



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

Διοίκηση Οικονομικών Μονάδων με κατεύθυνση το

«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: COFFEE ISLAND



COFFEE ISLAND

ΚΑΦΕΚΟΠΤΕΙΟ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Μπουφόνου Παρασκευή

Τσουγκρή Όλγα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πίνακες

Πίνακας 6.7	28
Πίνακας 2.4	29
Πίνακας 2.5	29
Πίνακας 3.1	46

Διαγράμματα

Διάγραμμα 2.1	27
Διάγραμμα 2.2	30
Διάγραμμα 5.1	81

Περίληψη\abstract	4
Ευχαριστίες	6
Εισαγωγή.....	7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1 Η έννοια της στρατηγικής	8
1.2 Η σημασία της στρατηγικής	10
1.3 Το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ	12
1.4 Η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος	14
1.5 Διαμόρφωση στρατηγικής	
1.5.1 Είδη Στρατηγικής	15
1.5.2 Στρατηγική Παραγωγής	16
1.5.3 Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	17
1.5.4 Στρατηγική Τιμολόγησης.....	19

COFFEE ISLAND

1.6 Υλοποίηση στρατηγικής	24
1.7 Αξιολόγηση & Έλεγχος	25
Βιβλιογραφία 1 ^ο κεφαλαίου	26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΦΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Η αγορά του καφέ στη Ελλάδα	27
2.2 Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του PORTER.....	30
2.3 SWOT ανάλυση	33
Βιβλιογραφία 2 ^ο κεφαλαίου	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 Ιστορική αναδρομή	35
3.2 Όραμα και αποστολή	37
3.3 Οργανωσιακή δομή	38
3.4 Φιλοσοφία	39
3.5 Έρευνα και Καινοτομία.....	39
3.6 Προϊόντα	41
3.7 Εργαλεία παραγωγής.....	42
3.8 Τιμολογιακή πολιτική	43
3.9 Οικονομική πορεία.....	44
Βιβλιογραφία 3 ^ο κεφαλαίου	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1 PEST ανάλυση	47
4.2 SWOT ανάλυση	51
4.3 Στρατηγική FRANCHISE	54
4.3.1 Έννοια του FRANCHISE	54
4.3.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τον franchisee	55
4.3.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τον franchisor	57
4.3.4 Υποχρεώσεις – Δικαιώματα	59

COFFEE ISLAND

4.3.5 Στρατηγική Franchise COFFEE ISLAND	60
4.3.6 Ερωτηματολόγιο Franchisor και Franchisee	62
4.3.7 Συμπεράσματα.....	76
Βιβλιογραφία 4 ^ο κεφαλαίου	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ

5.1 Υλοποίηση στρατηγικής Franchise	78
5.1.1 Καθημερινή διαχείριση	79
5.2 Αξιολόγηση και έλεγχος.....	79
5.2.1 Η προσέγγιση του Balanced Scorecard	80
Βιβλιογραφία 5 ^ο κεφαλαίου	83

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	84
--------------------------	-----------

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας, αποφάσισα , να πραγματοποιήσω μια ανάλυση σχετικά με την στρατηγική της εταιρείας COFFEE ISLAND η οποία δραστηριοποιείται στην αγορά του καφέ.

Το πρώτο βήμα ήταν η ανάπτυξη μιας γενικής ανάλυσης της έννοιας της στρατηγικής της επιχείρησης και των βασικών αρχών που πρέπει να ακολουθεί, προκειμένου να είναι βιώσιμη και ανταγωνιστική.

Έπειτα, ακολουθεί μια γενική ανάλυση στην αγορά του καφέ στην Ελλάδα με στατιστικά στοιχεία και συγκρίσεις των εταιρειών καφέ ,αλλά και ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του PORTER. Τέλος, παρουσιάζεται μια swot analysis της αγοράς.

Ακολουθεί παρουσίαση της εταιρείας και ιστορική αναδρομή. Γίνεται αναφορά στα φιλοσοφία της επιχείρησης , τα προϊόντα, την οργανωτική δομή και καινοτομία.

Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά ειδικότερα για την διαμόρφωση της στρατηγική της εταιρείας και αναλύεται μέσω της SWOT ανάλυσης το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Αναπτύσσεται η στρατηγική του FRANCHISE και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τις δυο πλευρές. Προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η στρατηγική της COFFEE ISLAND, αποφασίστηκε μια ανάπτυξη ερωτηματολογίου από την διεύθυνση της εταιρείας αλλά και τον franchisee.

Τέλος, για την ολοκλήρωση της εργασίας, αναπτύσσονται όλες οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε η εταιρεία να εφαρμόζει σωστά και επιτυχημένα το στρατηγικό της σχέδιο. Ακόμη, τι πρέπει να κάνει η εταιρεία προκειμένου να παραμένει ανταγωνιστική, αλλά και να συνεχίσει την κερδοφορία της εντός της ελληνικής αγοράς.

COFFEE ISLAND

ABSTRACT

In the context of my diploma, I decided to conduct an analysis of the COFFEE ISLAND strategy that is active in the coffee market.

The first step was to develop a general analysis of the concept of the company's strategy and the basic principles to follow in order to be sustainable and competitive.

Next, it follows a general analysis of the coffee market in Greece with statistical data and comparisons of the coffee companies, as well as an analysis of the model of the five forces of PORTER. Finally, a swot analysis is presented.

The next chapter is a presentation of the company and a historical review. Reference is made to company philosophy, products, organizational structure and innovation.

Then, in particular, the company's strategy is developed and the company's internal environment is analyzed through the SWOT analysis. Franchise's strategy, advantages and disadvantages for both sides are developing. In order to better understanding of the Coffee Island's strategy, it was decided to develop a questionnaire from both the franchisor and the franchisee.

Finally, in completion, I present all the actions that need to be taken in order for the company to properly and successfully implement its strategic plan. Moreover, what should the company do to remain competitive and continue its profitability within the Greek market.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αυτή η εργασία είναι το αποτέλεσμα μιας ευεργετικής και διαφωτιστικής εμπειρίας, με στόχο την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

Το έργο αυτό δεν θα είχε ολοκληρωθεί χωρίς την εξαιρετική συνεργασία της εταιρείας *Coffee Island* και του κ. Καραμούλλη, franchisee στην Αθήνα για τις πολύτιμες πληροφορίες που μου παρείχαν για τη σύνταξη του έργου μου.

Θα ήθελα επίσης να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην διοίκηση της ICAP Α.Ε για τις πολύτιμες πληροφορίες που μου παρείχε.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σήμερα περισσότερο από κάθε άλλη φορά, γίνεται φανερή η ανάγκη των επιχειρήσεων για την κατάρτιση σχεδίων στρατηγικού σχεδιασμού προκειμένου να αξιοποιηθούν πλήρως και έγκαιρα οι διαθέσιμοι πόροι και οι νέες παρουσιαζόμενες ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Μέσω της στρατηγικής οι επιχειρήσεις μεταβάλλονται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένουν βιώσιμες , να είναι κερδοφόρες και να εκμεταλλεύονται διαρκώς τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα με σημαντικά για αυτές οφέλη. (Γεωργόπουλος 2010)

Η διαμόρφωση της στρατηγικής ξεκινάει με την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, την διαδικασία δηλαδή εύρεσης μιας στρατηγικής εναρμόνισης ανάμεσα στις εξωτερικές ευκαιρίες και τα εσωτερικά δυνατά σημεία με παράλληλη επεξεργασία των εξωτερικών απειλών και εσωτερικών αδυναμιών. Για την απλοποίηση της διαδικασίας αυτής χρησιμοποιείται η μέθοδος της SWOT ανάλυσης μέσω της οποίας επιδιώκεται ο εντοπισμός των ευκαιριών και απειλών που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και η καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων που προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος.(Hunger & Wheelen 2012)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, παρέχει προοπτική για το μέλλον. Ειδικά σε μια χώρα που δοκιμάζεται σκληρά τα τελευταία χρόνια από την οικονομική κρίση, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να κάνει λόγο για ανάπτυξη , εσωτερική ή εξωτερική, χωρίς να έχει ένα στρατηγικό σχέδιο.

Στην παρούσα διπλωματική αναπτύσσεται η στρατηγική μιας επιχείρησης που άνθισε κυρίως τα χρόνια της κρίσης και έτσι γίνεται κατανοητός ο λόγος που αυτή η εταιρεία θεωρείται από τις κορυφαίες στον κλάδο της και όχι μόνο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANAGEMENT

1.1 Τι είναι Στρατηγική

Ορισμοί

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας στρατηγική.

Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως "τον καθορισμό των μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων" .

Στο ίδιο πνεύμα εκφράζεται και ο Andrews όταν υποστηρίζει ότι «στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας την ταυτότητα της επιχείρησης.

Επιπλέον, ο Igor Ansoff διατυπώνει τον εξής ορισμό: "στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον".

Τέλος, σύμφωνα με τους Hofer και Schendel "στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον".

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά πολλών από τους πιο πάνω ορισμούς είναι η φανερή ή λανθάνουσα αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Επομένως, η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια:

(1) Διαμόρφωση

(2) Υλοποίηση και

(3) Αξιολόγηση και Έλεγχο (Παπαδάκης 2002)

Η στρατηγική αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φθάσει στο όραμα.

Το περιεχόμενο της στρατηγικής συνίσταται σε τέσσερα κύρια σημεία:

- ✚ τους μακροπρόθεσμους στόχους
- ✚ το εύρος δραστηριοτήτων (scope)
- ✚ τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- ✚ τη λογική

Οι **μακροπρόθεσμοι στόχοι** είναι τελικά αποτελέσματα (ends) που η οργάνωση επιθυμεί να επιτύχει μακροπρόθεσμα.

Το **εύρος δραστηριοτήτων** είναι ο καθορισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε σχέση με :

- Τη γεωγραφική περιοχή στις οποίες η επιχείρηση θα αναπτύξει δραστηριότητα και θα ανταγωνιστεί
- Τα προϊόντα /υπηρεσίες που θα προσφέρει σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς
- Ο βιομηχανικός κλάδος στον οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται
- Ο βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης με την έννοια των δραστηριοτήτων που η επιχείρηση υλοποιεί στο εσωτερικό της ή εξωτερικεύει σε προμηθευτές .

Τα **ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα** είναι τα στοιχεία εκείνα για τα οποία οι υφιστάμενοι ή δυνητικοί πελάτες θα επιλέγουν - προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης έναντι αυτών των ανταγωνιστών.

Η **λογική** εκφράζει τις υποθέσεις –παραδοχές , τις σχέσεις αιτίου-αιτιατού που εξηγούν το γιατί και το πώς οι στρατηγικές επιλογές θα επιτύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους.

Επίσης , εκφράζει το πώς οι πολιτικές, η κατανομή των πόρων και ο συνδυασμός των δραστηριοτήτων θα οδηγούν σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. (Μπουραντάς 2012)

1.2 Η σημασία της στρατηγικής

Η στρατηγική είναι βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας για τους παρακάτω λόγους:

Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το ΠΟΥ θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη ΑΠΟΣΤΟΛΗ ή ΟΡΑΜΑ, τότε η στρατηγική της απαντά στο ερώτημα ΠΩΣ θα φθάσει εκεί.

Η στρατηγική λειτουργεί κατά τρόπο ανάλογο με αυτόν που λειτουργεί σε έναν πόλεμο. Εάν είναι γενικά σωστή, τότε ακόμα και αν γίνουν κάποια λάθη σε επιμέρους τακτικές κινήσεις, η επιχείρηση συνήθως δεν βγαίνει τελικά ζημιωμένη.

Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ο καθένας αντιλαμβάνεται πόσο είναι σημαντικό αυτό σε ένα περιβάλλον ολοένα και περισσότερο αβέβαιο όπου η πλήρης πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική υπόθεση, όχι επειδή δεν υπάρχουν τα μέσα, αλλά γιατί οι πληροφορίες είναι πολλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες

Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες.

Ένας τρίτος της στρατηγικής είναι το ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων και προωθεί το συντονισμό δραστηριοτήτων. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα περισσότερο από ένα σύνολο ατόμων, καθένα από τα οποία δρα κατά βούληση. Η πεμπτουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.

Η στρατηγική είναι αυτά που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότατες. Είναι, δηλαδή, αυτή που τελικά μπορεί να τους προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.

Ίσως ο πλέον σπουδαίος λόγος για τον οποίο είναι σημαντική η στρατηγική, είναι το ότι λειτουργεί σαν μια γενική κατευθυντήρια αρχή που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσει η επιχείρηση μια ευκαιρία από μια απειλή. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή.

Ακόμα πιο αναγκαία καθίσταται η στρατηγική σε περιόδους έντονων αλλαγών, όταν η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Σε τέτοιες περιόδους, όπου τα πάντα αλλάζουν ταχύτατα, τα στελέχη μιας επιχείρησης που δεν διαθέτει σαφή στρατηγική ή δεν θα πράξουν τίποτε και θα αντιμετωπίσουν τις αλλαγές παθητικά, ή το καθένα τους θα δράσει όπως θεωρεί καλύτερα, αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο οι πράξεις του να είναι αντίθετες με αυτές των άλλων.

Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο /διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως συνήθως αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος.

Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες και τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά, η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις ικανότητές της (core competencies), τις λοιπές δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Συμπερασματικά, η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Γι' αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε

οργανισμό, είτε αυτός είναι μια κερδοσκοπική επιχείρηση, μια δημόσια επιχείρηση, ακόμα και ένα μεμονωμένο άτομο (Παπαδάκης 2012).

1.3 Έννοια του Μάνατζμεντ

« Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι ένα κουτί γεμάτο με τεχνάσματα ή ένα σύνολο από τεχνικές. Είναι αναλυτική σκέψη, καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Αλλά ο ποσοτικός προσδιορισμός από μόνος του δεν είναι στρατηγικό μάνατζμεντ. Μερικά από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν επιδέχονται καμιάς ποσοτικοποίησης» Peter Drucker

Ο λόγος δημιουργίας και η προϋπόθεση ύπαρξης των κοινωνικών οργανώσεων-επιχειρήσεων, νοσοκομείων, σχολείων, κομμάτων κλπ είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη στόχων που αφορούν σε ανθρώπινες ανάγκες. Η αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς την άσκηση αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης ή μάνατζμεντ όπως έχει πλέον καθιερωθεί ο όρος και στην ελληνική γλώσσα.

Το μάνατζμεντ συνίσταται στις λειτουργίες του προγραμματισμού (planning), οργάνωσης (organizing), της διοίκησης ή διεύθυνσης των ανθρώπων (leading) και του ελέγχου (controlling). Η άσκηση αυτών των λειτουργιών είναι απαραίτητη για την επίτευξη στόχων μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. Για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας του μάνατζμεντ είναι χρήσιμο να ορισθούν σύντομα οι επιμέρους λειτουργίες του.

Προγραμματισμός. Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της κατάστασης και της θέσης της κοινωνικής οργάνωσης στο μέλλον, της πορείας που θα ακολουθήσει και των μέσων που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση.

Οργάνωση. Είναι η λειτουργία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται στον προγραμματισμό διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας). Αυτά ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση), και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κλπ) όπως και μεταξύ των πόρων της κοινωνικής οργάνωσης ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο

οποίο οι ενέργειες και οι πόροι , με σωστές διαδικασίες, διεργασίες και συντονισμένα , θα κατευθύνονται αποτελεσματικά προς την υλοποίηση των στόχων.

Διεύθυνση, είναι η λειτουργία μέσω της οποίας επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα (ηγεσία, εμπύχωση, ενθάρρυνση , καθοδήγηση κ.λπ.) έτσι ώστε κάθε άτομο – ξεχωριστά ή σε αποτελεσματική ομαδική συνεργασία – να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να συμβάλλει αποτελεσματικά στην υλοποίηση των στόχο της οργάνωσης.

Έλεγχος. Είναι ο καθορισμός των προτύπων με βάση τα οποία αξιολογούνται και μετρώνται οι επιδόσεις των ατόμων, ομάδων, οργανωτικών μονάδων και της επιχείρησης συνολικά, η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η σύγκριση τους με τους στόχους, ο εντοπισμός η μέτρηση των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και ο καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων. (Μπουραντάς 2012)

Οι συντελεστές του Μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ έχει ορισθεί ως ένα σύστημα λειτουργιών οι οποίες είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών: α) γνώσεων, β) ικανοτήτων, γ) φιλοσοφίας ή κουλτούρας, δ) συστημάτων.

Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του μάνατζμεντ απαιτεί, όπως και κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα, τη γνώση. Εκτός των γνώσεων το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια σειρά ικανοτήτων, που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να εφαρμόζει, να ασκεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει.

Όμως το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη δραστηριότητα αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές , προδιαθέσεις, νοοτροπίες κ.λπ. που συνθέτουν την κουλτούρα ή φιλοσοφία του ατόμου που το ασκεί αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης μέσα στο οποίο αυτό ασκείται.

Τέλος, η άσκηση της λειτουργίας του μάνατζμεντ απαιτεί την ύπαρξη και χρήση συστημάτων μάνατζμεντ, όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών, ελέγχου κ.λ.π.

Οι παραπάνω τέσσερις συντελεστές του μάνατζμεντ είναι εξίσου σημαντικοί αφού αρκεί μόνο η έλλειψη του ενός για να είναι αδύνατη η άσκηση του .

Καθολική και ενδεχομενική εφαρμογή του Μάνατζμεντ

Το Μάνατζμεντ ως ένα σύστημα λειτουργιών με σκοπό την αποτελεσματική αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων για την επίτευξη στόχων δεν μπορεί παρά να είναι απαραίτητο σε όλες τις περιπτώσεις – οργανώσει.

Το Μάνατζμεντ ως επιστήμη έχει καθολική εφαρμογή. Αυτό σημαίνει ότι οι έννοιες, οι αρχές και οι θεωρίες ισχύουν σε όλες τις περιπτώσεις ανεξαρτήτως είδους οργάνωσης, χώρας κ.λπ. Με την προϋπόθεση βεβαίως ότι αυτές έχουν προκύψει μέσω επιστημονικής έρευνας και η γενίκευσή τους έχει επιστημονικά τεκμηριωθεί - αποδειχθεί. Πρέπει όμως να γίνει κατανοητό ότι όπως σε αρκετές άλλες επιστήμες, έτσι και στο Μάνατζμεντ η εφαρμογή της γνώσης συνεπάγεται τη χρήση μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων. Αυτά ασφαλώς δεν μπορεί να έχουν καθολική ισχύ. Είναι λογικό ότι αυτά θα πρέπει προσαρμόζονται στην κάθε περίπτωση- οργάνωση ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της όπως η αποστολή και ο σκοπός, η φύση των δραστηριοτήτων, το μέγεθος, η κουλτούρα κ.λπ.

1.4 Ανάλυση του Εξωτερικού και Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα) και το μικρο-περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).

Το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις α)το οικονομικό, β) το τεχνολογικό περιβάλλον, γ) το πολιτικό-νομικό, δ) το κοινωνικό- πολιτισμικό ε) το δημογραφικό περιβάλλον και στ) το παγκόσμιο περιβάλλον. Για τη μελέτη αυτών, μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST-DG (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social, Technological, Demographical και Global). Η ανάλυση PEST-DG εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος.

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ. τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές αλλαγές κλπ), και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Στην ανάλυση του κλαδικού (μίκρο) περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι -α στο πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς (structural analysis of an industry). Αυτό, γνωστό και ως μοντέλο του Porter, μας παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατο προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων. (Παπαδάκης 2002)

Στα κεφάλαια που ακολουθούν γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

1.5 Διαμόρφωση στρατηγικής

1.5.1 Είδη στρατηγικής

Οι βασικές γενικές στρατηγικές μιας επιχείρησης είναι δύο. Πρώτον, η στρατηγική του ανταγωνισμού (competitive strategy) και η δεύτερον, η στρατηγική ανάπτυξης. Σε ό,τι αφορά τη στρατηγική ανταγωνισμού, ο M. Porter προσδιορίζει τρεις κύριες στρατηγικές ανταγωνισμού με κριτήρια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του οποίου η επιχείρηση ανταγωνίζεται και το εύρος της αγοράς στην οποία ανταγωνίζεται.

Η **στρατηγική ηγεσίας κόστους** έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται με χαμηλό και τιμές σε όλο το εύρος μιας αγοράς.

Η **στρατηγική διαφοροποίησης** έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες με γνωρίσματα και μεθόδους τα οποία ο πελάτης τα αντιλαμβάνεται ως διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών και συνεπώς είναι διατεθειμένος να δεχθεί υψηλότερες αφού λόγω διαφορετικότητας δεν συγκρίνει τις τιμές με αυτές των ανταγωνιστών.

Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση /με ηγεσία κόστους έχει την έννοια ότι η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειες της είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ώστε να επιτύχει χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές είτε να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από αυτούς. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες , στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από ότι οι ανταγωνιστές της.

Εκτός αυτών των στρατηγικών επιλογών για την ανάπτυξη της επιχείρησης , υπάρχουν και αυτές που αφορούν την ανάπτυξη μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων , ή την ανάπτυξη της επιχείρησης.

1.5.2 Στρατηγική παραγωγής

Η στρατηγική παραγωγής αφορά το μοτίβο των στρατηγικών αποφάσεων και ενεργειών που προσδιορίζουν το ρόλο, τους στόχους, και τις δραστηριότητες της λειτουργίας παραγωγής. Ο όρος «Στρατηγική παραγωγής» στην αρχή ακούγεται σαν μια αντίφαση. Πώς μπορεί η «λειτουργία της παραγωγής», ένα αντικείμενο που ασχολείται με τις καθημερινές δραστηριότητες δημιουργίας και διάθεσης αγαθών και υπηρεσιών, να είναι στρατηγικό; Συνήθως στρατηγική θεωρείται το αντίθετο αυτών των καθημερινών τυποποιημένων διαδικασιών. Αλλά, η λειτουργία παραγωγής (operations) δεν είναι επιχειρησιακή (operational). «Λειτουργία παραγωγής» είναι οι πόροι οι οποίοι δημιουργούν προϊόντα και υπηρεσίες. «Επιχειρησιακός» είναι αντίθετο του στρατηγικός και σημαίνει καθημερινός και λεπτομερής. Έτσι, κάποιος μπορεί να εξετάσει και τις δύο πλευρές της λειτουργίας παραγωγής, την επιχειρησιακή και τη στρατηγική. Είναι επίσης συνηθισμένο να διακρίνουμε μεταξύ του «περιεχομένου» και της «διαδικασίας» της στρατηγικής παραγωγής. Το περιεχόμενο της στρατηγικής παραγωγής είναι οι συγκεκριμένες αποφάσεις και ενέργειες που προσδιορίζουν το ρόλο, τους στόχους, τις δραστηριότητες της λειτουργίας παραγωγής. Η διαδικασία της στρατηγικής παραγωγής είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται για τη λήψη των αποφάσεων του συγκεκριμένου «περιεχομένου». Δεν υπάρχει επίσης καθολική συμφωνία για τον τρόπο με οποίο θα πρέπει να περιγράφεται μια στρατηγική παραγωγής. Διαφορετικοί συγγραφείς έχουν ελαφρά διαφορετικές απόψεις και ορισμούς του θέματος. Επικρατούν τέσσερις απόψεις:

Η στρατηγική παραγωγής είναι μια « από πάνω προς τα κάτω» διαβίβαση των προθέσεων του ομίλου ή της επιχειρηματικής μονάδας.

Η στρατηγική παραγωγής είναι μια «από κάτω προς τα πάνω» δραστηριότητα, όπου οι βελτιώσεις στη λειτουργία της παραγωγής σωρευτικά χτίζουν την στρατηγική.

Η στρατηγική παραγωγής αφορά την μετάφραση των απαιτήσεων της αγοράς σε αποφάσεις της λειτουργίας παραγωγής.

Η στρατηγική παραγωγής αφορά την εκμετάλλευση των ικανοτήτων των πόρων της λειτουργίας παραγωγής στις επιλεγμένες αγορές.

Καμία από τις τέσσερις αυτές δεν δίνει από μόνη της την πλήρη εικόνα του τι είναι στρατηγική παραγωγής. Αλλά, όλες μαζί παρέχουν μια ιδέα των δυνάμεων οι οποίες στοχεύουν να διαμορφώσουν το περιεχόμενο της παραγωγής. (Slack, Chambers, Johnston)

1.5.3 Στρατηγική MKT

Το μείγμα MKT (MKT mix) είναι το αποτέλεσμα του προγραμματισμού, στρατηγικού-τακτικού - εκτελεστικού, σε επίπεδο λειτουργίας, που γίνεται στο πλαίσιο της επιχειρησιακής προσπάθειας υλοποίησης της ιδεολογίας του MKT. ΤΟ τι, ποιος, που, πότε, πόσο, πώς και γιατί θα κάνει το MKT να είναι ενσωματωμένο στο μείγμα MKT.

Τα στοιχεία που αποτελούν το μείγμα MKT είναι τα εξής:

- ❖ Μείγμα προϊόντος
- ❖ Μείγμα διανομής
- ❖ Μείγμα προβολής
- ❖ Μείγμα τιμολόγησης

Το μείγμα MKT είναι ένα σύνολο επιλογών που λήφθηκαν ελεύθερα για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός μείγματος αγοράς στόχου (target market mix). Έχοντας υπόψη αυτή την ελευθερία επιλογής, μπορούμε θεωρήσουμε τα « στοιχεία του μείγματος MKT ως ελεγχόμενες από την επιχείρηση μεταβλητές που αθροιζόμενες δίνουν ένα υποσύνολο Α. Οι μη ελεγχόμενες μεταβλητές (περιβάλλον) αποτελούν ένα άλλο υποσύνολο Β. Η επιτυχία της λειτουργίας του MKT βασίζεται σε τρεις παράγοντες:

α) Εκτίμηση του υποσυνόλου Β.

β) Καθορισμό του μείγματος αγοράς στόχου.

γ) Επιλογή τον υποσυνόλου Α

Το μείγμα ΜΚΤ εκτελεί έναν άλλο ρόλο. Συγκεντρώνει όλα τα θέματα αρμοδιότητας ΜΚΤ και τα ξεχωρίζει κατά τρόπο σαφή τα θέματα άλλων λειτουργιών. Αυτό, που εκ πρώτης όψεως φαίνεται παράδοξο, ήταν το αποτέλεσμα της ταχείας εισβολής του ΜΚΤ που, εκτός των άλλων, προκάλεσε σύγχυση των λειτουργικών συνόρων. Απλοποιώντας ακόμη περισσότερο τα πράγματα ο McCarthy πρότεινε για το μείγμα ΜΚΤ τα τέσσερα Π δηλαδή Product (Προϊόν), Place (Τόπος. Διανομή),

Promotion (προβολή) και Price (Τιμή). Το ΜΚΤ είναι υπεύθυνο για όλες τις αποφάσεις που άμεσα ή έμμεσα αναφέρονται στα τέσσερα Π. Είναι ευνόητο ότι για τη σύγχρονη εποχή αυτές οι αποφάσεις είναι καθοριστικές για το μέλλον των περισσότερων επιχειρήσεων.

Για να έχουμε μια πρώτη αντίληψη του τι περιλαμβάνει το μείγμα ΜΚΤ παραθέτουμε τα πιο σημαντικά σημεία:

(α)Μείγμα Προϊόντος (Product Mix). Τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. εύρος - βάθος – ποικιλίας, ποσότητες σε κάθε είδος. Συσκευασία. Μάρκα. Ετικέτα. Εγγύηση, εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

(β) Μείγμα Διανομής (Distribution Mix). Διάυλοι. Θεσμοί που θα χρησιμοποιηθούν. Τύποι και ποσότητές τους. Γεωγραφική κάλυψη. Κατανομή των λειτουργιών του ΜΚ Τ κατά θεσμό. Φυσική διανομή. Επίπεδο εξυπηρέτησης πελατείας.

(γ)Μείγμα Προβολής (Promotion Mix). Διαφήμιση. Μήνυμα, μέσα. Προσωπική πώληση. Επιλογή, αμοιβή. Προώθηση πωλήσεων. Εκθέσεις , δείγματα διαγωνισμοί εκπτώσεις , προσφορές. Δημοσιότητα , δημόσιες σχέσεις. Χορηγία. Άμεσο ΜΚΤ.

(δ)Μείγμα Τιμολόγησης (Pricing Mix). Ύψος. Διαφοροποίηση. Εκπτώσεις , όροι πληρωμής.

Όλα αυτά τα σημεία είναι εργαλεία του ΜΚΤ που χρησιμοποιούνται για να επιτύχουμε τον στόχο μας.

Για μια επιχείρηση άριστο Μείγμα MKT είναι αυτό που ικανοποιεί για δεδομένο χρονικό διάστημα τις ανάγκες της αγοράς –στόχου συμβάλλοντας παράλληλα στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων, σε λειτουργικό και εταιρικό επίπεδο.

Πιο αναλυτικά το άριστο Μείγμα MKT περιλαμβάνει:

α) **Το κατάλληλο προϊόν**, δηλαδή αυτό που με τα χαρακτηριστικά του ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες συγκεκριμένης αγοράς στόχου.








β) **Την κατάλληλη διανομή**, δηλαδή αυτή που μεταφέροντας το προϊόν το προσφέρει σε τέτοια απόσταση από την αγορά-στόχο, που να δέχεται αυτή να υποστεί τον κόπο και το κόστος της μετακίνησης προκειμένου να αγοράσει το προϊόν. Κατάλληλη είναι επίσης η διανομή αυτή που ενισχύει (με τα συμβολικά χαρακτηριστικά της) την εικόνα του προϊόντος που προγραμματίζει ο παραγωγός για την αγορά-στόχο.

γ) **Την κατάλληλη προβολή**, δηλαδή αυτή που εξασφαλίζει την πετυχημένη επικοινωνία με την αγορά-στόχο, ενισχύοντας παράλληλα την εικόνα του προϊόντος που προγραμματίζει ο παραγωγός για την αγορά-στόχο.

δ) **Την κατάλληλη τιμή**, δηλαδή αυτή που δέχεται να πληρώσει η αγορά-στόχος, γιατί η ωφέλεια που προσδοκά να αποκομίσει από το προϊόν συγκρίνεται ευνοϊκά με το κόστος αγοράς του. (Μάλλιαρης 2012)

1.5.4 Στρατηγική τιμολόγησης

Μια επιχείρηση για να είναι βιώσιμη θα πρέπει σε παραγωγικό επίπεδο να παίρνει μέτρα εξαιρετικά σφικτού ελέγχου της ολικής ποιότητας του προϊόντος. Οι πιο συνηθισμένοι στόχοι τιμολόγησης είναι οι ακόλουθοι :

-  Μεγιστοποίηση του κέρδους,
-  Επίτευξη ενός καθορισμένου μεγέθους αποδοτικότητας,
-  Αύξηση του μεριδίου αγοράς,
-  Αύξηση των πωλήσεων,
-  Διατήρηση σταθερής τιμής,
-  Επιβίωση του προϊόντος,
-  Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού,

- ✚ Αύξηση ταμειακής εισροής,
- ✚ Ενίσχυση της ποιοτικής ανωτερότητας,
- ✚ Διατήρηση ή επίτευξη ηγεσίας κόστους.

Τιμολογιακές πολιτικές

Πριν καθορίσει την τιμή πώλησης του προϊόντος της, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει αποφασίσει ποια ή ποιες τιμολογιακές πολιτικές θα υιοθετήσει. Τιμολογιακή πολιτική είναι το γενικό πλαίσιο που καθορίζει το σκεπτικό δράσης και κατεύθυνσης με βάση το οποίο αποφασίζονται οι τιμές. Η πολιτική (policy) γενικά είναι ένα αναβαθμισμένο επίπεδο στρατηγικής. Μας λέει πως θα πετύχουμε τον στόχο, δηλαδή το πλαίσιο ή τα όρια μέσα στα οποία θα πρέπει να βρίσκονται οι στρατηγικές.

Όλες οι τιμολογιακές πολιτικές μπορεί να διαιρεθούν σε τέσσερις κατηγορίες :

- α) Ζήτηση.
- β) Κόστος,
- δ) Ανταγωνισμός.

Με βάση τη ζήτηση

Όταν ένα νέο προϊόν εισέρχεται από το στάδιο της εισαγωγής του στην αγορά με χαμηλή αρχική τιμή, τότε ακολουθεί και η τιμολογιακή πολιτική **διείσδυσης**. Ζητούμενο της πολιτικής αυτής είναι η επίτευξη μαζικού αντίκτυπου στην αγορά και η αποθάρρυνση των ανταγωνιστών που σκέφτονται να εισέλθουν στην αγορά.

Για να πετύχει η πολιτική χρειάζεται να υπάρχουν οι εξής προϋποθέσεις :

Η ελαστικότητα ζήτησης του νέου προϊόντος σε σχέση με την τιμή να είναι πολύ μεγάλη. Αυτό σημαίνει ότι ακόμη και μικρές μειώσεις τιμών συνεπάγονται δυσανάλογα μεγάλες σε ποσοστά αυξήσεις της ζήτησης.

Η παραγωγή του προϊόντος να ανήκει σε αυτές που εμφανίζουν σημαντικές θετικές οικονομίες κλίμακας.

COFFEE ISLAND

Το προϊόν από τη φύση να είναι τέτοιο , που να ικανοποιεί ανάγκες μεγάλου ποσοστού του πληθυσμού .

- i. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος να είναι μακρύς .
- ii. Να υπάρχουν και άλλα υποκατάστατα του προϊόντος .
- iii. Να είναι ασήμαντα τα εμπόδια εισδοχής στην αγορά νέων παραγωγών

Στον αντίποδα της πολιτικής διείσδυσης βρίσκεται η τιμολογιακή πολιτική του **ξαφρίσματος** (skimming). Με βάση την πολιτική αυτή , το νέο προϊόν εισάγεται στην αγορά με υψηλή αρχική τιμή απευθυνόμενο καταρχάς σε αγοραστές που είναι ελάχιστα ευαίσθητοι ως προς την τιμή. Μόλις ικανοποιηθεί η ζήτηση αυτού του υποσύνολου μειώνεται η τιμή , ώστε να προσελκυθεί ένα άλλο υποσύνολο.

Μια επιχείρηση υιοθετεί την πολιτική αυτή , όταν: **Πρώτον**, το νέο προϊόν απευθύνεται για να αγοραστεί από ένα υποσύνολο αγοραστών της αγοράς-στόχου (οι νεωτεριστές), που θα το αγοράσει μόνο και μόνο επειδή είναι νέο, αδιαφορώντας για την τιμή. **Δεύτερον**, είναι πιο εύκολο να μειώσει αργότερα την τιμή από το να την αυξήσει. **Τρίτον**, η υψηλή τιμή, έστω και με μικρές πωλήσεις, φέρνει κέρδη στην επιχείρηση που τα έχει άμεση ανάγκη, γιατί έκανε μεγάλα έξοδα για το νέο προϊόν (π.χ. έρευνα και ανάπτυξη, έρευνα ΜΚΤ, προβολή). **Τέταρτον**, η παραγωγή του νέου προϊόντος δεν μπορεί να αυξηθεί αμέσως, γιατί ένας ή περισσότεροι από τους παραγωγικούς πόρους βρίσκονται σε στενότητα (π.χ. εξειδικευμένη εργασία).

Στην τιμολογιακή πολιτική **γοήτρου** (prestige) η τιμή καθορίζεται αρκετά υψηλά, ώστε να προσελκυστούν οι αγοραστές που έχουν ανάγκη από προϊόντα γοήτρου (είτε για τον εαυτό τους είτε κυρίως για τους τρίτους). Πολλά προϊόντα έχουν τέτοιες τιμές και οι κάτοχοί τους ικανοποιούν αυτή τη συγκεκριμένη ανάγκη (π.χ. υψηλή ραπτική, ρολόγια, I.X., αρώματα, έπιπλα, κοσμήματα).

Εφαρμόζοντας την **ψυχολογική** τιμολογιακή πολιτική μια επιχείρηση καθορίζει την τιμή πώλησης του προϊόντος της κατά τρόπο ψυχολογικά ελκυστικό για την αγορά-στόχο.

Στην τιμολογιακή πολιτική **ενδεικτικής τιμής** (suggested) συνήθως ο Β καθορίζει σε τι τιμή θα πωλείται το προϊόν του στον τελευταίο αγοραστή. Ο καθορισμός γίνεται κυρίως με την αναγραφή της τιμής στην ετικέτα του προϊόντος.

Στην τιμολογιακή πολιτική **δέσμης** (bundle) ή πακέτου (package) ο καθορισμός της τιμής δεν γίνεται για ένα μόνο προϊόν αλλά για δύο ή περισσότερα τα οποία πωλούνται αδιαίρετα μαζί. Με την πολιτική αυτή ωφελείται και ο πωλητής, γιατί μειώνονται τουλάχιστον τα κόστη ΜΚΤ, αλλά και ο αγοραστής, γιατί πληρώνει χαμηλότερη τιμή από εκείνη που θα πλήρωνε αν αγόραζε ξεχωριστά τα προϊόντα.

Επιχειρήσεις που παράγουν περισσότερα ένα προϊόντα μπορούν να υιοθετήσουν την τιμολογιακή πολιτική **γραμμής προϊόντος**. Όσο το βάθος ποικιλίας αυξάνεται, τόσο γίνεται πιο επιτακτική αυτή η υιοθέτηση, γιατί δυσκολεύεται ο καταναλωτής αποφασίσει τι να διαλέξει.

Η τιμολογιακή πολιτική **αύξησης της ζήτησης** εφαρμόζεται ιδιαίτερα από τις μονάδες παραγωγής υπηρεσιών. Επειδή οι υπηρεσίες, εκτός των άλλων, δεν αποθηκεύονται, κάθε παραγωγός θα πρέπει να αναζητά τρόπους προσέλκυσης πελατών σε τέτοιους αριθμούς που να εξαντλείται η παραγωγική ικανότητα. Ένας από τους τρόπους αυτούς είναι και η πολιτική αυτή με βάση την οποία αντί μιας ενιαίας τιμής χρεώνονται περισσότερες με ζητούμενο την αύξηση της ζήτησης.

Με βάση το κόστος

Επιχειρήσεις μεταπώλησης τεραστίου αριθμού προϊόντων υιοθετούν την πολιτική **σταθερού ποσοστού πάνω στο κόστος** (fixed mark up) αγοράς των προϊόντων. Επειδή είναι αδύνατο για κάθε προϊόν να υπολογίζεται και ένα ποσοστό μικτού κέρδους που προστιθέμενο στο κόστος αγοράς να δίνει την τιμή μεταπώλησης, το σύνολο των προϊόντων διαιρείται σε κατηγορίες και κάθε κατηγορία έχει το δικό της σταθερό ποσοστό. Το ύψος του ποσοστού αυτού επηρεάζεται από το είδος του προϊόντος (π.χ. πολυτελείας ή απλά) και την ταχύτητα κυκλοφορίας του (π.χ. χαμηλής ή υψηλής), γι' αυτό η κατηγοριοποίηση είναι απαραίτητη.

Σε περιπτώσεις όπου το κόστος παραγωγής αλλάζει ανάλογα με το τι ακριβώς παραγγέλλεται και το τι ακριβώς παράγεται, εφαρμόζεται η τιμολογιακή **πολιτική κόστους συν** (cost plus).

Η τιμολογιακή πολιτική **καμπύλης εκμάθησης** αναγνωρίζει ότι με την εκμετάλλευση των θετικών οικονομιών κλίμακας το κόστος μειώνεται και άρα συμφέρει να μειώνονται συνεχώς

οι τιμές, ώστε να αυξάνονται οι πωλήσεις και έτσι να πέφτει το κόστος επειδή αυξάνεται η παραγωγή.

Με βάση το κέρδος

Οι τιμολογιακές πολιτικές βάση το κέρδος προσαρμόζουν όλες τις μεταβλητές που επηρεάζουν τις τιμές με ζητούμενο ένα συγκεκριμένο μέγεθος κέρδους. Αν αντί για απόλυτο μέγεθος έχουμε ποσοστό επί των πωλήσεων, τότε εφαρμόζεται η τιμολογιακή πολιτική με **βάση το κέρδος στόχος επί των πωλήσεων**.

Με βάση τον ανταγωνισμό

Οι τιμολογιακές πολιτικές της κατηγορίας αυτής έχουν ως αφετηρία το τι κάνουν οι ανταγωνιστές. Οι επιλογές είναι τρεις. Στην τιμολογιακή πολιτική **ίδια με τους ανταγωνιστές** η τιμή καθορίζεται ίδια ή περίπου ίδια με τους ανταγωνιστές. Στην περίπτωση αυτή η τιμή εξουδετερώνεται ως όπλο ανταγωνισμού απόλυτου μεγέθους. Αν όμως συσχετισθεί με τι προσφέρει ένας παραγωγός τότε η τιμή επανακτά τον ρόλο του όπλου, του συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Με την **πολιτική πάνω από τους ανταγωνιστές** οι τιμές καθορίζονται λίγο ή πολύ υψηλότερα από εκείνες των ανταγωνιστών. Για να πετύχει αυτή η πολιτική, θα πρέπει η επιχείρηση με τη διαφοροποίηση της συνολικής προσφοράς να παράγει τέτοιο συνδυασμό χρησιμοτήτων σχήματος - τόπου - χρόνου - κτήσης, που ο μέσος αγοραστής να τον αντιλαμβάνεται ως καλύτερο από τους άλλους που προσφέρονται στην αγορά. Μόνον τότε θα δεχθεί να πληρώνει, και μάλιστα επαναλαμβανόμενα, περισσότερα.

Αντίθετα, με την τιμολογιακή πολιτική **κάτω από τους ανταγωνιστές** οι τιμές καθορίζονται λίγο ή πολύ χαμηλότερα από τους ανταγωνιστές. Για να είναι κερδοφόρα μια επιχείρηση που εφαρμόζει την πολιτική αυτή θα πρέπει το συνολικό κόστος της να είναι αναλογικά πιο χαμηλό από τους ανταγωνιστές της. (Μάλλιαρης 2012)

Ο σκοπός όλων των τιμολογιακών στρατηγικών είναι να επηρεάσουν με κάποιο τρόπο τις πωλήσεις ή να αποτελέσουν μια αντανάκλαση ενός χαρακτηριστικού του προϊόντος που θέλει η επιχείρηση να μεταδώσει στο υπάρχον και στο δυνητικό πελατολόγιό της. (Mankiw, Taylor, Ashwin)

1.6 Υλοποίηση Στρατηγικής

Για να δουλέψει αποτελεσματικά μια επιχείρηση αλλά και για να επιβιώσει ,από άποψη συνοχής και συνεργατικότητας, είναι απαραίτητο κάθε στέλεχος να παίρνει εντολές από μία πηγή και να λογοδοτεί σε αυτή. Η έκδοση εντολών από διάφορα αφεντικά προκαλεί σύγχυση και αποθάρρυνση στον υφιστάμενο και παράλληλα υπονομεύει την εξουσία του κύριου προϊσταμένου. Αυτό όμως δεν πρέπει να συγχέεται με τις επαφές προς τα κάτω, προς πάνω και προς τα πλάγια, που έχουν καθαρά πληροφοριακό χαρακτήρα.

Όσον αφορά στην εξέταση του ελέγχου που ασκεί ο προϊστάμενος, τον αριθμό δηλαδή των υφισταμένων που μπορεί να κατευθύνει και να επιτηρεί αποτελεσματικά ένας προϊστάμενος οι περισσότεροι κλασικοί συγγραφείς θέματα διοίκησης συμφωνούν στον αριθμό έξι με επτά.

Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αναθέτουμε σε υφιστάμενα στελέχη ευθύνες που δεν συνοδεύονται με την απαραίτητη τυπική εξουσία για να τις διεκπεραιώσουν. Βέβαια, αυτό δεν από μόνο του αρκετό, γιατί, παράλληλα τους χρειάζεται και η άτυπη εξουσία που πηγάζει από την αποδοχή της προσωπικότητας και των ικανοτήτων τους, εκ μέρους των υφισταμένων και συναδέλφων τους. Η τυπική εξουσία όμως είναι απαραίτητη προϋπόθεση, αν και όχι επαρκής.

Η "υψηλή" οργανωτική δομή (συγκεντρωτική) έχει ένα μόνο πλεονέκτημα,. Επιτρέπει τον έλεγχο των υφισταμένων. Όμως, τα πολλά επίπεδα ιεράρχησης δυσχεραίνουν την προς τα πάνω και κάτω πληροφόρηση και , με τη διατήρηση της εξουσίας στα υψηλότερα επίπεδα, δεν παρέχουν ευκαιρία στα κατώτερα επίπεδα να προβληματιστούν και να αναπτυχθούν ηγετικά.

Αντίθετα. η "επίπεδη" οργανωτική δομή (αποκεντρωτική) χαρακτηρίζεται από καλύτερη κάθετη επικοινωνία, επιτρέπει τη γρήγορη λήψη αποφάσεων παρέχει ευνοϊκό κλίμα για την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών , μειώνει την απόσταση από την κορυφή και γενικά καλλιεργεί ατμόσφαιρα θετικών ανθρώπινων σχέσεων. Για να λειτουργήσει όμως σωστά αυτή η δομή, χρειάζεται να αποδοθεί μεγάλη προτεραιότητα στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών, καθώς και στις πλάγιες επικοινωνίες για να προληφθούν, πιθανές ανταγωνιστικές σχέσεις στα κέντρα αποφάσεων.

Ο καθαρά συμβουλευτικός ρόλος ειδικών, που κατέχουν επιτελικές θέσεις, πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια, ώστε να μη γίνεται. πολλές φορές αθέλητα, σφετερισμός της εξουσίας των στελεχών γραμμής που έχουν την ευθύνη της λήψης των αποφάσεων και της εκτέλεσής τους.

Η στελέχωση της επιχείρησης πρέπει βέβαια να αποσκοπεί στην επιλογή ατόμων με το συγκεκριμένα προσόντα που απαιτείτο οργανόγραμμα. Τα άτομα αυτά πρέπει επίσης να έχουν δυνατότητες για προσωπική ανάπτυξη.(Σκουλάς, Οικονομάκη)

1.7 Αξιολόγηση Στρατηγικής

Η αξιολόγηση της στρατηγικής μιας επιχείρησης επιδιώκει να απαντήσει σε βασικά ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που εφαρμόζει η επιχείρηση. Η απάντηση των ερωτήσεων αυτών δεν είναι εύκολη, καθώς μια σειρά μεταβλητών κάνουν ακόμα πιο δύσκολη την αξιολόγηση της στρατηγικής. Αυτοί είναι :

Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να αποφασίσουμε εύκολα για το ποια στρατηγική είναι σωστή και ποια λανθασμένη .

Η στρατηγική έχει άμεση σχέση με την επιλογή επιχειρηματικών στόχων. Είναι εύλογο πολλά διοικητικά στελέχη να θεωρούν πολύ πιο εύκολο να θέτουν, ή να προσπαθούν να ικανοποιήσουν κάποιους στόχους, παρά να τους αξιολογήσουν.

Τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μιας στρατηγικής, τα οποία τείνουν να επηρεάζουν τις αρχές, βάσει των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση, ενδέχεται να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών, αφού οδηγούν σε ερωτήσεις του τύπου ποιος έχει τα προσόντα για να αξιολογήσει την επιτυχία ή αποτυχία της στρατηγικής.

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας καθώς και η ταχύτητα με την οποία διαχέονται και απαξιώνονται σήμερα οι τεχνολογικές καινοτομίες, Κάτω από αυτές τις συνθήκες η εξασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται δυσκολότερη από ποτέ.

Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης που οδηγεί σε ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η διεθνής αγορά διαμορφώνει νέες ευκαιρίες και νέες απειλές που απαιτούν από τις επιχειρήσεις ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αυτές. (Παπαδάκης 2012)

Βιβλιογραφία 1^ο κεφαλαίου

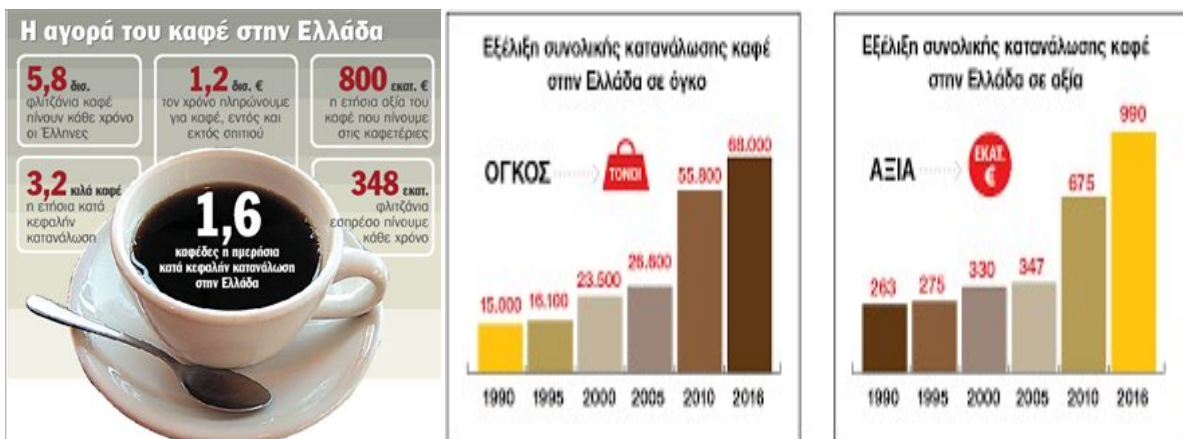
1. Παπαδάκης Βασίλειος, (2012), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
2. Μπουραντάς Δημήτρης, (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
3. Μάλλιαρης Πέτρος, (2012), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 3η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
4. Slack , Chambers, Johnston, Διοίκηση παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, 5^η έκδοση , Εκδόσεις Κλειδάριθμος
5. Manikw, Taylor, Ashwin (2017) Οικονομική των Επιχειρήσεων 2^η έκδοση , Εκδόσεις Τζιόλα
6. Σκουλάς , Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Καπα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΦΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 Η αγορά του καφέ

Ο βασικός παράγοντας που διαμορφώνει την ελληνική αγορά του καφέ είναι φυσικά η οικονομία με τους τελικούς καταναλωτές να περιορίζουν διαρκώς τις εξόδους τους για φαγητό ή ποτό. Ωστόσο, το ενθαρρυντικό στοιχείο είναι πως επιμένουν στις επισκέψεις στις καφετέριες και σε σημεία επώνυμων αλυσίδων δείχνοντας σαφή προτίμηση σε εγχώρια brands. Από την έρευνα, λοιπόν, της Allegra προκύπτουν τα ακόλουθα ενδιαφέροντα στοιχεία:

Η κατά κεφαλήν κατανάλωση καφέ βρίσκεται κάτω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο στα 5 κιλά. Στην Ελλάδα αντιστοιχούν κατά μέσο όρο 5 επώνυμα καταστήματα καφέ ανά εκατομμύριο πληθυσμού πολύ χαμηλότερα από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο των 24 καταστημάτων. Ωστόσο, η ευρύτερη αγορά food service περιλαμβάνει έναν μεγάλο αριθμό ανεξάρτητων cafe και bakery/pastryshops. <http://www.forummagazines.gr/snack-coffee/articles/i-kafestiasi-se-eyropi-kai-ellada>



Διάγραμμα 2.1 Εξέλιξη κατανάλωση καφέ

Πηγή : <https://www.athenscoffeefestival.gr>

Μέσες Πωλήσεις ανά κατάστημα

Με βάση τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από την πρωτογενή έρευνα στις επιχειρήσεις του κλάδου, προκύπτουν τα εξής:

Στα τέλη του 2016 λειτουργούσαν σε όλη την Ελλάδα 947 καταστήματα (εταιρικά και franchising). Το εν λόγω δίκτυο καταστημάτων εμφανίζεται αυξημένο κατά 12,9% σε σχέση με το 2015. Η αλυσίδα Coffee Island εμφάνισε την μεγαλύτερη επέκταση δικτύου το 2016 σε σχέση με το 2015. Ο μέσος όρος πωλήσεων ανά κατάστημα (σε έξι αλυσίδες "προσανατολισμένες" καφέ) κυμάνθηκε ποσό €370 χιλ. περίπου το 2016 (ανεξάρτητα του χρόνου λειτουργίας των καταστημάτων μέσα στο έτος καθώς ορισμένα άνοιξαν στα μέσα ή στα τέλη του 2016), μειωμένος κατά σε σχέση με το 2015. Βεβαίως, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο μέσος όρος πωλήσεων ανά κατάστημα διαφέρει ανάλογα με την αλυσίδα. το 2016 το ποσοστό συμμετοχής του καφέ στο συνολικό «τζίρο» των αλυσίδων εκτιμάται (κατά μέσο όρο) περίπου στο 51,8% , παρουσιάζοντας αύξηση έναντι του 2015. Περαιτέρω άνοδος προβλέπεται για το 2017. Φυσικά το ποσοστό αυτό διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με την αλυσίδα (η πλειονότητα αυτών κυμαίνεται από 30% έως και 85% σε αρκετά καταστήματα). Ορισμένες αλυσίδες είναι περισσότερο προσανατολισμένες σε άλλα είδη (σφολιατοειδή, κ.ά.). Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα μερίδια αγοράς που εκτιμάται ότι απέσπασαν οι κυριότερες αλυσίδες καφέ, όχι στον συνολικό "τζίρο" των εξεταζόμενων αλυσίδων, αλλά μόνο στις πωλήσεις καφέ (ρόφημα), για το 2016 (€248 εκατ.). Οι πωλήσεις των ροφημάτων καφέ έχουν διαφορετική βαρύτητα στη διαμόρφωση του συνολικού κύκλου εργασιών των επιμέρους εξεταζόμενων αλυσίδων.

Πίνακας 6.7 Μερίδια αλυσίδων café (2016)	
Αλυσίδα Café	Μερίδιο στις συνολικές πωλήσεις του καφέ (μέσω των αλυσίδων)
COFFEE ISLAND	≈25%
MIKEL	≈20%
ΓΡΗΓΟΡΗΣ-COFFEERIGHT	≈16%-17%
EVEREST	≈12%-13%
FLOCAFE	≈6,0%-7,0%
STARBUCKS	≈5,0%-6,0%
BENETHΣ	≈5,0%

Πηγή: Εκτιμήσεις ICAP Group AE

Πίνακας 6.7 Μερίδια αλυσίδων καφέ Πηγή: ICAP A.E

COFFEE ISLAND

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αν συνυπολογιστούν οι συνολικές πωλήσεις των παραπάνω αλυσίδων (καφές, σφολιατοειδή κ.λπ.) τα μερίδιά τους στη συνολική αγορά των αλυσίδων διαφοροποιούνται με την EVEREST και την αλυσίδα BENETH να ενισχύονται σημαντικά.

Μέση Μηνιαία Δαπάνη των Νοικοκυριών για Καφέ

Στους πίνακες του παραρτήματος Π2.4 και Π2.5 του παρόντος κεφαλαίου, παρουσιάζονται ορισμένα από τα αποτελέσματα της τελευταίας διαθέσιμης Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών που πραγματοποίησε η ΕΛ.ΣΤΑΤ., κατά το έτος 2015. Η εν λόγω έρευνα διενεργήθηκε σε

αντιπροσωπευτικό δείγμα 6.150 νοικοκυριών που καλύπτουν όλες τις περιοχές της χώρας. Η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών το 2015 ανήλθε σε €1.419,57 καταγράφοντας μείωση 2,8% ή €40,95 σε σχέση με το 2014 (αν συνυπολογιστεί η επίδραση του πληθωρισμού η μείωση πέφτει στο 1,2%).

Ειδικότερα, από τα στοιχεία του πίνακα Π2.4 παρατηρείται ότι, η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών για καφέ διαμορφώθηκε σε €5,35 το 2015, μειωμένη κατά 5,6% έναντι του 2014. Τα νοικοκυριά των αστικών περιοχών δαπανούν υψηλότερο ποσό (€5,43) έναντι των νοικοκυριών στις αγροτικές περιοχές (€5,06). Η ποσοστιαία συμμετοχή του καφέ στο σύνολο των δαπανών των νοικοκυριών διαμορφώθηκε σε 0,38%. Σε σχέση με το μηνιαίο συνολικό εισόδημα των νοικοκυριών (πίνακας Π2.5), διαπιστώνεται ότι, όσο αυξάνεται το εισόδημα αυξάνεται και η αντίστοιχη δαπάνη για καφέ.

	Όλες οι περιοχές	Αστικές περιοχές	Αγροτικές περιοχές
ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΩΝ	1.419,57	1.477,59	1.189,50
Μη οινόπνευματώδη ποτά	14,93	15,25	13,67
Καφές, τσάι και κακάο	6,21	6,38	5,55
Καφές	5,35	5,43	5,06
Καφές σε κόκκους, αποκαφεϊνωμένος ή μη	5,35	5,43	5,06

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.-Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών

	Νοικοκυριά με μηνιαίο συνολικό εισόδημα								
	Όλα τα νοικοκυριά	μέχρι 750€	751€-1.100€	1.101€-1.450€	1.451€-1.800€	1.801€-2.200€	2.201€-2.800€	2.801€-3.500€	3.501€ και άνω
ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΩΝ	1.419,57	738,04	846,55	1.124,36	1.336,16	1.560,13	1.863,06	2.162,46	2.959,94
Μη οινόπνευματώδη ποτά	14,93	9,53	9,95	12,67	14,00	16,32	19,17	21,93	26,01
Καφές, τσάι και κακάο	6,21	4,49	4,77	5,55	5,68	6,86	7,29	8,56	9,70
Καφές	5,35	3,91	4,07	4,77	4,84	5,90	6,21	7,43	8,49
Καφές σε κόκκους, αποκαφεϊνωμένος ή μη	5,35	3,91	4,07	4,77	4,84	5,90	6,21	7,43	8,49

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ.-Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών

Πίνακας 2.4 και 2.5 Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών Πηγή: ICAP A.E

2.2 Υπόδειγμα πέντε δυνάμεων του PORTER

Ακολουθούν τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης παρουσιασμένα βάσει του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter και της ανάλυσης SWOT. Επιπλέον, επισημαίνονται οι προοπτικές εξέλιξης του κλάδου.



Διάγραμμα 2.2 Υπόδειγμα 5 δυνάμεων του Porter

Πηγή: <http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=4>

Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών

Δεν υπάρχουν ιδιαίτερα εμπόδια για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, όσον αφορά το νομοθετικό - θεσμικό πλαίσιο. Βεβαίως η είσοδος μιας νέας επιχείρησης ιδιαίτερα στον τομέα της λιανικής πώλησης (supermarkets, καταστήματα τροφίμων), όπου ο ανταγωνισμός είναι αρκετά έντονος, δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα εύκολη, δεδομένης της ύπαρξης καθιερωμένων εμπορικών σημάτων με πολύχρονη παρουσία στην αγορά και υψηλή αναγνωσιμότητα από το καταναλωτικό κοινό.

Μια νεοεισερχόμενη εταιρεία θα πρέπει να αναπτύξει ευρύ δίκτυο διανομής και να δαπανήσει σημαντικά ποσά τη διαφήμιση — προβολή και προώθηση των προϊόντων της. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, περισσότερο εύκολη θεωρείται η είσοδος μιας εταιρείας στην εισαγωγή και διάθεση καφέ στο κανάλι HO.RE.CA. (ξενοδοχεία, εστιατόριο, καφετέριες).

Σχετικά με τις αλυσίδες καταστημάτων οι εξελίξεις των τελευταίων ετών (είσοδος νέων αλυσίδων και ανάπτυξη τους με γρήγορους ρυθμούς) υποδηλώνει ότι ο καφές κεντρίζει το επενδυτικό ενδιαφέρον και είναι "ανθεκτικός" ακόμα και σε περίοδο οικονομικής ύφεσης. Μία νεοεισερχόμενη αλυσίδα, προκειμένου να αναπτυχτεί και να αποσπάσει κάποιο αξιόλογο μερίδιο στην αγορά, θα πρέπει να προσελκύσει τον καταναλωτή μέσω της

προσφοράς προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών "ανταγωνιστικών" προς τις ήδη υφιστάμενες αλυσίδες.

Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες

Ο καφές είναι ένα ιδιαίτερα δημοφιλές προϊόν στη χώρα μας. Ως υποκατάστατα (ως ένα βαθμό) προϊόντα του καφέ θεωρούνται η σοκολάτα σε ρόφημα, το τσάι, κ.ά. Όσον αφορά τις αλυσίδες cafe αυτές αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό όχι μόνο από τις "μεμονωμένες" καφετέριες, αλλά τα τελευταία έτη και από τον ολοένα αυξανόμενο αριθμό των αρτοποιείων, ζαχαροπλασטיών κ.ά. που σερβίρουν πλέον και καφέ.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η εγχώρια αγορά του καφέ είναι ουσιαστικά συγκεντρωμένη σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων (μεγάλου μεγέθους), οι οποίες στην πλειονότητά τους διατηρούν μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας με οίκους του εξωτερικού, από τους οποίους προμηθεύονται τον καφέ (ακατέργαστο ως πρώτη ύλη ή και έτοιμο συσκευασμένο καφέ προς μεταπώληση).

Γενικά, η διαπραγματευτική δύναμη ενός εισαγωγέα απέναντι στους προμηθευτές εξαρτάται άμεσα από τη θέση που κατέχει αυτός στην ελληνική αγορά (μερίδιο), το ύψος των συναλλαγών που πραγματοποιεί, καθώς και από την αποκλειστικότητα των εισαγωγών από τον συγκεκριμένο προμηθευτή. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, η διαπραγματευτική δύναμη των μικρότερων εισαγωγικών επιχειρήσεων καφέ είναι σχετικά περιορισμένη. Κυριότεροι προμηθευτές του κλάδου των αλυσίδων καταστημάτων είναι οι επιχειρήσεις παραγωγής, εισαγωγής και εμπορίας πρώτων υλών τόσο για την παρασκευή του «σερβιριζόμενου» καφέ όσο και των υπολοίπων ειδών που προσφέρονται, από τα καταστήματα (σάντουιτς, είδη αρτοζαχαροπλαστικής κ.λπ.).

Πηγές της αγοράς επισημαίνουν ότι οι μεγάλες αλυσίδες διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών. Σ' αυτό συμβάλλει, μεταξύ άλλων, ο μεγάλος όγκος παραγγελιών που πραγματοποιούν οι αλυσίδες αλλά και η πληθώρα προμηθευτών (κυρίως στα λοιπά είδη όπως στα σφολιατοειδή, στα σάντουιτς κ.λπ.). Η ύπαρξη σημαντικού αριθμού προμηθευτών, σε ορισμένες κατηγορίες δίνει στις αλυσίδες την ευχέρεια επιλογής μεταξύ αυτών που τους προσφέρουν ευνοϊκότερους (γι' αυτές) όρους συνεργασίας.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Το μέγεθος των επιχειρήσεων που αγοράζουν και μεταπωλούν τον καφέ (λιανεμπόριο, χονδρεμπόριο) επηρεάζει άμεσα και τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, ως αγοραστές, έχουν οι αλυσίδες super-market. Η δύναμή τους δεν πηγάζει μόνο από τις ποσότητες που προμηθεύονται αλλά και από τη δυνατότητά τους να συμβάλουν, ως ένα βαθμό στην αναγνωρισιμότητα ενός προϊόντος διαπραγματευόμενες με τον προμηθευτή μια καλύτερη θέση στα ράφια των καταστημάτων.

Πελάτες (αγοραστές) των υπηρεσιών των αλυσίδων καφέ είναι όλοι οι καταναλωτές που απευθύνονται σε αυτές, οι οποίοι ουσιαστικά δεν έχουν διαπραγματευτική δύναμη. Ωστόσο, λόγω του μεγάλου αριθμού καταστημάτων που εντάσσονται στον ευρύτερο κλάδο της εστίασης και «σερβίρουν» καφέ, ο καταναλωτής έχει την ευχέρεια να επιλέξει τη λύση εκείνη που θα του προσφέρει την καλύτερη, για αυτόν, σχέση ποιότητας - τιμής.

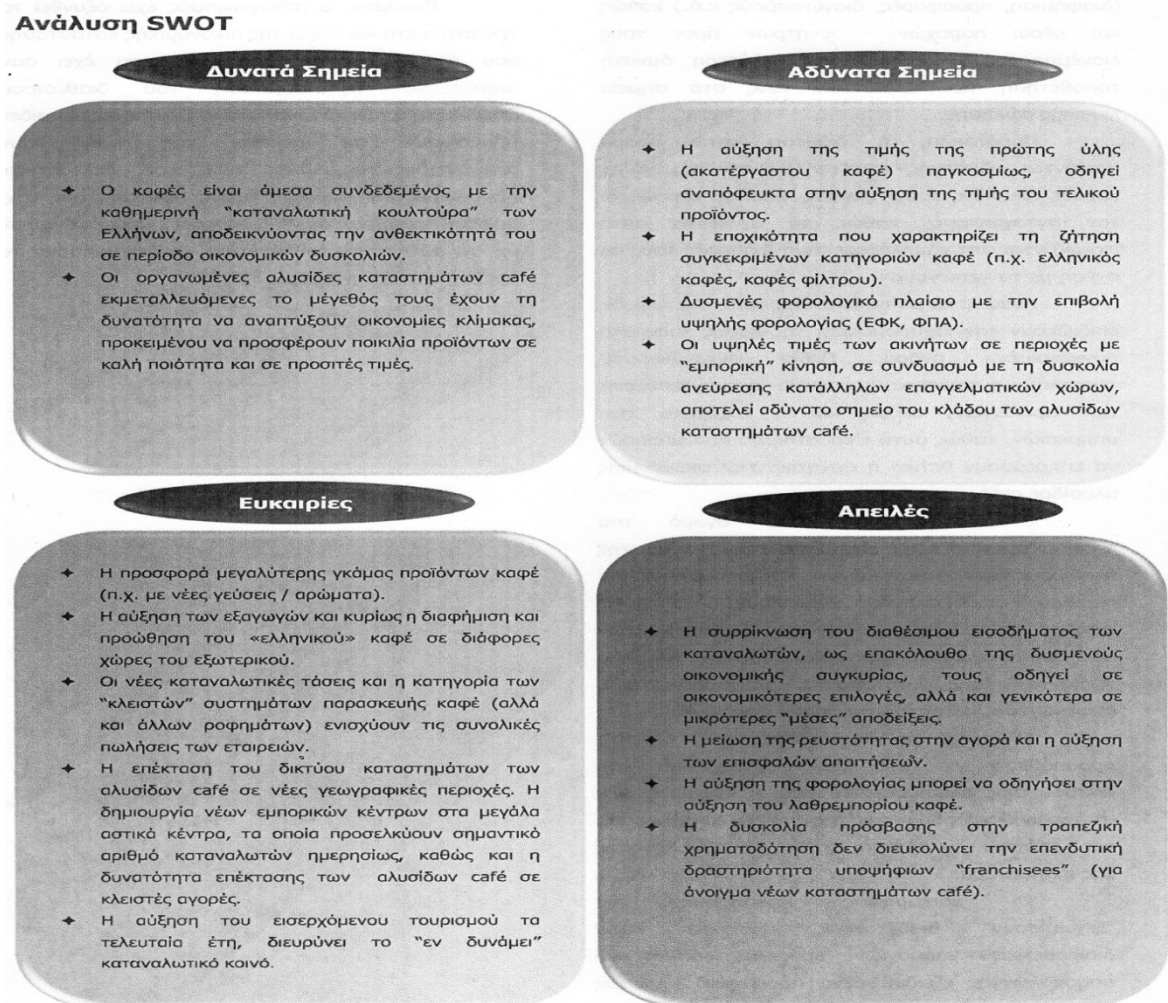
Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου

Η εξεταζόμενη αγορά χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων καφέ. Οι μεγάλες εταιρείες διαθέτουν «επώνυμα» προϊόντα, τα οποία υποστηρίζουν και ενισχύουν μέσω διαφόρων προωθητικών ενεργειών (διαφήμιση, προσφορές, διαγωνισμούς κ.ά.) καθώς και μέσω παροχών - κινήτρων προς τους λιανέμπορους με σκοπό την καλύτερη δυνατή τοποθέτηση των προϊόντων τους στα σημεία λιανικής πώλησης. Παράλληλα, η διάθεση στην αγορά προϊόντων «ιδιωτικής» ετικέτας (p-1) από τις μεγάλες κυρίως αλυσίδες super-market, εντείνει περαιτέρω τον ανταγωνισμό, καθώς τα προϊόντα αυτά στηρίζονται στη χαμηλότερη τιμή διάθεσής τους σε σχέση με τα «επώνυμα». Αναφορικά με τις αλυσίδες καφέ οι εταιρείες επιδιώκουν την ισχυροποίηση της θέσης τους στη συγκεκριμένη αγορά. Πεδία ανταγωνισμού αποτελούν η ποιότητα, η ποικιλία, η τιμή διάθεσης των προϊόντων, ακόμη και η ταχύτητα των υπηρεσιών, καθώς αυτά είναι στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την εικόνα μιας αλυσίδας καφέ. Ο ανταγωνισμός στην αγορά του "σερβιριζόμενου" καφέ είναι έντονος, λόγω και της πληθώρας των μεμονωμένων καταστημάτων που σερβίρουν καφέ (καφεενεία, καφετέριες, αλλά και της εισόδου και άλλων επιχειρήσεων / καταστημάτων που ουσιαστικά είναι προσανατολισμένες σε άλλα προϊόντα (π.χ. αρτοποιεία, ζαχαροπλαστική, καφεκοπτεία, καταστήματα ξηρών καρπών). Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς προϋπόθεση για την ανάπτυξη/επέκταση του δικτύου μιας αλυσίδας καφέ είναι η ενίσχυση των στοιχείων

διαφοροποίησής της από τον ανταγωνισμό και η συνέπεια ως προς τη στρατηγική τοποθέτησής της στην αγορά. Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ξεχωρίσουν διαθέτοντας προϊόντα καφέ διαφορετικών χαρμανιών (speciality coffee) και απασχολώντας εξειδικευμένο προσωπικό (γνώσεις barista, συνεχόμενη εκπαίδευση κ.ά.).

Επιπλέον, ο ανταγωνισμός έχει οξυνθεί τα τελευταία έτη και λόγω της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στη χώρα μας, που έχει σαν αποτέλεσμα τη συμπίεση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών. Ορισμένες αλυσίδες προβαίνουν σε μείωση της τιμής των προσφερόμενων ειδών τους, σε δελεαστικές προσφορές και παροχές στους πελάτες τους (πχ. δωρεάν πρόσβαση σε Wi-fi internet), προκειμένου αν όχι να αυξήσουν, τουλάχιστον να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. (Πηγή : ICAP A.E)

2.3 SWOT ανάλυση για τον καφέ



Πηγή : ICAP A.E

Πηγές διαδικτύου 2^ο κεφαλαίου

1. <http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=4>
2. <http://www.forummagazines.gr/snack-coffee/articles/i-kafestiasi-se-eyropi-kai-ellada>
3. <https://www.athenscoffeefestival.gr>

Μελέτη ICAP A.E “Καφές –Αλυσίδες cafe 2017”

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ COFFEE ISLAND

3. 1 Ιστορική αναδρομή



Από το 1999, η COFFEEISLAND πωλεί σπόρους και αλεσμένο καφέ σε μια ανάμειξη του παραδοσιακού ελληνικού καφέ και του νεωτεριστικού espresso. Όντας το αρχέτυπο μιας μικρής λιανικής επιχείρησης, από το άνοιγμα του πρώτου μικρού καφέ στην Πάτρα, η COFFEE ISLAND απαριθμεί πάνω από 400 καταστήματα σε Ελλάδα και εξωτερικό και συγκαταλέγεται στις 110 καλύτερες ευρωπαϊκές εταιρείες. (<http://www.i-eidisi.com/2016/05/29/i-4-ellinikes-eteries-pou-bikan-stis-110-kaliteres-tis-ee/>)

Ήδη από το 2006 η εταιρεία διαθέτει τη δική της μονάδα παραγωγής για τη μεταποίηση του καφέ, επενδύοντας σε εξοπλισμό και τεχνογνωσία κυρίως από την Ιταλία, ώστε να προμηθεύει τα καταστήματα της αλυσίδας της με μία μεγάλη ποικιλία καφέδων. Το 2012 οι μονάδες παραγωγής διπλασιάζονται και οι αποθήκες επεκτείνονται, ώστε να εξασφαλιστεί η ποιότητα στο πλαίσιο της συνεχόμενης επέκτασης του δικτύου της. Οι δύο μονάδες παραγωγής είναι πιστοποιημένες κατά το διεθνές πρότυπο ISO 22000 και μεθόδων ολικής ποιότητας της παραγωγικής διαδικασίας, με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. (<http://www.fortunegreece.com/article/pios-vriskete-piso-apo-ti-megaliteri-alisida-kafe-stin-ellada/>)

COFFEE ISLAND

Ειδικότερα:

2006 Ιδρύεται ιδιόκτητη μονάδα παραγωγής για τη μεταποίηση του καφέ, επενδύοντας σε εξοπλισμό και τεχνογνωσία, κυρίως από την Ιταλία.



2009 Δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, εγκαινιάζοντας το πρώτο κατάστημα Coffee Island στη Λευκωσία. Μέσα σε τρία χρόνια δημιούργησαν ένα ισχυρό δίκτυο καταστημάτων στην Κύπρο, το οποίο συνεχώς αναπτύσσεται αριθμώντας σήμερα 27 καταστήματα.

2010 Ανακαινίζουν πλήρως τα καταστήματα και εντάσσουν τις υπηρεσίες take away (Coffee on-the-go) υιοθετώντας το σημερινό concept που συνδυάζει τη ζεστασιά του παραδοσιακού καφεκοπτείου με τον αέρα και την αύρα ενός μοντέρνου espresso bar.

Αυτή η πρωτοποριακή στροφή στην πορεία τους, ικανοποίησε τις σύγχρονες ανάγκες των πελατών και τους καταξίωσε στις συνειδήσεις τους.

2012 Δημιουργούν δύο υπερσύγχρονες μονάδες μεταποίησης και συσκευασίας καφέ στην Πάτρα και επεκτείνουν τις υπάρχουσες αποθήκες μας. Η επένδυση σε μηχανολογικό εξοπλισμό τους δίνει τη δυνατότητα να εξασφαλίσουν τη μέγιστη ποιότητα στο πλαίσιο της δεδομένης αύξησης της παραγωγής που προκύπτει από την συνεχόμενη επέκταση του δικτύου των καταστημάτων.

2013 – 2014 Συνεχίζουν την ανοδική μας πορεία, επεκτείνοντας διαρκώς το δίκτυό μας.

2016 Μπαίνουν δυναμικά στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου, εγκαινιάζοντας το πρώτο καφεκοπτείο Coffee Island στο Λονδίνο.

Το Μάιο του 2017 η εταιρεία επεκτάθηκε και στην αγορά του Καναδά ανοίγοντας το πρώτο της κατάστημα στο Τορόντο.

Τα βραβεία

Νικητής διαφόρων βραβείων από το 2012, η *Coffee Island* έχει βραβευτεί με τα Βραβεία Καλύτερης Αλυσίδας Καφέ στη Νότια Ευρώπη το 2014, καθώς και το Εθνικό Επιχειρηματικό Βραβείο στα Ευρωπαϊκά Βραβεία Επιχειρήσεων του 2015.

2012 Franchise Awards – Fast Growth Franchisor

2013 Franchise Awards – Fast Growth Franchisor

2013 Franchise Awards – Best Concept Redesign

2014 Franchise Awards – Fast Growth Franchisor

2014 Franchise Awards – Best Concept Redesign

2014 European Business Awards – National Champion

2014 European Coffee Awards – 10 best coffee chains in Southern Europe

2015 Franchise Awards – Bespoken Franchisor

2015 European Business Awards – National Champion

2015 European Business Awards – The Elite Award for Growth Strategy

2016 Franchise Awards – Fast Growth Franchisor

2016 European Business Awards – National Champion

2016 Best Coffee Chain — Southern Europe

2017 Fastest-Growing Company Award - BURJ CEO Award

2017 Franchise Business - Best Franchise Leader of the Year

2017 Franchise Business - Fast Growth Franchise

2017 Franchise Business - Best International Expansion

2017 Franchise Business - Best Marketing Campaign

2017 Franchise Business - Best Social Media Strategy

Πηγή: <https://www.coffeeisland.gr/>

3.2 Αποστολή - Όραμα

Αποστολή. Αποστολή είναι ο σκοπός της οργάνωσης ή ο λόγος ύπαρξής της. Η αποστολή απαντά σε θεμελιώδη ερωτήματα σχετικά με τη φύση και την ύπαρξη της οργάνωσης όπως:

— τι είδους επιχειρηματική δραστηριότητα είναι η επιχείρηση ή σε ποιο τομέα δραστηριοποιείται

— ποιός είναι , τι είναι , γιατί υπάρχει ποιος ο βασικός λόγος ύπαρξης και ποιά η θεμελιώδη προϋπόθεση ύπαρξης της.

Η αποστολή αποτελεί ένα γενικό στρατηγικό προσδιορισμό της επιχείρησης ο οποίος όμως είναι ιδιαίτερα κρίσιμος. Κάνει σαφή τον επιχειρηματικό σκοπό και την επιχειρηματική κατεύθυνση και έτσι αποτελεί σημείο αναφοράς για τις επιχειρησιακές στρατηγικές και πολιτικές. Επίσης , προσδιορίζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες , τη φύση των προϊόντων και των υπηρεσιών που η επιχείρηση είναι ικανή και διατεθειμένη να προσφέρει.

Το όραμα συνήθως εκφράζει τις βασικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων ομάδων όπως είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι , οι πελάτες, οι προμηθευτές, η κοινωνία.

Τα θεμελιώδη ερωτήματα που απαντά το όραμα είναι:

Πώς θέλει η επιχείρηση να είναι ιδανικά στο μέλλον;

— ποιά ιδανικά θέλει να επιτύχει;

— πώς θέλει να αισθάνεται για την επιχείρηση στο μέλλον, για ποιά στοιχεία της θα είναι υπερήφανοι;

Τόσο η αποστολή όσο και το όραμα αποτελούν πρωταρχικά –θεμελιώδη στρατηγικά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία συμβάλλουν στην κοινή κατεύθυνση δείχνοντας την πορεία προς το μέλλον. (Μπουραντάς 2012)

Αυτό ακριβώς προσπαθεί να αντιπροσωπεύσει η Coffee Island και μέσω των καταστημάτων της να μεταλαμπαδεύσει τη γενικότερη φιλοσοφία της. Και η μέχρι τώρα πορεία της δείχνει ότι το πετυχαίνει.

3.3 Οργανόγραμμα

Η επιχείρηση έχει πρόεδρο τον Ευ. Π. Λιόλιο, διευθύνοντα σύμβουλο τον Κων. Χ.

Κωνσταντινόπουλο και αντιπρόεδρο τη Βασιλική Π. Λιόλιου. Τα τέλη του 2016

απασχολούσε 131 εργαζόμενους, έναντι 93 τα τέλη του 2015. Στους μετόχους της χορήγησε

το 2016 μέρισμα 3,50 εκατ. ευρώ από τα κέρδη του 2015, έναντι 1,30 εκατ. ευρώ έναν χρόνο νωρίτερα.(<http://inr.gr/?p=a3566>)

3.4 Φιλοσοφία

Η εταιρεία αντιμετωπίζει τον καφέ με επιστημονικότητα και εμμονή στη λεπτομέρεια. Από την παραγγελία του ωμού κόκκου από τις καλύτερες φάρμες σε όλο τον κόσμο, την δημιουργία χαρμανιών, την εύρεση της ιδανικής καμπύλης καβουρδίσματος, την τελετουργία της παρασκευής των ροφημάτων, μέχρι και τους συνεχείς έλεγχους, τις μετρήσεις, τον σχεδιασμό και το στήσιμο του καταστήματος, αλλά και την εκπαίδευση του προσωπικού των νέων και παλαιών καταστημάτων και την συνεχή υποστήριξή τους.

Όλες οι παραπάνω δραστηριότητες φυσικά έχουν ως σκοπό τη σταθερή και βιώσιμη διατήρηση και ανάπτυξη του δικτύου η οποία στηρίζεται σε τρεις πυλώνες που αποτελούν και τις βασικές της αρχές:

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

Πράγματι, η φιλοσοφία τους είναι να έχουν τον πλήρη έλεγχο των αλυσίδων εφοδιασμού τους για να παρέχουν στους πελάτες την υψηλότερη ποιότητα. Ποιότητα, για μια μέτρια πελατεία. Αυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία τοποθετείται, σύμφωνα με τους ηγέτες της. Πέρα από τη μόδα υπερβολικά δαπανηρών εσπρέσο μπαρ, με τιμές προσιτές σε μια ομάδα ατόμων με υψηλή αγοραστική δύναμη, η Coffee Island σκοπεύει να σπάσει αυτή τη δυναμική σε ενδο-ευρωπαϊκό επίπεδο.

3.5 Έρευνα και Καινοτομία

«Η ποιότητα, ο σχεδιασμός, η εξυπηρέτηση της Coffee Island και ο συνδυασμός όλων των παραπάνω αποτελούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για εμάς. Επιχειρούμε σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας να αποκρυπτογραφήσουμε τη δυναμική των πολυφαινολών

COFFEE ISLAND

του καφέ. Ήδη η συνεργασία έχει παραγάγει τρεις επιστημονικές δημοσιεύσεις και έπεται συνέχεια, μιας και η συνεργασία έχει μεγάλο ενδιαφέρον.

(<http://www.fortunegreece.com/article/pios-vriskete-piso-apo-ti-megaliteri-alisida-kafe-stin-ellada>)

Διαρκώς, προσπαθεί να εμπλουτίσει τις γνώσεις της συμβαδίζοντας με διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα πιστοποίησης. Έτσι, κατάφερε να είναι μέλη του Specialty Coffee Association (SCA), να κατέχει ISO 22000:2005, καθώς και 3 άτομα της εταιρείας να έχουν SCA Coffee Diploma Award.



Το **DirectTrade**, δηλαδή η άμεση συνεργασία, τους βοηθά να δημιουργήσουν αμοιβαίες επωφελείς σχέσεις με τους μεμονωμένους παραγωγούς ή συνεταιρισμούς στις χώρες παραγωγής καφέ που βασίζονται στον σεβασμό και οδηγούν σε βιώσιμες και μακροχρόνιες συμφωνίες. Έτσι, είναι σίγουροι για τον τρόπο συγκομιδής και επεξεργασίας του καφέ αλλά και για την διάθεσή του στο ελληνικό κοινό. Παράλληλα, ανταλλάζουν συνεχώς μυστικά τεχνογνωσίας που τους επιτρέπουν να εμβαθύνουν στην επιστήμη του καφέ και να παρέχουν ποιοτικό specialty καφέ που διατηρεί όλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προέλευσής του.

Αξίζει να αναφερθώ ακόμη στο «**Microfarm Project**» που δημιουργήθηκε τον Οκτώβριο του 2014. Μέσω αυτού, η εταιρεία προχωρά στη διάθεση περιορισμένων ποσοτήτων specialty (SCAA 86+) καφέ (limited edition) από συγκεκριμένες φάρμες ανά τον κόσμο για την παρασκευή κρύων και ζεστών, ανάλογα με την εποχή, ροφημάτων στο espresso bar, αλλά παρέχοντας και υψηλής ποιότητας specialty ποικιλία καφέ για την παρασκευή τους στο σπίτι. (πηγή: <http://blog.coffeeisland.gr/direct-trade-2/>)

3. 6 Προϊόντα



ESPRESSO BASED		COFFEE ISLAND	MICROFARM PROJECT™
ΖΕΣΤΟΣ HOT		ΕΣΠΡΕΣΣΟ	ΜΙΚΡΟΦΑΡΜ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ESPRESSO	1.20€	1.50€	
ESPRESSO <i>double</i>	1.40€	1.60€	
MACCHIATO	1.40€	1.70€	
MACCHIATO <i>double</i>	1.60€	1.90€	
CAPPUCCINO <i>medium</i>	1.60€	1.90€	
CAPPUCCINO <i>regular</i>	1.80€	2.10€	
CAPPUCCINO <i>large</i>	2.00€	2.30€	
FLAT WHITE	1.80€	2.10€	
LATTE	2.10€	2.30€	
ON THE ROCKS			
ESPRESSO FREDDO	1.60€	1.80€	
CAPPUCCINO FREDDO	1.80€	2.10€	
ICED LATTE	2.10€	2.30€	
deCO2ffee ΑΠΟΔΥΝΑΜΣΕ ΤΟΝ ΝΤΕΚΑΦΕΪΝΕ ΣΤΟΥΣ ΞΗΝΟΥΣ ΚΑΦΕΣ ENJOY OUR DECAF BLENDS AT THE SAME PRICE			
ΤΩΡΑ ONLINE ΠΑΡΑΤΕΛΙΕΣ ΣΤΟ coffeeisland.gr			
ΜΗΝΙ ΣΕΚΣΑΖΙ! coffeeisland.gr			
BREWING DAILY		MICROFARM PROJECT™	
ΦΙΛΤΡΟΥ ΖΕΣΤΟΣ & ΚΡΥΟΣ		ΜΙΚΡΟΦΑΡΜ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	
ΦΙΛΤΡΟΥ HOT & ON THE ROCKS			
ΗΜΕΡΑΣ BREW OF THE DAY <i>regular</i>	1.30€		
ΗΜΕΡΑΣ BREW OF THE DAY <i>large</i>	1.80€		
ΑΡΩΜΑΤΙΚΟΣ FLAVOURED <i>regular</i>	1.50€		
ΑΡΩΜΑΤΙΚΟΣ FLAVOURED <i>large</i>	2.00€		
ΦΙΛΤΡΟΥ ΝΕΟΥ ΦΙΛΤΡΟΥ <i>regular</i>	1.40€	1.60€	
ΦΙΛΤΡΟΥ ΝΕΟΥ ΦΙΛΤΡΟΥ <i>large</i>	1.90€	2.10€	
EXTRAS			
Δόση espresso shot		+ 1,00€	
Σιρόπι syrup (30ml) μπισκότιο cookies		+ 0,30€	
Κρέμα ή σαντιγιά cream		+ 0,30€	
MICROFARM PROJECT™ Δοκιμάστε το limited edition MICROFARM PROJECT™ όσο προλαβαίνετε! Τα νέα μοναδικά που θα σε ταξιδέψουν σε μέρη που ο καφές εκτός από απόλαυση είναι κουλτούρα.			

ΚΑΦΕΚΟΠΤΕΙΟ COFFEE GRINDERY	
ΜΟΝΟΠΡΟΙΣΚΙΛΙΕΣ	
SPECIALTY SINGLE ORIGINS	
KENYA KARIMILI	2.97€/100g
NICARAGUA DIPLETO	2.78€/100g
ETHIOPIA KOCHERE	2.78€/100g
COLOMBIA HUILA	2.78€/100g
EL SALVADOR EL CONDOR	2.78€/100g
ΕΛΛΗΝΙΚΙΣ	
GREEK COFFEE	
SPECIAL BLEND	1.53€/100g
ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΣ	1.25€/100g
ΣΑΛΗΘΣ	1.33€/100g
ΣΚΟΥΡΟΣ	1.33€/100g
ΕΣΤΡΑ ΣΚΟΥΡΟΣ	1.33€/100g
ΡΟΦΗΜΑΤΑ	
BEVERAGES	
ΣΟΚΟΛΑΤΕΣ	από/from 1.20€/100g
ΣΤΙΓΜΙΑΙΟΙ	από/from 3.05€/100g
ΤΣΑΙ ΧΥΜΑ	αποκ. 25g, από/25g pack from
ΒΟΥΤΑΝΑ	2.60€
CASCARA	αποκ. 75g/pack 75g 2.60€
ΧΑΡΜΑΝΙΑ ΦΙΛΤΡΟΥ	
FILTER COFFEE BLENDS	
ΓΑΛΛΙΚΟΣ	1.98€/100g
ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΟΣ	1.98€/100g
ALL DAY	2.16€/100g
EXTRA	2.10€/100g
CLASSIC	2.16€/100g
ΑΡΩΜΑΤΙΚΟΙ	2.90€/100g
ESPRESSO	
COFFEE ISLAND ESPRESSO	3.08€/100g
CLASSIC	2.14€/100g
EXTRA	2.58€/100g
ΝΤΕΚΑΦΕΪΝΕ	
deCO2ffee	
ΦΙΛΤΡΟΥ	2.68€/100g
ΦΙΛΤΡΟΥ ΑΡΩΜΑΤΙΚΟΣ	3.18€/100g
ESPRESSO	3.08€/100g
ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ	1.91€/100g
CAPSULE PROJECT	
ESPRESSO COFFEE ISLAND / EXTRA	3.80€
COLOMBIA HUILA	4.00€
ETHIOPIA VIRGACHEFFE	4.00€
DECAF deCO2ffee	4.00€
*αποκ. 10 τμχ/pack of 10 - προστέλειτε σε μπιρίκι ή βραστήρα *καταργεί σήμα (δωρεάν) τρέιου	
MICROFARM PROJECT™	
από/from 200g / 7.40€	
ρωτήστε μας για τον specialty limited πακέτα που διαθέτουμε αυτή τη χρονιά	
ΦΡΕΣΚΟΑΛΕΞΜΕΝΟΣ ΚΑΦΕΣ	
ΤΩΡΑ ONLINE ΠΑΡΑΤΕΛΙΕΣ ΣΤΟ coffeeisland.gr	

Με ένα ευρύ φάσμα προϊόντων, η Coffee Island έχει ένα πολύ ευρύ κοινό και προσπαθεί να απαντήσει κατά τρόπο ουσιαστικό .

Τα διάφορα βασικά προϊόντα χωρίζονται σε 3 διακριτές κατηγορίες. Κάθε μια από αυτές αποτελείται από μια σειρά από στοιχεία που έχουν κάνει το εμπορικό σήμα διάσημο.

Από τον απλό espresso έως τον καφέ που φιλτράρεται με αρώματα , η σειρά προϊόντων Coffee Island είναι εκεί για να ικανοποιήσει όλους όσους εισέρχονται σε ένα καφέ.

COFFEE ISLAND

	ΤΡΙΓΩΝΟ – γαλοπούλα ή ζαμπόν ή τονοσαλάτα	2.20€
	ΤΡΙΓΩΝΟ – κοτόπουλο, μπέικον & σως μουστάρδας με μέλι	2.50€
	ΤΡΙΓΩΝΟ – καπνιστός σολωμός & τυρί κρέμα	2.50€
	ΑΡΑΒΙΚΗ ΠΙΤΑ – γαλοπούλα ή κοτόπουλο με cheddar & σως	1.70€
	ΤΟΣΤ – ζαμπόν ή γαλοπούλα και τυρί ή διπλό τυρί	1.30€
	ΦΡΑΤΖΟΛΑΚΙ – ζαμπόν ή πάριζα ή γαλοπούλα με ένταμ & μαγιονέζα	1.60€
	ΧΩΡΙΑΤΙΚΟ ΦΡΑΤΖΟΛΑΚΙ – κοτόπουλο στήθος cheddar	2.00€
	ΨΩΜΑΚΙ ΣΤΡΟΓΓΥΛΟ – μπιφτέκι τυρί ένταμ σως	1.60€
	ΨΩΜΑΚΙ ΜΑΚΡΑΣ ΟΡΙΜΑΝΣΗΣ – γαλοπούλα & τυρί / σαλάμι & φέτα	2.00€
	ΚΡΟΥΖΑΣΑΝ – γαλοπούλα & τυρί / γαλοπούλα, ένταμ, ceasar σως	2.00€
	ΠΟΛΥΣΠΟΡΟ – γαλοπούλα τυρί ένταμ	2.10€
	ΨΩΜΑΚΙ ΣΤΡΟΓΓΥΛΟ – νηστίσιμο μπιφτέκι λαχανικών μόνο κατά τη σερασκτική του Πάσχα*	1.60€
		
ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ GREEK COFFEE		
SPECIAL BLEND <i>medium</i>	1.10€	
SPECIAL BLEND <i>large</i>	1.40€	
ΣΤΙΓΜΙΑΙΟΣ INSTANT		
ΖΕΣΤΟΣ HOT	1.20€	
FRAPPÉ	1.20€	
TEA - HERBS - BEVERAGES		
ΤΣΑΪ - ΒΟΤΑΝΑ TEA - HERBS		
ΤΣΑΪ <i>χύμα</i> TEA <i>loose</i>	1.10€	
ΤΣΑΪ <i>φακελάκι</i> TEA <i>bag</i>	1.10€	
ΒΟΤΑΝΑ HERBAL INFUSIONS	1.10€	
CASCARA	1.20€	
COCKTAILS	1.20€	
ΡΟΦΗΜΑΤΑ BEVERAGES		
ΣΟΚΟΛΑΤΑ CHOCOLATE	1.80€	
ΚΡΥΑ ΣΟΚΟΛΑΤΑ COLD CHOCOLATE <i>large</i>	1.80€	
ΑΡΩΜΑΤΙΚΗ ΣΟΚΟΛΑΤΑ FLAVOURED CHOCOLATE	2.00€	
ΛΕΥΚΗ ΣΟΚΟΛΑΤΑ WHITE CHOCOLATE	1.90€	
COFFECCINO <i>ζεστό & κρύο</i> hot & iced - regular - large	1.80€ - 2.00€	
MILKSHAKE <i>regular - large</i>	1.80€ - 2.00€	
MILKSHAKE CHEESECAKE <i>large</i>	2.40€	
ESPRESSONE PRALINE <i>large</i>	2.60€	
SORBETTO <i>regular - large</i>	1.60€ - 1.80€	
ΤΣΑΪ GRANITA SORBET TEA <i>regular - large</i>	1.60€ - 1.80€	
		
ΓΛΥΚΑ ΣΝΑΚ		
ΜΠΑΡΕΣ ΔΗΜΗΤΡΙΑΚΩΝ – με cranberries & σταγόνες σοκολάτας 50g	1.00€	
ΜΠΑΡΕΣ ΔΗΜΗΤΡΙΑΚΩΝ – με cranberries & στρώση μπισκότου-πραλίνας 50g	1.00€	
ΜΠΑΡΕΣ ΔΗΜΗΤΡΙΑΚΩΝ – με μέλι (χωρίς προσθήκη ζάχαρης) 50g	1.00€	
ΛΟΥΚΟΥΜΑΣ – πραλίνα	1.10€	
ΛΟΥΚΟΥΜΑΣ – σκέτος	0.80€	
ΛΟΥΚΟΥΜΑΣ Zrack – σκέτος	1.10€	
ΚΡΟΥΖΑΣΑΝ – πραλίνα	1.10€	
ΚΡΟΥΖΑΣΑΝ – βιεννέζικο	1.10€	
ΤΣΟΥΡΕΚΑΚΙ – πραλίνα ή μαστίχα χίου	1.10€	
ΣΤΑΦΙΔΟΨΩΜΟ – μόνο σε περιόδους νηστείας	1.10€	
ΜΗΛΟΠΙΤΑ - λεμονόπιτα	0.90€	
STRUDEL – μίλο & κανέλα	1.10€	
ΚΕΪΚ – πορτοκάλι ή σοκολάτα ή ανάμικτο	1.10€	
SOFT COOKIES – βανίλια ή σοκολάτα	1.10€	
ΚΡΙΤΣΙΝΙΑ – με σουσάμι	1.30€	
ΚΡΙΤΣΙΝΙΑ – με πλιόσπορους	1.50€	

Μη έχοντας περιορίσει την παραγωγή τους στον καφέ, η Coffee Island προσφέρει από το 2009 και τσάι, milkshake, ή αλμυρά, ποικιλία με μπισκότα και σάντουιτς, κέικ και croissant. Αυτή η εξέλιξη έχει τεθεί σε εφαρμογή για να επεκτείνει το φάσμα των προϊόντων που προσφέρονται και έτσι να αυξήσει την επιλογή και την ικανοποίηση των πελατών.

Εκτός από την πώληση των προϊόντων της σε πελάτες που επιθυμούν espresso, η Coffee Island προσφέρει στους πελάτες αυτούς την ευκαιρία να αγοράσουν εξοπλισμό καφέ. Επίσης, υπάρχει μια γωνιά στο κάθε κατάστημα στο οποίο εκτίθενται οι διάφοροι κόκκοι καφέ για να αγοράσουν σε γραμμάρια, καθώς και φίλτρα ή άλλες μηχανές για το άλεσμα των κόκκων .

Το σύνολο των προϊόντων που παρέχει η Coffee Island στους πελάτες του είναι το αποτέλεσμα της φιλοσοφίας που εφαρμόζεται από το 1999 και που είναι να παρέχει στους πελάτες την καλύτερη δυνατή εμπειρία. Είτε στο σπίτι, χάρη στα διαφορετικά εξαρτήματα που μπορούν να αγοραστούν σε καταστήματα καφέ, espresso bar είτε στο κατάστημα.

3.7 Εργαλεία παραγωγής

Είναι σημαντικό να τονίσω ότι η Coffee Island έχει τον πλήρη έλεγχο της παραγωγής. Πράγματι, έχει ανθρώπους στη Βόρεια Αμερική και την Αφρική, οι οποίοι έχουν προσληφθεί μόνο στη συγκεκριμένη παραγωγή της εταιρείας. Αυτές οι καλλιέργειες

υποβάλλονται σε πολύ αυστηρές προδιαγραφές όπως συστάθηκε με την SCAA [<http://www.scaa.org>] (Ένωση ειδικών καφέ της Αμερικής) για λόγους υγιεινής και ποιότητας.

Όταν οι κόκκοι καφέ έφτασαν στη λήξη, αποστέλλονται στην περιοχή της Πάτρας, όπου υπερσύγχρονα εργοστάσια της επιχείρησης τα επεξεργάζονται. Αυτοί οι σπόροι αντιμετωπίζονται έτσι ώστε να διατηρούν την αρχική τους φρεσκάδα, και αυτό, για να διατηρήσουν όλα τα αρώματα και τη γεύση.

Το εργοστάσιο που βρίσκεται στην Πάτρα διαθέτει μονάδα παραγωγής με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας στην αποθήκευση, το ψήσιμο και την επεξεργασία. Η εταιρεία διαθέτει μια σειρά από υπερσύγχρονα μηχανήματα ψησίματος, όπως το χρωματογράφο. Αποθηκευτικά σιλό για αποθήκευση υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Για να διατηρήσει τον τέλειο έλεγχο και να μην επηρεάσει αρνητικά την αλυσίδα παραγωγής, η εταιρεία έχει επίσης τη συσκευασία ενός σετ μηχανήματος.

Επιπλέον, η Coffee Island διαθέτει εργαστηριακό χώρο όπου δοκιμάζονται νέοι σπόροι ή σπόροι που προέρχονται από καλλιεργητικά πεδία σε όλο τον κόσμο. Αυτή η διαδικασία λαμβάνει χώρα σε 4 βήματα: εισαγωγή των δειγμάτων => ψήσιμο του δείγματος => διαδικασία της γευσιγνωσίας => τη θερμική θάλαμος.

3.8 Τιμολογιακή πολιτική

Στόχος της εταιρείας είναι να εδραιωθεί ως ένα εμπορικό σήμα παροχής ποιοτικών και φθηνών προϊόντων.

Η τιμή των 1,6€, κάτω από την ψυχολογική τιμή μπορεί να έχει διπλή επίπτωση στον καταναλωτή. Με θετικό τρόπο, επειδή ο καταναλωτής θα είναι στην ευχάριστη θέση να πληρώσει ένα τίμημα κάτω από την υψηλή τιμή που έχει οριστεί συγκριτικά με άλλες εταιρείας, αλλά με αρνητικό τρόπο, επειδή η τιμή αυτή μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη της ποιότητας των προϊόντων.

Τιμή βάσει σταθερού κόστους και μεταβλητού κόστους

Κόστος αγοράς: Κόστος που προκύπτει από την αγορά πρώτων υλών

- 0,10 € / καφέ
- 0,21 € / croissant

COFFEE ISLAND

Κόστος παραγωγής

- Κόστος πρωτογενούς συσκευασίας καφέ: 0,03 / Καφές
- Κόστος πρωτογενούς συσκευασίας του croissant: 0,07 / croissant
- Κόστος διαχείρισης και αποθήκευσης καφέ: 0,02 / Καφές
- Κόστος διαχείρισης και αποθήκευσης των κουτιών: 0,03 / croissant

Κόστος διανομής

- Τιμή μεταφοράς καφέ: 0,10 / καφές

Κόστος και τιμές πώλησης

- Η τιμή κόστους του καφέ: 0,23 €
- Η τιμή κόστους του croissant: 0,31 €

Δεν λαμβάνει υπόψη την καθιερωμένη αγορά, αλλά βασίζεται περισσότερο στην αύξηση της καταπίεσης των τιμών, δεδομένης της εξαγωγής του έργου σε περιοχή εκτός της λεκάνης της Μεσογείου. Η Coffee Island αποφάσισε ότι η αύξηση των τιμών θα είναι κατά μέσο όρο 0,5% για ολόκληρη την ποικιλία.

Τιμή σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές

COFFEE ISLAND : 1,20€ για espresso και 1,10 € για croissant

COFFEE LAB: 1,60€ για espresso κανονικού μεγέθους και 1,70 € για croissant.

MIKEL: 1,20€ για espresso και € 1,50 για croissant.

Φαίνεται σαφές ότι το Coffee Island έχει εγκατασταθεί ως μια φθηνή γωνιά καφέ, με τις τιμές σαφώς μικρότερες από τους άμεσους ανταγωνιστές της. Αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να αντιστρέψει τη σκέψη των καταναλωτών που θεωρεί σε μεγάλο ποσοστό τον καφέ ως υπερβολικά ακριβό.

3.9 Οικονομική πορεία

Το 2015 η εταιρεία εμφάνισε θεαματική **αύξηση πωλήσεων στα 19,6 εκατ. ευρώ**, από 8,5 εκατ. ευρώ το 2014, και κέρδη της τάξης των 3,6 εκατ. ευρώ, από 1,4 εκατ. ευρώ επίσης το 2014. Το 2016 συνεχίστηκε η ανοδική πορεία καθώς σ' αυτό βοήθησε τόσο η ωρίμανση

COFFEE ISLAND

παλιών σημείων όσο και η προσθήκη νέων, ωστόσο για το ακριβές επίπεδο μεγεθών επιφυλάσσεται να δημοσιοποιήσει μαζί με τη δημοσίευση του ισολογισμού της εταιρείας.

Το 2016 η εταιρεία εμφάνισε πωλήσεις 25,41 εκατ. ευρώ, αυξημένα κατά 29,4% σε σχέση με το 2015. Εξίσου ανοδικά κινήθηκαν και τα EBITDA τα οποία αυξήθηκαν κατά 33,8% και διαμορφώθηκαν στα 7,10 εκατ. ευρώ.

Τέλος, τα καθαρά κέρδη της αλυσίδας ανήλθαν στα 4,84 εκατ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 35,1%. Τα κέρδη της προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) τη χρήση 2016 ανήλθαν σε 54.185 ευρώ ανά εργαζόμενο, ενώ τα κέρδη της προ φόρων ήταν ίσα προς 52.260 ευρώ ανά εργαζόμενο. (πηγή: <http://inr.gr/?p=a3566>)

Επίσης εμφανίζει μηδενικό τραπεζικό δανεισμό, ενώ τα ταμειακά της διαθέσιμα και ισοδύναμα ανέρχονταν σε 1,21 εκατ. Ευρώ.

(πηγή :<http://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/89531/coffee-island-dipsifioi-rythmoi-anaptyxis>)

ΣΑΠΛΑΪ ΓΙΟΥΝΙΚ Α.Ε. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΦΕ							
(Συνοπτικά στοιχεία)							
	2016 (χιλ. ευρώ)	2015 (χιλ. ευρώ)	± %	Διαφορά (χιλ. ευρώ)	2014 (χιλ. ευρώ)	2014-2016 Αθροισμα Μ.Ο. (χιλ. ευρώ)	
Πάγιο ενεργητικό	3.887	3.275	19	612	1.443	8.605	2.868
Λοιπό ενεργητικό	10.622	5.709	86	4.913	3.728	20.059	6.686
Σύνολο ενεργητικού	14.509	8.984	61	5.525	5.171	28.664	9.555
Ίδια κεφάλαια	5.240	3.904	34	1.336	1.622	10.766	3.589
Μ/Μ χρέος	86	79	9	7	4	169	56
Βραχυπρόθεσμο	9.183	5.001	84	4.182	3.545	17.729	5.910
Σύνολο παθητικού	14.509	8.984	61	5.525	5.171	28.664	9.555
Πωλήσεις	25.415	19.642	29	5.773	8.554	53.611	17.870
Μεικτό κέρδος	11.485	8.157	41	3.328	3.065	22.707	7.569
EBITDA	7.098	5.303	34	1.795	1.896	14.297	4.766
EBIT	6.887	5.066	36	1.821	1.855	13.808	4.603
Κέρδος προ φόρων	6.846	5.063	35	1.783	1.854	13.763	4.588

COFFEE ISLAND

Φόροι	2.009	1.482	36	527	482	3.973	1.324
Καθαρό κέρδος	4.837	3.581	35	1.256	1.372	9.790	3.263
Μεικτό περιθώριο	45,2	41,5	9	3,7	35,8	42,4	42,4
Περιθώριο EBITDA	27,9	27,0	3	0,9	22,2	26,7	26,7
Περιθώριο EBIT	27,1	25,8	5	1,3	21,7	25,8	25,8
Περιθώριο κέρδους π.φ.	26,9	25,8	4	1,1	21,7	25,7	25,7
Καθαρό περιθώριο	19,0	18,2	4	0,8	16,0	18,3	18,3
Ίδια/Συνολικά κεφάλαια	36,1	43,5	-17	-7,4	31,4	37,6	37,6
Ξένα/Συνολικά κεφάλαια	63,9	56,5	13	7,4	68,6	62,4	62,4
Μεικτή απόδοση ιδίων	149,7	183,2	-18	-33,5	114,3	127,8	127,8
Καθαρή απόδοση ιδίων	105,8	129,6	-18	-23,8	84,6	90,9	90,9
EBITDA/Ενεργητικό	48,9	59,0	-17	-10,1	36,7	49,9	49,9

Πίνακας 3.1 Ισολογισμός εταιρείας

Πηγή: <http://www.inr.gr/?p=pcoc&c=9109>

Πηγές 3^{ου} κεφαλαίου

1. <https://www.coffeeisland.gr/>
2. <http://www.i-eidisi.com/2016/05/29/i-4-ellinikes-eteries-pou-bikan-stis-110-kaliteres-tis-ee/>
3. <http://inr.gr/?p=a3566>
4. <http://www.fortunegreece.com/article/pios-vriskete-piso-apo-ti-megaliteri-alisida-kafe-stin-ellada>
5. <http://blog.coffeeisland.gr/direct-trade-2/>
6. <http://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/89531/coffee-island-dipsifioi-rythmoi-anaptyxis>
7. <http://www.inr.gr/?p=pcoc&c=9109>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό σκηνικό της Ελλάδας κατά τη διάρκεια της δεκαετίας, και συγκεκριμένα των τελευταίων 7 ετών, είναι έντονα ασταθές. Από το 2009 η χώρα πραγματοποίησε πέντε κοινοβουλευτικές εκλογικές διαδικασίες (2009, 2012 (x2), 2015 (x2)) με αποτέλεσμα την αλλαγή 7 πρωθυπουργών και 7 κυβερνήσεων, εκ των οποίων μόνο τρεις δεν είχαν προσωρινό χαρακτήρα, ένα δημοκρατικό δημοψήφισμα (2015) και δύο εκλογικές διαδικασίες τοπικής διακυβέρνησης (2010, 2014). Το φαινόμενο αυτό, σε συνδυασμό με την αποκάλυψη φαινομένων διαφθοράς και την εφαρμογή των μη δημοφιλή μέτρων στους εκλογικό σώμα για την οικονομική κρίση, έχει οδηγήσει σε ένταση της πόλωσης και της διαίρεσης, μια αύξηση της δυσπιστίας προς το πολιτικό σώμα και μετακίνηση των πολιτικών εκλογέων. Επιπλέον, οι συνεχείς εκλογικές διαδικασίες και οι εναλλαγές της στρατηγικής που εφαρμόζει κάθε κυβέρνηση οδήγησαν σε αυξανόμενο χάσμα με τις χώρες-εταίρους καθώς εισήχθη έλλειψη εμπιστοσύνης. Την ίδια στιγμή, η εφαρμογή των αναγκαίων μέτρων λιτότητας και μεταρρυθμίσεων που προβλέπεται από την μνημόνια συνεργασίας δεν υλοποιήθηκε από καμία κυβέρνηση σε ικανοποιητικό βαθμό και το 2015, ως τελική κορύφωση, η χώρα υποβλήθηκε σχεδόν σε πιστωτικό γεγονός. Ως εκ τούτου, έχει καλλιεργηθεί στο εξής μια αίσθηση αναξιοπιστίας όσον αφορά την Ελλάδα, την οποία η συνεχιζόμενη κυβέρνηση μέσω συνεχών διαπραγματεύσεων προσπαθεί να αντιστρέψει, επιδιώκοντας το κλείσιμο της αξιολόγησης από τους πιστωτές, ώστε να αποκατασταθεί η αξιοπιστία της χώρας στο εξωτερικό. (πηγή :<http://ygrids.com/2016/10/quick-pest-analysis-greece-2/>)

Οικονομικό περιβάλλον

Τα τελευταία 10 χρόνια και ειδικά τα τελευταία 7 χρόνια, η ελληνική οικονομία έχει εισέλθει σε περίοδο βαθιάς κρίσης. Περισσότερο από το 26% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος της χώρας χάθηκε κατά την περίοδο 2008-2013. Με εξαίρεση το 2014, το έτος κατά το οποίο παρατηρήθηκε επίσης αύξηση της τάξης του 0,8%, η οικονομία της χώρας συνέχισε την ύφεση κατά το τρίτο τρίμηνο του 2015, αυξάνοντας έτσι την κάμψη στο 3,8%.

Ως φυσική συνέπεια, οι συνθήκες αυτές έγιναν ιδιαίτερα οδυνηρές για τον επιχειρηματικό τομέα της χώρας. Κατά την επταετή περίοδο 2008-2014, περισσότερες από 229.000 επιχειρήσεις ανακοίνωσαν τη διακοπή λειτουργίας, ενώ αυτή η κατάρρευση συνεχίζεται. Από τον Ιανουάριο του 2016, 15.435 επιχειρήσεις έχουν αναστείλει τη λειτουργία τους, αριθμός που αυξήθηκε κατά 45,87% σε σχέση με το ισοδύναμο του έτους 2015 και έχουν χαθεί 30.000 θέσεις εργασίας. Ταυτόχρονα, τουλάχιστον 21.000 επιχειρήσεις ισορροπούν στο όριο επιβίωσης ενώ ακόμη και τέσσερις κολοσσιαίες εγχώριες επιχειρήσεις κήρυξαν πτώχευση. Κατά το έτος 2018 αναδύεται μια ισχυρή ανάπτυξη η οποία δίνει σε όλους ελπίδα για περαιτέρω βελτίωση της οικονομικής ζωής των Ελλήνων μέσω ξένων αλλά και εγχώριων επενδύσεων αλλά και ενίσχυσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

(πηγή : <http://ygrids.com/2016/10/quick-pest-analysis-greece-2/>)

Κοινωνικο-πολιτισμικό περιβάλλον

Από το σύνολο του οικονομικά ενεργού πληθυσμού αφαιρέθηκαν κατά το 2015 3.727.633 άτομα και 859.003 άτομα ήταν άνεργοι (ποσοστό ανεργίας 18%). Ο μέσος αριθμός, κατά συνέπεια, καταλαμβάνεται ανά νοικοκυριό είναι μόλις 0,9. Κατά το 2016 ο ρυθμός ανεργίας προβλέπεται σχεδόν 25% (24,4% με 1.169.119 άνεργους σε 3.613.843 που κατείχαν τον Ιανουάριο του 2016 σύμφωνα με την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία) του οικονομικά ενεργού πληθυσμού, σημειώνοντας βελτίωση της κατάστασης 2% σε σχέση με το 2014, όταν το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας κατά τα τελευταία 42 χρόνια (27,2%).

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, το υψηλότερο ποσοστό απασχόλησης (30,8%) είναι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το ποσοστό των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης βρίσκεται κοντά.

Ο οικονομικά ανενεργός πληθυσμός ανέρχεται σε 6.229.650 άτομα (57,6%). Από αυτόν τον αριθμό:

38,6% είναι συνταξιούχοι,
27,9% είναι φοιτητές,
19,6% απασχολούνται με τα οικιακά,
0,4% είναι εισοδηματίες,
13,6% αφορά λοιπές περιπτώσεις, όπως ο στρατός, παιδιά προ-σχολικής ηλικίας κ.λπ.

Όσον αφορά το κοινωνικό περιβάλλον της χώρας, καταπνίγεται λόγω της βαθιάς νομισματικής κρίσης που έπληξε τη χώρα τα τελευταία χρόνια. Οι κοινωνικές παθογένειες δείχνουν μια τάση αύξησης, ενώ το ανθρωπιστικό ζήτημα είναι σοβαρό. Τα οξεία φαινόμενα

της ακραίας φτώχειας οδήγησαν περίπου 2,5 εκατομμύρια πολίτες κάτω από το όριο της φτώχειας, ενώ 3,8 εκατομμύρια άτομα βρίσκονται σε σοβαρό κίνδυνο στέρησης λόγω υλικής στέρησης και ανεργίας.

Ταυτόχρονα, τα τελευταία δύο χρόνια τέθηκε ένα ακόμη κοινωνικό ζήτημα αυτό της στρατηγικής αντιμετώπισης ή ακόμα και την ουσιαστική βοήθεια, το οποίο έχει αποδεχθεί ύψιστης σημασίας και έχει προφανής δυσκολία να το αντιμετωπίσει: το κύμα μετανάστευσης που προκλήθηκε από τους πολέμους στη Μ. Ανατολή και στη Συρία. Η χώρα, που δεν διαθέτει την υποδομή, την οικονομική αντίσταση, αλλά και μια προφανή άφιξη 135.000 μεταναστών από τις 01/01/2016 και υπολογίζεται ότι άλλες 54.000 είναι παγιδευμένες ακόμα μέσα τα ελληνικά σύνορα αναμένουν άδεια για μετακίνηση στην ΕΕ. Οι αριθμοί για το 2015 είναι πολλαπλοί από αυτόν του 2016. Αυτό το δεδομένο είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς είναι σε θέση να επιδεινώσει την ήδη τραυματισμένη ελληνική κοινωνία, μετατρέποντας τους πολίτες σε ακραίες τάσεις (εθνικισμός, ρατσισμός κλπ.).

Τέλος, παρατηρήθηκε μια τάση για διαφυγή από τη χώρα των νέων φοιτητών ή αποφοίτων. Λόγω των συχνά αόρητων προκλήσεων της εύρεσης ικανοποιητικής εργασίας, τόσο όσον αφορά τον τύπο απασχόλησης όσο και τον ικανοποιητικό μισθό, η διαφυγή στο εξωτερικό προτιμάται από ένα σημαντικό τμήμα του πληθυσμού και ιδιαίτερα από τις χώρες της συνθήκης Σένγκεν στην Ευρώπη όπου η μετεγκατάσταση είναι πολύ απλός. Περισσότεροι από 200.000 Έλληνες, οι περισσότεροι κάτω των 35 ετών, υπολογίζονται ότι έχουν μεταναστεύσει από την αρχή μιας οικονομικής κρίσης, αναζητώντας και συνήθως επιτυγχάνοντας πιο ευνοϊκές συνθήκες επαγγελματικής αποκατάστασης και επαγγελματικής σταδιοδρομίας. (πηγή :<http://ygrids.com/2016/10/quick-pest-analysis-greece-2/>)

Τεχνολογικό περιβάλλον

Η επιστημονική έρευνα στην Ελλάδα μπορεί και ανταγωνίζεται εκείνη που γίνεται σε ισχυρές χώρες. Ωστόσο, η χώρα μας υστερεί στον τομέα της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας αφού το ρυθμιστικό, το πολιτικό και το κοινωνικό περιβάλλον δεν υποστηρίζει ή και συχνά παρεμποδίζει την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, με την οξεία οικονομική κρίση να επιδεινώνει τις στρεβλώσεις.

Συγκεκριμένα, όπως αναφέρει η μελέτη με τίτλο «Η έρευνα ως μοχλός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας», που δημοσιοποιήθηκε από τον οργανισμό έρευνας και ανάλυσης διαΝΕΟσις., ο αριθμός των κατόχων διδακτορικού τίτλου ανά 1.000 κατοίκους ηλικίας 25 -

34 ετών δείχνει την ύπαρξη στην Ελλάδα επαγγελματιών υψηλής εκπαίδευσης και ειδίκευσης, που μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό πόρο για μια οικονομία ωθούμενη από την καινοτομία.

Οι επαγγελματίες αυτοί αποτελούν την κινητήρια δύναμη για οποιαδήποτε έρευνα αιχμής και μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Γενικότερα, τα διδακτορικά στις φυσικές επιστήμες, στα μαθηματικά, στην πληροφορική, στην εφαρμοσμένη μηχανική, στη βιομηχανική παραγωγή και στις κατασκευές θεωρούνται ότι διαμορφώνουν εξαιρετικό ανθρώπινο δυναμικό και αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για το σύστημα καινοτομίας.

Επίσης, παρότι οι επενδύσεις στην έρευνα και ανάπτυξη είναι σχετικά χαμηλές (το 2014 η Ελλάδα επένδυσε ποσοστό 0,9% του ΑΕΠ ενώ η Φινλανδία και η Σουηδία το 3%), η χώρα μας διαθέτει έναν αριθμό ερευνητικών ιδρυμάτων –έστω μικρό– που διεξάγει βασική έρευνα αιχμής.

Η Ελλάδα λόγω της οικονομικής κρίσης χάνει το επιστημονικό δυναμικό της –σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, ο αριθμός των Ελλήνων ηλικίας 15 - 64 ετών που έφυγαν μόνιμα από τη χώρα, από το 2008 μέχρι σήμερα, ξεπερνά τις 427.000–, ενώ είναι αναμενόμενο ότι η χώρα δεν μπορεί να προσελκύσει ταλέντα από το εξωτερικό. Η μελέτη αποδίδει την αδυναμία της Ελλάδας στην έλλειψη στρατηγικής για το μοντέλο της οικονομίας. Χαρακτηριστικά, η διάρθρωση της ελληνικής οικονομίας βασίζεται στον τουρισμό, στον τομέα των ακινήτων και σε μια διογκωμένη δημόσια διοίκηση, χωρίς να δίνει βάρος στις επιχειρήσεις Πληροφορικής και Επικοινωνίας.

Ωστόσο, για να εμπορευματοποιηθούν οι ερευνητικές ανακαλύψεις, οι επιχειρήσεις χρειάζονται πρόσβαση σε χρηματοδότηση, δεδομένου ότι η καινοτομία κοστίζει.

Παρ' όλα αυτά, η πρόσβαση σε δανειοδότηση και η διαθεσιμότητα κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου είναι πολύ περιορισμένες στην Ελλάδα.

(πηγή : www.kathimerini.gr/885985/article/epikairothta/ellada/ex8riko-perivallon-sthn-ellada-gia-thn-kainotomia).

Οι μέχρι σήμερα δείκτες για την έρευνα και την καινοτομία στην Ελλάδα, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες, δεν είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικοί. Η Ελλάδα βρίσκεται στην

23η θέση, όσον αφορά την καινοτομία, ενώ η οικονομική ανάπτυξη φαίνεται να συνδέεται αδύναμα με την ερευνητική δραστηριότητα και την προώθηση της καινοτομίας. Ριζικές αλλαγές προωθεί, λοιπόν, και η Ελλάδα, αφενός με την αξιολόγηση των ερευνητικών ιδρυμάτων και την αποτύπωση της έρευνας στη χώρα και, αφετέρου, με την αναθεώρηση του νομοθετικού και οργανωτικού πλαισίου για την επιστημονική έρευνα, την τεχνολογία και την καινοτομία. (πηγή: <http://www.ekt.gr/el/magazines/features/19538>).

Τελευταία, λοιπόν, αυτό που διαφαίνεται είναι μια προσπάθεια από πλευράς Κυβέρνησης και Τραπεζών να στηρίζουν περισσότερο την τεχνολογία μέσω κυρίως της καινοτομίας, δημιουργώντας αναπτυξιακά επιδοτούμενα προγράμματα.

4.2 SWOT ANALYSIS

Δυνατά Σημεία (strengths):

Το προϊόν το οποίο διαθέτει είναι μερικώς διαφοροποιημένο από τις άλλες επιχειρήσεις. Διαθέτει μεγάλη ποικιλία όσον αφορά την ποιότητα του καφέ.

Προσφορά νέων προϊόντων, με αυτόν τον τρόπο η εταιρία διευρύνει την ποικιλία της χωρίς να μένει με αυτόν τον τρόπο στάσιμη. Άλλωστε, δεν χωράει αμφιβολία ότι κάτι τέτοιο αποτελεί επιταγή της σημερινής εποχής. Διαθέτει την ανάλογη τεχνογνωσία ενώ προσαρμόζεται εύκολα στις όποιες αλλαγές. Η εταιρία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα. Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, ώστε η εξυπηρέτηση να είναι άμεση.

Η εταιρία λαμβάνει πάντα σοβαρά υπόψη της και διάφορα άλλα χαρακτηριστικά όταν ανοίγει ένα καινούριο κατάστημα, όπως είναι η κουλτούρα των ανθρώπων που διαμένουν στην ανάλογη περιοχή όπου θα ανοίξει το κατάστημα.

Αδύνατα Σημεία (Weaknesses):

Ο καταναλωτής δίνει ιδιαίτερα έμφαση στην τιμή του προϊόντος επειδή ακριβώς είναι κάτι το οποίο αγοράζει σχεδόν κάθε ημέρα με αποτέλεσμα να συνυπολογίζει στον μηνιαίο προϋπολογισμό του αυτό το έξοδο το οποίο πραγματοποιεί αθροιστικά σε έναν μήνα. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο η εταιρία θα πρέπει να προσέξει την τιμολογιακή

πολιτική της. Βέβαια, παράλληλα θα πρέπει να προσέξει να καλύψει προφανώς και τα λειτουργικά της έξοδα.

Επερχόμενος κορεσμός της αγοράς.

Έντονη οικονομική ύφεση η οποία μπορεί να επηρεάσει τις καταναλωτικές συνήθειες του κοινού.

Αρκετά συχνά, οι Έλληνες τείνουν να συσχετίζουν τις μεγάλες αλυσίδες με απρόσωπες εταιρίες.

Ευκαιρίες (Opportunities):

Δυνατότητα επέκτασης σε όλη την Ελλάδα αλλά και σε ορισμένα μέρη του εξωτερικού.

Η διαφημιστική καμπάνια η οποία ασκείται από πλευράς της εταιρίας προς το κοινό είναι έντονη.

Απειλές (Threats):

Έντονος ανταγωνισμός από αντίστοιχες αλυσίδες καφέ οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά ειδικά οι επιχειρήσεις οι οποίες μπορεί να προκύψουν στο μέλλον σαν νεοεισερχόμενες στην αγορά. Υπάρχουν πάρα πολλές επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, πέρα από τις προαναφερθείσες γνωστές αλυσίδες όπως απλές καφετέριες και γενικότερα συνοικιακά καταστήματα.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ιδιαίτερα μεσούσης της οικονομικής κρίσης την οποία βιώνει η Ελλάδα.

Τον καταναλωτή τον ενδιαφέρει ουσιαστικά το να αγοράσει τον καφέ χωρίς να εστιάζει ιδιαίτερα στην ποιότητα του καφέ.

COFFEE ISLAND

Δυνάμεις	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> · >400 καταστήματα σε όλη τη λεκάνη της Μεσογείου και όχι μόνο. · Πολύ καλή σχέση ποιότητας-τιμής. · Ευρωπαϊκά Βραβεία Επιχειρήσεων- Εθνικός Πρωταθλητής. · Μέλη του σωματείου καφέ από την Ευρώπη και την Αμερική. · Περισσότερα από 20 χρόνια εμπειρίας στον τομέα. · Σεβασμός προς τον καταναλωτή. · Επισήμανση της παράδοσης. · Διεθνής στρατηγική επέκτασης. · Παραγωγική ικανότητα. · Υψηλό επίπεδο έρευνας. 	<ul style="list-style-type: none"> · Ευαίσθητη τιμολογιακή πολιτική · Επερχόμενος κορεσμός της αγοράς · Πιθανή αλλαγή στην καταναλωτική συνήθεια του Έλληνα · Το ίδιο το Franchise
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> · Ευρωπαϊκή αγορά. · Η Ενδο-ευρωπαϊκή αγορά έχει πολύ υψηλές τιμές σε σχέση με τιμή του καφέ που ισχύει από την εταιρεία. · Μεγάλη ελκτική κοινότητα . 	<ul style="list-style-type: none"> · Ελληνική οικονομική κρίση. · Υψηλό επίπεδο ευελιξίας των franchisees. · Έντονος ανταγωνισμός · Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Συμπεράσματα

Η συνεχής επέκταση της αγοράς καφέ σε όλη την Ευρώπη , αποδεικνύει την πρόθεση της Coffee Island να γίνει σημαντικός παίκτης στον κόσμο του καφέ.

Το χαρτοφυλάκιο που προτείνεται από την εταιρεία επιτρέπει την ανάπτυξη μιας ετερογενούς ομάδας δυνητικών πελατών.

Απειλή για την εταιρεία είναι η κρίση που βιώνει η λεκάνη της Μεσογείου και πιο συγκεκριμένα στην Ελλάδα . Αυτή η κρίση έχει επηρεάσει την αγοραστική δύναμη των Ελλήνων και φθάνει απευθείας στις πωλήσεις της εταιρείας.

Η έλλειψη σαφούς κατεύθυνσης στη διαφημιστική εικόνα είναι μια αδυναμία της εταιρείας. Πράγματι, η δυνατότητα πρόσβασης των ιστοσελίδων του Διαδικτύου Coffee Island είναι πολύ περίπλοκη και ακατάλληλη με τις νέες μεθόδους επικοινωνίας.

Οι τιμές που ασκεί η εταιρεία είναι ασταθείς σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Αυτό επιτρέπει στην εταιρεία να τοποθετείται ως ποιοτικός προμηθευτής σε χαμηλή τιμή.

4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ FRANCHISE

4.3.1 Έννοια του Franchise

Δικαιόχρηση (franchising) είναι μια σύμβαση εμπορικής συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, όπου το ένα μέλος (δικαιοδόχος – franchisee) αγοράζει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί τα συστήματα, τις διαδικασίες, τα εμπορικά σήματα (trademarks), τις ευρεσιτεχνίες και την τεχνογνωσία (know-how) του άλλου μέλους (δικαιοπάροχος – franchisor), προκειμένου να μπορέσει να πουλήσει ένα προϊόν ή να παρέχει μια υπηρεσία πιο αποτελεσματικά υπό την επωνυμία του franchisor.

Σε αντάλλαγμα για την συμμετοχή στο Franchise, ο franchisee καταβάλλει συνήθως στον franchisor μια αμοιβή για τα έξοδα που αφορούν την ίδρυση της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων του εξοπλισμού, των εγκαταστάσεων και των αναγκαίων προμηθειών, ενώ στη συνέχεια πληρώνει πάγια δικαιώματα εκμετάλλευσης (royalties).

Η Δικαιόχρηση (Franchise) είναι μια πολύ δημοφιλής μέθοδος εκκίνησης μιας επιχείρησης, ειδικά όταν αυτή λειτουργεί σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό κλάδο, όπως η βιομηχανία του fast-food και του καφέ. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα για την συμμετοχή σε ένα Franchise είναι η άδεια χρήσης του εμπορικού σήματος μιας καθιερωμένης εταιρείας με την οποία οι καταναλωτές είναι εξοικειωμένοι.

Με αυτό τον τρόπο ο franchisee μειώνει τα έξοδα του και τον κίνδυνο της επένδυσης, αφού εκτός της αναγνωρισιμότητας, όλα τα έξοδα προώθησης και διαφήμισης του εμπορικού σήματος γίνονται από τον franchisor.

Στο Franchise ο δικαιοπάροχος (franchisor) ενδιαφέρεται να προστατεύσει το εμπορικό σήμα του, να ελέγχει συνεχώς την επιχειρηματική διαδικασία και να διασφαλίσει την

τεχνογνωσία του. Αυτό απαιτεί από τον franchisee να προβαίνει σε όλες εκείνες τις ενέργειες και να ακολουθεί πιστά τις διαδικασίες που έκαναν το εμπορικό σήμα (trademark) γνωστό. (<https://www.euretirio.com/dikaioxrisi-franchising/>)

4.3.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για το δικαιούχο

Μείωση των κινδύνων

Η πορεία προς την επαγγελματική ανεξαρτησία προστατεύεται από μια ελεγμένη και δοκιμασμένη επιχειρησιακή έννοια και άμεση βοήθεια από την κύρια έδρα του συστήματος Franchise. Ένα μη αμελητέο ποσό της εργασίας που απαιτείται κατά την ίδρυση μιας επιχείρησης αναλαμβάνεται από τους καταρτισμένους δικαιούχους. Κατά συνέπεια οι δικαιούχοι μπορούν να αποφύγουν τα χαρακτηριστικά λάθη που γίνονται κατά την ίδρυση μιας επιχείρησης, μπορούν να επικεντρωθούν σε άλλες σημαντικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να εξασφαλίσουν επιτυχημένο κύκλο εργασιών κατά τη διάρκεια της αρχικής φάσης. Οι δικαιούχοι μπορούν να επικεντρωθούν στην πραγματοποίηση των επιθυμιών των πελατών της περιοχής τους και στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων αντί να απασχολούνται με άλλες αναγκαίες διευθετήσεις για την επιτυχία της επιχείρησής τους.

Φήμη

Οι δικαιούχοι που συμμετέχουν σε επιτυχή συστήματα Franchise μπορούν να ωφεληθούν από την ήδη γνωστή επωνυμία της εταιρείας. Αυτό το πλεονέκτημα δεν πρέπει να υποτιμηθεί. Ακόμη και στην αρχική φάση τα γνωστά ονόματα και τα λογότυπα βοηθούν καθιστώντας τα αόρατα εμπόδια, ευκολότερα & επιταχύνοντας την πρόσβαση στην αγορά.

Συντονισμός

Η έδρα αυξάνει τη δύναμη του συστήματος με συντονισμένες επιχειρηματικές κινήσεις που υλοποιούνται από ειδικευμένο προσωπικό. Δεδομένου ότι το δίκτυο Franchise αυξάνεται, μαζικές εκπώσεις μπορούν να επιτευχθούν μέσω της κοινής αγοράς μεγάλων ποσοτήτων σε χαμηλές τιμές. Υπάρχουν επίσης ορισμένα μέσα δράσης που μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς μόνο όταν φθάσει μια επιχείρηση σε ένα ορισμένο μέγεθος και αποδοτικότητα.

Συνεργασία

Η συνεργασία μέσα σε ένα κοινό σύστημα Franchise συμβάλλει στην αύξηση της ενεργού ικανότητας και των δύο πλευρών και δίνει στο σύστημα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν μπορεί να αγνοηθεί. Η ανταλλαγή της εμπειρίας μέσα στο σύστημα και η συνεχής βοήθεια που προσφέρεται από την κύρια έδρα βοηθούν κάθε ένα από τους δικαιοδόχους να υπερνικήσουν επιτυχώς τις τυχόν δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρησή τους.

Μειονεκτήματα

Απαιτήσεις

Συνήθως αναμένεται από τους δικαιοδόχους να έχουν κοινωνικές δυνατότητες σε πολύ μεγαλύτερη έκταση από ότι είχαν πριν. Όχι μόνο πρέπει να αναπτυχθούν σε δυναμικούς και αποφασισμένους επιχειρηματίες, αλλά πρέπει επίσης να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους με έναν υψηλό βαθμό ευαισθησίας, να επικοινωνήσουν ανοιχτά και δημιουργικά με το κεντρικό γραφείο και να γίνουν μέλος μιας ομάδας ανταγωνιστικών συνεργατών.

Αξιολόγηση

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να αξιολογηθεί σωστά η απόδοση των δικαιοπαρόχων. Και αυτό γιατί υπάρχει έλλειψη διαφάνειας εξαιτίας του απορρήτου των συμφωνιών και δεν είναι δυνατό να συγκριθούν πραγματικά οι προσφορές. Είναι εξίσου δύσκολο και για τους δικαιοδόχους να αξιολογήσουν πόσο λογικές και εύλογες είναι οι υπηρεσίες που απαιτούνται σε αντάλλαγμα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα δεδομένου ότι δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί με βεβαιότητα μέχρι ποιο σημείο οι δικαιοπαρόχοι θα εκπληρώσουν τις δικές τους υποχρεώσεις όπως τις ορίζει η σύμβαση. Κατά την πραγματοποίηση των ερευνών τους οι δικαιοδόχοι εξαρτώνται από τις δηλώσεις τρίτων που αναφέρονται συνήθως σε παρελθοντικά στοιχεία. Οποιοσδήποτε και αν είναι οι περιστάσεις, κρίνεται απαραίτητο να επιδιώξουν οι υποψήφιοι δικαιοδόχοι να έρθουν σε επαφή με άλλους δικαιοδόχους από το σύστημα και να εξετάσουν την εμπειρία τους, πριν αποφασίσουν για ένα συγκεκριμένο σύστημα.

Υποχρεώσεις

Συνάπτοντας μια σύμβαση Franchise οι δικαιοδόχοι βρίσκονται αντιμέτωποι με ποικίλες υποχρεώσεις. Προ πάντων πρέπει να δεχθούν το δικαίωμα των δικαιοπάροχων να τους εποπτεύουν και να τους ελέγχουν. Συγχρόνως οι δικαιοδόχοι αναγκάζονται να σταματήσουν τη δημιουργικότητά τους ώστε να μη υπερβούν την έννοια του Franchise.

Εξάρτηση

Αν και οι δικαιοδόχοι θεωρούνται ως ανεξάρτητοι επιχειρησιακοί συνεργάτες, εξαρτώνται κατά μεγάλη έκταση από τις επιχειρησιακές πολιτικές και τις αποφάσεις των δικαιοπάροχων. Η απόδοση των δικαιοπάροχων δεν ικανοποιεί πάντα τις προσδοκίες των δικαιοδόχων που μπορούν να έχουν μια ιδιαίτερη επίδραση στην επιτυχία της επιχείρησης. Συμβαίνει επίσης οι δικαιοδόχοι να πρέπει να πάρουν την ευθύνη για τα λάθη των δικαιοπάροχων ή και άλλων δικαιοδόχων. Δεδομένου ότι η μοίρα ενός συνεργάτη εξαρτάται συχνά από αυτήν του άλλου, οι συνεργάτες πρέπει να δεχθούν τις συνέπειες οποιασδήποτε απώλειας του image του συστήματος.

Περιορισμοί

Οι δικαιοδόχοι στη περίπτωση που επιθυμούν να διακόψουν τη σύμβαση Franchise δεν έχουν τη δυνατότητα να αποφασίσουν αν θα περάσουν την επιχείρηση σε κάποιον άλλο, και αυτό είναι κατανοητό, καθώς οι δικαιοπάροχοι διατηρούν το δικαίωμα να απορρίψουν ενδεχόμενους αγοραστές ή και κληρονόμους αν αυτοί κριθούν ακατάλληλοι για συνεργασία ως δικαιοδόχοι. (<https://www.franchisecore.gr/pleonektimata.php>)

4.3.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για το δικαιοπάροχο

Τα πλεονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο συνοπτικά είναι τα ακόλουθα:

- Αυξημένη αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων.
- Χαμηλότερος επιχειρηματικός κίνδυνος
- Ταχεία ανάπτυξη δικτύου με παράλληλη ενίσχυση της γνώσης του σήματος (brand name) και της εταιρικής εικόνας και ελεγχόμενη (χρονικά, γεωγραφικά) επέκταση του δικτύου βάση ενός στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης .
- Αποτελεσματικότερος διοικητικός έλεγχος του δικτύου σε σύγκριση με dealers ή ιδιόκτητα καταστήματα διοικούμενα από υπαλλήλους και απλούστερη,

αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη διοικητική οργάνωση. Οι Franchisees λειτουργούν ως managers με υψηλό βαθμό εσωτερικής παρακίνησης και αποτελούν την ιδανικότερη πηγή επαναπληροφόρησης για τον Franchisor.

- Οικονομίες κλίμακας (π.χ. ευνοϊκότερες συμφωνίες με προμηθευτές) με υψηλότερα περιθώρια κέρδους.
- Συνεχής βελτίωση του concept διατηρώντας το συγκριτικό του πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.(<https://el.wikibooks.org/wiki/>)

Μειονεκτήματα

Επιλογή του συνεργάτη

Η επιλογή των συνεργατών είναι μια διαδικασία σημαντική και ταυτόχρονα δύσκολη για τους δικαιούχους. Τα μεγάλα συστήματα έχουν αναπτύξει μια λεπτομερή διαδικασία επιλογής. Όλοι οι αξιόπιστοι συνεργάτες βρίσκονται στα σχεδιαγράμματα που χρησιμοποιούν οι δικαιούχοι για να ελέγξουν τους υποψηφίους. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα επαγγελματικά προσόντα και η επαγγελματική πείρα είναι οι κύριοι παράγοντες για την επιλογή των συνεργατών. Μια λανθασμένη επιλογή, μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για ολόκληρο το σύστημα Franchise ενόσω μια απλή λήξη της σύμβασης δεν μπορεί να λύσει εύκολα το πρόβλημα.

Πραγματοποίηση

Το δικαίωμα των δικαιούχων να ελέγχουν αν ακολουθούνται σωστά οι οδηγίες τους δεν τους παρέχει αυτόματα και την ασφάλεια ότι πράγματι συμβαίνει αυτό. Κατά συνέπεια είναι συχνή η περίπτωση που για να τεθούν τα κεντρικά ελεγχόμενα μέτρα σε εφαρμογή περνά ένα σημαντικό χρονικό διάστημα.

Περιθώριο κέρδους

Τα έσοδα των δικαιούχων από τη δικαιοπαροχή περιορίζονται συνήθως στις αμοιβές εσόδων και τις συνεχείς αμοιβές Franchise. Σε μερικές περιπτώσεις οι αυξήσεις συμπεριλαμβάνουν και τους δικαιούχους όταν υποχρεώνονται να αγοράσουν τα συμβατικά αγαθά.

Εξέταση των συγκρούσεων

Παρεξηγήσεις και συγκρούσεις συμφερόντων μπορούν να εμφανιστούν σε οποιοδήποτε είδος συνεργασίας. Στα συστήματα franchise συναντώνται συχνότερα περιπτώσεις συγκρούσεων καθώς αυξάνεται η επιτυχία των δικαιοδόχων επιχειρήσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι δικαιοδόχοι βάζουν δικαιολογημένα την δική τους οικονομική επιτυχία πάνω από τις υποχρεώσεις τους προς του δικαιοπάροχους προφανώς θεωρώντας την παρουσία των δικαιοπάρων περιττή και την βοήθεια που τους παρέχουν ενοχλητική. Εάν μια συμφωνία μεταξύ των δύο συνεργατών δεν μπορεί να επιτευχθεί σε αυτήν την φάση τότε τα προβλήματα οδηγούν φυσιολογικά στη λήξη της σύμβασης. Σε τέτοιες περιπτώσεις θα πρέπει να καταβληθούν μεγάλες προσπάθειες ώστε να αποφευχθούν οι νομικές διαδικασίες δεδομένου ότι αυτές είναι χρονοβόρες, απαιτούν χρήματα και στις περισσότερες περιπτώσεις δεν είναι δυνατό να γίνει καμία πρόβλεψη για την τελική κρίση των δικαστηρίων. Οι προνοητικοί δικαιοπάροχοι τώρα ήδη παρέχουν τις διαδικασίες συμβιβασμού ή διαμεσολάβησης για τέτοιες περιπτώσεις.

Τελείωμα των συμβάσεων

Υπάρχουν πολλαπλά προβλήματα που περιλαμβάνονται στη λήξη μιας συνεργασίας franchise δεδομένου ότι πρέπει να βρεθεί μια δίκαιη λύση προ πάντων σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης καθώς επίσης και με τα αποθέματα σε προϊόντα. Εάν δεν μπορεί να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση, αυτό μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στους ήδη υπάρχοντες ή μελλοντικούς δικαιοδόχους. Δεδομένου ότι οι δικαιοπάροχοι πρέπει να σκέφτονται την καλή φήμη τους και για να κερδίσουν νέους συνεργάτες, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όλες τις πτυχές των συνεπειών οποιασδήποτε ζημιάς στην εικόνα τους.

(<https://www.franchisecore.gr/pleonektimata.php>)

4.3.4 Υποχρεώσεις - Δικαιώματα

Δότη

1. Να παραχωρεί στο λήπτη το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchise. Το κάθε πακέτο ασφαλώς είναι και διαφορετικό σε κάθε σύμβαση.
2. Να βοηθήσει τον λήπτη να γίνει ενεργό μέλος του συστήματος Franchise με το να του παρέχει την απαιτούμενη τεχνική υποστήριξη και τεχνογνωσία.

COFFEE ISLAND

3. Να εφοδιάζει με τα προϊόντα ή τις πρώτες ύλες άμεσα και όχι ετεροχρονισμένα.
4. Να παρέχει διαρκή υποστήριξη με συμβουλές στο τομέα της οργάνωσης, διαχείρισης και τεχνολογίας.

Λήπτη

1. Καταβολή ενός (Entry fee) εφάπαξ ποσού για τα δικαιώματα της εκμετάλλευσης του πακέτου Franchise.
2. Καταβολή ποσοστού από τις εισπράξεις των πωλήσεων, εάν μια τέτοια συμφωνία εμπεριέχεται στους όρους της σύμβασης.
3. Προώθηση των πωλήσεων με το καταλληλότερο τρόπο, χρησιμοποιώντας την προσωπική του εργασία.
4. Διατήρηση της εικόνας του δικτύου στο οποίο αποτελεί μέλος (τα προϊόντα να είναι ίδια σε όλα τα καταστήματα και γενικά τα χαρακτηριστικά αυτών να μην διαφέρουν από περιοχή σε περιοχή).
5. Συμμόρφωση με τις οργανωτικές αρχές του δικαιοδόχου.

(πηγή : <https://www.franchisecore.gr/pleonektimata.php>)

4.3.5 Franchise COFFEE ISLAND

Μέσο μέγεθος καταστήματος: 60 τ.μ.

Μέσο Ύψος Επένδυσης: 65.000€

Έξοδα κατασκευής καταστήματος: 15.000-20.000€

Έξοδα εξοπλισμού καταστήματος: 20.000€

Αρχικό εμπόρευμα: 10.000€

Entry fee: 15.000€ ενώ δεν χρεώνονται δικαιώματα και marketing fees.

Δυνατότητα Χρηματοδότησης: Κατόπιν Συνεννόησης

COFFEE ISLAND

Πακέτο Franchise: Τόσο την αρχιτεκτονική μελέτη όσο και την επίβλεψη της κατασκευής του καταστήματος αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου η εταιρεία ενώ στις παροχές του franchisor περιλαμβάνονται: βοήθεια εξεύρεσης καταστήματος, δικαίωμα χρήσης λογοτύπου, δικαίωμα αποκλειστικότητας περιοχής, εγχειρίδια λειτουργίας, εκπαίδευση θεωρητική και πρακτική, συνεχής επιμόρφωση, συνεχής επένδυση στην τεχνογνωσία του καφέ (μέλη SCAE & SCAA, SCAE Coffee Diploma), επί τόπου υποστήριξη του καταστήματος, παρακολούθηση του καταστήματος κατά τις πρώτες μέρες λειτουργίας του, στήσιμο καταστήματος (σύνδεση μηχανολογικού εξοπλισμού , ταξινόμηση εμπορευμάτων) κ.ά.

Εμπειρία franchisee: Δεν κρίνεται απαραίτητη

Αυτό-απασχόληση franchisee: Κρίνεται απαραίτητη

Σύμβαση Franchise: 10ετής με δυνατότητα 10ετούς ανανέωσης δίχως νέο Entry fee

(<http://franchiseportal.gr/el/franchisors/351>)

Πολιτική εγκατάστασης

- Απαγόρευση χρήσης καρέκλας, μόνο σκαμπό, για λόγους καθαρά κέρδους και φιλοσοφίας.
- Όλα τα καταστήματα πρέπει να είναι τα ίδια για να αισθάνονται οικεία οι πελάτες.
- Η εκπαίδευση είναι μόνο για την πρώτη ομάδα και στη συνέχεια, όταν αποκτηθεί το αναγνωρισμένο δίπλωμα της ΕΕ, οι ομάδες μπορούν να εκπαιδεύσουν τις ακόλουθες ομάδες.
- Πλήρη ελευθερία εξουσίας επί της διοίκησης.

Σειρά προϊόντων

CoffeeShop&HomeBarista: Οι franchisees δημιουργούν μια ειδική γωνιά στο κατάστημα, όπου ο πελάτης έχει άμεση πρόσβαση σε προϊόντα:

- Καφές ολικής αλέσεως με περιγραφή της προέλευσής του και της έντασης στις μηχανές αυτόματης πώλησης.
- Σετ βότανα και εκχύσεις για τη δημιουργία τσαγιού και ζεστού νερού.

- σύνολο προϊόντων που έχουν υποστεί επεξεργασία. Milkshake, ζεστή σοκολάτα, κρύο ή άλλα καφές είναι διαθέσιμα άμεσα στο κατάστημα και έτοιμα για τον πελάτη ως προς την ποιότητα και την αποκλειστικότητα.
- Σετ αξεσουάρ για την παρασκευή καφέ στο σπίτι.
- γλυκά και αλμυρά κέικ που παραδίδονται με υπερβολαβία κάθε πρωί.

4.3.6 Ερωτηματολόγια

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας και προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα την εταιρεία συντάχθηκε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Στην έρευνα έχει συμπεριληφθεί και ερωτηματολόγιο από πλευράς δικαιοδόχου το οποίο μας δίνει εικόνα για την επιλογή του στην στρατηγική αλλά και στην επιχείρηση.

Το ερωτηματολόγιο του FRANCHISOR απεστάλη μέσω αλληλογραφίας στα κεντρικά της επιχείρησης στην Πάτρα και συμπληρώθηκε από τους υπεύθυνους του Οικονομικού τμήματος.

Το ερωτηματολόγιο του FRANCHISEE συμπληρώθηκε κατόπιν μιας μικρής ομαδικής συνάντησης από τον κο Καραμυύλλη και τον συνέταιρό του, παρουσία και άλλων δυο συνεταίρων franchisees στην περιοχή του Αμαρουσίου. Η ομάδα αποτελούταν από άντρες ηλικίας μεταξύ 34 και 39 ετών. Έγινε προσπάθεια προώθησης του ερωτηματολογίου και σε άλλους δικαιοδόχους χωρίς όμως ανταπόκριση.

Σχεδιασμός και Σύνταξη Ερωτηματολογίων

Τα ερωτηματολόγια ετοιμάστηκε με τρόπο που να επιτρέπει την εξέταση των στόχων που τέθηκαν αρχικά για την πραγματοποίηση της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη: δικαιοπάροχο (franchisor) και δικαιοδόχο (franchisee).

Το ερωτηματολόγιο του franchisor αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τους λόγους επιλογής της στρατηγικής έναντι των άλλων στρατηγικών, το δεύτερο μέρος αφορά την εξάπλωση σε χώρες του εξωτερικού και τέλος, στο τρίτο μέρος γίνεται αναφορά στα εμπόδια που τυχόν αντιμετώπισε η εταιρεία κατά την υλοποίηση της στρατηγικής και τι έχει αποκομίσει μέσω αυτής.

COFFEE ISLAND

Το ερωτηματολόγιο του franchisee αποτελείται από δυο μέρη: το πρώτο μέρος αφορά στην επιλογή του Franchise αλλά και στην συγκεκριμένη εταιρεία και στο δεύτερο μέρος δίνεται μια εικόνα για τα οφέλη της επένδυσης.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ COFFEE ISLAND/ FRANCHISOR

Στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας αναφορικά με τη στρατηγική της COFFEEISLAND, παρακαλείσθε να απαντήσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο σημειώνοντας στα κουτιά, με κλίμακα σημαντικότητας τους αριθμούς από το -2 έως και το 3.

-2	-1	1	2	3
πολύ λίγο	λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

1. Γιατί επελέγη στρατηγική ανάπτυξης Franchise;

	-2	-1	1	2	3
Μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους στις ήδη υπάρχουσες αγορές			√		
Μείωση κόστους παραγωγής	√				
Μείωση του κόστους προσλήψεων και εκπαίδευσης			√		
Δυναμικών ρυθμών ανάπτυξης του μεγέθους της επιχείρησης					√
Υψηλής έντασης ανταγωνισμού στις ήδη υπάρχουσες αγορές				√	
Αναζήτηση νέων/εναλλακτικών πόρων		√			
Εισαγωγή εμποδίων στον κλάδο			√		
Διαχείριση κινδύνου				√	
Ταχεία επιχειρηματική ανάπτυξη σε συνδυασμό με ευρεία γεωγραφική κάλυψη					√
Χρηματοδότηση της επέκτασης με κεφάλαια προερχόμενα από τους επενδυτές					√
Ισχυροποίηση του brandname και αύξηση της εξυπηρέτησης μιας ευρύτερης πελατειακής βάσης					√
Ενιαία και ισχυρή πολιτική μάρκετινγκ και επικοινωνίας					√
Ενίσχυση του cash flow της αλυσίδας (Royalties, entry fees)					√
Άλλο*					

*σχολιάστε

COFFEE ISLAND

2. Γιατί επελέγη η στρατηγική FRANCHISE, έναντι της στρατηγικής επέκτασης ή/ και διαφοροποίησης;

	-2	-1	1	2	3
Υψηλά περιθώρια κέρδους			✓		
Υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού				✓	
Κορεσμένη αγορά			✓		
Αύξηση κόστους παραγωγής / λειτουργίας			✓		
Προσπάθεια διατήρησης ισορροπιών				✓	
Εταιρική φιλοσοφία/στρατηγική				✓	
Χαμηλή ικανότητα επίτευξης αξιοποιήσιμων καινοτομιών		✓			
Διαχείριση κινδύνου					✓
Άλλο*					

*σχολιάστε

3. Γιατί επελέγησαν οι αγορές της Κύπρου, Αγγλίας και Καναδά;

	-2	-1	1	2	3
Υψηλά περιθώρια κέρδους			✓		
Χαμηλό επίπεδο ανταγωνισμού	✓				
Μη κορεσμένη/ επεκτάσιμη αγορά		✓			
Υψηλός τουρισμός			✓		
Υψηλή καταναλωτική δύναμη αγοραστών				✓	
Επίπεδο ανεργίας			✓		
Ευνοϊκή φορολογία			✓		
Ειδικά κίνητρα/ επιδοτήσεις		✓			
Κυβερνητική σταθερότητα			✓		
Τρόπος ζωής/προτιμήσεις καταναλωτών					✓
Άλλο*					

*σχολιάστε

COFFEE ISLAND

4. Γιατί επελέγη η στρατηγική FRANCHISE, έναντι των στρατηγικών συνεργασίας και εξαγοράς;

	-2	-1	1	2	3
Υψηλά κόστη διαπραγμάτευσης	√				
Αντίθετο με τη φιλοσοφία της επιχείρησης		√			
Υψηλό κόστος επιτήρησης συμφωνιών				√	
Κίνδυνος μείωσης αποτελεσματικότητας				√	
Κίνδυνος αποτυχίας συνεργασίας / διαφορετική φιλοσοφία					√
Υψηλότερα περιθώρια κέρδους		√			
Μείωση απαιτούμενου χρόνου υλοποίησης και χρηματικού κόστους				√	
Μεγαλύτερη δυνατότητα ευελιξίας στις μεταβολές του περιβάλλοντος			√		
Άμεση απόκτηση μεριδίου αγοράς		√			
Απόκτηση πλεονεκτημάτων οικονομιών κλίμακας		√			
Άλλο*					

*σχολιάστε

5. Ποια ζητήματα προέκυψαν κατά την διάρκεια υλοποίησης του FRANCHISE;

	-2	-1	1	2	3
Γραφειοκρατικά κωλύματα			√		
Χρηματοδότηση των franchisees			√		
Εύρεση κατάλληλης τοποθεσίας/ καταστήματος				√	
Αφομοίωση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης					√
Αφομοίωση της φιλοσοφίας της επιχείρησης					√
Συγκρούσεις μεταξύ των εμπλεκομένων		√			
Άλλο*					

*σχολιάστε

COFFEE ISLAND

6. Κατά πόσο επιτεύχθηκαν τα παρακάτω μέσω του FRANCHISE;

	-2	-1	1	2	3
Επιτυχής επέκταση στην ελληνική αγορά					√
Επιτυχής διείσδυση στις ξένες αγορές			√		
Διαφοροποίηση κινδύνου (ελάττωση κινδύνου για την επιχείρηση)				√	
Καθιέρωση του brand name στην εγχώρια αγορά					√
Επίτευξη μεγαλύτερου περιθωρίου κερδών				√	
Αύξηση της ρευστότητας της επιχείρησης				√	
Αύξηση της δανειοληπτικής ικανότητας της επιχείρησης μέσω της αύξησης των ίδιων κεφαλαίων της			√		
Αύξηση της διαπραγματευτικής της δύναμης έναντι πελατών					√
Αύξηση της διαπραγματευτικής της δύναμης έναντι προμηθευτών					√
Αύξηση ανταγωνιστικότητας επιχείρησης					√
Απόκτηση νέων πόρων/ικανοτήτων/τεχνολογιών					√
Άλλο					

7. Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο;

COFFEE ISLAND

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ FRANCHISEE

Στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας αναφορικά με τη στρατηγική της COFFEE ISLAND, παρακαλείσθε να απαντήσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο σημειώνοντας στα κουτιά, με κλίμακα σημαντικότητας τους αριθμούς από το -2 έως και το 3.

-2	-1	1	2	3
πολύ λίγο	λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

1. Γιατί επιλέχθηκε μια εταιρεία FRANCHISE;

	-2	-1	1	2	3
Μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους στις ήδη υπάρχουσες αγορές			X		
Μείωση κόστους παραγωγής				X	
Μείωση του κόστους προσλήψεων και εκπαίδευσης			X		
Διαχείριση κινδύνου				X	
Ενιαία και ισχυρή πολιτική μάρκετινγκ και επικοινωνίας					X
Άλλο*					

*σχολιάστε

2. Γιατί επιλέχθηκε η COFFEE ISLAND;

	-2	-1	1	2	3
Δυναμικοί ρυθμοί ανάπτυξης του μεγέθους της επιχείρησης					X
Ηγετική θέση στην αγορά				X	
Η οργανωτική και επιχειρησιακή δομή του franchisor				X	
Ευνοϊκοί όροι σύμβασης (Royalties, entry fees)				X	
Ευνοϊκές συνεργασίες με προμηθευτές				X	
Άλλο*					

*σχολιάστε

COFFEE ISLAND

3. Τι πιστεύετε ό,τι σας απέφερε αυτή η επένδυση;

	-2	-1	1	2	3
Ρευστότητα			X		
Αύξηση δανειοληπτικής ικανότητας		X			
Αποκτούμενη τεχνογνωσία			X		
Ανάπτυξη στρατηγικών διοίκησης			X		
Αύξηση κερδοφορίας				X	
Άλλο*					

*σχολιάστε

4. Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι άλλο;

Γιατί κάποιος να επιλέξει τη στρατηγική Franchise;

Το ερώτημα αυτό αφορά τα δεδομένα των ερωτήσεων 1, 2 και του ερωτηματολογίου Coffee Island και 1 του ερωτηματολογίου Franchisee.

Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που αναδεικνύουν τον στρατηγικό ρόλο του franchising και ιδιαίτερα μάλιστα σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Αυτοί οι παράγοντες είναι: η έλλειψη πόρων, τα κόστη αντιπροσώπευσης και τα κόστη αναζήτησης. Αρκετές επιχειρήσεις υιοθετούν το σύστημα franchising για να επεκταθούν παρά την έλλειψη πόρων, διότι με αυτόν τον τρόπο δεν απαιτούνται ίδιες επενδύσεις.

Τα νέα καταστήματα ανήκουν σε επιλεγμένους συνεργάτες (franchisees) και η επέκταση επιτυγχάνεται χάρη στη χρήση του ονόματος και των υπηρεσιών της εταιρείας. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι για κάθε επιχείρηση που θέλει να επεκταθεί υπάρχει ένα οριακό σημείο, πέρα από το οποίο τα κόστη διοίκησής της είναι πολύ ανεβασμένα.

Σε αυτή την περίπτωση, συμφέρει την επιχείρηση να παραχωρήσει την αντιπροσώπευση ορισμένων καταστημάτων μειώνοντας αυτομάτως τα κόστη αντιπροσώπευσης, ενώ παράλληλα επιτυγχάνει καλύτερη πρόσβαση στην πληροφόρηση, διότι οι πληροφορίες από ένα οριακό σημείο και μετά κοστίζουν (κόστη αναζήτησης). Η υιοθέτηση ενός συστήματος franchising επιτρέπει κατ' αρχάς την ταχύτερη ανάπτυξη, αφού όπως είναι εύλογο μια επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί χάρη στα καταστήματα franchising χωρίς να διαθέτει τους

COFFEE ISLAND

απαιτούμενους πόρους, κάτι που είναι σημαντικό ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Επιτυγχάνεται έτσι ταχύτερη διείσδυση στην αγορά και, μάλιστα, με χαμηλότερα κόστη. Αυτή η μέθοδος ανάπτυξης είναι ιδανική για διείσδυση σε αγορές με υψηλά εμπόδια εισόδου (χωροταξικά, πολεοδομικά κ.λπ.), όπως είναι οι αγορές στην περιφέρεια. Για παράδειγμα, σε περιοχές όπου οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να βρουν κατάστημα προσελκύουν έναν δικαιούχο (franchisee) που το διαθέτει και ξεπερνάει τα εμπόδια. Στο μεταξύ, η επιχείρηση απολαμβάνει τα προνόμια που προκύπτουν από τις οικονομίες κλίμακας. Όσο επεκτείνεται η επιχείρηση τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα αποκτά ο δικαιούχος (franchisor) έναντι των προμηθευτών. Ένας ακόμη λόγος, που καθιστά ιδιαίτερα συμφέρουσα την ανάπτυξη με σύστημα franchising, είναι ότι οι πωλήσεις γίνονται σε ένα εμπορικό δίκτυο αφοσιωμένο σε σύγκριση με τα ανεξάρτητα καταστήματα του λιανικού εμπορίου, όπου δεν υπάρχει καμία συνεργασία.

Ανάμεσα στα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα που προσφέρει η υιοθέτηση συστήματος franchising είναι η αύξηση του μεριδίου της αγοράς, που επιτυγχάνει η επιχείρηση αφενός μέσω της αύξησης του αριθμού των καταστημάτων της και αφετέρου λόγω της προσέλκυσης νέων πελατών. Εφόσον, δε, το σύστημα franchising είναι επιτυχημένο, η επιχείρηση αποκτά πιστούς πελάτες (δημιουργείται δηλαδή brand loyalty). Ιδιαίτερη αναφορά αξίζει να γίνει στη δυνατότητα προώθησης ευρύτερης προϊοντικής γκάμας, που εξασφαλίζει η υιοθέτηση συστήματος franchising. Συγχρόνως, το σύστημα ευνοεί την καλύτερη στόχευση της αγοράς, δηλαδή την αποτελεσματικότερη προσέγγιση των στοχευόμενων πελατών, μέσα από κοινά προγράμματα προώθησης και διαφήμισης, καθώς και την επέκταση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις αγορές του εξωτερικού. Εξαιρετικά ευεργετική για την πορεία μιας επιχείρησης είναι, επίσης, η υποκατάσταση των υπαλλήλων με αυτο-υποκινούμενους συνεργάτες, κάτι που μπορεί να γίνει στο πλαίσιο λειτουργίας των συστημάτων franchising (δικαιοχρησίας). Ωστόσο, αυτό προϋποθέτει ότι ο δικαιούχος (franchisor) δεν θα αντιμετωπίζει τον δικαιούχο (franchisee) ως υπάλληλο ούτε ως πελάτη, αλλά ως συνεργάτη. Τέλος, αξίζει να επισημάνουμε τη σπουδαιότητα της μεταφοράς διοικητικών καθηκόντων από τον franchisor στους franchisees. Αυτό ενδιαφέρει ιδιαίτερα επιχειρήσεις που αναπτύσσονται, γιατί η επέκταση συνοδεύεται από έντονο φόρτο διοικητικών καθηκόντων, που πρέπει να κατανοηθεί σε έμπιστους και αξιόπιστους συνεργάτες. Αυτό επιτυγχάνεται απόλυτα στα συστήματα franchising.

(<http://www.kathimerini.gr/978509/article/oikonomia/epixeirhseis/apoyh-o-strathgikos-rolos-toy-franchising>)

COFFEE ISLAND

Μελετώντας το ερωτηματολόγιο, διαπιστώνουμε ότι, η COFFEE ISLAND επέλεξε την στρατηγική FRANCHISE κυρίως λόγω:

- της ταχείας επιχειρηματικής ανάπτυξης σε συνδυασμό με ευρεία γεωγραφική κάλυψη,
- τη χρηματοδότηση της επέκτασης με κεφάλαια προερχόμενα από τους επενδυτές ,
- την ισχυροποίηση του brand name και αύξηση της εξυπηρέτησης μιας ευρύτερης πελατειακής βάσης,
- την ενιαία και ισχυρή πολιτική μάρκετινγκ και επικοινωνίας ,
- την ενίσχυση του cash flow της αλυσίδας μέσω των entry fees και royalties αλλά και
- των δυναμικών ρυθμών ανάπτυξης του μεγέθους της επιχείρησης.

Βλέπουμε λοιπόν ότι μέσω αυτής της στρατηγικής η εταιρεία είχε ως πρωταρχικό στόχο την άμεση και σχεδόν ταυτόχρονη εξάπλωσή της σε όλη την Ελλάδα διεκδικώντας και κερδίζοντας αρκετά μεγάλο μερίδιο της αγοράς καφέ.

Δευτερευόντως, η εταιρεία θεώρησε ότι ο υψηλός έντασης ανταγωνισμός και η διαχείριση το κινδύνου, που συνεπάγεται από τον ανταγωνισμό αλλά και την οικονομική κατάσταση, θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν πιο αποτελεσματικά με την δύναμη που παρέχει ένα ενιαίο δίκτυο. Εξάλλου η φιλοσοφία της εταιρείας είναι να θεωρεί το δίκτυο της ενιαίο, με σκοπό να ξεχωρίζει, όχι μόνο στα νούμερα αλλά και στην εικόνα που έχει ο καταναλωτής.

Άλλοι παράγοντες που δεν πρέπει να παραβλέψουμε είναι το κόστος εκπαίδευσης που μειώνεται, δεδομένου ότι η εταιρεία επενδύει στους ανθρώπους της διατηρώντας παράλληλα ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους .

Τέλος η μείωση του κόστους παραγωγής δεν επηρέασε ιδιαίτερα, δεδομένου ότι η εταιρεία ενδιαφέρεται να παρέχει ένα ποιοτικό προϊόν και μια διαφορετική εμπειρία στον καταναλωτή.

Αυτό το διαπιστώνουμε και στους λόγους για τους οποίους η επιχείρηση επέλεξε τη στρατηγική αυτή έναντι των στρατηγικών επέκτασης ή/και διαφοροποίησης αλλά και των στρατηγικών συνεργασίας και εξαγοράς.

Το υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού και η διαχείριση του κινδύνου που εγκυμονεί η αυτόνομη ανάπτυξη, καθώς και οι κίνδυνοι από την διαφορετική φιλοσοφία και το υψηλό κόστος επιτήρησης από τις συνεργασίες οδήγησαν στην επιλογή του FRANCHISE.

Τέλος , ένας σημαντικός παράγοντας ήταν η μείωση του απαιτούμενου χρόνου υλοποίησης και του χρηματικού κόστους. Αυτό που αποτέλεσε έκπληξη είναι ότι η εταιρεία δεν θεωρεί σημαντικό παράγοντα την μεγαλύτερη δυνατότητα ευελιξίας στις μεταβολές του περιβάλλοντος.

Αυτό όμως που κατά κύριο λόγο ξεχωρίζει τις στρατηγικές για την εταιρεία, είναι η διαχείριση κινδύνου. Πράγματι , σε μια στρατηγική Franchise το κόστος της επένδυσης και χρηματοδότησης το αναλαμβάνει ο franchisee και όχι ο franchisor.

Από την πλευρά του Franchisee, ο κος Καραμφύλλης δηλώνει ότι, ο κύριος λόγος που επέλεξε μια εταιρεία Franchise, είναι η ενιαία και ισχυρή πολιτική μάρκετινγκ και επικοινωνίας. Πράγματι , μια τέτοια στρατηγική δίνει τη δυνατότητα στον δικαιούχο να αποποιηθεί της ευθύνης αλλά , κυρίως, του κόστους μιας εκστρατείας διαφήμισης. Τέλος, ένας σημαντικός παράγοντας ήταν η μείωση κόστους παραγωγής, με δεδομένου ότι η εταιρεία έχει συνάψει συμφωνίες με προμηθευτές , πετυχαίνοντας καλύτερες τιμές και η διαχείριση κινδύνου. Όσον αφορά το τελευταίο οι franchisees θεωρούν ότι λόγω του ισχυρού ονόματος της εταιρείας μειώνεται ο κίνδυνος και σε περίπτωση μείωσης κατανάλωσης και εσόδων ο franchisor θα προσπαθήσει να αντιστρέψει το αρνητικό κλίμα.

Γιατί μια εταιρεία να επεκταθεί στο εξωτερικό;

Το ερώτημα αυτό αφορά τα δεδομένα της ερώτησης 3 του ερωτηματολογίου franchisor

Σήμερα που το Franchising βρίσκεται ήδη σε ανάπτυξη και πολλά συστήματα γνωρίζουν μεγάλη επιτυχία και στην Ελλάδα, δίνεται η ευκαιρία πλέον στον Επιχειρηματία - Δικαιοπάροχο να δοκιμάσει το κύρος και τις δυνατότητες του Συστήματος του πέρα από τα σύνορα της χώρας του. Ο εκάστοτε επιχειρηματίας που έχει αποφασίσει να επεκταθεί στο εξωτερικό θα κληθεί εν πρώτης να προσδιορίσει με ποιο επιχειρηματικό πλαίσιο επιθυμεί να επισφραγίσει τη νέα αυτή εμπορική του δραστηριότητα. Ένας αριθμός παραγόντων, μερικοί από τους οποίους είναι αντικειμενικού χαρακτήρα (όπως η αγορά, οι πολιτιστικές εκφάνσεις και το νομικό περιβάλλον) και άλλοι υποκειμενικού (όπως η ίδια η φύση της επιχείρησης, η εμπειρία των μερών, πώς προτίθενται να οργανώσουν τα θέματα ευθύνης και διανομής κερδών και η έκταση του ελέγχου την οποία θα πρέπει ο επιχειρηματίας που επιθυμεί να

επεκτείνει το Δίκτυο του διεθνώς να ασκήσει στον τοπικό επιχειρηματία στο εξωτερικό), θα πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν από την απόφαση ανάπτυξης. Συγκεκριμένα:

Η αγορά

Η κατάσταση της αγοράς στην οποία προτίθεται να εισχωρήσει ο επιχειρηματίας είναι θεμελιώδους σημασίας. Οι παράγοντες που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, αφορούν στον τύπο της οικονομίας της επιλεγείσας χώρας, στον πληθωρισμό της, στα ποσοστά επιτοκίων, στην ευκολία με την οποία ο τοπικός επιχειρηματίας μπορεί να χρηματοδοτήσει την επένδυσή του, στον ρόλο των Τραπεζών καθώς και σε τυχόν άλλες οικονομικές διευκολύνσεις, ή ακόμα και στην ύπαρξη ενδεχομένως άλλων πηγών τεχνογνωσίας και "αναγνωρισμένων" σημάτων τα οποία θα μπορούσαν να περιορίσουν τη μοναδικότητα του νεοεισαχθέντος Συστήματος στην επιλεγμένη χώρα αλλά και, τέλος, στην γενικότερη συμπεριφορά των τοπικών αρχών.

Πολιτιστικές εκφάνσεις

Ένας αριθμός πολιτιστικών παραγόντων δύναται να επηρεάσουν καθοριστικά την απόφαση του επιχειρηματία για το είδος της εμπορικής συνεργασίας το οποίο θα πρέπει να εφαρμόσει στην ξένη χώρα. Έτσι, εάν υπάρχει επιχειρηματική παράδοση στην ξένη χώρα, τότε το πιο κατάλληλο εμπορικό πλαίσιο ενδέχεται να είναι αυτό το οποίο θα επιτρέπει στον επιχειρηματία να ασκεί μεγαλύτερο έλεγχο στην δραστηριότητα της επιχείρησης του εκεί και να εξασφαλίζει ότι τα τοπικά στελέχη θα είναι επαρκώς εκπαιδευμένα και ικανά να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Η σημασία, άλλωστε, των πολιτιστικών εκφάνσεων, όπως π.χ. οι τοπικές εμπορικές συνήθειες αλλά και το θρησκευτικό περιβάλλον, είναι επίσης μεγάλη καθώς δύναται να επηρεάσουν καθοριστικά το εάν ένα προϊόν ή υπηρεσία ή σήμα ή διακριτικός τίτλος θα γίνουν αποδεκτά ή όχι στην ξένη χώρα.

Το νομικό περιβάλλον

Το νομικό καθεστώς στην ξένη χώρα είναι επίσης ιδιαίτερης σημασίας καθώς και αυτό θα αναδείξει το κατάλληλο νομικό μανδύα τον οποίο θα λάβει η επιχειρηματική επέκταση στο εξωτερικό. Για την βιώσιμη, επομένως, ανάπτυξη του θεσμού του Franchise στην ξένη χώρα, θα πρέπει να υφίσταται σε αυτή επαρκής νομοθεσία τουλάχιστον περί εμπορικών συμβάσεων, εταιρικού δικαίου και πνευματικής ιδιοκτησίας. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο παίζει και η ύπαρξη ή μη ιδιαίτερων νομοθετικών ρυθμίσεων και απαλλαγών που απορρέουν από τυχόν υπάρχουσες διμερείς συνθήκες. (<https://el.wikibooks.org/wiki>)

COFFEE ISLAND

Τα τελευταία χρόνια, η επιχείρηση έχει επεκταθεί στις αγορές του Καναδά, Αγγλίας και Κύπρου. Αν λάβουμε υπόψη μας τα παραπάνω δεν είναι καθόλου τυχαίες οι χώρες/επιλογές της εταιρείας. Οι κύριοι λόγοι επιλογής ήταν το υψηλό βιοτικό επίπεδο των κατοίκων, ο τρόπος ζωής και οι προτιμήσεις των καταναλωτών.

Σε συνδυασμό με τη μεγάλη καταναλωτική δύναμη των αγοραστών και την χαμηλή ανεργία, την κυβερνητική σταθερότητα αλλά και την ευνοϊκή φορολογία αποτέλεσαν τον πόλο έλξης για το άνοιγμα σε αυτές τις αγορές.

Σε όλα αυτά προστίθεται και ο τουρισμός στις συγκεκριμένες χώρες οι οποίες υποδέχονται κάθε έτος εκατομμύρια επισκέπτες.

Γιατί να επιλέξει κάποιος την Coffee Island;

Το ερώτημα αυτό αφορά τα δεδομένα της ερώτησης 2 του ερωτηματολογίου franchisee.

Σύμφωνα με όσα αναγράφονται στο κεφάλαιο 2.1 στον πίνακα 6.7 η εταιρεία έχει το μεγαλύτερο μερίδιο στις συνολικές πωλήσεις καφέ στην Ελλάδα. Σε συνδυασμό με το κεφάλαιο 3.9 όπου φαίνεται η οικονομική πορεία της, είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ξανά ο μηδενικός δανεισμός της εταιρείας. Αυτό αποτελεί ένα αρκετά ισχυρό κίνητρο για έναν franchisee , καθώς του δίνει την αίσθηση μιας υγιούς εταιρείας με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης.

Στην ερώτηση για τον λόγο επιλογής της Coffee Island , οι δυναμικοί ρυθμοί ανάπτυξης του μεγέθους της επιχείρησης και η ηγετική θέση στην αγορά ήταν κάποιοι από τους οποίους «έπεισαν» τους franchisees να επενδύσουν. Όπως δήλωσαν όταν αποφάσισαν να απασχοληθούν ως ελεύθεροι επαγγελματίες η φήμη της εταιρείας ήταν ήδη σε υψηλά επίπεδα. Εξίσου σημαντικοί παράγοντες ήταν οι ευνοϊκοί όροι σύμβασης , οι ευνοϊκές συνεργασίες με προμηθευτές και η οργανωτική και επιχειρησιακή δομή της εταιρείας.

Ποια τα πιθανά προβλήματα κατά την υλοποίηση του Franchise;

Το ερώτημα αυτό αφορά τα δεδομένα της ερώτησης 5 του ερωτηματολογίου franchisor.

Οι επιχειρηματίες στην χώρα μας αντιμετωπίζουν εδώ και χρόνια αρκετά προβλήματα κατά την προσπάθεια σύστασης μιας εταιρείας. Το κυριότερο όλων είναι η γραφειοκρατία. Προκειμένου να συγκεντρωθούν όλα εκείνα τα απαιτούμενα έγγραφα απαιτούνται αρκετές ημέρες , καθώς οι φορείς έχουν γίνει εξαιρετικά δυσκίνητοι. Ένα ακόμα πρόβλημα που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας νεοφυής επιχειρηματίας είναι η χρηματοδότηση. Ειδικά στα

χρόνια της κρίσης, οι τράπεζες έχουν περιορίσει σημαντικά τις εγκρίσεις επιχορηγήσεων φοβούμενοι την επισφάλεια του Κράτους αλλά κυρίως την αφερεγγυότητα των δανειοληπτών.

Στο παρόν ερωτηματολόγιο αυτό που προκαλεί έκπληξη, είναι το γεγονός ότι από τα ζητήματα που πρόέκυψαν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του Franchise, για την εταιρεία, δεν ήταν τα γραφειοκρατικά κωλύματα, ούτε η χρηματοδότηση των franchisees, αλλά η αφομοίωση του τρόπου λειτουργίας και της φιλοσοφίας της επιχείρησης. Πράγματι, αν αναλογιστούμε ότι μέχρι πρότινος το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων στην χώρα ήταν οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, το να προσπαθήσει κάποιος σε αυτούς τους ανθρώπους να αλλάξει τη φιλοσοφία του «επιχειρείν» και του «συνεργάζεσθαι» δεν θα ήταν και τόσο εύκολο.

Ποια τα οφέλη υλοποίησης του Franchise και για τις δυο πλευρές;

Το ερώτημα αυτό αφορά τα δεδομένα της ερώτησης 6 του ερωτηματολογίου franchisor και 3 του franchisee.

Το franchise επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αυξήσει το κεφάλαιό της μέσω των franchisees της, των δικαιωδόν της, που επενδύουν στις επιχειρήσεις τους. Ο δικαιωπάροχος, που έχει γρήγορη διείσδυση σε νέες αγορές, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας και μειώνει τα προς επένδυση κεφάλαια και τον επιχειρηματικό κίνδυνο, και ο franchisee, ο δικαιωδόχος, που επωφελείται από το γνωστό και καθιερωμένο όνομα, τη συνολική τεχνογνωσία σε όλους τους τομείς που του προσφέρει ο franchisor, τις οικονομίες κλίμακας της αλυσίδας, που του επιτρέπουν να αγοράζει σε χαμηλές τιμές, τη δυνατότητα άμεσης καθιέρωσης και γρήγορης ανάπτυξης και τη σταθερή ποιότητα και τη μεγάλη αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών.

Έτσι, οι επιχειρηματικές αποτυχίες είναι πολύ λιγότερες. (πηγή:<https://www.rejoin.gr/blog-news/4281-rejoin-franchising-ta-pleonekthmata-kai-ta-meionekthmata>)

Σαν franchisor σήμερα η εταιρεία αριθμεί πάνω από 400 καταστήματα στη χώρα, και μπορεί να αντλήσει κάποια συμπεράσματα για το τι επετεύχθη μέχρι και σήμερα μέσω αυτής της στρατηγικής.

- 🚩 Καθιέρωση του brand name στην εγχώρια αγορά και επιτυχής επέκταση στην ελληνική αγορά,
- 🚩 Αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης έναντι των προμηθευτών και των πελατών. Με το να διατηρεί χαμηλές τις τιμές των προϊόντων της έχει καταφέρει να διατηρεί

COFFEE ISLAND

σημαντικό μερίδιο στην αγορά καφέ και έτσι οι προμηθευτές κερδίζουν περισσότερο λόγω της κατανάλωσης και οι πελάτες λόγω της προσφοράς ποιότητας σε καλή τιμή.

- ✚ Αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Η εταιρεία τα τελευταία χρόνια έχει καταφέρει όχι μόνο να μπει στον ανταγωνισμό αλλά και να κυριαρχήσει, αναγκάζοντας έτσι τις άλλες εταιρείες να δρουν αναλόγως προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές.
- ✚ Απόκτηση νέων πόρων, ικανοτήτων και τεχνολογιών. Η αύξηση του ανταγωνισμού οδηγεί την εταιρεία σε αναζήτηση νέων πόρων και τεχνολογιών. Αυτό το έχει πετύχει με την δραστηριοποίηση της στο εξωτερικό αλλά και την παραγωγή προϊόντων σε μέρη που δεν θα τολμούσε αν υπήρχε μονοπώλιο.
- ✚ Ελάττωση κινδύνου για την επιχείρηση και
- ✚ Επίτευξη μεγαλύτερου περιθωρίου κέρδους. Τα δυο τελευταία αναφέρονται από τη εταιρεία λόγω της διαχείρισης κινδύνου. Καθώς η χρηματοδότηση δεν αποτελεί ζήτημα για τον franchisor αλλά για τον franchisee, η εταιρεία επιτυγχάνει καλύτερο περιθώριο κέρδους λόγω του μηδενικού δανεισμού αλλά και των royalties και entry fees που εισπράττει από τους franchisees.

Όσον αφορά τους franchisees από την λειτουργία των καταστημάτων τους το 2011 μέχρι και σήμερα έχουν παρουσιάσει αύξηση κερδοφορίας. Η ρευστότητα έχει βελτιωθεί, όπως επίσης και η ικανότητα να αναπτύξουν περισσότερο τις στρατηγικές διοίκησης. Τα οφέλη είναι και εδώ σημαντικά καθώς το εγχείρημα αυτό αποδείχτηκε αρκετά επικερδές για τους franchisees και μάλιστα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αν συγκρίνουμε την οικονομική πορεία τους με την οικονομική κατάσταση στη χώρα μας θα καταλάβουμε ότι η επιλογή τους, τους δικαίωσε.

Αυτό που ειπώθηκε από όλους τους δικαιούχους είναι ότι, είδαν την επένδυση στην Coffee Island σαν μια ευκαιρία οικονομικής ανάπτυξης τους. Και οι τέσσερις είναι άτομα μικρής σχετικά ηλικίας. Για κάποιους, λόγω ανεργίας, η αναζήτηση εργασίας, που να τους αποφέρει ένα καλό εισόδημα, αποδείχτηκε εξαιρετικά δύσκολη. Κάποιοι άλλοι είδαν την επένδυση σαν μια ευκαιρία για επιπλέον έσοδα, καθώς εργάζονται ήδη, αλλά ο φόβος της εργασιακής ανασφάλειας τους οδήγησε σε αυτήν την απόφαση.

Κατόπιν έρευνας τους στον κλάδο των επιχειρήσεων που εντάσσονται στο δίκτυο Franchise, η επιχείρηση αυτή ήταν στις πρώτες τους επιλογές καθώς παρουσίαζε σημαντική ανάπτυξη, παρόλο που διανύαμε περίοδο οικονομικής κρίσης.

4.3.7 Συμπεράσματα

Οι συμβάσεις Franchise παρουσιάζουν μια σειρά από πλεονεκτήματα ανταγωνιστικά και οικονομικά για το δικαιοδόχο και τον δικαιοπάροχο και τις κάνουν αρκετά δελεαστικές ως νέα και σύγχρονη μορφή διατήρησης και εισόδου στην αγορά με αρκετά μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας.

Οι δυο πλευρές, δικαιοδόχος και δικαιοπάροχοι, έχουν όφελος ο ένας από τον άλλο. Ο δικαιοπάροχος κερδίζει από τα κεφάλαια και από την συμμετοχή του δικαιοδόχου στο ρίσκο της γρήγορης και διευρυμένης διείσδυσης στην αγορά. Ο δικαιοδόχος ενεργεί σαν επιχειρηματίας και όχι σαν υπάλληλος, κάτι που φαίνεται να βοηθάει στην ανάπτυξη και στην μείωση του κόστους ελέγχου του δικτύου. Ο δικαιοδόχος επωφελείται της αναγνωρισιμότητας του δικτύου και των οικονομιών κλίμακας που δημιουργούνται. Επίσης η συσσωρευμένη γνώση που υπάρχει βοηθάει τους δικαιοδόχους που δεν έχουν εμπειρία να αποκτήσουν γρήγορα το απαραίτητο γνωστικό υπόβαθρο που απαιτείται σε μια τόσο ανταγωνιστική αγορά. Από τη στιγμή που η σχέση αυτή ξεκινάει και συνεχίζεται με την μορφή της συνεργασίας και όχι των πρόσκαιρων οφελών, με την τήρηση των συμφωνιών και του επαγγελματισμού με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, η επιλογή του Franchise έχει μόνο θετικά.

Θα πρέπει να προηγηθεί φυσικά σοβαρή έρευνα και μελέτη και από τις δυο πλευρές προκειμένου να βεβαιωθούν για την κοινή «γλώσσα» και ένα κοινό όραμα.

Αυτό φαίνεται ότι έχει επιτύχει η Coffee Island με τους δικαιοδόχους της. Ακολουθώντας το όραμα και τη στρατηγική της κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα επιτυχημένο και υγιές δίκτυο καταστημάτων. Αυτό δεν έγινε χωρίς έλεγχο και συνεχή αξιολόγηση των συνεργατών αλλά και βοήθεια/εκπαίδευση προς αυτούς.

Η άμεση στήριξη και ο επαγγελματισμός των ανθρώπων της Coffee Island προς τους δικαιοδόχους, είναι κάτι που επισήμαναν οι ίδιοι οι δικαιοδόχοι και είναι παράγοντας επιτυχίας που την κάνει να ξεχωρίζει.

Η συνεχής και άμεση επικοινωνία δικαιοδόχου και δικαιοπάροχου, είτε απευθείας είτε με τους αρμόδιους ανά τομέα ήταν κάτι που βοήθησε στην διατήρηση καλών σχέσεων αλλά και της σωστής εικόνας του δικτύου συνολικά.

Πηγές 4^ο κεφαλαίου

1. <http://ygrids.com/2016/10/quick-pest-analysis-greece-2/>
2. <https://www.franchisecore.gr/pleonektimata.php>
3. <http://franchiseportal.gr/el/franchisors/351>
4. www.kathimerini.gr/885985/article/epikairothta/ellada/ex8riko-perivallon-sthn-ellad-gia-thn-kainotomia
5. <https://www.euretirio.com/dikaioxrisi-franchising/>
6. <https://el.wikibooks.org/wiki>
7. <http://www.kathimerini.gr/978509/article/oikonomia/epixeirhseis/apoyh-o-strathgikos-rollos-toy-franchising>
8. <https://www.rejoin.gr/blog-news/4281-rejoin-franchising-ta-pleonekthmata-kai-ta-meionekthmata>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ & ΕΛΕΓΧΟΣ

5.1 Υλοποίηση στρατηγικής Franchise

Διοίκηση

Η επιλογή του διευθυντή και της ομάδας είναι εντελώς δωρεάν. Ωστόσο, η Coffee Island εφαρμόζει ένα υποχρεωτικό σύστημα εκπαίδευσης για την πρώτη ομάδα που εργάζεται σε εγκαταστάσεις franchise. Αυτή η εκπαίδευση είναι ευθύνη του δικαιοδόχου και επιτρέπει στον μελλοντικό διευθυντή και τους εργαζόμενους να εκπαιδευθούν, με τη σειρά τους, τους επόμενους εργαζόμενους.

Για το άνοιγμα της πρώτης θέσης, η ομάδα θα πρέπει αρχικά να αποτελείται από 3 ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης, καθώς και ημιχρόνου. Ένας διευθυντής και δύο εργαζόμενοι που θα γυρίσουν την εβδομάδα κατά τη διάρκεια περιόδων υψηλής παρουσίας.

Promotion

Οι δαπάνες που σχετίζονται με το μάρκετινγκ υποστηρίζονται άμεσα από τη μητρική εταιρεία.

Τα κοινωνικά δίκτυα μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για κοινωνικές εκστρατείες με διαγωνισμούς που ενθαρρύνουν την κοινή χρήση και κατά συνέπεια τον πολλαπλασιασμό των επισκέψεων στη σελίδα της επιχείρησης. Κυρίως στο LinkedIn και το Facebook, που είναι τα πιο χρησιμοποιούμενα κοινωνικά δίκτυα στην Ελλάδα, η στρατηγική που θα τεθεί σε εφαρμογή θα αντιπροσωπεύεται από την εμφάνιση ποιοτικών άρθρων, γραπτών διαφημίσεων και βίντεο σε αυτά τα δίκτυα. Οι εκδόσεις αυτές θα είναι δίγλωσσες (ελληνικά / αγγλικά). Ο στόχος είναι να γίνει η σελίδα τόπος συνάντησης και να μην περιοριστεί η χρησιμότητα αυτής της σελίδας μόνο σε μια βιτρίνα προϊόντων.

Το στόμα σε στόμα θα έχει επίσης σημαντική θέση και πρέπει να επηρεάζεται θετικά και αυτό είναι δυνατό μόνο μέσω της διανομής ενός ποιοτικού προϊόντος και ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την ανάπτυξη του πελάτη.

Κατάστημα

Το κατάστημα Coffee Island είναι τοποθετημένο διαφορετικά από τους ανταγωνιστές του και απαιτεί από τους δικαιοδόχους του να έχουν μόνο σκαμπό. Αυτή η τεχνική είναι μοναδική και προβάλλει τη φιλοσοφία του "όχι απλά ενός καφέ" που παίρνει όλο και περισσότερο σχήμα χάρη στο Take-Away.

Το κατάστημα θα πρέπει να είναι έτσι διαμορφωμένο, ώστε να επιτρέπει στους πελάτες να βρεθούν σε ένα περιβάλλον που τους είναι οικείο και όπου αισθάνονται σαν στο σπίτι τους. Πράγματι, ο δικαιοδόχος δεν έχει καμία εξουσία απόφασης σχετικά με τη διάταξη, ούτε στο εσωτερικό σχέδιο, ούτε στο εξωτερικό του σημείο, διότι όλα θα διεξάγονται από γραφείο αρχιτεκτονικού σχεδιασμού που αναφέρεται απευθείας στη μητρική εταιρεία. Η κατανάλωση στο χώρο θα είναι δυνατή, αλλά υπό συνθήκες γρήγορης κατανάλωσης.

5.1.1 Καθημερινή Διαχείριση

Η καθημερινή διαχείριση θα είναι ευθύνη του Franchisee, ο οποίος θα έχει όλα τα εργαλεία διαχείρισης για τη βελτιστοποίηση του οικονομικού και κοινωνικού ελέγχου της εγκατάστασης. Θα είναι υπεύθυνος για την προμήθεια, την καθημερινή διαχείριση και τη βιωσιμότητα του έργου, καθώς και τις επιστροφές στον δικαιοδόχο. Δεν θα έχει καμία σχέση με τη μητρική εταιρεία, καθώς αυτή η ευθύνη θα δοθεί στον δικαιοδόχο.

Η μεγαλύτερη ευημερία συναντάται κατά τις ώρες του μεσημεριού. Ωστόσο, δεν μπορούμε να αγνοήσουμε τις πρωινές ροές πελατών και τους πελάτες το βράδυ, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το 47% των πιθανών καταναλωτών. Επομένως οι ώρες λειτουργίας θα είναι 7:00πμ-20:00μμ.

Θα πρέπει να δημιουργηθεί μια συνεργασία με εταιρείες προσωρινής απασχόλησης για την ενίσχυση των εργαζομένων, προκειμένου να είναι έτοιμοι για οποιαδήποτε πιθανότητα.

5.2 Αξιολόγηση και έλεγχος

Πρωταρχική είναι η ανάγκη ύπαρξης συγκεκριμένων στόχων και συστηματικού προγραμματισμού, οργανωτικής δομής και στελεχών αποβλέπον στην επίτευξή τους. Αυτές οι δραστηριότητες όμως από μόνες τους δεν είναι εγγύηση για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Χρειάζεται και η διεύθυνση που έχει την πρωτοβουλία της καθοδήγησης και της δραστηριοποίησης της επιχείρησης, μέσα στο δεδομένο προγραμματικό και οργανωτικό πλαίσιο, διαμορφώνοντας πολιτική, πλάνα δουλειάς, μεθόδους, συστήματα, διαδικασίες και εσωτερικούς κανονισμούς.

Η παρακολούθηση της απόδοσης μίας επιχείρησης, σε συσχέτισμό με προαποφασισμένα πρότυπα, ο έλεγχος με τη θετική του μορφή, είναι επίσης μία αναγκαία διοικητική δραστηριότητα. Ο προληπτικός έλεγχος αποβλέπει στην ολοκληρωτική πρόληψη ή, πρακτικότερα, στην ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων της πραγματικής απόδοσης από τη στοχευόμενη απόδοση. Ο διορθωτικός έλεγχος έχει σκοπό να εντοπίσει την απόκλιση, όταν συμβεί, και να ληφθούν τα μέτρα για τη διόρθωσή της.

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τέσσερα βασικά βήματα:

1. Τον καθορισμό των κριτηρίων και προτύπων της επιθυμητής απόδοσης.
2. Τη διαπίστωση της πραγματικής απόδοσης.
3. Την αξιολόγηση και σύγκριση της πραγματικής με την επιθυμητή απόδοση.
4. Τη λήψη διορθωτικών μέτρων, αν χρειαστεί.

Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία του προληπτικού ελέγχου, πρέπει να περιέχει προβλέψεις για το μέλλον της επιχείρησης και να διατυπώνονται τα πρότυπα της επιδιωκόμενης απόδοσης με σαφήνεια και απλότητα, αποφεύγοντας την τεχνική γλώσσα των εμπειρογνομόνων του προγραμματισμού.

Πρέπει επίσης να υπάρχει κάποιο σύστημα γρήγορης πληροφόρησης της διοίκησης πάνω στους πιο κρίσιμους δείκτες της αποδοτικότητας της επιχείρησης, ποσοτικά και ποιοτικά. Είναι επίσης αναγκαίο, η επιχείρηση να διαθέτει ευελιξία για να μπορεί να προσαρμοστεί, με βάση τις εξελίξεις του χώρου, μιας και οι σύγχρονες επιχειρήσεις δεν λειτουργούν σε στατικό περιβάλλον.

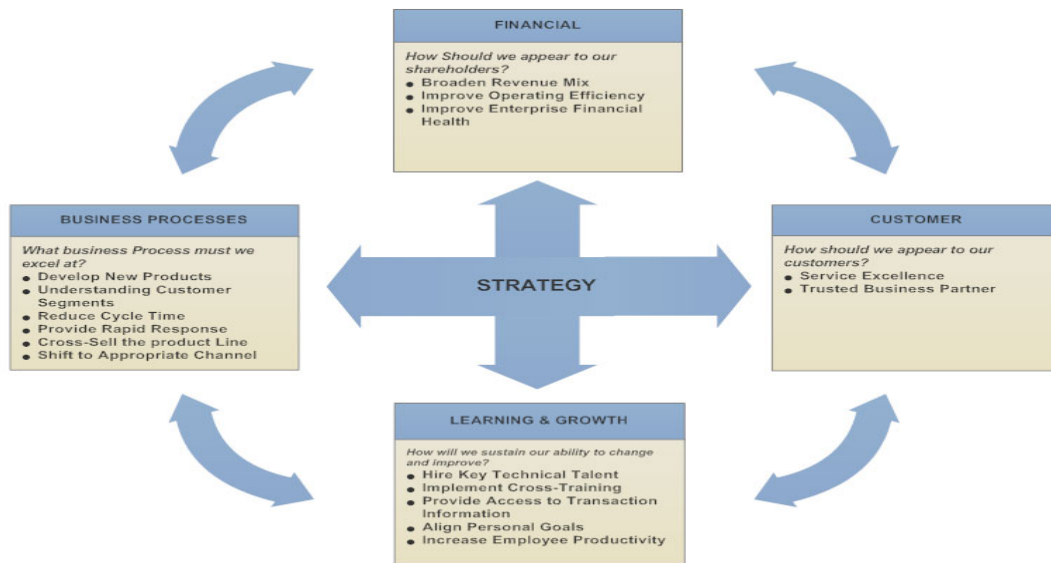
5.2.1 Η προσέγγιση του Balanced Scorecard

Η BALANCED SCORECARD αποτελεί μια μεθοδολογία ολοκληρωμένης στοχοθεσίας και μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης. Αυτή συνίσταται σε ένα ευρύ εννοιολογικό

COFFEE ISLAND

πλαίσιο και σε ένα αριθμό αντίστοιχων δεικτών που καλύπτουν τους κρίσιμους άξονες της αποτελεσματικότητας.

Η λογική της Balanced Scorecard στηρίζεται στη σχέση αιτίας-αποτελέσματος. Οι χρηματοοικονομικές επιδόσεις προσδιορίζονται από τη δυνατότητα της επιχείρησης να επιτυγχάνει τη μέγιστη δυνατή αξία στα προϊόντα της για τους πελάτες. Αυτές όμως με τη σειρά τους προϋποθέτουν την ύπαρξη εσωτερικών επιχειρησιακών διεργασιών που θα εξασφαλίζουν τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων. Όμως η ύπαρξη και η αποτελεσματική λειτουργία τέτοιων διεργασιών προϋποθέτει την ανάπτυξη των ικανοτήτων και της δημιουργικότητας των εργαζομένων μέσω αποτελεσματικών συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, εργασιακού κλίματος και κουλτούρας. Η λογική της Balanced Scorecard στηρίζεται σε αυτές τις αιτιατές σχέσεις μεταξύ των διαστάσεων ή λειτουργιών κορμού της επιχείρησης και προτείνει τη στοχοθεσία και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων για κάθε μια από αυτές καθώς και την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ αυτών.



Adapted from the Balanced Scorecard by Robert S. Kaplan and Dave P. Norton, Harvard Business School Press, 1996.

Διάγραμμα 5.1 : Balanced scorecard

Πηγή: <https://www.smartdraw.com/balanced-scorecard/>

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η βασικότερη διαφορά μεταξύ των παραδοσιακών δεικτών της «χρηματοοικονομικής θέσης» της επιχείρησης και της μεθοδολογίας της Balanced Scorecard συνίσταται στο γεγονός, ότι οι παραδοσιακοί δείκτες περιγράφουν στοιχεία

παρελθουσών επιδόσεων χωρίς όμως να δίνουν προοπτική για τη βελτίωση των προσδιοριστικών παραγόντων αυτών. Οι Norton και Kaplan που ανέπτυξαν πρώτοι την τη μεθοδολογία της Balanced Scorecard υποστηρίζουν ότι αυτή μπορεί να αποτελέσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα στρατηγικής διοίκησης αφού επιτρέπει την ανάλυση των στρατηγικών στόχων σε μέτρα και δείκτες επιδόσεων για όλες τις λειτουργίες κορμού της επιχειρηματικής μονάδας.

Η Ωφελιμότητα της Balanced Scorecard στις Επιχειρήσεις

Τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής της BSC σύμφωνα με τις εταιρείες που την έχουν εφαρμόσει συνήθως είναι τα εξής:

- ✓ Η αποσαφήνιση του οράματος και της στρατηγικής.
- ✓ Η αναγνώριση των στρατηγικών στόχων και σύνδεση των στόχων με μία σειρά δεικτών απόδοσης (μετρήσεις).
- ✓ Η καλύτερη αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης (καθώς χρησιμοποιούνται και μη-χρηματοοικονομικοί δείκτες).
- ✓ Η επικοινωνία και κατανόηση των στόχων και των απαραίτητων ενεργειών για την επίτευξη αυτών από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα
- ✓ Ο καλύτερος έλεγχος των επιχειρηματικών διαδικασιών και δυνατότητα αναπληροφόρησης (feedback) και εκμάθησης (learning).
- ✓ Η ευθυγράμμιση των εταιρικών και προσωπικών στόχων.
- ✓ μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της στρατηγικής για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και κερδοφορίας της επιχείρησης.
- ✓ προγραμματισμός, ο σχεδιασμός και η οριοθέτηση στόχων και η ευθυγράμμιση (alignment) των στρατηγικών στόχων ώστε να μην είναι αντικρουόμενοι μεταξύ τους.
- ✓ Η βελτιστοποίηση της κατανομής των πόρων σε όλο τον οργανισμό. (Παπαδάκης 2012)

Ανάλυση πορείας πρώτων ετών

Σύμφωνα με τον κ. Καραμφύλλη οι εκτιμήσεις των πωλήσεων είναι πολύ αισιόδοξες:

- ✓ **1ο έτος:** Είναι σαφές ότι η οικονομική βιωσιμότητα του έργου δεν επιτυγχάνει κέρδος κατά το πρώτο έτος. Οι συνολικές επενδύσεις για τη δημιουργία κατά τη διάρκεια αυτού του έτους είναι υψηλές και γι 'αυτό απαιτείται ένα δάνειο ύψους

COFFEE ISLAND

150.000€ με διάρκεια αποπληρωμής 10 χρόνια, και αυτό κυρίως για να αμβλύνει τα 105.800€ (μηχανήματα, φόρος επί του σημείου, έπιπλα, κόστος εκπαίδευσης και κεφάλαιο για εγγραφή) που είναι αναγκαία για τη δημιουργία της εγκατάστασης.

- ✓ **2ο έτος:** Με αύξηση πωλήσεων που εκτιμάται στο 25% και δραστική μείωση των συνολικών γενικών εξόδων, θα προκύψει κέρδος προ φόρων ύψους € 27.220,23.

Αυτό θέτει το έργο σε βραχυπρόθεσμη οικονομική βιωσιμότητα.

- ✓ **3ο έτος:** Παρά την αύξηση της μισθοδοσίας και του μισθώματος, η μικρή αύξηση του κύκλου εργασιών επιτρέπει την τελική αύξηση των κερδών προ φόρων.

Επομένως, φαίνεται σαφές ότι η βιωσιμότητα του έργου βραχυπρόθεσμα, καθώς και μεσοπρόθεσμα, είναι προφανής.

Βιβλιογραφία 5ου κεφαλαίου

1. Παπαδάκης Βασίλειος, (2012), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Πηγές διαδικτύου 5ου κεφαλαίου

<https://www.smartdraw.com/balanced-scorecard/>

COFFEE ISLAND

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1 Παπαδάκης Βασίλειος, (2012), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- 2 Μπουραντάς Δημήτρης, (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- 3 Μάλλιαρης Πέτρος, (2012), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, 3η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- 4 Σκουλάς, Οικονομάκη, Διαχείριση και Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Καπα
- 5 Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος (2010) Στρατηγικό μάνατζμεντ Εκδόσεις Μπένου .

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Slack , Chambers, Johnston, Διοίκηση παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, 5^η έκδοση , Εκδόσεις Κλειδάριθμος
2. Manikw, Taylor, Ashwin (2017) Οικονομική των Επιχειρήσεων 2^η έκδοση , Εκδόσεις Τζιόλα
3. Thomas L. Wheelen, Bentley University J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition Iowa State University 2012 |Pearson

ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

- 1 <https://www.coffeeisland.gr/>
- 2 <http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=4>
- 3 <http://www.i-eidisi.com/2016/05/29/i-4-ellinikes-eteries-pou-bikan-stis-110-kaliteres-tis-ee/>
- 4 <http://inr.gr/?p=a3566>
- 5 <http://www.fortunegreece.com/article/pios-vriskete-piso-apo-ti-megaliteri-alisida-kafe-stin-ellada>
- 6 <http://blog.coffeeisland.gr/direct-trade-2/>
- 7 <http://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/89531/coffee-island-dipsifioi-rythmoi-anaptyxis>
- 8 <http://www.inr.gr/?p=pcoc&c=9109>
- 9 <http://ygrids.com/2016/10/quick-pest-analysis-greece-2/>
- 10 <https://www.franchisecore.gr/pleonektimata.php>

COFFEE ISLAND

- 11 <http://franchiseportal.gr/el/franchisors/351>
- 12 <https://www.smartdraw.com/balanced-scorecard/>
- 13 www.kathimerini.gr/885985/article/epikairothta/ellada/ex8riko-perivallon-sthn-ellad-gia-thn-kainotomia
- 14 <https://www.euretirio.com/dikaioxrisi-franchising/>
- 15 <http://www.ekt.gr/el/magazines/features/19538>
- 16 <http://www.forummagazines.gr/snack-coffee/articles/i-kafestiasi-se-eyropi-kai-ellada>
- 17 <https://www.athenscoffeefestival.gr>
- 18 <https://el.wikibooks.org/wiki>
- 19 <http://www.kathimerini.gr/978509/article/oikonomia/epixeirhseis/apoyh-o-strathgikos-rolos-toy-franchising>
- 20 <https://www.rejoin.gr/blog-news/4281-rejoin-franchising-ta-pleonekthmata-kai-ta-meionekthmata>

ΜΕΛΕΤΗ

Κλαδική μελέτη ICAP “Καφές – Αλυσίδες cafe 2017” ICAP Α.Ε