



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

MBA TQM International

ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό
(MBA TQM Int)

**Οικονομοτεχνική Μελέτη για τη Δημιουργία
Coalition Προγράμματος**

Θεοδώρα Μιχ. Πασχάλη ΜΔΕ- ΟΠ 1716

Πειραιάς, 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΧΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων - Όληη Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(συμπεριλαμβάνεται ως συμπλήρωσή (βλ. ενότητα 4) στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Όληη Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

Οικονομολογική Μελέτη για τη Δημιουργία Συνόλων Προγράμματος Παύδοτας

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

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας

Όνοματεπώνυμο

Panagiotis Stodiras

Ημερομηνία

17.2.2020



Η παρούσα Μελέτη εκπονήθηκε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ως εκ τούτου, κάποια στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή. Οποιαδήποτε αναφορά σε πρόσωπα ή επιχειρήσεις είναι φανταστικά και οποιαδήποτε ομοιότητα είναι συμπτωματική και δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα

Περιεχόμενα	
Κατάσταση Πινάκων	8
Κατάσταση Διαγραμμάτων	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΠΡΟΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ	11
1.1 Σύνοψη και βασική ιδέα	11
1.2 Ανάλυση της αγοράς μάρκετινγκ	11
1.3 Βάση Δεδομένων & Συνεργάτες.....	13
1.4 Μηχανολογία και τεχνολογία	13
1.5 Οργάνωση και Γενικά Έξοδα.....	14
1.6 Ανθρώπινοι πόροι	14
1.7 Τοποθεσία, Χώρος, Εγκαταστάσεις.....	14
1.8 Προγραμματισμός Εκτέλεσης του Έργου	15
1.9 Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης.....	15
1.10 Συμπέρασμα.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ & ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	17
2.1 Ιστορική εξέλιξη των Προγραμμάτων Αφοσίωσης και Πίστης	17
2.2 Γενικοί στόχοι και στρατηγική	18
2.3 Γενικά στοιχεία για την εταιρεία.....	19
2.3.1 Η ταυτότητα της νέας εταιρείας	19
2.3.2 Οι Υποστηρικτές του Σχέδιου	19
2.4 Ιστορικό του Προγράμματος	20
2.5 Μελέτη Σκοπιμότητας	20
2.6 Κόστος εκπόνησης Μελέτης Σκοπιμότητας.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	22
3.1 Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της Δομής της	22
3.1.2 Δομή της Αγοράς	22
3.2 Ανάλυση Εγχώριας Αγοράς	25
3.2.1 Εγχώρια Προσφορά Προγραμμάτων Αφοσίωσης και Πίστης	25
3.2.2 Εγχώρια Αγορά: διείσδυση καταναλωτών στα Προγράμματα Αφοσίωσης και Πίστης.....	27
3.2.3 Εγχώρια Αγορά: Προσδιοριστικοί Παράγοντες ζήτησης	29
3.2.3 Εγχώρια Αγορά: Προσδιορισμός Μελλοντικής ζήτησης.....	30
3.3 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος	31
3.4 Ανάλυση Εξωτερικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος	33
3.4.1 Πολιτικοί Παράγοντες.....	34
3.4.2 Οικονομικοί Παράγοντες.....	34
3.4.3 Κοινωνικοί Παράγοντες.....	40

3.4.3. Τεχνολογικοί Παράγοντες	42
3.4.4. Νομικοί Παράγοντες	43
3.5 Ανάλυση Εσωτερικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος	46
3.6 Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης.....	48
3.7 Η Στρατηγική του Μάρκετινγκ	49
3.7.1 Σκοποί και στόχοι της υπό ίδρυσης Επιχείρησης	50
3.7.2 Επιλογή της αγοράς στόχου.....	51
3.7.3 Τοποθέτηση	51
3.7.4 Στοιχειοθέτηση του εμπορικού Σήματος	52
3.8 Η Τακτική του Μάρκετινγκ	54
3.8.1 Προϊόν	54
3.8.2 Τιμή.....	55
3.8.3 Τόπος	56
3.8.4 Προώθηση	56
3.9 Συνολικά Έσοδα Προγράμματος	59
3.10 Κόστος Μάρκετινγκ	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΒΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	61
4.1 Η υπηρεσία	61
4.2 Βάσεις Δεδομένων Πελατών	61
4.3 Πηγές άντλησης δεδομένων	62
4.4 Δημιουργία Πλατφόρμας.....	62
4.5 Επιλογή Συνεργαζόμενων Επιχειρήσεων	63
4.5.1 Ελαχιστοποίηση του κόστους.....	65
4.5.2 Ελαχιστοποίηση του Κινδύνου	65
4.5.3 Καλλιέργεια Σχέσεων με Συνεργάτες	66
4.5.4 Επιλογή και Αξιολόγηση των Συνεργατών	66
4.6 Επιλογή Βασικών Συνεργατών	67
4.6.1 Τύποι Συμφωνιών	68
4.7 Υπολογισμός του Κόστους.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	71
5.1 Τεχνολογικές Επιλογές – Αρχιτεκτονική	71
5.2 Περιγραφή Επιλεγόμενης Πλατφόρμας.....	71
5.3 Περιγραφή Λύσης.....	72
5.3.1 Υποστήριξη Καρτών	72
5.3.2 Διαχείριση Προγράμματος.....	73
5.3.3 Διαχείριση Μελών	75
5.3.4 Διαχείριση Συνεργατών	76

5.3.5 Διαχείριση Reporting	77
5.4 Περιγραφή του Προγράμματος	77
5.5 Μηχανολογικός Εξοπλισμός	79
5.5.1 Κύριος Εξοπλισμός	79
5.5.2 Βοηθητικός Εξοπλισμός	79
5.5.3 Εξοπλισμός Εξυπηρέτησεως	79
5.6 Απόκτηση Τεχνολογίας	80
5.7 Συστήματα Ποιότητας	80
5.8 Κόστος Τεχνολογικής ανάπτυξης	81
5.9 Χωρομετρικά Σχέδια	82
5.9.1 Προδιαγραφές Κατασκευαστικών Απαιτήσεων	82
5.9.2 Χωρομετρικά Σχέδια	82
5.10 Περιγραφή Έργων Πολιτικού Μηχανικού	82
5.10.1 Προετοιμασία και Ανάπτυξη Χώρου Εγκατάστασης	83
5.10.2 Επισκευή και ανάπτυξη κτιριακών σχεδίων	83
5.11 Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	85
6.1 Οργάνωση και Διαχείριση	85
6.1.1 Περιγραφή της Οργανωσιακής Δομής της Επιχείρησης	85
6.1.2 Ανάλυση επιμέρους Οργανωσιακών Λειτουργιών	87
6.1.2.1 Γενική Διεύθυνση	87
6.1.2.2 Διεύθυνση Μάρκετινγκ	87
6.1.2.3 Διεύθυνση Οικονομικών	88
6.1.2.4 Διεύθυνση Ποιότητας	88
6.1.2.5 Διεύθυνση Ανάπτυξης Συστημάτων & Ασφάλειας	88
6.2 Εντοπισμός Κέντρων Κόστους	89
6.2.1. Κέντρο Κόστους Παραγωγής	89
6.2.2. Κέντρο Κόστους Υποστήριξης	89
6.2.3 Κέντρο Κόστους Διοίκησης	90
6.3 Γενικά έξοδα	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	92
7.1 Καθορισμός των ανθρωπίνων πόρων	92
7.1.1 Ανάλυση εργασίας	92
7.1.2 Επιτελικό και εποπτικό προσωπικό	93
7.2 Κοινωνικοπολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον	93
7.3 Ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό	94
7.3.1 Προσδιορισμός Αναγκών	94

7.3.2 Προγραμματισμός Αναγκών	96
7.3.2.2 Λειτουργική Φάση	96
7.4 Στρατολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού	96
7.4.1 Διαθεσιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού	96
7.4.2 Προσέλκυση Υποψηφίων	97
7.4.3 Διαδικασία Επιλογής Υποψηφίων	97
7.5 Πρόγραμμα κατάρτισης και εκπαίδευσης	98
7.6 Εκτιμήσεις του κόστους εργασίας	99
7.6.1 Αμοιβή εργασίας	99
7.6.2 Άμεση αμοιβή	99
7.6.3 Πρόσθετες παροχές και άλλες υποχρεώσεις του εργοδότη	100
7.6.4 Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού.....	100
7.7 Αξιολόγηση της απόδοσης.....	101
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	102
8.1 Εκτίμηση των αναγκών σε χώρους της νέας μονάδας.....	102
8.2 Αναζήτηση και επιλογή τοποθεσίας	102
8.2.1 Βασικές απαιτήσεις επιλογής τοποθεσίας.....	102
8.2.2 Χαρακτηριστικά στοιχεία εναλλακτικών τοποθεσιών	103
8.2.3 Αξιολόγηση εναλλακτικών τοποθεσιών	104
8.3 Επιλογή χώρου εγκατάστασης της μονάδας.....	105
8.3.1 Γενικά χαρακτηριστικά χώρου εγκατάστασης	105
8.4 Υπολογισμός Κόστους του χώρου επένδυσης της εγκατάστασης.....	106
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΕΡΓΟΥ	108
9.1 Έννοια Προγραμματισμού Εκτέλεσης Έργου.....	108
9.1.1. Εργασίες του Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού	108
9.2 Στάδια εκτέλεσης Επενδυτικού Σχεδίου.....	109
9.2.1 Χρονικός Προγραμματισμός Εκτέλεσης Επενδυτικού Σχεδίου	112
9.3 Εκτίμηση του Κόστους Εκτέλεσης του Προγράμματος.....	113
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	114
10.1 Στόχοι χρηματοοικονομικής ανάλυσης και Αξιολόγηση της επένδυσης	114
10.2 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης	114
10.2.1 Πάγιο ενεργητικό	115
10.2.2 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	115
10.2.3 Συνολικό Κόστος Επένδυσης	117
10.3 Χρηματοδότηση Επενδυτικού Σχεδίου	118
10.4 Συνολικό Κόστος Παραγωγής.....	119
10.4.1 Μελλοντική Διαμόρφωση Συνολικού Κόστους Παραγωγής.....	119

10.4.2 Υπολογισμός Αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης.....	120
10.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων	120
10.5.1. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης.....	121
10.5.2 Πίνακας χρηματικών Ροών	121
10.5.3 Ισολογισμός.....	122
10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης.....	124
10.6.1 Μέθοδος επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης.....	124
10.6.2. Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου	125
10.6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας.....	126
10.6.4 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης.....	127
10.7 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας.....	129
10.7.1 Ανάλυση Νεκρού Σημείου	129
10.7.2 Ανάλυση Ευαισθησίας.....	131
10.8 Οικονομική Αξιολόγηση.....	132
Παράρτημα.....	133
Βιβλιογραφία- Αναφορές.....	134

Κατάσταση Πινάκων

Κεφάλαιο 2

Βασική Ιδέα και ιστορικό Προγράμματος

Πίνακας 2.6.1: Κόστος Προ Επενδυτικών Μελετών και Ερευνών	21
---	----

Κεφάλαιο 3

Ανάλυση της αγοράς και Μάρκετινγκ

Πίνακας 3.1: Πλήθος Προγραμμάτων Αφοσίωσης και Πίστης ανά Κλάδο	26
Πίνακας 3.2.1: Διείσδυση πελατών ανά Κλάδο (min-max)	27
Πίνακας 3.2.2 : Μέση Κατοχή Προγραμμάτων ανά Ηλικιακή Ομάδα	28
Πίνακας 3.3.1: Συγκριτικός πίνακας μεριδίων αγοράς Ελληνικών Τραπεζικών Προγραμμάτων	31
Πίνακας 3.3.2: Συγκριτική αποτύπωση των Προγραμμάτων Αφοσίωσης και Πίστης Τραπεζών	32
Πίνακας 3.4.2.1 Γενικός Δείκτης GRE+1	35
Πίνακας 3.4.2.2 Δείκτης Οικονομικής Συγκυρίας	36
Πίνακας 3.4.2.3 Δείκτης Παραγωγικών Συντελεστών	36
Πίνακας 3.4.2.4 : Κατάταξη Ελλάδας στο Doing Business 2020 ανά υποδείκτη	39
Πίνακας 3.4.3.1 : Μ.Μ. δαπάνη ανά νοικοκυριό (τρέχουσες τιμές)	41
Πίνακας 3.4.3.2 : % πληθυσμού που έχει πραγματοποιήσει ηλεκτρονικές αγορές	41
Πίνακας 3.4.3.3 : % Σύνδεση στο διαδίκτυο απο κινητή συσκευή	42
Πίνακας 3.6.1 Υπολογισμός Εγγραφών	49
Πίνακας 3.6.2 Πλήθος Εγγραφών	49
Πίνακας 3.9: Εκτίμηση Εσόδων από Πωλήσεις (ανά Έτος)	59
Πίνακας 3.10: Εκτίμηση Κόστους Μάρκετινγκ (ανά Έτος)	60

Κεφάλαιο 4

Βάσει δεδομένων και συνεργάτες

Πίνακας 4.5.4.1. Μοντέλο Επιλογής και Αξιολόγησης Συνεργατών	67
Πίνακας 4.7.1 Liability Προγράμματος	70
Πίνακας 4.7.1 Προμήθειες Συνεργατών Προγράμματος	70

Κεφάλαιο 5

Μηχανολογία & τεχνολογία

Πίνακας 5.4.1 Δομή Εφαρμογής	78
Πίνακας 5.5.3.1 Εξοπλισμός Εξυπηρετήσεως	79
Πίνακας 5.7.1 Κόστος Εξοπλισμού	81
Πίνακας 5.11.1 Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού	84
Πίνακας 5.11.2 Κόστος Συντήρησης Έργων Πολιτικού Μηχανικού	84
Κεφάλαιο 6	
Οργάνωση και γενικά έξοδα	
Πίνακας 6.3.1 Εκτίμηση Γενικών Εξόδων	91
Πίνακας 6.3.2 Εκτίμηση Γενικών Εξόδων	91
Κεφάλαιο 7	
Ανθρώπινοι πόροι	
Πίνακας 7.6.4.1: Κόστος ανθρώπινου δυναμικού	100
Κεφάλαιο 8	
Τοποθεσία, χώρος εγκατάστασης περιβάλλον	
Πίνακας 8.2.3.1: Πίνακας Κριτηρίων	104
Πίνακας 8.2.3.2: Πίνακας Αξιολόγησης Κριτηρίων	105
Πίνακας 8.4.1: Πίνακας Κόστος Κτιρίου	107
Κεφάλαιο 9	
Προγραμματισμός εκτέλεσης έργου	
Πίνακας 9.3.1 Εκτίμηση Κόστους Επένδυσης	113
Κεφάλαιο 10	
Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης	
Πίνακας 10.2.1.1 Πάγιο Ενεργητικό	115
Πίνακας 10.2.2.1: Αποσβέσεις	116
Πίνακας 10.2.2.2: Ετήσιο Κόστος Λειτουργίας	117
Πίνακας 10.2.2.3: Κεφάλαιο Κίνησης	117
Πίνακας 10.2.3.1: Συνολικό κόστος επένδυσης	118
Πίνακας 10.3.1: Ποσοστά Χρηματοδότησης	118
Πίνακας 10.3.2: Στοιχεία δανείου	119
Πίνακας 10.4.1: Κόστος Λειτουργίας	120
Πίνακας 4.7.2: Πραγματικό Κόστος Προγράμματος	120

Πίνακας 5.1.1: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης	121
Πίνακας 10.5.2.1: Πίνακας χρηματικών ροών	122
Πίνακας 10.5.3.1: Ισολογισμός	123
Πίνακας 10.6.1.1: Μέθοδος Είσπραξης Κόστους	125
Πίνακας 10.6.2.1: Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου	125
Πίνακας 10.6.3.1: Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας	127
Πίνακας 10.6.4.1: Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης	128
Πίνακας 10.7.1.1: Ανάλυση Νεκρού Σημείου	130

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Κεφάλαιο 6

Οργάνωση και γενικά έξοδα

Διάγραμμα 6.1.1.1 Οργανόγραμμα	86
--------------------------------	----

Κεφάλαιο 9

Προγραμματισμός εκτέλεσης έργου

Διάγραμμα 9.2.1.1.Critical Path Model για την Εκτέλεση του Προγράμματος	112
Διάγραμμα 9.2.1.2. Χρονοδιάγραμμα Gantt για την Εκτέλεση του Προγράμματος	112

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΠΡΟΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ

1.1 Σύνοψη και βασική ιδέα

Η παρούσα προμελέτη αποσκοπεί στον έλεγχο σκοπιμότητας για την ανάδειξη επενδυτικής ευκαιρίας ως προς την ίδρυση επιχείρησης με αντικείμενο την παροχή πλατφόρμας εξυπηρέτησης Κοινών Προγραμμάτων Αφοσίωσης και Πίστης – Coalition στην ελληνική αγορά με την επωνυμία “StarDust E.E.” στο νομό Αττικής. Η κυριότερη παράμετρος που λειτούργησε ως καθοδηγητική αρχή, κατά τη διάρκεια εκπονήσεως της συγκεκριμένης μελέτης είναι η καθολικότητα συμμετοχής των Ελλήνων καταναλωτών σε προγράμματα επιβράβευσης.

Βασικός στόχος της επενδυτικής ομάδας είναι η ανάπτυξη ενός Κοινού Προγράμματος Αφοσίωσης και Πίστης που παρέχει σύγχρονες τεχνολογίες και μεθόδους δημιουργίας, διατήρησης και ενίσχυσης πιστής πελατειακής βάσης μέσα από την σύμπραξη γνωστών εμπόρων λιανικής.

Οι υποστηρικτές της Επένδυσης, είναι όλοι κάτοχοι πτυχίων μα μακρά εργασιακή εμπειρία σε καίριες θέσης στην ελληνική αγορά. Το ενδιαφέρον για την ίδρυση της υπό μελέτη επιχείρησης, εκδηλώθηκε τον Ιούνιο του 2019. Η εταιρεία που δημιουργηθεί θα έχει Νομική Μορφή Ετερόρρυθμης Εταιρείας

Την εν λόγω μελέτη σκοπιμότητας ανέλαβε να φέρει εις πέρας η εταιρεία μελετών και Συμβούλων «Success Element» και συγκεκριμένα ειδική ομάδα Στελεχών από υπεύθυνη για την ανάπτυξη Οικονομοτεχνικών Μελετών με προθεσμία παράδοσης τον Ιανουάριο του 2020. Τέλος όσον αφορά στο συνολικό κόστος για προπαρασκευαστικές έρευνες, μελέτες υποστήριξης έχει εκτιμηθεί ότι θα ανέρθει στα €32.000.

1.2 Ανάλυση της αγοράς μάρκετινγκ

Τα προγράμματα Αφοσίωσης και Πίστης, ως εργαλείο Μάρκετινγκ δεν έχουν κλάδο. Στην ελληνική αγορά έχουν αναπτυχθεί προγράμματα αφοσίωσης και πίστης στους περισσότερους κλάδους, με εκείνα των μεγάλων εμπόρων λιανικής να είναι πιο γνωστά και δημοφιλή στο ευρύ κοινό.

Η έννοια της αγοράς και η ανάλυση που τη συνοδεύει, καλύπτει τους ευρύτερους τομείς της Ελληνικής αγοράς καθώς θα πρέπει να περιλαμβάνει ολόκληρο το περιβάλλον στο οποίο πρόκειται να ζήσει η επιχείρηση και στο οποίο περιλαμβάνονται οι καταναλωτές, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, και όλα τα είδη των τεχνικών, υλικών, πολιτικών και νομικών περιορισμών. Μια επιχείρηση δεν μπορεί να

λειτουργήσει χωρίς να έχει σχεδιασθεί για μια συγκεκριμένη αγορά και αφού δημιουργηθεί, δεν μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί χωρίς να προσπαθεί να προσαρμόζεται συνεχώς στις μεταβολές της υπάρχουσας αγοράς.

Σύμφωνα με την Έρευνα της QlientIQ, η διείσδυση των προγραμμάτων επιβράβευσης διαφέρει σημαντικά ανά κλάδο με τον κλάδο των σούπερ μάρκετ να ηγείται, όπου 9/10 καταναλωτές δηλώνουν ότι έχουν τουλάχιστον ένα πρόγραμμα επιβράβευσης και να ακολουθούν οι τράπεζες με ποσοστό διείσδυσης 77% και τον κλάδο των μεταφορών με ποσοστό διείσδυσης 73%. Ο μέσος καταναλωτής έχει σήμερα στο πορτοφόλι του 8,3 προγράμματα αφοσίωσης και πίστης από 5 διαφορετικούς κλάδους της αγοράς. Τα προγράμματα αφοσίωσης και πίστης, είναι ιδιαίτερα δημοφιλή καθώς η χρήση αυτών είναι ιδιαίτερα υψηλή με το 80% των κατόχων να δηλώνουν ότι κάνουν συστηματική χρήση προγραμμάτων που έχουν στην κατοχή τους. Η ύπαρξη προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης κατά την ClientIQ, φαίνεται να επηρεάζει τη συμπεριφορά των καταναλωτών καθώς 6 στους 10 επιλέγουν συχνότερα για τις αγορές του εταιρείες που προσφέρουν επιβράβευση.

Η πολιτική σταθερότητα στην οποία φαίνεται να εισέρχεται η Ελλάδα, μετά από ένα πολυετές διάστημα κυβερνητικής αστάθειας με την αισιοδοξία για την ανάκαμψη των οικονομικών συνθηκών, δρουν προς όφελος της υπό μελέτης επιχείρησης, καθώς φαίνεται πως η Ελλάδα επιστρέφει σε ρυθμούς προ κρίσης. Το κοινό είναι πλέον εκπαιδευμένο, λόγω της πολύ πρόσφατης οικονομικής κρίσης, στο να πραγματοποιεί στοχευμένες και καλά προγραμματισμένες αγορές, αναζητώντας την πιο επικερδής προσφορά, κάτι το οποίο βρίσκεται στην καρδιά του Προγράμματος, ο οποίο η υπό μελέτη επιχείρηση επιθυμεί να δημιουργήσει. Επιπλέον, σύμμαχος σε αυτό το εγχείρημα, είναι η ΕΕ με τους νέους Κανονισμούς τόσο για τη διαχείριση προσωπικών δεδομένων, όσο και για την ολοκλήρωση πληρωμών χωρίς την απαραίτητη διαχείριση ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος ή οργανισμού πληρωμών. Ωστόσο, παράγοντες όπως η υψηλή φορολογία, αναποτελεσματική δημόσια διοίκηση, ως προς τις δομές για τη σύσταση νέας επιχείρησης αλλά και οι δυσκολίες στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, εξακολουθούν να αποτελούν σημαντικά αναχώματα για κάθε νέα επιχειρηματική προσπάθεια.

Το Κόστος Μάρκετινγκ εκτιμάται να ανέλθει στο 10% των πωλήσεων για κάθε έτος καθώς ως πρωτοεμφανιζόμενη για τα ελληνικά δεδομένα επιχείρηση, είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει δυνατή και δυναμική διαφημιστική επικοινωνία. Συνεπώς είναι απαραίτητο, να δαπανηθεί σημαντικό ποσό κατά την έναρξη. Με την πάροδο του χρόνου και με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Επιχείρησης, το ποσοστό αυτό θα επανεξεταστεί και σταδιακά θα περιορίζεται.

1.3 Βάση Δεδομένων & Συνεργάτες

Παραδοσιακά, στο τέταρτο κεφάλαιο αντίστοιχης μελέτης, γίνεται επικέντρωση στις Α' ύλες και λοιπά εφόδια, μαζί την ανάλυση των Προμηθευτών. Ωστόσο, με δεδομένο ότι εδώ παρουσιάζεται η μελέτη για ένα Κοινό Πρόγραμμα, η βασική εισροή είναι τα δεδομένα των πελατών.

Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό, αναπτύσσονται οι επιλεγμένοι κλάδοι συνεργασιών στους οποίους θα στοχεύσει η υπό μελέτη επιχείρηση. Πραγματοποιείται λεπτομερής αναφορά τόσο στο τρόπο χρηματοδότησης των πόντων αλλά και στον τρόπο που παράγεται το κόστος.

Τέλος, προκειμένου να υπολογιστεί το κόστος εισάγονται, αναλύονται και ορίζονται συγκεκριμένα οι έννοιες των liability, λήξεις και εξαργύρωση πόντων καθώς και οι προμήθειες των συνεργατών, βασικά στοιχεία για τον υπολογισμό κόστους για ένα Πρόγραμμα αφοσίωσης και πίστης .

Με βάση τα παραπάνω, προβλέπεται ότι το συνολικό κόστος κατά το πρώτο έτος λειτουργίας του Προγράμματος θα ανέρχεται στο ποσό των 11.940.220 € .

1.4 Μηχανολογία και τεχνολογία

Το Πρόγραμμα Αφοσίωσης και πίστης ως υπηρεσία, απαιτεί την αγορά πλατφόρμας για την υποστήριξη των επιχειρηματικών λειτουργιών που η επενδυτική ομάδα επιθυμεί να αναπτύξει σε αυτό. Συνεπώς σε αυτό το κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι επιχειρηματικές απαιτήσεις καθώς και η λειτουργία του Προγράμματος καθώς συνιστά αναπόσπαστο μέρος κάθε επενδυτικού σχεδίου και αποτελεί τη φυσική συνέχεια για την επίτευξη στόχων της επιχείρησης, όπως καθορίζονται από το συνολικό επιχειρησιακό περιβάλλον της αγοράς και το σχέδιο μάρκετινγκ.

Η απαιτούμενη τεχνολογία θα αποκτηθεί από την επενδυτική ομάδα μέσα από συμφωνία Τεχνολογικής εξουσιοδότησης, με ένα πακέτο που παρέχει εκπαίδευση, ειδικευση από συμβούλους και after sales υποστήριξη κόστος που θα ανέλθει στο ποσό των 1.587.500 €. Στο κόστος αυτό έχουν συμπεριληφθεί τα κόστη του λοιπού εξοπλισμού (βοηθητικού και εξυπηρετήσεως). Τέλος, σε ότι αφορά στο σύνολο των έργων πολιτικού μηχανικού, θα ανατεθεί σε κατασκευαστική εταιρεία θα κοστίσει 550.000€ με συντήρηση και βελτίωση των υποδομών το κόστος των οποίων για το πρώτο έτος λειτουργίας θα ανέλθει στα 7.500€.

1.5 Οργάνωση και Γενικά Έξοδα

Προκειμένου να επιτευχθεί η ορθή διαχείριση και ο έλεγχος της μονάδας είναι απαραίτητο να υλοποιηθεί μια σαφώς ορισμένη οργανωσιακή δομή. Σε αυτή το κορυφαίο μάνατζμεντ θα εκπροσωπείται από τη γενική διεύθυνση η οποία θα συντονίζει και θα ελέγχει τη λειτουργία της επιχείρησης και θα συντονίζει τις πέντε διευθύνσεις της επιχείρησης.

Με βάση αυτή τη δομή εξυπηρετείται ο προγραμματισμός του κόστους διαιρώντας το σχέδιο σε κέντρα κόστους τα οποία θα εντοπίζονται από το Οργανόγραμμα της επιχείρησης. Τα Γενικά Έξοδα τα οποία δει μπορούν να επιβαρύνουν άμεσα κάποιο συγκεκριμένο κέντρο κόστους θα ανέλθουν στο ποσό των 108.800 € το πρώτο έτος και περιλαμβάνουν στοιχεία που αφορούν επικοινωνίες, νομικά έξοδα, ταξίδια κοκ.

1.6 Ανθρώπινοι πόροι

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός έργου ίσως αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας και για αυτό θα πρέπει να επιλέγεται με προσοχή. Ο καθορισμός των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μέρος της μελέτης και πρέπει να συνυπολογιστεί στο κόστος των απαραίτητων πόρων του έργου. Η επιλογή προσωπικού χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης που περιγράφεται

Συνεπώς η εξεταζόμενη επιχείρηση θα πρέπει να διασφαλίσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στη διάθεσή της είναι ικανό και μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων που έχει θέσει. Στο γενικότερο αυτό πλαίσιο, η υπό μελέτη επιχείρηση θα στελεχωθεί από την Επενδυτική Ομάδα και 14 ακόμα άτομα ως διοικητικό προσωπικό. Το κόστος του ανθρώπινου αυτού δυναμικού εκτιμάται ότι θα ανέλθει στο ποσό των 330.400 € κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας έχοντας υπολογίσει την άμεση αμοιβή, υποχρεώσεις του εργοδότη και πρόσθετες παροχές και θα παραμείνει σταθερό για τα πρώτα έτη λειτουργίας.

1.7 Τοποθεσία, Χώρος, Εγκαταστάσεις

Η αναζήτηση και επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας την εγκατάσταση την νέας επιχείρηση θα πρέπει να στηρίζεται σε συστηματική διερεύνηση, ανάλυση και αξιολόγηση μιας σειράς πιθανών επιλογών,

με στόχο να καταλήγει στην κατά το δυνατόν άριστη επιλογή. Με γνώμονα αυτό, προέκυψε η πλέον κατάλληλη περιοχή για τη στέγαση της νέας επιχείρησης και είναι η περιοχή Σεπολίων στο Νομό Αττικής. Το κόστος επένδυση που αναφέρεται στην ενοικίαση του χώρου αυτού ανέρχεται στα 16.500€.

1.8 Προγραμματισμός Εκτέλεσης του Έργου

Ο προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου καθορίζει τα διάφορα στάδια για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου με βάση τους πόρους και τη διάρκεια των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για το κάθε επιμέρους στάδιο. Το στάδιο της εκτελέσεως του προγράμματος εκτείνεται από τη στιγμή απόφασης εκκίνησης της επένδυσης μέχρι την υλοποίησή της. Η επιτυχής περάτωση όλων των εργασιών που είναι αναγκαίες για να φέρουν το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας έως το την έναρξη εργασιών έχει προβλεφθεί σε 19 μήνες, ενώ το αντίστοιχο κόστος υπολογίζεται περί των 159.500€.

1.9 Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης

Σύμφωνα με την αξιολόγηση της επένδυσης, υπολογίστηκε πως το συνολικό κόστος ανέρχεται στο ποσό των 2.972.533 €, εκ των οποίων 1.961.500 € αφορούν πάγιες επενδύσεις και προπαραγωγικές δαπάνες της μονάδας, ενώ 1.011.033 € προβλέπονται για την κάλυψη αρχικών αναγκών σε Κεφάλαιο Κίνησης. Από το συνολικό κόστος της επένδυσης, το μεγαλύτερο ποσό ύψους 1.961.500 € θα καλυφθεί από κεφάλαια της επενδυτικής ομάδας, ενώ θα απαιτηθεί και επιπρόσθετη χρηματοδότηση. Για το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης, το συνολικό κόστος παραγωγής ανέρχεται στο ποσό των 13.940.872 €.

Σύμφωνα με τις λογιστικές καταστάσεις της επιχείρησης ενώ η επιχείρηση παρουσιάζει ζημιές το πρώτο έτος λειτουργίας, τα επόμενα έτη καταγράφει κέρδη παρουσιάζοντας ιδιαίτερα ικανοποιητικά στοιχεία για την κερδοφόρα εξέλιξη της επιχείρησης.

Τέλος, κατά τη χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης, με τη χρήση τεσσάρων αξιόπιστων μεθόδων, φαίνεται πως το υπό μελέτη επενδυτικό σχέδιο είναι εφικτό. Σε αυτό το συμπέρασμα συνηγορεί και η αξιολόγηση της επένδυσης σε συνθήκες αβεβαιότητας.

1.10 Συμπέρασμα

Συνολικά, η εκτίμηση όλων των οικονομικών και επιμέρους λειτουργικών στοιχείων της υπό μελέτης επιχείρησης που έχουν αναφερθεί παραπάνω, φαίνεται να συγκλίνουν στο ότι το εξεταζόμενο πρόγραμμα συνίσταται και θα πρέπει να γίνει αποδεκτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ & ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

2.1 Ιστορική εξέλιξη των Προγραμμάτων Αφοσίωσης και Πίστης

Τα Προγράμματα Αφοσίωσης και Πίστης δεν είναι κάτι νέο στην αγορά. Η εμφάνιση των Προγραμμάτων Αφοσίωσης και Πίστης, καταγράφεται στα τέλη του 18ου αιώνα, με το «Premium marketing», όπου Αμερικάνοι λιανοπωλητές ξεκίνησαν να δίνουν σε πελάτες μάρκες, για κάθε αγορά που έκαναν, τις οποίες μπορούσαν να εξαργυρώσουν με συγκεκριμένα προϊόντα σε επόμενη αγορά. Το 1891, οι μάρκες αντικαταστάθηκαν από γραμματόσημα. Ένα από τα πιο πρώτα και ίσως πιο γνωστά Προγράμματα είναι το «S&H Green Stamp», όπου, οι πελάτες λαμβάναν το συγκεκριμένο γραμματόσημο κάθε φορά που πραγματοποιούσαν αγορά σε συνεργαζόμενο έμπορο. Τα γραμματόσημα, μπορούσαν να εξαργυρωθούν όταν είχε συλλεχθεί μια συγκεκριμένη αξία σε συγκεκριμένα προϊόντα τα οποία υπήρχαν διαθέσιμα σε ένα κατάλογο προσφορών είτε στο κατάστημα της S&H, είτε σε οποιοδήποτε έμπορο συνεργαζόταν με την S&H. Εκτιμάται ότι κάποια στιγμή εκδόθηκαν τρεις φορές περισσότερα γραμματόσημα από τα Αμερικάνικα Ταχυδρομεία μετατρέποντας το 1960 τη S&H στον μεγαλύτερο πωλητή καταναλωτικών προϊόντων στον κόσμο. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος για τον οποίο θεωρείται ο προπομπός των Προγραμμάτων Αφοσίωσης και Πίστης.

Μετά από την S&H, ακολούθησαν τα προγράμματα Μιλίων "Air Milles", όπου, πολλές εταιρίες προσπάθησαν να εισάγουν νέους τρόπους σε ότι αφορά στο Προγράμματα Αφοσίωσης και Πίστης. Το "Box Tops" ήταν αποτέλεσε ένα ξεχωριστό Πρόγραμμα Αφοσίωσης και Πίστης της Bretty Crocker το 1929 καθώς, τα κουπόνια βρισκόντουσαν τυπωμένα στην συσκευασία του κουτιού. Τα κουπόνια αυτά μπορούσαν να εξαργυρωθούν αργότερα μέσα από ένα κατάλογο ανταμοιβής προϊόντων. Το πρόγραμμα αυτό, σταμάτησε τη κυκλοφορία του το 2006 μετά από πολλές επιτυχημένες δεκαετίες. (Ta-Yao)

Το σημαντικό με τα "BOX Tops" είναι πως αποτέλεσε κάτι πολύ μεγαλύτερο από την συλλογή και εξαργύρωση πόντων. Για τα αμερικάνικα νοικοκυριά ήταν μια συνήθεια. Σύμφωνα με την έκθεση του Πανεπιστήμιο Carlson της Μινεσότα, το πρόγραμμα είχε δυο χαρακτηριστικά: μακροζωία και συναισθηματικό αντίκτυπο για τους ενθουσιώδεις καταναλωτές. Ακούμπησε την Αμερικάνικη οικογένεια εκ των έσω. (Friend, M.)

Τη σκυτάλη πήρε το 1966 η American Express με την έκδοση της πρώτης χρυσής κάρτας, για ταξιδιώτες με στόχο να προσεγγίσει τους επαγγελματίες. Το 1984, εκδόθηκε η platinum κάρτα για

τους πιο έυπορους πελάτες. Ωστόσο, το πιο γνωστό πρόγραμμα αφοσίωσης και πίστης, είναι το πρόγραμμα της American Airlines που έκανε την εμφάνισή του το 1981 και περιελάμβανε μια σειρά προνομίων όπως, εκπτώσεις στα εισιτήρια, αναβάθμιση θέσεων κοκ. Εκ τότε, καταγράφεται διάνθιση των προγραμμάτων καθώς περισσότερες επιχειρήσεις της λιανικής εμπορίας, εισάγουν αντίστοιχα προγράμματα, όπως η Discover που εισήγαγε την επιστροφή χρημάτων, το λεγόμενο cash back το 1986, η McDonalds το 1987 με την MC Monopoly που ενίσχυσε την επισκεψιμότητα των πελατών, η αλυσίδα σουπερ μάρκετ Tesco το 1995 που εισήγαγε την κάρτα μέλους χρησιμοποιώντας την τεχνολογία για να μπορέσει να κατανοήσει την συμπεριφορά των καταναλωτών. (Umanidhi)

Η διαδικασία μετατροπής επισκεπτών σε πιστούς πελάτες, δεν είναι τόσο απλή. Σήμερα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν καινοτόμες τεχνολογίες, ανάλυση δεδομένων συμπεριφοράς των καταναλωτών, προκειμένου να αναπτύξουν εκείνους τους μηχανισμούς που θα είναι ικανοί για να προσελκύσουν πελάτες.

2.2 Γενικοί στόχοι και στρατηγική

Η παρούσα προμελέτη αποσκοπεί στον έλεγχο σκοπιμότητας για την ανάδειξη επενδυτικής ευκαιρίας ως προς την ίδρυση επιχείρησης με αντικείμενο την παροχή πλατφόρμας εξυπηρέτησης Κοινών Προγραμμάτων Αφοσίωσης και πίστης – Coalition στην ελληνική αγορά με την επωνυμία “Star Dust E.E”. Η κυριότερη παράμετρος που λειτούργησε ως καθοδηγητική αρχή, κατά τη διάρκεια εκπονήσεως της συγκεκριμένης μελέτης είναι η καθολικότητα συμμετοχής των Ελλήνων καταναλωτών σε προγράμματα επιβράβευσης με στόχο τη συμμετοχή Συνεργατών που καλύπτουν καθημερινές ανάγκες των Ελλήνων καταναλωτών όπως σουπερ μάρκετ, τράπεζα, καύσιμα και λοιπές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου.

Βασικός στόχος των υποστηρικτών του σχεδίου είναι, η δημιουργία υπηρεσίας που παρέχει σύγχρονες τεχνολογίες και μεθόδους δημιουργίας, διατήρησης και ενίσχυσης πιστής πελατειακής βάσης μέσα από την σύμπραξη γνωστών εμπόρων λιανικής για τη δημιουργία Κοινών Προγραμμάτων Αφοσίωσης και Πίστης -Coalition Program.

Η υπό μελέτη επιχείρηση θα διέπεται από τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με αυτόν το τρόπο οργάνωσης θα είναι σε θέση να εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς θα συμβάλει στη δημιουργία υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, γρήγορους κύκλους, βελτιώσεις και χαμηλό κόστος.

Η επιχείρηση θα είναι μικρή. Οι εγκαταστάσεις και θα είναι σύμφωνα με τη νέα φιλοσοφία που επιτρέπει τη δημιουργική εργασία των υπαλλήλων “open space” και “free sitting”, ενώ οι

εγκαταστάσεις της θα βρίσκονται σε αστικό κέντρο ώστε να εξυπηρετούνται συναντήσεις με μεγάλους εμπόρους λιανικής αλλά και παρόχους υπηρεσιών πληροφορικής.

Σε αυτό το πλαίσιο, με στόχο να στεφθεί με επιτυχία η προσπάθεια αυτή, κρίνεται απαραίτητη η εκπόνηση της παρούσας μελέτης ώστε να αναζητηθεί σε ποιο βαθμό η ιδέα του επενδυτικού σχεδίου έχει προοπτικές επιβίωσης και είναι σε θέση να υποστηρίξει τη δημιουργία μιας κερδοφόρας επιχείρησης.

2.3 Γενικά στοιχεία για την εταιρεία

2.3.1 Η ταυτότητα της νέας εταιρείας

Η εταιρεία που θα δημιουργηθεί θα έχει τη Νομική Μορφή Ετερόρρυθμης Εταιρείας (Ε.Ε) . Βασικό γνώρισμα της είναι η διαφοροποίηση της ευθύνης και των δυνατοτήτων διοίκησης των εταίρων της. Τα ετερόρρυθμα μέλη, ευθύνονται έως του ποσού της συμμετοχής τους. Η εισφορά τους μπορεί να είναι είτε σε μετρητά είτε σε είδος (εργασία, κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, τεχνογνωσία κ.α.), μπορούν να συμμετέχουν στην διοίκηση της εταιρείας αλλά αποκλείονται από την διαχείριση και εκπροσώπηση της, που αφορά στις σχέσεις της εταιρείας με τρίτους.

Η Επωνυμία της επιχείρησης, όπως αυτή θα οριστεί από το καταστατικό ίδρυσής της θα είναι "Star Dust E.E." και ο διακριτικός της τίτλος θα είναι "Star Dust". Η εταιρεία πρόκειται να ιδρυθεί το 2021 και η έδρα της θα είναι στην Αττική.

2.3.2 Οι Υποστηρικτές του Σχέδιου

Η ομάδα των επενδυτών που ζήτησαν την εκπόνηση της παρούσας μελέτης απαρτίζεται από τα ακόλουθα μέλη:

Πανταζοπούλου Ε.: πρόκειται για απόφοιτη του Πανεπιστημίου Πάτρας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, με μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (MBA- TQM). Έχει πολυετή εμπειρία σε καίριες θέσεις μεγάλων επιχειρήσεων. Εάν και εφόσον υλοποιηθεί το επενδυτικό πρόγραμμα ο κύριος Παπαδόπουλος θα αναλάβει καθήκοντα Γενικής Διεύθυνσης.

Πουλόπουλος Π. : πρόκειται για απόφοιτο του Πανεπιστημίου Πειραιά, Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων με μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (MBA- TQM). Έχει εργασιακή εμπειρία σε πολυεθνική εταιρεία για ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων. Εάν και εφόσον

υλοποιηθεί το επενδυτικό πρόγραμμα ο κύριος Πουλόπουλος θα αναλάβει καθήκοντα Διευθυντή Ανάπτυξης Συστημάτων και Ασφάλειας.

Χαντζή Ε: Η κυρία Χαντζή, είναι απόφοιτος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Πειραιά, με μεταπτυχιακές σπουδές στο Επικοινωνία & ΜΜΕ στο Πανεπιστήμιο Αθηνών. Έχει πλούσια επαγγελματική υπηρεσία στον τομέα τοποθέτησης προϊόντων και προώθησής αυτών σε μεγάλες Συμβουλευτικές Επιχειρήσεις και Εταιρείες Διαφήμισης. Εάν και εφόσον υλοποιηθεί το επενδυτικό πρόγραμμα η κυρία Χαντζή θα αναλάβει καθήκοντα Διευθυντή Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας.

Καρνέζης Ι: ο Κύριος Καρνέζης, είναι απόφοιτος Χρηματοοικονομικών του Πανεπιστημίου Πειραιά, με μεταπτυχιακές σπουδές στην «Λογιστική και Έλεγχος Επιχειρήσεων και Δημοσίων Οργανισμών(ΠΜΣ ΛΕΕΔΟ)» του ίδιου Πανεπιστημίου με πολυετή εμπειρία. Εάν και εφόσον υλοποιηθεί το επενδυτικό πρόγραμμα ο κύριος Καρνέζης θα αναλάβει τον Χρηματοοικονομικό έλεγχο της επιχείρησης

Συγκεκριμένα, ως προς το κεφάλαιο, η κυρία Πανταζοπούλου θα συμμετέχει με 70% επί του κεφαλαίου, ενώ τα υπόλοιπα μέρη με 10% έκαστος.

2.4 Ιστορικό του Προγράμματος

Το ενδιαφέρον της ομάδας των επενδυτών για τη δημιουργία εταιρείας δημιουργίας Προγραμμάτων Αφοσίωσης και Πίστης Coalition γεννήθηκε τον Ιούνιο του 2019. Μετά από συζητήσεις και προσωπικές έρευνες για την αγορά, απευθύνθηκαν στην Ομάδα Μελετητών προκειμένου να πραγματοποιηθεί μελέτη σκοπιμότητας (Σεπτέμβρη 2019). Στη συνέχεια ακολούθησαν διερευνητικές συναντήσεις μεταξύ των μερών προκειμένου να διευθετηθούν οι απαραίτητες επισημάνσεις. Τον Οκτώβρη του 2019, έγινε η ανάθεση στην ομάδα μελετητών με προθεσμία παράδοσης τον Ιανουάριο του 2020.

2.5 Μελέτη Σκοπιμότητας

Την παρούσα μελέτη σκοπιμότητας ανέλαβε να φέρει εις πέρας η εταιρεία μελετών και συμβούλων «Success Element » και συγκεκριμένα ειδική ομάδα Στελεχών από υπεύθυνη για την ανάπτυξη Οικονομοτεχνικών Μελετών. Η υπό εξέταση μελέτη εκπονήθηκε για λογαριασμό της υπό ίδρυση επιχείρησης κατόπιν παραγγελίας, προκειμένου να διαπιστωθεί η σκοπιμότητα και κατ' επέκταση η βιωσιμότητα της εν λόγω επένδυσης.

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε με τη σύμφωνη γνώμη των μελών της επενδυτικής ομάδας, που σηματοδότησε και την έναρξη εργασιών της αρμόδιας ομάδας. Τέλος, ομόφωνα συμφωνήθηκε πως, η κα Πανταζοπούλου εξουσιοδοτείται για τυχόν διαπραγματεύσεις και ανέλαβε την ευθύνη για την υλοποίηση του προγράμματος.

2.6 Κόστος εκπόνησης Μελέτης Σκοπιμότητας

Το κόστος της μελέτης για το παρόν σχέδιο δεδομένου ότι αναλήφθηκε από εξωτερικό γραφείο μελετών κρίθηκε απαραίτητο να συσχετιστεί με το κόστος της προβλεπόμενης επένδυσης.

Για την εκπόνηση της μελέτης θα απαιτηθούν 20 ανθρωπομήνες εργασίας, ενώ το κόστος της είναι της τάξης των € 32.000. Σημειώνεται ότι για την εκπόνηση της μελέτης θα πρέπει να πραγματοποιηθούν επιμέρους έξοδα, όπως έξοδα για προπαρασκευαστικές έρευνες, μελέτες υποστήριξης.

Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζεται αναλυτικά το συνολικό κόστος καθώς και τα επιμέρους έξοδα εκπόνησης της μελέτης.

Πίνακας 2.6.1: Κόστος Προ Επενδυτικών Μελετών και Ερευνών

A/A	Περιγραφή	Κόστος (€)
1	Μελέτη Σκοπιμότητας	30.000
2	Έρευνες αγοράς- Ταξίδια	1.000
3	Μελέτες υποστήριξης	1.000
Σύνολο		32.000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1 Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της Δομής της

Προκειμένου να γίνει εφικτή η ανάλυση της αγοράς στην οποία σκοπεύει να εισέλθει η υπό μελέτη επιχείρηση θα πρέπει η έννοιά αυτή να ερμηνευτεί με τη μεγαλύτερη δυνατή ευρύτητα προκειμένου να περιλαμβάνει το σύνολο του περιβάλλοντος στο οποίο επιδιώκει να ζήσει και να αναπτυχθεί λαμβάνοντας υπόψη τους καταναλωτές, προμηθευτές, ανταγωνιστές και όλα τα είδη τεχνικών, πολιτικών και νομικών περιορισμών.

Μια επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς να έχει σχεδιαστεί για μια συγκεκριμένη αγορά και από τη στιγμή που δημιουργηθεί, δεν μπορεί να συνεχίσει να λειτουργεί χωρίς να προσπαθεί να προσαρμόζεται συνεχώς στις μεταβολές της υπάρχουσας αγοράς.

3.1.2 Δομή της Αγοράς

Ο ορισμός της δομής αγοράς στην οποία θα απευθυνθεί η υπό μελέτη επιχείρηση είναι ιδιαίτερης σημασίας. Υπάρχουν πέντε βασικά στοιχεία τα οποία συσχετίζονται μεταξύ τους και βοηθούν στην ορθότερη ανάλυση της δομής της αγοράς στην οποία επιθυμεί να εισέλθει η υπό μελέτη επιχείρηση. Αυτά τα πέντε στοιχεία είναι: μορφές προγραμμάτων, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές καθώς και τα κανάλια. Πιο κάτω αναλύεται το καθένα από τα στοιχεία.

1. **Μορφές Προγραμμάτων:**

Τα Προγράμματα Αφοσίωσης και Πίστης, ως εργαλεία Marketing, δεν έχουν κλάδο και επομένως η ανάλυση που ακολουθεί, έχει περισσότερο τη μορφή καταγραφής των διαθέσιμων στην αγορά μορφών παρά τυπική κλαδική ανάλυση.

Η βιβλιογραφία αναφέρει την ύπαρξη διαφόρων ειδών προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα χρησιμοποιούν κατά βάση ένα από αυτά και στη συνέχεια τα εμπλουτίζουν με τακτικές και των άλλων σε μια προσπάθεια να βρουν νέους τρόπους δημιουργίας μιας σταθερής πελατειακής βάσης. Συνεπώς, σήμερα καταγράφονται οι ακόλουθοι τύποι Προγραμμάτων:

Προγράμματα αφοσίωσης και πίστης με ανταμοιβή συλλογή πόντων (Points Loyalty Programs): Η φιλοσοφία αυτού του συστήματος βασίζεται στο ότι ο πελάτης με τις αγορές που κάνει συλλέγει πόντους όπου για κάθε χρηματική μονάδα που ξοδεύει αντιστοιχεί και ένας αντίστοιχος αριθμός πόντων. Όταν συλλέγουν πόντους από αγορές, αυτούς τους πόντους μπορούν να τους εξαργυρώσουν σε μια μελλοντική τους αγορά λαμβάνοντας την αντίστοιχη έκπτωση. Πολλές φορές για να δοθεί η δυνατότητα εξαργύρωσης πόντων, απαιτείται να έχει συλλεγεί ένας ελάχιστος αριθμός πόντων.(Burnett)

Προγράμματα αφοσίωσης και πίστης με κλίμακες (Tiered Loyalty system): Είναι προγράμματα τα οποία στηρίζονται στη συχνότητα εμφάνισης του πελάτη. Με βάση τον τζίρο, συναλλαγές ή επισκέψεις του τοποθετείται σε μια βαθμίδα μέσα στην οποία απολαμβάνει συγκεκριμένα προνόμια. Από αυτή τη βαθμίδα μπορεί είτε να κινηθεί ανοδικά και να περάσει σε πιο premium προνόμια, είτε να υποβιβαστεί.

Προγράμματα αφοσίωσης και πίστης Μη Χρηματικά (Non-Monetary Incentives): Τα προγράμματα αυτού του είδους στοχεύουν κυρίως στο συναισθηματικό κόσμο των πελατών. Ο καταναλωτής δε κερδίζει ουσιαστικά χρήματα ή υλική ανταμοιβή ο ίδιος, αλλά την ηθική ικανοποίηση ότι με τις αγορές του συμβάλλει σε έναν καλό σκοπό (με κάθε αγορά ενός προϊόντος της, ένα μέρος από τα χρήματα, αποδίδεται για κάποια ευαίσθητη κοινωνική ομάδα π.χ. κοινωφελή ιδρύματα αστέγων) (Azpiral team, 2018)

Προγράμματα αφοσίωσης και πίστης με ανταμοιβή μετρητών (Cash Back Loyalty Programs): Σε κάθε αγορά επιστρέφεται ένα συγκεκριμένο χρηματικό ποσό στον αγοραστή, το οποίο ανάλογα με το πρόγραμμα είτε πιστώνεται άμεσα σε λογαριασμό του πελάτη είτε εξαργυρώνεται σε μελλοντική αγορά.

Προγράμματα αφοσίωσης και πίστης καρτών (Loyalty Card /Membership Programs): Τα προγράμματα αυτά έχουν να κάνουν με τη χρήση συγκεκριμένης κάρτας από τα μέλη του προγράμματος, όπου προσφέρονται εκπτώσεις και ειδικές προσφορές σε συγκεκριμένα είδη.

Κοινά προγράμματα αφοσίωσης και πίστης (Coalition Loyalty Programs): Τα προγράμματα αυτά προέρχονται από τη συνεργασία περισσότερων από μία επιχειρήσεων. Τα μέλη του προγράμματος μπορούν να κερδίζουν πόντους ή μετρητά από οποιαδήποτε επιχείρηση συνεργάζεται με το συγκεκριμένο πρόγραμμα και μπορούν να εξαργυρώνουν το ποσό της επιβράβευσης σε οποιαδήποτε επίσης επιχείρηση συνεργάζεται και αυτή με το συγκεκριμένο πρόγραμμα.

2. Πελάτες:

Τα προγράμματα αφοσίωσης και πίστης, απευθύνονται κυρίως σε ιδιώτες παρά σε επιχειρήσεις ή στον δημόσιο τομέα, όπου εκεί υπάρχουν ειδικές συμφωνίες και τιμολογήσεις από τους εμπόρους.

Ειδικότερα, για τους ιδιώτες, τους απλούς καταναλωτές, σύμφωνα με έρευνα της ClientIQ καταγράφεται μεγάλη διείσδυση των προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης στην Ελληνική αγορά με το 97% να δηλώνει πως συμμετέχει σε τουλάχιστον ένα πρόγραμμα (ClientIQ, 2017).

3. Ανταγωνιστές:

Προγράμματα αφοσίωσης και πίστης ορίζονται όλες οι δομημένες και μακροπρόθεσμες ενέργειες μάρκετινγκ που πραγματοποιεί μια επιχείρηση για να οικοδομήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες της, που θα της αποφέρουν επαναληψιμότητα αγορών και θα αποτρέψουν τους πελάτες της να στραφούν προς τον ανταγωνισμό (Μαλλά, 2019). Συνεπώς, ως τάση των τελευταίων ετών, τα προγράμματα αυτά εμφανίζονται στις περισσότερες από τις μορφές που παρουσιάστηκαν παραπάνω και παρέχονται από την πλειονότητα των εμπόρων λιανικής, ξεκινώντας από το καφέ της γειτονιάς, τα σουπερ μάρκετ, τα φαρμακεία αλλά και τις τράπεζες.

Καταγράφεται μεγάλη διασπορά με συνθήκες έντονου ανταγωνισμού κυρίως μεταξύ μεγάλων εμπόρων λιανικής, γεγονός που δικαιολογεί την τάση των τελευταίων ετών, να εισέρχονται σε προγράμματα αφοσίωσης και πίστης και άλλων κλάδων όπως σε προγράμματα τράπεζων ή προγράμματα εταιριών τηλεφωνίας.

Γεγονός παραμένει ότι η αγορά των προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης παραμένει κατακερματισμένη σε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, μεταξύ των οποίων παρατηρείται σημαντική διαφοροποίηση τόσο ως προς το μέγεθος (πελατολόγιο, προσωπικό κ.λ.π) όσο και ως προς τον τρόπο οργάνωσης, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και το εύρος γεωγραφικής κάλυψης των πελατών.

Στην ελληνική αγορά, οι μεγάλοι έμποροι λιανικού εμπορίου διαθέτουν εξειδικευμένες ομάδες επικεντρωμένες στην πελατοκεντρική ανάλυση, αναπτύσσουν μοντέλα επεξεργασίας big data, έχουν οργανωμένο δίκτυο που καλύπτει την πλειονότητα της ελληνικής επικράτειας και προσφέρουν αρκετές υπηρεσίες πέραν των προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης.

4. Προμηθευτές

Στην αγορά προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης ως προμηθευτές αναφέρονται οι πάροχοι λύσεων CRM, οι οποίοι γίνονται ολοένα και περισσότεροι και προέρχονται τόσο από την εγχώρια όσο και από αγορές του εξωτερικού. Οι προμηθευτές, εδώ παρότι πολυάριθμοι έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη, καθώς δεσμεύουν την αρχιτεκτονική βάση του συστήματος και η δυνατότητα αλλαγής τους με κάποιον άλλο είναι απαγορευτική κυρίως τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του προγράμματος. Η σχέση που έχουν με τους πελάτες τους εξαρτάται κυρίως από τη δυνατότητα και ταχύτητα κάλυψης των απαιτήσεων τους. Σκοπός των επιχειρήσεων με προγράμματα αφοσίωσης και πίστης είναι η παροχή λύσεων με στόχο την κάλυψη των στρατηγικών αναγκών – στόχων τους.

5. Κανάλια

Στα προγράμματα αφοσίωσης και πίστης, τα κανάλια ενεργοποίησης και λήψης πληροφοριών για το κάθε πρόγραμμα είναι πολύ σημαντικά καθώς είναι η πρώτη εικόνα και η πρώτη επαφή που έχει ο πελάτης με αυτό. Θα πρέπει τα κανάλια να είναι δημοφιλή, εύκολα στην εύρεση, απλά στη γλώσσα επικοινωνίας και άμεσα στην επίλυση του ερωτήματος το οποίο αναζητά ο τελικός χρήστης. Σε ότι αφορά στον τρόπο επικοινωνίας με τα Μέλη, η έρευνα της ClientIQ αναφέρει ότι, η πλειοψηφία των μελών προγραμμάτων επιβράβευσης προτιμά η εταιρία που το προσφέρει να επικοινωνεί μαζί τους μέσω email (56%) ακολουθεί το μήνυμα (sms) στο κινητό με ποσοστό 18% και τα Mobile applications των προγραμμάτων με 14%. Οι νέες τεχνολογίες όπως μηνύματα μέσω social media & viber, δεν έχουν ακόμα σημαντική διείσδυση καθώς προτιμώνται μόνο από το 5%. Οι πιο παραδοσιακές μέθοδοι επικοινωνίας δηλαδή το τηλέφωνο και οι γραπτές επιστολές προτιμώνται από άλλο ένα 5%. (ClientIQ, 2017).

Συνεπώς η ύπαρξη πλατφόρμας υποστήριξης διαδραστικής επικοινωνίας με τους πελάτες, φαίνεται να αποτελεί αν όχι τον πιο σημαντικό, έναν από τους σημαντικούς κρίκους στην υποδομή ενός Προγράμματος.

3.2 Ανάλυση Εγχώριας Αγοράς

3.2.1 Εγχώρια Προσφορά Προγραμμάτων Αφοσίωσης και Πίστης

Στην ελληνική αγορά έχουν αναπτυχθεί προγράμματα αφοσίωσης και πίστης στους περισσότερους κλάδους, με εκείνα των μεγάλων εμπόρων λιανικής να είναι πιο γνωστά και δημοφιλή στο ευρύ κοινό. Σε πρώτο επίπεδο, για την περαιτέρω ανάλυση της εγχώριας προσφοράς προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης, ακολουθούν στοιχεία και διάγραμμα για τον αριθμό προγραμμάτων ανά κλάδο. Σημειώνεται πως, τα στοιχεία εστιάζουν σε μεγάλες επιχειρήσεις, με δίκτυο πανελλαδικής κάλυψης και είναι μέρος των κλάδων που διαθέτουν κάποια από τις μορφές των προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης. Επιπλέον, ο πίνακας που ακολουθεί περιλαμβάνει την εικόνα των προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης το 2019.

Πίνακας 3.1: Πλήθος Προγραμμάτων Αφοσίωσης και πίστης ανά Κλάδο.



Σημείωση: Στο Παράρτημα, παρέχεται η πλήρης καταγραφή των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν.

Όπως φαίνεται από τον πιο πάνω πίνακα, οι Τράπεζες, οι επιχειρήσεις καυσίμων και οι εταιρείες επίπλωσης σπιτιών, παρέχουν κατά βάσει προγράμματα αφοσίωσης και πίστης. Ακολουθούν τα σούπερ μάρκετ, παιδική ένδυση, ομορφιά και καλλυντικά με τελευταίο τον κλάδο τεχνολογίας και μεταφορών.

Ωστόσο, εστιάζοντας στα προγράμματα αφοσίωσης και πίστης των τραπεζών, στην εικόνα πιο κάτω, φαίνεται πως οι κλάδοι συμμετέχουν ήδη σε τραπεζικά προϊόντα, ακόμα και αν οι ίδιες οι επιχειρήσεις δεν έχουν αναπτύξει δικό τους πρόγραμμα αφοσίωσης και πίστης όπως ο Σκλαβενίτης.

Εικόνα 3.1: Προγράμματα αφοσίωσης και πίστης Ελληνικών Τραπεζών.

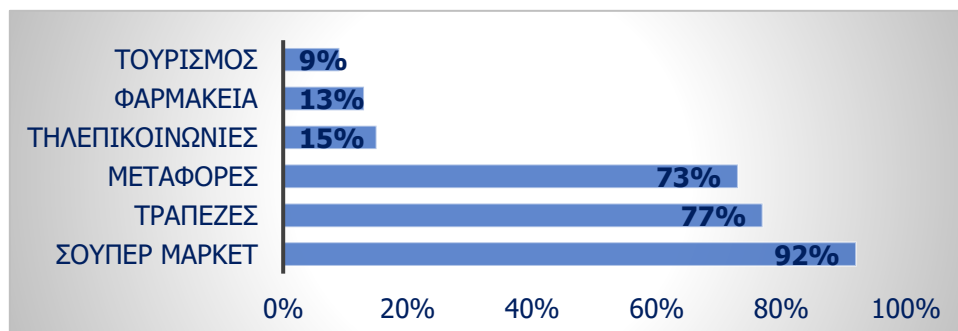
	bonus	Ενωστραφή	goc more	yellow
Τράπεζα	Alpha Bank	Eurobank	Εθνική Τράπεζα	Τράπεζα Πειραιώς
Καύσιμα	BP	ΕΛΠ ΕΛΠ ARAGAN	Shell ΕΛΠ ΕΛΠ ARAGAN	Shell
Σούπερ Μάρκετ	Βασιλόπουλος	ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ ΜΑΡΚΕΤ	ΜΑΡΚΕΤ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ ΜΑΡΚΕΤ
Κινητή Τηλεφωνία	vodafone WIND	COSMOTE	COSMOTE	WIND
Ηλεκτρονικά Είδη	ΚΟΤΙΘΟΛΟΙ	niess G ΓΕΡΜΑΝΕ Public Medo@Markt	Public G ΓΕΡΜΑΝΕ ΚΟΤΙΘΟΛΟΙ Medo@Markt	Public Medo@Markt
Είδη Ομορφιάς	Houdos Center SEPHORA	Houdos Center	Houdos Center SEPHORA	Houdos Center

Πηγή: (money-market.gr)

3.2.2 Εγχώρια Αγορά: διείσδυση καταναλωτών στα Προγράμματα Αφοσίωσης και πίστης

Για την μελέτη της εγχώριας αγοράς ακολουθεί ανάλυση, η οποία βασίζεται στο ποσοστό διείσδυσης Ελλήνων καταναλωτών σε Προγράμματα αφοσίωσης και πίστης για το έτος 2017. Παρουσιάζεται ο πίνακας 3.2 με τους κλάδους που έχουν τη μεγαλύτερη αλλά και μικρότερη διείσδυση.

Πίνακας 3.2.1: Διείσδυση πελατών ανά Κλάδο (min-max).

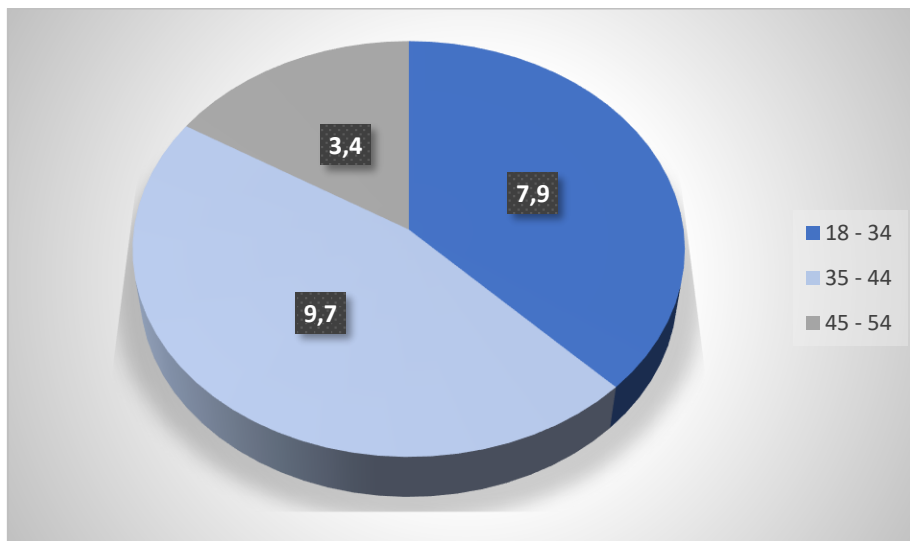


Σύμφωνα με την Έρευνα της QlientIQ, η διείσδυση των προγραμμάτων επιβράβευσης διαφέρει σημαντικά ανά κλάδο. Συγκεκριμένα, οι 3 κλάδοι με το χαμηλότερο ποσοστό διείσδυσης είναι ο τουριστικός με μόλις 9% των ερωτηθέντων να δηλώνει ότι έχει ένα πρόγραμμα επιβράβευσης σχετικό με τον τουρισμό, των φαρμακείων με 13% διείσδυση και των τηλεπικοινωνιών με 15% διείσδυση. Αντίθετα, το υψηλότερο ποσοστό διείσδυσης να είναι κατά σειρά: Ο κλάδος των super market, όπου 9/10 καταναλωτές δηλώνουν ότι έχουν τουλάχιστον ένα πρόγραμμα επιβράβευσης και ακολουθούν οι τράπεζες με ποσοστό διείσδυσης 77% και ο κλάδος των μεταφορών με ποσοστό διείσδυσης 73%.

Ειδικότερα, ο μέσος καταναλωτής έχει σήμερα στο πορτοφόλι του 8,3 προγράμματα αφοσίωσης και πίστης από 5 διαφορετικούς κλάδους της αγοράς. Οι γυναίκες, έχουν στην κατοχή τους 8,9 προγράμματα, 15% περισσότερα από τους άντρες που έχουν 7,7 προγράμματα.

Σε ότι αφορά στις ηλικιακές ομάδες, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα, η μεγαλύτερη κατοχή καταγράφεται στις ηλικίες 35-44 με τους νεότερους 18- 34 να ακολουθούν αφήνοντας τους 45-54 να έχουν τη χαμηλότερη κατοχή προγραμμάτων.

Πίνακας 3.2.2 : Μέση Κατοχή Προγραμμάτων ανά Ηλικιακή Ομάδα



Πηγή : (CLientIQ, 2017)

Τέλος, σε ότι αφορά στη γεωγραφική κάλυψη, μικρές αποκλείσεις παρατηρούνται καθώς οι κάτοικοι της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης εμφανίζονται να έχουν 8.8 και 8.7 προγράμματα κατά μέσο όρο, ενώ οι κάτοικοι της υπόλοιπης Ελλάδας να έχουν 7.8 προγράμματα κατά μέσο όρο (CLientIQ, 2017).

3.2.3 Εγχώρια Αγορά: Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης

Τα προγράμματα αφοσίωσης και πίστης, είναι ιδιαίτερα δημοφιλή στους κλάδους της ελληνικής αγοράς καθώς η χρήση αυτών είναι ιδιαίτερα υψηλή με το 80% των κατόχων να δηλώνουν ότι κάνουν συστηματική χρήση προγραμμάτων που έχουν στην κατοχή τους. Η ύπαρξη προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης κατά την ClientIQ, φαίνεται να επηρεάζει τη συμπεριφορά των καταναλωτών καθώς 6 στους 10 επιλέγουν συχνότερα για τις αγορές του εταιρείες που προσφέρουν επιβράβευση. Επιπλέον, το 10% των πελατών δηλώνουν ότι αγοράζουν αποκλειστικά από επιχειρήσεις που παρέχουν επιβράβευση. Ειδικά για τις ηλικίες 18 – 34 το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 14%. Στον αντίποδα, μόνο ένα 6% αντιπροσωπεύει καταναλωτές που δεν επηρεάζονται από την ύπαρξη προγράμματος αφοσίωσης και πίστης.

Η ύπαρξη ενός προγράμματος αφοσίωσης και πίστης αυξάνει το τζίρο που πραγματοποιούν οι εγγεγραμμένοι πελάτες στην εκάστοτε επιχείρηση, καθώς, πάνω από τους μισούς (55%) έχουν αυξήσει το ποσό που ξοδεύουν σε εταιρίες που τους προσφέρουν κάποια επιβράβευση. Επιπλέον, το 64% αυτών είναι διατεθειμένο να αλλάξει την εταιρεία από όπου κάνει τις αγορές του προκειμένου να κερδίσει επιπλέον όφελος.

Οι περιοδικές προσφορές – μέσω προγραμμάτων επιβράβευσης – φαίνεται επίσης να επηρεάζουν τις αγορές των καταναλωτών καθώς 65% φαίνεται να προγραμματίζει τις αγορές μεγαλύτερης αξίας προκειμένου να εκμεταλλευτεί κάποια προσφορά, ποσοστό που ανέρχεται στο 70% για τις μεγαλύτερες ηλικίες 45-54. Παράλληλα, το 64% δηλώνει ότι είναι διατεθειμένο να προγραμματίζει ακόμα και αγορές μικρότερης αξίας προκειμένου να εκμεταλλευτεί κάποια προσφορά. Ειδικότερα, οι γυναίκες, σε ποσοστό 40%, έχουν την τάση να πραγματοποιούν αυθόρμητες αγορές στις εταιρίες που τους παρέχουν κάποια επιβράβευση, όταν το αντίστοιχο ποσοστό επί του συνόλου είναι 36%.

Επιβεβαιώνοντας λοιπόν τον υψηλό βαθμό εξοικείωσης των Ελλήνων με τα προγράμματα επιβράβευσης καθώς και το γεγονός ότι η χρήση τους έχει τη δύναμη να επηρεάζει την καταναλωτική συμπεριφορά, η δημιουργία απλά ενός προγράμματος επιβράβευσης από μια εταιρία δεν εξασφαλίζει με βεβαιότητα την επιτυχία.

Μέσω των προγραμμάτων επιβράβευσης οι καταναλωτές απαιτούν πλέον αναγνώριση της «σχέση τους» με την εταιρία, επιθυμούν να λαμβάνουν προσφορές που ταιριάζουν με τις ανάγκες τους - όπως αυτές διαφαίνονται από την καταναλωτική τους συμπεριφορά - και θέλουν η επικοινωνία με την εταιρία που παρέχει το πρόγραμμα να είναι «στοχευμένη», χωρίς να τους επιβαρύνει με πληθώρα προσφορών που δεν τους αφορούν. (ClientIQ, 2017)

3.2.3 Εγχώρια Αγορά: Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης

Η ζήτηση η σχέση μεταξύ της τιμής του και της ζητούμενης ποσότητας για ένα προϊόν/ υπηρεσία, και προσδιορίζεται από τους ακόλουθους παράγοντες:

Οικονομικές συνθήκες

Η αισιοδοξία για την ανάκαμψη των οικονομικών συνθηκών, έχει αρχίσει να επιδρά στον τρόπο διαχείρισης του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών. Ωστόσο, η εμπειρία της πολυετούς οικονομικής κρίσης, έχει «εκπαιδεύσει» το κοινό στην αναζήτηση προσφορών και έξυπνων τρόπων για την εξοικονόμηση πόρων. Τα προγράμματα αφοσίωσης και πίστης ανταποκρίνονται άμεσα σε αυτή την ανάγκη, καθώς αποτελεί παράπλευρη επιδίωξή τους.

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Τα προγράμματα αφοσίωσης και πίστης είναι ιδιαίτερα δημοφιλή στις ηλικιακές ομάδες 19-45 ετών. Επιπλέον, με δεδομένη την συνεχώς αυξανόμενη τάση, τα προγράμματα να εκδηλώνονται και να λειτουργούν χρησιμοποιώντας τις τελευταίες τάσεις της τεχνολογίας, με στόχο την καλύτερη αποδοτικότητα, η διεύθυνση τους μεταβάλλεται μεταξύ των διαφορετικών ηλικιακών ομάδων και της διάρθρωσης του πληθυσμού. Η επιβράδυνση των γεννήσεων και η τάση γήρανσης του πληθυσμού επηρεάζουν επίσης τη ζήτηση των Προγραμμάτων.

Απρόβλεπτες αιτίες

Απρόβλεπτα περιστατικά, είτε θετικά είτε αρνητικά, επηρεάζουν την ζήτηση των Προγραμμάτων. Η κακή εμπειρία των πελατών, η μικρή απόδοση- επιβράβευση που λαμβάνουν τα Μέλη, το έπαθλο, αλλά και ο χρόνος συλλογής πόντων για κάτι από που θα δώσει χαρά στο Μέλος είναι μερικοί από τους καθοριστικούς παράγοντες.

Τιμή υποκατάστατων προϊόντων

Στην Ελληνική αγορά, τα Προγράμματα αφοσίωσης και πίστης, παρέχονται δωρεάν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Η δημιουργία ενός Κοινού Προγράμματος, στα μειονεκτήματά του, παρουσιάζεται να έχει κόστος για το Μέλος, αλλά στα πλεονεκτήματα, δίνει επιπλέον δυνατότητες στους κατόχους του Κοινού Προγράμματος και διευρύνει τους τρόπους συλλογής και εξαργύρωσης.

3.3 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

Με δεδομένο ότι η υπό μελέτη επιχείρηση επιθυμεί να διαμορφώσει ένα πολύπλοκο πρόγραμμα αφοσίωσης και πίστης, με τη συμμετοχή περισσότερων κλάδων της Ελληνικής οικονομίας, για την ανάλυση του Ανταγωνιστικού περιβάλλοντος θα μελετηθούν ως ανταγωνιστές τα τραπεζικά προγράμματα πιστότητάς καθώς δομικά μοιάζουν σε πολλά σημεία με το πρόγραμμα που η υπό μελέτη επιχείρηση επιθυμεί να δημιουργήσει. Συγκεκριμένα, τα προγράμματα των τραπεζών που θα εξετάσουμε συνδυάζουν την καθημερινή τραπεζική συμπεριφορά με τη καθημερινή συναλλακτική συμπεριφορά των μελών τους για την κάλυψη προσωπικών αναγκών. Η διαφορά με το πρόγραμμα Coalition είναι κατά βάση δομικό καθώς στα υφιστάμενα προγράμματα, ο βασικός καθοδηγητής είναι η εκάστοτε τράπεζα και όχι από κοινού τα συμβεβλημένα μέλη δηλαδή, τράπεζα και έμποροι λιανικής. Επιπλέον, στόχος αυτών των προγραμμάτων είναι η αύξηση του πελατειακού κοινού και κατ' επέκταση των βασικών KPIs κυρίως των τραπεζών και όχι απαραίτητα ισόποσα προς όλα τα συμβεβλημένα μέλη. Παρ' όλ' αυτά, ως προγράμματα αφοσίωσης και πίστης, τα τραπεζικά προγράμματα συνδυάζονται με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη μέσω ενός κοινού τρόπου επιβράβευσης και η αξία τους μεταφράζεται με ένα κοινό μέσο.

Τα μερίδια αγοράς σε προγράμματα αφοσίωσης και πίστης, αναφέρονται στα πλήθη μελών που τα προγράμματα αυτά κατέχουν. Στον τραπεζικό κλάδο, με πληροφορίες που έχουν ανακοινώσει κατά διαστήματα οι ίδιες οι τράπεζες σε δελτία τύπου ή στις ετήσιες εκθέσεις τους καταγράφεται πως το 2018, τα μερίδια αγοράς ήταν τα ακόλουθα, όπως εμφανίζονται στον Πίνακα 3.3.1.

Πίνακας 3.3.1: Συγκριτικός πίνακας μεριδίων αγοράς Ελληνικών Τραπεζικών Προγραμμάτων







Λίγο πιο αναλυτικά, η Εθνική τράπεζα, αναφέρει πως για το έτος 2018 έχει περισσότερα από 800.000 μέλη στο πρόγραμμα Go4more (Εθνική Τράπεζα), η Alpha Bank αναφέρει περισσότερα από 1.000.000

μέλη στο πρόγραμμα Bonus, ενώ η Eurobank με την Epistrotfi, αναφέρεται σε 2.500.000 πλαστικά και όχι μέλη (Μέτοχος & Επενδύσεις). Τέλος η τράπεζα Πειραιώς, αναφέρεται σε 1.400.00 εκατομμύρια μέλη στο πρόγραμμα yellow (Τράπεζα Πειραιώς, 2018).

Σε ότι αφορά στον τρόπο λειτουργίας του κάθε προγράμματος, αλλά και τους τρόπους συλλογής πόντων, πέραν των συνεργατών (παρουσιάστηκε στον πίνακα 3.1), πιο κάτω, στον Πίνακα 3.3.2, γίνεται συνοπτική αποτύπωση των βασικών στοιχείων των τραπεζικών προγραμμάτων.

Πίνακας 3.3.2: Συγκριτική αποτύπωση των Προγραμμάτων Αφοσίωσης και πίστης Τραπεζών

Κατηγορία Επιβράβευσης	 <i>Έναρξη 2006</i>	 <i>Έναρξη 2014</i>	 <i>Έναρξη 2006</i>	 <i>Έναρξη 2017</i>
Welcome Πόντοι με την εγγραφή στο Πρόγραμμα	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Χρήση Καρτών Πόντοι για αγορές με πιστωτικές -χρεωστικές- προπληρωμένες κάρτες	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ηλεκτρονικές συναλλαγές Πόντοι για χρήση e-καναλιών, e- πληρωμές κτλ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Γενικές συμπεριφορές Χρήση λοιπών τραπεζικών προϊόντων (Προθεσμιακές καταθέσεις, δάνεια κοκ)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Το go4more είναι το πρώτο πρόγραμμα που εμφανίστηκε στην Ελληνική αγορά και αφορά την επιβράβευση της συνολικής σχέσης του πελάτη με την Τράπεζα και όχι μόνο τις αγορές που πραγματοποιούνται με τις κάρτες. Στο πρόγραμμα αυτό, μέσα από τις καθημερινές τραπεζικές συναλλαγές συλλέγονται πόντοι που οι πελάτες μπορούν να τους εξαργυρώσουν στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και σε προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας.

Το Bonus αποτέλεσε το βασικό πρόγραμμα επιβράβευσης της Alpha Bank και απευθύνεται σε όλους τους πελάτες της. Το πρόγραμμα λανσαρίστηκε το 2006 και βασίστηκε στην ενσωμάτωση ειδικού λογισμικού στις πιστωτικές κάρτες, με σκοπό την αναγνώριση του μέλους. Με αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζεται ο πελάτης και οι διαθέσιμοι πόντοι του στο σημείο πώλησης, προκειμένου να μπορεί σε πραγματικό χρόνο να συλλέγει και να εξαργυρώνει πόντους στις αγορές του στα POS. Οι πελάτες, πέραν των πόντων που εξαργυρώνουν στις αγορές τους, μπορούν να αποκτούν και ιδιαίτερες εμπειρίες, βάσει της συναλλακτικής τους συμπεριφοράς, δίνοντας ξεχωριστή αξία στον πελάτη.

Η Επιστροφή της Eurobank λανσαρίστηκε την ίδια χρονιά με το Bonus της Alpha. Το πρόγραμμα αυτό ξεκίνησε ως αμιγώς πρόγραμμα επιβράβευσης καρτών, ανταμείβοντας τις αγορές με κάρτες Eurobank, σε ένα ευρύ δίκτυο 8.000 επιχειρήσεων και προσφέρει καθημερινό όφελος σε ευρώ. Κάθε φορά που ο πελάτης γεμίζει το καλάθι στο supermarket ή το ρεζερβουάρ του αυτοκινήτου ή πραγματοποιεί αγορές, χρησιμοποιώντας είτε την πιστωτική κάρτα Eurobank είτε τη χρεωστική, συγκεντρώνει αυτόματα ευρώ, τα οποία μπορεί να εξαργυρώσει σε επόμενες αγορές, πληρώνοντας λιγότερο ή και καθόλου. Μέσα στο 2018 και σε αυτό το Πρόγραμμα προστέθηκαν και τραπεζικές συμπεριφορές που ενισχύουν το ποσό επιστροφής, όπως η απόκτηση προθεσμιακής κατάθεσης, η εξόφληση ασφαλιστηρίων κοκ

Τέλος, το πρόγραμμα επιβράβευσης yellow της Τράπεζας Πειραιώς, έκανε την εμφάνισή του το 2017 σε μια δύσκολη συγκυρία τόσο για την οικονομία όσο και για την κοινωνία καθώς λίγους μήνες πριν τέθηκαν σε ισχύ τα capital controls. Υιοθέτησε σαφής προσανατολισμός προς την ψηφιακοποίηση των συναλλαγών και τη χρήση καρτών για καθημερινές και απλές συναλλαγές. Το Πρόγραμμα Επιβράβευσης yellow σχεδιάστηκε για να επιβραβεύσει τους Πελάτες για τη συνολική Τραπεζική τους σχέση μέσα από απλές κινήσεις και καθημερινές τους συναλλαγές, ενώ ακολουθώντας ως late comer τον ανταγωνισμό, πάτησε σε στέρεα και δοκιμασμένα μονοπάτια. Η αρχική επιλογή των συνεργατών έγινε με γνώμονα την πανελλαδική κάλυψη και την πληρότητα των καθημερινών συναλλαγών ενώ η επιβράβευση είναι της φιλοσοφίας cash back μεταφρασμένης σε πόντους (yellows).

Τα τέσσερα προγράμματα, συνδυάζουν καθημερινές τραπεζικές συναλλαγές που είναι εύκολες για τον απλό πελάτη να κάνει, δίνοντας έμφαση στην μετακύληση αυτών προς τα πιο οικονομικής εξυπηρέτησης κανάλια όπως είναι τα ηλεκτρονικά κανάλια. Επιπλέον, όπως φάνηκε και στον πίνακα 3.1 πιο πάνω, δίνεται από όλες τις τράπεζες έμφαση στην καθημερινή συναλλακτική συμπεριφορά. Η εστίαση στους συνεργάτες λιανικής γίνεται με γνώμονα τις καθημερινές ανάγκες των πελατών- μελών των προγραμμάτων, με στόχο να μπορέσουν να καλύψουν το σύνολο των αναγκών ενός παραδοσιακού καταναλωτή.

3.4 Ανάλυση Εξωτερικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

Τα προϊόντα εξελίσσονται και «επιβιώνουν» στην αγορά, στην οικονομία, στην κοινωνία, όταν είναι και παραμένουν ανταγωνιστικά. Η τεχνολογία, το κεφάλαιο, οι θεσμοί και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την παραγωγή νεότερων προϊόντων πρέπει να προσαρμόζονται. Αυτή είναι η σημασία της ανταγωνιστικότητας. (ΣΕΒ, 2018)

3.4.1 Πολιτικοί Παράγοντες

Η πολιτική ευστάθεια ή αστάθεια μιας χώρας επιδρά άμεσα στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Το πολιτικό τοπίο, την τελευταία δεκαετία, χαρακτηρίστηκε μάλλον ασταθές, καθώς υπήρξαν πολλές διοικητικές αναταραχές, σε όλους τους τομείς διακυβέρνησης, με τον ρόλο του πρωθυπουργού και του κυβερνητικού σχήματος να έχει αλλάξει τουλάχιστον επτά φορές. Αυτό αποτέλεσε τον κύριο παράγοντα που συνεπήρε και τις κακές οικονομικές επιδόσεις των τελευταίων ετών. (Bush, 2019)

Παρ' όλ' αυτά, σύμφωνα με τον ΣΕΒ, οι προοπτικές της χώρας έχουν βελτιωθεί σημαντικά με το επιχειρηματικό κλίμα να έχει επανέλθει σε προ κρίσης επίπεδα, ενώ οι προσδοκίες των νοικοκυριών βρίσκονται ξανά στο 2000, όταν η Ελλάδα έμπαινε στο ευρώ.

Η εμπιστοσύνη των αγορών στην οικονομική πολιτική που ασκείται και στις συνακόλουθες προοπτικές της ελληνικής οικονομίας είναι μεγάλη, κάτι που αντανάκλαται στη σημαντική μείωση των αποδόσεων των ελληνικών ομολόγων και τη συσσώρευση πληθώρας επενδύσεων προς αδειοδότηση, ή της κατάθεσης νέων επενδυτικών προτάσεων προς αξιολόγηση.

Η μείωση της φορολογικής επιβάρυνσης των επιχειρήσεων και η ταχεία επίλυση του χρονίζοντος προβλήματος των δανείων σε καθυστέρηση στις τράπεζες, όλα δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τη σημαντική βελτίωση του επενδυτικού κλίματος στο άμεσο μέλλον. Η πολιτεία δίνει πλέον μεγάλη σημασία στην ιδιωτική επενδυτική δραστηριότητα, με έργα και με πολιτικές διευκόλυνσης και προσέλκυσης επενδύσεων, σε ένα αναβαθμισμένο θεσμικό περιβάλλον. Δίνει έμφαση σε μειώσεις του φορολογικού βάρους των επιχειρήσεων και της εργασίας, καθώς και σε μια πιο ευέλικτη αγορά εργασίας, ένα πιο αποτελεσματικό σύστημα επαγγελματικής κατάρτισης και διασύνδεσης της αγοράς εργασίας με το εκπαιδευτικό σύστημα για την ανάπτυξη δεξιοτήτων σε υψηλή ζήτηση, ή δεξιοτήτων των τεχνολογιών του μέλλοντος (ΣΕΒ, 20019).

Η Ελλάδα έχει δρομολογήσει την υλοποίηση πλήθους χρηματοδοτικών εργαλείων ώστε να επιτυγχάνεται η βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων δημόσιων πόρων με άλλες διαθέσιμες χρηματοδοτικές πηγές.

3.4.2 Οικονομικοί Παράγοντες

Οι οικονομικοί παράγοντες που έχουν επιδράσει στις επιχειρήσεις, προέρχονται από το μακροοικονομικό περιβάλλον και αναφέρονται σε εκείνους τους δείκτες που αποτυπώνουν την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η χώρα. Η Ελλάδα, παρότι μαστίζεται από μια σειρά οικονομικές δυσκολίες, λόγω

της οικονομικής κρίσης του 2009, διαθέτει ισχυρή τουριστική βιομηχανία, τεράστια ανάπτυξη στις τεχνολογικές υποδομές. (Bush, 2019)

Παρότι δεν έχει ανακάμψει πλήρως, σύμφωνα με το Οικονομικό βαρόμετρο του τρίτου τριμήνου του 2019 στο ΣΕΣΜΑ, αναμένεται βελτίωση των προσδοκιών για το επόμενο δωδεκάμηνο. Η τόνωση αυτή της αισιοδοξίας αφορά τις μεσοπρόθεσμες προοπτικές, τόσο των βασικών οικονομικών μεγεθών, όσο και των παραγωγικών συντελεστών. Ο Γενικός Δείκτης GRe+1, ο οποίος είναι ο μέσος των δεικτών Οικονομικής Συγκυρίας και Παραγωγικών Συντελεστών, διευρύνθηκε στο 54,2% από 41,3% το προηγούμενο τρίμηνο. Η βελτίωση είναι μάλιστα πολύ μεγαλύτερη έναντι του δεύτερου τριμήνου του 2018, όταν ο εν λόγω δείκτης είχε τιμή μόλις 14,7%.

Η θετική αυτή εξέλιξη προέρχεται από τη μεγαλύτερη αισιοδοξία, τόσο για τα βασικά μακροοικονομικά μεγέθη, όσο και για τους συντελεστές της παραγωγής. Η πρώτη αντανακλά τη βελτίωση των μακροοικονομικών μεγεθών (θετικοί ρυθμοί μεγέθυνσης, ανοδική πορεία εξαγωγών προϊόντων και υπηρεσιών, συνεχής μείωση της ανεργίας, κ.ά.), αλλά και τις προσδοκίες για αυξημένες ιδιωτικές επενδύσεις. Η άνοδος του Δείκτη Παραγωγικών Συντελεστών οφείλεται στη γενική βελτίωση των προσδοκιών και ιδιαίτερα αυτών που αφορούν στο θεσμικό πλαίσιο και τις συνθήκες χρηματοδότησης.

Πίνακας 3.4.2.1 Γενικός Δείκτης GRe+1



Πηγή: Βαρόμετρο σου ΣΕΣΜΑ για την Οικονομία, Οκτ. 2019

Ο Δείκτης Οικονομικής Συγκυρίας, που προκύπτει ως ο μέσος της διαφοράς μεταξύ των ποσοστών «θετικών» και «αρνητικών» απαντήσεων για τα πέντε μεγέθη (ρυθμός οικονομικής μεγέθυνσης, ανεργία, ιδιωτικές επενδύσεις παγίου κεφαλαίου, εξαγωγές και ποσοστό μεταβολής του γενικού επιπέδου των τιμών) διαμορφώθηκε σε 53,6%, τιμή που είναι η υψηλότερη από το προηγούμενο τρίμηνο ο δείκτης είχε λάβει τιμή 43,8%. Χαρακτηριστικό είναι ότι σύμφωνα με τον ΣΕΣΜΑ δεν προβλέπεται επιβράδυνση του ΑΕΠ ή άνοδο της ανεργίας. Αυτό σχετίζεται με τις συνεχιζόμενες θετικές εξελίξεις των μακροοικονομικών μεγεθών, αλλά και με τα προσδοκώμενα μέτρα οικονομικής πολιτικής. Βελτίωση καταγράφηκε επίσης σε σχέση με τις εξαγωγές προϊόντων και υπηρεσιών, παρά τις δυσμενείς προβλέψεις για τις ευρωπαϊκές και διεθνείς οικονομικές συνθήκες.

Πίνακας 3.4.2.2 Δείκτης Οικονομικής Συγκυρίας



Πηγή: Βαρόμετρο σου ΣΕΣΜΑ για την Οικονομία, Οκτ. 2019

Σε ότι αφορά στον Δείκτη Παραγωγικών Συντελεστών, αυξήθηκε κατά σχεδόν 16 ποσοστιαίες μονάδες το τρίτο τρίμηνο του 2019 έναντι του προηγούμενου τριμήνου. Συγκεκριμένα, ο μέσος της διαφοράς «θετικών» και «αρνητικών» απαντήσεων για τις μεταβλητές του δείκτη, δηλαδή: ανθρώπινο δυναμικό, συνθήκες χρηματοδότησης, δημόσιες υποδομές, επιχειρηματικότητα και θεσμικό πλαίσιο αυξήθηκε από 38,7% στο τέλος Ιουνίου σε 54,7% στο τέλος Σεπτεμβρίου 2019. Ιδιαίτερως ενθαρρυντικό σημειώνεται από το ΣΕΣΜΑ το γεγονός ότι βελτίωση των προσδοκιών σημειώθηκε για όλες τις μεταβλητές, κυρίως όμως για το θεσμικό πλαίσιο και τις συνθήκες χρηματοδότησης των επιχειρήσεων, που είναι καθοριστικές συνιστώσες των επενδύσεων και της οικονομικής μεγέθυνσης.

Πίνακας 3.4.2.3 Δείκτης Παραγωγικών Συντελεστών



Πηγή: Βαρόμετρο σου ΣΕΣΜΑ για την Οικονομία, Οκτ. 2019

Σε ότι αφορά στη χρηματοδότηση νέων επιχειρήσεων, ακολουθούν τα κυριότερα προγράμματα και εργαλεία που αφορούν ΜμΕ, και τα οποία συμβάλλουν στην ανάπτυξη συνδυάζοντας μαζί με τους δημόσιους πόρους πρόσθετες χρηματοδοτικές πηγές.

Ταμείο Επιχειρηματικών Συμμετοχών "EquiFund": Χορηγεί Κεφάλαια με τη μορφή Equity, Venture Capital, Seed Capital κλπ. Χρηματοδότηση: 200 εκ. € από ευρωπαϊκούς και εθνικούς πόρους. Το EIF συμμετέχει με 60 εκ. € και η ΕΙΒ από το σχέδιο Γιούνκερ, με περίπου 40 εκ. ευρώ. Οι ιδιώτες επενδυτές συνεισφέρουν με πρόσθετους ίδιους πόρους. Έτσι τα συνολικά κεφάλαια που είναι διαθέσιμα προς τις επιχειρήσεις πλησιάζουν τα 0,5 δισ. €.

Ταμείο Επιμερισμού Ρίσκου και Εγγυήσεων "Ταμείο Επιχειρηματικότητας I και II": Χορηγεί δάνεια σε ΜμΕ μειώνοντας το επιτόκιο ή τις εγγυήσεις που ζητούνται από τις τράπεζες. Χρηματοδότηση: 400 εκ. ευρώ ΕΣΠΑ, 200 εκ. ευρώ ανακυκλούμενοι πόροι από το αντίστοιχο εργαλείο του προηγούμενου ΕΣΠΑ και επιπλέον 600 εκ. € τραπεζικά κεφάλαια (σύνολο: 1,2 δισ. ευρώ)

ΕΤΕπ, Global Loan: Πρόκειται για εξασφάλιση ρευστότητας από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων προς τις 4 συστημικές τράπεζες για τη χορήγηση δανείων αποκλειστικά σε ΜμΕ. Ο δανεισμός της ΕΤΕπ προς τις τράπεζες καλύπτεται από εγγύηση του ελληνικού δημοσίου. Ο συνολικός όγκος κεφαλαίων που θα διοχετευθούν στις επιχειρήσεις είναι 1 δισ. ευρώ.

Μικροχρηματοδοτήσεις (microfinance): Προβλέπεται η χορήγηση μικροπιστώσεων σε πολύ μικρές επιχειρήσεις ελεύθερους επαγγελματίες, ιδιώτες, ΚΑΛΟ κ.λπ., οι οποίες δεν έχουν πρόσβαση στον τραπεζικό τομέα για άντληση κεφαλαίων, προκειμένου να υλοποιήσουν τα σχέδια τους εξασφαλίζοντας τη δημιουργία θέσεων εργασίας συμβάλλοντας στην αύξηση της απασχόλησης και τη μείωση της ανεργίας. Το ανώτατο ποσό δανείου που μπορεί να χορηγηθεί είναι 25 χιλ. €.

Στην ενίσχυση των ΜμΕ αποβλέπουν και πολλές δράσεις του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα Καινοτομία του ΕΣΠΑ 2014-2020. Συγκεκριμένα, από τις Προκηρυχθείσες Δράσεις του ΕΠΑΝΕΚ (υπό μορφή μη επιστρεπτέων ενισχύσεων - grants), αξίζει να σημειωθούν οι εξής:

Νεοφυής Επιχειρηματικότητα: Βάσει της πέμπτης (5ης) τροποποίησης του προγράμματος, ο προϋπολογισμός της Δράσης ανέρχεται σε 116 εκατ. ευρώ.

Αναβάθμιση πολύ μικρών & μικρών επιχειρήσεων για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους στις νέες αγορές: Βάσει της ένατης (9ης) τροποποίησης του προγράμματος, ο προϋπολογισμός της Δράσης ανέρχεται σε 310 εκατ. ευρώ.

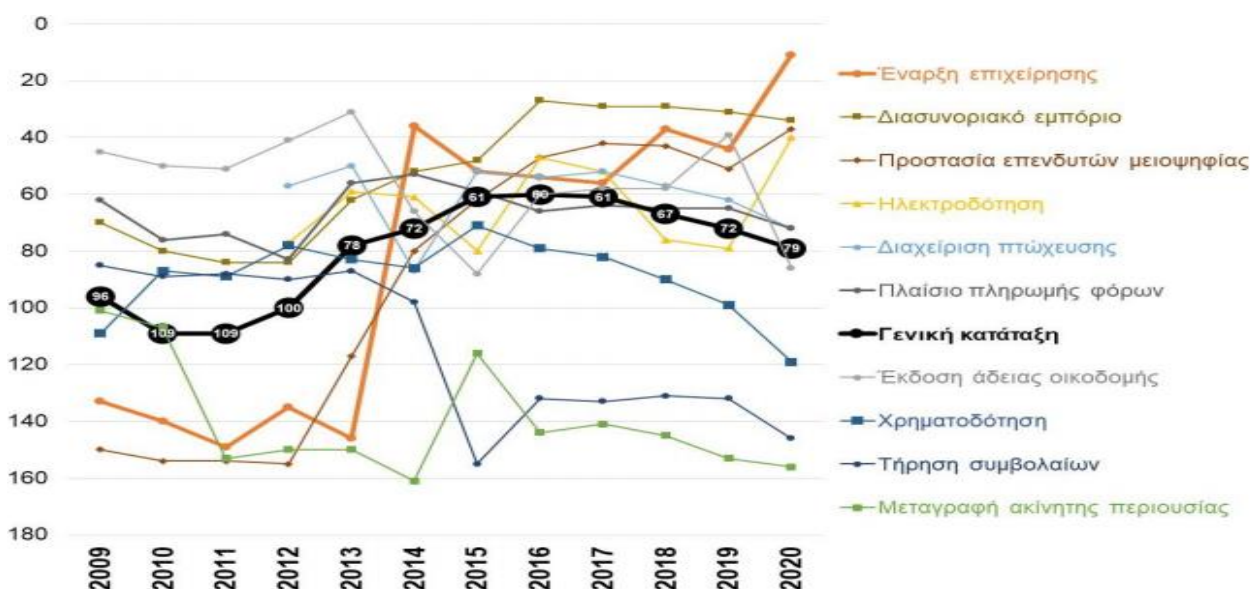
Ψηφιακό Άλμα: Η Δράση στοχεύει στην ενίσχυση της ψηφιακής αναβάθμισης των επιχειρήσεων στη χώρα μας και μάλιστα με έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό των μεσαίων, μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων. Συνολική ΔΔ της δράσης: 50 εκατ. €. (ΕΚΤ, 2018)

Παρ' όλ' αυτά, τα προσκομμάτα στην επιχειρηματική δράση που δεν φαίνεται να έχουν αρθεί ακόμα, δυσχεραίνοντας την βιωσιμότητά των επιχειρήσεων παραμένουν:

- Υψηλή φορολογία : στην Ελλάδα η επιχείρηση πληρώνει φόρους 8 φορές το χρόνο, δεσμεύοντας 193 ώρες το χρόνο, όταν σε πιο αποτελεσματικές χώρες αυτό δεν υπερβαίνει τις 3 φορές το χρόνο. Η συνολική φορολογική επιβάρυνση ανέρχεται σε 52% των κερδών (έναντι 40% στη μέση χώρα του ΟΟΣΑ), ο φόρος επί των κερδών σε 23% (έναντι 15% στον ΟΟΣΑ) και ο φόρος μισθωτών υπηρεσιών και οι εισφορές κοινωνικής ασφάλισης σε 28,3% (έναντι 23,5% στον ΟΟΣΑ). Τέλος, ο χρόνος που απαιτείται για επιστροφή ΦΠΑ είναι 32 εβδομάδες στην Ελλάδα, 15 εβδομάδες στον ΟΟΣΑ και 2 εβδομάδες στην Εσθονία. Οι μεγάλες αυτές διαφορές της φορολογικής επιβάρυνσης και συμμόρφωσης στην Ελλάδα από τους μέσους όρους των χωρών του ΟΟΣΑ συνιστούν ανταγωνιστικό μειονέκτημα πρώτου μεγέθους, που πλήττει την κερδοφορία και τις επενδύσεις (ΣΕΒ, 2019).
- Αναποτελεσματική δημόσια διοίκηση: Η έναρξη επιχείρησης, ενώ πέρυσι έπαιρνε 12,5 ημέρες, σήμερα παίρνει 4 ημέρες, αν και στη Ν. Ζηλανδία γίνεται σε μισή ημέρα. Η έκδοση άδειας οικοδομής (για μια αποθήκη) απαιτεί 17 διαδικασίες και 180 ημέρες, ενώ στις πιο αποτελεσματικές χώρες 7 διαδικασίες, και στη Ν. Κορέα ολοκληρώνεται σε 27,5 ημέρες, με το όλο πλαίσιο διασφάλισης της ποιότητας των κατασκευών να είναι σχετικά υψηλής ποιότητας στην Ελλάδα. Η ηλεκτροδότηση (για μια αποθήκη) παίρνει 51 ημέρες, ενώ γίνεται σε 7 ημέρες στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, με την αξιοπιστία της παρεχόμενης υπηρεσίας να είναι σχετικά υψηλή. Η μεταγραφή ακίνητης περιουσίας απαιτεί 11 διαδικασίες και 26 ημέρες, όταν αυτό γίνεται με 1 διαδικασία και σε 1 ημέρα σε πολλές χώρες, με τη συνολική ποιότητα/αποτελεσματικότητα να βαθμολογείται με 4,5 στα 30 στην Ελλάδα, με πολλές χώρες να βαθμολογούνται κοντά στο 30, και με τη βαθμολόγηση αυτή να προέρχεται εξίσου από τη χαμηλή αξιοπιστία υποδομών, διαφάνειας πληροφόρησης, γεωγραφική κάλυψη και επίλυση κτηματικών διαφορών. Η χρηματοδότηση βαθμολογείται με 9 στα 20 με πολλές χώρες στο 20, με τη χαμηλή βαθμολόγηση να επηρεάζεται καταλυτικά από την ποιότητα προστασίας των νομικών δικαιωμάτων πιστούχων και πιστωτών (ενέχυρα, αθέτηση υποχρεώσεων), παρά την υψηλή βαθμολογία στην πληρότητα/ποιότητα πιστωτικών στοιχείων. Η προστασία επενδυτών μειοψηφίας βαθμολογείται με 35 στα 50, κυρίως λόγω χαμηλής βαθμολογίας στην ευθύνη μελών Δ.Σ. όσον αφορά στη σύγκρουση συμφερόντων, και στην ευκολία προσφυγής στη δικαιοσύνη κατά μέλους διοικητικού συμβουλίου από μέτοχο όσον αφορά στην εταιρική διακυβέρνηση, με όλες τις άλλες παραμέτρους να βαθμολογούνται με ικανοποιητικό τρόπο. (ΣΕΒ, 2019)
- Δυσκολίες στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων: Η Ελλάδα βαθμολογείται στην ευκολία λήψης χρηματοδότησης με 9 στα 20 (άριστα) έναντι 13,1 στον ΟΟΣΑ και 20 σε πολλές χώρες, χωρίς να έχει αλλάξει τίποτα από το 2013 όταν ξεκίνησε η βαθμολογία. Η βαθμολογία αυτή λαμβάνει υπόψη την προστασία των νομικών δικαιωμάτων των πιστούχων και των πιστωτών,

κυρίως όσον αφορά στο νομικό πλαίσιο της λήψης ενέχυρων/εγγυήσεων δανείων και της πτωχευτικής διαδικασίας σε περίπτωση αθέτησης υποχρεώσεων. Έτσι, η Ελλάδα βαθμολογείται με 2 στα 12 (άριστα) έναντι 6,2 στον ΟΟΣΑ και 12 σε πολλές χώρες. Λαμβάνεται υπόψη, επίσης, η πληρότητα/ποιότητα των πιστωτικών στοιχείων, όπου η Ελλάδα βαθμολογείται με 7 στα 8 (άριστα) έναντι 6,9 στον ΟΟΣΑ και 8 σε πολλές χώρες. Σημειώνεται ότι στην Ελλάδα, δεν υπάρχει δημόσιο σύστημα πιστοληπτικής ικανότητας για τον πληθυσμό, ενώ καλύπτεται το 25,2% του πληθυσμού στον ΟΟΣΑ και το 100% σε πολλές χώρες. Επίσης, στην Ελλάδα καλύπτεται το 69,9% των κατοικημένων μέσω ιδιωτικής (τραπεζικής) βάσης δεδομένων (Τειρεσίας), έναντι 65,8% στον ΟΟΣΑ και 100% σε πολλές χώρες. Συνολικά, ενώ τα πιστωτικά στοιχεία είναι σχετικά σε καλό επίπεδο, η Ελλάδα έχει έλλειμμα στην προστασία των νομικών δικαιωμάτων πιστούχων και πιστωτών. Σημειώνεται ότι η τεράστια συσσώρευση μη εξυπηρετούμενων δανείων στη διάρκεια της κρίσης και της ύφεσης, και η αδυναμία του πολιτικού συστήματος να δώσει λύσεις για την έγκαιρη εξυγίανση των δανειακών χαρτοφυλακίων των τραπεζών, έχει φέρει τη χώρα στη σημερινή κατάσταση. Είναι, βεβαίως, θετικό ότι ήδη λαμβάνονται μέτρα για τον απεγκλωβισμό των τραπεζών από τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια, περιλαμβανομένου του συστήματος «Ηρακλής» για την τιτλοποίηση ληξιπρόθεσμων ανοιγμάτων των τραπεζών. (ΣΕΒ, 2019)

Πίνακας 3.4.2.4 : Κατάταξη Ελλάδας στο Doing Business 2020 ανά υποδείκτη



Πηγή : World Bank, Doing Business 2020

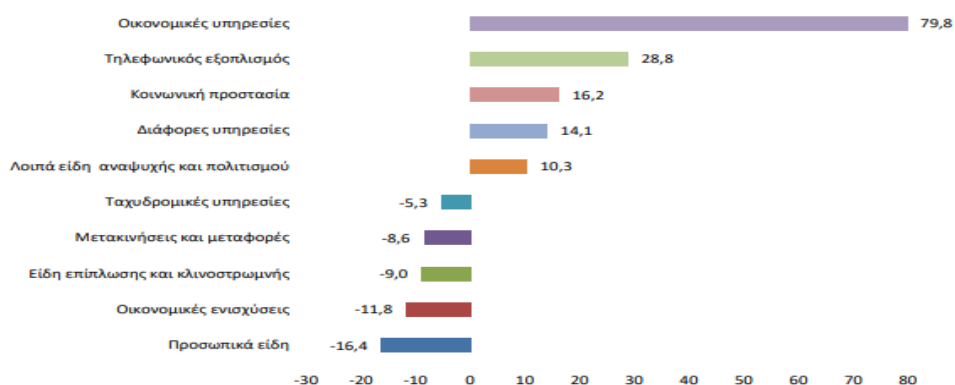
3.4.3. Κοινωνικοί Παράγοντες

Ένα Κοινό Πρόγραμμα Αφοσίωσης και πίστης, απευθύνεται στην συναλλακτική συμπεριφορά και προτιμήσεις του κοινού. Συνεπώς στους κοινωνικούς παράγοντες θα εξεταστούν οι παράγοντες του κοινωνικού περιβάλλοντος που η μελλοντική εξέλιξη τους θα επηρεάσει είτε ως απειλή είτε ως ευκαιρία την ίδια την επιχείρηση. Μερικοί από αυτούς τους βασικούς παράγοντες είναι: η εισοδηματική δύναμη, η αλλαγή του τρόπου ζωής τους σύγχρονου ανθρώπου.

Το 2019, το ΑΕΠ, αναμένεται να αυξηθεί στο 2,3%. Η ιδιωτική κατανάλωση, αναμένεται να ανακάμψει, όσο θα αποκαθίσταται η εμπιστοσύνη στην ελληνική αγορά και η δημοσιονομική αξιοπιστία. Συνεχιζόμενες μεταρρυθμίσεις για καλύτερη διαχείριση και η κοινωνική προστασία που στοχεύει θα ανακουφίσει την υψηλή φτώχεια. Ειδικότερα, σε ότι αφορά στη μέση δαπάνη των νοικοκυριών, η συνολική μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών (αγορές), για το 2018, παρουσιάζει αύξηση 1,1% σε σύγκριση με το 2017. Η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για αγορές, κατά το 2018, ανήλθε στα 1.441,03 ευρώ, καταγράφοντας αύξηση 1,9% (26,94 ευρώ) σε σχέση με το 2017. Η μέση συνολική δαπάνη για κάθε άτομο, το 2018, ανήλθε στα 557,86 ευρώ, καταγράφοντας αύξηση 1,9% (10,35 ευρώ), σε σύγκριση με το 2017. Σε πραγματικούς όρους, η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών αυξήθηκε σε ποσοστό 1,3% ή 18,47 ευρώ, λόγω της επίδρασης του πληθωρισμού, σύμφωνα με τον Δείκτη Τιμών Καταναλωτή του έτους 2018 (0,6%). Για τα έτη 2018 και 2017, το μεγαλύτερο μερίδιο των δαπανών του μέσου προϋπολογισμού των νοικοκυριών αφορά στα είδη διατροφής (20,2%) και ακολουθούν η στέγαση (14,1%) και οι μεταφορές (13,0%), ενώ στις υπηρεσίες εκπαίδευσης αντιστοιχεί το μικρότερο μερίδιο των δαπανών (3,2%).

Η μεγαλύτερη αύξηση στη μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών (τρέχουσες τιμές) στις υποκατηγορίες δαπανών, σε σχέση με το προηγούμενο έτος (2017), καταγράφεται στις οικονομικές υπηρεσίες-συνδρομές σε πιστωτικές κάρτες, αμοιβές λογιστών κ.λπ. (79,8%) και στον τηλεφωνικό εξοπλισμό (28,8%), ενώ μεγαλύτερη μείωση καταγράφεται στα προσωπικά είδη κοσμήματα, ωρολόγια χειρός, γυαλιά ηλίου κ.λπ. (16,4%).

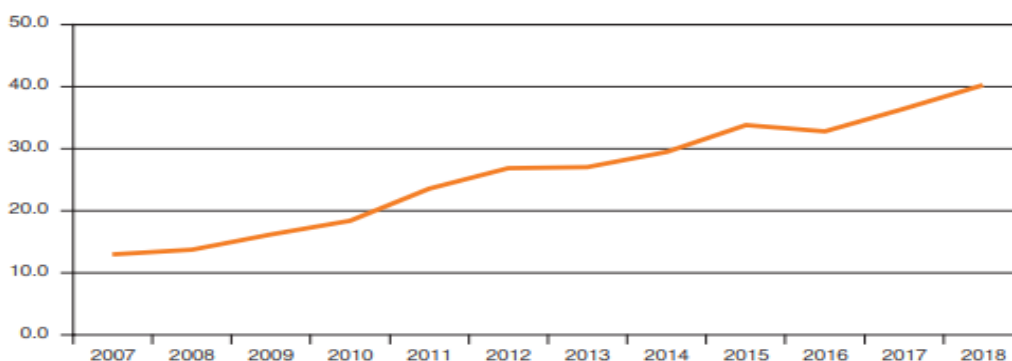
Πίνακας 3.4.3.1 : Μ.Μ. δαπάνη ανά νοικοκυριό (τρέχουσες τιμές)



Πηγή : Ελληνική Στατιστική Αρχή, Σεπτέμβριος 2019

Σε ότι αφορά στην εξοικείωσή των Ελλήνων με το διαδίκτυο, φαίνεται να συνεχίζεται η ανοδική τάση με το 96,6% να κάνει τακτική χρήση του διαδικτύου. Η Αναζήτηση πληροφοριών και on-line υπηρεσιών να αγγίζει το 82% και την επικοινωνία (Αποστολή και λήψη e-mail Πραγματοποίηση τηλεφωνημάτων μέσω διαδικτύου(3) Συμμετοχή σε ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης) να ακολουθεί με 75%. Ωστόσο, σε ότι αφορά στην πραγματοποίηση ηλεκτρονικών αγορών, παρόλη την ανοδική πορεία ανά τα χρόνια, τέτοιου είδους αγορές έχει πραγματοποιήσει μόλις το 40%

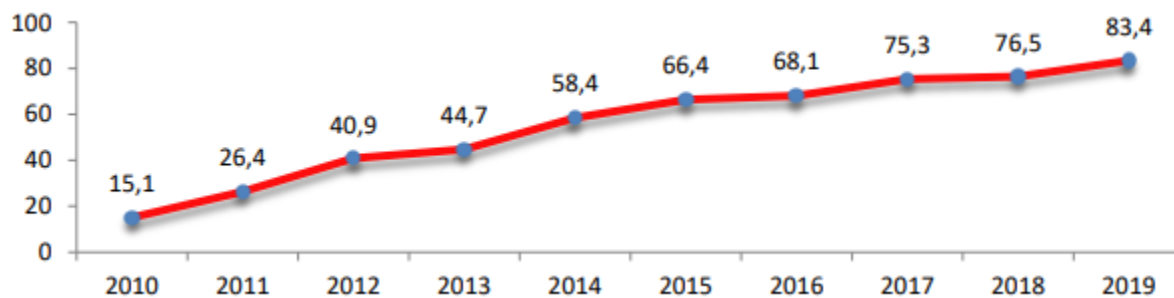
Πίνακας 3.4.3.2 : % πληθυσμού που έχει πραγματοποιήσει ηλεκτρονικές αγορές.



Πηγή : Ελληνική Στατιστική Αρχή, Σεπτέμβριος 2019

Τέλος, ενδιαφέρον έχει η διείσδυση του πληθυσμού ηλικίας 17-45 που χρησιμοποιεί το διαδίκτυο εν κινήσει ((laptop, notebook, netbook ή tablet ή άλλης φορητής συσκευής PDA, MP3 player, e-book reader, φορητή κονσόλα παιχνιδιών κ.λπ.) ως ποσοστό επί του πληθυσμού που κατά το Α' τρίμηνο του 2019 χρησιμοποίησε το διαδίκτυο, από το 2010 μέχρι σήμερα.

Πίνακας 3.4.3.3 : % Σύνδεση στο διαδίκτυο απο κινητή συσκευή.



Πηγή : Ελληνική Στατιστική Αρχή, Σεπτέμβριος 2019

3.4.3. Τεχνολογικοί Παράγοντες

Το «κλειδί» πλέον για τα Προγράμματα Αφοσίωσης και πίστης είναι η σωστή αξιοποίηση της τεχνολογίας. «Η σημασία της τεχνολογίας είναι μεγάλη στην καθημερινότητα των καταναλωτών, κατ' επέκταση και στα προγράμματα αφοσίωσης και πίστης. Νέα μέσα, όπως smartphones, wearables, bots, IoT, έχουν συμπληρώσει, και σε αρκετές περιπτώσεις αντικαταστήσει, τις πλαστικές κάρτες» επισημαίνουν τα στελέχη της Threenitas. (Μαλλά, 2019)

Το AI (artificial intelligence-τεχνητή νοημοσύνη), τα bots και φυσικά τα smartphones είναι οι τελευταίες τάσεις και εκείνες που κάνουν πιο συχνά σήμερα την εμφάνισή τους καθώς μειώνεται το κόστος, αυτοματοποιούνται διαδικασίες, αξιοποιούνται στο μέγιστο τα δεδομένα των πελατών και, τελικά, βοηθούνται οι εταιρείες στο να "γνωρίσουν" τον πελάτη, να τον "κάνουν" πιστό και στο τέλος να τον μετατρέψουν σε ένθερμο υποστηρικτή.

Το real-time και το proximity marketing είναι δύο σχετιζόμενες τάσεις που απασχολούν σήμερα την αγορά των Προγραμμάτων Αφοσίωσης και πίστης, ως φυσική προέκταση ενός αποδοτικού σχήματος επιβράβευσης. Επιτρέπουν με τη χρήση "εργαλείων" να καταγράφεται με λεπτομέρεια το ταξίδι του καταναλωτή μέσα σε ένα φυσικό κατάστημα. Έτσι, του παρέχεται στον τελικό πελάτη μια αναβαθμισμένη εμπειρία, εμπλουτισμένη με στοιχεία από το online περιβάλλον αγορών.

Η βελτιστοποίηση της εμπειρίας του πελάτη είναι μια βασική τάση. Τα σύγχρονα προγράμματα αφοσίωσης και πίστης αρχίζουν να ξεφεύγουν από τα καθιερωμένα πλαίσια επιβράβευσης, όπου οι πελάτες μαζεύουν πόντους σύμφωνα με τις συναλλαγές που πραγματοποιούν σε μια επιχείρηση, και επεκτείνονται στην επιβράβευση της συνολικής σχέσης των πελατών με την εταιρεία στα πλαίσια ενός "total relationship loyalty". Ενδεικτικά, στον κλάδο του λιανεμπορίου, παρατηρείται πως πλέον επιβραβεύονται οι πελάτες αν "ανεβάσουν" μια φωτογραφία με το προϊόν που αγόρασαν στο

Instagram, αν κάνουν like ή share το post της εταιρείας στο Facebook κ.ο.κ. Παράλληλα έντονα εμφανίζεται σήμερα το στοιχείο του gamification, με instant wins, ή την καθιέρωση δυναμικών tiers που προσομοιάζουν τη λογική των ηλεκτρονικών παιχνιδιών. Τέλος, σταδιακά ενσωματώνονται στα προγράμματα αφοσίωσης και πίστης έξυπνοι αλγόριθμοι AI, που αναγνωρίζουν real-time τις ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών, με βάση τα δεδομένα καταναλωτικής συμπεριφοράς, προτείνοντας προϊόντα και προσφορές απόλυτα προσαρμοσμένες στο προφίλ τους σε πραγματικό χρόνο.

3.4.4. Νομικοί Παράγοντες

Τα Προγράμματα αφοσίωσης και πίστης, ως εργαλείο Marketing, παραδοσιακά ρυθμίζονται από τους κλασσικούς ευρωπαϊκούς και εγχώριους νομοθετικούς περιορισμούς περί αθέμιτου ανταγωνισμού, αθέμιτες πρακτικές κοκ. Η αλλαγή έχει γίνει τα τελευταία χρόνια με 2 οδηγίες της ΕΕ. Η πρώτη αφορά στην Δεύτερη Οδηγία Υπηρεσιών Πληρωμών (Payment Services Directive- PSD2) ενώ η δεύτερη με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων. Οι δύο αυτές οδηγίες έρχονται να επηρεάσουν τόσο τον τρόπο λειτουργίας ενός Προγράμματος Αφοσίωσης και πίστης όσο και τον τρόπο επικοινωνίας με τον τελικό πελάτη.

Η δεύτερη οδηγία για τις υπηρεσίες πληρωμών (PSD2) είναι μια θεμελιώδης νομοθεσία σχετικά με τις πληρωμές στην Ευρώπη, η οποία άρχισε να ισχύει τον Ιανουάριο του 2016. Η PSD2 είναι προϊόν ανασκόπησης της αρχικής οδηγίας για τις υπηρεσίες πληρωμών και απαιτεί από τους παρόχους υπηρεσιών πληρωμών (PSP) σημαντικές αλλαγές σε υπάρχουσες λειτουργίες. Η οδηγία απαιτεί από όλα τα κράτη μέλη να εφαρμόσουν τους εν λόγω κανόνες ως εθνικές νομοθεσίες έως τις 13 Ιανουαρίου 2018. Αποτελεί σημαντική εξέλιξη της υφιστάμενης ρύθμισης για τον κλάδο των πληρωμών. Στόχος της PSD2 είναι να αυξήσει τον ανταγωνισμό στην ήδη ανταγωνιστική βιομηχανία πληρωμών, να θέσει σε εφαρμογή νέους τύπους υπηρεσιών πληρωμών, να ενισχύσει την προστασία και την ασφάλεια των πελατών και να επεκτείνει την εμβέλεια της οδηγίας.

Η PSD2 καθορίζει ένα κοινό νομικό πλαίσιο για τις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές κατά την πραγματοποίηση πληρωμών στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (EOX) - που περιλαμβάνει τα 28 κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης συν τη Νορβηγία, την Ισλανδία και το Λιχτενστάιν - και εκτός του EOX. Το κείμενο PSD2 καθιστά σαφές ότι οι πελάτες έχουν δικαίωμα χρήσης των αποκαλούμενων παρόχων υπηρεσιών εκκίνησης πληρωμών (PISP) και παρόχων υπηρεσιών πληροφοριών λογαριασμού (AISP), όπου ο λογαριασμός πληρωμών είναι προσβάσιμος στο διαδίκτυο και όπου έχουν δώσει τη ρητή συγκατάθεσή τους. Αυτές οι αλλαγές αντανακλούν την ανάπτυξη της αγοράς στις δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου και τη χρήση των πληρωμών μέσω

διαδικτύου και κινητής τηλεφωνίας, καθώς και την άνοδο των νέων τεχνολογικών εξελίξεων και την τάση προς τους πελάτες που έχουν σχέσεις με πολλούς παρόχους λογαριασμών. Αυτό θα διευκολύνει τις πληρωμές μέσω Διαδικτύου και κινητών τηλεφώνων και θα βοηθήσει τους πελάτες να διαχειριστούν τους λογαριασμούς τους και να προβούν σε καλύτερες συγκρίσεις προσφορών για χρηματοοικονομικά προϊόντα και σχετικές υπηρεσίες.

Οι άλλες βασικές αλλαγές που εισήγαγε η οδηγία μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερα βασικά αλλά επικαλυπτόμενα θέματα και συγκεκριμένα αποδοτικότητα και ολοκλήρωση της αγοράς, προστασία των καταναλωτών, αύξηση ανταγωνισμού και επιλογής και την ασφάλεια. (NHPHHS A.E. Consultants & Engineers, 2018)

Το GDPR είναι ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία των Δεδομένων (General Data Protection Regulation GDPR). Στοχεύει να προσφέρει στους πολίτες της ΕΕ μια ενιαία και εναρμονισμένη προσέγγιση όσον αφορά την προστασία της ιδιωτικής ζωής στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Επιδιώκει να ενισχύσει τα δικαιώματα των πολιτών για την προστασία των δεδομένων τους, όπως ορίζεται στο άρθρο 8 του Χάρτη Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της ΕΕ. Μετά από σχεδόν τέσσερα χρόνια συζήτησης και συζήτησης, το GDPR εγκρίθηκε από το κοινοβούλιο της ΕΕ στις 14 Απριλίου 2016. Παρόλο που το έγγραφο άρχισε να ισχύει 20 ημέρες μετά την ημερομηνία έγκρισης, η ημερομηνία υποχρεωτικής εφαρμογής του GDPR καθορίστηκε στις 25 Μαΐου 2018. Μια από τις πρώτες αλλαγές σχετικά με το GDPR και μια θεμελιώδη αλλαγή από το προηγούμενο πλαίσιο προστασίας δεδομένων (οδηγία της ΕΕ για την προστασία των δεδομένων - οδηγία 95/46 / ΕΕ) είναι ότι, το κοινοβούλιο της ΕΕ αποφάσισε ότι το νέο πλαίσιο προστασίας της ιδιωτικής ζωής θα δημιουργηθεί τη μορφή κανονισμού και όχι οδηγίας.

Το GDPR της ΕΕ απαιτεί από τις επιχειρήσεις να διατηρούν τα προσωπικά τους δεδομένα ασφαλή, όπως ακριβώς ορίζει και η ισχύουσα οδηγία. Παρόλο που η υποχρέωση αυτή εκφράζεται γενικά, παρέχει ορισμένες ενδείξεις σχετικά με τα μέτρα που αποσκοπούν στην προστασία προσωπικών δεδομένων, όπως:

- κρυπτογράφηση και ψευδονυμοποίηση
- την εξασφάλιση και διατήρηση της εμπιστευτικότητας, της ακεραιότητας, της διαθεσιμότητας και της ανθεκτικότητας των συστημάτων πληροφορικής
- της δυνατότητα αποκατάστασης της διαθεσιμότητας και πρόσβασης σε δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα εγκαίρως
- βοηθώντας τακτικά και δοκιμάζοντας την αποτελεσματικότητα των μέτρων ασφαλείας που εφαρμόζονται για την προστασία των δεδομένων

Σε μια σημαντική επικαιροποίηση, το GDPR της ΕΕ εισήγαγε νέα δικαιώματα για τα υποκείμενα των δεδομένων. Αυτά είναι:

1. δικαιώματα πρόσβασης, διόρθωσης και φορητότητας
2. δικαίωμα να αντιταχθεί στην επεξεργασία των δεδομένων του
3. δικαιώματα διαγραφής και περιορισμού της επεξεργασίας

Το πιο υψηλό ζήτημα των αλλαγών είναι το ευρέως συζητημένο "Δικαίωμα στη Λήθη" (το οποίο τώρα αποκαλείται "δικαίωμα διαγραφής"). Αυτό το δικαίωμα διαγραφής μπορεί να ενεργοποιηθεί σε ορισμένες συγκεκριμένες καταστάσεις, ακόμη και όταν το υποκείμενο των δεδομένων αποσύρει τη συγκατάθεσή του ή εάν δεν υπάρχει πλέον καμία αιτιολόγηση για την επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων. Ο υπεύθυνος επεξεργασίας πρέπει να ανταποκρίνεται "χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση" κατά τη λήψη αυτών των αιτήσεων και πρέπει να ειδοποιεί όλες τις οντότητες στις οποίες έχει κοινοποιήσει αυτά τα δεδομένα. Είναι σαφές ότι για όλα τα δικαιώματα των προσώπων δεδομένων υπάρχει αυστηρή απαίτηση για τους υπευθύνους επεξεργασίας δεδομένων να καταγράφουν και να χαρτογραφούν τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα που κατέχονται προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις αιτήσεις πρόσβασης των υποκειμένων των δεδομένων (σε όλες τις μορφές) "χωρίς αδικαιολόγητη καθυστέρηση".

Σύμφωνα με το GDPR υπάρχει επίσης η υποχρέωση για ορισμένους οργανισμούς να διορίζουν έναν υπεύθυνο προστασίας δεδομένων, αν και μόνο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις:

1. όταν ο υπεύθυνος επεξεργασίας δεδομένων ή ο μεταποιητής είναι δημόσια αρχή
2. όπου οι κύριες δραστηριότητες του υπεύθυνου επεξεργασίας δεδομένων ή του επεξεργαστή είναι η "τακτική και συστηματική παρακολούθηση των υποκειμένων των δεδομένων σε μεγάλη κλίμακα"
3. όπου ο υπεύθυνος επεξεργασίας ή ο υπεύθυνος επεξεργασίας διεξάγει μεγάλης κλίμακας επεξεργασία ειδικών κατηγοριών δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα (όπως εθνικότητα, φυλετική προέλευση, πολιτικές απόψεις, θρησκευτικές πεποιθήσεις κ.λπ.)

Η κακή διαχείριση των παραβιάσεων δεδομένων θα τιμωρείται με την υψηλότερη βαθμίδα κυρώσεων βάσει του GDPR. Ένας άλλος τρόπος για το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο να επιβεβαιώσει τη δέσμευσή του για την προστασία της ιδιωτικής ζωής είναι οι νέες κυρώσεις, οι οποίες είναι σημαντικά υψηλότερες από ό, τι στην προηγούμενη οδηγία. Οι κυρώσεις και τα πρόστιμα μπορούν τώρα να φθάσουν το 4% του συνολικού κύκλου εργασιών της εταιρείας που βρίσκεται σε παραβίαση. Η λογική πίσω από τα τεράστια πρόστιμα που αφορούν την νομοθεσία είναι αρκετά απλή: οι υψηλότερες κυρώσεις για τη μη συμμόρφωση θεωρούνται ότι οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα συμμόρφωσης. (NHPHHS A.E. Consultants & Engineers, 2017)

3.5 Ανάλυση Εσωτερικού Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

Δυνατά σημεία- Strengths

Δυνατά σημεία της υπό εξέταση επιχείρησης, είναι τα ακόλουθα:

1. Διασφάλιση κεφαλαίων/δανεισμού: πέραν της διασφάλισης κεφαλαίου για την έναρξη της επιχείρησης από τους υποστηρικτές του σχεδίου, είναι η καλή χρηματοοικονομική κατάσταση αυτών, ως μονάδες, ώστε να μπορέσουν να διασφαλίσουν απαραίτητη χρηματοδότηση από τράπεζες ή και από επιδοτούμενα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
2. Δημόσιες σχέσεις: Ο βασικός επενδυτής, έχοντας ήδη δράση στον ευρύτερο τομέα, έχει διασυνδέσεις με την πλειονότητα των βασικών εμπόρων λιανικής, καθώς και σημαντικές επαφές με τις τράπεζες που επιτρέπουν να διασφαλίσει συνεργασία για την ανάπτυξη του Προγράμματος.
3. Η Ευελιξία του Προγράμματος : ένα κοινό πρόγραμμα αφοσίωσης και πίστης όπως αυτό που σχεδιάζει η προς ίδρυση επιχείρηση, μπορεί να απευθυνθεί τόσο σε Οργανισμούς πληρωμών όπως η Visa και η Mastercard, όσο σε Ομίλους Εταιρειών ακόμα και Τράπεζες αντικαθιστώντας υφιστάμενα προγράμματα ή δημιουργώντας νέα . Η ευελιξία έχει να κάνει με το γεγονός ότι παρέχεται ένα δομημένο πρόγραμμα, με κανόνες λειτουργίας που μπορούν να τροποποιηθούν με βάση τις ανάγκες του συνεργαζόμενου μέρους.
4. Τεχνολογία: Η υπό μελέτη επιχείρηση, παρέχει τελευταίες τεχνολογίες CRM και Data Analytics, που επιτρέπουν την παροχή προσωποποιημένων προσφορών και μελέτη των τελικών μελών των προγραμμάτων ως μονάδες, επιτρέποντας την εφαρμογή πρακτικών που αυξάνουν την κερδοφορία των συμβεβλημένων επιχειρήσεων.
5. Δυνατή επικοινωνιακή καμπάνια: η διαφήμιση της νέας υπηρεσίας είναι καθοριστική προκειμένου, μέλη να γνωρίσουν το πρόγραμμα και να ενταχθούν σε αυτό. Επομένως θα πρέπει να δαπανηθούν αρκετά κεφάλαια τόσο σε Above the line επικοινωνίες όσο και σε Bellow. Σημαντική θα είναι και η ανάπτυξη και παρουσία σε κανάλια κοινωνικής δικτύωσης, με τον συνδυασμό ενεργειών διαφήμισης σε χαμηλού κόστους κανάλια προβολής , digital κανάλια, Word-of-Mouth καμπάνιες κοκ.

Αδύναμα σημεία- Weaknesses

Στις αδυναμίες της επιχείρησης, υπολογίζονται:

1. Ανεύρεση συνεργασιών: Παρόλο που ο βασικός επενδυτής μπορεί να διασφαλίσει γέφυρες επικοινωνίας με βασικά στελέχη της αγοράς για την παρουσίαση του Προγράμματος, η απόφαση μεταφοράς των δράσεων των δικών τους προγραμμάτων σε ένα κοινό πρόγραμμα, θα απαιτήσει χρόνο και εσωτερικές διεργασίες που αναμένεται να προκαλέσουν καθυστερήσεις στην υλοποίησή του.
2. Αντιπροσωπευτικότητα Συνεργασιών: οι συνεργασίες που θα πρέπει να αναπτύξει το Πρόγραμμα θα πρέπει να καλύπτουν την πλειονότητα των καθημερινών αναγκών των Μελών προκειμένου, να βρίσκουν προστιθέμενη αξία στο Πρόγραμμα και να επιθυμούν να συναλλάσσονται με μεγαλύτερη συχνότητα με τους συμβεβλημένους συνεργάτες του Προγράμματος.
3. Ετήσια συνδρομή: μέχρι σήμερα τα προγράμματα των επιχειρήσεων παρέχονται δωρεάν στα μέλη. Το υπό μελέτη πρόγραμμα θα έχει συνδρομή ετήσια κάτι που ενδεχομένως να πτοήσει τα ενδιαφερόμενα Μέλη.

Ευκαιρίες- Opportunities

Σε ότι αφορά στις ευκαιρίες που μπορεί να εκμεταλλευτεί η υπό εξέταση επιχείρηση, καταγράφονται οι ακόλουθες:

1. Αγορά: Δεν υφίστανται θεσμικά ή νομοθετικά εμπόδια για την ανάπτυξη Προγραμμάτων Αφοσίωσης και πίστης εντός της αγοράς.
2. Μη ύπαρξη ισχυρού Brand: Ενώ στην αγορά των προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης υπάρχουν ισχυρά brand names ανά κλάδο, δεν υπάρχει κάποιο brand το οποίο να έχει συνδεθεί στο καταναλωτικό κοινό για την παροχή ενός προγράμματος καθολικής συνεργασίας.
3. Τάση καταναλωτών: Σύμφωνα με την μελέτη της ClientIQ, τα τελευταία έτη παρατηρείται στην εξεταζόμενη αγορά αυξημένη τάση για συμμετοχή σε Προγράμματα Αφοσίωσης και πίστης. Συνεπώς η συνένωση πολλών διαφορετικών προγραμμάτων σε ένα αναμένεται να έχει απήχηση.
4. Ευκολία: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Κοινού Προγράμματος σε σχέση με τα υπόλοιπα που υπάρχουν σήμερα στη διάθεση των πελατών θα είναι η ευκολία μεταφοράς από ένα υφιστάμενο πρόγραμμα στην κοινότητα πολλών προγραμμάτων.

Απειλές- Threats

Σε ότι αφορά στις απειλές που καλείται να αντιμετωπίσει η υπό εξέταση επιχείρηση:

1. Η Αγορά: Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, παρότι δεν υφίστανται εμπόδια για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στην αγορά των προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης, ο χώρος παρουσιάζει υψηλή συγκέντρωση με κυρίως τα σουπερ μαρκετ να έχουν διείσδυση 92% από μέλη, τις τράπεζες 77% και τις μεταφορές με 73%. Οι επιχειρήσεις αυτές έχοντας εδραιωθεί για πολλά έτη στην αγορά, έχουν σημαντικό προβάδισμα και δυνατά συστήματα αφοσίωσης και πίστης που οι πελάτες μέλη έχουν ήδη εξοικειωθεί να χρησιμοποιούν με τακτικότητα για την κάλυψη καθημερινών τους αναγκών.
2. Υπό ανάκαμψη κατανάλωση: η ελληνική αγορά δεν έχει επανέλθει ακόμα στις προ κρίση συνθήκες, με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να διατηρούν μια συγκρατημένη καταναλωτική συμπεριφορά, παράγοντας εξαιρετικά σημαντικός για την επιτυχία του εγχειρήματος.

3.6 Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης

Η πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά αλλά ταυτόχρονα από τα πιο δύσκολα στοιχεία της έρευνας μάρκετινγκ, καθώς είναι αυτή που θα προσδιορίσει το μέγεθος του επενδυτικού σχεδίου και τους πόρους που απαιτούνται για την επιτυχή πορεία του. Προκειμένου να προσδιορίσουμε την μελλοντική ζήτηση με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια, θα πρέπει να όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες της αγοράς σχετικά με την προσφορά προγραμμάτων και την διείσυσή τους στο καταναλωτικό κοινό.

Τα στοιχεία της QlientIQ, όπως αναφέραμε και σε προηγούμενη ενότητα, αναφέρουν ότι το 97% των καταναλωτών είναι εγγεγραμμένοι τουλάχιστον σε 1 πρόγραμμα επιβράβευσης με τη μεγαλύτερη κατοχή να παρατηρείται στις ηλικίες 35 -44 με 9.7 προγράμματα κατά μέσο όρο, ενώ οι νέοι ηλικίας 18 -34 έχουν επίσης πολύ υψηλό δείκτη κατοχής με 7.9 προγράμματα κατά μέσο όρο.

Με βάση τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστική Υπηρεσίας για τον πληθυσμό της Ελλάδας, σε αυτές τις ηλικίες (18-44) έχουν καταμετρηθεί 4,5m Ιδιώτες. Πιστεύοντας πως τα πρώτα έτη λειτουργίας, θα υπάρξει χαμηλή ανταπόκριση αλλά προσαρμοσμένη με βάση την κάθε ηλικιακή ομάδα κάθε χρόνο, η αναμενόμενη ζήτηση για την επόμενη τριετία εμφανίζεται στον Πίνακα παρακάτω και ανταποκρίνεται στο 45% των χρηστών που κατά την Ελληνική Στατιστική Εταιρεία, έχουν χρησιμοποιούν την τεχνολογία. (Σημείωση: από τα δημοσιευμένα στοιχεία της Τράπεζας Πειραιώς, φαίνεται πως το Πρόγραμμα Αφοσίωσης και πίστης σε ένα Πελατολόγιο Ιδιωτών 5,0 m για τον Πρώτο χρόνο είχε εγγεγραμμένους πελάτες 1,0 m πελάτες, δηλαδή το 20%. Ωστόσο, σε αυτή την περίπτωση, αφορούσε υφιστάμενο πελατολόγιο, χωρίς σημαντικά εμπόδια εισόδου στο Πρόγραμμα και με Δωρεάν συνδρομή).

Τον πίνακα που ακολουθεί, εμφανίζονται τα ακριβή ποσά της ανάλυσης:

Πίνακας 3.6.1 Υπολογισμός Εγγραφών

Ηλικίες	Πλήθος	Κατοχή (97%)	RR	1st year	2nd year	3rd year
40 - 49	1.581.095	1.533.662	1,5%	23.005	46.010	69.015
30 - 39	1.635.304	1.586.245	5,0%	79.312	158.624	237.937
20 - 29	1.350.868	1.310.342	7,5%	98.276	196.551	294.827
Σύνολο	4.567.267	4.430.249		200.593	401.186	601.778

Ωστόσο για της ανάγκες της παρούσας μελέτης, έχουν στρογγυλοποιηθεί και σωρευτικά τα μέλη για τα 3 πρώτα έτη λειτουργίας θα είναι τα ακόλουθα:

Πίνακας 3.6.2 Πλήθος Εγγραφών

Ηλικίες	1st year	2nd year	3rd year
40 - 49	22.900	46.000	69.000
30 - 39	80.000	157.000	238.000
20 - 29	97.100	197.000	293.000
Σύνολο	200.000	400.000	600.000

3.7 Η Στρατηγική του Μάρκετινγκ

Προκειμένου μια νεό-εισερχόμενη επιχείρηση να αναπτύξει επιτυχή και κερδοφόρο πορεία, θα πρέπει έχοντας μελετήσει και κατανοήσει τις κατευθυντήριες τάσεις που προέκυψαν από την ανάλυση της αγοράς, να ακολουθήσει μια σαφώς ορισμένη στρατηγική μάρκετινγκ. Θα πρέπει συνεπώς, να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που αναδείχθηκαν από την ανάλυση της αγοράς, να αποφύγει τους κινδύνους και να ενισχύσει τις δυνάμεις της, μειώνοντας τα μέγιστα τις εσωτερικές αδυναμίες. Τα στοιχεία της δομής που απαρτίζουν τη Στρατηγική του μάρκετινγκ και θα αναλυθούν ξεχωριστά, είναι τα ακόλουθα:

- Σκοποί και στόχοι της υπό ίδρυσης επιχείρησης,
- Η επιλογή της αγοράς στόχου και
- Η τοποθέτηση του προϊόντος.

3.7.1 Σκοποί και στόχοι της υπό ίδρυσης Επιχείρησης

Σκοπός της υπό μελέτης επιχείρησης είναι η δημιουργία ενός Κοινού Προγράμματος Αφοσίωσης και πίστης με κεντρικό άξονα τη διαφοροποίηση. Η διαμόρφωση του προγράμματος θα γίνει με τέτοιο τρόπο που θα διασφαλίζει την ευκολία στη χρήση του τελικού χρήστη, ώστε να νιώθει ότι είναι το πιο χρήσιμο εργαλείο που έχει στο πορτοφόλι του για τις μικρές ή μεγάλες ανάγκες του. Σκοπός της υπό μελέτης επιχείρησης είναι η ένταξη υφιστάμενων προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης στο Κοινό με στόχο την παροχή εξαιρετικής εμπειρίας στους τελικούς πελάτες, δηλαδή τα μέλη.

Ξεκινώντας από υφιστάμενα προγράμματα επιβράβευσης, όπως εκείνα των Τραπεζών, η υπό μελέτη επιχείρηση θα προσεγγίσει τις διοικήσεις αυτών, με στόχο την αντικατάσταση των Προγραμμάτων με το νέο Κοινό Πρόγραμμα. Επί της ουσίας, η διανομή θα είναι η αντικατάσταση, δηλαδή η μετάπτωση των παλιών προγραμμάτων σε ένα νέο. Η αρχιτεκτονική του προγράμματος είναι απλή και αυτή η απλότητα θα πρέπει να διατρέχει κάθε πτυχή του Προγράμματος. Στόχος του προγράμματος είναι να περιλαμβάνει τα ακόλουθα πέντε στοιχεία:

1. Να είναι απλό: Θα πρέπει να είναι εύκολο για το μέλος να το αποκτήσει, να το καταλάβει και κατ' επέκταση να συνδεθεί (engage) με αυτό.
2. Να στηρίζεται στο συναίσθημα: Εξατομικευμένες υπηρεσίες και η κοινωνικής ένταξη εγείρει τη συναισθηματική ανταπόκριση των μελών.
3. Να περιλαμβάνει στοιχεία έκπληξης: Απροσδόκητες και ευχάριστες μικρές νίκες, αυξάνουν την ικανοποίηση των μελών, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση αφοσίωσης και πίστης των μελών προς την επιχείρηση.
4. Να παρέχει διαφοροποίηση: θα πρέπει να ξεχωρίζει στο σύνολό του ώστε να μην είναι ένα ακόμα Πρόγραμμα.
5. Να είναι συνεχώς αναπτυσσόμενο: η εισαγωγή καινοτομιών σε δοκιμαστική περίοδο σε συνδυασμό με ανατροφοδότηση (feedback) από τα ίδια τα μέλη, θα κρατήσει το πρόγραμμα σε συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση για το ίδιο αλλά και κυρίως για τα μέλη του.

Για να επιτευχθεί αυτό, θα επιλεγθεί εκείνη η τεχνολογία που επιτρέπει μεγάλο βαθμό αυτοματοποίησης, ανάλυσης δεδομένων, τμηματοποίησης πελατών και ανάλυση προτιμήσεων, ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει προσωποποιημένες προσφορές και λύσεις που θα εξυπηρετήσουν τόσο τους στόχους και τις στρατηγικές των συνεργαζόμενων εμπόρων όσο και των τελικών πελατών που θα απολαμβάνουν τα οφέλη του Προγράμματος. Συνεπώς, αντιπροσωπευτικές συνεργασίες από την αγορά και επένδυση στην τεχνολογία είναι οι βασικοί κινητήριοι άξονες της υπό μελέτη επιχείρησης.

3.7.2 Επιλογή της αγοράς στόχου

Η επιλογή ενός ή περισσότερων τμημάτων της εγχώριας αγοράς, στα οποία θα στοχεύσει η υπό μελέτη επιχείρηση προκειμένου να είναι σε θέση να διεκδικήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι απαραίτητο να καθορισθεί.

Η υπό μελέτη επιχείρηση, θα πρέπει να επιλέξει εκείνα τα τμήματα της αγοράς στα οποία να μπορεί να διεισδύσει, ώστε να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, ικανοποιώντας παράλληλα τις ανάγκες των τελικών αποδεκτών.

Τα προγράμματα αφοσίωσης και πίστης είναι ένα κοινό προϊόν, το οποίο απευθύνεται στο ευρύ κοινό. Ωστόσο, εντός του Προγράμματος μπορούν να αναπτυχθούν ομάδες πελατών με βάσει την κερδοφορία τους, τη συχνότητα συναλλαγών ακόμα και τις προτιμήσεις τους, προκειμένου αφενός να γίνονται στοχευμένες ενέργειες με σχετικά περιορισμένο κόστος και αφετέρου να κινητοποιηθεί η κερδοφορία ανά τμήμα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία της μελέτης της ClientIQ, με απουσία διαθέσιμης πληροφόρηση για συγκεκριμένες επιλογές των καταναλωτών, η στόχευση γίνεται σε ομάδες καταναλωτών ηλικίας 19-49 ετών που αναζητούν την επιβράβευση από αυτούς με τους οποίους συναλλάσσονται.

3.7.3 Τοποθέτηση

Το τελευταίο και κρίσιμο κομμάτι για τον καθορισμό της στρατηγική μάρκετινγκ της υπό μελέτης επιχείρησης είναι η τοποθέτηση, ο λόγος δηλαδή για τον οποίο ο καταναλωτής θα επιλέξει το προϊόν/υπηρεσία έναντι των υπολοίπων στην αγορά.

Η επιλογή που θα γίνει, θα πρέπει να θέσει την ίδια την επιχείρηση και το προϊόν με τέτοιο τρόπο ώστε οι πελάτες να αντιλαμβάνονται το κύριο όφελος που αποκομίζουν αλλά και τον λόγο που επιλέγουν το προϊόν της υπό μελέτης επιχείρησης σε σχέση με ανταγωνιστικά προϊόντα.

Λαμβάνοντας υπόψη την επιλογή της επενδυτικής ομάδας για μία υπηρεσία η οποία απευθύνεται στην πλειονότητα του κοινού τα οφέλη για τις μεν επιχειρήσεις που θα συμμετέχουν είναι:

- Διεύρυνση πελατειακής βάσης, καθώς πλέον δεν θα απευθύνονται μόνο στα Μέλη τους αλλά και στα Μέλη των υπόλοιπων Επιχειρήσεων

- Επιπλέον έσοδα από τις εξαργυρώσεις των μελών.
- Μείωση λειτουργικών εξόδων και εξόδων διαχείρισης, καθώς αυτά θα μεταφέρονται στη νέα υπηρεσία
- Αύξηση engagement πελατών με την επιχείρηση

Για τους τελικούς καταναλωτές, δηλαδή για τα Μέλη τα οφέλη είναι:

- Διατήρηση των προνομίων και των πόντων που έχουν από τα επιμέρους προγράμματα.
- Συγκέντρωση πολλών διαφορετικών προγραμμάτων σε ένα αλλά με περισσότερες δυνατότητες εξαργύρωσης με την ίδια "αξία" χωρίς να χρειάζεται να αλλάζει κάρτα μέλους ή να μεταφέρει πόντους .

Συνοψίζοντας, η στρατηγική Μάρκετινγκ που πρόκειται να ακολουθήσει η υπό μελέτη επιχείρηση, προσδιορίζεται από τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✓ Δίνει αξία καθώς τα Μέλη απολαμβάνουν προστιθέμενη αξία από τις συνήθεις συναλλαγές τους.
- ✓ Είναι καινοτόμο, παρότι υπάρχουν προγράμματα συνολικής επιβράβευσης κυρίως από τράπεζες με άμεση χρήση καρτών, οι κοινότητες συγκεντρώνουν πόντους / cash back με οποιουδήποτε τύπου συναλλαγή, όπως συμβαίνει σήμερα στο stand alone προγράμματα.
- ✓ Δεν αντιγράφεται εύκολα, καθώς είναι χρονοβόρο και δύσκολο να συσταθεί αντίστοιχη δομή και λειτουργία από ανταγωνιστές
- ✓ Παρέχει ευκολία χρήσης, άμεση απόδοση οφέλους απτή αξία σε κάθε είδους συναλλαγή.

3.7.4 Στοιχειοθέτηση του εμπορικού Σήματος

Η τέχνη του μάρκετινγκ είναι σε μεγάλο βαθμό η τέχνη της οικοδόμησης ενός εταιρικού σήματος. Όταν κάτι δεν αποτελεί μάρκα, είναι πολύ πιθανόν να θεωρηθεί ως κοινό αγαθό. Η απλή ύπαρξη ενός εταιρικού σήματος δεν είναι αρκετή. Το όνομα της μάρκας θα πρέπει πρώτα απ' όλα να επιλεγεί και κατόπιν να οικοδομηθούν τα διάφορα νοήματα και υποσχέσεις, που δίνονται μέσα από την εργασία οικοδόμησης της ταυτότητας της μάρκας. Η επιλογή του ονόματος πρέπει να έχει συνέπεια με την τοποθέτηση της αξίας της μάρκας. Πάμε λοιπόν να χτίσουμε ένα σύνολο θετικών συνειρμών για τη μάρκα και να εξετάσουμε πέντε διαστάσεις που να φέρουν όνομα.

Χαρακτηριστικά: Να προβάσουμε στο μυαλό του Μέλους κάποια χαρακτηριστικά

Οφέλη: Να δείχνουμε στο Μέλος τα οφέλη που θα αποκομίσει από το προϊόν μας

Αξίες της εταιρίας: Ταχύτητα, απλότητα, ευκολία, ποικιλία

Προσωπικότητα: Είναι βασικό το brand μας να έχει κάτι ξεχωριστό. Είναι το πρώτο Κοινό Πρόγραμμα και ήρθε να αλλάξει τις συνήθειες, προς το καλύτερο

Αγοραστές: Μια ισχυρή μάρκα πρέπει να προδιαθέτει για τους τύπους ανθρώπων που θα την προτιμήσουν. Για την οικοδόμηση της ταυτότητας μάρκας υπάρχουν κάποια εργαλεία που δείχνουν το δρόμο για τα επιτυχημένα εμπορικά σήματα:

Κατοχυρωμένη Λέξη: Star Dust

Σλόγκαν: «ένας κόσμος προνομίων στο κινητό σου»

Χρώματα:

- Πορτοκαλί-Χρυσό: Συνδυάζει τις ιδιότητες του κόκκινου και του κίτρινου, τα οποία συχνά χρησιμοποιούνται για να τραβούν την προσοχή. Δημιουργεί παιχνιδιάρικη διάθεση, ζωηρά συναισθήματα, ή ακόμα και επιθυμία. Εκφράζει: δημιουργικότητα, ενθουσιασμό, διασκέδαση, Νεανικότητα
- Μαύρο: Είναι μεταξύ άλλων δημοφιλές ως ένδειξη δύναμης. Εκφράζει τη σοβαρότητα και την επιστημότητα. Εκφράζει: εξουσία, ευκρίνεια, μυστήριο, σοφιστικό χαρακτήρα.

Σύμβολα και λογότυπα: Εκπρόσωπο ή εικονογραφημένο χαρακτήρα που θα εγγραφεί στον μυαλό των πελατών

Μια σειρά από ιστορίες: Ιστορία ανθρώπων από διαφορετικά στάδια ζωής (φοιτητής, οικογενειάρχης, νοικοκυρά κοκ) για τα οφέλη που απολαμβάνουν με το Πρόγραμμα.



Το λογότυπο της Εταιρείας θα είναι όπως φαίνεται στην παραπάνω εικόνα. Αναγράφεται η επωνυμία της εταιρείας και συνοδεύεται από το σλόγκαν της, προκειμένου να γίνεται ο συνειρμός του κοινού με την παρεχόμενη υπηρεσία.

3.8 Η Τακτική του Μάρκετινγκ

Προκειμένου μία επιχείρηση να διανύσει επιτυχημένη πορεία, με κέρδη και αναγνώριση, οφείλει να σχεδιάσει μία στρατηγική του μάρκετινγκ που να ταιριάζει στην κουλτούρα των ιδρυτών και να εναρμονίζεται στις συνθήκες του περιβάλλοντος και της αγοράς, όπως αυτές αναλύθηκαν στις προηγούμενες σελίδες. Η δημιουργία μιας επιτυχημένης στρατηγικής μάρκετινγκ, η αναζήτηση ευκαιριών για την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών καθώς η αποτελεσματικότερη επαφή με τους τρέχοντες και τους μελλοντικούς πελάτες είναι μια απαιτητική εργασία. Επομένως η στρατηγική που θα υιοθετηθεί θα πρέπει να περιλαμβάνει τους σκοπούς και τους στόχους έτσι ώστε να υπάρχει ένα σχέδιο.

Κάθε εταιρία πρέπει λοιπόν, να μελετήσει, να ερευνήσει, και να υιοθετήσει μια ανταγωνιστική τακτική του μάρκετινγκ. Η τακτική αυτή θα της επιτρέψει το σχεδιασμό ενός μίγματος μάρκετινγκ. Πίσω από το μίγμα μάρκετινγκ κρύβεται η θεωρία των 4 'p' (Product, Price, Place, Promotion). Η οργάνωση των τεσσάρων 'p' απαιτεί από τους marketeers να καθορίσουν το προϊόν και τα χαρακτηριστικά του, να ορίσουν μια τιμή, να αποφασίσουν πως θα διανείμουν το προϊόν και να επιλέξουν μεθόδους για την προώθηση του. Ωστόσο, για να εξετάσουμε το θέμα πολύπλευρα θα αποδεχθούμε την κριτική που τα τέσσερα 'p' τα αντιλαμβάνεται ως θεώρηση του πωλητή και του αγοραστή. Εάν ένας αγοραστής εξετάζε μια 'προσφορά', μπορεί να μην την έβλεπε ακριβώς όπως ο πωλητής. Καλύτερα από τα τέσσερα 'p' μπορεί να περιγράψει καλύτερα ως ένα 'c' (Customer needs and wants, Cost to the customer, convenience, communication) από την πλευρά του αγοραστή.

3.8.1 Προϊόν

Βάση για κάθε επιχείρηση είναι ένα προϊόν, στην περίπτωση μας, μιας υπηρεσίας. Η επιχείρηση προσπαθεί να κάνει το προϊόν κατά κάποιο τρόπο καλύτερο, ώστε η αγορά στόχος όχι μόνο να τον προτιμήσει, αλλά να το πληρώνει και ακριβότερα για να το αποκτήσει. Για να φτάσει λοιπόν, ο υποψήφιος πελάτης να αγοράσει κάτι ακριβότερα πρέπει να διαφοροποιηθεί στην αγορά. Πρέπει να διαφοροποιηθεί τόσο σε πραγματικό όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο. Με τη συγκεκριμένη υπηρεσία μπορούμε να διαφοροποιηθούμε λόγω της δομής της που αφορά σε πλατφόρμας συγκέντρωσης πολλών διαφορετικών προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης σε μικρές "κοινότητες».

Τα μέλη της κοινότητας απολαμβάνουν:

- όλα τα προνόμια, προσφορές, εμπειρίες και εκπώσεις από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις.

- στην κάθε κοινότητα συγκεντρώνεται αξία (πόντοι ή cash back) από τα επιμέρους προγράμματα σε ένα πελατειακό κουβά, τον οποίο ο χρήστης θα χρησιμοποιεί όπως επιθυμεί για να επωφεληθεί, εξαργυρώνοντας την ίδια στιγμή ή σε επόμενες συναλλαγές από συνεργάτες της κοινότητας, όπως ο καθένας συνεργάτης ορίζει για τα οφέλη που παρέχει.

Ωστόσο, προκειμένου να διασφαλιστούν προνόμια αλλά και για να μπορούν οι προσφορές να είναι προσωποποιημένες με ουσία και περιεχόμενο, τόσο για τα τελικά μέλη, όσο και για τους Συμβαλλόμενους Συνεργάτες, η υπό μελέτη επιχείρηση, έχει αποφασίσει, να χρησιμοποιήσει διαβαθμίσεις εντός του Προγράμματος. Έτσι, θα υπάρχουν 3 tiers όπου το καθένα θα έχει πιο στοχευμένες συνεργασίες, προσφορές και εμπειρίες, ενώ θα υπάρχει διάδραση και δυνατότητα μεταφοράς μεταξύ των tiers. Συγκεκριμένα, τα tiers θα είναι:

Silver Dust: απευθύνεται στον Μέσο καταναλωτή. Θα έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιεί τις συνεργασίες των Silver Συνεργατών του Προγράμματος και να συλλέγει flat ποντοδότηση. Οι προσφορές και κυρίως εμπειρίες που θα μπορεί να εξαργυρώνει θα είναι ξεκλειδώνουν με βάση τους διαθέσιμους πόντους που έχει συλλέξει, ενώ, θα μπορεί να βλέπει και προσφορές των επόμενων επιπέδων, ως σημεία έμπνευσης – wish list.

Gold Dust: απευθύνεται σε λίγο πιο affluent καταναλωτές. Θα έχουν τις ίδιες δυνατότητες με την προηγούμενη ομάδα, μόνο που έχουν διαφορετική ποντοδότηση στους συνεργάτες και δικές τους προσφορές.

Platinum: απευθύνεται στα πιο επικερδή μέλη του Προγράμματος και πέραν όσων επιλέξουν να ενταχθούν σε αυτή την ομάδα (σχετίζεται με την συνδρομή, βλ. παρακάτω) αλλά και σε μερικά Μέλη που επιλέγονται από το Πρόγραμμα ως επιβράβευση για τη συμμετοχή δράση και ενεργητικότητα τους στο Πρόγραμμα.

3.8.2 Τιμή

Η τιμή διαφέρει από τα υπόλοιπα συστατικά του μίγματος του μάρκετινγκ, καθώς φέρνει έσοδα, ενώ τα υπόλοιπα συστατικά απαιτούν κόστος. Συνεπώς η εταιρία πρέπει να δουλεύει πολύ σκληρά για να αυξήσει την τιμή όσο τους επιτρέπει ο βαθμός διαφοροποίησης. Η εταιρία επιδιώκει τα έσοδα της (τιμή επί πλήθος εγγραφών/download) να είναι τόσα, ώστε αφαιρώντας το κόστος, να έχει το μέγιστο κέρδος. Ο σκοπός είναι να προσδιορίσουμε την επίδραση της υψηλότερης τιμής στο κέρδος. Είναι σημαντικό και καλό για το μέλλον για εμάς, να διαχωρίσουμε την προτεινόμενη τιμή από την τελική. Οι εκπτώσεις είναι τόσο αχαλίνωτες στις μέρες μας, που σχεδόν κανένας καταναλωτής δεν πληρώνει

την προτεινόμενη τιμή. Στην δική μας περίπτωση δεν θα εστιάσουμε τόσο στην μείωση της τιμής όσο σε μια δωρεάν υπηρεσία ή ένα δώρο το οποίο εν τέλει θα συμβάλει στην μείωση του κέρδους.

Συνήθως τα προγράμματα αφοσίωσης και πίστης παρέχονται δωρεάν στα Μέλη. Ωστόσο, για το Κοινό πρόγραμμα, θα υπάρξει ετήσια συνδρομή, η οποία θα εξασφαλίζει και επιπλέον προνόμια στα 3 tiers που θα υπάρξουν. Οι τιμές που θα στοχεύσει η υπό μελέτη Επιχείρηση είναι:

Silver Dust: 4=8 € /έτος (4€/ μήνα)

Gold Dust: 72€/ έτος (6€/ μήνα)

Platinum: 96€ /έτος (8€/ μήνα)

Η ύπαρξη τιμής, θεωρούμε ότι θα λειτουργήσει και θα επιφέρει κέρδη γιατί οι πελάτες – μέλη θα απολαμβάνουν διαφορετικά προνόμια σε κάθε βαθμίδα και θα έχουν προσφορές μόνο για εκείνους.

3.8.3 Τόπος

Κάθε επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει πως θα διαθέσει το προϊόν του στην αγορά στόχο. Οι δύο επιλογές είναι είτε να διαθέσει τα προϊόντα του απευθείας ή να τα πουλάει μέσω μεσαζόντων. Για την περίπτωση του Κοινού Προγράμματος, θα υπάρχουν δύο πηγές εισροής πελατών. Η πρώτη μέσα από τους Συνεργάτες του Προγράμματος (υφιστάμενα μέλη επιμέρους προγραμμάτων) αλλά και απευθείας για όποιον επιθυμεί να κατεβάσει την εφαρμογή.

Είναι φανερό ότι η διανομή θέτει αρκετές προκλήσεις κυρίως από την εξέλιξη της τεχνολογίας και των νέων υποδομών ταυτοποίησης μοναδικών πελατών. Η υπό μελέτη επιχείρηση, θα πρέπει να αναπτύξει ευελιξίες που θα της επιτρέψει να ελιχθεί ακόμα και όταν εμφανιστούν ελκυστικότερα και νεότερα κανάλια, χωρίς αυτό να αποτρέπει να εισέλθει και σε άλλα που ταιριάζουν με την φιλοσοφία της επιχείρησης.

3.8.4 Προώθηση

Το τέταρτο p περιλαμβάνει όλα τα εργαλεία επικοινωνίας που μπορούν να μεταδώσουν στο ακροατήριο στόχος. Τα εργαλεία αυτά χωρίζονται ως εξής:

- Διαφήμιση
- Προώθηση Πωλήσεων

- Δημόσιες σχέσεις
- Ομάδα Πωλήσεων
- Άμεσο μάρκετινγκ

Διαφήμιση

Η διαφήμιση αποτελεί το ισχυρότερο εργαλείο για την δημιουργία συναισθησης ενός προϊόντος. Εμείς λοιπόν πρέπει να σταθούμε στο ότι έχουμε ένα καινοτόμο προϊόν, το οποίο έρχεται να διευκολύνει την καθημερινότητα των μελών και να οργανώσει τα οφέλη και τις προσφορές των πολλών διαφορετικών προγραμμάτων. Η επιχείρηση μπορεί μέσα από την εκστρατεία που θα ακολουθήσει και την εικόνα που θα δημιουργήσει να καθορίσει το βαθμό προτίμησης ή έστω αποδοχής μιας επωνυμίας. Η τηλεοπτική διαφήμιση, είναι πολύ σημαντική για ειδικά κατά την εμφάνιση του Προγράμματος στην αγορά.

Επιπλέον, η επιχείρηση θα εστιάσει στην διαφήμιση σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης και digital επικοινωνίας. Παρόλο που είναι δύσκολο σε κάποιες από τις παραπάνω περιπτώσεις να μετρήσει κανείς το Ρυθμό της επιστροφής της Επένδυσης είναι σίγουρο μέσα από πολλές έρευνες ότι επιφέρει αποτελέσματα.

Η δυσκολία μέτρησης του ROI έγκειται στον διαχωρισμό του από τις ταυτόχρονες επικοινωνιακές δραστηριότητες και άλλες δραστηριότητες του μίγματος μάρκετινγκ.

Μέσα από την διαφήμιση που θα ετοιμάσουμε για το Πρόγραμμα θέλουμε να πετύχουμε τα τέσσερα 'm' αποστολή (mission), μήνυμα (message), μέσα (media), χρήματα (money), μέτρηση (measurement). Η αποστολή μας είναι να ενημερώσουμε το κοινό μας, να πείσουμε και να υπενθυμίσουμε γιατί να προτιμήσουν εμάς. Η διαφήμιση που θα ετοιμάσει η διαφημιστική θα σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί η αναγνωσιμότητα, ενδιαφέρον, επιθυμία και η δράση.

Το μήνυμα πλάθεται μέσα από αποφάσεις που έχουν προηγηθεί και σχετίζονται με την προσδοκώμενη αγορά στόχο. Ωστόσο θα τροποποιείται διαφορετικά ανάλογα με το μέσο: περιοδικά, αφίσες, ηλεκτρονικά, σε καταστήματα, σε event. Εξ' αρχής όμως θα αφιερώσουμε αρκετά κονδύλια στην διαφήμιση. Ο λόγος είναι, ότι η εμπειρία μας έχει δείξει πως εάν ξοδεύεις πολύ λίγα για την διαφήμιση καταλήγεις να ξοδεύεις πάρα πολλά καθώς οι διαφημίσεις σου δεν θα κεντρίσουν το ενδιαφέρον του κοινού. Σε αυτή την περίπτωση το πλάνο μας θα αποφασιστεί ως εξής:

Σε πόσους ανθρώπους θα απευθυνθούμε, με ποια συχνότητα, κάθε πότε και με ποιο αντίκτυπο – ποιοτικά. Οι μετρήσεις μας θα βασιστούν όχι στο πόσο αναγνωρίζουν το προϊόν τους, αλλά στο βαθμό της πειθούς, στο μέγεθος δηλαδή της αύξησης της προτίμησης προς το προϊόν, που θα προκύψει από

την έκθεση του κοινού στην διαφημιστική μας καμπάνια. Βεβαίως, ηλεκτρονικά θα μπορούμε να ελέγξουμε την επίδραση της διαφήμισης από τις πωλήσεις που θα φέρει.

Πρώθηση πωλήσεων

Οι περισσότερες διαφημίσεις δεν αποδίδουν καρπούς απευθείας για αυτό πρέπει να είμαστε προσεκτικοί. Η διαφήμιση επιδρά στο μυαλό και όχι στην συμπεριφορά. Η πρώθηση πωλήσεων αντίθετα επιδρά στην συμπεριφορά. Ο στόχος μας δεν είναι να κάνουμε πακέτα πρώθησης με εκπώσεις ή επιπλέον προϊόν δωρεάν. Ωστόσο η επιχείρηση εξετάζει την πιθανότητα ανάπτυξης συστάσεων (member get member) ενεργειών μεταξύ των μελών προκειμένου να υπάρξει απήχηση και να κερδίσει γρήγορα μια πρώτη πελατειακή βάση.

Δημόσιες σχέσεις

Οι δημόσιες σχέσεις, περιλαμβάνουν ένα σύνολο διαφορετικών εργαλείων. Οι δημόσιες σχέσεις μπορεί να είναι αρκετά αποτελεσματικές .

Οι δημόσιες σχέσεις του μάρκετινγκ έχουν και οι ίδιες κάποια εργαλεία που μπορούν να ταξινομηθούν με το ακρωνύμιο Pencils:

P= Εκδόσεις (Publications)

E= Γεγονότα (Events)

N=Νέα (News)

C=Δραστηριότητες μέσα στην κοινότητα (Community involvement activities)

I=Μέσα εταιρικής ταυτότητας (Identity media)

L= Λόμπινγκ (Lobbying activities) Προσπάθεια να αποτραπεί αρνητικές νομοθετικές ρυθμίσεις και αποφάσεις δικαστηρίων

S= Δραστηριότητα κοινωνικής Υπευθυνότητας

Το κάθε εργαλείο μπορεί να διαιρεθεί περαιτέρω εάν εξετάσουμε τα μέσα εταιρικής ταυτότητας.

Ομάδα Πωλήσεων

Ένα από τα πιο ακριβά εργαλεία της επικοινωνίας του μάρκετινγκ είναι η ομάδα πωλήσεων της εταιρίας. Ωστόσο οι πωλητές έχουν το πλεονέκτημα να είναι πολύ πιο αποτελεσματικοί από ότι μια

σειρά διαφημίσεων ή επιστολών μέσω ταχυδρομείου. Βεβαίως, στην αρχή λόγω των εξόδων και της απαιτητικής προσέγγισης που απαιτείται για την ένταξη σημαντικών παιχτών της ελληνικής αγοράς, την ευθύνη θα την έχουν άτομα από την επενδυτική ομάδα.

3.9 Συνολικά Έσοδα Προγράμματος

Η εκτίμηση των εσόδων, από τις πωλήσεις θα γίνει σε ετήσια βάση. Ως έτος έναρξης λειτουργίας της υπό μελέτη επιχείρηση είναι το έτος 2021 και η εκτίμηση θα γίνει για την τριετία από το 2021 έως το 2023. Για τον υπολογισμό της εκτίμησης εσόδων της επιχείρησης, θα ληφθεί υπόψη ο προβλεπόμενος μέσος πληθωρισμός για την Ελλάδα, ο οποίος αναμένεται να κινηθεί το 2% για κάθε έτος. Ακολουθεί ο πίνακας για την εκτίμηση των εσόδων από τις πωλήσεις, όπου για το Πρόγραμμα είναι η ετήσια συνδρομή. Σημειώνεται, πως με δεδομένη τη διαφορετική τιμολόγηση με βάση τη διαβάθμιση στην οποία βρίσκεται το κάθε μέλος, έχει ληφθεί υπόψη η διαφορετική συμμετοχή με βάση την ηλικιακή ομάδα στην οποία βρίσκεται ο καθένας. Συνεπώς, έχει υπολογιστεί ότι

- στις Ηλικίες 40-49 ετών, το 70% θα ενταχθεί στο Platinum Dust, το 20% στο Gold Dust, ενώ το 10% στο Silver Dust.
- στις Ηλικίες 30-39 ετών, το 20% θα ενταχθεί στο Platinum Dust, το 70% στο Gold Dust, ενώ το 10% στο Silver Dust.
- στις Ηλικίες 20-29 ετών, το 10% θα ενταχθεί στο Platinum Dust, το 20% στο Gold Dust, ενώ το 70% στο Silver Dust.

Πίνακας 3.9: Εκτίμηση Εσόδων από Πωλήσεις (ανά Έτος)

Ηλικίες	2021	2022	2023
40 - 49	1.978.560,00 €	4.053.888,00 €	6.202.448,64 €
30 - 39	5.568.000,00 €	5.986.488,18 €	17.234.017,92 €
20 - 29	5.592.960,00 €	6.289.641,41 €	17.558.622,72 €
Σύνολο	13.139.520,00 €	16.330.017,59 €	40.995.089,28 €

Το πλήθος του κοινού έχει διατηρηθεί σταθερό για τον υπολογισμό των πωλήσεων, αλλά σωρευτικά κάθε επόμενο έτος αυξάνεται η διείσδυση σε αυτό. Συνεπώς, τα έσοδα πωλήσεων, έχουν μια σταθερή αύξηση κατά την τριετία, η οποία από την αρχή μέχρι το τρίτο έτος, αναμένεται να φτάσει σε αξία 40,9 m, χωρίς ωστόσο να έχει ληφθεί υπόψη ο ρυθμός κλεισίματος (attrition rate), καθώς εκτιμάται ότι θα είναι τόσο μικρός που δεν θα μεταβάλει σημαντικά τα μεγέθη.

3.10 Κόστος Μάρκετινγκ

Ο υπολογισμός του κόστους του Μάρκετινγκ αποτελεί σημαντικό τμήμα του συνολικού κόστους της υπό μελέτη επιχείρησης μειώνοντας σημαντικά τα έσοδα της. Συγκεκριμένα, το εν λόγω κόστος, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δαπάνες που πρόκειται να καταβάλει η υπό εξέταση επιχείρηση για την προώθηση του Προγράμματος.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα στοιχεία του παρόντος κεφαλαίου, το Κόστος Μάρκετινγκ εκτιμάται να ανέλθει στο 10% των πωλήσεων για το πρώτο έτος καθώς ως πρωτοεμφανιζόμενη για τα ελληνικά δεδομένα επιχείρηση, είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει δυνατή και δυναμική διαφημιστική επικοινωνία. Συνεπώς είναι απαραίτητο, να δαπανηθεί σημαντικό ποσό κατά την έναρξη. Με την πάροδο του χρόνου και με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Επιχείρησης, το ποσοστό αυτό μειώνεται για το δεύτερο και τρίτο έτος, ενώ θα επανεξεταστεί συνολικά για τα επόμενα έτη. Σημειώνεται ότι οι δαπάνες που αφορούν σε έξοδα ταξιδιών για δημόσιες σχέσεις και ανάπτυξη δεν αποτελούν τμήμα του κόστους Μάρκετινγκ αλλά περιλαμβάνονται σε γενικά έξοδα της επιχείρησης (αναλύονται στο κεφάλαιο 6 ης παρούσας μελέτης).

Πιο κάτω ακολουθεί ο πίνακας με την εκτίμηση κόστους σε μάρκετινγκ για την επιχείρηση ανά έτος.

Πίνακας 3.10: Εκτίμηση Κόστους Μάρκετινγκ (ανά Έτος)

Έτος	Έσοδα (€)	Έξοδα Μάρκετινγκ(€)
2021	13.139.520 €	1.313.952 €
2022	16.330.018 €	816.501 €
2023	40.995.089 €	2.049.754 €

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΒΑΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

4.1 Η υπηρεσία

Το Κοινό πρόγραμμα αφοσίωσης και πίστης, όπως έχει ήδη παρουσιαστεί στην βασική ιδέα της παρούσας μελέτης, είναι μια υπηρεσία παροχής υπηρεσιών Μάρκετινγκ. Απευθύνεται πρωτογενώς στις συμβεβλημένες επιχειρήσεις και στην καρδιά της υπόστασης και λειτουργίας της είναι οι πελάτες δηλαδή τα Μέλη.

Σε αυτή την κατηγορία, η κύρια εισροή δεν είναι άλλη από τα στοιχεία των Μελών. Είναι καίριας σημασίας για την λειτουργία και ανάπτυξη της υπό μελέτη επιχείρησης, και σύμφωνα με την υπάρχουσα νομοθεσία περί τήρησης διαχείρισης και εκμετάλλευσης αυτών στο πλαίσιο της GDPR, να υπάρχουν στη διάθεσή της όλα εκείνα τα δεδομένα που θα χρειαστεί για την εκπλήρωση των σκοπών της που είναι η απόκτηση, διατήρηση και ενίσχυση χρήσης του κάθε μέλους μέσα από το Πρόγραμμα.

4.2 Βάσεις Δεδομένων Πελατών

Οι πληροφορίες των μελών, είναι το βασικό συστατικό για τη δημιουργία της βάσης δεδομένων. Είναι πολύ σημαντικό για τους χρήστες δηλαδή τα στελέχη της υπό μελέτη επιχείρησης καθώς παρέχουν σε βάθος εικόνα για τα Μέλη σε πάρα πολλά επίπεδα.

Τα στοιχεία αυτά χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες προκειμένου στο σύνολό τους να μπορέσουν να δώσουν μια καλή εικόνα στους διαχειριστές. Έτσι, έχουμε τα

Δημογραφικά στοιχεία: η ηλικία των Μελών, το εισόδημα, η οικογενειακή κατάσταση και η ημερομηνία γεννήσεως.

Συμπεριφορικά στοιχεία: αγορές σε καταστήματα, συχνότητα, αξία καλαθιού κοκ.

Ψυχογραφικά στοιχεία: δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου, απόψεις και συμφέροντα.

Η δημιουργία μιας τέτοιας βάση δεδομένων, διευκολύνεται η κατανόηση της αγοραστικής συμπεριφοράς και παρέχονται χρήσιμα πορίσματα όπως τα είδη προϊόντων που προτιμάει το μέλος, τις συνήθειες ποσότητες, τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιεί τους πόρους του, τους κλάδους στους οποίους συνήθως απευθύνεται για την κάλυψη των αναγκών του κοκ. Ο συνδυασμός αυτών των στοιχείων, δύναται να παρέχει συνολική επισκόπηση για τις συνήθειες των Μελών, βοηθώντας στην κατανόηση αλλά και στην πρόβλεψη προσφορών που δύναται να ικανοποιούν τις προτιμήσεις τους

και άρα το engagement με το Πρόγραμμα. Όπως ο Reichheld έχει πει « όταν η επιχείρηση επιτυγχάνει να παρέχει συνεχώς προστιθέμενη αξία και κερδίζει την πιστότητα των πελατών, το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη αυξάνονται ενώ τα κόστη για την απόκτηση νέων μελών καθώς και για την διατήρησή τους μειώνονται.

4.3 Πηγές άντλησης δεδομένων

Στο κοινό Πρόγραμμα αφοσίωσης και πίστης, θα υπάρξουν δύο πηγές για την άντληση στοιχείων της βάσης δεδομένων. Η πρώτη προέρχεται από τις βάσεις δεδομένων των επιχειρήσεων που έχουν ήδη Προγράμματα αφοσίωσης και πίστης και η δεύτερη, πρωτογενώς από νέους πελάτες που θα επιλέξουν να πραγματοποιήσουν εγγραφή στο Πρόγραμμα.

Ειδικά για την πρώτη πηγή, αναμένεται να έχει έναν επιπλέον βαθμό δυσκολίας, καθώς τα Μέλη των επιμέρους Προγραμμάτων θα πρέπει να ταυτοποιηθούν ώστε να διασφαλιστεί η μοναδικότητα του κάθε ένα και κατ επέκταση η συμπεριφορά και οι προτιμήσεις του. Επιπλέον, θα πρέπει να χαρτογραφηθούν τα δεδομένα, ώστε στην περίπτωση ύπαρξης κενών να συμπληρωθούν από τα ίδια τα Μέλη, ενώ σε ενδεχόμενες διαφοροποιήσεις πχ διευθύνσεις να επικαιροποιηθούν και για τις δύο περιπτώσεις με τον πλέον εύχρηστο τρόπο.

Η δεύτερη πηγή, θα είναι πολύ πιο απλή, καθώς αναφέρεται σε νέα Μέλη και συνεπώς η συμπλήρωση των απαραίτητων στοιχείων θα γίνεται κατά την εγγραφή τους.

4.4 Δημιουργία Πλατφόρμας

Πέρα από τη δημιουργία βάσης δεδομένων, είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί και η πλατφόρμα μέσα από την οποία τα Μέλη θα μπορούν να παρακολουθούν το Πρόγραμμα και να έχουν διάδραση με αυτό. Χωρίς αυτήν δεν μπορεί να λειτουργήσει το Πρόγραμμα και να επιτευχθούν οι στόχοι μάρκετινγκ.

A. Εικόνα

Η πλατφόρμα που θα δημιουργηθεί για το Πρόγραμμα, θα πρέπει να ακολουθήσει τις τρέχουσες επιταγές οι οποίες απαιτούν μοντέρνο σχεδιασμό τόσο σε χρώματα όσο και την απεικόνιση των πληροφοριών.

B. Ευκολία

Η πλοήγηση στην πλατφόρμα θα πρέπει να είναι απλή επιτρέποντας στον χρήστη να προηγηθεί εύκολα χωρίς να του γεννούνται απορίες για τα προσωπικά του δεδομένα αλλά και τα στοιχεία του Προγράμματος. Θα πρέπει να έχει τακτοποιημένη και εύκολη δομή, χωρίς να δημιουργεί σύγχυση στον χρήστη.

Γ. Αμεσότητα

Θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα για άμεση απάντηση σε ενδεχόμενες απορίες των χρηστών με την τεχνολογία των chat box.

Δ. Αναγνώριση του Πελάτη

Η πλατφόρμα, θα πρέπει να έχει ένα «έξυπνο» λογισμικό, το οποίο να μπορεί να αναγνωρίσει τον πελάτη και τις προτιμήσεις του. Θα πρέπει να σερβίρει προσωποποιημένες προσφορές και έξυπνες λύσεις- ευκαιρίες, τόσο ως ενημέρωση όσο και ως αποτέλεσμα της αναγνώρισης της γεωγραφικής του θέσης, προωθώντας προσφορές ή και επικοινωνίες που ενδέχεται να τον αφορούν ή να τον ενδιαφέρουν.

Συνεπώς, όπως είναι κατανοητό από τα παραπάνω, θα πρέπει να επιλεγθεί μια πλατφόρμα με δυνατό CRM, και υπηρεσίες data analytics για να ενισχύσει την δομή του προγράμματος και κυρίως την αποτελεσματικότητάς του.

4.5 Επιλογή Συνεργαζόμενων Επιχειρήσεων

Προκειμένου να επιτευχθεί το Κοινό Πρόγραμμα και να χαράξει μια επιτυχημένη πορεία, οι Συνεργασίες που θα αναπτύξει με μέλη από το λιανικό εμπόριο κρίνεται επίσης σημαντικό. Όπως έχει αναφερθεί και στην Βασική ιδέα του Προγράμματος στόχος είναι η συμμετοχή Συνεργατών που καλύπτουν καθημερινές ανάγκες των Ελλήνων καταναλωτών όπως σούπερ μάρκετ, τράπεζα, καύσιμα και λοιπές επιχειρήσει λιανικού εμπορίου με πανελλαδική κάλυψη.

Θα πρέπει να προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους μη ανταγωνιστικούς μεταξύ τους, να έχουν ή να δεχτούν να συμμετέχουν στο πρόγραμμα αφοσίωσης και πίστης που θα παρέχει η ίδια η υπηρεσία για αυτές τις περιπτώσεις και τέλος να συνεισφέρουν στην ποντοδότηση αξιών των μελών.

Λαμβάνοντας υπόψη και τα αποτελέσματα της έρευνας, στην πρώτη του μορφή το Πρόγραμμα, θα έχει συνεργασίας με έναν εκπρόσωπο από τους ακόλουθους κλάδους:

Σουπερ Μάρκετ: στόχος σε αυτή την επιλογή είναι η κάλυψη των καθημερινών λειτουργικών και κυρίως βιολογικών αναγκών των μελών. Εδώ, παρότι τα περιθώρια κέρδους του κλάδου ορίζονται από το κάθε προϊόν ξεχωριστά, μπορεί να επιτευχθεί μια μέση χρηματοδότηση πόντων μεταξύ 0,5% - 1,5%

Τραπεζικό Ίδρυμα ή Οργανισμό πληρωμών: στόχος της επιλογής αυτής είναι η κάλυψη διαχειριστικών αναγκών μέσα από τις τραπεζικές συναλλαγές. Σε αυτή την κατηγορία, με δεδομένη την πρόσφατη μείωση του Interchange Fee των καρτών από τους Οργανισμούς Visa και Mastercard αλλά και τα στενά περιθώρια κερδοφορίας των τραπεζικών συναλλαγών, τα περιθώρια συμμετοχής στην χρηματοδότηση εκτιμώνται χαμηλά έως 0,5%.

Καύσιμα: στόχος είναι και εδώ η κάλυψη καθημερινών λειτουργιών των μελών καθώς οι μετακινήσεις είναι αναπόσπαστο κομμάτι στην καθημερινότητα των πελατών. Το περιθώριο κέρδους σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι ακόμα πιο ισχυρό σε σχέση με τον προηγούμενο κλάδο, ενώ γίνεται ακόμα πιο μικρό σε περιπτώσεις εισροής πρατηρίων franchisees. Ωστόσο, η ένταξη των τελευταίων είναι καθοριστική καθώς χάρης αυτών ενισχύεται το δίκτυο διανομής σε περιοχές εκτός των αστικών κέντρων και μεγαλουπόλεων. Η χρηματοδότηση ως προς την ποντοδότηση, δεν θα μπορεί να ξεπεράσει το 1,5%, και ειδικά για τους franchisees ακόμα πιο χαμηλά.

Προϊόντα ένδυσης: στόχος είναι η κάλυψη αναγκών προσωπικής φροντίδας αλλά και ανάγκης ειδικά για οικογένειες. Για αυτή την ομάδα θα πρέπει να συμμετάσχουν παραπάνω του ενός έμποροι προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες των ηλικιακών ομάδων στις οποίες απευθύνεται το Πρόγραμμα. Τα περιθώρια κέρδους για την χρηματοδότηση είναι μεγαλύτερα ποσοστά από τα δύο προηγούμενα

Προϊόντα τεχνολογίας: στόχος είναι η κάλυψη άλλων αναγκών που σχετίζονται με θέματα γοήτρου των πελατών και συμμετοχής τους στις εξελίξεις της νέας τεχνολογίας. Με δεδομένο ότι δεν πρόκειται για προϊόντα πρώτης ανάγκης και μικρού κύκλους ζωής, ο συγκεκριμένος τομέας έχει καλύτερο περιθώριο κέρδους που μπορεί να συμβάλει στην χρηματοδότηση των πόντων με μεγαλύτερα ποσοστά από τα δύο πρώτα.

Υπηρεσίες ταξιδιών: στόχος είναι η κάλυψη αναγκών μεταφοράς και πραγματοποίησης ταξιδιών αναψυχής. Σε αυτή την κατηγορία, επίσης θα πρέπει να επιλεχθούν περισσότεροι του ενός εκπρόσωποι ή ένας που ωστόσο θα καλύπτει τόσο τις θαλάσσιες και εναέριες μεταφορές όσο και τις χερσαίες, με καταλύματα καθώς και λύσεις για τις κατά τόπους μετακινήσεις. Τα περιθώρια κέρδους σε αυτή την ενότητα κυμαίνονται με βάση την επιλογή.

Πολυκαταστήματα: σε αυτή την ενότητα, ο στόχος είναι η κάλυψη πιο luxurrious αναγκών, καθώς στην Ελλάδα οι έμποροι αυτού του είδους ασχολούνται κυρίως με εταιρείες προσωπικής περιποίησης

και μάρκες που απευθύνονται σε λίγο πιο εύπορο κοινό. Μια από τις βασικές παραμέτρους για τη συγκεκριμένη επιλογή είναι η δυνατότητα ενεργοποίησης στόχων από τα Μέλη του Προγράμματος αλλά και η ενεργοποίηση κινήτρων πιο οικονομικά ευκατάστατων Μελών.

Για όλες τις παραπάνω επιχειρήσεις, θα υπάρχει πρόβλεψη για την παροχή εμπειριών προς τα Μέλη καθώς και συνδυασμός των προϊόντων τους. Οι σχέσεις με τους πιο πάνω συνεργάτες θα πρέπει να οριστούν και να αναπτυχθούν, ενώ η διαπραγματευτική τους δύναμη λαμβάνει ουσιαστικό ρόλο. Ωστόσο, αν αντιληφθούμε τους παραπάνω συνεργάτες ως προμηθευτές, θα πρέπει να διασφαλιστεί η επίτευξη των τριών ακόλουθων στόχων:

4.5.1 Ελαχιστοποίηση του κόστους

Η ελαχιστοποίηση του κόστους στην υπό μελέτη επιχείρηση μπορεί να επιτευχθεί με την ανίχνευση των αναγκών για τις παρεχόμενες από τους Συνεργάτες υπηρεσίες. Τόσο η διαθεσιμότητα ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών όσο και η ελαχιστοποίηση του κόστους αυτών αποτελούν σημαντικές παραμέτρους για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Εφόσον επιλεγούν οι κατάλληλοι, αξιόπιστοι και σταθεροί Συνεργάτες που θα διασφαλίσουν τόσο την ποιότητα όσο και την αδιάληπτη διαθεσιμότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, θα πρέπει να συναφθούν μακροχρόνιες συμφωνίες – συμβάσεις και συμβόλαια με απώτερο στόχο τη συνεχή παροχή αυτών προς τα Μέλη χωρίς προβλήματα κατά την εκτέλεση συναλλαγών των τελευταίων στα καταστήματα των Συνεργατών

4.5.2 Ελαχιστοποίηση του Κινδύνου

Η αξιοπιστία όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες στα Μέλη είναι εξαιρετικά σημαντική για ολόκληρη τη δομή και αξιοπιστία του Προγράμματος. Η κακή εξυπηρέτηση, η μη τήρηση συμφωνημένων προσφορών και προωθητικών ενεργειών ή αδυναμία εκτέλεσης συναλλαγών στο πλαίσιο του Προγράμματος μπορεί να έχουν σοβαρές συνέπειες για όλη τη διαδικασία. Κατά συνέπεια, οι κίνδυνοι αυτοί πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και στη στρατηγική αγοράς, ώστε να εξασφαλίζεται ότι οι Συνεργάτες είναι σύμφωνοι με τις απαιτήσεις του Προγράμματος. Θα πρέπει συνεπώς κατά διαστήματα να διενεργείται έλεγχος από τους αρμόδιους και να παρακολουθείται η εμπειρία των Μελών (mystery shopping)

4.5.3 Καλλιέργεια Σχέσεων με Συνεργάτες

Η ύπαρξη καλών σχέσεων με τους Συνεργάτες, ο ρόλος των οποίων είναι κομβικός για την βιώσιμη ανάπτυξη και εύρυθμη λειτουργία κάθε επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, η υπό μελέτη επιχείρηση, στοχεύει στην καλλιέργεια δυνατών σχέσεων, σχέσεων εμπιστοσύνης με όλους τους Συνεργάτες. Θα πρέπει επομένως, να αναπτύξει μακροχρόνιες, καλά οργανωμένες και αμοιβαία επωφελείς σχέσεις μαζί τους, ώστε να μπορέσει να διασφαλίσει ότι οι Συνεργάτες, τόσο ως προς τις παροχές προς τα Μέλη όσο και προς τους ειδικούς όρους των εκάστοτε προσφορών, θα είναι πάντοτε συντονισμένοι με τις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένες απαιτήσεις με κάθε ένα Συνεργάτη. Θα πρέπει επίσης να διασφαλίσει την κάλυψη των οικονομικών οφειλών, ώστε να αποφύγει μελλοντικές προστριβές. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι σημαντική η διατήρηση οικειότητας στα πλαίσια επαγγελματικής συνεργασίας, ώστε να αναπτυχθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη. Η συχνή επικοινωνία και η εποικοδομητική ανταλλαγή απόψεων των δύο μερών μπορεί να αποβεί σε όφελος και των δύο ως προς τις εξελίξεις σε θέματα ανταγωνισμού, κινδύνων ή απρόβλεπτων καταστάσεων που ενδέχεται να επιβαρύνουν και τα δύο μέρη.

4.5.4 Επιλογή και Αξιολόγηση των Συνεργατών

Η διαδικασία επιλογής Συνεργατών είναι μια συνεχή διαδικασία, προκειμένου να διασφαλιστεί η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Τα κριτήρια επιλογής, ομαδοποιούνται στις ακόλουθες κατηγορίες:

Αξία πόντου: Οι συνεργάτες του Προγράμματος θα συμβληθούν με κάποια αξία για τον πόντο που θα συλλέγουν τα μέλη. Αυτή η αξία θα πρέπει να είναι εντός συγκεκριμένων ορίων και αποτέλεσμα διαπραγμάτευσης ώστε να μπορεί να υπάρχει ισορροπία και να μην διακινδυνεύσει η κερδοφορία του Προγράμματος.

Δίκτυο Πανελλαδικής κάλυψης: Οι συνεργάτες του Προγράμματος, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες αυτού, θα πρέπει να έχουν δυνατό δίκτυο καταστημάτων, το οποίο να μπορεί να καλύψει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο τμήμα της επικράτειας. Σε διαφορετική περίπτωση, τα Μέλη, δεν έχουν λόγο να συμμετάσχουν εφόσον δεν βρίσκουν εμπόρους να συναλλαχθούν.

Συνέπεια: Ο Συνεργάτης θα πρέπει να είναι συνεπής στον τρόπο εξυπηρέτησης της πελατείας του, δημιουργώντας θετικά αισθήματα στους τελικούς πελάτες. Η φήμη της επιχείρησης για την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών είναι σημαντικός παράγοντας για την επιλογή συνεργατών.

Οικονομικές Συναλλαγές : στο πλαίσιο, καλής συνεργασίας και ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης, θα πρέπει η κοστολόγηση και τιμολόγηση των Συνεργατών να είναι σωστή και ακριβής, ενώ θα πρέπει και τα δύο μέρη να ανταποκρίνονται σύμφωνα με τις επιμέρους συμβάσεις ως προς την τακτοποίηση των οφειλών.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω κριτήρια, πιο κάτω περιγράφεται η διαδικασία που θα ακολουθείται για την επιλογή αυτών. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την απόδοση ενός βαθμού σπουδαιότητας για κάθε κριτήριο και τις πιθανότητες των εν δυνάμει προμηθευτών να πληρούν το καθένα. Τελικά, ο Συνεργάτης που τελικά επιλέγεται είναι εκείνος που συγκεντρώνει την υψηλότερη βαθμολογία. Έστω λοιπόν ότι για ένα συγκεκριμένο Κλάδο, υπάρχουν ο Συνεργάτης Α και ο Συνεργάτης Β. Για τα 3 κριτήρια που αναλύθηκαν πιο πάνω αποδίδεται ο βαθμός σπουδαιότητας με κλίμακα από 10 έως 1, με το 10 να είναι το πιο κρίσιμο. Για κάθε ένα από τα κριτήρια αξιολογείται η εκτίμηση κάλυψης αυτών με κλίμακα από το 0 έως το 1.

Πίνακας 4.5.4.1. Μοντέλο Επιλογής και Αξιολόγησης Συνεργατών

Κριτήριο	Βαθμός Σπουδαιότητάς	Συνεργάτης Α	Συνεργάτης Β
Αξία Πόντου	10	1	0,7
Δίκτυο Πανελλαδικής κάλυψης	9	0,9	0,5
Συνέπεια	9	0,9	0,5
Οικονομικές Συναλλαγές	8	0,3	0,5

Η βαθμολογία που προκύπτει για τον κάθε ένα διαμορφώνεται ως ακολούθως:

Συνεργάτης Α: $9 \cdot 0.9 + 9 \cdot 0.9 + 10 \cdot 1 + 8 \cdot 0.3 = 28,6$

Συνεργάτης Β: $9 \cdot 0.5 + 9 \cdot 0.5 + 10 \cdot 0.7 + 8 \cdot 0.5 = 20$

Συνεπώς, προτιμητέος Συνεργάτης, είναι ο Συνεργάτης Α, που συγκεντρώνει την υψηλότερη βαθμολογία στην αξιολόγηση των κριτηρίων, καθώς φαίνεται πως θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις ανάγκες και στις απαιτήσεις της υπό μελέτη επιχείρησης.

4.6 Επιλογή Βασικών Συνεργατών

Η επιλογή των βασικών Συνεργατών, θα προκύψει βάσει των πιο πάνω κριτηρίων και του μοντέλου που αναλύθηκε. Θα πρέπει όμως να ληφθούν υπόψη και κάποιοι επιπλέον παράγοντες, όπως κύριες

δράσεις του προμηθευτή, χρηματοοικονομική του κατάσταση, λοιποί βασικοί του πελάτες, πείρα και εμπειρία καθώς και τα χαρακτηριστικά των παρεχόμενων υπηρεσιών του.

4.6.1 Τύποι Συμφωνιών

Η υπό μελέτη επιχείρηση, έχει σκοπό να συμβληθεί με Συμβάσεις αρχικά ορισμένου χρόνου και έπειτα αορίστου με τους βασικούς Συνεργάτες, όπου θα αναφέρονται λεπτομερώς οι όροι συνεργασίας, η συμφωνία για την μεταφορά προσωπικών δεδομένων και διαχείριση αυτών μέσω του κοινού Προγράμματος καθώς επίσης η δυνατότητα επικοινωνίας σε αυτούς προσφορών λοιπών Συνεργατών που επίσης συμμετέχουν στο Κοινό Πρόγραμμα, Επίσης θα προβλεφθούν ειδικές ρήτρες για τους κανόνες του Προγράμματος και τις ευθύνες του κάθε συμβεβλημένου Συνεργάτη, καθώς επίσης επιμέρους όροι για τους τρόπους και χρόνους πληρωμής.

4.7 Υπολογισμός του Κόστους

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί ο υπολογισμός κόστους των συνεργατών, θα πρέπει να οριστούν οι βασικές παράμετροι του Προγράμματος που ορίζουν το κόστος των συμβεβλημένων Συνεργατών. Πιο αναλυτικά, ο υπολογισμός του κόστους των συνεργατών στηρίζεται στα ακόλουθα 4 στοιχεία:

- **Liability:** η εκτιμώμενη συνολική αξία πόντων που εκκρεμούν να αποδοθούν προς τα Μέλη. Τα μέλη της επενδυτικής ομάδας, επιθυμούν στους πελάτες να επιστρέφεται το 2% της αξίας συναλλαγής (Τιμή- ενδεχόμενη εξαργύρωση) στα Μέλη στη μορφή πόντων. Δηλαδή για κάθε 1 ευρώ το μέλος να λαμβάνει 10 πόντους.
- **Προμήθειες Συνεργατών:** Σύμφωνα και με τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω στην Παράγραφο 4.5 για την επιλογή των συνεργατών, η μεσοσταθμική αξία της συμμετοχής των συνεργατών στην αξία του πόντου ορίζεται στο 0,008% της αξίας συναλλαγής, ποσό που αντιστοιχεί σε έσοδο για το Πρόγραμμα και θα αφαιρείται από το liability κατά τον υπολογισμό του κόστους. Για κάθε ένα κλάδο που έχει επιλεχθεί να συμμετάσχει υπολογίζεται: η Μέση Συναλλαγή x Μήνες x Ποσοστό Μελών (Activation Rate) που εκτιμάται ότι θα πραγματοποιήσουν συναλλαγή.
- **Πόντοι Καλωσορίσματος:** Στην αξία του liability, θα πρέπει να προστεθεί και η αξία των πόντων καλωσορίσματος των μελών, η οποία θα είναι επίσης κλιμακωτή σύμφωνα με το tier στο οποίο βρίσκονται. Συγκεκριμένα, τα μέλη του Silver Dust θα λαμβάνουν 500 πόντους= 1 ευρώ, τα μέλη του Gold Dust 1000 πόντους =2 ευρώ ενώ τα μέλη του Platinum Dust 2000 πόντους =4 ευρώ

- **Expiration:** αφορά στη διάρκεια ζωής του κάθε πόντου. Η Επενδυτική ομάδα έχει επιλέξει τα 2 έτη καθώς θεωρείται ένα καλό χρονικό διάστημα για να μπορέσει το Μέλος να συλλέξει πόντους και να κάνει εξαργύρωση αυτών. Επιπλέον, σύμφωνα με τις τάσεις της αγοράς φαίνεται πως η πλειονότητα των προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης έχουν επιλέξει την ίδια διάρκεια. Οι πόντοι που λήγουν, ενώ αποτελούν έσοδο, θα εμφανίζονται στο Πρόγραμμα ως μειωμένο έξοδο του liability. Σύμφωνα με Benchmarking επιτυχημένων προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης, υπολογίζεται σε ένα 10% του liability.
- **Redemption rate:** αφορά στην πραγματική αξία πόντων που εξαργυρώνονται, δημιουργώντας το πραγματικό κόστος. Σύμφωνα με το Benchmarking, τα πιο επιτυχημένα προγράμματα, έχουν Redemption Rate μεταξύ 60%-70%. Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης θα επιλέχθηκε Redemption Rate: 60%
- **Activation Rate:** αφορά στο ποσοστό που θα είναι ενεργό στο Πρόγραμμα για να συλλέγει και να εξαργυρώνει πόντους.

Στον πιο κάτω πίνακα, καταγράφεται το κόστος- Liability του Προγράμματος ανά Κλάδο για τα 3 πρώτα χρόνια λειτουργίας με την παραδοχή ότι δεν πραγματοποιείται εξαργύρωση διαχρονικά, λαμβάνοντας ως αποτέλεσμα το μέγιστο κόστος του Προγράμματος. Οι τιμές, η συχνότητα αλλά και το ποσοστό συμμετοχής των μελών έχουν υπολογιστεί με βάση συζητήσεις με Στελέχη της αγοράς για το 2019. Τέλος, οι αξίες έχουν υπολογιστεί σταθερές για τα επόμενα έτη, ενώ έχει προστεθεί στον κάθε κλάδο η συμμετοχή στο κόστος για τους πόντους καλωσορίσματος. Για τον Υπολογισμό του Liability, έχουν υπολογιστεί τα ακόλουθα:

Σουπερ Μάρκετ: Μέση Συναλλαγή 70€ * 12 μήνες * 75% Μελών

Καύσιμα: Μέση Συναλλαγή 80€ * 12 μήνες * 75% Μελών

Ένδυση: Μέση Συναλλαγή 75€ * 7 μήνες * 65% Μελών

Τεχνολογία: Μέση Συναλλαγή 150€ * 7 μήνες * 50% Μελών

Ταξίδια: Μέση Συναλλαγή 300€ * 4 μήνες * 10% Μελών

Πολυκατάστημα: Μέση Συναλλαγή 150€ * 9 μήνες * 25% Μελών

Τράπεζα: : Μέση Συναλλαγή 40€ * 12 μήνες * 55% Μελών

Πίνακας 4.7.1 Liability Προγράμματος

Έτος	2021	2022	2023
Μέλη	200.000	400.000	600.000
Welcome Points	381.220 €	380.080 €	402.500 €
Σούπερ Μάρκετ	2.520.000 €	5.040.000 €	7.560.000 €
Κάυσιμα	2.880.000 €	5.760.000 €	8.640.000 €
Ένδυση	1.365.000 €	2.730.000 €	4.095.000 €
Τεχνολογία	2.100.000 €	4.200.000 €	6.300.000 €
Ταξίδια	480.000 €	960.000 €	1.440.000 €
Πολυκατάστημα	1.350.000 €	2.700.000 €	4.050.000 €
Τράπεζα	864.000 €	1.728.000 €	2.592.000 €
Σύνολο Liability/ year	11.940.220 €	23.498.080 €	35.079.500 €

Πίνακας 4.7.1 Προμήθειες Συνεργατών Προγράμματος

Έτος	2021	2022	2023
Μέλη	200.000	400.000	600.000
Σούπερ Μάρκετ	1.062.460 €	2.070.297 €	3.081.500 €
Κάυσιμα	1.206.460 €	2.358.297 €	3.513.500 €
Ένδυση	600.460 €	1.146.297 €	1.695.500 €
Τεχνολογία	894.460 €	1.734.297 €	2.577.500 €
Ταξίδια	246.460 €	438.297 €	633.500 €
Πολυκατάστημα	594.460 €	1.134.297 €	1.677.500 €
Τράπεζα	400.060 €	745.497 €	1.094.300 €
Σύνολο Προμηθειών/ year	5.004.820 €	9.681.577 €	14.273.300 €

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

5.1 Τεχνολογικές Επιλογές – Αρχιτεκτονική

Το κοινό Πρόγραμμα αφοσίωσης και πίστης της παρούσας μελέτης, προκειμένου να επιτύχει την κάλυψη των αναγκών -στόχων του, θα πρέπει να αναπτύξει ένα πλήθος εφαρμογών προκειμένου να μπορέσει να καλύψει την πολυδιάστατη μορφή του. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να παρέχει τα ακόλουθα λειτουργικά πλεονεκτήματα:

- Κεντρικές CRM διαδικασίες
- Ισχυρές και σύνθετες δυνατότητες προσωποποίησης (Personalization) προσφορών προς τα Μέλη
- Ενισχυμένες λειτουργικότητες προωθητικών ενεργειών
- Διαχείριση και υποστήριξη του Προγράμματος μέσα από διαφορετικά κανάλια (email, app, κοκ)
- Ολοκληρωμένη διαχείριση τόσο των Μελών καθώς και των συνεργατών του Προγράμματος
- Ευέλικτα μοντέλα αξιολόγησης των επιπέδων (tiers) του Προγράμματος καθώς και ευέλικτα σχήματα συμμετοχής
- Δυνατότητες υποστήριξης και μετατροπής διαφορετικών αξιών σε ένα κοινό «νόμισμα/ αξία»
- Εκτεταμένο αλλά εύκολο στη χρήση και στην κατανόηση πλαίσιο κανόνων, που θα αξιολογείται και θα εκτελείται μέσα από έναν αποδοτικό και επεκτάσιμο μηχανισμό επιβράβευσης
- Ευκολία στην πληροφόρηση μέσω προ εγκατεστημένων ροών μεταφοράς δεδομένων και λειτουργίας Dashboards.

5.2 Περιγραφή Επιλεγόμενης Πλατφόρμας

Το κοινό Πρόγραμμα, προκειμένου να μπορέσει να υλοποιηθεί έχει επιλεγεί από την Επενδυτική Ομάδα να λειτουργεί απαραίτητα σε συνεργασία με τράπεζα ώστε μεταξύ άλλων λόγων και για να επωφεληθεί από υφιστάμενες υποδομές που σχετίζονται με την πραγματοποίηση πληρωμών (Merchant Service Providers- MSP). Συνεπώς τα Μέλη του Προγράμματος, είναι κατά βάση κάτοχοι καρτών της συνεργαζόμενης Τράπεζας.

Η όλη διαδικασία συλλογής, εξαργύρωσης και μετατροπής πόντων θα μετουσιώνεται σε αξία μέσω των καρτών (πιστωτικών, χρεωστικών και προπληρωμένων) της συνεργαζόμενης Τράπεζας. Επιπλέον, στη πλατφόρμα θα προστεθούν οι κανόνες του προγράμματος από τους οποίους προκύπτουν οι

πόντοι που απονέμονται στα μέλη του προγράμματος ή που αφαιρούνται μετά από εξαγορές δώρων ή παροχών του προγράμματος. Οι κανόνες αυτοί μπορούν να τροποποιηθούν δυναμικά, να συμπληρωθούν ή να απενεργοποιηθούν και να αντικατασταθούν από άλλους σε επιλεγμένα χρονικά διαστήματα.

Επομένως, η πλατφόρμα που θα υποστηρίξει το Κοινό Πρόγραμμα θα πρέπει παρέχει μια ισχυρή, επεκτάσιμη και ταχύτατη μηχανή επεξεργασίας συναλλαγών για περισσότερα προγράμματα ταυτόχρονα. Η πλατφόρμα αυτή θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα της επεξεργασίας ενός πολύ μεγάλου όγκου συναλλαγών είτε σε πραγματικό χρόνο (real time) είτε σε batch μορφή. Θα πρέπει να μπορεί να δεχτεί συναλλαγές από ένα μεγάλο εύρος καναλιών όπως είναι οι μηχανές EFT POS, εφαρμογές στο Web, integrated συστήματα, portals συνεργατών ή ακόμα και την ίδια την εφαρμογή.

Η πλατφόρμα θα πρέπει να διασφαλίζει πως όλες οι συλλογές, εξαργυρώσεις αλλά και οι αλλαγές των Tiers επεξεργάζονται με έγκυρο και έγκαιρο τρόπο και τα υπόλοιπα των μελών ενημερώνονται ανάλογα.

Θα πρέπει να μπορεί να υποστηρίξει πολλαπλά και σύνθετα σχήματα τιμολόγησης και ισοτιμιών. Για παράδειγμα μπορεί να γίνει εξαργύρωση δύο διαφορετικών τύπων πόντων συνδυαστικά ή και επιπρόσθετα σε ένα ποσό σε πραγματικό νόμισμα. Η πλατφόρμα θα πρέπει να είναι σε θέση να υπολογίζει την λήξη των πόντων κάθε Tier και κάθε προγράμματος συνολικά με βάση προκαθορισμένους κανόνες.

5.3 Περιγραφή Λύσης

5.3.1 Υποστήριξη Καρτών

Το Κοινό Πρόγραμμα προκειμένου να μπορέσει να λειτουργήσει απαιτεί την ανάπτυξη υποδομών που διασφαλίζουν την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο της Πλατφόρμας με στο σύστημα καταγραφής και διαχείρισης κινήσεων των EFT POS τόσο της συνεργαζόμενης τράπεζας όσο και των συνεργατών που θα συμμετάσχουν στο Κοινό Πρόγραμμα. Η επικοινωνία αυτή, θα πρέπει να γίνεται μέσω του παρόχου της τράπεζας που αφορά το σύστημα πληρωμών.

Θα πρέπει συνεπώς να παρέχονται μέσα από την πλατφόρμα δυνατότητες που σχετίζονται με τον υπολογισμό και καταγραφή των πόντων που συλλέχθηκαν σε πραγματικό χρόνο με βάση τις συναλλαγές των καρτών των μελών του προγράμματος. Δυνατότητες υπολογισμού και ενημέρωσης του νέου υπολοίπου των πόντων μετά την επεξεργασία της τελευταίας συναλλαγής ώστε να μπορεί

να εκτυπωθεί στο EFT POS και να είναι διαθέσιμο στον πελάτη. Επιπλέον, μέσα από την πλατφόρμα θα πρέπει να υπολογίζονται και να καταγράφονται οι πόντοι που μπορεί να εξαργυρώσει σε ένα από τα EFT POS της Τράπεζας μετά από εξαγορά κάποιου δώρου με τους πόντους του. Ακόμα, να ορίζει και να διαχειρίζεται τους τύπους των πόντων των επιμέρους προγραμμάτων, τη διάρκεια ζωής τους και τις επιτρεπόμενες ενέργειες με τη χρήση τους. Να ορίζει και να διαχειρίζεται τις ισοτιμίες ανάμεσα στους πόντους των διαφορετικών προγραμμάτων Loyalty αλλά και με πραγματικά νομίσματα. Να ορίζει και να διαχειρίζεται καταλόγους με προϊόντα, δώρα και άλλες ανταμοιβές προς τα μέλη κάθε προγράμματος με βάση το Tier στο οποίο βρίσκονται, τη συναλλαγή που πραγματοποιούν και το υπόλοιπο πόντων που απαιτείται αλλά και να παρακολουθεί και να διαχειρίζεται ενδεχόμενες αλλαγές Tier ενός μέλους του προγράμματος.

Η εν λόγω πλατφόρμα θα πρέπει να είναι επιπλέον σε θέση να προσφέρει επιπρόσθετα της απλής καταγραφής και υπολογισμού των πόντων τη δυνατότητα παρακολούθησης της λειτουργίας του Προγράμματος σε πραγματικό χρόνο και των κανόνων που εφαρμόστηκαν για την παραγωγή του κάθε αποτελέσματος, τη δυνατότητα χρήσης του καναλιών Marketing για την προώθηση του προγράμματος αλλά και την δυνατότητα χρήσης του κάποιου χαρακτηριστικού ώστε να επιτρέπεται η εισαγωγή και διαχείριση λιστών, για την προσθήκη ή απενεργοποίηση μελών από λίστες ή για την προσθαφαίρεση πόντων τους στο πρόγραμμα, παρακάμπτοντας τη πλατφόρμα.

5.3.2 Διαχείριση Προγράμματος

Η πλατφόρμα που θα υποστηρίξει το Πρόγραμμα θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες της εφαρμογής να διαχειρίζονται κάθε παράμετρο των διαφορετικών προγραμμάτων που θα συμμετέχουν. Θα πρέπει να μπορούν να ορίσουν προγράμματα, να επεξεργαστούν Tiers και να δημιουργήσουν κανόνες για τη Συλλογή και Εξαργύρωση πόντων στο κοινό νόμισμα.

Η πλατφόρμα θα πρέπει να προσφέρει ένα εύχρηστο περιβάλλον εργασίας, το οποίο να επιτρέπει στους χρήστες να δημιουργήσουν και να διαχειριστούν το πρόγραμμα με σύνθετους κανόνες μέσα σε λίγες ώρες αντί για ημέρες. Θα πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα στους διαχειριστές να διαχειριστούν κάθε παράμετρο εκτέλεσής, όπως τον ορισμό νέων κανόνων για συλλογή και εξαργύρωση πόντων. Οι χρήστες θα πρέπει να μπορούν να έχουν τη δυνατότητα να προσθέσουν συνεργάτες στο προγράμματα και να τους αναθέσουν δικαιώματα και ενέργειες επί του προγράμματος και των μελών. Επιγραμματικά, οι χρήστες της εφαρμογής θα πρέπει να μπορούν να ολοκληρώσουν ένα μεγάλο εύρος από ενέργειες όπως:

- Την δημιουργία ενός ή περισσότερων προγραμμάτων με σύνθετα σχήματα συμμετοχής βάσει κατηγοριοποίησης των πελατών ή με βάση τους διαφορετικούς τύπους των πελατών. Διαφορετικά όρια λήξης πόντων ή διαφορετικές αξίες πόντων να μπορούν να προσφερθούν σε διαφορετικές κατηγορίες πελατών.
- Την διαχείριση περισσότερων του ενός Tiers ανά Πρόγραμμα συμπεριλαμβανομένων των κανόνων τους και των προνομίων του κάθε Tier.
- Την διαχείριση των τύπων των Πόντων κάθε Προγράμματος, την ισοτιμία τους με άλλους τύπους πόντων, το κόστος τους σε πραγματικό νόμισμα, καθώς και των κανόνων λήξης τους.
- Την δημιουργία απλών ή σύνθετων κανόνων για Συλλογή και Εξαργύρωση όπως: λήψη N πόντων για την αγορά προϊόντων αξίας X από τον συνεργάτη Y , λήψη N πόντων για αγορές προϊόντων συνολικής αξίας έως 100€ και λήψη M πόντων για αγορές προϊόντων συνολικής αξίας μεγαλύτερης των 100€, λήψη N πόντων για την ολοκλήρωση του προφίλ μέλους στο πρόγραμμα ή σε μια σελίδα στο Web κοκ.
- Την παροχή δυνατότητας ενεργοποίησης περιορισμών ανά χρονική περίοδο και ανά συναλλαγή για την αγορά πόντων και τη μεταφορά τους από Tier σε Tier.
- Τη δυνατότητα ενεργοποίησης περιορισμών για τη συλλογή και εξαργύρωση πόντων με βάση την τρέχουσα κατάσταση και θέση του πελάτη.
- Τη δυνατότητα δυναμικής κοστολόγησης των προσφερόμενων προϊόντων σε πόντους με βάση κανόνες και τον ορισμό ισοτιμιών ανάμεσα σε διαφορετικούς τύπους πόντων ανάμεσα στα διαφορετικά προγράμματα.
- Το μέλος ενός προγράμματος μπορεί να εξαργυρώσει με βάση το Tier στο οποίο βρίσκεται, τις λεπτομέρειες της συναλλαγής, ή τον συνεργάτη του προγράμματος Loyalty
 - Την διαχείριση της εισαγωγής νέων μελών στα προγράμματα Loyalty
 - Την δημιουργία στοχευόμενων προωθητικών ενεργειών, μέσα από το σύστημα Μάρκετινγκ απευθυνόμενα σε επιλεγμένα segments των Μελών.
 - Την διαχείριση της εξαγωγής Λογαριασμών για τα μέλη με τα σύνολα και τις κινήσεις τους σε κάθε πρόγραμμα.
 - Την απόκτηση εικόνας 360 View για το προφίλ του κάθε μέλους ενός προγράμματος αλλά και συμπλήρωση της συνολικής εικόνας του κάθε Μέλους

Επιπρόσθετα η πλατφόρμα θα πρέπει να προσφέρει τη δυνατότητα ομαδοποίησης μελών κάτω από σύνολα (Households), δίνοντας τη δυνατότητα να συγκεντρώνονται οι πόντοι από κάθε μέλος σε έναν κοινό λογαριασμό, στον οποίο μπορεί να οριστούν μέλη ως διαχειριστές και από εκεί να πραγματοποιείται η εξαργύρωσή των συνολικών πόντων τους από το κάθε μέλος της ομάδας

5.3.3 Διαχείριση Μελών

Η πλατφόρμα θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σετ από προ-εγκατεστημένες διαδικασίες, οι οποίες επιταχύνουν τις εργασίες διαχείρισης του προγράμματος και των μελών τους μειώνοντας σημαντικά το λειτουργικό κόστος.

Οι υπηρεσίες διαχείρισης μελών θα πρέπει να είναι μέρος της συνολικής λύσης του CRM και να αποτελεί προκαθορισμένη διαδικασία ολοκλήρωσης της εφαρμογής. Κάθε υπηρεσία θα πρέπει να είναι χτισμένη με βάση λειτουργικότητες που εξασφαλίζουν δομές από διαδοχικά, προκαθορισμένα και καθοδηγούμενα βήματα για να τα ακολουθήσουν οι διαχειριστές. Κάθε υπηρεσία θα πρέπει να μπορεί να περιλαμβάνει δυναμικά υπολογισμένα κόστη εφόσον το πρόγραμμα χρεώνει τα μέλη για τέτοιου είδους υπηρεσίες.

Η πλατφόρμα θα πρέπει να προσφέρει επίσης ένα σύνολο από Web Services που επιτρέπουν την επικοινωνία με τρίτα συστήματα ώστε να λειτουργήσουν ως επιπρόσθετα μέσα επικοινωνίας των μελών ή και των συνεργατών με τον οργανισμό για το πρόγραμμα. Τέτοια τρίτα συστήματα μπορεί να είναι Web Portals, POS, περίπτερα κτλ. Κάποιες από τις παρεχόμενες υπηρεσίες θα μπορούσαν να αφορούν:

A. Ενεργοποίηση Ληγμένων Πόντων: Η προ-εγκατεστημένη αυτή διαδικασία της εφαρμογής επιτρέπει τον υπεύθυνο διαχείρισης των υπηρεσιών για τα μέλη των προγραμμάτων, να λάβει και να επεξεργαστεί τα αιτήματά τους για ενεργοποίηση προκαθορισμένων ποσοτήτων από ληγμένους πόντους. Με τη βοήθεια της διαδικασίας, ο υπεύθυνος πιστοποιεί το αίτημα, υπολογίζει το κόστος της ενεργοποίησης, επεξεργάζεται την πληρωμή του ποσού και τελικά ενεργοποιεί τους πόντους εκτελώντας μια πίστωση.

B. Δωρεά Πόντων: Η προ-εγκατεστημένη αυτή διαδικασία της εφαρμογής επιτρέπει τον υπεύθυνο διαχείρισης των υπηρεσιών για τα μέλη των προγραμμάτων, να λάβει και να επεξεργαστεί τα αιτήματά τους για δωρεά συγκεκριμένου αριθμού πόντων σε ένα άλλο μέλος, υπολογίζει το κόστος για την πραγματοποίηση της δωρεάς, επεξεργάζεται την πληρωμή του ποσού και τελικά υλοποιεί την συναλλαγή της δωρεάς.

Γ. Προσθήκη Μέλους σε προωθητική Ενέργεια: Η προ-εγκατεστημένη αυτή διαδικασία της εφαρμογής επιτρέπει τον υπεύθυνο διαχείρισης των υπηρεσιών για τα μέλη των προγραμμάτων, να λάβει και να επεξεργαστεί τα αιτήματά τους για συμμετοχή σε μια συγκεκριμένη προωθητική ενέργεια του προγράμματος στο οποίο συμμετέχει. Με τη βοήθεια της διαδικασίας, ο υπεύθυνος πιστοποιεί το αίτημα, υπολογίζει το κόστος της συμμετοχής εφόσον υπάρχει, επεξεργάζεται την πληρωμή του ποσού και τελικά προσθέτει το μέλος κάτω από την προωθητική ενέργεια.

5.3.4 Διαχείριση Συνεργατών

Η πλατφόρμα θα πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα παρακολούθησης και διαχείρισης των συνεργατών του προγράμματος σε όλο το φάσμα των διαδικασιών τους. Από την προσέλκυσή τους σε κάποιο πρόγραμμα, στον ορισμό της συνεργασίας τους με τον οργανισμό, στον ορισμό των προϊόντων και των προωθήσεων μέσω του προγράμματος που επιλέχθηκε.

Επιπρόσθετα το Πρόγραμμα μέσω της πλατφόρμας να μπορεί να εφαρμόσει μοντέλα χρέωσης της συμμετοχής των συνεργατών, και να τους υποστηρίξει στη διαχείριση των αιτημάτων και των παραπόνων τους.

Τέλος, η πλατφόρμα θα πρέπει να παρέχει μηχανισμό Reporting ώστε ο διαχειριστής έχει ανά πάσα στιγμή μια ολοκληρωμένη δυναμική εικόνα για όλους τους συνεργάτες με συγκριτικά αποτελέσματα συμμετοχής και απόδοσης. Ο χρόνος και το κόστος εισαγωγής και καθημερινής διαχείρισης των συνεργατών των προγραμμάτων μειώνεται δραματικά λόγω ενός εκτεταμένου συνόλου από δυνατότητες που προσφέρει η εφαρμογή όπως:

- Υποστήριξη συνεργατών με την μορφή προαγοράς υπηρεσιών ή με τη μορφή «Pay as you go”.
- Υποστήριξη ευέλικτων και παραμετροποιήσιμων προϊόντων και προσφορών και κυρίως υποστήριξη ευέλικτων κανόνων για συγκέντρωση και εξαργύρωση πόντων.
- Υποστήριξη οικονομικού ελέγχου για τους συνεργάτες των προγραμμάτων και δυνατότητα έκδοσης λογαριασμών ανά συνεργάτη. Υποστήριξη προσφορών με τη συνεργασία περισσότερων του ενός συνεργατών για τον διαμοιρασμό του κόστους λειτουργίας.
- Υποστήριξη παραμετροποιήσιμων κανόνων επεξεργασίας και επαλήθευσης των συναλλαγών που εισάγονται στο σύστημα για λόγους πρόληψης λαθών.

5.3.5 Διαχείριση Reporting

Η διαχείριση των Αναφορών του Προγράμματος αφορά στο σύνολο από έτοιμες διαδικασίες εξαγωγής, τροποποίησης και μεταφοράς των δεδομένων από την επιχειρησιακή βάση του Προγράμματος (εντός του CRM) στην αναλυτική βάση, ελαχιστοποιώντας τον χρόνο για την ανάλυση, τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας τέτοιας διαδικασίας που θα πρέπει να παρέχει η πλατφόρμα.

Η εκτέλεση των Αναφορών θα πρέπει να μπορεί να παρέχει γρήγορες απαντήσεις σε σύνθετα ερωτήματα που αφορούν:

- ✓ στο πρόγραμμα, την απόδοσή του και στοιχεία για τα μέλη τους ,
- ✓ στο συνδυασμό των προγραμμάτων με τα σχήματα μέτρησης απόδοσης των προωθητικών ενεργειών,
- ✓ στο συνδυασμό των προγραμμάτων με τα σχήματα ανάλυσης της συμπεριφοράς των πελατών,
- ✓ στα KPIs του Προγράμματος και στα Έσοδα του Προγράμματος
- ✓ στην ταχύτητα απόκτησης και κατανάλωσης πόντων ενός προγράμματος
- ✓ σε λίστα των πιο ενεργών μελών ενός προγράμματος
- ✓ στα πιο επιθυμητά προϊόντα προς εξαργύρωση
- ✓ στις πιο επιτυχημένες προωθητικές ενέργειες ενός προγράμματος
- ✓ σε Ανάλυση RFM & Churn Ανάλυση
- ✓ σε παροχή πληροφοριών για τους «καλύτερους» συνεργάτες κοκ

5.4 Περιγραφή του Προγράμματος

Σε αυτή την ενότητα θα αναπτυχθεί η εμπειρία του πελάτη- Μέλους του Κοινού Προγράμματος, καθώς η προηγούμενη συστημικά ανάπτυξη θα έρθει να χτίσει τους συγκεκριμένους τρόπους λειτουργίας της εφαρμογής.

Εγγραφή- Download Up

Οι πελάτες που επιθυμούν να γίνουν μέλη του Προγράμματος, θα πρέπει για αρχή να κατεβάσουν την εφαρμογή μέσω των app stores. Με την επιτυχή ολοκλήρωση, θα ζητείται στον χρήστη η συμπλήρωση των προσωπικών του στοιχείων, η δήλωση της τραπεζικής κάρτας και εάν είναι ήδη μέλος σε Προγράμματα αφοσίωσης και πίστης των υπόλοιπων Συνεργατών Λιανικής, τα στοιχεία Μέλους τους. Έχοντας λάβει τις σχετικές συναινέσεις για μεταφορά στοιχείων προσωπικών δεδομένων, GDPR κοκ, θα ανοίγει μια νέα Οθόνη, στην οποία θα εμφανίζονται οι πόντοι που έχει το Μέλος από τα επιμέρους Προγράμματα και αλλά και το Συνολικό νέο Υπόλοιπο που έχει δημιουργηθεί από τη συνένωση των προγραμμάτων.

Περιεχόμενο Εφαρμογής

Τα Μέλη του Κοινού Προγράμματος, μέσα από την εφαρμογή θα μπορούν να ενημερώνονται για το σύνολο των Συνεργατών που συμμετέχουν στο Πρόγραμμα. Θα υπάρχει διασύνδεση με χάρτες όπου θα εμφανίζονται σε χιλιομετρική εμβέλεια συνεργάτες του Προγράμματος και με push notifications θα προβάλλονται ειδικές προσφορές, εκπτώσεις ή ενημερώσεις που ενδέχεται να ενδιαφέρουν τα Μέλη.

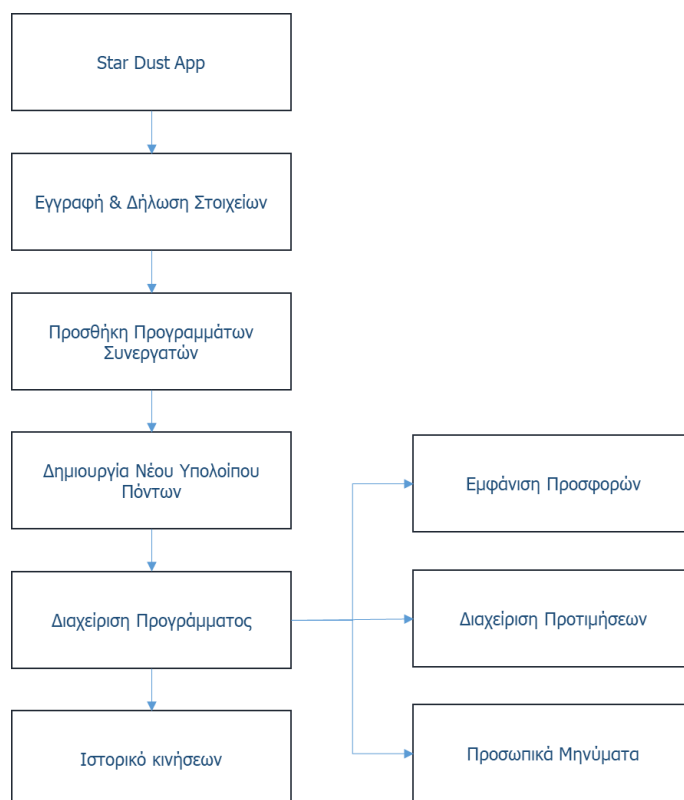
Διαχείριση Περιεχομένου

Τα Μέλη, μέσα από την εφαρμογή θα μπορούν να ορίσουν τις προτιμήσεις τους, προσφορές ή συνεργάτες για τους οποίους ενδιαφέρονται να μαθαίνουν νέα. Επιπλέον, θα μπορούν να θέτουν στόχους για την εκπλήρωση επιθυμιών μέσα από τη συλλογή συγκεκριμένου αριθμού πόντων κοκ.

Ιστορικό Κινήσεων

Μέσα από την εφαρμογή, τα Μέλη θα μπορούν να ενημερώνονται για το ιστορικό των αγορών (Συλλογή & Εξαργύρωση πόντων), των κουπονιών και των προσφορών που έχουν λάβει, καθώς επίσης για τα χρήματα που έχουν εξοικονομήσει. Τέλος, θα λαμβάνου ενημερώσεις σε περίπτωση που πλησιάζει η λήξη κάποιων πόντων.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί φαίνεται συνοπτικά η δομή της εφαρμογής.



Πίνακας 5.4.1 Δομή Εφαρμογής

5.5 Μηχανολογικός Εξοπλισμός

Ο απαιτούμενος μηχανολογικός εξοπλισμός που θα εξυπηρετήσει στο σύνολο των αναγκών της υπό μελέτα επιχείρησης, διακρίνεται σε Κύριο, Βοηθητικό και εξοπλισμό εξυπηρετήσεως.

5.5.1 Κύριος Εξοπλισμός

Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνεται ο μηχανισμός διατήρησης και αποθήκευσης δεδομένων. Η επενδυτική ομάδα, έχει επιλέξει για την υπό μελέτη επιχείρηση να χρησιμοποιήσει υπηρεσίες Cloud storage προκειμένου να είναι δυνατή η διαχείριση πολλαπλών βάσεων δεδομένων και η αποτελεσματικότερη χρήση των υφιστάμενων συστημάτων των λοιπών συνεργατών. Η σχεδίαση μέσω cloud επιτρέπει ταχεία ανάπτυξη βάσεων.

5.5.2 Βοηθητικός Εξοπλισμός

Ο βοηθητικός εξοπλισμός αφορά σε εκείνο τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται επικουρικά προκειμένου να είναι σε θέση η υπό μελέτη επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να λειτουργήσει ακόμα και σε κάποια ακραία συνθήκη. Για αυτό το λόγο, θα δημιουργηθούν αντίγραφα αρχείων σε μια ξεχωριστή βάση δεδομένων, η οποία θα ενημερώνεται κάθε τέλος μήνα, ώστε να μπορεί με μικρές απώλειες να εξασφαλίσει τη λειτουργικότητα της Πλατφόρμας.

5.5.3 Εξοπλισμός Εξυπηρετήσεως

Ο εν λόγω εξοπλισμός, έχει υποστηρικτικό ρόλο στην επιχείρηση παρόλο που δεν σχετίζεται άμεσα με την υπηρεσία ή την πλατφόρμα. Ο εξοπλισμός αυτός, εμφανίζεται στον πιο κάτω πίνακα. Οι διάφοροι προμηθευτές έχουν προκύψει από την ανάλυση του μοντέλου επιλογής προμηθευτών το οποίο παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 4.

Πίνακας 5.5.3.1 Εξοπλισμός Εξυπηρετήσεως.

Εξοπλισμός Εξυπηρετήσεως	Προμηθευτής
Έπιπλα Γραφείου	Sato
Εξοπλισμός γραφείων (Η/Υ, περιφερειακά, εκτυπωτές κλπ)	Πλαίσιο A,E,
Τηλεπικοινωνιακός και λοιπός εξοπλισμός	Cisco
Σύστημα ασφάλειας γραφείων	G4S
Ηλεκτρικός εξοπλισμός	Viohalco
Εξοπλισμός φωτισμού γενικής χρήσεως	Καυκάς

5.6 Απόκτηση Τεχνολογίας

Η απόκτηση της τεχνολογίας θα γίνει με τεχνολογική εξουσιοδότηση ώστε να μπορέσει να χρησιμοποιηθεί μια έτοιμη πλατφόρμα που έχει ή μπορεί να υποστηρίξει τις πιο πάνω απαιτήσεις. Μετά από προτάσεις και σειρά διαβουλεύσεων με διάφορους προμηθευτές έχει επιλεγεί η συνεργασία να γίνει με την INTRASOFT International, η οποία θα παρέχει τις πιο πάνω λύσεις μέσω ενός πελατοκεντρικού συστήματος που ονομάζεται Siebel. Η INTRASOFT International είναι ένας κορυφαίος Ευρωπαϊκός Όμιλος Πληροφορικής και Υπηρεσιών Πληροφορικής με ισχυρή διεθνή παρουσία και τεχνογνωσία που προσφέρει καινοτόμες και προστιθέμενης αξίας λύσεις υψηλής ποιότητας σε ένα ευρύ φάσμα διεθνών και εθνικών δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών.

Οι βασικοί λόγοι οι οποίοι οδήγησαν στην απόφαση αυτής της συνεργασίας έγκειται στη διασφάλιση της INTRASOFT International για την παροχή λύσεων που καλύπτουν τις επιχειρηματικές ανάγκες της υπό μελέτη επιχείρησης. Παρείχαν πραγματικά παραδείγματα υλοποίησης της πλειονότητας των δυνατοτήτων που η υπό μελέτη επιχείρηση επιθυμεί να αναπτύξει, μέσα από συναντήσεις που έγιναν σε εγκαταστάσεις συνεργατών της INTRASOFT International. Επιπλέον, το πακέτο, πέραν της παροχής της σχετικής τεχνολογίας, παρέχει, συμβούλους σε θέματα αφοσίωσης και πίστης, εκπαίδευση προσωπικού, εγκατάσταση ειδικευμένου προσωπικού για τα πρώτα 3 χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης στα γραφεία της επιχείρησης αλλά και νωρίτερα για την εγκατάσταση και ανάπτυξη της εφαρμογής. Επιπρόσθετα, το βασικό σύστημα που θα χρησιμοποιηθεί, είναι αρκετά διαδεδομένο στην ελληνική αγορά, κάτι το οποίο εκτιμάται πως θα διευκολύνει την επικοινωνία με τα λοιπά συστήματα των συνεργατών του Προγράμματος.

5.7 Συστήματα Ποιότητας

Αποφασιστικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επενδυτική ομάδα, είναι η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας κατά στο Πρότυπο Service Management (ISO 20000-1:2011) Information Security Management System (ISO 27001:2013), Business Continuity Management System (ISO 22301:2012), Health & Safety (OHSAS:18001-2007) Quality Management of Products and Services (ISO 9001: 2015) και EMAS (Eco-Management and Audit Scheme).

Με αυτές τις ενέργειες η επιχείρηση θα διασφαλίσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και επιπλέον θα μπορέσει μέσα από τα παραπάνω τεκμηριωμένα συστήματα να αποδείξει αυτή τη

δυνατότητα να ελέγχει επιτυχώς τους παράγοντες διαμόρφωσης ποιοτικών χαρακτηριστικών και να εγγυηθεί διάρκεια και συνέπεια προς αυτούς.

5.8 Κόστος Τεχνολογικής ανάπτυξης

Για την ολοκλήρωση της παρούσας ανάλυσης είναι απαραίτητο να γίνει μια σαφής εκτίμηση του κόστους της τεχνολογικής ανάπτυξης καθώς και του βοηθητικού εξοπλισμού, του εξοπλισμού εξυπηρέτησεως που θα πρέπει να αποκτηθούν από την υπό μελέτη επιχείρηση.

Το συνολικό κόστος της τεχνολογίας συνιστά μέρος του συνολικού κόστους της επένδυση το οποίο θα παρουσιαστεί στο κεφάλαιο 10 της μελάτης.

Πίνακας 5.7.1 Κόστος Εξοπλισμού

Κύριος Εξοπλισμός	
Πλατφόρμα Προγράμματος	800.000 €
Cloud Shortage	250.000 €
Σύνολο	1.050.000 €
Βοηθητικός Εξοπλισμός	
Βάση Δεδομένων	150.000 €
Σύνολο	150.000 €
Εξοπλισμός Εξυπηρέτησεως	
Έπιπλα Γραφείου	60.000 €
Εξοπλισμός γραφείων (Η/Υ, περιφερειακά, εκτυπωτές κλπ)	120.000 €
Τηλεπικοινωνιακός και λοιπός εξοπλισμός	90.000 €
Σύστημα ασφάλειας γραφείων	50.000 €
Ηλεκτρικός εξοπλισμός	25.000 €
Εξοπλισμός φωτισμού γενικής χρήσεως	20.000 €
Σύνολο	365.000 €
Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας	
Service Management (ISO 20000-1:2011)	22.500 €
Information Security Management System (ISO 27001:2013)	
Quality Management of Products and Services (ISO 9001: 2015)	
Σύνολο	22.500 €
Συνολικό Κόστος Επένδυσης για τον Εξοπλισμό	1.587.500 €

5.9 Χωρομετρικά Σχέδια

5.9.1 Προδιαγραφές Κατασκευαστικών Απαιτήσεων

Σε ότι αφορά στη σύσταση της επιχείρησης, είναι κρίσιμο να διαμορφωθεί ο χώρος των γραφείων με τέτοιο τρόπο που να προσφέρει στους εργαζομένους ελευθερία κινήσεων, εναλλαγή εικόνων και παραστάσεων, άνεση στην επικοινωνία προκειμένου να μπορέσουν να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι όπως απαιτούν οι τάσεις σύγχρονου, μοντέρνου οργανισμού, στα πρότυπα και τη φιλοσοφία των μεγαλύτερων εταιρειών του πλανήτη, όπως η Google, το Facebook και η Apple. Θα πρέπει να προβλεφθούν meeting rooms, χώροι για απομόνωση, τηλεφωνικοί θάλαμοι, σημεία για τετ α τετ συζητήσεις και χώρος εστίασης. Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχει ένα δωμάτιο ακόμα το οποίο θα περιέχει τον εφεδρικό server για την αποθήκευση των δεδομένων και ένα ακόμα για αποθηκευτικό χώρο γραφικής ύλης και λοιπών αναλώσιμων.

5.9.2 Χωρομετρικά Σχέδια

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, θα πρέπει να γίνει κατάρτιση χωρομετρικού σχεδίου. Συγκεκριμένα, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες σε χώρους, που σχετίζονται με θέματα οργάνωσης και διοίκησης της εν λόγω επιχείρησης. Λίγο πιο αναλυτικά, η διάταξη του χώρου της υπό μελέτη επιχείρησης θα πρέπει να παρέχει τρεις χώρους/ ορόφους. Συγκεκριμένα:

Στο πρώτο επίπεδο, θα βρίσκεται ένας χώρος για την εγκατάσταση του εφεδρικού server και για την φύλαξη των υλικών.

Στο δεύτερο επίπεδο, θα βρίσκεται το λειτουργικό δυναμικό της επιχείρησης περιλαμβάνοντας χώρους για σχεδίαση, παραγωγή ιδεών, meeting rooms, χώρους εστίασης κ.ο.κ.

Στο τρίτο επίπεδο θα βρίσκεται η διοίκηση, το master meeting room για σημαντικές συναντήσεις καθώς και οι αίθουσες για εκπαίδευση του προσωπικού.

5.10 Περιγραφή Έργων Πολιτικού Μηχανικού

Τα έργα πολιτικού μηχανικού θα ανατεθούν σε αρμόδια κατασκευαστική εταιρεία κτιριακών εγκαταστάσεων και έργων υποδομής η οποία θα είναι υπεύθυνη για την τήρηση των προδιαγραφών. Ο χώρος προς ενοικίαση για την επαγγελματική χρήση από την υπό μελέτη επιχείρηση θα είσαι στη

διαθέσιμος νωρίτερα από την έναρξη λειτουργίας της. Η συμβολή πολιτικού μηχανικού θα επιτρέψει την βέλτιστη διαμόρφωση των χώρων ώστε να είναι πιο λειτουργικοί. Πιο αναλυτικά, τα τεχνικά έργα πολιτικού μηχανικού θα περιλαμβάνουν μελέτη για προετοιμασία και ανάπτυξη του χώρου εγκατάστασης, και την επισκευή και ανάπτυξη των σχεδίων.

Το σύνολο των έργων πολιτικού μηχανικού θα ανατεθούν στην ειδικευμένη κατασκευαστική εταιρεία ΕΡΓΟΧΡΩΜ ΑΚΤΕΕ, η οποία έπειτα από σχετική έρευνα, αποδείχθηκε ότι συγκεντρώνει τα απαιτούμενα ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια, όπως πολυετή εμπειρία, ειδικευμένο προσωπικό, υψηλό ποιότητα κατασκευής, καλή φήμη στο χώρο κοκ. Η συγκεκριμένη κατασκευαστική εταιρεία θα είναι υπεύθυνη για τις προδιαγραφές των υλικών και των ανθρωπίνων πόρων που θα απαιτηθούν κατά τη κατασκευή.

5.10.1 Προετοιμασία και Ανάπτυξη Χώρου Εγκατάστασης

Τα έργα που υπάγονται σε αυτή τη κατηγορία προβλέπεται να κοστίσουν περί τις 75.000€ και θα περιλαμβάνουν τις ακόλουθες εργασίες:

Τοποθέτηση σωληνώσεων, καλωδιώσεων, γραμμών μεταφοράς ηλεκτρικού ρεύματος και συνένωσή τους με τις αντίστοιχες υποδομές

Παροχές νερού και ηλεκτρικού ρεύματος

Έργα αποχετεύσεως και διαχείρισης όμβριων και ακαθάρτων υδάτων

Δίκτυα τηλεπικοινωνιών (τηλέφωνα, διαδίκτυο κλπ)

Διαμόρφωση της αισθητικής του χώρου

5.10.2 Επισκευή και ανάπτυξη κτιριακών σχεδίων

Τα έργα αυτής της κατηγορίας, αναμένεται να κοστίσουν περί τα 475.000€ και περιλαμβάνουν τις ακόλουθες κατασκευαστικές εργασίες:

Διαμόρφωση 2^{ου} και 3^{ου} επιπέδου

Διαμόρφωση αποθηκευτικού χώρου και χώρου φύλαξης server

Τουαλέτες προσωπικού και επισκεπτών

Φωτισμός κτιρίου και εξωτερικών χώρων

Δίκτυο εξαερισμού και κλιματισμού

Υδραυλικές εγκαταστάσεις

Μονώσεις

Σύστημα ασφαλείας

Συνδέσεις ηλεκτρικού ρεύματος

Καλωδιώσεις γενικής χρήσεως

Ανελκυστήρες και κλιμακοστάσια

5.11 Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού

Το κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού εκτιμάται να ανέλθει στα και θα αποτελεί μέρος του συνολικού κόστους της επένδυσης, το οποίο θα παρουσιαστεί κατά την χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση στο κεφάλαιο 10.

Πίνακας 5.11.1 Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού

Περιγραφή	Κόστος
Προετοιμασία και Ανάπτυξη Χώρου Εγκατάστασης	75.000 €
Επισκευή και ανάπτυξη κτιριακών σχεδίων	475.000 €
Σύνολο	550.000 €

Τέλος, κρίνεται απαραίτητο να προβλεφθεί το κόστος συντήρησης του κτιρίου και των λοιπών υποδομών που θα έχουν κατασκευαστεί. Το κόστος αυτών των εργασιών για κάθε επόμενο έτος έχει υπολογιστεί λαμβάνοντας υπόψη μεταβολή ανάλογη του πληθωρισμού για τα επόμενα έτη ύψους 2%.

Πίνακας 5.11.2 Κόστος Συντήρησης Έργων Πολιτικού Μηχανικού

Έτος	Κόστος
2021	7.500 €
2022	7.650 €
2023	7.803 €

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

6.1 Οργάνωση και Διαχείριση

Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι η ανάπτυξη και σχεδίαση της οργάνωσης που χρειάζεται η υπό μελέτη επιχείρηση ώστε να επιτευχθεί σωστή διαχείριση και έλεγχος τόσο της επιχείρησης όσο και των γενικών εξόδων.

Η μελέτη των επιμέρους εργασιών της επιχείρησης σε οργανωτικές μονάδες κρίνεται απαραίτητη όχι μόνο για τη διασφάλιση λειτουργικότητας αυτής αλλά και για τον ορθότερο προγραμματισμό της λειτουργικής φάσης προκειμένου να επιτευχθεί ακριβής εκτίμηση των γενικών εξόδων. Επομένως, η υπό μελέτη επιχείρηση, θα πρέπει να προχωρήσει στη σχεδίαση και ανάπτυξη εκείνης της οργανωσιακής δομής που θα επιτύχει την ορθή διαχείριση, τον έλεγχο αλλά και τον καθορισμό των κέντρων κόστους, βάσει των οποίων θα αναδειχθεί η ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα της.

Με τον όρο οργάνωση εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο δομούνται και καθορίζονται σε οργανωσιακές μονάδες οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, καθορίζεται ο τρόπος λειτουργίας, λήψης αποφάσεων, καθορισμός των διαδικασιών και κανόνων σύμφωνα με τα οποία επιτυγχάνεται η εύρυθμη λειτουργία της μονάδας. Η κάθε οργανωσιακή μονάδα καθορίζεται με βάσει τον ρόλο που καλείται να εκπληρώσει ώστε συνδυαστικά οι επιμέρους λειτουργίες να επιτύχουν συντονισμό και έλεγχο απόδοσης καθώς και επίτευξη επιχειρηματικών στόχων.

Η οργανωσιακή δομή αποτελεί μία διοικητική λειτουργία που προσδιορίζει τον τυπικό ρόλο των ανθρώπων σ' έναν οργανισμό, τις σχέσεις μεταξύ τους στα διάφορα επίπεδα και το πώς επιτυγχάνονται οι συνεργασίες. Με λίγα λόγια, περιγράφει το τι πρέπει να γίνεται σε μία επιχείρηση, πώς θα γίνεται, ποιος θα το κάνει, ποιος αναφέρεται σε ποιον και σε ποιο επίπεδο λαμβάνονται οι αποφάσεις.

6.1.1 Περιγραφή της Οργανωσιακής Δομής της Επιχείρησης

Η οργανωσιακή δομή της υπό μελέτης επιχείρησης θα έχει διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων, εξειδίκευση κατά λειτουργίες, κεντρικό έλεγχο των επιμέρους δραστηριοτήτων και δίαυλους επικοινωνίας προς όλα τα επίπεδα οργάνωσης. Τα κύρια στοιχεία που θα χαρακτηρίσουν την οργανωσιακή δομή της εταιρείας, είναι ο επαγγελματισμός των στελεχών που απαρτίζουν μονάδες διοίκησης. Τα μέλη που θα στελεχώσουν την διοίκηση θα έχουν τομείς ευθύνης στους οποίους έχουν εκπαιδευτεί και θα έχουν

πλούσια επαγγελματική πείρα και εμπειρία. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων θα είναι με τη συμμετοχή όλων, καθώς επίσης η παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα αποτελεί τομέα ευθύνης όλων προκειμένου κάθε απόφαση να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες και να αποφεύγει επερχόμενες απειλές. Η ποιότητα της υπηρεσίας και η βέλτιστη εξυπηρέτηση τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών πελατών υπό το πρίσμα της ανάπτυξης και συνεχούς βελτίωσης θα είναι πυλώνας για το σύνολο της επιχείρησης.

Η οργανωσιακή δομή αποτελείται από κύριες και υποστηρικτικές εργασίες. Η δομή αυτή θα διασφαλίσει τη ξεκάθαρη κατανομή ρόλων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων με στόχο τον αποτελεσματικό έλεγχο και την μεγιστοποίηση αποδοτικότητας των πόρων.

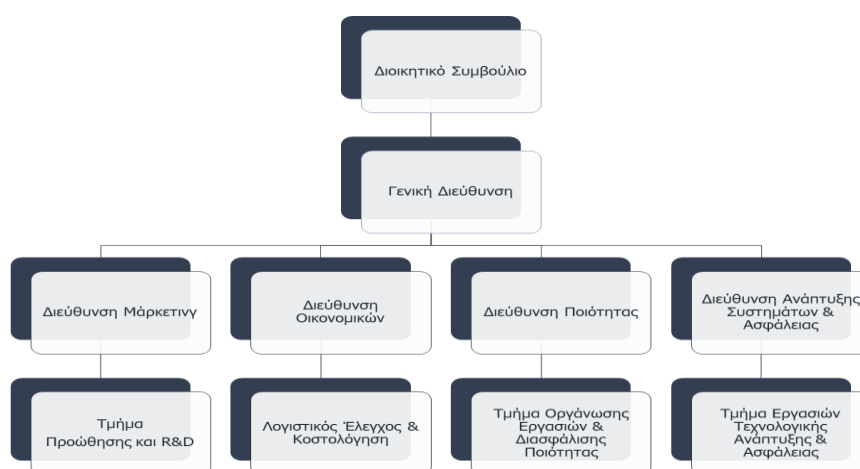
Η δομή θα διασφαλίσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση η διοίκηση και ο έλεγχος της μονάδας με στόχο την αποδοτικότερη λειτουργία του συνόλου της επιχείρησης, προσφέροντας κατάλληλες προϋποθέσεις και ευκαιρίες ανάπτυξης τόσο του εργατικού δυναμικού όσο και των συνεργατών της, αποτελεί βασική διασφάλιση για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η υπό μελέτη επιχείρηση θα είναι μικρή προς μεσαία, η οργανωσιακή δομή της θα περιλαμβάνει δύο επίπεδα.

Το Κορυφαίο Μάνατζμεντ, το οποίο θα ασχολείται με τον μακροπρόθεσμο και στρατηγικό προγραμματισμό, κατάρτιση προϋπολογισμού και γενικό συντονισμό των επιμέρους λειτουργιών.

Το μεσαίο Μάνατζμεντ, θα ασχολείται με την εφαρμογή των αποφάσεων, προγραμματισμό και έλεγχο οργανωσιακών λειτουργιών ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Πιο κάτω, παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της υπό μελέτης επιχείρησης.

Διάγραμμα 6.1.1.1 Οργανόγραμμα



6.1.2 Ανάλυση επιμέρους Οργανωσιακών Λειτουργιών

Έχοντας γίνει η παράθεση του Οργανογράμματος της υπό μελέτης μονάδας, πλέον κρίνεται απαραίτητος ο προσδιορισμός των επιμέρους δράσεων και ευθυνών της κάθε μονάδας κάτι το οποίο θα συμβάλει και στον προσδιορισμό των κέντρων κόστους με στόχο τον προσδιορισμό των γενικών εξόδων της επιχείρησης.

Το οργανόγραμμα είναι δομημένο με βάση την επιχειρησιακή λειτουργία, κατά την οποία η κάθε λειτουργία αφορά σε συγκεκριμένη αρμοδιότητα ώστε να είναι σαφείς οι δράσεις, η αποστολή και οι επιμέρους εργασίες.

Συνοψίζοντας, η υπό μελέτη επιχείρηση είναι δομημένη σε πέντε ανεξάρτητα τμήματα. Στη γενική Διεύθυνση, λαμβάνουν μέρος οι Διευθυντές των επιμέρους τμημάτων και είναι αυτοί που έχουν φροντίζουν τον λειτουργικό έλεγχο και ανάπτυξη της επιχείρησης.

6.1.2.1 Γενική Διεύθυνση

Η Γενική διεύθυνση της υπό μελέτης επιχείρησης, θα εκπροσωπείται από τον Γενικό Διευθυντή. Ο Γενικός Διευθυντής, έχει στην ευθύνη του το μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό, προϋπολογισμό, συντονισμό και έλεγχο της επιχείρησης. Οι πέντε διευθύνσεις της επιχείρησης, λειτουργούν υποστηρικτικά και καθοδηγούνται από τον Γενικό Διευθυντή, ο οποίος αναφέρεται στο Συμβούλιο της επιχείρησης.

6.1.2.2 Διεύθυνση Μάρκετινγκ

Η διεύθυνση μάρκετινγκ είναι υπεύθυνη για την προώθηση της της επιχείρησης τόσο με τους πελάτες όσο και με την αγορά προκειμένου να βρει τους επικοινωνιακούς τρόπους και μέσα για την εξασφάλιση του επιθυμητού μεριδίου αγοράς. Στη σφαίρα ευθύνης του τμήματος είναι οι πωλήσεις, δηλαδή η διαμόρφωση πολιτικής πωλήσεων, ο ορισμός στόχος πωλήσεων οι τρόποι επίτευξης αυτών αλλά και η διασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών με την υποστήριξη προς αυτούς μετά την πώληση.

Επιπλέον, ευθύνη του τμήματος είναι και ο τρόπος προώθησης της υπηρεσίας καθώς και εξέλιξη του μέσω του R&D. Δηλαδή, ο συντονισμός, έλεγχος και εκτέλεση των απαραίτητων ενεργειών για τον βέλτιστο τρόπο προώθησης, αναζήτηση νέων τάσεων και επιταγών της αγοράς. Συνολικά,

διαμορφώνεται η στρατηγική του μάρκετινγκ, οι στόχοι πωλήσεων καθώς και ο επιμερισμός τους προϋπολογισμού για δαπάνες που αφορούν στην προώθηση της υπηρεσίας.

6.1.2.3 Διεύθυνση Οικονομικών

Η Διεύθυνση Οικονομικών της επιχείρησης, είναι εκείνη που καλείται να οργανώσει και να σχεδιάσει την οικονομική πολιτική της επιχείρησης. Θα πρέπει να έχει στη διάθεσή της και να διοχετεύει σε τακτά χρονικά διαστήματα δείκτες, KPIS του Προγράμματος και εικόνα όλων των οικονομικών συναλλαγών της υπό μελέτης επιχείρησης. Τομείς ευθύνης της συγκεκριμένης διεύθυνσης είναι ο έλεγχος προϋπολογισμού της επιχείρησης, σύνταξη ισολογισμού στο τέλος κάθε περιόδου, σύνταξη και συντήρηση καταστάσεων χρήσης καθώς και μέτρηση δεικτών χρηματοπιστωτικής δυναμικής της επιχείρησης. Επιπλέον, τομέας ευθύνης είναι η έκδοση τιμολογίων, είσπραξη, κοστολόγηση παρεχόμενων υπηρεσιών της υπό μελέτης επιχείρησης, παρακολούθηση τιμολογίων, έγκαιρη αποπληρωμή αυτών και τήρηση βιβλίων καθώς επίσης η παροχή μισθοδοσίας προς το προσωπικό.

6.1.2.4 Διεύθυνση Ποιότητας

Στην υπό μελέτη επιχείρηση, η Διεύθυνση Ποιότητας, είναι σημαντική καθώς θα αναλάβει την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όσον αφορά τις διαδικασίες και τον τρόπο λειτουργίας όλης της επιχείρησης. Ο έλεγχος ποιότητας και η διασφάλιση αυτής είναι η βασική μέριμνα της συγκεκριμένης διεύθυνσης καθώς και όλες οι υποστηρικτικές διαδικασίες που σχετίζονται με αυτό. Θα πρέπει να ελέγχονται και να τηρούνται όλες οι προδιαγραφές σε όλα τα στάδια. Επιπλέον, στη σφαίρα ευθύνης είναι η πιστοποίηση της επιχείρησης.

6.1.2.5 Διεύθυνση Ανάπτυξης Συστημάτων & Ασφάλειας

Η Διεύθυνση Ανάπτυξης Συστημάτων και Ασφάλειας, είναι υπεύθυνη για την τεχνική υλοποίηση της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση της υπηρεσίας είναι το επίκεντρο της συγκεκριμένης Διεύθυνσης. Επιπλέον στη σφαίρα ευθύνης της εντάσσονται τόσο η Ασφάλεια των πληροφοριακών Συστημάτων όσο και η επίβλεψη του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων.

6.2 Εντοπισμός Κέντρων Κόστους

Η διαμόρφωση του κόστους του τελικού προϊόντος είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης διάφορων παραγόντων που σχετίζονται με τον τύπο παραγωγής αλλά και τον τεχνολογικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται. Επομένως, για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης είναι απαραίτητο να γίνει διαχωρισμός των κέντρων κόστους. Ως κέντρα κόστους ορίζονται οι μικρότερες μονάδες δραστηριότητας εντός της επιχείρησης όπου γίνεται λογιστική συγκέντρωση, με στόχο τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της.

Λαμβάνοντας υπόψη το οργανωτικό σχήμα της υπό μελέτης μονάδας και τη γενική αρχή της μη παραλείψεως στοιχείων του κόστους κάθε δραστηριότητας του σχεδίου και η αξιολόγηση κάθε χρήσης πόρων τόσο από ιδιωτική άποψη όσο και από κοινωνική διαμορφώνονται τρία κέντρα κόστους: α) παραγωγής, β) υποστήριξης, γ) διοίκησης.

6.2.1. Κέντρο Κόστους Παραγωγής

Στο Κέντρο κόστους Παραγωγής, λαμβάνεται υπόψη ανάπτυξη της πλατφόρμας και η λειτουργική υποστήριξή της.

6.2.2. Κέντρο Κόστους Υποστήριξης

Το Κέντρο κόστους υποστήριξης, αφορά εκείνες τις περιοχές που παρέχουν συμπληρωματικές υπηρεσίες για τη λειτουργία της μονάδας.

Μάρκετινγκ, δηλαδή υπηρεσίες προώθησης και ελέγχου πωλήσεων.

Προμήθειες, την παροχή όλων των απαραίτητων βασικών και υποστηρικτικών υλών που χρειάζονται για τη λειτουργία της μονάδας.

Αποθήκες, του χώρους στους οποίους θα αποθηκεύονται τα λοιπά εφόδια της υπηρεσίας.

Υπηρεσίες Κοινής Ωφελείας, δηλαδή η παροχή ενέργειας και νερού για τη λειτουργία της μονάδας.

Έλεγχος Ποιότητας, δηλαδή οι ενέργειες για τη διασφάλιση ποιότητας.

Απομάκρυνση απορριμμάτων σε ειδικούς κάδους.

6.2.3 Κέντρο Κόστους Διοίκησης

Το Κέντρο Κόστους Διοίκησης θα περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με το διοικητικό προγραμματισμό, τον έλεγχο και την αξιολόγηση της απόδοσης της μονάδας. Ειδικότερα, περιλαμβάνει τα εξής:

- ◆ Γενική διοίκηση
- ◆ Ανθρώπινοι Πόροι (προσωπικό, εκπαίδευση κ.λπ.)
- ◆ Χρηματοοικονομικά (λογιστήριο, προϋπολογισμός κ.λπ.)

6.3 Γενικά έξοδα

Το κόστος που δημιουργείται κατά τη λειτουργία οποιασδήποτε επιχείρησης χωρίζεται σε άμεσο κόστος και έμμεσο κόστος. Το πρώτο είναι εκείνο που ενσωματώνεται στη λειτουργία ή στο προϊόν κατ' ευθείαν, είναι δηλαδή το κόστος των πρώτων υλών, η άμεση εργασία και τα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Οτιδήποτε δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως άμεσο ορίζεται ως έμμεσο έξοδο και για αυτό τον λόγο είναι δύσκολο να προσδιοριστεί. Πιο συγκεκριμένα, έξοδα αυτού του είδους είναι εκείνα των οποίων η προσφορά δεν μπορεί να ανιχνευθεί απευθείας στο προϊόν και εκείνα τα οποία είναι σχετικά μικρά και αν και αυστηρώς άμεσα έξοδα, το πρόβλημα εντοπισμού τους στο συγκεκριμένο προϊόν δεν είναι άξιο λόγου. Επομένως, έχουμε:

Γενικά βιομηχανικά έξοδα :Είναι εκείνα τα έξοδα τα οποία ενώ δεν σχετίζονται άμεσα με την παραγωγή του προϊόντος είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία της μονάδας. Σε αυτή την κατηγορία αναφέρονται τα έξοδα συντήρησης και ανάπτυξης τεχνολογικού εξοπλισμού, τηλεπικοινωνίες, καθαριότητα χώρων, αλλά και έξοδα που απορρέουν από συμφωνίες με προμηθευτές πρώτων υλών και άλλων εφοδίων.

Γενικά Διοικητικά έξοδα: Πρόκειται για τα έξοδα που σχετίζονται με τις διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης όπως εφόδια εξοπλισμού γραφείων, γραφική ύλη κλπ.

Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής: Αφορά στα έξοδα που απορρέουν από πωλήσεις, διανομή προϊόντων αλλά και έξοδα προβολής του μάρκετινγκ.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται κατ' εκτίμηση τα πιο πάνω έξοδα που υπολογίζεται πως θα επιβαρύνουν την μονάδα στο πρώτο έτος λειτουργίας.

Πίνακας 6.3.1 Εκτίμηση Γενικών Εξόδων

Περιγραφή	Κόστος
Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα	
Συνεργείο Καθαρισμού	7.200 €
Συντήρηση Εξοπλισμού	10.000 €
Δικαιώματα Λογότυπου	3.000 €
Τηλεπικοινωνιακές Παροχές	2.800 €
Ηλεκτρισμός	4.800 €
Γραφείο επιλογής προσωπικού	2.000 €
Νομικά και άλλα έξοδα	3.000 €
Διοικητικά Έξοδα	
Ενοικίαση χώρου/ έτος	48.000 €
Εξοπλισμός γραφείων	20.000 €
Γραφική ύλη	3.500 €
Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής	
Επικοινωνίες	1.800 €
Ταξίδια	5.000 €
Υπηρεσίες πελατείας (Προώθησης)	2.500 €
Σύνολο	108.800 €

Πίνακας 6.3.2 Εκτίμηση Γενικών Εξόδων

Έτος	Κόστος
2021	108.800 €
2022	86.100 €
2023	87.100 €

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

7.1 Καθορισμός των ανθρωπίνων πόρων

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός έργου ίσως αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα επιτυχίας και για αυτό θα πρέπει να επιλέγεται με προσοχή. Ο καθορισμός των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μέρος της προμελέτης σκοπιμότητας και πρέπει να συνυπολογιστεί στο κόστος των απαραίτητων πόρων του έργου. Η επιλογή προσωπικού χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του Κοινού Προγράμματος που περιγράφεται. Επομένως, θα πρέπει να χωρίζεται σε κατηγορίες όπως διοικητικό προσωπικό και υπάλληλοι, σύμφωνα με τις λειτουργίες της και τα τμήματα που θα υπάρξουν στην επιχείρηση.

Ο αριθμός των εμπλεκόμενων, οι ειδικότητες και η εμπειρία που απαιτείται καθορίζονται από διάφορους παράγοντες, όπως το μέγεθος, την τεχνολογία, την ίδια την υπηρεσία, το κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, θα γίνει ανάλυση των εργασιών που θα εκτελούνται και κατ' επέκταση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται, του κόστους του και της πιθανής εκπαίδευσης που κρίνεται απαραίτητη.

7.1.1 Ανάλυση εργασίας

Προκειμένου να προσδιοριστούν οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό της νέας υπό μελέτη επιχείρησης και να πραγματοποιηθεί ο προγραμματισμός, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η λεγόμενη ανάλυση εργασίας. Σύμφωνα με αυτή την ανάλυση, εξετάζονται ξεχωριστά τα επιμέρους τμήματα της υπό εξέταση επιχείρησης, αναλύονται οι ανάγκες του καθενός ως προς τον αριθμό των ατόμων που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει και τις πιθανές γνώσεις-δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν. Αυτό σημαίνει ότι οι ανάγκες της νέας επιχείρησης προσδιορίζονται με την ανάλυση των απαιτούμενων ανθρωπίνων πόρων σε κατηγορίες και σε λειτουργίες.

7.1.2 Επιτελικό και εποπτικό προσωπικό

Η επιτυχία της επιχειρηματικής ιδέας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αρμονική συνεργασία του επιτελικού και του εποπτικού προσωπικού. Έχοντας στο επίκεντρο την αύξηση της αποδοτικότητας και παράλληλα την ικανοποίηση του πελάτη, απαιτείται αρμονική συνεργασία και συντονισμένες προσπάθειες όλου του ανθρώπινου δυναμικού υπό την καθοδήγηση του εποπτικού προσωπικού. Επομένως, η επιλογή ικανών και έμπειρων στελεχών είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία του επιχειρηματικού έργου.

Το εποπτικό προσωπικό της υπό μελέτη μονάδας αποτελείται από τους εργαζόμενους, οι οποίοι κατέχουν την εμπειρία και τις γνώσεις για την συμμετοχή σε μια τέτοια επιχείρηση. Εκτός από τα τυπικά τους προσόντα, έχουν την δυνατότητα να ανταποκριθούν σωστά σε περίπτωση που προκύψει κάποιο πρόβλημα και παράλληλα να καθοδηγήσουν το υπόλοιπο προσωπικό στην επίλυση του προβλήματος με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Τέλος, λόγω της θέσης που θα κατέχουν στην επιχείρηση, διαθέτουν αυξημένα κίνητρα για κέδρος ενώ παράλληλα οι διασυνδέσεις τους θα αποτελέσουν σημαντικό ρόλο για την κερδοφορία της.

Η επιλογή και πρόσληψη του επιτελικού προσωπικού είναι εξίσου σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Οι προδιαγραφές των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας εξαρτώνται από το είδος εργασίας που θα εκτελείται, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις ανάγκες για εκπαίδευση. Για την υπό ίδρυση επιχείρηση, στο επιτελικό προσωπικό περιλαμβάνεται το διοικητικό προσωπικό και το εργατικό δυναμικό. Για το τελευταίο, με δεδομένο ότι πρόκειται για ψηφιακή υπηρεσία ενώ δεν απαιτείται μεγάλος βαθμός εξειδίκευσης, οι νέες και καινοτόμες ιδέες αποτελούν επιπλέον προσόντα.

7.2 Κοινωνικοπολιτικό και πολιτισμικό περιβάλλον

Οι ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους δεν εξαρτώνται μόνο από τεχνικοοικονομικούς, χρηματοοικονομικούς ή εμπορικούς παράγοντες, αλλά καθορίζονται επίσης από τις κοινωνικές και κοινωνικοοικονομικές συνθήκες στην αγορά που η επιχείρηση θα δραστηριοποιηθεί. Επομένως, καθίσταται επιτακτική ανάγκη η προσεκτική εξέταση αυτών των παραμέτρων. Σύμφωνα με την υπ' αριθμ. 9/2011/12-9- 2011 εγκύκλιο και το νόμο 3863/2010 οι μισθωτοί ως προς τα χρονικά όρια εργασίας τους διέπονται από το άρθ. 6 εδ. Α, της από 14.2.1984 ΕΓΣΣΕ, που δημοσιεύθηκε στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως με την 11770/20/20.2.1984 απόφαση του Υπουργού Εργασίας (ΦΕΚ Β', 81), και στο οποίο ορίζεται ότι "Η διάρκεια της εβδομαδιαίας εργασίας των εργαζομένων που

απασχολούνται σε οποιοδήποτε εργοδότη με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου όλης της χώρας, ορίζεται σε 40 ώρες..». Επειδή δε από της ισχύος του παραπάνω νόμου δεν έχει ακόμα υπογραφεί κλαδική ή συλλογική σύμβαση εργασίας από τους μισθωτούς αυτούς, που να ορίζει το νόμιμο μισθό τους και τους λοιπούς όρους εργασίας τους, οι ανωτέρω εργαζόμενοι, δικαιούνται να λάβουν το θεσπισμένο ελάχιστο όριο του ημερομισθίου, το οποίο προσδιορίζεται από τις εκάστοτε ισχύουσες ΓΕΣΕΕ.

Όσον αφορά το εποπτικό και επιτελικό προσωπικό, οι σχέσεις με την επιχείρηση θα διέπονται από τις νομοθετικές ρυθμίσεις για τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Ο εργοδότης θα αναγνωρίζει υπερωρίες και θα καταβάλει τα προβλεπόμενα από τους σχετικούς νόμους επιδόματα. Τέλος, για το σύνολο των εργαζομένων, η διεύθυνση θα είναι υπεύθυνη για την υγεία και την ασφάλειά τους, ώστε να προστατεύεται η ζωή τους, ενώ σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος καθορίζεται και πιθανή αποζημίωση.

7.3 Ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό

7.3.1 Προσδιορισμός Αναγκών

Προκειμένου να γίνει ο προσδιορισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψη η οργανωσιακή δομή της επιχείρησης, η τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί και το μέγεθος της υπό μελέτης επιχείρησης.

Με δεδομένο ότι αφορά σε μια επιχείρηση που είναι μικρού μεγέθους, είναι φανερό ότι δεν απαιτείται μεγάλος αριθμός εργαζομένων για την διεκπεραίωση των εργασιών. Για να καθορισθούν, όμως, με ακρίβεια και σαφήνεια οι ανάγκες της Επιχείρησης αναφορικά με το προσωπικό, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ανάλυση εργασίας. Με τον όρο ανάλυση εργασίας εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων και ικανοτήτων που πρέπει να συνδυάζει για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του.

Βάσει αυτών, γίνεται κατανοητό ότι θα πρέπει να εξετασθεί ξεχωριστά κάθε τμήμα της μονάδας, αναλύοντας τις απαιτήσεις καθενός ως προς τον αριθμό των εργαζομένων που θα απασχολεί και τα προσόντα που θα διαθέτουν.

Γενική Διεύθυνση: Ο πλήρης έλεγχος των επιμέρους τμημάτων της μονάδας θα διενεργείται από το γενικό διευθυντή. Τις ευθύνες που συνεπάγεται η κάλυψη αυτής της σημαντικής για την επιχείρηση

θέσης πρόκειται να αναλάβει ένας εκ των συνεταίρων και συγκεκριμένα η κα Πανταζοπούλου, η οποία διαθέτει τις απαραίτητες σπουδές και είναι αρκετά πεπειραμένη, αφού έχει διατελέσει Διευθύντρια σε μεγάλες και αναγνωρισμένες εταιρείες στο παρελθόν.

Η κα Πανταζοπούλου θα καταβάλει προσωπική εργασία για την βέλτιστο και αποδοτικό συντονισμό του συνόλου των εργασιών της νέας επιχείρησης. Ομοίως, θα απασχολούνται και οι δύο υπάλληλοι που θα προσληφθούν, οι οποίοι θα πρέπει να είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, με εμπειρία και ελάχιστα απαιτητικά προσόντα όπως γνώση Αγγλικών και χρήση υπολογιστών.

Διεύθυνση Μάρκετινγκ: Τις υποχρεώσεις και καθήκοντα του τμήματος Μάρκετινγκ πρόκειται να αναλάβει η κ. Χαντζή. Εκτός από τις γνώσεις που έχει στον τομέα αυτόν, είναι σημαντικό για την ανάπτυξη της επιχείρησης το γεγονός ότι διατηρεί πολύ καλές σχέσεις με ανθρώπους διαφορετικών κλάδων. Στα πρώτα στάδια της επιχείρησης και μέχρι να εδραιωθεί η μονάδα στην αγορά, θα πρέπει να έχει καλά επανδρωμένο τμήμα με τουλάχιστον έξι άτομα για την διαχείριση των digital καναλιών, την προετοιμασία του διαφημιστικού υλικού τις διαφημιστικές καμπάνιες αλλά και τη διαχείριση αιτημάτων πελατών για τα πρώτα έτη. Τα απαραίτητα ταξίδια και επικοινωνία θα αναλάβει η ίδια για αρχή μαζί με μέλη της Επενδυτικής Ομάδας, έχοντας, βέβαια, ως προοπτική την πρόσληψη τόσο προσωπικού βοηθού όσο και ομάδας πωλήσεων.

Διεύθυνση Οικονομικού Προγραμματισμού: Επικεφαλής του τμήματος αυτού έχει οριστεί ο κ. Καρνέζης. Ο κύριος Καρνέζης κατέχει τα απαραίτητα προσόντα, όντας απόφοιτος οικονομικής σχολής, καθώς και την επαγγελματική εμπειρία στα αντικείμενα της λογιστικής, χρηματοοικονομικών και κοστολόγησης. Επιπλέον, έχει αποδείξει την ικανότητά του να ανταπεξέρχεται σε καταστάσεις μεγάλου στρες και λόγω και του μικρού μεγέθους της επιχείρησης, αποφασίστηκε από τους ιδρυτές να προχωρήσουν σε πρόσληψη 2 υπαλλήλων για το τμήμα αυτό.

Διεύθυνση Ποιότητας: Υπεύθυνος στο τμήμα Ποιότητας θα αναζητηθεί από την αγορά καθώς είναι κρίσιμο να αναλάβει τη θέση αυτήν Στέλεχος με βασικές σπουδές είναι στην διοίκηση επιχειρήσεων με προσανατολισμό στην Ολική ποιότητα και να έχει πολύτιμη εμπειρία, εμπλεκόμενος στον τομέα. Μέχρι την εύρεση του Στελέχους, τις ευθύνες τις θέσεις θα τις εκτελεί η κα Πανταζοπούλου.

Διεύθυνση Ανάπτυξης Συστημάτων & Ασφάλειας: Επικεφαλής του τμήματος αυτού έχει οριστεί ο κ. Πουλόπουλος. Ο κύριος Πουλόπουλος κατέχει τα απαραίτητα ακαδημαϊκά προσόντα, καθώς και την επαγγελματική εμπειρία στα αντικείμενα της ανάπτυξη τεχνολογιών, IT και ασφάλειας πληροφορικών συστημάτων. Λόγω της κρίσιμότητας της συγκεκριμένης Διεύθυνσης, πέραν των υποστηρικτικών ατόμων που θα παρέχει ως outsourced η εταιρεία που παρέχει το λογισμικό, η επενδυτική ομάδα έχει αποφασίσει να προχωρήσει σε πρόσληψη 3 υπαλλήλων για το τμήμα αυτό. Τέλος, ο κος Πουλόπουλος,

έχει επιφορτιστεί και τον ρόλο του Υπευθύνου Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων, όπου για την επιτυχή εκτέλεση του ρόλου θα έχει ένα επιπλέον άτομο.

7.3.2 Προγραμματισμός Αναγκών

Για τον προσδιορισμό των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους, είναι απαραίτητο να γίνει διάκριση ανάμεσα στην προπαραγωγική και λειτουργική φάση της επιχείρησης. Κατά την προπαραγωγική φάση, πραγματοποιούνται κάποιες ενέργειες οι οποίες είναι απαραίτητες για να τεθεί σε λειτουργία η επιχείρηση. Υπολογίζεται, λοιπόν, ότι η πρόσληψη του προσωπικού θα χρειαστεί να προηγηθεί κατά έξι μήνες της έναρξης εργασιών της επιχείρησης, κατά τους οποίους θα ενημερωθούν για το πρόγραμμα εργασιών και θα εκπαιδευτούν.

7.3.2.2 Λειτουργική Φάση

Κατά τον υπολογισμό του συνολικού μισθολογικού κόστους που δημιουργείται στη λειτουργική φάση της επιχείρησης, είναι απαραίτητο να λαμβάνεται υπ' όψιν ότι οι μηνιαίες αμοιβές δεν αποτελούν το μοναδικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά πρέπει να συνυπολογίζονται με προσοχή και τα ακόλουθα, καθώς οδηγούν σε αύξηση του κόστους:

- Εισφορές για κοινωνική ασφάλιση και φόρους, εάν αυτοί υπάρχουν
- Επιδόματα αδειών, Χριστουγέννων και Πάσχα
- Πρόσθετες αμοιβές και παροχές
- Άδειες ασθενείας, που μπορεί να προκαλέσουν προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία, αναγκάζοντας την επιχείρηση να προσλάβει κάποιον που δεν έχει εκπαιδευτεί.

7.4 Στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού

Έπειτα από τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, βάσει του οποίου προσδιορίστηκαν οι ανάγκες σε προσωπικό (πόσοι, ποιας ειδικότητας, με τι προσόντα εργαζομένου), ακολουθεί η επόμενη φάση στη λειτουργία της στελέχωσης της επιχείρησης, η οποία είναι η στρατολόγηση (ουσιαστικά, η προσέλκυση και η επιλογή) ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων.

7.4.1 Διαθεσιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού

Η στρατολόγηση επαρκούς αριθμού ικανών υποψηφίων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη γενική διαθεσιμότητα σε διοικητικό και εργατικό δυναμικό. Ωστόσο τα διοικητικά στελέχη έχουν ήδη επιλεγεί

καθώς πρόκειται να καλυφθούν από τους ιδρυτές της μονάδας, η διαθεσιμότητα του διευθυντικού προσωπικού θεωρείται εξασφαλισμένη. Συνεπώς, στόχος της επιχείρησης αποτελεί ο εντοπισμός του ανθρώπινου δυναμικού που πρόκειται να στελεχώσει τις εναπομένουσες θέσεις.

Σύμφωνα λοιπόν με τις εκτιμήσεις, οι ανθρώπινοι πόροι που θεωρούνται απαραίτητοι για τη στελέχωση όλων των προς κάλυψη θέσεων υπολογίζεται ότι θα εντοπιστούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία, εφόσον υπάρχει αρκετή ζήτηση εκ μέρους του εργατικού δυναμικού.

7.4.2 Προσέλκυση Υποψηφίων

Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης των κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη κενών θέσεων. Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, εγκαίρως και με το μικρότερο δυνατό κόστος, συνιστά τον βασικό στόχο της διαδικασίας αυτής, η οποία προκειμένου να επιτευχθεί χρειάζεται, οι υπεύθυνοι προσέλκυσης της επιχείρησης, να επιτύχουν δύο λειτουργικού χαρακτήρα υπό-στόχους:

- Γνωστοποίηση της κενής θέσης, εγκαίρως, στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.
- Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας, ώστε να αποθαρρυνθούν οι μη κατάλληλοι να υποβάλλουν αιτήσεις.

Κάθε επιχείρηση προσελκύει τους εκάστοτε υποψηφίους είτε από εσωτερικές πηγές είτε από εξωτερικές πηγές. Στην προκειμένη στιγμή οι εσωτερικές πηγές δεν αφορούν την περίπτωση της υπό μελέτης επιχείρησης, διότι δεν βρίσκεται επί του παρόντος σε φάση λειτουργίας. Βάσει αυτού του πλαισίου η νέα επιχείρηση προβλέπεται να χρησιμοποιήσει τις εξής εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων.

- Ανώτερα και Ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Ανταγωνιστικές επιχειρήσεις
- LinkedIn

7.4.3 Διαδικασία Επιλογής Υποψηφίων

Η διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να επιλέξουν τους υποψηφίους είναι η εξής:

1. Συλλογή και Αξιολόγηση Βιογραφικών

2. Προκαταρκτική Εξέταση- Συνέντευξη: Στο σημείο αυτό απορρίπτονται όσοι υποψήφιοι δεν πληρούν τις βασικές προϋποθέσεις κάθε θέσης. Στη συνέχεια, γίνεται μία πρώτη συνέντευξη, προκειμένου να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητά τους. Ταυτόχρονα, γίνεται μια γενική παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης εργασίας (job preview), ώστε να διαπιστωθεί εάν ο εκάστοτε υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για τη θέση εργασίας.
3. Αίτηση Απασχόλησης: Σε όσους υποψήφιους περάσουν επιτυχώς το προηγούμενο στάδιο ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης, το οποίο περιλαμβάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις οι οποίες καλύπτουν τις βασικές απαιτήσεις της θέσης.
4. Διαδικασίες (τεστ): Στη φάση αυτή, η επιχείρηση χρησιμοποιεί έναν αριθμό από τεστ, τα οποία καλείται να απαντήσει ο υποψήφιος, όπως: νοημοσύνης, προσωπικότητας, εκτέλεσης εργασίας κ.λπ. προκειμένου να αξιολογηθεί η προσωπικότητα και τα προσόντα τους.
5. Συνέντευξη επιλογής: Εφόσον έχουν προηγηθεί τα προηγούμενα στάδια δοκιμασιών επιτυχώς, ολοκληρώνεται η διαδικασία με την συνέντευξη από τον Διευθυντή του εκάστοτε τμήματος καθώς και από τον Υπεύθυνο Ποιότητας.
6. Επιβεβαίωση Πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου: Για όσους υποψήφιους, μετά τη συνέντευξη εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι γίνεται μια επιβεβαίωση της προηγούμενης προϋπηρεσίας τους.
7. Τελική απόφαση επιλογής
8. Προσφορά Θέσεως στον Υποψήφιο: Η προσφορά θέσεως στον υποψήφιο, αποτελεί και το τελικό στάδιο της διαδικασίας αυτής. Κατά το στάδιο αυτό, η επιχείρηση έρχεται σε τηλεφωνική επαφή με τον υποψήφιο προκειμένου να του προσφέρει συμβόλαιο συνεργασίας με την εταιρεία.

7.5 Πρόγραμμα κατάρτισης και εκπαίδευσης

Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους κρίνεται καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων μιας επιχείρησης και ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις επενδύουν αρκετούς χρηματικούς και λοιπούς πόρους. Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης βάσει της οποίας επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα το καταστήσουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή τους εργασία. Μέσα στα πλαίσια αυτά, η υπό μελέτη επιχείρηση μετά την επιλογή και την πρόσληψη των υποψηφίων, προβλέπεται να υλοποιεί σε συνεχή βάση προγράμματα προσανατολισμού και εκπαίδευσης τόσο στο επίπεδο της κουλτούρας της επιχείρησης όσο και στην καλύτερη διαχείριση

του διαθέσιμου εξοπλισμού. Τέλος, θα υπάρχει διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα υγείας & ασφάλειας.

7.6 Εκτιμήσεις του κόστους εργασίας

7.6.1 Αμοιβή εργασίας

Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί την ανταμοιβή τους για το έργο που παράγουν και γίνεται σε μορφή μισθού σε χρήμα. Πρόκειται δηλαδή για το αντάλλαγμα που δίνεται στον εργαζόμενο για την συμβολή του στους στόχους της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα η αμοιβή αποτελείται από δύο μέρη:

- 1) Την άμεση οικονομική παροχή (μισθός), η οποία αποτελεί το χρηματικό ποσό που εισπράττει ο εργαζόμενος και σχετίζεται με την θέση εργασίας του.
- 2) Την έμμεση οικονομική παροχή, η οποία αποτελεί τις πρόσθετες παροχές από τον εργοδότη και δεν σχετίζονται με την θέση εργασίας, όπως είναι η κοινωνική και ιατρική ασφάλιση και η πληρωμή για άδειες, απουσίες, διακοπές.

7.6.2 Άμεση αμοιβή

Το σύστημα άμεσης αμοιβής που προβλέπεται να ακολουθήσει η υπό μελέτη επιχείρηση θα βασίζεται στην μηνιαία καταβολή μισθού για τον κάθε εργαζόμενο. Οι μισθοί και τα πιθανά μπόνους όλου του προσωπικού της επιχείρησης θα κατατίθενται σε ατομικούς λογαριασμούς τραπεζών στο τέλος κάθε μήνα και θα καθορίζονται σύμφωνα με τα ακόλουθα στοιχεία:

- Τις αμοιβές των ανταγωνιστών
- Την κυβερνητική πολιτική και τις νομοθετικές ρυθμίσεις
- Το κόστος ζωής και τον πληθωρισμό
- Τις συνθήκες της αγοράς εργασίας
- Τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας
- Τις δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης
- Τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης

7.6.3 Πρόσθετες παροχές και άλλες υποχρεώσεις του εργοδότη

Εκτός από την άμεση αμοιβή, η υπό μελέτη επιχείρηση θα πρέπει να καταβάλει ακόμα ορισμένες πρόσθετες παροχές των εργαζομένων της, όπως:

- Κοινωνική ασφάλιση
- Ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη
- Εκπαίδευση, όπως για παράδειγμα συμμετοχή σε σεμινάρια
- Άδειες αναρρωτικές και διακοπών
- Εκπαιδευτικές άδειες για σπουδές
- Διάφορα επιδόματα όπως εορτών, γάμου κλπ.

7.6.4 Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως, θα καθοριστεί το συνολικό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού της υπό μελέτη επιχείρησης. Το κόστος αυτό διαχωρίζεται σε κόστος επιτελικού και εποπτικού προσωπικού. Στο εποπτικό προσωπικό ανήκει ο Γενικός Διευθυντής, ο Υπεύθυνος του Τμήματος Ποιότητας, ο Υπεύθυνος του Τμήματος Μάρκετινγκ, ο Υπεύθυνος του Τμήματος Οικονομικών και ο Υπεύθυνος Ανάπτυξης Συστημάτων & Ασφάλειας. Στο επιτελικό προσωπικό ανήκει το διοικητικό προσωπικό. Συγκεκριμένα για τον μισθό, αυτός θα πολλαπλασιαστεί επί 14 συνολικά μισθούς που καταβάλλονται ανά έτος. Επίσης, θα υπολογιστούν οι πρόσθετες παροχές και οι υποχρεώσεις από μέρους του εργοδότη οι οποίες ανέρχονται σε 13% του μισθού του εργαζομένου. Επιπλέον, οι μισθοί του προσωπικού ενώ θα έπρεπε να αναπροσαρμόζονται κάθε έτος κατά 2%, λαμβάνονται υπόψιν τον πληθωρισμό της Ελλάδας, η επενδυτική ομάδα, επέλεξε να τους διατηρήσει σταθερούς τουλάχιστον για τα τρία πρώτα έτη λειτουργίας. Τέλος, η μηνιαία αποδοχή για κάθε υπάλληλο γύρω στα 800 ευρώ και η εργοδοτική εισφορά υπολογίζεται ανά μήνα. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζεται το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού για τα έτη λειτουργίας που μελετάμε.

Πίνακας 7.6.4.1: Κόστος ανθρώπινου δυναμικού

	Γενικός Διευθυντής			Υπεύθυνοι Τμημάτων			Διοικητικό Προσωπικό			Σύνολο
	Άτομα	Καθαρά	Μεικτά	Άτομα	Καθαρά	Μεικτά	Άτομα	Καθαρά	Μεικτά	
2021	1	1730	2.600	3	1.296 €	1.800	14	806	1.000	330.400 €
2022	1	1730	2.600	3	1.296 €	1.800	14	806	1.000	330.400 €
2023	1	1730	2.600	3	1.296 €	1.800	14	806	1.000	330.400 €

Για το πρώτο έτος λειτουργίας του Κοινού Προγράμματος, προβλέπεται ότι το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού συνολικά θα ανέλθει στα 330,400 €.

7.7 Αξιολόγηση της απόδοσης

Για την επίτευξη των στόχων της υπό μελέτη επιχείρησης, είναι απαραίτητη η εκτέλεση ενός συνόλου εργασιών σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο, με προκαθορισμένο τρόπο. Επομένως, η κάθε ομάδα εργασίας έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, το οποίο αποτελεί την απόδοση του κάθε εργαζόμενου και όταν ολοκληρώνεται αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης.

Σε γενικές γραμμές, αξιολόγηση απόδοσης θεωρείται η εξέταση του πόσο καλά ο κάθε εργαζόμενος έχει εκτελέσει το έργο που του ανατέθηκε, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία έχουν οριστεί εκ των προτέρων. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία συλλογής και αξιολόγησης δεδομένων σύμφωνα με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης και παράλληλα ενημέρωσης των εργαζομένων για την απόδοσή τους, ώστε να ληφθούν αποφάσεις που θα βοηθήσουν στην βελτίωση της απόδοσής τους. Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση είναι χρήσιμα τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο για τους εξής λόγους:

- Να διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους με ορθό τρόπο
- Να βελτιωθεί η απόδοσή τους τόσο χρονικά όσο και ποιοτικά
- Να βελτιώνεται το σύστημα ανταμοιβών
- Να εντοπίζονται εκπαιδευτικές ανάγκες
- Να εντοπίζονται διοικητικές και οργανωτικές αδυναμίες
- Να χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης ως απόδειξη για την ορθότητα και την νομιμότητα τυχόν διοικητικών αποφάσεων που λαμβάνονται

Για την υπό μελέτη επιχείρηση, την ευθύνη για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων θα έχει ο Γενικός Διευθυντής. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του προσωπικού θα φυλάσσονται σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων, στην οποία θα έχει πρόσβαση ο Γενικός Διευθυντής της επιχείρησης ώστε να είναι ανά πάσα στιγμή ενημερωμένος για την απόδοση του εργατικού δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

8.1 Εκτίμηση των αναγκών σε χώρους της νέας μονάδας

Πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης αποτελεί η κατασκευή και η λειτουργία των κτιριακών εγκαταστάσεων της επιχείρησης. Για την υλοποίηση, λοιπόν, αυτού του επενδυτικού σχεδίου θα πρέπει να εκτιμηθούν προσεκτικά οι ανάγκες της επιχείρησης και οι απαιτήσεις της, όσον αφορά στους χώρους που κρίνονται απαραίτητοι για την εξασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας της.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί (στο Κεφάλαιο 5), οι χώροι της νέας επιχείρησης χρειάζονται δύο με τρία επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα οι εγκαταστάσεις της υπό μελέτη επιχείρησης θα διαθέτουν επαρκείς χώρους για το διοικητικό προσωπικό, τις συναντήσεις, τις εκπαιδεύσεις, τις αποθήκες και τα γραφεία διοίκησης.

Σημαντικό εκτός από τη λειτουργικότητα των χώρων είναι να υπάρχει η δυνατότητα για μελλοντική επέκταση αυτών, καθώς στόχος της υπό μελέτης επιχείρησης είναι η μελλοντική ανάπτυξη και μεγέθυνσή της. Σύμφωνα λοιπόν, με όλες τις ανωτέρω απαιτήσεις έχει αποφασιστεί η ενοικίαση κτιρίου το οποίο θα προσεγγίζει τα 700 τετραγωνικών μέτρων ώστε να καλυφθούν τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες.

8.2 Αναζήτηση και επιλογή τοποθεσίας

8.2.1 Βασικές απαιτήσεις επιλογής τοποθεσίας

Η αναζήτηση της κατάλληλης τοποθεσίας (γεωγραφικής περιοχής) για την υπο μελέτη επιχείρηση βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια. Αυτά μας βοηθούν στον εντοπισμό πιθανών τοποθεσιών και στην αξιολόγηση των αποδεκτών περιοχών για την επιλογή της πιο συμφέρουσας λύσης. Οι συντελεστές του έργου, σε αυτό το πλαίσιο έχουν υπόψιν τους τις παρακάτω βασικές απαιτήσεις ως προς την τοποθεσία εγκατάστασης:

- Διαθεσιμότητα τηλεπικοινωνιακού δικτύου
- Πρόσβαση σε Μέσα Μαζικής Μεταφοράς
- Προσιτό κόστος για την ενοικίαση χώρου
- Διαθεσιμότητα ηλεκτρικής ενέργειας & ύδρευσης
- Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού

- Πρόσβαση σε ΑΜΕΑ
- Διαθεσιμότητα για χώρους στάθμευσης
- Διαβάθμιση ορόφων
- Αντισεισμικό Κτίριο/ Νεόδμητο
- Αποδοχή από την τοπική κοινωνία

8.2.2 Χαρακτηριστικά στοιχεία εναλλακτικών τοποθεσιών

Τα μέλη της επενδυτικής ομάδας ζουν στον Νομό Αττικής οπότε η αναζήτηση έχει εστιάσει στο Νομό Αττικής. Επιπλέον, χωρίς να είναι περιοριστικό, για την περίπτωση που βρεθεί κτίριο πιο επωφελές οπουδήποτε στην Αττική, επιθυμούν οι εγκαταστάσεις να αναπτυχθούν στα Βόρεια Προάστια καθώς η πλειονότητα των ενδεχόμενων συνεργατών, διαφημιστικών εταιρειών και προμηθευτών, βρίσκονται επίσης στα βόρεια προάστια. Μετά από προσεκτική αναζήτηση και λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω κριτήρια, προέκυψε ότι υπάρχουν τρεις περιοχές που καλύπτουν τις προτιμήσεις σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό για την εγκατάσταση της επιχείρησης.

Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάδειξη της καλύτερης λύσης βασίζεται σε ένα μοντέλο αξιολόγησης σύμφωνα με το οποίο δίνεται ένας συντελεστής βαρύτητας στα κριτήρια επιλογής που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Τα χαρακτηριστικά των εναλλακτικών τοποθεσιών είναι τα εξής:

Τοποθεσία Α: Χαλάνδρι

Η περιοχή του Χαλανδρίου αποτέλεσε από την αρχή υποψήφια περιοχή εγκατάστασης της επιχείρησης καθώς πρόκειται για ιδανικό σενάριο της επενδυτικής ομάδας, καθώς αποκρίνεται στην επιθυμία τους να είναι στα Βόρεια Προάστια. Εκτός όμως από αυτό το γεγονός, συγκεντρώνει σημαντικά στοιχεία που την τοποθετούν στις επιλογές ενισχυτικά λειτουργεί και το γεγονός ότι το κτίριο έχει διαβάθμισή τουλάχιστον 3 επιπέδων όπως το έχει σκεφτεί η επενδυτική ομάδα.

Το κτίριο έχει με εύκολη πρόσβαση σε Μέσα Μαζικής Μεταφοράς, χώρο στάθμευση για το προσωπικό αλλά και για επισκέπτες ενώ υπάρχει διαθέσιμο εργατικό δυναμικό που θα απασχολείται στην επιχείρηση.

Τοποθεσία Β: Γλυφάδα

Η περιοχή της Γλυφάδας παρότι αποτέλεσε βασικό υποψήφια για την εγκατάσταση της επιχείρησης, η έλλειψη, χώρων στάθμευσης, και το αδύναμο δίκτυο Μέσων Μαζικής Μεταφορές αποτέλεσαν αποτρεπτικούς παράγοντες.

Επιπλέον, αποτρεπτικός παράγοντας αποτέλεσε το γεγονός ότι οι εγκαταστάσεις απαιτούν τη δαπάνη μεγάλων ποσών ώστε να ανακαινιστούν και να είναι λειτουργικές.

Τοποθεσία Γ: Σεπόλια

Η επιλογή των Σεπολίων φαίνεται να είναι ιδανική καθώς ο βαθμός σπουδαιότητας των απαιτήσεων είναι ιδιαίτερα υψηλός. Πιο συγκεκριμένα, βρίσκεται σε σημείο το οποίο είναι προσιτό με Μέσα Μαζικής Μεταφοράς και διαθέτει και θέσεις στάθμευσης. Επιπλέον, τα επίπεδα του κτιρίου είναι 6 κάτι που σε μελλοντική αύξηση της επιχείρησης θα μπορέσουν να καλυφθούν οι ανάγκες της επιχείρησης.

8.2.3 Αξιολόγηση εναλλακτικών τοποθεσιών

Για την επιλογή της καταλληλότερης τοποθεσίας εγκατάστασης της μονάδας παραγωγής, θα πρέπει να έχει προηγηθεί μια συγκριτική ανάλυση και αξιολόγηση των υποψήφιων τοποθεσιών. Σύμφωνα με αυτή τη διαδικασία δίνονται συντελεστές βαρύτητας σε κάθε ένα από τα κριτήρια που αναλύονται με άριστα το 20 ώστε το τελικό άθροισμα να είναι 100.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα κριτήρια και οι συντελεστές βαρύτητας για κάθε ένα από αυτά. Είναι απαραίτητο οι συντελεστές αυτοί να εκφράζουν όσο το δυνατόν ακριβέστερα τη σπουδαιότητα του κριτηρίου για την εν λόγω επιχείρηση.

Πίνακας 8.2.3.1: Πίνακας Κριτηρίων

A/A	Κριτήριο	Συντελεστής βαρύτητας
1	Διαθεσιμότητα τηλεπικοινωνιακού δικτύου	5
2	Πρόσβαση σε Μέσα Μαζικής Μεταφοράς	10
3	Προσιτό κόστος για την ενοίκιαση χώρου	20
4	Διαθεσιμότητα ηλεκτρικής ενέργειας & ύδρευσης	5
5	Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού	10
6	Πρόσβαση σε ΑΜΕΑ	5
7	Διαθεσιμότητα για χώρους στάθμευσης	20
8	Διαβάθμιση ορόφων	15
9	Αντισεισμικό Κτίριο/ Νεόδμητο	5
10	Αποδοχή από την τοπική κοινωνία	5
Σύνολο		100

Στη συνέχεια εξετάζουμε τις υποψήφιες τοποθεσίες σύμφωνα με αυτά τα κριτήρια. Η βαθμολόγηση γίνεται και εδώ με άριστα το 10 και στη συνέχεια πολλαπλασιάζεται με τον συντελεστή

σημαντικότητας. Η συνολική βαθμολογία κάθε περιοχής δείχνει την σπουδαιότητά της και κατ' επέκτασιν τον τόπο εγκατάστασης της μονάδας. Από τα παραπάνω προκύπτει ο εξής πίνακας:

Πίνακας 8.2.3.2: Πίνακας Αξιολόγησης Κριτηρίων

A/A	Κριτήριο	Τοποθεσία Α	Τοποθεσία Β	Τοποθεσία Γ	Συντελεστής	Τοποθεσία Α	Τοποθεσία Β	Τοποθεσία Γ
1	Διαθεσιμότητα τηλεπικοινωνιακού δικτύου	9	9	9	5	45	45	45
2	Πρόσβαση σε Μέσα Μαζικής Μεταφοράς	7	5	10	10	70	50	100
3	Προσιτό κόστος για την ενοικίαση χώρου	5	8	9	20	100	160	180
4	Διαθεσιμότητα ηλεκτρικής ενέργειας & ύδρευσης	9	9	9	5	45	45	45
5	Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού	9	9	9	10	90	90	90
6	Πρόσβαση σε ΑΜΕΑ	0	0	10	5	0	0	50
7	Διαθεσιμότητα για χώρους στάθμευσης	9	0	9	20	180	0	180
8	Διαβάθμιση ορόφων	9	8	7	15	135	120	105
9	Αντισεισμικό Κτίριο/ Νεόδμητο	9	7	9	5	45	35	45
10	Αποδοχή από την τοπική κοινωνία	9	9	9	5	45	45	45
	Σύνολο Βαθμολογίας					755	590	885

Από την παραπάνω αξιολόγηση προκύπτουν οι εξής βαθμολογίες:

Τοποθεσία Α (Χαλάνδρι): 755

Τοποθεσία Β (Γλυφάδα): 590

Τοποθεσία Γ (Σεπόλια): **885**

Είναι εμφανές ότι από τις διαθέσιμες επιλογές, η καταλληλότερη περιοχή για την ανέγερση της επιχείρησης είναι η περιοχή των Σεπολίων.

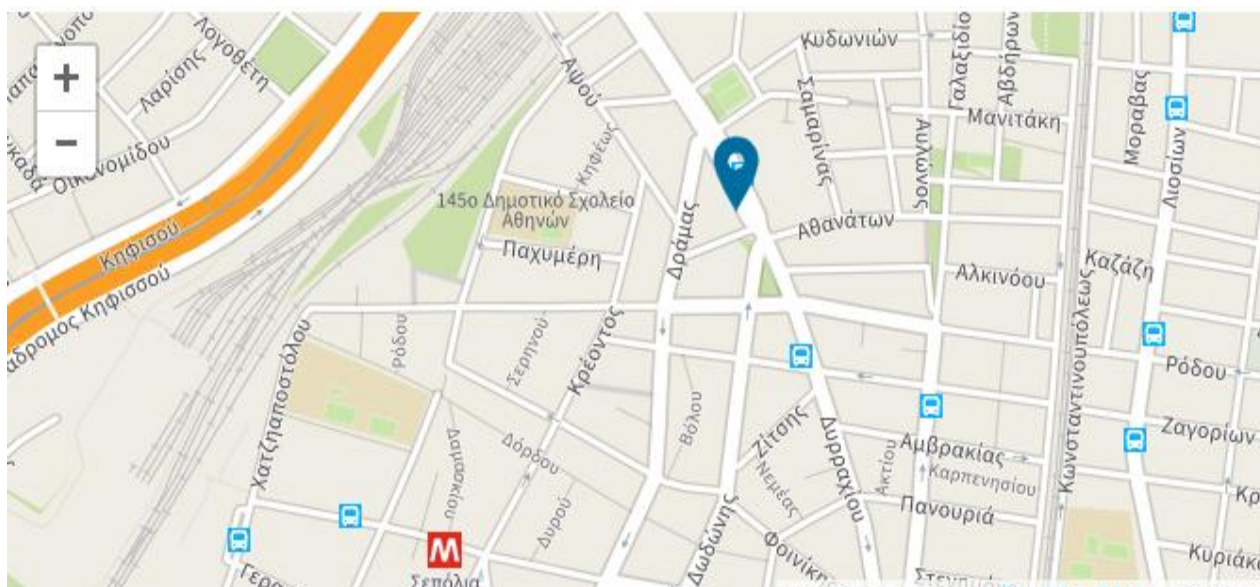
8.3 Επιλογή χώρου εγκατάστασης της μονάδας

8.3.1 Γενικά χαρακτηριστικά χώρου εγκατάστασης

Έχοντας καταλήξει ως προς την τοποθεσία εγκατάστασης της υπό εξέταση επιχείρησης, απομένει η ανεύρεση του συγκεκριμένου χώρου, δηλαδή η επιλογή του κατάλληλου κτιρίου, όπου η επιχείρηση

θα στεγαστεί. Συνεπώς ενέργειες για αναζήτηση οικοπέδου προσανατολίστηκαν στην περιοχή των Σεπολίων Αττικής.

Ακολούθησε η αναζήτηση διαθέσιμου κτιρίου και ολοκληρώθηκε με τον εντοπισμό εκείνου που αποδείχτηκε ότι συγκέντρωσε όλα τα επιθυμητά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, το εν λόγω κτίριο είναι 700 τ.μ., με 6 επίπεδα, πάνω σε κεντρικό δρόμο διπλής κατεύθυνσης με θέσεις στάθμευσης. Το έτος κατασκευής είναι το 2002, σε άριστη κατάσταση και βρίσκεται κοντά σε συγκοινωνίες στο Σταθμό του Μετρό Σεπόλια αλλά και στον εθνικό άξονα Αθηνών- Λαμίας, διευκολύνοντας τη μετακίνηση προς κάθε κατεύθυνση του λεκανοπεδίου. Τέλος, παρέχει δυνατότητα άμεσης με τα δίκτυα της ΔΕΗ και διαφόρων εναλλακτικών τηλεπικοινωνιών δικτύων.



8.4 Υπολογισμός Κόστους του χώρου επένδυσης της εγκατάστασης

Ο υπολογισμός του κόστους επένδυσης που αναφέρεται στις ενέργειες επιλογής του χώρου εγκατάστασης, καθώς και στις λοιπές μελέτες, συνιστά βασικό στοιχείο του συνολικού επενδυτικού προγράμματος. Κατά συνέπεια αναφέρεται ότι το ενοίκιο του κτιρίου εκτιμάται περί τα 4.000€/ μήνα. Το κτίριο θα πρέπει να ενοικιαστεί με συμβόλαιο και για τη διασφάλισή των μερών είναι απαιτητό να καταβληθούν πέραν του πρώτου ενοικίου έξι επιπλέον ως προκαταβολή. . Επιπλέον, η εταιρεία θα

επιβαρυνθεί με νομικά έξοδα και συμβολαιογραφικά έξοδα. Στον ακόλουθο πίνακα φαίνεται το συνολικό κόστος από την ενοικίαση του κτιρίου.

Πίνακας 8.4.1: Πίνακας Κόστος Κτιρίου

Περιγραφή	Κόστος
Μίσθωμα/ μήνα	4.000 €
Προκαταβολή	12.000 €
Νομικά έξοδα	500 €
Σύνολο	16.500 €

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΕΡΓΟΥ

9.1 Έννοια Προγραμματισμού Εκτέλεσης Έργου

Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι ο Προγραμματισμός της Εκτέλεσης του Έργου, δηλαδή η χρονική περίοδος από τη λήψη απόφασης για την πραγματοποίηση της επένδυσης έως τη στιγμή που η νέα επιχείρηση είναι σε θέση να ξεκινήσει την παραγωγική διαδικασία. Περιλαμβάνονται όλες οι εργασίες που κρίνονται απαραίτητες ώστε το επενδυτικό σχέδιο από την φάση σχεδιασμού να περάσει στη φάση λειτουργίας.

Με αυτό ως γνώμονα, χρειάζεται αρχικά να καταρτιστεί ένα πρόγραμμα δράσης, όσο το δυνατόν πιο κοντά στην πραγματικότητα καθορίζοντας τα διάφορα ενδιάμεσα και ακόλουθα στάδια, αποτυπωμένο σε αναλυτικό χρονοδιάγραμμα όπου τα στάδια συνδυάζονται σε ένα λογικό σχέδιο αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης, αποτελεί την βάση για την παρακολούθηση και έλεγχο εκτέλεσης του παρόντος σχεδίου ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις.

9.1.1. Εργασίες του Προγραμματισμού και Προϋπολογισμού

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, ο προγραμματισμός και προϋπολογισμός της υπό μελέτης επιχείρησης περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές ενέργειες:

- ✓ Καθορισμός του τύπου των εργασιών εντός και εκτός των εγκαταστάσεων, που είναι αναγκαίες για την εκτέλεση του επενδυτικού σχεδίου.
- ✓ Καθορισμός της λογικής αλληλουχίας των γεγονότων στις εργασίες του συνολικού έργου.
- ✓ Προετοιμασία ενός χρονοπρογραμματισμού εκτέλεσης του έργου, στο οποίο να απεικονίζονται σωστά, από απόψεως χρόνου, οι διάφορες εργασίες, με τις κατάλληλες χρονικές περιόδους για την ολοκλήρωσή τους.
- ✓ Καθορισμός των πόρων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε επιμέρους εργασίας και αναφορά του αντίστοιχου κόστους.
- ✓ Προετοιμασία προϋπολογισμού εκτελέσεως του έργου και κατάσταση χρηματικών ροών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων κεφαλαίων, κατά τη διάρκεια της φάσεως εκτελέσεως του επενδυτικού σχεδίου.

- ✓ Τεκμηρίωση όλων των στοιχείων εκτελέσεως του έργου, τα οποία επιτρέπουν το χρονικό και χρηματοοικονομικό προγραμματισμό, καθώς και τον προγραμματισμό των προβλέψεων που έγιναν στις προηγούμενες φάσεις της παρούσας μελέτης.

9.2 Στάδια εκτέλεσης Επενδυτικού Σχεδίου

Η φάση της υλοποίησης πρόκειται να ξεκινήσει 1^η Ιουλίου 2020. Τα κυριότερα στάδια του προγραμματισμού, παρόλο που δεν θα χαρακτηρίζονται από αλληλουχία θα πρέπει να πραγματοποιηθούν επιτυχάνοντάς αλληλοκαλύψεις και σε κάποιες περιπτώσεις ταυτόχρονο προγραμματισμό. Συνεπώς, οι δραστηριότητες που θα λάβουν χώρα κατά τη φάση εκτέλεσης του έργου για την ίδρυση της υπό μελέτης επιχείρησης είναι:

Σύσταση Ομάδας Εκτελέσεως Έργου

Η σύσταση Ομάδας Εκτελέσεως έργου είναι απαραίτητη για την άμεση εφαρμογή και εκτέλεση του Προγράμματος. Η ομάδα αυτή, είναι υπεύθυνη για την πορεία εξέλιξης του έργου, την τήρηση του χρονοπρογραμματισμού, του οικονομικού προγραμματισμού αλλά και για τη λήψη απαραίτητων διορθωτικών μέτρων σε περίπτωση που υπάρξει οποιαδήποτε παρέκκλιση από τον προγραμματισμό. Θα πρέπει τα μέλη που την απαρτίζουν να έχουν εμπειρία, πείρα και γνώση των συνθηκών ώστε να μπορούν να διαχειριστούν τις εργασίες αλλά και κυρίως να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά απρόβλεπτες δυσκολίες.

Προκειμένου να διευκολυνθεί η ομάδα για την λήψη αποφάσεων, η υπό μελέτη επιχείρηση θα συμπεριλάβει στη σύσταση της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου, μέλη της επενδυτικής ομάδας ώστε να έχουν πλήρη γνώση και επίβλεψη των τεκταινόμενων και της προόδου του έργου. Συνεπώς, η εν λόγω ομάδα θα περιλαμβάνει πέρα από τα μέλη που θα είναι επιφορτισμένα με συγκεκριμένες και αυτοτελείς εργασίες και κάποια μέλη που τελικά θα μετέχουν στο διοικητικό, τεχνικό και λειτουργικό επιτελείο της υπό μελέτης μονάδας.

Η κα Πανταζοπούλου, θα είναι η επικεφαλής της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου καθώς έχει την πλήρη εξουσιοδότηση για όλες τις αποφάσεις που αφορούν στην υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου.

Σε ότι αφορά στην ευθύνη για την έγκαιρη και άρτια διεκπεραίωση των εργασιών που αφορούν σε δράσεις πολιτικού μηχανικού θα αναληφθεί από κατασκευαστική εταιρεία, η οποία θα είναι αρμόδια για τις προδιαγραφές των υλικών και των ανθρώπινων πόρων κατά την επισκευή της επιχείρησης. Στην ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης, θα συμμετέχουν και συνεργεία εργολάβων και τεχνικών.

Τέλος, όλες οι επιμέρους εργασίες θα συντονίζονται από την επικεφαλή της ομάδας, ώστε να διασφαλίζεται η συμμόρφωσή με τις προδιαγραφές και το χρονοδιάγραμμα.

Σύσταση Εταιρείας και Νομικές Απαιτήσεις

Κατά τη φάση αυτήν, θα πρέπει να λάβει χώρα η σύσταση της υπό μελέτης μονάδας, βάσει των τοπικών, εθνικών και διεθνών κανονισμών και διατάξεων, αλλά και βάσει των νομικών διαδικασιών που επιβάλλονται από τις αρχές της χώρας μας. Για την σύσταση της συγκεκριμένης εταιρείας πρέπει να διεκπεραιωθούν τέσσερα βήματα:

- Υπογραφή συμφωνίας προθέσεων μεταξύ των συνεταιίρων για την ίδρυση εταιρείας.
- Συμφωνία μεταξύ των εταίρων για τις χρηματοδοτικές διευθετήσεις και προσχέδια των εγγράφων που απαιτούνται από τις αρχές.
- Επίσημη αίτηση προς τις αρχές.
- Επίσημη άδεια και επίσημη κατοχύρωση της επωνυμίας της εταιρείας.

Λεπτομερές Μηχανολογικά σχέδια, ανάθεση κατασκευής

Στο στάδιο αυτό, θα πρέπει να σχεδιασθεί προσεχτικά το χωροταξικό σχέδιο και τα σχέδια εξοπλισμού των εγκαταστάσεων, όπως περιεγράφηκαν στην παρούσα προμελέτη. Θα πρέπει ο τεχνολογικός εξοπλισμός, που θα αποκτηθεί από την εταιρεία και να λάβουν χώρα όλες οι απαραίτητες νομικές ενέργειες λήψης αδειών και εξαγοράς για την κατακύρωση και την απόκτηση προσβάσεων και εγκαταστάσεως των σχετικών εξοπλισμών.

Λήψη Αδειών, ένταξη σε πρόγραμμα επιδοτήσεων

Σε αυτό το στάδιο, θα πρέπει να ληφθούν οι απαραίτητες οικοδομικές άδειες για την πραγματοποίηση εργασιών ανακαίνισης του κτιρίου καθώς και όλες οι σχετικές άδειες που αφορούν στη δημιουργία των έργων υποστήριξης και των λοιπών ενεργειών που απαιτούνται για την λειτουργία της μονάδας.

Προγραμματισμός χρηματοδότησης

Σε αυτό το στάδιο χρειάζεται να υπολογιστούν οι πηγές χρηματοδότησης της υπό μελέτης επιχείρησης. Εφόσον έχει υπολογιστεί το ύψος των κεφαλαίων της επένδυσης, καθώς και ο χρονοπρογραμματισμός εκτέλεσης αυτής, θα πρέπει να ακολουθήσουν οι ενέργειες για την κάλυψη του υπολοίπου των αναγκών με κεφάλαια από εξωτερική χρηματοδότηση (δάνειο) ώστε να διασφαλιστεί η επιβίωση του επενδυτικού σχεδίου.

Ενοικίαση Κτιρίου

Σε αυτό το στάδιο, θα πραγματοποιηθεί η ενοικίαση του κτιρίου στο οποίο πρόκειται να στεγαστεί και να λειτουργεί η νέα επιχείρηση. Σημειώνεται ότι οι δράσεις για τον εντοπισμό του κτιρίου και οι διαπραγματεύσεις για την τιμή απόκτησης έχουν ήδη πραγματοποιηθεί (κεφάλαιο 8 παρούσας μελέτης). Επομένως, το μόνο που μένει είναι η σύνταξη και υπογραφή των σχετικών νομικών πράξεων.

Κατασκευή Έργων Πολιτικού Μηχανικού

Η υλοποίηση κατασκευαστικών έργων κρίνεται σημαντική καθώς τυχόν καθυστερήσεις θα έχουν άμεση επίπτωση σε όλο τον χρονοπρογραμματισμό και οικονομικό προγραμματισμό του έργου. Είναι επομένως απαραίτητο να γίνει πολύ προσεκτική ανάλυση των επιμέρους δράσεων ώστε να συνδυαστούν και με το πρόγραμμα άφιξης της τεχνολογίας και του μηχανολογικού εξοπλισμού.

Απόκτηση και Μεταφορά τεχνολογίας & μηχανολογικού εξοπλισμού.

Οι σχετικές δράσεις για την απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας έχουν ήδη περιγράψει και αναλυθεί στο κεφάλαιο 5 της παρούσας μελέτης. Σε αυτό το στάδιο μένει η παραλαβή και εγκατάσταση αυτού στη μονάδα.

Στρατολόγηση και εκπαίδευση Προσωπικού

Στο στάδιο αυτό γίνεται ο προγραμματισμός για την επάνδρωση της υπό μελέτης μονάδας με το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό. Πέραν της επενδυτικής ομάδας που πρόκειται να στελεχώσει την υπό μελέτη μονάδα, θα χρειαστεί η πρόσληψη επιπλέον προσωπικού για την πλήρωση των θέσεων που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία της μονάδας. Επιπλέον, θα πρέπει να προγραμματιστεί και η προβλεπόμενη εκπαίδευση του προσωπικού.

Προμήθεια πρώτων υλών και εφοδίων

Σε αυτό το στάδιο, πραγματοποιούνται όλες οι ενέργειες που αφορούν την προμήθεια εφοδίων για την αδιάκοπη λειτουργία της μονάδας. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η πιθανή έλλειψη εμπειρίας του προσωπικού και συνεπώς να είναι απαραίτητη η πιθανή ανάγκη για προμήθεια μεγαλύτερων ποσοτήτων από τις προβλεπόμενες.

Προπαραγωγικό Μάρκετινγκ

Η προετοιμασία πωλήσεων θα πρέπει να ξεκινήσει αρκετά νωρίτερα ώστε να εξασφαλιστεί ότι η αγορά που προβλέφθηκε στο σχέδιο του μάρκετινγκ υπάρχει και άρα μπορούν να πωληθούν οι προβλεπόμενες ποσότητες.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, υπολογίζεται ότι η μονάδα θα είναι σε θέση να ξεκινήσει την παραγωγική διαδικασία την 18^η Ιανουαρίου 2021.

9.3 Εκτίμηση του Κόστους Εκτέλεσης του Προγράμματος

Η εκτίμηση των πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου θα πρέπει να υπολογιστεί πολύ προσεκτικά ώστε να καλύπτεται κάθε δαπάνη που πρόκειται να καταβληθεί για την ολοκλήρωση της υπό μελέτης μονάδας και έναρξη λειτουργίας αυτής. Το κόστος προγραμματισμού και εκτέλεσης του έργου αναφέρεται σε έξοδα που πρέπει να πραγματοποιηθούν από την στιγμή λήψης απόφασης υλοποίησης της επένδυση έως τη στιγμή που η νέα μονάδα είναι σε θέση να ξεκινήσει τη λειτουργία της. Συνεπώς δεν λαμβάνει υπόψη έξοδα που έχουν υπολογιστεί σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας προμελέτης. Στον πίνακα 9.3.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η εκτίμηση του κόστους επένδυσης για την εκτέλεση του προγράμματος.

Πίνακας 9.3.1 Εκτίμηση Κόστους Επένδυσης

Εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης του έργου	Κόστος
Κόστος σύστασης εταιρείας και οργάνωση	50.000 €
Κόστη τεχνικού γραφείου	75.000 €
Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού	1.000 €
Ενέργειες για προμήθειες	7.500 €
Προλειτουργικό μάρκετινγκ	15.000 €
Λοιπές προκαταρκτικές δαπάνες	10.000 €
Κόστος μεταφοράς του εξοπλισμού	1.000 €
Σύνολο	159.500 €

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

10.1 Στόχοι χρηματοοικονομικής ανάλυσης και Αξιολόγηση της επένδυσης

Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι ο η χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης, δηλαδή η ανάλυση χρηματοοικονομικών και οικονομικών παραγόντων προκειμένου να διαπιστωθεί αν είναι σκόπιμη η υλοποίηση της επένδυσης. Στο πλαίσιο της ανάλυσης θα πρέπει να εξεταστούν τόσο θέματα ορίζοντα προγραμματισμού και ζωής του σχεδίου όσο και οι κίνδυνοι με την αβεβαιότητα που συνεπάγεται η υλοποίηση του σχεδίου. Ειδικότερα, η χρηματοοικονομική ανάλυση στηρίζεται σε κριτήρια κερδοφορίας της υπό μελέτης ανάλυσης όπως η Καθαρή Παρούσα Αξία, ο χρόνος απόδοσης επενδυτικού κεφαλαίου, ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης, η απόδοση επί της επένδυσης, η ανάλυση νεκρού σημείου και τέλος η ανάλυση ευαισθησίας.

Γενικότερα, η αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου παρέχει τη συνολική εικόνα, ώστε να διαπιστωθεί το κατά πόσο το είναι χρηματοοικονομικά εφικτό και εναρμονισμένο με το επιχειρηματικό περιβάλλον, στο οποίο πρόκειται να αναπτυχθεί. Η χρηματοοικονομική ανάλυση και τελική αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνει την εκτίμηση και την αξιολόγηση των απαιτούμενων, από το σχέδιο, εισροών, των εκροών που θα προκύψουν και των μελλοντικών καθαρών ωφελειών, εκφραζόμενων σε χρηματοοικονομικούς όρους.

Η μετατροπή των κεφαλαίων σε παραγωγικό ενεργητικό (πάγιο ενεργητικό και καθαρό κεφάλαιο) αντιστοιχεί στη χρηματοδότηση της επένδυσης η οποία περιλαμβάνει τον σχεδιασμό εκείνης της χρηματοοικονομικής δομής, που λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα μπορούσαν τα κεφάλαια να διατεθούν, το σχέδιο θα αποδώσει τα βέλτιστα, τόσο στην επιχείρηση όσο και στους επενδυτές του.

10.2 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης

Προκειμένου να αξιολογηθεί η χρηματοοικονομική εφικτότητα της υπό μελέτης μονάδας, θα πρέπει να ελεγχθούν όλα τα στοιχεία κόστους που έχουν περιγραφεί στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας προμελέτης και αντιπροσωπεύουν τις δαπάνες τόσο της προ-επενδυτικής φάσης όσο και τις δαπάνες που είναι απαραίτητες ώστε να μπορεί να ξεκινήσει να λειτουργεί η μονάδα καθώς και της λειτουργικής φάσης.

Συνεπώς, θα πρέπει να υπολογιστεί το συνολικό κόστος της επένδυσης, ως άθροισμα του πάγιου ενεργητικού και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης. Το πάγιο ενεργητικό αφορά στις δαπάνες για οικοδομικές εργασίες και μηχανολογικό εξοπλισμό, ενώ το κεφάλαιο κίνησης αφορά στις δαπάνες που απαιτούνται για να λειτουργήσει η υπό μελέτη μονάδα. Το συνολικό κόστος επένδυση προκύπτει από την ισότητα: Κόστος Επένδυσης = Πάγιο Ενεργητικό+ Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης.

10.2.1 Πάγιο ενεργητικό

Το πάγιο ενεργητικό αποτελείται από τις πάγιες επενδύσεις και από τις προ παραγωγικές δαπάνες. Οι πρώτες αφορούν την αγορά του εξοπλισμού, ενώ οι δεύτερες αφορούν τα έξοδα εκπόνησης των μελετών καθώς και το σύνολο των δαπανών που απαιτούνται από τη φάση μελέτης μέχρι τη λειτουργική φάση της υπό μελέτης μονάδας.

Πίνακας 10.2.1.1 Πάγιο Ενεργητικό

Πάγιο ενεργητικό επιχείρησης	
Πάγιες επενδύσεις	
Κατασκευές και έργα πολιτικού μηχανικού	550.000 €
Μηχανολογικός εξοπλισμός	1.200.000 €
Σύνολο	1.750.000 €
Λοιπές Προ-παραγωγικές δαπάνες	
Προ-επενδυτικές μελέτες & έρευνες	32.000 €
Έξοδα εκτελέσεως του προγράμματος	159.500 €
Εξοπλισμός γραφείων	20.000 €
Σύνολο	211.500 €
Πάγιο ενεργητικό	1.961.500 €

10.2.2 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Το Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης περιλαμβάνει το τρέχον η κυκλοφορούν ενεργητικό μείον το τρέχον Παθητικό. Δηλαδή, το άθροισμα, εισπρακτέων λογαριασμών πελατών και μετρητών μείον το άθροισμα των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Αποτελεί το βασικό μέρος των αρχικών κεφαλιακών δαπανών που απαιτούνται για την υλοποίηση του σχεδίου καθώς στηρίζει τη σωστή χρηματοδότηση λειτουργίας της υπό μελέτης μονάδας.

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του ποσού του τρέχοντος ενεργητικού που χρησιμοποιείται για να καλύψει το τρέχον παθητικό. Η διαφορά των δύο μπορεί να

χρησιμοποιηθεί για την κάλυψη μελλοντικών λειτουργικών αναγκών. Επιπλέον, το ποσό του κεφαλαίου κίνησης, θα πρέπει να υπολογιστεί με προσοχή ώστε να μην είναι ιδιαίτερα μικρό ή μεγάλο ώστε να αποφευχθούν μελλοντικά προβλήματα στην υλοποίηση του σχεδίου.

Για να γίνει ο υπολογισμός του απαιτούμενου καθαρού κεφαλαίου κίνησης, θα πρέπει να οριστεί η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και το παθητικό. Στη συνέχεια παρατίθενται τα δεδομένα κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού (A) και καθορίζεται ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (Y) για τα προαναφερθέντα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού, διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους με τον αριθμό τη ελάχιστης καλύψεως ($Y=360/X$). Αυτά τα δεδομένα κόστους διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ($B=A/Y$) ώστε να ληφθούν οι ανάγκες του καθαρού κεφαλαίου κίνησης αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού. Πρέπει να σημειωθεί ότι για τον υπολογισμό των εισπρακτέων λογαριασμών και των αποθεμάτων των τελικών προϊόντων, θα πρέπει προηγουμένως να υπολογισθεί το ετήσιο κόστος παραγωγής καθώς οι ημέρες ελάχιστης καλύψεως στηρίζονται σε αυτό το κόστος. Επιπλέον, οι καταβαλλόμενοι τόκοι για την εξυπηρέτηση του δανείου, επίσης απαιτούν υπολογισμό για το κεφάλαιο κίνησης και αναλύονται σε επόμενη ενότητα.

Τέλος, θα πρέπει να υπολογιστούν οι συνολικές ετήσιες αποσβέσεις του πάγιο ενεργητικού, οι οποίες ακολουθούν γραμμική μέθοδο, σύμφωνα με την οποία το αποσβεστέο κόστος διαιρείται από τον αριθμό των ετών ωφέλιμης διάρκειας ζωής, με το ποσό που προκύπτει να αποτελεί το ετήσιο ποσό της απόσβεσης. Σημειώνεται πως η το τμήμα του παγίου ενεργητικού που αφορά στην αγορά του οικοπέδου δεν υπόκειται σε απόσβεση καθώς θεωρείται πως έχει απεριόριστη διάρκεια ωφέλιμης ζωής.

Συνεπώς, ο τύπος για τον υπολογισμό της ετήσιας απόσβεσης είναι:

$$\text{Ετήσια Απόσβεση} = \text{Αξία κτήσης Πάγιου Στοιχείου} / \text{Ωφέλιμη Ζωή}$$

Πίνακας 10.2.2.1: Αποσβέσεις

Έτος	Εξοπλισμός	Σύνολο Αποσβέσεων
2021	240.000 €	240.000 €
2022	240.000 €	480.000 €
2023	240.000 €	720.000 €
2024	240.000 €	960.000 €
2025	240.000 €	1.200.000 €

Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, ο υπολογισμός αναγκών της μονάδας σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης φαίνεται τον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 10.2.2.2: Ετήσιο Κόστος Λειτουργίας

Ετήσιο Κόστος Παραγωγής (σε Ευρώ)	
Πλήρης δυναμικότητα (πρώτο έτος λειτουργίας)	
Liability Πόντων	11.940.220 €
Ανθρώπινο δυναμικό	330.400 €
Εργασίες συντήρησης Η/Μ εξοπλισμού και έργων πολιτικού μηχανικού	17.500 €
Γενικά βιομηχανικά έξοδα	103.600 €
Έξοδα μάρκετινγκ	1.313.952 €
Χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι)	- €
Αποσβέσεις	240.000 €
Συνολικό κόστος	13.945.672 €

Με βάση τα στοιχεία του πιο πάνω πίνακα, το κεφάλαιο κίνησης παρατίθεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 10.2.2.3: Κεφάλαιο Κίνησης

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	Κόστος	Ημέρες ελάχιστης κάλυψης	Συνισταμένη κύκλου εργασιών	Αμ'αγκες 'Α έτους πλήρους λειτουργίας (€)
	A	X	Y	B
I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				2.007.451 €
A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	13.705.672 €	45 €	8 €	1.713.209 €
Γ. Μετρητά στο ταμείο	1.765.452 €	60 €	6 €	294.242 €
Δ. Τρέχον ενεργητικό				2.007.451 €
II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ				995.018 €
A. Λογαριασμοί Πληρωτέοι	11.940.220 €	30 €	12 €	995.018 €
III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (I – II)				1.012.433 €
IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ				13.945.672 €
Μείον: Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια				
Αποσβέσεις και τόκοι				240.000 €
Σύνολο				240.000 €
V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ				294.242 €

10.2.3 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Το Συνολικό Κόστος Επένδυσης υπολογίζεται ως το άθροισμα του παγίου ενεργητικού και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης. Συνεπώς, σύμφωνα με του πιο πάνω υπολογισμούς το Συνολικό Κόστος Επένδυσης ανέρχεται σε 2.973.933 € €. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πιο κάτω πίνακα, το 66% του κόστους επένδυσης αφορά σε πάγιες επενδύσεις και προ παραγωγικό μάρκετινγκ ενώ 34% σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

Πίνακας 10.2.3.1: Συνολικό κόστος επένδυσης

Συνολικό Κόστος Επένδυσης		
Πάγιο ενεργητικό	1.961.500 €	66%
Καθαρό κεφάλαιο κίνησης	1.012.433 €	34%
Σύνολο	2.973.933 €	100%

10.3 Χρηματοδότηση Επενδυτικού Σχεδίου

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο θα υπάρξουν 4 επενδυτές, ο βασικός, ο οποίος θα καταβάλει το 70% το απαιτούμενου κεφαλαίου και οι υπόλοιποι 3 που θα καταβάλουν ισόποσα το υπόλοιπο ποσό. Κρίνεται απαραίτητο να ληφθεί δανεισμός για να καλυφθεί το κόστος του κτηρίου το οποίο είναι και το μεγαλύτερο οπότε τα τελικά ποσοστά και ποσά που θα χρειασθούν φαίνονται στο παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 10.3.1: Ποσοστά Χρηματοδότησης

Ποσοστά Χρηματοδότησης		
Βασικός Επενδυτής	1.373.050 €	70%
Λοιποί επενδυτές	196.150 €	10%
Συνολικό Μετοχικό Κεφάλαιο	1.961.500 €	66%
Τραπεζικός Δανεισμός	1.011.033 €	34%
Σύνολο	2.972.533 €	100%

Η χορήγηση στεγαστικού δανείου για την επιχείρηση μπορεί να γίνει από την ελληνική τραπεζική αγορά με επιτόκιο 9,25% και περίοδος αποπληρωμής 5 ετών. Βάσει της σχέσης $A = P(A/P, i \%, N)$ καταλήγουμε στο παρακάτω πρόγραμμα αποπληρωμής, όπου:

- i = επιτόκιο δανεισμού
- N = αριθμός περιόδων τοκισμού
- A = τιμή ράντας
- P = παρούσα αξία χρήματος
- $(A/P, i \%, N)$ = συντελεστής ανάκτησης κεφαλαίου

Πίνακας 10.3.2: Στοιχεία δανείου

Στοιχεία δανεισμού	
Ποσό δανεισμού	1.012.433 €
Χρόνος Αποπληρωμής	5 έτη
Επιτόκιο	9,25%
Δόση	20.957 €
Τελικό Ποσό	1.257.438 €
Αθροιστικός τόκος	245.006 €

Έτος	Αθροιστικός Τόκος	Αθροιστικό Κεφάλαιο	Υπόλοιπο	Αθροιστικές πληρωμές	Ετήσιες Πληρωμές	Ετήσιος τόκος
			1.012.433 €			
1	83.158 €	168.329 €	844.103 €	251.488 €	168.329 €	83.158 €
2	150.746 €	352.229 €	660.203 €	502.975 €	183.900 €	67.588 €
3	201.323 €	553.140 €	459.293 €	754.463 €	200.911 €	50.577 €
4	233.316 €	772.635 €	239.798 €	1.005.951 €	219.495 €	31.993 €
5	245.006 €	1.012.433 €	0 €	1.257.438 €	239.798 €	11.690 €

10.4 Συνολικό Κόστος Παραγωγής

Σκοπός του παρόντος επενδυτικού σχεδίου είναι να ικανοποιηθούν οι βασικοί στόχοι, όπως είναι η βιωσιμότητα, η επαρκής ρευστότητα, η ισχυρή ανταγωνιστικότητα και η υψηλή αποδοτικότητα της υπό μελέτης επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά για να διασφαλιστεί η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της υπό μελέτης επιχείρησης, θα πρέπει να υπολογιστεί και το συνολικό ετήσιο κόστος παραγωγής, καθώς το στοιχείο αυτό κατέχει κυρίαρχη θέση στην αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου.

10.4.1 Μελλοντική Διαμόρφωση Συνολικού Κόστους Παραγωγής

Αρχικά είναι απαραίτητη η εκτίμηση του συνολικού κόστους παραγωγής της επιχείρησης, που περιλαμβάνει τις εκτιμήσεις όλων των στοιχείων κόστους λειτουργίας, όπως αυτά υπολογίστηκαν στην σχετική ανάλυση προηγούμενων κεφαλαίων.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η πρόβλεψη μελλοντικού κόστους λειτουργίας:

Πίνακας 10.4.1: Κόστος Λειτουργίας

Έτος	Αξία Πόντων	Μισθοδοσία	Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα	Διοικητικά Έξοδα	Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής	Εκπαιδεύσεις	Αποσβέσεις	Χρηματοοικονομικά	Σύνολο
2022	2.159.312 €	330.400 €	32.800 €	23.500 €	9.300 €	1.000 €	240.000 €	0 €	2.796.312 €
2023	7.282.924 €	330.400 €	26.300 €	2.500 €	9.300 €	1.000 €	240.000 €	83.158 €	7.975.582 €
2024	12.366.178 €	330.400 €	27.300 €	2.500 €	9.300 €	1.000 €	240.000 €	67.588 €	13.044.266 €

10.4.2 Υπολογισμός Αναγκών σε Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Για τον υπολογισμό των αναγκών για καθαρό κεφάλαιο κίνησης τα υπό εξέταση έτη, θα πρέπει να εκτιμηθούν οι ανάγκες της μονάδας ως προς του πόντους που αποδίδονται, με δεδομένο ότι αποτελούν το βασικό στοιχείο του κεφαλαίου κίνησης και ο υπολογισμός αυτών είναι περίπλοκος καθώς στηρίζεται σε επιμέρους στοιχεία που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο στους Πίνακες 4.7. Σύμφωνα με αυτούς, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους του Προγράμματος δηλαδή, liability, τα Redemption Rate, Προμήθειες και τη Λήξη των πόντων, τα κόστη για τα 3 έτη διαμορφώνονται ως ακολούθως οι διαχρονικές απαιτήσεις της μονάδας όπως αναλύονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 10.4.2: Πραγματικό Κόστος Προγράμματος

Έτος	2021	2022	2023
Σύνολο Liability/ year	11.940.220 €	23.498.080 €	35.079.500 €
Σωρευτική Αξία Πόντων	11.940.220 €	28.274.168 €	46.389.167 €
Redemption Rate (60%)	7.164.132 €	16.964.501 €	27.833.500 €
Προμήθειες Συνεργατών	5.004.820 €	9.681.577 €	14.273.300 €
Expired Points (10%)	0 €	0 €	1.194.022 €
Total Cost	2.159.312 €	7.282.924 €	12.366.178 €

10.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Το σημαντικό εργαλείο για την αξιολόγηση της επένδυσης είναι η ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων και συγκεκριμένα:

- Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

- Πίνακας Χρηματικών Ροών
- Ισολογισμός

10.5.1. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, είναι η λογιστική κατάσταση που δείχνει το αποτέλεσμα που πέτυχε μια οικονομική μονάδα τη διάρκεια μιας περιόδου. Χρησιμοποιείται προκειμένου να υπολογίσει το καθαρό αποτέλεσμα κέρδος ή ζημία του σχεδίου, όπως αυτό διαμορφώνεται με βάση τις προβλέψεις ανά έτος. Αξίζει εδώ να σημειωθεί πως δεν υπολογίζεται ΦΠΑ αντίθετα, αν κάποιο Μέλος θελήσει να εμφανίζει για φορολογικούς λόγους το όφελος από τη χρήση του Προγράμματος θα εκδίδονται τίτλοι κτήσης.

Πίνακας 5.1.1: Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης

	2022	2023	2024
Πωλήσεις	13.139.520 €	16.330.018 €	40.995.089 €
Προμήθειες Συνεργατών	5.004.820 €	9.681.577 €	14.273.300 €
Κόστος	11.940.220 €	23.498.080 €	35.079.500 €
Μεικτό κέρδος	6.204.120 €	2.513.515 €	20.188.889 €
Καθαρό Κέρδος	6.204.120 €	2.513.515 €	20.188.889 €

10.5.2 Πίνακας χρηματικών Ροών

Ο στόχος του πίνακα χρηματικών ροών είναι η παροχή πληροφοριών για τις ταμιακές εισροές και εκροές μιας οικονομικής μονάδας στη διάρκεια μιας περιόδου. Η κατασκευή του πίνακα αυτού κρίνεται απαραίτητη καθώς περιγράφει τις μεταβολές των μόνιμων κεφαλαίων (αυξήσεις κεφαλαίων και αποθεματικών) και των μεταβλητών κεφαλαίων (βραχυχρόνιες υποχρεώσεις και τραπεζικά δάνεια), διευκολύνοντας το χρηματοδοτικό προγραμματισμό. Οι προβλεπόμενες χρηματικές ροές της μονάδας για όλα τα έτη του παρόντος σχεδίου παρουσιάζονται στη συνέχεια:

Πίνακας 10.5.2.1: Πίνακας χρηματικών ροών

	Προπαραγωγική Φάση	2022	2023	2024
Χρηματικές εισροές	2.972.533 €	13.139.520 €	16.330.018 €	40.995.089 €
Σύνολο χρηματικών πόρων	2.972.533 €	- €	€	- €
Έσοδα από πωλήσεις		13.139.520 €	16.330.018 €	40.995.089 €
Χρηματικές εκροές	1.961.500 €	2.796.312 €	8.143.911 €	13.228.166 €
Σύνολο παγίου ενεργητικού	1.961.500 €	- €	€	- €
Κόστος λειτουργίας	- €	2.796.312 €	7.975.582 €	13.044.266 €
Φόρος εισοδήματος	- €	- €	€	- €
Τοκοχρεολύσια		- €	168.329 €	183.900 €
Πλεόνασμα	1.011.033 €	10.343.208 €	8.186.106 €	27.766.923 €
Συσσωρευμένο ταμειακό υπόλοιπο	1.011.033 €	11.354.241 €	19.540.347 €	47.307.270 €

10.5.3 Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός, μια από τις πιο κύριες χρηματοοικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης, δείχνει συνοπτικά σε μια συγκεκριμένη οικονομική περίοδο στο μεν ενεργητικό του την αξία κτήσης των περιουσιακών στοιχείων στο δε παθητικό τις πηγές κεφαλαίων από τις οποίες έχουν προέλθει τα εν λόγω περιουσιακά στοιχεία.

Η βασική λογιστική εξίσωση του ισολογισμού : Ενεργητικό = Παθητικό +Καθαρή Θέση.

Τα στοιχεία του ισολογισμού ταξινομούνται σε ομάδες, προκειμένου να καθίσταται πιο εύκολη η μελέτη τους και να αντλούνται περισσότερες πληροφορίες.

Σε αυτό το πλαίσιο, η ομαδοποίηση του ενεργητικού γίνεται με κριτήριο τη ρευστότητα των μέσων δράσης, δηλαδή βάσει της ταχύτητας μετατροπής τους σε χρήμα. Έτσι, το τρέχον ή κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνει στοιχεία μμεγάλης ταχύτητας ρευστότητας, όπως είναι για παράδειγμα τα αποθέματα και οι εισπρακτέοι λογαριασμοί, ενώ το πάγιο ενεργητικό περιλαμβάνει στοιχεία μικρής ταχύτητας ρευστότητας, όπως είναι τα κτίρια, τα οικόπεδα και τα μηχανήματα.

Από την άλλη, υπάρχουν τα στοιχεία του παθητικού είναι που σχετίζονται με τη ληκτότητα των υποχρεώσεων της επιχείρησης, δηλαδή το χρονικό ορίζοντα για την εξόφληση των υποχρεώσεων αυτών. Επομένως, διακρίνουμε το βραχυπρόθεσμο που λήγουν εντός μίας λογιστικής χρήσης από την ημερομηνία κατάρτισης του ισολογισμού, για παράδειγμα τους πληρωτέους λογαριασμούς (προμηθευτές), τα μερίσματα και οι οφειλόμενοι τόκο και το μακροπρόθεσμο παθητικό, το οποίο περιλαμβάνει τις υποχρεώσεις που λήγουν μετά την πάροδο μίας λογιστικής χρήσης, όπως είναι ο τραπεζικός δανεισμός της μονάδας.

Τέλος, η καθαρή θέση περιλαμβάνει το μετοχικό και αποθεματικό κεφάλαιο, καθώς και την κρατική επιχορήγηση, η οποία αποσβένεται ετησίως και παρομοίως με την απόσβεση του πάγιου ενεργητικού της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί της υπό μελέτης επιχείρησης:

Πίνακας 10.5.3.1: Ισολογισμός

	2021	2022	2023
I. Ενεργητικό			
A πάγιο ενεργητικό			
Προπαραγωγικές δαπάνες	761.500 €	- €	- €
Πάγιες επενδύσεις	1.200.000 €	- €	- €
Πάγιο ενεργητικό	1.961.500 €	1.721.500 €	1.481.500 €
- Μείον συνολικές αποσβέσεις	240.000 €	240.000 €	240.000 €
Σύνολο	1.721.500 €	1.481.500 €	1.241.500 €
Κυκλοφορούν ενεργητικό			
Πόντοι που δημιουργήθηκαν	11.940.220 €	23.498.080 €	35.079.500 €
- Μείον Εξαργυρώσεις	7.164.132 €	14.098.848 €	21.047.700 €
- Μείον Λήξεις Πόντων	- €	- €	1.194.022 €
Διαθέσιμα	4.776.088 €	9.399.232 €	12.837.778 €
Σύνολο	4.776.088 €	9.399.232 €	12.837.778 €
Ισοζύγιο μετρητών	1.012.433 €	11.355.641 €	19.541.747 €
Σύνολο ενεργητικού	7.510.021 €	22.236.373 €	33.621.025 €
II. Παθητικό			
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Προμήθειες Συνεργατών	5.004.820 €	9.681.577 €	14.273.300 €
Μερίσματα	- €	- €	- €
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις			
Τραπεζικό δάνειο	1.012.433 €	844.103 €	660.203 €
Σύνολο παθητικού	6.017.253 €	10.525.680 €	14.933.503 €
Καθαρή θέση			
Μετοχικό κεφάλαιο	1.961.500 €	1.961.500 €	1.961.500 €
Μείον αναλογούσα απόσβεση	240.000 €	240.000 €	240.000 €
Υπόλοιπο κερδών/ζημιών εις νέο	- 228.732 €	9.989.192 €	16.966.021 €
Κέρδη/ Ζημιές εις νέο	- 228.732 €	9.989.192 €	16.966.021 €
Σύνολο καθαρής θέσης	1.492.768 €	11.710.692 €	18.687.521 €
Σύνολο παθητικού και καθαρής θέσης	7.510.021 €	22.236.373 €	33.621.025 €

10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

Βασικό κριτήριο για την απόφαση υλοποίηση ή μη του επενδυτικού σχεδίου είναι η χρηματοοικονομική απόδοση επί του συνολικού κεφαλαίου επένδυσης και επί του μετοχικού κεφαλαίου η οποία θα πρέπει να είναι υψηλή σε ικανοποιητικό βαθμό.

Σε αυτό το πλαίσιο υπάρχουν αρκετές μέθοδοι αξιολόγησης, ωστόσο οι πιο σαφείς και ικανοποιητικές είναι οι ακόλουθες τέσσερις: η μέθοδος επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης, η μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου, η Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας και η Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης.

10.6.1 Μέθοδος επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης

Η μέθοδος επανείσπραξης του κόστους επένδυσης είναι η μέθοδος που υπολογίζει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης από τις καθαρές ταμειακές ροές της επιχείρησης. Ουσιαστικά αναδεικνύει μια ένδειξη κινδύνου και της ρευστότητας της όσο πιο μικρή είναι η περίοδος τόσο λιγότερο επικίνδυνη είναι η επένδυση και μεγαλύτερη η ρευστότητά της. Ωστόσο, επειδή η μέθοδος αυτή δεν λαμβάνει υπόψη το μέγεθος και το χρόνο πραγματοποίησης καθαρών ταμειακών ροών κατά τη διάρκεια περιόδου επανείσπραξης θα πρέπει να χρησιμοποιείται συνδυαστικά με τις υπόλοιπες τρεις μεθόδους αξιολόγησης.

Οι Καθαρές Ταμειακές Εισροές ορίζονται από τον τύπο:

Καθαρή Ταμειακή Ροή= Ταμειακές Εισροές- Ταμειακές Εκροές =>

Καθαρή Ταμειακή Ροή= Καθαρά Κέρδη+ Αποσβέσεις,

Ως ταμειακές εισροές ορίζονται τα διάφορα οφέλη που αναμένονται από την επένδυση όπως οι πωλήσεις, ενώ οι ταμειακές εκροές περιλαμβάνουν κάθε εκροή που γίνεται κατά τη διάρκεια της επένδυσης όπως κόστος λειτουργίας, δηλαδή το κόστος πριν τις αποσβέσεις και τους τόκους. Οι χρεωστικοί τόκοι για το δάνειο που χρησιμοποιείται για τη χρηματοδότηση της επένδυσης, αφού συμπεριλαμβάνονται στο συντελεστή προεξόφλησης και κατά συνέπεια θα πρέπει να αποφευχθεί ο διπλός υπολογισμός τους.

Πίνακας 10.6.1.1: Μέθοδος Είσπραξης Κόστους

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΚΤΡ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ
2021	18.144.340 €	2.796.312 €	15.348.028 €	15.348.028 €	240.000 €	15.588.028 €	15.588.028 €
2022	26.011.595 €	7.975.582 €	18.036.013 €	18.036.013 €	240.000 €	18.276.013 €	33.864.041 €
2023	55.268.389 €	13.044.266 €	42.224.123 €	42.224.123 €	240.000 €	42.464.123 €	76.328.164 €

Όπως λοιπόν διαπιστώνεται από τους παραπάνω πίνακες, η περίοδος επαν-είσπραξης του κόστους επένδυσης θα είναι 2 χρόνια.

10.6.2. Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου

Ο απλός συντελεστής απόδοσης είναι η σχέση του ετήσιου καθαρού κέρδους της επιχείρησης μετά τις αποσβέσεις, τους τόκους και τους φόρους προς το επενδυμένο κεφάλαιο. Συνήθως χρησιμοποιούνται δύο συντελεστές απόδοσης:

- Ο συντελεστής για την απόδοση επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου.
- Ο συντελεστής για την απόδοση επί του επενδυμένου μετοχικού κεφαλαίου.

Ο συντελεστής (ρυθμός) αποδόσεως επί του συνολικού κεφαλαίου επένδυσης με εξωτερικό δανεισμό υπολογίζεται βάσει του τύπου:

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

Ο συντελεστής (ρυθμός) αποδόσεως επί του μετοχικού κεφαλαίου επένδυσης με εξωτερικό δανεισμό υπολογίζεται βάσει του τύπου:

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

Βάσει των παραπάνω καταλήγουμε στον πίνακα:

Πίνακας 10.6.2.1: Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου

ΕΤΟΣ	Καθαρό Κέρδος	Αθροιστικά	Κεφάλαιο	R	Καθαρό Κέρδος	Αθροιστικά	Κεφάλαιο	Re
2021	15.348.028 €	15.348.028 €	2.973.933 €	516%	15.348.028 €	15.348.028 €	1.257.438 €	1221%
2022	18.036.013 €	33.384.041 €		1123%	18.036.013 €	33.384.041 €		2655%
2023	42.224.123 €	75.608.164 €		2542%	42.224.123 €	75.608.164 €		6013%

Από τον παραπάνω πίνακα, φαίνεται ότι ο συντελεστής απόδοσης τόσο για ότι συνολικό κεφάλαιο επένδυσης όσο και για τα ίδια κεφάλαια είναι ικανοποιητικός.

10.6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Με τη Μέθοδο Καθαρής παρούσας αξίας, όλες οι καθαρές ταμειακές εισροές προ εξοφλούνται στο παρόν με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση. Ο τύπος είναι:

$$\text{ΚΠΑ} = \sum_{t=1}^v \left[\frac{\text{ΚΤΡ}_t}{(1+\kappa)^t} \right] - \text{ΚΕ}$$

Όπου ΚΠΑ= Καθαρή Παρούσα αξία

ΚΤΡ=Καθαρή Ταμειακή Ροή στην περίοδο τ

ΚΕ= Κόστος Επένδυσης

κ= Μέσο σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου

v= αριθμός περιόδων

Στην περίπτωση άνισων μελλοντικών ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών, όπως συμβαίνει για την υπό μελέτη μονάδα, ο παραπάνω τύπος μπορεί να διατυπωθεί και ως εξής:

$$\text{ΚΠΑ} = \sum_{t=1}^v \left[\text{ΚΤΡ}_t (\Sigma\text{ΠΑ}_{\kappa,v}) \right] - \text{ΚΕ}$$

Ο συντελεστής ΣΠΑ_{κ,v} αντιπροσωπεύει το συντελεστή παρούσας αξίας, ο οποίος προκύπτει από ειδικούς πίνακες και ισούται με:

$$\Sigma\text{ΠΑ}_{\kappa,v} = \left[\frac{1}{(1+\kappa)^v} \right]$$

Όταν η καθαρή παρούσα αξία (το άθροισμα των παρούσων αξιών όλων των καθαρών ταμειακών ροών μείον το κόστος της επένδυσης) είναι τουλάχιστον ίση ή μεγαλύτερη από το μηδέν, η επενδυτική πρόταση θα πρέπει να γίνει αποδεκτή.

Βάσει των στοιχείων αυτών καθώς και των ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών της επιχείρησης, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας, όπου χρησιμοποιείται κατάλληλο κόστος κεφαλαίου (10%), σύμφωνα και με τις προβλεπόμενες τραπεζικές συνθήκες.

Πίνακας 10.6.3.1: Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	ΣΠΑ 10%,ν	Παρούσα αξία
2021	15.588.028 €	0,9091	14.171.076 €
2022	-	0,8265	-
2023	42.464.123 €	0,7513	31.903.296 €
Συνολική παρούσα αξία			30.969.247 €

Επομένως, θα είναι:

$$\text{ΚΠΑ} = \text{Συνολική ΠΑ} - \text{Κόστος Επένδυσης ΚΠΑ} = 30.969.247 \text{ €} - 2.972.533 \text{ €} = 27.996.715 \text{ €} > 0$$

Εφόσον, λοιπόν, η ΚΠΑ είναι μεγαλύτερη του μηδενός και η αποδοτικότητα των ταμειακών ροών της επιχείρησης εμφανίζεται υψηλότερα από την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση, το επενδυτικό πρόγραμμα είναι ιδιαίτερα ελκυστικό και θα πρέπει να γίνει αποδεκτό.

10.6.4 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Η Μέθοδος του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης εκφράζει εκείνο το επιτόκιο για το οποίο εξισώνεται η παρούσα αξία των προβλεπόμενων μελλοντικών ταμειακών ροών με το αρχικό κόστος της επένδυσης. Ουσιαστικά, είναι το επιτόκιο στο οποίο μηδενίζεται η καθαρή παρούσα αξία, και η μαθηματική έκφραση αυτού είναι:

$$\text{ΚΠΑ} = \sum_{t=1}^v [\text{ΚΤΡ}_t (\text{ΣΠΑ}_{κ,ν})] - \text{ΚΕ} = 0 \quad \text{ή} \quad \sum_{t=1}^v [\text{ΚΤΡ}_t (\text{ΣΠΑ}_{κ,ν})] = \text{ΚΕ}$$

Προκειμένου να υπολογισθεί ο ΕΣΑ εφαρμόζεται η ακόλουθη διαδικασία:

Αρχικά, υπολογίζονται οι σχετικές ετήσιες καθαρές ταμειακές ροές. Στη συνέχεια, γίνεται προεξόφληση αυτών των ΚΤΡ στο παρόν, όχι μόνο με το προαναφερθέν επιτόκιο της αγοράς κεφαλαίων (9,25%) αλλά με διάφορα επιτόκια. Αυτά δεν μπορεί να έχουν μεγάλη διαφορά μεταξύ

τους, ώστε η ΚΠΑ και το επιτόκιο προεξόφλησης να σχετίζονται γραμμικά. Έτσι, επιλέγουμε ένα χαμηλό και ένα υψηλό επιτόκιο.

Όταν το χαμηλό επιτόκιο (IRR1) δώσει θετική ΚΠΑ, εφαρμόζεται ένα υψηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης. Εάν με αυτό (IRR2) η ΚΠΑ γίνει αρνητική, ο ικανοποιητικά πιο ακριβής εσωτερικός συντελεστής απόδοσης βρίσκεται ανάμεσα στα δύο επιτόκια και υπολογίζεται με τη χρήση του παρακάτω τύπου παρεμβολής:

$$IRR = IRR_1 + \frac{\Theta ΚΠΑ(IRR_2 - IRR_1)}{\Theta ΚΠΑ + ΑΚΠΑ}$$

Όπου: ΘΚΠΑ=η θετική ΚΠΑ στο χαμηλό επιτόκιο προεξόφλησης, ΑΚΠΑ= η αρνητική ΚΠΑ στο υψηλότερο επιτόκιο προεξόφλησης Έτσι, κατασκευάζεται ο ακόλουθος πίνακας για την εκτίμηση του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης χρησιμοποιώντας τρία διαφορετικά επιτόκια (8%, 10%, 12%):

Επομένως:

- Για IRR1=8% ΚΠΑ= 63.809.002 € - 2.972.533 € = 57.863.937 € ΚΠΑ>0
- Για IRR1=10% ΚΠΑ= 61.179.497 € - 2.972.533 € = 58.221.216 € ΚΠΑ>0
- Για IRR2=12% ΚΠΑ= 58.714.150 € - 2.972.533 € = 52.769.085 € ΚΠΑ>0

Με βάση τον προηγούμενο τύπο θα υπολογίζουμε ότι: IRR=0,57%

Το επιτόκιο του 0,57% αντανakλά το υψηλότερο επιτόκιο που θα μπορούσε να καλύπτει ο επενδυτής, χωρίς να διατρέχει κίνδυνο απώλειας των κεφαλαίων που έχει επενδύσει στο παρόν επενδυτικό σχέδιο, ακόμα και αν υποτεθεί ότι όλα τα κεφάλαια ήταν ίδια και όχι ξένα. Κατά συνέπεια, ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης της τάξης του 0.57 %, θεωρείται πολύ χαμηλός, δεδομένου ότι τα σημερινά επιτόκια κυμαίνονται στο 9%-12%.

Πίνακας 10.6.4.1: Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	ΣΠΑ 8%,ν	Παρούσα αξία	ΣΠΑ 10%,ν	Παρούσα αξία	ΣΠΑ 12%,ν	Παρούσα αξία
2021	15.588.028 €	0,9259	14.432.955 €	0,9091	14.171.076 €	0,8929	13.918.550 €
2022	18.276.013 €	0,8573	15.668.026 €	0,8265	15.105.125 €	0,7972	14.569.637 €
2023	42.464.123 €	0,7938	33.708.021 €	0,7513	31.903.296 €	0,7118	30.225.963 €
Συνολική παρούσα αξία			63.809.002 €		61.179.497 €		58.714.150 €
Καθαρή παρούσα αξία			60.835.069 €		58.205.564 €		55.740.218 €

10.7 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε Συνθήκες Αβεβαιότητας

Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από μια συνεχή μεταβλητότητα σε κοινωνικό, οικονομικό πολιτικό και τεχνολογικό επίπεδο με αποτέλεσμα να επιδρά τόσο στους τελικούς πελάτες ασκώντας επίδραση στις προτιμήσεις αυτών.

Η έλλειψη ενδείξεων και πληροφοριών σχετικά με αυτές τις μεταβολές επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων προκαλώντας τη γνωστή αβεβαιότητα. Αυτό πρακτικά σημαίνει, πως σε επίπεδο επενδυτικών προτάσεων ανάγεται το ζήτημα του κινδύνου και επομένως θα πρέπει να μειωθεί ο κίνδυνος και άρα αυτή η αβεβαιότητα εξετάζοντας τρεις επιπλέον μεταβλητές. Τα έσοδα από πωλήσεις, το κόστος πόντων και το κόστος επένδυσης.

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης και με δεδομένο ότι οι πιο πάνω μεταβλητές επηρεάζονται από στοιχεία που σχετίζονται με τιμές και ποσότητες, θα πρέπει να εντοπιστούν το σύνολο των μεταβλητών που θα μπορέσουν να επηρεάσουν την αποδοτικότητα, την υλοποίηση και την κερδοφορία της μονάδας. Συνεπώς, επιπλέον θα μελετηθεί το νεκρό σημείο και η ανάλυση ευαισθησίας.

10.7.1 Ανάλυση Νεκρού Σημείου

Το «νεκρό» σημείο (Break Even Point- BEP) ορίζεται το σημείο όπου τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις ισούνται με τα συνολικά έξοδα, μεταβλητά και σταθερά. Επί της ουσίας αφορά στο σημείο εκείνο που αντιστοιχεί σε επίπεδο απασχολήσεως της παραγωγικής δυναμικότητας τέτοιο, κάτω από το οποίο η επιχείρηση θα παρουσιάζει ζημίες. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να ισχύουν τα εξής:

Έσοδα Πωλήσεων = Κόστος Παραγωγής

Έσοδα Πωλήσεων = (όγκος πωλήσεων) x (τιμή μμονάδας)

Και

Κόστος Παραγωγής= (σταθερά έξοδα) + (μμεταβλητά έξοδα ανά μμονάδα) x
(όγκος πωλήσεων)

Έτσι Έτσι, εάν:

x= ο όγκος των πωλήσεων στο BEP

$y =$ η αξία των πωλήσεων

$T =$ η τιμή ανά μονάδα

$\mu =$ τα μεταβλητά έξοδα (άμεσα εξαρτώμενα από τον όγκο της παραγωγής) ανά μονάδα

$\sigma =$ τα σταθερά έξοδα (ανεξάρτητα του όγκου παραγωγής)

Θα είναι: $y = T \cdot x$ $y = \sigma + \mu \cdot x$ $T \cdot x = \sigma + \mu \cdot x$ $x = \sigma / T - \mu$

Στην υπό μελέτη επιχείρηση ο καταμερισμός των μεταβλητών και των σταθερών της εξόδων κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί, ενώ υπενθυμίζεται ότι η παραγόμενη ποσότητα ανέρχεται σε 200.000 μέλη.

Πίνακας 10.7.1.1: Ανάλυση Νεκρού Σημείου

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ (€)	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ (€)	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ (€)
Συνολικό κόστος ΜΚΤ	1.313.952 €	9.300 €	0,0 €
Κόστος πόντων	-	2.159.312 €	10,8 €
Γενικά έξοδα	104.300 €	-	-
Κόστος ανθρώπινου δυναμικού	330.400 €	- €	- €
Αποσβέσεις	240.000 €	-	-
Σύνολο	1.988.652 €	2.168.612 €	10,8 €

Βάσει του πίνακα και δεδομένου ότι η τιμή για τα 200.000 Μέλη που θα εκτιμάται ότι θα εγγραφούν στο πρώτο έτος λειτουργίας της είναι 65,7€ κατά ΜΟ, ο όγκος των πωλήσεων στο «νεκρό» σημείο διαμορφώνεται ως εξής:

$$x = \sigma / T - \mu = 1.988.652 \text{ €} / 65,7 - 10,8 = 36.319$$

Αντίστοιχα, τα έσοδα από τις πωλήσεις στο «νεκρό» σημείο διαμορφώνονται ως εξής:

$$y = T \cdot x = 65,7 * 36,319 = 2.381.730,30 \text{ €}$$

10.7.2 Ανάλυση Ευαισθησίας

Η ανάλυση ευαισθησίας είναι η τεχνική που δείχνει πόσο θα αλλάξει η ΚΠΑ ή ο ΕΣΑ σε σχέση με τη δεδομένη αλλαγή μιας απλής μεταβλητής και σταθερών των υπόλοιπων στοιχείων. Δίνει τη δυνατότητα να εντοπιστούν οι κρίσιμες μεταβλητές, οι οποίες εμπεριέχουν κίνδυνο για την επένδυση και την χρηματοοικονομική εφικτότητα του σχεδίου, παρέχοντας άμεση και χρήσιμη πληροφόρηση. Πιο αναλυτικά, βάσει της παρακάτω σχέσης θα ισχύει:

$$\text{BEP} = \sigma / \varepsilon - \mu$$

Όπου:

ε = τα έσοδα από τις πωλήσεις σε πλήρη δυναμικότητα

μ = τα συνολικά μεταβλητά έξοδα

σ = τα συνολικά σταθερά έξοδα

Δεομένου ότι κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της επιχείρησης επιτυγχάνεται με βάση δυναμικότητας των Μελών, γεγονός που υποδεικνύει ξεκάθαρα την ευαισθησία της επιχείρησης ως προς τη μεταβολή κρίσιμων παραγόντων, οι υπολογισμοί θα γίνουν με βάση τα στοιχεία της μονάδας για το έτος λειτουργίας της, όπου επιτυγχάνεται το 100% της δυναμικότητάς της. Έτσι, αντικαθιστώντας τις τιμές για κάθε μέγεθος προκύπτει: $\text{BEP} = \sigma / \varepsilon - \mu = 1.988.652 \text{ €} / 13.139.520 \text{ €} - 2.168.612 \text{ €} = 18\%$

Άρα, προκειμένου να φτάσει η επιχείρηση στο επίπεδο του BEP απαιτείται χρήση του 18% της δυναμικότητας.

Στη συνέχεια, αναλύεται η ευαισθησία του BEP ως προς μία ενδεχόμενη μείωση της τιμής του προϊόντος, εξαιτίας της έντασης του ανταγωνισμού. Αποφασίζεται, λοιπόν μείωση της τιμής πώλησης κατά 10% συνεπώς δηλαδή 59,13€ κατά ΜΟ και τα συνολικά έσοδα θα φτάσουν στα 11.826.000€. Παράλληλα, η μείωση της τιμής πώλησης επηρεάζει και το μεταβλητό κόστος, μέσω της μείωσης του κόστους μάρκετινγκ, το οποίο υπολογίζεται ως ποσοστό των συνολικών εσόδων από τις πωλήσεις.

Βάσει του παραπάνω τύπου έχουμε: $\text{BEP} = 1.988.652 \text{ €} / 11.826.000 \text{ €} - 2.168.612 \text{ €} = 21\%$

Για να μπορέσει λοιπόν η μονάδα να ανταποκριθεί σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού μειώνοντας την τιμή κατά 10%, θα πρέπει να ξεπεράσει το όριο του 18%. Συνεπώς, η παραγωγή της μονάδας το 2021 θα πρέπει να αφορά τουλάχιστον 41.184 ($200.000 * 0,21$) μέλη. Επίσης, κατά την εξέταση της ευαισθησίας μιας μονάδας απέναντι στις κρίσιμες μεταβλητές, είναι ενδιαφέρον να εντοπιστεί η

ελάχιστη αποδεκτή τιμή συνδρομής. Με σταθερούς τους υπόλοιπους συντελεστές, η ελάχιστη αυτή τιμή προκύπτει από την ακόλουθη σχέση:

Όγκος Πωλήσεων* Τιμή= Σταθερά έξοδα + Συνολικά Μεταβλητά έξοδα

Έτσι, έχουμε: $200.000 * \tau = 1.988.652 \text{ €} + 2.168.612 \text{ €}$, $\tau = 20,79\text{€}$

10.8 Οικονομική Αξιολόγηση

Ιδιαίτερα εξαιτίας της ύφεσης των τελευταίων ετών, είναι πολύ σημαντική για την χώρα η επιστροφή σε ανοδική πορεία, αξιοποιώντας εύρωστες ιδέες και σχέδια τα οποία είναι σωστά δομημένα και βάσει της μελέτης τους προκύπτει ότι μπορούν να αποφέρουν οφέλη σε όλους τους εμπλεκόμενους. Η μελέτη μας δείχνει ότι με την σωστή εφαρμογή του σχεδίου και με την προϋπόθεση ότι δεν θα έχουμε ραγδαίες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, η σύσταση της εταιρία «StarDust E.E.» μπορεί:

1. Να δημιουργήσει καινούριες θέσεις εργασίας
2. Να συμβάλει στο ΑΕΠ της Ελλάδας
3. Να αναπτύξει τις νέες τεχνολογίες, ειδικά στον τομέα των προγραμμάτων αφοσίωσης και πίστης

Παράρτημα

Ανάλυση Διαγράμματος 3.1:

Κλάδοι	Προγράμματα Πιστότητας	Επιχειρήσεις ανάλυσης				
Σουπερ Μαρκετ/ Είδη Διατροφής & Νοικοκυριού	2 από 5	Σκλαβενίτης*	ΑΒ Βασιλόπουλος	Μασούτης	ΕΛΟΜΑΣ*	Lidl*
Τραπεζικά Προϊόντα & Υπηρεσίες	4 από 4	Εθνική Τράπεζα	Τράπεζα Πειραιώς	Alpha Bank	EuroBank	
Μετακίνηση	1 από 2	Aegean Airlines	Elinair*			
Ομορφιά – Καλλυντικά,	3 από 4	Notos Galleries	Attica *	Dust & cream	Sephora	
Παιδικά Ρούχα & Αξεσουάρ	2 από 3	Orchestra	Mothercare	Du pam *		
Σπίτι	3 από 3	Ikea	Leroy Merlin	Praktiker		
Υπηρεσίες & Προγράμματα Τηλεπικοινωνιών	2 από 3	Cosmote	Vodafone	Wind*		
Τεχνολογία	1 από 4	Public*	Κωτσόβολος*	Media Markt	Plaisio*	Γερμανός*
Καύσιμα	5 από 5	Shell	BP	Avin	Aegean Oil	Eko

Οι επιχειρήσεις με * είναι εκείνες που δεν παρέχουν κάποιο πρόγραμμα αφοσίωσης και πίστης (ημ.:

11/2019)

Βιβλιογραφία- Αναφορές

Βιβλία

Μάλλιαρης Πέτρος Γ. Εισαγωγή στο Μάρκτινγκ. - Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε..

Arantola H. Buying Loyalty or Building Commitment? An empirical study . - Swedish School of Economics and Business : 2000.

Behrens W. and Hawranek P.M. Manual for the preparation of industrial feasibility studies UNIDO.

Bentley L. και Whitten J. System Analysis & Design for the Global Enterprise. McGraw-Hill/Irwin :New York 2007.

Kotler Philip [και συν.] Marketing Management: Pearson Education Limited.

Oliver R.L. Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer. McGraw-Hill, 1997.

Shelper Philip Blockchain Loyalty: Disrupting Loyalty and Reinventing Marketing Using Cryptocurrencies

Έρευνα

ClientIQ Επηρεάζουν τα προγράμματα επιβράβευσης τις καταναλωτικές συνηθειες των Ελλήνων? 2017.

Μελέτες - Εκθέσεις

ΕΚΤ Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: καινοτομία, εξωστρέφεια, πρόσβαση στη χρηματοδότηση και δομές στήριξης τα κλειδιά για την ανάπτυξή τους. - [s.l.] : Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2018.

Ελληνική Στατιστική Αρχή Συνθήκες Διαβίωσης στην Ελλάδα . - 2019.

Τράπεζα Πειραιώς Sustainability & Business Report . - 2018.

Bush Thomas PESTLE Analysis of Greece. - 2019.

Friend, M. The History and Future of Loyalty Program. Media Planet Future of Business and Tech. - <http://www.futureofbusinessandtech.com/businesssolutions/the-history-and-future-of-loyalty-programs..>

Harmony M και Black K. Is it time to rethink loyalty programs?: KPMG, 2016.

Reichheld F. F., Markey, R. G. Jr & Hopton, C The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits.: European Business Journal. Vol. 12 , 2000.

Άρθρα

Γκανάτσιος Σ. Σχεδιάζοντας επιτυχημένα προγράμματα ανταμοιβών (Loyalty Programs) [<http://www.epixeiro.gr/article/2276>] . - 2015.

Μαλλάς Δ. Η "εποχή του πελάτη" απαιτεί προγράμματα αφοσίωσης και πίστης. - [s.l.] : www.banks.com.gr, Σεπτέμβριος 22, 2019.

Μέτοχος & Επενδύσεις Χρηματικές Συναλλαγές- Αφιέρωμα [Online] // euro2day.gr. - <https://static.euro2day.gr/media/files/1471372-entheto.pdf>.

ΝΗΡΪΗΪΣ Α.Ε. Consultants & Engineers GDPR: Τι είναι; Ορισμός, Πεδίο Εφαρμογής και Παραδείγματα του Γενικού Κανονισμού για την Προστασία των Δεδομένων (General Data Protection Regulation ή αλλιώς "GDPR") σε οργανισμούς και φυσικά πρόσωπα. - 2017.

ΝΗΡΪΗΪΣ Α.Ε. Consultants & Engineers PSD2: Τι είναι η Δεύτερη Οδηγία Υπηρεσιών Πληρωμών (Payment Services Directive 2). Ορισμός, Εφαρμογή και Παραδείγματα. - 2018.

Παπαδόπουλος Α Η σημασία και το περιεχόμενο των πολιτικών παραγόντων που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. - 2014.

ΣΕΒ Εθνικό προσκλητήριο για επενδύσεις!. - 20019.

ΣΕΒ Ισχυρή ανταγωνιστικότητα σημαίνει καλύτερη απασχόληση και καλύτερους μισθούς, Άρθρο του κ. Χρήστου Α. Ιωάννου, Διευθυντή Τομέα Απασχόλησης & Αγοράς Εργασίας του ΣΕΒ στο περιοδικό Ε7, Οκτώβριος 2018. - 2018.

ΣΕΒ Οι επιχειρήσεις φέρνουν την ανάπτυξη, όταν και όπου υπάρχει το σωστό πλαίσιο λειτουργίας τους!. - 2019.

Almquist E., Senior J. και Bloch N. The elements of Value]. HBR, 2016.

Azpiral team 7 different types of Loyalty programs designed to retain customers. - 2018.

BCG Leveraging the Loyalty Margin. - 2014.

Berman B. Developing an Effective Customer Loyalty Program. California Review Management, Vol. 49, No., pp. 123-148. - 2006.

Burnett S. What are the Different Types of Loyalty Programs?
<https://www.customerinsightgroup.com/loyaltyblog/brand-loyalty/what-different-typesloyalty-programs>.

Butscher S. A Customer Loyalty Programs and Clubs. : Routledge, 2002.

Collins E. και Lau R. The ROI Of Customer Loyalty. Business Case: The Customer Loyalty Playbook : Forrester, 2017.

Πληροφορικά site

Εθνική Τράπεζα go4more https://www.nbg.gr/greek/go4more/Documents/Diakrisi_gia_to_go4more.pdf.

Τράπεζα Πειραιώς www.Piraeusbank.gr.

money-market.gr Προγράμματα Επιβράβευσης Τραπεζών // money-market.gr. - https://www.money-market.gr/programmata-epivravefsis?fbclid=IwAR0bKYW2OE-G2kRrXM_brc4MwYLPw6nZnfR_UOA_oPSjCwopyxCwG47yoBo.

Develop Greece, Business Development Agency developgreece.com <https://developgreece.com/loyalty-programs-strategy/>.

Ta-Yao Davy The history and evolution of loyalty programs medium.com. - <https://medium.com/loyela/history-and-the-evolution-of-loyalty-programs-94f06a37a4f0>.

Umanidhi This History of Loyalty Programs, <https://marquessiimranchi.wordpress.com/2016/11/02/this-history-of-loyalty-programs/>.