



ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## **Πτυχιακή Εργασία**

Στρατηγική επένδυσης μέσω franchising στο χώρο της εστίασης (Μελέτη περίπτωσης coffee island-mikel)

### **Σπουδαστές:**

Μολίστη Όλσι

Μοραντί-Χεσαρί Αλί

Παπαζώης Παναγιώτης

### **Επόπτης Καθηγητής:**

κ. Βάσιος Ηλίας

ΠΑΤΡΑ 2018

## **Ευχαριστίες**

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή μας κ. Ηλία Βάσιο κυρίως για την εμπιστοσύνη που μας έδειξε, και την υπομονή που έκανε κατά τη διάρκεια υλοποίησης της πτυχιακής εργασίας, όπως επίσης και για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του για την επίλυση διαφόρων θεμάτων.

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

Βεβαιώνουμε ότι είμαστε συγγραφείς αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχαμε για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχουμε αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες κάναμε χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνουμε ότι αυτή η πτυχιακή προετοιμάστηκε από εμάς προσωπικά, ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Πάτρας.

## Περίληψη

Η εν λόγω εργασία συντάχθηκε έτσι ώστε να ενημερώσει για τις στρατηγικές επένδυσης στο χώρο του καφέ. Πρέπει να γνωρίζουμε ότι ο κλάδος του καφέ είναι αρκετά ανεπτυγμένος στην χώρα μας αλλά και σε άλλες χώρες γιατί είναι ένα προϊόν το οποίο υπάρχει σε κάθε σπίτι έτσι η αγορά του δεν πέφτει ποτέ. Έτσι πολλές χώρες έχουν επενδύσει σε αυτό το προϊόν το οποίο είναι πολύ κερδοφόρο με την ιδέα ότι θα πάρουν πολλά περισσότερα κέρδη από αυτό. Όντως πολύ επιχειρηματίες επέτυχαν επειδή επένδυσαν στον κλάδο του καφέ και συγκεκριμένα στις αλυσίδες κατάστασης με αποτέλεσμα να έχουμε στην Ελλάδα μερικές από τις μεγάλες αλυσίδες αυτές. Οι περιπτώσεις του Mikel και του Coffee Island είναι δυο πολύ καλά παραδείγματα έτσι ώστε να δώσουμε στον αναγνώστη να καταλάβει και να εισέλθει το χώρο καφεστίασης. Η πρώτη περίπτωση έχει ξεκινήσει από έναν Λαρισαίο επιχειρηματία όπου σκέφτηκε να επενδύσει σε αυτήν την ιδέα με αποτέλεσμα να πετύχει και να γίνουν καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Στο εξωτερικό έχουν γίνει κάποια πρώτα βήματα όπου είναι υπέρ αρκετά (2 καταστήματα στην Κύπρο, και 7 στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα), και θα εξελιχθεί ακόμα περισσότερο τα επόμενα χρόνια. Για την δεύτερη περίπτωση πρέπει να γίνει γνωστό ότι η ιδέα ξεκίνησε από την Πάτρα και εξαπλώθηκε και πάλι σε όλη την Ελλάδα με 349 καταστήματα σε Ελλάδα και εξωτερικό. Έτσι ο σκοπός της εν λόγω εργασίας είναι να ενημερώσουμε κατά πόσο μπορεί ο καθένας να πραγματοποιήσει κάποιες στρατηγικές οι οποίες θα είναι προς όφελος του, έτσι ώστε να δημιουργήσει μια τέτοια επιχείρηση όπου να μπορεί να εξελιχθεί σε Ελλάδα και εξωτερικό. Η μεθοδολογία που ακολουθούμε είναι απλή περιγραφική και ενημερώνουμε στην ουσία κατά πόσο από μια απλή ιδέα και ένα επιχειρηματικό πλάνο μπορεί να εξελιχτεί σε μεγάλη αλυσίδα καταστημάτων (στην περίπτωση μας καφεστίασης). Έτσι κλείνοντας πρέπει να τονίσουμε ότι η επένδυση είναι ένα ρίσκο γιατί μπορεί να χάσεις τα χρήματα σου ή μπορεί να κερδίσεις περισσότερα. Στην περίπτωση μας και οι 2 αλυσίδες καταστημάτων καφέ πέτυχαν και είναι πλέον ανάρπαστες σε Ελλάδα και εξωτερικό.

Λέξεις/Φράσεις Κλειδιά : Στρατηγική, πλάνο, καφεστίαση, καφές, αλυσίδα καταστημάτων.

## **Abstract**

This work was written in order to inform about investment strategies in the field of coffee. We need to know that the coffee industry is quite developed in our country but also in other countries because it is a product that exists in every home so the market does not fall ever. So many countries have invested in this product which is very profitable with the idea that they will get a lot more profits from it. Indeed very entrepreneurs succeeded because they invested in coffee industry and specifically in chains with result status in Greece some of the big chains here. The cases of Mikel and Coffee Island are two very good examples in order to give the reader to understand and to enter the area of coffee shops. The first case is launched from a Greek businessman from Larisa where he thought to invest in this idea with score to succeed and become stores throughout Greece. Abroad have done some first steps where are pro enough (2 stores in Cyprus, and 7 in the United Arab Emirates), and will develop even further in the coming years. For the second case should become known that the idea started from Patra and spread again throughout Greece with 349 stores in Greece and abroad. So the purpose of this work is to know whether everyone can carry out some strategies which will benefit, so as to create such a company where you can develop in Greece and abroad. The methodology that we follow is simple descriptive and inform you in essence whether from a simple idea and a business plan can be evolved in large chain stores (in our case the coffee shops). So in closing I must stress that the investment is a gamble because you can lose your money or can earn more. In our case, and 2 coffee chains have succeeded and are now more and more famous in Greece and abroad.

**Key Words/Phrases:** strategy, plan, coffee shop chain.

# Περιεχόμενα

Ευχαριστίες .....	2
Υπεύθυνη Δήλωση .....	3
Περίληψη .....	4
Abstract .....	5
Περιεχόμενα .....	6
Εισαγωγή.....	9
Κεφάλαιο 1ο : Εισαγωγή στην έννοια του Franchise .....	12
1.1 Ορισμός του Franchising και οι βασικοί του όροι.....	12
1.2 Ορολογία Franchise .....	13
1.3 Υπηρεσίες του Franchising .....	15
1.4 Ιστορική αναδρομή του Franchise .....	15
1.5 Το Franchise στην Ελλάδα.....	18
1.6 Ελληνικά Βραβεία Franchise .....	20
1.7 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για δικαιοπαρόχους, δικαιοδόχους και καταναλωτές .....	21
1.7.1 Πλεονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο (Franchisor).....	21
1.7.2 Πλεονεκτήματα για τον δικαιοδόχο (Franchisee) .....	22
1.7.3 Πλεονεκτήματα για τον καταναλωτή .....	23
1.7.4 Μειονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο (Franchisor) .....	24
1.7.5 Μειονεκτήματα για τον δικαιοδόχο (Franchisee) .....	25
1.7.6 Μειονεκτήματα για τον καταναλωτή .....	25
1.7.7 Συμπεράσματα.....	25
Κεφάλαιο 2ο : Διεθνής συνθήκης δικαιόχρησης .....	27
2.1 Διεθνείς συμφωνίες δικαιόχρησης .....	27
2.1.1 Διοικητικά συμβόλαια .....	30
2.1.2 Συμφωνίες παραγωγής .....	32
2.1.3 Συμφωνίες κατασκευής «με το κλειδί» στο χέρι .....	33
2.2 Μορφές διεθνούς Franchise .....	36
2.2.1 Άμεσο franchising .....	37
2.2.2 Franchising ανάπτυξης μιας περιοχής .....	38

2.2.3 Κύρια συμφωνία franchising .....	39
2.2.4 Κοινοπραξία .....	40
2.3 Πλαίσιο που στηρίζεται το Franchising σε Επίπεδο Ε.Ε. ....	41
2.4 Νομοθεσία του Franchising στην Ελλάδα .....	42
Κεφάλαιο 3ο : Ο κλάδος του καφέ .....	43
3.1 Εισαγωγικά .....	43
3.2 Η αγορά του καφέ .....	45
3.3 Ο κλάδος του καφέ .....	46
3.4 Η ζήτηση του καφέ .....	48
3.5 Δομή και διάρθρωση του κλάδου στην εγχώρια αγορά .....	52
3.6 Ο κλάδος στην Ευρωπαϊκή – Διεθνής αγορά .....	55
3.7 Ανάλυση SWOT κλάδου του καφέ.....	57
3.8 Οι αλυσίδες στην Ελλάδα .....	61
3.9 Το μέλλον της αγοράς του κλάδου του καφέ.....	63
Κεφάλαιο 4ο : Η περίπτωση του Mikel.....	66
4.1 Γενικά χαρακτηριστικά των οργανωμένων αλυσίδων καφέ .....	66
4.2 Ιστορία ίδρυσης και η ανάπτυξη του Mikel .....	70
4.3 Στρατηγική ανάπτυξης του Mikel .....	76
4.4 Το ζήτημα της χωροθέτησης του Mikel .....	82
4.5 Παράγοντες της χωροθέτησης του Mikel .....	84
4.6 Μοντέλο χωροθέτησης του Mikel .....	90
4.7 Ανάλυση SWOT της εταιρείας .....	96
Κεφάλαιο 5: Η περίπτωση του Coffee Island .....	97
5.1 Εισαγωγή στην αλυσίδα καφέ Coffee Island .....	97
5.2 Ιστορικό της εταιρείας .....	98
5.2 Η φιλοσοφία της εταιρείας.....	100
5.3 Η δομή της εταιρείας .....	101
5.4 Διείσδυση σε νέες αγορές .....	103
5.5 Η στρατηγική ανάπτυξης .....	105
5.6 Ο επιχειρηματικός τρόπος .....	107
5.7 Ο συνδυασμός θεωρίας και πράξης .....	108
5.8 Ανάλυση SWOT της εταιρείας .....	111
Σύγκριση 2 εταιρειών-Συμπέρασμα .....	114
Επίλογος.....	120
Βιβλιογραφία .....	121





## Εισαγωγή

Αρχικά αυτή η εργασία θέλει να μας ενημερώσει για τις στρατηγικές τις οποίες μπορούμε να κάνουμε έτσι ώστε να δημιουργήσουμε/επενδύσουμε σε μια επιχείρηση η οποία θα έχει επιτυχία. Αυτό για να γίνει θα πρέπει να υπάρχει ένας προγραμματισμός και ένα επιχειρηματικό πλάνο έτσι ώστε να ξέρει που βαδίζει ο εμπνευστής της ιδέας. Από κει και πέρα με βάση το σχέδιο, προχωράει η δουλειά και παίρνει το ρίσκο για να δημιουργήσει κάτι καλό. Αυτό τις περισσότερες φορές όταν είναι οργανωμένο το σχέδιο υπάρχουν 50% πιθανότητα επιτυχίας και 50% αποτυχίας. Εάν όμως δεν υπάρχει σχέδιο και ο ιδιοκτήτης προσπαθήσει να ξεκινήσει κάτι χωρίς πλάνο και βασισμένος σε μια ιδέα οι πιθανότητες αποτυχίας είναι περισσότερες. Οπότε στα παρακάτω κεφάλαια βλέπουμε αναλυτικά :

Το πρώτο κεφάλαιο το οποίο είναι και εισαγωγικό μας παραθέτει στην έννοια του franchise. Το κεφάλαιο κάθε αυτού είναι αφιερωμένο στο τι είναι franchise και εξηγεί αναλυτικά και με λεπτομέρειες τα παρακάτω. Αρχικά κάνουμε αναφορά στους ορισμούς που έχουν δοθεί από ειδικούς του κλάδου και στην συνέχεια έχουμε την ορολογία με την οποία εξηγούμε τα πάντα γύρω από το franchise. Έπειτα παραθέτουμε τις υπηρεσίες του franchise, κάνουμε μια ιστορική αναδρομή, και βλέπουμε πως το franchise κυκλοφορεί στην Ελλάδα και τι βραβεία έχουμε αποκομίσει σαν κράτος. Μετέπειτα παραθέτονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα για δικαιοπαρόχους, δικαιοδόχους και καταναλωτές, όπου παίρνουμε και τα αρνητικά και τα θετικά έτσι ώστε να καταλήξουνε στα ανάλογα συμπεράσματα τους.

Το δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται πιο διεθνές και παγκόσμιο, έτσι παραθέτονται αρχικά οι διεθνείς συμφωνίες δικαιόχρησης. Μετέπειτα έχουμε τις μορφές διεθνούς franchise όπου μερικά από αυτά δεν έχουν φτάσει σε μεγάλο βαθμό στην Ελλάδα, αλλά ανθίζουν πάρα πολύ στο εξωτερικό. Έπειτα έχουμε το πλαίσιο που στηρίζεται το franchise σε επίπεδο της Ε.Ε, και κλείνοντας το κεφάλαιο έχουμε την νομική αντιμετώπιση του franchise στην Ελλάδα.

Μέχρι εδώ είδαμε όλα αυτά που έχουν να κάνουν με το franchise και κατά πόσο μπορεί μια επιχείρηση να βασιστεί σε αυτόν τον τρόπο χρηματοδότησης. Από δω και πέρα μπαίνουμε στον κλάδο του καφέ όπου ξεκινάμε κάποια εισαγωγικά και γενικά πράγματα για τον κλάδο του καφέ, έπειτα αφιερώνετε ένα κεφάλαιο στην αγορά του καφέ και κατά πόσο υπάρχει ζήτηση του συγκεκριμένου προϊόντος. Μετέπειτα, έχουμε την δομή και διάρθρωση του κλάδου στην εγχώρια αγορά, τον κλάδο στην ευρωπαϊκή και διεθνή αγορά. Τα τελευταία υποκεφάλαια θεωρούμε είναι τα πιο σημαντικά γιατί αρχικά κάνουμε μια ανάλυση S.W.O.T και αναλύουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία, όπως και τις ευκαιρίες και τις απειλές για τον κλάδο του καφέ. Κλείνοντας παραθέτονται οι αλυσίδες που έχουν δημιουργηθεί γύρω από το προϊόν του καφέ, και το μέλλον της αγοράς του καφέ κατά πόσο θα εξελιχτεί τα επόμενα χρόνια.

Μετά από την ανάλυση και για το franchise αλλά και για τον καφέ, παραθέτονται 2 μελέτες περίπτωσης για την αλυσίδα καταστημάτων Mikel αλλά και για τα Coffee Island. Στην πρώτη περίπτωση παραθέτονται τα γενικά χαρακτηριστικά των οργανωμένων αλυσίδων. Στην ουσία κάνουμε μια εισαγωγή για το πώς θα συνδυαστεί το franchise με τον κλάδο του καφέ. Έπειτα έχουμε την ιστορία ίδρυσης και την ανάπτυξη του Mikel. Μετέπειτα έχουμε την στρατηγική επένδυσης της εταιρείας και τι κινήσεις έκανε για να φτάσει σε αυτό το σημείο που είναι σήμερα. Επιπλέον παραθέτονται σαν υποκεφάλαια το στοιχείο της χωροθέτησης της εταιρείας, οι παράγοντες για την χωροθέτηση και το μοντέλο χωροθέτησης που ακολούθησε η εταιρεία. Και τέλος, η ανάλυση S.W.O.T όπου παραθέτονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, όπως και οι ευκαιρίες και οι απειλές με αποτέλεσμα να καλυφθεί ολοκληρωτικά το κεφάλαιο και να δώσουμε τις κατάλληλες πληροφορίες στον αναγνώστη έτσι ώστε να μην έχει απορίες άλλα εάν τυχόν έχει, να είναι όσο το δυνατόν λιγότερες.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παραθέτετε η περίπτωση του Coffee Island. Αρχικά κάνουμε μια αναφορά για την εταιρεία παραθέτοντας κάποιες λεπτομέρειες. Έπειτα αναφέρονται, το ιστορικό, η φιλοσοφία και η δομή της εταιρείας. Ακολουθεί σε επιχειρηματικό επίπεδο, η διείσδυση σε νέες αγορές και η στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας στο μέχρι τώρα επίπεδο που έχει φτάσει. Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο και

για να ολοκληρώσουμε την εργασία, παραθέτονται ο επιχειρηματικός τρόπος τον οποίο ακολούθησε η εταιρεία έτσι ώστε να έχει την σημερινή επιτυχία. Ο συνδυασμός θεωρίας και πράξης μας δίνει ακόμα περισσότερες λεπτομέρειες για το τι έκανε η επιχείρηση έτσι ώστε να έχει συνεχή επιτυχία από τον χρόνο της ίδρυσης της μέχρι σήμερα. Και τέλος, η ανάλυση S.W.O.T όπου παραθέτονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία, όπως και οι ευκαιρίες και οι απειλές.

# **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Εισαγωγή στην έννοια του Franchise**

## **1.1 Ορισμός του Franchising και οι βασικοί του όροι**

Είναι ένα σύστημα συνεργασίας μεταξύ δυο επιχειρήσεων οι οποίες συμφωνούν η μία από αυτές να δώσει στην άλλη, έναντι μίας πάγιας πληρωμής και ποσοστών, το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται με βάση καθορισμένους όρους, το εμπορικό σήμα ή το όνομα. Στη σύμβαση καθορίζεται επίσης η παρεχόμενη βοήθεια ή και άλλες υπηρεσίες για την διευκόλυνση της διεξαγωγής των εργασιών.

Κάποιοι βασικοί παράγοντες που πρέπει να ισχύουν είναι (Γεωργιάδης, 2000) :

Ο εντολέας : είναι μια μεγάλη επιχείρηση με το καλό όνομα, κύρος και ευρεία τεχνογνωσία, η οποία η οποία επιθυμεί να διευρύνει το μερίδιό της στην αγορά χωρίς να προβεί σε δαπάνες επενδύσεων.

Ο εντολοδόχος : είναι το φυσικό πρόσωπο με κάποια ευχέρεια διαθέσιμου κεφαλαίου, το οποίο επιθυμεί να διοικεί την επιχείρησή του και να διεξάγει τις εργασίες υπ' ευθύνη του αλλά με τη συνδρομή του εντολέα. Καθορίζεται και η πάγια αμοιβή που είναι το ποσό που καταβάλλει ο εντολοδόχος για την ένταξή του στον όμιλο των συνεργαζομένων επιχειρήσεων (Λαζαρίδης, 2000).

## 1.2 Ορολογία Franchise

Franchise είναι το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά συστήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, σχέδια, πρότυπα χρήσεως, δικαιώματα αντιγραφής ή ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση με σκοπό την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες (Siropolis, 2001).

Franchisor (δικαιοπάροχος ή δότης): η επιχείρηση η οποία παρέχει έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος Franchise στους δικαιούχους.

Franchisee (δικαιούχος ή λήπτης): είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον δικαιοπάροχο, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και παροχή υπηρεσιών.

Franchising: η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (Franchisor), παραχωρεί στον δικαιούχο (Franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου (Κάζης, 2004).

Franchise fee (τέλη δικαιούχου): ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος (Franchisor) παίρνει την συνεχή αμοιβή του από τον δικαιούχο (Franchisee), είναι με τη μορφή ποσοστού επί του τζίρου του δεύτερου. Ο άλλος τρόπος είναι μέσω μιας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιούχο. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από Franchisee σε Franchisee και πρέπει να αντανakλά το επίπεδο των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται στον δικαιούχο και επιπλέον να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρηματός του (Αλεξανδρίδης, 2004).

Ενημερωτικός φάκελος Franchise: Πρόκειται για ένα ενημερωτικό έντυπο το οποίο απευθύνεται σε υποψήφιους επενδυτές (Franchisees). Ενδεικτικά ο ενημερωτικός φάκελος περιλαμβάνει: γενικά στοιχεία για τον δικαιοπάροχο Franchisor, εμπορική και οικονομική πορεία της επιχείρησης, το κοινό στο οποίο απευθύνεται, αριθμητική και γεωγραφική ανάπτυξη, καθώς και μελλοντικοί στόχοι, παρεχόμενη υποστήριξη

του Franchisor στον Franchisee στο αρχικό στάδιο, καθώς και σε συνεχή βάση, βασικά σημεία της σύμβασης, περιγραφή των προϊόντων ή υπηρεσιών (Μπάλτας, 2003).

### **1.3 Υπηρεσίες του Franchising**

Οι υπηρεσίες που προσφέρει το Franchising στον λήπτη του δικαιώματος είναι κυρίως οι παρακάτω :

Ένταξη στο σύστημα : η ένταξη του λήπτη στο σύστημα γίνεται με την παροχή σ' αυτόν κυρίως της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσής του.

Εφοδιασμός με πρώτες ύλες, με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο δότη.

Συνεχής υποστήριξη, του λήπτη όσο διαρκεί η σύμβαση. Η υποστήριξη αυτή μπορεί να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων, τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, την ανάληψη από το δότη της υποχρέωσης διαφήμισης των προϊόντων του συστήματος, της συντήρησης των μηχανημάτων και του εξοπλισμού του καταστήματος του λήπτη (Παπαβασιλείου, 2003).

### **1.4 Ιστορική αναδρομή του Franchise**

Οι ρίζες της βασικής μορφής του Franchising μπορούν να εντοπιστούν στον Μεσαίωνα και συγκεκριμένα στους βαρόνους, στους οποίους παραχωρούνταν από τον βασιλέα το προνόμιο της συγκέντρωσης των φόρων μιας συγκεκριμένης περιοχής, σε αντάλλαγμα διαφόρων υπηρεσιών, όπως της διάθεσης στρατού για ένα πόλεμο. Μια δεύτερη μορφή franchise στην ιστορία συναντάται στο βρετανικό σύστημα «tied house», που χρησιμοποιήθηκε από τους ζυθοποιούς στις αρχές του 1800 (Κάζης, 2004).

Το σύστημα «tied house» αναπτύχθηκε ως αμυντικός μηχανισμός από τους ζυθοποιούς για να διατηρήσουν τους διεξόδους των πωλήσεών τους. Αντί για την λήψη ενός δανείου ή την μίσθωση της ιδιοκτησίας, ο ζυθοποιός ασφάλιζε το ξενοδοχείο ως μοναδικό σημείο πώλησης της μύρας και των ποτών του. Το σύστημα

«tied house» αποδείχθηκε ως ένας αποκλειστικός επιχειρηματικός σχεδιασμός ο οποίος συνεχίζεται ακόμη και σήμερα (Αλεξανδρίδης, 2004).

Ο θεσμός του franchisee πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ στο τέλος του 19ου αιώνα. Η πρώτη αναγνωρίσιμη μορφή Franchising εμφανίστηκε όταν η εταιρεία ραπτομηχανών Singer εγκατέστησε ένα σύστημα κατασκευαστή/λιανοπωλητή προκειμένου να οργανώσει το δίκτυο διανομής της, στην περίοδο μετά τον Εμφύλιο Πόλεμο.

Το παράδειγμα ακολούθησαν οι εταιρείες αυτοκινήτων, οι εταιρείες διανομής πετρελαιοειδών και οι βιομηχανίες αναψυκτικών και μύρας. Όμως η μεγάλη ανάπτυξη του θεσμού του Franchising εμφανίζεται μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο λόγω των συνθηκών που επικρατούσαν τότε, δηλαδή την ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής και προσφοράς υπηρεσιών σε συνδυασμό την έλλειψη δικτύων διανομής και των ανάλογων οικονομικών μέσων για τις απαιτούμενες επενδύσεις (Γιαλελής, 2012).

Στις ΗΠΑ ο θεσμός αυτός εξαπλώθηκε σε όλους τους κλάδους του αυτοκινήτου (τεχνική συντήρηση, επισκευές, service, συμπληρωματικός εξοπλισμός κλπ.), τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τις λογιστικές και διαφημιστικές υπηρεσίες, τον κλάδο τροφίμων και των εστιατορίων άμεσης εξυπηρέτησης.

Στην Ευρώπη, ο θεσμός του Franchising αντιμετώπιστηκε στην αρχή με επιφυλακτικότητα και ο ρυθμός ανάπτυξης του ήταν συγκρατημένος. Μετά την εισβολή όμως Αμερικανών κολοσσών (δικαιοπαρόχων) στον Ευρωπαϊκό χώρο εκδηλώθηκε αυξημένο ενδιαφέρον από τον επιχειρηματικό κόσμο της Ευρώπης, για το σύγχρονο αυτό σύστημα εμπορικής συνεργασίας (Κάζης, 2004).

Το 1972 ιδρύθηκε μια διεθνής μη κερδοσκοπική εταιρεία, η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise. Μέλη της EFF είναι οι περισσότερες εθνικές εταιρείες ή ομοσπονδίες Franchise που ιδρύθηκαν στην Ευρώπη. Η EFF συνέταξε ένα Ευρωπαϊκό Κώδικα δεοντολογίας, ο οποίος επαναλαμβάνει ορισμένες αρχές του αντίστοιχου Γαλλικού Κώδικα δεοντολογίας και χρησιμοποιεί στοιχεία από το κώδικα πρακτικής του franchising που καθιέρωσε το Βέλγικο Franchise Association. Ο Κώδικας αυτός θέτει



τις βασικές αρχές του επαγγέλματος και του κανόνος που θα διέπουν το franchising (Αποστολόπουλος, 2012).

Οι στόχοι του EFF είναι:

- 1) Η προώθηση του franchising στην Ευρώπη.
- 2) Η προστασία του τομέα του franchise με τη προώθηση του Ευρωπαϊκού Κώδικα δεοντολογίας.
- 3) Ο επηρεασμός και η ενθάρρυνση της ανάπτυξης του franchising στην Ευρώπη.
- 4) Η εκπροσώπηση των συμφερόντων του τομέα του franchise σε διεθνείς οργανισμούς, όπως είναι π.χ. το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο.
- 5) Η προώθηση και η εκπροσώπηση παγκόσμια του κλάδου του Ευρωπαϊκού Franchise και των μελών του.
- 6) Η ανταλλαγή πληροφοριών και τεκμηρίωσης μεταξύ εθνικών εταιρειών ή ομοσπονδιών στην Ευρώπη και παγκόσμια.
- 7) Η παροχή υπηρεσιών προς τα μέλη των εταιρειών (Τσαγκούρης, 2004).

## 1.5 Το Franchise στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα το franchise άρχισε να αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια. Πρωτοπόρος εταιρία ήταν η “Goody’s” που ξεκίνησε το franchising το 1976. Από τότε μέχρι και το 1991 οι εξελίξεις στο περιβάλλον του franchise ήταν ελάχιστες.

Από το 1991 που ξεκίνησε ο θεσμός της δικαιόχρησης δυναμικά έως σήμερα τα ελληνικά συστήματα δικαιόχρησης εξελίχθηκαν με την υιοθέτηση των διεθνών αρχών τόσο στην εσωτερική οργάνωση όσο και στη μεθοδολογία ανάπτυξης αυτών. Τα πρώτα ξένα συστήματα που εμφανίστηκαν στην ελληνική αγορά με την μορφή της Κύριας Συμφωνίας δικαιόχρησης ήταν στους τομείς ένδυσης, γρήγορης εστίασης, ενοικίασεως αυτοκινήτων και καλλυντικών (Παπαβασιλείου, 2003).

Οι κλάδοι στους οποίους αναπτύσσονται οι ελληνικές επιχειρήσεις με τη μέθοδο της δικαιόχρησης είναι οι ακόλουθοι:

- Εστίασης (Εστιατόρια, Αλυσίδες γρήγορου φαγητού, Πιτσαρίες, Παγωτό, Μπυραρίες).
- Καταστήματα Τροφίμων (Καφές, Φούρνοι, Σούπερ Μάρκετ, Ζαχαροπλαστεία).
- Ένδυσης και Υπόδησης (Ανδρικά, Αθλητικά Είδη, Unisex, Γυναικεία, Τσάντες, Δερμάτινα, Υπόδηση, Υφάσματα, Παιδικά).
- Οικιακός εξοπλισμός (Έπιπλα Κουζίνας, Έπιπλα, Μοκέτες - Χαλιά, Στρώματα- Κρεβάτια, Είδη Σπιτιού, Θέρμανση – Ψύξη - Κλιματισμός, Ηλεκτρικά Είδη).
- Λοιπά καταστήματα λιανικής (Αφίσες - Κάρτες - Δώρα, Βιβλία – Εκδόσεις - Χαρτικά, Κοσμήματα, Είδη Αυτοκινήτου, Διάφορα, Αγροτικά Προϊόντα, Φυτά, Παιχνίδια, Οπτικά).
- Προσωπικής φροντίδας και Αναψυχής (Αρώματα, Διατροφικά και Διαιτητικά Κέντρα, Σαλόνια, Καλλυντικά, Κομμωτήρια , Σχολές Χορού, Ξενοδοχεία, Γυμναστήρια, Ξενοδοχειακές Υπηρεσίες, Αστρολογικές Προβλέψεις, Ηλεκτρονικά παιχνίδια).

- Business Services - Λοιπές Υπηρεσίες (Τεχνική Βοήθεια - Εξυπηρέτηση, Σέρβις, Υπηρεσίες Καθαρισμού, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Ταχυδρομικές Υπηρεσίες, Τηλεπικοινωνίες, Ηλεκτρονικά - Αξεσουάρ - Multimedia).
- Εκπαίδευσης (Ξένες Γλώσσες, Μουσική Παιδεία, Η/Υ) (Κωστάκης, 2002).

Μεταξύ αυτών οι πιο δημοφιλείς σε αριθμό εμπλεκόμενων εταιρειών κατηγορίες είναι οι χώροι εστίασης και των λοιπών καταστημάτων λιανικής. Παρ' όλα αυτά τελευταία διακρίνεται υψηλός ρυθμός ανάπτυξης στους κλάδους της εκπαίδευσης, των παροχής υπηρεσιών και της προσωπικής φροντίδας και αναψυχής.

Επιπλέον επιχειρηματικές ευκαιρίες εντοπίζονται στους τομείς της ψυχαγωγίας, του τουρισμού και της εκπαίδευσης, όπως επίσης και στους τομείς των τηλεπικοινωνιών, ηλεκτρικών συσκευών, αγροτικών προμηθειών και ανταλλακτικών αυτοκινήτων. Συμπερασματικά η δικαιόχρηση ως επιχειρηματική μέθοδος καταλαμβάνει ένα σημαντικό μέγεθος στην ελληνική οικονομία (Λαζαρίδης, 2000).

## 1.6 Ελληνικά Βραβεία Franchise

Τα Βραβεία Franchise αναδεικνύουν τις επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει το franchise ως κύρια στρατηγική ανάπτυξης και των ανθρώπων που ηγούνται της ανάπτυξης του κλάδου, δίνοντας ώθηση στα οράματα όλων των επιχειρηματιών του κλάδου και συνεισφέροντας στην διάδοση του franchising (Γαλάνης, 2000).

Τα Βραβεία Franchise αναβαθμίζουν τον κλάδο του franchising, καθώς αφορούν σε μια εξαιρετική διοργάνωση και έχουν πλέον καταξιωθεί στον επιχειρηματικό κόσμο, αποσπώντας μοναδική απήχηση και κύρος.

Τα Βραβεία Franchise έχουν ως σκοπό να δώσουν ώθηση στα οράματα όλων των επιχειρηματιών του κλάδου και να συνεισφέρουν στην διάδοση του franchising. Στην διάδοση του πλέον δυναμικού κλάδου, που αποτελείται από εκατοντάδες αλυσίδες και δεκάδες χιλιάδες καταστήματα, που συντηρεί εκατοντάδες χιλιάδες οικογένειες, που αναδεικνύει επιχειρηματίες και κάνει γνωστή την ελληνική επιχειρηματικότητα όχι μόνο εντός, αλλά και εκτός ελληνικών συνόρων (Siropolis, 2001).

Θεωρώντας ότι το franchising ανταποκρίνεται στις σύγχρονες προκλήσεις της κοινωνίας μας και ότι αποτελεί την απόλυτη έκφραση της επιχειρηματικότητας, συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του, μέσω της πρωτοβουλίας για την ανάδειξη των Καλύτερων Αλυσίδων Franchise, που ξεκίνησε για πρώτη φορά στη χώρα μας το 2008, με την υποστήριξη της εταιρείας συμβούλων FBS-Franchise Business Services (Αλεξανδρίδης, 2004).

Τα Βραβεία Franchise αναβαθμίζουν τον κλάδο του franchising, καθώς αφορούν σε μια εξαιρετική διοργάνωση και έχουν πλέον καταξιωθεί στον επιχειρηματικό κόσμο, αποσπώντας μοναδική απήχηση και κύρος.

## **1.7 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για δικαιοπαρόχους, δικαιοδόχους και καταναλωτές**

### **1.7.1 Πλεονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο (Franchisor)**

Η ταχεία ανάπτυξη και εξάπλωση της επιχείρησης του που επιτυγχάνεται βασικά με αυτοχρηματοδότηση. Η πολύ γρήγορη αύξηση της εμπορικής του φήμης και πελατείας με άμεσο αποτέλεσμα την καθιέρωση του στην αγορά.

Η πραγματοποίηση σημαντικών οικονομιών κλίμακας. Όσο περισσότερο αυξάνεται ένα δίκτυο τόσο περισσότερο αυξάνονται και οι ποσότητες των προϊόντων, των ειδών εξοπλισμού, των εξαρτημάτων κλπ. που αγοράζονται από τα μέλη του. Με αυτό τον τρόπο η αύξηση του όγκου των αγορών επιτρέπει την αντίστοιχη μείωση του κόστους (Κάζης, 2004).

Η άμεση και έγκυρη πληροφόρηση για τις τάσεις της αγοράς. Εκμεταλλευόμενος ο δικαιοπάροχος τις πληροφορίες που λαμβάνει από τους δικαιοδόχους του αναφορικά με τις συνθήκες που επικρατούν στις διάφορες αγορές είναι συνεχώς άριστα ενημερωμένος για τις τοπικές καταναλωτικές συνήθειες με αποτέλεσμα να προσαρμόζει άμεσα την επιχειρηματική του πολιτική σε αυτές (Τσαγκούρης, 2004).

Ο άμεσος έλεγχος της διανομής των προϊόντων και της παροχής των υπηρεσιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό.

Η εκμετάλλευση της εμπειρίας των δικαιοδόχων για την βελτίωση και ανανέωση του συστήματος του Franchising.

Η εξασφάλιση διαρκούς πελατειακής ροής.

Η επίτευξη υψηλών κερδών χωρίς την διακινδύνευση σημαντικών κεφαλαίων.

Η αύξηση της εμπορικής αξίας της επιχείρησής του.

Η δημιουργία ενός ευέλικτου επιχειρηματικού οργανισμού με ένα κέντρο λήψης αποφάσεων (τον δικαιούχο) και με ανθρώπινο δυναμικό (τους δικαιούχους) που δρα γρήγορα και αποφασιστικά εξυπηρετώντας και προστατεύοντας και τα δικά του συμφέροντα για έναν κοινό σκοπό: την εμπορική επιτυχία του δικτύου Franchising (Παπαβασιλείου, 2003).

Η προστασία απέναντι στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες.

Η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

### **1.7.2 Πλεονεκτήματα για τον δικαιούχο (Franchisee)**

Ο δικαιούχος εντάσσεται σε ένα επώνυμο επιχειρηματικό σύστημα (business format) επωφελούμενος αμέσως από την εμπορική του φήμη και την πελατεία που συνδέεται με αυτήν.

Ο δικαιούχος υποστηρίζεται από τον δικαιούχο τόσο πριν όσο και μετά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής του σε όλους τους τομείς της επαγγελματικής του δραστηριότητας και έτσι βρίσκει άμεσες λύσεις σε προβλήματα που διαφορετικά θα ήταν δυσεπίλυτα (Μπάλας, 2003).

Ο δικαιούχος επωφελείται από τις οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται σε ένα μεγάλο εμπορικό δίκτυο και έτσι έχει τη δυνατότητα να διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους καταναλωτές σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές.

Ο δικαιούχος επωφελείται από την διαφήμιση που πραγματοποιεί ο δικαιούχος σε πανεθνική κλίμακα με μια αναλογικά πολύ μικρή οικονομική επιβάρυνση.

Παρά την ένταξη του στο δίκτυο franchising του δικαιούχου, ο δικαιούχος παραμένει ένας ανεξάρτητος επιχειρηματίας.

Ο δικαιοδόχος απολαμβάνει την ωφέλεια της χρήσης των εμπορικών σημάτων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, εμπορικών και τεχνικών μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης, πώλησης προϊόντων κλπ. του δικαιοπαρόχου.

Ο δικαιοδόχος επωφελείται από τη συνεχή ανανέωση και εξέλιξη του συστήματος franchising που επιτυγχάνεται με ενέργειες του δικαιοπαρόχου έτσι ώστε αυτό να παραμείνει πάντοτε σύγχρονο και ανταγωνιστικό (Γιαλελής, 2012).

Ο δικαιοδόχος έχει άμεση πρόσβαση στο πληροφοριακό υλικό που συγκεντρώνει ο δικαιοπάροχος από όλους τους Λήπτες και αφορά τις συνθήκες της αγοράς και τις τάσεις του καταναλωτικού κοινού σε όλες τις αγορές όπου εξαπλώνεται το δίκτυο.

Η επιχείρηση του δικαιοδόχου ως μέλος ενός δικτύου franchising παρουσιάζει πολύ μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε περιόδους οικονομικών κρίσεων απ' ότι μια άλλη οποιαδήποτε επιχείρηση.

Ο δικαιοδόχος έχει τη δυνατότητα ευκολότερης και με ευνοϊκότερους όρους χρηματοδότησης από το τραπεζικό σύστημα καθόσον με την ένταξη του σε ένα επώνυμο σύστημα franchising ενισχύεται η πιστοληπτική του ικανότητα.

Ο έλεγχος που ασκεί ο δικαιοπάροχος στις επιχειρήσεις των μελών του δικτύου του είναι επωφελής για τον δικαιοδόχο , γιατί έτσι αφενός μεν διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του αφετέρου δε αποβάλλονται από αυτό οι ασυνεπείς και άρα ζημιογόνοι Λήπτες (Αποστολόπουλος, 2012).

### **1.7.3 Πλεονεκτήματα για τον καταναλωτή**

Ο καταναλωτής έχει εύκολη πρόσβαση, είτε στον τόπο διαμονής του είτε οπουδήποτε αλλού βρίσκεται, σε σημεία πώλησης γνωστών επιχειρήσεων από τα όποια αγοράζει επώνυμα προϊόντα σε λογικές τιμές (Γεωργιάδης, 2000).

Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων franchising να προσαρμόζονται άμεσα στις απαιτήσεις του προσφέροντάς του τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πραγματικά επιθυμεί.

Ο καταναλωτής ωφελείται από τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των δικτύων franchising και των υπόλοιπων ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου (Κωστάκης, 2002).

#### **1.7.4 Μειονεκτήματα για τον δικαιопάροχο (Franchisor)**

Ο δικαιопάροχος είναι υποχρεωμένος να επιλύει σε καθημερινή βάση πλήθος προβλημάτων διαφορετικής φύσεως προερχόμενα από ανθρώπους (τους δικαιοδόχους) με διαφορετική νοοτροπία του χαρακτήρα.

Η τάση των δικαιοδόχων για ανεξαρτητοποίηση τους απέναντι στον δικαιοπάροχο η οποία αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου παραμονής τους στο δίκτυο.

Η βιαστική πολλές φορές επιλογή των δικαιοδόχων δημιουργεί μεσοπρόθεσμα σοβαρότατα προβλήματα στη λειτουργία του δικτύου. Η επιλογή των δικαιοδόχων αποτελεί ένα δύσκολο, χρονοβόρο και μαστοφόρο έργο για τον δικαιοπάροχο που απαιτεί πολύ λεπτούς και προσεκτικούς χειρισμούς, καθώς ο κάθε δικαιοδόχος αποτελεί έναν κρίκο της ίδιας αλυσίδας που εάν σπάσει θα προκαλέσει την κατάρρευση ολόκληρης της αλυσίδας (Λαζαρίδης, 2000).

Τα κέρδη του δικαιοπαρόχου είναι λιγότερα από την λειτουργία των καταστημάτων των δικαιοδόχων από ότι θα ήταν αν λειτουργούσε δικά του καταστήματα.

Το σοβαρό ενδεχόμενο κάποιος ή κάποιοι δικαιοδόχοι μετά την αποχώρησή τους από το δίκτυο να εξελιχθούν σε ανταγωνιστές του δικαιοπαρόχου (Γαλάνης, 2000).



### **1.7.5 Μειονεκτήματα για τον δικαιοδόχο (Franchisee)**

Η οποιαδήποτε λανθασμένη επιχειρηματική επιλογή του δικαιοπαρόχου έχει άμεσο και οδυνηρό αντίκτυπο στην πορεία της επιχείρησης του δικαιοδόχου λόγω του σημαντικού βαθμού εξάρτησης του από αυτόν.

Η ένταξη του δικαιοδόχου σε ένα σύστημα franchising συνεπάγεται τον σημαντικό περιορισμό της επιχειρηματικής του ελευθερίας καθώς και την καθοδήγηση και τον διαρκή έλεγχο του δικαιοπαρόχου.

Η επιχειρηματική πολιτική του δικαιοπαρόχου μπορεί να επηρεάζει δυσμενώς την κερδοφορία της επιχείρησης του δικαιοδόχου.

Η συνήθης ύπαρξη της ρήτρας μη ανταγωνισμού στη σύμβαση franchising για ένα ορισμένο εύλογο χρονικό διάστημα μετά την λύση της.

Η επίσης συνήθης ύπαρξη της ρήτρας για τη μη δυνατότητα μεταβίβασης της επιχείρησης του δικαιοδόχου χωρίς τη συναίνεση του δικαιοπαρόχου (Siropolis, 2001).

### **1.7.6 Μειονεκτήματα για τον καταναλωτή**

Το μοναδικό μειονέκτημα του franchising για τον καταναλωτή παρουσιάζεται στις περιπτώσεις όπου τα δίκτυα εφαρμόζουν πολιτικές περιοριστικές του ελεύθερου ανταγωνισμού που αποβαίνουν σε βάρος των τελικών χρηστών (Αλεξανδρίδης, 2004).

### **1.7.7 Συμπεράσματα**

Αναμφισβήτητα, αν συγκρίνουμε πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για δικαιοδόχους και δικαιοπάροχους, βλέπουμε πως τα θετικά είναι σημαντικότερα. Αυτό μεταφράζεται μέσω στατιστικών που δείχνουν πως οι συνεργασίες franchising

που κρίθηκαν αποτυχημένες ήταν σαφώς λιγότερες από αυτές που επίσης απέτυχαν αλλά δεν είχαν καν εισαχθεί σε κάποιο δίκτυο franchising. Τέλος, η ταχεία εξάπλωση του θεσμού του franchising σε όλο τον κόσμο δείχνει, αν μη τι άλλο, τη βαρύτητα των πλεονεκτημάτων του (Κάζης, 2004).

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Διεθνής συνθήκες δικαιόχρησης

### 2.1 Διεθνείς συμφωνίες δικαιόχρησης

Μια επιχείρηση παραχωρεί σε μια επιχείρηση κάποιας άλλης χώρας το δικαίωμα να χρησιμοποιεί την ονομασία, το εμπορικό σήμα, τεχνολογία & τεχνογνωσία. Στην περίπτωση αυτή η ξένη επιχείρηση επιτρέπει στην τοπική εταιρία να δουλέψει κάτω από το ίδιο εμπορικό σήμα της μητρικής εταιρίας, παράγοντας ακριβώς το ίδιο προϊόν, λειτουργώντας ως μια μεμονωμένη επιχείρηση για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, πάντοτε με την αυστηρή καθοδήγηση της εταιρίας (Τσαγκούρης, 2004).

Οι διεθνείς συμφωνίες δικαιόχρησης αφορούν στην παραχώρηση εμπορικού σήματος και είναι ουσιαστικά μια ειδική μορφή έκδοσης άδειας παραγωγής προϊόντος. Ενώ η έκδοση άδειας licensing αφορά βιομηχανικές επιχειρήσεις, η συμφωνία δικαιόχρησης αφορά κυρίως επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών.

Η παραχώρηση έναντι αμοιβής του εμπορικού σήματος μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών σε έναν ανεξάρτητο επιχειρηματία ή οργανισμό θεωρείται μια ειδική μορφή έκδοσης άδειας παραγωγής προϊόντος. Ο ανεξάρτητος επιχειρηματίας, στην ουσία, λειτουργεί μια επιχείρηση με το όνομα μιας άλλης επιχείρησης. Η εταιρεία-προμηθευτής επιτρέπει στην εταιρεία-χρήστη να χρησιμοποιεί (Αλεξανδρίδης, 2004):

- Το σήμα της.
- Τον τρόπο οργάνωσης της.
- Τους συγκεκριμένους τρόπους εκπαίδευσης του προσωπικού της και διαφήμισης των υπηρεσιών/προϊόντων της.

Η δικαιόχρηση αποτελεί ένα αποτελεσματικό και γρήγορο τρόπο αύξησης του μεριδίου αγοράς της εταιρείας-προμηθευτή αλλά και εισόδου σε νέες αγορές. Όπως και στις συμφωνίες παραχώρησης δικαιώματος, η δικαιόχρηση ενέχει ορισμένους κινδύνους, κυρίως αναφορικά με την αξιοπιστία της εταιρείας-χρήστη (δικαιοδόχος)

και την δυσκολία ελέγχου των δραστηριοτήτων του από την εταιρεία-προμηθευτή (δικαιοπάροχος). Οι διεθνείς συμφωνίες δικαιόχρησης διακρίνονται στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες:

Δικαιόχρηση διανομής-Εμπορική δικαιόχρηση.

Στην δικαιόχρηση αυτού του τύπου, ο δικαιοδόχος έχει το δικαίωμα διακίνησης και προώθησης των εκ του δικαιοπάροχου παραγόμενων προϊόντων τα οποία παράγει ο δικαιοπάροχος. Πιο συγκεκριμένα, ο δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του δικαιοπάροχου για να πουλήσει μέσα από το κατάστημά του, το οποίο είναι ενταγμένο στο δίκτυο franchising του δότη, λιανικά στο καταναλωτικό κοινό τα προϊόντα που περιλαμβάνονται στη σύμβαση δικαιόχρησης (Κωστάκης, 2002).

Ο franchiser αποβλέπει στην ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται. Ανάλογα με την ιδιότητα του δικαιοπάροχου αλλά και την προέλευση των προϊόντων διακρίνουμε τις δύο παρακάτω κατηγορίες.

Δικαιόχρηση του παραγωγού-δικαιοπάροχου

Εδώ ο δικαιοδόχος πουλάει τα προϊόντα που κατασκευάζει ο δικαιοπάροχος. Παραδείγματα της κατηγορίας αυτής αποτελούν οι επιχειρήσεις σε πολλές γνωστές χώρες και του εσωτερικού και του εξωτερικού.

Δικαιόχρηση του διανομέα-δικαιοπάροχου

Εδώ ο δικαιοπάροχος προμηθεύει τους δικαιοδόχους του δικτύου με προϊόντα που (Siropolis, 2001) :

- Είτε έχει επιλέξει ο ίδιος και στην συνέχεια αναθέτει σε τρίτους παραγωγούς να τα κατασκευάσουν για λογαριασμό του (υπεργολαβία),
- Είτε τα προμηθεύεται ο ίδιος απευθείας από παραγωγούς έχοντας εξασφαλίσει ειδικές εμπορικές συμφωνίες,

- Είτε υποδεικνύει τρίτους προμηθευτές από τους οποίους οι δικαιοδόχοι του δικτύου αγοράζουν τα προϊόντα. Αυτή η μορφή δικαιόχρησης είναι από τις πιο διαδεδομένες διεθνώς και ουσιαστικά ο δικαιοπάροχος λειτουργεί ως χονδρέμπορος που διαθέτει τα προϊόντα του στην αγορά μέσω ενός δικού του δικτύου.

#### Δικαιόχρηση παραγωγής-Βιομηχανική δικαιόχρηση

Ο δικαιοδόχος λαμβάνει την άδεια να παράγει ή μεταποιεί προϊόντα υπό τις οδηγίες του δικαιοπαρόχου. Πιο συγκεκριμένα, στη συμφωνία αυτή μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου μπορεί να περιλαμβάνεται και η μεταποίηση κάποιων προϊόντων από το δεύτερο (Γαλάνης, 2000).

Ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος είναι και οι δύο παραγωγοί και η σχετική σύμβαση περιλαμβάνει συνήθως ρήτρες μεταφοράς τεχνολογίας, αδειών εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας και σήματος, καθώς και παροχής πρώτων υλών. Το επίκεντρο του πακέτου franchising αφορά την εκμετάλλευση εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και σήματος (Λαζαρίδης, 2000).

#### Δικαιόχρηση υπηρεσιών

Η σύμβαση αφορά την άδεια χρήσης του διακριτικού γνωρίσματος (π.χ. το εμπορικό σήμα, το λογότυπο) του δικαιοπαρόχου και την παροχή υπηρεσιών από το δικαιοδόχο σε τελικούς χρήστες υπό τις οδηγίες του πρώτου.

Στον τύπο αυτό του franchising ο δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του δικαιοπαρόχου για την παροχή μέσα από το κατάστημα ή το γραφείο του, το οποίο έχει ενταχθεί στο δίκτυο του δικαιοπαρόχου, υπηρεσιών που περιλαμβάνονται στη σύμβαση δικαιόχρησης σε τελικούς χρήστες, ακολουθώντας πιστά τη σχετική μέθοδο του δικαιοπαρόχου (Κωστάκης, 2002).

#### Μεικτή δικαιόχρηση

Πρόκειται για έναν συνδυασμό της πρώτης και τρίτης κατηγορίας. Είναι αρκετά συνηθισμένο στον κόσμο του franchising να συνδυάζονται αρμονικά μέσα στο ίδιο δίκτυο η διανομή προϊόντων με την παροχή υπηρεσιών. Ο δικαιοπάροχος παραχωρεί το δικαίωμα στον δικαιοδόχο να εμπορεύεται τα προϊόντα του και ταυτόχρονα να χρησιμοποιεί το διακριτικό του γνώρισμα (π.χ. πώληση μαζί με συντήρηση και επισκευή του προϊόντος).

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της διεθνούς δικαιόχρησης είναι ίδια με αυτά του Licensing εκτός δύο σημαντικών διαφοροποιήσεων (Andersen, 1998) :

- Δέσμευση περισσότερων κεφαλαίων συνεπώς υψηλότεροι επιχειρηματικοί κίνδυνοι.
- Υψηλότερος βαθμός ελέγχου τιμολόγησης, προβολής και των άλλων δραστηριοτήτων του αλλοδαπού εταίρου.

### **2.1.1 Διοικητικά συμβόλαια**

Μια επιχείρηση αναλαμβάνει να διοικήσει, χρησιμοποιώντας δικά της στελέχη, μια άλλη επιχείρηση σε κάποια άλλη χώρα έναντι αμοιβής. Τα μετακινούμενα στελέχη δρουν ως εκπαιδευτές της επιχείρησης που ουσιαστικά τα «νοικιάζει» για μια περιορισμένη χρονική περίοδο (Κωστάκης, 2002).

Το ύψος της αμοιβής της επιχείρησης-προμηθευτή εξαρτάται συνήθως από τις επιδόσεις της επιχείρησης-πελάτη υπό τη νέα διοίκηση.

Τα διοικητικά συμβόλαια είναι γνωστά και ως συμβόλαια διαχείρισης, και έχουν να κάνουν με συμφωνίες με τις οποίες μια επιχείρηση προσφέρει σε μια άλλη εταιρεία διαχειριστική και τεχνική βοήθεια, αλλά και εξειδικευμένες υπηρεσίες έναντι καθορισμένης αμοιβής.

Οι συμφωνίες αυτές συνάπτονται μεταξύ μιας επιχείρησης-προμηθευτή και μιας επιχείρησης-πελάτη για την παραχώρηση στη δεύτερη ενός πακέτου διοικητικών δεξιοτήτων, μέσω της απόσπασης των διοικητικών στελεχών της πρώτης.

Η επιχείρηση-ενοικιαστής στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της, στην αναδιάρθρωση της επιχειρησιακής της δομής και στην επίτευξη συνολικά υψηλότερων αποδόσεων. Τα συμβόλαια διαχείρισης επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αποκομίσουν επιπλέον έσοδα με χαμηλό κίνδυνο (Λαζαρίδης, 2000).

Τα βασικά πλεονεκτήματα των διοικητικών συμβολαίων συνοψίζονται ως εξής (Γαλάνης, 2000) :

- Επιτυγχάνεται ένας ανέξοδος τρόπος επίτευξης στόχων της επιχείρησης, χωρίς την καταβολή σημαντικών πόρων προορισμένων, πιθανότατα, για άλλες δραστηριότητες.
- Ευκαιρία για κέρδη χωρίς την επένδυση κεφαλαίων και χωρίς την ανάληψη σημαντικών επιχειρηματικών κινδύνων.
- Τα «ενοικιασθέντα» διοικητικά στελέχη μπορούν να της προσφέρουν γνώσεις σχετικά με την αγορά δραστηριοποίησης, ώστε η επιχείρηση να επεκτείνει το μερίδιό της και να αποκτήσει μια πιο μόνιμη θέση στην τοπική αγορά.
- Ευκαιρία να εκμεταλλευθεί συμβόλαια προμηθειών της τοπικής επιχείρησης.

Τα μειονεκτήματα των διοικητικών συμβολαίων συνδέονται με την περίπτωση αποτυχίας και συγκλίνουν στις αρνητικές επιπτώσεις για την φήμη της επιχείρησης, και είναι τα εξής (Γαλάνης, 2000) :

- Τα αποσπασθέντα στελέχη ενδέχεται να μην έχουν την ίδια απόδοση στην επιχείρηση-πελάτη.

- Απειλή αποτελεί και η παραμονή των ξένων στελεχών στην επιχείρηση για την αντιγραφή των θεμελιωδών ικανοτήτων της.

### **2.1.2 Συμφωνίες παραγωγής**

Μια επιχείρηση αναθέτει σε μια επιχείρηση κάποιας άλλης χώρας να παράγει ή να συναρμολογεί το προϊόν της έναντι αμοιβής. Η συμφωνία αυτή διαρκεί για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και η επιχείρηση που παράγει το προϊόν δεν έχει το δικαίωμα να τιμολογήσει και να διαθέσει το προϊόν στην αγορά.

Πρόκειται για παραγωγή προϊόντων από μια εταιρία, κάτω από την ετικέτα ή το εμπορικό σήμα μιας άλλης επιχείρησης. Οι αποδέκτες των συμβάσεων παρέχουν τις σχετικές υπηρεσίες σε διάφορες επιχειρήσεις με βάση τις δικές τους προδιαγραφές και απαιτήσεις. Αυτό το είδος των συμβάσεων καλείται και ιδιωτική κατασκευή ετικέτα. Αφορά ένα δημοφιλές είδος εξωτερικής ανάθεσης ή υπεργολαβίας που χρησιμοποιείται από πολλές εταιρείες (Siropolis, 2001).

Η συμφωνία παραγωγής μπορεί να αφορά και μια ανάθεση μέρους της διαδικασίας παραγωγής ενός προϊόντος σε τρίτους με στόχο τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Μια επιχείρηση μπορεί να αναθέσει την κατασκευή ορισμένων εξαρτημάτων του προϊόντος ή τη συναρμολόγηση του προϊόντος.

Η επιχείρηση που αναλαμβάνει την υπεργολαβία είναι συνήθως εγκατεστημένη σε αναπτυσσόμενες χώρες, όπου αναλαμβάνοντας τη διεκπεραίωση λειτουργιών έντασης εργασίας για περισσότερες ξένες επιχειρήσεις εξειδικεύει τις γνώσεις και ικανότητές της (Αλεξανδρίδης, 2004).

Τα βασικά πλεονεκτήματα των συμφωνιών παραγωγής συνοψίζονται ως εξής (Κάζης, 2004) :



- Οι επιχειρήσεις που αναθέτουν την υπεργολαβία μπορούν να εξοικονομήσουν σημαντικά κεφάλαια από την εργασία, τα υλικά και τα άλλα έξοδα που σχετίζονται με την παραγωγή.
- Οι κατασκευαστές των συμβάσεων είναι συνήθως στις αναπτυσσόμενες χώρες με την άφθονη παροχή φθηνού εργατικού δυναμικού και ελάχιστους κανονισμούς.
- Εφόσον η εταιρεία διατηρεί κατάλληλη επίβλεψη της υπεργολαβίας, τότε μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής της, να διατηρήσει την ποιότητα στα προϊόντα της και να αυξήσει τα περιθώρια κέρδους της.

Δεν υπάρχουν σημαντικά μειονεκτήματα των συμφωνιών παραγωγής για την εταιρεία που αναθέτει την υπεργολαβία εκτός κι αν δεν επιτύχει την κατάλληλη επίβλεψη και παρουσιαστεί πρόβλημα στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

### **2.1.3 Συμφωνίες κατασκευής «με το κλειδί» στο χέρι**

Μια επιχείρηση αναλαμβάνει να κατασκευάσει ένα εργοστάσιο ή μεγάλο δημόσιο έργο για λογαριασμό κάποιας άλλης επιχείρησης ή οργανισμού με προκαθορισμένο αντίτιμο. Συγκεκριμένα, η ανάδοχος επιχείρηση συμφωνεί με την αλλοδαπή επιχείρηση να αναλάβει το σχεδιασμό και την ανέγερση εγκαταστάσεων για τη στέγασή της, να την προμηθεύσει με τα απαραίτητα υλικά και την απαιτούμενη τεχνογνωσία και να εκπαιδεύσει το προσωπικό της (Τσαγκούρης, 2004).

Πιο συγκεκριμένα, μια επιχείρηση συμφωνεί έναντι αμοιβής να σχεδιάσει, χτίσει και να εξοπλίσει μια παραγωγική εγκατάσταση για λογαριασμό κάποιου άλλου που θα είναι και ο τελικός ιδιοκτήτης αυτής της εγκατάστασης. Τέτοιοι χώροι μπορεί να είναι αεροδρόμια, διυλιστήρια κλπ.

Πιο συγκεκριμένα, συμφωνίες κατασκευής έργων «με το κλειδί στο χέρι» αναφέρονται στην κατασκευή και παράδοση μιας πλήρους παραγωγικής μονάδας από ξένες επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν και το κόστος του εγχειρήματος.

Μετά τη διεκπεραίωση των παραπάνω διαδικασιών και την επιτυχή λειτουργία της νέας μονάδας, η ανάδοχος επιχείρηση εγκαταλείπει τις ξένες δραστηριότητές της, τον έλεγχο και τη διεξαγωγή των οποίων αναλαμβάνει στη συνέχεια η αντισυμβαλλόμενη επιχείρηση.

Είναι πολύ σημαντικό να αναφέρουμε ότι συχνά η επιχείρηση που έχει αναλάβει το έργο συνεισφέρει ένα μέρος του κόστους, με αντάλλαγμα τη δυνατότητα χρησιμοποίησης του αγαθού σε μεταγενέστερο χρόνο. Οι κατασκευαστικές συμφωνίες είτε προκηρύσσονται με διεθνείς διαγωνισμούς είτε αναθέτονται απευθείας στις κατασκευάστριες επιχειρήσεις οι οποίες είναι συνήθως μεγάλες όταν πρόκειται για σημαντικές επενδύσεις (Andersen, 1998).

Τα βασικά πλεονεκτήματα των κατασκευαστικών συμφωνιών παραγωγής συνοψίζονται ως εξής:

- Ευκαιρία να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση την εμπειρία και την τεχνογνωσία της για την αποκόμιση κερδών
- Σχετικά χαμηλοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι.

Ως βασικό μειονέκτημα των κατασκευαστικών συμφωνιών παραγωγής θεωρείται ο κίνδυνος δημιουργίας ανταγωνιστή.

Μέσω της εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας της η ξένη επιχείρηση ενδέχεται να επεκταθεί και να εξελιχθεί σε δυνητικό ανταγωνιστή τόσο στη διεθνή όσο και στην εγχώρια αγορά, θεωρείται επίσης ένας άδοξος τρόπος διεθνοποίησης των επιχειρήσεων διότι πρόκειται για εξαγωγή της τεχνογνωσίας και των δεξιοτήτων τους (Κωστάκης, 2002).

Οι συμφωνίες αυτού του τύπου γίνονται μεταξύ επιχειρήσεων που είναι γεωγραφικά απομακρυσμένες για να αποφευχθεί ο κίνδυνος δημιουργίας ανταγωνισμού.

## 2.2 Μορφές διεθνούς Franchise

Η διεθνής ανάπτυξη ενός δικτύου μπορεί να πάρει τις παρακάτω μορφές (Γιαλελής, 2012) :

- Άμεσο franchising
- Franchising ανάπτυξης μιας περιοχής
- Κύρια συμφωνία franchising
- Κοινοπραξία

### **2.2.1 Άμεσο franchising**

Το άμεσο franchising αποτελεί την απλούστερη μορφή franchising και συνδυάζεται, σε πολλές περιπτώσεις με την ίδρυση υποκαταστημάτων σε άλλη χώρα. Το πλεονέκτημα αυτής της μορφής είναι ότι ο franchisor ελέγχει άμεσα και απόλυτα τη λειτουργία του δικτύου, έχει άμεση σχέση με τους franchises και εισπράττει μόνος του τα ποσά που καταβάλουν οι franchises (Αλεξανδρίδης, 2004).

Το σημαντικό μειονέκτημα είναι ότι ο franchisor θα πρέπει να δεσμεύσει σημαντικά κεφάλαια για τη δημιουργία ενός διεθνούς δικτύου και επομένως να επωμίζεται μόνος του ολόκληρο τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

### **2.2.2 Franchising ανάπτυξης μιας περιοχής**

Franchising ανάπτυξης μιας περιοχής, καλείται η σύμβαση κατά την οποία ενσωματώνεται το δικαίωμα του franchisee για τη σύσταση καταστημάτων σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, στην παραχώρηση αδειών franchising σε άλλα νομικά ή φυσικά πρόσωπα (Κάζης, 2004).

Βασικό πλεονέκτημα της μορφής αυτής αποτελεί ο περιορισμός κεφαλαίων που θα επενδύσει ο franchisor. Τα μειονεκτήματα είναι ότι μπορεί να οδηγήσει στην ανεξαρτητοποίηση του franchisee απέναντι στον franchisor αν διαπιστώσει ότι η επιτυχημένη λειτουργία του δικτύου του επιτρέπει μια τέτοια δυνατότητα.

Επίσης, μειονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί η δυσκολία εξεύρεσης του κατάλληλου εγχώριου επιχειρηματία που να κατέχει τις απαιτούμενες οικονομικές δυνατότητες και την κατάρτιση για μια τέτοια επένδυση (Τσαγκούρης, 2004).

### **2.2.3 Κύρια συμφωνία franchising**

Η κύρια συμφωνία franchising, είναι η περίπτωση εκείνη του franchising όπου μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου παρεμβάλλεται ένας τρίτος, ο κύριος franchisee, στον οποίο ο αρχικός παραχωρεί την άδεια εκμετάλλευσης με σκοπό να παραχωρήσει ο κύριος franchisee περαιτέρω άδειες εκμετάλλευσης σε απλούς franchises (Παπαβασιλείου, 2003).

Βασικό πλεονέκτημα της κύριας συμφωνίας franchising είναι ότι στην περίπτωση αυτή ελαχιστοποιούνται τα έξοδα στα οποία πρέπει να υποβληθεί ο δικαιοπάροχος για να εξάγει το σύστημά του σε μια άλλη χώρα. Ένα από τα μειονεκτήματα της κύριας συμφωνίας franchising είναι ότι η ανάθεση του δικτύου στον κύριο δικαιοδόχο μπορεί να συντελέσει στη μείωση της δυνατότητας ελέγχου από μέρους του δικαιοπαρόχου και φυσικά στο μοίρασμα των εσόδων (Μπάλτας, 2003).

#### **2.2.4 Κοινοπραξία**

Η κοινοπραξία αποτελεί μια στρατηγική κατά την οποία δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργούν μια κοινοπραξία για να στερούνται μιας αναγκαίας προϋπόθεσης για να επιτύχουν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η δημιουργία μιας κοινοπραξίας έχει το πλεονέκτημα ότι η κοινή επιχείρηση λειτουργεί με ένα ευέλικτο επιχειρηματικό σχήμα που γνωρίζει καλύτερα τις συνθήκες της αγοράς που αναπτύσσεται και σε πολλές περιπτώσεις απολαμβάνει ευνοϊκότερες φορολογικής μεταχείρισης. Το σοβαρότερο μειονέκτημα παρουσιάζεται στην περίπτωση λύσης της κοινοπραξίας ή κατά την ύπαρξη διαφωνιών των συνεταίρων (Γιαλελής, 2012).



## **2.3 Πλαίσιο που στηρίζεται το Franchising σε Επίπεδο Ε.Ε.**

Οι συμφωνίες franchising περιλαμβάνουν βασικά άδειες εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή σύμβολα καθώς και τεχνογνωσία και μπορούν να συνδυαστούν με περιορισμούς ως προς την προμήθεια ή την αγορά προϊόντων και την αποκλειστική διανομή (Γεωργιάδης, 2000).

Η Επιτροπή της Ε.Ε. εξέδωσε αρχικά τον κανονισμό αριθμ.19/65/ΕΟΚ περί εφαρμογής του Άρθρου 85, παρ.3 της συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών. Εξειδικεύοντας τη νομοθεσία εξέδωσε στη συνέχεια τον Κανονισμό αριθμ.4087/1988 για την εφαρμογή του άρθρου 85, παρ.3 της Συνθήκης της Ρώμης σε κατηγορίες συμφωνιών δικαιόχρησης (Κωστάκης, 2002).

Ο Κανονισμός 4087/88 προσδιόριζε τους περιορισμούς και τις υποχρεώσεις δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου που δεν θεωρείται ότι εμποδίζουν την εφαρμογή του Άρθρου 85, παρ.1. Προσδιόριζε επίσης είδη περιορισμών που δεν μπορούν να γίνουν αποδεκτοί βάσει του ιδίου Άρθρου. Περιελάμβανε τις ρήτρες που δεν επιτρέπεται να περιέχουν οι συμφωνίες (Λαζαρίδης, 2000).

Τέλος, προδιέγραφε τη δικαιοδοσία παρέμβασης της Επιτροπής καθώς και διαδικασίες για τη χορήγηση εξαιρέσεων από την Επιτροπή σε αμφισβητούμενες περιπτώσεις συμφωνιών δικαιόχρησης. Ο Κανονισμός 4087/88 εκτιμάται ότι συνέβαλε πολύ στην ανάπτυξη της δικαιόχρησης στην Ε.Ε.

Η ισχύς του Κανονισμού έληγε στις 31/12/1999. Η Επιτροπή της Ε.Ε. συνεκτιμώντας την εμπειρία από την 11ετή εφαρμογή του Κανονισμού 4087/88 που ρύθμιζε τη δικαιόχρηση, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται μια πιο απλή, ευέλικτη κι εξειδικευμένη νομοθεσία που να αφορά όλα τα είδη των κάθετων συμφωνιών στο εμπόριο, συμπεριλαμβανομένων της μεταποίησης, της ενσωμάτωσης και της επιλεκτικής διανομής, ώστε να διασφαλίζεται παντού ίση μεταχείριση. Χρειαζόταν επίσης νομοθετικό πλαίσιο για συμφωνίες που συνάπτονται ανάμεσα σε περισσότερες από δυο επιχειρήσεις. Έτσι, η Επιτροπή εξέδωσε τον νέο κανονισμό 2790/1999, που ισχύει σήμερα και περιγράφεται παρακάτω (Γαλάνης, 2000).

## **2.4 Νομοθεσία του Franchising στην Ελλάδα**

Η διαδικασία της δικαιόχρησης στην Ελλάδα δεν έχει, μέχρι τώρα, αποτελέσει αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης.

Αντιμετωπίζεται κατά περίπτωση με την εφαρμογή του Ν .703/1977 “περί ελέγχου των μονοπωλίων και της προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού” και του Ν .2239/1994 “περί σημάτων” αλλά και με την εφαρμογή διατάξεων του Αστικού Κώδικα για ζητήματα σχετικά με την κατάρτιση, τις διάφορες φάσεις της εκτέλεσης και την λύση της αμφοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης δικαιόχρησης.

Αρμόδιες ελληνικές αρχές για την εξέταση περιπτώσεων που αφορούν παραβάσεις της νομοθεσίας περί ανταγωνισμού είναι η Επιτροπή Ανταγωνισμού, ο υπουργός Εμπορίου και το Πολυμελές Πρωτοδικείο Αθηνών (Siropolis, 2001).

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Ο κλάδος του καφέ

### 3.1 Εισαγωγικά

Ο κλάδος της γρήγορης εστίασης αποτελούσε ανέκαθεν πεδίο έντονου ανταγωνισμού με τη δραστηριοποίηση μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων σε διάφορα γευστικά πεδία. Μάλιστα, η επιτυχημένη έλευση γνωστών εμπορικών σημάτων του εξωτερικού ανέδειξαν ως επικρατέστερο τρόπο ανάπτυξης τη δημιουργία αλυσίδων έναντι των μεμονωμένων καταστημάτων (Γεωργιάδης, 2000).

Παράλληλα, άλλοι λόγοι πέραν της κάλυψης αναγκών εστίασης ενίσχυσαν περισσότερο την προτίμηση των καταναλωτών προς τη γρήγορη εστίαση. Απόρροια αυτού είναι ότι ο συγκεκριμένος κλάδος να εμφανίζεται ελκυστικότερος έναντι άλλων προτάσεων εστίασης λόγω των οικονομικότερων λύσεων που προσφέρει ενώ πλήττεται λιγότερο σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

Στη διάρκεια, λοιπόν, της προηγούμενης δεκαετίας αρκετές αλυσίδες έκαναν την εμφάνισή τους στην εγχώρια αγορά εστίασης οι οποίες στην πορεία ανέπτυξαν εκτεταμένα δίκτυα καταστημάτων και απέσπασαν αξιόλογα μερίδια για να αποχωρήσουν στη συνέχεια κάτω από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Νέοι παίκτες, σημαντικές εξαγορές καθώς και συγχωνεύσεις και συνεργασίες εντείνουν την κινητικότητα σε μία ιδιαίτερα δυναμική αγορά (Πολύζος, 2001).

Η σημερινή εικόνα του κλάδου διαμορφώνεται σε σημαντικό βαθμό από την παρουσία ισχυρών ομίλων επιχειρήσεων οι οποίοι ελέγχουν περισσότερα του ενός εμπορικά σήματα στο χώρο της εστίασης. Επιπλέον, κάποιοι όμιλοι προχώρησαν στην ανάπτυξη νέων εμπορικών σημάτων για τη δημιουργία αλυσίδων και τη δραστηριοποίηση και σε άλλους τομείς μαζικής εστίασης.

Συνοψίζοντας, έχοντας σαν δεδομένο την επιτάχυνση των ρυθμών της ζωής, μία τάση η οποία ουσιαστικά περιορίζει το διαθέσιμο χρόνο και αυξάνει την ανάγκη για έτοιμα σκευάσματα, η θετική πορεία του κλάδου εκτιμάται ότι θα συνεχιστεί και κατά τα επόμενα χρόνια τόσο με την επέκταση των δραστηριοτήτων των υπαρχόντων αλυσίδων όσο και με την ανάπτυξη νέων εμπορικών σημάτων.

### 3.2 Η αγορά του καφέ

Αποτελεί ιδιαίτερο χαρακτηριστικό ότι ένα κομμάτι της αγοράς του καφέ πάνω από το 80% μοιράζονται στην πραγματικότητα οι επόμενες τρεις πολυεθνικές εταιρείες: η Nestle, η Kraft και η Sara Lee. Ακόμη, την τελευταία διετία παρουσιάζει σημαντική ανάπτυξη και η κατηγορία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας η οποία εκτιμάται ότι κατέχει μερίδιο πάνω από 5% (Πετράκος, 2001).

Αυτός βέβαια είναι και ένας από τους λόγους, πέραν του ανταγωνισμού των εταιρειών μεταξύ τους, που αρκετά συχνά όλες οι εταιρείες του κλάδου διαθέτουν τα προϊόντα τους συνοδευόμενα από προσφορές ή δώρα επιδιώκοντας ταυτόχρονα να αποτρέψουν τους καταναλωτές να αγοράσουν φθηνότερα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Οι προβλέψεις θέλουν την αγορά του καφέ να κινείται με ετήσιους ρυθμούς οριακής πτώσης με το διάστημα Μαρτίου 2008 και Μαρτίου 2009 να φτάνει στο 0,14%, παρόλα αυτά, πρωταγωνιστής αναδεικνύεται ο εσπρέσο ο οποίος κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος σε πωλήσεις αποκτώντας συνέχεια καινούριους λάτρεις (Μαμουδή, 2014).

Τέλος, σύμφωνα με στοιχεία της Nielsen στο διάστημα Μαρτίου 2008 με Μαρτίου 2009 ενώ οι πωλήσεις του ελληνικού καφέ μειώθηκαν κατά 0,13%, του στιγμιαίου κατά 1,61% και του φίλτρου αυξήθηκαν μόλις 1,56%, ωστόσο, η αγορά του εσπρέσο έτρεχε με ένα ρυθμό ο οποίος άγγιζε ένα ποσοστό της τάξεως του 19,64% (Λαμπριανίδης, 2012).

### 3.3 Ο κλάδος του καφέ

Η αγορά του καφέ αποτελεί μία από τις πιο σταθερές καταναλωτικές κατηγορίες αφού αφορά ένα προϊόν με ακλόνητη καταναλωτική βάση η οποία όμως για να διατηρηθεί επιζητεί ποικιλία, έξυπνο marketing και νέα λανσαρίσματα.

Ο καφές αποτελεί ένα από τα είδη της κατηγορίας τροφίμων και ποτών παρουσιάζοντας την μεγαλύτερη κατανάλωση στη χώρα μας και όχι μόνο. Πρόκειται, λοιπόν, για ένα προϊόν, το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της καθημερινότητας ενός μεγάλου ποσοστού του καταναλωτικού κοινού με κατανάλωση και εντός αλλά και εκτός σπιτιού (Μπάλτας, 2003).

Ως αποτέλεσμα αυτού, η αγορά του καφέ βαίνει σταθερή παρά τις δυσχερείς οικονομικές συνθήκες με κάποια είδη της μάλιστα να παρουσιάζουν ακόμα πιο ανοδικές τάσεις.

Όσον αφορά τώρα τις προκλήσεις για τη συγκεκριμένη αγορά, μία από αυτές είναι η αναζήτηση της καινοτομίας και η αποφυγή της ρουτίνας στην κατανάλωση. Όταν, λοιπόν, κάτι πρόκειται για μία καθημερινή συνήθεια μεγάλη μερίδα του κοινού φτάνει σε ένα σημείο κορεσμού επιθυμώντας να εμπλουτίσει τις γευστικές εμπειρίες του (Παπαβασιλείου, 2003).

Έτσι, είναι φυσικό οι καταναλωτές να επιφυλάσσουν θερμή υποδοχή στα νέα λανσαρίσματα καθώς αναζητούν συνεχώς ποικιλία, νέες γεύσεις και αρώματα.

Εκτός όμως από τα νέα προϊόντα, από την πλευρά τους οι εταιρείες αναζητούν και την καινοτομία και στο marketing. Όσο πιο πρωτότυπη είναι η ενέργεια, τόσο μεγαλύτερο θα είναι και το ενδιαφέρον το οποίο θα προσελκύσει.

Βέβαια, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι επιλογές των καταναλωτών του καφέ έχουν επηρεαστεί και από την οικονομική κρίση. Οι εταιρείες για να τονώσουν τις πωλήσεις τους και να προσελκύσουν νέους πελάτες προχωρούν σε

προσφορές, εκπτώτικα κουπόνια και προωθητικές συσκευασίες, παρόλα αυτά, τις περισσότερες φορές οι καταναλωτές δεν θυσιάζουν την ποιότητα για την τιμή.

Οι καταναλωτές «κυνηγούν την ποιότητα, κυνηγούν και την τιμή, τις προσφορές και τις εκπτώσεις» στοχεύοντας πάντα στον καλύτερο συνδυασμό όλων αυτών. Βέβαια, οι μεγάλες και συχνές προσφορές ίσως και να μπορούν να βλάψουν το brand value κάτι που αποφεύγεται μέσω της διαρκούς διασφάλισης της προσφερόμενης ποιότητας μέσω επικοινωνιακών καμπανιών και μέσω επιβράβευσης των πιστών καταναλωτών (Chandler, 1998).

Οι καταναλωτές βρίσκονται στη διαρκή αναζήτηση λύσεων οι οποίες να προσφέρουν μεγαλύτερο value for money, παράλληλα όμως, μένουν και πιστοί στα αγαπημένα τους brands. Αυτό αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας παρουσιάζουν να μεν μία πολύ μικρή αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά του καφέ κατά 1,5%, ωστόσο, το μερίδιο αυτό παραμένει αρκετά χαμηλό. Παρά, λοιπόν, την μικρή αύξηση στη ζήτηση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, η διείσδυσή τους στα ελληνικά νοικοκυριά παραμένει πολύ μικρή σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές αγορές (Hanks, 1998).

### 3.4 Η ζήτηση του καφέ

Ο αγαπημένος καφές των Ελλήνων τείνει να γίνει ο εσπρέσο ο οποίος αποκτά ολοένα και περισσότερους οπαδούς. Μέσα σε έναν χρόνο οι πωλήσεις καφέ εσπρέσο που καταναλώνονται εντός σπιτιού αυξήθηκαν κατά 19,64%, όταν η συνολική κατανάλωση καφέ στη χώρα μας έμεινε σταθερή (Κουρλιούρος, 2011).

Το 1,1 δισ. ευρώ τον χρόνο αγγίζει η αξία της αγοράς του καφέ στην Ελλάδα, ελληνικός ή στιγμιαίος, φίλτρου ή εσπρέσο, καθώς ο καφές αποτελεί καθημερινή συνήθεια για τους Έλληνες οι οποίοι αν και λίγοι αριθμητικά καταναλώνουν το 0,64% της παγκόσμιας παραγωγής καφέ (23.000 τόνους τον χρόνο) και βρίσκονται στη 2η θέση παγκοσμίως στην κατανάλωση καφέ εκτός σπιτιού και στη 13η θέση στην κατά κεφαλήν κατανάλωση με 1,6 καφέδες την ημέρα (Λαμπριανίδης, 2012).

Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι μόνο στο σπίτι οι Έλληνες καταναλώνουν κάθε χρόνο καφέ αξίας περίπου 300 εκατ. ευρώ ανάγοντας τον καφέ σε εθνικό ρόφημα αφού εμφανίζει την μεγαλύτερη αποδοχή 85% από κάθε άλλο ρόφημα και μάλιστα με μεγάλη διαφορά σε σχέση με το δεύτερο που είναι το εμφιαλωμένο νερό 28%.

Από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις του κλάδου ακολουθώντας την τάση των καταναλωτών λανσάρουν συνεχώς νέα προϊόντα επιδιώκοντας να τονώσουν τις πωλήσεις μίας αγοράς η οποία χαρακτηρίζεται από στασιμότητα στις δύο βασικές κατηγορίες, τον στιγμιαίο και τον ελληνικό καφέ (Μαμουδή, 2014).

Μάλιστα με δεδομένη την εισβολή του εσπρέσο στην καθημερινότητα των Ελλήνων οι βιομηχανίες και οι εμπορικές επιχειρήσεις διευρύνουν το χαρτοφυλάκιό τους με νέα προϊόντα λανσάροντας στην αγορά ακόμα και το στιγμιαίο καφέ εσπρέσο καθώς και έτοιμα προϊόντα καφέ εσπρέσο σε μεταλλικό κουτί.

Ο καφές είναι ένα παγκοσμίως γνωστό ρόφημα, το οποίο κατασκευάζεται από τα καβουρδισμένα και αλεσμένα σπέρματα της καφέας ή καφεόδεντρου. Λόγω ενός βασικού συστατικού που υπάρχει στους σπόρους των καρπών του, την καφεΐνη που έχει διεγερτική δράση. Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνες, υπολογίζεται πως η διαδικασία



παρασκευής του συγκεκριμένου ροφήματος, επαναλαμβάνεται διεθνώς πάνω από 400 δισεκατομμύρια φορές το χρόνο (Κοροβέσης, 2014).

Οι ιστορίες που συνοδεύουν την καταγωγή και την ανακάλυψη του καφέ ποικίλουν. Σύμφωνα με την πιο διαδεδομένη θεωρία εξ αυτών, ο καφές εμφανίστηκε στην Αιθιοπία και καταναλώνεται από τον ένατο αιώνα. Ο καφές ως έτοιμο προϊόν, καθώς οι Άραβες απαγόρευαν αυστηρά την εξαγωγή σπόρων για να διατηρούν το μονοπώλιο του συγκεκριμένου αγαθού, εξαπλώθηκε στην Ευρώπη από την Βενετία, η οποία διατηρούσε ισχυρές εμπορικές σχέσεις με τον αραβικό κόσμο, στα τέλη του 16ου αιώνα (Πολύζος, 2011).

Μετάπειτα, οι αποικιακές αυτοκρατορίες συνέβαλαν στην παγκόσμια διάδοση του καφέ, καθώς οι καλλιέργειες του φυτού επεκτάθηκαν από τους Ολλανδούς, τον 18ο αιώνα στην Ινδονησία. Παράλληλα, οι Ισπανοί και οι Πορτογάλοι δημιούργησαν φυτείες στη Κεντρική Αμερική, στη Καραϊβική και στη Βραζιλία. Πλέον στη σημερινή εποχή, η μεγαλύτερη παραγωγή καφέ δεν πραγματοποιείται στις αραβικές χώρες όπου ξεκίνησε, αλλά στις χώρες στις οποίες μεταφέρθηκε αρκετά αργότερα, όπως είναι η Βραζιλία, η οποία είναι διεθνώς η μεγαλύτερη παραγωγός χώρα καφέ στον κόσμο, το Βιετνάμ και η Κολομβία (Τσιώλης, 2014).

Ανάμεσα στα διάφορα είδη του φυτού καφέα, διακρίνονται δύο ποικιλίες καφέ, οι οποίες έχουν κυριαρχήσει στο διεθνές εμπόριο:

- Η ποικιλία Arabica και
- Η ποικιλία Robusta.

Αναλυτικότερα, η ποικιλία Arabica είναι η παλαιότερη καλλιέργεια από τις δύο. Έχει καλύτερη γεύση σε σχέση με την ποικιλία Robusta και γι' αυτό οι καλλιέργειες της αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής καλλιέργειας καφέ. Όπως μαρτυρείται από την ονομασία της, ξεκίνησε να παράγεται στην Αραβική Χερσόνησο και ευδοκίμει σε μεγάλα υψόμετρα (Robson, 2010).

Η ποικιλία αυτή καλλιεργείται κυρίως σε χώρες της Κεντρικής και Νότιας Αμερικής και διακρίνεται για την έντονη αρωματική γεύση που προσδίδει στο ρόφημα του καφέ.

Από την άλλη πλευρά, η ποικιλία Robusta είναι ανθεκτικότερη στις ασθένειες του φυτού καφέα από την Arabica, λόγω της σχεδόν διπλάσιας ποσότητας καφεΐνης που περιέχει, με αποτέλεσμα να έχει και πιο πικρή γεύση. Ευδοκίμει σε χαμηλότερα υψόμετρα και έχει την δυνατότητα να προσαρμόζεται στα θερμά-υγρά κλίμακα, στα οποία η ποικιλία Arabica δεν μπορεί να παραχθεί (Κουρλιούρος, 2011).

Στη παρούσα εργασία μελετώνται και αναλύονται οι ακόλουθες τέσσερις διακριτές κατηγορίες καφέ, οι οποίες προκύπτουν λόγω τις διαφοροποίησης τους στο στάδιο του καβουρδίσματος, της ψύξης και τους αλέσματος (Robson, 2010) :

- Ο ελληνικός καφές, ο οποίος είναι γνωστός ως τούρκικος καφές σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης, καταναλώνεται περισσότερο από κάθε άλλο είδος καφέ σε περιοχές της Ανατολικής Μεσογείου, των Βαλκανίων, της Μέσης Ανατολής και της Βόρειας Αφρικής. Επιπλέον, το συγκεκριμένο είδος καφέ καλύπτει μέχρι και σήμερα το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας κατανάλωσης. Ακόμη, κατόπιν επεξεργασίας της εισαγόμενης πρώτης ύλης, η παραγωγή του τελικού προϊόντος γίνεται στην Ελλάδα.
- Ο στιγμιαίος καφές διαφοροποιείται αρκετά από τις υπόλοιπες κατηγορίες, επειδή χρησιμοποιείται για την παραγωγή του, περισσότερο η ποικιλία Robusta και λιγότερο η ποικιλία Arabica. Ακόμη, αποσπά ένα βασικό μερίδιο της αγοράς και συγκεκριμένα διαθέτει το τρίτο μεγαλύτερο ποσοστό της κατανάλωσης, μετά τον καφέ espresso στη χώρα. Είναι αρκετά δημοφιλής και παρατηρείται αύξηση της κατανάλωσης αυτού, τους καλοκαιρινούς μήνες.
- Ο καφές espresso, ο οποίος αποτελεί την βάση καφέ ποικίλων ροφημάτων, πρωτοεμφανίστηκε στην Ιταλία και συγκεκριμένα στο Μιλάνο, στις αρχές του 20ου αιώνα. Τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται σημαντική άνοδο

κατανάλωσης του στην Ελλάδα. Η συγκεκριμένη κατηγορία καφέ προωθείται κυρίως σε χώρους μαζικής εστίασης.

- Ο καφές φίλτρου ή διαφορετικά γαλλικός καφές τελειοποιήθηκε από τους Γάλλους και πέρασε από διάφορες μηχανές απόσταξης μέχρι να καταλήξει στη σημερινή μηχανή φίλτρου. Θεωρείται ο πιο διαδεδομένος τύπος καφέ στην Ευρώπη. Επιπλέον, ευνοείται η κατανάλωση αυτού, τόσο στους προσωπικούς χώρους, όσο και στους χώρους εργασίας, λόγω του ότι η παρασκευή του είναι ιδιαίτερα απλή.

### 3.5 Δομή και διάρθρωση του κλάδου στην εγχώρια αγορά

Στη χώρα μας, όπως γίνεται άμεσα αντιληπτό δεν υφίσταται η παραγωγή του καφέ, επειδή δεν υπάρχουν οι απαραίτητες κλιματολογικές συνθήκες και οι αναγκαίες εδαφολογικές απαιτήσεις, για να ευδοκιμήσουν τα καφεόδεντρα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η πρώτη ύλη να εισάγεται από χώρες του εξωτερικού. Παρ' όλα αυτά, ο καφές σε οποιαδήποτε μορφή και ποικιλία του, αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής ζωής των περισσότερων ανθρώπων τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο (Γεωργιάδης, 2000).

Οι άνθρωποι συνηθίζουν να απολαμβάνουν τον καφέ τους σε κάθε είδος κοινωνικής συνάθροισης, στο νοικοκυριό τους, στην εργασία τους, κ.α. Στην Ελλάδα, το συγκεκριμένο αγαθό αποτελεί ένα βασικό μέρος της κουλτούρας μας και χαρακτηρίζει τόσο την καθημερινότητα του σύγχρονου πλέον Έλληνα, όσο και του παραδοσιακού.

Η εξεταζόμενη εγχώρια αγορά, αναφορικά με τον κλάδο επεξεργασίας και διάθεσης καφέ, έχει ολιγοπωλιακό χαρακτήρα και ελέγχεται ουσιαστικά από τρεις μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, την Nestle Ελλάς ΑΕ, Sara Lee Coffee & Tea Ελλάς ΑΕ και Kraft Foods Ελλάς ΑΕ, οι οποίες είναι θυγατρικές πολυεθνικών ομίλων με σημαντική παρουσία στην αγορά του καφέ και διεθνώς. Εντούτοις, στον κλάδο δραστηριοποιούνται και αρκετές μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες εισάγουν, επεξεργάζονται και εμπορεύονται καφέ, η πλειοψηφία των οποίων διαθέτει μη τυποποιημένο προϊόν (Πάτρα, 2008).

Οι βασικότεροι κόμβοι διοχέτευσης και διανομής του καφέ στην εθνική αγορά είναι τα καφεκοπτεία, τα σούπερ-μάρκετ και οι χώροι μαζικής εστίασης (καφετέριες, εστιατόρια, ξενοδοχεία, κλπ.). Τα τελευταία χρόνια, σημαντική παρουσία στην αγορά έχουν αποκτήσει τα εξειδικευμένα καταστήματα πώλησης καφέ, που λειτουργούν με τη μορφή αλυσίδας, διαθέτουν ισχυρά εμπορικά σήματα και μεγάλες ποικιλίες ροφημάτων, έχοντας ως κύρια βάση τους τον καφέ (π.χ. Mikel Coffee Company, Coffee Island, Bruno, κ.α.).

Το κύριο πλεονέκτημα των επιχειρήσεων αυτών, είναι η ευελιξία τους να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών. Παρακάτω παρατίθεται ένα γενικό πρότυπο δικτύου διανομής του καφέ στην εγχώρια αγορά, από το αρχικό στάδιο του, που είναι η εισαγωγή του καφέ από χώρα του εξωτερικού, μέχρι το τελικό στάδιο, το οποίο είναι η διάθεση του στον Έλληνα καταναλωτή (Robson, 2010).

Η συνολική εγχώρια κατανάλωση καφέ εμφανίζει χαμηλούς ετήσιους ρυθμούς μεταβολής. Το 2014 η αγορά αυξήθηκε κατά 1,5% σε ποσότητα έναντι του 2013. Όμως, διαφορετικούς ρυθμούς εξέλιξης παρουσιάζουν τα διάφορα είδη καφέ. Το 2014 έντονη άνοδο καταγράφει η κατανάλωση νέων ειδών ροφημάτων με βάση τον καφέ espresso, καλύπτοντας το 24,8% της κατανάλωσης της εθνικής αγοράς.

Αντίθετα, το ίδιο έτος, πτωτική καταγράφεται η κατανάλωση του στιγμιαίου και του καφέ φίλτρου, αποσπώντας το 17,8% και το 11,9% του μεριδίου της αγοράς αντίστοιχα. Βέβαια σταθερότητα παρουσιάζει ο ελληνικός καφές, ο οποίος καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς με ποσοστό 45,5% της συνολικής κατανάλωσης (Μαμουδής, 2014).

Παράλληλα τα τελευταία έτη, αύξηση εμφανίζουν οι συνολικές πωλήσεις των αλυσίδων καταστημάτων καφέ, λόγω της μεγάλης ανάπτυξης τους στη χώρα. Το 2014, η ίδια η αγορά καφέ αυξήθηκε κατά 11,5% έναντι του 2013.

Ειδικότερα, το δίκτυο οκτώ μεγάλων αλυσίδων καφέ στη χώρα αριθμούσε σε 666 καταστήματα, εταιρικά και franchising και με τον Νομό Αττικής να συγκεντρώνει το 64,3% των επιχειρήσεων αυτών. Το δίκτυο των συγκεκριμένων αλυσίδων έχει επεκταθεί κυρίως μέσω του θεσμού της δίκαιο χρήσης (Κοροβέσης, 2014).

Γενικότερα, ο βαθμός κατανάλωσης του καφέ στην εθνική αγορά είναι υψηλός και η ζήτηση των επιμέρους κατηγοριών καφέ επηρεάζεται άμεσα ή έμμεσα από κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες, όπως είναι (Robson, 2010) :

- Η ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού. Αναλυτικότερα, γίνεται κατανοητό ότι οι παλαιότερες γενιές προτιμούν να καταναλώνουν παραδοσιακά και

γνώριμα ροφήματα, με αποτέλεσμα να προτιμούν κυρίως τον ελληνικό καφέ. Αντίθετα, οι νέες γενιές ακολουθούν τις καταναλωτικές τάσεις της εποχής και επιλέγουν να πειραματίζονται δοκιμάζοντας νέα ροφήματα.

- Το κόστος/μέθοδος παρασκευής του καφέ επηρεάζει τη ζήτηση του, διότι ροφήματα που δεν απαιτούν ακριβό εξειδικευμένο εξοπλισμό, όπως είναι ο ελληνικός, ο στιγμιαίος και ο καφές φίλτρου, έχουν μικρότερο κόστος από τα ροφήματα που έχουν ως βάση τον espresso. Έτσι, ο καφές espresso προωθείται κυρίως από χώρους μαζικής εστίασης και από καφετέριες.
- Η τιμή του καφέ. Ειδικότερα στη σημερινή εποχή, ο συγκεκριμένος παράγοντας επηρεάζει αρκετά έντονα τον καταναλωτή στην επιλογή του ροφήματος καφέ, ο οποίος είτε διαλέγει να αγοράσει οικονομικά είδη καφέ, είτε ακολουθεί οικονομικούς τρόπους παρασκευής του, προκειμένου να μην χάσει την αγαπημένη του συνήθεια.
- Η διαφήμιση και η προβολή του. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τα οποία προβάλλουν ποικιλία διαφόρων εμπορικών σημάτων, νέα διαφορετικά είδη και ροφήματα καφέ, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις καταναλωτικές συνήθειες σημαντικής μερίδας ανθρώπων.
- Η εποχικότητα, που εμφανίζουν ορισμένες κατηγορίες καφέ έχει άμεσο αντίκτυπο στη κατανάλωση τους, κατά την διάρκεια του έτους. Ο συγκεκριμένος παράγοντας αφορά κυρίως τον ελληνικό καφέ, λόγω του γεγονότος ότι η ζήτηση του μειώνεται τους θερινούς μήνες.

### **3.6 Ο κλάδος στην Ευρωπαϊκή – Διεθνής αγορά**

Η παραγωγή καφέ αποτελεί ευρωπαϊκά και διεθνώς μία από τις σημαντικότερες βιομηχανίες, γεγονός που επιβεβαιώνεται από την ύπαρξη και την λειτουργία του Διεθνούς Οργανισμού Καφέ. Τα κράτη-μέλη του οργανισμού αντιπροσωπεύουν το 98% της παραγωγής του καφέ παγκοσμίως και το 83% της κατανάλωσης του. Ο οργανισμός αριθμεί σε 77 μέλη ανά τον κόσμο, εκ των οποίων τα 42 είναι εξαγωγικά, δηλαδή παράγουν και εξάγουν καφέ, ενώ τα 35 είναι εισαγωγικά (Πολύζος, 2011).

Ανοδική ήταν η παγκόσμια κατανάλωση καφέ το 2010-2012, η οποία εκτιμάται από τον Διεθνή Οργανισμό Καφέ σε 151,3 εκατομμύρια σάκους (κάθε σάκος περιέχει 60 κιλά καφέ), σημειώνοντας έτσι αύξηση 1,3% σε σχέση με την αντίστοιχη κατανάλωση το 2013-2014, όπου εκτιμήθηκε η κατανάλωση διεθνώς σε 147 εκατομμύρια σάκους καφέ.

Οι χώρες που εισάγουν καφέ καταναλώνουν πολύ μεγαλύτερες ποσότητες του συγκεκριμένου αγαθού και μάλιστα το μέγεθος της κατανάλωσης σε αυτές, φτάνει να είναι αρκετά παραπάνω από το διπλάσιο σε ποσότητα, από τις χώρες εκείνες που παράγουν και εξάγουν το προϊόν αυτό (Τσιώλης, 2014).

Αναφορικά με την παγκόσμια παραγωγή καφέ, το 2015-2016 εκτιμάται ότι παράχθηκαν 148 εκατομμύρια σάκοι, εκ των οποίων τα 85,8 εκατομμύρια, δηλαδή το 58% της παγκόσμιας παραγωγής, το καταλάμβανε η ποικιλία Arabica.

Βέβαια, οι χώρες με τις μεγαλύτερες εξαγωγές καφέ στον κόσμο, οι οποίες αποτελούν και τις μεγαλύτερες παραγωγικές χώρες, καλύπτοντας το 64.3% της συνολικής παραγωγής καφέ διεθνώς, είναι η Βραζιλία, το Βιετνάμ, η Κολομβία και η Ινδονησία (Κουρλιούρος, 2011).

Συγκεκριμένα, η Βραζιλία για την χρονική περίοδο 2015-2016, παρήγαγε 43,2 εκατομμύρια σάκους καφέ, δηλαδή το 29,2% της συνολικής παραγωγής, το Βιετνάμ 27,5 εκατομμύρια σάκους, δηλαδή το 18,6%, η Κολομβία 13,5 εκατομμύρια σάκους, που αντιστοιχούν σε ποσοστό σε 9,1% και η Ινδονησία 11 εκατομμύρια σάκους, δηλαδή το 7,4%.

Από την άλλη πλευρά, οι Η.Π.Α. και η Γερμανία είναι οι χώρες με τις μεγαλύτερες εισαγωγές καφέ, καλύπτοντας από κοινού ποσοστό άνω του 40% επί των συνολικών εισαγωγών τα τελευταία έτη. Αξιοσημείωτο είναι, πως οι εξαγωγικές χώρες/μέλη του ICO έχουν χαμηλά ποσοστά επί της συνολικής κατανάλωσης καφέ, αλλά μετά από κάποιες διαδικασίες που έγιναν παρατηρήθηκε αύξηση αυτών.



### 3.7 Ανάλυση SWOT κλάδου του καφέ

Καταρχάς, όταν μιλάμε για ανάλυση S.W.O.T ουσιαστικά αναφερόμαστε σε ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, ενός ολόκληρου κλάδου και όχι μόνο. Η δε ονομασία προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: strengths, weaknesses, opportunities και threats που αντίστοιχα μεταφράζονται στα ελληνικά ως εξής: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές (Huberman, 1994).

Αδιαμφισβήτητα, πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται με επιτυχία στην περίπτωση που απαντώνται τα παρακάτω βασικά ερωτήματα: πώς θα εκμεταλλευτείς τα δυνατά σου σημεία, πώς θα καταφέρεις είτε να περιορίσεις είτε να παρακάμψεις τις αδυναμίες σου, πώς θα κατορθώσεις να εκμεταλλευτείς τις ευκαιρίες που υπάρχουν καθώς επίσης πώς θα διαχειριστείς τις απειλές που εμφανίζονται.

#### Δυνατά σημεία

Το πλέον ισχυρό σημείο του εξεταζόμενου κλάδου είναι η μεγάλη διείσδυση που εμφανίζει ο καφές στην ελληνική αγορά. Θεωρείται ένα από τα δημοφιλέστερα προϊόντα από το καταναλωτικό κοινό και αποτελεί στοιχείο της κουλτούρας των Ελλήνων, αποδεικνύοντας έτσι την ανθεκτικότητά του σε περίοδο οικονομικής ύφεσης. Η κατανάλωση του στο σπίτι ή σε εξωτερικούς χώρους από αυτό, αποτελεί σημαντικό μέρος της ψυχαγωγίας τους και επομένως η ζήτηση του είναι σχετικά ανελαστική (Πάτρα, 2008).

Αναφορικά με τις οργανωμένες αλυσίδες καφέ (καταστήματα πώλησης ροφημάτων καφέ σεβριζόμενου και μη), οι οποίες αξιοποιούν τα θετικά στοιχεία που προκύπτουν από ένα αναγνωρισμένο, οργανωμένο concept, έχουν την δυνατότητα να αναπτύξουν οικονομίες κλίμακας, να πετύχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι σε προμηθευτές, κλπ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προσφέρουν

ποικιλία προϊόντων, σε εξαιρετική, σταθερή ποιότητα και σε προσιτές τιμές για τους καταναλωτές.

#### Αδύναμα σημεία

Πρωτεύον αδύναμο σημείο αποτελεί το γεγονός της αύξησης της τιμής της πρώτης ύλης διεθνώς, δηλαδή του ακατέργαστου καφέ, που συμβαίνει τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα να αυξάνεται και η τιμή του τελικού προϊόντος, δηλαδή του ροφήματος καφέ που είναι έτοιμο προς κατανάλωση (Πάτρα, 2008).

Παράλληλα, η σημερινή οικονομική ύφεση δημιουργεί έντονες αντιδράσεις από την πλευρά του καταναλωτικού κοινού, για μείωση των τιμών. Ακόμη ένα σημαντικό αδύναμο στοιχείο, παρατηρείται πως είναι η εποχικότητα που χαρακτηρίζει τη ζήτηση ορισμένων κατηγοριών καφέ, όπως είναι ο ελληνικός καφές, ο καφές φίλτρου.

Επιπλέον, οι υψηλές τιμές των ακινήτων σε περιοχές και σε σημεία με αυξημένο πέρασμα είτε πεζών είτε αυτοκινήτων και σε συνδυασμό με την δυσκολία εύρεσης του κατάλληλου επαγγελματικού χώρου για το στήσιμο της επιχείρησης, αποτελεί ένα αδύναμο σημείο για τις οικονομικές δραστηριότητες του κλάδου και κυρίως για τις αλυσίδες καταστημάτων καφέ.

#### Ευκαιρίες

Μία σημαντική ευκαιρία που έχει δημιουργηθεί στο συγκεκριμένο κλάδο τα τελευταία χρόνια είναι η προσφορά μεγαλύτερης ποικιλίας προϊόντων καφέ, λόγω των νέων τάσεων της αγοράς που αφορούν αλλαγές στις γευστικές προτιμήσεις του καταναλωτικού κοινού για τον καφέ (π.χ. με νέες γεύσεις ή/και αρώματα, κλπ.). Έτσι οι τάσεις αυτές, δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις του κλάδου να διευρύνουν την γκάμα των προϊόντων τους και να προσελκύσουν όλο και μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς (Πάτρα, 2008).

Επί πρόσθετα, δίνονται ευκαιρίες για την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου, μέσα από την μεγάλη ανάπτυξη των καταστημάτων αλυσίδων καφέ με τις απαραίτητες γνώσεις,

οργάνωση, εμπειρία, αποτελεσματικότητα, καθώς και μέσα από τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η χρήση του θεσμού των franchise.

Η συγκεκριμένη ευκαιρία αναπτύχθηκε περισσότερο τα τελευταία έτη στη χώρα και μέσα από αυτήν, παρουσιάζεται μία ακόμη δυνατότητα ανάπτυξης του κλάδου του καφέ, λόγω της επέκτασης των εξεταζόμενων αλυσίδων σε κλειστές αγορές.

Παράλληλα, η δημιουργία εμπορικών κέντρων στα μεγάλα αστικά κέντρα, τα οποία προσελκύουν αυξημένο αριθμό καταναλωτών ημερησίως, μπορεί να συμβάλλει θετικά στη διεύρυνση του κλάδου του καφέ. Ακόμη, η αύξηση του ποσοστού του εισερχόμενου τουρισμού στη χώρα σήμερα, λόγω προσέλκυσης αυτού με όσο το δυνατόν πιο προσιτές τιμές, μεγεθύνει το εν δυνάμει καταναλωτικό κοινό.

#### Απειλές

Μία βασική απειλή, αποτελεί η μεγάλη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών που έχει ως αποτέλεσμα ο καταναλωτής να οδηγείται στην εύρεση οικονομικότερων επιλογών.

Επιπλέον, η δυσκολία πρόσβασης στην τραπεζική χρηματοδότηση, δηλαδή η μείωση της ρευστότητας λόγω κυβερνητικών αποφάσεων, εμποδίζει την επενδυτική δραστηριότητα υποψήφιων επιχειρήσεων του κλάδου.

Βέβαια, μία ακόμη αξιοσημείωτη απειλή που υπάρχει πλέον στη σημερινή εποχή είναι η δυσκολία στην εισαγωγή καφέ ή του απαραίτητου εξειδικευμένου εξοπλισμού για την παρασκευή αυτού, λόγω των εμβασμάτων που ζητάνε προκαταβολικά οι διάφοροι οίκοι του εξωτερικού, για την αποδέσμευση των παραγγελιών. Ταυτόχρονα, η απώλεια τουριστών από γειτονικά κράτη, όπως είναι η Τουρκία και η Βουλγαρία, λόγω ανταγωνιστικότερων τιμών, υφίσταται ως σημαντική απειλή για τις επιχειρήσεις του κλάδου (Πάτρα, 2008).

Εν κατακλείδι, η γενικότερη στροφή που επικρατεί για μια πιο υγιεινή διατροφή, ενδεχομένως να επηρεάζει αρνητικά στη κατανάλωση ορισμένων κατηγοριών καφέ ή

ροφημάτων που έχουν ως κύρια βάση τους τον καφέ και στη συνολική ποσότητα που καταναλώνεται ημερησίως.

### 3.8 Οι αλυσίδες στην Ελλάδα

Αν και η τιμή του καφέ στην Ελλάδα βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα, σε σύγκριση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η κατανάλωση του δεν παύει να διαγράφει ανοδική τροχιά. Δεν χωράει αμφιβολία ότι ο καφές αποτελεί πλέον το αγαπημένο ρόφημα του Έλληνα (Γεωργιάδης, 2000).

Η κατά κεφαλήν κατανάλωση καφέ σε ετήσια βάση στην Ελλάδα ανήλθε το 2007 στα 5,5 κιλά καφέ, όταν το 1990 δεν ξεπερνούσε τα 3,7 κιλά. Η συνολική εγχώρια κατανάλωση καφέ παρουσίασε ανοδική πορεία την περίοδο 1993 με 2006 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 1,39%.

Τέλος, δεν χωράει αμφιβολία ότι αδιαφιλονίκητος νικητής ως προς τους ρυθμούς κατανάλωσης είναι ο espresso του οποίου η κατανάλωση, κατά την περίοδο 1998 με 2001, αυξήθηκε με ετήσιο ρυθμό της τάξεως του 15% ενώ έκτοτε κινήθηκε με ρυθμούς ανάπτυξης άνω του 10%. Από την άλλη πάλι πλευρά, το ποσοστό συμμετοχής του ελληνικού καφέ στη συνολική κατανάλωση βαίνει μειούμενο καθώς το 1993 ανερχόταν στο 68,5% ενώ το 2006 είχε υποχωρήσει στο 53,1% (Πετράκος, 2001).

#### Αλυσίδες

Λαμβάνοντας υπόψη τον τζίρο, της τάξεως του 1,2 δισ. ευρώ, που σημειώνουν μεγάλες αλυσίδες καφέ μαζί με τα μικρά cafe που ξεπερνούν τις 19 χιλιάδες σε ολόκληρη την Ελλάδα δεν είναι παράδοξο που κυρίαρχο χαρακτηριστικό του κλάδου είναι ο έντονος ανταγωνισμός.

Ωστόσο, οι μικρές και συνοικιακές καφετερίες αντέχουν ακόμη παρά την μαζική έλευση μεγάλων αλυσίδων cafe των οποίων το μερίδιο στην ελληνική αγορά δεν ξεπερνά το 30% με 35%. Την ίδια στιγμή, ο εθισμός του Έλληνα με τον καφέ και το μεγάλο περιθώριο κέρδους που προσφέρει αποτελούν σημαντικά κίνητρα για τους επίδοξους επιχειρηματίες του χώρου (Malhotra, 2000).



### 3.9 Το μέλλον της αγοράς του κλάδου του καφέ

Αποτελεί αδιάψευστο γεγονός ότι στο χώρο της εστίασης επενδύουν πολλοί Έλληνες κεφάλαια ευελπιστώντας ότι η άνοδος του τουρισμού θα παρασύρει και αυτόν τον τομέα. Μεγάλες αλυσίδες εστίασης προχωρούν στην ίδρυση νέων καταστημάτων ή σε ριζική ανακαίνιση ενώ παράλληλα αρκετοί άνεργοι μεταπηδούν στον χώρο της εστίασης για να απασχοληθούν. Η κρίση καθώς και η υψηλή φορολογία δημιούργησαν σοβαρό πρόβλημα σε αρκετές αλυσίδες και καταστήματα εστίασης ενώ την ίδια περίοδο παρατηρείται μία βελτίωση του καταναλωτικού κλίματος που σημαίνει και αύξηση πωλήσεων (Γσιώλης, 2014).

Η ανατροπή του ειδικού φόρου

Στα πλαίσια των μνημονιακών πολιτικών, τα δεδομένα του κλάδου του καφέ άλλαξαν από τη στιγμή που επιβλήθηκε ο νέος φόρος στον καφέ ο οποίος αναμενόταν από 1/1/2017.

Η εφαρμογή, λοιπόν, του συγκεκριμένου νόμου δεν άλλαξε απλά τα δεδομένα αλλά δημιούργησε μία νέα, απόλυτα δυσμενή πραγματικότητα για τις 1.000 και πλέον ελληνικές εταιρείες.

Συγκεκριμένα, η επιπλέον φορολόγηση με 2€ ανά κιλό εισαγωγής μεταφράζεται αυτόματα στο διπλασιασμό του κόστους της πρώτης ύλης εάν αναλογιστούμε ότι η μέση τιμή εισαγωγής νωπού καφέ κυμαίνεται περί τα 2,5€ το κιλό. Οι εταιρείες δε που εισάγουν, μεταποιούν και διανέμουν τον ωμό καφέ είδαν σε λίγους μήνες το κόστος τους να εκτοξεύεται.

Εάν τώρα συνυπολογίσουμε την πτώση της κατανάλωσης καθώς και την αύξηση των άμεσων φόρων θα αντιληφθούμε πολύ εύκολα ότι το εν λόγω ζήτημα δεν δημιουργεί απλή μείωση κερδών στις επιχειρήσεις αλλά άμεση απειλή για το κλείσιμό τους.

Μάλιστα, οι εταιρείες αυτές είναι κυρίως μικρές και μικρομεσαίες, οικογενειακές πολλές από αυτές οι οποίες όμως δεν έχουν σε καμία περίπτωση οικονομικές αντοχές. Ουσιαστικά, λοιπόν, δημιουργούνται εταιρείες δύο ταχυτήτων (Γεωργιάδης, 2000).

Επιπρόσθετα, η επιβολή του φόρου στη σημερινή του μορφή επιβαρύνει δυσανάλογα τις εταιρείες οι οποίες εισάγουν, επεξεργάζονται και διαθέτουν στην αγορά τον ωμό καφέ. Επηρεάζει δηλαδή τις ελληνικές επιχειρήσεις με αύξηση κόστους από 67% έως 100%. Την ίδια στιγμή, οι εισαγωγείς κάψουλας ή εκχυλίσματος καφέ επιβαρύνονται με ένα μέσο όρο 7-8%.

Εν συνεχεία, η επιβολή του τέλους ανά κιλό βάρους κατά την εισαγωγή και όχι στο τελικό προϊόν πλήττει μόνο την εισαγωγή πρώτης ύλης δεδομένου ότι μόνο ο ωμός καφές παρουσιάζει απόκλιση βάρους έως και 30% από την εισαγωγή του έως την τελική του μορφή (φυσιολογική φύρα κατά την επεξεργασία). Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι θα υπάρχει άμεσα ένας αθέμιτος ανταγωνισμός ενώ θα αυξάνεται η κυρίαρχη θέση των πολυεθνικών στην Ελλάδα (Κοροβέσης, 2014).

Βέβαια, αυτό που ουσιαστικά είναι πολύ επίφοβο όπως προαναφέρθηκε είναι το μαζικό κλείσιμο δεκάδων ελληνικών επιχειρήσεων οι οποίες απασχολούν σήμερα περίπου στους 5.000 εργαζόμενους σε πανελλαδικό επίπεδο. Ταυτόχρονα, όμως η επιβολή του φόρου θα δημιουργήσει μία σημαντική επιβάρυνση στο τελικό προϊόν ενώ θα έχουμε δραστικές μειώσεις προσωπικού στους χώρους εστίασης όπου σήμερα απασχολούνται περίπου 200.000 εργαζόμενοι.

Ο κλάδος του καφέ θα πρέπει να συνεισφέρει στα δημόσια έσοδα και άρα θα πρέπει να φορολογηθεί, έστω και σε μεγαλύτερο βαθμό από το μέγεθός του, αλλά σε κάθε περίπτωση αυτό θα πρέπει να γίνεται στο βαθμό που θα είναι εφικτή η συνέχιση λειτουργίας χιλιάδων επιχειρήσεων αλλά και η διατήρηση δεκάδων χιλιάδων θέσεων εργασίας (Πολύζος, 2011).

Θα πρέπει όμως να σημειώσουμε ότι η μεγάλη επιβάρυνση στο τελικό προϊόν, δηλαδή στον καταναλωτή, θα γίνει στον ελληνικό καφέ. Η επιβολή του τέλους των 2€ πλήττει σε μεγαλύτερη αναλογία τον ελληνικό καφέ δεδομένου ότι εισάγεται πάντοτε ωμός τη στιγμή που άλλοι τύποι καφέ εισάγονται απευθείας ως τελικό προϊόν



(κάψουλες, κατεψυγμένος). Αυτό μεταφράζεται ως ότι ο ελληνικός καφές θα είναι ακριβότερος από τον νεσ ή τα ροφήματα.

Κατά συνέπεια, ο νέος φόρος δημιουργεί μία σημαντική επιβάρυνση των τελικών καταναλωτών, κυρίως ανθρώπων χαμηλής οικονομικής δυνατότητας. Μάλιστα, οι επερχόμενες αυξήσεις μέσω της ειδικής φορολόγησης θα επιβαρύνουν κυρίως τους φθηνότερους καφέδες, όπως είναι ο ελληνικός καφές, και οι οποίοι καταναλώνονται ως επί τω πλείστον από ανθρώπους χαμηλών εισοδημάτων, συνταξιούχους και ανθρώπους που ζουν στην περιφέρεια καθιστώντας τελικά τον καφέ είδος πολυτελείας (Τσιώλης, 2014).

Κλείνοντας, οδηγούμαστε στο σημείο που κάποιοι θέλουν να στερήσουν μία από τις τελευταίες φθηνές απολαύσεις των συμπολιτών μας που είναι ο καφές. Πέρα από αυτό όμως υπάρχει μεγάλος κίνδυνος εκτεταμένης φοροδιαφυγής και λαθρεμπορίου τα οποία μέχρι σήμερα δεν είχαν κάνει την εμφάνισή τους στον εν λόγω κλάδο.

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Η περίπτωση του Mikel**

### **4.1 Γενικά χαρακτηριστικά των οργανωμένων αλυσίδων καφέ**

Η ευρύτερη αγορά στην Ελλάδα απασχολούσε ανέκαθεν ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων καφέ και προγενέστερα της εμφάνισης των συγκεκριμένων αλυσίδων. Ο κλάδος ο οποίος μελετάται, αποτελείται από την παρουσία μεγάλου αριθμού μεμονωμένων καταστημάτων (Hart, 1997).

Η ουσιαστική ανάπτυξη των αλυσίδων καφέ ξεκίνησε με την ακολουθία του θεσμού της δικαιόχρησης, η οποία αποτελεί μία μέθοδο ταχείας επιχειρηματικής ανάπτυξης, επειδή προσφέρει τη δυνατότητα διεκδίκησης εμπορικής υπεροχής στις υφιστάμενες και σε νέες αγορές και την κάλυψη σημαντικών μεριδίων της αγοράς.

Υιοθετώντας τον συγκεκριμένο θεσμό μικρές ή μεσαίες, μεμονωμένες επιχειρήσεις καφεστίασης, οι οποίες διαθέτουν ανώνυμα, μη τυποποιημένα προϊόντα, αποκτούν την δυνατότητα να επεκταθούν και να δημιουργήσουν ένα οργανωμένο δίκτυο, με ένα ενιαίο ισχυρό εμπορικό σήμα και με ένα πλέον τυποποιημένο, ανταγωνιστικό προϊόν (Greene, 1997).

Ειδικότερα, το εγχείρημα αυτό μπορεί να επιτευχθεί σε ένα σχετικά μικρό χρονικό διάστημα, μέσω της δημιουργίας ενός πλήρους αποτυπωμένου επιχειρηματικού συστήματος, το οποίο να μπορεί να αναπαράγεται εύκολα, ώστε να διευκολύνεται η μεταφορά της τεχνογνωσίας στους εκάστοτε franchisee. Τα πλεονεκτήματα που αποκτούν οι εξεταζόμενες αλυσίδες, ακολουθώντας την συγκεκριμένη μέθοδο ανάπτυξης, είναι τα εξής (Brush, 1997):

- Επιτυγχάνουν οικονομίες κλίμακας, λόγω του αυξανόμενου όγκου αγορών.

- Δημιουργούν ισχυρά, αναγνωρισμένα εμπορικά σήματα.
- Προωθούν άμεσα την τεχνογνωσία τους.
- Επιτυγχάνουν κερδοφορία και δημιουργούνται υπεραξίες.
- Ενισχύουν την ανάπτυξη τους σε τοπικό, εθνικό επίπεδο και κάποιες εξ αυτών και σε διεθνές επίπεδο.

Παράλληλα, η υιοθέτηση του franchising από ορισμένες ελληνικές εταιρείες επιφέρει θετικά αποτελέσματα και στην ευρύτερη αγορά. Συγκεκριμένα, ωθεί το σύνολο της αγοράς σε υψηλότερα πρότυπα, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις υφιστάμενες και στις δυνητικές ανάγκες της αγοράς (Malhotra, 2000).

Επί πρόσθετα, ενισχύει σημαντικά την απασχόληση τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο, καθώς συνεισφέρει στην αύξηση των θέσεων εργασίας. Ένα ακόμη βασικό στοιχείο που το χαρακτηρίζει είναι ότι διευρύνει και ενισχύει τον τομέα της επιχειρηματικότητας και την υποδομή των οικονομιών αυτού, στη χώρα.

Ωστόσο, επικρατεί και η εμπορική υπεροχή των επιχειρήσεων που ανήκουν σε αλυσίδες, έναντι των μεμονωμένων καταστημάτων που διαθέτουν συνοικιακό χαρακτήρα, οδηγώντας τα τελευταία στην περιθωριοποίηση κατά ένα μεγάλο βαθμό από το καταναλωτικό κοινό (Miles, 1994).

Ο τρόπος επέκτασης των δικτύων καταστημάτων και ο βαθμός εφαρμογής του συστήματος franchising διαφέρουν ανά εταιρεία. Η πλειονότητα των αλυσίδων καφέ εστιάζουν στο να αναπτύξουν και να εδραιώσουν τα δίκτυα τους στα μεγάλα αστικά κέντρα, ενώ τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτύξει τις οικονομικές τους δραστηριότητες σε μικρότερες πόλεις, σε νησιά με έντονο τουριστικό χαρακτήρα και ορισμένες εξ αυτών και στο εξωτερικό.

Ένα από τα βασικότερα στοιχεία του ανταγωνισμού μεταξύ των αλυσίδων καφεστίασης είναι η χωροθέτηση των καταστημάτων τους. Η εύρεση και η επιλογή της κατάλληλης θέσης είναι σημαντική για την επιτυχία της επιχείρησης.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι συγκεκριμένες εταιρείες του κλάδου να διαλέγουν σημεία με έντονη εμπορικότητα, καθώς οι επιχειρήσεις καφέ απευθύνονται κυρίως σε περαστικούς και σε εργαζόμενους της εκάστοτε περιοχής.

Με βάση τις σημερινές, σύγχρονες συνθήκες και τους έντονους, γρήγορους ρυθμούς ζωής, δημιουργήθηκε η υπηρεσία “take away” στα καταστήματα πώλησης καφέ, δηλαδή δόθηκε η δυνατότητα στον καταναλωτή να αγοράσει και να πάρει το ρόφημα καφέ μαζί του, σε μορφή πακέτου (Γεωργιάδης, 2000).

Ταυτόχρονα, εκτός της ανάγκης άμεσης κατανάλωσης καφέ, υπάρχει και η ανάγκη άμεσης κατανάλωσης γρήγορου φαγητού. Για τον λόγο αυτό, οι αλυσίδες καφεστίασης έχουν προσθέσει και περιλαμβάνουν στο κατάλογο τους κέικ, μπισκότα, σάντουιτς, είδη σφολιάτας, σαλάτες και άλλα μικρά γρήγορα γεύματα, ώστε ο καταναλωτής να μην χάσει αρκετό χρόνο, από τις αυξημένες επαγγελματικές του υποχρεώσεις.

Έτσι, πέρα από τον άμεσο ανταγωνισμό που υπάρχει μεταξύ των δικτύων καταστημάτων καφέ και των μεμονωμένων καφετεριών, δημιουργείται και ένας άλλος έμμεσος ανταγωνισμός μεταξύ των αλυσίδων καφεστίασης και των αλυσίδων καταστημάτων γρήγορης εστίασης. Κύριο αποτέλεσμα της συγκεκριμένης τάσης είναι η όξυνση του ανταγωνισμού.

Αξιοσημείωτο είναι να αναφερθεί πως και οι μεμονωμένες επιχειρήσεις καφέ και τα καταστήματα καφέ που ανήκουν σε κάποιο δίκτυο franchise επηρεάστηκαν αναπόφευκτα από την οικονομική ύφεση (Πετράκος, 2001).

Παρ' όλα αυτά, κατά κοινή ομολογία, οι αλυσίδες franchise παρουσίασαν σημαντικά δείγματα αντίστασης στην κρίση και παράλληλα τα οργανωμένα από αυτά δίκτυα κατέκτησαν σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης.

Στη σημερινή κρίση, οι αλυσίδες καφέ, οι οποίες προσάρμοσαν την επιχειρηματική τους πρόταση, ανασχεδίασαν το υφιστάμενο δίκτυο τους, αξιοποίησαν το ανθρώπινο δυναμικό τους και τις ευκαιρίες τις οποίες προσέφερε γι' αυτές η κρίση, εμφανίστηκαν ως οι πρωτεργάτες της ανάπτυξης μέσα στα δύσκολα αυτά χρόνια. Όλα τα παραπάνω ανέδειξαν ως επικρατέστερη μέθοδο ανάπτυξης την δημιουργία αλυσίδων καφεστίασης έναντι των μεμονωμένων καταστημάτων (Πολύζος, 2001).

Επί πρόσθετα, είναι αξιόλογο να αναφερθεί πως η συμμετοχή στην ανάπτυξη ενός δικτύου franchising είναι μία αποδοτική μέθοδος για να ξεκινήσει μία επιχείρηση και διαθέτει μικρό ρίσκο, λόγω του ότι δεν αρχίζει από το μηδέν.

Βασικό του θετικό χαρακτηριστικό αποτελεί ότι είναι ένα σύστημα, το οποίο είναι ήδη δοκιμασμένο, επιτυχημένο και αναγνωρισμένο στην εκάστοτε αγορά, με αποτέλεσμα οι πιθανότητες αποτυχίας της επιχείρησης να είναι μικρότερες και παράλληλα οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες ανάπτυξης της εκάστοτε επιχείρησης να είναι μεγαλύτερες.

## 4.2 Ιστορία ίδρυσης και η ανάπτυξη του Mikel

Αρχικά έχουμε να κάνουμε με την ιστορία ίδρυσης της συγκεκριμένης εταιρείας καφεστίασης και παρακάτω θα αναλυθεί η εξέλιξη της από τοπικό, εθνικό μέχρι και σε διεθνές επίπεδο. Για την επίτευξη αυτής της προσπάθειας, αξιοποιήθηκαν κυρίως γνώσεις και πληροφορίες, με τον ιδρυτή της εταιρείας “Mikel” Λευτέρη Κυριακάκη, και τα στελέχη της εταιρείας να βοηθούν στην αξιολογη προσπάθεια που κάναμε.

Ο Λευτέρης Κυριακάκης, ιδρυτής της αλυσίδας “Mikel”, ξεκίνησε την επαγγελματική του ενασχόληση με τον καφέ το 1996, ως υπάλληλος μεμονωμένης επιχείρησης καφεστίασης στη Λάρισα.

Αρχικά, θέτοντας τους στόχους του, ήθελε να δημιουργήσει ένα εγχείρημα γνήσιο και μοναδικό, το οποίο να μην σχετίζεται με καμία άλλη λειτουργία, πέρα από την σωστή πώληση ποιοτικού καφέ. Θεωρούσε, πως τα πρότυπα μιας καφετέριας στην Ελλάδα ήταν πλέον πολύ ξεπερασμένα, με βάση τις ανάγκες της εποχής και τα πρότυπα του κόσμου διεθνώς.

Παρατήρησε, πως οι επιχειρήσεις γρήγορης εστίασης πουλούσανε περισσότερο καφέ ετησίως, από επιχειρήσεις που ανήκαν αποκλειστικά στο κλάδο της καφεστίασης. Επιπλέον, τα περισσότερα καταστήματα στην Ελλάδα, ανεξαρτήτως του κλάδου στον οποίον ανήκουνε, επιλέγουν να εμπορεύονται ποικιλίες διαφορετικών πραγμάτων και να μην εστιάζουν στην πώληση ενός και μόνο αγαθού. Αναγνωρίζοντας λοιπόν, πως ο καφές είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την κουλτούρα του Έλληνα, επιδίωξε με την επιλογή του συγκεκριμένου προτύπου, να αναπτύξει το χώρο του καφέ στη χώρα (Andersen, 1998).

Στόχευσε τα καταστήματα του, να έχουν την δικιά τους ταυτότητα και να εμπορεύονται κατά βάση μόνο καφέ. Έτσι, με κύρια εφόδια, το όνειρο του να δημιουργήσει μία δική του αλυσίδα καταστημάτων καφεστίασης και την επαγγελματική του εμπειρία στο χώρο του καφέ, το 2008 στη διασταύρωση Κύπρου και Πανός στη Λάρισα, άνοιξε το πρώτο κατάστημα “Mikel”.

Η ονομασία της αλυσίδας προήλθε από τα αρχικά των ονομάτων των τριών αδελφών της οικογένειας Κυριακάκη, (Μί)λτος, (Κ)υριάκος και (Ελ)ευθέριος, ενώ το σήμα της εταιρείας απεικονίζει τον πατέρα τους, Μιχάλη.

Η άμεση ανταπόκριση και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών τον ώθησαν να αναπτύξει σταδιακά το εγχείρημα του και να εδραιωθεί στη πόλη της Λάρισας. Κατά την διάρκεια των πρώτων εννέα μηνών της ίδρυσης της εταιρείας, κατάφερε μαζί με τους συνεργάτες του, να στήσουν πέντε καταστήματα και να κατακτήσουν περίπου το 50% της κατανάλωσης καφέ σε όλη την πόλη. Η εταιρεία απόσπασε περίπου το 55% του μεριδίου της κατανάλωσης καφέ στην αγορά ολόκληρου του Νομού (Κουρλιούρος, 2011).

Στο αμέσως επόμενο έτος, δημιούργησε όλες τις απαραίτητες εγκαταστάσεις στη Λάρισα και πραγματοποίησε όλες τις κατάλληλες διεργασίες για να στηρίξει το εγχείρημα του, ώστε να ξεκινήσει την ανάπτυξη της αλυσίδας “Mikel”, στις υπόλοιπες πόλεις της χώρας.

Το 2011 λοιπόν, επιλέγει ως επόμενο σταθμό τον Βόλο, επειδή ο Λευτέρης Κυριακάκης γνώριζε καλύτερα την τοπική αγορά και ήταν μία εύκολα προσβάσιμη, γνώριμη πόλη για την εταιρεία. Έχοντας τα παραπάνω ως κίνητρα, κατευθύνθηκε να αναπτυχθεί στη συγκεκριμένη πόλη με περισσότερη ασφάλεια.

Από το 2011 και έπειτα, συνεχίζοντας την επέκταση της αλυσίδας στα μεγάλα αστικά κέντρα (Θεσσαλονίκη - Αθήνα), ξεκίνησε η ουσιαστική ανάπτυξη της εταιρείας και στις υπόλοιπες περιοχές της χώρας. Σήμερα, η εταιρεία “Mikel” διαθέτει ένα δίκτυο 143 καταστημάτων στην Ελλάδα, 1 κατάστημα στη Λάρνακα της Κύπρου, και 2 καταστήματα στο Ντουμπάι των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων. Αναπτύσσεται διαρκώς, με σταθερό στόχο τη δημιουργία καλαίσθητων και φιλόξενων χώρων, για την απόλαυση εξαιρετικής ποιότητας καφέ και ροφημάτων που έχουν ως κύρια βάση τους τον καφέ, σε προσιτή τιμή (Λαμπριανίδης, 2012).

Η συγκεκριμένη εταιρεία καφέ εξελίσσεται και προσαρμόζεται ανάλογα με τα δεδομένα της εποχής και ανάλογα με την ζήτηση που υπάρχει από την πλευρά του καταναλωτικού κοινού. Ωστόσο, χωρίς να χάνει ούτε για μια στιγμή την ταυτότητα

της και ούτε να μειώνει την ποιότητα των προϊόντων της και των υπηρεσιών της. Διαθέτει ως κύριο γνώμονα τον καταναλωτή, διότι βάσει αυτόν σχεδιάστηκε όλη η φιλοσοφία της, δηλαδή γύρω από την βέλτιστη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη.

Πραγματοποιούνται συνεχώς προσπάθειες βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών της είτε με αλλαγές στους προμηθευτές της είτε με την προσθήκη νέων ροφημάτων και προϊόντων στους καταλόγους της. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα, να έχουν καταστήσει τα “Mikel”, μία από τις ταχύτερες αναπτυσσόμενες εταιρίες καφεστίασης στην Ελλάδα. Επιπλέον, η εξεταζόμενη εταιρεία διακρίνεται για την λεπτομέρεια που δίνει τόσο στη παραγωγή των ροφημάτων της, όσο στο τρόπο διάθεσης τους στους καταναλωτές (Μαμουδή, 2014).

Τα τελευταία χρόνια, η συγκεκριμένη αλυσίδα καφεστίασης επειδή παρήγαγε από την αρχή ένα ακριβό χρηματικό concept, λόγω της οικονομικής ύφεσης, υιοθέτησε ένα καινούριο, καινοτόμο εγχείρημα, τα “Mikel Cantina” και αυτό είναι που επιδιώκει να αναπτύξει πλέον, στη χώρα. Ειδικότερα, ο βασικότερος λόγος είναι ότι ο συγκεκριμένος τύπος καταστήματος έχει χαμηλά λειτουργικά έξοδα και είναι πιο βιώσιμα για την εποχή, την οποία διανύουμε.

Ακόμη, είναι μια καθαρά οικογενειακή επιχείρηση, ένα στοιχείο, το οποίο τους βοηθά πολύ ως εταιρεία, διότι δεν αναζητούνε επενδυτές, αλλά ανθρώπους που να αγαπάνε την φιλοσοφία της αλυσίδας και να προσπαθούν πρώτα οι ίδιοι για την ανάπτυξη και την επιτυχία της επιχείρησής τους.

Παράλληλα, αποτελεί το εγχείρημα αυτό, μία επιλογή για ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού, το οποίο δεν έχει πλέον κάποια απασχόληση. Έτσι, επενδύοντας ένα μικρό κεφάλαιο (60.000€- 70.000€) και με την υποστήριξη που θα έχει από την ίδια την εταιρεία, θα μπορέσει κάποιος να γίνει ακριβοπληρωμένος υπάλληλος του εαυτού του και να διαθέτει το δικό του κατάστημα (Κοροβέσης, 2014).

Αποτελεί ένα διαφορετικό project από τα προηγούμενα και μέχρι τώρα καταστήματα, διότι διαθέτει αποκλειστικά και μόνο την υπηρεσία “take away”, στο οποίο όμως, δεν χάνεται η ταυτότητα της εταιρείας. Διαθέτει όλες τις απαραίτητες υπηρεσίες που



χρειάζεται το καταναλωτικό κοινό και δεν σχετίζεται καθόλου με την έννοια και την εικόνα της καντίνας που έχει δημιουργηθεί στην Ελλάδα όλα αυτά τα χρόνια.

Πέρα από την ταχύτατη ανάπτυξη της εταιρείας στη χώρα, σταθερή και δυναμική είναι η πορεία της και στο εξωτερικό, καθώς το 2016 άνοιξε ένα κατάστημα της στη Λάρνακα της Κύπρου και ένα ακόμη σχεδιάζεται να λειτουργήσει στις αρχές του έτους 2017, στη Λευκωσία.

Παράλληλα, σύμφωνα με τα λεγόμενα από στελέχη της εταιρείας, έχει δημιουργηθεί ένα γενικό πλάνο, μέσα από το οποίο θα αναπτυχθούν σε όλη την Μέση Ανατολή, έχοντας ξεκινήσει ήδη με την λειτουργία δύο επιχειρήσεων τους στο Ντουμπάι των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων. Στη πορεία, έχουν θέσει ως στόχο να αναπτυχθούν στην Ευρώπη. Το γενικό πλάνο της εξεταζόμενης αλυσίδας καφέ υλοποιείται πάνω σε δύο άξονες.

Ο ένας άξονας είναι οι τοπικοί συνεργάτες και ο άλλος είναι τα δικά τους διαθέσιμα κεφάλαια, ως εταιρεία. Ανάλογα με την τοπική αγορά και την κουλτούρα της κάθε χώρας, εξαρτάται και η επιλογή του άξονα που θα ακολουθήσουν για την ανάπτυξη τους. Συγκεκριμένα στη Μέση Ανατολή, κατευθύνθηκαν με τοπικούς συνεργάτες. Βέβαια, λόγω της οικονομικής κρίσης στη χώρα και του αυξανόμενου ανταγωνισμού που κατακλύζει τον κλάδο του καφέ, ως μία ελληνική εταιρεία συνάντησαν σημαντικές δυσκολίες, κατά την έξοδο τους στο εξωτερικό.

Με αποτέλεσμα να κρίνεται αναγκαίο, να αγωνιστεί περισσότερο από τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές ξένες εταιρείες, η αλυσίδα καφέ “Mikel”, προκειμένου να προσαρμόσει κάποια από τα δεδομένα της, χωρίς να χάσει ή να αλλοιώσει την ταυτότητα της και να κερδίσει μία ευκαιρία εξέλιξης της στο εξωτερικό. Μία ακόμη εξ αυτών, σημαντική δυσκολία την οποία συνάντησαν στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και καθυστέρησαν να λειτουργήσουν τα καταστήματα τους στη χώρα αυτή, είναι πως για κάθε διαφορετικό προϊόν, το οποίο υπάρχει μέσα στην επιχείρηση απαιτείται διαφορετική άδεια, σε αντίθεση με την Ελλάδα, όπου υπάρχει μία συνολική άδεια για όλα τα προϊόντα (Τσιώλης, 2014).

Η πορεία ανάπτυξης της εταιρείας “Mikel” από το έτος ίδρυσης της (2008), μέχρι και σήμερα, εν έτη 2017 εμφανίζεται σε συστημική διάρθρωση της εξεταζόμενης εταιρείας, κατά την διάρκεια εξέλιξης της από το τοπικό επίπεδο σε περιφερειακό, δηλαδή από τον Νομό Λάρισας στη Περιφέρεια Θεσσαλίας (2008-2011), από το περιφερειακό επίπεδο σε εθνικό, δηλαδή από την Περιφέρεια της Θεσσαλίας στην υπόλοιπη Ελλάδα (2012-2015) και από το εθνικό επίπεδο στο διεθνές, δηλαδή από την Ελλάδα στη Μέση Ανατολή και στη Κύπρο (2016 μέχρι και σήμερα).

Αξιοσημείωτο είναι να αναφερθεί πως η κοινωνική ευθύνη είναι απολύτως ενσωματωμένη στη φιλοσοφία της εταιρείας αυτής, λόγω της πεποίθησης τους ότι η βιώσιμη ανάπτυξη της εταιρείας είναι απολύτως συνυφασμένη με την ανάπτυξη και την ευημερία των τοπικών κοινωνιών, των οποίων δραστηριοποιούνται (Robson, 2010).

Στο πλαίσιο αυτό, πραγματοποιούν σε τακτά χρονικά διαστήματα, διάφορες δράσεις, οι οποίες βοηθούν στη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής, στην περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση και στην πνευματική καλλιέργεια του κοινωνικού συνόλου.

Συγκεκριμένα, εστιάζουν σε δράσεις με τις οποίους συμβάλλουν στη κάλυψη αναγκών των ευπαθών κοινωνικών ομάδων, των τοπικών φορέων, πολιτιστικών και αθλητικών συλλόγων, κοινωφελών οργανώσεων κ.α. Ορισμένες από τις δράσεις αυτές είναι οι εξής (Πολύζος, 2011) :

- Κάθε κατάσταση της αλυσίδας “Mikel” έχει υιοθετήσει ένα παιδί, μέσω του προγράμματος «Γίνε ανάδοχος παιδιού» του μη κερδοσκοπικού οργανισμού “Action Aid”.
- Πραγματοποιούνται εβδομαδιαίες δωρεές σε γάλα, κέικ και διάφορα άλλα γλυκίσματα στα κατά τόπους ορφανοτροφεία.
- Πραγματοποιούνται χορηγίες σε τοπικά αθλητικά σωματεία.

- Ενισχύουν με δωρεές τους δήμους για τη διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων.
- Συμβάλλουν στην ενίσχυση του ηλεκτρονικού εξοπλισμού ενός σχολείου κάθε χρόνο.

### 4.3 Στρατηγική ανάπτυξης του Mikel

Στο σημείο αυτό, βάσει των πληροφοριών που συλλέχθηκαν από την βιβλιογραφία, σχετικά με το ζήτημα της στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων και των δεδομένων, των οποίων αξιοποιήθηκαν από τις συνεντεύξεις με τα σχετιζόμενα πρόσωπα της αλυσίδας Mikel, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα τα οποία εξάχθηκαν. Οι παρατηρήσεις και τα αποτελέσματα του συλλογισμού αφορούν την πιθανή στρατηγική, την οποία μπορεί να ακολουθήσει η εταιρεία, προκειμένου να εξελιχθεί και να φτάσει στα σημερινά επίπεδα ανάπτυξης της (Porter, 1998).

Σε έναν κλάδο, αυξανόμενου και έντονου ανταγωνισμού, όπως είναι αυτός του καφέ, μία επιχείρηση προκειμένου όχι μόνο να επιβιώσει, αλλά και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες, πρέπει να ακολουθήσει μία στρατηγική, η οποία να μπορεί να τις προσφέρει αυτήν την δυνατότητα.

Σύμφωνα με τον Michael E. Porter, υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση. Έχοντας υπόψη τα δύο αυτά είδη, η εταιρεία έχει τρεις βασικές επιλογές αναφορικά με την ανταγωνιστική στρατηγική που επρόκειτο να ακολουθήσει (Porter, 1985) :

- Τη Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους
- Τη Στρατηγική Διαφοροποίησης
- Τη Στρατηγική Εστίασης, η οποία μπορεί να διακριθεί στη:

Στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους,

Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση

Κάθε μία από αυτές τις τρεις μεθόδους ανάπτυξης, αντιστοιχεί σε μία εντελώς διαφορετική θεώρηση της οργανωτικής δομής της εταιρείας, των δυνατοτήτων που θα

αποκτήσει και θα εξελίξει και της γενικότερης φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών της.

Προκειμένου να διαμορφώσει την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική, η εταιρεία θα πρέπει να θέσει και να απαντήσει τρία θεμελιώδη ερωτήματα (Porter, 1990) :

Ποιοι είναι οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται

Το ερώτημα αυτό, αναφέρεται στο πεδίο δράσης της εταιρείας και μπορεί να είναι ευρύ ή στενό, ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο στοχεύει να ταξινομήσει την αγορά, η εκάστοτε επιχείρηση. Η κατάτμηση της αγοράς (π.χ. γεωγραφικά, ηλικιακά, κλαδικά, οικονομικά, κ.α.) είναι απαραίτητη και ορισμένες φορές ιδανική, διότι επιτρέπει την βέλτιστη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών (Chandler, 1998).

Ποιες είναι οι ανάγκες του καταναλωτικού κοινού

Οτιδήποτε είναι δυνατόν να ικανοποιηθεί μέσα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Το επίπεδο στο οποίο το ανερχόμενο προϊόν θα ικανοποιήσει ορισμένες από τις ανάγκες του καταναλωτή, εξαρτάται άμεσα από το βαθμό διαφοροποίησης του από τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά προϊόντα. Συνήθως, η διαφοροποίηση αυτή αυξάνει το κόστος του τελικού προϊόντος, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να πρέπει να διαλέξει μεταξύ της υψηλής διαφοροποίησης, άρα και υψηλού κόστους ή χαμηλής διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους (Hanks, 1998).

Ποιες είναι οι θεμελιώδεις ικανότητες που οφείλει να αναπτύξει η εταιρεία

Για να ικανοποιήσει τους υποψήφιους καταναλωτές της, οφείλει να αναπτύξει ανώτερη ποιότητα, αποτελεσματικότητα, καινοτομία, άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του καταναλωτικού της κοινού. Για να πετύχει στους παραπάνω τομείς, θα πρέπει να λάβει αποφάσεις σχετικά με τις ικανότητες τις οποίες θα αναπτύξει και με την μέθοδο με τις οποίες θα τις οργανώσει και θα τις συνδυάσει.

Ειδικότερα, μία εταιρεία εφαρμόζει την στρατηγική ηγεσίας κόστους, έχοντας ως στόχο να πετύχει το χαμηλότερο κόστος παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών

που προσφέρει και τονίζει συνήθως την ιδιαίτερα χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Επί πρόσθετα, η εστίαση με ηγεσία κόστους προϋποθέτει την ηγεσία κόστους εστιαζόμενη είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, είτε σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική ζώνη, κ.α. (Hart, 1997).

Η αλυσίδα καφεστίασης “Mikel” δεν φημίζεται ούτε για τις χαμηλές της τιμές, ούτε για το γεγονός ότι αναφέρεται σε ένα εξειδικευμένο ή εκλεπτυσμένο τμήμα της αγοράς. Αντίθετα, φημίζεται για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της, για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της και για την βέλτιστη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού της κοινού, αναφερόμενη πάντα σε ένα ευρύ πεδίο της αγοράς. Στοιχεία, στα οποία στόχευσαν ο ιδρυτής και τα στελέχη της εταιρείας από την αρχή της δημιουργίας της συγκεκριμένης αλυσίδας. Με βάση τα παραπάνω, κρίνεται απαραίτητο να αναλυθεί εκτενέστερα η στρατηγική της διαφοροποίησης.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης έχει ως κύριο στόχο την απόκτηση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το συγκεκριμένο πλεονέκτημα δημιουργείται από την παραγωγή προϊόντων ή/και υπηρεσιών, τα οποία διακρίνονται από τους καταναλωτές για την μοναδικότητα και την ποιότητα τους (Greene, 1997).

Οι εταιρείες που υιοθετούν αυτή τη μέθοδο ανάπτυξης έχουν την δυνατότητα να τιμολογούν τα προϊόντα τους σε υψηλότερη τιμή από τη μέση της αγοράς. Παρόλο που η τιμή των προϊόντων της είναι σχετικά υψηλότερη από αυτή των ανταγωνιστών της, η αγορά στην οποία απευθύνεται είναι διατεθειμένη να πληρώσει αυτό το ποσό, γιατί τα θεωρεί καλύτερα ή διαφορετικά και ορισμένες φορές σύμβολα κύρους.

Συνεπώς, μια εταιρεία αποκτά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα προσφέροντας υψηλού επιπέδου διαφοροποιημένα προϊόντα ή/και υπηρεσίες, το οποίο πραγματοποιείται με τους εξής τρόπους:

- (α) προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με ανώτερη ποιότητα,
- (β) ανώτερη καινοτομία και
- (γ) ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

Όταν η διαφοροποίηση της εταιρείας εστιάζει στην εξυπηρέτηση των πελατών, τότε είναι απαραίτητη η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών κατά την διάθεση των προϊόντων στους καταναλωτές. Έτσι, μία επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί είτε στο ίδιο το παραγόμενο προϊόν είτε και στην υπηρεσία που το συνοδεύει. Επιπλέον, η ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών των πελατών αποτελεί ένα είδος διαφοροποίησης της εκάστοτε εταιρείας (Brush, 1997).

Για παράδειγμα, η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να αφορά την εικόνα του, ή την εξοικονόμηση χρημάτων. Συνεπώς, η διαφοροποίηση ενός προϊόντος δεν μπορεί να είναι μόνο χειροπιαστή και ουσιαστική, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή και να αναφέρεται σε ορισμένα άυλα χαρακτηριστικά του. Σε όσες περισσότερες διαστάσεις επιτυγχάνεται η διαφοροποίηση του προϊόντος, τόσο πραγματικά μοναδικό και δύσκολο να αντιγραφεί καθίσταται το προϊόν.

Από όλα τα προαναφερόμενα, δεν συνεπάγεται πως η εταιρεία που επιδιώκει διαφοροποίηση δεν υπολογίζει το κόστος. Όλες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν τον έλεγχο του κόστους τους. Παρά τα αυξημένα έξοδα των εταιριών αυτών, τα οποία οφείλονται στην κατεύθυνση τους για διαφοροποίηση αυτών, πρέπει να επιτυγχάνεται αυστηρός έλεγχος του κόστους, διότι δεν είναι λίγες οι εταιρείες που στην προσπάθεια τους να πετύχουν την μέγιστη διαφοροποίηση, άγγιζαν τα όρια της χρεοκοπίας (Malhotra, 2000).

Ωστόσο, γίνεται αντιληπτό πως η προσπάθεια μείωσης του κόστους, δεν πρέπει να πραγματοποιείται εις βάρος της ποιότητας των προϊόντων τους, διότι έτσι χάνεται η βασική προϋπόθεση της επιτυχίας τους.

Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος επιτυγχάνεται μέσα από αρκετές διαδικασίες, όπως είναι η αυστηρή επιλογή και ο τρόπος χρήσης των πρώτων υλών, η ποιοτική παραγωγή, ο αυστηρός ποιοτικός έλεγχος, κλπ.

Αναφορικά με την τελευταία στρατηγική απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση, αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών τμήματος της αγοράς και στην βέλτιστη

ικανοποίηση αυτών, σε αντίθεση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία απευθύνεται στα χαρακτηριστικά του ευρύτερου καταναλωτικού κοινού.

Η εταιρεία που ακολουθεί τη συγκεκριμένη στρατηγική, διακρίνεται ότι έχει περισσότερα περιθώρια διαφοροποίησης των προϊόντων της, από εκείνες που παράγουν για το σύνολο της αγοράς. Όμως, με την εφαρμογή αυτής της μεθόδου ανάπτυξης δημιουργείται ο κίνδυνος, τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος να γίνουν εύκολα αντικείμενο μίμησης (Miles, 1994).

Επιπλέον, η επιχείρηση που έχει υιοθετήσει τη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση, απευθύνεται σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς, με αποτέλεσμα να κινδυνεύει να της δημιουργηθούν πιθανά προβλήματα, σε περίπτωση που για κάποιο λόγο σμικρυνθεί το τμήμα αυτό της αγοράς.

Συμπερασματικά, αξιοποιώντας τις παραπάνω πληροφορίες, γίνεται αντιληπτό πως η εταιρεία καφεστίασης “Mikel”, πιθανόν να εφάρμοσε για την ανάπτυξη της, τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης. Αναλυτικότερα, τα αίτια που στηρίζουν τα αποτελέσματα αυτού του συλλογισμού είναι πως τα στελέχη της εταιρείας, από την αρχή διέθεταν την πεποίθηση να δημιουργήσουν ένα διαφορετικό πρότυπο καφεστίασης, που έλειπε από το χώρο του καφέ.

Το συγκεκριμένο πρότυπο επιδίωξαν και επέτυχαν να το στηρίξουν στην ανώτερη ποιότητα των πρώτων υλών τους, στην ανώτερη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων τους, στη καλαίσθητη - προσεγμένη εικόνα των καταστημάτων τους και των προϊόντων τους και στο υψηλό επίπεδο υπηρεσιών τους, για την βέλτιστη εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών τους (Huberman, 1994).

Στόχευσαν να επενδύσουν σε ένα concept επιχείρησης, το οποίο ήταν καινοτόμο για τα δεδομένα του έτους 2008 στην αγορά του καφέ στην Ελλάδα και συνεχίζει να είναι μέχρι και σήμερα. Με το πέρασμα του χρόνου και με τα δεδομένα που κρίνονται να αντιμετωπίσουν σε κάθε εποχή, επιδιώκουν να προσαρμόζονται, χωρίς όμως να χαμηλώνουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, ώστε να μην χάσουν την βασική τους προϋπόθεση επιτυχίας.



Παράλληλα, προσαρμόζονται και για να διευρύνουν όσο το δυνατόν περισσότερο το καταναλωτικό κοινό στο οποίο απευθύνονται. Με βάση το στοιχείο αυτό και το δεδομένο πως ο καφές είναι ένα αγαθό, το οποίο είναι ενσωματωμένο στη κουλτούρα και στη καθημερινή συνήθεια του Έλληνα, η εταιρεία αυτή δεν μπορεί παρά να απευθύνεται στην ευρύτερη αγορά και όχι σε τμήμα αυτής (Robson, 2010).

#### 4.4 Το ζήτημα της χωροθέτησης του Mikel

Η αναζήτηση και τελικώς η εύρεση του κατάλληλου τόπου εγκατάστασης μιας κοινωνικό/οικονομικής δραστηριότητας, αποτελεί έναν από τους κυριότερους λόγους για την επιτυχία είτε μιας επιχείρησης, είτε ενός ολόκληρου βιομηχανικού κλάδου, είτε μιας περιφερειακής ανάπτυξης (Chandler, 1998).

Η οριστική απόφαση για την εγκατάσταση μιας οποιαδήποτε είδους μονάδα σε μία περιοχή και όχι σε κάποια άλλη, έχει την δυνατότητα να επηρεάσει τον κοινωνικό χαρακτήρα την περιοχής, να της προσδώσει κάποια ιστορική αξία ή να της την αλλοιώσει, καθώς και να επηρεάσει την οικονομική της ανάπτυξη.

Οι εγκαταστάσεις αυτές, των οικονομικών δραστηριοτήτων, τείνουν να κάνουν ακόμα πιο έντονες τις διαφορές που ήδη υπάρχουν στον κοινωνικό χώρο από περιοχή σε περιοχή. Έτσι, ο χώρος καθίσταται μία ανομοιογενής οντότητα, τόσο λόγω των διαφορών στον κοινωνικό χώρο (π.χ. στη χωρική κατανομή των πολιτιστικών αξιών των κατοίκων, του ανθρώπινου δυναμικού, κ.α.), όσο και στο φυσικό χώρο (π.χ. στο φυσικό πλούτο του εδάφους και στη μορφολογία του, στο κλίμα, στην ύπαρξη ή μη πηγών ενέργειας) (Hanks, 1998).

Ένας από τους κυριότερους λόγους του ανταγωνισμού μεταξύ των αλυσίδων καφεστίασης είναι η χωροθέτηση των καταστημάτων τους. Η εύρεση και η επιλογή της κατάλληλης θέσης είναι σημαντική για την επιτυχία των επιχειρήσεων τους.

Ειδικότερα, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο επιχειρείται να αναλυθεί το ζήτημα της χωροθέτησης των καταστημάτων της εξεταζόμενης εταιρείας και η σημασία της, μέσω της διεξαγωγής συνεντεύξεων με τον ιδρυτή της αλυσίδας καφέ “Mikel”, με σημαντικά στελέχη της, καθώς και μέσω της αξιοποίησης της σχετικής βιβλιογραφίας για το συγκεκριμένο ζήτημα (Hart, 1997).

Στόχος είναι να ορισθούν οι πραγματικοί προσδιοριστικοί παράγοντες χωροθέτησης των επιχειρήσεων τους και ο βαθμός επιρροής τους τόσο στην επιλογή του

κατάλληλου τόπου εγκατάστασης, όσο και τελικώς στην επιτυχία της οικονομικής δραστηριότητας.

Εν κατακλείδι, στη δεύτερη υπό-ενότητα του κεφαλαίου, επιδιώκεται να παρουσιαστεί το μοντέλο χωροθέτησης που πιθανόν ακολούθησε η εταιρεία “Mikel” για να εδραιώσει τις επιχειρήσεις της στο χώρο και στην αγορά.

## 4.5 Παράγοντες της χωροθέτησης του Mikel

Αρχικά, προτού παρουσιαστούν οι παράγοντες που προσδιορίζουν την χωροθέτηση των καταστημάτων της αλυσίδας καφέ “Mikel”, κρίνεται αναγκαίο να γίνει ένας διαχωρισμός αυτών σε δύο κατηγορίες, ανάλογα με την θέση εγκατάστασης τους.

Συγκεκριμένα, τα δύο σύνολα καταστημάτων είναι:

- Τα κεντρικά καταστήματα, τα οποία βρίσκονται σε κεντρικά σημεία των πόλεων ή των περιοχών που έχουν χωροθετηθεί και
- Τα περιφερειακά καταστήματα, τα οποία είναι εγκατεστημένα στη περιφέρεια.

Συνοπτικά, εμφανίζονται οι παράγοντες επιρροής της χωροθέτησης των επιχειρήσεων της αλυσίδας ανά κατηγορία στο παρακάτω πίνακα και στη συνέχεια της υπό-ενότητας θα αναλυθούν εκτενέστερα (Πολύζος, 2011).

Αναλυτικότερα, τα κριτήρια προσδιορισμού του τόπου εγκατάστασης των επιχειρήσεων της αλυσίδας καφέ “Mikel” είναι τα εξής:

### Οικονομίες συγκέντρωσης – Εμπορικότητα

Ο προσδιοριστικός αυτός παράγοντας αναφέρεται κυρίως για τα κεντρικά καταστήματα, τα κέρδη των οποίων βασίζονται στο πέρασμα των πεζών. Ειδικότερα, τα κέρδη των επιχειρήσεων της αλυσίδας “Mikel” στηρίζονται κατά τον μεγαλύτερο βαθμό στη πώληση του καφέ, στην υπηρεσία “take away”. Για τον λόγο αυτό, επιλέγουν να χωροθετούν τα καταστήματά τους σε εμπορικά σημεία, στα οποία η διέλευση των ανθρώπων είναι έντονη και λόγω της ύπαρξης οικονομιών συγκέντρωσης γύρω από αυτά (π.χ. τράπεζες, γραφεία, καταστήματα ένδυσης και υποδημάτων, κ.α.) (Porter, 1990).

### Συγκοινωνιακό δίκτυο

Η κινητικότητα των ανθρώπων σχετίζεται άμεσα με το συγκοινωνιακό δίκτυο της πόλης ή της περιοχής. Συγκεκριμένα, τόσο στα κεντρικά όσο και στα περιφερειακά καταστήματα, ο παράγοντας αυτός είναι πλήρως συνυφασμένος με την έννοια της χωροθέτησης τους, καθώς η εταιρεία επιδιώκει και για τις δύο κατηγορίες επιχειρήσεων, να τις χωροθετεί επί ή πολύ κοντά σε κεντρικούς οδικούς άξονες. Αναλυτικότερα, στη περίπτωση της χωροθέτησης ενός περιφερειακού καταστήματος, επιδιώκεται η επιχείρηση να βρίσκεται επί του κεντρικού οδικού άξονα της περιοχής εγκατάστασης, καθώς η συγκεκριμένη κατηγορία καταστημάτων λειτουργεί κατά έναν μεγάλο βαθμό από την διέλευση των αυτοκινήτων.

Συνεπώς, πρωτεύον στόχος αποτελεί η συγκέντρωση του μεγαλύτερου ποσοστού των αυτοκινήτων που διέρχονται από την περιοχή. Επί πρόσθετα, ο προσδιοριστικός αυτός παράγοντας περιλαμβάνει βέβαια και τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς που διαθέτει η κάθε περιοχή. Έτσι, κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη στάσης ενός ή περισσότερου μέσου μεταφοράς, μπροστά ή σε πολύ κοντινή απόσταση από το κατάστημα της εταιρείας (Porter, 1985).

Η διαχρονική αξία του σημείου εγκατάστασης – Κομβικό σημείο

Αναλυτικότερα, θεωρείται σημαντικό στη θέση που θα επιλεγεί να χωροθετηθεί κάποιο κατάστημα, να υπάρχει συνεχώς επισκεψιμότητα, είτε λόγω ενός ιστορικού/πολιτιστικού χαρακτηριστικού της, είτε λόγω υψηλού βαθμού εμπορικότητας, είτε λόγω κάποιων σημαντικών κτιριακών εγκαταστάσεων που καθίσταται σχεδόν αδύνατο να μετατοπιστούν με την πάροδο του χρόνου.

Συνεπώς, την εταιρεία “Mikel” την ενδιαφέρει, οι τόποι χωροθέτησης των επιχειρήσεων της να είναι διαχρονικά σημεία, τα οποία δεν θα χάσουν ποτέ την αξία τους, ώστε έτσι να εξασφαλιστεί τόσο η επιτυχία της μεμονωμένης επιχείρησης, όσο και η περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου της εταιρείας. Ο συγκεκριμένος παράγοντας έχει σημαντική ισχύ και για τις δύο κατηγορίες καταστημάτων (Porter, 1998).

## Κοινωνικό κεφάλαιο

Αποτελούν ζωτικής σημασίας τα κοινωνικά χαρακτηριστικά της περιοχής εγκατάστασης, καθώς αν έχει η ίδια κακή φήμη, λόγω εγκληματικότητας ή λόγω ύπαρξης ορισμένων μη αποδεκτών κοινωνικά χαρακτηριστικών, παράγεται ο κίνδυνος, αυτού του είδους τα χαρακτηριστικά να ταυτιστούν με την εικόνα της εταιρείας.

Επιπλέον, στη περίπτωση που η υπό-μελέτη τοπική κοινωνία για την χωροθέτηση επιχείρησης σε αυτήν, διακρίνεται ως μία κλειστή κοινωνία με χαμηλή επισκεψιμότητα, τότε η επιχείρηση κινδυνεύει να μην γίνει αποδεκτή από το συγκεκριμένο κοινωνικό σύνολο και να μην επιβιώσει. Παράλληλα, το κατάστημα θα πρέπει να λειτουργήσει μόνο με τον υπάρχον πληθυσμό της περιοχής αυτής (Huberman, 1994).

Από την άλλη πλευρά, στη περίπτωση που το κοινωνικό κεφάλαιο του ευρύτερου τόπου εγκατάστασης είναι καλού επιπέδου, διευκολύνεται η ανταλλαγή - μεταφορά πόρων, οικονομικών, γνωστικών, εμπειρίας και πληροφοριών προς την επιχείρηση. Έτσι, καθίσταται εφικτό να ξεπεραστούν τα υπάρχοντα εμπόδια από τις υπάρχουσες δομές της αγοράς, ειδικότερα στη περίπτωση που το κατάστημα είναι καινούριο στη περιοχή.

## Υφιστάμενος ανταγωνισμός

Βασικό στοιχείο προσδιορισμού του χώρου εγκατάστασης των επιχειρήσεων της εταιρείας, αποτελεί ο υφιστάμενος ανταγωνισμός της περιοχής - στόχος και ο βαθμός έντασης του. Αναλυτικότερα, η εταιρεία "Mikel" επιλέγει για τα καταστήματα της θέσεις, οι οποίες βρίσκονται λίγο πιο μακριά από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, καθώς επιδιώκει να πετυχαίνει την δυνατόν μικρότερη επιρροή από εκείνες στη λειτουργία των δικών της επιχειρήσεων και να διαφοροποιείται, μέσα από το εξωτερικό και το εσωτερικό στήσιμο των καταστημάτων της και από την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της (Miles, 1994).

## Διαθεσιμότητα χρηματικού κεφαλαίου

Η απόκτηση του χρηματικού κεφαλαίου για την απόκτηση της οικονομικής δραστηριότητας είναι πολύ σημαντική. Ειδικότερα, ορισμένες από τις επιχειρήσεις της εταιρείας δεν δημιουργήθηκαν στην πρωτεύων επιθυμητή θέση, λόγω έλλειψης των απαραίτητων κεφαλαίων. Επιπλέον, κάποιες φορές υπήρξε σημαντική καθυστέρηση λειτουργίας μερικών καταστημάτων της, λόγω έλλειψης χρηματικού κεφαλαίου για την ολοκλήρωση αυτών (Malhotra, 2000).

## Διαθεσιμότητα υποδομών

Ο παράγοντας αυτός σχετίζεται με τα περιφερειακά καταστήματα της εταιρείας “Mikel”. Αναλυτικότερα, για την λειτουργία και την επιτυχία μιας περιφερειακής της επιχείρησης, κρίνεται απαραίτητο η ύπαρξη παρκινγκ ή τουλάχιστον η δημιουργία της δυνατότητας, τα διερχόμενα αυτοκίνητα να μπορούν να κάνουν στάση για λίγα λεπτά μπροστά από το κατάστημα, προκειμένου να αγοράσουν το επιθυμητό προϊόν.

## Κατεύθυνση της κυκλοφορίας

Σημαντικός παράγοντας για την εξασφάλιση του δυνατόν μεγαλύτερου ποσοστού κέρδους της αγοράς αποτελεί η επιλογή της πιο κατάλληλης πλευράς του δρόμου που θα χωροθετηθεί το κατάστημα. Αναφορικά με τα κεντρικά καταστήματα, επιζητάτε η εγκατάσταση της επιχείρησης από την δεξιά πλευρά της κατεύθυνσης που διέρχεται ο μεγαλύτερος αριθμός ανθρώπων. Αυτό συμβαίνει, σύμφωνα με τα λεγόμενα σημαντικών στελεχών της εταιρείας, διότι ο κόσμος τείνει να περπατάει από την δεξιά πλευρά του δρόμου.

Στη περίπτωση του περιφερειακού καταστήματος, επιδιώκεται να χωροθετηθεί η επιχείρηση στη πλευρά του δρόμου που διέρχεται ο μεγαλύτερος αριθμός αυτοκινήτων,. Συνεπώς και στις δύο κατηγορίες επιχειρήσεων, βασικό ρόλο διαδραματίζει η πλευρά του δρόμου με την μεγαλύτερη ροή πεζών ή αυτοκινήτων αντίστοιχα και παράλληλα η πλευρά, στην οποία είναι διακριτό το κατάστημα, ακόμη από μακρινή απόσταση (Brush, 1997).

## Πληθυσμός

Σημαντικό χαρακτηριστικό για την χωροθέτηση της επιχείρησης και για την επιτυχία αυτής είναι ο πληθυσμός της περιοχής, διότι αποτελεί το πεδίο δράσης του καταστήματος. Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερος είναι ο πληθυσμός μίας πόλης ή μίας περιοχής, τόσο μεγαλύτερο είναι το πεδίο δράσης της, δηλαδή το μέγεθος του καταναλωτικού κοινού στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση. Συνεπώς, η περιοχή στην οποία θα επιχειρήσει να αναπτύξει το δίκτυο της η εταιρεία, θα πρέπει να διαθέτει αρκετά μεγάλο αριθμό κατοίκων (Greene, 1997).

## Διαθεσιμότητα θέσης εγκατάστασης

Όλα τα παραπάνω στοιχεία επιρροής αποτελούν πολύ σημαντικά κριτήρια για την λήψη της απόφασης της χωρικής κατανομής των καταστημάτων της αλυσίδας καφέ “Mikel”. Ωστόσο, όσο και μία θέση να πληροί όλα αυτά τα στοιχεία ή τα περισσότερα εξ αυτών, αν η συγκεκριμένη θέση δεν είναι διαθέσιμη την στιγμή εκείνη που επιδιώκεται να ανοίξει μία νέα επιχείρηση της (π.χ. λόγω του ότι το ακίνητο είναι κατειλημμένο από μία άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση, ο ιδιοκτήτης αυτού δεν επιθυμεί να το ενοικιάσει για να γίνει κατάστημα εστίασης, κ.α.), τότε το πιο πιθανόν είναι να επιλεγθεί ένα σημείο που να μην πληροί τα χαρακτηριστικά αυτά στο βαθμό που τα πληρούσε το πρωτεύων, όμως παρ’ όλα αυτά είναι διαθέσιμο για χρήση (Hart, 1997).

Τα προαναφερόμενα προσδιοριστικά στοιχεία χωροθέτησης των καταστημάτων “Mikel”, δεν έχουν μόνο μία ατομική, ξεχωριστή βαρύτητα, αλλά και συνολική. Συγκεκριμένα, αν λείπουν κάποιοι από τους παραπάνω προσδιοριστικούς παράγοντες ή αν δεν υπάρχουν όλοι στον επιθυμητό βαθμό, αυτό ενδέχεται να επηρεάσει την λειτουργία της εκάστοτε επιχείρησης, που κρίθηκε η χωροθέτηση της με τα συγκεκριμένα κριτήρια. Βέβαια, λόγω του ότι τα καταστήματα της εταιρείας έχουν ένα ισχυρό concept, ένα αναγνωρισμένο εμπορικό σήμα, υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, κ.α., δεν ενδέχεται κίνδυνος να αποτύχει και να κλείσει το κατάστημα, αλλά ενδέχεται η επιτυχία της επιχείρησης να μην είναι η αναμενόμενη και να μην αντικατοπτρίζει τις αληθινές δυνατότητες που έχει το brand.



Ένα παράδειγμα για να γίνει πιο αντιληπτό το συγκεκριμένο πόρισμα είναι το εξής: Στη περίπτωση που έχει χωροθετηθεί ένα περιφερειακό κατάστημα “Mikel” επί ενός από τους κεντρικότερους οδικούς άξονες της περιοχής, με συνεχόμενη καθημερινή κίνηση και από την σωστή πλευρά του δρόμου, κ.α..

Αν δεν υπάρχει η δυνατότητα κατασκευής πάρκινγκ μπροστά ή δίπλα από το κατάστημα ή αν δεν καθίσταται εφικτό να κάνει στάση στο δρόμο, κανένα από τα διερχόμενα αυτοκίνητα για να αγοράσει το επιθυμητό προϊόν, η επιχείρηση αυτή χάνει ένα πολύ μεγάλο μερίδιο της αγοράς στην οποία απευθύνεται.

Αξιοσημείωτο είναι, ότι ανάμεσα στους παραπάνω προσδιοριστικούς παράγοντες χωροθέτησης, δεν αναφέρθηκαν καθόλου ευρέως σημαντικά κριτήρια επιρροής, όπως είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο και η ζήτηση. Τα αίτια αυτού είναι πως η εταιρεία “Mikel”, προκειμένου να καταστήσει με πιο εύκολο και άμεσο τρόπο την επιτυχία της λειτουργίας των επιχειρήσεων της, προσπάθησε να σταθεροποιήσει ορισμένους από τους παράγοντες επιρροής χωροθέτησης.

Αναλυτικότερα, για να εξασφαλίσει την ανώτερη αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου της, εξειδικεύει τόσο το ανθρώπινο δυναμικό της, γνωστικά και εμπειρικά, σε ειδικούς διαμορφωμένους χώρους εκπαίδευσης, όσο και τους franchisee για να διαχειρίζονται σωστά, σε κάθε προβλεπόμενη και μη κατάσταση, την επιχείρησή τους (Hanks, 1998).

Εν κατακλείδι, η εταιρεία αποφάσισε από την αρχή να εμπορεύεται ένα αγαθό, τον καφέ, το οποίο έχει σε κάθε σημείο αυτού του τόπου ζήτηση, λόγω της εγχώριας κουλτούρας και της καθημερινής συνήθειας.

## 4.6 Μοντέλο χωροθέτησης του Mikel

Τα τελευταία χρόνια, για την προσέγγιση του τόπου εγκατάστασης μιας επιχείρησης σε μια περιοχή, οι ιδιοκτήτες αυτών, λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους, το ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί σ' αυτήν, καθώς όσο αυξημένος είναι ο ανταγωνισμός στη περιοχή που επιθυμούν να χωροθετήσουν την οικονομική τους δραστηριότητα, τόσο λιγότερο ελκυστική γίνεται η περιοχή για τους ίδιους (Chandler, 1998).

Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και με την εξεταζόμενη αλυσίδα καφέ, η οποία αποφεύγει να χωροθετεί τις επιχειρήσεις της μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και επιδιώκει να αναπτύσσει το δίκτυο των καταστημάτων της λίγο πιο μακριά από αυτό, για να διαφοροποιείται και από το υπόλοιπο σύνολο των ανταγωνιστών.

Ο Michael E. Porter, αναφορικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εισήγαγε ένα νέο μοντέλο, το «Το Διαμάντι του Πόρτερ» (“Porter’s Diamond”), το οποίο επιτρέπει την ανάλυση των αιτιών, για τις οποίες ορισμένες επιχειρήσεις εντός των εθνών είναι περισσότερο ή λιγότερο ανταγωνιστικές από κάποιες άλλες. Δημιούργησε έτσι, ένα μοντέλο στο οποίο συνέδεσε την επιτυχία των εθνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές με το εθνικό περιβάλλον, στο οποίο αυτές έχουν δημιουργηθεί και αναπτυχθεί.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες αξιοποιούν επιτυχώς το «διαμάντι» της χώρας τους κερδίζουν σε διαρκή ανταγωνιστικότητα. Το συγκεκριμένο μοντέλο συντίθεται από έξι προσδιοριστικούς παράγοντες. Παρακάτω, επιχειρείται να πραγματοποιηθεί η σύνδεση των παραγόντων που αποτελούν το μοντέλο «Διαμάντι», με το μοντέλο ανάπτυξης του δικτύου των επιχειρήσεων “Mikel”.

Αναλυτικότερα, η συσχέτιση αυτή παρουσιάζεται παρακάτω (Μπάλτας, 2003) :

- Η ορθή δομή των επιχειρήσεων, η δυναμική στρατηγική που επρόκειτο να ακολουθήσουν και ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου

κλάδου, οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και των πωλήσεων, τουλάχιστον των πλέον ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Αναφορικά αρχικά με την δομή της επιχείρησης, η εταιρεία “Mikel” υφίσταται ως μία από τις πιο οργανωμένες, δομημένες επιχειρήσεις του κλάδου στην εγχώρια αγορά, από την προμήθεια των πρώτων υλών και την παραγωγή των προϊόντων της, μέχρι και την διάθεση αυτών στο καταναλωτικό κοινό. Ακολουθεί μία συγκεκριμένη δομή στο στήσιμο και στη λειτουργία των επιχειρήσεων της που την τεχνογνωσία αυτή, την έχει τυποποιήσει και την έχει μεταφέρει σε όλες τις επιχειρήσεις της.

Γίνεται άμεσα αντιληπτή, τόσο από εμπειρογνώμονες όσο και από τους καταναλωτές της, η έντονη διαφοροποίηση της, ως πρότυπο επιχείρησης καφεστίασης από τις υπόλοιπες, με αποτέλεσμα να διαφαίνεται η δυναμική της στρατηγικής που έχει ακολουθήσει για να αναπτυχθεί.

Επί πρόσθετα, λαμβάνει κάθε φορά υπόψη της, τον υφιστάμενο ανταγωνισμό στις περιοχές που στοχεύει να χωροθετήσει τις επιχειρήσεις της και επιδιώκει θέσεις εγκατάστασης, οι οποίες βρίσκονται μακριά από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου (Porter, 1990).

- Ύπαρξη παραγωγικών συντελεστών, απαραίτητων για την ανάπτυξη του κλάδου, στον οποίον ανήκει η επιχείρηση, όπως για παράδειγμα είναι οι ανθρώπινοι πόροι, οι φυσικοί πόροι, η εμπειρία και η γνώση, το τεχνολογικά εξελιγμένο φυσικό κεφάλαιο, κτλ.

Στη περίπτωση της εταιρείας “Mikel”, πρωτεύων στοιχείο για να ξεκινήσουν να λειτουργούν τα καταστήματα της είναι να έχει διαρρυθμιστεί και να έχει οργανωθεί σωστά ο χώρος εντός του καταστήματος.

Ειδικότερα, μελετάται και πραγματοποιείται η ορθή οργάνωση του χώρου παραγωγής του καφέ και η απόκτηση όλων των απαραίτητων τεχνολογικά εξελιγμένων μηχανών παραγωγής καφέ, μέσα σε αυτόν. Επιπλέον, εξετάζεται και διεξάγεται η βέλτιστη διαρρύθμιση του χώρου αποθήκευσης των προϊόντων του καταστήματος και του χώρου του σαλονιού, για την καλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού.

Παράλληλα, ο κάθε υποψήφιος εργαζόμενος, ο οποίος επρόκειτο να εργαστεί σε κατάστημα της εταιρείας, ανάλογα με το πόστο στο οποίο θα εργαστεί, λαμβάνει τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρίες από τους αρμόδιους εκπαιδευτές της εταιρείας “Mikel”, έτσι ώστε να είναι έτοιμος να διαχειριστεί οποιαδήποτε αρμοδιότητα και κατάσταση στο πόστο του, κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης.

Για τη αποφυγή λαθών και για τη βέλτιστη λειτουργία των καταστημάτων, από τις πρώτες τουλάχιστον 15 ημέρες ανοίγματος της επιχείρησης μέχρι και τους πρώτους τρεις μήνες, βρίσκεται στο μαγαζί η αρμόδια υποστήριξη από την εταιρεία. Βέβαια, στους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβάνεται και ο επιχειρηματίας αυτής (Porter, 1985).

Για τον λόγο αυτό, η εταιρεία στηρίζει κάθε επιχειρηματία – συνεργάτη της και τον βοηθάει στη σωστή διαχείριση και ενημέρωση, οποιασδήποτε κατάστασης που λαμβάνει χώρα στην επιχείρηση του. Συνεπώς, μόνο όταν το κατάστημα διαθέτει όλους τους απαραίτητους φυσικούς, ανθρώπινους πόρους και τις κατάλληλες υποδομές, η εταιρεία προβαίνει στο άνοιγμα του (Porter, 1998).

- Ύπαρξη εγχώριας ή τοπικής ζήτησης, η οποία θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να στηρίζει την επιχείρηση στα πρώτα της βήματα. Συγκεκριμένα, η ύπαρξη αυτού του συντελεστή έκανε την εταιρεία “Mikel” να εδραιωθεί στη πόλη της Λάρισας στα πρώτα της βήματα.

Το καταναλωτικό κοινό, στην πόλη όπου δημιουργήθηκε και αναπτύχθηκε πρώτα, στήριξε το συγκεκριμένο εγχείρημα και το προϊόν άμεσα, όπως και ο υπόλοιπος κόσμος στη μετέπειτα πορεία ανάπτυξης της. Επιπλέον, το βασικό αγαθό παραγωγής και πώλησης της εταιρείας είναι ο καφές.

Ένα αγαθό, το οποίο είναι συνυφασμένο με την ελληνική κουλτούρα, καθώς καταναλώνεται καθημερινά από τον λαό αυτό. Έτσι είναι ένα προϊόν, το οποίο έχει ζήτηση σε κάθε τόπο αυτής της χώρας, όπως και στην πλειονότητα των χώρων διεθνώς.

- Ύπαρξη βιομηχανιών σχετικών με τον κλάδο και ύπαρξη κλάδων υποστήριξης. Αναφορικά με το παράδειγμα μελέτης, ορισμένα από τα βασικά προϊόντα που υπάρχουν στα καταστήματα της συγκεκριμένης αλυσίδας, όπως είναι όλα τα γλυκά είδη, τα προμηθεύονται οι επιχειρήσεις της από την ίδια την εταιρεία “Mikel”, καθώς τα παράγει η ίδια σε δικές της βιομηχανίες.

Όσα δεν μπορεί να παράγει η ίδια, όπως είναι ο καφές, το γάλα, τα αλμυρά είδη, οι χυμοί, τα αλκοολούχα ποτά, κ.α., έχει δημιουργήσει ισχυρές συνεργασίες με διάφορους προμηθευτές της χώρας, οι οποίοι είναι αρμόδιοι να προμηθεύουν όλα τα εγχώρια καταστήματα της, ανά πάσα στιγμή, για να συμπληρώνεται ο κατάλογος των προϊόντων στις επιχειρήσεις της.

- Ρόλος - επιρροή της κυβέρνησης, δηλαδή ανάλογα με τις πολιτικές τις οποίες θα ακολουθήσει η κυβέρνηση, μπορεί να υποβαθμίσει ή να βελτιώσει το εθνικό πλεονέκτημα, οπότε να επηρεάσει αντίστοιχα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στη χώρα αυτή και την ανάπτυξη τους διεθνώς.

Ειδικότερα, η εταιρεία “Mikel” αντιμετώπισε πολλές δυσκολίες στη πορεία ανάπτυξης της από το κράτος και από την οικονομική κατάσταση της χώρας, λόγω του ότι πραγματοποιήθηκαν πάρα πολλές αλλαγές, τόσο στην φορολογική πολιτική, όσο και σε άλλων ειδών πολιτικές σε εθνικό επίπεδο. Τα γεγονότα αυτά, είχαν ως αποτέλεσμα να επηρεάσουν και να επιβραδύνουν την πορεία ανάπτυξης της εξεταζόμενης αλυσίδας, τόσο εγχώρια όσο και διεθνώς (Huberman, 1994).

Αναφορικά με την ανάπτυξη της εταιρείας στο διεθνές επίπεδο, οι παραπάνω αλλαγές της δημιουργούσαν σημαντικά εμπόδια στην εξέλιξη της στις ξένες χώρες, διότι ερχόταν αντιμετώπιση με ανταγωνιστικές ξένες επιχειρήσεις, οι οποίες είχαν προβάδισμα στο συγκεκριμένο παράγοντα, λόγω καλύτερης οικονομικής και πολιτικής κατάστασης των χωρών προέλευσης τους (Miles, 1994).

Συνεπώς, η εταιρεία “Mikel” προσπάθησε πιο σκληρά από εκείνες, με τους δικούς της πόρους και τις δικές της δυνατότητες, να κατακτήσει την ευκαιρία ανάπτυξης της στο εξωτερικό. Επιπλέον, σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι το ελληνικό κράτος δεν

συμβάλλει ιδιαίτερα στην ανάπτυξη του τομέα της επιχειρηματικότητας στη χώρα, στοιχείο το οποίο, δυσκόλεψε ακόμη περισσότερο την πορεία ανάπτυξης της εταιρείας “Mikel”.

- Οι ευκαιρίες, που μπορεί να εμφανιστούν ή να δημιουργήσουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους. Αναφορικά με την περίπτωση μελέτης της εταιρείας “Mikel”, αφού εδραιώθηκε και άρχισε να αποκτά μία συγκεκριμένη πορεία ανάπτυξης στη χώρα, αναγνώρισε πως δεν υπάρχει αρκετά ανεπτυγμένη η υπηρεσία delivery στο τομέα του καφέ.

Έτσι αποφάσισε, να δημιουργήσει και να εξελίξει στα καταστήματα της αυτή την υπηρεσία, με αποτέλεσμα να αυξήσει τα έσοδα των επιχειρήσεων της και να εξυπηρετήσει καταναλωτές που δεν είχαν την δυνατότητα να έρθουν στο εκάστοτε κατάστημα για να αγοράσουν το επιθυμητό προϊόν. Επί πρόσθετα, όταν η αλυσίδα καφέ “Mikel” κατάφερε να εδραιωθεί στην Ελλάδα, επιδίωξε να αναπτυχθεί και στο εξωτερικό (Τσιώλης, 2014).

Στο πλαίσιο αναζήτησης και εύρεσης των κατάλληλων χωρών, στις οποίες μπορεί να στηρίξει το εγχείρημα της, της δόθηκε η ευκαιρία να αναπτυχθεί στη Μέση Ανατολή. Αξιοποίησε αυτήν την επιλογή, έχοντας σήμερα εν λειτουργία δύο επιχειρήσεις της στο Ντουμπάι των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων και έχοντας τρία καταστήματα της σε στάδιο προετοιμασίας.

Οι έξι αυτοί προσδιοριστικοί παράγοντες του μοντέλου, δημιουργούν ένα δυναμικό σύστημα που είναι πιο σημαντικό από το άθροισμα τους. Η επίδραση που έχει ένας παράγοντας στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται και οι υπόλοιποι παράγοντες (Κοροβέσης, 2014).

Στη περίπτωση που εντοπίζονται σοβαρές αδυναμίες σε οποιονδήποτε προσδιοριστικό παράγοντα, θα περιορίσουν τις δυνατότητες ανάπτυξης και προόδου που επρόκειτο να έχουν οι επιχειρήσεις. Όπως συνέβη και στην ανάπτυξη του δικτύου των επιχειρήσεων της “Mikel”, η αδυναμία που υπάρχει στο παράγοντα της κυβέρνησης, τις προκάλεσε σοβαρές δυσκολίες, με αποτέλεσμα κάποια εγχειρήματα

της να καθυστερήσουν να συμβούν ή να μην πραγματοποιηθούν στον επιθυμητό βαθμό ή να πάρουν άλλον προσανατολισμό.

Ο Porter με το μοντέλο αυτό προτείνει ότι η εθνική έδρα μιας επιχείρησης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του βαθμού στον οποίο είναι πιθανό να επιτευχθεί πλεονέκτημα σε παγκόσμια κλίμακα. Η συγκεκριμένη έδρα παρέχει βασικούς παράγοντες, οι οποίοι υποστηρίζουν ή εμποδίζουν επιχειρήσεις στο να δημιουργήσουν πλεονεκτήματα στον παγκόσμιο ανταγωνισμό (Porter, 1998).

Εν κατακλείδι, όλα τα προαναφερόμενα λεγόμενα του Porter αποκτούν όψη στο παράδειγμα του μοντέλου ανάπτυξης της εταιρείας “Mikel”, που μόλις αναλύθηκε.

## 4.7 Ανάλυση SWOT της εταιρείας

### Δυνατά σημεία

- Η μάρκα Mikel είναι πανελλαδικής φήμης
- Πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας καφέδες
- Εξαιρετικές ικανότητες σε θέματα μάρκετινγκ και τοποθέτησης
- Ένα από τα πιο ισχυρά franchise στην Ελλάδα
- Εκλεπτυσμένη ατμόσφαιρα, μουσική, design

### Αδύνατα σημεία

- Εικόνα πολυτελών καταστημάτων
- Ανάγκη διαφοροποίησης από την κυρίαρχη δύναμη των Starbucks

### Ευκαιρίες

- Μεγάλη κατανάλωση καφέ
- Ανάπτυξη της μεσαίας τάξης και αύξηση της καταναλωτικής της δύναμης
- Νεανικός πληθυσμός
- Στροφή στην κατανάλωση καφέ “εκτός σπιτιού”
- Ευνοϊκοί όροι κόστους εργασίας
- Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού
- Ευκαιρία στροφής σε ροφήματα με βάση το τσάι

### Απειλές

- Ντόπιες επιχειρήσεις



- Χαμηλό κατά κεφαλήν εισόδημα, υψηλές τιμές καφέ
- Αυξημένη τάση προς την υγιεινή διατροφή που έρχεται ενάντια στις τροφές που προσφέρουν οι αλυσίδες καφέ
- Μεγάλες αλυσίδες fast food προσθέτουν στο μενού τους ροφήματα καφέ υψηλής ποιότητας
- Η αύξηση της τιμής του καφέ μειώνει τα περιθώρια κέρδους

## **Κεφάλαιο 5: Η περίπτωση του Coffee Island**

### **5.1 Εισαγωγή στην αλυσίδα καφέ Coffee Island**

Δεν χωράει αμφιβολία ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο της εστίασης έχουν αναπτύξει ιδιαίτερες αντοχές θα λέγαμε εξαιτίας της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης την οποία διατρέχει η Ελλάδα και όμως τα καταφέρνουν αξιοπρεπώς (Κουρλιούρος, 2011).

Μάλιστα, πολλές από αυτές προσπαθούν με καινοτόμες ιδέες όχι απλά να επιβιώσουν αλλά και να διακριθούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μία από αυτές, λοιπόν, είναι και η γνωστή αλυσίδα των Coffee Island η οποία μέσα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα έχει καταφέρει να αναπτύξει ένα σημαντικό δίκτυο καταστημάτων σε ολόκληρη τη χώρα.

## 5.2 Ιστορικό της εταιρείας

Τα Coffee Island γεννήθηκαν στη Πάτρα το 1999 όπου και δημιουργήθηκε στο κέντρο της πόλης ένα καφεκοπτείο με ύφος αμιγώς παραδοσιακό το οποίο όμως ταυτόχρονα έδωσε την ευκαιρία στους λάτρεις του καφέ να απολαύσουν μία μεγάλη ποικιλία από νέα χαρμάνια αλλά και πλήθος χρηστικών αντικειμένων για την παρασκευή ενός γευστικού καφέ μετατρέποντας με αυτόν τον τρόπο τον κάθε πελάτη σε υποψήφιο barista (Πάτρα, 2008).

Έτσι, η αγάπη για τον καφέ καθώς και η επιτυχία του πρώτου αυτού καφεκοπτείου οδήγησαν την εταιρεία να ιδρύσει το 2006 τη δική της μονάδα παραγωγής επενδύοντας σε εξοπλισμό και τεχνογνωσία κυρίως από την Ιταλία. Το 2009, λοιπόν, αρχίζει να δραστηριοποιείται στο εξωτερικό εγκαινιάζοντας το πρώτο κατάστημα Coffee Island στη Λευκωσία. Μάλιστα, μέσα σε τρία χρόνια πέτυχε να δημιουργήσει ένα ισχυρό δίκτυο καταστημάτων στο κυπριακό κράτος το οποίο συνεχώς αναπτύσσεται αριθμώντας σήμερα 27 καταστήματα (Τσιώλης, 2014).

Εν συνεχεία, το 2010 η εταιρία ανακαινίζει πλήρως τα καταστήματά και εντάσσει τις υπηρεσίες take away (Coffee on-the-go) υιοθετώντας το σημερινό concept που συνδυάζει τη ζεστασιά του παραδοσιακού καφεκοπτείου με τον αέρα και την αύρα ενός μοντέρνου espresso bar.

Κανείς, βέβαια, δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι πρωτογενής έμπνευση με βοήθεια από εικόνες του εξωτερικού σε συνδυασμό με τις ανάγκες της Ελλάδας και τις απαιτήσεις των πελατών αποτέλεσε η αρμονική συνύπαρξη του παραδοσιακού καφεκοπτείου με υπηρεσίες Coffee-on-the-go όπου ο καθένας μπορεί να δοκιμάσει φρεσκοαλεσμένο καφέ μέσα από τα μοναδικά χαρμάνια που προέρχονται από περισσότερες από 70 διαφορετικές ποικιλίες από 25 χώρες προέλευσης γύρω από τον Ισημερινό (Μαμουδή, 2014).

Πλέον, λοιπόν, η αλυσίδα των Coffee Island βρίσκεται να επεκτείνει διαρκώς το δίκτυό της αριθμώντας σήμερα 157 καταστήματα. Στην Ελλάδα ξεχωρίζουν τα 67 καταστήματα στην Αθήνα, τα 16 στην Πάτρα, τα 6 πρώτα στο κέντρο της

Θεσσαλονίκης καθώς και 44 άλλα καταστήματα σε 35 επαρχιακές πόλεις. Στη δε Κύπρο τα 27 καταστήματα έχουν δημιουργήσει ένα δυνατό δίκτυο που κυριαρχεί στην τοπική αγορά αλλά και μία νέα κουλτούρα γύρω από τον καφέ.

Συμπερασματικά, το μεγάλο στοίχημα της αλυσίδας μπορούμε να πούμε πως είναι ουσιαστικά η εξάπλωση της σε στρατηγικά επιλεγμένες χώρες τους εξωτερικού. Ήδη η εταιρία βρίσκεται στη Ρουμανία από το 2012 και στην Αλβανία ενώ ολοκληρώνεται ο σχεδιασμός για καταστήματα στη Βουλγαρία, το Ηνωμένο Βασίλειο και σε άλλες χώρες της Μέσης Ανατολής.

Την ίδια στιγμή ολοκληρώνεται και ένα πολύ σημαντικό πρόγραμμα επαναπροσδιορισμού της εταιρικής ταυτότητας και επικοινωνιακής κουλτούρας της εταιρείας ενώ, με την συνεργασία του καταξιωμένου αρχιτεκτονικού γραφείου Κοκκίνου Κούρκουλα και συνεργάτες, τα καταστήματα μετατρέπονται σε ελκυστική συσκευασία του τελικού προϊόντος της Coffee Island.

## 5.2 Η φιλοσοφία της εταιρείας

Το σλόγκαν της μεγάλης αλυσίδας είναι “Ο καφές για εμάς είναι επιστήμη”. Η παραγγελία του ωμού κόκκου από τις καλύτερες φάρμες σε όλο τον κόσμο, η δημιουργία χαρμανιών, η εύρεση της ιδανικής καμπύλης καβουρδίσματος, η τελετουργία της παρασκευής των ροφημάτων, οι συνεχείς έλεγχοι, οι μετρήσεις, ο σχεδιασμός και το στήσιμο του καταστήματος, η εκπαίδευση του προσωπικού των νέων και παλαιών καταστημάτων και η συνεχής υποστήριξή τους, όλα αντιμετωπίζονται με επιστημονικότητα και εμμονή στη λεπτομέρεια.

Στα παραπάνω λόγια, στηρίζεται ουσιαστικά η βασική φιλοσοφία της εταιρείας μέσα από την διαρκή προσπάθεια της να εμπλουτίζει τις γνώσεις καθώς και να συμβαδίζει με τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα πιστοποίησης.

Απώτερος δε στόχος είναι η σταθερή και βιώσιμη διατήρηση και ανάπτυξη του δικτύου η οποία στηρίζεται σε τρεις πυλώνες που αποτελούν και τις βασικές αρχές της εταιρίας και οι οποίοι είναι οι εξής (Robson, 2010) :

- Σεβασμός στον καταναλωτή παρέχοντας υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.
- Σεβασμός στον επιχειρηματία ο οποίος εμπιστεύεται τη συγκεκριμένη αλυσίδα για να πραγματοποιήσει τα επιχειρηματικά του πλάνα και όνειρα.
- Αρμονικός συνδυασμός του παραδοσιακού καφεκοπτείου το οποίο αποτελούσε ανέκαθεν ένα σημαντικό κομμάτι της ελληνικής γειτονιάς με το μοντέρνο espresso bar.

### 5.3 Η δομή της εταιρείας

Σε πρακτικό επίπεδο, η εταιρεία στηρίζεται σε δύο βασικούς πυλώνες. Ο ένας από αυτούς αναφέρεται, λοιπόν, σε όλα εκείνα τα σημεία της εταιρίας τα οποία λειτουργούν σαν καφεκοπτεία ενώ ο άλλος στα καταστήματα όπου παρέχουν έτοιμα ροφήματα στους πελάτες (Λαμπριανίδης, 2012).

Βέβαια, θα πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι δεν πρόκειται για μία καφετέρια όπως έχουμε με τον καθιερωμένο τρόπο στο μυαλό μας. Οι πελάτες εάν θέλουν να πάνε σε μία καφετέρια να κάτσουν να πιουν τον καφέ τους δεν θα πάνε στα μαγαζιά των Coffee Island. Κάτι τέτοιο συμβαίνει διότι και από την πλευρά της εταιρίας κύριος σκοπός είναι τα δύο λεπτά τα οποία θα αφιερώσει ο πελάτης για να πάρει έναν καφέ στο χέρι να το κερδίσουν οι μυρωδιές του καφέ καθώς και οι εικόνες από το ταξίδι που θα κάνει με το μυαλό του.

Τα Coffee Island, λοιπόν, διακατέχουν ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων και απασχολούν αρκετά μεγάλο αριθμό εργαζομένων παρόλο που δραστηριοποιούνται σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο ταυτόχρονα πλήττεται από την οικονομική κρίση. Ακόμη, η εταιρία στον καθημερινό αγώνα για τη βιωσιμότητα της ταλαντεύεται ώστε ο καφέ της να είναι ο καλύτερος της αγοράς μειώνοντας να μην όσο είναι εφικτό τα κοστολόγια της παροτρύνοντας όμως ταυτόχρονα και τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της.

Άλλωστε, είναι γεγονός ότι η στασιμότητα δεν την χαρακτηρίζει σε κανένα της βήμα και το γεγονός αυτό οφείλεται σε μεγάλο μέρος στην δυσκολία η οποία χαρακτηρίζει τον έλληνα πελάτη. Έτσι, αποδεικνύει μέρα με την μέρα ότι είναι η καλύτερη ή τουλάχιστον ότι κάνει ότι καλύτερο είναι δυνατόν.

Επιπροσθέτως, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η εταιρεία είχε πρόσφατα δύο σημαντικές διακρίσεις. Η μία αφορά τα European Business Awards που απέσπασε το βραβείο του national winner και εκπροσώπησε την Ελλάδα στην Ευρώπη και η δεύτερη στα European Coffee Awards όπου επιλεγεί για να διεκδικήσει την πρωτιά στην Νότια Ευρώπη.

Βέβαια, η εν λόγω κινητικότητα για διεκδίκηση διακρίσεων δημιουργεί εύλογα την απορία εάν σχετίζεται με την επιθυμία για περαιτέρω διείσδυση στην αγορά του εξωτερικού (σήμερα είναι στην Κύπρο, Αλβανία και Ρουμανία).

Ως επιστέγασμα, όπως γίνεται εύκολα κατανοητό τα παραπάνω βραβεία αποτελούν εκείνο το διαβατήριο θα λέγαμε ή εναλλακτικά μία ασφαλιστική δικλείδα το οποίο προφανώς και κάποιος σοβαρός επιχειρηματίας ή επενδυτής θα απαιτήσει εάν θέλει να επενδύσει σε ένα τέτοιο εγχείρημα σε μία αγορά του εξωτερικού. Βέβαια, κάτι τέτοιο αποτελεί αναγκαστική διέξοδο καθώς δυστυχώς η πιστοληπτική ικανότητα της χώρας και τα εχέγγυα που μπορείς να έχεις σαν ένα ελληνικό brand δεν είναι τόσο δυνατά και δεν προσφέρουν καμία ιδιαίτερη ασφάλεια (Πολύζος, 2011).

## 5.4 Διείσδυση σε νέες αγορές

Ήταν 2009 όταν τα Coffee Island εισήλθαν για πρώτη φορά στην κυπριακή αγορά. Βέβαια κάτι τέτοιο έγινε προκειμένου να κινηθούν σε μία καινούρια αγορά και όπως λέει στέλεχος τους από μέσα για να «δείξουν στους ανθρώπους εκεί πώς να πίνουν καφέ».

Μία τέτοια κίνηση, λοιπόν, ουσιαστικά στηρίζεται στο γεγονός ότι η Κύπρος και η Ελλάδα διαφέρουν πολιτισμικά καθώς και σε αλλά πολλά ακόμα πράγματα τα οποία έχουν σαν αποτέλεσμα να διαφέρουν αυτοί οι δύο λαοί και στο εμπορικό κομμάτι και γενικότερα στις τάσεις που επικρατούν. Έτσι, τόσο ως εταιρεία όσο και ως εμπορικό σήμα επένδυσαν σε μία νέα χώρα και σε έναν νέο πολιτισμό (Chandler, 1998).

Στην πραγματικότητα, τα Coffee Island στην Κύπρο προσφέρουν σήμερα την ίδια εμπειρία σε καφέ με τα καταστήματα στην Ελλάδα. Στο μόνο που διαφέρουν είναι ότι τα κυπριακά Coffee Island είναι γενικά μεγαλύτερα από τα ελληνικά διαθέτοντας τραπέζι και καρέκλες καθώς και μπαρ espresso.

Αυτό συμβαίνει διότι το ζεστό κλίμα με τις υψηλές θερμοκρασίες που επικρατούν στην Κύπρο έχει σαν αποτέλεσμα οι κάτοικοι εκεί να μην τα πηγαίνουν καλά με τον καφέ στο χέρι προτιμώντας να κάθονται κάνοντας ένα διάλειμμα από τη ζέστη.

Με βάση, λοιπόν, τα προαναφερθέντα γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η στρατηγική την οποία αναπτύσσουν τα Coffee Island είναι σχετικά απλή. Κατανόηση της αγοράς και προσαρμογή σε προϊόντα και υπηρεσίες προκειμένου να εισέλθουν σε μία νέα αγορά. Ακόμη, στοχεύουν στην εισαγωγή σε νέες εμπειρίες αλλά που να ταιριάζει με την τοπική κουλτούρα κρατώντας με αυτόν τον τρόπο την λεπτή ισορροπία.

Συμπερασματικά, τα Coffee Island κέρδισαν με επιτυχία την αγορά της Κύπρου, της Ελλάδας αλλά και τα ελληνικά νησιά. Πλέον υπάρχουν 222 καταστήματα καφέ στην Ελλάδα και 35 στην Κύπρο.

Επίσης, το εμπορικό σήμα υπάρχει και στην πόλη της Τιμισοάρα στη Ρουμανία και στην πρωτεύουσα της Αλβανίας, τα Τίρανα. Βέβαια, υπάρχουν και μεγαλύτερα σχέδια και βλέψεις για την λονδρέζικη αγορά ελπίζοντας στο τέλος όλη αυτή η συνολική της προσπάθεια να στεφθεί με επιτυχία στην εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά η οποία υπάρχει.



## 5.5 Η στρατηγική ανάπτυξης

Σύμφωνα με μελέτες, ο κλάδος της γρήγορης εστίασης εξακολουθεί να παραμένει η πιο hot τάση για το 2014-2015 σημειώνοντας ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης της τάξεως του 10%.

Ακόμη, σύμφωνα με την επίσημη έκθεση της ΓΣΕΒΕΕ, το 90% των επιχειρήσεων οι οποίες άνοιξαν τη χρονική περίοδο 2013 με 2014 αφορούσαν επιχειρήσεις που πουλούν καφέ ή φαγητό, παρόλο που το 70% αυτών των καταστημάτων κλείνουν μέσα σε δύο μόλις χρόνια (όσα δεν ανήκουν σε κάποιο δίκτυο franchise) όταν η ετήσια δαπάνη για καφέ εκτός σπιτιού είναι κοντά στα 450 ευρώ ανά άτομο (Κουρλιούρος, 2011).

Στην προκειμένη περίπτωση, η αλυσίδα των Coffee island έχει ένα διττό στόχο, την ανάπτυξή της με νέα καταστήματα αλλά και την αύξηση των μεριδίων της στην αγορά. Βέβαια, είναι φανερό ότι έχει φτάσει σε υψηλό πλήθος καταστημάτων ανά την Ελλάδα.

Αναφορικά τώρα με τον στρατηγικό προσανατολισμό της αλυσίδας, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι πρόσφατη επίσκεψη στα Coffee Island των εκπροσώπων των ιαπωνικών προϊόντων υψηλής ποιότητας Hagio δείχνει ουσιαστικά την πορεία αυτής προς το Third Wave Coffee Movement με απώτερο σκοπό να αναδεικνύει τον ίδιο τον καφέ σε όλες του τις διαστάσεις από την πρώτη κιάλας ύλη έως και τις φάρμες, τις μεθόδους παραγωγής, την παρασκευή αλλά και το σερβίρισμα (Λαμπριανίδης, 2012).

Αδιαμφισβήτητα, λοιπόν, στα Coffee Island προχωράνε με στρατηγική και δημιουργικότητα πάντα με συμμετόχους και πρωτοστάτες τους εργαζομένους αλλά και τους πελάτες της εταιρείας. Στην προσπάθεια αυτή, με αστείρευτη όρεξη και συστηματική δουλειά εφαρμόζουν την εταιρική στρατηγική που βασίζεται στο μότο: «ο καφές έχει γίνει επιστήμη».

Μάλιστα, ο CEO και μέτοχος των Coffee Island, κύριος Κωνσταντίνος Κωνσταντινόπουλος, πρωτοστάτης στην ανάπτυξη της αλυσίδας, τονίζει ότι τα

καταστήματα της αλυσίδας συνδύασαν το καφεκοπτείο με ένα σύγχρονο espresso bar και δημιούργησαν τη δική τους αγορά προσφέροντας έναν εξαιρετικά premium καφέ σε μία πολύ ανταγωνιστική και δίκαιη τιμή σε συνδυασμό πάντα με την άριστη εξυπηρέτηση (Μαμουδή, 2014).

Τέλος, η στρατηγική της εταιρείας βασίζεται στη δημιουργία των θεμελίων που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη των Coffee Island αλλά και στην ομαλή λειτουργία των καταστημάτων προκειμένου να υπάρχει ισορροπία. Χαρακτηριστικό είναι δε πως η εταιρεία αυξάνει το δίκτυο των καταστημάτων της με τη λογική του franchise και όχι της ίδιας κτήσης. Έτσι, το 2009 είχαν δύο ιδιόκτητα καταστήματα και εφάρμοσαν την πολιτική του franchise.

## 5.6 Ο επιχειρηματικός τρόπος

Γενικά, τα Coffee Island δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στη θέση του εκάστοτε καταστήματος και για το λόγο αυτό διαθέτουν ειδικό τμήμα real estate με απώτερο σκοπό τη συνεχή έρευνα καθώς και την αξιολόγηση των διαθέσιμων καταστημάτων.

Ωστόσο, την μεγαλύτερη προσοχή δίνουν στους συνεργάτες τους οι οποίοι αξιολογούνται προσεκτικά με σκοπό να διασφαλιστούν οι ίδιοι αλλά και όλα τα καταστήματα της αλυσίδας ενώ επιθυμούν ιδιαίτερος την απασχόληση των δικαιοδόχων στα καταστήματά τους έτσι ώστε να επιτευχθούν τα ποιοτικά κριτήρια της αλυσίδας αλλά και οι οικονομικές αποδόσεις αυτών δημιουργώντας μία επιπλέον διαβεβαίωση για την επιτυχή πορεία τους (Huberman, 1994).

Τέλος, αυτό που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι οι στοχευόμενες και συνεχείς κινήσεις τους ξεκινώντας από την νέα εταιρική ταυτότητα, τις διαφημιστικές ενέργειες, την καθημερινή προώθηση μέσα από τα social media αλλά και τις στρατηγικές κινήσεις οι οποίες κατευθύνονται τόσο σε αύξηση των μεριδίων τους αλλά και την σταδιακή εκπαίδευση της αγοράς σε ποιοτικό καφέ (Hanks, 1998).

## 5.7 Ο συνδυασμός θεωρίας και πράξης

Σύμφωνα με τη θεωρία του Porter όπως αναλύθηκε παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι η ανάλυση του ευρύτερου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της αλυσίδας των Coffee Island ουσιαστικά εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την εκτίμηση της ελκυστικότητας του ανταγωνισμού του γενικότερου κλάδου στον οποίο ανήκει η εν λόγω εταιρία, δηλαδή από τον κλάδο της γρήγορης εστίασης.

Αναλυτικότερα, λοιπόν, ισχύουν τα εξής:

Εν δυνάμει ανταγωνιστές

Οι εταιρίες οι οποίες ασχολούνται με τον καφέ και οι οποίες είναι καινούριες στην αγορά πάντα αυτό που προσπαθούν είναι να προσφέρουν ένα εντελώς διαφοροποιημένο προϊόν στο καταναλωτικό κοινό προκειμένου να το κερδίσουν (Hanks, 1998).

Επειδή, λοιπόν, ο ήδη υπάρχον ανταγωνισμός καθώς και ο αναμενόμενος ανταγωνισμός από τις καινούριες επιχειρήσεις είναι έντονος θα πρέπει η αλυσίδα των Coffee Island να είναι ένα βήμα μπροστά από αυτές και να εξελίξει το προϊόν της χωρίς να μένει στάσιμη για να μην χάσει από τα μερίδιο αγορά της αλλά αντιθέτως να το επεκτείνει κιόλας.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Είναι γεγονός ότι στην Ελλάδα οι παραγωγοί καφέ είναι ελάχιστοι έως και καθόλου με αποτέλεσμα η χώρα μας και συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με το προϊόν του καφέ να προμηθεύονται την α' ύλη τους από προμηθευτές κατά κύριο λόγο του εξωτερικού όπως είναι της Βραζιλίας, της Κολομβίας κλπ.

Βέβαια, επειδή ακριβώς ο αριθμός των προμηθευτών σε παγκόσμιο επίπεδο είναι αρκετά μεγάλος στην περίπτωση αλλαγής του προμηθευτή της εν λόγω εταιρίας το κόστος μετακίνησης μπορεί να είναι πολύ μικρό (Hart, 1997).

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι επειδή ακριβώς οι προμηθευτές προέρχονται από χώρους του εξωτερικού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες όπως η περίπτωση διατάραξη των εμπορικών σχέσεων εξαιτίας οικονομικών γεγονότων (Brush, 1997).

#### Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές, στην προκειμένη περίπτωση οι άνθρωποι οι οποίοι αγοράζουν καφέ, αυτό που αναζητούν είναι να αγοράσουν αυτό που θέλουν στη χαμηλότερη δυνατή τιμή (Greene, 1997).

Επειδή, λοιπόν, ο ανταγωνισμός είναι έντονος και από τις υπόλοιπες αλυσίδες καφέ ή τις απλές συνοικιακές καφετέριες τα Coffee Island θα πρέπει να προσέξουν τυχόν λεπτομέρειες όσον αφορά την τιμολογιακή τους πολιτική προκειμένου ο πελάτης να μην αναγκαστεί να αγοράσει καφέ από κάπου αλλού και να χάσουν με αυτόν τον τρόπο κάποιο από το μερίδιο αγοράς τους.

#### Ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου

Δεν χωράει αμφιβολία ότι οι ανταγωνιστές είναι πάρα πολλοί εάν αναλογιστεί κανείς ότι η εταιρία έχει να αντιμετωπίσει πέρα από τις γνωστές αλυσίδες καφέ οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά και τις απλές συνοικιακές καφετέριες, όσες τουλάχιστον έχουν επιβιώσει στην τρέχουσα οικονομική κατάσταση (Malhotra, 2000).

Ακόμη, θα πρέπει να τονίσουμε το γεγονός ότι το ελληνικό καταναλωτικό κοινό δεν είναι ακόμα αρκετά εκπαιδευμένο προκειμένου να ξεχωρίζει την ποιότητα του καφέ την οποία προσφέρει η κάθε επιχείρηση κάτι το οποίο οξύνει ακόμα περισσότερο το υπάρχον ανταγωνιστικό κλίμα.

#### Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Όπως είναι γνωστό, τα υποκατάστατα προϊόντα διαθέτουν την ικανότητα να ικανοποιούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες έχοντας όμως διαφορετικές ιδιότητες.

Για αυτό, λοιπόν, ακριβώς τον λόγο η εταιρία την οποία εξετάζουμε θα πρέπει να δείξει την δέουσα προσοχή όσον αφορά την τιμή του προσφερόμενου προϊόντος της προκειμένου οι καταναλωτές να μην στραφούν στα υποκατάστατα προϊόντα ειδικά σε περίοδο ύφεσης όπου οι άνθρωποι προσπαθούν να βρουν εναλλακτικούς τρόπους για να ικανοποιήσουν κάποιες από τις ανάγκες τους ιδιαίτερα όταν αυτές δεν είναι πρωτεύουσες (Miles, 1994).

## 5.8 Ανάλυση SWOT της εταιρείας

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως η ανάλυση SWOT είναι ουσιαστικά ένα εργαλείο ανάπτυξης στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο εξετάζει το ευρύτερο εσωτερικό αλλά και εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης (Porter, 1998).

Έτσι, αν η εταιρία Coffee Island πραγματοποιούσε επίσημα μία τέτοιου είδους ανάλυση θα μπορούσε να διακρίνει τα ακόλουθα σημεία της όσον αφορά την ήδη πραγματοποιηθείσα πορεία την οποία έχει διαγράψει μέχρι στιγμής καθώς και στο που ακριβώς να επικεντρώσει την προσοχή της. Συγκεκριμένα:

### Δυνατά Σημεία

- Το προϊόν το οποίο διαθέτει είναι μερικώς διαφοροποιημένο από τις άλλες επιχειρήσεις.
- Διαθέτει μεγάλη ποικιλία όσον αφορά την ποιότητα του καφέ.
- Προσφορά νέων προϊόντων ευρύνοντας με αυτόν τον τρόπο η εταιρία την ποικιλία της χωρίς να μένει με αυτόν τον τρόπο στάσιμη. Άλλωστε, δεν χωράει αμφιβολία ότι κάτι τέτοιο αποτελεί επιταγή της σημερινής εποχής.
- Διαθέτει την ανάλογη τεχνογνωσία ενώ προσαρμόζεται εύκολα στις όποιες αλλαγές.
- Η εταιρία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα.
- Συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού.
- Η εξυπηρέτηση είναι άμεση.
- Η εταιρία λαμβάνει πάντα σοβαρά υπόψη της και διάφορα άλλα χαρακτηριστικά όταν ανοίγει ένα καινούριο κατάστημα όπως είναι η κουλτούρα των ανθρώπων που διαμένουν στην ανάλογη περιοχή όπου θα ανοίξει το κατάστημα (Porter, 1990).

### Αδύνατα Σημεία

- Ο καταναλωτής δίνει ιδιαίτερα έμφαση στην τιμή του προϊόντος επειδή ακριβώς είναι κάτι το οποίο αγοράζει σχεδόν κάθε ημέρα με αποτέλεσμα να συνυπολογίζει στον μηνιαίο προϋπολογισμό του αυτό το έξοδο το οποίο πραγματοποιεί αθροιστικά σε έναν μήνα. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο η εταιρία θα πρέπει να προσέξει την τιμολογιακή πολιτική της. Βέβαια, παράλληλα θα πρέπει να προσέξει να καλύψει προφανώς και τα λειτουργικά της έξοδα.
- Επερχόμενος κορεσμός της αγοράς.
- Έντονη οικονομική ύφεση η οποία μπορεί να επηρεάσει τις καταναλωτικές συνήθειες του κοινού.
- Αρκετά συχνά, οι Έλληνες τείνουν να συσχετίζουν τις μεγάλες αλυσίδες με απρόσωπες εταιρίες (Porter, 1990).

#### Ευκαιρίες

- Υπάρχουν καταστήματα σε όλη την Ελλάδα αλλά και σε ορισμένα μέρη του εξωτερικού.
- Υπάρχει δυνατότητα επέκτασης σε ξένες αγορές όπως για παράδειγμα στο Λονδίνο.
- Η διαφημιστική καμπάνια η οποία ασκείται από πλευράς της εταιρίας προς το κοινό είναι έντονη (Porter, 1990).

#### Απειλές

- Έντονος ανταγωνισμός από αντίστοιχες αλυσίδες καφέ οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά ειδικά οι επιχειρήσεις οι οποίες μπορεί να προκύψουν στο μέλλον σαν νεοεισερχόμενες στην αγορά (Porter, 1990).



Υπάρχουν πάρα πολλές επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα πέρα από τις προαναφερθείσες γνωστές αλυσίδες όπως απλές καφετέριες και γενικότερα συνοικιακά καταστήματα (Robson, 2010).

- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ιδιαίτερα μεσούσης της οικονομικής κρίσης την οποία βιώνει η Ελλάδα.
- Τον καταναλωτή τον ενδιαφέρει ουσιαστικά το να αγοράσει τον καφέ χωρίς να εστιάζει ιδιαίτερα στην ποιότητα του καφέ.

## **Σύγκριση των 2 εταιρειών-Συμπέρασμα**

### Ο καφές των 2 εταιρειών

Στα Coffee Island η διαδικασία ξεκινά από την συλλογή των ωμών κόκκων και την σωστή επιλογή της κορυφαίας ποικιλίας, έχοντας στην κατοχή της η εταιρεία ιδιόκτητες παραγωγικές μονάδες στην Πάτρα όπου φτάνουν εκεί η κόκκοι για καβούρδισμα, με τον απόλυτα φρεσκοκαβουρδισμένο και μυρωδάτο καφέ στα καταστήματα Coffee Island, συνεχίζει η τέχνη της παρασκευής του κορυφαίου καφέ και μετέπειτα η άριστη εξυπηρέτηση (Μαμουδής, 2014).

Σημαντικό στοιχείο είναι ο ίδιος ο καφές και όχι το αφρόγαλα όπως άφησε να εννοηθεί μια πρόσφατη διαφημιστική καμπάνια της εταιρείας, αν και οι καταναλωτές ζητούν τον καφέ λέγοντας για παράδειγμα ένα cappuccino freddo με τη δική σας κρέμα. Γι' αυτό στην αλυσίδα καφέ λένε ότι (ο καφές έγινε επιστήμη).

Από την άλλη πλευρά, ο καφές στα Mikel είναι εξαιρετικός, με την εταιρεία ILLY να προμηθεύει με ποσότητα καφέ όλα τα καταστήματα της αλυσίδας. Η συγκεκριμένη ποικιλία καφέ σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παρασκευής είναι το μυστικό του marketing και το know how της αλυσίδας καφέ (Κοροβέσης, 2014).

Συγκεκριμένα, η αλυσίδα έγινε γνωστή από το «εβαπορέ» τύπου αφρόγαλα και την συγκεκριμένη ιδιαίτερη γλυκύτητα και γεύση, που υιοθετήθηκε γρήγορα ως ιδέα από πάρα πολλές αλυσίδες café. Σύμφωνα με τα λεγόμενα της ίδιας της εταιρείας, ο καφές που προσφέρει απευθύνεται σε πολυποίκιλο κοινό, το οποίο θέλε να απολαύσει έναν ζεστό ή κρύο ρόφημα με υψηλής ποιότητας α' ύλες στην καλύτερη δυνατή τιμή.

### Η διαφορά των 2 εταιρειών

Τα Mikel είναι μαγαζιά όπου ταυτόχρονα παρέχουν και τον καφέ στο χέρι και ανάλογα με την περιοχή ή το κατάστημα διαθέτουν και υπηρεσίες delivery. Μπορείς

να πιάς να πιείς ένα καλό καφέ, σε ένα σύγχρονο και πολύ φιλικό περιβάλλον, καθαρό και προσεγμένο, με εξαιρετικό συνδυασμό τιμής, ποιότητας, και εξυπηρέτησης.

Τα Coffee Island είναι καθεαυτού μαγαζιά που προσφέρουν εύκολα και γρήγορα καφέ στο χέρι αλλά και σε delivery. Παράλληλα, όμως υπάρχει μέρος που προσφέρουν δώρα και είδη καφεκοπτείου (Μαμουδή, 2014).

Οι υπάλληλοι των Coffee Island είναι αναγκασμένοι να μάθουν την φιλοσοφία του καφέ που σερβίρουν και τον θεωρούν ως ένα προϊόν αρίστης ποιότητας, έτσι έχουν γνώση της προέλευσής του καφέ καθώς και το επίπεδο της φάρμας όπου με απαιτητικές μεθόδους παραγωγής/παρασκευής δίνουν στον καταναλωτή ένα υψηλής ποιότητας ρόφημα.

Συγκεκριμένα, η αλυσίδα καφέ συστήνεται ως Coffee Roasters, και στα μαγαζιά τους μπορείς να βρεις ότι νέο υπάρχει σχετικά με το 3ο κύμα του καφέ όπως Hario, Drippers, Aeropress ακόμη και Syphon (Κοροβέσης, 2014).

### Η φήμη των 2 εταιρειών

Η αλυσίδα Coffee Island διακρίνεται συνεχώς λαμβάνοντας μέρος σε μια σειρά από διαγωνισμούς, για παράδειγμα πήρε μέρος στα «National Champion» στην κατηγορία «The BP Target Neutral Growth Strategy of the Year Award» και εκπροσώπησε την χώρα μας στα European Business Awards (Κοροβέσης, 2014).

Πριν από 3 χρόνια και πάλι, ο Διευθυντής Εκπαίδευσης της αλυσίδας καφέ πήρε το βραβείο του καλύτερου νέου εκπαιδευτή της Ευρώπης (Authorized SCAE Trainer) για το 2014 από τον SCAE (Specialty Coffee Association of Europe) στο World of Coffee στο Rimini. Γενικά, κατέχει διακρίσεις που λίγες ευρωπαϊκές αλυσίδες καφέ έχουν, όπως για παράδειγμα την απόκτηση του Coffee Diploma και την πιστοποίηση των στελεχών της εταιρείας ως εκπαιδευτές διεθνούς εμβέλειας (Authorised SCAE Trainers).

Επιπλέον, η αλυσίδα καφέ διακρίθηκε στη σειρά και για το έτος 2012 και για το έτος 2013, ως η πιο γρήγορη εξελισσόμενη αλυσίδα καφέ στο franchise, στο επίπεδο των βραβείων Franchise, όπου το 2011 κατέκτησε και ακόμη ένα βραβείο, αυτό του Best Concept Redesign για την νέα εταιρική ταυτότητα της.

Για την αλυσίδα Mikel, μπορεί να διαπιστώσει κανείς ότι είναι η αλυσίδα/αντίπαλος που μπορεί να συναγωνιστεί και να ξεπεράσει την αλυσίδα καφέ των Starbucks. Συγκεκριμένα, όμως, ο σαματάς που έχουν δημιουργήσει όσον αφορά την επιθετική ανάπτυξη και βελτίωση της εταιρείας που σε συνδυασμό με το σεβαστό κόστος της πρωταρχικής επένδυσης έχει γίνει ένα από τα κορυφαία θέματα συζητήσεων σε κάθε παρέα που συζητά για επιχειρήσεις ή για αλυσίδες καταστημάτων καφέ (Μαμουδής, 2014).

Επιπλέον, σε όλα αυτά μπορούμε να προσθέσουμε τις φήμες για εξαγορά έναντι τεράστιων ποσών ή ακόμα και ο πώς ο κάθε επιχειρηματίας μπορεί να ανοίξει ένα Mikel μόνο και μόνο να για μάθει τα μυστικά της αλυσίδας του καφέ.

Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το πλήθος των επωνύμων που έχει έρθει κοντά σε επιχειρηματική πρόταση είναι μεγάλο, όπως επίσης, και για το ελκικότερο με το οποίο μετακινείται ο μεγάλος επιχειρηματίας και ιδιοκτήτης της αλυσίδας όταν αξιολογεί καινούργια και υφιστάμενα καταστήματα.

### Το franchise των 2 εταιρειών

Οι δυο αλυσίδες παραγωγής και διάθεσης καφέ αναπτύσσονται και εξελίσσονται μέσω franchise, δηλαδή έχουν την δυνατότητα να παρέχουν αρχική και συνεχή υποστήριξη και εφοδιασμό προϊόντων με μοναδικό σημείο αναφοράς το όνομα της αλυσίδας καφέ (Κοροβέσης, 2014).

Η επένδυση για ένα κατάστημα της αλυσίδας Mikel ξεκινάει από 160.000 ευρώ για ένα μικρό κατάστημα, από 250.000 μέχρι 280.000 ευρώ για ένα μεσαίο κατάστημα και γύρω στα 350.000 ευρώ για ένα μεγάλο κατάστημα. Τα τέλη εισόδου (Entry Fees) που χρειάζονται κυμαίνονται περίπου στα 50.000 ευρώ. Τα δικαιώματα (royalties)

κυμαίνονται στο 5% του κύκλου εργασιών και τα τέλη μάρκετινγκ (marketing fees) είναι περίπου στο 2%.

Το Coffee Island έχουν ως πλαφόν το κατάστημα να είναι πάνω από 30 τ.μ. και η αρχική επένδυση για τη διαμόρφωση του χώρου κυμαίνεται στα 14.000 ευρώ, για τον εξοπλισμό χρειάζεται ο επενδυτής περίπου 18.000 ευρώ και για το αρχικό εμπόρευμα το κόστος κυμαίνεται στα 8.000 ευρώ. Τα τέλη εισόδου (Entry Fees) είναι στα 15.000 ευρώ και τα δικαιώματα (royalties) και τέλη μάρκετινγκ (marketing fees) δεν υπάρχουν (Μαμουδής, 2014).

### Η στρατηγική ανάπτυξης των 2 εταιρειών

Σύμφωνα με το Παρατηρητήριο Franchise, ο τομέας της Μικρής Εστίασης εξακολουθεί να είναι η πιο σημαντική τάση, όπου η ετήσιοι ρυθμοί ανάπτυξης κυμαίνονται περίπου στο 10%. Σύμφωνα όμως με την ΓΣΕΒΕΕ, το μεγαλύτερο μέρος περίπου δηλαδή το 90% των εταιρειών που δημιουργήθηκαν τα έτη 2013 με 2014 που αφορούν τις εταιρείες που πωλούν καφέ ή φαγητό, όπου το 70% αυτών των καταστημάτων κλείνουν μέσα σε δυο χρόνια λειτουργίας (αυτά που δεν ανήκουν σε ένα δίκτυο franchise) έχουν ετήσια δαπάνη για καφέ εκτός σπιτιού, κοντά στα 450 ευρώ ανά άτομο.

Οι δυο αλυσίδες έχουν συγκεκριμένο στόχο, όπου αυτός είναι η ανάπτυξη με νέα καταστήματα και η βελτίωση των ήδη υπάρχοντων τους, όπως επίσης και η αύξηση των μεριδίων στην αγορά που βρίσκονται.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι και οι δυο αλυσίδες καφέ έχουν φτάσει σε μεγάλο αριθμό καταστημάτων στην Ελλάδα, με πολύ λίγες περιοχές που δεν έχουν ένα κατάστημα είτε της μίας αλυσίδας είτε της άλλης (Μαμουδής, 2014).

Σίγουρα η ανάπτυξη στο εξωτερικό είναι το μείζον θέμα γι αυτές, όπου η αλυσίδα Coffee Island διαθέτει πολύ σημαντική παρουσία κυρίως στην Κύπρο, αλλά και στην Αλβανία και Ρουμανία. Από την άλλη πλευρά, η αλυσίδα Mikel, σύμφωνα με πηγές, είναι στις συζητήσεις για επέκταση της αλυσίδας σε Αγγλία, Μέση Ανατολή, Τουρκία και Γαλλία.

Σύμφωνα με τον στρατηγικό προσανατολισμό των 2 αλυσίδων, θα πρέπει να τονίσουμε την επίσκεψη των εκπροσώπων των ιαπωνικών προϊόντων υψηλής ποιότητας Hagio στην αλυσίδα Coffee Island, ένα σημαντικό γεγονός που σε σχέση με τις συγκεκριμένες κινήσεις τους, ως σπουδαίοι Coffee Roasters, δείχνουν την πορεία τους και το επίπεδο τους προς το Third Wave Coffee Movement, με σκοπό να προωθήσουν τον ίδιο τον καφέ, σε όλες του τις πτυχές, ξεκινώντας από την α' ύλη, τις φάρμες, τις μεθόδους παραγωγής, την παρασκευή, και καταλήγοντας στο σερβίρισμα, εντός του τρίπτυχου (barista - roaster – farmer) (Κοροβέσης, 2014).

Από τα Mikel αναμένουμε πολλά περισσότερα καταστήματα στη Ελλάδα, κορυφαίες συμφωνίες για επέκταση εκτός Ελλάδος και μια μικρή επέκταση στα προϊόντα της γκάμας.

#### Ο επιχειρηματικός τρόπος των 2 εταιρειών

Πραγματικά τα Mikel έχουν τον τρόπο τους να έχουν γεμάτα τραπέζια και υψηλές ημερήσιες αποδείξεις. Επίσης έχουν τον τρόπο τους να βρίσκουν καταστήματα σε όχι τόσο κεντρικά σημεία και να τα κάνουν σημαντικά σημεία προσέλκυσης πελατείας, αλλά και να διαπραγματεύονται επιτυχώς χαμηλά ενοίκια, ένα γεγονός που βελτιώνει ενισχύει την βιωσιμότητα των καταστημάτων.

Επίσης, διασφαλίζονται για την φήμη τους, με την έννοια των δικλίδων ασφαλείας σε περίπτωση που ο δικαιοδόχος σταματήσει μαζί τους την συνεργασία τους. Φυσικά, έχουν και τον τρόπο τους να εισέρχονται στην αγορά με επιθετικό τρόπο με όπλα την εξυπηρέτηση, την καλή τιμή, την σωστή ποιότητα και το σωστό περιβάλλον (Μαμουδή, 2014).

Αντιθέτως, τα Coffee Island, δίνουν πολύ μεγάλη σημασία στη θέση του εκάστοτε καταστήματος και για το λόγο αυτό διαθέτουν ειδικό τμήμα για τη συνεχή έρευνα και αξιολόγηση διαθέσιμων καταστημάτων.

Ωστόσο, δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στους συνεργάτες τους, οι οποίοι αξιολογούνται προσεκτικά με στόχο να εξασφαλιστούν οι ίδιοι, αλλά και όλα τα

καταστήματα της αλυσίδας να επιθυμούν ιδιαίτερος την απασχόληση των δικαιούχων στα καταστήματά τους, ώστε να επιτευχθούν τα ποιοτικά κριτήρια της αλυσίδας, αλλά και οι οικονομικές αποδόσεις αυτών, δημιουργώντας μια επιπλέον διαβεβαίωση για την επιτυχή πορεία τους (Κοροβέσης, 2014).

Αυτό που έχει ενδιαφέρον είναι οι συνεχείς και στοχευόμενες κινήσεις τους, ξεκινώντας από τη νέα εταιρική ταυτότητα, τις διαφημιστικές ενέργειες, τη καθημερινή προώθηση μέσα από social media και τις στρατηγικές κινήσεις που κατευθύνονται τόσο σε αύξηση των μεριδίων τους, αλλά και την σταδιακή εκπαίδευση της αγοράς σε ποιοτικό καφέ.

## Επίλογος

Όπως είδαμε και παραπάνω ο κλάδος του καφέ και η αγορά του, είναι πολύ κερδοφόρα με αποτέλεσμα να έχουν ανοδική πορεία και οι επιχειρήσεις που πουλάνε καφέ. Έτσι και στις δυο περιπτώσεις, τα καταστήματα προσέχουν πάρα πολύ το προϊόν να είναι καλής ποιότητας και να μπορεί εύκολα ο καταναλωτής να το αγοράσει. Αυτό δεν έχει να κάνει όμως μόνο με το προϊόν που προσφέρουν τα καταστήματα. Οι ιδιοκτήτες θα πρέπει να κάνουν και σωστές επιχειρηματικές κινήσεις έτσι ώστε να μπορούν να κρατήσουν όλο αυτό το κράμα επιτυχίας.

Η επένδυση σε κάποιον τομέα όπως είπαμε, είναι ρίσκο γιατί μπορεί με σωστές κινήσεις και ιδέες να υπάρχει επιτυχία και να γίνει ανάρπαστη σε όλο τον κόσμο. Από την άλλη όμως μπορεί να υπάρξει και η αποτυχία, η οποία είναι πιο καταστροφική και κυρίως από οικονομικής απόψεως γιατί τα χρήματα για μια επένδυση έστω και χαμηλού κόστους είναι πάρα πολλά.

Έτσι θα πρέπει κάθε επιχειρηματίας νέος ή παλιός να ενημερώνεται για το τι κινήσεις μπορεί να κάνει έτσι ώστε να υπάρχει αρχικά μια μικρή επιτυχία στον κλάδο καταστήματος που θέλει να ανοίξει και αργότερα με μικρά βήματα να φτάσει και στην κορυφή. Η γνώση είναι πολύ σημαντικό πράγμα στις επιχειρήσεις γιατί δεν πας στα τυφλά αλλά υπάρχει μια καθοδήγηση από πίσω.

Εάν όμως δεν δεχτείς να καθοδηγηθείς από κάποιον ειδικό και ξεκινήσεις μόνος τις διαδικασίες δημιουργίας μιας επιχείρησης είναι πολύ πιο δύσκολο να φτάσεις στην επιτυχία με συγκεκριμένα βήματα και ιδέες.



## **Βιβλιογραφία**

Αλεξανδρίδης, Α. (2004). Χρηματοοικονομική διαχείριση. Σύγχρονη Εκδοτική. Αθήνα.

Andersen, A. (1998). Το Franchising στην Ελλάδα: Ιστορική εξέλιξη, δυναμική και προοπτικές. Εκδόσεις Interbrooks. Αθήνα.

Αποστολόπουλος, Ι. (2012). Ειδικά θέματα χρηματοδότησης διοικήσεως. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. Αθήνα.

Chandler, G. και Hanks, S. (1998). An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of Business Venturing*.

Γαλάνης, Π. (2000). Leasing – Factoring – Foefaiting – Franchising – Venture Capital. Εκδόσεις Interbrooks. Πάτρα.

Γεωργιάδης, Σ. (2000). Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας. Εκδόσεις Ηλιοτρόπιο. Αθήνα.

Γιαλελής, Χ. (2012). Βασικές αρχές της διοίκησης. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε. Αθήνα.

Δουράκης, Β. (2005). Νέες Μορφές Οργάνωσης: Η Αμφιλεγόμενη Δυναμική του Βιομηχανικού Καπιταλισμού στα Τέλη του 20ου και τις Αρχές του 21ου Αιώνα. Εκδόσεις Παπαζήσης. Αθήνα.

Hart, M., Greene, P. και Brush, C. (1997). Leveraging Resources: Building an Organization on an Entrepreneurial Resource Base. Παρουσιάστηκε στο 35th Babson College Entrepreneurship Research Conference.

Κάζης, Α. και Τσαγκούρης, Θ. (2004). Franchising : Αξιολόγηση & προοπτικές της δικαιόχρησης στον ελληνικό χώρο. Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα.

Κουρλιούρος, Η. (2011). Διαδρομές στις Θεωρίες του Χώρου: Οικονομική γεωγραφία της παραγωγικής αναδιάρθρωσης και της άνισης ανάπτυξης. Εκδόσεις Προπομπός. Αθήνα.

Κωστάκης, Σ. (2002). Franchising νομική και επιχειρηματική διάσταση. Νομική Βιβλιοθήκη. Αθήνα.

Λαζαρίδης, Τ. (2000). Σύγχρονες μορφές χρηματοδότησης franchising (δικαιόχρηση). Εκδόσεις Ψυχογιός. Θεσσαλονίκη.

Λαμπριανίδης, Λ. (2012). Οικονομική Γεωγραφία. Εκδόσεις Πατάκη. Αθήνα.

Μαμουδή, Κ. και Κοροβέσης, Δ. (2014). Οικονομική Ανάλυση του Κλάδου του Καφέ. Εκδόσεις Κλειδάριθμος. Αθήνα.

Malhotra, Y. (2000). Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital», Journal of Global Information Management.

Miles, M. και Huberman, M. (1994). An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis, Thousand Oaks. Sage Publications, Inc. New York.

Παπαβασιλείου, Ν. και Μπάλτας, Γ. (2003). Διοίκηση δικτύων διανομής και logistics. Εκδόσεις Rosili. Αθήνα.

Πάτρα, Ε. (2008). Μελέτη Σκοπιμότητας Ίδρυσης Μονάδας Επεξεργασίας & Διάθεσης Βιολογικού Καφέ. Εκδόσεις Ηλιοτρόπιο. Αθήνα.

Πολύζος, Σ. (2011). Περιφερειακή Ανάπτυξη. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.

Πολύζος, Σ. και Πετράκος, Γ. (2001). Χωροθέτηση των επιχειρήσεων στην Ελλάδα: ανάλυση προσδιοριστικών παραγόντων και εμπειρική διερεύνηση. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.

Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. New York.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press. New York.

Porter, M. (1990). *Competitive Advantage of Nations*. Free Press. New York.

Robson, C. (2010). *Η Έρευνα του Πραγματικού Κόσμου: Ένα Μέσον για Κοινωνικούς Επιστήμονες και Επαγγελματίες Ερευνητές*. Εκδόσεις Gutenberg. Αθήνα.

Siropolis, N. (2001). *Διοίκηση μικρών & μεσαίων επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Παπαζήση. Αθήνα.

Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και Τεχνικές Ανάλυσης στην Ποιοτική Κοινωνική Έρευνα*. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα.