

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Μεταπτυχιακή Διατριβή



«Επιχειρηματικό Σχέδιο για ζαχαροπλαστείο»

Όνομα Επώνυμο

Χρίστος Πελεκάνος

Επιβλέπον καθηγητής

Γεωργόπουλος Αντώνιος

Δεκέμβριος 2022

Χρίστος Πελεκάνος

Δεκέμβριος 2022

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

«Επιχειρηματικό Σχέδιο για ζαχαροπλαστική»

Όνομα Επώνυμο

Χρίστος Πελεκάνος

Επιβλέπον καθηγητής

Γεωργόπουλος Αντώνιος

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη **Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα** από τη **Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου**

Δεκέμβριος 2022

Περίληψη

Σκοπός της έρευνας μας είναι η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μια εταιρεία ζαχαροπλαστικής, για τους ιδιοκτήτες ενός ζαχαροπλαστείου ώστε να τους βοηθήσουμε στην απόφαση τους για επέκταση στην αγορά της Λευκωσίας. Το κεντρικό ερώτημα που καλούμαστε να απαντήσουμε, είναι « *ποιο είναι το κατάλληλο επιχειρηματικό σχέδιο για την επέκταση μιας μικρής ζαχαροπλαστικής επιχείρησης στην τοπική αγορά της Λευκωσίας;*».

Η ανάπτυξη του εν λόγω σχεδίου θα γίνει σε συνεργασία με τον ιδιοκτήτη της εξεταζόμενης επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό θα εξεταστούν και αξιολογηθούν τα υφιστάμενα δεδομένα της εταιρείας (ανάλυση σχετικά με ανθρώπινους πόρους, τεχνολογικούς πόρους, κτιριακές εγκαταστάσεις και οικονομικές καταστάσεις). Με βάση τους πόρους και τις ικανότητες, θα παρουσιάσουμε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο μέσα από μια εμπειρισταωμένη μελέτη, ώστε να μπορέσει η διοίκηση να πάρει την απόφαση για το αν θα προχωρήσει ή όχι με την επένδυση αυτή.

Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιήσουμε βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο εμπειρικό στοιχείο λόγω της έλλειψης στοιχείων και στατιστικών για τον κλάδο. Για τον σκοπό αυτό θα πάρουμε συνέντευξη από τον ιδιοκτήτη και θα δώσουμε ερωτηματολόγια σε αγοραστές. Τα γενικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου θα τα αντλήσουμε από την βιβλιογραφία που υπάρχει.

Τα αποτελέσματα που αναμένουμε να εξάγουμε θα μας βοηθήσουν στο να παρουσιάσουμε μια αναλυτική μελέτη στην εταιρεία, ώστε να μπορέσουν να λάβουν την τελική τους απόφαση αν θα προχωρήσουν ή όχι με την επένδυση για το άνοιγμα ζαχαροπλαστείου στην Λευκωσία.

Ευχαριστίες

Εκφράζω τις ευχαριστίες μου στον ιδιοκτήτη του ζαχαροπλαστέιου Γιάννο Γεωργίου, στον επιβλέπον καθηγητή μου Αντώνιο Γεωργόπουλο για την συνδρομή τους στην προσπάθεια μου για την εκπόνηση αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής.

Αφιερώνω αυτή την διατριβή στην γυναίκα μου Μαρία και τα 2 μου παιδιά Νικόλ και Παναγιώτη για την υπομονή και την στήριξη τους όλο αυτό το διάστημα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Εισαγωγή	Σελίδα 7
1.1 Σκοπός διατριβής	
1.2 Μεθοδολογία	
1.3 Δομή διατριβής	
1.4 Προσδοκώμενα αποτελέσματα	
2. Επιχειρηματικό σχέδιο	Σελίδα 11
2.1 Γενικά Στοιχεία	
2.2 Επιχειρηματική διαδικασία ανάπτυξης	
2.3 Χρησιμότητα επιχειρηματικού σχεδίου	
2.4 Επιλογή τοποθεσίας εγκατάστασης	
2.5 Πλεονεκτήματα	
3. Ανάλυση αγοράς κλάδου	Σελίδα 19
3.1 Εξωτερικό περιβάλλον	
3.2 Εσωτερικό περιβάλλον	
4. Ανάλυση κλάδου	Σελίδα 29
4.1 περιγραφή κλάδου	
4.2 ανάλυση κλάδου με βάση τις 5 δυνάμεις του Porter	
4.3 ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	
5. Εταιρικό Προφίλ	Σελίδα 41
5.1 SWOT ANALYSIS	
6. Πηγές έρευνας	Σελίδα 50
6.1 Συνέντευξη με ιδιοκτήτη	
6.2 Έρευνα αγοράς (καταναλωτών)	
6.3 Ευρήματα έρευνας αγοράς	
6.4 ανάλυση έρευνας αγοράς	
7. Ανάπτυξη ηλεκτρονικού καταστήματος	Σελίδα 71
7.1 Στόχοι Εταιρείας	
8. Συμπεράσματα – Εισηγήσεις	Σελίδα 75
8.1 Εισηγήσεις για επιτυχή υλοποίηση της επένδυσης	
8.2 Στρατηγικό πλάνο	
8.3 Υλοποίηση και Εφαρμογή	
9. Βιβλιογραφία	Σελίδα 82
10. Παραρτήματα	Σελίδα 85

1. Εισαγωγή

1.1 Σκοπός της διατριβής

Σκοπός της έρευνας μας είναι η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μια εταιρεία ζαχαροπλαστικής, την οποία έχουμε επιλέξει ως μελέτη περίπτωσης, έτσι ώστε να βοηθήσουμε την εταιρεία και τους ιδιοκτήτες της να αποφασίσουν εάν θα επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στην αγορά της Λευκωσίας.

Το κεντρικό ερώτημα που καλούμαστε να απαντήσουμε, είναι « *ποιο είναι το κατάλληλο επιχειρηματικό σχέδιο για την επέκταση μιας μικρής ζαχαροπλαστικής επιχείρησης στην τοπική αγορά της Λευκωσίας;*».

Η ανάπτυξη του εν λόγω σχεδίου θα γίνει σε συνεργασία με τον ιδιοκτήτη της εξεταζόμενης επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό θα εξεταστούν και αξιολογηθούν τα υφιστάμενα δεδομένα της εταιρείας (ανάλυση σχετικά με ανθρώπινους πόρους, τεχνολογικούς πόρους, κτιριακές εγκαταστάσεις και οικονομικούς πόρους). Με βάση τους πόρους και τις ικανότητες, θα παρουσιάσουμε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο μέσα από μια εμπειριστατωμένη μελέτη, ώστε να μπορέσει η διοίκηση να πάρει την απόφαση για το αν θα προχωρήσει ή όχι με την επένδυση αυτή.

Η ιδέα για επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρείας, σύμφωνα με τον ιδιοκτήτη της, πρόεκυψε μετά την επιτυχή επέκταση των δραστηριοτήτων της σε άλλες επαρχίες/ αγορές πέραν από την έδρα της εταιρείας. Ο ίδιος μας ανέφερε ότι διαβλέπει μια συνεχή αύξηση στην ζήτηση γλυκών στην αγορά, την οποία στηρίζει στο γεγονός ότι το βιοτικό επίπεδο των καταναλωτών τα τελευταία χρόνια αυξάνεται. Το στοιχείο αυτό επιβεβαιώνεται από τους αριθμούς που καταγράφει η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, που δείχνουν μια αξιολογητή αύξηση των εισοδημάτων των νοικοκυριών και κατ' επέκταση του βιοτικού τους επιπέδου.

1.2 Μεθοδολογία

Η έρευνά μας:

- θα εξετάσει την υφιστάμενη κατάσταση της εταιρείας,
- θα αναλύσει την αγορά της Λευκωσίας,
- θα παρουσιάσει τους ανταγωνιστές,
- θα δείξει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης,
- θα αξιολογήσει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και τις προοπτικές της τοπικής αγοράς.

Λόγω της δυσκολίας για μαζική συλλογή στοιχείων από πολλές επιχειρήσεις του κλάδου, δεδομένου ότι οι περισσότερες είναι πολύ μικρές ή μικρομεσαίες, η έρευνα επικεντρώνεται σε μια μελέτη περίπτωσης. Συνολικά, μαζί με τη μελέτη περίπτωσης, θα αξιοποιηθούν οι ακόλουθες πηγές πληροφόρησης:

- ο ιδιοκτήτης και η εξεταζόμενη επιχείρηση εν γένει,
- ερωτηματολόγια που θα δοθούν στους καταναλωτές, και τα οποία θα βοηθήσουν να εξαχθούν συμπεράσματα αναφορικά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των καταναλωτών. Επίσης, τα ερωτηματολόγια αυτά θα βοηθήσουν να διαφανεί για την υπό συζήτηση επιχείρηση πως βλέπουν οι καταναλωτές το άνοιγμα ενός καταστήματός της στην Λευκωσία. Συνεπώς, η ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς των αγοραστών στην Λευκωσία θα προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την αναγκαιότητα της στρατηγικής επέκτασης της εξεταζόμενης επιχείρησης και τις πιθανότητες επιτυχίας του εγχειρήματος.
- τα επίσημα στοιχεία που δίδει το κράτος. Στο πλαίσιο αυτό θα συλλεχθούν στοιχεία σε σχέση με τον πληθυσμό της Επαρχίας, των μισθών των εργαζομένων, τις προοπτικές της οικονομίας και τις λιανικές τιμές πώλησης των ανταγωνιστών.

Ειδική αναφορά θα γίνει στις επιμέρους περιοχές/ αγορές της Λευκωσίας, ώστε να διαπιστώσουμε σε ποια περιοχή υπάρχει κενό που μπορεί να καλυφθεί από το κατάστημα που σκοπεύει να ανοίξει η εξεταζόμενη εταιρεία. Η ανάλυση για τις προοπτικές που υπάρχουν στον κλάδο, μέσα από ένα μεσοπρόθεσμο ορίζοντα, θα δώσει στοιχεία για βασικές πτυχές της τοπικής οικονομίας, τη δομή της αγοράς και το προφίλ των ανταγωνιστών και αγοραστών του κλάδου.

1.3 Δομή διατριβής

Η εισαγωγή της διατριβής αναλύει το λόγο υλοποίησης της παρούσας έρευνας, τη μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί, και τα αποτελέσματα που αναμένεται να εξαχθούν.

Στη συνέχεια θα γίνει μια βιβλιογραφική προσέγγιση σε σχέση με το τι είναι επιχειρηματικό σχέδιο, γιατί καταρτίζεται, την χρησιμότητά του και τα πλεονεκτήματά του.

Το τρίτο μέρος θα ασχοληθεί με την περιγραφή και ανάλυση της αγοράς σε σχέση με εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και τα δυνατά και αδύνατα σημεία, τόσο της επιχείρησης όσο και των ανταγωνιστών. Ο εντοπισμός ευκαιριών για να κτιστεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένα θέμα που θα διερευνηθεί επίσης.

Το επόμενο βήμα θα είναι η συνέντευξη με τον ιδιοκτήτη και τα ερωτηματολόγια προς τους καταναλωτές, με συγκεκριμένη δομή και ερωτήματα. Θα γίνει μια ανάλυση των αποτελεσμάτων, τα οποία θα ληφθούν υπόψη κατά την επεξεργασία της πρότασης και των επιμέρους εισηγήσεων.

Τέλος, θα γίνει η τελική εισήγηση για το αν θα πρέπει να προχωρήσει ή όχι η επένδυση αυτή στην τοπική αγορά της Λευκωσίας.

1.4 Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Η εταιρεία κατέχει ένα καλό όνομα στην αγορά, και έχει ήδη πελάτες από την αγορά της Λευκωσίας, άρα πρόκειται να εφαρμόσει μια αναπτυξιακή στρατηγική επέκτασης. Το τελευταίο διάστημα την απασχολεί έντονα η εντατικοποίηση της παρουσίας της στην αγορά της Λευκωσίας και για τον λόγο αυτό, όπως αναφέρθηκε, συνεργαζόμαστε μαζί της για την εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο θα δείξει μια ολοκληρωμένη εικόνα της αγοράς, και θα βοηθήσει να ληφθεί η τελική επενδυτική απόφαση.

Αυτό που αναμένει η εταιρεία από το επιχειρηματικό σχέδιο είναι να εξεταστούν όλοι οι κρίσιμοι εσωτερικοί και εξωτερικοί περιβαλλοντολογικοί παράγοντες που σχετίζονται με την σκοπιμότητα της επένδυσης, καθώς επίσης να παρουσιαστεί το επιχειρηματικό μοντέλο για τον τρόπο που θα λειτουργήσει η εταιρεία στην αγορά, εφόσον επιλέξει τελικά να δραστηριοποιηθεί σε αυτήν.

Για την λήψη της τελικής απόφασης, καθοριστική σημασία θα έχουν τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν από την έρευνα αγοράς που θα γίνει ανάμεσα στους καταναλωτές της εν λόγω επαρχίας.

2. Επιχειρηματικό Σχέδιο

2.1 Γενικά στοιχεία

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τον οδηγό μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού που περιγράφει την πορεία, τους καθορισμένους στόχους και την αναπτυξιακή διαδρομή για την επίτευξη τους. Οι Kuratgo and Hodgetts (2004) σημειώνουν ότι « Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα γραπτό κείμενο που περιγράφει λεπτομερώς της προτεινόμενη δραστηριότητα. Πρέπει να παρουσιάζει την υπάρχουσα κατάσταση, τις αναμενόμενες ανάγκες και τα προβλεπόμενα αποτελέσματα». Οι Κορρές & Ζαρίφης (2001) αναφέρουν ότι ένα επιχειρηματικό σχέδιο περιγράφει πως μπορεί να συσταθεί / δημιουργηθεί μια επιχείρηση και πως μπορεί να αναπτυχθεί / επεκταθεί για να φθάσει στους προσδοκώμενους στόχους που έχουν τεθεί.

Το επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει λεπτομέρειες για τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί σε σχέση με το τι πρέπει να κάνουμε και με ποιο τρόπο. Το σχέδιο καταγράφει τις ενέργειες, το κόστος και το πότε θα πρέπει να γίνει η επένδυση, μέσα από μια ανάλυση των δεδομένων. Η ανάλυση αυτή γίνεται σύμφωνα με τους καθορισμένους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης, και τα συστατικά της στοιχεία παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1.



Διάγραμμα 1. Μοντέλο Επιχειρηματικού Σχεδίου

Η ανάλυση του σχεδίου βοηθά τους εμπλεκόμενους να κατανοήσουν και να αναλύσουν την εταιρεία τους και να εντοπίσουν τι πραγματικά μπορούν να πετύχουν, αλλά και τις ευκαιρίες και τις απειλές που θα αντιμετωπίσουν. Με την καταγραφή των πόρων και ικανοτήτων θα είναι σε θέση να έχουν σαφή εικόνα για τη λειτουργία της και θα εντοπίσουν πιθανά προβληματικά σημεία που χρήζουν βελτίωσης και διόρθωσης. Παραφράζοντας ένα ιατρικό όρο που λέει ότι «η πρόληψη είναι η καλύτερη θεραπεία», επισημαίνουμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η σπονδυλική στήλη της επιχείρησης. Αν γνωρίζουμε από την αρχή που είμαστε και που θέλουμε να πάμε, τότε προχωρούμε με το επιχειρηματικό σχέδιο για να υλοποιήσουμε τους στόχους της στρατηγική μας.

Στο σχέδιο περιλαμβάνεται ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί, και η στρατηγική υλοποίησής τους. Η χρήση του είναι σημαντική, τόσο για να γνωρίζει η επιχείρηση πως θα κινηθεί στρατηγικά, ταυτόχρονα όμως μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως λειτουργικό εργαλείο, όπως και για τη αναζήτηση χρηματοδοτικών πόρων (λήψη δανείου από την τράπεζα κ.λπ.). Οι επενδυτές που επιθυμούν να συμβάλουν χρηματοδοτικά σε αυτή την προσπάθεια, έχουν μια σαφή εικόνα μέσα από το σχέδιο για την υφιστάμενη οργανωτική δομή, τους στόχους, το όραμα, τη στρατηγική και την οικονομική κατάσταση της εταιρείας. Μέσα από αυτό, τόσο η τράπεζα όσο και οι υπόλοιποι επενδυτές μπορούν να αξιολογήσουν το ρίσκο και τις προοπτικές, για να αποφασίσουν εάν θα συνδράμουν χρηματοδοτικά για την επίτευξή του.

Στην ουσία το επιχειρηματικό σχέδιο παρουσιάζει τα προτερήματα, τις απαιτήσεις, τους κινδύνους, τις δυνητικές ανταμοιβές «της επενδυτικής ευκαιρίας» και το πώς αυτή θα αξιοποιηθεί, ώστε να ενεργήσει προς όφελος της επιχείρησης, των επενδυτών και των συνεργατών. Ένα κομβικό σημείο είναι ότι το επιχειρηματικό σχέδιο δεν είναι μια στατική αλλά μια δυναμική διαδικασία. Μέσα από την ανάλυση καταγράφονται μηχανισμοί επίλυσης τυχόν προβλημάτων και εναλλακτικές δράσεις για την αντιμετώπισή τους. Η συνεχής ανάπτυξή του και προσαρμογή του στα δεδομένα που προκύπτουν, διασφαλίζει τη βιωσιμότητα της επένδυσης και της επιχείρησης κατ' επέκταση.

Οι παράμετροι που καθιστούν ένα σχέδιο ως πετυχημένο, έχουν να κάνουν με τους πιο κάτω λόγους

- Να ταιριάζει στις ανάγκες που έχει η επιχείρηση, σύμφωνα πάντα με το όραμα, τους στόχους και τους πόρους που αυτή διαθέτει. Να είναι δηλαδή *ρεαλιστικό και εφαρμόσιμο*.
- Να καθορίζει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες που θα αναλάβει το κάθε τμήμα της επιχείρησης για την υλοποίηση του. Μέσα από αυτό θα γίνεται η διαδικασία ελέγχου των αποτελεσμάτων και οι απαραίτητες διορθώσεις εκεί που διαπιστώνονται αστοχίες στη διαδικασία.
- Να καταγράφει ξεκάθαρα ποιες υποθέσεις έχουν ληφθεί υπόψη κατά την προετοιμασία του, ακριβώς για να δίδει τις κατάλληλες πληροφορίες στα άτομα που απευθύνεται, είτε αυτοί είναι οι εργαζόμενοι, είτε οι συνεργάτες.
- Να καταγράφει χρονοδιαγράμματα υλοποίησης και αξιολόγησης, μέσω ενός προγραμματισμού που θα καταρτιστεί για την υλοποίηση του.
- Να εμπεριέχει τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των σταδίων υλοποίησης του σχεδίου.

2.2 Επιχειρηματική διαδικασία ανάπτυξης

Η επέκταση που προγραμματίζει να κάνει η επιχείρηση, μπορεί να βοηθηθεί και να στηριχθεί σε γερά θεμέλια, αν κατά το σχεδιασμό ακολουθηθούν τα εξής στάδια:

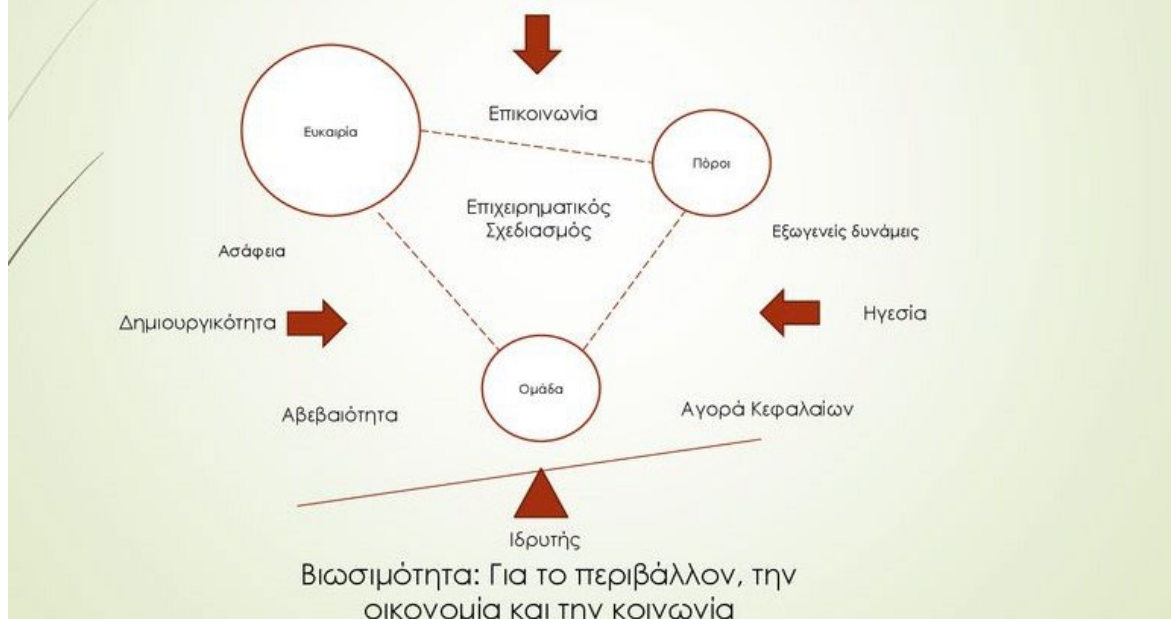
- ❖ **Διαμόρφωση της ιδέας.** Η προηγούμενη εμπειρία που έχει ο ιδιοκτήτης της εξεταζόμενης επιχείρησης, όπως μας την περιέγραψε κατά την συνάντησή μας, το έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει, και η δημιουργικότητα που τον διακατέχει, τον ώθησαν να σκεφτεί την ανάπτυξη της επιχείρησης στην Λευκωσία.
- ❖ **Αναγνώριση της ευκαιρίας.** Η πείρα του ιδιοκτήτη στον κλάδο του δίδει την δυνατότητα να εκτιμήσει την ύπαρξη ευκαιριών και να αποφύγει κατά

το δυνατόν τις όποιες απειλές που υπάρχουν τόσο στο εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επίσης να εκτιμήσει τον κίνδυνο για την επιτυχία ή αποτυχία του όλου εγχειρήματος. Στην ανάλυσή του για την αναγνώριση της επιχειρηματικής ευκαιρίας θα πρέπει να λάβει υπόψη τις αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως επίσης και τις τεχνολογικές αλλαγές και τις ιδιομορφίες του κλάδου.

- ❖ **Σχεδιασμός και προετοιμασία.** Σε αυτό το στάδιο προβαίνουμε σε μια έρευνα αγοράς για να διαπιστώσουμε τις αναπτυξιακές της προοπτικές. Η χρηματοδότηση είναι ένα ακόμα σημαντικό πεδίο που πρέπει να ερευνησουμε, για να μπορούμε να προχωρήσουμε με την επένδυση. Οι συνεργάτες που πιθανόν να εξεύρουμε, θα συνδράμουν τόσο οικονομικά, όσο και με την τεχνογνωσία που ενδεχομένως κατέχουν.

- ❖ **Είσοδος στην αγορά, έναρξη εργασιών.** Η επιλογή για είσοδο στην αγορά κατά την σωστή χρονική περίοδο, είναι μεγάλης σημασίας για την μετέπειτα αναπτυξιακή πορεία της επιχείρησης. Με την έναρξη των εργασιών, η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να λειτουργεί απρόσκοπτα με αποτελεσματική εφοδιαστική αλυσίδα που θα εξυπηρετεί άμεσα και αποτελεσματικά τους πελάτες, για να καταφέρει να εδραιωθεί στην νέα αγορά και να κερδίσει την αξιοπιστία των αγοραστών.

Το μοντέλο Timmons για την επιχειρηματική Διαδικασία



Διάγραμμα 2. Μοντέλο Timmons για την επιχειρηματική διαδικασία

Κάθε στάδιο της επιχειρηματικής διαδικασίας, όπως εμφανίζεται στο Διάγραμμα 2 σύμφωνα με το μοντέλο Timmons (1998), περιλαμβάνει παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την όλη διαδικασία και την υλοποίησή της. Σύμφωνα με το μοντέλο επιχειρηματικής διαδικασίας Timmons, το οποίο περιγράφει γενικά τη διαδικασία ανάπτυξης, η ευκαιρία, οι πόροι και η ομάδα αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία της όλης αναπτυξιακής διαδικασίας. Για να υπάρξει επιτυχία πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία και συνέργια μεταξύ των κρίσιμων αυτών παραγόντων.

Ο επιχειρηματίας με ηγετική φυσιογνωμία οφείλει να συνδέσει μεταξύ τους τα τμήματα της αλυσίδας αξίας, μετατρέποντας έτσι του τεχνολογικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους σε μια βιώσιμη επιχειρηματική μονάδα. Σημαντικό ρόλο στο εγχείρημα παίζει η επιλογή των διευθυντικών στελεχών που θα επιλεγούν, λόγω του ότι αυτοί έχουν την ευθύνη για την επιτυχή υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού. Η ενδοεταιρική συνεργασία μεταξύ των ομάδων αποτελεί ακόμα ένα σημαντικό παράγοντα ως προς το τελικό αποτέλεσμα.

2.3 Χρησιμότητα επιχειρηματικού σχεδίου

Ο επιχειρηματίας για να μπορέσει να ξεκινήσει μια επιχειρηματική δραστηριότητα, ή να αναπτύξει μια υφιστάμενη, οφείλει να κατανοήσει πρώτα από όλα την επιχείρησή του.

Η αναγκαιότητα της εκπόνησης ενός επιχειρηματικού σχεδίου θα βοηθήσει προς αυτό το σκοπό, αφού μέσα από τη δημιουργία του θα βρει απαντήσεις σε ερωτήματα που έχουν να κάνουν με την χρηματοδότηση, τους συνεργάτες που θα τον πλαισιώσουν, να βρει τους σωστούς τρόπους προώθησης της εταιρείας και των προϊόντων της και να εξεύρει τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό και το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που θα στελεχώσει την επιχείρηση. Όλα αυτά θα συνδράμουν στο να διευκολυνθεί η κατάρτιση της στρατηγικής από την διευθυντική ομάδα για την επίτευξη των στόχων που θα καθοριστούν.

Βοηθά όσους εμπλέκονται να μετατρέψουν τις ιδέες σε ευκαιρίες, να εντοπίσουν τυχόν κενά στην αγορά / κλάδο, να εξετάσουν πιθανούς κινδύνους και να καταρτίσουν διαδικασία διαχείρισής τους. Το χρονοδιάγραμμα που θα τεθεί, οφείλει να είναι ρεαλιστικό γιατί ο χρόνος έχει ιδιαίτερη σημασία, αφού με τις ραγδαίες αλλαγές που γίνονται στην αγορά, ένα σχέδιο μπορεί να καταστεί σύντομα παρωχημένο, εάν δεν προχωρά για άμεση υλοποίηση, μέσα από τα καθορισμένα χρονοδιαγράμματα που έχουν τεθεί κατά την εκπόνηση του.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα δώσει βασικά στοιχεία για ζητήματα που έχουν να κάνουν με την αξιοποίηση της ευκαιρίας που εντοπίσαμε, τους χρήστες/ αγοραστές των προϊόντων, τους ανταγωνιστές, την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Ταυτόχρονα αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για προσέλκυση συνεργατών και στρατηγικών συμμάχων, αλλά και για την χρηματοδότηση από τις τράπεζες ή άλλους επενδυτικούς φορείς (ιδιώτες ή εταιρείες).

Το εν λόγω σχέδιο επιτρέπει στους επιχειρηματίες να κατανοήσουν και να αναλύσουν μέσα από μια τεκμηριωμένη πρόταση την επιχείρησή τους σε ένα πιο περιεκτικό επίπεδο, δίδοντας τους το δικαίωμα να σκεφτούν τι θέλουν να πετύχουν και πώς να το κάνουν. Η καταγραφή των απαιτούμενων πόρων και ικανοτήτων παρέχει την ευκαιρία στο να κατανοήσουν οι επιχειρηματίες την πραγματική εικόνα, αλλά την ίδια ώρα να προγραμματίσουν τη λειτουργία της σε κάθε φάση ανάπτυξής της. Τα προβλήματα που πιθανόν να προκύψουν, τα γνωρίζουν καλύτερα από τον καθένα, έτσι είναι σε θέση να καταρτίσουν εναλλακτικές δράσεις για αποφυγή τους.

2.4 Επιλογή τοποθεσίας εγκατάστασης

Η επιλογή της τοποθεσίας που θα εγκαταστήσουμε την επιχείρησή μας, αποτελεί κομβικό σημείο στην απόφαση που θα λάβουμε.

Ειδικότερα, αναφορικά με τη μελέτη περίπτωσης της παρούσας διατριβής, αξίζει να αναφερθεί ότι η επαρχία Λευκωσίας σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της "Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων χωρίζεται σε 10 Δήμους και 94 κοινότητες με τον πληθυσμό τους να ανέρχεται συνολικά σε περίπου 400,000. Κατά την διαδικασία της επιλογής του τόπου εγκατάστασης, εξετάζουμε σε ποιο σημείο της αστικής περιοχής θα εγκατασταθούμε, το μέγεθος του μαγαζιού/επιχειρηματικής μονάδας που χρειαζόμαστε, και το κενό αγοράς που υπάρχει.

Χωρομετρικά εξετάζουμε τα τετραγωνικά που χρειαζόμαστε για να εγκαταστήσουμε τον απαραίτητο εξοπλισμό, αλλά ταυτόχρονα την προσβασιμότητα του οδικού δικτύου και την εμπορικότητα της περιοχής. Ένα μαγαζί σε ένα εμπορικό σημείο της πόλης μπορεί να είναι «κράχτης» για την επιχείρηση, ή ακόμα και σημείο αναφοράς για τους ντόπιους.

Ανάλογα με την φύση των δραστηριοτήτων, επιλέγουμε τη διακόσμηση που θα κάνουμε, ιδιαίτερα στους εξωτερικούς χώρους (βιτρίνες και ταμπέλες NEON), ώστε να το καταστήσουμε αναγνωρίσιμο και ορατό. Είναι σημαντικό αυτό το επιχειρηματικό πεδίο, λόγω του ότι αποτελεί την πρώτη εικόνα/επαφή του αγοραστή με τα προϊόντα/ υπηρεσίες μας.

2.5 Πλεονεκτήματα

Η ικανότητα της επιχείρησης θα αναδειχθεί μέσα από το σχέδιο, εντοπίζοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες που πρέπει να αξιοποιήσει και τις απειλές που έχει να αντιμετωπίσει. Τα σημεία αυτά εστιάζονται στα εξής:

- Δημιουργία πρόσθετης αξίας για τους αγοραστές, σε σχέση με τα προϊόντα/ υπηρεσίες των ανταγωνιστών.
- Κάλυψη κενού της αγοράς του εξεταζόμενου κλάδου ή την ικανοποίηση μιας ανάγκης σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι από τους ανταγωνιστές. Η ικανοποίηση των προσδοκιών και αναγκών των αγοραστών μεταφράζεται σε αυξημένα έσοδα, αφού αυτοί είναι διατεθειμένοι πιθανώς να πληρώσουν μια αυξημένη τιμή για το προϊόν μας.
- Ανάλυση σε σχέση με τις δυνατότητες, το περιθώριο κέρδους και τη δημιουργία αυξημένων εσόδων. Για να πετύχουμε, η εξεταζόμενη επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει κάποια ισχυρά χαρακτηριστικά στην αγορά και να έχει επιτύχει μια διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές.
- Ανάπτυξη ενός σχεδίου, το οποίο θα πρέπει να σχετίζεται πάντα με τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, τους στόχους, και τον χρόνο που αναπτύσσεσαι, δημιουργώντας μια ισορροπία κινδύνου – ανταμοιβής.
- Προετοιμασία και παρουσίαση του σχεδίου για την προσέγγιση επενδυτών / συνεργατών, που θα συμβάλλουν με τη δική τους εμπειρία και τεχνογνωσία στην αύξηση της αξίας της επιχείρησης. Μέσα από τις παραμέτρους που θα τεθούν, γίνεται η επιλογή των επενδυτών / συνεργατών με το κριτήριο της παραγωγής πρόσθετης αξίας.

3. Ανάλυση Αγοράς Κλάδου

Μέχρι τις αρχές του 2000 τα περισσότερα νοικοκυριά παρασκεύαζαν τα γλύκα από μόνα τους στο σπίτι. Αυτό αποτελούσε μέρος της παράδοσης και της κουλτούρας των Κυπριών. Με την αλλαγή στο τρόπο ζωής όπου τα περισσότερα ζευγάρια είναι με πλήρη απασχόληση, αλλά και η στροφή από το παραδοσιακό πατριαρχικό σύστημα σε ένα νέο πιο φιλελεύθερο τρόπο ζωής, έδωσαν την ευκαιρία για επέκταση της αγοράς και την αναζήτηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.

Στην αρχή υπήρχαν πολλοί λίγοι ανταγωνιστές κυρίως τοπικά, μικρά καταστήματα, αλλά στην πορεία με την αύξηση της ζήτησης οδηγηθήκαμε στο άνοιγμα μεγαλύτερων καταστημάτων και στην πώληση ζαχαροπλαστικών προϊόντων σε φούρνους και υπεραγορές.

Η ταχεία ανάπτυξη της αγοράς, λόγω της βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου αλλά και της αύξησης των εσόδων στο συγκεκριμένο τομέα, οδήγησε στην επέκταση του κλάδου και των τοπικών επιχειρήσεων. Επιπλέον, η είσοδος στην αγορά πολλών ανταγωνιστών, οδήγησε σε ένα υγιή ανταγωνισμό, ώστε ο κάθε παραγωγός να μπορέσει να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο από την αναδυόμενη και δυναμικά αναπτυσσόμενη αγορά. Οι δύο λόγοι αυτοί συνέβαλαν στη μείωση των τιμών, αλλά ταυτόχρονα και στην εισαγωγή νέων προϊόντων/ υπηρεσιών στην αγορά, εμπλουτίζοντας έτσι την ποικιλία των προϊόντων και επιλογών που έχουν στη διάθεση τους οι καταναλωτές.

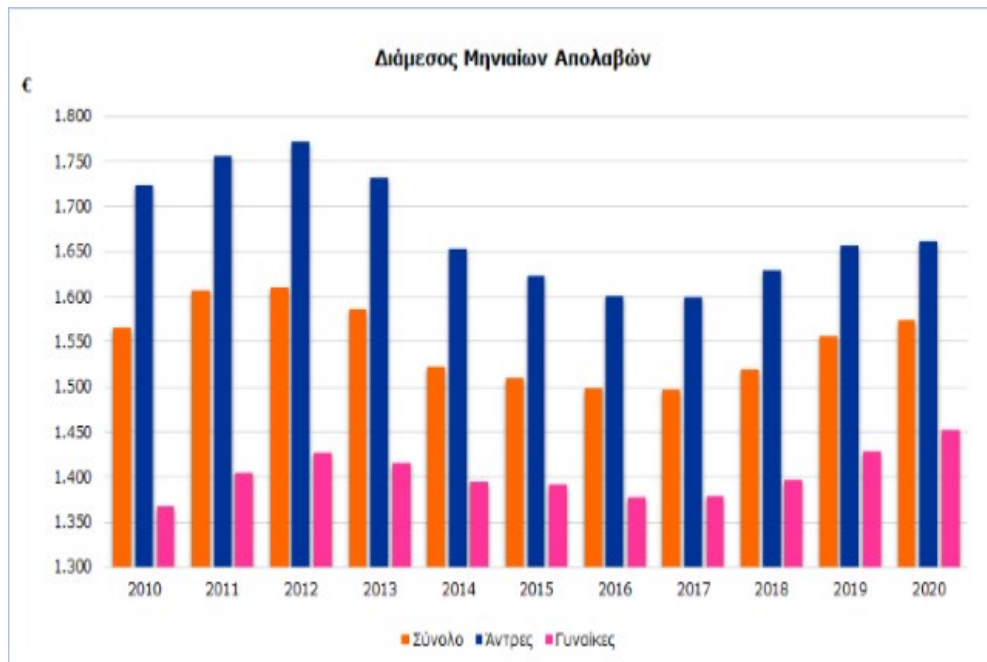
Για σκοπούς εύκολης κατανόησης αλλά και για λόγους συγκρισιμότητας, σημειώνουμε ότι ο τομέας της ζαχαροπλαστικής πριν την τρέχουσα χλιετία περιοριζόταν σε κάποιες μικρές οικογενειακές μονάδες που παρασκεύαζαν ατομικά γλύκα και τούρτες. Σήμερα οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην ικανοποίηση των προσδοκιών του καταναλωτικού κοινού, στην κάλυψη των αναγκών και στην παραγωγή ποιοτικών γλυκών για να καταφέρουν να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά. Η αγορά έχει μεγάλη ελαστικότητα ζήτησης λόγω του ότι το προσφερόμενο προϊόν δεν θεωρείται είδος πρώτης ανάγκης και υπάρχουν πολλά υποκατάστατα στην αγορά για να καλύψουν τις

ανάγκες των καταναλωτών κάτι που καταγράφεται από τους Mankiw and Taylor (2006) που επισημαίνουν στον ορισμό για την ελαστικότητα ότι αυτό είναι « το μέτρο του βαθμού ανταπόκρισης της ζητούμενης ή προσφερόμενης ποσότητας σε ένα από τους προσδιοριστικούς παράγοντες της.» Οι παράγοντες αυτή έχουν να κάνουν με την τιμή, τα υποκατάστατα και το αν το προϊόν θεωρείται αναγκαίο αγαθό ή είδος πολυτελείας.

Αυτό όμως δεν επιβεβαιώνεται από την πράξη, αφού ο αριθμός των γλυκών που πωλούνται αυξάνεται. Ίσως η κατανάλωση γλυκών να επενεργεί θετικά στην ψυχολογία των ανθρώπων, σε δύσκολες στιγμές, γιατί προσφέρει μια γλυκιά γεύση και ευχαρίστηση και να αποτελεί εναλλακτικό τρόπο διαφυγής από τα προβλήματα της καθημερινότητας.

Πέραν των πιο πάνω οι άνθρωποι έχουν την τάση στο να αγοράζουν γλυκά σε πολλούς χώρους, πέραν από τα πατροπαράδοτα ζαχαροπλαστεία (π.χ., αεροδρόμια, καφετέριες), κάτι που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη στην ανάλυση της αγοράς και του κλάδου.

Η στροφή του τρόπου ζωής σε νέα καταναλωτικά πρότυπα, σε συνδυασμό με την αύξηση των εισοδημάτων και της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών (Διάγραμμα 3) αλλά και η μετατόπιση μερίδας του πληθυσμού σε ένα υγιεινό τρόπο ζωής με ισορροπημένη διατροφή, επιτρέπει στα ζαχαροπλαστεία να επεκτείνουν τις δραστηριότητες, με το άνοιγμα νέων καταστημάτων, ώστε να διατηρήσουν την άμεση σχέση με τον πελάτη. Η διατήρηση πιστών πελατών είναι ένα από τα πιο ισχυρά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης αφού η επαναφορά ενός δυσαρεστημένου πελάτη στοιχίζει περισσότερο από την προσέλκυση κάποιου νέου πελάτη όπως σημειώνει ο Δερβιτσιώτης (2005)« Το κόστος για την προσέλκυση ενός νέου πελάτη είναι για μια επιχείρηση πέντε (5) φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός παλαιού πελάτη.»



Διάγραμμα 3 . Εθνικός διάμεσος μηνιαίων απολαβών στην Κύπρο

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, του ηλεκτρονικού εμπορίου και η δημιουργία εμπορικών κέντρων επιτρέπει στους πωλητές ειδών ζαχαροπλαστικής την επέκταση των δραστηριοτήτων τους, με την αύξηση των σημείων πώλησης των προϊόντων τους, αλλά και την ανάπτυξη μιας διαχρονικής σχέσης με τους πελάτες τους. Το αποτέλεσμα αυτών θα έχει θετικό αντίκτυπο στην αύξηση των εσόδων και των κερδών. Όσο μεγεθύνεται η αγορά, αυξάνεται η ζήτηση, επεκτείνεται η γκάμα των προϊόντων και αυξάνονται τα έσοδα και τα πρόσθετα κέρδη / ζημιάς παραμένουν θετικά ή βελτιώνονται, κάτι που θα έχει θετική επίδραση στην εξέταση της μελέτης για επέκταση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και τις προοπτικές ανάπτυξης της Κυπριακής οικονομίας όπως αυτές καταγράφονται από το αρμόδιο Υπουργείο Οικονομικών (Πίνακας 1), υπάρχουν θετικές αναπτυξιακές προοπτικές για τον κλάδο ζαχαροπλαστικής. Από τα συγκεκριμένα στοιχεία του Υπουργείου διαφαίνεται ότι για τα επόμενα τρία χρόνια θα υπάρχει θετικός ρυθμός ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας, ευνοώντας έτσι και την επέκταση του εξεταζόμενου κλάδου.

Σε μικροοικονομικό επίπεδο, με βάση την εκτίμηση της εξεταζόμενης επιχείρησης και πρώτιστα του ιδιοκτήτη της, δεν διαφαίνεται καμιά σοβαρή

ανησυχία για αύξηση του ανταγωνισμού στον κλάδο, εξαιτίας οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού μεγέθους της αγοράς που δεν την καθιστά ελκυστική για μεγάλους ξένους επενδυτές.

Οικονομικοί Δείκτες / Προβλέψεις 2021 – 2024

Χρονιά	2021	2022	2023	2024
Ρυθμός ανάπτυξης (%)	5,5	4,0	3,4	3,0
Πληθωρισμός (%)	2	1,5	2,0	2,0
Ανεργία (%)	7,5	6,7	6,0	5,5

Πίνακας 1 . Οικονομικοί Δείκτες και προβλέψεις 2021 -2024.

Πηγή Υπουργείο Οικονομικών Κυπριακής Δημοκρατίας

Στη συνέχεια, λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα αυτά, θα προχωρήσουμε με την ανάλυση του κλάδου για να εντοπίσουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία του κλάδου, ώστε να κατανοήσουμε καλύτερα τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Από την επεξεργασία των πληροφοριών θα εκτιμήσουμε τον ανταγωνισμό και τις προοπτικές που υπάρχουν για είσοδο στην αγορά.

Ένας άλλος παράγοντας που θα ερευνήσουμε είναι το που θα εγκαταστήσουμε το κατάστημα μας. Θα γίνει μια ανάλυση των διάφορων περιοχών/ αγορών της Λευκωσίας ώστε να καταλήξουμε σε εκείνο το σενάριο που υπόσχεται τις περισσότερες αναπτυξιακές προοπτικές και έτσι θα αποτελεί σημείο αναφοράς για τους κατοίκους/ καταναλωτές της πρωτεύουσας.

3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

Το εξωτερικό περιβάλλον διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επενδυτική απόφαση. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται με το στρατηγικό εργαλείο PESTLE, με χρονικό ορίζοντα ανάλυσης τα 5 χρόνια.

Η στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στόχο έχει να προσδιορίσει και να εντοπίσει τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τον κλάδο. Σύμφωνα με τους Κιόχο, Παπανικολάου και Κιόχο (2003) « Η ανάλυση βοηθάει τους επιτελείς να αναλύσουν ένα σύστημα που να παρέχει έγκαιρα προειδοποιήσεις για τις απειλές του περιβάλλοντος, έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να πάρει έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα για αντιμετώπιση των απειλών.» Οι παράγοντες αυτοί έχουν να κάνουν με όλο το φάσμα της επιχείρησης και των πόρων που χρησιμοποιεί. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται στα εξής σημεία :

3.1.1 Πολιτικό περιβάλλον

Στο πολιτικό περιβάλλον προσδιορίζονται οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την στρατηγική της επιχείρησης μέσα από την πολιτική σταθερότητα, την πολιτική διακυβέρνησης που εφαρμόζεται από τον εκάστοτε πρόεδρο και την κυβέρνηση, τις πολιτικές για τη ρύθμιση του εμπορίου και το νομοθετικό πλαίσιο για την λειτουργία μιας επιχείρησης.

Διεύρυνση της αγοράς και είσοδος νέων ανταγωνιστών: Οι απειλές που προκύπτουν είναι η θεσμική απελευθέρωση της αγοράς λόγω της ένταξης της Κύπρου στην ΕΕ, το άνοιγμα των οδοφραγμάτων (εμπόριο μεταξύ ελεύθερων και κατεχομένων εδαφών) και η πιθανή είσοδος υπεραγορών ή μεγάλων εμπορικών κέντρων που επηρεάζουν τον τομέα.

Η εξάλειψη των δασμών για εισαγωγή προϊόντων σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης ώθησε πολλούς ανταγωνιστές στην εισαγωγή έτοιμων γλυκών, λόγω της μείωσης των τιμών, την απλούστευση των διαδικασιών εισαγωγής και την εξοικονόμηση πόρων που θα συνδράμει σε αυξημένο περιθώριο κέρδους.

Πέραν από αυτό, με το άνοιγμα των οδοφραγμάτων αυξάνονται οι δυνητικοί πελάτες, αφού οι Τουρκοκύπριοι μπορούν να έχουν πρόσβαση στην αγορά των ελεύθερων περιοχών του Νησιού. Την ίδια ώρα αυτό αποτελεί ταυτόχρονα απειλή και επιχειρηματική ευκαιρία αφού πολλοί Ελληνοκύπριοι μεταβαίνουν στα κατεχόμενα εδάφη για αγορές όπως και πολλοί Τουρκοκύπριοι μεταβαίνουν στις ελεύθερες περιοχές για τις δικές τους αγορές. Από την μια αυξάνονται οι ανταγωνιστές από την άλλη όμως διευρύνεται η αγορά.

Μια άλλη απειλή ανταγωνιστών είναι οι υπεραγορές και οι φούρνοι που έχουν εισάγει στα καταστήματα τους και είδη ζαχαροπλαστικής. Τα τελευταία χρόνια επεκτείνουν την γκάμα των προϊόντων τους, με αποτέλεσμα πολλοί καταναλωτές να επιλέγουν την αγορά γλυκών και ζαχαροπλαστικής από τις υπεραγορές, αφού και οι τιμές είναι χαμηλότερες.

Νομοθετικό πλαίσιο επιχειρήσεων. Οι νόμοι και αποφάσεις που λαμβάνει το κράτος σε σχέση με την λειτουργία, εποπτεία και ρύθμιση του εμπορίου είναι σημαντικοί παράγοντες γιατί μέσα σε αυτό το πλαίσιο θα κινείται η επιχείρηση. Τα όρια που καθορίζονται μέσα από αυτές τις ρυθμίσεις δίδουν το λειτουργικό πλαίσιο δραστηριοποίησης μιας επιχείρησης στην εγχώρια αγορά.

Απαιτήσεις καταναλωτών στα πλαίσια μιας ισορροπημένης διατροφής. Οι απαιτήσεις για παραγωγή και πώληση προϊόντων χαμηλών σε θερμίδες και λιπαρά ενδέχεται να αυξήσουν το κόστος παραγωγής. Η στροφή των καταναλωτών, ιδιαίτερα των πιο νέων ηλικιακά, σε βιολογικά προϊόντα και σε μια πιο υγιεινή διατροφή επιβάλλουν την αναπροσαρμογή του τρόπου σχεδιασμού και παραγωγής προϊόντων. Αυτό υποχρεώνει τους κατασκευαστές στην αναζήτηση νέων προμηθευτών και πρώτων υλών και στην αναζήτηση ιδεών για παραγωγή νέων προϊόντων.

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αναλύει τους παράγοντες της οικονομικής ζωής και δραστηριότητας σε μια χώρα, περιοχή ή τοπική κοινωνία. Μέσα από τα δεδομένα που αναλύονται η επιχείρηση θα έχει μια πλήρη και σαφή εικόνα σε σχέση με τα οικονομικά χαρακτηριστικά όπως τα επιτόκια δανεισμού, τον πληθωρισμό, τα επίπεδα απασχόλησης, το ΑΕΠ κ.α. Όλα αυτά λαμβάνονται

υπόψη στις επιχειρηματικές αποφάσεις που καλείται να λάβει μια επιχείρηση σε σχέση με την χρηματοδότηση, την στελέχωση, το κόστος παραγωγής και την απόφαση για επέκταση των δραστηριοτήτων της.

Η υγειονομική κρίση που πρόεκυψε από την πανδημία του Covid-19 και ο πόλεμος στην Ουκρανία, απειλούν την αγορά, λόγω του ότι πολλά νοικοκυριά είδαν τα εισοδήματά τους να μειώνονται, με αποτέλεσμα να μειώνεται ταυτόχρονα η αγοραστική δύναμή τους. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση του πληθωρισμού, με δεδομένο ότι η προσφορά και η ζήτηση θα επηρεαστούν.

Το οικονομικό περιβάλλον διαδραματίζει σημαντικό ρόλο γιατί ακριβώς μπορεί να αναλύσει και να καθορίσει αν μια αγορά είναι ελκυστική για ένα προϊόν, να εκτιμήσει τα περιθώρια ανάπτυξης, το κόστος δανεισμού, αλλά και τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά.

Σε περιοχές με υψηλά ποσοστά απασχόλησης η εξεύρεση προσωπικού είναι δυσκολότερη και το ύψος απολαβών είναι στις πλείστες περιπτώσεις αυξημένο σε σύγκριση με περιοχές που έχουν υψηλά επίπεδα ανεργίας.

Οικογενειακό εισόδημα. Η αύξηση του εισοδημάτων των οικογενειών που προκύπτει από την αύξηση των μισθών και της οικονομικής δραστηριότητας, θα συνδράμει στην αύξηση των πωλήσεων ζαχαροπλαστικής, αφού οι πελάτες θα αγοράζουν γλυκά πιο συχνά. Η αυξημένη ζήτηση θα συμβάλει θετικά στην περαιτέρω κερδοφορία.

3.1.3 Κοινωνικό Περιβάλλον

Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων της, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα χαρακτηριστικά επηρεάζουν την εξεταζόμενη επιχείρηση. Οι κοινωνικές τάσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη ζήτηση προϊόντων και αντανakλώνται στην λειτουργία της επιχείρησης που δραστηριοποιείται σε αυτή. Οι κοινωνικοί παράγοντες όπως το προσδόκιμο ζωής, η ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού, οι θρησκευτικές αντιλήψεις, η ισότητα των φύλων και η γενικότερη συμπεριφορά των ατόμων που συνθέτουν μια κοινωνία, παίζουν σημαντικό ρόλο στην ζήτηση των προϊόντων.

Ειδικότερα σε σχέση με τον κλάδο ζαχαροπλαστικής θα πρέπει να αναφερθούν τα εξής:

- Αλλαγή σχεδιασμού και παραγωγής γλυκών. Τα γλυκά που παρασκευάζονται πλέον έχουν κατηγοριοποιηθεί σε
 - ✓ πλήρη λιπαρά και
 - ✓ χαμηλά σε ζάχαρη και θερμίδες.

Η τάση αυτή δίδει δικαίωμα στους κατασκευαστές να καλύπτουν τις προσδοκίες και ανάγκες μεγάλου μεριδίου της αγοράς.

- Είσοδος νέων ανταγωνιστών. Με την πώληση γλυκών, πέραν των παραδοσιακών σημείων πώλησης (ζαχαροπλαστεία) και την τάση επέκτασης πώλησής τους σε καφετέριες και υπεραγορές, οδηγεί τους καταναλωτές να απολαμβάνουν τα γλυκά τους παρέα με τον καφέ τους.

Η στρατηγική της εξεταζόμενης επιχείρησης για να καταφέρει να πετύχει αύξηση πωλήσεων, βελτίωση της θέσης της στην αγορά, και μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους, θα πρέπει να στοχεύει στο να καταστήσει αναγνωρίσιμο το προϊόν της στους πελάτες και να γίνει ένας από τους μεγάλους παίκτες του κλάδου και της τοπικής αγοράς.

3.1.4 Τεχνολογικό περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον, έχει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται η εξεταζόμενη επιχείρηση, αφού οι καινοτομίες, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η μεταφορά της τεχνογνωσίας είναι σημαντικά στοιχεία για την εν λόγω επιχείρηση. Οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον επιδρούν θετικά στη μείωση του κόστους παραγωγής και λειτουργίας, στη δημιουργία νέων αγορών και μεθόδων πώλησης (ηλεκτρονικό εμπόριο) και στην απόκτηση μόνιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μια ενδελεχής ανάλυση κόστους του προϊόντος δίδει στοιχεία σε σχέση με το αν θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για outsourcing κάποιων εργασιών, βελτίωση του υφιστάμενου τρόπου/ μεθόδων παραγωγής, διανομής και πώλησης. Πιο συγκεκριμένα για τον κλάδο ζαχαροπλαστικής:

- Τα μηχανήματα παραγωγής των προϊόντων έχουν εξελιχθεί, κάνοντας την παραγωγή μαζικότερη, ταχύτερη και ευκολότερη. Η παραγωγή πλέον γίνεται μαζικά, ευκολότερα και με λιγότερο κόστος ανά τεμάχιο. Αυτό έχει οδηγήσει σε μια στροφή στα ατομικά γλυκά, είτε ανά τεμάχιο είτε σε συσκευασία με περισσότερα τεμάχια. Με την χρήση νέων υλικών και μεθόδων συσκευασίας επεκτείνεται η διάρκεια ζωής των προϊόντων, κάτι που ευνοεί την αύξηση της ζήτησης, των πωλήσεων και του περιθωρίου κέρδους.
- Οι πολιτικές των χωρών σε θέματα περιβάλλοντος αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τους καταναλωτές. Πολλοί καταναλωτές για να αγοράσουν ένα προϊόν, λαμβάνουν υπόψη τον τρόπο παραγωγής, τα υλικά που χρησιμοποιούνται, ακόμα και τη συσκευασία (π.χ., χρήση ανακυκλώσιμων συσκευασιών). Οι καταναλωτές αυτής της κατηγορίας τείνουν να αγοράζουν προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον και η τάση αυτή εντείνεται.
- Η εισαγωγή της υγιεινής διατροφής χαμηλής σε λιπαρά και ζάχαρη, οδηγεί τους παραγωγούς στο να εισάγουν νέα υλικά όπως το στέβια, ώστε να ικανοποιήσουν τις νέες ανάγκες των αγοραστών. Οι θερμίδες και τα λιπαρά ενός γλυκού παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή ενός προϊόντος για πολλούς καταναλωτές τα τελευταία χρόνια, αφού πλέον μια διατροφή ισοζυγισμένη σε λιπαρά και θερμίδες αποτελεί τρόπο ζωής για μεγάλο μερίδιο του πληθυσμού.

3.1.5 Φυσικό περιβάλλον

Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν οικολογικά και περιβαλλοντικά θέματα, όπως οι κλιματικές αλλαγές που επηρεάζουν τις πρώτες ύλες, τις καλλιέργειες των φυτειών ζάχαρης και ρυθμίσεις μέσω νομοθεσιών για στροφή στην πράσινη ανάπτυξη.

Η αυξητική τάση που παρουσιάζεται για ευαισθητοποίηση της κοινωνίας για τον αντίκτυπο που έχουν οι κλιματολογικές συνθήκες για την ανθρώπινη υγεία και ζωή, επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας, τα προϊόντα και βοηθούν στην δημιουργία νέων αγορών και στη διεύρυνση των υφισταμένων.

Τα τελευταία χρόνια με τη δραματική κατάσταση που επικρατεί σε σχέση με τις κλιματικές αλλαγές, έχει ευαισθητοποιηθεί η παγκόσμια κοινότητα για την δημιουργία πολιτικών και μια στροφή προς οικολογική εταιρική προσέγγιση, χρήση ανακυκλώσιμων υλικών, δημιουργία νέων βιολογικών προϊόντων, πλαίσιο για μείωση εκπομπών ρύπων, κ.α.

Στην προσπάθεια των κρατών για περιορισμό του φαινομένου του θερμοκηπίου και τη μείωση της εκπομπής ρύπων έχουν καταρτιστεί πολιτικές για πράσινη ανάπτυξη μέσα από ειδικά σχέδια επιδότησης διαφόρων δράσεων, π.χ. αναβάθμιση εξοπλισμού, επιδότηση για αγορά ηλεκτρικών οχημάτων.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι η οικολογική συνείδηση που επιδεικνύουν οι καταναλωτές στην αγορά οικολογικών προϊόντων και που επηρεάζει άμεσα την στρατηγική των επιχειρήσεων του κλάδου της ζαχαροπλαστικής.

3.1.6 Νομικό περιβάλλον

Περιλαμβάνει θέματα σχετικά με το Εμπορικό Δίκαιο, εργασιακούς νόμους, προστασία καταναλωτών και άλλες νομοθεσίες που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τον τρόπο λειτουργία της επιχείρησης στην αγορά. Οι παράγοντες αυτοί δύναται να επηρεάσουν, πέραν από την απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης, τα κόστη και την ζήτηση των προϊόντων.

Η εφαρμογή των νομοθεσιών και η συνεχής παρακολούθηση των τροποποιήσεων που υφίστανται, δημιουργεί επιπρόσθετο κόστος για τις επιχειρήσεις. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τόσο τη στρατηγική όσο και την λειτουργία της εξεταζόμενης επιχείρησης. Η συνεργασία με Δικηγορικά γραφεία για τις αλλαγές στους Νόμους, η εγγραφή σε Εργοδοτική Οργάνωση για προώθηση εισηγήσεων που επηρεάζουν την λειτουργία της στην αγορά και η θέσπιση εσωτερικών κανονισμών εργασίας, η ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού, είναι κάποιες από τις αποφάσεις που οφείλει να λάβει η επιχείρηση, ώστε να διασφαλίσει την απρόσκοπτη λειτουργία της, σύμφωνα πάντα με το εν ισχύ νομοθετικό πλαίσιο.

4. Ανάλυση κλάδου

Σύμφωνα με τα όσα έχουμε αναλύσει πιο πάνω, μπορούμε να εστιάσουμε στις ακόλουθες γενικές παραμέτρους για τον κλάδο, οι οποίες βεβαίως επηρεάζουν και την εξεταζόμενη επιχείρηση:

- Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί στην χώρα, οι εξελίξεις τόσο στο εσωτερικό (Κυπριακό Πρόβλημα) όσο και στο ευρωπαϊκό περιβάλλον επηρεάζουν θετικά και αρνητικά την εξεταζόμενη εταιρεία. Στα θετικά στοιχεία τοποθετούμε την προοπτική που διαφαίνεται για αύξηση της ζήτησης με συνεπακόλουθη αύξηση των εσόδων. Στα αρνητικά είναι η διεύρυνση της αγοράς που αφήνει ανοικτά τα ενδεχόμενα για είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά, κάτι που αν γίνει από κάποιο μεγάλο ξένο ανταγωνιστή μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των μεριδίων αγοράς για τις υφιστάμενες μονάδες και μπορεί να οδηγήσει σε συρρίκνωση του αριθμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.
- Το οικονομικό περιβάλλον επίσης επηρεάζει τον κλάδο. Η πανδημία και ο πρόσφατος πόλεμος μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας επηρεάζουν την οικονομία και συνιστούν ένα αξιόλογο δυνητικό κίνδυνο. Μέχρι στιγμής δεν διαφαίνεται κάτι τέτοιο, τουναντίον υπάρχει ανάπτυξη κάτι που βοηθά την οικονομική κατάσταση των νοικοκυριών και αυτό συνεπάγεται ένα πλεονέκτημα για την εταιρεία να αυξήσει τις πωλήσεις και τα έσοδά της.
- Η αγορά των γλυκών εδεσμάτων δεν είναι σίγουρα μια προτεραιότητα για κάλυψη των βασικών αναγκών (τύπου Maslow), αλλά καταναλώνεται για να παρέχει μια γλυκιά ευχαρίστηση.

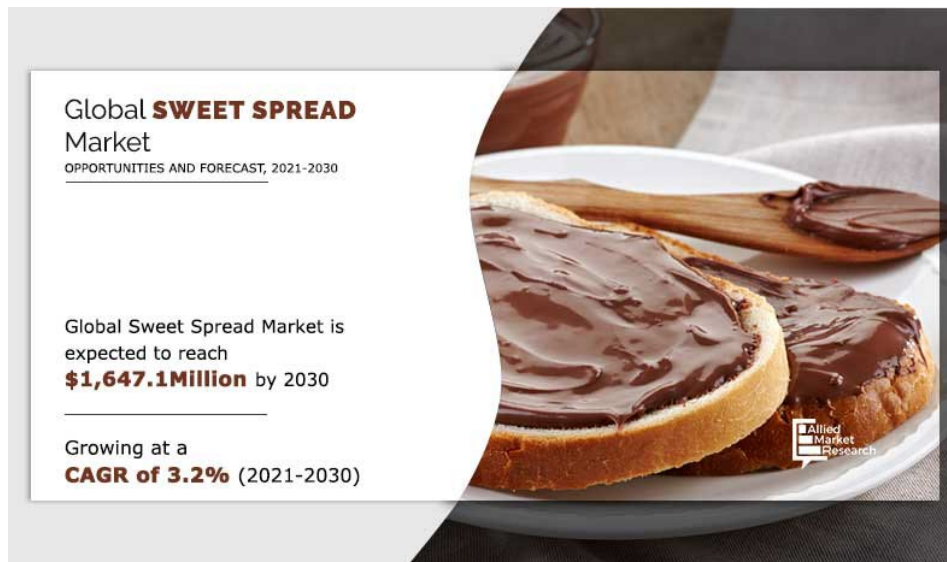


Διάγραμμα 4. Θεωρία Maslow για ιεράρχηση των αναγκών

4.3 Περιγραφή κλάδου.

Η βιομηχανία των γλυκών σε ολόκληρη την υφήλιο παρουσιάζει μια σταθερή και συνεχή αύξηση στην ζήτηση. Σύμφωνα με τους Reshma Raut – Jag tap & Suraj Nagnenkar (2020), οι οποίοι είναι αναλυτές μελετών, μέχρι το 2025 η αγορά κατεψυγμένων γλυκών και αρτοποιημάτων θα παρουσιάζει μια αύξηση 4-5% ετησίως και επισημαίνουν « Η ταχεία οικονομική ανάπτυξη στις αναδυόμενες και ανεπτυγμένες χώρες έχει οδηγήσει σε ένα εξαιρετικό δυναμικό σενάριο για καταναλωτικά αγαθά, όπου τα προϊόντα αρτοποιίας και γλυκών δεν αποτελούν εξαίρεση.»

Όλα τα πιο πάνω επιβεβαιώνονται και από τον επόμενο Πίνακα 2, που παρουσιάζει την εκτίμηση της Allied Market Research (2021), όπου φαίνεται ξεκάθαρα ότι υπάρχουν οι ευκαιρίες και οι προοπτικές για περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου στην παγκόσμια αγορά. Οι εκτιμήσεις τους παρουσιάζουν ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 3.2% την δεκαετία 2021-2030.



Πίνακας 2. Εκτίμηση Allied Market Research για την παγκόσμια αγορά γλυκών. Πρόβλεψη και ευκαιρίες.

Η αγορά των ζαχαροπλαστικών εδεσμάτων στην Κύπρο, μετά και τις 2 κρίσεις (οικονομική και υγειονομική) δεν έχει υποστεί μεγάλες απώλειες, αφού υπάρχουν λίγοι ανταγωνιστές για να καλύψουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Σημαντικό όμως παράγοντα για την διατήρηση των πωλήσεων στο τομέα της ζαχαροπλαστικής διαδραματίζει η προσφερόμενη ποιότητα που παρέχει ο κάθε πωλητής προς τους πελάτες του.

Σύμφωνα με τον Καρκατσούλη (2004.), «ως ποιότητα ορίζεται το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας, τα οποία αφορούν την ικανότητα της να ικανοποιεί εκφρασμένες και συναγόμενες ανάγκες», ενώ ο Silbiger (1998.) αναφέρει ότι «με τον όρο ποιότητα εννοούμε απλά ότι το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στα πρότυπα που έχει θέσει ο παραγωγός ή ο καταναλωτής».

Ο τομέας της ζαχαροπλαστικής είναι πολύ δημοφιλής και ελκυστικός, κάτι που επιβεβαιώνεται από την είσοδο πολλών επιχειρηματιών στον κλάδο τα τελευταία χρόνια. Η ζήτηση αυξάνεται, καθιστώντας ελκυστική την επένδυση στον κλάδο, αφού οι ανάγκες της αγοράς και των καταναλωτών δίδουν την ευκαιρία για είσοδο νέων επιχειρήσεων. Οι καταναλωτές όμως είναι πολύ απαιτητικοί ως προς την ποιότητα των γλυκών, σε συνδυασμό πάντα με την παράμετρο της τιμής (value for money). Μεγάλο μερίδιο των πωλήσεων σε

γλύκα έχει να κάνει με τα ατομικά κεραστικά που προσφέρονται κατά την διάρκεια ονομαστικών εορτών, γενεθλίων, γάμων, βαφτίσεων κ.λπ.

Οι κύριοι λόγοι της αύξησης της ζήτησης ήταν η αύξηση του πληθυσμού και η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των καταναλωτών. Επιπρόσθετα, η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά και οι αλλαγές στη σύνθεση του πληθυσμού, βοήθησαν στο να αυξηθούν οι πωλήσεις. Υπάρχει όμως ο αρνητικός παράγοντας τον οποίο ενστερνίζονται κυρίως οι μικρότερες ηλικίες και έχει να κάνει με την υγιεινή διατροφή, κάτι που αποτελεί κίνδυνο για την παραδοσιακή αγορά των γλυκών.

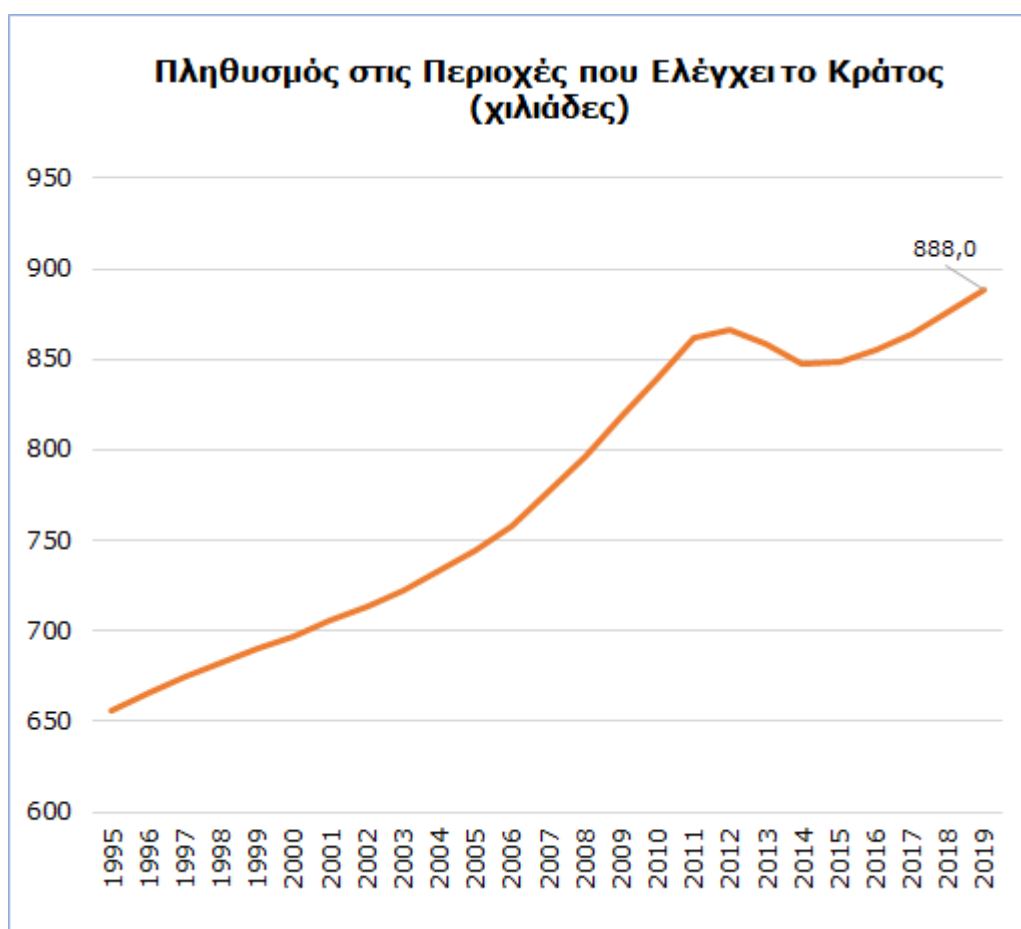
Ο τομέας της ζαχαροπλαστικής δεν είχε τόση ζήτηση τις προηγούμενες δεκαετίες, αλλά με την είσοδο πιο μεγάλων παικτών στην αγορά, με τις προωθητικές ενέργειες αλλά και με την παρουσίαση τηλεπαιχνιδιών μαγειρικής, εκπομπών ζαχαροπλαστικής, δόθηκε μια ώθηση στην εισαγωγή νέων εδεσμάτων, πέραν των παραδοσιακών γλυκών που υπήρχαν ήδη στην αγορά. Επιπρόσθετα, η τοποθέτηση γλυκών σε καφετέριες και άλλους μαζικούς χώρους οδήγησε στην αύξηση των πωλήσεων, αφού πλέον οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα αγοράς και κατανάλωσης γλυκών σε πολλοί περισσότερα σημεία πώλησης.

Η ευρωπαϊκή τάση για καλύτερη ποιότητα ζωής επηρεάζει αναπόφευκτα και την Κύπρο, αναγκάζοντας την βιομηχανία ζαχαροπλαστικής να προβεί σε αλλαγές προϊόντων αλλά και συστατικών παρασκευής των εδεσμάτων. Αποτελεί πλέον μέρος της ζωής μας ο υγιής τρόπος διαβίωσης, αναγκάζοντας πολλές επιχειρήσεις του τομέα, να κάνουν στροφή και να παρέχουν προϊόντα με μηδενική ζάχαρη, ή με υποκατάστατα, π.χ. παγωτό με ελάχιστες θερμίδες ή γλυκά με την χρήση μαύρης σοκολάτας. Οι συνεχείς αυξήσεις στην τιμή της ζάχαρης και των ζαχαροπλαστικών υλικών είναι από τους λόγους που οδήγησαν στην αύξηση των τιμών που έχει επηρεάσει την αγορά και την ζήτηση.

Τα τελευταία χρόνια επίσης υπάρχει μεγάλη αύξηση στην εισαγωγή γλυκών, ιδιαίτερα σε σοκολατάκια, από το εξωτερικό, π.χ. Leonidas, κάτι που μεγαλώνει την γκάμα επιλογών. Ταυτόχρονα κάποιες αλυσίδες

ζαχαροπλαστέϊων από το εξωτερικό, π.χ. Τερκενλής, έχουν ανοίξει μαγαζιά στην Κύπρο.

Όλα αυτά συνέτειναν να γίνουν ακόμα πιο απαιτητικοί οι καταναλωτές και ταυτόχρονα υποχρέωσαν τους κατασκευαστές να προχωρήσουν στην παραγωγή βελτιωμένων και ποιοτικότερων προϊόντων, ώστε να μπορούν να παραμένουν ανταγωνιστικοί στην νέα αγορά που δημιουργήθηκε. Αυτό σε συνδυασμό με τα στατιστικά στοιχεία που παρουσιάζουν στον αριθμό των νοικοκυριών και του πληθυσμού, δίδουν την ευκαιρία για επέκταση των εργασιών, αφού διαφαίνεται μια αύξηση στην ζήτηση.



Πίνακας 3 . Πληθυσμός Κυπριακής Δημοκρατίας 2019. Πηγή Στατιστική Υπηρεσία

4.4 Ανάλυση κλάδου με βάση τις 5 δυνάμεις του Porter

Για να έχουμε μια σωστή και ολοκληρωμένη εικόνα για τον κλάδο αλλά ιδιαίτερα για την αγορά της Λευκωσίας που εξετάζουμε, πρέπει να κάνουμε μια ολοκληρωμένη ανάλυση. Με την ανάλυση αυτή θα διαπιστώσουμε αν όντως η αγορά είναι ελκυστική ή όχι, και να καταγράψουμε τις ελλείψεις που υπάρχουν για να εξετάσουμε αν μπορούν να καλυφθούν.

Για την επεξεργασία και ανάλυση αυτών των παραγόντων θα κάνουμε χρήση του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter.

Το Διάγραμμα 5 παρουσιάζει τις εν λόγω Πέντε Δυνάμεις οι οποίες θα αναλυθούν πιο κάτω, και ουσιαστικά επεξηγεί πως λειτουργεί ο ανταγωνισμός στην αγορά.



Διάγραμμα 5. Οι 5 Δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter

- Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών (νεοεισερχόμενοι)

Σύμφωνα με τους νόμους που επικρατούν στην Κύπρο, η αγορά είναι ελεύθερη κάτι που δεν αποτελεί εμπόδιο για είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά. Από την άλλη όμως, λόγω του μικρού μεγέθους της, οι μεγάλοι παίκτες σπανίζουν. Ακόμα ένα στοιχείο είναι ότι οι καταναλωτές στηρίζουν τα ντόπια προϊόντα και τους φίλους και γνωστούς, που αποτελεί ακόμα ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου για τους νεοεισερχόμενους στην αγορά.

Για να δημιουργήσει αυτές τις σχέσεις και να καταστεί ένα δυνατό brand name στην αγορά ο νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής θα χρειαστεί να ξοδέψει αρκετά χρήματα, ώσπου να το καταφέρει. Επίσης η δομή της αγοράς αποτελεί ακόμα ένα αποτρεπτικό παράγοντα εισόδου. Με αυτό κατά νου οι μεγάλοι παίκτες φαίνονται διστακτικοί στο να επενδύσουν, αφού δεν θα μπορούν να εξασφαλίσουν οικονομίες κλίμακας, άρα θα έχουν αυξημένα έξοδα παραγωγής, διανομής και πώλησης, κάτι που θα μειώσει το περιθώριο κέρδους. Επίσης, θα έχουν να αντιμετωπίσουν τους υφιστάμενους παραγωγούς που πιθανόν να μειώσουν τις τιμές, ώστε να αποτρέψουν την είσοδο νέων παικτών στην αγορά.

Θέματα όπως η εξεύρεση εργοστασίου παραγωγής, κέντρου διανομής και προσωπικού (ειδικευμένου στον τομέα) είναι κάποιοι επιπρόσθετοι παράγοντες που προβληματίζουν νέους ανταγωνιστές από άλλες χώρες να εισέλθουν στην αγορά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ένα σημαντικό οικονομικό κόστος που θα ληφθεί σοβαρά υπόψη πριν την τελική απόφαση τους για είσοδο στην αγορά.

Στην αντίπερα όχθη όμως, οι συνεχιζόμενοι ρυθμοί ανάπτυξης και η ανθεκτικότητα της κυπριακής οικονομίας είναι δύο πλεονεκτήματα που μπορούν να οδηγήσουν κάποιες μονάδες να εισέλθουν στην τοπική αγορά.

- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών παίζει σημαντικό ρόλο στην λειτουργία και κερδοφορία μιας ζαχαροπλαστικής επιχείρησης. Η δύναμη τους έγκειται στο γεγονός ότι μπορούν να ρυθμίζουν την αυξομείωση στις τιμές των πρώτων υλών, ή ακόμα να αυξομειώνουν τις ποσότητες παραγωγής των προϊόντων τους.

Η κάθε παραγωγική επιχείρηση του κλάδου, ή έμπορος, επιλέγει με ποιους θα συνεργαστεί για την προμήθεια των πρώτων υλών. Η δύναμη των προμηθευτών σχετίζεται με τον αριθμό των προμηθευτών που συνεργάζεται μια επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερος ο αριθμός, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η επιρροή και η άσκηση ελέγχου σε θέματα ποιότητας, τιμής, άμεσης εξυπηρέτησης και παροχής ειδικών προσφορών σε κάποιες περιόδους.

Εάν υπάρχουν πολλοί προμηθευτές, τότε έχουμε εναλλακτικές επιλογές με αποτέλεσμα να μειώνεται η δύναμη των προμηθευτών, αφού μπορούμε να αποταθούμε σε πολλούς για να πετύχουμε την καλύτερη δυνατή τιμή, ποσότητα και ποιότητα.

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και η ελεύθερη διακίνηση προϊόντων στην Ευρωπαϊκή Ένωση χωρίς την επιβολή δασμών δίδει τη δυνατότητα στους προμηθευτές να πωλήσουν τα προϊόντα τους σε πολλούς αγοραστές που δίδει το δικαίωμα για βέλτιστη παραγωγή, οικονομίες κλίμακας με μείωση λιανικής τιμής, αλλά με το ίδιο περιθώριο κέρδους. Στην περίπτωση της Κύπρου υπάρχουν δύο παράγοντες που ευνοούν τους προμηθευτές.

Πρώτο η μικρή αγορά που δεν επιτρέπει στους αγοραστές να αποθηκεύουν μεγάλες ποσότητες με μειωμένες τιμές. Ταυτόχρονα, ο νησιωτικός χαρακτήρας της Κύπρου, επηρεάζει τον τρόπο εφοδιασμού. Για να έρθουν τα προϊόντα υπάρχουν μόνο δύο επιλογές: είτε αεροπορικώς είτε ατμοπλοϊκώς κάτι που αυξάνει το κόστος και το χρονικό περιθώριο για άμεση εξυπηρέτηση.

Δεύτερο η έλλειψη ανεπτυγμένου πρωτογενή τομέα αποτελεί ένα καλό διαπραγματευτικό χαρτί για τους προμηθευτές.

- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές συνήθως εξασκούν πίεση στον κλάδο και στις επιχειρηματικές μονάδες για να μειώσουν τις τιμές, και να αυξήσουν την ποιότητα.

Δυνητικοί πελάτες της εταιρείας στη δική μας περίπτωση μελέτης είναι όλος πληθυσμός της Λευκωσίας. Ο αριθμός των κατοίκων της επαρχίας σύμφωνα με στοιχεία του 2017 είναι 336,000 περίπου, κάτι που αντιστοιχεί στο 39% του συνολικού πληθυσμού της Κύπρου. (στοιχεία από Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου).

Η μεγάλη πλειοψηφία των αγοραστών του κλάδου είναι ιδιώτες και οικογένειες που αγοράζουν σε μικρές ποσότητες για ιδιωτική χρήση και σε πιο μεγάλες ποσότητες, όταν έχουν κάποια ονομαστική γιορτή, γενέθλια, γάμο κ.λπ. Σε αυτό το πλαίσιο, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός επιβάλλει μια σωστή τιμολόγηση για τα προϊόντα, αυξάνει την ποιότητα των προϊόντων και την ανάγκη καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη.

Στο συγκεκριμένο τομέα της αγοράς, οι πελάτες έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις τιμές ανάμεσα σε όμοια προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και να επηρεάσουν την επιλογή άλλων πελατών μέσα από τα σχόλια και τις κριτικές που μπορούν να αναρτήσουν σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Επιπλέον ένα ακόμα στοιχείο που επηρεάζει είναι η φήμη και τα σχόλια που εκφράζουν οι πελάτες από στόμα σε στόμα, μεταξύ φίλων, γνωστών και συγγενών.

Η διαφοροποίηση των προϊόντων μεταξύ των παραγωγών του κλάδου δεν διαφέρει πολύ, δίδοντας έτσι μια δύναμη στους αγοραστές. Ένας άλλος παράγοντας είναι η τοποθεσία που μπορεί κάποιος αγοραστής να προμηθευτεί τα προϊόντα και ο τρόπος πώλησης, αν μπορεί να τα παραγγείλει και να του τα παραδώσουν στον χώρο που ο ίδιος επιθυμεί και η δυνατότητα αγοράς γλυκών από ηλεκτρονική πλατφόρμα ή ηλεκτρονικό κατάστημα.

- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων

Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος της στροφής των καταναλωτών από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε ένα υποκατάστατο, ιδιαίτερα λόγω της αύξησης των τιμών. Όσο περισσότερα υποκατάστατα υπάρχουν στον κλάδο, τόσο μειώνονται τα περιθώρια για υψηλά ποσοστά κέρδους.

Στην περίπτωση μελέτης μας, τα υποκάταστα που μπορεί να αποτελέσουν επιλογή για τους πελάτες, είναι γλυκίσματα και εδέσματα όπως σοκολάτες, κέικ, μπισκότα, γλυκά του κουταλιού, αποξηραμένα φρούτα και μπάρες δημητριακών.

Οι πιθανότητες για τους ιδιώτες αγοραστές να αντικαταστήσουν τα γλυκά με κάποια από τα υποκατάστατα είναι μεγάλη, αν πάρουμε ως δεδομένο ότι οι

νέοι σε ηλικία επιλέγουν ένα πιο υγιεινό τρόπο διατροφής με λιγότερη ζάχαρη και λιπαρά.

Από την άλλη όμως οι Κύπριοι καταναλωτές μέσα από τον πατριαρχικό τρόπο ζωής τους, τα οικογενειακά τραπέζια και τις μαζικές συναναστροφές που πάντα κλείνουν με γλυκά ως επιδόρπιο, δύσκολα θα αλλάξουν. Ως εκ τούτου, η απειλή από τα υποκατάστατα δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μεγάλη.

- Υφιστάμενοι ανταγωνιστές

Οι παραδοσιακοί ανταγωνιστές είναι τα ζαχαροπλαστεία, οι φούρνοι, οι καφετέριες και κάποια τοπικά εργαστήρια ζαχαροπλαστικής.

Μια άλλη ομάδα που έχει να ανταγωνιστεί η εξεταζόμενη επιχείρηση, είναι ιδιώτες που παράγουν γλυκά και τούρτες στα σπίτια τους, χωρίς να έχουν καταστήματα. Αυτοί συνήθως δραστηριοποιούνται μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, μέσω φίλων και από «στόμα σε στόμα». Το μικρό μέγεθος της αγοράς και οι προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες συνδράμουν θετικά για τέτοιους είδους «εργαστήρια».

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν μεγάλοι παίκτες στην αγορά, όπως η αλυσίδα Φούρνων Ζορπάς και τα ζαχαροπλαστεία La Parfaite, εντούτοις λόγω της μικρής διαφοροποίησης και μοναδικότητας στα προϊόντα δεν υφίσταται τεράστια απειλή.

Σίγουρα υπάρχει ένας μεγάλος ανταγωνισμός, αλλά δεν διαφαίνεται να υπάρχουν σοβαρά εμπόδια για μια νέα επένδυση. Ένα σημαντικό στοιχείο είναι ότι υπάρχει αύξηση στις πωλήσεις του κλάδου που σε συνδυασμό με την αύξηση στα εισοδήματα των νοικοκυριών, δείχνουν ότι υπάρχει περιθώριο για είσοδο στην αγορά με νέα τοπική επένδυση. Επίσης δεν χρειάζεται μεγάλο αρχικό κεφάλαιο και επένδυση σε εξοπλισμό.

4.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Έχοντας υπόψη τα πιο πάνω, και σύμφωνα με την προηγηθείσα ανάλυση, βλέπουμε ότι ο κλάδος είναι ελκυστικός και στην αγορά υπάρχουν κενά.

Μπορεί να φαίνεται δύσκολο το εγχείρημα για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γιατί είναι σχετικά μικρή η διαφοροποίηση στον κλάδο, και ταυτόχρονα υπάρχουν πολλά υποκατάστατα προϊόντα, αυτό όμως δεν σημαίνει ότι είναι απαγορευτικό για μια νέα επένδυση. Σημαντικό ρόλο έχει να παίξει η ποιότητα των προϊόντων, η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και το περιθώριο κέρδους που μπορούμε να πετύχουμε.

Για να κτίσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να εξετάσουμε τι μπορούμε να προσφέρουμε σε καλύτερο επίπεδο προς τους αγοραστές από ότι προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Μέσα από αυτό θα πετύχουμε οικονομίες κλίμακας, μείωση του κόστους, με συνεπακόλουθο την αύξηση στο περιθώριο κέρδους.

Μια άλλη σημαντική περίμετρος είναι οι σχέσεις με τους πελάτες. Πρέπει να κτιστεί μια σχέση διαρκούς εμπιστοσύνης, μέσα από την προσωπική επαφή, την παροχή κινήτρων και την αίσθηση ότι είναι μοναδικοί, λαμβάνοντας πάντα υπόψη την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών τους.

Η ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter που κάναμε, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι για να μπορέσουμε να αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο κλάδο πρέπει να εστιάσουμε στα πιο κάτω:

- Εξοικονόμηση πόρων, μείωση κόστους, χωρίς να επηρεάζεται η ποιότητα, και χαμηλές τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές και τα υποκατάστατα που υπάρχουν στην αγορά.
- Άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών για τη δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης μαζί τους και της διατήρησης τους ως επαναλαμβανόμενους – σταθερούς πελάτες της επιχείρησης .
- Άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό που να είναι σε θέση να εξυπηρετεί αποτελεσματικά τους πελάτες, με το να μπορεί να ικανοποιήσει όλες τις προσδοκίες και ανάγκες τους. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται επίσης συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού.
- Αναβάθμιση τεχνολογικού εξοπλισμού για επίτευξη οικονομιών κλίμακας, ταχύτερης εξυπηρέτησης, ακόμα και παράδοση παραγγελιών στα υποστατικά τους. Εισαγωγή πωλήσεων μέσω

ηλεκτρονικής εφαρμογής που θα δημιουργηθεί, ή μέσω υφιστάμενων πλατφόρμων.

Ταυτόχρονα, η επιχείρηση που αναλύουμε, παρέχει ποιοτικά προϊόντα προς τους πελάτες κάτι που της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, γιατί στην αγορά γλυκών οι πελάτες είναι απαιτητικοί με υψηλές προσδοκίες. Η παροχή προϊόντων σε καλύτερη ποιότητα από τους ανταγωνιστές διαπιστώνεται από το ψηλό μερίδιο που κατέχει στις άλλες 2 επαρχίες που δραστηριοποιείται.

5. ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ

Η εταιρεία «Γλυκιές Γεύσεις» είναι μια οικογενειακή εταιρεία που δραστηριοποιείται στον τομέα της ζαχαροπλαστικής από το 2001. Ο Γιάννος Γεωργίου ίδρυσε τη μικρή του εταιρεία σε μια μικρή γειτονιά στη Λάρνακα. Κατά την έναρξη της εταιρείας εργαζόταν μαζί με τη γυναίκα του, παρασκευάζοντας ατομικά γλυκά, τα οποία διέθετε προς πώληση στους καταναλωτές της γειτονιάς, αλλά και σε φίλους και συγγενείς που ήθελαν να τον στηρίξουν. Για την ετοιμασία των προϊόντων του, αγόραζε τα υλικά από χονδρέμπορους στην Κύπρο και τα πουλούσε λιανικώς. Στόχος της εταιρείας ήταν με την πάροδο των χρόνων να δημιουργηθεί μια αλυσίδα ζαχαροπλασטיών που θα εξυπηρετούσαν καταναλωτές σε όλη την επικράτεια της Κύπρου.

Τα πρώτα 5 χρόνια από την έναρξη της επιχείρησης, η εταιρεία είχε ετήσιες πωλήσεις κατά μέσο όρο €150.000. Το 2007 καταφέρνει να μεταφέρει το κατάστημα της λιανικής πώλησης σε ένα πιο εμπορικό δρόμο στην Λάρνακα και παράλληλα μετατρέπει το προηγούμενο σε εργαστήριο. Ταυτόχρονα, επενδύει στην αγορά εξοπλισμού και μέχρι το 2010 κατάφερε να αυξήσει τις πωλήσεις στις € 200.000 ετησίως.

Κατά τη διάρκεια των 10 πρώτων χρόνων λειτουργίας της επιχείρησης προχώρησε επίσης σε επέκταση της γκάμας προϊόντων με την εισαγωγή και κάποιων άλλων προϊόντων όπως μπισκότα, ατομικά κεραστικά, ώστε να αυξήσει τους υποψηφίους πελάτες, αφού τα προϊόντα απευθύνονται σε ένα μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Με το εγχείρημα αυτό κατάφερε να αλλάξει το προφίλ των πελατών, αφού πέτυχε να επεκτείνει το πελατολόγιο του στην ευρύτερη περιοχή της Λάρνακας σε σχέση με το προηγούμενο που είχε να κάνει με γείτονες, φίλους και συγγενείς. Η κίνηση αυτή έχει κατατάξει την εταιρεία ως μια από τις καλύτερες στη περιοχή, λόγω του ότι έχει ποιοτικά προϊόντα σε λογικές τιμές, αλλά επίσης παρέχει και γρήγορη εξυπηρέτηση για μαζικές παραγγελίες, όπως κεραστικά για γάμους, βαφτίσεις κ.λπ.

Το 2011 αποφασίζει να ανοίξει ένα δεύτερο κατάστημα λιανικής, συγκεκριμένα στην περιοχή Παραλιμνίου, με στόχο να αυξήσει περισσότερο τη γεωγραφική

κάλυψη των καταναλωτών. Το νέο κατάστημα είναι πολύ μεγαλύτερο, ώστε να χρησιμοποιείται και ως βιτρίνα για την προώθηση των προϊόντων. Τον επόμενο χρόνο μετακινεί και το εργαστήριο του σε ένα μεγαλύτερο χώρο, προσλαμβάνει προσωπικό και αγοράζει εξελιγμένο τεχνολογικό εξοπλισμό για να βιομηχανοποιήσει την αλυσίδα παραγωγής. Η επένδυση αυτή αυξάνει την παραγωγικότητα και ελαχιστοποιεί το κόστος και επίσης αυξάνει τα πάγια περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας. Με την κίνηση αυτή δίδεται το έναυσμα για την αύξηση της αξίας της εταιρείας .

Το 2014 στη μέση της οικονομικής κρίσης εισάγει στα καταστήματα ένα νέο προϊόν, το φρέσκο παγωτό. Μετά την επιτυχία που είχε, αποφασίζει να το πωλεί και μέσω αντιπρόσωπων, έτσι αυξάνει την παραγωγή και συνάπτει συμφωνίες για πώλησή του σε διάφορα σημεία στις περιοχές Λάρνακας και Αμμοχώστου.

Η αύξηση των πωλήσεων και η ανάγκη για περισσότερες πρώτες ύλες δίδουν την ευχέρεια στην εταιρεία να αγοράζει σε μεγάλες ποσότητες, προϊόντα απευθείας από τον παραγωγό/ προμηθευτή και σε χαμηλότερες τιμές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα υψηλότερο περιθώριο κέρδους από τις πωλήσεις, τόσο στη λιανική όσο και στην χονδρική πώληση. Οι επιχειρηματικές αυτές κινήσεις αυξάνουν την αναγνωρισιμότητα της εταιρείας και την κατατάσσουν υψηλά στη συνείδηση των πελατών, αλλά και των συνεργατών, αφού υπάρχει η πεποίθηση ότι τα καλύτερα έπονται.

5.1 SWOT ANALYSIS

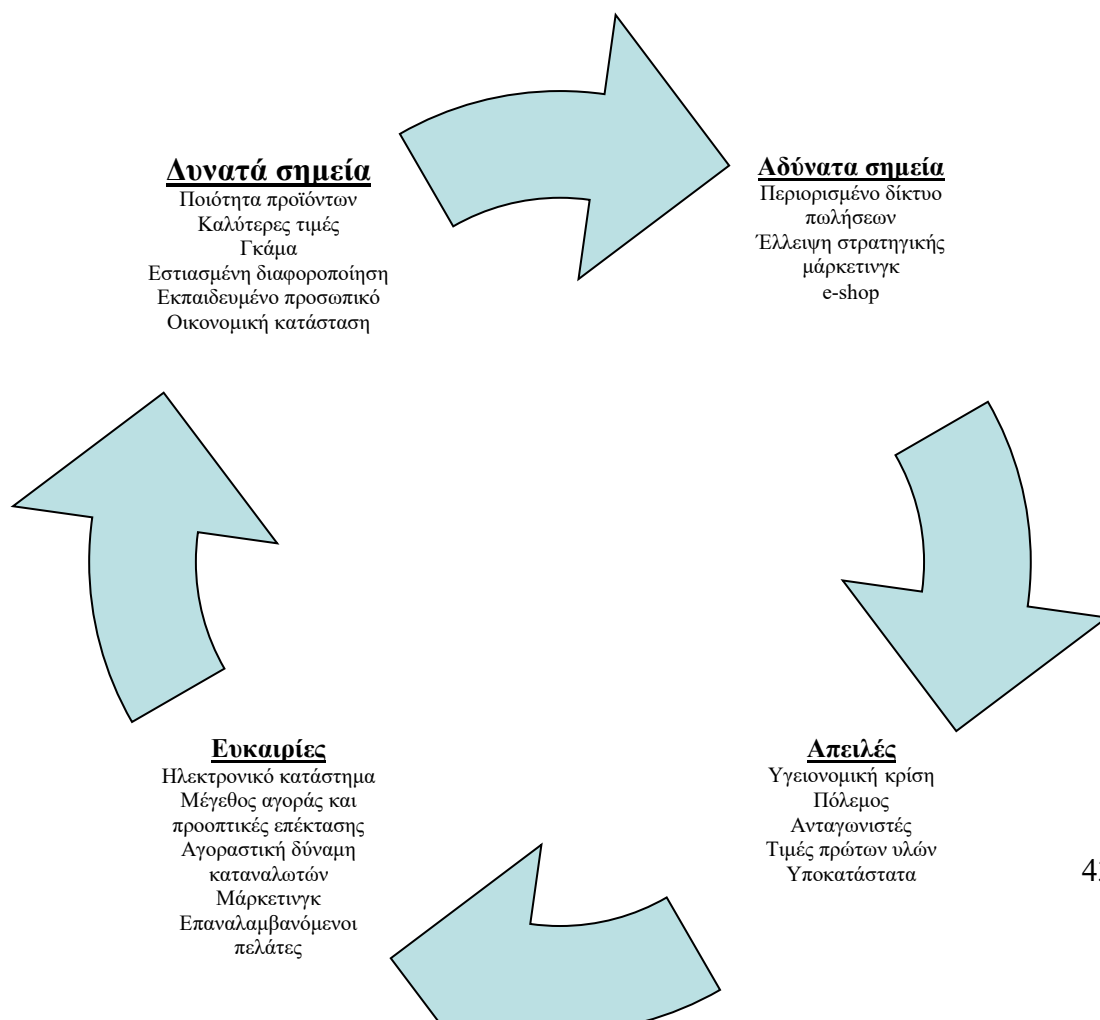
Ένα από τα απαραίτητα σημαντικά στοιχεία που συνθέτουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο, είναι η ανάλυση SWOT. Αποτελεί ένα εργαλείο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και Μάρκετινγκ για διερεύνηση της αγοράς του κλάδου με στόχο την εξαγωγή συμπερασμάτων σε σχέση με τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, όπως επίσης τις ευκαιρίες και απειλές που μπορούν να εντοπιστούν.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (δυνατά και αδύνατα στοιχεία) εστιάζει στους υφιστάμενους πόρους της επιχείρησης, που εντοπίζονται μέσα από την ανάλυση του τρόπου λειτουργίας της και των συστημάτων που

εφαρμόζει. Η τεχνογνωσία, η εξειδίκευση και το επίπεδο κατάρτισης του προσωπικού, οι οικονομικοί πόροι και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται σε αυτή την ανάλυση. Στόχος της ανάλυσης είναι να διαπιστωθεί η ικανότητα της επιχείρησης στο να εκτελέσει τους στόχους της και να μπορεί να ανταποκριθεί στο συνεχώς διαμορφούμενο εξωτερικό περιβάλλον.

Οι ευκαιρίες και απειλές αντίθετα στόχο έχουν να αναλύσουν και να αξιοποιήσουν το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες που έχουμε για να διαμορφωθεί το ανάλογο στρατηγικό πλάνο (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, νομικές ρυθμίσεις στο εμπορικό δίκαιο, νέα προϊόντα στην αγορά, πολιτική σταθερότητα κ.λπ.)

Όλα τα παραπάνω πρέπει να εξεταστούν για να αντλήσουμε τα στοιχεία που θα μετατρέψουν την επιχείρηση σε ένα υγιή οργανισμό, με δυνατά περιουσιακά στοιχεία (υποδομές, προσωπικό, οικονομική αυτάρκεια), έτοιμη να αποκρούσει όλες τις απειλές, παραμένοντας ανταγωνιστική σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα να αξιοποιούνται τα δυνατά στοιχεία ενός οργανισμού γιατί με τον τρόπο αυτό μπορείς να αποκτήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Διάγραμμα 6. SWOT Analysis

5.2.1 Δυνατά σημεία

Η εμπειρία από την εικοσαετή παρουσία της επιχείρησης στην αγορά των 2 επαρχιών βοηθά στο να ενισχύει την θέση της λόγω του ότι κατέχει εξαιρετική θέση στην αγορά πώλησης ατομικών γλυκών. Αυτό υποδηλώνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και έτσι ο πελάτης (για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του) έχει να επιλέξει από μια μεγάλη γκάμα προϊόντων που πωλούνται στα καταστήματα της εταιρείας. Το κύριο χαρακτηριστικό που την κάνει να διαφέρει από τους ανταγωνιστές είναι η υπέρτερη ποιότητα των προϊόντων, σε συνδυασμό με την άψογη εξυπηρέτηση των πελατών και τις λογικές τιμές των προϊόντων.

Οι κινήσεις που έχει προβεί για την μείωση του κόστους (εξεύρεση νέων προμηθευτών, καινούργιος τεχνολογικός εξοπλισμός για αύξηση της παραγωγής, συμφωνίες για νέα κανάλια διανομής) επιτρέπουν στην εταιρεία να προσφέρει στην αγορά ποιοτικά προϊόντα σε καλύτερες τιμές από αυτές που έχουν οι ανταγωνιστές.

Η υγιής οικονομική κατάσταση, μέσα από τη σωστή οικονομική διαχείριση, αποτυπώνεται στον αυξανόμενο κύκλο εργασιών και την αυξημένη κερδοφορία. Αυτό δίνει το δικαίωμα σε σύναψη συμφωνιών με τράπεζες με ευνοϊκούς όρους που δεν επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το περιθώριο κέρδους ούτε θέτουν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα της.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό τόσο στον τομέα της παραγωγής όσο και στον τομέα των πωλήσεων. Η γνώση και εμπειρία του προσωπικού αντικατοπτρίζεται μέσα από την εμπιστοσύνη που δείχνουν οι πελάτες για τα προϊόντα της εταιρείας.

5.2.2 Αδύνατα σημεία

Στις αδυναμίες της εταιρείας καταγράφεται η έλλειψη σωστής οργάνωσης και η μη επαρκείς ικανότητες διοίκησης των πόρων. Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο που απουσιάζει, είναι ο σωστός σχεδιασμός στρατηγικού μάρκετινγκ

για εξεύρεση νέων αγορών και πελατών. « Η θέση στην αγορά αναφέρεται στην επιλογή συγκεκριμένων τομέων για την εστίαση του μάρκετινγκ και μπορεί να εκφράζεται σε σχέση με την αγορά, το προϊόν και τη γεωγραφική θέση.»(Hunger and Wheelen, 2004). Υπάρχουν δύο επιλογές για να καλυφθούν αυτές οι αδυναμίες **1)** η δημιουργία και στελέχωση τμημάτων που θα ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό και το μάρκετινγκ και **2)** η σύναψη συμφωνίας με εξωτερικούς συνεργάτες που θα έχουν την ευθύνη καταρτισμού δομής για την επιχείρηση και τον στρατηγικό σχεδιασμό για προώθηση των προϊόντων.

Η έλλειψη στρατηγικού πλάνου για διαφήμιση των προϊόντων και τοποθέτησή τους στην αγορά συνιστά μια αδυναμία προσέλκυσης νέων υποψήφιων πελατών. Σε αυτό συντείνει η λανθασμένη εντύπωση των καταναλωτών ότι η εταιρεία λόγω των χαμηλών τιμών της πωλεί προϊόντα υποδιέστερης ποιότητας. Ένα άλλο θέμα που αντιμετωπίζει είναι η εφοδιαστική αλυσίδα που χρήζει αναβάθμισης με την χρήση σύγχρονης τεχνολογίας ιδιαίτερα στο τομέα πωλήσεων. Η εταιρεία μπορεί να συνεργαστεί και στην Λευκωσία, άμεσα με μια πλατφόρμα ηλεκτρονικών πωλήσεων π.χ. Foody, για να αυξήσει τον τομέα πωλήσεων της και τα έσοδα της. Επίσης η αγορά σύγχρονου εξοπλισμού ταμειακών μηχανών και η δυνατότητα δημιουργίας ηλεκτρονικού καταστήματος όπου ο πελάτης θα μπορεί να προπαραγγέλνει τα προϊόντα και να επιλέγει την μέθοδο παραλαβής είτε με παράδοση στο σπίτι του είτε με παράδοση στο κατάστημα.

5.2.3 Ευκαιρίες

Κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, υποδείξαμε ότι στην Κύπρο υπάρχει μια συνεχής αύξηση των νοικοκυριών και της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Δεδομένου ότι με αυτές τις παραμέτρους η αγορά επεκτείνεται, δημιουργούνται κενά ζήτησης στον κλάδο με ταυτόχρονη δημιουργία ευκαιρίας για επέκταση της εταιρείας, ώστε να καλύψει τις επιπρόσθετες αυτές ανάγκες. Η νέα τάση των νέων καταναλωτών να μετακομίζουν νωρίτερα σε δικά τους σπίτια, αυξάνει ακόμα περισσότερο την πίτα της αγοράς. Η αντίληψη πολλών καταναλωτών για μείωση στην κατανάλωση ζάχαρης και κατ' επέκταση των γλυκών, δίδει μια ευκαιρία για

δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων χαμηλής περιεκτικότητας σε ζάχαρη που να ικανοποιεί τις προσδοκίες των υποψήφιων πελατών.

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας έχει επηρεάσει τον κλάδο σε σχέση με τον παραδοσιακό τρόπο διάθεσης και πώλησης των γλυκών . Η εταιρεία μπορεί να προχωρήσει άμεσα με την σύναψη συμφωνιών με καφετέριες και υπεραγορές για διάθεση των προϊόντων της. Επίσης μπορεί να επεκταθεί στις πωλήσεις μέσω διαδικτύου, αφού πλέον ένα μεγάλο ποσοστό καταναλωτών πραγματοποιεί τις αγορές τους μέσω των ηλεκτρονικών καταστημάτων. Η πανδημία συνέτεινε σημαντικά στην μετατόπιση προς την χρήση ηλεκτρονικών αγορών από το διαδίκτυο.

Για να το πετύχει αυτό πρέπει να συνεργαστεί με τεχνοκράτες για καταρτισμό στρατηγικού σχεδιασμού Μάρκετινγκ, ώστε να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα των προϊόντων της και την επέκτασή της σε νέους δυνητικούς πελάτες π.χ. Τουρκοκύπριοι, φοιτητές και τουρίστες.

5.2.4 Απειλές

Η παγκόσμια οικονομία παίζει σημαντικό ρόλο στην αγορά των γλυκών. Λόγω της υγειονομικής κρίσης του Covid - 19 και του πρόσφατου πολέμου μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας, οι τιμές των πρώτων υλών έχουν αυξηθεί με αποτέλεσμα να προκύπτει αύξηση τιμής για κόστος παραγωγής και μείωση του περιθωρίου κέρδους.

Σύμφωνα με το Newmoney.gr (2021) « Αυτή είναι η νέα τεράστια αύξηση των διεθνών ναύλων με ποσοστό μεγαλύτερο του 500%, καθώς οι ναυτιλιακές εταιρείες δρουν καιροσκοπικά και ολιγοπωλιακά ανεβάζοντας ανεξέλεγκτα τις τιμές», θα έχει σημαντική επίπτωση στο κόστος των πρώτων υλών και της εφοδιαστικής αλυσίδας. Αυτό, σε συνδυασμό με την μείωση της αγοραστικής αξίας των καταναλωτών, λόγω της αύξησης του πληθωρισμού, ενδεχομένως να επηρεάσει αρνητικά την κατανάλωση γλυκών, αφού δεν θεωρείται είδος πρώτης ανάγκης.

Η εύκολη είσοδος στην αγορά για νέους ανταγωνιστές θεωρείται απειλή, αλλά η κύρια απειλή προέρχεται από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές που είναι ήδη στο κλάδο. Ένας ακόμα κίνδυνος που υπάρχει, είναι ότι λόγω της

Ευρωπαϊκής Ένωσης, υπάρχει κίνδυνος για είσοδο μεγάλων εταιριών στον κλάδο, ειδικά στον τομέα των έτοιμων γλυκών με μακρά διάρκεια ζωής.

Τέλος, μια άλλη σοβαρή απειλή προέρχεται από τα υποκατάστατα προϊόντα που υπάρχουν στην αγορά με χαμηλότερη τιμή και ποιότητα που πιθανόν να ωθήσουν την εταιρεία να μειώσει τις τιμές για να μπορέσει να διατηρηθεί στην αγορά. Ταυτόχρονα μειώνεται το περιθώριο κέρδους, η μείωση του οποίου δημιουργεί έλλειψη στους οικονομικούς πόρους και την υγιή λειτουργία της επιχείρησης.

5.3 SWOT Ανάλυση ευκαιριών

5.3.1 Ανάπτυξη επιπέδου εξυπηρέτησης

Από την έρευνα μας έχει καταδειχθεί ότι σημαντικό ρόλο για την επιλογή προϊόντων από τους πελάτες έχει η ποιότητα εξυπηρέτησης του καταστήματος. Θεωρούμε ότι υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης στον τομέα, κυρίως με την αναβάθμισή του με νέο τεχνολογικό εξοπλισμό και την εκπαίδευση του προσωπικού, τόσο στην χρήση του εξοπλισμού όσο και στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών. Έτσι, θα κτιστεί ένα εξειδικευμένο σύνολο περιουσιακών στοιχείων και ικανοτήτων, το οποίο θα μπορέσει να ισχυροποιήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στον κλάδο, για την απόκτηση νέων πελατών και τη διεύρυνση του μεριδίου αγοράς.

Η επέκταση του δικτύου πωλήσεων είναι ένας σημαντικός παράγοντας που θα πρέπει να επενδύσει η εταιρία, ώστε να διευρύνει το πελατολόγιο της και να αυξήσει τα κέρδη της. Πέραν από την σκέψη που υπάρχει για είσοδο στην αγορά της Λευκωσίας, η εταιρεία πρέπει να εξετάσει την επέκταση του δικτύου πωλήσεων σε παγκύπριο επίπεδο για να καλύψει το σύνολο της αγοράς του κλάδου. Αυτό μπορεί να υλοποιηθεί μέσα από συνεργασίες με άλλους επενδυτές στη Λεμεσό και Πάφο για να διευρυνθεί η ευχέρεια

οικονομικής χρηματοδότησης του έργου και να μειωθεί το ρίσκο από τυχόν αποτυχία.

5.3.2 Σχεδιασμός Στρατηγικού Μάρκετινγκ

Η αναγνωρισιμότητα της εταιρείας «Γλυκές Γεύσεις» είναι σε σχετικά χαμηλό επίπεδο, κάτι που επιβεβαιώνεται μέσα από την έρευνα των ερωτηματολογίων που έχουμε κάνει. Στην αντίπερα όχθη διαπιστώνουμε ότι οι πελάτες παραμένουν πιστοί, στοιχείο που καταδεικνύει την ικανοποίηση τους από την υψηλή ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και την άψογη εξυπηρέτηση. Αυτό συνεπάγεται επαναλαμβανόμενες αγορές από τους πελάτες και έχοντας αυτό υπόψη είναι υψίστης σημασίας η προετοιμασία ενός στρατηγικού πλάνου Μάρκετινγκ για προώθηση των προϊόντων και βελτίωση της αναγνωρισιμότητας της εταιρείας. Η σημασία της στρατηγικής για επίτευξη των στόχων του οργανισμού υποστηρίζεται από τους Johnson, Scholes and Whittington (2004) που τονίζουν ότι *« Στρατηγική είναι ο προσανατολισμός και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, που του εξασφαλίζει πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της εναρμόνισης των πόρων και των ικανοτήτων με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων του οργανισμού»*.

Με αυτή την κίνηση προσδοκούμε να αυξηθεί το μερίδιο που κατέχει η επιχείρηση στην αγορά για να μεγιστοποιηθεί το κέρδος και να διασφαλιστεί η συνέχεια της δραστηριότητας .

5.3.3 Αξιοποίηση τεχνολογίας με δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος πώλησης

Οι γοργοί ρυθμοί ανάπτυξης της τεχνολογίας και η στροφή των καταναλωτών για ηλεκτρονικές αγορές επιβάλλει στην εταιρεία να στραφεί προς αυτή την κατεύθυνση. Οι καταναλωτές πλέον δείχνουν ολοένα και περισσότερη επιθυμία για αγορές μέσω διαδικτύου. Η παράμετρος αυτή οδηγεί την εταιρεία στο να δημιουργήσει το δικό της ηλεκτρονικό κατάστημα πώλησης ή να συνεργαστεί με μια από τις πλατφόρμες που υπάρχουν (Foody, Wolt κ.λπ.) ώστε να έχει επιτυχή ανάπτυξη και διείσδυση στην αγορά. Με δεδομένη τη δυνατότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί σε αυτή τη νέα πρόκληση και

έχοντας ως βάση τη μεγάλη γκάμα προϊόντων αλλά και την άψογη εξυπηρέτηση, η εταιρεία πρέπει να εξετάσει σοβαρά αυτή την επιλογή ώστε να δώσει μια επιπλέον εναλλακτική επιλογή στους πελάτες της.

Ίσως σε μια 1^η φάση θα μπορούσε να προχωρήσει σε μια συνεργασία με υφιστάμενα ηλεκτρονικά καταστήματα και πλατφόρμες δεδομένου ότι η ανάπτυξη δικού της απαιτεί χρόνο και οικονομικούς πόρους. Μέσω αυτής της συνεργασίας επιδιώκεται με το ελάχιστο δυνατό κόστος η αύξηση των πωλήσεων και της αξίας της επιχείρησης. Το εγχείρημα αυτό θα εξοικονομήσει πόρους μέσα από τη μείωση κόστους πωλήσεων και διανομής (συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες για παράδοση των προϊόντων), παρέχοντας άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση προς του πελάτες.

6. ΠΗΓΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έλλειψη αξιόπιστων δευτερογενών στοιχείων για τον κλάδο περιορίζει την έρευνα στην άντληση πρωτογενών δεδομένων από 2 βασικές πρωτογενείς πηγές πληροφόρησης:

- συνέντευξη από τον ιδιοκτήτη και
- έρευνα ανάμεσα στους καταναλωτές.

Από τη συνέντευξη με τον ιδιοκτήτη αναμένουμε να ανακαλύψουμε πως βλέπει ο ιδιοκτήτης τον κλάδο, την ευκαιρία που έχει διαπιστώσει για είσοδο/επέκταση σε νέα αγορά και τις δυνατότητες της επιχείρησης για την υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας.

Επίσης, σημαντική είναι η άποψη των καταναλωτών, ώστε να αντιληφθούμε τυχόν κενά ζήτησης που υπάρχουν στην αγορά, να εντοπίσουμε τις προσδοκίες και ανάγκες που έχουν οι καταναλωτές, αλλά και να συλλέξουμε εκείνα τα στοιχεία που τεκμηριώνουν το μόνιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

6.1 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΙΔΙΟΚΤΗΤΗ

Η εμπειρία του ιδιοκτήτη, η μακρόχρονη πείρα και υπηρεσία του στον κλάδο, θα συμβάλλουν τα μέγιστα στο να κατανοήσουμε τον τρόπο σκέψης του για την αγορά. Τα ελάχιστα στοιχεία που υπάρχουν για κάποιους ανταγωνιστές δεν μας δίνουν πλήρη εικόνα για τον κλάδο, κάτι που προσδοκούμε να αναδειχθεί μέσα από τη συνέντευξη. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας καταναλωτών, σε συνδυασμό με τις απαντήσεις του ιδιοκτήτη της εξεταζόμενης επιχείρησης, θα βοηθήσουν στην καταγραφή των συμπερασμάτων και την κατάθεση τελικής εισήγησης για τυχόν επιχειρηματική επέκταση στην αγορά της Λευκωσίας.

Τα ερωτήματα που θα υποβάλλουμε στον ιδιοκτήτη στοχεύουν στο να κατανοήσουμε την επιχείρηση, την φιλοσοφία του, τη στρατηγική και το όραμά του. Επίσης, να αξιολογήσουμε αν έχει τα απαιτούμενα ηγετικά χαρακτηριστικά ώστε να εμπνέει την ομάδα που θα έχει την ευθύνη για υλοποίηση των στόχων.

- 1. Ως ιδιοκτήτης ενός μικρού ζαχαροπλαστείου ποιο είναι το όραμα και η στρατηγική σας για την επιχείρησή σας;**

Στόχος μας από την πρώτη μέρα που ξεκινήσαμε την επιχείρηση ήταν και παραμένει η προσφορά καινοτόμων προϊόντων στους πελάτες σε ανταγωνιστικές τιμές και στην μέγιστη δυνατή ποιότητα. Αυτό το καταφέρνουμε μέσα από την διαφοροποίηση που έχουμε και την έμφαση που δίδουμε στην άριστη εξυπηρέτηση των πελατών.

- 2. Ποιοι λόγοι σας ώθησαν να εξετάσετε το ενδεχόμενο επέκτασης σε άλλες επαρχίες/αγορές;**

Οι λόγοι που μας ώθησαν να εξετάσουμε σοβαρά το ενδεχόμενο επέκτασης σε άλλες αγορές και επαρχίες είναι οι ευκαιρίες που έχουν εντοπιστεί, αλλά και τα αιτήματα πολλών πελατών που έχουμε ιδιαίτερα από την Λευκωσία, για άνοιγμα καταστήματος. Όπως ανέφερα και πριν, στόχος μας είναι η άριστη εξυπηρέτηση των πελατών μας και να λαμβάνουμε πάντα υπόψη τις εισηγήσεις τους.

- 3. Ποιο θεωρείτε ότι είναι κατά προσέγγιση το μερίδιο αγοράς που κατέχετε σήμερα στις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρησή;**

Οι εκτιμήσεις και παραδοχές που θα σας δώσω είναι σύμφωνα με τους δικούς μας υπολογισμούς βάση κάποιων εκτιμήσεων που έχουμε κάνει. Οι 2 μεγάλοι παίκτες κατέχουν την μερίδα του λέοντος με ποσοστό που αγγίζει το 65%. Το υπόλοιπο 35% καλύπτεται από τους άλλους ανταγωνιστές που υπάρχουν στην αγορά με τους Φούρνους Vienna, Φούρνους Πανδώρα και τα Ζαχαροπλαστεία Παπαφιλίππου, Άριστον και Πραλίνα να καλύπτουν το 20%- 25%. Οι μικρές οικογενειακές μονάδες καλύπτουν ένα 10% με 15%.

- 4. Με ποιο τρόπο σκέφτεστε να προχωρήσετε στην επέκταση των εργασιών σας; Θα είναι με άνοιγμα νέων καταστημάτων με μοναδικό ιδιόκτητη εσάς, ή εξετάζετε και άλλα ενδεχόμενα, όπως συνεργασίες με τοπικούς επενδυτές;**

Λόγω της έλλειψης επαρκών χρηματοδοτικών πόρων θα προχωρήσουμε μέσω της παραχώρησης δικαιοχρήσης (Franchise) σε συνεργασία με τοπικούς επενδυτές. Αυτό γίνεται για να υπάρχουν οικονομίες κλίμακας και πρόσβαση σε άμεση ρευστότητα.

- 5. Έχετε διαπιστώσει κάποιες ευκαιρίες και κενά στην αγορά, όπου κατά την άποψη σας, θα διευκολύνουν το εγχείρημα σας;_Εάν ναι, ποιες είναι αυτές;**

Ναι όντως έχουμε διαπιστώσει κάποια κενά ιδιαίτερα στον τομέα των ατομικών κεραστικών, που άλλωστε αποτελεί και το δυνατό μας σημείο ως επιχείρηση, αφού εδώ και χρόνια έχουμε διαπιστώσει την αλλαγή στην αγορά με την στροφή από το κλασικό μοντέλο για αγορά οικογενειακών γλυκών σε ένα μοντέλο ατομικών γλυκών.

- 6. Σύμφωνα με τα λεγόμενά σας, το όραμά σας και τους στόχους που έχετε θέσει, σε ποια θέση βλέπετε την επιχείρησή σας, σε ένα ορίζοντα 5ετίας, λαμβάνοντας υπόψη το προφίλ των ανταγωνιστών σας;**

Το πρώτο πράγμα που επιδιώκουμε είναι η σταθεροποίηση στην αγορά με στόχο μέσα από αυτή την αναγνωρισιμότητα να καθιερωθούμε ως ένας σημαντικός παίκτης στον κλάδο των ζαχαροπλασטיών.

- 7. Μέσα από την εμπειρία που έχετε αποκτήσει όλα αυτά τα χρόνια, πως βλέπετε τα δεδομένα για τον κλάδο σας;**

Ο κλάδος μπορεί να αντιμετωπίζει κάποια προβλήματα λόγω εξωγενών παραγόντων όπως η πανδημία και ο πόλεμος στην Ουκρανία, που δυσκολεύουν την παραγωγική διαδικασία μέσα από την εξεύρεση πρώτων υλών σε χαμηλές τιμές, αλλά ταυτόχρονα υπάρχει μια επέκταση στην γκάμα και την ποικιλία των προϊόντων. Επίσης εντοπίζουμε μια στροφή από τον παραδοσιακό τρόπο εξυπηρέτησης που συνήθως ήταν κατά τα Σαββατοκύριακα σε μια διαρκή εξυπηρέτηση καθόλη τη διάρκεια της εβδομάδας.

- 8. Από τα αποτελέσματα του επιχειρηματικού σχεδίου, ποιες ανησυχίες ή προσδοκίες αναμένεται να καλυφθούν;**

Μέσα από το σχέδιο, τα σημεία που θέλουμε να εξετάσουμε, είναι την σωστή επιλογή για την τοποθεσία που θα εγκαταστήσουμε το κατάστημα μας, το περιθώριο κέρδους και η κατανόηση της αγοράς της Λευκωσίας και των τοπικών ανταγωνιστών.

- 9. Η πελατεία στην αγορά της Λευκωσίας πιθανόν να διαφέρει σε κάποιο βαθμό από αυτή που έχετε στις άλλες επαρχίες. Εάν αυτό ισχύει, το έχετε λάβει υπόψη σας, ώστε να ληφθεί υπόψη κατά την ετοιμασία του σχεδίου;**

Φυσικά και το έχουμε λάβει υπόψη μας. Σύμφωνα με τα πρώτα στοιχεία που έχουμε συλλέξει από τους συνεργάτες μας η αγορά αυτή είναι σίγουρα πιο μεγάλη με μεγάλο ανταγωνισμό, αλλά με απαιτητικούς πελάτες. Επίσης, ένα ακόμα στοιχείο που μας ανησυχεί είναι το θέμα της αναγνωρισιμότητας του brand μας σε σχέση με ορισμένους από τους ανταγωνιστές μας.

- 10. Λαμβάνοντας υπόψη μας την πρόσφατη οικονομική και υγειονομική κρίση που περνά η χώρα λόγω της πανδημίας πιστεύετε ότι είναι η κατάλληλη στιγμή να προχωρήσετε σε μια τέτοια επένδυση;**

Όντως η περίοδος που διανύουμε είναι ιδιαίτερη, για αυτό ακριβώς τον λόγο προχωρούμε με την εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου για να έχουμε μια λεπτομερή ανάλυση των δεδομένων που υφίστανται αλλά και για να έχουμε εκτίμηση για μελλοντικά δεδομένα.

Τονίζω όμως ότι σε περιόδους κρίσεων ενδέχεται να προκύπτουν ευκαιρίες που εμείς θέλουμε να επεξεργαστούμε για να πετύχουμε τους στόχους μας.

- 11. Ποιο θεωρείτε ως το σημαντικό στοιχείο της διαφοροποίησης σας έναντι των ανταγωνιστών σας, που σας προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι τους;**

Το έχω αναφέρει ήδη, η κατασκευή ποιοτικών προϊόντων με τον παραδοσιακό τρόπο σε προσιτές τιμές.

- 12. Πόσους εργαζομένους απασχολεί η επιχείρησή σας σήμερα; Είναι αρκετοί αριθμητικά για να καλύψουν τις ανάγκες που θα προκύψουν από την επέκταση; Αν η απάντηση είναι όχι, πως σκοπεύετε να καλύψετε το κενό που θα προκύψει;**

Η εταιρεία μας σήμερα απασχολεί 15 άτομα. Σίγουρα θα χρειαστεί η πρόσληψη προσωπικού με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες. Υπάρχουν διάφορες σκέψεις για τους τρόπους που μπορούμε να καλύψουμε αυτό το κενό που θα προκύψει, αν τελικά προχωρήσουμε με την επένδυση, π.χ. απόσπαση εργαζομένων από τους ανταγωνιστές

- 13. Θεωρείτε ότι οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι έχουν τις κατάλληλες ικανότητες και ποιες είναι οι πιο σημαντικές;**

Ναι έχουν προσαρμοστεί και ευθυγραμμιστεί με τις ανάγκες μας μέσα από την γνώση που κατέχουν, άλλα και την εμπειρία που έχουν αποκτήσει. Το πιο σημαντικό όμως είναι η σύνδεση που έχουν με την κουλτούρα της επιχείρησης, κάτι που βοηθά την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

- 14. Υπάρχει η δυνατότητα επιμόρφωσης των εργαζομένων σας και με ποιο ακριβώς τρόπο;**

Ναι τους δίνουμε αυτή την επιλογή μέσω ταχύρυθμων εκπαιδευτικών σεμιναρίων ή προγραμμάτων που παρέχονται από διάφορους κρατικούς ή ιδιωτικούς φορείς, π.χ. σχολές ζαχαροπλαστικής, εκπαιδευτικά ιδρύματα.

- 15. Σε σχέση με τον εξοπλισμό και τα πάγια περιουσιακά στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση, θεωρείτε ότι θα είναι σε θέση να ανταπεξέλθει ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στην αυξημένη ζήτηση που θα προκύψει;**

Με τους υφιστάμενους πόρους και πάγια στοιχεία δεν μπορεί να καλυφθεί η αυξημένη ζήτηση. Θα χρειαστεί η αγορά νέου σύγχρονου εξοπλισμού, που θα μειώνει το οικονομικό κόστος και τον χρόνο παραγωγής, ώστε να έχουμε την μέγιστη δυνατή απόδοση στην παραγωγική διαδικασία.

- 16. Σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε την τεχνολογία για εισαγωγή νέων τεχνικών, τόσο στο επίπεδο παραγωγής όσο και στο επίπεδο πωλήσεων (δημιουργία ηλεκτρονικού μαγαζιού);**

Ναι είναι ένας από τους μεσοπρόθεσμους στόχους μας. Σκοπεύουμε να αναθέσουμε το εγχείρημα αυτό σε εξωτερικούς συνεργάτες που θα μπορούν να μας βοηθήσουν με την τεχνογνωσία τους στην υλοποίηση ενός ηλεκτρονικού μαγαζιού.

- 17. Με ποιο τρόπο θα γίνεται η διανομή των προϊόντων; Θα προχωρήσετε με την δημιουργία εργαστηρίου στην Λευκωσία ή θα εξυπηρετείτε από το υφιστάμενο εργοστάσιο;**

Η διανομή θα γίνεται τόσο από το υφιστάμενο δίκτυο διανομής σε συνεργασία με εταιρεία διανομής προϊόντων, ώστε να μειώσουμε την

αρχική επένδυση και το κόστος από την αγορά νέων οχημάτων και την επιπλέον πρόσληψη προσωπικού.

- 18. Στην περίπτωση που η παραγωγή θα παραμείνει στην Λάρνακα, πως θα πρέπει να επιλύσετε τον τρόπο διανομής, όπως επίσης και την ανάγκη για έγκαιρο χρόνο παράδοσης;**

Σε συνεργασία με εταιρεία Logistics για να εξασφαλίσουμε την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών μας.

- 19. Ένα άλλο σημαντικό κεφαλαίο είναι η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρίας σε σχέση με τα υφιστάμενα διαθέσιμα κεφαλαία και η άντληση νέων οικονομικών πόρων, αν αυτό καταδειχθεί μέσα από την μελέτη; Η χρηματοδότηση θα γίνει με ίδια κεφάλαια ή θα υπάρξει δανεισμός;**

Η άντληση κεφαλαίων θα γίνει με συνδυασμό ιδίων κεφαλαίων και δανεισμό, ώστε να εξασφαλιστεί η χρηματοδότηση για την αγορά του νέου εξοπλισμού, η στελέχωση της παραγωγικής αλυσίδας και η διαμόρφωση του καταστήματος.

- 20. Έχοντας υπόψη το μακροοικονομικό περιβάλλον, αλλά και γενικότερα το εξωτερικό περιβάλλον, θεωρείτε ότι παίζουν σημαντικό ρόλο ως προς την λήψη της τελικής σας απόφασης;**

Ναι παίζουν σημαντικό ρόλο, γιατί οι επιπτώσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος έχουν άμεση επίδραση στην αγορά και την συμπεριφορά των καταναλωτών ως προς την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων που θέτουν για κάλυψη των βασικών αναγκών τους.

- 21. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές ευκαιρίες και οι πιο σημαντικές απειλές που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον;**

Οι τιμές των πρώτων υλών, το κόστος παραγωγής λόγω των υψηλών τιμών ηλεκτρικής ενέργειας και το κόστος μεταφοράς και διανομής των προϊόντων. Σημαντικές ευκαιρίες παρουσιάζονται από την έξοδο από την αγορά κάποιων ανταγωνιστών και την ύπαρξη κενών που χρειάζονται να καλυφθούν.

- 22. Ποιοι θα είναι χρονολογικά οι ενδιάμεσοι σταθμοί υλοποίησης και αξιολόγησης της επένδυσης;**

Οι ενδιάμεσοι σταθμοί είναι συνδεδεμένοι με το διαθέσιμο κεφάλαιο που θα έχουμε και την δυνατότητα άντλησης νέων κεφαλαίων.

Ξεκινούμε με το άνοιγμα και θα γίνεται μια μηνιαία αξιολόγηση κατά τον 1^ο χρόνο, ώστε να διαπιστώνουμε τυχόν παραλείψεις και αστοχίες και να προχωρούμε με τη βελτίωσή τους.

23. Πόσο θα επηρεάσουν τα συμπεράσματα του επιχειρηματικού σχεδίου την τελική σας απόφαση;

Σε μεγάλο βαθμό, αφού θα δώσουν μια αναλυτική εικόνα αν αξίζει να προχωρήσουμε με την επένδυση για επέκταση στην αγορά της Λευκωσίας .

6.2 Έρευνα αγοράς (καταναλωτών)

Για να έχουμε μια πιο καθαρή εικόνα, πέραν από αυτή του ιδιοκτήτη, κρίναμε σκόπιμο να διεξάγουμε μια έρευνα καταναλωτών για να εξετάσουμε τη δική τους οπτική γωνία για το θέμα και να δούμε που υπάρχουν συγκλίσεις και αποκλίσεις σε σχέση με αυτά που υπολογίζει η εταιρεία.

Η έρευνα γίνεται μεταξύ καταναλωτών, κυρίως φίλους, συναδέλφους, μέλη των οικογενειών τους, αλλά και αγοραστής γλυκών.

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν τα πιο κάτω ερωτήματα:

A. Ποια είναι τα κριτήρια που καθορίζουν την απόφασή σας «από πού να αγοράσετε τα γλυκά σας»;

B. Με ποια κριτήρια επιλέγετε το κατάστημα που θα αγοράσετε τα γλυκά σας και πόσο εύκολα αλλάζετε το κατάστημα από όπου τα αγοράζετε;

Γ. Ποιοι είναι οι κύριοι λόγοι που λαμβάνετε υπόψη σας, ώστε να επιλέξετε την εταιρεία και να παραμείνετε μακροχρόνιος πελάτης της;

Δ. Θα αγοράζατε γλυκά μέσω ενός ηλεκτρονικού καταστήματος;

Η έρευνα στοχεύει στο να προβάλει τις αντιλήψεις των καταναλωτών, αλλά ταυτόχρονα να επιβεβαιώσει ότι οι αντιλήψεις του ιδιοκτήτη εστιάζονται στα θέλω της αγοράς και είναι έγκυρες.

Από τη μελέτη το γενικό συμπέρασμα καταδεικνύει ότι:

- *Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση των αγοραστών είναι η τιμή, η ποιότητα και η ποικιλία των προϊόντων.*
- *Υπάρχει έντονα στο μυαλό τους η αλλαγή προμηθευτή, επειδή δεν έχουν κάποια ειδική υποχρέωση σε κάποιον από αυτούς και δεν τους συνδέει κάτι στενά με κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση.*
- *Για να παραμείνουν πιστοί σε ένα προμηθευτή και να εμπιστευτούν να κάνουν αγορές γλυκών μέσω ενός ηλεκτρονικού καταστήματος, θα πρέπει πρώτα αυτά να έχουν και να προσφέρουν υψηλής ποιότητας προϊόντα και άψογη εξυπηρέτηση.*

Το ερωτηματολόγιο (επισυνάπτεται ως παράρτημα 2) σχεδιάστηκε με συγκεκριμένα ερωτήματα, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα που θα βοηθήσουν την εταιρεία να αντιμετωπίσει τα ζητήματα που θέτει για να προχωρήσει με την λήψη της στρατηγικής απόφασης επέκτασης.

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε συνολικά 100 άτομα, με τυχαία επιλογή. Τα αποτελέσματα και η ανάλυση του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται πιο κάτω.

6.3 Ευρήματα Έρευνας

6.3.1 Αναγνωρισιμότητα Ζαχαροπλασטיών στην αγορά της Λευκωσίας

Η αναγνώριση του εμπορικού σήματος αποτελεί βασικό στοιχείο για την είσοδο της σε μια αγορά. Ο έλεγχος των ανταγωνιστών και η αναγνώρισή τους από τους καταναλωτές είναι σημαντικά για την εκπόνηση της στρατηγικής που θα ακολουθήσει η εταιρεία, ώστε να κάνει την είσοδο της στην αγορά με επιτυχία. Το εμπορικό σήμα είναι η προμετωπίδα για κάποιους από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές, αφού προσελκύει τους πελάτες για να επιλέξουν ένα δυνατό και αναγνωρίσιμο brand name.

Αυτό είναι μια παράμετρος που θεωρούμε ότι είναι σημαντική. Το εμπορικό σήμα της επιχείρησης που εξετάζουμε, είναι σχετικά χαμηλό σε αναγνωρισιμότητα. Τα αποτελέσματα της απάντησης του σχετικού ερωτήματος φαίνονται στο σχήμα 1. Προκύπτει ότι η επωνυμία της εταιρείας είναι λιγότερο αναγνωρίσιμη από τους ανταγωνιστές του. Σε αντίθεση με τους κύριους ανταγωνιστές που είναι Φούρνοι Ζορπάς (93%), La Parfaite (81%), Φούρνοι Πανδώρα (74%), την επωνυμία «Γλυκιές Γεύσεις» αναγνώρισαν λίγοι καταναλωτές (12%). Οι κύριοι λόγοι της μεγάλης αναγνώρισης των ανταγωνιστών είναι η διαφήμιση και η πολύχρονη παρουσία τους στην αγορά της Λευκωσίας.



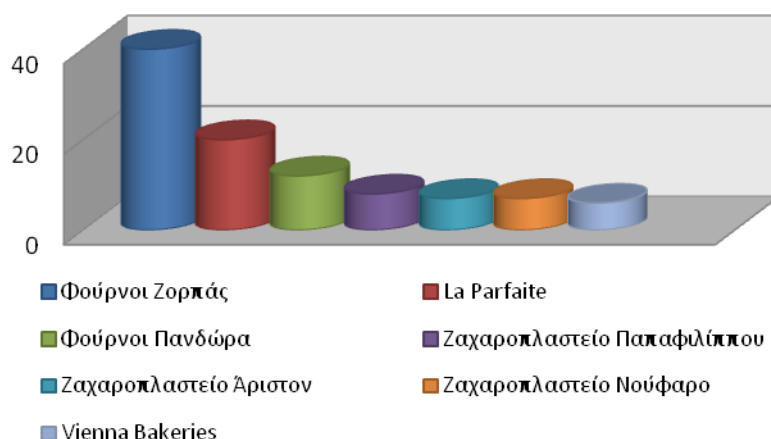
6.3.2 Τελευταία αγορά και περισσότερες αγορές

Το μερίδιο αγοράς που κατέχουν οι ανταγωνιστές σε σχέση με την ελαστικότητα της αγοράς μας οδήγησαν στο να ερευνήσουμε από πού έκαναν οι πελάτες κατά την τελευταία τους αγορά. Το συμπέρασμα που εξάγαμε είναι πανομοιότυπο με αυτό της προηγούμενης ερώτησης και απεικονίζεται στα σχήματα 2 και 3.

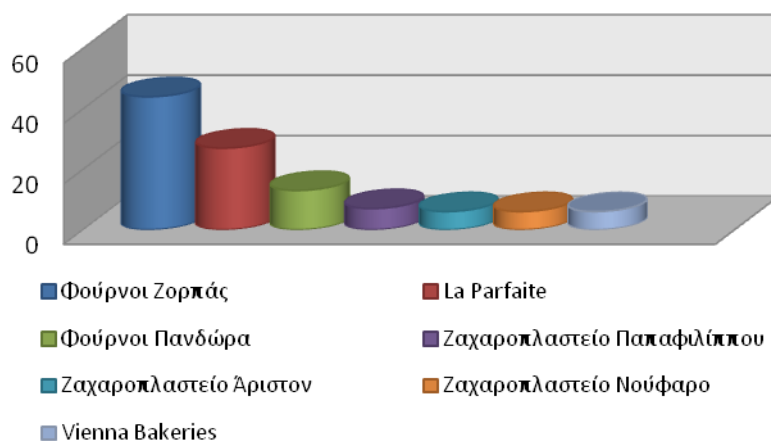
Όπως φαίνεται το 60% είχαν κάνει τις αγορές τους από τους 2 κύριους ανταγωνιστές. Ακολουθούν οι Φούρνοι Πανδώρα και το Ζαχαροπλαστείο Παπαφιλίππου με ένα 20% και τέλος ακολουθούν οι υπόλοιπες μονάδες που διαμοιράζονται το υπόλοιπο 20% της αγοράς.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που αντλούμε από αυτό το σχήμα, είναι το ποσοστό ευστοχίας του κάθε ανταγωνιστή σε σχέση με τους διαθέσιμους πελάτες, δηλαδή «πόσοι αγοράζουν» και «πόσες φορές αγοράζουν» από κάθε προμηθευτή σε σχέση με αυτούς που αναγνωρίζουν στην αγορά. Αυτό δίνει το δικαίωμα να καταρτιστεί ένα σωστό πλάνο στρατηγικής σε σχέση με την στόχευση που θα έχει η εταιρεία στην αγορά .

Σχήμα 2. Τελευταία αγορά



Σχήμα 3. Περισσότερες αγορές



6.3.3 Κριτήρια επιλογής για αγορά γλυκών και επίπεδο ικανοποίησης

Θέσαμε ερωτήματα που έχουν να κάνουν με τα κριτήρια των καταναλωτών ως προς την επιλογή τους για το «από πού θα αγοράσουν». Οι απαντήσεις μας βοηθούν να έχουμε μια σφαιρική εικόνα σε σχέση με το τι επηρεάζει περισσότερο την τελική τους απόφαση για την αγορά γλυκών.

Αξιολογώντας τις απαντήσεις στα ερωτήματα 4, 5, 6 και 7 καταλήγουμε ότι τα 2 πιο σημαντικά στοιχεία είναι η ποιότητα των προϊόντων και οι καλύτερες τιμές.

Κάτι που οφείλουμε να αναφέρουμε είναι ότι στην Ερώτηση 5 σημαντικό στοιχείο ήταν και η τοποθεσία / περιοχή του καταστήματος. Από το αποτέλεσμα αυτό κατανοούμε ότι παρά το γεγονός ότι οι πελάτες εστιάζουν στην τιμή και την ποιότητα, δεν είναι διατεθειμένοι να αγοράσουν από ένα κατάστημα που δεν βρίσκεται κοντά στην περιοχή που διαμένουν. Οι απαντήσεις από αυτές τις ερωτήσεις φαίνονται στα ακόλουθα δύο Σχήματα, 4 & 5.



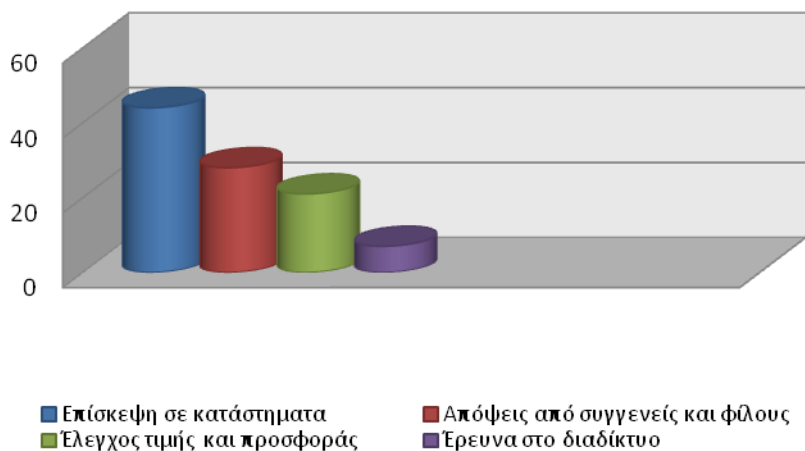
6.3.4 Πληροφορίες πριν την αγορά γλυκών

Σημαντικό στοιχείο για την έρευνάς μας αποτελεί ο τρόπος επιλογής για την αγορά, αλλά και από πού οι καταναλωτές θα αντλήσουν πληροφορίες για τα προϊόντα. Μέσω των ερωτημάτων 8, 9 και 10 θέλουμε να εντοπίσουμε «πως συμπεριφέρεται ο αγοραστής πριν την πραγματοποίηση της αγοράς», «πως συλλέγει πληροφορίες σχετικά με τα γλυκά που θα αγοράσει» και «αν θα έβλεπε θετικά την αγορά γλυκών μέσα από το διαδίκτυο ή ένα ηλεκτρονικό κατάστημα».

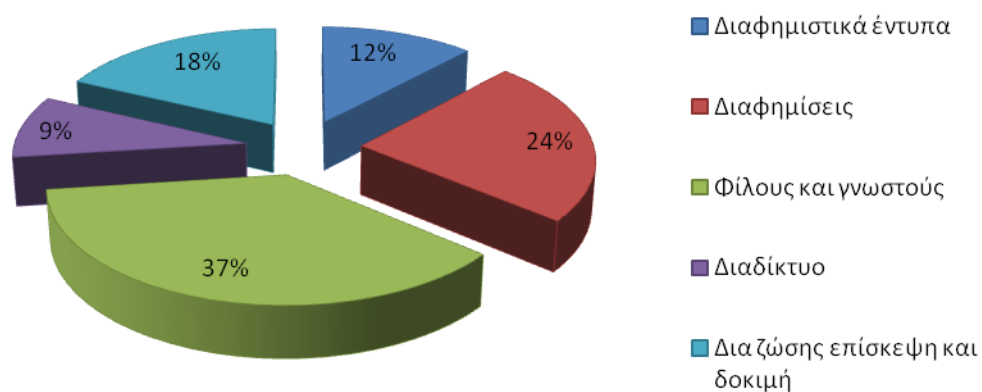
Στην Κύπρο λόγω του μικρού μεγέθους της αγοράς, υπάρχει ακόμα η τάση στους αγοραστές να ακολουθούν την επίσκεψη στους συγκεκριμένους χώρους πωλήσεων, πριν την λήψη της τελικής απόφασης για την αγορά του προϊόντος. Στην περίπτωση του κλάδου ζαχαροπλαστέϊων, αυτό δεν επηρεάζει σημαντικά, αφού πληροφορίες μπορούν να αντληθούν από φίλους που έχουν δοκιμάσει τα γλυκά ή με μια επίσκεψη υπάρχει η δυνατότητα για προσωπική δοκιμή.

Συγκεκριμένα, στο Σχήμα 6 μπορούμε να δούμε ότι πριν από την απόφαση αγοράς, οι περισσότεροι από τους πελάτες συζητούν με τους φίλους και συγγενείς τους για τις δικές τους απόψεις, όπως επίσης για την ποιότητα σε σχέση με την τιμή. Το ποσοστό που θα ήταν πρόθυμο να αγοράσει μέσω διαδικτύου είναι μικρό (15%) και απεικονίζεται στο Σχήμα 7. Η ένδειξη αυτή μας δίνει τη δυνατότητα να εξεταστεί η ανάπτυξη ενός ηλεκτρονικού καταστήματος, αφού πιθανώς υπάρχουν περιθώρια αύξησης των πωλήσεων μέσω διαδικτύου.

Σχήμα 6 .Ενέργειες πριν την αγορά



Σχήμα 7. Πηγές άντληση πληροφοριών



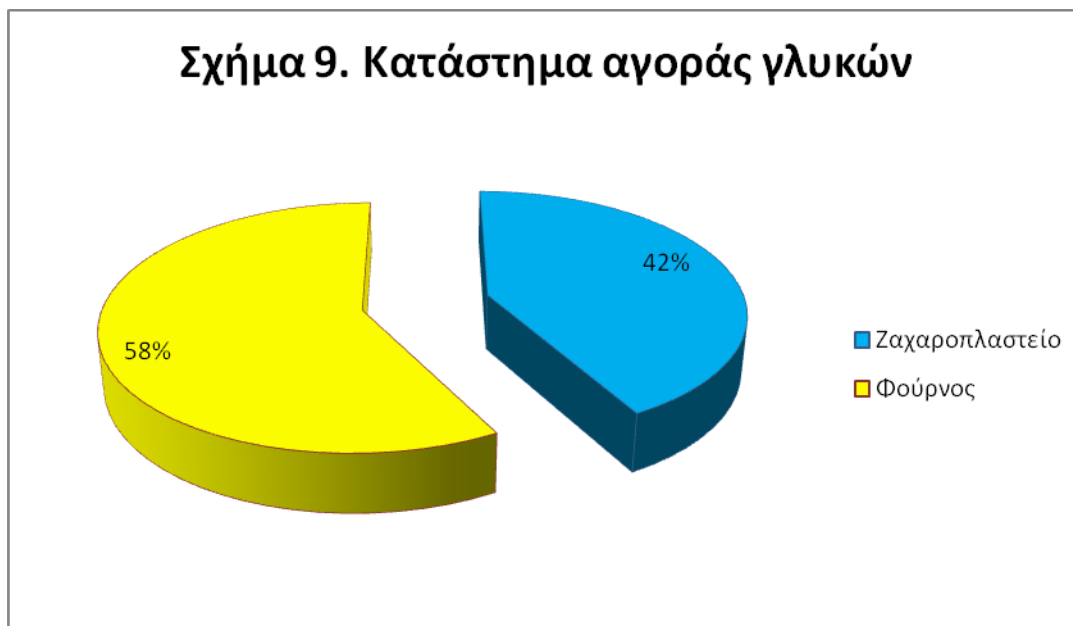
6.3.5 Επιλογή καταστήματος αγοράς γλυκών



Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω αποτελέσματα/δεδομένα, τίθεται το ερώτημα της αποτελεσματικότερης ικανοποίησης των αναγκών των αγοραστών της Λευκωσίας.

Όπως φαίνεται στο πιο κάτω Σχήμα 9, οι αγοραστές σε ένα ικανοποιητικό ποσοστό (42%) είναι πρόθυμοι να αγοράσουν από παραδοσιακά ζαχαροπλαστεία, ενώ με βάση το Σχήμα 8 μόνο το 15% αγοράζει σήμερα γλυκά από ηλεκτρονικά καταστήματα. Αυτά τα δεδομένα υποδηλώνουν πιθανώς την ευκαιρία ανάπτυξης ηλεκτρονικών πωλήσεων και ισχυρής σχέσης με τους πελάτες, μέσω επαναλαμβανόμενων αγορών και συνεχούς διαφήμισης σε γνωστούς και φίλους.

Σχήμα 9. Κατάστημα αγοράς γλυκών

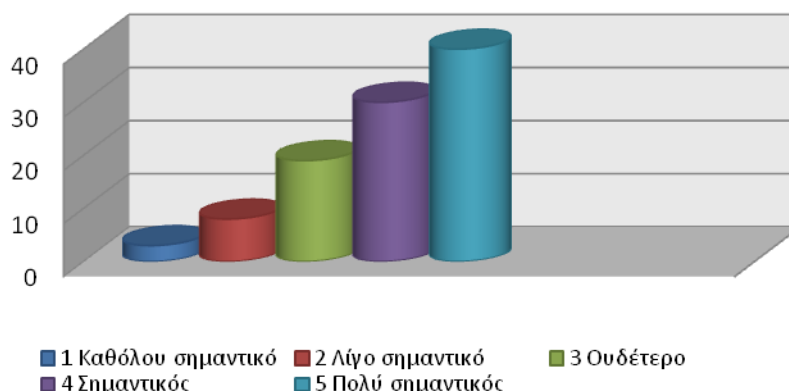


6.3.6 Ανταγωνιστικότητα αγοράς ζαχαροπλαστέιων στην Λευκωσία

Η αγορά ζαχαροπλαστέιων στην επαρχία Λευκωσίας, όπως φαίνεται και στο πιο κάτω Σχήμα 10 , θεωρείται σε μεγάλο βαθμό από τους καταναλωτές ως ανταγωνιστική με σημαντικό βαθμό.

Από το σχήμα προκύπτει ότι οι αγοραστές πιστεύουν ότι υπάρχει σοβαρός ανταγωνισμός στην αγορά της Λευκωσίας, αφού ένα 70% έχει βαθμολογήσει ως σημαντικό και πολύ σημαντικό τον βαθμό ανταγωνιστικότητας της αγοράς. Αυτό μας δίνει το έναυσμα για την ανάγκη δημιουργίας ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των υπόλοιπων μονάδων που δραστηριοποιούνται ήδη στην αγορά.

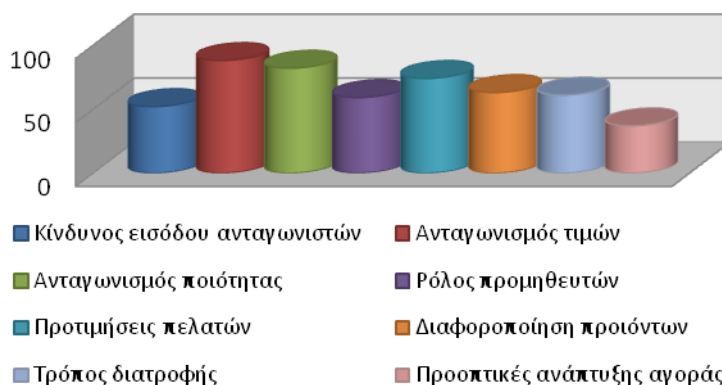
Σχήμα 10. Βαθμός Ανταγωνιστικότητας της Αγοράς



Το Σχήμα 11 που ακολουθεί καθορίζει ότι ο ανταγωνισμός διέπεται από παραμέτρους που έχουν να κάνουν με τον υψηλό κίνδυνο εισόδου νέων ανταγωνιστών, από το επίπεδο της ποιότητας, την σημαντικότητα συνεργασίας με αξιόπιστους προμηθευτές, τη διαφοροποίηση των προϊόντων σύμφωνα με τις αντιλήψεις των πελατών (υγιεινή διατροφή) και τις τιμές.

Οι αγοραστές πριν την τελική απόφαση συλλέγουν πληροφορίες σε σχέση με τα πιο πάνω κριτήρια, πριν προχωρήσουν στην τελική αγορά προϊόντων ζαχαροπλαστικής. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αντληθούν μέσα από τα διαφημιστικά έντυπα και τις διαφημίσεις γενικότερα, το διαδίκτυο αλλά και από τους λειτουργούς εξυπηρέτησης πελατών στα καταστήματα.

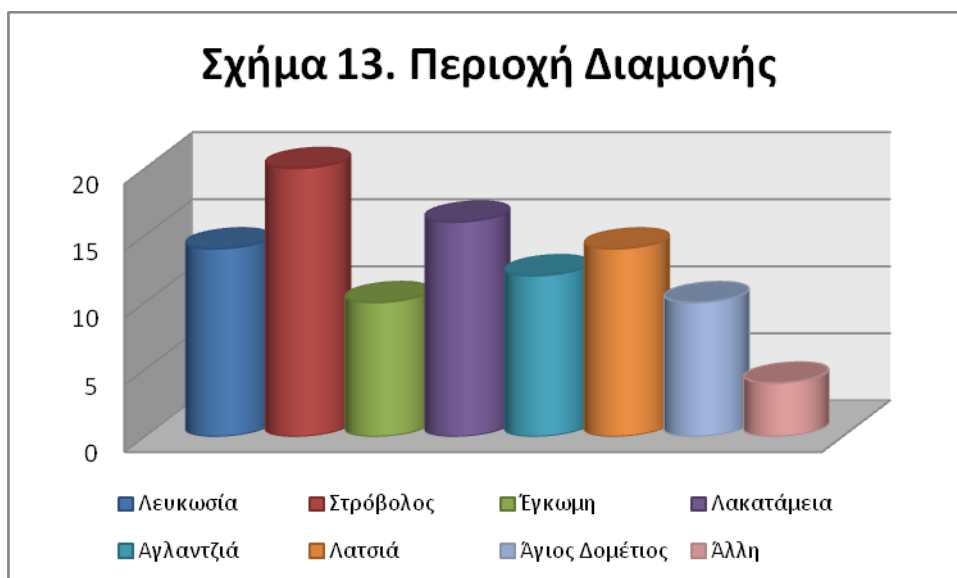
Σχήμα 11.Αξιολόγηση στοιχείων ανταγωνιστικότητας



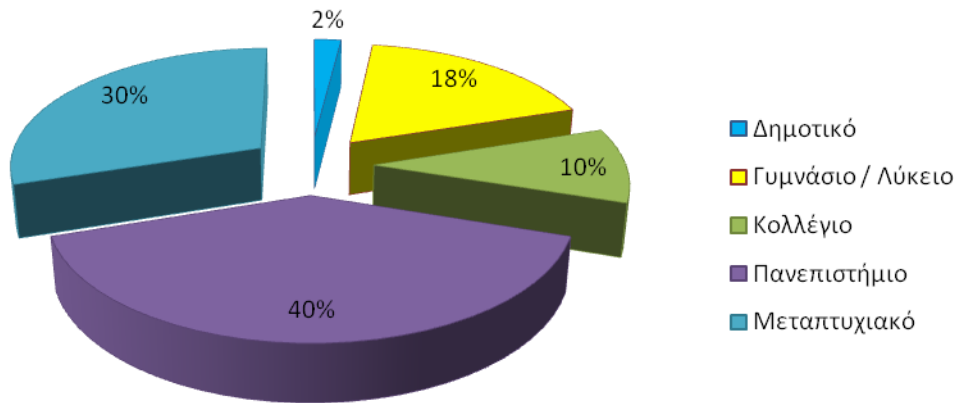
6.3.7 Δημογραφικά στοιχεία

Μέσα από τις τελευταίες ερωτήσεις προσπαθούμε να συλλέξουμε τα δημογραφικά στοιχεία και το προφίλ των αγοραστών της Λευκωσίας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει σχετικά ισότιμη και ομοιόμορφη κατανομή στο δείγμα.

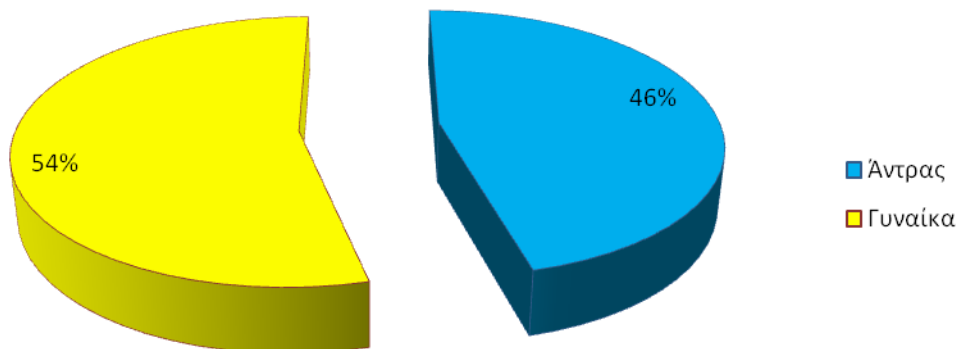
Έχουμε συλλέξει στοιχεία σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση των αγοραστών, την περιοχή διαμονής τους, το ακαδημαϊκό τους επίπεδο, το φύλο, την ηλικία και το οικογενειακό τους εισόδημα. Τα δεδομένα που έχουν συλλέξει παρουσιάζονται στα πιο κάτω σχήματα 12-17.



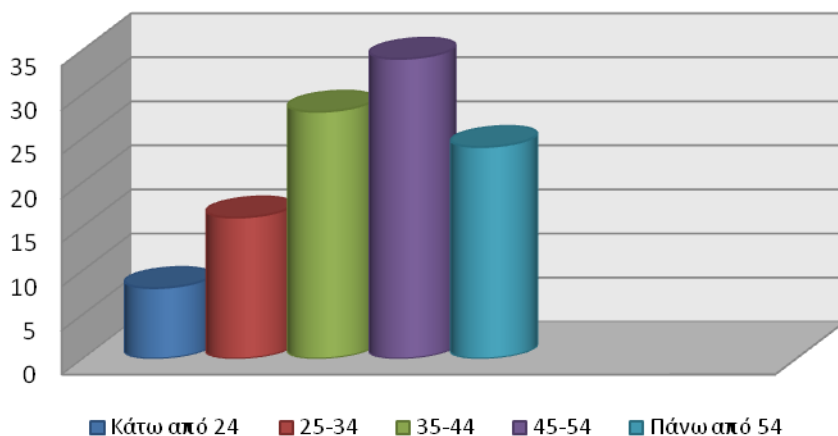
Σχήμα 14. Επίπεδο Μόρφωσης



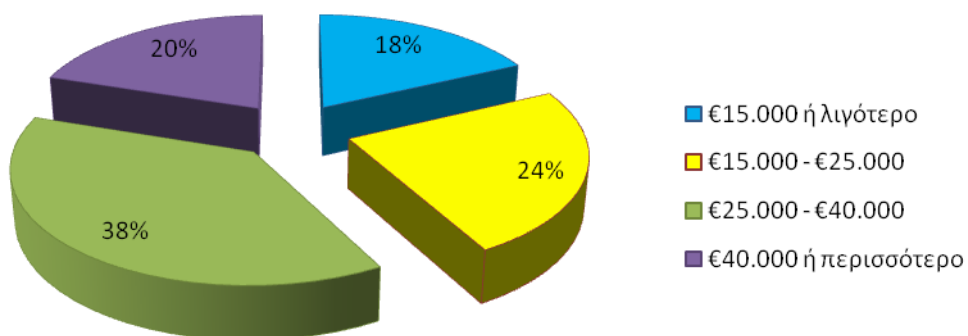
Σχήμα 15. Φύλο



Σχήμα 16. Ηλικιακή Ομάδα



Σχήμα 17. Οικογενειακό Εισόδημα



6.4 Ανάλυση έρευνας – ερωτηματολογίου

- Η αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος της εταιρείας στην επαρχία Λευκωσίας είναι σε χαμηλό επίπεδο, σε αντίθεση με το ποσοστό επιτυχίας της στις άλλες δύο επαρχίες όπου ήδη δραστηριοποιείται και που βρίσκεται σε πολύ υψηλό επίπεδο.
- Διαπιστώνουμε ότι οι καταναλωτές εστιάζουν στην τιμή και την ποιότητα των προϊόντων. Αυτό φαίνεται ξεκάθαρα από το γεγονός ότι επαναλαμβάνουν τις αγορές τους από καταστήματα που έχουν μείνει ικανοποιημένοι. Σημαντικό παράγοντα για την απόφασή τους παίζει και η εξυπηρέτηση στα σημεία πώλησης.
- Το ποσοστό της αγοράς γλυκών μέσω διαδικτύου είναι πάρα πολύ χαμηλό, μόλις 15%, έτσι μας δίνεται μια ευκαιρία για ανάπτυξη ενός ηλεκτρονικού καταστήματος που θα μας δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα..
- Στην εποχή που ζούμε η άντληση και συλλογή πληροφοριών για τις ανάγκες και προσδοκίες των καταναλωτών αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη και επιτυχία μιας επιχείρησης. Ένας μεγάλος αριθμός πελατών παρουσιάζονται πρόθυμοι να αγοράζουν γλυκά μέσω ηλεκτρονικού καταστήματος, ιδιαίτερα ανάμεσα στις νεαρές και μέσες ηλικιακές ομάδες. Θα ήταν χρήσιμο να εξεταστεί επισταμένα η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος ή εισαγωγή της εταιρείας σε μια από τις υφιστάμενες πλατφόρμες.
- Η αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ανταγωνιστικότητας με ευκολία στην είσοδο νέων ανταγωνιστών σε αυτή. Επίσης, υπάρχει περιορισμένος αριθμός προμηθευτών πρώτων υλών, κάτι που μπορεί να δημιουργήσει θέμα ως προς την τιμή. Παράλληλα θα πρέπει να βελτιωθεί η εικόνα και η λειτουργικότητα των καταστημάτων, ώστε να υπάρχει άρτια εξυπηρέτηση των πελατών.
- Η εκπαίδευση του προσωπικού, σε συνδυασμό με την παροχή ανώτερης ποιότητας γλυκών σε λογική τιμή, δίδει τη δυνατότητα να δεσμευτούν οι πελάτες μας και να παραμείνουν πιστοί με μεγάλη πιθανότητα να επαναλαμβάνουν τις αγορές τους από την εταιρείας μας.

7. Εισήγηση για ανάπτυξη ηλεκτρονικού καταστήματος (e-shop)

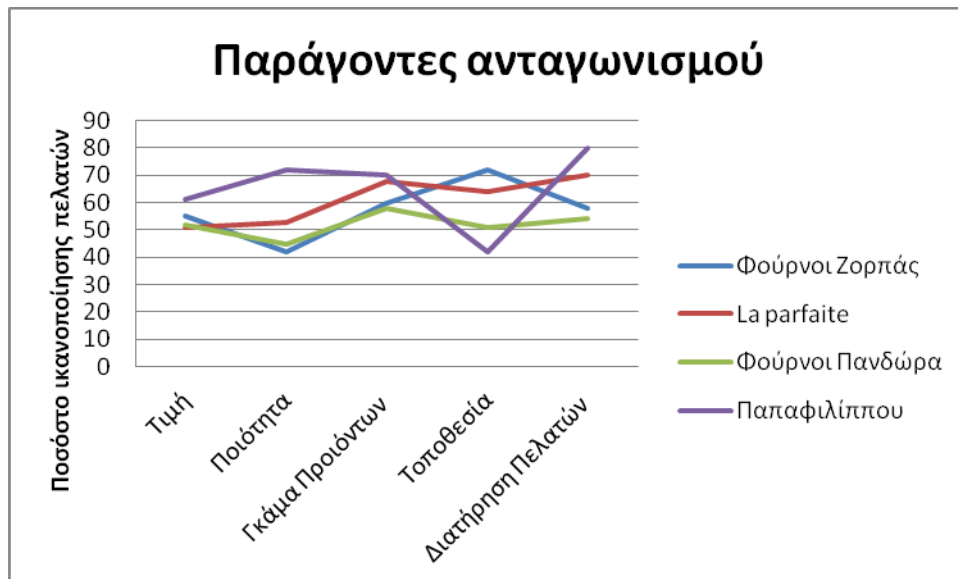
Όπως έχουμε διαπιστώσει και πιο πάνω οι κύριοι ανταγωνιστές στην Λευκωσία είναι αυτοί που κατέχουν τις ψηλές θέσεις στις πωλήσεις. Οι κύριοι ανταγωνιστές είναι οι Φούρνοι Ζορπάς, τα Ζαχαροπλαστεία La Parfaite και τα μικρά τοπικά ζαχαροπλαστεία που δραστηριοποιούνται στους διάφορους Δήμους και κοινότητες της Επαρχίας Λευκωσίας. Για να μπορέσουμε να αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι τους θα πρέπει να κτίσουμε ένα ηλεκτρονικό κατάστημα πώλησης γλυκών. Σημειώνεται ότι σήμερα η εταιρεία πωλεί γλυκά μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας.

Τα πιο πάνω σε συνδυασμό με την ανώτερη ποιότητα των προϊόντων μας μπορεί να δώσουν το πλεονέκτημα που αναζητεί η εταιρεία για μια πετυχημένη είσοδο στην αγορά της πρωτεύουσας.

Σύμφωνα με τις υφιστάμενες τεχνικές πωλήσεων των ανταγωνιστών και το προφίλ που έχουν στην αγορά, η εταιρεία οφείλει να συγκρίνει τα πλεονεκτήματα και να βελτιώσει τις αδυναμίες για να πετύχει την είσοδο στην αγορά με μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας . Για να το καταφέρει αυτό πρέπει να εστιάσει στους εξής παράγοντες :

- Τιμή
- Ποιότητα
- Γκάμα Προϊόντων
- Τοποθεσία
- Διατήρηση πελατών

Ο Πίνακας 3 πιο κάτω παρουσιάζει μια σύγκριση μεταξύ των παραγόντων που έχουν αναγνωριστεί ως βασικοί παράγοντες επιτυχίας πιο πάνω, σύμφωνα με την εκτίμηση των πελατών στις άλλες δύο πόλεις που δραστηριοποιείται η εταιρεία. Από την μελέτη και ανάλυση των αποτελεσμάτων διαφαίνεται ότι δεν κανένας ανταγωνιστής δεν ικανοποιεί πλήρως όλες τις παραμέτρους των προσδοκιών των πελατών. Οι κύριοι παράγοντες, Τιμή και Ποιότητα δημιουργούν τις ευκαιρίες για να κτίσουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



Πίνακας 3. Παράγοντες ανταγωνισμού και βαθμός ικανοποίησης πελατών

Σημειώνεται ότι όλοι οι κύριοι ανταγωνιστές πλην των Φούρνων Ζορπάς δεν έχουν δικό τους ηλεκτρονικό κατάστημα. Αυτό αξίζει να μελετηθεί περαιτέρω. Οι Φούρνοι Ζορπάς έχουν την δική τους εφαρμογή την οποία μπορούν να χρησιμοποιούν οι καταναλωτές για να εκτελούν τις παραγγελίες τους. Οι υπόλοιποι συνεργάζονται με κάποια πλατφόρμα όπως ακριβώς κάνει και η εταιρεία που μελετούμε. Επειδή οι πελάτες που στοχεύει η επιχείρηση εστιάζουν στην ποιότητα και την τιμή θα πρέπει να τους δώσουμε επιλογή για online παραγγελίες με παράδοση στον χώρο επιλογής τους (σπίτι, εργασία, κλπ). Η ποικιλία των προϊόντων που θα προσφέρει οφείλει να διαφοροποιείται σε σχέση τους ανταγωνιστές ώστε να δίνει την αίσθηση της μοναδικότητας στους πελάτες.

Η εταιρεία μας δεν είναι σε δυσμενή θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, στις επαρχίες που διενεργεί εργασίες. Το σοβαρό μειονέκτημα είναι η μικρή σχετικά γκάμα των προϊόντων που προσφέρει και σε 2^η θέση η χαμηλή αναγνωρισιμότητα που έχει. Ως αντιστάθμισμα θα προτάξει την τιμή, την ποιότητα και την εξυπηρέτηση, κάτι που όμως δεν γνωρίζει η αγορά της Λευκωσίας στο σύνολο της. Άρα αυτό μας οδηγεί στην εξεύρεση ενός συνεργάτη στον τομέα του Μάρκετινγκ ώστε να βρούμε τον τρόπο και τα μέσα που θα επικοινωνήσουμε τα πλεονεκτήματά μας προς τους καταναλωτές της επαρχίας. Η επίτευξη του στόχου αυτού θα οδηγήσει σε αυξημένες πωλήσεις και την τοποθέτηση στην αγορά της Λευκωσίας.

Η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού καταστήματος μέσω μιας εφαρμογής εξυπηρετεί 2 στόχους ταυτόχρονα την ευκολία για τον πελάτη – χρήστη αλλά και την αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος. Πλέον οι ρυθμοί της ζωής έχουν αλλάξει και ο χρόνος των καταναλωτών έχει περιοριστεί. Σε αυτό το νέο περιβάλλον οι μαζικές συναθροίσεις και αγορές έχουν μετατοπιστεί στα εμπορικά κέντρα. Η αίσθηση της ατομικής ικανοποίησης των πελατών θα βοηθήσει στην διατήρησή τους για επαναλαμβανόμενες αγορές κάτι που καταγράφει πολύ εύστοχα καταγραφεί η Σοσάνα Ζουμπόφ « Η αντιστροφή του καταναλωτικού ρου ήταν δηλωτική του ευρύτερου αφηγήματος μιας εμπορικής μεταρρύθμισης κατά την οποία η ψηφιακή εποχή παρείχε τα μέσα για τη μετατόπιση του καταναλωτικού κέντρου βάρους από την μάζα στο άτομο.»

7.1 Στόχοι εταιρείας

Οι στόχοι της εταιρείας είναι προς την σωστή κατεύθυνση αφού εξετάζει με λεπτομέρεια την επέκτασή της σε παγκύπριο επίπεδο. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν αδυναμίες σύμφωνα με την ανάλυση που κάναμε πιο πάνω υπάρχει η προοπτική για ανάπτυξη και επέκταση. Μια στρατηγική που θα στοχεύει στην ανάπτυξη ενός ηλεκτρονικού καταστήματος που θα μπορεί να εξυπηρετεί πελάτες σε όλη την επικράτεια της Κύπρου θα δώσει πολύ περισσότερη αναγνωρισιμότητα της εταιρείας ακόμα και στις αγορές που σήμερα δεν έχει καταστήματα λιανικής πώλησης π.χ. Λευκωσία και Λεμεσό. Ο εντοπισμός του πελάτη-στόχου και η ενημέρωσή του για την ανώτερη ποιότητα που μπορεί να του προσφέρει η εταιρεία είναι ένα από τα βήματα που θα πρέπει να κάνει. Στην προσπάθεια αυτή η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιβάλλεται ώστε να φθάσουμε σε ένα μεγάλο αριθμό δυνητικών πελατών.

Προκειμένου να δημιουργήσει την εικόνα της υπέρτερης αξίας, η δημιουργία μιας εφαρμογής για online παραγγελίες, θα προσδώσει κύρος στα μάτια των πελατών, αλλά την ίδια ώρα θα μας βοηθήσει να φθάσουμε σε όλα τα ηλικιακά επίπεδα. Από την στιγμή που σύμφωνα με έρευνα που παρουσίασε η ηλεκτρονική έκδοση της Brief στις 18.12.2020 το 92.8% χρησιμοποιεί το

διαδίκτυο και οι αγορές μέσω διαδικτύου είναι στο 34.2%, τότε η επιλογή είναι μονόδρομος. Στην έρευνα αυτή διαπιστώνεται ότι η αγορά φαγητού που συμπεριλαμβάνει και την επιχείρηση που αναλύουμε το ποσοστό αυτό είναι 50.4%. Επίσης θα βοηθήσει στην μείωση των λειτουργικών εξόδων, λόγω του ότι η παραγγελία θα πηγαίνει σε κεντρικό σημείο εξυπηρέτησης πελατών που με την διαλογή. Η ευκαιρία για διείσδυση στην αγορά με ηλεκτρονικό κατάστημα επιβεβαιώνεται από άρθρο στην εφημερίδα Φιλελεύθερος ημερομηνίας 22/10/22 ότι η χρήση της κάρτας για αγορές από το διαδίκτυο έχει μια μικρή αυξητική τάση. Συγκεκριμένα το άρθρο καταγράφει « Αν συγκρίνουμε το ποσοστό των ηλεκτρονικών αγορών το 2019 με αυτές των 9 πρώτων μηνών του 2022, προκύπτει ότι η αύξηση στη χρήση διαδικτύου για ψώνια ήταν πολύ μικρή». Το περιθώριο αυτό μπορεί να αξιοποιηθεί για να αυξηθούν οι πωλήσεις της εταιρείας.

Το στοιχείο αυτό εξάγεται επίσης από τα αποτελέσματα της έρευνας καταναλωτών που έχουμε διεξάγει και που δείχνει ότι στις ηλικίες κάτω των 45 ετών η χρήση του διαδικτύου για αγορές είναι συγκριτικά διπλάσια σε σχέση με αυτούς από 45 και άνω. Αυτό ενισχύεται από το γεγονός ότι όσων τα ετήσια εισοδήματα υπερβαίνουν τις €25000, τόσο μεγαλύτερη είναι η χρήση του διαδικτύου για αγορές προϊόντων. Μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι πιο νέοι ηλικιακά και οι πιο εύποροι είναι περισσότερο πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν ένα ηλεκτρονικό κατάστημα για τις αγορές τους.

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ανάπτυξης σε όλη την επικράτεια της Κυπριακής Δημοκρατίας, η εταιρείας πρέπει να εξεύρει τις μεθόδους π.χ. διαφημιστική καμπάνια για να αυξήσει την αναγνώριση της στην αγορά των γλυκών.

8. Συμπεράσματα – Εισηγήσεις

8.1 Εισηγήσεις για επιτυχή υλοποίηση της επένδυσης

Αφού έχουμε αναλύσει την όλη κατάσταση τόσο μέσω του SWOT όσο και μέσω της έρευνας αγοράς αλλά και των παραμέτρων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, έχουμε εξάγει κάποια συμπεράσματα που οδηγούν σε εισηγήσεις ώστε να υλοποιηθεί με επιτυχία η επένδυση. Οι εισηγήσεις αυτές θα συνδράμουν και θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αξιοποιήσει στα δυνατά σημεία τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, για να αδράξει τις ευκαιρίες που διαφαίνονται στην αγορά της Λευκωσίας, μειώνοντας ταυτόχρονα το ρίσκο που προέρχεται από τις πιθανές επιπτώσεις των εσωτερικών και εξωτερικών αδυναμιών από τις απειλές που υπάρχουν π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, τεχνολογία. Οι εισηγήσεις παρουσιάζονται πιο κάτω:

Δημιουργία Ηλεκτρονικού καταστήματος ή συνεργασία με πλατφόρμα.

Όπως έχουμε αναλύσει και στο προηγούμενο κομμάτι της έρευνας αυτό πρέπει να είναι μέσα στις άμεσες προτεραιότητες της εταιρείας αφού πλέον και μετά την πανδημία ένα μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού αγοράζει μέσω διαδικτύου. Η λειτουργία του ηλεκτρονικού καταστήματος δίδει την ευκαιρία για επέκταση σε ένα μεγάλο μέρος της αγοράς της Λευκωσίας, ανεξάρτητα του σημείου που θα εγκατασταθεί το κατάστημα λιανικής πώλησης. Η εξυπηρέτηση με αγορές μέσω διαδικτύου με κατ'οίκον παράδοση θα έχει θετική επίδραση και στα οικονομικά αφού το κόστος θα είναι μειωμένο και οι πωλήσεις αυξημένες.

Μείωση λειτουργικού κόστους. Κάποια από τα τμήματα της αλυσίδας αξίας όπως η διανομή των προϊόντων θα μπορούσαν να ανατεθούν σε εξωτερικό συνεργάτη με τον οποίο θα συνάψουμε συμφωνία. Ένα άλλο σημείο είναι η πώληση των προϊόντων μας σε καφετέριες ή άλλους χώρους μέσα από συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις. Επίσης η εταιρεία να εξετάσει σοβαρά το ενδεχόμενο να εκτελεί δικές τις εισαγωγές των πρώτων υλών. Ο συνδυασμός των πιο πάνω οδηγεί στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας και αύξησης του περιθωρίου κέρδους της επιχείρησης.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της σχέσης ποιότητα-τιμή-εξυπηρέτηση. Έχουμε ήδη επισημάνει νωρίτερα στην ανάλυση μας αλλά και στις προηγούμενες εισηγήσεις ότι η επιλογή των προμηθευτών, η σωστή τιμολόγηση σε σχέση με την παρεχόμενη ποιότητα και η εξυπηρέτηση των πελατών δημιουργούν μια εξαιρετική εικόνα που μπορεί να αξιοποιήσει η εταιρεία για να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά της Λευκωσίας.

Στόχευση πελατών και αύξηση αναγνωρισιμότητας. Η εταιρεία παρά το γεγονός ότι διατηρεί ένα καλό όνομα στις αγορές που δραστηριοποιείται δεν έχει τόσο μεγάλη αναγνωρισιμότητα στην αγορά της Λευκωσίας. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια ευκαιρία που μπορούμε να αξιοποιηθεί για να υπάρξει εδραίωση στην νέα αγορά. Το εγχείρημα αυτό συνεπάγεται οικονομικό κόστος αφού πρέπει να ξοδευτούν χρήματα σε διαφήμιση. Με δεδομένο ότι η εταιρεία μέχρι σήμερα δεν έχει στοχευμένο μάρκετινγκ για να προωθήσει την εικόνα της και να αποταθεί στις ομάδες στόχους, πρέπει να συμβληθεί με συνεργάτη για την ετοιμασία ενός σχεδίου που θα εντοπίζει τις ανάγκες και προσδοκίες των διαφόρων κατηγοριών πελατών. Μέσω αυτού θα μπορέσει να εντοπίσει σε ποια τμήματα της αγοράς θα επικεντρωθεί και με ποια προϊόντα, εξοικονομώντας πόρους τόσο οικονομικούς όσο και παραγωγικούς αφού θα χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά.

Δημιουργία δυνατών δεσμών με τους πελάτες. Οι πελάτες μιας εταιρείας γλυκών δύναται να εξελιχθούν σε κράχτες για προσέλκυση νέων πελατών νοούμενου ότι αυτοί θα είναι ευχαριστημένοι με τα προϊόντα που παρέχουμε. Κάθε πελάτης είναι διατεθειμένος να αγοράζει προϊόντα στην τιμή που αυτός κρίνει ότι ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του. Οι αγοραστές γλυκών είναι επαναλαμβανόμενοι πελάτες γιατί ακριβώς θα αγοράζουν γλυκά για μια μεγάλη περίοδο της ζωής τους. Ως εκ τούτου η αποτελεσματική εξυπηρέτηση θα βοηθήσει στην διατήρηση τους και την προσέλκυση νέων πελατών.

8.2 Στρατηγικό πλάνο

Μετά την κατάθεση και ανάλυση των ιδεών προχωρούμε με τον καταρτισμό στρατηγικού πλάνου για υλοποίηση της επένδυσης. Είναι αυτονόητο ότι όλες οι εισηγήσεις δεν μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα έτσι η εταιρεία πρέπει να

εστιάσει στις άμεσες ενέργειες που θα κάνει για την είσοδο στην αγορά της Λευκωσίας. Για τον σκοπό αυτό θα δώσουμε τις επιλογές για να διευκολύνουμε την απόφαση της εταιρείας.

Το νέο στρατηγικό πλάνο πρέπει να είναι σε αρμονία με το υφιστάμενο πλάνο που υπάρχει στην εταιρεία, με στόχο να διατηρείται η ποιότητα των προϊόντων και να επιτυγχάνεται η ανάπτυξη της εταιρείας σε περισσότερες πόλεις και αγορές. Άμεσα η εταιρεία πρέπει να εξεύρει συνεργάτη για την έναρξη διαφημιστικής καμπάνιας στην Λευκωσία για να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα της και να προωθήσει την γκάμα των προϊόντων της και την καλή εικόνα που έχει στις άλλες πόλεις που δραστηριοποιείται. Οι διαφημίσεις μέσω διαδικτύου, τηλεόρασης, ραδιόφωνου και διαφημιστικών πινακίδων στους δρόμους θα βοηθήσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό στην ενημέρωση της αγοράς της Λευκωσίας. Αυτό όμως θα έχει οικονομικό κόστος γιατί ένα μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού της επένδυσης πρέπει να διατεθεί στην διαφημιστική καμπάνια. Η καμπάνια αυτή πρέπει να στοχεύει στην αλίευση πελατών και να επικεντρώνεται στα τμήματα στόχους που έχει επιλέξει η εταιρεία, αναδεικνύοντας τα πλεονεκτήματα των προϊόντων της έναντι των ανταγωνιστών.

Η διαφοροποίηση με την εισαγωγή προϊόντων χαμηλών σε λιπαρά είναι μια άλλη διάσταση που πρέπει να υλοποιηθεί άμεσα και πριν την είσοδο στην νέα αγορά. Όπως έχουμε αναφέρει πιο πάνω υπάρχει μια τάση, ειδικότερα στις πιο νεαρές ηλικίες για στροφή προς την υγιεινή διατροφή, κάτι όμως που γεννά ευκαιρία για την εισαγωγή νέων προϊόντων που θα ικανοποιούν τις ανάγκες αυτού του τμήματος της αγοράς. Αν καταφέρει να ικανοποιήσει τις προσδοκίες τους τότε αυτοί πιθανόν να καταστούν επαναλαμβανόμενοι πελάτες κάτι που θα συμβάλει θετικά στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Σε πρώτη φάση η εγκατάσταση του σημείου λιανικής πώλησης να γίνει στην περιοχή του Στροβόλου που αποτελεί κομβικό σημείο μεταξύ της Αστικής Λευκωσίας. Ανάλογα με την πορεία των πωλήσεων και τις ανάγκες που θα δημιουργηθούν να εξεταστεί το ενδεχόμενο για άνοιγμα 2^{ου} καταστήματος σε κάποια άλλη περιοχή.

Σημαντικό ρόλο στην επέκταση του δικτύου πωλήσεων έχει η δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος πώλησης. Η εταιρεία να προχωρήσει στην εξεύρεση συνεργάτη, που θα την βοηθήσει να δει το κόστος για την δημιουργία δικού της ηλεκτρονικού καταστήματος ή συνεργασία με κάποια από τις πλατφόρμες που ήδη δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο. Άμεση και οικονομική λύση είναι η συνεργασία με πλατφόρμα, στην πορεία όμως η δημιουργία δικής της εφαρμογής θεωρείται απαραίτητη, ακριβώς γιατί θα προσθέσει πρόσθετη αξία στα μάτια των καταναλωτών σε σχέση με τον επαγγελματισμό της εταιρείας. Επίσης η δημιουργία της εφαρμογής θα δίνει στο χρήστη την αίσθηση της μοναδικότητας και της αναγνώρισης. Μέσω του ηλεκτρονικού καταστήματος θα δίδονται εκπωπτικά κουπόνια, προσφορές για συγκεκριμένα προϊόντα σε συγκεκριμένες περιόδους π.χ. Χριστούγεννα.

Η δημιουργία κάρτας πελατών είναι κάτι που πρέπει να γίνει άμεσα ώστε να βοηθήσει στην προσέλκυση νέων αγοραστών και διατήρηση των υφιστάμενων. Με τον τρόπο αυτό πετυχαίνεται ο στόχος των επαναλαμβανόμενων αγορών από τους πελάτες.

Η αναβάθμιση και βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας από την στιγμή που η παραγωγική μονάδα βρίσκεται σε άλλη επαρχία είναι προτεραιότητα για την εταιρεία. Η συνεργασία με εταιρεία που διεξάγει τέτοιες εργασίες θα συμβάλει στην μείωση του κόστους αφού δεν θα χρειαστεί να αγοραστούν αυτοκίνητα και να γίνουν νέες προσλήψεις προσωπικού. Επίσης δεν θα χρειαστεί να μισθωθεί ή να αγοραστεί νέος χώρος για αποθήκευση πρώτων υλών ή προϊόντων, κάτι που θα έχει θετική επίδραση στον τρόπο διαχείρισης της παραγωγής αλλά και την μείωση των αποθεμάτων στα καταστήματα λιανικής πώλησης. Για τον σκοπό αυτό θα αγοραστεί ένα πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων-πωλήσεων που θα βοηθήσει στην επικοινωνία μεταξύ παραγωγής, αποθηκών και λιανικών πωλήσεων. Η μέχρι σήμερα διαδικασία για ημερήσια καταγραφή των αποθεμάτων με το τέλος της ημέρας είναι χρονοβόρα και εμπεριέχει υψηλό κίνδυνο για σφάλματα. Ταυτόχρονα η διαδικασία αυτοματοποίησης μέσω ενός λογισμικού θα βοηθήσει στο σωστό προγραμματισμό των παραγγελιών τόσο από τους προμηθευτές όσο και από τα καταστήματα λιανικής πώλησης. Με τον τρόπο αυτό θα αναπροσαρμοστούν οι διαδρομές για την διανομή των παραγγελιών, θα

εξοικονομηθούν πόροι από τις πρώτες ύλες και θα μειωθεί ο χρόνος παράδοσης των προϊόντων ώστε τα προϊόντα να παραδίδονται έγκαιρα και φρέσκα στους πελάτες.

Η άμεση παράδοση των προϊόντων στο χώρο επιλογής των πελατών σε σύντομο χρονικό διάστημα θα αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να αναβαθμιστεί η μονάδα παραγωγής με νέο εξοπλισμό ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στην αυξημένη ζήτηση που θα υπάρξει.

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια συνεχής ανάγκη για να μπορεί η επιχείρηση να έχει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών και να αυξάνει τις πωλήσεις, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η κερδοφορία.

Σύμφωνα με το αρχή του Baretto το 20% των πελατών δίνουν το 80% του κύκλου εργασιών της επιχείρησης. Με βάση αυτό το δεδομένο η εταιρεία πρέπει να εστιάσει στους επαναλαμβανόμενους πελάτες που εκτελούν μαζικές αγορές και την ίδια στιγμή να συνεργαστεί με καφετέριες για προώθηση των προϊόντων και αύξηση των πωλήσεων. Όλα τα πιο πάνω θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της εταιρείας και θα συμβάλουν θετικά στην δημιουργία ενός δυνατού brand name στην αγορά.

8.3 Υλοποίηση και Εφαρμογή

Για την υλοποίηση και εφαρμογή του στρατηγικού πλάνου η εταιρεία πρέπει να προχωρήσει με κάποιες αλλαγές ειδικότερα στον τομέα των πωλήσεων, παραγωγής και διανομής. Οι αλλαγές που μπορούν να γίνουν είναι οι εξής:

1. **Διεύρυνση δικτύου πωλήσεων** με την δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος πώλησης, συνεργασία με άλλες εταιρείες για πώληση των προϊόντων και επέκταση των καταστημάτων λιανικής πώλησης σε όλες τις πόλεις της Κύπρου.
2. **Αναβάθμιση τεχνολογικού εξοπλισμού** ειδικά στον τομέα παραγωγής και παραγγελιών με την αγορά νέων λογισμικών και μηχανημάτων. Η εκπαίδευση του προσωπικού στην χρήση θα βοηθήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας και την μείωση των σφαλμάτων.

3. **Εφοδιαστική αλυσίδα**, με την συνεργασία και ανάθεση της διανομής σε εξωτερικό συνεργάτη μειώνεται το κόστος και θα έχει θετική επίδραση στο να διατηρήσουμε την τιμή των προϊόντων στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα με ένα καλό περιθώριο κέρδους.
4. **Προώθηση προϊόντων**, να διενεργηθεί διαφημιστική καμπάνια ώστε να υπάρξει αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος και των προϊόντων της εταιρείας. Αυτή η ενέργεια συνεπάγεται κόστος γιατί πρέπει να αυξηθούν οι δαπάνες αλλά θα βοηθήσει στο να μάθει η αγορά για τα προϊόντα της εταιρείας.

Για σκοπούς εύκολης αναφοράς οι εισηγήσεις για υλοποίηση και εφαρμογή του στρατηγικού πλάνου παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα.

A/A	ΣΤΟΙΧΕΙΟ	ΕΝΕΡΓΕΙΑ
1	Διεύρυνση δικτύου πωλήσεων	Ηλεκτρονικό κατάστημα πωλήσεων Συνεργασία με άλλες εταιρείες για πώληση προϊόντων
2	Αναβάθμιση τεχνολογικού εξοπλισμού	Αγορά νέων λογισμικών και μηχανημάτων Εκπαίδευση προσωπικού
3	Εφοδιαστική αλυσίδα	Συνεργασία με τρίτους για την διανομή
4	Προώθηση προϊόντων	Διαφημιστική καμπάνια

9. Βιβλιογραφία

- Αγγελόπουλος Χ. Π. (2010), Τράπεζες και Χρηματοπιστωτικό Σύστημα
- Αρτίκης Π. Γ. (2002), Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Αποφάσεις Επενδύσεων
- Δερβιτσιώτης Ν. Κ. (2005) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εισαγωγή
- Ζουμπόφ Σ. (2020), Η εποχή του κατασκοπευτικού καπιταλισμού,
- Καρκατσούλης Π. (2004), Το κράτος σε μετάβαση, *Από την «διοικητική μεταρρύθμιση» και «το νέο δημόσιο μάνατζμεντ» στη «διακυβέρνηση»*
- Π.Κιόχος, Γ. Παπανικολάου και Α.Κιόχος (2003), Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών,
- Κορρές & Ζαρίφης (2001) επιχειρηματικό σχέδιο
- Σιώμκος Γ. (2013), Στρατηγικό Μάρκετινγκ
- Υπουργείο Οικονομικών Κυπριακής Δημοκρατίας (2021), Οικονομικές εξελίξεις 2021 και Προοπτικές 2022-2024
- Anderson R. D. ,Sweeny J.D., Williams A. T. & Martin K. (2014), Διοικητική Επιστήμη, Ποσοτικές Μέθοδοι για τη Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων
- Armstrong G. & Kotler P. (2009), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ
- Bruton D. G. & White A. M. (2010), Η στρατηγική διαχείριση της τεχνολογίας και της καινοτομίας
- Chopra S. & Meindl P. (2015), Διοίκηση Εφοδιαστικής Αλυσίδας , Στρατηγική, Προγραμματισμός και Λειτουργία
- Damodaran A. (2014), Εφαρμοσμένη χρηματοοικονομική για επιχειρήσεις
- Hunger J. D. & Wheelen L. T. (2004), Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ
- Jacobs F. R. & Chase B. R. (2012), Διοίκηση Λειτουργιών και Εφοδιαστικής Αλυσίδας
- Johnson G., K.Scholes & Whittington R. (2011). Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων
- Kotler P. & Keller L. K. (2010), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ
- Kuratgo D. & Hodgetts R. (2004) επιχειρηματικό σχέδιο

Laudon C. K. & Traver G. C. (2014), Ηλεκτρονικό Εμπόριο 2014

Mankiw G.& Taylor M. (2006) Αρχές Οικονομικής Θεωρίας

Schermerhorn R. J. (2012), Εισαγωγή στο Management

Silbiger S.(1998) , The 10 day MBA, A step by step guide to mastering the skills taught in top business schools.

Storey. J D, Greene J F., Χάσσια Ι και Φαφάλιου Ε. (2012)
Επιχειρηματικότητα για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις

Ηλεκτρονικές Πηγές

<https://www.businessplanning.biz/el/blog/403-ti-einai-to-epixeirimatiko-sxedio-plano-pois-to-xreizetai-kai-giati-ofeli> (5/1/22)

<https://gree-conditions.ru/el/biznes-plan-konditerskoi-biznes-s-nulya-cho-uchest-biznes-plan/> (5/1/22)

<https://euretirio.com/epixeirimatiko-sxedio-business-plan/> (11/1/22)

<https://www.businessplanning.biz/el/blog/403-ti-einai-to-epixeirimatiko-sxedio-plano-pois-to-xreizetai-kai-giati-ofeli> (20/1/22)

<http://www.excelixi.org/knowledge-base/entrepreneurship/ta-vasika-simeia-pou-prepei-na-periexei-ena-business-plan> (13/2/22)

<http://www2.ode.aueb.gr/papadakis/images/files/new-book-deigma.pdf>
(22/2/22 and 26/2/22)

<https://ucm.org.cy/meli/eparchia-lefkosias/> (25/2/22)

<https://www.ekk.org.cy/meli-koinotites/eparchia-lefkosias/> (25/2/22)

<https://www.sigmalive.com/news/local/542030/poia-poli-tis-kyprou-exei-ton-megalytero-plithysmo-analytika> (26/2/22)

<https://inbusinessnews.reporter.com.cy/financials/cyprus/article/225486/deite-posa-spitia-yparchoyn-se-kathe-dimo-tis-kyproy-photos> (26/2/22)

<https://www.cystat.gov.cy/el/SubthemeStatistics?id=46> (26/2/22)

<https://www.alliedmarketresearch.com/sweet-spread-market-A14131> (1/3/22)

[Growth Is Expected in the Frozen Bakery and Pastry Market - Frozen Food Europe](#)(1/3/22)

<https://www.frozenfoodeurope.com/growth-is-expected-in-the-frozen-bakery-and-pastry-market> (3/3/22)

<https://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/> (12/4/22)

<https://among.gr/el/sharing-is-caring/swot-analysis/> (13/4/22)

<https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/nautilia/i-epiptosis-tis-pandimias-stin-efodiastiki-alisida/> (14/4/22)

https://www.panoptron.gr/reference/tips/80-20_rule.htm (21/4/22)

<https://www.brief.com.cy/oikonomia/kypros/ereyna-kypros-hrisimopieis-syhna-internet-ti-simainei> (2/10/22)

<https://www.philenews.com/oikonomia/kypros/article/1579664/oi-kyprioiproitimoy-n-face-to-face-me-karta-para-on-line> (22/10/22)

10. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

10.1 Συνέντευξη με ιδιοκτήτη

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΙΔΙΟΚΤΗΤΗ

1. Ως ιδιοκτήτης ενός μικρού ζαχαροπλαστείου ποιο είναι το όραμα και η στρατηγική σας για την επιχείρησή σας;
2. Ποιοι λόγοι σας ώθησαν να εξετάσετε το ενδεχόμενο επέκτασης σε άλλες επαρχίες/αγορές;
3. Ποιο θεωρείτε ότι είναι κατά προσέγγιση το μερίδιο αγοράς που κατέχετε σήμερα στις αγορές που δραστηριοποιεί η επιχείρησή σας;
4. Με ποιο τρόπο σκέφτεστε να προχωρήσετε στην επέκταση των εργασιών σας; Θα είναι με άνοιγμα νέων καταστημάτων με μοναδικό ιδιόκτητη εσάς ή εξετάζετε και άλλα ενδεχόμενα όπως συνεργασίες με τοπικούς επενδυτές;
5. Έχετε διαπιστώσει κάποιες ευκαιρίες και κενά στην αγορά, όπου κατά την άποψή σας, θα διευκολύνουν το εγχείρημά σας; Εάν ναι, ποιες είναι αυτές;
6. Σύμφωνα με τα λεγόμενά σας, το όραμα σας και τους στόχους που έχετε θέσει, σε ποια θέση βλέπετε την επιχείρησή σας, σε ένα ορίζοντα 5ετίας, λαμβάνοντας υπόψη το προφίλ των ανταγωνιστών σας;
7. Μέσα από την εμπειρία που έχετε αποκτήσει όλα αυτά τα χρόνια, πως βλέπετε τα δεδομένα για τον κλάδο σας;
8. Από τα αποτελέσματα του επιχειρηματικού σχεδίου, ποιες ανησυχίες ή προσδοκίες αναμένεται να καλυφθούν;
9. Η πελατεία στην αγορά της Λευκωσίας πιθανόν να διαφέρει σε κάποιο βαθμό από αυτή που έχετε στις άλλες επαρχίες. Εάν αυτό ισχύει, το έχετε λάβει υπόψη σας ώστε να ληφθεί υπόψη κατά την ετοιμασία του σχεδίου;
10. Λαμβάνοντας υπόψη μας την πρόσφατη οικονομική και υγειονομική κρίση που περνά η χώρα λόγω της πανδημίας πιστεύετε ότι είναι η κατάλληλη στιγμή να προχωρήσετε σε μια τέτοια επένδυση;
11. Ποιο θεωρείτε ως το σημαντικό στοιχείο της διαφοροποίησής σας έναντι των ανταγωνιστών σας, που σας δίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι τους;
12. Πόσους εργαζομένους απασχολεί η επιχείρησή σας σήμερα; Είναι αρκετοί αριθμητικά για να καλύψουν τις ανάγκες που θα προκύψουν από την επέκταση; Αν η απάντηση είναι όχι πως σκοπεύετε να καλύψετε το κενό που θα προκύψει;
13. Θεωρείτε ότι οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι έχουν τις κατάλληλες ικανότητες και ποιες είναι οι πιο σημαντικές;
14. Υπάρχει η δυνατότητα επιμόρφωσης των εργαζομένων σας και με ποιο ακριβώς τρόπο;

- 15.** Σε σχέση με τον εξοπλισμό και τα πάγια περιουσιακά στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση, θεωρείτε ότι θα είναι σε θέση να αντεπεξέλθει ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στην αυξημένη ζήτηση που θα προκύψει;
- 16.** Σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε την τεχνολογία για εισαγωγή νέων τεχνικών τόσο στο επίπεδο παραγωγής όσο και στο επίπεδο πωλήσεων (δημιουργία ηλεκτρονικού μαγαζιού);
- 17.** Με ποιο τρόπο θα γίνεται η διανομή των προϊόντων; Θα προχωρήσετε με την δημιουργία εργαστηρίου στην Λευκωσία ή θα εξυπηρετείτε από το υφιστάμενο εργοστάσιο;
- 18.** Στην περίπτωση που η παραγωγή θα παραμείνει στην Λάρνακα, πως θα πρέπει να επιλύσετε τον τρόπο διανομής, όπως επίσης και την ανάγκη για έγκαιρο χρόνο παράδοσης;
- 19.** Ένα άλλο σημαντικό κεφαλαίο είναι η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρίας σε σχέση με τα υφιστάμενα διαθέσιμα κεφαλαία και την άντληση νέων οικονομικών πόρων αν αυτό καταδειχθεί μέσα από την μελέτη; Η χρηματοδότηση θα γίνει με ίδια κεφάλαια ή θα υπάρξει δανεισμός;
- 20.** Έχοντας υπόψη το μακροοικονομικό περιβάλλον, αλλά και γενικότερα το εξωτερικό περιβάλλον, θεωρείτε ότι παίζουν σημαντικό ρόλο ως προς την λήψη της τελικής σας απόφασης;
- 21.** Ποιες είναι οι πιο σημαντικές ευκαιρίες και οι πιο σημαντικές απειλές που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον;
- 22.** Ποιοι θα είναι χρονολογικά οι ενδιάμεσοι σταθμοί υλοποίησης και αξιολόγησης της επένδυσης;
- 23.** Πόσο θα επηρεάσουν τα συμπεράσματα του επιχειρηματικού σχεδίου την τελική σας απόφαση;

10.2 Ερωτηματολόγιο Αγοραστών

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΑΓΟΡΑ ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΕΙΩΝ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι μέρος μιας έρευνας αγοράς, η οποία πραγματοποιείται στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μου διατριβής με τίτλο « Επιχειρηματικό σχέδιο για ζαχαροπλαστείο». Η έρευνα αφορά στην αγορά των ζαχαροπλαστείων στην Λευκωσία. Θα είμαι εξαιρετικά ευγνώμων αν μπορούσατε να αφιερώσετε 10 λεπτά από το χρόνο σας για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο. Πρέπει να σας διαβεβαιώσω ότι το ερωτηματολόγιο είναι απολύτως ανώνυμο και εμπιστευτικό. Όλα τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της παρούσας διατριβής.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας.

1. Έχετε επισκεφτεί ζαχαροπλαστείο κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων ετών;

Ναι Όχι

Αν η απάντησή σας είναι «Όχι», μην προχωρήσετε στις επόμενες ερωτήσεις.

2. Παρακάτω είναι μια λίστα με ζαχαροπλαστεία. Ποια από αυτά γνωρίζετε; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

Φούρνοι Ζορπάς	<input type="checkbox"/>
La Parfaite	<input type="checkbox"/>
Φούρνοι Πανδώρα	<input type="checkbox"/>
Ζαχαροπλαστείο Παπαφιλίπου	<input type="checkbox"/>
Ζαχαροπλαστείο Άριστον	<input type="checkbox"/>
Ζαχαροπλαστείο Νούφαρο	<input type="checkbox"/>
Vienna Bakeries	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>

3. Από ποιες από τα ακόλουθα ζαχαροπλαστεία έχετε κάνει την τελευταία αγορά σας; (επιλέξτε μόνο μία απάντηση)

Φούρνοι Ζορπάς	<input type="checkbox"/>
La Parfaite	<input type="checkbox"/>
Φούρνοι Πανδώρα	<input type="checkbox"/>
Ζαχαροπλαστείο Παπαφιλίπου	<input type="checkbox"/>
Ζαχαροπλαστείο Άριστον	<input type="checkbox"/>
Ζαχαροπλαστείο Νούφαρο	<input type="checkbox"/>
Vienna Bakeries	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>

4. Δίνεται ένας κατάλογος των κριτηρίων που μπορεί να αποφασίζετε από πού θα αγοράζατε γλυκά. Παρακαλώ αξιολογήστε τη σημασία του κάθε κριτηρίου 1 έως 5.

5 = Πολύ σημαντικό

1 = Καθόλου σημαντικό

Καλύτερες τιμές
Όνομα
Ποικιλία των προϊόντων
Ποιότητα των προϊόντων
Περιοχή
Άλλα (παρακαλώ διευκρινίστε)

5. Παρακαλώ αξιολογήστε την επίδοση των ζαχαροπλασθειών που αναφέρονται παρακάτω χρησιμοποιώντας από το ένα (1) έως το πέντε (5), με βάση τα 5 κριτήρια που προσφέρονται (το 5 είναι πολύ σημαντικό και το 1 καθόλου σημαντικό).

	Τιμή	Όνομα	Ποικιλία	Περιοχή	Ποιότητα
Φούρνοι Ζορπάς					
La Parfaite					
Φούρνοι Πανδώρα					
Ζαχαροπλασείο Παπαφιλίπου					
Ζαχαροπλασείο Άριστον					
Ζαχαροπλασείο Νούφαρο					
Vienna Bakeries					

6. Ποιο από τα κριτήρια ήταν το πιο σημαντικό για εσάς κατά τη διάρκεια της τελευταίας αγοράς σας; (μπορείτε να επιλέξετε μόνο μία απάντηση)

Τιμή
Όνομα
Ποικιλία των προϊόντων
Ποιότητα των προϊόντων
Περιοχή
Άλλα (παρακαλώ διευκρινίστε)

7. Παρακαλείσθε να προσδιορίσετε το επίπεδο ικανοποίησης σας από την εξυπηρέτηση που είχατε κατά τις τελευταίες 3 αγορές σας.

Πολύ ικανοποιημένος	<input type="checkbox"/>
Ικανοποιημένος	<input type="checkbox"/>
Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος	<input type="checkbox"/>
Δυσάρεστημένος	<input type="checkbox"/>
Πολύ δυσαρεστημένος	<input type="checkbox"/>

9. Πριν αποφασίσετε τι είδη ζαχαροπλαστέιου θα αγοράσετε, ποιες από τις παρακάτω ενέργειες κάνετε; (μπορείτε να δηλώσετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

Επισκέπτεστε διάφορα καταστήματα και τα συγκρίνετε με βάση την γενική τους εικόνα	<input type="checkbox"/>
Ελέγχετε τιμές και προσφορές	<input type="checkbox"/>
Ρωτάτε τους φίλους και συγγενείς για εισηγήσεις	<input type="checkbox"/>
Επισκέπτεστε κάποιες ιστοσελίδες στο διαδίκτυο να δείτε πληροφορίες σχετικά με το προϊόν που χρειάζεστε λαμβάνοντας υπόψη την ποιότητα, τα χαρακτηριστικά και την τιμή	<input type="checkbox"/>

10. Από πού συνήθως λαμβάνετε πληροφορίες ;(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

Διαφημιστικά έντυπα	<input type="checkbox"/>
Διαφημίσεις	<input type="checkbox"/>
Διαδίκτυο	<input type="checkbox"/>
Από γνωστούς και φίλους	<input type="checkbox"/>
Με δια ζώσης επίσκεψη και δοκιμή των προϊόντων	<input type="checkbox"/>

11. Θα αγοράζατε γλυκά μέσω του διαδικτύου, λαμβάνοντας υπόψη την τιμή, την ποιότητα, τον χρόνο παράδοσης και το εμπορικό σήμα;

Ναι	<input type="checkbox"/>
Όχι	<input type="checkbox"/>

12. Σε περίπτωση που έχετε την ευκαιρία να αγοράσετε γλυκά θα προτιμούσατε να επισκεφθείτε ...

Ένα παραδοσιακό ζαχαροπλαστέιο	<input type="checkbox"/>
Ένα φούρνο με μεγάλη ποικιλία προϊόντων πέραν των γλυκών	<input type="checkbox"/>

13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε την αγορά των ζαχαροπλαστέιων στη Λευκωσία ανταγωνιστική; Παρακαλώ βαθμολογίστε από το 1 έως το 5. (το 5 είναι πολύ σημαντικό και το 1 καθόλου σημαντικό)

14. Αξιολογήστε από το 1 έως το 5 τα ακόλουθα (το 5 είναι πολύ σημαντικό και το 1 καθόλου σημαντικό):

Υπάρχει υψηλός κίνδυνος εισόδου στην τοπική αγορά νέων ανταγωνιστών	<input type="checkbox"/>
Ο ανταγωνισμός τιμών είναι πολύ σκληρός	<input type="checkbox"/>
Ο ανταγωνισμός για ψηλή ποιότητα είναι πολύ σκληρός	<input type="checkbox"/>
Ο ρόλος των προμηθευτών είναι σημαντικός	<input type="checkbox"/>
Οι προτιμήσεις των πελατών έχουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή του προϊόντος	<input type="checkbox"/>
Υπάρχει διαρκής και έντονη ανάγκη για διαφοροποίηση των προϊόντων	<input type="checkbox"/>
Υπάρχει διαρκής και έντονη ανάγκη για αλλαγή στη γενική εικόνα του καταστήματος	<input type="checkbox"/>

Τα περιθώρια κέρδους είναι χαμηλά	<input type="checkbox"/>
Η υγειονομική κρίση (Covid 19) και ο πόλεμος στην Ουκρανία έχει αρνητικό αντίκτυπο στον κλάδο	<input type="checkbox"/>
Οι προοπτικές ανάπτυξης της τοπικής αγοράς είναι σημαντικές	<input type="checkbox"/>
Η ανάπτυξη του κλάδου περιορίζεται από τα νέα πρότυπα υγιεινής διατροφής και τρόπου ζωής	<input type="checkbox"/>

15. Σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες θα τοποθετούσατε νοικοκυριό σας;

Ελεύθεροι	<input type="checkbox"/>
Νεαρά ζευγάρια με παιδιά	<input type="checkbox"/>
Μεγαλύτερα ζευγάρια	<input type="checkbox"/>

14. Παρακαλείστε να αναφέρετε το Δήμο της διαμόνης σας.

Στρόβολος	<input type="checkbox"/>
Λευκωσία	<input type="checkbox"/>
Έγκωμη	<input type="checkbox"/>
Λακατάμεια	<input type="checkbox"/>
Λατσία	<input type="checkbox"/>
Άγιος Δομέτιος	<input type="checkbox"/>
Αγλαντζιά	<input type="checkbox"/>

15. Παρακαλείστε να αναφέρετε το ακαδημαϊκό σας επίπεδο.

Δημοτικό σχολείο	<input type="checkbox"/>
Γυμνάσιο/Λύκειο	<input type="checkbox"/>
Κολλέγιο	<input type="checkbox"/>
Πανεπιστήμιο	<input type="checkbox"/>
Μεταπτυχιακό	<input type="checkbox"/>

16. Παρακαλείστε να αναφέρετε το φύλο σας

Αντρας	<input type="checkbox"/>
Γυναίκα	<input type="checkbox"/>

17. Παρακαλείστε να αναφέρετε την ηλικιακή σας ομάδα.

Κάτω από 24	<input type="checkbox"/>
25-34	<input type="checkbox"/>
35-44	<input type="checkbox"/>
45-54	<input type="checkbox"/>
Πάνω από 54	<input type="checkbox"/>

18. Παρακαλείστε να αναφέρετε το ετήσιο εισόδημα της οικογένειάς σας.

€15.000 ή λιγότερο	<input type="checkbox"/>
Μεταξύ €15.000 και €25.000	<input type="checkbox"/>
Μεταξύ €25.000 και €40.000	<input type="checkbox"/>
€40.000 ή περισσότερο	<input type="checkbox"/>

Τέλος ερωτηματολογίου

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας

