



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

**ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ “BURGERING  
HOUSE” ΣΤΑ ΒΟΡΕΙΑ ΠΡΟΑΣΤΙΑ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ**

**ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΚΟΥΡΑΔΑΚΗΣ**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Ροζάκης Στυλιανός αναπληρωτής καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)**

**Γιαννιώτης Σταύρος καθηγητής ΓΠΑ**

**Λαζαρίδης Παναγιώτης καθηγητής ΓΠΑ**

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2013



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

**ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ “BURGERING  
HOUSE” ΣΤΑ ΒΟΡΕΙΑ ΠΡΟΑΣΤΙΑ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ**

**ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΚΟΥΡΑΔΑΚΗΣ**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Ροζάκης Στυλιανός αναπληρωτής καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)**

**Γιαννιώτης Σταύρος καθηγητής ΓΠΑ**

**Λαζαρίδης Παναγιώτης καθηγητής ΓΠΑ**

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2013



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον καθηγητή κ. Πέτρο Σολδάτο, τόσο για την καθοδήγησή του στην πορεία συγγραφής της παρούσας πτυχιακής μελέτης, όσο για τις γνώσεις, την έμπνευση και τις συμβουλές που μου παρείχε καθ'όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας.

Ευχαριστώ την τριμελή Επιτροπή αξιολόγησης, τον κ. Στυλιανό Ροζάκη, αναπληρωτή καθηγητή και πρόεδρο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, τον κ. Παναγιώτη Λαζαρίδη καθηγητή του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών και τον κ. Σταύρο Γιαννιώτη καθηγητή του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών, για το χρόνο που μου αφιέρωσαν.

Πολλά ευχαριστώ στον κύριο Διονύση Κράλλη, Οικονομικό Διευθυντή της εταιρίας Burgering House, καθώς και στον κύριο Γεώργιο Τσιρτσικό Διευθυντή Marketing και Ανάπτυξης της εταιρίας Burgering House για την πολύτιμη βοήθειά τους.

Θερμές ευχαριστίες στο συμφοιτητή και συνάδελφο Γεωπόνο Νικόλαο Παρδάλη, στο συμφοιτητή Μηχανολόγο Μηχανικό Νικόλαο Νανά και στο συμφοιτητή Οικονομολόγο Λευτέρη Κρητικό για τη βοήθεια και τη στήριξη που μου παρείχαν σε όλη τη διάρκεια του ακαδημαϊκού έτους.

Τέλος, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ από καρδιάς στους γονείς μου Χαράλαμπο και Θεοπούλα για την κατανόηση. Χωρίς αυτούς τίποτα δε θα ήταν εφικτό.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα μελέτη γίνεται αρχικά ανάλυση της έννοιας του franchise. Παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της τακτικής αυτής, ο τρόπος λειτουργίας της, το τι προσφέρει και αν τελικά είναι καλύτερα μια επιχείρηση να λειτουργεί αυτόνομα ή με την προστασία και σιγουριά που προσφέρει ένα ολοκληρωμένο σύστημα franchise.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα αναλυτικό επιχειρηματικό σχέδιο για τη δημιουργία εστιατορίου γρήγορης εξυπηρέτησης της εταιρίας Burgering House στα βόρεια προάστια της Αττικής εφαρμόζοντας την ολοκληρωμένη πρόταση franchise που προσφέρει η μητρική εταιρεία.

Λέξεις κλειδιά: αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης, Burgering House, franchise, επιχειρηματικό σχέδιο

## **ABSTRACT**

The present study provides an initial analysis of the concept of the franchise. A description of the advantages and disadvantages of this tactic, the mode of operation, what is offered and if is finally better for a company to operate independently or with the protection and security offered by an integrated system of franchise.

Next, a detailed business plan for the creation of a quick service restaurant of Burgering House firm in the northern suburbs of Athens applying the complete proposal offered by the franchise parent.

Keywords: quick service restaurant chains, Burgering House, franchise, business plan

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	5
ABSTRACT .....	6

### ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ - ΠΕΡΙ FRANCHISING

<b>1 Εισαγωγή</b> .....	10
1.1 Ορισμός του Franchising .....	11
1.2 Τι είναι το Franchising .....	11
1.3 Ο Franchisor προσφέρει .....	12
1.4 Το Franchising σε αριθμούς .....	12
1.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Franchising .....	13
1.6 Franchise ή ανεξάρτητη επιχείρηση? .....	14
<b>2 Βασικές σχέσεις μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου</b> .....	15
2.1 Το κόστος στο Franchising .....	15
2.2 Αρχικό Entry Fee και άλλα έξοδα .....	15
2.3 Συνεχή δικαιώματα Royalties .....	15
2.4 Συνεισφορά στις διαφημιστικές δαπάνες .....	16
2.5 Υπόδειγμα σύμβασης Franchise .....	16

### ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ - ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΕΣΤΙΑ- ΤΟΡΙΟΥ BURGERING HOUSE ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΩΝ ΒΟΡΕΙΩΝ ΠΡΟΑΣΤΙΩΝ ΤΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

<b>3 Η εταιρεία και η επιχείρηση</b> .....	18
3.1 Συνοπτικό ιστορικό της εταιρείας Burgering House .....	18
3.2 Όραμα και Αποστολή .....	20
3.3 Διαφοροποίηση της εταιρείας Burgering House .....	20
3.4 Προϊόντα .....	21
3.5 Υπηρεσίες Delivery .....	21
3.6 Βασική ιδέα του επιχειρηματικού Σχεδίου .....	21

<b>4 Ανάλυση της Αγοράς και σχέδιο Marketing</b>	22
4.1 Ο κλάδος της Μαζικής Εστίασης	22
4.2 Οι αλυσίδες εστιατορίων Burger	23
4.3 Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος-PEST	24
4.3.1 Κοινωνικοί – Δημογραφικοί Παράγοντες	24
4.3.2 Μονομελή Νοικοκυριά	24
4.3.3 Αποδοχή από την Νεολαία	24
4.3.4 Ποιότητα Προϊόντων και Υπηρεσιών	24
4.3.5 Οικονομικοί Παράγοντες	24
4.4 Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος-Πέντε δυνάμεις του Porter	26
4.4.1 Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου και της Στρατηγικής Ομάδας	26
4.4.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	27
4.4.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	27
4.4.4 Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες	28
4.4.5 Απειλή εισόδου νέων Ανταγωνιστών / Εμπόδια κινητικότητας μεταξύ των στρατηγικών ομάδων	28
4.5 Ανάλυση SWOT για την εταιρεία Burgering House	29
4.5.1 Δυνάμεις	29
4.5.2 Αδυναμίες	29
4.5.3 Ευκαιρίες	30
4.5.4 Απειλές	30
4.6 Πελατεία και προβολή της επιχείρησης	31
4.7 Συνολικά έσοδα της επιχείρησης	32
<b>5 Χρηματοοικονομική Ανάλυση</b>	34
5.1 Αρχική επένδυση-Έξοδα Πρώτης Εγκατάστασης-Starting Up	34
5.1.1 Αρχικό Entry Fee	34
5.1.2 Αποθέματα	34
5.1.3 Ταμείο	34
5.2 Σταθερές Λειτουργικές Δαπάνες επιχείρησης	35
5.2.1 Ενοίκιο	35
5.2.2 Ηλεκτροδότηση, Τηλεφωνία, Γκάζι	35
5.2.3 Εξοπλισμός κουζίνας-Leasing	35



5.2.4 Προσωπικό .....	35
5.2.5 Λοιπά .....	36
5.2.6 Δαπάνες Διαφήμισης και Προώθησης τοπικού χαρακτήρα .....	36
5.3 Μεταβλητές Λειτουργικές Δαπάνες επιχείρησης .....	37
5.3.1 Κόστος Πωλήσεων Προϊόντων .....	37
5.3.2 Συνεχή Δικαιώματα-Royalties Fees .....	38
5.3.3 Διαφημιστικές Δαπάνες-Advertising Fees .....	38
5.4 Παραδοχές και Υποθέσεις .....	38
5.4.1 Αποσβέσεις .....	38
5.4.2 Φορολογικοί Συντελεστές .....	39
5.4.3 Μερίσματα .....	39
5.4.4 Τόκοι .....	39
5.5 Αποτελέσματα Χρήσης .....	39
5.6 Μεταβολές Κεφαλαίου Κίνησης .....	39
5.7 Δάνεια .....	40
5.8 Συνοπτική παρουσίαση Ροών Κεφαλαίου .....	41
5.9 Ισολογισμοί .....	41
5.10 Υπολογισμός Νεκρού Σημείου .....	42
5.10.1 Υπολογισμός Νεκρού Σημείου Πρώτου Έτους Λειτουργίας .....	42
5.10.2 Υπολογισμός Νεκρού Σημείου επόμενων ετών λειτουργίας .....	42
5.11 Οικονομικοί Δείκτες .....	43
5.12 Αξιολόγηση της επένδυσης .....	44
5.12.1 Περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης-Payback Period ...	44
5.12.2 Καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης-Net Present Value .....	44
5.13 Ανάλυση ευαισθησίας .....	45
<b>6 Επίλογος .....</b>	<b>47</b>
<b>7 Βιβλιογραφία .....</b>	<b>49</b>

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

### ΠΕΡΙ FRANCHISING

#### 1 Εισαγωγή

Σκοπός αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής είναι αρχικά να αναλυθεί ο όρος franchising, ο οποίος στην εποχή της χρηματοπιστωτικής και ακολούθως οικονομικής κρίσης που διανύουμε τείνει να εξελιχτεί από μία απλή επιχειρηματική τακτική σε επιχειρησιακή στρατηγική και στη συνέχεια να εφαρμόσουμε την ολοκληρωμένη πρόταση franchise της εταιρείας Burgering House σε μελέτη σκοπιμότητας ίδρυσης εστιατορίου γρήγορης εξυπηρέτησης στα βόρεια προάστια της Αττικής.

Πριν από κάποια χρόνια, όταν το franchising άρχισε να εξαπλώνεται στην Ελλάδα, με γνωστές αλυσίδες οι οποίες άρχισαν να αυξάνουν τον αριθμό των καταστημάτων τους με τη μέθοδο αυτή, έγινε συνείδηση σε αρκετούς ότι ο θεσμός του franchising ενείχε τεράστια δυναμική, που από τη μία πλευρά θα μπορούσε να βοηθήσει αυτούς που πραγματικά διέθεταν τεχνογνωσία, να ενδυναμωθούν και να κυριαρχήσουν στο κλάδο τους και στην ελληνική αγορά γενικότερα, ενώ από την άλλη πλευρά θα μπορούσε να ευνοήσει αυτούς που δεν διέθεταν την απαραίτητη υποδομή για να εξελιχθούν επιχειρηματικά. Η μέθοδος αυτή αν και διαθέτει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για τον δικαιопάροχο όσο και για τον δικαιοδόχο, όπως για παράδειγμα η κοινοποίηση του ονόματος-σήματος στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό, που έχει ως αποτέλεσμα να λειτουργεί η επιχείρηση με επιτυχία από την πρώτη κιόλας μέρα, παρουσιάζει και μειονεκτήματα τα οποία έχουν να κάνουν κυρίως με θέματα στρατηγικής και λειτουργίας.

Αν και όμως όλοι γνωρίζουμε τη ρήση « η κρίση γεννά ευκαιρίες» λίγοι κατανοούμε το πώς μπορούμε να τις αναγνωρίσουμε και να τις αξιοποιήσουμε. Το franchising ενός επιτυχημένου “Brand” στον κλάδο της εστίασης είναι σίγουρα μια επιχειρηματική πρόταση η οποία, αν και ενδέχεται να υστερεί από άποψη καινοτομίας, υπερέχει σίγουρα στην αποδοτικότητα και στη μείωση του επιχειρηματικού ρίσκου.

Στο δεύτερο μέρος της μελέτης παρουσιάζεται το επιχειρηματικό σχέδιο, μιας γνωστής εταιρείας του κλάδου της εστίασης, για τη δημιουργία καταστήματος στα βόρεια προάστια της Αττικής. Παρουσιάζεται συνοπτικά η μητρική εταιρεία και η επιχειρηματική ιδέα του καταστήματος, γίνεται ανάλυση της αγοράς και ακολουθεί η χρηματοοικονομική ανάλυση του σχεδίου.

Ανακεφαλαιώνοντας, αφού έχει αναλυθεί πλήρως η έννοια του franchising, βλέπουμε ουσιαστικά την πρακτική εφαρμογή του και πώς μπορεί αυτό να γίνει εργαλείο στα χέρια ενός νέου επιχειρηματία δημιουργώντας ένα “success story”.

### **1.1 Ορισμός του Franchising**

Ο όρος Franchising, ( δικαιοχρησία, δικαιοπαροχή ) είναι σήμερα ένας διεθνής ευρύτατης χρήσης οικονομικός όρος. Πρόκειται για εμπορική μέθοδο (συμφωνία) κατά την οποία μια επιχείρηση (δικαιοπάροχος) παραχωρεί σε μια άλλη (δικαιοδόχος), έναντι οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης των πνευματικών δικαιωμάτων με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο δικαιοπάροχος παρέχει και τον μηχανισμό λειτουργίας (Know how - Τεχνογνωσία) και προώθησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας έναντι εφάπαξ καταβολής ή και μηνιαίας επί του ποσοστού του κύκλου εργασιών του δικαιοδόχου. Οι μεγαλύτερες αλυσίδες καταστημάτων ή πολυκαταστημάτων σήμερα ανά τον κόσμο έχουν δημιουργηθεί με την μέθοδο του franchising. Στην Ελλάδα τέτοιες αλυσίδες με franchising είναι τα περισσότερα καταστήματα fast food, καταστήματα λιανικής και πολλές άλλες εμπορικές επιχειρήσεις.

### **1.2 Τι είναι το franchising:**

- Είναι μέθοδος διανομής προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από μία σχέση συνεργασίας, στην οποία ο franchisor (δικαιοπάροχος) χορηγεί στον franchisee (δικαιοδόχο) το δικαίωμα να πωλεί προϊόντα και υπηρεσίες που ο πρώτος έχει αναπτύξει με συγκεκριμένο, προκαθορισμένο και απόλυτα προσδιορισμένο σύστημα.
- Είναι μέθοδος, όπου ο franchisee εφαρμόζει συγκεκριμένες διαδικασίες, δομές, συστήματα και concept (επιχειρηματική ιδέα) που έχει αναπτύξει ο franchisor και καλύπτει το σύνολο της επιχειρηματικής δράσης (οργάνωση, υποδομές, πωλήσεις, επικοινωνία, στελέχωση κ.ο.κ.).
- Είναι μέθοδος που διέπεται από ένα συμβόλαιο συνεργασίας δικαιοπάροχου-δικαιοδόχου (franchisor-franchisee), το οποίο δεσμεύει τα δύο μέρη σε μια στενή και μακροχρόνια οικονομική και εμπορική συνεργασία με στόχο το αμοιβαίο όφελος (win-win situation).

- Το franchising δημιουργεί ισχυρά εμπορικά σήματα, ενισχύει την απασχόληση, την ανάπτυξη σε προσωπικό, επιχειρηματικό, εθνικό επίπεδο, μεταφέρει τεχνογνωσία, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, κερδοφορία και υπεραξίες, διευρύνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ωθεί το σύνολο της αγοράς σε υψηλότερα πρότυπα.
- Ως franchisee σας ανήκει η επιχείρηση, η οποία είναι ανεξάρτητη από την επιχείρηση του franchisor. Όμως ο franchisor έχει τον έλεγχο για τον τρόπο προώθησης και πώλησης των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης.

### **1.3 Ο franchisor προσφέρει:**

- Το σύστημα και την αρχική επιχειρηματική ιδέα.
- Θετικές και αρνητικές εμπειρίες του franchisor «επέζησε των λαθών του».
- Υποστήριξη προς τον franchisee σε θέματα προώθησης και marketing, προμηθειών και εκπαίδευσης.
- Συνεχή έλεγχο του δικτύου με στόχο την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του.
- Μηχανισμούς αξιοποίησης της συλλογικής εμπειρίας και γνώσης.
- Συνεχή εξέλιξη του concept και επανεπένδυση των κερδών με στόχο τη διατήρηση και διεύρυνση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **1.4 Το franchising σε αριθμούς:**

- Υπάρχουν πάνω από 450 επιχειρήσεις που δηλώνουν ότι αναπτύσσονται με τη μέθοδο του franchise στην Ελλάδα.
- Ο αριθμός των ενεργών επιχειρήσεων-δικαιοπαρόχων σήμερα εκτιμάται σε 240 με 280.
- Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν αναπτύξει δίκτυο με 10.500 συνολικά σημεία.
- Από τα 10.500 περίπου σημεία τα 30% είναι εταιρικά και τα 70% είναι franchised.
- Συνολικά σε επιχειρήσεις franchise απασχολούνται περίπου 30.000 - 35.000 εργαζόμενοι.
- Το 85% των εταιρειών είναι ελληνικής προέλευσης, αν και οι ξένες εταιρείες (master franchise) αυξάνονται με ταχύτατους ρυθμούς.

## 1.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα Franchising

Η ένταξη σε ένα δίκτυο franchise είναι ένα αποδοτικός τρόπος να ανοίξει μια επιχείρηση χωρίς να χρειαστεί να ξεκινήσει από το μηδέν. Αλλά υπάρχουν και μειονεκτήματα.

### Πλεονεκτήματα

- Δεν χρειάζεται να αναπτύξετε από την αρχή μια επιχείρηση κάποιος άλλος το έχει κάνει ήδη για εσάς και το σημαντικότερο, το έχει επιτυχημένα δοκιμάσει.
- Το κατάστημά σας βασίζεται σε μια επιτυχημένη ιδέα. Μπορείτε να ελέγξετε το βαθμό επιτυχίας ρωτώντας άλλους franchisees πριν δεσμευτείτε στην αλυσίδα.
- Παραμένετε ανεξάρτητος επιχειρηματίας, (αλλά όχι μόνος).
- Χρησιμοποιείτε ένα καθιερωμένο όνομα, αναγνωρίσιμο στην αγορά που σας προσφέρει μερίδιο αγοράς από την αρχή και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Προωθείτε ένα καθιερωμένο προϊόν ή υπηρεσία.
- Επωφελείστε από την αρχική εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor καθώς και από την επανεκπαίδευση (σεμινάρια κ.ο.κ.).
- Έχετε καθοδήγηση στην επιλογή του πλέον κατάλληλου σημείου για τη λειτουργία του καταστήματός σας.
- Σας παρέχονται αναλυτικά σχέδια για την κατασκευή του καταστήματος- καθώς και δυνατότητα «με το κλειδί στο χέρι».
- Σας παρέχεται συνεχής υποστήριξη σε κάθε θέμα λειτουργίας του καταστήματός σας.
- Απαιτείται μικρότερο κεφάλαιο (τεχνογνωσία όσον αφορά την κατασκευή, την προμήθεια εξοπλισμού κ.ο.κ.).
- Αντιμετωπίζετε μικρότερες πιθανότητες αποτυχίας σε σχέση με μια ανεξάρτητη επιχείρηση.
- Επωφελείστε από οικονομίες κλίμακας λόγω μαζικών αγορών (είτε αφορά προϊόντα είτε διαφήμιση κ.ο.κ.).
- Έχετε υποστήριξη σε θέματα marketing.
- Έχετε το αποκλειστικό δικαίωμα προώθησης του concept σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Ο franchisor δεν θα σας ανταγωνιστεί.
- Βελτιώνεται η ικανότητα αντιμετώπισης του ανταγωνισμού.

- Ακολουθείτε ένα ήδη δοκιμασμένο και αποδεδειγμένα επιχειρηματικό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας.

### **Μειονεκτήματα**

- Περιορίζεται σημαντικά η ανεξαρτησία σας ως επιχειρηματίας: δεν αποφασίζετε πλέον εσείς για το τι και πώς θα το πουλάτε.
- Το κόστος μπορεί να είναι υψηλότερο από ό,τι υπολογίζατε. Εκτός από το entry fee πρέπει να αποδίδετε στον franchisor ποσοστό των εσόδων σας για όσο διάστημα ανήκετε στο δίκτυο.
- Εξαρτάστε σε σημαντικό βαθμό από τον franchisor και την ικανότητά του να παρακολουθεί και να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις της αγοράς.
- Έχετε περιορισμούς στην περιοχή δραστηριότητας (περιοχή αποκλειστικότητας).
- Το συμβόλαιό σας με την εταιρεία έχει συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα (τι θα γίνει όταν λήξει η σύμβαση;).
- Υπάρχουν περιορισμοί στην πώληση ή στη μεταβίβαση της επιχείρησής σας.
- Έχετε υποχρέωση να ανανεώνετε το κατάστημα σας σύμφωνα με τις υποδείξεις του franchisor σας.
- Εξαρτάστε από την απόδοση και των άλλων franchisees καθώς ένα άτομο μόνο μπορεί να χαλάσει τη φήμη του δικτύου
- Μειωμένο ρίσκο συχνά σημαίνει και μειωμένα (αλλά περισσότερο διασφαλισμένα) κέρδη.

### **1.6 Franchise ή Ανεξάρτητη επιχείρηση?**

Συνήθως η αρχική επένδυση για τη δημιουργία μιας ανεξάρτητης επιχείρησης είναι μικρότερη από μια που ανήκει σε ένα σύστημα franchise που έχει συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας και εικόνας και entry fees τα οποία ανεβάζουν το κόστος. Όμως σε μια ανεξάρτητη επιχείρηση «μαθαίνεις κάνοντας λάθος», το ρίσκο είναι πολλαπλά μεγαλύτερο, ενώ μακροπρόθεσμα οι δαπάνες (για διαφήμιση, σχεδιασμό συσκευασίας, προμήθειες κ.ο.κ.) είναι σημαντικά υψηλότερες, χωρίς να διασφαλίζουν τη βιωσιμότητά της.

## **2 Οι Βασικές οικονομικές σχέσεις μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου**

### **2.1 Το κόστος στο franchise**

Προκειμένου να υπάρχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το σύστημα και την επωνυμία του franchisor καθώς και να επωφελείται την υποστήριξη της επώνυμης εταιρείας, θα χρειαστεί να καταβάλει κάποιο ποσό ως αντάλλαγμα. Το ποσό αυτό αναλύετε στα παρακάτω.

### **2.2 Αρχικό Entry Fee και άλλα έξοδα**

Το αρχικό Franchise Fee, το οποίο είναι μη επιστρέψιμο, μπορεί να κοστίζει από αρκετές χιλιάδες έως αρκετές δεκάδες χιλιάδες ευρώ. Στην περίπτωση της Burgering House το ποσό αυτό ανέρχεται στα 15.000 ευρώ ανά περιοχή, με το 33% να δίνετε με την υπογραφή της σύμβασης και να ακολουθούν δύο ισόποσες δώσεις ανά έξι μήνες. Ουσιαστικά τα ποσό αυτό δίδετε στο σύνολό του τον πρώτο χρόνο λειτουργίας, εάν καταβληθεί εφάπαξ υπάρχει έκπτωση της τάξης των 5.000 ευρώ. Επιπλέον, θα επιβαρυνθεί ο επιχειρηματίας το κόστος ενοικίασης, διαμόρφωσης και εξοπλισμού ενός καταστήματος, καθώς και το κόστος αγοράς του αρχικού αποθέματος. Άλλες δαπάνες που περιλαμβάνουν τη σύσταση της εταιρείας, την έκδοση της άδειας λειτουργίας καταστήματος, την ασφάλιση. Επίσης, θα ζητηθεί να καταβάλει το κόστος του "grand opening" προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αποτελεσματική αρχική προβολή του καταστήματός, το ποσό αυτό ανέρχεται στα 25.000 ευρώ και περιλαμβάνει ενέργειες οι οποίες θα περιγραφούν παρακάτω. Επίσης, υπάρχουν και οι κρυφές δαπάνες όπως: αέρας καταστήματος, ενοίκια κατασκευαστικής περιόδου, ΦΠΑ που θα συμψηφιστεί σταδιακά, δαπάνες λειτουργίας, δημοτικά τέλη (π.χ. για parking) κλπ. Αυτές οι αρχικές δαπάνες πολλές φορές δεν είχαν προϋπολογισθεί και είχαν φυσικό επακόλουθο ασφυκτικά προβλήματα cash flow, συγκρούσεις και αποτυχίες.

### **2.3 Συνεχή δικαιώματα Royalties**

Για τη διαρκή παροχή υπηρεσιών υποστήριξης από τον franchisor αλλά και για την εξέλιξη του concept και του συστήματος, η επιχείρηση θα χρειαστεί να καταβάλει royalties, τα οποία ορίζονται ως το 5% των μηνιαίων ακαθάριστων εσόδων της επιχείρησης. Προφανώς αυτό σημαίνει ότι θα είμαστε υποχρεωμένοι να

καταβάλουμε royalties ακόμη και για περιόδους κατά τις οποίες η επιχείρησή δεν είχε ικανοποιητικά κέρδη.

#### **2.4 Συνεισφορά στις διαφημιστικές δαπάνες (Advertising Fees)**

Είναι υποχρέωση του νέου επιχειρηματία να συνεισφέρει στις διαφημιστικές δαπάνες. Ωστόσο, ένα μέρος της συνεισφοράς αυτής θα κατευθύνεται σε διαφημίσεις πανελλαδικής εμβέλειας ή στην προσπάθεια προσέλκυσης νέων franchisees, και όχι σε ενέργειες στοχευμένες αποκλειστικά στην προώθηση του δικού του καταστήματος διευρύνοντας τους όρους και την αποτελεσματικότητα των ενεργειών στις πωλήσεις όλων των καταστημάτων franchise. Στη δική μας περίπτωση η συνεισφορά ανέρχεται στο 2% των μηνιαίων ακαθάριστων εσόδων της επιχείρησης.

#### **2.5 Υπόδειγμα σύμβασης Franchise**

Κάθε franchisee αντιλαμβάνεται και γνωρίζει πως κάθε λεπτομέρεια του συστήματος franchise είναι ιδιαίτερης σημασίας για τον franchisor, τον ίδιο και τους υπόλοιπους franchisees του δικτύου, ώστε να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν:

- υψηλά επίπεδα ποιότητας και ομοιομορφία
- καθαριότητα
- εμφάνιση
- υπηρεσίες / προϊόντα
- τεχνικές

καθώς και να προστατευτούν η φήμη και η ευημερία του συστήματος franchise.

Ο franchisee κατ' αναλογία συμφωνεί:

- Να χρησιμοποιεί όλα τα υλικά, προμήθειες, αγαθά, επίπλωση, στολές, χαρακτηριστικά, σήματα, εξοπλισμό, μεθόδους εσωτερικής και εξωτερικής διακόσμησης και κατασκευή, καθώς και μεθόδους παραγωγής και προετοιμασία, όπως αυτά προδιαγράφονται από τον franchisor και συμμορφώνονται με τα πρότυπα και τις προδιαγραφές που έχει θέσει.
- Να αποφύγει τη χρήση ή διάθεση προϊόντων, υλικών, προμηθειών, αγαθών, στόχων, χαρακτηριστικών, επίπλωσης, σημάτων, εξοπλισμού και μεθόδων παραγωγής που δεν ανταποκρίνονται στα πρότυπα και στις προδιαγραφές του franchisor.



- Να προσφέρει προς πώληση αυτά τα προϊόντα που έχουν εγκριθεί εγγράφως καθώς και τα προϊόντα που έχουν καθορισθεί ως εγκεκριμένα από τον franchisor.
- Να διατηρεί μία επαρκή προμήθεια εγκεκριμένων προϊόντων.
- Να προμηθεύεται όλα τα προϊόντα, υπηρεσίες, εξοπλισμό και υλικά που απαιτούνται για τη λειτουργία του franchise, από προμηθευτές που:
  - ✓ αποδεικνύουν την ικανότητά τους να ανταποκριθούν σε αντίστοιχες απαιτήσεις του franchisor
  - ✓ διαθέτουν κατάλληλη παραγωγική δυναμικότητα και εγκαταστάσεις για να καλύψουν τις ανάγκες του franchisee σε συγκεκριμένες ποσότητες και έχουν εγκριθεί εγγράφως από τον franchisor.

Ο franchisee μπορεί να καταθέσει μία έγγραφη αίτηση για έγκριση κάποιου προμηθευτή που δεν έχει ήδη εγκριθεί από τον franchisor.

## ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

### ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑΣ ΥΔΡΙΣΗΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ “BURGERING HOUSE” ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΩΝ ΒΟΡΕΙΩΝ ΠΡΟΑΣΤΙΩΝ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΣ

#### 3 Η μητρική εταιρεία και η επιχείρηση

##### 3.1 Συνοπτικό ιστορικό της εταιρείας Burgering House

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 2008 και ανήκει στον κλάδο των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης. Το ξεκίνημα της όμως έγινε το 2005 όταν έκανε την εμφάνισή του στην Άνω Γλυφάδα, ως ατομική επιχείρηση, το πρώτο κατάστημα Burgering House με “menu” απόλυτα στοχευόμενο στο Burger. Η τεράστια αποδοχή του κοινού της περιοχής αλλά και αναγνωρίζοντας την απήχηση που εξασφάλιζε η ιδέα της διαφορετικής πρότασης φαγητού, λίγους μήνες αργότερα, οδήγησαν στη δημιουργία του δεύτερου καταστήματος στο Παλαιό Φάληρο το 2006. Το 2007 η επιχειρηματική πρόταση των Burgering House γνωρίζει μεγάλο ενδιαφέρον από πολλούς υποψηφίους επιχειρηματίες-επενδυτές και έτσι εγκαινιάζεται το πιλοτικό franchise κατάστημα στον Άγιο Δημήτριο. Η απόλυτα επιτυχημένη πορεία του πιλοτικού franchise καταστήματος και τρίτου στην αλυσίδα, οδήγησε στην οριστική επιλογή του μοντέλου της δικαιόχρησης (franchise), το 2007, για την γεωγραφική επέκταση και ανάπτυξη της εταιρείας. Το Δεκέμβριο του ίδιου έτους εγκαινιάστηκε το νέο κατάστημα στο κέντρο της Γλυφάδας όπου και μεταφέρθηκε το delivery από την Άνω Γλυφάδα.

Ακολούθησε μία παύση στην ανάπτυξη της εταιρείας καθώς η διοίκηση έκρινε πως έπρεπε να προβεί σε απαραίτητη έρευνα και στη διασφάλιση όλων των διαδικασιών που απαιτούνται για την ανάπτυξη μέσω franchise. Το 2008 έχοντας δημιουργήσει, μέσα από την έρευνα αυτή ένα ολοκληρωμένο σύστημα Franchise σε τεχνοκρατικό και επιχειρηματικό πλάνο, η ανάπτυξη της εταιρείας συνεχίστηκε ανοίγοντας δύο νέα καταστήματα στη Βάρη και στο Περιστέρι. Το έκτο κατά σειρά κατάστημα στην Πετρούπολη, ανοίγει τις πόρτες του τον Ιούλιο του 2009 και δύο μήνες αργότερα, τον Οκτώβριο ακολουθούν τα δύο νεώτερα μέλη της οικογένειας των Burgering House στην Καλλιθέα και το Παγκράτι.

Το κατάστημα του Αμαρουσίου ξεκινάει τη λειτουργία του το Μάιο του 2010 όμως το 2013 η μητρική Burgering House αναγκάζεται να διακόψει τη συνεργασία της με το συγκεκριμένο επιχειρηματία του καταστήματος λόγω λειτουργικών και διοικητικών προβλημάτων τα οποία διακινδύνευαν το όνομα και τη φήμη της

μητρικής εταιρείας. Το κατάστημα του Αμαρουσίου το τελευταίο έτος λειτουργίας του είχε ετήσιο κύκλο εργασιών άνω των 300.000 ευρώ. Το Σεπτέμβριο του 2010 εγκαινιάζεται το κατάστημα του Χαλανδρίου ενώ η μητρική εταιρεία έχει στα άμεσα σχέδια της την επαναλειτουργία καταστήματος στα βόρεια προάστια Αττικής το οποίο θα εξυπηρετεί τόσο την περιοχή του Αμαρουσίου όσο και αυτές της Κηφισιάς, της Πεύκης, του Κεφαλαρίου, της Νέας Ερυθραίας και της Εκάλης. Στόχος της εταιρείας είναι το κατάστημα αυτό να πετύχει ετήσιες καθαρές πωλήσεις άνω του 1 εκ. ευρώ σε ορίζοντα πενταετίας και να γίνει η 'ναυαρχίδα' της στα βόρεια προάστια. Επίσης η εταιρεία Burgering House έχει έρθει και σε συμφωνία με επενδυτές για την Ευρωπαϊκή αγορά και μέσα στο 2014 θα έχει ισχυρή παρουσία στην Αυστρία, Ολλανδία καθώς και στη Βουλγαρία.

Αυτή τη στιγμή λειτουργούν 11 καταστήματα 'Burgering House' στην Αττική εκ των οποίων τα 9 υπό καθεστώς franchise. Το 2010 και το 2011 η εταιρεία απέσπασε το βραβείο Καλύτερης Ποιότητας Προϊόντος στα ετήσια βραβεία Franchise Business Awards που πραγματοποιήθηκαν για 3<sup>η</sup> συνεχή χρονιά από το περιοδικό Franchise Business, υπό την αιγίδα της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου.

Ως franchisor η εταιρεία 'Burgering House' μπορεί να βοηθήσει στην ανεύρεση και επιλογή της τοποθεσίας του καταστήματός, στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της επένδυσης, να προσφέρει ένα αρχικό πρόγραμμα εκπαίδευσης και ένα εγχειρίδιο λειτουργίας (operating manual). Δύναται, επίσης, να συμβουλεύει σε θέματα διοίκησης, marketing και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Όλα τα οργανωμένα συστήματα franchise προσφέρουν συνεχή υποστήριξη όπως τακτικές επισκέψεις των area managers, επανεκπαίδευση, πλάνο διορθωτικών κινήσεων, ανάλυση τοπικού ανταγωνισμού, μηνιαία newsletters, τηλεφωνική γραμμή χωρίς χρέωση για τεχνική υποστήριξη, workshops, σεμινάρια σε τακτά χρονικά διαστήματα κ.ά. Ο franchisee εντασσόμενος σε ένα σύστημα franchise, λειτουργεί στα όρια και πλαίσια αυτού του συστήματος. Επικεντρώνεται σε τομείς εξυπηρέτησης, τοπικού marketing, αποτελεσματικής διαχείρισης προσωπικού, ενώ φαινομενικά «εκχωρεί» άλλες επιχειρηματικές αποφάσεις όπως προϊόντικό μείγμα, προμηθευτές, κεντρική διαφήμιση, κ.λπ.

### **3.2 Όραμα και Αποστολή της εταιρείας Burgering House**

Όραμα της εταιρείας είναι να γίνει μία παγκοσμίως γνωστή αλυσίδα για τη γεύση και την ποιότητα των προϊόντων της αλλά και για το άριστο επίπεδο εξυπηρέτησης που προσφέρει στους πελάτες της.

Αποστολή της εταιρείας είναι να δημιουργεί τα καλύτερα Burgers και φαγητά, με τα πιο αγνά και ποιοτικά υλικά, σε χώρους καθαρούς και σε περιβάλλον υγιεινό. Δίνουμε ιδιαίτερη έμφαση στην επιλογή των κρεατικών μας, στοχεύοντας και κερδίζοντας την εμπιστοσύνη των πελατών μας. Να προσφέρουμε την απόλαυση του νόστιμου και ποιοτικού Burger στην άνεση του σπιτιού του πελάτη και να ικανοποιούμε τις ανάγκες και επιθυμίες τους με γρήγορη και φιλική εξυπηρέτηση. Να προσφέρουμε στους υπαλλήλους μας τη δυνατότητα να εργαστούν σε ένα άριστο εργασιακό περιβάλλον με τις καλύτερες δυνατές εργασιακές συνθήκες. Να προσφέρουμε ένα σημαντικό ποσό των κερδών μας σε φιλανθρωπικούς σκοπούς, βοηθώντας με όποιο τρόπο μπορούμε τις κοινωνικά ευαίσθητες ομάδες και τα άτομα που χρειάζονται την υποστήριξη όλων μας. Να χτίσουμε ένα επικερδές δίκτυο, το οποίο απαρτίζεται από άτομα με όραμα και δημιουργικότητα, με κοινή αφοσίωση όλων των συμμετεχόντων στον κοινό μας στόχο που είναι η πραγματοποίηση όλων των παραπάνω.

### **3.3 Διαφοροποίηση της εταιρείας ‘Burgering House’**

Η αλυσίδα εστιατορίων ‘Burgering House’ μπορεί να ξεκίνησε με ένα κατάστημα συνοικιακού χαρακτήρα στην Άνω Γλυφάδα όμως γρήγορα εκμεταλλευόμενη το μοντέλο του franchising και το κενό που παρουσίαζε η αγορά λόγω αποχώρησης αλυσίδων όπως τα MacDonald’s αναπτύχθηκε ανοίγοντας καταστήματα σε περιοχές όπου οι κάτοικοι κατείχαν υψηλά εισοδήματα όπως το Φάληρο και το Χαλάνδρι. Η διαφοροποίηση της εν λόγω αλυσίδας βασίζεται στα ποιοτικά και γευστικά χαρακτηριστικά των προϊόντων της εισάγοντας και ορίζοντας ουσιαστικά τον όρο ‘premium burger’. Με όχημα λοιπόν το μοναδικό branding και την ανώτερη και αδιαπραγμάτευτη ποιότητα η εταιρεία είχε καταφέρει το 2012 να κατέχει το 7% της αγοράς burger στην Ελλάδα ενώ στη συνολική αγορά της γρήγορης εστίασης το μερίδιό της ανερχόταν στο 2,5%.

### **3.4 Προϊόντα**

Το menu της εταιρείας Burgering House είναι στοχευόμενο στα burgers, τόσο των κλασικών με μοσχαρίσιο κιμά όσο και αυτών με φιλέτο κοτόπουλο, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν περιλαμβάνει και άλλα προϊόντα όπως ορεκτικά, σαλάτες, συνοδευτικά, παγωτά, γλυκά και αναψυκτικά. Η μέση τιμή ενός burger με συνοδεία πατάτες τηγανιτές και κάποια σάλτσα διαμορφώνεται περίπου στα 8,00 ευρώ.

### **3.5 Υπηρεσία Delivery**

Κάθε κατάστημα της εταιρείας Burgering House, εκτός από αυτά που δραστηριοποιούνται σε κλειστές αγορές πχ. κάποιο εμπορικό κέντρο, παρέχει την υπηρεσία της διανομής στο χώρο στον οποίο βρίσκεται ο πελάτης είτε αυτός είναι οικία είτε κάποια εταιρεία χωρίς επιπλέον χρέωση.

### **3.6 Βασική Ιδέα του Επιχειρηματικού Σχεδίου**

Σκοπός της υπό σύστασης εταιρείας είναι η αξιοποίηση και εκμετάλλευση καταστήματος “Burgering House” με το μοντέλο της δικαιόχρησης στη περιοχή της Κηφισιάς, στα όρια των δήμων Κηφισιάς και Αμαρουσίου και συγκεκριμένα στον άξονα της Λεωφόρου Κηφισιάς έτσι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα εξυπηρέτησης με διανομή των περιοχών του Αμαρουσίου, Κηφισιάς, Κεφαλαρίου, Νέας Ερυθραίας και Εκάλης. Φιλοδοξία των εταίρων είναι να καλυφθεί η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση για ‘premium’ burger και η δημιουργία μιας βιώσιμης επιχειρηματικής μονάδας με υψηλή κερδοφορία. Το κατάστημα θα στεγαστεί σε κτίριο επιφάνειας 120τ.μ. το οποίο θα μισθωθεί για 10 έτη. Το κατάστημα θα διαμορφωθεί στο concept του Stand and deliver(y) δηλαδή πέρα από τη διανομή των προϊόντων ο πελάτης θα έχει και τη δυνατότητα να τα καταναλώσει στο κατάστημα σε ειδικά διαμορφωμένους πάγκους χωρητικότητας 30 ατόμων, επίσης το κατάστημα διαθέτει και 6 θέσεις στάθμευσης οχημάτων. Η διαμόρφωση του καταστήματος θα γίνει στα πρότυπα των καταστημάτων της αλυσίδας με μελέτη και εκτέλεση όλων των απαιτούμενων εργασιών καθώς και παροχή όλου του απαραίτητου εξοπλισμού από την εταιρεία “Burgering House”. Το κατάστημα θα απέχει περίπου 1,8χλμ από το κέντρο του Αμαρουσίου, 500m από το κέντρο της Κηφισιάς, 1,7χλμ από το κέντρο του Κεφαλαρίου, 4χλμ από το κέντρο της Νέας Ερυθραίας και 5,8χλμ από τη περιοχή της Εκάλης.

## 4 Ανάλυση της Αγοράς και Σχέδιο Marketing

### 4.1 Ο κλάδος της Μαζικής Εστίασης

Η αγορά γρήγορης εστίασης μέσω οργανωμένων αλυσίδων ακολούθησε ανοδική πορεία το χρονικό διάστημα 1992-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 15,1%. Η ανοδική αυτή πορεία οφείλετε τόσο στην αλλαγή των καταναλωτικών συνηθειών, όσο και στην υιοθέτηση του θεσμού της δικαιόχρησης (franchising), ο οποίος προσέφερε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τα δίκτυά τους και να μετατραπούν από μικρές μονάδες συννοικιακού χαρακτήρα με «ανώνυμα» προϊόντα, σε οργανωμένες αλυσίδες με ενιαίο εμπορικό σήμα και με εκτενή παρουσία. Αντίθετα, το 2009, η συνολική αγορά εστίασης (σε αξία) μειώθηκε κατά 4% (€698 εκατ.), ενώ και το 2010 το μέγεθος αγοράς υποχώρησε κατά 3,7% και διαμορφώθηκε σε €672 εκ. Για το 2011 η εν λόγω αγορά προβλέπεται ότι θα διαμορφωθεί στα €625 εκατ. περίπου σημειώνοντας μείωση 7% σε σχέση με το 2010.

Η τάση αυτή είχε σαν αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού. Προκειμένου οι εταιρείες να αντεπεξέλθουν στις υψηλές απαιτήσεις, δίνουν έμφαση στη διεύρυνση των προσφερομένων μενού, στη βελτίωση των συνθηκών και της ταχύτητας εξυπηρέτησης, στην προσεκτικότερη διαμόρφωση των χώρων των καταστημάτων και στην αναβάθμιση της ποιότητας σε όλη τη διαδικασία παραγωγής και διάθεσης των γευμάτων. Στα πλαίσια αυτά, ορισμένες αλυσίδες διεύρυναν τις δραστηριότητές τους, συγκροτώντας ισχυρούς ομίλους, παράλληλα δε επέκτειναν τις δραστηριότητές τους σε ευρύτερο φάσμα υπηρεσιών μαζικής εστίασης. Η κατηγορία burger έχει διαχρονικά τη μεγαλύτερη συμμετοχή στο σύνολο της αγοράς (2010: 37,4%), και ακολουθεί η κατηγορία snack-sandwich (2010: 33,4%), η κατηγορία pizza (2009: 22,2%), η κατηγορία σουβλάκι-ethnic (2009: 4%) και η κατηγορία «λοιποί» με 3% την ίδια χρονιά. Κάθε μία από τις κατηγορίες αυτές παρουσιάζει το δικό της ιστορικό εξέλιξης και τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, θα πρέπει δε να διευκρινιστεί ότι σε ορισμένες περιπτώσεις, μία αλυσίδα που ανήκει σε κάποια συγκεκριμένη κατηγορία προσφέρει και γεύματα που χαρακτηρίζουν μία διαφορετική κατηγορία (π.χ. ένα εστιατόριο pizza μπορεί να προσφέρει και πιάτα burger).

#### **4.2 Οι αλυσίδες εστιατορίων Burger**

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '70, στον συγκεκριμένο τομέα λειτουργούσαν μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες προσέφεραν γεύματα με κύριο συστατικό το burger, έχοντας κυρίως τοπικό (συνοικιακό) χαρακτήρα. Η επιτυχία του κάθε εμπορικού σήματος ήταν άμεσα συνδεδεμένη με την «εμπορικότητα» του σημείου που βρισκόταν το κατάστημα. Τα εστιατόρια “burger” είχαν ιδιαίτερη απήχηση στη νεολαία, η οποία επηρεαζόταν από τη μόδα και τις τάσεις που κυριαρχούσαν στο εξωτερικό.

Η συγκεκριμένη κατηγορία εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης αναπτύχθηκε ιδιαίτερα μετά το 1975, όταν ιδρύθηκε το πρώτο κατάστημα Goody's. Σύντομα, έπειτα από κάποιους αρχικούς πειραματισμούς, άρχισε να αναπτύσσεται δυναμικά το δίκτυο των καταστημάτων Goody's, με αποτέλεσμα όταν έκαναν την είσοδό τους στην ελληνική αγορά οι ξένες αλυσίδες γρήγορης εξυπηρέτησης, να υπάρχει ήδη μια ισχυρή παρουσία στον κλάδο. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, αναπτύχθηκαν αρκετές άλλες αλυσίδες εστιατορίων burger, όπως McDonald's, Hambo, Wendy's, Lebel, οι οποίες ανέπτυξαν τα δίκτυά τους κυρίως με την εφαρμογή του θεσμού της δικαιόχρησης.

Κύριο χαρακτηριστικό της κατηγορίας είναι ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών και οι υψηλές διαφημιστικές δαπάνες για την προώθηση των αλυσίδων και των προϊόντων τους. Η σταδιακή αποχώρηση αρκετών εμπορικών σημάτων που δεν κατάφεραν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της αγοράς και στον υψηλό ανταγωνισμό, έχει οδηγήσει ουσιαστικά στην κυριαρχία μίας αλυσίδας πανελλαδικά (Goody's) και δύο εντός Αττικής των Burgering House και των Simply Burgers. Οι αλυσίδες burger αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό των λοιπών κατηγοριών και ως εκ τούτου τα τελευταία χρόνια έχουν διευρύνει την ποικιλία των γευμάτων που προσφέρουν.

### **4.3 Ανάλυση Γενικευμένου Περιβάλλοντος-PEST**

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του υπό εξέταση κλάδου είναι οι ακόλουθοι:

#### **4.3.1 Κοινωνικοί – Δημογραφικοί Παράγοντες:**

Αυξημένες Επαγγελματικές Υποχρεώσεις Πολιτών και Αυξανόμενη Επαγγελματικά Απασχόληση Γυναικών:

Σύμφωνα με τη Eurostat ο μέσος εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας για τους απασχολούμενους στη χώρα μας είναι σταθερά πάνω από τον μέσο όρο της Ε.Ε. αλλά και από αυτόν των χωρών της Ευρωζώνης, για τα έτη 1994 - 2005.

**4.3.2 Μονομελή Νοικοκυριά:** Τα μονομελή νοικοκυριά αποτελούν κύρια κατηγορία πελατών για τις επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου. Σύμφωνα με την Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών της ΕΣΥΕ που έγινε σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του συνολικού πληθυσμού (6.555 νοικοκυριά) κατά την περίοδο 2004/05, το ποσοστό των μονομελών νοικοκυριών ήταν 20,9%.

**4.3.3 Αποδοχή από την Νεολαία:** Τα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης έχουν αναδειχθεί σε τόπους συνάντησης και διασκέδασης για την νεολαία, επίσης η υπηρεσία της διανομής των γευμάτων την οποία προσφέρουν είναι ιδιαίτερος δημοφιλής στην ομάδα αυτή.

**4.3.4 Ποιότητα Προϊόντων και Υπηρεσιών:** Η ποιότητα των πρώτων υλών έχει βελτιωθεί, οι περισσότερες αλυσίδες πιστοποιούνται με Η.Α.С.С.Р., ενώ κάποιες επιχειρήσεις εντάσσουν στο μενού τους, πιάτα διαίτης, βιολογικά πιάτα, προϊόντα χαμηλών λιπαρών και θερμίδων, κ.λπ.

#### **4.3.5 Οικονομικοί Παράγοντες**

Ύφεση και περιορισμός Εισοδήματος Νοικοκυριών – Οικονομική Κρίση: Τα καταστήματα της υπό εξέταση αγοράς δεν πλήττονται σημαντικά από τις οικονομικές υφέσεις και κρίσεις λόγω των οικονομικότερων λύσεων που προσφέρουν για το φαγητό και την έξοδο της οικογένειας, αλλά και λόγω της εναλλακτικής λύσης του delivery.



#### **4.4 Ανάλυση Άμεσου Περιβάλλοντος-Πέντε δυνάμεις του Porter**

Επειδή ο κλάδος των Αλυσίδων Εστίασης Γρήγορης Εξυπηρέτησης είναι αρκετά ανομοιογενής περιλαμβάνοντας αλυσίδες γρήγορου φαγητού από διάφορες κατηγορίες όπως pizza, burger, σουβλάκι/ethinc και λοιπά και για να ανταποκρίνεται η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στην πραγματικότητα θα εστιάσουμε μόνο στον υποκλάδο ο οποίος περιλαμβάνει επιχειρήσεις που το menu τους εστιάζει στο burger. Στον υποκλάδο αυτό ανήκουν τέσσερις αλυσίδες τα Goody's και MacDonald's με πανελλαδική παρουσία και τα Burgering House και Simply Burgers με παρουσία μόνο στην Αττική, εκτός από ένα κατάστημα Simply Burgers στην Θεσσαλονίκη. Επίσης η ατμόσφαιρα τα καταστημάτων των αλυσίδων Simply Burgers και Burgering House είναι εντελώς διαφοροποιημένη από αυτή των Goody's και MacDonald's. Οι αλυσίδες αυτές στηρίζονται κυρίως στο delivery και τα τελευταία δύο μόνο χρόνια παρέχουν τη δυνατότητα του dine in, εισάγοντας τον όρο fine dining ο οποίος διαφέρει από τον όρο fast food. Τέλος η Simply Burgers και Burgering House διαφοροποιούν τα προϊόντα τους από τις άλλες δύο μεγάλες αλυσίδες του υποκλάδου δημιουργώντας προϊόντα ανώτερης ποιότητας στον αντιληπτικό χάρτη του καταναλωτή (premium burgers). Όλα τα παραπάνω επιβάλλουν η ανάλυση του άμεσου ανταγωνισμού να γίνει στη βάση της στρατηγικής ομάδας των Burgering House και Simply Burgers διότι είναι δύο επιχειρηματικές μονάδες οι οποίες επιδιώκουν παρόμοιες στρατηγικές με παρόμοιους πόρους σε ένα ανομοιογενή κλάδο.

#### **4.4.1 Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου και της Στρατηγικής Ομάδας**

Η αγορά αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, τόσο συνολικά όσο και ανά κατηγορία. Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου, οι αλυσίδες επιδιώκουν το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό «αναγνωρισιμότητας» του εμπορικού σήματός τους. Το προσφερόμενο μενού, η ποιότητα, η ταχύτητα των υπηρεσιών και η τιμή είναι στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την εικόνα μιας αλυσίδας. Πηγές του κλάδου σημειώνουν ότι σε κάποιες κατηγορίες αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης παρατηρούνται ήδη φαινόμενα κορεσμού γεγονός που επιτείνει τον ανταγωνισμό. Επιπρόσθετα, οι εταιρείες του κλάδου αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό όχι μόνο από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια κατηγορία εστίασης, αλλά και από καταστήματα με διαφορετικό «προσανατολισμό». Παράλληλα, η παρουσία πολλών μεμονωμένων καταστημάτων ή μικρών αλυσίδων τοπικού κυρίως χαρακτήρα που προσφέρουν παρόμοιο μενού με τις επώνυμες αλυσίδες επιτείνουν περαιτέρω τον ανταγωνισμό. Κύριο χαρακτηριστικό της στρατηγικής ομάδας είναι ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών, καθώς και οι δύο διαθέτουν παρόμοιο μερίδιο αγοράς περίπου στο 7% της συνολικής αγοράς της γρήγορης εστίασης και οι υψηλές διαφημιστικές δαπάνες για την προώθηση των αλυσίδων και των προϊόντων τους. Η σταδιακή αποχώρηση αρκετών εμπορικών σημάτων που δεν κατάφεραν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της αγοράς και στον υψηλό ανταγωνισμό, έχει οδηγήσει ουσιαστικά στην κυριαρχία δύο αλυσίδων στην περιοχή της Αττικής. Η κατηγορία burger, εμφάνισε μείωση 3% την περίοδο 2010/09 και εκτιμάται σε €251,2 εκ. το 2010. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης την περίοδο 2002-2010 ήταν 0,5%, σημείο ενδεικτικό φαινομένων «κορεσμού» στη συγκεκριμένη κατηγορία, εδώ να σημειωθεί πως οι υπόλοιπες κατηγορίες την ίδια χρονική περίοδο εμφάνιζαν ήδη φθίνουσα πορεία.

#### **4.4.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών**

Η ποικιλία στα προσφερόμενα μενού αλλά και στις τιμές από τις δύο αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στην εξεταζόμενη στρατηγική ομάδα, δίνουν στον καταναλωτή μια ελάχιστη ευχέρεια επιλογής τόσο όσον αφορά τις γευστικές του απαιτήσεις όσο και σχετικά με τις οικονομικές του δυνατότητες, διότι τα προσφερόμενα προϊόντα είναι παρόμοια με παραπλήσιες τιμές.

#### **4.4.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών**

Κυριότεροι προμηθευτές στον κλάδο είναι οι επιχειρήσεις παραγωγής και εισαγωγής των πρώτων υλών για την παρασκευή των φαγητών που προσφέρονται από τις αλυσίδες. Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου, οι οποίες έχουν εδραιωμένο όνομα στην αγορά, έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη και καθορίζουν τις τιμές των πρώτων υλών, επηρεάζοντας το κόστος παρασκευής των τελικών προϊόντων. Προκειμένου πολλές αλυσίδες να μειώσουν το κόστος από τις πρώτες ύλες προχώρησαν στη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών που είναι επιφορτισμένες με την προμήθεια της αλυσίδας με τα αναγκαία προϊόντα. Επίσης, η διαπραγματευτική δύναμη των ιδιοκτητών ακινήτων σε περιοχές με μεγάλη εμπορική κίνηση, καθορίζει το ύψος των ενοικίων τα οποία πολλές φορές κυμαίνονται σε απαγορευτικά επίπεδα για την δημιουργία νέων καταστημάτων, τάση η οποία τείνει να αντιστραφεί τα τελευταία χρόνια με την κρίση που μαστίζει την αγορά ακινήτων.

#### **4.4.4 Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες**

Στον συγκεκριμένο κλάδο τον μεγαλύτερο κίνδυνο που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι κατά κύριο λόγο από τα έτοιμα φαγητά. Έτοιμα φαγητά θεωρούνται εκείνα που δεν χρειάζονται περαιτέρω επεξεργασία ή προσθήκη υλικών εκτός από ψήσιμο ή ζέσταμα και τα οποία αποτελούν πλήρη γεύματα. Η συγκεκριμένη αγορά γνωρίζει σημαντική ανάπτυξη κατά τα τελευταία χρόνια καθώς όλο και περισσότεροι καταναλωτές τα προτιμούν σαν μια εύκολη και γρήγορη λύση για τις διατροφικές τους ανάγκες. Σύμφωνα με την Κλαδική Μελέτη «Έτοιμα Φαγητά» της ICAP A.E. (Μάιος 2006), το σύνολο της αγοράς τυποποιημένων έτοιμων φαγητών (σε αξία) παρουσίασε μέση ετήσια άνοδο 16,2% κατά το διάστημα 2000-2005. Όσον αφορά τις επιμέρους κατηγορίες, τη μεγαλύτερη μέση ετήσια άνοδο κατά το διάστημα 2000-2005 παρουσίασαν τα φαγητά ψυγείου 35,6% και τα κατεψυγμένα έτοιμα φαγητά με 23,2%.

#### **4.4.5 Απειλή εισόδου νέων Ανταγωνιστών / Εμπόδια κινητικότητας μεταξύ των στρατηγικών ομάδων**

Θεωρείται αρκετά δύσκολο για μια νέα εταιρεία να δραστηριοποιηθεί με ίδια μέσα σε κάποια από τις κατηγορίες αλυσίδων γρήγορης εστίασης, καθώς το κόστος της αρχικής επένδυσης είναι αρκετά υψηλό ιδιαίτερα όσον αφορά τον πάγιο εξοπλισμό (π.χ. κτίρια, αποθήκες, μεταφορικά μέσα, κ.λπ.). Επιπλέον, ιδιαίτερα υψηλό είναι το κόστος ανάπτυξης δικτύου καταστημάτων, σε μια περίοδο που σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς η αγορά χαρακτηρίζεται από κορεσμό. Οι νεοεισερχόμενες εταιρείες που επιθυμούν να έχουν περιφερειακή ή εθνική παρουσία πρέπει να αντιμετωπίσουν επίσης το “brand name” των εδραιωμένων εταιρειών του κλάδου και τη φήμη που τις συνοδεύει. Γενικότερα στον κλάδο έχει ιδιαίτερη σημασία το εμπορικό σήμα, καθώς σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς το καταναλωτικό κοινό στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται σε σχετικά μεγάλο ποσοστό από υψηλή επιλεκτικότητα και ανελαστικότητα στις γευστικές του απαιτήσεις. Ως εκ τούτου, οι νέες εταιρείες θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις ενέργειες μάρκετινγκ που θα πρέπει να ακολουθήσουν για τη διαφημιστική προβολή και προώθηση του προϊόντος κάθε εμπορικού σήματος, γεγονός που αυξάνει σημαντικά το αρχικό κόστος επένδυσης, το οποίο είναι μη ανακτήσιμο.

Τέλος τα εμπόδια κινητικότητας μεταξύ των στρατηγικών ομάδων είναι μεγάλα διότι προϋποθέτουν την αλλαγή στρατηγικής από τις δύο μεγάλες εταιρίες του κλάδου, Goody’s και MacDonald’s, πράγμα το οποίο είναι πάρα πολύ δύσκολο.

## **4.5 Ανάλυση SWOT για την εταιρεία Burgering House**

### **4.5.1 Δυνατά σημεία**

Το πλέον ισχυρό σημείο της εταιρείας είναι η υψηλή αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος (Brand Awareness) και το loyalty που υποδεικνύουν οι πελάτες. Για το σκοπό αυτό, η επιχείρηση δαπανά σημαντικά ποσά ετησίως για τη διαφημιστική της προβολή όχι τόσο μέσω των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ), αλλά με πιο στοχευμένους τρόπους όπως το εταιρικό της site, τα ενημερωτικά φυλλάδια, τις προωθητικές ενέργειες σε άλλες εταιρίες και την συνεχή και έντονη παρουσία της στα κοινωνικά δίκτυα. Οι αλυσίδα επιδιώκει τη διεύρυνση του πελατολογίου τους μέσω της κατάλληλης διαμόρφωσης των χώρων εστίασης, ώστε αυτοί να είναι ελκυστικοί για το σύνολο των ηλικιακών ομάδων του πληθυσμού. Παράλληλα, σε σημαντικό πεδίο αναδεικνύεται και η παροχή γρήγορων και ποιοτικών υπηρεσιών τόσο στους χώρους εστίασης όσο και στις παραδόσεις (delivery). Επιπλέον, η ύπαρξη ενιαίου μενού σε όλα τα σημεία της αλυσίδας δημιουργεί ένα αίσθημα σιγουριάς στον καταναλωτή όσον αφορά τη σταθερή γεύση και ποιότητα. Η τοποθεσία και ο αριθμός των καταστημάτων είναι στοιχεία τα οποία επιτρέπουν την μεγιστοποίηση της γεωγραφικής κάλυψης και αποτρέπουν τον κανιβαλισμό μεταξύ των καταστημάτων του ίδιου Brand. Τέλος η ταύτιση της εταιρείας με το motto 'From fast food - fast forget, to proper fresh food - fine feeling' στο μυαλό του καταναλωτή δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που απουσιάζει από τους ανταγωνιστές μας.

### **4.5.2 Αδύνατα σημεία**

Οι υψηλές τιμές ενοικίασης ακινήτων δυσχεραίνουν την εξεύρεση νέων επαγγελματικών χώρων. Παράλληλα, υψηλή είναι και η κινητικότητα των εργαζομένων στον κλάδο. Όπως προκύπτει από τις πηγές της αγοράς, ο κλάδος εστίασης δεν αποτελεί πόλο έλξης για νέους εργαζόμενους, οι οποίοι αντιμετωπίζουν τη συγκεκριμένη εργασία ως προσωρινή και όχι ως ευκαιρία εξέλιξης. Τα υψηλά λειτουργικά έξοδα μαζί με τις διακυμάνσεις στις τιμές των πρώτων υλών αποτελούν επίσης απειλή για την εταιρεία.

### 4.5.3 Ευκαιρίες

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής που χαρακτηρίζεται από τις αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις, η συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας και η μείωση του χρόνου για μαγείρεμα στο σπίτι επηρεάζουν θετικά την ανάπτυξη της συγκεκριμένης αγοράς. Το καταναλωτικό κοινό στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται σε σχετικά μεγάλο ποσοστό από υψηλή επιλεκτικότητα και ανελαστικότητα στις γευστικές του απαιτήσεις. Για το λόγο αυτό η δημιουργία «πιστών» πελατών κρίνεται σημαντική και η επιτυχία της είναι στενά συνδεδεμένη με την ορθή προώθηση και την προβολή του προϊόντος κάθε εμπορικού σήματος. Το ελληνικό υπόβαθρο της εταιρείας και η επικοινωνία του στοιχείου αυτού προς τους καταναλωτές, η διατήρηση του κορμού των προσφερόμενων προϊόντων σταθερού και η συχνή εναλλαγή των συμπληρωματικών προϊόντων με ταυτόχρονη διασφάλιση της μέγιστης δυνατής σχέσης ποιότητα-τιμής.

### 4.5.4 Απειλές

Τα τελευταία χρόνια, ο Έλληνας καταναλωτής δίνει όλο και μεγαλύτερη σημασία σε θέματα υγιεινής διατροφής. Ενδιαφέρεται για τα χαρακτηριστικά των τροφών που καταναλώνει όσον αφορά τις επιπτώσεις που έχουν στην υγεία του (φαγητά με χαμηλά λιπαρά και πλούσια σε υδατάνθρακες). Το γεγονός αυτό τον κάνει πολλές φορές «επιφυλακτικό» απέναντι στα μενού που προσφέρονται από τις διάφορες αλυσίδες. Επιπλέον, η γενικότερη ανησυχία για θέματα που σχετίζονται με την ασφάλεια των τροφίμων, εντείνεται κατά καιρούς από δημοσιεύματα και αναφορές στα Μ.Μ.Ε. περί «διατροφικών σκανδάλων». , ωστόσο, η όποια αναταραχή δημιουργήθηκε κατά το παρελθόν από την εμφάνιση ανάλογων δημοσιευμάτων δεν επέδρασε παρά μόνο προσωρινά στη θετική πορεία του κλάδου. Πέρα από τη συμμόρφωση με το αυστηρό θεσμικό πλαίσιο που ισχύει τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο, οι επιχειρήσεις του κλάδου επιδιώκουν την εφαρμογή αυστηρών προδιαγραφών στην επιλογή και την επεξεργασία των πρώτων υλών. Παράλληλα, φροντίζουν για την κοινοποίηση των ελέγχων ποιότητας στο καταναλωτικό κοινό, προκειμένου να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης απέναντι στα προϊόντα τους. Αποτέλεσμα της ταχείας επέκτασης των δικτύων ήταν η συνύπαρξη μεγάλου αριθμού εστιατορίων σε μικρή απόσταση μεταξύ τους σε συγκεκριμένες τοπικές αγορές, με τελικό επακόλουθο την όξυνση του ανταγωνισμού για την απόσπαση του μεγαλύτερου δυνατού μεριδίου αγοράς. Η δημιουργία τεσσάρων επί μέρους

κατηγοριών εστίασης ανάλογα με τα προσφερόμενα μενού, διαφοροποίησε ανάλογα και τις συνθήκες ανταγωνισμού σε καθημία. Ο ανταγωνισμός από επιχειρήσεις του ευρύτερου κλάδου της εστίασης και της διανομής τροφίμων (π.χ. αλυσίδες αρτοποιειών, αλυσίδες casual φαγητού κλπ.), αλλά και από μεμονωμένα-αυτόνομα καταστήματα, επηρεάζει σε διαφορετικό βαθμό κάθε μια από τις προαναφερόμενες κατηγορίες του εξεταζόμενου κλάδου.

Τέλος η εμφάνιση της οικονομικής κρίσης, η μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών και η αύξηση του Φ.Π.Α. αποτελούν τις πιο σημαντικές απειλές για την επιχείρηση Burgering House.

#### **4.6 Πελατεία και προβολή της επιχείρησης**

Η προς εξέταση περιοχή έχει περισσότερους από 200.000 μόνιμους κατοίκους από τους οποίους οι 120.000 είναι άμεσου ενδιαφέροντος, έλληνες και ξένοι πέρα από επισκέπτες. Η Κηφισιά είναι στις 5 περισσότερο επισκεπτόμενες περιοχές της Αττικής με σημαντικό αριθμό εμπορικών κέντρων και κέντρων αναψυχής. Ο αριθμός των επισκεπτών εκτιμάται ότι ξεπερνά κατά πολύ τις 300.000 ανά έτος. Έχει σημαντικό αριθμό εταιριών-γραφείων και καταστημάτων επώνυμων εμπορικών σημάτων με εικόνα, ύφος και χαρακτήρα διεθνών προδιαγραφών. Έχει κατοικίες με οικογένειες υψηλής οικονομικής στάθμης, αρκετά κοσμοπολίτες, με γνώση και αποδοχή της διεθνούς κουζίνας και μεγάλη δυναμική παραγγελιών σε καλής ποιότητας γεύματα ασχέτου τιμής. Κάθε οικογένεια εκτιμάται ότι ξοδεύει περί τα 1.100 ευρώ ανά έτος σε φαγητό έξω από το σπίτι και η υπό εξέταση περιοχή φτάνει τα 2.000 ευρώ.

Η εταιρεία θα προσπαθήσει να προσελκύσει το επιχειρηματικό μεσημεριανό γεύμα, καθώς ο χώρος είναι ευχάριστος και δεν υπάρχει δυνατή μουσική που θα αποσπούσε την προσοχή και θα απέτρεπε τη συνομιλία. Η στρατηγική της εταιρείας έχει σαν στόχο να δημιουργηθεί μία βιώσιμη και αξιόπιστη σύγχρονη μονάδα εστίασης ικανή ν' ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εποχής, προσφέροντας συνεχώς βελτιωμένες υπηρεσίες. Η στρατηγική marketing της εταιρείας έχει σαν στόχο να κάνει ευρέως γνωστό το εστιατόριο και να δημιουργήσει «πιστή» πελατεία. Θα υπάρξουν διαφημιστικές καταχωρήσεις σε τοπικά έντυπα, η επιχείρηση θα ενταχθεί στο εταιρικό site και σε όλες τις προωθητικές ενέργειες της μητρικής εταιρείας, επίσης θα έχει και έντονη παρουσία στα κοινωνικά δίκτυα για προσέλκυση νεαρών

πελατών της περιοχής. Στόχος της διαφημιστικής εκστρατείας θα είναι να προσελκύσει το επιχειρηματικό μεσημεριανό γεύμα. Αυτό θα επιτευχθεί εφαρμόζοντας στοχευμένες προωθητικές ενέργειες σε εταιρίες οι οποίες θα έχουν χαρακτήρα δωρεάν διάθεσης φαγητού και ενημέρωσης τους για την παρουσία μας στην περιοχή επίσης θα δημιουργηθεί club από μέλη που θα τους παρέχεται έκπτωση, έτσι ώστε να δημιουργήσουμε «κόστος μετακίνησης» για τους καταναλωτές. Τέλος κλειδί στην επιτυχία επιχειρήσεων του κλάδου είναι η σωστή διανομή φυλλαδίων στην περιοχή κάλυψης. Βέβαια, η επιμονή στην ποιότητα των υπηρεσιών και του φαγητού που σερβίρεται και ο διαρκής ποιοτικός έλεγχος είναι κεφαλαιώδους σημασίας για την επιτυχία αυτού του εγχειρήματος.

Το κόστος προβολής και προώθησης της επιχείρησης σε τοπική κλίμακα διαμορφώνεται με τη συμβολή της εμπειρίας της μητρικής εταιρείας σε 25.000 ευρώ για το grand-opening, τα επόμενα έτη λειτουργίας σε 10.000 ευρώ και σε επιπλέον 2% ετησίως επί του καθαρού κύκλου εργασιών ως Advertise Fees.

#### **4.7 Συνολικά Έσοδα της επιχείρησης**

Τα ετήσια καθαρά έσοδα της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη:

- τον τελευταίο ετήσιο κύκλο εργασιών του καταστήματος του Αμαρουσίου το οποίο εξυπηρετούσε μόνο την περιοχή του Αμαρουσίου και ήταν 300.000 ευρώ.
- τις περιοχές εξυπηρέτησης, που θα έχει το κατάστημα μας, Μαρούσι, Πεύκη, Κηφισιά, Νέα Ερυθραία, Εκάλη, Κεφαλάρι οι οποίες ομοιάζουν από δημογραφικής απόψεως με αυτές των νοτίων προαστίων όπως της Γλυφάδας
- τα καθαρά έσοδα του καταστήματος της Γλυφάδας το οποίο εξυπηρετεί αντίστοιχο αριθμό κατοίκων με τις παραπάνω περιοχές και ανέρχεται στα 2 εκ. ευρώ
- το μέσο ύψος για παραγγελία το οποίο ανέρχεται στα 12 ευρώ για ένα κατάστημα Burger, σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας
- το Φ.Π.Α. πλέον να είναι στο 13% και για τα τρόφιμα
- το κατάστημα θα λειτουργεί 350 ημέρες το έτος
- ο μέσος όρος ημερήσιων παραγγελιών σε ένα κατάστημα Burgering House υπερβαίνει τις 120



θα ανέρχονται στα 500.000 ευρώ για το πρώτο έτος, με ετήσια αύξηση 12% για τα επόμενα 5 έτη. Η εκτίμηση αυτή είναι εντελώς ρεαλιστική έως και απαισιόδοξη, όμως η παρούσα οικονομική κατάσταση και η γενικότερη αβεβαιότητα η οποία επικρατεί δεν μας επιτρέπουν κάποια πιο αισιόδοξη πρόβλεψη. Να σημειωθεί εδώ πως στόχος της μητρικής εταιρείας είναι το κατάστημα αυτό να ξεπεράσει σε καθαρές ετήσιες πωλήσεις το ποσό του 1 εκ. ευρώ στα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας του.

## 5 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

### 5.1 Αρχική Επένδυση-Έξοδα Πρώτης Εγκατάστασης-Starting Up

Στα έξοδα αυτά περιλαμβάνονται οι μελέτες για το κατάστημα, οι εργασίες για τη διαμόρφωση του, η αγορά του εξοπλισμού πλην αυτού της κουζίνας, ο λοιπός εξοπλισμός του καταστήματος όπως καρέκλες και πάγκοι, ψυγεία για ποτά, ταμιακή μηχανή και ηλεκτρονικός υπολογιστής με λειτουργικό σύστημα για τη διαχείριση των παραγγελιών και των προμηθειών. Το συνολικό ποσό για την αρχική επένδυση ανέρχεται στα 45.000 ευρώ.

#### 5.1.1 Αρχικό Entry Fee

Το αρχικό Entry Fee, είναι μη επιστρέψιμο και στην περίπτωση της Burgering House το ποσό αυτό ανέρχεται στα 15.000 ευρώ ανά περιοχή, με το 33% τις εκατό να δίνετε με την υπογραφή της σύμβασης και να ακολουθούν δύο ισόποσες δώσεις να έξι μήνες. Ουσιαστικά τα ποσό αυτό δίδετε στο σύνολό του τον πρώτο χρόνο λειτουργίας, εάν καταβληθεί εφάπαξ υπάρχει έκπτωση της τάξης των 5.000 ευρώ. Το ποσό αυτό διαμορφώνεται στο σύνολο του στα 45.000 ευρώ ως εξής, 15.000 ευρώ για τη περιοχή του Αμαρουσίου-Πεύκης, 15.000 ευρώ για τη Κηφισιά-Κεφαλάρι και 15.000 ευρώ για τη περιοχή της Νέας Ερυθραίας-Εκάλης.

#### 5.1.2 Αποθέματα

Υπολογίζετε πως η επιχείρηση για να λειτουργήσει απαιτείται αρχικό απόθεμα σε πρώτες ύλες και υλικά συσκευασίας αξίας 6.500 ευρώ. Εδώ πρέπει να σημειωθεί πως όλες οι αγορές τις οποίες θα πραγματοποιεί η επιχείρηση θα γίνονται με μετρητά και δε θα υπάρχει η δυνατότητα πίστωσης.

#### 5.1.3 Ταμείο

Υπολογίζετε πως για να πραγματοποιεί όλες της τις αγορές η επιχείρηση απρόσκοπτα απαιτείται η ύπαρξη μετρητών στο ταμείο ύψους 3.000 ευρώ σε κάθε περίπτωση(iron cash).

ΑΡΧΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	
Διαμ/ση καταστήματος/εξοπλισμός	45.000 €
Αρχικό Entry Fee	45.000 €
Αποθέματα και ταμείο	9.500 €
Σύνολο	99.500 €

## **5.2 Σταθερές Λειτουργικές Δαπάνες επιχείρησης**

### **5.2.1 Ενοίκιο**

Από μια πρώτη διερεύνηση της αγοράς, εκτιμάται ότι η ενοικίαση ενός κατάλληλου καταστήματος, επιφάνειας 120-130τ.μ. στην περιοχή της Κηφισίας, επάνω στη Λεωφόρο Κηφισίας στα όρια με το Δήμο Αμαρουσίου ανέρχεται στο επίπεδο των 2.500 ευρώ το μήνα. Επίσης υπάρχει και η επιπλέον επιβάρυνση της αρχικής εγγύησης η οποία ανέρχεται σε 5.000 ευρώ. Το μέγεθος αυτό χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες του παρόντος.

### **5.2.2 Ηλεκτροδότηση, Τηλεφωνία, Γκάζι**

Λαμβάνοντας υπόψη τις δαπάνες άλλων καταστημάτων της εταιρείας, παρόμοιας δυναμικότητας, το ποσό το οποίο θα δαπανάται για ηλεκτροδότηση, τηλεφωνία και γκάζι ανέρχεται σε 18.000 ευρώ ετησίως.

### **5.2.3 Εξοπλισμός κουζίνας-Leasing**

Ο εξοπλισμός της κουζίνας θα μισθωθεί με leasing από τη μητρική εταιρεία, καθώς υπάρχει σε άριστη κατάσταση από το κατάστημα του Αμαρουσίου το οποίο λειτούργησε για δύο έτη, για το ποσό των 6.000 ευρώ ανά έτος.

### **5.2.4 Προσωπικό**

Εκτιμάται ότι για την λειτουργία του καταστήματος, για μια βάρδια 12 ωρών, απαιτείται προσωπικό ισοδύναμο με 4 άτομα πλήρους απασχόλησης και 2 άτομα ημιαπασχόληση. Η αμοιβή του προσωπικού λειτουργίας των καταστημάτων θα ανέρχεται στο ύψος των 4 ευρώ/ώρα, σύμφωνα με τη συλλογική σύμβαση εργασίας. Λαμβάνοντας υπόψη τις εργοδοτικές εισφορές, προσλαμβάνοντας προσωπικό με πρόγραμμα του ΟΑΕΔ το οποίο απαλλάσσει την επιχείρηση από ένα σημαντικό ποσοστό της απαιτούμενης ασφάλισης και γνωρίζοντας τις δαπάνες άλλων καταστημάτων παρόμοιας δυναμικότητας της ίδιας εταιρείας, υπολογίζουμε τη δαπάνη για προσωπικό στα 95.000 ευρώ ετησίως. Η πρόσληψη του προσωπικού θα γίνει έναν ολόκληρο μήνα πριν την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος, ώστε να γίνει η απαιτούμενη εκπαίδευση.

Για την λειτουργία της επιχείρησης, συνολικά, εκτιμάται ότι είναι απαραίτητη μια ομάδα των έξι ατόμων που θα ασχολούνται με τα εξής:

- Marketing, ποιότητα, εκπαίδευση προσωπικού, προμήθειες, λειτουργία καταστήματος(manager)
- Τηλεφωνικό κέντρο-παραγγελίες
- Κουζίνα, προετοιμασία φαγητού
- Διανομή-Delivery

### **5.2.5 Λοιπά έξοδα**

Έξοδα ασφάλισης του καταστήματος, επισκευών και συντήρησης, έξοδα λογιστηρίου, έξοδα γραφείου και καθαρισμού ανέρχονται στο ποσό των 14.500 ευρώ ετησίως.

### **5.2.6 Δαπάνες διαφήμισης και προώθηση τοπικού χαρακτήρα**

Η επιχείρηση μας παρόλο που ανήκει σε ένα ολοκληρωμένο δίκτυο καταστημάτων τα οποία διαφημίζονται από τη μητρική εταιρεία συνολικά έχει πολύ μεγάλη ανάγκη και από στοχευμένη διαφήμιση τοπικού χαρακτήρα η οποία θα ισχυροποιήσει την παρουσία της στη τοπική αγορά και θα προσελκύσει νέους πελάτες. Οι προωθητικές ενέργειες τοπικού χαρακτήρα συντονίζονται σε μεγάλο βαθμό και αυτές από τη μητρική εταιρεία αλλά ο επιχειρηματίας του καταστήματος έχει την ευχέρεια να πραγματοποιήσει και ενέργειες πέρα από αυτές τις οποίες προτείνει η μητρική εταιρεία. Οι απαιτούμενες ενέργειες περιλαμβάνουν πάνω απ'όλα τη σωστή και συντονισμένη διανομή των καταλόγων στις οικίες και στις επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται στη περιοχή εξυπηρέτησης. Επίσης η διανομή δωρεάν προϊόντων σε επιχειρήσεις για γευστικές δοκιμές είναι πάρα πολύ σημαντική για την εξασφάλιση καθημερινών πελατών ειδικά στις μεσημεριανές ώρες όπου ο αριθμός παραγγελιών είναι σχετικά μικρός. Οι παραπάνω δύο ενέργειες είναι ίσως και οι μόνες οι οποίες έχουν και μετρήσιμα αποτελέσματα. Επιπλέον η επιχείρηση απαιτείται να έχει έντονη παρουσία στο διαδίκτυο και στα κοινωνικά δίκτυα με ειδικές προσφορές για προσέλκυση κυρίως νεαρών πελατών. Τέλος μία μικρή διαφημιστική δαπάνη για παρουσία της επιχείρησης μας σε εφημερίδες και εμπορικούς οδηγούς τοπικής εμβέλειας κρίνεται και αυτή απαραίτητη. Το κόστος για όλες τις παραπάνω ενέργειες υπολογίζετε πάλι με την συμβολή της μητρικής

εταιρείας στα 25.000 ευρώ για το πρώτο έτος και στα 10.000 ευρώ για τα επόμενα έτη λειτουργίας.

<b>Σταθερές Λειτουργικές Δαπάνες</b>	
<b>Ενοίκιο</b>	<b>30.000€</b>
<b>ΔΕΗ, τηλέφωνο, γκάζι</b>	<b>18.000€</b>
<b>Εξοπλισμός κουζίνας Leasing</b>	<b>6.000€</b>
<b>Μισθοδοσία</b>	<b>95.000€</b>
<b>Λοιπά</b>	<b>14.500€</b>
<b>Διαφήμιση τοπικού χαρακτήρα</b>	<b>25.000€ 1<sup>ο</sup> έτος / 10.000€ υπόλοιπα έτη</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>188.500€ 1<sup>ο</sup> έτος / 173.500€ υπόλοιπα έτη</b>

### **5.3 Μεταβλητές Λειτουργικές Δαπάνες Επιχείρησης**

#### **5.3.1 Κόστος πωλήσεων προϊόντων**

Γενικά τα εστιατόρια λειτουργούν με ποσοστό cost of goods το οποίο κυμαίνεται από 25-35%. Σε αυτό το ποσοστό περιλαμβάνεται το κόστος των πρώτων υλών και τα υλικά συσκευασίας. Ποσοστά άνω του 35% είναι απαγορευτικά για τη δημιουργία κέρδους σε ένα εστιατόριο. Η συγκεκριμένη εταιρεία θα λειτουργήσει με 32% cost of goods το πρώτο έτος λειτουργίας της. Το ποσοστό αυτό για να επιτευχθεί πρέπει το προσωπικό να είναι αρκετά έμπειρο και να υπάρχει αυστηρή επίβλεψη στη διαχείριση των πρώτων υλών. Μετά το πρώτο έτος η επιχείρηση είναι δυνατό να πετύχει ποσοστό 30%, το οποίο μπορεί να ελαττωθεί μέχρι και το 28% εάν το προσωπικό να εκπαιδευτεί επαρκώς και η επίβλεψη από τον manager του καταστήματος να είναι συνεχής. Έτσι στο χρηματοοικονομικό σχεδιασμό θα γίνει εκτίμηση της επένδυσης χρησιμοποιώντας ως ποσοστό cost of goods το 32% για το πρώτο έτος και 30% για τα επόμενα. Εδώ πρέπει να σημειωθεί πως όλες τις πρώτες ύλες τις προμηθευόμαστε από τη μητρική εταιρεία σε πολύ πιο ανταγωνιστικές τιμές και από τα καταστήματα χονδρικής τύπου Makro, επίσης στο κόστος πωλήσεων περιλαμβάνεται και το κόστος συσκευασίας το οποίο είναι περίπου 1%. Στο κατάστημα διατηρείται απόθεμα το πολύ για τρεις ημέρες (πατάτες, κοτόπουλο, κ.α.), ενώ η προμήθεια σε burger είναι καθημερινή, να σημειωθεί πως στην αρχή της λειτουργίας του καταστήματος δεν υπάρχει η δυνατότητα πίστωσης από τον προμηθευτή, ενώ τέλος το κατάστημα για να ανοίξει για λειτουργία απαιτεί αποθέματα αξίας 6.500 ευρώ.

### 5.3.2 Συνεχή Δικαιώματα-Royalty Fees

Για τη διαρκή παροχή υπηρεσιών υποστήριξης από τον franchisor αλλά και για την εξέλιξη του concept και του συστήματος, η επιχείρησή μας θα χρειαστεί να καταβάλει royalties, τα οποία ορίζονται ως το 5% των μηνιαίων ακαθάριστων εσόδων της επιχείρησης. Προφανώς αυτό σημαίνει ότι θα είμαστε υποχρεωμένοι να καταβάλουμε royalties ακόμη και για περιόδους κατά τις οποίες η επιχείρησή μας δεν είχε ικανοποιητικά κέρδη. Το ετήσιο ποσό το οποίο θα πρέπει να καταβάλουμε ανέρχεται σε 25.000 ευρώ για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας, με καθαρές πωλήσεις 500.000 ευρώ, το ποσό αυτό θα αυξάνεται όσο θα αυξάνονται και οι πωλήσεις.

### 5.3.3 Διαφημιστικές δαπάνες -Advertising Fees

Είναι υποχρέωση του νέου επιχειρηματία να συνεισφέρει στις διαφημιστικές δαπάνες. Ωστόσο, ένα μέρος της συνεισφοράς αυτής θα κατευθύνεται σε διαφημίσεις πανελλαδικής εμβέλειας ή στην προσπάθεια προσέλκυσης νέων franchisees, και όχι σε ενέργειες στοχευμένες αποκλειστικά στην προώθηση του δικού μας καταστήματος διευρύνοντας τους όρους και την αποτελεσματικότητα των ενεργειών στις πωλήσεις όλων των καταστημάτων franchise. Στη δική μας περίπτωση η συνεισφορά ανέρχεται στο 2% των μηνιαίων ακαθάριστων εσόδων της επιχείρησης. Το ετήσιο ποσό το οποίο θα πρέπει να καταβάλουμε ανέρχεται σε 10.000 ευρώ για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας, με καθαρές πωλήσεις 500.000 ευρώ, ενώ και το ποσό αυτό θα αυξάνεται όσο θα αυξάνονται και οι πωλήσεις.

<b>Μεταβλητές Λειτουργικές Δαπάνες(% Κύκλου Εργασιών)</b>	
<b>Κόστος Πωλήσεων</b>	<b>32% 1<sup>ο</sup> έτος / 30% υπόλοιπα έτη</b>
<b>Royalty Fees</b>	<b>5%</b>
<b>Advertise Fees</b>	<b>2%</b>
<b>Σύνολο</b>	<b>39% 1<sup>ο</sup> έτος / 37% υπόλοιπα έτη</b>

## 5.4 Παραδοχές και Υποθέσεις

### 5.4.1 Αποσβέσεις

Εκτιμώνται ως ποσοστό 20% επί της αξίας των παγίων κάθε έτους. Λαμβάνεται υπόψη η ωφέλιμη οικονομική ζωή τους η οποία ορίζεται σε 5 έτη για το μεν εξοπλισμό και 12% για τα Entry Fees με υπολειμματική αξία στο τέλος των 5 και 12 ετών ίση με μηδέν.

#### 5.4.2 Φορολογικοί συντελεστές

Για τις ανάγκες της χρηματοοικονομικής ανάλυσης λαμβάνονται υπόψη οι συντελεστές φορολογίας κερδών 25% για τις Ε.Π.Ε. για όλα τα έτη Σε περίπτωση ζημιών, αυτές μεταφέρονται στο επόμενο έτος. Για την εκτίμηση των χρηματοροών γίνεται η παραδοχή ότι πληρωμή των φόρων θα γίνεται εφάπαξ.

#### 5.4.3 Μερίσματα

Γίνεται η παραδοχή ότι θα διανέμεται το 100% των κερδών μετά από φόρους.

#### 5.4.4 Τόκοι – εξυπηρέτηση δανείων

Η χρηματοδότηση της επένδυσης της επιχείρησης θα γίνει εξολοκλήρου με ίδια κεφάλαια οπότε δεν θα υφίστανται έξοδα για τόκους.

#### 5.5 Αποτελέσματα Χρήσης

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα χρήσης των ετών 2014-2018.

P & L	2014	2015	2016	2017	2128
Πωλήσεις	500.000	560.000	627.200	702.464	786.760
-Κόστος πωληθέντων	160.000	168.000	188.160	210.739	236.028
= Μεικτό κέρδος	340.000	392.000	439.040	491.725	550.732
- Λειτουργικές Δαπάνες	228.500	212.700	217.404	222.672	228.573
- Αποσβέσεις	12.750	12.750	12.750	12.750	12.750
+ Άλλο εισόδημα	0	0	0	0	0
= ΚπΦκΤ (ΕΒΙΤ)	98.750	166.550	208.886	256.302	309.409
- Τόκοι έξοδα	0	0	0	0	0
= ΚπΦ (ΕΒΤ)	98.750	166.550	208.886	256.302	309.409
- Φόρος κερδών	24.688	41.638	52.222	64.076	77.352
= Καθαρά Κέρδη (ΕΑΤ)	74.063	124.913	156.665	192.227	232.056
= Μερίσματα	74.063	124.913	156.665	192.227	232.056

#### 5.6 Μεταβολές κεφαλαίου κίνησης

Για την εκτίμηση του Κεφαλαίου Κίνησης έγιναν οι εξής παραδοχές:

- Ελάχιστα διαθέσιμα:

Εκτιμάται ότι τόσο κατά την έναρξη όσο και στη συνέχεια θα πρέπει να υπάρχει διαθέσιμο ποσό 3.000 ευρώ, που ισοδυναμεί με τις δαπάνες τριών ημερών του καταστήματος, ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα ρευστότητας.

- Αποθέματα:

Αναμένεται να γίνονται παραγγελίες πρώτων υλών δύο με τρεις φορές την εβδομάδα. Οι παραγγελίες αυτές θα αφορούν κυρίως προϊόντα που έχουν μικρή διάρκεια ζωής. Τα προϊόντα με μεγαλύτερη διάρκεια (υλικά συσκευασίας) θα παραγγέλνονται σε πιο αραιά διαστήματα. Εκτιμάται ότι το μέσο απόθεμα βρίσκεται στα επίπεδα των 2-3 ημερών.

- Εγγυήσεις ενοικιαζομένων καταστημάτων:

Τον πρώτο μήνα ενοικίασης του καταστήματος θα καταβληθεί, όπως είναι η συνηθισμένη πρακτική, δύο μηνιαία ενοίκια ως εγγύηση.

- Πληρωμή προμηθευτών:

Οι δαπάνες διαμόρφωσης του χώρου του καταστήματος, της διαφήμισης, των πρώτων υλών καθώς και του εξοπλισμού του, πλην αυτού της κουζίνας θα εξοφληθούν της μετρητοίς.

- Πληρωμή φόρων και μερισμάτων:

Η πληρωμή των φόρων θα γίνεται σε έξι μηνιαίες δόσεις, από τον Μάιο μέχρι τον Οκτώβριο κάθε έτους. Τα μερίσματα θα πληρώνονται κάθε Ιούνιο. Σε περίπτωση μη επαρκούς ρευστότητας η πληρωμή τους είναι δυνατόν να μεταφερθεί μερικούς μήνες.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	9.500	12.750	25.500	38.250	51.000	63.750

## 5.7 Δάνεια

Εκτιμάται πως δεν υπάρχει ανάγκη για δανειοδότηση καθώς τα ίδια κεφάλαια του επενδυτή επαρκούν για τη χρηματοδότηση της επένδυσης. Ενδέχεται να υπάρξει ανάγκη χρηματοδότησης για κεφάλαιο κίνησης τους πρώτους μήνες λειτουργίας του καταστήματος, ενδεχόμενο το οποίο θα εξετασθεί μετά την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος.



## 5.8 Συνοπτική παρουσίαση ροών κεφαλαίων

Η αναλυτική πρόβλεψη των χρηματοροών σε ετήσια βάση παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

TAMEΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ - CASH FLOW	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Από τη λειτουργία		86.793	137.810	169.361	204.903	244.910
ΚπΦκΤ + Αποσβέσεις		111.500	179.300	221.636	269.052	322.159
μείον τόκοι έξοδα		0	0	0	0	0
μείον φόρος πληρωθείς		24.688	41.638	52.222	64.076	77.352
συν Μερίσματα		74.063	124.913	156.665	192.227	232.056
μείον αύξηση αποθεμάτων	-6.500	33	-133	68	88	-89
μείον αύξηση εισπρακτέων		0	0	0	0	0
συν αύξηση πληρωτέων		0	0	0	0	0
Για επενδύσεις	-90.000	0	0	0	0	0
μείον αύξηση παγίων		0	0	0	0	0
Από χρηματοδοτήσεις		0	0	0	0	0
συν αύξηση κεφαλαίου		0	0	0	0	0
συν αύξηση δανείων		0	0	0	0	0
ΚΑΘΑΡΕΣ ΕΤΗΣΙΕΣ Τ/Ρ		86.793	137.810	169.361	204.903	244.910
ΣΩΡΕΥΤΙΚΕΣ Τ/Ρ	3.000	89.793	227.603	396.964	601.866	846.776
Ελεύθερες Τ/Ρ προ δανεισμού		86.793	137.810	169.361	204.903	244.910
Σωρευτ. ελεύθερες Τ/Ρ προ Χρηματοδότησης		86.793	224.603	393.964	598.866	843.776

## 5.9 Ισολογισμοί

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί της Επιχείρησης για την πενταετία 2014 – 2018, σύμφωνα με τις προηγούμενες παραδοχές.

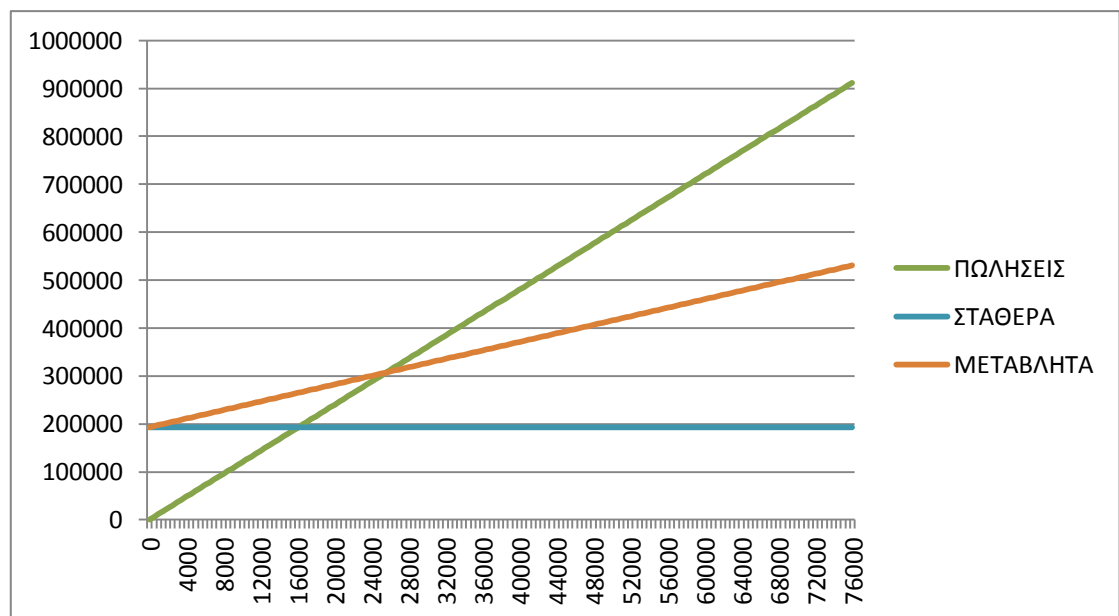
BALANCE SHEET	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ενεργητικό (TA)	99.500	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Καθαρά Πάγια (FA)	90.000	77.250	64.500	51.750	39.000	26.250
Αποθέματα (INV)	6.500	6.533	6.400	6.468	6.556	6.467
Εισπρακτέα (AR)	0	0	0	0	0	0
Cash	3.000	6.217	19.100	31.782	44.444	57.283
Παθητικό και Καθαρή Θέση	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Κεφάλαιο (Cap)	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Αποθ. Κερδών (Res)	0	0	0	0	0	0
Δάνεια (L)	0	0	0	0	0	0
Πληρωτέα (AP)	0	0	0	0	0	0
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	9.500	12.750	25.500	38.250	51.000	63.750

## 5.10 Υπολογισμός Νεκρού Σημείου-Break Even

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να γίνουν δύο υπολογισμοί για το νεκρό σημείο. Ένας για το πρώτο έτος λειτουργίας και ένας για τα επόμενα καθώς οι σταθερές δαπάνες του πρώτου έτους και των επόμενων διαφέρουν.

### 5.10.1 Υπολογισμός Νεκρού Σημείου Πρώτου Έτους Λειτουργίας

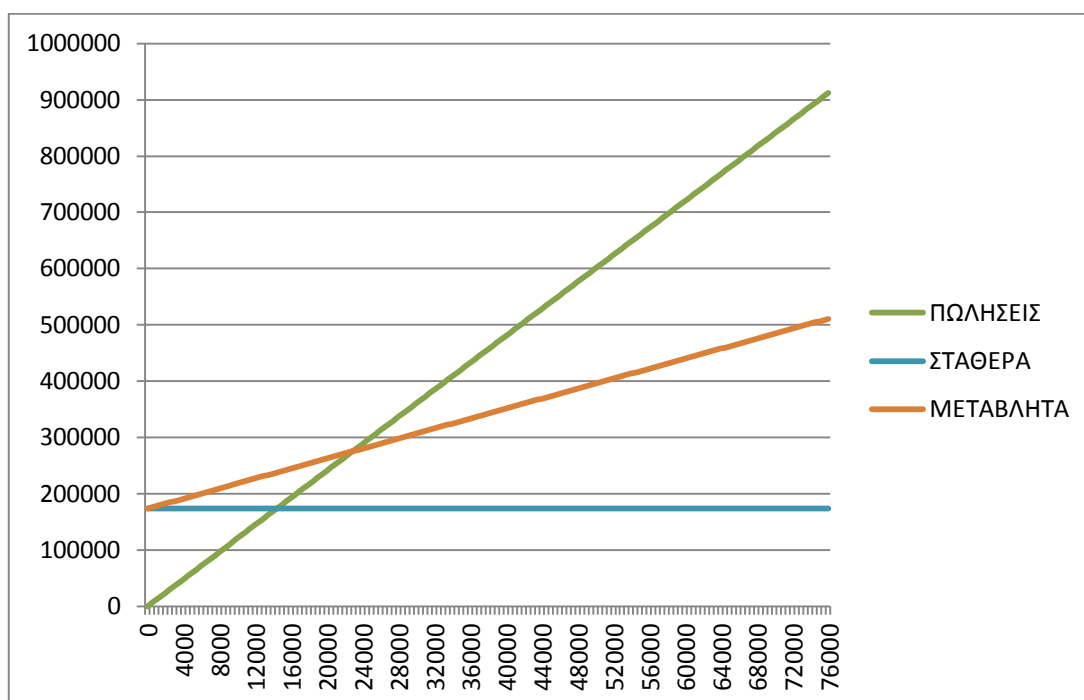
Κατά το πρώτο έτος λειτουργίας οι σταθερές δαπάνες ανέρχονται στο ποσό των 193.500 ευρώ. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το break even να επιτυγχάνεται στις 25.500 ετήσιες παραγγελίες, με μέσο όρο αξίας παραγγελίας τα 12 ευρώ. Ο αριθμός αυτών των ετήσιων παραγγελιών μεταφράζεται σε 2.125 παραγγελίες το μήνα ή 73 παραγγελίες την ημέρα. Σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση ξεπερνά το νεκρό σημείο καθώς αναμένουμε πωλήσεις της τάξης των 500.000 ευρώ ή των 41.667 παραγγελιών.



### 5.10.2 Υπολογισμός Νεκρού Σημείου επόμενων ετών λειτουργίας

Κατά τα επόμενα έτη λειτουργίας οι σταθερές δαπάνες ανέρχονται στο ποσό των 173.500 ευρώ. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το break even να επιτυγχάνεται στις 22.700 ετήσιες παραγγελίες, με μέσο όρο αξίας παραγγελίας τα 12 ευρώ. Ο αριθμός αυτών των ετήσιων παραγγελιών μεταφράζεται σε 1.892 παραγγελίες το μήνα ή 65 παραγγελίες την ημέρα. Σε κάθε περίπτωση η επιχείρηση πάλι ξεπερνά το νεκρό

σημείο καθώς αναμένουμε πωλήσεις της τάξης των 560.000 ευρώ και πάνω από το δεύτερο έτος λειτουργίας ή των 46.667 παραγγελιών.



### 5.11 Οικονομικοί Δείκτες

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικοί αριθμοδείκτες σύμφωνα με οικονομικά στοιχεία που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ</b>					
Περιθώριο Κέρδους (ΚπΦκΤ / NSL)	19,8%	29,7%	33,3%	36,5%	39,3%
x Γύρισμα Ενεργητικού	5,6	6,2	7,0	7,8	8,7
= Επιστροφή στην Επένδυση - ROI (EBIT/ΤΑ)	109,7%	185,1%	232,1%	284,8%	343,8%
<b>ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ</b>					
Επιστροφή στο σύνολο Ενεργητικού (EBIT/ΤΑ)	109,7%	185,1%	232,1%	284,8%	343,8%
Επιστροφή στα Ίδια Κεφάλαια (EAT/Eqty)	82,3%	138,8%	174,1%	213,6%	257,8%
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ</b>					
Γύρισμα αποθεμάτων	24,5	26,3	29,1	32,1	36,5

Από την εξέταση των αριθμοδεικτών φαίνεται ότι η Επιχείρηση προβλέπεται να είναι υγιής. Εμφανίζει ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους καθώς επίσης σημαντική απόδοση κεφαλαίων. Η κεφαλαιακή της διάρθρωση και η ρευστότητα προβλέπεται να είναι σε πολύ καλά επίπεδα.

## 5.12 Αξιολόγηση της Επένδυσης

### 5.12.1 Περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης-Payback Period

Η μέθοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Δίνει μία ένδειξη του κινδύνου και της ρευστότητας της επένδυσης
- Θεωρείται πολύ χρήσιμη σε περιπτώσεις επενδύσεων με γρήγορη τεχνολογική απαξίωση
- Είναι χρήσιμη για την αξιολόγηση επενδύσεων σε χώρες με πολιτική αστάθεια

Και τα εξής μειονεκτήματα:

- Δεν λαμβάνει υπόψη τις ΚΤΡ μετά τη περίοδο επανείσπραξης και κατά συνέπεια, δεν μπορεί να θεωρηθεί μονάδα μέτρησης της αποδοτικότητας της επένδυσης
- Δεν λαμβάνει υπόψη το μέγεθος και το χρόνο πραγματοποίησης των ΚΤΡ κατά τη διάρκεια της περιόδου επανείσπραξης (διαχρονική αξία χρήματος). Η μέθοδος θεωρεί την περίοδο επανείσπραξης ως ενιαίο σύνολο.

Η περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης υπολογίζεται σε 1 έτος και 1 μήνα. Περίοδος η οποία αξιολογείται ως πολύ σύντομη, γεγονός το οποίο είναι πολύ σημαντικό για τον επενδυτή.

### 5.12.2 Καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης-Net Present Value

Η καθαρή παρούσα αξία λαμβάνει υπόψη τη διαχρονική αξία του χρήματος και προεξοφλεί τις ΚΤΡ με το ΜΣΚΚ(υποθέτοντας ότι παραμένει σταθερό σε όλη τη διάρκεια της επένδυσης), το οποίο παρέχει μία σαφή αναγνώριση του κόστους χρηματοδότησης και της αποδοτικότητας που απαιτεί ο επενδυτής. Τέλος εκφράζεται σε απόλυτα χρηματικά ποσά και όχι σε ποσοστά.

Όλες οι καθαρές ταμιακές ροές προεξοφλούνται στο παρόν με συντελεστή προεξόφλησης ίσο με 12%. Η NPV στην πενταετία είναι θετική(>0) και ίση με 753.776 ευρώ.

### 5.13 Ανάλυση ευαισθησίας

Σημαντικότερες παραδοχές που επηρεάζουν τα οικονομικά αποτελέσματα είναι ο αριθμός παραγγελιών, η μέση αξία τους και το κόστος των πωλήσεων. Τα υπόλοιπα μεγέθη έχουν εκτιμηθεί με ικανοποιητική ακρίβεια σύμφωνα με την εμπειρία της μητρικής εταιρείας.

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου οι παραδοχές που έγιναν σχετικά με την λειτουργία των καταστημάτων είναι οι ελάχιστες αποδεκτές. Αν υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις (δυσμενέστερες) από τα προβλεπόμενα μεγέθη θα υπάρξει άμεση αναθεώρηση του όλου εγχειρήματος.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα βασικά μεγέθη με διάφορα εναλλακτικά σενάρια εξελίξεων των τριών κρίσιμων παραδοχών. Τα μεγέθη που παρουσιάζονται είναι τα κέρδη προ φόρων και τα καθαρά κέρδη στο τέλος του έτους. Οι υπόλοιπες παραδοχές παραμένουν ίδιες όπως στο σενάριο που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα. Παρατηρείται ότι ακόμα και με δυσμενέστερες συνθήκες εμφανίζονται κέρδη από το πρώτο έτος, εκτός από το σενάριο της ταυτόχρονης μείωσης των παραγγελιών και της μέσης αξίας τους κατά 20%, σενάριο κατά το οποίο κέρδη εμφανίζονται από το δεύτερο έτος και μετά.

#### Βασικό σενάριο

Παραγγελίες ανά βάρδια	120	ΒΑΣΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ			
Μέση αξία παραγγελίας	12				
Κόστος πωλήσεων	32%				
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Κέρδη προ Φόρων	98.750	166.550	208.886	256.302	309.409
Καθαρά κέρδη	74.063	124.913	156.665	192.227	232.056

#### Μείωση παραγγελιών κατά 20%

Παραγγελίες ανά βάρδια	96	ΜΕΙΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΚΑΤΑ 20%			
Μέση αξία παραγγελίας	12				
Κόστος πωλήσεων	32%				
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Κέρδη προ Φόρων	39.702	98.248	132.388	170.624	213.449
Καθαρά κέρδη	29.777	73.686	99.291	127.968	160.087

#### Αύξηση κόστους πωλήσεων κατά 4%

Παραγγελίες ανά βάρδια	120	ΑΥΞΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ 4%			
Μέση αξία παραγγελίας	12				
Κόστος πωλήσεων	36%				
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Κέρδη προ Φόρων	78.750	166.550	208.886	256.302	309.409
Καθαρά κέρδη	59.063	124.913	156.665	192.227	232.056

### Μείωση μέσης αξίας κατά 20%

Παραγγελίες ανά βάρδια	120	ΜΕΙΩΣΗ ΜΕΣΗΣ ΑΞΙΑΣ ΚΑΤΑ 20%			
Μέση αξία παραγγελίας	9,6				
Κόστος πωλήσεων	32%				
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Κέρδη προ Φόρων	39.702	98.248	132.388	170.624	213.449
Καθαρά κέρδη	29.777	73.686	99.291	127.968	160.087

### Μείωση παραγγελιών και μέσης αξίας κατά 20%

Παραγγελίες ανά βάρδια	96	ΜΕΙΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΗΣ ΑΞΙΑΣ ΚΑΤΑ 20%			
Μέση αξία παραγγελίας	9,6				
Κόστος πωλήσεων	32%				
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Κέρδη προ Φόρων	-3.388	48.404	76.563	108.100	143.422
Καθαρά κέρδη	-3.388	36.303	57.422	81.075	107.567

### Μείωση παραγγελιών κατά 20% και αύξηση κόστους πωλήσεων κατά 4%

Παραγγελίες ανά βάρδια	96	ΜΕΙΩΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΩΝ ΚΑΤΑ 20% ΚΑΙ ΑΥΞΗΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ 4%			
Μέση αξία παραγγελίας	12				
Κόστος πωλήσεων	36%				
Έτος	2014	2015	2016	2017	2018
Κέρδη προ Φόρων	23.574	98.248	132.388	170.624	213.449
Καθαρά κέρδη	17.681	73.686	99.291	127.968	160.087

## 6 Επίλογος

Η ελληνική αγορά ακολούθησε τη διεθνή πρακτική και το franchise σήμερα αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους επιχειρηματικής ανάπτυξης στη χώρα μας. Αυτό φαίνεται πως δεν έγινε τυχαία. Την περίοδο αυτή, που η οικονομική κρίση μας έχει επηρεάσει όλους, νέοι επιχειρηματίες, με γνώσεις και κατάρτιση αλλά ίσως όχι την απαιτούμενη εμπειρία θέλουν να κάνουν το μεγάλο βήμα και πολλοί είναι εκείνοι που επιλέγουν ν' ανοίξουν μια δική τους επιχείρηση για να εξασφαλίσουν το μέλλον τους. Το επιχειρείν πλέον δεν αποτελεί ένα άπιαστο όνειρο αλλά μία ρεαλιστική εναλλακτική η οποία δίνει τη δυνατότητα για επαγγελματική και προσωπική εξέλιξη. Μη θεωρήσουμε όμως πως το να δημιουργήσει κάποιος τη δική του επιχείρηση είναι κάτι εύκολο, κάθε άλλο. Όμως αν συνδυαστεί η ακαδημαϊκή γνώση και η όρεξη για σκληρή δουλειά του νέου εν δυνάμει επιχειρηματία με την εμπειρία και τη βοήθεια μιας καταξιωμένης εταιρείας μέσω του franchise τότε η πιθανότητες επιτυχίας αυξάνονται κατακόρυφα.

Η Ελλάδα σήμερα παρά την οικονομική κρίση είναι μια εξελιγμένη αγορά με ένα δυναμικό και συνεχώς αναπτυσσόμενο κλάδο franchise, ο οποίος προσφέρει τη δυνατότητα να κάνουν αυτό το βήμα με την ασφάλεια που τους δίνει ένα είδη δοκιμασμένο και επιτυχημένο "brand name". Το ενδιαφέρον για το franchising ανεβαίνει καθημερινά, ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης ανεργίας, της περικοπής αποδοχών και της εργασιακής ανασφάλειας. Ολοένα και περισσότεροι νέοι άνθρωποι διερευνούν το franchising ως μοναδική διέξοδο στα οικονομικά τους προβλήματα και διοχετεύουν τη δημιουργικότητα και τις φιλοδοξίες τους στο θεσμό της δικαιόχρησης, στα επώνυμα "brands", καθώς γίνονται μέλη μιας μεγάλης, αναγνωρισμένης και καλά οργανωμένης αλυσίδας που προσφέρει ασφάλεια. Το franchising επιδεικνύει σήμερα, μια εξαιρετική αντοχή. Από τη μια τα λουκέτα στο λιανεμπόριο αποτελούν καθημερινό φαινόμενο ενώ, οι επιχειρήσεις franchise παραμένουν εν ζωή και αυξάνονται συνεχώς, δίνοντας την ευκαιρία στους υποψήφιους επενδυτές να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα και τις παροχές που προσφέρουν οι franchisors ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό έναντι των ανεξάρτητων επιχειρήσεων.

Το franchise φαίνεται να αποτελεί την καλύτερη επιχειρηματική πρόταση μετατρέποντας έμπρακτα την κρίση σε ευκαιρία. Δημιουργεί ισχυρά εμπορικά σήματα, ενισχύει την απασχόληση, την ανάπτυξη σε προσωπικό, επιχειρηματικό, εθνικό επίπεδο, μεταφέρει τεχνογνωσία, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας,

κερδοφορία και υπεραξίες, διευρύνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ωθεί το σύνολο της αγοράς σε υψηλότερα πρότυπα.



## 7 Βιβλιογραφία

1. Κλαδική μελέτη της ICAP “Αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης”, 2008
2. Κλαδική μελέτη της ICAP “Αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης”, 2011
3. Σταύρος Τσουκαλάς, Λογιστική Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας, εκδόσεις Στοχαστής, 2010
4. Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Strategic Management and Business Policy, Pearson Education Inc. 13<sup>th</sup> edition, 2012
5. Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Alan J. Marcus, Fundamentals of Corporate Finance, McGraw-Hill Primis Companies Inc, 5<sup>th</sup> edition, 2001
6. Ciaran Walsh, Key Management Ratios, Prentice Hall, 4<sup>th</sup> edition, 2008

### Διευθύνσεις στο διαδίκτυο

<http://www.franchise-success.gr>

<http://www.prospects.ac.uk>

<http://www.restaurantowner.com>

<http://www.forbes.com>

<http://www.bplans.com>

<http://www.startupbizhub.com/how-to-open-a-franchise-restaurant.htm>