

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

«Ανάλυση business plan μιας μικρομεσαίας επιχείρησης»

ΕΛΕΝΗ ΚΟΥΜΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΔΡ. ΑΣΣΙΩΤΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ 2021

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών:
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

«Ανάλυση business plan μιας μικρομεσαίας επιχείρησης»

Ελένη Κουμή

Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ Ανδρέας Ασιώτης

Μάϊος 2021

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αναλύει ένα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) μιας μικρομεσαίας επιχείρησης λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών στην γνωστή τουριστική περιοχή της Αμμοχώστου στην Κύπρο, την Αγία Νάπα. Η επιχείρηση είναι υπαρκτή και το επιχειρηματικό πλάνο αναλύει την αναγκαιότητα της ανακαίνισης και επέκτασης της με την ταυτόχρονη ανάπτυξη των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων της, καθώς με αυτό τον τρόπο θα κατορθώσει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό ο οποίος δεν προσφέρει τις συγκεκριμένες υπηρεσίες.

Για την συγγραφή του επιχειρηματικού πλάνου μελετήθηκε η σχετική βιβλιογραφία συμπεριλαμβανομένου αναλύσεων όπως SWOT και PEST, και παράλληλα πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα, μέσω συνέντευξης ερωτήσεων ανοικτού τύπου, από τους τέσσερις υφιστάμενους εργαζομένους της επιχείρησης.

Για την έγκριση της χρηματοδότησης της επιχείρησης από την τράπεζα ύψους 176,000.00 €, θα χρησιμοποιηθεί το παρών πλάνο, το οποίο φανερώνει ότι η επιχείρηση θα είναι βιώσιμη αφού πραγματοποιηθούν οι ενέργειες που αναγράφονται στο πλάνο ενώ ταυτόχρονα θα αυξηθούν σημαντικά οι πωλήσεις της με αποτέλεσμα να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έθεσε η επιχείρηση.

Summary

The present postgraduate thesis analyses the business plan of a small to middle-sized food and beverage retailer located in the tourist hotspot of Ayia Napa, in the province of Famagusta in Cyprus. The business plan of the existing retailer analyses the necessity of renovation and expansion of its physical store with simultaneous developments of its offered services and products. The main objective of this strategy is to create competitive advantage by differentiating from other retailers who do not offer similar services.

For the purposes of the business plan, the relevant literature was examined, including SWOT and PEST analysis, while at the same time, a qualitative research was carried out, through an open-ended question interview, conducted with the four existing employees of the company.

The present business plan will be used for the purposes of acquiring a funding from the bank amounting to 176,000.00 €, which will be used to indicate the business' sustainability in the future as well as the achievement of its sales objectives once the actions mentioned in the plan are implemented.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	10
Ανασκοπήση βιβλιογραφίας.....	13
Θεωρητικό υποβαθρο.....	24
Επιχειρηματικό σχέδιο (Business plan).....	24
Μικρομεσαίες και μικρές επιχειρήσεις.....	25
Λιανικό εμπόριο.....	26
SWOT.....	26
PEST.....	27
✓ Πολιτικό Περιβάλλον:.....	27
✓ Οικονομικό Περιβάλλον:.....	28
✓ Κοινωνικό Περιβάλλον:.....	28
✓ Τεχνολογικό Περιβάλλον:.....	28
Μάρκετινγκ.....	28
Μίγμα Μάρκετινγκ (4P).....	29
✓ Το προϊόν.....	29
✓ Η τιμή.....	29
✓ Η διανομή.....	29
✓ Η προώθηση.....	29
Ανταγωνισμός.....	30
Οι πέντε δυνάμεις του Porter.....	30
✓ Η δύναμη των προμηθευτών:.....	30
✓ Η δύναμη των αγοραστών:.....	31
✓ Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών:.....	31
✓ Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων:.....	31
✓ Απειλή νεοεισερχόμενων:.....	31
Εποχικότητα.....	32
Μεθοδολογία Έρευνας.....	33
Έκθεση των δεδομένων.....	36
Συνέντευξη πρώτη.....	36
Συνέντευξη δεύτερη.....	38
Συνέντευξη τρίτη:.....	41
Συνέντευξη τέταρτη:.....	43

Σύγκριση των συνεντεύξεων.....	47
Επιχειρηματικό Σχέδιο	51
Στοιχεία επιχειρηματικού σχεδίου.....	51
Αποστολή.....	51
Όραμα.....	51
Αντικειμενικοί στόχοι.....	51
Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (PEST).....	52
Πολιτικό περιβάλλον.....	52
Οικονομικό περιβάλλον.....	53
Κοινωνικό περιβάλλον.....	55
Τεχνολογικό περιβάλλον.....	56
Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.....	57
Η αγορά η οποία περιγράφει τον υπάρχοντα ανταγωνισμό:.....	57
Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:.....	57
Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών:.....	58
Τα εμπόδια εισόδου για νέες εταιρείες στον κλάδο:.....	58
Τα υποκατάστατα προϊόντα ή οι υπηρεσίες:.....	59
Ανάλυση SWOT	60
Δυνατά σημεία.....	60
Αδύνατα σημεία.....	60
Ευκαιρίες.....	61
Απειλές.....	62
Εταιρική στρατηγική.....	63
➤ Συγκέντρωση:.....	63
➤ Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω:.....	64
➤ Οριζόντια ολοκλήρωση:.....	64
Σχεδιασμός Μάρκετινγκ.....	65
Τμηματοποίηση της αγοράς.....	65
Μίγμα Μάρκετινγκ.....	65
Υλοποίηση προτεινόμενης στρατηγικής.....	67
Δημιουργία υπηρεσίας drive thru.....	67
Δημιουργία υπηρεσίας self service checkout machine.....	67
Δημιουργία υπηρεσίας e-shop.....	67

Εισαγωγή προϊόντων αρτοποιείου, ζαχαροπλαστικής, μαγειρείου και φρέσκων καφέδων.....	68
Ανθρώπινο δυναμικό.....	68
Χρηματοοικονομικό Σχέδιο.....	69
Κόστος επένδυσης.....	69
Πηγές Χρηματοδότησης.....	70
Προβλέψεις Εσόδων.....	70
Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.....	71
Ανάλυση κινδύνων.....	72
Επίλογος.....	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	77

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το προτεινόμενο επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) αφορά την ανακαίνιση και την αναβάθμιση των τρέχων υπηρεσιών μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Παράλληλα, για την ανάλυση λαμβάνεται υπόψη το ανταγωνιστικό περιβάλλον του τομέα της επιχείρησης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Πιο συγκεκριμένα, αφορά μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον τομέα του λιανικού εμπορίου. Η επιχείρηση βρίσκεται σε τουριστική περιοχή όπου η περίοδος αυξημένης προσέλευσης αφορά τους καλοκαιρινούς μήνες. Αντίθετα, κατά την χειμερινή περίοδο, τα έσοδα της επιχείρησης είναι περιορισμένα, γεγονός που οφείλεται στο ότι η περιοχή έχει ελάχιστους κατοίκους. Επίσης, ο ανταγωνισμός που είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη κατά το σχεδιασμό του επιχειρηματικού σχεδίου, καθώς είναι υψηλός, ενώ ταυτόχρονα περιλαμβάνει επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν σε ξακουστές αλυσίδες.

Το λιανικό εμπόριο ορίζεται ως η μεταπώληση αγαθών ή υπηρεσιών στον καταναλωτή για προσωπική, οικογενειακή ή οικιακή χρήση με επιδίωξη το κέρδος, ενώ συνθέτει τον τελευταίο κρίκο της αλυσίδας που αρχίζει από το στάδιο της παραγωγής πρώτων υλών και καταλήγει στην διανομή των αγαθών (Πέτρωφ, Τζωρτζάκης, 2008). Το λιανικό εμπόριο στην Κύπρο συγκροτεί σε σημαντικό βαθμό την οικονομική δραστηριότητα μέσα από τη συνεισφορά του στο ΑΕΠ, αλλά και από την απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού σε σχετικά υψηλά ποσοστά (Έλληνα, 2011). Σύμφωνα με το Κυπριακό Πρακτορείο Ειδήσεων, το 2020 σημειώθηκε σημαντική αύξηση της ποσοστιαίας μεταβολής του δείκτη όγκου του κύκλου εργασιών λιανικού εμπορίου τροφίμων, ποτών και καπνών σε ειδικευμένα καταστήματα της τάξης του 4,7% σε σχέση με το 2019, ενώ αντίστοιχα η αξία Κύκλου Εργασιών του Λιανικού Εμπορίου τροφίμων, ποτών και καπνού σε ειδικευμένα καταστήματα αυξήθηκε κατά 6,4%.

Χωρίς αμφιβολία, το λιανικό εμπόριο αποτελεί έναν εξαιρετικά ενδιαφέρον κλάδο λόγω των πολλών παραγόντων που συγκροτούν το μακρό-περιβάλλον, όπως τους δημογραφικούς, τους οικονομικούς, τους πολιτισμικούς και κοινωνικούς, τους πολιτικούς, τους νομικούς, τους τεχνολογικούς και τους φυσικούς παράγοντες (Κουμπούρας 2014). Ταυτόχρονα, ενδιαφέρον είναι και το μικρό-περιβάλλον το οποίο αποτελείται από τους ανταγωνιστές και το μερίδιο της αγοράς. Η επιχείρηση η οποία εξετάζεται στην παρούσα εργασία έχει αρκετά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όσον αφορά τους ανταγωνιστές αλλά και το μερίδιο της αγοράς. Από την μία, ο ανταγωνισμός της

περιοχής είναι υψηλός αφού υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις όπου έχουν ακριβώς τον ίδιο χαρακτήρα, ενώ αρκετές ανήκουν σε αλυσίδες. Αδιαμφησβήτητα οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αλυσίδες είναι πιο επωφελούμενες σε σχέση με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, γεγονός που κάνει το έργο των δεύτερων αρκετά περίπλοκο. Είναι στο χέρι των ιδιοκτητών μικρομεσαίων επιχειρήσεων να εντοπίσουν τις ιδιαίτερες ανάγκες των καταναλωτών, και να τις καλύψουν ώστε να κατορθώσουν να κερδίσουν την προτίμησή τους, με κάθε ρίσκο αντιγραφής από τους ανταγωνιστές. Το μερίδιο αγοράς διαδραματίζει ταυτόχρονα σημαντικό ρόλο στην απόδοση της επιχείρησης αφού αποτελεί τρόπο υπολογισμού της δύναμης που διαθέτει η επιχείρηση (Κουμπούρας 2014). Όπως προαναφέρθηκε, η επιχείρηση στην οποία βασίζεται η παρούσα εργασία βρίσκεται σε τουριστική περιοχή της οποίας οι κάτοικοι είναι ελάχιστοι. Το μερίδιο αγοράς δεν είναι σταθερό και συγκεκριμένο για τους καλοκαιρινούς μήνες, διότι είναι ανάλογο της προσέλευσης των τουριστών και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Για παράδειγμα, κάθε χρόνο διαφέρουν ως προς τη χώρα προσέλευσης, την ηλικία, τα ενδιαφέροντα, τον λόγο που ταξιδεύουν και το κοινωνικό-οικονομικό τους επίπεδο. Έτσι, αφού διαφέρουν οι καταναλωτές χρόνο με τον χρόνο, διαφέρουν αντίστοιχα και οι ανάγκες τους. Από την άλλη, τους χειμερινούς μήνες όπου δεν υπάρχουν τουρίστες στην περιοχή τα έσοδα της επιχείρησης εξαρτώνται αποκλειστικά από τους ντόπιους. Το γεγονός ότι είναι περιορισμένοι σε συνδυασμό με τον υψηλό ανταγωνισμό που υπάρχει από την ύπαρξη πολλών επιχειρήσεων ίδιου χαρακτήρα, περιορίζουν ακόμα περισσότερο το μερίδιο αγοράς. Τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά αποτελούν πρόκληση για την επίτευξη υψηλής απόδοσης και κερδοφορίας της επιχείρησης, ενώ είναι βοηθητική η εφαρμογή ενός στρατηγικού πλάνου.

Αναμφίβολα, κάθε επιχείρηση η οποία στηρίζεται σε ένα ισχυρό στρατηγικό πλάνο, σωστά μελετημένο, σχεδιασμένο αποκλειστικά για την ίδια, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες της, και θέτοντας συγκεκριμένους στόχους για υλοποίηση, έχει προοπτική για την βελτίωση και την απόδοση της επιχείρησης, περισσότερο από όσο θα μπορούσε να φανταστεί, τόσο ο ιδιοκτήτης ή το διοικητικό της συμβούλιο όσο και ο διευθυντής της. Επίσης, είναι σημαντικό να αναγνωρίζουμε ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη χρονική στιγμή όπου είναι αναγκαίος ο σχεδιασμός του επιχειρηματικού σχεδίου. Εφόσον διαπιστώνουμε ότι η κάθε επιχείρηση μπορεί να αναπτύσσεται συνεχώς, ο σχεδιασμός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητος

στις «δύσκολες» περιόδους της, όσο και κατά την διάρκεια των περιόδων όπου υπάρχει άνθηση.

Στην επόμενη ενότητα, η έρευνα θα ασχοληθεί με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Μελετώντας σχετικές έρευνες, θα επισημανθούν οι ομοιότητες και οι διαφορές των χαρακτηριστικών και των στόχων μεταξύ των συγκεκριμένων επιχειρηματικών σχεδίων και του παρόντος. Ακολούθως, θα γίνει αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο, αναλύοντας εκ βάθους τα χαρακτηριστικά και τους στόχους ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού σχεδίου. Στην συνέχεια, θα ακολουθήσει η μεθοδολογία της έρευνας η οποία θα πραγματοποιηθεί μέσω των αναλύσεων SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) και PEST (Political, Economic, Social, Technological), αφού προηγηθεί η συλλογή των δεδομένων μέσω προσωπικής συνέντευξης από τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Αφού εξεταστεί και αναλυθεί το δείγμα, θα ακολουθήσουν απαντήσεις όσον αφορά τις διάφορες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα θα δοθούν εισηγήσεις για την καλύτερη δυνατή λειτουργία της και την υλοποίηση των στόχων της. Ουσιαστικά θα παρουσιαστεί το επιχειρηματικό σχέδιο το οποίο θα συμπεριλαμβάνει τα συμπεράσματα τα οποία θα προκύψουν με την ολοκλήρωση της ποιοτικής έρευνας. Τέλος, στην τελευταία ενότητα της έρευνας αναμένεται να προταθούν εισηγήσεις για την συγγραφή μιας μελλοντικής έρευνας.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Οι Δέτσικας και Καπερνάρος (2016), προχώρησαν στον σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού σχεδίου που αφορά μια νέα επιχείρηση στον κλάδο της εστίασης και της αναψυχής, η οποία θα βρίσκεται στην κεντρική πλατεία της Νέας Σμύρνης, στην Αττική. Αρχικά, καθόρισαν το στόχο της επιχείρησης, να αποτελέσει εναλλακτική επιλογή που θα πρωταγωνιστήσει στην στοχευμένη αγορά και να κερδίσει μεγάλα μερίδια, αξιοποιώντας την εμπειρία των μετόχων της, και χρησιμοποιώντας πρώτης ποιότητας υλικά για την παρασκευή των προϊόντων της, τα οποία θα διανέμονται από αξιόπιστους προμηθευτές. Ταυτόχρονα, διατύπωσαν και το όραμα της επιχείρησης το οποίο είναι «Να ηγηθούμε στην αγορά και να επεκταθούμε με franchise». Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος, καθώς υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις ίδιου χαρακτήρα στην περιοχή. Παρόλα αυτά, η επιχείρηση έχει ισχυρές προοπτικές επιτυχίας, καθώς στην συγκεκριμένη πλατεία εξυπηρετείται κοινό αγοράς από διάφορες γειτονικές περιοχές. Για τη διαδικασία σχεδιασμού του στρατηγικού σχεδίου, μελετήθηκαν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τόσο των ισχυρών ανταγωνιστών οι οποίοι απέκτησαν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αλλά και των υπόλοιπων, ώστε να καταλήξουν στις στρατηγικές που θα ακολουθηθούν. Ο τρόπος που θα επιδιώξει η επιχείρηση να ενισχύσει τη θέση της έναντι του ανταγωνισμού είναι επενδύοντας στον τομέα του φαγητού καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας, και προσφέροντας προϊόντα υψηλής ποιότητας με ανταγωνιστικές τιμές. Ταυτόχρονα επιλέγει ως μέσο προώθησης της, την στρατηγική word of mouth, και πιο συγκεκριμένα electronic word of mouth, προσλαμβάνοντας προσωπικό με δυνατά προφίλ στα social media, τα οποία θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στη διαφήμιση της επιχείρησης.

Ο Θωμαΐδης (2006), σχεδίασε επιχειρηματικό σχέδιο που αφορούσε εταιρεία πληροφορικής η οποία λειτουργούσε στην επαρχία, και πιο συγκεκριμένα στον νομό Κορίνθου. Αρχικά, καθόρισε τους στόχους της επιχείρησης όπου είναι η παροχή υπηρεσιών όσον αφορά λογισμικά και πληροφοριακά συστήματα, η επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των υποψήφιων πελατών της, και παράλληλα η πώληση σχετικού εξοπλισμού. Η επιχείρηση αφορούσε μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, ενώ ταυτόχρονα θα επιδιώκει την τεχνική υποστήριξη του δημόσιου τομέα μέσω προκηρύξεων. Σκοπός της επιχείρησης θα αποτελεί η καθιέρωσή της, και θα τον πετύχει επενδύοντας στην επαγγελματική ηθική και την ανάπτυξη

δεξιοτήτων των εργαζομένων της. Επέλεξε να πορευτεί με στρατηγική η οποία είχε σαν άξονες τον επαγγελματισμό, την τεχνική υπεροχή, τη δημιουργικότητα και την ομαδικότητα. Φιλοδοξούσε να προσφέρει στους υποψήφιους πελάτες της, μια μεγάλη γκάμα υπηρεσιών, από μεμονωμένες πωλήσεις μέχρι και μεγάλα πακέτα. Η επιχείρηση αναγνώριζε ότι η επιτυχία της εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εκπαίδευση του προσωπικού της, την επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας όπου θα στεγάζονταν τα γραφεία της, αλλά και το ανθρώπινο της δυναμικό. Επέλεξε να διαχωρίσει τους υποψήφιους πελάτες της σε απλούς και μεγάλους, χωρίς να υποτιμά τους πρώτους καθώς αναγνώριζε την σημαντικότητά τους μέσα από την διαφήμισή της. Στην συνέχεια, προχώρησε στην ανάλυση του ανταγωνισμού. Λόγω της αδυναμίας των εταιριών ίδιου χαρακτήρα να μπορέσουν να υποστηρίξουν τα προβλήματα των πελατών τους στις πόλεις της Ελληνικής υπαίθρου, η εμφάνιση μιας οργανωμένης εταιρίας με εξειδικευμένο προσωπικό και ευρεία τεχνογνωσία θα μπορούσε να κατακτήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς. Επίσης, αναγνώρισε ότι ο ανταγωνισμός της υπαίθρου σε σχέση με τα Αστικά κέντρα είναι μειωμένος. Ακολούθως, ανέλυσε την αγορά της περιοχής που επέλεξε για να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Τα κύρια χαρακτηριστικά της ήταν, η αναπτυγμένη της βιομηχανία, καθώς και η μεγάλη γεωγραφική έκταση που καταλαμβάνει. Για την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης, επέλεξε να την δομήσει σε τρία βασικά τμήματα, το Τμήμα Διαχείρισης, το Τμήμα Εφοδιαστικής Αλυσίδας και το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, ενώ το κάθε τμήμα αποτελείται από πολλά υπό τμήματα. Καθόρισε τις επιδράσεις του κάθε τμήματος μέσα από την ανάπτυξη οργανογράμματος, ώστε να είναι δεδομένο για το καθένα από ποια τμήματα δέχεται κλήσεις, ποιες είναι οι ενέργειές του και προς πια τμήματα έχει υποχρεώσεις. Ακολούθως, προχώρησε στην ανάλυση της στρατηγικής των προϊόντων, μέσω της διαχώρισης της συμπεριφοράς του καταναλωτή ανάλογα με το μέγεθος και τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης. Στην συνέχεια, καθόρισε τη τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας προς τους υποψήφιους πελάτες της, μέσω του εσωτερικού περιβάλλοντος, του εξωτερικού περιβάλλοντος, και του επιθυμητού περιθωρίου κέρδους. Η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών της, οι χαμηλές τιμές σε σχέση με τον ανταγωνισμό, η υπογραφή συμβάσεων οι οποίες θα προβλέπουν ρήτρες σε βάρος της εάν παραβιάσει τις προδιαγραφές υπηρεσιών της απέναντι στους υποψήφιους πελάτες της, η ταχύτητα εξυπηρέτησης και η εφαρμογή νεότερων και τελειότερων τεχνολογιών αποτέλεσαν το μάρκετινγκ που επιλέγει η επιχείρηση να υιοθετήσει. Το

διοικητικό πλάνο της επιχείρησης θα βασιζόταν αποκλειστικά στην οργάνωση. Στην συνέχεια, η επιχείρηση προχώρησε στην δημιουργία του οικονομικού της πλάνου, όπου αποτελείτο από τον υπολογισμό των δαπανών κεφαλαίων που αφορούσαν την αγορά εξοπλισμού για την επάνδρωσή της, και τα λειτουργικά της έξοδα για τα επόμενα πέντε χρόνια, τον υπολογισμό των πωλήσεών της, και ποσοστού κέρδους της τάξης του 20% για τα επόμενα πέντε χρόνια, και τον υπολογισμό των κερδών μετά φόρων ή ζημιάς για τα επόμενα πέντε χρόνια. Τέλος ακολούθησε η ανάλυση των χρηματοροών μέσω των δεικτών Καθαρής Παρούσας αξίας (NPV) και του Εσωτερικού βαθμού απόδοσης (IRR). Προϋπολόγισε την κερδοφορία της επιχείρησης για τα επόμενα έξι χρόνια, λαμβάνοντας υπόψη ότι κατά τον πρώτο χρόνο των εργασιών η επιχείρηση θα παρουσίαζε ζημιά.

Ο Λαμπρόπουλος (2019) σχεδίασε επιχειρηματικό σχέδιο για την δημιουργία ενός νέου μοντέλου επιχείρησης τύπου supermarket, το οποίο θα διέθετε αποκλειστικά διαδικτυακή εξυπηρέτηση. Φιλοδοξούσε να επεκταθεί σε όλες τις περιοχές τις Ελλάδας και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης στον κλάδο τις λιανικής πώλησης τροφίμων. Αφορούσε την γνωστή αλυσίδα λιανικού εμπορίου Super Market με έμφαση στο εμπόριο τροφίμων, Σκλαβενίτης. Σαν δυνατό σημείο της επιχείρησης ο Λαμπρόπουλος όρισε την καινοτομία της στο τομέα της, καθώς απουσίαζε αντίστοιχο είδος επιχείρησης, ενώ η αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών της θα ήταν το βασικό της στοιχείο, καθώς και η αυξημένη διαφήμιση που θα γινόταν στο ήδη αυξημένο πελατολόγιο της εταιρείας Σκλαβενίτης. Παράλληλα εντόπισε και το αδύνατο της σημείο, που είναι ο υψηλός ανταγωνισμός του κλάδου και η αποδοχή που θα λάβει από τους καταναλωτές η νέα αυτή πιλοτική λειτουργία του καταστήματος. Ξεκινώντας τον σχεδιασμό του επιχειρηματικού σχεδίου, ανέλυσε την επιχείρηση και τα βασικά οικονομικά της στοιχεία. Ακολούθησε η εξωτερική ανάλυση, και πιο συγκεκριμένα οι Τάσεις της Οικονομίας γενικότερα, οι Τάσεις της Ελληνικής Οικονομίας, οι τάσεις της Διεθνούς Οικονομίας και οι Τάσεις της Οικονομίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στη συνέχεια, ανέλυσε τον κλάδο των Super Market, και ταυτόχρονα τον ανταγωνισμό, ο οποίος είναι ιδιαίτερα έντονος. Για την ανάλυση του ανταγωνισμού παρουσίασε τις πέντε δυνάμεις του Porter, είσοδος νέων ανταγωνιστών, κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες, διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, ενώ ταυτόχρονα αναφέρθηκε

στις προοπτικές της επιχείρησης. Για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης λήφθηκε υπόψιν η ανάγκη για κομβικό σημείο ώστε να εξυπηρετούνται οι περισσότερες περιοχές της Αθήνας, ενώ με την χρήση του ερωτηματολογίου διατυπώθηκε το target group της επιχείρησης. Επίσης, αναλύθηκε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σύμφωνα με την ανάλυση PEST, όπου αποτελείται από το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικό και το τεχνολογικό περιβάλλον. Στην συνέχεια, αναλύθηκε το εσωτερικό περιβάλλον χρησιμοποιώντας την ανάλυση SWOT, αναλύοντας τα Δυνατά και τα Αδύνατα Σημεία της επιχείρησης τα οποία ορίζονται από το εσωτερικό της, καθώς και τις Ευκαιρίες και τις Απειλές, οι οποίες καθορίζονται από εξωτερικούς παράγοντες. Ακολούθως, αναφέρθηκε στην τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας στα ήδη υπάρχοντα καταστήματα, η οποία καθορίζεται από τα λειτουργικά έξοδα της και τις κινήσεις του ανταγωνισμού, και στην τιμολογιακή πολιτική για το νέο υποκατάστημα, το οποίο θα εξυπηρετεί διαδικτυακά, με τις τιμές του να είναι εξίσου ανταγωνιστικές. Αναλύθηκε ο τρόπος προώθησης των προϊόντων της εταιρείας, ο οποίος είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι δεν εφαρμόστηκε προηγουμένως, μέσω των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας, κατορθώνοντας όμως να παρουσιάζει θετικά πρόσημα στον κύκλο εργασιών του. Το μίγμα μάρκετινγκ της νέας επιχείρησης θα αποτελείτο από τα στοιχεία Προϊόν – Τιμή – Προώθηση – Διανομή. Για την υλοποίηση της προτεινόμενης στρατηγικής, όρισε τα προσφερόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες του νέου Υποκαταστήματος, τον τρόπο που θα κατόρθωνε να πρωτοτυπήσει και να καινοτομήσει, το σχέδιο Διοίκησης και Λειτουργικής Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, την παραγωγική διαδικασία που θα εφαρμοζόταν και τις σχέσεις που θα ανέπτυξε με τους προμηθευτές της η επιχείρηση. Τέλος, καθορίστηκε το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της επιχείρησης και η ανάλυση των κινδύνων που πιθανό να αντιμετώπιζε.

Ο Σαγκίδης (2011), προχώρησε στον σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού σχεδίου για την ανέγερση ξενοδοχειακής μονάδας πέντε αστέρων στο δυτικό τμήμα των Ζαγοροχωρίων, η οποία θα πρόσφερε υπηρεσίες διαμονής και εστίασης. Αρχικά, διατύπωσε τόσο την αποστολή αλλά και το όραμα της επιχείρησης, η οποία φιλοδοξούσε να είναι η ταχύτατη καθιέρωσή της στην περιοχή των Ζαγοροχωρίων, καθώς και η ανάδειξη του φυσικού πλούτου της περιοχής. Για τον σχεδιασμό του επιχειρηματικού σχεδίου κρίθηκε απαραίτητη η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με μία λεπτομερή περιγραφή του κλάδου στην

Ελλάδα, τόσο για τα ξενοδοχεία πολυτελείας, Α και Β κατηγορίας. Ακολούθως, προχώρησε στην ανάλυση βασικών στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος που πιθανό να επηρέαζαν τη λειτουργία της όσον αφορά το πολιτικό/νομικό, το οικονομικό, το κοινωνικό και το τεχνολογικό περιβάλλον (PEST). Μέσω της ανάλυσης SWOT, η επιχείρηση διερεύνησε τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία που αφορούσαν το εσωτερικό περιβάλλον της, αλλά και τις απειλές και τις ευκαιρίες οι οποίες αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Στη συνέχεια, η επιχείρηση προχώρησε στην ανάλυση του ανταγωνισμού ο οποίος είναι αρκετά περίπλοκος καθώς η είσοδος στον συγκεκριμένο κλάδο ενέχει δυσκολίες. Αναμένετο να αντιμετωπίζει κινδύνους από την είσοδο νέων ανταγωνιστών, από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, από τη διαπραγματευτική δύναμη τόσο των προμηθευτών αλλά και των αγοραστών, και τον ανταγωνισμό μεταξύ των διάφορων επιχειρήσεων του κλάδου. Για τον στρατηγικό της προγραμματισμό η επιχείρηση έθεσε σαν στρατηγικό στόχο την αύξηση των πωλήσεων της για τα επόμενα πέντε χρόνια της τάξης του 15% ετησίως. Επέλεξε σαν μέθοδο διείσδυσης στην αγορά την στρατηγική επέκτασης του προϊόντος (Product development), μέσω μίας στρατηγικής διαφοροποίησης. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης θα αποτελούσε η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών της με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς της. Μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου προχώρησε στον καθορισμό των στόχων του μάρκετινγκ, όπου αποτελούσε την δημιουργία μακροπρόθεσμων στόχων συνεργασίας με τους πελάτες της, δημιουργώντας ειδικές τιμές/προσφορές προς τους «καλούς πελάτες». Για να εντοπιστεί το target group της επιχείρησης, προηγήθηκε έρευνα που αφορούσε την γεωγραφική και την δημογραφική τμηματοποίηση στις υπάρχουσες ξενοδοχειακές μονάδες της περιοχής. Τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά τη γεωγραφική τμηματοποίηση έδειξαν ότι το 45% των επισκεπτών ήταν κάτοικοι των Ιωαννίνων, το 35% κάτοικοι περιοχών της Βόρειας Ελλάδος, το 17% κάτοικοι περιοχών της Νότιας Ελλάδος, ενώ το υπόλοιπο 3% αποτελείτο από αλλοδαπούς επισκέπτες. Η δημογραφική κατανομή των επισκεπτών έδειξε ότι το 30% ήταν οικογένειες χωρίς παιδιά, 27% νιόπαντροι, 19% οικογένειες με μικρά παιδιά, 14% «η φάση του αδέσμευτου», 5% οικογένειες με μεγάλα παιδιά και 5% σε κατάσταση χηρείας. Για την πολιτική της τιμολόγησης η επιχείρηση εφάρμοσε τη στρατηγική «προσφοράς όσων προσφέρουν οι ανταγωνιστές» για τα δωμάτια κλασσικού τύπου, ενώ για τις σουίτες την «τιμολόγηση κύρους». Η επιχείρηση διαφημίστηκε κυρίως μέσω έντυπου και ηλεκτρονικού τύπου, ενώ ταυτόχρονα υπόγραψε σύμβαση

συνεργασίας με διαφημιστική εταιρεία. Οι αμοιβές των εργαζομένων καθορίστηκαν βάσει του χρόνου εργασίας και απόδοσης τους, ενώ αποτέλεσε σημαντικό στόχο της επιχείρησης η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας των υπαλλήλων. Ακολούθως, αναπτύχθηκε το χρηματοοικονομικό πρόγραμμα της επιχείρησης όπου παρουσίαζε το κόστος και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της επένδυσης. Παράθεσε τέσσερα σενάρια για την χρηματοδότηση της, Ίδια συμμετοχή – Τραπεζικός δανεισμός, Ίδια συμμετοχή - γενικό καθεστώς, Ίδια συμμετοχή – Τραπεζικός δανεισμός – Ειδικό καθεστώς επιχειρηματικότητας των νέων, ίδια συμμετοχή – Γενικό καθεστώς – Ειδικό καθεστώς επιχειρηματικότητας των νέων. Τέλος, η επιχείρηση θα χρησιμοποιούσε τη μέθοδο των αποκλίσεων για τον έλεγχο των ταμειακών της ροών, ενώ ταυτόχρονα εκπονήθηκε ήδη σχέδιο διαφυγής σε περίπτωση επιδείνωσης της κατάστασης της ελληνικής αγοράς για τα επόμενα πέντε έτη.

Η Νικολάου (2018), σχεδίασε επιχειρησιακό σχέδιο που αφορούσε την ανέγερση ξενοδοχειακής μονάδας τεσσάρων αστέρων σε Τουριστική περιοχή της Πάφου, τον Χλώρακα. Αρχικά, διατύπωσε την αποστολή της ξενοδοχειακής μονάδας, να παρέχει στους επισκέπτες της μια ολοκληρωμένη εμπειρία υπερβαίνοντας τις προσδοκίες τους, και το όραμά της, να εδραιωθεί στην αγορά της Κύπρου ως ένα από τα καλύτερα ξενοδοχεία με άριστη φιλοξενία και ποιοτικές υπηρεσίες, προχώρησε στον καθορισμό των στόχων της, οι οποίοι ήταν βασισμένοι στο όραμά της. Στην συνέχεια, ανέλυσε τον ανταγωνισμό σύμφωνα με τις πέντε δυνάμεις του Porter, τον ανταγωνισμό μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων, την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, την απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Για την διαφοροποίηση της σε σχέση με τον ανταγωνισμό, η επιχείρηση θα προσάρμοζε τα δωμάτια της ώστε να μπορεί να φιλοξενήσει άτομα ΑμεΑ. Εφαρμόζοντας πρακτικές αειφόρου ανάπτυξης η ξενοδοχειακή μονάδα πρόβλεψε τη μείωση του κόστους της και ταυτόχρονα βελτίωσε την αποτελεσματικότητά της. Η αρθρογράφος για να υποστηρίξει τις τάσεις των τουριστών, βασίστηκε σε μια μεγάλη έρευνα ταξιδιωτών από όλο τον κόσμο της πλατφόρμας Booking.com, όπου διερεύνησε 128 εκατομμύρια κριτικές και τις προτιμήσεις 19.000 ταξιδιωτών από 26 χώρες. Για την τμηματοποίηση της αγοράς, χρησιμοποίησε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και την έκθεση «Στατιστικές Τουρισμού 2016» της Στατιστικής Υπηρεσίας Κύπρου. Σύμφωνα με τον

τόπο διαμονής των τουριστών το 90,4 % αντιπροσώπευσαν χώρες της Ευρώπης με κύρια πηγή τουρισμού το Ηνωμένο Βασίλειο και ακολούθως τη Ρωσία. Όσον αφορά τις ηλικιακές ομάδες των επισκεπτών, πρώτοι σε ποσοστά ήταν άτομα 45-64 χρονών, δεύτεροι 32-44 χρονών και με ελάχιστη διαφορά τρίτοι ήρθαν 20-31 χρονών. Σύμφωνα με τον τόπο διαμονής τους, το 60,3% δήλωσαν ότι παρέμειναν σε ξενοδοχεία, το 17,2% σε οργανωμένα διαμερίσματα και τουριστικά χωριά, το 11,8% σε συγγενείς και φίλους, το 3,4% σε ιδιόκτητες κατοικίες και το 7,3% αλλού. Η πλειοψηφία των επισκεπτών το 2016 επέλεξαν την Κύπρο για διακοπές (περίπου 83%), το 10% για επίσκεψη σε φίλους και συγγενείς και το 7% για επαγγελματικούς λόγους. Η στόχευση πελατών της επιχείρησης επικεντρώθηκε σε αγορές του Ισραήλ, της Μεγάλης Βρετανίας, των Σκανδιναβικών χωρών, της Ρωσίας και της Γερμανίας, ενώ δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στην προσέλκυση αθλητικού τουρισμού, όπου θα σύμβαλε και στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου. Για το μάρκετινγκ της επιχείρησης επιλέχθηκαν τα 4Ps του μείγματος μάρκετινγκ και πιο συγκεκριμένα το προϊόν (product), η τιμή (price), η διαμονή (place) και η προβολή (promotion). Ταυτόχρονα λόγω των ιδιοτεροτήτων της φύσης των υπηρεσιών χρησιμοποιήθηκαν ακόμα 3Ps τα οποία ήταν οι Άνθρωποι (People), οι Διαδικασίες (Processes) και τα Φυσικά Στοιχεία (Physical Evidence). Για την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό χωρίστηκε σε βασικά τμήματα, ενώ υπήρξε σημαντική η ανάπτυξη και η εκπαίδευση των εργαζομένων έχοντας χαρακτηριστικά ικανότητας, ευγένειας, αξιοπιστίας, σταθερότητας, ανταπόκρισης και επικοινωνίας. Για το χρηματοοικονομικό σχέδιο, αφού υπολογίστηκε το κόστος επένδυσης της ξενοδοχειακής μονάδας, το επόμενο στάδιο ήταν οι πηγές χρηματοδότησης όπου το 80% αντιπροσωπεύτηκε από δάνειο και το 20% από Ίδια Κεφάλαια. Ακολούθησαν οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις, οι οποίες δόθηκαν στην τράπεζα ώστε να αποφασίσει την έγκριση του δανείου, ενώ ταυτόχρονα συνυπολογίστηκαν τα ποσοστά πληρότητας της ξενοδοχειακής μονάδας για όλους τους μήνες του χρόνου. Μέσω του υπολογισμού των τιμών που θα χρέωνε το ξενοδοχείο για κάθε δωμάτιο, υπολογίστηκαν περίπου τα έσοδα του, όπως επίσης τα έσοδα από εστιατόρια και μπαρ. Ακολούθησε η πρόβλεψη του ισολογισμού για τα επόμενα 15 χρόνια, η κατάσταση ταμειακών ροών, ο τρόπος αποπληρωμής του δανείου και η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως. Τα παραπάνω δεδομένα οδήγησαν στην κατάληξη του συμπεράσματος ότι η επιχείρηση θα ήταν επικερδής από το πρώτο έτος λειτουργίας της και θα υπήρχε μια σταδιακή αύξηση στα κέρδη της για τα επόμενα 14 χρόνια

λειτουργίας της. Για την αξιολόγηση της επένδυσης χρησιμοποιήθηκαν οι μέθοδοι της Καθαρής Παρούσας Αξίας (NPV) και του Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης (IRR). Τέλος, για να συνυπολογιστεί η πιθανότητα του κινδύνου, εκπονήθηκε σχέδιο διαχείρισης του, ταξινομώντας τις απειλές που ενδέχεται να αντιμετωπίζει, ώστε να ήταν σε θέση να τις αποτρέψει.

Σύμφωνα με τον Akbaba (2012), η επιχειρηματική επίδοση των επιχειρήσεων σε αστικές ή αγροτικές περιοχές εξαρτάται από την τοποθεσία που βρίσκονται. Αρκετά είδη επιχειρήσεων, όπως ο τομέας των τροφίμων και των ποτών, καθώς και οι ταξιδιωτικοί πράκτορες είναι πιο πιθανό να βασίζονται σε τοπικές αγορές. Στις αγροτικές περιοχές οι επιχειρήσεις βασίζονται κυρίως στον τουρισμό, σε αντίθεση με τις αστικές περιοχές όπου μπορούν να αξιοποιήσουν και να ενισχύσουν το πελατολόγιο τους από τους κατοίκους (Akbaba, 2012). Παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις της Αγίας Νάπας, η οποία από το 2019 θεωρείται αστικό κέντρο, βασίζονται περισσότερο στον τουρισμό, καθώς ο αριθμός των κατοίκων της είναι ελάχιστος, γεγονός που δεν ευκολύνει την αξιοποίησή τους από τις επιχειρήσεις. Η έρευνα του Akbaba (2012), πραγματοποιήθηκε σε αστικό περιβάλλον της Akcakoca η οποία είναι Τουρκικό τουριστικό θέρετρο στην Μαύρη θάλασσα. Συγκεκριμένα, η μελέτη επιχείρησε να κατανοήσει τα μοναδικά χαρακτηριστικά καθενός από τρία διαφορετικά είδη επιχειρήσεων, καταλύματα, τουριστικά αξιοθέατα όπως παραλίες, σπήλαια και κάστρα, καθώς και υποτομείς τροφίμων και ποτών. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών όπως και τα αξιοθέατα είχαν υψηλότερες επιδόσεις σε χρηματοοικονομικούς δείκτες σε σχέση με τις επιχειρήσεις διαμονής σε σημαντικό μέρος των υπό εξέταση μεταβλητών (Akbaba, 2012). Αυτό είναι πιθανό να οφείλεται στον βαθμό εξάρτησης των επιχειρήσεων από τους κατοίκους της περιοχής. Ταυτόχρονα, η δυναμική ποικιλία υπηρεσιών που τους επιτρέπει να καλύψουν τις διάφορες ανάγκες και τα τμήματα της αγοράς, συμβάλλει στις υψηλότερες επιδόσεις των επιχειρήσεων τροφίμων και ποτών και των αξιοθέατων. Επιπλέον, σημαντικός παράγοντας είναι ότι οι προαναφερθείσες επιχειρήσεις εξυπηρετούν τόσο τους τουρίστες αλλά και τους μόνιμους κατοίκους της περιοχής, σε αντίθεση με τα καταλύματα. Η συγκεκριμένη έρευνα παρουσιάζει αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με την περίπτωση που εξετάζεται στη παρούσα εργασία. Αρχικά, όπως στην περίπτωση της Akcakoca, όπου οι κάτοικοι διπλασιάζονται το καλοκαίρι σε σχέση με το χειμώνα, αντίστοιχα στην Αγία Νάπα το καλοκαίρι

υπερδιπλασιάζονται. Καθώς, καμία από τις τρεις περιπτώσεις που μελετήθηκαν δεν αποτελεί ίδιο τύπο επιχείρησης σε σχέση με την παρούσα εργασία, λιανικό εμπόριο, η περίπτωση η οποία θα μπορούσε να συγκριθεί είναι αυτή της επιχείρησης τροφίμων και ποτών. Αυτό ισχύει, επειδή και στις δύο περιπτώσεις η εποχικότητα που ταλαντεύει τις δύο περιοχές, επηρεάζει τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, σε τουρίστες. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι τα έσοδα των επιχειρήσεων είναι αδύνατο να σταθεροποιηθούν το καλοκαίρι και το χειμώνα στα ίδια επίπεδα, παρόλα αυτά μπορούν το χειμώνα να κρατάνε την επιχείρηση υγιή.

Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι ο σχεδιασμός επιχειρηματικού σχεδίου μίας μικρομεσαίας επιχείρησης λιανικού εμπορίου η οποία βρίσκεται στην Αγία Νάπα. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, αποτελεί δυσκολότερο έργο για την επιχείρηση να κατορθώσει να διατηρήσει τα έσοδα τις σε υψηλά επίπεδα το χειμώνα, καθώς οι μόνιμοι κάτοικοι της είναι κατά πολύ λιγότεροι σε σχέση με την περίπτωση της Ακκακoca. Το γεγονός ότι το μερίδιο αγοράς της περιοχής είναι αρκετά μικρό, ενισχύει τον ανταγωνισμό, ο οποίος θα επιχειρήσει να εξασφαλίσει το μεγαλύτερο δυνατό μερίδιο αγοράς. Αυτό καθιστά το έργο της επιχείρησης δύσκολο, και ταυτοχρόνως ενδιαφέρον. Θετικό αποτελεί το γεγονός ότι οι χρηματοοικονομικοί παράγοντες που έχουν υψηλές επιδόσεις για την περίπτωση της επιχείρησης ποτών και τροφίμων, μπορούν να είναι εξίσου υψηλοί και για την περίπτωση της επιχείρησης της παρούσας εργασίας, εφόσον κατορθώσει να διεισδύσει στον ανταγωνισμό μέσω του στρατηγικού μάρκετινγκ και της διαφοροποίησής της από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Συγκρίνοντας την περίπτωση της παρούσας εργασίας με τις προαναφερθείσες, σε γενικά πλαίσια τα επιχειρηματικά σχέδια έχουν αρκετά κοινά σημεία αλλά και διαφορές. Το ιδανικότερο επιχειρηματικό σχέδιο με τα περισσότερα κοινά σημεία αφορά την μελέτη του Λαμπρόπουλου (2019), καθώς αφορά επιχείρηση ίδιου χαρακτήρα με την παρούσα εργασία, και πιο συγκεκριμένα λιανικού εμπορίου, με την διαφορά ως προς το μέγεθος της επιχείρησης, εφόσον στην παρούσα εργασία η επιχείρηση είναι μικρομεσαία, ενώ στην περίπτωση του Λαμπρόπουλου αφορά μεγάλη αλυσίδα επιχειρήσεων της Ελλάδας. Στην παρούσα εργασία θα αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης σύμφωνα με την ανάλυση PEST, η οποία αποτελείται από το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικό και το τεχνολογικό περιβάλλον, όπως και στην πλειοψηφία των ερευνών που αναλύθηκαν. Αντίστοιχα, σύμφωνα με την ανάλυση SWOT θα αναλυθούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της

επιχείρησης τα οποία πηγάζουν από το εσωτερικό της, καθώς και οι ευκαιρίες αλλά και οι απειλές που θα προκύψουν από το εξωτερικούς παράγοντες. Όπως στις έρευνες του Λαμπρόπουλου (2019), του Σαγκίδη (2011) και της Νικολάου (2018), στην παρούσα εργασία θα αναλυθεί ο ανταγωνισμός, ο οποίος είναι μεγάλος, σύμφωνα με τις πέντε δυνάμεις του Porter. Για την συγκεκριμένη ανάλυση λαμβάνεται υπόψη η είσοδος νέων ανταγωνιστών, οι κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Το μέσο προώθησης που επέλεξαν οι Δέτσικας και Καπερνάρος (2016) για το σχεδιασμό του επιχειρηματικού τους σχεδίου, word of mouth, και electronic word of mouth, αποτελεί στρατηγικές μάρκετινγκ οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για το σχεδιασμό του επιχειρηματικού σχεδίου της παρούσας εργασίας. Ταυτόχρονα, η διαφοροποίηση που χρησιμοποίησαν για το στρατηγικό τους μάρκετινγκ όλες οι έρευνες που προαναφέρθηκαν, είναι ένα εργαλείο που θα αξιοποιηθεί στην εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου, ενώ είναι προφανές ότι θα διαφέρουν σε σχέση με τις έρευνες ως προς τον συγκεκριμένο τρόπο που επέλεξε η κάθε μία να διαφοροποιηθεί. Όπως ο Λαμπρόπουλος (2019) και η Νικολάου (2018), έτσι και στην περίπτωση της παρούσας εργασίας, η επιχείρηση θα στηριχτεί στο μίγμα μάρκετινγκ 4P (προϊόν, τιμή, προώθηση, διανομή). Αδιαμφισβήτητα, είναι αναγκαία η δημιουργία οικονομικού πλάνου από την επιχείρηση, ώστε να υπολογίσει το μέγεθος της επένδυσής της, και την κερδοφορία ή όχι στην πορεία της. Κάθε μία από τις έρευνες που μελετήθηκαν για την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας είχε δημιουργήσει το δικό της Χρηματοοικονομικό πλάνο ανάλογα με το μέγεθός της, και ορισμένες μάλιστα προχώρησαν σε σχέδιο διαφυγής εάν η επιχείρηση δεν κατόρθωνε να πετύχει τους στόχους της. Έτσι και στην παρούσα εργασία, θα αναπτυχθεί ένα χρηματοοικονομικό πλάνο, και ανάλυση των χρηματοροών υπολογίζοντας τα μέγιστα δυνατά κέρδη της επιχείρησης για τα επόμενα έτη. Η Νικολάου (2018) και ο Θωμαΐδης (2006) για την καλύτερη οργάνωση των επιχειρήσεων όπου ασχολήθηκαν, δημιούργησαν βασικά τμήματα και υποτμήματα. Στην περίπτωση της παρούσας εργασίας δεν θα είναι απαραίτητη η δημιουργία ανάλογων τμημάτων, καθώς η επιχείρηση είναι μικρή και οι εργαζόμενοι λίγοι.

Συμπερασματικά, οι προαναφερθείσες έρευνες αφορούσαν επιχειρηματικά σχέδια για μικρομεσαία επιχείρηση στον χώρο της αναψυχής και της εστίασης, επίσης

μικρομεσαία επιχείρηση η οποία θα παρείχε υπηρεσίες πληροφορικής, μικρή ξενοδοχειακή μονάδα στα Ζαγοροχώρια και ξενοδοχειακή μονάδα σε τουριστική περιοχή της Πάφου. Το κάθε επιχειρηματικό σχέδιο ξεχωριστά έχει κάποια κοινά χαρακτηριστικά με το παρόν, κανένα όμως δεν θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για την περίπτωση της επιχείρησης που μελετιέται. Η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να συνεισφέρει στην υπάρχουσα βιβλιογραφία καθώς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης για την οποία σχεδιάστηκε το επιχειρηματικό σχέδιο, την καθιστούν ξεχωριστή, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σχετικό σχέδιο στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Η μικρομεσαία επιχείρηση που μελετιέται, η οποία βρίσκεται στην Αγία Νάπα είναι λιανικού εμπορίου, και πιο συγκεκριμένα ανήκει στην κατηγορία των supermarkets. Τα κύρια εμπόδια της επιχείρησης είναι η εποχικότητα που ταλανίζει την περιοχή αλλά και ο μεγάλος ανταγωνισμός που υπάρχει σε συνδυασμό με τους ελάχιστους κατοίκους.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Επιχειρηματικό σχέδιο (Business plan)

Ο σχεδιασμός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί ίσως το πιο σημαντικό βήμα στην εκκίνηση κάθε νέας επιχείρησης ή στην επέκταση των υπαρχόντων επιχειρήσεων (Barrow etc, 2008). Ιδανικά, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι ρεαλιστικό, εφικτό, ολοκληρωμένο, σύντομο και κατανοητό ώστε να αιχμαλωτίζει το ενδιαφέρον του ενδεχόμενου επενδυτή χρηματοδότη (Κέφης και Παπαζαχαρίου, 2009). Ως επιχειρηματικό σχέδιο ορίζεται ένα γραπτό κείμενο που περιγράφει λεπτομερώς την προτεινόμενη δραστηριότητα, παρουσιάζοντας την υπάρχουσα κατάσταση, τις αναμενόμενες ανάγκες και τα προβλεπόμενα αποτελέσματα, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να καλύπτει κάθε πτυχή της δραστηριότητας όπως την πρόταση, το μάρκετινγκ, την έρευνα και την ανάπτυξη παραγωγής, τους κινδύνους, τα οικονομικά και το χρονοδιάγραμμα (Kuratko & Hodgetts, 2004). Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει τόσο τους βραχυπρόθεσμους αλλά και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης. Σκοπός του σύμφωνα με τους Κέφης και Παπαζαχαρίου (2009), είναι «η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης της επιχείρησης και της αγοράς, και η καθοδήγηση των ενεργειών των στελεχών προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές». Είναι αδιαμφισβήτητη η χρησιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου το οποίο αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την οργάνωση της επιχείρησης και την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ταυτόχρονα όμως συμβάλλει στην ανάλυση και την κατανόηση του ανταγωνισμού, στην επίτευξη των στόχων που καθορίζει η επιχείρηση και στην χρηματοοικονομική στήριξη της από πιστωτικά ιδρύματα και φορείς (Κέφης και Παπαζαχαρίου, 2009). Το επιχειρηματικό σχέδιο έχει την εξής δομή:

- 1) Περίληψη για τους λήπτες των αποφάσεων (executive summary)
- 2) Αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης
- 3) Περιγραφή της αγοράς
- 4) Περίληψη της στρατηγικής και του τρόπου εφαρμογής της
- 5) Χρηματοοικονομική ανάλυση

Μικρομεσαίες και μικρές επιχειρήσεις

Σύμφωνα με την επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (1996), ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ορίζονται οι επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους, έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 40 εκατομμύρια ευρώ ή έχουν ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 27 εκατομμύρια ευρώ, και πληρούν το κριτήριο της ανεξαρτησίας.

Οι επιχειρήσεις που πληρούν το κριτήριο της ανεξαρτησίας είναι αυτές που δεν ανήκουν κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο του κεφαλαίου τους ή των δικαιωμάτων ψήφους τους σε μία επιχείρηση ή από κοινού σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της μικρομεσαίας επιχείρησης ή της μικρής επιχείρησης. Ισχύει υπέρβαση στην περίπτωση όπου η κυριότητα της επιχείρησης ανήκει σε δημόσιες εταιρείες συμμετοχών, σε εταιρείες παροχής επιχειρηματικού κεφαλαίου ή θεσμικούς επενδυτές, και υπό τον όρο ότι δεν ασκείται έλεγχος ούτε ατομικά ούτε από κοινού. Επιπλέον, ισχύει υπέρβαση εάν το κεφάλαιο είναι διεσπαρμένο κατά τέτοιον τρόπο ώστε να μην είναι δυνατόν να καθοριστεί το ποιος το κατέχει και αν η επιχείρηση δηλώνει ότι μπορεί εύλογα να υποθέσει ότι δεν ανήκει κατά ποσοστό 25% ή περισσότερο, σε μία επιχείρηση ή από κοινού, σε περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους ορισμούς της μικρομεσαίας επιχείρησης ή της μικρής επιχείρησης.

Αντίστοιχα, σύμφωνα με την επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (1996) «όταν είναι απαραίτητο να γίνει διάκριση μεταξύ μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους, έχει ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 7 εκατομμύρια ευρώ ή έχει ετήσιο συνολικό ισολογισμό που δεν υπερβαίνει τα 5 εκατομμύρια ευρώ και πληροί το κριτήριο της ανεξαρτησίας», όπως στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Λιανικό εμπόριο

Το λιανικό εμπόριο είναι η διαδικασία πώλησης καταναλωτικών αγαθών ή υπηρεσιών στους πελάτες μέσω πολλαπλών διαύλων διανομής για την επίτευξη κέρδους. Ο τρόπος με τον οποίο οι έμποροι λιανικής πώλησης επιχειρούν να αποκτήσουν πρόσβαση στην αγορά είναι μέσο της δημιουργίας νέων καταστημάτων, ενώ η έγκαιρη και ταχεία πρόσβαση στην αγορά αποτελεί πρωταρχικό ζήτημα για τους εμπόρους λιανικής πώλησης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018). Σύμφωνα με την επιτροπή, «η βελτίωση των επιδόσεων του λιανικού εμπορίου θα επιφέρει θετικά δευτερογενή αποτελέσματα για το σύνολο της οικονομίας».

SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελείται από τα αρχικά γράμματα των λέξεων «Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats», οι οποίες αντίστοιχα σημαίνουν «Δυνατότητες, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές». Σύμφωνα με τους Κέφης και Παπαζαχαρίου (2009), «οι συντάκτες του επιχειρηματικού σχεδίου οφείλουν να γνωρίζουν ότι η ανάλυση SWOT αποτελεί το πρώτο από τα δύο στάδια του προγραμματισμού και χωρίς αυτή το δεύτερο στάδιο που είναι το Πρόγραμμα Δράσης (Action Plan) δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να είναι αποτελεσματικό και πλήρες». Είναι σημαντική η αναγνώριση και η καταγραφή των συγκεκριμένων δεδομένων καθώς βοηθούν την επιχείρηση βασιζόμενη στα δυνατά της σημεία, να ελαχιστοποιήσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις διάφορες πιθανές ευκαιρίες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και ταυτόχρονα να αντιμετωπίσει τις απειλές σύμφωνα με τις δυνατότητες της.

S	W	O	T
Δυνατότητες	Αδυναμίες	Ευκαιρίες	Απειλές
✓ Πράγματα που η εταιρεία κάνει καλά	✓ Πράγματα στα οποία η εταιρεία στερείται	✓ Προϊόντα με χαμηλή διάθεση από τον ανταγωνισμό	✓ Αναδυόμενος ανταγωνισμός
✓ Ποιότητες που ξεχωρίζουν την εταιρεία από τους ανταγωνιστές της.	✓ Πράγματα που οι ανταγωνιστές κάνουν καλύτερα από την εταιρεία	✓ Μειωμένος ανταγωνισμός στην περιοχή	✓ Μεταβαλλόμενο κανονιστικό περιβάλλον
✓ Εσωτερικοί πόροι, όπως το εξειδικευμένο και ενημερωμένο προσωπικό	✓ Περιορισμένοι πόροι	✓ Αναδυόμενες ανάγκες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας	✓ Αρνητική διαφήμιση
✓ Ενσώματα περιουσιακά στοιχεία όπως η πνευματική ιδιοκτησία, το κεφάλαιο, οι τεχνολογίες ιδιοκτησίας κλπ	✓ Ασαφείς πρόταση πωλήσεων	✓ Κάλυψη της εταιρείας μέσα από τα μέσα ενημέρωσης	✓ Αλλαγή της στάσης των πελατών απέναντι στην εταιρεία

Πίνακας

3.1

Παράδειγμα
α ανάλυσης
SWOT

PEST

Η ανάλυση PEST αποτελείται από τα αρχικά γράμματα των λέξεων «Political, Economic, Social και Technological», οι οποίες αντίστοιχα αποτελούνται από το «Πολιτικό, το Οικονομικό, το Κοινωνικό και το Τεχνολογικό» περιβάλλον της επιχείρησης τα οποία επηρεάζουν είτε αρνητικά είτε θετικά τη λήψη των αποφάσεων της επιχείρησης.



- ✓ **ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** Αφορά πολιτικά και οικολογικά περιβαλλοντικά ζητήματα, την ισχύουσα νομοθεσία της εσωτερικής αγοράς, την μελλοντική και τη διεθνής νομοθεσία, τους ρυθμιστικούς φορείς και τις διαδικασίες, τις κυβερνητικές πολιτικές, τη δημοσιονομική πολιτική του κράτους, τις εμπορικές πολιτικές, τις χρηματοδοτήσεις, τις επιχορηγήσεις και τις πρωτοβουλίες, τις ομάδες πίεσης στην εγχώρια αγορά, τις διεθνείς ομάδες πίεσης, τους πολέμους και τις συγκρούσεις.

- ✓ **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** Αφορά την κατάσταση της εγχώριας οικονομίας, τις τάσεις της οικονομίας της χώρας, τις υπερπόντιες οικονομίες και τάσεις, τα γενικά θέματα της φορολογίας, τη φορολόγηση συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών, τα θέματα της εποχικότητας και των καιρικών συνθηκών, τους κύκλους της αγοράς και του εμπορίου, τους συγκεκριμένους παράγοντες της βιομηχανίας, τις διαδρομές της αγοράς και τις τάσεις της διανομής, τους τόκους και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες, το διεθνές εμπόριο και τα νομισματικά θέματα.
- ✓ **ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** Αφορά τις τάσεις του τρόπου ζωής, τα δημογραφικά στοιχεία, τις στάσεις και τις απόψεις των καταναλωτών, τις προβολές των πολυμέσων, τις αλλαγές που επηρεάζουν τους κοινωνικούς παράγοντες, το brand και την τεχνολογική εικόνα των επιχειρήσεων, τις τάσεις των καταναλωτών, τα μοντέλα μόδας και ρόλων, διάφορα μείζονα γεγονότα, την αγορά πρόσβασης, διάφορους εθνικούς και θρησκευτικούς παράγοντες, τη διαφήμιση και τη δημοσιότητα και διάφορα ηθικά ζητήματα.
- ✓ **ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:** Αφορά την τεχνολογία γενικότερα και την ανταγωνιστική ανάπτυξή της, την χρηματοδότηση για έρευνες, τις συνδεδεμένες και εξαρτώμενες τεχνολογίες, την αντικατάσταση και την ωριμότητα της τεχνολογίας, την παραγωγική ωριμότητα και την παραγωγική ικανότητα, τις πληροφορίες και τις επικοινωνίες, τους μηχανισμούς και την τεχνολογία αγοράς των καταναλωτών, την τεχνολογική νομοθεσία, το δυναμικό καινοτομίας, την τεχνολογική πρόσβαση και αδειοδότηση, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, διάφορα ζητήματα πνευματικής ιδιοκτησίας και τις παγκόσμιες επικοινωνίες.

Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ είναι «ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και σε δυνητικούς πελάτες» (Βαρδακώστα, 2002). Το μάρκετινγκ αποσκοπεί στην κάλυψη των αναγκών του πελάτη με σκοπό την κερδοφορία της επιχείρησης. Ως ανάγκη ορίζεται το αίσθημα της έλλειψης που εκφράζεται με την επιθυμία της ικανοποίησής της, ενώ οικονομική

ανάγκη είναι ένα δυσάρεστο συναίσθημα που προκαλείται από την έλλειψη συγκεκριμένου υλικού ή αύλου αγαθού.

Μίγμα Μάρκετινγκ (4P)

Το μίγμα μάρκετινγκ είναι ένας από τους δημοφιλέστερους όρους ενός marketing plan και αποτελεί το λειτουργικό του μέρος, μέσω του οποίου στοχεύεται η επιθυμητή ανταπόκριση των καταναλωτών (Καπλανέλης, 2014). Σαν μίγμα μάρκετινγκ ορίζουμε τα στοιχεία εκείνα τα οποία στην βέλτιστη μίξη τους θα δώσουν στο είδος την καλύτερη δυνατή διείσδυση και αποδοχή από το αγοραστικό κοινό (target group). Τα στοιχεία αυτά είναι το προϊόν (product), η τιμή (price), η διανομή (place) και η προώθηση (promotion):



- ✓ **ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ**, είναι ένα αγαθό ή μια υπηρεσία όπου η επιχείρηση παρέχει για πώληση στην αγορά. Όταν πρόκειται για την ανάπτυξη ενός προϊόντος, θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν ο σχεδιασμός, η λειτουργικότητα, η ποιότητα, η συσκευασία, τα χαρακτηριστικά, η εξυπηρέτηση των πελατών πριν και μετά την πώληση, καθώς είναι απαραίτητο να συνυπάρχουν αρμονικά στον προβλεπόμενο κύκλο ζωής και στο μίγμα μάρκετινγκ (Καπλανέλης, 2014).
- ✓ **Η ΤΙΜΗ**, είναι το χρηματικό ποσό που οι πελάτες πρέπει να πληρώσουν για την αγορά προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών. Για τον καθορισμό της τιμής λαμβάνεται υπόψιν η προεξόφληση, οι εκπτώσεις, τα επιδόματα, η περίοδος πληρωμής και οι όροι πίστωσης.
- ✓ **Η ΔΙΑΝΟΜΗ**, είναι το σύνολο των ενεργειών για την αποθήκευση, τη μεταφορά και τη διάθεση του προϊόντος προς τον στοχευμένο καταναλωτή. Κύριος στόχος, όπως θα παρατηρήσουμε και παρακάτω είναι η διαθεσιμότητα του κατάλληλου προϊόντος στο κατάλληλο σημείο την κατάλληλη χρονική στιγμή (Καπλανέλης, 2014).
- ✓ **Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ**, αφορά ουσιαστικά τη στρατηγική προώθησης και περιλαμβάνει το σύνολο των επικοινωνιακών καναλιών και εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματική επικοινωνία με

το δυνητικό αγοραστή (Σταματοπούλου, 2017). Περιλαμβάνει τη χρήση διαφορετικών μεθόδων, όπως είναι το άμεσο μάρκετινγκ, την προώθηση πωλήσεων, τη διαφήμιση και την προσωπική πώληση ώστε να πειστεί ο καταναλωτής.

Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός, είναι μια κατάσταση όπου διάφορες οικονομικές επιχειρήσεις επιδιώκουν να αποκτήσουν το μέγιστο μερίδιο αγοράς. Αποτέλεσμα του ανταγωνισμού είναι η προσπάθεια των επιχειρήσεων ώστε να κατορθώσουν να καινοτομήσουν για να κρατήσουν το μερίδιο αγοράς τους και πιθανό να το αυξήσουν επιχειρώντας να αναπτύξουν νέα προϊόντα, να εξοικειωθούν με τις νέες τάσεις και τις τεχνολογικές αλλαγές, και να μειώσουν τις τιμές τους ώστε να είναι ανταγωνιστικές.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, αποτελεί τρόπο ώστε να προσδιοριστούν και να αναλυθούν πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν κάθε κλάδο και βοηθούν στον προσδιορισμό των αδυναμιών και των δυνατοτήτων του, ενώ εξυπηρετεί μια συγκεκριμένη επιχείρηση ώστε να καθορίσει αν μπορεί να είναι κερδοφόρα σε σχέση με άλλες όμοιες της. Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε από τον

Michael E. Porter του Harvard Business School το 1979 και αποτελεί μακροοικονομικό εργαλείο στην ανάλυση επιχειρήσεων καθώς εξετάσει την οικονομία του κλάδου ως σύνολο (Porter, 2008). Σύμφωνα με τον Porter, με την πάροδο του χρόνου η κατανόηση των ανταγωνιστικών δυνάμεων και των υποκείμενων αιτιών τους αποκαλύπτει τις ρίζες της τρέχουσας κερδοφορίας ενός κλάδου, παρέχοντας ταυτόχρονα ένα πλαίσιο για την πρόβλεψη και τον επηρεασμό του ανταγωνισμού (και της κερδοφορίας). Όπως αναφέρει ο Porter, οι πέντε δυνάμεις είναι:

- ✓ **Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ:** Οι ισχυροί προμηθευτές απολαμβάνουν μεγαλύτερη αξία για τον εαυτό τους χρεώνοντας υψηλότερες τιμές, περιορίζοντας την ποιότητα ή τις υπηρεσίες τους, ή μεταβάλλοντας το κόστος

Porter's five forces



για τους συμμετέχοντες στη βιομηχανία. Οι ισχυροί προμηθευτές, συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών εργασίας, μπορούν να αποσπάσουν την κερδοφορία από μια βιομηχανία που δεν είναι σε θέση να μετακυλήσει τις αυξήσεις του κόστους στις δικές της τιμές.

- ✓ **Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ:** Οι ισχυροί πελάτες, οι οποίοι αποτελούν την αντίθετη πλευρά των ισχυρών προμηθευτών, μπορούν να αποκομίσουν περισσότερη αξία πιέζοντας τις τιμές προς τα κάτω, απαιτώντας καλύτερη ποιότητα ή περισσότερη εξυπηρέτηση (αυξάνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο το κόστος) και παίζοντας γενικά τους συμμετέχοντες στη βιομηχανία, σε βάρος της κερδοφορίας της βιομηχανίας.
- ✓ **Η ΑΠΕΙΛΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Η ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ:** Ένα υποκατάστατο προϊόν ή μια υποκατάσταση υπηρεσία εκτελεί την ίδια ή παρόμοια λειτουργία με το προϊόν της βιομηχανίας με διαφορετικό τρόπο. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων αναφέρεται στην πιθανότητα ο καταναλωτής να βρει τρόπο να καλύψει τις ανάγκες του από ανταγωνιστική επιχείρηση εάν θεωρήσει ότι η προσφορά του προϊόντος δεν είναι συμφέρουσα.
- ✓ **ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ:** Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών παίρνει πολλές γνωστές μορφές, συμπεριλαμβανομένης της έκπτωσης των τιμών, των νέων εισαγωγών προϊόντων, των διαφημιστικών εκστρατειών και των βελτιώσεων των υπηρεσιών. Ο υψηλός ανταγωνισμός περιορίζει την κερδοφορία ενός κλάδου. Ο βαθμός στον οποίο η αντιπαλότητα μειώνει το δυναμικό κέρδους ενός κλάδου εξαρτάται αφενός από την ένταση που ανταγωνίζονται οι εταιρείες και, αφετέρου από τη βάση στην οποία ανταγωνίζονται.
- ✓ **ΑΠΕΙΛΗ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ:** Οι νεοεισερχόμενοι σε μια βιομηχανία φέρνουν νέα δυναμική και επιθυμία να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς που ασκεί πίεση στις τιμές, το κόστος και το ρυθμό επένδυσης που απαιτείται για να ανταγωνιστούν τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Ιδιαίτερα όταν οι νεοεισερχόμενοι διαφοροποιούνται από άλλες αγορές, μπορούν να εκμεταλλευτούν τις υπάρχουσες δυνατότητες και τις ταμειακές ροές για να ανατρέψουν τον ανταγωνισμό.

Εποχικότητα

Η εποχικότητα είναι η μεταβολή της ζήτησης για ένα δεδομένο προϊόν ή μια υπηρεσία, ανάλογα με την χρονική περίοδο του έτους. Η εποχικότητα επηρεάζει διαφορετικά τις επιχειρήσεις και ποικίλλει ανάλογα με την τοποθεσία. Για παράδειγμα, σε διαφορετική χρονική περίοδο επηρεάζονται οι τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν αυξημένη ζήτηση είτε τα Σαββατοκυρίακα, είτε τις καλοκαιρινές περιόδους, και διαφορετική χρονική περίοδο οι λιανικές επιχειρήσεις, των οποίων οι πωλήσεις κορυφώνονται την εποχή των Χριστουγέννων και μειώνονται μετά τις αργίες. Η ακραία εποχικότητα είναι μια πρόκληση που αντιμετωπίζουν συνήθως οι τουριστικοί προορισμοί που απευθύνονται σε τουρίστες οργανωμένων ταξιδιών. Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που το κριτήριο επιλογής του τουριστικού προϊόντος είναι ο «ήλιος και η θάλασσα» τα οποία είναι εξαιρετικά υποκατάστατα προϊόντα (Ιωαννίδης, 2002).

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

Για το σχεδιασμό του επιχειρηματικού σχεδίου είναι απαραίτητη η διατύπωση των στόχων που θέτει η επιχείρηση οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία της. Η συλλογή διάφορων δεδομένων και πληροφοριών θα προσδιορίσουν τόσο τις δυνάμεις και τις ευκαιρίες της επιχείρησης τις οποίες θα εκμεταλλευτεί ώστε να πετύχει τους στόχους της αλλά και τις αδυναμίες της όπου θα προσπαθήσει να τις περιορίσει στο μεγαλύτερο βαθμό. Ταυτόχρονα θα ανακαλύψει τις απειλές που αντιμετωπίζει από εξωτερικούς παράγοντες. Ο σκοπός της έρευνας είναι ο καθορισμός των δυνατών στοιχείων της επιχείρησης τα οποία την βοηθούν στην επιτυχία της, καθώς και των αδυναμιών της οι οποίες πρέπει να περιοριστούν ώστε να περιοριστεί η αποτυχία της. Η παρούσα έρευνα διερευνά τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαφοροποίηση της επιχείρησης από τον ανταγωνισμό και κατ' επέκταση τη κερδοφορία της.

Για την συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν οι μέθοδοι SWOT και PEST βάσει των οποίων διατυπώθηκαν τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και αντίστοιχα οι Πολιτικοί, οι Οικονομικοί, οι Κοινωνικοί και οι Τεχνολογικοί παράγοντες που την επηρεάζουν. Επίσης, συνέβαλε η συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε από τέσσερις υφιστάμενους εργαζόμενους της επιχείρησης. Οι ερωτήσεις που διατυπώθηκαν είναι ερωτήσεις γεγονότων ανοιχτού τύπου. Οι ερωτήσεις γεγονότων αναφέρονται στις γνώσεις και στα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τα υποκείμενα της έρευνας, ενώ ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει για συγκεκριμένα πράγματα τα οποία γνωρίζει καλά ή μπορεί να τα εκτιμήσει με αρκετή ακρίβεια και ευκολία. Είναι συγκεκριμένες, εύκολες και απαραίτητες για την ταξινόμηση των απαντήσεων. Οι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις αφήνουν στον ερωτώμενο πλήρη ελευθερία να εκφράσει τις προτιμήσεις, τις σκέψεις και τα συναισθήματα του, οργανώνοντας την απάντηση του όπως εκείνος την εννοεί. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στις συνεντεύξεις χωρίζονται σε ερωτήσεις που αφορούν την επιχείρηση, τους ανταγωνιστές της, τους πελάτες της, την τεχνολογική της υποστήριξη και τις δυνάμεις, τις αδυναμίες και την οργάνωση της, και είναι οι εξής:

Επιχείρηση

1. Τι προϊόντα ή υπηρεσίες προσφέρει η επιχείρησή σας;
2. Ποια προϊόντα ή υπηρεσίες δεν προσφέρονται από την επιχείρησή σας αλλά προσφέρονται από τον ανταγωνισμό;
3. Ποια προϊόντα ή υπηρεσίες δεν προσφέρονται από την επιχείρησή σας ούτε τον ανταγωνισμό αλλά θα μπορούσαν να προσφερθούν;
4. Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής σας; Τι κάνει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας διαφορετικά από τον ανταγωνισμό ώστε να σας επιλέξουν εσάς;

Ανταγωνιστές

5. Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές σας; Συγκρίνετε τιμές, ποιότητα και άλλα χαρακτηριστικά.
6. Ποια είναι τα δυνατά στοιχεία και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών σας;
7. Που οφείλεται η επιτυχία τους;
8. Πως διαφημίζουν τα προϊόντα τους;
9. Πως καθορίζετε τις τιμές πωλήσεων σας; Στηρίζονται σε αυτές των ανταγωνιστών;

Πελάτες

10. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των πελατών σας;
Άντρες/Γυναίκες, Υψηλό/Χαμηλό εισόδημα, Νέοι/Μεσήλικες
11. Ποιες εξωτερικές περιστάσεις ή παράγοντες, είτε οικονομικοί είτε κοινωνικοί επηρεάζουν τους υφιστάμενους ή μελλοντικούς πελάτες σας ώστε να αγοράσουν τα προϊόντα σας;
12. Οι πελάτες σας είναι πελάτες περιστασιακοί ή πιστοί και συχνοί;
13. Οι πελάτες σας είναι τυχαίοι που περνούν με τα πόδια ή το αυτοκίνητο;
14. Πιστεύετε ότι θα έπρεπε να έχετε μεγαλύτερο ποσοστό επαναλαμβανόμενων πελατών από ότι έχετε αυτή τη στιγμή; Εξηγείστε.

15. Υπάρχουν κατηγορίες πελατών που θα μπορούσατε να κερδίσετε ενώ δεν υποστηρίζετε σήμερα;
16. Τι κάνετε τώρα για να προσελκύσετε νέους πελάτες;
17. Τι δεν κάνετε αλλά θα θέλατε να το κάνετε στο μέλλον;
18. Η τοποθεσία σας βοηθά στην έλξη πελατών;
19. Υπάρχουν οι κατάλληλες κτηριακές υποδομές ώστε να διευκολύνονται οι πελάτες;

Τεχνολογική υποστήριξη

20. Θεωρείτε ικανοποιητική την τεχνολογική υποστήριξη που σας παρέχει η επιχείρησή σας; Σχολιάστε.
21. Είστε διατεθειμένοι να επιμορφωθείτε σε θέματα νέας τεχνολογίας τα οποία μπορούσαν να υποστηρίξουν τη καλύτερη λειτουργία της επιχείρησής; Αιτιολογήστε.

Δυνάμεις, αδυναμίες και οργάνωση

22. Ποιες θεωρείτε τις τρεις μεγαλύτερες αδυναμίες της επιχείρησής;
23. Ποια θεωρείτε τα τρία δυνατότερα σημεία της επιχείρησής;
24. Θα αλλάζατε κάτι όσον αφορά τη λειτουργία και την οργάνωση της επιχείρησής;

ΈΚΘΕΣΗ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Συνέντευξη πρώτη: *Αφορά εργαζόμενη η οποία εργάζεται στην επιχείρηση τα τελευταία πέντε χρόνια.*

Επιχείρηση

Όσον αφορά τις ερωτήσεις που αφορούν την επιχείρηση η ερωτώμενη προσδιόρισε τα προϊόντα που προσφέρονται από την επιχείρηση ως τρόφιμα, είδη καθαρισμού, προϊόντα προσωπικής υγιεινής, αλκοολούχα και μη αλκοολούχα ποτά, είδη κουζίνας και σερβιρίσματος. Τα προϊόντα τα οποία δεν προσφέρονται από την επιχείρηση αλλά προσφέρονται από τον ανταγωνισμό είναι οι ηλεκτρικές συσκευές κουζίνας και φρέσκα κρέατα – ψάρια, ενώ τα προϊόντα τα οποία δεν προσφέρονται από την επιχείρηση αλλά ούτε και τον ανταγωνισμό είναι διάφορα είδη που αφορούν βρέφη. Θεωρεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι το γεγονός ότι είναι οικογενειακή επιχείρηση και αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο ζήλος της οικογένειας να προσφέρει στους πελάτες άριστη εξυπηρέτηση ενώ ταυτόχρονα μάχονται για την άριστη ποιότητα των προϊόντων που προσφέρουν.

Ανταγωνισμός

Όσον αφορά τους ανταγωνιστές, η ερωτώμενη θεωρεί ότι τόσο οι τιμές αλλά και η ποιότητα των προϊόντων του ανταγωνισμού κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα. Δυνατό σημείο του ανταγωνισμού είναι η μεγαλύτερη ποικιλία των προϊόντων, ενώ αδυναμία η μακρινή απόσταση από την περιοχή, καθώς έχει απόσταση δέκα λεπτών με το αυτοκίνητο. Η επιτυχία των ανταγωνιστών οφείλεται στην καλή οργάνωση των επιχειρήσεων και η διαφήμιση των προϊόντων μέσω διαδικτύου. Παράλληλα, αναφέρει ότι οι τιμές πωλήσεων της παρούσας επιχείρησης στηρίζονται σε αυτές του ανταγωνισμού, ενώ ταυτόχρονα όπου είναι εφικτό καθορίζονται καλύτερες τιμές.

Πελάτες

Τα χαρακτηριστικά των πελατών της επιχείρησης δεν είναι ιδιαίτερα καθώς ποικίλουν σε άντρες και γυναίκες οποιασδήποτε ηλικίας και χωρίς συγκεκριμένο εισόδημα. Οι οικονομικοί παράγοντες όπου επηρεάζουν τους υφιστάμενους ή μελλοντικούς πελάτες να αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης είναι οι προσιτές τιμές, ενώ αντίστοιχα οι

κοινωνικοί είναι η δυνατότητα διανομής των αγορών στο σπίτι, η οποία εφαρμόστηκε λόγω του κορονοϊού. Υπάρχουν κάποιοι ντόπιοι πελάτες συχνοί, όμως οι περισσότεροι είναι περιστασιακοί καθώς η πλειοψηφία των πελατών είναι τουρίστες. Οι περιστασιακοί πελάτες αφορούν τυχαίους οι οποίοι περνούν με τα πόδια ή το αυτοκίνητο, ενώ ορισμένοι ανακαλύπτουν την επιχείρηση μέσω του διαδικτύου. Όσον αφορά την ερώτηση αν πιστεύει η εργαζόμενη ότι θα έπρεπε να έχει η επιχείρηση μεγαλύτερο ποσοστό επαναλαμβανόμενων πελατών απάντησε θετικά, καθώς θεωρεί ότι πάντα υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης των επιχειρήσεων. Παράλληλα, υποστηρίζει ότι θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί αυξάνοντας την ποικιλία των προϊόντων πρώτης ανάγκης και ταυτόχρονα να προσφέρει τις καλύτερες δυνατές τιμές πωλήσεων. Στην ερώτηση εάν υπάρχουν συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών που θα μπορούσε να κερδίσει η επιχείρηση ενώ δεν υποστηρίζεται σήμερα, η εργαζόμενη απάντησε ότι δεν υπάρχουν κάποιες κατηγορίες που να μην υποστηρίζονται καθόλου, παρόλα αυτά οι ντόπιοι θα μπορούσαν να υποστηρίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό αλλά και συχνότητα, καθώς οι αγορές τους αφορούν κυρίως έκτακτες ανάγκες. Η επιχείρηση για να προσελκύσει νέους πελάτες, προσπαθεί να αυξήσει την ποικιλία των προϊόντων της, ενώ ταυτόχρονα προωθεί διαφημίσεις στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης ώστε να προσεγγίσει τυχαίους – περαστικούς πελάτες. Όσον αφορά τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης για την προσέγγιση πελατών, η ερωτώμενη θεωρεί ότι θα ήταν καλό να δημιουργούνται προσφορές εβδομαδιαία σε διάφορα προϊόντα πρώτης ανάγκης, ενώ θα ήταν βοηθητική η οργάνωση ώστε να προωθούνται συχνότερα διαφημίσεις στο διαδίκτυο. Τέλος, υποστηρίζει ότι η τοποθεσία της επιχείρησης βοηθά στην έλξη πελατών καθώς βρίσκεται σε κεντρικό σημείο της περιοχής και έχει εύκολη πρόσβαση, ενώ παράλληλα υπάρχουν οι κατάλληλες κτηριακές υποδομές ώστε να διευκολύνονται οι πελάτες.

Τεχνολογική Υποστήριξη

Η ερωτώμενη θεωρεί ότι είναι ικανοποιητική η τεχνολογική υποστήριξη η οποία παρέχεται από την επιχείρηση, έχοντας όμως περιθώρια βελτίωσης ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Η ίδια είναι διατεθειμένη να επιμορφωθεί σε θέματα νέας τεχνολογίας τα οποία θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης και έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να γίνονται πιο αποδοτικοί ενώ ταυτόχρονα δημιουργείται ένα πιο ευχάριστο κλίμα εργασίας.

Δυνάμεις, αδυναμίες και οργάνωση

Ως μεγαλύτερες αδυναμίες της επιχείρησης θεωρούνται η μικρή ποικιλία προϊόντων, η μειωμένη προώθηση – διαφήμιση διαδικτυακά, και η σπάνια αναβάθμιση της επιχείρησης, ενώ ως δυνατότερα σημεία θεωρούνται η καλή τοποθεσία, η άμεση εξυπηρέτηση πελατών και το αρκετά φιλικό προσωπικό. Τέλος, όσον αφορά αν θα πρότεινε κάποιες αλλαγές σε σχέση με την λειτουργία και την οργάνωση της επιχείρησης η εργαζόμενη τονίζει την ανάγκη για μια συνεχή προώθηση της επιχείρησης στο διαδίκτυο και τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης η οποία θα έπρεπε να εφαρμοστεί από ένα συγκεκριμένο άτομο το οποίο θα αναλαμβάνει να δημιουργεί προσφορές σε συγκεκριμένα προϊόντα για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και ακολούθως να τις προωθεί ώστε να διαφημίζονται τόσο σε τυχαίους – περαστικούς πελάτες όπως είναι οι τουρίστες αλλά και στους μόνιμους κατοίκους της περιοχής.

Συνέντευξη δεύτερη: *Αφορά εργαζόμενη η οποία εργάζεται στην επιχείρηση τα τελευταία δύο χρόνια.*

Επιχείρηση

Όσον αφορά τις ερωτήσεις που αφορούν την επιχείρηση η ερωτώμενη προσδιόρισε τα προϊόντα που προσφέρονται από την επιχείρηση ως τρόφιμα, ποτά (αλκοόλ, αναψυκτικά, χυμοί κλπ), είδη καθαρισμού, προϊόντα προσωπικής φροντίδας και πρώτης ανάγκης, και ορισμένα είδη οικιακής χρήσης. Τα προϊόντα που δεν προσφέρονται από την επιχείρηση αλλά προσφέρονται από τον ανταγωνισμό είναι το κρεοπωλείο, ο φούρνος, οι ηλεκτρικές συσκευές και τα έπιπλα εσωτερικού και εξωτερικού χώρου. Τα προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν προσφέρονται από την επιχείρηση ούτε από τον ανταγωνισμό είναι έτοιμα ζεστά μαγειρευτά φαγητά, ουσιαστικά αναφέρεται σε μια ψησταριά η οποία θα προσφέρει μαγειρεμένο φαγητό σε προσιτές τιμές και θα στεγάζεται στο εσωτερικό της επιχείρησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σε σχέση με τις μικρές επιχειρήσεις που βρίσκονται στην περιοχή είναι η ποιότητα, η καλή εξυπηρέτηση και οι προσιτές τιμές, ενώ σε σχέση με τις υπεραγορές που βρίσκονται στο γειτονικό χωριό είναι το γεγονός ότι η τοποθεσία της παρούσας επιχείρησης είναι πιο βολική για τους ντόπιους.

Ανταγωνιστές

Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: Αφορά αυτούς που βρίσκονται στην ίδια περιοχή και είναι μικρές επιχειρήσεις που εργάζονται τους καλοκαιρινούς μήνες και στηρίζονται αποκλειστικά στον τουρισμό και μεγαλύτερες επιχειρήσεις που βρίσκονται στο διπλανό χωριό. Όσον αφορά τους πρώτους, οι τιμές και η ποικιλία των προϊόντων είναι περίπου ίδια ενώ σε σχέση με τους δεύτερους οι τιμές τους είναι πιο προσιτές ενώ η ποιότητα των προϊόντων είναι περίπου ίδια. Τα δυνατά στοιχεία των μεγαλύτερων επιχειρήσεων είναι η μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και η δυνατότητα εφαρμογής προσιτών τιμών ενώ το αδύναμο στοιχείο είναι το γεγονός ότι βρίσκονται μακριά από το κέντρο της πόλης. Η επιτυχία τους οφείλεται στην σωστή οργάνωση και την συστηματική διαφήμιση μέσω του διαδικτύου και των διαφημιστικών εντύπων. Οι τιμές πωλήσεων της επιχείρησης στηρίζονται στον ανταγωνισμό όπου βρίσκεται στην ίδια περιοχή ώστε να γίνονται πιο προσιτές όταν υπάρχει η δυνατότητα.

Πελάτες

Οι πελάτες της επιχείρησης δεν έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά καθώς αφορά τόσο άντρες και γυναίκες, χαμηλού και υψηλού εισοδήματος οποιασδήποτε ηλικίας ενώ ταυτόχρονα αφορά ντόπιους και τουρίστες. Οι περιστάσεις που επηρεάζουν τους υφιστάμενους ή μελλοντικούς πελάτες ώστε να αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης είναι η τοποθεσία της επιχείρησης καθώς βρίσκεται σε κεντρικό και πολυσύχναστο δρόμο, οι προσιτές τιμές που στοχεύει να καθορίζει και η δυνατότητα που προσφέρει για κατ' οίκον παράδοση των προϊόντων. Οι πελάτες της επιχείρησης κατά τη χειμερινή περίοδο είναι αποκλειστικά οι μόνιμοι κάτοικοι της περιοχής και αυτοί αποτελούν τους πιστούς και συχνούς πελάτες, ενώ κατά τη καλοκαιρινή περίοδο εκτός των πιστών και συχνών πελατών υπάρχουν και οι περιστασιακοί οι οποίοι είναι οι τουρίστες. Οι τυχαίοι πελάτες ανακαλύπτουν την επιχείρηση τόσο από το διαδίκτυο αλλά και με τα πόδια ή το αυτοκίνητο καθώς ο δρόμος είναι κεντρικός και αυτό εξυπηρετεί την επιχείρηση στην προσέλευση τυχαίων πελατών. Η ερωτώμενη θεωρεί ότι θα έπρεπε να έχει μεγαλύτερο ποσοστό επαναλαμβανόμενων πελατών από ότι έχει αυτή τη στιγμή καθώς θεωρεί ότι οι πιστοί πελάτες είναι περιορισμένοι και θα μπορούσαν να αυξηθούν με την προσθήκη περισσότερων προϊόντων από την επιχείρηση. Όσον αφορά τις κατηγορίες πελατών που θα μπορούσε να κερδίσει η

επιχείρηση ενώ δεν υποστηρίζει σήμερα είναι οι χορτοφάγοι και οι καταναλωτές που επιθυμούν βιολογικά προϊόντα στη διατροφή τους. Για να προσελκύσει νέους πελάτες η περιοχή επιδιώκει όσο το δυνατόν χαμηλότερες τιμές, την αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων της αλλά και μέσω της διαφήμισης η οποία είναι περιορισμένη αλλά υπάρχει σκοπός να γίνει συστηματική στο μέλλον. Η επιχείρηση μελλοντικά θα επιθυμούσε να προσθέσει κρεοπωλείο, ιχθυοπωλείο και τυροκομείο. Όσον αφορά τις κτηριακές υποδομές η ερωτώμενη υποστηρίζει ότι είναι κατάλληλες ώστε να διευκολύνονται οι πελάτες καθώς υπάρχει ράμπα για την είσοδο και την έξοδο στο μπροστινό και το πίσω μέρος του καταστήματος αλλά και αρκετός χώρος στάθμευσης.

Τεχνολογική υποστήριξη

Η ερωτώμενη δεν θεωρεί ικανοποιητική την τεχνολογική υποστήριξη που παρέχεται από την επιχείρηση καθώς πιστεύει ότι χρειάζεται μια επιπλέον ταμειακή μηχανή για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. «Η συνεχής βελτίωση είναι απαραίτητη και αν θέλουμε η επιχείρηση μας να βελτιώνεται και να αναπτύσσεται θα πρέπει να βαδίζουμε με την ανάπτυξη της τεχνολογίας.» Η εργαζόμενη δηλώνει διατεθειμένη να επιμορφωθεί σε θέματα νέας τεχνολογίας.

Δυνάμεις, αδυναμίες και οργάνωση

Όσον αφορά τις μεγαλύτερες αδυναμίες της επιχείρησης η ερωτώμενη υποστηρίζει ότι είναι ο μικρός χώρος της επιχείρησης σε σχέση με τις ανάγκες των καταναλωτών με αποτέλεσμα να περιορίζει την ποικιλία των προϊόντων αλλά και η περιορισμένη διαφήμιση των προϊόντων της. Θεωρεί ότι θα ήταν χρήσιμο τόσο η αύξηση της διαφήμισης στο διαδίκτυο ώστε να προσεγγίζονται περισσότεροι τουρίστες αλλά και η εκτύπωση και διανομή διαφημιστικών εντύπων όπως τις μεγάλες υπεραγορές τα οποία θα βοηθήσουν στην προσέλευση περισσότερων ντόπιων κατοίκων. Τα δυνατότερα σημεία της επιχείρησης θεωρεί ότι είναι το γεγονός ότι είναι οικογενειακή επιχείρηση η οποία λειτουργεί από το 1985, ο ζήλος των εργαζόμενων και η τοποθεσία της. Όσον αφορά την λειτουργία και την οργάνωση της επιχείρησης η ερωτώμενη θεωρεί ότι υπάρχουν προοπτικές αλλαγής ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη οργάνωση με αποτέλεσμα οι στόχοι της να πραγματοποιούνται στον καλύτερο δυνατό βαθμό.

Συνέντευξη τρίτη: *Αφορά εργαζόμενο ο οποίος εργάζεται στην επιχείρηση τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια.*

Επιχείρηση

Σύμφωνα με τον ερωτώμενο τα προϊόντα που προσφέρει η επιχείρηση είναι τρόφιμα, ποτά, αλκοόλ, καπνικά είδη, είδη καθαρισμού, οικιακά είδη και είδη ατομικής υγιεινής. Όσον αφορά τα προϊόντα που δεν προσφέρονται από την επιχείρηση αλλά προσφέρονται από τον ανταγωνισμό αναφέρθηκε σε κρεαταγορά, ψαραγορά και προϊόντα DIY, ενώ τα προϊόντα που δεν προσφέρονται ούτε από την επιχείρηση αλλά ούτε και τον ανταγωνισμό είναι έτοιμα φρέσκα προϊόντα ζαχαροπλαστικής. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι η τοποθεσία της αλλά και το φιλικό προσωπικό.

Ανταγωνισμός

Οι ανταγωνιστές είναι μικρά καταστήματα που βρίσκονται στην περιοχή καθώς και μεγάλες υπεραγορές που βρίσκονται στην επαρχία. Όσον αφορά τις τιμές οι μεγαλύτερες υπεραγορές έχουν πιο ελκυστικές τιμές σε σχέση με την επιχείρηση ενώ η επιχείρηση υπερισχύει σε σχέση με τα μικρά καταστήματα. Παράλληλα, η ποιότητα των προϊόντων κυμαίνεται στα ίδια πλαίσια από όλες τις επιχειρήσεις. Τα δυνατά σημεία των μεγάλων υπεραγορών είναι οι δελεαστικές τιμές τους αλλά και η μεγάλη γκάμα των προϊόντων που προσφέρουν ενώ η αδυναμία τους αποτελεί το γεγονός ότι είναι μακριά από την περιοχή της παρούσας επιχείρησης. Το δυνατό σημείο των μικρών καταστημάτων που βρίσκονται στην περιοχή είναι το γεγονός ότι το πελατολόγιο τους βασίζεται στις προσωπικές επαφές και σχέσεις των ιδιοκτητών, οι οποίοι αποτελούν ένα ικανοποιητικό ποσοστό των πελατών τους, ενώ αδύνατο στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι η λειτουργία τους περιορίζεται στους καλοκαιρινούς μήνες ενώ παράλληλα κάποια μειονεκτούν και στην ποιότητα των προϊόντων που προσφέρουν εκτός των τιμών που ήδη προαναφέρθηκαν. Η επιτυχία των μικρών καταστημάτων θεωρεί ότι οφείλεται στις προσωπικές τους επαφές και στις δημόσιες τους σχέσεις ενώ η επιτυχία των μεγαλύτερων υπεραγορών στα δυνατά τους στοιχεία μιας και οι μειωμένες τιμές είναι το πιο δυνατό χαρτί για την προσέλκυση και την διατήρηση των πελατών. Οι υπεραγορές διαφημίζονται μέσω των ηλεκτρονικών σελίδων και διάφορων τοπικών ραδιοφωνικών σταθμών ενώ τα μικρά καταστήματα δε διαφημίζονται με ανάλογους τρόπους. Οι τιμές πωλήσεων καθορίζονται βάση ενός

σταθερού ποσοστού κέρδους το οποίο κρίνετε ότι είναι ικανοποιητικό για την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Πελάτες

Όσον αφορά το πελατολόγιο της επιχείρησης αποτελείται από κάτοικους της περιοχής είτε μόνιμους είτε εποχιακούς. Πιο συγκεκριμένα, ως εποχιακούς κατοίκους εννοεί τόσο τους τουρίστες οι οποίοι επισκέπτονται την περιοχή για περιορισμένες μέρες αλλά και διάφορους εργαζόμενους οι οποίοι ζουν στην περιοχή κατά την καλοκαιρινή περίοδο. Το πελατολόγιο δεν περιορίζεται όσον αφορά την ηλικία ή το φύλο, παρόλα αυτά είναι περιορισμένοι αυτοί που έχουν χαμηλό εισόδημα είτε στη συχνότητα των επισκέψεων τους είτε στην ποσότητα των αγορών τους καθώς συνήθως ψωνίζουν μόνο για έκτακτες ανάγκες. Οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν τους εποχιακούς πελάτες, που εργάζονται κατά την καλοκαιρινή περίοδο, είναι το γεγονός ότι το χειμώνα τα έσοδα τους περιορίζονται στο επίδομα ανεργίας από τις Κοινωνικές Ασφαλίσεις, με αποτέλεσμα να μην έχουν την οικονομική ευχέρεια να καλύψουν όλες τους τις ανάγκες. Οι κοινωνικοί παράγοντες είναι οι πρωταρχικές ομάδες αλληλεπίδρασης όπως η οικογένεια και οι φίλοι. Μέσω των «διαπροσωπικών» σχέσεων που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι με τις ομάδες αλληλεπίδρασης οι πελάτες επαναλαμβάνουν τις επισκέψεις τους στην επιχείρηση. Υπάρχουν τόσο πιστοί και συχνοί πελάτες όσο και περιστασιακοί, με τους δεύτερους να έχουν μικρότερο ποσοστό. Ο ερωτώμενος θεωρεί ότι θα έπρεπε να υπάρχει μεγαλύτερο ποσοστό επαναλαμβανόμενων πελατών καθώς το χειμώνα που δεν έχει τουρισμό και οι τυχαίοι πελάτες μειώνονται σημαντικά περιορίζονται αρκετά οι πωλήσεις της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο θεωρεί ότι θα έπρεπε να προσεγγιστούν οι ντόπιοι κάτοικοι οι οποίοι ψωνίζουν μόνο από τις μεγαλύτερες υπεραγορές της γύρο περιοχής. Σύμφωνα με τον ερωτώμενο η επιχείρηση δεν κάνει κάποιες συγκεκριμένες κινήσεις ώστε να προσεγγίσει νέους πελάτες, ενώ στο μέλλον θα έπρεπε να προωθήσει τα προϊόντα της μέσω των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης. Η τοποθεσία της επιχείρησης από τη μία βοηθά στην έλξη πελατών καθώς βρίσκεται σε έναν από τους πιο κεντρικούς δρόμους της περιοχής, από την άλλη όμως έχει ένα σημαντικό μειονέκτημα, το γεγονός ότι ο δρόμος αυτός είναι μονόδρομος. Υπάρχουν οι κατάλληλες κτηριακές υποδομές ώστε να διευκολύνονται οι πελάτες αφού υπάρχουν δύο εισοδοί, είσοδος για ανάπηρους και ικανοποιητικός χώρος στάθμευσης.

Τεχνολογικοί Υποστήριξη

Η επιχείρηση υποστηρίζεται από ένα σύγχρονο λογισμικό. Ο ερωτώμενος υποστηρίζει ότι είναι διατεθειμένος να επιμορφωθεί σε θέματα νέας τεχνολογίας τα οποία θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης καθώς οτιδήποτε νέο θα μπορούσε να βοηθήσει και ιδίως από πλευράς μάρκετινγκ.

Δυνάμεις, αδυναμίες και οργάνωση

Οι μεγαλύτερες αδυναμίες της επιχείρησης είναι ότι θα έπρεπε να προσφέρει μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων, πιο ελκυστικές τιμές και να διαφημίζεται. Τα δυνατότερα σημεία της επιχείρησης είναι η τοποθεσία της, οι κατάλληλες κτηριακές υποδομές της και το προσωπικό καθώς δημιουργεί ένα ευχάριστο περιβάλλον και αναπτύσσει φιλικές σχέσεις με τους πελάτες με αποτέλεσμα να κατορθώνει να γίνονται επαναλαμβανόμενοι. Όσον αφορά την οργάνωση της επιχείρησης ο ερωτώμενος υποστηρίζει ότι θα πρέπει να υπάρξει ξεκάθαρο οργανόγραμμα και συγκεκριμένοι ρόλοι για το προσωπικό, καθώς τη δεδομένη στιγμή δεν ισχύει. Από την άλλη όμως είναι ευχαριστημένος από τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση καθώς ανάλογα με τον όγκο της δουλειάς ανά εποχή υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό και οι ώρες λειτουργίας του είναι ικανοποιητικές, παράλληλα τις αργίες και τις Κυριακές λειτουργεί βάση του τουριστικού ωραρίου με αποτέλεσμα να είναι ανοικτή περισσότερες ώρες σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Το μόνο λειτουργικό πρόβλημα που προκύπτει είναι το γεγονός ότι ίσως θα ήταν βοηθητική η εισαγωγή μίας δεύτερης ταμειακής μηχανής για τους καλοκαιρινούς μήνες ώστε να αποφεύγετε ο συνωστισμός των πελατών τις ώρες αιχμής.

Συνέντευξη τέταρτη: *Αφορά εργαζόμενο ο οποίος εργάζεται στην επιχείρηση τα τελευταία δύο χρόνια.*

Επιχείρηση

Τα προϊόντα που προσφέρονται από την επιχείρηση είναι γενικότερα προϊόντα λιανικού εμπορίου καθώς θεωρείται υπεραγορά, με λιγότερη ποικιλία προϊόντων σε σχέση με τις μεγάλες υπεραγορές. Τα προϊόντα όπου δεν προσφέρονται από την

επιχείρηση αλλά προσφέρονται από τον ανταγωνισμό είναι προϊόντα τυριών, αλλαντικών, ψαριού και κρεοπωλείου τα οποία τα προμηθεύονται οι πελάτες από τους «πάγκους των υπεραγορών» και είναι πιο φρέσκα σε σχέση με τα συσκευασμένα που τα βρίσκουν στα ψυγεία. Επίσης μη φαγώσιμα προϊόντα όπως είδη κουζίνας και διακόσμησης σπιτιού τα οποία στην επιχείρηση είναι αρκετά περιορισμένα σε ποικιλία σε σχέση με τις μεγαλύτερες υπεραγορές. Τα προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν προσφέρονται από την επιχείρηση ούτε τον ανταγωνισμό είναι η υπηρεσία online shopping και η παρασκευή καφέδων και κάποιων snacks εντός της επιχείρησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι η τοποθεσία της και η φιλική εξυπηρέτηση του προσωπικού καθώς η επιχείρηση είναι οικογενειακή.

Ανταγωνιστές

Τους Ανταγωνιστές της επιχείρησης ο ερωτώμενος τους κατατάσσει σε τρεις κατηγορίες:

- **Μεγάλα Brand** όπου αφορούν τις μεγάλες υπεραγορές που βρίσκονται Παγκύπρια και έχουν υποκαταστήματα στην περιοχή. Η ποικιλία των προϊόντων τους σε σχέση με την επιχείρηση είναι μεγαλύτερη, οι τιμές πιο ελκυστικές, η ποιότητα ίδια και η απόσταση τους μεγαλύτερη για τους κάτοικους της περιοχής. Τα δυνατά τους στοιχεία είναι η οργάνωση, η ποικιλία προϊόντων και οι χαμηλές τιμές ενώ οι αδυναμίες τους το γεγονός ότι έχουν απόσταση από την περιοχή και δεν υπάρχει η δυνατότητα online shopping και διανομής των αγορών στο σπίτι. Η επιτυχία τους οφείλεται στις Οικονομίες Κλίμακας και στη σωστή Εταιρική Διακυβέρνηση που εφαρμόζεται. Οι τρόποι με τους οποίους διαφημίζουν τα προϊόντα τους είναι μέσω Online Marketing, καμπάνιες στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, και διάφορα φυλλάδια προσφορών που ορισμένες υπεραγορές εκτυπώνουν με προσφορές της εβδομάδας ή του μήνα.
- **Μεσαία Brand** όπου αφορούν τις γνωστές υπεραγορές τις επαρχίας. Η ποικιλία των προϊόντων τους σε σχέση με την επιχείρηση είναι μεγαλύτερη, οι τιμές σε κάποιες περιπτώσεις είναι πιο ελκυστικές και σε άλλες ίδιες, η ποιότητα ίδια και η απόσταση τους μεγαλύτερη για τους κάτοικους της περιοχής. Τα δυνατά τους στοιχεία είναι η ποικιλία προϊόντων και η ιστορία τους ενώ οι αδυναμίες τους το γεγονός ότι έχουν απόσταση από την περιοχή και δεν υπάρχει η δυνατότητα online shopping και διανομής των αγορών στο σπίτι. Η

επιτυχία τους οφείλεται στη σωστή Εταιρική Διακυβέρνηση που εφαρμόζεται. Οι τρόποι με τους οποίους διαφημίζουν τα προϊόντα τους είναι στα τοπικά Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

- **Μικρά Brand** όπου αφορούν τοπικές υπεραγορές. Η ποικιλία των προϊόντων τους σε σχέση με την επιχείρηση είναι ίδια ή και μικρότερη, οι τιμές της πλειοψηφίας των ανταγωνιστών είναι μεγαλύτερες σε σχέση με την επιχείρηση, η ποιότητα ίδια και η απόσταση επίσης ίδια για τους κάτοικους της περιοχής. Τα δυνατά στοιχεία τους είναι ο κύκλος των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων και η τοποθεσία τους, ενώ οι αδυναμίες το γεγονός ότι δεν υπάρχει η δυνατότητα online shopping και διανομής των αγορών στο σπίτι και οι τιμές είναι υψηλές καθώς βρίσκονται σε τουριστική περιοχή και ο χρόνος εργασίας τους είναι γύρω στους έξι με επτά μήνες το χρόνο. Η επιτυχία τους οφείλεται στη σωστή Εταιρική Διακυβέρνηση που εφαρμόζεται. Οι τρόποι με τους οποίους διαφημίζουν τα προϊόντα τους είναι μηδαμινοί καθώς συνηθίζουν να στηρίζουν τις πωλήσεις τους στους περαστικούς και τυχαίους πελάτες.

Οι τιμές πώλησης των προϊόντων της επιχείρησης καθορίζονται βάσει κόστους, συμπεριλαμβανομένου ενός σταθερού ποσοστού κέρδους, δεν στηρίζονται στις τιμές των ανταγωνιστών.

Πελάτες

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όσον αφορά το φύλο και την ηλικία του πελατολογίου της επιχείρησης, από την άλλη όσον αφορά την οικονομική τους κατάσταση οι πελάτες είναι μεσαίου και υψηλού εισοδήματος. Οι εξωτερικές περιστάσεις που επηρεάζουν τους πελάτες ώστε να αγοράσουν τα προϊόντα της επιχείρησης είναι η Οικονομία της Κύπρου, καθώς την περίοδο της οικονομικής κρίσης οι καταναλωτές είχαν ως μόνο κριτήριο επιλογής για τις αγορές τους την χαμηλότερη δυνατή τιμή χωρίς να τους απασχολεί ιδιαίτερα η ποιότητα και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να επηρεαστούν οι πωλήσεις της επιχείρησης. Επίσης, ο τουρισμός καθώς είναι αναμενόμενη και λογική η αύξηση των πωλήσεων κατά την καλοκαιρινή περίοδο όπου επισκέπτεται την περιοχή ένας μεγάλος αριθμός τουριστών. Ο ερωτώμενος κατατάσσει το 50% του πελατολογίου σε συχνούς πελάτες (ντόπιοι) και 50% περιστασιακούς πελάτες (τουρίστες). Παράλληλα κατατάσσει το 50% των περιστασιακών πελατών σε εντελώς τυχαίους πελάτες οι οποίοι περνούν με τα πόδια

ή το αυτοκίνητο και το 50% σε τυχαίους πελάτες οι οποίοι ανακάλυψαν την επιχείρηση μέσω Διαδικτύου και των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης. Ο ερωτώμενος θεωρεί ότι θα έπρεπε να υπάρχει μεγαλύτερο ποσοστό επαναλαμβανόμενων πελατών της επιχείρησης από ότι έχει αυτή τη στιγμή και να εστιάσει σε αυτούς καθώς φέρνουν ένα σταθερό εισόδημα στην επιχείρηση ολόχρονα. Παράλληλα θεωρεί ότι υπάρχουν κατηγορίες τις οποίες θα μπορέσει να κερδίσει η επιχείρηση ενώ δεν υποστηρίζει σήμερα, όπως ντόπιους κατοίκους ηλικίας 20 – 60 χρονών καθώς η πλειοψηφία των ντόπιων που υποστηρίζει η επιχείρηση τώρα είναι οι συνταξιούχοι, ενώ θα μπορούσε να προσφέρει μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων χωρίς γλουτένη, λακτόζη και βιολογικών προϊόντων ώστε να προσελκύσει τις συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών. Για να προσελκύσει νέους πελάτες τώρα η επιχείρηση ξεκίνησε διαδικασίες Online Marketing ενώ παράλληλα είναι συνεχώς στην προσπάθεια εύρεσης προϊόντων με χαμηλό κόστος ώστε να γίνονται οι τιμές της πιο ελκυστικές. Οι ενέργειες που δεν κάνει τώρα η επιχείρηση αλλά θα ήθελε μελλοντικά να πραγματοποιηθούν είναι η υπηρεσία online shopping and delivery, η απόκτηση εταιρικής ταυτότητας, η αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων και ο εξωραϊσμός του χώρου. Ο ερωτώμενος θεωρεί ότι η τοποθεσία της επιχείρησης βοηθά μερικώς στην έλξη πελατών, ενώ ταυτόχρονα αναμένεται αύξηση της έλξης όταν πραγματοποιηθούν αναπλάσεις των δρόμων της περιοχής οι οποίες εξαγγελθήκαν από το Δήμο. Οι κτηριακές υποδομές είναι ικανοποιητικές, καθώς επίσης υπάρχει μπόλικος χώρος στο δεύτερο όροφο ο οποίος είναι αναξιοποίητος και με τη εγκατάσταση ανελκυστήρα θα μπορούσε να αξιοποιηθεί.

Τεχνολογική Υποστήριξη

Ο ερωτώμενος δεν θεωρεί ικανοποιητική την τεχνολογική υποστήριξη που του παρέχει η επιχείρηση καθώς δεν υπάρχει τεχνολογικός συντονισμός για καλύτερη αξιοποίηση της υποδομής, ενώ είναι διατεθειμένος να επιμορφωθεί σε θέματα νέας τεχνολογίας για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης καθώς θεωρεί ότι αυτά θα καθορίσουν τη βιωσιμότητα της στο μέλλον.

Δυνάμεις, αδυναμίες και οργάνωση

Οι μεγαλύτερες αδυναμίες της επιχείρησης θεωρεί ότι είναι η κακή Εταιρική Διακυβέρνηση, η έλλειψη εταιρικής ταυτότητας, η όψη του μαγαζιού τόσο στο εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό του και η απουσία διαχείρισης εμπορευμάτων (stock taking). Τα τρία δυνατότερα σημεία της επιχείρησης είναι η φιλική εξυπηρέτηση του

προσωπικού, η τοποθεσία της και το γεγονός ότι ο χώρος είναι ιδιόκτητος. Όσον αφορά αλλαγές στη λειτουργία και την οργάνωση της επιχείρησης ο ερωτώμενος υποστηρίζει ότι υπάρχει ανάγκη για πρόσληψη ικανών ατόμων σε θέση λήψης αποφάσεων καθώς θεωρεί ότι η επιτυχία της ξεκινά από εκεί. Επίσης θεωρεί ότι θα πρέπει να εστιάσει στην τεχνολογία, ενώ ταυτόχρονα θα ήταν καλό να εξετάσει σοβαρά το ενδεχόμενο Franchise από μεγάλα Brand τα οποία πιθανόν να αυξήσουν τόσο τις πωλήσεις αλλά και το πελατολόγιο της.

Σύγκριση των συνεντεύξεων

Επιχείρηση

Όσον αφορά τις ερωτήσεις που αφορούσαν τα προϊόντα που προσφέρονται από την επιχείρηση και αυτά που δεν προσφέρονται από την επιχείρηση αλλά προσφέρονται από τον ανταγωνισμό, οι απαντήσεις των ερωτώμενων ήταν ουσιαστικά κοινές. Είναι ξεκάθαρο ότι ο ανταγωνισμός υπερτερεί στο γεγονός ότι η γκάμα των προϊόντων του είναι μεγαλύτερη, ενώ ουσιαστικά οι κατηγορίες προϊόντων που λείπουν από την παρούσα επιχείρηση είναι το κρεοπωλείο, η ψαραγορά, πάγκοι εντός της επιχείρησης όπου έχουν αλλαντικά και τυριά, οι ηλεκτρικές συσκευές, ο φούρνος, έπιπλα εσωτερικού και εξωτερικού χώρου, προϊόντα DIY. Οι απόψεις των ερωτώμενων για το προϊόντα που δεν προσφέρονται από την επιχείρηση ούτε και τον ανταγωνισμό διχάζονται καθώς αποτελούν ιδέες των ίδιων για νέες υπηρεσίες ή προϊόντα που θα μπορούσαν να διαφοροποιήσουν εντελώς την επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα αναφέρθηκαν σε βρεφικά είδη, έτοιμα ζεστά μαγειρευτά φαγητά, έτοιμα φρέσκα προϊόντα ζαχαροπλαστικής, υπηρεσία online shopping και παρασκευή καφέδων και φρέσκων snacks εντός της επιχείρησης. Τέλος, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης είναι η φιλική εξυπηρέτησή του προσωπικού της και η τοποθεσία της.

Ανταγωνιστές

Ο Ανταγωνισμός χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, τα μικρά καταστήματα που βρίσκονται στην περιοχή η πλειοψηφία των οποίων λειτουργούν κατά την καλοκαιρινή περίοδο και οι υπεραγορές που βρίσκονται εκτός περιοχής. Η δεύτερη κατηγορία χωρίζεται σε

δύο υποκατηγορίες, τις μεγάλες υπεραγορές που βρίσκονται Παγκύπρια με υποκατάστημα στη συγκεκριμένη περιοχή και μεγάλες ή μεσαίες υπεραγορές οι οποίες είναι γνωστές μόνο στην επαρχία. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων όσον αφορά τα δυνατά και τα αδύνατα στοιχεία του ανταγωνισμού ήταν κοινές. Αντιλαμβανόμαστε ότι η παρούσα επιχείρηση σε σχέση με τα μικρά καταστήματα της περιοχής υπερτερεί σε θέματα αδιάληπτης λειτουργίας, ποικιλίας, τιμών και σε ορισμένες περιπτώσεις και ποιότητας των προϊόντων της. Από την άλλη, η δεύτερη κατηγορία συμπεριλαμβανομένου και των δύο υποκατηγοριών υπερτερεί σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, οργάνωσης, διαφήμισης, ποικιλίας και τιμών των προϊόντων, με το μόνο ουσιαστικό αδύνατο σημείο της να είναι η απόστασή από την περιοχή. Οι τιμές πώλησης των προϊόντων στηρίζονται βάσει ενός σταθερού ποσοστού κέρδους, ενώ σε περιπτώσεις όπου είναι εφικτό γίνεται μια προσπάθεια να γίνουν ανταγωνιστικές.

Πελάτες

Οι ερωτώμενοι από κοινού αναφέρουν ότι δεν υπάρχουν κάποια ουσιαστικά χαρακτηριστικά που διακρίνονται στο πελατολόγιο τους, με εξαίρεση ορισμένες περιπτώσεις όπου οι πελάτες χαμηλού εισοδήματος περιορίζουν αρκετά την ποσότητα των αγορών τους. Οι οικονομικές εξωτερικές περιστάσεις που επηρεάζουν τις πωλήσεις των προϊόντων είναι το γεγονός ότι ορισμένοι ντόπιοι εργάζονται μόνο κατά τη καλοκαιρινή περίοδο και τα μόνα έσοδα τους το χειμώνα είναι το επίδομα ανεργίας, η οικονομική κρίση η οποία είναι λογικό να επηρεάζει τις αγορές όλων των πελατών και ο τουρισμός ο οποίος περιορίζεται στους καλοκαιρινούς μήνες με αποτέλεσμα να μειώνει το πελατολόγιο της επιχείρησης τους υπόλοιπους μήνες. Οι κοινωνικοί παράγοντες είναι κυρίως οι πρωταρχικές ομάδες αλληλεπίδρασης όπως η οικογένεια και οι φίλοι, και το γεγονός ότι εν καιρώ πανδημίας η επιχείρηση πρόσφερε τη δυνατότητα στις ευάλωτες ομάδες να πραγματοποιήσουν τηλεφωνικώς τις αγορές τους και να τους διανεμηθούν στο σπίτι. Το πελατολόγιο της επιχείρησης αποτελείται τόσο από συχνούς και πιστούς πελάτες αλλά και τυχαίους οι οποίοι αφορούν ουσιαστικά τον τουρισμό, ενώ συμφωνούν ότι θα έπρεπε οι πιστοί και επαναλαμβανόμενοι πελάτες θα έπρεπε να είναι περισσότεροι. Οι κατηγορίες πελατών που θα μπορούσε η επιχείρηση να κερδίσει μελλοντικά είναι περισσότεροι ντόπιοι ηλικίας 20-60 ετών καθώς οι πλείστοι ντόπιοι πελάτες είναι οι συνταξιούχοι και κατηγορίες πελατών με συγκεκριμένες διατροφικές συνήθειες, όπως οι χορτοφάγοι, ή

προϊόντα χωρίς γλουτένη, λακτόζη και βιολογικά προϊόντα. Φαίνεται ότι οι ερωτώμενοι διχάζονται κατά πόσο η επιχείρηση πραγματοποιεί κάποιες ενέργειες ώστε να προσελκύσει νέους πελάτες, έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι ενέργειες είναι ελάχιστες και σε πρωταρχικό στάδιο ενώ αποτελεί έναν μελλοντικό στόχο της επιχείρησης. Ο τρόπος θα είναι μέσω Online Marketing με τη χρήση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης, με την εφαρμογή της υπηρεσίας Online shopping και διανομής και την αύξηση της γκάμας των προϊόντων που θα προσφέρει. Οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι η τοποθεσία της επιχείρησης βοηθά σε μεγάλο βαθμό στην προσέλκυση πελατών και οι κτηριακές υποδομές της είναι κατάλληλες ώστε να τους διευκολύνει, ενώ έγινε λόγος για ένα χώρο του κτηρίου ο οποίος είναι αναξιοποίητος και πιο συγκεκριμένα ο δεύτερος όροφος όπου θα μπορούσε μελλοντικά να αξιοποιηθεί αφού εγκατασταθεί ανελκυστήρας.

Τεχνολογική Υποστήριξη

Οι ερωτώμενοι διχάζονται κατά πόσο είναι ικανοποιητική η τεχνολογική υποστήριξη που παρέχεται από την επιχείρηση. Φαίνεται ότι θα μπορούσε να βελτιωθεί σε αυτό το τομέα με μικρές αλλαγές όπως η εγκατάσταση μίας επιπλέον ταμειακής μηχανής αλλά και μέσω ενός τεχνολογικού συντονισμού ο οποίος θα συμβάλει στην αξιοποίηση της υποδομής. Είναι από κοινού θετικοί και διατεθειμένοι στην επιμόρφωση τους σε θέματα νέας τεχνολογίας καθώς υποστηρίζουν ότι η τεχνολογία συμβάλει στην καλύτερη λειτουργία των επιχειρήσεων και καθορίζουν την βιωσιμότητα τους μελλοντικά.

Δυνάμεις. Αδυναμίες και οργάνωση

Συνοψίζοντας τις απόψεις των ερωτώμενων καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι αδυναμίες της επιχείρησης είναι:

- Μικρή ποικιλία προϊόντων
- Μειωμένη προώθηση – διαφήμιση
- Σπάνια αναβάθμιση της επιχείρησης
- Μικρός διαθέσιμος χώρος εντός της επιχείρησης
- Οι τιμές των προϊόντων
- Η Εταιρική διακυβέρνηση

- Η έλλειψη εταιρικής ταυτότητας
- Η όψη του μαγαζιού στο εξωτερικό και το εσωτερικό του
- Η απουσία διαχείρισης εμπορευμάτων (stock taking)

Συνοψίζοντας τις απόψεις των ερωτώμενων καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα δυνατά σημεία της επιχείρησης είναι:

- Η τοποθεσία
- Η εξυπηρέτηση των πελατών
- Το φιλικό προσωπικό και ο ζήλος του
- Το γεγονός ότι είναι οικογενειακή επιχείρηση και λειτουργεί από το 1985
- Η κτηριακή υποδομή
- Το γεγονός ότι ο χώρος είναι ιδιόκτητος

Συνοψίζοντας τις απόψεις των ερωτώμενων προτείνονται οι ακόλουθες αλλαγές όσον αφορά την λειτουργία και την οργάνωση της επιχείρησης:

- Συνεχής επαφή και προώθηση μέσω των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης
- Εφαρμογή μηνιαίων και εβδομαδιαίων προσφορών
- Δημιουργία ενός ξεκάθαρου οργανογράμματος το οποίο θα καθορίζει ρόλους για το προσωπικό
- Εισαγωγή δεύτερης ταμειακής μηχανής
- Πρόσληψη ικανών ατόμων σε θέση λήψης αποφάσεων
- Εστίαση στην τεχνολογία
- Εξέταση του ενδεχομένου Franchise

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Στοιχεία επιχειρηματικού σχεδίου

Το προτεινόμενο επιχειρηματικό σχέδιο βασίζεται στην προσπάθεια μιας υπάρχουσας επιχείρησης λιανικού εμπορίου τροφίμων να αναπτυχθεί αποκτώντας μεγαλύτερο πελατολόγιο και αυξάνοντας τους πιστούς της πελάτες. Η επιχείρηση δεν στοχεύει σε συγκεκριμένο target group, αντιθέτως υποστηρίζει ότι είναι εφικτό να κερδίσει πελάτες ανεξαρτήτου ηλικίας, φύλου και κοινωνικής τάξης. Οι ιδιαιτερότητες της παρούσας επιχείρησης είναι το γεγονός ότι δραστηριοποιείται σε τουριστική περιοχή με αποτέλεσμα τον Χειμώνα να στηρίζονται οι πωλήσεις της αποκλειστικά στους μόνιμους κατοίκους, περίπου 3000 άτομα. Από την άλλη, την καλοκαιρινή περίοδο αυξάνεται σημαντικά το πελατολόγιο της καθώς η Αγία Νάπα είναι ένα μεγάλο και παγκοσμίου φήμης τουριστικό θέρετρο.

Αποστολή

Η αποστολή της παρούσας επιχείρησης είναι να προμηθεύει στον καταναλωτή είδη πρώτης ανάγκης και μη, όπως τρόφιμα, είδη καθαρισμού, προϊόντα προσωπικής υγιεινής αλκοολούχα και μη αλκοολούχα ποτά, είδη οικιακής χρήσης και καπνικά είδη. Η επιχείρηση δίνει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να πραγματοποιήσει τις αγορές του στο κατάστημα, ενώ ταυτόχρονα προσφέρει τη δυνατότητα δωρεάν διανομής των αγορών στο σπίτι μετά από τηλεφωνική παραγγελία.

Όραμα

Όραμα της επιχείρησης είναι η δημιουργία ενός ισχυρού και αξιόπιστου brand name, η αύξηση του μεριδίου αγοράς και η μεγιστοποίηση των κερδών της.

Αντικειμενικοί στόχοι

Κύριος στόχος της επιχείρησης είναι η δημιουργία ενός ισχυρού και αξιόπιστου brand name μέσα από το οποίο θα καταφέρει να προσεγγίσει νέους πελάτες και να τους διατηρήσει ώστε να εγγυάται τη βιωσιμότητα της. Με τον τρόπο αυτό θα πραγματοποιηθεί και ο επόμενος στόχος της ο οποίος αποτελεί την μεγιστοποίηση των κερδών της. Ακολούθως θα είναι σε θέση να προχωρήσει σε σταδιακή επέκταση

της με το άνοιγμα υποκαταστημάτων και στη μεθοδευμένη μείωση του κόστους αγοράς των προϊόντων της με απευθείας εισαγωγής προϊόντων.

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (PEST)

ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το πολιτικό περιβάλλον στην Κύπρο είναι ιδιόμορφο καθώς από το 1974 όπου πραγματοποιήθηκε η Τουρκική εισβολή, το 36,2% του νησιού καταβλήθηκε από την Τουρκία. Παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια το πολιτικό περιβάλλον είναι σταθερό, γεγονός το οποίο συνεισφέρει στην επιτυχία των επιχειρήσεων οποιουδήποτε τομέα. Κάθε χώρα πρέπει να τηρεί τους πολιτικούς κανονισμούς της, οι οποίοι επηρεάζουν ποια προϊόντα μπορούν να εισαχθούν, να εξαχθούν και να πωληθούν στα καταστήματα, εφόσον συμμορφώνονται με τις οδηγίες υγείας που προτείνονται (Frue, 2018). Για αυτό το λόγο η υγειονομική υπηρεσία του υπουργείου υγείας είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο των τροφίμων των επιχειρήσεων για τη διασφάλιση της ασφάλειας του καταναλωτή. Σύμφωνα με το υπουργείο υγείας, « Η πολιτική αυτή βασίζεται στα νέα δεδομένα που παρουσιάζονται αφενός από την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση και αφετέρου από την συνεχή ανάπτυξη της βιομηχανίας τροφίμων παγκόσμια που σχετίζεται με την χρήση νέων τεχνολογιών για την παραγωγή, επεξεργασία και διατήρηση τροφίμων και την υιοθέτηση νέων μεθόδων ελέγχου από τις αρμόδιες αρχές».

Ο φόρος προστιθέμενης αξίας των τροφίμων είναι σταθερός τα τελευταία χρόνια σε 5%, ενώ παρατηρείται μια συνεχής αύξηση του κανονικού συντελεστή από την περίοδο του 1992 μέχρι σήμερα, από 5% σε 19% αντίστοιχα.

Η σημερινή καθημερινότητα εν όψει της πανδημίας του κορονοϊού έχει αλλάξει αρκετά με τις πολιτικές αποφάσεις να αλλάζουν συνεχώς μέσω των διαταγμάτων που ανακοινώνονται. Από όταν εμφανίστηκε η πανδημία στην Κύπρο, τον Μάρτιο του 2020, μέχρι και σήμερα ειδικότερα ο υπουργός υγείας, αλλά και οι υπουργοί μεταφορών και εργασίας ανακοινώνουν διατάγματα τα οποία αλλάζουν ανάλογα με τις εξελίξεις της πανδημίας. Από την αρχή είχαν εφαρμοστεί τα αυστηρότερα μέτρα με ολικό lockdown και κλείσιμο των αεροδρομίων, αναγκάζοντας πολλές επιχειρήσεις να αναστείλουν τις εργασίες τους. Παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου ποτών

και τροφίμων δεν επηρεάστηκαν σχεδόν καθόλου καθώς η λειτουργία τους συνέχισε με ελάχιστους περιορισμούς, κυρίως υγειονομικούς. Για παράδειγμα, υπήρχε περιορισμός όσον αφορά τον αριθμό ατόμων που επιτρέπονται εντός της επιχείρησης, υποχρεωτική χρήση μάσκας προσώπου για όλους. Επιπλέον οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να φορούν γάντια, ενώ επιβλήθηκε περιορισμός στην εξυπηρέτηση του ευρύτερου κοινού καθώς μέχρι τις εννέα το πρωί και από τη 1 μ.μ μέχρι τις 2 μ.μ. εξυπηρετούνταν μόνο άτομα άνω των 65 ετών και ευπαθείς ομάδες. Αντίστοιχα, η παρούσα επιχείρηση δεν αναγκάστηκε σε καμία περίπτωση να αναστείλει τις εργασίες της, παρά μόνο να προσαρμοστεί σε κάποιες διαφοροποιήσεις όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας της. Οι περισσότερες διαφοροποιήσεις ίσχυαν το χρονικό διάστημα που διήρκησε το ολικό lockdown, όπου υπήρχε μεγάλη ζήτηση από τους καταναλωτές διανομής των αγορών τους στο σπίτι, καθώς υπήρχε μόνο μια επιτρεπόμενη διακίνηση εκτός του σπιτιού την ημέρα ανά άτομο.

Όπως προαναφέρθηκε ένα από τα αυστηρότερα μέτρα ήταν το κλείσιμο των αεροδρομίων και ταυτόχρονα μια από τις σημαντικότερες συνέπειες ήταν η σημαντική μείωση των πτήσεων. Αυτό είχε ως συνέπεια να επηρεαστεί σημαντικά η προσέλευση τουριστών στην Κύπρο με αποτέλεσμα να επηρεαστούν σημαντικά οι πωλήσεις της επιχείρησης καθώς ο τουρισμός αποτελεί ένα σημαντικό ποσοστό του πελατολογίου της.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ισχυρή και ανοδική εγχώρια οικονομία επιτρέπει στους καταναλωτές να αγοράζουν τα προϊόντα που θέλουν, αντί τα απαραίτητα. Αντίστοιχα, η καθοδική οικονομία αναγκάζει τους καταναλωτές να ξοδέψουν ελάχιστα χρήματα για προϊόντα ανάγκης,



αλλά και αυτά περιορισμένα. Η Κυπριακή οικονομία χαρακτηρίζεται από σημαντικό βαθμό ανάπτυξης τα τελευταία πενήντα χρόνια με την κρίση του 2008 να την επηρεάζει σε μικρό βαθμό καθώς μετά την οξεία οικονομική κρίση στην Ελλάδα το τραπεζικό σύστημα οδηγήθηκε σε απώλειες. Το 2012 το χρέος κορυφώνεται και έχει ως αποτέλεσμα το κούρεμα των καταθέσεων της Λαϊκής τράπεζας και της τράπεζας Κύπρου, την εισαγωγή της Κύπρου σε μνημόνιο και την σημαντική αύξηση του ποσοστού ανεργίας. Μετά την οικονομική κρίση που ταλαιπώρησε το νησί, ακολούθησε η αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης της οικονομίας. Στο διάγραμμα που ακολουθεί φαίνεται η ανάπτυξη μέχρι και το 2019.

Όπως ήταν αναμενόμενο, ο COVID-19 έχει οικονομικό αντίκτυπο παγκόσμια. Μέσα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε μεταξύ σημαντικών επιχειρηματιών του λιανικού εμπορίου της Κύπρου προκύπτουν προβλήματα της εφοδιαστικής αλυσίδας όπου περιλαμβάνουν προσωρινές ελλείψεις για τους λιανοπωλητές τροφίμων, όπως καθυστερήσεις στην παραγωγή, ζητήματα σε θέματα διανομής και αποθεμάτων με μεγάλο χρονικό διάστημα για προμηθευτές non-food.

Σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποιήθηκε από ειδικούς προερχόμενους από διάφορους κλάδους με την υποστήριξη ειδικής ομάδας οικονομικών συμβούλων από την PwC Ηνωμένου Βασιλείου προκύπτει ο οικονομικός αντίκτυπος για την Κύπρο βάσει δύο σεναρίων: την άρση των περιοριστικών μέτρων και την σταδιακή επιστροφή στην κανονικότητα και η πιθανότητα ενός νέου παρατεταμένου lockdown σε περίπτωση όπου υπάρχει έξαρση του ιού. Σύμφωνα με τη μελέτη του πρώτου σεναρίου ο συνολικός αντίκτυπος στο ΑΕΠ κυμαίνεται γύρω στο -7,6%, με την αύξηση του ΑΕΠ για το 2021 κατά 7,6% σε σχέση με το 2020 και οριακά χαμηλότερο σε σχέση με το 2019 (-0,6%). Το ΑΕΠ για το 2020 προβλέπεται χαμηλότερο κατά 10,1% και για το 2021 κατά 6,0% σε σχέση με τις προσδοκίες που υπήρχαν πριν το ξέσπασμα της πανδημίας. Σύμφωνα με το δεύτερο σενάριο ο συνολικός αντίκτυπος κυμαίνεται γύρω στο -13,5%, με την αύξηση του ΑΕΠ για το 2021 κατά 8,7% σε σχέση με το 2020 και αρκετά χαμηλότερο σε σχέση με το 2019 (-5,9%). Το ΑΕΠ για το 2020 προβλέπεται χαμηλότερο κατά 15,9% και για το 2021 κατά 11% σε σχέση με τις προσδοκίες που υπήρχαν πριν το ξέσπασμα της πανδημίας.

Οι οικονομικές επιπτώσεις του κορονοϊού αποτελούν πρόκληση για την επιχείρηση, η οποία θα πρέπει να κατορθώσει να εξασφαλίσει την επιβίωση της ενώ πολλές

επιχειρήσεις δυστυχώς κλείνουν. Το πλεονέκτημα της επιχείρησης σε σχέση με άλλες είναι το γεγονός ότι είναι επιχείρηση λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών, τα προϊόντα της στην πλειοψηφία τους είναι αναγκαία για την επιβίωση του ατόμου και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να συνεχίζει να πραγματοποιεί πωλήσεις. Είναι λογικό ότι σε μεγαλύτερο βαθμό επηρεάστηκαν οι επιχειρήσεις που προσφέρουν αγαθά πολυτελείας καθώς για σημαντικό χρονικό διάστημα οι καταναλωτές πραγματοποιούσαν μόνο ηλεκτρονικές αγορές στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα ως γνωστό, αποτελεί προτεραιότητα του καταναλωτή να ικανοποιήσει τις πρώτες ανάγκες του, και στη συνέχεια να έχει τη οικονομική δυνατότητα να καλύψει επόμενες ανάγκες του.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σύμφωνα με την Eurostat, τα συστηματικά χαμηλά ποσοστά γεννήσεων και το υψηλότερο προσδόκιμο ζωής μετασχηματίζουν τη σύνθεση της ηλικιακής πυραμίδας, η οποία εξελίσσεται σε έναν κατά πολύ γηραιότερο πληθυσμό. Οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στον παράγοντα ηλικία, διότι πολλές φορές τα προϊόντα τα οποία πουλούν είναι συνάρτηση της ηλικίας των υποψήφιων καταναλωτών (Κέφης, 2009). Σημαντικό ρόλο στην επιλογή των προϊόντων της επιχείρησης παίζει επίσης η κουλτούρα και ο πολιτισμός των λαών. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να σέβονται τη διαφορετικότητα του κάθε λαού και να προσαρμοστούν, αν θέλουν να αυξήσουν τα έσοδα και τα κέρδη τους. Αντίστοιχα, η περιοχή η οποία βρίσκεται η παρούσα επιχείρηση εκτός από Ελληνοκύπριους, μεγάλο ποσοστό των κατοίκων της είναι αλλοδαποί οι οποίοι ζουν μόνιμα και εργάζονται στην περιοχή. Είναι βασικό να προσαρμόζεται στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό καθώς αποτελούν σημαντικό ποσοστό του πελατολογίου της, και να προσπαθήσει να ικανοποιήσει ανάγκες των ιδίων που είναι πιθανό να μην ταυτίζονται με αυτές των ντόπιων.

Η κοινωνική καθημερινότητα των ατόμων το 2020 έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό. Για μεγάλο χρονικό διάστημα εν όψει του ολικού lockdown οι συναθροίσεις απαγορεύτηκαν, ενώ και με την άρση ορισμένων περιοριστικών μέτρων υπάρχει συνεχώς ένας περιορισμός όσον αφορά τον αριθμό των ατόμων που επιτρέπονται στις συναθροίσεις τόσο σε οικίες αλλά και στα κέντρα αναψυχής. Ταυτόχρονα για μεγάλα χρονικά διαστήματα υπήρχαν περιορισμοί όσον αφορά τις συναθροίσεις σε ανοικτούς χώρους, απαγορεύσεις μαζικών εκδηλώσεων, απαγορεύσεις παρουσίας

των πιστών κατά τον εκκλησιασμό, περιορισμοί σε τελετές γάμων, βαπτίσεων και κηδειών, και γενικότερα διάφορους περιορισμούς και απαγορεύσεις συμπεριλαμβανομένου την μετακίνηση προσώπων από τις 21:00 μ.μ. μέχρι τις 05:00 π.μ. Συνέπεια των περιοριστικών μέτρων για την παρούσα επιχείρηση αποτελεί το γεγονός ότι εφόσον δεν πραγματοποιούνται μαζικές συναθροίσεις σε οικίες χάνεται ένα ποσοστό του πελατολογίου το οποίο πραγματοποιούσε τις αγορές του για οικογενειακές ή φιλικές συναθροίσεις. Από την άλλη, η επιχείρηση κέρδισε ένα ποσοστό του πελατολογίου το οποίο υπό άλλες συνθήκες θα διασκέδαζε σε εστιατόρια ή κέντρα αναψυχής και τώρα αναγκάζεται να μείνει στο σπίτι με αποτέλεσμα να αγοράζει από την παρούσα επιχείρηση αγαθά.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Μέσω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας η οποία πραγματοποιείται τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν δεδομένου ότι θα πραγματοποιήσουν αλλαγές σε επίπεδο ηγεσίας. Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου χρησιμοποιούν καθημερινά ποικιλία τεχνολογίας, τα λογισμικά και τις ταμειακές μηχανές με σκοπό να εξελίξουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας επιχειρηματικού ιστότοπου όπου αναρτώνται ψηφιακά τα προϊόντα τους, οι προσφορές, ακόμα και υπηρεσία online αγοράς προϊόντων. Ταυτόχρονα, είναι υποβοηθητικό για τις επιχειρήσεις να εντάσσονται σε πλατφόρμες λιανικού εμπορίου υψηλής επισκεψιμότητας. Οι συγκεκριμένες πλατφόρμες δίνουν την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να προωθήσουν τα προϊόντα τους και να γίνουν γνωστές, ενώ ταυτόχρονα διευρύνουν το πελατολόγιο τους.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις που προαναφέρθηκαν είναι υποβοηθητικές και απαραίτητες για την επιβίωση των επιχειρήσεων στις σημερινές συνθήκες που ζούμε. Από την μια υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες κατά διαστήματα δικαιούνταν να πραγματοποιούν μόνο ηλεκτρονικές παραγγελίες και μια πλατφόρμα με υπηρεσία online αγοράς προϊόντων ή μια σωστή χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης θα έκανε πιο εύκολη για τους καταναλωτές τη διαδικασία αγοράς των προϊόντων, καθώς είναι αρκετά δύσκολο να πραγματοποιήσεις αγορές όσον αφορά κοινωνικά αγαθά χωρίς να έχεις μια εικόνα του προϊόντος με κάποιες λεπτομέρειες. Από την άλλη, ένα μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού πλέον προτιμά να πραγματοποιεί ακόμα και τις αγορές των

προϊόντων πρώτης ανάγκης διαδικτυακά καθώς επιθυμεί για την ασφάλεια του να περιορίσει όσο το δυνατό περισσότερο την επαφή του με άλλα άτομα. Σε αυτή τη περίπτωση το μοναδικό κριτήριο επιλογής της επιχείρησης λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών που θα πραγματοποιήσει τις αγορές του θα είναι να του δίνει τη δυνατότητα να τις πραγματοποιήσει ηλεκτρονικά. Το γεγονός αυτό αποτελεί απειλεί για την παρούσα επιχείρηση καθώς στο παρόν δεν έχει τη δική του ιστοσελίδα για online αγορές ενώ ταυτόχρονα δεν εντάχθηκε ούτε σε κάποια πλατφόρμα υψηλής επισκεψιμότητας.

Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter

Η ΑΓΟΡΑ Η ΟΠΟΙΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΙ ΤΟΝ ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ: Σύμφωνα με τον Porter (1998), ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι η κυριότερη δύναμη, εκ των πέντε, καθώς «οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους, όπως την μείωση των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση του brand name, την αποτελεσματικότερη διανομή και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών». Ο ανταγωνισμός στην συγκεκριμένη αγορά είναι σε αρκετά υψηλό επίπεδο και αυτό επιβεβαιώνει τα παραπάνω. Υπάρχουν πολλές μικρές επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν κατά τη καλοκαιρινή περίοδο στην περιοχή με αποτέλεσμα να κορεστεί η αγορά, και παράλληλα υπάρχουν μεγάλες υπεραγορές στις όμορες περιοχές οι οποίες προσφέρουν τα ίδια προϊόντα σε πιο ανταγωνιστικές τιμές. Η παρούσα επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στην διατήρηση της υψηλής ποιότητας προϊόντων, την ενίσχυση του brand name και στην άριστη εξυπηρέτηση των πελατών της εφόσον δεν μπορεί να υπερισχύσει σε θέματα χαμηλών τιμών. Μέσω της πανδημίας άλλαξαν οι προτεραιότητες των καταναλωτών με αποτέλεσμα να αυξηθούν οι πωλήσεις των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την μαζική τους προσέλευση στις υπεραγορές την οποία κάνουν δυσκολότερη τα υγειονομικά πρωτόκολλα που εφαρμόζονται από το υπουργείου υγείας και κάνει τους καταναλωτές να στρέφονται σε μικρότερες επιχειρήσεις όπως την παρούσα.

Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ: Υπάρχουν συγκεκριμένες μεγάλες εταιρείες οι οποίες έχουν την αποκλειστική αντιπροσωπία τροφίμων και έχουν τη δυνατότητα να αυξάνουν αυθαίρετα τις τιμές. Η τακτική αυτή είναι εντονότερη σε μικρές επιχειρήσεις όπως την παρούσα οι οποίες δεν έχουν την

ίδια δύναμη με μεγάλες αλυσίδες υπεραγορών όπου μπορούν να πιέσουν τις εταιρείες. Από την άλλη, υπάρχει και η παράλληλη αγορά η οποία προσφέρει τα ίδια ακριβώς προϊόντα σε υπερβολικά ανταγωνιστικές τιμές με μειονέκτημα όμως το γεγονός ότι δεν υπάρχει συνεχές απόθεμα των προϊόντων. Η σημερινή πραγματικότητα έφερε αντιμέτωπες τις εταιρείες εισαγωγής τροφίμων με μια κατάσταση που δεν μπόρεσαν να προβλέψουν. Η Κύπρος, ως διάσημο τουριστικό θέρετρο φημίζεται από την υψηλή επισκεψιμότητα τουριστών κάθε χρόνο. Οι τουρίστες καταναλώνουν κατά τη διάρκεια της παρουσίας τους στο νησί τρόφιμα τόσο στα καταλύματα που μένουν, τα εστιατόρια αλλά και τις προσωπικές τους αγορές από τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών. Πριν την ξαφνική εμφάνιση της πανδημίας οι προμηθευτές είχαν προετοιμαστεί για την καλοκαιρινή περίοδο παραγγέλλοντας προϊόντα που προβλέπονταν να καταναλωθούν από τους τουρίστες και τελικά έμειναν στις αποθήκες τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μειώσουν το ποσοστό κέρδους τους σημαντικά με σκοπό απλά να καταναλωθούν τα προϊόντα και να περιορίσουν όσο το δυνατό την οικονομική ζημιά, ενώ ταυτόχρονα είναι αρκετά ευάλωτοι με αποτέλεσμα να υπερισχύουν οι επιχειρήσεις έναντι των προμηθευτών.

Η ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ: Οι πελάτες θέλουν την καλύτερη ποιότητα των προϊόντων στη χαμηλότερη δυνατή τιμή ανεξάρτητα από την ποσότητα που θα αγοράσουν. Καθώς ο πελάτης όμως μπορεί να προμηθευτεί εύκολα από τον ανταγωνισμό τα ίδια προϊόντα που προσφέρονται από την παρούσα επιχείρηση είναι απαραίτητο οι τιμές πώλησης να τους ικανοποιούν ώστε να μην στραφούν στον ανταγωνισμό. Επιπλέον, το γεγονός ότι, λόγω εποχικότητας το πελατολόγιο της επιχείρησης μειώνεται το Χειμώνα κατά 70% σε σχέση με τους καλοκαιρινούς μήνες, κάνει πιο έντονη τη δύναμη των πελατών.

ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΓΙΑ ΝΕΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ: Το γεγονός ότι είναι σχετικά εύκολο μια νέα επιχείρηση να εισέλθει στον συγκεκριμένο κλάδο καθώς το ύψος της σχετικής επένδυσης είναι ελάχιστο κάνει εντονότερη την απειλή για την παρούσα επιχείρηση. Για να μπορέσει να μην επηρεαστεί από πιθανή είσοδο ανταγωνιστών θα πρέπει να δημιουργήσει ένα ισχυρό brand royalty μέσα από το οποίο θα κρατήσει την αφοσίωση των πελατών ώστε να μην διακινδυνεύει να τους χάσει με την πιθανή είσοδο νέων επιχειρήσεων. Για να το πετύχει αυτό θα ήταν χρήσιμο να δώσει κίνητρα στους πελάτες ώστε να παραμείνουν πιστοί, όπως τη δημιουργία δελεαστικών εβδομαδιαίων προσφορών, την δημιουργία κάρτας μέλους

μέσα από την οποία θα κερδίζουν πόντους με τις αγορές τους και θα μπορούν να τους εξαργυρώσουν ή με τη δημιουργία κληρώσεων από τους οποίους θα κερδίζουν δώρα αξίας τα οποία είναι χρήσιμα για την καθημερινότητα των καταναλωτών. Οι οικονομίες κλίμακας που υπάρχουν τη δεδομένη στιγμή στην αγορά δυσκολεύουν τις νέες επιχειρήσεις καθώς συγκεκριμένες επιχειρήσεις της περιοχής έχουν πλεονέκτημα κόστους (αλυσίδες εμπορίου). Για να εισέλθουν θα πρέπει να είναι σε θέση να έχουν αντίστοιχη δυναμική. Από την άλλη για τις νέες επιχειρήσεις είναι σχετικά πιο εύκολο να στοχεύσουν στους τουρίστες μειώνοντας το κόστος τους και αποκτώντας σημαντική αξία στον ανταγωνισμό παρά το γεγονός ότι οι τιμές θεωρούνται υψηλές σε σχέση με τα προϊόντα που προσφέρουν. Το γεγονός ότι υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου στην περιοχή όμως αποτρέπει σημαντικά τους επιχειρηματίες να ενταχθούν στον κλάδο. Ειδικότερα τώρα, με την μεγάλη κρίση όσον αφορά τον τουριστικό τομέα της περιοχής καθώς λόγω του κορονοϊού οι αφίξεις των τουριστών για το 2020 ήταν ελάχιστες ενώ ταυτόχρονα το μέλλον του τουρισμού είναι αβέβαιο, είναι πολύ δύσκολη η πρόκληση ενδιαφέροντος από επιχειρηματίες για επένδυση στον συγκεκριμένο τομέα στη συγκεκριμένη περιοχή.

ΤΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ Η ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ: Η επιχείρηση δεν παράγει προϊόντα ώστε να αναφερθούμε για υποκατάστατα προϊόντα, αλλά είναι επιχείρηση λιανικού εμπορίου, για αυτό θα προχωρήσουμε σε μια σύγκριση της ποιότητας, της ποικιλίας και της τιμής των προϊόντων που διαθέτει. Αν εξετάσουμε την περιοχή της Αγίας Νάπας η παρούσα επιχείρηση υπερισχύει τόσο στην αυξημένη ποιότητα και ποικιλία των προϊόντων της, στις τιμές καθώς είναι ελκυστικές σε σχέση με τον ανταγωνισμό αλλά και στο γεγονός ότι λειτουργεί ολόχρονα σε ευέλικτο ωράριο ενώ οι περισσότερες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις λειτουργούν μόνο κατά την καλοκαιρινή περίοδο. Από την άλλη, αν εξετάσουμε τις όμορες περιοχές, υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες υπερισχύουν τόσο στην γκάμα των προϊόντων που προσφέρουν αλλά και στις τιμές πώλησης τους.

Ανάλυση SWOT

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Η επιχείρηση βρίσκεται σε κεντρική τοποθεσία, εύκολα προσβάσιμη τόσο για τους κατοίκους αλλά και για τους τουρίστες.
- Είναι οικογενειακή επιχείρηση.
- Λειτουργεί από το 1985 με αποτέλεσμα τη δημιουργία μακρόχρονων πελατειακών σχέσεων.
- Το προσωπικό είναι φιλικό με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η άριστη εξυπηρέτηση των πελατών.
- Υπάρχει ένας όροφος ο οποίος δεν αξιοποιείται εντός της επιχείρησης και θα μπορούσε να αξιοποιηθεί.
- Άριστη κτηριακή υποδομή.
- Ο χώρος που στεγάζεται η επιχείρηση είναι ιδιόκτητος.
- Όλα τα προϊόντα της είναι πρώτης ανάγκης και οι επισκέψεις από τους καταναλωτές είναι καθημερινή συνήθεια.
- Άμεση είσπραξη των απαιτήσεων καθώς οι πωλήσεις πραγματοποιούνται τοις μετρητοίς.
- Το πελατολόγιο της επιχείρησης είναι αρκετό ώστε να κατορθώσει να παραμείνει υγιές εν καιρώ κορονοϊού, όπου πολλές ανταγωνιστικές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να αναστείλουν προσωρινά τη λειτουργία τους.
- Η πανδημία του κορονοϊού έκανε τους καταναλωτές να αποφεύγουν τις μαζικές συναθροίσεις με αποτέλεσμα αρκετοί να προτιμούν να πραγματοποιούν τις αγορές τους από μικρότερες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου παρά τις μεγάλες υπεραγορές με αποτέλεσμα να αυξηθεί το πελατολόγιο της επιχείρησης.

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- Μικρή ποικιλία προϊόντων σε σχέση με τις μεγάλες υπεραγορές.
- Οι μεγάλες υπεραγορές έχουν πιο δελεαστικές τιμές στα προϊόντα τους.

- Μειωμένη προώθηση της επιχείρησης καθώς ο μόνος τρόπος που διαφημίζεται είναι μέσω ελάχιστων προωθήσεων στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης.
- Σπάνια αναβάθμιση της επιχείρησης.
- Μετά την ξαφνική εμφάνιση του κορονοϊού τα περισσότερα νοικοκυριά ψάχνουν τρόπους να πραγματοποιήσουν ανέπαφα τις αγορές τους. Η επιχείρηση δεν έχει στο παρών στάδιο το δικό της ηλεκτρονικό κατάστημα με αποτέλεσμα να μην κερδίσει πελάτες αυτής της κατηγορίας
- Ο διαθέσιμος χώρος εντός της επιχείρησης είναι μικρός, ενώ υπάρχει και ανεκμετάλλευτος χώρος
- Η έλλειψη εταιρικής ταυτότητας
- Η απουσία διαχείρισης εμπορευμάτων (stock taking)
- Η όψη του μαγαζιού στο εξωτερικό και το εσωτερικό του θα έπρεπε να βελτιωθεί

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Κατά τη χειμερινή περίοδο σχεδόν όλες οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις της περιοχής είναι κλειστές
- Μέσω της τεχνολογικής εξέλιξης η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προωθήσει οικονομικά τα προϊόντα και τις προσφορές της από τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης
- Η τεχνολογική εξέλιξη και η ανάγκη των καταναλωτών δίνουν κίνητρα στην επιχείρηση ώστε να φτιάξει το δικό της eshop, και ταυτόχρονα να εισαχθεί σε πλατφόρμες με διάφορες επιχειρήσεις, κάποιες άμεσα ανταγωνιστικές ενώ άλλες όχι (εστιατόρια, καφετέριες).
- Η πανδημία του κορονοϊού οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στην επίσπευση της τεχνολογικής αναβάθμισης ώστε να περιοριστεί η μαζική συνάθροιση των καταναλωτών, γεγονός που αποτελεί ευκαιρία για την επιχείρηση για τη δική της τεχνολογική αναβάθμιση μέσω της δημιουργίας ηλεκτρονικού καταστήματος και την αναβάθμιση των υπηρεσιών της όπως το drive thru και το self service checkout.

- Λόγω του κορονοϊού πολλές επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών, ειδικά αυτές που ο μεγαλύτερος όγκος του πελατολογίου τους ήταν οι τουρίστες, οι οποίες δεν ήταν εποχικές αναγκάστηκαν να διακόψουν προσωρινά τη λειτουργία τους, με αποτέλεσμα να μειωθεί προσωρινά ο ανταγωνισμός της περιοχής.
- Για τον περιορισμό της πανδημίας η κυβέρνηση ανακοινώνει συνεχώς νέα διατάγματα μέσα από τα οποία κατά διαστήματα αναστέλλονται οι εργασίες των επιχειρήσεων εστίασης. Αυτό λειτουργεί θετικά για τις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών καθώς οι καταναλωτές μένουν στο σπίτι και εφόσον η ανάγκη τους για τροφή εξακολουθεί να υπάρχει, αυξάνονται οι αγορές τους από τις υπεραγορές.
- Η μείωση του εισοδήματος των καταναλωτών αποτελεί συνέπεια του κορονοϊού, η οποία υποχρεώνει τα νοικοκυριά να καταφύγουν σε πιο φθηνές λύσεις όσον αφορά την επιλογή του φαγητού τους με αποτέλεσμα να στρέφονται στις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου.
- Στον κλάδο της επιχείρησης, υπάρχει η δυνατότητα εισαγωγής προϊόντων από το εξωτερικό με αρκετά ανταγωνιστικές τιμές
- Υπάρχουν κατηγορίες πελατών που δεν ικανοποιούνται ούτε από τον ανταγωνισμό και έχει τη δυνατότητα η επιχείρηση να πρωτοτυπήσει με την ικανοποίησή τους.

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Η δύσκολη οικονομική κατάσταση των περισσότερων καταναλωτών και η αύξηση της ανεργίας που δημιουργήθηκε μέσω της πανδημίας από τον κορονοϊό, καθώς η περιοχή η οποία βρίσκεται η επιχείρηση είναι τουριστική και ο τουρισμός έχει πληγεί σε ανεπανόρθωτο βαθμό μείωσε την μέση αξία αγορών των νοικοκυριών.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό του πελατολογίου της επιχείρησης βασίζεται από τον τουρισμό με αποτέλεσμα οι πωλήσεις της επιχείρησης να εξαρτώνται από τον βαθμό προσέλευσης των τουριστών.

- Ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό του πελατολογίου ήταν μη μόνιμοι κάτοικοι της περιοχής οι οποίοι έμεναν προσωρινά στην Αγία Νάπα για να εργαστούν. Εφόσον οι περισσότερες τουριστικές μονάδες δεν λειτούργησαν το καλοκαίρι του 2020, οι εργαζόμενοι δεν ήρθαν στην Αγία Νάπα με αποτέλεσμα να μην πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού οι πωλήσεις που αναλογούσαν στη συγκεκριμένη ομάδα του πελατολογίου της επιχείρησης.
- Η ύπαρξη μεγάλων υπεραγορών οι οποίες ανήκουν σε αλυσίδες και βάση των οικονομιών κλίμακας μπορούν να μειώνουν το κόστος τους και αντίστοιχα τις τιμές πώλησης.
- Ήδη κάποιες υπεραγορές σε διαφορετικές επαρχίες καινοτόμησαν με τη δημιουργία των δικών τους ηλεκτρονικών καταστημάτων.

Εταιρική στρατηγική

Η εταιρική στρατηγική θα καθορίσει επακριβώς το είδος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που θέλει να αναπτύξει μια εταιρεία και το τι θέλει να επιτύχει με αυτές. Για την παρούσα επιχείρηση καθώς επιθυμείτε η ανάπτυξη της και αύξηση του μεριδίου αγοράς της επιλέγεται η στρατηγική ανάπτυξης η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω των ακόλουθων τρόπων:

- **ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ:** Η ανάπτυξη θα επιτευχθεί μέσω της εστίασης στον κύριο επιχειρηματικό τομέα που είναι το λιανικό εμπόριο και στην αύξηση του αριθμού των προσφερόμενων προϊόντων ή των εξυπηρετούμενων αγορών (Robbins, 2017). Για την επίτευξη αυτού του στόχου και αντίστοιχα την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών η επιχείρηση θα πρέπει να στοχεύσει στην διαφοροποίηση των προϊόντων και στην προώθηση τους προσφέροντας τις χαμηλότερες δυνατές τιμές. Καθώς η επιχείρηση είναι λιανικού εμπορίου είναι δύσκολο να διαφοροποιήσει τα περισσότερα προϊόντα της εφόσον στο σύνολο των υπεραγορών βρίσκουμε τα ίδια προϊόντα, για αυτό μπορεί να καινοτομήσει με διαφορετικούς τρόπους. Μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες που δεν είναι γνωστές ακόμα στην περιοχή που βρίσκεται,



Εικόνα 1: Μηχανές self service checkout

όπως ταμειακές μηχανές self service checkout, υπηρεσία drive thru ή τη δημιουργία της δικής της ιστοσελίδας με e-shop. Ταυτόχρονα μπορεί να προχωρήσει σε συνεργασία με κάποιον γνωστό φούρνο ή καφετέρια ώστε να



Εικόνα 2: Υπηρεσία drive thru

προσφέρει φρέσκα προϊόντα αρτοποιείου, ζαχαροπλαστείου, ακόμα και μαγειρείου, και ποιοτικούς καφέδες. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να προσελκύσει πελάτες καθώς θα την προτιμούν λόγο των διαφοροποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει σε σχέση με τον ανταγωνισμό και όχι απαραίτητα λόγω των μειωμένων τιμών της.

- **ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΙΣΩ:** Αφορά τον έλεγχο των εισροών του οργανισμού καθώς γίνεται προμηθευτής του εαυτού του. Στην προκειμένη περίπτωση όμως η επιχείρηση θα ρίσκαρε σε μεγάλο βαθμό καθώς η πλειοψηφία των προϊόντων που προσφέρει είναι φαγώσιμα τα οποία έχουν ημερομηνία λήξης. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί με μεγάλη προσοχή ώστε να γίνουν σωστές επιλογές των προϊόντων που θα εισάγει για να μην έρθει αντιμέτωπη με σοβαρές ζημιές.
- **ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ:** Ανάπτυξη μέσω της συνένωσης με ανταγωνιστές. Υπάρχουν αρκετές αλυσίδες υπεραγορών που θα μπορούσε η επιχείρηση να συνεργαστεί με την μορφή franchise. Με αυτό τον τρόπο θα κατόρθωνε να ενταχθεί σε ένα έτοιμο ισχυρό και αξιόπιστο brand name, το οποίο θα την βοηθήσει να μειώσει σημαντικά το κόστος της και αντίστοιχα τις τιμές πώλησης των προϊόντων της. Συνεπώς, θα κατορθώσει να διεκδικήσει ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς καθώς πλέον λόγω των δύσκολων οικονομικών συνθηκών το ενδιαφέρον των καταναλωτών έχει στραφεί στην τιμή παρά την ποιότητα. Ο συγκεκριμένος τρόπος θα ήταν καλό να υπάρχει στα πλάνα της επιχείρησης εφόσον δεν κατορθώσει να επιτεύξει τους στόχους και το όραμα της μέσω της εταιρικής στρατηγικής της συγκέντρωσης η οποία φαίνεται σαν ιδανική σε σχέση με τους στόχους της επιχείρησης.

Σχεδιασμός Μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ δεν είναι μόνο οι πωλήσεις η διαφήμιση ή η προώθηση. Αποτελεί ένα σύνολο διαδικασιών εκ μέρους της επιχείρησης που στοχεύουν στην καθιέρωση και στην αποδοχή των προϊόντων της από τους καταναλωτές, ενώ οι στόχοι του είναι η επιλογή μιας ελκυστικής αγοράς και ο σχεδιασμός προϊόντων προσανατολισμένων στις ανάγκες και τις προσδοκίες του καταναλωτή (Κέφης, 2009).

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Οι δύο βασικές κατηγορίες των καταναλωτών που θα απευθύνεται η επιχείρηση είναι οι τουρίστες τους καλοκαιρινούς μήνες όπου δεν είναι σταθεροί πελάτες και οι μόνιμοι κάτοικοι οι οποίοι στοχεύετε να είναι σταθεροί και πιστοί πελάτες. Κάθε εσωτερική αλλαγή της επιχείρησης και αναβάθμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών της θα την βοηθήσει για να διατηρήσει και τις δυο κατηγορίες πελατών εξίσου. Το κοινό που θα απευθύνεται η επιχείρηση αφορά τις ομάδες μόνιμων κατοίκων που είναι ήδη υπάρχοντες πελάτες και επιθυμούν να πραγματοποιούν τις αγορές τους ηλεκτρονικά και πελάτες των ανταγωνιστών που θα επιθυμούσαν να πραγματοποιούν τις αγορές τους ηλεκτρονικά. Αφορά επίσης ήδη υπάρχοντες και μη πελάτες που επιθυμούν να πραγματοποιούν τις αγορές τους μέσω της υπηρεσίας drive thru ή self service checkout. Ταυτόχρονα αφορά ήδη υπάρχοντες και μη πελάτες οι οποίοι έχουν την ανάγκη να πραγματοποιήσουν αγορές εκτός λιανικού εμπορίου τροφίμων, αρτοποιείου, ζαχαροπλαστείου, μαγειρείου και φρέσκων καφέδων.

ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μίγμα μάρκετινγκ αποτελείται από τα στοιχεία προϊόν (product), τιμή (price), προώθηση (promotion) και διανομή (place), γνωστά και ως 4Ps του μίγματος μάρκετινγκ (Αυλωνίτης, Παπασταθοπούλου, 2010). Τα στοιχεία αυτά θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Προϊόν/ Υπηρεσία (Product)

Η ποιότητα των προϊόντων λιανικού εμπορίου θα διατηρηθεί ως έχει, ίδια με τον ανταγωνισμό. Η ποιότητα των προϊόντων αρτοποιείου, ζαχαροπλαστείου, μαγειρείου και φρέσκων καφέδων θα είναι εξίσου καλή, καθώς θα γίνει αυστηρή επιλογή της επιχείρησης με την οποία θα συνεργαστεί η παρούσα επιχείρηση. Εκτός της υπηρεσίας δωρεάν διανομής των αγορών στο σπίτι μέσω τηλεφωνικής παραγγελίας

η επιχείρηση θα αναβαθμίσει την υπηρεσία δημιουργώντας ηλεκτρονικό κατάστημα για τη διευκόλυνση της διαδικασίας αγορών των πελατών. Ταυτόχρονα, καινοτομεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό εισάγοντας στο χώρο της επιχείρησης ταμειακές μηχανές self service checkout και την υπηρεσία drive thru αγορών.

Τιμή (Price)

Είναι σημαντικό να επιλέξει την σωστή τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση ώστε να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις της και αντίστοιχα το συνολικό περιθώριο κέρδους της. Θα χρειαστεί να μειώσει το ποσοστό κέρδους της ώστε να αυξηθεί η προσέλευση πελατών και οι πωλήσεις της. Εφόσον το πετύχει αυτό, θα κατορθώσει να αυξήσει την δύναμη της ως προς τους προμηθευτές και θα έχει τη δυνατότητα να τους πιέζει για να κερδίζει στην πορεία σημαντικές εκπτώσεις.

Πρώθηση (Promotion)

Στόχος της επιχείρησης είναι η καλύτερη διαφήμιση της από στόμα σε στόμα (word of mouth). Το word of mouth αφορά στην μεταφορά θετικών σχολίων μεταξύ των καταναλωτών τα οποία προκύπτουν από τους ευχαριστημένους πελάτες όπου διαδίδουν τη γνώμη τους στον κύκλο των επαφών του. Επίσης, ένας εξίσου αποτελεσματικός τρόπος διαφήμισης είναι μέσω του electronic word of mouth, όπου οι καταναλωτές θα έχουν τη δυνατότητα να διαβάζουν τα σχόλια των πελατών της επιχείρησης μέσω του διαδικτύου. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι τα θετικά σχόλια από προηγούμενους πελάτες είναι πιο αποτελεσματικός τρόπος διαφήμισης παρά την απλή προώθηση δημοσίευσης των προϊόντων και των υπηρεσιών της επιχείρησης.

Δευτερεύοντες τρόποι προώθησης της επιχείρησης θα είναι η δημιουργία ιστοσελίδας στο διαδίκτυο, η προώθηση δημοσιεύσεων στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης όπου θα διαφημίζονται οι προσωρινές προσφορές, η δημιουργία κάρτας μέλους μέσα από την οποία θα έχουν διάφορα προνόμια οι πελάτες με κάθε αγορά τους και διάφοροι διαγωνισμοί και κληρώσεις που θα πραγματοποιούνται ανά τακτικά χρονικά διαστήματα.

Διανομή (Place)

Τα σημεία πώλησης των προϊόντων θα είναι μέσω του κλασσικού τρόπου όπου ο εργαζόμενος εξυπηρετεί των πελάτη, μέσω της νέας μηχανής όπου ο πελάτης αυτοεξυπηρετείται, μέσω του νέου χώρου που θα στεγαστεί σε κατάλληλο σημείο

εντός της επιχείρησης ώστε να λειτουργήσει η υπηρεσία drive thru και τέλος μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος. Όλα τα σημεία πώλησης θα λειτουργούν αποκλειστικά με κόστος της ίδιας της επιχείρησης.

Υλοποίηση προτεινόμενης στρατηγικής

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ DRIVE THRU

Για τη δημιουργία της συγκεκριμένης υπηρεσίας η επιχείρηση θα πρέπει να βρει τον κατάλληλο χώρο εξωτερικά της επιχείρησης μέσα από τον οποίο θα διευκολύνονται οι πελάτες και δεν θα εμποδίζεται η οδική κυκλοφορία στην περιοχή. Στον χώρο που θα επιλεγεί η επιχείρηση θα πρέπει να εγκατασταθεί ένα παράθυρο για να προμηθεύουν οι εργαζόμενοι στους πελάτες τις αγορές τους και ένα σύστημα ταμειακής μηχανής ώστε να πραγματοποιούνται οι πωλήσεις. Ακολουθως, θα εγκαταστήσει έναν ειδικό μηχανισμό εξωτερικά μέσα από τον οποίο θα επικοινωνεί ο πελάτης από το αυτοκίνητο του με τους εργαζόμενους εντός της επιχείρησης για να πραγματοποιεί την παραγγελία του. Λόγω της μεγάλης ποικιλίας των προϊόντων που βρίσκονται στις επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου καθώς ένα συγκεκριμένο προϊόν παράγεται από περισσότερες από μία εταιρείες η επιχείρηση πρέπει να προβλέψει τρόπους ώστε να μην καθυστερείτε η διαδικασία παραγγελίας – υπολογισμού οφειλών – πληρωμής – παράδοσης των αγορών.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ SELF SERVICE CHECKOUT MACHINE

Για την συγκεκριμένη υπηρεσία οι ενέργειες που θα ακολουθήσει η επιχείρηση είναι σχετικά απλές. Θα πρέπει να αποταθεί αρχικά στην εταιρεία παροχής λογισμικών όπου συνεργάζεται και κατόπιν παραγγελίας θα εγκαταστήσει στον εσωτερικό χώρο της επιχείρησης την ειδική μηχανή.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ E-SHOP

Για την δημιουργία της συγκεκριμένης υπηρεσίας η επιχείρηση θα πρέπει να αποταθεί σε μια εταιρεία η οποία ασχολείται με τη δημιουργία ιστοσελίδων, ώστε να φτιάξει το ηλεκτρονικό κατάστημα για την επιχείρηση. Θα πρέπει να εγκαταστήσει έναν υπολογιστή μέσα από τον οποίο θα προβάλλονται οι παραγγελίες στους εργαζόμενους και θα τις ετοιμάζουν. Σε πρώτο στάδιο οι παραγγελίες θα

παραδίδονται με το αυτοκίνητο που ήδη διαθέτει η επιχείρηση ενώ θα είναι στα πλάνα της η αγορά ενός νέου οχήματος εφόσον κατορθώσει να πραγματοποιήσει τους στόχους που θα θέσει βάση των πωλήσεων που επιθυμεί να πραγματοποιούνται ανά ημέρα. Η ιστοσελίδα θα πρέπει να συγχρονίζεται με το λογισμικό της επιχείρησης εντός του καταστήματος ώστε να ενημερώνονται τα αποθέματα και να εμφανίζεται η διαθεσιμότητα των προϊόντων. Για τον λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει σε συνεργασία με την εταιρεία παροχής λογισμικών που συνεργάζεται να εφαρμόζει καταγραφή των εμπορευμάτων που αγοράζει και πωλάει (stock taking).

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΡΤΟΠΟΙΕΙΟΥ, ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΕΙΟΥ, ΜΑΓΕΙΡΕΙΟΥ ΚΑΙ ΦΡΕΣΚΩΝ ΚΑΦΕΔΩΝ.

Για την εισαγωγή των παραπάνω προϊόντων η επιχείρηση θα προχωρήσει σε συνεργασία με ήδη υπάρχουσα επιχείρηση του κλάδου. Αρχικά θα πραγματοποιήσει έρευνα μεταξύ των υποψήφιων επιχειρήσεων που θα μπορούσε να συνεργαστεί και έπειτα θα αποφασίσει λαμβάνοντας υπόψη αυτήν που της προσφέρει την πιο συμφέρουσα οικονομικά για την ίδια συμφωνία, ενώ ταυτόχρονα θα έχει άριστης ποιότητας προϊόντα σε δελεαστικές για τους πελάτες τιμές. Ακολούθως, θα προχωρήσει στα πιο πρακτικά θέματα, στην δημιουργία γωνιάς όπου θα εγκατασταθεί το συγκεκριμένο τμήμα. Το τμήμα θα ενταχθεί στο ισόγειο της επιχείρησης, ενώ θα μεταφερθούν κάποιες κατηγορίες προϊόντων στον δεύτερο όροφο της επιχείρησης όπου είναι άδειος, ώστε να αξιοποιηθεί. Ενδεικτικά θα μπορούσαν να μεταφερθούν τα καθαριστικά χώρου, τα είδη προσωπικής υγιεινής και τα είδη οικιακής χρήσης. Παράλληλα, θα ελευθερωθεί αρκετός χώρος με αυτό τον τρόπο ώστε η επιχείρηση να αυξήσει την ποικιλία των προϊόντων της και έτσι να περιορίσει την συγκεκριμένη αδυναμία της. Εκτός των οικοδομικών αλλαγών που θα πρέπει να γίνουν στον δεύτερο όροφο της επιχείρησης πριν την μεταφορά θα πρέπει να εγκατασταθεί και ένας ανελκυστήρας.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Για τα διάφορες υπηρεσίες που θα προσφέρει πλέον η επιχείρηση και το νέο τμήμα που θα λειτουργήσει θα πρέπει να αυξήσει το ανθρώπινο της δυναμικό. Μέσα από τις συνεντεύξεις συμπεράναμε ότι το κύριο δυνατό σημείο της επιχείρησης είναι η φιλική εξυπηρέτηση που προσφέρουν οι εργαζόμενοι στους πελάτες. Θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψιν το σημείο αυτό ώστε να προσληφθεί ανθρώπινο δυναμικό που

θα μπορεί να είναι εξίσου φιλικό και εξυπηρετικό με τους πελάτες. Υπολογίζεται ότι θα χρειαστούν δύο νέοι εργαζόμενοι στο τμήμα αρτοποιείου, ζαχαροπλαστέιου, μαγειρείου και φρέσκων καφέδων οι οποίοι θα απαιτείται να έχουν ικανότητες barista ενώ θα χρειαστεί ένα εργαζόμενο για την υπηρεσία drive thru και e-shop ο οποίος θα έχει άριστες γνώσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών. Εφόσον κατορθώσει να πραγματοποιήσει τους στόχους που θα θέσει η επιχείρηση είναι στα πλάνα της να προσλάβει στην πορεία όσους εργαζόμενους είναι απαραίτητοι.

Χρηματοοικονομικό Σχέδιο

ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Το κόστος της επένδυσης για την κάθε υπηρεσία υπολογίζεται ως εξής:

	Κόστος Επένδυσης
Υπηρεσία Drive Thru	7,000.00 €
Υπηρεσία Self Service Checkout Machine	7,000.00 €
Υπηρεσία e-shop	10,000.00 €
Νέο τμήμα προϊόντων αρτοποιείου, μαγειρείου ζαχαροπλαστέιου, φρέσκων καφέδων	35,000.00 €
Κεφάλαιο Κίνησης	40,000.00 €
Επιπρόσθετοι μισθοί για νέους υπαλλήλους για ένα έτος	42,000.00 €
Εργασίες στον δεύτερο όροφο	25,000.00 €
Εγκατάσταση ανελκυστήρα	15,000.00 €
Σύνολο Επένδυσης	176,000.00 €

ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Η χρηματοδότηση για την υλοποίηση της συγκεκριμένης επένδυσης θα προκύψει από τραπεζική δανειοδότηση, η οποία θα πρέπει να αποπληρωθεί τα επόμενα πέντε έτη, το επιτόκιο του δανείου αναμένεται να κυμαίνεται στο 3% και οι δόσεις αποπληρωμής θα είναι ισόποσες.

ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΕΣΟΔΩΝ

Η επιχείρηση αναμένει να αυξηθούν σημαντικά τα έσοδα της μέσω της αύξησης των πωλήσεων της ώστε να μπορεί να αποπληρώσει το δάνειο και ταυτόχρονα να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα της. Στον πίνακα που ακολουθεί αναγράφεται η τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης, ενώ ακολουθούν οι προβλεπόμενες καταστάσεις της επιχείρησης με υποθετικά σενάρια αύξησης των πωλήσεων σε 50%, 100% και 200%.

	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΥΞΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 50%	ΑΥΞΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 100%	ΑΥΞΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 200%
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	300,000.00 €	450,000.00 €	600,000.00 €	900,000.00 €
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	225,000.00 €	337,500.00 €	450,000.00 €	675,000.00 €
ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	75,000.00 €	112,500.00 €	150,000.00 €	225,000.00 €
ΜΕΙΟΝ ΠΑΓΙΑ ΕΞΟΔΑ	5,000.00 €	5,000.00 €	15,000.00 €	15,000.00 €
ΜΕΙΟΝ ΜΙΣΘΟΙ	42,000.00 €	84,000.00 €	84,000.00 €	84,000.00 €
ΜΕΙΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΔΟΣΕΙΣ	- €	40,000.00 €	40,000.00 €	40,000.00 €
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	28,000.00 €	16,500.00 €	11,000.00 €	86,000.00 €

Το σενάριο μέσα από το οποίο οι πωλήσεις της επιχείρησης αυξάνονται κατά 50% ή και λιγότερο είναι το ανεπιθύμητο σενάριο όπου η επιχείρηση θα έχει ζημιά €16,500,00. Εάν η επιχείρηση δεν κατορθώσει να αυξήσει τις πωλήσεις της κατά 100% στην πάροδο ενός έτους, από το οποίο θα καλύπτονται οι μισθοί των νέων εργαζομένων από τη τραπεζική δανειοδότηση, θα πρέπει να αναλάβει δραστικά μέτρα και πιθανό να χρειαστεί η άμεση εφαρμογή ενός διαφορετικού επιχειρηματικού

σχεδίου. Είναι βέβαιο, ότι σε αυτό το ενδεχόμενο θα αναγκαστεί να μειώσει το προσωπικό της και πιθανό να διακόψει τη λειτουργία ορισμένων από τα νέα τμήματα επιλέγοντας αυτά που δεν θα επιφέρουν τη μεγαλύτερη ζημιά στην επιχείρηση.

Ένα λιγότερο επιθυμητό σενάριο το οποίο όμως προϋποθέτει την βιωσιμότητα της επιχείρησης είναι η αύξηση των πωλήσεων της κατά 100%. Μέσα από το συγκεκριμένο σενάριο η επιχείρηση θα έχει τη δυνατότητα να αποπληρώσει το δάνειο της, όμως σε συνδυασμό με τους μισθούς που θα προστεθούν για τους τρεις νέους εργαζόμενους, στο τέλος του μήνα είναι πιθανό να στριμώχνετε οριακά η ρευστότητα της κάποιους μήνες. Ουσιαστικά, η επιχείρηση θα έχει κέρδος €11,000.00, όμως η κερδοφορία της θα είναι μειωμένη σε σχέση με την τρέχουσα κερδοφορία της όπου αντιστοιχεί σε €28,000.00. Στο ενδεχόμενο αυτό η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει κάποιες μικρές τεχνικές μάρκετινγκ και διαφήμισης μέσα από τις οποίες αναμένεται να κατορθώσει να αυξήσει τις πωλήσεις της έστω στο ελάχιστο με στόχο να ξεκινήσει σταδιακά να αυξάνει τα κέρδη της και μακροπρόθεσμα να φθάσουν την τρέχουσα κερδοφορία της ή και να την ξεπεράσουν.

Ιδανικά, είναι αναγκαίο για την βιωσιμότητα της επιχείρησης, την αποπληρωμή του δανείου και την μισθολογική κάλυψη των τριών νέων εργαζόμενων που θα προσληφθούν, οι πωλήσεις να αυξηθούν κατά 200% σε σχέση με τις τωρινές. Αυτό αποτελεί και το καλύτερο σενάριο μέσα από το οποίο φαίνεται ότι θα κατορθώσει να πραγματοποιήσει όλους τους στόχους που τέθηκαν στο επιχειρηματικό πλάνο και παράλληλα τα κέρδη της να αυξηθούν σημαντικά σε σχέση με τα τρέχοντα από €28,000.00 σε €86,000.00. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση θα συνεχίσει να εφαρμόζει τις στρατηγικές που αναφέρθηκαν στο πλάνο στοχεύοντας να κρατήσει σταθερά αυξημένες τις πωλήσεις της.

ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Για την υλοποίηση της επένδυσης προβλέπεται ότι θα χρειαστούν δύο μήνες ώστε να εγκριθεί η χρηματοδότηση και να παρθούν οι αποφάσεις για να καταλήξει η επιχείρηση με ποιες εταιρείες θα συνεργαστεί, ενώ στη συνέχεια υπολογίζεται ότι για την ολοκλήρωση της επένδυσης θα χρειαστούν τρεις μήνες.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Κάθε επιχειρηματική πρόταση ενέχει κινδύνους, έτσι και το παρόν σχέδιο. Αρκετά σημαντικός είναι ο κίνδυνος να ξεφύγει από το προϋπολογισμό το κόστος της επιχειρηματικής πρότασης από το προβλεπόμενο και να αναγκαστεί η επιχείρηση να ζητήσει αναθεώρηση δανείου. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος όμως είναι μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης να μην αυξηθεί το πελατολόγιο και οι πωλήσεις της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση θα μειωθεί η ρευστότητα της επιχείρησης για να αποπληρωθεί το δάνειο, ενώ ταυτόχρονα θα ζημιώνει με την ποσότητα των προϊόντων αρτοποιείου, ζαχαροπλαστέιου και μαγειρείου τα οποία θα λήγουν εφόσον δεν καταναλώνονται. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει πιο δραστικούς τρόπους μάρκετινγκ, ενώ στην περίπτωση που συνεχίζει να μην πραγματοποιεί τους στόχους της θα μπορούσε να καταφύγει σε ένα νέο επιχειρηματικό σχέδιο μέσα από το οποίο θα μελετάει την προοπτική συνεργασίας με κάποιαν αλυσίδα υπεραγορών μέσω του franchise.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο αφορά μικρή επιχείρηση λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών η οποία βρίσκεται στην τουριστική περιοχή της Αγίας Νάπας στην Κύπρο. Το κύριο σκεπτικό του πλάνου αφορά την ανακαίνιση της επιχείρησης και την αναβάθμιση των υπηρεσιών της με στόχο την προσφορά εμπειριών στους πελάτες τις οποίες δεν έχει τη δυνατότητα να βιώσει σε οποιαδήποτε όμοια επιχείρηση που βρίσκεται στη περιοχή. Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιχείρηση έχει αρκετά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά καθώς η τουριστική περιοχή που βρίσκεται δραστηριοποιείται τους καλοκαιρινούς μήνες με αποτέλεσμα το πελατολόγιο της να μειώνεται σημαντικά τον χειμώνα, ενώ ταυτόχρονα οι μόνιμοι κάτοικοι της είναι ελάχιστοι. Το γεγονός ότι ένα σημαντικό ποσοστό του πελατολογίου της επιχείρησης αποτελείται από τους τουρίστες αποτελεί και ένα από τα μεγαλύτερα αδύνατα σημεία της καθώς οποιαδήποτε μειωμένη προσέλευση του τουρισμού, όπως για παράδειγμα λόγω της πανδημίας του κορονοϊού, θα επηρεάσει σημαντικά τις ετήσιες πωλήσεις της. Ταυτόχρονα, ο ανταγωνισμός της περιοχής είναι μεγάλος καθώς υπάρχουν αρκετές μεγάλες υπεραγορές στην περιοχή στις οποίες στρέφονται οι μόνιμοι κάτοικοι με αποτέλεσμα να περιορίζουν τις αγορές τους στην παρούσα επιχείρηση όπου πραγματοποιούν τις έκτακτες ανάγκες τους.

Για τον σχεδιασμό του επιχειρηματικού πλάνου μελετήθηκαν προηγούμενες έρευνες που αφορούν επιχειρηματικά πλάνα τα οποία αναφέρονται στην δεύτερη ενότητα, της ανασκόπησης βιβλιογραφίας. Ταυτόχρονα, συνέβαλε το θεωρητικό υπόβαθρο από το οποίο αντιλήφθηκαν έννοιες τόσο της ελληνικής και της ξένης βιβλιογραφίας οι οποίες είναι απαραίτητες για τον σχεδιασμό ενός πλάνου. Ορισμένες από τις έννοιες αφορούν την ανάλυση SWOT (Δυνατότητες, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές επιχείρησης), την ανάλυση PEST (Πολιτικό, Οικονομικό Κοινωνικό και Τεχνολογικό Περιβάλλον επιχείρησης), το μίγμα Μάρκετινγκ το οποίο αποτελείται από τα στοιχεία προϊόν, τιμή, διανομή και προώθηση και μελετά πως η βέλτιστη μίξη των συγκεκριμένων στοιχείων θα διεισδύσουν πιο αποτελεσματικά στο αγοραστικό κοινό, και τις πέντε δυνάμεις του Porter όπου αφορούν τη δύναμη των προμηθευτών, τη δύναμη των αγοραστών, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες, των ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων και την απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων.

Για την συλλογή των δεδομένων στην τέταρτη ενότητα όπου αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας, πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα μέσω συνέντευξης με στόχο τον καθορισμό των δυνατών στοιχείων και των αδυναμιών της επιχείρησης από τα οποία θα διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαφοροποίηση της από τον ανταγωνισμό και κατ' επέκταση τη κερδοφορία της. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε από τέσσερις υφιστάμενους εργαζόμενους της επιχείρησης με ερωτήσεις γεγονότων ανοιχτού τύπου. Αφότου ολοκληρώθηκαν οι συνεντεύξεις, σε επόμενο στάδιο πραγματοποιήθηκε σύγκριση με στόχο να συγκεντρωθούν οι απόψεις των εργαζομένων, είτε συμφωνούν είτε διαφωνούν σε κάποια στοιχεία, οι οποίες θα έπρεπε να ληφθούν σημαντικά υπόψιν κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού του πλάνου.

Η τελευταία ενότητα της εργασίας αποτελείται από το επιχειρηματικό πλάνο που σχεδιάστηκε βάσει των αναγκών της επιχείρησης για διαφοροποίηση της από τους ανταγωνιστές, σύμφωνα με τα στοιχεία που λήφθηκαν στις προηγούμενες ενότητες. Ο πελάτης θα έχει τη δυνατότητα να προμηθεύετε προϊόντα λιανικού εμπορίου τροφίμων και ποτών όπως σε όλες τις υπεραγορές της περιοχής. Το πλεονέκτημα της συγκεκριμένης υπεραγοράς είναι ότι ο πελάτης θα έχει τη δυνατότητα να προμηθεύεται επιπλέον διαφοροποιημένα προϊόντα, και πιο συγκεκριμένα προϊόντα αρτοποιείου, ζαχαροπλαστικού, μαγειρείου και φρέσκων καφέδων. Θα μπορεί να συνδυάζει τις αγορές του δηλαδή καλύπτοντας περισσότερες ανάγκες χωρίς να χρειάζεται να μεταβαίνει σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η επιχείρηση θα διατηρήσει την άριστη ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει στην αγορά και σύμφωνα με το πλάνο θα προχωρήσει σε συνεργασία για την προσθήκη των νέων προϊόντων με γνωστή επιχείρηση η οποία φημίζεται για την άριστη ποιότητα και ταυτόχρονα τις προσιτές τιμές των προϊόντων της. Ταυτόχρονα, η επιχείρηση δίνει την επιλογή στον πελάτη να πραγματοποιήσει τις αγορές του από το σπίτι με δωρεάν διανομή, ή από το κατάστημα με την υπηρεσία drive-thru και self service. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι συγκεκριμένες υπηρεσίες δεν προσφέρονται από καμιά υπεραγορά της περιοχής και εν καιρώ πανδημίας για κάποιες ευάλωτες ομάδες είναι απαραίτητες καθώς για την ασφάλεια τους επιβάλλεται να περιορίζουν τις επαφές τους. Η επιχείρηση δίνει την επιλογή στους πελάτες που επιθυμούν τη διανομή των αγορών τους στο σπίτι να πραγματοποιούν τόσο

τηλεφωνικές παραγγελίες αλλά και ηλεκτρονικές καθώς θα δημιουργήσει τη δική της ιστοσελίδα στο διαδίκτυο.

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο στηρίχτηκε στην συγκέντρωση και την διείσδυση της επιχείρησης στην αγορά με κύριο στόχο της την διαφοροποίηση της από τον ανταγωνισμό. Δεν στοχεύει σε συγκεκριμένο target group καθώς υποστηρίζεται ότι έχει τη δυνατότητα να κερδίσει πελάτες ανεξαρτήτου ηλικίας, φύλου και κοινωνικής τάξης. Οι πρώτοι 12-24 μήνες θα αποτελούν τον μεταβατικό πυλώνα ώστε να εγγυάται την σταθερή κερδοφορία της επιχείρησης, ενώ αναμένεται σημαντική αύξηση του πελατολογίου και των πωλήσεων της μεταξύ 100% και 200%. Εξίσου σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης αποτελεί ταυτόχρονα το πλάνο μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει μέσω του μίγματος μάρκετινγκ και η εταιρική στρατηγική. Επιλέγεται λοιπόν η συγκέντρωση της επιχείρησης στην αγορά μέσω της εστίασης της στον κύριο επιχειρηματικό τομέα του λιανικού εμπορίου αλλά παράλληλα την αύξηση του αριθμού των προσφερόμενων προϊόντων της.

Το δυνατότερο σημείο της επιχείρησης θα είναι η καινοτομία της καθώς όπως προαναφέρθηκε δεν υπάρχει καμία επιχείρηση στην περιοχή η οποία προσφέρει τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προτείνονται στο παρόν επιχειρηματικό πλάνο. Από την άλλη, θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν της επιχείρησης μια σημαντική αδυναμία του πλάνου, καθώς παρά την καινοτομία του δεν είναι δεδομένη η ανταπόκριση των πελατών και η αλλαγή των συνηθειών των καταναλωτών στο διαφορετικό εγχείρημα που παρουσιάζεται. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν ώστε να είναι προετοιμασμένη στην περίπτωση όπου δεν κατορθώσει να πραγματοποιήσει τους στόχους της και χρειαστεί να καταφύγει στην εφαρμογή ενός διαφορετικού επιχειρηματικού πλάνου. Όπως έχει προαναφερθεί, στην περίπτωση όπου η επιχείρηση δεν κατορθώσει να πραγματοποιήσει τους στόχους που έθεσε στο παρόν επιχειρηματικό πλάνο υπάρχει η ιδέα συνεργασίας της επιχείρησης με γνωστή αλυσίδα μέσω της υπηρεσίας franchise. Με αυτό τον τρόπο θα μειωθούν σημαντικά τα έξοδα της επιχείρησης και το κόστος των προϊόντων που προμηθεύεται, με αποτέλεσμα οι τιμές της να μειωθούν αντίστοιχα και να είναι πιο προσιτές προς τον καταναλωτή.

Η διαδικασία της έρευνας για την διεκπεραίωση της εργασίας πιθανό να είχε αδυναμίες με τη σοβαρότερη το ενδεχόμενο υποκειμενικότητας των ερωτώμενων παρά το

γεγονός ότι το δείγμα ήταν αντιπροσωπευτικό και επιλέχτηκε με προσοχή για τις ανάγκες της έρευνας. Για αυτό το λόγο η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε από όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης ώστε το δείγμα της έρευνας να είναι το μέγιστο δυνατό, με σκοπό αφότου συγκριθούν τα δεδομένα που λήφθηκαν από το καθένα να σχεδιαστεί μια πλήρως αντικειμενική έκθεση. Ταυτόχρονα, μια πιθανή αδυναμία της διαδικασίας της συνέντευξης των εργαζομένων αποτελεί το χρονικό διάστημα που λήφθηκαν οι συνεντεύξεις, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν εν καιρώ κορονοϊού. Το γεγονός αυτό ίσως να επηρέασε τις απόψεις των ερωτώμενων οι οποίοι πιθανό να επηρεάστηκαν από την πανδημία, η οποία όμως είναι μια προσωρινή κατάσταση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ανακοίνωση της Επιτροπής στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο της 19/04/2018, «Ένας ευρωπαϊκός τομέας του λιανικού εμπορίου κατάλληλος για τον 21ο αιώνα», COM(2018) 219 final.
- Αυλωνίτης Γ και Παπασταθόπουλου Π. (2010), Marketing plans: πώς να σχεδιάζετε αποτελεσματικά προγράμματα μάρκετινγκ. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- Βαρδακώστα, Ι (2002), 'Εφαρμογή του μάρκετινγκ στις ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες', 11ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Λάρισα 6, 7 & 8 Νοεμβρίου 2002.
- Δέτσικας, Β. και Καπερνάρος, Σ. (2016) Κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) για μια μικρομεσαία επιχείρηση στον κλάδο εστίασης και αναψυχής, πτυχιακή εργασία, Κρήτη: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.
- Έλληνα, Λ. (2011). Εγκαθίδρυση και λειτουργία συστήματος επαγγελματικών προσόντων στην Κύπρο, 2007-2013. Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο.
- Ζιγκιρίδης, Ε. (2008), Οικονομία – Επιχειρήσεις Μάρκετινγκ
- Θωμαΐδης, Ν. (2006) Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου (business plan). Μελέτη περίπτωσης εταιρείας πληροφορικής. MSc thesis, Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Καπλανέλης, Γ. (2014), Μίγμα Μάρκετινγκ Καταναλωτικών Αγαθών, Κέντρο Εθελοντών Μάνατζερ Ελλάδος, Αναρτήθηκε στο: http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/article_kemel_marketing_mix_consumer_goods.pdf [11 Μαρτίου, 2020].
- Κέφης, Β. & Παπαζαχαρίου, Π. (2009), Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan, Κριτική, Αθήνα.
- Κουμπούρας, Δ. (2014) RETAIL MANAGEMENT: Και πως αυτό βρίσκει εφαρμογή στην αγορά του espresso στην Ελλάδα. (Μη εκδοθείσα Διατριβή). Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ.
- Κυπριακή Δημοκρατία. Υπουργείο Οικονομικών. (2019). Οικονομικές εξελίξεις 2019 και προοπτικές 2020-2022. Ανακτήθηκε από: http://mof.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/201911/544/docs/oikonomikes_ekselikseis_prooptikes_20.pdf [Πρόσβαση 17 Νοεμβρίου, 2020].

- Κυπριακή Δημοκρατία. Υπουργείο Οικονομικών, Υγειονομική Υπηρεσία. Διαθέσιμο στο: https://www.moh.gov.cy/moh/mphs/phs.nsf/DMLindex_gr/DMLindex_gr?opendocument [Πρόσβαση 17 Νοεμβρίου, 2020].
- Λαμπρόπουλος, Ι. (2019). Επιχειρηματικό σχέδιο εταιρίας για επέκταση δραστηριότητας πώλησης αγαθών, μέσω ηλεκτρονικών παραγγελιών, σε υποκατάστημα επιχείρησης Super Market, MSc thesis, Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Νικολάου, Θ. (2018). Επιχειρησιακό σχέδιο για νέα επιχείρηση, MSc thesis, Λευκωσία: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.
- Πέτρωφ, Γ., Τζωρτζάκης, Κ., και Τζωρτζάκη, Α. (2002). Μάρκετινγκ Μάναντζμεντ: Η Ελληνική προσέγγιση, Αθήνα: Rosili.
- Σαγκίδης, Κ. (2011) Σχεδιασμός και ανάπτυξη ξενοδοχειακής μονάδας (business plan), MSc thesis, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14537/3/SagkidisKonstantinosMsc2011.pdf> [28 Φεβρουαρίου 2020].
- Σταματοπούλου, Α. (2007), Marketing plan Mars Hellas, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά, Πειραιάς.
- Στεφάνου, Μ. (2020). Οι επιπτώσεις της πανδημίας του Covid-19 στην Κυπριακή οικονομία, Εφημερίδα Πολίτης. Διαθέσιμο στο: <https://www.pwc.com.cy/en/articles/articles-2020/covid-19-cyprus-economy-article-michalis-stephanou.html> [Πρόσβαση 5 Δεκεμβρίου, 2020].
- Σύσταση της Επιτροπής της 03/04/1996, σχετικά με τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Επίσημη Εφημερίδα αριθμός L 107 της 30/04/1996 σελίδα 0004 – 0009.
- Akbaba, A. (2012) 'Business performance of small tourism enterprises: a comparison among three sub-sectors of the industry' Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research, Volume 23 [online], 26 April, pages 177-195. Διαθέσιμο στο: [1 Μαρτίου 2020].
- Barrow, C. & Barrow, P. & Brown, R. (2008), The business plan workbook, The definitive guide to researching, writing up and presenting a winning plan. United Kingdom: London.

- Eurostat Statistics Explained, Πληθυσμιακή διάρθρωση και δημογραφική γήρανση, Διαθέσιμο στο: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing/el [Πρόσβαση 7 Δεκεμβρίου, 2020].
- Frue, K. (2018) 'PESTEL/PESTLE Analysis of The Retail Industry', Διαθέσιμο στο <https://pestleanalysis.com/pestel-analysis-of-retail-industry/> [Πρόσβαση 8 Νοεμβρίου, 2020].
- Ioannides, D. (2002). Tourism development in Mediterranean islands: Opportunities and constraints. In Y. Apostolopoulos & D. J. Gayle (Eds.), Island tourism and sustainable development: Caribbean, Pacific and Mediterranean experiences (pp. 67–89). Westport, CT: Praeger.
- Kozinets, R., Valck, K. and Wojnicki, A. (2020), 'Networked Narratives: Understanding Work-of-Mouth Marketing in Online Communities', Sage journals, Διαθέσιμο στο: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jm.74.2.71> [Πρόσβαση 19 Δεκεμβρίου, 2020].
- Kuratko, D. & Hodgetts, R. (2004), Entrepreneurship: Theory, Process, Practice, 6th ed., Thomson South-Western.
- Porter, M. E. (1998), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press (Republished with a new introduction).
- Porter, M. (2008), The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review.
- Robbins, S. και Coulter, M. και DeCenzo, D. (2017), Διοίκηση επιχειρήσεων: Αρχές και εφαρμογές. Αθήνα: Κριτική.
- Stanton, W. J., (1978), Fundamentals of Marketing, McGraw-Hill, New York, pp. 10.