



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ  
«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΝΕΟΣΥΣΤΑΤΗΣ  
ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ»**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ  
ΚΑΤΣΑΡΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ  
ΘΑΛΑΣΣΙΝΟΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ**

ΑΘΗΝΑ, ΜΑΙΟΣ 2015

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>5</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>6</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	<b>8</b>
1.1. Έννοια και ορισμοί του επιχειρηματικού σχεδίου .....	8
1.2. Οι βασικές αρχές σύνταξης του επιχειρηματικού πλάνου .....	9
1.3. Οι βασικοί λόγοι κατάρτισης του επιχειρηματικού πλάνου δράσης.....	11
1.4. Ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου.....	12
1.5. Πλεονεκτήματα που απορρέουν από την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου.....	13
1.6. Η Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου.....	14
1.7. Κοινά λάθη κατά την σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου .....	16
1.8. Το επιχειρηματικό σχέδιο ως εργαλείο για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης .....	17
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	<b>18</b>
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ</b> .....	<b>18</b>
2.1. Περιγραφή Κλάδου .....	18
2.2. Ανάλυση Porter .....	20
2.2.1. Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών .....	20
2.2.2. Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες .....	21
2.2.3. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών .....	21
2.2.4. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών .....	22
2.2.5. Ανταγωνισμός Μεταξύ των Επιχειρήσεων του κλάδου.....	22
2.3. SWOT Ανάλυση .....	23
2.3.1. Δυνατά Σημεία .....	23
2.3.2. Αδύνατα Σημεία .....	25
2.3.3. Ευκαιρίες.....	26
2.3.4. Απειλές .....	27
2.4. PEST Ανάλυση .....	28
2.4.1. Πολιτικό Περιβάλλον .....	28
2.4.2. Οικονομικό Περιβάλλον .....	28
2.4.3. Τεχνολογικό Περιβάλλον .....	29
2.4.4. Κοινωνικό Περιβάλλον .....	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> .....	<b>31</b>
<b>ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	<b>31</b>

3.1.	Συνοπτική παρουσίαση του εγχειρήματος .....	31
3.2.	Αποστολή και όραμα ης επιχείρησης.....	31
3.3.	Προϊόντα .....	32
3.4.	Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος .....	33
3.4.1.	Οργανόγραμμα .....	33
3.4.2.	Υπηρεσίες επαγγελματιών .....	34
3.5.	Προώθηση της εταιρίας .....	35
3.5.1.	Ηλεκτρονικές κάρτες αγορών .....	36
3.5.2.	Προσφορές .....	37
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	<b>.....</b>	<b>39</b>
<b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ</b>	<b>.....</b>	<b>39</b>
4.1.	Χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός και Χρονοδιάγραμμα της Επένδυσης.....	39
4.2.	Χρηματοδότηση της Επένδυσης .....	42
4.2.1.	Χρηματοδότηση από ίδια κεφάλαια και τραπεζικό δανεισμό .....	43
4.2.2.	Χρηματοδότηση με Ιδία Κεφάλαια, Τραπεζικό Δανεισμό και Υπαγωγή στο Γενικό Καθεστώς του Αναπτυξιακού Νόμου .....	45
4.2.3.	Χρηματοδότηση με Ιδία Κεφάλαια, Τραπεζικό Δανεισμό και Υπαγωγή στο Ειδικό Καθεστώς Επιχειρηματικότητας των Νέων.....	47
4.2.4.	Χρηματοδότηση με Ιδία Κεφάλαια και Ταυτόχρονη Επιχορήγηση στο Γενικό Καθεστώς και Ειδικό Καθεστώς Επιχειρηματικότητας των Νέων .....	51
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b>	<b>.....</b>	<b>53</b>
<b>ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΤΑΙΡΙΑΣ</b>	<b>.....</b>	<b>53</b>
5.1.	Προϋπολογισμός πωλήσεων .....	53
5.2.	Αναλυτική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως 2016 – 2020.....	54
5.3.	Έλεγχος των προβλέψεων.....	56
5.3.1.	Έλεγχος Ταμειακών Ροών.....	56
5.3.2.	Πλάνο διαφυγής .....	57
<b>ΣΥΖΗΤΗΣΗ</b>	<b>.....</b>	<b>59</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>.....</b>	<b>60</b>
1.	Εισαγωγή.....	60
2.	Συμπεράσματα Εργασίας .....	60
3.	Περιορισμοί.....	61
4.	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	61
5.	Επίλογος.....	62
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>.....</b>	<b>63</b>
	Ελληνική βιβλιογραφία .....	63
	Ξένα βιβλιογραφία .....	64
	Διαδικτυακοί τόποι.....	64

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αναλύει το επιχειρηματικό πλάνο μίας νεοσύστατης εταιρίας εμπορίας ειδών delicatessen η οποία θα δραστηριοποιείται στην πόλη της Αθήνας. Το επιχειρηματικό αυτό πλάνο βασίστηκε στην σχετική βιβλιογραφία, ενώ η χρηματοδότηση του σχεδίου αυτού βασίζεται στους Αναπτυξιακούς νόμους.

Αρχικά αναλύθηκε η δομή του επιχειρηματικού σχεδίου, μία δομή που δεν είναι τυχαία μιας και βασίζεται στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία. Το επιχειρηματικό σχέδιο συνοψίζει τι θέλει να κάνει ο επιχειρηματίας και πως θα το υλοποιήσει, καθώς επίσης και το χρονικό πλαίσιο στο οποίο θα διαδραματιστούν όλες οι απαραίτητες ενέργειες. Σαφώς, εμπεριέχεται και ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός, η δομή της χρηματοδότησης, οι προβλέψεις των πωλήσεων αλλά και των κερδών της εταιρίας.

Στην συνέχεια, αναλύθηκε το επιχειρηματικό σχέδιο της νεοσύστατης εταιρίας, μίας εταιρίας η οποία θα βασίσει την κερδοφορία της στην ανταγωνιστικότητα των τιμών, στην μοναδικότητα και υψηλή ποιότητα των προϊόντων αλλά και στην ταχύτητα εξυπηρέτησης. Θα αναφέρεται τόσο σε καταναλωτές όσο και σε εταιρικούς πελάτες ώστε να υπάρχουν πολλαπλές πηγές εσόδων.

Στην συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός και το πλάνο χρηματοδότησης της εταιρίας, το οποίο βασίζεται στην ένταξη της εταιρίας στους Αναπτυξιακούς νόμους, τραπεζικό δανεισμό και Ιδία Κεφάλαια. Πρέπει εδώ να τονιστεί ότι έχει προβλεφθεί πλάνο χρηματοδότησης χωρίς την ένταξη της εταιρίας σε Αναπτυξιακό νόμο αλλά θεωρήθηκε δεδομένο ότι η εταιρία θα λάβει χρηματοδότηση από τραπεζικό δανεισμό.

Τέλος, αναλύθηκαν οι προβλέψεις πωλήσεων και κερδοφορίας, οι οποίες θεωρούνται εξαιρετικά ρεαλιστικές και αποτυπώνουν και το δύσκολο οικονομικό κλίμα της Ελλάδας. Όμως, δείχνουν ότι το εγχείρημα είναι πραγματοποιήσιμο και μπορεί να αποφέρει σημαντική κερδοφορία στους συμμετέχοντες. Επιπλέον, αναλύθηκε το πλάνο διαφυγής, ένα πλάνο το οποίο θα εφαρμοστεί στην περίπτωση που η εταιρία παρουσιάσει πολύ χαμηλότερες από τις αναμενόμενες πωλήσεις.

## **ABSTRACT**

This thesis analyzes the business plan of a newly formed delicatessen company which will operate in the city of Athens. This business plan was based on the relative literature and the financing of this project is based on the development laws.

Initially, the theoretical structure of the business plan is analyzed, a structure which is not random since it is based on the Greek and international literature. The business plan summarizes what the entrepreneur wants to do, and how to implement it, as well as the time frame in which all the necessary actions are carried out. Clearly, the financial planning, the structure of financing, forecasts of sales and the company's profits are included in a business plan.

Thereafter, the business plan of the newly established company is analyzed. It will base its profitability on price competitiveness, the uniqueness and high quality of products but also in the speed of service. It refers to both consumers and corporate customers which aim to multiple sources of income.

Finally, the sales and earnings forecasts were analyzed, which are considered extremely realistic and reflected the difficult economic climate in Greece. However, it is shown that the project is feasible and can bring considerable profits to the participants. Moreover, an escape plan was analyzed, a plan which will be implemented in case the company present much lower than expected sales.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Είναι σημαντικό μετά την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής να αναφερθεί ότι, η υλοποίηση της δεν θα γινόταν εφικτή χωρίς την συμβολή και στήριξη συγκεκριμένων ατόμων.

Ένα ευχαριστώ, στον καθηγητή μου κ. Ελευθέριο Θαλασσινό, για την καθοδήγηση του όλο αυτό το διάστημα.

Επίσης αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και ιδιαίτερα την σύζυγο μου Μαργαρίτα, όπου βρισκόταν κοντά μου όλο αυτό το διάστημα και με την συμπαράσταση της με βοήθησε στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναφορικά με το παρελθόν, η επιτυχής πορεία μίας επιχείρησης στηριζόταν κατά κύριο λόγο στην διαίσθηση του επιχειρηματία. Η δεξιότητα του να χειρίζεται αλλά και να αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις ή ευνοϊκές συγκυρίες κρίνονταν καθόλα απαραίτητη αλλά ταυτόχρονα και καταλυτική καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον, η πρόοδος αλλά και η επέκταση της επιχείρησης αποτελούσαν τρία μεγέθη που βρίσκονταν σε πλήρη συνάρτηση με την προσωπική του δεξιότητα.

Σήμερα, παρά το γεγονός ότι η διαίσθηση του επιχειρηματία είναι εξίσου σημαντική εν τούτοις η υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας συντελείται μόνο όταν διατυπωθεί και οργανωθεί με τον κατάλληλο τρόπο. Το αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, οι απαιτήσεις των καταναλωτών, και εν συνεχεία η διεθνοποίηση των αγορών σε συνάρτηση με την ανάγκη για εξωτερική χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, έκανε αναγκαία την χρήση ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδιασμού.

Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός συνοψίζει τις αποφάσεις του επιχειρηματία αναφορικά με το τι θα κάνει πώς και πότε θα το κάνει, οργανώνοντας κατά σειρά τις ενέργειες που πρέπει να επιτελεστούν για την υλοποίηση αυτών των αποφάσεων. Βασικό και άκρως αναγκαίο εργαλείο του επιχειρηματικού σχεδιασμού αποτελεί το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan).

Αναλυτικότερα, το Επιχειρησιακό σχέδιο ως κύριο θεμέλιο του επιχειρηματικού σχεδιασμού, αποτελεί μια δεσμευτική υπόσχεση που αφορά την επιχειρηματική δραστηριότητα υπό συγκεκριμένους όρους, διαδοχή, τρόπο λήψης και υλοποίησης αποφάσεων η οποία εν συνεχεία θα οδηγή σε προβλεπόμενο επίπεδο κερδών (<http://serresbiz.com/312c/el/other/third/businessguide.pdf>).

Στην παρούσα ανά χείρας διπλωματική εργασία θα ασχοληθούμε διεξοδικότερα με το επιχειρηματικό σχέδιο εστιάζοντας στα βασικότερα τμήματα του από τα οποία αποτελείται. Πιο συγκεκριμένα η εργασία χωρίζεται ως εξής: Στο πρώτο μέρος θα αναλύσουμε την έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου ώστε να επεξηγήσουμε την σημασία, το περιεχόμενο και την δομή του. Στην συνέχεια, θα προχωρήσουμε στην περιγραφή της νεοσύστατης εταιρίας ενώ θα ξεκινήσουμε και την παρουσίαση και ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου για την εταιρία αυτή. Το επιχειρηματικό σχέδιο θα αποτελείται από τις τεχνικές ανάλυσης SWOT και PEST, ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος, το πρόγραμμα προώθησης πωλήσεων αλλά και

τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό. Στο τέλος της εργασίας αυτής, θα προχωρήσουμε στον έλεγχο του προγραμματισμού και στα συμπεράσματα της διπλωματική εργασίας.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### 1.1. Έννοια και ορισμοί του επιχειρηματικού σχεδίου

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει το επιχειρησιακό σχέδιο είναι ο ακρογωνιαίος λίθος ενός επιχειρηματικού σχεδιασμού. Αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο εξυπηρετώντας πολλαπλές λειτουργίες στην οργάνωση, την δομή και την σωστή λήψη αποφάσεων της επιχείρησης. Εν τούτοις λόγω της μη καθορισμένης μορφής το επιχειρηματικό σχέδιο έχει ποικίλους ορισμούς.

Σύμφωνα με τους Μπαλάκο και Πρελορέντζο (2003), το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το έγγραφο που περιγράφει τον τρόπο διαχείρισης μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αποτελεί δηλαδή μια γραπτή περιγραφή της εταιρίας προσδιορίζοντας ταυτόχρονα τα αναγκαία βήματα για την επίτευξη των στόχων της επί «χάρτου» (Λαζαρίδης & Παπαδόπουλος 2005).

Παρόμοια είναι και η θέση των Κεφή και Παπαζαχαρίου (2009), συμπληρώνοντας πως το επιχειρηματικό σχέδιο απαντάει σε τρία βασικά ερωτήματα αναφορικά με τις ενέργειες τις οποίες πρέπει να προβεί ο επιχειρηματίας, τον τρόπο που θα τις επιτελέσει και την χρονική περίοδο που αυτές θα ολοκληρωθούν.

Στο σημείο αυτό χαρακτηριστική είναι και η άποψη της κ. Μηλιώτη (2001) η οποία πολύ εύστοχα επισημαίνει πως το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μία ενδεδειγμένη περιγραφή του μέλλοντος της επιχείρησης. Αναλυτικότερα το ΕΣ:

- Προσδιορίζει την θέση της εταιρίας
- Λειτουργεί ως οδηγός των επόμενων ενεργειών
- Θέτει όρια για τον έλεγχο προόδου της επιχείρησης
- Διευκολύνει στην επίλυση αναπόφευκτων εμποδίων
- Διαμορφώνει το όραμα του επιχειρηματία επιδεικνύοντας τον κατάλληλο χειρισμό των ευκαιριών που προκύπτουν αλλά και των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλισμός).

Εν κατακλείδι θα μπορούσαμε να πούμε πως το Επιχειρηματικό πλάνο θυμίζει έναν οδικό χάρτη αναγκαίο για την πληροφόρηση των επιχειρηματιών διότι υποδεικνύει τον καλύτερο δρόμο για να φτάσουν από την αφετηρία στον τερματισμό αποφεύγοντας δυσμενείς συγκυρίες. Άλλωστε ο χρόνος υλοποίησης του επιχειρηματικού σας σχεδίου με ακρίβεια και

σαφήνεια και η συνεχής ενασχόληση που αφορά την ανανέωση του, είναι μια επένδυση που πληρώνει μεγάλα μερίσματα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

(<http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan>).

Συνοψίζοντας όλους τους παραπάνω ορισμούς συμπεραίνουμε, όπως χαρακτηριστικά υπογραμμίζει και ο καθηγητής Παπαδάκης (2007), ότι το επιχειρηματικό πλάνο «είναι ένα κείμενο το οποίο περιγράφει με εμπειριστατωμένο τρόπο τις δραστηριότητες μιας ομάδας ανθρώπων που επιχειρεί να καλύψει ένα κενό στο αγοραστικό περιβάλλον μέσω της προσφοράς ενός καινοτόμου προϊόντος».

## 1.2. Οι βασικές αρχές σύνταξης του επιχειρηματικού πλάνου

Οι βασικές αρχές σύνταξης ενός επιχειρηματικού πλάνου είναι οι παρακάτω:

- Καινοτομία

Ένα επιχειρησιακό πλάνο θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από καινοτομία. Η διττή λειτουργία της καινοτομίας αφορά είτε το ίδιο το προϊόν είτε τον τρόπο παραγωγής και διάθεσης του στο αγοραστικό κοινό. Έτσι η καινοτομία δεν αναφέρεται μόνο στο τεχνολογικό της μέρος αλλά παράλληλα στην εσωτερική οργάνωση, στις σχέσεις με τους πελάτες και τους προμηθευτές στους οποίους απευθύνεται το επιχειρηματικό πλάνο.

Επίσης η καινοτομία ενός επιχειρηματικού πλάνου θα μπορούσε να θεωρηθεί ως εξέλιξη ενός υφιστάμενου συστήματος, μια εισαγωγή η και προσαρμογή νέων πρακτικών στα ελληνικά δεδομένα. Η αναγκαιότητα της καινοτομίας σε κάθε επιχειρηματικό πλάνο συντελεί στην εισαγωγή ενός νέου και διαφορετικού στοιχείου το οποίο στην συνέχεια διαφοροποιεί την νέα επιχείρηση από τις ήδη εν λειτουργία αντίστοιχες της ελληνικής αγοράς (Johnson et al.,2008).

- Ομάδα διοίκησης

Η ομάδα διοίκησης αποτελεί το σημαντικότερο μέρος του επιχειρηματικού πλάνου και θα πρέπει να απαρτίζεται από άτομα που διαθέτουν τα καλύτερα δυνατά προσόντα αλλά και δεξιότητες σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Οι νέοι επιχειρηματίες οφείλουν να κάνουν την καλύτερη δυνατή εντύπωση στους χρηματοδότες / επενδυτές τους και να τους πείσουν ότι είναι ικανοί να επιτύχουν τους στόχους που αναφέρονται στο επιχειρηματικό τους πλάνο χωρίς τον κίνδυνο απώλειας των χρημάτων τους.

- Προστιθέμενη αξία για τους πελάτες

Η προστιθέμενη αξία για τους πελάτες ή αλλιώς το συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση τις περισσότερες φορές διαμορφώνεται είτε από το χαμηλό κόστος του προϊόντος είτε από την καλύτερη ποιότητα. Οι επιχειρηματίες καλούνται να απαντήσουν στο ερώτημα σχετικά με τα επιπλέον οφέλη που παρέχει το δικό τους προϊόν στους πελάτες εν συγκρίσει με τα ήδη υπάρχοντα στην αγορά εστιάζοντας όχι τόσο στα τεχνικά χαρακτηριστικά του αλλά στα οφέλη του για τους καταναλωτές.

- Κενό στην Αγορά

Η νέα επιχείρηση θα πρέπει να απαντήσει στο ερώτημα σχετικά με την ύπαρξη κενών στην αγορά. Η περιγραφή και επιχειρηματολογία υπέρ της κάλυψης του συγκεκριμένου κενού αποσκοπεί στο να γίνουν αντιληπτά τα οφέλη της ευκαιρίας αυτής ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζει τους λόγους για τους οποίους υπάρχει το κενό αυτό. Στο σημείο αυτό επισημαίνουμε ότι πρέπει να αποφευχθεί το λάθος της μη αναγνώρισης ανταγωνιστών διότι αυτό μπορεί να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι η απουσία ανταγωνιστών έχει να κάνει με την απουσία ζήτησης στο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

- Μεγάλη σε μέγεθος Αγορά ή με Αγορά με περιθώρια ανάπτυξης

Το μέγεθος της αγοράς ή και οι προοπτικές ανάπτυξης της έχουν σαφώς θετική συσχέτιση με τις πωλήσεις και την κερδοφορία της επιχείρησης. Η ανάπτυξη όμως της αγοράς ενδεχομένως να μην έχει σχέση με την ανάπτυξη της οικονομίας στο σύνολο της. Για τον λόγο αυτό η κάθε αγορά θα πρέπει να μελετάται ενδελεχώς έτσι ώστε να γίνονται αντιληπτές οι προοπτικές ανάπτυξης και κερδοφορίας.

- Ειλικρίνεια - Ρεαλισμός

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού πλάνου αναφορικά με τις βασικές αρχές κατάρτισης του, αποτελεί η ειλικρίνεια αλλά και ο ρεαλισμός. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να επιδείξει με απτά επιχειρήματα πως ο επιχειρηματικός του σχεδιασμός διέπεται από τα χαρακτηριστικά της ειλικρίνειας και του ρεαλισμού ώστε να πείσει τους εκάστοτε επενδυτές για την αξιοπιστία του. Έτσι θεωρείται αναγκαίο το επιχειρηματικό πλάνο να βασίζεται σε υπάρχοντα στοιχεία που έχουν σχέση με δημόσιες και αξιόπιστες πηγές (δημοσιεύματα, αναλύσεις) η και σε κάθε άλλη περίπτωση με την προσωπική του έρευνα για το συγκεκριμένο πλάνο θέτοντας τα ανάλογα κριτήρια.

- Εσωτερική συνοχή επιχειρηματικού σχεδίου

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προσεγγίζεται στην ολότητα της και σε καμία περίπτωση αποσπασματικά και για αυτό το λόγο η λειτουργία της συνοχής του

επιχειρηματικού σχεδίου κρίνεται σημαντική καθώς πέρα από τις λεπτομέρειες που εμπεριέχει ταυτόχρονα εξυπηρετεί την συνολική εικόνα της επιχείρησης καθώς επίσης της αγοράς και του γενικού περιβάλλοντος.

- Μετρήσιμοι στόχοι

Σε ένα επιχειρηματικό πλάνο θα πρέπει να αναφέρονται με σαφήνεια συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι στόχοι. Η ύπαρξη συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων που έχουν οριοθετηθεί σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, μπορούν να λειτουργήσουν σαν οδοδείκτες τόσο για τον επιχειρηματία όσο και για τους επενδυτές, καθώς επίσης να επεξηγήσουν την έκαστη επιτυχία ή και αποτυχία της επιχείρησης αναφορικά με τους στόχους αυτούς.

- Επαγγελματική παρουσίαση

Είναι σημαντική μια ολοκληρωμένη παρουσίαση του επιχειρηματικού πλάνου. Η ύπαρξη ελλείψεων αναφορικά με την μορφή των σκελετό των επιμέρους ενοτήτων (Εξώφυλλο, αρίθμηση σελίδων, στοιχεία επικοινωνίας κ.α) μπορεί να χαρακτηρίσει ένα επιχειρηματικό πλάνο ως «προχειρότητα» και δίχως επαγγελματισμό.

- Εξειδικευμένες γνώσεις

Αν και παρατηρείται συχνά το φαινόμενο οι επιχειρηματίες να αναθέτουν την ανάπτυξη και την σύνταξη του επιχειρηματικού τους σχεδίου σε ειδικούς συμβούλους, εν τούτοις η εμπλοκή του επιχειρηματία και της διοικητικής του ομάδας παίζει σημαντικό ρόλο. Η επιχείρηση, το όραμα και η δραστηριότητα της είναι σε θέση να λειτουργήσουν καλύτερα από το ιδρυτή της επιχειρηματικής ιδέας (επιχειρηματία). Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνουν οι Κέφης και Παπαζαχαρίου (2009), οι νέοι επιχειρηματίες γνωρίζοντας τις αδυναμίες τους είναι ανοιχτοί σε νέες συνεργασίες με εξειδικευμένους συμβούλους (νομικούς, φοροτεχνικούς, συμβούλους μάρκετινγκ κ.α) ώστε να τις ξεπεράσουν.

### **1.3. Οι βασικοί λόγοι κατάρτισης του επιχειρηματικού πλάνου δράσης**

Όπως αναφέραμε παραπάνω το επιχειρηματικό πλάνο δράσης αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για κάθε επιχείρηση. Παρακάτω σας παραθέτουμε τους λόγους που οδηγούν έναν επιχειρηματία στην κατάρτιση, σύνταξη και αξιοποίηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου:

- Ο επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται ότι ένα επιχειρηματικό πλάνο κατέχει την θέση ενός είδους «χάρτη» που τον καθοδηγεί και του επιτρέπει να αναθεωρεί τα σχέδια του ανάλογα με τις αλλαγές και τα προβλήματα τα οποία ενδεχομένως να εμφανιστούν.

- Ένα επαρκώς καταρτισμένο επιχειρηματικό πλάνο δράσης εμπνέει σιγουριά, βοηθώντας στην εξασφάλιση χρηματοδότησης από τις τράπεζες και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.
- Ενημερώνει τον επιχειρηματία σχετικά με τα επενδυτικά κεφάλαια και το κεφάλαιο κίνησης αλλά και με ποιο τρόπο θα τα αποκτήσει.
- Βοηθά τον επιχειρηματία να κατανοήσει την επιχείρηση του (είδος, τρόπο οργάνωσης, χαρακτηριστικά).
- Το επιχειρηματικό σχέδιο απαιτεί την καταγραφή και την ανάλυση του ανταγωνισμού εισάγοντας ταυτόχρονα ένα σύστημα ελέγχου και επαναξιολόγησης των παραγωγικών και οικονομικών αποτελεσμάτων προς αποφυγή λαθών.
- Προστατεύει τον επιχειρηματία προσφέροντας του γνώσεις και βοήθεια όσον αφορά τις αποφάσεις του δίνοντας του δραστικές απαντήσεις σχετικά με τις προγραμματισμένες κινήσεις της επιχείρησης του.

Η σημασία της κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου εμπεριέχει μία μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την πορεία της επιχείρησης και τις αλλαγές του μακροοικονομικού περιβάλλοντός της. Για τον λόγο αυτό ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο λειτουργεί δίνοντας έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζοντας τις αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου. Πάνω από όλα δείχνει τον επιδιωκόμενο στόχο και την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του, προσδίδοντας έτσι αξιοπιστία στον επιχειρηματία που έχει καταρτίσει το επιχειρηματικό σχέδιο.

#### **1.4. Ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου**

Όπως ήδη έχουμε αναφέρει σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να αναλύσει το περιβάλλον της αγοράς και να καθοδηγήσει τον επιχειρηματία στις ανάλογες προς όφελος ενέργειες. Ένα επιχειρηματικό σχέδιο εξυπηρετεί πολλαπλές λειτουργίες. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο στην εσωτερική δομή της επιχείρησης (ιδρυτή, διοικητική ομάδα, προσωπικό), όσο και από εξωτερικούς παράγοντες όπως (μελλοντικούς συνεργάτες, επενδυτές).

Η λειτουργία του επιχειρηματικού σχεδίου ως προωθητικό υλικό συμβάλλει στην προσέλκυση επενδυτών με σκοπό την εξασφάλιση του απαραίτητου κεφαλαίου στην περίπτωση που υπάρχει αδυναμία κάλυψης από τον επιχειρηματία.

Στο σημείο αυτό χαρακτηριστική είναι η θέση του Finch B. (2002) ο οποίος επισημαίνει πως το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να αντανακλά τις ιδέες το όραμα και τις επιδιώξεις του επιχειρηματία με τρόπο σαφή, αποσκοπώντας να πείσει τους πιθανούς επενδυτές να χρηματοδοτήσουν την νέα ή την ήδη υπάρχουσα επιχείρηση.

Για την επίτευξη χρηματοδότησης της επιχείρησης από τους πιθανούς επενδυτές αλλά και τα εκάστοτε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες), το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να παρουσιάζει με ξεκάθαρο τρόπο αναλυτικές πληροφορίες για όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης καθώς και τις επιδιώξεις της.

Πιο συγκεκριμένα, ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι αναγκαίο για κάθε επιχείρηση διότι αποτελεί ένα μελλοντικό προσχέδιο της, το οποίο επιβάλλεται να ανανεώνεται συχνά για τις νέες εξελίξεις, καθορίζοντας τους βασικούς δείκτες απόδοσης που αξιολογούν τις μελλοντικές δραστηριότητες του επιχειρηματία.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε πως το επιχειρηματικό σχέδιο δεν χρησιμοποιείται μόνο ως προωθητικό υλικό για χρηματοδότηση αλλά επίσης αποτελεί και εγχειρίδιο καθοδήγησης της επιχείρησης και τέλος ως ένα σημείο αναφοράς για τους επενδυτές και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.

## **1.5. Πλεονεκτήματα που απορρέουν από την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου**

Το επιχειρηματικό σχέδιο, όταν είναι σωστά δομημένο και πλήρες, μπορεί να γίνει μια πηγή πλεονεκτημάτων για τον επιχειρηματία αλλά και τον επενδυτή. Αναφέρουμε πως δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου επιχειρηματικά σχέδια απορρίπτονται λόγω ελλειπών στοιχείων, με άμεσο αποτέλεσμα την μη έγκριση χρηματοδότησης ή ακόμα και επιδότησης.

Το γεγονός αυτό από μόνο του, καθιστά αναγκαία την ανάπτυξη ενός καλά καταρτισμένου επιχειρηματικού σχεδίου από τους νέους επιχειρηματίες, ισχυροποιώντας τα πλεονεκτήματα του.

Σύμφωνα με τους Κεφή και Παπαζαχαρίου (2009), τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από ένα πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο, εξυπηρετούν τόσο τους επιχειρηματίες όσο και τους δυνητικούς επενδυτές / χρηματοδότες.

Αναφορικά με τους επιχειρηματίες το πρώτο και σπουδαιότερο όφελος ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η καθοδήγηση που προσφέρει για την επιχείρηση σε

συνάρτηση με την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πορείας της, δίνοντας παράλληλα την δυνατότητα εξέτασης του βαθμού επίτευξης των δυνατοτήτων της. Αναλυτικότερα:

1. Θέτει ως στόχο να προσελκύσει το ενδιαφέρον πιθανών επενδυτών.
2. Επιτρέπει την ταχύτερη και ευκολότερη διάδοση της επιχειρηματικής πρότασης σε όσο το δυνατόν περισσότερους επενδυτές.
3. Δημιουργεί έναν οδηγό αξιοπιστίας της επιχείρησης.
4. Συμμετέχει στην συνεχή πρόοδο και βελτίωση της επιχείρησης.
5. Αξιοποιείται βάσιμα για παρακολούθηση και έλεγχο του βαθμού επίτευξης προκαθορισμένων στόχων ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
6. Προκαλεί την δημιουργία εμπεριστατωμένης ανατροφοδότησης για τους αναγνώστες του.

Εν συνεχεία τα πλεονεκτήματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου για τους επενδυτές αναφέρονται:

1. στην δυνατότητα σύγκρισης πολλών επιχειρηματικών προτάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα.
2. στη δυνατότητα να εκτιμήσει ο επενδυτής την επιχειρηματική πρόταση αναφορικά με τις δυνατότητες υλοποίησης της πριν ακόμη πραγματοποιηθεί η επένδυση.
3. στην δυνατότητα του επενδυτή να ελέγχει και να παρακολουθεί την πορεία εξέλιξης της επένδυσης του.

## **1.6. Η Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου**

Παρά το γεγονός ότι στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία συναντώνται διαφοροποιημένες ονομασίες του επιχειρηματικού σχεδίου, εν τούτοις η δομή του δεν είναι δεσμευτική. Βέβαια στο σημείο αυτό, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε πως το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από παράγοντες όπως την ίδια την επιχείρηση, τον κλάδο δραστηριοποίησης αυτής καθώς και από το επίπεδο ανάπτυξης της. Γι' αυτό άλλωστε κάθε επιχειρηματικό σχέδιο προσαρμόζεται ανάλογα με τον αναγνώστη στον οποίο απευθύνεται και τον σκοπό για τον οποίο εκπονείται. Παρακάτω θα παρουσιάσουμε μία τυπική δομή του επιχειρηματικού πλάνου ικανό να ενισχύσει την επιχειρηματική πρόταση περιλαμβάνοντας τις εξής θεματικές ενότητες:

1. **Γενική εισαγωγή**
2. **Εξώφυλλο:** Είναι σημαντικό το εξώφυλλο να είναι ευπαρουσίαστο και να κάνει σαφές ότι το έγγραφο είναι ΕΣ. Στο εξώφυλλο αναγράφεται η επωνυμία και το λογότυπο της εταιρείας.
3. **Εισαγωγική Σελίδα:** Στην εισαγωγική σελίδα αναφέρεται ο σκοπός χρήσης του ΕΣ και κάποιες πληροφορίες για την εταιρεία όπως διεύθυνση, τηλέφωνα επικοινωνίας, ηλεκτρονικές διευθύνσεις και το αντικείμενο πάνω στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία.
4. **Περιεχόμενα:** Τα περιεχόμενα πρέπει να είναι περιεκτικά, σαφή και λειτουργικά: να είναι ξεκάθαρη με την πρώτη ματιά η δομή του ΕΣ, να δίνεται η δυνατότητα στον αναγνώστη να βρει εύκολα αυτό που τον ενδιαφέρει.
5. **Προκαταρκτική έκθεση (Executive summary):** Η περίληψη (executive summary) γράφεται πάντα στο τέλος, αφού έχει διαμορφωθεί ολόκληρο το ΕΣ. Είναι το πιο σημαντικό τμήμα του, καθώς είναι και το πρώτο που θα διαβαστεί. Ουσιαστικά πρόκειται για μία μικρογραφία του ΕΣ. Πρέπει να είναι ιδιαίτερος προσεγμένο, καλογραμμένο, να κερδίζει το ενδιαφέρον του αναγνώστη και να το κρατά. Ταυτόχρονα πρέπει να περιλαμβάνει τα στοιχεία και τους αριθμούς που υποστηρίζουν τις προβλέψεις και τις αναλύσεις του ΕΣ.
6. **Business Section:** Το τμήμα αυτό του επιχειρηματικού σχεδίου έχει συγκεκριμένες υποενότητες. Αυτές είναι οι εξής:
  - ✓ **Industry overview:** Γενική πληροφόρηση όσον αφορά τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης.
  - ✓ **Company information:** Πληροφόρηση όσον αφορά την επιχείρηση (σκοπός της επιχείρησης, ανθρώπινο δυναμικό, κ.α.).
  - ✓ **Product:** Περιγραφή του προϊόντος ή υπηρεσίας που προσφέρει η επιχείρηση.
  - ✓ **Pricing:** Τιμολόγηση του προϊόντος ή υπηρεσίας.
  - ✓ **Market:** Ανάλυση της αγοράς στην οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.
  - ✓ **Marketing Plan:** Περιγραφή της στρατηγικής προώθησης των πωλήσεων.
  - ✓ **Management Team:** Περιγραφή των μελών που ασκούν διοίκηση στην επιχείρηση.
7. **Financial Statement:** Το τμήμα αυτό εμπεριέχει χρηματοοικονομικά στοιχεία. Όπως και η προηγούμενη ενότητα, έτσι και αυτή, χωρίζεται σε 3 υποενότητες. Αυτές είναι οι εξής:
  - ✓ **Income:** Παρουσίαση των αναμενόμενων εσόδων και εξόδων της επιχείρησης.



- ✓ **Balance Sheet:** Παρουσίαση του ισολογισμού της επιχείρησης.
  - ✓ **Statement of Cash Flows:** Παρουσίαση των ταμειακών ροών της επιχείρησης.
8. **Appendix:** Εμπεριέχει συγκεκριμένες πληροφορίες όσον αφορά συγκεκριμένες υποθέσεις που έχουν γίνει ώστε να καταρτιστεί το επιχειρηματικό σχέδιο. Αυτές οι υποθέσεις εμπεριέχουν τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, την αντίδραση των ανταγωνιστών στην δραστηριοποίηση της επιχείρησης μέχρι και την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο.
9. **Additional Information:** Στο τμήμα αυτό εμπεριέχονται επιπλέον πληροφορίες για τους επενδυτές, το ρίσκο που έχει άμεση σχέση με την επένδυση και άμεσο κέρδος που θα έχουν αυτοί σε περίπτωση που αναλάβουν το ρίσκο αυτό.

Σε γενικές γραμμές αυτό είναι το περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Όμως, αυτό μπορεί να αλλάξει βάσει των αναγκών της επιχείρησης, του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται και στην δομή της ίδιας της επιχείρησης.

### 1.7. Κοινά λάθη κατά την σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου

Παρά το γεγονός ότι ένα επιχειρηματικό πλάνο αποτελεί ισχυρό πολυεργαλείο στα χέρια του επιχειρηματία εν' τούτοις πολλές είναι και οι περιπτώσεις όπου ένα επιχειρηματικό πλάνο απορρίπτεται λόγω των λαθών του, αδυνατώντας να εξυπηρετήσει τους σκοπούς και τους στόχους για τους λόγους καταρτίστηκε. Στο σημείο αυτό να τονίσουμε πως τα λάθη δεν είναι μη αναστρέψιμα, θεωρούνται όμως μια κακή κίνηση.

Τα συνηθέστερα λάθη που συναντάμε στα επιχειρηματικά σχέδια είναι τα εξής:

- ✓ Έλλειψη ρεαλιστικού στοιχείου στις οικονομικές προβλέψεις: οι οικονομικές προβλέψεις της επιχείρησης θα πρέπει να διεξάγονται από την εμπειρία ειδικών συμβούλων και σύμφωνα πάντα με τα πρότυπα του αντίστοιχου κλάδου. Η μη συμβατότητα του επιχειρηματικού σχεδίου με την ανάπτυξη της αγοράς οδηγεί στην απόρριψη του.
- ✓ Έλλειψη συγκεκριμένου target group: Η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζει συγκεκριμένα σε ποία αγορά απευθύνεται, το αγοραστικό κοινό αλλά και τους λόγους αγοράς του προϊόντος της.
- ✓ Η υπερβολική διαφήμιση: Η υπέρ έκθεση του προϊόντος σε διαφημιστικά μέσα ελλοχεύει κινδύνους για ένα επιχειρηματικό πλάνο καθώς μεγαλύτερη σημασία έχει η επιχειρηματική ιδέα και όχι ο τρόπος προβολής της.

- ✓ Ανεπαρκής έρευνα: Ο επιχειρηματίας δεν θα πρέπει να διακατέχεται από υπερεκτίμηση των δυνατοτήτων του και παρορμητικό πνεύμα κατά την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου αλλά να διεξάγει μια σωστή ενημερωμένη και επιβεβαιώσιμη έρευνα σχετικά με τις υπηρεσίες που πρόκειται να προσφέρει η εταιρία του.
- ✓ Ελλιπής αναφορά στον ανταγωνισμό: Η μελέτη του ανταγωνισμού αλλά και ο τρόπος αντιμετώπισης του αποτελεί διακαή πόθο κάθε επενδυτή που διαβάζει ένα επιχειρηματικό πλάνο. Η ελλιπής αναφορά στον ανταγωνισμό ή ακόμα και η μεταφορά μιας διαφορετικής εικόνας αυτού, μπορεί να χαρακτηρίσει το επιχειρηματικό πλάνο αναξιόπιστο (Νιφόρος, Θ. 2012).

### **1.8. Το επιχειρηματικό σχέδιο ως εργαλείο για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης**

Όπως ήδη αναφέραμε το επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από σαφήνεια, εμπειρισταωμένη γνώση και ρεαλισμό. Όσον αφορά όμως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης τα χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι τα εξής:

- Ισχυρά προσόντα έρευνας και ανάπτυξης από τα οποία διακατέχεται το προσωπικό της Ομάδας διοίκησης.
- Πρόσβαση σε πνευματική ιδιοκτησία (εμπορικά σήματα πνευματικά δικαιώματα).
- Δικαιώματα μεταπώλησης ή και διανομής κατά αποκλειστικότητα.
- Αγορά εξειδικευμένου εξοπλισμού για τις απαιτήσεις της επιχείρησης.
- Παραγωγικές διαδικασίες χαμηλού κόστους.
- Ικανότητα Μάρκετινγκ ανάλογα με τις απαιτήσεις του κοινού που απευθύνεται η επιχείρηση.
- Προσβασιμότητα σε κεφάλαια κίνησης.
- Υπεροχή σε Μάνατζμεντ έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- Περιορισμοί Εισόδου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό θα προχωρήσουμε στην ανάλυση του κλάδου ηλεκτρονικού εμπορίου μιας και στον συγκεκριμένο κλάδο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρησή μας αρχικά. Πρέπει να αναφέρουμε εδώ ότι η εταιρία μας θα διαθέτει προϊόντα *delicatessen* (λάδι, ελιές, σαπούνι από ελαιόλαδο, κ.α.) τα οποία είναι δυσεύρετα και ταυτόχρονα έχουν μία μοναδικότητα. Ταυτόχρονα, η εταιρία μας θα δραστηριοποιείται στις πωλήσεις σε καταναλωτές αλλά και σε εταιρικούς πελάτες (Business to Customer και Business to Business). Μετά το πέρας 5 ετών από την έναρξη δραστηριότητας της επιχείρησης θα επεκταθούμε και στον κλάδο των πωλήσεων μέσω καταστημάτων πανελλαδικά. Επειδή όμως το επιχειρηματικό σχέδιο συντάσσεται πριν την έναρξη της εταιρίας, τότε θα προχωρήσουμε στην ανάλυση του κλάδου του ηλεκτρονικού εμπορίου. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται ανάλυση του κλάδου, PEST ανάλυση και SWOT ανάλυση.

#### 2.1. Περιγραφή Κλάδου

Τα ηλεκτρονικά καταστήματα θεωρούνται ένας ιδιαίτερα δυναμικός κλάδος στην Ελλάδα, με όλο και αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται ακόμα και αποκλειστικά μέσω των ηλεκτρονικών πωλήσεων. Αυτή τη στιγμή δεν μπορεί να πει κάποιος ότι υπάρχουν εταιρίες με κυρίαρχο ρόλο στην Ελληνική αγορά αλλά αποτελείται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό. Πιο συγκεκριμένα, ο κλάδος αυτός μετράει συνολικά 3.500 ηλεκτρονικές επιχειρήσεις από τις οποίες τα 2/3 προσφέρουν όλες τις αναγκαίες υπηρεσίες στους καταναλωτές ενώ ένα μικρό ποσοστό (περίπου 10%) προτείνεται να αποφεύγονται λόγω έλλειψης ουσιαστικής εταιρικής πληροφόρησης<sup>1</sup>. Πρέπει να αναφέρουμε όμως ότι ο κλάδος αυτός έχει παρουσιάσει μεγάλη ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, για το 2013, η αγορά του ηλεκτρονικού εμπορίου παρουσίασε ανάπτυξη κατά 61% δείχνοντας έτσι την δυναμική του κλάδου ο

---

<sup>1</sup> Πηγή: Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ELTRUN)

οποίος λόγω των ανεπτυγμένων υπηρεσιών διαδικτύου και την ευκολία πρόσβασης σε αυτό, έχει παρουσιάσει μεγάλη άνθηση<sup>2</sup>.

Η άνθηση στο ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο μιας και το 2010 πάνω από το 85% των χρηστών Internet παγκοσμίως (περίπου 875 εκατ. χρήστες) έκαναν τουλάχιστον μία αγορά μέσω ηλεκτρονικού καταστήματος, με τον αριθμό αυτό να είναι αυξανόμενος κατά 40% για την διετία 2008 – 2010.

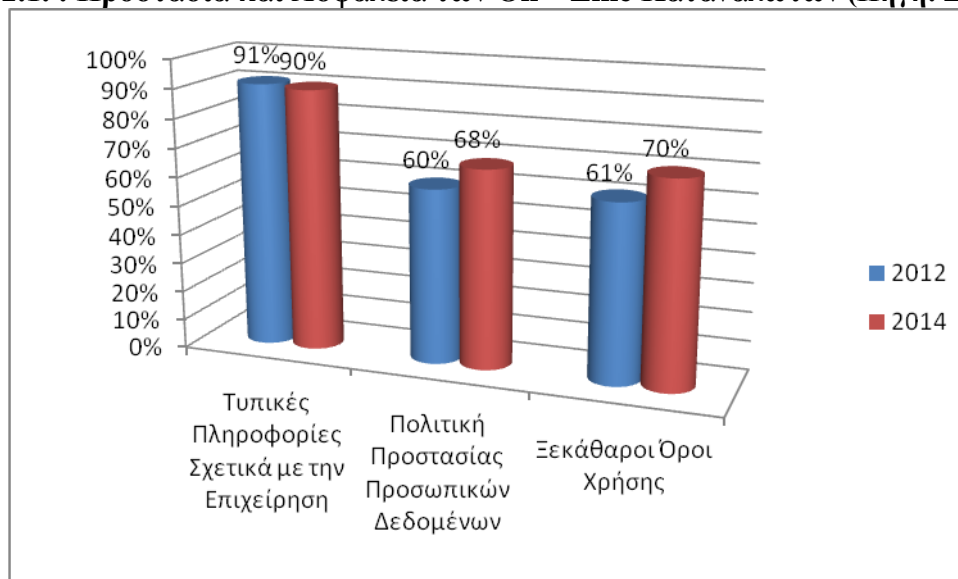
Όσον αφορά την Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια άρχισε να δημιουργείται μία σταθερή αλλά υπολογίσιμη μάζα καταναλωτών που επιζητούν τις αγορές μέσω διαδικτύου. Μάλιστα, εκτιμήσεις αναφέρουν ότι περίπου 850.000 καταναλωτές (το 23% των χρηστών Internet) αγόρασαν έστω ένα προϊόν μέσω διαδικτύου για το 2010 ενώ για το 2011 έφτασαν τους 1.200.000 (30% των χρηστών). Σύμφωνα με την ELTRUN, για το 2013, το ηλεκτρονικό εμπόριο παρουσίασε ανάπτυξη κατά 25% (εμπόριο Business to Customer) με το 35% των χρηστών του διαδικτύου (2,2 εκατ. χρήστες) να αγοράζουν έστω ένα προϊόν μέσω μίας οποιασδήποτε ηλεκτρονικής επιχείρησης. Παρά την συνεχή ανάπτυξη όμως, η Ελληνική ηλεκτρονική αγορά παραμένει σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με την Ε.Ε., όπου το 70% των χρηστών διαδικτύου έχουν αγοράσει ένα οποιοδήποτε προϊόν μέσω on – line καταστήματος<sup>3</sup>.

Αναφορικά με την ποιότητα και τις παρεχόμενες πληροφορίες από τις ιστοσελίδες αυτές, υπάρχει μία γενικότερη επίγνωση ότι οι καταναλωτές δεν θα προτιμήσουν ιστοσελίδες οι οποίες δεν παρέχουν πληροφορίες για την ίδια την εταιρία, ούτε και ασφάλεια συναλλαγών. Σύμφωνα με έρευνα της ELTRUN για το 2014 (Σχήμα 1), υπάρχει μία σαφής αύξηση των ιστοσελίδων που παρέχουν τις πληροφορίες αυτές σε σχέση με το 2012. Πιο συγκεκριμένα, το ποσοστό των ιστοσελίδων που δεν αναφέρουν πληροφορίες σχετικές με την εταιρία μειώθηκε από 10% σε 9%. Ταυτόχρονα, αυξήθηκε αισθητά το ποσοστό των ιστοσελίδων που δηλώνουν ξεκάθαρα ότι οι συναλλαγές και τα προσωπικά δεδομένα των πελατών είναι προστατευμένα. Επίσης, το ποσοστό των ιστοσελίδων που παρέχουν ξεκάθαρους όρους χρήσης επίσης έχει αυξηθεί από 61% για το 2012 σε 70% για το 2014. Η αύξηση αυτή σε όλες τις κατηγορίες που αφορούν την ασφάλεια του καταναλωτή οφείλεται στην ραγδαία αύξηση των αγορών μέσω διαδικτύου η οποία αναγκάζει τις εταιρίες να προσφέρουν μεγαλύτερη ασφάλεια στους πελάτες τους.

---

<sup>2</sup> <http://www.kathimerini.gr/507546/article/oikonomia/epixeirhseis/sto-61-h-anapty3h-ths-agoras-hlektronikoy-emporioy-sthn-ellada>

<sup>3</sup> <http://www.eltrun.gr/e-commerce-survey-2013/>

**Σχήμα 2.1. : Προστασία και Ασφάλεια των On – Line Καταναλωτών (Πηγή: ELTRUN)**

## 2.2. Ανάλυση Porter

Ακολουθεί ανάλυση του κλάδου βάσει της ανάλυσης των Πέντε Δυνάμεων του Porter.

### 2.2.1 Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών δεν μπορεί να θεωρηθεί δύσκολη. Φυσικά, το κόστος δημιουργίας μίας ηλεκτρονικής επιχείρησης είναι σχετικά χαμηλό ενώ το κόστος απόκτησης ή ενοικίασης χώρων που θα στεγάζεται η ηλεκτρονική επιχείρηση κρίνεται το μοναδικό που είναι σχετικά υψηλό. Επίσης, κάθε νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό που προέρχεται από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου μιας και σιγουριά που προσφέρουν (η οποία προέρχεται από την συνεχή αγορά προϊόντων από την εκάστοτε ηλεκτρονική επιχείρηση) είναι δύσκολο να αποκτηθεί από τον καταναλωτή. Οι περισσότερες επιχειρήσεις επίσης δαπανούν αρκετά μεγάλα ποσά για διαφήμιση αλλά και δίκτυο διανομής οπότε κάθε νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να κάνει ανάλογες επενδύσεις. Πολλές επιχειρήσεις του κλάδου έχουν δικό τους δίκτυο διανομής αλλά κάποιες άλλες χρησιμοποιούν υπηρεσίες τύπου courier για την μεταφορά των προϊόντων τους στον πελάτη. Στην δεύτερη περίπτωση, η εταιρία χρεώνει τα μεταφορικά έξοδα στον πελάτη και η εταιρία δεν αναλαμβάνει την δαπάνη της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

### **2.2.2 Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα / υπηρεσίες**

Όπως αναφέραμε παραπάνω, η ηλεκτρονική αγορά αποτελείται από μικρομεσαίες εταιρίες, οι οποίες είναι πολλές σε αριθμό. Παρόλα αυτά, λόγω της ποικιλίας που υπάρχει στην αγορά αυτή (επιλογών και προϊόντων) μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει πλειάδα υποκατάστατων υπηρεσιών. Με άλλα λόγια, ο καταναλωτής μπορεί να απευθυνθεί σε πολλά διαφορετικά ηλεκτρονικά καταστήματα για να αγοράσει το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν. Αυτό δημιουργεί δυσκολίες όσον αφορά την τελική τιμολόγηση των προϊόντων μιας και η εκάστοτε εταιρία δεν μπορεί να τιμολογήσει τα προϊόντα της σε τιμή υψηλότερη του ανταγωνισμού. Επίσης δεν μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα της σε πολύ χαμηλότερη τιμή διότι το περιθώριο κέρδους θα εξανεμιστεί και η εταιρία δεν θα μπορέσει να έχει κερδοφορία.

Επίσης, η αγορά μέσω διαδικτύου λειτουργεί η ίδια ως υποκατάστατο στην αγορά από ένα κανονικό κατάστημα κάτι που δείχνει ότι η κάθε εταιρία δεν ανταγωνίζεται μόνο σε σχέση με τις άλλες εταιρίες του κλάδου αλλά και σε σχέση με τις επιχειρήσεις που διαθέτουν τα προϊόντα τους μέσω κανονικών καταστημάτων. Για να μπορέσει η κάθε νέα εταιρία να κερδίσει νέους καταναλωτές, πρέπει να τιμολογεί τα προϊόντα της σαφώς χαμηλότερα σε σχέση με τα κανονικά καταστήματα.

### **2.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου, οι προμηθευτές θεωρούνται οι επιχειρήσεις ή παραγωγοί που διαθέτουν προϊόντα τα οποία διατίθενται από το ηλεκτρονικό κατάστημα. Οι επιχειρήσεις αυτές μπορεί να είναι μεγάλες (όπως για παράδειγμα εταιρίες που προμηθεύουν προϊόντα υψηλής τεχνολογίας) είτε μικρές (όπως εταιρίες που προμηθεύουν αγροτικά προϊόντα). Στην περίπτωση της εταιρίας μας, η οποία θα συνεργάζεται με παραγωγούς οι οποίοι παράγουν προϊόντα με έμφαση στην ποιότητα, οι επιχειρήσεις αυτές είναι μικρές σε μέγεθος. Ταυτόχρονα, η εταιρία μας μπορεί να βρει τα ίδια προϊόντα από διαφορετικούς παραγωγούς. Λαμβάνοντας αυτά τα δύο στοιχεία υπόψη, βγάζουμε το συμπέρασμα ότι οι προμηθευτές μας έχουν χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη.

## **2.2.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών**

Στον κλάδο αυτό, αγοραστής θεωρείται ο εκάστοτε καταναλωτής που θα θελήσει να αγοράσει μέσω ηλεκτρονικού καταστήματος. Από την μία πλευρά, στην αγορά B2C, ο εκάστοτε καταναλωτής μπορεί να αγοράσει μία συγκεκριμένη (μικρή) ποσότητα προϊόντων αλλά από την άλλη, μπορεί να αγοράσει το ίδιο ή ανάλογο προϊόν από ένα άλλο ηλεκτρονικό ή μη κατάστημα. Στην αγορά B2B, ο εκάστοτε εταιρικός πελάτης μπορεί να αγοράσει μεγαλύτερες ποσότητες αλλά όχι σε μεγάλη συχνότητα. Επίσης, η ιδιαιτερότητα των ηλεκτρονικών καταστημάτων υπάρχει στο γεγονός ότι η κάθε εταιρία είναι υπεύθυνη για την ασφάλεια της συναλλαγής.

Παρά το γεγονός ότι οι καταναλωτές είναι πολλοί στον αριθμό και δεν μπορούν να αγοράσουν μεγάλη ποσότητα από τα διαθέσιμα προϊόντα, η διαπραγματευτική τους δύναμη θεωρείται υψηλή διότι μπορούν να αναζητήσουν το ίδιο ή ανάλογο προϊόν και στην κανονική αγορά. Το τελευταίο ισχύει και για τους εταιρικούς πελάτες, γεγονός που τους κάνει να έχουν επίσης υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Ταυτόχρονα, στο ηλεκτρονικό εμπόριο, η γνώμη των πελατών μετά την συναλλαγή είναι άκρως απαραίτητη με αποτέλεσμα να είναι αναγκαίο η πλειοψηφία των αγοραστών να είναι ικανοποιημένοι από την συναλλαγή και διάθεση των προϊόντων (ασφάλεια συναλλαγής, ακρίβεια παράδοσης προϊόντος, κ.α.)

## **2.2.5 Ανταγωνισμός Μεταξύ των Επιχειρήσεων του κλάδου**

Η ηλεκτρονική αγορά προϊόντων είναι μία έντονα ανταγωνιστική αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται πλήθος μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι περισσότερες από αυτές δεν έχουν δικό τους δίκτυο διανομής και εξαρτώνται άμεσα από εταιρίες που αναλαμβάνουν την μεταφορά των προϊόντων αυτών. Ελάχιστες εταιρίες έχουν το δικό τους δίκτυο διανομής. Ταυτόχρονα, λόγω του πλήθους των εταιριών που δραστηριοποιείται στον κλάδο, δεν υπάρχει ευκολία όσον αφορά την τιμολόγηση, με αποτέλεσμα ομοειδή προϊόντα να έχουν παρόμοια τιμή σε κάθε ηλεκτρονικό κατάστημα.

Λόγω του έντονου ανταγωνισμού και λόγω της ευκολίας εισόδου στον κλάδο, το περιθώριο κέρδους είναι σχετικά χαμηλό.

## 2.3 SWOT Ανάλυση

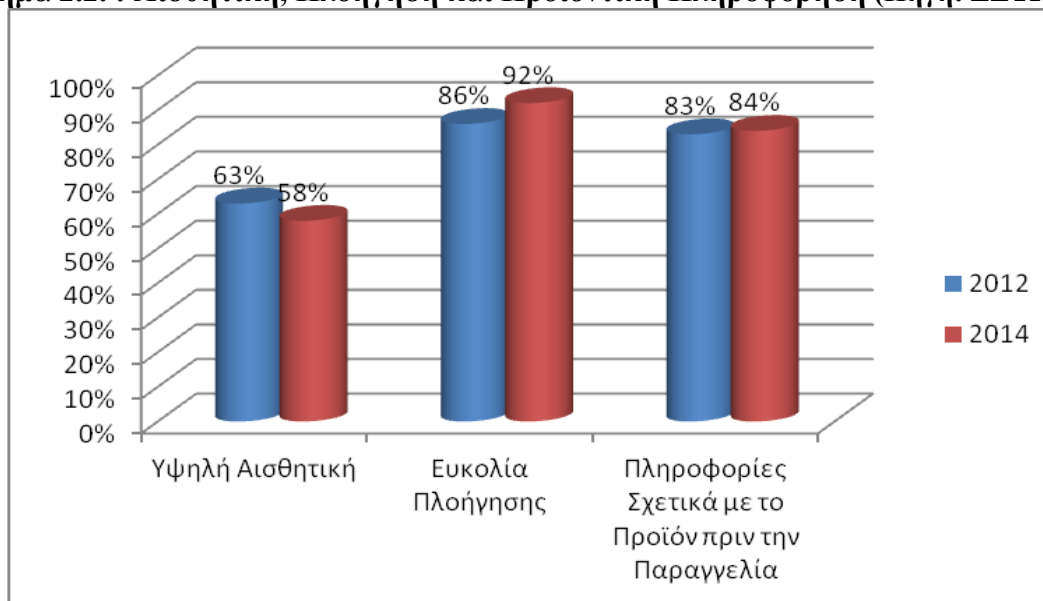
Στο τμήμα αυτό του κεφαλαίου θα προχωρήσουμε σε ανάλυση SWOT η οποία εξετάζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης αλλά και τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

### 2.3.1 Δυνατά Σημεία

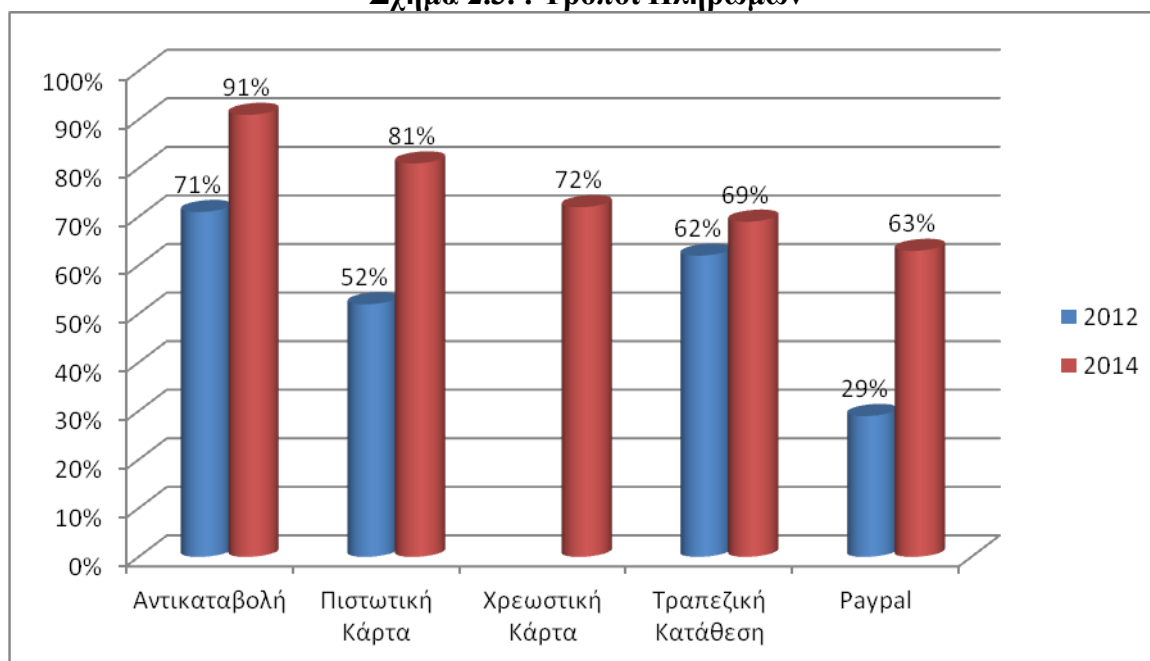
Όπως αναφέραμε παραπάνω, η επιχείρηση μας θα εμπορεύεται αγαθά υψηλής ποιότητας με σκοπό να τα διαθέσει σε ανταγωνιστικές τιμές. Για τον λόγο αυτό, θεωρούμε ως βασικά δυνατά σημεία την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και την ανταγωνιστικότητα στην τιμολόγηση αυτών. Επιπλέον, μέσω της ιστοσελίδας, ο πελάτης (καταναλωτής και εταιρικός πελάτης) θα μπορεί να είναι σίγουρος για την εταιρία μας αλλά και την ασφάλεια και ταχύτητα των συναλλαγών, στοιχεία τα οποία μπορούν να θεωρηθούν ως δυνατά σημεία.

Επιπλέον, η ιστοσελίδα μας θα είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι φιλική προς οποιονδήποτε χρήστη ώστε να μπορέσουμε να προσελκύσουμε καταναλωτές διαφόρων ηλικιών και κοινωνικών ομάδων και εταιρικούς πελάτες. Η έρευνα της ELTRUN (2014) για το συγκεκριμένο ζήτημα ανέδειξε το γεγονός ότι η Ελληνικές ιστοσελίδες έχουν να αντιμετωπίσουν ζητήματα που αφορούν την αισθητική της ιστοσελίδας, κάτι που αν λύσουμε εμείς, θα λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ευκολία πλοήγησης επίσης είναι εξαιρετικά σημαντική μιας και το 92% των ιστοσελίδων έχει αυτό το χαρακτηριστικό, ενώ κρίνονται απαραίτητες και οι πληροφορίες σχετικά με το προϊόν και θα πρέπει να είναι γνωστές στον καταναλωτή πριν την παραγγελία.



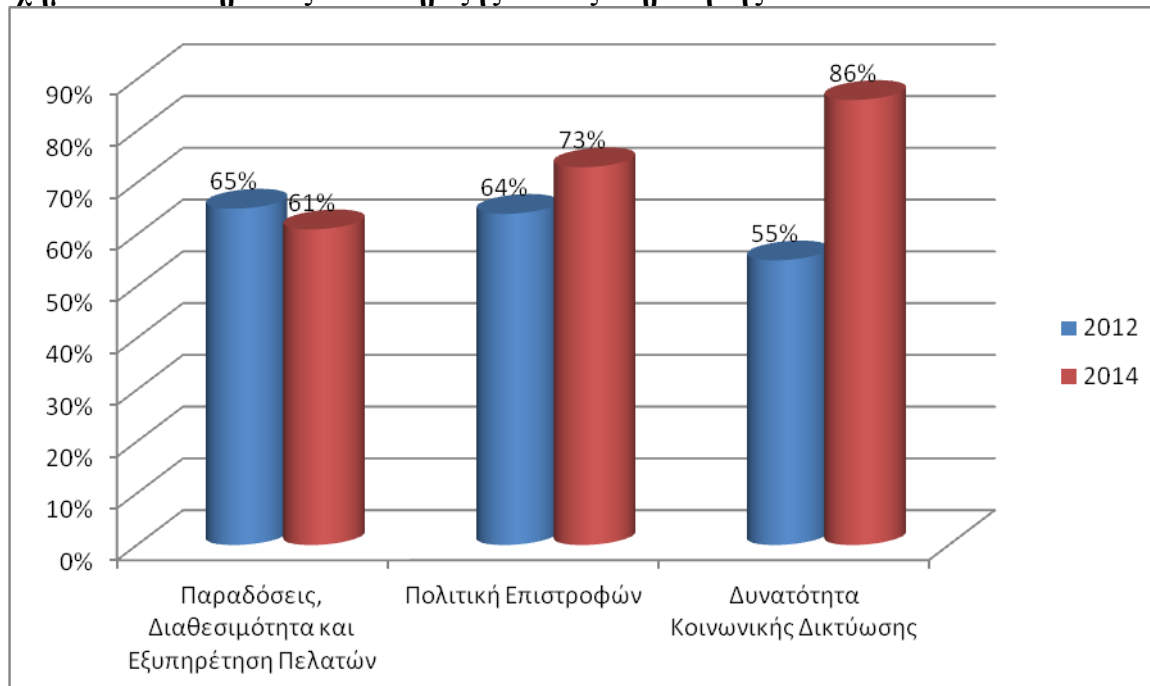
**Σχήμα 2.2. : Αισθητική, Πλοήγηση και Προϊοντική Πληροφόρηση (Πηγή: ELTRUN)**

Επιπλέον, ο πελάτης δεν θα απαιτείται να έχει στην κατοχή του κάποια πιστωτική κάρτα μιας και η εταιρία μας θα δέχεται πληρωμές και με αντικαταβολή. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ELTRUN (2014), η πληρωμή μέσω αντικαταβολής είναι η πιο διαδεδομένη και υποστηριζόμενη μέθοδος καθώς το 91% των ιστοσελίδων υποστηρίζει αυτού του είδους πληρωμή. Ο χρήστης σαφώς και θα μπορεί να πληρώσει μέσω πιστωτικής ή χρεωστικής κάρτας αλλά και μέσω Paypal. Οι επιλογές αυτές προσφέρονται και από τα ανταγωνιστικά e – shop οπότε θεωρούμε ότι αν δεν προσφέρουμε κάποια από τις επιλογές αυτές, θα λειτουργήσει ως μειονέκτημα.

**Σχήμα 2.3. : Τρόποι Πληρωμών**

Τέλος, η επικέντρωσή μας μόνο στην Αττική θα μας προσφέρει την δυνατότητα της γρήγορης αποστολής του προϊόντος στον πελάτη. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ELTRUN, το 61% των e – shops προσφέρουν πολλαπλές επιλογές στην μεταφορά των προϊόντων στους πελάτες οπότε για να μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε τον ανταγωνισμό, θα προσφέρουμε ταχύτητα μεταφοράς των προϊόντων. Επίσης, η ιστοσελίδα μας θα έχει πολιτική επιστροφών αλλά και δυνατότητα κοινωνικής δικτύωσης. Πιο συγκεκριμένα, ο εκάστοτε πελάτης θα μπορεί να κάνει σχόλια για κάθε προϊόν αλλά και για την εταιρία μας, τα οποία και θα είναι εμφανή στα υπόλοιπα μέλη της ιστοσελίδας.

**Σχήμα 2.4. : Υπηρεσίες Υποστήριξης και Εξυπηρέτησης των On – Line Καταναλωτών**



### 2.3.2 Αδύνατα Σημεία

Στην ελληνική αγορά δραστηριοποιούνται πολλά ηλεκτρονικά καταστήματα εδώ και πολλά χρόνια. Το δικό μας ηλεκτρονικό κατάστημα αποτελεί μία νέα εταιρία η οποία ενδεχομένως να αποσπάσει δύσκολα την εμπιστοσύνη του πελάτη κάτι που μπορεί να θεωρηθεί ως αδυναμία. Επίσης, αναφέραμε ότι η εταιρία μας θα εξυπηρετεί πελάτες μόνο στην Αττική, κάτι που δεν μας δίνει την δυνατότητα να λάβουμε παραγγελίες από καταναλωτές και εταιρικούς πελάτες από την υπόλοιπη Ελλάδα. Το μεταφορικό κόστος των

προϊόντων αυτών σε άλλη περιοχή θα είναι μη ανταγωνιστικό και θα επηρεάσει την τελική επιλογή του καταναλωτή. Στοχεύουμε όμως στην ανάπτυξη του δικτύου μας μέσω τοποθέτησης δεύτερου logistics center στην Βόρεια Ελλάδα ώστε να καλύψουμε αυτή την αδυναμία.

Επίσης, πολύ σημαντική αδυναμία μπορεί να θεωρηθεί και η διάθεση αγαθών καθημερινής χρήσης, τα οποία δεν μπορεί να αγοράσει ο μεμονωμένος καταναλωτής σε μεγάλες ποσότητες. Για τον λόγο αυτό, στοχεύουμε και στον εταιρικό πελάτη ο οποίος θα θελήσει μεγαλύτερες ποσότητες από τα προσφερόμενα προϊόντα. Για τους μεμονωμένους καταναλωτές, ενδεχομένως να αναγκαστούμε να θέσουμε ένα κατώτατο όριο συναλλαγών ώστε να μπορέσει να επιμεριστεί το μεταφορικό κόστος με καλύτερο τρόπο και να μην επηρεάσει σημαντικά το τελικό ποσό που θα κληθεί να καταβάλει ο καταναλωτής.

### **2.3.3 Ευκαιρίες**

Παρά τον οικονομική κρίση που μαστίζει την ελληνική αγορά, η τελευταία παρουσιάζει συγκεκριμένες ευκαιρίες τις οποίες θέλουμε να εκμεταλλευτούμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Αρχικά πρέπει να τονίσουμε ότι οι νέες εταιρίες σε όλη την Ελλάδα μπορούν να λάβουν χρηματοδότηση από αναπτυξιακά προγράμματα, ενώ προβλέπεται απαλλαγή από την άμεση φορολογία των κερδών για την πρώτη τριετία λειτουργίας της σύμφωνα με τον Αναπτυξιακό Νόμο 3908/2011 (όπως τροποποιήθηκε από τον Ν. 4242/2014). Η παραπάνω ενίσχυση μπορεί να θεωρηθεί ως ευκαιρία, μιας και θα μπορέσουμε να ολοκληρώσουμε το εγχείρημά μας με λιγότερα ίδια κεφάλαια και τραπεζικό δανεισμό.

Ταυτόχρονα, η Αττική μετράει 5 εκατομμύρια κατοίκους, μία αγορά αρκετά μεγάλη για την εταιρία μας, ώστε να επιτύχουμε υψηλές πωλήσεις. Πρέπει επίσης να τονίσουμε ότι τα μέσα διαφήμισης και προώθησης έχουν εμπλουτιστεί με τα κοινωνικά δίκτυα, μέσω των οποίων διαφημίζονται με μηδενικό ή ελάχιστο κόστος επιχειρήσεις όλων των κλάδων. Η εταιρία μας, εκμεταλλευόμενη την ανάπτυξη των κοινωνικών δικτύων, θα εστιάσει στην προώθηση μέσω αυτών ώστε να αποκτήσει μεγαλύτερο αριθμό πελατείας.

Επιπλέον, πρέπει να αναφέρουμε την ραγδαία εξάπλωση των διαδικτυακών υπηρεσιών, οι οποίες έχουν μπει πλέον σε κάθε σπίτι και επιχείρηση. Αξίζει να αναφερθεί ότι από το 2000 οι χρήστες διαδικτύου έχουν αυξηθεί από 9 ανά 100 καταναλωτές (για το έτος 2000) σε 60 ανά 100 καταναλωτές (για το 2013). Επίσης, οι χρήστες ευρυζωνικών υπηρεσιών

επίσης παρουσίασαν αύξηση από 10.476 καταναλωτές (για το 2003) σε 2.910.074 καταναλωτές (για το 2013)<sup>4</sup>. Το διαδίκτυο έχει μπει στην καθημερινότητα των Ελλήνων και η εταιρία μας στοχεύει να χρησιμοποιήσει την σχέση που έχει πλέον ο Έλληνας καταναλωτής με τις διαδικτυακές υπηρεσίες.

Επίσης, οι εταιρίες του κλάδου όπως και η δική μας εταιρία, μπορούν να εκμεταλλευτούν το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι στην Ε.Ε. και να συνεργαστούν με εταιρίες του εξωτερικού για την εισαγωγή προϊόντων ώστε να είναι πληρέστερη η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων από την ιστοσελίδα μας.

### 2.3.4 Απειλές

Όπως αναφέραμε παραπάνω, η Ελλάδα έχει να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση που ξεκίνησε από το 2009. Τα τελευταία χρόνια και λόγω της οικονομικής ύφεσης, το εισόδημα των Ελλήνων καταναλωτών έχει μειωθεί αισθητά και σε όλες τις κοινωνικές ομάδες, τόσο άμεσα (μέσω μειώσεων μισθών στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα) όσο και έμμεσα (μέσω αύξησης της άμεσης και έμμεσης φορολογίας). Επίσης, πρέπει να παρατηρηθεί ότι δεν υπάρχει κάποιο σταθερό πλαίσιο φορολογίας τα τελευταία χρόνια, καθώς οι συντελεστές φορολογίας αλλάζουν συνεχώς ενώ ο Φ.Π.Α. είναι συνεχώς αντικείμενο διαβουλεύσεων. Με άλλα λόγια, μπορεί μία νεοσύστατη εταιρία να έχει φορολογική απαλλαγή για την πρώτη τριετία αλλά σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να γνωρίζει τι φόρους θα πληρώσει μετά την τριετία αυτή λόγω των συνεχόμενων μεταβολών.

Τα παραπάνω μπορούν να μας οδηγήσουν στον προσδιορισμό μίας απειλής που είναι η μείωση της αγοραστικής δύναμης των Ελλήνων καταναλωτών. Οι τελευταίοι δεν ενδιαφέρονται πλέον για την ποιότητα των προϊόντων που αγοράζουν αλλά για την τελική τιμή τους. Επίσης, πολλοί Έλληνες καταναλωτές προτιμούν πλέον τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία είναι οικονομικότερα.

Επιπλέον, ο κλάδος των ηλεκτρονικών καταστημάτων παρουσιάζει άνθηση αλλά αυτό προκαλεί πολλούς επιχειρηματίες να εισέλθουν στον κλάδο αυτό. Αυτό οδηγεί στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και πιθανό παραγκωνισμό καταστημάτων που δεν θα μπορούν να διαχειριστούν τον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό.

---

<sup>4</sup> Στοιχεία από την Παγκόσμια Τράπεζα (World Databank)

## 2.4 PEST Ανάλυση

Στο κομμάτι αυτό του κεφαλαίου θα δώσουμε έμφαση στην ανάλυση του μάκρο – περιβάλλοντος μέσω της ανάλυσης PEST. Μέσω της ανάλυσης αυτής θα εξετάσουμε το Πολιτικό, Οικονομικό, Τεχνολογικό και Κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης.

### 2.4.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Τόσο στην Ελλάδα όσο και γενικότερα στην Ε.Ε. έχουν θεσπιστεί συγκεκριμένοι κανόνες που πλαισιώνουν την αποθήκευση και διάθεση προϊόντων σε όλους του κλάδους. Αυτοί οι κανόνες είναι ιδιαίτερα αυστηροί και σε πολλές περιπτώσεις επιβάλλουν ακόμα και καταστροφή μέρους των διαθέσιμων προϊόντων αν κάποιο από τα προϊόντα σε ένα logistics center βρεθεί αλλοιωμένο. Τα διεθνώς αναγνωρισμένα πιστοποιητικά ISO πιστοποιούν την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει μία οποιαδήποτε εταιρία. Τα πιστοποιητικά αυτά χρησιμοποιούνται και σαν εργαλείο μάρκετινγκ αν αναλογιστεί κανείς ότι οι καταναλωτές θα προτιμήσουν μία εταιρία που κατέχει το πιστοποιητικό αυτό και όχι κάποια που δεν το έχει λάβει.

Από την άλλη όμως, το πολιτικό περιβάλλον της χώρας συνεχίζει να μην προωθεί την επιχειρηματικότητα λόγω της γραφειοκρατίας. Σύμφωνα με το Heritage Foundation, ο δείκτης διαφθοράς επιδεινώθηκε από το 2010 και έπειτα, ενώ ο δείκτης Ease of doing Business της Παγκόσμιας Τράπεζας επίσης παρουσιάζει μείωση. Ταυτόχρονα και στους δύο δείκτες είμαστε αρκετά μακριά σε σχέση με τις ανεπτυγμένες χώρες της Ε.Ε.

Βεβαίως, η πολιτική ηγεσία της χώρας έχει προωθήσει τους Αναπτυξιακούς Νόμους που αναφέραμε παραπάνω αλλά και παρατάσεις σε υποβολή επιχειρηματικών σχεδίων ειδικά για 2014.

### 2.4.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Ο Ελληνικός κλάδος της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας θεωρείται από τους πιο υγιείς κλάδους στην Ελλάδα με μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης. Όμως υπάρχει έντονος ανταγωνισμός ειδικά από τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου με αποτέλεσμα οι μικρότερες επιχειρήσεις να μην μπορούν να κερδίσουν μεγάλο μερίδιο αγοράς.

Επίσης, η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις καταναλωτικές συνήθειες με αποτέλεσμα να υπάρχει μία στροφή προς τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Αυτό το γεγονός μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία πολλών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των μικρών οι οποίες δεν έχουν τα κεφάλαια ώστε να προχωρήσουν σε προώθηση των προϊόντων τους.

Ένα μεγάλο ζήτημα προέρχεται από τον τραπεζικό κλάδο ο οποίος δεν εγκρίνει εύκολα δάνεια προς νέες επιχειρήσεις. Τέλος, οι δόσεις των επιχορηγήσεων δεν δίνονται σύμφωνα με κάποιο αυστηρό χρονοδιάγραμμα αλλά σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν καθυστερήσεις. Για τον λόγο αυτό η επιχείρησή μας πρέπει να έχει κεφάλαια στην διάθεση της ώστε αν προκύψει κάποια καθυστέρηση, να υπάρχει ρευστότητα.

### **2.4.3 Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν βοηθήσει ώστε η κάθε εταιρία εμπορίας προϊόντων μέσω διαδικτύου να μπορεί να διαφημίσει τα προϊόντα της, να τα αποθηκεύσει και να τα συντηρήσει και φυσικά να τα μεταφέρει με αποτελεσματικό τρόπο. Η ανάπτυξη του τεχνολογικού περιβάλλοντος έχει να κάνει κυρίως με τις διαδικτυακές εφαρμογές, την εξάπλωση του διαδικτύου και την αύξηση των χρηστών. Επίσης, το στήσιμο ενός ηλεκτρονικού καταστήματος και η ασφάλεια των συναλλαγών έχουν παρουσιάσει τρομερή βελτίωση με αποτέλεσμα οι χρήστες του διαδικτύου να μπορούν πλέον με ευκολία και ασφάλεια να αγοράζουν τα προϊόντα που επιθυμούν.

Επίσης, το διαθέσιμο λογισμικό είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι μέσα από τα κατάλληλα προγράμματα μπορεί να γίνεται συνεχής έλεγχος στο logistics center (έλεγχος αποθεμάτων και ελλείψεων, καταγραφή πιστότητας πελατών, παραγγελιοδοσία, κ.α.). Επίσης βοηθάνε ώστε να γίνεται σωστός προγραμματισμός των αποθεμάτων με βάση το ιστορικό πωλήσεων της εταιρίας.

### **2.4.4 Κοινωνικό Περιβάλλον**

Λόγω της οικονομικής κρίσης, το κοινωνικό περιβάλλον έχει παρουσιάσει τεράστιες αλλαγές. Από την μία τα νοικοκυριά χαμηλού εισοδήματος έχουν την τάση πλέον να αγοράζουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Το ίδιο και οι εταιρίες πολλών κλάδων, λόγω της οικονομικής ύφεσης προτιμούν να αγοράζουν πιο οικονομικές πρώτες ύλες και να προσφέρουν προϊόντα χαμηλότερα σε ποιότητα.

Από την άλλη όμως τα νοικοκυριά που έχουν ακόμα υψηλό εισόδημα προτιμούν ποιοτικότερα προϊόντα, όπως τα βιολογικά προϊόντα, delicatessen και εισαγόμενα αγαθά. Το τμήμα αυτό της αγοράς που παραμένει πιστό στην ποιότητα των προϊόντων που αγοράζει, θεωρείται το τμήμα της συνολικής Ελληνικής αγοράς που είναι και προσοδοφόρο.

Επιπροσθέτως, οι Έλληνες καταναλωτές πραγματοποιούν μία στροφή προς τα Ελληνικά ηλεκτρονικά καταστήματα λόγω των χαμηλότερων τιμών. Οι Έλληνες καταναλωτές θα προτιμήσουν πλέον να αγοράσουν ένα ποιοτικό προϊόν από ένα ηλεκτρονικό κατάστημα παρά από ένα κανονικό κατάστημα λόγω του χαμηλότερου κόστους και της ευκολίας που παρουσιάζει η αγορά από το σπίτι.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης, που αποτελούν το πρώτο τμήμα του επιχειρηματικού σχεδίου.

#### 3.1. Συνοπτική παρουσίαση του εγχειρήματος

Σκοπός μας είναι να δημιουργήσουμε μία νέα επιχείρηση σε ιδιόκτητο οικόπεδο και εγκαταστάσεις (startup business) από τον ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ 1 και τον ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ 2, με την επωνυμία «ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ 1 και ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ 2 Ο.Ε.» με τίτλο «E – DELICATESSEN HELLAS». Η επιχείρηση θα έχει τη μορφή ομόρρυθμης εταιρίας, κάτι που σημαίνει ότι οι δύο συνεταίροι θα συμμετάσχουν ισόποσα ενώ διαχειριστής θα οριστεί ο πρώτος εκ των συνέταιρων όπως θα αναφέρεται στο καταστατικό της επιχείρησης. Οι εγκαταστάσεις της θα βρίσκονται έξω από την Αθήνα διότι θέλουμε να βρισκόμαστε κοντά στους καταναλωτές της πόλης αυτής αλλά και στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη περιοχή. Κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης μας θα είναι, η διάθεση προϊόντων υψηλής ποιότητας μέσω παραγγελιών που θα γίνονται από την ιστοσελίδα μας.

Αρχικά η επένδυση αυτή θα χρηματοδοτηθεί από ίδια κεφάλαια και τραπεζικό δανεισμό, ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να ξεκινήσει να λειτουργεί. Το παρόν επιχειρηματικό πλάνο θα αποτελέσει την βάση για ένταξη της επιχείρησης στο ειδικό καθεστώς του αναπτυξιακού νόμου 3908/2011 (ο οποίος τροποποιήθηκε από τον νόμο 4146/2013) περί νεανικής επιχειρηματικότητας.

#### 3.2. Αποστολή και όραμα ης επιχείρησης

Αποστολή της επιχείρησης είναι την όσο το δυνατό ταχύτερη εκκίνηση της εύρεσης και διάθεσης προϊόντων υψηλής ποιότητας στην αγορά. Αρχικά θα διαθέτουμε τα προϊόντα μας στην αγορά της Αθήνας και μόλις εδραιώσουμε την παρουσία μας στην συγκεκριμένη περιοχή, θα σχεδιάσουμε την επέκταση των δραστηριοτήτων μας στην πόλη της Θεσσαλονίκης αλλά και στην Κρήτη. Ο αρχικός προϋπολογισμός της επιχείρησης εκτιμάται στα 600.000 ευρώ για αγορά παγίων στοιχείων και πλέον 50.000 ευρώ για χρηματοδοτική



μίσθωση επαγγελματικών οχημάτων για την μεταφορά των προϊόντων στους πελάτες. Οι δαπάνες αυτές θα αποτελέσουν τα μέσα τα οποία θα βοηθήσουν ώστε η επιχείρηση να επιτύχει μία συγκεκριμένη απόδοση και να καλύψει ένα αρχικό μερίδιο αγοράς ώστε να ενταχθεί η επιχείρηση στον αναπτυξιακό νόμο.

Σκοπός της επιχείρησης είναι να διαθέτει προϊόντα ευρείας κατανάλωσης και υψηλής ποιότητας, με σεβασμό πάντα στην διατροφική αξία των προϊόντων αυτών και στην ανάγκη του καταναλωτικού κοινού για *delicatessen* προϊόντα.

Όραμα της επιχείρησης είναι η καθιέρωση της στο ευρύ καταναλωτικό κοινό αλλά και στους εταιρικούς πελάτες, οι οποίοι αναζητούν προϊόντα υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές.

### 3.3 Προϊόντα

Τα προϊόντα της επιχείρησης μας μπορούν να χωριστούν σε έξι διακριτές κατηγορίες:

- ✓ Τυροκομικά Προϊόντα: Στην κατηγορία αυτή εμπεριέχονται τυροκομικά προϊόντα πάντα με έμφαση στην ποιότητα προερχόμενα από μικρά τυροκομεία<sup>5</sup>.
- ✓ Ελαιόλαδο και συναφή προϊόντα: Στην κατηγορία αυτή εμπεριέχονται όχι μόνο το ελαιόλαδο (extra παρθένο και extra παρθένο βιολογικό) αλλά και προϊόντα όπως πάστα ελιάς, τυποποιημένες συσκευασίες με ελιές και ελαιόλαδο με μυρωδικά<sup>6</sup>.
- ✓ Προϊόντα μελιού: Στην συγκεκριμένη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται το θυμαρίσιο μέλι αλλά και συσκευασίες μελιού με φιστίκι αιγίνης, καρύδι και ξηρούς καρπούς<sup>7</sup>.
- ✓ Μαρμελάδες: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται μαρμελάδες όλων των ειδών (χωρίς ζάχαρη και με λευκή ζάχαρη)<sup>8</sup>.
- ✓ Ξίδι βαλσάμικο: Στην συγκεκριμένη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται το ξίδι βαλσάμικο κρέμα, λευκό και το απλό<sup>9</sup>.
- ✓ Βιολογικά delicatessen: Στην συγκεκριμένη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται διάφορα προϊόντα, βιολογικά σαφώς, όπως αμπελόφυλλα, πετιμέζι, αλείμματα με βάση την πιπεριά Φλωρίνης και γκότζι μπερι, και άλλα προϊόντα<sup>10</sup>.

---

<sup>5</sup> <http://www.tyrokomeio.gr/>

<sup>6</sup> <http://greecefinefoods.gr/>

<sup>7</sup> <http://www.cretanatura.net/el/products/honey/honey.html>

<sup>8</sup> <http://yiam.gr/jams-marmalades/jams-with-no-added-sugar.html>

<sup>9</sup> <http://www.igourmet.gr/delicatessen/xydia.html>

<sup>10</sup> <http://www.gi-inos.gr/Category.aspx?CatID=11>

Η επιχείρηση μας θα αγοράζει τα έτοιμα προϊόντα από μικρές εταιρίες οι οποίες έχουν ως προτεραιότητα την υψηλή ποιότητα. Δεν έχουμε συγκεκριμένα γεωγραφικά κριτήρια αναφορικά με τις εταιρίες με τις οποίες θα συνεργαστούμε. Στην συνέχεια θα αποθηκεύουμε τα προϊόντα αυτά στο logistics center που θα κατασκευάσουμε και θα μεταφέρουμε τα προϊόντα με τα ιδιόκτητα οχήματα της εταιρίας σε εταιρικούς πελάτες και μεμονωμένους καταναλωτές. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η επιχείρηση μας για την πρώτη πενταετία θα παρέχει προϊόντα στην Αθήνα μόνο, και μόλις εδραιώσει ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς, θα επεκτείνει την δραστηριότητα της και στην Θεσσαλονίκη.

### 3.4 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

#### 3.4.1 Οργανόγραμμα

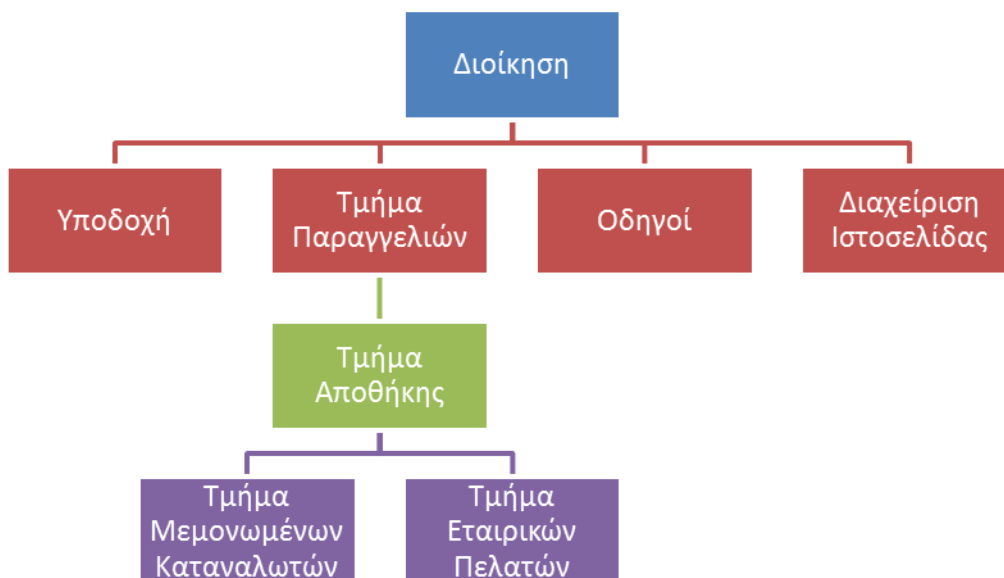
Η επιχείρηση θα ξεκινήσει τις δραστηριότητες της με 11 εργαζόμενους αρχικά με τους οποίους θα συνάψουμε σχέσεις εργασίας αορίστου χρόνου. Επίσης, θα δραστηριοποιούνται και οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την κατανομή των θέσεων στην βιομηχανία.

**Πίνακας 3.1. : Τμήματα επιχείρησης και κατανομή ανθρώπινου δυναμικού**

ΤΜΗΜΑ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
Υποδοχή – Τηλεφωνική Εξυπηρέτηση	2 άτομα
Οδηγοί Επαγγελματικών Οχημάτων	2 άτομα – οδηγοί
Τμήμα Παραγγελιών	2 άτομα
Προϊστάμενος Αποθήκης	1 άτομο
Αποθήκη	2 άτομα
Ιστοσελίδα	2 άτομα
Διοίκηση	εταίροι

Το οργανόγραμμα της επιχείρησης θα έχει την παρακάτω μορφή:

**Διάγραμμα 3.1. : Οργανόγραμμα της επιχείρησης**



Πρέπει να αναφέρουμε ότι η επιχείρησή μας θα προσλάβει άλλα 5 άτομα για το logistics center της Θεσσαλονίκης μετά το πέρας της πενταετίας. Τα πέντε αυτά άτομα θα αποτελούν τον προϊστάμενο αποθήκης (1 άτομο) τους εργαζόμενους στην αποθήκη (2 άτομα) και τους οδηγούς μεταφοράς των προϊόντων (2 άτομα).

### 3.4.2 Υπηρεσίες επαγγελματιών

Για να μπορέσει η εταιρία να δραστηριοποιηθεί δυναμικά αλλά με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, κάποιες εργασίες πρέπει να ανατεθούν σε επαγγελματίες εκτός της επιχείρησης. Μελλοντικά θα γίνει μία επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης με αποτέλεσμα να χρειαστεί να προσλάβει η ίδια υπαλλήλους για τις εργασίες αυτές. Οι εργασίες που θα ανατεθούν σε επαγγελματίες εκτός της επιχείρησης είναι οι εξής:

- Λογιστικά: Λόγω του αρχικού μικρού όγκου εργασιών, θα ανατεθεί σε ένα εξειδικευμένο λογιστικό γραφείο της Αθήνας η διαχείριση των λογιστικών της εταιρίας.
- Επιχείρηση Συμβούλων Επιχειρήσεων: Η συγκεκριμένη εταιρία θα αναλάβει την ένταξη της επιχείρησής μας στον αναπτυξιακό νόμο και θα παρέχει συμβουλές για την επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρίας.

- Εταιρία Ανθρώπινου Δυναμικού: Η εταιρία αυτή θα αναλάβει την εύρεση των υπαλλήλων όλων των ειδικοτήτων. Η αρχική συλλογή βιογραφικών και η αρχική επιλογή υποψηφίων θα γίνει από την εταιρία αυτή. Η τελική συνέντευξη θα γίνεται στην εταιρία και η τελική επιλογή θα γίνεται από τους εταίρους.
- Συνεργείο Καθαρισμού: Το συνεργείο αυτό θα έχει την ευθύνη ώστε η αποθήκη και όλοι οι χώροι να καλύπτουν τους κανόνες υγιεινής.
- Προωθητική εταιρία: Η συγκεκριμένη εταιρία θα έχει την ευθύνη για την προώθηση των προϊόντων της εταιρίας και την ενημέρωση των εταίρων για εκθέσεις προϊόντων που θα μπορεί η εταιρία μας να πάρει μέρος.
- Εταιρία διαδικτυακών υπηρεσιών: Η συγκεκριμένη εταιρία θα έχει την ευθύνη της διαμόρφωσης και συντήρησης της ιστοσελίδας της εταιρίας, της ασφαλούς διεκπεραίωσης των πληρωμών από τους πελάτες και της μελέτης της επισκεψιμότητας της ιστοσελίδας. Επίσης, θα αναλάβει και τις αλλαγές ή τροποποιήσεις που θα γίνονται (προσθήκη προϊόντων, αλλαγές στις τιμές, εισαγωγή προσφορών και άλλα συναφή).

### 3.5 Προώθηση της εταιρίας

Για να επιτευχθεί αύξηση των πωλήσεων και κατάληψη ενός ικανοποιητικού μεριδίου αγοράς, είναι απαραίτητο να σχεδιαστεί η γενικότερη στρατηγική προώθησης των πωλήσεων η οποία ξεκινάει από τον σχεδιασμό της ιστοσελίδας μέχρι και την προώθηση της ιστοσελίδας μέσω εκθέσεων και διαφήμισης. Απαραίτητες προϋποθέσεις είναι η προώθηση των πωλήσεων να έχει άμεσα αποτελέσματα αλλά και με το μικρότερο δυνατό κόστος, ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ωφέλεια από την στρατηγική αυτή.

Αρχικά, η σωστή παρουσίαση της ιστοσελίδας (σχεδιασμός) είναι απαραίτητη ώστε ο χρήστης να μπορεί να νοιώθει οικεία και ταυτόχρονα η ιστοσελίδα να είναι εύχρηστη. Το λογότυπο για παράδειγμα, πρέπει να συμφωνεί με το περιεχόμενο της ιστοσελίδας, ενώ πρέπει να είναι το σημείο αναφοράς τόσο στην αρχική σελίδα όσο και στις υπόλοιπες σελίδες της ιστοσελίδας μας. Μιας και τα περισσότερα από τα προϊόντα που προσφέρουμε έχουν βάση την γεωργική παραγωγή, το πράσινο χρώμα στο λογότυπο μπορεί να θεωρηθεί ότι ταιριάζει στο περιεχόμενο της ιστοσελίδας. Αναφορικά με τα χρώματα της ιστοσελίδας (φόντο), υπάρχει μία αρκετά μεγάλη ποικιλία σε όσες ιστοσελίδες εμπορεύονται τέτοιου είδους προϊόντα. Εμείς θα επιλέξουμε το άσπρο, ώστε να τονιστούν περισσότερο οι φωτογραφίες των προϊόντων και είναι και πιο ξεκούραστο για τον χρήστη. Μία απόχρωση

του πράσινου θα χρησιμοποιηθεί για το μενού στο οποίο θα είναι κατηγοριοποιημένα τα προϊόντα.

Αναφορικά με τον τρόπο που θα παρουσιάζονται τα προϊόντα στην ιστοσελίδα μας, πρέπει να αναφέρουμε ότι πρέπει να είναι εύχρηστος ώστε να μπορέσει ο οποιοσδήποτε χρήστης να αναζητήσει προϊόντα. Τα τελευταία πρέπει να είναι κατηγοριοποιημένα με βάση το είδος τους (τυροκομικά, προϊόντα ελαιολάδου, προϊόντα μελιού, κ.α.). Βεβαίως, θα υπάρχει μία ξεχωριστή κατηγορία για τα προϊόντα για τους εταιρικούς πελάτες ώστε να είναι εμφανής ο διαχωρισμός. Βεβαίως, ο εκάστοτε πελάτης θα μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλες τις κατηγορίες αλλά στην κατηγορία των επαγγελματιών, οι συσκευασίες θα είναι σαφώς διαφοροποιημένες με αποτέλεσμα ο μεμονωμένος καταναλωτής να αποθαρρύνεται από την αγορά. Για παράδειγμα, οι συσκευασίες ελαιολάδου θα είναι ενός λίτρου για τους μεμονωμένους καταναλωτές ενώ η μικρότερη επαγγελματική συσκευασία θα είναι των 5 λίτρων. Επιπλέον, σχεδόν σε όλα τα προϊόντα θα αναφέρονται πληροφορίες αναφορικά με την προέλευση τους, πληροφορίες για την συνεργαζόμενη εταιρία ενώ θα υπάρχει και ξεχωριστό τμήμα με συνταγές με βάση τα προσφερόμενα προϊόντα.

### **3.5.1 Ηλεκτρονικές κάρτες αγορών**

Οι ηλεκτρονικές κάρτες δώρων είναι μία εξαιρετική ιδέα για να προσελκύσουμε πελάτες. Θα αποστέλλονται μέσω e – mail σε όσους έχουν ολοκληρώσει αγορές άνω ενός συγκεκριμένου χρηματικού ποσού. Θα λειτουργεί όπως οι κάρτες προσφορών και οι κάτοχοι αυτής της ηλεκτρονικής κάρτας θα δικαιούνται έκπτωση στην επόμενη αγορά τους. Η σκέψη είναι ο πελάτης να θελήσει να αγοράσει όσο το δυνατόν περισσότερα προϊόντα ώστε να φτάσει το όριο το οποίο θα τους προσφέρει την κάρτα αυτή. Στην συνέχεια, θα έχει έναν παραπάνω λόγο ώστε να προτιμήσει την ιστοσελίδα μας και να αγοράσει ξανά λόγω της έκπτωσης που του παρέχουμε.

Παρόμοιες επιλογές δίνονται από εταιρίες που δραστηριοποιούνται μόνο μέσω προσφορών, αλλά η διαφορά μας θα είναι στο γεγονός ότι η ίδια η εταιρία θα προσφέρει τις εκπτώσεις αυτές<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ιστοσελίδα <http://gooddeals.gr/>

Υπάρχουν σαφώς τέτοιες εταιρίες οι οποίες προσφέρουν εκπτώσεις με την επόμενη αγορά αλλά δραστηριοποιούνται σε άλλους τομείς<sup>12</sup>.

### 3.5.2 Προσφορές

Οι προσφορές πρέπει να είναι προγραμματισμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να επωφελείται τόσο ο πελάτης όσο και η εταιρία. Για να είναι επιτυχής ο σχεδιασμός της προσφοράς, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μία σειρά ενεργειών η οποία παρουσιάζεται παρακάτω:

➤ Ορισμός θέματος προσφοράς

Κάθε προσφορά πρέπει να έχει συγκεκριμένη ταυτότητα και να μην είναι ανώνυμη. Οι καλύτερες προσφορές προέρχονται συνήθως από τις καταναλωτικές ανάγκες των πελατών αλλά και από την εποχικότητα των προϊόντων. Εκπτώσεις και προσφορές πριν την εποχικότητα προϊόντων προσφέρουν μηδαμινά αποτελέσματα. Τα προϊόντα που προσφέρουμε, μίας και προέρχονται από την τυποποίηση και μεταποίηση αγροτικών προϊόντων παρουσιάζουν έντονη εποχικότητα με αποτέλεσμα να μπορούμε να την χρησιμοποιήσουμε για τον σχεδιασμό προσφορών.

➤ Ορισμός ημερομηνίας προσφοράς

Η ημερομηνία έναρξης και λήξης της προσφοράς αλλά και η διάρκεια της προσφοράς, παίζουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στην επιτυχία αυτής. Πιο συγκεκριμένα, ο καταναλωτής έχει το συναίσθημα ότι πρέπει να αποφασίσει άμεσα για την αγορά ή μη ενός προϊόντος. Για αυτό τον λόγο, μια προσφορά που λήγει σε 24 ώρες είναι πιο αποτελεσματική από αυτή που λήγει σε ένα μήνα<sup>13</sup>.

➤ Επιλογή του σωστού μέσου διαφήμισης

Τα μέσα επικοινωνίας έχουν πλέον πολλαπλασιαστεί λόγω και της δυναμικής παρουσίας του διαδικτύου. Η ηλεκτρονική επιχείρηση όμως δεν μπορεί να διαφημιστεί σε έντυπα μέσα ή στην τηλεόραση (κυρίως λόγω κόστους). Τα διαδικτυακά μέσα όμως προσφέρουν μία οικονομική λύση και μπορούμε να τα εκμεταλλευτούμε. Τα ηλεκτρονικά μέσα αυτά είναι κυρίως τα παρακάτω:

---

<sup>12</sup> Παραδείγματα ιστοσελίδων που προσφέρουν εκπτώσεις σε πελάτες μετά την ηλεκτρονική αγορά είναι η <http://www.booking.com/index.el.html?sid=72dd71a8b974435555004cdbf2f8fd9a;dcid=1> και <http://www.airfasttickets.gr/>

<sup>13</sup> Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι προσφορές του ηλεκτρονικού καταστήματος του Πλαίσιο, όπου ο καταναλωτής έχει στην διάθεση του από μερικές ώρες μέχρι ένα Σαββατοκύριακο για να αποφασίσει αν προχωρήσει σε μία συγκεκριμένη αγορά.

- Μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (newsletters)
- Συμμετοχή σε ιστοσελίδες προσφορών (gooddeals.gr, goldendeals.gr, κ.α.)
- Κοινωνικά δίκτυα (Facebook, Twitter, κ.α.).

➤ Δημιουργία λίστας επικοινωνίας με τους πελάτες

Σε πολλές ιστοσελίδες δίνεται η επιλογή στους πελάτες να γίνουν μέλη μέσω της συμπλήρωσης μίας φόρμας στην οποία ο εγγραφόμενος δίνει το ηλεκτρονικό του ταχυδρομείο, ώστε να του αποστέλλονται προσφορές μέσω newsletter. Μέσω της επιλογής αυτής η εταιρία μας θα αποκτήσει μία συνεχόμενα ενημερωμένη λίστα με πελάτες οι οποίοι θα ενημερώνονται κατά τακτά χρονικά διαστήματα για τις τρέχουσες και μελλοντικές προσφορές αλλά και νέες αφίξεις προϊόντων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ**

Στο κεφάλαιο αυτό θα προσδιοριστεί ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός της νεοσύστατης εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, θα προσδιοριστεί το κόστος της σύστασης της νέας εταιρίας αλλά και ο τρόπος με τον οποίο θα βρεθούν τα κεφάλαια που απαιτούνται για την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου.

#### **4.1. Χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός και Χρονοδιάγραμμα της Επένδυσης**

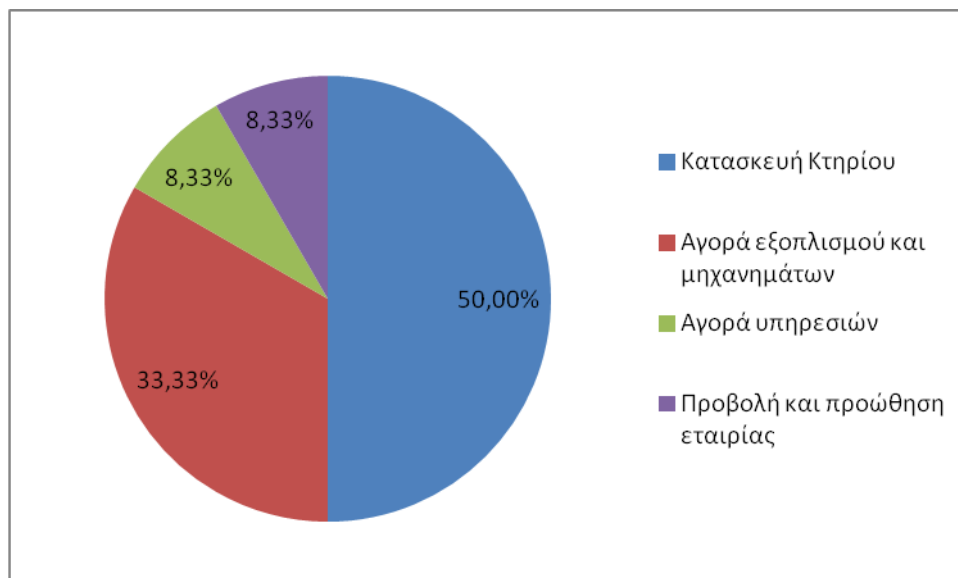
Σύμφωνα με υπολογισμούς, το κόστος της επένδυσης υπολογίζεται ότι θα φτάσει τα 600.000 ευρώ. Στον παρακάτω πίνακα γίνεται μία συνοπτική παρουσίαση της κατανομής του αρχικού κεφαλαίου της επένδυσης. Από τον παρακάτω πίνακα γίνεται εμφανές ότι η μεγαλύτερη δαπάνη γίνεται σε εξοπλισμό διατήρησης των προσφερόμενων προϊόντων διότι αρκετά από τα προϊόντα που προσφέρει η εταιρία έχουν ανάγκη διατήρησης σε επαγγελματικά ψυγεία. Πιο συγκεκριμένα, το 50% της συνολικής δαπάνης προορίζεται για τον συγκεκριμένο εξοπλισμό αλλά και σε οχήματα της εταιρίας για την μεταφορά των προϊόντων σε καταναλωτές και επαγγελματίες πελάτες. Το 1/3 του ποσού επίσης πάει στην κατασκευή των κτηριακών εγκαταστάσεων. Τέλος, οι υπηρεσίες και η προβολή της εταιρίας και των προϊόντων είναι σημαντικά αλλά για αυτές τις κατηγορίες δαπανώνται σαφώς χαμηλότερα ποσά.



Πίνακας 4.1. : Προϋπολογισμός αρχικής επένδυσης

Κατηγορία Δαπάνης	Επιμέρους Δαπάνες	Κόστος Δαπάνης	Ποσοστό
Κατασκευή κτηρίου	1. Κατασκευή κτηριακών εγκαταστάσεων 2. Διαμόρφωση χώρων, ψυγείου, γραφείων, parking και σημείων φορτοεκφόρτωσης 3. Τοποθέτηση υδραυλικών εγκαταστάσεων, πυρασφάλειας, ηλεκτρικών συστημάτων	300.000	50,00%
Αγορά εξοπλισμού και άλλων μηχανημάτων	1. Έπιπλα γραφείων 2. Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές 3. Επαγγελματικά Οχήματα	200.000	33,33%
Αγορά υπηρεσιών	1. Εγκατάσταση ISO 9001:2008 2. Αγορά συστήματος CRM και ελέγχου παραγγελιών 3. Αμοιβές για υπηρεσίες επαγγελματιών	50.000	8,33%
Προβολή και Προώθηση Εταιρίας	1. Κατασκευή ιστοσελίδας 2. Διαφήμιση σε Μ.Μ.Ε. 3. Συμμετοχή σε εκθέσεις προϊόντων γαλακτοβιομηχανιών	50.000	8,33%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>600.000</b>	<b>100,00%</b>

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει παραστατικά την κατηγοριοποίηση των δαπανών σε μορφή πίτας ώστε να γίνει πιο εμφανής η κατανομή του αρχικού προϋπολογισμού.

**Διάγραμμα 4.1. : Κατανομή Προϋπολογισμού**

Στις παραπάνω δαπάνες δεν προστέθηκε η δαπάνη αγοράς επαγγελματικών ψυγείων (θάλαμοι – ψυγεία, καταψύκτες κ.α.). Η δαπάνη αυτή έχει εκτιμηθεί στα 50.000 ευρώ και θα αποκτηθούν σε συνεργασία με την Eurobank (Eurobank Leasing). Στην λήξη της μίσθωσης θα εξεταστεί το ενδεχόμενο αγοράς των μηχανημάτων αυτών ή η αντικατάστασή τους με νέα μηχανήματα με σύναψη νέας συμφωνίας μίσθωσης. Η συμφωνία leasing μπορεί να θεωρηθεί ως λειτουργική δαπάνη και να εξασφαλιστεί κρατική χρηματοδότηση για την κάλυψη αυτής της δαπάνης.

Μετά την απεικόνιση της κατανομής του προϋπολογισμού, θα πρέπει να συγκεκριμενοποιηθεί το χρονοδιάγραμμα της επένδυσης. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει το γενικό χρονοδιάγραμμα εργασιών μέχρι την έναρξη της επιχείρησης.

**Πίνακας 4.2. : Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της Επένδυσης**

Φάση υλοποίησης	2015		2016	
	Γ τρίμηνο	Δ Τρίμηνο	Α Τρίμηνο	Β τρίμηνο
Κατασκευή Κτηρίων				
Αγορά Εξοπλισμού				
Αγορά υπηρεσιών				
Δαπάνες Προβολής				
Αγορά μέσω leasing				

Σύμφωνα με το παραπάνω χρονοδιάγραμμα, οι εργασίες θα ξεκινήσουν τον Ιούλιο του 2015 και θα έχουν ολοκληρωθεί τον Ιούλιο του 2016.

#### 4.2. Χρηματοδότηση της Επένδυσης

Η χρηματοδότηση έχει προγραμματιστεί να γίνει από τις εξής πηγές:

- Χρηματοδότηση ύψους 300.000 ευρώ μέσω ίδιας συμμετοχής των επιχειρηματιών.
- Σύμβαση δανείου 10ετούς διάρκειας με την Εθνική Τράπεζα μέσω του Εθνικού Ταμείου Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης.
- Σύμβαση συμφωνίας Leasing με την Eurobank για τα μηχανήματα ψύξης.
- Κρατική επιχορήγηση των επενδυτικών δαπανών μέσω υπαγωγής στο Γενικό Καθεστώς του Αναπτυξιακού Νόμου 3908/2011 και της τροποποίησης Ν. 4146/2013.
- Κρατική επιχορήγηση των λειτουργικών δαπανών μέσω υπαγωγής στο Ειδικό Καθεστώς της Επιχειρηματικότητας των Νέων του Αναπτυξιακού Νόμου 3908/2011 και της τροποποίησης Ν.4146/2013.

Η παρουσίαση των πηγών χρηματοδότησης, αυτόματα δημιουργεί τέσσερα πιθανά σενάρια χρηματοδότησης τα οποία είναι τα εξής:

- Χρηματοδότηση μόνο από ίδια κεφάλαια και δανεισμό μετά από απόρριψη της αίτησης μας για ένταξη της επένδυσης στον Αναπτυξιακό Νόμο.
- Χρηματοδότηση από ίδια κεφάλαια, τραπεζικό δανεισμό και υπαγωγή της εταιρίας μας στο Γενικό Καθεστώς του Αναπτυξιακού Νόμου.
- Χρηματοδότηση από ίδια κεφάλαια, τραπεζικό δανεισμό και υπαγωγή της εταιρίας στο Ειδικό Καθεστώς της Επιχειρηματικότητας των Νέων του Αναπτυξιακού Νόμου.

- Χρηματοδότηση από ίδια κεφάλαια, τραπεζικό δανεισμό και υπαγωγή της εταιρίας και στα δύο προαναφερθέντα Καθεστάτα του Αναπτυξιακού Νόμου.

Πρέπει να θεωρηθεί βέβαιο ότι η διοίκηση της εταιρίας θα κάνει τα πάντα ώστε να επιτευχθεί το τέταρτο σενάριο αλλά δεν πρέπει να αποκλείσουμε και τα άλλα τρία σενάρια, ώστε να είμαστε προετοιμασμένοι για οποιαδήποτε έκβαση της αίτησης μας για υπαγωγή της επιχείρησης μας στον Αναπτυξιακό Νόμο. Παρακάτω γίνεται ανάλυση του εκάστοτε σεναρίου.

#### 4.2.1. Χρηματοδότηση από ίδια κεφάλαια και τραπεζικό δανεισμό

Στην περίπτωση που απορριφθεί η υπαγωγή της επιχείρησης μας στον Αναπτυξιακό Νόμο (και στα δύο Καθεστάτα), η χρηματοδότηση θα γίνει από ίδια κεφάλαια, τραπεζικό δανεισμό και φυσικά το leasing. Το μείγμα χρηματοδότησης παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 4.3. : Σενάριο Χρηματοδότησης 1**

Πηγή Κεφαλαίων	Ποσό Χρηματοδότησης	
	Πόσο (σε Ευρώ)	Ποσοστό Συμμετοχής
Ιδία Κεφάλαια	300.000	46,15%
Τραπεζικός Δανεισμός	300.000	46,15%
Επιχορηγήσεις (Πάγια)	0	0%
Leasing Μηχανημάτων	50.000	7,70%
<b>Σύνολο</b>	<b>650.000</b>	<b>100%</b>
Επιχορήγηση Λειτουργικών Δαπανών	0	0%
<b>Συνολική Επιχορήγηση</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

Όπως έχει προαναφερθεί, το δάνειο θα είναι δεκαετούς διάρκειας με επιτόκιο 5% και θα εξοφληθεί σε ετήσιες δόσεις. Η τελική επιβάρυνση τόκων για το δάνειο αυτό ορίζεται στα 81.835,97 Ευρώ.

**Πίνακας 4.4. : Διαμόρφωση Εξόφλησης Τραπεζικού Δανείου**

Έτος	Ανεξόφλητο Ποσό στην αρχή του έτους	Τόκος	Εξόφληση Κεφαλαίου	Δόση (Κεφάλαιο + Τόκος)	Ανεξόφλητο Ποσό στο Τέλος του Έτους
1	300.000	15000	23.183,64	38.183,64	261.816,36
2	261.816,36	13.090,82	25.092,82	38.183,64	236.723,54
3	236.723,54	11.836,18	26.347,46	38.183,64	210.376,08
4	210.376,08	10.518,8	27.664,84	38.183,64	182.711,24
5	182.711,24	9.135,56	29.048,08	38.183,64	153.663,16
6	153.663,16	7.683,16	30.500,48	38.183,64	123.162,68
7	123.162,68	6.158,14	32.025,50	38.183,64	91.137,18
8	91.137,18	4.556,86	33.626,78	38.183,64	57.510,40
9	57.510,40	2.875,52	35.308,12	38.183,64	22.202,28
10	22.202,28	1.110,12	22.202,28	23.312,40	0

Εν συνεχεία, πρέπει να υπολογίσουμε και το κόστος του Leasing των επαγγελματικών μηχανημάτων της εταιρίας αξίας 50.000 ευρώ. Η μίσθωση είναι πενταετής με ετήσιο επιτόκιο 5% και ετήσια δόση πληρωμής. Η τελική δαπάνη για τόκους φτάνει τα 6.613,70 Ευρώ.

**Πίνακας 4.5. : Διαμόρφωση εξόφλησης Μίσθωσης**

Έτος	Ανεξόφλητο Ποσό στην αρχή του έτους	Τόκος	Εξόφληση Κεφαλαίου	Δόση (Κεφάλαιο + Τόκος)	Ανεξόφλητο Ποσό στο Τέλος του Έτους
1	50.000	2.500	8.822,72	11.322,72	41.177,28
2	41.177,28	2.058,86	9.263,86	11.322,72	31.913,42
3	31.913,42	1.595,67	9.727,05	11.322,72	22.186,37
4	22.186,37	1.109,32	10.213,4	11.322,72	11.972,97
5	11.972,97	598,65	11.972,97	12.571,62	0

Από τους παραπάνω πίνακες γίνεται αντιληπτό ότι η εταιρία θα επιβαρυνθεί συνολικά 49.506,36 ευρώ ετησίως (38.183,64 + 11.322,72) για τα πρώτα 4 χρόνια λειτουργίας της,

50.756,26 ευρώ (38.183,64 + 12.572,62) για τον πέμπτο χρόνο λειτουργίας, ενώ από τον έκτο χρόνο και μετά επιβαρύνεται μόνο την ετήσια εξόφληση του τραπεζικού δανείου.

#### **4.2.2. Χρηματοδότηση με Ιδία Κεφάλαια, Τραπεζικό Δανεισμό και Υπαγωγή στο Γενικό Καθεστώς του Αναπτυξιακού Νόμου**

Βάσει του συγκεκριμένου σεναρίου, η νεοσύστατη επιχείρηση μας μπορεί να λάβει συγκεκριμένα ποσά επιχορήγησης. Πιο συγκεκριμένα, μέσω του Γενικού Καθεστώτος του Αναπτυξιακού Νόμου μπορεί η επιχείρηση να λάβει επιχορήγηση για το σύνολο των επενδυτικών δαπανών αλλά μόνο για τα πάγια περιουσιακά στοιχεία. Για την υπαγωγή στον Αναπτυξιακό Νόμο, η εταιρία πρέπει να πληροί συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Παρακάτω θα εξετάσουμε τις προϋποθέσεις που ορίζονται από τον Αναπτυξιακό Νόμο, θα δούμε ποιες από αυτές τις προϋποθέσεις καλύπτει η επιχείρηση μας και θα υπολογίσουμε το τελικό ποσό επιχορήγησης. Οι προϋποθέσεις είναι οι εξής:

- Προθεσμία υποβολής: Οι αιτήσεις πρέπει να γίνουν μέχρι τις 28 Ιουνίου. Εμείς θα κάνουμε ηλεκτρονικά την αίτηση μέχρι την συγκεκριμένη ημερομηνία.
- Υπαγόμενες Επιχειρήσεις: Η επιχείρηση μας θεωρείται υπό σύσταση και για τον λόγο αυτό μπορεί να υπαχθεί στον Αναπτυξιακό Νόμο.
- Ελάχιστο ύψος Επένδυσης: Η επιχείρηση μας θα απασχολεί 11 εργαζομένους κατά την έναρξη λειτουργίας της οπότε θεωρείται μικρή επιχείρηση. Το ελάχιστο ύψος της επένδυσης ορίζεται στα 300.000 ευρώ. Η δική μας επένδυση φτάνει τα 600.000 ευρώ (δεν μπορεί να συμπεριληφθεί η δαπάνη για προβολή) οπότε η επιχείρηση μας καλύπτει το κριτήριο αυτό.
- Τεκμηρίωση τρόπου χρηματοδότησης 25%: Σύμφωνα με τον Αναπτυξιακό νόμο, η επιχείρηση πρέπει να καλύψει με ίδια κεφάλαια τουλάχιστον το 25% της επένδυσης. Όσον αφορά την επιχείρηση μας, τα ίδια κεφάλαια φτάνουν τα 300.000 ευρώ, που είναι το 50% από τις επιλέξιμες δαπάνες.

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται αποσαφήνιση των επιμέρους επενδύσεων που μπορούν να επιδοτηθούν μέσω του Αναπτυξιακού Νόμου. Πρέπει να αναφέρουμε ότι η επιχείρηση μας θα βρίσκεται εντός του Νομού Αττικής ο οποίος ανήκει στην Α ζώνη ενίσχυσης σύμφωνα με τον Αναπτυξιακό Νόμο. Το μέγιστο ποσοστό ενίσχυσης για της περιοχές της Α ζώνης είναι 25% για μικρές επιχειρήσεις.

**Πίνακας 4.6. : Υπολογισμός Ενίσχυσης μέσω του Γενικού Καθεστώτος**

Δαπάνες	Επιλογή	Εκροή	Μέγιστο Ποσοστό Ενίσχυσης	Ποσοστό από το έργο	2016	2017	2018	2019
Κατασκευή Κτηρίων	NAI	300.000	40%	50%				
Αγορά Εξοπλισμού	NAI	200.000	-	33,33%				
Δαπάνες Υπηρεσιών	NAI	50.000	50%	8,33%				
Δαπάνες Προβολής	OXI	50.000	-	-				
Χρηματοδοτική μίσθωση εξοπλισμού	NAI	50.000		8,33%				
<b>Συνολική Επένδυση</b>		650.000						
<b>Σύνολο Επιλέξιμων Δαπανών</b>		600.000						
<b>Ποσοστό Ενίσχυσης</b>		25%						
<b>Δικαιούμενη Ενίσχυση (Ευρώ)</b>		137.500						
<b>Εκταμίευση Ενίσχυσης</b>					68.750 (50 %)	55.000 (40 %)	-	13.750 (10 %)

Σύμφωνα με αυτό το σενάριο, η τελική χρηματοδότηση που θα πάρουμε μέσω της υπαγωγής της εταιρίας στον Αναπτυξιακό Νόμο φτάνει τα 137.500 ευρώ. Για τον λόγο αυτό το μείγμα χρηματοδότησης θα αναπροσαρμοστεί σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 4.7. : Σενάριο Χρηματοδότησης 2**

Πηγή Κεφαλαίων	Ποσό Χρηματοδότησης	
	Πόσο (σε Ευρώ)	Ποσοστό Συμμετοχής
Ιδία Κεφάλαια	300.000	46,15%
Τραπεζικός Δανεισμός	162.500	25%
Επιχορηγήσεις (Πάγια)	137.500	21,15%
Leasing Μηχανημάτων	50.000	7,70%
<b>Σύνολο</b>	<b>650.000</b>	<b>100%</b>
Επιχορήγηση Λειτουργικών Δαπανών	0	0%
<b>Συνολική Επιχορήγηση</b>	<b>162.500</b>	<b>21,15%</b>

#### **4.2.3. Χρηματοδότηση με Ιδία Κεφάλαια, Τραπεζικό Δανεισμό και Υπαγωγή στο Ειδικό Καθεστώς Επιχειρηματικότητας των Νέων**

Βάσει του συγκεκριμένου σεναρίου, η επιχείρηση μας μπορεί να λάβει χρηματοδότηση μόνο από την ένταξη της στο ειδικό Καθεστώς επιχειρηματικότητας των Νέων του Αναπτυξιακού Νόμου. Σύμφωνα με αυτό το καθεστώς, η επιχείρηση μας μπορεί να λάβει επιχορήγηση για τις λειτουργικές δαπάνες που θα θεωρηθούν επιλέξιμες βάσει των διατάξεων του Αναπτυξιακού Νόμου. Οι προϋποθέσεις που πρέπει να τηρεί η επιχείρηση μας είναι οι εξής:

- Ηλικία Ενδιαφερομένων: Σύμφωνα με τον Αναπτυξιακό Νόμο, η ηλικία των συνεργατών δεν πρέπει να ξεπερνά τα 40 έτη. Επειδή η ηλικία των επιχειρηματιών είναι XX έτη, πληρούμε την προϋπόθεση αυτή.
- Υπαγόμενες Επιχειρήσεις: Η επιχείρηση μας θεωρείται υπό σύσταση και για τον λόγο αυτό μπορεί να υπαχθεί στον Αναπτυξιακό Νόμο.



- Μέγεθος Επιχείρησης: Στο Ειδικό Καθεστώς υπάγονται οι μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Η εταιρία μας θα απασχολεί 11 εργαζομένους και για τον λόγο αυτό θεωρείται μικρή επιχείρηση.
- Νομική Μορφή: Στο Ειδικό Καθεστώς υπάγονται επιχειρήσεις στις οποίες τα φυσικά πρόσωπα 18 έως 40 ετών πρέπει να συμμετέχουν με ποσοστό 51% και άνω και να μην συμμετείχαν σε επιχειρήσεις που έκλεισαν το προηγούμενο 12μηνο. Εμείς ως υποψήφιοι επιχειρηματίες δεν είχαμε ποτέ συμμετοχή σε προηγούμενη επιχείρηση οπότε καλύπτουμε την συγκεκριμένη προϋπόθεση.
- Ελάχιστο Ποσό Επένδυσης: Για μικρές επιχειρήσεις, το ελάχιστο ποσό επένδυσης έχει οριστεί στα 150.000 ευρώ. Οι επιλέξιμες δαπάνες για την επιχείρηση μας φτάνουν τα 550.000 ευρώ (δεν υπολογίζονται δαπάνες προβολής 50.000 ευρώ και η χρηματοοικονομική μίσθωση μηχανημάτων 50.000 ευρώ).
- Τεκμηρίωση τρόπου χρηματοδότησης 25%: Σύμφωνα με το Ειδικό Καθεστώς, η επιχείρηση πρέπει να καλύψει με ίδια κεφάλαια ή τραπεζικό δανεισμό τουλάχιστον το 25% των παγίων της επένδυσης. Όσον αφορά την επιχείρηση μας, τα ίδια κεφάλαια φτάνουν τα 300.000 ευρώ, που είναι το 54,54% από τις επιλέξιμες δαπάνες. Τα υπόλοιπα 300.000 ευρώ θα αντληθούν μέσω τραπεζικού δανείου 10ετούς διάρκειας.

Καθώς φαίνεται, η επιχείρηση μας καλύπτει τις συγκεκριμένες προϋποθέσεις για να υπαχθεί στο Ειδικό Καθεστώς του Αναπτυξιακού Νόμου. Από τις συνολικές δαπάνες όμως, η επιχείρηση μας θα χρηματοδοτηθεί για συγκεκριμένες για τα πρώτα 5 έτη λειτουργίας της. Το ύψος της επιχορήγησης φτάνει το 35% των επιλεγόμενων δαπανών για τα πρώτα 3 έτη και το 25% των δαπανών αυτών για τα επόμενα 2 έτη. Παρακάτω γίνεται μία συνοπτική παρουσίαση των επιμέρους χρηματοδοτήσεων:

- Αμοιβές Συμβούλων ύψους 15.000 ευρώ (χωρίς ΦΠΑ).
- Τόκοι Τραπεζικού δανείου ύψους 300.000 ευρώ 10ετους διάρκειας με επιτόκιο 5%.
- Λειτουργικές Δαπάνες ύψους 50.000 ευρώ ετησίως.
- Μισθοδοσία 11 εργαζομένων για τα επόμενα 5 έτη.
- Χρηματοδοτική μίσθωση μηχανημάτων μέσω της Eurobank Leasing.

Στον πίνακα που ακολουθεί γίνεται αναλυτική αναφορά στα ποσά που θα εκταμιευτούν ανά έτος.

**Πίνακας 4.8. : Εκταμιεύσεις ενίσχυσης ανά έτος λειτουργίας**

<b>Δαπάνη</b>	<b>Λεπτομέρειες</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Σύμβουλοι Επιχειρήσεων	Σύνολο 15.000 ευρώ εκ των οποίων 2.000 ευρώ προκαταβολή και 13.000 ευρώ το υπόλοιπο.	2.000	13.000			
Τόκοι Δανείου	5% επιτόκιο για δάνειο ύψους 300.000 10ετούς διάρκειας	15.000	13.090,82	11.836,18	10.518,8	9.135,56
Λειτουργικές Δαπάνες	Ετήσιες σταθερές δαπάνες 50.000 ευρώ ετησίως	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Μισθοδοσία	900 ευρώ/μήνα μεικτά για κάθε υπάλληλο χωρίς ετήσια προσαύξηση	59.400	118.800	118.800	118.800	118.800

Leasing Μηχανημάτων	5ετής μίσθωση μηχανημάτων με επιτόκιο 5%	11.322,72	11.322,72	11.322,72	11.322,72	11.322,72
<b>Ετήσιο Σύνολο</b>		137.722,72	206.213,54	191.958,90	190.641,52	189.258,28
<b>Ποσοστό Ενίσχυσης</b>		35%	35%	35%	25%	25%
<b>Ενίσχυση (σε Ευρώ)</b>		48.202,95	72.174,74	67.185,61	47.660,38	47.314,57
<b>Συνολική Ενίσχυση (πρέπει να είναι μικρότερη από την συνολική επένδυση)</b>		282.538,26 < 550.000				

Πρέπει να διευκρινίσουμε ότι τον πρώτο χρόνο λειτουργίας η μισθοδοσία είναι τόσο χαμηλή διότι η εταιρία θα ξεκινήσει να λειτουργεί τον Ιούλιο του 2016 οπότε θα καταβληθούν 6 μισθοί για το έτος αυτό.

Σύμφωνα με τα παραπάνω αποτελέσματα, το μείγμα χρηματοδότησης θα έχει την εξής μορφή.

**Πίνακας 4.9. : Σενάριο Χρηματοδότησης 3**

Πηγή Κεφαλαίων	Ποσό Χρηματοδότησης	
	Πόσο (σε Ευρώ)	Ποσοστό Συμμετοχής
Ιδία Κεφάλαια	300.000	46,15%
Τραπεζικός Δανεισμός	300.000	46,15%
Επιχορηγήσεις (Πάγια)	0	0
Leasing Μηχανημάτων	50.000	7,70%
<b>Σύνολο</b>	<b>650.000</b>	<b>100%</b>
Επιχορήγηση Λειτουργικών Δαπανών	282.538,26	0%
<b>Συνολική Επιχορήγηση</b>	<b>282.538,26</b>	<b>43,46%</b>

#### 4.2.4. Χρηματοδότηση με Ιδία Κεφάλαια και Ταυτόχρονη Επιχορήγηση στο Γενικό Καθεστώς και Ειδικό Καθεστώς Επιχειρηματικότητας των Νέων

Βάσει αυτού του μείγματος χρηματοδότησης, η επιχείρησή μας θα λάβει επιχορήγηση τόσο για τα πάγια (από το Γενικό Καθεστώς του Αναπτυξιακού Νόμου) όσο και για τις λειτουργικές δαπάνες (μέσω του Ειδικού Καθεστώτος του Αναπτυξιακού Νόμου). Αφού θα λάβουμε επιχορήγηση από αυτά τα δύο Καθεστώτα, θα προβούμε σε σύναψη δανείου ύψους 162.500 ευρώ 10ετους διάρκειας με επιτόκιο 5% και η χρηματοοικονομική μίσθωση θα καλυφθεί από το Γενικό Καθεστώς. Οι εκταμιεύσεις των ενισχύσεων από το Γενικό Καθεστώς παραμένουν οι ίδιες με το δεύτερο σενάριο οπότε θα πρέπει να αναλύσουμε την χρηματοδότηση του Ειδικού Καθεστώτος. Η ανάλυση αυτή παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 4.10. : Εκταμιεύσεις ενίσχυσης ανά έτος λειτουργίας**

Δαπάνη	Λεπτομέρειες	2016	2017	2018	2019	2020
Σύμβουλοι Επιχειρήσεων	Σύνολο 15.000 ευρώ εκ των οποίων 2.000 ευρώ προκαταβολή και 13.000 ευρώ το υπόλοιπο.	2.000	13.000			
Τόκοι Δανείου	5% επιτόκιο για δάνειο ύψους 162.500 ευρώ 10ετούς διάρκειας	7.000	3.500	3.420	3.220	2.990
Λειτουργικές Δαπάνες	Ετήσιες σταθερές δαπάνες 50.000 ευρώ ετησίως	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000

Μισθοδοσία	900 ευρώ/μήνα μεικτά για κάθε υπάλληλο χωρίς ετήσια προσαύξηση	59.400	118.800	118.800	118.800	118.800
Leasing Μηχανημάτων	Περιλαμβάνεται στην ενίσχυση από το Γενικό Καθεστώς	0	0	0	0	0
<b>Ετήσιο Σύνολο</b>		118.400	185.300	172.220	172.020	171.790
<b>Ποσοστό Ενίσχυσης</b>		35%	35%	35%	25%	25%
<b>Ενίσχυση (σε Ευρώ)</b>		41.440	64.855	60.277	43.005	42.947,50
<b>Συνολική Ενίσχυση (πρέπει να είναι μικρότερη από την συνολική επένδυση)</b>		252.524,50 < 550.000				

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, το μείγμα χρηματοδότησης θα έχει την μορφή που παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Σύμφωνα με τον πίνακα αυτό η συνολική επιχορήγηση θα φτάνει ένα μεγάλο ποσοστό της επένδυσης (60%) που έχει σχεδιαστεί. Για τον λόγο αυτό ευελπιστούμε να λάβουμε χρηματοδότηση και από τα δύο Καθεστώτα. Αν συγκρίνουμε και τα τέσσερα σενάρια που αναλύσαμε παραπάνω, θα δούμε ότι το όφελος από το τελευταίο είναι σαφώς μεγαλύτερο.

**Πίνακας 4.11. : Σενάριο Χρηματοδότησης 4**

Πηγή Κεφαλαίων	Ποσό Χρηματοδότησης	
	Πόσο (σε Ευρώ)	Ποσοστό Συμμετοχής
Ιδία Κεφάλαια	300.000	46,15%
Τραπεζικός Δανεισμός	162.500	25%
Επιχορηγήσεις (Πάγια)	137.500	21,15%
Leasing Μηχανημάτων	50.000	7,70%
<b>Σύνολο</b>	650.000	100%
Επιχορήγηση Λειτουργικών Δαπανών	252.524,50	38,84%
<b>Συνολική Επιχορήγηση</b>	390.024,50	60%

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο θα προσδιοριστεί ο προϋπολογισμός πωλήσεων και αποτελεσμάτων χρήσης αρχής γεννωμένης από τον μήνα έναρξης λειτουργίας της εταιρίας, μέχρι και τέσσερα έτη μετά την έναρξη λειτουργίας της εταιρίας. Ειδικότερα, αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο ότι οι εργασίες θα ολοκληρωθούν και η εταιρία θα ξεκινήσει να δραστηριοποιείται από τον Απρίλιο του 2016. Άρα, οι προβλέψεις πωλήσεων θα αφορούν το 2016 (από τον Απρίλιο και έπειτα) και την περίοδο 2017 – 2020.

Το κεφάλαιο αυτό διαχωρίζεται σε τρία διακριτά μέρη. Στο πρώτο μέρος, θα παρουσιαστεί η πρόβλεψη των πωλήσεων για την αναφερθείσα περίοδο. Στο δεύτερο μέρος, θα αναλυθεί η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεων για την περίοδο αυτή. Στο τρίτο μέρος, θα αναλυθούν οι μέθοδοι που θα εφαρμοστούν για τον έλεγχο των προβλέψεων και τυχόν αποκλίσεων.

#### 5.1. Προϋπολογισμός πωλήσεων

Δεχόμενοι την υπόθεση ότι κατά την περίοδο που μελετάμε η εταιρία δεν θα επηρεαστεί από κάποιο απρόβλεπτο συμβάν του εξωτερικού της περιβάλλοντος, και λαμβάνοντας υπόψη ότι η εταιρία θα ξεκινήσει να λειτουργεί τον Απρίλιο του 2016, οι προβλέψεις για τις μηνιαίες πωλήσεις του έτους αυτού παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 5.1.: Προβλέψεις μηνιαίων πωλήσεων (2016)**

ΜΗΝΑΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (€)
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	0
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	0
ΜΑΡΤΙΟΣ	0
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	10.000
ΜΑΪΟΣ	13.000
ΙΟΥΝΙΟΣ	16.000

ΙΟΥΛΙΟΣ	20.000
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	25.000
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	32.000
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	40.000
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	49.000
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	59.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>264.000</b>

Με βάση τον παραπάνω πίνακα, γίνεται αντιληπτό ότι προβλέπεται ότι οι πωλήσεις της εταιρίας αυξάνονται ραγδαία από μήνα σε μήνα. Αυτό θα οφείλεται στην έντονη προώθηση της εταιρίας με την χρήση συγκεκριμένων μέσων. Οι προωθητικές αυτές ενέργειες θα κάνουν γνωστή την εταιρία στην Αθήνα εξαιρετικά γρήγορα οπότε θεωρούμε ότι οι παραγγελίες για αγαθά τόσο από εταιρικούς πελάτες όσο και απλούς καταναλωτές θα αυξάνονται με εκθετικό ρυθμό. Επιπλέον, οι πωλήσεις της εταιρίας δεν παρουσιάζουν καμία εποχικότητα. Η εποχικότητα των πωλήσεων παρουσιάζεται όταν οι πωλήσεις αυξάνονται ραγδαία για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ενώ παρουσιάζουν μεγάλη πτώση για άλλη περίοδο του έτους. Στην περίπτωση της εταιρίας μας, το επίπεδο των πωλήσεων εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα του μείγματος μάρκετινγκ.

Από το δεύτερο έτος λειτουργίας της εταιρίας και έπειτα, οι πωλήσεις θα συνεχίσουν να αυξάνονται αλλά όχι με τον ίδιο ρυθμό. Κατά μέσο όρο, υπολογίζουμε ότι οι μηνιαίες πωλήσεις θα φτάσουν τις 40.000 με 45.000 ευρώ. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα η εταιρία να παρουσιάζει κύκλο εργασιών της τάξης των 480.000 ευρώ ετησίως. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών θα παρουσιάζει ετήσια αύξηση 10% μέχρι και το 2020.

## 5.2. Αναλυτική κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως 2016 – 2020

Με βάση τα παραπάνω, ο κύκλος εργασιών για το έτος 2016 (Απρίλιος – Δεκέμβριος) προβλέπεται να φτάσει τα 264.000 ευρώ. Για το δεύτερο έτος (2017) στο οποίο η εταιρία θα λειτουργεί όλο το 12μηνο, ο κύκλος εργασιών θα φτάσει τα 480.000 ευρώ. Για τα έτη 2018, 2019 και 2020, ο κύκλος εργασιών θα αυξάνεται με ρυθμό 10% ετησίως. Αναφορικά με τις δαπάνες προβολής και διαφήμισης, αυτές θα είναι σαφώς περισσότερες για το πρώτο έτος λειτουργίας σε σχέση με τα επόμενα έτη. Τα προϋπολογιζόμενα αποτελέσματα χρήσης για τα

έτη 2016 – 2020, αναλύονται στον παρακάτω πίνακα (Καραγιώργος & Παπαδόπουλος, 2003).

**Πίνακας 5.2.: Προϋπολογιστική Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως (2016 – 2020)**

	2016	2017	2018	2019	2020
Πωλήσεις	264.000	480.000	528.000	580.800	638.880
Μείον: Κόστος Πωληθέντων	(220.000)	(400.000)	(440.000)	(484.000)	(532.400)
<b>Μεικτά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης</b>	<b>44.000</b>	<b>80.000</b>	<b>88.000</b>	<b>96.000</b>	<b>106.480</b>
Πλέον: Λοιπά Έσοδα Εκμετάλλευσης (Επιχορηγήσεις)	110.190	119.855	60.277	56.755	42.947,50
Μείον: Έξοδα Διοίκησης	(7.000)	(9.000)	(11.000)	(13.000)	(15.000)
Μείον: Έξοδα Προβολής & Προώθησης	(20.000)	(7.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)
<b>Μερικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης</b>	<b>127.190</b>	<b>183.855</b>	<b>132.277</b>	<b>134.755</b>	<b>129.427,5</b>
Πλέον: Πιστωτικοί Τόκοι	600	800	1000	800	700
Μείον: Χρεωστικοί Τόκοι	0	0	0	0	0
<b>Ολικά Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης</b>	<b>127.790</b>	<b>184.655</b>	<b>133.277</b>	<b>135.555</b>	<b>130.127,5</b>
Μείον: Έκτακτα και Ανόργανα Έξοδα	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)	(3.000)
Μείον: Αποσβέσεις Παγίων μη Ενσωματωμένες στο Λειτουργικό Κόστος	(4.700)	(6.747)	(8.920)	(9.840)	(10.800)
<b>Κέρδη Προ Φόρων</b>	<b>120.090</b>	<b>174.908</b>	<b>121.357</b>	<b>122.715</b>	<b>116.327,5</b>



Μείον: Φόρος	(12.009)	(17.490)	(12.135)	(12.271)	(11.632)
Εισοδήματος					
<b>Καθαρά Κέρδη Μετά Φόρων</b>	<b>108.081</b>	<b>157.418</b>	<b>109.222</b>	<b>110.444</b>	<b>104.695,5</b>

Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι ο Νόμος 3908/2011, υποχρεώνει την κάθε εταιρία που λαμβάνει επιχορήγηση, να διατηρεί τα εκταμιευμένα ποσά της επιχορήγησης σε ειδικό λογαριασμό αφορολόγητου αποθεματικού, και να μην τα διανείμει ως κέρδη. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο μετά το πέρας της πενταετίας και λήξει το πρόγραμμα από το οποίο η εταιρία λαμβάνει την επιχορήγηση.

Επιπλέον, οι δύο επιχειρηματίες που συμμετέχουν στο εγχείρημα, έχουν αποφασίσει να μην διανείμουν κέρδη για το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρίας, ώστε η εταιρία να μην χάσει την απαραίτητη ρευστότητα η οποία θα χρειαστεί σε περίπτωση απρόβλεπτων καταστάσεων στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας. Για παράδειγμα, μπορεί μία δόση του προγράμματος να καθυστερήσει και να πρέπει να γίνουν συγκεκριμένες πληρωμές. Οι πληρωμές αυτές θα γίνουν από τα μη διανεμημένα κέρδη της εταιρίας για το 2016. Για τα επόμενα τέσσερα έτη όμως, θα υπάρχει διανομή κερδών η οποία θα είναι κλιμακωτή για τα έτη αυτά. Πιο συγκεκριμένα, το 2017 θα διανεμηθούν το 50% των κερδών και το 2018 θα διανεμηθεί το 60% των κερδών. Για το 2019 και 2020, θα διανεμηθούν το 70% και 80% των κερδών αντίστοιχα. Από το 2021 και έπειτα, έχει αποφασιστεί να διανέμεται το 100% των κερδών, εκτός αν υπάρχει κάποιο απρόοπτο γεγονός, οπότε και υπάρχει ενδεχόμενο να μην διανεμηθούν καθόλου κέρδη.

### 5.3. Έλεγχος των προβλέψεων

Το επιχειρηματικό σχέδιο δεν εμπεριέχει μόνο τον προγραμματισμό των εσόδων, εξόδων και όλα όσα αναφέραμε παραπάνω, αλλά και ελέγχους αποτίμησης της πορείας της εταιρίας και ελέγχους των προβλέψεων που αποτυπώθηκαν παραπάνω. Οι έλεγχοι αυτοί βασίζονται σε συγκεκριμένες μεθόδους, οι οποίοι και θα παρουσιαστούν στο τμήμα αυτό του κεφαλαίου.

#### 5.3.1. Έλεγχος Ταμειακών Ροών

Η προτεινόμενο από την βιβλιογραφία μέθοδος για τον έλεγχο των ταμειακών ροών, και η πλέον διαδεδομένη για τις περιπτώσεις επιχειρηματικών σχεδίων, είναι η μέθοδος των αποκλίσεων. Η διαδικασία αυτή λαμβάνει συνήθως χώρα στο τέλος κάθε τριμήνου, ενώ η διαδικασία προϋποθέτει την ανάλυση των παρακάτω αποκλίσεων (Καραγιώργος & Παπαδόπουλος, 2003):

- Απόκλιση επενδυτικής δαπάνης: Ο έλεγχος αυτός θα ολοκληρωθεί τον Ιούλιο του 2016 και πιο συγκεκριμένα μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης,
- Απόκλιση κόστους παραγωγής: Η εταιρία μας δεν παράγει η ίδια προϊόντα (τα προμηθεύεται από άλλες συνεργαζόμενες εταιρίες) αλλά παράγει την υπηρεσία διάθεσης των προϊόντων προς καταναλωτές και εταιρικούς πελάτες,
- Απόκλιση κύκλου εργασιών: Οι προβλέψεις για τον ετήσιο κύκλο εργασιών για την περίοδο που αναφέρεται το επιχειρησιακό σχέδιο έχουν ήδη αναφερθεί και για τον λόγο αυτό πρέπει να γίνεται συχνά έλεγχος κατά πόσο υπάρχουν αποκλίσεις από τις προβλέψεις που έγιναν,
- Απόκλιση καθαρών αποτελεσμάτων,
- Απόκλιση λειτουργικών δαπανών: Λόγω του ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των λειτουργικών δαπανών αντιστοιχεί στο κόστος απασχόλησης προσωπικού, τα σταθερά έξοδα και οι συναλλαγές με τους προμηθευτές, θα δοθεί μεγάλη έμφαση στον έλεγχο των δαπανών αυτών.

### 5.3.2. Πλάνο διαφυγής

Για να μπορέσει η εταιρία να αντιδράσει σε περίπτωση που παρουσιαστούν αποκλίσεις, πρέπει να σχεδιαστεί ένα ολοκληρωμένο πλάνο διαφυγής δυσμενών περιστάσεων. Η διάρκεια του πλάνου αυτού έχει οριστεί να είναι τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας της εταιρίας, όσα ακριβώς είναι και τα έτη που διαρκεί το επιχειρηματικό σχέδιο και το πλάνο χρηματοδότησης από τα προγράμματα ενίσχυσης. Η εταιρία μας θα ξεκινήσει να δραστηριοποιείται σε μία περίοδο εξαιρετικά δύσκολη για την χώρα, και οι οικονομικές και πολιτικές αναταράξεις είναι πιθανό να συμβούν και να επηρεάσουν όλο τον ιδιωτικό κλάδο.

Για να είναι η εταιρία προετοιμασμένη για ενδεχόμενη χειροτέρευση του οικονομικού και πολιτικού κλίματος, η οποία είναι εξαιρετικά πιθανό να επηρεάσει την δραστηριότητα της εταιρίας μέσω μείωσης των πωλήσεων, εξετάζεται ο περιορισμός των λειτουργικών δαπανών

της εταιρίας, αλλά και η μείωση του περιθωρίου κέρδους ώστε η εταιρία να προσφέρει τα προϊόντα της σε ακόμα πιο προσιτές τιμές και να γίνει πιο ανταγωνιστική και να αντέξει στην επιδείνωση του κλίματος. Ο βαθμός κατά τον οποίο θα γίνουν όλα τα παραπάνω δεν μπορεί να προσδιοριστεί άμεσα μιας και δεν γνωρίζουμε κατά πόσο και αν θα επιδεινωθεί η κατάσταση στην ελληνική αγορά.

Ως κομμάτι του πλάνου διαφυγής, πρέπει να προσθέσουμε και το ενδεχόμενο να χρησιμοποιηθούν οι εγκαταστάσεις προς μίσθωση σε άλλες εταιρίες, σε περίπτωση που μειωθούν οι πωλήσεις και μειωθούν και οι παραλαβές. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρία θα έχει μία πηγή εσόδων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κάλυψη των λειτουργικών δαπανών των χώρων αποθήκευσης.

Επίσης, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι η επένδυση που θα πραγματοποιηθεί στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στις κρατικές επιχορηγήσεις αν και έχει γίνει μελέτη για την περίπτωση που η εταιρία μας δεν γίνει αποδεκτή για χρηματοδότηση από τους πόρους αυτούς. Στην τελευταία περίπτωση, η επένδυση και το συνολικό εγχείρημά μας θα βασιστεί σε μεγάλο βαθμό στην δανειοδότηση μέσω τραπεζής, αν και είναι γνωστό ότι ο τραπεζικός κλάδος είναι περισσότερο διστακτικός στην έγκριση δανείων. Όμως, θεωρούμε ότι το εγχείρημα μας χαρακτηρίζεται από ρεαλισμό και η τραπεζική χρηματοδότηση είναι δεδομένη.

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Τα αποτελέσματα του επιχειρηματικού σχεδίου που προσδιορίστηκε στην εργασία αυτή, δείχνουν ότι το εγχείρημα που περιγράφεται είναι εξαιρετικά ρεαλιστικό και υλοποιήσιμο. Πιο συγκεκριμένα, χαρακτηρίζεται από πρωτοτυπία ενώ εκμεταλλεύεται την ευκολία πρόσβασης των Ελλήνων στο διαδίκτυο. Επιπροσθέτως, η αλλαγή που παρατηρείται από τους Έλληνες καταναλωτές στην έρευνα αγοράς πριν αγοράσουν ένα προϊόν, μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την εταιρία μας. Η τελευταία προσφέρει προϊόντα υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές, οι οποίες θα προσελκύσουν μεγάλο όγκο καταναλωτών και εταιρικών πελατών.

Το επιχειρηματικό σχέδιο του ηλεκτρονικού καταστήματος που θα προσφέρει υψηλής ποιότητας προϊόντα δεν είναι κάτι τελείως καινούργιο στην ελληνική αλλά και διεθνή αγορά. Όμως, στον κλάδο αυτό δραστηριοποιούνται λίγες σε αριθμό επιχειρήσεις ενώ έχει και την απαραίτητη δυναμική ώστε κάθε εταιρία που εισέρχεται στον κλάδο να έχει την δυνατότητα να παρουσιάσει κερδοφορία.

Ο μέσος καταναλωτής που προτιμάει υψηλής ποιότητας προϊόντα στο παρελθόν δεν θα αγοράζε τα προϊόντα αυτά από κάποιο ηλεκτρονικό κατάστημα. Η οικονομική κρίση όμως έχει αλλάξει την καταναλωτική συμπεριφορά και οι Έλληνες πλέον αναζητούν την καλύτερη τιμή για ένα προϊόν, ενώ παρουσιάζουν και μία ιδιαίτερη ευκολία στο να αγοράζουν προϊόντα μέσω διαδικτύου.

Στην παρούσα εργασία, αναλύθηκε το επιχειρηματικό σχέδιο του ηλεκτρονικού καταστήματος, ένα σχέδιο το οποίο εκμεταλλεύεται τους αναπτυξιακούς νόμους και τις επιδοτήσεις που μπορεί να λάβει η εταιρία. Οι επιδοτήσεις αυτές μπορούν να διευκολύνουν την υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου αλλά και να κάνουν την εταιρία περισσότερο ανταγωνιστική στο ξεκίνημά της. Στην συνέχεια, έγιναν και οι απαραίτητες προβλέψεις πωλήσεων, εσόδων και εξόδων, σε απόλυτα ρεαλιστικά πλαίσια, οι οποίες είναι χρήσιμες τόσο για να αποδειχθεί ο ρεαλισμός και η βιωσιμότητα του επιχειρηματικού σχεδίου, όσο και για τον σχεδιασμό των μελλοντικών στρατηγικών κινήσεων της εταιρίας.

Επιπλέον, η εταιρία δεν θα μείνει στάσιμη, μίας και έχει μελετηθεί και η επέκταση των δραστηριοτήτων σε άλλες περιοχές της χώρας εκτός από την Αθήνα. Γνωρίζουμε ήδη ότι αν η εταιρία παραμείνει στάσιμη για μεγάλο χρονικό διάστημα, τότε θα χάσει οποιοδήποτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το μερίδιο αγοράς που θα καταλαμβάνει θα μειωθεί. Η επέκταση των δραστηριοτήτων ενέχει ένα συγκεκριμένο κίνδυνο βεβαίως, μιας και η επέκταση των δραστηριοτήτων σημαίνει και αύξηση του κόστους λειτουργίας.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 1. Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία είχε σκοπό να αναλύσει και να παρουσιάσει το επιχειρηματικό σχέδιο μίας ηλεκτρονικής εταιρίας εμπορίας ειδών *delicatessen*, η οποία θα δραστηριοποιηθεί αρχικά στην περιοχή της Αθήνας, ενώ θα απευθύνεται τόσο σε εταιρικούς πελάτες όσο και απλούς καταναλωτές. Η νέα εταιρία θα εκμεταλλευτεί τις τάσεις ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα αλλά και τις προσφερόμενες επιδοτήσεις.

### 2. Συμπεράσματα Εργασίας

Το επιχειρηματικό σχέδιο που παρουσιάστηκε και αναλύθηκε στην παρούσα εργασία, αποδεικνύει ότι η σύσταση μίας εταιρίας που δραστηριοποιείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο δεν είναι καθόλου εύκολη διαδικασία αλλά είναι προσοδοφόρα. Το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένας εξαιρετικά δυναμικός κλάδος και για τον λόγο αυτό η κάθε εταιρία στο ξεκίνημά της πρέπει να προωθήσει δυναμικά τις δραστηριότητες της, με την χρήση πολλαπλών μέσων ώστε να διαφημιστεί με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Η εδραίωση της κάθε εταιρίας δεν είναι καθόλου εύκολη, μιας και ο ανταγωνισμός είναι δυναμικός και η είσοδος νέων ανταγωνιστών είναι εξαιρετικά εύκολη μιας και δεν υπάρχουν περιορισμοί. Ταυτόχρονα όμως, με τον κατάλληλο σχεδιασμό και τις σωστές προβλέψεις, αλλά και με την εκμετάλλευση των επιδοτήσεων, η κάθε ηλεκτρονική εταιρία μπορεί να κερδίσει σημαντικό μερίδιο αγοράς στο ξεκίνημά της.

Πρέπει να τονιστεί όμως ότι σημαντικό κομμάτι του σχεδιασμού είναι τόσο οι επιδοτήσεις όσο και ο τραπεζικός δανεισμός. Αν η εταιρία δεν έχει πρόσβαση ούτε στο ένα αλλά ούτε στο άλλο, η υλοποίηση του σχεδιασμού θα γίνει εξαιρετικά δύσκολη. Αυτό ισχύει για κάθε νέα επιχείρηση και για τον λόγο αυτό η έναρξη των εργασιών για την υλοποίηση της επένδυσης δεν θα πρέπει να γίνει σε περιόδους εξαιρετικά μεγάλης αβεβαιότητας. Στις περιόδους αυτές, ο τραπεζικός δανεισμός γίνεται εξαιρετικά δύσκολο, ενώ ενδεχομένως να παρουσιαστούν και καθυστερήσεις στην καταβολή των δόσεων της ενίσχυσης από τα επιδοτούμενα προγράμματα. Επιπλέον, ακόμα και αν η εταιρία ξεκινήσει να δραστηριοποιείται, κατά τις περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας παρατηρείται και μείωση

της καταναλωτικής κίνησης, με αποτέλεσμα οι πωλήσεις να είναι σαφώς λιγότερες σε σχέση με τις προβλεπόμενες.

Σε γενικές γραμμές, το κάθε επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι ρεαλιστικό αλλά δεν μπορεί να προβλέψει με ακρίβεια τις πωλήσεις σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας.

### **3. Περιορισμοί**

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε με την χρήση της θεωρίας πάνω στην σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου για νεοσύστατη εταιρία, ενώ χρησιμοποιήθηκαν και οι νομοθεσίες που αφορούν την επιδότηση νέων επιχειρηματικών σχεδίων.

Ένας από τους βασικούς περιορισμούς της εργασίας είναι ότι ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο χαρακτηρίζεται από ρεαλισμό και μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας, το οικονομικό κλίμα της Ελλάδας παραμένει ρευστό με αποτέλεσμα οι προβλέψεις που εμπεριέχονται στο επιχειρηματικό πλάνο να μην είναι τελικά σωστές. Επιπλέον, το ρευστό οικονομικό κλίμα μπορεί να επηρεάσει τις εκταμιεύσεις των δόσεων των οικονομικών ενισχύσεων, επηρεάζοντας έτσι την ρευστότητα της εταιρίας και τις πληρωμές εργαζομένων και συνεργατών. Όλα τα παραπάνω είναι εξαιρετικά δύσκολο να προβλεφθούν με ακρίβεια αλλά αποτελούν τους βασικούς περιορισμούς της έρευνας της εργασίας αυτής.

### **4. Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα**

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο χαρακτηρίζεται εκτός από ρεαλισμό και από πρωτοτυπία. Επιπλέον, η ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα είναι ένας κλάδος με εξαιρετικά υψηλές προοπτικές ανάπτυξης μιας και πολλές εταιρίες (υπάρχουσες και νέες) τείνουν να δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό με μεγάλη επιτυχία.

Τα δεδομένα και οι προοπτικές του συγκεκριμένου κλάδου αλλάζουν συνεχώς, όπως και το νομικό πλαίσιο για την επιδότηση νέων και υπαρχουσών επιχειρήσεων. Οι μελλοντικές έρευνες μπορούν να εστιάσουν στις νέες προοπτικές για την χρηματοδότηση των επιχειρηματικών αυτών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, οι τεχνικές και στρατηγικές προώθησης μπορούν να διαφοροποιηθούν ανάλογα με το αντικείμενο της εταιρίας αλλά και τις επιλογές προώθησης που πολλαπλασιάζονται με μεγάλο ρυθμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα κοινωνικά δίκτυα, τα οποία πριν μερικά χρόνια δεν χρησιμοποιούνταν καθόλου

για την διαφήμιση εταιριών, ενώ τα τελευταία χρόνια, αυτού του είδους η διαφήμιση έχει παρουσιάζει μεγάλη άνθηση.

## **5. Επίλογος**

Η παρούσα εργασία μπορεί να θεωρηθεί η αρχή για την σύσταση επιχειρηματικών σχεδίων για την ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα όχι μόνο ειδών *delicatessen* αλλά και για διαφορετικά είδη οικιακής και όχι μόνο χρήσης. Οι νέες επιχειρήσεις στον κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου παρουσιάζουν μεγάλη άνθηση τα τελευταία χρόνια. Ο έντονος ανταγωνισμός όμως από ομοειδείς επιχειρήσεις και η ρευστότητα του οικονομικού κλίματος στην Ελλάδα κάνουν πιο δύσκολη την πραγματοποίηση επενδύσεων στον κλάδο αυτό. Όμως, με τον σωστό σχεδιασμό και τις κατάλληλες προβλέψεις, η κάθε εταιρία μπορεί να επιτύχει ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία

Εργαστήριο Ηλεκτρονικού Εμπορίου Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ELTRUN) (2014), Έρευνα Ανάπτυξης Ηλεκτρονικού Εμπορίου, Διαθέσιμη στο: <http://www.eltrun.gr/meletes/annual-e-commerce-survey/>

Καραγιώργος, Θ., Παπαδόπουλος, Δ. (2003), Εισαγωγή στην Χρηματοοικονομική Λογιστική, Εκδόσεις Γερμανός, Θεσσαλονίκη.

Κεφής, Β., Παπαζαχαρίου, Π. (2009), «Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan», Αθήνα.

Λαζαρίδης Ι. Παπαδόπουλος Δ. (2005) «χρηματοοικονομική διοίκηση» τεύχος Δ, Θεσσαλονίκη.

Μηλιώτη, Ε.(2001), «Προγραμματισμός της Δράσης των Επιχειρήσεων», Αθήνα.

Μπαλάκος Α. Πρελορέντζος Γ.(2003), «Οδηγός Σύνταξης Επιχειρηματικού Σχεδίου», ΤΑΝΕΟ, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας/ ΟΠΑ.

Νιφόρος., Θ., 2012, Επιχειρησιακός Σχεδιασμός και τα 10 συχνότερα λάθη νέων και όχι μόνο Επιχειρηματιών, Χρηματοοικονομικός Αναλυτής Εταιρικής Ανάπτυξης και Σχεδιασμού, Equator Capital & Vision.

Νόμος 3908/2011

Νόμος 4242/2014

Νόμος 4146/2013

Παπαδάκης Β. (2007), « Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», τμ Α Θεωρία, εκδ. Μπένου, Αθήνα.



## Ξένη βιβλιογραφία

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R.( 2008) « Exploring Corporate Strategy», 8<sup>th</sup> edition. London: Prentich Hall

Finch B. (2002), Δημιούργησε το Business Plan , εκδ. Διάλογος, Αθήνα

The World Bank, 2011. World Development Indicators. *The World Bank, Washington, D.C.*

## Διαδικτυακοί τόποι

<http://serresbiz.com/312c/el/other/third/businessguide.pdf>

<http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-plan>

<http://dasta.auth.gr/cmsitem.aspx?sid=1&id=385> Οδηγίες Υπουργείου Ανάπτυξης.pdf

[http://www.kathimerini.gr/507546/article/oikonomia/epixeirhseis/sto-61-h-anapty3h-ths-  
agoras-hlektronikoy-emporioy-sthn-ellada](http://www.kathimerini.gr/507546/article/oikonomia/epixeirhseis/sto-61-h-anapty3h-ths-<br/>agoras-hlektronikoy-emporioy-sthn-ellada)

<http://www.tyrokomeio.gr/>

<http://greecefinefoods.gr/>

<http://www.cretanatura.net/el/products/honey/honey.html>

<http://yiam.gr/jams-marmalades/jams-with-no-added-sugar.html>

<http://www.igourmet.gr/delicatessen/xydia.html>

<http://www.gi-inos.gr/Category.aspx?CatID=11>

<http://gooddeals.gr/>

<http://www.booking.com/index.el.html?sid=72dd71a8b97443555004cdbf2f8fd9a;dcid=1>

<http://www.airfasttickets.gr/>