



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Πτυχιακή Εργασία με Θέμα:

«Επιχειρηματικό Σχέδιο internet cafe»

Αγγελάκη Δήμητρα

Τσόργας Βασίλειος

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Παπαθανασοπούλου Χρυσάνθη

Πάτρα, Φεβρουάριος 2020

© Πανεπιστήμιο Πατρών, 2020 – Με την επιφύλαξη παντός Δικαιώματος

Η παρούσα Πτυχιακή Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Πατρών και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Πανεπιστημίου Πατρών όπου εκπονήθηκε.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της πτυχιακής μας εργασίας νιώθουμε την ανάγκη να ευχαριστήσουμε όλους όσους συνέβαλαν στην επίτευξη του στόχου μας.

Ευχαριστούμε τις οικογένειες μας, που μας στηρίζουν σε κάθε βήμα της ζωής μας. Οι πολύτιμοι γονείς μας βρίσκονται πάντα δίπλα μας, εμπυχώνοντας μας και δίνοντας μας δύναμη να συνεχίσουμε.

Ευχαριστούμε την επιβλέπουσα καθηγήτρια Παπαθανασοπούλου Χρυσάνθη μου δέχθηκε να μας αναλάβει για την εκπόνηση της πτυχιακής μας, για την πολύτιμη βοήθεια της, τις ορθές παρατηρήσεις της και την αμέριστη συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής.

Ευχαριστούμε όλους του καθηγητές του τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας για τις γνώσεις που μας μεταλαμπάδευσαν.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το Business Plan αποτελεί το εργαλείο μέσω του οποίου ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να πείσει τους υποψήφιους χρηματοδότες για την επιχειρηματική ευκαιρία που παρουσιάζει και για την αγορά στην οποία στοχεύει. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί συνήθως την «εικόνα» της επιχείρησης, ενώ η δημιουργία ενός αξιόπιστου επιχειρηματικού σχεδίου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την πορεία, ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης. Στη ουσία αποτελεί ένα σχέδιο όπου ο επιχειρηματίας παρουσιάζει όλα τα δεδομένα της επιχείρησης που αφορούν, τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την εξέλιξη της. Με άλλα λόγια, περιγράφει πώς μπορεί να δημιουργηθεί μια επιχείρηση ή πώς μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί για να φθάσει σε ένα προσδοκώμενο σημείο.

Το Bbusiness Plan αποτελεί μια γραπτή περιγραφή του επιχειρησιακού μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει συστηματικά στο μέλλον. Σκοπός του είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, τόσο της αγοράς όσο και της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, την οικονομική ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η συνολική και συγκροτημένη καταγραφή και αποτύπωση του σχεδιασμού της επιχείρησης, προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι γενικότεροι στρατηγικοί του στόχοι. Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη ότι συμβάλλει στη δομή και οργάνωση της επιχείρησης, βοηθάει στη λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης, παρέχει ξεκάθαρη εικόνα για την αγορά, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές και αποτελεί σημείο αναφοράς για τον έλεγχο της επίτευξης ή όχι των στόχων της επιχείρησης. Παράλληλα, δείχνει τις αδυναμίες αλλά και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται αφού θεωρείται πλέον απαραίτητο δικαιολογητικό για τη σύναψη δανείων, ανάληψη εθνικών και ευρωπαϊκών επιδοτήσεων και προσέλκυση επενδυτών. Επιπρόσθετα, δείχνει τις αδυναμίες, τα δυνατά σημεία και τους στόχους της επιχείρησης και αποτελεί τη βάση με την οποία θα συγκριθούν τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα και γενικότερα η πορεία της επιχείρησης.

Σκοπός της εργασίας είναι η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μία νεοσύστατη εταιρία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των ηλεκτρονικών παιχνιδιών στο Περιστέρι Αττικής. Η εταιρεία ονομάζεται Inspot και η ιδέα θεωρείται κερδοφόρα εξαιτίας της αύξησης των πωλήσεων υπηρεσιών στο τομέα αυτό. Επιπλέον, μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου θα διαπιστωθούν οι απαιτήσεις των πελατών από ένα internet café, ο ήδη βαθμός ικανοποίησης τους και το ποια πρέπει να είναι η αγορά στόχος ώστε να επικεντρωθεί η συνολική στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

Λέξεις κλειδιά: Επιχειρηματικό σχέδιο, internet café, Inspot

ABSTRACT

The Business Plan is the tool through which the entrepreneur is able to convince prospective funders of the business opportunity he presents and the market he is targeting. The business plan is usually the "image" of the business, while the creation of a credible business plan largely determines the course, growth and development of the business. In essence, it is a plan where the entrepreneur presents all the business data related to its creation, development and evolution. In other words, it describes how a business can be set up or how it can grow and evolve to reach an expected point.

The Bbusiness Plan is a written description of the business model that the business is expected to follow systematically in the future. Its purpose is to analyze the current situation, both of the market and of the business, taking into account all possible parameters that may positively or negatively affect the economic growth and viability of the business. The purpose of the business plan is the overall and structured recording and mapping of the business plan in order to serve its overall strategic objectives. Writing a business plan is an important tool for improving business performance, as it helps to structure and organize the business, helps to make decisions based on the goals and policies of the business, provides a clear view of the market, customers and competitors and is a benchmark for checking whether or not the business goals are being achieved. At the same time, it shows the weaknesses and strengths of the business in the sector where it operates since it is now considered necessary to justify loans, obtain national and European grants and attract investors. In addition, it shows the weaknesses, strengths and goals of the business and is the basis on which to compare the results achieved and the business progress in general.

The purpose of the project is to develop a business plan for a start-up company active in the electronic games sector in Peristeri Attica. The company is called Inspot and the idea is considered profitable due to increased sales of services in this area. In addition, the survey using an electronic questionnaire will identify the requirements of an internet café customer, their degree of satisfaction and what the target market should be in order to focus on the overall strategy to be followed.

Keywords: Business plan, internet cafe, Inspot

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT.....	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	11
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	12
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
1.1 Αντικείμενο της εργασίας.....	14
1.2 Στόχοι πτυχιακής εργασίας.....	14
1.3 Δομή της εργασίας.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: BUSINESS PLAN – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	16
2.1 Εισαγωγικά	16
2.2 Σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου.....	17
2.3 Δομή επιχειρηματικού σχεδίου.....	20
2.4 Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου (Business Model Canvas)	26
2.5 Ανάλυση PEST	29
2.6 Πέντε δυνάμεις του Porter	34
2.7 Μήτρα ανάλυσης του ανταγωνιστικού προφίλ (Competitive Profile Matrix) ...	38
2.8 Ανάλυση SWOT	40
2.9 Διάγραμμα Gantt.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ INSPOT	46
3.1 Εισαγωγή	46
3.2 Business Model Canvas - Αποτύπωση επιχειρηματικού σχεδίου.....	46
3.3 Ανάλυση εξωτερικού μακρό-περιβάλλοντος: Ανάλυση PEST.....	48

3.3.1 Πολιτικοί παράγοντες	49
3.3.2 Κοινωνικοί παράγοντες.....	51
3.3.3 Οικονομικοί παράγοντες.....	52
3.3.4 Τεχνολογικοί παράγοντες	53
3.4 Ανάλυση ανταγωνιστικού μικρό-περιβάλλοντος: 5 παράγοντες του Porter.....	54
3.4.1 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	55
3.4.2 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	55
3.4.3 Κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών	55
3.4.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	56
3.4.5 Ανταγωνισμός μεταξύ υπάρχουσών μονάδων	56
3.5 Πίνακας ανάλυσης του Ανταγωνιστικού προφίλ –Competitive Profile Matrix	56
3.6 Ανάλυση SWOT	58
3.7 Διάγραμμα Gantt.....	60
3.8 Εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου	62
3.8.1 Σύνοψη.....	62
3.8.2 Περιγραφή προϊόντων – υπηρεσιών	63
3.8.2.1 Το κατάστημα Inspot	63
3.8.2.2 Υπηρεσίες - Προϊόντα.....	65
3.8.2.3 Οφέλη.....	66
3.8.3 Ανάλυση επιχειρηματικής ευκαιρίας.....	66
3.8.3.1 Διάκριση επιχειρηματικής ευκαιρίας.....	66
3.8.3.2 Ανάλυση ανταγωνισμού	67
3.8.4 Στρατηγική Marketing	68
3.8.4.1 Στόχος του marketing	68
3.8.4.2 Τοποθέτηση προϊόντος	69
3.8.4.3 Κανάλια διανομής.....	72

3.8.4.4 Προώθηση υπηρεσιών	72
3.8.4.5 Τιμολογιακή πολιτική	73
3.8.5 Λειτουργικό Σχέδιο.....	74
3.8.5.1 Οι επιχειρηματίες	74
3.8.5.2 Το κατάστημα	74
3.8.5.3 Τοποθεσία-εγκαταστάσεις	74
3.8.5.4 Προμηθευτές-συνεργάτες	75
3.8.5.5 Ανθρώπινο δυναμικό	75
3.8.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση	75
3.8.6.1 Προϋπολογισμός έναρξης επιχειρηματικού σχεδίου	76
3.8.6.2 Προϋπολογισμός λειτουργικών εξόδων.....	77
3.8.6.3 Έξοδα διάθεσης.....	78
3.8.6.4 Ανάλυση προβλεπόμενων πωλήσεων και κύκλου εργασιών.....	78
3.8.6.5 Κόστος πωληθέντων και υπολογισμός καθαρού αποτελέσματος.....	81
3.8.6.6 Δείκτης κερδοφορίας	82
3.8.7 Ανάλυση κινδύνων.....	83
3.8.8 Μελλοντικές προοπτικές.....	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: FRANCHISE INSPOT	84
4.1 Διαδικασίες έναρξης καταστήματος	84
4.2 Διαμόρφωση χώρων InSpot	85
4.3 Πρόσληψη προσωπικού	86
4.4 Εκπαίδευση νέων δικαιούχων και διοικητικού προσωπικού καταστήματος InSpot.....	87
4.5 Σύστημα αξιολόγησης ποιότητας InSpot®	88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ.....	92
5.1 Εισαγωγή	92

5.2 Ερευνητικές υποθέσεις	92
5.3 Ερευνητικό δείγμα	93
5.4 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης ερωτηματολογίου	93
5.5 Αποτελέσματα συχνοτήτων	94
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	106
Ελληνική	106
Ηλεκτρονικές Πηγές	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	108

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Βασικές ενότητες & αντικείμενα επιχειρηματικού σχεδίου.....	24
Πίνακας 2: Πίνακας Ανάλυσης του Ανταγωνιστικού Προφίλ Competitive Profile Matrix (CPM).....	40
Πίνακας 3: Ανάλυση SWOT.....	43
Πίνακας 4: Ανάλυση Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος: Ανάλυση PEST	48
Πίνακας 5: Ανάλυση του Ανταγωνιστικού (Μίκρο) Περιβάλλοντος: 5 παράγοντες του Porter.....	54
Πίνακας 6: Competitive Profile Matrix – Inspot	57
Πίνακας 7: Ανάλυση SWOT Inspot.....	59
Πίνακας 8: Δαπάνες διαφήμισης.....	73
Πίνακας 9: Προϋπολογισμός αρχικής επένδυσης.....	76
Πίνακας 10: Προϋπολογισμός λειτουργικών εξόδων 5αετίας	77
Πίνακας 11: Υπολογισμός εξόδων διάθεσης 5αετίας	78
Πίνακας 12: Υπολογισμός εσόδων από υπολογιστές και PlayStation.....	79
Πίνακας 13: Υπολογισμός εσόδων κατά το 1 ^ο έτος λειτουργίας.....	80
Πίνακας 14: Πωλήσεις και έσοδα πενταετίας.....	80
Πίνακας 15: Κόστος πωληθέντων 5αετίας	81
Πίνακας 16: Καθαρό αποτέλεσμα πενταετίας	81
Πίνακας 17: Δείκτης Κερδοφορίας πενταετίας - Inspot	82

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου (Business Model Canvas)	27
Διάγραμμα 2: Ροή Διαδικασιών και χρονικός προσδιορισμός - Διάγραμμα Gantt	61
Διάγραμμα 3: Product Attribute Map – Inspot	72
Διάγραμμα 4: Φύλο.....	94
Διάγραμμα 5: Ηλικία	94
Διάγραμμα 6: Μορφωτικό επίπεδο.....	95
Διάγραμμα 7: Επαγγελματική κατάσταση.....	95
Διάγραμμα 8: Επίσκεψη σε internet café	96
Διάγραμμα 9: Συχνότητα επίσκεψης σε internet café	96
Διάγραμμα 10: Γνωρίζετε την Inspot	97
Διάγραμμα 11: Αξιολόγηση αλυσίδας Inspot.....	97
Διάγραμμα 12: Κριτήριο επιλογής Internet café.....	98
Διάγραμμα 13: Ικανοποίηση από την απόδοση τιμής/ποιότητας	99
Διάγραμμα 14: Γνωρίζετε το Inspot Extreme.....	99
Διάγραμμα 15: Εξοπλισμός Internet café	100
Διάγραμμα 16: Έξτρα χρέωση για αναβαθμισμένο εξοπλισμό	100
Διάγραμμα 17: Γεωγραφική θέση και εύκολη πρόσβαση	101
Διάγραμμα 18: Προκαλεί ενδιαφέρον το streaming room	101

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Χώρος υπολογιστών Inspot	64
Εικόνα 2: Καρέκλες gaming στο internet café Inspot.....	64
Εικόνα 3: Σαλόνι με PlayStation στο κατάστημα Inspot	65
Εικόνα 4: Global Game Jam [Athens2020]	69
Εικόνα 5: Global Game Jam [Athens2020], συμμετοχή Inspot με το Project Extreme	69
Εικόνα 6: Τιμοκατάλογος ροφημάτων και φαγητού.....	70
Εικόνα 7: Τιμοκατάλογος gaming	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Αντικείμενο της εργασίας

Αντικείμενο της παρούσας πτυχιακής αποτελεί η θεωρητική παρουσίαση ενός επιχειρηματικού πλάνου, η πρακτική εφαρμογή αυτού σε ένα internet café, η συμβολή που μπορεί να έχει το franchise στη δημιουργία μίας βιώσιμης επιχείρησης και η εμπειρική διερεύνηση μέσω ερωτηματολογίου για το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τα internet café που επισκέπτονται, τις βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν και το προφίλ των ατόμων που τα επισκέπτονται.

1.2 Στόχοι πτυχιακής εργασίας

Στόχοι της εργασίας είναι αρχικά η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου για μία νεοσύστατη εταιρία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των ηλεκτρονικών παιχνιδιών στο Περιστέρι Αττικής. Τα δημοφιλή παιχνίδια που τα τελευταία χρόνια πλήθος εφήβων και μη παίζουν καθημερινά και δημιουργούνται αγώνες για αυτά είναι τα Battle ground, Fortnite, League of Legends, Counter Strike και World of Warcraft αναφορικά με τα παιχνίδια υπολογιστών και τα FIFA 20, Pro Evolution Soccer 2020 και NBA στο PlayStation. Η εταιρεία ονομάζεται Inspot και η ιδέα θεωρείται κερδοφόρα εξαιτίας της αύξησης των πωλήσεων υπηρεσιών στο τομέα αυτό.

Δεύτερος στόχος είναι μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου να διαπιστωθούν οι απαιτήσεις των πελατών, ο ήδη βαθμός ικανοποίησης τους και το ποια πρέπει να είναι η αγορά στόχος ώστε να επικεντρωθεί η συνολική στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

1.3 Δομή της εργασίας

Η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται το αντικείμενο της εργασίας οι στόχοι της και η δομή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο συναντάμε το θεωρητικό υπόβαθρο του business plan, δηλαδή το σκοπό του, τη δομή του, το ρόλο του καμβά επιχειρηματικού μοντέλου (Business Model Canvas), την ανάλυση PEST, τις πέντε δυνάμεις του Porter, τη μήτρα ανάλυσης του ανταγωνιστικού προφίλ (Competitive Profile Matrix), την ανάλυση

SWOT και το διάγραμμα Gantt ως εργαλεία ανάπτυξης στρατηγικής και αντιμετώπισης του ανταγωνισμού.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου για την επιχείρηση Inspot. Συγκεκριμένα, μετά την ανάλυση των εργαλείων που παρουσιάζουν το μάκρο και μικρο περιβάλλον στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση παρουσιάζεται ένα αναλυτικό business plan που αναλύονται τα προϊόντα–υπηρεσίες, το κατάστημα, τα οφέλη που προκύπτουν, η ανάλυση της επιχειρηματικής ευκαιρίας, η στρατηγική marketing, η τοποθέτηση του προϊόντος, τα κανάλια διανομής, προώθηση των υπηρεσιών, η τιμολογιακή πολιτική, η τοποθεσία-εγκαταστάσεις, οι προμηθευτές-συνεργάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, η ανάλυση κινδύνων, οι μελλοντικές προοπτικές και γίνεται χρηματοοικονομική ανάλυση για τον προσδιορισμό του καθαρού αποτελέσματος από την λειτουργία του καταστήματος σε βάθος πενταετίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι διαδικασίες που απαιτούνται για την παροχή της επωνυμίας Inspot από την εταιρία franchise. Αναλύονται οι διαδικασίες έναρξης του καταστήματος, η διαμόρφωση χώρων, η πρόσληψη προσωπικού, η εκπαίδευση νέων δικαιωδόντων και διοικητικού προσωπικού του καταστήματος και το σύστημα αξιολόγησης ποιότητας που πρέπει να ακολουθείται πιστά.

Στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται έρευνα με βάση ένα ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε στο Google Forms. Τα αποτελέσματα αναλύονται με το στατιστικό πακέτο SPSS και ακολουθούν τα συμπεράσματα της πτυχιακής εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: BUSINESS PLAN – ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1 Εισαγωγικά

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, η διεθνοποίηση των αγορών και των επιχειρήσεων έχει διαφοροποιήσει πλέον τον τρόπο που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Στόχος είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας προκειμένου να διαμορφώσουν χαμηλότερες καμπύλες κόστους, χαμηλότερες τιμές πώλησης άρα αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Οι επιχειρήσεις σκέφτονται και λειτουργούν στην παγκόσμια αγορά και όχι στην εθνική για να είναι βιώσιμες. Επιπλέον, κάνουν μελέτες για τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος τους για να εντοπίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους έναντι των άλλων επιχειρήσεων που δρουν στον κλάδο. Εργαλεία που χρησιμοποιούνται είναι η SWOT ανάλυση, η ανάλυση PEST, η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, ο καμβάς του Επιχειρηματικού Μοντέλου, η Μήτρα ανταγωνιστικού προφίλ (Competitive Profile Matrix – CPM) και το business plan.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) αποτελεί τον λεπτομερή σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής ιδέας και είναι μια απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να προηγείται της υλοποίησης της και της έναρξης των δραστηριοτήτων μιας νέας επιχείρησης. Είναι το εργαλείο μέσω του οποίου ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να πείσει τους υποψήφιους χρηματοδότες για την επιχειρηματική ευκαιρία που παρουσιάζει και για την αγορά στην οποία στοχεύει. Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί συνήθως την «εικόνα» της επιχείρησης, ενώ η δημιουργία ενός αξιόπιστου επιχειρηματικού σχεδίου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την πορεία, ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης (Κορρές, 2015).

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) αποτελεί μια έκθεση ή ένα σχέδιο όπου ο επιχειρηματίας ή η διοίκηση παρουσιάζει όλα τα δεδομένα της επιχείρησης που αφορούν τη δημιουργία, την ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) περιγράφει πώς μπορεί να δημιουργηθεί μια επιχείρηση ή πώς μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί για να φθάσει σε ένα προσδοκώμενο σημείο (Καραγιάννης κ.α., 2001).

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) αποτελεί τον λεπτομερή σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής ιδέας και είναι μια απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να προηγείται της υλοποίησης της και της έναρξης των δραστηριοτήτων μιας νέας επιχείρησης. Είναι το εργαλείο, μέσω του οποίου ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να πείσει τους υποψήφιους χρηματοδότες για την επιχειρηματική ευκαιρία που παρουσιάζει και για την αγορά στην οποία στοχεύει (Καραγιάννης, 1999).

Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) αποτελεί μια γραπτή περιγραφή του επιχειρησιακού μοντέλου που η επιχείρηση προβλέπεται να ακολουθήσει συστηματικά στο μέλλον. Σκοπός του είναι η ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, τόσο της αγοράς όσο και της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πιθανές παραμέτρους που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά, την οικονομική ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) μπορεί να ετοιμάζεται κυρίως από τον επιχειρηματία και είναι ιδιαίτερα χρήσιμο και σημαντικό στην περίπτωση που ξεκινάει η επιχειρηματική δραστηριότητα και η επιχείρηση (Πολυχρονόπουλος & Κορρές, 2005).

2.2 Σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου

Σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι η συνολική και συγκροτημένη καταγραφή και αποτύπωση του σχεδιασμού της επιχείρησης, προκειμένου να εξυπηρετηθούν οι γενικότεροι στρατηγικοί του στόχοι. Οι κυριότεροι άξονες και τα αντίστοιχα σχέδια δράσης έχουν δομηθεί κάτω από τέσσερις ενότητες την ανάπτυξη υπηρεσιών και αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, τη βέλτιστη αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση χρηματοοικονομικής κατάστασης (Κορρές, 2015).

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη ότι συμβάλλει στη δομή και οργάνωση της επιχείρησης, βοηθάει στη λήψη αποφάσεων με βάση τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης, παρέχει ξεκάθαρη εικόνα για την αγορά, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές και αποτελεί σημείο αναφοράς για τον έλεγχο της

επίτευξης ή όχι των στόχων της επιχείρησης. Παράλληλα, δείχνει τις αδυναμίες αλλά και τα δυνατά σημεία της επιχείρησης στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται αφού θεωρείται πλέον απαραίτητο δικαιολογητικό για τη σύναψη δανείων, ανάληψη εθνικών και ευρωπαϊκών επιδοτήσεων και προσέλκυση επενδυτών. Επιπλέον, δείχνει τις αδυναμίες, τα δυνατά σημεία και τους στόχους της επιχείρησης και αποτελεί τη βάση με την οποία θα συγκριθούν τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα και γενικότερα η πορεία της επιχείρησης (Κορρές, 2015).

Σύμφωνα με τα θεσμοθετημένα όργανα και την πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την «Ενίσχυση Επιχειρηματικότητας Ομάδων Πληθυσμού» και το πρόγραμμα για την «Ενίσχυση Νεανικής Επιχειρηματικότητας», το πλαίσιο του επιχειρηματικού σχεδίου σε γενικές γραμμές αποτελείται από τα εξής (Καραγιάννης κ.α., 2001):

Την περίληψη αποτελεί μια αποτίμηση της επιχειρηματικής ιδέας με συστηματικό τρόπο και τη γραπτή αποτύπωση της διαδικασίας σχεδιασμού.

Τον Χρονικό Προσδιορισμό Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων αποτυπώνει την ικανότητα του επιχειρηματία να φέρει εις πέρας το έργο του και αποτελεί στις περισσότερες περιπτώσεις τον τρόπο και τον χρονικό ορίζοντα που πρέπει να πραγματοποιηθούν οι διάφορες επιχειρηματικές δραστηριότητες ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί.

Την Καταγραφή και Ανάλυση Στόχων αποτελεί ένα είδος «καταστατικού των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων» και διαβάθμισης των διαφόρων επιχειρηματικών ιδεών και επίσης βοηθάει να καλυφθούν τυχόν κενά με τις απαραίτητες γνώσεις για την επιτυχία της επιχείρησης.

Τη Χρηματοοικονομική Ανάλυση αποτελεί ένα βασικό εργαλείο που καθοδηγεί τον επιχειρηματία για το πώς θα μπορέσει να υλοποιήσει τις επιχειρηματικές ιδέες και τις δραστηριότητές του, ενώ ταυτόχρονα παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τις οικονομικές δυνατότητες και τους τυχόν περιορισμούς των πόρων της επιχείρησης.

Την Ανάλυση Υποδομών της Επιχείρησης και την Περιγραφή Προϊόντος παρουσιάζει τους απαραίτητους πόρους και τα υλικά της επιχείρησης και εκτιμά πώς θα χρησιμοποιηθούν και ποια από αυτά θα πρέπει να αποκτηθούν, ενώ καταγράφει τα

σχέδια για την παραγωγή των διαφόρων προϊόντων και των καινοτομιών της επιχείρησης για την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας.

Την Προώθηση Προϊόντος και Ανάλυση Αγοράς & Ανταγωνιστών επικεντρώνεται στους πιθανούς πελάτες, προμηθευτές και καταναλωτές, καθώς επίσης και στην αγορά-στόχο και στον απαιτούμενο όγκο των πωλήσεων ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί, καθώς επίσης να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα μερίδιο αγοράς.

Τη SWOT Ανάλυση, δηλαδή την Ανάλυση των Δυνατοτήτων, Αδυναμιών, Ευκαιριών & Απειλών παραθέτει τη δυνατότητα μιας αντικειμενικής θεώρησης των δεδομένων της επιχείρησης με την ανάλυση των βασικών παραγόντων του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, την αναγνώριση των δυνατών, των αδύνατων σημείων, των ευκαιριών και των απειλών της επιχείρησης, συγκεκριμενοποιεί τις ανάγκες που πιθανά να μην είναι αντιληπτές και προλαμβάνει τυχόν προβλήματα πριν αυτά εμφανιστούν.

Το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθάει σημαντικά τον επιχειρηματία να οριοθετήσει και να προγραμματίσει τους επιχειρηματικούς στόχους και επίσης να εντοπίσει τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες καθώς και τις αδυναμίες και απειλές έναντι των ανταγωνιστών που μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη και στην εξέλιξη της επιχείρησης. Το επιχειρηματικό σχέδιο, εκτός από τον επιχειρηματία και τους μετόχους, απευθύνεται σε μια μεγάλη κλίμακα ατόμων και φορέων που σχετίζονται πιθανά με την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα στους προμηθευτές, πελάτες, στις τράπεζες, στους ιδιώτες-επενδυτές, σε οικονομικούς συμβούλους που δίνουν αρκετές χρήσιμες πληροφορίες για την επιχείρηση, το προϊόν και την αγορά (Κορρές, 2015).

Οι σημαντικότεροι στόχοι του επιχειρηματικού σχεδίου είναι αρχικά η αποσαφήνιση των επιχειρηματικών στόχων και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων: θα βοηθήσει τον επιχειρηματία να ξεκαθαρίσει, οριοθετήσει και προσδιορίσει χρονικά τους επιχειρηματικούς στόχους και τις επιχειρηματικές δράσεις για την εδραίωση, εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης (Κορρές, 2015).

Άλλος στόχος είναι η εξεύρεση πόρων (ιδιωτικών & δημόσιων) και χρηματοδότηση της επιχείρησης: θα συμβάλει σημαντικά στην υλοποίηση των

επιχειρηματικών ιδεών και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και φυσικά θα συμβάλει σημαντικά στην εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης (Κορρές, 2015).

Τέλος η διείσδυση και κατάκτηση μεριδίου αγοράς και προσέλκυση πελατείας: θα βοηθήσει στην ανάπτυξη των προϊόντων της επιχείρησης, στην προσέλκυση σημαντικών πελατών και στην κατάκτηση ενός μεριδίου της αγοράς και, φυσικά, στην υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στην εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης (Κορρές, 2015).

2.3 Δομή επιχειρηματικού σχεδίου

Για την προετοιμασία του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με το εσωτερικό περιβάλλον και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι πληροφορίες που θα αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει να αναφέρονται στη διαθεσιμότητα των πόρων, των παραγωγικών συντελεστών της επιχείρησης, των υποδομών και εγκαταστάσεων της επιχείρησης και με βάση αυτά θα οριοθετήσουν και θα προγραμματίσουν τους επιχειρηματικούς στόχους και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τον τρόπο, τα στάδια και τον χρόνο υλοποίησης τους, καθώς επίσης και τις διάφορες χρηματοδοτικές και υπόλοιπες ανάγκες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Κορρές, 2015).

Οι πληροφορίες που θα αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει να αναφέρονται τόσο στο μικροπεριβάλλον όσο και στο μακροπεριβάλλον. Στις πληροφορίες που πρέπει να περιλαμβάνονται από το μικροπεριβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει να συγκεντρωθούν πληροφορίες για την αγορά και πιο συγκεκριμένα για το μέγεθος της αγοράς που πρέπει να πουληθεί το προϊόν, οι καταναλωτικές προτιμήσεις, τα ανταγωνιστικά προϊόντα και επίσης τα τυχόν υποκατάστατα και τα συμπληρωματικά προϊόντα της αγοράς, τους πιθανούς πελάτες, τους τρόπους προώθησης (marketing) του προϊόντος, τις σχετικές τιμές της αγοράς κ.λπ. Στις πληροφορίες που αφορούν το μακροπεριβάλλον της επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνονται στοιχεία για τις οικονομικές συνθήκες, για παράδειγμα τη φορολογία, τον πληθωρισμό, τη χρηματοδότηση κ.λπ., για τις κοινωνικές συνθήκες, για παράδειγμα τις καταναλωτικές ανάγκες και συνήθειες, τις δημογραφικές συνθήκες κ.λπ., για τις πολιτικές συνθήκες, για παράδειγμα το θεσμικό-νομικό πλαίσιο, το πλαίσιο του ανταγωνισμού, τη σταθερότητα κ.λπ., και για τις τεχνολογικές συνθήκες.

για παράδειγμα την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, τις νέες δυνατότητες και τις νέες τεχνικές μεθόδους παραγωγής κ.λπ. (Πολυχρονόπουλος, & Κορρές, 2005).

Το επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να διαχωριστεί σε διάφορα τμήματα-σχέδια που αναλύονται παρακάτω (Κορρές, 2015):

Στο σχέδιο χρηματοδότησης της επιχείρησης: οι πληροφορίες που αφορούν τη χρηματοδοτική κατάσταση της επιχείρησης θα περιλαμβάνουν κυρίως τα έσοδα, τις δαπάνες και την κερδοφορία της επιχείρησης, καθώς επίσης και τις δυνατότητες για να αντιμετωπίσει τις βραχυχρόνιες και τις μακροχρόνιες υποχρεώσεις, όπως για παράδειγμα τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα δάνεια, τις υποχρεώσεις στους τρίτους, προμηθευτές κ.λπ. Στο χρηματοδοτικό πλαίσιο και στο σχέδιο χρηματοδότησης θα περιλαμβάνονται αναλύσεις τόσο για το βραχυχρόνιο όσο και για το μακροχρόνιο διάστημα, δηλαδή για τα 3-5 επόμενα έτη, και επίσης μεγέθη για τις αναμενόμενες πωλήσεις και τα αναμενόμενα έσοδα, για τις ετήσιες ταμειακές ροές που αφορούν ετήσια έσοδα και ετήσια έξοδα, τους ισολογισμούς (εφόσον ήδη υπήρχε και λειτουργούσε η επιχείρηση) για τα τελευταία 3-5 έτη· εναλλακτικά, εάν η επιχείρηση είναι υπό ίδρυση και υπό δημιουργία, τότε τα μεγέθη και οι πληροφορίες των ισολογισμών θα αναφέρονται σε αναμενόμενα προϋπολογιστικά μεγέθη που θα διαμορφωθούν σύμφωνα από συγκεκριμένες έρευνες αγοράς.

Στο σχέδιο παραγωγικής διαδικασίας: οι πληροφορίες που αφορούν την παραγωγική κατάσταση της επιχείρησης και κυρίως τον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης, τον τρόπο προσέγγισης των καταναλωτών, τους προμηθευτές, την υπάρχουσα υποδομή και τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, τη διαθέσιμη τεχνολογία και τον μηχανολογικό εξοπλισμό της επιχείρησης, την προμήθεια και τις απαιτήσεις των πρώτων υλών, την καταγραφή του ανθρώπινου δυναμικού, την καταγραφή των δεξιοτήτων και των γνώσεων και των τυχόν καινοτομιών της επιχείρησης, καθώς επίσης τους πόρους που θα απαιτηθούν για την παραγωγική δραστηριότητα και την υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των επιχειρηματικών σχεδίων της επιχείρησης.

Στο σχέδιο προώθησης του προϊόντος: οι πληροφορίες που αφορούν την προώθηση του προϊόντος που παράγει η επιχείρηση και κυρίως το μέγεθος και τις δυνατότητες της αγοράς που πρόκειται να πουληθεί το προϊόν της επιχείρησης, οι καταναλωτικές προτιμήσεις, οι σχετικές τιμές της αγοράς, τους πιθανούς πελάτες και τα ανταγωνιστικά

προϊόντα, καθώς επίσης και τους τρόπους προώθησης (marketing) του προϊόντος της επιχείρησης.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει βασικές πληροφορίες και θέματα που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να περιλαμβάνονται η σύντομη περιγραφή της επιχείρησης και η εισαγωγική σελίδα του επιχειρηματικού σχεδίου, όπου θα πρέπει να αναφέρονται (Κορρές, 2015):

- Η επωνυμία.
- Η διεύθυνση και τα στοιχεία της επιχείρησης.
- Τα ονόματα των επιχειρηματιών και των διευθυντών της επιχείρησης.
- Η φύση της επιχείρησης όπως η νομική μορφή και το αντικείμενο των εργασιών.
- Οι στόχοι και οι σκοποί των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Η στρατηγική και ο προγραμματισμός - υλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Η περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου, όπου θα αναφέρονται μέσα σε λίγες σελίδες τα βασικά σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου, όπως για παράδειγμα οι στόχοι, η καινοτομικότητα των επιχειρηματικών σχεδίων και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ο προγραμματισμός και η υλοποίηση των σχεδίων. Η περίληψη πρέπει να γραφτεί αφού έχει ολοκληρωθεί η σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου (Κορρές, 2015).

Η ανάλυση του κλάδου αγοράς, όπου θα αναφέρονται και να περιλαμβάνονται στοιχεία και πληροφορίες όπως η γενική κατάσταση της αγοράς, η ανάλυση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σύμφωνα με τα στοιχεία των δημοσιευμένων ισολογισμών, η ανάλυση των καταναλωτικών προτύπων και των προτιμήσεων των αγοραστών και η πρόβλεψη για τη μελλοντική πορεία του κλάδου στον οποίο ανήκει και η επιχείρηση (Κορρές, 2015).

Η περιγραφή της επιχείρησης, όπου θα πρέπει να αναφέρονται και να περιλαμβάνονται τα ακόλουθα στοιχεία και πληροφορίες (Κορρές, 2015):

- Το προϊόν που θα παράγει η επιχείρηση και τη διαφοροποίησή του από τα υπόλοιπα και προηγούμενα προϊόντα.
- Το μέγεθος της επιχείρησης βασισμένο στις συνολικές ετήσιες εισπράξεις, στα συνολικά έσοδα-τζίρο.
- Ο αριθμός των απασχολουμένων στην επιχείρηση.
- Ο όγκος της παραγωγής και της παραγωγικής δραστηριότητας της επιχείρησης.
- Οι εγκαταστάσεις και υποδομές που υπάρχουν και απαιτούνται από την επιχείρηση.
- Οι απαιτήσεις των πόρων και των αναγκών της επιχείρησης.
- Οι εμπειρίες, γνώσεις-δεξιότητες, ικανότητες και καινοτομίες των μελών της επιχείρησης.

Το σχέδιο παραγωγής, όπου θα αναφέρονται πληροφορίες για την παραγωγική διαδικασία, για τη δυνατότητα και την ορθή λειτουργία του μηχανολογικού εξοπλισμού, τις εγκαταστάσεις και στις υποδομές που απαιτούνται από την επιχείρηση για την υλοποίηση των παραγωγικών και επιχειρηματικών σχεδίων και για τις απαιτήσεις των πόρων και των αναγκών της επιχείρησης, για την υλοποίηση των παραγωγικών και επιχειρηματικών σχεδίων.

Το σχέδιο προώθησης προϊόντος, όπου θα πρέπει να αναφέρονται πληροφορίες για την τιμολογιακή πολιτική και την τιμή του προϊόντος, για τη διαφοροποίηση πολιτικής και τους ελέγχους για την ποιότητα των προϊόντων και για τις προβλέψεις για τις μελλοντικές πωλήσεις και τους σχετικούς στόχους (Κορρές, 2015).

Το Οργανωτικό Σχέδιο, όπου θα αναφέρονται στοιχεία για τη νομική μορφή και τη φύση-τομέα και κλάδο όπου ανήκει η επιχείρηση, τα βασικά στοιχεία για τους ιδιοκτήτες και τους μετόχους της επιχείρησης, σύντομη ανάλυση και περιγραφή των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, εμπειριών και καινοτομιών των μελών της διοικητικής ομάδας και των στελεχών της επιχείρησης και τα οργανογράμματα με τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις, τη δομή και διάρθρωση των κυριότερων ατόμων στην δομή της επιχείρησης (Κορρές, 2015).

Η Χρηματοοικονομική Ανάλυση με πληροφορίες για τους τελευταίους και μελλοντικούς ισολογισμούς με τα έσοδα και τις δαπάνες και τη κερδοφορία της επιχείρησης, πληροφορίες για την ανάγκη για τεκμηρίωση της χρηματοδότησης της επιχείρησης και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και για τις πηγές χρηματοδότησης, τον σχεδιασμό και την ανάλυση των νέων κεφαλαίων και οικονομικών πόρων που θα εισρεύσουν στην επιχείρηση (Κορρές, 2015).

Η SWOT ανάλυση, όπου θα γίνονται αναλύσεις για το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Απαραίτητες είναι οι εκτιμήσεις των δυνατοτήτων της επιχείρησης, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών της (Κορρές, 2015).

Τέλος, το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει παράρτημα, όπου αναφέρονται λεπτομερή δεδομένα και στοιχεία της επιχείρησης. Στοιχεία και δεδομένα της αγοράς που θα λειτουργήσει η επιχείρηση, διάφορα συμφωνητικά με προμηθευτές και με μεγάλους πελάτες, κατάλογος προμηθευτών και συστατικές επιστολές προμηθευτών και πελατών της επιχείρησης είναι επίσης χρήσιμα (Κορρές, 2015).

Τα βασικά θέματα-βήματα, οι βασικές ενότητες και τα αντικείμενα που απαιτούνται για τη σύνταξη και παρουσίαση ενός επιχειρηματικού σχεδίου παρατίθενται στον Πίνακα 1 (Κορρές & Λιαργκόβας, 2009).

Πίνακας 1: Βασικές ενότητες & αντικείμενα επιχειρηματικού σχεδίου

Περιγραφή του Σχεδίου της Επιχείρησης:

- Περιγραφή και ανάλυση στρατηγικών στόχων.
- Ανάλυση στρατηγικής της επιχείρησης.

➤ **Ανάπτυξη των επιχειρηματικών σχεδίων.**

Ανάλυση Αγοράς και Ανταγωνισμού:

- Ανάλυση αγοράς και ανταγωνισμού.
- Προτεινόμενα προϊόντα και προτεινόμενη αγορά.
- Ανάλυση τιμολογιακής πολιτικής & πολιτικής διαφοροποίησης προϊόντος & τιμής.

Παραγωγική Διαδικασία και Λειτουργία:

- Ανάλυση υποδομών, εγκαταστάσεων & πόρων της επιχείρησης.
- Ανάλυση προμήθειας πρώτων υλών.
- Ανάλυση διαγράμματος Gantt & χρονικός προσδιορισμός παραγωγικής διαδικασίας.
- Σχέδιο παραγωγής και καινοτομικότητας.
- Έλεγχος ποιότητας.
- Προώθηση προϊόντων.

Παραγωγή & Προώθηση Προσφερόμενων Προϊόντων:

- Ανάλυση παραγωγικής διαδικασίας & καινοτομικότητας.
- Ανάλυση δικτύου προώθησης και εμπορίας προϊόντων.
- Στρατηγική παραγωγής, τιμολόγησης & προώθησης προϊόντων.

Ανθρώπινο Δυναμικό:

- Management & οργάνωση της επιχειρησιακής δομής.
- Αξιοποίηση, κατανομή & απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού.
- Εξειδίκευση & ανάπτυξη δεξιοτήτων, ικανοτήτων και καινοτομικών δραστηριοτήτων.

Χρηματοοικονομική Ανάλυση:

- Ιστορική ανάλυση στοιχείων της επιχείρησης.
- Ανάλυση εσόδων & εξόδων της επιχείρησης.
- Προτεινόμενα κεφάλαια.
- Κόστος παραγωγής.
- Σχέδια μελλοντικών ισολογισμών.
- Σχέδια μελλοντικών χρηματοοικονομικών ροών & καταστάσεων.
- Σχέδια μελλοντικών κερδών & ζημιών.
- Ανάλυση επενδυτικών σχεδίων & αποτελεσματικότητας.

Δομή & Οργάνωση της επιχείρησης:

- Ανάπτυξη της οργάνωσης & της δομής της επιχείρησης.
- Ανάλυση οργανογράμματος & κατανομή εργασιών.

SWOT Ανάλυση:

- Ανάλυση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Ανάλυση δυνατοτήτων της επιχείρησης.

- **Ανάλυση αδυναμιών της επιχείρησης.**
- **Ανάλυση ευκαιριών της επιχείρησης.**
- **Ανάλυση απειλών της επιχείρησης.**

Παράρτημα:

- **Παράθεση & ανάλυση στοιχείων της επιχείρησης & της αγοράς.**
- **Παράθεση & ανάλυση πληροφοριών της επιχείρησης & της αγοράς.**

Πηγή: Κορρές (2015)

Θα πρέπει να τονιστεί ότι η μορφή του επιχειρηματικού σχεδίου προσδιορίζεται από το είδος και τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Ωστόσο, ένα επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι σαφές και κατανοητό, συγκεκριμένο, μετρήσιμο, συνοπτικό, ευπαρουσίαστο και χωρίς λάθη, ρεαλιστικό, ως προς τους στόχους που θέτει, πραγματοποιήσιμο, αληθές και ακριβές ως προς τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που χρησιμοποιεί, και τέλος, με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα. Μέσα από τη διαδικασία σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί και ο ίδιος ο επιχειρηματίας να επαναξιολογήσει την ιδέα του και να κατορθώσει έτσι να επιφέρει τις αναγκαίες βελτιώσεις ώστε να καταστεί εμπορικά υλοποιήσιμη. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιγράφει με σαφήνεια τη διοικητική ομάδα, τη στρατηγική της επιχείρησης, τα απαιτούμενα κεφάλαια για την υλοποίηση της επένδυσης καθώς επίσης την αγορά και τον ανταγωνισμό (Κορρές, 2015).

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει επίσης να αντανakλά τις ιδέες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης με τον πιο σαφή τρόπο, έτσι ώστε οι πιθανοί επενδυτές να μπορούν να σχηματίσουν άποψη για την επενδυτική ευκαιρία που περιγράφεται αλλά και για την ικανότητα της διοίκησης να την εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά. Παρόλο που η προετοιμασία και η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου απαιτεί γνώσεις, χρόνο και περιοδικές επανεξετάσεις, η ολοκλήρωσή του προσφέρει στην επιχείρηση χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τη θέση και την πορεία της στην αγορά, τους ανταγωνιστές και τους πελάτες της, καθώς επίσης και για τις προοπτικές της μελλοντικής ανάπτυξης και βιωσιμότητας της (Κορρές, 2015).

2.4 Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου (Business Model Canvas)

Το Επιχειρηματικό Μοντέλο μιας επιχείρησης περιγράφει τις αρχές στις οποίες ένας οργανισμός δημιουργεί, προσφέρει και διατηρεί αξία (Κοψιδάς, 2017).



Διάγραμμα 1: Καμβάς επιχειρηματικού μοντέλου (Business Model Canvas)

Πηγή: vouranis.net

Το Επιχειρηματικό Μοντέλο περιγράφεται πλήρως με τη χρήση του αντίστοιχου Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου (Διάγραμμα 2.1), ο οποίος αποτελείται από εννιά βασικά σημεία που συνολικά υποδεικνύουν το πώς μια επιχείρηση θα αποκτήσει κέρδη. Για μια επιχείρηση ο Καμβάς αυτός αποτελεί τον οδηγό στην υλοποίηση των στόχων και στην τήρηση της στρατηγικής που η εκάστοτε επιχείρηση έχει επιλέξει. Τα εννιά αυτά σημεία καλύπτουν τέσσερις βασικούς τομείς και εμφανίζονται παρακάτω (Κοψιδάς, 2017):

Πελάτες (Customers): Ζητήματα που αφορούν τους πελάτες μιας επιχείρησης, και την αλληλεπίδρασή της με αυτούς.

- Τμήματα Πελατών (Customer Segments): Τα Τμήματα Πελατών ορίζουν τις διάφορες ομάδες ανθρώπων τις οποίες ένας οργανισμός σκοπεύει να προσεγγίσει και να εξυπηρετήσει σύμφωνα με τις ανάγκες, τη συμπεριφορά τους και άλλα κριτήρια.

- Κανάλια Πωλήσεων (Channels): Τα Κανάλια Πωλήσεων περιγράφουν πώς ένας οργανισμός επικοινωνεί και προσεγγίζει τα Τμήματα Πελατών για να τους διαθέσει την αντίστοιχη Προστιθέμενη Αξία.

- Σχέσεις με Πελάτες (Customer Relationships): Οι Σχέσεις με Πελάτες περιγράφουν τα είδη των σχέσεων που αναπτύσσονται με τους πελάτες της. Ο οργανισμός πρέπει να ξεκαθαρίσει και να ορίσει τη σχέση που θέλει να διατηρήσει με κάθε Τμήμα Πελατών.

Προστιθέμενη Αξία (Value Proposition): Η Προστιθέμενη Αξία περιγράφει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που δημιουργούν αξία ικανοποιώντας τις ανάγκες και επιλύοντας προβλήματα για τα διάφορα Τμήματα Πελατών. Πρόκειται για τον λόγο για τον οποίο οι πελάτες θα προτιμήσουν μια επιχείρηση από μια άλλη.

Υποδομή (Infrastructure): Οι βασικές συνιστώσες και υποδομές για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

- Βασικοί Πόροι (Key Resources): Οι Βασικοί Πόροι περιγράφουν τα απαιτούμενα εργαλεία και ύλες για να λειτουργούν απρόσκοπτα όλα τα υπόλοιπα σημεία και η ίδια η επιχείρηση. Οι Βασικοί Πόροι στο σύνολό τους μπορεί να διατίθενται είτε από τον ίδιο τον οργανισμό είτε από τους Βασικούς Συνεργάτες.

- Βασικές Δραστηριότητες (Key Activities): Οι Βασικές Δραστηριότητες αναφέρονται στα σημαντικές ενέργειες που μια επιχείρηση πρέπει να προχωρήσει ώστε να λειτουργήσει με τον επιθυμητό τρόπο το Επιχειρηματικό Μοντέλο της, δηλαδή η ίδια.

- Βασικοί Συνεργάτες (Key Partners): Πρόκειται για το δίκτυο των προμηθευτών και των συνεργατών της επιχείρησης, οι οποίοι με τη σειρά τους είναι απαραίτητοι για την εύρυθμη λειτουργία της.

Οικονομικά (Finances): Τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, δηλαδή οι πηγές κερδών της και τα έξοδά της.

- Ροές Κερδών (Revenue Streams): Οι Ροές Κερδών αντιπροσωπεύουν τα κέρδη που η επιχείρηση παράγει από κάθε Τμήμα Πελατών.

- Κόστη (Cost Structure): Τα Κόστη ενός οργανισμού αναφέρονται σε όλα όσα πρέπει να δαπανήσει για την ολοκλήρωση των υπόλοιπων οκτώ σημείων.

Ένας Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου είναι ένα δυναμικό εργαλείο. Συμπληρώνεται με βάση τα όσα γνωρίζουμε μια δεδομένη στιγμή. Έτσι ελέγχεται συνεχώς καθώς έχουμε περισσότερες πληροφορίες δεδομένων των υποθέσεων που

έχουμε κάνει κατά τη συμπλήρωσή του. Επομένως και η ολοκλήρωσή του δεν είναι μια διαδικασία με πεπερασμένη διάρκεια (Κοψιδάς, 2017).

Ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου ενός οργανισμού δεν αναφέρεται στη στρατηγική που χαράζει ο οργανισμός αυτός. Η αποστολή, το όραμα και οι στρατηγικοί στόχοι μιας επιχείρησης είναι ανεξάρτητα. Για την ακρίβεια ένας Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου προϋποθέτει ότι βασικός στόχος είναι η επίτευξη κέρδους μέσω της προσέγγισης και ικανοποίησης των πελατών. Αυτό φυσικά δεν είναι κανόνας, αφού οι περιπτώσεις στις οποίες δεν ισχύει είναι αρκετές (Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί). Επιπλέον αγνοείται η έννοια των ανταγωνιστών, αφού εξετάζονται οι λειτουργίες της επιχείρησης χωρίς τον ορισμό των ανταγωνιστών της (Κοψιδάς, 2017).

Τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου είναι ένα εργαλείο χρήσιμο αλλά όχι αρκετό για την πλήρη μοντελοποίηση του περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Έτσι εμφανίζεται η ανάγκη για περισσότερα επιχειρηματικά εργαλεία (Κοψιδάς, 2017).

2.5 Ανάλυση PEST

Το ευρύτερο μακροπεριβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις: (α) το οικονομικό, (β) το τεχνολογικό, (γ) το πολιτικό και τέλος, (δ) το κοινωνικο – πολιτιστικό περιβάλλον. Για τη μελέτη αυτών, μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST (Political, Economic, Social, Technological), η οποία εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μακροπεριβάλλοντος¹.

Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιασθεί στις τάσεις του περιβάλλοντος και στα γεγονότα εκείνα που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της άμεσα είτε έμμεσα. Η ανάλυση PEST μπορεί να βοηθήσει στη διερεύνηση των διαφορετικών αποτελεσμάτων που είναι δυνατό να

¹ ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, «Κεφάλαιο 2. Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος». Ανακτήθηκε στις 25/09/2019 από https://eclass.pat.teiwest.gr/eclass/modules/document/file.php/728116/%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/Chap_2.pdf

έχουν οι περιβαλλοντικές επιδράσεις στην επιχείρηση, είτε ιστορικά, είτε σε όρους μελλοντικής τους εξέλιξης.

Η πολιτική διάσταση αναφέρεται στο πολιτικό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Η πολιτική – νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα, είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να επιβάλλει σημαντικές στρατηγικές απειλές, όσο και ευκαιρίες, για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα².

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και, επομένως, λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι γεγονότα που έχουν συμβεί στο παρελθόν αποδεικνύουν πως δεν είναι καθόλου εύκολο να προβλεφθούν πολιτικές εξελίξεις σε διεθνή βάση. Είναι φανερό ότι το πολιτικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό, καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι προς τη δραστηριότητα της επιχείρησης (π.χ. τρομοκρατικό χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου).

Η οικονομική διάσταση αυτή αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανό να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Για παράδειγμα, η πραγματοποίηση μιας μεγάλης επένδυσης σε μια βιομηχανία έντασης κεφαλαίου θα πρέπει λογικά να πραγματοποιηθεί μόνο όταν η οικονομία φαίνεται αρκετά δυνατή, έτσι ώστε να αποφευχθεί μια πιθανή περίοδος σημαντικών

² ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, «Κεφάλαιο 2. Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος». Ανακτήθηκε στις 25/09/2019 από https://eclass.pat.teiwest.gr/eclass/modules/document/file.php/728116/%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/Chap_2.pdf

απωλειών. Από την άλλη η βιομηχανία έντασης εργασίας χρησιμοποιεί «μικρότερους» πόρους (ανθρώπινο δυναμικό), το οποίο έχει ελάχιστο κόστος αναστροφής.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, θα πρέπει να μην μελετάται αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας, αλλά και η οικονομική κατάσταση του κλάδου στον οποίο μια επιχείρηση επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση. Συχνά, ακόμα και σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατό να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη³.

Η κοινωνικο – πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι τέτοιοι παράγοντες είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η κατανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το μορφωτικό επίπεδο των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελεί για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενη απειλή, όσο και ευκαιρία για περαιτέρω ανάπτυξη.

Για παράδειγμα ο Ted Turner, ιδρυτής του καναλιού CNN, μπόρεσε με τους συνεργάτες του να προβλέψει ότι οι εξελίξεις στις συνθήκες εργασίας, ο περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος, αλλά και άλλοι κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες ευνοούσαν την ανάπτυξη της ανάγκης του μέσου ανθρώπου να ενημερώνεται όποτε ο ίδιος επιθυμεί κατά τη διάρκεια του 24ώρου. Παράλληλα, η διαρκής παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και της κοινωνίας καθιστούσε επιτακτική την ανάγκη για έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση σχετικά με το τι συμβαίνει στον υπόλοιπο κόσμο. Το CNN πέτυχε απόλυτα το στόχο του.

Στη διάσταση αυτή της PEST ανάλυσης θα πρέπει να τονισθούν οι δημογραφικοί παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο μια επιχείρηση και τις στρατηγικές που αυτή χαράσσει. Δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία, το εισόδημα,

³ ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, «Κεφάλαιο 2. Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος». Ανακτήθηκε στις 25/09/2019 από https://eclass.pat.teiwest.gr/eclass/modules/document/file.php/728116/%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/Chap_2.pdf

η μόρφωση, καθώς και οι αλλαγές στο μέγεθος και στη σύνθεση του πληθυσμού είναι βασικά στοιχεία της πληροφόρησης κάθε στελέχους.

Οι σημαντικότερες δημογραφικές τάσεις που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και επιβάλλουν διαφορετικές συνθήκες στο γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων αναφέρονται παρακάτω.

Αρχικά η παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη, η οποία όμως πηγάει κύρια από χώρες που δεν έχουν τα μέσα να την υποστηρίξουν (κυρίως χώρες του τρίτου κόσμου). Αύξηση του συνολικού πληθυσμού σημαίνει για τις επιχειρήσεις αύξηση των ανθρώπινων αναγκών, αλλά δεν σημαίνει και ανάπτυξη αγορών παρά μόνον εφόσον υπάρχει και επαρκής αγοραστική δύναμη. Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο. Η μειωμένη γεννητικότητα σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες είναι απειλή για ορισμένους κλάδους, ενώ για κάποιους άλλους μπορεί να αποτελεί ευκαιρία. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις όπως τα ξενοδοχεία και οι αεροπορικές εταιρίες έχουν ωφεληθεί από το γεγονός ότι τα νεαρά ζευγάρια δίχως παιδιά έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο και εισόδημα για να ταξιδεύουν και να γευματίζουν σε εστιατόρια⁴.

Μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικρο – αγορές. Πολλές εταιρίες μειώνουν την προσοχή τους στο «μέσο καταναλωτή» και αρχίζουν όλο και πιο συχνά να σχεδιάζουν τα προϊόντα τους και να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους για συγκεκριμένες μικρο – αγορές.

Οι δημογραφικές τάσεις είναι ίσως από τα λίγα στοιχεία που είναι αξιόπιστα τόσο βραχυπρόθεσμα, όσο και μεσοπρόθεσμα. Για το λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση υιοθετώντας μια ευέλικτη στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στο εξελισσόμενο δημογραφικό περιβάλλον.

Η τεχνολογική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την επιχείρηση και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη

⁴ ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, «Κεφάλαιο 2. Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος». Ανακτήθηκε στις 25/05/2019 από https://eclass.pat.teiwest.gr/eclass/modules/document/file.php/728116/%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/Chap_2.pdf

στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, αν αυτή δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Για παράδειγμα, η Ελβετική ωρολογοποιία στη δεκαετία του '80 κινδύνευσε σοβαρά να χάσει την ηγεσία της παγκόσμιας αγοράς, καθώς δεν αντιλήφθηκε έγκαιρα τις επιπτώσεις που θα είχε η ανάπτυξη της τεχνολογίας quartz (την οποία παρουσίασαν για πρώτη φορά στην αγορά Ελβετοί επιστήμονες). Τις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας αντιλήφθηκαν έγκαιρα οι ανταγωνιστές από την Ιαπωνία και το Χονγκ – Κονγκ και κυριάρχησαν στην αγορά του σχετικά φθηνού ρολογιού. Χρειάστηκε μια συνδυασμένη και πολυετής προσπάθεια από τους Ελβετούς για να τους επιτρέψει να επανακτήσουν τα χαμένα μερίδια αγοράς (χαρακτηριστική είναι η δημιουργία των ρολογιών Swiss Watch, γνωστότερων ως Swatch)⁵.

Είναι γεγονός πως ο ρυθμός ανάπτυξης μιας εταιρίας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από το πλήθος των βασικότερων νέων τεχνολογιών που δημιουργούνται. Η μετάβαση μιας επιχείρησης σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι όχι μόνο σημαντική, αλλά ταυτόχρονα ιδιαίτερα κρίσιμη για την επιβίωσή της. Απαιτούνται λοιπόν προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ωστόσο, η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες λειτουργούν με βάση την προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν άμεσα το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε έναν κλάδο. Συχνά, οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να μένουν ικανοποιητικές για μια σημαντική περίοδο, κυρίως γιατί οι επιχειρήσεις που τη χρησιμοποιούν συνεχίζουν να τη στηρίζουν και να τη βελτιώνουν. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της

⁵ ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, «Κεφάλαιο 2. Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος». Ανακτήθηκε στις 25/05/2019 από https://eclass.pat.teiwest.gr/eclass/modules/document/file.php/728116/%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/Chap_2.pdf

υπάρχουσας τεχνολογίας. Επίσης, είναι συχνά δύσκολο να προβλεφθεί το αποτέλεσμα που θα έχει η εισαγωγή μιας καινούργιας τεχνολογίας σε έναν κλάδο.

2.6 Πέντε δυνάμεις του Porter

Το μικρο-περιβάλλον μίας επιχείρησης αποτελεί το άμεσο περιβάλλον του ή ο κλάδος στον οποίο ανήκει. Ο Michael E. Porter, καθηγητής του Χάρβαρντ, όρισε το 1979 πέντε δυνάμεις οι οποίες καθορίζουν το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης. Το Μοντέλο των Πέντε δυνάμεων του Porter (ή Πέντε Δυνάμεις ή Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Ανταγωνισμού) δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Λογικά προκύπτει πως όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι μια βιομηχανία και το αντίστροφο. Οι πέντε δυνάμεις του Porter ορίζουν το πόσο ελκυστική, πόσο κερδοφόρα, είναι μια αγορά. Μη ελκυστική είναι μια αγορά στην οποία ο συνδυασμός των πέντε δυνάμεων ωθεί προς τα κάτω την κερδοφορία (Γεωργόπουλος, 2013).

Μία αλλαγή σε κάποια από τις δυνάμεις σημαίνει πως μια επιχείρηση θα πρέπει να επανεξετάσει την αγορά. Η ελκυστικότητα της αγοράς συνολικά δεν σημαίνει πως κάθε εταιρεία του κλάδου θα έχει την ίδια κερδοφορία. Οι εταιρείες πρέπει να χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, το επιχειρηματικό τους μοντέλο ή το δίκτυο πωλήσεων και διανομής τους για να πετύχουν κερδοφορία πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου (Γεωργόπουλος, 2013).

Οι πέντε δυνάμεις του Porter περιλαμβάνουν τρεις δυνάμεις λόγω «οριζόντιου» ανταγωνισμού: απειλή από υποκατάστατα, απειλή από νεοεισερχόμενους, απειλή από τον υφιστάμενο ανταγωνισμό. Και δύο δυνάμεις λόγω «κάθετου» ανταγωνισμού: διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και διαπραγματευτική δύναμη των πελατών (Γεωργόπουλος, 2013).

Απειλή από νεοεισερχόμενους

Οι κερδοφόρες αγορές προσφέρουν μεγάλα κέρδη και προσελκύουν νέες εταιρείες. Αυτό σημαίνει πολλούς νεοεισερχόμενους γεγονός που κατ' επέκταση θα οδηγήσει στην μείωση της κερδοφορίας για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Εάν αυτό δεν εμποδιστεί, τότε το ποσοστό κέρδους θα τείνει προς το μηδέν. Η ύπαρξη εμποδίων εισόδου επηρεάζει άμεσα την παραπάνω δύναμη. Οι πιο ελκυστικοί/κερδοφόροι κλάδοι είναι αυτοί που έχουν μεγάλα εμπόδια εισόδου και μικρά εμπόδια εξόδου. Λίγες

εταιρείες μπορούν να εισέλθουν και όσες δεν είναι αποδοτικές μπορούν εύκολα να βγουν από τον κλάδο. Τα συνηθέστερα εμπόδια εισόδου είναι (Γεωργόπουλος, 2013):

- Η ύπαρξη οικονομικών κλίμακας: Όταν οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν πλεονέκτημα κόστους (cost advantage) χάρη σε οικονομίες κλίμακας αυτό σημαίνει ότι οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική (πράγμα κοστοβόρο και ριψοκίνδυνο) ή διαφορετικά να έχουν μειονέκτημα κόστους (cost disadvantage) κι επομένως χαμηλότερη κερδοφορία.
- Το brand loyalty: Όσο υψηλότερο είναι το brand loyalty τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ (που δεν είναι δωρεάν βέβαια) των εν δυνάμει ανταγωνιστών ώστε να κλέψουν πελάτες από τις κυρίαρχες εταιρείες της αγοράς.
- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο
- Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής

Απειλή από υποκατάστατα

Όλες οι επιχειρήσεις σε μια δεδομένη βιομηχανία έχουν ως ανταγωνιστές, υπό την ευρεία έννοια, επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άλλες βιομηχανίες. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν (Γεωργόπουλος, 2013):

- Υπάρχουν καλά και άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή.
- Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι παρόμοιας / καλύτερης ποιότητας από τα ήδη υπάρχοντα στην αγορά.

- Υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ στρέφουν επίσης την τάδε επιχείρηση εναντίον της δείνα με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν (Γεωργόπουλος, 2013):

- Υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής σε ανταγωνιστικές μάρκες (brand) ή υποκατάστατα προϊόντα.
- Οι αγοραστές έχουν επαρκές μέγεθος ώστε να ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.
- Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.
- Η ζήτηση είναι χαμηλή ή μειούμενη.
- Υπάρχουν λίγοι αγοραστές.
- Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας
- Κάποιοι αγοραστές απειλούν ότι θα προβούν σε προς τα πίσω ολοκλήρωση backward integration.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό όμως, έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζεται η κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της εάν δεν μπορεί να περάσει η αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν (Γεωργόπουλος, 2013):

- Είναι μικρός ο αριθμός των προμηθευτών.
- Όταν κοστίζει στις επιχειρήσεις της βιομηχανίας να αλλάξουν προμηθευτές.

- Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα για ανταγωνισμό.
- Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι πολύ διαφοροποιημένο δηλαδή έχει αυξηθεί κατά πολύ η ποιότητα του τελικού προϊόντος.
- Οι αγοραστές-επιχειρήσεις δεν είναι σημαντικοί πελάτες.
- Όταν έχουν μια καλή φήμη στην αγορά και άρα αυξανόμενη ζήτηση.

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι η κυριότερη Δύναμη. Καθημερινώς, οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν ενέργειες όπως, η μείωση των τιμών, η βελτίωση των προϊόντων, η ενίσχυση του brand, η αποτελεσματικότερη διανομή, η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ. (Γεωργόπουλος, 2013).

Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η δημιουργία και κυρίως η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση. Λογικά συμπεραίνεται ότι όσο πιο έντονος είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι μια βιομηχανία και το αντίστροφο. Ο τρόπος με τον οποίο θα αντιδράσει ο ανταγωνισμός σε μια κίνηση άλλης επιχείρησης εξαρτάται από παράγοντες όπως η τιμή, η ποιότητα και η καινοτομία. Οι τεχνολογικές καινοτομίες προστατεύουν τις εταιρείες από τον ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να εισάγουν με επιτυχία μια νέα τεχνολογία έχουν τη δυνατότητα να χρεώνουν υψηλότερες τιμές και να πετυχαίνουν μεγαλύτερα κέρδη, μέχρι να τους μιμηθούν οι ανταγωνιστές, όπως συνέβη στην περίπτωση των smartphones. Για παράδειγμα, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν (Γεωργόπουλος, 2013):

- Η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς (ή μειώνεται απότομα). Όταν η «αγοραστική πίτα» δηλαδή διατηρείται σχετικά σταθερή, τότε είναι επόμενο οι διάφοροι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν / αυξήσουν το μερίδιό τους από αυτήν με κάθε τρόπο.

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται καθώς κι όταν οι ανταγωνιστές αποκτούν παρόμοιο εκτόπισμα και δυνατότητες.
- Το προϊόν είναι κοινότυπο (δηλαδή τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι ουσιαστικά πανομοιότυπα μεταξύ τους) ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα.
- Το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι μικρό.
- Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου.

Σύμφωνα με τον Porter το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων πρέπει να χρησιμοποιείται σε επίπεδο κλάδου και όχι σαν ένα πιο γενικό μοντέλο ανάλυσης. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν κάποια ανταγωνιστική στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να έχουν σαν πρωταρχική ερώτηση το σε ποιους κλάδους θα ανταγωνιστούν, και ύστερα να κάνουν ξεχωριστή ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων για κάθε έναν από αυτούς. Μια σημαντική προσθήκη στο μοντέλο του Porter έγινε με την έννοια των συμπληρωματικών επιχειρήσεων, δηλαδή επιχειρήσεων που προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που συμπληρώνουν το δικό μας, π.χ. Intel και Microsoft (Pentium επεξεργαστές και Microsoft Windows) (Γεωργόπουλος, 2013).

2.7 Μήτρα ανάλυσης του ανταγωνιστικού προφίλ (Competitive Profile Matrix)

Η ανάγκη ύπαρξης εργαλείων που χρησιμοποιούνται στη στρατηγική λήψη αποφάσεων έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη και επέκταση των υπαρχόντων. Στόχος είναι η προώθηση της παραδοσιακής προσέγγιση πολλαπλών πινάκων στη στρατηγική ανάλυση. Το πλεονέκτημα της χρήσης μητρών στη στρατηγική διαχείριση, για να συμβάλει στη διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών, γενικά δεν αμφισβητείται. Ο πίνακας ανταγωνιστικού προφίλ (CPM) (Πίνακας 2) χρησιμοποιεί κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (ΚΠΕ), οι οποίοι περιλαμβάνουν τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν περισσότερο τον οργανισμό και συγκρίνουν τον οργανισμό με τους σημαντικότερους ανταγωνιστές του σε αυτούς τους ΚΠΕ.

Αυτό το εργαλείο στρατηγικής παρέχει στην εταιρία τη δυνατότητα να αναγνωρίζει τους σημαντικούς της ανταγωνιστές, χρησιμοποιώντας κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας, τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Η μεθοδολογία για τη συμπλήρωση της CPM έχει ως εξής:

- Το σημαντικότερο στάδιο είναι η εύρεση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας στον κλάδο δραστηριοποίησης.
- Στη συνέχεια καθορίζεται ένας συντελεστής βαρύτητας σε κάθε παράγοντα, ανάλογα με το πόσο σημαντικός είναι για τον κλάδο (τιμές από 0 έως 1).
- Ακολουθεί η βαθμολογία του κάθε παράγοντα για κάθε ανταγωνιστή, λαμβάνοντας υπόψη αν αποτελεί αδυναμία ή δύναμη (τιμές από 1 έως 4).
- Ο συντελεστής βαρύτητας πολλαπλασιάζεται με τη βαθμολογία αυτού του παράγοντα και το αποτέλεσμα που προκύπτει εκφράζει ουσιαστικά τις σχετικές δυνάμεις και αδυναμίες κάθε ανταγωνιστή, καθώς και τη θέση συγκριτικά με τη κάθε εταιρεία. Μία χαμηλή βαθμολογία σε ένα παράγοντα μπορεί να μην έχει αρνητική επίδραση αν οι ανταγωνιστές βρίσκονται ακόμα χαμηλότερα.
- Τέλος, το άθροισμα των γινομένων των βαθμολογιών με τους συντελεστές βαρύτητας του κάθε δείγματος, φανερώνει τον ισχυρότερο ανταγωνιστή, ενώ το χαμηλότερο τον πιο αδύναμο. Η μήτρα ανταγωνιστικού προφίλ, αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών των ανταγωνιστών.

Η ανάλυση των επιχειρήσεων μέσω του Πίνακα Ανάλυσης Ανταγωνιστικού Προφίλ αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο για την ταυτόχρονη αξιολόγηση πολλών ανταγωνιστών σε ένα πλαίσιο για την ορθή επιλογή ενός αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδίου.

Πίνακας 2: Πίνακας Ανάλυσης του Ανταγωνιστικού Προφίλ Competitive Profile Matrix (CPM)

		Εταιρία Α		Εταιρία Β		Εταιρία Γ	
Κύριοι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος	Σχετικό βάρος σπουδαιότητας	Συντελεστής βαρύτητας	Συνολικό αποτέλεσμα	Συντελεστής βαρύτητας	Συνολικό αποτέλεσμα	Συντελεστής βαρύτητας	Συνολικό αποτέλεσμα
		1.					
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
ΣΥΝΟΛΟ							

Πηγή: TEI AMΘ, Τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων, Στρατηγική Διοίκηση, Χατζούδης Δ. & Θερίου Γ.

2.8 Ανάλυση SWOT

Η SWOT ανάλυση είναι μια μέθοδος που αξιολογεί τις Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές (Strengths, Weaknesses, Opportunities, και Threats) στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα, με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους.

Περιλαμβάνει την αναγνώριση των εσωτερικών και των εξωτερικών παραγόντων που είναι ωφέλιμοι ή ανασταλτικοί για να πετύχει τους στόχους της. Η SWOT ανάλυση μπορεί να ενσωματωθεί στη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Δυνάμεις είναι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που της παρέχουν πλεονεκτήματα συγκριτικά με τις άλλες παρόμοιες επιχειρήσεις. Αδυναμίες είναι τα χαρακτηριστικά που φέρνουν την επιχείρηση σε δύσκολη θέση σε σχέση με τις άλλες. Ευκαιρίες είναι οι εξωτερικές εξελίξεις που μπορεί να βοηθήσουν, εάν τις εκμεταλλευτεί η επιχείρηση.

Τέλος, Απειλές είναι εξωτερικά στοιχεία του περιβάλλοντος που ενδέχεται να δυσχεράνουν την λειτουργία της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007).

Ο στόχος της SWOT ανάλυσης είναι να αναγνωρίσει τους καθοριστικούς εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που είναι σημαντικοί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Εσωτερικοί παράγοντες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες εντός της επιχείρησης και εντοπίζονται από την ανάλυση και των λειτουργιών και συστημάτων της επιχείρησης. Εξωτερικοί παράγοντες είναι οι ευκαιρίες και απειλές που εντοπίζονται από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ανάλογα με τον στόχο της επιχείρησης κάποιοι εσωτερικοί παράγοντες μπορεί να θεωρηθούν δύναμη σε μία περίπτωση και αδυναμία σε άλλη (Παπαδάκης, 2007). Οι δυνάμεις σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Κάποια ειδικά προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.
- Υγιής οικονομική κατάσταση (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κλπ.).
- Σωστή οικονομική διαχείριση.
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα.
- Καλή φήμη και brandname.
- Ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς (niche market).
- Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων.
- Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους.
- Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου.
- Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης.
- Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.
- Κάτι το οποίο προσφέρει η επιχείρηση και το οποίο δεν προσφέρει κανείς άλλος.

Τα αδύνατα σημεία ή τα σημεία που μειονεκτεί η επιχείρησή μπορούν να είναι (Παπαδάκης, 2007):

- Η κακή οικονομική διαχείριση.
- Οι μικρές ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης.
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες.
- Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ.
- Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης.
- Προβλήματα στις λειτουργίες της (π.χ. στην παραγωγή, διανομή, προώθηση, τιμολόγηση, κτλ.).

Οι ευκαιρίες σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν (Παπαδάκης, 2007):

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. Εγνατία Οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές, κλπ.).
- Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (πχ. ΕΣΠΑ).
- Τα κενά στην αγορά τα οποία να μπορεί να τα καλύψει η επιχείρησή μας.
- Η ανάγκη για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές.
- Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου).
- Η τεχνολογική πρόοδος (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, κλπ.).
- Οι νέοι τρόπου εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (πχ. amazon, e-shop, eBay, κλπ.).
- Οι νέοι τρόπου δικτύωσης των νέων (πχ. blogs, facebook, κλπ.).

Οι απειλές) που μπορούν να εμφανιστούν περιλαμβάνουν (Παπαδάκης, 2007):

- Μια Παγκόσμια Οικονομική Κρίση.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Η αύξηση του ανταγωνισμού.
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.

- Η υπερβολική εξάρτηση από έναν Προμηθευτή.
- Η αύξηση των τιμών από τους Προμηθευτές.
- Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.).
- Οι Διεθνές πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (π.χ. τρομοκρατία, αύξηση πετρελαίου, κλπ.).
- Μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων.
- Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες (πχ. αύξησηακάλυπτων επιταγών, κλπ.)

Πίνακας 3: Ανάλυση SWOT

Δυνατότητες	Αδυναμίες
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
Ευκαιρίες	Απειλές
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

Πηγή: ΤΕΙ ΑΜΘ, Τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων, Στρατηγική Διοίκηση, Χατζούδης Δ. & Θερίου Γ.

2.9 Διάγραμμα Gantt

Ο Henry Gantt δημιούργησε έναν τύπο διαγράμματος τον οποίο χρησιμοποίησε ως εργαλείο για τον έλεγχο της παραγωγής ναυπηγικών έργων. Το διάγραμμα αυτό παρέχει με γραφικό τρόπο την απεικόνιση ενός έργου. Χρησιμοποιείται στον σχεδιασμό, τον συντονισμό και την εξειδίκευση των εργασιών σ' ένα έργο. Πρόκειται για ένα οριζόντιο ραβδόγραμμα που απεικονίζει τη σχέση των διαφορετικών εργασιών του έργου, μέσα στον χρόνο. Χαρακτηρίζεται από απλότητα στον έλεγχο και ευκολία στη σχεδίαση (Μητάκος, 2015).

Η κατασκευή του διαγράμματος απαιτεί δύο άξονες, έναν οριζόντιο και έναν κάθετο. Ο οριζόντιος άξονας χωρίζεται σε χρονικά διαστήματα και ορίζει τη χρονική διάρκεια του έργου. Ο κάθετος άξονας αντιστοιχεί στις δραστηριότητες που απαρτίζουν το έργο. Κάθε εργασία του έργου μπορεί να αποτελείται από μία ή περισσότερες δραστηριότητες, οι οποίες πρέπει αρχικά να αναγνωριστούν. Κάθε δραστηριότητα έχει ένα όνομα και σε καθεμία αντιστοιχεί μια χρονική διάρκεια (Μητάκος, 2015).

Η βασικότερη χρήση των διαγραμμάτων Gantt είναι η παρακολούθηση της προόδου ενός έργου. Ένα διάγραμμα Gantt κατασκευάζεται ως εξής: Απαριθμούνται όλες οι δραστηριότητες του έργου και η αντίστοιχη διάρκειά τους. Για την περιγραφή των δραστηριοτήτων μπορεί να χρησιμοποιηθούν περιγραφικοί τίτλοι ή κάποια κωδικοποίηση που να παραπέμπει στη δραστηριότητα. Στη συνέχεια, διατάσσονται οι δραστηριότητες στον κάθετο άξονα ενός διαγράμματος δραστηριοτήτων – χρόνου. Η διάταξη των δραστηριοτήτων μπορεί να είναι τυχαία ή να ακολουθεί τα κριτήρια του διαχειριστή του έργου. Ένα τέτοιο κριτήριο είναι η σειρά έναρξης των δραστηριοτήτων. Χωρίς να αποτελεί κανόνα, συνήθως τοποθετούνται πρώτες από πάνω προς τα κάτω αυτές που αρχίζουν νωρίτερα. Ο οριζόντιος άξονας του χρόνου χωρίζεται σε κατάλληλες χρονικές μονάδες, ώστε να εξυπηρετούνται οι ανάγκες του έργου. Έπειτα, σχεδιάζονται οι δραστηριότητες στο διάγραμμα ως ράβδοι σε οριζόντια διάταξη. Το μήκος κάθε ράβδου είναι ανάλογο με τη χρονική διάρκεια κάθε δραστηριότητας. Κάθε ράβδος ξεκινάει στο χρονικό σημείο έναρξης και τελειώνει στο χρονικό σημείο λήξης της αντίστοιχης δραστηριότητας. Τα σημεία έναρξης και λήξης ορίζονται από τον οριζόντιο άξονα. Τέλος, για κάθε ράβδο στο διάγραμμα που αντιστοιχεί σε μια δραστηριότητα σχεδιάζεται μια δεύτερη ράβδος. Το μήκος της δεύτερης ράβδου απεικονίζει την πρόοδο που έχει συντελεστεί σε σχέση με την υλοποίηση της δραστηριότητας. Έτσι, μπορεί να κάνει κανείς εύκολα σύγκριση και να βγάλει συμπεράσματα για την πρόοδο κάθε δραστηριότητας αλλά και του έργου. Τη χρονική στιγμή που θέλουμε να ελέγξουμε την πορεία του έργου μπορούμε να τραβήξουμε μια κάθετη γραμμή στο διάγραμμα και να δούμε την πρόοδο του έργου σε σχέση με τον αρχικό προγραμματισμό. Τα πλεονεκτήματα των διαγραμμάτων Gantt είναι τα εξής (Μητάκος, 2015):

- Είναι σαφή και απλά.
- Είναι πολύ εύκολα κατανοητά, ακόμα και από μη εξειδικευμένα άτομα.

- Σχεδιάζονται εύκολα.
- Βοηθάνε στη διαδικασία ελέγχου της προόδου ενός έργου.
- Χρησιμοποιούνται ευρέως.
- Είναι χρήσιμα για στατικά περιβάλλοντα.

Τα μειονεκτήματα των διαγραμμάτων Gantt είναι τα εξής (Μητάκος, 2015):

- Παρουσιάζουν δυσκολία εφαρμογής σε έργα με μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων, λόγω του μεγάλου χώρου που απαιτεί η απεικόνισή τους.
- Δεν είναι κατάλληλα για περίπλοκα έργα, διότι δεν απεικονίζουν τις σχέσεις αλληλεξάρτησης των επιμέρους εργασιών.
- Δεν εμφανίζουν τις κρίσιμες για την επιτυχή ολοκλήρωση του συνολικού έργου δραστηριότητες.
- Δεν απεικονίζουν το κόστος ενός έργου.
- Δεν μπορούν να βελτιστοποιήσουν την κατανομή των πόρων.
- Είναι πολύ δύσκολη οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής τους.

Τα διαγράμματα Gantt είναι σε χρήση ακόμα και στις μέρες μας. Έχουν γίνει αλλαγές με σκοπό να αντιμετωπιστούν ορισμένες από τις αδυναμίες που παρουσιάζουν. Έτσι, έχουν προστεθεί ορόσημα, ώστε να σηματοδοτούνται συγκεκριμένα σημεία στον χρόνο και σταδιοδείκτες που παρουσιάζουν την έναρξη και τη λήξη μιας δραστηριότητας. Ακόμα, οι αλληλεξαρτήσεις δραστηριοτήτων μπορούν να εμφανιστούν με βέλη που συνδέουν τις ράβδους ενός διαγράμματος Gantt. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα δίκτυο δραστηριοτήτων (Μητάκος, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ INSPOT

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε τα βήματα που ακολουθήθηκαν για την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου του internet café Inspot. Με άλλα λόγια θα γίνει μία προσπάθεια να συνδέσουμε τη θεωρία που αναλύθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο με το business plan του παρόντος κεφαλαίου κεφαλαίου. Στη μεθοδολογία χρησιμοποιήθηκαν όλα τα στρατηγικά εργαλεία που εκτενώς αναφερθήκαμε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο θεωρείται πραγματικά επιχειρηματική ευκαιρία η δημιουργία ενός internet café σε μία περιοχή της Αθήνας. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και η ανάλυση ανταγωνισμού στον κλάδο των internet cafe και δε αυτών που αποτελούν extreme projects είναι αναπόσπαστα κομμάτια της μεθοδολογίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου, οπότε αναλύονται εκτενώς στο συγκεκριμένο κεφάλαιο.

3.2 Business Model Canvas - Αποτύπωση επιχειρηματικού σχεδίου

Ο καμβάς του επιχειρηματικού μοντέλου (Business Model Canvas) αποτελεί το εργαλείο που παρέχει μία συνοπτική αλλά ολοκληρωμένη παρουσίαση των παραγόντων που οικοδομούν το επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης. Το Business Model Canvas αποτυπώνει τη συνολική διάρθρωση του επιχειρηματικού μοντέλου, τμηματοποιώντας τις επιμέρους λειτουργίες και την ανάλυση των 9 βασικών δομικών στοιχείων της επιχείρησης.

Το Inspot είναι ένα ιδιαίτερο κατάστημα πώλησης υπηρεσιών internet (games) αφού παρέχει στους πελάτες εξελιγμένες δυνατότητες gaming και παροχές που δεν διαθέτει το σύνολο των internet café. Το Inspot στο εξής εταιρία, απευθύνεται σε ένα ευρύ καταναλωτικό κοινό, μιας και κάθε ηλικία ανθρώπων μπορεί να επισκεφτεί ένα internet café είτε για κάποια υπηρεσία internet, είτε για gaming. Η μεγαλύτερη βαρύτητα δίνεται φυσικά σε ηλικίες 13 έως 25 ετών που αποτελούν το βασικό κορμό ατόμων που η έξοδος τους, η διασκέδαση τους, η συνάντηση με τους φίλους τους πραγματοποιείται σε internet cafe.

Η αξία (Value Proposition) που παρέχει η εταιρία στους πελάτες της είναι σημαντική διότι τους παρέχει καρέκλες gaming, υπολογιστές με πολύ ακριβές κάρτες

γραφικών, αρένα με streaming room, ευρύχωρο και μοντέρνο χώρο αναμονής και δυνατότητα παραγγελίας μενού από τον υπολογιστή με άμεση εξυπηρέτηση από το προσωπικό. Επιπλέον, διατηρεί συνειδητά τις τιμές πώλησης στο ίδιο επίπεδο με τα κλασικά internet café παρά το υψηλότερο κόστος λειτουργίας και εξεληγμένων υπηρεσιών. Απώτερος στόχος της είναι η αντιστάθμιση της μικρής αναγνωρισιμότητας της εταιρίας, ως αλυσίδα Internet café.

Οι πηγές εσόδων (Revenue Streams) της εταιρείας Inspot εξ ολοκλήρου προέρχονται από τις υπηρεσίες internet που προσφέρει και τις πωλήσεις που γίνονται από το μπαρ (σνακ, ροφήματα).

Αναφορικά με τα κανάλια διανομής (Channels) καταλυτικό ρόλο παίζει η δημιουργία προφίλ στα social media, συγκεκριμένα στο facebook αφού δίνει τη δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας σχετικά με την παροχή υπηρεσιών καθώς και πληθώρα φωτογραφιών από το κατάστημα, τους διαγωνισμούς που διεξάγονται και τα νέα παιχνίδια που είναι διαθέσιμα. Ακόμα αποτελεί ένα διάυλο επικοινωνίας με δυνητικούς πελάτες, οι οποίοι δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που παρέχονται στα internet café που επισκέπτονται.

Η εταιρία δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στη σχέση της με τους πελάτες (Customer Relationship) γι' αυτό προσπαθεί να προσφέρει πελατοκεντρική προσέγγιση με εξατομικευμένες υπηρεσίες σε συνδυασμό με απόλυτη συνέπεια και αμεσότητα στην εξυπηρέτηση. Επιπλέον, το πακέτο παροχής υπηρεσιών ολοκληρώνεται με την ευελιξία στον τρόπο πληρωμής είτε ηλεκτρονικά με τη χρήση PayPal, Visa, Master Card είτε με αντικαταβολή.

Οι σημαντικότεροι πόροι (Key Resources) που προσφέρουν αξία στην επιχείρηση και πάνω τους έχει οικοδομηθεί το επιχειρηματικό σχέδιο είναι οι γνώσεις σχετικά με τις ανάγκες των πελατών. Χρειάζονται ποιοτικές υπηρεσίες σε προσιτές τιμές για κάθε εισοδηματική κατηγορία.

Οι κυριότερες δραστηριότητες (Key Activities) της επιχείρησης είναι η συνεχής ανατροφοδότηση της με νέα παιχνίδια, η καθημερινή ενημέρωση του λογισμικού της και η παροχή μενού πάντα με φρέσκα υλικά και κατασκευασμένα στην κουζίνα της επιχείρησης κάτω από πολύ αυστηρούς κανόνες παραγωγής ή συσκευασίας. Προς την

ίδια κατεύθυνση, αυτή της αύξησης των πωλήσεων, η επιχείρηση προσπαθεί να πληθύνει τις συνεργασίες που έχει αναπτύξει με τους προμηθευτές της.

Τα σημαντικότερα κόστη (Cost Structure) του επιχειρηματικού μοντέλου αποτελούν οι δαπάνες για την αγορά υπολογιστών, εξοπλισμού και περιφερειακών και η μισθοδοσία των δώδεκα υπαλλήλων που θα είναι επιφορτισμένοι μαζί με τον ιδιοκτήτη της εταιρίας για την εξυπηρέτηση των πελατών και των παραγγελιών που γίνονται.

Τέλος, βασικοί συνεργάτες (Key Partners) της επιχείρησης αποτελούν όλες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χοντρικό εμπόριο υπολογιστών, περιφερειακών, εξοπλισμού gaming και υπηρεσιών καφέ και γρήγορου φαγητού.

3.3 Ανάλυση εξωτερικού μακρό-περιβάλλοντος: Ανάλυση PEST

Η PEST ανάλυση είναι εργαλείο για τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος και θεωρείται ιδιαίτερα εύχρηστο αλλά και αποδεκτό από τους επιχειρηματίες. Βασίζεται στη μελέτη τεσσάρων παραγόντων, πολιτικοί (P), οικονομικοί (E), κοινωνικοί – πολιτιστικοί (S) και τεχνολογικοί (T).

Πίνακας 4: Ανάλυση Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος: Ανάλυση PEST

1. Πολιτικοί παράγοντες
<ul style="list-style-type: none">▪ Αστάθεια κυβερνήσεων▪ Γραφειοκρατία στη σύσταση επιχείρησης▪ Υψηλός φορολογικός συντελεστής▪ Δασμοί εισαγωγών περιφερειακών
2. Κοινωνικοί παράγοντες
<ul style="list-style-type: none">▪ Έλλειψη ρευστότητας στα νοικοκυριά▪ Έλλειψη εμπιστοσύνης στα internet café από τις οικογένειες ανηλίκων▪ Προτίμηση βασικών οικιακών παροχών internet▪ Πρόθεση αποταμίευσης
3. Οικονομικοί παράγοντες

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αδυναμία χρηματοδότησης των ελληνικών επιχειρήσεων ▪ Πίεση προμηθευτών για άμεση εξόφληση τιμολογίων ▪ Μείωση ΑΕΠ ▪ Παρατεταμένη ύφεση
4. Τεχνολογικοί παράγοντες
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μεγάλος αριθμός χρηστών διαδικτύου ▪ Gaming ▪ Live streaming ▪ Υπερσύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός

Ιδιοκατασκευή

3.3.1 Πολιτικοί παράγοντες

Οι εθνικές εκλογές εντός του 2019, αλλά η αστάθεια ενδέχεται να παραταθεί ως και την εκλογή Προέδρου της Δημοκρατίας το 2020 αν οι πολιτικές δυνάμεις δεν έχουν συμφωνήσει εκ των προτέρων σε πρόσωπο κοινής αποδοχής αποτελούν ένα σοβαρό πρόβλημα. Κοινοτικές πηγές αναφέρουν πως η επόμενη τριετία είναι εξαιρετικά κρίσιμη στο σκέλος της υλοποίησης των μεταρρυθμίσεων. Όπως τονίζουν υπάρχει εκλογικός κύκλος και ενδεχομένως να μην υπάρχει ισχυρή ιδιοκτησία του προγράμματος. Υπάρχουν ρίσκα σχετικά με την αδύναμη δημόσια διοίκηση και την πιθανότητα να υπάρχουν υπαναχωρήσεις από τις εφαρμοσμένες πολιτικές. Κίνδυνοι πηγάζουν και από τη μειωμένη ικανότητα της κυβέρνησης να αντισταθεί στα κατεστημένα συμφέροντα⁶.

Παράλληλα, για τη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή και το τέλος της γραφειοκρατίας τέθηκε σε λειτουργία η Υπηρεσία Ηλεκτρονικής Σύστασης Επιχειρήσεων (e-ΥΜΣ), που λειτουργεί από 23/7/2018 για το σύνολο της Επικράτειας. Με την χρήση της πλατφόρμας αυτής, μέσω της ιστοσελίδας της e-ΥΜΣ, κάθε επιχειρηματίας μπορεί από τον υπολογιστή του να συστήσει ηλεκτρονικά την επιχείρησή του. Βέβαια, σε πρώτη φάση μπορούν να συσταθούν μόνο Μονοπρόσωπες

⁶ CNN Greece, «Η πολιτική αστάθεια φοβίζει τους θεσμούς». Ανακτήθηκε στις 02/11/2019 από <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/122927/h-politiki-astatheia-fovizei-toys-thesmoys>

ΙΚΕ και σταδιακά θα μπορούν να συστήνονται όλες οι νομικές μορφές (ΑΕ-ΕΠΕ-ΙΚΕ-ΟΕ-ΕΕ)⁷.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι Έλληνες σήμερα, αυτό που τους απασχολεί περισσότερο από όλα και αυτό το οποίο επηρεάζει περισσότερο από όλα τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν το ρόλο του κράτους και τα θέματα της οικονομίας, είναι το θέμα της φορολογίας. Το φορολογικό σύστημα της Ελλάδας μπορεί να χαρακτηριστεί προβληματικό, άδικο και αναποτελεσματικό. Αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για την επιχειρηματικότητα, αποτυγχάνει να αντιμετωπίσει τις οικονομικές ανισότητες, είναι υπερβολικά περίπλοκο, αλλάζει υπερβολικά συχνά και είναι φτιαγμένο με τρόπο που διευκολύνει τη φοροδιαφυγή. Οι σημαντικές μεταρρυθμίσεις που θα μπορούσαν να διορθώσουν τα προβλήματά του είναι απαραίτητο να αποτελούν πρώτη προτεραιότητα του πολιτικού μας συστήματος⁸.

Κλείνοντας με τους πολιτικούς παράγοντες θα αναφερθούμε στους δασμούς. Οι δασμοί αντιντάμπινγκ είναι πρόσθετοι δασμοί που επιβάλλονται με σκοπό την άμυνα κατά των εισαγωγών που αποτελούν αντικείμενο ντάμπινγκ εκ μέρους χωρών που δεν είναι μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (τρίτες χώρες). Οι δασμοί αντιντάμπινγκ εφαρμόζονται για ορισμένα προϊόντα συγκεκριμένης χώρας καταγωγής ή ακόμα και συγκεκριμένης εταιρίας παραγωγής, τα οποία εισάγονται στο έδαφος της Κοινότητας σε πολύ χαμηλή τιμή ή σε τιμή κάτω του κόστους, εφόσον οι εισαγωγές αυτές αποδεδειγμένα πλήττουν σοβαρά την κοινοτική παραγωγή. Επιπρόσθετα, οι αντισταθμιστικοί δασμοί είναι πρόσθετοι δασμοί που επιβάλλονται με σκοπό την άμυνα κατά των εισαγωγών που αποτελούν αντικείμενο επιδοτήσεων εκ μέρους τρίτων χωρών. Οι αντισταθμιστικοί δασμοί εφαρμόζονται για ορισμένα προϊόντα συγκεκριμένης χώρας καταγωγής ή εξαγωγής ή ακόμα και συγκεκριμένης εταιρίας παραγωγής, τα οποία έχουν τύχει επιδότησης από τη χώρα αυτή. Κάθε ξεχωριστός δασμός αντιντάμπινγκ ή αντισταθμιστικός δασμός επιβάλλεται με επί μέρους κανονισμό ο οποίος δημοσιεύεται στη σειρά L της Επίσημης Εφημερίδας της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι δασμοί αντιντάμπινγκ ή οι αντισταθμιστικοί δασμοί επιβάλλονται επιπλέον και ανεξάρτητα από τους εισαγωγικούς δασμούς. Είναι δυνατόν

⁷ Σοφοκλέους in, «Μίχαλος: Με την πλατφόρμα για την e-σύσταση επιχειρήσεων τελειώνει η γραφειοκρατία». Ανακτήθηκε στις 02/11/2019 από <https://www.sofokleousin.gr/mixalos-me-tin-platforma-gia-tin-e-systasi-epixeiriseon-teleionei>

⁸ ΔιαΝΕΟσις, «Το Φορολογικό Πρόβλημα Της Ελλάδας». Ανακτήθηκε στις 02/11/2019 από <https://www.dianeosis.org/2018/04/to-forologiko-provlima-tis-elladas/>

το ίδιο προϊόν να επιβαρύνεται τόσο με δασμό αντιντάμπινγκ όσο και με αντισταθμιστικό δασμό. Ο χρόνος κατά τον οποίο επιβάλλονται οι δασμοί αντιντάμπινγκ και οι αντισταθμιστικοί δασμοί είναι ο χρόνος υποβολής της διασάφησης για θέση τους σε ελεύθερη κυκλοφορία, όπως τούτο ρυθμίζεται από την τελωνειακή νομοθεσία⁹.

3.3.2 Κοινωνικοί παράγοντες

Η έλλειψη ρευστότητας των νοικοκυριών λόγω της φορολογίας κινδυνεύει να ακυρώσει τις όποιες θετικές διατάξεις του πολυνομοσχεδίου, στον τομέα των φορολογικών. Παρά την προσχηματική αύξηση του κατώτατου μισθού, η ανεργία κυριαρχεί και η μείωση του αφορολόγητου δεν αφήνει περιθώρια στους πολίτες.

Παράλληλα, στη σύγχρονη εποχή, της τεχνολογίας και της κυριαρχίας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του gaming η ζωή του ανηλίκου δεν μπορεί να μείνει ανεπηρέαστη. Ο ανήλικος, πολύ πρώιμα μπαίνει στον διαδικτυακό κόσμο και έρχεται αντιμέτωπος με σημαντικές προκλήσεις. Σε αυτό το πλαίσιο, η καθημερινότητά του διαμορφώνεται και καθορίζεται, σε μεγάλη έκταση και σε μεγάλο βαθμό, από τη χρήση της τεχνολογίας. Αναμφίβολα, η χρήση της τεχνολογίας έχει θετικά στοιχεία που είναι σημαντικό να αξιοποιηθούν στη ζωή και στην καθημερινότητα του ανηλίκου. Άλλωστε, η προσαρμογή στα δεδομένα κάθε εποχής είναι αναγκαία και η ενημέρωση απολύτως απαραίτητη. Το φλέγον ερώτημα που απασχολεί και προβληματίζει έντονα είναι αν σε αυτό το αχανές διαδικτυακό περιβάλλον, ο ανήλικος μπορεί να προστατευθεί, σ' αυτό πρέπει να συμβάλλουν οι γονείς αλλά και το εκπαιδευτικό σύστημα.

Ταυτόχρονα, ένα άλλο καίριο ζήτημα που απασχολεί είναι η κατάλληλη ηλικία κατά την οποία ο ανήλικος μπορεί να «αποκτήσει» πρόσβαση στο διαδίκτυο, πέρα από τα πλαίσια του σπιτιού του και του σχολείου, αλλά συχνά αποφεύγεται να τεθεί ένα χρονικό πλαίσιο στη δημόσια συζήτηση, θεωρώντας το -κατά κάποιο τρόπο- ένα ζήτημα «ταμπού». Λόγω της ηλικίας, ο ανήλικος είναι εκτεθειμένος σε σοβαρούς κινδύνους, τους οποίους ο γονιός δεν μπορεί να προβλέψει και να ελέγξει απόλυτα.

⁹ Τμήμα Τελωνείων, «Δασμολόγιο». Ανακτήθηκε στις 03/11/2019 από <https://www.mof.gov.cy/mof/customs/Customs.nsf/All/93754C2C62AB7E1DC22572AB00357868?OpenDocument>

Τέλος, μετά από χρόνια ύφεσης αποτέλεσμα τη οικονομικής κρίσης οι Έλληνες καταναλωτές προσπαθούν να αποταμιεύουν χρήματα γιατί νιώθουν αβεβαιότητα για το μέλλον. Η τάση που υπήρχε για επανωτές αγορές και γενικά κατανάλωση δεν υφίσταται πλέον τουλάχιστον από τις μεγαλύτερες ηλικίες. Οι μικρότεροι σε ηλικία βέβαια δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να ξοδεύουν αλόγιστα μιας και δε διαθέτουν δικό τους εισόδημα.

3.3.3 Οικονομικοί παράγοντες

Το πρόβλημα χρηματοδότησης της ιδιωτικής οικονομίας μπορεί να αποτυπωθεί με δυο εμφανείς τρόπους: α) το ψηλό κόστος χρηματοδότησης όταν αυτή είναι διαθέσιμη και β) την αδυναμία πρόσβασης σε χρηματοδότηση. Υπάρχουν και λιγότερο εμφανείς διαστάσεις του προβλήματος: Ελληνικές επιχειρήσεις κερδίζουν έργα και πελάτες στο εξωτερικό και όταν έρχεται η ώρα υπογραφής σύμβασης και διασαφήνισης των οικονομικών λεπτομερειών της συναλλαγής το «Ελληνικό ρίσκο» και ο αποκλεισμός των Ελληνικών τραπεζών από σειρά διεθνών συναλλαγών οδηγούν στην απώλεια της συνεργασίας. Υπάρχουν επιχειρήσεις με εξαιρετικές επιδόσεις, σε κάθε κλάδο και μέγεθος, που ακόμα και μέσα στο περιβάλλον αυτό έχουν προσελκύσει επενδυτές, χρηματοδότηση και πελατεία στο εσωτερικό και εξωτερικό. Το βασικότερο πρόβλημα σε αυτές τις επιχειρήσεις είναι το κόστος. Το «Ελληνικό ρίσκο», το ρίσκο που προκύπτει από τις επιλογές των διαδοχικών πολιτικών ηγεσιών δηλαδή, μεταφράζεται σε ακριβότερο χρήμα¹⁰.

Επιπλέον, οι προμηθευτές των επιχειρήσεων δε δίνουν πλέον προϊόντα με πίστωση διότι γνωρίζουν την αδυναμία των επιχειρήσεων να τους εξοφλήσουν. Συνεπώς εξαιτίας της έλλειψης ρευστότητας και μη χρηματοδότησης δε μπορούν και οι επιχειρήσεις να λειτουργήσουν σωστά.

Τα χρόνια της οικονομικής κρίσης το κατά κεφαλήν ΑΕΠ των Ελλήνων μειώθηκε κατά 26% από τα 30.055 δολάρια στα 22.241 δολάρια σύμφωνα με έκθεση

¹⁰ ΣΕΒ, «Χρηματοδότηση-Ρευστότητα». Ανακτήθηκε στις 07/11/2019 από http://www.sev.org.gr/tomeis-drason/tomeas-viomichanias-anaptyxiakon-politikon-diktyon/chrimatodotisi-refstotita_42915/

του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου για τις Παγκόσμιες Οικονομικές Προοπτικές (World Economic Outlook)¹¹.

Παράλληλα μειώθηκε και η αγοραστική δύναμη των Ελλήνων, ενώ η παρατεταμένη ύφεση επηρέασε με κάθε αρνητικό τρόπο την ελληνική οικονομία από τη μείωση της παραγωγικότητας, την δραματική αύξηση της ανεργίας και την πτώση του ΑΕΠ.

3.3.4 Τεχνολογικοί παράγοντες

Ο μεγάλος αριθμός χρηστών διαδικτύου είναι δεδομένος πλέον στη χώρα μας. Άτομα κάθε ηλικίας έχουν καθημερινή πρόσβαση στο internet, εξοφλούν τους λογαριασμούς τους, πραγματοποιούν τις αγορές τους, ενημερώνονται και επικοινωνούν με οικεία πρόσωπα.

Τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται μια καινούργια συνήθεια, το ομαδικό παιχνίδι στο internet. Δεν παίζει ο καθένας μοναχικά, όπως γινόταν παλιά, αλλά συμμετέχει μαζί με άλλους, επικοινωνούν ταυτόχρονα, ανεβάζουν με βίντεο ή live streaming το παιχνίδι τους. Αναπτύσσεται η ομαδική παρακολούθηση των αγώνων, υπάρχουν ομάδες, πρωταθλήματα, κατάταξη. Όπως οι φίλοι του ποδοσφαίρου πάνε σε μια καφετέρια για να δουν όλοι μαζί έναν αγώνα, έτσι και τα νέα παιδιά των διαδικτυακών online παιχνιδιών θέλουν τον δικό τους χώρο. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία των χώρων e-sports». Ενώ τα internet café άρχισα να «σβήσουν», λόγω γενικής παροχής του internet, η διέξοδος βρέθηκε στη μετατροπή των καταστημάτων σε χώρους ηλεκτρονικού gaming¹².

Δεν είναι τυχαίο πως στις ανακαινίσεις που γίνονται στα καταστήματα, δημιουργούνται πλέον και σημεία θέασης, όπου σε μεγάλες οθόνες οι πελάτες θα παρακολουθούν αγώνες, που εξελίσσονται εκείνη τη στιγμή στο internet.

¹¹ CNN Greece, «ΔΝΤ: Μείωση 26% του κατά κεφαλήν ΑΕΠ των Ελλήνων στα χρόνια της κρίσης». Ανακτήθηκε στις 07/11/2019 από <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/149960/dnt-meiosi-26-toy-kata-kefalin-aep-ton-ellinon-sta-xronia-tis-krisis>

¹² Η Καθημερινή, «Η «δεύτερη ζωή» των Ιντερνετ καφέ στη διαδικτυακή Ελλάδα». Ανακτήθηκε στις 07/11/2019 από <https://www.kathimerini.gr/909486/article/epikairothta/ellada/h-deyterh-zwh-twn-internet-kafe-sth-diadiktyakh-ellada>

Σήμερα, καθώς στους χώρους αυτούς συναθροίζονται πλέον πολλά παιδιά και έφηβοι απαιτείται η θέσπιση κανόνων, όπου πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παλιότερες προτάσεις του Συνηγόρου του Παιδιού.

3.4 Ανάλυση ανταγωνιστικού μικρό-περιβάλλοντος: 5 παράγοντες του Porter

Το Μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter είναι όπως αναφέρθηκε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση ένα εργαλείο ανάλυσης που εστιάζει στον ανταγωνισμό και συγκεκριμένα στις 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου. Επίσης, βοηθά στην αναγνώριση της ελκυστικότητας ενός κλάδου, μέσα από την μελέτη της έντασης του ανταγωνισμού του. Όσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο τόσο λιγότερο ελκυστική παρουσιάζεται η είσοδος σε αυτόν. Στον Πίνακα 3.2 παρουσιάζονται οι 5 δυνάμεις του Porter για την εταιρεία Sports Heaven.

Πίνακας 5: Ανάλυση του Ανταγωνιστικού (Μικρο) Περιβάλλοντος: 5 παράγοντες του Porter

1. Προμηθευτές / Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
<ul style="list-style-type: none">▪ Μεγάλη δύναμη προμηθευτών εξωτερικού▪ Μέτρια δύναμη προμηθευτών εσωτερικού
2. Αγοραστές / Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
<ul style="list-style-type: none">▪ Μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
3. Είσοδος νέων ανταγωνιστών / Κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών
<ul style="list-style-type: none">▪ Μεγάλος κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών
4. Υποκατάστατα προϊόντα / Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
<ul style="list-style-type: none">▪ Μικρή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
5. Ανταγωνιστές / Ανταγωνισμός μεταξύ υπαρχουσών μονάδων
<ul style="list-style-type: none">▪ Υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχουσών μονάδων

Ιδιοκατασκευή

3.4.1 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Τα τελευταία τρία χρόνια, η συνεχιζόμενη ύφεση της ελληνικής οικονομίας και η κρίση του χρέους έχουν επιφέρει μεγάλο πλήγμα στην αξιοπιστία της χώρας. Συνακόλουθα, οι εταιρείες προμηθευτές προϊόντων από το εξωτερικό έχουν αλλάξει τους όρους συνεργασίας τους και πιέζουν για άμεσες πληρωμές των παραγγελιών. Είναι πλέον δύσκολο για κάθε επιχείρηση να επιβάλλει όρους και οι δυνατότητες πίστωσης έχουν μειωθεί. Επομένως, το γεγονός πως τα internet cafe έχουν ανάγκη από διαρκή αναβάθμιση του εξοπλισμού και του λογισμικού τους που προμηθεύονται ως επί το πλείστον από το εξωτερικό έχει αρνητικό αντίκτυπο στις «σφικτές» πλέον προμήθειες προς τις ελληνικές επιχειρήσεις. Αυτή η δύναμη των προμηθευτών και η πίεση για άμεσες πληρωμές, επηρεάζει δυσμενώς τη ρευστότητα όλων των ελληνικών επιχειρήσεων.

3.4.2 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι καταναλωτές έχουν σήμερα μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Στην εποχή της κρίσης η τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων ή υπηρεσιών αποτελεί βασικό παράγοντα για τον καταναλωτή. Οι διαδικτυακές μηχανές σύγκρισης τιμών (πχ. skroutz.gr) και τα διάφορα blogs και forum έχουν μεγάλη επισκεψιμότητα. Έχουν αυξήσει τη δύναμη των καταναλωτών που τώρα βρίσκουν γρήγορα ποια internet café έχουν την καλύτερη συσχέτιση τιμής-ποιότητας. Το κόστος μεταγωγής των καταναλωτών μεταξύ των internet café έχει μειωθεί, σχεδόν δεν υφίστανται. Τουλάχιστον τα πιο ποιοτικά internet café παρέχουν περίπου τις ίδιες υπηρεσίες και διαθέτουν σημαντικές προσφορές για συχνούς πελάτες.

3.4.3 Κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών

Το κόστος δημιουργίας, λειτουργίας και συντήρησης ενός internet café είναι βιώσιμο όταν υπάρχει από πίσω μια επιχείρηση με σταθερή παρουσία και ισχυρό εταιρικό όνομα, αυτό όμως δεν είναι απόλυτο για αλυσίδα καταστημάτων που δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών internet. Έχει παρατηρηθεί πως ισχυρά επιχειρηματικά κεφάλαια επενδύονται στον κλάδο. Η οικονομική κρίση αυξάνει τον κίνδυνο εισόδου νέων ανταγωνιστών καθώς παρατηρείται πως με την νέα μορφή τους και το επίπεδο των υπηρεσιών που προφέρεται στα internet café προσελκύουν μεγάλο αριθμό πελατών.

3.4.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Στην περίπτωση των internet café δεν υφίσταται κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα, διότι το κόστος είναι ιδιαίτερα υψηλό για την αγορά του εξοπλισμού (π.χ. κάρτα γραφικών) και του λογισμικού (games). Ελάχιστοι μπορούν να τα προμηθευτούν για οικιακή χρήση και πάλι δε θα έχουν την δυνατότητα να τα αξιοποιήσουν σε ομαδικό επίπεδο όπως γίνεται στην περίπτωση ενός internet café.

3.4.5 Ανταγωνισμός μεταξύ υπάρχουσών μονάδων

Ο υπάρχων ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα υψηλός στα internet cafe. Μεγάλοι ανταγωνιστές υπάρχουν πολλοί (αλυσίδες) και δραστηριοποιούνται χρόνια στο χώρο των υπηρεσιών internet, έχοντας αποκτήσει πιστό κοινό εξαιτίας της άμεσης εξυπηρέτησης και των προσφορών που κατά καιρούς κάνουν ή τις επιπλέον εκπτώσεις μέσω κουπονιών σε παλιούς πελάτες τους. Όσο αφορά την τιμολογιακή πολιτική που διαθέτουν οι διαφορές είναι μικρές και κινούνται γύρω στο 1€/ώρα.

3.5 Πίνακας ανάλυσης του Ανταγωνιστικού προφίλ –Competitive Profile Matrix

Το Competitive Profile Matrix (CPM) είναι ένα εργαλείο που συγκρίνει την επιχείρηση και τους αντιπάλους της και αποκαλύπτει τις σχετικές δυνάμεις και αδυναμίες τους.

Προκειμένου να κατανοήσουν καλύτερα το εξωτερικό περιβάλλον και τον ανταγωνισμό σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συχνά το CPM. Ο πίνακας προσδιορίζει τους βασικούς ανταγωνιστές μιας επιχείρησης και τους συγκρίνει χρησιμοποιώντας τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τους. Η ανάλυση αποκαλύπτει επίσης τα σχετικά πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της, επομένως θα γνωρίζει ποιες περιοχές θα πρέπει να βελτιώσει και ποιες περιοχές θα προστατεύσει.

Ο κλάδος των internet café είναι ταχεία αναπτυσσόμενος τα τελευταία χρόνια αφού τα καταστήματα έχουν μετατραπεί σε χώρους ηλεκτρονικού gaming. Τα καταστήματα πρέπει να είναι γνώστες των αγορών στις οποίες επιθυμούν να εισέλθουν, να διαθέτουν φυσικά πόρους και να γνωρίζουν τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν ώστε να επιβιώσουν ανάμεσα σε δεκάδες ανταγωνιστές. Ο Πίνακας 6 βοηθά στην αξιολόγηση των ανταγωνιστών με την αναγνώριση των δυνατοτήτων και των

αδυναμιών τους και συντελεί ταυτόχρονα στη σύγκριση τους με την υπό μελέτη επιχείρηση.

Πίνακας 6: Competitive Profile Matrix – Inspot

Κύριοι παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος	Σχετικό βάρος σπουδαιότητας	Inspot		Gnet Gaming Network		Battlenet Gaming Stations	
		Συντελεστής βαρύτητας	Συνολικό αποτέλεσμα	Συντελεστής βαρύτητας	Συνολικό αποτέλεσμα	Συντελεστής βαρύτητας	Συνολικό αποτέλεσμα
1. Ποιοτικές υπηρεσίες	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
2. Άριστη συνεργασία με προμηθευτές	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33
3. Επιμόρφωση συνεχής του προσωπικού	0,09	3	0,27	3	0,36	3	0,27
4. Διαφήμιση	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48
5. Κόστος ενοικίασης καταστήματος	0,14	2	0,28	4	0,56	3	0,42
6. Steam cards	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
7. Υπηρεσίες μετά την πώληση	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
8. Κριτικές στα social media	0,06	3	0,18	4	0,18	3	0,18
9. Game keys	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42
ΣΥΝΟΛΟ	1,00		3,37		3,43		3,2

Ιδιοκατασκευή

Η Gnet Gaming Network συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία (3.43) μεταξύ των 3 εταιρειών, αν και οι βαθμολογικές διαφορές είναι οριακές, με μικρές λεπτομέρειες να διαφοροποιούν την κάθε επιχείρηση. Η υψηλή αυτή βαθμολογία οφείλεται κατά κύριο λόγο στην πολύ μεγάλη βαρύτητα που δίνει η επιχείρηση στην άμεση εξυπηρέτηση των πελατών, στη διαφήμιση, στις παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση και στις steam cards. Επιπλέον, ξεχωρίζει στην επιμόρφωση του

προσωπικού διότι, επικοινωνούν άμεσα με τους πελάτες αλλά και μέσω ηλεκτρονικών φορμών θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα ευγενικοί και εξυπηρετικοί για να μη δημιουργούνται προβλήματα.

Η Inspot υπερισχύει στα Game keys διότι τα παρέχει στους πελάτες σε χαμηλές τιμές, αλλά της δίνουν τη δυνατότητα να αναπτύξει οικονομίες κλίμακας. Επιπρόσθετα, δίνει μεγάλη σημασία στη διαφήμιση και ιδιαίτερα μέσω facebook, προωθώντας τα event που πραγματοποιούνται στα κατά τόπους καταστήματα της αλυσίδας.

Η Battlenet Gaming Stations δίνει μεγάλη έμφαση στη διαφήμιση και δαπανά μεγάλα χρηματικά ποσά. Δεν είναι τυχαίο που στην αναζήτηση στην Google για internet café την βγάζει πρώτη. Επιπλέον, προσφέρει υπηρεσίες μετά την πώληση. Τέλος, έχει διεισδύσει σε πολλά κανάλια διανομής διότι η έδρα της είναι στη Θεσσαλονίκη αλλά μέσω franchise έχει διεισδύσει σε 18 πόλεις με 41 καταστήματα.

Η Inspot θα μπορέσει να επιβιώσει ανταγωνιστικά με τις δύο κυρίαρχες δυνάμεις στον κλάδο internet café κερδίζοντας συνεχώς μερίδια αγοράς αν έχει χαμηλές τιμές και προσφέρει υπηρεσίες μετά την πώληση των υπηρεσιών της.

3.6 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σχετικά με τους στόχους που έχει θέσει ή με την στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει στον Πίνακα 8 βλέπουμε την SWOT ανάλυση της Inspot.

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Η Ανάλυση SWOT αναλύει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που λειτουργεί. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους ή αδυναμίες που αυτή κατέχει. Από την άλλη πλευρά, οι ευκαιρίες και οι απειλές αφορούν εξωγενείς παράγοντες και μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος που η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει και να προσαρμοστεί, ώστε να μπορέσει να τα διαχειριστεί.

Πίνακας 7: Ανάλυση SWOT Inspot

Δυνατότητες	Αδυναμίες
1. Εσωτερική ανάπτυξη ERP (Πληροφοριακών συστημάτων)	1. Απουσία φυσικής επαφής με την υπηρεσία
2. Χαμηλές τιμές, λόγω χαμηλών λειτουργικών εξόδων αλλά και απευθείας σχέσεων	2. Μικρότερη διείσδυση σε μη εξοικειωμένους με το διαδίκτυο χρήστες
3. Ποικιλία παιχνιδιών από τα σύνολο σχεδόν των brands	
4. Ευκολία εξυπηρέτησης, χάρη στο πολυκαναλικό σύστημα	
Ευκαιρίες	Απειλές
1. Αυξανόμενη διείσδυση γρήγορων συνδέσεων Internet vdsl στην Ελλάδα	1. Δυσμενές οικονομικό περιβάλλον
2. Διάδοση και εξοικείωση του ηλεκτρονικού εμπορίου στην χώρα	2. Μείωση ιδιωτικής κατανάλωσης
3. Υπάρχουσα υποδομή ικανή να φιλοξενήσει και άλλες δραστηριότητες εστίασης (καφέ, γρήγορο φαγητό)	3. Έλλειψη ρευστότητας επιχειρήσεων
4. Δυνατότητα προϊόντικής επέκτασης και σε άλλες κατηγορίες όπως αθλητικοί αγώνες	4. Αυξανόμενος ανταγωνισμός

Ιδιοκατασκευή

Τα πιο δυνατά σημεία της εταιρείας απορρέουν από την καινοτομία που έχει αναπτύξει με τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων. Σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως το όνομα στην αγορά, η φήμη, η πελατεία, καθώς και η αναγνωρισιμότητα της επιφέρουν κέρδη. Παράλληλα, λόγω μεγέθους της εταιρείας, η προμήθεια υπηρεσιών αλλά και η επαφή με τους προμηθευτές γίνεται με πλεονεκτικούς όρους, εξασφαλίζοντας ποικιλία προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές. Η εσωτερική ανάπτυξη επιμέρους σημαντικών τμημάτων αποτελεί ένα ακόμη βασικό πλεονέκτημα, τόσο λόγω ταχύτητας και ποιότητας στην εξυπηρέτηση, όσο και λόγω τεχνογνωσίας. Τέλος, η ανάπτυξη πολυκαναλικού συστήματος αποτελεί ένα από τα δυνατά συγκριτικά πλεονεκτήματα της εταιρείας, αφού οδηγεί σε ταχύτερη ανάπτυξη και γρήγορη διείσδυση, τόσο γεωγραφική, όσο και σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς.

Αντίστοιχα, οι αδυναμίες σχετίζονται με τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης αγοράς, πχ. αδυναμία φυσικής επαφής με τις υπηρεσίες ή αποκλεισμός συγκεκριμένων κοινωνικών ομάδων λόγω της μειωμένης χρήσης του ίντερνετ.

Όσο αφορά στις επιχειρηματικές ευκαιρίες, αυτές προέρχονται τόσο από τις αναμενόμενες κοινωνικές εξελίξεις, όπως από την αναμενόμενη αύξηση των χρηστών του Διαδικτύου με την πάροδο των χρόνων, όσο και από τις δυνατότητες οριζόντιας ανάπτυξης της ίδιας της εταιρείας. Η προϊόντική επέκταση δύναται να συμπεριλάβει και νέες προσφιλείς κατηγορίες όπως αθλητικά γεγονότα.

Τέλος, ως απειλές θεωρούνται σίγουρα οι κινήσεις ανταγωνιστών να εισέλθουν στην αγορά internet café στην Ελλάδα, που είναι ακόμη σε φάση μετατροπής μετά την σχεδόν εξαφάνιση τους το 2010. Όμως, η απειλή είναι αναμφισβήτητα το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον που επικρατεί στην Ελλάδα και επηρεάζει την εταιρεία, τόσο λόγω μείωσης της καταναλωτικής ζήτησης, όσο και λόγω επιχειρηματικών δυσκολιών όπως η έλλειψη ρευστότητας και η αδυναμία τραπεζικού δανεισμού. Δεδομένων των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών, η εκμετάλλευση των δυνατών σημείων της εταιρείας και η πολιτική της συνεχούς βελτίωσης κρίνεται πιο επιτακτική από ποτέ. Παράλληλα, είναι σημαντικό για την εταιρεία να προβεί σε ενέργειες που θα συντελέσουν στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που προέρχονται γενικότερα από τις πωλήσεις, ώστε να διεισδύσει σε ένα νέο κομμάτι του καταναλωτικού κοινού. Τέλος, προκειμένου να διατηρήσει το συγκριτικό της πλεονέκτημα και την ισχυρή της θέση στην αγορά, είναι σημαντικό να παρακολουθεί στενά τον αυξανόμενο ανταγωνισμό αλλά και τις τεχνολογικές εξελίξεις ώστε να αναπτύσσει αντίστοιχα τις δικές της δεξιότητες. Για παράδειγμα, η επικοινωνία της εταιρίας με το καταναλωτικό κοινό μέσω social media, είναι ένα νέο είδος επαφής με τον τελικό καταναλωτή που κάθε εταιρεία οφείλει να αναπτύξει.

3.7 Διάγραμμα Gantt

Στο Διάγραμμα 2 βλέπουμε τον χρονικό προγραμματισμό των ενεργειών της Inspot το πρώτο έτος της λειτουργίας αν θεωρήσουμε ως πρώτο μήνα δραστηριοποίησης τον Μάρτιο.

Εργασίες	Μήνας											
	1ος	2ος	3ος	4ος	5ος	6ος	7ος	8ος	9ος	10ος	11ος	12ος
Επιλογή τοποθεσίας												
Επιλογή προμηθευτών												
Άδεια λειτουργίας												
Στήσιμο και διαμόρφωση καταστήματος												
Μάρκετινγκ και διαφήμιση												
Πρόσληψη προσωπικού												
Αναβάθμιση λογισμικού												

Διάγραμμα 2: Ροή Διαδικασιών και χρονικός προσδιορισμός - Διάγραμμα Gantt

Οι ενέργειες της Inspot συμβαδίζουν σε πολλά σημεία με τα ήδη υπάρχοντα internet café. Θα ξεκινήσει να διαφημίζεται δύο μήνες πριν την έναρξη των εργασιών της μέσω social media, αρχικά από το προφίλ του ιδιοκτήτη και στη συνέχεια θα δημιουργηθεί προσωπική σελίδα της εταιρία που θα ενημερώνει το κοινό για την επερχόμενη λειτουργία του καταστήματος. Από τον Μάρτιο που θα λειτουργήσει και επίσημα η επιχείρηση θα διαφημίζεται και στη Google για να μπορεί ο καθένας να τη βρει στην αναζήτηση. Επιπλέον, πριν ακόμα ξεκινήσει τη δραστηριότητα της η εταιρία θα πρέπει να επιλέξει με ποιους προμηθευτές θα συνεργαστεί αλλά και που θα στεγαστεί στην γεωγραφική περιοχή που επιλέχθηκε. Και οι δύο ενέργειες είναι ιδιαίτερα κρίσιμες για την περαιτέρω λειτουργία της.

Η άδεια λειτουργίας μπορεί πλέον να γίνει και μέσω ίντερνετ διότι πρόκειται για μία Μονοπρόσωπη ΙΚΕ, ενώ το στήσιμο και η διαμόρφωση του καταστήματος θεωρούνται πολύ σημαντικά μιας και ο επιχειρηματίας θα δραστηριοποιηθεί μέσω franchise άρα δε μπορεί να ενεργήσει αυτόνομα.

Τέλος, η πρόσληψη προσωπικού θα γίνει σε δύο στάδια. Αρχικά έξι υπάλληλοι που θα εκπαιδευτούν από την μητρική εταιρία μιας και απαιτείται από το συμβόλαιο και το αμέσως επόμενο εξάμηνο θα προσληφθούν άλλα έξι άτομα.

3.8 Εκπόνηση επιχειρηματικού σχεδίου

3.8.1 Σύνοψη

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο έχει εκπονηθεί στα πλαίσια της σύστασης ενός internet café που θα παρέχει υπηρεσίες gaming και γρήγορου φαγητού. Οι επιχειρηματίες είναι η Αγγελάκη Δήμητρα και ο Τσόργας Βασίλειος τελειόφοιτοι Διοίκησης επιχειρήσεων του πρώην ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας.

Το inspot αποτελεί μία ολοκληρωμένη επιχείρηση πώλησης υπηρεσιών gaming και εδρεύει στο Νομό Αττικής και συγκεκριμένα στο Περιστερί. Η νεοσύστατη επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες με αντικείμενο τα online παιχνίδια που λόγω του μεγέθους τους είναι δύσκολο «να τρέξουν» στους κοινούς οικιακούς υπολογιστές και παράλληλα προσφέρει υπηρεσίες εστίασης στους πελάτες της. Παράλληλα, αποτελεί αποτέλεσμα προσωπικής ενασχόλησης των ιδιοκτητών εξαιτίας της δυναμικής του κλάδου.

Όραμα της επιχείρησης αποτελεί η καθιέρωση της ανάμεσα στα δεκάδες internet café ιδίου αντικειμένου στην Αττική, ως η πλέον ποιοτική σε επίπεδο υπηρεσιών, πλήρως εξοπλισμένη και με τα πιο δημοφιλή παιχνίδια.

Αποστολή της επιχείρησης είναι η συνεχής εξέλιξη της, η εδραίωση της στο χώρο και η διεύρυνση της μελλοντικά.

Βασικός στόχος της Insport είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στους πελάτες της με σκοπό τη διείσδυση στην αγορά και την αύξηση της αναγνωρισιμότητας της μέσα από μία στοχευμένη στρατηγική προώθησης της. Βέβαια απώτερο στόχο αποτελεί η σταδιακή αύξηση των πωλήσεων υπηρεσιών που είναι απαραίτητες για τη βιωσιμότητα της.

Ο ανταγωνισμός της Inspot είναι πολύ μεγάλος και προέρχεται όχι μόνο από εγχώριες αλυσίδες internet café αλλά και από μεμονωμένες επιχειρήσεις. Το θετικό βέβαια είναι ότι ως κατάστημα μίας αλυσίδας με δυνατό brand name σίγουρα γνωστή στο κοινό στόχο θα προσελκύσει πελατεία.

Κύρια αγορά στόχο της Inspot αποτελεί η ηλικιακή ομάδα 13-25 ετών και άτομα που ασχολούνται με το gaming.

Το κόστος αρχικής επένδυσης του internet café υπολογίζεται στο ποσό των 400.000€ και θα καλυφθεί από προσωπικά κεφάλαια των ιδιοκτητών ενώ δεν προβλέπεται δανεισμός. Η επιχείρηση θα εδρεύει στο Περιστερί Αττικής.

3.8.2 Περιγραφή προϊόντων – υπηρεσιών

3.8.2.1 Το κατάστημα Inspot

Το κατάστημα Inspot αποτελεί μία νεοσύστατη επιχείρηση που δραστηριοποιείται κυρίως στο χώρο του gaming. Πρόκειται για ένα internet café και δημιουργήθηκε από τους Αγγελάκη Δημήτρα και Τσόργα Βασίλειο, οι οποίοι παρά το νεαρό της ηλικίας τους, δεν είχαν προηγούμενη επιχειρηματική εμπειρία όμως στον ίδιο κλάδο δραστηριοποιούνται φιλικά πρόσωπα με την ύπαρξη καταστήματος στην πόλη των Χανίων. Η επιχείρηση μετά από αρκετό ψάξιμο αποφασίσθηκε να εγκατασταθεί στο Περιστερί Αττικής όπου διαμένουν και οι ιδιοκτήτες της. Ακολουθούν εικόνες του καταστήματος.



Εικόνα 1: Χώρος υπολογιστών Inspot



Εικόνα 2: Καρέκλες gaming στο internet café Inspot



Εικόνα 3: Σαλόνι με PlayStation στο κατάστημα Inspot

3.8.2.2 Υπηρεσίες - Προϊόντα

Οι υπηρεσίες του Inspot δεν περιορίζονται μόνο στο gaming παρότι αυτή είναι η κύρια δραστηριότητα του καταστήματος, αλλά προσφέρει στους πελάτες του γρήγορο φαγητό (τοστ, κρύα sandwich, club sandwich, σφολιάτες) και ροφήματα (καφέ, αναψυκτικά, τσάι). Προσφέρει στον πελάτη τη δυνατότητα να παραγγείλει από τον υπολογιστή ενώ παίζει και να του σερβιριστεί, κάθε υπολογιστής έχει τη δική του gaming καρέκλα και τέλος αν ο πελάτης είναι συχνός θαμώνας μπορεί να αγοράσει μηνιαία κάρτα gaming.

Άρτια εξοπλισμένο ώστε να ικανοποιήσει κάθε απαιτητικό χρήστη, ο εξοπλισμός του Inspot προσφέρει μια ασφαλή και συναρπαστική εμπειρία δικτύωσης και online gaming. Σ' ένα ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον, με εξειδικευμένο προσωπικό, το Inspot προσφέρει στους gamers επικές μάχες Fifa και Pro σε PlayStation 4 με lazyboy και 42' τηλεοράσεις. Το κατάστημά διαθέτει όλα τα προγράμματα Office, εκτυπώσεις - CD/Dvd burn, τεράστια γκάμα παιχνιδιών και, ακόμα, συχνά τουρνουά σε Dota2 και League of Legends. Όλα αυτά σε έναν άνετο χώρο, έτοιμο να ανταποκριθεί στις ανάγκες του πελάτη.

Ο μεγάλος αριθμός PC είναι πλήρως εκσυγχρονισμένοι και εξοπλισμένοι με σκοπό να απογειώσουν την εμπειρία του Gaming. Έτσι, συναντάμε στους υπολογιστές του Inspot επεξεργαστές της Intel i5/i7, κάρτες RAM στα 16GB, κάρτες γραφικών 1080GTX NVIDIA και σκληρούς δίσκους HDD SSD της Kingston για τις καλύτερες και πιο άμεσες ανταποκρίσεις.

Επίσης, η εμπειρία του χρήστη με τον υπολογιστή βελτιστοποιείται όταν έρχεται σε επαφή με τα Curved Monitor των 27'' της LG, τα gaming πληκτρολόγια και ποντίκια της Razer, Blackwidow X Chroma και Deathadder Elite και της Logitech, G810 Orion Spectrum και G402 Hyperion Fury, όπως και τα headsets Razer Kraken 7.1 V2 και Logitech G633 Artemis Spectrum. Σαν επιστέγασμα της άνεσης και της απόλαυσης έρχονται να προστεθούν οι Overture Gaming Chairs της AKRacing.

4.8.2.3 Οφέλη

- Τελευταίας τεχνολογίας εξοπλισμός
- Δημοφιλή παιχνίδια που ανανεώνονται και ενημερώνονται διαρκώς
- Ευελιξία στον τρόπο παραγγελίας γεύματος ή ροφήματος και άμεσο σερβίρισμα
- Προσιτή τιμολογιακή πολιτική και ευελιξία στον τρόπο πληρωμής (PayPal, Visa, Master Card, αντικαταβολή).
- Δυνατότητα παροχής πρόσθετων υπηρεσιών κατόπιν συνεννόησης (key gaming, live stream).

3.8.3 Ανάλυση επιχειρηματικής ευκαιρίας

3.8.3.1 Διάκριση επιχειρηματικής ευκαιρίας

Η αναγνώριση της επιχειρηματικής ευκαιρίας αποτελεί ένα από τα κυρίαρχα ζητήματα στην έρευνα για την επιχειρηματικότητα. Η επιχειρηματική ευκαιρία αποτελεί ένα σύνολο ιδεών, πεποιθήσεων και πράξεων που επιτρέπει τη δημιουργία νέων αγαθών και υπηρεσιών και την αντίστοιχη εκμετάλλευση των νέων αγορών.

Η αγορά των ηλεκτρονικών παιχνιδιών είναι θεωρητικά απεριόριστη, ο οποιοσδήποτε μπορεί να είναι υποψήφιος πελάτης από οποιοδήποτε σημείο της Αττικής (σε διαγωνισμούς gaming) αν και πρωταρχικός στόχος της Inspot είναι η

διείσδυση και η επικράτηση στην αγορά του Περιστερίου που αποτελεί τον κεντρικό και πολυπληθέστερο δήμο του Δυτικού Τομέα του Λεκανοπεδίου Αττικής

Παρότι υπάρχουν πολλοί και ισχυροί ανταγωνιστές η πρόσβαση στην αγορά σου επιτρέπει να ξεχωρίσεις, να διακριθείς και εύκολα με τη σωστή στρατηγική να αποκτήσεις μερίδιο στην αγορά.

Τα στοιχεία και οι τάσεις που έκαναν τους επιχειρηματίες να πιστέψουν ότι βρήκαν μία επιχειρηματική ευκαιρία που θα τους αποφέρει κέρδος και αξίζει να επενδύσουν ένα μεγάλο κεφάλαιο που διαθέτουν είναι:

- 1) Η τάση για διαρκή αύξηση των μελών σε internet café.
- 2) Το όφελος που προσφέρουν τα social media στην άμεση διαφήμιση μιας επιχείρησης.
- 3) Η μεγάλη αγορά του δήμου Περιστερίου, μιας και είναι ο 8^{ος} πολυπληθέστερος δήμος της χώρας.
- 4) Η ξαφνική έκρηξη των internet café μετά το μαζικό κλείσιμο τους την περίοδο 2010-2012, εξαιτίας της μετατροπής τους σε χώρους ομαδικών παιχνιδιών και live μεταδόσεων.

3.8.3.2 Ανάλυση ανταγωνισμού

Όπως προαναφέρθηκε ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος αλλά και η αγορά είναι πολύ μεγάλη.

Ένας δυνατός ανταγωνιστής είναι η Battlenet μία αλυσίδα internet café σε όλη την χώρα. Η Battlenet αποτελείται από μια δυνατή ομάδα τεχνικών, gamers και marketing experts που έχει καταφέρει να δημιουργήσει μια ξεχωριστή 3D εμπειρία διασκέδασης και ψυχαγωγίας. Η τεχνική υποστήριξη των καταστημάτων της αλυσίδας είναι 24 ώρες το 24ωρο διαθέσιμη και γίνεται είτε τηλεφωνικά είτε μέσω e-mail, χωρίς κανένα περιορισμό σε αριθμό συμβάντων. Στην τεχνική υποστήριξη Powered by Battlenet, συμπεριλαμβάνεται επίσης η άμεση αντικατάσταση του κρίσιμου εξοπλισμού του καταστήματός, όπως οι servers, το μηχάνημα ταμείου, οι routers, τα switches, χωρίς καμία επιπλέον χρέωση.

Επιπλέον, ισχυρός ανταγωνιστής είναι η Gnet, μία άλλη αλυσίδα internet café που προσφέρει ψυχαγωγία και εκπαίδευση, συνδέοντας τους ανθρώπους με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή, το διαδίκτυο και τις άπειρες εφαρμογές τους. Παρέχει στους Δικαιοδόχους της ολοκληρωμένη υποστήριξη, τεχνογνωσία σε τεχνικό επίπεδο, μεθόδους οργάνωσης, διοίκησης και διαχείρισης, επικοινωνίας και marketing, εκπαίδευσης, νομικής προστασίας, κ.λπ.

Υπάρχουν δεκάδες ακόμα καταστήματα ηλεκτρονικά με την ίδια ή συναφή δραστηριότητα που φυσικά λαμβάνονται υπόψη αλλά σίγουρα δεν έχουν τη δυναμική των προαναφερθέντων.

3.8.4 Στρατηγική Marketing

3.8.4.1 Στόχος του marketing

Το σχέδιο Marketing πρέπει να ικανοποιεί τους στόχους της Inspot, οι οποίοι είναι:

- Η δημιουργία μίας βιώσιμης επιχείρησης, που αποφέρει κέρδος στους ιδιοκτήτες της μέσα από ένα καλά οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο.
- Η ενημέρωση του κοινού για τις υπηρεσίες και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει.
- Το κατάστημα πάντα να αποτελεί χώρο συνάντησης για όλους όσους αγαπούν το gaming.
- Η απόκτηση ισχυρού μεριδίου της αγοράς.
- Η επιτυχημένη και παραγωγική επιχείρηση.
- Η ανταπόκριση του κόσμου σε κάθε βελτίωση του καταστήματος και στις παροχές του.
- Η αύξηση της αναγνωρισιμότητας του brand Inspot.
- Η όσο το δυνατόν γρηγορότερη απόσβεση του κεφαλαίου που επενδύθηκε.
- Η διοργάνωση αγώνων μεταξύ gamers στο χώρο του καταστήματος.



Εικόνα 4: Global Game Jam [Athens2020]



Εικόνα 5: Global Game Jam [Athens2020], συμμετοχή Inspot με το Project Extreme

3.8.4.2 Τοποθέτηση προϊόντος

Η γραφική απεικόνιση της θέσης της Inspot σε σχέση με τους ανταγωνιστές της θα πραγματοποιηθεί με το εργαλείο Product Attribute Map (Διάγραμμα 3). Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (υπηρεσίας στην περίπτωση μας) που θεωρούνται ότι παίζουν τον καθοριστικότερο ρόλο στη διαφοροποίηση των προσφερόμενων

υπηρεσιών και στην προτίμηση του από τους δυνητικούς πελάτες, είναι η ανταγωνιστική τιμή και η ποιότητα των υπηρεσιών του.

Όσον αφορά την τιμή η Inspot βρίσκεται χαμηλότερα από την ανταγωνίστρια Gnet και ελάχιστα χαμηλότερα από την ανταγωνίστρια εταιρία Battlenet. Η διαφορά στην τιμή παρότι δεν υπάρχουν μεγάλες τιμολογιακές για παράδειγμα σε μικρά πακέτα προαγορών της τάξεως των πέντε ευρώ ένα πλάτης του καταστήματος inspot project extreme έχει στην διάθεση του οκτώ ώρες σε αντίθεση με ένα εκάστοτε κατάστημα Gnet οπότε ο πελάτης θα είχε στην διάθεση του έξι ώρες όπως και σε κάποιο κατάστημα Battlenet οι αποκλίσεις είναι σημαντικές για ένα πελάτη και σίγουρα θα επιλέξει την Inspot για να ψυχαγωγηθεί. Όμως δεν διαθέτουν όλα τα καταστήματα ίδια τιμολογιακή πολιτική υπάρχουν μικρές αποκλείσεις .

Καφέδες	Snacks	Energy Drinks
Καπουτσίνο 2.20 €	Sandwich 2.50 €	Hell 250 ml 1.30 €
Εσπρέσσο 2.20 €	Premium Sandwich 3.00 €	Hell 500 ml 2.20 €
Φρέντο Εσπρέσσο 2.20 €	Club Sandwich 3.50 €	Monster 500 ml 2.20 €
Φρέντο Καπουτσίνο 2.20 €	Πίτσα 4.00 €	Redbull 250 ml 2.00 €
Ελληνικός 1.50 €	Κρουασάν 140 γρ. 1.50 €	
Φραπέ 2.20 €	Big Choco 250 γρ. 2.00 €	Combo & Αναψυκτικό
Νες Καφέ 2.20 €	Γλυκάκια 2.50 €	Sandwich 3.00 €
Γαλλικός 2.20 €		Club Sandwich 4.00 €
		Premium Sandwich 3.50 €
Ροφήματα	RTD's	Πίτσα 5.00 €
Σοκολάτα 2.20 €	Gordon's Space 4.50 €	
Τσάι 1.50 €	Bacardi Breezer 4.50 €	Μπύρες
Χαμομήλι 1.50 €		Μπύρα Άλφα 330ml 2.50 €
Αναψυκτικά	Χυμοί	
Αναψυκτικά 1.20 €	Χυμός Αμίτα 1.50 €	
Σόδα 1.20 €	Φυσικοί Χυμοί 2.20 €	

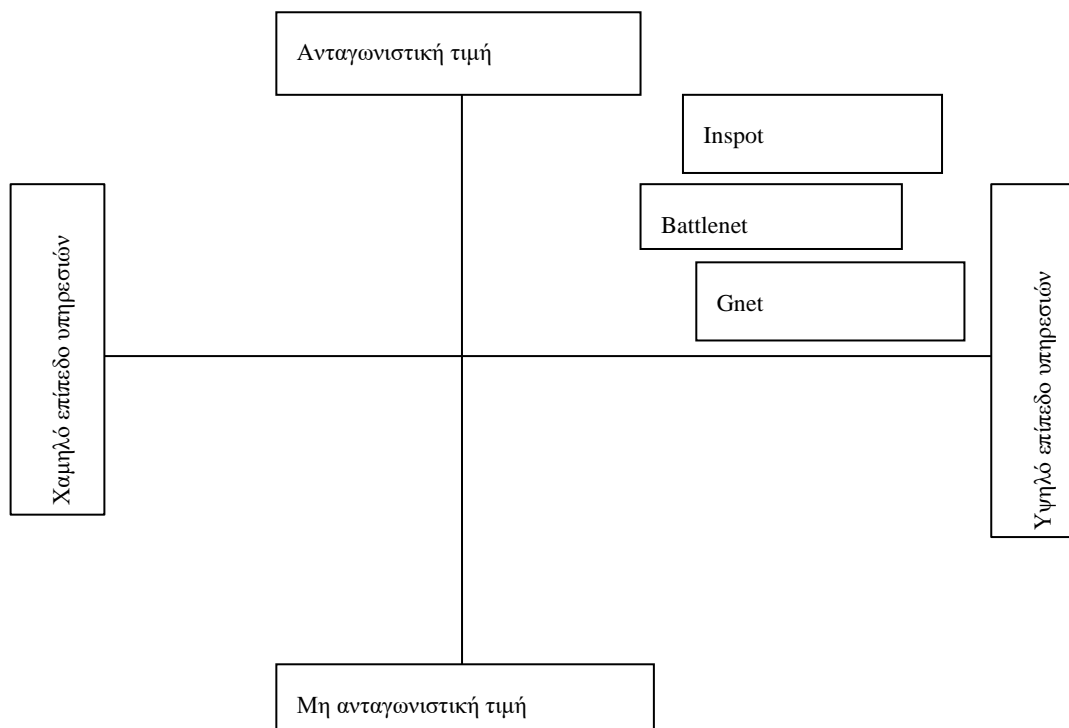
Εικόνα 6: Τιμοκατάλογος ροφημάτων και φαγητού

Το κατάστημα θα ακολουθήσει τη στρατηγική κόστους τουλάχιστον τον πρώτο χρόνο λειτουργίας συνειδητά έως να εδραιωθεί και να αποκτήσει αναγνωρισιμότητα, διότι οι ανταγωνιστές της μπορούν εύκολα να διαμορφώσουν τις τιμές στην αγορά εφαρμόζοντας οικονομίες κλίμακας και μειώνοντας παράλληλα τα λειτουργικά τους έξοδα κάτι που αρχικά δεν είναι δυνατόν να γίνει πράξη από το Inspot.



Εικόνα 7: Τιμοκατάλογος gaming

Το δεύτερο χαρακτηριστικό που επιλέγεται για το εργαλείο Product Attribute Map είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας του υποψήφιου πελάτη με το κατάστημα. Οι δύο ανταγωνιστές δε προφέρουν τη δυνατότητα 24ωρου gaming. Αυτό αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την Inspot.



Διάγραμμα 3: Product Attribute Map – Inspot

3.8.4.3 Κανάλια διανομής

Τα Social Media συγκεκριμένα το Facebook αποτελεί το μοναδικό κανάλι διανομής του καταστήματος Inspot. Το προφίλ του καταστήματος ανανεώνεται διαρκώς με τα επερχόμενα event, τα διαθέσιμα παιχνίδια, τις προσφορές που γίνονται, το menu του bar, φωτογραφίες gamers, δυνατότητες πρόσβασης στο κατάστημα και φωτογραφίες του χώρου.

Το Facebook προσφέρει μεγαλύτερη ευκολία στην παροχή πληροφοριών, όπως ωράριο λειτουργίας, κριτικές και εύκολη σχεδόν απευθείας συνομιλία. Προσφέρει ουσιαστικά τη δύναμη της εικόνας και της φωτογραφίας, στοχεύοντας μέσα από τη συναισθηματική επιρροή να δημιουργήσει την επιθυμία στο δυνητικό πελάτη να επισκεφθεί το κατάστημα.

3.8.4.4 Προώθηση υπηρεσιών

Κάνοντας αναφορά στην προώθηση εννοούμε το μίγμα προβολής και επικοινωνίας και περιλαμβάνει το σύνολο των επικοινωνιακών καναλιών και εργαλείων των οποίων γίνεται χρήση προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματική επικοινωνία με το υποψήφιο πελάτη. Η προώθηση των υπηρεσιών έχει σκοπό να επηρεάσει την συμπεριφορά και τη στάση του καταναλωτή.

Το Inspot είναι ένα νεοσύστατο κατάστημα με καινοτόμα εν μέρει χαρακτηριστικά εξαιτίας του υπερσύγχρονου εξοπλισμού, του μεγάλου ποσού που δαπανήθηκε για υπολογιστές, περιφερειακά και έπιπλα γραφείου, οπότε πρέπει να ακολουθηθεί πληθώρα ενεργειών προώθησης, που θα βοηθήσουν στην προσέγγιση των εν δυνάμει πελατών και μακροπρόθεσμα στην αύξηση του τζίρου του. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική marketing θα περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

Content Marketing. Οι ιδιοκτήτες που έχουν την επιστημονική κατάρτιση θα πρέπει να δημιουργήσουν καλογραμμένο, πρωτότυπο και χρήσιμο κείμενο σχετικά με την ωφέλεια του καταστήματος, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα πλεονεκτήματα των πελατών και να το χρησιμοποιήσουν σαν υποστηρικτικό υλικό για μία ολοκληρωμένη στρατηγική e-mail marketing του internet cafe. Ένα υψηλού επιπέδου περιεχόμενο μπορεί να βοηθήσει πολύ στο e-mail marketing του Inspot με τη δημιουργία μίας αξιολογής λίστας με e-mails ενδιαφερομένων, οι οποίοι στη συνέχεια μπορεί να

μετατραπούν σε πελάτες των υπηρεσιών που προσφέρει. Δεύτερον, η ύπαρξη πρωτότυπου περιεχομένου στο προφίλ της ιστοσελίδας του Inspot βοηθάει πολύ στην υψηλή κατάταξη της ιστοσελίδας στις μηχανές αναζήτησης, καθώς και στην αύξηση της επισκεψιμότητας μέσω των οργανικών αποτελεσμάτων (SEO). Για ένα νεοσύστατο κατάστημα αντιλαμβάνεται κανείς πόσο σημαντική είναι η κατάταξη των οργανικών αποτελεσμάτων των μηχανών αναζήτησης, και μάλιστα χωρίς την πληρωμή χρημάτων για διαφήμιση.

Affiliate Marketing σε επιλεγμένες ιστοσελίδες σχετικές με gaming και internet café. Το Affiliate Marketing είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος Performance Marketing αλλά και η πιο «γνήσια» εκδοχή του. Στην ουσία το Inspot ως Advertiser θα προωθηθεί μέσω του Affiliate εφόσον οι επισκέπτες στην ιστοσελίδα του πρώτου πραγματοποιήσουν μία προσυμφωνημένη ενέργεια και ο δεύτερος θα πληρωθεί γι' αυτό.

Προβολή μέσω Social Media και Google Ad Words.

Πίνακας 8: Δαπάνες διαφήμισης

Είδος Δαπάνης	Κόστος σε €
Google Ad Words	6.000
Affiliate Marketing	5.000
Σύνολο δαπανών	11.000

Ιδιοκατασκευή

Στον Πίνακα 8 βλέπουμε τις δαπάνες διαφήμισης για το πρώτο έτος λειτουργίας του Inspot. Συγκεκριμένα θα δοθούν 6.000€ στην Google για να «βγαίνει» ψηλά στα αποτελέσματα αναζήτησης των χρηστών για internet café το κατάστημα Inspot και επιπλέον θα δοθούν 5.000€ σε εταιρία Affiliate για να προσελκυστούν ευκολότερα νέοι πελάτες.

3.8.4.5 Τιμολογιακή πολιτική

Βασική επιδίωξη της Inspot είναι η παροχή υπηρεσιών gaming σε ανταγωνιστικές τιμές συγκριτικά με τα υπόλοιπα καταστήματα του κλάδου, αναλογιζόμενοι πάντα και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Για να

επιτευχθεί αυτό, το κατάστημα θα εφαρμόσει πολιτική χαμηλής τιμολόγησης αφού δεν διαθέτει ακόμα την κατάλληλη δυναμική και αναγνωρισιμότητα στο Περιστέρι.

Στις προθέσεις της επιχείρησης είναι να παρέχει μία σειρά από εκπτώσεις/προσφορές στους δυνητικούς πελάτες της αν κάνουν πολλές ώρες. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται το ενδεχόμενο για προσφορά 10€ για 24 ώρες στους συχνούς πελάτες.

3.8.5 Λειτουργικό Σχέδιο

3.8.5.1 Οι επιχειρηματίες

Οι επιχειρηματίες λόγω του franchise θεωρούνται γνώστες του αντικειμένου αφού τους καθοδηγούν σε κάθε βήμα, από την διαμόρφωση του καταστήματος έως τις γραμμές internet που πρέπει να μπουν.

Προηγούμενη εργασιακή εμπειρία των επιχειρηματιών δεν υπάρχει λόγω του νεαρού της ηλικίας τους αλλά δεν είναι απαραίτητα μειονέκτημα διότι ένα internet café σίγουρα χρειάζεται νέους ανθρώπους, γνώστες της τεχνολογίας και των games, που σίγουρα ένας μεγαλύτερος άνθρωπος θα ήταν δύσκολο να διαχειριστεί.

3.8.5.2 Το κατάστημα

Το Inspot είναι ένα νεοσύστατο κατάστημα που πουλά υπηρεσίες internet gaming. Έχει τη νομική μορφή της Μονοπρόσωπης ΙΚΕ προσφέρει σημαντική ευελιξία στο κεφάλαιο και τα νομικά πρόσωπα κατά την σύσταση της, ενώ έχει μειωθεί αρκετά και η γραφειοκρατία που απαιτείται, αφού πλέον μπορεί να συσταθεί από τον προσωπικό υπολογιστή του καθενός σε εννέα μόλις λεπτά. Η εταιρία Inspot ανήκει εξ ολοκλήρου στους Αγγελάκη Δήμητρα και Τσόργα Βασίλειο και ανάλογα με την πορεία της μπορεί στο μέλλον να προστεθεί και άλλος μέτοχος για την περαιτέρω ανάπτυξη της, ίσως σε μεγαλύτερο κατάστημα.

3.8.5.3 Τοποθεσία-εγκαταστάσεις

Η Inspot θα βρίσκεται στο Περιστέρι Αττικής. Συγκεκριμένα η εταιρία αποτελείται στην ουσία από ένα ισόγειο κατάστημα στην οδό Δωδεκανήσου 86, με 90 υπολογιστές, 10 PlayStation σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο με μεγάλες οθόνες, κουζίνα για την προετοιμασία των γευμάτων, μπαρ για καφέ, reception με μεγάλο σαλόνι για την υποδοχή των πελατών και μία ημιυπόγειο αποθήκη όπου θα βρίσκεται η κάβα,

ανταλλακτικά και εξοπλισμός. Το κόστος και των δύο χώρων είναι 2.500€ το μήνα εξαιτίας του μεγέθους τους, της εύκολης πρόσβασης και του κεντρικού σημείου στο οποίο βρίσκονται.

3.8.5.4 Προμηθευτές-συνεργάτες

Η επιλογή προμηθευτών είναι πολύ σημαντική διότι πρέπει να αναπτυχθούν σχέσεις εμπιστοσύνης, άριστης συνεργασίας και αμοιβαίας κατανόησης. Το θετικό στην περίπτωση της Inspot είναι η εμπορία των πιο επώνυμων προϊόντων υπολογιστών και εξοπλισμού αλλά και εστίασης, η χονδρική αγορά των οποίων αποφέρει οφέλη.

Ο εξοπλισμός υπολογιστών και περιφερειακών και κατά το άνοιγμα της επιχείρησης και κατά την ανανέωση ή αναβάθμιση του εξοπλισμού θα γίνεται με εισαγωγές από το εξωτερικό, απευθείας από τις εταιρίες παραγωγούς. Αναφορικά με την εστίαση, οι πρώτες ύλες θα αγοράζονται από γνωστή επιχείρηση Cash and Carry το Metro που απευθύνεται μόνο σε επαγγελματίες.

3.8.5.5 Ανθρώπινο δυναμικό

Το inspot λόγω της μορφής του και της 24ωρης λειτουργίας του χρειάζεται πολλούς υπαλλήλους σε 3 βάρδιες. Συγκεκριμένα ενώ αρχικά θα εκπαιδευτούν για δουλέψουν 6 υπάλληλοι από την εταιρία franchise, σε σύντομο χρονικό διάστημα θα προστεθούν άλλοι 6, για να ρυθμίζονται οι άδειες, τα ρεπό και οι βάρδιες τους.

Τα προσόντα των υπαλλήλων δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικά, ειδικά στην υποδοχή, στο μπαρ και στην εξυπηρέτηση πελατών. Αρχικά πρέπει να είναι άριστοι χρήστες ηλεκτρονικών υπολογιστών και δε του internet gaming και κατά δεύτερον να είναι ευγενικοί και φιλικοί προς τους πελάτες.

Επιφορτισμένος με το λογιστικό κομμάτι της δουλειάς π.χ. τιμολόγια αγορών προμηθειών, Ζ ταμειακής μηχανής, έκδοση ΦΠΑ, περιοδικές δηλώσεις θα είναι γνωστό λογιστικό γραφείο του Περιστερίου.

3.8.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση

Σε αυτό το υποκεφάλαιο θα γίνει μία χρηματοοικονομική ανάλυση για να διαπιστωθεί αν αξίζει να επενδυθούν χρήματα στην Sports Heaven και αν είναι βιώσιμη μακροπρόθεσμα. Φυσικά πρέπει να πραγματοποιηθούν κάποιες ρεαλιστικές παραδοχές

πωλήσεων και εσόδων, ώστε η χρηματοοικονομική ανάλυση να έχει μια συσχέτιση με την πραγματικότητα.

3.8.6.1 Προϋπολογισμός έναρξης επιχειρηματικού σχεδίου

Στο αρχικό κόστος υλοποίησης της επένδυσης περιλαμβάνονται όλες οι δαπάνες που απαιτούνται από την σύλληψη της ιδέας μέχρι την έναρξη λειτουργίας και την εισροή εσόδων από την πώληση οποιασδήποτε υπηρεσίας. Σε ένα internet cafe απαιτείται αρχικά η διαμόρφωση του χώρου, αγορά 90 υπολογιστών, 10 PlayStation, 12 οθονών, εξοπλισμού γραφείων, έπιπλα, εμπορεύματος και εξοπλισμού εστίασης. Η άδεια λειτουργίας δεν έχει υψηλό κόστος και άμεσα μπορείς να λειτουργήσεις, ενώ ο server και ο εξοπλισμός του στοιχίζουν 4.455 και αναφορικά με το Internet απαιτούνται 10 γραμμές 100 megabit που κοστίζουν 800€ συν Φ.Π.Α. μηνιαίως. Το ύψος της αρχικής επένδυσης παρουσιάζεται αναλυτικά στον παρακάτω Πίνακα 9.

Πίνακας 9: Προϋπολογισμός αρχικής επένδυσης

Στοιχεία κόστους	Αξία σε €
Franchise	60.000€
Εργασίες διαμόρφωσης χώρου	71.165€
90 υπολογιστές	108.000€
10 PlayStation	3.600€
Ενοίκιο καταστήματος (2 μήνες)	4.000€
Ενοίκιο αποθήκης (2 μήνες)	1.000€
Σύσταση ΙΚΕ	0€
Εμπόρευμα και εξοπλισμός κουζίνας-μπαρ	12.000€
Προώθηση και διαφήμιση	11.000€
Οθόνες	10.000€
Ταμειακή μηχανή	180€
Server και εξοπλισμός	4.455€
Έπιπλα, γραφεία, καρέκλες	113.300€

Γραμμές internet	800€
Σύνολο	400.000€

Ιδιοκατασκευή

Η χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου κατά το σύνολο των 400.000€ θα γίνει με ίδια κεφάλαια των ιδιοκτητών. Συγκεκριμένα στο Franchise για την απόκτηση της επωνυμίας Inspot θα δοθούν 60.000€, οι 90 υπολογιστές που απαιτούνται για τη λειτουργία του καταστήματος κοστίζουν 108.000€, τα 10 PlayStation θα αγοραστούν έναντι 3.600€, το ενοίκιο του καταστήματος για 2 μήνες που θα προπληρωθούν είναι 4.000€, το ενοίκιο αποθήκης πάλι για 2 μήνες είναι 1.000€, τα εμπόρευμα και ο εξοπλισμός κουζίνας-μπαρ θα στοιχίσουν 12.000€, η διαφήμιση του καταστήματος 1.000€, οι οθόνες για τα PlayStation 10.000€, η ταμειακή μηχανή 180€, ο Server και ο εξοπλισμός του 4.455€, τα έπιπλα, γραφεία, και καρέκλες 113.300€ και τέλος οι γραμμές internet που απαιτούνται 800€.

3.8.6.2 Προϋπολογισμός λειτουργικών εξόδων

Ο προϋπολογισμός των λειτουργικών εξόδων για την πρώτη πενταετία λειτουργίας του Inspot αναλύεται στον Πίνακα 10. Κατά το πρώτο έτος λειτουργίας, ξεχωρίζουν οι σημαντικότερες δαπάνες της επιχείρησης, δηλαδή η μισθοδοσία και τα ενοίκια των απαραίτητων χώρων για τη λειτουργία του καταστήματος.

Πίνακας 10: Προϋπολογισμός λειτουργικών εξόδων 5αετίας

Στοιχεία εξόδων	1^ο έτος	2^ο έτος	3^ο έτος	4^ο έτος	5^ο έτος
Φοροτεχνικός	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Ενοίκιο καταστήματος	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Ενοίκιο αποθήκης	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Internet	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
ΔΕΗ	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
Μισθός υπαλλήλων	83.520	83.520	83.520	83.520	83.520

Ασφάλιση υπαλλήλων	23.040	23.040	23.040	23.040	23.040
ΕΦΚΑ ιδιοκτήτη	0	1.368	1.368	3.744	3.744
Σύνολο	194.320	197.044	197.044	199.420	199.420

Ιδιοκατασκευή

Στο Πίνακα 10 διακρίνουμε ότι τα έξοδα για φοροτεχνικό, ενοίκιο καταστήματος, ενοίκιο αποθήκης, Internet, ΔΕΗ, μισθούς υπαλλήλων και ασφάλισης υπαλλήλων παραμένουν σταθερά σε βάθος πενταετίας σε αντίθεση με την ασφάλιση του ιδιοκτήτη του καταστήματος που το πρώτο έτος δεν πληρώνει εισφορές ως νέος επαγγελματίας και τα επόμενα χρόνια οι υποχρεώσεις τους αυξάνονται ανάλογα με τη φορολογική δήλωση του το προηγούμενο έτος.

3.8.6.3 Έξοδα διάθεσης

Η Inspot εστιάζει στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας, του brand της, οπότε ακολουθεί μία ολοκληρωμένη και συνεχή στρατηγική Marketing όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 11. Διατηρούνται σταθερές οι δαπάνες για Affiliate Marketing και οι δαπάνες για διαφήμιση μέσα από την Google (Google Ad Words) είναι χαμηλές, ευελπιστώντας να βελτιωθούν πολύ τα οργανικά αποτελέσματα της επιχείρησης μέσα από το content marketing και τις πρακτικές SEO που θα εφαρμοστούν.

Πίνακας 11: Υπολογισμός εξόδων διάθεσης 5αετίας

Είδος Δαπάνης	1^ο έτος	2^ο έτος	3^ο έτος	4^ο έτος	5^ο έτος
Google Ad Words	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Affiliate Marketing	5.000	5.000	5.000	5.000	
Σύνολο δαπανών	11.000	11.000	11.000	11.000	6.000

Ιδιοκατασκευή

3.8.6.4 Ανάλυση προβλεπόμενων πωλήσεων και κύκλου εργασιών

Η εταιρία inspot έχει μία βασική δραστηριότητα από την οποία έχει έσοδα, την πώληση υπηρεσιών ηλεκτρονικών παιχνιδιών.

Η διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης είναι δωδεκάμηνη αλλά οι πωλήσεις είναι αυξημένες το δεκάμηνο Σεπτέμβριο με Ιούνιο. Τους καλοκαιρινούς μήνες πέφτει ο τζίρος των internet café λόγω διακοπών των πελατών τους, ειδικά στην Περιφέρεια Αττικής.

Κατά το δεύτερο και τρίτο έτος λειτουργίας, η επιχείρηση θα παρουσιάσει αύξηση του τζίρου εξαιτίας της αναγνωρισιμότητας της, της εμπιστοσύνης που θα αναπτυχθεί με τους πελάτες και των ανταγωνιστικών τιμών πώλησης. Τα ερχόμενα έτη θα σταθεροποιηθούν οι πωλήσεις υπηρεσιών.

Εξαιτίας των συνεργασιών Affiliate marketing θεωρείται ότι το 50% των πωλήσεων προέρχονται από affiliates, ενώ το άλλο 50% αποτελούν οι προσωπικές πωλήσεις. Ο μέσος όρος προμήθειας των παραπάνω ενεργειών είναι της τάξεως του 10% από κάθε πώληση που πραγματοποιείται μέσα από το δικό τους κανάλι με δικιά τους συμμετοχή.

Πίνακας 12: Υπολογισμός εσόδων από υπολογιστές και PlayStation

	Υπολογιστής (90)	PlayStation (10)	Σύνολο εσόδων €
Ώρες χρήσης 1^ο έτος	259.200	28.800	288.000
Ώρες χρήσης 2^ο έτος	378.000	42.000	420.000
Ώρες χρήσης 3^ο έτος	378.000	42.000	420.000
Ώρες χρήσης 4^ο έτος	432.000	48.000	480.000
Ώρες χρήσης 5^ο έτος	432.000	48.000	480.000

Ιδιοκατασκευή

Συνοψίζοντας τα στοιχεία και τις παραδοχές, το πρώτο έτος λειτουργίας κάθε υπολογιστής ή PlayStation θα χρησιμοποιείται 8 ώρες την μέρα (90 υπολογιστές και 10 PlayStation) άρα η επιχείρηση θα έχει συνολικά 24.000 ώρες παρεχόμενων

υπηρεσιών ανά μήνα πωλήσεις ανά μήνα και κατά μέσο όρο 288.000 ώρες το έτος. Κάθε ώρα χρεώνεται με 1€. Το 2^ο και 3^ο έτος οι πωλήσεις θα αυξηθούν σε 420.000 ανά έτος, ενώ το 4^ο και 5^ο έτος λειτουργίας οι πωλήσεις ανέρχονται αισίως στις 480.000. Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται αναλυτικά οι χρηματικές εισροές για το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρίας.

Πίνακας 13: Υπολογισμός εσόδων κατά το 1^ο έτος λειτουργίας

Πωλήσεις ανά μήνα	Τιμή πώλησης	Πωλήσεις ανά έτος	Προέλευση	Προμήθεια	Έσοδα
24.000	1€	288.000	50 προσωπικές	0%	259.200€
			50 affiliate	10%	

Ιδιοκατασκευή

Από τον παραπάνω πίνακα διακρίνουμε ότι δεν είναι όλα τα έσοδα της Inspot διότι για κάθε πελάτη που παίρνει μέσω του Affiliate Marketing δίνει προμήθεια στην εταιρία 10%. Συνεπώς από το σύνολο εσόδων των 288.000€ της απομένουν 259.200€.

Στον Πίνακα 14 ακολουθεί συνοπτικά ο αριθμός των συνολικών πωλήσεων (από gaming και κουζίνα-bar) και ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης για την επόμενη πενταετία.

Πίνακας 14: Πωλήσεις και έσοδα πενταετίας

	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος	4 ^ο έτος	5 ^ο έτος
Αριθμός πωλήσεων Υπολογιστών & PlayStation	288.000	420.000	420.000	480.000	480.000
Πωλήσεις bar & κουζίνας	65.000	72.000	72.000	79.000	79.000
Κύκλος εργασιών	353.000€	492.000€	492.000€	559.000€	559.000€

Ιδιοκατασκευή

Τα συνολικά έσοδα από το gaming αναλύθηκαν εκτενώς παραπάνω και βλέπουμε ότι αυξάνονται σε βάθος πενταετίας. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με τα έσοδα από την κουζίνα και το bar του Inspot που πωλούνται ροφήματα και γρήγορα σνακ. Το πρώτο έτος λειτουργίας τα συνολικά έσοδα υπολογίζονται σε 65.000€, το δεύτερο και τρίτο έτος λόγω της αύξησης και των πελατών στο κατάστημα αυξάνονται σε 72.000€ και το τέταρτο και πέμπτο έτος που πλέον έχει εδραιωθεί το κατάστημα Inspot τα έσοδα αγγίζουν τα 79.000€.

3.8.6.5 Κόστος πωληθέντων και υπολογισμός καθαρού αποτελέσματος

Λόγω του ότι η εταιρία Inspot πουλά υπηρεσίες το κόστος πωληθέντων περιορίζεται στην συντήρηση και αναβάθμιση του εξοπλισμού που όμως είναι αρκετά κοστοβόρα.

Πίνακας 15: Κόστος πωληθέντων 5αετίας

Συντήρηση/ αναβάθμιση	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος	4 ^ο έτος	5 ^ο έτος
Εξοπλισμός	10.000	12.000	40.000	45.000	50.000

Ιδιοκατασκευή

Τα περιφερειακά των υπολογιστών, οι κάρτες γραφικών, οι καρτέκλες gaming, οι σκληροί δίσκοι, οι οθόνες, οι κάμερες και πολλά άλλα, φθείρονται ή χρειάζονται αναβάθμιση, γι' αυτό το internet café πρέπει να τα αναβαθμίζει ή να τα αντικαθιστά ανά τακτά χρονικά διαστήματα, με το αντίστοιχο κόστος.

Πίνακας 16: Καθαρό αποτέλεσμα πενταετίας

	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος	4 ^ο έτος	5 ^ο έτος
Κύκλος εργασιών	353.000€	492.000€	492.000€	559.000€	559.000€
Κόστος πωληθέντων	10.000 €	12.000 €	40.000 €	45.000 €	50.000 €
Λειτουργικές δαπάνες	194.320 €	197.044	197.044 €	199.420 €	199.420 €
Μεικτό κέρδος	148.680 €	282.956 €	254.956 €	314.580 €	309.580 €

Έξοδα διάθεσης	11.000 €	11.000 €	11.000 €	11.000 €	6.000 €
Κέρδη προ φόρων	137.680 €	271.956 €	243.956 €	303.580 €	303.580 €
Φόρος 29%	39.927 €	78.867 €	70.747 €	88.038 €	88.038 €
Καθαρό αποτέλεσμα	97.753 €	193.089 €	173.209 €	215.542 €	215.542 €

Ιδιοκατασκευή

Στον Πίνακα 16 υπολογίστηκαν οι Ταμειακές Ροές από τη λειτουργία του Inspot τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας του. Αφαιρώντας από τον κύκλο εργασιών το κόστος πωληθέντων και τις λειτουργικές δαπάνες βρέθηκε το μεικτό κέρδος. Στη συνέχεια αφαιρώντας τα έξοδα διάθεσης προέκυψαν τα κέρδη προ φόρων, στα οποία επιβάλλεται φόρος 29% και προκύπτει το καθαρό αποτέλεσμα κέρδος ή ζημιά, που στην περίπτωση του Inspot είναι κέρδος όλα τα έτη που μελετήθηκαν.

3.8.6.6 Δείκτης κερδοφορίας

Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης κερδοφορίας τόσο πιο αποδεκτή μπορεί να γίνει μία επένδυση.

$$\text{Δείκτης Κερδοφορίας 1ο έτος} = \frac{\text{Αποτελέσματα προ φόρων}}{\text{Κύκλος εργασιών}} \times 100$$

$$= \frac{72.680}{288.000} \times 100 = 25,24\%$$

Αντίστοιχα οι Δείκτες Κερδοφορίας για τα επόμενα έτη αποτυπώνονται στον Πίνακα 17.

Πίνακας 17: Δείκτης Κερδοφορίας πενταετίας - Inspot

	1 ^ο έτος	2 ^ο έτος	3 ^ο έτος	4 ^ο έτος	5 ^ο έτος
Κέρδη προ φόρων	72.680 €	199.956 €	171.956 €	224.580 €	224.580 €
Κύκλος εργασιών	288.000 €	420.000 €	420.000 €	480.000 €	480.000 €

Δείκτης κερδοφορίας	25,24%	47,61%	40,94%	46,79%	46,79%
----------------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Ιδιοκατασκευή

Ο δείκτης κερδοφορίας είναι ικανοποιητικός το πρώτο έτος, το 2^ο έτος αυξάνεται κατακόρυφα και τα επόμενα έτη μειώνεται αλλά παράλληλα σταθεροποιείται σε πολύ ικανοποιητικά ποσοστά.

3.8.7 Ανάλυση κινδύνων

Η Inspot στοχεύει σε αποτελεσματική διαχείριση πιθανών κινδύνων, για να διαφυλάξει την μακροχρόνια βιωσιμότητα της. Οι κίνδυνοι που ενδέχεται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση μπορεί να είναι κυρίως χρηματοοικονομικοί.

Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι συνδέονται με την πιθανή αδυναμία της επιχείρησης να εκπληρώσει τις βραχυπρόθεσμες ή και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της, κυρίως λόγω μεταβολής των συνθηκών ζήτησης των υπηρεσιών και της καθυστέρησης των χρηματοοικονομικών εισροών, με άμεσο αποτέλεσμα τη μείωση των κερδών της.

Η συρρίκνωση των πωλήσεων μπορεί να αντιμετωπιστεί με αύξηση της αναγνωρισιμότητας της εταιρείας μέσα από στοχευμένη διαφήμιση, ή εναλλακτικά, με στρατηγική ανάπτυξης αγοράς είτε μέσα από επέκταση σε νέα τμήματα αγορών (παρακολούθηση ποδοσφαιρικών αγώνων).

3.8.8 Μελλοντικές προοπτικές

Στην Ελλάδα έχουμε αντιληφθεί τις τεράστιες οικονομικές προοπτικές και την δυναμική που έχει το διαδίκτυο, με αποτέλεσμα να αυξάνονται ραγδαία επιχειρήσεις που στην ουσία «πουλάνε internet».

Οι μελλοντικές προοπτικές της Inspot αφορούν την ανάπτυξη της επιχείρησης με τις υπάρχουσες υπηρεσίες που παρέχει χωρίς μεταβολές τόσο στα χαρακτηριστικά όσο και στη λειτουργία της. Άλλη εξέλιξη έχει να κάνει με την προσθήκη μιας ακόμα δραστηριότητας, της προσθήκης κανονικών γευμάτων τους εαρινούς κυρίως μήνες που θα σερβίρονται σε εξωτερικό χώρο που διαθέτει το κατάστημα.

Για να μπορέσει η επιχείρηση να ανταπεξέλθει στην αρένα του ανταγωνισμού, θα πρέπει να επενδύσει στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας και του μεριδίου της αγοράς στο οποίο απευθύνεται, μέσα από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση/εφαρμογή ενός συνεχούς και ολοκληρωμένου σχεδίου marketing.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: FRANCHISE INSPOT

4.1 Διαδικασίες έναρξης καταστήματος

Ο υποψήφιος Δικαιοδόχος αφού ήδη έχει εκδηλώσει το ενδιαφέρον του στο τμήμα franchise της εταιρείας inSpot A.E., προχωρά στην σύναψη προσυμφώνου. Αυτό που ουσιαστικά ορίζεται στην σύναψη προσυμφώνου είναι η εξασφάλιση της αποκλειστικής χρήσης της περιοχής ή του χάρτη, έως ότου ο υποψήφιος Δικαιοδόχος να βρει συγκεκριμένο κτίριο για να φτιάξει το δικό του Κατάστημα. Για το λόγο αυτό ο υποψήφιος Δικαιοδόχος παραλαμβάνει, εφόσον έχει πληρώσει την προκαταβολή που συμφωνήθηκε στο προσύμφωνο, το εγχειρίδιο «Έναρξη δραστηριότητας καταστήματος InSpot».

Ο υποψήφιος Δικαιοδόχος μπορεί να βρει το κτίριο είτε μέσω μεσιτικών γραφείων που συνεργάζονται με την InSpot A.E., είτε με την βοήθεια του Υπεύθυνου Ανάπτυξης InSpot. Και στις δύο περιπτώσεις καλείται ο Υπεύθυνος Ανάπτυξης InSpot για να δει το κτίριο, όπου ή θα το εγκρίνει ή θα το απορρίψει. Η ανωτέρω έγκριση ή απόρριψη δεν είναι αυθαίρετη, βασίζεται στις προδιαγραφές του κτιρίου και την εμπορικότητα του καταστήματος που αναφέρονται στο εγχειρίδιο «Έναρξη δραστηριότητας καταστήματος InSpot».

Εφόσον βρεθεί, ο υποψήφιος Δικαιοδόχος οφείλει να καταθέσει στον Υπεύθυνο Ανάπτυξης κάτοψη του κτιρίου, την οποία θα μεταβιβάσει στον αρχιτέκτονα που θα αναλάβει το Κατάστημα. Σε αυτή την φάση τελειώνει το πρώτο στάδιο υποστήριξης της InSpot προς τον νέο Δικαιοδόχο της.

Επίσης θα πρέπει να συμφωνηθεί από την αρχή και να εξεταστεί ότι δεν απαγορεύεται η άσκηση επαγγέλματος υγειονομικού ενδιαφέροντος στο κατάστημα από τον κανονισμό της οικοδομής. Εάν δεν υπάρχει κανονισμός θα πρέπει το 51% των ιδιοκτητών να συμφωνούν στη χρήση καφέ αναψυκτηρίου και να εξασφαλίσει την

σύμφωνα γνώμη του διαχειριστή για εγκατάσταση δορυφορικού πιάτου λήψης σήματος.

Ο υποψήφιος Δικαιοδόχος είναι υποχρεωμένος να υπογράψει μισθωτήριο συμβόλαιο με τον ιδιοκτήτη του ακινήτου, να καταθέσει αντίγραφο αυτού και στην Κεντρική Διοίκηση InSpot και έτσι να ολοκληρωθεί η ενοικίαση του ακινήτου.

Ο Υπεύθυνος ανάπτυξης παραδίδει στον franchisee πλήρες φάκελο με αρχιτεκτονικά σχέδια, και τεχνική μελέτη. Ο franchisee αναλαμβάνει να μαζέψει προσφορές από κατασκευαστικές εταιρίες, ή να επιβλέπει μόνος του τη κατασκευή του καταστήματος.

4.2 Διαμόρφωση χώρων InSpot

Το περιβάλλον του Καταστήματος InSpot® πρέπει να είναι ζεστό, φιλικό και πάντοτε προσεγμένο και τακτοποιημένο. Η εσωτερική διακόσμηση λοιπόν είναι ένα εξίσου σημαντικό κομμάτι της συνολικής παρουσίας, αλλά και της εταιρικής ταυτότητας. Συνεπώς στον Δικαιοδόχο προτείνονται τα εξής:

Αναφορικά με το χώρο υποδοχής – Reception, Σημείο Πώλησης αναψυκτικών – Sandwiches θα πρέπει να υπάρχουν:

- Φύλλο διαμαρτυρίας μέσα σε ειδικό stand που κρεμιέται στον τοίχο
- Κάδρα με τις αφίσες InSpot
- Αρχείο με καρτελάκια υπολογιστών
- Αρχείο με κάρτες μελών
- Αρχείο με κάρτες καταστήματος

Στο χώρο αναμονής – σαλόνι αναμονής θα πρέπει να υπάρχουν:

- Stands με όλα τα φυλλάδια InSpot και τοποθετημένα φυλλάδια επάνω στα τραπεζάκια
- Ο Πίνακας ανακοινώσεων να βρίσκεται κοντά στα τραπεζάκια
- Ερωτηματολόγια Ικανοποίησης μέσα σε ειδικό stand που κρεμιέται στον τοίχο
- Κάδρα με τις αφίσες InSpot
- Φωτογραφίες από εκδηλώσεις ή δελτία τύπου αναρτημένα στον πίνακα ανακοινώσεων

- Εφημερίδες, Περιοδικά που έχουν άρθρα, παρουσίαση ή διαφήμιση της InSpot

Παράλληλα το αρχικό διαφημιστικό υλικό που πρέπει να προμηθευτεί ο Δικαιοδόχος κατά την έναρξη λειτουργία είναι:

- Κάρτες Αρίθμησης - ανάλογα με τους υπολογιστές του καταστήματος.
- Κάρτες Μελών – 5000 τεμάχια.
- Business Cards – 200 τεμάχια.
- Αφίσα Έναρξης – 3*5 Θέματα 15 τεμάχια.
- Αφίσες Προωθητικές 3*2 Θέματα 6 τεμάχια .
- Flyer Προωθητικό 5000 – 10000 τεμάχια.
- Νούμερα Η/Υ ανάλογα με τους Η/Υ του καταστήματος

4.3 Πρόσληψη προσωπικού

Η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού είναι ιδιαίτερα σημαντική για την InSpot γι' αυτό θα πρέπει να ακολουθούνται οι οδηγίες της εταιρίας franchisee.

Διαδικασία πρόσληψης υπεύθυνου καταστήματος:

1. Αγγελία σύμφωνα με το πρότυπο της εταιρίας franchisee
2. Συγκέντρωση βιογραφικών, αρχική επιλογή
3. Συνεντεύξεις τελική επιλογή μαζί με Supervisor εταιρίας
4. Υπογραφή Σύμβασης Ορισμένου χρόνου

Διαδικασία πρόσληψης προϊσταμένου βάρδιας

1. Αγγελία σύμφωνα με το πρότυπο της εταιρίας franchisee
2. Συγκέντρωση βιογραφικών, αρχική επιλογή
3. Συνεντεύξεις τελική επιλογή μαζί με Supervisor εταιρίας και Διευθυντή καταστήματος
4. Υπογραφή Σύμβασης Ορισμένου χρόνου

Διαδικασία πρόσληψης προσωπικού σημείου πώλησης ροφημάτων και έτοιμων σνακ

1. Αγγελία σύμφωνα με το πρότυπο της εταιρίας franchisee
2. Συγκέντρωση βιογραφικών, αρχική επιλογή
3. Συνεντεύξεις τελική επιλογή μαζί με Διευθυντή του καταστήματος
4. Υπογραφή Σύμβασης Ορισμένου χρόνου

Διαδικασία πρόσληψης υποστηρικτή (support)

1. Αγγελία σύμφωνα με το πρότυπο της εταιρίας franchisee
2. Συγκέντρωση βιογραφικών, αρχική επιλογή
3. Συνεντεύξεις τελική επιλογή μαζί με Supervisor εταιρίας και Διευθυντή καταστήματος
4. Υπογραφή Σύμβασης Ορισμένου χρόνου

4.4 Εκπαίδευση νέων δικαιούχων και διοικητικού προσωπικού καταστήματος InSpot

Μετά από την επιλογή και την έγκριση του διοικητικού προσωπικού των Καταστημάτων InSpot® - όπως περιγράφεται στο εγχειρίδιο καθώς και στο Εγχειρίδιο Ανθρώπινου Δυναμικού - πραγματοποιείται η εκπαίδευση από τους Υπεύθυνους της Κεντρικής Διοίκησης, η οποία χωρίζεται στα παρακάτω μέρη:

A. Μέρος

Εξάσκηση σε κατάστημα: απευθύνεται στους Δικαιούχους καθώς και στο επιλεγμένο και εγκεκριμένο από την Κεντρική Διοίκηση Διοικητικό προσωπικό. Τα καταστήματα που πραγματοποιείται η εξάσκηση είναι το κατάστημα Ροτόντα για Βόρεια Ελλάδα και Πανόρμου για Νότια Ελλάδα.

B. Μέρος

Σεμινάριο τεχνικής υποστήριξης: απευθύνεται στους Δικαιούχους καθώς και στις επιλεγμένες και εγκεκριμένες από την Κεντρική Διοίκηση θέσεις : Διευθυντή, Προϊστάμενο, Υποστηρικτές

Γ. Μέρος

Σεμινάριο λειτουργίας για το σημείο πώλησης αναψυκτικών, sandwiches: απευθύνεται στους Δικαιούχους, Διευθυντές, Προϊστάμενους.

Δ. Μέρος

Σεμινάριο Διαχείρισης προς Διευθυντές: Συμπλήρωση φόρμας παρακολουθήσεις ταμείου.

E. Μέρος

Σεμινάριο Management, B2B Forum: απευθύνεται στους Δικαιοδόχους και Διευθυντές.

Η παραπάνω εκπαίδευση αυτή αφορά όλα τα Νέα Καταστήματα InSpot και είναι υποχρεωτική. Η αρχική διάρκεια είναι τρεις εβδομάδες και γίνεται σε πιλοτικό κατάστημα της αλυσίδας. Οι ημερομηνίες, η διάρκεια καθώς και η θεματολογία, αποστέλλονται στον Δικαιοδόχο με e-mail. Η εκπαίδευση συνεχίζεται και κατά τη διάρκεια του έτους.

4.5 Σύστημα αξιολόγησης ποιότητας InSpot®

Κάθε δίκτυο Franchise είναι ένα μοναδικό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης, ανάλογα με το αντικείμενό της. Το σύστημα αυτό είναι στην ουσία όλες οι προδιαγραφές, διαδικασίες, η τεχνογνωσία, όλα τα προϊόντα και η προώθησή τους, καθώς και η συνολική εικόνα μιας μονάδας Franchise.

Προκειμένου να υπάρχει εύρυθμη λειτουργία αλλά και ενιαία εταιρική ταυτότητα και ποιότητα υπηρεσιών σε όλο το δίκτυο Franchise InSpot είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, του οποίου η τήρηση ελέγχεται.

Αυτός ο κανονισμός είναι στην InSpot η Τυποποιημένη Λειτουργία Συστήματος, για να υπάρξει σωστή υποστήριξη σε Τεχνικό και Διοικητικό επίπεδο, καθώς και έλεγχος ποιότητας από τον Area Manager (Υπεύθυνος Γεωγραφικής Ζώνης) είναι αναγκαίο να υπάρχει και ένα σύστημα αξιολόγησης των Κέντρων, το οποίο στην InSpot ονομάζεται Quality Control System.

Μετά την ολοκλήρωση κάθε κύκλου επισκέψεων από τον Supervisor, το κάθε Κατάστημα InSpot® αξιολογείται και κατατάσσεται σε μία από τις 8 κατηγορίες ανάλογα με την βαθμολογία, οπότε και ακολουθεί τις προτεινόμενες από τον Supervisor βελτιώσεις, ώστε η συνολική εικόνα του να είναι σύμφωνη με το μοντέλο της InSpot.

Παρακάτω ακολουθούν αναλυτικά η Τυποποιημένη Λειτουργία και το Σύστημα Αξιολόγησης, ώστε να γνωρίζει ο Δικαιοδόχος τι ακριβώς πρέπει να τηρείτε και ποια είναι η ιδανική εικόνα ενός Καταστήματος InSpot

ΤΟΜΕΑΣ 1^{ος}: Υγιεινή και καθαριότητα εξωτερικών χώρων, σαλονιού – Σημεία ελέγχου

- Λερωμένη φωτεινή επιγραφή ή σβησμένη όταν αυτή πρέπει να ανάβει
- Γενική εικόνα καταστήματος
- Λερωμένες τέντες
- Λερωμένα/χαραγμένα τζάμια ή καθρέφτες
- Λερωμένο πάτωμα-πεζοδρόμιο
- Λερωμένα καθιστικά, computers, οθόνες
- Μουσική, ήχος ένταση
- Κιβώτια ή σακούλες απορριμμάτων μπροστά στο κατάστημα
- Λερωμένα, φθαρμένα χερούλια πόρτας
- Λερωμένα, φθαρμένα διακοσμητικά
- Λερωμένοι πυροσβεστήρες
- Ακάλυπτοι, λερωμένοι ή γεμάτοι κάδοι
- Λερωμένοι κατάλογοι
- Λερωμένα /φθαρμένα πατάκια
- Παρουσία προϊόντων, εντύπων άσχετων με το κατάστημα

ΤΟΜΕΑΣ 2^{ος}: Υγιεινή και καθαριότητα των χώρων, Bar και Reception – Σημεία ελέγχου

- Λερωμένο δάπεδο – γωνίες
- Λερωμένες επιφάνειες (βιτρίνες)
- Λερωμένα ατακτοποιήτα ποτήρια – σκευή
- Λερωμένοι πάγκοι
- Υλικά καθαρισμού
- Λερωμένοι τοίχοι – αρμοί – πλακάκια
- Λερωμένη μηχανή παγοκύβων
- Ανεπάρκεια αναλώσιμων προϊόντων
- Λερωμένοι τιμοκατάλογοι
- Ατακτοποιήτα ράφια
- Λερωμένα ψυγεία εξωτερικά ή εσωτερικά, λάστιχα
- Λερωμένη μηχανή espresso ή καφέ

- Οπτική εικόνα

ΤΟΜΕΑΣ 3^{ος}: Υγιεινή και καθαριότητα τουαλέτας – Σημεία ελέγχου

- Έλλειψη χαρτιών υγείας
- Λερωμένες λεκάνες
- Λερωμένες σαπυνοθήκες, λερωμένες/καμένες θήκες χειροπετεστών-στεγνωτήρας
- Λερωμένοι/χαραγμένοι καθρέφτες ή διακοσμητικά-γραμμένες ή χαραγμένες πόρτες ή τοίχοι
- Λερωμένο δάπεδο-γωνίες
- Λερωμένοι τοίχοι-πλακάκια
- Λερωμένη οροφή-φωτιστικά, Περσίδες-εξαερισμοί
- Λερωμένοι κάδοι απορριμμάτων
- Λερωμένα καπάκια λεκάνης
- Λερωμένοι νιπτήρες
- Έλλειψη υγρού σαπουνιού
- Δυσάρεστες μυρωδιές
- Αποσμητικά χώρου

ΤΟΜΕΑΣ 4^{ος}: Συμπεριφορά προσωπικού – εξυπηρέτηση – Σημεία ελέγχου

- Καλή-φιλική διάθεση από το προσωπικό
- Όταν ο Υπεύθυνος καταστήματος δεν έχει επαφή με τους πελάτες και δεν επεμβαίνει όπου και όταν χρειάζεται
- Όταν ο υπεύθυνος ή ο υπάλληλος ψάχνει τον πελάτη φωνάζοντας
- Όταν δεν υποδεχόμαστε - αποχαιρετούμε τον πελάτη
- Όταν η συμπεριφορά του προσωπικού είναι αγενής
- Όταν ο πελάτης περιμένει και δεν τον εξυπηρετεί κανείς
- Όταν η αναμονή των πελατών υπερβαίνει τα 4 λεπτά
- Όταν δεν βρίσκεται ο υπεύθυνος στο πόστο του τις ώρες αιχμής
- Όταν η εμφάνιση - ένδυση του προσωπικού είναι ατημέλητη
- Όταν το προσωπικό φωνάζει και μαλώνει μεταξύ του
- Όταν ο υπεύθυνος του καταστήματος υποκύπτει σε παράβαση
- Όταν δεν τηρούνται τα data base

- Όταν υπάρχει ελλείψεις γνώση λειτουργίας δημοφιλών games

ΤΟΜΕΑΣ 5^{ος}: Κατάσταση και συντήρηση κτιρίου – εξοπλισμού – Σημεία ελέγχου

- Φθαρμένα – σπασμένα πλακάκια γρανίτες
- Σπασμένα – φθαρμένα καθιστικά
- Δομικές συντηρήσεις – φθαρμένοι ελαιοχρωματισμοί
- Πρόβλημα λειτουργίας σε computer
- Φθαρμένα κουφώματα
- Χαλασμένα – φθαρμένα (χερούλια – κλειδαριές)
- Ηλεκτρολογικές συντηρήσεις – καμένες λάμπες (κακός φωτισμός)
- Προβληματική λειτουργία θέρμανσης – ψύξης
- Προβληματική λειτουργία ψυγείων

ΤΟΜΕΑΣ 6^{ος}: Ασφάλεια στους χώρους εργασίας – Σημεία ελέγχου

- Ελλειπές φαρμακείο
- Καθαρισμός επικίνδυνων σημείων (ψηλά) από το προσωπικό ή καθαρισμός με νερό σε σημεία που υπάρχει ρεύμα
- Ληγμένοι πυροσβεστήρες-(sprigles) σύστημα πυρασφάλειας
- Πρίζες-γυμνά καλώδια
- Μέτρημα χρημάτων μπροστά στο ταμείο κατά το κλείσιμο ή την αλλαγή βάρδιας
- Πινακίδες – κρεμασμένων διακοσμητικά – γύψινα (επικίνδυνα, μη στερεωμένα καλά)
- Έλλειψη συναγερού

ΤΟΜΕΑΣ 7^{ος}: Προωθητικά προγράμματα και Marketing – Σημεία ελέγχου

- Ελλιπείς προώθηση προγράμματος ή μη ενημέρωση προσωπικού σε συγκεκριμένο πρόγραμμα
- Ελλιπείς ενημέρωση προσωπικού σε εισαγωγή νέων παιχνιδιών
- Έλλειψη Αφισών
- Έλλειψη διαφημιστικού υλικού σε ώρα λειτουργίας του καταστήματος
- Λάθος φωτεινές επιγραφές, λανθασμένοι τιμοκατάλογοι
- Καθυστέρηση στην έναρξη διαφημιστικού προγράμματος

ΤΟΜΕΑΣ 8^{ος}: Διαφήμιση - προωθητικά προγράμματα Λοιπές Υποχρεώσεις – Σημεία ελέγχου

- Μη ενημερωμένο προσωπικό σε εγχειρίδιο λειτουργίας
- Ενημέρωση support για τα τελευταία νέα στο forum
- Έλεγχος του υπολογιστή διαχείρισης (members, prepaid, free)
- Μη ενημερωμένο προσωπικό σε θέματα λειτουργίας ή γενικά σε θέματα εταιρίας
- Βιβλιάρια υγείας
- Έλεγχος αποθήκης
- Φύλλο παραπόνων
- Άδεια μουσικής
- Μη τήρηση όλων των απαιτούμενων αρχείων
- Πρόγραμμα εργασίας προσωπικού
- Έλλειψη βιβλίων υγειονομικού ελέγχου/ τεχνικού ασφαλείας
- Έλλειψη ενημέρωσης προς την εταιρία σε περίπτωση προβλήματος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

5.1 Εισαγωγή

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση του τρόπου διεξαγωγής της έρευνας. Για να εξεταστεί η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ διάφορων μεταβλητών με την ικανοποίηση των πελατών και του τι τους οδηγεί σε ένα internet café, βασιστήκαμε στη χρήση ενός ερωτηματολογίου το οποίο δημοσιεύτηκε ηλεκτρονικά μέσω προφίλ κοινωνικής δικτύωσης (Facebook). Στόχος της έρευνας είναι να διαπιστωθεί αν υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ένα internet café και στην ικανοποίηση των πελατών. Πέραν του ερευνητικού δείγματος, πραγματοποιήθηκε ανάλυση των ερωτήσεων.

5.2 Ερευνητικές υποθέσεις

Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της παρούσας, τίθενται οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις.

- 1) Η επίσκεψη σε ένα internet café εξαρτάται από το φύλο
- 2) Η επίσκεψη σε ένα internet café καθορίζεται κατά πολύ από την ηλικία
- 3) Η επαγγελματική κατάσταση επηρεάζει την επίσκεψη σε ένα internet café
- 4) Η συχνότητα επίσκεψης σε internet café βρίσκεται σε συσχέτιση με το φύλο
- 5) Η αξιολόγηση μίας αλυσίδας internet café βασίζεται στην συχνότητα επίσκεψης σε αυτό
- 6) Η ικανοποίηση από την απόδοση τιμής/ποιότητας επηρεάζει την αξιολόγηση μίας αλυσίδας internet café
- 7) Η ηλικία επηρεάζει τις απαιτήσεις για αναβαθμισμένο εξοπλισμό σε ένα internet café
- 8) Η αποδοχή έξτρα χρεώσεων για παροχές σε ένα internet café εξαρτάται από την επαγγελματική κατάσταση
- 9) Η αποδοχή έξτρα χρεώσεων για παροχές σε ένα internet café σχετίζεται με το ενδιαφέρον για streaming room

5.3 Ερευνητικό δείγμα

Στόχος της έρευνας όπως προαναφέρθηκε είναι η εύρεση αλληλεξάρτησης ή όχι μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ένα internet café και στην ικανοποίηση των πελατών. Τα αποτελέσματα ελέγχου μπορούν επίσης να χρησιμεύσουν στον προσδιορισμό των υπηρεσιών που χρειάζονται βελτίωση, στις προσθήκες που μπορούν να γίνουν στο εξοπλισμό και στην βέλτιστη εμπειρία για τους πελάτες. Για τους ανωτέρω λόγους το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε στο σύνολο του κυρίως από άτομα που επισκέπτονται internet café. Εν τέλει, 249 διαδικτυακοί φίλοι ανταποκρίθηκαν και απάντησαν ανώνυμα τη φόρμα που σχεδιάστηκε μέσω του Google forms,

5.4 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης ερωτηματολογίου

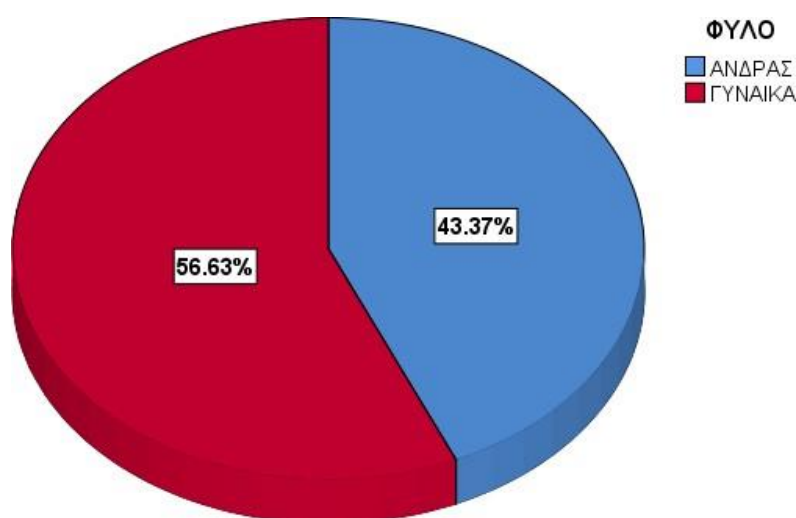
Για την επεξεργασία και ανάλυση των πρωτογενών στοιχείων που προήλθαν από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο ανάλυσης δεδομένων SPSS, ιδιαίτερα χρήσιμο για την επεξεργασία, ερμηνεία και παρουσίαση των δεδομένων. Συγκεκριμένα μετά τη σύνταξη του ερωτηματολογίου στην εφαρμογή Google Forms και την προώθηση του, οι απαντήσεις καταγράφηκαν σε μορφή excel και επόμενο βήμα ήταν η εισαγωγή τους στο στατιστικό πακέτο ανάλυσης

δεδομένων SPSS για να γίνει η επεξεργασία των δεδομένων, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τις ληφθείσες απαντήσεις.

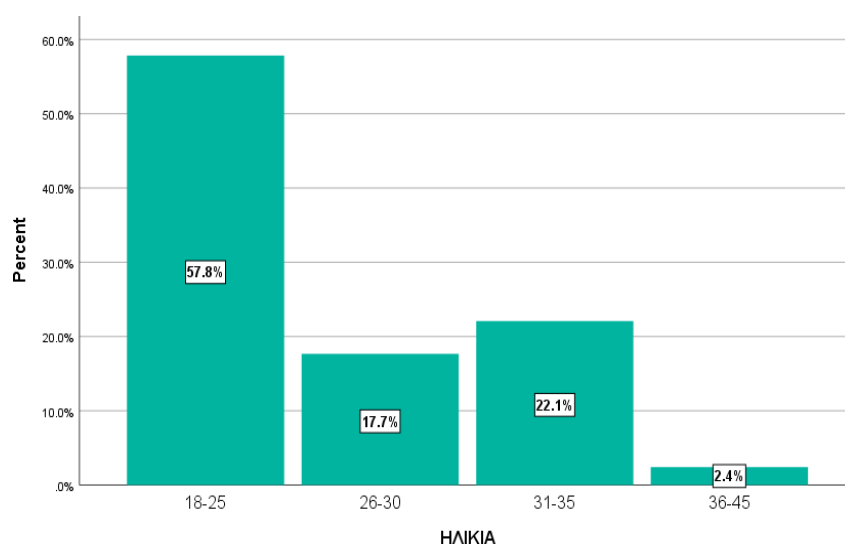
5.5 Αποτελέσματα συχνοτήτων

Μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS δημιουργήθηκε για τις ερωτήσεις διάγραμμα ράβδων ή πίτας με τη σχηματική απεικόνιση των απαντήσεων για ευκολότερη κατανόηση.

Αρχικά εξετάζεται το φύλο και η ηλικία του ερωτώμενου. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στα Διαγράμματα 4 και 5.



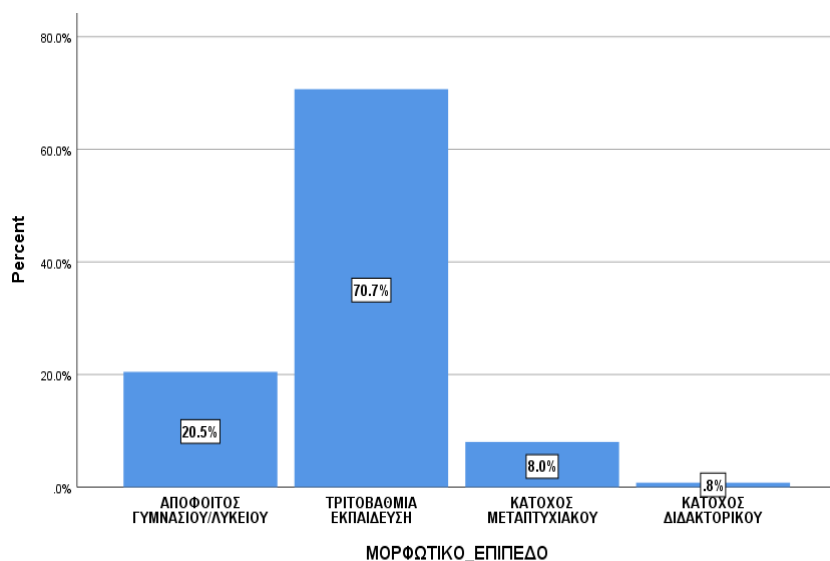
Διάγραμμα 4: Φύλο



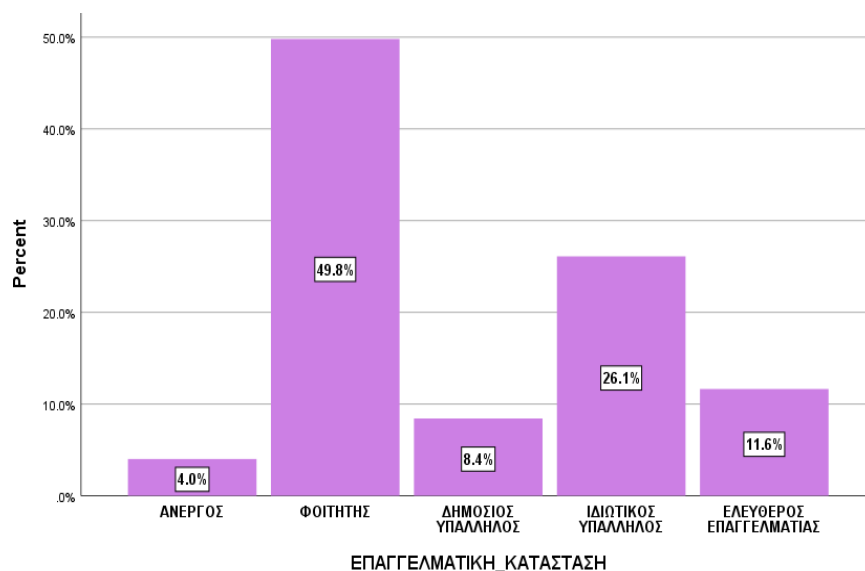
Διάγραμμα 5: Ηλικία

Από το σύνολο των 249 απαντήσεων οι 108 ήταν άντρες και 141 γυναίκες, η πλειοψηφία δηλαδή το 56,6% που απάντησαν ήταν γυναίκες. Το 57,8% αυτών ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 18-25, το 22,1% βρίσκεται μεταξύ 31-35 ετών και ένα μικρότερο ποσοστό 17,6% είναι 26-30 ετών.

Ακολουθούν τα Διαγράμματα 6 και 7 που παρουσιάζουν το μορφωτικό επίπεδο και την επαγγελματική κατάσταση των ερωτώμενων.



Διάγραμμα 6: Μορφωτικό επίπεδο

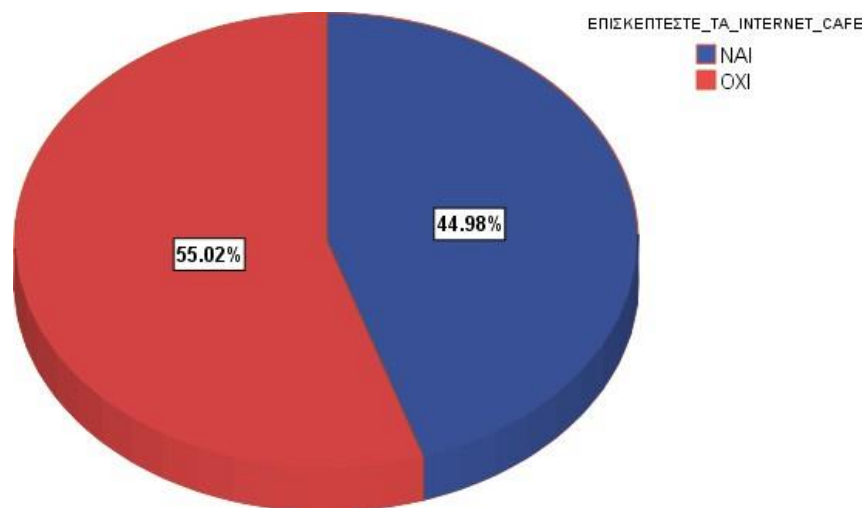


Διάγραμμα 7: Επαγγελματική κατάσταση

Το 70,6% των ερωτώμενων είναι είτε κάτοχοι πτυχίων τριτοβάθμιας είτε φοιτητές. Συγκεκριμένα οι 124 από τους 176 που απάντησαν ως μορφωτικό επίπεδο

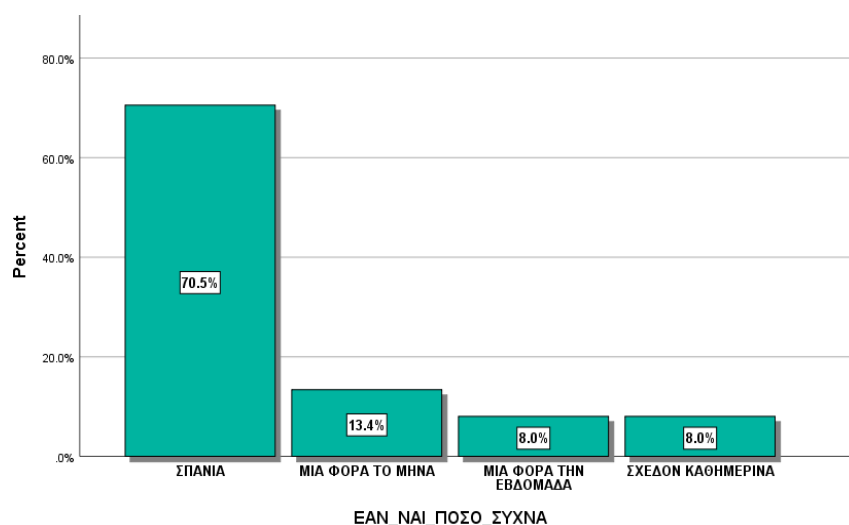
τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι φοιτητές. Το 20,4% είναι απόφοιτοι γυμνασίου/λυκείου, το 8% κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων, ενώ το 26,1% δήλωσαν ιδιωτικοί υπάλληλοι ως επαγγελματική κατάσταση και σε πολύ μικρότερα ποσοστά δημόσιοι υπάλληλοι και ελεύθεροι επαγγελματίες.

Αναφορικά με το εάν επισκέπτονται internet café οι ερωτώμενοι απάντησαν σε ποσοστό 55% όχι (137 άτομα), τα αποτελέσματα τα βλέπουμε στο Διάγραμμα 8.



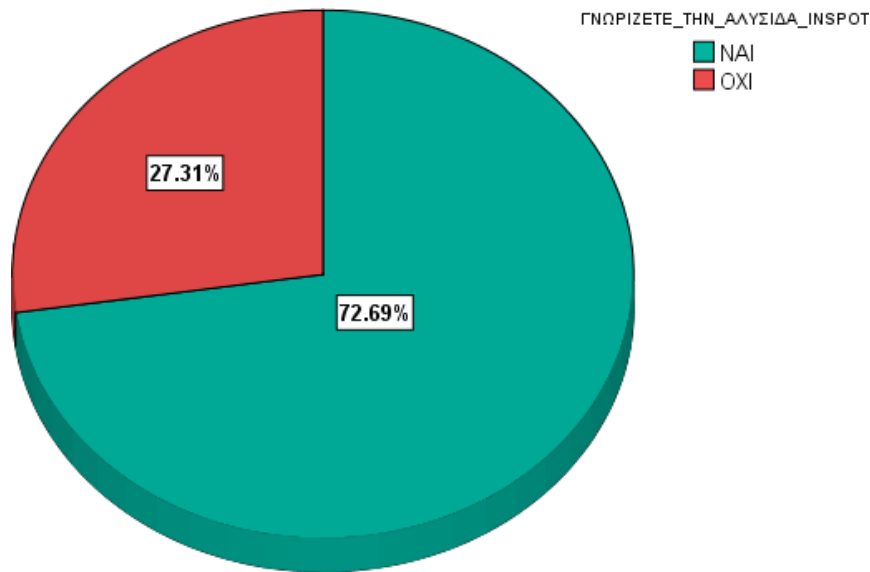
Διάγραμμα 8: Επίσκεψη σε internet café

Στην έκτη ερώτηση σχετικά με το πόσο συχνά επισκέπτονται ένα internet café οι συμμετέχοντες στην έρευνα, από το σύνολο των 249 ατόμων απάντησαν οι 112, από τους οποίους οι 79 δήλωσαν σπάνια, 15 μία φορά το μήνα, 9 μία φορά την εβδομάδα και 9 σχεδόν καθημερινά. Στο διάγραμμα 9 απεικονίζονται τα αποτελέσματα.



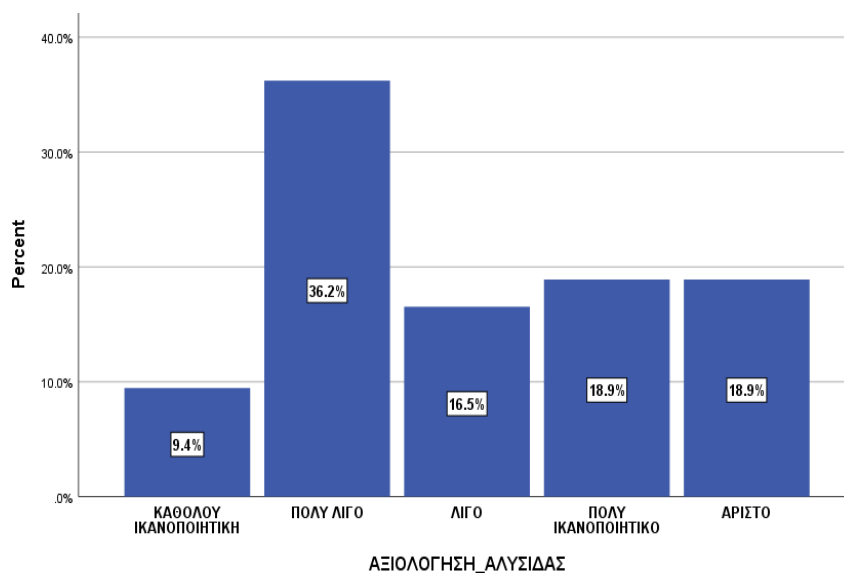
Διάγραμμα 9: Συχνότητα επίσκεψης σε internet café

Η έβδομη ερώτηση ερευνά αν οι ερωτώμενοι γνωρίζουν την αλυσίδα internet café Inspot, το 72,7% αποκρίθηκε θετικά όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 10.



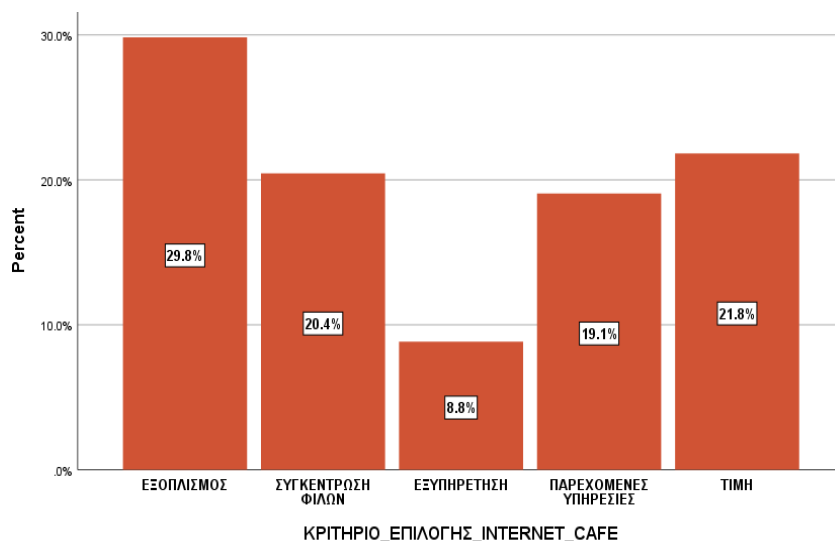
Διάγραμμα 10: Γνωρίζετε την Inspot

Σε επόμενη ερώτηση, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αξιολογήσουν ορισμένους παράγοντες που αφορούν την αλυσίδα internet café Inspot. Η πλειοψηφία αυτών είναι λίγο ικανοποιημένη από τις προσφερόμενες υπηρεσίες, ενώ το ίδιο ποσοστό μοιράζεται μεταξύ του πολύ καλή και άριστη αξιολόγηση, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 11.



Διάγραμμα 11: Αξιολόγηση αλυσίδας Inspot

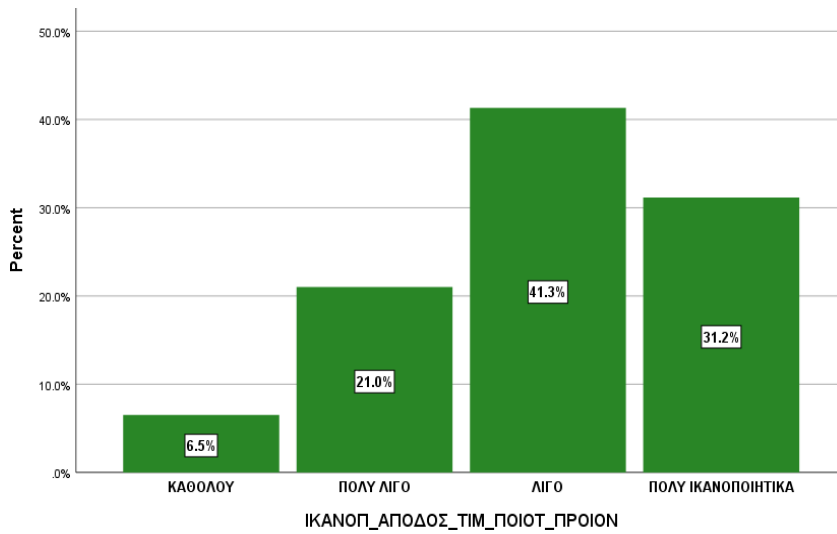
Στην ένατη ερώτηση αναφορικά με πιο κριτήριο επιλέγουν ένα internet café (δικαίωμα επιλογής μέχρι δύο κριτήρια) η μεγαλύτερη πλεοψηφεία απάντηση με βάση τον εξοπλισμό του (29,8%) και ακολουθεί το κριτήριο της τιμολόγησης των υπηρεσιών με ποσοστό 21,8%. Σημαντική συμβολή στο να επισκεφτεί κάποιος ένα Internet café έχει και το που συγκεντρώνονται οι φίλοι του με ποσοστό 20,4%. Παράλληλα, με ποσοστό 19,1% απάντησαν με κριτήριο τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τέλος 8,8% με βάση την εξυπηρέτηση. Τα ανωτέρω βλέπουμε διαγραμματικά στο Διάγραμμα 12



Διάγραμμα 12: Κριτήριο επιλογής Internet café

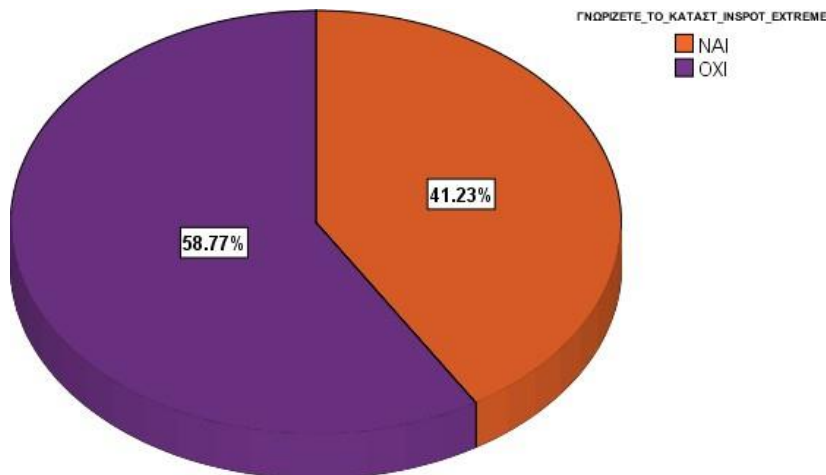
Αναφορικά με την ικανοποίηση από την απόδοση τιμής/ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρονται στο internet café που επισκέπτονται ήδη οι ερωτώμενοι, ποσοστό 41,3% δηλώνει λίγο ικανοποιημένο και ποσοστό 31,2% πολύ ικανοποιημένο, οι απαντήσεις είναι αντιφατικές και το βλέπουμε και στο Διάγραμμα

13.



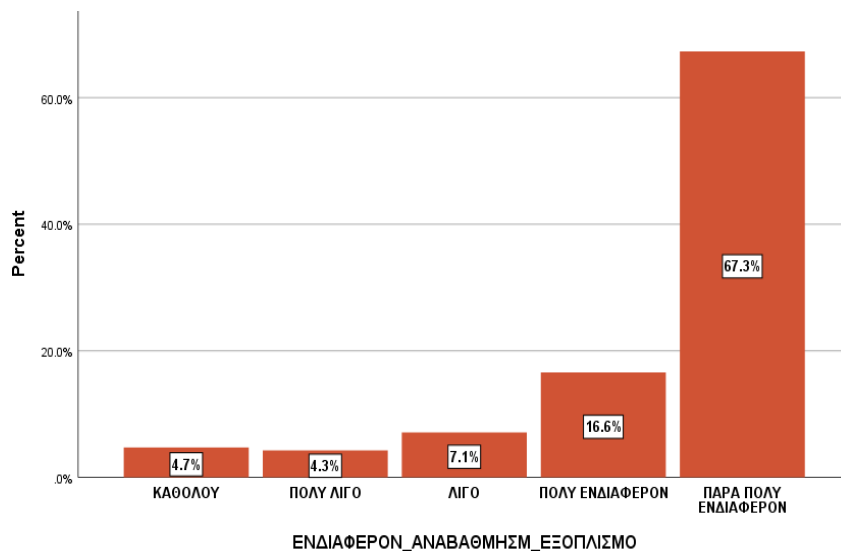
Διάγραμμα 13: Ικανοποίηση από την απόδοση τιμής/ποιότητας

Στην ενδέκατη ερώτηση οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν αν γνωρίζουν το Inspot extreme, ένα κατάστημα της αλυσίδας Inspot που διαφέρει από τα υπόλοιπα εξαιτίας των υψηλών προδιαγραφών του. Το 58,77% απάντησε πως δεν το γνωρίζει, αναμενόμενο εξαιτίας της πρόσφατης σύστασης του και του ότι βρίσκεται στην Περιφέρεια Αττικής.



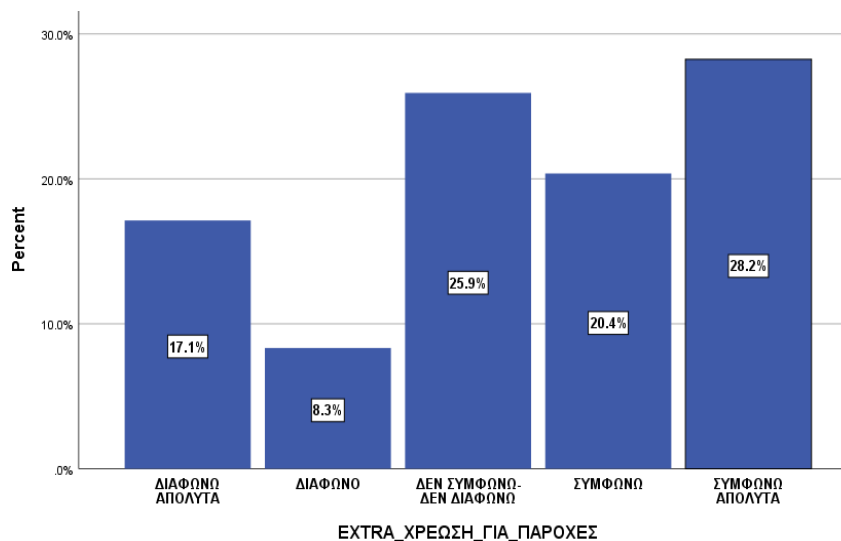
Διάγραμμα 14: Γνωρίζετε το Inspot Extreme

Στην δωδέκατη ερώτηση ερευνάται το ενδιαφέρον των πελατών ενός internet café σχετικά με τον παρεχόμενο εξοπλισμό, για παράδειγμα καρέκλες gaming, κάρτες γραφικών, αναβάθμιση εξοπλισμού κ.α. Όπως ήταν αναμενόμενο το 67,3% θεωρεί πάρα πολύ θετικές οποιασδήποτε πρόσθετες παροχές



Διάγραμμα 15: Εξοπλισμός Internet café

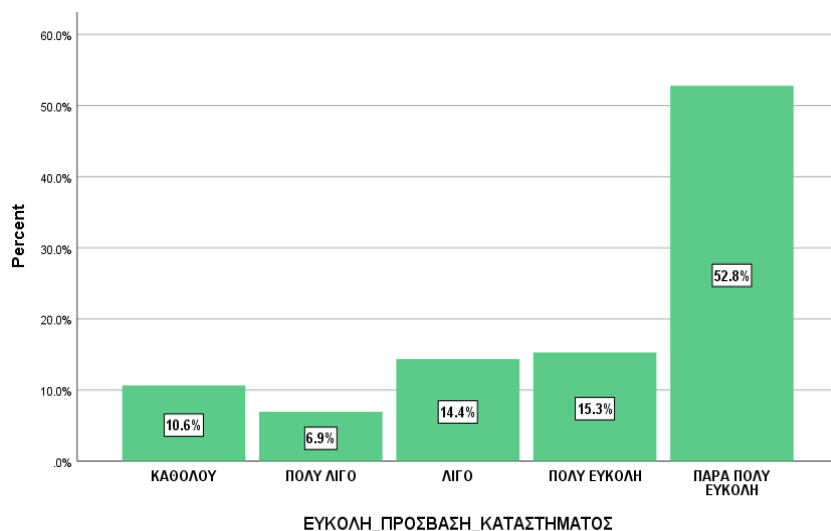
Αναφορικά με το εάν οι πελάτες ενός internet café είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερο αντίτιμο για έξτρα παροχές, ποσοστό 28,2% απάντησε σίγουρα ναι, 25,9% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και ένα μικρότερο ποσοστό 20,4% συμφώνησε για αναβαθμισμένες υπηρεσίες να πλήρωνε κάτι παραπάνω. Στο Διάγραμμα 16 βλέπουμε τα αποτελέσματα.



Διάγραμμα 16: Έξτρα χρέωση για αναβαθμισμένο εξοπλισμό

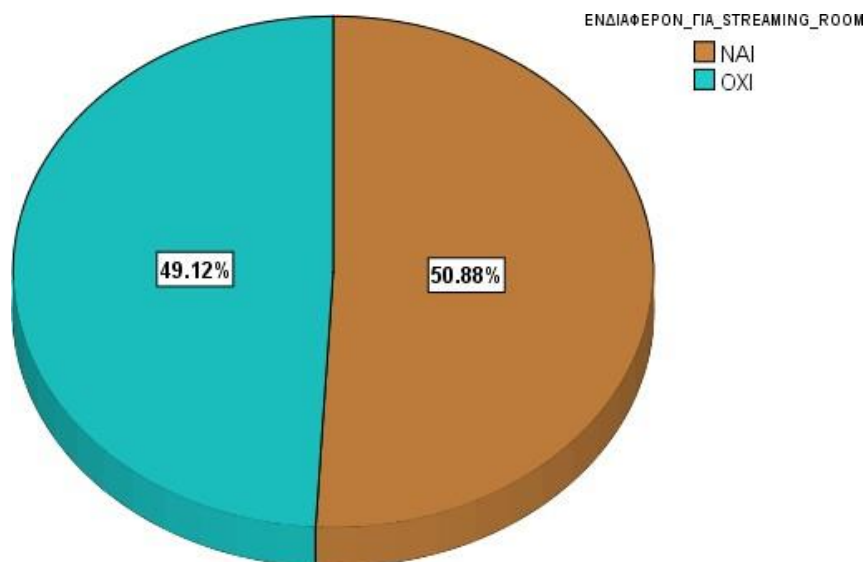
Σχετικά με την γεωγραφική θέση του καταστήματος και την πρόσβαση του η πλειοψηφία 52,8% θεωρεί πάρα πολύ σημαντική την εύκολη πρόσβαση και το βλέπουμε και διαγραμματικά στο Διάγραμμα 17. Συνεπώς καταλαβαίνουμε πως η

τοποθεσία ενός internet café παίζει σημαντικό ρόλο για την βιωσιμότητα του και την επιτυχία του.



Διάγραμμα 17: Γεωγραφική θέση και εύκολη πρόσβαση

Η τελευταία ερώτηση αν είναι ενδιαφέρουσα η αρένα με τα streaming room (private δωμάτια παιχνιδιού με live μετάδοση αυτού) βρήκε διχασμένους τους ερωτώμενους καθώς το 50,88% απάντησε θετικά και το 49,12% αρνητικά.



Διάγραμμα 18: Προκαλεί ενδιαφέρον το streaming room

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα πτυχιακή εκπονήθηκε business plan στα πλαίσια της σύστασης ενός internet café που θα παρέχει υπηρεσίες gaming, γρήγορου φαγητού και αποτελεί μέρος μίας μεγάλης αλυσίδας franchise στον ελληνικό χώρο της Inspot.

Βασικός στόχος της Inspot θα είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στους πελάτες της (ηλικίας κυρίως 13-25 ετών) με σκοπό τη διείσδυση στην αγορά, την αύξηση της αναγνωρισιμότητας της μέσα από μία στοχευμένη στρατηγική προώθησης της και φυσικά την αντιμετώπιση του ισχυρού ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο.

Το κόστος αρχικής επένδυσης του internet café υπολογίζεται στο ποσό των 400.000€ και θα καλυφθεί από προσωπικά κεφάλαια των ιδιοκτητών ενώ δεν προβλέπεται δανεισμός. Η επιχείρηση θα εδρεύει στο Περιστερί Αττικής και τα οφέλη από τη δραστηριοποίηση της συνοψίζονται στα τελευταίας τεχνολογίας εξοπλισμό, δημοφιλή παιχνίδια που ανανεώνονται και ενημερώνονται διαρκώς, ευελιξία στον τρόπο παραγγελίας γεύματος ή ροφήματος και άμεσο σερβίρισμα, προσιτή τιμολογιακή πολιτική και ευελιξία στον τρόπο πληρωμής και δυνατότητα παροχής πρόσθετων υπηρεσιών κατόπιν συνεννόησης.

Τα δεδομένα που επηρέασαν τους επιχειρηματίες να πιστέψουν ότι βρήκαν μία επιχειρηματική ευκαιρία που θα τους αποφέρει κέρδος και αξίζει να επενδύσουν ένα μεγάλο κεφάλαιο είναι η τάση για διαρκή αύξηση των μελών σε internet café, το όφελος που προσφέρουν τα social media στην άμεση διαφήμιση μιας επιχείρησης, η μεγάλη αγορά του δήμου Περιστερίου και η ξαφνική έκρηξη των internet café μετά το μαζικό κλείσιμο τους την περίοδο 2010-2012, εξαιτίας της μετατροπής τους σε χώρους ομαδικών παιχνιδιών και live μεταδόσεων.

Βασική επιδίωξη της Inspot είναι η παροχή υπηρεσιών gaming σε ανταγωνιστικές τιμές συγκριτικά με τα υπόλοιπα καταστήματα του κλάδου, αναλογιζόμενοι πάντα και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Για να επιτευχθεί αυτό, το κατάστημα θα εφαρμόσει πολιτική χαμηλής τιμολόγησης αφού δεν διαθέτει ακόμα την κατάλληλη δυναμική και αναγνωρισιμότητα στο Περιστερί.

Οι επιχειρηματίες λόγω του franchise θεωρούνται γνώστες του αντικειμένου αφού τους καθοδηγούν σε κάθε βήμα, από την διαμόρφωση του καταστήματος έως τις γραμμές internet που πρέπει να μπουν.

Στο αρχικό κόστος υλοποίησης της επένδυσης περιλαμβάνονται όλες οι δαπάνες που απαιτούνται από την σύλληψη της ιδέας μέχρι την έναρξη λειτουργίας και την εισροή εσόδων από την πώληση οποιασδήποτε υπηρεσίας. Σε ένα internet cafe απαιτείται αρχικά η διαμόρφωση του χώρου, αγορά υπολογιστών, PlayStation, οθονών, εξοπλισμού γραφείων, έπιπλα, εμπορεύματος και εξοπλισμού εστίασης.

Η Inspot εστιάζει στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας, του brand της, οπότε ακολουθεί μία ολοκληρωμένη και συνεχή στρατηγική Marketing. Κατά το δεύτερο και τρίτο έτος λειτουργίας, η επιχείρηση θα παρουσιάσει αύξηση του τζίρου εξαιτίας της αναγνωρισιμότητας της, της εμπιστοσύνης που θα αναπτυχθεί με τους πελάτες και των ανταγωνιστικών τιμών πώλησης. Τα ερχόμενα έτη θα σταθεροποιηθούν οι πωλήσεις υπηρεσιών. Εξαιτίας των συνεργασιών Affiliate marketing θεωρείται ότι το 50% των πωλήσεων προέρχονται από affiliates, ενώ το άλλο 50% αποτελούν οι προσωπικές πωλήσεις. Ο μέσος όρος προμήθειας των παραπάνω ενεργειών είναι της τάξεως του 10% από κάθε πώληση που πραγματοποιείται μέσα από το δικό τους κανάλι με δικιά τους συμμετοχή. Επιπλέον, λόγω του ότι η εταιρία Inspot πουλά υπηρεσίες το κόστος συντήρησης και αναβάθμισης του εξοπλισμού είναι αρκετά κοστοβόρα.

Η Inspot στοχεύει σε αποτελεσματική διαχείριση πιθανών κινδύνων, για να διαφυλάξει την μακροχρόνια βιωσιμότητα της. Οι κίνδυνοι που ενδέχεται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση μπορεί να είναι κυρίως χρηματοοικονομικοί, λόγω μεταβολής των συνθηκών ζήτησης των υπηρεσιών και της καθυστέρησης των χρηματοοικονομικών εισροών, με άμεσο αποτέλεσμα τη μείωση των κερδών της. Η συρρίκνωση των πωλήσεων μπορεί να αντιμετωπιστεί με αύξηση της αναγνωρισιμότητας της εταιρείας μέσα από στοχευμένη διαφήμιση, ή εναλλακτικά, με στρατηγική ανάπτυξης αγοράς είτε μέσα από επέκταση σε νέα τμήματα αγορών (παρακολούθηση ποδοσφαιρικών αγώνων).

Για να μπορέσει η επιχείρηση να ανταπεξέλθει στην αρένα του ανταγωνισμού, θα πρέπει να επενδύσει στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας και του μεριδίου της αγοράς στο οποίο απευθύνεται, μέσα από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση/εφαρμογή ενός συνεχούς και ολοκληρωμένου σχεδίου marketing.

Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε εμπειρική διερεύνηση για να εξεταστεί η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών. Στόχος της έρευνας είναι να διαπιστωθεί αν υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ένα internet café και στην ικανοποίηση των πελατών. Τα αποτελέσματα ελέγχου μπορούν επίσης να χρησιμεύσουν στον προσδιορισμό των υπηρεσιών που χρειάζονται βελτίωση, στις προσθήκες που μπορούν να γίνουν στο εξοπλισμό και στην βέλτιστη εμπειρία για τους πελάτες. Για τους ανωτέρω λόγους το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε στο σύνολο του κυρίως από άτομα που επισκέπτονται internet café.

Από το σύνολο των 249 απαντήσεων οι 108 ήταν άντρες και 141 γυναίκες, η πλειοψηφία δηλαδή το 56,6% που απάντησαν ήταν γυναίκες. Το 57,8% αυτών ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 18-25, το 22,1% βρίσκεται μεταξύ 31-35 ετών και ένα μικρότερο ποσοστό 17,6% είναι 26-30 ετών.

Το 70,6% των ερωτώμενων είναι είτε κάτοχοι πτυχίων τριτοβάθμιας είτε φοιτητές. Συγκεκριμένα οι 124 από τους 176 που απάντησαν ως μορφωτικό επίπεδο τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι φοιτητές. Το 20,4% είναι απόφοιτοι γυμνασίου/λυκείου, το 8% κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων, ενώ το 26,1% δήλωσαν ιδιωτικοί υπάλληλοι ως επαγγελματική κατάσταση και σε πολύ μικρότερα ποσοστά δημόσιοι υπάλληλοι και ελεύθεροι επαγγελματίες.

Σχετικά με το πόσο συχνά επισκέπτονται ένα internet café οι συμμετέχοντες στην έρευνα, από το σύνολο των 249 ατόμων απάντησαν οι 112, από τους οποίους οι 79 δήλωσαν σπάνια, 15 μία φορά το μήνα, 9 μία φορά την εβδομάδα και 9 σχεδόν καθημερινά. Στο διάγραμμα 7 απεικονίζονται τα αποτελέσματα.

Σε άλλη ερώτηση, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αξιολογήσουν ορισμένους παράγοντες που αφορούν την αλυσίδα internet café Inspot. Η πλειοψηφία αυτών είναι λίγο ικανοποιημένη από τις προσφερόμενες υπηρεσίες, ενώ το ίδιο ποσοστό μοιράζεται μεταξύ του πολύ καλή και άριστη αξιολόγηση. Αναφορικά με πιο κριτήριο επιλέγουν ένα internet café το σύνολο σχεδόν 108 από τις 112 απαντήσεις (ποσοστό 96,4%) είπαν με βάση τον εξοπλισμό του και ακολουθεί το κριτήριο της τιμολόγησης των υπηρεσιών με ποσοστό 70,5%. Σημαντική συμβολή στο να επισκεφτεί κάποιος ένα Internet café έχει και το που συγκεντρώνονται οι φίλοι του με ποσοστό 66%. Παράλληλα, με ποσοστό 61,6% απάντησαν με κριτήριο τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τέλος 28,6% με βάση την εξυπηρέτηση.

Σχετικά με την ικανοποίηση από την απόδοση τιμής/ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρονται στο internet café που επισκέπτονται ήδη οι ερωτώμενοι, ποσοστό 50,9% δηλώνει λίγο ικανοποιημένο και ποσοστό 38,9% πολύ ικανοποιημένο, οι απαντήσεις είναι αντιφατικές

Επιπλέον, το ενδιαφέρον των πελατών ενός internet café σχετικά με τον παρεχόμενο εξοπλισμό, για παράδειγμα καρέκλες gaming, κάρτες γραφικών, αναβάθμιση εξοπλισμού κ.α. είναι πολύ υψηλό σε ποσοστό 67,2%. Ακόμα, οι πελάτες ενός internet café είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερο αντίτιμο για έξτρα παροχές, ποσοστό 28,2% απάντησε σίγουρα ναι, 26,9% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε και ένα μικρότερο ποσοστό 20,4% συμφώνησε για αναβαθμισμένες υπηρεσίες να πλήρωνε κάτι παραπάνω.

Επιπρόσθετα, η γεωγραφική θέση του καταστήματος και η εύκολη πρόσβαση του είναι πολύ σημαντική για το 52,7% των ερωτώμενων, συνεπώς καταλαβαίνουμε πως παίζουν σημαντικό ρόλο για την βιωσιμότητα του και την επιτυχία του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Καραγιάννης, Α.Δ. (1999). Επιχειρηματικότητα και Οικονομία: Μελέτες. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Καραγιάννης, Α., Κορρές, Γ., Ζαρίφης Α. (2001). Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη. Εκδόσεις ΟΕΔΒ, Αθήνα.

Κορρές, Γ. (2015). Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη. Εκδόσεις Κάλλιπος, Αθήνα.

Κορρές, Γ. & Λιαργκόβας Π. (2009). Οικονομική των Επιχειρήσεων: Θεωρία, Εφαρμογές και Ασκήσεις. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Κοψιδάς, Τ. (2017). Ανάπτυξη δικτυακής πλατφόρμας για εκμάθηση & ανταλλαγή υλικού σχετικού με καινοτομίες στο επιχειρηματικό μοντέλο. Διπλωματική Εργασία, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Μητάκος, Θ. (2015). Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. Εκδόσεις Κάλλιπος, Αθήνα.

Παπαδάκης, Β. (2007). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνείς εμπειρία. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Πολυχρονόπουλος, Γ. & Κορρές Γ. (2005). Βασικές Αρχές Οικονομίας και Διοίκησης. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Ηλεκτρονικές Πηγές

CNN Greece, «ΔΝΤ: Μείωση 26% του κατά κεφαλήν ΑΕΠ των Ελλήνων στα χρόνια της κρίσης». Ανακτήθηκε στις 07/11/2019 από <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/149960/dnt-meiosi-26-toy-kata-kefalin-aep-ton-ellinon-sta-xronia-tis-krisis>

CNN Greece, «Η πολιτική αστάθεια φοβίζει τους θεσμούς». Ανακτήθηκε στις 02/11/2019 από <https://www.cnn.gr/oikonomia/story/122927/h-politiki-astatheia-fovizei-toys-thesmoys>

ΔιαΝΕΟσις, «Το Φορολογικό Πρόβλημα Της Ελλάδας». Ανακτήθηκε στις 02/11/2019 από <https://www.dianeosis.org/2018/04/to-forologiko-provlima-tis-elladas/>

Η Καθημερινή, «Η «δεύτερη ζωή» των Ιντερνετ καφέ στη διαδικτυακή Ελλάδα». Ανακτήθηκε στις 07/11/2019 από <https://www.kathimerini.gr/909486/article/epikairothta/ellada/h-deyterh-zwh-twn-internet-kafe-sth-diadiktyakh-ellada>

ΣΕΒ, «Χρηματοδότηση-Ρευστότητα». Ανακτήθηκε στις 07/11/2019 από http://www.sev.org.gr/tomeis-drason/tomeas-viomichanias-anaptyxiakon-politikon-diktyon/chrimatodotisi-refstotita_42915/

Σοφοκλέους in, «Μίχαλος: Με την πλατφόρμα για την e-σύσταση επιχειρήσεων τελειώνει η γραφειοκρατία». Ανακτήθηκε στις 02/11/2019 από <https://www.sofokleousin.gr/mixalos-me-tin-platforma-gia-tin-e-systasi-epixeiriseon-teleionei>

ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, «Κεφάλαιο 2. Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος». Ανακτήθηκε στις 25/09/2019 από https://eclass.pat.teiwest.gr/eclass/modules/document/file.php/728116/%CE%98%CE%B5%CF%89%CF%81%CE%AF%CE%B1-%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/Chap_2.pdf

Τμήμα Τελωνείων, «Δασμολόγιο». Ανακτήθηκε στις 03/11/2019 από <https://www.mof.gov.cy/mof/customs/Customs.nsf/All/93754C2C62AB7E1DC22572AB00357868?OpenDocument>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

3/4/2020

Ερωτηματολόγιο στα πλαίσια πτυχιακής εργασίας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του πρώην ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας

Ερωτηματολόγιο στα πλαίσια πτυχιακής εργασίας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του πρώην ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας

* Απαιτείται

1. 1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άντρας
 Γυναίκα

2. 2. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 18-25
 26-30
 31-35
 35-45
 46+

3. 3. Μορφωτικό επίπεδο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Απόφοιτος γυμνασίου/λυκείου
 Τριτοβάθμια εκπαίδευση
 Κάτοχος μεταπτυχιακού
 Κάτοχος Διδακτορικού

4. 4. Επαγγελματική κατάσταση **

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ανεργος
 Φοιτητής
 Δημόσιος υπάλληλος
 Ιδιωτικός υπάλληλος
 Ελεύθερος επαγγελματίας

5. 5. Επισκέπτεστε internet cafe;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Σπάνια
- Μία φορά το μήνα
- Μία φορά την εβδομάδα
- Σχεδόν καθημερινά

6. 6. Εάν ναι, πόσο συχνά;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Σπάνια
- Μία φορά το μήνα
- Μία φορά την εβδομάδα
- Σχεδόν Καθημερινά

7. 7. Γνωρίζετε την αλυσίδα internet cafe "inspot" * * *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

8. 8. Αν έχετε επισκεφθεί την αλυσίδα inspot, αξιολογήστε τα παρακάτω:

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1-καθόλου ικανοποιητική	2	3	4	5- άριστη
Σταθερή ποιότητα και προδιαγραφές των προϊόντων/υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευελιξία του internet cafe ως προς την ικανοποίηση των απαιτήσεων σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αξιολόγηση του προσωπικού ως προς την ευγένεια, φιλικότητα και συνεργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κόστος υπηρεσιών και τιμολογιακή πολιτική	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 9. Με ποιο κριτήριο επιλέγετε ένα **internet cafe**; (τσεκάρετε μέχρι 2 παράγοντες)

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Με βάση τον εξοπλισμό
- Εκεί συγκεντρώνονται οι φίλοι μου
- Εξυπηρέτηση
- Παρεχόμενες υπηρεσίες
- Τιμή

10. 10. Είστε ικανοποιημένος/η από την απόδοση τιμής/ποιότητας των προϊόντων του **internet cafe** που επισκέπτεστε;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

11. 11. Γνωρίζετε ότι η αλυσίδα **inspot** διαθέτει ένα **internet cafe** πολύ υψηλών προδιαγραφών το **inspot extreme**; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

12. 12. Θα σας ενδιέφερε το **internet cafe** που επισκέπτεστε να σας παρέχει δυνατότητες όπως καρέκλες **gaming**, μεγάλες οθόνες, δυνατότητα παραγγελίας φαγητού ή καφέ απευθείας από τον υπολογιστή, κάρτες γραφικών άνω των 600€ και ετήσια αναβάθμιση εξοπλισμού;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Σίγουρα ναι

13. 13. Θα ήσασταν διατεθειμένος/η να πληρώσετε παραπάνω για τις παροχές της ερώτησης 12;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Σίγουρα όχι
- Σίγουρα ναι

14. 14. Παίζει ρόλο για εσάς η γεωγραφική θέση του internet cafe και το εάν υπάρχει εύκολη πρόσβαση;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθόλου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πάρα πολύ

15. 15. Σας ενδιαφέρει η αρένα με τα streaming room (private δωμάτια παιχνιδιού με live μετάδοση αυτού);

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google