

**«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΝΕΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΕ  
ΑΛΥΣΙΔΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ  
ΣΥΣΚΕΥΩΝ»**

**ΦΩΤΙΑΔΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ**

**E – MBA 1351**



*Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οργάνωσης και  
Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος  
των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
Διοίκησης Επιχειρήσεων για Στελέχη» (Executive MBA)*

Οκτώβριος, 2016

Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτριος Α. Γεωργακέλλος



## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

---

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΝΕΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΣΕ ΑΛΥΣΙΔΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΩΝ» 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».

**ΦΩΤΙΑΔΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ**

**17/10/2016**

**«Η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας εκπονήθηκε για εκπαιδευτικούς σκοπούς  
και ως εκ τούτου, κάποια από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην  
είναι απολύτως ακριβή»**

## Περίληψη

Η παρούσα μελέτη, αποβλέπει στον έλεγχο της σκοπιμότητας για την εισαγωγή μιας νέας κατηγορίας ειδών βιβλιοχαρτοπωλείου στην αλυσίδα ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών Κωτσόβολος. Ο κύριος λόγος που οδήγησε στην δημιουργία του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου είναι η σημασία της διαρκούς αναζήτησης νέων πηγών που οδηγούν στρατηγικά σε συνεχή αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης. Προκειμένου λοιπόν να στεφθεί με επιτυχία η προσπάθεια αυτή, κρίνεται απαραίτητη η εκπόνηση της μελέτης ώστε να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό η ιδέα του επενδυτικού σχεδίου έχει προοπτικές επιβίωσης και είναι σε θέση να υποστηρίξει την κερδοφόρα πορεία της επιχείρησης. Φορέας του επενδυτικού σχεδίου είναι η εταιρεία Κωτσόβολος. Τόσο η ίδρυση όσο και η λειτουργία θα είναι σε απόλυτη συμφωνία με την αποστολή, το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, που περιγράφονται στις επόμενες παραγράφους. Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι υψηλοί στόχοι και η περιγραφή της επιχείρησης, θα μελετηθεί και θα γίνει ανάλυση του κλάδου και της αγοράς μέσω του υποδείγματος Porter, PEST analysis και SWOT analysis. Στη συνέχεια θα ακολουθήσει μελέτη της στρατηγικής μάρκετινγκ, του σχεδίου λειτουργίας της επιχείρησης και τέλος του χρηματοοικονομικού σχεδίου μέσω του οποίου θα εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με το βαθμό ελκυστικότητας της επένδυσης.



## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου Δημήτρη Α. Γεωργακέλλο για την πολύτιμη βοήθεια και την υποστήριξή του για να ολοκληρωθεί η παρούσα ερευνητική εργασία. Επίσης θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου και στους φίλους μου που με στήριξαν κατά τη διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας.

## Πίνακας περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	1
Εισαγωγή.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	3
Συμπεράσματα – Σύνοψη.....	3
2.1 Βασική ιδέα του επενδυτικού σχεδίου.....	3
2.2 Οι υψηλοί στόχοι & περιγραφή της επιχείρησης.....	3
2.3 Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς.....	3
2.4 Σχέδιο marketing.....	6
2.5 Σχέδιο λειτουργίας.....	7
2.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση – Αξιολόγηση.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	9
3.1 Οι υψηλοί στόχοι της επιχείρησης.....	9
3.1.1 Παρούσα κατάσταση.....	9
3.2 Όραμα και αποστολή επιχείρησης.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	12
4.1 Περιγραφή Επιχείρησης.....	12
4.1.1 Επωνυμία και Νομική μορφή.....	12
4.1.2 Έδρα.....	13
4.1.3 Σκοπός.....	14
4.1.4 Διοικητικό Συμβούλιο και Οργανόγραμμα.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	17
5.1 Ανάλυση του κλάδου.....	17
5.1.1 Ορισμός του κλάδου.....	18
5.2 Δομή της αγοράς.....	25
5.2.1 Τμηματοποίηση αγοράς.....	25
5.2.1.1 Προϊόντα.....	26
5.2.1.2 Πελάτες.....	27
5.3 Ανάλυση μικρο - περιβάλλοντος (Porter Analysis).....	29
5.3.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.....	30
5.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	31
5.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	32
5.3.4 Πίεση από υποκατάστατα προϊόντα.....	32
5.3.5 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων μονάδων.....	33
5.4 Ανάλυση μακρο - περιβάλλοντος (P.E.S.T. Analysis).....	34

5.4.1 Πολιτικό περιβάλλον.....	34
5.4.2 Οικονομικό περιβάλλον.....	35
5.4.3 Κοινωνικό περιβάλλον .....	36
5.4.4 Τεχνολογικό περιβάλλον.....	38
5.5 S.W.O.T. Analysis.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	43
6.1 Στρατηγική μάρκετινγκ.....	43
6.1.1 Στρατηγική σχεδίου μάρκετινγκ .....	43
6.1.2 Μείγμα μάρκετινγκ .....	44
6.1.2.1 Προϊόν (Product).....	44
6.1.2.2 Τιμολογιακή Στρατηγική (Price).....	45
6.1.2.3 Στρατηγική Προώθησης (Promotion).....	47
6.1.2.4 Διανομή (Place).....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 .....	51
7. Σχέδιο λειτουργίας.....	51
7.1 Προμηθευτές.....	51
7.2 Προμήθειες και αγορές.....	52
7.3 Διαδικασίες λειτουργίας.....	54
7.3.1. Ωράριο Λειτουργίας .....	54
7.3.2. Μηχανολογικός εξοπλισμός- εξοπλισμός πληροφορικής.....	54
7.3.3. Εφοδιαστική αλυσίδα .....	57
7.4 Ανθρώπινοι πόροι.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.....	61
Χρηματοοικονομική ανάλυση.....	61
8.1 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης.....	61
8.1.1 Συνολικό Κόστος Επένδυσης.....	64
8.2 Χρηματοδότηση Επενδυτικού Σχεδίου .....	65
8.3 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης.....	65
8.4 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης .....	66
8.4.1 Μέθοδος επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης .....	66
8.4.2 Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου .....	67
8.4.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας.....	68
8.4.5 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης.....	69
Βιβλιογραφία και αναφορές.....	71



## Ευρετήριο εικόνων

Εικόνα 1: Διάγραμμα του Οργανογράμματος.....	15
Εικόνα 2: Γράφημα μεριδίων αγοράς (% σε αξία) ειδών βιβλιοχαρτοπωλείου (CBI, 2004).....	27
Εικόνα 3: Υπόδειγμα διαγράμματος Porter .....	30
Εικόνα 4: Γραφήματα Δεικτών Επιχειρηματικών προσδοκιών σε Ελλάδα και Ευρωζώνη (IOBE, 2016) .....	36

## Ευρετήριο πινάκων

Πίνακας 1: Δείκτες τριετίας 2011 - 2013 κλάδου Βιβλιοχαρτοπωλείων (O.P.C. magazine, 2016) .....	20
Πίνακας 2: Δείκτες τριετίας 2011 - 2013 κλάδου βιβλιοχαρτοπωλείου VS κλάδου παιχνιδιών (O.P.C. magazine, 2016).....	21
Πίνακας 3: Δείκτες τριετίας 2011 - 2013 βιβλιοχαρτοπωλείου VS κλάδου πληροφορικής (O.P.C. magazine, 2016) .....	22
Πίνακας 4: Δείκτες τριετίας 2011 - 2013 βιβλιοχαρτοπωλείου VS κλάδου φαρμακείων (O.P.C. magazine, 2016).....	23
Πίνακας 5: Δείκτες τριετίας 2011 - 2013 βιβλιοχαρτοπωλείου VS κλάδου ενδ. υπόδησης (O.P.C. magazine, 2016).....	24
Πίνακας 6: Αγορά τεχνολογικών καταναλωτικών αγαθών (O.P.C. magazine, 2016).....	25
Πίνακας 7: Κατηγορίες αγοράς .....	26

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Εισαγωγή

Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ένα σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση καθώς αποτελεί μια περίληψη των κινήσεων και δραστηριοτήτων του ιδιοκτήτη, του διευθυντή ή ενός επιχειρηματία μιας επιχείρησης με σκοπό την οργανωμένη και ενδεδειγμένη πρόβλεψη όλων των πιθανών παραμέτρων. Είναι ουσιαστικά ένα γραπτό σχέδιο του μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει (Pinson, 2004).

Βασικός σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι να αναλύσει την υφιστάμενη κατάσταση της αγοράς και να παρέχει στην επιχείρηση συγκεκριμένες κατευθύνσεις και ενέργειες. Παρόλα αυτά, δεν παύει να αποτελεί μόνο το πρώτο βήμα καθώς η υλοποίηση επιτυγχάνεται μόνο εάν διατυπωθεί και οργανωθεί με τον κατάλληλο τρόπο. Η πλήρης ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για τους επιχειρηματίες όσο και για τους δυνητικούς επενδυτές. Οι επενδυτές χρειάζονται το επιχειρηματικό σχέδιο προκειμένου να αναγνωρίσουν ενδιαφέρουσες προτάσεις που θα χρηματοδοτήσουν. Οι επιχειρηματίες χρειάζονται το επιχειρηματικό σχέδιο για να αναζητήσουν χρηματοδότηση και για να ξεκαθαρίσουν τη στρατηγική τους από την αρχή, δημιουργώντας κατ' αυτόν τον τρόπο έναν οδηγό ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητάς τους.

Γενικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα επιχειρηματικά σχέδια χρησιμοποιούνται για τον σκοπό της παρουσίασης μιας οργανωμένης και λεπτομερούς ανάλυσης των εσωτερικών σχεδίων και πλάνων μιας επιχείρησης έχοντας ως χαρακτηριστικό γνώρισμα το ότι πρέπει να ανανεώνονται με τον καιρό καθώς το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση αλλάζει συνεχώς.

Ο κύριος ερευνητικός στόχος του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου είναι να μελετήσει την εισαγωγή μιας νέας κατηγορίας ειδών βιβλιοχαρτοπωλείου στην αλυσίδα ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών Κωτσόβολος.

Ο κύριος λόγος που οδήγησε στην δημιουργία του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου είναι η σημασία της διαρκούς αναζήτησης νέων πηγών που οδηγούν στρατηγικά σε συνεχή αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης. Όπως διαπιστώνεται από τα οικονομικά της αποτελέσματα, παρά τη σοβαρότητα της κρίσης η αλυσίδα Κωτσόβολος καταφέρνει και επιτυγχάνει σταθερή αύξηση του κύκλου εργασιών της (5% για την οικονομική χρήση 2015 – 2016) αυξάνοντας διαρκώς το μερίδιό της στην αγορά ([www.ependisinews.gr](http://www.ependisinews.gr), 2016).

Το γεγονός αυτό υποδηλώνει μια δυναμική για περαιτέρω επέκταση των δραστηριοτήτων της συγκεκριμένης εταιρίας και προκειμένου να αποβεί επιτυχές το εν λόγω εγχείρημα, κρίνεται απαραίτητη η εκπόνηση της παρούσας μελέτης ώστε να καταστεί σαφές εάν και σε ποιο βαθμό η ιδέα του επενδυτικού σχεδίου έχει προοπτικές επιβίωσης και κατά πόσο είναι σε θέση να υποστηρίξει την κερδοφόρα πορεία της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Συμπεράσματα – Σύνοψη

#### 2.1 Βασική ιδέα του επενδυτικού σχεδίου

Ο κύριος ερευνητικός στόχος του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου είναι να μελετήσει την εισαγωγή μιας νέας κατηγορίας ειδών βιβλιοχαρτοπωλείου στην αλυσίδα ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών Κωτσόβολος. Ο βασικός λόγος που οδήγησε στην δημιουργία του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου είναι η σημασία της διαρκούς αναζήτησης νέων πηγών που οδηγούν στρατηγικά σε συνεχή αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιχείρησης.

#### 2.2 Οι υψηλοί στόχοι & περιγραφή της επιχείρησης

Η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ είναι η κορυφαία αλυσίδα ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών στην Ελλάδα και δραστηριοποιείται στη χώρα από το 1950. Μέσα στις δεκαετίες κατάφερε να χαράξει μια ξεχωριστή πορεία στον χώρο της Ελληνικής αγοράς φτάνοντας στην κορυφή των προτιμήσεων των καταναλωτών ενώ στις αρχές της χιλιετίας αποφάσισε να επεκταθεί και σε αγορές εκτός συνόρων. Το 2005 σηματοδότησε μια νέα εποχή για την Κωτσόβολος καθώς ένωσε ολοκληρωτικά τις δυνάμεις της με τον Όμιλο Dixons. Σήμερα, η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ εξειδικεύεται στην πώληση ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών προϊόντων, όπως μεγάλες και μικρές οικιακές συσκευές, συσκευές εικόνας και ήχου, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, φωτογραφικός εξοπλισμός και τηλεπικοινωνιακά προϊόντα.

#### 2.3 Ανάλυση του κλάδου και της αγοράς

Κάθε επιχείρηση, θεωρείται ως ένα ολοκληρωμένο μέρος του κοινωνικοοικονομικού και οικολογικού συστήματος. Υπάρχει σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ αυτού του συστήματος και της επιχείρησης.

Η εταιρία δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών. Το λιανικό εμπόριο ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών αποτελεί σημαντικό τομέα του κλάδου του λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα, αφορά δε τις παρακάτω κατηγορίες προϊόντων:

- Λευκές οικιακές συσκευές
- Μαύρες συσκευές
- Μικρές ηλεκτρικές οικιακές συσκευές
- Κλιματιστικά μηχανήματα» και θερμαντικά σώματα

Παρόλα αυτά, η κατηγορία που πρόκειται να μελετηθεί ανήκει σε έναν διαφορετικό κλάδο. Τα προϊόντα βιβλιοχαρτοπωλείου ανήκουν στον κλάδο του λιανικού εμπορίου επιμορφωτικών ειδών και ειδών ψυχαγωγίας σε ειδικευμένα καταστήματα. Η ανάλυση του συγκεκριμένου κλάδου δεν προσφέρεται για εξαγωγή συμπερασμάτων, καθώς παρουσιάζει σημαντική διαφοροποίηση ως προς το είδος και το μέγεθος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Προκειμένου λοιπόν να παραχθεί μια αξιόπιστη ανάλυση του κλάδου, ως κλάδος θα θεωρηθεί ο υποκλάδος του λιανικού εμπορίου γραφικής ύλης (είδη βιβλιοχαρτοπωλείου).

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι η υποδιαίρεση της συνολικής αγοράς σε ομοιογενή τμήματα, το καθένα από τα οποία μπορεί εύκολα να επιλεγεί και να αντιμετωπιστεί ως μια μικρότερη εξειδικευμένη αγορά. Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, οι βασικοί παράγοντες που ορίζουν την αγορά είναι τα προϊόντα και οι πελάτες. Παρακάτω ακολουθεί η τμηματοποίηση της αγοράς ως προς:

#### **A) τα προϊόντα**

- Γραφική ύλη
- Είδη γραφείου
- Είδη αρχειοθέτησης
- Είδη ζωγραφικής
- Τετράδια / χαρτικά

#### **B) τους πελάτες**

- Επαγγελματίες
- SoHo
- Ιδιώτες

Όσον αφορά στην ανάλυση της δομής του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, το περιβάλλον δεν κρίνεται ως ελκυστικό για νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις καθώς ο εξεταζόμενος κλάδος έχει ήδη δεχτεί τη διείσδυση μεγάλων αλυσίδων επιχειρήσεων λιανικής (Jumbo, Πλαίσιο, Public). Επιπλέον, η συνεχιζόμενη ύφεση στην ελληνική οικονομία και η αλλαγή στην καταναλωτική συμπεριφορά που επήλθε, έχει μειώσει δραστικά το μέγεθος της αγοράς.

Η διαπραγματευτική δύναμη που έχουν στη διάθεσή τους οι προμηθευτές δεν χαρακτηρίζεται ως μεγάλη καθώς υπάρχει πληθώρα προμηθευτριών εταιριών τόσο μεγάλων όσο και μικρών (εγχώριας εμβέλειας και μη), το προϊόν των οποίων μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί από εκείνο άλλων εταιριών.

Αναφορικά με την διαπραγματευτική δύναμη που οι αγοραστές έχουν στην διάθεσή τους, αυτή είναι συνάρτηση του μεγέθους τους και του βαθμού συγκέντρωσης τους αναφορικά με τον εξεταζόμενο κλάδο. Σχετικά με τα υποκατάστατα προϊόντα σημειώνεται ότι δεν δύναται να υποκαταστήσουν πλήρως ή έστω επαρκώς την χρησιμότητά τους.

Τέλος σχετικά με τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου σημειώνεται ότι υπάρχουν μονό κάποιες αλυσίδες επιχειρήσεων που φαίνεται να κυριαρχούν και συνεπώς θεωρούνται υπολογίσιμοι ανταγωνιστές.

Μελετώντας το ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εξελίσσεται η κάθε επιχείρηση διαπιστώνεται ότι επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην πορεία της και οριοθετεί το μέλλον της. Το αρνητικό οικονομικό κλίμα που επικρατεί από τα τέλη του 2007 έχει προσβάλει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και έχει ήδη επιφέρει σοβαρές απώλειες. Σε ότι αφορά το περιβάλλον στην παγκόσμια οικονομία την τρέχουσα περίοδο, οι περισσότεροι βασικοί παράγοντες οι οποίοι το επηρεάζουν είναι η εξασθενημένη ανάπτυξη στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, η επιβράδυνση του διεθνούς εμπορίου, κυρίως ως απόρροια της χαμηλότερης ανάπτυξης στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, αλλά και οι πιθανές επιδράσεις του πρόσφατου δημοψηφίσματος στο Ηνωμένο Βασίλειο. Παρόλα αυτά, υπάρχει βελτίωση του δείκτη επιχειρηματικών προσδοκιών γεγονός το οποίο μπορεί να λειτουργήσει θετικά στο κομμάτι της προσέλκυσης επενδύσεων.

## 2.4 Σχέδιο marketing

Η σχεδίαση της στρατηγικής είναι μια συνεχής διαδικασία που επιτρέπει στους μάνατζερ να ανταπεξέρχονται στις αλλαγές της αγοράς και να ανακαλύπτουν νέες ευκαιρίες. Η στρατηγική μάρκετινγκ που πρόκειται να επακολουθήσει η Κωτσόβολος κατά τον πρώτο χρόνο είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους & διαφοροποίησης με σκοπό τη δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει την πώληση είτε σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Το μείγμα μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιηθεί είναι το ακόλουθο:

- **Προϊόν (Product)**

Αφορά στα είδη βιβλιοχαρτοπωλείου. Τα είδη βιβλιοχαρτοπωλείου αποτελούν μία ευρεία κατηγορία προϊόντων όπου κάθε προϊόν αποτελεί σύνολο τεχνικών και συμβολικών χαρακτηριστικών.

- **Τιμολογιακή Στρατηγική (Price)**

Βασικό στοιχείο του μάρκετινγκ μιας εταιρίας είναι η διαδικασία τιμολόγησης των προϊόντων της. Την τελευταία δεκαετία και άλλοι παράγοντες εκτός της τιμής έχουν αποκτήσει ιδιαίτερη σημαντικότητα στη συμπεριφορά των αγοραστών, εντούτοις η τιμή παραμένει ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που καθορίζουν το μερίδιο αγοράς της εταιρίας και της αποδοτικότητάς της. Γίνεται λοιπόν ορατή η σπουδαιότητα της επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής τιμολόγησης για το εκάστοτε προϊόν.

- **Στρατηγική Προώθησης (Promotion)**

Προκειμένου να καταφέρει η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί δυναμικά στην επιλεγμένη αγορά – στόχο, επιτυγχάνοντας παράλληλα τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στρατηγικούς του στόχους, απαιτείται οργανωμένη και εντατική προσπάθεια προώθησης της επωνυμίας της εταιρείας.

Η επώνυμη ζήτηση είναι απαραίτητη για τη διαφοροποίηση της επιχείρησης και αυτή, με τη σειρά της, επιτρέπει τη δημιουργία ενός σταθερού καταναλωτικού κοινού.

- **Διανομή (Place)**

Κυρίαρχος παράγοντας επιτυχίας αποτελεί η τοποθεσία. Η επιχείρηση έχει παραρτήματα σε κεντρικά σημεία. Πλήθος παραγόντων έχουν εκτιμηθεί για την αξιολόγηση του τόπου εγκατάστασης τους. Σημαντικότερος αποτελεί η εγγύτητα σε περιοχές που εμφανίζουν υψηλή αγοραστική δραστηριότητα.

## 2.5 Σχέδιο λειτουργίας

Η πολιτική του καταστήματος σχετικά με την προμήθεια των εμπορευμάτων βρίσκεται σε συνέπεια με την στρατηγική marketing της επιχείρησης για μια ευρεία γκάμα εμπορευμάτων, διαβαθμισμένων τιμών που όμως να καλύπτει πάντα ένα ελάχιστο επίπεδο ποιότητας, που απαιτεί η αγορά στόχος. Η διαδικασία προμηθειών και η επιλογή των προμηθευτών δεν αποτελεί μια στατική διαδικασία για τις επιχειρήσεις του είδους αν και οι επιχειρηματίες επιδιώκουν την ανάπτυξη σταθερών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές.

Ο αντικειμενικός σκοπός της αγοράς είναι η απόκτηση εμπορευμάτων και υλικών αγαθών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση πωλήσεων. Προκειμένου για την προμήθεια των εμπορευμάτων οι επιχειρηματίες θα βασιστούν σε μεγάλο βαθμό στην μακρόχρονη εμπειρία τους στον χώρο. Η προμηθεά των εμπορευμάτων θα γίνεται από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, απευθείας ή μέσω αποκλειστικών αντιπροσώπων τους στην περιοχή. Η προμήθεια λοιπών εφοδίων αφορά σε προϊόντα που στοχεύουν στην πραγματοποίηση και την διευκόλυνση των πωλήσεων και σε προϊόντα που αφορούν στο χώρο και θα γίνεται από καταστήματα τοπικής εμβέλειας.



## 2.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση – Αξιολόγηση

Η επιχείρηση στοχεύει κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της να έχει πωλήσεις της τάξεως των 224.000,00 €. Λαμβάνοντας υπόψη τις προβλέψεις των πωλήσεων σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις της επιχείρησης σε πάγια και λειτουργικά έξοδα, υπολογίζεται ότι τα προ φόρων κέρδη κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της θα ανέρχονται στο ποσό των 18.760,00 €, με ΚΤΡ της τάξεως των 34.720,00 € και περίοδο επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης σε περίπου 1 χρόνο και 8 μήνες από την έναρξη λειτουργίας της. Συμπερασματικά, η συγκεντρωτική εκτίμηση όλων των προαναφερθέντων οικονομικών και επιμέρους λειτουργικών στοιχείων του επενδυτικού σχεδίου χαρακτηρίζουν την παρούσα επένδυση ενδιαφέρουσα και ελκυστική για την υλοποίησή της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 Οι υψηλοί στόχοι της επιχείρησης

#### 3.1.1 Παρούσα κατάσταση

Η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ είναι η κορυφαία αλυσίδα ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών στην Ελλάδα και δραστηριοποιείται στη χώρα από το 1950 όταν και άνοιξε το πρώτο κατάστημά με ηλεκτρικές συσκευές στην οδό Αριστείδου 1. Μέσα στις δεκαετίες κατάφερε να χαράξει μια ξεχωριστή πορεία στον χώρο της Ελληνικής αγοράς φτάνοντας στην κορυφή των προτιμήσεων των καταναλωτών ενώ στις αρχές της χιλιετίας αποφάσισε να επεκταθεί και σε αγορές εκτός συνόρων. Το Μάιο του 2005 ξεκίνησε τη στρατηγική συνεργασία με τον Βρετανικό όμιλο Dixons γεγονός που της έδωσε το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της και την κατέστησε τη Νο1 αλυσίδα Ηλεκτρικών και Ηλεκτρονικών συσκευών στην Ελλάδα. Το 2005 σηματοδότησε μια νέα εποχή για την Κωτσόβολος καθώς ένωσε ολοκληρωτικά τις δυνάμεις της με τον Όμιλο Dixons. Αυτή η συνεργασία μετασχημάτισε την Κωτσόβολος σε ένα δίκτυο το οποίο αφενός βασίζεται σε ευρωπαϊκά πρότυπα, εν τούτοις διατηρεί και αναπτύσσει συνεχώς τα μοναδικά χαρακτηριστικά που την κατέστησαν πρωταγωνιστή στην Ελλάδα.

Σήμερα, η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ εξειδικεύεται στην πώληση ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών προϊόντων, όπως μεγάλες και μικρές οικιακές συσκευές, συσκευές εικόνας και ήχου, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, φωτογραφικός εξοπλισμός και τηλεπικοινωνιακά προϊόντα. Το δίκτυο της εταιρείας αποτελείται από 93 φυσικά καταστήματα σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας ενώ οι καταναλωτές που προτιμούν το διαδίκτυο για τις αγορές τους μπορούν να χρησιμοποιούν το ολοκληρωμένο ηλεκτρονικό κατάστημα της Κωτσόβολος που βρίσκεται στην διεύθυνση [www.kotsovolos.gr](http://www.kotsovolos.gr).

Επίσης προσφέρει μια σειρά χρήσιμων υπηρεσιών μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος υπηρεσιών όπως είναι η ολοκληρωμένη υποστήριξη όλων των συσκευών, η επισκευή και η συντήρηση, η παράδοση και η εγκατάσταση, καθώς και πολλές άλλες υπηρεσίες που αφορούν προϊόντα τεχνολογίας.

Το πλήθος των υπηρεσιών της εταιρείας δίνει λύσεις για κάθε απαίτηση των καταναλωτών -ακόμα και αν δεν έχουν αγοράσει το προϊόν τους από την Κωτσόβολος- προκειμένου να γίνει η ζωή τους πιο εύκολη.

Επιπλέον η εταιρία δίνει έμφαση στην ανάπτυξη πολλαπλών καναλιών πώλησης όπως τα καταστήματα franchise και οι δραστηριότητες πώλησης σε εταιρικούς πελάτες (B2B). (corporate.kotsovolos.gr, 2016)

Μέσω της εισαγωγής της νέας κατηγορίας προϊόντων, η εταιρία θα μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της ένα ακόμα πακέτο προϊόντικών επιλογών που αφορούν σε είδη βιβλιοχαρτοπωλείου, καλύπτοντας κατ' αυτόν τον τρόπο σε μεγαλύτερο βαθμό τις καταναλωτικές τους ανάγκες. Η αγορά των ειδών βιβλιοχαρτοπωλείου είναι μια αγορά η οποία παρά την κρίση και τις διακυμάνσεις που είχε υποστεί, τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να σταθεροποιείται σε νέες πλέον βάσεις καθώς πρόκειται για μια αγορά που ανταποκρίνεται σε πάγιες καταναλωτικές ανάγκες. Η τιμολογιακή πολιτική έχει διαμορφωθεί γραμμικά εκ νέου με αποτέλεσμα να κρατά σταθερό το μερίδιό της στην αγορά (fmvoice.gr, 2016). Οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται η Κωτσόβολος μέσω των συγκεκριμένων προϊόντων είναι σαφώς οι ήδη υπάρχοντες, με απώτερο στόχο την προσέλκυση και νέων. Ως σημεία διανομής θα είναι τα φυσικά καταστήματα της εταιρίας ενώ οι καταναλωτές που προτιμούν το διαδίκτυο για τις αγορές τους θα μπορούν να χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό της κατάστημα.

### 3.2 Όραμα και αποστολή επιχείρησης

Το Όραμα της Κωτσόβολος είναι το να αποτελεί με διαφορά την καλύτερη εταιρία λιανικής που βελτιώνει έμπρακτα τη ζωή όλων των ανθρώπων παντού και συνεχώς.

Η Αποστολή της είναι να προσφέρει με μοναδικό τρόπο Εμπειρία, Προϊόντα και υπηρεσίες που βελτιώνουν σημαντικά την καθημερινή ζωή των πελατών μέσω ενός αποτελεσματικού μοντέλου λειτουργίας σε όλα τα σημεία επαφής μαζί τους (corporate.kotsovolos.gr, 2016)

Το Όραμα και την Αποστολή της εταιρείας αποκρυσταλλώνουν οι παρακάτω αξίες οι οποίες έχουν σαν αποτέλεσμα:

- Το ΠΑΘΟΣ για τους πελάτες τους οποίους τοποθετεί στο κέντρο των αποφάσεων δείχνοντας το έμπρακτα διαρκώς
- Την ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ σε ότι παρέχει, βρίσκοντας πάντα λύσεις και κρατώντας τις υποσχέσεις της
- Την ΑΡΙΣΤΕΙΑ σε ό,τι κάνει, ταχύτερα και πιο ευέλικτα από τους ανταγωνιστές, σε αλληλεπίδραση με τον ισχυρό Διεθνή Όμιλο στον οποίο ανήκει
- Την ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ και την ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ σε ό,τι κάνει χωρίς κανένα συμβιβασμό
- Την ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ διαμέσου της οποίας επιτυγχάνει αποτελέσματα με εποικοδομητική συνεργασία, ομαδικό πνεύμα και αλληλοσεβασμό
- Την ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ μέσω της ενθάρρυνσης κάθε τι καινούριου που έχει αξία, διασφαλίζοντας την αποτελεσματική υλοποίησή του

Από την ίδρυσή της έως και σήμερα, τα κύρια σημεία αναφοράς της Κωτσόβολος αποτελούν η διορατικότητα και η ευελιξία απέναντι στις ανάγκες και στις απαιτήσεις της αγοράς. Σταθερά προσανατολισμένη στη συνεχή προσφορά πρωτοποριακών υπηρεσιών και προϊόντων, η εταιρεία διαβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών της και εξερευνά νέους τομείς και ορίζοντες δράσης. Έτσι, η Κωτσόβολος διατηρεί την αποστολή της παραμένοντας στο επίκεντρο των εξελίξεων. Πρωτοπόρος στην παροχή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, η Κωτσόβολος ανταποκρίνεται με επιτυχία στις προκλήσεις που παρουσιάζει το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 Περιγραφή Επιχείρησης

#### 4.1.1 Επωνυμία και Νομική μορφή

Η επωνυμία Εταιρίας ορίζεται «DIXONS SOUTH - EAST EUROPE ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ, ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ, ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ» με διακριτικό τίτλο «DIXONS SOUTH - EAST EUROPE A.E.B.E.» και η νομική της μορφή είναι Ανώνυμη Εταιρία. Η ανώνυμη εταιρεία μπορεί να ιδρυθεί από ένα ή περισσότερα πρόσωπα ή να καταστεί μονοπρόσωπη με τη συγκέντρωση όλων των μετοχών σε ένα μόνο πρόσωπο. Τα ιδρυτικά μέλη της ανώνυμης εταιρείας μπορεί να είναι φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Τα φυσικά πρόσωπα πρέπει να έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο έτος της ηλικίας τους (σύμφωνα με το άρθρο 127 του Αστικού Κώδικα, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 3 του Ν.1329/83). Συμμετοχή ανηλίκου στην ίδρυση ανώνυμης εταιρείας επιτρέπεται μόνο κατόπιν δικαστικής άδειας.

Η ανώνυμη εταιρεία είναι κεφαλαιουχική εταιρεία με νομική προσωπικότητα, για τα χρέη της οποίας ευθύνεται μόνο η ίδια με την περιουσία της. Κάθε ανώνυμη εταιρεία είναι εμπορική, έστω και αν ο σκοπός της δεν είναι η άσκηση εμπορικής επιχείρησης, σύμφωνα με το άρθρο 1 του ν. 2190/1920. Τα βασικά χαρακτηριστικά της ανώνυμης εταιρείας είναι τα ακόλουθα:

- Το μεγάλο σχετικά κεφάλαιο που απαιτείται για την ίδρυσή της.
- Η διαίρεση του κεφαλαίου σε ίσα μερίδια, που ενσωματώνονται σε τίτλους, τις μετοχές.
- Οι αυστηροί όροι δημοσιότητας κατά την ίδρυσή της αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της.
- Η μακρά διάρκειά της (συνήθως 50 ετών).
- Η περιορισμένη ευθύνη των μετόχων.
- Η λήψη αποφάσεων κατά πλειοψηφία.
- Η ύπαρξη δύο οργάνων, ήτοι της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων και του Διοικητικού Συμβουλίου.

Το ελάχιστο ύψος μετοχικού κεφαλαίου που απαιτεί ο νόμος για την σύσταση μιας ΑΕ είναι 24.000 ευρώ, ενώ υπάρχουν περιπτώσεις που ο νόμος απαιτεί πολύ μεγαλύτερο ποσό κεφαλαίου. Το κεφάλαιο πρέπει να είναι καταβεβλημένο κατά την σύστασή της. Δεν είναι απαραίτητο να είναι σε μετρητά, μπορεί να είναι και εισφορά σε είδος, δηλαδή εισφορά περιουσιακού στοιχείου στην εταιρεία (πχ ακίνητο). Όμως στην περίπτωση που μέρος ή το σύνολο του αρχικού μετοχικού κεφαλαίου καλύπτεται με εισφορά σε είδος θα πρέπει να έχει προηγηθεί αποτίμηση, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 9 του Κ.Ν.2190/1920. Η ευθύνη των εταίρων / μετόχων είναι μέχρι του ύψους του κεφαλαίου. Η ευθύνη είναι της εταιρείας με την περιουσία της και όχι των εταίρων. Αντίθετα από τις προσωπικές εταιρείες υπάρχει διαχωρισμός της περιουσίας της εταιρείας από την προσωπική περιουσία των ιδρυτών – μετόχων. (startupgreece.gov.gr, 2016).

#### 4.1.2 Έδρα

Έδρα της Εταιρίας ορίζεται ο Δήμος Μεταμόρφωσης Αττικής και γραφεία αυτής επί του 14ου χιλιομέτρου της Εθνικής Οδού Αθηνών - Λαμίας (οδός Σπηλιάς αριθμός 2). Στην έδρα της η Εταιρία ενάγεται για κάθε διαφορά της, ακόμη και σε περιπτώσεις της ειδικής δωσιδικίας κατά τις οποίες αυτή είναι δυνατόν να εναχθεί εκτός της έδρας της, εκτός αν ο νόμος ορίζει διαφορετικά. Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Εταιρίας είναι δυνατόν να ιδρυθούν υποκαταστήματα πρακτορεία ή απλώς αντιπροσωπείες αυτής και σε άλλες πόλεις στην ημεδαπή και στην αλλοδαπή. Τους όρους λειτουργίας καθώς και την φύση και έκταση όλων αυτών των εργασιών καθορίζει το Διοικητικό Συμβούλιο κάθε φορά, είτε με τις αποφάσεις περί ιδρύσεως αυτών είτε με μεταγενέστερες αποφάσεις του. (Γ.Ε.Μη, 2016)

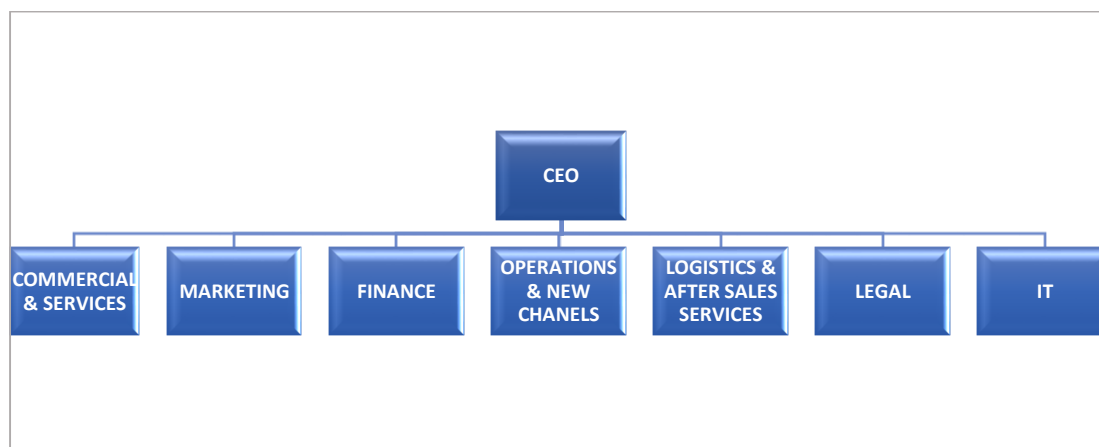
### 4.1.3 Σκοπός

Σκοπός της Εταιρίας είναι η παραγωγή, η κατασκευή, η επεξεργασία, η εισαγωγή, η πώληση (χονδρική – λιανική ή μέσω ιστοσελίδας του Διαδικτύου) στην Ελλάδα ή στην αλλοδαπή και η εμπορία εν γένει κάθε είδους καινούργιων και αμεταχειριστων ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών μηχανημάτων, σκευών, συσκευών και εν γένει αντικειμένων, καθώς και πρώτων υλών και των ανταλλακτικών αυτών, φωτιστικών μηχανημάτων, συσκευών και γενικώς αντικειμένων παντός είδους οικιακής χρήσεως και ειδών εξοπλισμού οικιών εν γένει, καταστημάτων και ξενοδοχείων, θερμαντικών εγκαταστάσεων, συσκευών και σωμάτων, ειδών λαϊκής τέχνης γενικώς και κάθε είδους τουριστικών αντικειμένων, παντός είδους συσκευών και ειδών τηλεπικοινωνίας και πληροφορικής, παντός είδους παρελκόμενων ειδών και εξαρτημάτων ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών, επίπλων και βάσεων των ειδών αυτών, ειδών καθαρισμού παντός είδους και τύπου, ειδών ταξιδιού, γραφικής ύλης και συναφών ειδών, ηλεκτρονικών παιχνιδιών, βιβλίων και συναφών ειδών, χαρτικών εν γένει, καθώς και ψηφιακών δίσκων αναπαραγωγής μουσικής και ταινιών και συναφών αυτών ειδών, επίσης δε η εν γένει εμπορία συσκευασμένης κηροζίνης θέρμανσης για ηλεκτρικές οικιακές συσκευές, καθώς και συσκευασμένου καφέ και συναφών ειδών, η εμπορία προϊόντων και ειδών ζαχαροπλαστικής, εμφιαλωμένων νερών, αναψυκτικών και συναφών αυτών ειδών, άλλων μη αλκοολούχων ποτών και συσκευασμένων τροφίμων, η εμπορία ηλεκτρικών εργαλείων παντός τύπου και είδους, καθώς και ηλεκτροκίνητων συσκευών γυμναστικής, η εμπορία προϊόντων κανίστρου αερίου παντός τύπου και είδους, η εμπορία φωτοβολταϊκών πάνελ, παντός τύπου και είδους καθώς επίσης και η προώθηση των συναφών υπηρεσιών όλων των ανωτέρω. (Γ.Ε.Μη, 2016)

#### 4.1.4 Διοικητικό Συμβούλιο και Οργανόγραμμα

Η εταιρεία διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο που αποτελείται από τρία έως εννέα μέλη, τα οποία εκλέγονται με μυστική ψηφοφορία και με απόλυτη πλειοψηφία από την Γενική Συνέλευση των μετόχων, μεταξύ των μετόχων ή και εκτός από αυτούς, με πενταετή θητεία που αρχίζει από την εκλογή τους και που παρατείνεται αυτόματα μέχρι την πρώτη Τακτική Γενική Συνέλευση μετά την λήξη της θητείας τους. Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου μπορεί να είναι και νομικό πρόσωπο, το οποίο ορίζει ένα φυσικό πρόσωπο για την άσκηση των εξουσιών του ως μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου. Οι σύμβουλοι είναι δυνατό να επανεκλεγούν πάντα μετά την λήξη της θητείας τους, είναι δυνατό δε να παύονται οποτεδήποτε και πριν την λήξη της θητείας τους, με απόφαση της Γενικής Συνελεύσεως τακτικής ή έκτακτης, χωρίς καμμία υποχρέωση της εταιρείας για αποζημίωσή τους ή κάποιας άλλης υποχρέωσής της. (Γ.Ε.Μη, 2016)

Όπως κάθε οργανισμός έτσι και η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ έχει αναπτύξει το δικό του οργανόγραμμα και την δική της κουλτούρα, ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να επιτυγχάνει τους στόχους που θέτει σαν οργανισμός. Παρακάτω ακολουθεί το οργανόγραμμα της εταιρίας:



Εικόνα 1: Διάγραμμα του Οργανογράμματος



Το παραπάνω οργανόγραμμα δείχνει την διοικητική οργάνωση του οργανισμού, ώστε να υπάρχει μια τάξη ανάμεσα στις θέσεις και στις εργασίες κάθε στελέχους και κάθε υφισταμένου στην εταιρία. Με τον όρο “οργάνωση” εννοούμε την εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός (Thomas L. Wheelen, 2012). Από την στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης, “οργάνωση” είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή μελών και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την επίτευξη του. Όπως διαπιστώνεται από το παραπάνω οργανόγραμμα, ο τύπος της οργανωτικής δομής της εταιρίας είναι η λειτουργική. Αυτός ο τύπος δομής χωρίζει την εταιρία ανά βασικές λειτουργίες της επιχείρησης και έχει ως πλεονεκτήματα τα παρακάτω (Haskell, 1922):

- Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακος
- Ευνοεί την εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς ενδιαφέροντος (κατά πως είναι οργανωμένες οι λειτουργίες)
- Τυποποίηση διαδικασιών
- Μεγάλο ποσοστό αυτοματισμού απλών βημάτων
- Διαμοιρασμός τεχνογνωσίας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1 Ανάλυση του κλάδου

Σε μία εποχή ισχυρών οικονομικών, τεχνολογικών, οικονομικών και πολιτικών αλλαγών, όπου η επιβίωση και η εξέλιξη στον επιχειρηματικό κόσμο εξαρτάται από την λήψη σωστών αποφάσεων, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να δράσουν ανεξάρτητα και αυτόνομα στην αγορά. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα ολοκληρωμένο μέρος του κοινωνικοοικονομικού και πολιτικού συστήματος καθώς υπάρχει σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ αυτών των συστημάτων. Η αλληλεξάρτηση αυτή έχει ως συνέπεια αφενός η επιχείρηση να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και αφετέρου να προσπαθεί να επηρεάσει τέτοιες αλλαγές, στον βαθμό που το μέγεθος της το επιτρέπει. Για τον λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Ως περιβάλλον μπορούμε να ορίσουμε όλες τις δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση και την λειτουργία της. Το περιβάλλον χωρίζεται σε εσωτερικό (μίκρο) και σε εξωτερικό (μάκρο) περιβάλλον (Ε. Στειακάκης, 2002). Ο John Naisbitt (Naisbitt, 1982) ονομάζει τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου περιβάλλοντος ως μεγατάσεις (megatrends) και σε αυτές περιλαμβάνονται:

- Η στροφή της βιομηχανικής κοινωνίας σε κοινωνία πληροφοριών
- Η αναγνώριση της συμμετοχής του ανθρώπου σε κάθε τεχνολογική εξέλιξη
- Η διεθνοποίηση των οικονομιών
- Η στροφή των βραχυχρόνιων προοπτικών σε μακροχρόνιες
- Η ταχύτητα αποκέντρωσης
- Η αυξημένη εξάρτηση του ανθρώπου από την προσωπική βοήθεια παρά από την θεσμοθετημένη βοήθεια
- Η συμμετοχή του ανθρώπου σε συμμετοχικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων

- Η ιεράρχηση προτεραιοτήτων με δικτυωτή ανάλυση
- Η στροφή του ενδιαφέροντος από το Βορρά στο Νότο
- Η μεγάλη ποικιλία αντικειμένων όπου ο καθένας κάνει την δική του επιλογή.

Οι διοικήσεις των οργανισμών λοιπόν χρειάζεται να προβλέπουν τις μεταβολές και να λαμβάνουν κατάλληλα μέτρα ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν θέσει κατά τον προγραμματισμό.

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να αποτυπωθεί με ακρίβεια η αγορά και το περιβάλλον της επιχείρησης ώστε να εντοπιστούν ευκαιρίες και απειλές που θα βοηθήσουν τη διοίκηση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες αλλά και να αποφύγει τον αντίκτυπο των απειλών. Επομένως, σκοπός της ανάλυσης που θα ακολουθήσει είναι να εντοπιστούν οι μεταβλητές κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντάς της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να ισχυροποιήσει τη θέση της τόσο στην αγορά (Γεωργόπουλος, 2013).

### 5.1.1 Ορισμός του κλάδου

Η εταιρία δραστηριοποιείται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών οικιακών συσκευών. Το λιανικό εμπόριο ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών αποτελεί σημαντικό τομέα του κλάδου του λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα, αφορά δε τις παρακάτω κατηγορίες προϊόντων:

-«Λευκές οικιακές συσκευές». Στη κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται μεγάλες ηλεκτρικές συσκευές («ελεύθερες» και εντοιχιζόμενες) όπως ψυγεία, κουζίνες, πλυντήρια ρούχων, πιάτων, φούρνοι μικροκυμάτων., κλπ.

-«Μαύρες συσκευές» (συσκευές λήψης, εγγραφής και αναπαραγωγής εικόνας και ήχου) όπως τηλεοράσεις, DVD, βιντεοκάμερες, στερεοφωνικά και προϊόντα οικιακού κινηματογράφου.

-«Μικρές ηλεκτρικές οικιακές συσκευές» (μικροσυσκευές) όπως καφετιέρες, μίξερ, τοστιέρες, ψηστήρες, βραστήρες, στεγνωτήρες μαλλιών κλπ.

-«Κλιματιστικά μηχανήματα» και θερμαντικά σώματα.

Σημειώνεται δε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των καταστημάτων που ασχολούνται με τη λιανική διάθεση των προαναφερθέντων ειδών, έχει συμπεριλάβει πλέον και την εμπορία ειδών κινητής τηλεφωνίας, πληροφορικής, ψηφιακών πολυμέσων, «gadgets», προϊόντων αυτοματισμού γραφείου, καθώς και οικιακού εξοπλισμού.

Παρόλα αυτά, η κατηγορία που πρόκειται να μελετηθεί ανήκει σε έναν διαφορετικό κλάδο. Τα προϊόντα βιβλιοχαρτοπωλείου ανήκουν στον κλάδο του λιανικού εμπορίου επιμορφωτικών ειδών και ειδών ψυχαγωγίας σε ειδικευμένα καταστήματα (EUROSTAT, 2016). Η ανάλυση του συγκεκριμένου κλάδου δεν προσφέρεται για εξαγωγή συμπερασμάτων, καθώς παρουσιάζει σημαντική διαφοροποίηση ως προς το είδος και το μέγεθος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Χαρακτηριστικό του αποτελεί ο μεγάλος αριθμός ετερογενών επιχειρήσεων, οι οποίες συνθέτουν έναν κλάδο που χρήζει περεταίρω τμηματοποίησης. Συνολικά ο κλάδος λιανικού εμπορίου επιμορφωτικών ειδών και ειδών ψυχαγωγίας σε ειδικευμένα καταστήματα περιλαμβάνει τις παρακάτω δραστηριότητες (EUROSTAT, 2016):

- Λιανικό εμπόριο βιβλίων σε ειδικευμένα καταστήματα
- Λιανικό εμπόριο βιβλίων όλων των ειδών
- Λιανικό εμπόριο εφημερίδων και γραφικής ύλης σε ειδικευμένα καταστήματα
- Λιανικό εμπόριο γραφικής ύλης
- Λιανικό εμπόριο εγγραφών μουσικής και εικόνας σε ειδικευμένα καταστήματα
- Λιανικό εμπόριο μουσικών δίσκων, κασετών ήχου, βιντεοκασετών και DVDs
- Λιανικό εμπόριο αθλητικού εξοπλισμού σε ειδικευμένα καταστήματα
- Λιανικό εμπόριο αθλητικών ειδών, ποδηλάτων, ειδών αλιείας, κατασκήνωσης και κυνηγίου, βαρκών και σκαφών αναψυχής
- Λιανικό εμπόριο παιχνιδιών κάθε είδους σε ειδικευμένα καταστήματα
- Λιανικό εμπόριο παιχνιδιών κάθε είδους εκτός των βιντεοπαιχνιδιών

Προκειμένου να παραχθεί μια αξιόπιστη ανάλυση του κλάδου, ως κλάδος θα θεωρηθεί ο υποκλάδος του λιανικού εμπορίου γραφικής ύλης (είδη

βιβλιοχαρτοπωλείου). Ο συγκεκριμένος κλάδος είναι ένας από τους πιο παλιούς και βιώσιμους κλάδους της ελληνικής αγοράς και τον αποτελούν περισσότερες από 5.000 επιχειρήσεις πανελλαδικά, σε όλο το φάσμα της διανεμητικής αλυσίδας (O.P.C. magazine, 2016). Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται οι δείκτες του κλάδου για την τριετία 2011 – 2013:

Πίνακας 1: Δείκτες τριετίας 2011 - 2013 κλάδου Βιβλιοχαρτοπωλείων (O.P.C. magazine, 2016)

Δείκτες Τριετίας	ΒΙΒΛΙΟΧΑΡΤΟΠΩΛΕΙΑ (ΚΛΑΔΟΣ)		
	2011	2012	2013
<b>Αποτελεσματικότητα</b>			
Κόστος Πωληθέντων ως ποσοστό επί των πωλήσεων	63,66%	65,75%	65,01%
Ποσοστό Μικτού Κέρδους	36,34%	34,25%	34,99%
Ποσοστό ΚΠΤΦΑ (EBITDA margin)	5,93%	5,19%	6,53%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων	1,76	1,95	2,09
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	4,05	3,4	3,81
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	0,87	0,82	0,88
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων	4,35	3,85	4,24
Απαιτήσεις / Πωλήσεις	0,57	0,51	0,48
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)	0,09%	-0,87%	3,47%
Αποδοτικότητα Πωλήσεων (ROS)	0,04%	-0,46%	1,56%
<b>Κεφαλαιακή Διάρθρωση ή Δανειακή Επιβάρυνση</b>			
Ξένα Κεφάλαια / Ίδια Κεφάλαια	139,18%	125,68%	145,33%
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Ενεργητικό	9,14%	17,42%	18,76%
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Ενεργητικό	47,58%	36,97%	38,85%
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Ενεργητικό	27,41%	31,51%	29,96%
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Ίδια Κεφάλαια	67,26%	72,82%	75,58%
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Πωλήσεις	31,59%	38,50%	33,91%
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Αποθέματα	222,34%	153,76%	167,53%
Ίδια Κεφάλαια / Ενεργητικό	40,76%	43,27%	39,64%
Σύνολο Υποχρεώσεων / Πωλήσεις	66,82%	67,99%	66,70%
<b>Ρευστότητα</b>			
Γενική Ρευστότητα <sup>1,δ</sup>	2,02	1,91	2,8
Άμεση Ρευστότητα <sup>1,16</sup>	1,37	1,32	1,42
Ημέρες Είσπραξης Απαιτήσεων	207	188	175
Ημέρες Πληρωμής Υποχρεώσεων	97	99	103
Ημέρες Κυκλοφορίας Αποθεμάτων	141	163	147
Αποθέματα/ Ενεργητικό	21,40%	24,04%	23,19%
<b>Ανάπτυξη</b>			
% Μεταβολή Πωλήσεων		-10,85%	2,52%
% Μεταβολή ΚΠΤΦΑ (EBITDA)		-21,99%	29,00%

Στη συνέχεια ακολουθεί η σύγκριση του εν λόγω κλάδου με τέσσερις κλάδους της ελληνικής οικονομίας (κλάδος παιχνιδιών, κλάδος πληροφορικής, κλάδος φαρμακείων, κλάδος ένδ.υπόδησης) επαληθεύοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τη βιωσιμότητα του κλάδου ειδών βιβλιοχαρτοπωλείων:

Πίνακας 2: Δείκτες τριετίας 2011 - 2013 κλάδου βιβλιοχαρτοπωλείου VS κλάδου παιχνιδιών (Ο.Ρ.Ο. magazine, 2016)

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ	ΒΙΒΛΙΟΧΑΡΤΟΠΩΛΕΙΑ VS ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ			Μ/Ο ΤΡΙΕΤΙΑΣ		
	2011	2012	2013	Β/Χ ΠΑΙΧ. % ΔΙΑΦ.		
<b>Αποτελεσματικότητα</b>						
Κόστος Πωληθέντων ως ποσοστό επί των πωλήσεων	22,54%	26,54%	23,03%	64,81%	52,25%	24,03%
Ποσοστό Μικτού Κέρδους	-24,37%	-28,71%	-25,81%	35,19%	47,75%	-26,30%
Ποσοστό ΚΠΤΦΑ (EBITDA margin)	-24,75%	-36,71%	-35,41%	5,88%	8,73%	-32,61%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων	-74,34%	-72,34%	-76,20%	1,93	7,56	-74,44%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	54,58%	30,77%	45,98%	3,75	2,61	43,81%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	27,94%	30,16%	41,94%	0,86	0,64	33,16%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων	117,50%	121,26%	135,56%	4,15	1,85	124,55%
Απαιτήσεις / Πωλήσεις	280,00%	264,29%	336,36%	0,52	0,13	290,00%
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)	-99,60%	-104,50%	-80,33%	0,90%	19,91%	-95,50%
Αποδοτικότητα Πωλήσεων (ROS)	-99,80%	-102,41%	-91,64%	0,38%	19,11%	-98,01%
<b>Κεφαλαιακή Διάθρωση ή Δανειακή Επιβάρυνση</b>						
Ξένα Κεφάλαια / Ίδια Κεφάλαια	101,83%	110,45%	179,70%	136,73%	60,21%	127,08%
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Ενεργητικό	-57,74%	-15,35%	1010,06%	15,11%	14,63%	3,23%
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Ενεργητικό	152,68%	125,02%	20,88%	41,13%	22,47%	83,09%
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Ενεργητικό	24,36%	54,54%	57,77%	29,63%	20,47%	44,71%
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Ίδια Κεφάλαια	79,03%	121,40%	159,01%	71,89%	33,21%	116,44%
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Πωλήσεις	-2,47%	18,79%	9,88%	34,67%	31,89%	8,72%
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Αποθέματα	206,46%	126,45%	22,72%	181,21%	92,32%	96,28%
Ίδια Κεφάλαια / Ενεργητικό	-30,53%	-30,19%	-39,11%	41,22%	61,92%	-33,42%
Σύνολο Υποχρεώσεων / Πωλήσεις	10,90%	13,83%	19,38%	67,17%	58,62%	14,59%
<b>Ρευστότητα</b>						
Γενική Ρευστότητα-42,86%	-20,16%	40,44%	1,84	2,23	-17,34%	
Άμεση Ρευστότητα-18,31%	29,25%	109,52%	1,28	1,04	23,79%	
Ημέρες Είσπραξης Απαιτήσεων	290,57%	261,54%	316,67%	190	49	287,76%
Ημέρες Πληρωμής Υποχρεώσεων	-19,17%	-17,50%	1,98%	100	114	-12,32%
Ημέρες Κυκλοφορίας Αποθεμάτων	-47,39%	-39,63%	-44,32%	150	267	-43,77%
Αποθέματα / Ενεργητικό	-17,57%	-0,66%	-1,53%	22,88%	24,57%	-6,89%
<b>Ανάπτυξη</b>						
% Μεταβολή Πωλήσεων		-270,31%	36,96%	-4,17%	-0,55%	-664,22%
% Μεταβολή ΚΠΤΦΑ (EBITDA)		-373,92%	1078,86%	3,51%	-1,09%	421,56%

Πίνακας 3: Δείκτες τριετίας 2011 - 2013 βιβλιοχαρτοπωλείου VS κλάδου πληροφορικής (O.P.C. magazine, 2016)

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ	ΒΙΒΛΙΟΧΑΡΤΟΛΕΙΑ VS ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ			Μ/Ο ΤΡΙΕΤΙΑΣ		
	2011	2012	2013	Β/Χ	ΠΛΗΡ.	% ΔΙΑΦ.
<b>Αποτελεσματικότητα</b>						
Κόστος Πωληθέντων ως ποσοστό επί των πωλήσεων	-20,73%	-17,47%	-18,82%	64,81%	80,02%	-19,01%
Ποσοστό Μικτού Κέρδους	84,56%	68,47%	75,65%	35,19%	19,98%	76,14%
Ποσοστό ΚΠΤΦΑ (EBITDA margin)	66,57%	20,70%	29,82%	5,88%	4,30%	36,93%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων	-38,89%	-29,60%	-39,77%	1,93	3,04	-36,40%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	-52,24%	-61,88%	-58,18%	3,75	8,84	-57,53%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	-36,96%	-37,88%	-41,33%	0,86	1,4	-38,81%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων	-45,42%	-48,60%	-50,47%	4,15	8,01	-48,21%
Απαιτήσεις / Πωλήσεις	62,86%	41,67%	65,52%	0,52	0,33	56,00%
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)	103,66%	-297,73%	-57,16%	0,90%	2,03%	-55,76%
Αποδοτικότητα Πωλήσεων (ROS)	109,52%	-611,11%	-9,30%	0,38%	0,46%	-17,99%
<b>Κεφαλαιακή Διάρθρωση ή Δανειακή Επιβάρυνση</b>						
Ι Ξένα Κεφάλαια / Ίδια Κεφάλαια	-53,83%	-48,12%	-24,31%	136,73%	245,22%	-44,24%
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Ενεργητικό	-2,87%	183,71%	148,81%	15,11%	7,70%	96,28%
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Ενεργητικό	-22,72%	-37,56%	-27,65%	41,13%	58,16%	-29,28%
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Ενεργητικό	5,50%	51,56%	48,02%	29,63%	22,34%	32,64%
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Ίδια Κεφάλαια	-39,04%	-5,51%	19,10%	71,89%	83,62%	-14,04%
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Πωλήσεις	67,23%	144,91%	151,56%	34,67%	16,03%	116,26%
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Αποθέματα	-41,39%	-61,50%	-48,57%	181,21%	368,15%	-50,78%
Ίδια Κεφάλαια / Ενεργητική	73,08%	60,38%	24,30%	41,22%	27,47%	50,05%
Ι Σύνολο Υποχρεώσεων / Πωλήσεις	22,67%	27,82%	52,84%	67,17%	50,43%	33,19%
<b>Ρευστότητα</b>						
Ι Γενική Ρευστότητα 26,98%	60,32%	40,44%	184,00%	1,29	42,53%	
Άμεση Ρευστότητα 16,00%	35,64%	25,71%	128,00%	1,02	25,82%	
Ημέρες Είσπραξης Απαιτήσεων	62,99%	42,42%	66,67%	190	121	56,59%
Ημέρες Πληρωμής Υποχρεώσεων	1,04%	6,45%	30,38%	100	89	11,57%
Ημέρες Κυκλοφορίας Αποθεμάτων	161,11%	219,61%	194,00%	150	52	190,97%
Αποθέματα / Ενεργητικό	31,85%	62,21%	40,63%	22,88%	15,85%	44,36%
<b>Ανάπτυξη</b>						
% Μεταβολή Πωλήσεων		-61,94%	139,19%	-4,17%	-6,57%	36,56%
% Μεταβολή ΚΠΤΦΑ (EBITDA)		-271,26%	205,58%	3,51%	1117%	-68,61%

Πίνακας 4: Δείκτες τριετίας 2011 - 2013 βιβλιοχαρτοπωλείου VS κλάδου φαρμακείων (O.P.C. magazine, 2016)

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ	ΒΙΒΛΙΟΧΑΡΤΟΛΟΛΕΙΑ VS ΦΑΡΜΑΚΕΙΑ			Μ/Ο ΤΡΙΕΤΙΑΣ		
	2011	2012	2013	Β/Χ	ΦΑΡ.	% ΔΙΑΦ.
<b>Αποτελεσματικότητα</b>						
Κόστος Πωληθέντων ως ποσοστό επί των πωλήσεων	-13,86%	-10,42%	-12,27%	64,81%	73,80%	-12,19%
Ποσοστό Μικτού Κέρδους	39,23%	28,76%	35,10%	35,19%	26,20%	34,33%
Ποσοστό ΚΠΤΦΑ (EBITDA margin)	138,15	8,35%	103,43%	5,88%	3,50%	68,26%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων	-37,14%	-26,97%	-30,33%	1,93	2,82	-31,52%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	-58,55%	-65,79%	-57,00%	3,75	9,52	-60,59%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	-43,51%	-46,05%	-41,33%	0,86	1,52	-43,64%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων	-59,46%	-64,38%	-56,60%	4,15	10,44	-60,27%
Απαιτήσεις Γ Πωλήσεις	58,33%	34,21%	45,45%	0,52	0,36	45,79%
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)	100,48	-105,40%	-78,23%	0,90%	4,46%	-79,90%
Αποδοτικότητα Πωλήσεων (ROS)	102,00	-116,31%	-53,71%	0,38%	1,40%	-72,79%
<b>Κεφαλαιακή Διάρθρωση ή Δανειακή Επιβάρυνση</b>						
Ξένα Κεφάλαια / Ίδια Κεφάλαια	-70,18%	-49,95%	-25,59%	136,73%	304,38%	-55,08%
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις /	19,01%	168,83%	110,31%	15,11%	7,69%	96,36%
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Ενεργητικό	-31,26%	-39,00%	-26,52%	41,13%	60,90%	-32,46%
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Ίδια	22,80%	80,68%	183,18%	29,63%	16,78%	76,56%
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Πωλήσεις	-50,34%	11,60%	125,95%	71,89%	78,04%	-7,89%
Βραχυπρόθεσμες	117,56	236,24%	379,63%	34,67%	11,01%	214,77%
Ίδια Κεφάλαια / Ενεργητικό	-49,48%	-61,13%	-46,41%	181,21%	382,78%	-52,66%
Σύνολο Υποχρεώσεων / Πωλήσεις	147,33	61,94%	25,28%	41,22%	24,95%	65,25%
	26,39%	45,37%	51,94%	67,17%	47,85%	40,39%
<b>Ρευστότητα</b>						
Γενική Ρευστότητα 35,59%	50,75%	25,66%	184,00%	1,35	36,88%	
Άμεση Ρευστότητα 22,11%	25,69%	10,00%	128,00%	1,08	18,83%	
Ημέρες Είσπραξης Απαιτήσεων	59,23%	37,23%	43,44%	190	130	46,53%
Ημέρες Πληρωμής Υποχρεώσεων	-5,83%	6,45%	15,73%	100	95	4,91%
Ημέρες Κυκλοφορίας Αποθεμάτων	176,47	226,00%	162,50%	150	52	187,26%
Αποθέματα / Ενεργητικό	36,05%	56,92%	37,14%	22,88%	15,99%	43,10%
<b>Ανάπτυξη</b>						
% Μεταβολή Πωλήσεων		-2,07%	119,11%	-4,17%	-11,91%	65,03%
% Μεταβολή ΚΠΤΦΑ (EBITDA)		-130,62%	169,38%	3,51%	15,01%	-76,64%



Πίνακας 5: Δείκτες τριετίας 2011 - 2013 βιβλιοχαρτοπωλείου VS κλάδου ενδ. υπόδησης (O.P.C. magazine, 2016)

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ	ΒΙΒΛΙΟΧΑΡΤΟΛΟΛΕΙΑ VS ΕΝΔ. ΥΠΟΔΗΣΗ			Μ/Ο ΤΡΙΕΤΙΑΣ			
	2011	2012	2013	Β/Χ	ΕΝΔ. ΥΠΟΔ.	% ΔΙΑΦ.	
<b>Αποτελεσματικότητα</b>							
Κόστος Πωληθέντων ως ποσοστό επί των πωλήσεων	6,17%	9,95%	9,52%	64,81%	59,71%	8,54%	
Ποσοστό Μικτού Κέρδους	-9,24%	-14,78%	-13,90%	35,19%	40,29%	-12,65%	
Ποσοστό ΚΠΤΦΑ (EBITDA margin)	94,43%	19,31%	-0,15%	5,88%	4,65%	26,61%	
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απαιτήσεων	-35,29%	-34,12%	-25,62%	1,93	2,83	-31,68%	
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	14,73%	-5,03%	-4,27%	3,75	3,7	1,53%	
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού	17,57%	12,33%	23,94%	0,86	0,73	17,89%	
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων	102,33%	84,21%	50,35%	4,15	2,35	76,20%	
Απαιτήσεις / Πωλήσεις	54,05%	50,00%	33,33%	0,52	0,36	45,79%	
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)	100,41%	95,83%	-91,68%	0,90%	-0,39%	327,97%	
Αποδοτικότητα Πωλήσεων (ROS)	100,64%	91,97%	-93,32%	0,38%	3,78%	-89,95%	
<b>Κεφαλαιακή Διάρθρωση ή Δανειακή Επιβάρυνση</b>							
Ξένα Κεφάλαια / Ίδια Κεφάλαια	-61,85%	-67,61%	-0,55%	136,73%	299,65%	-54,37%	
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Ενεργητικό	-53,37%	-29,13%	82,31%	15,11%	18,16%	-16,80%	
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Ενεργητικό	-17,40%	-30,99%	-19,28%	41,13%	53,10%	-22,54%	
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Ενεργητική	-32,72%	-25,77%	16,58%	29,63%	36,30%	-18,38%	
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Ίδια Κεφάλαια	-65,06%	-65,45%	17,56%	71,89%	155,86%	-53,88%	
Τραπεζικές Υποχρεώσεις / Πωλήσεις	-42,40%	-33,54%	-5,78%	34,67%	49,59%	-30,09%	
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις / Αποθέματα	-18,69%	-41,19%	-37,55%	181,21%	267,72%	-32,31%	
Ίδια Κεφάλαια / Ενεργητικό	92,63%	114,85%	-0,85%	41,22%	27,09%	52,15%	
Σύνολο Υποχρεώσεων / Πωλήσεις	-36,41%	-36,94%	-19,48%	67,17%	98,58%	-31,86%	
<b>Ρευστότητα</b>							
Γενική Ρευστότητα	68,42%	110,42%	67,54%	184,00%	1,02	81,31%	
Άμεση Ρευστότητα	100,00%	140,35%	71,43%	128,00%	0,64	100,52%	
Ημέρες Είσπραξης Απαιτήσεων	54,48%	52,85%	52,85%	34,62%	190	129	47,29%
Ημέρες Πληρωμής Υποχρεώσεων	-38,22%	-35,29%	-35,29%	-29,93%	100	152	-34,57%
Ημέρες Κυκλοφορίας Αποθεμάτων	-18,50%	-4,68%	-4,55%	-4,55%	150	166	-9,44%
Αποθέματα / Ενεργητικό	1,57%	1,57%	17,33%	29,26%	22,88%	19,83%	15,34%
<b>Ανάπτυξη</b>							
% Μεταβολή Πωλήσεων		25,48%	116,37%	-4,17%	-14,98%	72,19%	
% Μεταβολή ΚΠΤΦΑ (EBITDA)		-201,06%	6,58%	3,51%	24,49%	-85,69%	

## 5.2 Δομή της αγοράς

Ως αγορά ορίζεται μια ομάδα αγοραστών και πωλητών ενός συγκεκριμένου αγαθού ή υπηρεσίας όπου οι αγοραστές ως ομάδα καθορίζουν τη ζήτηση του προϊόντος ενώ οι πωλητές καθορίζουν την προσφορά του προϊόντος (Mankiw & Taylor, 2011). Αν και ο κάθε αγοραστής και πωλητής ενδιαφέρονται για την ίδια ευημερία, όλοι μαζί, καθοδηγούμενοι από το άορατο χέρι (Smith, 1776) επιτυγχάνουν κάθε φορά μια ισορροπία. Παρακάτω ακολουθούν στοιχεία που δείχνουν την ποσοστιαία μεταβολή της αγοράς τεχνολογικών καταναλωτικών αγαθών, μέσα στην οποία συγκαταλέγεται και η αγορά ειδών εξοπλισμού γραφείου και αναλωσίμων.

Πίνακας 6: Αγορά τεχνολογικών καταναλωτικών αγαθών (O.P.C. magazine, 2016)

Αγορά τεχνολογικών καταναλωτικών αγαθών (ποσα σε εκατ. ευρώ)		
	Εννεάμηνο 2013	% μεταβολή εννεαμήνου 13/12
Ηλεκτρονικά καταναλωτικά αγαθά (CE)	222	-19,9
Φωτογραφικά είδη (PH)	32	-7.4
Μεγάλες οικιακές συσκευές (MDA)	268	-6,9
Μικρές οικιακές συσκευές (SDA)	91	-6.1
Προϊόντα πληροφορικής (In)	252	7,7
Τηλεπικοινωνίες (7C)	323	-14
Είδη εξοπλισμού γραφείου β αναλώσιμων (OE)	16	0,8
GfK TEMAX Ελλάδα , GfK	1.205	-9.0

Όπως διαπιστώνεται από τον παραπάνω πίνακα, η ποσοστιαία μεταβολή της αγοράς στα είδη εξοπλισμού γραφείου και αναλώσιμων το εννεάμηνο 13/12 ανέρχεται στο 0,8% γεγονός το οποίο για την συγκεκριμένη περίοδο υποδηλώνει μια τάση ανάκαμψης. Συγκρινόμενο δε με την αντίστοιχη μεταβολή των υπολοίπων υποκλάδων του λιανικού εμπορίου, διαφαίνεται ότι παρά τις επιπτώσεις των πιέσεων της οικονομικής ύφεσης, η αγορά των ειδών εξοπλισμού γραφείου και αναλωσίμων καταφέρει να αντιστέκεται.

### 5.2.1 Τμηματοποίηση αγοράς

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι η υποδιαίρεση της συνολικής αγοράς σε ομοιογενή τμήματα, το καθένα από τα οποία μπορεί εύκολα να επιλεγεί και να αντιμετωπιστεί ως μια μικρότερη εξειδικευμένη αγορά.

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, οι βασικοί παράγοντες που ορίζουν την αγορά είναι τα προϊόντα και οι πελάτες. Παρακάτω ακολουθεί η τμηματοποίηση της αγοράς ως προς τα προϊόντα και ως προς τους πελάτες.

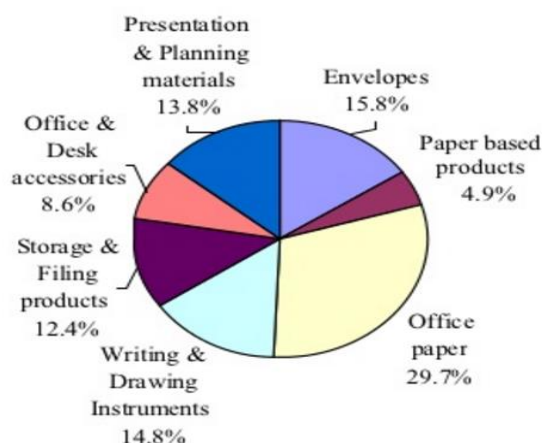
### 5.2.1.1 Προϊόντα

Ως προϊόν θεωρείται το σύνολο των εμπορευμάτων των επιχειρήσεων. Στην αγορά που εξετάζουμε, τα προϊόντα μπορούν να τμηματοποιηθούν σε πέντε κατηγορίες, κάθε μια από τις οποίες υποδιαιρείται σε επιμέρους υποκατηγορίες όπως αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 7: Κατηγορίες αγοράς

ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ	ΕΙΔΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	ΕΙΔΗ ΑΡΧΕΙΟΘΕΤΗΣΗΣ	ΕΙΔΗ ΖΩΓΡΑΦΙΚΗΣ	ΤΕΤΡΑΔΙΑ/ ΧΑΡΤΙΚΑ
Μολύβια	Αριθμομηχανές	Ντοσιέ	Μπλοκ ζωγραφικής	Τετράδια
Στυλό	Αξεσουάρ γραφείου	Κλασέρ	Μαρκαδόροι ζωγραφικής	Μπλοκ
Γόμμες	Συνδετήρες /πινέζες	Διαχωριστικά	Ξυλομπογιές /κηρομπογιές	Σημειωματάρ ια
Ξύστρες	Κόλλες	Θήκες / ζελατίνες	Πινέλα	Ημερολόγια
Διορθωτικά	Περφορατέρ	Φάκελοι μεταφοράς	Χρώματα ζωγραφικής	Φωτοαντιγρα φικά
Μαρκαδόροι	Συρραπτικά		Αξεσουάρ ζωγραφικής	Χαρτιά φαξ
	Χαρτοθήκες			Χαρτοταινίες ταμιακών
	Ψαλίδια /κοπίδια			
	Post-it /σελιδοδείκτες			
	Αξεσουάρ γραφείου			

Δεδομένου ότι δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία στην ελληνική αγορά, παρακάτω παρατίθενται στοιχεία από μελέτη (CBI, 2004) που διεξήχθη στην Ευρωπαϊκή Ένωση τα οποία δεικνύουν το μερίδιο που καταλαμβάνει στην αγορά η κάθε κατηγορία. Παρότι η τμηματοποίηση διαφοροποιείται μερικώς, εντούτοις τα συμπεράσματα παραμένουν σαφή.



Εικόνα 2: Γράφημα μεριδίων αγοράς (% σε αξία) ειδών βιβλιοχαρτοπωλείου (CBI, 2004)

### 5.2.1.2 Πελάτες

Η τμηματοποίηση των πελατών της αγοράς που απευθύνεται ο κλάδος που εξετάζεται είναι αποφασιστικής σημασίας, καθώς έχει ως αποτέλεσμα την επιτυχή στόχευση. Τα τμήματα πελατών της εν λόγω αγοράς είναι τα ακόλουθα:

#### Επαγγελματίες

Το τμήμα των επαγγελματιών αφορά σε μεσαίες επιχειρήσεις με 10 έως 50 υπαλλήλους και μεγάλες επιχειρήσεις με περισσότερους από 50 υπαλλήλους. Οι επαγγελματίες συνήθως θεωρούν τα είδη βιβλιοχαρτοπωλείου ως εμπόρευμα και συνήθως βάζουν το κόστος ως προτεραιότητα σε σχέση με την εμφάνιση του προϊόντος. Ως κριτήρια εξίσου σημαντικά με το κόστος θεωρούν την ποιότητα καθώς και τις έγκαιρες παραδόσεις. Σύμφωνα με μελέτη που διεξήχθη από τον ερευνητή Helvieu στην Ολλανδία (CBI, 2004), οι δαπάνες

που καταναλώνονται για χρήση βιβλιοχαρτικών ανέρχονται σε 450€ ανά υπάλληλο και ανά 775€ ανά χώρο εργασίας. Το μέγεθος αυτών των αριθμών είναι ενδεικτικό της σημαντικότητας και του μεγέθους του τμήματος των επαγγελματιών.

## **SoHo**

Το τμήμα των μικρών γραφείων και γραφείων στο σπίτι (SoHo) αφορά σε μικρές επιχειρήσεις με 1 έως 10 υπαλλήλους και γραφεία στο σπίτι που απασχολούν έναν έως τρεις υπαλλήλους. Σε αυτό το τμήμα συμπεριλαμβάνονται και οι ελεύθεροι επαγγελματίες που εργάζονται από το σπίτι. Σύμφωνα με το Euromonitor (Euromonitor, 2004), το συγκεκριμένο τμήμα κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος καθώς οι εταιρίες αυξάνουν τις εξωτερικές αναθέσεις (outsourcing). Σύμφωνα με το Empirica (Empirica, 2004), ο αριθμός των τηλεργαζομένων έχει διπλασιαστεί σε σχέση με πριν τρία χρόνια. Το συγκεκριμένο τμήμα πελατών, όπως και το τμήμα των επαγγελματιών, λαμβάνουν υπόψη τους την ποιότητα και την λειτουργικότητα των προϊόντων. Δεν επιθυμούν να ξοδεύουν πολλά χρήματα σε είδη βιβλιοχαρτοπωλείου γεγονός το οποίο καθιστά την ποιότητα εξυπηρέτησης και την ευκολία ως πολύ σημαντικά κριτήρια. Εντούτοις, τους ενδιαφέρει αρκετά ο σχεδιασμός και το χρώμα και σε αυτό το κομμάτι μοιάζουν περισσότερο με τους ιδιώτες.

## **Ιδιώτες**

Το τμήμα των ιδιωτών αφορά σε είδη του κλάδου που πουλιούνται για ιδιωτική χρήση και περιλαμβάνει υποτμήματα όπως μαθητές σχολείου, έφηβους και φοιτητές. Οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των ιδιωτών έχουν διαφοροποιηθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια και έχει διαπιστωθεί ότι διαφορετικά στυλ και σχέδια ικανοποιούν διαφορετικά υποτμήματα των ιδιωτών όπως αναφέρονται παρακάτω:

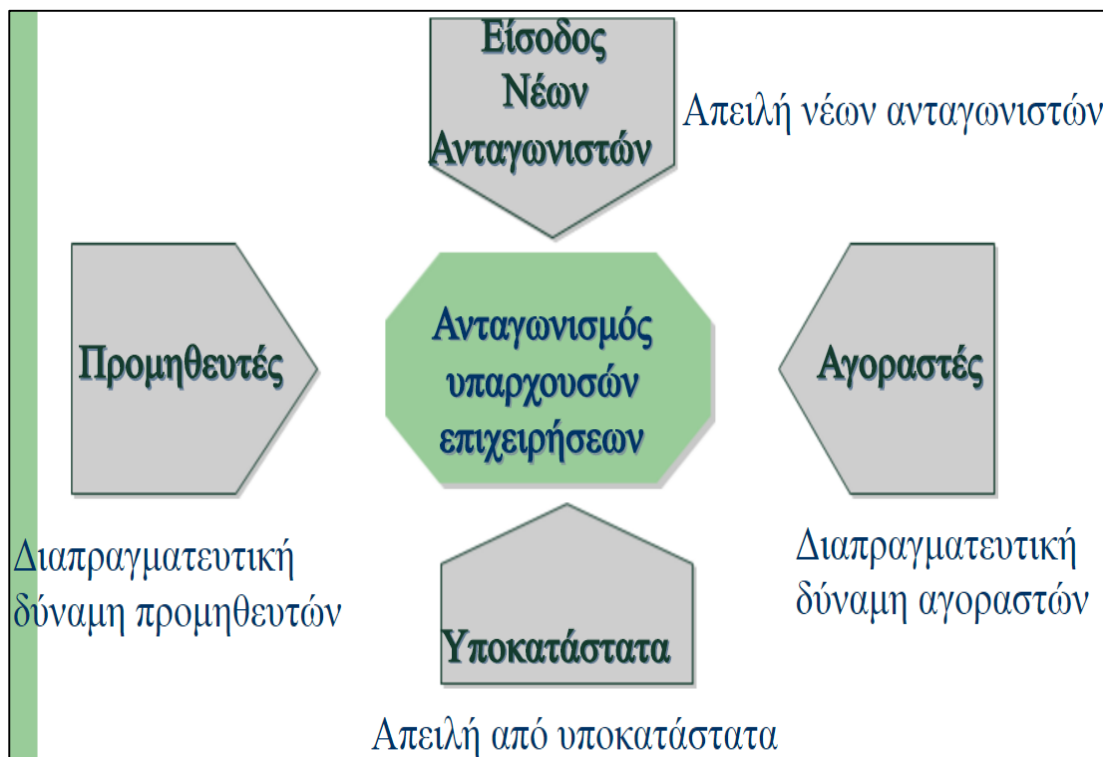
1. Παιδιά ηλικίας 3 – 7 ετών: χρησιμοποιούν περισσότερο προϊόντα όπως μολύβια, μαρκαδόρους και χαρτιά για να σχεδιάζουν και να ζωγραφίζουν. Οι κύριοι καταναλωτές αυτών των προϊόντων είναι οι γονείς, οι οποίοι βέβαια τα επιλέγουν με κριτήριο να είναι αρεστά στα παιδιά.

2. Παιδιά ηλικίας 7 – 12 ετών: χρησιμοποιούν τα είδη βιβλιοχαρτοπωλείου τόσο για χόμπι όσο και για σχολικές ανάγκες. Οι κύριοι καταναλωτές είναι επίσης οι γονείς αλλά σε αυτό το γκρουπ τα παιδιά επηρεάζονται ιδιαίτερα από το τι βλέπουν στην τηλεόραση και στο σχολείο καθώς ενδιαφέρονται πολύ για την μόδα και την μάρκα των προϊόντων.
3. Έφηβοι ηλικίας 12 – 18 ετών: χρησιμοποιούν τα είδη βιβλιοχαρτοπωλείου κυρίως για κάλυψη σχολικών αναγκών και οι μεγαλύτερες ποσότητες αγοράζονται την περίοδο προτού ξεκινήσει η σχολική χρονιά. Η επιλογή των προϊόντων καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις διαφημίσεις στην τηλεόραση και από την δημοτικότητα των προϊόντων στους κύκλους των μαθητών.
4. Φοιτητές ηλικίας 18 και άνω: ενδιαφέρονται κυρίως για την πρακτικότητα καθώς και για τον σχεδιασμό των προϊόντων που αγοράζουν. Η τιμή εντούτοις παραμένει ως σημαντικό κριτήριο.
5. Ενήλικες: ο σχεδιασμός και η πρακτικότητα αποτελούν βασικά κριτήρια. Εν γένει, διαφορετικά στιλ και σχέδια ικανοποιούν διαφορετικά ηλικιακά γκρουπ στους ενήλικες. Όσο μεγαλύτερο το ηλικιακό γκρουπ, τόσο περισσότερο ενδιαφέρεται για την μάρκα ενώ όσο νεότερο το ηλικιακό γκρουπ, τόσο περισσότερο ενδιαφέρεται για το στιλ και τον σχεδιασμό.
6. Καλλιτέχνες και ημιεπαγγελματίες χομπίστες: αποτελεί ένα μικρό σχετικά τμήμα το οποίο εμπεριέχει όλες τις ηλικίες και βασικό κριτήριο αποτελεί η υψηλή ποιότητα των προϊόντων.

### 5.3 Ανάλυση μικρο - περιβάλλοντος (Porter Analysis)

Στο άμεσο περιβάλλον βρίσκεται ένα πλήθος δυνάμεων που επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα. Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις αυτές με τρόπο που να αντλεί ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Έτσι η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για οποιαδήποτε επιχείρηση είναι απαραίτητη καθώς σχετίζεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού του δεδομένου κλάδου ή υποκλάδου στον οποίον ανήκει η επιχείρηση.

Ο καθηγητής M. Porter υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται (Porter, 1980). Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως αποτυπώνονται στο διάγραμμα 2 οι οποίες καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου.



Εικόνα 3: Υπόδειγμα διαγράμματος Porter

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Για τον λόγο αυτό, στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε την ανταγωνιστικότητα του κλάδου που εξετάζουμε χρησιμοποιώντας το εν λόγω υπόδειγμα.

### 5.3.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο αποτελούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές στον κλάδο καθώς πρωταρχική τους επιθυμία αποτελεί το να κερδίσουν μερίδιο αγοράς. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την

ύπαρξη φραγμών εισόδου όπως επίσης και από την αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Ο εξεταζόμενος κλάδος έχει ήδη δεχτεί τη διείσδυση μεγάλων αλυσίδων επιχειρήσεων λιανικής (Jumbo, Πλαίσιο, Public) . Οι εν λόγω αλυσίδες εφάρμοσαν επιθετική αναπτυξιακή πολιτική, με συνεχή διεύρυνση του δικτύου καταστημάτων τους. Ωστόσο η συνεχιζόμενη ύφεση στην ελληνική οικονομία και η αλλαγή στην καταναλωτική συμπεριφορά που επήλθε, μείωσε δραστικά το μέγεθος της αγοράς, με συνέπεια όλες οι επιχειρήσεις να προβούν σε κινήσεις “εξορθολογισμού”. Υπό αυτές τις συνθήκες, το περιβάλλον δεν κρίνεται ως ελκυστικό για νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Επιπλέον, τυχόν νεοεισερχόμενες εταιρίες καλούνται να ανταγωνιστούν και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private labels) που έχουν οι μεγάλες αλυσίδες λιανικής.

### 5.3.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές των προϊόντων αποτελούν και τους βασικούς συνεργάτες μιας επιχείρησης όμως η μεταξύ τους σχέση πολλές φορές μπορεί να είναι καθοριστικής σημασίας για την επιχείρηση. Η αυξομείωση των τιμών είναι μέσα με τα οποία οι προμηθευτές δύνανται να πιέσουν τις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις.

Στον κλάδο που εξετάζουμε η διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων έναντι των προμηθευτών, ποικίλει ανάλογα με τη θέση τους και το μερίδιο που έχουν στην αγορά. Στην περίπτωση των αγοραστικών ομίλων, κύριο κριτήριο της διαπραγματευτικής τους ισχύος αποτελεί το εύρος, η οργάνωση και η ομοιογένεια του δικτύου των συνεργαζόμενων καταστημάτων, η εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδιασμού και της εμπορικής πολιτικής που θέτει ο κεντρικός φορέας. Εν γένει, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν χαρακτηρίζεται ως μεγάλη καθώς υπάρχει πληθώρα προμηθευτριών εταιριών τόσο μεγάλων όσο και μικρών (εγχώριας εμβέλειας και μη), το προϊόν των οποίων μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί από εκείνο άλλων εταιριών.



### 5.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο, έχουν ως σκοπό τους την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των κεφαλαίων που έχουν επενδύσει. Από την άλλη, οι αγοραστές επιθυμούν να αγοράζουν προϊόντα στην κατώτατη δυνατή τιμή στην οποία όμως οι ανταγωνιζόμενες μεταξύ τους επιχειρήσεις έχουν την κατώτερη αποδεκτή απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων τους.

Ο βαθμός στον οποίο η καταναλωτική συμπεριφορά των αγοραστών μπορεί να επηρεάσει τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων δεικνύει την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Οι αγοραστές των επιχειρήσεων λιανικής πώλησης ειδών βιβλιοχαρτοπωλείου (είτε πρόκειται για μεμονωμένες επιχειρήσεις είτε για αγοραστικούς ομίλους) είναι οι ιδιώτες, οι οποίοι δεν διαθέτουν διαπραγματευτική ισχύ, εκμεταλλεόμενοι ουσιαστικά μόνο τις δυνατότητες που τους παρέχει ο ίδιος ο ανταγωνισμός μέσω ειδικών προσφορών, εκπτώσεων, παροχών και διευκολύνσεων.

### 5.3.4 Πίεση από υποκατάστατα προϊόντα

Όλες επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, τα οποία εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με αυτές του εξεταζόμενου κλάδου. Όσο χαμηλότερη είναι, μάλιστα, η τιμή τους και ιδίως όταν η ποιότητα και η επίδοση τους δεν υστερεί από την αντίστοιχη των προϊόντων του κλάδου, τόσο μεγαλύτερη πίεση δύναται να ασκήσουν.

Στον υπό εξέταση κλάδο ως υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να θεωρηθούν τα είδη τεχνολογίας (tablet) τα οποία αντικαθιστούν τη χρήση των τετραδίων/σημειωματάρων συμπληρωματικά με τη γραφική ύλη. Παρόλα αυτά, επειδή το κόστος ευκαιρίας των ειδών τεχνολογίας είναι ιδιαίτερα αυξημένο σε σχέση με τα είδη βιβλιοχαρτοπωλείου, μπορεί να θεωρηθεί ότι η πίεση από υποκατάστατα προϊόντα είναι ιδιαίτερα χαμηλή.

### 5.3.5 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων μονάδων

Η ένταση μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών αποτελεί έναν πολύ σημαντικό στοιχείο που δύναται να επηρεάσει την κερδοφορία του κλάδου, καθώς όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση του ανταγωνισμού, τόσο μικρότερα είναι τα προσδοκώμενα περιθώρια κέρδους. Η αντίληψη του Porter σχετικά με τον ανταγωνισμό έχει να κάνει με αυτό που παραδοσιακά θεωρείται ως ανταγωνισμός, δηλαδή όλες τις ενέργειες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση ώστε να αμυνθεί στις δυνάμεις ανταγωνισμού.

Ο Porter βέβαια δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές ενέργειες έναντι μεμονωμένων ανταγωνιστών, αλλά στο σύνολο του ανταγωνισμού που επικρατεί σε έναν κλάδο και στους παράγοντες που τον διαμορφώνουν.

Οι επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις επιχειρήσεις λιανικής μεγάλης επιφάνειας (Jumbo, Πλαίσιο, Public) και τις επιχειρήσεις λιανικής μικρομεσαίας επιφάνειας όπως τα βιβλιοχαρτοπωλεία. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος καθώς τόσο η συμπίεση του περιθωρίου κέρδους, όσο και ο «πόλεμος τιμών», σε συνδυασμό με την πολιτική των διευκολύνσεων και προσφορών, έχουν σαν αποτέλεσμα την περαιτέρω όξυνση του ανταγωνιστικού κλίματος. Επιπλέον, η επιθετική πολιτική ορισμένων επιχειρήσεων του κλάδου τα προηγούμενα έτη (ιδιαίτερα των «στρατηγικών παικτών»), η οποία οδήγησε αρκετές επιχειρήσεις λιανικής μικρομεσαίας επιφάνειας σε «λουκέτο», συντέλεσε στην περαιτέρω συρρίκνωση της προσφοράς και την αύξηση του βαθμού συγκέντρωσης, όσον αφορά τα μερίδια αγοράς.

## 5.4 Ανάλυση μακρο - περιβάλλοντος (P.E.S.T. Analysis)

Το μακρο – περιβάλλον εμπερικλείει όλες τις δυνάμεις του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, καθώς και τις καταστάσεις που την επηρεάζουν. Η ανάλυση των δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι μεγάλης σημαντικότητας καθώς αποτελεί μέσο ανάδειξης ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος στο οποίο οι επιχειρήσεις αλληλοεπιδρούν και δραστηριοποιούνται. Δεν είναι λίγες οι φορές που το εξωτερικό περιβάλλον είναι αυτό που καθορίζει την στρατηγική των εταιριών καθώς και την πορεία ολόκληρου του κλάδου.

Η ανάλυση του μακρο – περιβάλλοντος που ακολουθεί, θα γίνει βάσει της ανάλυσης P.E.S.T. (Γεωργόπουλος, 2013). Η συγκεκριμένη ανάλυση είναι ένα πλαίσιο περιγραφής των παραγόντων (Political, Economical, Social, Technological) οι οποίοι διαμορφώνουν και επηρεάζουν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις.

### 5.4.1 Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενικότερη πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία εκδηλώνει την δραστηριότητά της μια επιχείρηση, όπως επίσης δεικνύει και την συνολική στάση της κυβέρνησης απέναντι σε αυτές. Για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό να εξετάζεται το πολιτικό περιβάλλον καθώς επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων.

Το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζεται ασταθές, γεγονός το οποίο ενδέχεται να συνεχιστεί και τα επόμενα. Αυτή η αστάθεια αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της χώρας καθώς δημιουργεί ανασφάλεια στις επιχειρήσεις. Ανασφάλεια υπάρχει ακόμα και στο κατά πόσο τελικά η Ελλάδα θα παραμείνει στη νομισματική ένωση του ευρώ. Ένας επιπρόσθετος παράγοντας που επηρεάζει το πολιτικό περιβάλλον είναι οι νόμοι και οι ρυθμίσεις που καθορίζουν το εργατικό ωράριο, τους μισθούς, την φορολογία καθώς και την τιμολόγηση αγαθών και υπηρεσιών.

Οι συχνές μεταβολές της νομοθεσίας έχουν σαν αποτέλεσμα τη διαρκή προσπάθεια προσαρμογής σε νέα μέτρα, γεγονός το οποίο λειτουργεί ανασταλτικά ως προς τον προγραμματισμό και την επενδυτική διάθεση των επιχειρήσεων.

#### 5.4.2 Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς επίσης και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν την λειτουργία μιας επιχείρησης.

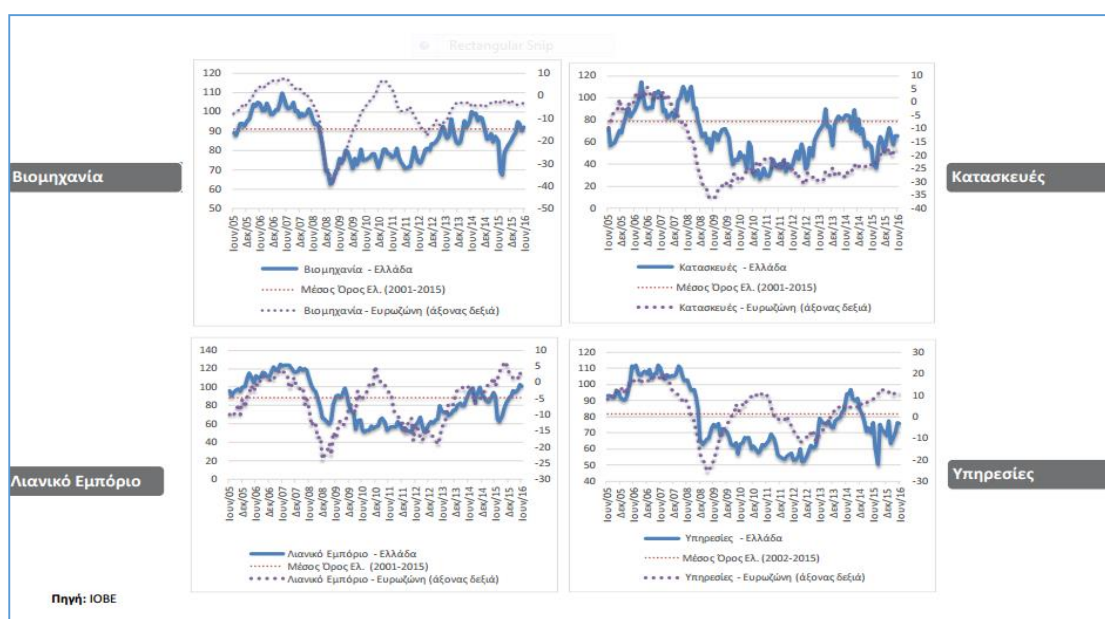
Το αρνητικό οικονομικό κλίμα που επικρατεί από τα τέλη του 2007 έχει επιφέρει σοβαρές απώλειες στις αγορές χρήματος με αποτέλεσμα το βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της οικονομίας σήμερα να είναι η συνεχής αβεβαιότητα που καθιστά προβληματική κάθε πρόβλεψη για το άμεσο μέλλον. Οι οικονομίες της Ευρωζώνης υφίστανται τις επιδράσεις των συνεχιζόμενων διεθνών οικονομικών διαταραχών και οι εξελίξεις αυτές ωθούν τους οργανισμούς σε συνεχείς αναθεωρήσεις των προβλέψεων τους για ανάπτυξη προς τα κάτω.

Σε ότι αφορά το περιβάλλον στην παγκόσμια οικονομία την τρέχουσα περίοδο, οι περισσότεροι βασικοί παράγοντες οι οποίοι το επηρεάζουν είναι η εξασθενημένη ανάπτυξη στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, η επιβράδυνση του διεθνούς εμπορίου, κυρίως ως απόρροια της χαμηλότερης ανάπτυξης στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, αλλά και οι πιθανές επιδράσεις του πρόσφατου δημοψηφίσματος στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Στην Ελλάδα, η ύφεση στην ελληνική οικονομία στην περίοδο Ιανουαρίου – Μαρτίου 2016 κλιμακώθηκε φτάνοντας το 1,4%, έναντι υποχώρησης του ΑΕΠ κατά 0,9% στο αμέσως προηγούμενο τρίμηνο.

Σε ότι αφορά τις τάσεις στις επιμέρους συνιστώσες του ΑΕΠ κατά το αρχικό τρίμηνο του 2016, η εγχώρια κατανάλωση ήταν 1,3% χαμηλότερη έναντι του ίδιου τριμήνου του 2015, κατά το οποίο διευρύνθηκε οριακά (+0,3%). Η κάμψη των καταναλωτικών δαπανών ήταν παραπλήσιας έκτασης στα νοικοκυριά και το δημόσιο τομέα (-1,3% και -1,5% αντίστοιχα), όπως και η μικρή αύξησή τους πέρυσι (0,7% και 0,4%). Η υποχώρηση των επενδύσεων επιβραδύνθηκε σημαντικά στο πρώτο τρίμηνο του τρέχοντος έτους σε σύγκριση με το αμέσως προηγούμενο, στο 0,3% από 14,5%. Καθώς στο ίδιο τρίμηνο πέρυσι οι επενδύσεις αυξήθηκαν σημαντικά, κατά 12,4%, η τάση τους στο αρχικό τρίμηνο φέτος αποτελεί αφομοίωση της περυσινής τους ανόδου (ΙΟΒΕ, 2016).

Παρόλα αυτά, όπως παρατηρείται στο παρακάτω γράφημα, υπάρχει βελτίωση του δείκτη επιχειρηματικών προσδοκιών γεγονός το οποίο μπορεί να λειτουργήσει θετικά στο κομμάτι της προσέλκυσης επενδύσεων.



Εικόνα 4: Γραφήματα Δεικτών Επιχειρηματικών προσδοκιών σε Ελλάδα και Ευρωζώνη (ΙΟΒΕ, 2016)

### 5.4.3 Κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις καθώς με βάση αυτά μαθαίνουν να οργανώνονται και να δραστηριοποιούνται σωστά.

Η ελλιπής γνώση των παραπάνω στοιχείων μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία σημαντικών προβλημάτων στη διοίκηση και στη λήψη αποφάσεων των επιχειρήσεων. Για αυτόν το λόγο οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι ενήμερες για τον τρόπο και το ποσοστό επηρεασμού που κατέχουν διάφοροι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν με άμεσο τρόπο τις δραστηριότητες τους.

Οι έρευνες καταγραφής του πληθυσμού προσφέρουν πληθώρα δημογραφικών αλλά και ψυχογραφικών χαρακτηριστικών τους κατοίκους της Ελλάδας. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, ο τόπος κατοικίας αλλά και τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά όπως ο τρόπος ζωής, το επάγγελμα, και οι γνώσεις των κατοίκων διαφέρουν ανά περιοχή. Οι κάτοικοι των μικρών επαρχιακών πόλεων συνήθως ζουν πιο απλά, χωρίς περιττές πολυτέλειες και ενδεχομένως να έχουν λιγότερες γνώσεις σε σχέση με κάποιον ο οποίος μένει σε μια μεγάλη πόλη. Στην πρωτεύουσα και στις μεγάλες πόλεις, ισχύει επίσης η διαφορετικότητα τόσο των δημογραφικών όσο και των ψυχογραφικών χαρακτηριστικών των κατοίκων. Αυτό συμβαίνει, διότι υπάρχει πολυπολιτισμικότητα και αρκετές επιδράσεις στην κουλτούρα αλλά και τις συνήθειες των κατοίκων (πχ μετανάστες). Επιπλέον, οι περιοχές μιας πόλης είναι πολύ διαφορετικές μεταξύ τους με άμεσο αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφορετικών συνθηκών διαβίωσης για τους κατοίκους. Καθοριστικός παράγοντας επίσης στην δομή της κοινωνίας είναι ο ρόλος που διαδραματίζει η θρησκεία. Σύμφωνα με το Σύνταγμα της Ελλάδας στο οποίο κατοχυρώνεται η ανεξιθρησκεία, ο Ανατολικός Ορθόδοξος Χριστιανισμός αναγνωρίζεται ως η "επικρατούσα θρησκεία" (Σύνταγμα της Ελλάδας, 2008). Εκτός όμως από τους ορθόδοξους χριστιανούς στη χώρα υπάρχουν και πιστοί άλλων δογμάτων όπως καθολικοί, προτεστάντες, μουσουλμάνοι κλπ.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της ελληνικής κοινωνίας είναι η πολυπολιτισμικότητα.

Άτομα διαφορετικής εθνικότητας και κουλτούρας συναναστρέφονται σε όλες σχεδόν τις εκφάνσεις της καθημερινής ζωής. Μια επιχείρηση λοιπόν μπορεί να αντλήσει ένα μακροχρόνιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενισχύοντας τη διαφορετικότητα μέσα στον οργανισμό. Η απασχόληση ανθρώπων από διαφορετικές κοινωνικές ομάδες συντελεί στην καλύτερη πρόγνωση των επερχόμενων αλλαγών αλλά και των προτεινόμενων λύσεων. Επίσης η διαφορετικότητα συμβάλλει στη βελτίωση της κατανόησης των αναγκών των πελατών. Όπως το σύνολο των εργαζομένων έτσι και το σύνολο των πελατών προέρχεται από διάφορες κοινωνικές ομάδες. Εφόσον ένας οργανισμός υιοθετεί τις αρχές της διαφορετικότητας, μπορεί και να αξιοποιήσει τις γνώσεις των εργαζομένων που προέρχονται από διαφορετικές ομάδες ώστε να κατανοήσει τον τρόπο ζωής των αντίστοιχων ομάδων πελατών.

#### 5.4.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον έχει να κάνει με τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη δημιουργία νέας γνώσης. Οι καινοτομίες που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της στα προϊόντα και στις διαδικασίες αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο.

Τα διάφορα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα λειτουργούν καθοριστικά στην επιχείρηση και τη στρατηγική της καθώς πολλές φορές αποτελούν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που καταφέρνουν να τα εκμεταλλευτούν προς όφελός τους και να τα υιοθετήσουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία μπορεί να αποτελέσει και σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν αυτή καταφέρει να προσαρμοστεί επιτυχώς. Γενικότερα ο κλάδος του βιβλιοχαρτοπωλείου δεν υπόκειται σε έντονες τεχνολογικές εξελίξεις, παρόλα αυτά η συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας επιδρά διαρκώς και ποικιλοτρόπως σε αυτόν. Η επίδραση αυτή αφορά είτε το διαδίκτυο με τις ηλεκτρονικές παραγγελίες- αγορές, όπου πλέον παύει να υφίσταται ο γεωγραφικός περιορισμός, είτε στην εσωτερική διαχείριση μιας επιχείρησης. Δηλαδή η ανάπτυξη των logistics (διαχείριση προμηθειών), προσφέρει στην εταιρεία τη δυνατότητα μείωσης του κόστους των αποθεμάτων, αλλά και την ευκαιρία να αυξήσει την επίδοση της στην ανταπόκριση της ζήτησης.

## 5.5 S.W.O.T. Analysis

Η SWOT ανάλυση εμφανίστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, στην δεκαετία του 1960. Είναι μια μέθοδος, η οποία παραθέτει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης, οι οποίες προέρχονται από το εσωτερικό της περιβάλλον, και τις ευκαιρίες και απειλές, οι οποίες καθορίζονται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Το βασικό πλεονέκτημα είναι ότι μέσα από μια ανάλυση SWOT, προκύπτουν καλύτεροι και πιο μεθοδικοί στρατηγικοί σχεδιασμοί για μια επιχείρηση. Όσον αφορά τον σχεδιασμό της μήτρας SWOT είναι απλός. Αποτελείται από τέσσερα τετράγωνα. Στα δύο επάνω αναγράφονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, και στα δύο κάτω οι ευκαιρίες και απειλές οι οποίες συνοψίζονται ως κάτωθι (Σιώμκος, 2004):

- **Δυνάμεις**

Μια δύναμη είναι σημαντική για μια επιχείρηση, μόνο όταν την βοηθάει να ικανοποιήσει τις επιθυμίες των καταναλωτών. Όταν μια δύναμη μετατραπεί σε ικανότητα, η επιχείρηση επιτυγχάνει μεγαλύτερη προσφορά στους καταναλωτές από ό,τι τους προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Οι δυνάμεις που αφορούν τις μεγάλες επιχειρήσεις σχετίζονται με το πόσο γνωστές είναι στην αγορά, και αν διαθέτουν καλούς πόρους. Για τις μικρές επιχειρήσεις αντίστοιχα, ως δύναμη μπορεί να χαρακτηριστεί η μεγάλη ευελιξία της. Και στις δύο περιπτώσεις, είναι πολύ σημαντικό, να έχουν ως δύναμη την καλή οργάνωση πωλήσεων, καλό δίκτυο διανομής, να παράγουν τα προϊόντα τους εγχώρια αλλά και να έχουν μια εικόνα «ποιότητας».

- **Αδυναμίες**

Μια επιχείρηση πρέπει να μετατρέψει τις αδυναμίες της σε δυνάμεις, καθώς αν δεν βελτιωθούν, καταλήγουν να είναι περιορισμοί για αυτήν. Ακόμη και αν αυτό δεν είναι εφικτό, πρέπει τουλάχιστον να επιδιώξει να ελαχιστοποιήσει την επίδραση τους.



Ως αδυναμίες μπορούν να χαρακτηριστούν αν μια επιχείρηση έχει ανεπαρκή οργάνωση πωλήσεων, αν ο διευθυντής πωλήσεων πρέπει να αντικατασταθεί, η περίπτωση να μην υπάρχει η δυνατότητα πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού, η κακή εικόνα σε ότι αφορά την ποιότητα, όταν δεν υπάρχει καλό δίκτυο διανομής ή είναι ανεπαρκές, η ανεπάρκεια ή η έλλειψη δικτύου εξυπηρέτησης πελατών, όταν διαθέτει μόνο μια μονάδα παραγωγής και αυτή σε περιοχή με υψηλό εργατικό κόστος, στην περίπτωση που οι ανταγωνιστές διαθέτουν καλύτερα ή πληρέστερα δίκτυα διανομής και τέλος, αν η επιχείρηση είναι μικρή και οι ανταγωνιστές τις είναι μεγαλύτερες επιχειρήσεις και πιο γνωστές στην αγορά.

- **Ευκαιρίες**

Ο κύριος λόγος που γίνεται η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι για να γίνει ο εντοπισμός των νέων ευκαιριών μάρκετινγκ, οι οποίες είναι ένα ελκυστικό πεδίο αναγκών του αγοραστή όπου μία επιχείρηση μπορεί να αποδώσει επικερδώς (Kotler, 2006). Η ταξινόμηση των ευκαιριών γίνεται σύμφωνα με την ελκυστικότητά τους και την πιθανότητα επιτυχίας τους. Η πιθανότητα της επιτυχίας μιας επιχείρησης εξαρτάται από δύο παραμέτρους, δηλαδή από το αν οι δυνατότητες της δραστηριότητας ταιριάζουν στις προϋποθέσεις της επιτυχίας για να λειτουργήσει στην αγορά-στόχο και με το αν θα έχουν την ικανότητα να υπερβαίνουν τις δυνατότητες των ανταγωνιστών τους. Η ικανότητα δεν επαρκεί για να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η επιχείρηση με την μεγαλύτερη αποδοτικότητα θα έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει τη μεγαλύτερη αξία πελάτη και να τη διατηρήσει διαχρονικά.

- **Απειλές**

Περιβαλλοντική απειλή είναι μία πρόκληση που παρουσιάζεται από μία δυσμενή τάση ή εξέλιξη στο εξωτερικό περιβάλλον όπου, αν δεν υπάρξει αμυντική ενέργεια στο μάρκετινγκ, τα αποτελέσματα θα ήταν η κάμψη των πωλήσεων ή των κερδών. Οι παράγοντες που παίζουν ρόλο για την ταξινόμηση των απειλών είναι η σοβαρότητα και η πιθανότητα εμφάνισής τους. Οι σημαντικές απειλές μπορούν να βλάψουν πολύ σοβαρά την επιχείρηση και έχουν πολλές πιθανότητες εμφάνισης.

Για να αντιμετωπισθούν αυτές οι απειλές, η εταιρία θα πρέπει να αναπτύξει σχέδια έκτακτης ανάγκης, τα οποία θα περιλαμβάνουν τις αλλαγές που θα πρέπει να κάνει μία επιχείρηση πριν την εμφάνιση της απειλής ή μετά. Υπάρχουν βέβαια και οι απειλές που δεν είναι τόσο σοβαρές, παρ' όλα αυτά όμως θα πρέπει να τις παρακολουθεί η επιχείρηση για να μην γίνουν επικίνδυνες στην πορεία.

Μόλις η ανάλυση SWOT πραγματοποιηθεί βάση των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω, η επιχείρηση αναπτύσσει στόχους για την περίοδο κατά την οποία καταστρώνει σχέδια. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, ο τομέας δραστηριότητας θα πρέπει να παρακολουθήσει τις κύριες εξωτερικές δυνάμεις του μακροπεριβάλλοντος (δημογραφικές / οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές / νομικές και κοινωνικές / πολιτιστικές) και τους σημαντικότερους παράγοντες του μικροπεριβάλλοντος (πελάτες, ανταγωνιστές, κανάλια διανομής και προμηθευτές), οι οποίοι επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα του να αποκομίσει κέρδη (Kotler, 2006). Με την όλη αυτή ανάλυση των πληροφοριών που μπορεί να έχει μια επιχείρηση, δίνεται η ευκαιρία στα μέλη που έχουν αναλάβει τον συγκεκριμένο σχεδιασμό, να βρουν το σημείο ή τα σημεία που διαφωνούν. Μέσα από αυτήν την διαφωνία, μπορεί να προκύψουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα και αποφάσεις, που πριν να μην τις είχαν αντιληφθεί, αλλά και να μετατρέψουν μια αδυναμία της επιχείρησης σε ένα βασικό πλεονέκτημα. Υπάρχει διαφορά στο να διακρίνει μία επιχείρηση απλά τις ευκαιρίες που υπάρχουν από το να έχει τη δυνατότητα να επιτύχει αυτές τις ευκαιρίες.

Γι' αυτό τον λόγο λοιπόν, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της. Έτσι, η διοίκηση ή κάποιος εξωτερικός σύμβουλος εξετάζει τι ικανότητες έχει η επιχείρηση σε τομείς όπως το μάρκετινγκ, στον οικονομικό τομέα, στον τομέα της παραγωγής και στην οργάνωση. Βέβαια η επιχείρηση δεν είναι απαραίτητο να διορθώσει όλες τις αδυναμίες τις αλλά και ούτε να υπερηφανεύεται για όλα τα πλεονεκτήματά της. Βασικό ερώτημα είναι αν η επιχείρηση θα πρέπει να επαναπαυθεί στις ευκαιρίες που διαθέτει τα απαιτούμενα πλεονεκτήματα ή να αξιολογήσει ποιες ευκαιρίες θα έπρεπε να αποκτήσει ή ακόμη και να δημιουργήσει κάποια πλεονεκτήματα.

Στη συνέχεια ακολουθεί η SWOT analysis που αφορά στο παρόν επενδυτικό σχέδιο:

## Strengths

- Υπαρξη μεγάλου επιχειρηματικού σχήματος με ισχυρό εμπορικό σήμα (brand),
- δίκτυο καταστημάτων ευρείας γεωγραφικής κάλυψης
- εδραιωμένη παρουσία στην λιανική αγορά

## Weaknesses

- Πτώση της μέσης τιμής λιανικής πώλησης των εξεταζόμενων προϊόντων (λόγω ανταγωνισμού) και συμπίεση περιθωρίου κέρδους.
- Στασιμότητα σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων από πλευράς τεχνολογικής εξέλιξης.
- Υψηλό κόστος διανομής εξεταζόμενων προϊόντων

## Opportunities

- Αυξανόμενη τάση για διάθεση ειδών βιβλιοχαρτοπωλείου μέσω του διαδικτύου.
- Διεύρυνση δικτύου καταστημάτων σε περιοχές, όπου παρατηρείται “ασθενής” παρουσία εταιρειών και αγοραστικών ομίλων.

## Threats

- Συνεχιζόμενη ύφεση στην οικονομία με συνέπεια τη δραστική μείωση της αγοραστικής δύναμης και αρνητική ψυχολογία όσον αφορά την «καταναλωτική συμπεριφορά».
- Αστάθεια στους όρους εμπορίου (μείωση χρόνου πίστωσης από τους προμηθευτές των εξεταζόμενων επιχειρήσεων).
- Εισαγωγή και διάθεση φθηνών, «ανώνυμων» και αμφίβολων ποιοτικά προϊόντων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### 6.1 Στρατηγική μάρκετινγκ

Ως μάρκετινγκ θεωρείται η διαδικασία του σχεδιασμού και της εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προβολής και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών ώστε να δημιουργηθούν συναλλαγές που ικανοποιούν σκοπούς ατόμων και οργανισμών (Bennett, 1995). Ένα σχέδιο μάρκετινγκ είναι το αποτέλεσμα του προγραμματισμού των ενεργειών που απαιτούνται για να φθάσουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες στους υποψήφιους καταναλωτές και προκειμένου αυτό να στεφθεί με επιτυχία, χρειάζεται η σε βάθος κατανόηση των αναγκών καθώς και των επιθυμιών των καταναλωτών.

Καθίσταται σημαντικό λοιπόν να ερευνάται και να αποφασίζεται κάθε φορά ποια στρατηγική μάρκετινγκ είναι καταλληλότερη όσον αφορά στην μακροπρόθεσμη αλλά και στην βραχυπρόθεσμη διαχείριση. Πιο συγκεκριμένα, χρειάζεται να προσδιορίζονται οι ομάδες στόχοι, τα προϊόντα, οι πολιτικές ανταγωνισμού ενώ παράλληλα, χρειάζεται να διαμορφώνεται το μείγμα μάρκετινγκ καθώς είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα του προϊόντος στην αγορά.

#### 6.1.1 Στρατηγική σχεδίου μάρκετινγκ

Η σχεδίαση της στρατηγικής είναι μια συνεχής διαδικασία που επιτρέπει στους μάνατζερ να ανταπεξέρχονται στις αλλαγές της αγοράς και να ανακαλύπτουν νέες ευκαιρίες. Η στρατηγική χρειάζεται διαρκή εξέλιξη και προσαρμογή. Μία εταιρία μπορεί να παραμείνει κερδοφόρα μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον διατηρώντας ευχαριστημένους τους πελάτες της, ικανοποιώντας διαρκώς τις προσδοκίες τους και δημιουργώντας έναν δυνατό δεσμό με αυτούς. Η στρατηγική μάρκετινγκ που πρόκειται να επακολουθήσει η Κωτσόβολος κατά τον πρώτο χρόνο είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους & διαφοροποίησης.

Σκοπός της στρατηγικής ηγεσίας κόστους είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει την πώληση είτε σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση της ποιότητας που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Μια επιτυχημένη τακτική δημιουργίας συγκριτικού πλεονεκτήματος έναντι στους ανταγωνιστές είναι η επιλογή ενός τμήματος της αγοράς και η αποκλειστική εξυπηρέτηση των συγκεκριμένων πελατών. Η παροχή υπηρεσιών σε ολόκληρο το μέρος της αγοράς θεωρείται αρχικά μη επιθυμητή και για αυτό τον λόγο η εταιρία θα διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της επιλέγοντας το καταλληλότερο κομμάτι της αγοράς το οποίο θα ενδιαφερθεί για τα προϊόντα της.

### 6.1.2 Μείγμα μάρκετινγκ

Έχοντας ήδη καθοριστεί οι ειδικές στρατηγικές του Μάρκετινγκ, έπεται ο σχεδιασμός ενός προγράμματος δράσης που να αντιστοιχεί στην χρήση των εργαλείων του Μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τον Philip Kotler (Kotler, 2006), οι βασικές στρατηγικές και οι αντίστοιχες δράσεις που θα τοποθετήσουν την επιχείρηση σε μια οριοθετημένη αγορά-στόχο, μπορούν να αναλυθούν μέσω του μίγματος Μάρκετινγκ (4p's). Το μίγμα Μάρκετινγκ χρησιμοποιείται ως εργαλείο από τη σύγχρονη επιχείρηση για την εφαρμογή της στρατηγικής Μάρκετινγκ που έχει αποφασίσει. Ο όρος μίγμα είναι σημαντικός γιατί όλα τα τέσσερα μέρη που το απαρτίζουν θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν έτσι ώστε να παράγουν ένα αρμονικό αποτέλεσμα. Τα 4p's του μίγματος Μάρκετινγκ είναι: Product, Price, Promotion, Place.

#### 6.1.2.1 Προϊόν (Product)

Το προϊόν είναι ένα σύστημα υλικών και άυλων στοιχείων που διαμέσου των χρησιμότητων δημιουργεί ωφέλεια. Το προϊόν μπορεί να είναι μία ιδέα, ένα αγαθό, μία υπηρεσία ή ένας οποιοσδήποτε συνδυασμός αυτών των τριών. Με την αγορά του προϊόντος γίνεται αγορά της χρησιμότητας αυτού, δηλαδή της ωφέλειας που παρέχει το προϊόν, όπως την αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής. Έτσι, το προϊόν δεν έχει μόνο υλική υπόσταση, αλλά συνιστά μία αντίληψη (Μάλλιαρης, 2001). Στην παρούσα μελέτη τα προϊόντα αφορούν στα είδη βιβλιοχαρτοπωλείου.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, τα είδη βιβλιοχαρτοπωλείου αποτελούν μία ευρεία κατηγορία προϊόντων όπου κάθε προϊόν αποτελεί σύνολο τεχνικών και συμβολικών χαρακτηριστικών. Οι τεχνικές αξίες ενός προϊόντος αναφέρονται σε φυσικά και χειροπιαστά χαρακτηριστικά που μπορούν να μετρηθούν και προτυποποιηθούν, ενώ οι συμβολικές αξίες διαιρούνται σε αυθύπαρκτες, δηλαδή σε αυτές που ήδη υπάρχουν όταν το προϊόν διατίθεται στην αγορά και σε επίκτητες, δηλαδή αυτές που είναι το αποτέλεσμα προγραμματισμένης παρέμβασης του λιανέμπορου με εργαλεία κυρίως τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Ο συνδυασμός τεχνικών και συμβολικών χαρακτηριστικών επηρεάζει άμεσα την εικόνα του προϊόντος, δηλαδή την εντύπωση που προκαλεί ένα προϊόν στη συνείδηση του καταναλωτή. Η εικόνα ενός προϊόντος συγκρινόμενη με τις ανάγκες δημιουργεί την προσδοκώμενη ωφέλεια. Με άλλα λόγια ο αγοραστής κάθε φορά που αποφασίζει να αγοράσει ένα προϊόν ανακαλεί στη μνήμη του τις εικόνες των διαφόρων προϊόντων που τον ενδιαφέρουν, τις συγκρίνει με τις ανάγκες του και τελικά επιλέγει εκείνο το προϊόν που η εικόνα του αντανακλά τις ανάγκες που επιθυμεί να ικανοποιήσει (Μάλλιαρης, 2001).

#### 6.1.2.2 Τιμολογιακή Στρατηγική (Price)

Με τον όρο τιμολόγηση χαρακτηρίζεται η οποιαδήποτε επιχειρηματική διαδικασία καθορισμού της τιμής πώλησης ενός αγαθού, ή της παροχής υπηρεσίας, σε αντιδιαστολή με τη διατίμηση που επιβάλλει ο κρατικός φορέας. Σε γενικές γραμμές η τιμολόγηση θα πρέπει να καλύπτει τόσο το μέσο κόστος αγοράς όσο και το επιπλέον κέρδος του επιχειρηματία. Θεωρητικά η τιμή προσδιορίζεται σε οριακά επίπεδα κόστους και εσόδων. Επ' αυτού στην ελεύθερη αγορά ακολουθούνται διάφορες τεχνικές και στρατηγικές.

Βασικό στοιχείο του μάρκετινγκ μιας εταιρίας είναι η διαδικασία τιμολόγησης των προϊόντων της. Την τελευταία δεκαετία και άλλοι παράγοντες εκτός της τιμής έχουν αποκτήσει ιδιαίτερη σημαντικότητα στη συμπεριφορά των αγοραστών, εντούτοις η τιμή παραμένει ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που καθορίζουν το μερίδιο αγοράς της εταιρίας και της αποδοτικότητάς της. Γίνεται λοιπόν ορατή η σπουδαιότητα της επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής τιμολόγησης για το εκάστοτε προϊόν.

Είναι φυσικό όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου να θέλουν να πετυχαίνουν υψηλό όγκο πωλήσεων και μεγάλα περιθώρια κέρδους αλλά αυτά συνήθως δεν συμβαδίζουν. Οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου ειδών βιβλιοχαρτοπωλείου ανήκουν στην κατηγορία χαμηλού περιθωρίου και μεγάλου όγκου πωλήσεων. Σχεδόν όλες οι κατηγορίες προϊόντων της επιχείρησης εμφανίζουν διαβαθμίσεις ως προς την τιμή απευθυνόμενες στις διάφορες κατηγορίες αγοραστών. Για παράδειγμα τα προϊόντα γραφικής ύλης διαφέρουν ως προς την τιμή και την ποιότητα, διατηρώντας πάντα ένα σταθερό επίπεδο ποιότητας, στοχεύοντας στην πώληση σε διαφορετικούς αγοραστές. Αυτονόητο είναι, για παράδειγμα, ότι η εργασία ενός γραφίστα δεν απαιτεί το ίδιο μολύβι με έναν μαθητή ο οποίος το χρησιμοποιεί απλώς για να σημειώνει.

Για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω, η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση συνοψίζεται στα παρακάτω:

- Λόγω του ότι αφορά σε B2C αλλά και B2B επιχείρηση οι τιμές στην πρώτη περίπτωση θα είναι λιανικής και για την δεύτερη περίπτωση θα είναι χονδρικής.
- Σε περιόδους εκπτώσεων θα ακολουθούνται μεγάλες εκπτώσεις, ώστε να προωθείται στην αγορά το όποιο stock έχει μείνει από όλες τις κατηγορίες προϊόντων ώστε να ακολουθεί η ανανέωση τους.
- Θα υπάρχει δεκαήμερο προσφορών στην αρχή κάθε σχολικής περιόδου για την ενίσχυση των πωλήσεων.
- Θα υπάρχουν άτοκες δόσεις μέσω πιστωτικής κάρτας καθώς και χαμηλότοκες δόσεις μέχρι 24 μήνες καθώς και η χρήση PayPal (μέσω ηλεκτρονικών αγορών).
- Στους εγγεγραμμένους πελάτες θα προσφέρονται ως bonus, e-points με κάθε αγορά που πραγματοποιούν και έπειτα από την συλλογή ορισμένων θα μπορούν να αγοράσουν με έκπτωση 50% οποιοδήποτε προϊόν.
- Μέσω της πελατειακής βάσης δεδομένων θα προσφέρονται διευκολύνσεις αγοράς στον εκάστοτε πελάτη μας ανάλογα με τον όγκο των αγορών που πραγματοποιεί (κάρτα αγορών).
- Τα έξοδα μεταφοράς σε αγορές μέσω διαδικτύου θα είναι δωρεάν.

### 6.1.2.3 Στρατηγική Προώθησης (Promotion)

Η προώθηση αποτελεί την επικοινωνία των πληροφοριών του πωλητή με σκοπό να επηρεάσει τη στάση και τη συμπεριφορά των υποψήφιων αγοραστών. Βασικός σκοπός της προβολής είναι η μετάδοση μηνυμάτων που θα δημιουργούν δέκτες με ευνοϊκή στάση και συμπεριφορά. Πιο ειδικά, στόχος της προβολής είναι η προσέλκυση προσοχής, η πληροφόρηση- ενημέρωση, η πειθώ και η υπενθύμιση (Ζώτος, 2008).

Καθημερινώς οι καταναλωτές είναι εκτεθειμένοι σε πολλά μηνύματα για διαφορετικά προϊόντα και η εταιρία καλείται να πληροφορήσει τους καταναλωτές και να τους πείσει ότι αποτελεί την καλύτερη δυνατή επιλογή. Οι καταναλωτές δέχονται κάθε μέρα πληθώρα μηνυμάτων για ανταγωνιστικά προϊόντα αλλά συγκρατούν μόνο εκείνα που μπορούν και ανακαλούν στη μνήμη τους. Οι καταναλωτές εν γένει φέρνουν μαζί τους στη διαδικασία λήψης απόφασης κάποιους ψυχολογικούς παράγοντες αλλά και μεταβλητές από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους. Για παράδειγμα άτομα της ίδιας ηλικίας, του ίδιου φύλου και της ίδιας κοινωνικής ομάδας έχουν όμοιες ανάγκες. Προκειμένου λοιπόν ο καταναλωτής να αναγνωρίσει μια ανάγκη του πρέπει να εκτεθεί σε κάποιο ερέθισμα. Το ερέθισμα αυτό με τη σειρά του δημιουργεί κάποια ένταση στον καταναλωτή και τον οδηγεί στο να αποζητήσει συγκεκριμένα στοιχεία ώστε να λάβει μια απόφαση. Όταν δηλαδή ο καταναλωτής διαπιστώσει μια ανάγκη αναζητά τον καλύτερο για αυτόν τρόπο για να την ικανοποιήσει. Για αυτόν το λόγο η προώθηση των προϊόντων που επιλέγεται πρέπει να βοηθά στην ανάκληση στη μνήμη του καταναλωτή στα συγκεκριμένα προϊόντα.

Από τη στιγμή που τα προϊόντα έχουν αποτυπωθεί στη μνήμη του καταναλωτή μέσω της προώθησης ενεργούν ως σύμβολο επικοινωνίας. Το σχέδιο, η εμφάνιση, το εμπορικό σχήμα η ονομασία και η τιμή μεταφέρουν στους καταναλωτές γνώμες σχετικά με την εντύπωση που έχουν οι καταναλωτές για τα προϊόντα της εταιρίας και τα μηνύματα που στέλνει η εταιρία στους καταναλωτές διαμορφώνουν την τελική εικόνα που θα σχηματίσουν για τα προϊόντα.



Ως εκ τούτου το μείγμα προβολής που θα ακολουθήσει η εταιρία θα πρέπει να είναι άμεσα συνδεδεμένο με το κοινό – στόχο. Για τον λόγο αυτό χρειάζεται η τμηματοποίηση των καταναλωτών στους οποίους θα γίνει η στόχευση καθώς με αυτόν τον τρόπο θα επιτευχθεί πιο σωστή προσέγγιση στο εκάστοτε τμήμα καταναλωτών μέσω διαφορετικής καμπάνιας για κάθε κοινό. Η επεξεργασία και η μορφοποίηση του μηνύματος θα πρέπει να γίνει με μεγάλη ακρίβεια ώστε μέσω αυτών το καταναλωτικό κοινό να αποκτήσει γνώση της εταιρίας, εικόνα των προϊόντων, παρακίνηση των καταναλωτών για αγορά των προϊόντων για πρώτη φορά καθώς και παρακίνηση των πελατών του ανταγωνισμού.

Η διαφήμιση ως μια μαζική επικοινωνία που στοχεύει στη μετάδοση πληροφοριών προκειμένου οι καταναλωτές να δημιουργήσουν μια θετική εικόνα για το προϊόν που διαφημίζεται, αποτελεί το κύριο εργαλείο προώθησης. Στόχος λοιπόν της διαφήμισης των προϊόντων, μιας και πρόκειται για εταιρία η οποία χάρη στις υπόλοιπες δραστηριότητές της βρίσκεται ήδη σε ωρίμανση, είναι να διατηρηθεί η ήδη υπάρχουσα πελατεία, να προαχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι και να αυξηθεί η υπάρχουσα πελατεία της επιχείρησης. Τα προϊόντα θα πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών προκειμένου να επιτύχει η διαφήμιση να αυξήσει τις πωλήσεις και όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ θα πρέπει να συμβάλουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Επιπρόσθετοι τρόποι προώθησης, είναι η προσωπική πώληση, οι δημόσιες σχέσεις και η προώθηση των πωλήσεων. Μέσω της προσωπικής πώλησης, ο πωλητής εντοπίζει και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη, με απώτερο σκοπό το όφελος και των δύο. Οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν τη σκόπιμη, προγραμματισμένη και διαρκή προσπάθεια για τη δημιουργία και τη διατήρηση αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού με το οποίο αναπτύσσει σχέσεις. Επιτυγχάνονται μέσω δελτίων και συνεντεύξεων τύπου, διοργάνωση εκδηλώσεων, περιοδικά εταιρείας, ενημερωτικά φυλλάδια, φιλανθρωπίες και χορηγίες. Τέλος η προώθηση των πωλήσεων αποτελεί κάθε ενέργεια προβολής, εκτός από την προσωπική πώληση, τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις, με στόχο να παρακινήσει και να ενθαρρύνει την άμεση αγορά ενός προϊόντος ή και να διευκολύνει την πώληση του.

Σε καταναλωτικό επίπεδο επιτυγχάνεται μέσω διαγωνισμών, δώρων, δωρεάν δειγμάτων, εκπτώτικα κουπόνια και προσφορές. Σε εμπορικό επίπεδο πραγματοποιείται μέσω εκπτώσεων, διαγωνισμών στόχων, συνεργατικής διαφήμισης, προβολή στο σημείο πώλησης, εκπαίδευση προσωπικού και συμμετοχή σε εκθέσεις (Ζώτος, 2008).

#### 6.1.2.4 Διανομή (Place)

Η διανομή αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για να μεταβιβαστεί το προϊόν από τον αρχικό πωλητή στον τελικό αγοραστή. Αποτελεί μία περιοχή που προσφέρεται για καινοτομίες, συγκριτικό πλεονέκτημα και ανταγωνιστική αιχμή (Fahy, 2006). Από παλαιότερα χρόνια μέχρι σήμερα τη διανομή των περισσότερων προϊόντων αναλαμβάνουν ανεξάρτητες επιχειρήσεις, που μεσολαβούν μεταξύ του αρχικού πωλητή και του τελικού αγοραστή και ονομάζονται ενδιάμεσοι ή μεσάζοντες, οι οποίοι αναλαμβάνουν να εκτελούν τις λειτουργίες που χρειάζονται για τη μεταβίβαση του προϊόντος μιας επιχείρησης στον τελικό αγοραστή. Λειτουργίες που εκτελούν οι ενδιάμεσοι είναι αυτή της πώλησης, της μεταφοράς, της χρηματοδότησης, της ανάληψης κινδύνου, της αποθήκευσης, της πληροφόρησης και της διαβάθμισης. Μέσω αυτών των λειτουργιών παράγουν και τις χρησιμότητες του τόπου, του χρόνου και της κτήσης, καθώς πλέον ο καταναλωτής βρίσκει κοντά του το προϊόν όποτε επιθυμεί σε κατάλληλη συσκευασία. Η βασική τους συνεισφορά έγκειται στη δραστική μείωση του αριθμού συναλλαγών και στην κατάργηση των αριθμών ποσότητας και ποικιλίας. Ωστόσο, υπάρχει αμφισβήτηση ως προς τους μεσάζοντες ως προς την εκμετάλλευση του αρχικού παραγωγού, την ανεξέλεγκτη αύξηση των τιμών για αύξηση της κερδοφορίας τους, ενώ ενδέχεται να αγοράζουν φθηνά, και την απειλή των παραγωγών με αποκλεισμό από τα κανάλια διανομής, εφόσον έχουν τη δύναμη αυτή (Μάλλιαρης, 2001).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή διαύλων μπορεί να ταξινομηθούν ως εξής (Fahy, 2006):

- Χαρακτηριστικά του προϊόντος: η τιμή (όσο αυξάνεται η τιμή, μειώνεται το μήκος του διαύλου), η ταχύτητα φθοράς (μικρό μήκος διαύλου για προϊόντα που φθείρονται γρήγορα), η εποχικότητα πωλήσεων (για καλύτερο επιμερισμό λειτουργιών χρηματοδότησης και αποθήκευσης απαιτείται μεγάλο μήκος διαύλου), η τεχνική πολυπλοκότητα (όταν είναι τεχνικά πολύπλοκο το προϊόν απαιτείται μικρό μήκος διαύλου), το επίπεδο συσκευασίας (για συσκευασμένα προϊόντα το μήκος διαύλου μπορεί να είναι μεγάλο, ενώ για ασυσκευάστα μικρό).
- Χαρακτηριστικά αγοράς: οι αγοραστικές συνήθειες (διανομή του προϊόντος σε μέρη όπου συνηθίζουν να το αγοράζουν οι καταναλωτές), ο αριθμός αγοραστών (αν είναι μικρός, επιλέγεται μεγάλο μήκος διαύλου για επιμερισμό του κόστους διανομής), η συγκέντρωση αγοραστών και το μέγεθος της παραγγελίας (όταν είναι μεγάλο αυτό το μέγεθος, το μήκος του διαύλου πρέπει να είναι μικρό).
- Χαρακτηριστικά της επιχείρησης: η χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης (αν είναι καλή έχουμε άμεση διανομή), οι στρατηγικές της επιχείρησης (αν προβάλει την πολυτέλεια ή έχει τον πλήρη έλεγχο ποιότητας η διανομή θα έχει μικρό εύρος και θα είναι άμεση αντίστοιχα).
- Χαρακτηριστικά των ενδιαμέσων: το είδος υπηρεσιών και λειτουργιών που προσφέρουν οι μεσάζοντες, οι πηγές δύναμης των ενδιαμέσων και η συμβατότητα των στόχων των αναγκών και της κουλτούρας των ενδιαμέσων.

Η επιτυχημένη διανομή έγκειται στην ταχύτητα και αξιοπιστία παράδοσης, στην ακρίβεια εκτέλεσης της παραγγελίας, στην ελαχιστοποίηση ζημιών κατά τη μεταφορά και στη διαθεσιμότητα του αποθέματος, έτσι ώστε να βρίσκεται πάντα το σωστό προϊόν, στο σωστό ράφι, τη σωστή στιγμή. Για αυτόν το λόγο, η εταιρία επιλέγει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στο συγκεκριμένο συστατικό του μείγματος μάρκετινγκ καθώς είναι σημαντικό το προϊόν να φτάσει σε σύντομο χρονικό διάστημα στα σημεία πώλησης για τους καταναλωτές προκειμένου να παραμείνουν ευχαριστημένοι. Λόγω του ήδη υπάρχοντος μεγάλου δικτύου διανομής που έχει η εταιρία, τα νέα προϊόντα μπορούν να ενταχθούν σε αυτό το πλάνο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### 7. Σχέδιο λειτουργίας

#### 7.1 Προμηθευτές

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι μια διαδικασία που επιτυγχάνεται έπειτα από υπεύθυνη συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών. Αυτό απαιτεί την ικανότητα των προμηθευτών να ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να τεθούν συγκεκριμένοι όροι και προϋποθέσεις πριν την σύναψη μιας σταθερής σχέσης συνεργασίας. Χρειάζεται δηλαδή ο προμηθευτής να γνωρίζει εκ των προτέρων ποια κριτήρια θα πρέπει να τηρεί και βάσει ποιων κριτηρίων αξιολογούνται τα προϊόντα του.

Η επιχείρηση στηρίζοντας τη στρατηγική ηγεσίας κόστους που έχει επιλέξει να ακολουθήσει προβλέπεται να δίνει μεγάλη σημασία στην παράμετρο αυτή, και κατά την επιλογή των προμηθευτών- συνεργατών της. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συνεργασίας με συγκεκριμένους προμηθευτές και μέσω της σύναψης μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας με αυτούς ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος.

Όπως έχει αναφερθεί για τις επιχειρήσεις του κλάδου η ποικιλία των εμπορευμάτων που διαθέτουν αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την πραγματοποίηση πωλήσεων. Η εταιρία έχει αποφασιστεί να δραστηριοποιηθεί δυναμικά στην αγορά από την πρώτη κιόλας μέρα λειτουργίας της, διαθέτοντας μια ευρεία γκάμα προϊόντων που φυσικά θα υπόκεινται σε συνεχή αναθεώρηση ως προς τον είδος των προϊόντων και τις ποσότητες τους.

Η προμηθεία των εμπορευμάτων θα γίνεται από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, απευθείας ή μέσω αποκλειστικών αντιπροσώπων τους στην περιοχή. Η εταιρία αναμένεται επίσης να πραγματοποιεί απευθείας εισαγωγές για ορισμένα είδη από το εξωτερικό στοχεύοντας στην μείωση του κόστους από την παράκαμψη των μεσαζόντων, και της εκμετάλλευσης τυχόν μικρότερης τιμής από την αγορά απευθείας από το εργοστάσιο του εξωτερικού.

## 7.2 Προμήθειες και αγορές

Οι προμήθειες καθορίζουν την ποιότητα και το κόστος των εμπορευμάτων και για αυτό τον λόγο παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εικόνα της εμπορικής επιχείρησης. Η πολιτική της εταιρίας σχετικά με την προμήθεια των εμπορευμάτων βρίσκεται σε συνέπεια με την στρατηγική marketing της επιχείρησης για μια ευρεία γκάμα εμπορευμάτων, διαβαθμισμένων τιμών που όμως να καλύπτει πάντα ένα ελάχιστο επίπεδο ποιότητας, που απαιτεί η αγορά στόχος.

Οι διαδικασία και η επιλογή των προμηθειών δεν αποτελεί μια στατική διαδικασία για τις επιχειρήσεις του είδους. Η ανάπτυξη και η κερδοφορία εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την συνεχιζόμενη αναθεώρηση των προμηθευτικών εταιρειών, των ποσοτήτων και των διαφορετικών ειδών που προμηθεύεται η εταιρεία. Συγκεκριμένα η απόφαση προμηθειών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους παρακάτω δυναμικούς παράγοντες:

- **Αντικατάσταση των εμπορευμάτων**

Νέα είδη λανσάρονται συνεχώς, ορισμένα από αυτά είναι φθηνότερα και καλύτερα σε σχέση με τα προηγούμενα. Παρόλα αυτά όταν οι επιχειρηματίες παίρνουν την απόφαση αγοράς δεν βασίζονται μόνο στις ιδιότητες του προϊόντος και το κόστος αλλά και την επίδραση που θα επιφέρει η αλλαγή στις πωλήσεις. Η αντικατάσταση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων στον συγκεκριμένο κλάδο δεν επηρεάζει ριζικά το σύνολο των πωλήσεων. Συνεπώς η πώληση ενός φθηνότερου και καλύτερου προϊόντος μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα στην απόφαση αλλαγής των εμπορευμάτων.

- **Εκπτώσεις & προσφορές**

Κατά διαστήματα οι προμηθευτές πραγματοποιούν εκπτώσεις ή προσφορές προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιό τους. Οι οροί έκπτωσης συνήθως διαφέρουν από εταιρία σε εταιρία ανάλογα με τις πωλήσεις που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του κλάδου και τον τρόπο πληρωμής.

Στόχος της εταιρίας είναι η ύπαρξη μικρού αριθμού διαφορετικών προμηθευτών για το κάθε είδος, καθένας από τους οποίους θα κατέχει μεγάλο μερίδιο προμηθειών, και η πληρωμή να γίνεται μετρητοίς ώστε να επιτυγχάνονται οι καλύτερες δυνατές εκπτώσεις.

- **Διαφοροποίηση των πηγών προμήθειας**

Όπως αναφέρθηκε, η εταιρία θα έχει μικρό αριθμό προμηθευτών για κάθε εμπορεύσιμο είδος. Με αυτή την πολιτική στοχεύει όχι μόνο σε μεγαλύτερες εκπτώσεις και προσφορές όπως προαναφέρθηκε αλλά και σε μια σειρά άλλων παραγόντων, οι οποίοι πηγάζουν κυρίως από την δημιουργία καλών σχέσεων με τους προμηθευτές. Οι σημαντικότεροι εκ των οποίων είναι η άμεση ανταπόκριση των βιαστικών παραγγελιών, οι συμβουλές διοίκησης, οι πληροφορίες για την αγορά από τους προμηθευτές καθώς και κάποια οικονομική επιείκεια σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης. Ταυτόχρονα οι παραγγελίες για ορισμένα είδη είναι μικρές και είναι πρακτικά αδύνατο να διαχωριστούν.

- **Εκτιμήσεις πωλήσεων**

Ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την προμήθεια είναι ο εκτιμώμενος όγκος των πωλήσεων. Η ανάλυση της αγοράς είναι κάτι που χρειάζεται να πραγματοποιείται και να παρακολουθείται συνεχώς καθώς αυτό συνδέεται άμεσα με την σωστή λήψη απόφασης σχετικά με την ποσότητα των αποθεμάτων που θα πρέπει να διαθέτει η επιχείρηση για την έγκαιρη εξυπηρέτηση των πωλήσεων.

## 7.3 Διαδικασίες λειτουργίας

### 7.3.1. Ωράριο Λειτουργίας

Το ωράριο λειτουργίας θα είναι το ωράριο που ήδη ακολουθείται από τα καταστήματα της επιχείρησης. Συγκεκριμένα τα καταστήματα λειτουργούν από τις 09:00 το πρωί έως τις 21:00 το βράδυ από Δευτέρα έως Παρασκευή, από τις 09:00 το πρωί έως τις 20:00 το βράδυ για το Σάββατο, ενώ παραμένουν κλειστά τις Κυριακές.

Οι ώρες λειτουργίας των καταστημάτων είναι εναρμονισμένες με το ωράριο εργασίας της αγοράς. Σκοπός είναι οι καταναλωτές να έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν τις αγορές τους καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Επίσης, η εμπειρία έχει αποδείξει ότι η μέγιστη ημερησία κίνηση πελατών σημειώνεται κατά το χρονικό διάστημα 9:00 με 12:00 το πρωί και 18:00 με 20:00 το απόγευμα.

### 7.3.2. Μηχανολογικός εξοπλισμός- εξοπλισμός πληροφορικής

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός, η τεχνολογία και ο εξοπλισμός πληροφορικής αναφέρονται στις υπηρεσίες εκείνες που θα στηρίζουν την πώληση, και συμβάλουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, των υπαλλήλων, των προμηθευτών και γενικά όλων των συναλλασσόμενων με την επιχείρηση. Κρίσιμος παράγοντας για τον εξοπλισμού είναι η επιλογή εκείνης της τεχνολογίας που συνδυάζεται κατάλληλα με την φιλοσοφία της εταιρείας, προκειμένου να είναι εφικτή η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, οι οποίες να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του πελάτη, να αυξάνουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και γενικά την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Τα καταστήματα κάνουν ήδη χρήση της νέας τεχνολογίας προκειμένου να αξιοποιούν της δυνατότητες που προσφέρονται για την χρήση ιστοσελίδας και την δυνατότητα ηλεκτρονικού εμπορίου, για την εμπορική διαχείριση, την διαχείριση αποθεμάτων, την οργάνωση της αποθήκης, για την τιμολόγηση με σύστημα με bar code, την εκτύπωση ηλεκτρονικών παραστατικών, την ασφάλεια των καταστημάτων με κάμερες ασφαλείας και συναγερμό, και τέλος την οργάνωση τηλεφωνικού κέντρου.

Στον μηχανολογικό εξοπλισμό ανήκει επίσης και ο ηλεκτρικός εξοπλισμός της κουζίνας που υπάρχει στα κεντρικά της εταιρίας, στην κεντρική αποθήκη καθώς και σε όλα τα καταστήματα.

Προκειμένου να επιλεγεί η κατάλληλη τεχνολογία, έχουν τεθεί κριτήρια βάσει των οποίων έγινε η επιλογή και τα οποία πληρούν τόσο τα καταστήματα, όσο και τα κεντρικά γραφεία. Τα κριτήρια αυτά είναι:

1. Να είναι συμβατή με τις ανάγκες του επενδυτικού σχεδίου και των καταναλωτών
2. Να είναι σύγχρονη και ταυτόχρονα δοκιμασμένη (νέες τεχνολογικές εξελίξεις και εφαρμογές)
3. Να παρέχει την δυνατότητα για μελλοντική βελτίωση, αναβάθμιση και επέκταση
4. Να είναι φιλική προς το περιβάλλον και να μην έχει δυσμενή επίδραση σε αυτό
5. Να είναι εύκολη στην χρήση ώστε να παρέχει τη δυνατότητα ευχερούς εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Συγκεκριμένα έχουν πραγματοποιηθεί οι παρακάτω δαπάνες που αφορούν σε μηχανολογικό εξοπλισμό και εξοπλισμό πληροφορικής:

- **Κατασκευή ιστοσελίδας**

Μέσω της ιστοσελίδας παρέχονται δυνατότητες όπως γνωριμία με την επιχείρηση και την φιλοσοφία της, πληροφόρηση για τα νέα της επιχείρησης και διαφόρων γεγονότων που διοργανώνει, πρόσβαση στη βάση των προϊόντων της για ανεύρεση προϊόντων, τιμών, μεθόδων εφαρμογής, αποστολή ερωτήσεων και διευκρινήσεων μέσω του κεντρικού e-mail της εταιρίας όπως επίσης και αποστολή παραγγελιών μέσω της έτοιμης ηλεκτρονικής φόρμας παραγγελίας. Για την επίτευξη του εγχειρήματος απαιτήθηκε σύγχρονος εξοπλισμός πληροφορικής και επιτήρηση από εξειδικευμένους προγραμματιστές.



Για την λειτουργία της ιστοσελίδας προτάθηκε μια πρωτοποριακή λύση που χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα και ονομάζεται web hosting service, και παρέχεται από τους πλέον εμπίστους internet providers. Κάνοντας χρήση αυτής της υπηρεσίας δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να νοικιάσει χώρο μέσα στο server του internet provider και να φιλοξενεί εκεί το web site της με ελάχιστο κόστος ανά μήνα και μέγιστη ασφάλεια και ευστάθεια.

- **Σύστημα ασφαλείας**

Τα καταστήματα είναι εξοπλισμένα με τελευταίας τεχνολογίας συστήματα καμερών ασφαλείας με συναγερμό. Τα συστήματα που καλύπτουν το σύνολο των εσωτερικών και εξωτερικών χώρων, αποτελούνται από σετ καμερών ασφαλείας, monitor και εικοσιτετράωρο σύστημα καταγραφής.

Στο σύστημα ασφαλείας περιλαμβάνεται επίσης και σύστημα συναγερμού που ενημερώνει τηλεφωνικά την εταιρία παροχής ασφάλειας καθώς και το πλησιέστερο αστυνομικό τμήμα.

- **Τηλεφωνικό κέντρο**

Τέλος, καίριο σημείο για την πετυχημένη λειτουργία της επιχείρησης είναι η σωστή διάρθρωση του τηλεφωνικού κέντρου. Το τηλεφωνικό κέντρο αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα τμήματα της εταιρίας και είναι διαχωρισμένο σε υποδιευθύνσεις κάθε μια από τις οποίες αφορά σε εξειδικευμένο κομμάτι πελατών. Επιπλέον, η επιλογή της τεχνολογίας που έχει χρησιμοποιηθεί βασίστηκε στην αξιολόγηση διαφόρων εναλλακτικών προτάσεων και την εξεύρεση της πιο ενδεδειγμένης από αυτές, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του επενδυτικού σχεδίου. Είναι σημαντικό για την υπό μελέτη μονάδα να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην τεχνολογία που σχετίζεται με την δραστηριότητα της εξυπηρέτησης πελατών, ώστε να συμβαδίζει με αυτή και να εκσυγχρονίζεται ακολουθώντας τις νέες τεχνολογικές τάσεις και τεχνολογικές αλλαγές. Η επιλογή της κατάλληλης τεχνολογίας σε συνδυασμό με το μηχανολογικό εξοπλισμό είναι καθοριστικής σημασίας για να γίνεται εφικτός ο προγραμματισμός και η υλοποίηση της παροχής υπηρεσιών και την αποτελεσματική εξυπηρέτηση και ενημέρωση των πελατών της εταιρείας.

Όπως γίνεται αντιληπτό η επιχείρηση θα πρέπει να είναι εξοπλισμένη με τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό, ώστε να είναι σε θέση να καλύπτει τις αντίστοιχες ανάγκες των πελατών της. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να είναι σε θέση να καλύψει όλο το πλήθος των κλήσεων το ίδιο αποτελεσματικά. Τέλος, για την ασφαλή και ομαλή λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου απαιτείται η σωστή εγκατάσταση με υποδομές υποστήριξης και προστασίας του εξοπλισμού. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι ο σχεδιασμός, η διαρρύθμιση, η κατασκευή και οι διαστάσεις των χώρων πρέπει να συνάδουν με την νομοθεσία και να την ακολουθούν.

### 7.3.3. Εφοδιαστική αλυσίδα

Η Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας (ΔΕΑ) είναι η διαχείριση ενός δικτύου εσωτερικά συνδεδεμένων επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην απώτερη παροχή πακέτων προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία απευθύνονται στους τελικούς καταναλωτές (Harland, 1996). Η διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας εκτείνεται σε όλη τη διαδικασία μεταφοράς και αποθήκευσης των πρώτων υλών, ημιέτοιμων και ολοκληρωμένων αγαθών από τα σημεία προέλευσης προς τα σημεία κατανάλωσης.

Η κεντρική αποθήκη της εταιρίας βρίσκεται στη Μαγούλα Αττικής, όπου φυλάσσονται και από όπου διακινούνται καθημερινά μεγάλες ποσότητες εμπορευμάτων. Σε περιόδους αυξημένης κίνησης στην αγορά, όπως είναι οι γιορτές των Χριστουγέννων, η ανάγκη για ανατροφοδότηση των καταστημάτων της αλυσίδας και των τελικών καταναλωτών με προϊόντα αυξάνεται ακόμα περισσότερο. Συνεπακόλουθα, η ένταση των εργασιών που πραγματοποιούνται εντός της αποθήκης πολλαπλασιάζεται δραματικά. Η ταχεία και αποτελεσματική διεκπεραίωση των ολοένα αυξανόμενων παραγγελιών, εύλογα, αποτέλεσε προτεραιότητα για τους υπεύθυνους της εταιρίας, οι οποίοι αναζητούσαν τρόπους αναβάθμισης της διαδικασίας picking. Η εφαρμογή voice picking που ήδη εφαρμοζόταν με εξαιρετική επιτυχία στην αποθήκη του ομίλου στην Σουηδία, κατηύθυνε το ενδιαφέρον τους στην τεχνολογία Vocollect Voice. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί η ιδιαιτερότητα της εταιρίας Κωτσόβολος, η οποία είχε καθιερώσει ένα επιπρόσθετο στάδιο ελέγχου των παραγγελιών, που πραγματοποιείτο με το

σκανάρισμα των ειδών, αφού είχαν συγκεντρωθεί έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται το ενδεχόμενο πιθανών λαθών.

Η Mobile Technology ανέλαβε να καλύψει τις ανάγκες σύμφωνα με τις προδιαγραφές της εταιρίας σχεδιάζοντας μία ολοκληρωμένη λύση που περιλαμβάνει εξοπλισμό της Vocollect. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποίησε 10 τερματικά T5x και 10 συμπληρωματικά ακουστικά SR20. Τα εν λόγω προϊόντα χαρακτηρίζονται lightweight και κρίθηκαν ως τα καταλληλότερα από τη διαθέσιμη γκάμα της Vocollect για τις συνθήκες που επικρατούν στην αποθήκη της εταιρίας.

Αρχικά, ο χειριστής καλείται να χρησιμοποιήσει το τερματικό που αναγνωρίζει το φωνητικό προφίλ του και να εισέλθει στο σύστημα λέγοντας: *ίέτοιμοσι*. Το σύστημα ζητάει τον προσωπικό του κωδικό και αφού ο χρήστης τον αναφέρει και αυτό επιβεβαιωθεί, στη συνέχεια ζητάει τον κωδικό της *picking list* που του έχει ανατεθεί. Ο χειριστής απαντάει ανάλογα και το σύστημα τον ενημερώνει για την πρώτη θέση *picking*. Ο χειριστής πρέπει τότε να αναφέρει τον αριθμό επιβεβαίωσης του προϊόντος έτσι, ώστε το σύστημα να τον ενημερώσει για τον αριθμό των τεμαχίων που πρέπει να πάρει από την συγκεκριμένη θέση. Εφόσον ο χειριστής ολοκληρώσει τη διαδικασία επιτυχώς απαντάει με τη λέξη *ίέτοιμοσι*, ενώ σε περίπτωση που υπάρχει διαφορά σε σχέση με τον αριθμό που του δόθηκε από το σύστημα, απαντάει λέγοντας *ιέλλειψηι* και επιπρόσθετα, ενημερώνει για τον αριθμό τεμαχίων που όντως συνέλεξε. Παρόμοια, ο χειριστής καθοδηγείται από το σύστημα και στις επόμενες θέσεις, μέχρις ότου να ολοκληρωθεί η λίστα που του έχει ανατεθεί. Στο τέλος της λίστας με τα προϊόντα που έχει ανατεθεί σε κάθε χειριστή, το σύστημα ρωτάει τον αριθμό των κιβωτίων (ή παλετών αν θέλουμε) που συμπληρώθηκαν και τυπώνει τον αντίστοιχο αριθμό ετικετών με αναλυτικά στοιχεία της παραγγελίας, του πελάτη και του αριθμού (π.χ. 1 από 5, 2 από 5 κ.λπ.) για να κολληθούν στα κιβώτια. Με βάση αυτά τα στοιχεία στη συνέχεια τα κιβώτια θα προωθηθούν για την φόρτωση.

Το σύστημα Vocollect Voice βρίσκεται σε άμεση επικοινωνία με το κεντρικό WMS της εταιρίας (Aberon της Optimum) με τη βοήθεια ενός συμπληρωματικού middleware, το οποίο δημιούργησε η ίδια εταιρεία.

Με αυτό τον τρόπο σχεδόν μηδενίζονται τα λάθη των υπαλλήλων της αποθήκης και παράλληλα, εξαλείφεται η ανάγκη επιπρόσθετου ελέγχου των παραγγελιών που εφαρμοζόταν παλαιότερα. Οι χειριστές εργάζονται ταχύτερα και ευκολότερα, δεδομένου ότι πλέον δεν χρειάζεται να καταχωρούν ή να ελέγχουν τις παραγγελίες τους μέσω τερματικού. Έχουν τη δυνατότητα να απασχολούνται αποκλειστικά με τα καθήκοντά τους, τα οποία μάλιστα υλοποιούν χρησιμοποιώντας και τα δύο τους χέρια.

Τα οφέλη της συγκεκριμένης εγκατάστασης αποτυπώνονται επίσης στο γεγονός ότι η εταιρία έχει εντυπωσιακά μειωμένη κατανάλωση χαρτιού που συνήθως χρησιμοποιείται σε καθημερινή βάση (π.χ. για την εκτύπωση λιστών), οι θέσεις picking διαχειρίζονται με το βέλτιστο δυνατό τρόπο, το στάδιο του ελέγχου μετά το picking με επιπλέον σκανάρισμα των παραγγελιών, που έχουν συλλεχθεί, δεν υφίσταται με αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση των λαθών, καθώς οι χειριστές καθοδηγούνται με ασφάλεια σε κάθε τους βήμα από το σύστημα. Η επιτυχημένη διεθνής εμπειρία όσον αφορά στις λύσεις Vocollect Voice εύλογα προσδιορίζει τα προσδοκώμενα οφέλη και για την εγχώρια περίπτωση της Κωτσόβολος. Οφέλη που προέκυψαν κατόπιν ερευνών και περιλαμβάνουν -μεταξύ άλλων- την αύξηση της ακρίβειας κατά τη διάρκεια της διεκπεραίωσης των παραγγελιών κατά το εντυπωσιακό 99,9%, καθώς και τη σημαντική ενίσχυση της παραγωγικότητας σε ποσοστό περίπου 11% (ΚΑΛΥΒΗ, 2007). Τα παραπάνω επιβεβαιώνουν ότι η συγκεκριμένη τεχνολογία εξασφαλίζει το μέγιστο ROI σε κάθε επιχείρηση που επιδιώκει την ανάπτυξη επενδύοντας στον εκσυγχρονισμό της.

#### 7.4 Ανθρώπινοι πόροι

Ο καθορισμός των ανθρώπινων πόρων που απαιτούνται, όπως ισχύει και με την εκτίμηση των υπολοίπων πόρων που πρέπει να διατίθενται για το επενδυτικό σχέδιο, αποτελεί σημαντικό τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου. Ωστόσο, όσον αφορά στις απαιτήσεις σε εργατικό δυναμικό, αυτές πρόκειται να καλυφθούν από το ήδη υπάρχον καθώς το μέγεθος των μονάδων της εταιρίας είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει σε προσθήκες νέων κατηγοριών.

Συγκεκριμένα, στην περίπτωση της υπό εξέταση επένδυσης, λόγω του μεγέθους της οι ανάγκες της σε προσωπικό δεν είναι αυξημένες ενώ οι απαιτήσεις σε ειδικευμένη εργασία δεν είναι ιδιαίτερα εξεζητημένες και συνεπώς είναι εύκολο να ικανοποιηθούν από το ήδη υπάρχον δυναμικό.

Εν τούτοις, καθώς η επένδυση αφορά σε νέα προϊόντα πρόκειται να διεξαχθούν προγράμματα κατάρτισης– εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού που πρόκειται να απασχοληθεί στα καταστήματα.

Παράλληλα, προβλέπεται να διεξαχθεί πειραματική απασχόληση των εργαζομένων στα καταστήματα, η οποία κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική, διότι θα επιτρέψει τον εντοπισμό ενδεχόμενων προβλημάτων ανωμαλιών και κατ' επέκταση, την πρόληψη αυτών. Μέσω αυτής της διαδικασίας επιδιώκεται να αποκτήσει ο εργαζόμενος τις απαιτούμενες γνώσεις και να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις τεχνικές εκείνες που κρίνονται απαραίτητες, ώστε να είναι σε θέση να απασχολείται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Επιπλέον οι πωλητές θα παρακολουθήσουν ειδικά επικοινωνιακά σεμινάρια προκειμένου να είναι σε θέση να αποδώσουν τα μέγιστα στην εταιρεία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### Χρηματοοικονομική ανάλυση

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο του επιχειρηματικού σχεδίου παρουσιάζεται η χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου. Κύριος στόχος της ανάλυσης και της αξιολόγησης που θα ακολουθήσει είναι να εντοπιστούν οι ενδεχόμενες αδυναμίες σε χρηματοοικονομικό επίπεδο έγκαιρα, έτσι ώστε να αποφευχθούν, και να μειωθεί ο επιχειρηματικός κίνδυνος.

#### 8.1 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης

Το Συνολικό Κόστος της Επένδυσης Προκύπτει από την εξής σχέση:

**Κόστος Επένδυσης = Πάγιο Ενεργητικό + Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης**

#### Πάγιο Ενεργητικό

Το Πάγιο Ενεργητικό αποτελείται από τις πάγιες επενδύσεις και τις προπαραγωγικές δαπάνες. Στην υπό εξέταση επιχείρηση το Πάγιο Ενεργητικό αναλύεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 8: Πάγιο Ενεργητικό Επιχείρησης

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
<b>ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>	<b>52.500</b>
Κόστος Εγκατάστασης	8.400
Κόστος Εξοπλισμού	44.100
<b>ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ</b>	<b>6.500</b>
Έξοδα Εκτελέσεως Προγράμματος	6.500
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>59.000</b>

## **Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης**

Το Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης αντιστοιχεί στους πόρους που χρειάζονται για να λειτουργήσει η νέα επιχείρηση και προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

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

Συμφωνά με την παραπάνω σχέση το τρέχον ενεργητικό ισούται με το άθροισμα των αποθεμάτων, των εμπορεύσιμων χρεογράφων, προπληρωμένων στοιχείων, εισπρακτέων στοιχείων, μετρητών. Ενώ το τρέχον παθητικό αποτελείται από τους λογαριασμούς πληρωτέους.

Στο σημείο αυτό πρέπει να υπολογιστούν οι συνολικές ετήσιες αποσβέσεις του Παγίου Ενεργητικού οι οποίες ακολουθούν τη σταθερή μέθοδο κατά την οποία το αποσβεστέο κόστος υπολογίζεται με την εφαρμογή σταθερού συντελεστή (20%) επί της αξίας του παγίου ενεργητικού. Το ποσό που προκύπτει αποτελεί το ετήσιο ποσό της απόσβεσης το οποίο θα αποσβεστεί στα 5 πρώτα χρόνια του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου. Επομένως η ετήσια απόσβεση θα είναι ίση με:

**Ετήσια Απόσβεση: Πάγιο Ενεργητικό (59.000 €) \* 20% = 11.800 €**

*Πίνακας 9 Εκτίμηση Λειτουργικού Κόστους (2017)*

<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ (€)</b>
<b>ΚΟΣΤΟΣ COURIER</b>	<b>1.800</b>
<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ</b>	<b>171.080</b>
<b>ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	<b>14.060</b>
<b>ΕΞΟΔΑ MARKETING</b>	<b>6.500</b>
<b>ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ</b>	<b>11.800</b>
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>205.240</b>

Πίνακας 10 Εκτίμηση Λειτουργικού Κόστους (2017-2022)

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ΚΟΣΤΟΣ COURIER	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ</b>						
ΔΥΝΑΜΙΚΟ	171.080	177.070	183.270	189.680	196.320	203.190
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	14.060	15.852	16.425	16.955	17.573	18.133
ΕΞΟΔΑ MARKETING	6.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>193.440</b>	<b>195.722</b>	<b>202.495</b>	<b>209.435</b>	<b>216.693</b>	<b>224.123</b>

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, ο υπολογισμός του καθαρού κεφαλαίου κίνησης της μονάδας, παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 11 Υπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης (2017)

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΜΕΡΩΝ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ (2017)/ €
	<b>A</b>	<b>X</b>	<b>Y=360/X</b>	<b>B= A/Y</b>
<b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>				42.987
A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	193.440	60	6	32.240
B. Μετρητά Στο Ταμείο	193.440	20	18	10.747
<b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>				32.240
A. Λογαριασμοί Πληρωτέοι	193.440	60	6	32.240
<b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (I-II)</b>				10.747
<b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>				205.240
Μείον Αποσβέσεις				11.800
				<b>193.440</b>
<b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>				<b>10.747</b>

Αναφορικά με τον παραπάνω πίνακα οφείλουμε να διευκρινίσουμε τα εξής:

- Όπου X, καθορίζεται η ελάχιστη κάλυψη ημερών για το τρέχον ενεργητικό και παθητικό
- Όπου A, αναφέρονται τα δεδομένα του κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού



- Όπου Υ, καθορίζεται ο συντελεστής του κύκλου εργασιών για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού

Πίνακας 12 Διαχρονική Εξέλιξη Απαιτήσεων σε Κεφάλαιο Κίνησης (2017-2022)

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	42.987	43.493	44.999	46.541	48.155	49.805
<b>II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	32.240	32.620	33.749	34.906	36.116	37.354
<b>III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (I-II)</b>	10.747	10.873	11.250	11.635	12.039	12.451
<b>IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</b>	205.240	207.522	214.295	221.235	228.493	224.123
<b>Μείον Αποσβέσεις</b>	11.800	11.800	11.800	11.800	11.800	0
	<b>193.440</b>	<b>195.722</b>	<b>202.495</b>	<b>209.435</b>	<b>216.693</b>	<b>224.123</b>
<b>V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ</b>	<b>10.747</b>	<b>10.873</b>	<b>11.250</b>	<b>11.635</b>	<b>12.039</b>	<b>12.451</b>

### 8.1.1 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Το Συνολικό Κόστος της Επένδυσης παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 13 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
<b>ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	59.000	84,59
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ</b>	10.747	15,41
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>69.747</b>	<b>100</b>

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στο ποσό των 69.747 € εκ του οποίου το 84,59 % αφορά σε πάγιες επενδύσεις, ενώ το 15,41 % σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

## 8.2 Χρηματοδότηση Επενδυτικού Σχεδίου

Η κάλυψη του συνολικού κόστους της επένδυσης θα προέλθει από Ίδια Κεφάλαια που θα ανέρχονται στο ποσό των **100.000 €**.

## 8.3 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως είναι η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει το αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημιά) το οποίο πέτυχε μια οικονομική μονάδα κατά τη διάρκεια μιας περιόδου λαμβάνοντας υπόψη τις πωλήσεις, τα λειτουργικά έξοδα και το πρόγραμμα αποσβέσεων του πάγιου ενεργητικού της. Στη συνέχεια, με βάση τα αποτελέσματα, στις περιόδους που εμφανίζεται κέρδος αυτό φορολογείται και προκύπτουν τα Καθαρά Κέρδη της επιχείρησης.

Πίνακας 14 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως (2017-2022)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	224.000	244.160	266.134	290.086	316.194	344.652
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	193.440	195.722	202.495	209.435	216.693	224.123
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ (ΕΒΙΤΔΑ)</b>	30.560	48.438	63.639	80.651	99.501	120.529
<b>ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ</b>	11.800	11.800	11.800	11.800	11.800	0
<b>ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ</b>	18.760	36.638	51.839	68.851	87.701	120.529
<b>ΦΟΡΟΙ</b>	4.690	9.160	12.960	17.213	21.925	30.132
<b>ΚΕΡΔΗ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ</b>	<b>14.070</b>	<b>27.479</b>	<b>38.879</b>	<b>51.638</b>	<b>65.776</b>	<b>90.397</b>

## 8.4 Χρηματοοικονομική αξιολόγηση της επένδυσης

### 8.4.1 Μέθοδος επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης

Η μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης (payback period method) παρουσιάζει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης μέσω των καθαρών ταμειακών ροών του σχεδίου. Παρακάτω ακολουθούν οι πίνακες υπολογισμού των Καθαρών Κερδών και των Καθαρών Ταμειακών Ροών για τα υπό εξέταση έτη.

Πίνακας 15 Υπολογισμός Καθαρών Κερδών Επιχείρησης

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	ΦΟΡΟΣ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ
<b>2017</b>	224.000	193.440	30.560	7.640	<b>22.920</b>
<b>2018</b>	244.160	195.722	48.438	12.110	<b>36.329</b>
<b>2019</b>	266.134	202.495	63.639	15.910	<b>47.730</b>
<b>2020</b>	290.087	209.435	80.651	20.163	<b>60.489</b>
<b>2021</b>	316.194	216.693	99.501	24.875	<b>74.626</b>
<b>2022</b>	344.652	224.123	120.529	30.132	<b>90.397</b>

Πίνακας 16 Υπολογισμός Καθαρών Ταμειακών Ροών Επιχείρησης

ΕΤΟΣ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΑΠΟΣΒΕΣΗ	ΚΤΡ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ
<b>2017</b>	22.920	11.800	34.720	<b>34.720</b>
<b>2018</b>	36.329	11.800	48.129	<b>82.849</b>
<b>2019</b>	47.730	11.800	59.530	<b>142.379</b>
<b>2020</b>	60.489	11.800	72.289	<b>214.668</b>
<b>2021</b>	74.626	11.800	86.426	<b>301.094</b>
<b>2022</b>	90.397	0	90.397	<b>391.491</b>

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, η περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης θα πραγματοποιηθεί κατά το δεύτερο χρόνο λειτουργίας της.

Το κόστος της επένδυσης ανέρχεται σε 69.747, 00 €, γεγονός που δηλώνει ότι σε περίπου 1 χρόνο και 8 μήνες από την λειτουργία της επιχείρησης, το κόστος αυτό θα έχει επανεισπραχθεί. Με τα δεδομένα αυτά βάση της συγκεκριμένης μεθόδου, η παρούσα επένδυση κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστική.

#### 8.4.2 Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου

Ο Απλός Συντελεστής Απόδοσης, εκφράζει τη σχέση μεταξύ του ετήσιου Καθαρού Κέρδους (μετά τις αποσβέσεις και τους φόρους) της επιχείρησης προς το επενδύσιμο κεφάλαιο. Στην παρούσα επένδυση θα χρησιμοποιηθούν οι ακόλουθοι συντελεστές:

Ο συντελεστής για την απόδοση επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου:

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

Ο συντελεστής για την απόδοση επί του επενδύσιμου μετοχικού κεφαλαίου:

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

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με τους παραπάνω συντελεστές.

Πίνακας 17 Υπολογισμός Συντελεστών Απόδοσης Κεφαλαίου

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	<b>34.720</b>	<b>48.129</b>	<b>59.530</b>	<b>72.289</b>	<b>86.426</b>	<b>90.397</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>69.747</b>					
<b>ΑΣΑ</b>	<b>50%</b>	<b>69%</b>	<b>85%</b>	<b>104%</b>	<b>124%</b>	<b>130%</b>
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	<b>34.720</b>	<b>48.129</b>	<b>59.530</b>	<b>72.289</b>	<b>86.426</b>	<b>90.397</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>100.000</b>					
<b>ΑΣΑΜ</b>	<b>35%</b>	<b>48%</b>	<b>60%</b>	<b>72%</b>	<b>86%</b>	<b>90%</b>

Όπως λοιπόν διαπιστώνεται και οι δυο συντελεστές είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικοί τόσο για το συνολικό κεφάλαιο όσο και για το μετοχικό, παράγοντες που καθιστούν την επένδυση πολύ ελκυστική.

### 8.4.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Σύμφωνα με την μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας, όλες οι καθαρές ταμειακές ροές προεξοφλούνται στο παρόν (χρόνος 0), με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση. Στην πράξη κι εφόσον έχει καταστρωθεί ο πίνακας των ταμειακών ροών, η ΚΠΑ υπολογίζεται ως η διαφορά των χρηματικών εισροών (καθαρών ταμειακών ροών μετά φόρων) μείον το κόστος των επενδύσεων, όπως, δίνεται από τον ακόλουθο τύπο:

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^n \frac{ΚΤΡ_t}{(1+i)^n} - K_o$$

Ωστόσο επειδή στη περίπτωση της εξεταζόμενης εταιρείας έχουμε άνισες μελλοντικές ετήσιες ταμειακές ροές ο τύπος γίνεται:

$$ΚΠΑ = \sum [ΚΤΡ_t (\Sigma ΠΑ_{i,v})] - K_o$$

Ο ΣΠΑ είναι ο συντελεστής παρούσας αξίας και προκύπτει από τους ειδικούς πίνακες.

Όταν η ΚΠΑ είναι τουλάχιστον ίση ή μεγαλύτερη από το μηδέν, τότε η πρόταση της επένδυσης πρέπει να γίνει αποδεκτή.

Πρέπει να σημειώσουμε ότι ο αναμενόμενος συντελεστής προεξόφλησης ισούται με **12%**, σύμφωνα με τις ισχύουσες τραπεζικές συνθήκες.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

Πίνακας 18 Υπολογισμός Παρούσας Αξίας

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	ΣΠΑ 12%,v	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ
2017	34.720	1	31.001
2018	48.129	1	38.368
2019	59.530	1	42.373
2020	72.289	1	45.940
2021	86.426	1	49.038
2022	90.397	1	45.795
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ			252.516

Όπως προκύπτει:

ΚΠΑ= Συνολική ΠΑ-ΚΕ => ΚΠΑ = 252.516,27 € – 69.747,00 € =>

**ΚΠΑ =182.769,27 € > 0**

Εφόσον η ΚΠΑ είναι θετική, η αποδοτικότητα των ταμειακών ροών της επιχείρησης εμφανίζεται υψηλότερη από την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (12%). Επομένως το παρόν επενδυτικό σχέδιο θα πρέπει να γίνει αποδεκτό.

#### 8.4.5 Μέθοδος Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης

Η μέθοδος του εσωτερικού βαθμού απόδοσης (internal rate of return- IRR) δείχνει την απόδοση ενός επενδυτικού προγράμματος, είναι το προεξοφλητικό επιτόκιο το οποίο μηδενίζει την καθαρή παρούσα αξία του προγράμματος.

Μαθηματικά ισχύει ο τύπος:

$$\text{ΚΠΑ} = \Sigma [\text{ΚΤΡ}_t (\text{ΣΠΑ}_i, v) - \text{Κ}_0 = 0$$

Για να μπορέσουμε να υπολογίσουμε τον εσωτερικό συντελεστή απόδοσης πρέπει να ακολουθήσουμε τρία βασικά βήματα:

- Υπολογίζουμε τις καθαρές ταμειακές ροές
- Προεξοφλούμε τις καθαρές ταμειακές ροές στο παρόν με το επιτόκιο του ΣΠΑ (12%) αλλά και με άλλα δυο επιτόκια, ένα χαμηλό **IRR<sub>1</sub>** και ένα υψηλό **IRR<sub>2</sub>**
- Βρίσκουμε το εσωτερικό συντελεστή απόδοσης βάσει του τύπου:

$$\text{IRR} = \text{IRR}_1 + [\Theta\text{ΚΠΑ} * (\text{IRR}_2 - \text{IRR}_1) / \Theta\text{ΚΠΑ} + \text{ΑΚΠΑ}$$

Όπου:

$$\Theta\text{ΚΠΑ} = \eta \text{ θετική ΚΠΑ} \quad \text{ΑΚΠΑ} = \eta \text{ αρνητική ΚΠΑ}$$

Βάσει όλων των παραπάνω, ακολουθεί ο πίνακας εκτίμησης του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης, χρησιμοποιώντας τρία εναλλακτικά επιτόκια προεξόφλησης κεφαλαίου.

Πίνακας 19 Υπολογισμός Παρούσας Αξίας για IRR

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ (€)	ΣΠΑ10%, v	ΣΠΑ20%, v	ΣΠΑ24%, v	ΠΑΡΟΥΣ Α ΑΞΙΑ (€)	ΠΑΡΟΥΣ Α ΑΞΙΑ (€)	ΠΑΡΟΥΣ Α ΑΞΙΑ (€)
	1	2	3	4	(1x2)	(1x3)	(1x4)
2009	34.720	0,9091	0,8333	0,8065	31.564	28.932	28.002
2010	48.129	0,8264	0,6944	0,6504	39.774	33.421	31.303
2011	59.530	0,7513	0,5787	0,5345	44.725	34.450	31.819
2012	72.289	0,683	0,4823	0,3411	49.373	34.865	24.658
2013	86.426	0,6209	0,4019	0,2751	53.662	34.735	23.776
2014	90.397	0,5645	0,3349	0,2218	51.029	30.274	20.050
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ</b>					<b>270.127</b>	<b>196.677</b>	<b>159.607</b>

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα προκύπτουν τα εξής:

Για  $IRR_1 = 20\% \Rightarrow ΚΠΑ = 196.676,51 - 69.747,00 = 126.929,51 \Rightarrow ΚΠΑ = > 0$   
Και  $ΘΚΠΑ = 126.929,51$

Για  $IRR_2 = 24\% \Rightarrow ΚΠΑ = 159.607,00 - 69.747,00 = 89.860,19 \Rightarrow ΚΠΑ = > 0$  Και  
 $ΘΚΠΑ = 89.860,19$

Βάσει όλων των παραπάνω προκύπτει:

$IRR = 22,34\%$

Το επιτόκιο της τάξεως του 22,34% αποτυπώνει το υψηλότερο επιτόκιο που θα μπορούσε να καλύψει ο επενδυτής, χωρίς να υπάρξει κίνδυνος των επενδύσιμων κεφαλαίων. Όπως είναι εμφανές ο συντελεστής  $IRR = 22,34\%$  θεωρείται αρκετά ελκυστικός και η επένδυση θα πρέπει να γίνει αποδεκτή.

Συνοψίζοντας, η προτεινόμενη επένδυση θα πρέπει να γίνει αποδεκτή, καθώς η χρηματοοικονομική αξιολόγηση της βάσει όλων των μεθόδων που προηγήθηκαν συνηγορούν απόλυτα στην ελκυστικότητα της.

## Βιβλιογραφία και αναφορές

1. Bennett, P. (1995). Dictionary of Marketing Terms. Στο P. Bennett, *Dictionary of Marketing Terms* (σ. 166). Lincolnwood: NTC Publishing Group.
2. CBI. (2004). *EU Market Survey - Stationery items. office and school supplies*. Ανάκτηση από EU Market Survey - Stationery items. office and school supplies: <http://www.slideshare.net/abhishektripathi77/survey-stationery-2012>
3. *corporate.kotsovolos.gr*. (2016). Ανάκτηση από *corporate.kotsovolos.gr*: <http://corporate.kotsovolos.gr/gr/company/to-orama-kai-oi-axies-mas/>
4. *Empirica*. (2004). Ανάκτηση από Empirica: <http://www.empirica-institut.de/>
5. *Euromonitor*. (2004). Ανάκτηση από Euromonitor: <http://www.euromonitor.com/>
6. *EUROSTAT*. (2016). Ανάκτηση από EUROSTAT: [http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST\\_NO M\\_DTL&StrNom=NACE\\_REV2&StrLanguageCode=EL&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIE RARCHIC&IntCurrentPage=1](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=LST_NO M_DTL&StrNom=NACE_REV2&StrLanguageCode=EL&IntPcKey=&StrLayoutCode=HIE RARCHIC&IntCurrentPage=1)
7. Fahy, J. a. (2006). *Foundations of Marketing*. London: The Mc Graw Hill Companies.
8. *fmvoice.gr*. (2016). Ανάκτηση από *fmvoice.gr*: <http://www.fmvoice.gr/index.php/epixeiriseis/mi-eisigmenes/item/61545-%CF%87%CF%81-%CE%BB%CE%BF%CF%85%CE%B6%CE%B9%CF%8E%CF%84%CE%B7-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B1%CE%B8%CE%B5%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%AF%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%BF-%CE%BA%CE%BB>
9. Harland, C. M. (1996). Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management*, 1-2.
10. Haskell, A. C. (1922). Chapter XV: How an organization chart is made. Στο A. C. Haskell, & J. G. Breaznell, *Graphic Charts in Business: How to make and use them* (σ. 78). New York: Codex Book Company Inc.
11. Kotler, P. (2006). *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education Inc.
12. Mankiw, G. N., & Taylor, M. P. (2011). *Economics*. Cengage Learning Inc.
13. Naisbitt, J. (1982). *Megatrends. Ten New Directions Transforming Our Live*. New York: Warner Books.
14. *O.P.C. magazine*. (2016). Ανάκτηση από O.P.C. magazine: <http://www.opcmagazine.gr/index.php/ourcompany>
15. Pinson, L. (2004). Chapter 3: Executive Summary. Στο L. Pinson, *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company's Future (6th Edition)* (σ. 20). Chicago, USA.: Dearborn Trade.
16. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.



17. Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*. London: W. Strahan and T. Cadell.
18. *startupgreece.gov.gr*. (2016). Ανάκτηση από [startupgreece.gov.gr](http://startupgreece.gov.gr):  
<http://startupgreece.gov.gr/el/procedures-laws-regulations/%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CE%AF%CE%B4%CF%81%CF%85%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%83%CF%8D%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7%CF%82-%CE%B1%CE%BD%CF%8E%CE%BD%CF%85%CE%BC%CE%B7%>
19. Thomas L. Wheelen. (2012). 5.4 Scanning Functional Resources and Capabilities. Στο J. D. Thomas L. Wheelen, *Introduction to strategic management and business policy* (σ. 147). USA: Pearson Education Inc.
20. *www.ependisinews.gr*. (2016). Ανάκτηση από [www.ependisinews.gr](http://www.ependisinews.gr):  
<http://www.ependisinews.gr/blog/insider/stin-priza-me-ependyseis-7-ekat-eyro>
21. Γ.Ε.Μη. (2016). Ανάκτηση από [www.businessregistry.gr](http://www.businessregistry.gr):  
<https://www.businessregistry.gr/publicity/index>
22. Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013). *Στρατηγικό Μανατζμεντ*. Αθήνα: Γ. Μπένου.
23. Ε. Στειακάκης, Ν. Κ. (2002). Management, Μια σύγχρονη άποψη. Στο Ν. Κ. Ε. Στειακάκης, *Management, Μια σύγχρονη άποψη* (σσ. 40-50). Θεσσαλονίκη: Ζήτη.
24. Ζώτος, Γ. (2008). *Διαφήμιση*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
25. *IOBE*. (2016). Ανάκτηση από IOBE:  
[http://iobe.gr/docs/economy/ECO\\_Q2\\_06072016\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q2_06072016_REP_GR.pdf)
26. ΚΑΛΥΒΗ, Δ. (2007). *supply-chain.gr*. Ανάκτηση από [supply-chain.gr](http://www.supply-chain.gr):  
[http://www.supply-chain.gr/articles.php?artic=2019#.V\\_qVMI996M8](http://www.supply-chain.gr/articles.php?artic=2019#.V_qVMI996M8)
27. Μάλλιαρης, Π. (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
28. Σιώμκος, Γ. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
29. *ΣΠΧ*. (2016). Ανάκτηση από ΣΠΧ: <http://www.spx.gr/underconst.aspx>
30. *Σύνταγμα της Ελλάδας*. (2008). Ανάκτηση από Σύνταγμα της Ελλάδας:  
<http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/8c3e9046-78fb-48f4-bd82-bbba28ca1ef5/SYNTAGMA.pdf>