ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

της

ΦΩΤΕΙΝΗΣ ΙΩΑΝΝΗ ΝΑΤΣΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στο Marketing)

Σεπτέμβριος 2017

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή μου κο Ταμπακούδη Ιωάννη για την υπομονή και κατανόηση που έδειξε απέναντί μου.

Ακόμη, Νίκο,

σ΄ ευχαριστώ για την πολύτιμη βοήθειά σου και την αμέριστη συμπαράστασή σου.

.

Περίληψη

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί το πρωταρχικό βήμα για κάθε επιχείρηση, νέα και μη, που επιθυμεί να κάνει νέο ξεκίνημα. Αυτό αποτελεί στην πράξη την συγγραφή της επιχειρηματικής ιδέας και θέτει τις βάσεις οργάνωσης αυτής. Στο παρόν πόνημα, αναλύεται η ιδέα ίδρυσης της αλυσίδας γρήγορης εστίασης- γρήγορου φαγητού Peach Pit, με δύο υποκαταστήματα στην Αθήνα. Η ιδέα ίδρυσής της, εστιάζει στην προσφορά σνακς και ροφημάτων στα πλαίσια της ισορροπημένης διατροφής, ενώ παράλληλα παρέχει ένα μοντέρνο περιβάλλοντα χώρο στον καταναλωτή να πάρει το γεύμα του χρησιμοποιώντας προ-εγκατεστημένα tablets ή να φορτίσει το κινητό του.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή 1

Κεφάλαιο 1: Θεωρητική επισκόπηση 2

1.1 Η σημασία της Επιχείρησης και της Επιχειρηματικότητας 2

1.2 Ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου 5

1.3 Η σημασία κατάρτισης ενός επιχειρηματικού πλάνου 6

1.4 Δομή του επιχειρηματικού πλάνου 7

1.5 Η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου υπό το πρίσμα της καινοτομίας και του ανταγωνισμού 9

Κεφάλαιο 2: Μελέτη περίπτωσης- κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου για την εταιρία Peach Pit 10

2.1 Εισαγωγή 10

2.1.1 Σύνοψη κεντρικής ιδέας επιχειρηματικού σχεδίου 10

2.1.2 Περιγραφή της Επιχείρησης 11

2.1.3 Αναλυτική παρουσίαση προϊόντων και υπηρεσιών 13

2.1.4 Εγκαταστάσεις- καταστήματα 15

2.1.5 Σύντομη παρουσίαση βιογραφικού σημειώματος επιχειρηματία 15

2.2 Ανάλυση αγοράς 16

2.2.1 Επισκόπηση των νέων τάσεων στον κλάδο μαζικής εστίασης – γρήγορου φαγητού 16

2.2.2 Επισκόπηση ανταγωνιστών 18

2.2.3 Ανάλυση περιβάλλοντος 19

2.3 Παραγωγή 28

2.3.1 Προσωπικό 28

2.3.2 Αποθέματα- Διαχείριση αποθεμάτων 30

2.3.3 Υγιεινή και ασφάλεια υλικών 33

2.3.4 Ανάλυση των κατηγοριών κόστους κάθε καταστήματος 33

2.4 Μάρκετινγκ 34

2.4.1 Στόχοι αγοράς- Τμηματοποίηση 34

2.4.2 Μίγμα μάρκετινγκ 35

2.4.3 Σχεδιασμός διαφήμισης 38

2.5 Χρηματοοικονομική ανάλυση 39

2.5.1 Παρουσίαση οικονομικών μεγεθών για τα πρώτα τρία έτη λειτουργίας 39

2.5.2 Ανάλυση αριθμοδεικτών 43

2.6 Στρατηγικός προγραμματισμός 48

2.6.1 Βραχυπρόθεσμοι και Μακροπρόθεσμοι Στόχοι 48

Επίλογος 49

Βιβλιογραφία 51

Ελληνική 51

Ξένη 51

Δικτυακοί τόποι 54

Περιεχόμενα διαγραμμάτων και πινάκων

Γράφημα 1.1: Βασικό οικονομικό κύκλωμα 3

Γράφημα 1.2: Ανεπτυγμένο οικονομικό κύκλωμα με Δημόσιο Τομέα (Κράτος) και Εξωτερικό (Ανοικτή Οικονομία) 4

Γράφημα 2.1: Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter για τον κλάδο μαζικής εστίασης-γρήγορου φαγητού 26

Γράφημα 2.2: Τα συστατικά στοιχεία μελέτης της ανάλυσης SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) 26

Πίνακας 2.1: Βάρδιες υπαλλήλων ανά κατάστημα 29

Πίνακας 2.2: Παρουσίαση σεναρίων αναφορικά με την μέθοδο παραγωγής και την διατήρηση αποθεμάτων ανά κατάστημα 31

Πίνακας 2.3: Παρουσίαση κατηγοριών κόστους παραγωγής ανά κατάστημα σε μηνιαία βάση 34

Γράφημα 2.3: Μοντέλο των 4Ps 36

Πίνακας 2.4: Προβλέψεις πωλήσεων για τους πρώτους 12 μήνες λειτουργίας-συγκεντρωτικά δεδομένα 39

Πίνακας 2.5: Προβλέψεις πωλήσεων για τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας- συγκεντρωτικά δεδομένα 41

Πίνακας 2.6: Προβλέψεις Εισροών- Εκροών για τους πρώτους 12 μήνες λειτουργίας- συγκεντρωτικά δεδομένα..... 41

Πίνακας 2.7: Προβλέψεις Ισολογισμού για τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας- συγκεντρωτικά δεδομένα 42

Πίνακας 2.8: Προβλέψεις Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης για τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας- συγκεντρωτικά δεδομένα 42

Πίνακας 2.9: Υπολογισμός βασικών αριθμοδεικτών για τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας .. 46

Εισαγωγή

Η ίδρυση και κατόπιν η επιβίωση μιας επιχείρησης αποτελεί σήμερα μια πολύπλοκη διαδικασία, της οποίας η αποτελεσματικότητα και ορθότητα εξασφαλίζει μακροχρόνια επιτυχία. Το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον έχει πολλάκις αποδείξει ότι ο σωστός προγραμματισμός δραστηριοτήτων, η λήψη αποφάσεων και ο προσδιορισμός βασικών στόχων αποτελούν απαραίτητα βήματα πριν ακόμη την έναρξη μιας επιχείρησης. Συνεπώς, για να δύναται ένας επιχειρηματίας να είναι σε θέση να κάνει μια σωστή και αξιόλογη αρχή με την ίδρυση μιας εταιρίας, οφείλει πρώτα να κάνει κατάλληλες ενέργειες προετοιμασίας.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα διαδεδομένο εργαλείο μέσω του οποίου κάθε επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να προσδιορίσει ήδη από τα αρχικά βήματα ίδρυσης της επιχείρησής του τους κινδύνους που υπάρχουν αλλά και τις ευκαιρίες που δίνονται με σκοπό να είναι πάντα σε ετοιμότητα να αντιμετωπίσει ή αντίστοιχα να εκμεταλλευτεί τις συνθήκες προς όφελός του. Το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλει σημαντικά στη οργάνωση της επιχείρησης καθώς υποστηρίζει την καλύτερη κατανόηση της αγοράς, τον καθορισμό των στόχων και την βασική χρηματοοικονομική ανάλυση. Ταυτόχρονα, αποτελεί μια περίληψη και αποτίμηση της επιχειρηματικής ιδέας, παρέχοντας αξιόλογη πληροφόρηση σε κάθε ενδιαφερόμενο.

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο αφορά στην ίδρυση της Peach Pit, μιας αλυσίδας καταστημάτων γρήγορης εστίασης με στόχο να πετύχει χαμηλές τιμές πώλησης με σκοπό το κέρδος στην ποσότητα. Η επιχείρηση στοχεύει στην διατήρηση του κόστους χαμηλά με απασχόληση του απαραίτητου αριθμού εργαζομένων και με επένδυση σε μηχανήματα και εξοπλισμό που να βοηθούν τον πελάτη να ετοιμάσει μόνος του την παραγγελία του. Φιλοσοφία της εταιρίας, που αποτελεί και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, είναι η παροχή ποιοτικών γρήγορων σνακς που να υποστηρίζουν την σημερινή τάση για ισορροπημένη διατροφή, ενώ στον χώρο των καταστημάτων υπάρχει η δυνατότητα χρήσης ηλεκτρονικών συσκευών για ελεύθερη πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Στρατηγικός στόχος της Peach Pit είναι να αποκτήσει στο μέλλον περισσότερα καταστήματα και να αποσπάσει σημαντικά υψηλό μερίδιο αγοράς.

Κεφάλαιο 1: Θεωρητική επισκόπηση

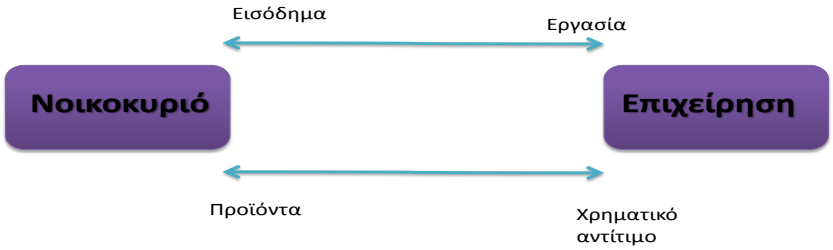
1.1 Η σημασία της Επιχείρησης και της Επιχειρηματικότητας

Η Οικονομική Επιστήμη περιλαμβάνει πλήθος θεωριών, υποδειγμάτων και απόψεων σχετικά με την δομή μιας οικονομίας, τις ανάγκες των καταναλωτών και τις μεθόδους ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Είναι επίσης γεγονός ότι οι σύγχρονες οικονομίες απαρτίζονται και περιλαμβάνουν πλήθος κλάδων, ο καθένας εκ των οποίων περιλαμβάνει με τη σειρά του ένα αριθμό επιχειρήσεων. Γενικότερα, οι σημερινές οικονομίες περιλαμβάνουν οργανισμούς δημόσιου χαρακτήρα και ιδιωτικού, που συχνά αλληλεπιδρούν και συνυπάρχουν με γνώμονα την κοινωνική ευημερία (Leontief, 1991).

Στα πλαίσια της οικονομικής πραγματικότητας, η αλληλεπίδραση αυτή περιγράφεται ήδη από τις πρωταρχικές θεωρήσεις περί οικονομικής δομής μιας κοινωνίας, μέσω της θεωρίας του Οικονομικού Κυκλώματος. Το τελευταίο περιγράφει έτσι τις διάφορες μορφές που δύναται να έχει η οικονομική οργάνωση μιας κοινωνίας στην οποία, ανεξαρτήτως του βαθμού ανάπτυξης του Κυκλώματος, αναγνωρίζονται με βεβαιότητα δύο βασικοί παίκτες- ομάδες (Begg, 2006),

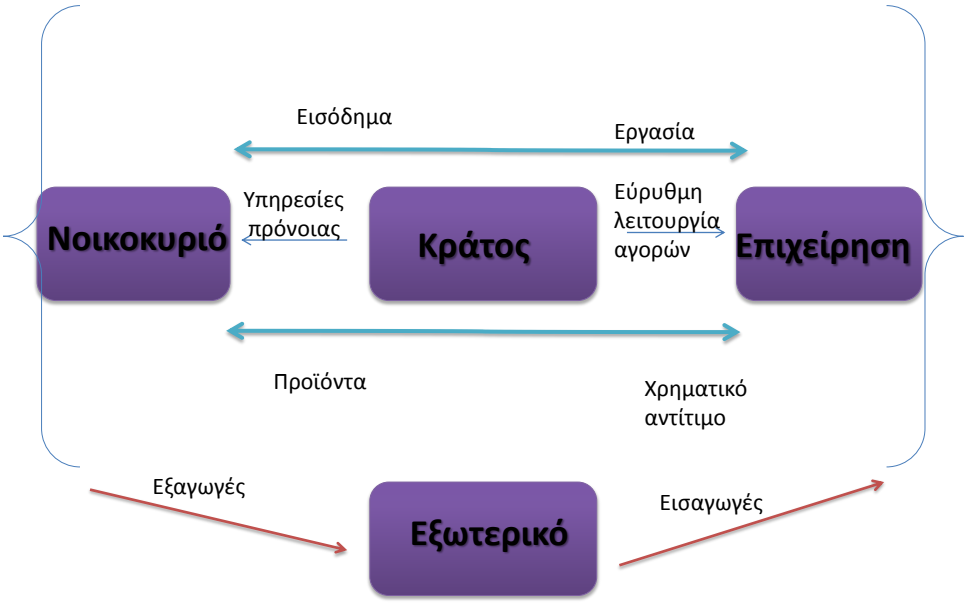
- *το Νοικοκυριό*: θεσμός που περιγράφει την συμβίωση ατόμων, συχνά μιας οικογένειας, στον ίδιο χώρο όπου τουλάχιστον ένα άτομο φέρει εισόδημα,
- *την Επιχείρηση*: θεσμός που περιγράφει ένα νομικό πρόσωπο με αντικείμενο την παραγωγική διαδικασία που παράγει προϊόντα ικανά να ικανοποιήσουν μια ανθρώπινη ανάγκη.

Έτσι, ένα βασικό οικονομικό κύκλωμα περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο αυτών ομάδων, όπου το Νοικοκυριό παρέχει εργασία στην Επιχείρηση, η οποία ως αντάλλαγμα παρέχει στο πρώτο εισόδημα. Ταυτόχρονα, η τελευταία χρησιμοποιεί την εργασία του πρώτου και παράγει προϊόντα τα οποία με τη σειρά του αγοράζει το Νοικοκυριό με αντάλλαγμα την καταβολή χρηματικού αντίτιμου (Begg, 2006; Παντελίδης, 2013):



Γράφημα 1.1: Βασικό οικονομικό κύκλωμα

Στην πορεία όμως, δημιουργείται ο θεσμός του Κράτους το οποίο εισέρχεται σαν επιπλέον παίκτης στο Οικονομικό Κύκλωμα και επίσης αλληλεπιδρά με τις δύο παραπάνω ομάδες. Ο ρόλος του Κράτους είναι σαφώς σύνθετος, καθώς αυτό υπάρχει για να εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία όλων των αγορών που δρουν εντός της οικονομίας και φυσικά την αρμονική συνύπαρξη των επιμέρους μερών- ομάδων. Επιπρόσθετα, σταδιακά η κοινωνία βρίσκεται αντιμέτωπη με το βασικό οικονομικό πρόβλημα, την έλλειψη πόρων σε ποσότητες αρκετές για την πλήρη ικανοποίηση όλων των αναγκών. Έτσι, γίνεται ανάγκη η συνεργασία με άλλη οικονομία- το Εξωτερικό, με στόχο την ανταλλαγή προϊόντων μέσω εξαγωγών και εισαγωγών (Leontief, 1991; Παντελίδης, 2013):



Γράφημα 1.2: Ανεπτυγμένο οικονομικό κύκλωμα με Δημόσιο Τομέα (Κράτος) και Εξωτερικό (Ανοικτή Οικονομία)

Η θεωρία του Οικονομικού Κυκλώματος δείχνει με σαφήνεια ότι η επιχείρηση αποτελεί μια βασική οντότητα στο πλαίσιο μιας οικονομίας. Μάλιστα, ιστορικά είναι γεγονός ότι η όποια πρόοδος και ανάπτυξη των σύγχρονων κρατών λαμβάνει χώρα κυρίως μέσω της ανάπτυξης των ιδιωτικών επιχειρήσεων, που βασιζόμενες σε καινοτομίες ή απλώς σε λειτουργικές ιδέες είναι σε θέση να παρέχουν εργασία στα άτομα (Νοικοκυριά) για την παραγωγή προϊόντων που αποσκοπούν να γίνουν ελκυστικά στους πελάτες-στόχους και να πωληθούν (Murphy *et al*., 1992; Kimmitt, 2008; Mazzucato, 2015).

Πέραν της θεωρίας αυτής, άλλες οικονομικές ιδέες όπως η αναγνώριση της Επιχειρηματικότητας ως του τέταρτου παραγωγικού συντελεστή, αποδεικνύουν την βαρύτητα που έχει η ύπαρξη και διοργάνωση επιτυχημένων εταιριών στην πράξη. Πιο ειδικά, ως Επιχειρηματικότητα αναγνωρίζεται η ικανότητα που χαρακτηρίζει ορισμένα άτομα να συνδυάζουν αποτελεσματικά τους άλλους τρεις παραγωγικούς συντελεστές (Έδαφος, Εργασία, Κεφάλαιο) με σκοπό το κέρδος (Παντελίδης, 2013). Έτσι, ο επιχειρηματίας, ο οποίος κατέχει και το ρόλο του ιδρυτή και ιδιοκτήτη της επιχείρησης, φέρει χαρακτηριστικά τα οποία τον καθιστούν άξιο να εφαρμόζει πρακτικά την ιδέα του για να δημιουργήσει προϊόν με τέτοιο τρόπο που θα αποφέρει κέρδος στην ιδρυθείσα

εταιρία και φυσικά θα ικανοποιεί την ανάγκη των καταναλωτών την οποία καλείται να καλύψει (Leibenstein, 1968).

Στην πράξη, ο επιχειρηματίας πρέπει να αποδείξει σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη ότι όντως κατέχει μια ιδέα παραγωγής και είναι σε θέση να διοργανώσει πρακτικά την όλη παραγωγική διαδικασία, λαμβάνοντας υπόψη διάφορους παράγοντες, όπως το ρυθμιστικό – νομικό περιβάλλον, την υπάρχουσα τεχνολογία, τις ανάγκες των καταναλωτών στα πλαίσια των οικονομικών στοιχείων που θα φέρει η εταιρία που θα ιδρύσει. Επομένως, κρίνεται απαραίτητο να καταγραφούν όλα αυτά τα βασικά σημεία που στην ουσία περιγράφουν με συνοπτικό αλλά ουσιαστικό τρόπο την νέα επιχείρηση. Υπό το πρίσμα της ανάγκης αυτής, αναπτύχθηκε η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου, διεθνώς γνωστό με τον όρο business plan, ως μια σύντομη και περιεκτική περιγραφή της όλης εικόνας μιας επιχείρησης (Sahlman,1997; Honig & Karlsson, 2004).

1.2 Ορισμός του επιχειρηματικού σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί εργαλείο στα χέρια κάθε επιχειρηματία (Κέφης, 2009). Το τελευταίο είναι μια γραπτή απεικόνιση της όλης εταιρίας που δύναται να παρέχει τις βασικές πληροφορίες για τον σκοπό, στόχους, στρατηγική, όραμα και οικονομικά μεγέθη αυτής. Όπως θα αναλυθεί στην πορεία, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι υψηλής σημασίας λόγω της άμεσης και σχετικά απλοποιημένης πληροφόρησης που παρέχει προς κάθε ενδιαφερόμενο μέρος, άμεσο ή έμμεσο (Turban *et al*., 2008).

Συνοπτικά, το επιχειρηματικό σχέδιο αποσκοπεί να περιγράψει (Honig & Karlsson, 2004; Κέφης, 2009):

- τις ενέργειες στις οποίες σκοπεύει να προβεί ο επιχειρηματίας,
- τις πρακτικές που θα εφαρμόσει για να τις ολοκληρώσει, και
- το χρόνο που απαιτείται για αυτό.

Το επιχειρηματικό σχέδιο παράλληλα παρέχει ενημέρωση για το όραμα της εταιρίας, δηλαδή τη θέση στην οποία αυτή βρίσκεται στην παρούσα φάση και τη θέση στην οποία θέλει να φτάσει μελλοντικά.

Η σημασία του επιχειρηματικού σχεδίου έχει απασχολήσει διαχρονικά την ακαδημαϊκή κοινότητα με αποτέλεσμα ποικίλοι ορισμοί να του έχουν αποδοθεί. Έτσι, πέραν του παραπάνω ορισμού, μια άλλη σχετική ερμηνεία του όρου είναι ότι αυτό αποτελεί ένα

εργαλείο που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο ο επιχειρηματίας σκοπεύει να λειτουργήσει την επιχείρηση του. Πέραν της απόδοσης του ορισμού, η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου επίσης αποτελεί αντικείμενο ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος. Η όλη ιδέα της σύνταξης του σχεδίου είναι ότι ο επιχειρηματίας οφείλει να έχει προβλέψει τις μακροχρόνιες ανάγκες που ενδεχομένως να προκύψουν κατά τη διάρκεια επίτευξης του στόχου και ταυτόχρονα να έχει σχεδιάσει- υιοθετήσει τις κατάλληλες στρατηγικές που καταρχάς ο ίδιος μπορεί να εφαρμόσει και επιπλέον θα αποφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα για την πορεία της εταιρίας (Abrams, 2003).

Η βιβλιογραφία επίσης ορίζει ότι το επιχειρηματικό σχέδιο οφείλει να καταρτίζεται με γνώμονα την πραγματικότητα και μόνο, με άλλα λόγια να περιλαμβάνει στόχους και στρατηγικές που ανταποκρίνονται σε πραγματικά στοιχεία της εταιρίας. Ο λόγος για αυτό είναι ότι το εν λόγω σχέδιο αποτελεί συν τοις άλλοις μια επενδυτική πρόταση την οποία θα χρησιμοποιήσει ο επιχειρηματίας προκειμένου να αντλήσει χρηματοδότηση. Η ύπαρξη ανακριβειών ή ψεύτικων στοιχείων θα οδηγήσει σε απόρριψη σχετικής αίτησης λήψης χρηματοδότησης (Sahlman,1997; Σαλάβου, 2008).

1.3 Η σημασία κατάρτισης ενός επιχειρηματικού πλάνου

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, υπάρχουν διάφοροι λόγοι που τόσο η ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και η επιχειρηματική υποστηρίζει την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού πλάνου με τρόπο σαφή, ορθό και ρεαλιστικό. Βασικός λόγος είναι σαφώς το γεγονός ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις χρειάζονται χρηματοδότηση ήδη από τα πρώτα στάδια λειτουργίας τους. Υπάρχουν έτσι δύο ειδών τρόποι χρηματοδότησης, η χρήση των Ιδίων Κεφαλαίων μιας εταιρίας και η λήψη ξένων κεφαλαίων από το εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Ενώ ο πρώτος τρόπος μοιάζει ευκολότερος και πιο άμεσος από τον δεύτερο, εντούτοις είναι γεγονός ότι συχνά το ύψος των ιδίων κεφαλαίων μιας εταιρίας είτε δεν επαρκεί για να καλύψει τις ανάγκες επένδυσης που απαιτεί η λειτουργία της ή ακόμη δεν είναι προς το συμφέρον μιας εταιρίας να τα χρησιμοποιήσει. Με άλλα λόγια, η τελευταία συχνά καταφεύγει στη λήψη δανεισμού γιατί χρειάζεται απλώς επιπρόσθετη χρηματοδότηση ή γιατί η λήψη ξένης χρηματοδότησης συνεπάγεται λιγότερα κόστη από ότι η χρήση των δικών της κεφαλαίων. Υπό το πλαίσιο αυτό, κάθε πηγή ξένης χρηματοδότησης θα αιτηθεί να της χορηγηθεί μια έντυπη παρουσίαση της ενδιαφερόμενης επιχείρησης στην οποία θα παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία της,

χρηματοοικονομικά και μη, και επίσης θα αποτυπώνονται βασικές πληροφορίες που αντανακλούν το όραμα και τους στόχους του επιχειρηματία (Mason & Stark, 2004). Κατόπιν σχετικής επεξεργασίας των πληροφοριών αυτών, η εκάστοτε πηγή χρηματοδότησης θα είναι σε θέση να αποφασίσει υπέρ ή κατά της χορήγησης δανείου σε αυτήν (Abrams, 2003).

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο η ύπαρξη του επιχειρηματικού πλάνου θεωρείται ουσιώδης είναι η μεθοδικότητα που παρέχεται στον επιχειρηματία και σε κάθε άλλο στέλεχος που λαμβάνει μέρος στην κατάρτιση αυτού. Η μεθοδικότητα στην πράξη σχετίζεται με την προσεκτική μελέτη, επεξεργασία και εντέλει καταγραφή πληροφοριών που σχετίζονται με την απόκτηση προμηθειών, την παραγωγική διαδικασία, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, την χρηματοοικονομική διοίκηση και γενικώς την διαχείριση κάθε άλλου τομέα ενδιαφέροντος της εταιρίας. Η όλη διαδικασία που απαιτείται για την κατάρτιση του όλου πλάνου θέτει και δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για να οριστικοποιηθούν αποφάσεις, να αποσαφηνιστούν όλα τα σχετικά ερωτήματα, να επιλυθούν τυχόν προβλήματα που δίχως την διαδικασία αυτή ενδεχομένως να υπέβοσκαν για μεγάλο χρονικό διάστημα, θέτοντας σε κίνδυνο την επιτυχία και πρόοδο της εταιρίας (Russell *et al*., 2008).

Ακόμη ένας λόγος συντελεί ο περιορισμός της εμφάνισης κινδύνων, γεγονός που προκύπτει εν μέρει λόγω της προαναφερθείσας μεθοδικότητας που χαρακτηρίζει την κατάρτιση του πλάνου. Η προσεκτική μελέτη γεγονότων, οι απαραίτητες έρευνες αγοράς, η μελέτη του κλάδου στον οποίο στοχεύει να δραστηριοποιηθεί μια εταιρία, ακόμη και ο προσδιορισμός δυνάμεων και αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος αυτής συμβάλουν στην αποφυγή εμφάνισης κινδύνων ή ταυτόχρονα στην ανάπτυξη μεθόδων ορθής αντιμετώπισης αυτών (Nocco & Stulz, 2006).

Τέλος, το επιχειρηματικό σχέδιο συντελεί μια γραπτή απόδειξη της απόφασης σύστασης μιας εταιρίας. Ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το εν λόγω εργαλείο για να πληροφορήσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για την ίδρυση της εταιρίας του, την εφαρμογή της ιδέας του στην πράξη, να ενημερώσει για τα προϊόντα που θα παράγει όπως και τις μεθόδους που επιθυμεί να εφαρμόσει ώστε να πετύχει διαχρονικά τους στόχους που ο ίδιος θέτει (Honig & Karlsson, 2004; Mason & Stark, 2004).

1.4 Δομή του επιχειρηματικού πλάνου

Το επιχειρηματικό πλάνο περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενότητες (και αντίστοιχες υπο-ενότητες αυτών) ώστε να δομήσει με το βέλτιστο τρόπο την παρεχόμενη πληροφόρηση στα ενδιαφερόμενα μέρη. Ειδικότερα, οι ενότητες αυτές έχουν ως εξής (Κέφης, 2009):

- ✓ *Εισαγωγή*: αποτελεί το πρώτο κείμενο που θα διαβάσει ο αναγνώστης και σίγουρα το πιο σημαντικό. Η Εισαγωγή αποτελεί μια περιληπτική περιγραφή ολόκληρου του επιχειρηματικού σχεδίου, περιλαμβάνοντας το σκοπό ύπαρξης της εταιρίας και παράλληλα παρέχει βασικές πληροφορίες για αυτή, όπως τα προϊόντα που αποσκοπεί να παράγει, την ομάδα του κοινού- στόχου στον οποίο αναφέρεται, μια σύντομη περιγραφή του βιογραφικού του επιχειρηματία και ίσως μια αναφορά στις εγκαταστάσεις της εταιρίας.
- ✓ *Περιγραφή της αγοράς*: στην ενότητα αυτή λαμβάνει χώρα η εφαρμογή μοντέλων, όπως αυτό των Πέντε Δυνάμεων του Porter, η ανάλυση PEST και η ανάλυση SWOT, με σκοπό να αναλυθεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Μέσω των αναλύσεων αυτών, ο επιχειρηματίας είναι σε θέση να προσδιορίσει τον απώτερο στόχο της εταιρίας του, να θέσει τους επιμέρους στόχους, να αναγνωρίσει πιθανές στρατηγικές.
- ✓ *Στρατηγικός προγραμματισμός*: στην ενότητα αυτή, περιγράφονται και αναλύονται οι στρατηγικές που επιθυμεί να ακολουθήσει η εταιρία για να πετύχει τους στόχους της. Εδώ ορίζεται επίσης το όραμα της εταιρίας και προσδιορίζονται οι επιμέρους στόχοι για να επιτευχθεί αυτό, όπως και οι μέθοδοι που θα εφαρμοστούν σχετικά.
- ✓ *Πρόγραμμα μάρκετινγκ*: ο επιχειρηματίας εδώ αναλύει την δική του σκοπιά, δηλαδή προσδιορίζει το κοινό- στόχο, προβαίνει σε τμηματοποίηση της αγοράς, ερμηνεύει τις καταναλωτικές ανάγκες και εν συντομία παρέχει πληροφορίες για το μίγμα μάρκετινγκ του παραγόμενου προϊόντος.
- ✓ *Παραγωγή*: η εν λόγω ενότητα περιλαμβάνει αναλυτική παρουσίαση των παραγωγικών συντελεστών και των λοιπών στοιχείων που προϋποθέτει η παραγωγική διαδικασία. Πληροφορίες περί του όλου προγραμματισμού της παραγωγής, της διοίκησης αποθεμάτων, της διαχείρισης ποιότητας, της συμβολής του ανθρώπινου παραγωγικού συντελεστή και των επιμέρους πηγών εξόδων παραγωγής παρέχονται στην ενότητα αυτή.
- ✓ *Χρηματοοικονομική ανάλυση*: η ενότητα αυτή αποτελεί την παρουσίαση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης και των χρηματοοικονομικών προοπτικών της, σε συνδυασμό με τον προϋπολογισμό κόστους και την

αποτίμηση του επενδυτικού σχεδίου, αλλά και την επιλογή χρηματοδοτικών πηγών.

Η ισχύς του επιχειρηματικού σχεδίου αφορά σε χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του ενός χρόνου, ώστε να παρουσιάζονται πιο άρτια οι στόχοι και οι ακολουθούμενες μέθοδοι. Με τον τρόπο αυτό, ο επιχειρηματίας παρουσιάζει πώς οι εφαρμοζόμενες πρακτικές συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων των πωλήσεων και της κερδοφορίας στο προσεχές χρονικό διάστημα (Abrams, 2003; Κέφης, 2009). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, πριν από τη σύνταξή του πρέπει να γίνεται προσεκτική συλλογή όλων των στοιχείων, σχεδίων και πληροφοριών και να καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι πρέπει να είναι εφικτοί, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι.

1.5 Η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου υπό το πρίσμα της καινοτομίας και του ανταγωνισμού

Το πέρασμα των τελευταίων δεκαετιών αποδεικνύει ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκο. Η πρόοδος της Τεχνολογίας και η σημαντική εξέλιξη της Πληροφορικής κατά τις πρόσφατες δεκαετίες έχει οδηγήσει σε μεγάλο βαθμό στην εξέλιξη αλλά και των πολλαπλασιασμό των ανθρωπίνων αναγκών. Αυτό με τη σειρά του προκάλεσε την αλματώδη ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς η συνολική ζήτηση στις σύγχρονες οικονομίες αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς (Luo, 2007; Moschieri & Campa, 2014). Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται διαρκώς για την προσέλκυση πελατών, την προώθηση πωλήσεων και την απόκτηση μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς. Η όλη αυτή κατάσταση όχι μόνο δημιουργεί, αλλά και απαιτεί την ανάπτυξη νέων ιδεών, ώστε μέσω της δημιουργικότητας να προωθείται η καινοτομία, έννοια ολοένα και περισσότερο διαδεδομένη στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο (Teece, 2010).

Εν μέσω όλων αυτών, η βιβλιογραφία εμμένει ακόμη περισσότερο στην κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου. Όπως φαίνεται σήμερα, αυτό αποτελεί όπως προαναφέρθηκε ένα εξαίρετο εργαλείο στα χέρια του επιχειρηματία, ο οποίος δύναται να αποδειχθεί ως ικανός και αξιόλογος προς επιχειρείν. Αυτό όμως πλέον δεν είναι αρκετό. Ο τελευταίος πρέπει να πείσει μέσω του σχεδίου που καταρτίζει ότι κατέχει μια δημιουργική ιδέα, πιθανώς μια καινοτομία, την οποία μέσω ανάπτυξης ενός δυνατού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα κάνει πράξη, αποσπώντας πελατεία από τον υφιστάμενο

ανταγωνισμό (Abrams, 2003; Teece, 2010). Συμπερασματικά, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί έτσι ένα σύνθετο εργαλείο, τόσο απόδειξης των ικανοτήτων και του οράματος του επιχειρηματία, όσο και της δυνατότητας της νεοσύστατης εταιρίας να αποτελέσει σταδιακά έναν δυναμικό ανταγωνιστή.

Πρακτικά, δεδομένων όλων αυτών, το επιχειρηματικό σχέδιο τείνει να αποτελεί το μόνο απτό στοιχείο της ύπαρξης μιας εταιρίας, συχνά ακόμη πριν αυτή νομικά υπάρξει. Έτσι, ακόμη και αν ακαδημαϊκά ισχύει η έκφραση «μην κρίνεις ένα βιβλίο από το εξώφυλλο», στην περίπτωση μιας νέο-ιδρυθείσας εταιρίας αυτό δεν ισχύει. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι προκειμένου η νέα επιχείρηση να αποσπάσει επενδυτές και το ενδιαφέρον όλων των μερών, το πρωταρχικό της «εξώφυλλο»- το επιχειρηματικό σχέδιο- οφείλει να διατηρεί αμείωτη την προσοχή των αναγνωστών (Honig & Karlsson, 2004; Chen *et al*., 2009). Με άλλα λόγια, η όλη διαδικασία κατάρτισης του σχεδίου εισάγει τον επιχειρηματία ήδη σε έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον ορθής μελέτης και συγγραφής πληροφοριών σχετικά με την εν δυνάμει επιχειρηματική δραστηριότητα (Der Foo *et al*., 2005).

Σήμερα, στο πλαίσιο προώθησης και υποστήριξης της επιχειρηματικότητας, διεθνώς θεσπίζονται διαγωνισμοί επιχειρηματικών σχεδίων, όπου οι υποψήφιοι υποβάλλουν το δικό τους σχέδιο με όσο το δυνατόν πιο δημιουργικό αλλά και κατανοητό τρόπο (Der Foo *et al*., 2005). Ο νικητής αναδεικνύεται τόσο από την κατοχή μιας νέας πολλά υποσχόμενης ιδέας, αλλά και την παρουσίαση ενός επιτυχούς και ενδιαφέροντος επιχειρηματικού σχεδίου. Αυτός συνήθως αποσπά ένα σημαντικό χρηματικό ποσό, ικανό να αποτελέσει το αρχικό κεφάλαιο της εταιρίας- ιδέας που περιγράφει στο σχέδιό του (Russell *et al*., 2008).

Κεφάλαιο 2: Μελέτη περίπτωσης- κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου για την εταιρία Peach Pit

2.1 Εισαγωγή

2.1.1 Σύνοψη κεντρικής ιδέας επιχειρηματικού σχεδίου

Η επιχείρηση Peach Pit αφορά σε μία αλυσίδα καταστημάτων γρήγορης εστίασης (6-2 π. μ.) που στόχο έχει να πετύχει χαμηλές τιμές πώλησης με σκοπό το κέρδος στην ποσότητα. Η εταιρία κατά τα πρώτα έτη λειτουργίας της θα λειτουργεί εντός του νομού

Αττικής. Σκοπός της επιχείρησης είναι να αποκτήσει και να διατηρήσει ικανοποιημένους πελάτες παρέχοντας καθημερινά, νόστιμα γεύματα υγιεινά μαγειρεμένα, με χαμηλό κόστος σε μια φιλική και μοντέρνα ατμόσφαιρα. Βασική φιλοσοφία της εταιρίας είναι η διατήρηση του ιδανικού επιπέδου ποιότητας στα προσφερόμενα προϊόντα (υγιεινά σνακ και ροφήματα με βάση τον καφέ) με ταυτόχρονη διατήρηση του λειτουργικού κόστους σε χαμηλό επίπεδο, απασχολώντας τον ελάχιστο αριθμό εργαζομένων. Για την επίτευξη της όλης ιδέας αυτής, η εταιρία θα παρέχει ειδικό εξοπλισμό τοποθετημένο με εργονομικό τρόπο για την άριστη αυτό-εξυπηρέτηση των πελατών. Η φιλοσοφία αυτή αντικατοπτρίζεται έξυπνα στο μότο αυτής: Quick coffee and Rest.

Στόχος της επιχείρησης είναι να καταφέρει να επιτύχει δίκαια και υπεύθυνα κέρδη όσο περνούν τα οικονομικά έτη, σε επίπεδο ικανοποιητικό προκειμένου να κρατήσουν την εταιρεία οικονομικά εύρωστη και να διασφαλίσουν μελλοντική βιωσιμότητα και εξέλιξη. Τα κέρδη θα καταφέρουν να αποζημιώσουν δίκαια τον ιδιοκτήτη για το ρίσκο της επένδυσής του και το προσωπικό θα ανταμείβεται για τη δουλειά, την αφοσίωση και τη δέσμευσή του.

2.1.2 Περιγραφή της Επιχείρησης

Κλάδος Δραστηριότητας: Κλάδος μαζικής εστίασης

Νομική Μορφή: Ομόρρυθμη εταιρία. Η μορφή της εταιρείας έχει επιλεγεί λόγω της συμμετοχής δύο εταίρων, όπου αμφότεροι θα συμμετέχουν με κεφάλαιο στην επένδυση αλλά και στις υποχρεώσεις (ζημίες) της εταιρείας. Η ομόρρυθμη εταιρία τηρεί απλογραφικά βιβλία β’ κατηγορίας.

Όνομα επιχείρησης: Peach Pit

Μότο: Quick coffee and Rest

Έδρα: Αθήνα, Ελλάδα

Λογότυπο επιχείρησης:

Έτος ίδρυσης: 2018

Προσφερόμενα Προϊόντα / Υπηρεσίες:

- ✓ Καφές 100% Arabica
- ✓ Ιδιαίτερα ροφήματα και καφέδες με γεύσεις, με φυτική κρέμα κ.α.
- ✓ Σφολιατοειδή σνακ
- ✓ Κρύα σάντουιτς
- ✓ Σαλάτες (πέραν από τις κλασικές και ιδιαίτερες όπως με πληγούρι με κους κους, με φακές κ.α.)
- ✓ Φρουτοσαλάτες
- ✓ Τοστ και Hot Dog
- ✓ Γλυκά (και χειροποίητα)
- ✓ Σούπες

Παράλληλα, σε όλα τα καταστήματα θα υπάρχουν και τραπεζάκια μικρού μεγέθους τα οποία θα έχουν ενσωματωμένα tablets, ενώ επιπρόσθετα θα υπάρχουν σημεία φόρτισης συσκευών, κυρίως κινητών τηλεφώνων, με φορτιστές που δε θα βγαίνουν.

Λόγος σύνταξης του επιχειρηματικού σχεδίου: η Peach Pit είναι μια νέα, υπό σύσταση εταιρία. Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η ενημέρωση του κοινού και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών για την ίδρυση και μελλοντική δραστηριότητά της στον κλάδο μαζικής εστίασης στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας (τουλάχιστον στην παρούσα φάση εισόδου στον κλάδο).

Χαρακτηριστικά της επιχείρησης που αποτελούν ευκαιρίες ανάπτυξης αυτής: ο ιδιοκτήτης παρατήρησε πως στην πόλη της Αθήνας ενώ λειτουργούν ορισμένες εταιρίες παρόμοιας φιλοσοφίας, εντούτοις αυτές διαφοροποιούνται σε τρία σημεία με την Peach Pit:

- ✓ Απασχολούν αρκετό προσωπικό με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζονται από υψηλά λειτουργικά κόστη,
- ✓ Δεν διαθέτουν γεύματα βασιζόμενα σε διατροφική αξία και υγιεινή διατροφή,
- ✓ Δεν παρέχουν εγκατεστημένα tablet και φορτιστές κινητών τηλεφώνων, αντικείμενα συνυφασμένα με τον μοντέρνο τρόπο ζωής και της στιγμές χαλάρωσης.

Ημέρες και ώρες λειτουργίας: η εταιρία λειτουργεί όλους τους μήνες του έτους και έχει ωράριο 6 π. μ. ως 2 π. μ.

Βασικές πληροφορίες για τον κλάδο: όπως θα αναλυθεί εκτενέστερα παρακάτω, ο κλάδος μαζικής εστίασης φέρει αρκετά θετική πορεία κατά τα πρόσφατα έτη στην Ελλάδα. Αυτό δημιουργεί ευνοϊκές συνθήκες για νεοεισερχόμενες στον κλάδο εταιρίες, όπως η Peach Pit.

2.1.3 Αναλυτική παρουσίαση προϊόντων και υπηρεσιών

Τρόφιμα: Η εταιρία Peach Pit βασίζεται στην ιδέα ο πελάτης να αυτοεξυπηρετείται από βιτρίνες ψυγεία ή βιτρίνες θαλάμους (θερμούς ή ουδέτερους), να διαλέγει μόνος του το προϊόν που θέλει να πάρει και απλά να το πηγαίνει στο ταμείο. Με τον τρόπο αυτό υποστηρίζεται και ο στόχος της απασχόλησης του λιγότερου δυνατού αριθμού υπαλλήλων. Τα προϊόντα που προσφέρει πρέπει έτσι να πληρούν τη δυνατότητα διατήρησης τους θαλάμους ή τα ψυγεία, με αποτέλεσμα αυτά να συνίστανται σε

σφολιατοειδή σνακ, κρύα σάντουιτς, σαλάτες και σούπες, τρόφιμα που παρασκευάζονται το πρωί της ίδιας μέρας από εξωτερικούς προμηθευτές. Ειδικότερα, τα προϊόντα της κατηγορίας αυτής περιλαμβάνουν:

- ✓ Σφολιατοειδή, πέρα από την τυρόπιτα και τις κλασσικές επιλογές θα υπάρχει πατατόπιτα, πίτα με λαχανικά και πλιγούρι.
- ✓ Κρύα σάντουιτς και πολλές χορτοφαγικές επιλογές όπως σάντουιτς με ντοματοκεφτέδες και ρεβυθοκεφτέδες.
- ✓ Σαλάτες (πέρα από τις κλασικές και ιδιαίτερες όπως με πλιγούρι, με κους κους, φακές, κινόα και kale).
- ✓ Φρουτοσαλάτες, μπάρες πρωτεΐνης και βρώμης.
- ✓ Σούπες λαχανικών σε δοχείο εύκολης μεταφοράς σαν θερμός, που θα σερβίρονται εναλλάξ κάθε εβδομάδα. Θα υπάρχουν ταυτόχρονα εποχικές σούπες ανάλογα με τα λαχανικά της εποχής, όπως κολοκυθόσουπα με κράκερ κολοκυθόσπορου και ντοματόσουπα με κατίκι Δομοκού.

Ροφήματα και προϊόντα καφέ: η εταιρία παρέχει δύο επιλογές στον πελάτη. Εκτός του χώρου υπάρχουν μηχανήματα παρασκευής καφέ, με σύνθετες επιλογές για την ικανοποίηση των γούστων και αναγκών αυτού. Παράλληλα όμως, αν για κάποιο λόγο ο πελάτης επιθυμεί κάποιο ρόφημα που τα μηχανήματα δεν δύνανται να παρασκευάσουν, τότε αυτός μπορεί να απευθυνθεί στον υπάλληλο. Ο καφές είναι εγγυημένης ποιότητας (100% Arabica), ενώ τα λοιπά προϊόντα (γάλα, φυτική κρέμα, σοκολάτα ρόφημα, τσάι) είναι προϊόντα αναγνωρίσιμων επωνυμιών. Αναλυτικότερα, τα προϊόντα της κατηγορίας αυτής περιλαμβάνουν:

- ✓ Ελληνικός καφές μονός
- ✓ Ελληνικός καφές διπλός
- ✓ Γαλλικός καφές
- ✓ Νες, Φραπέ
- ✓ Λάττε
- ✓ Εσπρέσο
- ✓ Εσπρέσο Ντεκαφεινέ
- ✓ Καπουτσίνο
- ✓ Φρέντο Εσπρέσο
- ✓ Φρέντο Καπουτσίνο
- ✓ Τσάι πράσινο

- ✓ Τσάι μάτσα ιαπωνικό
- ✓ Τσάι αποτοξίνωσης
- ✓ Τσάι ενέργειας

Διαδίκτυο και δυνατότητα φόρτισης συσκευών: η εταιρία παρέχει tablet συνδεδεμένα στο Διαδίκτυο επί μονίμου βάσεως. Επίσης, διαθέτει φορτιστές universal (που εξυπηρετούν όλες τις διαδεδομένες μάρκες κινητής τηλεφωνίας και σχετικών συσκευών), ενώ παρέχει δωρεάν πρόσβαση στο Διαδίκτυο στους πελάτες που παραμένουν στο χώρο των καταστημάτων μέσω ασύρματου δικτύου (wi –fi).

2.1.4 Εγκαταστάσεις- καταστήματα

Η διοίκηση αποσκοπεί να αναπτύξει τα καταστήματα της Peach Pit σε χώρους μικρής έκτασης σε τετραγωνικά, σε διάφορες συνοικίες (οικιστικές κυρίως ζώνες ή ζώνες με γραφεία, δημόσιες υπηρεσίες, σχολεία, στάσεις μετρό/ λεωφορείων κλπ. για να δημιουργηθεί μια πρωταρχική πελατεία σχετικά εύκολα, ειδικότερα σε ώρες αιχμής) με ενοίκια της τάξεως €1000- 1500. Αρχικά, η εταιρία αποσκοπεί σε ταυτόχρονο άνοιγμα 2 καταστημάτων, ένα στην περιοχή της Δουκίσσης Πλακεντίας και ένα στο Σύνταγμα, περιοχές με υψηλή κίνηση πληθυσμού διάφορων ηλικιακών ομάδων και κοντά σε σταθμό Μετρό.

Οι χώροι που θα επιλεχθούν θα διακοσμηθούν με τέτοιο τρόπο που να αναπτυχθεί ένα ιδιαίτερα ελκυστικό περιβάλλον με δυνατό φωτισμό, πλούσιες βιτρίνες με εμπόρευμα και καλό σχεδιασμό αλλά και πολύ σωστή κατανομή και εργονομία χώρου. Ταυτόχρονα, θα δοθεί έμφαση στην καθαριότητα και στη σωστή ανάδειξη των προϊόντων.

2.1.5 Σύντομη παρουσίαση βιογραφικού σημειώματος εταίρων

Ο Νίκος Βογιατζόπουλος, 36 ετών, είναι απόφοιτος της Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής Σχολής της Α.Σ.Ο.Ε.Ε και κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στο Marketing από το ΠΑΝ.ΜΑΚ. Ο ίδιος προέρχεται από οικογένεια που για περισσότερο από δύο δεκαετίες έχει ασχοληθεί με την διατήρηση καταστημάτων του κλάδου μαζικής εστίασης. Μετά την αποφοίτηση του, απασχολήθηκε για 9 χρόνια αρχικά ως υπάλληλος και αργότερα ως διευθυντής καταστημάτων για την εταιρία Γρηγόρης Μικρογεύματα, επιχείρηση παραπλήσιας φιλοσοφίας με την Peach Pit. Ο επιχειρηματίας, έχοντας συλλέξει εμπειρία και σχετικές διοικητικές γνώσεις και δεξιότητες, αποφάσισε να ιδρύσει την Peach Pit, προσπαθώντας να

καλύψει τα κενά στην αγορά που αναφέρθηκαν παραπάνω από παρόμοιες αλυσίδες καταστημάτων στην Αθήνα.

Ο Βασίλης Ζιώγας, 56 ετών, είναι απόφοιτος Αγγλικής φιλολογίας Α.Π.Θ. Ζει και δραστηριοποιείται στην Αθήνα τα τελευταία 30 χρόνια μαζί με την οικογένεια του. Είναι ιδρυτής ενός μεγάλου ομίλου επιχειρήσεων στο κλάδο της εστίασης και της εμπορίας τροφίμων. Ο συγκεκριμένος εταίρος θα μπει στην εταιρία ως επενδυτής με κίνητρο το start up μίας μεγάλης επιχείρησης.

2.2 Ανάλυση αγοράς

2.2.1 Επισκόπηση των νέων τάσεων στον κλάδο μαζικής εστίασης – γρήγορου φαγητού

Ο κλάδος γρήγορης εστίασης και καφέ τείνει να παρουσιάζει ανάπτυξη στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας. Πρέπει ταυτόχρονα να σημειωθεί πως πέραν της θετικής του πορείας, γενικότερα η εγχώρια αγορά καφέ έχει αρχίσει να εμφανίζει αρνητικά ποσοστά ανάπτυξης. Αν μάλιστα ληφθεί υπόψη η κλαδική μελέτη για τις αλυσίδες καφέ και τα καφεκοπτεία που έκανε η εταιρεία STOCHASIS τον Ιούνιο του 2014, ο κλάδος της αγοράς των καφέ-αλυσίδων έχει σημειώσει πιο μεγάλη μείωση σε σύγκριση με τη μείωση των καφεκοπτείων στην Ελλάδα την τριετία 2009-2012 (Stochasis Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, 2014).

Η αγορά των αλυσίδων καφέ έχουν παρουσιάσει μικρότερη πτώση σε σύγκριση με άλλους οικονομικούς κλάδους. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί από το γεγονός ότι ο καφές είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των Ελλήνων. Οι αλυσίδες καφέ που λειτουργούν στα πλαίσια της ελληνικής αγοράς προσφέρουν 350 εκατομμύρια ευρώ στο ΑΕΠ της Ελλάδας, αυτό αφορά περίπου το 0,2% της οικονομίας. Αξίζει όμως να σημειωθεί ότι για τη διετία 2009-2011 έχουν παρατηρηθεί αρνητικά ποσοστά ανάπτυξης στην εγχώρια αγορά αλυσίδων καφέ περίπου 6%. Για την χρονιά 2013, η μείωση αυτή περιορίστηκε στο 4% (Stochasis Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, 2014).

Οι τάσεις του έντονου ρυθμού ζωής στη σημερινή πραγματικότητα περιορίζουν το χρόνο που αφιερώνουν οι καταναλωτές για φαγητό στο σπίτι. Έτσι, οι εν λόγω συνθήκες οδήγησαν στην επέκταση των δραστηριοτήτων διανομής έτοιμου φαγητού στο σπίτι ή στο χώρο εργασίας. Ταυτόχρονα, δημιουργήθηκε η επιτακτική ανάγκη βελτίωσης των υπαρχόντων υποδομών εστίασης και εμφανίστηκε σε μεγάλο βαθμό το

φαινόμενο ένταξης μεμονωμένων συνοικιακών καταστημάτων εστίασης, σε καλά οργανωμένα δίκτυα, με ενιαίο εμπορικό σήμα και εκτενή παρουσία, αλλά και η ύπαρξη μοναδικών οικογενειακών επιχειρήσεων στον κλάδο της γρήγορης μαζικής εστίασης (ICAP, 2016).

Ο κλάδος της γρήγορης εστίασης συγκεντρώνει πολλές και διαφοροποιημένες επιχειρήσεις, που χωρίζονται κυρίως, βάσει των γεύσεων και των προϊόντων που προσφέρουν στις ξεχωριστές τέσσερις κατηγορίες burger, pizza, snack - sandwich, σουβλάκι – ethnic. Μελέτη της ICAP για τον εν λόγω κλάδο το 2016 καταλήγει ότι ο ετήσιος τζίρος έφτασε τα 610 εκ. ευρώ και ο συνολικός ετήσιος κύκλος εργασιών για τη μαζική εστίαση ήταν 1,8 δις. ευρώ. Η τάση της αγοράς μολαταύτα είναι σημαντικά πτωτική, αλλά αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην οικονομική χρηματοπιστωτική κρίση που υπάρχει στο σύνολο της χώρας.

Ο κλάδος της γρήγορης εστίασης, ακόμα και σε περιόδους οικονομικής κρίσης και περιορισμού του εισοδήματος των νοικοκυριών, βιώνει λιγότερες ζημιές λόγω των οικονομικότερων λύσεων που προσφέρει για τη διατροφή. Ενώ οι συνθήκες ανταγωνισμού και η δραστηριότητα στο συγκεκριμένο κλάδο είναι αρκετά έντονη, ο κλάδος της εστίασης παραμένει ιδιαίτερα ελκυστικός. Σύμφωνα με την προαναφερθείσα μελέτη, η εγχώρια αγορά εστίασης μέσω αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης είχε μια ανοδική πορεία την περίοδο κατά την εικοσαετία 1992-2012, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 17,3%.

Σε σχέση με τη διάρθρωση της συγκεκριμένης αγοράς ανά κατηγορία, το έτος 2012 τη μεγαλύτερη συμμετοχή είχε η κατηγορία burger με ποσοστό 41,8%, ακολουθούμενη από την κατηγορία snack/ sandwich με 25,9% και την κατηγορία pizza με 21,8%. Η κατηγορία σουβλάκι- ethnic απέσπασε μερίδιο 10% (ICAP, 2016).

Πέραν της μελέτης της ICAP, έρευνα της Hellastat στα τέλη της προηγούμενης δεκαετίας υποστηρίζει ότι οι οργανωμένες αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης χαρακτηρίζονται από υψηλό ανταγωνισμό ο οποίος επικεντρώνεται σε σημεία όπως η τιμή, η ποιότητα, το μενού, το brand name, οι προσφορές και οι εκπτώσεις, η ταχύτητα εξυπηρέτησης και η ευκολία πρόσβασης στα καταστήματα (Hellastat, 2009). Η διάδοση του franchising έχει ωφελήσει σημαντικά τον κλάδο καθώς διευκολύνει είτε την ίδρυση νέων επιχειρήσεων ή την ένταξη μεμονωμένων καταστημάτων σε επώνυμες αλυσίδες.

Εκτός αυτών, οι εταιρείες του κλάδου προσπαθούν σήμερα να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό εξασφαλίζοντας ποιότητα στον πελάτη. Έτσι, η πιστοποίηση μέσω προτύπων ποιότητας ISO και η ενημέρωση του κοινού για την επωνυμία των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στα ροφήματα και τα τρόφιμα είναι από τις πλέον σύγχρονες τάσεις στις επιχειρήσεις γρήγορου φαγητού. Όσον αφορά στις προοπτικές του κλάδου, στη μελέτη της Hellastat αναφέρεται ότι ο κλάδος εμφανίζεται σχετικά ανθεκτικός στην αρνητική οικονομική πραγματικότητα την οποία αντιμετωπίζει η ελληνική οικονομία. Η μελέτη αυτή υποστηρίζει ότι υπάρχει πληθώρα παραγόντων που συμβάλει στις συγκεκριμένες προσδοκίες, όπως:

- ✓ η χαμηλότερη τιμή των προϊόντων των καταστημάτων γρήγορου φαγητού σε σχέση με τα παραδοσιακά εστιατόρια,
- ✓ ο μειωμένος ελεύθερος χρόνος για μαγείρεμα,
- ✓ η ύπαρξη μονομελών νοικοκυριών,
- ✓ η υπηρεσία διανομής κατ' οίκον που κατά βάση παρέχουν οι επιχειρήσεις γρήγορου φαγητού.

Πέραν όλων των παραπάνω, η σύγχρονη τάση για υγιεινό τρόπο ζωής και διατροφής αναμένεται να ισχυροποιηθεί ακόμη περισσότερο καθώς αυξάνεται η ενημέρωση και η ευαισθητοποίηση του καταναλωτή σε θέματα υγείας και διατροφής (Δικτυακός τόπος www.onmed.gr, 14/10/2016). Αυτό, σε συνδυασμό με τις ως τώρα πληροφορίες, σημαίνει ότι υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης εταιριών στον κλάδο που να συνδυάζουν υγιεινές επιλογές στα πλαίσια της φιλοσοφίας του έτοιμου γρήγορου φαγητού.

2.2.2 Επισκόπηση ανταγωνιστών

Βάσει στοιχείων της έρευνας της εταιρίας Allegra για τον κλάδο της καφεστίασης το 2015, προκύπτουν τα παρακάτω στοιχεία για τις εταιρίες που σημειώνουν ισχυρή παρουσία στην ελληνική αγορά (Παπαδημητρίου, 2015):

- ✓ η Γρηγόρης Coffeeright αποτελεί τον ηγέτη της αγοράς, διαθέτοντας 249 καταστήματα,
- ✓ η Mikel Coffee Company βρίσκεται στη δεύτερη θέση, διαθέτοντας 101 καταστήματα,
- ✓ στην τρίτη θέση βρίσκονται τα Flocafe με 90 μαγαζιά. Είναι άξιο λόγου να αναφερθεί η πρωτοτυπία της εταιρίας σε συνάρτηση με το concept Flocafe

Espresso Room, που προωθήθηκε σταδιακά σε όλα τα υπάρχοντα σημεία της αλυσίδας,

- ✓ τα bakery cafe Βενέτης διαθέτουν 66 καταστήματα,
- ✓ ενώ η μεγαλύτερη αλυσίδα γρήγορης εστίασης είναι τα Everest με 121 σημεία,
- ✓ σε παρακάτω θέσεις βρίσκεται η Palmie Bistro με 15 καταστήματα και τα McCafe με 2 καταστήματα,

είναι επίσης σημαντικό να τονισθεί ότι όπως υποστηρίζει η έρευνα αυτή, οι Έλληνες τείνουν να προτιμούν ελληνικά brands καφεστίασης, καθώς τα πρόσφατα έτη διάσημες επώνυμες διεθνείς αλυσίδες καφεστίασης, όπως η Starbucks Coffee Company και η Caffe Ritazza προχωρούν σε κλείσιμο πολλών καταστημάτων τους στη χώρα ή αποχωρούν παντελώς (Παπαδημητρίου, 2015).

2.2.3 Ανάλυση περιβάλλοντος

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι προκειμένου μια επιχείρηση, νεοσύστατη ή όχι, να μπορεί να δραστηριοποιηθεί σωστά και επιτυχώς, είναι κρίσιμο να κατανοεί πλήρως τις συνθήκες που επικρατούν και χαρακτηρίζουν το περιβάλλον εντός του οποίου αυτή λειτουργεί. Κάθε επιχείρηση αποτελεί τμήμα ενός κλάδου ο οποίος απαρτίζεται από άλλους οργανισμούς, φορείς, επιχειρήσεις και γενικότερα διάφορες ομάδες ενδιαφερόμενων μερών, οι οποίες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαμορφώνουν τις ιδιαίτερες συνθήκες του κλάδου αυτού (Παπαδάκης, 2007). Έτσι, προκειμένου η εκάστοτε εταιρία να ενσωματωθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο σε αυτόν, κρίνεται αναγκαία η προηγούμενη εκπόνηση σχετικών μελετών με στόχο την αναγνώριση και τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών αυτών που διέπουν τον κλάδο.

Διεθνώς υπάρχουν διάφορα εργαλεία τα οποία έχει αναπτύξει η ακαδημαϊκή κοινότητα και χρησιμοποιούν εκτενώς οι επιχειρηματίες για το σκοπό αυτό. Από τις πιο διαδεδομένες αναλύσεις είναι το μοντέλο PESTEL και το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter.

Η ανάλυση PESTEL αφορά στον προσδιορισμό όλων των στοιχείων που χαρακτηρίζουν τον κλάδο (ή αλλιώς το εξωτερικό περιβάλλον) στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία. Τα στοιχεία αυτά κατηγοριοποιούνται σε έξι ομάδες ενδιαφέροντος, κάθε μία εκ των οποίων περιγράφεται και συμβολίζεται με αντίστοιχο γράμμα του ακρώνυμου PESTEL (Θερίου, 2005, Παπαδάκης, 2007):

- ✓ Πολιτικοί παράγοντες (Political),
- ✓ Οικονομικοί παράγοντες (Economical),
- ✓ Κοινωνικοί παράγοντες (Social),
- ✓ Τεχνολογικοί παράγοντες (Technological),
- ✓ Φυσικοί παράγοντες (Environmental), και
- ✓ Νομικοί παράγοντες (Law).

Δεδομένων των παραπάνω πληροφοριών, η ανάλυση PESTEL για τον κλάδο εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης στον οποίο ανήκει η Peach Pit έχει ως εξής:

Πολιτικοί παράγοντες
Η πολιτική κατάσταση της Ελλάδας είναι αρκετά αναστατωμένη τα πρόσφατα έτη. Η ύφεση που χαρακτηρίζει από το 2010 την εγχώρια οικονομία έχει σαν αποτέλεσμα την αδυναμία αποφασιστικής επιβολής νόμων και ρυθμιστικών διατάξεων, με αποτέλεσμα οι όποιες διαφοροποιήσεις και αλλαγές να επιβάλλονται με χρονικές υστερήσεις, ή όταν λαμβάνουν χώρα να συναντούν την δυσμενή αντίδραση των επιχειρήσεων του εκάστοτε κλάδου. Η θέση της Ελλάδας αναφορικά με τη διαφάνεια των κρατικών πολιτικών συνεχίζει να είναι πολύ χαμηλή σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές οικονομίες (Kerin, 2017). Αναφορικά με τον κλάδο εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης, οι όποιες πολιτικές εφαρμόζονται αφορούν κατά βάση στην προσπάθεια τόνωσης της προσφοράς, μέσω ευκολότερης λήψης επιδοτήσεων ή απλούστευσης της διαδικασίας έναρξης λειτουργίας. Αυτό γιατί ο εν λόγω κλάδος είναι ταχέως αναπτυσσόμενος τα πρόσφατα έτη, ακόμη και εν μέσω ύφεσης (ICAP, 2016).
Οικονομικοί παράγοντες
Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο πρωταρχικός παράγοντας οικονομικής φύσης που επηρεάζει την απόφαση ίδρυσης εταιριών στη χώρα είναι το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον που προκλήθηκε από την εμφάνιση και εξάπλωση της χρηματοπιστωτικής ύφεσης. Η κατάσταση αυτή είναι διττής φύσης. Από την μία πλευρά, η ίδρυση και μετέπειτα λειτουργία εταιριών αποτελεί στους περισσότερους οικονομικούς κλάδους μια απόφαση υψηλού ρίσκου, κυρίως λόγω της περιορισμένης ζήτησης που προκαλείται από τα μειωμένα εισοδήματα των νοικοκυριών αλλά και την δυσκολία ανεύρεσης χρηματοδότησης λόγω της περιορισμένης ρευστότητας που χαρακτηρίζει το τραπεζικό σύστημα της χώρας (Collins, 2015). Από την άλλη

πλευρά, είναι γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πλέον συμφωνούν ή αναγκάζονται να δεχθούν συχνά αυξημένες ώρες εργασίας ή πιεστικό πλαίσιο εργασίας, με αποτέλεσμα η έλλειψη ελεύθερου χρόνου να συμβάλει στην αναζήτηση γρήγορου, ποιοτικού αλλά και οικονομικού γεύματος (Euromonitor, 2017). Έτσι, ενώ το ευρύτερο οικονομικό πλαίσιο της χώρας είναι δυσμενές, ο κλάδος εστιατορίων γρήγορου φαγητού φαίνεται να έχει καλές προοπτικές στα προσεχή χρόνια (ICAP, 2016).

Κοινωνικοί παράγοντες

Οι συνθήκες ζωής των σύγχρονων πολιτών έχουν αλλάξει ριζικά τις πρόσφατες δεκαετίες. Το αστικό περιβάλλον δημιουργεί συνθήκες γρήγορης και αγχωτικής ίσως καθημερινότητας, με αποτέλεσμα η διατροφή των ατόμων να κινδυνεύει συχνά να γίνει ελλιπής σε βιταμίνες, μέταλλα, ιχνοστοιχεία και λοιπές ομάδες συστατικών απαραίτητες για την υγεία. Παράλληλα, η είσοδος των ψηφιακών τεχνολογιών στη ζωή όλων αποτελεί το έναυσμα της μεγάλης πλειοψηφίας των πολιτών να ενημερώνονται και να επιζητούν έξυπνες λύσεις που να υποστηρίζουν ένα πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Οι καταναλωτές είναι σήμερα, περισσότερο από ποτέ, ενήμεροι για σνακ που τους ωφελούν και διστάζουν να δείξουν την προτίμησή τους για μοντέρνες εκδοχές παραδοσιακών γευμάτων (Euromonitor, 2017). Σταδιακά, το στερεότυπο ότι οι αλυσίδες γρήγορου φαγητού αποτελούν εχθρό στην υγιεινή διατροφή καταρρίφθηκε, καθώς ολοένα και περισσότερες εταιρίες μαζικής εστίασης προτίθενται να παράγουν προϊόντα γρήγορου φαγητού που να βασίζονται στις αρχές της υγιεινής διατροφής. Έτσι, η ζήτηση για τέτοια προϊόντα αυξάνεται, όπως η ανάγκη εξεύρεσης αυτών σε βολικά σημεία και σε βολικό ωράριο.

Τεχνολογικοί παράγοντες

Η πρόοδος της Τεχνολογίας έχει ευνοήσει σημαντικά τις περισσότερες επιχειρήσεις των σύγχρονων οικονομιών. Η ολοένα μεγαλύτερη εξέλιξη της εν λόγω επιστήμης οδήγησε στην δυνατότητα απόκτησης εξοπλισμού, μηχανημάτων και συσκευών υψηλής τεχνολογίας και καινοτομίας που διευκολύνουν το έργο τόσο των επιχειρήσεων όσο και την ζωή των καταναλωτών. Τα τεχνολογικά επιτεύγματα έκαναν έτσι εύκολη την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων, όπως για παράδειγμα την σημαντική μείωση των λειτουργικών δαπανών μέσω χρήσης αποτελεσματικών μηχανημάτων που παράγουν ποσότητα σε χαμηλό κόστος και λίγο χρόνο (ICAP, 2017). Έτσι, στον κλάδο μαζικής εστίασης, η δυνατότητα απόκτησης επαγγελματικού εξοπλισμού που περιλαμβάνει αεροθαλάμους, φούρνους μικροκυμάτων, συσκευών παραγωγής καφέ και ροφημάτων και ψυγείων καθιστά

εύκολη την απόφαση χρήσης όλων αυτών σε χώρους καταστημάτων. Το αποτέλεσμα είναι η αποδέσμευση του ανθρώπινου παράγοντα από καθήκοντα που τα μηχανήματα αναλαμβάνουν επιτυχώς και η περικοπή έτσι σημαντικού τμήματος των εξόδων. Έτσι, η συμβολή της Τεχνολογίας στον κλάδο αυτό συμβάλει σημαντικά στην βελτίωση των πωλήσεων και των περιθωρίων κέρδους (ICAP, 2017).

Φυσικοί παράγοντες

Το φυσικό περιβάλλον αποτελεί επίκεντρο της προσοχής του επιχειρηματικού κόσμου τα πρόσφατα έτη. Σήμερα οι επιχειρήσεις τείνουν να γίνονται ολοένα και περισσότερο περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένες και να υιοθετούν δράσεις που να υποστηρίζουν την ιδέα και φιλοσοφία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Η μείωση των αποβλήτων, η μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος χώρου, η ανακύκλωση, η χρήση ανανεώσιμων μορφών ενέργειας είναι λίγες μόνο από τις σχετικές δράσεις. Ο κλάδος γρήγορου φαγητού επίσης αποτελεί παράδειγμα κλάδου που υποστηρίζει την ιδέα της κοινωνικής ευθύνης. Οι περισσότερες σύγχρονες αλυσίδες γρήγορου φαγητού στη χώρα χρησιμοποιούν ανακυκλώσιμες συσκευασίες, ανακυκλωμένα υλικά συσκευασίας, εγκαθιστούν έξυπνα συστήματα για την αποφυγή κατασπατάλησης ενέργειας ενώ επίσης υιοθετούν πρότυπα πιστοποίησης ποιότητας (οργανισμός ISO) για την εφαρμογή σχετικών διαδικασιών με αποτελεσματικό τρόπο[1].

Νομικοί παράγοντες

Η νομοθεσία που αφορά τις επιχειρήσεις του κλάδου μαζικής εστίασης (και συνεπώς και αυτού του γρήγορου φαγητού) αφορά σε διάφορα ζητήματα λειτουργίας τους, καθαριότητας, ετοιμασίας των γευμάτων, εξυπηρέτησης των καταναλωτών. Το 2010 το Υπουργείο Υγείας ψήφισε ειδικές ρυθμιστικές διατάξεις για τον κλάδο αυτό, με στόχο την αποτελεσματική, υπεύθυνη και ασφαλής για τον καταναλωτή λειτουργία αυτών. Ειδικότερα, οι διατάξεις αφορούν σε ζητήματα σχετικά με[2] :

- ✓ Τους χώρους παραλαβής και αποθήκευσης πρώτων υλών (ξηρή αποθήκη- ψύξη- κατάψυξη) και ειδών συσκευασίας,
- ✓ Τους χώρους επεξεργασίας – μεριδοποίησης και διατήρησης ετοίμων φαγητών,
- ✓ Τους χώρους πλύσεως σκευών/τροφίμων,

[1] Δικτυακός τόπος franchise-success.gr
[2] Δικτυακός τόπος http://www.opengov.gr

- ✓ Τις αίθουσες πελατών,
- ✓ Τα σημεία παραλαβής ετοίμων φαγητών – ποτών,
- ✓ Τα αποχωρητήρια.

Πέραν της ανάλυσης PESTEL, μια ακόμη διαδομένη τεχνική ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρίας είναι το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter. Ο τελευταίος ανέπτυξε αυτό το είδος της ανάλυσης εστιάζοντας στους πέντε παράγοντες που δυνητικά φέρουν κάποιο βαθμό επιρροής πάνω στην δραστηριότητα της εξεταζόμενης εταιρίας. Πρακτικά το εν λόγω μοντέλο επικεντρώνεται στους παράγοντες αυτούς που μπορούν να αποτελέσουν απειλή για την ευημερία και κερδοφορία της εταιρίας, αξιολογώντας το βαθμό της δύναμης- απειλής που ο καθένας φέρει για την λειτουργία αυτής. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες αφορούν στον Υπάρχον Ανταγωνισμό, τους Προμηθευτές, τους Καταναλωτές, τους Δυνητικούς Νέο-εισερχόμενους παίκτες στον κλάδο και τα Υποκατάστατα Προϊόντα (Παπαδάκης, 2007). Δεδομένων των παραπάνω πληροφοριών, το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter για την Peach Pit έχει ως εξής:

Υπάρχον ανταγωνισμός

Ο κλάδος μαζικής εστίασης στην Ελλάδα βιώνει άνθηση τα τελευταία έτη, ακόμη και κατά τη διάρκεια της περιόδου ύφεσης (που η οικονομία συνεχίζει να βιώνει). Διάφορες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον κλάδο του γρήγορου φαγητού, πολλές εκ των οποίων ξεκίνησαν ως μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις και σταδιακά εξελίχθησαν σε αλυσίδες καταστημάτων (όπως τα Everest, Γρηγόρης Μικρογεύματα, Mikel Coffee Company) (Παπαδημητρίου, 2015). Η πάροδος των ετών και η διαρκής ενημέρωση των Ελλήνων καταναλωτών σχετικά με τα είδη διατροφής καθώς και την ανεύρεση έξυπνων λύσεων για τις ανάγκες τους θέτει ως σκελετό των εταιριών του κλάδου την εξασφάλιση ποιότητας και ποικιλίας προϊόντων, ενώ δεδομένου του υψηλού ανταγωνισμού επιπλέον προστίθεται το ζήτημα της διατήρησης χαμηλών τιμών. Οι εταιρίες του κλάδου αποσκοπούν την ανάπτυξή τους μέσω κυρίως διαφοροποιημένων προϊόντων ακόμη και υπηρεσιών, την επίτευξη εδραίωσης μέσω καλής φήμης, διαφήμισης και σωστής τοποθέτησης των καταστημάτων (ICAP, 2016).

Προμηθευτές

Η εξασφάλιση σταθερής και υψηλής ποιότητας στις επιχειρήσεις του κλάδου

βασίζεται στην επίτευξη αποδοτικών συνεργασιών με τους κατάλληλους προμηθευτές. Για αλυσίδες γρήγορου φαγητού, οι προμηθευτές αφορούν κατά βάση τον καφέ και λοιπά ροφήματα, τρόφιμα και τυχόν άλλες υπηρεσίες. Καθώς όπως έχει πολλάκις ως τώρα επισημανθεί η ποιότητα είναι βασικό στοιχείο για την επιτυχία των εταιριών αυτών, οι προμηθευτές έχουν υψηλή δύναμη, καθώς οποιεσδήποτε αλλαγές στην σύνθεση και ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχουν στις εταιρίες γρήγορου φαγητού θα επιφέρουν αλλαγές στα τελικά προϊόντα που αγοράζει ο καταναλωτής. Αυτό θα έχει ως συνέπεια την ενδεχόμενη επίδειξη δυσαρέσκειας (αν και σε κάποιες περιπτώσεις, μεγαλύτερης ικανοποίησης) εκ μέρων του τελευταίου, με αποτέλεσμα να τίθεται σε κίνδυνο η διατήρηση και προσέλκυση πελατείας εκ μέρους της εξεταζόμενης επιχείρησης.

Καταναλωτές

Οι καταναλωτές είναι το επίκεντρο του ενδιαφέροντος των εταιριών του κλάδου μαζικής εστίασης και επομένως του γρήγορου φαγητού. Κατέχουν εξαιρετικά υψηλή δύναμη καθώς τα γούστα, οι προτιμήσεις και οι προσδοκίες τους τείνουν να διέπουν και να διαφοροποιούν την αγοραστική τους συμπεριφορά. Έτσι, συχνά οι καταναλωτές δεν είναι πιστοί πελάτες σε τέτοιες επιχειρήσεις (χαμηλός δείκτης αφοσίωσης- customer loyalty), καθώς ανάλογα με τις ημερήσιες ή στιγμιαίες ανάγκες ενδέχεται να μεταβούν σε κατάστημα άλλης ανταγωνιστικής αλυσίδας. Για την εξασφάλιση της καλύτερης ικανοποίησης και προσέλκυσης μεγάλου όγκου αυτών, κάθε εταιρία οφείλει να παρέχει γκάμα προϊόντων που να ικανοποιούν όσο το δυνατό περισσότερες προτιμήσεις του κοινού- στόχου.

Νέο-εισερχόμενες εταιρίες

Όπως προαναφέρθηκε, ο κλάδος έχει ήδη υψηλή ανάπτυξη και ακόμη υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης στην Ελλάδα. Καθώς ο μεγαλύτερος όγκος πληθυσμού έχει συγκεντρωθεί στα μεγάλα αστικά κέντρα, όπως η Αθήνα, η ανάπτυξη και εξάπλωση τέτοιων εταιριών είναι μια σχετικά απλή διαδικασία. Οι ως τώρα μικρές οικογενειακές εταιρίες αρχίζουν να εκλείπουν καθώς ο καταναλωτής επιζητά το επώνυμο προϊόν. Δεν είναι έτσι δύσκολο για επιχειρηματίες με μικρή εμπειρία να προβούν σε δημιουργία τέτοιου τύπου εταιρίας και κατόπιν να προβούν σε άνοιγμα περισσότερων υποκαταστημάτων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Μάλιστα, σταδιακά, όσο η εξέλιξη της Τεχνολογίας και της Πληροφορικής επιτρέπουν τη χρήση νέων επιτευγμάτων, είναι πιθανό να υπάρξουν καινοτόμα μοντέλα των επιχειρήσεων αυτών στο κλάδο (κάτι στο οποίο αποσκοπεί και η Peach Pit).

Υποκατάστατα Προϊόντα

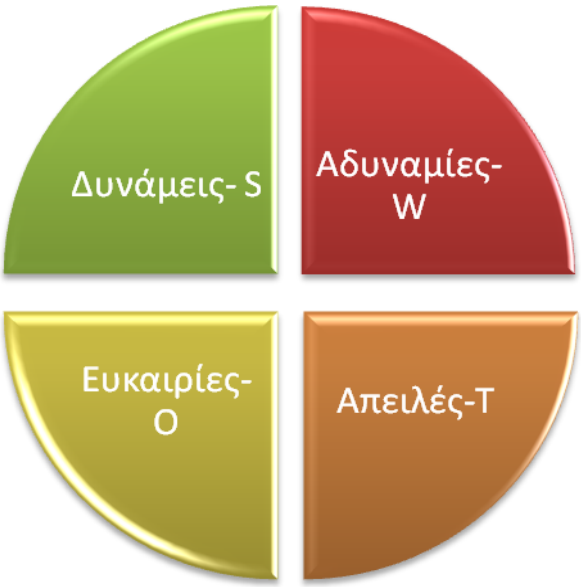
Ο κλάδος γρήγορου φαγητού αποσκοπεί στην παροχή τροφίμων που κατά βάση είναι περιεκτικά σε θερμίδες και ως πριν κάποια έτη έτειναν να έχουν χαμηλή διατροφική αξία. Έτσι, η λογική εναλλακτική επιλογή ήταν είτε η αγορά μερίδων φαγητού από εστιατόρια (με την λογική ότι τουλάχιστον χρησιμοποιούνται καλύτερης ποιότητας αγαθά για την παραγωγή των γευμάτων ή ότι αυτά είναι μαγειρεμένα) ή η ετοιμασία αυτών στο σπίτι, όπου ο καταναλωτής μπορεί να χρησιμοποιήσει υλικά δικής του επιλογής[3]. Τα τελευταία όμως έτη η αύξηση στην ζήτηση και κατανάλωση πιο ιδιαίτερων ειδών τροφίμων, όπως η κατηγορία των superfoods, καθιστά σχετικά πιο δύσκολη την παρασκευή γευμάτων στο σπίτι και ακριβότερη σε αγορά σε εστιατόρια (Euromonitor, 2017). Συνεπώς, μπορεί να θεωρηθεί ότι καλύτερες διατροφικά επιλογές είναι βασικό υποκατάστατο των εταιριών γρήγορου φαγητού, αν και φέρουν υψηλότερο κόστος. Παρόλα αυτά, ο κλάδος γρήγορου φαγητού υπάρχει και αναπτύσσεται καθαυτού για τον λόγο της άμεσης αγοράς ενός έτοιμου, γρήγορου και χορταστικού γεύματος, συνεπώς τα όποια υποκατάστατα είναι σχετικά χαμηλής απειλής για τις εταιρίες του κλάδου.

Βάσει της παραπάνω ανάλυσης του μοντέλου των Πέντε Δυνάμεων του Porter, εξάγεται η παρακάτω σύνθεση σε μορφή πυραμίδας για τους παράγοντες αυτούς που φέρουν χαμηλή ως υψηλή δύναμη για τη δραστηριότητα των εταιριών όπως η Peach Pit:

[3] Δικτυακός τόπος franchise-success.gr, 2005

Γράφημα 2.1: Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter για τον κλάδο μαζικής εστίασης- γρήγορου φαγητού

Πέραν του εξωτερικού περιβάλλοντος, το εσωτερικό περιβάλλον επίσης αποτελεί βασικό θέμα ενδιαφέροντος για κάθε επιχείρηση, νεοσύστατη και όχι. Ένα εργαλείο-μοντέλο που τείνει να συνδυάζει την μελέτη του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση SWOT. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην ταυτόχρονη μελέτη των δυνατών και αδύνατων σημείων που χαρακτηρίζουν την εσωτερική δομή και λειτουργία μιας επιχείρησης, αλλά και τον προσδιορισμό των ευκαιριών αλλά και απειλών που κρύβει το εξωτερικό περιβάλλον (Θερίου, 2005, Παπαδάκης, 2007):



Γράφημα 2.2: Τα συστατικά στοιχεία μελέτης της ανάλυσης SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

Αναφορικά με την Peach Pit, η ανάλυση SWOT έχει ως εξής:

Δυνάμεις- S
✓ Διαφοροποίηση: η εταιρία αποσκοπεί να αναπτύξει δύο τύπους διαφοροποίησης- ποικιλία γευμάτων και ροφημάτων βασισμένων στις αρχές της υγιεινής διατροφής και υπηρεσίες πρόσβασης σε ηλεκτρονικές συσκευές (φόρτιση και πρόσβαση σε tablet),

- ✓ Υγιεινά προϊόντα,
- ✓ Μεγάλη ποικιλία,
- ✓ Εργονομικός σχεδιασμός καταστημάτων,
- ✓ Έξυπνες μηχανές- εξοπλισμός για ευκολία χρήσης από πελάτη και μείωση καθηκόντων υπαλλήλου,
- ✓ Σύντμηση χρόνου εξυπηρέτησης.

Αδυναμίες- W

- ✓ Υψηλός ανταγωνισμός από ήδη υπάρχουσες γνωστές αλυσίδες γρήγορου φαγητού,
- ✓ Η ανεύρεση χώρων με τα προκαθορισμένα χαρακτηριστικά σε σημεία επιλογής της διοίκησης είναι χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία,
- ✓ Η εταιρία δεν είναι γνωστή στο ευρύ κοινό.

Ευκαιρίες- O

- ✓ Ο τρόπος ζωής των μοντέρνων ανθρώπων υποστηρίζει το γρήγορο αλλά και ποιοτικό φαγητό,
- ✓ Το ζήτημα της υγιεινής διατροφής γίνεται ολοένα και πιο διαδεδομένο, κατακλύζοντας τις επιχειρήσεις φαγητού διεθνώς,
- ✓ Οι σύγχρονοι καταναλωτές γίνονται επίσης απαιτητικοί στην ποιότητα καφέ που αγοράζουν,
- ✓ Η οικονομική ύφεση στη χώρα υποστηρίζει περισσότερο την αγορά σνακ και σχετικών τροφίμων από αλυσίδες γρήγορου φαγητού από ότι την επίσκεψη σε εστιατόρια.

Απειλές – Τα

- ✓ Ο κλάδος γρήγορου φαγητού αποτελείται από λίγες μεγάλου μεγέθους εταιρίες και αρκετές μικρού μεγέθους, οι οποίες φέρουν υψηλό βαθμό αλληλεξάρτησης μεταξύ τους. Έτσι, η πιθανότητα μίμησης της φιλοσοφίας του ενός από τους άλλους είναι υψηλή,
- ✓ Η είσοδος νέων ανταγωνιστών αυξάνει το ρίσκο ανάπτυξης της επιχείρησης,
- ✓ Στην Ελλάδα, το υπάρχον νομικό πλαίσιο ορίζει υψηλά κόστη έναρξης για νέες επιχειρήσεις, ενώ η φορολογία θεωρείται επίσης υψηλή.

2.3 Παραγωγή

2.3.1 Προσωπικό

Όπως έχει αναλυθεί παραπάνω, κεντρική φιλοσοφία στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης είναι η απασχόληση του ελάχιστου δυνατού αριθμού εργαζομένων με στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους. Καθώς για τις εταιρίες γρήγορου φαγητού τα έξοδα από τους μισθούς και τις εργοδοτικές ασφαλιστικές εισφορές θεωρούνται το μεγαλύτερο τμήμα των λειτουργικών εξόδων, η επένδυση στην απόκτηση ειδικού εξοπλισμού (όπως οι μηχανές παραγωγής καφέ και οι αεροθάλαμοι) αποσκοπεί να εξυπηρετήσει τον στόχο της απασχόλησης όσο το δυνατό λιγότερων ατόμων. Έχοντας επίσης ως αρχικό σχέδιο την ταυτόχρονη ίδρυση δύο καταστημάτων για την Peach Pit, οι τρέχουσες ανάγκες καταδεικνύουν την ανάγκη ύπαρξης διοικητικής ομάδας και υπαλλήλων καταστήματος. Οι κατηγορίες αυτές αναλυτικά έχουν σαφώς προκαθορισμένα καθήκοντα τα οποία περιγράφουν τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας και προσδιορίζουν ως ένα βαθμό τα κριτήρια πρόσληψης- επιθυμητά χαρακτηριστικά του υποψηφίου εργαζομένου:

- ✓ *Διοικητική ομάδα*: ο γενικός μάνατζερ της εταιρίας είναι ο ιδιοκτήτης Νίκος Βογιατζόπουλος. Ο επιχειρηματίας ασκεί καθήκοντα διοίκησης και είναι αυτός που προβαίνει στη λήψη αποφάσεων. Εκτός αυτού, η εταιρία θα συνεργαστεί με τον λογιστή - οικονομικό σύμβουλο Χρήστο Καραγιάννη, του οποίου η πολύχρονη εμπειρία σε αντίστοιχες εταιρίες του κλάδου μαζικής εστίασης κρίνεται αναγκαία για την σωστή λειτουργία της Peach Pit. Θεωρείται σκόπιμο να αναφερθεί ότι η διοικητική ομάδα θα αμείβεται σε μηνιαία βάση, λαμβάνοντας τμήμα των καθαρών κερδών- ποσοστό που θα αποφασίζεται ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρίας την εκάστοτε χρονική στιγμή.
- ✓ *Υπάλληλος καταστήματος*: κάθε κατάστημα της εταιρίας διαθέτει 4 υπαλλήλους. Ο καθένας εξ αυτών στην βάρδιά του είναι υπεύθυνος σωστής και εύρυθμης λειτουργίας του χώρου, δηλαδή:
    - ❖ Εξυπηρέτηση πελατών,
    - ❖ Ετοιμασία ιδιαίτερων ροφημάτων,
    - ❖ Χρήση ταμειακής μηχανής,
    - ❖ Παραλαβή προμηθειών για τον υπάλληλο της πρωινής βάρδιας,
    - ❖ Καθαριότητα χώρου κατά την λήξη της βάρδιας του,

- ❖ Καθαριότητα σκευών και χώρου κουζίνας,
- ❖ Καθαρισμός και διατήρηση υγιεινής τουαλέτας στον υπάλληλο της πρωινής βάρδιας κατά την έναρξη αυτής,
- ❖ Καθαρισμός τραπεζιών,
- ❖ Επιβεβαίωση σωστής λειτουργίας του ασύρματου δικτύου και των ηλεκτρονικών συσκευών.

Έτσι, παρακάτω φαίνεται αναλυτικά το πρόγραμμα των βαρδιών των τεσσάρων υπαλλήλων ημερησίως, το οποίο είναι κοινό στα δύο καταστήματα:

Υπάλληλοι καταστήματος	Ωράριο βάρδιας
Υπάλληλος 1	5.30πμ-12.30 μ.μ.
Υπάλληλος 2	12.30 μ.μ.- 7.30 μ.μ.
Υπάλληλος 3	7.30 μ.μ.- 2.30 π.μ.
Υπάλληλος 4	Ρεπό

Πίνακας 2.1: Βάρδιες υπαλλήλων ανά κατάστημα

Βάσει του παραπάνω προγράμματος, γίνεται σαφές ότι η πρωινή βάρδια ξεκινά μισή ώρα πριν το άνοιγμα του καταστήματος στο κοινό και η βραδινή ολοκληρώνεται μισή ώρα μετά το κλείσιμο για το κοινό (προετοιμασία χώρου, καθαριότητα, παραλαβή προμηθειών για την πρωινή βάρδια).

Βάσει αυτών που αναλύθηκαν ως τώρα, τα ακόλουθα προσωπικά χαρακτηριστικά που ταυτόχρονα αποτελούν και κριτήρια πρόσληψης για τους υπαλλήλους καταστήματος είναι τα εξής:

- ✓ Επικοινωνιακή- φιλική προσωπικότητα,
- ✓ Στοιχειώδης ευγένεια και εκτίμηση- σεβασμός στον πελάτη,
- ✓ Επιθυμητή προϋπηρεσία σε εξυπηρέτηση πελάτη,
- ✓ Επιθυμητή προϋπηρεσία σε παρασκευή ροφημάτων,
- ✓ Βασικές γνώσεις Πληροφορικής,
- ✓ Επίπεδο στοιχειώδους εκπαίδευσης (απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άνω).

Αναφορικά με την διοικητική ομάδα, στην περίπτωση που μελλοντικά αυτό κριθεί αναγκαίο, η εταιρία θα προσλάβει επιπλέον προσωπικό για την θέση στελέχους, του οποίου τα κριτήρια πρόσληψης αναμένεται να είναι:

- ✓ Απόφοιτος σχολής με αντικείμενο την Οικονομικής Επιστήμη και Επιστήμη Διοίκησης,
- ✓ Αναγκαία η επίδειξη τίτλου μεταπτυχιακής εκπαίδευσης σε τομέα συναφή με την Διοίκηση ή το Μάρκετινγκ,
- ✓ Επιθυμητή σχετική προϋπηρεσία,
- ✓ Ηλικία άνω των 25 ετών,
- ✓ Επικοινωνιακά χαρακτηριστικά.

2.3.2 Αποθέματα- Διαχείριση αποθεμάτων

Στόχος της εταιρίας είναι η διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα, ώστε να παρακρατείται το δυνατό περισσότερο τμήμα των εσόδων ως κέρδος για την εταιρία. Με τον τρόπο αυτό θα είναι εφικτή, πέραν της βιωσιμότητας της εταιρίας, η επέκτασή της μέσω της ίδρυσης νέων υποκαταστημάτων (αρχικά στην υπόλοιπη Αττική και μεταγενέστερα σε άλλα αστικά κέντρα της Ελλάδας). Όπως όλες οι εταιρίες του κλάδου, έτσι και η Peach Pit καλείται να λάβει σημαντικές αποφάσεις αναφορικά με την παραγωγή της και ιδιαίτερα αναφορικά με τα αποθέματα. Υπήρξαν αρχικά δύο σενάρια σχετικά με την παραγωγή των τροφίμων προϊόντων (δηλαδή πέραν των ροφημάτων):

1. *Παρασκευή των σνακς και λοιπών προϊόντων σε ειδικό χώρο σε κάθε υποκατάστημα*: το σενάριο αυτό απαιτεί η εταιρία να διαθέτει περίπου 2 επιπλέον υπαλλήλους εντός των 3 βαρδιών του ωραρίου κάθε καταστήματος για την ετοιμασία των γευμάτων αυτών. Στην περίπτωση αυτή, η εταιρία θα εξοπλίζει όλα τα καταστήματα με τον απαραίτητο εξοπλισμό και πρώτες ύλες (σε καθημερινή βάση).
2. *Παρασκευή των σνακς και λοιπών προϊόντων από εταιρία catering*: το σενάριο αυτό απαιτεί η εταιρία να επιλέξει την κατάλληλη συνεργάτη- εταιρία που θα παράγει όλο τον όγκο και την ποικιλία των τροφίμων που χρειάζεται κάθε κατάστημα και την διανομή τους σε όλη την αλυσίδα της Peach Pit κατά την έναρξη της πρωινής βάρδιας (5.30 π. μ.).

Οι απαιτήσεις και ανάγκες κάθε σεναρίου αναφορικά με την μέθοδο παραγωγής και την αντίστοιχη διατήρηση αποθεμάτων ανά κατάστημα φαίνεται παρακάτω αναλυτικά:

Σενάριο 1		**Σενάριο 2**	
Κόστος βασικού εξοπλισμού (ψυγείο, ντουλάπες αποθήκευσης, πάγκοι εργασίας, μαγειρικές εστίες, λοιπός ηλεκτρικός επαγγελματικός εξοπλισμός κουζίνας)	€ 12.000	**Κόστος βασικού εξοπλισμού (ψυγείο, ντουλάπες αποθήκευσης)**	€ 4.000
Α' ύλες σε καθημερινή βάση (συστατικά των τροφίμων)	340	**Προμήθεια των τροφίμων από την συνεργαζόμενη εταιρία catering σε καθημερινή βάση**	320
Μισθός των 2 επιπλέον υπαλλήλων (διαιρεμένος σε ημερήσια βάση, μικτές αποδοχές)	56		
Έξοδα διανομής των α' υλών	20		

Πίνακας 2.2: Παρουσίαση σεναρίων αναφορικά με την μέθοδο παραγωγής και την διατήρηση αποθεμάτων ανά κατάστημα

Όπως γίνεται αντιληπτό, το σενάριο 2 συνεπάγεται χαμηλότερα κόστη τόσο αρχικά όσο και σε καθημερινή βάση, συνεπώς η εταιρία επιλέγει να ακολουθήσει το σενάριο αυτό. Βάσει αυτού, κάθε κατάστημα θα λαμβάνει μία φορά τη μέρα όλο τον όγκο των τροφίμων που χρειάζεται για την κάλυψη των αναγκών του καταστήματος από την συνεργαζόμενη εταιρία. Η διανομή αυτών γίνεται υπ' ευθύνη της τελευταίας βάση του συμφωνητικού που θα υπογραφεί. Τα προϊόντα αυτά τοποθετούνται αμέσως στις βιτρίνες του εξοπλισμού της αίθουσας εξυπηρέτησης των πελατών. Τυχόν επιπλέον τεμάχια θα τοποθετούνται στο ψυγείο στο βοηθητικό χώρο του καταστήματος.

Ειδικότερα, κάθε κατάστημα της Peach Pit θα φέρει ειδικό χώρο- δωμάτιο/ αποθήκη στο πίσω μέρος του καταστήματος ο οποίος θα περιέχει το επαγγελματικό ψυγείο και τον χώρο αποθήκευσης για τις συσκευασίες των ροφημάτων σε σκόνη, τις συσκευασίες για τα πιάτα, ποτήρια, χαρτική ύλη κτλ. Πέραν αυτού, θα υπάρχει δεύτερη ντουλάπα για είδη καθαριότητας και προϊόντα υγιεινής και προσωπικής φροντίδας. Τμήμα αυτής αποτελεί ειδικό ράφι με μικρό απόθεμα φορτιστών και μία πρόσθετη συσκευή tablet ανά κατάστημα. Ο χώρος αυτός θα έχει κατά προσέγγιση έκταση περίπου 10 τ.μ. Πρόσβαση έχει το προσωπικό ενώ ο χώρος θα παρακολουθείται από κάμερα ασφαλείας.

Βάσει όλων των παραπάνω πληροφοριών, για τη λειτουργία και δραστηριότητα του κάθε καταστήματος, απαιτούνται οι εξής πρώτες ύλες:

- ✓ Είδη διατροφής,
- ✓ Ροφήματα,
- ✓ Είδη καθαρισμού εσωτερικών χώρων,
- ✓ Προϊόντα υγιεινής και προσωπικής φροντίδας,
- ✓ Πορσελάνινα και πλαστικά είδη,
- ✓ Συσκευές tablet και φορτιστές.

Οι προμηθευτές των παραπάνω πρώτων υλών είναι:

- ✓ 1 προμηθευτής ειδών διατροφής,
- ✓ 1 προμηθευτής καφέ και λοιπών ροφημάτων,
- ✓ 1 προμηθευτής ειδών καθαριότητας εσωτερικών χώρων,

- ✓ 1 προμηθευτής προϊόντων υγιεινής και προσωπικής φροντίδας,
- ✓ 1 προμηθευτής πορσελάνινων και πλαστικών ειδών,
- ✓ 1 προμηθευτής- συντηρητής συσκευών tablet και φορτιστών.

2.3.3 Υγιεινή και ασφάλεια υλικών

Κάθε υπάλληλος οφείλει να πλένει τα χέρια του κάθε φορά που έρχεται σε επαφή με τρόφιμα και ροφήματα. Ο διαδικασία αυτή επιβάλλεται καθώς ο ίδιος υπάλληλος διαχειρίζεται τα χρήματα στο ταμείο. Ο ενδυματολογικός κώδικας είναι σκούρο καφέ παντελόνι, σκούρα παπούτσια και πορτοκαλί μπλουζάκι με την επωνυμία της Peach Pit με καρτελάκι που φέρει το όνομα του υπαλλήλου. Στο τέλος κάθε εβδομάδας, ο υπάλληλος της τελευταίας βάρδιας αναλαμβάνει να κάνει έλεγχο των ροφημάτων και τυχόν λοιπών συσκευασιών που αποτελούν είδη διατροφής για διασφάλιση της ασφάλειας των πελατών (έλεγχος άρτιας συσκευασίας και ημερομηνίας λήξης). Προκειμένου να εξασφαλίσει υψηλό επίπεδο υγιεινής στις διεργασίες της, η διοίκηση στοχεύει να αιτηθεί πιστοποίησης ISO εντός του επόμενου εξαμήνου.

2.3.4 Ανάλυση των κατηγοριών κόστους κάθε καταστήματος

Παρακάτω φαίνονται τα κόστη παραγωγής που συνεπάγεται κάθε κατάστημα για τον πρώτο μήνα λειτουργίας της εταιρίας[4], σύμφωνα με τα όσα αναλύθηκαν στο σενάριο 2 και με τις ως τώρα πληροφορίες για τη λειτουργία της εταιρίας:

Παρουσίαση κατηγοριών κόστους παραγωγής ανά κατάστημα σε μηνιαία βάση [5]	
Κατηγορία κόστους	*Αξία σε €*
Είδη διατροφής	8.960
Ροφήματα	800

[4] Τα κόστη αυτά αναμένεται να αυξάνονται κάθε μήνα, και μετά το πρώτο έτος στα λοιπά έτη, ανάλογα με τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων, όπως θα αναλυθεί σε επόμενη ενότητα.
[5] Εξαιρούνται οι μισθοί υπαλλήλων, λειτουργικές δαπάνες και τα κόστη που σχετίζονται με το Μάρκετινγκ.

Είδη καθαριότητας	200
Είδη προσωπικής υγιεινής	400
Πορσελάνινα και πλαστικά είδη	600
Ηλεκτρονικά μέσα[6]	80
Σύνολο	**11.040**

Πίνακας 2.3: Παρουσίαση κατηγοριών κόστους παραγωγής ανά κατάστημα σε μηνιαία βάση

2.4 Μάρκετινγκ

2.4.1 Στόχοι αγοράς- Τμηματοποίηση

Οι θεωρίες σχετικές με την τμηματοποίηση της αγοράς αναφέρουν ότι η εταιρία θα πρέπει να προβεί σε λεπτομερή μελέτη της αγοράς, κατανόηση των συνθηκών της και εκ των υστέρων να προσδιορίσει το τμήμα του κοινού στο οποίο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της αναφέρονται (Λάζαρης, 2006). Ειδικότερα, η τμηματοποίηση σαν διαδικασία μπορεί να λάβει χώρα βάσει ορισμένων κριτηρίων τα οποία στην περίπτωση κάθε επιχείρησης αποσκοπούν να διευκολύνουν την αναγνώριση της ομάδας – στόχου των πελατών (Dickson & Ginter,1987).

Στην περίπτωση της Peach Pit, θεωρείται σκόπιμη η χρήση των παρακάτω κριτηρίων:

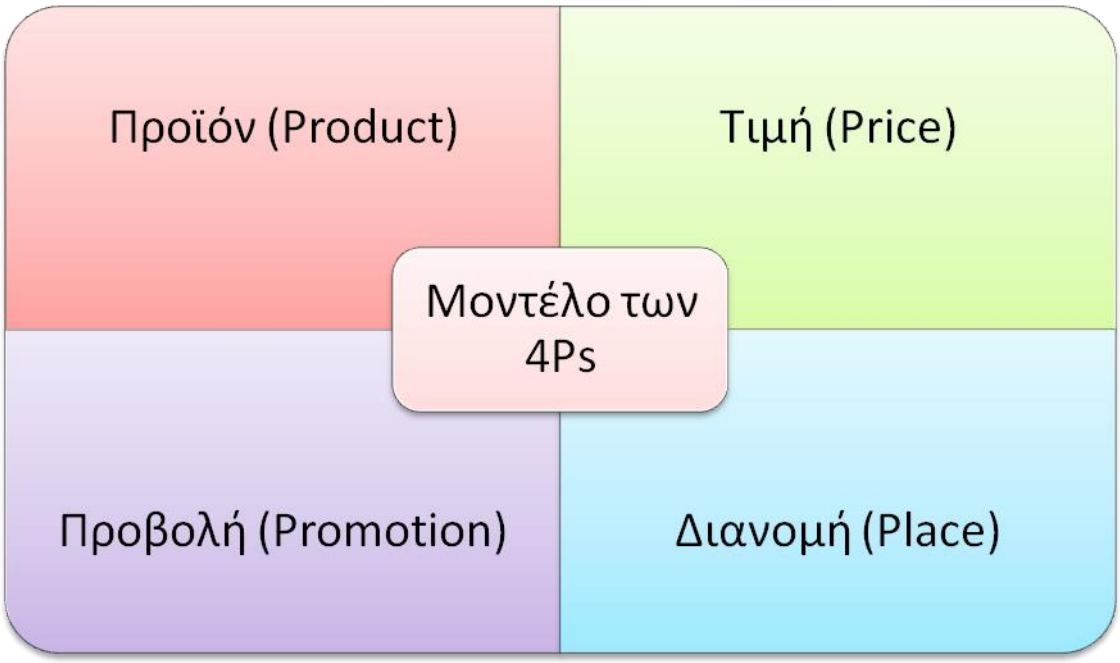
- ✓ *Γεωγραφικό κριτήριο*: οι πελάτες- στόχος της Peach Pit είναι γενικότερα κάτοικοι της ευρύτερης περιοχής της Αθήνας, καθώς αρχικά η εταιρία δεν θα ιδρύσει καταστήματα σε άλλο σημείο της Ελλάδας. Συνεπώς οι πελάτες που προσελκύονται στα δύο υφιστάμενα καταστήματα είναι άτομα που σχεδόν σε καθημερινή ή έστω σε τακτική βάση διέρχονται από τα δύο σημεία που βρίσκονται τα τελευταία.
- ✓ *Δημογραφικό κριτήριο*: οι πελάτες- στόχος είναι άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 20-45 ετών, και επιπλέον ανήκουν και στα δύο φύλα. Τα άτομα αυτά είναι κυρίως εργαζόμενοι με ένα συγκεκριμένο, απαιτητικό τρόπο ζωής ή άτομα που ενώ δεν εργάζονται, ακολουθούν ένα εξίσου απαιτητικό χρονοδιάγραμμα στην καθημερινότητά τους (όπως οι φοιτητές).

[6] Η κατηγορία κόστους «Ηλεκτρονικά μέσα» αναφέρεται στα έξοδα συντήρησης των συσκευών tablet κάθε μήνα, την αγορά νέων φορτιστών και τυχόν επιδιόρθωση βλαβών στις εν λόγω συσκευές.

- ✓ *Ψυχογραφικό -Συμπεριφορικό κριτήριο*: τα άτομα αυτά ανήκουν κατά βάση στην μεσαία αστική τάξη, δηλαδή από την μία πλευρά αποσκοπούν να διαθέσουν ένα ποσό σε καθημερινή βάση για τις ανάγκες τους σε διατροφή, όμως παράλληλα είναι ευαισθητοποιημένα σε θέματα σωστής και ισορροπημένης διατροφής και επιθυμούν να επιλέγουν καταστήματα των οποίων η όλη δραστηριότητα είναι σύμφωνη με τέτοιες επιλογές. Ειδικότερα, κατά την διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας το ελληνικό κοινό τείνει να είναι περισσότερο πρόθυμο να επιλέξει είδη διατροφής που οδηγούν σε σωματική, φυσική ευημερία. Τόσο η έκταση και ποιότητα της ενημέρωσης όσο και το μορφωτικό επίπεδο που το παραπάνω ηλιακό γκρουπ φέρει κατά γενική πλειοψηφία το καθιστούν να έχει διαμορφώσει μια άποψη που υποστηρίζει δυναμικά την όλη φιλοσοφία της Peach Pit: γεύματα ήδη προετοιμασμένα (το στοιχείο της ταχύτητας- γρήγορης εξυπηρέτησης) αλλά ισορροπημένα διατροφικά σε ένα μέτριο- χαμηλό επίπεδο κόστους (ανάγκες των ενήμερων διατροφικά καταναλωτών που όμως κατά πλειοψηφία φέρουν χαμηλά εισοδήματα λόγω της γενικευμένης ύφεσης στη χώρα).

2.4.2 Μίγμα μάρκετινγκ

Το μίγμα μάρκετινγκ αφορά στον προσδιορισμό και την ανάλυση των τεσσάρων βασικότερων στοιχείων που σχετίζονται με την στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η εταιρία. Πιο ειδικά, ένα διάσημο μοντέλο που συμβάλει σημαντικά στον σκοπό αυτό είναι αυτό των 4Ps, το οποίο αναγνωρίζει 4 επιμέρους στοιχεία-παράγοντες (το καθένα εκ των οποίων φέρει ως αρχικό γράμμα το λατινικό P) (Παπαδάκης, 2007):



Γράφημα 2.3: Μοντέλο των 4Ps

Αναφορικά με το μίγμα μάρκετινγκ της Peach Pit, τα επιμέρους αυτά στοιχεία έχουν ως εξής:

- ✓ *Προϊόν*: όπως έχει συζητηθεί παραπάνω, η επιχείρηση αποσκοπεί να παρέχει στους πελάτες- στόχο μεγάλη γκάμα από ήδη έτοιμα προϊόντα διατροφής, όπως σνακ, σούπες, και λοιπά μικρό -γεύματα, όπως επίσης την ετοιμασία ροφήματος της επιλογής τους. Τα είδη διατροφής καταρχάς φέρουν τα χαρακτηριστικά των γευμάτων γρήγορης εξυπηρέτησης ενώ παράλληλα βασίζονται σε κανόνες ισορροπημένης διατροφής και υποστηρίζουν την χρήση υπερ- τροφών για το καλό του οργανισμού. Παράλληλα, ο πελάτης δύναται να ζεστάνει ή απλώς να προμηθευτεί μόνος του την όλη παραγγελία του και απλώς να μεταβεί στο ταμείο για να πληρώσει. Επιπλέον, η εταιρία παρέχει ένα μοντέρνα διαμορφωμένο χώρο όπου υπάρχουν εγκατεστημένες συσκευές tablet για χρήση Διαδικτύου, όπως επίσης και φορτιστές ηλεκτρονικών συσκευών. Αναφορικά με το στοιχείο Προϊόν, η διοίκηση σχεδιάζει μελλοντικά (με δεδομένο την θετική πορεία της δραστηριότητας της επιχείρησης) την υιοθέτηση της στρατηγικής της προσθήκης ολοένα και νέων προϊόντων, που να πληρούν τα παραπάνω κριτήρια.
- ✓ *Τιμή*: η τιμολόγηση στις αλυσίδες ταχείας εξυπηρέτησης γίνεται παραδοσιακά σε χαμηλά επίπεδα ανά τεμάχιο (ICAP, 2016). Η τελική τιμή διαμορφώνεται ως άθροισμα του κόστους ανά τεμάχιο (στο οποίο περιλαμβάνεται η απόκτηση των

πρώτων υλών, της συσκευασίας, της τιμής αγοράς- αν πρόκειται για είδος διατροφής- από την συνεργαζόμενη εταιρία catering, τον μισθό των υπαλλήλων και λοιπά κόστη) συν ένα περιθώριο συνεισφοράς. Όπως έχει αναλυθεί, η εταιρία φέρει σημαντικό ανταγωνισμό με αποτέλεσμα η διατήρηση των τιμών σε χαμηλό επίπεδο να αποτελεί βασικό μέλημα των εταιριών αυτών. Ταυτόχρονα όμως, η παροχή επιλογών με βάση την προάσπιση της ισορροπημένης διατροφής δίνει δυνατότητα επιπλέον χρέωσης στα προϊόντα της εταιρίας. Συνεπώς, η διοίκηση αποφασίζει πρώτον, την θέσπιση του περιθωρίου συνεισφοράς στο επίπεδο του 80% πάνω από το κόστος του. Δεύτερον, αναφορικά με τα ροφήματα, οι τιμές θα διαμορφώνονται με περιθώριο 60% άνω του κόστους ανά τεμάχιο, τιμές που θα διατηρηθούν έτσι για τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας των καταστημάτων της εταιρίας.

- ✓ *Διανομή*: το στοιχείο της Διανομής αφορά στην επιλογή του τόπου – της φυσικής παρουσίας των καταστημάτων της εταιρίας. Για να είναι δυνατή η προσέλκυση του κοινού- στόχου, η εταιρία έπρεπε αρχικά να προσδιορίσει τα σημεία αυτά εντός της πόλης των Αθηνών όπου οι εν λόγω πελάτες διέρχονται σε πολύ τακτική βάση. Έτσι, μεταξύ άλλων περιοχών, αυτές της Δουκίσσης Πλακεντίας και του Συντάγματος αποτελούν περιοχές υψηλής κυκλοφορίας πεζών λόγω της πληθώρας των εταιριών και γραφείων που υπάρχουν ολόγυρα. Με τον τρόπο αυτό, αποφασίστηκε η ταυτόχρονη ίδρυση των δύο υποκαταστημάτων της Peach Pit στα σημεία αυτά. Μελλοντικά, η διοίκηση προτείνει την ίδρυση νέων υποκαταστημάτων στην περιοχή της Πανεπιστημιούπολης και επίσης στον σταθμό των τρένων.
- ✓ *Προβολή*: η απόφαση και κατόπιν υιοθέτηση της κατάλληλης στρατηγικής προβολής της εταιρίας γίνεται βάσει των αναγκών και της όλης φιλοσοφίας της εταιρίας (Van Waterschoot & Van den Bulte, 1992). Δεδομένου ότι η εταιρία βρίσκεται πριν την επίσημη έναρξη λειτουργίας της, η προσέλκυση και συνεπώς επένδυση υψηλής χρηματοδότησης δεν είναι εφικτή. Για το λόγο αυτό, η διοίκηση αποφασίζει να ακολουθήσει μία πολιτική προβολής που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τάσεις των πελατών- στόχου όσο και των δικών της χαρακτηριστικών. Έτσι, η εταιρία έχει ήδη ξεκινήσει την δημιουργία λογαριασμών- προφίλ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media), στα οποία τα άτομα του ηλικιακού γκρουπ- στόχου είναι πολύ ενεργά τα πρόσφατα έτη. Με τον τρόπο αυτό, θεωρείται βέβαιη η προβολή της εταιρίας, η επίτευξη αποδοτικής επικοινωνίας με τους πελάτες και η καλύτερη έτσι ανταπόκριση στις

δικές τους ανάγκες και επιθυμίες. Επιπλέον, η διοίκηση αποφασίζει την διανομή φυλλαδίων ειδικά σχεδιασμένων για την προβολή της φιλοσοφίας «γρήγορο φαγητό- ισορροπημένη διατροφή» στους πελάτες- στόχο. Τα φυλλάδια αυτά θα μοιράζονται στις Εξόδους των δύο αντίστοιχων στάσεων του Μετρό. Τέλος, αποφασίζεται η προώθηση πωλήσεων από τους υπαλλήλους- πωλητές εντός των καταστημάτων της εταιρίας. Εκεί ο πωλητής θα ωθεί τον πελάτη να αγοράσει άμεσα τα προϊόντα παρέχοντας σχετικά κίνητρα, για παράδειγμα την έκπτωση σε επιλογή ενός ροφήματος αν ο πελάτης αγοράσει κάποιο είδος διατροφής που του προωθεί ο πωλητής.

2.4.3 Σχεδιασμός διαφήμισης

Αναφορικά με την διαφημιστική καμπάνια, όπως συζητήθηκε στο στοιχείο της Προβολής στο μοντέλο των 4Ps, τα μέσα διαφήμισης θα είναι τρία:

- ✓ μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook, Twitter, Snapchat,
- ✓ διανομή φυλλαδίων,
- ✓ προώθησης πωλήσεων από τους υπαλλήλους της κάθε βάρδιας.

Πέραν αυτών, τα παρακάτω στοιχεία αφορούν και στην ουσία περιγράφουν την διαφημιστική καμπάνια της Peach Pit:

- ✓ *Το σλόγκαν*: «Fast but healthy»
- ✓ *Το μήνυμα που επιθυμεί η καμπάνια να περάσει*: την διαφοροποίηση από ένα παραδοσιακό κατάστημα ταχείας εξυπηρέτησης γρήγορου φαγητού- γρήγορο μεν, υγιεινό δε.
- ✓ *Σχεδιασμός και εφαρμογή της διαφημιστικής καμπάνιας*: ο επιχειρηματίας και ο συνεργάτης σύμβουλος θα σχεδιάσουν από κοινού τους λογαριασμούς των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και τα φυλλάδια που θα διανέμονται.
- ✓ *Παρακολούθηση αποδοτικότητας των μέσων διαφήμισης*: αναφορικά με τα πρώτα δύο μέσα (μέσα κοινωνικής δικτύωσης και διανομή φυλλαδίων), αρχικά η εταιρία θα παρέχει σε αυτά συγκεκριμένους εκπτωτικούς κωδικούς με την επίδειξη του φυλλαδίου ή την χρήση του κωδικού που παρέχεται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Κατά τη χρήση του κωδικού κατά την αγορά, ο κωδικός θα καταγράφεται αυτόματα σε ειδική καρτέλα του λογισμικού που χρησιμοποιεί

η ταμειακή μηχανή και στο τέλος κάθε μήνα θα γίνεται η συγκέντρωση του αριθμού των κωδικών κάθε μέσου. Στο τέλος του πρώτου εξαμήνου, η εταιρία θα διαλευκάνει ποιο μέσο είναι αποδοτικότερο και θα αξιολογήσει έτσι την πιθανότητα εκ νέου σχεδιασμού της όλης διαφημιστικής εκστρατείας.

2.5 Χρηματοοικονομική ανάλυση

2.5.1 Παρουσίαση οικονομικών μεγεθών για τα πρώτα τρία έτη λειτουργίας

Αναφορικά με το πρώτο έτος λειτουργίας της Peach Pit (2018) γίνεται η παρακάτω πρόβλεψη του κύκλου εργασιών (πωλήσεων) για τον πρώτο μήνα λειτουργίας των δύο υποκαταστημάτων:

- Η εταιρία προβλέπει καθημερινές πωλήσεις περίπου 250 ροφημάτων με μέση τιμή €1,3 σε 30 μέρες: Σύνολο αξίας €10.500
- Η εταιρία προβλέπει καθημερινές πωλήσεις περίπου 200 ειδών διατροφής με μέση τιμή €1,9 σε 30 μέρες: Σύνολο αξίας €11.400
- Σύνολο αξίας πωλήσεων Ιανουαρίου 2018 κατά προσέγγιση: €22.000

Βάσει των προβλέψεων αυτών, ακολουθούν οι προβλέψεις πωλήσεων σε μηνιαία βάση συγκεντρωτικά και για τα δύο υπο-καταστήματα:

2018	Κύκλος εργασιών σε €
Ιανουάριος	22.000
Φεβρουάριος	24.200
Μάρτιος	26.620
Απρίλιος	30.613
Μάιος	35.205
Ιούνιος	40.486
Ιούλιος	46.559

Αύγουστος	**53.542**
Σεπτέμβριος	**61.574**
Οκτώβριος	**70.810**
Νοέμβριος	**81.431**
Δεκέμβριος	**93.646**
Σύνολο Πωλήσεων 1ου έτους	**586.685**

Πίνακας 2.4: Προβλέψεις πωλήσεων για τους πρώτους 12 μήνες λειτουργίας- συγκεντρωτικά δεδομένα

Οι προβλέψεις αυτές βασίζονται στις υποθέσεις ότι:

- ✓ Κατά τον πρώτο μήνα λειτουργίας της, η εταιρία στοχεύει να πετύχει κύκλο εργασιών συγκεντρωτικά 14%-15% άνω του κόστους της περίπου, ποσό που ισούται με €22.000 (δεδομένου ότι το συνολικό κόστος λειτουργίας, παραγωγής και διαφήμισης κατά τον μήνα αυτό είναι συνολικά €18.820, όπως φαίνεται παρακάτω στον πίνακα 2.6).
- ✓ Τους επόμενους δύο μήνες (Φεβρουάριος, Μάρτιος) οι πωλήσεις αυξάνονται με ρυθμό 10%.
- ✓ Έκτοτε, μόλις ξεκινήσει το δεύτερο τρίμηνο, οι πωλήσεις αυξάνονται κατά 15% μηνιαία, ρυθμός που διατηρείται ως το τέλος της πρώτης χρονιάς και βασίζεται στους τιθέμενους βραχυπρόθεσμους στόχους που ορίζονται σε παρακάτω ενότητα αναφορικά με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό.

Με βάση το τελικό σύνολο της πρώτης χρονιάς και λαμβάνοντας υπόψη ότι σχετική έκθεση της Allegra προβλέπει ανάπτυξη κατά περίπου 3,6% ετησίως στα προσεχή έτη στις εταιρίες του κλάδου (Παπαδημητρίου, 2015), η διοίκηση προβλέπει ότι τα επόμενα δύο έτη (2019, 2020), οι πωλήσεις της εταιρίας σε ετήσια βάση θα αυξάνονται με μέσο ρυθμό 3%:

	2018	**2019**	**2020**
Πρόβλεψη ετήσιων πωλήσεων σε €	**586.685**	**604.286**	**622.414**

Πίνακας 2.5: Προβλέψεις πωλήσεων για τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας- συγκεντρωτικά δεδομένα

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει αναλυτικά τις εισροές και εκροές για κάθε μήνα του 2018, με άλλα λόγια εκτιμά τα Κέρδη προ τόκου και φόρου για τους μήνες αυτούς:

2018	**ΙΑΝ**	**ΦΕΒ**	**ΜΑΡ**	**ΑΠΡ**	**ΜΑΪ**	**ΙΟΥΝ**	**ΙΟΥΛ**	**ΑΥΓ**	**ΣΕΠΤ**	**ΟΚΤ**	**ΝΟΕ**	**ΔΕΚ**
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	22.000	24.200	26.620	30.613	35.205	40.486	46.559	53.542	61.574	70.810	81.431	93.646
(ΚΟΣΤ. ΛΕΙΤΟΥΡΓ.):	9.580	9.580	9.580	9.830	9.830	9.830	9.830	9.830	9.830	9.830	9.830	9.830
Ενοικία υποκ.	*2.000*	*2.000*	*2.000*	*2.000*	*2.000*	*2.000*	*2.000*	*2.000*	*2.000*	*2.000*	*2.000*	*2.000*
Μισθοί	*6.720*	*6.720*	*6.720*	*6.720*	*6.720*	*6.720*	*6.720*	*6.720*	*6.720*	*6.720*	*6.720*	*6.720*
Ηλ. Ρεύμα	*500*	*500*	*500*	*600*	*600*	*600*	*600*	*600*	*600*	*600*	*600*	*600*
Τηλεφωνία- Διαδίκτυο	*160*	*160*	*160*	*160*	*160*	*160*	*160*	*160*	*160*	*160*	*160*	*160*
Ύδρευση	*200*	*200*	*200*	*350*	*350*	*350*	*350*	*350*	*350*	*350*	*350*	*350*
ΣΥΝΟΛΟ	12.420	14.620	17.040	20.783	25.375	30.656	36.729	43.712	51.744	60.980	71.601	83.816
(ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛ/ΝΤΩΝ)	11.040	12.144	13.358	15.362	17.666	20.316	23.364	26.869	30.899	35.534	40.864	46.993
(ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΦΗΜ.)	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Κέρδη προ Τόκου και Φόρου	1.180	2.276	3.482	5.221	7.508	10.139	13.165	16.644	20.645	25.246	30.538	36.623

Πίνακας 2.6: Προβλέψεις Εισροών- Εκροών για τους πρώτους 12 μήνες λειτουργίας- συγκεντρωτικά δεδομένα

Οι εκτιμήσεις αυτές έγιναν με τις εξής υποθέσεις:

- ✓ Τους μήνες Φεβρουάριο και Μάρτιο οι πωλήσεις και το κόστος πωληθέντων αυξάνονται με ρυθμό 10%, έκτοτε με 15%.
- ✓ Τα μηνιαία έξοδα μισθοδοσίας υπολογίζονται ως εξής: 8 υπάλληλοι x 30 μέρες x ημερομίσθιο αξίας €28= €6.720.
- ✓ Τα ενοίκια και των 2 υποκαταστημάτων ανέρχονται σε €1.000 μηνιαία έκαστο, ποσό σταθερό βάσει συμβολαίου.
- ✓ Το κόστος για ηλεκτρικό ρεύμα και για ύδρευση αυξάνουν κατά το δεύτερο τρίμηνο λόγω της αύξησης των πωλήσεων, άρα της παραγωγής.
- ✓ Τα κόστη για τηλεπικοινωνίες- Διαδίκτυο αποτελούν σταθερό συμβόλαιο για την εταιρία με τον όμιλο COSMOTE.
- ✓ Τα έξοδα διαφήμισης παραμένουν σταθερά για όλους τους 12 πρώτους μήνες και οφείλονται στα κόστη εκτύπωσης φυλλαδίων και διανομής τους.

Οι πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζουν τις προβλέψεις για τα ποσά των Ισολογισμών και της Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης για την τριετία 2018-2020:

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ σε €	**2018**	**2019**	**2020**
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ			
ΠΠΣ (βασικός εξοπλισμός, ηλεκτρονικές συσκευές)	12.000	12.000	12.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	2.000	2.240	2.509
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.000	3.360	3.763
ΛΟΙΠΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΥΚΛ. ΕΝΕΡΓ.	1.500	1.680	1.882
ΣΥΝΟΛΟ ΚΠΣ	6.500	7.280	8.154
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	**18.500**	**19.280**	**20.154**
ΠΑΘΗΤΙΚΟ			
ΜΕΤΟΧ. ΚΕΦ.	15.500	15.500	15.500
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	15.500	15.550	15.601
ΜΑΚΡ. ΥΠΟΧΡ.	0	0	0
ΒΡΑΧΥΠΡ. ΥΠΟΧΡ.	3.000	3.730	4.553
ΣΥΝΟΛΟ ΞΕΝΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	3.000	3.730	4.553
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	**18.500**	**19.280**	**20.154**

Πίνακας 2.7: Προβλέψεις Ισολογισμού για τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας- συγκεντρωτικά δεδομένα

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ σε €	**2018**	**2019**	**2020**
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	586.685	604.286	622.414
(ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ)	294.409	329738,3	369306,9
(ΛΟΙΠΑ ΚΟΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ)	119.610	126786,6	134393,8
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΤΟΚΟΥ ΚΑΙ ΦΟΡΟΥ	172.666	147.761	118.713
(ΦΟΡΟΣ)	43.166	36.940	29.678
ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΤΟΚΟΥ	129.499	110.820	89.035
(ΧΡΕΩΣΤ.ΤΟΚΟΙ)	120	149,2	182,12
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	**129.379**	**110.671**	**88.853**

Πίνακας 2.8: Προβλέψεις Κατάστασης Αποτελεσμάτων Χρήσης για τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας- συγκεντρωτικά δεδομένα

Ειδικότερα, γίνονται οι ακόλουθες επεξηγήσεις- υποθέσεις για τα στοιχεία των παραπάνω πινάκων:

- ✓ Τα στοιχεία του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού αυξάνονται ετησίως με ρυθμό όμοιο με αυτό της αύξησης των πωλήσεων, δηλαδή 12%.
- ✓ Τα Ίδια Κεφάλαια περιλαμβάνουν το Μετοχικό Κεφάλαιο και τα Αποθεματικά. Καθώς το πρώτο έτος λειτουργίας δεν υπάρχουν Αποθεματικά, κατά την χρονιά αυτή το Μετοχικό Κεφάλαιο ισούται με την αξία των Ιδίων Κεφαλαίων. Επιπλέον, τα Αποθεματικά προβλέπεται να φέρουν ετησίως μικρή αύξηση της τάξης του 2%, η οποία φαίνεται στην αύξηση της αξίας των Ιδίων Κεφαλαίων.
- ✓ Τα Λοιπά Κόστη Λειτουργίας και Διαφήμισης αυξάνονται ετησίως με μικρό ρυθμό της τάξης του 6%.
- ✓ Η εταιρία κατά τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας δεν θα προβεί σε λήψη μακροχρόνιου δανεισμού, καθώς αυτός συνεπάγεται την ετήσια καταβολή δόσεων για μεγάλο χρονικό διάστημα (δέσμευση σημαντική για νεοσύστατη εταιρία. Για την καλύψη της επένδυσης, ο επιχειρηματίας θα διαθέσει δικά του κεφάλαια.
- ✓ Η εταιρία θα προβεί κάθε έτος σε λήψη βραχυχρόνιας χρηματοδότησης για την κάλυψη αναγκών της.
- ✓ Το κόστος βραχυχρόνιου δανεισμού ανέρχεται σε 4% ετησίως, το οποίο φαίνεται στον λογαριασμό Χρεωστικοί Τόκοι.

2.5.2 Ανάλυση αριθμοδεικτών

Η μέθοδος των αριθμοδεικτών χρησιμοποιείται ευρέως από ακαδημαϊκούς αλλά και λοιπούς ενδιαφερόμενους για την καλύτερη κατανόηση των οικονομικών μεγεθών μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι αριθμοδείκτες παρέχουν ικανοποιητική πληροφόρηση για τις σχέσεις κάποιων μεγεθών μεταξύ τους οι οποίες αντανακλούν την συμπεριφορά, τις αποφάσεις και γενικά την πορεία μιας επιχείρησης. Επίσης, συνήθως υπολογίζονται για μια σειρά ετών ώστε να δείξουν την διαχρονική εξέλιξη των εν λόγω σχέσεων (Αλεξάκης, 2008). Οι δείκτες αυτοί στην ουσία συνιστούν συγκεκριμένα πηλίκα που περιλαμβάνουν τα ανάλογα κάθε φορά μεγέθη και διακρίνονται σε τέσσερις γενικές κατηγορίες (Γεωργόπουλος, 2014):

1. *Ρευστότητας*: οι αριθμοδείκτες αυτοί αντανακλούν τον βαθμό στον οποίο η επιχείρηση μπορεί να χρηματοδοτήσει τις βραχυχρόνιες, άμεσες προς λήξη, υποχρεώσεις της μέσω των στοιχείων του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού. Οι πιο διαδεδομένοι δείκτες της κατηγορίας αυτής είναι (Γεωργόπουλος, 2014):
    - <u>Δείκτης Γενικής Ρευστότητας</u>: εκφράζει κατά πόσο η εταιρία μπορεί να καλύψει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της με τη χρήση του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού. Τιμές του δείκτη κοντά στο 2 θεωρούνται ιδανικές:

      $$\Delta\Gamma P = {}^{Κυκλοφορούν\ Ενεργητικό}/_{Βραχυχρόνιες\ Υποχρεώσεις}$$
    - <u>Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας</u>: εκφράζει κατά πόσο η εταιρία μπορεί να καλύψει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της με τη χρήση του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού, χωρίς όμως σε αυτό να περιλαμβάνονται τα Αποθέματα (ως το στοιχείο των Κυκλοφορούντων Περιουσιακών Στοιχείων με την μεγαλύτερη απαίτηση σε χρόνο για να εισπραχθεί η ισοδύναμη αξία του σε ρευστό). Τιμές του δείκτη κοντά στο 1 θεωρούνται ιδανικές:

      $$\Delta AP = {}^{(Κυκλοφορούν\ Ενεργητικό - ΑποθΧματα)}/_{Βραχυχρόνιες\ Υποχρεώσεις}$$
2. *Δραστηριότητας*: οι αριθμοδείκτες αυτοί αντανακλούν τον βαθμό στον οποίο η εταιρία χρησιμοποιεί τα περιουσιακά στοιχεία με τρόπο παραγωγικό για την όλη της δραστηριότητα (Γεωργόπουλος, 2014). Οι πιο διαδεδομένοι δείκτες της κατηγορίας αυτής είναι:
    - <u>Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων</u>: εκτιμά πόσες φορές ετησίως τα αποθέματα ανανεώνονται (πωλούνται και συνεπώς μετατρέπονται σε πωλήσεις). Ιδανικό θεωρείται αυτός να φέρει όσο το δυνατόν υψηλότερες τιμές (σε σύγκριση με τον μέσο όρο του κλάδου):

      $$\Delta KTΑποθ = {}^{Κόστος\ ΠωληθΧντων}/_{ΑποθΧματα}$$
    - <u>Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Απαιτήσεων</u>: εκτιμά πόσες φορές ετησίως εισπράττονται οι απαιτήσεις της επιχείρησης από τρίτους. Ιδανικό θεωρείται αυτός να φέρει όσο το δυνατόν υψηλότερες τιμές (σε σύγκριση με τον μέσο όρο του κλάδου):

      $$\Delta KTΑπαιτ = {}^{Κύκλος\ Εργασιών}/_{ΑπαιτΨσεις}$$
3. *Αποδοτικότητας*: οι αριθμοδείκτες αυτοί αφορούν στις σχέσεις μεταξύ των κερδών, απασχολούμενων κεφαλαίων και πωλήσεων. Με άλλα λόγια, εκτιμούν

κατά πόσο η εταιρία χρησιμοποιεί αποδοτικά τα περιουσιακά της στοιχεία για να δημιουργήσει πωλήσεις ή κέρδη. Οι πιο διαδεδομένοι δείκτες της κατηγορίας αυτής είναι (Γεωργόπουλος, 2014):

- Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους: εκτιμά το ποσοστό του καθαρού κέρδους που απομένει στην επιχείρηση από την δραστηριότητά της. Όσο μεγαλύτερες τιμές λαμβάνει, τόσο μεγαλύτερο ποσοστό των εσόδων παραμένουν στην εταιρία με τη μορφή κέρδους:

  $$\Delta K\Pi K = \left({}^{Καθαρ\Phi\ K\Chi ρδη} / {}_{Κύκλος\ Εργασιών} \right) * \mathbf{100}$$

- Αποδοτικότητας Ενεργητικού**:** εκτιμά τον βαθμό στον οποίο η εταιρία χρησιμοποιεί αποδοτικά τα περιουσιακά στοιχεία αυτής με σκοπό το κέρδος:

  $$\Delta AE = \left({}^{K\Chi ρδη\ προ\ τόκου\ και\ φόρου} / {}_{Σύνολο\ Ενεργητικού} \right) * \mathbf{100}$$

- Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων**:** εκτιμά τον βαθμό στον οποίο η εταιρία χρησιμοποιεί αποδοτικά τα ίδια κεφάλαια αυτής με σκοπό το κέρδος:

  $$\Delta AIK = \left({}^{Καθαρ\Phi\ K\Chi ρδη} / {}_{Ίδια\ Κεφ\Phi λαια} \right) * \mathbf{100}$$

4. *Διάρθρωσης κεφαλαίων*: οι αριθμοδείκτες αυτοί αντανακλούν την κεφαλαιακή διάρθρωση της επιχείρησης, δηλαδή την δομή των πηγών χρηματοδότησης που χρησιμοποιεί για να χρηματοδοτεί τα επενδυτικά της πλάνα και πρακτικές. Οι πιο διαδεδομένοι δείκτες της κατηγορίας αυτής είναι (Γεωργόπουλος, 2014):

   - Ίδια προς Συνολικά Κεφάλαια: εξετάζει τη σχέση ή αλλιώς το ποσοστό των Συνολικών Κεφαλαίων που καταλαμβάνουν τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης:

     $$\frac{IK}{ΣK} = Ίδια\ Κεφ\Phi λαια / Σύνολο\ Κεφαλα\Omega ων$$

   - Ίδια προς Ξένα Κεφάλαια: εξετάζει τη σχέση των ιδίων κεφαλαίων με τα ξένα, ή ισοδύναμα καταδεικνύει σε ποια πηγή βασίζεται περισσότερο η χρηματοδότηση της επιχείρησης (ίδια ή ξένη). Στην επιχείρηση Peach Pit υπάρχουνε ιδία κεφάλαια και βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις που αναγράφονται αναλυτικά στον πίνακα 2.7:

     $$\frac{IK}{ΞK} = Ίδια\ Κεφ\Phi λαια / ΞΧνα\ Κεφ\Phi λαια$$

Ο πίνακας που ακολουθεί εκτιμά τους παραπάνω αριθμοδείκτες για την Peach Pit για την χρονική περίοδο 2018-2020 βάσει των στοιχείων των πινάκων 2.7 και 2.8:

Αριθμοδείκτες	2018	2019	2020
ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ			
ΔΓΡ	2,17	1,95	1,79
ΔΑΡ	1,50	1,35	1,24
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ			
ΔΚΤΑποθ.	147,20	147,20	147,20
ΔΚΤΑπαιτ.	195,56	179,85	165,39
ΧΡΕΟΥΣ			
ΙΚ/ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	84%	81%	77%
ΙΚ/ΞΚ	5,17	4,17	3,43
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ			
ΔΚΠΚ	22%	18%	14%
ΔΑΕ	9,33	7,66	5,89
ΔΑΙΚ	8,35	7,12	5,7

Πίνακας 2.9: Υπολογισμός βασικών αριθμοδεικτών για τα πρώτα 3 έτη λειτουργίας

Όπως φαίνεται από τα δεδομένα του πίνακα 2.9, παρατηρούνται τα εξής:

- ✓ Αναφορικά με τον δείκτη Γενικής Ρευστότητας, τα στοιχεία της εταιρίας οδηγούν αρχικά σε τιμές του δείκτη άνω του 2, ενώ στα επόμενα δύο έτη η τιμή αυτή μειώνεται, γεγονός που οφείλεται στην αύξηση των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι στα αποθέματα.
- ✓ Αναφορικά με τον δείκτη Άμεσης Ρευστότητας, αυτός φέρει διαρκώς τιμές άνω του 1, γεγονός που σημαίνει ότι η εταιρία θα είναι κατά τα πρώτα τρία έτη σε θέση να καλύψει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της με τα στοιχεία του Κυκλοφορούντος Ενεργητικού χωρίς μάλιστα να χρησιμοποιεί τα αποθέματά της.
- ✓ Ο δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων παραμένει σταθερός στις 147,2 φορές ετησίως, καθώς τα συστατικά μέρη του υπολογισμού του δείκτη φέρουν ίση αύξηση (υπόθεση που έγινε για λόγους απλούστευσης). Αναφορικά με το αποτέλεσμα του δείκτη, αυτό δείχνει ότι περίπου 147 φορές μέσα σε ένα έτος τα αποθέματα της εταιρίας ανανεώνονται καθώς αυτή χρησιμοποιεί τα εν λόγω προϊόντα για νέες πωλήσεις στους πελάτες.

- ✓ Ο δείκτης Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Απαιτήσεων μειώνεται ετησίως, καθώς η αύξηση των πωλήσεων διαχρονικά μειώνεται. Αναφορικά με το αποτέλεσμα του δείκτη, αυτό δείχνει ότι ολοένα και λιγότερες φορές μέσα σε ένα έτος οφειλέτες της εταιρίας της αποπληρώνουν οφειλές τους[7].
- ✓ Ο δείκτης ΙΚ/ Σύνολο Κεφαλαίων δείχνει ότι για τα πρώτα δύο έτη λειτουργίας της εταιρίας, άνω του 80% των κεφαλαίων που αυτή χρησιμοποιεί είναι ίδια, καθώς η εταιρία λαμβάνει πολύ περιορισμένη ξένη χρηματοδότηση. Στο τρίτο έτος η τιμή του δείκτη μειώνεται, καθώς η λήψη χρηματοδότησης αυξήθηκε περισσότερο σε σχέση με την αύξηση των ιδίων κεφαλαίων.
- ✓ Ο δείκτης ΙΚ/ ΞΚ φέρει διαχρονικά πολύ μεγάλες τιμές, γεγονός που αντανακλά την τάση της εταιρίας να βασίζεται στα δικά της κεφάλαια, αποφεύγοντας την λήψη δανεισμού, στο μέτρο του δυνατού.
- ✓ Ο δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους δείχνει ότι διαχρονικά ποσοστό της τάξης από 14% και άνω επί του κύκλου εργασιών παραμένει στην εταιρία με τη μορφή κέρδους.
- ✓ Ο δείκτης Αποδοτικότητας Ενεργητικού φέρει τιμές αρκετά υψηλές διαχρονικά. Έτσι, για παράδειγμα το 2018 το αποτέλεσμα του δείκτη σημαίνει ότι η αξία των κερδών (προ τόκου και φόρου) είναι περίπου 9 φορές μεγαλύτερη από αυτήν των στοιχείων του Ενεργητικού. Ακόμη και αν διαχρονικά οι τιμές του δείκτη εμφανίζουν μικρή μείωση, εντούτοις η ικανότητα της εταιρίας να χρησιμοποιήσει αποδοτικά τα περιουσιακά της στοιχεία με σκοπό το κέρδος είναι πολύ καλή.
- ✓ Ο δείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων φέρει επίσης τιμές αρκετά υψηλές διαχρονικά. Για παράδειγμα το 2018 το αποτέλεσμα του δείκτη σημαίνει ότι η αξία των καθαρών κερδών είναι περίπου 8 φορές μεγαλύτερη από αυτήν των Ιδίων Κεφαλαίων. Ομοίως με τον προηγούμενο δείκτη, ακόμη και αν διαχρονικά οι τιμές του δείκτη εμφανίζουν μικρή μείωση, η ικανότητα της εταιρίας να χρησιμοποιήσει αποδοτικά τα δικά της κεφάλαια με σκοπό το κέρδος θεωρείται πολύ καλή.

[7] Η εταιρία σκοπεύει να παρέχει την δυνατότητα πίστωσης σε εταιρικούς λογαριασμούς, δηλαδή σε περίπτωσης πελατών – επιχειρήσεων που παρέχουν ένα γεύμα ημερησίως στους εργαζομένους τους. Καθότι έτσι δεν θα πληρώνει για το γεύμα αυτό ο εκάστοτε εργαζόμενος αλλά θα χρεώνει στην ουσία τον λογαριασμό της εταιρίας, αυτή καλείται να αποπληρώσει τις οφειλές προς την Peach Pit εντός κάποιου χρονικού διαστήματος.

2.6 Στρατηγικός προγραμματισμός

2.6.1 Βραχυπρόθεσμοι και Μακροπρόθεσμοι Στόχοι

Η εξασφάλιση της ορθής και σταδιακής προόδου μιας εταιρίας έρχεται μέσω του καθορισμού συγκεκριμένων στόχων για την εταιρία. Ειδικότερα, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση πρέπει να ορίζει ήδη από την ίδρυσή της τους στρατηγικούς της στόχους, δηλαδή πώς οραματίζεται τον εαυτό της σε μακροχρόνιο διάστημα, ενώ παράλληλα πρέπει να καθορίζει τους βραχυχρόνιους στόχους, δηλαδή τις πρακτικές εκείνες των οποίων η εφαρμογή θα οδηγήσει στην επίτευξη των στρατηγικών (Abell, 1980; Liedtka,1998).

Ακόμη και αν η διαδικασία αυτή φαίνεται εύκολη, στην πράξη είναι αρκετά σύνθετη, καθώς οι στρατηγικοί στόχοι σχετίζονται με το όραμα αλλά και την αποστολή της εταιρίας. Το πρώτο σαν όρος περιγράφει την εικόνα που η εταιρία προσπαθεί να επιτύχει για την ίδια, ενώ το δεύτερο σχετίζεται με τον καθαυτού λόγο ίδρυσης, δηλαδή ποιους και πώς αποσκοπεί να εξυπηρετήσει με τα προϊόντα που κατασκευάζει και πωλεί (Campbell & Yeung, 1991; Simpson, 1994). Παράλληλα, η εξέλιξη της καθημερινότητα και των αναγκών οδηγεί σε τακτική διατύπωση νέων στόχων, με αποτέλεσμα κάθε εταιρία να πρέπει να επαναξιολογεί τους βραχυχρόνιους στόχους της συχνά (Liedtka,1998).

Ειδικότερα, αναφορικά με τους βραχυχρόνιους και στρατηγικούς στόχους, οι πρώτοι αναφέρονται κυρίως σε αλλαγές που η διοίκηση επιθυμεί να επιτύχει μέσα στους επόμενους μήνες. Οι εν λόγω στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και ρεαλιστικοί. Οι δεύτεροι σχετίζονται με την μελλοντική πορεία και εικόνα της επιχείρησης, και όπως προαναφέρθηκε, βασίζονται στο ίδιο το όραμα της διοίκησης για την εικόνα και θέση της εταιρίας στον κλάδο σε μακροχρόνιο διάστημα (Simpson, 1994).

Αναφορικά με την Peach Pit, η διοίκηση θέτει τα παρακάτω στοιχεία που αφορούν και αποτελούν τον στρατηγικό προγραμματισμό της:

Όραμα: η Peach Pit να καταλάβει ηγετική θέση στον εγχώριο κλάδο γρήγορου φαγητού- εξυπηρέτησης, με διαρκώς εξελισσόμενες επιλογές και με επωνυμία συνυφασμένη με την έννοια “value-for-money” για αυτό που προσφέρει.

Αποστολή: η Peach Pit να εξυπηρετεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες των σύγχρονων, πολυάσχολων ανθρώπων με σεβασμό στην υγεία και τον απαιτητικό τρόπο ζωής τους.

Βραχυπρόθεσμοι στόχοι:

- ✓ Αύξηση του αριθμού πελατών μέσα στο δεύτερο τρίμηνο του πρώτου έτους λειτουργίας κατά τουλάχιστον 15%,
- ✓ Αύξηση της κερδοφορίας κατά 10% μέσα στο δεύτερο τρίμηνο του πρώτου έτους λειτουργίας,
- ✓ Επιτυχής διαφημιστική καμπάνια κατά το πρώτο έτος μέσω social media και διανομής φυλλαδίων με αριθμό κωδικών που συνολικά να αυξάνεται κατά τουλάχιστον 10% κάθε τρίμηνο κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους λειτουργίας.

Στρατηγικοί στόχοι:

- ✓ Απόκτηση σημαντικού μεριδίου αγοράς- ανάμεσα στους ηγέτες στην Ελλάδα,
- ✓ Διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω προσφοράς διαρκώς νέων ειδών διατροφής με τη χρήση περισσότερων super foods και ιδιαίτερων ροφημάτων.

Επίλογος

Η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου πριν γίνει οποιαδήποτε επένδυση είναι το στοιχείο πάνω στο οποίο θα δομηθούν οι προσπάθειες για να αξιολογηθεί η συγκεκριμένη επένδυση και στη συνέχεια θα κρίνει αν θα γίνει η επένδυση ή όχι.

Το επιχειρηματικό σχέδιο που φτιάχτηκε στο τρέχον πόνημα αφορά τη δημιουργία ενός κυρίως take away καφέ με την επωνυμία PEACH PIT, του οποίου οι κύριες δραστηριότητες θα είναι η πώληση καφέ, ροφημάτων, αλλά και η προσφορά φρέσκων και ποιοτικών- ισορροπημένων διατροφικά επιλογών για γρήγορα σνακ. Η περιοχή στο σταθμό του μετρό της Δουκίσσης Πλακεντίας και αυτή αντίστοιχα στο Σύνταγμα θεωρούνται ιδανικές για να αναπτυχθούν τα πρώτα καταστήματα αυτής της επιχείρησης, αλλά δεν υπάρχουν ανάλογες επιχειρήσεις εκεί πολύ κοντά του ίδιου επιπέδου.

Τα στοιχεία πρωτοτυπίας και καινοτομίας της επιχείρησης θα είναι τα εξής:

- ✓ Η επιχείρηση εκτός από υπάλληλο που θα κάνει καφέ θα έχει και μηχανήματα παραγωγής καφέ για πιο γρήγορη εξυπηρέτηση, τα οποία θα έχει τη δυνατότητα να τα χειρίζεται μόνος του ο πελάτης. Ο κάθε πελάτης θα μπορεί να παίρνει ένα δίσκο και να βάζει πάνω τον καφέ του, τη σαλάτα/κρύο σάντουιτς/ σφολιάτα κτλ. και να πηγαίνει στο ταμείο να πληρώσει.

- ✓ Θα υπάρχουν κυρίως υγιεινές επιλογές για τους πελάτες με στόχο την στήριξη της σημερινής τάσης για ισορροπημένη διατροφή, όπως δροσερές σαλάτες, χορτοφαγικά σάντουιτς και αποτοξινωτικό τσάι.

- ✓ Θα υπάρχουν τραπεζάκια μικρά τα οποία θα έχουν ενσωματωμένα tablets και θα υπάρχουν σημεία φόρτισης συσκευών, κυρίως κινητών τηλεφώνων, με φορτιστές που δε θα βγαίνουν (για να αποφευχθούν οι απώλειες).

Στην υιοθέτηση αυτής της επιχειρηματικής ιδέας λήφθηκε υπόψη η τάση των ανθρώπων να προσέχουν τη διατροφή τους. Για τα αρχικά δύο υπο-καταστήματα της επιχείρησης θα προτιμηθεί η μορφή της ατομικής επιχείρησης, όπου οι πολιτικές και οι στρατηγικές που θα ακολουθήσει η PEACH PIT θα είναι ευθύνη του κατόχου της επιχείρησης.

Το επενδυτικό σχέδιο βασίστηκε στις υγιεινές επιλογές που θα προσφερθούν στους πελάτες για να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά του. Ταυτόχρονα, θα παρασκευάζονται και θα πωλούνται διάφορα είδη τσαγιού που θα έχουν θεραπευτικές ιδιότητες. Το target group της επιχείρησης Peach Pit θα είναι άτομα που ανήκουν στην κατηγορία 20-45 ετών. Λόγω του υψηλού ανταγωνισμού στον κλάδο, η Peach Pit στοχεύει στη συνεχή διεύρυνση του πελατολογίου, μέσω της προσφοράς έτοιμων αλλά ισορροπημένων διατροφικά επιλογών σε χαμηλές τιμές στο μέτρο του δυνατού.

Η καινοτομία, η γνώση του κλάδου του καφέ, αλλά και της γρήγορης εστίασης είναι τα δυνατά σημεία για τη συγκεκριμένη απόφαση. Σαν αδύναμο σημείο του συγκεκριμένου επιχειρηματικού πλάνου μπορεί να ληφθεί ότι μπαίνει σε μια ανταγωνιστική αγορά χωρίς να χαρακτηρίζεται από γνωστή επωνυμία, καθώς η Peach Pit είναι νέο-εισερχόμενη στον κλάδο.

Όσον αφορά τις ενέργειες για την προώθηση του Peach Pit, αυτές θα εστιαστούν κυρίως σε διαφημίσεις μέσω των ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης, αλλά και με διανομή φυλλαδίων ώστε να διατηρηθούν τα κόστη διαφήμισης χαμηλά. Στόχος της

εταιρίας είναι η διεύρυνση των καταστημάτων της ακόμη και εκτός Αττικής και απόσπαση μακροχρόνια ηγετικής θέσης στην αγορά.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Αλεξάκης Χ.Δ. (2008). *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*. Αθήνα

Γεωργόπουλος, Α. (2014). *Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Θερίου, Ν. (2005). *Στρατηγική- Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Κέφης, Β. Ν. (2009). *Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan*. Εκδόσεις Κριτική

Λάζαρης, Χ. (2006). *Τεχνικές πωλήσεων και επικοινωνίας*. Εκδόσεις Προπομπός

Παντελίδης, Π. (2013). *Εισαγωγή στη Μικροοικονομική Ανάλυση*. Εκδόσεις Ιδιωτική, Πειραιάς

Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Τόμος Α΄ , 5η έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Ξένη

Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning* (pp. 87-115). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Abrams R. (2003). *The successful business plan, secrets and strategies*. U.S.A Canada, The planning shop

Begg, D. (2006). *Εισαγωγή στην οικονομική*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Campbell, A. & Yeung, S. (1991). Brief case: Mission, vision and strategic intent. *Long range planning*, *24*(4), 145-147

Chen, X. P., Yao, X., Kotha, S. (2009). Entrepreneur passion and preparedness in business plan presentations: a persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. *Academy of Management journal*, *52*(1), 199-214

Der Foo, M., Wong, P. K., Ong, A. (2005). Do others think you have a viable business idea? Team diversity and judges' evaluation of ideas in a business plan competition. *Journal of Business Venturing*, *20*(3), 385-402

Dickson, P. R., & Ginter, J. L. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *The Journal of Marketing*, 1-10

Honig, B. & Karlsson, T. (2004). Institutional forces and the written business plan. *Journal of Management*, *30*(1), 29-48

Kimmitt, R. M. (2008). Public footprints in private markets: Sovereign wealth funds and the world economy. *Foreign Affairs*, 119-130

Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *American Economic Review*, Volume 38, Issue 2, pp.72-83

Leontief, W. (1991). The economy as a circular flow. *Structural change and economic dynamics*, *2*(1), 181-212

Liedtka, J. M. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. *Strategy & Leadership*, *26*(4), 30

Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of world business*, *42*(2), 129-144

Mason, C. & Stark, M. (2004). What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International small business journal*, *22*(3), 227-248

Mazzucato, M. (2015), *The entrepreneurial state: Debunking public vs. private sector myths.* (Vol. 1), Anthem Press

Moschieri, C. & Campa, J.M. (2014). New trends in mergers and acquisitions: Idiosyncrasies of the European market. *Journal of Business Research*, *67*(7), pp.1478-1485

Murphy, K. M., Shleifer, A., Vishny, R. W. (1992). The transition to a market economy: Pitfalls of partial reform. *The Quarterly Journal of Economics*, *107*(3), 889-906

Nocco, B. W. & Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, *18*(4), 8-20

Russell, R., Atchison, M., Brooks, R. (2008). Business plan competitions in tertiary institutions: encouraging entrepreneurship education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *30*(2), 123-138

Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. *Harvard business review*, *75*, 98-109

Simpson, D. (1994). Rethinking vision and mission. *Strategy & Leadership*, *22*(5), 9

Teece, D. J., 2010, Business models, business strategy and innovation, *Long range planning*, *43*(2), 172-194

Turban, E., King, D., Mckay, J., Marshall, P., Lee, J., Viehland (2008). *A Managerial Perspective*. U.S.A. New Jersey D. Electronic Commerce Pearson Education, Inc.

Van Waterschoot, W., & Van den Bulte, C. (1992). The 4P classification of the marketing mix revisited. *The Journal of Marketing*, 83-93

Δικτυακοί τόποι

Collins, J. (10/07/2015). *Greece's Real Problem Is Financial System Illiquidity, Not Interest On Debt:* https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/07/10/greeces-real-problem-is-financial-system-illiquidity-not-interest-on-debt/#7515e1ed45d6

Euromonitor, (May 2017). *Fast Food in Greece:* http://www.euromonitor.com/fast-food-in-greece/report

Hellastat, (2009). *Ανάλυση αγοράς- Αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης*: http://imentor.gr/resources/fastfood_el.pdf

ICAP, (2016). *Κλαδική μελέτη- Αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης (fast food)*: http://www.icap.gr/Default.aspx?id=2008&nt=149&lang=1

ICAP, (2017). *Κλαδική μελέτη- Επαγγελματικός εξοπλισμός μαζικής εστίασης:* http://www.icap.gr/Default.aspx?id=10390&nt=149&lang=1

Kerin, H., (06/04/2017). *The scale of Greece's economic problems:* https://www.ft.com/content/12cea50a-19db-11e7-bcac-6d03d067f81f

Δικτυακός τόπος Stochasis Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, 2014: http://www.stochasis.com/el/Coffeehouse-chain

Δικτυακός τόπος franchise-success.gr, (16/01/2005). *Αγορά εστίασης: Τάσεις και προοπτικές:* http://www.franchise-success.gr/el/special-edtions/thematic-tributes/item/91-agora-estiasis-taseis-kai-prooptikes

Δικτυακός τόπος www.onmed.gr, (14/10/2016). *Η κρίση έφερε τους Έλληνες πιο κοντά στη μεσογειακή διατροφή:* http://www.onmed.gr/ygeia-eidhseis/story/348402/h-krisi-efere-toys-ellines-pio-konta-sti-mesogeiaki-diatrofi

Δικτυακός τόπος Υπουργείου Υγείας, *Άρθρο 14 – Κατηγορία IV. Επιχειρήσεις Μαζικής Εστίασης & Αναψυχής:* http://www.opengov.gr/yyka/?p=1345

Παπαδημητρίου, Α., (Ιανουάριος/ Φεβρουάριος 2015). *Πανευρωπαϊκή έρευνα Allegra: Δυναμική η ανάπτυξη της ελληνικής καφεστίασης*, Περιοδικό Snack & Coffee, Τεύχος 58: http://www.forummagazines.gr/snack-coffee/articles/paneyropaiki-ereyna-allegra-dynamiki-i-anaptyksi-tis-ellinikis-kafestiasis