



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΛΑΒΙΔΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**<<ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ>>**

Επιβλέπων καθηγητής: Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος

Εξεταστική επιτροπή:

Δούμπος Μιχαήλ

Γρηγορούδης Ευάγγελος

Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	2
1^η ΕΝΟΤΗΤΑ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	7
1.1 Ορισμός επιχειρηματικού πλάνου	7
1.2 Η σημασία του επιχειρηματικού πλάνου	9
1.3 Περιεχόμενο του επιχειρηματικού πλάνου	10
1.4 Πλεονεκτήματα και χρησιμότητα του επιχειρηματικού πλάνου.....	11
1.5 Αστοχίες κατά την εκπόνηση του επιχειρηματικού πλάνου	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING)	16
2.1 Ορισμός Δικαιόχρησης.....	16

2.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα Δικαιόχρησης	18
2.3 Μορφές Δικαιόχρησης	20
2.4 Τύποι Δικαιόχρησης.....	23
2.5 Δομή και περιεχόμενο της Σύμβασης Δικαιόχρησης	24
2η ΕΝΟΤΗΤΑ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ	28
3.1 Αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης	28
3.2 Περιγραφή του κλάδου και της αγοράς	35
3.3 Στρατηγικός προγραμματισμός	37
3.4 Σχέδιο μάρκετινγκ (marketing plan).....	40
3.4.1 Τμηματοποίηση της αγοράς	40
3.4.2 Τοποθέτηση του δικτύου	41
3.4.3 Μείγμα Μάρκετινγκ.....	41
3.5 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (SWOT).....	44
3.6 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	46
3.6.1 Ανάλυση PEST	47
3.6.2 Ανάλυση PORTER.....	48
3.7 Χρηματοδότηση - μοντέλο Δικαιόχρησης.....	53
3.8 Επίλογος.....	58
Συμπερασματικά Σχόλια	59
Βιβλιογραφία	62

Εισαγωγή

Μελετώντας συμπεράσματα ερευνών και στατιστικών χρήσης επιχειρήσεων από την εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, πολύ εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι οι επιχειρηματικές συμφωνίες μέσω του θεσμού της Δικαιόχρησης αποτελούν εδώ και πολλά χρόνια απαραίτητο και πολλές φορές αναπόσπαστο εργαλείο επιχειρηματικότητας, τόσο στην χώρα μας όσο και πέρα από αυτήν, αποτελώντας μια πολύ συνηθισμένη επιλογή ή οποία και καλύπτει ένα πολύ μεγάλο φάσμα του κλάδου της μαζικής εστίασης. Ο κύριος λόγος που ο θεσμός της δικαιόχρησης είναι τόσο διαδεδομένος και πολύ συχνά εφαρμόζεται είναι ότι προσφέρει σχετικά πολύ χαμηλό ρίσκο στα συμβαλλόμενα μέρη δηλαδή μεταξύ Δικαιούχου και Δικαιοπάροχου, συγκρίνοντας τον με άλλες μεθόδους επιχειρηματικότητας καθώς επίσης και οι οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται από μια τέτοια συμφωνία με την πλήρης εκμετάλλευσή τους.

Στην παρούσα εργασία προσπαθούμε να ορίσουμε και να παρουσιάσουμε το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο εντάσσεται τόσο ο επιχειρηματικός σχεδιασμός όσο και ο θεσμός της δικαιόχρησης αναλύοντας τις βασικές έννοιες αυτών αντλώντας στοιχεία μέσα από μια πληθώρα πηγών τόσο από την εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία. Στην συνέχεια και αφού θα έχει επισημανθεί η σπουδαιότητα και η σημασία σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, θα παρουσιάσουμε μια πρακτική εφαρμογή ενός επιχειρηματικού πλάνου στην επιχείρηση «Ανθέων» η οποία ήδη δραστηριοποιείται στον τομέα της μαζικής εστίασης, περιλαμβάνοντας τα επιμέρους στάδια του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Η συλλογή δεδομένων για το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας, στηρίχθηκε στη μέθοδο της μελέτη περίπτωσης, κάνοντας χρήση του επιχειρηματικού σχεδίου ως ερευνητικό εργαλείο. Η μελέτη περίπτωσης είναι μια διαδικασία κατά την οποία συλλέγονται και αναλύονται πολλά εμπειρικά δεδομένα καθώς επίσης και παρατηρήσεις ώστε να διερευνηθεί ένα γεγονός στο πραγματικό του περιβάλλον.

Αρχικά, θα παρουσιάσουμε την υπό μελέτη επιχείρηση, το όραμα της και τη κουλτούρα της, περιγράφοντας και παράλληλα τον τομέα που αφορά την μαζική εστίαση. Στην συνέχεια, θα περιγράψουμε το σχέδιο, το οποίο θα στηριχτεί στα κύρια χαρακτηριστικά της όπως ιδιοκτησία και ανθρώπινο δυναμικό, στους στόχους της και στα χρηματοοικονομικά της στοιχεία. Οι πληροφορίες αυτές θα επεξεργαστούν αφού θα έχουν αντληθεί πρώτα από τα οικονομικά αρχεία της επιχείρησης, καθώς και από την συνεργασία μας με τους ιδιοκτήτες.

Για την καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας υλοποίησης της εργασίας μας, το πλάνο των εργασιών μας θα διαμορφωθεί σε δύο επιμέρους ενότητες. Στην πρώτη ενότητα στην οποία και θα παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας κατανεμημένο σε δύο επιμέρους κεφάλαια και στην δεύτερη που θα έχει ως αντικείμενο ανάλυσης την μελέτη περίπτωσης της εργασίας με ένα κεφάλαιο.

Το πρώτο κεφάλαιο θα αποτελεί μια αρχική διερεύνηση και θεωρητική προσέγγιση του επιχειρηματικού σχεδιασμού και τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου ή πλάνου. Πιο συγκεκριμένα θα διατυπωθούν οι πιο γνωστοί και βασικοί ορισμοί της έννοιας του επιχειρηματικού σχεδίου και θα παρουσιαστούν κάποια βασικά χαρακτηριστικά του. Στη συνέχεια θα διατυπωθεί και θα αναλυθεί η χρησιμότητα, η σημασία και το περιεχόμενο του επιχειρηματικού πλάνου καθώς και βασικά λάθη και οι αστοχίες που συνήθως παρατηρούνται κατά την σύνταξη του.

Το δεύτερο κεφάλαιο θα αποτελεί μια θεωρητική προσέγγιση του θεσμού της Δικαιόχρησης, πως ορίζεται, πως χωρίζεται και τι περιλαμβάνει.

Στην δεύτερη ενότητα, αναπτύσσεται και συντάσσεται το επιχειρηματικό πλάνο στην υπό μελέτη επιχείρηση μας. Παρουσιάζεται δηλαδή ο επιχειρηματικός σχεδιασμός για την συγκεκριμένη επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, στο τρίτο κεφάλαιο ακολουθείται η βασική δομή και τα βήματα κατάρτισης του επιχειρηματικού πλάνου για την εταιρία επιχείρηση «Ανθέων». Αρχικά θα παρουσιαστούν όλες εκείνες οι απαραίτητες πληροφορίες για την περιγραφή, την οργάνωσή καθώς και του τόπου εγκατάστασής και δραστηριοποίησης της. Στα πλαίσιο της σύνταξης του επιχειρηματικού πλάνου για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, θα αναλυθούν και θα παρουσιαστούν τα προϊόντα που παράγει και η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και το εξωτερικό κοινωνικό, τεχνολογικό και πολιτικό της περιβάλλον. Επιπλέον, θα προσδιοριστεί ο σκοπός λειτουργίας της επιχείρησης και θα εξεταστεί τόσο ο κύκλος

εργασιών της όσο και η στρατηγική που ακολουθεί για να αποκτήσει εκείνο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα την οδηγήσει στον θεσμό της Δικαιόχρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα προσδιοριστεί η επιλογή στρατηγικής δράσης και οι ενέργειες Μάρκετινγκ, οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης καθώς επίσης και ο οικονομικός σχεδιασμός της. Επίσης θα πραγματοποιηθεί ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μέσω των αναλύσεων SWOT, PEST και POTER. και θα παρουσιαστεί το πλάνο χρηματοδότησης καθώς και θα αναλυθεί το μοντέλο της Δικαιόχρησης που θα εφαρμοστεί.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο των συμπερασματικών σχολίων στο οποίο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας.

1^η ΕΝΟΤΗΤΑ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο - ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1.1 Ορισμός επιχειρηματικού πλάνου

Το επιχειρηματικό πλάνο ή σχέδιο αποτελεί μια από τις πρώτες κινήσεις της κάθε επιχείρησης, είτε αυτή βρίσκεται στο ξεκίνημα της είτε όχι, θέλοντας να κάνει μια νέα επιχειρηματική αρχή ή απλά κάποιον επιχειρηματικό ελιγμό ή κίνηση. Είναι αυτό που θα μπορέσει να εξασφαλίσει την χρηματοδότηση της επιχείρησης του και ίσως αυτό να αποτελέσει το βαρόμετρο της επιτυχίας αυτής της προσπάθειας. Ανάλογη αξία και δυναμική έχει και για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, στην προσπάθεια τους για προσέλκυση νέων πηγών χρηματοδότησης αλλά και στον σχεδιασμό των μελλοντικών τους βημάτων με ένα δομημένο και τεκμηριωμένο τρόπο χωρίς παραλείψεις και αστοχίες. Επίσης στα επιχειρηματικά πλάνα συχνά παρουσιάζονται οι προτάσεις των διοικητικών στελεχών σε ότι έχει σχέση με τον σχεδιασμό επιμέρους εταιρικών ενεργειών (Παπαδάκης, 2016).

Το επιχειρηματικό πλάνο σύμφωνα με τον Κέφη (2009) αποτελεί ένα μοναδικό εργαλείο εργασίας και σχεδιασμού για την κάθε επιχείρηση. Και αυτό γιατί αποτελεί μια αποτύπωση της όλης επιχείρησης που έχει την δυνατότητα να παρέχει μοναδικές πληροφορίες που σχετίζονται με τον σκοπό, τους στόχους, την στρατηγική, το όραμα και τα μεγέθη κυρίως χρηματοοικονομικά που έχουν σχέση με αυτήν. Όπως θα δούμε και παρακάτω, το επιχειρηματικό πλάνο έχει μεγάλη σημασία μιας και παρέχει άμεση και απλοποιημένη πληροφόρηση προς κάθε ενδιαφερόμενο μέρος που σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με την επιχείρηση (Turban et al., 2008).

Το επιχειρηματικό πλάνο είναι μια έκθεση η οποία συγκεντρώνει και παρουσιάζει όλα τα δεδομένα της επιχείρησης που αφορούν την ανάπτυξη, τη δημιουργία και την εξέλιξη της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε αυτός που έχει την ευθύνη λειτουργίας της εκάστοτε επιχείρησης, είτε είναι η διοίκηση είτε ο επιχειρηματίας, να μπορεί να τα χρησιμοποιήσει. Το επιχειρηματικό πλάνο είναι ένας λεπτομερής σχεδιασμός μιας ιδέας ή μιας κίνησης μια επιχείρησης και είναι μια απαραίτητη διαδικασία που έρχεται να προηγηθεί της υλοποίησης αυτής της ιδέας ή της κίνησης καθώς και της έναρξης της δραστηριότητας της. Μέσω αυτής της διαδικασίας, η επιχείρηση μέσω της

διοίκησης ή του επιχειρηματία έχει τη δυνατότητα να ενημερώσει και να πείσει νέες αλλά και υφιστάμενες πηγές χρηματοδότησης για την επιχειρηματική της ιδέα που παρουσιάζεται μέσω του πλάνου και της ευκαιρίας που πρέπει να εκμεταλλευτούν (Καραγιάννης, 1999).

Ο Παπαδάκης (2016), το ορίζει ως μια μελέτη η οποία περιγράφει δεδομένα μιας επιχείρησης κυρίως σε στρατηγικό, λειτουργικό και χρηματοοικονομικό επίπεδο. Μέσα από αυτήν την μελέτη τεκμηριώνεται η οργανωτική της δομή, η μελλοντική της πορεία και κατεύθυνση, η στρατηγική τοποθέτηση της μέσα στην αγορά που κινείται καθώς και τα όποια αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα που θα αποφέρει η λειτουργία της.

Το επιχειρηματικό πλάνο (Business Plan) είναι μια σύντομη αλλά ταυτόχρονα πλήρης και σε βάθος ανάλυση μιας επιχείρησης, είτε αυτή είναι στο στάδιο του σχεδιασμού είτε είναι σε λειτουργία, που παρουσιάζει όλες τις πτυχές της δραστηριότητας της, καθώς και της εικόνας του κλάδου όπου ανήκει καθώς και της θέσης της μέσα σε αυτόν. Είναι δηλαδή μια ολοκληρωμένη εικόνα μέσα από την οποία όλοι οι ενδιαφερόμενοι (δυννητικοί επενδυτές, χρηματοδοτικοί οργανισμοί κ.α.) θα γνωρίζουν, θα μελετήσουν και θα αξιολογήσουν την πορεία και τις δυνατότητες της επιχείρησης (Γκόγκας & Πραγγίδης, 2014).

Στη συνέχεια ο Scarborough (2016) θέτει το επιχειρηματικό πλάνο ως ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται από πλευράς της επιχείρησης κατά την διαδικασία μετατροπής της επιχειρηματικής ιδέας σε πράξη. Έχει όλα τα χαρακτηριστικά της μελέτης σκοπιμότητας, αλλά ταυτόχρονα προσφέρει και μια πλήρης και εμπειριστατωμένη ανάλυση. Πιο απλά πρόκειται για ένα εργαλείο, που λαμβάνει την ιδέα όπως έχει εγκριθεί από την μελέτη σκοπιμότητας και περιγράφει τις ενέργειες και τις διαδικασίες με τις οποίες αυτή θα μετατραπεί σε μια επιτυχημένη κίνηση επιχειρηματικότητας. Στόχοι του επιχειρηματικού πλάνου είναι να προσφέρει καθοδήγηση στον επιχειρηματία για την έναρξη ή και την συνέχιση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας καθώς επίσης να τον βοηθήσει με τις διαδικασίες προσέλκυσης και συγκέντρωσης των απαιτούμενων επενδυτών και κεφαλαίων.

Τελειώνοντας αξίζει να αναφέρουμε και τα όσα υποστηρίζει ο Finch (2002), ο οποίος και αυτός θέτει το επιχειρηματικό πλάνο ως ένα εργαλείο πληροφοριακό και επικοινωνιακό το οποίο και έχει σχεδιαστεί ώστε να μπορεί να μεταδίδει πληροφορίες

σε μεγάλη κλίμακα ενδιαφερομένων όπως υποψήφιους ή υφιστάμενους επενδυτές, και συνεταίρους, προσωπικό, κεντρικά γραφεία κλπ. Σπάνια και ανάλογα με την περίπτωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως συμπληρωματικό και βοηθητικό μέσο στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων ή και στην υλοποίηση τακτικών ενεργειών.

1.2 Η σημασία του επιχειρηματικού πλάνου

Η σημασία ενός επιχειρηματικού πλάνου όπως έχει αναλυθεί από ακαδημαϊκούς, υπεύθυνους των επιχειρήσεων, συμβούλους και τραπεζικά στελέχη είναι μεγίστης σημασίας και θεωρείται ως βασικό βήμα προς την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης (Brinckmann, Grichnik, & Kapsa, 2010).

Οι λόγοι για τους οποίους η σημασία του επιχειρηματικού πλάνου θεωρείται ουσιώδης είναι οι βασικές λειτουργίες και χρήσεις που παρέχει στον επιχειρηματία και σε κάθε άλλο στέλεχος της επιχείρησης που εμπλέκεται στην λήψη αποφάσεων αυτής. Οι οποίες σύμφωνα με την Φυσιλάνη (2019) κατανέμονται σε:

- **Επικοινωνιακές:** Μιας και δίνει την δυνατότητα στον επιχειρηματία να προσελκύσει επενδύσεις, να καθοδηγήσει και να δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους για πιο παραγωγική εργασία με προοπτική την προσέλκυση υποψήφιων συνεργατών και επενδυτών που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης.
- **Διοικητικές:** Αφού το επιχειρηματικό πλάνο λειτουργεί καθοδηγητικά για την θέση, την πορεία και τους στόχους της επιχείρησης ελέγχοντας και αξιολογώντας την κάθε την ενέργεια. Επίσης είναι αυτό που θα προτείνει διορθώσεις, αλλαγές και τροποποιήσεις.
- **Οργανωτικές:** Μιας και σε αυτό παρουσιάζονται τα βήματα κατά χρονική σειρά μέσα από τα οποία μπορούν εύκολα να εντοπιστούν τα πιθανά προβλήματα και εμπόδια και να ερευνηθούν προτάσεις και λύσεις.

Επιπρόσθετα η σημασία του επιχειρηματικού πλάνου έγκειται στο γεγονός ότι παρέχει (Φυσιλάνη, 2019) μια πιο ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με τους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα ποια είναι τα χαρακτηριστικά της, που βρίσκεται και που θέλει να φτάσει και τον τρόπο που θα επιτευχθεί αυτό. Τέλος λειτουργεί ως ενημερωτικό δελτίο για το εξωτερικό κύκλωμα της επιχείρησης και το οποίο αποτελούν οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι συνεργάτες και οι επενδυτές.

1.3 Περιεχόμενο του επιχειρηματικού πλάνου

Το περιεχόμενο του κάθε επιχειρηματικού πλάνου θα πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένες ενότητες και αντίστοιχες υποενότητες έτσι ώστε να δομηθούν με τον καλύτερο τρόπο τα στοιχεία και οι πληροφορίες που προτίθεται να παρέχει στα ενδιαφερόμενα μέρη. Δεν υπάρχει μια και μοναδική δομή για την κατάρτιση του περιεχομένου ενός επιχειρηματικού πλάνου ούτε και προκαθορισμένος τρόπος ταξινόμησης του. Υπάρχουν βέβαια κάποια σημαντικά στοιχεία όπου προβλέπεται η αναφορά και η ανάλυση τους σε ένα τυπικό περιεχόμενο ενός επιχειρηματικού πλάνου. Αυτά είναι (Stutely, 2003, Κέφης, 2009):

- Η επιχείρηση αναφοράς. Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει την εκτενή και αναλυτική περιγραφή και εξέταση της επιχείρησης από κάθε οπτική όπως νομική της μορφή, παραγόμενα προϊόντα, ιστορική διαδρομή, στόχοι, οργανόγραμμα, ανθρώπινο κεφάλαιο και δυναμικό της.
- Η κλάδος και η αγορά. Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει την ανάλυση των πελατών της επιχείρησης, οι τάσεις, η εξέλιξη και η παρούσα κατάσταση του κλάδου που ανήκει, η ανάλυση του ανταγωνισμού καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά και στοιχεία της αγοράς.
- Ο στρατηγικός προγραμματισμός. Εδώ περιλαμβάνεται η περιγραφή και ανάλυση των στρατηγικών που προτίθεται να ακολουθήσει η επιχείρηση ώστε να φτάσει στο σημείο να πετύχει τους στόχους της. Σε αυτήν την ενότητα γίνεται αναφορά στο όραμα της επιχείρησης, προσδιορίζονται οι στόχοι καθώς και η διαδρομή που θα ακολουθηθεί.
- Το πλάνο μάρκετινγκ (marketing plan). Στο κομμάτι αυτό γίνεται η ανάλυση των προϊόντων που θα προσφέρει η επιχείρηση στην αγορά, την πολιτική τιμών που θα ακολουθήσει, τη μέθοδο διανομής, τα σημεία πώλησης και τέλος τις μεθόδους προώθησης.
- Το σχέδιο λειτουργίας. Εδώ περιλαμβάνεται η περιγραφή των προμηθευτών, των θεμάτων που άπτονται της διαδικασίας παράδοσης των προϊόντων, τις πρώτες ύλες και τη διαθεσιμότητα αυτών, την διαδικασία κοστολόγησης, τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης και το ανθρώπινό της δυναμικό.
- Την ανάλυση κινδύνων. Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει την εκτίμηση και ανάλυση των πιθανών κινδύνων που θα προκύψουν και των μέτρων που θα ληφθούν για την αντιμετώπιση τους, μιας και σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο

είναι πολύ πιθανόν να συμβούν μεταβολές και γεγονότα που δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν.

- Την Χρηματοοικονομική ανάλυση. Εδώ περιλαμβάνεται η περιγραφή και η παρουσίαση της κατάστασης της επιχείρησης από χρηματοοικονομική άποψη, τη μετοχική της σύνθεση και των χρηματοοικονομικών προοπτικών της. Στην ίδια ενότητα παρουσιάζεται ο προϋπολογισμός του επενδυτικού σχεδίου, όπως και του πλάνου και των πηγών χρηματοδότησης.
- Ο Επίλογος: Αυτή η ενότητα θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη, συνοπτική και να αφήνει ένα θετικό αλλά και ουσιαστικό αποτύπωμα εδώ αναφέρονται ξανά οι στόχοι του επενδυτικού σχεδίου της επιχείρησης.

Μέσα από το περιεχόμενο του επιχειρηματικού πλάνου, η επιχείρηση παρουσιάζει την διαδικασία όπου οι εφαρμόσιμες πρακτικές θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της. Πριν όμως από την σύνταξή του προηγείται μια προσεκτική συγκέντρωση όλων των στοιχείων, των βημάτων και των πληροφοριών και να έχουν καθοριστεί ξεκάθαρα οι στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι πρέπει να είναι υλοποιήσιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι.

1.4 Πλεονεκτήματα και χρησιμότητα του επιχειρηματικού πλάνου

Το επιχειρηματικό πλάνο, όσο πλήρως οργανωμένο και σχεδιασμένο και αν είναι, δεν μπορεί απόλυτα και με σιγουριά να εγγυηθεί την επιτυχία μιας επιχειρηματικής ενέργειας αυτό όμως που με σιγουριά μπορούμε να αναφέρουμε ότι είναι μια πηγή πολλών πλεονεκτημάτων για την εκάστοτε επιχείρηση. Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν, αναφέρονται τόσο στην επιχείρηση όσο και για τους συμμετέχοντες στην επιχείρηση επιχειρηματίες και επενδυτές. Πιο συγκεκριμένα (Κάντζος, 2020):

- Οδηγεί στον σχεδιασμό νέων στόχων, στρατηγικών και πολιτικών, αλλά και στον επανασχεδιασμό αυτών που ήδη έχουν τεθεί όταν και όποτε οι συνθήκες το απαιτούν.
- Επικεντρώνεται στην καινοτομία την οποία και προωθεί και μέσω αυτής έχει την δυνατότητα η επιχείρηση να διαφοροποιηθεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Μετατρέπει μελλοντικές εκτιμήσεις, στόχους και προβλέψεις σε οικονομικά στοιχεία και δεδομένα με αποτέλεσμα να μπορεί η επιχείρηση να κινηθεί με ευελιξία αποφεύγοντας τις δυσχερείς καταστάσεις που θα προκύψουν εξ αιτίας της μη εφαρμογής του επιχειρηματικού πλάνου.

- Προσελκύει εν δυνάμει επενδυτές. Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που εμπεριέχονται και που παρέχει ένα επιχειρηματικό πλάνο, καλύπτουν πολλούς τομείς για τους οποίους πιθανά να ενδιαφέρεται κάποιος δυνητικός επενδυτής.
- Καθιστά ταχύτερη και ευκολότερη γνωστοποίηση της επιχειρηματικής πρότασης σε μεγάλο πλήθος υποψηφίων επενδυτών, συνεργατών, χρηματοδοτών και φορέων.
- Προσδίδει αξία στην οικονομικό status της επιχείρησης. Ένα επιχειρηματικό πλάνο παρέχει βοήθεια, μέσω της διαδικασίας του σχεδιασμού και των προτεινόμενων ενεργειών, για την υλοποίηση των στρατηγικών που έχουν επιλεγεί εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την αποτελεσματικότητά τους, προσδίδοντας στην τελική αξία στην επιχείρηση.
- Εργαλείο παρακολούθησης και ελέγχου. Οι στόχοι που έχουν επιλεγεί και στρατηγικές που έχουν τεθεί κατά την σύνταξη ενός επιχειρηματικού πλάνου είναι δυνατόν πολύ εύκολα να παρακολουθούνται και να ελέγχονται τακτικά, σε ότι αφορά την επίτευξη τους. Έτσι η επιχείρηση έχει την δυνατότητα, με την βοήθεια του επιχειρηματικού πλάνου να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις και αναθεωρήσεις, όποτε κρίνεται αναγκαίο, είτε στις διαδικασίες που ακολουθούνται είτε ακόμη και στους ίδιους τους στόχους.
- Επανατροφοδοτεί. Μέσα από ένα επιχειρηματικό πλάνο δίνεται η δυνατότητα λήψης εμπεριστατωμένης ανατροφοδότησης, καθώς γρήγορα και εύκολα οι ενδιαφερόμενοι επενδυτές, φορείς, συνεργάτες, πιστωτές κ.α. μπορούν να ελέγξουν από την μια την ίδια την επιχείρηση και από την άλλη την επιχειρηματική της δραστηριότητα, καταλήγοντας σε χρήσιμα συμπεράσματα μέσα από μια σαφή, ολοκληρωμένη και ασφαλή εικόνα. Επίσης σε συνέχεια του παραπάνω οι όποιες αντιδράσεις και ενστάσεις που πιθανώς να προκύψουν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως το μέσο για τις όποιες αναγκαίες διορθώσεις.
- Αξιολογεί. Μέσα από το επιχειρηματικό πλάνο, ο υποψήφιος επενδυτής έχει τη δυνατότητα πριν προβεί στην χρηματοδότηση, μπορεί με λεπτομέρεια να εξετάσει και να αξιολογήσει όλο το φάσμα της επένδυσης ώστε να ελέγξει κατά πόσο θα είναι εφικτή και αποδοτική η εν λόγω επένδυση.
- Προσφέρει την δυνατότητα προτάσεων παρακολούθησης και ελέγχου της πορείας μας επένδυσης. Το επιχειρηματικό πλάνο προσφέρει την δυνατότητα συλλογής ενός

μεγάλου πλήθους επενδυτικών προτάσεων και σε σύντομο χρονικό διάστημα δίνοντας τους έτσι την δυνατότητα επιλογής της πιο αποδοτικής και εφικτότερης για αυτούς επένδυση. Με πραγματοποίηση της επένδυσης, οι επενδυτές των επιχειρηματικών πλάνων, έχουν την δυνατότητα να ενημερώνονται για την πορεία της επιχείρησης, την απόδοση της επένδυσης τους, την επίτευξη των στόχων και αν γενικά η επένδυση ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους. Το επιχειρηματικό πλάνο δίνει την δυνατότητα στον επενδυτή να παρακολουθεί και να ελέγχει την επένδυση του.

Πέρα από τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει ένα επιχειρηματικό πλάνο η χρησιμότητα είναι σημαντική και πολυδιάστατη, για όλους όσους εμπλέκονται με αυτό, με κυριότερα σημεία σύμφωνα με τον Σαρρή (2013) τα παρακάτω:

- Είναι αυτό που παρέχει εκ των προτέρων μια επαλήθευση της δυνατότητας εφαρμογής και πραγματοποίησης της όποιας επιχειρηματικής και επενδυτικής πρότασης μιας και το εξετάζει από κάθε σκοπιά (εμπορική, οικονομική και χρηματοδοτική).
- Χαρτογραφεί την πορεία των εμπλεκόμενων στην κατανόηση και μελέτη της πρότασης με μια εύκολη και συστηματική μεθοδολογία.
- Δίνει την δυνατότητα ελέγχου και προγραμματισμού των ενεργειών της επιχείρησης.
- Παρέχει εκ των προτέρων πληροφορίες για την πιθανότητα ή μη της υλοποίησης του εγχειρήματος.
- Δίνει την δυνατότητα εντοπισμού και αναγνώρισης των ευκαιριών (δυνατών σημείων) και των κινδύνων (αδύνατων σημείων) της επιχείρησης, καθώς επίσης και των χαρακτηριστικών του ανταγωνισμού, της αγοράς στόχου και των εν' δυνάμει πελατών.
- Παρέχει στους υποψήφιους επενδυτές, ένα εργαλείο ελέγχου της πορείας και της αποδοτικότητας της επένδυσης στην οποία αναφέρεται.
- Αποτελεί τη βάση των συζητήσεων μεταξύ όλων εκείνων που εμπλέκονται ή θα εμπλακούν στην υπό μελέτη επιχείρηση όπως επιχειρηματίες, διοικητικά στελέχη επενδυτές και φορείς.
- Υπολογίζει, με ακρίβεια δεδομένα και στοιχεία, όπως το ύψος των επενδυτικών κεφαλαίων που θα απαιτηθούν, τις πηγές που είναι δυνατόν αυτά να αντληθούν καθώς και πως θα χρησιμοποιηθούν.

- Παρέχει την δυνατότητα μιας ορθής και με ακρίβεια αποτίμηση της αξίας και των δυνατοτήτων της επιχείρησης.

1.5 Αστοχίες κατά την εκπόνηση του επιχειρηματικού πλάνου

Η σύνταξη ενός επιχειρηματικού πλάνου το οποίο θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο επιχειρηματίας ή η διοίκηση της επιχείρησης, είναι μια διαδικασία κατά την οποία απαιτείται και προϋποθέτει ένα σύνολο γνώσεων και εμπειρίας, τόσο κατά την σύνταξη του αλλά όσο και στην επιλογή και χρήση των κατάλληλων μέσων και εργαλείων που απαιτούνται. Και δεν είναι άλλος ο λόγος που αναφερόμαστε σε αυτά γιατί κατά την σύνταξη του πρέπει να αποφεύγονται αστοχίες οι οποίες πιθανόν να οδηγήσουν στην αποτυχία του επιχειρηματικού πλάνου αλλά και στην εμφάνιση μιας λάθος εικόνας, για την επιχείρηση αλλά και για την διοίκηση της. Οι συνηθέστερες αστοχίες που συναντώνται κατά την εκπόνηση του επιχειρηματικού πλάνου είναι οι εξής:

- Εσφαλμένες οικονομικές προβλέψεις. Η παρουσίαση εσφαλμένων προβλέψεων των οικονομικών δεδομένων και στοιχείων, είτε υπερεκτιμημένα, είτε υποεκτιμημένα καθιστούν το επιχειρηματικό πλάνο αναποτελεσματικό αλλά και αναξιόπιστο. Κατά την διαδικασία της σύνταξης του πρέπει οι προβλέψεις να λαμβάνονται πάντα με βάση τα τρέχοντα οικονομικά στοιχεία που υπάρχουν για τον αντίστοιχο κλάδο της επιχείρησης, αλλά και με ορισμένα ισχύοντα στοιχεία της οικονομίας όπως ο πληθωρισμός ή ο ρυθμός ανάπτυξης κ.λπ..
- Αδιευκρίνιστοι δυνητικοί πελάτες, κοινό, στόχος (target group). Πρέπει λοιπόν, το επιχειρηματικό πλάνο, να είναι ξεκάθαρο από την αρχή δηλαδή με σαφήνεια να αναφέρει ποιοι είναι οι λήπτες αυτού και γιατί για να επιτευχθεί μια σωστή δομή και ένα οργανωμένο περιεχόμενο που θα εξασφαλίσει τους στόχους του σε σχέση με ποιους απευθύνεται.
- Υπερβολικό στόλισμα. Το πιο σημαντικό και εντυπωσιακό στοιχείο ενός επιχειρηματικού πλάνου πρέπει να είναι η επιχειρηματική ιδέα, οι στρατηγικές που παρουσιάζει, τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και όχι η χρήση και το στόλισμα του με την επιλογή και χρήση υπερβολικών τεχνικών και επιθέτων. Το επιχειρηματικό πλάνο δεν είναι προβολή ή διαφήμιση.

- Ατεκμηρίωτη έρευνα. Στο επιχειρηματικό πλάνο όλα τα δεδομένα, οι θέσεις και οι προτάσεις, θα πρέπει να είναι πλήρως τεκμηριωμένα και θα πρέπει να ελέγχονται όσο το δυνατόν περισσότερο και με μεγάλη ακρίβεια.

- Υποτίμηση του ανταγωνισμού. Ένα επιχειρηματικό πλάνο θα πρέπει να περιέχει μια σαφή αναφορά στις δυνατότητες και στην δυναμική του υφιστάμενου ανταγωνισμού, μιας είναι από τους πιο σημαντικούς και κύριους παράγοντες καθορισμού της επιτυχίας ή αποτυχίας του.

Κλείνοντας, θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι ένα επιχειρηματικό πλάνο πρέπει (Σαρρή, 2013):

- Να εμπεριέχει ουσιαστικά στοιχεία και δεδομένα και όχι περιττές λεπτομέρειες.
- Να χαρακτηρίζεται από μια φυσιολογική έκταση και μέγεθος.
- Να απουσιάζουν τα λάθη (ορθογραφικά, γραμματικά και συντακτικά).
- Να μην είναι χειρόγραφο αλλά ψηφιακά αποτυπωμένο.
- Να μην εμπεριέχει ασάφειες.
- Να είναι ευανάγνωστο για αυτόν που απευθύνεται (μεγάλη γραμματοσειρά, ορθή απόσταση μεταξύ γραμμών και παραγράφων, κ.λπ.)
- Να είναι λιτό και να μην έχει χαρακτηριστικά μιας πολυτελούς έκδοσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING)

2.1 Ορισμός Δικαιόχρησης

Η προσπάθεια της κάθε επιχείρησης για να προωθήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει δεν περιορίζεται στην ίδρυση νέων επιχειρήσεων ή την δημιουργία παρατημάτων - υποκαταστημάτων ή τις συνεργασίας του σε τακτική βάση με εμπορικούς αντιπρόσωπους ή διανομείς. Η ανάγκη για να διαφοροποιηθεί η κάθε επιχείρηση από τους παραπάνω παραδοσιακούς και άμεσους τρόπους προώθησης εμφάνισε τον θεσμό της Δικαιόχρησης ή του Franchising (Σουφλερός, 1995).

Η Δικαιόχρηση ή το Franchising, όπως είναι ευρέως γνωστό, είναι ένα σύστημα που προωθεί προϊόντα, υπηρεσίες και τεχνολογία βασιζόμενο πάνω σε συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων οι οποίες είναι ξεχωριστές και ανεξάρτητες νομικά και οικονομικά, μεταξύ τους, τον Δικαιοπάροχο και τον Δικαιούχο. Ο πρώτος είναι αυτός που παρέχει στον δεύτερο το δικαίωμα καθώς την υποχρέωση να ασκεί μια επιχειρηματική δραστηριότητα σύμφωνα με το πρότυπο που ορίζεται από αυτόν (Δικαιοπάροχο). Το προαναφερόμενο δικαίωμα δίνει την ευκαιρία στον Δικαιοπάροχο, με άμεσο ή έμμεσο οικονομικό αντάλλαγμα, να χρησιμοποιεί την επωνυμία, το σήμα, διάφορες επιχειρηματικές ή και τεχνικές διαδικασίες και άλλα δικαιώματα επιχειρηματικής ή και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπάροχου. Ο οποίος από την μεριά του τον υποστηρίζει μέσα από την συνεχή παροχή εμπορικής και τεχνικής βοήθειας ενός πλαισίου που ορίζεται από μια έγγραφη σύμβαση Δικαιόχρησης (franchise) που καταρτίζεται και συνυπογράφεται ανάμεσα τους για τον παραπάνω σκοπό. Αυτή η επιχειρηματική λειτουργική σύνθεση προέκυψε από τις ανάγκες της αγοράς για συνεχή αναζήτηση μεθόδων οργάνωσης και επέκτασης. Το σύστημα της Δικαιόχρησης κατόρθωσε να αφομοιώσει παραγωγικά, μέσα στην οικονομία, όλα τα προαναφερόμενα στοιχεία στην κατεύθυνση μιας εμπορικής και οργανωτικής συνεργασίας που περιλαμβάνει διάφορα στοιχεία όπως την διανομή προϊόντων, την παροχή υπηρεσιών και την παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης εμπορικών σημάτων (Σουφλερός, 1995).

Σύμφωνα με τον Gramatidi (1991) μια σύμβαση Δικαιόχρησης έχει ως στόχο την παροχή στοιχείων τεχνογνωσίας, την χορήγηση εμπορικών σημάτων, την μεταφορά

γνώσης και τεχνικών επιχειρηματικής οργάνωσης και διοίκησης, την εκμετάλλευση της αναγνωσιμότητας και της πελατείας και την λειτουργία υπό του πρίσματος του σήματος ή του ονόματος του Δικαιοπάρoχου με ότι αυτό συνεπάγεται και εγγυάται. Το πακέτο Δικαιόχρησης έχει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά όπως η χρήση και εκμετάλλευση ενός κοινού ονόματος καθώς και μιας ενιαίας εικόνας, η μεταφορά της απαραίτητης τεχνογνωσίας και η συνεχής παροχή εμπορικής, τεχνικής υποστήριξης έως να λήξει η σύμβαση, καταβάλλοντας φυσικά το ανάλογο και απαραίτητο οικονομικό αντάλλαγμα από τον Δικαιοδόχο.

Το Υπουργείο Εμπορίου των Η.Π.Α. ορίζει τη Δικαιόχρηση σαν μία διαρκή επιχειρηματική σχέση μεταξύ του Δικαιοπάρoχου και του Δικαιούχου η οποία περιλαμβάνει όχι απλά ένα προϊόν, ή μια υπηρεσία και το εμπορικό σήμα που τα συνοδεύει αλλά ένα ολόκληρο λειτουργικό σύστημα, μία επιχειρηματική στρατηγική και ένα σχέδιο μάρκετινγκ. Όλο αυτό το σύστημα συνοδεύεται από μια σειρά από εγχειρίδια και κανόνες λειτουργίας, ελέγχου της ποιότητας και μια σταθερή και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία. Η εμπορική αυτή σχέση πρέπει να περιλαμβάνει οπωσδήποτε και τις έξι παρακάτω προϋποθέσεις για να χαρακτηριστεί ως σύμβαση πακέτου Δικαιόχρησης (Κωστάκης, 2002).

- 1) Η κατοχύρωση της διαρκής εμπορικής σχέσης μέσω μιας σύμβασης.
- 2) Η απόκτηση από τον Δικαιούχο του δικαιώματος να εμπορεύεται τα επώνυμα προϊόντα του Δικαιοπάρoχου.
- 3) Η απόκτηση από τον Δικαιούχο του δικαιώματος να λειτουργεί μια επιχείρησή, η οποία του ανήκει, κάτω από την εμπορική επωνυμία του Δικαιοπάρoχου.
- 4) Η άσκηση ελέγχου, σε σημαντικό βαθμό, από τον Δικαιοπάρoχο όσο αναφορά τις διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης του Δικαιούχου.
- 5) Η παροχή ουσιαστικής βοήθειας από τον Δικαιοπάρoχο στον Δικαιούχο.
- 6) Η καταβολή από τον Δικαιούχο, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, κάποιου οικονομικού ανταλλάγματος στον Δικαιοπάρoχο.

Αυτό που διαφοροποιεί τη Δικαιόχρηση από την απλή άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων άυλων αγαθών είναι ένα μείγμα επιπλέον δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, που διασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία του συστήματος που απαρτίζουν οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις (Brennan, 2000).

Η Δικαιόχρηση τείνει να πάρει την μορφή μιας ιδιαίτερης κατηγορίας κλάδου παροχής υπηρεσιών της άδειας του Δικαιοπάρoχου προς τον Δικαιούχο. Συναντάται κυρίως σε

αλυσίδα καταστημάτων που φέρουν το ίδιο όνομα και τα ίδια γενικά χαρακτηριστικά, κυρίως στον κλάδο της εστίασης, τα οποία όμως ιδιοκτησιακά και λειτουργικά αποτελούν χωριστές ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Πρωτοπόρο του θεσμού και του φαινομένου της Δικαιόχρησης είναι ο Mc Donald, δημιουργό της αλυσίδας των εστιατορίων Mc Donald (Γκοστοπούλου, 2000). Η είσοδος της Δικαιόχρησης στην Ευρωπαϊκή Αγορά κάνει την εμφάνισή της στις αρχές της του 1970. Στην χώρα μας η πρώτη ελληνική επιχείρηση που εφάρμοσε τη μέθοδο της Δικαιόχρησης ανάπτυξης ήταν η εταιρεία Goody's το 1976. (Κωστάκης, 2002)

2.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα Δικαιόχρησης

Η δυναμική και αποδοτική συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων στη βάση που χαρακτηρίζει τον θεσμό της Δικαιόχρησης φέρνει στο φως μια σειρά πλεονεκτημάτων μεταξύ του Δικαιοπάρoχου και του Δικαιούχου. Αναφορικά με αυτά μπορούμε να αναφέρουμε τα παρακάτω (ICAP 2002):

Τα οφέλη που αφορούν τον Δικαιοπάρoχο

- Του δίνεται η ευκαιρία και η δυνατότητα επέκτασης και διαφοροποίησης της επιχείρησης περιορίζοντας κατά πολύ πιθανούς κινδύνους.
- Αύξηση και ενίσχυση της ρευστότητας από τα άμεσα ή έμμεσα οικονομικά ανταλλάγματα.
- Γρήγορη επέκταση του δικτύου διανομής με επένδυση λιγότερου κεφαλαίου.
- Ανάπτυξη επιχειρηματικών ευκαιριών που παρουσιάζονται για μια περιοχή, με ταχεία διείσδυση και περιορισμένο επιχειρηματικό κίνδυνο μιας και υπάρχει οικειότητα του Δικαιοπάρoχου με τις συνθήκες που χαρακτηρίζουν την τοπική αγορά, το επιχειρηματικό περιβάλλον, το θεσμικό πλαίσιο και την κουλτούρα της.
- Λόγω οικονομιών κλίμακας δίνεται στον Δικαιοπάρoχο η δυνατότητα να κατανείμει το κόστος της διαφήμισης και της προώθησης, με οφέλη στη ρευστότητα της επιχείρησης.
- Εξασφαλίζεται μια ικανοποιητική διαχείριση των συνεργαζόμενων σημείων διανομής από ικανούς επιχειρηματίες – διευθυντές, μιας και αυτοί παρακινούνται από το κίνητρο της επιτυχίας.
- Η δημιουργία οικονομιών κλίμακας μέσα από την ανάπτυξη ενός δικτύου Δικαιόχρησης. Ενισχύεται με αυτόν τον τρόπο η διαπραγματευτική θέση του

Δικαιοπάροχου έναντι των προμηθευτών με αποτέλεσμα να μπορεί να πετύχει πολύ ανταγωνιστικές τιμές για όλο του το συνεργαζόμενο δικτύου.

- Η ύπαρξη ενός πολύ χρήσιμου και αποτελεσματικού δικτύου πληροφοριών μέσα από το οποίο του δίνεται η δυνατότητα να γνωρίζει άμεσα τις ανάγκες των πελατών σε κάθε περιοχή.

Τα οφέλη για τον Δικαιούχο

- Δίνεται η δυνατότητα, σε αυτόν, να αποκτήσει και να διαχειρίζεται με μειωμένο ρίσκο μια επιχείρηση την οποία συνοδεύει ένα δοκιμασμένο πλαίσιο λειτουργίας, ένα αναγνωρισμένο σήμα και σημαντική τεχνογνωσία.
- Η επιχείρηση του δικαιούχου, της οποίας την ευθύνη έχει ο ίδιος, αντιμετωπίζεται σαν μια ανεξάρτητη οικονομική μονάδα όπου η λειτουργία της καθορίζεται από τους όρους που καθορίζονται από τη σύμβαση της Δικαιόχρησης.
- Η αρχή που αποτελεί τη βάση της Δικαιόχρησης είναι ότι ο Δικαιούχος συμμετέχει σε ένα δοκιμασμένο πλαίσιο λειτουργίας, με αποτέλεσμα να μην έχει την ελευθερία και την αποκλειστική ευθύνη να αποφασίζει μονομερώς για θέματα που πιθανόν να επηρεάσουν τόσο την ίδια επιχείρηση όσο και την εικόνα και τη φήμη του Δικαιοπάροχου και των υπόλοιπων Δικαιούχων του συστήματος.
- Απολαμβάνει στο μέγιστο βαθμό του δικαιώματος χρήσης όλων εκείνων των στοιχείων που συνοδεύουν τον Δικαιοπάροχο, εμπορικό σήμα, όνομα, λογότυπο και κάθε άλλο εμπορικό σύμβολο και αποκομίζει οφέλη από την φήμη και καλή του εικόνα.
- Κατέχει και γνωρίζει τα εμπορικά μυστικά, την εμπειρία και την τεχνογνωσία του Δικαιοπάροχου τα οποία βοηθούν στην ορθή λειτουργία και την αποφυγή των προβλημάτων που σχετίζονται με την επιχείρηση.
- Περιορίζει τα κόστη διαφήμισης και προώθησης της του για την μονάδας Δικαιόχρησης αλλά και άλλων λειτουργικών εξόδων εξαιτίας των οικονομικών κλίμακας που επιτυγχάνεται από με την επέκταση του δικτύου.
- Διαρκή υποστήριξη και καθοδήγηση του και δυνατότητα απόκτησης πρόσβασης σε σημαντικές τεχνολογικές καινοτομίες και εξελίξεις.

- Οι γνώσεις, οι εμπειρίες και οι γνωριμίες που απορρέουν από το δίκτυο της Δικαιόχρησης είτε σε τοπικό είτε σε εθνικό ή διεθνή επίπεδο προσδίδουν σημαντικά οφέλη.

Από την άλλη βέβαια ο θεσμός της Δικαιόχρησης παρουσιάζει και μειονεκτήματα καθώς και κινδύνους για όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές. Τα μειονεκτήματα αυτά συνήθως προέρχονται από την λάθος ή καταχρηστική εφαρμογή του θεσμού, παρόλο που καλύπτονται οι βασικές επιχειρηματικές αρχές και μπορεί να δημιουργήσουν διαφωνίες και προβλήματα μεταξύ Δικαιοπάρoχου και Δικαιούχου. Αναφορικά με αυτά μπορούμε να αναφέρουμε τα παρακάτω ότι:

- Οι αγορές κατανέμονται και λειτουργούν βάσει των αρχών της μονοπωλιακής ή ολιγοπωλιακής δύναμης.
- Πολλές φορές παραβιάζονται οι αρχές, οι νόμοι και οι συνθήκες του υγιούς ανταγωνισμού.
- Η ισχύς του Δικαιοπάρoχου εμποδίζει την ακριβοδίκαιη διαμόρφωση των τιμών με μικρά ποσοστά κέρδους και παρατηρείται έλλειψη διαπραγματευτικής δύναμης από την πλευρά του Δικαιούχου.
- Υπάρχουν πολλές δυσκολίες στην άσκηση ελέγχου ως αποτέλεσμα να προκύπτουν και ζητήματα εχεμύθειας όσο αφορά την αποκλειστικότητα.
- Δεν υπάρχουν δικαιώματα μεταπώλησης.

Στην Ελλάδα, η έλλειψη νομοθετικής ρύθμισης των συμφωνιών της Δικαιόχρησης προσθέτει ένα ακόμα πρόβλημα στην εύρυθμη λειτουργία του θεσμού.

2.3 Μορφές Δικαιόχρησης

Το σύστημα της Δικαιόχρησης μπορεί να διακριθεί με κριτήριο κάποιους γεωγραφικούς περιορισμούς. Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι μπορεί να διακριθεί με κάποιους γεωγραφικούς περιορισμούς - όρια που θέτονται από τον Δικαιοπάρoχο όσο αναφορά την περιοχή μέσα στην οποία μπορεί να αναπτυχθεί η σύμβαση με τον Δικαιούχο. Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτουν οι παρακάτω μορφές Δικαιόχρησης (ICAP 2002):

1) Άμεση Δικαιόχρηση (Direct Franchising). Αποτελεί την πιο απλή και την συνηθέστερη μορφή Συμβάσεων Δικαιόχρησης που συναντάται και η οποία χαρακτηρίζεται από την αμεσότητα που υπάρχει, χωρίς τη μεσολάβηση κάποιου άλλου

τρίτου, μεταξύ του Δικαιοπάροχο και του Δικαιούχου. Αναφορικά με αυτήν προκύπτουν οι παρακάτω μορφές:

- i. Στη σύμβαση Δικαιόχρησης κατά την οποία ο Δικαιοπάροχος παραχωρεί το δικαίωμα έναρξης λειτουργίας επιχείρησης Δικαιόχρησης από την χώρα του σε κάποια άλλη ξένη χώρα, με την ίδια διαδικασία κατά την οποία θα παραχωρούσε αυτό το δικαίωμα και σε κάποιον Δικαιούχο εντός των γεωγραφικών ορίων της δικής του χώρας.

Σύμφωνα με τον Gramatidi (1991) η μορφή αυτή σύμβασης Δικαιόχρησης εφαρμόζεται στις περιπτώσεις όπου:

- ο Δικαιοπάροχος δεν έχει σκοπό να επεκτείνει σημαντικά το δίκτυο του σε μια ξένη χώρα αλλά επιθυμεί να συνεργαστεί έναν συγκεκριμένο αριθμό Δικαιούχων για το άνοιγμα περιορισμένου αριθμού επιχειρήσεων.
 - οι δύο χώρες είναι σχετικά κοντά η μία με την άλλη οπότε η πρόσβαση και η δυνατότητα επικοινωνίας είναι πολύ εύκολη.
 - οι διαφορές μεταξύ των δύο χωρών είναι ελάχιστές σε επίπεδο κουλτούρας, γλώσσας, συνηθειών κ.τ.λ..
 - ο Δικαιοπάροχος δεν μπορεί και δεν θέλει το άνοιγμα κάποιας θυγατρικής επιχείρησης λόγω των μη ευνοϊκών νόμων αλλά και άλλων παραγόντων, π.χ. φορολογικό καθεστώς, που ισχύουν στην χώρα.
- ii. Στη σύμβαση Δικαιόχρησης κατά την οποία ο Δικαιοπάροχος ιδρύει κατάστημα ή θυγατρική εταιρεία στην ξένη χώρα και μεταφέρει σε αυτό το δικαίωμα να λειτουργεί ως Δικαιοπάροχος και να συνάπτει συμφωνίες Δικαιόχρησης απευθείας στην έδρα της ξένης χώρας. Ποια μορφή θα επιλεγεί μεταξύ του καταστήματος ή της θυγατρικής έχει σχέση κυρίως τα φορολογικά δεδομένα που ισχύουν σε κάθε χώρα.
 - iii. Στη σύμβαση Δικαιόχρησης που σχετίζεται με την ανάπτυξη μιας περιοχής (Area Development Management) όπου ο Δικαιοπάροχος, ο οποίος συνηθίζεται να είναι κάτοικος της ξένης χώρας, έχει την ευθύνη για τη δημιουργία και διατήρηση όλου του συστήματος Δικαιόχρησης στη χώρα αυτή ή σε μια προκαθορισμένη περιοχή αυτής βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος.

2) Κύρια Συμφωνία Δικαιόχρησης (Master Franchising)

Σε αυτήν την περίπτωση ο Δικαιοπάροχος συνάπτει μια συμφωνία Δικαιόχρησης με τον κύριο Δικαιούχο, που είναι κάτοικος της ξένης χώρας, και στον οποίο παραχωρεί το δικαίωμα να συνάπτει περαιτέρω συμφωνίες Δικαιόχρησης με άλλους Δικαιούχους σε αυτήν.

Σύμφωνα με τον Gramatidi (1991) η μορφή αυτή σύμβασης Δικαιόχρησης εφαρμόζεται στις περιπτώσεις όπου:

- ο Δικαιοπάροχος δεν έχει δυνατότητα χρηματοδότησης και δεν διαθέτει το απαραίτητο διοικητικό προσωπικό για να προβεί σε άμεσες συμφωνίες Δικαιόχρησης.
- οι αποστάσεις μεταξύ των χωρών είναι πολύ μεγάλες και τα έξοδα μετακίνησης των στελεχών του Δικαιοπάροχου είναι υψηλά ώστε να μπορούν να μετακινούνται όταν και όποτε απαιτείται.
- υπάρχουν σημαντικές διαφορές σε επίπεδο κουλτούρας, γλώσσας, συνηθειών, νομικών συστημάτων, εμπορικών πρακτικών κ.τ.λ. οπότε είναι προτιμότερο να αναλάβει τις συμφωνίες Δικαιόχρησης κάποιος που να έχει γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της ξένης χώρας.

Μια τέτοια μορφή Συμφωνίας Δικαιόχρησης συνηθίζεται στις περιπτώσεις που ο Δικαιοπάροχος προγραμματίζει να επεκταθεί σε πολλές χώρες.

3) Συμφωνία Δικαιόχρησης για Δραστηριότητα Κοινής Επιχείρησης (Joint Venture)

Κοινή επιχείρηση (Joint Venture) ονομάζεται η επιχείρηση όπου ο έλεγχος της και η διαχείριση της ασκείται από κοινού από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες είναι οικονομικά ανεξάρτητες μεταξύ τους. Η Κοινή επιχείρηση στη συνέχεια συνάπτει με τον Δικαιοπάροχο κάποια Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής ή κάποια Κύρια Συμφωνία Δικαιόχρησης.

Οι συμφωνίες αυτές έχουν εφαρμογή κυρίως στις περιπτώσεις εκείνες όπου:

- ο Δικαιοπάροχος θέλει να διατηρήσει το μέρος της μετοχικής σύνθεσης της επιχείρησης Δικαιόχρηση, που του ανήκει, στην ξένη αγορά ενώ ταυτόχρονα μειώνει την εμπλοκή του καθώς και την ανάληψη της οποίας ευθύνης στην Κοινή Επιχείρηση.

- ο Δικαιοπάροχος θέλει να χρησιμοποιήσει τα μέσα που διαθέτει η Κοινή Επιχείρηση στα σημεία που παρουσιάζεται ισχυρή και με συγκριτικό πλεονέκτημα.

Σημαντικά πλεονεκτήματα της Κοινής Επιχείρησης είναι ο επιμερισμός του κινδύνου και της ευθύνης, η ευνοϊκή φορολογική αντιμετώπιση, η άντληση κεφαλαίων μέσα από επιδοτήσεις ή επιχορηγήσεις κ.τ.λ. ενώ μειονέκτημα η δυσκολία της δυνατότητας εξαγωγής των κερδών εάν δεν υπάρχει σύμφωνη γνώμη όλων των εμπλεκομένων σε αυτήν κάνουν τη λειτουργία της Κοινής Επιχείρησης δυσχερή και αρκετά δαπανηρή.

2.4 Τύποι Δικαιόχρησης

Σύμφωνα με την ICAP (2002) οι τύποι Δικαιόχρησης διακρίνονται όπως παρακάτω:

1^ο Με βάση το αντικείμενο των συμβάσεων Δικαιόχρησης και

2^ο Με βάση τον τρόπο ένταξης των Δικαιοπάροχων στο σύστημα και τον βαθμό εξάρτησής τους από αυτόν.

Αναφορικά με το πρώτο προκύπτουν οι παρακάτω τύποι:

i) Δικαιόχρηση Διανομής. Εδώ ο Δικαιοπάροχος αποσκοπεί με τη σύμβαση Δικαιόχρησης να ιδρύσει ένα εκτεταμένο δίκτυο διανομής των προϊόντων που παράγει ή εμπορεύεται. Αυτός ο τύπος Δικαιόχρησης περιορίζει τον Δικαιούχο στην λιανική πώληση σε πελάτες κάποιων προϊόντων με το διακριτικό γνώρισμα του Δικαιοπάροχου εντός του καταστήματος.

ii) Δικαιόχρηση Υπηρεσιών. Εδώ, ο Δικαιούχος παρέχει υπηρεσίες σε τελικούς καταναλωτές πάντα κάτω από την εμπορική επωνυμία, ή το εμπορικό σήμα του Δικαιοπάροχου. Η Δικαιόχρηση Υπηρεσιών χρήζει εφαρμογής κυρίως στον κλάδο της εστίασης και παροχής υπηρεσιών όπως στις αλυσίδες εστιατορίων ταχείας εξυπηρέτησης, στις αλυσίδες ξενοδοχείων πολυτελείας, στα φροντιστήρια και στα κέντρα εκμάθησης ξένων γλωσσών, στα ταξιδιωτικά γραφεία, στα γραφεία συνοικεσίων, στα μεσιτικά γραφεία, κ.τ.λ.. Στη Δικαιόχρηση Υπηρεσιών οι παραγόμενες και προσφερόμενες υπηρεσίες δεν παρέχονται μόνο εντός του φυσικού χώρου λειτουργίας της επιχείρησης (κατάστημα) αλλά και εκτός.

iii) Δικαιόχρηση Παραγωγής ή Βιομηχανική Δικαιόχρηση. Πρόκειται για έναν ιδιαίτερο τύπο Δικαιόχρησης που περιλαμβάνει στοιχεία που έχουν κυρίως σχέση με την τεχνογνωσία και το σήμα που παρέχει ο Δικαιοπάροχος. Ο Δικαιούχος μπορεί να

είναι κάποιος παραγωγός ή χονδρέμπορος μπορεί όμως να παράγει ή να μεταποιεί ορισμένα προϊόντα κατά υπόδειξη του Δικαιοπάροχου και να τα εμπορεύεται με το εμπορικό σήμα του τελευταίου. Αυτός ο τύπος Δικαιόχρησης, επιλέγεται από τον Δικαιοπάροχο, όταν για διάφορους λόγους όπως οικονομικούς ή ιδιαιτερότητα προϊόντος ή λόγους δεν επιθυμεί την παραγωγή και μεταφορά των προϊόντων από την έδρα του.

iv) Μικτή Δικαιόχρηση. Πρόκειται για έναν τύπο Δικαιόχρησης που περιλαμβάνει στοιχεία που ανήκουν και στη Δικαιόχρηση διανομής και υπηρεσιών όπως η παροχή υπηρεσιών συντήρησης μηχανημάτων και εγκαταστάσεων η οποία παρέχεται συνδυαστικά με την πώληση υλικών καθαρισμού, τα σχολικά φροντιστήρια σε συνδυασμό με την πώληση βιβλίων, κ.α.

Στη συνέχεια αναφορικά με το δεύτερο προκύπτουν οι παρακάτω τύποι:

i) Δικαιόχρηση Υπαγωγής (Subjection Franchising). Είναι ο πιο διαδεδομένος τύπος κατά τον οποίο, ο Δικαιοπάροχος έχει κυρίαρχο ρόλο. Μιας και είναι αυτός που κατέχει την τεχνογνωσία δεν περιορίζεται απλά στο ρόλο να κατευθύνει αλλά σχεδιάζει κιόλας και επιβάλλει τους όρους και τις λεπτομέρειες της επιχειρηματικής πολιτικής που πρέπει να ακολουθηθεί από όλους τους Δικαιούχους. Οι οποίοι απλά εκτελούν και συμμορφώνονται με τις οδηγίες του Δικαιοπάροχου και λειτουργούν κάτω από τον έλεγχό του για το αν συμμορφώνονται ή όχι με τις οδηγίες και προδιαγραφές που θέτει στο πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας του συστήματος που. Ο Δικαιοπάροχος συνδέεται με όλους τους Δικαιούχους ενώ μεταξύ τους δεν υπάρχει καμία σύνδεση.

ii) Δικαιόχρηση Ισοτιμίας. Σε αυτόν τον τύπο Δικαιόχρησης υπάρχει μια ιδιαίτερη ισότιμη συνεργασία μεταξύ Δικαιοπάροχου και Δικαιούχων καθώς των Δικαιούχων μεταξύ τους. Σκοπός είναι οι δικαιούχοι που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων είναι η προώθηση προτάσεων και καινοτόμων ιδεών για την επιτυχία του συστήματος.

2.5 Δομή και περιεχόμενο της Σύμβασης Δικαιόχρησης

Στη συνέχεια θα καταγράψουμε τα κυριότερα στοιχεία μιας σύμβασης Δικαιόχρησης. Η κατάρτιση της σύμβασης Δικαιόχρησης πρέπει να είναι γραπτή. Μια γραπτή σύμβαση, σύμφωνα με την Καρπουζάκη (2010) παρουσιάζεται επιβεβλημένη και αναγκαία μιας και εξασφαλίζει: α) την ισχύ της σύμβασης β) τη σταθερότητα και τη

σαφήνεια του περιεχομένου της γ) την άρση των αμφισβητήσεων δ) την εξατομίκευση και αποτύπωση των αναγκών του καθενός από τα συμβαλλόμενα μέρη.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα πιο κάτω στοιχεία δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται άκριτα, χωρίς να γίνεται εμβάθυνση και χωρίς να συμπεριλαμβάνονται τα στοιχεία της κάθε περίπτωσης. Σύμφωνα, με αυτά, η σύμβαση Δικαιόχρησης μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα (Καρπουζάκη, 2010):

i. Προοίμιο

Σε αυτό κυρίως πρέπει να αναφέρονται:

- ο τόπος και η ημερομηνία κατάρτισης της σύμβασης.
- ποια είναι τα συμβαλλόμενα μέρη ή ποιοι νόμιμα τους εκπροσωπούν.
- το αντικείμενο της σύμβασης (περιγραφή επιχείρησης, προϊόντα και υπηρεσίες).
- τι περιλαμβάνει το πακέτο Δικαιόχρησης δηλ. τα δικαιώματα πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας που παραχωρούνται από τον Δικαιοπάροχο προς τον Δικαιούχο.
- κάποιες κύριες υποχρεώσεις μεταξύ του Δικαιοπάροχου και του Δικαιούχου.
- εδώ μπορεί να περιληφθούν και κάποιοι ορισμοί εννοιών που θα χρησιμοποιηθούν στη σύμβαση για να αποφευχθούν τυχόν ασάφειες ή παρερμηνείες.

ii. Κύριο Μέρος

Αναφορικά με το Κύριο Μέρος μπορούμε να αναφέρουμε ότι σε ένα τυπικό υπόδειγμα σύμβασης Δικαιόχρησης παρατηρούμε συνήθως τις παρακάτω ενότητες:

α. Υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου

- Η παραχώρηση προς τον Δικαιούχο της χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου Δικαιόχρησης.
- Η διαδικασία ένταξης του Δικαιούχου στο σύστημα Δικαιόχρησης, που έχει αναπτύξει και να του παρουσιάσει την απαραίτητη τεχνογνωσία για την οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησής του κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ταυτοποιηθεί με το σύστημα του Δικαιοπάροχου. Ειδικότερα ο Δικαιοπάροχος

πρέπει να εξασφαλίζει με τη σύμβαση να παρέχει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για την διαμόρφωση, τόσο λειτουργικά όσο και εμφανισιακά, της επιχείρησης του Δικαιούχου, να τον υποστηρίζει στην ανεύρεση και εκπαίδευση του κατάλληλου προσωπικού.

- Η υποστήριξη του Δικαιούχου κατά τη διάρκεια ισχύος της μεταξύ τους σύμβασης σχετικά θέματα διοίκησης, διαχείρισης, λειτουργίας και οργάνωσης της επιχείρησης. Μια υποστήριξη που μπορεί να περιλαμβάνει συμβουλευτικές παρεμβάσεις σε ζητήματα οικονομικά, διοικητικά, οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά και νομικά. Πάντως η υποστήριξη του Δικαιοπάρoχου μεταφράζεται για τον Δικαιούχο σαν μια υποχρέωση να μεριμνά για την εξασφάλιση της καλής φήμης και του ονόματος της επιχείρησής του.

β. Υποχρεώσεις του Δικαιούχου

- Η καταβολή ενός έμμεσου ή άμεσου τιμήματος για την παραχώρηση της χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου Δικαιόχρησης.
- Η καταβολή ενός ποσού που αντιστοιχεί σε κάποιο ποσό επί των εισπράξεών του.
- Η συνεχής και αποφασιστική συμβολή του στην ενεργό προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών του συστήματος Δικαιόχρησης.
- Η συμμόρφωση με τις οργανωτικές αρχές του συστήματος Δικαιόχρησης και ειδικότερα με τις εντολές του Δικαιοπάρoχου για την προώθηση και διατήρηση μιας ενιαίας εικόνας της επιχείρησης του σύμφωνα με αυτή των υπόλοιπων μελών του συστήματος. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει μια σειρά από ειδικές υποχρεώσεις και υποχρεώσεις όπως προμήθεια εξοπλισμού, συγκεκριμένης διακόσμησης και επιλογή χρωμάτων κ.λ.π...
- Να προμηθεύεται τα προϊόντα που πωλούνται από τον Δικαιοπάρoχο ή από συνεργάτες του, μόνο εφόσον ανταποκρίνονται στις ελάχιστες αντικειμενικά προδιαγραφές ποιότητας που ορίζει ο Δικαιοπάρoχος.
- Να επιτρέπει στον Δικαιοπάρoχο να διενεργεί έλεγχο των οικονομικών του στοιχείων και καταστάσεων.
- Να μην λειτουργεί ανταγωνιστικά απέναντι στον Δικαιοπάρoχο. Η υποχρέωση αυτή μπορεί πολλές φορές μπορεί να ισχύει τόσο κατά τη διάρκεια της σύμβασης όσο και μετά τη λύση της. Συνήθως περιλαμβάνεται όρος, ο οποίος

απαγορεύει στον Δικαιούχο να ασκεί την ίδια ή παρεμφερή επιχειρηματική δραστηριότητα με τον Δικαιοπάροχο, είτε μόνος του είτε συμμετέχοντας σε επιχειρήσεις με το ίδιο αντικείμενο.

- Να μην αποκαλύπτει σε τρίτους την τεχνογνωσία και τα επαγγελματικά μυστικά του Δικαιοπάροχου.
- Να μην μεταβιβάζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σύμβαση Δικαιόχρησης σε τρίτους, χωρίς την έγκριση του Δικαιοπάροχου.

γ. Λοιποί όροι της σύμβασης

- Συνήθως αναφέρεται η χρονική διάρκεια της σύμβασης.
- Προσδιορίζεται ο συγκεκριμένος τόπος στον οποίο ο Δικαιούχος ασκεί τη δραστηριότητά του. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις όπου στην σύμβαση γίνεται αναφορά για υποχρέωση τον Δικαιούχο να ασκεί τη δραστηριότητά του σε ορισμένο μόνο κατάστημα. Εδώ μπορούν επίσης να καθοριστούν κάποιες ενδεικτικές τιμές πώλησης προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών από τον Δικαιούχο.
- Η δυνατότητα διαφήμισης από τον Δικαιούχο ο οποίος έχει το δικαίωμα να διαφημίζεται αυτοτελώς.
- Οι προϋποθέσεις λύσης της σύμβασης, δικαιώματα ανανέωσης και αναφορές σε ρήτρες ή υποχρεώσεις των μερών για αποζημίωση.
- Διάφορες υποχρεώσεις των μερών μετά τη λύση της σύμβασης (παράδοση και παραλαβή των αποθεμάτων και του εξοπλισμού από τον Δικαιούχο).
- Επίλυση των όποιων διαφορών-δισαιτησία.

2η ΕΝΟΤΗΤΑ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

3.1 Αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης

Η επιχείρηση, η οποία αποτελεί την μελέτη περίπτωσης στην παρούσα εργασία, είναι η επιχείρηση «Ανθέων» η οποία ανήκει στην κατηγορία είδη Σφολιάτας/Σάντουιτς/Πεϊνιρλί. Πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση η οποία και δραστηριοποιείται από το 1993 με το πρώτο της κατάστημα που βρίσκεται στην Γλυφάδα στην οδό Ανθέων 24 από όπου πήρε και το όνομα της. Σήμερα η επιχείρηση εξακολουθεί και δραστηριοποιείται ακόμη στην ευρύτερη περιοχή των Νοτίων προαστίων της Αττικής λειτουργώντας δύο καταστήματα με το ίδιο εμπορικό σήμα. Το δεύτερο της κατάστημα λειτουργεί στην περιοχή της Βούλας στην οδό Βασ. Παύλου 67. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί πως η επιχείρηση διατηρεί εργαστήριο μέσα στο οποίο παρασκευάζονται σχεδόν όλα της τα προϊόντα που στην συνέχεια πωλούνται στα δύο της καταστήματα.



Η επιχείρηση «Ανθέων» στην προσπάθεια της να επεκτείνει την δραστηριότητάς της εμπλούτισε το μενού της προσθέτοντας σε αυτό προϊόντα άλλων κατηγοριών επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο της ταχείας εστίασης όπως είναι ο καφές, οι φυσικοί χυμοί, τα burger και η pizza. Πέρα όμως από αυτά προσφέρει και διατηρεί μια σειρά προϊόντων (νηστίσιμα, vegan, πολυβιταμινούχα – super foods) για να καλύπτονται όλες οι προτιμήσεις των πελατών. Είναι μια φιλοσοφία και πολιτική ακολουθούμενη τελευταία από πολλές επιχειρήσεις του κλάδου για να προσεγγίσουν νέο πελατειακό κοινό και να αντέξουν στα προβλήματα και στις σύγχρονες προκλήσεις του κλάδου εμπλουτίζοντας με νέα κατηγορία προϊόντων το μενού που προσφέρουν. Η εξυπηρέτηση που παρέχει στους πελάτες της, η επιχείρηση «Ανθέων», χωρίζεται σε τρεις πολύ διακριτές κατηγορίες υπηρεσιών. Η πρώτη είναι η υπηρεσία «Πακέτου (take away)», η δεύτερη είναι η υπηρεσία «Διανομής (delivery)» και τέλος οι «Σερβιριζόμενες υπηρεσίες (service)».

Βασικός στόχος και φιλοσοφία της επιχείρησης είναι η εξασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών της για το «πρόχειρο και γρήγορο φαγητό» με μια ισορροπία μεταξύ τιμής και ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της

. Η επιχείρηση διαθέτει μια πολύ ικανοποιητική ποικιλία προϊόντων, όπως τα βρίσκει κάνεις σε όλα αυτά τα καταστήματα γρήγορης εστίασης, τα πάντα είναι φτιαγμένα με φρέσκα ποιοτικά υλικά υποστηρίζοντας έναν ποιοτικό τρόπο διατροφής καθώς ο ιδιοκτήτης της Ανθέων γνωρίζει πως η ποιοτική και σωστή επιλογή πρώτων υλών είναι σε θέση να απογειώσει μια συνταγή. Αξίζει να αναφερθεί ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί φέτα γνήσια ελληνική σε βαρέλι, ελαιόλαδο, χειροποίητη μαγιονέζα με μηλόξυδο, γραβιέρα που ταξιδεύει από την Κρήτη σε ειδικά ψυγεία για να φτάσει στο «Ανθέων», αλεύρι επίσης από την Κρήτη και από τη Χαλκιδική. Οι τιμές των προϊόντων καλύπτουν τον κάθε πελάτη ενδεικτικά αναφέρουμε πως οι τιμές στις πίτες της κυμαίνονται από 2 ευρώ έως 3 ευρώ το κομμάτι ανάλογα τι πίτα είναι.

Ποικιλία προϊόντων όπου αποτελείται από :

•**Σφολιατοειδη:** Τυρόπιτα, λουκανικόπιτα, ζαμπονοτυρόπιτα, κασερόπιτα, κουρού κλπ.

•**Παραδοσιακές πίτες:** Κοτόπιτα, σπανακόπιτα, γραβιερόπιτα κλπ.

•Πίτσα

•Μπέργκερ

•Σάντουιτς



•Πεινιρί



•Πολίτικη κουζίνα: Λεχματζούν



•Μεξικάνικη κουζίνα: Μπουρίτο με διάφορα υλικά

•Κουλουρια: Θεσσαλονίκης, τυροκούλουρα



•Κρονασάν

•Μπουγάτσες: Θεσσαλονίκης, τυρί, κιμά

•Μπάρες υγιεινής: βρώμης, δημητριακών, πρωτεϊνούχες

•Vegan: Φαλάφελ, μανιταρόπιτα

•Γλυκά: μάφιν, τάρτες, σοκολατόπιτα



•Μεζεδάκια για εκδηλώσεις και κατεψυγμένα προϊόντα για ψήσιμο στο σπίτι



•Καφέδες - φυσικοί χυμοί-τσάι

•Αναψυκτικά

Ο Ιδιοκτήτης και Διευθύνων (Δημήτρης Λαβίδας) οργανώνει το κάθε τμήμα της «Ανθέων» κατά τέτοιον τρόπο ώστε να αναπτύσσονται εκείνες οι απαραίτητες συνθήκες ώστε να μεγιστοποιείται η ικανοποίηση των πελατών και να παραμένει ανταγωνιστική μέσα σε ένα τόσο απαιτητικό κλάδο. Έτσι οι επιχειρήσεις «Ανθέων» διέπονται και χαρακτηρίζονται από κάποια συστήματα όπου εξυπηρετούν αυτόν τον σκοπό και εξασφαλίζουν την βέλτιστη λειτουργία τους και αποτελεσματικότητά τους. Παρακάτω αναφέρονται τα σημαντικότερα συστήματα που εφαρμόζει ο ιδιοκτήτης των Ανθέων καθημερινά, βασιζόμενα στην πολυετή εμπειρία του στο χώρο:

Σύστημα διασφάλισης φρέσκων προϊόντων

Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων Ανθέων αποτελεί η φρεσκάδα, η γεύση και η ποιότητα των προϊόντων τους. Έτσι για να εξασφαλιστεί αυτό το χαρακτηριστικό έχει επινοηθεί ένα σύστημα διαχείρισης της αποθήκης και των αποθεμάτων. Το εργαστήριο όπου παρασκευάζονται τα προϊόντα προσαρμόζεται συνεχώς στις ανάγκες της επιχείρησης και στη ζήτηση. Συγκεκριμένα ο σκοπός είναι να περιορίζεται όσο είναι δυνατό ο χρόνος μεταξύ παρασκευής και κατανάλωσης των τροφίμων ώστε να είναι φρέσκα και γευστικά. Συγκεκριμένα υπάρχει κατάλληλο χρονοδιάγραμμα που αλλάζει συνεχώς και καθημερινά παράγονται περιορισμένες ποσότητες τροφίμων όπου θα καταναλωθούν σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα (1-2 μέρες) και έτσι δημιουργείται ένας αένας κύκλος φρεσκάδας. Βέβαια για να λειτουργήσει προϋποθέτει την καθημερινή καταμέτρηση των αποθεμάτων, την εκτίμηση των πιθανών πωλήσεων και ένα κατώτατο αριθμό μονάδων ενός κωδικού όπου όταν συμπίπτει μπαίνει σε προτεραιότητα παρασκευής και κάπως έτσι η επίσκεψη ενός πελάτη ανταμείβεται με γεύση και φρεσκάδα.

Σύστημα φρεσκοψημένων προϊόντων

Αυτό το σύστημα έχει παρόμοιο σκοπό με το προηγούμενο δηλαδή την εξασφάλιση φρέσκων νόστιμων προϊόντων και διαθέτει παρόμοια λογική. Έχοντας διαπιστώσει ότι τα περισσότερα προϊόντα της Ανθέων απολαμβάνονται ζεστά επινοήθηκε ένα σύστημα το οποίο προσδίδει μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αντίθεση με τις περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου, στην βιτρίνα την Ανθέων δεν θα βρεις προϊόν που έχει ψηθεί πριν από μισή ώρα ή παραπάνω. Συγκεκριμένα οι φούρνοι από την στιγμή που ανοίγουν φρεσκοψήνουν συνεχώς συγκεκριμένες ποσότητες που αρκετές

φορές είναι προκαθορισμένες αλλά προσαρμόζονται συνεχώς στη ζήτηση της συγκεκριμένης μέρας, τη ποσότητα των προϊόντων διαθέσιμα στη βιτρίνα αλλά και την ώρα καθώς η επισκεψιμότητα αλλάζει σημαντικά μέσα στη μέρα. Έπιτυγχάνεται έτσι η μέγιστη απόλαυση καθώς οι επισκέπτες της ανθέων γεύονται καυτά προϊόντα τα οποία διατηρούνται ζεστά και νόστιμα σε βάθος χρόνου.

Συστήματα αποδοτικότητας και παραγωγικότητας

Το συγκεκριμένα συστήματα επικεντρώνονται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την βέλτιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και την ομαλότερη συνεργασία στα πλαίσια της λειτουργίας της επιχείρησης. Απαραίτητο χαρακτηριστικό του προσωπικού της επιχείρησης αποτελεί η άρτια κατάρτιση του και εξειδίκευση του σε όλα τα πόστα που χρειάζεται να συνεισφέρουν. Τα πόστα ποικίλουν με τα πιο σημαντικά να είναι η εξυπηρέτηση πελατών-πώληση, παρασκευή ροφημάτων-καφε, παρασκευή σάντουιτς, ψήσιμο προϊόντων, θέση μάγειρα στο εργαστήριο, καθαριότητα, όλοι είναι σε θέση να συνεισφέρουν ανάλογα τις ανάγκες του κάθε πόστου. Αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα καθώς με περιορισμένο αριθμό προσωπικού είναι σε θέση να καλυφθούν όλες οι ανάγκες του μαγαζιού. Η φιλοσοφία είναι πως το προσωπικό συγκεντρώνεται στο πόστο με το μεγαλύτερο φόρτο εργασίας εκείνη τη στιγμή με προτεραιότητα πάντα στην εξυπηρέτηση πελατών που αποτελεί το πιο σημαντικό πόστο. Ένα απλό παράδειγμα του πως λειτουργεί το σύστημα, στο διάστημα 6 το πρωί με 8 το πρωί όπου η επισκεψιμότητα είναι περιορισμένη το προσωπικό ασχολείται με την παραγωγή των προϊόντων και το ψήσιμο ώστε να γεμίσει την βιτρίνα με νοστιμιά και φρεσκάδα. Στο διάστημα 8 το πρωί με 3 το μεσημέρι είναι το διάστημα με την μεγαλύτερη επισκεψιμότητα όπου η πλειονότητα του προσωπικού ασχολείται με την εξυπηρέτηση, πώληση, παραγωγή καφέ και στο ψήσιμο. Τέλος στο διάστημα 3 το μεσημέρι μέχρι το βράδυ προτεραιότητα αποτελεί η λειτουργία του εργαστηρίου και η καθαριότητα. Επιπλέον όσο αφορά την αύξηση της αποδοτικότητας, παρέχονται χρηματικά κίνητρα σε όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης ανάλογα το πόσο αποδοτικοί είναι. Συγκεκριμένα μέσω πληροφοριακών συστημάτων εξάγεται συμπέρασμα για το πόσες πωλήσεις πραγματοποιούν κάθε μήνα και ανάλογα τον αριθμό τους παρέχονται αυξημένες χρηματικές αποδοχές το οποίο θεωρείται υψηλό

κίνητρο και επιβράβευση για την συνεργασία τους και την απόδοση τους που συσχετίζεται άμεσα με την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης.

Η πολιτική της «Ανθέων» είναι στον κάθε πελάτη να δίνεται η δυνατότητα να συνδυάσει κάτι γρήγορο, αλλά ταυτόχρονα πολύ ποιοτικό το οποίο θα το επιλέγει από τη βιτρίνα ή την ιστοσελίδα μας και ο υπάλληλος θα του το προσφέρει τηρώντας αυστηρά τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας σερβιρίσματος και για τις τρεις υπηρεσίες εξυπηρέτησης. Με αυτή τη διαδικασία η επιχείρηση θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του κάθε πελάτη για ένα ποιοτικό γρήγορο φαγητό με χαμηλό κόστος.

Η εικόνα και το στήσιμο των καταστημάτων ακολουθούν σύγχρονες τάσεις όμως οι λεπτομέρειες παραπέμπουν σε παλιές παραδοσιακές εποχές με ζεστή ατμόσφαιρα με πολλά χρώματα και αρώματα. Μεγάλη βαρύτητα δίνεται στην επιλογή, εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού το οποίο είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ καταστήματος και πελάτη με χαρακτηριστικά το νεαρό της ηλικίας, φιλικό και επικοινωνιακό με γνώση των προϊόντων που προσφέρονται, την ποιότητα των υλικών τους και την προέλευσή τους. Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι και τα δύο καταστήματα λειτουργούν από τις 7.00 το πρωί έως τις 11.00 το βράδυ καλύπτοντας με αυτόν τον τρόπο σχεδόν όλες τις χρονικές προτιμήσεις εξυπηρέτησης των πελατών τους.

3.2 Περιγραφή του κλάδου και της αγοράς

Ο ευρύτερος κλάδος στον οποίο ανήκει και δραστηριοποιείται η επιχείρηση «Ανθέων» είναι αυτός της μαζικής εστίασης και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο της ταχείας εστίασης ο οποίος κατά κύριο λόγο ικανοποιεί την ανάγκη του καταναλωτή να φάει κάτι έτοιμο κατά την διάρκεια της ημέρας κυρίως όταν βρίσκεται μακριά από το σπίτι του.

Στον κλάδο της ταχείας εστίασης ανήκουν οι επιχειρήσεις που διαθέτουν τρόφιμα τα οποία παρασκευάζονται με διάφορους και σύνθετους χειρισμούς ή με απλές διεργασίες εντός της ίδιας της επιχείρησης ή διαθέτει τρόφιμα που προέρχονται από άλλες

συνεργαζόμενες νόμιμες επιχειρήσεις (ΚΥΑ οικ. 16228/2017). Είναι μια μεγάλη κατηγορία επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από αμείωτους ρυθμούς ανάπτυξης, αποτέλεσμα ενός νέου μοντέλου καταναλωτικών συνηθειών και τρόπου ζωής, που έκανε την εμφάνισή του τα τελευταία είκοσι χρόνια. Διακρίνεται και ταξινομείται σε επιμέρους τέσσερις κατηγορίες, βάσει του είδους και των προϊόντων που η κάθε μια προσφέρει, και οι οποίες είναι: burger, pizza, snack-sandwich, σουβλάκι-ethnic. Τα περισσότερο διευρυμένα δίκτυα εμφανίζουν οι αλυσίδες burger και snack-sandwich. Τη μεγαλύτερη δυναμική εμφανίζει η κατηγορία snack-sandwich, αν και ο υψηλότερος ρυθμός ανάπτυξης παρατηρείται στην κατηγορία σουβλάκι-ethnic με snack-sandwich, pizza και burger να ακολουθούν (ICAP 2022).

Σήμερα ένα από τα χαρακτηριστικά του έντονου ρυθμού ζωής είναι και ο περιορισμός γενικά του ελεύθερου χρόνου με αποτέλεσμα να μειωθεί ή ακόμη και να εκμηδενιστεί, σε πολλές περιπτώσεις, ο χρόνος που αφιερώνεται από τους καταναλωτές για την προετοιμασία γευμάτων για σπίτι αλλά και για τον χώρο εργασίας. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην επέκταση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων του κλάδου της ταχείας εστίασης μιας και δημιουργήθηκε η επιτακτική ανάγκη βελτίωσης και ανάπτυξης των υποδομών που υπήρχαν και ανάπτυξη του δικτύου για παραγωγή και διανομή φαγητού τόσο στο σπίτι όσο και στο χώρο εργασίας των πελατών τους. Έντονα και ταχύτατα εμφανίστηκε το φαινόμενο τα μεμονωμένα συνοικιακά καταστήματα εστίασης να ενταχθούν σε καλά οργανωμένα δίκτυα, είτε διανομής, είτε εστίασης, με ενιαίο εμπορικό σήμα και εκτενή αναγνωρίσιμη παρουσία στην αγορά, μέσω του θεσμού της Δικαιόχρησης, αλλά και η έναρξη λειτουργίας αυτόνομων οικογενειακών επιχειρήσεων στον κλάδο της ταχείας εστίασης (Franchise Success, 2006).

Ο ανταγωνισμός, σήμερα, των αλυσίδων ταχείας εστίασης είναι αρκετά έντονος, ωθώντας τις εταιρείες του κλάδου σε ενέργειες συνεχούς βελτίωσης και αναβάθμισης των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι καταναλωτές σήμερα είναι πιο απαιτητικοί από ποτέ και η ποιότητα και η καταλληλότητα των τροφίμων αποτελούν κύρια ανησυχία τους. Αποτέλεσμα οι αλυσίδες να αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων τους, μέσω της προσεκτικής επιλογής των υλικών καθώς και της τήρησης αυστηρών προδιαγραφών υγιεινής σε όλα τα στάδια προετοιμασίας των γευμάτων. Η διεύρυνση της ποικιλίας των προϊόντων που προσφέρουν, η ταχύτητα παραγωγής και εξυπηρέτησης, ο ψηφιακός μετασχηματισμός σε συνδυασμό με την τεχνολογική εξέλιξη των υπηρεσιών καθώς και η διατήρηση του

κόστους σε λογικά επίπεδα εφαρμόζοντας μια ορθολογική τιμολογιακή πολιτική, αποτελούν πεδία ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Με τις παραπάνω ενέργειες εξασφαλίζουν στους πελάτες τους ένα γρήγορο αλλά όχι πρόχειρο γεύμα (Franchise Success, 2006).

Οι συνθήκες πανδημίας (Covid-19) επηρέασαν αρνητικά την εξεταζόμενη αγορά, η οποία όμως εμφανίζει ανάκαμψη από το 2021. Ωστόσο, παρατηρούνται διαφορετικοί ρυθμοί εξέλιξης ανά κατηγορία εστίασης και η κάθε επιχείρηση δημιουργεί και διαμορφώνει, σύμφωνα με τις ανάγκες της και την κουλτούρα της, μια συγκεκριμένη διαδικασία επιλογών λειτουργίας. Κατά κύριο λόγο η εποχή χαρακτηρίζεται από την μετάβαση και εξέλιξη των μικρών ανώνυμων και μεμονωμένων καταστημάτων σε επώνυμες και οργανωμένες αλυσίδες καταστημάτων, οι οποίες και χαρακτηρίζονται από την ταχύτητα της εξυπηρέτησης σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους με την χρήση νέων τεχνολογιών και συνεργασιών, τη διεύρυνση της ποικιλίας των προσφερόμενων προϊόντων καθώς και την εντατικοποίηση του ποιοτικού ελέγχου (ICAP 2022).

Η επέκταση των δραστηριοτήτων των υπαρχόντων αλυσίδων και η ανάπτυξη νέων εμπορικών σημάτων, αποτελούν το βάθρο όπου θα στηριχτεί η πορεία του κλάδου της μαζικής εστίασης στην Ελλάδα κατά τα επόμενα χρόνια. Αδιαμφισβήτητο μεγάλο ρόλο στην ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου έπαιξε η οργάνωση των επιχειρήσεων με τη μέθοδο της Δικαιόχρησης. Δεν είναι τυχαίο ότι οι όμιλοι επιχειρήσεων εντάσσουν στα σχέδια τους την ανάπτυξη διαφορετικών κατηγοριών ή και την εξαγορά αλυσίδων που ήδη διαθέτουν εκτεταμένα δίκτυα σε άλλες κατηγορίες εστίασης (Franchise Success, 2006).

3.3 Στρατηγικός προγραμματισμός

Η επιχείρηση «Ανθέων» μετά την έναρξη, λειτουργία και του δευτέρου καταστήματος της κατάφερε να καθιερωθεί στην συνείδηση και στην καθημερινότητα των πελατών της ως ο χώρος που προσφέρει γρήγορα, μια μεγάλη ποικιλία από υγιεινά και ποιοτικά προϊόντα, που είναι ταυτόχρονα και πολύ προσιτά στην τιμή. Επιδιώκει συνεχώς να γίνεται καλύτερη να δημιουργεί νέα αλλά και να τελειοποιεί τα υφιστάμενα της προϊόντα ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών της. Όραμα των ιδιοκτητών της, αν το επιτρέψουν τα οικονομικά στοιχεία και τα αποτελέσματα

λειτουργίας των καταστημάτων, να γίνει η επέκταση της επιχείρησης με την δημιουργία ενός δικτύου «Ανθέων Franchise».

Η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει έναν στρατηγικό προγραμματισμό μέσα από τον οποίο θα θελήσει να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο με μεγάλο ανταγωνισμό, ο οποίος έχει όμως ακόμη πολλά περιθώρια ανάπτυξης. Δύο είναι οι βασικές κατηγορίες στις οποίες διακρίνεται η στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1985): α) ηγεσία κόστους (cost leadership), αναφερόμαστε στην ικανότητα που διαθέτει η επιχείρηση, ο οργανισμός κ.λπ. να παράγει κάποιο προϊόν το οποίο και θα το προσφέρει με το μικρότερο δυνατό κόστος και β) διαφοροποίηση (differentiation), αναφερόμαστε στην ικανότητα που διαθέτει η επιχείρηση, ο οργανισμός κ.λπ. να προσφέρει ένα προϊόν διαφοροποιημένο με τέτοια χαρακτηριστικά ώστε να είναι σε θέση να το αποκτήσει ο πελάτης καταβάλλοντας μεγαλύτερο τίμημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του δικτύου «Ανθέων Franchise» θα επιτευχθεί εφαρμόζοντας και τις δύο παραπάνω στρατηγικές και πιο συγκεκριμένα μέσα από τη διαφοροποίηση που ήδη διαθέτει, η επιχείρηση «Ανθέων» και η οποία χαρακτηρίζεται από την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό, το περιβάλλον των καταστημάτων σε συνδυασμό με τις πολύ καλές τιμές.

Η αποστολή της επιχείρησης είναι η εγκατάσταση ενός δικτύου καταστημάτων, Δικαιόχρησης Υπαγωγής (Subjection Franchising), «Ανθέων» επενδύοντας στην εμπειρία και στην τεχνογνωσία της αλλά και στην δημιουργία μιας συμπαγούς κοινότητας που θα έχει ως βασικό στόχο την παραγωγή μοναδικά ποιοτικών προϊόντων καθώς και την απόκτηση και διατήρηση ικανοποιημένων πελατών. Η εξέλιξη και η δημιουργία είναι κύρια αποστολή της επιχείρησης «Ανθέων» η οποία θέλει να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους νέους της συνεργάτες, προσφέροντάς τους την σταθερότητα και την ποιότητα που χαρακτηρίζει την επιχείρηση όλα αυτά τα χρόνια. Θέλει να εξασφαλίσει για αυτούς μία σταθερή επιχειρηματική βάση η οποία θα καταφέρει καθαρά, δίκαια και υπεύθυνα να παρουσιάσει κέρδη αρκετά για να κρατήσουν τα καταστήματα «Ανθέων Franchise» και την εταιρεία οικονομικά υγιή ώστε εξασφαλιστεί η μελλοντική βιωσιμότητα και εξέλιξη τους. Θα είναι ευθύνη της επιχείρησης «Ανθέων» να παρέχει στους νέους της συνεργάτες ένα φιλικό, άνετο και ελκυστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, με πρωτοποριακό design με ένα δυνατό και

ανερχόμενο brand name, με ευκαιρίες, ασφάλεια και σιγουριά με πλήρη υποστήριξη και εκπαίδευση.

Οι στόχοι της επιχείρησης «Ανθέων» μέσω του δικτύου «Ανθέων Franchise» είναι πολλοί τόσο ποιοτικοί όσο και ποσοτικοί:

1. Η καθιέρωση της ως αλυσίδα μικρογευμάτων που προσφέρει γρήγορο και ποιοτικό φαγητό στον κλάδο της ταχείας εστίασης.
2. Η δημιουργία ενός δικτύου καταστημάτων σε όλη την Αττική με ταυτόχρονη διατήρηση του χαμηλού κόστους και της υψηλής ποιότητας, στο καθένα από αυτά, των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει.
3. Να συσχετίσει και να συνδυάσει στην συνείδηση της αγοράς το brand name του δίκτυο «Ανθέων Franchise» με την ποιότητα, με την οικονομία του χρόνου και των χρημάτων.
4. Οι διαδικασίες οργάνωσης του δικτύου να ολοκληρωθούν εντός ενός εξαμήνου.
5. Η ανάπτυξη ως το τέλος της πρώτης πενταετίας, του δικτύου σε κεντρικά σημεία της Αττικής, εφόσον αξιολογηθεί η βιωσιμότητα του σχεδίου.

Ο συνδυασμός μιας πολύ ικανοποιητικής ποικιλίας προϊόντων φτιαγμένα με φρέσκα ποιοτικά υλικά υποστηρίζοντας έναν ποιοτικό τρόπο διατροφής θα αποτελεί τη διαφοροποίηση του δικτύου «Ανθέων Franchise». Ο ανταγωνισμός υφίσταται άμεσα, όσον αφορά τα προϊόντα, αλλά δεν υπάρχει ουσιαστικός και σοβαρός ανταγωνισμός στην ποιότητα και στον τρόπο παρασκευής τους.

Οι επιθυμητές τοποθεσίες των καταστημάτων του δικτύου θα είναι σε σημεία υψηλής κυκλοφορίας υποψήφιων πελατών κοντά σε αγορές-στόχους, με καλή ορατότητα και εύκολη πρόσβαση. Ο σχεδιασμός τους θα τα καθιστά: αναγνωρίσιμα, οπτικά ελκυστικά και καλαίσθητα με φιλόξενη ατμόσφαιρα, και εργονομικούς χώρους για γρήγορη και αποτελεσματική λειτουργία. Οι προσέλκυση νέων πελατών καθώς και η ικανοποίηση τους είναι πρωταρχικό μέλημα, βασικό κίνητρο και σκοπός του δικτύου «Ανθέων Franchise» και θα αποδεικνύεται έμπρακτα μέσω της ανατροφοδότησης που θα λαμβάνει από τον τρόπο λειτουργίας του και τις διαδικασίες και τους τρόπους εξυπηρέτησης. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω πολύ σημαντικό σημείο της στρατηγικής της επιχείρησης είναι και ο ανθρώπινος παράγοντας δηλαδή το προσωπικό του, στο οποίο θα παρέχεται ένα αξιοκρατικό και ικανοποιητικό σύστημα

αμοιβών, συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση, αξιοκρατική επαγγελματική ανάπτυξη, άμεση επικοινωνία με τους ιδιοκτήτες.

3.4 Σχέδιο μάρκετινγκ (marketing plan)

3.4.1 Τμηματοποίηση της αγοράς

Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών του δικτύου «Ανθέων Franchise» είναι ο βασικός σκοπός και στόχος της διοίκησης. Γι' αυτό το λόγο η αγορά στόχος θα χωριστεί σε τρεις επιμέρους ομάδες στόχους. Οι ομάδες αυτές θα είναι δύο που θα αποτελούνται από πελάτες στόχους διαφορετικών ηλικιακών και δημογραφικών κατηγοριών της αγοράς και μία ομάδα που θα αποτελείται από πελάτες τουρίστες ανεξαρτήτου ηλικίας.

Αρχικά, η πρώτη ομάδα στόχος, η οποία θεωρείται πολύ σημαντική για το δίκτυο είναι οι νέοι από 16 έως 29 ετών. Είναι η ομάδα που περιλαμβάνει κυρίως σπουδαστές και μαθητές και η οποία συνηθίζει να έχει ως πρώτη επιλογή της, για τον καφέ τους και ένα πρόχειρο γεύμα, αυτήν την κατηγορία των καταστημάτων. Θα δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και έμφαση σε αυτήν την ομάδα στόχου, μιας και προτιμούν το γρήγορο φαγητό με χαμηλό κόστος, κυκλοφορούν πολλές ώρες έξω, δεν έχουν την δυνατότητα να μαγειρέψουν στο σπίτι τους ειδικά αυτοί που σπουδάζουν μακριά από τον τόπο καταγωγής τους, και τα οικονομικά τους είναι συνήθως περιορισμένα. Αυτή η ομάδα στόχου έχει διαφορετικές ώρες για καφέ και για φαγητό, μιας και ξυπνάνε σχετικά αργά και αυτές είναι συνήθως οι απογευματινές ή οι βραδινές ώρες.

Η δεύτερη ομάδα στόχος είναι μια ηλικιακή ομάδα μεταξύ 30-55 ετών. Περιλαμβάνει κυρίως εργαζόμενους και είναι εξίσου σημαντική και βασική για το δίκτυο «Ανθέων Franchise». Η ομάδα αυτή μπορεί να έχει ένα αξιόλογο κομμάτι πωλήσεων, κατά τη διάρκεια προσέλευσης των εργαζομένων στους χώρους εργασίας τους καθώς επίσης και κατά την διάρκεια του εργασιακού διαλλείματος τους κυρίως τις μεσημεριανές ώρες. Ο χρόνος του διαλλείματος τους είναι περιορισμένος γι' αυτό και περιορίζονται σε έναν καφέ συνοδεία ενός γρήγορου γεύματος είτε στο χώρο εργασίας τους είτε εκτός αυτού. Σε αυτήν την ομάδα επίσης απευθύνεται το δίκτυο «Ανθέων Franchise» για οργάνωση εκδηλώσεων, γενεθλίων, εορτών, κλπ.

Οι συνεργάτες μας θα επιχειρήσουν να ιδρύσουν και να λειτουργήσουν τα καταστήματα του δικτύου «Ανθέων Franchise» στις πιο πολυσύχναστες περιοχές των Αθηνών αλλά και των γύρω Δήμων που συγκεντρώνουν πολλά άτομα των δύο παραπάνω βασικών ομάδων στόχων. Στο κέντρο της Αθήνας και στα παραλιακά κομμάτια της Αττικής παρατηρείται μεγάλη συγκέντρωση και διέλευση τουριστών οι οποίοι επιλέγουν να κάνουν αρκετά μικρά γεύματα κατά την διάρκεια της επίσκεψης τους. Η τρίτη ομάδα στόχος η οποία αποτελείται από τουρίστες μπορεί να μην είναι τόσο σημαντική, αλλά σε καμία περίπτωση δεν την θεωρούμε αμελητέα. Η ταυτότητα του δικτύου «Ανθέων Franchise» αναδεικνύει το Ελληνικό φαγητό μέσα από τις παραδοσιακές συνταγές και πρώτες ύλες, θα είναι πόλος έλξης για τους τουρίστες, οι οποίοι θα έχουν την δυνατότητα να δοκιμάσουν και αυτό το γαστρονομικό κομμάτι της χώρας μας γρήγορα και ποιοτικά.

3.4.2 Τοποθέτηση του δικτύου

Την φιλοσοφία της επιχείρησης την χαρακτηρίζει η ονομασία της: «Ανθέων Franchise». Ένας δρόμος, ένα σημείο συνάντησης που θα ξυπνάει αναμνήσεις, με τις μυρωδιές να συνεπαίρνουν και να θυμίζουν Κυριακάτικα πρωινά, που έψηναν στο σπίτι την αγαπημένη πίτα της οικογένειας. Το όνομα Ανθέων το έβγαλαν οι πελάτες. ``Πάω Ανθέων για τυρόπιτα`` ή ``Πάω Ανθέων θες κάτι;``. Κάπως έτσι έμεινε και καθιερώθηκε το όνομα αυτό. Το χαλαρό, χωριάτικο στυλ του μαγαζιού το κάνει και αυτό με τη σειρά του να ξεχωρίζει. Έτσι ξεκίνησε, έτσι συνεχίζει. Είναι ότι πρέπει για να πάει κάποιος να χαλαρώσει, να κάνει ένα lunch break, να ξεφύγει λίγο από την ρουτίνα του. Και ταιριάζει απόλυτα με τις γεύσεις σε ένα πολύ ευχάριστο περιβάλλον, βγαλμένο από την παλιά Ελλάδα όπου συνδυάζονται αρμονικά τα ποιοτικά προϊόντα η γρήγορη εξυπηρέτηση και το χαμηλό κόστος.

3.4.3 Μείγμα Μάρκετινγκ

Το προϊόν (product)

Τα προϊόντα που παράγει και οι υπηρεσίες που προσφέρονται, θα φανερώνουν τη φιλοσοφία του δικτύου «Ανθέων Franchise» που θα προσπαθήσει να δώσει βαρύτητα στην ποιότητα της παραγωγής και όχι στην μαζική παραγωγή. Θεωρείται πολύ σημαντικό να δοθεί αξία σε αυτό που ζητάει ο καταναλωτής, που είναι να κάνει ένα

γρήγορο, φρέσκο και υγιεινό γεύμα που να ανταποκρίνεται οικονομικά στις δυνατότητες του. Αυτό που θα ξεχωρίσει στο δίκτυο «Ανθέων Franchise» είναι η ύπαρξη εργαστήριου όπου θα εξυπηρετεί περιορισμένο αριθμό καταστημάτων γιατί αρχή της επιχείρησης είναι ότι δεν μπορείς να κάνεις ταυτόχρονα νόστιμα και ωραία πράγματα, σε πολύ μεγάλες ποσότητες για αυτό και η ύπαρξη ενός κεντρικού εργαστηρίου αποκλείεται. Δεν ταιριάζουν αυτά τα δύο. Ή λίγα κομμάτια διαλεχτά και καλά, ή μαζική παραγωγή. Είναι πολύ σημαντικό ότι όλα παράγονται μέσα στο χώρο των καταστημάτων. Εκεί πάνε οι πρώτες ύλες, εκεί ζυμώνουν επί τόπου. Φτιάχνονται όλα εκεί. Και αυτό κάνει τα προϊόντα να ξεχωρίζουν από τα βιομηχανοποιημένα. Τα υλικά και τα προϊόντα της επιχείρησης όπως τα αλεύρια, τα γαλακτοκομικά προϊόντα, τα λαχανικά, είναι όλα μοναδικά στην ποιότητα και ελληνικής προέλευσης. Το σερβίρισμα βασίζεται στην αυτοεξυπηρέτηση. Το περιβάλλον είναι παραδοσιακό, ζεστό και φιλικό.

Η τοποθεσία (place)

Η στρατηγική του δικτύου «Ανθέων Franchise», όσον αφορά την τοποθεσία και τις θέσεις των καταστημάτων, θα εφαρμοστεί λαμβάνοντας υπόψη τις τρεις βασικές ομάδες της αγοράς στόχου. Η ομάδα 16-29 ετών, που αποτελείται κυρίως από σπουδαστές και μαθητές, κινείται και δραστηριοποιείται στις κοντινές περιοχές όπου βρίσκονται τα πανεπιστήμια, οι σχολές και τα σχολεία τους. Η επιλογή συνεργατών για επέκταση του δικτύου «Ανθέων Franchise» και τοποθέτηση καταστημάτων στις περιοχές αυτές, κρίνεται ιδιαίτερα κατάλληλη, για να προσελκύσει τους πελάτες και τα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα.

Η παρουσία εργαζομένων στην ηλικία 30-55 ετών που στοχεύει το δίκτυο βρίσκονται σε σημεία όπου υπάρχουν μικρές επιχειρήσεις, συγκεντρωμένα εμπορικά καταστήματα, πολυκαταστήματα, εμπορικά κέντρα. Εδώ κάνουμε λόγο για καταστήματα όπου η χρήση της υπηρεσίας της διανομής στον χώρο εργασίας είναι αναγκαία. Η πόλη των Αθηνών αποτελεί πόλο έλξης ιδιαίτερα των ξένων επισκεπτών. Η επιλογή συνεργατών κοντά σε αρχαιολογικούς χώρους αλλά και πλησίον της εκτενούς αθηναϊκής ακτογραμμής στον Σαρωνικό κόλπο είναι ένας άλλος στόχος.

Προώθηση πωλήσεων (promotion)

Η επικαιροποίηση και γνωστοποίηση της φιλοσοφίας και της ιδέας του δικτύου «Ανθέων Franchise» θα γίνει με μια σειρά ολοκληρωμένων και συντονισμένων

προωθητικών ενεργειών. Αυτές οι προωθητικές ενέργειες θα γίνουν μέσα από το διαδίκτυο, τα κοινωνικά δίκτυα και τα βασικά μέσα μαζικής επικοινωνίας όπως ραδιόφωνο και τηλεόραση. Με την ολοκλήρωση του στησίματος του κάθε νέου καταστήματος θα προγραμματίζεται και θα πραγματοποιείται εκδήλωση εγκαινίων (Grand opening) με προσφορές και events. Θα λαμβάνουν προσκλήσεις δημοσιογράφοι από τηλεοπτικά κανάλια, περιοδικά, εφημερίδες και από ιστοσελίδες και blogs, που ασχολούνται με το ρεπορτάζ για τις νέες τάσεις στην διατροφή, τη μαγειρική κ.ά. Οι οποίοι με την σειρά τους θα μεταφέρουν την είδηση που αφορά το χώρο της ταχείας εστίασης στα έντυπα ή ηλεκτρονικά μέσα και έτσι θα επιτευχθεί η επιθυμητή και η ανάλογη δημοσιότητα για το ξεκίνημα του δικτύου «Ανθέων Franchise», χωρίς ιδιαίτερα μεγάλο κόστος. Σημαντική και προσφιλή τακτική, είναι η διαφήμιση από στόμα σε στόμα γι' αυτό και τα καταστήματα του δικτύου δεν έχουν ταμπέλα και δεν διαφημίζονται. Όλοι, όμως, θα τα μάθουν και θα τα γνωρίσουν ξέρουμε. Δεν θα θέλουν πολλές συστάσεις. Από την αρχή ξεκίνησε έτσι και έτσι θα συνεχίσουν. Η ιδέα, η ποιότητα, η ποικιλία και οι καλές τιμές των προϊόντων, η εμπειρία του πελάτη, η ζεστή και οικεία ατμόσφαιρα θα αποτελούν την βάση της διάδοσης του δικτύου «Ανθέων Franchise» από πελάτη σε υποψήφιο πελάτη. Αυτή η τακτική προώθησης θα είναι ταυτόχρονα και η πιο οικονομική και αποτελεσματική. Η αμέσως επόμενη τακτική που θα ακολουθηθεί θα είναι προώθηση εντός του κάθε καταστήματος όπου θα υπάρχουν έντυπα που θα ενημερώνουν και θα επικοινωνούν την ιδέα και την φιλοσοφία του δικτύου «Ανθέων Franchise». Το εμπορικό σήμα της επιχείρησης έχει σχεδιαστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να έχει μια ελκυστική παρουσία. Θα βρίσκεται σε εμφανή σημεία, μέσα και έξω από τα καταστήματα, είναι εύκολο, ευχάριστο και ακολουθεί την τάση των εξελίξεων με σεβασμό στο παρελθόν. Θα διανεμηθούν φυλλάδια στις κοντινές επιχειρήσεις και στα σπίτια που θα ενημερώνουν για τα προσφερόμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες take away και διανομής. Επίσης, θα υπάρχει διαφημιστική προβολή μέσω των σελίδων κοινωνικής δικτύωσης και η δημιουργία αντίστοιχης σελίδας σε αυτά. Τέλος θα σχεδιαστεί και θα οργανωθεί μια λειτουργική και μοντέρνα ιστοσελίδα έτσι ώστε το δίκτυο «Ανθέων Franchise» να έχει μια διαδικτυακή παρουσία που θα ενισχύσει τον επαγγελματισμό και την αξιοπιστία του. Οι δυνητικοί πελάτες θα εμπιστευτούν περισσότερο το δίκτυο «Ανθέων Franchise» γιατί θα έχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται μέσα από μια ιστοσελίδα που θα ενημερώνεται διαρκώς και θα εμφανίζεται στις μηχανές αναζήτησης. Η προβολή αξιολογήσεων από τους πελάτες θα δίνει στους νέους πελάτες

την αίσθηση της ασφάλειας για την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων, αλλά και στο δίκτυο την δυνατότητα να διορθώνει τυχόν αστοχίες κάτι το οποίο είναι πολύ σημαντικό για τη φήμη της επιχείρησης.

Τιμή (price)

Η φιλοσοφία και η πολιτική κοστολόγησης και τιμολόγησης των προϊόντων, έχει ξεκάθαρα έναν προσανατολισμό οικονομικό. Ιδιαίτερα αυτήν την εποχή οι τιμές θα συγκρατηθούν όσο είναι δυνατόν σε χαμηλά επίπεδα. Οι τιμές θα ακολουθήσουν τη φιλοσοφία μιας επιχείρησης ταχείας εστίασης η οποία προσανατολίζεται με τις προσδοκίες και τις ανάγκες των καταναλωτών. Έχοντας ως γνώμονα τον συνδυασμό τιμών - ποσότητας - ποιότητας των αντίστοιχων προϊόντων του ανταγωνισμού και τις γενικότερες εξελίξεις στην εγχώρια οικονομία οι τιμές μπορούν να αναπροσαρμοστούν αναλόγως. Επίσης στόχος του δικτύου «Ανθέων Franchise» είναι να προκαλεί στους πελάτες μια ξαφνική και έντονη επιθυμία να αποκτήσουν αμέσως ένα προϊόν, δημιουργώντας ελκυστικές προσφορές στις οποίες δε θα μπορούν να αντισταθούν και να τις προσπεράσουν τόσο εύκολα.

3.5 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (SWOT)

Ο στρατηγικός προγραμματισμός της επιχείρησης «Ανθέων», όπως αναλύθηκε σε προηγούμενη ενότητα, είναι ένας τρόπος ώστε να πετύχει το όραμα της και τους στόχους της που δεν είναι άλλοι από την δημιουργία του δικτύου «Ανθέων Franchise» κάνοντας χρήση των πλεονεκτημάτων και των κανόνων που διέπουν τον θεσμό της Δικαιόχρησης. Στο πλαίσιο αυτό ο στρατηγικός προγραμματισμός θα συμβάλλει στην ορθή κατανομή των πόρων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων, καθώς πρόκειται για ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται συχνά από τις επιχειρήσεις για την στρατηγική τους διαχείριση. Σε αυτό το σημείο κρίνεται αναγκαία η ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, με τη χρήση της Ανάλυσης SWOT. Η οποία είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος εκτίμησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης με την χρησιμοποίηση τεσσάρων επιμέρους σταδίων από τα οποία και απαρτίζεται (Βασιλειάδης, 2009).

Η σπουδαιότητα της Ανάλυσης SWOT έγκειται στο ότι τα πορίσματα της θα ληφθούν σοβαρά υπόψη κατά την διαδικασία χάραξης της στρατηγικής του δικτύου «Ανθέων Franchise». Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση SWOT για την υπό μελέτη επιχείρηση

μας εξετάζοντας τα δυνατά σημεία (Strengths), τα αδύνατα σημεία (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τους κινδύνους (Threats) της.

Δυνατά σημεία (Strengths)

- Η επιχείρηση έχει ισχυρό εμπορικό σήμα στην αγορά των νοτίων προαστείων του Ν. Αττικής λόγω των πολλών ετών ύπαρξης της και της φήμης της ως μια πολύ καλή οικογενειακή επιχείρηση γεγονός που της δίνουν την δυνατότητα ανοίγματος σε νέες κινήσεις που θα ισχυροποιήσουν τη θέση της.
- Παρασκευάζει μεγάλη ποικιλία ποιοτικών και υγιεινών προϊόντων από ποιοτικές πρώτες ύλες.
- Προϊόντα με σχέση ποιότητας - τιμής (Value for money).
- Οικονομική διαχείριση και απόδοση του χρόνου του πελάτη.
- Ανθρώπινο δυναμικό κατάλληλα καταρτισμένο, ενημερωμένο και πάντα φιλικόν και εξυπηρετικό.

Αδύνατα σημεία (Weaknesses)

- Υψηλός ανταγωνισμός με πολλά καταστήματα αντίστοιχης επιχειρηματικής λειτουργίας στην αγορά της Αττικής.
- Μεγάλο μέρος των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης «Ανθέων» προσφέρεται και από άλλες επιχειρήσεις.
- Έλλειψη αναγνωρισιμότητας πέρα από τα νότια προάστεια της Αττικής.

Ευκαιρίες (Opportunities)

- Η γενικότερη τάση προς έναν ποιοτικό, τρόπο διατροφής.
- Ο τρόπος ζωής και η καθημερινότητα που χαρακτηρίζεται από την ταχύτητα.
- Η έντονη ανοδική πορεία που παρουσιάζει ο κλάδος της ταχείας εστίασης, ο θεσμός της Δικαιόχρησης αλλά κυρίως η επιχείρηση «Ανθέων».
- Οι επαναλαμβανόμενες κρίσεις (οικονομική, πανδημία, ενεργειακή) υποστήριξαν και υποστηρίζουν οικονομικές καταναλωτικές επιλογές.

Κινδύνους (Threats)

- Αντιγραφή προϊόντων και είσοδος νέων ανταγωνιστών.
- Αντίδραση από αλυσίδες που ανήκουν στον κλάδο.
- Η οικονομική αστάθεια εξαιτίας της ενεργειακής κρίσης.

- Να χαθούν κάποια ποιοτικά χαρακτηριστικά των προϊόντων.
- Έλλειψη εξεύρεσης ποιοτικών πρώτων υλών σε μεγάλες ποσότητες.

Το πιο δυνατό σημείο της επιχείρησης «Ανθέων» είναι ο συνδυασμός των ποιοτικών χαρακτηριστικών των προϊόντων που παράγει με τις υπηρεσίες που προσφέρει γρήγορα και ταυτόχρονα οικονομικά, κάτι που την διαφοροποιεί από τον άμεσο ανταγωνισμό. Επίσης, η ενεργειακή κρίση που βιώνουμε και την αβεβαιότητα που προκαλεί στην αγορά, μπορεί να αποτελέσει απειλή, αλλά ταυτόχρονα και ευκαιρία για τη δυναμική είσοδο του δικτύου «Ανθέων Franchise», στον κλάδο της των αλυσίδων ταχείας εστίασης, μιας σε περιόδους κρίσεων η τάση των καταναλωτών είναι να προτιμώνται προϊόντα και οι υπηρεσίες με χαμηλό κόστος.

Εύκολα γίνεται αντιληπτό και κατανοητό πως η επιχείρηση «Ανθέων» θα πρέπει βασικά να βασιστεί στις δυνάμεις της για να μπορέσει αρχικά να σχεδιάσει προσεκτικά την πορεία της για ενταχθεί στην συγκεκριμένη αγορά αυτού του είδους των επιχειρήσεων της μαζικής εστίασης.

Βέβαια η πορεία καθώς και η βιωσιμότητά της θα δοκιμαστεί και θα αξιολογηθεί εάν το συγκεκριμένο επιχειρηματικό πλάνο θα την βοηθήσει να λάβει υπόψιν του τις αδυναμίες, τις απειλές αλλά και τις ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν οι οποίες μαζί με τα δυνατά σημεία θα δώσουν εκείνη την ώθηση που απαιτείται για την ίδρυση του δικτύου «Ανθέων Franchise».

3.6 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης «Ανθέων» αποτελεί τον χώρο εκείνο μέσα στον οποίο η επιχείρηση θα πρέπει να αναζητήσει την ομαλή και κερδοφόρα συνέχιση της λειτουργίας της μέσω του εντοπισμού τόσο των ευκαιριών που θα βρεθούν στην πορεία της, όσο και της ανίχνευσης και αποφυγής των απειλών που μπορεί να εμφανιστούν. Το εξωτερικό αυτό περιβάλλον διαιρείται στο μάκρο-περιβάλλον και στο μικρο-περιβάλλον. Το πρώτο αφορά όλα εκείνα τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη χώρα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση «Ανθέων», στην περίπτωση μας η Ελλάδα ενώ το μικρο-περιβάλλον αφορά τον κλάδο στον οποίο ανήκει και ο οποίος έχει τα ίδια χαρακτηριστικά για όλες τις επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτόν. Η ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος γίνεται με τη βοήθεια της ανάλυσης PEST ενώ το

μικρο-περιβάλλον μελετάται μέσα από την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του PORTER (Thompson et al., 2014).

3.6.1 Ανάλυση PEST

Η ανάλυση του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος (PEST) αποτελείται από τέσσερεις παράγοντες τους πολιτικούς (Political), τους οικονομικούς (Economical), τους κοινωνικούς (Social) και τους τεχνολογικούς παράγοντες (Technological) (Blythe, 2008).

Οι πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες είναι: το περιβάλλον αβεβαιότητας και ανησυχίας στην ελεύθερη αγορά, τα ιδιαίτερα ευέλικτα κοινοτικά προγράμματα επιχορηγήσεων και κινήτρων για ίδρυση, επέκταση και ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων καθώς και επιχειρηματικών πρωτοβουλιών υφιστάμενων, η οικονομία σε μια σχετικά σταθερή κατάσταση, η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, η μονιμοποίηση του μέτρου του μειωμένου συντελεστή ΦΠΑ (13%) που ισχύει σήμερα σε ορισμένα αγαθά και υπηρεσίες στην εστίαση, η ανεργία με ποσοστό 12,2% σημαντικά μειωμένη σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια όμως σε επίπεδο Ε.Ε., μόνο η Ισπανία με 12,4% είναι πάνω από την Ελλάδα, με αμέσως επόμενη χώρα την Κύπρο με 8,6%, ο πληθωρισμός τον Οκτώβριο υποχώρησε στο 9,1% από 12% τον Σεπτέμβριο και 11,4% τον Αύγουστο και τα αυξημένα δανειστικά επιτόκια 6-9%.

Στην συνέχεια, οι κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες είναι: το δημογραφικό πρόβλημα στην χώρα μας με εμφάνιση τάσεων αναστροφής της ηλικιακής πυραμίδας, το μεγάλο κύμα εισόδου πολλών οικονομικών μεταναστών από τρίτες χώρες, η τάση για μετανάστευση, κυρίως των νέων, προς άλλες χώρες αλλά κυρίως προς την Ελληνική περιφέρεια κατά την διάρκεια της τουριστικής περιόδου, η τάση για κατανάλωση οικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, η αύξηση των υπηρεσιών που προσφέρει το διαδίκτυο με ταυτόχρονη αύξηση χρηστών του, η αύξηση των επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου, τα πληροφορικά συστήματα οργάνωσης, διαχείρισης και ελέγχου επιχειρήσεων καθώς και τα συστήματα ποιότητας.

Το δίκτυο «Ανθέων Franchise» πρόκειται να λειτουργήσει σε ένα εγχώριο μακροοικονομικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από μια σχετική σταθερότητα, με την οικονομία να βρίσκεται σε μια αναπτυξιακή πορεία μετά την οικονομική και υγειονομική κρίση που πέρασε. Η παγκόσμια ενεργειακή κρίση, εξαιτίας του Ρώσο-

Ουκρανικού πολέμου, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εγχώρια αγορά και γενικότερα επικράτησε για μεγάλο χρονικό διάστημα ένα κλίμα αβεβαιότητας και ανησυχίας . Είναι η αιτία αύξησης των τιμών σε πολλά είδη πρώτης ανάγκης καθώς και α` υλών με αποτέλεσμα να παρασυρθούν και οι τιμές προς τα πάνω πολλών προϊόντων με αποτέλεσμα η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών να παρουσιάζει μια πτωτική τάση. Εμφανής είναι η αύξηση των τιμών στα τρόφιμα με τις μεγαλύτερες αυξήσεις σε ετήσια βάση είναι τα γαλακτοκομικά και αυγά με ποσοστό 24,2%, ψωμί και δημητριακά 19,3%, κρέατα 17,3%, έλαια-λίπη 16,6% και καφές-κακάο-τσάι με αύξηση 13,4% βασικά προϊόντα που χρησιμοποιεί ως α` ύλες η επιχείρηση «Ανθέων». Μεγάλες αυξήσεις καταγράφονται και στα καύσιμα με το φυσικό αέριο να παρουσιάζει αύξηση κατά 68,4% ακολουθούν τα στερεά καύσιμα με 23,5%, το πετρέλαιο θέρμανσης 20,8%, καύσιμα-λιπαντικά 17,8%. Ενώ στον ηλεκτρισμό οι τιμές έχουν εκτοξευθεί και φυσικά σε αυτό το πλαίσιο θα πρέπει συνεχώς να επιδοτείται η τιμή της MWh έτσι ώστε νοικοκυριά και επιχειρήσεις να μπορούν να ανταπεξέλθουν. Σημαντικές αυξήσεις εξακολουθούν να καταγράφονται και στον κλάδο των μεταφορών με αεροπλάνο 30,6% και με πλοίο 26,7%.

3.6.2 Ανάλυση PORTER

Πέραν της PEST, υπάρχει μια ακόμη διαδομένη τεχνική ανάλυση των ανταγωνιστικών δυνάμεων μιας επιχείρησης το «υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter» που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Πανεπιστήμιου του Harvard Business School, Michael Porter. Είναι ένα σχετικά ολοκληρωμένο πλαίσιο που επικεντρώνεται σε πέντε δυνάμεις που μπορούν να αποτελέσουν απειλή για την ανάπτυξη της κάθε επιχείρησης και αποτελούν το ανταγωνιστικό περιβάλλον της στον κλάδο που ανήκει. Αυτές οι δυνάμεις περιγράφονται, σύμφωνα με τον Porter, ως οι δυνητικοί υπάρχοντες ανταγωνιστές, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, η πίεση από υποκατάστατα προϊόντα, και η ένταση του ανταγωνισμού. (Παπαδάκης, 2007). Το πλαίσιο, των παραπάνω πέντε δυνάμεων, μας δίνει την δυνατότητα να απεικονίσουμε τη δομή μιας επιχείρησης, να εξηγήσουμε την αποδοτικότητα της και να της δώσουμε την δυνατότητα να τοποθετηθεί ευνοϊκά έναντι των ανταγωνιστών της (Baburaj & Narayanan 2016).

Με την παρακάτω ανάλυση αυτή θα επιχειρήσουμε να κάνουμε μια επισκόπηση της κατάστασης που θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση «Ανθέων», αναφορικά με τις πέντε

αυτές δυνάμεις, για την ίδρυση και οργάνωση του δικτύου «Ανθέων Franchise». Όπως διαπιστώνεται το δίκτυο «Ανθέων Franchise» θα μπει σε μια ήδη ώριμη αγορά του κλάδου της ταχείας εστίασης η οποία ωστόσο μπορεί να προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα σε πιο εκσυγχρονισμένα καταστήματα με ποιοτικότερες υπηρεσίες σε καλύτερες τιμές. Δεδομένων όλων των παραπάνω, το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του δικτύου «Ανθέων Franchise» έχει ως εξής:

Υπάρχοντες ανταγωνιστές

Όταν κάνουμε λόγο για υπάρχοντες ανταγωνιστές εννοούμε τον ανταγωνισμό ανάμεσα στην υπό μελέτη επιχειρηματική κίνηση της επιχείρησης «Ανθέων», την δημιουργία δηλαδή του δικτύου «Ανθέων Franchise», μέσω του θεσμού της Δικαιόχρησης και σε αυτές που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο είτε με αυτήν την μορφή είτε όχι. Η μορφή και το βάθος του ανταγωνισμού θα εξαρτάται από τις κινήσεις που θα κάνει η κάθε επιχείρηση για να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά. Ο κλάδος της ταχείας εστίασης στην Ελλάδα βρίσκεται σε πορεία ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια, ακόμη και κατά τη διάρκεια των περιόδων τόσο της οικονομικής όσο και της υγειονομικής κρίσης λόγω Covid-19. Πολλές και με διαφορετικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στον κλάδο της ταχείας εστίασης, πολλές εκ των οποίων ξεκίνησαν είτε ως μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις είτε ως μεμονωμένα καταστήματα και σταδιακά εξελίχθηκαν σε αλυσίδες καταστημάτων κάνοντας χρήση των πλεονεκτημάτων της Δικαιόχρησης. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε τα Everest, τα Γρηγόρης Μικρογεύματα, τα BEAT snack & coffee, τα καταστήματα Τζάντε, τα τυροπιτάδικα Μάμ κ.α.. Η συμβολή των νέων τεχνολογιών σε συνδυασμό με την διαρκώς αυξανόμενη τάση των Ελλήνων καταναλωτών να υιοθετούν νέες τάσεις, όσο αναφορά θέματα διατροφής, καθώς και στην ανακάλυψη και εφαρμογή έξυπνων λύσεων, για την ικανοποίηση των καθημερινών τους αναγκών, θέτει ως θεμέλιο των επιχειρήσεων του κλάδου σήμερα την εξασφάλιση μεγάλης ποικιλίας ποιοτικών προϊόντων σε σχετικά χαμηλές τιμές. Σύμφωνα με τα παραπάνω οι επιχειρήσεις του κλάδου επιζητούν την ανάπτυξή τους μέσω της προσφοράς μιας μεγάλης ποικιλίας προϊόντων και υπηρεσιών μέσω ενός μεγάλου δικτύου καταστημάτων καθώς και την εδραίωση τους μέσω μιας καλής φήμης και διαφήμισης (ICAP, 2020).

Προμηθευτές

Για τις αλυσίδες ταχείας εστίασης, όπως πολλές φορές μέχρι τώρα έχει τονισθεί, τα ποιοτικά προϊόντα είναι βασικό στοιχείο για την επιτυχία τους, κατά συνέπεια οι προμηθευτές και οι συνεργασίες τους με αυτούς παίζουν σημαντικό ρόλο, καθώς οποιεσδήποτε αλλαγή στην σύνθεση και ποιότητα των πρώτων υλών τους ή των υπηρεσιών που παρέχουν καθώς και στις τιμές θα επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στα τελικά προϊόντα. Οι προμηθευτές είναι από τους πιο βασικούς και κύριους συνεργάτες μίας επιχείρησης. Συμβαίνει πολλές φορές να ασκούν πίεση ανταγωνιστικά, προς κάποιες επιχειρήσεις του κλάδου, αυξάνοντας τις τιμές ή παρέχοντας προϊόντα χαμηλότερης ποιότητας. Η επίτευξη σταθερών και αποδοτικών συνεργασιών με τους κατάλληλους προμηθευτές εξασφαλίζει την διατήρηση μιας σταθερής και υψηλής ποιότητας σε σταθερά ικανοποιητικές τιμές είναι κάτι που έχει καταφέρει και ελπίζει να διατηρήσει η επιχείρηση «Ανθέων».

Πελάτες

Οι πελάτες είναι το επίκεντρο του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και των αλυσίδων του κλάδου της ταχείας εστίασης. Είναι χωρίς αμφιβολία η κινητήριος δύναμη αυτών μιας και τα γούστα, οι προτιμήσεις και οι προσδοκίες τους τείνουν να καθορίζουν και να διαφοροποιούν την καθημερινή τους δραστηριότητα και αγοραστική κίνηση. Πολύ συχνά πολλοί οι καταναλωτές είναι πιστοί πελάτες σε τέτοιες επιχειρήσεις και αλυσίδες καθώς ανάλογα με τις ημερήσιες ή στιγμιαίες ανάγκες τους προγραμματίζουν μια επίσκεψη σε αυτά για να εξυπηρετηθούν. Οι πελάτες πιέζουν συνήθως την επιχείρηση ή την αλυσίδα να μειώσει τις τιμές του, να αυξήσει την ποιότητα και τις προσφορές τους γεγονός που θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού που οδηγεί συχνά σε μείωση της κερδοφορίας. Για να εξασφαλιστεί η καλύτερη ικανοποίηση και προσέλκυση ενός ικανοποιητικού αριθμού πελατών, η επιχείρηση «Ανθέων» παρέχει μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων που να ικανοποιούν όσο το δυνατό περισσότερες προτιμήσεις των ομάδων στόχων της.

Νέο εισερχόμενες επιχειρήσεις

Οι καινούργιες επιχειρήσεις, που θα κάνουν την εμφάνισή τους στην αγορά, είναι οι πιθανοί νέοι ανταγωνιστές. Δηλαδή αυτοί οι οποίοι θα ξεκινήσουν και θα αναλάβουν επιχειρηματική δραστηριότητα όμοια με την επιχείρηση «Ανθέων». Η είσοδος νέο εισερχόμενων επιχειρήσεων στην αγορά θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του

ανταγωνισμού μεταξύ της δικής μας και αυτών. Έχουμε αναφέρει πολλές φορές ότι κλάδος της ταχείας εστίασης έχει υψηλή ανάπτυξη με πολλές και σημαντικές ευκαιρίες επένδυσης στην Ελλάδα. Οι όποιες μικρές επιχειρήσεις υπάρχουν αρχίζουν ή να εκλείπουν ή να εξελίσσονται και να διαφοροποιούνται μιας και ο καταναλωτής επιζητά προϊόντα εγγυημένα ποιοτικά και πλέον επώνυμα. Δεν είναι έτσι ούτε σπάνιο άλλα ούτε και δύσκολο για επιχειρήσεις, μικρής εμπειρίας και εμβέλειας, να προβούν σε διαδικασίες αναβάθμισης και εξέλιξης ή σε άνοιγμα περισσότερων υποκαταστημάτων ή να κάνουν την χρήση του θεσμού της Δικαιόχρησης για επέκταση τους σε σύντομο χρονικό διάστημα κάτι το οποίο έχει πετύχει εν μέρει και αποσκοπεί και η επιχείρηση «Ανθέων».

Υποκατάστατα Προϊόντα

Η ύπαρξη επιχειρήσεων που υποκαταστούν προϊόντα και υπηρεσίες έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση αυτών της επιχείρησης «Ανθέων». Ως υποκατάστατες επιχειρήσεις θεωρούνται οι επιχειρήσεις που προσφέρουν εναλλακτικές επιλογές προϊόντων σε κάτι γρήγορο (κουλούρια τύπου Θεσσαλονίκης, γλυκών, προϊόντα σφολιάτας, κ.α.) όπως τα super market και τα αρτοποιία ή επιχειρήσεις που προσφέρουν προϊόντα συνδυαστικά με τον καφέ είτε με άλλα ροφήματα ή η αγορά μερίδων φαγητού από εστιατόρια ή η ετοιμασία αυτών στο σπίτι, όπου ο καθένας μπορεί να χρησιμοποιήσει υλικά δικής του επιλογής. Παρόλα αυτά, ο κλάδος της ταχείας εστίασης υπάρχει και αναπτύσσεται για τον λόγο της άμεσης και γρήγορης αγοράς ενός έτοιμου και χορταστικού προϊόντος, συνεπώς τα όποια υποκατάστατα είναι σχετικά χαμηλής απειλής για τις εταιρίες του κλάδου. Η επιχείρηση «Ανθέων» προσφέρει μια τόσο μεγάλη ποικιλία προϊόντων τα οποία δεν μπορούν εύκολα να υποκατασταθούν με άλλα μιας και θα βρει ο καταναλωτής τα πάντα που μπορεί να ζητήσει στο μενού της.

Εφαρμόζοντας το πλαίσιο των 5 δυνάμεων του Porter στον κλάδο της ταχείας εστίασης, προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα για την επιχείρηση «Ανθέων».

1. Υπάρχοντες ανταγωνιστές: υψηλή απειλή

Τα προϊόντα της επιχείρησης «Ανθέων» είναι προϊόντα ουσιαστικά πανομοιότυπα ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα, με αυτά των ανταγωνιστών, με αποτέλεσμα η τελική επιλογή του καταναλωτή να μπορεί εύκολα να αλλάξει και θα εξαρτηθεί από άλλους

παράγοντες όπως η τελική τιμή ή η συσκευασία ή η θέση του καταστήματος ή ακόμη και ο χρόνος αναμονής και εξυπηρέτησης. Βεβαίως, εξαίρεση πάλι αποτελεί η ποιότητα των προϊόντων την Ανθέων.

2. Προμηθευτές: χαμηλή απειλή

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων της επιχείρησης «Ανθέων» δεν είναι ούτε δυσεύρετες, ούτε και αναντικατάστατες αντιθέτως υπάρχει πληθώρα παραγωγών στην Ελλάδα με τις ίδιες προδιαγραφές και ποιοτικά χαρακτηριστικά για την προμήθεια τους. Η μόνη απειλή που πρέπει να αναγνωρίσουμε είναι η κάθετη επιχειρηματική κίνηση κάποιου προμηθευτή στην διαδικασία παραγωγής όμοιων προϊόντων.

3. Πελάτες: υψηλή απειλή

Οι πελάτες της επιχείρησης «Ανθέων», σήμερα είναι πιο απαιτητικοί από ποτέ με την ποιότητα και την καταλληλότητα των προϊόντων να αποτελούν την κύρια ανησυχία τους και η γρήγορη εξυπηρέτηση να είναι πλέον απαίτηση. Αν εξαιρέσουμε τους πολύ πιστούς πελάτες όλοι οι άλλοι αποτελούν για την διοίκηση της κριτήριο ορθής λειτουργίας μιας και παρατηρείται μεγάλος βαθμός εξάρτησης από αυτούς. Σήμερα αυτό που καλείται να αντιμετωπίσει είναι ένας μόνιμος αγώνας ώστε να πετύχει την προσέλκυση πελατών προς την επιχείρηση «Ανθέων» από τις μικρές επιχειρήσεις αλλά και από τα καταστήματα των μεγάλων αλυσίδων του κλάδου ώστε να βάλει τις βάσεις για την δημιουργία και ανάπτυξη του δικτύου «Ανθέων Franchise».

4. Νέο εισερχόμενες επιχειρήσεις: μέτρια απειλή

Το κόστος επένδυσης, για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο όπου ανήκει η επιχείρηση «Ανθέων», είναι συνήθως αρκετά μεγάλο, καθώς εκτός των άλλων (επιλογή και σχεδιασμός καταστήματος, προσωπικού κ.α.) περιλαμβάνει και το κόστος για την εγκατάσταση παραγωγικής μονάδας - εργαστηρίου. Επίσης, οι οικονομίες κλίμακας, που διαθέτει η επιχείρηση «Ανθέων» κάνει ακόμη πιο δύσκολο την διαδικασία εισόδου νέων επιχειρήσεων, οι οποίες θα πρέπει να βρουν τρόπους ώστε να διαφοροποιηθούν σε τέτοιο βαθμό ώστε να κερδίσουν ένα κομμάτι της αγοράς και να επιβιώσουν.

5. Υποκατάστατα προϊόντα: μέτρια απειλή

Τα προϊόντα εκείνα που αναγνωρίζονται ως υποκατάστατα αυτών που παράγει η επιχείρηση «Ανθέων» είναι αυτά που πουλιούνται στα super market ή τους φούρνους, ή στα εστιατόρια ή αυτά που φτιάχνει ο καταναλωτής μόνος του σπίτι. Ωστόσο, η φιλοσοφία της εύκολης, γρήγορης και ποιοτικής επιλογής είναι αυτή που διαχωρίζει την επιχείρηση «Ανθέων» από τα υποκατάστατα προϊόντα. Ωστόσο, εδώ δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αγνοηθεί η επίδραση της τιμής όλων αυτών των προϊόντων στον πελάτη.

3.7 Χρηματοδότηση - μοντέλο Δικαιόχρησης

Παρά τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες των τελευταίων ετών η επιχείρηση «Ανθέων» παρουσιάζει σημαντική πρόοδο και ανάπτυξη σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως αυτό του κλάδου της ταχείας εστίασης, αναδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο την επιχειρηματική και εμπορική δυναμική της καθιστώντας την σε σημαντικό ``παίχτη`` στην περιοχή. Στην συνέχεια παρατίθενται κάποια σημαντικά οικονομικά στοιχεία του καταστήματος Ανθέων στη Βούλα το οποίο μπορεί να αποτελέσει πρότυπο παράδειγμα για όλα τα καταστήματα Ανθέων franchise και μια επιβεβαίωση για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης και σύντομη απόσβεση του αρχικού επενδυμένου κεφαλαίου.

Έτος	1	2	3	4	5
Έσοδα	200.000	250.000	450.000	500.000	550.000
Κόστος πωληθέντων	80.000	100.000	230.000	270.000	310.000
Royalties	8.000	10.000	18.000	20.000	22.000
Απόσβεση	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Έξοδα προσωπικού	70.000	90.000	100.000	100.000	100.000
Αμοιβές τρίτων	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Χρηματοοικονομικά έξοδα	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Κέρδη προ φόρων	-2.000	6.000	58.000	66.000	74.000

Φόρος		1320	12.760	14.520	16.280
Καθαρά κέρδη	-2.000	4.680	45.240	51.480	57.720

Το πλάνο ανάπτυξης της επιχείρησης βασίζεται στην πλήρη αναμόρφωση υπό το νέο concept «Ανθέων Franchise» με άνοιγμα νέων καταστημάτων σε σημεία ενδιαφέροντος χρησιμοποιώντας τα πλεονεκτήματα του θεσμού της Δικαιόχρησης επιλέγοντας συνεργάτες.

Το πλαίσιο της χρηματοδότησης του δικτύου «Ανθέων Franchise» θα βασιστεί σε κεφάλαια που θα έρθουν μέσω της διαδικασίας της Δικαιόχρησης, γεγονός που θα βοηθήσει το δίκτυο να θεμελιώσει την ανάπτυξη του σε μια πολύ σταθερή βάση. Τα αρχικά ποσά που θα χρειαστούν είναι αυτά που αφορούν κυρίως στο κόστος των εργασιών για το στήσιμο και την κατασκευή των καταστημάτων καθώς επίσης και για την απόκτηση του απαραίτητου εξοπλισμού. Στην συνέχεια θα απαιτηθούν επιπλέον κεφάλαια για την κάλυψη του κόστους της αγοράς των α` υλών και των έτοιμων προϊόντων καθώς και για το κόστος λειτουργίας που αναφέρεται στο προσωπικό. Οι πιθανοί συνεργάτες και δικαιούχοι του δικτύου «Ανθέων Franchise» θα έχουν την δυνατότητα να αντλήσουν μέρος των απαιτούμενων κεφαλαίων μέσα από προγράμματα χρηματοδότησης-επιδότησης επιχειρήσεων (ΕΣΠΑ) καθώς και μέσω τραπεζικού προγράμματος χρηματοδότησης επιχειρήσεων τα οποία προτάσσονται και προτείνονται.

Οι προϋποθέσεις που θέτει η μητρική επιχείρηση «Ανθέων», σε περίπτωση συνεργασίας, είναι ο υποψήφιος δικαιούχος - συνεργάτης να είναι ένα άτομο ή ομάδα ατόμων ή μια επιχείρηση με εμπειρία και παρουσία, κατά προτίμηση στο λεκανοπέδιο της Αττικής, στον κλάδο της εστίασης ή σε κάποιον άλλο παρεμφερή κλάδο. Ιδανικά προτάσσεται μια επιτυχημένη συνεργασία με συνεργάτες που διαθέτουν ένα αρκετά καλό επίπεδο κεφαλαιοποίησης, που γνωρίζουν την συγκεκριμένη αγορά και έχουν τη θέληση και την δυνατότητα να αποκτήσουν την τεχνογνωσία έμπειρων επαγγελματιών που ασχολούνται με την ταχεία εστίαση.

Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση «Ανθέων» αναζητά ομάδες συνεργατών ή μεμονωμένους συνεργάτες που διαθέτουν:

- Το απαραίτητο κεφάλαιο για να ξεκινήσει την λειτουργία της η νέα επιχείρηση, να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της και στο χρονοδιάγραμμα ανάπτυξης της.
- Τους πόρους και τις γνώσεις εκείνες που απαιτούνται ώστε δημιουργηθεί και να λειτουργήσει μια υγιή επιχείρηση.
- Ξεκάθαρη κατανόηση των δεσμευτικών όρων τόσο των οικονομικών όσο και των χρονικών όπως περιγράφονται στην συμφωνία Δικαιόχρησης.
- Γνώση και αντίληψη των κανόνων και των αρχών της εξυπηρέτησης πελατών, αποτελεσμάτων χρήσης και της επιχειρηματικότητας.

Σε αυτό το σημείο απαιτείται να παρουσιαστούν κάποια οικονομικά στοιχεία που θα πρέπει να γνωρίζουν οι πιθανοί συνεργάτες και δικαιούχοι του δικτύου «Ανθέων Franchise» όπως και τις βασικές προϋποθέσεις συνεργασίας. Αυτά κατά προσέγγιση είναι τα εξής :

- Τα ελάχιστα συνολικά τετραγωνικά του καταστήματος είναι 60 με απαραίτητη την ύπαρξη και εξωτερικών χώρων.
- Η ελάχιστη αρχική επένδυση, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του ακινήτου, υπολογίζεται ότι ξεκινάει από 50.000 ευρώ.
- Η αξία του Δικαιώματος Εισόδου(Entry Fee) ανέρχεται στα 10.000 όπου θα προσαρμόζεται ανάλογα την ζήτηση και την εξέλιξη του franchise .
- Τα διαρκή δικαιώματα (Royalties) είναι σταθερά στο 4%.
- Η ελάχιστη χρονική δέσμευση της σύμβασης είναι 10ετής με δυνατότητα επέκτασης και ανανέωσης της.
- Δεν κρίνεται απαραίτητη κάποια εμπειρία στον κλάδο αλλά θα αξιολογηθεί θετικά.
- Θετικά θα αξιολογηθεί η πρόθεση ενασχόλησης του συνεργάτη στο κατάστημα.

Στην συνέχεια θα αναφερθούμε και θα περιγράψουμε αναλυτικά ποιες υπηρεσίες παρέχει προς τον υποψήφιο – συνεργάτη το δίκτυο «Ανθέων Franchise». Οι υπηρεσίες αυτές ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες, με κριτήριο την χρονική στιγμή που παρέχονται:

1^η :Υπηρεσίες που παρέχονται πριν την υπογραφή της σύμβασης Δικαιόχρησης.

Αυτές οι υπηρεσίες που προσφέρονται στον δικαιούχο πριν την υπογραφή της σύμβασης Δικαιόχρησης από την εταιρεία «Ανθέων Franchise» είναι οι παρακάτω:

- Έλεγχος και αξιολόγηση της περιοχής που ανήκει το κατάστημα, που προτείνεται να ενταχθεί στο δίκτυο, καθώς και προτάσεις άλλων σημείων, εναλλακτικών, που μπορεί να παρουσιάζουν ενδιαφέρον για επένδυση και εγκατάσταση του συνεργαζόμενου καταστήματος.
- Τεχνικός και λειτουργικός έλεγχος και αξιολόγηση για το κατά πόσο είναι κατάλληλο το υποψήφιο κατάστημα για την χρήση που προορίζεται.
- Εκτίμηση του αρχικού ύψους της επένδυσης καθώς και μελέτη αποδοτικότητα αυτής.
- Προϋπολογισμός του κόστους στησίματος του καταστήματος.
- Ενημερωτικές συναντήσεις του υποψήφιου συνεργάτη με την διοικητική και οικονομική ομάδα της εταιρείας «Ανθέων Franchise» και αποσαφήνιση των όρων συνεργασίας του και της υπογραφής της σύμβασης Δικαιόχρησης με αυτήν.
- Την απαραίτητη τεχνογνωσία και συμβουλευτική υποστήριξη όσο αναφορά τους όρους και της λεπτομέρειες της σύνταξης και υπογραφής του μισθωτηρίου συμβολαίου αν πρόκειται για κατάστημα που θα μισθωθεί φυσικά.

2^η :Υπηρεσίες που παρέχονται μέχρι την έναρξη του καταστήματος

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται στον δικαιούχο μέχρι και την έναρξη του καταστήματος Δικαιόχρησης από την εταιρεία «Ανθέων Franchise» είναι οι παρακάτω:

- Αναλυτική τεχνική ενημέρωση του συνεργάτη για τις προδιαγραφές, την πορεία, τη διαδικασία και το χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού και στησίματος του καταστήματος.
- Παροχή ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος (λογισμικού) μηχανογράφησης και ελέγχου της υπό έναρξης επιχείρησης.
- Συμμετοχή στην εύρεση και επιλογή του προσωπικού του καταστήματος.
- Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τις ανάγκες και τα προγράμματα της εταιρείας «Ανθέων Franchise» καθώς και τακτική αξιολόγηση τους.
- Περιοδικό έλεγχο της πορείας των εργασιών, ώστε να εκτελούνται σύμφωνα με τις προδιαγραφές, με τα σχέδια και να συμφωνούν με τον προϋπολογισμό.

- Διαφημιστικές προβολές της έναρξης του καταστήματος.
- Καθοδήγηση για την επιλογή του κατάλληλου τεχνικού εξοπλισμού που θα καλύψουν πλήρως τις ανάγκες του καταστήματος.
- Ηλεκτρονικό και έντυπο ενημερωτικό υλικό.
- Εγχειρίδια οργάνωσης και καλής λειτουργίας.

3^η : Υπηρεσίες που παρέχονται μετά την έναρξη του καταστήματος

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται στον δικαιούχο μετά την έναρξη του καταστήματος Δικαιόχρησης από την εταιρεία «Ανθέων Franchise» είναι οι παρακάτω:

- Παροχή τεχνογνωσίας σε επίπεδο πρακτικής βοήθειας από έμπειρα στελέχη της εταιρείας «Ανθέων Franchise», κατά την έναρξη και για το αρχικό διάστημα λειτουργίας του νέου καταστήματος.
- Παροχή ενός μόνιμου καναλιού επικοινωνίας μέσα από το οποίο θα επιτυγχάνεται ο έλεγχος της καλής λειτουργίας του καταστήματος και θα μεταφέρονται οι συμβουλές και οι παρατηρήσεις από τον αρμόδιο Υπεύθυνο και Επιθεωρητή καταστημάτων.
- Συνεχής εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού του καταστήματος σε θέματα ποιότητας, προϊόντων, τεχνικών πωλήσεων, εξυπηρέτησης, διοίκησης καταστήματος, διαχείριση πελατών κλπ., με στόχο την αύξηση των πωλήσεων μέσα από την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες.
- Σχεδιασμό και υλοποίηση πλάνων Marketing για την διαφήμιση, προβολή και προώθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων του καταστήματος.
- Πληροφόρηση και διαρκής ενημέρωση για την πορεία και εξέλιξη του καταστήματος καθώς και για τις όποιες διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν πάντα σε σχέση με τους ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους που από πριν έχουν καθοριστεί.
- Συμβουλευτική υποστήριξη σε εξειδικευμένα θέματα κυρίως νομικής και οικονομικής φύσεως που πιθανόν να κάνουν την εμφάνισή τους και να κληθεί να επιλύσει το κατάστημα.
- Εξασφάλιση εκμετάλλευσης των εμπορικών σημάτων και προμήθειας των προϊόντων εντός του καταστήματος μέσω κεντρικού συστήματος διανομής ή μέσα από κεντρικές

συμφωνίες με άλλες εταιρείες που εξασφαλίζουν σταθερά την υψηλή ποιότητα των προϊόντων με όρους οικονομικά ανταγωνιστικούς.

- Υποστήριξη και βοήθεια στις διαδικασίες εύρεσης και επιλογής νέου προσωπικού, όταν αυτό χρειαστεί καθώς και στην βασική του εκπαίδευση.
- Και τέλος την προβολή προώθηση και οργάνωση πανηγυρικής εγκαινίων του καταστήματος.

3.8 Επίλογος

Ο νέος στόχος της επιχείρησης «Ανθέων», αφού πλέον έχει εδραιωθεί με τα δύο της καταστήματα, είναι η επέκταση της επιχειρηματικής της δραστηριότητας με την δημιουργία του δικτύου «Ανθέων Franchise» και την λειτουργία καταστημάτων στην Αττική με σκοπό να καλύψει ένα καλό μερίδιο αγοράς στο τέλος της πενταετίας στην κατηγορία των επώνυμων αλυσίδων γρήγορων μικρογευμάτων.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του προϋπολογισμού τα αποτελέσματα της χρήσης για τα πρώτα χρόνια κρίνονται ικανοποιητικά, παρόλο που στα δύο πρώτα έτη πιθανώς να παρουσιαστούν κάποιες ζημιές για τα καταστήματα του δικτύου. Γεγονός αναμενόμενο, μιας και μιλάμε για νέες επιχειρήσεις με μικρό μερίδιο αγοράς, αλλά και εξαιτίας τόσο της οικονομικής δυσχέρειας που επικρατεί στην Ελλάδα όσο και του έντονου ανταγωνισμού.

Σε πολύ όμως σύντομο χρονικό διάστημα, και πιο συγκεκριμένα μετά τον τρίτο χρόνο λειτουργίας, θα επιτευχθεί κέρδος επί των πωλήσεων, για τα καταστήματα, δίνοντας

την ευκαιρία για συνέχιση μιας σταθερής πορείας στο δίκτυο. Αυτή θα είναι και η καλύτερη πρόβλεψη για την αρχή των καταστημάτων του δικτύου τα οποία θα αποτελούν βιώσιμες και ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που θα στοχεύουν στην μεγιστοποίηση του κέρδους χωρίς να επηρεάζεται η ποιότητα των προϊόντων αλλά μέσω της ορθής διαχείρισης των λειτουργικών εξόδων.

Τα εργαλεία για τη συνέχιση και την ανάπτυξη του δικτύου είναι η επένδυση στην ποιοτικά προϊόντα που παράγει, στην άψογη εξυπηρέτηση και στην άρτια κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της, η χρήση καινοτόμων πρακτικών με την βοήθεια της τεχνολογίας για την προώθηση και τη διαφήμιση των προϊόντων και των υπηρεσιών και η συνεχής προσήλωση στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών του δικτύου «Ανθέων Franchise».

Σύμφωνα με την ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου η αγορά έχει ήδη δεχτεί τα προϊόντα και την εξυπηρέτηση των καταστημάτων «Ανθέων» και είναι έτοιμη πλέον να δεχτεί και την ιδέα και το όραμα που θέλει να ακολουθήσει και να εισάγει το δίκτυο «Ανθέων Franchise» στον κλάδο της ταχείας εστίασης η εταιρία «Ανθέων».

Η ανταπόκριση του κοινού στην ιδέα της επιχείρησης «Ανθέων» αναμένεται να είναι πολύ θερμή, γιατί δεν είναι μια κίνηση που αποφασίστηκε πρόχειρα αλλά έχει βασιστεί σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, που έλαβε σοβαράς υπόψιν του τις επιθυμίες και τις διατροφικές τάσεις των πελατών της επιχείρησης «Ανθέων» που δεν είναι άλλες από:

1. Τάση για παραδοσιακά και υγιεινά προϊόντα.
2. Τάση για οικονομικές λύσεις και επιλογές.
3. Ανάγκη διαχείριση του χρόνου τους.

Συμπερασματικά Σχόλια

Ο θεσμός της Δικαιόχρησης, ο οποίος αποτελεί μια ευκαιρία επένδυσης για υγιείς και σοβαρούς επενδυτές, για την επιχείρηση «Ανθέων» αποτελεί μια ιδανική επιχειρηματική ευκαιρία έχοντας βασικό πλεονέκτημα ότι θα υλοποιηθεί κάτω από ιδιαίτερες μεν αλλά κατάλληλες δε συνθήκες δίνοντας την δυνατότητα στην διοίκηση της να μην ξεκινήσει από το μηδέν μιας και δραστηριοποιείται εδώ και πολλά χρόνια στον κλάδο της ταχείας εστίασης.

Τα πλεονεκτήματα του θεσμού είναι πολλά και ποικίλα δίνοντας την δυνατότητα στον δικαιούχο να εκμεταλλευτεί το εμπορικό σήμα (brand name) του δικαιοπάροχου, την τεχνογνωσία του, την καθοδήγηση και την εμπειρία του, την συμβουλευτική υποστήριξη

του όσο αναφορά στην επιλογή του καταλληλότερου σημείου για την λειτουργία του καταστήματος, την προσφερόμενη εκπαίδευση, και την κεντρική διαφημιστική προβολή καθώς και την εκμετάλλευση των οικονομιών κλίμακας.

Πέρα όμως από τα πλεονεκτήματα ο θεσμός παρουσιάζει και μειονεκτήματα. Πέρα όμως από τα πλεονεκτήματα ο θεσμός παρουσιάζει και μειονεκτήματα. Με κυριότερο την μεγάλη εξάρτηση του δικαιούχου από τον δικαιοπάροχο κυρίως όσο αναφορά τις επιχειρηματικές του επιλογές αλλά και εξ αιτίας των περιορισμών που τίθενται από το συμβόλαιο που έχουν από κοινού υπογράψει. Βέβαια παρά τους περιορισμούς δίνεται η δυνατότητα να αναπτυχθεί ο δικαιούχος μέσα από το σύστημα της Δικαιόχρησης και λειτουργεί υποστηρικτικά σε αυτό.

Μετά την κρίση εξαιτίας της πανδημίας Covid-19 και τώρα εν μέσω της ενεργειακής κρίσης ο θεσμός της Δικαιόχρησης μας έχει δείξει ότι αντιστέκεται και ενδυναμώνεται συνεχώς έχοντας στο οπλοστάσιο του τα προνόμια και την υποστήριξη που παρέχει προστατεύοντας τα καταστήματα της τα οποία με την σειρά τους εξασφαλίζουν μεγαλύτερη ευελιξία στην μητρική εταιρεία. Καθημερινά όλο και περισσότεροι επιχειρηματίες βλέπουν την λύση της Δικαιόχρησης ως ένα όχημα που θα καθοδηγήσει τα επαγγελματικά τους σχέδια, αναδεικνύοντας την στην αγορά ως μια από τις πρώτες επενδυτικές επιλογές. Φυσικά κάτι τέτοιο θα φάνταζε αδύνατο αν ο τελικός καταναλωτής, δεν υποστήριζε τον θεσμό. Σήμερα όσο ποτέ άλλοτε δίνει μεγαλύτερη προσοχή και σημασία στις επιλογές του και εμπιστεύεται τα προϊόντα και τις προτάσεις των επώνυμων καταστημάτων αναζητώντας την καλύτερη ποιότητα σε μια ξεκάθαρα προσιτή τιμή. Κάθε άλλο παρά συμπτωματικό δεν μπορεί να χαρακτηριστεί το γεγονός ότι πολύ υψηλό ποσοστό (95%) θεωρεί τη μέθοδο της Δικαιόχρησης ως το μοναδικό κανάλι της επιχειρηματικότητας υποστηρίζοντας ότι όποιες επιχειρήσεις θα ενταχθούν σε ένα δίκτυο Δικαιόχρησης θα είναι τελικά αυτές που θα αντέξουν και στην συντριπτική τους πλειοψηφία θα επιβιώσουν και θα πρωταγωνιστήσουν στην αγορά. Αυτό βέβαια προϋποθέτει ότι ο δικαιούχος θα πρέπει είτε να έχει είτε να αναπτύξει ένα σύνολο ικανοτήτων προσφέροντας την μέγιστη ασφάλεια στην επένδυση του και να έχει προβλέψει ώστε να είναι προετοιμασμένος σωστά και έγκαιρα ώστε να επενδύσει σε συστήματα που θα τον δικαιώσουν. Για να γίνουν όλα αυτά πρέπει να ερευνήσει με λεπτομέρεια και να διαθέσει πολύ χρόνο πριν από την τελική επιλογή του δικτύου Δικαιόχρησης στο οποίο θέλει να συμμετέχει για να αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας.

Στην εποχή των οικονομικών αναταράξεων εξαιτίας της ενεργειακής κρίσης η μέθοδος της Δικαιόχρησης αποτελεί όλο και περισσότερο το καλύτερο σχήμα για τις νέους επιχειρηματίες οι οποίοι θέλουν να εκπληρώσουν τα φιλόδοξα επιχειρηματικά τους όνειρα

κυρίως γιατί έχει αποδείξει ότι γνωρίζει πολύ καλά την έννοια της καινοτομίας, να αναπτύσσεται και όταν οι συνθήκες το απαιτούν να ανασυντάσσεται και να αντέχει στις πιέσεις και στα πάνω κάτω της αγοράς.

Μέχρι και σήμερα τα κλασικά και συνηθισμένα καταστήματα ταχείας εστίασης είναι θεμελιωμένα στο δίπτυχο γρήγορη εξυπηρέτηση/χαμηλή τιμή. Η επιχείρηση «Ανθέων» ρίχνει στο παιχνίδι και έναν επιπρόσθετο σημαντικό παράγοντα αξίας συνδυαστικά με τους παραπάνω για τους φανατικούς του «Οικονομικού και γρήγορου», που είναι αυτός της ποιότητας.

Έτσι, έχει καταφέρει να ξεχωρίσει από τον κλασική εικόνα του κλάδου που παρουσιάζει ο ανταγωνισμός που έχει να αντιμετωπίσει, όπου συγκαταλέγονται αρκετές σε αριθμό επιχειρήσεις ταχείας εστίασης. Ο παράγοντας της ποιότητας στο επιχειρηματικό της πλάνο, είναι αυτός που θα ορίσει την βιωσιμότητα της επιχείρησης και αργότερα την επιτυχία στην επιχειρηματική επένδυση του δικτύου «Ανθέων Franchise» όπως παρουσιάζεται στην παρούσα εργασία. Οι αναλύσεις SWOT, PEST και PORTER μας δείχνουν ότι η δύσκολη κοινωνικοοικονομική κατάσταση και η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την Ελληνική αγορά, αποτελεί απειλή από τη μία, αλλά ταυτόχρονα είναι και ευκαιρία από την άλλη αν αναλογιστεί κανείς ότι σε περιόδους που χαρακτηρίζονται από οικονομική ύφεση η τάση των καταναλωτών μας δείχνει μια προτίμηση σε οικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Στρατηγική του δικτύου «Ανθέων Franchise» είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ποιοτικών προϊόντων που θα προσφέρει σε συνδυασμό με τις πολύ προσιτές τιμές, τη γρήγορη εξυπηρέτηση, το ευχάριστο, φιλικό και πολύ καλά εκπαιδευμένο προσωπικό της και τη φιλική και οικεία ατμόσφαιρά που θα προσφέρουν τα καταστήματα της.

Η επιχείρηση «Ανθέων» έχει την ευκαιρία αλλά και την δυνατότητα να εισέλθει σε αυτό το κομμάτι της αγοράς να συνεχίσει δυναμικά την πορεία της και να κατακτήσει ένα σεβαστό μερίδιο, μιας και έχει μια πορεία άνω των 25 ετών και έχει συστηθεί με επιτυχία στο επαγγελματικό της κοινό, πολύ πριν άλλων πιθανών ανταγωνιστών, αφού θα είναι από τις πρώτες επιχειρήσεις που θα παρουσιάσουν αυτό το τρίπτυχο ποιότητας/γρήγορου/οικονομικού φαγητού στην Αττική.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Βασιλειάδης, Χ.Α. (2009). Η διοικητική και το μάρκετινγκ των τουριστικών προορισμών. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης,

Γκόγκας, Π. & Πραγγίδης, Ι. (2014). *Οδηγός Επιχειρηματικότητας - Από την Θεωρία στην Πράξη*. 1η Έκδοση ed. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Γκοτσοπούλου, Ν. (2000). *Franchise Agreements*. Αθήνα: εκδόσεις Σακκούλας.

ICAP. (2002). *Franchising*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/12180>

ICAP. (2020). Κλαδική Μελέτη: *Αλυσίδες Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης 2022*. ΑΘΗΝΑ.

Κάντζος, Α. (2022). *BUSINESS PLAN: Εκπόνηση Επιχειρηματικού Σχεδίου – Μεθοδολογία & Σκοπός. Υλοποίηση Επιχειρηματικού Σχεδίου με Μελέτη Περίπτωσης (Case Study) Υφιστάμενης Μη Εισηγμένης Οικονομικής Οντότητας με Σκοπό την Χρηματοδότηση Επένδυσης*. Σχολή Κοινωνικών Επιστημών. Μ.Π.Σ. Τραπεζική – Λογιστική – Χρηματοοικονομική. Διπλωματική εργασία. Ε.Α.Π. – Πανεπιστήμιο Λευκωσίας.

Καραγιάννης, Α. (1999). *Επιχειρηματικότητα και Οικονομία: μελέτες*. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.

Καρπουζάκη, .Ι. (2020). *Η σύμβαση δικαιόχρησης*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.franchise.gr/%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B1-franchise/124-1998.html>

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

Κωστάκη, Δ. (2002). *Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, θεωρία-νομολογία-υποδείγματα*. Νομική Βιβλιοθήκη. Αθήνα.

ΚΥΑ οικ. 16228 (2017)Υγειονομικοί όροι και προϋποθέσεις ίδρυσης και λειτουργίας επιχειρήσεων Υγειονομικού ενδιαφέροντος. Άρθρο 02 – Ορισμοί.

Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Σαρρή, Α. (2013). *Επιχειρηματικό Σχέδιο*. 1η Έκδοση ed. Πάτρα: Ε.Α.Π..

Σουφλερός, Η. (1995). *Οι συμβάσεις franchising στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού*. Αθήνα: εκδόσεις Σακκούλας.

Franchise Success. (2006). *Αγορά εστίασης: Τάσεις και προοπτικές*. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: <https://www.franchise-success.gr/el/special-editions/thematic-tributes/item/91-agora-estiasis-taseis-kai-prooptikes>

Φυσιλάνη, Δ. (2019). *Επιχειρηματικό Σχέδιο για την επιχείρηση Φυσιλάνη και Σια Ο.Ε.*. Σχολή Κοινωνικών Επιστημών Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων. Διπλωματική εργασία. Ε.Α.Π..

Ξενόγλωσση

- Baburaj, Y. & Narayanan, V. K. (2016). *Five Forces Framework*. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management.
- Blythe, J. (2008). Εισαγωγή στο Μάρκετινγ. Αθήνα, εκδόσεις: Κλειδάριθμος.
- Brennan, M. (2000). *Franchising and Licensing: their relevance to corporate counsel*. Business Law International. No. 3. 223-226.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). *Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms*. Journal of Business Venturing, 25(1), 24–40.
- Finch, B. (2002). *Σε 30' Δημιούργησε το Business Plan*. 1η Έκδοση ed. Αθήνα: Εκδόσεις Διάυλος.
- Gramatidis, Y. (1991). *International Franchising: An in-depth Treatment of Business and Legal Techniques*. Kluwer Law and Taxation Publishers
- Scarborough, N., (2016). *Επιχειρηματικότητα και Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*. 1η Έκδοση ed. Αθήνα: Εκδόσεις Ιών.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press. New York.
- Stutely, R., (2003). *Το Ιδανικό Επιχειρηματικό Σχέδιο*. Αθήνα: Παπασωτηρίου
- Thompson A., Peteraf M., Gamble J. and Strickland J., (2014). *Crafting and Executive strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases*. Nineteenth Edition. McGraw- Hill Education. U.S.A..
- Turban, E., King, D., Mckay, J., Marshall, P., Lee, J., Viehland (2008). *A Managerial Perspective*. New Jersey D. Electronic Commerce Pearson Education, Inc. U.S.A.