



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ
ΓΕΩΡΓΙΑΣ
MBA FOOD & AGRIBUSINESS**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**Επιχειρηματικό σχέδιο δημιουργίας και ανάπτυξης φυσικού
καταστήματος εμπορίας σοκολάτας**

Αδαμαντία Κωσταπάνου

Επιβλέπων καθηγητής:
Παναγιώτης Σκανδάμης, Καθηγητής ΓΠΑ

ΑΘΗΝΑ, 2021

**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΟΥ**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Επιχειρηματικό σχέδιο δημιουργίας και ανάπτυξης φυσικού
καταστήματος εμπορίας σοκολάτας

“Business plan of a chocolaterie”

Αδαμαντία Κωσταπάνου

Εξεταστική Επιτροπή:

Παναγιώτης Σκανδάμης, Καθηγητής ΓΠΑ

Γεώργιος Γεωργακόπουλος, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ

Κωνσταντίνος Χατζημιχαήλ, Επίκουρος Καθηγητής ΓΠΑ

Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως θέμα την εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου για τη δημιουργία ενός καταστήματος πώλησης σοκολατοειδών (“chocolaterie”) στην περιοχή των Βριλησσιών. Το νέο κατάστημα με την επωνυμία “PURO”, πρόκειται να τις φυσικές και ποιοτικές σοκολάτες με σκοπό τη μέγιστη γευστική απόλαυση και ικανοποίηση του πελάτη. Παράλληλα, θα προσφέρει ένα ευρύ προϊόντικό χαρτοφυλάκιο, το οποίο θα περιλαμβάνει προϊόντικές κατηγορίες όπως καφέ και κόκκους καφέ, σοκολάτες – επώνυμες και χειροποίητες, τσάι και βότανα, κέικ, snacks, αναψυκτικά, ενώ θα σερβίρει και brunch. Στο κατάστημα αυτό θα προσφέρονται οι πιο αγνές, θρεπτικές και συναρπαστικές τροφές της ψυχής φερόμενες από όλες τις γωνιές της γης. Για τη δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου ακολουθήθηκε μια συστηματική και επιστημονική διαδικασία. Ειδικότερα, η παρούσα μελέτη ακολουθεί μια μεικτή ερευνητική μεθοδολογία δύο σταδίων. Σε πρώτη φάση εφαρμόστηκε η ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία της βιβλιογραφικής επισκόπησης με σκοπό την εις βάθος ανάλυση της έννοιας του επιχειρηματικού σχεδίου, της καταναλωτικής συμπεριφοράς και του κλάδου των σοκολατοειδών γενικά. Ακολούθως, σε δεύτερο χρόνο και στηριζόμενο στα θεωρητικά ευρήματα που έφερε στο φως η ποιοτική ανάλυση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, διαμορφώθηκε ένα πρωτότυπο ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτέλεσε το κατεξοχήν εργαλείο συγκέντρωσης πρωτογενών ερευνητικών δεδομένων από ένα μεγάλο δείγμα. Πιο συγκεκριμένα, στόχος του δεύτερου ποσοτικού σταδίου ήταν η διερεύνηση διαφόρων πτυχών της καταναλωτικής συμπεριφοράς των κατοίκων της Αττικής και ειδικά των Βορείων Προαστείων της Αθήνας σε ότι έχει να κάνει με τη σοκολάτα και τα σοκολατοειδή προϊόντα. Ειδικότερα, η συστηματική διαδικασία αποστολής των ερωτηματολογίων και συλλογής των απαντήσεων που ακολουθήθηκε, οδήγησε στη εξασφάλιση 152 πλήρως συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, επιτυγχάνοντας ένα ποσοστό απάντησης της τάξης του 50,6%. Το ποσοστό αυτό κρίνεται άκρως ικανοποιητικό, δεδομένων και των αντίστοιχων ποσοστών που συναντάμε σε αντίστοιχες έρευνες στο αντικείμενο της καταναλωτικής συμπεριφοράς και του μάρκετινγκ. Στη συνέχεια, τα συλλεχθέντα πρωτογενή ποσοτικά δεδομένα υποβλήθηκαν σε σειρά προηγμένων στατιστικών αναλύσεων με χρήση του διεθνώς αναγνωρισμένου στατιστικού προγράμματος IBM SPSS, και ειδικότερα με την έκδοση 20. Σε ότι έχει να κάνει με τις στατιστικές μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν, μεταξύ άλλων διενεργήθηκαν οι αναλύσεις

Descriptive Statistics, Independent Samples t-Test και Crosstabs. Τέλος, ως αναπόσπαστο τμήμα του δεύτερου ποσοτικού σταδίου, διενεργήθηκε μια εις βάθος οικονομική ανάλυση του προτεινόμενου εγχειρήματος με χρήση του προγράμματος “STRATEGY”, version 7.60, στο οποίο παρείχε πρόσβαση στη συγγραφέα της εργασίας, ο επιβλέπωντας Καθηγητής. Τα οικονομικά στοιχεία που αναλύθηκαν και στα οποία βασίστηκε η ακόλουθη δημιουργία οικονομικών καταστάσεων, η ανάλυση αριθμοδεικτών και η χρήση των μεθόδων της Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ), της Περιόδου Επανείσπραξης και του Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης (ΕΒΑ ή IRR) για την αξιολόγηση της προτεινόμενης επένδυσης, βασίστηκαν στις υποθέσεις και την προσωπική εμπειρία της συγγραφέως για την αγορά σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της έρευνας γνώμης των καταναλωτών. Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω ήταν η δημιουργία ενός λεπτομερούς και τεκμηριωμένου επιχειρηματικού σχεδίου, η δομή του οποίου ακολουθεί τις επιταγές της σχετικής βιβλιογραφίας. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του προτεινόμενου επιχειρηματικού εγχειρήματος, χρησιμοποιώντας αναγνωρισμένα εργαλεία, όπως οι αναλύσεις PEST, 5 Δυνάμεων και SWOT, χαρτογραφήθηκε ο κλάδος των chocolaterie και των άμεσων ανταγωνιστών τους στην Αθήνα. Ακολούθως, με βάση τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου διενεργήθηκε τμηματοποίηση και τοποθέτηση στην στοχευόμενη αγορά, ενώ με βάση τη φιλοσοφία αυτή διατυπώθηκαν οι ακριβείς επιχειρηματικές και ανταγωνιστικές στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση. Μάλιστα, ιδιαίτερο βάρος δόθηκε στη διατύπωση των στρατηγικών του μίγματος μάρκετινγκ της επιχείρησης στα πεδία του προϊόντος, της τιμολόγησης, της προώθησης και της διανομής. Τέλος, η ενδελεχής οικονομική ανάλυση που διενεργήθηκε ολοκλήρωσε τη σφαιρική προσέγγιση όλων των πτυχών του σχεδιαζόμενου εγχειρήματος. Κλείνοντας, όλες οι παραπάνω αναλύσεις συνέκλιναν στο τελικό συμπέρασμα πως η συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα αξίζει να υλοποιηθεί.

Επιστημονική περιοχή: Διοίκηση επιχειρήσεων

Λέξεις κλειδιά: σοκολάτα, κακάο, καφές, επιχειρηματικό πλάνο

Abstract

The purpose of this study is the development of an original business plan regarding the creation of a new chocolaterie, under the label “Puro”, in the northern suburbs of Athens, and Vrilissia in particular. In order to achieve this research goal, the current research uses a mixed methods research methodology. More specifically, this study’s research methodology comprises of two successive stages. The first stage of qualitative research involves a detailed review of extant literature on the concepts of business plan definition and ideal structure as well as the key figures and trends of the chocolate industry. Next, based on our theoretical findings, we carried out quantitative research using an original questionnaire, which was sent to a population of chocolate consumers in the district of Athens. The primary data collected from a final sample of 152 consumers were in turn analyzed using the IBM SPSS statistical package. These results formed the basis for the development of our business plan. What is more, we devised a thorough business plan, following the prescriptions of relevant theory. Our plan contains an analysis of both external and internal firm environment, as well as a detailed presentation of our corporate and competitive strategy. Moreover, special attention was given to the presentation of our marketing strategy, with separate plans for our products, our pricing, promotion and distribution strategies. Last but not least, using the Strategy software, we conducted a detailed financial analysis for the new company for the next ten years. Apart from the design of pro forma financial statements, we used a series of widely cited investment appraisal methods, such as IRR and net present value (NPV) in order to decide if our proposed business idea is feasible and profitable.

Scientific field: Business administration

Key words: chocolate, cocoa, coffee, business plan

ΔΗΛΩΣΗ ΕΡΓΟΥ

Ο/Η κάτωθι υπογεγραμμένος/η φοιτητής/τρια, Αδαμαντία Κωσταπάνου, δηλώνω ρητά ότι η παρούσα Μεταπτυχιακή Εργασία με τίτλο «Επιχειρηματικό σχέδιο δημιουργίας και ανάπτυξης φυσικού καταστήματος εμπορίας σοκολάτας», καθώς και τα ηλεκτρονικά αρχεία και πηγαίοι κώδικες που αναπτύχθηκαν ή τροποποιήθηκαν στα πλαίσια αυτής της εργασίας και αναφέρονται ρητώς μέσα στο κείμενο που συνοδεύουν, και η οποία έχει εκπονηθεί στο ΔΠΜΣ Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας - MBA Food & Agribusiness του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, υπό την επίβλεψη του κ. Παναγιώτη Σκανδάμη, αποτελεί αποκλειστικά δικό μου, μη υποβοηθούμενο πόνημα, δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής. Τα σημεία όπου έχουν χρησιμοποιηθεί ιδέες, κείμενο, αρχεία ή / και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η μεταπτυχιακή εργασία αυτή υποβάλλεται σε μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για την απονομή του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας» του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Δεν έχει υποβληθεί ποτέ πριν για οιοδήποτε λόγο ή για εξέταση σε οποιοδήποτε άλλο πανεπιστήμιο ή εκπαιδευτικό ίδρυμα της χώρας ή του εξωτερικού. Η εργασία αποτελεί προϊόν συνεργασίας της φοιτήτριας και του επιβλέποντος της εκπόνησής της. Τα φυσικά αυτά πρόσωπα έχουν και τα πνευματικά δικαιώματα στη δημοσίευση των αποτελεσμάτων της εργασίας σε επιστημονικά περιοδικά και συνέδρια. Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Με την άδειά μου, η παρούσα εργασία ελέγχθηκε από την Εξεταστική Επιτροπή μέσα από λογισμικό ανίχνευσης λογοκλοπής που διαθέτει το ΓΠΑ και διασταυρώθηκε η εγκυρότητα και η πρωτοτυπία της.

.....
(ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ)

.....
(ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ)

(Ημέρα, μήνας, έτος)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<i>Περίληψη.....</i>	<i>2</i>
<i>Abstract.....</i>	<i>0</i>
1 Εισαγωγή.....	8
1.1 Το Κακάο - Γενικά Χαρακτηριστικά.....	8
1.2 Η Καλλιέργεια του Κακάο	9
1.3 Η Κατηγοριοποίηση και η Ποιότητα του Κακάο	11
1.4 Οι Ιδανικές Συνθήκες Καλλιέργειάς του.....	12
1.5 Η Ιστορική Εξέλιξη του Κακάο	15
1.6 Το Διεθνές Εμπόριο – Οικονομικά Στοιχεία	17
1.7 Η Παγκόσμια Κατανάλωση και οι Προβλέψεις για την Αγορά Κακάο	20
1.8 Η Αγορά της Σοκολάτας.....	21
1.9 Η Παγκόσμια Αγορά Σοκολάτας και οι Προοπτικές της	23
1.9.1 Οι Βασικές τάσεις της αγοράς	26
2 Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	28
2.1 Η Έννοια του Επιχειρηματικού Σχεδίου	28
2.2 Η Πρότυπη Δομή ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου	29
3 Ερευνητική Μεθοδολογία.....	31
3.1 Ερευνητική Μεθοδολογία.....	31
4 Παρουσίαση Επιχειρηματικού Σχεδίου Επιχείρησης.....	33
4.1 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος Επιχείρησης	33
4.1.1 Όραμα και Αποστολή Επιχείρησης	33
4.1.2 Περιγραφή Επιχείρησης	33
4.1.3 Εταιρική Στρατηγική	33
4.1.4 Προϊοντικό Χαρτοφυλάκιο	34
4.1.5 Νομική Μορφή Επιχείρησης	34
4.1.6 Οργανωτική Δομή	35
4.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Επιχείρησης	35
4.2.1 Ανάλυση Μακροοικονομικού Περιβάλλοντος PEST-DG	35
4.2.2 Ανάλυση Κλαδικού Μικροοικονομικού Περιβάλλοντος (Ανάλυση των «5 Δυνάμεων» του Michael Porter).....	38
4.2.3 Ανάλυση SWOT	42
4.3 Τμηματοποίηση Αγοράς.....	44
4.3.1 Επιλογή Τμημάτων – Στόχων.....	45
4.4 Ανταγωνιστική Στρατηγική και Μείγμα Μάρκετινγκ	48
4.4.1 Επιλογή Ανταγωνιστικής Στρατηγικής.....	48
4.5 Μείγμα Μάρκετινγκ – Στρατηγική	48

4.5.1	Στρατηγική Προϊόντος (Product).....	48
4.5.2	Στρατηγική Τιμολόγησης (Price).....	52
4.5.3	Στρατηγική Προώθησης (Promotion).....	56
4.5.4	Στρατηγική Διανομής (Place).....	59
5	Οικονομική Ανάλυση.....	60
5.1	Εισαγωγή.....	60
5.2	Κόστος Αρχικής Επένδυσης και Ετήσιες Δαπάνες	61
5.3	Παρουσίαση Εναλλακτικών Σεναρίων.....	67
5.3.1	Βασικό - Αισιόδοξο Σενάριο	67
5.3.2	Ανάλυση ευαισθησίας (Sensitivity analysis).....	76
5.4	Συμπεράσματα Οικονομικής Ανάλυσης.....	78
6	Συμπεράσματα και Συζήτηση.....	80
6.1	Συμπεράσματα.....	80
6.2	Περιορισμοί Έρευνας	82
6.3	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	83
7	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	84
7.1	Αποτελέσματα Στατιστική Ανάλυσης.....	84
8.1.1.	Ανάλυση Αποτελεσμάτων ανά Περιοχή Διαμονής	90
7.2	Παράρτημα Οικονομικής Ανάλυσης.....	97
7.2.1	Βασικό Σενάριο	97
7.2.2	Σενάριο -10% πωλήσεων.....	102
7.2.3	Σενάριο -10% τιμών	105
7.3	Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	108
7.3.1	Ερωτήσεις.....	108
7.3.2	Απαντήσεις μέσω της πλατφόρμας Google Forms	111
8	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	120

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

<i>Πίνακας 1.1 Βασικά στάδια αρχικής και δευτερεύουσας επεξεργασίας κόκκων κακάο.....</i>	<i>13</i>
<i>Πίνακας 1.2 Πρόβλεψη τιμών αγαθών αγροδιατροφικού τομέα έως το πρώτο τρίμηνο του 2022</i>	<i>21</i>
<i>Πίνακας 5.1 Αρχική Επένδυση.....</i>	<i>63</i>
<i>Πίνακας 5.2 Νέες Επενδύσεις και Απόσβεση Επενδύσεων.....</i>	<i>64</i>
<i>Πίνακας 5.3 Ετήσιες Δαπάνες Επιχείρησης για τα Επόμενα 10 Έτη</i>	<i>65</i>
<i>Πίνακας 5.4 Πρόβλεψη πωλήσεων σε μονάδες προϊόντων ανά ημέρα στο 1ο έτος λειτουργίας.....</i>	<i>67</i>
<i>Πίνακας 5.5 Προϊόντα και Τιμές.....</i>	<i>67</i>
<i>Πίνακας 5.6 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (P & L).....</i>	<i>69</i>
<i>Πίνακας 5.7 Ισολογισμός (BALANCE SHEET)</i>	<i>70</i>
<i>Πίνακας 5.8 Κατάσταση Ταμειακών Ροών</i>	<i>71</i>
<i>Πίνακας 5.9 Ανάλυση Αριθμοδεικτών.....</i>	<i>73</i>
<i>Πίνακας 5.10 Σύγκριση σεναρίων - Sensitivity analysis.....</i>	<i>77</i>
<i>Πίνακας 5.11 Σύνοψη Βασικού Σεναρίου</i>	<i>79</i>

ΛΙΣΤΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

<i>Εικόνα 2.1 Κακαόδέντρο, λοβοί κακάο. Photo by Kyle Hinkson on Unsplash.....</i>	<i>8</i>
<i>Εικόνα 2.2 Σπόροι κακάο καλυμμένοι από τον λευκό πολτό. Photo by Rodrigo Flores on</i>	<i>8</i>
<i>Εικόνα 2.3 Ποσοστιαία σύνθεση κακάο. Πηγή: K.P. Prabhakaran Nair, “The Agronomy and Economy of Important Tree Crops of the Developing World”, 1st Edition, Elsevier (May 2010): 368.....</i>	<i>9</i>
<i>Εικόνα 2.4 Σχηματική απεικόνιση του δέντρου του κακάο. Πηγή: Robin Dand, “The International Cocoa Trade”, 3rd Edition, Woodhead Publishing (December 2010): 656.....</i>	<i>10</i>
<i>Εικόνα 2.5 Οι τρεις βασικές ποικιλίες κακάο: Criollo, Trinitario, Forastero. By Tamorlan - Own work, CC BY 3.0, https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=9052442.....</i>	<i>12</i>
<i>Εικόνα 2.6 Σχηματική περιγραφή της αλυσίδας αξίας του κακάο από την καλλιέργεια έως τον καταναλωτή. Πηγή: Ozturk & Young, 2017.....</i>	<i>13</i>
<i>Εικόνα 2.7 Στάδια μεταξύ συγκομιδής και αποθήκευσης</i>	<i>15</i>
<i>Εικόνα 2.8 Κύριες χώρες παραγωγής κακάο.....</i>	<i>16</i>
<i>Εικόνα 2.9 Εξέλιξη παραγωγής κακάο ανά περιοχή, σε ποσοστό της παγκόσμιας παραγωγής. 17</i>	
<i>Εικόνα 2.10 Διακύμανση της τιμής του κακάο (ανά τόνο) 2000-2020</i>	<i>18</i>
<i>Εικόνα 2.11 Διακύμανση της τιμής του κακάο (ανά τόνο) για το έτος 2020.....</i>	<i>19</i>
<i>Εικόνα 2.12 Βιοενεργά συστατικά του κακάο, (Pettyaev 2017)</i>	<i>22</i>

ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<i>Γράφημα 5.1 Διαχρονική Μεταβολή Ελεύθερων Ταμειακών Ροών προ Δανεισμού.....</i>	<i>75</i>
<i>Γράφημα 5.2 Διαχρονική Εξέλιξη Δεικτών Αποδοτικότητας</i>	<i>75</i>
<i>Γράφημα 5.3 Διαχρονική Εξέλιξη Πωλήσεων.....</i>	<i>76</i>
<i>Γράφημα 5.4 Σύγκριση σεναρίων - sensitivity analysis</i>	<i>77</i>

1 Εισαγωγή

1.1 Το Κακάο - Γενικά Χαρακτηριστικά

Το κακάο είναι ο ξηρός και μερικώς ζυμωμένος λιπαρός σπόρος του κακαόδεντρου από το οποίο γίνεται η σοκολάτα. Η επιστημονική ονομασία του δέντρου είναι *Theobroma cacao* και προέρχεται από τις λέξεις θεός και βρώση, δηλαδή το "φαγητό των θεών". Οι Αζτέκοι ήταν οι πρώτοι που χρησιμοποίησαν τους σπόρους του κακάο στη διατροφή τους και για να κατασκευάσουν σοκολάτα.



Εικόνα 1.1 Κακαόδεντρο, λοβοί κακάο. Photo by Kyle Hinkson on Unsplash

Λάτρευαν το δέντρο του κακάο και το θεωρούσαν ως πηγή δύναμης και πλούτου. Μάλιστα χρησιμοποιούσαν τους σπόρους του κακάο σαν μια μορφή νομίσματος (Dand, 2010).

Συχνά πωλείται σε μορφή σκόνης, μια ξηρή σκόνη που γίνεται με την άλεση των σπόρων κακάο και την αφαίρεση του βουτύρου κακάο από τα σκούρα καφέ, πικρά στερεά κομμάτια. Το ίδιο το κακάο έχει μια εξαιρετικά πικρή γεύση. Υπάρχει άφθονο στην τροπική Αφρική από όπου συλλέγεται και στέλνεται σε άλλες χώρες για να το επεξεργαστούν (Januszezwska, 2018).



Εικόνα 1.2 Σπόροι κακάο καλυμμένοι από τον λευκό πολτό. Photo by Rodrigo Flores on

Το κακάο φαίνεται να είναι αφέψημα με ευεργετικές συνέπειες στην υγεία του ανθρώπου. Είναι μια από τις πιο πλούσιες τροφές σε πολυφαινόλες. Σημαντικός αριθμός επιστημονικών μελετών παρουσιάζουν το κακάο να περιέχει υψηλές συγκεντρώσεις φλαβονοειδών και προκυανιδινών, συστατικά που έχουν αντιοξειδωτική δράση,

παρεμποδίζοντας την οξειδωτική δράση των ελεύθερων ριζών και προστατεύοντας έτσι από τον καρκίνο, τις καρδιοπάθειες και τη γήρανση. Ωστόσο έχει διαπιστωθεί ότι επηρεάζει δυσμενώς τη λειτουργία του ήπατος (Petyaev και Bashmakov, 2017; Prabhakaran Nair, 2010).

Στον πίνακα της παρακάτω Εικόνας 2.3 φαίνεται η ποσοστιαία σύνθεση του κακάο από τα συστατικά του.

Table 5.1 Composition of Cocoa

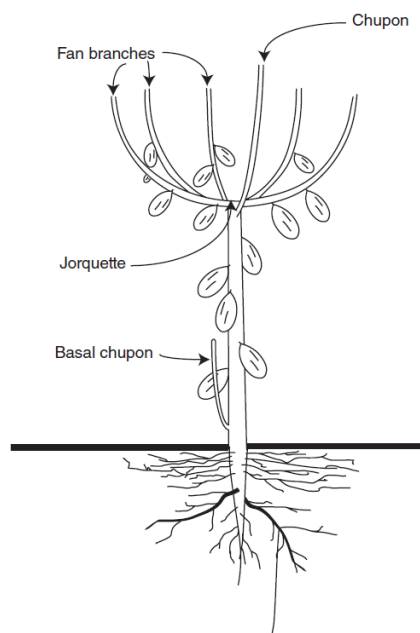
Constituents	Percentage
Fat	57.0
Protein	7.0
Carbohydrate	7.0
Theobromine	1.7
Moisture	6.0
Total ash	2.7
Minerals	1.1
Pectin	4.1
Fiber	2.1
Cellulose	1.9
Pentosans	1.2
Mucilage and gums	1.6
Tannins	6.2

Εικόνα 1.3 Ποσοστιαία σύνθεση κακάο. Πηγή: K.P. Prabhakaran Nair, “The Agronomy and Economy of Important Tree Crops of the Developing World”, 1st Edition, Elsevier (May 2010): 368

1.2 Η Καλλιέργεια του Κακάο

Το κακάο περνά από τρία στάδια ανάπτυξης (Ozturk και Young, 2017; Ruf και Siswoputranto, 1995). Τα πρώτα στάδια περιλαμβάνουν την αρχική ανάπτυξη του σπόρου. Πρώτα το κακάο βλαστάνει και ωθεί τους κοτυληδόνες περίπου μια ίντσα πάνω από την επιφάνεια του εδάφους και στη συνέχεια παράγει τα πρώτα φύλλα. Το επόμενο στάδιο δίνει στο φυτό περαιτέρω κάθετη ανάπτυξη μέχρι την εμφάνιση κλαδιών. Ο αριθμός αυτών των πλευρικών αυξήσεων μπορεί να ποικίλει ανάλογα με την ποικιλία, για παράδειγμα το κακάο Amelonado συνήθως αποκτά πέντε. Περιβαλλοντικοί παράγοντες και κυρίως η ποσότητα του φωτός, καθορίζουν εάν και

πόσο θα μεγαλώσει το δέντρο. Συνηθίζεται περαιτέρω κάθετη ανάπτυξη, ανάλογα με την ποικιλία. Το ύψος του δέντρου φτάνει συνήθως τα 8 – 10 μέτρα. Στην παρακάτω Εικόνα φαίνεται σχηματική απεικόνιση του δέντρου του κακάο (Dand, 2010).



2.2 Schematic representation of a mature cocoa tree.

Εικόνα 1.4 Σχηματική απεικόνιση του δέντρου του κακάο. Πηγή: Robin Dand, “The International Cocoa Trade”, 3rd Edition, Woodhead Publishing (December 2010): 656.

Τα φύλλα είναι εναλλασσόμενα, ολόκληρα και χωρίς άκρα, και έχουν μήκος 10-40 cm και πλάτος 5–20 cm. Τα άνθη παράγονται σε συστάδες απευθείας στον κορμό και σε παλαιότερα κλαδιά. Είναι μικρής διαμέτρου 1-2 cm, με ροζ κάλυκα. Ενώ τα περισσότερα λουλούδια επικονιάζονται από μέλισσες ή πεταλούδες, τα λουλούδια του κακάο επικονιάζονται από μικροσκοπικές μύγες, στην υποοικογένεια *Forcipomyiinae*. Ο καρπός, που ονομάζεται λοβός κακάο, είναι ωοειδής, μήκους 15–30 cm και πλάτους 8–10 cm, θεωρείται ώριμος όταν έχει κίτρινο έως πορτοκαλί χρώμα και ζυγίζει περίπου 500g όταν είναι ώριμος. Ο λοβός περιέχει 20 έως 60 σπόρους, που συνήθως ονομάζονται σπόροι (beans), ενσωματωμένους σε λευκό πολτό. Οι σπόροι είναι το κύριο συστατικό της σοκολάτας, ενώ ο πολτός χρησιμοποιείται σε ορισμένες χώρες για την παρασκευή χυμού, ζελέ και κρέμας. Το σύνηθες ήταν η απόρριψή του, έως τον 21^ο αιώνα, όπου ανακαλύφθηκε ότι ο ζυμωμένος πολτός μπορεί να αποσταχθεί σε αλκοολούχο ποτό. Κάθε σπόρος περιέχει σημαντική ποσότητα λίπους (40-50%), το βούτυρο κακάο. Το ενεργό συστατικό του φρούτου είναι η διεγερτική θεοβρωμίνη, μια ένωση με παρόμοια χαρακτηριστικά με την καφεΐνη (Dand, 2010).

1.3 Η Κατηγοριοποίηση και η Ποιότητα του Κακάο

Η τρέχουσα εμπορική άποψη είναι ότι υπάρχουν δύο φυσικές ποικιλίες κακάο, η Criollo και η Forastero, και από τις δύο μόνο η τελευταία έχει πραγματική οικονομική σημασία (Dand, 2010; Verna, 2013). Αυτό δεν σημαίνει ότι η Criollo ή οποιαδήποτε άλλη ποικιλία είναι ασήμαντη ή δεν παρουσιάζει ενδιαφέρον και μπορεί να αγνοηθεί. Πρώτον, η διατήρηση της γενετικής ποικιλίας είναι απαραίτητη για το μέλλον του κακάο και δεύτερον, η εμπορία των συγκεκριμένων ποικιλιών μπορεί να προσελκύσει υψηλότερες τιμές λόγω υψηλής ποιότητας και περιορισμένου αποθέματος (Ruf και Siswoputranto, 1995).

Criollo: Οι ώριμοι λοβοί είναι κόκκινοι ή κίτρινοι, βαθιά αυλακωμένοι, εμφανώς αιχμηροί και με πολύ λεπτό τοίχος λοβών. Οι σπόροι είναι μεγάλοι, παχουλοί και σχεδόν στρογγυλοί. Το εσωτερικό τους είναι λευκό ή ανοιχτό μοβ, που σημαίνει ότι είναι λιγότερο στυπτικό. Οι σπόροι ζυμώνονται γρήγορα, αλλά η απόδοση είναι κακή. Παράγει κακάο υψηλής ποιότητας. Είναι μια ποικιλία ευαίσθητη στην καταπόνηση και δεν προσαρμόζεται σε όλες τις καταστάσεις. Μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε criollo της Κεντρικής Αμερικής και criollo της Βενεζουέλας. Σήμερα, από οικονομικής άποψης, τα δέντρα Criollo είναι πολύ λίγα. Συναντώνται σε φυτείες της κεντρικής Αμερικής, κυρίως του Μεξικό, και με σωστή επεξεργασία και ξεχωριστή προώθηση μπορεί να εμπορευθεί ως ανώτερη ποικιλία (Dand, 2010).

Forastero: Οι άγουροι λοβοί είναι πράσινοι και γίνονται κίτρινοι κατά την ωρίμανση, εμφανώς ξεφλουδισμένοι και αυλακωμένοι, με λεία επιφάνεια, στρογγυλεμένα άκρα και παχύ τοίχωμα. Οι σπόροι είναι ισοπεδωμένοι ενώ το εσωτερικό τους είναι βαθιά χρωματισμένο και σκούρο μοβ, δίνοντας ένα στυπτικό προϊόν. Τα δέντρα δίνουν υψηλές αποδόσεις και είναι ανθεκτικά. Η ποιότητα δεν είναι συγκρίσιμη με το criollo. Οι σπόροι χρειάζονται 5-6 ημέρες για τη ζύμωση. Διαθέτει δύο βασικές υποκατηγορίες Amelonado και Upper Amazon hybrids. Η Amelonado έχει πιο δυνατή γεύση και πιο σκούρο χρώμα από την Criollo (Dand, 2010).

Trinitario: Προήλθε από μια γενετική ανάμιξη των criollo και forastero. Είναι ετερογενής ποικιλία και εμφανίζει ένα ευρύ φάσμα μορφολογικών και φυσιολογικών χαρακτηριστικών. Είναι δύσκολο να προσδιοριστούν όλα τα χαρακτηριστικά της, καθώς μπορεί να έχει λοβό και σπόρους με χαρακτηριστικά που κυμαίνονται μεταξύ

των τυπικών χαρακτηριστικών των δύο ποικιλιών από τις οποίες προήλθαν, criollo και forastero (Dand, 2010).



Εικόνα 1.5 Οι τρεις βασικές ποικιλίες κακάο: Criollo, Trinitario, Forastero. By Tamorlan - Own work, CC BY 3.0, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=9052442>

1.4 Οι Ιδανικές Συνθήκες Καλλιέργειάς του

Η θερμοκρασία και η βροχόπτωση είναι οι βασικές περιβαλλοντικοί παράμετροι που επηρεάζουν την καλλιέργεια κακάο (Januszewska, 2018; Ozturk και Young, 2017; Ruf και Sisworputranto, 1995). Το ιδανικό εύρος θερμοκρασιών για την ανάπτυξη των κακαόδεντρων είναι 15-32 °C με απόλυτα κατώτατο όριο τους 10 °C. Στη βροχόπτωση λαμβάνεται υπόψιν ο συνολικός όγκος αλλά και η διανομή της βροχής. Το ετήσιο εύρος για τις περιοχές που καλλιεργείται το κακάο είναι 1500 – 3000 mm. Όσον αφορά τον τύπο του εδάφους, οι καλλιέργειες κακάο απαιτούν τουλάχιστον 1,5 m βάθος, όξινο προς ουδέτερο pH, ξηρό και πλούσιο σε οργανικές και νιτρώδεις ουσίες (Ozturk και Young, 2017). Εξίσου σημαντικοί παράγοντες για την εξασφάλιση της ποιότητας του κακάο είναι οι συνθήκες επεξεργασίας στο κάθε στάδιο. Τα στάδια χωρίζονται σε

αρχική και δευτερεύουσα επεξεργασία και περιλαμβάνουν ορισμένες διαδικασίες, οι σημαντικότερες εκ των οποίων συνοψίζονται στον παρακάτω Πίνακα.

Πίνακας 1.1 Βασικά στάδια αρχικής και δευτερεύουσας επεξεργασίας κόκκων κακάο

ΣΤΑΔΙΑ ΑΡΧΙΚΗΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΤΑΔΙΑ ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΥΣΑΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ
Συγκομιδή	Καθάρισμα και διαλογή
Ζύμωση	Αλκαλιοποίηση (alkalization)
Αποξήρανση	Ψήσιμο (roasting)
Αποθήκευση	Διαχωρισμός (Kibbling and Winnowing)
	Ανάμειξη και άλεση (Blending and Grinding)
	Εξαγωγή βουτύρου από την κακαόμαζα
	Άλεση προς σκόνη κακάο
	Παραγωγή απλής σοκολάτας
	Στεγανοποίηση / συσκευασία

Όλα τα παραπάνω στάδια, ωστόσο, δεν διεκπεραιώνονται από τους αγρότες / παραγωγούς. Η αλυσίδα αξίας (value chain) της παραγωγής σοκολάτας διαθέτει πολλά ενδιάμεσα στάδια, μέχρι να δημιουργηθεί το τελικό προϊόν που προσφέρεται στον καταναλωτή (Dand, 2010; Ozturk και Young, 2017). Παρακάτω φαίνεται σχηματικά η αλυσίδα που ακολουθεί το κακάο.

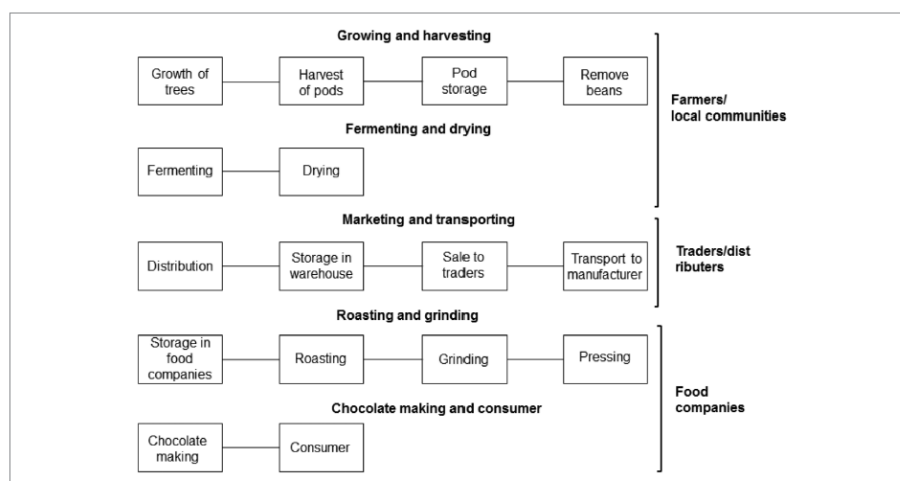


Figure 4–Schematic representation of the cocoa value chain from farm to consumer. Cocoa beans go through a variety of processes that start at harvesting of the fruit at the farm up to the end of industrial processing by food companies.

Εικόνα 1.6 Σχηματική περιγραφή της αλυσίδας αξίας του κακάο από την καλλιέργεια έως τον καταναλωτή. Πηγή: Ozturk & Young, 2017

Με σκοπό τη βαθύτερη κατανόηση της επεξεργασίας του κακάο, οι φωτογραφίες στην εικόνα που ακολουθεί αντιπροσωπεύουν τα παρακάτω στάδια, που αναπαριστούν τις διαδικασίες μεταξύ συγκομιδής και αποθήκευσης (Ozturk και Young, 2017).

A: Κακαόδεντρο στο Βιετνάμ

B: Συγκομιδή

C: Θραύση κελύφους

D: Κέλυφος και σπόροι καλυμμένοι με πολτό

E: Διαχωρισμός σπόρων με πολτό

F: Ανάμιξη σπόρων με πολτό

G: σπόροι καλυμμένοι με κολλώδη πολτό

H: Ζύμωση σε δοχείο

I: Ζύμωση σε καλάθι

J: Προς το τέλος της ζύμωσης

K: Σπόροι καλυμμένοι με φύλλα μπανάνας

L: Αποξήρανση

M: Σπόροι μετά την ξήρανση

N, O: Σπόροι μετά τη ζύμωση και ξήρανση σε σάκους προς διανομή

P: Αποθήκευση



Figure 5—Traditional process of fermenting cocoa beans in Vietnam. These pictures provide an overview of the primary operations used to produce fermented cocoa beans. (A) Cocoa tree in Vietnam. (B) Harvested cocoa pods. (C) Pod breaking. (D) Broken pod and cocoa beans covered with pulp. (E) Removing of cocoa beans covered with pulp by hand. (F) Mixing the beans and pulp. (G) Beans covered with mucilaginous pulp. (H) Box fermentation. (I) Basket fermentation. (J) Late stage of fermentation. (K) Beans are covered with banana leaves. (L) Drying process. (M) Dried cocoa beans. (N), (O), Fermented and dried cocoa beans are bagged for distribution. (P) Cocoa beans in storage.

Εικόνα 1.7 Στάδια μεταξύ συγκομιδής και αποθήκευσης

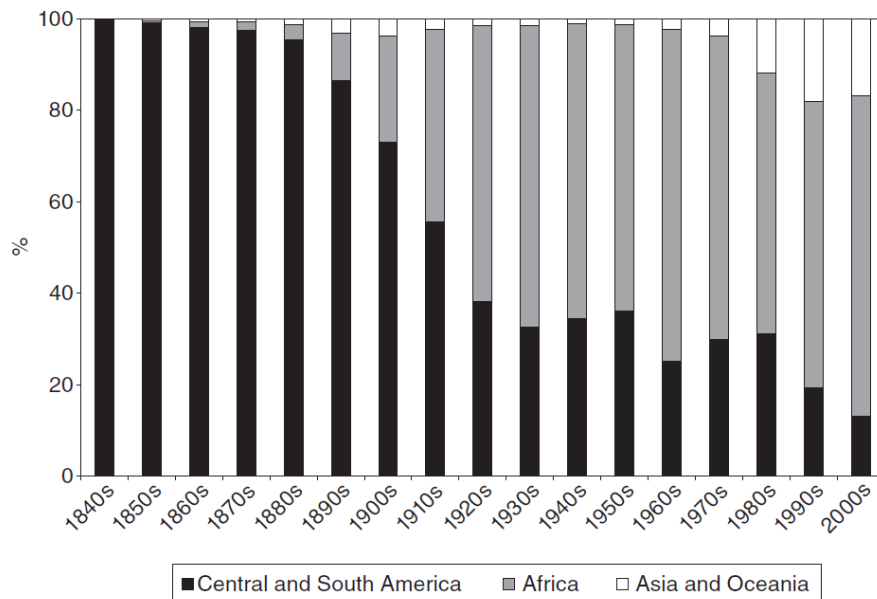
1.5 Η Ιστορική Εξέλιξη του Κακάο

Οι σπόροι του κακάο πρωτοεμφανίστηκαν σε χώρες της Αφρικής και της Νότιας Αμερικής στις αρχές του 16^{ου} αιώνα, όπου την κατανάλωναν σε μορφή ροφήματος για θρησκευτικούς ή θεραπευτικούς λόγους (Ozturk και Young, 2017). Στην Ευρώπη τους έφεραν αρχικά οι Ισπανοί, οι οποίοι κράτησαν την ύπαρξή του κρυφή για περίπου 90 χρόνια (Dand, 2010). Στα μέσα του 17^{ου} αιώνα έγινε γνωστή στην υπόλοιπη Ευρώπη αρχικά στη Γαλλία και στη συνέχεια στην Αγγλία, όπου άνοιξαν τα πρώτα καταστήματα αποκλειστικής κατανάλωσης ροφημάτων σοκολάτας. Η ύπαρξη αυτών δε διήρκεσε πολύ όμως η ζήτηση για σοκολάτα ολοένα αυξανόταν. Το 1728 άνοιξε το πρώτο εργοστάσιο σοκολάτας στο Μπρίστολ, από τον Joseph Fry, με σκοπό την παραγωγή σοκολάτας. Στη συνέχεια η ζήτηση εξαπλώθηκε στην Αμερική και εμφανίστηκαν οι διάφορες μορφές κακάο (σκόνη, βούτυρο κακάο, πλάκες) και αναπτύχθηκε η παραγωγή τους (Petyaev και Bashmakov, 2017; Prabhakaran Nair, 2010; Ruf και Siswoputranto, 1995). Στον παρακάτω χάρτη φαίνεται η υφιστάμενη κατάσταση παραγωγής κακάο στον πλανήτη.



Εικόνα 1.8 Κύριες χώρες παραγωγής κακάο

Στο παρακάτω σχήμα (Εικόνα 1.9) φαίνεται το ποσοστό προέλευσης κακάο από τις βασικές περιοχές στις οποίες καλλιεργείται, Κεντρική και Νότια Αμερική, Αφρική και Ασία και Ωκεανία, από τα μέσα του 19^{ου} αιώνα έως το 2000 (Dand, 2010). Παρατηρούμε ότι, ενώ η παραγωγή του κακάο ξεκίνησε σχεδόν αποκλειστικά από την Κεντρική και Νότια Αμερική, πολύ γρήγορα άρχισε να κερδίζει έδαφος η Αφρική καταλήγοντας να διαχειρίζεται πάνω από το 50% της παγκόσμιας παραγωγής. Το ποσοστό που παράγεται στην Ασία, παρότι αυξάνεται με αργό ρυθμό, κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα με το ποσοστό που παράγεται πλέον στην Κεντρική και Νότια Αμερική. Οι λόγοι για τους οποίους υπάρχουν αυτές οι μεταβολές είναι περιβαλλοντικοί, διαθέσιμες δασικές εκτάσεις και κλίμα, αλλά και πολιτικο-οικονομικοί. Φθηνά εργατικά χέρια, πολιτικές που διευκολύνουν την έναρξη φυτείας και ευνοϊκές συνθήκες εξαγωγών είναι βασικές παράμετροι που επηρεάζουν την τοποθεσία παραγωγής του κακάο.



1.1 Evolution of cocoa production by region, as a percentage of world production. Sources: Gordian, Gill and Duffus Ltd and ICCO.

Εικόνα 1.9 Εξέλιξη παραγωγής κακάο ανά περιοχή, σε ποσοστό της παγκόσμιας παραγωγής

1.6 Το Διεθνές Εμπόριο – Οικονομικά Στοιχεία

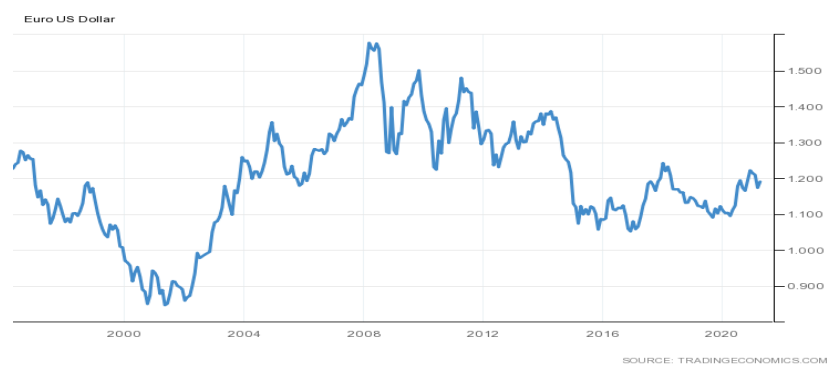
Η σοκολάτα ανήκει στα τρόφιμα με τη μεγαλύτερη ζήτηση για αυτό και ο κύκλος παραγωγής και εφοδιαστικής αλυσίδας του κακάο, καθώς και οι πιο κρίσιμοι παράγοντες που την επηρεάζουν έχουν μελετηθεί εκτενώς. Η τιμή αγοράς του κακάο φαίνεται να αυξομειώνεται δημιουργώντας μεγάλες χρονικές περιόδους άνθισης και αντίστοιχες ύφεσης για τους παραγωγούς. Η αυξομείωση αυτή οφείλεται φυσικά στη ζήτηση και προσφορά, ωστόσο στην περίπτωση του κακάο υπάρχουν σημαντικοί ενδογενείς παράγοντες που προκαλούν άνοδο ή πτώση στην τιμή του στην αγορά.

Οι κύριοι ενδογενείς παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγή και κατ' επέκταση την τιμή του κακάο στην αγορά είναι:

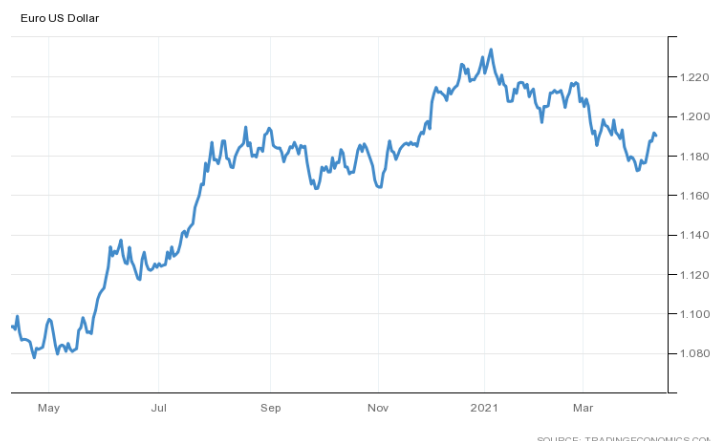
- Οι διαθέσιμες δασικές εκτάσεις
- Το περιβάλλον
- Το εργατικό κόστος της παραγωγής
- Ο επικρατών τύπος παραγωγής (μικροί καλλιεργητές ή μεγάλα εταιρικά κτήματα)

Η παραγωγή του κακάο έχει από κάθε έναν από αυτούς τους παράγοντες μεγάλο βαθμό εξάρτησης. Στην ιστορία ανάπτυξης της παγκόσμιας αγοράς του κακάο, περίοδοι άνθισης συμπίπτουν χρονικά με τη διαθεσιμότητα των δασικών εκτάσεων. Επιπλέον, πολλές είναι οι περιπτώσεις πολύ ισχυρής οικονομικής εξάρτησης ολόκληρων περιοχών ή ακόμη και χωρών από την παραγωγή του κακάο. Ο υψηλός αυτός βαθμός οικονομικής εξάρτησης στην εξαγωγή του είναι ένα μοναδικό χαρακτηριστικό του κύκλου αυξομείωσης της τιμής του κακάο στην παγκόσμια αγορά. Οι χώρες με μεγάλο συμφέρον αναπτύσσουν οικονομικές πολιτικές που δημιουργούν ευνοϊκό περιβάλλον για τις εξαγωγές (διαχείριση συναλλαγματικής ισοτιμίας), και πολιτικές που στηρίζουν τους παραγωγούς στις διάφορες φάσεις του κύκλου του κακάο. Μια εξ' αυτών είναι η διευκόλυνση αλλαγής τοποθεσίας και επαναφύτευση, στην οποία φαίνεται να είναι πιο αποδοτικοί οι μικροκαλλιεργητές καθώς είναι περισσότερο ευκίνητοι και επωμίζονται μικρότερο κόστος. Επίσης, η κλιματική αλλαγή ως εξωτερικός παράγοντας, αυξάνει τις απαιτήσεις σε εργατικά χέρια για τους παραγωγούς, αφού οι καλλιέργειες απαιτούν ολοένα περισσότερη προστασία από τα απρόβλεπτα καιρικά φαινόμενα, και κατά συνέπεια αυξάνουν το κόστος της παραγωγής.

Στις παρακάτω εικόνες φαίνεται η διακύμανση της τιμής του κακάο σε βάθος 25ετίας (Εικόνα 1.10) και το τελευταίο έτος (Εικόνα 1.11), αντίστοιχα.



Εικόνα 1.10 Διακύμανση της τιμής του κακάο (ανά τόνο) 2000-2020



Εικόνα 1.11 Διακύμανση της τιμής του κακάο (ανά τόνο) για το έτος 2020

Από τις γραφικές παραστάσεις των παραπάνω εικόνων και σύμφωνα με τις πληροφορίες της ιστοσελίδας tradingeconomics.com από την οποία εξήχθησαν τα δεδομένα, συνοψίζονται οι εξής παρατηρήσεις:

Τα συμβόλαια μελλοντικής εκπλήρωσης κακάο αποτιμήθηκαν περίπου σε 2.400\$/τόνο τον Απρίλιο, κοντά στο χαμηλό πενταμήνου των 2.347\$/τόνο που σημειώθηκε στα τέλη Μαρτίου λόγω υψηλότερης προσφοράς. Οι εβδομαδιαίες αφίξεις του εμπορεύματος στα λιμάνια στην Ακτή του Ελεφαντοστού ήταν οι μεγαλύτερες του τελευταίου έτους, ενώ οι βροχές άνω του μέσου όρου ενίσχυσαν τις προσδοκίες για μια ισχυρή περίοδο του Απριλίου-Σεπτεμβρίου. Ταυτόχρονα, η Ακτή Ελεφαντοστού έχει μειώσει την εγγυημένη τιμή που καταβάλλεται στους αγρότες κακάο κατά 9% σε 1,35 δολάρια το χιλιόγραμμο και πιέζει για αύξηση της εγχώριας παραγωγικής ικανότητας σε 1,2 εκατομμύρια τόνους μέσα σε δύο χρόνια. Τέλος, οι ανησυχίες σχετικά με την υποτονική ζήτηση στην Ευρώπη αυξάνονται καθώς η ήπειρος αγωνίζεται να περιορίσει τις αυξανόμενες μολύνσεις από κορονοϊό.

Το κακάο αποτιμήθηκε στο New York Mercantile Exchange (NYMEX) και στο Intercontinental Exchange (ICE) στο Λονδίνο. Οι τιμές στη Νέα Υόρκη βασίζονται στην αγορά της Νότιας Ασίας και οι τιμές στο Λονδίνο βασίζονται στο κακάο από την Αφρική. Το μέγεθος κάθε συμβολαίου κακάου στο NYMEX είναι 10 μετρικοί τόνοι. Οι μεγαλύτεροι παραγωγοί κακάου είναι η Ακτή Ελεφαντοστού και η Γκάνα, οι οποίες μαζί αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 60% της παγκόσμιας παραγωγής. Άλλοι σημαντικοί παραγωγοί περιλαμβάνουν: Ινδονησία, Νιγηρία, Καμερούν, Ισημερινός και Βραζιλία. Αν και το κακάο είναι μια από τις μικρότερες αγορές μαλακών προϊόντων

στον κόσμο, έχει παγκόσμιες επιπτώσεις στους παραγωγούς τροφίμων και καραμελών, καθώς και στη βιομηχανία λιανικής. Οι τιμές του κακάο που εμφανίζονται στο Trading Economics βασίζονται σε Over-The-Counter (OTC) και Contract for Difference (CFD).

1.7 Η Παγκόσμια Κατανάλωση και οι Προβλέψεις για την Αγορά Κακάο

Οι άνθρωποι σε όλο τον κόσμο απολαμβάνουν το κακάο σε πολλές διαφορετικές μορφές, καταναλώνοντας περισσότερα από 3 εκατομμύρια τόνους κακάο ετησίως. Μετά τη συγκομιδή, τη ζύμωση, την αποξήρανση και τη μεταφορά των κόκκων κακάο, υποβάλλονται σε επεξεργασία σε διάφορα συστατικά. Οι τρόποι επεξεργασίας χρησιμεύουν ως η κύρια μέτρηση για την ανάλυση της αγοράς. Η επεξεργασία είναι η τελευταία φάση στην οποία η κατανάλωση του κακάο μπορεί να συγκριθεί ισότιμα με την προσφορά. Μετά από αυτό το βήμα όλες οι διαφορετικές μορφές πωλούνται στις βιομηχανίες προς παραγωγή διαφορετικών τύπων προϊόντων.

Το παγκόσμιο μερίδιο αγοράς για μεταποίηση παραμένει σταθερό, ακόμη και καθώς η άλεση αυξάνεται για την κάλυψη της ζήτησης. Μία από τις μεγαλύτερες χώρες μεταποίησης κατά όγκο είναι η Ολλανδία, που διαχειρίζεται περίπου το 13% της ποσότητας που αλέθεται παγκοσμίως. Η Ευρώπη και η Ρωσία συνολικά χειρίζονται περίπου το 38% της αγοράς μεταποίησης. Ο μέσος όρος της ετήσιας αύξησης της ζήτησης ήταν λίγο πάνω από 3% από το 2008. Ενώ η Ευρώπη και η Βόρεια Αμερική είναι σχετικά σταθερές αγορές, η αύξηση του εισοδήματος των νοικοκυριών στις αναπτυσσόμενες χώρες είναι ο κύριος λόγος της σταθερής αύξησης της ζήτησης. Καθώς η ζήτηση αναμένεται να συνεχίσει να αυξάνεται, η αύξηση της προσφοράς μπορεί να επιβραδυνθεί λόγω των μεταβαλλόμενων καιρικών συνθηκών στις μεγαλύτερες περιοχές παραγωγής κακάου.

Στον Πίνακα 1.2 παρουσιάζεται η πρόβλεψη για τα τέσσερα επόμενα τρίμηνα, για την τιμή του κακάο και άλλων αγροδιατροφικών προϊόντων, σύμφωνα με τις πληροφορίες της ιστοσελίδας tradingeconomics.com.

Πίνακας 1.2 Πρόβλεψη τιμών αγαθών αγροδιατροφικού τομέα έως το πρώτο τρίμηνο του 2022

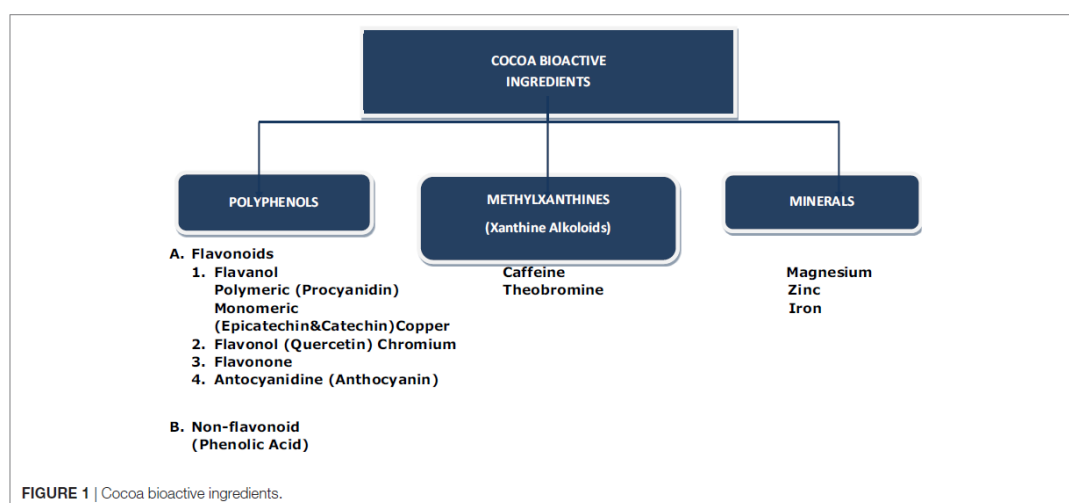
Agricultural	Price		Day	Q2/21	Q3/21	Q4/21	Q1/22
Soybeans	1,403.0000	▼ 12.25	-0.87%	1,366.8026	1,331.5873	1,297.2138	1,263.6821
Wheat	638.5000	▲ 10.25	1.63%	608.4267	579.7580	552.4941	526.4433
Cheese	1.7110	▲ 0.02	1.12%	1.6465	1.5844	1.5247	1.4672
Palm Oil	3,767.00	▼ 24.00	-0.63%	3,580.91	3,403.86	3,235.85	3,076.13
Milk	17.68	▲ 0.05	0.28%	17.07	16.48	15.91	15.36
Wool	1,300.00	▲ 0.00	0.00%	1,256.06	1,213.55	1,172.60	1,132.95
Rice	13.0900	▼ 0.02	-0.15%	12.7484	12.4159	12.0912	11.7758
Tea	2.65	▲ 0.00	0.00%	2.40	2.18	1.97	1.79
Oat	373.7500	▼ 3.00	-0.80%	353.0443	333.4971	314.9965	297.5424
Rubber	229.30	▼ 9.20	-3.86%	219.42	209.97	200.91	192.25
Sugar	15.52	▲ 0.34	2.24%	14.93	14.36	13.81	13.29
Cocoa	2,354.00	▼ 1.00	-0.04%	2,256.54	2,163.09	2,073.64	1,987.72
Coffee	127.00	▼ 0.85	-0.66%	120.17	113.70	107.58	101.80
Orange Juice	109.35	▲ 0.05	0.05%	103.40	97.78	92.46	87.43
Cotton	82.40	▲ 0.99	1.22%	79.33	76.38	73.54	70.81
Canola	814.00	▲ 0.60	0.07%	799.51	785.27	771.27	757.59
Lumber	1,127.50	▲ 21.10	1.91%	1,056.58	990.17	927.82	869.53
Corn	575.7500	▼ 3.75	-0.65%	551.3382	527.9628	505.5661	484.1482

1.8 Η Αγορά της Σοκολάτας

Η μαύρη σοκολάτα (Dark Chocolate: DC) εισήχθη αρχικά στην ανθρώπινη διατροφή ως φαρμακευτικό προϊόν και καταναλωνόταν σε υγρή μορφή (Petyaev και Bashmakov, 2017). Οι μακροχρόνιες προσπάθειες της βιομηχανίας τροφίμων μετέτρεψαν το προϊόν αυτό σε μια πολύτιμη σύγχρονη γαστρονομική απόλαυση. Ωστόσο, τα τρέχοντα επιδημιολογικά δεδομένα ως καθώς και πολλές πειραματικές και κλινικές παρατηρήσεις, αποκαλύπτουν ότι η κατανάλωση μαύρης σοκολάτας ενδέχεται να έχει ισχυρή επίδραση στο καρδιαγγειακό, κεντρικό νευρικό σύστημα, στην αιμόσταση, και το μεταβολισμό των λιπιδίων.

Οι κόκκοι κακάο περιέχουν περισσότερες από 300 αναγνωρίσιμες χημικές ενώσεις (Petyaev και Bashmakov, 2017). Πολλές ακόμα ουσίες εμφανίζονται στη μαύρη

σοκολάτα κατά τη ζύμωση, το ψήσιμο και την επεξεργασία των κόκκων κακάο. Η σχολαστική ταυτοποίηση των βιολογικά δραστικών συστατικών κατά την τελευταία δεκαετία, αποκάλυψε ότι υπάρχουν τουλάχιστον τρεις ομάδες ουσιών στους κόκκους κακάο με πιθανή επιρροή στην υγεία. Αυτές είναι τα φλαβονοειδή (επικατίνες και προκυανίδια), θεοβρωμίνη / καφεΐνη και μέταλλα - μαγνήσιο, σίδηρος και ψευδάργυρος (Εικόνα 1.12). Κάποιες άλλες ενώσεις που δεν έχουν ακόμη αναγνωριστεί μπορεί να συμβάλλουν στα οφέλη για την υγεία που εμφανίζει η μαύρη σοκολάτα.



Εικόνα 1.12 Βιοενεργά συστατικά του κακάο, (Petyaev 2017)

Τα φλαβονοειδή του κακάο ανήκουν σε μια μεγάλη κατηγορία διατροφικών πολυφαινολών, που βρίσκονται σε φρούτα και λαχανικά. Τα φλαβονοειδή αποτελούν περίπου το 12–18% κατά ξηρό βάρος των σπόρων του κακάο. Τα φλαβονοειδή προσδίδουν μια πικρή γεύση στους σπόρους του κακάο, κάνοντάς τους απωθητικούς στην ανθρώπινη γεύση σε μη επεξεργασμένη μορφή. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της παρασκευής, η ποσότητα των πολυφαινολών στα κακάο μπορεί να μειωθεί σημαντικά επηρεάζοντας έτσι τις αντιοξειδωτικές ιδιότητες των τελικών προϊόντων. Γενικά, η βιοδιαθεσιμότητα των διαιτητικών φλαβονοειδών είναι αρκετά περιορισμένη λόγω του μικρού χρόνου ζωής (ημιζωής), της υδροφοβίας και της ευαισθησίας τους στην οξείδωση. Ο ρυθμός απορρόφησης των φλαβονολών του κακάο επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την αλληλεπίδραση με τα υπόλοιπα τρόφιμα και συστατικά που καταναλώνονται (Dand, 2010; Petyaev και Bashmakov, 2017).

Η υψηλή περιεκτικότητα σε ζάχαρη και θερμίδες σε προϊόντα με βάση το κακάο οδηγούν στην αρνητική αντίληψη της σοκολάτας από τους διαιτολόγους. Πράγματι, ορισμένες δοκιμαστικές δίαιτες περιλαμβάνουν κατανάλωση έως 100 g μαύρης σοκολάτας καθημερινά παρέχοντας έτσι έως 50 g υδατανθράκων, 35 g λίπους και 600 θερμίδες. Ωστόσο, εμφανίστηκε πρόσφατα στη μελέτη από το HELENA, ότι η υψηλότερη κατανάλωση μαύρης σοκολάτας σχετίζεται με τη χαμηλότερη εναπόθεση λίπους σε Ευρωπαίους εφήβους. Επιπλέον, οι πολυφαινόλες του κακάο φαίνεται ότι μειώνουν τη βιοσύνθεση και την εντερική απορρόφηση λιπιδίων και υδατανθράκων. Σε άλλες μελέτες αναφέρεται η αποκατάσταση της ευαισθησίας στην ινσουλίνη και η υπογλυκαιμική δράση της. Έτσι, δε δικαιολογείται η αντίληψή της ως ένας παράγοντας που προάγει την παχυσαρκία, τουλάχιστον στην περίπτωση της μαύρης σοκολάτας. Πρόσφατα, η μαύρη σοκολάτα έχει αποκτήσει αναγνωρισιμότητα ως προϊόν με θετικές επιρροές στην υγεία στην Ευρώπη. Ωστόσο, οι μελέτες είναι πρόωρες και επιβάλλεται περαιτέρω έρευνα για να εδραιωθεί συσχέτιση με τους διάφορους ισχυρισμούς υγείας. Όπως αναφέρεται στο Editorial του Lancet πριν από σχεδόν δεκαετία και παραμένει αληθινό έως σήμερα, η σοκολάτα αποτελεί περισσότερο ένα τρόφιμο παρά φάρμακο.

1.9 Η Παγκόσμια Αγορά Σοκολάτας και οι Προοπτικές της^{1 2 3}

Η παγκόσμια αγορά σοκολάτας κατηγοριοποιείται ανά τύπο σοκολάτας (λευκή, γάλακτος ή μαύρη), ανά κανάλι διανομής (καταστήματα ευκολίας, σούπερ μάρκετ και πολυκαταστήματα, διαδικτυακές πωλήσεις), αλλά και ανά γεωγραφική περιοχή. Σύμφωνα με τις προβλέψεις, ο συνολικός κύκλος εργασιών της παγκόσμιας αγοράς σοκολάτας αναμένεται να φθάσει τα 200,4 δις δολάρια έως το 2028, από 138,5 δις δολάρια την προηγούμενη χρονιά. Μάλιστα, αυτή η αλματώδης αύξηση μεταφράζεται σε έναν σύνθετο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης (CAGR) της τάξης του 4,8% μεταξύ του 2021 και του 2028.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που τροφοδοτεί αυτή τη ραγδαία ανάπτυξη της αγοράς είναι ο παρορμητικός χαρακτήρας της συμπεριφοράς των καταναλωτών σοκολατοειδών προϊόντων. Τα προϊόντα σοκολάτας τοποθετούνται στα μεγάλα καταστήματα, όπως τα supermarket, σε προσεκτικά επιλεγμένα σημεία όπως

¹ Intrado GlobeNewswire: www.globenewswire.com

² www.prnewswire.com

³ www.statista.com

κοντά στα ταμεία, έτσι ώστε να προσελκύουν την προσοχή των πελατών και να τους ωθούν σε παρορμητικές και μη προγραμματισμένες αγορές. Επιπροσθέτως, χρησιμοποιώντας ελκυστικά χρώματα και είδη συσκευασίας, οι παραγωγοί σοκολάτας προσπαθούν να προσελκύσουν και να πείσουν τους υποψήφιους καταναλωτές. Παράλληλα, η σοκολάτα αποτελεί και κύριο συστατικό πολλών άλλων κατηγοριών προϊόντων ζαχαροπλαστικής, όπως τα μπισκότα, τα κέικ, τα παγωτά και άλλα παρεμφερή προϊόντα. Η ανάπτυξη, λοιπόν, των πωλήσεων όλων αυτών των προϊόντικών κατηγοριών έχει συμπαρασύρει μαζί της και την αύξηση της ζήτησης για σοκολάτα.

Αδιαμφισβήτητα, τόσο η σοκολάτα όσο και τα σοκολατοειδή προϊόντα, αποτελούν τα τρόφιμα με τη μεγαλύτερη καταναλωτική ζήτηση παγκοσμίως. Σε επίπεδο ωφέλειας, η κατανάλωση σοκολάτας σε φυσιολογικές ποσότητες έχει αποδειχθεί πως αυξάνει τα επίπεδα σεροτονίνης στον οργανισμό, η οποία με τη σειρά της ηρεμεί το μυαλό και λειτουργεί ως αντικαταθλιπτικό. Επιπρόσθετα, βελτιώνει την ψυχολογική διάθεση, απελευθερώνοντας ενδορφίνες μέσα στο ανθρώπινο σώμα.

Οι σοκολάτες παράγονται σε όλων των ειδών τα μεγέθη, τα σχήματα και τις συσκευασίες, αναλόγως με την περίσταση. Όπως αναφέραμε ήδη παραπάνω, η βιομηχανία σοκολάτας αξίζει δισεκατομμύρια δολάρια και διαρκώς μεγεθύνεται, με νέα προϊόντα να εισάγονται διαρκώς στην αγορά. Μάλιστα, μια ιδιαίτερη τάση που αναδεικνύεται τα τελευταία χρόνια είναι η αυξανόμενη δημοφιλία της μαύρης σοκολάτας μεταξύ των καταναλωτών. Προχωρώντας, μέρος της σημαντικής ανάπτυξης που αναμένεται στην αγορά σοκολάτας αποδίδεται και στις εποχιακές πωλήσεις κατά τις εορταστικές περιόδους. Επιμέρους εξειδικευμένοι τύποι σοκολατοειδών προϊόντων, όπως τα πουράκια, η μους, τα ροφήματα κα. αναδεικνύονται ως δυναμικοί παίκτες της αγοράς, προσελκύοντας ζήτηση. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει και μια σειρά παραγόντων που θεωρούνται ανασχετικοί σε σχέση με την περεταίρω ανάπτυξη της αγοράς αυτής. Πιο συγκεκριμένα, η κατανάλωση σοκολάτας έχει συνδεθεί με φόβους για τη στοματική υγεία και την αύξηση της παχυσαρκίας στον πληθυσμό. Παράλληλα, παρατηρείται πολύ μεγάλος ανταγωνισμός για την εξασφάλιση των α' υλών της παραγωγής σοκολάτας μεταξύ των εταιρειών, ενώ υπάρχουν και ανησυχίες για τη μελλοντική εξάντληση αυτών των πηγών και πόρων. Πάντως, τα τελευταία χρόνια οι μεγαλύτεροι παραγωγοί δίνουν

έμφαση τόσο στην αύξηση της ποικιλίας των προϊόντων gourmet σοκολάτας, όσο και στην ανάπτυξη οργανικής σοκολάτας.

Μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρειών του κλάδου παγκοσμίως, από πλευράς πωλήσεων, συγκαταλέγονται οι εταιρείες: Nestle SA, The Australian Carob Co., Ferrero Group, Hershey Foods Corporation, Barry Callebaut, Lindt & Sprüngli AG, Mondelez International (Cadbury), Mars Inc, Meiji Co Ltd, August Storck KG, Ezaki Glico Co. Ltd., Arcor, Kraft Foods, Moonstruck Chocolatier Co και Ghirardelli Chocolate Co.

Αναφορικά τώρα με τους τύπους σοκολάτας, το 2020 η σοκολάτα γάλακτος κυριάρχησε στην αγορά, αποτελώντας το 54% των συνολικών πωλήσεων σοκολάτας παγκοσμίως. Με κριτήριο τον τύπο, η αγορά τμηματοποιείται στις κατηγορίες λευκής, μαύρης και γάλακτος. Η σοκολάτα γάλακτος αποτελούσε πάντα τη δημοφιλέστερη επιλογή, ενώ η λευκή γίνεται όλο και πιο δημοφιλής, όγω και της χρήσης της σε άλλα προϊόντα ζαχαροπλαστικής. Τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα ανοδική πορεία σημειώνει και η μαύρη σοκολάτα, αφού περιέχει λιγότερες θερμίδες και θεωρείται και πιο υγιεινή.

Σε ότι αφορά τα κανάλια διανομής της σοκολάτας και των σχετικών υποπροϊόντων της, η αγορά κυριαρχείται από τα supermarkets και τις υπεραγορές, τα όποια το 2020 αντιπροσώπευαν το 42% των συνολικών πωλήσεων. Με κριτήριο το κανάλι, η αγορά τμηματοποιείται σε μαγαζιά ευκολίας (π.χ. περίπτερα, mini market), supermarket και υπεραγορές, αλλά και ψηφιακά καταστήματα. Η κυριαρχία των supermarket αποδίδεται στα ελκυστικά και μοναδικά προϊόντα που διατίθενται μέσω αυτών των καταστημάτων, των εξελιγμένων μεθόδων προώθησης που χρησιμοποιούνται εντός των καταστημάτων αυτών, αλλά και της προτίμησης που δείχνουν σε αυτά τα σημεία πώλησης οι πιο διάσημες μάρκες (brands). Πάντως, το κανάλι που αναπτύσσεται με τον υψηλότερο σύνθετο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης είναι οι διαδικτυακές πωλήσεις, λόγω της εξάρτησης της γενιάς των λεγόμενων «millennials» (καταναλωτές γεννημένοι μετά το 2000) από το διαδίκτυο.

Τέλος, όσο αφορά τη γεωγραφική κατανομή της αγοράς σοκολάτας, η παγκόσμια αγορά τμηματοποιείται σε Βόρεια Αμερική, Ευρώπη, Ασία – Ειρηνικό, Μέση Ανατολή και Αφρική, αλλά και Νότια Αμερική. Το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων, ήτοι 45%, πραγματοποιείται στην Ευρώπη, λόγω και της αυξανόμενης ζήτησης εκεί νέων προϊόντων χωρίς προσθήκη ζάχαρης, χωρίς λιπαρά και θερμίδες. Παράλληλα, σε αυτήν

τη γεωγραφική περιοχή καταγράφεται υψηλή ζήτηση για σοκολάτες υψηλότερης ποιότητας και τιμής, οι οποίες παράγοντες με ηθικές και περιβαλλοντικά βιώσιμες πρακτικές και μεθόδους καλλιέργειας. Σημαντική ανάπτυξη παρατηρείται και στην αγορά της Βόρειας Αμερικής, όπου μεγάλη δυναμική παρουσιάζουν τα προϊόντα ζαχαροπλαστικής. Ακολουθεί, η περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού, όπου η αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος και της καταναλωτικής δύναμης των ατόμων μεταφράζεται σε αλλαγή του τρόπου ζωής και μίμηση του δυτικού τρόπου ζωής, όπου η σοκολάτα είναι περισσότερο δημοφιλής.

1.9.1 Οι Βασικές τάσεις της αγοράς ^{4 5 6}

1.9.1.1 Παρορμητική αγοραστική συμπεριφορά καταναλωτών

Η παρορμητική αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών ενισχύει τις πωλήσεις σοκολάτας σε όλο τον κόσμο. Όταν οι καταναλωτές επισκέπτονται ένα κατάστημα πώλησης τροφίμων, ενδέχεται να μην έχουν προγραμματίσει την αγορά ειδών ζαχαροπλαστικής, όπως οι σοκολάτες. Ωστόσο, ο τρόπος έκθεσης των προϊόντων αυτών μέσα στο κατάστημα, είναι έτσι σχεδιασμένος που τις περισσότερες φορές προσελκύει την προσοχή των αγοραστών, προκαλώντας τους την εκδήλωση παρορμητικής αγοραστικής συμπεριφοράς προς αυτά. Τα αυξανόμενα επίπεδα εισοδήματος των καταναλωτών και ο μεταβαλλόμενος τρόπος ζωής είναι οι βασικοί παράγοντες που αυξάνουν την παρόρμηση της αγοράς των καταναλωτών.

Τα παιδιά και οι ενήλικες συνεχίζουν να αγοράζουν σοκολάτες ανεξάρτητα από την οικονομική τους κατάσταση, επειδή οι σοκολάτες σχετίζονται με την παρορμητική αγορά και συσχετίζονται με την ανταμοιβή και τη στιγμιαία ευτυχία. Το χρώμα και η συσκευασία της σοκολάτας παίζουν σημαντικό ρόλο στην αγορά τους. Η ελκυστική συσκευασία και το χρώμα βοηθούν την άμεση αυθόρμητη ανταπόκριση από τους καταναλωτές. Το μωβ κατατάχθηκε, ως το πιο ισχυρό χρώμα, ακολουθούμενο από το κόκκινο και το μπλε, στη διέγερση της αγοράς προϊόντων σοκολάτας.

⁴ Intrado GlobeNewswire: www.globenewswire.com

⁵ www.prnewswire.com

⁶ www.statista.com

1.9.1.2 Μορφοποιημένες σοκολάτες που κυριαρχούν στην αγορά

Οι μορφοποιημένες σοκολάτες περιλαμβάνουν μπάρες, πλάκες σε διάφορα μεγέθη. Μερικές έχουν προσμίξεις με ξηρούς καρπούς ή/και σταφίδες και είναι από διαφορετικούς τύπους σοκολάτας, δηλαδή: λευκή, γάλακτος, μαύρη. Ο συνδυασμός λαχανικών και σοκολάτας γίνεται δημοφιλής σε ολόκληρη την αγορά σοκολάτας, παγκοσμίως. Για παράδειγμα, ο Tony Chocologney παρουσίασε μια σοκολάτα περιορισμένης έκδοσης με λευκή σοκολάτα, καρότο και καρύδι. Οι εταιρείες παραγωγής σοκολάτας εφαρμόζουν καινοτόμες στρατηγικές μάρκετινγκ και προώθησης, προκειμένου να αυξήσουν την εμβέλεια των προϊόντων τους στο τμήμα των καταναλωτών που στοχεύουν.

2 Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1 Η Έννοια του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) αποτελεί τον λεπτομερή σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής ιδέας και είναι μια απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να προηγείται της υλοποίησης οποιασδήποτε ιδέας ή της έναρξης των δραστηριοτήτων μιας νέας επιχείρησης (Καραγιάννης, 1999). Πρόκειται για το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιεί συχνά ένα επιχειρηματίας (ή μια επιχειρηματική ομάδα), προκειμένου να πείσει τους υποψήφιους χρηματοδότες για την επιχειρηματική ευκαιρία που παρουσιάζει και για την αγορά στην οποία στοχεύει (Παπαδάκης, 2012). 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. Στην πιο απλή μορφή του, ένα επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί έναν οδικό χάρτη της πορείας μιας επιχείρησης, ο οποίος περιγράφει τους προκαθορισμένους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν και διατυπώνει λεπτομερώς όλες τις λεπτομέρειες για το πώς θα πρέπει να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Κάθε Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να παρέχει βασικές πληροφορίες σε σχέση με τη στρατηγική, τη διοίκηση, τον προγραμματισμό, το μάρκετινγκ, την οικονομική διαχείριση, την παρακολούθηση, και τον τακτικό έλεγχο της πορείας του επιχειρηματικού εγχειρήματος. Ουσιαστικά, ένα επιχειρηματικό σχέδιο καταγράφει το γιατί, το τι, το πώς, το πότε, και το από ποιον θα πρέπει να υλοποιηθεί κάθε δραστηριότητα στα πλαίσια εκτέλεσης ενός εγχειρήματος. Για το λόγο αυτό, θεωρείται ίσως το πιο σημαντικό εργαλείο διοίκησης που διαθέτει η ηγεσία μιας επιχείρησης, αφού σε αυτό καταγράφονται ρητώς τόσο η εταιρική στρατηγική, όσο και οι επιμέρους τακτικές, πολιτικές και δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων των προϋπολογισμών, των πλάνων μάρκετινγκ, των οικονομικών δεδομένων κ.ά.

Ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο, αναμένεται να επιτελεί μια σειρά από λειτουργίες. Αρχικά, θα πρέπει να είναι απόλυτα συμβατό με τις πραγματικές ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Ακολούθως, θα πρέπει να είναι ρεαλιστικό και να μπορεί να εφαρμοστεί. Επιπρόσθετα, είναι ανάγκη να είναι συγκεκριμένο και μπορεί να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση αποτελεσμάτων. Προχωρώντας, ένα τέτοιο σχέδιο καθορίζει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες των στελεχών που θα

εργαστούν για την υλοποίηση του, ενώ προσδιορίζει ξεκάθαρα τις υποθέσεις που ελήφθησαν υπόψη στα πλαίσια της εκπόνησης του. Επίσης, επικοινωνεί ξεκάθαρα σε όλες τις ομάδες ενδιαφερόμενων τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για την υλοποίησή του, ενώ απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητά του είναι η δημιουργία δέσμευσης μεταξύ όλων των εμπλεκομένων. Ειδικότερα, οι άνθρωποι που καλούνται να το υλοποιήσουν θα πρέπει να είναι πρόθυμοι και ικανοί να αναλάβουν την ευθύνη των αρμοδιοτήτων τους. Τέλος, ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό σχέδιο αδιαμφισβήτητα διαμορφώνει ένα συγκεκριμένο τακτικό πρόγραμμα ανασκόπησης/ αξιολόγησης και καθιερώνει μια συγκεκριμένη συστηματική διαδικασία προγραμματισμού και ελέγχου της προόδου υλοποίησής του.

2.2 Η Πρότυπη Δομή ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου

Στη διεθνή επιστημονική βιβλιογραφία, αλλά και πρακτική, μπορεί κανείς να συναντήσει πολλές εναλλακτικές προτεινόμενες δομές για τη συγγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Στην παρούσα εργασία, αποφασίστηκε να ακολουθηθεί η μια μείξη της δομής που προτείνουν οι Παπαδάκης (2016) και Spinelli, Adams και Παπαδάκης (2015):

Εισαγωγή

Εσωτερική Ανάλυση της Επιχείρησης

2.1. Περιγραφή επιχείρησης – ιστορικό

2.2. Όραμα – Αποστολή και Αξίες

2.3. Οργανωτική δομή

2.4. Προϊοντικό Χαρτοφυλάκιο

2.5. Πόροι και ικανότητες

3. Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

3.1. Ανάλυση Μάκρο – Περιβάλλοντος (ανάλυση PEST)

3.2. Ανάλυση κλαδικού περιβάλλοντος (5 δυνάμεις του M. Porter (1985))

4. Προσδιορισμός - Αξιολόγηση – Επιλογή Στρατηγικής

4.1. Ανάλυση SWOT

4.2. Επιλογή Εταιρικής Στρατηγικής

4.3. Επιλογή Ανταγωνιστικής Στρατηγικής

4.4. Λειτουργικές Στρατηγικές

4.4.1. Στρατηγική Προϊόντος

4.4.2. Στρατηγική Τιμολόγησης

4.4.3. Στρατηγική Διανομής

4.4.4. Στρατηγική Προώθησης

5. Οικονομική Ανάλυση

6. Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης

3 Ερευνητική Μεθοδολογία

3.1 Ερευνητική Μεθοδολογία

Η παρούσα εργασία αξιοποιεί μια μείξη ποιοτικής και ποσοτικής μεθοδολογίας. Σε πρώτη φάση χρησιμοποιήθηκε μια ξεκάθαρα ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία, αυτή της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Μέσω αυτής αναλύθηκε εις βάθος η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου, της καταναλωτικής συμπεριφοράς και του κλάδου των σοκολατοειδών γενικά, ενώ σε δεύτερο στάδιο και με βάση τα θεωρητικά ευρήματα που προέκυψαν από την ποιοτική ανάλυση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας, δημιουργήθηκε ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο ήταν το κύριο εργαλείο συγκέντρωσης πρωτογενών ερευνητικών δεδομένων στο επόμενο στάδιο της ποσοτικής έρευνας που ακολούθησε. Σκοπός του δεύτερου αυτού σταδίου ήταν η διερεύνηση διαφόρων πτυχών της καταναλωτικής συμπεριφοράς των κατοίκων της Αττικής και ειδικά των Βορείων Προαστείων της Αθήνας σε ότι έχει να κάνει με τη σοκολάτα και τα σοκολατοειδή προϊόντα. Τέλος, ως κομμάτι του δεύτερου ποσοτικού σταδίου, διενεργήθηκε μια εις βάθος οικονομική ανάλυση του προτεινόμενου εγχειρήματος με χρήση του προγράμματος “STRATEGY”, version 7.60, στο οποίο παρείχε πρόσβαση στη συγγραφέα της εργασίας, ο επιβλέπων Καθηγητής. Τα οικονομικά στοιχεία που αναλύθηκαν (προβλεπόμενες πωλήσεις, αναμενόμενα κόστη παραγωγής και προμηθειών κα.) και στα οποία βασίστηκε η ακόλουθη δημιουργία pro forma οικονομικών καταστάσεων, η ανάλυση αριθμοδεικτών και η χρήση των μεθόδων της Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ), της Περιόδου Επανείσπραξης και του Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης (EBA ή IRR) βασίστηκαν στις υποθέσεις της συγγραφέως για την αγορά σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της έρευνας γνώμης των καταναλωτών. Η κρίση της συγγραφέως θεωρείται αξιόπιστη δεδομένου πως έχει εργαστεί επί σειρά ετών σε αντίστοιχη chocolaterie της ευρύτερης περιοχής στην οποία πρόκειται να λειτουργήσει το κατάστημα του υφιστάμενου επιχειρηματικού σχεδίου.

Συνεχίζοντας με το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, όλες οι ερωτήσεις και τα υποερωτήματα που περιλαμβάνονται στο πρωτότυπο ερωτηματολόγιο της έρευνας δημιουργήθηκαν από τη συγγραφέα της εργασίας, με βάση την ανάλυση της βιβλιογραφίας στο επιστημονικό αντικείμενο της καταναλωτικής συμπεριφοράς τροφίμων και FMCG (Fast Moving Consumer Goods)

προϊόντων. Περνώντας στην περιγραφή της διαδικασίας συλλογής δεδομένων που ακολουθήθηκε, το ερωτηματολόγιο της έρευνας απεστάλη αρχικά σε έναν πληθυσμό 300 ατόμων, τα οποία επιλέχθηκαν με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας. Δημιουργήθηκε έτσι ένα δείγμα ευκολίας που θεωρείται όμως αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού των καταναλωτών σοκολατοειδών, αφού απευθύνθηκε αδιακρίτως και στα δύο φύλα, σε όλες τις ηλικιακές ομάδες, τις περιοχές της Αθήνας και τα εισοδηματικά κλιμάκια. Η συλλογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε μέσω της ηλεκτρονικής αποστολής τους στους συμμετέχοντες με αποκλειστική χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η αυστηρή εξ αποστάσεως συμπλήρωση ήταν αναπόφευκτη λόγω των περιορισμών που έχει επιφέρει η πανδημία του κορονοϊού και η επιβολή των επακόλουθων περιοριστικών μέτρων στη κυκλοφορία και την κοινωνική δραστηριότητα. Η διαδικασία συλλογής των ερωτηματολογίων διήρκεσε ένα μήνα (Μάιος του 2021). Για όσους δεν απάντησαν άμεσα προβλέφθηκε η αποστολή δύο υπενθυμιστικών μηνυμάτων (reminder emails). Η συστηματική αποστολή των ερωτηματολογίων και συλλογής των απαντήσεων που ακολουθήθηκε, οδήγησε στη εξασφάλιση 152 πλήρως συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, επιτυγχάνοντας ένα ποσοστό απάντησης της τάξης του 50,6%. Το ποσοστό αυτό κρίνεται άκρως ικανοποιητικό, δεδομένων και των αντίστοιχων ποσοστών που συναντάμε σε αντίστοιχες έρευνες στο αντικείμενο της καταναλωτικής συμπεριφοράς και του μάρκετινγκ. Χωρίς καμία αμφισβήτηση λοιπόν, το δείγμα της παρούσας έρευνας είναι αντιπροσωπευτικό του συνολικού υπό μελέτη πληθυσμού. Στη συνέχεια, τα συλλεχθέντα πρωτογενή ποσοτικά δεδομένα υποβλήθηκαν σε σειρά προηγμένων στατιστικών αναλύσεων με χρήση του διεθνώς αναγνωρισμένου στατιστικού προγράμματος IBM SPSS, και ειδικότερα με την έκδοση 20. Σε ότι έχει να κάνει με τις στατιστικές μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν, μεταξύ άλλων διενεργήθηκαν οι αναλύσεις Descriptive Statistics, Independent Samples t-Test και Crosstabs.

4 Παρουσίαση Επιχειρηματικού Σχεδίου Επιχείρησης

4.1 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος Επιχείρησης

4.1.1 Όραμα και Αποστολή Επιχείρησης

Όραμα της επιχείρησης είναι «η αναβίωση της αυθεντικής γεύσης της σοκολάτας». Αποστολή της «να βρίσκει και να φέρνει κοντά στον καταναλωτή τις πιο αγνές και ποιοτικές γεύσεις». Είναι μια chocolaterie με συνταγές που εξυμνούν τα πιο έντονα, ποιοτικά και φυσικά χαρακτηριστικά του κακάο.

4.1.2 Περιγραφή Επιχείρησης

Η εταιρεία “Puro” θα ξεκινήσει τη λειτουργία του πρώτου καταστήματός της στην περιοχή των Βριλησσιών. Το κατάστημα θα είναι μια σύγχρονη chocolaterie, η οποία θα διαθέτει στο κοινό της περιοχής και των όμορων δήμων ένα ευρύ προϊόντικό χαρτοφυλάκιο, αποτελούμενο από προϊόντικές κατηγορίες, όπως σοκολάτα, σοκολατοειδή, κόκκους καφέ, φύλλα τσαγιού και βότανα, cakes, snacks και brunch σε λιανική και χονδρική πώληση. Παράλληλα, θα δημιουργηθεί και μια εξελιγμένη ιστοσελίδα, μέσα από την οποία θα είναι δυνατή η ηλεκτρονική παραγγελία, αγορά κα πληρωμή για τα προϊόντα της.

4.1.3 Εταιρική Στρατηγική

Η εταιρική στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση είναι διττή. Αφενός θα ακολουθήσει την ανάπτυξη αγορών (market development), και αφετέρου την ανάπτυξη προϊόντων (product development) (Παπαδάκης, 2012). Αρχικά, η ανάπτυξη αγορών αναφέρεται στην προσφορά των υφιστάμενων προϊόντων της εταιρείας σε νέες αγορές, δηλαδή είτε νέες γεωγραφικές περιοχές είτε νέα τμήματα πελατών μιας υπάρχουσας αγοράς. Δεδομένου πως η εταιρεία θα διαθέτει τα προϊόντα της τόσο σε ένα νέο κατάστημα στα Βόρεια προάστια, όσο και μέσα από το ηλεκτρονικό της κατάστημα, αδιαμφισβήτητα εφαρμόζει την ανάπτυξη αγορών. Συνεχίζοντας, καθώς η εταιρεία συνεχώς θα διευρύνει το προϊόντικό της χαρτοφυλάκιο με νέα προϊόντα, θα υιοθετήσει και τη εταιρική στρατηγική της ανάπτυξης προϊόντων, η οποία έγκειται στην προσφορά νέων προϊόντων σε υφιστάμενες αγορές.

4.1.4 Προϊοντικό Χαρτοφυλάκιο

Το προϊοντικό χαρτοφυλάκιο της εταιρείας θα περιλαμβάνει μια ευρεία ποικιλία προϊοντικών γραμμών με κοινό χαρακτηριστικό την χρήση συστατικών και α' υλών ανώτερης ποιότητας. Ειδικότερα, από το φυσικό και ηλεκτρονικό κατάστημα θα διατίθενται οι ακόλουθες προϊοντικές κατηγορίες:

- Καφές
- Σοκολατοειδή (Χειροποίητα και τυποποιημένα)
- Κέικ
- Ροφήματα / Αναψυκτικά
- Κόκκοι Καφέ
- Τσάι - Βότανα
- Snacks
- Brunch

4.1.5 Νομική Μορφή Επιχείρησης

Η νομική μορφή της υπό σύστασης εταιρείας θα είναι η μονοπρόσωπη ΙΚΕ. Οι λόγοι για την επιλογή αυτή έναντι των υπόλοιπων εναλλακτικών επιλογών της ατομικής επιχείρησης, της Ε.Π.Ε., της Α.Ε., της ομόρρυθμης ή της ετερόρρυθμης εταιρείας είναι πολλοί. Αρχικά, το βασικότερο πλεονέκτημα των ΙΚΕ είναι ότι για τις εταιρικές υποχρεώσεις ευθύνεται μόνο η εταιρεία με την παρουσία της. Αυτό σημαίνει ότι ο ιδιοκτήτης είναι κατοχυρωμένος νομικά σε περίπτωση αποτυχίας, ακόμη και στην περίπτωση που προκύψει δικαστική εμπλοκή. Αντίθετα, σε μια ατομική επιχείρηση ο επιχειρηματίας ευθύνεται ολοκληρωτικά και αποκλειστικά με την παρουσία του. Ακολούθως, για τη σύσταση ή η τροποποίηση καταστατικού, δεν απαιτείται η παρουσία συμβολαιογράφου ή η δημοσίευση σε ΦΕΚ. Προχωρώντας, στις εταιρείες αυτής της μορφής δίδονται αμοιβές Διοικητικού Συμβουλίου. Αυτές οι αμοιβές υπολογίζονται ως έξοδα μισθοδοσίας, οπότε αυξάνονται τα έξοδα της εταιρείας μειώνοντας παράλληλα τα κέρδη. Το αποτέλεσμα είναι οι εταίροι να παρουσιάζουν μικρότερο ατομικό εισόδημα, και άρα μειωμένες ασφαλιστικές εισφορές. Ένα άλλο πολύ σημαντικό bonus, είναι ότι μπορούμε να προσθέσουμε κάποιους εταίρους στην εταιρεία ΙΚΕ, που ενδεχομένως είναι συνεργάτες ή άνθρωποι της εταιρείας που

αποτελούν προσωπικό ή ακόμα και κάποιο οικογενειακό πρόσωπο που έως τώρα συνεργαζόταν με την επιχείρηση είτε χωρίς αμοιβή είτε με μερική απασχόληση. Γενικά ένα νομικό πρόσωπο είναι μια εταιρεία στην κυριολεξία και αυτό σημαίνει ότι μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα και να επωφεληθεί αρκετά σε θέματα με εκπιπόμενες δαπάνες σε σχέση με έναν ελεύθερο επαγγελματία – φυσικό πρόσωπο και έτσι αυξάνοντας τα έσοδα, μειώνονται αισθητά τα φορολογητέα κέρδη.

4.1.6 Οργανωτική Δομή

Η εταιρεία λόγω και του μικρού μεγέθους της, θα υιοθετήσει μια οριζόντια οργανωτική δομή, όπου ο μοναδικός προϊστάμενος θα είναι η ιδιοκτήτρια και σε αυτήν θα υπάγονται όλοι οι εργαζόμενοι πλήρους και μερικής απασχόλησης.

4.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος Επιχείρησης

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης συνίσταται σε δύο επιμέρους αναλύσεις. Σε πρώτη φάση αναλύεται το μακροοικονομικό περιβάλλον στο επίπεδο της χώρας, στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση χρησιμοποιώντας το εργαλείο της ανάλυσης PEST-DG. Σε επόμενο στάδιο, αναλύεται το μικροοικονομικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της συγκεκριμένης αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Στην περίπτωση μας, αναλύεται το κλαδικό περιβάλλον της αγοράς των σοκολατοειδών με χρήση του εργαλείου των «5 Δυνάμεων» του Porter (1985).

4.2.1 Ανάλυση Μακροοικονομικού Περιβάλλοντος PEST-DG

A) Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον (Political)

- Σε γενικές γραμμές, η χώρα χαρακτηρίζεται από πολιτική σταθερότητα.
- Με αφετηρία το 2010, έχουν πραγματοποιηθεί ευρείας κλίμακας μεταρρυθμίσεις σε όλες τις πτυχές της πολιτικής και οικονομικής ζωής, λόγω και των μνημονιακών υποχρεώσεων της χώρας. Οι δομικές αυτές αλλαγές αφορούν και την εμπορική νομοθεσία, αλλά και τα εργασιακά ζητήματα (διευρυμένο ωράριο εργασίας, μείωση κατώτατου μισθού, λειτουργία καταστημάτων τις Κυριακές).
- Από το Μάρτιο του 2020 και την εμφάνιση της πανδημίας του COVID-19, η ελληνική κυβέρνηση, ακολουθώντας και τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης,

νομοθέτησε έκτακτες ρυθμίσεις με σκοπό την αντιμετώπιση της πανδημίας και των επιπτώσεών της. Για παράδειγμα, επιβλήθηκε η αναστολή λειτουργίας των επιχειρήσεων στους περισσότερους κλάδους, η απαγόρευση κυκλοφορίας των πολιτών κα.

- Στη χώρα παρατηρούνται συχνές αλλαγές στο φορολογικό πλαίσιο. Οι αλλαγές αυτές αφορούν τόσο τον ΦΠΑ (και στην εστίαση), όσο και τον φόρο εισοδήματος επιχειρήσεων και φυσικών προσώπων.
- Στα πλαίσια της προσπάθειας ανάσχεσης της πανδημίας και την εφαρμογής του εμβολιαστικού προγράμματός, έχουν νομοθετηθεί περιορισμοί στη λειτουργία των καταστημάτων εστίασης και ψυχαγωγίας. Για παράδειγμα, απαγορεύεται η είσοδος μη εμβολιασμένων πολιτών στους εσωτερικούς χώρους των καταστημάτων εστίασης, ενώ υποχρεωτική είναι η χρήση μάσκας από το προσωπικό και ο περιορισμένος αριθμός τραπεζοκαθισμάτων τόσο σε εξωτερικούς όσο και εσωτερικούς χώρους.
- Η κυβέρνηση έχει λάβει έκτακτα μέτρα στήριξης των επιχειρήσεων και των εργαζομένων που βρέθηκαν σε αναστολή εργασίας, όπως η χορήγηση επιστρεπτέας προκαταβολής προς επιχειρήσεις, η καταβολή επιδόματος αναστολής στους εργαζομένους και η αναστολή ή ευνοϊκή ρύθμιση ασφαλιστικών και φορολογικών υποχρεώσεων.

B) Οικονομικό Περιβάλλον (Economic)

- Επιστροφή στην ανάπτυξη το 2018 μετά από δέκα έτη ύφεσης και αθροιστική απώλεια του 25% του ελληνικού ΑΕΠ.
- Ύφεση της οικονομίας με πτώση του ΑΕΠ άνω του 8% το 2020 λόγω της πανδημίας του COVID-19.
- Θεσμοθέτηση φορολογικών ρυθμίσεων, έκτακτων επιδομάτων, επιστρεπτέων προκαταβολών φόρου προς τις πληγείσες επιχειρήσεις, εκπτώσεων ενοικίου κá.
- Μείωση καταναλωτικής δαπάνης
- Αρνητικός Πληθωρισμός

Γ) Κοινωνικό - Πολιτισμικό Περιβάλλον (Social)

- Η οικονομική κρίση έχει επιφέρει αλλαγές στον τρόπο ζωής και τις καταναλωτικές προτιμήσεις. Ως εκ τούτου, φαίνεται πως οι καταναλωτές

στρέφονται προς έναν υγιεινό τρόπο ζωής, με ξεκάθαρη προτίμηση για τα φυσικά και βιολογικά προϊόντα.

- Οι καταναλωτές δείχνουν μια διστακτικότητα απέναντι στην κατανάλωση γλυκών.
- Οι καταναλωτές προβαίνουν σε εκτεταμένη έρευνα αγοράς για τον εντοπισμό της καλύτερης σχέσης ποιότητας-τιμής, με βασικό εργαλείο το διαδίκτυο.
- Η περιβαλλοντική υπευθυνότητα και η εταιρική κοινωνική ευθύνη που επιδεικνύουν οι επιχειρήσεις φαίνεται πως αποτελούν ολόένα και σημαντικότερα κριτήρια στο πλαίσιο της αγοραστικής απόφασης των καταναλωτών.

Δ) Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)

- Το διαδίκτυο αποτελεί σήμερα ίσως το σημαντικότερο κανάλι προώθησης και διανομής των προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων.
- Η πανδημία και τα συνεπακόλουθα έκτακτα μέτρα περιορισμού της οικονομικής δραστηριότητας και των μετακινήσεων ελήφθησαν από την ελληνική κυβέρνηση οδήγησαν σε ραγδαία αύξηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών.
- Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής ζωής των πελατών και συχνά ανάγονται σε ρυθμιστικό παράγοντα της καταναλωτικής συμπεριφοράς τους.

Ε. Δημογραφικό Περιβάλλον (Demographic)

- Γήρανση του πληθυσμού
- Μείωση των γεννήσεων και αύξηση της υπογεννητικότητας.
- Επιδείνωση του βιοτικού επιπέδου μεγάλων ομάδων του πληθυσμού λόγω της πρόσφατης οικονομικής κρίσης και ως αποτέλεσμα της πανδημίας του COVID-19.
- Ισχυροποίηση της θέσης των γυναικών στην κοινωνία.
- Προώθηση του σεβασμού στη διαφορετικότητα.

ΣΤ. Παγκόσμιο Περιβάλλον (Global)

- Ασθενής ύφεση στην Ευρωπαϊκή Ένωση λόγω της πανδημίας του COVID-19.
- Έκτακτα μέτρα από τις κυβερνήσεις παγκοσμίως με σκοπό την επιτάχυνση των προγραμμάτων εμβολιασμού και την καταπολέμηση της πανδημίας.
- Εκτεταμένες μεταναστευτικές ροές προς την Ευρωπαϊκή Ένωση.
- Αποχώρηση του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

4.2.2 Ανάλυση Κλαδικού Μικροοικονομικού Περιβάλλοντος (Ανάλυση των «5 Δυνάμεων» του Michael Porter)

4.2.2.1 Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου

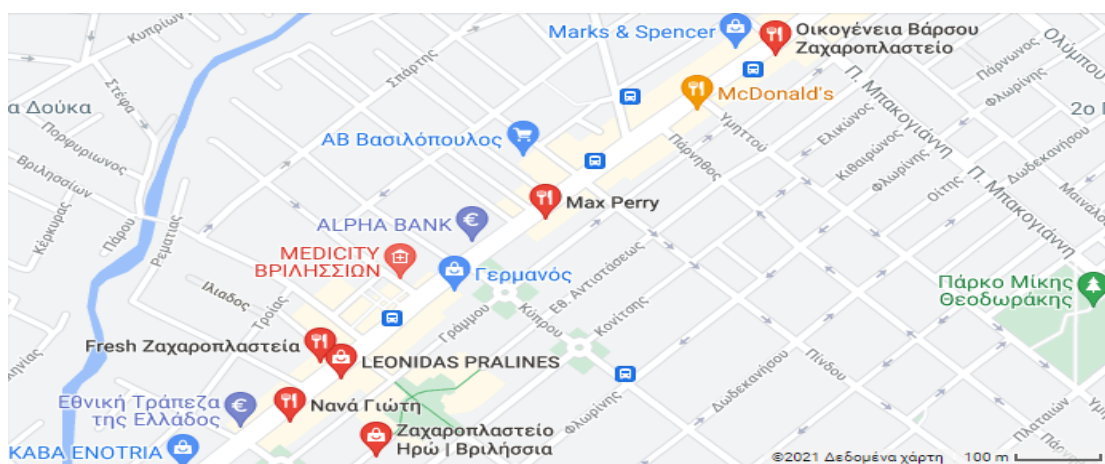
Άμεσος ανταγωνισμός χαρακτηρίζεται κάθε εξειδικευμένη επιχείρηση εμπορίας εκλεκτών σοκολατοειδών, ανώτερης ποιότητας ανεξαρτήτως της τοποθεσίας της. Είναι σημαντικός ο εντοπισμός των περισσότερο συναφών επιχειρήσεων της Αθήνας και να γίνει σύγκριση ποιότητας, τιμής, προσβασιμότητας και των υπόλοιπων κατά σειρά προτεραιότητας χαρακτηριστικών που εμφανίστηκαν περισσότερο σημαντικά στις προτιμήσεις των καταναλωτών, κατά τη διενέργεια της πρωτογενούς έρευνας.

Ο άμεσος ανταγωνισμός για τη συγκεκριμένη chocolaterie θα μπορούσε να χωριστεί σε δύο διακριτές κατηγορίες ως ακολούθως:

A) Τοπικός ανταγωνισμός

Ο τοπικός ανταγωνισμός αποτελείται από τα ζαχαροπλαστεία / chocolaterie που λειτουργούν εντός μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής απόστασης από το δικό μας. Συνηθέστερα, σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται καταστήματα που έχουν την έδρα τους εντός μιας ακτίνας 1 – 2 χλμ. εντός της ίδιας δημοτικής ενότητας, στην οποία βρίσκεται και το δικό μας κατάστημα. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, στον χάρτη που ακολουθεί έχουν επισημανθεί τα βασικότερα ζαχαροπλαστεία / chocolaterie που δραστηριοποιούνται στην περιοχή των Βριλησίων. Ο ακριβής εντοπισμός και η επισήμανση του άμεσου ανταγωνισμού είναι κομβική, καθώς επηρεάζει άμεσα το μερίδιο αγοράς που διατηρούμε στην τοπική αγορά. Στον χάρτη παρατηρούμε πως ναι μεν στην περιοχή δραστηριοποιείται σημαντικός αριθμός ανταγωνιστών, τόσο μεμονωμένων τοπικών επιχειρήσεων όσο και υποκαταστημάτων πανελλαδικών αλυσίδων. Οι περισσότεροι εξ αυτών είναι συγκεντρωμένοι στη κεντρική Λεωφόρο Πεντέλης ή σε κεντρικές πλατείες. Αντιθέτως, παρατηρείται ένα κενό στην αγορά,

τουλάχιστον γεωγραφικά, σε ότι έχει να κάνει με τις υπόλοιπες γεωγραφικές ενότητες του Δήμου, οι οποίες εκτός των άλλων συνορεύουν με όμορους Δήμους και θα μπορούσαν να αποτελέσουν πρόσθετες αγορές εξυπηρέτησης. Ασφαλώς, η εγκατάσταση του καταστήματος σε παράδρομο της Πεντέλης, θα μπορούσε να προσφέρει το πλεονέκτημα του χαμηλότερου κόστους λειτουργίας, αν και υπάρχει ο κίνδυνος μειωμένης προσέλευσης πελατών. Στην κατηγορία αυτή υπάγεται και ο έμμεσος ανταγωνισμός που αφορά σε όλα τα υποκατάστατα προϊόντα της αγοράς, και αναλύεται στην επόμενη ενότητα.

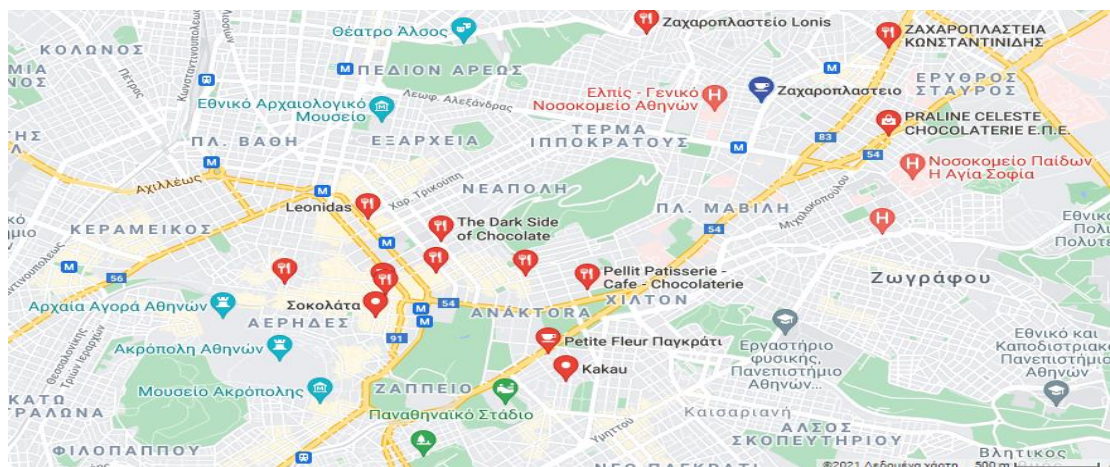


B) Μη τοπικός ανταγωνισμός

Ο μη τοπικός ανταγωνισμός δεν περιορίζεται στα στενά όρια της δημοτικής ενότητας στην οποία εδρεύει η επιχείρηση, αλλά αντιθέτως περιλαμβάνει το σύνολο των επιχειρήσεων που προσφέρουν ακριβώς ίδια ή παρεμφερή προϊόντα σε όλο την Αθήνα. Στην κατηγορία αυτή, αρχικά μπορούμε να κατατάξουμε το σύνολο των εξειδικευμένων καταστημάτων πώλησης σοκολατοειδών, τα οποία δραστηριοποιούνται στην πόλη της Αθήνας, ανεξαρτήτως ακριβούς τοποθεσίας. Ακολουθώντας, στον μη τοπικό ανταγωνισμό, συμπεριλαμβάνεται το σύνολο των ζαχαροπλαστείων που δραστηριοποιούνται στην πόλη της Αθήνας και πωλούν σοκολατοειδή προϊόντα. Από τον χάρτη που ακολουθεί, φαίνεται πως γενικά υψηλός βαθμός συγκέντρωσης ανταγωνιστών, είτε ζαχαροπλαστείων είτε chocolaterie, εντοπίζεται στις κεντρικές συνοικίες της Αθήνας, με αιχμή τον Δήμο Αθηναίων, και πολύ λιγότερο στα Βόρεια Προάστια, όπου μας ενδιαφέρει. Επιπρόσθετα, στον

έμμεσο ανταγωνισμό, συγκαταλέγονται και τα αρτοποιεία που στο προϊόντικό τους χαρτοφυλάκιο περιλαμβάνεται και η πώληση ειδών ζαχαροπλαστικής και σοκολατοειδών, αν και αυτά απευθύνονται περισσότερο σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Προχωρώντας, δεν θα πρέπει να παραγνωριστεί και ο ανταγωνιστικός ρόλος των Super markets, τα οποία διαθέτουν στην αγορά μαζικά τυποποιημένα σοκολατοειδή προϊόντα. Αν και τα προϊόντα αυτά χαρακτηρίζονται κατά κανόνα από χαμηλότερη ποιότητα και τιμή σε σύγκριση με τα τυπικά προϊόντα μιας chocolaterie, τα οποία απευθύνονται και σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς, δεν παύουν να θεωρούνται εν δυνάμει ανταγωνιστικά και υποκατάστατα.

Τέλος, σημαντικό ρόλο στο κομμάτι του ανταγωνισμού διαδραματίζει και η τεχνολογική εξέλιξη. Τα τελευταία έτη, η εμφάνιση των νέων portals ηλεκτρονικής παραγγελίας φαγητού και κάθε είδους τροφίμων, όπως για παράδειγμα το «e-food» και το «wolf», έχει αλλάξει τη φυσιογνωμία του ανταγωνισμού σε όλες τις αγορές που σχετίζονται με τη γρήγορη εστίαση, την αρτοποιεία και τη ζαχαροπλαστική. Πρακτικά πλέον, μέσω της συνεργασίας με αυτές τις πλατφόρμες, οποιαδήποτε chocolaterie ή αρτοποιείο, ακόμη κι αν δε διαθέτει κανένα ιδιόκτητο όχημα ή προσωπικό για την πραγματοποίηση κατ'οίκον παραδόσεων των προϊόντων της, έχει τη δυνατότητα να αναπτύξει τις ηλεκτρονικές πωλήσεις της σε εκτεταμένες γεωγραφικές περιοχές της Αθήνας. Συνεπώς, σε αρκετές περιπτώσεις, ο έμμεσος ανταγωνισμός μέσω αυτού του εργαλείου μετατρέπεται σε άμεσο, ανεβάζοντας τον πήχη της δυσκολίας για την επίτευξη υψηλότερων πωλήσεων.



4.2.2.2 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Παρά τη μοναδικότητα και τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά τους, τα εξειδικευμένα σοκολατοειδή προϊόντα αντιμετωπίζουν μια ευρεία ποικιλία από εν δυνάμει υποκατάστατα προϊόντα. Αρχικά, ως πιο στενά υποκατάστατα θεωρούνται τα αντίστοιχα σοκολατοειδή προϊόντα που διατίθενται από τα μη εξειδικευμένα ζαχαροπλαστεία σε χαμηλότερες τιμές. Επιπλέον, λόγω των οικονομικών συνθηκών που επικρατούν στην χώρα μας, ως συνέπεια και της δεκαετούς οικονομικής κρίσης 2009 – 2018, αλλά και των οικονομικών επιπτώσεων της τρέχουσας πανδημίας του COVID-19, μεγάλο κομμάτι καταναλωτών κατευθύνεται υποχρεωτικά λόγω περιορισμένης αγοραστικής δύναμης στα τυποποιημένα σοκολατοειδή, τα οποία αν και χαμηλότερης ποιότητας είναι οικονομικά προσιτά. Συνεχίζοντας, ως ευρύτερο υποκατάστατο της σοκολάτας μπορεί να θεωρηθεί κάθε γλύκισμα, σοκολατοειδές ή μη, το οποίο μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη του καταναλωτή για γλυκό. Συνολικά, λοιπόν, κρίνεται πως η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι πολύ υψηλή στον κλάδο των chocolaterie.

4.2.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Τόσο σε ότι αφορά την αρχική προμήθεια και τη μετέπειτα συντήρηση του απαραίτητου μηχανολογικού εξοπλισμού, όσο και σε ότι έχει να κάνει με την καθημερινή προμήθεια των αναγκαίων για την παραγωγική διαδικασία πρώτων υλών, ένα μεμονωμένο κατάστημα το οποίο δεν ανήκει σε αλυσίδα, διαθέτει μικρή διαπραγματευτική δύναμη. Πιο συγκεκριμένα, οι προμηθευτές με τους οποίους πρέπει να συναλλαγεί είναι κατά κανόνα μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, με μεγάλο αριθμό πελατών και εδραιωμένο δίκτυο. Συνεπώς, η εταιρεία δεν μπορεί να τους υποβάλει πιέσεις για μείωση των τιμών των προϊόντων τους. Άρα οι προμηθευτές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη απέναντί της.

4.2.2.4 Διαπραγματευτική Δύναμη των Πελατών

Όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, ο μέσος πελάτης των chocolaterie, έχει αρκετές εναλλακτικές επιλογές για την προμήθεια αυτών των προϊόντων, τόσο ειδικά στην περιοχή των Βριλησσιών όσο και γενικά στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας. Παράλληλα, η δυνατότητα ηλεκτρονικής αγοράς και η αλλαγή των τιμών των ανταγωνιστικών προϊόντων σε πραγματικό χρόνο στο ψηφιακό περιβάλλον,

δημιουργούν ακόμη μεγαλύτερη πίεση στις επιχειρήσεις. Στον αντίποδα, ο καταναλωτής έχει στη διάθεσή του πληθώρα πληροφοριών για τα διαθέσιμα στην αγορά προϊόντα, όντας σε θέση να προχωρά σε συγκρίσεις τιμών και προσφορών με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο. Παρά το γεγονός πως η εταιρεία εστιάζει σε μια στρατηγική διαφοροποίησης με την προσφορά ιδιαίτερα ποιοτικών προϊόντων σε σχετικά υψηλές τιμές, μπορούμε να ισχυριστούμε πως η διαπραγματευτική δύναμη του πελάτη είναι ιδιαίτερα αυξημένη, αφού μπορεί πολύ εύκολα να αλλάξει προμηθευτή.

4.2.2.5 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Δεν παρατηρούνται ιδιαίτερα εμπόδια για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στην αγορά των σοκολατοειδών. Ασφαλώς, απαιτείται μια σημαντική αρχική επένδυση για την ίδρυση ενός καταστήματος, εντούτοις αυτό το εμπόδιο μπορεί να υπερκεραστεί εύκολα μέσω και του δανεισμού. Αντιθέτως, δεν υφίστανται νομοθετικά ή ρυθμιστικά εμπόδια που να απαγορεύουν την είσοδο ή την έξοδο από την αγορά. Για το λόγο αυτό και δεδομένου πως η αγορά των chocolaterie βρίσκεται ακόμη στα πρώτα στάδια ανάπτυξής της, συμπεραίνουμε πως η απειλή εισόδου και νέων ανταγωνιστών στον κλάδο είναι υπαρκτή και διόλου ευκαταφρόνητη.

4.2.2.6 Συμπέρασμα Ανάλυσης 5 Δυνάμεων

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, φαίνεται πως σε γενικές γραμμές η αγορά των chocolaterie χαρακτηρίζεται από μέτρια έως χαμηλή ελκυστικότητα σαν κλάδος. Υπάρχει σημαντικός αριθμός υφιστάμενων ανταγωνιστών, υψηλός κίνδυνος εισόδου νέων, πολλά δυνητικά υποκατάστατα προϊόντα, ενώ τόσο οι προμηθευτές όσο και οι πελάτες διατηρούν υψηλή διαπραγματευτική δύναμη έναντι της επιχείρησης. Συμπερασματικά, λοιπόν, η δραστηριοποίηση σε αυτόν τον κλάδο απαιτεί προσοχή, εφευρετικότητα, σωστές επιλογές, υπομονή, και σωστή στρατηγική. Σε κάθε περίπτωση πάντως, προτείνεται η ανάληψη του εγχειρήματος.

4.2.3 Ανάλυση SWOT

A) Δυνάμεις (Strenghts) της Επιχείρησης

- Επάρκεια οικονομικών πόρων αρχικής επένδυσης

- Ύπαρξη ενός λεπτομερούς και πλήρως ποσοτικοποιημένου επιχειρηματικού σχεδίου.
- Ισχυρό προϊόντικό χαρτοφυλάκιο που περιλαμβάνει διάσημες μάρκες (brands).
- Εγκατάσταση σε τοποθεσία πλησίον περιοχών με καταναλωτές υψηλού εισοδήματος.

B) Αδυναμίες (Weaknesses) της Επιχείρησης

- Πρόκειται για μια μικρομεσαία επιχείρηση με δεδομένους οικονομικούς πόρους και παραγωγική δυναμικότητα.
- Περιορισμένη γνώση της τοπικής αγοράς.

Γ) Ευκαιρίες (Opportunities) στο Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης

- Το ενδεχόμενο τέλος της πανδημίας θα οδηγήσει σε επαναφορά της κανονικότητας και αύξηση των πωλήσεων στον χώρο της εστίασης.
- Η αγορά των σοκολατοειδών παγκοσμίως, αναμένεται να έχει αλματώδη αθροιστική ανάπτυξη άνω των 60 δις δολαρίων έως το 2028.
- Η ελληνική αγορά παρουσιάζει προοπτικές ανάπτυξης στην πώληση σοκολάτας ανώτερης ποιότητας και τιμής και ονομαστής προέλευσης.
- Η επίσκεψη σε καταστήματα εστίασης και καφέ αποτελεί κομμάτι του τρόπου ζωής των Ελλήνων καταναλωτών.

Δ) Απειλές (Threats) στο Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης

- Ο πιο σημαντικός κίνδυνος στο κλάδο των είναι η είσοδος στην αγορά νέων ανταγωνιστών όπως πολυκαταστήματα και αλυσίδες ζαχαροπλαστείων / καφέ, τα οποία διακινούν ίδια προϊόντα με αυτά της chocolaterie.
- Ύπαρξη σημαντικού τοπικού και διαδικτυακού ανταγωνισμού.
- Ένας άλλος σημαντικός κίνδυνος είναι οι φορολογικές και ασφαλιστικές μεταρρυθμίσεις οι οποίες συρρικνώνουν το επιχειρηματικό κέρδος.
- Η περιορισμένη αγοραστική δύναμη των πελατών εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, αλλά και της πανδημίας.
- Ενδεχόμενη αλλαγή προτιμήσεων των καταναλωτών και στροφή τους προς έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής χωρίς κατανάλωση σοκολατοειδών.

- Ύπαρξη πολλαπλών καναλιών διανομής και ραγδαία ανάπτυξη των e-shops πώλησης τροφίμων.

4.2.3.1 Συμπέρασμα Ανάλυσης SWOT

Από την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει το συμπέρασμα πως αδιαμφισβήτητα το εγχείρημα θα πρέπει να προχωρήσει, αφού οι δυνάμεις που διαθέτει η επιχειρηματίας και η ιδέα της υπερτερούν κατά πολύ των υπαρκτών αδυναμιών. Παράλληλα, οι ευκαιρίες που προσφέρει ο συγκεκριμένος κλάδος είναι πολύ ελκυστικές, επισκιάζοντας τις όποιες υπαρκτές απειλές, οι οποίες ασφαλώς απαιτούν συστηματικό σχεδιασμό και προετοιμασία για την αντιμετώπισή τους. Συμπερασματικά, λοιπόν, και σε ότι αφορά την ανάλυση SWOT, συμπέρασμα είναι η υλοποίηση της συγκεκριμένης επιχειρηματικής ιδέας.

4.3 Τμηματοποίηση Αγοράς

Η έννοια της τμηματοποίησης αναφέρεται στη διάσπαση του συνόλου της αγοράς σε επιμέρους τμήματα-αγοράς με βάση μια σειρά προκαθορισμένων κριτηρίων (Resnik, Turney και Mason, 1979). Στόχος της διαδικασίας αυτής είναι η αναγνώριση ελκυστικών επιμέρους τμημάτων, τα οποία αποτελούνται από καταναλωτές με ομοιογενείς ανάγκες και προτιμήσεις (Thomas, 1980). Τα εναλλακτικά κριτήρια με βάση τα οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί η τμηματοποίηση είναι πολυάριθμα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο μεμονωμένα όσο και συνδυαστικά μεταξύ τους (Tynan και Drayton, 1987). Στα κυριότερα εξ αυτών συμπεριλαμβάνονται τα γεωγραφικά (τόπος διαμονής), τα δημογραφικά (φύλο, ηλικία, κοινωνικοοικονομική κατάσταση, οικογενειακή κατάσταση, τύπος απασχόλησης, εκπαιδευτικό υπόβαθρο), τα ψυχολογικά (τύπος προσωπικότητας, στάσεις, αντιλήψεις, προφίλ κινδύνου, είδος παρακίνησης), τα συμπεριφορικά (πιστότητα απέναντι στις μάρκες, ένταση χρήσης του προϊόντος, επιθυμητά οφέλη, περιστάσεις κατανάλωσης), αλλά και τα ψυχογραφικά (τρόπος ζωής, ενδιαφέροντα, χόμπυ – δραστηριότητες, απόψεις, ανάγκες, προσωπικές αξίες). Ασφαλώς, για να πραγματοποιηθεί μια αποτελεσματική τμηματοποίηση της αγοράς θα πρέπει να διεξαχθεί μια προσεκτικά σχεδιασμένη έρευνα αγοράς του καταναλωτικού πληθυσμού (Resnik, Turney και Mason, 1979; Thomas, 1980; Tynan και Drayton, 1983). Στο πλαίσιο του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου, κρίθηκε αναγκαία η διεξαγωγή μιας πρωτογενούς έρευνας αγοράς σε ένα αντιπροσωπευτικό

δείγμα καταναλωτών της Αθήνας, με σκοπό τη διαπίστωση της καταναλωτικής τους συμπεριφοράς αναφορικά με την κατανάλωση σοκολατοειδών προϊόντων.

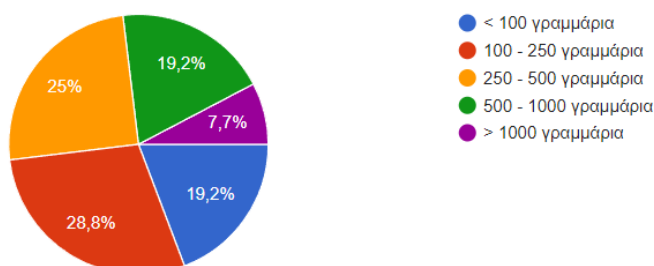
4.3.1 Επιλογή Τμημάτων – Στόχων

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου δικαιώνουν σε μεγάλο βαθμό την απόφασή μας να δημιουργήσουμε το κατάστημα της εταιρείας στην περιοχή των Βριλησσιών. Στη συνέχεια παρατίθενται γραφήματα που εξήχθησαν από την πλατφόρμα Google Forms, με τη βοήθεια της οποίας έγινε η συλλογή των απαντήσεων του ερωτηματολογίου.

Ειδικότερα, η ανάλυση έδειξε πως οι κάτοικοι των βορείων προαστείων (της ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής που θα βρίσκεται το κατάστημα) πράγματι καταναλώνουν σχετικά υψηλές ποσότητες σοκολάτας σε μηνιαία βάση, αφού περισσότερο από το 50% αυτών καταναλώνει τουλάχιστον 250 γραμμάρια το μήνα (περίπου 2,5 μεγάλες συσκευασίες).

1. Ποια ποσότητα σοκολάτας καταναλώνετε κάθε μήνα;

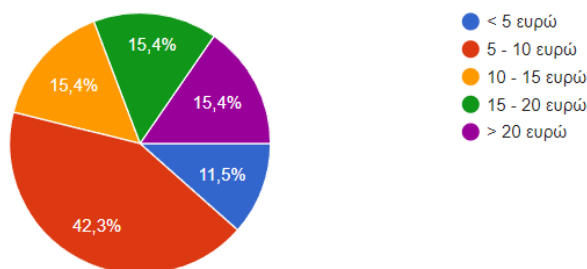
52 απαντήσεις



Επιπρόσθετα, οι ίδιοι σε συντριπτικό ποσοστό καταναλώνουν τόσο χειροποίητες όσο και συσκευασμένες σοκολάτες, ενώ ένα απόλυτο ποσοστό της τάξης του 98,8% καταναλώνει συσκευασμένες σοκολάτες. Παράλληλα, οι κάτοικοι των βορείων περιοχών σε ποσοστό 57% δαπανούν περισσότερα από 10 ευρώ μηνιαία για την αγορά σοκολάτας και σοκολατοειδών. Μάλιστα, το 20% εξ αυτών δαπανά περισσότερα από 20 ευρώ.

3. Ποιο ποσό δαπανάτε το μήνα για την κατανάλωση σοκολάτας οποιουδήποτε τύπου και μορφής;

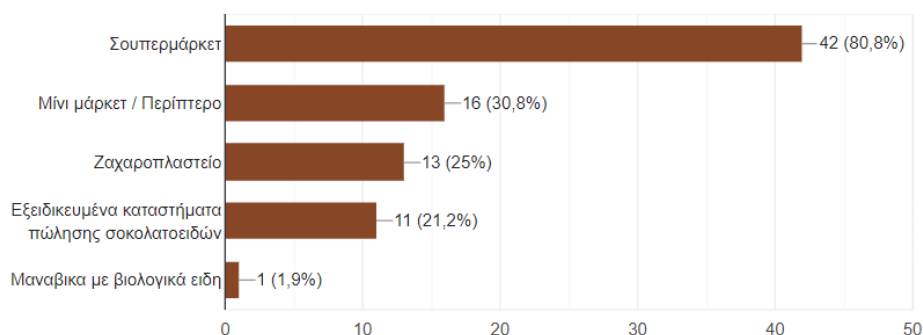
52 απαντήσεις



Προχωρώντας, σε ότι αφορά τη διανομή, αν και πρώτη επιλογή τους για την προμήθεια σοκολατοειδών προϊόντων είναι το Supermarket, ένα διόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό της τάξης του 41% αυτών, θεωρεί ως δεύτερο δημοφιλέστερο σημείο προμήθειας σοκολατοειδών ένα εξειδικευμένο κατάστημα πώλησης αυτών των προϊόντων.

4. Ποια σημεία πώλησης προτιμάτε για την αγορά προϊόντων σοκολάτας;

52 απαντήσεις

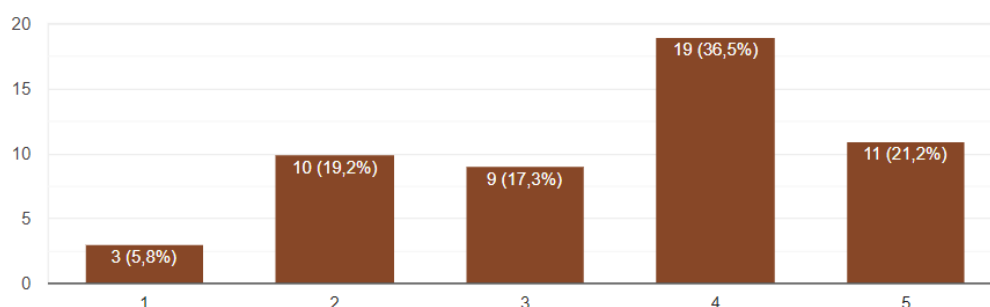


Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί η σημασία της τοποθεσίας του καταστήματος που δίνει το καταναλωτικό κοινό για την πρόθεση αγοράς σοκολάτας. Περισσότερο από το 50% των ερωτηθέντων θεωρεί πολύ σημαντικό το κατάστημα να βρίσκεται κοντά στην κατοικία του προκειμένου να το επιλέξει για την αγορά του.

8. Πόσο επηρεάζει την επιλογή σας το κατάστημα πώλησης να βρίσκεται κοντά στην κατοικία σας;



52 απαντήσεις



Συνεχίζοντας, το 71% των καταναλωτών των βορείων περιοχών θα ήταν διατεθειμένο να καταβάλει μεταξύ 2 και 10 ευρώ για την αγορά μιας και μόνο συσκευασίας σοκολάτας, ενώ σε συντριπτικό ποσοστό της τάξης του 66,3% οι καταναλωτές αυτοί δηλώνουν ρητά πως δεν επηρεάζονται από τη διαφήμιση των εταιρειών κατά την επιλογή για την αγορά σοκολατοειδών προϊόντων. Αν πάντως επηρεαζόντουσαν, θα προτιμούσαν να παρακολουθήσουν διαφημίσεις σοκολατοειδών στην τηλεόραση (43,4%), ενώ στη δεύτερη και τρίτη θέση με μεγάλη διαφορά ακολουθούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και το διαδίκτυο με ποσοστά 33,7% και 22,9% αντιστοίχως.

Τέλος δε διαπιστώθηκαν σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την καταναλωτική τους συμπεριφορά.

Συνολικά, λοιπόν, προκύπτει πως η αγορά στην οποία θα πρέπει να στοχεύσουμε είναι πράγματι οι κάτοικοι των περιοχών των βορείων προαστείων. Οι καταναλωτές αυτοί διαθέτουν υψηλότερο εισόδημα για την αγορά σοκολατοειδών προϊόντων, είναι διατεθειμένοι να επιλέξουν πιο ποιοτικά και ακριβά προϊόντα, ενώ στην αγοραστική τους κουλτούρα περιλαμβάνεται σε μεγάλο βαθμό η επίσκεψη σε εξειδικευμένα καταστήματα σοκολατοειδών. Τέλος, δεν ενδιαφέρονται για τις διαφημίσεις, εύρημα πολύ χρήσιμο στα πλαίσια του σχεδιασμού της στρατηγικής προώθησής μας.

4.4 Ανταγωνιστική Στρατηγική και Μείγμα Μάρκετινγκ

4.4.1 Επιλογή Ανταγωνιστικής Στρατηγικής

Το κατάστημά μας θα ακολουθήσει την ανταγωνιστική στρατηγική της διαφοροποίησης με εστίαση (focused differentiation), σύμφωνα με τον Porter (1985). Σύμφωνα με τον Porter, η στρατηγική αυτή συνίσταται στην παραγωγή/διάθεση ενός προϊόντος με υψηλή ποιότητα, ανώτερη εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη και σε μια υψηλότερη σχετική τιμή σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Μάλιστα, η στρατηγική αυτή βρίσκεται στον αντίποδα της στρατηγικής «ηγεσίας κόστους», σύμφωνα με την οποία, μια επιχείρηση διαθέτει ένα βασικό προϊόν ανεκτής ποιότητας σε μια χαμηλή σχετικά τιμή σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Σε αυτήν την κατηγορία θα μπορούσαμε να εντάξουμε τις τυποποιημένες σοκολάτες και σοκολατοειδή προϊόντα που διατίθενται από τις μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου των supermarket ή τα σοκολατοειδή που διατίθενται από αρτοποιεία και τοπικά ζαχαροπλαστεία. Μάλιστα, η στρατηγική του καταστήματος θα είναι εστιασμένη, αφού δεν θα απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς, αλλά συγκεκριμένα σε καταναλωτές υψηλότερου βιοτικού επιπέδου που διαμένουν στην ευρύτερη περιοχή των Βριλησίων και τις όμορες συνοικίες. Θεωρούμε ότι αυτή η ανταγωνιστική στρατηγική είναι επιβεβλημένη λόγω της εγγενούς μοναδικότητας και ποιοτικής ανωτερότητας των προϊόντων που πρόκειται να διατεθούν στο κοινό μέσου του καταστήματος.

4.5 Μείγμα Μάρκετινγκ – Στρατηγική

4.5.1 Στρατηγική Προϊόντος (Product)

Το κατάστημα αναμένεται να προσφέρει ένα ευρύ προϊόντικό χαρτοφυλάκιο (product portfolio), το οποίο θα περιλαμβάνει σειρά διαφορετικών γραμμών προϊόντος. Ειδικότερα, οι δύο βασικές προϊόντικές κατηγορίες και τα επιμέρους υπό-προϊόντα τους θα είναι τα ακόλουθα:

1. Τρόφιμα

- Επώνυμες σοκολάτες (άλλων παραγωγών)
- Spread σοκολάτας
- Σκόνη (powder) και κόκκοι (beans) σοκολάτας
- Σοκολατάκια / μπισκότα

- Μπάρες δημητριακών/ξηρών καρπών
- Μενού Πρωινού / Brunch (ενδεικτικά αναφέρονται πιάτα με βάση το γιαούρτι, τα φρέσκα φρούτα, τα δημητριακά κα.)
- Βιολογικό μέλι τοπικών παραγωγών

2. Ποτά / Αφεψήματα

- Ροφήματα Σοκολάτας
- Τσάι / αφεψήματα / βότανα
- Φυσικοί χυμοί / αναψυκτικά / φυσικό μεταλλικό νερό
- Milkshakes με βάση τη σοκολάτα
- Κάψουλες καφέ σε λιανική πώληση

Κοινό χαρακτηριστικό όλων των παραπάνω προϊόντων θα είναι η υψηλή ποιότητα, η περιορισμένη διαθεσιμότητα των επιλεγμένων brands σε άλλους ανταγωνιστές ή ακόμη και η αποκλειστική διάθεση μοναδικών προϊόντων από το κατάστημα. Όλα τα παραπάνω συνάδουν με την επιλεχθείσα ανταγωνιστική στρατηγική της *εστιασμένης διαφοροποίησης*.

Στις παρακάτω εικόνες εμφανίζονται ορισμένα από τα πιο αναγνωρίσιμα επώνυμα προϊόντα που θα διατίθενται στο κατάστημά μας:

Σοκολάτες και σοκολατάκια της επωνυμίας (brand) «Valrhona»



Valrhona Σοκολάτα Λευκή Dulcey με 32% Κακάο 70gr



Valrhona Σοκολάτα Μαύρη Guanaja με 70% Κακάο 70gr



Valrhona Σοκολάτα Μαύρη Guanaja με 70% Κακάο & Cocoa Nibs 85gr



Valrhona Σοκολάτα Μαύρη Abinao με 85% Κακάο 70gr



Valrhona Σοκολάτα Λευκή Ivoire με 35% Κακάο & Framboise 85gr



Valrhona Σοκολάτα Γάλακτος Jivara με 40% Κακάο & Pecan 85gr



Valrhona Σοκολάτα Γάλακτος Caramelia με 36% Κακάο 85gr



Valrhona Σοκολάτα Μαύρη Manjari με 64% Κακάο & Orange 85gr



Valrhona Σοκολατάκια Degustation 32μχ



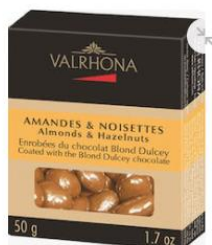
Valrhona Σοκολατάκια Equinoxe Almonds & Hazelnuts 125gr



Valrhona Σοκολατάκια Eclat Noir 1000gr



Valrhona Σοκολάτα Γάλακτος Tanarina με 33% Κακάο 20gr



Valrhona Σοκολατάκια Almonds & Hazelnuts 50gr



Valrhona Σοκολατάκια Equinoxe Almonds & Hazelnuts 250gr



Valrhona Σοκολατάκια Equinoxe Dulcey Amandes & Noisettes Dulcey 250gr



Valrhona Σοκολατάκια Equinoxe Almonds & Hazelnuts 50gr

- Βιολογικές σοκολάτες και Κακάο σε σκόνη της Επωνυμίας «Kakau worship»



Σοκολάτα Κάρδαμο Tropical Glacier 77%
75gr Kakau Worship



Σοκολάτα Καφέ Galactic Dance 62% 75gr
Kakau Worship



Βιολογικό Ρόφημα Κακάο Τσίλι 150gr
Kakau Worship



Σοκολάτα Belize Acai Berry 55% 75gr
Kakau Worship



Σοκολάτα Βελιζ με Αλάτι 60% 75gr Kakau
Worship



Σοκολάτα Μαύρη Γουαστεμάλα Dark
Universe 90% 75gr Kakau Worship



Κακάο Σπόρος 150gr Kakau Worship



Σοκολάτα Περού Pure Temptation 70%
75gr Kakau Worship



Σοκολάτα Καρύδα Wise Palm 55% 75gr
Kakau Worship

- Κόκκοι καφέ και σοκολάτα σε σκόνη της επωνυμίας «Coffee Republic»



Estrella del Caribe
Washed

Jamaica Blue Mountain

Brasil Santos

Kenya “AA”



Κλασσική σοκολάτα 33%

Σκούρα Σοκολάτα

Σοκολάτα Santo Domingo

Σοκολάτα Φράουλα

- Φύλλα Τσαγιού της επωνυμίας « Δρόμος του Τσαγιού»



Darjeeling Yanki



Darjeeling Arya Ruby 2021



Darjeeling Margaret's Hope



Goji-acai



Άνθος της Πέτρας



2001 Νύχτες

4.5.2 Στρατηγική Τιμολόγησης (Price)

Στη διεθνή βιβλιογραφία πάνω στο επιστημονικό πεδίο της τιμολόγησης (pricing), συναντάται μια ευρεία γκάμα εναλλακτικών στρατηγικών τιμολόγησης (Bennet, 1995; Borden, 1964; Brassington και Pettitt, 2003; Doyle, 1994; Yudelso, 1999). Σε γενικές γραμμές οι στρατηγικές τιμολόγησης διακρίνονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες. Αρχικά, συναντάται η τιμολόγηση με βάση το κόστος. Σε αυτήν την κατηγορία, πρώτο βήμα είναι ο ακριβής υπολογισμός τους κόστους παραγωγής του προϊόντος και

ακολουθώντας η τιμή καθορίζεται προσθέτοντας το περιθώριο κέρδους που επιθυμεί η εταιρεία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η μέθοδος «κόστος συν» (cost-plus). Προχωρώντας, η δεύτερη μεγάλη κατηγορία στρατηγικών τιμολόγησης είναι η τιμολόγηση με βάση τον πελάτη. Εδώ προτεραιότητα για τον καθορισμό της τιμής έχει η εκτίμηση της αντίδρασης του πελάτη σε κάθε πιθανό επίπεδο τιμής, αλλά και η εκτίμηση του βέλτιστου τρόπου προσέλκυσής του. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτής της κατηγορίας, αποτελούν μεταξύ άλλων οι μέθοδοι της τιμολόγησης με βάση τη ζήτηση, η τιμολόγηση «ξαφρίσματος» (χρέωση μιας πολύ υψηλής τιμής σε ένα νέο προϊόν κατά την εισαγωγή του στην αγορά με σκοπό τη ταχεία απόσβεση του κόστους ανάπτυξής του), αλλά και η ψυχολογική τιμολόγηση (ο καθορισμός τιμών της μορφής 0,99 ή 9,99 με σκοπό την δημιουργία της ψευδαίσθησης πως το προϊόν είναι φθηνότερο από ό,τι είναι πραγματικά). Στην τρίτη μεγάλη κατηγορία, έχουμε τις μεθόδους τιμολόγησης με βάση τον ανταγωνισμό. Εδώ, κύριος παράγοντας καθορισμού της τιμής είναι η παρακολούθηση και πολλές φορές μίμηση της τιμολογιακής πολιτικής των ανταγωνιστών. Σε αυτήν την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται οι μέθοδοι της ίσης τιμής με το βασικό ανταγωνιστή, η τιμολόγηση διείσδυσης (καθορισμός αρχικά χαμηλής τιμής για ένα νέο προϊόν με σκοπό την ταχεία διείσδυση στην αγορά, την εξασφάλιση αρχικής δοκιμής από τους πελάτες και εν τέλει την ταχεία αύξηση μεριδίου αγοράς), αλλά και η επονομαζόμενη ως «ληστρική τιμολόγηση» (καθορισμός τιμών κάτω του κόστους με αντικειμενικό σκοπό την πρόκληση ζημιάς στους βασικούς ανταγωνιστές, ή ακόμα και την αναγκαστική αποχώρησή τους από την αγορά).

Στην περίπτωση της υπό εξέταση επιχείρησης, θα ακολουθηθεί ένα συνδυασμός διαφορετικών μεθόδων τιμολόγησης. Αρχικά, θα αξιοποιηθεί οπωσδήποτε η μέθοδος «κόστος συν», αφού επιθυμία της ιδιοκτησίας είναι κάθε προϊόν να πωλείται με ένα περιθώριο κέρδους τουλάχιστον 20% επί του κόστους παραγωγής ή προμήθειάς του. Από εκεί και πέρα, αδιαμφισβήτητα θα υπάρξει μέριμνα, ώστε οι καθορισμένες τιμές να βρίσκονται σε παρόμοια επίπεδα με τις τιμές που θέτουν άλλες chocolaterie με αντίστοιχης ποιότητας προϊόντικό χαρτοφυλάκιο. Τέλος, δεδομένου πως πρόκειται για μια νέα επιχείρηση, αδιαμφισβήτητα θα πρέπει να αξιοποιηθούν και μέθοδοι τιμολόγησης που εστιάζουν στην ψυχολογία του πελάτη και την ταχύτερη προσέλκυσή του. Τέλος, θα πρέπει να υπογραμμιστεί το γεγονός πως στη στρατηγική τιμολόγησης μιας εταιρείας περιλαμβάνονται και όλες οι σχετικές αποφάσεις αναφορικά με σχεδιαζόμενες προσφορές. Στη λογική αυτή, το κατάστημα θα πρέπει να αξιοποιήσει

εργαλεία όπως η τιμολόγηση δέσμης (η συνδυαστική τιμολόγηση περισσότερων του ενός προϊόντων με αθροιστικό όφελος εξοικονόμησης για τον πελάτη) ή οι ειδικές προσφορές «γνωριμίας» με τους πελάτες. Για παράδειγμα, ειδικές – μειωμένες – τιμές το πρώτο δίμηνο λειτουργίας ή η εφαρμογή ειδικής τιμολόγησης «happy hour» στο χρονικό διάστημα 14:00 – 17:00 ή ορισμένες ημέρες της εβδομάδας, στα πρότυπα αντίστοιχων προσφορών που εφαρμόζουν επιχειρήσεις εστίασης (π.χ. το 1 + 1 δώρο) και κινηματογράφοι (2 εισιτήρια στην τιμή του 1). Κλείνοντας με την ενότητα της τιμολόγησης, η εταιρεία θα δημιουργήσει και ένα σύστημα «πόντων», μέσω του οποίου θα ανταμείβει τους πιστούς πελάτες που πραγματοποιούν επαναλαμβανόμενες αγορές, με ειδικές προσφορές και εκπτώσεις, δωροεπιταγές και συμμετοχή σε κληρώσεις δώρων. Παρακάτω παρατίθεται ο ενδεικτικός τιμοκατάλογος του καταστήματος με δείγμα των προσφερόμενων προϊόντων.

Ενδεικτικός Τιμοκατάλογος Καταστήματος			
Επωνυμία	Περιγραφή Προϊόντος	Βάρος Συσκευασίας	Τιμή Λιανικής (με ΦΠΑ)
Valrhona	Σοκολάτα Λευκή Dulcey με 32% Κακάο	70 γρ	3,90
Valrhona	Σοκολάτα Μαύρη Guanaja με 70% Κακάο	70 γρ	4,10
Valrhona	Σοκολάτα Μαύρη Guanaja με 70% Κακάο & Cocoa Nibs	85 γρ	4,30
Valrhona	Σοκολάτα Μαύρη Abinao με 85% Κακάο	70 γρ	3,80
Valrhona	Σοκολάτα Λευκή Ivoire με 35% Κακάο & Framboise	85 γρ	4,60
Valrhona	Σοκολάτα Γάλακτος Jivara με 40% Κακάο & Pecan	85 γρ	5,10
Valrhona	Σοκολάτα Γάλακτος Caramelia με 36% Κακάο	85 γρ	4,70
Valrhona	Σοκολάτα Μαύρη Manjari με 64% Κακάο & Orange	85 γρ	4,80
Valrhona	Σοκολατάκια Degustation 32τμχ	150 γρ	22,00
Valrhona	Σοκολατάκια Equinox Almonds & Hazelnuts	125 γρ	13,50
Valrhona	Σοκολατάκια Eclat Noir	1.000 γρ	42,00
Valrhona	Σοκολάτα Γάλακτος Tanariva με 33% Κακάο	20 γρ	1,30
Valrhona	Σοκολατάκια Almonds & Hazelnuts	50 γρ	5,60
Valrhona	Σοκολατάκια Equinox Almonds & Hazelnuts	250 γρ	23,50
Valrhona	Σοκολατάκια Equinox Dulcey Amandes & Noisettes Dulcey	250 γρ	24,50
Valrhona	Σοκολατάκια Equinox Almonds & Hazelnuts	50 γρ	6,50
Kakau worship	Σοκολάτα Κάρδαμο Tropical Glacier 77%	75 γρ	5,80
Kakau worship	Σοκολάτα Καφέ Galactic Dance 62%	75 γρ	6,10
Kakau worship	Βιολογικό Ρόφημα Κακάο Τσίλι 150gr	150 γρ	4,70
Kakau worship	Σοκολάτα Belize Acai Berry 55% 75	75 γρ	6,80
Kakau worship	Σοκολάτα Beliz με Αλάτι 60%	75 γρ	6,70
Kakau worship	Σοκολάτα Μαύρη Γουατεμάλα Dark Universe 90%	75 γρ	5,40
Kakau worship	Κακάο Σπόρος	150 γρ	4,30
Kakau worship	Σοκολάτα Περού Pure Temptation 70%	75 γρ	4,90
Kakau worship	Σοκολάτα Καρύδα Wise Palm 55%	75 γρ	5,50
Coffee Republic	Κλασσική σοκολάτα 33%	750 γρ	8,50
Coffee Republic	Σκούρα σοκολάτα tin	750 γρ	10,50
Coffee Republic	Σοκολάτα Santo Domingo	750 γρ	14,50
Coffee Republic	Φράουλα σοκολάτα	750 γρ	10,60
Coffee Republic	Εσπρέσσο Κόκοι Estrella del Caribe	250 γρ	7,50
Coffee Republic	Εσπρέσσο Κόκοι Jamaica Blue Mountain	250 γρ	34,50
Coffee Republic	Εσπρέσσο Κόκοι Brasil Santos	500 γρ	14,50
Coffee Republic	Εσπρέσσο Kenya "AA" Washed	500 γρ	14,70
Δρόμος του τσαγιού	Darjeeling Yanki μαύρο τσάι	50 γρ	10,00
Δρόμος του τσαγιού	Darjeeling Yanki μαύρο τσάι	100 γρ	20,00

Δρόμος του τσαγιού	Darjeeling Margaret's Hope μαύρο τσάι	50 γρ	6,00
Δρόμος του τσαγιού	Darjeeling Margaret's Hope μαύρο τσάι	100 γρ	12,00
Δρόμος του τσαγιού	Darjeeling Arya ruby μαύρο τσάι	50 γρ	9,00
Δρόμος του τσαγιού	Darjeeling Arya ruby μαύρο τσάι	100 γρ	18,00
Δρόμος του τσαγιού	Goji - Acai Πράσινο Τσάι	50 γρ	2,60
Δρόμος του τσαγιού	Goji - Acai Πράσινο Τσάι	100 γρ	5,20
Δρόμος του τσαγιού	Άνθος της Πέτρας	50 γρ	2,50
Δρόμος του τσαγιού	Άνθος της Πέτρας	100 γρ	5,00
Δρόμος του τσαγιού	2001 Νύχτες	50 γρ	2,70
Δρόμος του τσαγιού	2001 Νύχτες	100 γρ	5,40

4.5.3 Στρατηγική Προώθησης (Promotion)

Στο πλαίσιο της στρατηγικής προώθησης που έχει σχεδιαστεί και πρόκειται να υλοποιηθεί, θα χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά και παράλληλα, διαφορετικές πλατφόρμες και τύποι ηλεκτρονικών διαφημίσεων. Στις επόμενες ενότητες περιγράφονται οι επιμέρους ενέργειες που θα υλοποιηθούν.

4.5.3.1 Google Ads

Σε πρώτη φάση θα τοποθετηθούν διαφημίσεις στην πλατφόρμα αναζητήσεων της Google, χρησιμοποιώντας την «κανονική» επιλογή Google Ads. Ο τύπος διαφήμισης που θα χρησιμοποιηθεί είναι διαφημίσεις τύπου «προβολή», τύπου «αγορές προϊόντων» (Google Merchant) και «έξυπνες διαφημίσεις (κείμενο και εικόνα)». Με τους συγκεκριμένους τύπους θα προβληθούν συγκεκριμένες προϊόντικές προσφορές στους υποψήφιους πελάτες σε όλες τις εφαρμογές της Google και στο YouTube. Οι διαφημίσεις θα έχουν ως στόχο να κατευθύνουν τον πελάτη στην ιστοσελίδα της εταιρείας. Ως προς τη γεωγραφική στόχευση, θα επιλεγεί μόνο η ευρύτερη περιοχή της Αττικής και ειδικά των βορείων προαστίων. Ως προς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του στοχευόμενου κοινού, θα επιλεγούν άνδρες και γυναίκες ηλικίες έως 40 ετών, που ενδιαφέρονται για ποιοτική διατροφή και αναζητούν πληροφορίες για σοκολάτα, κακάο και τσάι υψηλής ποιότητας και τιμής. ρούχα, αξεσουάρ και προϊόντα ομορφιάς.

4.5.3.2 Facebook Ads

Σε πρώτη φάση θα δημιουργηθεί μια Facebook Fan Page. Αυτή η Fan Page θα συνδέεται με τα προσωπικά προφίλ των στελεχών της εταιρείας που θα είναι αρμόδια για τη διαχείριση της εκστρατείας μάρκετινγκ. Για να αυξηθεί η αξιοπιστία της σελίδας θα μπορούσαν να προστεθούν κάποια πιο λεπτομερή στοιχεία στο πεδίο «impressum» (π.χ. διεύθυνση, ΑΦΜ κα.). Στη συνέχεια, θα αξιοποιηθεί το «ad center» για να δημιουργηθούν διαφημιστικές καμπάνιες. Καθώς η σελίδα είναι καινούρια, ως σκοπό θα μπει η «αναγνωρισιμότητα» (awareness), προκειμένου να δημιουργηθεί μια πελατειακή βάση και να ενδιαφερθούν οι υποψήφιοι πελάτες για την εταιρεία μας. Μόλις επιτευχθεί αυτό, μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θα ξεκινήσει νέα καμπάνια με σκοπό το «ενδιαφέρον» (consideration). Ως προς την τοποθέτηση των διαφημίσεων, θα μπει η επιλογή «αυτόματες τοποθετήσεις». Ως τίτλο στη διαφήμιση θα μπει η φράση: «Νέα chocolaterie στα Βριλήσσια», ενώ ως βασικό κείμενο: «Σοκολατοειδή ανώτερης ποιότητας». Τέλος ως προτροπή θα μπει η επιλογή: «Μάθετε περισσότερα».

4.5.3.3 Email Marketing

Αν και το email marketing ενδέχεται να συνοδεύεται από ορισμένα μειονεκτήματα (ενόχληση του παραλήπτη, βραχυχρόνια επίδραση, πιθανό μπλοκάρισμα από firewalls, θεωρείται πως τα πλεονεκτήματά του είναι περισσότερα, ειδικά για μια μικρού μεγέθους εταιρεία, όπως η δική μας. Μεταξύ άλλων είναι μια μέθοδος φθηνή, με άμεση ενημέρωση του παραλήπτη, ενώ μπορεί να δημιουργήσει επισκεψιμότητα στην ιστοσελίδα της (Καμινάκης, 2019). Παράλληλα, προσφέρει τη δυνατότητα για εξατομίκευση της προσφοράς της ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του κάθε παραλήπτη. Για τις ανάγκες αυτής της καμπάνιας θα χρησιμοποιηθεί η πλατφόρμα «MailChimp». Ως βασικούς δείκτες απόδοσης (KPIs) για την αξιολόγηση της απόδοσης αυτής της καμπάνιας θα χρησιμοποιηθούν τα κριτήρια «clicked», «successful deliveries», «subscribers with most opens» και «click rate». Προχωρώντας, ως προς τους τύπους email που θα σταλθούν, θα επιλεγούν τα «email μετατροπής» (conversion emails) και τα τακτικά ενημερωτικά δελτία (regular e-newsletter).

4.5.3.4 Affiliate Marketing

Αδιαμφισβήτητα θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και πρακτικές affiliate marketing. Ουσιαστικά θα πρέπει η εταιρεία μας να συνεργαστεί με δημοφιλείς σελίδες

«συνεργατών» (affiliates), τους οποίους θα χρησιμοποιήσει, ώστε να κατευθύνουν επισκέπτες στην δική της ιστοσελίδα. Η συνεργασία μαζί τους θα βασιστεί στη μέθοδο Cost per Action (CPA), όπου θα τους αποδίδουμε μια προσυμφωνημένη προμήθεια για κάθε αγορά που πραγματοποιούν οι επισκέπτες που μας στέλνουν. Στη σελίδα τους θα τοποθετηθούν διαφημιστικά banners και links, τα οποία θα οδηγούν στη δική μας ιστοσελίδα. Ως καταλληλότερους affiliates, θα επιλέξουμε τους δικτυακούς τόπους ηλεκτρονικών περιοδικών μαγειρικής και ζαχαροπλαστικής, ιστοσελίδες σύγκρισης τιμών για σοκολατοειδή και είδη καφέ, ή τις προσωπικές σελίδες γνωστών influencers, όπως σεφ, ζαχαροπλαστών και γευσιγνωστών. Ο λόγος που θα εφαρμοστεί αυτή η μορφή ηλεκτρονικού μάρκετινγκ είναι πως είναι περισσότερο αποτελεσματικό, αφού πληρώνει το συνεργάτη με βάση το δείκτη απόδοσης που έχει θέσει, ενώ μπορεί να αυξήσει πολύ την επισκεψιμότητα της σελίδας της. Παράλληλα, μπορεί να μας εξασφαλίσει την άμεση πρόσβαση σε εξειδικευμένα κοινά-στόχους.

4.5.3.5 *Mobile Marketing*

Δεδομένης της διαρκώς αυξανόμενης χρήσης των «έξυπνων» κινητών συσκευών για την πραγματοποίηση ηλεκτρονικών αγορών, ασφαλώς θα χρησιμοποιήσουμε και τα εργαλεία του mobile marketing. Σύμφωνα με τα στοιχεία, το 25% των αναζητήσεων πραγματοποιείται από κινητές συσκευές, ενώ το 50% των επισκέψεων σε ηλεκτρονικά καταστήματα γίνεται με την χρήση κινητών συσκευών (Καμινάκης, 2019). Το mobile marketing θα το αξιοποιήσουμε στα πλαίσια μιας στρατηγικής έλξης (pull). Θα δημιουργήσουμε, όπως έχουμε προαναφέρει, μια πολύ ελκυστική ιστοσελίδα και εν συνεχεία θα επιχειρήσουμε να προσελκύσουμε τους υποψήφιους πελάτες να επισκεφτούν τη σελίδα μας και αν όχι να πραγματοποιήσουν αγορά, τουλάχιστον να εγγραφούν στο newsletter μας. Ασφαλώς, η ιστοσελίδα μας θα είναι mobile friendly, έτσι ώστε να επιτρέπει τη βέλτιστη δυνατή πλοήγηση μέσω κινητής συσκευής.

4.5.3.6 *Λέξεις Κλειδιά*

Κοινός τόπος όλων των εναλλακτικών μεθόδων ηλεκτρονικού μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιήσουμε, θα είναι η προσεκτική και σωστά εστιασμένη επιλογή των κατάλληλων λέξεων – κλειδιά. Για την επιλογή αυτή θα αξιοποιήσουμε το εργαλείο Google KeyWords Planner. Σε κάθε περίπτωση θα ορίσουμε το μέγιστο δέκα λέξεις κλειδιά. Συνεχώς θα παρακολουθούμε την αποδοτικότητα αυτών των λέξεων και θα

προχωρούμε σε κατάργηση των λέξεων που παύουν να είναι αποτελεσματικές. Ως ενδεικτικά παραδείγματα των λέξεων-κλειδιά που θα χρησιμοποιήσουμε, μπορούν να αναφερθούν τα ακόλουθα:

- chocolaterie
- σοκολάτα
- κακάο χύμα
- σοκολατάκια
- Βελγική σοκολάτα
- κόκκοι καφέ
- ζαχαροπλαστείο Βριλήσσια
- ζαχαροπλαστείο βόρεια προάστια

4.5.4 Στρατηγική Διανομής (Place)

Σε ότι αφορά τη στρατηγική διανομής μιας εταιρείας, συναντώνται τρεις βασικές εναλλακτικές επιλογές (Bennet, 1995; Borden, 1964; Brassington και Pettitt, 2003; Doyle, 1994; Yudelso, 1999). Αρχικά, υπάρχει η επιλογή της εντατικής διανομής. Σε αυτήν την περίπτωση, στόχος της εταιρείας είναι η διανομή του προϊόντος από κάθε διαθέσιμο μεσάζοντα, ώστε να επιτευχθεί η πλήρης γεωγραφική κάλυψη της αγοράς και η μέγιστη διαθεσιμότητα του προϊόντος σε όλα τα τμήματα της αγοράς, στα οποία απευθύνεται. Τελικός σκοπός είναι η μεγιστοποίηση των πιθανοτήτων πώλησής του. Προχωρώντας, δεύτερη επιλογή είναι η λεγόμενη επιλεκτική διανομή. Αυτή η τακτική συνίσταται στην επιλογή περιορισμένου αριθμού ενδιαμέσων σε κάθε γεωγραφική περιοχή. Τέλος, υπάρχει και η επιλογή της αποκλειστικής διανομής, κατά την οποία η διάθεση ενός προϊόντος περιορίζεται σε έναν λιανέμπορο ή έναν χονδρέμπορο και έναν λιανέμπορο. Σε ότι αφορά την επιχείρησή μας, αυτή θα ακολουθήσει την *αποκλειστική διανομή*, δεδομένου πως τα προϊόντα μας θα είναι διαθέσιμα αποκλειστικά και μόνο στο φυσικό και το ψηφιακό μας κατάστημα.

5 Οικονομική Ανάλυση

5.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιείται μια πολυεπίπεδη οικονομική ανάλυση του επιχειρηματικού εγχειρήματος που σχεδιάζεται. Θα πρέπει να σημειωθεί πως όλοι οι υπολογισμοί που παρατίθενται στις επόμενες παραγράφους, πραγματοποιήθηκαν με χρήση του εξειδικευμένου προγράμματος “STRATEGY”, version 7.60, στο οποίο παρείχε πρόσβαση στη συγγραφέα της εργασίας, ο επιβλέπωντας Καθηγητής. Επιπρόσθετα, όλοι οι σχετικοί υπολογισμοί καλύπτουν την περίοδο των επόμενων δέκα ετών, προκειμένου να απεικονιστεί μια όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστική εικόνα της οικονομικής κατάστασης της νεοϊδρυθείσας επιχείρησης. Τέλος, πρέπει να υπογραμμιστεί το γεγονός, πως καθώς το υφιστάμενο επιχειρηματικό σχέδιο αφορά μια εταιρεία, η οποία δεν έχει ιδρυθεί ακόμη, όλοι οι υπολογισμοί βασίζονται στις εκτιμήσεις της συγγραφέως, αλλά και στα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα γνώμης των καταναλωτών η οποία πραγματοποιήθηκε με την αποστολή και συλλογή πρωτότυπου σε δείγμα 152 ατόμων. Η συγγραφέας της εργασίας εργάστηκε επί σειρά ετών σε αντίστοιχο κατάστημα της ευρύτερης περιοχής που εξετάζεται. Η δομή του παρόντος κεφαλαίου ακολουθεί την εξής φιλοσοφία. Αρχικά, παρουσιάζονται οι ετήσιες δαπάνες που προβλέπεται να αντιμετωπίσει το νέο επιχειρηματικό εγχείρημα κατά την επόμενη δεκαετία, ενώ παρουσιάζονται ενδελεχώς τα αρχικά κόστη επένδυσης που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση, καθώς και οι ετήσιες αποσβέσεις των παγίων στοιχείων της (κτηρίων, μηχανημάτων, εξοπλισμού κα.). Με βάση αυτά τα ετήσια κόστη, αναπτύσσονται ακολούθως τρία εναλλακτικά σενάρια σε ότι έχει να κάνει με τις ετήσιες πωλήσεις, τις τιμές των προσφερόμενων προϊόντικών γραμμών, τα κόστη παραγωγής / προμήθειας των προϊόντων κα. Μάλιστα, στο Παράρτημα παρατίθενται αναλυτικές προβλέψεις για τις πωλήσεις τόσο σε μονάδες προϊόντος όσο και σε χρηματικές μονάδες, για κάθε προσφερόμενη προϊόντική κατηγορία. Με βάση αυτά τα δεδομένα, καταρτίζονται σε επόμενο βήμα οι pro forma οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης (Ισολογισμός, Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (P&L), Κατάσταση Ταμειακών Ροών), ενώ υπολογίζονται και όλες οι κύριες κατηγορίες χρηματοοικονομικών αριθμοδεικτών. Τέλος, για κάθε σενάριο χρησιμοποιούνται οι πολύ διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης επενδύσεων της Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ) και του Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης (IRR). Τα

πέντε διαφορετικά σενάρια διαφοροποιούνται ως εξής. Το πρώτο σενάριο που ακολουθεί είναι και το βασικό και στηρίζεται στις πιο ρεαλιστικές προβλέψεις της συγγραφέως, η οποία έχει εργαστεί επί σειρά ετών σε αντίστοιχα καταστήματα τύπου chocolaterie, στην ευρύτερη περιοχή όπου σχεδιάζεται να ιδρυθεί το νέο κατάστημα. Ακολούθως, δύο πιο αισιόδοξα σενάρια βασίζονται στις ίδιες κύριες υποθέσεις από πλευράς κόστους, υποθέτουν όμως μειωμένες πωλήσεις κατά 10% και μειωμένες τιμές κατά 10% αντίστοιχα, σε σύγκριση με το βασικό σενάριο. Τέλος, τα δύο αισιόδοξα εναλλακτικά σενάρια διαφοροποιούνται περεταίρω μέσω της υπόθεσης αυξημένων πωλήσεων κατά 10% και αυξημένων τιμών κατά 10%, αντίστοιχα, σε σύγκριση με το βασικό σενάριο.

5.2 Κόστος Αρχικής Επένδυσης και Ετήσιες Δαπάνες

Προτού παρουσιαστούν αναλυτικά οι Πίνακες του Κόστους Επένδυσης και των Δαπανών, παρατίθενται οι ακόλουθες υποθέσεις, στις οποίες έχει βασιστεί ο υπολογισμός των προϋπολογισμένων ποσών.

Αμοιβές Προσωπικού: Στο κατάστημα αναμένεται να απασχοληθούν 2 άτομα πλήρους απασχόλησης για τα δύο πρώτα έτη, ενώ από τον τρίτο χρόνο και μετά θα αυξηθούν κατά ένα άτομο. Ο μισθός τους για το σύνολο των δέκα ετών υπολογίζεται στα 762 ευρώ / μήνα καθαρά. Συνολικά, για τα δύο πρώτα έτη, η ετήσια δαπάνη για τα έξοδα μισθοδοσίας των σερβιτόρων, υπολογίζεται στα 31.332 ευρώ (14 μισθοί, συμπεριλαμβανομένων ασφαλιστικών εισφορών, κρατήσεων κλπ.), ενώ από τον τρίτο χρόνο η ίδια δαπάνη αυξάνεται στα 46.998 ευρώ.

Αμοιβές Διοικητικού Συμβουλίου: Σύμφωνα με τη νομοθεσία για τις Μονοπρόσωπες ΙΚΕ, οι αμοιβές του ιδιοκτήτη καταγράφονται ως αμοιβές διοικητικού συμβουλίου στην κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης, μειώνοντας τα φορολογητέα κέρδη της επιχείρησης. Ειδικότερα, η αμοιβή του διευθυντή – ιδιοκτήτη υπολογίζεται στα 1.000 ευρώ/ μήνα καθαρά για τα δύο πρώτα έτη, ενώ από τον τρίτο χρόνο και για το σύνολο των υπολειπόμενων ετών θα ανέρχεται στα 1.271 ευρώ / μήνα καθαρά. Αυτό αντιστοιχεί σε ετήσιο κόστος 20.888 ευρώ και 26.110 ευρώ αντίστοιχα, ετησίως.

Αμοιβή Λογιστή: Ο Λογιστής για την τήρηση των λογιστικών στοιχείων μιας εταιρείας Ι.Κ.Ε. αναμένεται να αμείβεται με 117 ευρώ / μήνα, συμπεριλαμβανομένου ΦΠΑ, δηλαδή 1400 ευρώ ετησίως.

Έξοδα Ενοικίων: Σύμφωνα με γνωστές και αξιόπιστες ιστοσελίδες αγοράς και ενοικίασης ακινήτων (βλ. www.xe.gr, www.spitogatos.gr κα.), καταστήματα επιφανείας 45 τ.μ. έως 55 τ.μ. στη Λεωφόρο Πεντέλης εντός της Δημοτικής Ενότητας των Βριλησίων ενοικιάζονται περίπου 30 ευρώ / τ.μ. Συνεπώς, προσεγγιστικά υπολογίζουμε πως το ετήσιο ενοίκιο του καταστήματος μας (50 τ.μ.) θα προσεγγίζει τα 1.500 ευρώ/ μήνα και τα 18.000 ευρώ σε ετήσια βάση πλέον 3.000 ευρώ για τις αρχικές εγγυήσεις της ενοικίασης για τον ιδιοκτήτη και την αμοιβή του μεσιτικού γραφείου. Μάλιστα, γίνεται η υπόθεση πως αυτή η δαπάνη θα παραμείνει σταθερή για την πρώτη πενταετία, και στη συνέχεια θα αυξηθεί στα 20.000 ευρώ ετησίως.

Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας: Με προσεγγιστικές εκτιμήσεις υπολογίζεται πως το μηνιαίο κονδύλι για την πληρωμή των λογαριασμών παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, ύδρευσης και τηλεφωνικής σύνδεσης/ διαδικτύου θα φτάνουν τα 700 ευρώ (8.400 ευρώ ετησίως). Μάλιστα, γίνεται η υπόθεση πως αυτή η δαπάνη θα παραμείνει σταθερή για την επόμενη δεκαετία.

Ιδιωτική Ασφάλιση Καταστήματος: Η εταιρεία θα συνάψει ένα συμβόλαιο ιδιωτικής ασφάλισης του καταστήματος με χαμηλό ποσό αποζημίωσης σε περίπτωση πυρκαγιάς ή φυσικής καταστροφής, με μηνιαία επιβάρυνση 50 ευρώ (600 ευρώ ετησίως).

Ενοίκιο Τραπεζοκαθισμάτων: Το κατάστημα θα πληρώνει στο Δήμο ενοίκιο 100 ευρώ / μήνα (1.200 ευρώ ετησίως) για την τοποθέτηση 8 τραπεζιών και 30 καθισμάτων στο πεζοδρόμιο έξω από την είσοδο και τη βιτρίνα του καταστήματος. Μάλιστα, γίνεται η υπόθεση πως αυτή η δαπάνη θα παραμείνει σταθερή για την πρώτη πενταετία, και στη συνέχεια θα αυξηθεί στα 1.400 ευρώ ετησίως.

Αρχικό Κόστος και Έξοδα Συντήρησης Καταστήματος: Αρχικά, προβλέπεται η εταιρεία να καταβάλει 1.000 ευρώ ως αμοιβή αρχιτέκτονα για το σχεδιασμό και τη διακόσμηση των εσωτερικών και εξωτερικών χώρων του καταστήματος. Επιπρόσθετα, προβλέπονται αρχικές δαπάνες 12.000 ευρώ για τη διαμόρφωση του κτηρίου, 3.000 ευρώ για τη δημιουργία κατασκευών εντός των χώρων του καταστήματος (έπιπλα,

τραπεζοκαθίσματα κλπ.), καθώς και 12.000 ευρώ για την αγορά / ενοικίαση / leasing μηχανολογικού εξοπλισμού και μηχανημάτων (κουζίνες, ψυγεία, μηχανές καφέ κα.). Από εκεί και πέρα, το κατάστημα αναμένεται να δαπανά 1.000 ευρώ ετησίως για τη συντήρηση των χώρων του καταστήματος, ενώ έχει προβλεφθεί η επιπλέον δαπάνη 4.000 ευρώ τον 5^ο χρόνο με σκοπό την ανακαίνιση των εσωτερικών / εξωτερικών χώρων του καταστήματος.

Έξοδα Μάρκετινγκ: Η εταιρεία αναμένεται να δαπανήσει αρχικά 3.500 ευρώ για τη δημιουργία ιστοσελίδας και ηλεκτρονικού καταστήματος, ενώ στη συνέχεια προβλέπεται να δαπανά 100 ευρώ μηνιαίως (1.200 ευρώ ετησίως) για εκστρατείες digital marketing (online διαφημίσεις, social media marketing κα.). Μάλιστα, προβλέπεται επιπλέον κονδύλι 2.000 ευρώ για την ανανέωση του ηλεκτρονικού καταστήματος τον 5^ο χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης. Επιπλέον για διαφημιστικές καμπάνιες έχουν προβλεφθεί 10.000 ευρώ ετησίως.

Αποσβέσεις Παγίων Στοιχείων: Σε ότι αφορά τόσο τις κτηριακές υποδομές όσο και τον επαγγελματικό εξοπλισμό που θα αγοραστεί, οι ετήσιες αποσβέσεις θα υπολογίζονται με τη μέθοδο της σταθερής απόσβεσης, με μηδενική υπολειμματική αξία και ωφέλιμη ζωή διάρκειας 10 ετών. Συνεπώς, με αυτήν τη μέθοδο υπολογίζεται πως οι ετήσιες αποσβέσεις του εξοπλισμού και των μηχανημάτων θα είναι 5.100 ευρώ.

Συντελεστής Φορολογίας: Ο συντελεστής φορολογίας των κερδών της εταιρείας έχει υπολογιστεί σύμφωνα με τη νομοθεσία για τις Μονοπρόσωπες ΙΚΕ στο 22%. Ο Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ) των προσφερόμενων προϊόντων υπολογίζεται στο 24%.

Πίνακας 5.1 Αρχική Επένδυση

Πίνακας 5.1.: Αρχική Επένδυση	
Προκαταβολή Ενοικίου	3.000
Έξοδα Αρχιτέκτονα - Διαμόρφωση Εσωτερικού Χώρου	1.000
Έξοδα Κατασκευών	3.000
Έξοδα Πάγιου Εξοπλισμού και Μηχανημάτων	12.000
Έξοδα Δημιουργίας Ηλεκτρονικού Καταστήματος	3.500
Έξοδα Κτηρίου	12.000
Λειτουργικά Έξοδα	50.000
Σύνολο Εξόδων	84.500

Πίνακας 5.2 Νέες Επενδύσεις και Απόσβεση Επενδύσεων

Πίνακας 5.2.: Νέες Επενδύσεις και Απόσβεση Επενδύσεων											
ΕΤΟΣ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Νέες Επενδύσεις σε Κτήρια	18000										
Νέες Επενδύσεις σε Μηχανήματα & Εξοπλισμό	16500				16500						
Σύνολο Επενδύσεων	34500										
Ετήσια Απόσβεση		5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100

Πίνακας 5.3 Ετήσιες Δαπάνες Επιχείρησης για τα Επόμενα 10 Έτη

Πίνακας 5.3.: Ετήσιες Δαπάνες Επιχείρησης για τα Επόμενα 10 Έτη										
ΕΤΟΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Μισθοί Σερβιτόρων	31332	31332	46998	46998	46998	46998	46998	46998	46998	46998
Μισθός Διευθυντή	20888	20888	26110	26110	26110	26110	26110	26110	26110	26110
Αμοιβή Λογιστή	1400	1400	1400	1400	1401	1402	1403	1404	1405	1406
Συνολικές Δαπάνες Προσωπικού	53620	53620	74508	74508	74509	74510	74511	74512	74513	74514
Ενοίκιο Κτηρίου	18000	18000	18000	18000	18000	20000	20000	20000	20000	20000
Ενοίκιο Πεζοδρομίου (Τραπεζοκαθίσματα)	1200	1200	1200	1200	1200	1400	1400	1400	1400	1400
Συνολικά Έξοδα Ενοικίων	19200	19200	19200	19200	19200	21400	21400	21400	21400	21400
Έξοδα Ασφάλισης	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Έξοδα Ετήσιας Συντήρησης και Ανακαίνισης τον 5ο Έτος	1000	1000	1000	1000	5000	1000	1000	1000	1000	1000
Έξοδα Ηλεκτροδότησης, Ύδρευσης, Αποχέτευσης, Τηλεφωνίας	8400	8400	8400	8400	8400	8400	8400	8400	8400	8400
Έξοδα Μάρκετινγκ	1200	1200	1200	1200	3200	1200	1200	1200	1200	1200
Έξοδα Διαφήμισης	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Έξοδα Αυτοκινήτου	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200
Έξοδα Software	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800

Έξοδα Ταξιδιών	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Λοιπά	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Σύνολο Δαπανών	104.020	104.020	124.908	124.908	130.908	127.108	127.108	127.108	127.108	127.108
Σημειώσεις										
Η αμοιβή των σερβιτόρων είναι 762 ευρώ μηνιαίως. Τα 2 πρώτα έτη η επιχείρηση απασχολεί 2 σερβιτόρους. Από τον 3ο χρόνο απασχολεί 3 σερβιτόρους.										
Η αμοιβή του διευθυντή είναι 1.000 ευρώ μηνιαίως για τα 2 πρώτα έτη. Από τον 3ο χρόνο είναι 1.271 ευρώ μηνιαίως.										

5.3 Παρουσίαση Εναλλακτικών Σεναρίων

5.3.1 Βασικό - Αισιόδοξο Σενάριο

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ο τρόπος πρόβλεψης των αρχικών πωλήσεων σε μονάδες προϊόντων. Με τη μέθοδο διευθυντικών εκτιμήσεων και με χρήση της εμπειρίας της συγγραφέως από αντίστοιχο νέο κατάστημα προβλέφθηκαν οι ημερήσιες ποσότητες πωλήσεων ανά κατηγορία προϊόντος για το 1^ο έτος λειτουργίας, όπως φαίνονται στον Πίνακα 5.4.

Πίνακας 5.4 Πρόβλεψη πωλήσεων σε μονάδες προϊόντων ανά ημέρα στο 1ο έτος λειτουργίας

Πίνακας 5.4.: Πρόβλεψη πωλήσεων σε μονάδες προϊόντων ανά ημέρα στο 1 ^ο έτος λειτουργίας		
Προϊόντα	Μονάδα Μέτρησης	Ποσότητα πωληθέντων ανά ημέρα
Καφές	Μονάδα	50
Σοκολάτες	Μονάδα	15
Κέικ	Μονάδα	1,5
Αναψυκτικά	Μονάδα	20
Κόκκοι Καφέ	Μονάδα	0,5
Τσάι και Βότανα	Μονάδα	5
Snacks	Μονάδα	30
Brunch		8

Στον ακόλουθο Πίνακα 5.5. παρουσιάζονται αναλυτικά οι προβλεπόμενες τιμές διάθεσης των προσφερόμενων προϊόντων. Στο Παράρτημα παρατίθενται και τα ακριβή στοιχεία κόστους της επιχείρησης, αλλά και οι ακριβείς προβλέψεις για το ύψος των πωλήσεων τόσο σε μονάδες προϊόντος όσο και σε χρηματικές μονάδες, αλλά και το ύψος του μικτού κέρδους ανά προϊόν.

Πίνακας 5.5 Προϊόντα και Τιμές

Πίνακας 5.5.: Προϊόντα και Τιμές				
		Λιανική		ΦΠΑ = 13%
Προϊόντα	Μονάδα Μέτρησης	€/ μονάδα προ ΦΠΑ	Μέσο Κόστος € / μονάδα	Τιμή για τον Πελάτη Λιανικής
Καφές	Μονάδα	2,00	0,30	2,26
Σοκολάτες	Μονάδα	4,03	3,00	4,55
Κέικ	Μονάδα	20,00	9,50	22,60

Αναψυκτικά	Μονάδα	3,00	1,00	3,39
Κόκκοι Καφέ	Μονάδα	4,00	3,90	4,52
Τσάι και Βότανα	Μονάδα	5,40	2,50	6,10
Snacks	Μονάδα	2,50	2,40	2,83
Brunch	Μονάδα	4,44	2,50	5,01

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί πως προβλέπεται μια ετήσια αύξηση των πωλήσεων κατά 30% ετησίως μέχρι και το 4^ο έτος, ενώ ακολούθως οι πωλήσεις προβλέπονται σταθερές για τα υπολειπόμενα έξι έτη. Ωστόσο στην περίπτωση του καφέ προβλέφθηκε αύξηση πωλήσεων κατά 60% το 1^ο έτος και 30% έως και το 4^ο έτος. Με βάση τις προβλέψεις αυτές για τις τιμές των προϊόντων και τα κόστη παραγωγής τους, έχουν υπολογιστεί στους Πίνακες 5.6, 5.7 και 5.8 η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης, ο Ισολογισμός και η Κατάσταση Ταμειακών Ροών της Επιχείρησης.

Πίνακας 5.6 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (P & L)

Πίνακας 5.6.: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (P & L)										
ΕΤΟΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Πωλήσεις	142.324	208.417	276.782	367.992	367.992	367.992	367.992	367.992	367.992	367.992
(-) Κόστος Πωληθέντων	73.256	105.051	137.442	179.901	179.901	179.901	179.901	179.901	179.901	179.901
Μικτά Κέρδη	69.069	103.366	139.340	188.092	188.092	188.092	188.092	188.092	188.092	188.092
(-) Λειτουργικά Έξοδα	104.020	104.020	124.908	124.908	130.908	127.108	127.108	127.108	127.108	127.108
(-) Ετήσια Απόσβεση	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100
Άλλα Λειτουργικά Κέρδη										
Κέρδη Προ Τόκων και Φόρων (EBIT)	-40.051	-5.754	9.332	58.084	52.084	55.884	55.884	55.884	55.884	55.884
(-) Καθαρά Χρηματοοικονομικά Έξοδα		59								
Κέρδη Προ Φόρων (EBT)	-40.051	-5.813	9.332	58.084	52.084	55.884	55.884	55.884	55.884	55.884
(-) Φόρος			2.333	14.521	13.021	13.971	13.971	13.971	13.971	13.971
Κέρδη Μετά φόρων (EAT)	-40.051	-5.813	6.999	43.563	39.063	41.913	41.913	41.913	41.913	41.913
Μερίσματα Πληρωθέντα	142.324			21.781	23.438	29.339	33.530	37.721	41.913	41.913

Πίνακας 5.7 Ισολογισμός (BALANCE SHEET)

Πίνακας 5.7.: Ισολογισμός (BALANCE SHEET)											
ΕΤΟΣ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	84.500	35.240	32.466	41.061	65.909	81.534	94.108	102.490	106.682	106.682	106.682
Καθαρά Πάγια Στοιχεία	34.500	29.400	24.300	19.200	14.100	25.500	20.400	15.300	10.200	5.100	
Αποθέματα		5.291	7.587	9.926	12.993	12.993	12.993	12.993	12.993	12.993	12.993
Λογαριασμοί Εισπρακτέοι		395	579	769	1.022	1.022	1.022	1.022	1.022	1.022	1.022
Ταμείο	50.000	154	0	11.166	37.794	42.019	59.693	73.175	82.467	87.567	92.667
ΠΑΘΗΤΙΚΟ & ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ	84.500	35.240	32.466	41.061	65.909	81.534	94.108	102.490	106.682	106.682	106.682
Μετοχικό Κεφάλαιο	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Αποθεματικά		-40.051	-45.864	-38.865	-17.084	-1.459	11.115	19.498	23.689	23.689	23.689
Δανειακά Κεφάλαια	14.500		743								
Λογαριασμοί Πληρωτέοι		5.291	7.587	9.926	12.993	12.993	12.993	12.993	12.993	12.993	12.993
Κεφάλαιο Κίνησης	35.500	549	-164	11.935	38.816	43.041	60.715	74.198	83.489	88.589	93.689
Αγορές		78.546	107.347	139.781	182.967	179.901	179.901	179.901	179.901	179.901	179.901

Πίνακας 5.8 Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Πίνακας 5.8.: Κατάσταση Ταμειακών Ροών											
ΕΤΟΣ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ταμειακές Ροές από Λειτουργικές Δραστηριότητες		-35.346	-897	11.909	48.409	44.163	47.013	47.013	47.013	47.013	47.013
Κέρδη Προ Τόκων και Φόρων (EBIT) και Αποσβέσεις		-34.951	-654	14.432	63.184	57.184	60.984	60.984	60.984	60.984	60.984
(-) Καθαρά Χρηματοοικονομικά Έξοδα			59								
(-) Φόροι Πληρωθέντες				2.333	14.521	13.021	13.971	13.971	13.971	13.971	13.971
(+) Μερίσματα					21.781	23.438	29.339	33.530	37.721	41.913	41.913
(-) Αύξηση Αποθεμάτων		5.291	2.296	2.339	3.066						
(-) Αύξηση Λογαριασμών Εισπρακτέων		395	184	190	253						
(+) Αύξηση Λογαριασμών Πληρωτέων		5.291	2.296	2.339	3.066						
Ταμειακές Ροές από Επενδυτικές Δραστηριότητες						-16.500					
(-) Αύξηση Παγίων στοιχείων						16.500					
Ταμειακές Ροές από Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες		-14.500	743	-743							
Αύξηση Κεφαλαίου											
(+) Αύξηση Δανειακών Κεφαλαίων		-14.500	743	-743							
Καθαρές Ετήσιες Ταμειακές Εισροές		-49.846	-154	11.166	48.409	27.663	47.013	47.013	47.013	47.013	47.013
Συσσωρευμένες Ταμειακές Ροές	50.000	154	0	11.166	59.575	87.238	134.251	181.263	228.276	275.289	322.302
Ελεύθερες Ταμειακές Ροές προ Χρηματοδότησης		-35.346	-897	11.909	48.409	27.663	47.013	47.013	47.013	47.013	47.013
Συσσωρευμένες Ελεύθερες Ταμειακές Ροές προ Χρηματοδότησης		-35.346	-36.243	-24.334	24.075	51.738	98.751	145.763	192.776	239.789	286.802
Ταμείο πλην Δανειακά Κεφάλαια προ Πληρωμής Μερισμάτων	35.500	154	-743	11.166	59.575	65.457	89.032	106.705	120.188	129.479	134.579

Σε επόμενη φάση, με βάση τις προ forma οικονομικές καταστάσεις που καταρτίστηκαν, υπολογίστηκαν οι βασικές κατηγορίες αριθμοδεικτών. Λόγω του πλήθους αυτών των αριθμοδεικτών, στον Πίνακα 5.9. που ακολουθεί έχει συμπεριληφθεί το σύνολο αυτών, ενώ παρακάτω παρουσιάζονται οι πιο αντιπροσωπευτικοί. Θα πρέπει να σημειωθεί πως για να καταστεί εφικτή η χρήση των μεθόδων της καθαρής παρούσας αξίας και του εσωτερικού βαθμού απόδοσης, τέθηκαν συγκεκριμένες υποθέσεις. Ειδικότερα, υποτέθηκε πως για τα επόμενα 10 της ανάλυσής μας, το κόστος κεφαλαίου θα μείνει σταθερό και ίσο με 8%, ο συντελεστής ΦΠΑ θα παραμείνει σταθερός και ίσος με 25%, ενώ και ο συντελεστής προεξόφλησης ταμειακών ροών θα είναι ίσος με 5% για όλη την περίοδο αυτή.

Πίνακας 5.9 Ανάλυση Αριθμοδεικτών

Πίνακας 5.9.: Ανάλυση Αριθμοδεικτών											
ΕΤΟΣ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ											
Περιθώριο Κέρδους (EBIT / Πωλήσεις)		-28,14%	-2,76%	3,37%	15,78%	14,15%	15,19%	15,19%	15,19%	15,19%	15,19%
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού		4,04	6,42	6,74	5,58	4,51	3,91	3,59	3,45	3,45	3,45
Απόδοση της Επένδυσης (ROI)		-113,65%	-17,72%	22,73%	88,13%	63,88%	59,38%	54,53%	52,38%	52,38%	52,38%
Απόδοση Ενεργητικού (ROA)		-113,7%	-17,7%	22,7%	88,1%	63,9%	59,4%	54,5%	52,4%	52,4%	52,4%
Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων (ROE)		-133,7%	-24,1%	22,5%	82,3%	57,0%	51,7%	46,8%	44,7%	44,7%	44,7%
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ											
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων		13,85	13,85	13,85	13,85	13,85	13,85	13,85	13,85	13,85	13,85
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Εισπράξεων		360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Πληρωμών		13,85	13,85	13,85	13,85	13,85	13,85	13,85	13,85	13,85	13,85
ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ											
Παρούσα Αξία Επένδυσης	47.428										
Περίοδος Αποπληρωμής (σε έτη)	4+										
Καθαρή Παρούσα Αξία Επένδυσης (10 έτη)	162.291										
EBA Επένδυσης (IRR) (10 έτη)	26,61%										
Καθαρή Παρούσα Αξία Επένδυσης (20 έτη)	385.154										
EBA Επένδυσης (IRR) (20 έτη)	30,1%										

Αξιολόγηση Βασικού Σεναρίου:

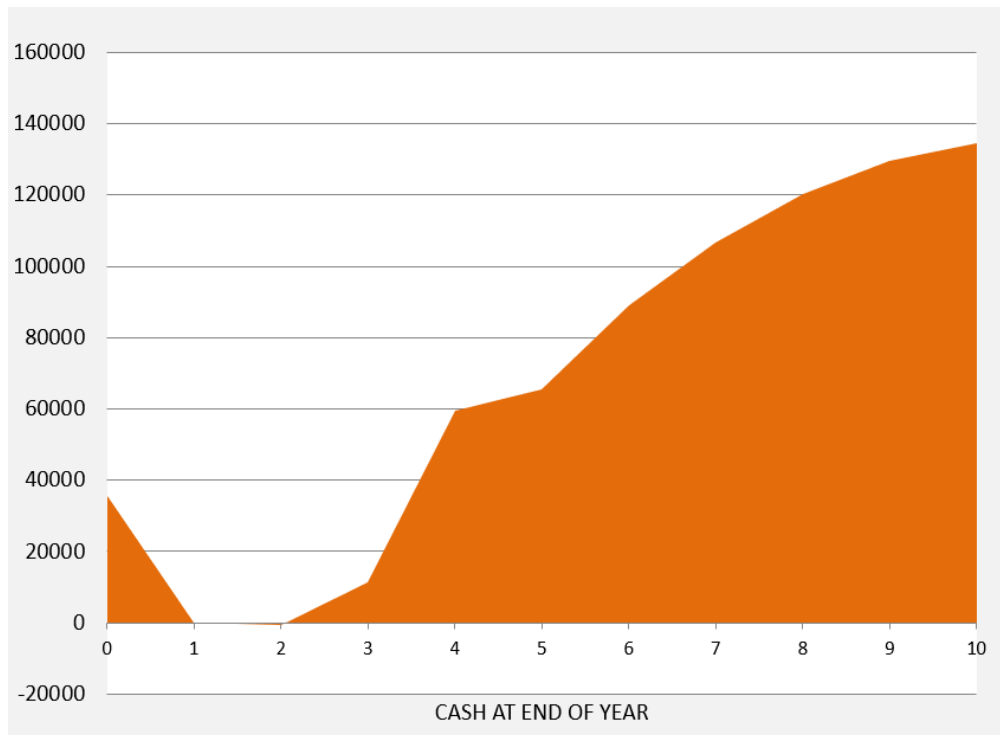
Με βάση το κύριο σενάριο, αναμένονται πολύ ικανοποιητικοί δείκτες αποδοτικότητας από το 2^ο έτος λειτουργίας και μετά. Ειδικότερα, σε βάθος δεκαετίας το περιθώριο κέρδους αναμένεται να διαμορφωθεί στο ύψος του 15.2%, ενώ εξίσου θετικές είναι και οι προβλέψεις για την απόδοση της επένδυσης (ROI) που διαμορφώνεται στη δεκαετία στο 52.4%, όπως και απόδοση ενεργητικού (ROA) και απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE) στα επίπεδα του 52.4% και 44.7% αντιστοίχως. Ιδιαίτερα ύψος φαίνεται ο δείκτης απόδοσης IRR σε βάθος 10ετίας περίπου στο 31%. Συνολικά, λοιπόν, η προτεινόμενη επένδυση κρίνεται ως άκρως κερδοφόρα και αποδοτική. Παρόμοια είναι και η εικόνα σε ότι έχει να κάνει με τους δείκτες αποτελεσματικότητας. Ειδικότερα, όλες οι προβλεπόμενες κυκλοφοριακές ταχύτητες (αποθεμάτων, εισπράξεων, πληρωμών), είναι ανώτερες των ελάχιστων απαιτούμενων από την θεωρία επιπέδων. Προκύπτει, λοιπόν, το συμπέρασμα πως το κατάστημα θα πουλά γρήγορα τα αποθέματά του, ενώ η εταιρεία θα καταφέρνει να εισπράττει ταχύτερα τις οφειλές πελατών σε σύγκριση με το χρόνο που θα απαιτείται, προκειμένου να καταβάλει τις δικές της οφειλές. Έτσι, λοιπόν, θα δημιουργείται η απαραίτητη ρευστότητα – κεφάλαιο κίνησης – για τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της.

Προχωρώντας, αδιαμφισβήτητα, το αυστηρότερο κριτήριο για την αξιολόγηση κάθε επένδυσης είναι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη χρήση των αξιόπιστων μεθόδων αξιολόγησης επενδύσεων, όπως το κριτήριο της Καθαρής Παρούσας Αξίας, της περιόδου επανείσπραξης και του εσωτερικού βαθμού απόδοσης. Σε κάθε περίπτωση, κάτω από αυτό το σενάριο, η επένδυση αποφέρει θετική παρούσα αξία σε χρονικό ορίζοντα 10 και 20 ετών. Παράλληλα, η περίοδος αποπληρωμής της αρχικής επένδυσης, κυμαίνεται στα 4+ έτη και σύντομη και ικανοποιητική. Τέλος, και ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης στα επίπεδα του 26.6% θεωρείται αρκετά ικανοποιητικός.

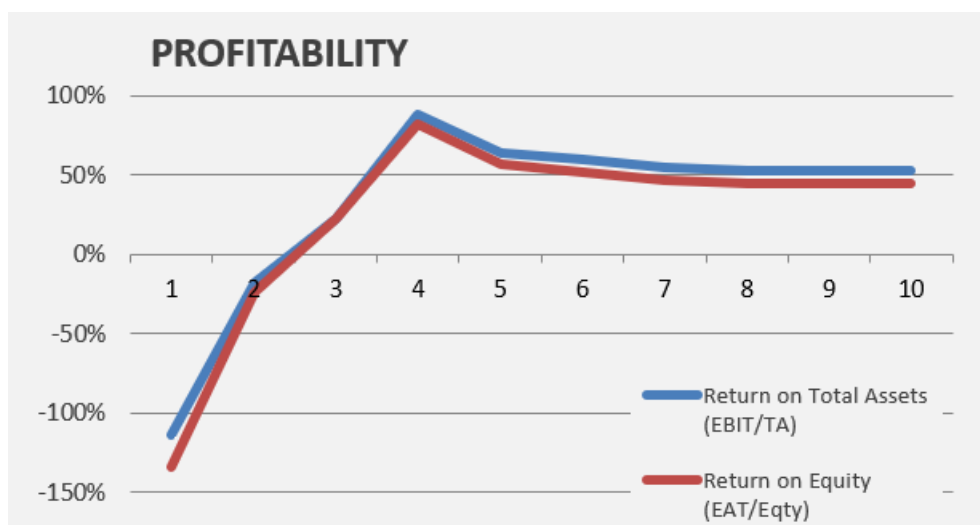
Συμπερασματικά, λοιπόν, στο βασικό της σενάριο, η επένδυση πρέπει να γίνει οπωσδήποτε αποδεκτή. Τα παραπάνω συμπεράσματα αποτυπώνονται και στα ακόλουθα γραφήματα, 6.1., 6.2. και 6.3. Σε ότι αφορά το επίπεδο των ελεύθερων ταμειακών ροών, φαίνεται πως αν και είναι αρνητικές, μετά το 4^ο έτος αυξάνονται αλματωδώς. Παρομοίως, εξίσου ικανοποιητική θεωρείται και η κατάσταση σε ότι

αφορά την απόδοση επί της επένδυσης και την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων, οι οποίες βαίνουν αυξανόμενες διαχρονικά και σταθεροποιούνται σε επίπεδα άνω του 30% καθ' όλη τη δεκαετία. Τέλος, εξίσου θετική κρίνεται και η εξέλιξη των πωλήσεων, οι οποίες υπερδιπλασιάζονται μεταξύ 1^{ου} και 4^{ου} έτους και σταθεροποιούνται εν συνεχεία σε αυτά τα επίπεδα.

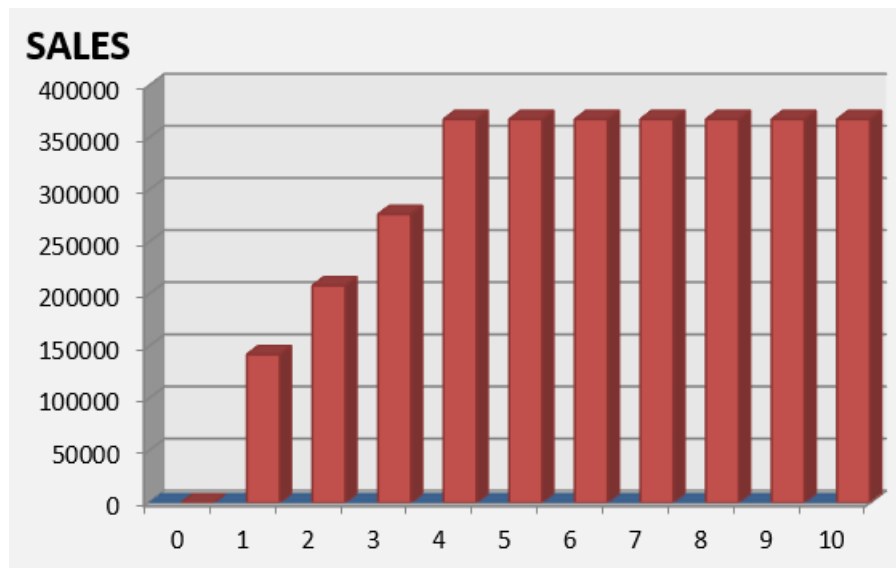
Γράφημα 5.1 Διαχρονική Μεταβολή Ελεύθερων Ταμειακών Ροών προ Δανεισμού



Γράφημα 5.2 Διαχρονική Εξέλιξη Δεικτών Αποδοτικότητας



Γράφημα 5.3 Διαχρονική Εξέλιξη Πωλήσεων



5.3.2 Ανάλυση ευαισθησίας (Sensitivity analysis)

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να γίνει σύγκριση μεταξύ του βασικού σεναρίου λειτουργίας του καταστήματος και των εναλλακτικών περισσότερο αισιόδοξων και απαισιόδοξων σεναρίων. Αυτό θα βοηθήσει στην αξιολόγηση του βασικού σεναρίου, ελέγχοντας την αντοχή του στη διακύμανση των πωλήσεων και των τιμών που εμφανίζουν μεγάλη αβεβαιότητα και επηρεάζονται από εξωτερικούς, μη ελεγχόμενους παράγοντες. Όπως προαναφέρθηκε, οι εναλλακτικές εκδοχές αφορούν αφενός στη μείωση και αύξηση των πωλήσεων κατά 10% και αφετέρου στη μείωση και αύξηση των τιμών πώλησης των προϊόντων επίσης κατά 10%. Όλες οι υπόλοιπες παράμετροι παρέμειναν σταθερές, προκειμένου να γίνει έλεγχος ευαισθησίας της επένδυσης στις προαναφερθείσες διακυμάνσεις.

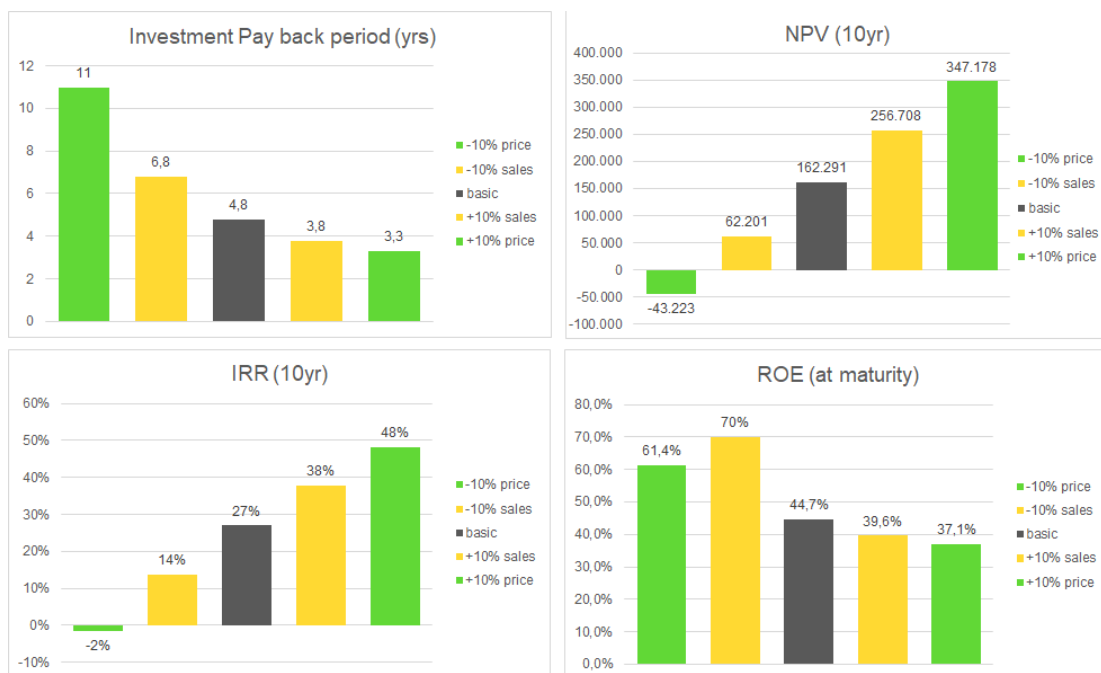
Στον ακόλουθο Πίνακα 5.9 παρουσιάζονται τα κύρια κριτήρια αξιολόγησης μιας επένδυσης για όλα τα σενάρια.

Πίνακας 5.10 Σύγκριση σεναρίων - Sensitivity analysis

	SALES			PRICE		
	pessimistic	basic	optimistic	pessimistic	basic	optimistic
	-10%		+10%	-10%		+10%
Pay back period (yrs)	6+	4+	3+	10+	4+	3+
NPV (10yr)	62.201	162.291	256.708	-43.223	162.291	347.178
IRR (10yr)	14%	27%	38%	-2%	27%	48%
ROE (10yr)	70%	44,7%	39,6%	26,5%	44,7%	37,1%

Με τη βοήθεια του Πίνακα 5.10 δημιουργήθηκαν τα Γραφήματα 5.4 για την οπτική απεικόνιση της σύγκρισης των σεναρίων.

Γράφημα 5.4 Σύγκριση σεναρίων - sensitivity analysis



Όπως ήταν αναμενόμενο ο χρόνος αποπληρωμής στα δύο απαισιόδοξα σεναρία μεγαλώνει, η καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ) στη 10ετία μειώνεται. Στην περίπτωση μείωσης των πωλήσεων κατά 10%, εξακολουθεί να υπάρχει θετική ΚΠΑ και ο χρόνος αποπληρωμής είναι στα 6 χρόνια δηλαδή έχει αυξηθεί κατά 50% σε σχέση με τα 4 χρόνια του βασικού σεναρίου. Μείωση περίπου 50% εμφανίζει και ο δείκτης IRR

εσωτερικής απόδοσης, ενώ ο δείκτης ROE επιστροφής στα ίδια κεφάλαια εμφανίζεται ως αναμενόμενο αυξημένος, λόγω της πολιτικής επιστροφής μερισμάτων της επένδυσης. Εν τέλη, η επένδυση θεωρείται ακόμη επικερδής, αν και χειρότερης απόδοσης.

Σε αντίθεση, η μείωση των τιμών πώλησης κατά 10% φαίνεται να έχει καταστροφικές συνέπειες στην επένδυση. Ο χρόνος αποπληρωμής ξεπερνά τα 10 έτη και με δείκτη IRR αρνητικό στο -2% φαίνεται να καταναλώνει κεφάλαια αντί να παράγει κέρδος. Αυτό επιβεβαιώνεται και από την αρνητική ΚΠΑ στο τέλος της 10ετίας. Συμπερασματικά, το σενάριο αυτό δεν είναι βιώσιμο και η επένδυση παρουσιάζει μηδαμινή ελαστικότητα ως προς τη διακύμανση των τιμών πώλησης των προϊόντων.

Αντίστοιχα είναι τα αποτελέσματα για τα δύο αισιόδοξα σενάρια. Στις δύο περιπτώσεις ο χρόνος αποπληρωμής μειώνεται από τα 4 χρόνια στα 3, ωστόσο η ΚΠΑ και ο δείκτης IRR φαίνεται και πάλι να επηρεάζονται περισσότερο από την κατά 10% αύξηση στις τιμές σε σύγκριση με την αύξηση στις πωλήσεις. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι στην περίπτωση αύξησης των πωλήσεων η ΚΠΑ στη 10ετία φαίνεται να είναι αυξημένη περίπου κατά 60%, ενώ στην περίπτωση αύξησης της τιμής των προϊόντων η αύξηση της ΚΠΑ ξεπερνάει το 110%, σε σχέση με την ΚΠΑ στο βασικό σενάριο. Το φαινόμενο αυτό είναι απολύτως λογικό καθώς ο απόλυτος αριθμός πωλήσεων σε μονάδες προϊόντων είναι πολύ μεγάλος και η παραμικρή μεταβολή σε μία τιμή πώλησης έχει φανερό αντίκτυπο στο σύνολο των πωλήσεων σε ευρώ. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι η αύξηση των τιμών ενδέχεται να επηρεάσει σημαντικά το ύψος των πωλήσεων. Για αυτό το λόγο εκτιμήθηκε ότι η αβεβαιότητα στην πρόβλεψη των πωλήσεων επισκιάζει την επιτυχία της επένδυσης και δεν μπορεί αυτό το σενάριο να θεωρηθεί η βάση της επένδυσης χωρίς περαιτέρω έρευνα.

5.4 Συμπεράσματα Οικονομικής Ανάλυσης

Κατόπιν της ανάλυσης του βασικού και των εναλλακτικών σεναρίων (βασικό, 10% μειωμένες πωλήσεις, 10% μειωμένες τιμές, 10% αυξημένες πωλήσεις, 10% αυξημένες τιμές), προκύπτει πως το επιχειρηματικό εγχείρημα μπορεί να υλοποιηθεί υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Στον Πίνακα 5.11 που ακολουθεί, συνοψίζονται τα κύρια στοιχεία του βασικού σεναρίου.

Πίνακας 5.11 Σύνοψη Βασικού Σεναρίου

PROJECT EVALUATION INDICES	Value	MAJOR INPUT ITEMS	Average
Payback Period (yrs) =	4+	Present Value of Total Investment =	47.428
Net Present Value of Investment (10yr) =	162.291	Level of Capital (Cap):	70.000
Investment IRR (10yr) =	27%	Cost of Goods Sold % (m):	49%
NPV (20 yr) approx =	385.154	Cost of funds % (i):	8%
IRR (20yr) approx =	30%	Discount rate % (d):	5%

AVERAGES	
Net Sales (€/year)	320.347
Gross Profit (€/year)	162.842
EBIT (€/year)	35.311

Φαίνεται ότι η επένδυση έχει καλή απόδοση της τάξης του 27% και αξίζει να υλοποιηθεί. Το χρονικό διάστημα που απαιτεί για να αποφέρει θετικά αποτελέσματα θεωρείται σύντομο ακόμα και για το μικρό ύψος της συγκεκριμένης επένδυσης. Επιπλέον, από τις προηγούμενες ενότητες είναι εμφανές ότι η διακύμανση που μπορεί να απορροφήσει η επένδυση στο ύψος των πωλήσεων είναι έως 10%, ενώ το σενάριο μειωμένων τιμών αποδεικνύει τη μη ελαστικότητα στη διακύμανση τιμών που χαρακτηρίζει την επένδυση. Αυτό καθιστά την εν λόγω επιχείρηση μη ανταγωνιστική ως προς την τιμή πώλησης. Η προσέγγιση με το μικρότερο ρίσκο επικεντρώνεται στις προσπάθειες αύξησης των πωλήσεων που, όπως αναλύθηκε, κάνει την επένδυση περισσότερο ελκυστική. Σε αντίθεση, η αλλαγή στρατηγικής με σκοπό να υποστηριχθούν υψηλότερες τιμές πώλησης επιφέρει ρίσκο που δεν έχει διερευνηθεί στην παρούσα εργασία.

6 Συμπεράσματα και Συζήτηση

6.1 Συμπεράσματα

Ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο αποτελεί τον λεπτομερή σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής ιδέας και είναι μια απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να προηγείται της υλοποίησης οποιασδήποτε ιδέας ή της έναρξης των δραστηριοτήτων μιας νέας επιχείρησης. Πρόκειται για το βασικό εργαλείο που χρησιμοποιεί συχνά ένας επιχειρηματίας, προκειμένου 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.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου στο πλαίσιο της δημιουργίας ενός νέου καταστήματος chocolaterie με την επωνυμία “Puro” στην περιοχή των βορείων προαστίων της Αττικής και ειδικότερα στα Βριλήσσια. Τελικός στόχος της μελέτης αυτής είναι η απάντηση στο ερώτημα αν κρίνεται εύλογη η υλοποίηση αυτής της επιχειρηματικής ιδέας ή όχι. Για την απάντηση αυτού του κομβικού ερευνητικού ερωτήματος αξιοποιήθηκε μια μεικτή ερευνητική μεθοδολογία. Σε πρώτο στάδιο, αξιοποιήθηκε η ποιοτική μέθοδος της βιβλιογραφικής επισκόπησης με στόχο την ενδελεχή ανάλυση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας αναφορικά με τον κλάδο της σοκολάτας και την συμπεριφορά των καταναλωτών σε αυτόν, αλλά και την έννοια, το περιεχόμενο και την ενδεδειγμένη δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Αποτέλεσμα αυτής της ποιοτικής μεθοδολογίας ήταν η δημιουργία των βάσεων στις οποίες βασίστηκε το δεύτερο ποσοτικό στάδιο της ποσοτικής μεθοδολογίας που ακολούθησε. Ειδικότερα, με βάση τα θεωρητικά ευρήματα που προέκυψαν, διαμορφώθηκε ένα πρωτότυπο ερωτηματολόγιο διερεύνησης των καταναλωτικών προτιμήσεων και συνηθειών, το οποίο απεστάλη σε ένα μεγάλο πληθυσμό καταναλωτών σοκολάτας και σοκολατοειδών προϊόντων στην περιοχή της Αττικής. Αυτή η συστηματική διαδικασία δειγματοληψίας ευκολίας, είχε ως αποτέλεσμα τη συλλογή 152 πλήρως συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, αντιπροσωπεύοντας ένα διόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό απάντησης της τάξης του 50,6%. Αξίζει να σημειωθεί, πως το ποσοστό αυτό κρίνεται άκρως ικανοποιητικό, δεδομένων και των αντίστοιχων

ποσοστών που συναντάμε σε αντίστοιχες έρευνες στο αντικείμενο της καταναλωτικής συμπεριφοράς και του μάρκετινγκ. Η συνεπακόλουθη ανάλυση των συγκεντρωθέντων πρωτογενών δεδομένων με τη χρήση προηγμένων στατιστικών αναλύσεων, όπως οι μέθοδοι Descriptive Statistics, Independent Samples t-Test και Crosstabs, διενεργήθηκε μέσω του αναγνωρισμένου στατιστικού προγράμματος IBM SPSS, και ειδικότερα με την έκδοση 20. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης χρησιμοποιήθηκαν εν συνεχεία για τη διενέργεια της τμηματοποίησης και της στόχευσης των τμημάτων αγοράς στην αντίστοιχη ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου. Προχωρώντας, πέραν της πρωτογενούς έρευνας, στο δεύτερο ποσοτικό στάδιο διενεργήθηκε και εις βάθος οικονομική ανάλυση της βιωσιμότητας και της σκοπιμότητας υλοποίησης του προτεινόμενου επιχειρηματικού εγχειρήματος. Πιο συγκεκριμένα, με χρήση του προγράμματος “STRATEGY”, version 7.60, στο οποίο παρείχε πρόσβαση στη συγγραφέα της εργασίας, ο επιβλέπων Καθηγητής, η συγγραφέας ανέλυσε μεγάλο όγκο οικονομικών στοιχείων σε ορίζοντα δεκαετίας. Αξιίζει να σημειωθεί, πως τα οικονομικά στοιχεία που αναλύθηκαν (προβλεπόμενες πωλήσεις, αναμενόμενα κόστη παραγωγής και προμηθειών κα.) και στα οποία βασίστηκε η ακόλουθη δημιουργία pro forma οικονομικών καταστάσεων, η ανάλυση αριθμοδεικτών και η χρήση των μεθόδων της Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ), της Περιόδου Επανείσπραξης και του Εσωτερικού Βαθμού Απόδοσης (EBA ή IRR), βασίστηκαν στις υποθέσεις της συγγραφέως για την αγορά σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της έρευνας γνώμης των καταναλωτών. Η κρίση της συγγραφέως θεωρήθηκε ως αξιόπιστο κριτήριο δεδομένου πως έχει εργαστεί επί σειρά ετών σε αντίστοιχη chocolaterie της ευρύτερης περιοχής στην οποία πρόκειται να λειτουργήσει το κατάστημα του υφιστάμενου επιχειρηματικού σχεδίου. Θεωρείται, λοιπόν, ως δεδομένο πως είναι σε θέση να πραγματοποιήσει όσο το δυνατόν ρεαλιστικές προβλέψεις για την εξέλιξη βασικών μεγεθών, όπως το ύψος των πωλήσεων, οι τιμές των προσφερόμενων προϊόντων, το κόστος παραγωγής ή προμήθειας, οι ετήσιες δαπάνες, τα διάφορα τύπων λειτουργικά έξοδα κα.

Αποτέλεσμα της παραπάνω συστηματικής μεθοδολογίας, ήταν η δημιουργία ενός πλήρους επιχειρηματικού σχεδίου. Σε αυτό αναλύεται διεξοδικά, τόσο το εξωτερικό, όσο και το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, με τη χρήση αναγνωρισμένων θεωρητικών μοντέλων, όπως η ανάλυση PEST, το μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter, η ανάλυση SWOT κα. Ακολούθως, παρατέθηκαν οι επιχειρηματικές και

ανταγωνιστικές στρατηγικές που πρόκειται να εφαρμόσει η νέα επιχείρηση αμέσως μετά την ίδρυσή της, ενώ ειδικό βάρος δόθηκε στην περιγραφή του μείγματος μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί, με ιδιαίτερη έμφαση στις επιμέρους στρατηγικές προϊόντος, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής που θα ακολουθηθούν. Τέλος, η διεξοδική οικονομική ανάλυση που ακολούθησε, ολοκλήρωσε την πλήρη παρουσίαση και αξιολόγηση του εγχειρήματος. Μάλιστα, η ανάλυση αυτή έλαβε υπόψη πέντε διακριτά σενάρια για τις αναμενόμενες πωλήσεις και τις τιμές πώλησης των προϊόντων. Συμπερασματικά, η θέση στην οποία καταλήγουν οι θεωρητικές και ποσοτικές μέθοδοι αξιολόγησης της προτεινόμενης επιχειρηματικής πρωτοβουλίας είναι πως πρόκειται για μια πολύ καλή επένδυση με υψηλή κερδοφορία και θετικό ρυθμό απόδοσης. Ωστόσο χαρακτηρίζεται από αισθητή ευαισθησία στη διακύμανση του ύψους των πωλήσεων που καθιστά τις προβλέψεις των πωλήσεων άκρως σημαντικές, καθώς για πτώση πωλήσεων μεγαλύτερη του 10% η επένδυση δεν είναι πλέον ελκυστική. Τέλος, διαφαίνεται μεγάλη ευαισθησία στη μείωση των τιμών πώλησης, γεγονός που εγείρει αμφιβολίες για την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

6.2 Περιορισμοί Έρευνας

Κάθε ερευνητική προσπάθεια αντιμετωπίζει την πιθανότητα τα ευρήματά της να μην είναι απόλυτα αντιπροσωπευτικά του φαινομένου που επιχειρεί να μελετήσει. Συνεπώς, και η υφιστάμενη μελέτη θεωρητικά αντιμετωπίζει συγκεκριμένους περιορισμούς και αδυναμίες που ίσως θέτουν όρια στην δυνατότητα γενίκευσης των συμπερασμάτων της. Αρχικά, καθώς η παρούσα μελέτη βασίζεται στη συλλογή πρωτογενών ερευνητικών δεδομένων με την χρήση ενός ερωτηματολογίου, αντιμετωπίζει την πιθανότητα το δείγμα που χρησιμοποιεί να μην είναι πλήρως αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού που εξετάζει. Αν και η παρούσα έρευνα εξασφάλισε ένα υψηλό ποσοστό απάντησης (response rate), ο κίνδυνος αυτός δε μπορεί να εξαλειφθεί πλήρως, δεδομένου πως χρησιμοποιήθηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία ευκολίας. Επίσης, παραμένοντας στο ζήτημα του ερωτηματολογίου, αυτό συχνά συνδέεται με την πιθανότητα τα άτομα που το συμπληρώνουν να μην είναι απόλυτα ειλικρινή και αντικειμενικά στις απαντήσεις τους. Άρα, ελλοχεύει ο κίνδυνος τα ευρήματα μιας τέτοιας έρευνας να χαρακτηρίζονται από υποκειμενικότητα. Προχωρώντας, μια ακόμη αδυναμία της έρευνας συνδέεται με την εκτενή οικονομική ανάλυση που διενεργήθηκε και η οποία βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό στις υποθέσεις

της συγγραφέως. Αν και η ίδια διαθέτει μακρά εμπειρία ως εργαζόμενη σε αντίστοιχου αντικειμένου καταστήματα στην ίδια γεωγραφική περιοχή, ενδεχομένως οι υποθέσεις της να μην είναι απόλυτα ρεαλιστικές. Βέβαια, δεδομένου πως το επιχειρηματικό σχέδιο αφορά μια υποθετική επιχείρηση, η οποία δεν έχει ακόμη ιδρυθεί, δεν υπήρχε πιο αξιόπιστος τρόπος για τη διενέργεια μιας εις βάθος οικονομικής ανάλυσης.

6.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προσφέρουν αδιαμφισβήτητα μια νέα προοπτική στην κατεύθυνση της δημιουργίας εμπεριστατωμένων επιχειρηματικών σχεδίων για μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις. Χωρίς αμφιβολία, όμως, απαιτείται περεταίρω έρευνα με σκοπό την εξακρίβωση της ορθότητας της μεθοδολογίας και των συμπερασμάτων μας. Συνεπώς προτείνεται η δημιουργία μελλοντικών επιχειρηματικών σχεδίων που θα αφορούν υφιστάμενες ή νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις στον κλάδο της εστίασης στην Περιφέρεια Αττικής και ειδικά στα βόρεια προάστια. Παρομοίως, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε και η δημιουργία αντίστοιχων επιχειρηματικών σχεδίων στις όμορες περιφερειακές ενότητες, αλλά και ευρύτερα σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια, με σκοπό την πραγματοποίηση διαστρωματικών συγκρίσεων. Τέλος, θεωρείται χρήσιμη η συνδυαστική ανάλυση της σχέσης τιμής – αριθμού πωλήσεων με σκοπό τον καθορισμό του ιδανικού συνδυασμού τους όσον αφορά το τελικό σύνολο πωλήσεων.

7 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

7.1 Αποτελέσματα Στατιστική Ανάλυσης

Στην ενότητα αυτή παρατίθενται τα αναλυτικά αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας που πραγματοποιήθηκε με τη χρήση πρωτότυπου ερωτηματολογίου σε αντιπροσωπευτικό δείγμα 152 ατόμων. Ειδικότερα, σε πρώτη φάση παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης και ειδικότερα της ανάλυσης συχνοτήτων των απαντήσεων των ερωτηθέντων σε όλες τις επιμέρους ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μας.

Πίνακας 1.: Φύλο					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	Γυναίκα	77	50,7	51,0	51,0
	Άνδρας	75	48,7	49,0	100,0
	Σύνολο	152	99,3	100,0	

Το δείγμα μας αποτελείται από 77 γυναίκες (50,7%) και 75 άνδρες (48,75).

Πίνακας 2.: Ηλικία					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	18 - 30 ετών	73	48,0	48,0	48,0
	30 - 40 ετών	23	15,1	15,1	63,2
	40 - 50 ετών	36	23,7	23,7	86,8
	50 - 60 ετών	8	5,3	5,3	92,1
	60 ετών και άνω	12	7,9	7,9	100,0
	Σύνολο	152	100,0	100,0	

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (48%) στην έρευνά μας ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 18 έως 30 ετών, ενώ στη δεύτερη και τρίτη θέση ακολουθούν τα ηλικιακά γκρουπ 40-50 και 30-40 ετών με ποσοστά 23,75 και 15,1% αντιστοίχως.

Πίνακας 3.: Ετήσιο εισόδημα (ευρώ)					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	<10.000 ευρώ	37	24,3	24,7	24,7

	10.000 - 15.000 ευρώ	69	45,4	46,0	70,7
	15.000 - 20.000 ευρώ	25	16,4	16,7	87,3
	20.000 και άνω ευρώ	19	12,5	12,7	100,0
	Σύνολο	150	98,7	100,0	

Το 70,75 των συμμετεχόντων μας έχει ετήσιο εισόδημα έως 15.000 ευρώ, ενώ το 12,5% έχει ετήσιο εισόδημα άνω των 20.000 ευρώ.

Πίνακας 4.: Περιοχή διαμονής					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	Βόρεια Προάστεια	83	54,6	54,6	54,6
	Δήμος Αθηναίων	28	18,4	18,4	73,0
	Δυτικά Προάστεια	19	12,5	12,5	85,5
	Ανατολικά Προάστεια	11	7,2	7,2	92,8
	Νότια Προάστεια	11	7,2	7,2	100,0

Το 54,6% (83) των ερωτηθέντων διαμένει στα Βόρεια Προάστεια, ενώ στη δεύτερη θέση (18,4%) ακολουθούν οι διαμένοντες στο Δήμο Αθηναίων και στην τρίτη θέση οι διαμένοντες στα Δυτικά Προάστεια (12,5%).

Πίνακας 5.: Ποσότητα Κατανάλωσης ανά άτομο					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	<100 gr	27	17,8	17,8	17,8
	100 - 250 gr	37	24,3	24,3	42,1
	250 - 500	44	28,9	28,9	71,1
	500 - 1.000 gr	29	19,1	19,1	90,1
	>1.000 gr	15	9,9	9,9	100,0
	Σύνολο	152	100,0	100,0	

Το 71,15 των ερωτηθέντων καταναλώνει έως 500 gr σοκολάτας εβδομαδιαίως, ενώ μόλις το 29% καταναλώνει μεγαλύτερες ποσότητες σοκολατοειδών.

Πίνακας 6.: Τύπος Σοκολάτας				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα

Τυποποιημένη	57	37,5	37,5	37,5
Χειροποίητη	5	3,3	3,3	40,8
Και τα δύο	90	59,2	59,2	100,0
Σύνολο	152	100,0	100,0	

Ως προς τον προτιμώμενο τύπο σοκολάτας, οι λάτρες της τυποποιημένης σοκολάτας ανέρχονται στο 37,5% του συνόλου, ενώ η συντριπτική πλειονότητα καταναλώνει όλους τους τύπους σοκολάτας, τόσο χειροποίητη όσο και τυποποιημένη.

Πίνακας 7.: Εβδομαδιαίο Ποσό Δαπάνης					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	< 5 ευρώ	17	11,2	11,2	11,2
	5 - 10 ευρώ	60	39,5	39,5	50,7
	10 - 15 ευρώ	24	15,8	15,8	66,4
	15 - 20 ευρώ	28	18,4	18,4	84,9
	>20 ευρώ	23	15,1	15,1	100,0
	Σύνολο	152	100,0	100,0	

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός πως το 50,7% δαπανά έως και 10 ευρώ για αγορά σοκολατοειδών την εβδομάδα, ενώ ένα διόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό 33,5% δαπανά περισσότερα από 15 ευρώ εβδομαδιαίως.

Πίνακας 8.: Επιθυμητή Τιμή Αγοράς ανά 100 γρ σοκολάτας					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	<2 ευρώ	31	20,4	20,4	20,4
	2 - 6 ευρώ	85	55,9	55,9	76,3
	6 - 10 ευρώ	25	16,4	16,4	92,8
	Περισσότερα από 10 ευρώ	11	7,2	7,2	100,0
	Σύνολο	152	100,0	100,0	

Αναφορικά με το κομμάτι της τιμολόγησης, το 76,3% είναι διατεθειμένο να δαπανήσει έως και 6 ευρώ για την αγορά 100 gr σοκολάτας. Μάλιστα, το 7,2% είναι διατεθειμένο να δαπανήσει και περισσότερα από 10 ευρώ.

Πίνακας 9.: Επιρροή από τη Διαφήμιση					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	OXI	101	66,4	66,4	66,4
	NAI	51	33,6	33,6	100,0
	Σύνολο	152	100,0	100,0	

Εντύπωση προκαλεί πως το 66,4% δηλώνει πως δεν επηρεάζεται από τη διαφήμιση κατά την επιλογή των σοκολατοειδών που θα αγοράσει.

Πίνακας 10.: Προτιμώμενα Μέσα Διαφήμισης					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	Διαδίκτυο	45	29,6	29,6	29,6
	Social Media	53	34,9	34,9	64,5
	Τηλεόραση	54	35,5	35,5	100,0
	Σύνολο	152	100,0	100,0	

Ως προς τα μέσα διαφήμισης από τα οποία ενημερώνεται για προϊόντα σοκολάτας, το 35,5% προτιμά να ενημερώνεται από την τηλεόραση, το 34,9% από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και το 29,6% από το διαδίκτυο.

Πίνακας 11.: Πόσο σημαντική θεωρείτε τη χώρα προέλευσης στην επιλογή μιας σοκολάτας;					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	Καθόλου	26	17,1	17,1	17,1
	Λίγο	46	30,3	30,3	47,4
	Ουδέτερο	25	16,4	16,4	63,8
	Πολύ	46	30,3	30,3	94,1
	Πάρα Πολύ	9	5,9	5,9	100,0
	Σύνολο	152	100,0	100,0	

Σε ότι αφορά την χώρα προέλευσης της σοκολάτας, οι γνώμες των συμμετεχόντων διίστανται. Το μεν 47,4% των ερωτηθέντων δεν θεωρεί την χώρα προέλευσης

σημαντικό κριτήριο για την επιλογή σοκολάτας, ενώ στον αντίποδα το 36,2% το θεωρεί πολύ και πάρα πολύ σημαντικό κριτήριο.

Πίνακας 12.: Πόσο σημαντική θεωρείτε την περιεκτικότητα σε ζάχαρη στην επιλογή μιας σοκολάτας;					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	Καθόλου	8	5,3	5,3	5,3
	Λίγο	23	15,1	15,1	20,4
	Ουδέτερο	13	8,6	8,6	28,9
	Πολύ	52	34,2	34,2	63,2
	Πάρα Πολύ	56	36,8	36,8	100,0
	Σύνολο	152	100,0	100,0	

Ως προς την περιεκτικότητα της σοκολάτας σε ζάχαρη, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κριτήριο επιλογής για τους καταναλωτές, αφού το 70,2% την θεωρεί πολύ έως πάρα πολύ σημαντική.

Πίνακας 13.: Πόσο σημαντική θεωρείτε την περιεκτικότητα σε λιπαρά στην επιλογή μιας σοκολάτας;					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
Valid	Καθόλου	14	9,2	9,2	9,2
	Λίγο	26	17,1	17,1	26,3
	Ουδέτερο	22	14,5	14,5	40,8
	Πολύ	48	31,6	31,6	72,4
	Πάρα Πολύ	42	27,6	27,6	100,0
	Σύνολο	152	100,0	100,0	

Εξίσου πολύ σημαντική θεωρείται και περιεκτικότητα της σοκολάτας σε λιπαρά, αφού σχεδόν 6 στους 10 καταναλωτές την θεωρούν πολύ έως πολύ σημαντική.

Πίνακας 14.: Πόσο σημαντική θεωρείτε την τιμή στην επιλογή μιας σοκολάτας;					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	Καθόλου	18	11,8	11,8	11,8
	Λίγο	57	37,5	37,5	49,3
	Ουδέτερο	16	10,5	10,5	59,9
	Πολύ	54	35,5	35,5	95,4

	Πάρα Πολύ	7	4,6	4,6	100,0
	Σύνολο	152	100,0	100,0	

Σε αντίθεση με ότι θα αναμέναμε, η τιμή δεν φαίνεται να θεωρείται τόσο σημαντικό κριτήριο κατά την επιλογή σοκολατοειδών, δεδομένου πως το 49,3% των καταναλωτών δεν της αποδίδει ιδιαίτερη σημασία κατά τις αγοραστικές αποφάσεις του.

Πίνακας 15.: Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συσκευασία στην επιλογή μιας σοκολάτας;					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	Καθόλου	18	11,8	11,8	11,8
	Λίγο	24	15,8	15,8	27,6
	Ουδέτερο	23	15,1	15,1	42,8
	Πολύ	74	48,7	48,7	91,4
	Πάρα Πολύ	13	8,6	8,6	100,0
	Σύνολο	152	100,0	100,0	

Προχωρώντας, η συσκευασία φαίνεται να έχει μεγάλη σημασία για τους συμμετέχοντες, καθώς το 57,2% την θεωρεί ένα πολύ έως πάρα πολύ σημαντικό κριτήριο επιλογής.

Πίνακας 16.: Πόσο επηρεάζει την επιλογή σας η σοκολάτα να είναι χειροποίητη;					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	Καθόλου	17	11,2	11,2	11,2
	Λίγο	38	25,0	25,0	36,2
	Ουδέτερο	29	19,1	19,1	55,3
	Πολύ	45	29,6	29,6	84,9
	Πάρα Πολύ	23	15,1	15,1	100,0
	Σύνολο	152	100,0	100,0	

Σε ότι αφορά τον τρόπο παρασκευής της σοκολάτας, η χειροποίητη διαδικασία παρασκευής της διχάζει τους ερωτηθέντες. Αφενός, το 36,2% την θεωρεί ένα άνευ σημασίας κριτήριο, ενώ στην αντίπερα όχθη το 44,7% της αποδίδει πολύ μεγάλη σημασία.

Πίνακας 17.: Πόσο επηρεάζει την επιλογή σας η σοκολάτα να είναι βιολογική;					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	Καθόλου	31	20,4	20,4	20,4
	Λίγο	38	25,0	25,0	45,4
	Ουδέτερο	22	14,5	14,5	59,9
	Πολύ	40	26,3	26,3	86,2
	Πάρα Πολύ	21	13,8	13,8	100,0
	Σύνολο	152	100,0	100,0	

Η ίδια αμφίσημη κατάσταση επικρατεί και σε ότι έχει να κάνει και με τα βιολογικά συστατικά της σοκολάτας. Το 45,4% δεν ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για το κριτήριο αυτό, ενώ υπάρχει και ένα καθόλου αμελητέο ποσοστό της τάξης του 40%, το οποίο επιλέγει βιολογικές σοκολάτες.

Πίνακας 18.: Πόσο επηρεάζει την επιλογή σας το κατάστημα πώλησης να βρίσκεται κοντά στην κατοικία σας;					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστική Συχνότητα
	Καθόλου	11	7,2	7,2	7,2
	Λίγο	23	15,1	15,1	22,4
	Ουδέτερο	18	11,8	11,8	34,2
	Πολύ	61	40,1	40,1	74,3
	Πάρα Πολύ	39	25,7	25,7	100,0
	Σύνολο	152	100,0	100,0	

Εκεί που τα δεδομένα είναι ξεκάθαρα, είναι σε ότι αφορά την εγγύτητα του σημείου πώλησης στον τόπο κατοικίας των καταναλωτών. Ενδεικτικά αναφέρεται πως το 65,8% των ερωτηθέντων επιθυμεί το κατάστημα πώλησης σοκολατοειδών προϊόντων να βρίσκεται πλησίον της κατοικίας του.

8.1.1. Ανάλυση Αποτελεσμάτων ανά Περιοχή Διαμονής

Σε αυτό το δεύτερο στάδιο της ανάλυσής μας, προχωρήσαμε σε μια πιο εστιασμένη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων με κριτήριο τον τόπο διαμονής των καταναλωτών. Δεδομένου, πως σκοπός μας είναι η δημιουργία ενός καταστήματος πώλησης σοκολατοειδών στα Βόρεια Προάστεια, η κύρια εστίασή μας θα δοθεί στη μελέτη των προτιμήσεων των καταναλωτών που διαμένουν σε αυτές τις περιοχές.

Πίνακας 19: Ποσότητα Κατανάλωσης ανά Περιοχή Διαμονής								
			Ποσότητα Κατανάλωσης					Σύνολο
			<100 gr	100 - 250 gr	250 - 500	500 - 1.000 gr	>1.000 gr	
Περιοχή διαμονής	Βόρεια Προάστια	Πλήθος	16	15	26	15	11	83
		Ποσοστό του συνόλου %	19,3%	18,1%	31,3%	18,1%	13,3%	100,0%
	Δήμος Αθηναίων	Πλήθος	4	11	8	3	2	28
		Ποσοστό του συνόλου %	14,3%	39,3%	28,6%	10,7%	7,1%	100,0%
	Δυτικά Προάστια	Πλήθος	5	4	4	6	0	19
		Ποσοστό του συνόλου %	26,3%	21,1%	21,1%	31,6%	0,0%	100,0%
	Ανατολικά Προάστια	Πλήθος	0	5	2	2	2	11
		Ποσοστό του συνόλου %	0,0%	45,5%	18,2%	18,2%	18,2%	100,0%
	Νότια Προάστια	Πλήθος	2	2	4	3	0	11
		Ποσοστό του συνόλου %	18,2%	18,2%	36,4%	27,3%	0,0%	100,0%

Από τον παραπάνω Πίνακα, παρατηρούμε με μεγάλη ικανοποίηση πως οι κάτοικοι των Βορείων Προαστείων καταναλώνουν σχετικά υψηλές ποσότητες σοκολάτας σε εβδομαδιαία βάση, αφού περισσότερο από το 60% αυτών καταναλώνει τουλάχιστον 250 γραμμάρια την εβδομάδα (περίπου 2,5 μεγάλες συσκευασίες).

Πίνακας 20: Προτιμώμενος Τύπος Σοκολάτας ανά Περιοχή Διαμονής						
			Τύπος Σοκολάτας			Σύνολο
			Τυποποιημένη	Χειροποίητη	Και τα δύο	
Περιοχή διαμονής	Βόρεια Προάστια	Πλήθος	31	1	51	83
		Ποσοστό του συνόλου %	37,3%	1,2%	61,4%	100,0%
	Δήμος Αθηναίων	Πλήθος	9	4	15	28
		Ποσοστό του συνόλου %	32,1%	14,3%	53,6%	100,0%
	Δυτικά Προάστια	Πλήθος	10	0	9	19
		Ποσοστό του συνόλου %	52,6%	0,0%	47,4%	100,0%
	Ανατολικά Προάστια	Πλήθος	5	0	6	11
		Ποσοστό του συνόλου %	45,5%	0,0%	54,5%	100,0%
	Νότια Προάστια	Πλήθος	2	0	9	11
		Ποσοστό του συνόλου %	18,2%	0,0%	81,8%	100,0%

Σε ότι αφορά τον τρόπο παρασκευής της σοκολάτας, οι κάτοικοι των Βορείων Προαστίων σε συντριπτικό ποσοστό καταναλώνουν τόσο χειροποίητες όσο και συσκευασμένες σοκολάτες, ενώ ένα απόλυτο ποσοστό της τάξης του 98,8% καταναλώνει συσκευασμένες σοκολάτες.

Πίνακας 21: Εβδομαδιαίο Ποσό Δαπάνης για Σοκολατοειδή ανά Περιοχή Διαμονής								
			Ποσό Δαπάνης					Σύνολο
			< 5 ευρώ	5 - 10 ευρώ	10 - 15 ευρώ	15 - 20 ευρώ	>20 ευρώ	
Περιοχή διαμονής	Βόρεια Προάστια	Πλήθος	10	26	16	16	15	83
		Ποσοστό του συνόλου %	12,0%	31,3%	19,3%	19,3%	18,1%	100,0%
	Δήμος Αθηναίων	Πλήθος	0	15	2	7	4	28
		Ποσοστό του συνόλου %	0,0%	53,6%	7,1%	25,0%	14,3%	100,0%
	Δυτικά Προάστια	Πλήθος	5	7	2	5	0	19
		Ποσοστό του συνόλου %	26,3%	36,8%	10,5%	26,3%	0,0%	100,0%
	Ανατολικά Προάστια	Πλήθος	0	7	2	0	2	11
		Ποσοστό του συνόλου %	0,0%	63,6%	18,2%	0,0%	18,2%	100,0%
	Νότια Προάστια	Πλήθος	2	5	2	0	2	11
		Ποσοστό του συνόλου %	18,2%	45,5%	18,2%	0,0%	18,2%	100,0%

Ένα πολύ ελπιδοφόρο εύρημα για το επιχειρηματικό μας σχέδιο σχετίζεται με το γεγονός πως οι κάτοικοι των βόρειων περιοχών σε ποσοστό 57% δαπανούν περισσότερα από 10 ευρώ εβδομαδιαίως για την αγορά σοκολάτας και σοκολατοειδών. Μάλιστα, 2 στους 10 δαπανούν περισσότερα από 20 ευρώ.

Πίνακας 22: Προτιμώμενο Σημείο Διανομής Σοκολατοειδών ανά Περιοχή Διαμονής		
	Σημείο Πώλησης	Σύνολο

			Supermarket	Ζαχαροπλαστείο	Mini Market	Εξειδικευμένο Κατάστημα Πώλησης Σοκολατοειδών	
Περιοχή διαμονής	Βόρεια Προάστια	Πλήθος	76	3	4	0	83
		Ποσοστό του συνόλου %	91,6%	3,6%	4,8%	0,0%	100,0%
	Δήμος Αθηναίων	Πλήθος	13	4	9	2	28
		Ποσοστό του συνόλου %	46,4%	14,3%	32,1%	7,1%	100,0%
	Δυτικά Προάστια	Πλήθος	19	0	0	0	19
		Ποσοστό του συνόλου %	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Ανατολικά Προάστια	Πλήθος	11	0	0	0	11
		Ποσοστό του συνόλου %	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Νότια Προάστια	Πλήθος	9	2	0	0	11
		Ποσοστό του συνόλου %	81,8%	18,2%	0,0%	0,0%	100,0%

Σε ότι αφορά τη σχεδιαζόμενη στρατηγική διανομής, σημαντικό θεωρείται και το εύρημα σύμφωνα με το οποίο το 91,6% των καταναλωτών των Βορείων Προαστίων έχει ως δημοφιλέστερο σημείο προμήθειας σοκολατοειδών το Σούπερ Μάρκετ. Ασφαλώς, όπως δείχνει ο επόμενος Πίνακας, δεύτερο δημοφιλέστερο σημείο αγοράς θεωρείται το εξειδικευμένο κατάστημα πώλησης σοκολατοειδών.

Πίνακας 23: Δεύτερο Προτειμώμενο Σημείο Διανομής Σοκολατοειδών ανά Περιοχή Διαμονής								
			Β' Σημείο Πώλησης					Σύνολο
			Supermarket	Ζαχαροπλαστείο	Mini Market	Περίπτερο	Εξειδικευμένο Κατάστημα Πώλησης Σοκολατοειδών	
Περιοχή διαμονής	Βόρεια Προάστια	Πλήθος	0	25	16	8	34	83
		Ποσοστό του συνόλου %	0,0%	30,1%	19,3%	9,6%	41,0%	100,0%
	Δήμος Αθηναίων	Πλήθος	2	9	2	9	6	28
		Ποσοστό του συνόλου %	7,1%	32,1%	7,1%	32,1%	21,4%	100,0%
	Δυτικά Προάστια	Πλήθος	0	2	3	0	14	19
		Ποσοστό του συνόλου %	0,0%	10,5%	15,8%	0,0%	73,7%	100,0%
	Ανατολικά Προάστια	Πλήθος	0	2	7	0	2	11
		Ποσοστό του συνόλου %	0,0%	18,2%	63,6%	0,0%	18,2%	100,0%
	Νότια Προάστια	Πλήθος	0	0	9	0	2	11
		Ποσοστό του συνόλου %	0,0%	0,0%	81,8%	0,0%	18,2%	100,0%

Πίνακας 24: Επιθυμητή Τιμή Αγοράς Σοκολατοειδών ανά Περιοχή Διαμονής							
			Επιθυμητή Τιμή Αγοράς				Σύνολο
			<2 ευρώ	2 - 6 ευρώ	6 - 10 ευρώ	Περισσότερα από 10 ευρώ	
Περιοχή διαμονής	Βόρεια Προάστια	Πλήθος	21	40	19	3	83
		Ποσοστό του συνόλου %	25,3%	48,2%	22,9%	3,6%	100,0%
	Δήμος Αθηναίων	Πλήθος	3	17	6	2	28
		Ποσοστό του συνόλου %	10,7%	60,7%	21,4%	7,1%	100,0%
	Δυτικά Προάστια	Πλήθος	3	13	0	3	19
		Ποσοστό του συνόλου %	15,8%	68,4%	0,0%	15,8%	100,0%
	Ανατολικά Προάστια	Πλήθος	4	7	0	0	11
		Ποσοστό του συνόλου %	36,4%	63,6%	0,0%	0,0%	100,0%
	Νότια Προάστια	Πλήθος	0	8	0	3	11
		Ποσοστό του συνόλου %	0,0%	72,7%	0,0%	27,3%	100,0%

Πολύ σημαντικά θεωρούνται και τα ευρήματα αναφορικά με την τιμή την οποία είναι διατεθειμένοι να καταβάλουν οι καταναλωτές για την αγορά 100 γραμμαρίων σοκολάτας. Ειδικότερα, πολύ ενδιαφέρον είναι το εύρημα πως το 71% των καταναλωτών των βορείων περιοχών θα ήταν διατεθειμένο να καταβάλει μεταξύ 2 και 10 ευρώ για την αγορά μιας συσκευασίας σοκολάτας.

Πίνακας 25: Αντιλαμβανόμενη Επιρροή Διαφήμισης ανά Περιοχή Διαμονής					
			Επιρροή από τη Διαφήμιση		Σύνολο
			OXI	NAI	
Περιοχή διαμονής	Βόρεια Προάστια	Πλήθος	55	28	83
		Ποσοστό του συνόλου %	66,3%	33,7%	100,0%
	Δήμος Αθηναίων	Πλήθος	22	6	28
		Ποσοστό του συνόλου %	78,6%	21,4%	100,0%
	Δυτικά Προάστια	Πλήθος	11	8	19
		Ποσοστό του συνόλου %	57,9%	42,1%	100,0%
		Πλήθος	9	2	11

	Ανατολικά Προάστια	Ποσοστό του συνόλου %	81,8%	18,2%	100,0%
	Νότια Προάστια	Πλήθος	4	7	11
		Ποσοστό του συνόλου %	36,4%	63,6%	100,0%

Εξίσου σημαντικό για τη σχεδιαζόμενη στρατηγική προώθησης της εταιρείας είναι και το εύρημα πως σε συντριπτικό ποσοστό της τάξης του 66,3% οι κάτοικοι των Βορείων Προαστίων δηλώνουν ρητά πως δεν επηρεάζονται από τη διαφήμιση των εταιρειών κατά την επιλογή για την αγορά σοκολατοειδών προϊόντων.

Πίνακας 26.: Προτιμώμενα Μέσα Διαφήμισης Σοκολατοειδών ανά Περιοχή Διαμονής						
			Προτιμώμενα Μέσα Διαφήμισης			Σύνολο
			Διαδίκτυο	Social Media	Τηλεόραση	
Περιοχή διαμονής	Βόρεια Προάστια	Πλήθος	19	28	36	83
		Ποσοστό του συνόλου %	22,9%	33,7%	43,4%	100,0%
	Δήμος Αθηναίων	Πλήθος	11	11	6	28
		Ποσοστό του συνόλου %	39,3%	39,3%	21,4%	100,0%
	Δυτικά Προάστια	Πλήθος	5	10	4	19
		Ποσοστό του συνόλου %	26,3%	52,6%	21,1%	100,0%
	Ανατολικά Προάστια	Πλήθος	7	2	2	11
		Ποσοστό του συνόλου %	63,6%	18,2%	18,2%	100,0%
	Νότια Προάστια	Πλήθος	3	2	6	11
		Ποσοστό του συνόλου %	27,3%	18,2%	54,5%	100,0%

Τέλος, σε ότι αφορά την καταναλωτική συμπεριφορά των κατοίκων των Βορείων Προαστίων και την αντίδρασή τους απέναντι στη διαφήμιση, οι ίδιοι δηλώνουν πως περισσότερο παρακολουθούν διαφημίσεις σοκολατοειδών στην τηλεόραση (43,4%), ενώ στη δεύτερη και τρίτη θέση με μεγάλη διαφορά ακολουθούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και το διαδίκτυο με ποσοστά 33,7% και 22,9% αντιστοίχως.

Εν συνεχεία, διενεργήθηκε ανάλυση Independent Samples t-Test με σκοπό να ελεγχθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των απαντήσεων των ανδρών και

των γυναικών. Όπως απεικονίζει και ο παρακάτω Πίνακας, δε διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις ανδρών και γυναικών σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Συνεπώς, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες καταναλωτές έχουν παρόμοιες απόψεις.

Πίνακας 27.: Ποσότητα Κατανάλωσης						
1. Φύλο		Πλήθος	Μέση Τιμή	Τυπ. Απόκλιση	F	Sig.
1. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη χώρα προέλευσης στην επιλογή μιας σοκολάτας;	Γυναίκα	77	2,79	1,139	3,088	,081
	Άνδρας	74	2,77	1,309	3,088	
2. Πόσο σημαντική θεωρείτε την περιεκτικότητα σε ζάχαρη στην επιλογή μιας σοκολάτας;	Γυναίκα	77	3,74	1,240	1,110	,294
	Άνδρας	74	3,89	1,223	1,110	
3. Πόσο σημαντική θεωρείτε την περιεκτικότητα σε λιπαρά στην επιλογή μιας σοκολάτας;	Γυναίκα	77	3,53	1,283	,213	,645
	Άνδρας	74	3,47	1,337	,213	
4. Πόσο σημαντική θεωρείτε την τιμή στην επιλογή μιας σοκολάτας;	Γυναίκα	77	2,79	1,207	,708	,401
	Άνδρας	74	2,86	1,139	,708	
5. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συσκευασία στην επιλογή μιας σοκολάτας;	Γυναίκα	77	3,55	1,095	3,533	,062
	Άνδρας	74	2,99	1,211	3,533	
6. Πόσο επηρεάζει την επιλογή σας η σοκολάτα να είναι χειροποίητη;	Γυναίκα	77	3,32	1,251	,006	,938
	Άνδρας	74	2,91	1,252	,006	
7. Πόσο επηρεάζει την επιλογή σας η σοκολάτα να είναι βιολογική;	Γυναίκα	77	2,79	1,260	,217	,642
	Άνδρας	74	2,42	1,228	,217	
8. Πόσο επηρεάζει την επιλογή σας το κατάστημα πώλησης να βρίσκεται κοντά στην κατοικία σας;	Γυναίκα	77	3,65	1,189	,592	,443
	Άνδρας	74	3,57	1,261	,592	

7.2 Παράρτημα Οικονομικής Ανάλυσης

7.2.1 Βασικό Σενάριο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ή ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ (Cost of Goods Sold) / Μονάδα ΒΑΣΙΚΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ					
		Λιανική		ΦΠΑ = 24%	
Προϊόντα	Μονάδα Μέτρησης	Τιμή Αγοράς	Α' Υλεις	Συσκευασία	Συνολικό Κόστος / Μονάδα

Καφές	Μονάδα	0,10		0,20	0,30
Σοκολατοειδή	Μονάδα	3,00			3,00
Κέικ	Μονάδα		9,00	0,50	9,50
Αναψυκτικά	Μονάδα	0,80		0,20	1,00
Κόκκοι Καφέ	Μονάδα	3,90			3,90
Τσάι και Βότανα	Μονάδα	2,50			2,50
Snacks	Μονάδα	2,40			2,40
Brunch	Μονάδα		2,00	0,50	2,50

ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΑΝΑ ΠΡΟΪΟΝ ΒΑΣΙΚΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ											
ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΕΤΟΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Καφές	ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Μονάδες	18.250	29.200	40.880	57.232	57.232	57.232	57.232	57.232	57.232	57.232
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Ευρώ	36.500	58.400	81.760	114.464	114.464	114.464	114.464	114.464	114.464	114.464
	Κόστος Πωληθέντων	5.475	8.760	12.264	17.170	17.170	17.170	17.170	17.170	17.170	17.170
	Μικτό Κέρδος	31.025	49.640	69.496	97.294	97.294	97.294	97.294	97.294	97.294	97.294
	Μικτό Κέρδος %	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%
	Κόστος Πωληθέντων %	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Σοκολατοειδή	ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Μονάδες	5.475	7.118	9.253	12.029	12.029	12.029	12.029	12.029	12.029	12.029
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Ευρώ	22.064	28.684	37.289	48.475	48.475	48.475	48.475	48.475	48.475	48.475
	Κόστος Πωληθέντων	16.425	21.353	27.758	36.086	36.086	36.086	36.086	36.086	36.086	36.086
	Μικτό Κέρδος	5.639	7.331	9.530	12.389	12.389	12.389	12.389	12.389	12.389	12.389
	Μικτό Κέρδος %	25,56%	25,56%	25,56%	25,56%	25,56%	25,56%	25,56%	25,56%	25,56%	25,56%
	Κόστος Πωληθέντων %	74,44%	74,44%	74,44%	74,44%	74,44%	74,44%	74,44%	74,44%	74,44%	74,44%
Κέικ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Μονάδες	548	712	925	1.203	1.203	1.203	1.203	1.203	1.203	1.203
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Ευρώ	10.950	14.235	18.506	24.057	24.057	24.057	24.057	24.057	24.057	24.057
	Κόστος Πωληθέντων	5.201	6.762	8.790	11.427	11.427	11.427	11.427	11.427	11.427	11.427
	Μικτό Κέρδος	5.749	7.473	9.715	12.630	12.630	12.630	12.630	12.630	12.630	12.630
	Μικτό Κέρδος %	52,50%	52,50%	52,50%	52,50%	52,50%	52,50%	52,50%	52,50%	52,50%	52,50%
	Κόστος Πωληθέντων %	47,50%	47,50%	47,50%	47,50%	47,50%	47,50%	47,50%	47,50%	47,50%	47,50%
Αναψυκτικά	ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Μονάδες	7.300	10.950	14.235	18.506	18.506	18.506	18.506	18.506	18.506	18.506
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Ευρώ	21.900	32.850	42.705	55.517	55.517	55.517	55.517	55.517	55.517	55.517
	Κόστος Πωληθέντων	7.300	10.950	14.235	18.506	18.506	18.506	18.506	18.506	18.506	18.506

	Μικτό Κέρδος	14.600	21.900	28.470	37.011	37.011	37.011	37.011	37.011	37.011	37.011
	Μικτό Κέρδος %	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%
	Κόστος Πωληθέντων %	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%	33,33%
Κόκκοι Καφέ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Μονάδες	183	237	308	401	401	401	401	401	401	401
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Ευρώ	730	949	1.234	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604
	Κόστος Πωληθέντων	712	925	1.203	1.564	1.564	1.564	1.564	1.564	1.564	1.564
	Μικτό Κέρδος	18	24	31	40	40	40	40	40	40	40
	Μικτό Κέρδος %	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
	Κόστος Πωληθέντων %	97,50%	97,50%	97,50%	97,50%	97,50%	97,50%	97,50%	97,50%	97,50%	97,50%
Τσάι και Βότανα	ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Μονάδες	1.825	2.373	3.084	4.010	4.010	4.010	4.010	4.010	4.010	4.010
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Ευρώ	9.855	12.812	16.655	21.651	21.651	21.651	21.651	21.651	21.651	21.651
	Κόστος Πωληθέντων	4.563	5.931	7.711	10.024	10.024	10.024	10.024	10.024	10.024	10.024
	Μικτό Κέρδος	5.293	6.880	8.944	11.628	11.628	11.628	11.628	11.628	11.628	11.628
	Μικτό Κέρδος %	53,70%	53,70%	53,70%	53,70%	53,70%	53,70%	53,70%	53,70%	53,70%	53,70%
	Κόστος Πωληθέντων %	46,30%	46,30%	46,30%	46,30%	46,30%	46,30%	46,30%	46,30%	46,30%	46,30%
Snacks	ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Μονάδες	10.950	16.425	21.353	27.758	27.758	27.758	27.758	27.758	27.758	27.758
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Ευρώ	27.375	41.063	53.381	69.396	69.396	69.396	69.396	69.396	69.396	69.396
	Κόστος Πωληθέντων	26.280	39.420	51.246	66.620	66.620	66.620	66.620	66.620	66.620	66.620
	Μικτό Κέρδος	1.095	1.643	2.135	2.776	2.776	2.776	2.776	2.776	2.776	2.776
	Μικτό Κέρδος %	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
	Κόστος Πωληθέντων %	96,00%	96,00%	96,00%	96,00%	96,00%	96,00%	96,00%	96,00%	96,00%	96,00%
Brunch	ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Μονάδες	2.920	4.380	5.694	7.402	7.402	7.402	7.402	7.402	7.402	7.402

ΠΩΛΗΣΕΙΣ Λιανική σε Ευρώ	12.950	19.425	25.253	32.829	32.829	32.829	32.829	32.829	32.829	32.829
Κόστος Πωληθέντων	7.300	10.950	14.235	18.506	18.506	18.506	18.506	18.506	18.506	18.506
Μικτό Κέρδος	5.650	8.475	11.018	14.323	14.323	14.323	14.323	14.323	14.323	14.323
Μικτό Κέρδος %	43,63%	43,63%	43,63%	43,63%	43,63%	43,63%	43,63%	43,63%	43,63%	43,63%
Κόστος Πωληθέντων %	56,37%	56,37%	56,37%	56,37%	56,37%	56,37%	56,37%	56,37%	56,37%	56,37%

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ ΒΑΣΙΚΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ											
ΕΤΟΣ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Πωλήσεις		142.324	208.417	276.782	367.992	367.992	367.992	367.992	367.992	367.992	367.992
Κόστος Πωληθέντων %		51%	50%	50%	49%	49%	49%	49%	49%	49%	49%
Ημέρες Διατήρησης Αποθέματος		26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Περίοδος Είσπραξης Απαιτήσεων (Ημέρες)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Περίοδος Πληρωμής Υποχρεώσεων (Ημέρες)		26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Ύψος Μετοχικού Κεφαλαίου	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Άλλα Λειτουργικά Έσοδα											
Μερίσματα Πληρωθέντα %					50%	60%	70%	80%	90%	100%	100%
Κόστος Κεφαλαίου %	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Φορολογικός Συντελεστής %		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Συντελεστής Προεξόφλησης %		5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ		104.020	104.020	124.908	124.908	130.908	127.108	127.108	127.108	127.108	127.108
Μισθοί		53.620	53.620	74.508	74.508	74.508	74.508	74.508	74.508	74.508	74.508
Ενοίκια		19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	21.400	21.400	21.400	21.400	21.400
Ασφάλιση		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600

Συντήρηση		1.000	1.000	1.000	1.000	5.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Λογαριασμοί Κοινής Ωφέλειας		8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Έξοδα Μάρκετινγκ		1.200	1.200	1.200	1.200	3.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Διαφημιστικά έξοδα		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Έξοδα Car leasing		7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Software		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Έξοδα ταξιδιών		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

7.2.2 Σενάριο -10% πωλήσεων

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (P & L) – 10% στις πωλήσεις										
ΕΤΟΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Πωλήσεις	128.092	187.575	249.104	331.193	331.193	331.193	331.193	331.193	331.193	331.193
(-) Κόστος Πωληθέντων	65.930	94.546	123.698	161.911	161.911	161.911	161.911	161.911	161.911	161.911
Μικτά Κέρδη	62.162	93.030	125.406	169.282	169.282	169.282	169.282	169.282	169.282	169.282
(-) Λειτουργικά Έξοδα	104.020	104.020	124.908	124.908	130.908	127.108	127.108	127.108	127.108	127.108
(-) Ετήσια Απόσβεση	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100
Άλλα Λειτουργικά Κέρδη										
Κέρδη Προ Τόκων και Φόρων (EBIT)	-46.958	-16.090	-4.602	39.274	33.274	37.074	37.074	37.074	37.074	37.074
(-) Καθαρά Χρηματοοικονομικά Έξοδα	584	1.605	1.716	152	272					

Κέρδη Προ Φόρων (EBT)	-47.542	-17.695	-6.318	39.122	33.002	37.074	37.074	37.074	37.074	37.074
(-) Φόρος				9.781	8.251	9.269	9.269	9.269	9.269	9.269
Κέρδη Μετά φόρων (EAT)	-47.542	-17.695	-6.318	29.342	24.752	27.806	27.806	27.806	27.806	27.806
Μερίσματα Πληρωθέντα				14.671	14.851	19.464	22.245	25.025	27.806	27.806

Ισολογισμός (BALANCE SHEET) – 10% στις πωλήσεις											
ΕΤΟΣ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	84.500	34.517	31.649	28.826	26.714	38.114	43.052	48.613	51.394	51.394	51.394
Καθαρά Πάγια Στοιχεία	34.500	29.400	24.300	19.200	14.100	25.500	20.400	15.300	10.200	5.100	
Αποθέματα		4.762	6.828	8.934	11.694	11.694	11.694	11.694	11.694	11.694	11.694
Λογαριασμοί Εισπρακτέοι		356	521	692	920	920	920	920	920	920	920
Ταμείο	50.000						10.039	20.700	28.581	33.681	38.781
ΠΑΘΗΤΙΚΟ & ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ	84.500	34.517	31.649	28.826	26.714	38.114	43.052	48.613	51.394	51.394	51.394
Μετοχικό Κεφάλαιο	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Αποθεματικά		-47.542	-65.237	-71.555	-56.884	-46.983	-38.641	-33.080	-30.300	-30.300	-30.300
Δανειακά Κεφάλαια	14.500	7.298	20.058	21.446	1.904	3.403					
Λογαριασμοί Πληρωτέοι		4.762	6.828	8.934	11.694	11.694	11.694	11.694	11.694	11.694	11.694
Κεφάλαιο Κίνησης	35.500	-6.942	-19.537	-20.755	-984	-2.483	10.959	21.620	29.500	34.600	39.700
Αγορές		70.692	96.612	125.803	164.671	161.911	161.911	161.911	161.911	161.911	161.911

Κατάσταση Ταμειακών Ροών – 10% στις πωλήσεις

ΕΤΟΣ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ταμειακές Ροές από Λειτουργικές Δραστηριότητες		-42.798	-12.760	-1.389	34.214	29.852	32.906	32.906	32.906	32.906	32.906
Κέρδη Προ Τόκων και Φόρων (EBIT) και Αποσβέσεις		-41.858	-10.990	498	44.374	38.374	42.174	42.174	42.174	42.174	42.174
(-) Καθαρά Χρηματοοικονομικά Έξοδα		584	1.605	1.716	152	272					
(-) Φόροι Πληρωθέντες					9.781	8.251	9.269	9.269	9.269	9.269	9.269
(+) Μερίσματα					14.671	14.851	19.464	22.245	25.025	27.806	27.806
(-) Αύξηση Αποθεμάτων		4.762	2.067	2.105	2.760						
(-) Αύξηση Λογαριασμών Εισπρακτέων		356	165	171	228						
(+) Αύξηση Λογαριασμών Πληρωτέων		4.762	2.067	2.105	2.760						
Ταμειακές Ροές από Επενδυτικές Δραστηριότητες						-16.500					
(-) Αύξηση Παγίων στοιχείων						16.500					
Ταμειακές Ροές από Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες		-7.202	12.760	1.389	-19.543	1.499	-3.403				
Αύξηση Κεφαλαίου											
(+) Αύξηση Δανειακών Κεφαλαίων		-7.202	12.760	1.389	-19.543	1.499	-3.403				
Καθαρές Ετήσιες Ταμειακές Εισροές		-50.000		0	14.671	14.851	29.503	32.906	32.906	32.906	32.906
Συσσωρευμένες Ταμειακές Ροές	50.000			0	14.671	29.522	59.025	91.931	124.836	157.742	190.648
Ελεύθερες Ταμειακές Ροές προ Χρηματοδότησης		-42.798	-12.760	-1.389	34.214	13.352	32.906	32.906	32.906	32.906	32.906
Συσσωρευμένες Ελεύθερες Ταμειακές Ροές προ Χρηματοδότησης		-42.798	-55.558	-56.946	-22.733	-9.381	23.525	56.431	89.336	122.242	155.148
Ταμείο πλην Δανειακά Κεφάλαια προ Πληρωμής Μερισμάτων	35.500	-7.298	-20.058	-21.446	12.767	11.448	29.503	42.945	53.606	61.486	66.586

7.2.3 Σενάριο -10% τιμών

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (P & L) – 10% στις τιμές										
ΕΤΟΣ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Πωλήσεις	128.092	187.575	249.104	331.193	331.193	331.193	331.193	331.193	331.193	331.193
(-) Κόστος Πωληθέντων	73.256	105.051	137.442	179.901	179.901	179.901	179.901	179.901	179.901	179.901
Μικτά Κέρδη	54.837	82.524	111.662	151.292	151.292	151.292	151.292	151.292	151.292	151.292
(-) Λειτουργικά Έξοδα	104.020	104.020	124.908	124.908	130.908	127.108	127.108	127.108	127.108	127.108
(-) Ετήσια Απόσβεση	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100
Άλλα Λειτουργικά Κέρδη										
Κέρδη Προ Τόκων και Φόρων (EBIT)	-54.283	-26.596	-18.346	21.284	15.284	19.084	19.084	19.084	19.084	19.084
(-) Καθαρά Χρηματοοικονομικά Έξοδα	1.221	3.211	4.656	3.180	3.378	1.941	413			
Κέρδη Προ Φόρων (EBT)	-55.504	-29.806	-23.003	18.104	11.906	17.143	18.671	19.084	19.084	19.084
(-) Φόρος				4.526	2.977	4.286	4.668	4.771	4.771	4.771
Κέρδη Μετά φόρων (EAT)	-55.504	-29.806	-23.003	13.578	8.930	12.857	14.003	14.313	14.313	14.313
Μερίσματα Πληρωθέντα										

Ισολογισμός (BALANCE SHEET) – 10% στις τιμές											
ΕΤΟΣ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	84.500	35.046	32.408	29.818	28.013	39.413	34.313	29.213	38.362	52.675	66.988
Καθαρά Πάγια Στοιχεία	34.500	29.400	24.300	19.200	14.100	25.500	20.400	15.300	10.200	5.100	
Αποθέματα		5.291	7.587	9.926	12.993	12.993	12.993	12.993	12.993	12.993	12.993

Λογαριασμοί Εισπρακτέοι		356	521	692	920	920	920	920	920	920	920
Ταμείο	50.000								14.249	33.662	53.075
ΠΑΘΗΤΙΚΟ & ΚΑΘΑΡΗ ΘΕΣΗ	84.500	35.046	32.408	29.818	28.013	39.413	34.313	29.213	38.362	52.675	66.988
Μετοχικό Κεφάλαιο	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Αποθεματικά		-55.504	-85.310	-108.313	-94.735	-85.805	-72.948	-58.944	-44.631	-30.318	-16.005
Δανειακά Κεφάλαια	14.500	15.260	40.131	58.205	39.755	42.225	24.268	5.164			
Λογαριασμοί Πληρωτέοι		5.291	7.587	9.926	12.993	12.993	12.993	12.993	12.993	12.993	12.993
Κεφάλαιο Κίνησης	35.500	-14.904	-39.610	-57.513	-38.835	-41.305	-23.348	-4.244	15.169	34.582	53.995
Αγορές		78.546	107.347	139.781	182.967	179.901	179.901	179.901	179.901	179.901	179.901

Κατάσταση Ταμειακών Ροών – 10% στις τιμές											
ΕΤΟΣ	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ταμειακές Ροές από Λειτουργικές Δραστηριότητες		-50.760	-24.871	-18.073	18.450	14.030	17.957	19.103	19.413	19.413	19.413
Κέρδη Προ Τόκων και Φόρων (EBIT) και Αποσβέσεις		-49.183	-21.496	-13.246	26.384	20.384	24.184	24.184	24.184	24.184	24.184
(-) Καθαρά Χρηματοοικονομικά Έξοδα		1.221	3.211	4.656	3.180	3.378	1.941	413			
(-) Φόροι Πληρωθέντες					4.526	2.977	4.286	4.668	4.771	4.771	4.771
(+) Μερίσματα											
(-) Αύξηση Αποθεμάτων		5.291	2.296	2.339	3.066						
(-) Αύξηση Λογαριασμών Εισπρακτέων		356	165	171	228						
(+) Αύξηση Λογαριασμών Πληρωτέων		5.291	2.296	2.339	3.066						
Ταμειακές Ροές από Επενδυτικές Δραστηριότητες						-16.500					
(-) Αύξηση Παγίων στοιχείων						16.500					
Ταμειακές Ροές από Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες		760	24.871	18.073	-18.450	2.470	-17.957	-19.103	-5.164		
Αύξηση Κεφαλαίου											

(+) Αύξηση Δανειακών Κεφαλαίων		760	24.871	18.073	-18.450	2.470	-17.957	-19.103	-5.164		
Καθαρές Ετήσιες Ταμειακές Εισροές		-50.000			0	0	0	0	14.249	19.413	19.413
Συσσωρευμένες Ταμειακές Ροές	50.000				0	0	0	0	14.249	33.662	53.075
Ελεύθερες Ταμειακές Ροές προ Χρηματοδότησης		-50.760	-24.871	-18.073	18.450	-2.470	17.957	19.103	19.413	19.413	19.413
Συσσωρευμένες Ελεύθερες Ταμειακές Ροές προ Χρηματοδότησης		-50.760	-75.631	-93.705	-75.255	-77.725	-59.768	-40.664	-21.251	-1.838	17.575
Ταμείο πλην Δανειακά Κεφάλαια προ Πληρωμής Μερισμάτων	35.500	-15.260	-40.131	-58.205	-39.755	-42.225	-24.268	-5.164	14.249	33.662	53.075

7.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας

7.3.1 Ερωτήσεις

A. Εισαγωγικές Ερωτήσεις - Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

1. Άνδρας	
2. Γυναίκα	

2. Ηλικία

1. 18 – 25	
2. 26 – 35	
3. 36 -45	
4. 46 – 65	
5. 65 και άνω	

3. Μορφωτικό Επίπεδο

1. Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	
2. Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	
3. Απόφοιτος ΙΕΚ / Επαγγελματική εκπαίδευση	
4. Απόφοιτος Πανεπιστημίου / ΑΤΕΙ	
5. Μεταπτυχιακό	

4. Εισόδημα

1. 0 – 10.000 ευρώ	
2. 10.001 – 15.000 ευρώ	
3. 15.001 – 20.000 ευρώ	
4. 20.001 ευρώ και άνω	

5. Περιοχή Διαμονής

1. Δήμος Αθηναίων
2. Βόρεια Προάστια
3. Νότια Προάστια
4. Δυτικά Προάστια
5. Ανατολικά Προάστια

B. Ερωτήσεις Καταναλωτικής Συμπεριφοράς**6. Καταναλώνετε Σοκολάτα;**

1. ΟΧΙ	
2. ΝΑΙ	

Αν απαντήσατε ΝΑΙ, παρακαλώ συνεχίστε στις παρακάτω ερωτήσεις:

7. Πόσες φορές την εβδομάδα καταναλώνετε Σοκολάτα;

1	
2	
3	
3 και άνω	

8. Τι ποσότητα σοκολάτας καταναλώνετε κάθε φορά;

0 – 50 gr	
51 – 100 gr	
100 gr και άνω	

9. Προτιμάτε τυποποιημένη ή χειροποίητη σοκολάτα;

1. Τυποποιημένη	
2. Χειροποίητη	
3. Και τα δύο	

10. Τι ποσό δαπανάτε εβδομαδιαίως για την κατανάλωση σοκολάτας οποιουδήποτε τύπου και μορφής;

1. 0 – 5 ευρώ	
2. 6-10 ευρώ	
3. 10 ευρώ και άνω	

11. Ποια σημεία πώλησης προτιμάτε για την αγορά προϊόντων σοκολάτας;

1. Super Markets	
2. Ζαχαροπλαστεία	
3. Εξειδικευμένα Καταστήματα Πώλησης Σοκολατοειδών	
4. Mini Market	
5. Περίπτερο	
6. Άλλο	

12. Τι τιμή θα ήσασταν διατεθειμένοι να καταβάλετε για την αγορά μιας σοκολάτας υψηλής ποιότητας 100 gr ;

1. 0 – 2 ευρώ	
2. 3 - 4 ευρώ	
3. 5 - 6 ευρώ	
4. 6 ευρώ και άνω	

13. Επηρεάζετε από τη διαφήμιση κατά την επιλογή σοκολάτας;

1. ΟΧΙ	
2. ΝΑΙ	

14. Σε ποια μέσα επικοινωνίας παρακολουθείτε περισσότερο διαφημίσεις;

1. Τηλεόραση	
2. Ραδιόφωνο	
3. Διαδίκτυο	
4. Social Media	
5. Υπαίθριες αφίσες	
6. Άλλο	

15. Ποιο χαρακτηριστικό θεωρείτε περισσότερο σημαντικό για την επιλογή μιας σοκολάτας;

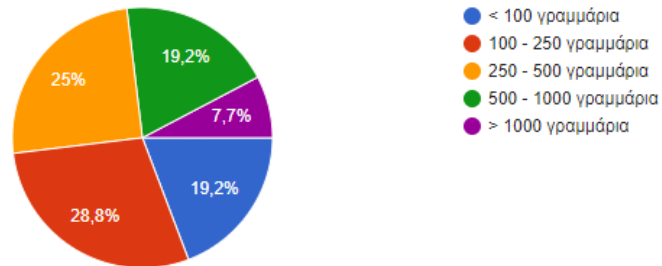
1. Ποικιλία σοκολάτας	
2. Θρεπτικά συστατικά	
3. Περιεκτικότητα σε λιπαρά	
4. Θερμίδες	
5. Περιεκτικότητα σε ζάχαρη	
6. Συσκευασία	
7. Τιμή	
8. Άλλο	

Σας ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο σας!

7.3.2 Απαντήσεις μέσω της πλατφόρμας Google Forms

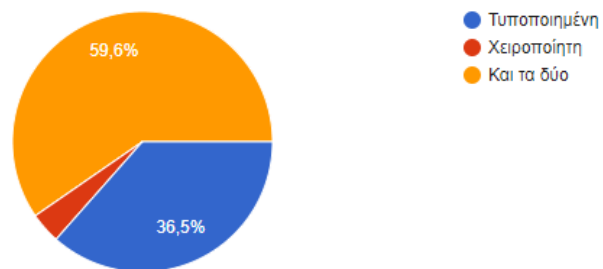
1. Ποια ποσότητα σοκολάτας καταναλώνετε κάθε μήνα;

52 απαντήσεις



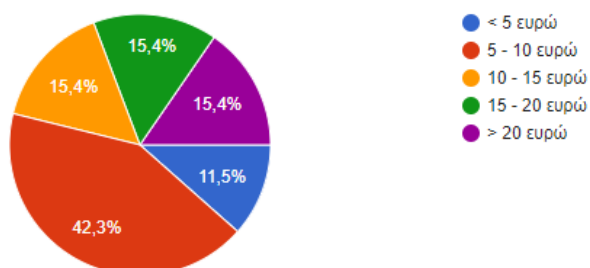
2. Προτιμάτε τυποποιημένη ή χειροποίητη σοκολάτα;

52 απαντήσεις



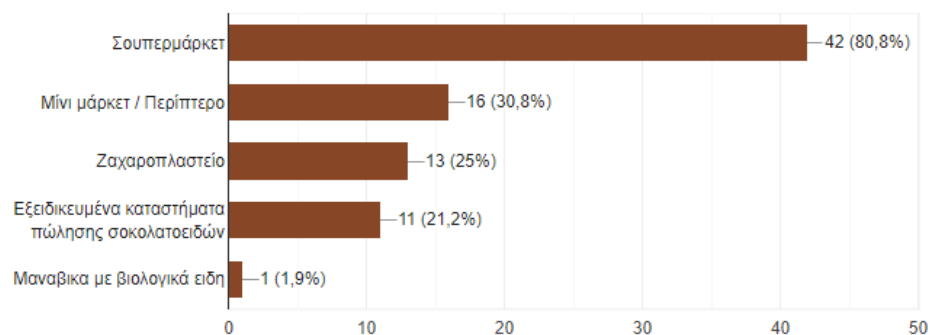
3. Ποιο ποσό δαπανάτε το μήνα για την κατανάλωση σοκολάτας οποιουδήποτε τύπου και μορφής;

52 απαντήσεις



4. Ποια σημεία πώλησης προτιμάτε για την αγορά προϊόντων σοκολάτας;

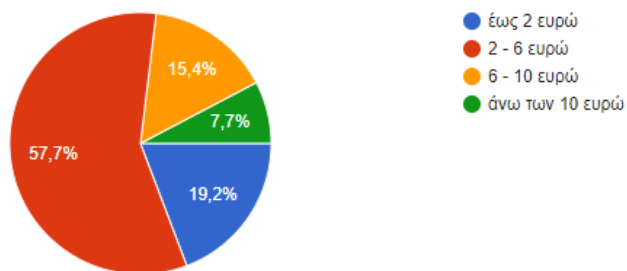
52 απαντήσεις



5. Ποιο ποσό θα ήσασταν διατεθειμένοι να καταβάλετε για την αγορά μιας σοκολάτας υψηλής ποιότητας 100 gr;

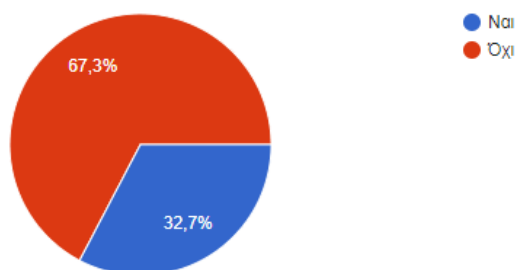


52 απαντήσεις



6. Επηρεάζεστε από τη διαφήμιση κατά την επιλογή σοκολάτας;

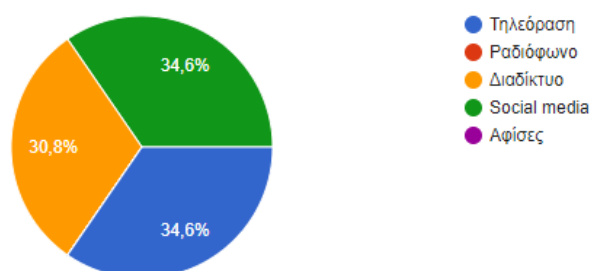
52 απαντήσεις



7. Σε ποια μέσα παρακολουθείτε περισσότερο διαφημίσεις;



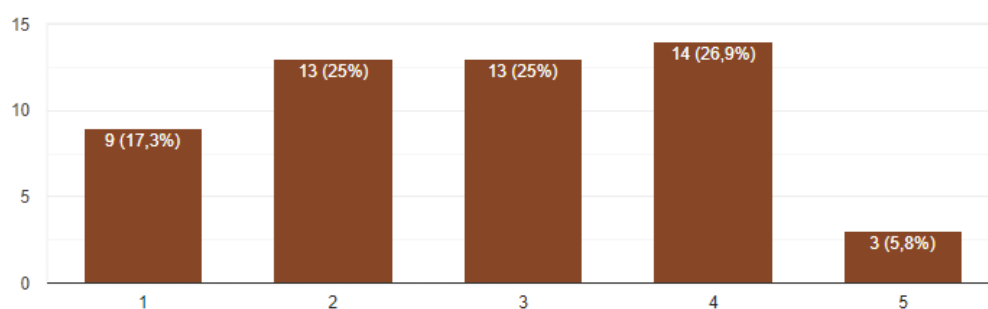
52 απαντήσεις



1. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη χώρα προέλευσης στην επιλογή μιας σοκολάτας;

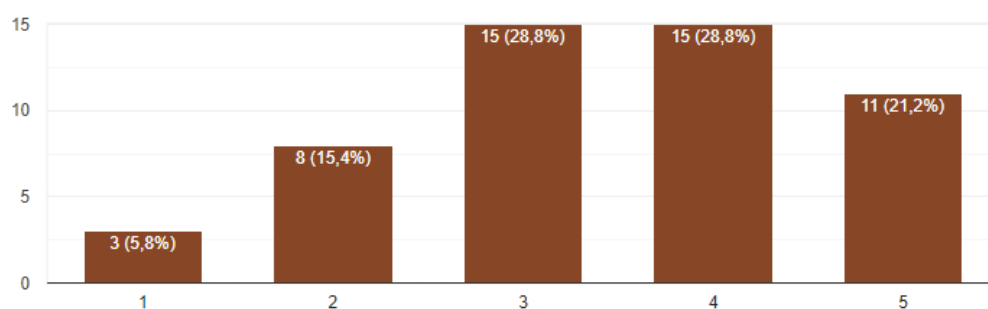


52 απαντήσεις



2. Πόσο σημαντική θεωρείτε την περιεκτικότητα σε ζάχαρη στην επιλογή μιας σοκολάτας;

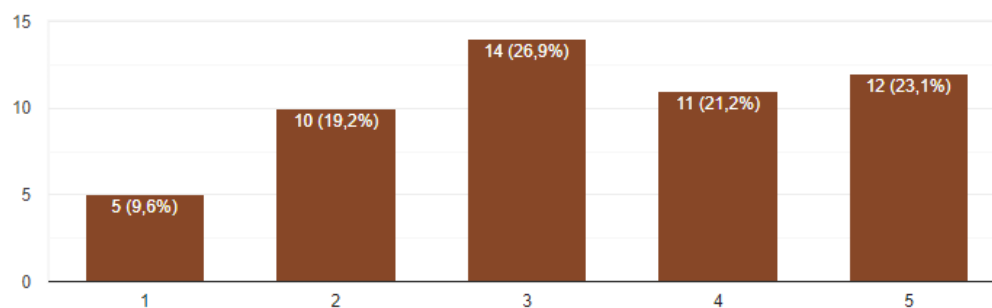
52 απαντήσεις



3. Πόσο σημαντική θεωρείτε την περιεκτικότητα σε λιπαρά στην επιλογή μιας σοκολάτας;

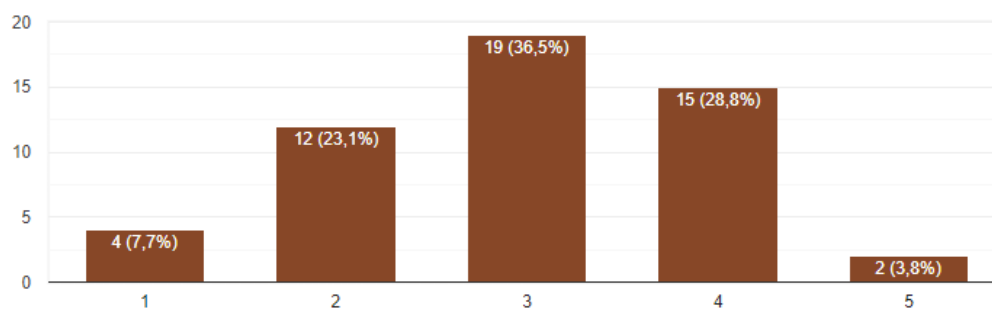


52 απαντήσεις



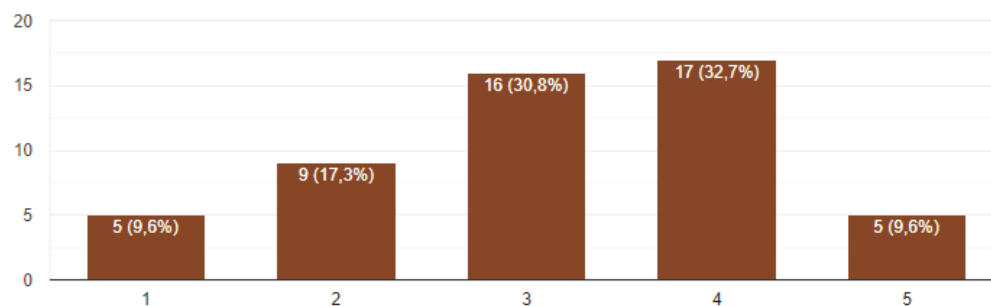
4. Πόσο σημαντική θεωρείτε την τιμή στην επιλογή μιας σοκολάτας;

52 απαντήσεις



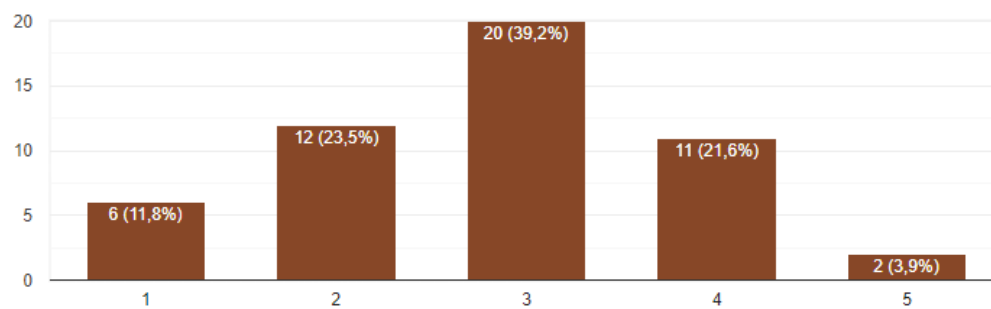
5. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη συσκευασία στην επιλογή μιας σοκολάτας;

52 απαντήσεις



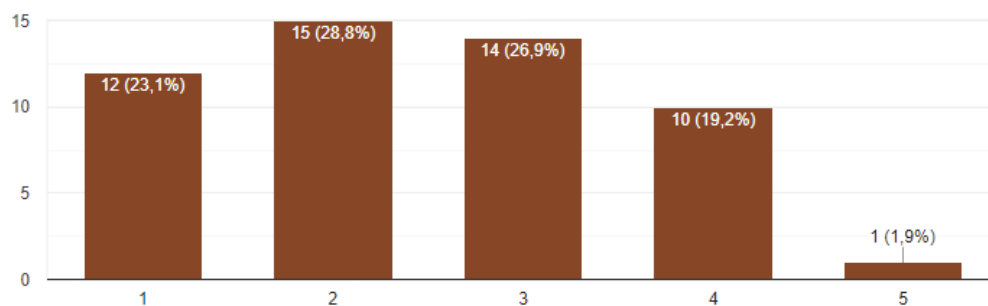
6. Πόσο επηρεάζει την επιλογή σας η σοκολάτα να είναι χειροποίητη;

51 απαντήσεις



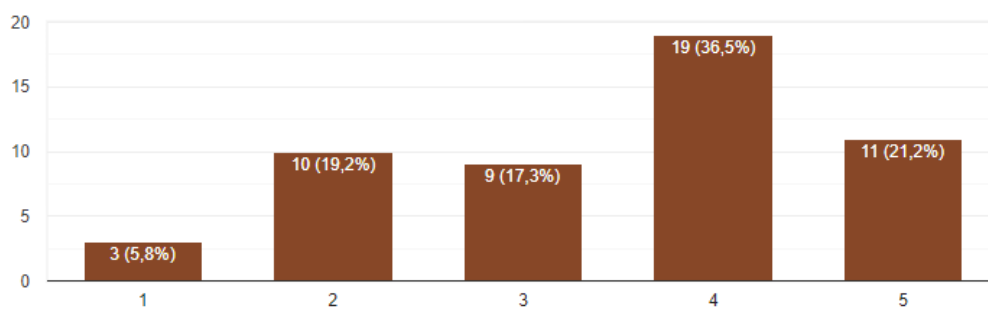
7. Πόσο επηρεάζει την επιλογή σας η σοκολάτα να είναι βιολογική;

52 απαντήσεις



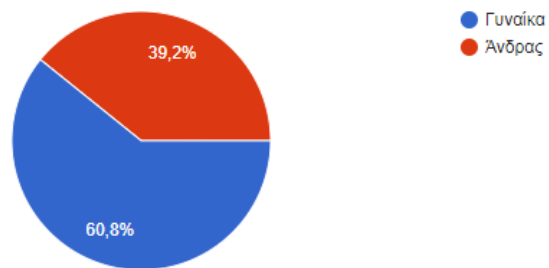
8. Πόσο επηρεάζει την επιλογή σας το κατάστημα πώλησης να βρίσκεται κοντά στην κατοικία σας;

52 απαντήσεις



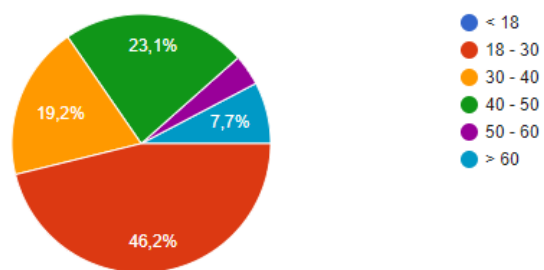
1. Φύλο

51 απαντήσεις



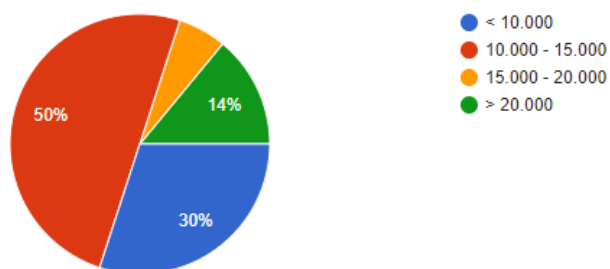
2. Ηλικία

52 απαντήσεις



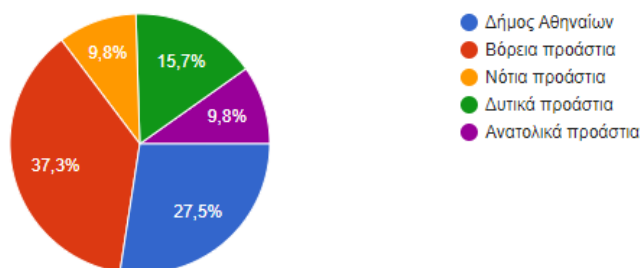
4. Ετήσιο εισόδημα (ευρώ)

50 απαντήσεις



5. Περιοχή διαμονής

51 απαντήσεις



8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bennet, P.D. (1995), Dictionary of Marketing Terms, Chicago: American Marketing Association.
- Borden, N.H. (1964). The concept of the Marketing Mix, Journal of Advertising Research, June, pp 2-7.
- Brassington, F. and Pettitt, S. (2003). Principles of Marketing, Third Edition, Prentice Hall / Financial Times.
- Dand, R. (2010). The International Cocoa Trade, 3rd Edition, Woodhead Publishing: 656.
- Doyle, P. (1994). Marketing Management and Strategy, Prentice Hall.
- Januszezka, R. (2018). Hidden Persuaders in Cocoa and Chocolate: A Flavor Lexicon for Cocoa and Chocolate Sensory Professionals, 1st Edition, Woodhead Publishing: 165.
- Ozturk, G. and Young, G.M. (2017). Food Evolution: The Impact of Society and Science on the Fermentation of Cocoa Beans: The impact of society and science on cocoa beans, University of California, Davis, Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety 16, no. 18.
- Petyaev, Y.M. and Bashmakov, Y.K. (2017). Dark Chocolate: Opportunity for an Alliance between Medical Science and the Food Industry?, Lycotec Ltd., Cambridge, United Kingdom, Frontiers in Nutrition 4, 43.
- Prabhakaran Nair, K.P. (2010). The Agronomy and Economy of Important Tree Crops of the Developing World, 1st Edition, Elsevier: 368.
- Resnik, A. J., Turney, P. B. B. and Mason, J. B. (1979), "Marketers turn to 'countersegmentation'". Harvard Business Review, 57(5), pp. 100-106.
- Ruf, F. and Siswoputranto, P.S. (1995). Cocoa Cycles: The Economics of Cocoa Supply, 1st Edition, Woodhead Publishing: 400.
- Spinelli, Jr., Adams, S.R. και Παπαδάκης, B.M. (2015). Δημιουργία Νεοφυών Επιχειρήσεων: Επιχειρηματικότητα για τον 21^ο αιώνα, Εκδόσεις Utopia, Αθήνα.
- Thomas, M. (1980), "Market segmentation". Quarterly Review of Marketing, 6(1), pp. 5, 6, 27, 28.
- Tynan, A.C. and Drayton, J. (1983). Market Segmentation. Journal of Marketing Management, 2, No. 3, pp. 301 – 335.
- Verna, R. (2013). The history and science of chocolate”, Sapienza University of Rome, The Malaysian journal of pathology, 35, no.2, pp. 111-21.
- Yudelson, J. (1999). Adapting McCarthy’s Four P’s for the Twenty-first Century, Journal of Marketing Education, Apr 99, Vol. 21, issue 1, p 60.
- Καραγιάννης, Α.Δ. (1999). Επιχειρηματικότητα και Οικονομία: Μελέτες. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.
- Κορρές, Γ. και Λιαργκόβας Π. (2009). Οικονομική των Επιχειρήσεων: Θεωρία, Εφαρμογές και Ασκήσεις. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλης
- Παπαδάκης, B.M. (2012). Επίκαιρα Θέματα Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, Τόμος Α' Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2009.

Παπαδάκης, Β.Μ. (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία Τόμος Α'
Εκδόσεις Ε. Μπένου , Αθήνα 2012

Παπαδάκης, Β.Μ. (2012). Στρατηγική των Επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία Τόμος Α'
Εκδόσεις Ε. Μπένου , Αθήνα 2012