



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

«Επιχειρηματικό σχέδιο εταιρίας για επέκταση
δραστηριότητας πώλησης αγαθών,
μέσω ηλεκτρονικών παραγγελιών,
σε υποκατάστημα επιχείρησης Super Market»

Ιωάννης Χαρ. Λαμπρόπουλος

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Αντιγόνη Κυρούση

Λάρισα, Μάιος, 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Τραπεζική & Χρηματοοικονομική

Μεταπτυχιακή Διατριβή

«Επιχειρηματικό σχέδιο εταιρίας για επέκταση δραστηριότητας πώλησης αγαθών, μέσω ηλεκτρονικών παραγγελιών, σε υποκατάστημα επιχείρησης Super Market»

Ιωάννης Χαρ. Λαμπρόπουλος

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Αντιγόνη Κυρούση**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Τραπεζική & Χρηματοοικονομική από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος, 2019

Πνευματικά δικαιώματα (Copyright)

©Ιωάννης Χαρ. Λαμπρόπουλος, 2019

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος, (All rights reserved)

Περίληψη

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή επιπέδου μάστερ, θα παρουσιάσουμε το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. το οποίο απευθύνεται στην δημιουργία ενός νέου τύπου καταστήματος Super Market με On Line πώληση αγαθών. Το έναυσμα για την συγκεκριμένη μελέτη ήταν μια έρευνα του Ινστιτούτου Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ) το οποίο κατέγραφε την νέα τάση των καταναλωτών για τα επόμενα χρόνια οι οποίοι θα αγοράζουν προϊόντα Super Market επιλέγοντας τις On line Αγορές. Η διατριβή αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Τα πρώτα τρία κεφάλαια αποτελούν το θεωρητικό μέρος της διατριβής και αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή στο επιχειρηματικό σχέδιο, περιγράφεται το θέμα, ο σκοπός, η θέση, οι περιορισμοί της διατριβής και η περιγραφή της γενικής μεθοδολογίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύχθηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση η οποία στηρίχτηκε στην Ελληνική και Διεθνή Βιβλιογραφία και περιλαμβάνει όλες τις προσεγγίσεις για τα επιχειρηματικά σχέδια. Στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται μια πρώτη προσέγγιση για την ανάλυση της αγοράς των Super Market με ηλεκτρονικές πωλήσεις. Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η μεθοδολογία για την δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου. Στο τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνεται το πρακτικό μέρος της διατριβής και εδώ αναπτύχθηκε η ανάλυση των ευρημάτων από το ερωτηματολόγιο βάση του οποίου απαντήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί εξ' αρχής για την βιωσιμότητα του εν λόγω εγχειρήματος και μας έδειξαν πόσο αποδοτικό θα είναι το μοντέλο Super Market με αποκλειστική διάθεση προϊόντων καθώς και την πρόθεση των καταναλωτών να εξυπηρετηθούν από ένα τέτοιου τύπου Super Market. Το ερωτηματολόγιο αναλύθηκε στατιστικά με περιγραφική ανάλυση και αφορούσε ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες απαιτούσαν πιο εύκολη ανάλυση λόγω της μη χρήσης στατιστικού πακέτου. Το επιχειρηματικό σχέδιο για το νέο υποκατάστημα της εταιρίας Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. βρίσκεται στο παράρτημα της εργασίας. Τέλος το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της έρευνας και γίνεται πρόταση για μελλοντική έρευνα. Η πρόθεση των καταναλωτών έδειξε ότι την αποδοτικότητα του νέου τύπου Super Market για On Line αγορές μέσω internet την επηρεάζουν διάφοροι παράγοντες όπως οι τιμές των προϊόντων στο νέου τύπου Super Market και ο ελεύθερος χρόνος των καταναλωτών. Συνοψίζοντας, το επιχειρηματικό σχέδιο επιβεβαιώνει την καταγραφή της έρευνας από τον ΙΕΛΚΑ, (2018) και εκτιμάται ότι το νέο τύπου Super Market για την εταιρία Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. θα αποτελέσει έναυσμα σκέψης και άλλων επιχειρηματιών για την δημιουργία τέτοιου τύπου Super Market με στόχο την αύξηση των μεριδίων αγοράς στον κλάδο της λιανικής πώλησης τροφίμων.

Summary

In this master's thesis, we will present the business plan of I. & S. Sklavenitis SA which is aimed at creating a new type of Super Market store with On Line Sale of Goods. The trigger for this study was a survey by the Consumer Products Retail Research Institute (CPRRI), which recorded the new consumer trend for the coming years to buy Super Market products by selecting On-line Markets.

The dissertation consists of five chapters. The first three chapters constitute the theoretical part of the dissertation and in the first chapter there is an introduction into the business plan, as well as the subject, the purpose, the position, the limitations of the dissertation and the description of the general methodology are described in detail. In the second chapter, a bibliographic review was developed which was based on the Greek and International Bibliography and includes all approaches to business plans. In the same chapter, there is a first approach to analyzing the Super Market market with online sales. The third chapter develops the methodology for creating the business plan.

The fourth chapter includes the practical part of the dissertation and here the analysis of the findings from the questionnaire was developed on the basis of which the research questions that were asked from the beginning about the viability of this project were presented and showed how efficient the Super Market model with exclusive product availability would be as well as the intention of consumers to be served by such a Super Market. The questionnaire was analyzed statistically by descriptive analysis and was about closed-ended questions that required easier analysis due to the non-use of the statistical packet. The business plan for the new branch of I. & S. Sklavenitis SA is located in the appendix of the paper. Finally, the fifth chapter includes the findings of the research and a proposal for future research is made.

Consumers' intention has shown that the efficiency of the new Super Market for On Line online shopping is affected by various factors such as the product prices in the new kind of a Super Market and the leisure time for consumers.

In summary, the business plan confirms the recording of the survey by CPRRI, (2018) and it is estimated that the new Super Market type for I. & S. Sklavenitis SA will be a starting point for other entrepreneurs to create such a Super Market to increase market share in the food retailing industry.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την στήριξη και την βοήθεια για όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια της Μεταπτυχιακής μου Διατριβής Επιπέδου Μάστερ κα Αντιγόνη Κυρούση για την πολύτιμη βοήθεια και στήριξη όλο αυτό το διάστημα εκπόνησης της εργασίας.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την Διοίκηση και τους συνεργάτες μου στην εταιρία ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ για την μοναδική εμπειρία να συνεργάζεσαι μαζί τους, καθώς και όσους συμμετείχαν στην έρευνα με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή στο επιχειρηματικό σχέδιο	9
1.1	Εισαγωγή 1 ^{ου} Κεφαλαίου	9
1.2	Παρουσίαση του θέματος	9
1.3	Η σχετική διεθνής εμπειρία στην προσέγγιση και επίλυση του προβλήματος	9
1.4	Ο σκοπός της διατριβής	10
1.5	Η θέση της διατριβής	10
1.6	Οι περιορισμοί της διατριβής	10
1.7	Η περιγραφή της γενικής μεθοδολογίας, μεθόδου και προσέγγισης της διατριβής με βιβλιογραφικές αναφορές	12
2	Βιβλιογραφική επισκόπηση	14
2.1	Εισαγωγή 2 ^{ου} Κεφαλαίου	14
2.2	Έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου	14
2.3	Αρχές σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου	15
2.4	Λάθη που προκύπτουν κατά την σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου	16
2.5	Δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου	18
2.6	Αναπτύσσοντας ένα επιχειρηματικό σχέδιο	20
2.7	Ανάλυση της αγοράς των Super Market με ηλεκτρονικές πωλήσεις	21
2.7.1	Καταναλωτικές προτιμήσεις διαδικτυακών αγορών Super Market	21
2.7.2	Η σπουδαιότητα της μελέτης των καταναλωτικών προτιμήσεων για ένα επιχειρηματικό σχέδιο	22
3	Μεθοδολογία	25
3.1	Εισαγωγή 3 ^{ου} κεφαλαίου	25
3.2	Ερευνητικά ερωτήματα	25
3.3	Μεθοδολογία	26
3.3.1	Δευτερογενής έρευνα	27
3.3.1.1	Πηγές συλλογής δεδομένων	27
3.3.2	Πρωτογενής έρευνα	28
3.3.2.1	Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	29
3.3.2.2	Ανάλυση περιεχομένου ερωτηματολογίου	30
4	Εμπειρική εφαρμογή	32
4.1	Ανάλυση ευρημάτων	32
5	Συμπεράσματα	41
5.1	Συμπεράσματα της έρευνας	41
5.2	Πρόταση για μελλοντική έρευνα	43
Παράρτημα		46
Επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρίας Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε.		47
1.1	Ανάλυση της επιχείρησης – Εσωτερική Ανάλυση	48
1.1.1	Γενικά στοιχεία της επιχείρησης	48
1.1.2	Περιεχόμενα	49
1.2	Επιτελική σύνοψη	50
1.3	Ανάλυση της επιχείρησης	53
2.1	Εξωτερική ανάλυση	55
2.1.1	Τάσεις της Οικονομίας	55
2.1.1.1	Τάσεις της Ελληνικής Οικονομίας	55
2.1.1.2	Τάσεις της Διεθνούς Οικονομίας	56
2.1.1.3	Τάσεις της Ευρωπαϊκής Οικονομίας	57
2.2	Ανάλυση του κλάδου	58
2.2.1	Γενική κατάσταση του κλάδου	58
2.2.1.1	Ανταγωνισμός	58

2.3	Παρουσίαση των πέντε δυνάμεων του Porter	59
2.3.1	Είσοδος νέων ανταγωνιστών	59
2.3.2	Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα ή Υπηρεσίες	60
2.3.3	Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	60
2.3.4	Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	61
2.3.5	Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου	61
2.3.6	Προοπτικές	62
2.4	Ανάλυση του τύπου εγκατάστασης – τμηματοποίηση της αγοράς	63
2.4.1	Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	63
2.4.1.1	Πολιτικό περιβάλλον (Political)	63
2.4.1.2	Οικονομικό περιβάλλον (Economic)	64
2.4.1.3	Κοινωνικό περιβάλλον (Social)	65
2.4.1.4	Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)	66
3.1	Προσδιορισμός, αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικής	67
3.1	Swot Analysis	67
3.1.2	Ανάλυση αγοράς – πελατών	69
3.2	Τιμολογιακή πολιτική κλάδου	70
3.3	Τιμολογιακή πολιτική για το Νέο κατάστημα Σκλαβενίτη	72
3.4	Διαφήμιση και Δημόσιες Σχέσεις	73
3.4.1	Μίγμα Μάρκετινγκ	74
4.1	Υλοποίηση προτεινόμενης στρατηγικής	75
4.1.1	Προϊόντα και υπηρεσίες του νέου Υποκαταστήματος	75
4.2	Πρωτοτυπία και Καινοτομία	76
4.3	Διοίκηση και Λειτουργική διαχείριση (Management Plan)	76
4.4	Παραγωγική διαδικασία	78
4.5	Προμηθευτές	79
5.1	Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης	79
6.1	Ανάλυση κινδύνων	80
7.1	Επίλογος	81
	Παράρτημα Οικονομικών στοιχείων	83
	Τελευταίοι Ισολογισμοί της εταιρίας Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε.	83
	Ισολογισμός 2013	83
	Ισολογισμός 2014	84
	Ισολογισμός 2015	85
	Βιβλιογραφία Ξενόγλωσση	86
	Βιβλιογραφία Ελληνόγλωσση	88
	Ηλεκτρονικές Πηγές	89

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή στο Επιχειρηματικό σχέδιο

1.1 Εισαγωγή 1^{ου} Κεφαλαίου

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιπέδου μάστερ φιλοδοξεί να κατασκευάσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο θα αναλύσει την αγορά του κλάδου των Super Market και θα κάνει μια μελέτη για την μετατροπή ενός καταστήματος παραδοσιακής πώλησης τροφίμων σε νέο πιλοτικό καταστήματα πώλησης On line αγαθών Super Market.

Προκειμένου να εκπονηθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι βασικό στο 1^ο κεφάλαιο να αναφερθούμε στην θεωρία του. Για την συγκεκριμένη διατριβή θα χρησιμοποιηθούν στοιχεία δημοσιευμένα από πηγές του Internet και αφορούν την εταιρία I. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε.

1.2 Παρουσίαση του θέματος

Η πρόσφατη έκθεση του Ινστιτούτου Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών (ΙΕΛΚΑ) και της εταιρίας Convert Group έδειξε ότι η χαμηλή κερδοφορία των επιχειρήσεων δεν συνάδει με τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης το τομέα. Στην έρευνα καταγράφεται ένα ποσοστό καταναλωτών το οποίο αναμένεται τα επόμενα χρόνια να αγοράζει προϊόντα Super Market επιλέγοντας τις on line αγορές. Η παρούσα διπλωματική εργασία φιλοδοξεί να κατασκευάσει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, το οποίο θα αναλύσει την αγορά του κλάδου και θα κάνει μια μελέτη για την μετατροπή ενός καταστήματος παραδοσιακής πώλησης τροφίμων σε νέο πιλοτικό καταστήματα

πώλησης On line αγαθών Super Market. Συνεπώς η έρευνα προβλέπεται να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στη λήψη διοικητικών αποφάσεων, καθώς τα αποτελέσματά της θα συμβάλλουν για την εξέταση της πρότασης από τις Διοικήσεις των καταστημάτων Λιανικής Πώλησης Τροφίμων να μετατρέψουν κάποια καταστήματά τους σε καταστήματα διαδικτυακής πώλησης αγαθών Super Market. Αναφορικά με την πρωτοτυπία του θέματος της διπλωματικής εργασίας, στην αγορά καταγράφονται αλυσίδες οι οποίες πωλούν προϊόντα σε Super Market μέσω Self Service καθώς και εναλλακτικές μορφές παραγγελίας όπως το internet ή η τηλεφωνικές παραγγελίες από τα ήδη υπάρχοντα καταστήματα. Ουσιαστικά, δεν υπάρχουν γνωστές αλυσίδες τροφίμων που να πωλούν αγαθά από αποκλειστικά υποκαταστήματά τους που σκοπό θα έχουν την αποκλειστική διάθεση από το διαδίκτυο. Συνεπώς, η προτεινόμενη διπλωματική διατριβή φιλοδοξεί να καλύψει το συγκεκριμένο ερευνητικό κενό της βιβλιογραφίας και μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου να προταθεί ένα νέο μοντέλο πώλησης αγαθών Super Market μέσω ηλεκτρονικών παραγγελιών.

1.3 Η Σχετική Διεθνής Εμπειρία στην Προσέγγιση και Επίλυση του Προβλήματος

Στην βιβλιογραφία υπάρχουν πάρα πολλές μελέτες για τον σχεδιασμό των επιχειρηματικών σχεδίων. Όσο αφορά την δημοσίευση των επιχειρηματικών σχεδίων των επιχειρήσεων δεν υπάρχουν δημοσιευμένα άρθρα με την ανάλυση του σχεδίου που έχει σχεδιαστεί. Τα επιχειρηματικά σχέδια είναι ευρέως διαδεδομένα για όλες τις νέες επιχειρήσεις και στηρίζονται από τα Πανεπιστήμια, διάφορες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και την Βιβλιογραφία μιας και είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την συνεχή ενημέρωσή του προκειμένου να τηρείται σε βάθος χρόνου η πορεία. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρηματίες ποτέ δεν ακολούθησαν το επιχειρηματικό σχέδιο κατά την πορεία της επιχείρησής τους (Honing, Karlsson, 2009).

Τα επιχειρηματικά σχέδια ποικίλουν, μιας και μια επιχείρηση προκειμένου να επενδύσει ή να τύχει κάποιας χρηματοδότησης πρέπει να συντάξει ένα επιχειρηματικό σχέδιο καταρτισμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να περιλαμβάνει όλες εκείνες τις πτυχές που θα παρουσιάζουν την πρόταση, το όραμα και τον ενθουσιασμό του επιχειρηματία προκειμένου να υλοποιηθεί το σχέδιο που αναπτύσσεται στην επιχειρηματική έκθεση (Μπαλάκος, Πρελορέντζος, 2003). Ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι το αποτέλεσμα μιας

οργανωμένης παρουσίασης η οποία θα οδηγήσει ή όχι στην κερδοφορία του νέου επιχειρηματικού πλάνου (Karisson, Honig, 2004).

1.4 Ο Σκοπός της Διατριβής

Ο κύριος σκοπός της διπλωματικής διατριβής είναι να σχεδιασθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο για να προταθεί ένα νέο μοντέλο Super Market το οποίο θα διαθέτει μόνο online εξυπηρέτηση. Το επιχειρηματικό σχέδιο θα αποτελέσει έναυσμα σκέψης των επιχειρηματιών για την δημιουργία του νέου μοντέλου Super Market το οποίο φιλοδοξεί να λάβει χώρα σε όλες περιοχές της Ελλάδας και να αυξήσει τα μερίδια αγοράς στον κλάδο λιανικής πώλησης τροφίμων.

1.5 Η θέση της Διατριβής

Στην παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή θα αναπτυχθεί το θεωρητικό υπόβαθρο του κλάδου των Super Market και θα παρουσιαστεί ένα νέο μοντέλο δημιουργίας καταστήματος με πώληση εμπορευμάτων μέσω παραγγελιών On line (διαδικτυακά).

Με βάση την έρευνα του ΙΕΛΚΑ (Ielka, 2018) η διαδικτυακή πώληση εμπορευμάτων Super Market θα αποτελέσει τα νέα δεδομένα της σύγχρονης εποχής που θα αλλάξουν την αγορά στον κλάδο. Λόγω της παγκοσμιοποίησης και των ραγδαίων αλλαγών που πραγματοποιούνται καθημερινά η συγκεκριμένη διατριβή θα έχει εξετάσει τις προθέσεις των Ελλήνων για την επιθυμία τους να εξυπηρετηθούν από ένα τέτοιο μοντέλο Super Market μέσω σχεδιασμένου ερωτηματολογίου που θα αναρτηθεί στο διαδίκτυο καθώς και για το πόσο αποδοτικό θα είναι ένα τέτοιο μοντέλο.

1.6 Οι Περιορισμοί της Διατριβής

Όλες οι έρευνες πάσης φύσεως έχουν κάποιους περιορισμούς ως προς την έκβαση των συμπερασμάτων τους. Έτσι και στην παρούσα διατριβή υπάρχουν τέτοιοι περιορισμοί τους οποίους θα παρουσιάσουμε σ' αυτή την ενότητα. Για την σύνταξη του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου προκύπτουν δυο περιορισμοί οι οποίοι έχουν ως εξής:

- Ο πρώτος περιορισμός έγκειται στον περιορισμένο χρόνο εκπόνησης της διπλωματικής διατριβής καθώς και στην συγκεκριμένη έκταση που πρέπει να έχει προκειμένου να τηρηθούν τα χρονοδιαγράμματα που τίθενται και η τήρηση των οδηγιών για την σύνταξή της.
- Ο δεύτερος περιορισμός έγκειται στην έλλειψη χορήγησης πραγματικών στοιχείων από πηγές της επιχείρησης και η άντληση των στοιχείων που θα χρησιμοποιηθούν θα γίνει από δημοσιευμένες πηγές που υπάρχουν στο Internet και στα εθνικά Site.

Παρά τους 2 παραπάνω περιορισμούς θα γίνει αναζήτηση πολλαπλών στοιχείων για τα στοιχεία που θα αναλυθούν και στο παρόν επιχειρηματικό σχέδιο θα συμπεριληφθούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για να είναι το επιχειρηματικό σχέδιο ικανό να αξιολογηθεί από τις επιχειρήσεις των καταστημάτων Super Market προκειμένου να μελετηθεί το νέο μοντέλο Super Market που προτείνεται.

1.7 Η Περιγραφή της Γενικής Μεθοδολογίας, Μεθόδου και Προσέγγισης της Διατριβής με βιβλιογραφικές αναφορές

Για την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου περί της επέκτασης δραστηριότητας υποκαταστήματος Super Market σε αποκλειστικές πωλήσεις μέσω ηλεκτρονικών παραγγελιών θα χρησιμοποιηθούν στοιχεία της εταιρίας I & Σ Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. τα οποία είναι δημοσιευμένα στο διαδίκτυο.

Η εταιρία I. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. ιδρύθηκε το 1954 από τους Ιωάννη Σκλαβενίτη, Σπύρο Σκλαβενίτη και τον Μιλτιάδη Παπαδόπουλο ως καταστήματα χονδρικής πώλησης με εμπόριο ειδών μαναβικής και μπαχαρικών. Τον Ιούνιο του 2006 ένα μόλις μήνα μετά τον θάνατο ενός ακόμα εκ των ιδρυτών του, του Σπύρου Σκλαβενίτη, τα τέσσερα παιδιά του: ο Γεράσιμος, η Μαρία, ο Στέλιος και η Βίκυ αναλαμβάνουν την εταιρία. Το 2016 βρίσκει τον Όμιλο Σκλαβενίτη να μετράει 157 καταστήματα από τα οποία τα 110 φέρουν την επωνυμία ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ, τα 38 την επωνυμία ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ και τα 9 καταστήματα χονδρικής με την επωνυμία The mart. Το προσωπικό της εταιρίας απαριθμεί στους 10.500 εργαζομένους (Wikipedia, 2018). Η εμπειρία των επιχειρηματιών στο χώρο των super market τους έχει χτιστεί μέσα από το πέρασ των χρόνων και έχει στηριχτεί από το

καταναλωτικό κοινό, αποδεικνύοντας αυτό από την αύξηση του κύκλου εργασιών όπως εμφανίζονται από τους ισολογισμούς που είναι δημοσιευμένοι στο Internet από τα έτη 2011 έως και το έτος 2016, με κύκλο εργασιών το 2011 1.260.864 και αντίστοιχα το 2016 1.872.111 με αύξηση περίπου 50%.

Για την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη δομή, αλλά κάθε φορά το επιχειρηματικό σχέδιο προσαρμόζεται αναλόγως του σκοπού του. Επομένως, για τα θεωρητικά κεφάλαια θα γίνει ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Το Μάρκετινγκ είναι μια μορφή στρατηγικής που μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις, μέσω του διαδικτύου, σε επιθυμητούς στόχους για να αποκτήσουν στρατηγικό πλεονέκτημα στην αγορά (Jevons, Pooh, 2010). Προκειμένου να διευρυνθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί παραπάνω θα δημιουργηθεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο θα ανέβει μέσω της google και θα καλεστούν να το απαντήσουν εθελοντές μέσω δημοσιεύσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Το ερωτηματολόγιο θα αποτελείται κατ'ελάχιστο από 150 απαντήσεις και η επεξεργασία του ερωτηματολογίου θα γίνει μέσω του excel. Από τις αναλύσεις του ερωτηματολογίου εκτιμάται ότι θα απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και θα σχηματιστούν προτάσεις για επιπλέον για νέα έρευνα. Επίσης θα καταρτιστούν τα συμπεράσματα του επιχειρηματικού σχεδίου προκειμένου το σχέδιο να είναι βιώσιμο και να αξιολογηθεί θετικά από τους μετόχους, τους τραπεζίτες και όσους θα φέρουν άμεση σχέση με την υλοποίηση της προτεινόμενης επέκτασης Super Market (Stark, Mason, 2004).

Επίσης για το επιχειρηματικό σχέδιο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα τηρηθούν χαρακτηριστικά, τα οποία στον τομέα της στρατηγικής είναι απαραίτητα για την επίτευξη ικανοποιητικής ισορροπίας μεταξύ της εσωτερικής ικανότητας της επιχείρησης καθώς της εξωτερικής απειλής για την ευκαιρία της επιχείρησης να υλοποιήσει την νέα πρόταση που στηρίζει το επιχειρηματικό σχέδιο με μια νέα καινοτόμα ιδέα που δεν υπάρχει στην αγορά του Ελλαδικού χώρου (Johnson, Sholes, Whittington, 2008).

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1 Εισαγωγή 2ου κεφαλαίου

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, η διεθνοποίηση των αγορών, η είσοδος ξένων κεφαλαίων στις χώρες και οι συνεχείς απαιτήσεις των καταναλωτών οδηγούν τις επιχειρήσεις σε αναγκαίο επιχειρηματικό σχεδιασμό προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της Διοίκησης μιας Επιχείρησης. Ο Sun Tzu (Κινέζος Στρατηγός) είχε πει ότι εάν γίνει ένας προσεκτικός και αναλυτικός σχεδιασμός τότε αυτός που το σχεδιάζει θα νικήσει και αντίθετα αν δεν είναι προσεκτικός και αναλυτικός τότε θα έχει ήττα. Ο τρόπος λοιπόν του σχεδιασμού θα προβλέψει μια ενδεχόμενη ήττα ή την νίκη που είναι και η επιθυμητή (Παπαδάκης, 2016).

2.2 Έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου

Ως επιχειρηματικό σχέδιο ή αλλιώς Business Plan καλείται η καταγραφή του αναλυτικού σχεδιασμού μιας επιχειρηματικής ιδέας σε γραπτή μορφή και προηγείται από την έναρξη της όποια δραστηριότητας της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο παίζει κομβικό ρόλο για την μελέτη της υπό ίδρυσης εταιρίας μιας και αποτελεί σημείο αναφοράς για την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Όσο αφορά τις υφιστάμενες επιχειρήσεις η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ίδιας σημασίας με τις νεοσύστατες επιχειρήσεις και έχει στόχο είτε την προσέλκυση νέων επενδυτών είτε την χάραξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να επιδιώκει με σαφή τρόπο την αποτύπωση των ιδεών της Διοικητικής Ομάδας και την στρατηγική της επιχείρησης έτσι ώστε οι πιθανοί επενδυτές και οι λοιποί ενδιαφερόμενοι να σχηματίζουν πλήρη άποψη για την επενδυτική πρόταση που έχει απεικονιστεί στο επιχειρηματικό σχέδιο (Πετρώφ, Τζωρτζάκης, Τζωρτζάκη, 2001, Παπαδάκης, 2016).

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να παρουσιαστεί με τέτοιο συναρπαστικό τρόπο αλλά ταυτόχρονα και ρεαλιστικό, ώστε να τονιστεί η βιωσιμότητα και η κερδοφορία της επιχειρηματικής ιδέας (Βουδούρη, 2004).

Σύμφωνα με τους Κεφή Β., Παπαζαχαρίου Π. το όραμα, οι αντικειμενικοί στόχοι, οι στρατηγικές μιας επιχείρησης και οι τακτικές που θα χρησιμοποιήσει είναι εκείνα τα βασικά στοιχεία που πρέπει να απαρτίζουν το επιχειρηματικό σχέδιο που θα συντάξει. Το επιχειρηματικό σχέδιο παίζει καθοριστικό ρόλο για την πρόσκληση των πιθανών επενδυτών, την καθοδήγηση των στελεχών ως προς την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί προκειμένου το εγχείρημα να οδηγήσει σε μια βιώσιμη πορεία (Κεφής, Παπαζαχαρίου, 2009).

Αξίζει να σημειωθεί ότι για την έναρξη μιας επιχείρησης ή την επέκταση δραστηριότητας δεν είναι υποχρεωτική προϋπόθεση η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Αυτός ο επιχειρηματικός σχεδιασμός έγινε δημοφιλής την δεκαετία του 1970. Ακόμα και σήμερα έχουμε επιτυχημένες επιχειρήσεις που δεν ξεκίνησαν τις δραστηριότητές τους με σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου (Karlsson, Konig, 2009).

2.3 Αρχές σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να έχει σχεδιαστεί με εμπειριστατωμένο τρόπο ώστε να παρουσιάζει αναλυτικά το κενό που προκύπτει από την καινοτόμο πρόταση έτσι ώστε να προσφέρεται η προστιθέμενη αξία για την υλοποίηση του, η επίτευξη κέρδους στους επενδυτές και τους τυχόν χρηματοδότες του εγχειρήματος (Stutely, 2002).

Προκειμένου λοιπόν ένα επιχειρηματικό σχέδιο να σχεδιαστεί σωστά και να επιτευχθούν τα βήματα του, θα πρέπει να τονιστούν κατά την ανάλυση του σχεδίου κάποιες παράμετροι που θα κάνουν το επιχειρηματικό σχέδιο ικανό για την υλοποίησή του.

Η **καινοτομία** είναι το πιο βασικό σημείο της πρότασης αφού εκεί στηρίζεται η διαφορετικότητα της δραστηριοποίησης της επιχείρησης σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου. **Ο Επιχειρηματίας και η ομάδα της Διοίκησης** πρέπει να έχει ένα προφίλ ικανό να πείσει τους επενδυτές και τους συνεργάτες για την δύναμη του επιχειρηματικού σχεδίου. Θα πρέπει να είναι γνώστες της ιδέας που προτείνουν και να είναι ικανοί να πείσουν για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Μέσω της καινοτομίας της πρότασης θα πρέπει να τονιστεί **το κενό** που θα καλύψει η υλοποίηση της επιχειρηματικής πρότασης σχετικά με την ζήτηση και την

προσφορά από το καταναλωτικό κοινό καθώς και το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** της επιχείρησης. Η απεικόνιση των παραπάνω θα πρέπει να γίνεται με **ρεαλιστικό τρόπο και με ειλικρίνεια** χρησιμοποιώντας πηγές αναζήτησης από υπάρχοντα στοιχεία που να αποδίδουν το κύρος για την υλοποίηση της πρότασης. Θα πρέπει να υπάρχουν παραπομπές εντός του επιχειρηματικού σχεδίου έτσι ώστε η **εσωτερική του συνοχή** να προσεγγίζει την επιχείρηση στο σύνολο της. Το επιχειρηματικό σχέδιο για να αποπνέει την επαγγελματικότητα πρέπει να έχει την κατάλληλη **επαγγελματική παρουσίαση** χωρίς λάθη και ανακρίβειες, μιας και απευθύνεται σε επενδυτές – συνεργάτες κ.α., πρέπει να έχει **συγκεκριμένους στόχους** που να κατευθύνουν τους εμπλεκόμενους προς την επίτευξη των στόχων αυτών και να γνωρίζουν τα βήματα που θα ακολουθήσουν. Επειδή το επιχειρηματικό σχέδιο απαιτεί **εξειδικευμένες γνώσεις** σε πολλά σημεία της ανάλυσής του καλό θα ήταν η διοικητική ομάδα να όριζε επαγγελματίες που θα πρόσφεραν εξειδικευμένες γνώσεις. Οι επαγγελματίες θα προσφέρουν οικονομικές και φορολογικές πληροφορίες έτσι ώστε η πρόταση να στηρίζεται στην **μεγάλη αγορά και τα περιθώρια ανάπτυξης** έτσι ώστε οι επενδυτές να επιλέξουν να χρηματοδοτήσουν την επιχείρηση για να καταλάβει τις πρώτες θέσεις στον κλάδο δραστηριοποίησής της. Τέλος μια σημαντική πληροφορία που θα εξάγει το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η δυνατότητα αποπληρωμής των δανειακών υποχρεώσεων και η μετατροπή του κέρδους σε ρευστό για τους επενδυτές έτσι ώστε όταν αποφασίσουν την **έξοδό** τους από την επιχείρηση να έχουν κερδίσει την ασφάλεια μετατροπής των κερδών σε ρευστό (Stutely, 2002, Applegande, Collura, 2001)

2.4 Λάθη που προκύπτουν κατά την σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Η δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να έχει την απαραίτητη πληροφόρηση που απαιτείται χωρίς να γίνεται πλατειασμός στο θέμα, με χρήση σχεδιαγραμμάτων, γραφικών παραστάσεων και πινάκων όπου απαιτείται και χρειάζεται. Θα πρέπει τα δεδομένα να είναι ρεαλιστικά με περιγραφές και προβλέψεις ακόμα και με σενάρια πιο σύνθετων τεχνικών. Η επιτελική σύνοψη του επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να γράφεται στο τέλος και να είναι σύντομη και ευανάγνωστη προς τους αναγνώστες (Παπαδάκης, 2016).

Επειδή λοιπόν η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου δεν είναι κάτι εύκολο μιας και θα πρέπει να συνδυαστούν πάρα πολλά πράγματα για την επιτυχία του, τα λάθη θα πρέπει να προσέχονται ιδιαίτερα για να μην ληφθούν από τους ενδιαφερόμενους ως ένα βήμα αποτυχίας. Η ποιότητα είναι ένας καθοριστικός παράγοντας αξιολόγησης ενός επιχειρηματικού σχεδίου μιας και παίζει καθοριστική επίδραση στις πιθανότητες επιβίωσης (Fernandez – Guerrero, Revuelto – Taboata, Simon – Moya, 2012). Έτσι συντάσσοντας ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να προσεχθούν τα παρακάτω συχνά λάθη (Παπαδάκης, 2016):

- Μη ρεαλιστικές οικονομικές προβλέψεις. Θα πρέπει κατά στην σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου οι προβλέψεις να είναι συμβατές και ρεαλιστικές με την οικονομική κατάσταση της αγοράς αναφέροντας όλες εκείνες τις πηγές που αντλήθηκαν καθώς και την μεθοδολογία υπολογισμού των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν.
- Θα πρέπει να αναφέρεται προς μια ομάδα και να γίνεται η απαραίτητη προσαρμογή προς αυτή την κατεύθυνση. Θα πρέπει το επιχειρηματικό σχέδιο να έχει την κατάλληλη δομή αναλόγως με το που απευθύνεται. Θα πρέπει να έχει ξεκαθαριστεί εξ' αρχής το που και το πότε έτσι ώστε να προσαρμοστεί το σχέδιο με βάση την χρησιμότητά του.
- Υπερβολική διαφήμιση. Το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να εστιάζει στην καινοτομία και στις προτάσεις στρατηγικής που χρησιμοποιεί και όχι να πλατειάζει χρησιμοποιώντας διάφορους τρόπους διαφήμισης και αλλοίωσης της επιχειρηματικής πρότασης.
- Μη τεκμηριωμένη έρευνα. Θα πρέπει να τεκμηριώνονται όσα γράφονται με εμφανή τα σημεία που υπερτερεί ο ανταγωνισμός. Θα πρέπει να μπορεί να στηριχτεί η ιδέα ανά πάσα στιγμή με βάση τους ισχυρισμούς που έχουν καταγραφεί.
- Να χρησιμοποιηθεί η κατάλληλη εξειδικευμένη τεχνολογία. Επειδή το επιχειρηματικό σχέδιο απευθύνεται και σε κοινό που ενδέχεται να μην είναι ειδικοί θα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση ειδικής επιστημονικής ορολογίας καθώς και διάφοροι τεχνικοί όροι που δεν θα είναι ευκολονόητοι στον αναγνώστη.
- Να δοθεί έμφαση στα πλεονεκτήματα και στις δυνάμεις. Στο επιχειρηματικό σχέδιο όπως έχουμε προαναφέρει θα πρέπει να έχουν αναδειχθεί τα στρατηγικά πλεονεκτήματα και η επιχειρηματική στρατηγική που θα υλοποιηθεί αλλά

παρουσιάζοντας ταυτόχρονα και όλα εκείνα τα σημεία που μπορεί να κάνουν το σχέδιο αδύναμο σε κάποιες φάσεις ή εάν ενέχει κινδύνους κάποιο στάδιό του θα πρέπει να αναφερθεί.

2.5 Δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Στην βιβλιογραφία τόσο την Ελληνική όσο και την διεθνή συναντώνται διαφορετικές μορφές επιχειρηματικών σχεδίων, επομένως η δομή διαφέρει από επιχειρηματικό σχέδιο σε επιχειρηματικό σχέδιο και αυτό εξαρτάται από παράγοντες όπως το που απευθύνεται η επιχειρηματική πρόταση, το επίπεδο ανάπτυξης της, η επιχειρηματική της δραστηριότητα, η κρατική επιχορήγηση κ.α.

Παρακάτω θα παρουσιαστεί μια τυπική δομή επιχειρηματικού σχεδίου με βάση την Ελληνική Βιβλιογραφία (Παπαδάκης, 2016).

- **Εξώφυλλο**

Θα πρέπει να είναι σαφές ότι πρόκειται για επιχειρηματικό σχέδιο επιχείρησης με το λογότυπο αυτής και την πλήρη επωνυμία της με έμφαση στο ότι είναι εμπιστευτικό και η χρήση αφορά μόνο άτομα που ανήκουν στην εταιρία ή έχουν άμεση σχέση με αυτήν.

- **Εισαγωγική σελίδα**

Θα πρέπει να αναφέρεται στα πλήρη στοιχεία της επιχείρησης (λογότυπο – επωνυμία – διεύθυνση – τηλέφωνο, κ.α.) με επιπλέον κάποιες πληροφορίες για αυτήν κατά συνοπτικό τρόπο.

- **Περιεχόμενα**

Τα περιεχόμενα θα πρέπει να είναι σαφή και περιεκτικά για να έχει ο αναγνώστης με μια πρώτη ματιά την ακριβή δομή του επιχειρηματικού σχεδίου έτσι ώστε να βρει εύκολα αυτό που τον ενδιαφέρει.

- **Επιτελική σύνοψη (Executive Summary)**

Η επιτελική σύνοψη είναι το πιο σημαντικό στοιχείο του επιχειρηματικού σχεδίου και πρέπει να εισάγει τον αναγνώστη στην κεντρική του ιδέα κεντρίζοντας το ενδιαφέρον του. Η επιτελική σύνοψη θα πρέπει να γράφεται μετά την ολοκλήρωση του επιχειρηματικού σχεδίου και να περιλαμβάνει όλο του το περιεχόμενο συμπιεσμένο σε 1 με 2 σελίδες.

- **Ανάλυση της Επιχείρησης**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα πρέπει να περιγράφεται η επιχείρηση και το ιστορικό της μαζί με το υφιστάμενο όραμα την στρατηγική που θα ακολουθήσει και τους στόχους που θέτει. Επίσης χρήσιμα στοιχεία που πρέπει να αναφερθούν στην παρούσα ενότητα είναι η οργανωτική δομή της εταιρίας, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει, οι πόροι, οι ικανότητές της, η εταιρική διακυβέρνηση της επιχείρησης καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά της ανώτατης Διοίκησης

- **Εξωτερική Ανάλυση**

Ανάλυση του κλάδου σε επίπεδο μακρο περιβάλλοντος (πολιτικό – οικονομικό – κοινωνικό-πολιτιστικό – τεχνολογικό – δημογραφικό και παγκόσμιο). Επίσης στην παρούσα ενότητα θα πρέπει να αναλυθούν οι πέντε δυνάμεις του porter. Δηλαδή, πρέπει να απαντηθούν τα ερωτήματα για το αν ο κλάδος είναι ελκυστικός και τι περιθώρια κερδοφορίας καθώς θα πρέπει να γίνει και η τοποθέτηση της επιχείρησης στον κλάδο με αναφορά στις στρατηγικές ομάδες του κλάδου, τα κανάλια διανομής, οι τάσεις του κλάδου και οι παράγοντες επιτυχίας του επιχειρηματικού σχεδίου.

- **Προσδιορισμός, Αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικής**

Είναι πολύ σημαντικό στην παρούσα φάση να αναλυθούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές (Swot Analysis) λαμβάνοντας υπόψη την εσωτερική και την εξωτερική ανάλυση. Να αξιολογηθούν οι προτάσεις και να γίνει η τελική επιλογή για την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Σημαντικό ρόλο παίζει η στρατηγική μάρκετινγκ, ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομικών, παραγωγής και διαχείρισης λειτουργιών και η στρατηγική πωλήσεων που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.

- **Υλοποίηση Προτεινόμενης Στρατηγικής**

Θα πρέπει να εξεταστούν στην παρούσα ενότητα η οργανωτική δομή της επιχείρησης, τα συστήματα, το ανθρώπινο δυναμικό, οι αξίες της, η ικανότητές της και η μορφή της διοίκησης της.

- **Οικονομική Ανάλυση**

Γίνεται παρουσίαση των εσόδων και των εξόδων, παρουσιάζεται ο ισολογισμός και οι ταμειακές ροές που προκύπτουν.

- **Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης**

Στην παρούσα ενότητα πρέπει να παρουσιαστεί αναλυτικά το χρονοδιάγραμμα που έχει τεθεί προκειμένου να υλοποιηθεί η στρατηγική. Το χρονοδιάγραμμα είναι πάρα πολύ σημαντικό για τον αναγνώστη, αφού μέσω αυτού φαίνεται πως έχει ληφθεί ο παράγοντας του χρόνου για την υλοποίηση της στρατηγικής. Ουσιαστικά σε αυτή την

ενότητα παρουσιάζονται με την μορφή χρονικών οροσήμων οι ενέργειες που έχουν αναφερθεί στις προηγούμενες ενότητες.

- **Ανάλυση Κινδύνων**

Σ' αυτή την ενότητα πρέπει να παρουσιάζονται με αναλυτικό και ρεαλιστικό τρόπο όλες εκείνες οι πιθανές αδυναμίες ή οι κίνδυνοι που ενδέχεται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση στην πορεία υλοποίησης της στρατηγικής της. Θα πρέπει παραθέτοντας τους κινδύνους και τις αδυναμίες να απαντώνται τα ερωτήματα που προκύπτουν μέσω διαφόρων σεναρίων.

- **Επίλογος**

Σ' αυτή την ενότητα περιγράφεται η συνοπτικά η συνολική αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου και απαντάται το ερώτημα αν αξίζει να υλοποιηθεί η πρόταση ή να χρηματοδοτηθεί.

- **Παραρτήματα**

Στα παραρτήματα παρατίθενται οποιεσδήποτε πληροφορίες που για λόγους έκτασης και χώρου δεν έχουν χρησιμοποιηθεί στο κυρίως σώμα του επιχειρηματικού σχεδίου.

Κλείνοντας της ενότητα υπενθυμίζεται ότι η παραπάνω δομή του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ένα δείγμα δομής και αναλόγως την χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου προσαρμόζεται.

2.6 Αναπτύσσοντας ένα επιχειρηματικό σχέδιο

Η συνεχής επαναληπτική διαδικασία της ανάλυσης του επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί το αποκορύφωμα της εμφάνισης των προτερημάτων, των απαιτήσεων, των κινδύνων και των ευκαιριών ανταμοιβής με την υλοποίησή του. Αναπτύσσοντας ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να:

- Έχουν δημιουργηθεί όλες εκείνες οι αξίες για τους πελάτες και τους τελικούς χρήστες.
- Στηρίζεται η επιθυμία που θα έχει προκύψει.
- Έχει δυνατά χαρακτηριστικά στην αγορά όσο αφορά τα περιθώρια κέρδους της επιχείρησης και να δημιουργεί έσοδα.
- Ο επιχειρηματίας και η διοικητική ομάδα να ανταποκρίνεται ως προς το χρόνο, την ισορροπία κινδύνου – ανταμοιβής και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της αγοράς.

- Γίνεται ανάπτυξη με βάση την βιωσιμότητα της επιχείρησης και την παρουσίαση του στους επενδυτές με όλους τους κινδύνους που εγκυμονεί.

(Spinelli, Adams, Παπαδάκης, 2015).

2.7 Ανάλυση της αγοράς των Super Market με ηλεκτρονικές πωλήσεις

Οι διαδικτυακές πωλήσεις των Super Market παγκοσμίως φαίνεται να είναι σε πρωταρχικό στάδιο ανάπτυξης με δυνατότητες επέκτασης για το μέλλον. Μεγάλα ποσοστά 9 στους 10 καταναλωτές φαίνεται να αποφεύγουν τις διαδικτυακές πωλήσεις παρόλα τα πλεονεκτήματα που έχουν οι ηλεκτρονικές αγορές (ευκολία αγορών, αναζήτηση προϊόντων κ.α). Στην Σουηδία σε αντίθεση με το Ηνωμένο Βασίλειο και πολλές άλλες χώρες το 11,7% των καταναλωτών έχει αγοράσει από ηλεκτρονικά παντοπωλεία εκ των οποίων το 2,5% συνεχίζει να πραγματοποιεί αγορές τουλάχιστον μια φορά την εβδομάδα και 1,4% δυο με τρεις φορές το μήνα, (Hansen, 2008).

Μια άλλη έρευνα που έλαβε χώρα στο Ηνωμένο Βασίλειο το οποίο έχει μια πολύ αναπτυγμένη διαδικτυακή αγορά, έδειξε ότι τα Super Market αντιπροσωπεύουν στις διαδικτυακές πωλήσεις μόνο το 1,6% των συνολικών πωλήσεων του κλάδου, ενώ η υπόλοιπη αγορά καταγράφει ποσοστό 10% στο σύνολο των λιανικών πωλήσεων (Riley, Harris, Singh, and Rettie, 2009).

Λόγω της γενικής ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου με την ταυτόχρονη όμως δυσκολία βιωσιμότητας αυτών των επιχειρήσεων θα πρέπει να εξετάζονται οι παράγοντες οι οποίοι δεν ακολουθούν τις προσδοκίες για αύξηση των μεριδίων στον κλάδο των διαδικτυακών πωλήσεων προϊόντων Super Market (Ramus, Nielsen, 2006).

Η έρευνα των Ramus and Nielsen μας δείχνει την αναγκαιότητα συγγραφής επιχειρηματικού σχεδίου για την επιτυχή ανάπτυξη του νέου μοντέλου που θα προταθεί στο παρόν επιχειρηματικό σχέδιο.

2.7.1 Καταναλωτικές Προτιμήσεις διαδικτυακών αγορών Super Market

Οι καταναλωτικές προτιμήσεις για διαδικτυακές αγορές ειδών Super Market έχουν απασχολήσει την διεθνή βιβλιογραφία λόγω των χαμηλών ποσοστών ανταπόκρισης από

το αγοραστικό κοινό. Τα κίνητρα σε συνδυασμό με την προσωπικότητα των καταναλωτών για αγορές φαίνεται να είναι ένας παράγοντας που αλληλοεπιδρά στις διαδικτυακές αγορές. Η μη ύπαρξη αντίστοιχης εμπειρίας στις διαδικτυακές αγορές φαίνεται να μειώνει τις προσδοκίες και την αποτελεσματικότητα. Αυτή η καινοτόμος υιοθέτηση της διαδικτυακής πώλησης ειδών Super Market πρέπει να αναγκάζει τους καταναλωτές να αλλάξουν σημαντικά τα πρότυπα συμπεριφοράς τους και να επιλέγουν τα είδη παντοπωλείου από μια λίστα σχεδιασμένη σε μια ιστοσελίδα αντί να διαλέγουν τα προϊόντα από τα ράφια των Super Market. Η καινοτομία αυτή δεν είναι τόσο εύκολη για τα φρέσκα προϊόντα (κρέας – μανναβική – ψάρι κ.α.) λόγω της αισθητικής ιδιότητας που έχουν τα συγκεκριμένα προϊόντα. Στην έρευνα των Verhoef και Langerak οι καταναλωτικές προτιμήσεις για τις ηλεκτρονικές αγορές ειδών Super Market έδειξε αρνητική επίδραση λόγω της πολυπλοκότητας των ηλεκτρονικών αγορών. Είναι χρήσιμο να υπάρξει υιοθέτηση της τεχνολογίας για τις αγορές μέσω του διαδικτύου μιας και η υιοθεσία είναι μια διαρκής απόφαση η οποία επιφέρει εμπόδια ακόμα και αν οι καταναλωτές υιοθετήσουν την τεχνολογία (Hand, Riley, Harris, Singh, Rettie, 2009).

Μια άλλη έρευνα μελέτησε τις προτιμήσεις των καταναλωτών για ηλεκτρονικές αγορές ειδών Super Market μέσω της υιοθέτησης της διάδοσης των καινοτομιών εξερευνώντας την προγραμματισμένη συμπεριφορά των καταναλωτών. Η πρόθεση του καταναλωτή εξαρτάται από τις κανονιστικές κοινωνικές πεποιθήσεις που κατέχει ο καταναλωτής και στην προκειμένη περίπτωση των ειδών Super Market επηρεάζει και η ασυνήθιστη συμπεριφορά των διαδικτυακών αγορών στο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς. (Hansen, Jendsen, Solgaard, 2000).

Συμμετέχοντες σε ομάδες εξέτασης των καταναλωτικών προτιμήσεων για τις On Line αγορές σε είδη παντοπωλείου τόνισαν κάποια πλεονεκτήματα για τις προτιμήσεις τους στις ηλεκτρονικές αγορές τα οποία απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα μαζί με τους αρνητικούς παράγοντες οι οποίοι κατά την διεξαγωγή της έρευνας από τους καταναλωτές και παρόλο δόθηκαν ως ανασταλτικοί παράγοντες για την ολοκλήρωση των ηλεκτρονικών συναλλαγών παρόλες τις ευκολίες που υπάρχουν.

	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
1	Διευρυμένο ωράριο και ολοκλήρωση της της παραγγελίας οποιαδήποτε ώρα.
2	Αγορές από το σπίτι χωρίς να χρειάζεται να βγει κάποιος και να αγχώνεται τις ώρες αιχμής.

3	Κερδίζεις χρόνο λόγω ολοκλήρωσης των αγορών χωρίς αναμονή.
4	Κερδίζεις χρόνο μη περιμένοντας σε στάσεις μεταφορικών μέσων για να επισκεφτείς ένα κατάστημα.
5	Κερδίζεις χρόνο για τις εργασίες του σπιτιού και δεν χάνεις χρόνο για να ντυθείς
6	Δεν μεταφέρεις πράγματα και έρχονται στο σπίτι σου.
7	Αποφυγή πιεστικών πωλητών.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	
1	Δεν μπορούσε να γίνει έλεγχος στα είδη μαναβικής - κρέατος και τυποποιημένων αναλωσίμων προϊόντων.
2	Υπήρχε μια δυσαρέσκεια για τις τυχόν επιστροφές ή τις παρατηρήσεις που ήθελαν να κάνουν οι καταναλωτές για τα προϊόντα που αγόρασαν.
3	Η μη προσέλευση στους χώρους των καταστημάτων με αποτέλεσμα την αλλαγή των συνηθειών τους.
4	Οι καταναλωτές θα ήθελαν μια κοινωνική αλληλεπίδραση με άλλους ανθρώπους κάτι το οποίο λείπει από τις ηλεκτρονικές παραγγελίες.
5	Το αυξημένο κόστος μεταφοράς των εμπορευμάτων στο σπίτι.
6	Ανησυχία για τον κίνδυνο παράδοσης εμπορευμάτων κακής ποιότητας.
7	Ανησυχία για τις ηλεκτρονικές πληρωμές και την καταχώρηση προσωπικών στοιχείων στο διαδίκτυο.

Πίνακας 1. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα καταναλωτικών προτιμήσεων στις On Line αγορές, Πηγή, Ramus, Nielsen, 2006.

Τόσο για τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα που αναφέρθηκαν οι καταναλωτές είχαν μια γενικότερα θετική εικόνα για τις μεγαλύτερες εταιρίες σε αντίθεση με τις μικρότερες. Για τις διαδικτυακές αγορές επίσης φαίνεται να παίζει καθοριστικό ρόλο ο παράγοντας επιρροής από άλλους ανθρώπους του οικογενειακού κύκλου (Ramus, Nielsen, 2006).

2.7.2 Η σπουδαιότητα της μελέτης των καταναλωτικών προτιμήσεων για ένα επιχειρηματικό σχέδιο

Με βάση τις παραπάνω καταναλωτικές προτιμήσεις που έχουν εξαχθεί από τις διεθνείς έρευνες το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να λάβει υπόψη τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που έθεσαν οι καταναλωτές στις έρευνες που έχουν υλοποιηθεί στο εξωτερικό έτσι ώστε κατά την σύνταξη του σχεδίου να ληφθούν υπόψη αυτοί οι παράγοντες που θα κάνουν επιτυχημένο το επιχειρηματικό σχέδιο.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή 3^{ου} Κεφαλαίου

Στο 3^ο κεφάλαιο έγινε αναφορά στην μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου της παρούσας διατριβής. Για την παρούσα διατριβή χρησιμοποιήθηκαν δευτερογενή στοιχεία για την ανάλυση του θεωρητικού υποβάθρου της εργασίας ενώ για το πρακτικό μέρος χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενή στοιχεία μέσω της συλλογής ερωτηματολογίου προκειμένου να απαντηθούν ερωτήματα σχετικά με τους στόχους του επιχειρηματικού σχεδίου.

3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφία για τα επιχειρηματικά σχέδια παρατηρήθηκε ότι για να είναι επιτυχημένο ένα επιχειρηματικό σχέδιο προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει θα πρέπει να γίνει μια αξιόλογη και προσεκτική εργασία με υγιή σκεπτικισμό στην παρουσίαση του θέματος (Karlsson, Honig, 2009).

Για την επιτυχή ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει η Διοικητική ομάδα να συντάξει εξ' αρχής τους στόχους που θέτει για την επιτυχία ή όχι του εγχειρήματος που προτείνει. Η προσπάθεια των ιδρυτών για την υλοποίηση του επιχειρηματικού προγραμματισμού θα πρέπει να είναι η συλλογή των πληροφοριών και η ανάδειξη της επιχειρηματικής ευκαιρίας με τον προσδιορισμό των πληροφοριών που θα κάνουν την επιχείρηση να ξεχωρίσει στην αγορά. Στα ερευνητικά ερωτήματα θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται και να αναλύονται οι παράγοντες της συλλογής, της ανάλυσης πληροφοριών, η αξιολόγηση και ο εντοπισμός των απαιτούμενων καθηκόντων και ο προσδιορισμός των κινδύνων της στρατηγικής που θα χρησιμοποιηθεί προβάλλοντας τις οικονομικές εξελίξεις της επιχείρησης μετά την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου.

Η Ι. & Σ. Σκλαβενίτης είναι μια επιχείρηση με εμπειρία στο χώρο των Super Market και είναι η πρώτη εταιρία που ξεκίνησε τις τηλεφωνικές παραγγελίες στο Περιστέρι της Αττικής το 1969. Η εταιρία έχει συνεχή εξέλιξη και το καταναλωτικό κοινό εμπιστεύεται την εταιρία εξηγώντας έτσι την ικανότητα της εταιρίας να αυξάνει τις πωλήσεις της με σχετικά μικρό αριθμό καταστημάτων έναντι των σημείων πώλησης των ανταγωνιστών. Η εταιρία είχε και έχει γνώμονα την εξυπηρέτηση του πελάτη και ο στόχος της είναι να προσφέρει στο καταναλωτικό της κοινό υπηρεσίες πρωτοποριακές για το χώρο που θα την κάνουν να ξεχωρίζει και να προσφέρει εξυπηρέτηση.

Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία τα ερευνητικά ερωτήματα που χρησιμοποιήθηκαν για να σχεδιαστεί το επιχειρηματικό σχέδιο είχαν ως εξής:

- Πόσο αποδοτικό θα είναι το μοντέλο Super Market μέσω αποκλειστικής διάθεσης προϊόντων από On Line Παραγγελίες.
- Ποια η πρόθεση των πελατών να εξυπηρετηθούν από ένα τέτοιο μοντέλο Super Market με σκοπό την διάθεση προϊόντων μέσω On Line παραγγελιών.

Με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί εξ' αρχής σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο το οποίο με τις ερωτήσεις του κάλυπτε το κενό στην αγορά και αποδεικνυε την πρωτοτυπία ή όχι του εν λόγω εγχειρήματος για On Line πώληση εμπορευμάτων. Με το σχεδιασμένο για την διπλωματική ερωτηματολόγιο τέθηκαν και ερωτήματα για παραγγελίες μέσω τηλεφώνου έτσι ώστε να αποδειχθεί αν οι πελάτες επιλέγουν άλλου τύπου μοντέλο Super Market και το εγχείρημα δεν αποδώσει καρπούς.

3.3 Μεθοδολογία

3.3.1 Δευτερογενής έρευνα

Για τις έρευνες χρησιμοποιούνται διάφορες πληροφορίες οι οποίες αναλόγως του βαθμού επεξεργασίας τους χωρίζονται σε πρωτογενής – δευτερογενής. Οι πρωτογενής έρευνες αφορούν την συλλογή των απαραίτητων στοιχείων για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος, ενώ οι δευτερογενής έρευνες αφορούν στοιχεία που συλλέχθηκαν από άλλες έρευνες και για άλλους σκοπούς και υπάρχουν ήδη. Για την συγγραφή του θεωρητικού υποβάθρου της διπλωματικής εργασίας χρησιμοποιήθηκαν δευτερογενής πηγές πληροφόρησης. Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν επικεντρωνόταν

στην συλλογή δευτερογενών στοιχείων και δεν είναι για να επιλύσουν συγκεκριμένο πρόβλημα μιας επιχείρησης αλλά η επιλογή έγινε για άλλους σκοπούς και συγκεκριμένα για την παρουσίαση των κεφαλαίων προκειμένου να συνταχθεί το επιχειρηματικό σχέδιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας (Σταθακόπουλος, 2005).

Η δευτερογενής έρευνα προδιαγράφει κάποια πλεονεκτήματα και κάποια μειονεκτήματα. Τα βασικά πλεονεκτήματα της δευτερογενούς έρευνας τα οποία είναι και χρήσιμα για τους ερευνητές και για τους σκοπούς της διπλωματικής εργασίας είναι αφενός το **μηδενικό κόστος συλλογής** μιας και οι δαπάνες που έχουν πραγματοποιηθεί για τις έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί από τον αρχικό ερευνητή και αφετέρου το **σύντομο χρονικό διάστημα** που απαιτείται για την μελέτη των πηγών αφού μπορούμε να ανατρέξουμε στις αρχικές πηγές και να συγκρίνουμε τις έρευνες. Επίσης δυο σημαντικά χαρακτηριστικά που ανήκουν στα πλεονεκτήματα της δευτερογενούς έρευνας είναι η αντίληψη της μελέτης περίπτωσης όπου **η συλλογή των δεδομένων** βοηθά για την κατανόηση της υπό-μελέτη επιχείρησης και τα **δεδομένα** τα οποία ήδη έχουν συγκεντρωθεί και ομαδοποιηθεί. Τα μειονεκτήματα που συναντώνται στις δευτερογενείς έρευνες είναι η ακρίβεια, η καταλληλότητα, η διαθεσιμότητα και η επάρκεια των ερευνών (Σταθακόπουλος, 2005). Για την παρούσα διπλωματική εργασία και για την ολοκλήρωση της τα πλεονεκτήματα της δευτερογενούς έρευνας μας βοήθησαν να συντάξουμε ένα επιχειρηματικό σχέδιο βασισμένο στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία με μειονεκτήματα που εντοπιστήκαν κυρίως στην διαθεσιμότητα των ερευνών παρ' όλη την σύντομη χρονική διάρκεια της εκπόνησης.

3.3.1.1 Πηγές συλλογής δεδομένων

Οι πηγές συλλογής δεδομένων διακρίνονται στις εσωτερικές, όπου τα δεδομένα είναι διαθέσιμα μόνο για σκοπούς εντός της επιχείρησης και τις εξωτερικές, όπου τα δεδομένα είναι διαθέσιμα από το εξωτερικό περιβάλλον της υπό-μελέτη επιχείρησης.

Για την παρούσα διπλωματική εργασία όλες οι πηγές που λήφθηκαν ήταν μέσω της δευτερογενούς έρευνας. Επομένως, ήταν εξωτερικές πηγές και λήφθηκαν επί το πλείστον από επιστημονικά βιβλία, επιστημονικά άρθρα της διεθνούς βιβλιογραφίας και κλαδικές μελέτες για τον κλάδο των Super Market και συγκεκριμένα όσο αφορά το επιχειρηματικό σχέδιο από στοιχεία της εταιρίας I. & Σ. Σκλαβενίτης όπως αυτά είναι αναρτημένα στο διαδίκτυο.

3.3.2 Πρωτογενής έρευνα

Για την παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος με την χρήση κατάλληλου σχεδιασμένου ερωτηματολογίου που περιλαμβάνει τεχνικές συλλογής δεδομένων από ερωτώμενους προκειμένου να απαντηθούν μια σειρά ερωτημάτων που θα καλύψουν το φάσμα των ερευνητικών ερωτημάτων (Chawla, Sondhi, 2011). Η μέθοδος επιλογής του δείγματος είναι αυτή της μη πιθανότητας γιατί στηρίζεται σε κριτήρια που βασίζονται στην ευκολία, τον σύντομο χρόνο συλλογής λόγω του περιορισμένου χρόνου της εκπόνησης της διατριβής, την ευκολία κ.α. Η επιλογή του δείγματος ευκολίας που λήφθηκε για την μελέτη μας δεν εξασφαλίζει ένα δείγμα γενικού πληθυσμού αλλά μια προκαθορισμένη πιθανότητα επιλογής με κριτήριο την ευκολία των ατόμων που θα απαντήσουν το ερωτηματολόγιο. Το δείγμα ευκολίας δεν είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού και δεν έχει την επιτυχία της τυχαιότητας που λαμβάνει ένα δείγμα μη πιθανότητας. Τα αποτελέσματα των δειγμάτων ευκολίας δεν είναι αντιπροσωπευτικά για να γενικευτούν και να ληφθούν υπόψη για τον γενικό πληθυσμό λόγω των παραπάνω επισημάνσεων (Henry, 1990).

Η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας αποτελείται από ένα ερωτηματολόγιο με 31 ερωτήσεις το οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν ερωτώμενοι μέσω της δημοσίευσής του στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης.

Η περιγραφή της μεθόδου που ασχολείται με την συλλογή, παρουσίαση και ταξινόμηση των δεδομένων ανάλογα με το είδος των χαρακτηριστικών που περιγράφουν αναλύεται μέσω της περιγραφικής ανάλυσης. Η περιγραφική ανάλυση κρίνεται αναγκαία καθώς η χρήση των περιγραφικών τεχνικών συμβάλλουν στην παρουσίαση και την κατανόηση των στοιχείων – χαρακτηριστικών του δείγματος αλλά και στην εξαγωγή χρήσιμων για την έρευνα αγοράς συμπερασμάτων. Στο κεφάλαιο 4 που ακολουθεί θα πραγματοποιηθεί προσπάθεια ανάλυσης του ερωτηματολογίου με βάση την περιγραφική στατιστική.

Η ανάλυση χωρίζεται σε τέσσερα τμήματα με βάση την τμηματοποίηση του ερωτηματολογίου που πραγματοποιήθηκε. Καταρχήν, θα αναλυθούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, αναλύθηκε η ενότητα που ασχολείται με την καταναλωτική συμπεριφορά (προφίλ καταναλωτή). Στη συνέχεια, έγινε η ανάλυση που αφορά τη γνώση ως προς τα προϊόντα που έχουν οι καταναλωτές και τέλος

διερευνήθηκαν τα ψυχοτεχνικά χαρακτηριστικά του καταναλωτή που βασίζονται στις αγοραστικές τους συνήθειες.

Το ερωτηματολόγιο αποσκοπεί στην καταγραφή των σκέψεων των ερωτώμενων για την δεδομένη χρονική στιγμή που κλήθηκαν να απαντήσουν. Επιλέχθηκε δειγματοληψία ευκολίας μέσω της ανάρτησης του ερωτηματολογίου στο διαδίκτυο με αποκλεισμό των ατόμων που δεν έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο. Με την μέθοδο ευκολίας οι ερωτηθέντες είχαν την επιλογή να απαντήσουν ή όχι στο ερωτηματολόγιο με δική τους κρίση και τα αποτελέσματα δεν είναι αντιπροσωπευτικά όσο αφορά τον γενικό πληθυσμό μιας και αποκλείονται κατηγορίες ανθρώπων (Henry, 1990). Συγκεκριμένα η εύρεση των ερωτηθέντων έγινε τυχαία μέσω της ανάρτησης του ερωτηματολογίου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ο αρχικός στόχος που είχε τεθεί κατά την έναρξη της διπλωματικής ήταν η συμπλήρωση κατ' ελάχιστου αριθμού 150 απαντήσεων. Η τελική συμπλήρωση έγινε από 230 ανθρώπους με πρόσβαση το internet με ρυθμό απόκρισης +53% από την αρχική πρόβλεψη σε χρονικό διάστημα 12 ωρών.

3.3.2.1 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Σύμφωνα με τους Kerwin και DeVaus (Beiske, 2007) το ερωτηματολόγιο δομήθηκε για την συλλογή πρωτογενών στοιχείων με μια σειρά ερωτήσεων για τις οποίες οι συμμετέχοντες έπρεπε να δώσουν απαντήσεις οι οποίες θα καταγραφούν σε συγκεκριμένες ίδιες ερωτήσεις. Σύμφωνα με τον Oppenheim ένα ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι καλά σχεδιασμένο για να παρακινήσει τους ερωτηθέντες να το απαντήσουν και να δώσουν ακριβείς πληροφορίες έτσι ώστε τα δεδομένα να είναι αξιόπιστα. Οι ερωτήσεις που αναπτύχθηκε το ερωτηματολόγιο είναι δυο τύπων:

Κλειστά ερωτήματα: αποτελούνται οι ερωτήσεις που θα απαντώνται με πιθανά αντίθετα αποτελέσματα και η εξαγωγή συμπερασμάτων είναι πιο εύκολη στην ανάλυσή τους.

Κλειστού τύπου: αποτελούνται οι ερωτήσεις που προσφέρουν μια σειρά απαντήσεων όπου ο ερωτώμενος θα καλείται να επιλέξει. Η ανάλυσή τους είναι εξίσου πιο εύκολη από τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.

Οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου αποφεύχθηκαν από το ερωτηματολόγιο λόγω της μη στατιστικής επεξεργασίας των απαντήσεων.

Για τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου είχαν ληφθεί υπόψη **οι στόχοι της έρευνας** για την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου, έγινε η επιλογή της **μεθόδου συλλογής δεδομένων** αφότου είχε γίνει ξεκάθαρη η ομάδα ανθρώπων που θα απαντήσουν το ερωτηματολόγιο και έγινε η **κατάλληλη εξειδίκευση** των ερωτήσεων προκειμένου να ανταποκρίνονται στους ερευνητικούς στόχους της διπλωματικής εργασίας (Παρασκευόπουλος, 1999).

3.2.1.3 Ανάλυση περιεχομένου ερωτηματολογίου

Ο σχεδιασμός του περιεχομένου του ερωτηματολογίου δεν έγινε απλά με την καταγραφή ερωτήσεων αλλά έγινε προσεκτικά και με σχεδιασμό προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα. Τα ερωτηματολόγια αποτελούν μια γρήγορη λύση για την μεθοδολογία της έρευνας και για την διπλωματική εργασία είναι μια μέθοδος η οποία σε σύντομο χρονικό διάστημα μπορεί να μας δώσει τα κατάλληλα αποτελέσματα τα οποία μπορούν μελλοντικά να χρησιμοποιηθούν και για περαιτέρω έρευνα (Boynton, Greenhalagh, 2004).

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει σαφή και ξεκάθαρη διατύπωση των ερωτήσεων και έτσι επιτρέπεται στους ερωτώμενους να απαντήσουμε με επιτυχία στις ερωτήσεις που έχουν τεθεί. Οι ερωτήσεις έχουν γίνει με απλοϊκό τρόπο προκειμένου οι ερωτώμενοι να αντιλαμβάνονται τις ερωτήσεις και να μην υπάρξουν προβλήματα προοπτικής της έρευνας (Drennan, 2003).

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 2 ενότητες:

- **Γενικές ερωτήσεις σχετικές με τις συνήθειες των καταναλωτών σε σχέση με τις αγορές τους από τα Super Market**, περιλαμβάνονται ερωτήσεις που δείχνουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών ως προς τα Super Market
- **Ερωτήσεις σχετικές με την πρόθεση αγοράς**, περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικές με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί για την αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου.
- **Ερωτήσεις σχετικές με την συνολική στάση των καταναλωτών**, περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικές με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί για την αξιολόγηση του επιχειρηματικού σχεδίου και ταυτίζονται με την συνολική στάση των καταναλωτών.
- **Δημογραφικά στοιχεία**, περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικές με το φύλο, την ηλικία, κ.α.

Όσο αφορά τις γενικές ερωτήσεις που σχετίζονται με τις συνήθειες των καταναλωτών και τις αγορές τους από Super Market έχουν χρησιμοποιηθεί τρεις ερωτήσεις που μας δείχνουν εάν οι συμμετέχοντες έχουν άμεση επαφή με την έρευνά μας καθώς και την προτίμηση που δείχνουν στο Super Market που κάνουν συνήθως τις αγορές τους. Επίσης έχουν γίνει δυο ερωτήματα χρησιμοποιώντας την 5βαθμη και την 4βαθμη κλίμακα Likert (Σταθακόπουλος, 2005) για την ικανοποίηση τους καθώς και ο προσδιορισμός των παραγόντων για τις συνήθειες αγορές τους από συγκεκριμένο Super Market. Με τις ερωτήσεις της πρώτης ενότητας βλέπουμε τις αγοραστικές συνήθειες των ερωτηθέντων. Στην δεύτερη ενότητα και τις ερωτήσεις που σχετίζονται με την πρόθεση της αγοράς έχουν χρησιμοποιηθεί 5 ερωτήσεις κλειστού τύπου με προκαθορισμένες ερωτήσεις και 8 ερωτήσεις με την μέθοδο Likert (1 = Καθόλου πιθανό; 5 = Πάρα πολύ πιθανό), (Hansen, Jensend, Solgaard, 2000). Οι ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας αφορούν αποκλειστικά τα ερευνητικά μας ερωτήματα.

Στην Τρίτη ενότητα ρωτήσαμε την πρόθεση των καταναλωτών σε συνολικό επίπεδο χρησιμοποιώντας την μέθοδο Likert (1 = Διαφωνώ απόλυτα; 5 = Συμφωνώ απόλυτα), (Hansen, Jensend, Solgaard, 2000) και ο στόχος ήταν η εξέταση των ερευνητικών ερωτημάτων μέσα από 4 ερωτήσεις που απαντούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

Τέλος στην τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν 9 ερωτήσεις για τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων προκειμένου να έχουμε μια εικόνα για το δείγμα μας έτσι ώστε να εξάγουμε αντικειμενικά συμπεράσματα.

Κεφάλαιο 4

Εμπειρική Εφαρμογή

Στο τρέχον κεφάλαιο θα γίνει η ανάλυση του ερωτηματολογίου με την μέθοδο επεξεργασίας δεδομένων του excel.

Η ανάλυση του ερωτηματολογίου στο συγκεκριμένο κεφάλαιο μας δίνει τις απαντήσεις για τα ερευνητικά ερωτήματα προκειμένου το επιχειρηματικό σχέδιο να είναι βιώσιμο και να αξιολογηθεί θετικά από τους μετόχους, τους τραπεζίτες και όσους θα φέρουν άμεση σχέση με την υλοποίηση της προτεινόμενης επέκτασης Super Market (Stark, Mason, 2004).

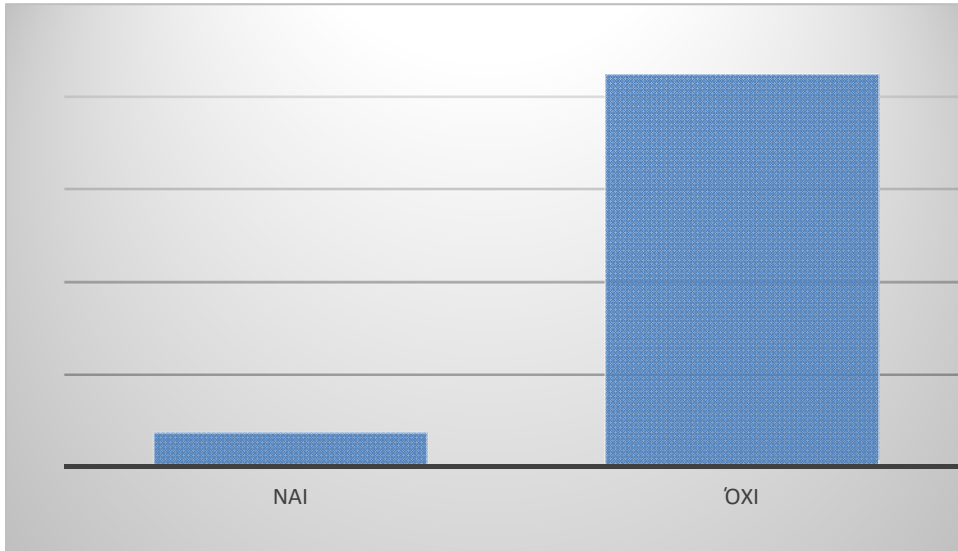
4.1 Ανάλυση Ευρημάτων

Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε 2 μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελούσε τις ερωτήσεις που σχετίζονται με τις γενικές πληροφορίες των καταναλωτών σε σχέση με τα Super Market, τις ερωτήσεις σχετικά με την πρόθεση της αγοράς και την συνολική στάση των καταναλωτών. Το δεύτερο μέρος αποτελούσε τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων.

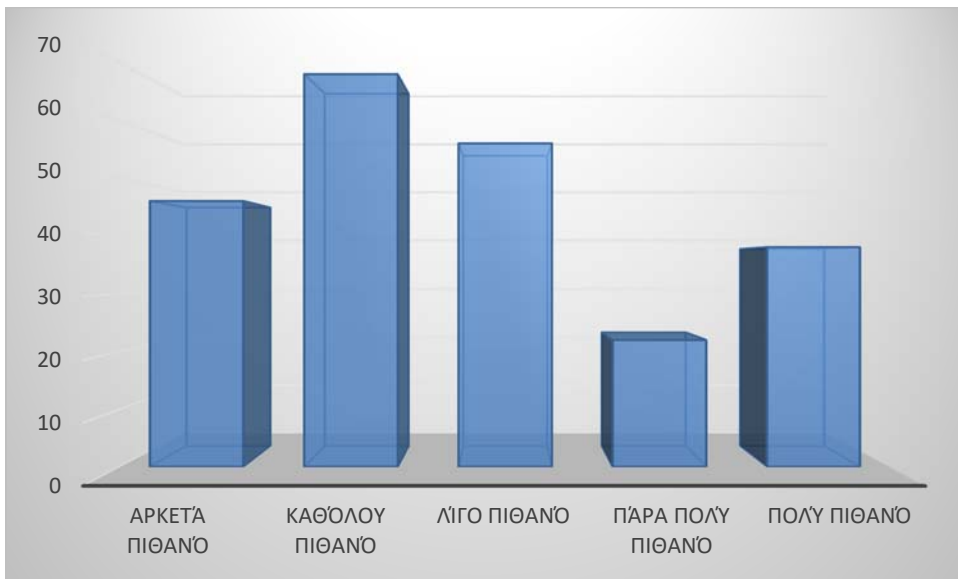
Προκειμένου να διεξαχθεί καλύτερη ανάλυση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα excel έτσι ώστε μέσω των γραφημάτων να σχολιαστούν εκείνες οι απαντήσεις που μας ενδιαφέρουν για τα ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας και τα οποία έχουν ως εξής:

- Ποια η πρόθεση των πελατών να εξυπηρετηθούν από ένα τέτοιο μοντέλο Super Market με σκοπό την διάθεση προϊόντων μέσω On Line παραγγελιών.
- Πόσο αποδοτικό θα είναι το μοντέλο Super Market μέσω αποκλειστικής διάθεσης προϊόντων από On Line Παραγγελίες.

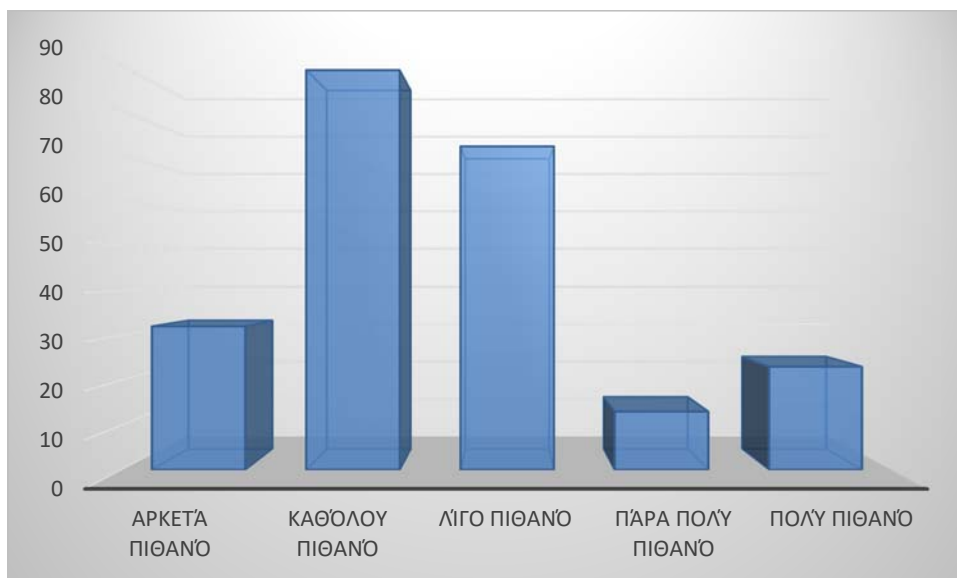
Ερευνητικό Ερώτημα 1: Πρόθεση των πελατών για αγορές προϊόντων μέσω internet.



Διάγραμμα 1: Εμφάνιση της αγοράς στην υπάρχουσα εμπειρία για αγορά προϊόντων Super Market μέσω internet.



Διάγραμμα 2: Πρόθεση για αγορά προϊόντων Super Market μέσω internet.



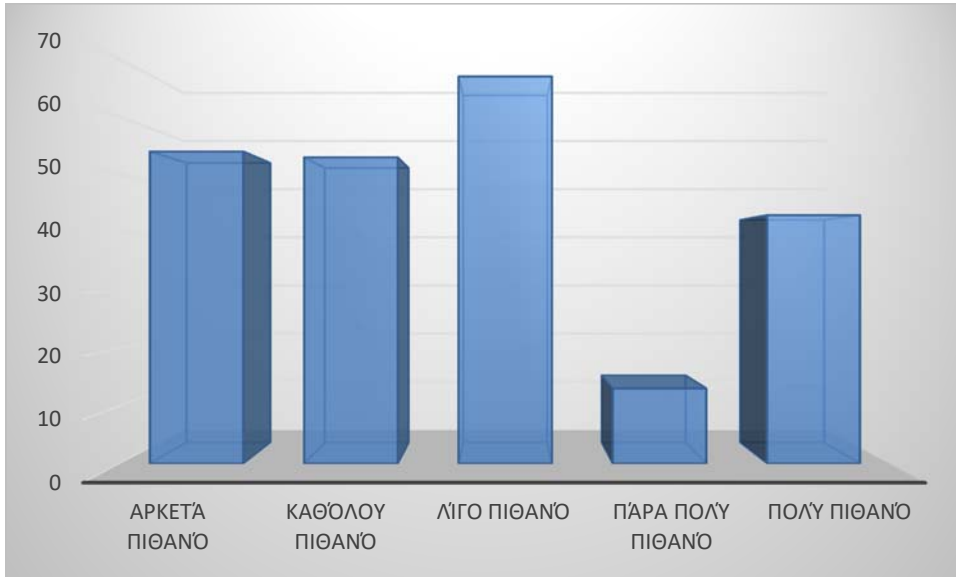
Διάγραμμα 3: Πρόθεση για αποκλειστική αγορά προϊόντων Super Market μέσω internet.

Με βάση τα παραπάνω τρία γραφήματα παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει σχετική εμπειρία για αγορές προϊόντων Super Market αποκλειστικά μέσω internet. Αυτό το δείχνει το υψηλό ποσοστό που αγγίζει το 92% του δείγματος το οποίο δεν έχει αντίστοιχη εμπειρία. Με την παρούσα ανάλυση προκύπτει ότι οι καταναλωτές λόγω της μη ύπαρξης τέτοιου τύπου καταστημάτων (On Line Παραγγελιών αγαθών Super Market μέσω Internet) δεν είναι εξοικειωμένοι στις On Line παραγγελίες μιας και στην Ελλάδα δεν υπάρχει κανένα ανταγωνιστικό κατάστημα τέτοιου τύπου.

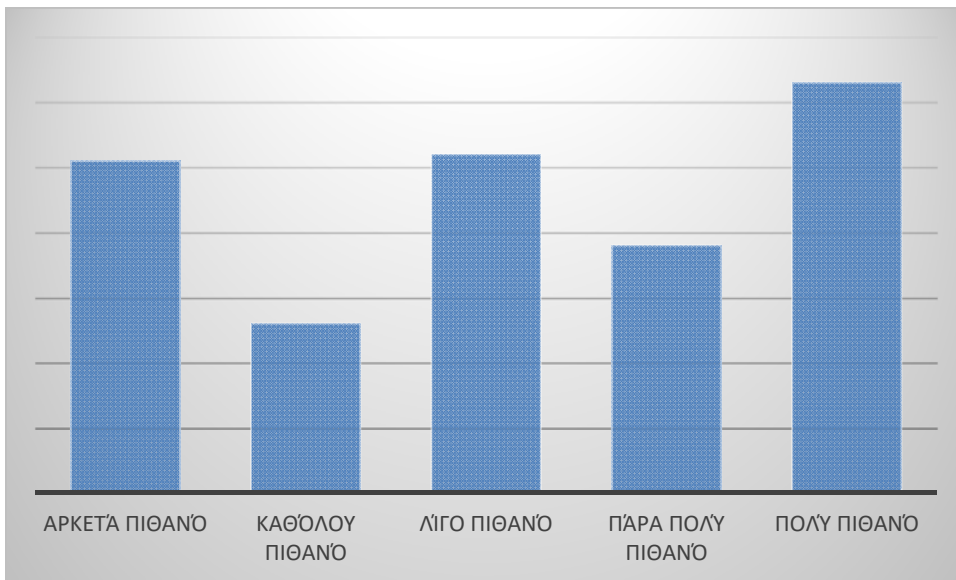
Όσο αφορά την γενική πρόθεση της αγοράς για παραγγελίες μέσω internet τα ποσοστά έχουν ως εξής: περίπου 17% πολύ πιθανό, 17% πάρα πολύ πιθανό, 20% αρκετά πιθανό ενώ περίπου το 30% του δείγματος αποκλείει τις παραγγελίες αυτού του τύπου και 24% το θεωρεί λίγο πιθανό να αγοράσει προϊόντα Super Market μέσω internet. Όσο αφορά την αποκλειστική παραγγελία προϊόντων Super Market μέσω internet περίπου το 10% το θεωρεί πολύ πιθανό, περίπου το 6% το θεωρεί πάρα πολύ πιθανό, το 31% λίγο πιθανό και περίπου το 52% το θεωρεί καθόλου και αρκετά πιθανό να αγοράζει αποκλειστικά μέσω Internet προϊόντα Super Market.

Για ένα νέο τύπου κατάστημα το οποίο δεν έχει λάβει χώρα στον κλάδο και δεν έχει δοκιμασθεί, το ποσοστό του 34% του δείγματος το οποίο δείχνει την πρόθεσή του για αγορές προϊόντων Super Market μέσω Internet είναι ένα υψηλό ποσοστό το οποίο εκτιμάται ότι θα βοηθήσει το νέο εγχείρημα της εταιρίας για την δημιουργία του νέου καταστήματος.

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Αποδοτικότητα του νέου τύπου μοντέλο Super Market για αποκλειστική διάθεση προϊόντων μέσω internet.

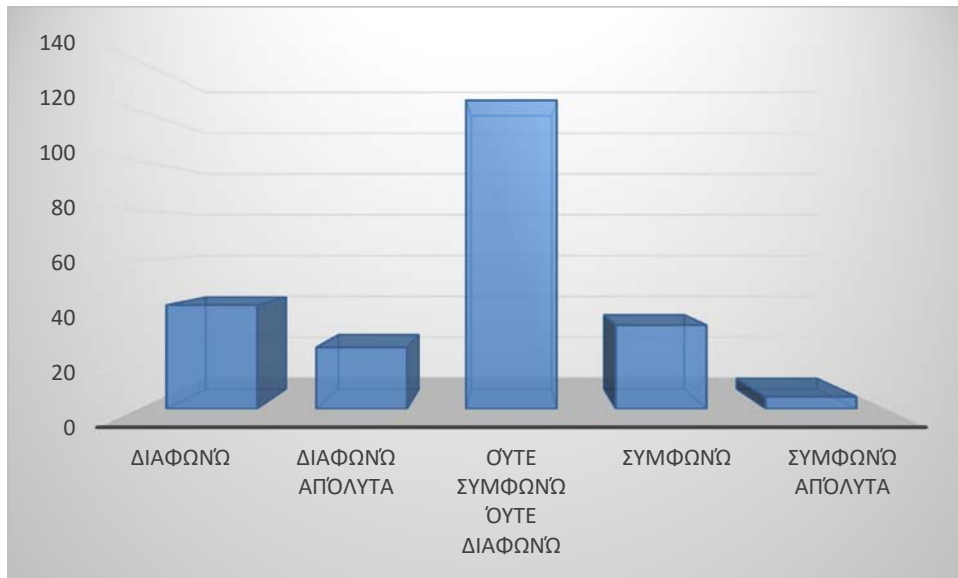


Διάγραμμα 4: Εμφάνιση της πρόθεσης για αγορά προϊόντων Super Market λόγω έλλειψης χρόνου.

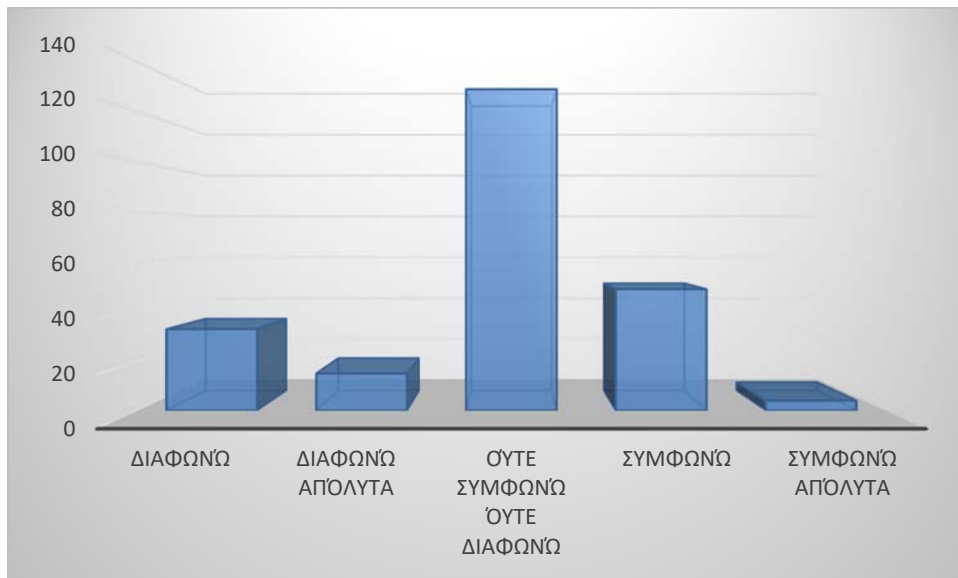


Διάγραμμα 5: Εμφάνιση της πρόθεσης για αγορά προϊόντων Super Market λόγω χαμηλότερης τιμής.

Μεταπτυχιακή Διατριβή Επιπέδου Μάστερ



Διάγραμμα 6: Εμφάνιση της πρόθεσης των μελών της οικογένειας για αγορά προϊόντων Super Market μέσω Internet.



Διάγραμμα 7: Εμφάνιση της πρόθεσης των φίλων για αγορά προϊόντων Super Market μέσω Internet.

Με βάση τα παραπάνω 4 γραφήματα τα οποία σχεδιάστηκαν για να απαντήσουν το δεύτερο ερευνητικό μας ερώτημα το οποίο έχει να κάνει με την αποδοτικότητα του νέου τύπου Super Market για αποκλειστική διάθεση προϊόντων Super Market βλέπουμε ότι η πρόθεση της αγοράς για αγορές προϊόντων Super Market μέσω Internet λόγω έλλειψης

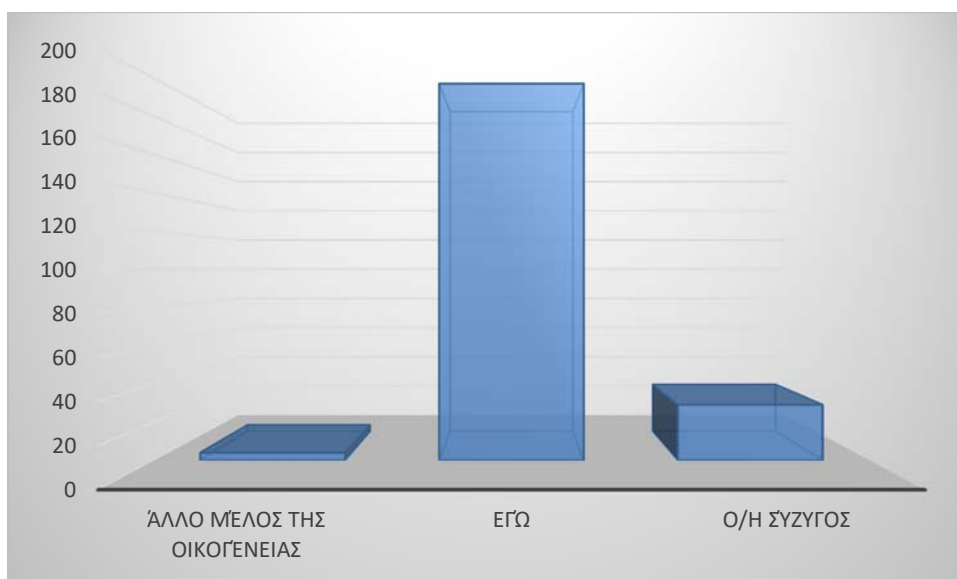
χρόνου είναι Πολύ πιθανό να το επιλέξουν σε ποσοστό περίπου 19%, πάρα πολύ πιθανό 6%, λίγο πιθανό 29%, καθόλου πιθανό 23% και αρκετά πιθανό 23%.

Όσο αφορά την πρόθεση για αγορές αποκλειστικής διάθεσης μέσω internet λόγω χαμηλότερης τιμής σε προϊόντα αυτού του τύπου τα ποσοστά αλλάζουν και οι καταναλωτές δείχνουν μεγαλύτερη πρόθεση να αγοράζουν από εκεί σε ποσοστό περίπου 28% πολύ πιθανό, 17% πάρα πολύ πιθανό, 23% λίγο πιθανό, 11% καθόλου πιθανό και 22% αρκετά πιθανό.

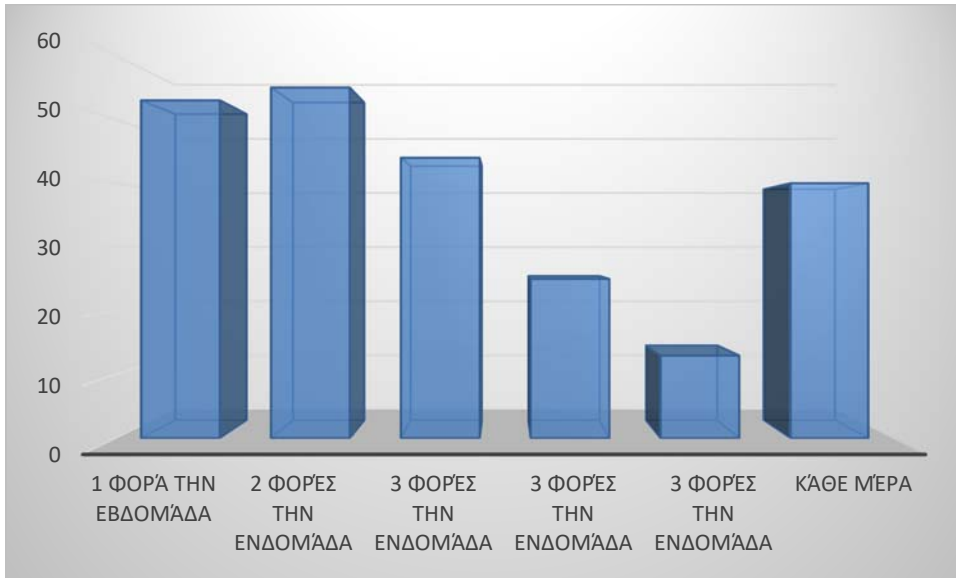
Όσο αφορά την πρόθεση της οικογένειας και των φίλων των ερωτηθέντων κατά μέσο όρο η πρόθεση για αγορά προϊόντων μέσω internet το 18% συμφωνεί και το 2% συμφωνεί απόλυτα, το 55% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και περίπου το 8% διαφωνεί απόλυτα ενώ το 16% διαφωνεί.

Φαίνεται ότι την πρόθεση των καταναλωτών και κατ' επέκταση την αποδοτικότητα του νέου τύπου Super Market για On Line αγορές μέσω internet την επηρεάζουν διάφοροι παράγοντες όπως οι τιμές των προϊόντων στο νέου τύπου Super Market και ο ελεύθερος χρόνος των καταναλωτών. Από το σύνολο του δείγματος μόνο το 23% απορρίπτει την πρόθεση αγοράς προϊόντων μέσω internet παρόλη την έλλειψη χρόνου που θα έχουν και το 11% παρόλη την πτώση τιμών που μπορεί να εμφανίσουν τα προϊόντα. Καθοριστικό λοιπόν ρόλο στην στάση των καταναλωτών φαίνεται να παίζουν οι τιμές των προϊόντων αφού το 43% του δείγματος φαίνεται να είναι έχει θετική στάση για την αγορά προϊόντων με χαμηλότερη τιμή μέσω Internet.

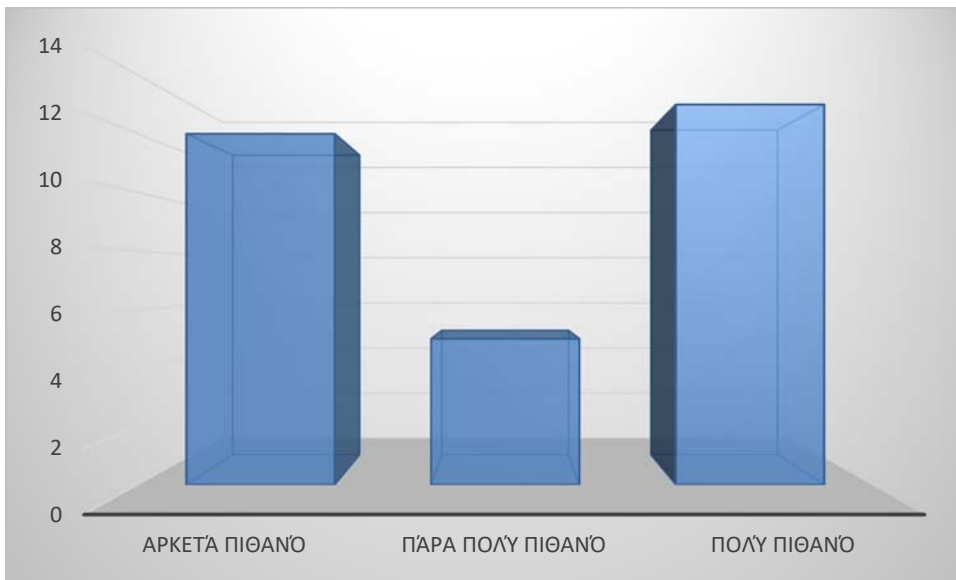
Ερευνητικό Ερώτημα 3: Συνολική στάση με τα συμβατικά Super Market.



Διάγραμμα 8: Εμφάνιση του ποιος κάνει τις αγορές από τα συμβατικά Super Market.

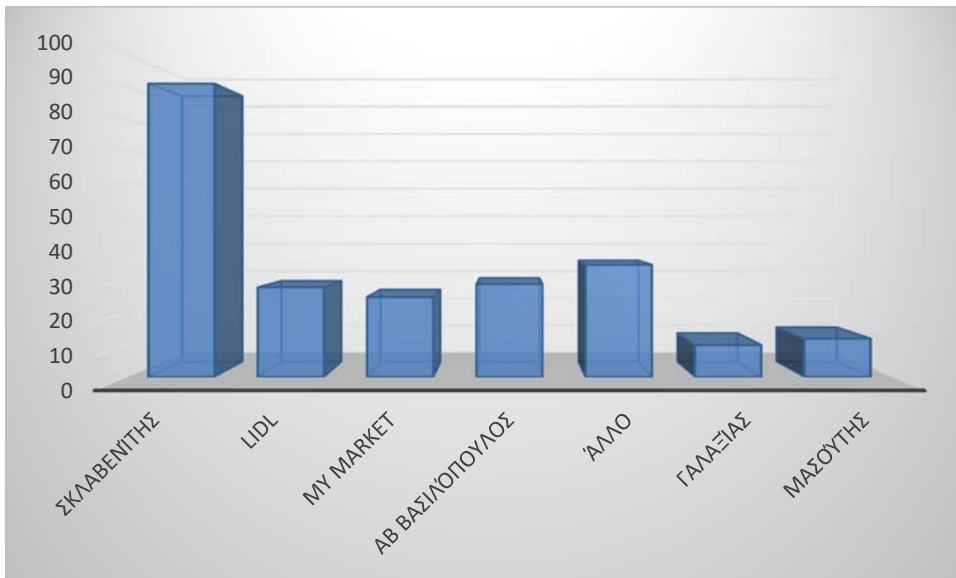


Διάγραμμα 9: Εμφάνιση των επισκέψεων στα συμβατικά Super Market ανά ημέρες την εβδομάδα.

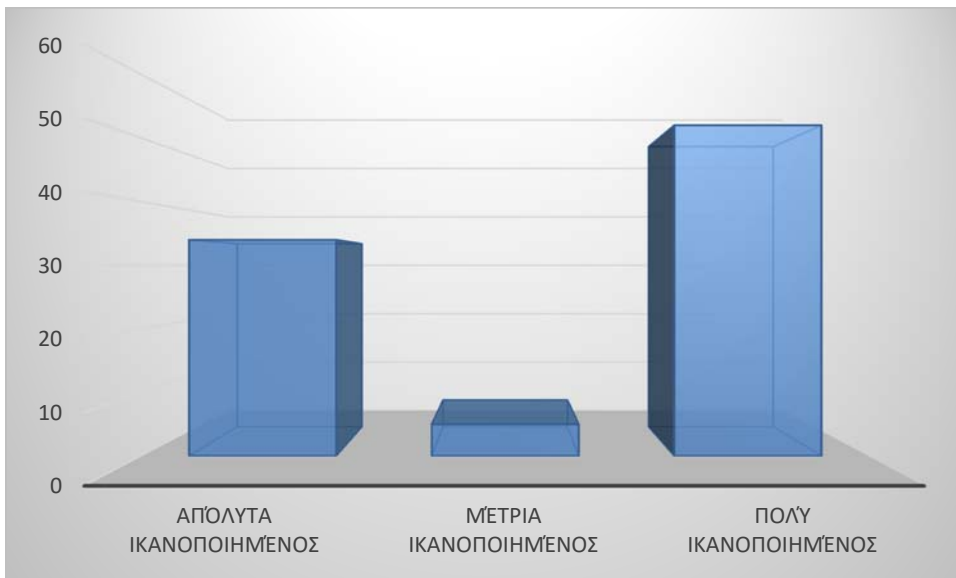


Διάγραμμα 10: Εμφάνιση των καταναλωτών που επισκέπτονται το Super Market πάνω από 3 φορές την εβδομάδα για αποκλειστική αγορά μέσω internet.

Μεταπτυχιακή Διατριβή Επιπέδου Μάστερ



Διάγραμμα 11: Εμφάνιση της προτίμησης των καταναλωτών στις αλυσίδες των συμβατικών Super Market.



Διάγραμμα 12: Εμφάνιση της ικανοποίησης των καταναλωτών στις αλυσίδες των συμβατικών Super Market.

Από τα τελευταία 5 διαγράμματα ελήφθησαν πληροφορίες σχετικές με τις προτιμήσεις των καταναλωτών του δείγματος για την εταιρία Super Market που προτιμούν για τις αγορές τους καθώς και το βαθμό ικανοποίησης που λαμβάνουν από αυτή την εταιρία, πληροφορίες χρήσιμες για να δούμε την στάση των καταναλωτών στο νέο εγχείρημα της εταιρίας ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ. Επίσης λάβαμε και πληροφορίες για το ποιος κάνει τις αγορές

στην οικογένεια, πληροφορία χρήσιμη διότι όπως φαίνεται από το δείγμα μας το 86% συνηθίζουν οι ίδιοι να κάνουν τις αγορές τους στο Super Market επομένως και οι απαντήσεις στα υπόλοιπα ερωτήματα είναι αντιπροσωπευτικές.

Στην απάντηση για το πόσες φορές ψωνίζουν την εβδομάδα από το Super Market λάβαμε τις εξής απαντήσεις, μια φορά περίπου το 23%, 2 φορές την εβδομάδα περίπου το 24%, 3 φορές την εβδομάδα περίπου το 19%, 4 φορές την εβδομάδα περίπου το 11%, 5 φορές την εβδομάδα περίπου το 6% και καθημερινά περίπου το 18%. Στους καταναλωτές που επισκέπτονται τα συμβατικά Super Market πάνω από 3 φορές την εβδομάδα τέθηκε το ερώτημα να μας πουν την πρόθεσή τους αν θα έκαναν αποκλειστική διάθεση αγορών προϊόντων Super Market μέσω Internet και οι απαντήσεις που λάβαμε ήταν πολύ ικανοποιητικές για το νέο εγχείρημα μιας και το 43% περίπου απάντησε πολύ πιθανό, 17% περίπου απάντησε πάρα πολύ πιθανό και το 40% αρκετά πιθανό.

Τέλος όσο αφορά τις προτιμήσεις των καταναλωτών στην αλυσίδα Super Market της προτίμησής τους η υπό εξέταση εταιρία ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ έλαβε το μεγαλύτερο ποσοστό σε ποσοστό περίπου 40% ακολουθώντας οι εταιρίες ΑΒ Βασιλόπουλος με περίπου 13%, Lidl με περίπου 12%, My market με περίπου 11%, Μασούτης με περίπου 5%, Γαλαξίας με περίπου 4% και το Άλλο με περίπου 15%, (διευκρινίζεται ότι στο άλλο συμπεριλαμβάνονται όλες εκείνες οι αλυσίδες οι οποίες κατέχουν μικρότερα μερίδα αγοράς στον κλάδο οπότε δεν ζητήθηκε να απαντηθούν ονομαστικά ποιες είναι μιας και ο στόχος του ερωτήματος ήταν αν η υπό εξέταση εταιρία ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ κατέχει υψηλά μερίδια στον κλάδο για να μπορούμε να δούμε την στήριξη των πελατών και τις μεθόδους μάρκετινγκ που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία για την προώθηση του εγχειρήματος). Τέλος αξίζει να σημειώσουμε ότι στο ερώτημα αν οι καταναλωτές μας είναι ικανοποιημένοι από την εταιρία Super Market που συνηθίζουν να κάνουν τις αγορές τους λάβαμε τις απαντήσεις ως απόλυτα ικανοποιημένοι στο 37% περίπου, μέτρια ικανοποιημένοι 5% περίπου και 57% περίπου πολύ ικανοποιημένοι.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναπτυχθούν τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν κατά την εκπόνηση της παρούσας διατριβής επιπέδου μάστερ. Το έναυσμα για την υλοποίηση της διατριβής ήταν η πρόσφατη μελέτη του ΙΕΛΚΑ (2018) η παρουσίαζε ότι η διαδικτυακή πώληση εμπορευμάτων Super Market θα αποτελέσει τα νέα δεδομένα της σύγχρονης εποχής που θα αλλάξουν τον κλάδο. Ο σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου για την δημιουργία ενός νέου τύπου Super Market το οποίο φιλοδοξεί να λάβει χώρα σε όλες τις περιοχές της Ελλάδας με απώτερο στόχο την αύξηση των μεριδίων αγοράς στον κλάδο λιανικής πώλησης τροφίμων.

Για την ολοκλήρωση της μελέτης αναλύθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας μέσω δευτερογενών στοιχείων ενώ για το πρακτικό μέρος χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενή στοιχεία μέσω συλλογής ερωτηματολογίου προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης.

Από την μια η οικονομική κρίση που περνάει η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια και από την άλλη η αλλαγή των καταναλωτικών συνηθειών απαιτεί μεθοδική έρευνα και ανάλυση για την ανάπτυξη ενός σωστού επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο θα αξιολογηθεί κατάλληλα προκειμένου η οποιαδήποτε επιχείρηση δημιουργήσει – επεκτείνει την οποιαδήποτε επιχειρηματικής της δραστηριότητα.

5.1 Συμπεράσματα της έρευνας

Το επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο βρίσκεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας έγινε βάση των καταγεγραμμένων βημάτων που ορίζει η βιβλιογραφία με σκεπτικισμό και στόχο την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων προκειμένου να εξασφαλιστεί η δημιουργία ενός νέου τύπου καταστήματος On line πώλησης εμπορευμάτων Super Market (Karlsson, Honing, 2009). Για την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου συλλέχθηκαν πληροφορίες χρήσιμες οι οποίες είναι απαραίτητες για την παρουσίαση του κλάδου προκειμένου το επιχειρηματικό σχέδιο να είναι ικανό να ακολουθήσει την τάση

της αγοράς. Η μακρόχρονη εμπειρία της ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ στο χώρο των Super Market καθώς και η εμπειρία των στελεχών της στις τηλεφωνικές παραγγελίες τις δίνει το προβάδισμα στην αγορά για ένα επιτυχή νέο κατάστημα με πώληση On Line παραγγελιών αγαθών Super Market.

Όσο αφορά το κομμάτι της βιβλιογραφίας χρησιμοποιήθηκε η δευτερογενής συλλογή στοιχείων κάτι που βοήθησε αρκετά την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου και την ανάλυση της θεωρητικής προσέγγισης μιας και δεν απαιτήθηκε κόστος για την συλλογή δεδομένων, αντιμετωπίστηκαν βέβαια προβλήματα εύρεσης πληροφοριών από έγκυρα επιστημονικά άρθρα για τα Ελληνικά Super Market γι' αυτό και αναζητήθηκαν και κάποιες εξωτερικές πληροφορίες για την υπό μελέτη εταιρία από μη έγκυρες πηγές του διαδικτύου.

Η μελέτη για την συμπεριφορά των καταναλωτών η οποία δεν πρέπει ποτέ να θεωρείται δεδομένη καθώς εμφανίζονται διαρκώς νέες τάσεις, οι παράγοντες που επηρεάζουν τις αγοραστικές συνήθειες των πελατών και οι προτιμήσεις τους είναι αντικείμενο της ποσοτικής μεθόδου η οποία για την επιτυχή δημιουργία του εν λόγω εγχειρήματος έγινε αντικείμενο μελέτης με ένα δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο αναλύθηκε στατιστικά μέσω excel και περιλάμβανε τεχνικές συλλογής δεδομένων (Chawla, Sondhi, 2011) με ερωτήματα που θα καλύψουν το φάσμα των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν εξ' αρχής. Επιλέχθηκε το δείγμα ευκολίας λόγω του περιορισμένου χρόνου εκπόνησης της διατριβής και τα αποτελέσματα του δείγματος δεν είναι αντιπροσωπευτικά από τον γενικό πληθυσμό (Henry, 1990) λόγω της ευκολίας συγκεκριμένων ατόμων τα οποία μπορούσαν να απαντήσουν την δεδομένη χρονική στιγμή.

Η περιγραφική στατιστική ανάλυση, μέσω του excel, που έγινε στο 4^ο κεφάλαιο αφορούσε τις ερωτήσεις κλειστών ερωτημάτων και κλειστού τύπου οι οποίες απαίτησαν πιο εύκολη ανάλυση λόγω μη χρήσης στατιστικού πακέτου για την ανάλυση του ερωτηματολογίου με διαγραμματικές απεικονίσεις της κλίμακας Likert.

Οι προτιμήσεις των καταναλωτών για το νέο τύπου κατάστημα On Line παραγγελιών μέσω Internet συνάδουν με την νέα τάση των καταναλωτών να αγοράζουν προϊόντα προσφοράς ή με έκπτωση (ΙΕΛΚΑ, 2019) μιας και στο δείγμα μας είδαμε ότι το 43% δείχνει την πρόθεση του για το νέο μοντέλο Super Market εάν τα προϊόντα έχουν καλύτερες τιμές. Έτσι λοιπόν ο καταναλωτής θα πρέπει να επιλέξει βάσει του εισοδήματος του, θα επιλέξει δηλαδή εκείνο το προϊόν το οποίο είναι οικονομικό ενώ παράλληλα είναι αντάξιο των προσδοκιών του. Τέλος θα πρέπει να κατατάξει τα αγαθά ανάλογα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του έτσι ώστε να καταλήξει στην σωστότερη

επιλογή, κάτι το οποίο θα μπορεί να πράξει πιο εύκολα με τις On line αγορές λόγω της άμεσης σύγκρισης στην ηλεκτρονική σελίδα. Η εταιρία ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ είναι ευνοημένη από αυτή την στάση των καταναλωτών μιας και ακολουθεί πολιτική προσφορών σε πάρα πολλούς κωδικούς των καταστημάτων της με αποτέλεσμα οι καταναλωτές να έχουν να επιλέξουν προϊόντα προσφοράς από όλες τις κατηγορίες τροφίμων.

Παράλληλα, τα Super Market αξιολογούνται ιδιαίτερα θετικά σε όλα τα βασικά κριτήρια της βασικής λειτουργίας τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι ο Έλληνας καταναλωτής θεωρεί το Super Market το καλύτερο σημείο πώλησης τροφίμων, βάσει όλων των κριτηρίων, με τις τιμές και την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών (value for money) που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των Ελλήνων καταναλωτών.

Στην έρευνα εξετάστηκαν οι προσδιοριστικοί παράγοντες καθώς και η ικανοποίηση του δείγματος για την προτίμησή τους τόσο στα συμβατικά Super Market όσο και στο μελλοντικό κατάστημα On Line πώλησης αγαθών που επιθυμεί να δημιουργήσει η εταιρία ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ. Οι προσδιοριστικοί αυτοί παράγοντες που επηρεάζουν τους καταναλωτές έχουν να κάνουν με το διαθέσιμο οικογενειακό εισόδημα, τον ελεύθερο χρόνο τους, την ηλικία και το φύλο τους.

Όπως είδαμε στο 4^ο κεφάλαιο στην ανάλυση του ερωτηματολογίου η εταιρία ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ έχει προβάδισμα στον κλάδο των Super Market με ποσοστό 40% έναντι των άλλων εταιριών του κλάδου. Επομένως το εγχείρημα δημιουργίας νέου τύπου καταστήματος για on line παραγγελίες μέσω internet από την εταιρία ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ εκτιμάται ότι θα παίξει καθοριστικό ρόλο για την σίγουρη επιτυχία του νέου καταστήματος μιας και οι πελάτες που επισκέπτονται την εταιρία και γνωρίζουν τις αρχές και τις αξίες της θα εμπιστευτούν το νέο εγχείρημα της εταιρίας και όταν χρειάζονται εμπορεύματα τα οποία δεν έχουν χρόνο να τα προμηθευτούν από συμβατικό κατάστημα θα τα αγοράσουν από το ηλεκτρονικό κατάστημα της εταιρίας.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι η παρούσα ανάλυση του ερωτηματολογίου για την μελλοντική στάση των καταναλωτών όπως αναφέρει ο ΙΕΛΚΑ επιβεβαιώνεται με ένα ποσοστό της τάξεως του 25% για μελλοντική πρόθεση για αγορά προϊόντων ειδών Super Market από On line καταστήματα.

5.2 Πρόταση για μελλοντική έρευνα

Για την παρούσα έρευνα τέθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα για την αποδοτικότητα του νέου μοντέλου Super Market για αποκλειστική διάθεση προϊόντων με On Line

παραγγελίες καθώς και για την πρόθεση των πελατών για να εξυπηρετηθούν από ένα τέτοιο μοντέλο Super Market. Προκειμένου να συνταχθεί το επιχειρηματικό σχέδιο έγινε προσπάθεια να καλυφθεί το θεωρητικό υπόβαθρο της βιβλιογραφικής επισκόπησης στα 3 πρώτα κεφάλαια και στο 4^ο κεφάλαιο έγινε η ανάλυση του ερωτηματολογίου το οποίο απαντάει στα ερευνητικά ερωτήματα. Μετά την ανάλυση της παρούσας διατριβής η πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η εξέταση της συμπεριφοράς των καταναλωτών στα Super Market με μεγαλύτερο δείγμα ερωτηθέντων σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και με περισσότερα ερευνητικά ερωτήματα όπως:

- Πρόθεση των καταναλωτών για πωλήσεις προϊόντων τα οποία δεν πωλούνται στα Super Market όπως, καπνός, έντυπος και ηλεκτρονικός τύπος, φαρμακευτικά προϊόντα κ.α..
- Έρευνα για την προτίμηση των καταναλωτών για επέκταση του ωραρίου λειτουργίας ορισμένων καταστημάτων καθ' όλο το 24ωρο (δήλωση των καταναλωτών για τον τύπου Super Market και τις κατηγορίες των ειδών που θα ήθελαν να βρίσκουν καθ' όλο το 24ωρο).
- Έρευνα με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου για τις ακριβείς στάσεις των καταναλωτών για τις On Line αγορές στα Super Market.

Εκτιμάται ότι με την παρούσα ανάλυση έχει γίνει μια πρώτη εισαγωγή στην έρευνα για τα On Line καταστήματα και την εισαγωγή στην νέα τάση του κλάδου. Επομένως μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αναπτύξει περισσότερο τις ιδιαίτερες προτιμήσεις των καταναλωτών για τα νέα τύπου Super market που με βάση την έρευνα (ΙΕΛΚΑ, 2018) τείνει να λάβουν σημαντικό έδαφος στην Ελληνική αγορά.

Ο συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών όλων των τύπων Super Market και οι διαφοροποιήσεις μεταξύ τους μπορεί να αποδώσουν ιδιαίτερη χρησιμότητα και αξία για την επιστημονική κοινότητα.

Επίσης όσο αφορά τα καταγεγραμμένα διεθνή άρθρα θα μπορούσε να γίνει μια έρευνα η οποία να παρακολουθούσε την αξία των φρέσκων προϊόντων στα καταστήματα Super Market και να δινόταν μια σημαντική πληροφορία που θα ήταν χρήσιμη για τις προτιμήσεις των καταναλωτών όσο αφορά αυτά τα προϊόντα μιας και ο Hand (Riley, Harris, Singh, Rettie, 2009) είχε παρουσιάσει ότι η προτίμηση των πελατών για αυτά τα προϊόντα είναι ιδιαίτερη και οι πελάτες θέλουν να έχουν άμεση επαφή προκειμένου να τα αγοράσουν.

Τέλος καλό θα ήταν όσο αφορά το κενό της βιβλιογραφίας να συνδυαζόταν μια ανάλυση που θα περιελάμβανε μικρό – δεδομένα (micro data) εσωτερικής πληροφόρησης ενός δικτύου καταστημάτων για τις κατηγορίες των προϊόντων καθώς και την πορεία τους μέσα σε ένα κατάστημα (ποσοστό πωλήσεων – ποσοστό απωλειών – ποσοστό καταστροφών κ.α.) συνδυάζοντας τις προτιμήσεις των καταναλωτών για αυτές τις κατηγορίες προκειμένου να ληφθούν χρήσιμες αποφάσεις τόσο για την σωστή μελέτη των επιχειρηματικών σχεδίων όσο και για την πληροφόρηση των Διοικήσεων των Super Market για την καλύτερη αποτελεσματικότητα των καταστημάτων τους. Έως τώρα δεν έχουν γίνει τέτοιες μελέτες με δεδομένα εσωτερικής ανάλυσης μικρο – δεδομένων λόγω της μη πρόσβασης των ερευνητών στα πληροφοριακά συστήματα διοικήσεων (Lampropoulos, Aggelopoulos, 2018).

Τέλος με βάση την τελευταία δημοσίευση του ΙΕΛΚΑ (ΙΕΛΚΑ, 2019) φαίνεται ότι την τελευταία 5ετία οι καταναλωτές στρέφονται στις προσφορές και τις εκπτώσεις των μεγάλων αλυσίδων Super Market με αποτέλεσμα να στρέφονται για τις αγορές τους σε καταστήματα που έχουν περισσότερες προσφορές και εκπτώσεις χωρίς να παρακολουθούν τις χαμηλές τιμές των άλλων αλυσίδων. Αυτό το νέο στοιχείο για τον κλάδο θα μπορούσε να είναι αντικείμενο έρευνας προκειμένου να εξεταστούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες και οι προτιμήσεις των καταναλωτών όσο αφορά την ένταση των προσφορών και το πόσο επηρεάζουν τον μέσο καταναλωτή, την χρήση λίστας και πόσο αυτή έχει αξία στις μέρες, στοιχείο που θα μας δείξει τις προτιμήσεις των καταναλωτών και θα οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε μια καινούργια κατεύθυνση που θα φέρει νέες αλλαγές στον κλάδο των Super Market.

Κλείνοντας εκτιμάται ότι η παρούσα έρευνα θα είναι το έναυσμα για την δημιουργία καταστημάτων On Line πώλησης ειδών Super Market με αλλαγές των μεριδίων αγοράς και αναδιάρθρωση των δικτύων Super Market προκειμένου όλες οι εταιρίες να ακολουθήσουν το ρεύμα των καταναλωτών.

Παράρτημα

Το παρόν παράρτημα αφορά το επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρίας Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε., το οποίο θα αναλύσει την αγορά του κλάδου των Super Market και θα κάνει μια μελέτη για την μετατροπή ενός καταστήματος παραδοσιακής πώλησης τροφίμων σε νέο πιλοτικό καταστήματα πώλησης On line αγαθών Super Market.

Τα στοιχεία που αναλύονται εντός του επιχειρηματικού σχεδίου αφορούν τα έτη πριν την εξαγορά της Μαρινόπουλος από την Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. και γι' αυτό ο αναγνώστης δεν θα δει πρόσφατα δεδομένα για να είναι πιο ρεαλιστικό ως προς την πραγματικότητα μιας και ο σκοπός είναι καθαρά για την εκπόνηση της Διατριβής και επειδή εργάζομαι πλέον στην εταιρία ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ για λόγους ηθικής και δεοντολογίας δεν χρησιμοποίησα στοιχεία από τα έτη 2017 και 2018.

Επιχειρηματικό σχέδιο της Εταιρίας Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε.



1.1 Ανάλυση της Επιχείρησης – Εσωτερική Ανάλυση

1.1.1 Γενικά στοιχεία της Επιχείρησης



Επωνυμία Επιχείρησης	: Ι. & Σ. ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ Α.Ε.Ε.
Κλάδος Δραστηριότητας	: Αλυσίδα Λιανεμπορίου
Αντικείμενο εργασιών	: Λιανικό Εμπόριο Super Market, με έμφαση στο εμπόριο τροφίμων
Ετος ίδρυσης	: 1969
Νομική Μορφή Επιχείρησης:	Ανώνυμος Εμπορική Εταιρία
Α.Φ.Μ.	: 999080978
Δ.Ο.Υ	: Μεγάλων Επιχειρήσεων
ΑΡ.Μ.Α.Ε.	: 58892/01ΔΤ/Β/05/61(2006)
ΓΕΜΗ	: 006391301000
Διεύθυνση έδρας	: Λ. Κηφισού 80, 121 32 Περιστέρι
Τηλέφωνα	: 2105794200
Πρόεδρος Δ.Σ.	: Μαρία Σ. Σκλαβενίτου
Διευθύνων Σύμβουλος	: Γεράσιμος Σ. Σκλαβενίτης

1.1.2 Περιεχόμενα

Επιτελική σύνοψη	48
Ανάλυση της επιχείρησης	49
Εξωτερική ανάλυση	52
Τάσεις της Οικονομίας	52
Τάσεις της Ελληνικής Οικονομίας	52
Τάσεις της Διεθνούς Οικονομίας	53
Τάσεις της Ευρωπαϊκής Οικονομίας	55
Ανάλυση του κλάδου	56
Γενική κατάσταση του κλάδου	56
Ανταγωνισμός	56
Παρουσίαση των πέντε δυνάμεων του Porter	57
Είσοδος νέων ανταγωνιστών	57
Κίνδυνοι από Υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες	58
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	59
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	59
Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου	59
Προοπτικές	60
Ανάλυση του τύπου εγκατάστασης – τμηματοποίηση της αγοράς	60
Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	60
Πολιτικό περιβάλλον	62
Οικονομικό περιβάλλον	62
Κοινωνικό περιβάλλον	63
Τεχνολογικό περιβάλλον	64
Προσδιορισμός, αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικής	66
Swot Analysis	66
Ανάλυση αγοράς – πελατών	67

Τιμολογιακή πολιτική του κλάδου	68
Τιμολογιακή πολιτική για το Νέο Υποκατάστημα Σκλαβενίτη	70
Διαφήμιση και Δημόσιες σχέσεις	71
Μίγμα Μάρκετινγκ	72
Υλοποίηση προτεινόμενης στρατηγικής	73
Προϊόντα και υπηρεσίες του νέου Υποκαταστήματος	73
Πρωτοτυπία και Καινοτομία	74
Διοίκηση και Λειτουργική Διαχείριση (Management Plan)	74
Παραγωγική διαδικασία	76
Οι προμηθευτές	77
Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης	77
Ανάλυση κινδύνων	78
Επίλογος	78
Παράρτημα Οικονομικών Στοιχείων	80

1.2 Επιτελική σύνοψη

Με το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο προβλέπουμε την μετατροπή ενός καταστήματος super market σε νέο κατάστημα αποκλειστικής διανομής on line αγαθών super market ακολουθώντας την νέα τάση που διαφαίνεται να παίζει καθοριστικό ρόλο για το μέλλον του κλάδου. Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο πέραν της πρωτοτυπίας που εμφανίζει για την δημιουργία ενός νέου μοντέλου super market θα φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο στην λήψη των διοικητικών αποφάσεων για την συμβολή της υλοποίησης της μετατροπής του καταστήματος σε κατάστημα on line πώλησης αγαθών και της μετέπειτα αξιολόγησής τους για την πορεία και των υπολοίπων καταστημάτων.

Το νέο κατάστημα του Ομίλου θα είναι το πρώτο Super Market το οποίο, εκτός από την πώληση βασικών ειδών του νοικοκυριού μέσω της αυτοεξυπηρέτησης, θα αναπτύξει πρόσθετες παροχές προς το καταναλωτικό κοινό σε πώληση εμπορευμάτων μέσω ηλεκτρονικών παραγγελιών σε είδη ξηρού τρόφιμου, φρέσκων προϊόντων και είδη μη τρόφιμου. Συγκεκριμένα θα υπάρχουν κάποιες καινοτόμες υπηρεσίες όπως: δωρεάν διανομή των εμπορευμάτων εντός νομού, ίδιες τιμές με τα συμβατά super market, επιλογή της ώρας παράδοσης, αποκλειστική διάθεση On line αγαθών και επομένως άμεσης εξυπηρέτησης για τον πελάτη αντί άλλων ανταγωνιστικών αλυσίδων που συνδυάζουν αυτοεξυπηρέτηση, παραγγελίες μέσω τηλεφώνου και παραγγελίες Internet. Η I. & Σ. Σκλαβενίτης θα είναι η πρώτη γνωστή αλυσίδα τροφίμων που θα κάνει πώληση αγαθών με αποκλειστική διάθεση από το διαδίκτυο. Συνεπώς, η παρούσα πρόταση φιλοδοξεί να ενθαρρύνει την απόφαση της Διοίκησης και των συμμετεχόντων στις Διοικητικές Αποφάσεις για την ανάληψη και υλοποίηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

Η επιχείρηση υπολογίζεται να χρειαστεί επιπλέον κεφάλαιο 100.000€. Η πρόταση αυτή στηρίζεται στην χρηματοδότηση του ποσού των 100.000€ με συμμετοχή ιδίων κεφαλαίων.

Σκοπός της επιχείρησης, εκτός από την μεγιστοποίηση του κέρδους, είναι και η συνεχής προσπάθεια για την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού. Με την δημιουργία αυτού του καταστήματος θα υπάρξει διαφήμιση χωρίς κόστος. Βασικός σκοπός της επιχείρησης για τα πρώτα τρία χρόνια είναι η δημιουργία ενός πελατολογίου ικανού να αποτελέσει μια βάση η οποία θα εγγυάται την βιωσιμότητα της επιχείρησης και θα δώσει το έναυσμα στην εταιρία για την δημιουργία και άλλων παρόμοιων καταστημάτων τόσο στην Αθήνα όσο και σε επαρχιακές πόλεις. Η επιχείρηση εκτιμάται να παρουσιάσει καθαρά κέρδη από

το δεύτερο χρόνο λειτουργίας της με αύξησή στο πέρας των χρόνων. Η απόσβεση της επένδυσης υπολογίζεται να έχει ολοκληρωθεί στο πέμπτο χρόνο λειτουργίας της. Το ήδη υπάρχων πελατολόγιο των καταστημάτων Σκλαβενίτης θα βοηθήσει έτσι ώστε το νέο εγχείρημα της επιχείρησης να είναι αποδεκτό από τους πελάτες και έτσι η δημιουργία του νέου εγχειρήματος θα καταστεί βιώσιμη και κερδοφόρα.

Η δημιουργία του ηλεκτρονικού Super Market θα προσφέρει στο καταναλωτικό κοινό την εγγύηση της χαμηλότερης τιμής όπως ισχύει και για τα υπόλοιπα καταστήματα του ομίλου με ταυτόχρονη την εξυπηρέτηση των πελατών σε χρόνο και τόπο που οι ίδιοι θα καθορίζουν προκειμένου να καλύπτουν τον ελεύθερο χρόνο τους όπως αυτοί επιθυμούν. Το δυνατό σημείο του εγχειρήματος θα είναι η καινοτομία στο χώρο του Super Market, η απουσία αντίστοιχου Super Market, η εξυπηρέτηση των πελατών που είναι το βασικό στοιχείο (και για τα υπόλοιπα Super Market του ομίλου) καθώς και η διαφήμιση που θα γίνει στο ήδη αυξημένο πελατολόγιο της Σκλαβενίτης διαφημίζοντας το νέο κατάστημα από το ήδη υπάρχον δίκτυο. Αδύνατο σημείο είναι ο υψηλός ανταγωνισμός του κλάδου και η αποδοχή που θα λάβει από τους πελάτες η νέα αυτή πιλοτική λειτουργία του καταστήματος.

Το προσωπικό που θα στελεχώσει το νέο κατάστημα της εταιρίας θα αποτελείται από το ήδη υπάρχον προσωπικό της εταιρίας το οποίο θα επιλεγεί από το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού μετά από πρόσκληση εκδήλωσης ενδιαφέροντος εσωτερικής μετακίνησης από τα υπόλοιπα καταστήματα. Το προσωπικό που θα χρειαστεί το νέο κατάστημα εκτιμάτε στα 30 άτομα έτσι ώστε να υπάρχει πλήρη εξυπηρέτηση.

1.3 Ανάλυση της Επιχείρησης

Η εταιρία Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. ιδρύθηκε το 1954 από τους Ιωάννη Σκλαβενίτη, Σπύρο Σκλαβενίτη και τον Μιλτιάδη Παπαδόπουλο ως καταστήματα χονδρικής πώλησης με εμπόριο ειδών μαναβικής και μπαχαρικών. Η επωνυμία της πρώτης εταιρίας ήταν Σκλαβενίτης & Σία και η έδρα ήταν στα Πετράλωνα.

Το 1969 η εταιρία εγκαινίασε το πρώτο μεγαλύτερο Ελληνικό σούπερ μάρκετ στο Περιστέρι Αττικής με έκταση 2.000 τ.μ. Στα τέλη του 2013 η εταιρία είχε φτάσει τα 96 καταστήματα λιανικής πώλησης. Η εταιρία υιοθέτησε το σλόγκαν «τόσο φθηνά, όσο πουθενά» και με την άριστη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών που προσέφερε το νέο κατάστημα προσέλκυσε μεγάλο όγκο πελατών.

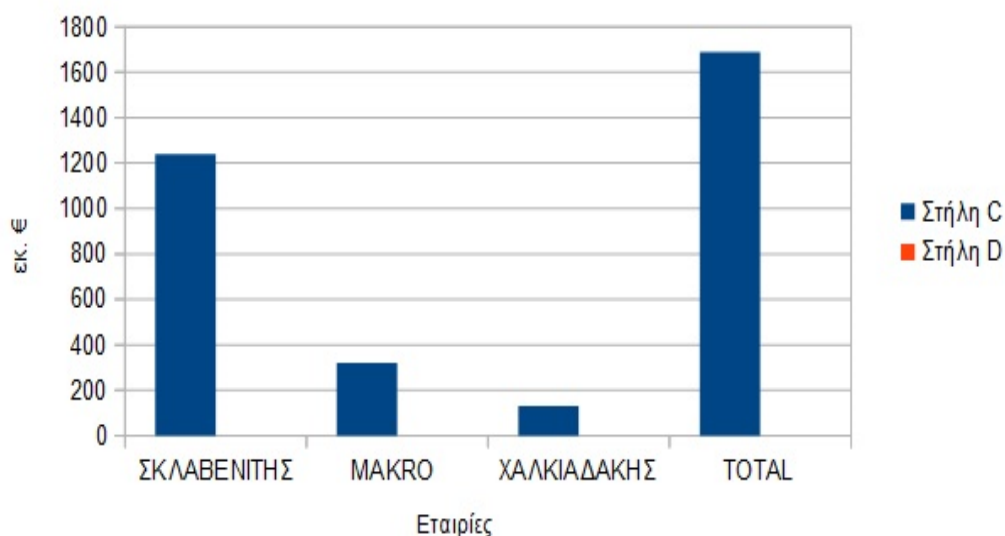
Η επιτυχία του πρώτου καταστήματος και η ανταπόκριση από το κόσμο έδωσε στους ιδιοκτήτες το σημάδι για την ανάπτυξη της εταιρίας και της δημιουργίας νέων καταστημάτων με ταυτόχρονες εξαγορές άλλων μικρότερων αλυσίδων. Το 1993 πέθανε ο ένας εκ των Ιδρυτών Ιωάννης Σκλαβενίτης. Αργότερα τον Ιούνιο του 2006 πέθανε και τελευταίος αδερφός εκ των ιδρυτών Σπύρος Σκλαβενίτης, τότε τα τέσσερα παιδιά του: ο Γεράσιμος, η Μαρία, ο Στέλιος και η Βίκυ αναλαμβάνουν την εταιρία.

Το 2016 βρίσκει τον Όμιλο Σκλαβενίτη να μετράει 157 καταστήματα απο τα οποία τα 110 φέρουν την επωνυμία ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ, τα 38 την επωνυμία ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ και τα 9 καταστήματα χονδρικής με την επωνυμία The mart. Το προσωπικό της εταιρίας απαριθμεί στους 10.500 εργαζομένους (Wikipedia, 2018).

Ο όμιλος κατατάσσεται δεύτερος στον κατάλογο των “World's Admired Companies” (Fortunegreece, 2017).

Οι προμηθευτές του ομίλου απαριθμούν στους 8.000 με 70.000 είδη. Ο κύκλος εργασιών της εταιρίας το 2014 με τις δυο εταιρίες που υπάγονται από τον Ιανουάριο του 2015 απεικονίζει τον εξής κύκλο εργασιών:

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2014



Οι χώροι που διαθέτει ο Όμιλος Σκλαβενίτης είναι τα καταστήματα που έχει στην Αθήνα και στην επαρχία (τα καταστήματα πρώην Μακρο και Χαλκιαδάκης). Στην Αθήνα βρίσκονται οι κεντρικές αποθήκες του Ομίλου που εφοδιάζουν τα καταστήματα Λιανικής πώλησης.

Τα προϊόντα που παράγει ο όμιλος στους πελάτες του είναι προϊόντα αρτοποιείου, ζαχαροπλαστείου, κάβας, τρόφιμου, φρέσκων προϊόντων, προϊόντων ψυγείου, ηλεκτρικά προϊόντα, ηλεκτρολογικά προϊόντα, ηλεκτρονικά προϊόντα, παιχνίδια, και είδη ένδυσης.

Η εμπειρία των επιχειρηματιών στο χώρο των super market τους έχει χτιστεί μέσα από το πέρασ των χρόνων και έχει στηριχτεί από το καταναλωτικό κοινό, αποδεικνύοντας αυτό από την αύξηση του κύκλου εργασιών των ετών 2014 και 2015 (Wikipedia, 2018).

ΒΑΣΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ			
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	2014	2015	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2014/2015
ΕΚ. ΕΥΡΩ	1,2δισ€	1,7δισ€	40,80%
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	50,3	84,38	67,80%
ΚΕΡΔΗ ΜΕΤΑ ΦΟΡΩΝ	9,69	25,63	164,50%
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	622,25	812,47	30,60%
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	307,51	444,23	44,50%
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΔΑΝΕΙΑΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	49,55	72,55	46,42%
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	8577	11055	28,90%

2.1 Εξωτερική ανάλυση

2.1.1 Τάσεις της Οικονομίας

2.1.1.1 Τάσεις της Ελληνικής Οικονομίας

Σύμφωνα με τα τελευταία δημοσιευμένα στοιχεία του ΙΟΒΕ και συγκεκριμένα το τρίτο τρίμηνο του έτους 2016, φαίνεται πως οι οικονομικές συγκυρίες της Ελληνικής οικονομίας προσφέρουν σημαντική πληροφόρηση οι οποίες αφορούν τόσο τις επιχειρήσεις όσο και τους καταναλωτές. Τα στοιχεία του ΙΟΒΕ περιλαμβάνουν δείκτες χρήσιμους για την πρόβλεψη των εξελίξεων της οικονομίας καθώς και της πορείας του ΑΕΠ, (ΙΟΒΕ, 2018).

Ο δείκτης οικονομικού κλίματος μετά το κατώτατο επίπεδο που ήταν το 2015 παρουσίασε βελτίωση για το 2016 κάτι που αποτυπώνει την κανονικότητα της οικονομίας.

Από την πλευρά των επιχειρήσεων το περιβάλλον είναι λιγότερο ρευστό για την υλοποίηση των προγραμμάτων ενώ από την άλλη πλευρά των καταναλωτών φαίνεται να υπάρχουν συγκυρίες που δυσκολεύουν τους πολίτες λόγω της φορολογίας, και του ασφαλιστικού συστήματος. Η απασχόληση φαίνεται να είναι ο παράγοντας που θα βελτιώσει την κατάσταση των νοικοκυριών στην Ελληνική οικονομία.

Ο Δείκτης Οικονομικού Κλίματος καταγράφει μικρή βελτίωση για το 2016 ενώ για την Ευρωζώνη ακολούθησε τα ίδια επίπεδα ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση υποχώρησε ελαφρώς.

Οι παράγοντες αυτοί συμβάλλουν στην ενίσχυση της επιχειρηματικής πρότασης για την δημιουργία του νέου καταστήματος πώλησης On line αγαθών Super Market μιας και το Λιανικό εμπόριο παρουσιάζει άνοδο 2 μονάδων με τους δείκτες να παρουσιάζουν αύξηση 33 μονάδων σε σχέση με το 2015.

Ο δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών για το Λιανικό εμπόριο έχει μια ελαφριά κάμψη και οι επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου παρουσιάζουν αύξηση των πωλήσεων και μείωση των αποθεμάτων. Το ισοζύγιο προβλέψεων για τις παραγγελίες των εταιριών προς τους προμηθευτές καθώς και το ισοζύγιο βραχυπρόθεσμων προβλέψεων υποχωρούν και δίνουν θετικά μηνύματα στην αγορά. Όσο αφορά το επίπεδο τιμών

εκφράζονται προσδοκίες για την αποκλιμάκωση τους και προβλέπεται σταθερότητα σε ποσοστό 73%. (IOBE, 2018; Επιχ. Σχέδιο Ελεγκτή Μαρινόπουλος, 2016).

2.1.1.2 Τάσεις της Διεθνούς Οικονομίας

Στην διεθνή οικονομία φαίνεται να ολοκληρώνεται η συνεχής επιβράδυνση της ανάπτυξης καθώς το δεύτερο τρίμηνο του 2016 παρουσιάζει μεγέθυνση της παγκόσμιας οικονομίας με αύξηση του ΑΕΠ των χωρών μελών του ΟΟΣΑ κατά 1,6%. Καταγράφεται μια ανησυχία λόγω του επικείμενου δημοψηφίσματος στο Ηνωμένο Βασίλειο καθώς αναμένονται αναταραχές που θα επηρεάσουν τις μεγαλύτερες χρηματαγορές.

Από τις ανεπτυγμένες χώρες παρουσιάζεται έντονη κάμψη στις ΗΠΑ με το ρυθμό μεταβολής του ΑΕΠ κατά 2,8 μονάδες κάτω από το 2015. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ινδία η οποία είναι από τις μεγαλύτερες αναπτυσσόμενες οικονομίες παρουσιάστηκε εξασθένηση 0,9 μονάδων. Στις υπόλοιπες χώρες παρατηρείται είτε σταθεροποίηση είτε βελτίωση του ΑΕΠ με τις προβλέψεις του Διεθνούς Νομισματικού ταμείου για τον Οκτώβριο να εκτιμώνται με επέκταση κατά 3,1% μονάδες λιγότερο από το 2015 ενώ η παγκόσμια οικονομία εκτιμάται ότι θα παρουσιάσει επιτάχυνση κατά 3,4% στην παγκόσμια ανάπτυξη.

Το 2016 αναμένεται να υπάρχει αποκλιμάκωση της αναδυόμενης Ευρώπης με ποσοστά υψηλότερα από τον ρυθμό των υπολοίπων ανεπτυγμένων Ευρωπαϊκών χωρών. Για το παγκόσμιο εμπόριο συνολικά εκτιμάται αύξηση κατά 2,6%, ποσοστό που συμπεριλαμβάνει την επίπτωση για το δημοψήφισμα του Ηνωμένου Βασιλείου.

Για τις προηγμένες οικονομίες αναμένεται εξασθένηση της εισαγωγικής ζήτησης κατά 1,8 μονάδες για το 2016 με πρόβλεψη για αναθέρμανση στο έτος 2017. Επίσης και στην Ευρωπαϊκή Ένωση παρατηρήθηκαν οι ίδιες τάσεις με στροφή της ζήτησης στην εγχώρια παραγωγή.

Το δημοψήφισμα του Ηνωμένου Βασιλείου έχει δημιουργήσει αβεβαιότητα στις αγορές με άμεσες διακυμάνσεις στα στοιχεία των οικονομιών. Επομένως οι παράγοντες που οδήγησαν σε αβεβαιότητα είναι:

- Η αδύναμη επέκταση του παγκόσμιου εμπορίου
- Η αργοπορία των επενδυτικών δραστηριοτήτων
- Οι επιπτώσεις λόγω των αποτελεσμάτων του δημοψηφίσματος στη Μ. Βρετανία
- Οι διακυμάνσεις που παρουσίασαν οι χρηματαγορές

- Τα υψηλά ποσοστά δανεισμού των αναπτυσσόμενων χωρών με τον κίνδυνο χρεών

Στον πυρήνα της Οικονομικής πολιτικής ο παράγοντας που αποτελεί εμπόδιο στην ανάπτυξη είναι τα περιθώρια της νομισματικής και δημοσιονομικής πολιτικής,

Τα προγράμματα ποσοτικής χαλάρωσης στις χώρες των ΗΠΑ, της Ιαπωνίας, της Ευρωζώνης και του Ηνωμένου Βασιλείου φαίνεται να έχουν οδηγήσει τις κεντρικές τράπεζες σε εξάντληση των εργαλείων της νομισματικής πολιτικής με κίνδυνο της διακύβευση και το κύρος των Κεντρικών Τραπεζών. (IOBE, 2018; Επιχ. Σχέδιο Ελεγκτή Μαρινόπουλος, 2016).

2.1.1.3 Τάσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το 2016 φαίνεται να καταγράφει μια σταδιακή αποκλιμάκωση του ρυθμού ανάπτυξης κυρίως στην Ευρωζώνη μετά την σημαντική ανάκαμψη που παρουσιάστηκε το 2016 λόγω των χαμηλών τιμών ενέργειας, της χαλάρωσης της νομισματικής πολιτικής κ.α.

Το δεύτερο τρίμηνο του 2016 στην Ευρωπαϊκή Ένωση είχαμε αύξηση του ΑΕΠ κατά 1,8% και στην Ευρωζώνη κατά 1,6% αντίστοιχα.

Το δεύτερο τρίμηνο του 2016 παρουσίασε αυτή την εξασθένηση λόγω της επιβράδυνσης της ανόδου της επενδυτικής δραστηριότητας. Οι υπόλοιπες χώρες παρουσίασαν εκτός από την Ελλάδα θετικό ρυθμό ανάπτυξης. Οι υψηλότεροι ρυθμοί ανάπτυξης παρουσιάστηκαν στις χώρες της Ρουμανίας, της Ιρλανδίας, της Σουηδίας και της Ισπανίας. Η Ευρωπαϊκή Ένωση εκτιμά ότι στο τέλος του έτους η μεγέθυνση θα ανέλθει σε ποσοστό 1,8% και στην Ευρωζώνη στο 1,6%. Για το έτος 2017 εκτιμάται οριακή ενδυνάμωση.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία της Ευρωπαϊκής Οικονομίας έχουν ως εξής:

- Αδυναμία άσκησης της δημοσιονομικής πολιτικής
- Αδυναμία άσκησης της νομισματικής πολιτικής
- Δημοψήφισμα του Ηνωμένου Βασιλείου
- Εξασθένηση του Διεθνούς εμπορίου
- Αβεβαιότητα των χωρών και των οικονομιών τους με το προσφυγικό.

Το δεύτερο τρίμηνο του 2016 σύμφωνα με την Eurostat η ιδιωτική κατανάλωση ενισχύθηκε κατά 2,1% στην Ευρωπαϊκή Ένωση ενώ στην Ευρωζώνη η αύξηση ήταν της τάξης του 1,7%. Η βελτίωση αυτή οφείλεται στις συνθήκες της αγοράς εργασίας. Η ιδιωτική κατανάλωση λόγω των οικονομικών συνθηκών που ενισχύουν την κατανάλωση

εκτιμάται να καταγράψουν αύξηση 2,1% στην Ευρωπαϊκή Ένωση και 1,8% στην Ευρωζώνη. Για το έτος 2017 εκτιμάται εξασθένιση της ιδιωτικής κατανάλωσης λόγω της επαναφοράς των εξαγωγών. Αντίθετα η δημόσια κατανάλωση δεν κράτησε την αύξηση που είχε και υποχώρησε στο 1,7% για την Ευρωπαϊκή Ένωση και στο 1,8% για την Ευρωζώνη. Οι χώρες που παρουσίασαν άνοδο στην δημόσια κατανάλωση είναι η Ιρλανδία, η Πολωνία και η Γερμανία ενώ η Ελλάδα και η Βουλγαρία είχαν μείωση της δημόσιας κατανάλωσης.

Όσο αφορά τις επενδύσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση είχαμε αύξηση 1,9% και στην Ευρωζώνη είχαμε διεύρυνση η οποία μειώθηκε κατά 0,4%. Για το 2016 εκτιμάται ότι στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι επενδύσεις θα επεκταθούν και στην Ευρωζώνη θα υπάρξει σταθεροποίηση της επένδυσης, ενώ για το έτος 2017 εκτιμάται επιτάχυνση και για την Ευρωπαϊκή ζώνη και την Ευρωζώνη. (IOBE, 2018; Επιχ. Σχέδιο Ελεγκτή Μαρινόπουλος, 2016).

2.2 Ανάλυση του Κλάδου

2.2.1 Γενική κατάσταση του κλάδου

Ο κλάδος των Super Market περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό εταιριών με βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί τις εταιρίες μεταξύ τους τον αριθμό των καταστημάτων. Οι μεγάλες εταιρίες διαθέτουν συνήθως εκτεταμένο δίκτυο σημείων πώλησης με ευρεία γεωγραφική κάλυψη και διαφορετικούς τύπους καταστημάτων. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως είναι τοπικής εμβέλειας ενώ υπάρχουν και επιχειρήσεις που εκμεταλλεύονται μεμονωμένα καταστήματα. Εκτός των Super Market και των Hyper Market υπάρχουν και καταστήματα που λειτουργούν με το σύστημα franchise κάποιας μεγάλης αλυσίδας καθώς και Discount Market. Αξίζει να σημειώσουμε ότι οι μεγάλες αλυσίδες super market απορροφούν το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών πωλήσεων του κλάδου (ICAP, 2011).

2.2.1.1 Ανταγωνισμός

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός στο χώρο των super market είναι ιδιαίτερα έντονος και ο αριθμός των εταιριών παραμένει πολύ μεγάλος, παρόλο που τα τελευταία χρόνια πολλές εταιρίες οδηγήθηκαν στην άρση της λειτουργίας τους ή εξαγοράστηκαν από μεγάλες

εταιρίες. Ο ανταγωνισμός λόγω της παρατεταμένης ύφεσης η οποία περιόρισε τις δαπάνες των καταναλωτών εντάχθηκε περαιτέρω. Οι μεγάλες εταιρίες λόγω του μεγάλου όγκου πωλήσεων εφαρμόζουν με τους προμηθευτές επιθετική εμπορική πολιτική και επομένως και τιμολογιακή προκειμένου να διατηρήσουν το πελατολόγιο τους αλλά και να αποσπάσουν πελάτες από τον ανταγωνισμό.

Με βάση τα στοιχεία του IOBE (IOBE, 2016) ο ανταγωνισμός στο χώρο των Super Market στις μεγάλες επιχειρήσεις αποτελείται από τις εξής επιχειρήσεις:

Super Market	Καταστήματα	Ετήσιος Κύκλος	% Μεριδίων
ΑΒ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	358	1,95δισ €	22%
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	158	1,75δισ €	20%
LIDL	220	1,7δισ €	19%
ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ	900	1,4δισ €	15%
ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ - METRO	230	1,3δισ €	14%
ΜΑΣΟΥΤΗΣ	261	752εκ. €	8%

2.3 Παρουσίαση των πέντε δυνάμεων του Porter

2.3.1 Είσοδος νέων ανταγωνιστών

Από πλευράς νομοθετικού πλαισίου η εταιρία μπορεί να προχωρήσει στην δημιουργία του νέου υποκαταστήματος. Η ύπαρξη έντονου ανταγωνισμού σε μικρά σημεία παραδοσιακής πώλησης και η εμφανής απουσία από καταστήματα αποκλειστικής διάθεσης πώλησης On line αγαθών θα ευνοήσει το νέο υποκατάστημα να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί με γοργούς ρυθμούς λόγω της καινοτομίας που παρουσιάζει. Τα πλεονεκτήματα της εταιρίας είναι οι ανταγωνιστικές τιμές, λόγω των οικονομικών κλίμακας που πετυχαίνει, γεγονός που τις προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον η ισχυρή της φήμη και το εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων στην περιοχή της Αθήνας, η μακροχρόνια εμπειρία και η τεχνογνωσία της, η διαφοροποίηση που θα πετύχει με το νέο τύπου super market θα βοηθήσει και ταυτόχρονα θα δυσχεραίνει την προσπάθεια μιας άλλης αλυσίδας να αποκτήσει αξιόλογο μερίδιο αγοράς συνδυάζοντας επιπλέον δραστηριότητες μαζί.

Παρ' όλο που η παρατεταμένη περίοδος της οικονομικής ύφεσης δεν ευνοεί την είσοδο νέας αλυσίδας super market στον κλάδο, κάτι το οποίο αποδεικνύεται από το μικρότερο αριθμό super market που υπάρχουν τα τελευταία χρόνια. Η εταιρία Σκλαβενίτης διαφοροποιεί το μοντέλο των ήδη υπάρχοντων καταστημάτων και κάνει την εισαγωγή

ενός νέου μοντέλου προκειμένου να καταπολεμήσει τις έντονες συνθήκες ανταγωνισμού σε συνδυασμό με την οικονομική ύφεση και ταυτόχρονα θα ακολουθήσει την τάση της αγοράς.

Με βάση τις μακροοικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, το επενδυτικό περιβάλλον δεν θεωρείται ιδιαίτερα ελκυστικό για την είσοδο νέων ξένων παικτών, επομένως ο Σκλαβενίτης σαν Ελληνική Αλυσίδα εκτιμάται να κερδίσει μερίδια από τον ανταγωνισμό και το νέο πελατολόγιο του νέου τύπου καταστήματος να κερδίσει νέους πελάτες.

2.3.2 Κίνδυνοι από Υποκατάστατα προϊόντα ή Υπηρεσίες

Το νέο υποκατάστημα θα έχει τον κίνδυνο της μη επαφής των φρέσκων προϊόντων προς τους καταναλωτές σε προϊόντα όπως οπωροπωλείου, κρεοπωλείου, ιχθυοπωλείου κλπ. Τα οποία καλύπτουν καθημερινές ή έκτακτες ανάγκες των καταναλωτών. Επομένως το νέο κατάστημα θα εξυπηρετεί φρέσκα προϊόντα αλλά θα λειτουργεί ως υποκατάστατο των υπηρεσιών του κλάδου λόγω των επιλογών των πελατών για άμεση επαφή με τα φρέσκα προϊόντα Hand, (Riley, Harris, Singh, Rettie, 2009).

Το συγκριτικό πλεονέκτημα του νέου υποκαταστήματος έναντι των περισσότερων εξειδικευμένων καταστημάτων είναι η μεγάλη ποικιλία προϊόντων και το διευρυμένο ωράριο λειτουργίας. Επίσης και ο σύγχρονος τρόπος ζωής που οι καταναλωτές έχουν περιορίσει τον χρόνο τους και προσπαθούν να συνδυάσουν περισσότερες επιλογές. Όσο αφορά το προ ιοντικό μείγμα η υποκατάσταση είναι δυνατόν να μειώσει την ζήτηση σε συγκεκριμένα είδη, καθώς οι καταναλωτές μπορούν να εναλλάσσονται μεταξύ ομοειδών προϊόντων και να στρέφονται σε είδη χαμηλότερης τιμής γι' αυτό και η Σκλαβενίτης στο νέο υποκατάστημα θα εισάγει ολόκληρο το προ ιοντικό μείγμα του ομίλου μιας και το νέο κατάστημα είναι εφικτό καθημερινά να εξυπηρετείτε για την κάλυψη των παραγγελιών από τα υπόλοιπα καταστήματα.

2.3.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η επιχείρηση προμηθεύεται τα προϊόντα απευθείας από βιομηχανίες, τόσο της εγχώριας αγοράς όσο και του εξωτερικού. Η επιχείρηση πλεονεκτεί έναντι των μικρών σημείων πώλησης στις διαπραγματευτικές δυνάμεις έναντι των προμηθευτών. Ο όμιλος λόγω των

υψηλών αγορών που πραγματοποιεί διαφοροποιείται στην τιμολογιακή πολιτική και στους όρους πωλήσεων και πιστώσεων όσο και στις λοιπές παροχές των προμηθευτών. Επομένως η ισχυροποίηση της εταιρίας λόγω του μεγάλου όγκου πωλήσεων και η εκτεταμένη γεωγραφική κάλυψη στην Αθήνα αποτελεί βασικό παράγοντα που ισχυροποιεί την διαπραγματευτική ισχύ της έναντι των προμηθευτών.

2.3.4 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Τα προϊόντα που διατίθενται στα καταστήματα του ομίλου απευθύνονται ως επί το πλείστον σε τελικούς καταναλωτές και η διαπραγματευτική δύναμη των οποίων είναι ανύπαρκτη. Επομένως οι καταναλωτές ανάλογα με την αγοραστική τους δύναμη και τις ανάγκες τους έχουν την δυνατότητα επιλογής ανάμεσα σε καταστήματα με διαφορετικές τιμολογιακές πολιτικές και ποικιλία προϊόντων, επομένως το νέο υποκατάστημα θα βοηθήσει και τα υπόλοιπα καταστήματα του ομίλου μέσω της διαφήμισης από το site που θα κατασκευάσει η εταιρία για την προβολή του προ ιοντικού μείγματος και της σύγκρισης των τιμών με τον ανταγωνισμό.

Τα τελευταία χρόνια λόγω της μειωμένης αγοραστικής δύναμης οι καταναλωτές παρουσιάζονται ιδιαίτερα ευαίσθητοι στις μεταβολές τιμών με αποτέλεσμα να στρέφονται στα φθηνότερα ήδη, κάτι που θα κάνει και την εταιρία να πράξει για τα προϊόντα τρόφιμου του νέου υποκαταστήματος. Οι καταναλωτές μέσω του παρατηρητηρίου τιμών θα μπορούν να δουν τις ανταγωνιστικές τιμές της εταιρίας και έτσι θα στραφούν για τις αγορές τους τόσο στο νέο κατάστημα αλλά και στα υπόλοιπα του ομίλου.

2.3.5 Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του κλάδου

Ο έντονος ανταγωνισμός με τις υπόλοιπες αλυσίδες εκτιμάται ότι δεν θα επηρεάσει το νέο κατάστημα γιατί δεν υπάρχει αντίστοιχο κατάστημα αποκλειστικής διάθεσης ειδών μέσω internet.

Η επιχείρηση θα υπερτερήσει τις ημέρες της αυξημένης κίνησης όπου ο ανταγωνισμός έχει μεγαλύτερη άνεση χρόνου για αγορές και η ελαστικότητα της ζήτησης αυξάνεται ως προς την τιμή μεταξύ όμοιων κατηγοριών προϊόντων. Τις ημέρες αυτές η επιχείρηση θα παρέχει στους καταναλωτές το πλεονέκτημα να απολαύσουν και τον καφέ τους και

ταυτόχρονα να συνδυάζουν τις αγορές τους μέσω internet με παράδοση των προϊόντων σε τόπο που θα καθορίζουν αυτοί.

Η επιχείρηση μέσω της ηλεκτρονικής προβολής θα προσφέρει προϊόντα νοικοκυριού ιδιωτικής ετικέτας προκειμένου να ενισχύσει το Brand της αλυσίδας της και να ανταποκριθεί στη μεταβαλλόμενη καταναλωτική συμπεριφορά των ειδών αυτών.

2.3.6 Προοπτικές

Η οικονομική ύφεση που πλήττει την Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, έχει επηρεάσει και το κλάδο των super markets. Η αποτύπωση των κυριότερων επιπτώσεων της κρίσης είναι στην αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς και της μείωσης της αξίας του μέσου “καλαθιού αγοράς”.

Η αλλαγή αυτή της καταναλωτικής συμπεριφοράς έχει στρέψει τους καταναλωτές στα λιγότερα και στα πιο φθηνά προϊόντα, όπως για παράδειγμα τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό καταναλωτών ελαχιστοποιεί τις αυθόρμητες αγορές και κάνει σύγκριση τιμών και προϊόντων στα καταστήματα, αναζητώντας έτσι τον καλύτερο συνδυασμό μεταξύ αξίας και κόστους.

Η τάση προτίμησης της ηλεκτρονικής αγοράς επιβεβαιώθηκε με το ερωτηματολόγιο που αναρτήθηκε στο διαδίκτυο και οι πελάτες έδειξαν να προτιμούν μελλοντικά την νέα τάση για τις ηλεκτρονικές τους αγορές. Επομένως το εγχείρημα πέραν των δημοσιεύσεων (Ielka,2018) για την καταναλωτική αυτή στροφή επιβεβαιώθηκε και με τις απαντήσεις που συνέλεξε το τμήμα marketing της εταιρίας.

Οι επιπτώσεις αυτής της πολύχρονης ύφεσης είναι δραματικές για όλους τους τομείς της Ελληνικής οικονομίας, με αποτέλεσμα η αποκλιμάκωση αυτή να αποτελεί μια αργή διαδικασία που θα απαιτήσει αρκετά μεγάλες προσπάθειες. Το 2014 είχαν φανεί σημάδια ανάκαμψης τα οποία στην παρούσα φάση έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Η αναστροφή της πτωτικής πορείας των πωλήσεων των super markets από ανοδική το 2014 δεν θα συνεχιστεί έτσι και το 2015. Με βάση τις τρέχουσες τάσεις στην αγορά και λόγω των προβλημάτων με το τραπεζικό σύστημα της χώρας, λόγω των τεράστιων μέτρων που έχουν εξαγγελθεί από την Ελληνική κυβέρνηση, όπως η αλλαγή του Φ.Π.Α. Προβλέπεται ότι ο κλάδος των super market θα παρουσιάσει μείωση της τάξης 3% με 3,5%.

Στα πλαίσια της αγοράς οι αλυσίδες του κλάδου «αντιδρούν» με μια σειρά από ενέργειες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις επωφελήθηκαν την αδυναμία μικρών επιχειρήσεων με στόχο να ανταπεξέλθουν σε πολύ μεγάλο βαθμό στην οικονομική κρίση.

Η επιχείρηση Σκλαβενίτης με το νέο υποκατάστημα το οποίο θα διανέμει προϊόντα αποκλειστικής διάθεσης ηλεκτρονικά θα κερδίσει μερίδιο αγοράς και θα μπορέσει να κάνει ένα νέο άνοιγμα και σε επαρχιακές πόλεις.

2.4 Ανάλυση του τόπου της εγκατάστασης – τμηματοποίηση της αγοράς

Για τον τόπο εγκατάστασης προτείνεται το κεντρικό κατάστημα της εταιρίας. Ο λόγος επιλογής του συγκεκριμένου καταστήματος είναι γιατί στα 500μέτρα υπάρχει ήδη δεύτερο κατάστημα και το σημείο του καταστήματος είναι σε κομβικό σημείο για να μπορεί να εξυπηρετηθούν οι περισσότερες περιοχές της Αθήνας σε σύντομο χρονικό διάστημα με αποστάσεις σχετικά ίδιες μεταξύ τους. Το κτίριο είναι έκτασης 1500τμ και θα έχει έκταση 1 ορόφου ο οποίος θα παραμείνει ως έχει με τα συμβατά καταστήματα για την αποφυγή επιπλέον κόστους για την ανακαίνιση του καταστήματος. Αυτό συνεπάγεται ότι το κατάστημα πέραν της οργανωτικής του αλλαγής και των νέων τμημάτων που θα δημιουργηθούν δεν απαιτεί καμία αλλαγή σε ράφια.

Το κοινό που θα απευθύνεται το νέο υποκατάστημα θα είναι τριών κατηγοριών, αρχικά οι ήδη υπάρχοντες πελάτες της εταιρίας που επιθυμούσαν τις ηλεκτρονικές αγορές αλλά δεν υπήρχε η έως τώρα δυνατότητα. Οι πελάτες των ανταγωνιστών οι οποίοι για τους ίδιους λόγους θα επιλέξουν το νέο υποκατάστημα καθώς και οι νεότεροι καταναλωτές οι οποίοι έως τώρα ίσως δεν ψώνιζαν από Super Market λόγω του ότι τις αγορές τις έκαναν οι γονείς τους ενώ με τον νέο τρόπο παραγγελίας εκτιμάται αύξηση και από νέους πελάτες.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της νέας εγκατάστασης είναι η καινοτομία της αποκλειστικής διάθεσης πώλησης On line προϊόντων, τάση η οποία αναπτύσσεται συνεχώς σε ευρωπαϊκό επίπεδο και εκτιμάται ότι θα κερδίσει σταδιακά σημαντικό έδαφος.

2.4.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

2.4.1.1 Πολιτικό περιβάλλον (Political)

Η Ελληνική Οικονομία το 2016 παρουσίασε υποχώρηση 0,9% μονάδες λόγω της μη πολιτικής σταθερότητας. Οι παράγοντες που επηρέασαν την οικονομία είναι για τα νοικοκυριά η υψηλή φορολογία, οι περικοπές των συνάξεων, οι έμμεσοι φόροι και τα κόκκινα δάνεια από τις τράπεζες καθώς και η αναμενόμενη αύξηση των εισφορών των ασφαλιστικών ταμείων. Το τρέχον έτος ολοκληρώθηκε η πρώτη αξιολόγηση δανεισμού του τραπεζικού συστήματος από την Ευρωπαϊκή Ένωση κάτι που κάνει ευκολότερη την πρόσβαση σε κεφάλαια από τράπεζες τονώνοντας της αγορά του Ελλαδικού Χώρου με θετικές επιδράσεις στην ζήτηση.

Η τόνωση της εγχώριας ζήτησης δεν είχε επίπτωση στο εξωτερικό ισοζύγιο της οικονομίας. Στο Δημόσιο τομέα η δημόσια κατανάλωση περιόρισε την δημοσιονομική προσαρμογή λόγω της πολιτικής εξέλιξης στον Ελλαδικό χώρο. Έτσι οι καταναλωτικές δαπάνες περιορίστηκαν σημαντικά και η εξέλιξη αποτυπώθηκε στην μείωση της απασχόλησης τόσο στο Χονδρικό όσο και στο Λιανικό Εμπόριο.

Οι τιμές των προϊόντων επηρεάστηκαν λόγω της χαμηλής τιμής του πετρελαίου. Έτσι σε συνδυασμό με όλους τους ανωτέρω παράγοντες έχουμε αντιστάθμιση των πληθωριστικών επιδράσεων μετά την αλλαγή του Φ.Π.Α.. Ο υψηλότερος Φ.Π.Α. είχε αντίκτυπο στον τουρισμό και περισσότερο στα νησιά όπου καταγράφηκε άνοδος των τιμών λόγω της αύξησης του Φ.Π.Α. Αναμένεται οι μεσοπρόθεσμες συνέπειες στον πολιτικό τομέα να δείξουν επιδείνωση του ισοζυγίου για τον εξωτερικό τομέα.

Όσο αφορά τις εξαγωγές δεν καταγράφηκε καμία εξασθένιση της αγοράς παρόλο που υπήρξε χαλαρότητα στα capital controls όπως έγινε στην εγχώρια αγορά και υπήρξε προβληματισμός στην διεθνή ανταγωνιστικότητα.

Η πρώτη φάση της αξιολόγησης το 2015 άρχισε να δείχνει μια διαφορά στο πολιτικό περιβάλλον της χώρας με την αύξηση των καταθέσεων τόσο των επιχειρήσεων όσο και των νοικοκυριών. Το δημοψήφισμα του Ηνωμένου Βασιλείου είναι νωρίς ακόμα για να εκτιμηθεί αν θα έχει αντίκτυπο στην Ελληνική Οικονομία.

Τέλος όσο αφορά το πολιτικό περιβάλλον ένας σημαντικός παράγοντας είναι το προσφυγικό θέμα ειδικά μετά της ανακατατάξεις που πραγματοποιήθηκαν στην Τουρκία μετά τις 15 Ιουλίου. (IOBE, 2018; Επιχ. Σχέδιο Ελεγκτή Μαρινόπουλος, 2016).

2.4.1.2 Οικονομικό περιβάλλον (Economic)

Κατά το πρώτο τρίμηνο του 2016 παρουσιάστηκε μια οριακή μείωση συγκριτικά με το 2015 λόγω της αβεβαιότητας που υπήρχε από την αξιολόγηση του Οικονομικού

Προγράμματος από τους ξένους. Μεγάλο ρόλο έπαιξαν και οι επερχόμενες επιδράσεις των δημοσιονομικών μέτρων καθώς και οι οικονομικές ενέργειες των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων.

Όσο αφορά το ΑΕΠ είχαμε περιορισμό κατά 1,6% στην εγχώρια κατανάλωση και οι παράγοντες που επηρέασαν αυτό τον περιορισμό φαίνεται να είναι η κάμψη των καταναλωτικών δανείων για τα νοικοκυριά, όσο αφορά την δημόσια δαπάνη υπήρξε μεγαλύτερος περιορισμός από την κατανάλωση των νοικοκυριών. Οι επενδύσεις συνεχίστηκαν και παρουσίασαν ποσοστά υψηλότερα από το 2015 ενώ οι εισαγωγές παρουσίασαν μια μικρότερη κάμψη η οποία οδήγησε για πρώτη φορά σε διεύρυνση του εξωτερικού ελλείμματος σε εθνολογιστικούς όρους με το ποσοστό του ΑΕΠ να είναι στο 3%. Όσο αφορά τον τομέα της παραγωγής είχαμε μια πτώση του προϊόντος στο εγχώριο λιανικό και χονδρικό εμπόριο και η συμβολή του στην οικονομία ήταν η αύξηση της παραγωγής το 2016 σε σχέση με το 2015.

Η αγορά εργασίας το 2^ο τρίμηνο του 2016 επηρέασε θετικά την οικονομία με την αύξηση νέων θέσεων εργασίας και έτσι υπήρξε αναθέρμανση της παραγωγής. Η αύξηση αυτή της απασχόλησης οφείλεται και στα προγράμματα κοινωφελούς εργασίας που προκηρύσσει ο ΟΑΕΔ, τα οποία αφενός έχουν προσωρινό χαρακτήρα αλλά αφετέρου δημιουργούν θέσεις εργασίας. Με αυτές τις ενέργειες η απασχόληση παρουσίασε αύξηση του 2,1% και μείωση της ανεργίας στο ποσοστό του 23,1%. Το προσχέδιο του κρατικού προϋπολογισμού για το 2017 δείχνει να συνεχίζονται οι επεμβάσεις για την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας με τα προγράμματα του ΟΑΕΔ.

Για το έτος 2016 φαίνεται ότι η κάμψη της εγχώριας καταναλωτικής ζήτησης των νοικοκυριών είναι αυτή που θα επηρεάσει την τάση του ΑΕΠ της χώρας. (IOBE, 2018; Επιχ. Σχέδιο Ελεγκτή Μαρινόπουλος, 2016).

2.4.1.3 Κοινωνικό περιβάλλον (Social)

Το κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον απευθύνεται στο σύνολο των πεποιθήσεων, των αξιών και των ιδανικών που αντιπροσωπεύουν τα μέλη της κοινωνίας. Εξάλλου, λόγω της δημογραφικής γήρανσης του πληθυσμού στον ανεπτυγμένο κόσμο προσδιορίστηκε μια νέα ομάδα ενεργών καταναλωτών, τα άτομα της τρίτης ηλικίας, τα οποία είναι αυτά που διαθέτουν χρόνο και εισόδημα έτσι ώστε να δαπανήσουν για την απόλαυση εμπειριών και συγκινήσεων μέσω της κατανάλωσης αγαθών και υπηρεσιών.

Με την νέα τεχνολογία της επικοινωνίας και της πληροφορίας έχουμε εξέλιξη της νέας γενιάς στην δημογραφική κλίμακα και αυτό φαίνεται στην δυναμική αγορά που όχι μόνο καταναλώνει, αλλά και είναι συμπαραγωγός και συν διαμορφωτής για την δημιουργία ενός τελικού προϊόντος.

Οι αλλαγές αυτές προσδιόρισαν τόσο την εξέλιξη νέων επιχειρηματικών προτύπων όσο και την αλλαγή του τρόπου ζωής και κατανάλωσης. Οι αλλαγές αυτές με τον τρόπο όπου οργανώνονται και δραστηριοποιούνται, δημιουργεί κάποια σημαντικά προβλήματα στις επιχειρήσεις. Οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες είναι αυτοί που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις με άμεσο τρόπο τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Στοιχεία που αφορούν το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον είναι οι αλλαγές του τρόπου ζωής, η καριέρα των ανθρώπων μέσα στις επιχειρήσεις, οι καταναλωτικές στάσεις μετά τις αλλαγές που πραγματοποιεί το μάρκετινγκ. (ICAP,2011; Τράπεζα της Ελλάδος,2016),

Μέχρι το 2050 αναμένεται αύξηση του πληθυσμού όπου θα φτάσει τα 9δισ. Η επέκταση του προσδόκιμου ζωής με την ταυτόχρονη βελτίωση της τεχνολογίας θα επηρεάσουν την ζήτηση για αγαθά δημιουργίας και πολιτισμού (Τράπεζα της Ελλάδος,2016).

Με τις ραγδαίες εξελίξεις της κοινωνίας μας παρατηρείται μια αντίφαση που απασχολεί μεγάλο αριθμό ανθρώπων. Οι προϋποθέσεις για να βρίσκει ο άνθρωπος ελεύθερο χρόνο έχουν αυξηθεί κάτι που αλλάζει άρδην στις καταναλωτικές συνήθειες των καταναλωτών (Βλιώρας, 2016).

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ το προσδόκιμο ζωής των πολιτών στην Ελλάδα είναι στην 13η θέση ανάμεσα στις 28 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι Έλληνες παραμένουν πάνω από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο και ζουν κατά μέσο όρο 80,7 έτη, με μέσο όρο τα 79,2 έτη (ΟΑΣΑ, 2016).

Όσο αφορά την κοινωνική διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών τα τελευταία χρόνια δεν υπάρχει διαφορά λόγω της επίτευξης των γυναικών στο εκπαιδευτικό σύστημα.

Τέλος έχει παρατηρηθεί πως τα τελευταία χρόνια έχουν μεγάλη ανάπτυξη σωματεία τα οποία στηρίζουν τα ντόπια και εγχώρια προϊόντα κάτι το οποίο βοηθάει τις Ελληνικές επιχειρήσεις να προάγουν το Ελληνικό στοιχείο και να κερδίσουν μερίδιο στην αγορά.

2.4.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Οι τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών στους τομείς της πληροφορίας και της επικοινωνίας, όπως οι νέες μορφές ψηφιοποίησης, το διαδίκτυο, οι μορφές

διασκευής, ανάμειξης και χρήσης διαφορετικών έργων, ενίσχυσαν τη ζήτηση για πολιτιστικά αγαθών, πνευματικές δημιουργίες και νέες μορφές ψυχαγωγίας και τέρψης σε Ευρωπαϊκό επίπεδο. Οι ψηφιακές δεξιότητες συντελούν ώστε να δημιουργηθεί ένα εργαλείο για την ευρωπαϊκή οικονομία το οποίο θα προσανατολιστεί σε μια ανάπτυξη δυναμική, έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς. Τον καθοριστικό ρόλο αναμένεται να τον έχουν τα άτομα με ισχυρές ψηφιακές δεξιότητες τα οποία θα ενισχύσουν την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα της ευρωπαϊκής οικονομίας. Σε διάφορες διεθνείς εκθέσεις η εφαρμογή των ΤΠΕ παίζουν καθοριστικό ρόλο. Οι ψηφιακές δεξιότητες τα τελευταία χρόνια είναι πολύτιμες για τα στελέχη και τους εργαζομένους των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς και στους νέους ανθρώπους, και τους ανέργους. Λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της ψηφιακής οικονομίας, παρουσιάζονται μεγαλύτερες ευκαιρίες στα άτομα με υψηλή γνώση στην χρήση των ΤΠΕ.

Η ανάλυση του IOBE δείχνει πως :

κάθε 1000 άτομα που βελτιώνουν το επίπεδο γνώσεων του στις ΤΠΕ θα μπορούσε να ενισχύσει τις εξαγωγές από την Ελλάδα κατά €13,9 εκατ.

Θα μπορούσαν να δημιουργηθούν 72 νέες επιχειρήσεις στη Ελλάδα.

Το νέο πρότυπο ανάπτυξης στην Ελλάδα με βάση τις ΤΠΕ θα πρέπει να επικεντρωθεί στις εξαγωγές και στις επενδύσεις. Βέβαια αυτό δεν είναι εύκολη επιλογή και συνεπάγεται ότι πρέπει να γίνουν επενδύσεις σε ικανότητες, δεξιότητες και τεχνολογία για να μπορέσουν οι επιχειρηματικές πρακτικές να υποστηρίξουν αυτόν τον προσανατολισμό.

Η καινοτομία στην Ελλάδα θα πρέπει να τονωθεί για να έχουμε αύξηση της προστιθέμενης αξίας παραγωγής μέσω της γνώσης της επιχειρηματικότητας. Η υιοθέτηση των ΤΠΕ στη παραγωγική διαδικασία θα παρέχει πλεονεκτήματα κόστους και καινοτομίας που μπορεί να υπερβαίνουν το κόστος εργασίας, επομένως δεν είναι πολυτελής επένδυση, ακόμα και σε καιρούς αυστηρής δημοσιονομικής κατάστασης όπως είναι τώρα η Ελλάδα.

Θα μπορούσε να ενισχυθεί καθοριστικά η ενδυνάμωση των ψηφιακών επιχειρηματιών και των καινοτόμων ΜΜΕ, κάτι που θα βοηθούσε στην παρουσίαση νέων τρόπων προβολής και επικοινωνίας επιχειρήσεων και πελατών.

Θα είχαμε διευκόλυνση της πρόσβασης σε εξωτερική χρηματοδότηση για προγράμματα που στηρίζουν την καινοτομία

Έτσι οι επιχειρηματίες θα μπορούσαν να προωθήσουν ψηφιακά σε διεθνές επίπεδο και με μικρότερο κόστος τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους.

3.1 Προσδιορισμός, αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικής

3.1.1 Swot Analysis (ICAP, 2011)

Για την ανάλυση της επιχείρησης για το εσωτερικό της περιβάλλον θα χρησιμοποιήσουμε τα εξής:

Εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης

Swot analysis:

Δυνατά (Strenghts)

Αδύνατα (Weakness)

Ευκαιρίες (Opportunities)

Απειλές (Threats)

Δυνατά σημεία (Strenghts)

- Εμπειρία – τεχνογνωσία στον κλάδο των super market και στελέχη υψηλής επαγγελματικής κατάρτισης
- Το νέο κατάστημα θα έχει δίκτυο διανομής κατ' οίκων προϊόντων σε χρόνους και τόπο που θα καθορίζουν οι πελάτες
- Η προσφορά τεράστιας ποικιλίας ειδών σε ήδη
- Οι καλύτερες τιμές στην αγορά
- Η ανάπτυξη και εξέλιξη του Super Market στο νέο μοντέλο πώλησης αγαθών
- Συνέπεια, ευελιξία και άριστες σχέσεις με τους πελάτες
- Η άμεση είσπραξη των απαιτήσεων (πωλήσεις τοις μετρητοίς), έναντι της πίστωσης που θα λαμβάνεται από τους προμηθευτές
- Η ηλεκτρονική σελίδα με το τεράστιο προ ιοντικό μείγμα θα προσελκύσει μεγάλο όγκο πελατών
- Έλεγχος των αγορών των πελατών και επομένως του καλαθιού τους
- Ακρίβεια στα προκαθορισμένα χρονοδιαγράμματα

Αδύνατα σημεία (Weakness)

- Η πρωτοτυπία του νέου εγχειρήματος και η απουσία συγκριτικών στοιχείων με άλλα καταστήματα ιδίου τύπου
- Η δέσμευση του ήδη υπάρχοντος κτιρίου του κεντρικού καταστήματος και η μείωση του υπάρχοντος δικτύου για την περίπτωση που το νέο εγχείρημα δεν ευοδώσει

- Η μη επαφή των φρέσκων προϊόντων με τους πελάτες

Ευκαιρίες (Opportunities)

- Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ενίσχυση της εικόνας του Ομίλου
- Η πρωτοτυπία της πρότασης και η καινοτομία για το πρωτοποριακό κατάστημα από ολόκληρο τον ανταγωνισμό
- Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ενίσχυση της αλυσίδας μέσω της προβολής και της διαφήμισης
- Η περαιτέρω επέκταση του δικτύου καταστημάτων του ομίλου σε ένα νέου τύπου super market που θα προσεγγίσει νέο πελατολόγιο
- Αξιολόγηση και εξέλιξη του υπάρχοντος δικτύου με νέα καταστήματα
- Το λιανεμπόριο έχει αποδείξει μεγαλύτερες αντοχές στην ύφεση

Απειλές (Threats)

- Οι συνθήκες ύφεσης που συνεχίζουν να επικρατούν στην αγορά
- Η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών
- Η αύξηση της ανεργίας με αποτέλεσμα την μείωση του καλαθιού στα super market
- Η ενδεχόμενη διαφοροποίηση της πολιτικής πιστώσεων των προμηθευτών και η ενδεχόμενη αύξηση τιμών
- Οι μειωμένες χορηγήσεις πιστώσεων από τον τραπεζικό κλάδο
- Η προσέλκυση νέων πελατών στο νέου τύπου κατάστημα

3.1.2 Ανάλυση αγοράς - πελατών

Για την εν λόγω υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο δείχνει την πρόθεση των καταναλωτών για την ανταπόκριση των πελατών στο νέο εγχείρημα της επιχείρησης Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε.

Από την ανάλυση των 230 ερωτηματολογίων που σχεδιάστηκε και συμπληρώθηκε on line από καταναλωτές φάνηκε ότι η εταιρία Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. κατέχει σημαντικό προβάδισμα και το εν λόγω εγχείρημα δημιουργίας νέου τύπου καταστήματος για on line παραγγελίες μέσω internet θα λάβει σίγουρη επιτυχία. Η εταιρία Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε.

κατέχει το 40% στην προτίμηση των ερωτηθέντων με σαφή την ήδη ικανοποίησή τους από τις αγορές τους στα συμβατικά καταστήματα.

Το 43% των ερωτηθέντων δείχνει την πρόθεση του για το νέο μοντέλο Super Market εάν τα προϊόντα έχουν καλύτερες τιμές κάτι που ευνοεί την εταιρία μιας και ακολουθεί όλες τις εκπτώσεις που υπάρχουν στον κλάδο. Επομένως οι καταναλωτές θα μπορούν να επιλέγουν βάσει του εισοδήματος του μέσω της πληθώρας εμπορευμάτων που θα υπάρχουν στην σελίδα στο internet, θα επιλέγουν δηλαδή εκείνο το προϊόν το οποίο είναι οικονομικό ενώ παράλληλα είναι αντάξιο των προσδοκιών του. Επίσης ένα σημαντικό στοιχείο από την ανάλυση των ερωτηματολογίων είναι ότι οι καταναλωτές θα μπορούν να κατατάξουν τα αγαθά ανάλογα με τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους έτσι ώστε να καταλήξουν στην σωστότερη επιλογή, κάτι το οποίο δεν μπορούν να πράξουν άμεσα αν επισκέπτονταν ένα συμβατικό κατάστημα Super Market.

Η παρούσα ανάλυση του ερωτηματολογίου που διεξήχθη για την μελλοντική στάση των καταναλωτών όπως αναφέρει και ο ΙΕΛΚΑ επιβεβαιώνεται με ένα ποσοστό της τάξεως του 25% για μελλοντική πρόθεση για αγορά προϊόντων ειδών Super Market από On line καταστήματα.

3.2 Τιμολογιακή πολιτική κλάδου

Η τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζουν τα Super Markets απασχολεί τους παράγοντες του κλάδου, τους καταναλωτές, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και γενικά την κοινωνία.

Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί ο αριθμός των καταστημάτων discount στην χώρα μας (ICAP, 2017) και ο ανταγωνισμός έχει μεγαλώσει μεταξύ των εταιριών του κλάδου. Επίσης η συνεχώς αυξανόμενη διείσδυση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και οι προσφορές των μεγάλων αλυσίδων super markets έχουν αποτέλεσμα να αναχθεί η τιμολογιακή πολιτική σε σημαντικό παράγοντα ανταγωνισμού της διαφοροποίησης μεταξύ των εταιριών.

Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την πολιτική τιμών των super markets είναι τα λειτουργικά έξοδα της κάθε επιχείρησης και οι κινήσεις ανταγωνισμού.

Στο πλαίσιο της οικονομικής ύφεσης της χώρας, οι μεγάλες αλυσίδες ακολουθούν ιδιαίτερα επιθετική εμπορική πολιτική, προκειμένου να προσελκύσουν μεγαλύτερο ποσοστό καταναλωτών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν σε επιθετική προσφορά με ποσοστό έκπτωσης και όχι στην ονομαστική του είδους. Αυτό βοηθάει στη

μείωση του κόστους από την συχνή αλλαγή τιμοκαταλόγων αλλά και για λόγους marketing μιας και οι πελάτες την μείωση τιμής την ερμηνεύουν σαν μείωση ποιότητας. Σε περίοδο ύφεσης όπως διανύουμε τώρα η μείωση εισοδήματος οδηγεί κατά κανόνα σε μείωση της ζήτησης και κατ' επέκταση σε μείωση της κερδοφορίας μιας επιχείρησης. Αυτό συνοδεύεται στην επιχείρηση με μείωση των περιθωρίων κέρδους και των πραγματικών τιμών. Επίσης παρατηρείται μετατόπιση της ζήτησης από κανονικά αγαθά και αγαθά πολυτελείας σε κατώτερα αγαθά με αρνητική εισοδηματική ελαστικότητα. Γενικά στις περιόδους ύφεσης παρατηρείται μείωση της ζήτησης και αφετέρου και μείωση του μοναδιαίου εργατικού κόστους.

Υπάρχουν και παράγοντες που λειτουργούν και προς την αντίθετη κατεύθυνση και μπορεί να δημιουργήσουν τάση αύξησης τιμών. Οι παράγοντες οι οποίοι λειτουργούν προς την αντίθετη κατεύθυνση και δημιουργούν αύξηση της ζήτησης είναι, η αύξηση των έμμεσων φόρων, η αύξηση της ζήτησης σε ορισμένα αγαθά, συνήθως τα κατώτερα με αρνητική εισοδηματική ελαστικότητα, αφού τα νοικοκυριά καταναλώνουν φθηνότερες κατηγορίες προϊόντων από τις ακριβότερες, μια πιθανή αύξηση του συνολικού κόστους λόγω της αύξησης του κόστους της ενέργειας, των πρώτων υλών ή και γενικά του διεθνούς πληθωρισμού, και η πιθανή έξοδος ορισμένων επιχειρήσεων από τον κλάδο που έχει ως αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να αμβλύνεται.

Με βάση έρευνας της ΕΛ.ΣΤΑΤ. (ΕΛΣΤΑΤ, 2015) παρουσιάζονται οι μεταβολές του Δείκτη Τιμών Κατανάλωσης (ΔΤΚ) για τις βασικότερες κατηγορίες τροφίμων. Οι τιμές των ειδών διατροφής παρουσιάζουν άνοδο από το 2010-2012 παρά την βαθιά οικονομική ύφεση. Ο ρυθμός όμως μεταβολής του μέσου επιπέδου τιμών πήρε αρνητικές τιμές το 2013 και υποχώρησε το 2014 κατά -1,3%.

Οι τιμές των περισσότερων προϊόντων μειώθηκαν κατά την περίοδο 2014/2013 στα τρόφιμα -1,7% έναντι 0,2 το προηγούμενο έτος. Οι τιμές των μη αλκοολούχων ποτών μειώθηκαν κατά 1,2% ενώ αντιθέτως των αλκοολούχων ποτών κατά 2%. Το πρώτο πεντάμηνο του έτους 2015 είχαμε περαιτέρω μείωση του μέσου επιπέδου τιμών κατά -2,3% συγκριτικά με το αντίστοιχο διάστημα του 2014.

Με βάση αυτές τις οικονομικές αναλύσεις οι περισσότερες επιχειρήσεις αποφάσισαν και επιδίωξαν απορρόφηση του Φ.Π.Α. για την τόνωση της ζήτησης.

Την τελευταία τριετία οι εταιρίες του κλάδου προβαίνουν σε εκτεταμένες προσφορές και εκπτώσεις προκειμένου να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν τους πελάτες τους που έχουν περιορίσει την αγοραστική τους δύναμη. Η αύξηση του ΦΠΑ σε πολλά προϊόντα επηρέασε σημαντικά τον Γενικό Δείκτη Τιμών του καταναλωτή.

Πολλοί καταναλωτές λόγω της οικονομικής κρίσης έχουν γίνει ευαίσθητοι στις μεταβολές τιμών και επιλέγουν οικονομικότερες λύσεις για την σύνθεση του καλαθιού της νοικοκυράς.

Ο ΕΛ.ΣΤΑΤ έχει αναλύσει επιχειρήσεις με ετήσιο κύκλο εργασιών <200χιλ €, ενώ στις μικρότερες επιχειρήσεις (<200χιλ€) παρατηρείται μεγάλη διαφορά στις τιμές αγοράς των προϊόντων τους από τους προμηθευτές σε σχέση με τα μεγαλύτερα super markets. Έτσι οι μικρομεσαίες αυτές επιχειρήσεις συμπιέζουν τα περιθώρια κέρδους σε μεγαλύτερο βαθμό με αποτέλεσμα αντιμετωπίζουν πολλές από αυτές ακόμα και προβλήματα βιωσιμότητας, κάτι το οποίο αξιοποιούν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις και έτσι έχουμε πολλές εξαγορές ή και κλείσιμο καταστημάτων.

Το κράτος έχει παρέμβει στην διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής των super markets μέσω συγκεκριμένων νόμων. Το 2001 με τον Νόμο 2941/2001 δημιουργήθηκε νομοθετική ρύθμιση όπου απαγόρευε την πώληση προϊόντων κάτω του τιμολογιακού κόστους. Ως τιμολογιακό κόστος θεωρείται η τιμή χονδρικής αφαιρούμενων των εκπτώσεων και των παροχών. Βέβαια υπήρξαν πολλά προβλήματα και υπάρχει ασάφεια στο πως διαμορφώνεται το τιμολογιακό κόστος. Επίσης από το 2010 λειτουργεί το Ηλεκτρονικό Παρατηρητήριο τιμών της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου του Υπουργείου Ανάπτυξης και Ναυτιλίας, όπου οι καταναλωτές εντοπίζουν και συγκρίνουν τιμές για περισσότερα από 1500 προϊόντα σε 1000 σημεία πώλησης. Η δημιουργία αυτής της σελίδας ήταν για την ενημέρωση των καταναλωτών για τις συμφέρουσες αγορές και για την παρακολούθηση της διαχρονικής εξέλιξης των τιμών αλλά και την καταπολέμηση αδικαιολόγητων ανατιμήσεων, εναρμονισμένων πρακτικών κ.α. (ΕΛΣΤΑΤ, 2015).

3.3 Τιμολογιακή πολιτική για το Νέο Υποκατάστημα Σκλαβενίτη

Λαμβάνοντας υπόψιν την κατάσταση που υπάρχει στην Ελληνική οικονομία ο όμιλος Σκλαβενίτη θα ακολουθήσει την ενιαία τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζει για όλα τα super market και θα αναλυθεί παρακάτω. Το σλόγκαν που τον ακολουθεί από την έναρξη της λειτουργίας του θα ακολουθήσει και το νέο κατάστημα.

Ο στόχος του νέου καταστήματος είναι να προσεγγίσει νέους πελάτες που αναζητούν τις ηλεκτρονικές παραγγελίες και απευθύνεται το δείγμα των ατόμων που αναφέρεται η πηγή του ΙΕΛΚΑ καθώς και το ερωτηματολόγιο που ερεύνησε η εταιρία.

Ο όμιλος θα είναι ανταγωνιστικός στις τιμές και θα ακολουθήσει την Ελληνική νομοθεσία για την τιμολογιακή πολιτική όπως κάνει έως και σήμερα (ICAP, 2011).

3.4 Διαφήμιση και Δημόσιες Σχέσεις

Στο πλαίσιο του έντονου ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις super markets εφαρμόζουν διάφορες μεθόδους προώθησης προϊόντων, πέρα από την διαφήμιση στα ΜΜΕ.

Ο όμιλος Σκλαβενίτη παρόλο που δεν εφαρμόζει την προώθηση των προϊόντων του μέσω των ΜΜΕ παρουσιάζει θετικά πρόσημα στον κύκλο εργασιών του.

Οι πρακτικές που θα ακολουθήσει ο όμιλος μετά την είσοδο του νέου του υποκαταστήματος θα είναι

- Η συνεργασία με περισσότερους προμηθευτές με αποτέλεσμα να υπάρχουν χαμηλότερες τιμές προς τους καταναλωτές λόγω της αύξησης της ζητούμενης ποσότητας από την επιχείρηση
- Προώθηση πωλήσεων μέσω της ηλεκτρονικής σελίδας που θα δημιουργήσει για το νέο υποκατάστημα
- Οι διαγωνισμοί και κληρώσεις που υπάρχουν στα συμβατικά καταστήματα θα εφαρμόζονται και στο νέο υποκατάστημα με συμπλήρωση των δελτίων συμμετοχής ηλεκτρονικά
- Συσκευασίες σε προσφορές και διαφήμισή τους
- Δημιουργία σελίδας στο internet
- Συνεργασία με τράπεζα και ενίσχυση του νέου καταστήματος με πολλά ασύρματα μηχανήματα πληρωμής πιστωτικών καρτών για να καλύπτουν τις ταυτόχρονες διανομές.

Η επιχείρηση όσο αφορά τις Δημόσιες σχέσεις τις θα «διαφημίσει» το νέο εγχείρημα μέσω των καταστημάτων παραδοσιακής πώλησης με αφίσες στις εισόδους των καταστημάτων που θα τοποθετηθούν σε όλα τα καταστήματα της εταιρίας. Αυτό θα βοηθήσει τον Όμιλο να αναγνωριστεί άμεσα το νέο υποκατάστημα από τους πελάτες επισκέπτονται την Αθήνα.

Ο όμιλος θα αναζητήσει συνεργασία με τους προμηθευτές του για κοινωφελής προσφορές σε συλλόγους με αποτέλεσμα και ο Όμιλος και οι προμηθευτές να παρουσιάσουν κέρδη σε συγκεκριμένα προϊόντα λόγω της διαφήμισης για την στήριξη ομάδων, (παράδειγμα με κάθε ένα πακέτο Μακαρόνια Misko προσφέρεται δέκα λεπτά στο Χαμόγελο του παιδιού).

Όσο αφορά τις δημόσιες σχέσεις και το marketing ο όμιλος θα προσπαθήσει να κερδίσει καλύτερες συνεργασίες με τους προμηθευτές έτσι ώστε αυτό να αποτελέσει βασική

συνιστώσα έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική στον κλάδο των super markets συνολικά μιας και το νέο υποκατάστημα θα ακολουθεί σε όλα τα στάδια την μητρική γραμμή της εταιρίας.

Επίσης λόγω της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης και της συρρίκνωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών η πολιτική στις προσφορές θα προσαρμοστεί σε ποσοστά έκπτωσης παρόμοια και ανταγωνιστικά από τις άλλες αλυσίδες με παρακολούθηση των τιμών από τους ανταγωνιστές.

Τέλος ο όμιλος μέσω της δημιουργίας super market με την αποκλειστική πώληση προϊόντων on line αγαθών θα κερδίσει διεθνής αναγνώριση μιας και το εγχείρημα θα είναι το πρώτο με υλοποίηση στην Ελλάδα. (ICAP, 2011, ielka, 2018).

3.4.1 Μίγμα Μάρκετινγκ

Για το τρέχον επιχειρηματικό σχέδιο η επιχείρηση Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. θα στηριχτεί στο μίγμα μάρκετινγκ και για τα στοιχεία Προϊόν – Τιμή – Προώθηση και Διανομή θα πράξει τα εξής (Ζιγκιρίδης, 2011):

Προϊόν

Η ποιότητα των προϊόντων θα είναι ίδια με τα προϊόντα που πωλούνται στα παραδοσιακά Super Market και δεν θα φέρει καμία διαφορά στο νέου τύπου κατάστημα.

Τιμή

Οι πελάτες του νέου καταστήματος On line Πώλησης εμπορευμάτων ειδών Super Market θα έχουν την δυνατότητα να αγοράζουν τα εμπορεύματα σε τόπου και χρόνο που αυτοί θα καθορίζουν με τις ίδιες τιμές πώλησης στο χώρο του Super Market. Επίσης για το νέο τύπου κατάστημα θα υπάρχουν όλες εκείνες οι προσφορές που κυκλοφορούν στην αγορά σε προωθήσεις με διαφήμιση μέσω του Site.

Προώθηση

Η προώθηση των προϊόντων θα γίνεται αποκλειστικά μέσω του Site που θα δημιουργηθεί για τις On line παραγγελίες και με αφίσες που θα λαμβάνουν χώρα στα καταστήματα παραδοσιακής πώλησης του ομίλου.

Διανομή

Τα σημεία πώλησης των ειδών θα είναι αρχικά στο ένα και μοναδικό νέου τύπου κατάστημα που θα έχει η εταιρία και η εξυπηρέτηση των πελατών θα γίνεται αποκλειστικά με κόστος της εταιρίας.

4.1 Υλοποίηση προτεινομένης στρατηγικής

4.1.1 Προϊόντα και υπηρεσίες του νέου Υποκαταστήματος

Δημιουργία τμήματος οχημάτων

Για την υλοποίηση της διάθεσης προϊόντων κατ' οίκων απαιτείται η δημιουργία τμήματος οχημάτων με ικανοποιητικό στόλο (leasing) έτσι ώστε να μπορούν να εξυπηρετούνται οι πελάτες σε ώρες και περιοχές που αιτούνται στην παραγγελία τους.

Δημιουργία τμήματος διαχείρισης παραγγελιών μέσω internet

Για την διαχείριση των παραγγελιών από το ηλεκτρονικό κατάστημα απαιτείται η οργάνωση και λειτουργία «γραφείου» προκειμένου να παρακολουθείται καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας ο ακριβής αριθμός παραγγελιών, η πορεία τους και η παράδοσή τους σε χρόνους που έχουν οριστεί.

Δημιουργία τμήματος προετοιμασίας παραγγελιών

Για την προετοιμασία των ειδών απαιτείται εξειδικευμένο προσωπικό άμεσης προετοιμασίας εμπορευμάτων από όλα τα τμήματα του καταστήματος προκειμένου οι παραγγελίες να είναι έτοιμες στους χρόνους που ορίζονται από το γραφείο.

Δημιουργία τμήματος παραγγελιών

Για το εν λόγω εγχείρημα η διαχείριση των παραγγελιών πρέπει να είναι διαφορετική από τα υπόλοιπα καταστήματα του ομίλου τα οποία παραγγέλνουν είτε από κεντρικές αποθήκες είτε από προμηθευτές. Ο Υπεύθυνος Παραλαβών θα πρέπει να είναι υπεύθυνος για την διαχείριση των παραγγελιών είτε από άλλα καταστήματα του ομίλου αν πρόκειται για άμεση παράδοση εμπορεύματος σε πελάτη, είτε από αποθήκες και προμηθευτές για τα υπόλοιπα είδη.

Το νέο υποκατάστημα θα μπορεί να αρχίσει την λειτουργία του μετά την κατάλληλη εκπαίδευση και προετοιμασία σε 6 μήνες.

4.2 Πρωτοτυπία και Καινοτομία

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο στηρίζεται στην νέα τάση που διαφαίνεται να παίξει καθοριστικό ρόλο στις αλλαγές των καταναλωτικών προτιμήσεων και έχει στόχο την αύξηση του μεριδίου της αγοράς με την καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών και την προσέλκυση νέων πελατών που επιλέγουν αυτό το μοντέλο Super Market.

Η ιδέα θα στηριχτεί στην καινοτόμο διανομή των εμπορευμάτων κατ' οίκων σε πελάτες που προτιμούν τις αγορές τους μέσω internet με μείωση των λειτουργικών εξόδων του υποκαταστήματος και διαχείρισης των εμπορευμάτων με αποθέματα βάση των πωλήσεων.

Η ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ με την υλοποίηση του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου θα ενισχύσει την αρχή της για την εξυπηρέτηση των πελατών με σεβασμό προς αυτούς, αφού παρακολουθεί και υλοποιεί τις ανάγκες τους οι οποίες με βάση τον ΙΕΛΚΑ φαίνεται να αλλάζουν.

4.3 Διοίκηση και Λειτουργική Διαχείριση (Management Plan)

Ο όμιλος δίνει μεγάλη βάση και σημασία στους ανθρώπους οι οποίοι θα στελεχώσουν το νέο υποκατάστημα της. Τα άτομα που θα επιλεγούν να εργαστούν στο κατάστημά μας θα είναι ηλικιακής κλίμακας 18-60 ετών. Το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού θα ανακοινώσει με εσωτερική αγγελία την κάλυψη των θέσεων εργασίας για το νέο υποκατάστημα και τις ελάχιστες προϋποθέσεις που απαιτούνται για την κάλυψή τους και θα ακολουθηθούν προσωπικές συνεντεύξεις από την Υπεύθυνη Προσωπικού της εταιρίας. Η επιλογή των ατόμων θα γίνει με γνώμονα την θέληση, τον ενθουσιασμό που παρουσιάζουν οι υποψήφιοι για εργασία και θα προηγηθούν στην επιλογή άτομα που έχουν δίπλωμα οδήγησης και γνωρίζουν από Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές.

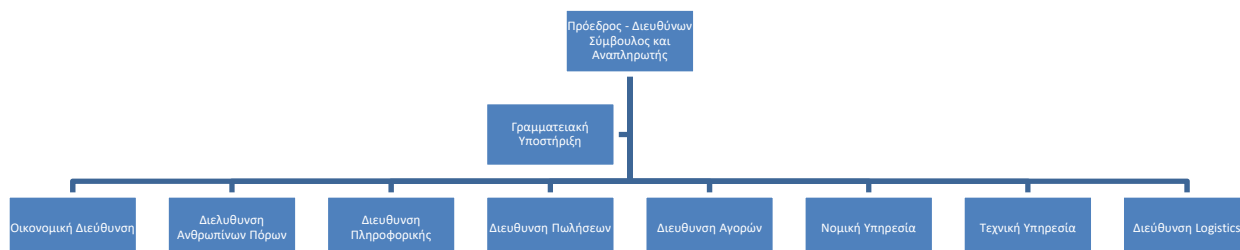
Η εκτίμηση για το προσωπικό που θα χρειαστεί το νέο υποκατάστημα είναι τα 30 άτομα. Στόχος είναι η ομαλή και πλήρης εξυπηρέτηση των πελατών του νέου υποκαταστήματος. Στο νέο υποκατάστημα θα υπάρχει ένας Διευθυντής και τρεις Υποδιευθυντές οι οποίοι θα ελέγχουν τα επιμέρους τμήματα. Για τις θέσεις Δ/ντη και Υπ/ντων θα συνεκτιμηθούν πτυχίο στον Οικονομικό τομέα και Άριστες γνώσεις Η/Υ καθώς και εμπειρία στην

Μεταπτυχιακή Διατριβή Επιπέδου Μάστερ

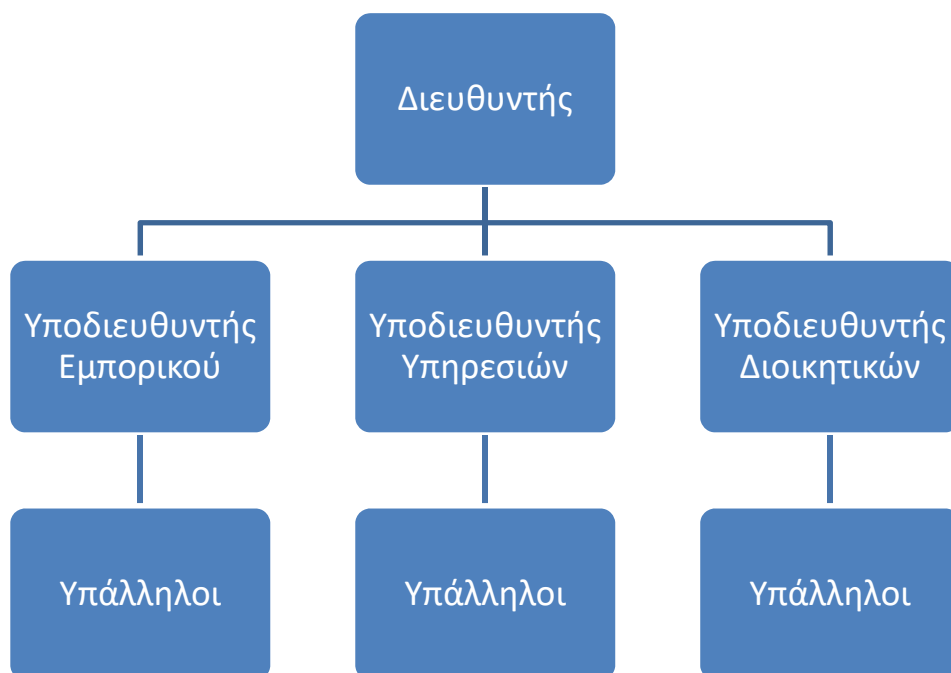
Διοίκηση ομάδων. Για τις ανάγκες της επιχείρησης σε περιόδους αύξησης της ζήτησης θα καλύπτονται προσωρινά οι ανάγκες από κοντινά καταστήματα.

Το νέο υποκατάστημα θα υπαχθεί Διοικητικά στην Αλυσίδα Super Market Σκλαβενίτης επομένως δεν θα χρειαστούν επιπλέον άτομα στα κεντρικά γραφεία. Το προσωπικό μέσω του Δ/ντη θα απευθύνεται στα κεντρικά γραφεία του ομίλου και θα υποστηρίζονται από εκεί όλες οι ανάγκες που απαιτούνται για το Διοικητικό – Οικονομικό – Νομικό – Ποιοτικό κτλ τμήμα.

Το διοικητικό οργανόγραμμα της εταιρίας που θα ακολουθήσει το νέο υποκατάστημα είναι το εξής:



Το οργανόγραμμα του Υποκαταστήματος θα έχει ως εξής:



Για την επιμόρφωση του προσωπικού θα πραγματοποιηθούν σεμινάρια από τους Υποδιευθυντές των τμημάτων. Πέραν από τα επιμορφωτικά σεμινάρια που θα πραγματοποιηθούν στις ήδη υπάρχουσες εγκαταστάσεις της εταιρίας θα ακολουθήσουν και ώρες πρακτικής άσκησης μέσα στα καταστήματα του ομίλου μαζί με καταξιωμένους επαγγελματίες του χώρου.

Στα στελέχη του νέου Υποκαταστήματος θα δοθεί προϋπολογισμός τζίρου και με την επίτευξη των στόχων θα υπάρχουν bonus. Για το προσωπικό θα υπάρχει πρόγραμμα ανταμοιβής με την μορφή δωροεπιταγών για αγορές προϊόντων από τα καταστήματα Σκλαβενίτης. Το προσωπικό που θα στελεχώσει το νέο κατάστημα θα έχει την δυνατότητα να κάνει τις αγορές του και από το συγκεκριμένο κατάστημα.

4.4 Παραγωγική Διαδικασία

Για την ομαλή λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας θα εφαρμοστούν οι ήδη υπάρχουσες διαδικασίες για τα καταστήματα που λειτουργεί η εταιρία.

Το νέο κατάστημα για την διαχείριση των αποθεμάτων του θα χρησιμοποιήσει την αποθήκη του καταστήματος του έτσι ώστε να υπάρχει άμεσος ανεφοδιασμός στα ταχυκίνητα προϊόντα. Όπως προαναφέρθηκε, επειδή η εταιρία θα έχει αναρτημένο στο ιστολόγιο όλο το κωδικολόγιο του ομίλου για τα προϊόντα που θα ζητούν οι πελάτες και δεν υπάρχουν στις αποθήκες του νέου καταστήματος θα μεταφέρονται από άλλα καταστήματα. Η εταιρία Σκλαβενίτης λειτουργεί με την ύπαρξη αποθεμάτων στις

αποθήκες της έτσι ώστε να μειώνεται η αβεβαιότητα αναφορικά με την προσφορά και την ζήτηση των αγαθών. Ο έλεγχος των αποθεμάτων θα γίνεται με το υπάρχον σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων το οποίο με βάση τις πωλήσεις παραγγέλλει από την αποθήκη τα αντίστοιχα προϊόντα σε καθημερινή βάση.

Τα αποθέματα στο νέο υποκατάστημα super market θα αφορά αγαθά από τις αποθήκες και απευθείας αγορά από τους προμηθευτές.

Όσο αφορά το κόστος αποθεμάτων η εταιρία στηρίζεται στο κόστος έλλειψης ή μη ικανοποίησης της ζήτησης έτσι ώστε να μην υπάρχουν έλλειψης και επομένως και δυσαρεστημένοι πελάτες. Με αυτή την μέθοδο μέτρησης του κόστους αποθεμάτων η επιχείρηση Σκλαβενίτης καταφέρνει να κερδίζει τους πελάτες και να μην τους στρέφει στον ανταγωνισμό.

Το νέο υποκατάστημα λόγω της μη ύπαρξης πελατών δεν έχει περιορισμούς στον ανεφοδιασμό του χωρίς να παραβιάζονται οι νόμοι και οι διατάξεις.

4.5 Οι προμηθευτές

Οι σχέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές είναι ιδιαίτερα σημαντικές, τόσο για τις μεταξύ συναλλαγές όσο και για την διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής της επιχείρησης.

Τα στοιχεία που έχουν ισχυροποιήσει την θέση της επιχείρησης είναι η μεγάλη συγκέντρωση όγκου πωλήσεων στον όμιλο, η επέκταση της επιχείρησης σε νέα υποκαταστήματα, η εξαγορές που έχει κάνει ο όμιλος, η ισχυροποίηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και η δημιουργία των σύγχρονων κεντρικών αποθηκών του ομίλου με εφαρμογή του θεσμού των logistics.

Λόγω της ισχυρής θέσης της Σκλαβενίτης στην Αθήνα η αλυσίδα πιέζει τους προμηθευτές για την επίτευξη μεγαλύτερων εκπτώσεων για την παροχή χαμηλότερων τιμών και μεγαλύτερα περιθώρια πίστωσης χρόνου.

Οι προμηθευτές λόγω της ισχυρής θέσης της εταιρίας καταβάλλουν αρκετά σημαντικά ποσά για την τοποθέτηση των νέων προϊόντων τους στα καταστήματα της εταιρίας.

Η πολυετής εμπειρία της εταιρίας και ο όγκος πωλήσεων θα αποτελέσει θετικό αντίκτυπο στις υπόλοιπες εταιρίες και αναμένεται να υπάρχουν ανταγωνιστικές παροχές προς την νέα εταιρία.

5.1 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης

Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να υλοποιηθεί σε μικρό χρονικό διάστημα λόγω του πλεονεκτήματος ότι το νέο υποκατάστημα θα δραστηριοποιηθεί σε χώρο που ήδη υπάρχει και δεν απαιτείται η έρευνα του χώρου και της δημιουργίας νέου υποκαταστήματος.

Για την υλοποίηση του εγχειρήματος απαιτούνται τα εξής στάδια:

A. Ανάθεση και έλεγχος για την μελέτη των εξωτερικών παραγόντων 2 μήνες

B. Έρευνα και ανάθεση εργασιών για την υλοποίηση της μετατροπής του νέου υποκαταστήματος 2 μήνες

Γ. Διαφήμιση και στήσιμο ιστοσελίδας με τα προϊόντα του νέου υποκαταστήματος, το τρίτο βήμα θα ξεκινήσει ταυτόχρονα με το δεύτερο και απαιτούνται 3 μήνες για την ολοκλήρωσή του

Δ. Το άνοιγμα του νέου υποκαταστήματος εκτιμάται ότι μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός 4 μηνών από την λήψη της απόφασης.

6.1 Ανάλυση Κινδύνων

Όπως όλες οι επιχειρηματικές προτάσεις ενέχουν κινδύνους έτσι και το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο ενέχει τους κινδύνους της αγοράς.

Για το συγκεκριμένο εγχείρημα οι κίνδυνοι της εταιρίας I. & Σ. Σκλαβενίτης είναι λιγότεροι μιας και το νέο υποκατάστημα θα λάβει χώρα σε ήδη υπάρχον κατάστημα της εταιρίας το οποίο από συμβατικό κατάστημα θα γίνει κατάστημα On line Πώλησης αγαθών μέσω internet.

Επομένως ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι εάν το πελατολόγιο του συγκεκριμένου καταστήματος θα συνεχίσει να ψωνίζει τα εμπορεύματα που χρειάζεται για το νοικοκυριό του από άλλο πλησιέστερο κατάστημα Σκλαβενίτης ή εάν θα πραγματοποιεί τις αγορές του σε άλλο ανταγωνιστικό κατάστημα με αποτέλεσμα την μείωση του συνολικού τζίρου της εταιρίας.

Όσο αφορά τα στάδια δημιουργίας και μετατροπής του εν λόγω καταστήματος σε κατάστημα On line Πώλησης αγαθών εκτιμάται ότι δεν ενέχουν κίνδυνοι μιας και το προσωπικό που θα αναμειχθεί στην δημιουργία του νέου καταστήματος είναι με πολυετή εμπειρία σε ανοίγματα καταστημάτων και έχει δοκιμασθεί σε πολλά ανοίγματα με απόλυτη επιτυχία στα εγχειρήματα του ομίλου.

7.1 Επίλογος

Στόχος της δημιουργίας του νέου καταστήματος είναι η παροχή της επιχείρησης και η δυνατότητα του πελάτη να αγοράζει τα αγαθά που χρειάζεται μέσω internet. Ο πελάτης θα μπορεί να επιλέξει τα αγαπημένα του προϊόντα φτιάχνοντας το καλάθι αγορών του με βάση τις πραγματικές του ανάγκες. Προτεραιότητα της επιχείρησης είναι να παρέχει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση στους πελάτες στις καλύτερες τιμές της αγοράς.

Η επιχείρηση ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ θα πρωτοτυπήσει στον κλάδο και ακολουθήσει πρώτη την νέα τάση ηλεκτρονικών παραγγελιών. Το νέο κατάστημα της εταιρίας θα διαφοροποιείται από όλα τα καταστήματα πώλησης ειδών Super Market και θα προσφέρει στον καταναλωτή μια καινοτόμα παροχή αγοράς προϊόντων τρώσιμου και μη τρώσιμου.

Εκτιμάται πως τα δυο πρώτα χρόνια θα είναι ο μεταβατικός πυλώνας για να αποδείξει το νέο μοντέλο πώλησης αγαθών Super Market ότι το νέο πελατολόγιο θα εγγυάται την βιωσιμότητα της επιχείρησης και την είσοδο νέων καταστημάτων σε περιοχές με την μεγαλύτερη διανομή ειδών. Ο στόχος της επιχείρησης είναι η κατά 20% αύξηση των καθαρών κερδών λόγω της μείωσης των λειτουργικών εξόδων, των εσωτερικών διαμετακομίσεων εμπορευμάτων με λιγότερη κίνηση από συμβατά καταστήματα καθώς και η μείωση του αποθέματος για τους ανωτέρω λόγους.

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο στηρίχτηκε στην Στρατηγική συσχετισμένη διαφοροποίησης. Η Στρατηγική της συσχετισμένης διαφοροποίησης χρησιμοποιείται πολύ και στον διεθνή χώρο. Στόχος της ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και κατά συνέπεια και της δημιουργίας αξίας λόγω της αύξησης της στην αγορά με περισσότερες δραστηριότητες.

Αναλύοντας το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο προκύπτει ότι η υλοποίηση του αναμένεται να επιφέρει εξαιρετικά κέρδη λόγω των χαμηλότερων λειτουργικών εξόδων. Σε σύντομο χρονικό διάστημα αναμένεται να έχει αναπτύξει ολόκληρος ο όμιλος ικανή αναγνώριση και νέο πελατολόγιο λόγω της καινοτομίας για την αποκλειστική διάθεση προϊόντων μέσω on line αγορών.

Με την υλοποίηση του παρόντος καινοτόμου εγχειρήματος η εταιρία Ι. & Σ. Σκλαβενίτης Α.Ε.Ε. ανοίγει ένα νέο δρόμο για την επέκταση της εταιρίας καθώς θα ακολουθήσει πρώτη τις τάσεις των ερευνών για τις On line αγορές.

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο, θεωρούμε πως χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και βιωσιμότητα σε βάθος χρόνου με δυνατότητες ανάπτυξης των μεριδίων αγοράς. Το νέο

υποκατάστημα αναμένεται να μας δώσει αποτελέσματα τα οποία είναι πολύ περισσότερο από ικανοποιητικά.

Ο όμιλος ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ παρουσιάζει στοιχεία ωριμότητας από το πρώτο κιόλας έτος λειτουργίας του νέου υποκαταστήματος. Η εξέλιξη του νέου καταστήματος θα έχει αυξανόμενο ρυθμό αισιόδοξο για τα επόμενα έτη χρήσης.

Τα δυνατά σημεία της επιχείρησης είναι η καινοτομία, η απουσία αντίστοιχου Super Market που να έχει αποκλειστική διάθεση προϊόντων on line πώλησης με τις ίδιες χαμηλές ανταγωνιστικές τιμές χωρίς επιπλέον κόστος μεταφοράς και παράδοση σε ώρα και τοποθεσία που θα καθορίζουν οι πελάτες.


Η σημαντική αδυναμία του νέου εγχειρήματος είναι η άμεση ανταπόκριση των πελατών σε αυτό το νέο εγχείρημα.

Για το νέο υποκατάστημα δεν θα χρειαστεί καμία οικονομική επιβάρυνση λόγω της ήδη υπάρχουσας λειτουργίας του προηγούμενου καταστήματος. Για όλα τα επιπλέον στοιχεία θα εργαστούν τα ήδη υπάρχοντα τμήματα της επιχείρησης χωρίς κανένα επιπλέον κόστος. Ο όμιλος ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗ το 2015 παρουσίασε καθαρά κέρδη που σημαίνει πως προχωρώντας στην υλοποίηση του υπάρχοντος επιχειρηματικού σχεδίου θα πετύχει τον στόχο να κερδίσει ένα αρκετά μεγάλο κομμάτι της αγοράς από νέους πελάτες και ο βαθμός καινοτομίας που θα προσφέρει είναι αποδεκτός σε συνάρτηση με το αναγνωρισμένο του όνομα στην Ελληνική αγορά από τον πελάτη, επομένως το νέο εγχείρημα θα είναι βιώσιμο και κερδοφόρο.

Παράρτημα Οικονομικών Στοιχείων


Τελευταίο ισολογισμοί της εταιρίας Ι. & Σ. ΣΚΑΒΕΝΙΤΗΣ Α.Ε.Ε.

2013

 Ι. & Σ. ΣΚΑΒΕΝΙΤΗΣ Α.Ε.Ε. ΑΡ. Μ.Α.Ε.: 58892/01ΑΤ/Β/05/61(2006) - ΑΡ. Γ.Ε.ΜΗ.: 6391301000 - Διεύθυνση έδρας: Α. Κηφισού 80, 121 32 Περιστέρι ΣΤΟΙΧΕΙΑ και ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ από 1 Ιανουαρίου 2013 έως 31 Ακτωβρίου 2013 (Άμμοιούμενα βάσει του κ.ν. 2190/1920, άρθρο 135, για επιχειρήσεις που συντάσσουν ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, ενοποιημένες και μη, κατά τα ΔΠΧΑ)																																																																																																																																																																														
Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες που προκύπτουν από τις οικονομικές καταστάσεις, στοχεύουν σε μια γενική ενημέρωση για την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της "Ι. & Σ. ΣΚΑΒΕΝΙΤΗΣ Α.Ε.Ε.". Συνιστάται, επομένως στον αναγνώστη, πριν προβεί σε οποιοδήποτε είδους επενδυτική επιλογή ή άλλη συναλλαγή με την Εταιρεία, να εξασφαλίσει πρόσβαση στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις που προβλέπουν το Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, καθώς και στην έκθεση έλεγchu του ορκωτού ελεγκτή λογιστή.																																																																																																																																																																														
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Αρμόδια Υπηρεσία: Περιφέρεια Αττικής, Δυτικού Τομέα Ορκωτός Ελεγκτής Λογιστή: Ιωάννης Ε. Μανώλης Α.Μ. ΣΟΕΑ 13871 Ελεγκτική Εταιρεία: ΣΟΛ Α.ε.ο.ε. Τύπος έκθεσης ελέγχου: Με σύμφωνη γνώμη Ημερομηνία έγκρισης των Οικονομικών καταστάσεων: 30 Απριλίου 2014 Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου: Μαρίας Σ. Σκαβενίτου: Πρόεδρος - Γεράσιμος Σ. Σκαβενίτης: Άδων Σμβουλός - Στυλιανός Σ. Σκαβενίτης: Αναπληρωτής Άδων Σμβουλός - Βασίλης Σ. Σκαβενίτου: Μέλος - Ανδρέας Α. Ποταμιάνος: Μέλος - Νικόλαος Αλ. Μαριάδης: Μέλος - Ευαγγελία Γ. Τσιάνου: Μέλος - Χρήστος Γ. Μαρμαρόγος: Μέλος - Επαμεινώνδας Κ. Αλεξόπουλος: Μέλος.																																																																																																																																																																														
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ (ΠΟΣΑ ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ) <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">Ο ΟΜΙΛΟΣ</th> <th colspan="2">Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ</th> </tr> <tr> <th></th> <th>31/12/2013</th> <th>31/12/2012</th> <th>31/12/2013</th> <th>31/12/2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Εξοφλησιμότητα ενόμιμα πάγια στοιχεία</td> <td>327.737</td> <td>328.309</td> <td>326.235</td> <td>326.884</td> </tr> <tr> <td>Αύλα περιουσιακά στοιχεία</td> <td>665</td> <td>399</td> <td>665</td> <td>399</td> </tr> <tr> <td>Επενδύσεις σε θυγατρικές επιχειρήσεις</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>3.712</td> <td>3.582</td> </tr> <tr> <td>Υπερτίμη Επενδύσεων</td> <td>234.572</td> <td>227.441</td> <td>232.453</td> <td>225.321</td> </tr> <tr> <td>Λοιπά μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία</td> <td>3.445</td> <td>3.056</td> <td>3.445</td> <td>3.056</td> </tr> <tr> <td>Αποθέματα</td> <td>120.334</td> <td>100.013</td> <td>120.334</td> <td>100.014</td> </tr> <tr> <td>Απατήσεις από εμπορική δραστηριότητα</td> <td>10.712</td> <td>37.411</td> <td>10.712</td> <td>37.411</td> </tr> <tr> <td>Λοιπές απαιτήσεις</td> <td>9.725</td> <td>11.711</td> <td>9.673</td> <td>11.677</td> </tr> <tr> <td>Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα</td> <td>31.953</td> <td>38.825</td> <td>31.930</td> <td>38.707</td> </tr> <tr> <td>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</td> <td>739.143</td> <td>747.165</td> <td>739.159</td> <td>747.051</td> </tr> <tr> <td>ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Μεσοκτ κεφάλαιο</td> <td>16.800</td> <td>16.800</td> <td>16.800</td> <td>16.800</td> </tr> <tr> <td>Λοιπά στοιχεία ιδίων κεφαλαίων</td> <td>122.914</td> <td>118.902</td> <td>123.077</td> <td>118.929</td> </tr> <tr> <td>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων ιδιοκτητών μητρικής (α)</td> <td>139.714</td> <td>135.702</td> <td>139.877</td> <td>135.729</td> </tr> <tr> <td>Διακρίματα μειοψηφίας (β)</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (γ)=(α)+(β)</td> <td>139.714</td> <td>135.702</td> <td>139.877</td> <td>135.729</td> </tr> <tr> <td>Μικροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις</td> <td>215.703</td> <td>238.266</td> <td>215.703</td> <td>238.266</td> </tr> <tr> <td>Προβλέψεις / Λοιπές μικρές υποχρεώσεις</td> <td>37.115</td> <td>33.288</td> <td>36.979</td> <td>33.267</td> </tr> <tr> <td>Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις</td> <td>35.287</td> <td>27.092</td> <td>35.287</td> <td>27.092</td> </tr> <tr> <td>Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</td> <td>311.324</td> <td>312.817</td> <td>311.313</td> <td>312.697</td> </tr> <tr> <td>Σύνολο υποχρεώσεων (δ)</td> <td>599.429</td> <td>611.463</td> <td>599.282</td> <td>611.322</td> </tr> <tr> <td>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (γ)+(δ)</td> <td>739.143</td> <td>747.165</td> <td>739.159</td> <td>747.051</td> </tr> </tbody> </table>						Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ			31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					Εξοφλησιμότητα ενόμιμα πάγια στοιχεία	327.737	328.309	326.235	326.884	Αύλα περιουσιακά στοιχεία	665	399	665	399	Επενδύσεις σε θυγατρικές επιχειρήσεις	0	0	3.712	3.582	Υπερτίμη Επενδύσεων	234.572	227.441	232.453	225.321	Λοιπά μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	3.445	3.056	3.445	3.056	Αποθέματα	120.334	100.013	120.334	100.014	Απατήσεις από εμπορική δραστηριότητα	10.712	37.411	10.712	37.411	Λοιπές απαιτήσεις	9.725	11.711	9.673	11.677	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	31.953	38.825	31.930	38.707	ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	739.143	747.165	739.159	747.051	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ					Μεσοκτ κεφάλαιο	16.800	16.800	16.800	16.800	Λοιπά στοιχεία ιδίων κεφαλαίων	122.914	118.902	123.077	118.929	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων ιδιοκτητών μητρικής (α)	139.714	135.702	139.877	135.729	Διακρίματα μειοψηφίας (β)	0	0	0	0	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (γ)=(α)+(β)	139.714	135.702	139.877	135.729	Μικροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	215.703	238.266	215.703	238.266	Προβλέψεις / Λοιπές μικρές υποχρεώσεις	37.115	33.288	36.979	33.267	Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	35.287	27.092	35.287	27.092	Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	311.324	312.817	311.313	312.697	Σύνολο υποχρεώσεων (δ)	599.429	611.463	599.282	611.322	ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (γ)+(δ)	739.143	747.165	739.159	747.051																																													
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ																																																																																																																																																																											
	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012																																																																																																																																																																										
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ																																																																																																																																																																														
Εξοφλησιμότητα ενόμιμα πάγια στοιχεία	327.737	328.309	326.235	326.884																																																																																																																																																																										
Αύλα περιουσιακά στοιχεία	665	399	665	399																																																																																																																																																																										
Επενδύσεις σε θυγατρικές επιχειρήσεις	0	0	3.712	3.582																																																																																																																																																																										
Υπερτίμη Επενδύσεων	234.572	227.441	232.453	225.321																																																																																																																																																																										
Λοιπά μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	3.445	3.056	3.445	3.056																																																																																																																																																																										
Αποθέματα	120.334	100.013	120.334	100.014																																																																																																																																																																										
Απατήσεις από εμπορική δραστηριότητα	10.712	37.411	10.712	37.411																																																																																																																																																																										
Λοιπές απαιτήσεις	9.725	11.711	9.673	11.677																																																																																																																																																																										
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα	31.953	38.825	31.930	38.707																																																																																																																																																																										
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	739.143	747.165	739.159	747.051																																																																																																																																																																										
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ																																																																																																																																																																														
Μεσοκτ κεφάλαιο	16.800	16.800	16.800	16.800																																																																																																																																																																										
Λοιπά στοιχεία ιδίων κεφαλαίων	122.914	118.902	123.077	118.929																																																																																																																																																																										
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων ιδιοκτητών μητρικής (α)	139.714	135.702	139.877	135.729																																																																																																																																																																										
Διακρίματα μειοψηφίας (β)	0	0	0	0																																																																																																																																																																										
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (γ)=(α)+(β)	139.714	135.702	139.877	135.729																																																																																																																																																																										
Μικροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	215.703	238.266	215.703	238.266																																																																																																																																																																										
Προβλέψεις / Λοιπές μικρές υποχρεώσεις	37.115	33.288	36.979	33.267																																																																																																																																																																										
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	35.287	27.092	35.287	27.092																																																																																																																																																																										
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	311.324	312.817	311.313	312.697																																																																																																																																																																										
Σύνολο υποχρεώσεων (δ)	599.429	611.463	599.282	611.322																																																																																																																																																																										
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ (γ)+(δ)	739.143	747.165	739.159	747.051																																																																																																																																																																										
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (ΠΟΣΑ ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ) <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">Ο ΟΜΙΛΟΣ</th> <th colspan="2">Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ</th> </tr> <tr> <th></th> <th>31/12/2013</th> <th>31/12/2012</th> <th>31/12/2013</th> <th>31/12/2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων έναρξης χρήσης (1/1/2013 και 1/1/2012 αντίστοιχα)</td> <td>135.702</td> <td>124.557</td> <td>135.729</td> <td>124.611</td> </tr> <tr> <td>Αναθεώρηση ΔΑΠ 19</td> <td>-</td> <td>3.856</td> <td>-</td> <td>3.856</td> </tr> <tr> <td>Διανεμηθέντα μερίσματα</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Καταβληθέν μερίσματα - προμήτρημα</td> <td>(5.600)</td> <td>(2.950)</td> <td>(5.600)</td> <td>(2.950)</td> </tr> <tr> <td>Συνκεντρωτικά συνολικά έσοδα μετά από φόρους</td> <td>9.612</td> <td>10.239</td> <td>9.748</td> <td>10.212</td> </tr> <tr> <td>Σύνολο ιδίων κεφαλαίων λήξης χρήσης (31/12/2013 και 31/12/2012 αντίστοιχα)</td> <td>139.714</td> <td>135.702</td> <td>139.877</td> <td>135.729</td> </tr> </tbody> </table> <p>Πρόσθετα στοιχεία και πληροφορίες (ποσά εκφρασμένα σε χιλιάδες ευρώ)</p> <p>(1) Στις ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις της 31/12/2013 περιλαμβάνεται με τη μέθοδο της ολικής ενοποίησης, εκτός της Μητρικής, και η κατά 100% εξοφλησιμότητα στις 23/6/2010 Θυγατρική "ΙΝΩ ΕΠΕΛΕΓΤΕ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑ ΑΓΩΓΩΝ, ΠΑΡΟΧΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΑΕ". (2) Η Μητρική Εταιρεία και η περιλαμβανόμενη στην ενοποίηση θυγατρική έχουν ελεγχθεί ορολογικά μέχρι και την χρήση 2009. Πρόσθετες πληροφορίες παρατίθενται στη σημείωση 9.6 των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων. (3) Οι βασικές λογιστικές αρχές που ακολουθήθηκαν για την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων χρήσεως 2013 είναι ίδιες με αυτές της χρήσεως 2012. Ορισμένα κονδύλια της καταστάσης οικονομικής θέσης και της καταστάσης συνολικών εσόδων της συγκεκριμένης περιόδου που ελήφθη την 31/12/2012 έχουν αναμορφωθεί λόγω εφαρμογής του τροποποιημένου ΔΑΠ 19 "Παροχές σε εργαζόμενους" (σημείωση 7.5 των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων). (4) Δεν υπάρχουν επίδομα ή υπό διατήρηση απαιτήσεις, καθώς και απορρίψεις δικαστικών ή διαιτητικών οργάνων σε βάρος της Μητρικής Εταιρείας και της περιλαμβανομένης στην ενοποίηση θυγατρικής που ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στην οικονομική κατάσταση ή λειτουργία αυτών. (5) Οι οικονομικές καταστάσεις υπάχουν επίδομα ή υπό διατήρηση απαιτήσεις, καθώς και απορρίψεις δικαστικών ή διαιτητικών οργάνων σε βάρος της Μητρικής Εταιρείας και της περιλαμβανομένης στην ενοποίηση θυγατρικής που ενδέχεται να έχουν σημαντική επίπτωση στην οικονομική κατάσταση ή λειτουργία αυτών. (6) Η 31/12/2013 το απασχολούμενο προσωπικό της Μητρικής Εταιρείας και του Ομίλου ανερχόταν σε 8.490 εργαζόμενους. Αντίστοιχα την 31/12/2012 το απασχολούμενο προσωπικό ανερχόταν σε 7.467 εργαζόμενους. (7) Το Διοικητικό Συμβούλιο προτείνει την καταβολή μερίσματος ποσού 7.000 ευρώ (επενδυσιμότητα) του καταβληθέντος προμητρηματος από τα κέρδη της κλεισμένης χρήσεως 2013. (8) Συνολικές μητρικές και ομίλου με συνδυασμένα μέχρι στη χρήση 2013 κατά την έννοια του ΔΑΠ 24: α) Ισολογισμός σε συνδυασμένη Επενδύσεις 84 και 83 ευρώ μητρικής και ομίλου αντίστοιχα - β) Αγορές από συνδυασμένης Επενδύσεις 19.970 ευρώ - γ) Διαπληρώσεις από συνδυασμένες Επενδύσεις 4.923 και 4.919 ευρώ μητρικής και ομίλου αντίστοιχα - δ) Υποχρεώσεις σε συνδυασμένες επιχειρήσεις 5.103 ευρώ - ε) Αποβλήτων μελών Διοικητικού Συμβουλίου 419 ευρώ - στ) Υποχρεώσεις σε μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου 3 ευρώ.</p>						Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ			31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων έναρξης χρήσης (1/1/2013 και 1/1/2012 αντίστοιχα)	135.702	124.557	135.729	124.611	Αναθεώρηση ΔΑΠ 19	-	3.856	-	3.856	Διανεμηθέντα μερίσματα	-	-	-	-	Καταβληθέν μερίσματα - προμήτρημα	(5.600)	(2.950)	(5.600)	(2.950)	Συνκεντρωτικά συνολικά έσοδα μετά από φόρους	9.612	10.239	9.748	10.212	Σύνολο ιδίων κεφαλαίων λήξης χρήσης (31/12/2013 και 31/12/2012 αντίστοιχα)	139.714	135.702	139.877	135.729																																																																																																																																		
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ																																																																																																																																																																											
	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2012																																																																																																																																																																										
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων έναρξης χρήσης (1/1/2013 και 1/1/2012 αντίστοιχα)	135.702	124.557	135.729	124.611																																																																																																																																																																										
Αναθεώρηση ΔΑΠ 19	-	3.856	-	3.856																																																																																																																																																																										
Διανεμηθέντα μερίσματα	-	-	-	-																																																																																																																																																																										
Καταβληθέν μερίσματα - προμήτρημα	(5.600)	(2.950)	(5.600)	(2.950)																																																																																																																																																																										
Συνκεντρωτικά συνολικά έσοδα μετά από φόρους	9.612	10.239	9.748	10.212																																																																																																																																																																										
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων λήξης χρήσης (31/12/2013 και 31/12/2012 αντίστοιχα)	139.714	135.702	139.877	135.729																																																																																																																																																																										
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ (ΠΟΣΑ ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ) <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">Ο ΟΜΙΛΟΣ</th> <th colspan="2">Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ</th> </tr> <tr> <th></th> <th>1/1-31/12/2013</th> <th>1/1-31/12/2012</th> <th>1/1-31/12/2013</th> <th>1/1-31/12/2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Κόστος εργασιών</td> <td>1.190.661</td> <td>1.230.031</td> <td>1.190.661</td> <td>1.230.031</td> </tr> <tr> <td>Μικτά κέρδη</td> <td>295.770</td> <td>305.365</td> <td>295.770</td> <td>305.365</td> </tr> <tr> <td>Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων</td> <td>27.595</td> <td>26.320</td> <td>27.617</td> <td>26.337</td> </tr> <tr> <td>Κέρδη προ φόρων</td> <td>16.483</td> <td>13.910</td> <td>16.505</td> <td>13.927</td> </tr> <tr> <td>Κέρδη μετά από φόρους</td> <td>10.260</td> <td>11.706</td> <td>10.397</td> <td>11.679</td> </tr> <tr> <td>- Ιδιοκτήτες μητρικής</td> <td>10.260</td> <td>11.706</td> <td>10.397</td> <td>11.679</td> </tr> <tr> <td>- Διακρίματα μειοψηφίας</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Συνκεντρωτικά συνολικά έσοδα:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Κέρδη μετά από φόρους</td> <td>9.612</td> <td>10.239</td> <td>9.748</td> <td>10.212</td> </tr> <tr> <td>- Ιδιοκτήτες μητρικής</td> <td>9.612</td> <td>10.239</td> <td>9.748</td> <td>10.212</td> </tr> <tr> <td>- Διακρίματα μειοψηφίας</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή - βασικά (σε €)</td> <td>0,4275</td> <td>0,4878</td> <td>0,4332</td> <td>0,4866</td> </tr> <tr> <td>Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και απορρίψεων</td> <td>49.762</td> <td>45.535</td> <td>49.784</td> <td>45.552</td> </tr> </tbody> </table>						Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ			1/1-31/12/2013	1/1-31/12/2012	1/1-31/12/2013	1/1-31/12/2012	Κόστος εργασιών	1.190.661	1.230.031	1.190.661	1.230.031	Μικτά κέρδη	295.770	305.365	295.770	305.365	Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	27.595	26.320	27.617	26.337	Κέρδη προ φόρων	16.483	13.910	16.505	13.927	Κέρδη μετά από φόρους	10.260	11.706	10.397	11.679	- Ιδιοκτήτες μητρικής	10.260	11.706	10.397	11.679	- Διακρίματα μειοψηφίας	0	0	0	0	Συνκεντρωτικά συνολικά έσοδα:					Κέρδη μετά από φόρους	9.612	10.239	9.748	10.212	- Ιδιοκτήτες μητρικής	9.612	10.239	9.748	10.212	- Διακρίματα μειοψηφίας	0	0	0	0	Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή - βασικά (σε €)	0,4275	0,4878	0,4332	0,4866	Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και απορρίψεων	49.762	45.535	49.784	45.552																																																																																															
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ																																																																																																																																																																											
	1/1-31/12/2013	1/1-31/12/2012	1/1-31/12/2013	1/1-31/12/2012																																																																																																																																																																										
Κόστος εργασιών	1.190.661	1.230.031	1.190.661	1.230.031																																																																																																																																																																										
Μικτά κέρδη	295.770	305.365	295.770	305.365																																																																																																																																																																										
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων	27.595	26.320	27.617	26.337																																																																																																																																																																										
Κέρδη προ φόρων	16.483	13.910	16.505	13.927																																																																																																																																																																										
Κέρδη μετά από φόρους	10.260	11.706	10.397	11.679																																																																																																																																																																										
- Ιδιοκτήτες μητρικής	10.260	11.706	10.397	11.679																																																																																																																																																																										
- Διακρίματα μειοψηφίας	0	0	0	0																																																																																																																																																																										
Συνκεντρωτικά συνολικά έσοδα:																																																																																																																																																																														
Κέρδη μετά από φόρους	9.612	10.239	9.748	10.212																																																																																																																																																																										
- Ιδιοκτήτες μητρικής	9.612	10.239	9.748	10.212																																																																																																																																																																										
- Διακρίματα μειοψηφίας	0	0	0	0																																																																																																																																																																										
Κέρδη μετά από φόρους ανά μετοχή - βασικά (σε €)	0,4275	0,4878	0,4332	0,4866																																																																																																																																																																										
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και απορρίψεων	49.762	45.535	49.784	45.552																																																																																																																																																																										
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ (ΠΟΣΑ ΣΕ ΧΙΛ. ΕΥΡΩ) <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">Ο ΟΜΙΛΟΣ</th> <th colspan="2">Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ</th> </tr> <tr> <th></th> <th>1/1-31/12/2013</th> <th>1/1-31/12/2012</th> <th>1/1-31/12/2013</th> <th>1/1-31/12/2012</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Λειτουργικές δραστηριότητες</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Κέρδη προ φόρων</td> <td>16.483</td> <td>13.910</td> <td>16.505</td> <td>13.927</td> </tr> <tr> <td>Πλέον / μείον προσαρμογές για:</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Αποβίσεις</td> <td>22.167</td> <td>19.215</td> <td>22.167</td> <td>19.215</td> </tr> <tr> <td>Προβλέψεις</td> <td>2.432</td> <td>2.055</td> <td>2.432</td> <td>2.055</td> </tr> <tr> <td>Συνδυασματικές διαφορές</td> <td>13</td> <td>10</td> <td>13</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας</td> <td>(518)</td> <td>(637)</td> <td>(518)</td> <td>(637)</td> </tr> <tr> <td>Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα</td> <td>11.721</td> <td>13.037</td> <td>11.721</td> <td>13.037</td> </tr> <tr> <td>Μείον / πλέον προσαρμογές για:</td> <td>52.298</td> <td>47.590</td> <td>52.320</td> <td>47.607</td> </tr> <tr> <td>Μείωση / (αύξηση) αποθεμάτων</td> <td>(20.320)</td> <td>(3.745)</td> <td>(20.320)</td> <td>(3.745)</td> </tr> <tr> <td>Μείωση / (αύξηση) απαιτήσεων (Μείωση) / (αύξηση) υποχρεώσεων</td> <td>28.295</td> <td>6.147</td> <td>28.313</td> <td>6.154</td> </tr> <tr> <td>Μείων:</td> <td>(9.602)</td> <td>(16.060)</td> <td>(9.494)</td> <td>(16.179)</td> </tr> <tr> <td>Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβληθέντα</td> <td>(11.513)</td> <td>(12.830)</td> <td>(11.513)</td> <td>(12.830)</td> </tr> <tr> <td>Καταβληθέντων φόρων</td> <td>(3.712)</td> <td>(4.973)</td> <td>(3.712)</td> <td>(4.973)</td> </tr> <tr> <td>Σύνολο εισροών/(εκροών) από λειτουργικές δραστηριότητες (α)</td> <td>35.446</td> <td>16.129</td> <td>35.594</td> <td>16.034</td> </tr> <tr> <td>Επενδυτικές δραστηριότητες</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Απόκτηση θυγατρικών και λοιπών επενδύσεων</td> <td>(6.921)</td> <td>-</td> <td>(7.051)</td> <td>(40)</td> </tr> <tr> <td>Αγορά ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων</td> <td>(15.761)</td> <td>(12.859)</td> <td>(15.684)</td> <td>(12.824)</td> </tr> <tr> <td>Εισπραχές από πωλήσεις παγίων</td> <td>12</td> <td>5</td> <td>12</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Τόκοι εισπραχθέντες</td> <td>528</td> <td>606</td> <td>528</td> <td>606</td> </tr> <tr> <td>Σύνολο εισροών/(εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)</td> <td>(22.142)</td> <td>(12.248)</td> <td>(22.195)</td> <td>(12.253)</td> </tr> <tr> <td>Χρηματοδοτικές δραστηριότητες</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Εισπραχές από εκδοθέντα / αναληθέντα δάνεια</td> <td>-</td> <td>7.500</td> <td>-</td> <td>7.500</td> </tr> <tr> <td>Χρηματοδοτικές δραστηριότητες</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Εισπραχές από εκδοθέντα / αναληθέντα δάνεια</td> <td>-</td> <td>7.500</td> <td>-</td> <td>7.500</td> </tr> <tr> <td>Εξοφλήσεις δανείων</td> <td>(8.400)</td> <td>(8.400)</td> <td>(8.400)</td> <td>(8.400)</td> </tr> <tr> <td>Εξοφλήσεις χρηματοδοτικών μισθώσεων</td> <td>(6.176)</td> <td>(5.885)</td> <td>(6.176)</td> <td>(5.885)</td> </tr> <tr> <td>Μερίσματα - προμητρηματα καταβληθέντα</td> <td>(5.600)</td> <td>(2.950)</td> <td>(5.600)</td> <td>(2.950)</td> </tr> <tr> <td>Σύνολο εισροών / (εκροών) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)</td> <td>(20.176)</td> <td>(9.735)</td> <td>(20.176)</td> <td>(9.735)</td> </tr> <tr> <td>Καθαρή αύξηση / (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα χρήσης (α)+(β)+(γ)</td> <td>(6.872)</td> <td>(5.854)</td> <td>(6.777)</td> <td>(5.954)</td> </tr> <tr> <td>Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης χρήσεως</td> <td>38.825</td> <td>44.679</td> <td>38.707</td> <td>44.661</td> </tr> <tr> <td>Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης χρήσεως</td> <td>31.953</td> <td>38.825</td> <td>31.930</td> <td>38.707</td> </tr> </tbody> </table>						Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ			1/1-31/12/2013	1/1-31/12/2012	1/1-31/12/2013	1/1-31/12/2012	Λειτουργικές δραστηριότητες					Κέρδη προ φόρων	16.483	13.910	16.505	13.927	Πλέον / μείον προσαρμογές για:					Αποβίσεις	22.167	19.215	22.167	19.215	Προβλέψεις	2.432	2.055	2.432	2.055	Συνδυασματικές διαφορές	13	10	13	10	Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας	(518)	(637)	(518)	(637)	Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	11.721	13.037	11.721	13.037	Μείον / πλέον προσαρμογές για:	52.298	47.590	52.320	47.607	Μείωση / (αύξηση) αποθεμάτων	(20.320)	(3.745)	(20.320)	(3.745)	Μείωση / (αύξηση) απαιτήσεων (Μείωση) / (αύξηση) υποχρεώσεων	28.295	6.147	28.313	6.154	Μείων:	(9.602)	(16.060)	(9.494)	(16.179)	Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβληθέντα	(11.513)	(12.830)	(11.513)	(12.830)	Καταβληθέντων φόρων	(3.712)	(4.973)	(3.712)	(4.973)	Σύνολο εισροών/(εκροών) από λειτουργικές δραστηριότητες (α)	35.446	16.129	35.594	16.034	Επενδυτικές δραστηριότητες					Απόκτηση θυγατρικών και λοιπών επενδύσεων	(6.921)	-	(7.051)	(40)	Αγορά ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων	(15.761)	(12.859)	(15.684)	(12.824)	Εισπραχές από πωλήσεις παγίων	12	5	12	5	Τόκοι εισπραχθέντες	528	606	528	606	Σύνολο εισροών/(εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	(22.142)	(12.248)	(22.195)	(12.253)	Χρηματοδοτικές δραστηριότητες					Εισπραχές από εκδοθέντα / αναληθέντα δάνεια	-	7.500	-	7.500	Χρηματοδοτικές δραστηριότητες					Εισπραχές από εκδοθέντα / αναληθέντα δάνεια	-	7.500	-	7.500	Εξοφλήσεις δανείων	(8.400)	(8.400)	(8.400)	(8.400)	Εξοφλήσεις χρηματοδοτικών μισθώσεων	(6.176)	(5.885)	(6.176)	(5.885)	Μερίσματα - προμητρηματα καταβληθέντα	(5.600)	(2.950)	(5.600)	(2.950)	Σύνολο εισροών / (εκροών) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)	(20.176)	(9.735)	(20.176)	(9.735)	Καθαρή αύξηση / (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα χρήσης (α)+(β)+(γ)	(6.872)	(5.854)	(6.777)	(5.954)	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης χρήσεως	38.825	44.679	38.707	44.661	Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης χρήσεως	31.953	38.825	31.930	38.707
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ																																																																																																																																																																											
	1/1-31/12/2013	1/1-31/12/2012	1/1-31/12/2013	1/1-31/12/2012																																																																																																																																																																										
Λειτουργικές δραστηριότητες																																																																																																																																																																														
Κέρδη προ φόρων	16.483	13.910	16.505	13.927																																																																																																																																																																										
Πλέον / μείον προσαρμογές για:																																																																																																																																																																														
Αποβίσεις	22.167	19.215	22.167	19.215																																																																																																																																																																										
Προβλέψεις	2.432	2.055	2.432	2.055																																																																																																																																																																										
Συνδυασματικές διαφορές	13	10	13	10																																																																																																																																																																										
Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας	(518)	(637)	(518)	(637)																																																																																																																																																																										
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	11.721	13.037	11.721	13.037																																																																																																																																																																										
Μείον / πλέον προσαρμογές για:	52.298	47.590	52.320	47.607																																																																																																																																																																										
Μείωση / (αύξηση) αποθεμάτων	(20.320)	(3.745)	(20.320)	(3.745)																																																																																																																																																																										
Μείωση / (αύξηση) απαιτήσεων (Μείωση) / (αύξηση) υποχρεώσεων	28.295	6.147	28.313	6.154																																																																																																																																																																										
Μείων:	(9.602)	(16.060)	(9.494)	(16.179)																																																																																																																																																																										
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβληθέντα	(11.513)	(12.830)	(11.513)	(12.830)																																																																																																																																																																										
Καταβληθέντων φόρων	(3.712)	(4.973)	(3.712)	(4.973)																																																																																																																																																																										
Σύνολο εισροών/(εκροών) από λειτουργικές δραστηριότητες (α)	35.446	16.129	35.594	16.034																																																																																																																																																																										
Επενδυτικές δραστηριότητες																																																																																																																																																																														
Απόκτηση θυγατρικών και λοιπών επενδύσεων	(6.921)	-	(7.051)	(40)																																																																																																																																																																										
Αγορά ενσώματων και άυλων πάγιων στοιχείων	(15.761)	(12.859)	(15.684)	(12.824)																																																																																																																																																																										
Εισπραχές από πωλήσεις παγίων	12	5	12	5																																																																																																																																																																										
Τόκοι εισπραχθέντες	528	606	528	606																																																																																																																																																																										
Σύνολο εισροών/(εκροών) από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	(22.142)	(12.248)	(22.195)	(12.253)																																																																																																																																																																										
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες																																																																																																																																																																														
Εισπραχές από εκδοθέντα / αναληθέντα δάνεια	-	7.500	-	7.500																																																																																																																																																																										
Χρηματοδοτικές δραστηριότητες																																																																																																																																																																														
Εισπραχές από εκδοθέντα / αναληθέντα δάνεια	-	7.500	-	7.500																																																																																																																																																																										
Εξοφλήσεις δανείων	(8.400)	(8.400)	(8.400)	(8.400)																																																																																																																																																																										
Εξοφλήσεις χρηματοδοτικών μισθώσεων	(6.176)	(5.885)	(6.176)	(5.885)																																																																																																																																																																										
Μερίσματα - προμητρηματα καταβληθέντα	(5.600)	(2.950)	(5.600)	(2.950)																																																																																																																																																																										
Σύνολο εισροών / (εκροών) από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)	(20.176)	(9.735)	(20.176)	(9.735)																																																																																																																																																																										
Καθαρή αύξηση / (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα χρήσης (α)+(β)+(γ)	(6.872)	(5.854)	(6.777)	(5.954)																																																																																																																																																																										
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα έναρξης χρήσεως	38.825	44.679	38.707	44.661																																																																																																																																																																										
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα λήξης χρήσεως	31.953	38.825	31.930	38.707																																																																																																																																																																										
Περστέρι, 30 Απριλίου 2014 Η ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Α.Σ. Ο ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ Ο ΑΝΤΙΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ Ο ΓΕΝΙΚΗ ΑΝΤΙΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Ο ΑΝΤΙΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ																																																																																																																																																																														
ΜΑΡΙΑ ΣΤ. ΣΚΑΒΕΝΙΤΟΥ ΑΑΤ Α1619412	ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ ΣΤ. ΣΚΑΒΕΝΙΤΗΣ ΑΑΤ ΑΒ316300	ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ ΣΤ. ΣΚΑΒΕΝΙΤΗΣ ΑΑΤ Χ643699	ΧΡΙΣΤΙΝΑ Μ. ΠΑΠΑΝΑΦΕΟΥ ΑΡ. ΑΙΑΒ. GB 704552814	ΕΠΙΦΑΝΕΙΩΝΔΑΣ Κ. ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΑΑΤ. ΑΚ646300 Α.Α. ΟΕΕ 0027681 Α' Τάξεως																																																																																																																																																																										


Μεταπτυχιακή Διατριβή Επιπέδου Μάστερ

2014

 I. & Σ. ΣΚΑΑΒΕΝΤΙΝΗΣ Α.Ε.Ε. ΑΡ. Γ.Ε.ΜΗ.: 006391301000 - ΑΡ. Μ.Α.Ε.: 58892/01ΔΤ/Β/05/61(2006) - Διεύθυνση Έδρας: Λ. Κηφισού 80, 121 32 Παλαιόφρι ΣΤΟΙΧΕΙΑ και ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ από 1 Ιανουαρίου 2014 έως 31 Δεκεμβρίου 2014 (Δημοσιεύουμε βάσει του κοδ.Ν. 2190/1920, άρθρο 135, για επιχειρήσεις που συντάσσουν ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, ενσωματωμένες και μη, κατά τη ΔΠΧΠ) (ποσό σε χιλ. ευρώ)				
Τα παρακάτω στοιχεία και πληροφορίες που περιλαμβάνονται από τις οικονομικές καταστάσεις συγκεντρώνονται με μια γενική επιμέριση για την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της "I. & Σ. ΣΚΑΑΒΕΝΤΙΝΗΣ Α.Ε.Ε.". Συνολικά, επιβεβαιώνεται στον αναγνώστη, προς προβολή σε υποκαθάρτητα πίνακες επανειληπτή επιλογή ή άλλη συναίσθηση με την Εταιρεία, να εδραζομένη περίσφιξη στις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις που περιλαμβάνουν τα Διάρθρα Πρώτου Χρηματοοικονομικής Περίληψής, καθώς και στην έκθεση ελέγχου του ελεγκτή εταιρείας λογιστή.				
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ				
Αρμόδια Υπεύθυνη: Οριστική Ελεγκτική Λογιστής Ελεγκτική Εταιρεία: Τύπος έκθεσης ελέγχου: ελεγκτικής	Περιφέρεια: Αττικής, Δυτικής Τομέας Βήθος Αγ. Γεωργίου Α.Μ. ΣΟΕΛΑ 22041 ΣΟΛ Α.Ε.Α.Ε. Με σύμφωνη γνώμη	Επίσημο Διοικητικό Σφραγισμένο:		
Ημερομηνία έκδοσης των Οικονομικών καταστάσεων: 30 Απριλίου 2015	Μαρία Σ. Σκααβεντίνη Παρίσηος - Γεωργία Σ. Σκααβεντίνη Δημόσιος Σύμβουλος - Σουλάνης Σ. Σκααβεντίνη Αναπληρωτής Δημόσιος Σύμβουλος - Βασίλειος Σ. Σκααβεντίνης Μέλος - Ανδρέας Α. Παπαγιάννης Μέλος - Νικόλαος Α. Μαρμαρίνης Μέλος - Αναστάσιος Θ. Φωτιάδης Μέλος - Χρήστος Γ. Μαρμαρίνης Μέλος - Επαμεινώνδας Κ. Δαλιάντζαλος Μέλος			
Στοιχεία Ισολογισμού 31.12.2014				
	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
	31.12.2014	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2013
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Εισοδήματα πάγια	319.852	327.737	318.456	326.235
Άλλα περιουσιακά στοιχεία	976	665	976	665
Υποβληθείσες απαιτήσεις	235.222	234.572	233.103	232.453
Επενδύσεις σε θυγατρικές	-	-	3.495	3.712
Ακίνητα μεταρρυθμιζόμενες απαιτήσεις	3.627	3.445	3.627	3.445
Αποθέματα	133.192	120.334	133.192	120.334
Απαιτήσεις από παύλας και λοιπές απαιτήσεις	38.764	20.438	38.519	20.385
Χρηματοοικονομικά διαθέσιμα	32.583	31.953	32.395	31.930
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	764.216	739.144	763.763	739.159
ΠΑΘΗΤΙΚΟ				
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ				
Μετοχές επίδοσης	16.800	16.800	16.800	16.800
Ακίνητα στοιχεία ιδίων κεφαλαίων	124.708	122.914	125.036	123.077
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων δημοκρατικής μετοχής (α)	141.508	139.714	141.836	139.877
Διασφάλιση Διατήρησης (β)	449	-	-	-
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων (γ)=(α)+(β)	141.957	139.714	141.836	139.877
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ				
Υποχρεώσεις χρηματοδοτικού μισθώματος (leasing)	150.258	156.318	150.258	156.318
Ομολογημένα δάνεια	59.592	59.385	59.592	59.385
Υποχρεώσεις καθυστερημένων πληρωμών στους παραρτηρήσιμους	25.508	20.842	25.508	20.842
Αναβαλλόμενες φορολογικές υποχρεώσεις	12.670	13.629	12.533	13.495
Ακίνητα μεταρρυθμιζόμενες υποχρεώσεις και περιβλήσεις	2.629	2.645	2.629	2.645
Προμηθευτικές και λοιπές υποχρεώσεις	306.800	308.097	306.605	308.085
Βραχυπρόθεσμες δημοτικές υποχρεώσεις	49.558	12.500	49.558	12.500
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις ετήσιας στην επίσημη χρήση	14.530	22.786	14.530	22.786
Τέλη και φόροι εισοδήματος	714	3.228	714	3.228
Σύνολο υποχρεώσεων (δ)	622.259	599.430	621.927	599.282
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (γ)+(δ)	764.216	739.144	763.763	739.159
Κατάσταση Περιουσιακών Φορών				
	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
	Από 1 ^ο Ιανουαρίου έως 31.12.2014	31.12.2013	Από 1 ^ο Ιανουαρίου έως 31.12.2014	31.12.2013
Περιουσιακά στοιχεία από λειτουργικές δραστηριότητες				
Κέρδη χρήσεως πριν το φόρο εισοδήματος	16.062	16.483	16.192	16.505
Έξοδα / κέρδη προαποφασισμένων	-	-	-	-
Αποσβέσεις παγίων	21.526	22.167	21.526	22.167
Προβλεπόμενες αποβλήσεις προαποφασισμένων	1.964	2.317	1.964	2.317
Ακίνητα περιβλήσεις	-	626	-	626
Συνολικά λογιστικά διαφυλάξιμα	10	13	10	13
Αποτελέσματα (αξιοβη/ζημία) επανειληπτικής δραστηριότητας	64	11	(46)	11
Χρηματοοικονομικοί κέρδη (ζημία)	12.768	11.193	12.768	11.193
Απορροφή κέρδη πριν μεταβλητών κεφαλαίων κινήσεων	52.394	52.809	52.413	52.831
Αξιοβη/ζημία:				
Αποθέματα	(12.858)	(20.320)	(12.858)	(20.320)
Επιτηδεύσεις και λοιπές απαιτήσεις	(18.509)	28.296	(18.316)	28.314
Προμηθευτικές και λοιπές υποχρεώσεις (πριν την παύλα)	6.135	(9.602)	5.953	(9.494)
Παροχές από εργαζομένους προαποφασισμένων	(924)	(511)	(924)	(511)
Τόκοι - κέρδη πληρωθέντων	(12.808)	(11.513)	(12.808)	(11.513)
Φόροι εισοδήματος πληρωθέντων	(10.121)	(3.712)	(10.121)	(3.712)
Καθαρή τραπεζική φορ από λειτουργικές δραστηριότητες	3.309	35.446	3.338	35.594
Περιουσιακά στοιχεία από επενδυτικές δραστηριότητες				
Αγορές εισοδήματος & άλλων παγίων	(20.940)	(15.761)	(20.937)	(15.646)
Απίστευτη θυγατρικών, συγγενών και λοιπών επενδύσεων	-	(6.921)	-	(7.015)
Παροχές μη υλοποιημένων πωλήσεων κεφαλαίων θυγατρικών	-	-	217	-
Εισπραχθέντες από πωλήσεων παγίων	37	12	37	12
Τόκοι εισπραχθέντων	247	528	247	528
Καθαρή τραπεζική φορ από επενδυτικές δραστηριότητες	(20.656)	(22.142)	(20.436)	(22.195)
Περιουσιακά στοιχεία από χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
Εισπραχθέντες βραχυπρόθεσμων δανείων	37.058	-	37.059	-
Αίτηση μεταβολών κεφαλαίων	415	-	-	-
Ομολογημένα δάνεια πληρωθέντων	(8.000)	(8.400)	(8.000)	(8.400)
Εξοφλημένες υποχρεώσεις χρηματοδοτικού μισθώματος	(6.316)	(6.176)	(6.316)	(6.176)
Μερίσματα - προμήθειες από πληρωθέντων	(5.180)	(5.600)	(5.180)	(5.600)
Καθαρή τραπεζική φορ από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	17.977	(20.176)	17.563	(20.176)
Κέρδη (ζημία) / αξιόλογα χρηματοοικονομικά διαθέσιμα	630	(6.372)	465	(6.377)
Χρηματοοικονομικά διαθέσιμα εισπραχθέντων	31.953	38.825	31.930	38.707
Καθαρή τραπεζική φορ από εισοδήματα λήξης χρήσεως	32.583	31.953	32.395	31.930
Παροχές, 30 Απριλίου 2015				
Η Πρόεδρος του Διοικητικού Σφραγισμένο	Ο Δημόσιος Σύμβουλος		Ο Αναπληρωτής Δημόσιος Σύμβουλος	
Μαρία Σ. Σκααβεντίνη ΑΔΤ ΑΙ 61942	Γεωργία Σ. Σκααβεντίνη ΑΔΤ ΑΒ 31630		Σουλάνης Σ. Σκααβεντίνης ΑΔΤ Χ 64309	
	Ο Γενικός Δημόσιος Οικονομικός Υπεύθυνος			
	Ο Όμιλος		Η Εταιρεία	
	2014	2013	2014	2013
α) Πωλήσεις σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις	102	83	103	84
β) Αγορές από συνδεδεμένες επιχειρήσεις	23.100	19.970	23.100	19.970
γ) Αποκτήσεις από συνδεδεμένες επιχειρήσεις	2.938	4.919	2.944	4.923
δ) Υποχρεώσεις σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις	-	5.103	-	5.103
ε) Αγορές μελών Διοικητικού Σφραγισμένο	214	419	214	419
στ) Υποχρεώσεις σε μέλη του Διοικητικού Σφραγισμένο	0,2	3	0,2	3

Μεταπτυχιακή Διατριβή Επιπέδου Μάστερ

2015

		I. & Σ. ΣΚΛΑΒΕΝΤΙΘΗΣ Α.Ε.Ε.			
ΑΡ. Γ.Ε.ΜΗ.: 00639130100 - ΑΡ. Μ.Α.Ε.: 5889201ΔΤΒ(05/61)(2006) - Διεύθυνση Έδρας: Α. Κηφισού 80, 121 32 Περιστέρι					
ΣΤΟΙΧΕΙΑ και ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΧΡΗΣΗΣ από 1 Ιανουαρίου 2015 έως 31 Δεκεμβρίου 2015					
(Δημοσιεύματα βάσει του κωδ.Ν. 2190/1920, άρθρο 135, για επιχειρήσεις που συντάσσουν ετήσιες οικονομικές καταστάσεις ενοποιημένες και μη, κατά το ΔΠΧΑ) (ποσά σε χιλ. ευρώ)					
<p>Το παρόντα στοιχεία και πληροφορίες που προκύπτουν από τις οικονομικές καταστάσεις απορρέουν από μια γενική εκτίμηση για την οικονομική κατάσταση και το αποτέλεσμα της "Ι. & Σ. ΣΚΛΑΒΕΝΤΙΘΗΣ Α.Ε.Ε.". Συναρμόζονται, επομένως στον ενταξιακό την προβιά σε οποιαδήποτε είδος επένδυσης (επιλογή ή άλλη συναλλαγή με την Εταιρεία, να ερμηνεύονται προβαίοντες στην ετήσια οικονομική κατάσταση που προκύπτουν το Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς, καθώς και στην έκθεση ελέγχου του ορκωτού ελεγκτή λογιστή.</p>					
Αρμόδια Υπηρεσίες: Ορκωτός Ελεγκτής Λογιστή: Ελεγκτική Εταιρεία: Τύπος έκθεσης ελέγχου ελεγκτών: Ημερομηνία έκθεσης των Οικονομικών καταστάσεων:		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Πανεπιστήμιο Αθηνών, Διεύθυνση Τμήμας Βασικών Αρθρ. Ριζώνης Α.Μ. Σ.Ο.Ε.Α 22041 Σ.Ο.Λ. ο.ε.ε. Με σύμφωνη γνώμη 30 Απριλίου 2016			
<p style="text-align: right;">Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου: Μαρία Σ. Σκλαβεντίθου - Πρόεδρος - Γεώργιος Σ. Σκλαβεντίθου - Διευθύνων Σύμβουλος - Σπυριδών Σ. Σκλαβεντίθου - Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος - Βασιλική Σ. Σκλαβεντίθου - Μίλλος - Ανδρέας Α. Παπαμάνος - Μίλλος - Νικόλαος Α. Μαυροβιάνος - Μίλλος - Λεωνίδας Β. Φαλόγιος - Μίλλος - Χρήστος Γ. Μαραγκός - Μίλλος - Εποταμινιάδης Κ. Αλεξόπουλος - Μίλλος.</p>					
Στοιχεία Ισολογισμού					
Στοιχεία Κατάστασης Αποτελεσμάτων					
Στοιχεία Κατάστασης Συνολικού Αποτελέσματος					
Κατάσταση Ταμειακών Ροών					
Στοιχεία Κατάστασης Μεταβολών Καθαφής Θέσεως					
Πρόσθετα στοιχεία και πληροφορίες					
<p>Παράρτημα 30 Απριλίου 2016</p>					
<p style="text-align: right;">Ο ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ Ο ΑΝΤΙΘΕ ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΛΟΓΙΣΤΗΣ</p>					
<p style="text-align: right;">ΜΑΡΙΑ Σ. ΣΚΛΑΒΕΝΤΙΘΟΥ ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ Σ. ΣΚΛΑΒΕΝΤΙΘΗΣ ΣΤΥΦΑΝΙΟΣ Σ. ΣΚΛΑΒΕΝΤΙΘΗΣ ΕΠΙΜΕΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ Κ. ΑΝΔΡΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Ε. ΔΡΗΚΟΣ</p> <p style="text-align: right;">ΑΔΤ ΑΒ19412 ΑΔΤ ΑΒ316306 ΑΔΤ ΑΒ44791 ΑΔΤ ΑΚ646300 ΑΔΤ ΑΕ256208</p> <p style="text-align: right;">Αρ.Αδ. ΟΕΕ Α' Τέλης 0027981 Αρ.Αδ. ΟΕΕ Α' Τέλης 0068600</p>					

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Applegande L., Collura M., (2001), *Emerging Networked Business Models: Lessons from the Field, Faculty & Research*

Beiske B., (2007), *Research methods. Uses and Limitations of Questionnaires, Interviews, and Case Studies*, Economy

Henry G.T., (1990), *Practical Sampling*, Sage Publications

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008) *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. 8th Edition, Prentice Hall, Harlow

Honing B., Karlsson T., (2009), *Judging a Business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan*, *Journal of Business Venturing*, 24, 27-45

Jevons C., Poon S., (2010), *Internet – Enabled International Marketing: A small Business network Perspective*, *Journal of Marketing Management*, 13, 19-41

Karlsson T., Honig B., (2009), *Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan*, *Science Direct*, 24, 27-45

Stark M., Mason C., (2004), *What do Investors Look for in a Business Plan? A comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels*, *International of Small Business Journal*, 22, 227-248

Karisson T., Honig B., (2004), *Institutional Forces and the Written Business Plan*, *Journal of Management*, 30, 29-48

ICAP, 2011

Stately R., (2002), *The Definitive Business Plan*, Prentice Hall

Fernandez – Guerrero R., Revuelto – Taboata L., Simon – Moya V., 2012, *The business plan as a project: an evaluation of its predictive capability for business success*, *The Service Industries Journal*, 32, 2399–2420

Chawla D., Sondhi N., 2011, *Research Methodology*, New Delhi

Boynton P., Greenhalgh T., 2004, *Selecting, Designing, and Developing your Questionnaire*, *The BMJ*, 328:1312

Drennan J., 2003, *Cognitive Interviewing: Verbal Data in the Design and Pretesting of Questionnaires*, *Wiley Online Library*, 42, 57-63

Hansen T., Jensenb J. M., Solgaard H., (2000), *Predicting online grocery buying intention: a comparison of the theory of reasoned action and the theory of planned behavior*, *International Journal of Information Management*, 24, 539-550

Hansen T., (2008), *Consumer Values, the Theory of Planned Behavior and Grocery Shopping*, *International Journal of Consumer Studies*, 32, 128-137

Lampropoulos I., Aggelopoulos E., (2018), *Performance analysis of Supermarkets using accounting data: Literature review, identification of research gaps and a proposed methodological framework*, 17th Annual Hellenic Finance and Accounting Association Conference, University of Pireaeus

Rilley D., Harris P., Singh J., Rettie R., (2009), *Online grocery shopping: the influence of situational factors*, *European Journal of Marketing*, 43, 1205-1219

Ramus K., Nielsen N. A., (2006), *Online grocery retailing: what do consumers think ?*, *Internet Research*, 15, 335-352

Hand C., Riley F.D., Harris P, Singh J., Rettie R., (2009), Online Grocery Shopping: the Influence of Situational Factors, *European Journal of Marketing*, 43, 1205 – 1219

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Βουδούρη Ε., 2004, Κεφάλαιο 6 Επιχειρηματικό Σχέδιο, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα

Ζιγκιρίδης Ε, 2011, Οικονομία – Επιχειρήσεις – Μάρκετινγκ, Αθήνα

Κεφής Β., Παπαζαχαρίου Π., 2009, Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan, Αθήνα

Μπαλάκος Α., Πρελορέντζος Γ. 2003, Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου, Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα

Πετρώφ Ι., Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη Α., 2001, Μάρκετινγκ - Μάνατζμεντ. Η ελληνική προσέγγιση, Rosili, Αθήνα

Παπαδάκης Β., 2016, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Αθήνα

Spinelli S., Adams R., Παπαδάκης Β., 2015, Δημιουργία Νεοφυών Επιχειρήσεων, Αθήνα

Σταθακόπουλος Β., 2005, Μέθοδοι έρευνας αγοράς, Αθήνα

Παρασκευόπουλος Ι. 1999, Ερωτηματολόγιο διαπροσωπικής και ενδοπροσωπικής προσαρμογής, Αθήνα

Ηλεκτρονικές πηγές

<http://www.ielka.gr/> (Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών), πρόσβαση 8 Οκτωβρίου 2018

<https://www.convertgroup.com/> (Convert Group Consulting), πρόσβαση 8 Οκτωβρίου 2018

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%BA%CE%BB%CE%B1%CE%B2%CE%B5%CE%BD%CE%AF%CF%84%CE%B7%CF%82>, πρόσβαση 04 Οκτωβρίου 2018

<https://www.ibhs.gr/joomla-pages/joomla-content/list-all-categories/30-ypiresies/50-souper-market>, πρόσβαση 20 Οκτωβρίου 2018

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CE%BA%CE%BB%CE%B1%CE%B2%CE%B5%CE%BD%CE%AF%CF%84%CE%B7%CF%82>, πρόσβαση στις 10 Νοεμβρίου 2018

http://protopapadakis.blogspot.gr/2012/03/h_13.html, πρόσβαση στις 10 Νοεμβρίου 2018

<http://statbank.gr/%CF%83%CE%BA%CE%BB%CE%B1%CE%B2%CE%B5%CE%BDC%CE%AF%CF%84%CE%B7%CF%82/>, πρόσβαση στις 10 Νοεμβρίου 2018

http://iobe.gr/greek_economy.asp?PD=2016, δημοσιευμένο στις 01 Φεβρουαρίου 2018

<https://insidestory.gr/sites/default/files/marinopoulos-ekthesi-empirognomona-75-5.pdf>, Έκθεση εμπειρογνώμονα νόμιμου ελεγκτή – επιχειρηματικό σχέδιο για την εταιρία Μαρινόπουλος Α.Ε., Αθήνα 2016

<http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/Paper2014175.pdf>, δημοσιευμένο στις 01 Φεβρουαρίου 2018

<http://www.vlioras.gr/Philologia/Composition/EleutherosXronos.htm>, δημοσιευμένο στις 01 Φεβρουαρίου 2018

<http://www.fortunegreece.com/company-list/greeces-most-admired-companies-i-nealista-gia-to-2017/details/172176/>, δημοσιευμένο στις 17/2/2018

<http://www.oecd.org/newsroom/greek-tackling-poverty-and-inequality-in-greece-is-crucial-to-recovery-from-crisis.htm>, δημοσιευμένο στις 01 Φεβρουαρίου 2018

ΕΛΣΤΑΤ, 2015

ICAP, 2011

ΙΟΒΕ, 2016