



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοίκηση Επιχειρήσεων (M.B.A)»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Ο κλάδος τους Καφέ στην Ελλάδα και οι
Επιπτώσεις της Οικονομικής Κρίσης στα
Επιχειρηματικά Μοντέλα των
Μεγαλύτερων Αλυσίδων Καφέ**

Αγγελική Γασπαράτου

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

Αθανάσιος Μιχιώτης

Αθήνα, Ιούνιος, 2017

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

Μεταπτυχιακή διατριβή

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΚΑΦΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΟΙ
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΩΝ
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΚΑΦΕ

Αγγελική Γασπαράτου

Αθήνα, 2017

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΗΡΗΣΕΩΝ

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΚΑΦΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΟΙ
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΤΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΩΝ
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΚΑΦΕ

της

Αγγελική Γασπαράτου

Αθήνα, 2017

ΕΝΤΥΠΟ ΕΓΚΡΙΣΗΣ

Μεταπτυχιακή διατριβή

**Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΚΑΦΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΟΙ
ΕΠΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ
ΣΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΤΩΝ
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΚΑΦΕ**

Παρουσιάστηκε από

Αγγελική Γασπαράτου

Επιβλέπων καθηγητής: Καθηγητής Μιχιώτης Αθανάσιος

Μέλος επιτροπής:

Μέλος επιτροπής:

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Ιούνιος, 2017

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Αγγελική Γασπαράτου, 2017

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της μεταπτυχιακής διατριβής από το Τμήμα Οικονομίας και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Αθανάσιο Μιχιώτη για την αμέριστη συμπαράσταση του και καθοδήγηση καθ' όλη την διάρκεια της έρευνας μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτελεί μια ερευνά σχετικά με τα επιχειρηματικά μοντέλα δικαιόχρησης (Franchise) που συναντώνται στον Ελλαδικό χώρο και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο των αλυσίδων καφέ. Η επιλογή του συγκεκριμένου κλάδου δεν έγινε τυχαία, διότι διαπιστώθηκε, κατά τα προκαταρκτικά στάδια της ερευνάς που πραγματοποιήθηκε, ότι είναι ένας από τους μοναδικούς κλάδους που συνέχισε να αναπτύσσεται κατά την δύσκολη χρονικά περίοδο της οικονομικής κρίσης που υπάρχει στην Ελλάδα. Σύμφωνα με την μελέτη της Endeavor Greece [67] για την ελληνική επιχειρηματικότητα έγινε η διαπίστωση ότι έπειτα από 8 χρόνια ύφεσης στην Ελλάδα εξακολουθούν να ανοίγουν κατά κόρον καφετέριες, μπαρ και σουβλατζίδικα και να βάζουν «λουκέτο» εργοστάσια. Σύμφωνα με τη μελέτη, όπου αναλύονται τα στοιχεία του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (Γ.Ε.ΜΗ), το 84% των νέων επιχειρήσεων (στοιχεία Ιανουαρίου - Νοεμβρίου 2016) έχουν κατά βάση εγχώριο προσανατολισμό, καθώς δραστηριοποιούνται στη μαζική εστίαση και διασκέδαση, το λιανεμπόριο και σε λογιστικές/συμβουλευτικές υπηρεσίες [66]. Μέσα από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι περισσότερες επενδύσεις της συγκεκριμένης χρονικής περιόδου (οικονομική κρίση) πραγματοποιούνται γενικότερα στον κλάδο του έτοιμου φαγητού και του καφέ. Ειδικά στον κλάδο του καφέ η Ελλάδα έχει να επιδείξει ιδιαίτερες αντοχές που δεν συνάδουν με την «θλιβερή» καθημερινότητα που παρουσιάζεται από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Αλυσίδες καφέ συνεχίζουν να αναπτύσσονται και κάποιες από αυτές δείχνουν και αξιοσημείωτες επενδύσεις στο εξωτερικό.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να παρουσιάσει τα επιχειρηματικά μοντέλα δικαιόχρησης που υπάρχουν, να αναλύσει της δυνατότητες τους και κυρίως τις αδυναμίες τους ώστε να προτείνει ένα νέο είδος επιχειρηματικού μοντέλου (υβριδικό) που προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τα μειονεκτήματα των άλλων και να μεγιστοποιήσει τις πλεονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο (Franchisor), τον δικαιοδόχο (Franchisee) και τελικά τον καταναλωτή.

Το τελικό αποτέλεσμα που παρουσιάζεται και το προτεινόμενο επιχειρηματικό μοντέλο υποστηρίζεται από μια αναλυτική έρευνα που έγινε μέσω ερωτηματολογίου από την μεριά του τελικού καταναλωτή ώστε να εντοπιστούν χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν σε αυτό το νέο προτεινόμενο μοντέλο.

Τέλος θα ήθελα να αναφέρω ότι η εργασία δεν έχει σαν στόχο να επαναλάβει γνώσεις που ήδη υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία και για αυτό το λόγο δεν αναλύονται αναλυτικά πτυχές της οι οποίες θα έκαναν τον αναγνώστη να κουραστεί σχετικά γρήγορα και να πιστέψει ότι η εργασία αυτή είναι απλά μια επανάληψη υπαρχουσών εργασιών σχετικά με επιχειρηματικά μοντέλα δικαιοχρησίας.

ABSTRACT

This thesis is an inquiry into the business models of franchising (Franchise) found in Greece and specifically in the field of coffee chains. The choice of this sector was not random, because it was found, during the preliminary stages of research carried out that is one of the only sectors that continued to grow during the difficult period of economic crisis that exists in Greece. According to the study of Endeavor Greece [67] for Greek entrepreneurship was the realization that after 8 years of recession in Greece still open in cafes, bars and souvlaki shops and put "padlock" in factories. According to the study, analyzing the elements of General Commercial Registry (c. E.), 84% of new businesses (data January-November 2016) have basically domestic orientation, active in mass catering and entertainment, retail and accounting/consulting services [66]. Through research it was found that most of the investments of a specified period (economic crisis) made more generally in the industry of ready food and coffee. Especially in the coffee industry Greece has particular strengths that are not consistent with the 'sad' routine presented by the media. Coffee chains continue to grow, and some of them show notable investments abroad.

The aim of this work is to present the franchise business models that exist, and also analyses the possibilities and especially their weaknesses in order to propose a new kind of business model (hybrid) that tries to minimize the drawbacks of other and maximize the advantages for the franchisor (Franchisor), the franchisee (Franchisee) and ultimately the consumer.

The result that occurs and the proposed business model are supported by a detailed research done via questionnaire from the side of the final consumer to identify characteristics that could be adopted in this new proposed model.

Finally, I would like to mention that the work does not aim to duplicate knowledge that already exists in the international literature, and for this reason are not analyzed in detail aspects of which would make the reader get tired relatively quickly and believe that this work is simply a duplication of existing work on franchise business models.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	vii
ABSTRACT	ix
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	xiii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	xiv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	xvi
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	xvii
ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΡΩΝ	xviii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	xxi
1 Καφές και Οικονομία.....	22
1.1 Η ιστορία του καφέ.....	22
1.1.1 Ποικιλίες καφέ.....	24
1.1.2 Παρασκευή του καφέ	24
1.2 Ο καφές στην παγκόσμια αγορά.....	25
1.3 Ο καφές στην Ελληνική αγορά.....	28
1.4 Ανάλυση της αγοράς και μερίδια αγοράς.....	32
2 Καφετέριες και αλυσίδες καφέ στην Ελλάδα	34
2.1 Ο κλάδος των καφέ στην Ελλάδα	34
2.2 Ανταγωνιστικό περιβάλλον – Ανάλυση Porter	36
2.2.1 Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών	37
2.2.2 Κίνδυνοι από Υποκατάστατα προϊόντα.....	38
2.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	39
2.2.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.....	39
2.2.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των Επιχειρήσεων του Κλάδου	39

2.3	Στρατηγικός σχεδιασμός - Ανάλυση SWOT.....	40
2.4	Πως επηρέασε η κρίση τον κλάδο των καφέ.....	42
2.4.1	Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα.....	43
2.5	Οι αλυσίδες καφέ στην Ελλάδα.....	46
2.6	Χαρακτηριστικά των μοντέλων Δικαιόχρησης των αλυσίδων καφέ που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.....	51
3	Δικαιόχρηση – Βασικές Έννοιες και Ανάλυση Μοντέλων.....	55
3.1	Βασικά Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της δικαιόχρησης.....	56
3.1.1	Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της δικαιόχρησης για τον δικαιοπάροχο.....	57
3.1.2	Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της δικαιόχρησης για τον καταναλωτή	58
3.2	Μοντέλα Δικαιόχρησης.....	60
3.2.1	“Καθαρό Μοντέλο” δικαιόχρησης.....	60
3.2.2	Μοντέλο δικαιόχρησης με σύμβαση διαχείρισης.....	61
3.3	Αντικειμενικοί Στόχοι Δικαιόχρησης Επιχειρήσεων.....	62
3.4	Υβριδικό Μοντέλο Δικαιόχρησης.....	64
3.5	Σύγκριση Επιχειρηματικών Μοντέλων.....	65
3.6	Παράγοντες Επιτυχίας και Αποτυχίας Δικτύου Δικαιόχρησης.....	68
4	Έρευνα.....	69
4.1	Μεθοδολογία.....	69
4.2	Αποτελέσματα.....	71
4.3	Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....	82
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	94
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	96
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	100

Ερωτηματολόγιο 101

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Σύγκριση Χαρακτηριστικών Δικαιόχρησης στις μεγαλύτερες Αλυσίδες Καφέ του Ελλαδικού Χώρου [44], [59].....	54
Πίνακας 3.1: "Καθαρό Μοντέλο" Δικαιόχρησης	60
Πίνακας 3.2: Δικαιόχρηση με σύμβαση διαχείρισης.....	61
Πίνακας 3.3: Υβριδικό Μοντέλο Δικαιόχρησης	65
Πίνακας 3.4: Συγκριτικός Πίνακας των μοντέλων δικαιόχρησης.....	67

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Κατανάλωση καφέ στον Ελλαδικό χώρο από το 1990 έως σήμερα [49].....	32
Διάγραμμα 1.2: Κατανάλωση καφέ σε Ευρώπη και Βόρεια Αμερική για το 2017	33
Διάγραμμα 4.1: Αποτελέσματα 1ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	71
Διάγραμμα 4.2: Αποτελέσματα 2ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	71
Διάγραμμα 4.3: Αποτελέσματα 3ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	72
Διάγραμμα 4.4: Αποτελέσματα 4ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	72
Διάγραμμα 4.5: Αποτελέσματα 5ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	73
Διάγραμμα 4.6: Αποτελέσματα 6ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	73
Διάγραμμα 4.7: Αποτελέσματα 7ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	74
Διάγραμμα 4.8: Αποτελέσματα 8ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	75
Διάγραμμα 4.9: Αποτελέσματα 9ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	75
Διάγραμμα 4.10: Αποτελέσματα 10ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	76
Διάγραμμα 4.11: Αποτελέσματα 11ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	77
Διάγραμμα 4.12: Αποτελέσματα 12ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	77
Διάγραμμα 4.13: Αποτελέσματα 13ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	78
Διάγραμμα 4.14: Αποτελέσματα 14ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	78
Διάγραμμα 4.15: Αποτελέσματα 15ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	79
Διάγραμμα 4.16: Αποτελέσματα 16ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	79
Διάγραμμα 4.17: Αποτελέσματα 17ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	80
Διάγραμμα 4.18: Αποτελέσματα 18ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου	81
Διάγραμμα 4.19: Ηλικία Ερωτηθέντος σε σχέση με τα χρήματα που ξοδεύει	83
Διάγραμμα 4.20: Απασχόληση της κάθε ηλικιακής ομάδας	84
Διάγραμμα 4.21: Επιλογή καφετέριας σε σχέση με το εύρος της ηλικίας	86
Διάγραμμα 4.22: Χρόνος παραμονής στη καφετέρια σε σχέση με την ηλικιακή ομάδα.....	87

Διάγραμμα 4.23: Σχέση ηλικιακής ομάδας με ικανοποίηση από την ποιότητα που προσφέρουν οι αλυσίδες καφέ.....	88
Διάγραμμα 4.24: Σχέση ηλικιακής ομάδας ερωτηθέντων με συχνότητα επίσκεψης σε καφετέρια.....	89
Διάγραμμα 4.25: Σχέση ηλικιακής ομάδας με είδος απασχόλησης	90
Διάγραμμα 4.26: Είδος καφέ ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα	91
Διάγραμμα 4.27: Επιπτώσεις οικονομικής κρίσης στην επιλογή καφετέριας ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα	93

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 2.1: Μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter.....	37
Εικόνα 2.2: Ανάλυση SWOT για τον κλάδο του καφέ στον Ελλαδικό χώρο.....	41
Εικόνα 2.3: Η πυραμίδα αναγκών του Maslow.....	45
Εικόνα 3.1: Διάγραμμα Ροής Διαδικασίας Δικαιόχρησης	56
Εικόνα 4.1: Εφαρμογή Google Forms.....	69
Εικόνα 4.2: Προώθηση ερωτηματολογίου μέσα από κοινωνικά δίκτυα.....	70

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Παρουσιάζονται συνοπτικά όλες οι σημαντικές συντομογραφίες που έχουν χρησιμοποιηθεί στο κείμενο της διατριβής π.χ.:

ΦΠΑ: Φόρος Προστιθέμενης Αξίας

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

IP: Internet Protocol

PESTLE: Political, Economical, Social, Technological, Legal, Environmental

ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΡΩΝ ¹

Franchising: (Δικαιόχρηση)	Είναι η εμπορική μέθοδος με την οποία μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών
Franchise	Το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για τη μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Χαρακτηρίζει επίσης κάθε τι που έχει σχέση με το Franchise (Σύμβαση Franchise).
Business Format Franchise: (Δικαιόχρηση Επιχειρηματικού Συστήματος, Επιχειρηματικός Τύπος Franchise)	Ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα Franchise.
Δικαιοπάροχος: (Δότης, Δικαιοπάροχος)	Η επιχείρηση που παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.
Δικαιοδόχος: (Λήπτης, Δικαιοδόχος)	Η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.
Disclosure: (Γνωστοποίηση, Υποχρέωση πληροφόρησης)	Η υποχρέωση του δικαιοπάροχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο, και μέσα σε εύλογο χρόνο πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου, πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο του franchise, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης franchise, τη βιωσιμότητα του

¹ (Οι ορισμοί είναι του συνδέσμου Franchise της Ελλάδος (ΣΦΕ). Μέσα στις παρενθέσεις είναι η απόδοση τους στα ελληνικά από τον ΣΦΕ.)

	<p>συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου και με άλλα στοιχεία που προβλέπονται είτε από ειδική νομοθεσία είτε από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για τη δικαιόχρηση.</p>
<p>Franchise Fee: (Δικαίωμα εισόδου, Entry Fee)</p>	<p>Η εφάπαξ (συνήθως) αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιούχος στον δικαιούχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise.</p>
<p>Royalties: (Περιοδικά Δικαιώματα)</p>	<p>Το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιούχος στον δικαιούχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθ' όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσεις.</p>
<p>Area Development: (Ανάπτυξη Περιοχής)</p>	<p>Η περίπτωση όπου ο δικαιούχος παρέχει σε μια επιχείρηση, τον δικαιούχο ανάπτυξης περιοχής, την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας και εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.</p>
<p>Master Δικαιούχος: (Sub-Δικαιούχος, Βασικός Δικαιούχος)</p>	<p>Η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιούχος παρέχει την άδεια εκμετάλλευσης μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής, μέσω της από τον βασικό δικαιούχο περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης (καταστήματα), που καθένας από αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης, χωρίς να αποκλείεται η πιθανότητα της παράλληλης δημιουργίας και εκμετάλλευσης από τον βασικό δικαιούχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.</p>
<p>Industrial Franchise: (Βιομηχανικό Franchise)</p>	<p>Είναι μια μορφή δικαιόχρησης όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο, την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί συγκεκριμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιούχου και να τα πωλεί με το σήμα του.</p>
<p>Distribution Franchise: (Franchise Διανομής)</p>	<p>Είναι μια μορφή δικαιόχρησης όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσω τις λιανικής πώλησης σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από το κατάστημα του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.</p>
<p>Services Franchise: (Franchise Υπηρεσιών)</p>	<p>Είναι μια μορφή δικαιόχρησης όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση,</p>

	τον δικαιούχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσω της παροχής σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημα του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.
Direct Franchise: (Άμεσο Franchise)	Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος παρέχει σε κάθε επιμέρους δικαιούχο τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μια και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία αποτελείται από 4 κεφάλαια. Αρχικά προσπαθεί να εντοπίσει το λόγο που ο συγκεκριμένος κλάδος του καφέ συνεχίζει να αναπτύσσεται ανεξάρτητα από την οικονομική κρίση που υπάρχει στον Ελλαδικό χώρο. Στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση των τρεχουσών αλυσίδων καφέ που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα (κάποιες από αυτές έχουν σημαντική παρουσία την Κύπρο και στο εξωτερικό). Ταυτόχρονα σε αυτό το κεφάλαιο ο αναγνώστης θα γνωρίσει τις αλυσίδες καφέ που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο και θα βρει πληροφορίες για τα επιχειρηματικά μοντέλα που ακολουθούν. Μέσα από την ανάλυση Porter και SWOT θα προσπαθήσει να γίνει κατανοητό το ανταγωνιστικό περιβάλλον που επικρατεί καθώς και τα χαρακτηριστικά εκείνα που σύμφωνα με την ανάλυση SWOT επηρεάζουν το στρατηγικό σχεδιασμό μιας αλυσίδας που θέλει να δραστηριοποιηθεί στο συγκεκριμένο κλάδο. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει κάποιες βασικές γνώσεις για την καλύτερα κατανόηση του αναγνώστη σχετικά με το σύστημα Franchise καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του και αναφέρει τα υπάρχοντα μοντέλα Franchise που υπάρχουν και εφαρμόζονται. Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό προτείνει μια νέα υβριδική μέθοδο επιχειρηματικού μοντέλου που προσπαθεί να καλύψει τα κενά που εντοπίστηκαν προηγουμένως. Το τελευταίο κεφάλαιο αναλύει τα στοιχεία που συλλέχθηκαν μετά από μια ενδελεχή έρευνα σχετικά με τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τον τελικό καταναλωτή ως προς την επιλογή της αλυσίδας η μη που θα απολαύσει το καφέ του. Στο τέλος, αναφέρονται περιληπτικά τα συμπεράσματα της εργασίας και μελλοντικές κατευθύνσεις που θα μπορούσα κάποιος ερευνητής να ακολουθήσει για να αναλύσει σε μεγαλύτερο βαθμό τα επιχειρηματικά μοντέλα που παρουσιάστηκαν και την επιρροή τους σε αλυσίδες παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών.

Κλείνοντας θα ήθελα να επισημάνω ότι στόχος της εργασίας δεν ήταν μια ανάλυση πολλών σελίδων με γνώση που ήδη υπάρχει αλλά η προσπάθεια ανάδειξης ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου. Για αυτό το λόγο και έγινε προσπάθεια ο αναγνώστης να μην «βομβαρδιστεί» με πλήθος σελίδων αλλά η εργασία να έχει μια εύκολη ροή ως προς την ανάγνωση χωρίς περιττά στοιχεία που θα τον κουράσουν και τα οποία στην συνέχεια, αν ενδιαφέρεται μπορεί να τα βρει εύκολα μέσα από την βιβλιογραφία.

1 Καφές και Οικονομία

1.1 Η ιστορία του καφέ

Ο καφές αποτελεί το πιο δημοφιλές ρόφημα στον κόσμο, μετά το νερό, και καταναλώνεται χωρίς καμία διάκριση – ηλικιακή, φυλετική ή ταξική - σε όλα τα μήκη και πλάτη της γης.

Οι άνθρωποι, αιώνες τώρα, απολαμβάνουν το άρωμά του καφέ και γεύονται την ιδιαιτερότητα του. Ο σκουρόχρωμος καφέ κόκκος εισχώρησε διακριτικά αλλά ταυτόχρονα ολοκληρωτικά στη ζωή μας, ήρθε για να μείνει και να μας κρατήσει συντροφιά σε όλες τις στιγμές της ζωής μας. Μια απόλαυση προσιτή για όλους με ιστορία χρόνων .

Λέγεται ότι το φυτό του καφέ ανακαλύφθηκε γύρω στα 600 μ.Χ. στην Αιθιοπία. Ο Κάλντι, ένας βοσκός των ορεινών περιοχών πρόσεξε ότι τα πρόβατα του ήταν πολύ δραστήρια όταν έτρωγαν τους καρπούς ενός θάμνου, που έμοιαζαν με κεράσια. Ο βοσκός δοκίμασε τους καρπούς αυτούς, οι οποίοι πρόσεξε ότι του έδωσαν περισσότερη ενέργεια. Τον καρπό αυτό και την ανακάλυψη του την μοιράστηκε με ένα μοναχό ενός γειτονικού μοναστηριού. Οι μοναχοί έκαναν ένα αρωματικό αφέψημα από τους καρπούς αυτούς και εντυπωσιάστηκαν από την εγρήγορση που τους έδωσε. Ο νέος καρπός διαδόθηκε από περιοχή σε περιοχή και σε όλη τη χώρα μέσω εμπόρων. Η Υεμένη ήταν η πρώτη χώρα που εξέλιξε τον καφέ βράζοντας τον. Τον 12ο αιώνα ο καφές έφτασε στην αραβική χερσόνησο. Οι Άραβες ήταν οι πρώτοι που το υιοθέτησαν σαν ρόφημα, συχνά προσθέτοντας γαρύφαλλο, κανέλλα, κάρδαμο και γλυκάνισο. Το όνομα του προέρχεται από το αραβικό «Qahwa», που προφέρεται «κάουα», που σημαίνει κρασί και το οποίο αντικατέστησε ο καφές, καθώς το αλκοόλ απαγορευόταν στο Ισλάμ. Η λέξη πέρασε από πολλά στάδια και από χώρα σε χώρα χρησιμοποιήθηκε με διαφορετική προφορά, μέχρι που κατέληξε στη μορφή που είναι γνωστή σήμερα [1].

Οι Άραβες καλλιεργούν τον καφέ κοντά στην Ερυθρά Θάλασσα ενώ παράλληλα προσπαθούν να διατηρήσουν το μονοπώλιο της καλλιέργειάς του. Το 1470 και εν μέσω αντιδράσεων και απαγορεύσεων ο καφές φτάνει στη Μέκκα και δημιουργούνται τα πρώτα καφεενεία. Τα καφεενεία γίνονταν τόπος συνάντησης, συζητήσεων και διασκέδασης.

Το 1554 έμποροι φέρνουν τον καφέ στην Κωνσταντινούπολη από τη Δαμασκό της Συρίας ενώ το 1555 άνοιξε το πρώτο καφεενείο της Πόλης. Οι δρόμοι του καφέ είναι πια

ανοιχτοί και έτοιμοι να υποδεχτούν τον δημοφιλή αραβικό καρπό. Οι Κωνσταντινουπολίτες λατρεύουν το εξωτικό ρόφημα ενώ καφενεία ανοίγουν το ένα μετά το άλλο σχεδόν σε όλες τις συνοικίες. Οι Ευρωπαίοι της Πόλης εντυπωσιάζονται από το εξωτικό ρόφημα και γοητευμένοι μιλούν για αυτό. Βενετοί έμποροι φέρνουν τον καρπό στην Ιταλία. Η Δύση όμως αντιμετωπίζει με καχυποψία το νέο ποτό χαρακτηρίζοντας το ως σατανικό, μέχρι που ο Πάπας Κλήμης VIII, το 1600, εντυπωσιασμένος και αυτός από το άρωμα και τη γεύση του, το βαπτίζει "χριστιανικό". Το πρώτο καφενείο άνοιξε στην Ιταλία το 1645.

Οι Άραβες απαγόρευαν την εξαγωγή του καφέ ώστε να διατηρήσουν το μονοπώλιο. Ο οικονομικός πόλεμος του καφέ έχει αρχίσει. Οι Ολλανδοί κατορθώνουν να πάρουν σπόρους και να τους φυτέψουν στις αποικίες τους στην Ινδονησία. Η δημοτικότητα του καφέ αυξάνεται ταχύτατα στην Ευρώπη. Το 1675 αναφέρονται 3000 καφενεία στην Αγγλία. Ο καφές φτάνει στη Γαλλία το 1657. Κατά την αποχώρηση του οθωμανικού στρατού από την Βιέννη μετά την ήττα του το 1683 αφήνονται πολλά σακιά καφέ όπου δίνονται ως λάφυρα στο στρατό των Πολωνών, Αυστριακών και Γερμανών. Ο Φραντσίζεκ Κουλτζίτσκι, Πολωνός αξιωματικός πήρε ως δώρο για την γενναιότητα του μεγάλη ποσότητα από αυτά τα σακιά καφέ και άνοιξε ένα καφενείο πρωτοτυπώντας μάλιστα προσθέτοντας στο ρόφημα ζάχαρη και γάλα. Η νίκη αυτή έγινε αφορμή για τη διάδοση του καφέ σε Αυστρία, Πολωνία και Γερμανία. Τον 17ο αιώνα, το ρόφημα έχει διαδοθεί σε όλη την Ευρώπη [2].

Τον ίδιο αιώνα, ο καφές φτάνει στην Αμερική. Το 1714 ένας Γάλλος αξιωματικός, ο Γκαμπριέλ ντε Κλιού, κλέβει δενδρύλλια καφέ από το βοτανικό κήπο του Παρισιού και τα μεταφέρει εκεί παράνομα στην γαλλική αποικία Μαρτινίκα. Από την Μαρτινίκα ο καφές περνάει στην Γαλλική Γουινέα. Το 1727, ένας Πορτογάλος αξιωματικός από τη Βραζιλία ο Francisco de Mello Palheta ταξιδεύει στην Γουινέα για να αγοράσει τους μαγικούς σπόρους από τους Γάλλους αποίκους. Οι άποικοι για να διατηρήσουν το μονοπώλιο, αρνούνται να πουλήσουν τους σπόρους. Ο Francisco de Mello Palheta όμως χρησιμοποιεί την γοητεία του και καταφέρνει την σύζυγο του Κυβερνήτη να του εξασφαλίσει μερικούς βλαστούς καφέ. Ο καφές φτάνει στην Βραζιλία και ξεκινά η μεγαλύτερη παραγωγή καφέ στον κόσμο. Το δημοφιλές ρόφημα καλλιεργείται πλέον στη Τζαμάικα, το 1740 στο Μεξικό, το 1784 στη Βενεζουέλα και στα τέλη του αιώνα στην Κολομβία. Οι Ευρωπαίοι άποικοι τότε διατηρούσαν την συνήθεια τους να πίνουν τσάι όπως και στην Ευρώπη. Το 1773 ο βρετανός βασιλιάς Γεώργιος Γ' επέβαλε βαρύ φόρο στο τσάι και έτσι οι Αμερικανοί μποϊκοτάρουν το τσάι και στρέφονται στον καφέ ο οποίος κατακτά σιγά σιγά όλοι την Αμερική. Το 1893 ο καφές περνάει

από τη Βραζιλία στην Κένυα και την Τανζανία, έχοντας κάνει πια το γύρω του κόσμου σε περίπου 900 χρόνια.

1.1.1 Ποικιλίες καφέ

Υπάρχουν δύο βασικές ποικιλίες καφεόδεντρου, η Arabica και η Robusta.

Η ποικιλία Arabica είναι η πιο παλιά από τις δύο ποικιλίες η οποία θεωρείται ότι προέρχεται από την Αιθιοπία και καλλιεργήθηκε για πρώτη φορά στην Αραβική Χερσόνησο. Το 78% της παγκόσμιας παραγωγής καφέ είναι της ποικιλίας arabica. Περιέχει 1% καφεΐνη και έχει μια εκλεπτυσμένη απαλή γεύση . Ευδοκίμει καλύτερα σε μεγάλα υψόμετρα μεταξύ 900-2000 μέτρα με θερμοκρασία 20-25 C και παράγεται κυρίως σε χώρες της Κεντρικής και Νότιας Αμερικής και είναι έντονα αρωματικός . Από την ποικιλία arabica παρασκευάζονται διάφοροι τύποι ελαφριού καφέ (mild coffees). Οι κυριότερες χώρες που παράγουν ποικιλία Arabica είναι η Βραζιλία (30% σε παγκόσμια παραγωγή), η Κολομβία, η Κόστα Ρίκα, η Κένυα , η Τζαμάικα, το Μεξικό, η Γουατεμάλα και φυσικά η Αιθιοπία.

Η ποικιλία Robusta είναι με πιο πικρή γεύση , είναι υψηλής ανθεκτικότητας και παραγωγικότητας αλλά χαμηλότερης ποιότητας. Η ποικιλία αυτή είναι ανθεκτικότερη στις ασθένειες του φυτού σε σχέση με την arabica, εξαιτίας της διπλάσιας ποσότητας καφεΐνης που περιέχει. Καλλιεργείται σε χαμηλότερα υψόμετρα περίπου 200-300 μέτρα ενώ προσαρμόζεται στα θερμά και υγρά κλίματα με θερμοκρασία 24-26 °C. Η Robusta αποτελεί το 22% της παγκόσμιας παραγωγής. Οι κυριότερες χώρες που παράγουν ποικιλία Robusta είναι το Βιετνάμ, η Ινδία, η Ινδονησία και η Ακτή Ελεφαντοστού.

Από αυτές τις δύο ποικιλίες, έχουν προκύψει χιλιάδες άλλες ποικιλίες, ανάλογα με την περιοχή που καλλιεργούνται (κλίμα, υπέδαφος) καθώς και από τις διάφορες αναμειξίες που έκαναν οι καλλιεργητές [5].

1.1.2 Παρασκευή του καφέ

Ο τρόπος παρασκευής του καφέ διαφέρει από χώρα σε χώρα. Στις μέρες μας συναντάμε τον ελληνικό ή αλλιώς τούρκικο, τον φραπέ, τον φίλτρου ή γαλλικό, τον ιρλανδικό, τον espresso, τον cappuccino κ.α. Ο πρώτος καφές, που ξεκίνησε από την Αιθιοπία και εξαπλώθηκε σε όλη την αραβική χερσόνησο, είναι ο καφές στο μπρίκι, αυτός που εμείς στην Ελλάδα λέμε ελληνικός είναι ο ίδιος ο τούρκικος ή αραβικός ή βυζαντινός. Η παρασκευή του άσχετα με την ονομασία του είναι η ίδια βράζουμε καφέ με νερό για λίγη ώρα έως ότου αναμιχθούν καλά τα δύο υλικά. Στις αρχές του 18ου αιώνα κάνει την εμφάνιση του στην

Ευρώπη και συγκεκριμένα στην Αυστρία ο καφές cappuccino, μια παραλλαγή παρασκευής του ροφήματος όπου ο καφές φιλτράρετε πρώτα πριν σερβιριστεί. Ο cappuccino πήρε το όνομά του από τις καφέ ρόμπες που φορούσαν ένα τάγμα μοναχών της καθολικής εκκλησίας οι Cappuccinoi . Ο cappuccino λεγόταν «karuziner» στις χώρες της Κεντρικής Ευρώπης και περιγραφόταν ως «καφές με κρέμα και ζάχαρη». Η μορφή που είχε ο cappuccino τον 18ο αιώνα διαφέρει αρκετά από την σημερινή του μορφή η οποία τελειοποιήθηκε στην Ιταλία τον 20ο αιώνα.

Στην Ιταλία δημιουργείται ο «espresso» ο οποίος στα ιταλικά σημαίνει «γρήγορα». Ο Luigi Bezzera, ένας Ιταλός κατασκευαστής, θέλοντας να φύγει γρήγορα το πρωί για την δουλειά του κατασκεύασε μια μηχανή καφέ με ατμό. Ο ατμός έριχνε με δύναμη νερό πάνω στους κόκκους του καφέ και το απόσταγμα τους έδινε ένα μικρό κουπάκι καφέ εξαιρετικά αφυπνιστικό. Από το 1905 και με την βοήθεια των μηχανών του Luigi Bezzera, ο espresso γίνεται ο εθνικός καφές της Ιταλίας [6].

Η πορεία του καφέ από την Αιθιοπία του 600μ.χ. μέχρι την σημερινή του μορφή 1400 χρόνια μετά είναι μεγάλη και εντυπωσιακή. Η εξάπλωση του τεράστια καθώς αποτελεί την πρωινή, καθημερινή συνήθεια του μεγαλύτερου μέρους του πλανήτη γιατί δεν είναι ένα ακόμα ρόφημα είναι η παρέα στην παρέα μας ή στην μοναξιά μας, είναι το άρωμα και η γεύση της καθημερινότητας μας... και εμείς απλώς προσθέτουμε το γάλα, την ζάχαρη ή τίποτα [4].

1.2 Ο καφές στην παγκόσμια αγορά

Ο καφές είναι το δεύτερο πιο βασικό προϊόν εμπορίου στον κόσμο μετά το πετρέλαιο. Είναι ένα από τα πιο δημοφιλή ροφήματα στον κόσμο ενώ αποτελεί το πρώτο σε κατανάλωση ρόφημα στον δυτικό κόσμο ανάμεσα σε αλκοολούχα και μη ροφήματα. Παγκοσμίως εκτιμάται ότι ο τζίρος του καφέ κάθε χρόνο αγγίζει τα 70 δις. \$. Πάνω από 2.25 δις. φλιτζάνια καφέ καταναλώνονται σε όλο τον κόσμο καθημερινά. Οι μεγαλύτερες καταναλώσεις καφέ έχουν παρατηρηθεί σε αναπτυγμένες χώρες Ευρώπης και Βόρειας Αμερικής. Πρώτη σε παγκόσμια κατάταξη κατανάλωσης καφέ έρχεται η Φινλανδία με 12 κιλά ετήσια κατανάλωση ανά κάτοικο. Την τελευταία πενταετία, η παγκόσμια κατανάλωση καφέ αυξήθηκε κατά 2,3% φτάνοντας τα 9 εκατ. τόνους. Ταυτόχρονα ο καφές αποτελεί το πιο εμπορεύσιμο τροπικό αγροτικό προϊόν με τον τζίρο των εξαγωγών να ανέρχεται στα 12,34 δις ευρώ (για την περίοδο 2009/10).

Ο πλανήτης μας μοιράζεται σε δυο μέρη, σε αυτούς που παράγουν τον καφέ και σε αυτούς που τον καταναλώνουν. Η Βραζιλία μονάχα αποτελεί την εξαίρεση που επιβεβαιώνει τον παραπάνω κανόνα, μιας και είναι και η μεγαλύτερη παραγωγός χώρα στον κόσμο αφού παράγει το 33% της παγκόσμιας παραγωγής και παράλληλα είναι η δεύτερη μεγαλύτερη σε κατανάλωση χώρα.

Σύμφωνα με στοιχεία του 2013, Βορειο-Ευρωπαϊκές χώρες βρίσκονται στις πρώτες θέσεις κατανάλωσης καφέ για την κατά κεφαλή κατανάλωση δείχνουν την Ολλανδία να περνάει στην πρώτη θέση με 2,414 κούπες καφέ την ημέρα για κάθε της πολίτη και να ακολουθούν η Φινλανδία με 1,848 , η Σουηδία με 1,357 , η Δανία με 1,237 και την Γερμανία με 1,231 κούπες ανά κάτοικο . Τη δεκάδα συμπληρώνουν η Σλοβακία , η Σερβία , η Τσεχία , η Πολωνία και η Νορβηγία . Η Ελλάδα βρίσκεται στη 20η θέση με 0,782 κούπες καφέ την ημέρα ανά κάτοικο ενώ στην πρώτη δεκάδα των παραγωγών φιγουράρουν η Βραζιλία με 2,7 εκ. τόνους, το Βιετνάμ με 1,28 εκ. τν, η Ινδονησία με 0,63 εκ. τν, η Κολομβία με 0,47 εκ. τν , η Αιθιοπία με 0,37 εκ. τν. και ακολουθούν το Περού, η Ινδία, η Ονδούρα, το Μεξικό και η Γουατεμάλα. Σε όλον τον κόσμο, 65 χώρες καλλιεργούν καφέ. Όλες βρίσκονται κατά μήκος του ισημερινού και έχουν τροπικό κλίμα ενώ περισσότερα από 20 εκατομμύρια άνθρωποι σε όλο τον κόσμο, εργάζονται στη βιομηχανία του καφέ. Η παγκόσμια παραγωγή καφέ το έτος 2008-2009 ήταν περίπου 130 εκατομμύρια σάκους ενώ 1 σάκος αντιστοιχεί σε 60 κιλά. Για ένα φλιτζάνι espresso χρειάζονται περίπου 40 κόκκοι καφέ. Ένα δέντρο καφέ παράγει λιγότερο από μισό κιλό καφέ κάθε χρόνο και ζει περίπου 60 με 70 χρόνια [45].

Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως αυτή η μικρή καθημερινή απόλαυση των πολλών είναι για πολλούς άλλους αγώνας καθημερινής επιβίωσης όπου επιβεβαιώνονται οι ταξικές, κοινωνικές και οικονομικές ανισότητες του κόσμου. Σε παγκόσμιο επίπεδο 25 εκατομμύρια μικροί παραγωγοί στηρίζονται οικονομικά στον καφέ και για κάθε κούπα αξίας 2,4 ευρώ που καταναλώνεται σε κάποιο καφέ της Ευρώπης φθάνουν σε αυτούς 24 λεπτά του ευρώ κατά μέσο όρο [47].

Από τα 124 καταγεγραμμένα είδη καφέ, μόνο δύο αποτελούν τις πιο εμπορικές καλλιέργειες και διαπραγματεύονται σε παγκόσμιο επίπεδο: η αράμπικα (arabica) και η ρομπούστα (robusta). Η ρομπούστα (robusta) αποτελεί το 30% της παγκόσμιας παραγωγής, η οποία τροφοδοτεί δύο δισεκατομμύρια φλιτζάνια καφέ που καταναλώνονται καθημερινά. Το συμβόλαιο καφέ “C” είναι το παγκόσμιο μέτρο αναφοράς για διεθνείς συναλλαγές καφέ

Arabica από 19 διαφορετικές χώρες. Ο καφές τιμολογείται σε Αμερικανικά Σεντς ανά λίμπρα (0.4536 κιλά). για κάθε συμβόλαιο των 37,500 λιμπρών (περίπου 250 σάκους) [45].

Η τιμή του καφέ ιστορικά παρουσίαζε μεγάλες διακυμάνσεις. Ο καφές υπόκειται συχνά σε διακοπές εφοδιασμού λόγω των καιρικών συνθηκών στις χώρες παραγωγής και στην είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά οι οποίοι αγοράζουν μερίδια της αγοράς σε χαμηλότερες τιμές, όπως στην περίπτωση του Βιετνάμ στα τέλη της δεκαετίας 1990 - 2000. Η ενδο-ημερήσια μεταβλητότητα του συμβολαίου αγοράς στο χρηματιστήριο του καφέ “C” είναι εξίσου υψηλή, κάτι που καθιστά το συμβόλαιο πολύ δημοφιλές για βραχυπρόθεσμους επενδυτές.

Η σημαντικότερη αύξηση της ζήτησης έρχεται από αναπτυσσόμενες χώρες, όπως η Κίνα, η Ινδία και Βραζιλία η οποία βίωσε το 2014 τη χειρότερη ξηρασία που είχε εδώ και δεκαετίες και η οποία κατέστρεψε τις φυτείες του καφέ και οδήγησε σε αύξηση των τιμών κατά 50%.

Το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης των ΗΠΑ προέβλεψε τον Ιούνιο του 2014 ότι η υποχώρηση της παραγωγής του καφέ θα σταματήσει τις χρονιές 2015-2016, αλλά η εξαντλητική κατανάλωση και οι εξαγωγές αναμένεται να φέρουν τα αποθέματα σε ιστορικό χαμηλό τεσσάρων ετών.

Στις ΗΠΑ το 2010 η κατανάλωση καφέ σε μορφή κάψουλας, ήταν το 4% των φλιτζανιών της ημερήσιας κατανάλωσης, ενώ το 2011 έφτασε το 7%. Ο τζίρος του καφέ ξεπερνάει τα 70 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως, καθώς πάνω από 2,25 δισεκατομμύρια φλιτζάνια καφέ καταναλώνονται καθημερινά. Είναι εξαιρετικά σημαντικό ότι η κατανάλωση έχει αυξηθεί αρκετά σε περίοδο κρίσης.

Σύμφωνα με στοιχεία της Αμερικανικής Ένωσης Καφέ, το 40% των Αμερικανών της ηλικιακής ομάδας 18-24 έπινε τουλάχιστον ένα φλιτζάνι ημερησίως το 2011, καθώς και το 54% των συμπατριωτών της ηλικιακής ομάδας 25-39 ετών, ενώ τα ποσοστά για το 2010 ήταν 31% και 44% αντίστοιχα. Παρατηρούμε αύξηση της κατανάλωσης παρόλη την παγκόσμια κρίση που υφίσταται την συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Οι ποικιλίες του καφέ έχουν προσαρμοστεί σε πολύ συγκεκριμένες κλιματικές συνθήκες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα ακόμη και η πιο μικρή αλλαγή κλίματος στους τόπους παραγωγής, επιφέρει επιπτώσεις στην ανάπτυξη και την παραγωγικότητα των καφεόδεντρων. Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται ακραία καιρικά φαινόμενα και βροχόπτωσης εκτός

εποχής με αποτέλεσμα την μείωση των καλλιεργειών. Στην Ινδία η παραγωγή του καφέ μειώθηκε από το 2002 έως και το 2011 λόγω των απρόβλεπτων καιρικών συνθηκών.

Η αύξηση της θερμοκρασίας του πλανήτη έχει πολλαπλασιάσει την ζημιά στις καλλιέργειες μιας και η αύξηση της θερμοκρασίας γίνεται καλός αγωγός για τον πολλαπλασιασμό παρασίτων και μυκήτων για τα καφεόδεντρα. Οι αυξανόμενες θερμοκρασίες, οι έντονες βροχοπτώσεις, οι παρατεταμένες και απρόβλεπτες περίοδοι ξηρασίας, τα νέα παράσιτα και οι ασθένειες συνδέονται με την κλιματική αλλαγή. Στην Κόστα Ρίκα και την Αιθιοπία, που βρίσκεται ανάμεσα στους δεκαπέντε κορυφαίους παραγωγούς παγκοσμίως, παρατηρούνται ήδη δραματικές μειώσεις των ετήσιων αποδόσεων του καφέ. Στην Βραζιλία το 2014 η έλλειψη υγρασίας κατά την διάρκεια του χειμώνα ακριβώς πριν την συγκομιδή των καρπών, επέφερε το διπλασιασμό της τιμής του καφέ σε διάστημα μόλις λίγων εβδομάδων. Υπολογίζεται ότι από την μείωση της συγκομιδής, λόγω αυτού του καιρικού φαινομένου, χάθηκαν 14 εκατομμύρια σάκοι καφέ δηλαδή το 21% της αρχικά προβλεπόμενης παραγωγής. Αυτό στην παγκόσμια αγορά μεταφράζεται σε μείωση της προσφερόμενης παγκόσμιας ποσότητας κατά 10%. Ερευνητές από το Royal Botanic Gardens του Λονδίνου, προειδοποιούν ότι ως το 2080 τα ορεινά δάση, με τα περισσότερα καφεόδεντρα, στην Αιθιοπία και στο Νότιο Σουδάν, μπορεί να μην υπάρχουν [28].

Ο καφές είναι ένα προϊόν με έντονες και απρόβλεπτες τιμολογιακές αυξομειώσεις. Η παραγωγή του καθίσταται δύσκολη λόγω της υπερθέρμανσης του πλανήτη και θα εξακολουθήσει να είναι εξαιρετικά ασταθής. Μόνο οι κερδοσκόποι επιθυμούν την αστάθεια στην αγορά όχι μόνο του καφέ αλλά παγκοσμίως.

1.3 Ο καφές στην Ελληνική αγορά

Ο καφές στην Ελλάδα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της φιλοξενίας του λαού μας ενώ η έκφραση « να σε κεράσω ένα καφεδάκι να τα πούμε» δείχνει την φιλική μας διάθεση προς τον συνάνθρωπο, την ανάγκη του ατόμου να κοινωνικοποιηθεί και την αγάπη μας για αυτή την μικρή απολαυστική συνήθεια.

Ο καφές στην Ελλάδα ξεκινά από τα χρόνια της Τουρκοκρατίας. Εκείνα τα χρόνια είναι γνωστός ως Τούρκικος καφές ή απλώς καφές. Αργότερα και μετά τα μέσα του 20ου αιώνα άλλαξε η ονομασία του σε ελληνικό καφέ κυρίως για διαφημιστικούς λόγους ώστε να προωθηθούν οι ελληνικές εταιρίες επεξεργασίας καφέ.

Τον 14ο αιώνα είναι εξαιρετικά δημοφιλής κυρίως στην Κωνσταντινούπολη, την Θεσσαλονίκη και γενικά σε όλη την βόρεια Ελλάδα. Οι Έλληνες γεύονται τον καφέ πριν την υπόλοιπη Ευρώπη. Ο καφές γίνεται μια καθημερινή συνήθεια μεταξύ Ελλήνων και Τούρκων. Τον 17ο αιώνα στην Θεσσαλονίκη υπήρχαν περίπου 300 καφενεία, όπου συναθροίζονται και Έλληνες και Τούρκοι. Στην Αθήνα τα πρώτα καφενεία στην Αθήνα εμφανίζονται λίγο αργότερα στην αρχή πελάτες τους είναι μόνο Τούρκοι και αργότερα γεμίζουν και από Έλληνες.

Στην ελεύθερη Ελλάδα, το πρώτο ελληνικό καφενείο άνοιξε στο Ναύπλιο αμέσως μόλις απελευθερώθηκε η πόλη. Στην Αθήνα, και πριν η πόλη ανακηρυχθεί πρωτεύουσα του νέου κράτους, το πρώτο καφενείο ίδρυσε ένα ζεύγος Βαυαρών στην διασταύρωση της Ιεράς Οδού με την Μ. Αλεξάνδρου, με την επωνυμία το «Πράσινο Δενδρί». Όταν η Αθήνα ανακηρύχθηκε πρωτεύουσα το 1834, άνοιξε το 1840 το περίφημο καφενείο «Η Ωραία Ελλάς», στη διασταύρωση των οδών Ερμού και Αιόλου. «Η Ωραία Ελλάς», έγινε πόλος έλξης και σημείο συγκέντρωσης όλων των διάσημων προσωπικοτήτων του καιρού. Από τότε ανοίγουν καφενεία το ένα μετά το άλλο, πολλά δε αποκτούν φήμη καθώς η πελατεία τους είναι διασημότητες του καιρού. Στα καφενεία συντελούνται πολιτικές ζυμώσεις, γίνονται τόπος συνάντησης ηθοποιών, συγγραφέων ποιητών, πολιτικών και δημοσιογράφων. Καφενεία όπως ο «Μαύρος Γάτος» στη συμβολή Ακαδημίας και Ασκληπιού έφτασε στη ακμή του την περίοδο 1918-1919 με τακτικούς θαμώνες τον Κώστα Βάρναλη, τον Ναπολέον Λαπαθιώτη και τον Τέλλο Άγρα, επίσης το πατάρι του Λουμίδα στην ίδια περιοχή το 1938 με θαμώνες τον Οδυσσέα Ελύτη, Νίκο Γκάτσο, Μάνο Χατζηδάκι, και Γιάννη Μόραλη. Από τις αρχές του εικοστού αιώνα η οδός Πανεπιστημίου φιλοξενούσε πλήθος ζαχαροπλαστείων, εστιατορίων και καφενείων όπως το «Ρωσικόν», το « Πανελλήνιον», τα «Ηνωμένα Βουστάσια» το «Ιντεάλ» και το «Ζόναρς», με τακτικούς θαμώνες τους Οδυσσέα Ελύτη, Ευάγγελο Αβέρωφ, Γεώργιο Ράλλη και Φρέντν Γερμανό. Το 1940 δίπλα από το «Ζόναρς» ανοίγει το ζαχαροπλαστείο του «Φλόκα», Τακτικοί θαμώνες του το ζεύγος Κωνσταντίνος και Αμαλία Καραμανλή, ο Γιώργος Σεφέρης, ο Οδυσσέας Ελύτης, ο Νίκος Γκάτσος και ο Μάνος Χατζηδάκις. Σε μικρή απόσταση από το Φλόκα και το Ζόναρς, βρίσκεται το «Μπραζίλιαν», στην οδό Βουκουρεστίου όπου οι Αθηναίοι έμαθαν τον espresso. Μεγάλο στέκι λογοτεχνών ήταν και το «Καφενείο Ζαχαράτου» στην Καραγιώργη Σερβίας, θαμώνες του Καβάφης, Παλαμάς, Δροσίνης και Ροΐδης [3].

Τα καφενεία μέχρι και τις αρχές του 20ου αιώνα, δούλευαν και ως καφεκοπτεία έπαιρναν δηλαδή ακατέργαστο καφέ, τον καβούρδιζαν, τον άλεθαν με μικρούς χειροκίνητους μύλους και τον έψηναν. Λίγο αργότερα κάνουν την εμφάνιση τους τα αμιγώς καφεκοπτεία όπου

ασχολούνται αποκλειστικά με την εισαγωγή, την επεξεργασία και την πώληση του καφέ. Τα καφεκοπτεία άλεθαν τον καφέ σε έναν πέτρινο μύλο, τον καβούρντιζαν σε ένα κλειστό χειροκίνητο καβουρντιστήρι 10-20 οκάδων, και τον έψηναν στα ξύλα ή στα κάρβουνα. Η διαδικασία παρασκευής του καφέ ήταν ιδιαίτερα δύσκολη ώστε να καβουρδιστεί ομοιόμορφα, να διατηρήσει το άρωμα του και να μην χάσει κατά την διαδικασία του ψησίματος τα πολύτιμα συστατικά του.

Από τα πρώτα καφεκοπτεία είναι ο “Οίκος Μπέλκα”, στην πλατεία Δημοτικού Θεάτρου, στην σημερινή πλατεία Κοτζιά και το καφεκοπτείο του Ανδρέα Ριζόπουλου, στην ίδια περιοχή. Το 1914 ανοίγει το καφεκοπτείο του Μισεγιάννη Μάστορη στην οδό Σκουφά στο Κολωνάκι και το 1920 ανοίγει το καφεκοπτείο Λουμίδα στον Πειραιά.

Από το 1920 και μετά, κατόπιν μια μεγάλης παραγγελίας του ξενοδοχείου "Μεγάλη Βρετανία" το Καφεκοπτείο Μισεγιάννη εισάγει στην ελληνική αγορά τον Γαλλικό Καφέ και αργότερα και άλλα Ευρωπαϊκά είδη καφέ. Από εκείνη την περίοδο και μέχρι τον πόλεμο του 1940 ανοίγουν πολλά καφεκοπτεία και καφεενεία. Κατά την διάρκεια όμως της κατοχής του 1940-44, ο καφές ως πρώτη ύλη είναι δυσεύρετος και όσα καφεκοπτεία επιβιώνουν επεξεργάζονται υποκατάστατα καφέ όπως ρεβίθι, λούπινο και κριθάρι

Μετά το τέλος του πολέμου όμως οι συνθήκες για τον ελληνικό καφέ δυστυχώς δεν διορθώνονται. Μια σειρά κυβερνητικών παρεμβάσεων στην τιμή του καφέ έχει σαν αποτέλεσμα την υποβάθμιση της ποιότητας του ελληνικού καφέ σπρώχνοντας εισαγωγικές εταιρίες και καταναλωτές προς άλλους τύπους καφέ που δεν υφίστανται έλεγχο τιμής. Ο Ελληνικός καφές παραμερίζεται και προωθούνται οι καφέδες στιγμιαίου τύπου όπου υπάρχει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους. Η ομαλοποίηση στην ποιότητα και στην οικονομικότερη αγορά του καφέ έρχεται μετά την δεκαετία του ‘80 αλλά πλέον ο στιγμιαίος καφές έχει επικρατήσει κυρίως στις ομάδες του νεανικού πληθυσμού.

Το 1957 κατά την διάρκεια της Διεθνούς Έκθεσης στη Θεσσαλονίκη, παρουσιάζεται από τον αντιπρόσωπο της ελβετικής εταιρίας Nestlé στην Ελλάδα Γιάννη Δρίτσα ένα σοκολατούχο ρόφημα για παιδιά που παρασκευάζεται στιγμιαία ανακατεύοντας το με γάλα και χτυπώντας το με σέικερ. Ένας υπάλληλος του Δρίτσα, ο Δημήτριος Βακόνδιος συνήθιζε να πίνει Nescafé (στιγμιαίος καφές και παρασκευαζόταν από την Nestlé) σε ένα διάλειμμα κατά την διάρκεια της έκθεσης θέλησε να πει τον καφέ του όμως δεν έβρισκε ζεστό νερό οπότε έβαλε κρύο και το ανακάτεψε στο σέικερ που είχαν για το παιδικό ρόφημα. Έβαλε καφέ, ζάχαρη και νερό, τα κούνησε και έφτιαξε τον πρώτο καφέ φραπέ της ιστορίας. Το προϊόν έκανε μεγάλη επιτυχία

σε όλη την Ελλάδα και καταναλώνεται κατά την διάρκεια όλου του χρόνου. Από τη δεκαετία του '90 είναι το υπ' αριθμόν ένα ρόφημα σε Ελλάδα και Κύπρο. Η λέξη φραπέ προήλθε από την γαλλική λέξη *frappé* που σημαίνει χτυπημένος ή ανακατεμένος [48].

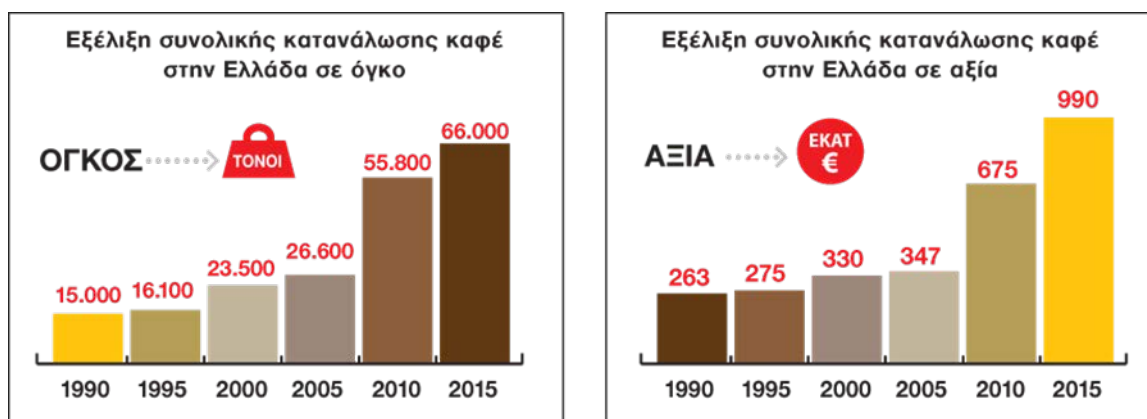
Την ίδια περίοδο κάνει με δειλά βήματα την είσοδο του στην ελληνική αγορά ο καφές *espresso*. Στην Ευρώπη στις αρχές του 20ου αιώνα κάνουν την εμφάνιση τους οι πρώτες μηχανές *espresso* με πρωτεργάτη τον Λουίτζι Μπετζέρα από το Μιλάνο ο οποίος καθιέρωσε την πρώτη μηχανή παρασκευής *espresso* το 1901 [31]. Με την πάροδο των ετών και μετά τον β' παγκόσμιο πόλεμο οι μηχανές βελτιώνονται και ο *espresso* γίνεται δημοφιλής και καθιερώνεται πλέον στην Ευρωπαϊκή αγορά την δεκαετία του '50. Στην Ελλάδα ο *espresso* βρίσκεται κυρίως σε περιοχές όπου έχουν επαφή με την Ιταλία όπως Πάτρα και Κέρκυρα αλλά και σε μεγάλα ξενοδοχεία και φημισμένα καφενεία σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Η χρυσή εποχή του *espresso* ξεκινά την δεκαετία του '90 με αποκορύφωμα την νέα χιλιετία. Από το 1990 μέχρι σήμερα η συνολική κατανάλωση του καφέ στην Ελλάδα υπερ-τετραπλασιάστηκε ως προς τον όγκο και την αξία. Η Ελλάδα το 2014 ήταν η 11η χώρα στον κόσμο μαζί με την Ιταλία και την Σλοβενία σε κατά κεφαλήν κατανάλωση, με 6 κιλά το χρόνο, σύμφωνα με την ετήσια έρευνα του World Resources Institute [49]. Στην ελληνική αγορά εκτός από την ποσοτική αύξηση στην κατανάλωση του καφέ έχουμε σημαντική και στην ποιότητα του.

Με βάση την παραπάνω έρευνα, πρώτος στις προτιμήσεις των Ελλήνων καταναλωτών βρίσκεται ο ελληνικός καφές με το 42% της συνολικής της οικιακής κατανάλωσης. Έχει παρατηρηθεί ότι ο ελληνικός καφές χάνει κάθε χρόνο περίπου 1% από το μερίδιό του διότι οι καταναλωτές στρέφονται σε άλλα είδη καφέ. Δεύτερος στις προτιμήσεις έρχεται ο καφές μηχανής, που περιλαμβάνει τους καφέδες φίλτρου και *espresso*, με μερίδιο 36% και συνεχή ανοδική πορεία από το 2001, που οφείλεται κυρίως στην αύξηση της κατανάλωσης του *espresso*. Τέλος την τρίτη θέση καταλαμβάνει ο στιγμιαίος καφές με μερίδιο που αγγίζει το 21%.

Με το πέρασμα των δεκαετιών ο καφές εξελίσσεται παράλληλα με τον τόπο. Καφενεία, καφετέριες, καφεκοπτεία, ξενοδοχεία, σουπερ μάρκετ, μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις που εισάγουν καφέ επεξεργασμένο, ωμό ή χύμα, δραστηριοποιούνται στον κλάδο ο οποίος κινείται πλέον τις τελευταίες δεκαετίες ανοδικά. Στον κλάδο του καφέ κυριαρχούν η Nestle Ελλάς Α.Ε., η BRAVO Βιομηχανία Καφέδων Α.Ε. , η Kraft Foods Ελλάς Α.Ε. και η ΚΑΦΕΑ Α.Ε.

1.4 Ανάλυση της αγοράς και μερίδια αγοράς

Ο καφές είναι το πρώτο σε κατανάλωση ρόφημα στον δυτικό κόσμο μετά το νερό μεταξύ όλων των αλκοολούχων και μη ποτών. Όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 1.1 η κατανάλωση του καφέ από το 1990 παρουσιάζει αυξητικές τάσεις με μια αλματώδη αύξηση την πενταετία 2006 έως 2010. Σε παγκόσμιο επίπεδο η Ελλάδα ανάμεσα στις χώρες της Ευρώπης και της Βορείου Αμερικής είναι η 16^η χώρα σε κατά κεφαλήν κατανάλωση, με 4,52 κιλά για το έτος 2017 όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1.2 [50]. Πέρα από την ποσοτική αύξηση, η εγχώρια αγορά έχει να επιδείξει μία σημαντική άνοδο ως προς την ποιότητα του καφέ που φτάνει στον τελικό καταναλωτή, δηλαδή ο Έλληνας καταναλωτής δεν αρκείται στην κατανάλωση απλώς του καφέ αλλά ελέγχει και την ποιότητα του και αναλόγως αποφασίζει. Είναι αυτό που λέμε σαν ορολογία, συνειδητοποιημένος καταναλωτής.

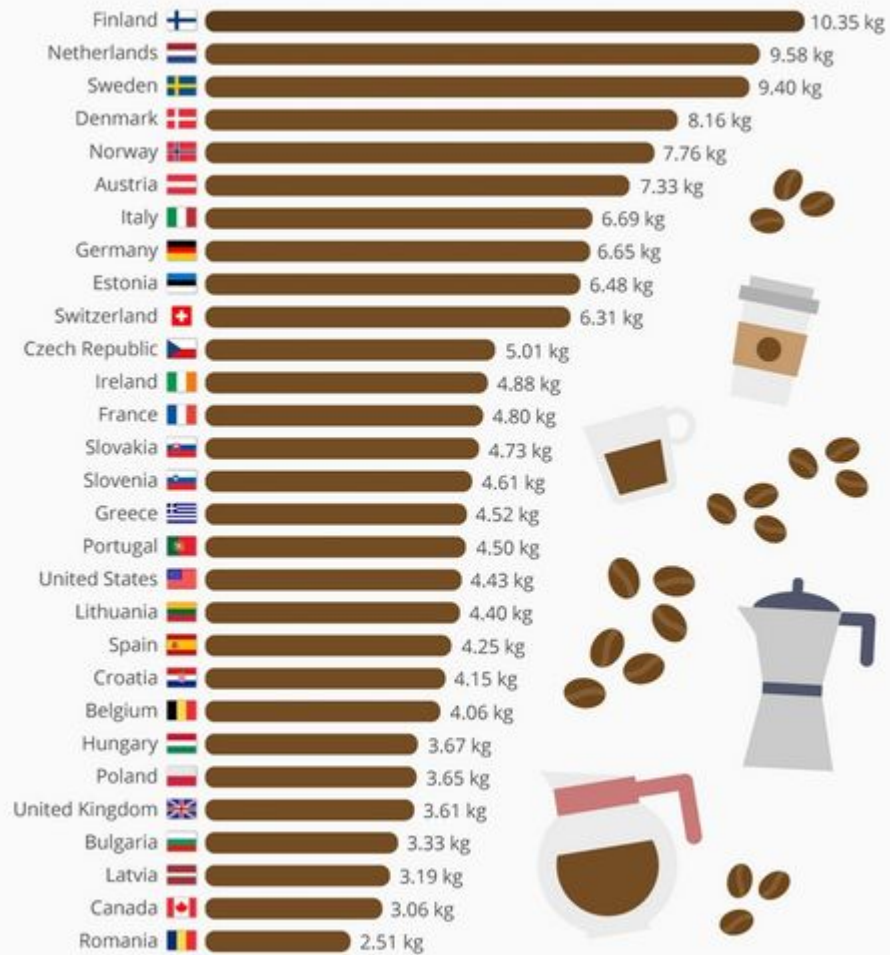


Διάγραμμα 1.1: Κατανάλωση καφέ στον Ελλαδικό χώρο από το 1990 έως σήμερα [49].

Γίνεται λοιπόν κατανοητή η δυναμική που έχει το συγκεκριμένο προϊόν και ο λόγος που ακόμα και σε περίοδο οικονομικής κρίσης γίνεται προσπάθεια επενδύσεων. Αν σε αυτά τα στοιχεία προσθέσουμε και το γεγονός ότι για τον Έλληνα η κατανάλωση του καφέ καλύπτει και άλλες ανάγκες όπως θα δούμε παρακάτω γίνεται κατανοητή αυτή η ξαφνική αύξηση των αλυσίδων καφέ τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Europe and North America's Top Coffee-Drinking Nations

Per capita consumption of coffee in Europe and North America in 2017*



* Forecast

Source: Statista Consumer Market Outlook, 2016

statista

Διάγραμμα 1.2: Κατανάλωση καφέ σε Ευρώπη και Βόρεια Αμερική για το 2017

2 Καφετέριες και αλυσίδες καφέ στην Ελλάδα

2.1 Ο κλάδος των καφέ στην Ελλάδα

Οι Έλληνες έχουν μια διαχρονική αγάπη για τον καφέ ξεκινώντας με τον λεγόμενο τούρκικο που για λόγους εμπορικούς μετονομάστηκε σε ελληνικό για να δώσει την σκυτάλη του στον φραπέ ως ελληνική ευρεσιτεχνία και στις μέρες μας να πάρει την θέση του ο espresso.

Κυρίαρχες επιχειρήσεις στον ελληνικό καφέ είναι η Nestle Ελλάς Α.Ε. και η BRAVO Βιομηχανία Καφέδων Α.Ε., στον στιγμιαίο καφέ είναι η Nestle, στον καφέ φίλτρου κυριαρχεί η Kraft Foods Ελλάς Α.Ε. ενώ στον espresso κυριαρχεί η ΚΑΦΕΑ Α.Ε. Επίσης δραστηριοποιούνται στον κλάδο και πολλές μικρότερες επιχειρήσεις, με διάφορες δραστηριότητες, όπως, να εισάγουν ωμό καφέ, να κάνουν επεξεργασία διαφόρων τύπων καφέ, να εισάγουν συσκευασμένο καφέ ή επεξεργασμένο χύμα και να το συσκευάζουν ή να επανεξάγουν ωμό καφέ. Στις μέρες μας βρίσκουμε τον καφέ χύμα ή συσκευασμένος, και προωθείται μέσα από κανάλια διανομής χονδρεμπόρων σε σούπερ μάρκετ, σε καφεκοπτεία, και χώρους μαζικής εστίασης (καφετέριες, ξενοδοχεία, κ.λπ.).

Στην Ελλάδα της κρίσης, πέρα από την αμείωτη ένταση των πωλήσεων καφέ, έχουμε και έξαρση στις πωλήσεις μηχανών παρασκευής καφέ espresso μιας και ο κόσμος περιορίζει τα έξοδα του και κλείνεται στο σπίτι του. Η κατανάλωση του καφέ στην ελληνική αγορά είναι σταθερή, ενώ ο καφές espresso αναμένεται να κερδίσει σημαντικό μερίδιο. Ειδικότερα, σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP για τον καφέ για την περίοδο (1993-2001), διαφαίνεται ότι η συγκεκριμένη αγορά αυξάνει με πολύ μικρούς ρυθμούς - το 2001 ανήλθε σε 23.450 τόνους έναντι 21.200 τόνων το 1993 - κάτι που καθιστά φανερό ότι διέρχεται μια περίοδο ωριμότητας που σημαίνει ότι υπάρχει σταθερότητα με πολύ μικρούς ετήσιους ρυθμούς στην συνολική αγορά του καφέ σε όλες τις μορφές είτε σε ελληνικό, στιγμιαίο, φίλτρου και περισσότερο σε espresso. Η δε κατανάλωση του espresso, με βάση την παραπάνω έρευνα, παρουσιάζει μεγάλη αύξηση στην κατανάλωση του με ετήσιες αυξήσεις τις τάξεως των 15% έως 18%. Ενώ η άνοδος του καφέ φίλτρου έχει ετήσια αύξηση της τάξεως του 2%-3% , του στιγμιαίου 1%-1,5%, ενώ του ελληνικού καφέ βρίσκεται στα ίδια επίπεδα. Η συγκεκριμένη μελέτη προβλέπει αύξηση σε όλους τους τύπους καφέ και για τα επόμενα χρόνια [9].

Σε πρόσφατη έρευνα της εταιρίας Nielsen [51], η ελληνική αγορά του καφέ το 2014 κινήθηκε ανοδικά με +4% στην αξία και +7% σε φλιτζάνια κατανάλωσης καφέ σε σχέση με

το 2013 ενώ σε τόνους κατανάλωσης καφέ κινήθηκε στο +2%. Αριθμητικά το 2013 η αξία του ήταν 1.667 εκατομμύρια ενώ το 2014 ήταν 1.726 εκατομμύρια, σε τόνους καφέ το 2013 ήταν 6.947 τόνους ενώ το 2014 ήταν 7094 τόνους και σε φλιτζάνια κατανάλωσης καφέ το 2013 ήταν 774 εκατομμύρια φλιτζάνια ενώ το 2014 ήταν 825 εκατομμύρια φλιτζάνια.

Εξελίξεις στις κατηγορίες καφέ

Ο ελληνικός καφές κινήθηκε με πτωτική τάση το 2014 σε σχέση με το 2013 στο -2,3% σε φλιτζάνια κατανάλωσης. Το ίδιο πτωτικά κινήθηκε και σε αξία. Προτίμηση στον ελληνικό καφέ έχουν κυρίως άτομα άνω των 35 ετών ενώ είναι ιδιαίτερα αγαπητός στις μεγαλύτερες ηλικίες. Στις μικρότερες ηλικίες, διαπιστώνεται υποκατάστασή του ελληνικού καφέ από άλλα είδη καφέ κάτι που εξηγεί και την πτωτική του τάση. Πρόκειται για ένα προϊόν που βρίσκεται στο στάδιο της παρακμής στον κύκλο ζωής του.

Ο στιγμιαίος καφές κινήθηκε επίσης με πτωτική τάση το 2014 σε σχέση με το 2013 στα -13,2% σε φλιτζάνια κατανάλωσης. Ειδικότερα, ο στιγμιαίος καφές παρουσιάζει αύξηση της κατανάλωσής του τους καλοκαιρινούς μήνες οπότε και καταναλώνεται κατά κύριο λόγο κρύος (φραπέ). Η χρονική περίοδος Μάιος - Οκτώβριος είναι εκείνη όπου διαπιστώνεται σημαντική αυξητική τάση - η μεγάλη κατανάλωση φραπέ αποτελεί ελληνικό φαινόμενο - ενώ τους υπόλοιπους μήνες η κατανάλωση βρίσκεται σε μικρότερα επίπεδα. Υπάρχει μείωση στην κατανάλωσή του, κατά κύριο λόγο της στροφής των καταναλωτών στον espresso.

Ο καφές φίλτρου εμφανίζει επίσης πτωτική τάση τα τελευταία χρόνια στον χώρο των καφετεριών. Ειδικά το 2014 σε σχέση με το 2013 έχει πτώση σε φλιτζάνια κατανάλωσης καφέ όπου αγγίζει το -13,9% ενώ σε αξία το μερίδιο αγοράς του φτάνει μόνο το 3% από το 4% το 2013. Καταναλώνεται κατά κύριο λόγο στο χώρο εργασίας, λόγω της εύκολης παρασκευής του και κυρίως τους χειμερινούς μήνες.

Πολύ δυναμική παρουσία έχει ο καφές espresso, η κατανάλωση αυξάνεται με μεγάλους ρυθμούς, το 2014 έχει αύξηση σε φλιτζάνια κατανάλωσης 16,1% σε σχέση με το 2013. Ο καφές espresso καταναλώνεται κυρίως από άτομα νεαρής ηλικίας και κατά κανόνα σε χώρους μαζικής εστίασης, ενώ η κατανάλωση του espresso στο σπίτι βρίσκεται επίσης σε αυξητική πορεία καθώς η ανάπτυξη των μηχανών espresso είναι εκρηκτική ακόμη και εν μέσω της οικονομικής κρίσης. Το 2011 πουλήθηκαν στη χώρα μας 150.000 μηχανές espresso εκ των οποίων 114.000 ήταν κλειστά συστήματα με κάψουλες. Συγκριτικά με το 2010 τα κλειστά συστήματα εμφάνισαν υπερ-διπλασιασμό των πωλήσεων (121%). Οι μηχανές με κάψουλες

που πρωταγωνιστούν στη αγορά είναι η Nespresso (της Nestle), η Tassimo (της Kraft) και η NESCAFÉ(Dolce Gusto) -επίσης της Nestle [50].

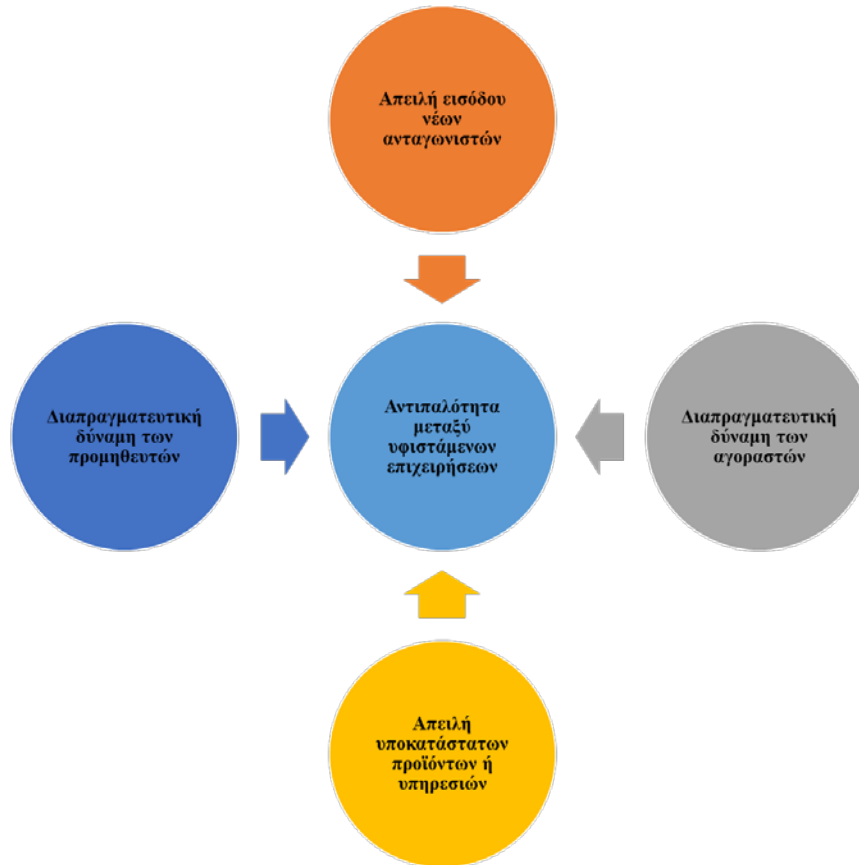
Παρατηρούμε ότι η κατανάλωση του καφέ παρουσιάζει και ανθεκτικότητα παρόλη την οικονομική ύφεση αλλά και ανάπτυξη, επιβεβαιώνοντας ότι πρόκειται για ένα προϊόν άμεσα συνυφασμένο με την κουλτούρα των Ελλήνων.

Το γεγονός ότι ο καφές είναι μέρος της Ελληνικής κουλτούρας επιβεβαιώνεται και από την διοργάνωση φεστιβάλ με προϊόντα καφέ, καθώς και από το γεγονός ότι ακόμα και σαν ιδιώτης πλέον ο Έλληνας είναι απαιτητικός ως προς την παρασκευή υψηλής ποιότητας ροφήματος καφέ επενδύοντας χρήματα σε καλές μηχανές καφέ και σε καλή ποιότητα πρώτης ύλης. Από το 1990 μέχρι σήμερα η συνολική κατανάλωση του καφέ στην Ελλάδα υπερ-τετραπλασιάστηκε ως προς τον όγκο και την αξία, καθώς πλέον έχει δημιουργηθεί ένα δυναμικό αγοραστικό κοινό που επενδύει στην απόλαυση του καφέ και στην κατανόηση της πολυπλοκότητας που περιέχεται στη διαδικασία ψησίματος των κόκκων καφέ έως την απόσταξη αυτών. Για αυτό το λόγο πλέον συναντάται και ο όρος speciality coffee , ο οποίος προσδιορίζει τον καφέ εκλεκτής ποιότητας από αυστηρά επιλεγμένους κόκκους που έχουν μεγαλώσει σε ιδανικές κλιματολογικές και καλλιεργητικές συνθήκες. Χάρη στα μοναδικά οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του, ο καφές της κατηγορίας speciality έχει κερδίσει την προτίμηση της πιο απαιτητικής μερίδας των καταναλωτών.

2.2 Ανταγωνιστικό περιβάλλον – Ανάλυση Porter

Μια επιχείρηση για να διαμορφώσει την στρατηγική της πρέπει να μελετήσει και να αναλύσει κυρίως το εξωτερικό περιβάλλον της. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από το μάκρο και το μικρο περιβάλλον. Το μικρο περιβάλλον ή αλλιώς ανταγωνιστικό αφορά την διαπραγματευτική δύναμη πελατών, την είσοδο νέων ανταγωνιστών, τις υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο, υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (5 δυνάμεις του Porter).

Ο Porter υποστηρίζει ότι οι πέντε αυτές δυνάμεις (Εικόνα 2.1) καθορίζουν την δυνατότητα κέρδους του κλάδου στον οποίο βρίσκεται μια επιχείρηση, ορίζοντας ως κέρδος την απόδοση των υπενδεδυμένων κεφαλαίων σε μακροχρόνια βάση. Ο στόχος της επιχείρησης είναι να βρει τρόπους άμυνας απέναντι στις δυνάμεις που της ασκούνται και επιπλέον να ενεργοποιήσει τις δυνάμεις αυτές προς όφελος της [35][37].



Εικόνα 2.1: Μοντέλο πέντε δυνάμεων του Porter

Ανάλογα με το πόσο ισχυρή είναι μια δύναμη τόσο πιο έντονα επηρεάζει την επιχείρηση στην χάραξη της στρατηγικής της. Κάθε δύναμη που ασκείται θεωρείται απειλή γιατί περιορίζει το κέρδος της επιχείρησης και στέκεται εμπόδιο στις δραστηριότητες της που όμως η δύναμη αυτή μπορεί να μετατραπεί σε ευκαιρία αν αξιολογηθεί σωστά και να ωφελήσει την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Porter σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής που χαράζει η κάθε επιχείρηση είναι η εύρεση της θέσης της μέσα στον κλάδο που ανήκει και όχι μόνο να αμυνθεί με αποτελεσματικό τρόπο απέναντι στις ανταγωνιστικές δυνάμεις που μπορούν να την επηρεάσουν αλλά και να καταφέρει να επηρεάσει αυτές τις δυνάμεις προς όφελος της.

2.2.1 Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών

Στον κλάδο των αλυσίδων καφέ δεν υπάρχουν θεσμικά εμπόδια. Δεν υπάρχει αποκλειστικότητα ούτε μοναδικότητα στην πρόσβαση των πρώτων υλών, άρα υπάρχει η δυνατότητα εισόδου στον χώρο. Παρόλα αυτά όμως οι νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις που αναζητούν παρουσία στο χώρο πρέπει να αντιμετωπίσουν τις ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις-αλυσίδες του κλάδου και την ανάλογη φήμη που τις συνοδεύει. Στην προκειμένη περίπτωση

οι υφιστάμενες αλυσίδες θα αμυνθούν με χάραξη νέων στρατηγικών στόχων για να αντέξουν την «εισβολή». Οι στρατηγικές μάρκετινγκ για την διαφημιστική προβολή κρίνεται βαρύνουσας σημασίας και παράλληλα αναπόφευκτη ενώ θα αυξήσει σημαντικά και το κόστος πωλήσεων. Λόγω των ασταθειών που παρατηρούνται τόσο στον οικονομικό όσο και στον πολιτικό χώρο της Ελλάδας η είσοδος νέων επιχειρήσεων στο χώρο φαντάζει δύσκολη. Παρόλο όμως την οικονομικο-πολιτική κατάσταση στον Ελλαδικό χώρο και παρόλη την κρίση ξεπηδούν όλο και περισσότερες αλυσίδες καφετεριών με χαμηλό κόστος κατασκευής κυρίως καταστήματα take away, με μικρή ή καθόλου σάλα και με έμφαση στην διαφοροποίηση ως προς την παρασκευή και παραγωγή του προσφερόμενου καφέ (τόπος προέλευσης, χαρμάνια, αρώματα κ.α). Οι περισσότερες αλυσίδες καφέ έχουν την δική τους ετικέτα, έχοντας δημιουργήσει τις δικές τους σειρές με πολλές ποικιλίες και χαρμάνια που διαφοροποιούνται από τις υπόλοιπες εταιρίες.

2.2.2 Κίνδυνοι από Υποκατάστατα προϊόντα

Στον κλάδο του καφέ υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα όπως σοκολάτα, τσάι αναψυκτικά όπως και άλλα ροφήματα που θυμίζουν καφέ, πλούσια σε γεύση, άρωμα και χρώμα που όμως διαφέρουν ως προς την σύνθεση τους από τον καφέ και προέρχονται από μίγματα κριθαριού, σιταριού, χαρουπιού, τσίκορι, σίκαλης, σύκων, βελανιδιών και άλλων κυρίως ακίνδυνων υλικών και διατροφικά πιο πλούσιων αλλά και πιο υγιεινών από αυτό του κόκκου καφέ. Επίσης το καβουρντισμένο κριθάρι και ρεβίθι, τα οποία φέρνουν στην μνήμη μας τα δύσκολα χρόνια της κατοχής στην Ελλάδα, μπορούν εύκολα και υγιεινά να αντικαταστήσουν τον ελληνικό καφέ.

Επίσης οι καταναλωτές λόγω της οικονομικής κρίσης οδηγούνται σε οικονομικότερες λύσεις όπως σε κατανάλωση καφέ στο σπίτι, στο γραφείο, στη δουλειά, με καφετιέρες, καφέ σε μορφή κάψουλας, και προϊόντα ready to drink από το ράφι του super market.

Πρόσφατα και μετά την προσθήκη του ειδικού φόρου κατανάλωσης κατά την παρασκευή ή την εισαγωγή του καφέ (ειδικός φόρος έως 3 ευρώ στο κιλό) έγινε μια σημαντική αύξηση της τιμής στις περισσότερες εταιρίες καφέ που μεταφέρθηκε αναγκαστικά και στον τελικό καταναλωτή μιας και η απορρόφηση του από τις εταιρίες παραγωγής και εισαγωγής καφέ ήταν αδύνατη. Ωστόσο, η κατά κεφαλή κατανάλωση καφέ στη χώρα μας παραμένει σταθερά σε υψηλά επίπεδα μιας και ο καφές αποτελεί μέρος της κουλτούρας του Έλληνα.

2.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Προμηθευτές των αλυσίδων καφέ είναι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις ή θυγατρικές ή και οι ίδιες οι αλυσίδες που παρασκευάζουν ή εισάγουν τον καφέ. Ο σημαντικός αριθμός των παρασκευαστών καφέ κυρίως στο εξωτερικό περιορίζουν σημαντικά την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Μόνο οι παραγωγοί του καφέ θα μπορούσαν να επηρεάσουν την παραγωγή του καφέ σε παγκόσμιο επίπεδο και θα μπορούσαν να διαμορφώσουν σημαντικό ρόλο στην αγορά αλλά σε παγκόσμια κλίμακα.

2.2.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές αποτελούν την πιο ανταγωνιστική δύναμη αν και εφόσον υπάρχουν οι συνθήκες. Οι αγοραστές πιέζουν για μείωση των τιμών και αύξηση της ποιότητας. Την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών την κάνει εντονότερη το ανύπαρκτο κόστος αλλαγής σε άλλα εμπορικά σήματα για παράδειγμα η αλλαγή της αγοράς του πρωινού καφέ από το Coffee Island στον Γρηγόρη. Παράλληλα και σε αντίθεση όμως με τα παραπάνω, λόγω του μεγάλου αριθμού των αγοραστών και την πιθανή εναλλαγή τους σε ανταγωνιστικές εταιρίες δεν υφίσταται διαπραγματευτική δύναμη. Αν επίσης υπάρχει και μεγάλη ποικιλία προϊόντων (σνακ, σάντουιτς, γλυκίσματα) στα καταστήματα των αλυσίδων αυτό σημαίνει ότι απευθύνεται σε μεγάλο αγοραστικό κοινό και άρα έχει γίνει και η ανάλογη διασπορά κινδύνου.

2.2.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των Επιχειρήσεων του Κλάδου

Ο Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου αποτελεί την κυριότερη δύναμη και αυτό γιατί η κάθε μια επιχείρηση προσπαθεί να υπερτερήσει έναντι των άλλων είτε μέσω της μείωσης τιμών, είτε με την παρεχόμενη ποιότητα σε προϊόντα και υπηρεσίες, είτε μέσω της διανομής, της εξυπηρέτησης και της διαφήμισης. Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολη σε μια έντονα ανταγωνιστική αγορά όπως σε αυτή των καφετεριών.

Ο Ανταγωνισμός στον κλάδο του καφέ και της εστίασης γενικότερα κάνει την εμφάνιση του στην δεκαετία του '80. Ειδικά με τους Ολυμπιακούς αγώνες της Αθήνας το 2004 κάνουν την είσοδο τους στην Ελλάδα ξένες εταιρίες διευρύνοντας την αγορά και δημιουργούνται οι συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού. Ελληνικές και ξένες εταιρίες αναπτύσσονται γρήγορα (Everest, Flocafe, Γρηγόρης, Starbucks) πολλές από τις οποίες – κυρίως ξένες- μειώνεται το μερίδιό τους στην αγορά κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης ενώ νέες αναπτύσσονται ραγδαία σε αντίθεση με τις δυσχερές οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα. Το

2013 θεσπίζεται από το Υπ. Υγείας η είσοδος των φούρνων και των ζαχαροπλασθειών στην παρασκευή και πώληση καφέ, διευρύνοντας με αυτό τον τρόπο τον ανταγωνισμό.

2.3 Στρατηγικός σχεδιασμός - Ανάλυση SWOT

Κάθε επιχείρηση μικρή ή μεγάλη, βιοτεχνική ή εμπορική, εγχώρια ή πολυεθνική εφαρμόζει ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan).

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο αποτελεί τον καθοδηγητή της επιχείρησης για την εφαρμογή της στρατηγικής ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι και το όραμα κάθε επιχείρησης. Μέρος του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι το Πλάνο Μάρκετινγκ (Marketing Plan) του οποίου βασικό συστατικό είναι η ανάλυση SWOT [38].

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές) αποτελεί χρήσιμη μελέτη ενός θέματος αναλύοντας μέρος ενός συνόλου και χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με την ανάλυση PESTEL (Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Legal – Πολιτική, Οικονομία, Κοινωνία, Τεχνολογία, Περιβάλλον και Πολιτική). Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο αναλύει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ώστε η επιχείρηση να λάβει τις απαραίτητες αποφάσεις για την πραγμάτωση των στόχων της.

Στην ανάλυση SWOT εξετάζονται τα Δυνατά σημεία (Strengths), τα Αδύνατα σημεία (Weaknesses) καθώς και οι Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) που υπάρχουν μέσα στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Με βάση τα αποτελέσματα που αξιολογούνται από τα ηγετικά στελέχη και λαμβάνονται οι αποφάσεις και διαμορφώνεται η στρατηγική της επιχείρησης. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και αφορούν το εσωτερικό της λειτουργίας της επιχείρησης όπως οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, η φήμη, το καλό προϊόν, η οργάνωση της επιχείρησης και η οικονομική υγεία της επιχείρησης. Στον αντίποδα οι ευκαιρίες και οι απειλές αποτελούν τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν ή μπορούν να επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης οι οποίοι παράγοντες πρέπει να αξιολογηθούν και είτε να προσαρμοστεί η επιχείρηση είτε ακόμα καλύτερα να προσαρμοστεί προς όφελος της η επιχείρηση τους παράγοντες αυτούς. Εξωτερικοί παράγοντες αποτελούν η είσοδος νέων ανταγωνιστών, τα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, η τεχνολογική πρόοδος, το νομοθετικό πλαίσιο, οι νέες τάσεις.



Εικόνα 2.2: Ανάλυση SWOT για τον κλάδο του καφέ στον Ελλαδικό χώρο

Τα ΔΥΝΑΤΑ σημεία σε μια αλυσίδα καφέ :

- Ανταγωνιστικό προϊόν / υπηρεσία (Ποιότητα και εξυπηρέτηση)
- Καινοτόμα προϊόντα (π.χ. Μονοποικιλιακά)
- Καλή φήμη και δυνατό όνομα (Brand name)
- Οργάνωση της αλυσίδας
- Καλή οικονομική κατάσταση
- Σωστή οικονομική διαχείριση
- Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους
- Γνώση του αντικειμένου
- Σωστή τοποθεσία της επιχείρησης

Τα ΑΔΥΝΑΤΑ σημεία μιας αλυσίδας καφέ :

- Αδιάφορο Προϊόν ή υπηρεσία
- Μη διαφοροποιημένο προϊόν
- Κακή οργάνωση της αλυσίδας
- Κακή οικονομική κατάσταση
- Σωστή οικονομική διαχείριση
- Ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες
- Μη εξειδικευμένο προσωπικό
- Λειτουργικά προβλήματα (π.χ. στην παραγωγή, στην προώθηση, στη διανομή)

Οι ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ σε μια αλυσίδα καφέ περιλαμβάνουν:

- Ανάγκη για νέα προϊόντα
- Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Τεχνολογική πρόοδος πχ νέες μέθοδοι παρασκευής

Οι ΚΙΝΔΥΝΟΙ (ή απειλές) σε μια αλυσίδα καφέ περιλαμβάνουν:

- Παγκόσμια Οικονομική Κρίση
- Εγχώρια Οικονομική ή και πολιτική κρίση
- Μείωση της κατανάλωσης λόγω αυξήσεων στην τιμή του καφέ
- Μείωση της κατανάλωσης λόγω υποκατάστατων ροφημάτων
- Μείωση της κατανάλωσης λόγω αλλαγών στις συνήθειες των καταναλωτών
- Είσοδος νέων αλυσίδων ή και μικρών καταστημάτων στην αγορά
- Εξάρτηση από έναν παραγωγό ή προμηθευτή καφέ του εξωτερικού

2.4 Πως επηρέασε η κρίση τον κλάδο των καφέ

Η Οικονομική κρίση αποτελεί την συνεχόμενη μείωση της οικονομικής δραστηριότητας μιας οικονομίας. Με τον όρο οικονομική δραστηριότητα νοούμαι τα μακροοικονομικά μεγέθη που χαρακτηρίζουν μια οικονομία όπως το ΑΕΠ, τις τιμές, την απασχόληση, την ανεργία, τις επενδύσεις κ.α. [1], [18].

Τα αίτια της οικονομικής κρίσης οφείλονται σε διαφορετικά αίτια και διάφορους παράγοντες και ποικίλουν στην ένταση και στην έκταση τους παρόλα αυτά συγκλίνουν στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- έντονες μεταβολές στις συνθήκες της αγοράς
- ανάπτυξη αβεβαιότητας και ανασφάλειας
- διαφοροποίηση της συνηθισμένης λειτουργίας της κοινωνίας
- δραματοποίηση γεγονότων και έντονη προβολή από Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης σε τοπικό και διεθνές επίπεδο με αποτέλεσμα να πλήττεται η δημόσια εικόνα της χώρας

2.4.1 Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα

Οι επιπτώσεις μιας οικονομικής κρίσης σε μια χώρα μπορεί να είναι καταστροφικές είτε αυτή είναι αναπτυγμένη είτε αναπτυσσόμενη. Η διεθνής οικονομική κρίση του 2008 έφθασε και στην Ελλάδα με την χώρα μας να ζητάει τελικά βοήθεια από την ΕΚΤ, την ΕΕ και το Δ.Ν.Τ. το 2010. Σαφώς δεν επιρρίπτονται ευθύνες στις διεθνείς εξελίξεις καθώς υπήρχαν άλματα οικονομικά προβλήματα δεκαετιών στα εσωτερικά οικονομικά της χώρας. Με την διεθνή κρίση ήρθαν στην επιφάνεια προβλήματα που προϋπήρχαν και απλώς διογκώθηκαν και δεν μπορούσαν πια ούτε να αποσιωπηθούν και φυσικά ούτε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά.

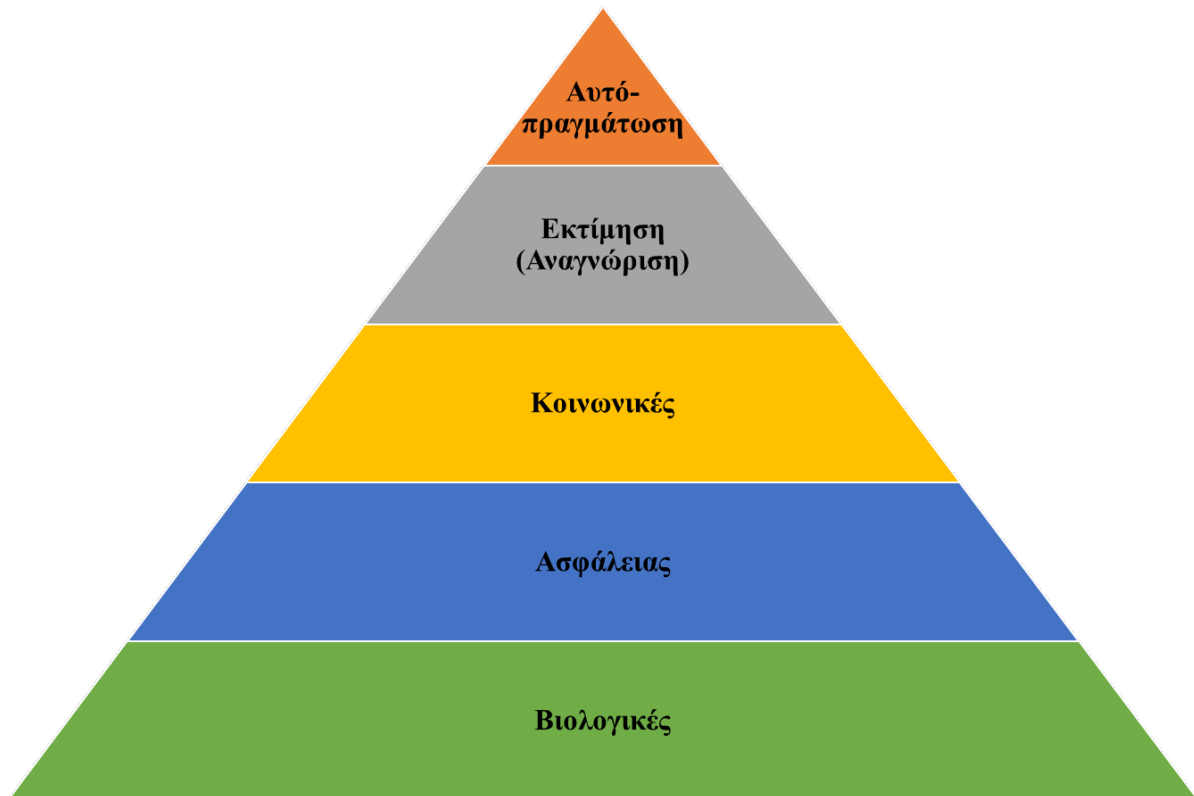
Έτσι η οικονομική κρίση προκάλεσε στην Ελλάδα:

- αναξιοπιστία της Ελλάδας στις διεθνείς αγορές
- αύξηση δημόσιου ελλείμματος
- μείωση εθνικού εισοδήματος
- προβλήματα ρευστότητας σε τράπεζες και επιχειρήσεις,
- δυσκολία παροχής δανείων
- μείωση του κύκλου εργασιών και του τζίρου των επιχειρήσεων
- μείωση παραγωγής
- μαζικές απολύσεις εργαζομένων
- αύξηση ανεργίας
- χρεοκοπία επιχειρήσεων
- έλλειψη επενδύσεων
- μείωση εξαγωγών
- μείωση κατανάλωσης

Η οικονομική κρίση αλλάζει πλήρως το τοπίο της αγοράς και οι επιχειρήσεις πρέπει είτε να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα είτε να αποχωρήσουν. Οι πιέσεις είναι τεράστιες και κυρίως μακροχρόνιες οπότε πρέπει να επαναπροσδιοριστεί η εταιρική τους στρατηγική, να βρεθούν δίοδοι αναδιάρθρωσης, να μειωθεί το κόστος λειτουργίας και ουσιαστικά να βρεθούν τρόποι κυριαρχίας αν όχι επιβίωσης [19].

Στον κλάδο των καφέ η οικονομική κρίση έχει αφήσει τα σημάδια της παρόλο που ο κλάδος αυτός δεν επηρεάστηκε όσο άλλοι κλάδοι για παράδειγμα των ακινήτων, των αυτοκινήτων κ.α. Η καταναλωτική συμπεριφορά των Ελλήνων έχει αλλάξει. Οι παγωμένοι ή και μειωμένοι μισθοί, η υψηλή ανεργία και οι υπερ-φορολόγηση αλλάζουν άρδην το καταναλωτικό τοπίο. Πλέον επιστρέφουμε ως καταναλωτές στις βασικές φυσιολογικές ανάγκες που βρίσκονται στην βάση της πυραμίδας του Maslow προσπαθώντας να συνδυάσουμε τις επόμενες φάσεις της πυραμίδας (Εικόνα 2.3), που σε άλλες χρονικές περιόδους κατείχαμε. Οι ανάγκες του ατόμου αποτυπώνεται με την θεωρία Maslow όπου ταξινομεί τις ανάγκες του ατόμου σε πέντε κατηγορίες [16].

- φυσιολογικές ανάγκες (νερό, τροφή, ένδυση)
- ανάγκες ασφάλειας/σιγουριάς (σταθερή εργασία, ασφάλεια, περίθαλψη)
- κοινωνικές ανάγκες (φιλία, συντροφιά)
- ανάγκη εκτίμησης/αναγνώρισης (φήμη, επιτυχία)
- ανάγκη αυτοπραγμάτωσης (εκπλήρωση ονείρων)



Εικόνα 2.3: Η πυραμίδα αναγκών του Maslow

Τα όρια της φτώχειας, που ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού βρίσκεται πλέον, έχουν επηρεάσει την καταναλωτική συμπεριφορά. Οι καταναλωτές αν και έχουν περιορίσει σημαντικά τις εξόδους τους για φαγητό και ποτό, περιορίζοντας έτσι τα ποσά που καταναλώνουν σε αυτά, συνεχίζουν να καταναλώνουν καφέ και να επισκέπτονται καφετέριες ως ένα οικονομικότερο μέσο κατανάλωσης βασικών αναγκών αλλά και κοινωνικής ανάγκης να επικοινωνήσουν και να συναναστραφούν με φίλους ή το κοινωνικό του περιβάλλον τους. Βλέπουμε δηλαδή ότι αυτή η «συνήθεια» καλύπτει δύο από τις βασικές ανάγκες [42] σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow (Εικόνα 2.3), τις κοινωνικές και τις βιολογικές με την ευρύτερη έννοια του όρου (βιολογικές όχι με την έννοια της επιβίωσης) και σύμφωνα με το επίπεδο διαβίωσης του σημερινού ανθρώπου της δυτικής κοινωνίας.

Στο χώρο των καφέ έχει γίνει σαφή μείωση τιμών, ανεξάρτητα από τις αυξήσεις σε φορολόγηση και ΦΠΑ, ώστε να ακολουθηθούν οι ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Οι επιχειρηματίες κατανοούν πλέον το Value for Money [33], προϊόντα και υπηρεσίες δηλαδή με χαμηλή τιμή και πολύ καλή ποιότητα ώστε να διατηρήσουν το καταναλωτικό κοινό [3][4].

2.5 Οι αλυσίδες καφέ στην Ελλάδα

Οι επώνυμες αλυσίδες καφέ αποτελούν μια αγορά η οποία διαρκώς αναπτύσσεται. Τα τελευταία ιδίως χρόνια, τα δίκτυα καταστημάτων αλυσίδων διαρκώς ισχυροποιούνται. Η οικονομική κατάσταση που υπάρχει στη χώρα τα τελευταία χρόνια με την ταυτόχρονη αύξηση της κατανάλωσης καφέ εντός του καταστήματος, σε σχέση με την κατανάλωση take away, ωθεί τις αλυσίδες καφέ να αναβαθμίσουν τόσο τις υπηρεσίες τους όσο και την σχέση ποιότητας-τιμής, ώστε να προσφέρουν μια επιπλέον αξία στους καταναλωτές.

Οι αλυσίδες καταστημάτων κερδίζουν συνεχώς έδαφος στην αγορά, μέσω της μεθόδου της δικαιόχρησης, προσφέροντας προνομιακά δικαιώματα στους υποψήφιους συνεργάτες τους και συνεχή υποστήριξη του δικαιοδόχου.

Η αγορά της καφεστίασης λειτουργεί σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον λόγου του μεγάλου αριθμού εταιρειών στο χώρο. Οι ήδη υπάρχουσες εταιρίες προσπαθούν να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά μέσω του θεσμού της δικαιόχρησης, το οποίο τους επιτρέπει να αναπτυχθούν σε διάφορες περιοχές σε όλη την χώρα.

Η αγορά του καφέ τα τελευταία χρόνια έχει σταθερά αυξητική τάση τόσο σε όγκο όσο και σε αξία. Το μεγαλύτερο μερίδιο περίπου το 50% κατέχει ο ανώνυμος ανταγωνισμός ενώ η μεγαλύτερη κατανάλωση πραγματοποιείται στο κατάστημα, με μικρότερο όγκο στην κατανάλωση take away.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι κύριες αλυσίδες καφέ που δραστηριοποιούνται κυρίως στον Ελλαδικό χώρο:

- Η Mikel Coffee Company, είναι μια αλυσίδα καφέ με συνεχή πορεία ανάπτυξης με το πρώτο κατάστημα να ανοίγει στην Λάρισα το 2008 ενώ ακολουθώντας το μοντέλο δικαιόχρησης έχει δημιουργήσει μέχρι σήμερα 132 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και μέχρι σήμερα 5 στο εξωτερικό. Η ανάπτυξη του, είναι γρήγορη σε τόσο σχετικά μικρό χρονικό διάστημα και αυτό οφείλεται στους καλαίσθητους και φιλόξενους ψυχαγωγικούς χώρους, που παρέχουν ποιοτικά προϊόντα σε χαμηλές τιμές. Η δημιουργία του κάθε καταστήματος είναι για τα Mikel μια μορφή τέχνης που οφείλει αντανakλά φιλόξενο περιβάλλον, άριστη τεχνογνωσία και άρτιο μηχανολογικό εξοπλισμό ώστε να αποδοθεί στον τελικό καταναλωτή άριστη ποιότητα και σε προϊόντα αλλά και σε υπηρεσίες. Κυρίως στόχος των Mikel να ξυπνήσουν στον καταναλωτή «σπιτικές αναμνήσεις» τόσο με τον

ιδιαίτερο καφέ του όσο και με τα βουτήματα του ώστε να αποκτήσει στην συνείδηση του καταναλωτή κάτι από το οικείο περιβάλλον του. Η φιλοσοφία του είναι πελατο-κεντρική και στόχος είναι η συνεχής βελτίωση των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών προς όφελος του τελικού καταναλωτή [56].

- Τα Coffee Island, ξεκινούν το ταξίδι τους από την Πάτρα το 1999 όπου ιδρύεται το πρώτο παραδοσιακό καφεκοπτείο με μοντέρνα οπτική. Οι λάτρεις του καφέ έχουν να διαλέξουν από μια μεγάλη ποικιλία καφέ από διάφορα χαρμάνια αλλά και αντικείμενα για την παρασκευή του καφέ. Το 2013 επανασχεδιάστηκε το λογότυπο των Coffee Island, υιοθετώντας ένα σύγχρονο επικοινωνιακό προφίλ καθώς και νέο αρχιτεκτονικό ύφος στα καταστήματά ώστε να μετατρέψει τα καταστήματα σε φιλόξενα μέρη συνάντησης τα οποία λειτουργούν ως καταστήματα ταχείας εξυπηρέτησης (take away) και διανομής (delivery). Τα Coffee Island αποτελούν την πλέον αναπτυσσόμενη εταιρεία στο χώρο της δικαιόχρησης, γεγονός που επισφραγίστηκε με τη βράβευσή της αλυσίδας για δύο συνεχόμενες χρονιές (2012, 2013), ως η πιο ταχέως αναπτυσσόμενη αλυσίδα δικαιόχρησης. Το 2013 επιπρόσθετα κατέκτησε το βραβείο Best Concept Redesign, ενώ το 2014 κατέκτησε το βραβείο European Business Awards – National Champion και το 2014 European Coffee Awards – 10 best coffee chains in Southern Europe. Το 2015 κατέκτησε το βραβείο European Business Awards – National Champion. Η αλυσίδα αριθμεί σήμερα συνολικά 311 καταστήματα σε 58 διαφορετικές πόλεις στην Ελλάδα και σε Ρουμανία, Αλβανία, Βουλγαρία και Ηνωμένο Βασίλειο [53].
- Τα Starbucks είναι η μόνη ξένη εταιρία που δραστηριοποιείται στο χώρο. Προσφέρουν τον δικό τους καφέ Starbucks που προέρχεται από 15 διαφορετικές ποικιλίες από όλο τον κόσμο 100% καφέ Arabica. Στον τομέα της καινοτομίας εστιάζουν στη δημιουργία νέων προϊόντων όπως τα Starbucks Refresha τα οποία είναι συνδυασμός χυμού φρούτων και εκχύλισμα πράσινου καφέ, μια φυσική πηγή καφεΐνης από πράσινους ακαβούρδιστους κόκκους, που δίνει την ενέργεια της καφεΐνης αλλά χωρίς τη γεύση του καφέ. Στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών, η φιλοσοφία της εταιρίας είναι να γνωρίζουν τους πελάτες προσωπικά προσφέροντας στον καθένα το ρόφημα του στην ίδια ακριβώς κατάσταση σε καθημερινή βάση ενώ παράλληλα εμπλουτίζουν τις υπηρεσίες όπως με την κάρτα Starbucks με οφέλη όπως 10% έκπτωση σε όλα τα προϊόντα. Το όραμα

των Starbucks είναι η καλλιέργεια του πνεύματος και όπως χαρακτηριστικά λένε «Ένα άτομο, ένα φλιτζάνι καφέ και μία γειτονιά κάθε φορά». Το δίκτυο καταστημάτων Starbucks στην Ελλάδα αριθμεί 20 καταστήματα. Επίσης διαθέτει συνολικά 18.000 καταστήματα σε πάνω από 60 χώρες ενώ κατέχει παγκοσμίως την πρώτη θέση στο καβούρδισμα και τη λιανική πώληση υψηλής ποιότητας καφέ. Τα Starbucks αποτελούν μια ξεχωριστή αλυσίδα καφέ διότι δεν υπάρχει δικαιούχος μιας και όλα τα καταστήματα ανήκουν στον όμιλο Μαρινόπουλο [57].

- Η εταιρία Γρηγόρης Μικρογεύματα βρίσκεται στον χώρο από το 1972 όταν άνοιξε το πρώτο κατάστημα στην Δάφνη. Έχει πάνω από 200.000 την ημέρα ευχαριστημένους πελάτες προσφέροντας πλέον ένα πλήθος μικρών γευμάτων όπως σάντουιτς, σαλάτες, σφολιάτες κ.α., και ροφημάτων σε προσιτές τιμές. Ο καφές Coffeeright από επιλεγμένα χαρμάνια, η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού και ο εξειδικευμένος εξοπλισμός καθώς και η μειωμένη τιμή του καφέ από το 2012 του δίνουν ένα πολύ σημαντικό μερίδιο αγοράς. Η ικανοποίηση των πελατών καθώς και η ποιότητα είναι οι αξίες που οδηγούν την εταιρία Γρηγόρης. Λειτουργούν περίπου 280 σημεία, από τα οποία τα 270 περίπου λειτουργούν στην Ελλάδα, τα 6 στην Κύπρο, 3 στην Αλβανία, 2 στη Ρουμανία και 1 στις Μπαχάμες [55].
- Ο Όμιλος Vivartia, διατηρεί τις αλυσίδες Everest και Flocafe κατέχοντας ένα αρκετά σημαντικό μερίδιο στην αγορά καφέ, το οποίο αυξάνεται διαρκώς. Το Everest ηγείται στην αγορά στο επώνυμο κομμάτι του καφέ κυρίως λόγω της τιμής του που προκύπτει από την χρησιμοποίηση δύο διαφορετικών χαρμανιών espresso τον 100% Arabica, με επιλεγμένους αρωματικούς κόκκους από σπάνιες ποικιλίες, και το Fine Brazilian Blend, έναν συνδυασμό Arabica & Robusta που καλλιεργούνται στα υψίπεδα της Βραζιλίας. Οι χώροι που διαθέτουν είναι καθαρά ταχείας εξυπηρέτησης (take away). Το δίκτυο everest αριθμεί 160 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα

Το Flocafe βρίσκεται στον χώρο του καφέ από το 1994. Εστιάζει στον χώρο και την αισθητική του μιας και απευθύνεται σε σερβιριζόμενους πελάτες και λιγότερο σε πελάτες take away που θα τον πάρουν τον καφέ μαζί τους. Πρόσφατα, λανσαρίστηκε το Flocafe Espresso Room, το νέο concept της αλυσίδας, όπου ξεχωρίζει για την ιδιαίτερη αισθητική του, όπου εξειδικευμένοι

baristi (παρασκευαστές καφέ) μυούν τον επισκέπτη στο κόσμο του καφέ μέσα από το χαρμάνι America Latina Selection 100% Arabica, που παρασκευάζεται από ποικιλίες της Βραζιλίας και της Κολομβίας, το African Earth από αφρικανικές ποικιλίες Arabica & Robusta και το χαρμάνι Honduras Premium 100% Arabica, που καλλιεργείται σε περιορισμένη ποσότητα. Το δίκτυο Flocafe έχει 94 καταστήματα στον Ελλαδικό χώρο [54].

- Μια ακόμα αλυσίδα καφέ στον χώρο, που έκανε το 2008 τα πρώτα της βήματα, είναι η εταιρία Bruno η οποία ξεκίνησε από την Λάρισα με το πρώτο της κατάστημα και συνεχίζει με σχετικά γρήγορη ανάπτυξη, ενώ αριθμεί μέχρι σήμερα 26 καταστήματα. Οι αξίες του Bruno είναι ο σεβασμός στον πελάτη αρχικά καθώς και στους συνεργάτες και το προσωπικό, ενώ δεσμεύεται για την συνεχή ποιοτική του εξέλιξη. Το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ιδιαίτερης σημασίας τόσο από την στιγμή της επιλογής του και την εκπαίδευση του όσο και στην στελέχωση του στα καταστήματα. Λειτουργεί με την μέθοδο δημιουργίας δικαιοχρησίας, μεταφέροντας την φιλοσοφία του και την τεχνογνωσία στον επενδυτή (δικαιοδόχος) με σεβριζόμενα καταστήματα και με καταστήματα ταχείας εξυπηρέτησης (take away), ενώ ταυτόχρονα έχει αναπτύξει και το σύστημα διανομής (delivery) [52].
- Μία ακόμα αλυσίδα καφέ κάνει τα πρώτα της βήματα στην αγορά του των αλυσίδων καφέ είναι η εταιρία STATE Coffee Co, η οποία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 2010 και αριθμεί μέχρι σήμερα 6 καταστήματα στην Ελλάδα και 1 στην Κύπρο. Οι αξίες της εταιρείας STATE Coffee Co. βασίζονται στο άριστα καταρτισμένο προσωπικό καθώς και στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων. Η ετοιμασία ενός καλού καφέ για την εταιρεία STATE Coffee Co δεν είναι απλά τέχνη αλλά ικανότητα που αποκτάται με εξάσκηση και υπομονή για το καλύτερο αποτέλεσμα. Η παρασκευή των ροφημάτων περνά από το μοντέλο ποιοτικής αξιολόγησης State Quality Assurance Control. Η αλυσίδα καφέ λειτουργεί με την μορφή σεβριζόμενων καταστημάτων και καταστήματα ταχείας εξυπηρέτησης (take away) και σύστημα διανομής (delivery). Διαθέτει 6 καταστήματα στην Ελλάδα [58].
- Τα Coffeeway ξεκίνησαν το 1994 με ένα καφεκοπτείο στο Κολωνάκι την περίοδο που ο espresso και ο cappuccino προσπαθούσαν να μπουν στην «φραποκρατούμενη» Ελληνική αγορά. Ο καταναλωτής μυείται στον κόσμο του

espresso που έχουν ταυτότητα γεωγραφικής προέλευσης από διαφορετικά αρώματα και χαρμάνια. Η φιλοσοφία του Coffeway «από τον κόκκο στο φλιτζάνι» από το 1994 μέχρι σήμερα είναι η ίδια, φρέσκος καβουρδισμένος αρωματικός και αναλλοίωτος καφές στο φλιτζάνι του τελικού καταναλωτή. Τα Coffeway διαθέτουν 28 καταστήματα στην Ελλάδα και 3 στο εξωτερικό [63].

- Μια ακόμα αλυσίδα στην αγορά του καφέ αποτελούν τα Coffee Lab. Τα Coffee Lab ξεκίνησαν από την Χαλκίδα το 2009 και αποτελούν τα coffee shop 3^{ης} γενιάς όπως αποκαλούνται, δίνοντας έμφαση στην άριστη ποιότητα της α' ύλης καθώς και στην μοναδική προέλευση της (single origin) και επίσης στον τρόπο παρασκευής και προετοιμασίας του προϊόντος. Ο έλεγχος της ποιότητας των κόκκων του καφέ (τηρώντας με ευλάβεια τις απαραίτητες προδιαγραφές καθόλα τα στάδια της διαδικασίας - παραγωγός - συλλέκτης - ψήστης- παρασκευαστής - καταναλωτής) αποτελεί τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του 3ου κύματος του καφέ. Η εταιρεία προμηθεύεται από τις χώρες παραγωγής κόκκους καφέ οι οποίοι επεξεργάζονται και συσκευάζονται στις εγκαταστάσεις της εταιρίας και στη συνέχεια προμηθεύονται στα κατά τόπους καταστήματα της αλυσίδας. Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο παρασκευαστικό κομμάτι του καφέ διαθέτοντας ένα άρτια εξοπλισμένο εκπαιδευτικό κέντρο στο οποίο εκπαιδεύονται οι παρασκευαστές - baristi ώστε να προσφέρεται ένα άρτιο ρόφημα στον τελικό καταναλωτή. Τα Coffeelab διαθέτουν 38 καταστήματα στην Ελλάδα και 1 στην Κύπρο [64].
- Τα Coffeebrands ξεκίνησαν την λειτουργία τους το 2009 και στοχεύουν να δημιουργήσουν ένα παγκόσμιο δίκτυο καταστημάτων καθιερώνοντας το λογότυπο τους (χρώματος μπλε και καφέ) ως τους ειδικούς του καφέ διεθνώς σε ανταγωνιστικές τιμές με ποιοτικά ροφήματα. Τα Coffeebrands αποτελούν και αυτά το 3^ο κύμα με έμφαση στην ποιότητα της πρώτης ύλης και στην μέθοδο παράγωγης δημιουργώντας μια μεγάλη σειρά προϊόντων με αποκλειστικά brand names τα οποία διατίθενται αποκλειστικά στα καταστήματα της αλυσίδας. Η εταιρεία επίσης επικεντρώνεται στην οπτική επικοινωνία επενδύοντας στην εικόνα των καταστημάτων με την ιδιαίτερη αρχιτεκτονική στοχεύοντας στην καθιέρωση στο μυαλό του καταναλωτή ότι τα Coffeebrands είναι συνυφασμένα με την ποιότητα. Επίσης, έχει αναπτύξει το τμήμα "Home & Office" παρέχοντας την δυνατότητα στους καταναλωτές των Coffeebrands να απολαύσουν την ίδια

άριστη ποιότητα καφέ στο σπίτι ή στο γραφείο. Η ποιότητα, η εξειδίκευση, η πρόωθηση και η άμεση εξυπηρέτηση των πελατών της αποτελούν την προτεραιότητα των Coffebrands. Τα Coffebrands διαθέτουν 50 καταστήματα στην Ελλάδα και 17 στο εξωτερικό [65].

Στον κλάδο της δικαιοχρησίας θα παρατηρήσουμε στην πορεία της εργασίας ότι η εστίαση έχει μεγάλο ενδιαφέρον με το 33,4% των επενδυτών να εστιάζει στα brands που ασχολούνται με την πώληση τροφίμων και ποτών. Ο τομέας της εστίασης με ηχηρά brand names αποτελεί μια εκ του ασφαλούς επένδυση με ναι μεν αρχικό κόστος αλλά με εξασφαλισμένο καταναλωτικό κοινό. Ειδικά στην κατηγορία των καφέ, η ανάπτυξη μεγάλου αριθμού αλυσίδων σε όλη την Ελλάδα με brands όπως τα Coffeelab, τα Coffebrands, τα Mikel και τα Coffee Island επιβεβαιώνει την αξία για τον επενδυτή που αποφασίζει να επενδύσει σε αυτά και αναδεικνύει τα περιθώρια ανάπτυξης που υπάρχουν [59].

2.6 Χαρακτηριστικά των μοντέλων Δικαιοχρησίας των αλυσίδων καφέ που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα

Μοντέλα franchise των κυριότερων αλυσίδων καφέ του Ελλαδικού χώρου [44][59].

Mikel

Χαρακτηριστικά franchise: Το μέσο ύψος της επένδυσης να ανέρχεται στα 160.000 ευρώ για μικρό κατάστημα, 250.000 με 280.000 ευρώ για μεσαίο και 350.000 ευρώ για μεγάλο. Τα entry fees που απαιτούνται είναι της τάξης των 50.000 ευρώ, ενώ ο Δικαιοδόχος υποχρεούται να καταβάλει 4 % του τζίρου σε royalties και 1% για διαφημιστική συμμετοχή

Coffee Island

Χαρακτηριστικά franchise: Προϋποθέτει χώρο 30 τ.μ., με entry fees που βρίσκονται στα 15.000 ευρώ, συν 15.000 ευρώ για τη διαμόρφωση του χώρου, 20.000 ευρώ για τον εξοπλισμό και 10.000 ευρώ για το αρχικό εμπόρευμα. Στο σύνολο 60.000 ευρώ. Δεν υπάρχουν για royalties και marketing fees.

Γρηγόρης

Χαρακτηριστικά franchise: Απαιτεί ένα χώρο 50 έως 150 τ.μ., ενώ το μέσο ύψος επένδυσης εκτιμάται στα 150.000 ευρώ. Το entry fee για ένα νέο κατάστημα υπολογίζεται στις 20.000 ευρώ, με τα royalties να έχουν τοποθετηθεί στο 5% επί των μηνιαίων πωλήσεων.

Everest

Χαρακτηριστικά franchise: Η αρχική επένδυση για ένα κατάστημα της τάξης των 80 τ.μ. υπολογίζεται σε 120.000 ευρώ (διαμόρφωση, επίπλωση και εξοπλισμός). Τα Entry Fees είναι 15.000 ευρώ. Royalties και marketing fees κυμαίνονται από 2% έως 4%

Flocafe Espresso Room

Χαρακτηριστικά franchise: Για ένα κατάστημα 150.000 τ.μ. εκτιμάται ότι χρειάζεται ένα αρχικό κόστος ύψους 200.000. Στο πλαίσιο του προγράμματος Entry Free της Vivartia πάντως, οι υποψήφιοι Δικαιοδόχοι δεν υποχρεούνται στην καταβολή entry fee κατά τα δύο πρώτα έτη ενώ τα royalties κινούνται σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα της τάξης του 2% και 4%.

Bruno

Χαρακτηριστικά franchise: Ανάλογα και με τον τύπο του καταστήματος, το αρχικό κόστος κυμαίνεται μεταξύ 120.000 και 180.000 ευρώ, ποσό στο οποίο θα πρέπει να συνυπολογισθεί το entry fee, τα έξοδα ίδρυσης της επιχείρησης, τα κόστη έκδοσης άδειας, οι απαραίτητες εγγυήσεις ενοικίου, το κεφάλαιο κίνησης, το κόστος εγκαινίων κ.α Η διαρκής αμοιβή είναι σταθερή για τα πρώτα 5 έτη και δεν ξεπερνά τις 10.000 ευρώ ετησίως.

State Coffee

Χαρακτηριστικά franchise: Το μέσο μέγεθος καταστήματος βρίσκεται στα 80 με 100 τ.μ. και αντίστοιχα, το μέσο ύψος της επένδυσης υπολογίζεται στα 125.000 με 150.000 ευρώ. Το entry fee είναι στα 25.000 ευρώ και τα royalties στο 3% του τζίρου.

Coffeeway

Χαρακτηριστικά franchise: Απαιτεί ένα χώρο 45 έως 55 τ.μ., ενώ το μέσο ύψος επένδυσης εκτιμάται από 40.000 έως 45.000 ευρώ. Το entry fee για ένα νέο κατάστημα υπολογίζεται στις 10.000 ευρώ, με τα royalties να έχουν τοποθετηθεί στο 3% επί των μηνιαίων πωλήσεων.

Coffeelab

Χαρακτηριστικά franchise: Η αρχική επένδυση για ένα κατάστημα της τάξης των 45 τ.μ. υπολογίζεται σε 50,000 ευρώ (διαμόρφωση, επίπλωση και εξοπλισμός). Τα Entry Fees είναι 15,000 ευρώ. Royalties και marketing fees δεν υπάρχουν.

Coffeebrands

Χαρακτηριστικά franchise: Η αρχική επένδυση για ένα κατάστημα της τάξης των 25-50 τ.μ. υπολογίζεται σε 27.000 ευρώ (διαμόρφωση, επίπλωση και εξοπλισμός). Τα Entry Fees είναι 20.000 ευρώ, αλλά μπορεί να αντικατασταθούν υπό προϋποθέσεις και με ένα ειδικό πρόγραμμα χρηματοδότησης. Royalties και marketing fees δεν υπάρχουν.

	Μέσο Ύψος Επένδυσης		Ελάχιστος χώρος		Entry Fees		Royalties		Αριθμός Καταστημάτων	
	Μικρό Κατάστημα	Μεγάλο Κατάστημα	Μικρό Κατάστημα	Μεγάλο Κατάστημα	Μικρό Κατάστημα	Μεγάλο Κατάστημα	Μικρό Κατάστημα	Μεγάλο Κατάστημα	Ελλάδα	Εξωτερικό
Mikel	65.000	265.000	8 τ.μ	-	50.000	50.000	5%	5%	132	5
Coffee Island	50.000		35 τ.μ		15.000		-		299	41
Starbucks	-	-	-	-	-	-	-	-	20	18.000
Γρηγόρης	150.000		50 τ.μ - 150 τ.μ		20.000		5%		293	11
Everest	120.000		80 τ.μ		15.000		2% - 4%		128	-
Flocafe Espresso Room	200.000		60 τ.μ		10.000		2% - 4%		21	3
Bruno	60.000	140.000	30 τ.μ	100 τ.μ			-		26	-
State Coffee	137.500		80 τ.μ - 100 τ.μ		25.000		3%		6	-
Coffeeway	42.500		35 τ.μ		15.000		3%		28	3
Coffee Lab	50.000		45 τ.μ		15.000		-		38	1
Coffeebrands	47.500		40 τ.μ - 60 τ.μ		-		-		50	17

Πίνακας 2.1: Σύγκριση Χαρακτηριστικών Δικαιόχρησης στις μεγαλύτερες Αλυσίδες Καφέ του Ελλαδικού Χώρου [44], [59].

3 Δικαιόχρηση – Βασικές Έννοιες και Ανάλυση Μοντέλων

Στόχος της παρούσας εργασίας δεν είναι η ανάλυση του συγκεκριμένου συστήματος αλλά για την καλύτερη κατανόηση της υπόλοιπης εργασίας θα πρέπει να αναφερθούν κάποιες βασικές γνώσεις και ορισμοί [61].

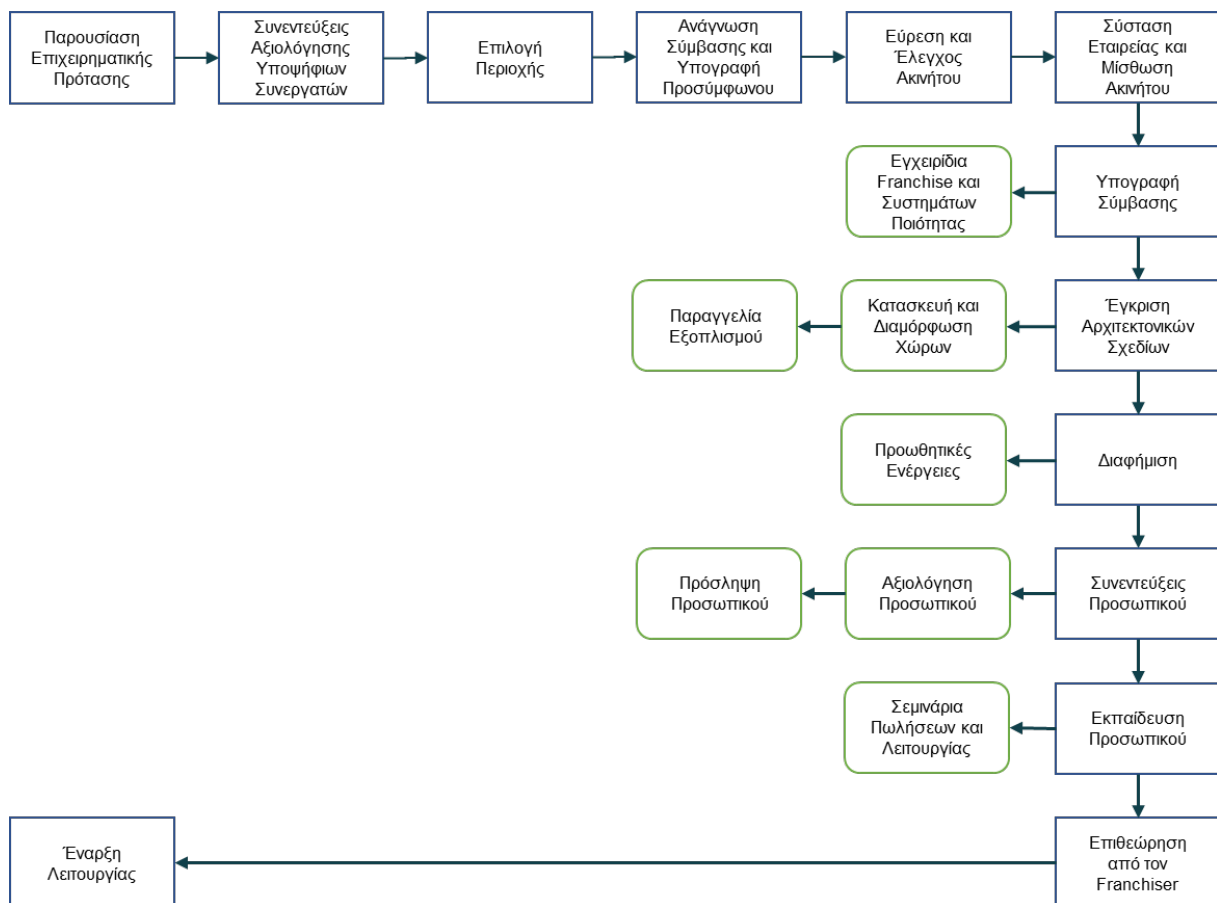
Η ετυμολογία της λέξης "Franchise" προέρχεται από την Αγγλία και την Γαλλία και πιο συγκεκριμένα από την λέξη "franc" που σημαίνει "ελεύθερος". Αρχικά η λέξη χρησιμοποιούνταν κατά την διάρκεια του Μεσαίωνα για τον προσδιορισμό ενός της χορήγησης ενός προνομίου σε κάποιον. Από οικονομική άποψη η δικαιόχρηση αποτελεί ένα σύστημα προώθησης προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνολογίας ανάμεσα σε ξεχωριστές και ανεξάρτητες από οικονομικής και νομικής άποψης επιχειρήσεων. Αυτή η συνεργασία ξεχωρίζει λόγω της χρήσης ενός κοινού γνωρίσματος και στην κατά ομοιόμορφο τρόπο εκμετάλλευση ενός συνόλου ειδικής τεχνογνωσίας [29].

Η δικαιόχρηση είναι ένα επιχειρηματικό σύστημα το οποίο βασίζεται σε μια σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δυο επιχειρήσεων, όπου ο δικαιοπάροχος παραχωρεί στον δικαιοδόχο έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης ενός πακέτου δικαιόχρησης. Το πακέτο περιέχει δικαιώματα βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, διαφημιστική κάλυψη και την απαραίτητη τεχνογνωσία με σκοπό την εμπορική προώθηση συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Έχει αποδειχθεί ότι η δικαιόχρηση τόσο διεθνώς, όσο και στην Ελλάδα, έχει βοηθήσει πολλές επιχειρήσεις να πετύχουν εντυπωσιακή ανάπτυξη. Γι' αυτό αρκετοί υποψήφιοι επενδυτές (δικαιοδόχοι) θεωρούν ότι είναι μία ελκυστική υπόθεση. Η θεαματική είσοδος χιλιάδων εταιριών στο χώρο της δικαιόχρησης που έχει σημειωθεί την τελευταία εικοσαετία στη χώρα μας, αποδεικνύει πως οι επιχειρήσεις το αντιμετωπίζουν ως μία δυναμική μέθοδο ανάπτυξης. Σήμερα, οι μεγαλύτερες αλυσίδες καταστημάτων ή πολυκαταστημάτων ανά τον κόσμο έχουν δημιουργηθεί με την μέθοδο αυτή [32].

Η δικαιόχρηση είναι ένας από τους βασικότερους μοχλούς ανάπτυξης των αγορών πολλών χωρών τα τελευταία χρόνια. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε σαν μοχλός ανάπτυξης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ταχυφαγείων (fast food), και κατόρθωσε μέσα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα να ενσωματωθεί σε πάρα πολλές διαφορετικές εκφάνσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Με αυτό τον τρόπο επιτεύχθηκε κάτι το οποίο έχει ιδιαίτερη

σημασία και είναι η συμβολή της αναδιαμόρφωσης των καταναλωτικών συνηθειών σε παγκόσμιο επίπεδο. Κλείνοντας την παράγραφο θα πρέπει να επισημανθεί ότι διαφαίνεται συνεχώς αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης της δικαιόχρησης ως επιχειρηματικό μοντέλο [21].

Στην Εικόνα 3.1 φαίνεται οπτικοποιημένη η συνήθης διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί για την ένταξη ενός συνεργάτη στον όμιλο του Franchiser. Η διαδικασία αυτή διαφοροποιείται ανάλογα τα κριτήρια ποιότητας που έχει ο Franchiser και σε κάποιες περιπτώσεις είναι ιδιαίτερα δαιδαλώδης και χρονοβόρα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να απαλείφονται πολλά από τα βήματα με κίνδυνο να αλλοιωθεί η ποιότητα των τελικών προσφερόμενων υπηρεσιών. Για αυτό το λόγο πολλές φορές ο τελικός πελάτης έχει διαφορετική εικόνα για καταστήματα διαφορετικών περιοχών [20].



Εικόνα 3.1: Διάγραμμα Ροής Διαδικασίας Δικαιόχρησης

3.1 Βασικά Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της δικαιόχρησης

Η δικαιόχρηση στις μέρες μας είναι μια αρκετά επιτυχημένη εμπορική μέθοδο παραγωγής και διάθεσης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Ανάλογα με το χρησιμοποιούμενο μοντέλο

δικαιόχρησης υπάρχουν πλεονεκτήματα τόσο για το δικαιοπάροχο, όσο και για τον δικαιοδόχο και τον καταναλωτή.

3.1.1 Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της δικαιόχρησης για τον δικαιοπάροχο

Η κατά κύριο λόγο γεωγραφική επέκταση της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου μέσω του επιχειρηματικού μοντέλου της δικαιόχρησης έχει πλεονεκτήματα όπως:

- Η γρήγορη ανάπτυξη του δικτύου της επιχείρησής του, με σχετικά χαμηλό κόστος, αφού δεν είναι αναγκαίο να ξοδέψει-επενδύσει αρκετά χρήματα. Σε αντίθετη περίπτωση η εξάπλωση της επιχείρησης μέσω θυγατρικών και υποκαταστημάτων απαιτεί μεγάλα κεφάλαια επένδυσης και φυσικά μεγαλύτερη διαχείριση του επενδυτικού κινδύνου.
- Αποτέλεσμα του προαναφερθέντος είναι η γρήγορη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης του δότη στην αγορά. Η ανταγωνιστική θέση του δικαιοδόχου, ενισχύεται από το γεγονός, ότι έχει άμεση πληροφόρηση (από τους δικαιοδόχους) για τις συνθήκες και τάσεις κάθε επί μέρους αγοράς σύμφωνα με τα κριτήρια που ενδιαφέρουν την επιχείρηση, καθώς και από την αποφυγή δαπανών (που θα απαιτούσε η ίδρυση υποκαταστημάτων ή θυγατρικών/εταιριών/επιχειρήσεων).
- Η επίτευξη υψηλών κερδών, χωρίς τη διακινδύνευση σημαντικών κεφαλαίων.
- Η γρήγορη αύξηση της εμπορικής του φήμης και πελατείας, η οποία έχει ως κύριο αποτέλεσμα την καθιέρωσή του στην αγορά.
- Η προστασία απέναντι στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες. Η δικαιόχρηση επιτρέπει την πρόσβαση στην αγορά μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ενισχύοντας έτσι τον ανταγωνισμό έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων διανομής με υποκαταστήματα.
- Η ανάλυση και εκμετάλλευση της εμπειρίας των δικαιοδόχων για τη βελτίωση του συστήματος δικαιόχρησης.
- Ο δικαιοδόχος διατηρεί τη δυνατότητα εποπτείας και ελέγχου του δικτύου καταστημάτων, οπότε και μπορεί να προλαμβάνει τον κίνδυνο λανθασμένων αποφάσεων σε θέματα ζωτικής σημασίας απ' τα μέλη του συστήματος.
- Ο δικαιοδόχος έχει εξασφαλισμένη, μέσω του δικτύου, τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις τάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν στην κάθε περιοχή. Αυτό του δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζει άμεσα τις ανάγκες των καταναλωτών και είναι σε θέση να χαράξει μια σωστή εμπορική πολιτική, που θα βασίζεται στα δεδομένα της αγοράς.

- Με το επιχειρηματικό μοντέλο της δικαιόχρησης, ο δικαιοδότης διευρύνει την επιχειρηματική του δραστηριότητα απευθυνόμενος παράλληλα σε πολλές αγορές, μεγαλώνοντας έτσι τον τζίρο του και άρα και τον όγκο των αγορών του και κατά συνέπεια και τη διαπραγματευτική του ισχύ απέναντι στους προμηθευτές του. Ως τελικό αποτέλεσμα, επιτυγχάνει χαμηλότερες τιμές λιανικής πώλησης, αφού δεν μεσολαβεί κέρδος χονδρεμπόρου, οπότε και τα προϊόντα του γίνονται και περισσότερο ανταγωνιστικά [16].

Τα μειονεκτήματα της δικαιόχρησης για το δικαιοπάροχο απ' την άλλη είναι:

- Η βιαστική, πολλές φορές, επιλογή των δικαιοδόχων δημιουργεί προβλήματα στο δίκτυο της δικαιόχρησης, προβλήματα που μπορεί να αφορούν την επικοινωνία ή την αποτελεσματική συνεργασία με τους δικαιοδόχους του δικτύου. Επιπλέον, ο κίνδυνος εσφαλμένης επιλογής δικαιοδόχων συντελεί με άμεσο τρόπο στην πιθανότητα βλάβης του εταιρικού ονόματος και της φήμης που αυτό απορρέει. Για την ελαχιστοποίηση αυτού του κινδύνου ο δικαιοδότης είναι υποχρεωμένος να έχει υψηλά κριτήρια επιλογής των υποψήφιων δικαιοπάροχων.
- Η τάση των δικαιοδόχων για την ανεξαρτητοποίησή τους, ειδικά με την πάροδο του χρόνου παραμονής τους στο δίκτυο και το ενδεχόμενο κάποιος από τους δικαιοδόχους, κατά την αποχώρησή του να χρησιμοποιήσει την τεχνογνωσία που απέκτησε κατά την περίοδο της δικαιόχρησής, ώστε να γίνει ανταγωνιστής του δικαιοπάροχου.
- Τα κέρδη του είναι λιγότερα από ότι θα ήταν αν λειτουργούσε δικά του καταστήματα σε όλη την αλυσίδα. Αυτό όμως αντισταθμίζεται από το μικρότερο κόστος επένδυσης για την ίδρυση υποκαταστημάτων, κτλ.

Πάντως, αυτά τα μειονεκτήματα σε σύγκριση με τα πλεονεκτήματα της δικαιόχρησης για τον δικαιοδότη, δεν είναι ιδιάζουσας σημασίας και αυτό φαίνεται από τα στατιστικά στοιχεία, στα οποία το ποσοστό των αποτυχημένων συνεργασιών δικαιόχρησής είναι κατά πολύ χαμηλότερο σε σχέση με εκείνο που παρατηρείται σε επιχειρήσεις που δεν είναι ενταγμένες σε τέτοιο επιχειρηματικό μοντέλο [29].

3.1.2 Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της δικαιόχρησης για τον καταναλωτή

Τα πλεονεκτήματα της δικαιόχρησης για τον καταναλωτή:

- Έχει πιο εύκολη και γρήγορη πρόσβαση, είτε στον τόπο διαμονής του είτε αλλού, σε επώνυμα προϊόντα, που τα αγοράζει συνήθως σε λογικές τιμές. Το συγκεκριμένο

επιχειρηματικό μοντέλο λόγω του ότι στηρίζεται στην ομοιογένεια του δικτύου μέσω των διαρκών ελέγχων μεταξύ και των δύο συμβαλλόμενων για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών εξασφαλίζει στον καταναλωτή σταθερή ποιότητα στα προϊόντα που προσφέρει το δίκτυο.

- Λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού που υπάρχει μεταξύ των διαφορετικών δικτύων δικαιοχρησίας και των αντίστοιχου τομέα επιχειρήσεων του κλάδου ο καταναλωτής αποκτά προϊόντα ή υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας και τιμής.

Τα μειονεκτήματα της Δικαιοχρησίας για τον καταναλωτή:

Το μοναδικό μειονέκτημα που μπορεί να υπάρξει για τον τελικό καταναλωτή έγκειται στις περιπτώσεις που τα δίκτυα δικαιοχρησίας εφαρμόζουν πολιτικές περιορισμού του ελεύθερου ανταγωνισμού, που αποβαίνουν σε βάρος των καταναλωτών [34].

3.2 Μοντέλα Δικαιόχρησης

3.2.1 “Καθαρό Μοντέλο” δικαιόχρησης

Γενικά μέσα από την βιβλιογραφία δεν φαίνεται να υπάρχει μεγάλη ελευθερία ως προς τα μοντέλα της δικαιόχρησης. Διαφοροποιήσεις υπάρχουν ως προς τις απαιτήσεις του κάθε Δικαιοπάροχου ως προς την συνεργασία με τους Δικαιοδόχους, αλλά όλα είναι αυτό που αποκαλείται “καθαρό μοντέλο» δικαιόχρησης [68] και έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Πίνακας 3.1).

Επιχειρηματικό Μοντέλο	"Καθαρό μοντέλο" δικαιόχρησης	
	Δικαιοδότης	Δικαιοπάροχος
Χώρος & Κτιριακές Εγκαταστάσεις	✓	✗
Διαμόρφωση Εσωτερικών & Εξωτερικών Χώρων	✓	✗
Εξοπλισμός	✓	✗
Διαχείριση Αποθήκης (τοποθέτηση εμπορευμάτων κατά την έναρξη)	✓	✗
Διοίκηση (management)	✓	✗
Κέρδη για τον δικαιοδότη	Περιθώριο επί των Πωλήσεων	

Πίνακας 3.1: "Καθαρό Μοντέλο" Δικαιόχρησης

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας στον Πίνακα 2.1 φαίνεται η διαφοροποίηση του μοντέλου δικαιόχρησης ανάμεσα στις μεγάλες αλυσίδες καφέ που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο. Ο κάθε δικαιοπάροχος για να πείσει τον υποψήφιο δικαιοδόχο διαφοροποιεί τις απαιτήσεις. Έτσι το επιχειρηματικό μοντέλου από την οπτική του δικαιοπάροχου είναι το ίδιο. Αυτό συμβαίνει για να μην υπάρχουν αψιμαχίες μεταξύ των δικαιοδόχων. Δεν μπορεί να πληρώνουν διαφορετικά π.χ. Royalties μεταξύ τους. Το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να έχει όφελος για τον δικαιοδόχο μόνο αν ο δικαιοπάροχος είναι ήδη ένας κολοσσός. Αν η επιλογή του χώρου της επένδυσης δεν γίνει προσεχτικά από τον δικαιοδόχο υπάρχει ο κίνδυνος της αποτυχίας. Αντίθετα ο δικαιοπάροχος έχει πολύ μικρό κίνδυνο που είναι εύκολα διαχειρίσιμος. Ο Πίνακας 2.1 μας δείχνει ότι στο αντικείμενο μελέτης της παρούσης εργασίας οι δικαιοπάροχοι διαφοροποιούνται αρκετά μεταξύ τους ως προς το ύψος της αρχικής επένδυσης. Ταυτόχρονα φαίνεται ότι πολλοί δικαιοπάροχοι παρέχουν μοντέλα με διαφορετικά

χαρακτηριστικά επένδυσης που μπορούν να καλύψουν μια μεγάλη γκάμα αρχικών και ικανών συνθηκών.

3.2.2 Μοντέλο δικαιόχρησης με σύμβαση διαχείρισης

Πριν από την οικονομική χρήση που έπληξε την Ελλάδα μπορούσες να δεις και μοντέλα δικαιόχρησης σύμφωνα με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά. Όπως φαίνεται ουσιαστικά ο δικαιοδόχος σαν έσοδα είχε ένα προσυμφωνημένο ενοίκιο του χώρου ή και των εγκαταστάσεων που είχε διαμορφώσει ο ίδιος και συμφωνημένα ποσοστά επί των πωλήσεων.

Επιχειρηματικό Μοντέλο	Δικαιόχρηση με σύμβαση διαχείρισης	
	Δικαιοδότης	Δικαιοπάροχος
Χώρος & Κτιριακές Εγκαταστάσεις	✓	✗
Διαμόρφωση Εσωτερικών & Εξωτερικών Χώρων	✓	✗
Εξοπλισμός	✓	✗
Διαχείριση Αποθήκης (τοποθέτηση εμπορευμάτων κατά την έναρξη)	✗	✓
Διοίκηση (management)	✗	✓
Κέρδη για τον δικαιοδότη	Ενοίκιο + ποσοστά επί των πωλήσεων	

Πίνακας 3.2: Δικαιόχρηση με σύμβαση διαχείρισης

Το συγκεκριμένο μοντέλο λαμβάνει υπόψιν και τον δικαιοδόχο σε σχέση με το προηγούμενο αλλά ξεκάθαρα φαίνεται ότι στοχεύει στην μεγιστοποίηση των κερδών του δικαιοπάροχου. Βέβαια ο δικαιοπάροχος σε σχέση με το προηγούμενο μοντέλο έχει κάποιο μικρό ποσοστό κινδύνου που όμως είναι πολύ μικρό.

3.3 Αντικειμενικοί Στόχοι Δικαιόχρησης Επιχειρήσεων

Κάθε επιχειρηματίας έχει διαφορετικούς αντικειμενικούς στόχους που μπορεί να καλύπτουν ένα τεράστιο φάσμα. Οι αντικειμενικοί στόχοι, ανεξάρτητα από το επιχειρηματικό μοντέλο ή το είδος της επιχείρησης, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε:

- Επιχειρησιακούς
- χρηματοοικονομικούς
- μάρκετινγκ
- οργανωτικούς

Οι επιχειρησιακοί στόχοι είναι συνήθως οι προσωπικοί στόχοι των ανώτερων και ανώτατων στελεχών μιας επιχείρησης και αντικατοπτρίζουν την ανάπτυξη, την απόδοση, την φήμη, κ.α. της επιχείρησης. Στον τομέα του μάρκετινγκ οι στόχοι αφορούν τις πωλήσεις, την εξυπηρέτηση των πελατών κ.α. Σαν χρηματοοικονομικοί στόχοι θεωρούνται αυτοί που περιλαμβάνουν το χαρτοφυλάκιο των επενδύσεων της επιχείρησης και τέλος οι οργανωτικοί στόχοι είναι υπεύθυνοι για την καλή λειτουργία της επιχείρησης, την ποιότητα του εργατικού δυναμικού, την επικοινωνία του δικτύου κ.α.

Πρωτεύον βήμα για την επίτευξη των στόχων είναι ο καθορισμός του προσανατολισμού της επιχείρησης. Μετά από τον καθορισμό αυτό πρέπει να αναζητηθούν οι στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να γίνει οι προσέγγιση των στόχων σύμφωνα με τον προσανατολισμό της επιχείρησης. Συνήθως οι στρατηγικές που θα αποφασιστούν αφορούν την ανάπτυξη, την επιλεκτικότητα και την παραγωγικότητα.

Καθώς η προσαρμογή στις αλλαγές είναι απαραίτητη, καμιά επιχείρηση δεν παραμένει στάσιμη. Η ανάπτυξη επιτυγχάνεται μέσα από έναν αριθμό διαφορετικών δρόμων, που μπορούν να προσδιοριστούν είτε βάσει των προσφερόμενων εμπορευμάτων είτε βάσει των πελατών που επιλέγονται σαν αγορά στόχος.

- Η στρατηγική της διείσδυσης

Αυτή βασίζεται στην επιθετική πολιτική αύξησης του μεριδίου αγοράς.

- Ο εμπλουτισμός των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της στρατηγικής διείσδυσης δεν είναι απεριόριστη. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που θέλουν να αναπτυχθούν, εξετάζουν ποια είδη μπορούν να

προσθέσουν στα προϊόντα τους και στις υπηρεσίες τους, ώστε να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες και να αυξήσουν τις πωλήσεις τους.

- Η διεύρυνση της αγοράς.

Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται με δύο τρόπους:

- ο Με την αναζήτηση νέων πελατών σε περιοχές ή και χώρες που επιχείρηση δεν εξυπηρετούσε μέχρι τώρα.
 - ο Εναλλακτικά, με την προσέλκυση νέων πελατών από την ίδια γεωγραφική περιοχή. Η προσέγγιση αυτή έχει δοκιμαστεί με επιτυχία, για παράδειγμα, από μεγάλες αλυσίδες καφέ, που ιδρύουν καταστήματα πάνω σε μεγάλες οδικές αρτηρίες.
- Διαφοροποίηση της αγοράς στόχου

Η πιο ενδιαφέρουσα στρατηγική ανάπτυξης συνιστάται στη δημιουργία νέων προϊόντων για καινούργιες ομάδες πελατών. Αυτή η στρατηγική ανάπτυξης θεωρείται υψηλού ρίσκου αλλά ταυτόχρονα είναι αυτή που μπορεί να αποδώσει σε σύντομο χρονικό διάστημα

Μια εναλλακτική στρατηγική για τις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται ειδικά προϊόντα και έχουν πρώτες ύλες είναι η ελαχιστοποίηση των προβλημάτων στο δίκτυο διανομής με την απόκτηση της κυριότητας ή και τη συγχώνευση κάποιων επιχειρήσεων του δικτύου. Με τον τρόπο αυτό περιορίζεται το κέρδος των μεσαζόντων και εξασφαλίζεται συνεχής ροή προμηθειών και οικονομίες κλίμακας.

Κύριος εκπρόσωπος αυτής της ομάδας στρατηγικής είναι η λεγόμενη «στρατηγική εστίασης», με βάση την οποία η ποικιλία των προϊόντων και υπηρεσιών τους είναι προσδιορισμένη σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών.

Η συγκεκριμένη ομάδα στρατηγικής εκπροσωπείται από την καλύτερη διαχείριση της παραγωγής μέσα από την καλύτερη εκμετάλλευση των πόρων που ήδη υπάρχουν. Στις αλυσίδες καφέ κάτι τέτοιο είναι η εσωτερική πληροφόρηση που δίνει το δίκτυο στον δικαιούχο ώστε ανάλογα να δει ποια προϊόντα ή υπηρεσίες είναι αυτά που αποφέρουν το μεγαλύτερο κέρδος μέσα από την μεγαλύτερη κατανάλωση. Όπως σε πολλούς επιχειρηματικούς κλάδους, ισχύει και εδώ ο κανόνας 80/20, δηλαδή, το 80% του κέρδους προέρχεται από το 20% των προσφερόμενων εμπορευμάτων. Αν εντοπιστούν τα προϊόντα που έχουν την μεγαλύτερη απόδοση, θα αυξηθεί και ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης. Οι

στρατηγικές παραγωγικότητας περιλαμβάνουν επίσης το στενό έλεγχο των εξόδων και την εξεύρεση τρόπων μείωσης τους, όσον αφορά το προσωπικό, την ενέργεια που δαπανάται, κ.τ.λ.

Αν και δίνουν έμφαση στην συνολική λειτουργική αποτελεσματικότητα, σημαντικό στοιχείο των στρατηγικών παραγωγικότητας αποτελεί και η αποτελεσματικότητα των διευθυντικών στελεχών. Πρωτεύον ρόλο εδώ παίζει οι υπάλληλοι που με μεγάλο κόστος έχουν εκπαιδευτεί να παραμένουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση. Έτσι μειώνεται το κόστος της εκπαίδευσης που ειδικά σε υψηλόβαθμα στελέχη είναι αρκετά υψηλό.

3.4 Υβριδικό Μοντέλο Δικαιόχρησης

Θα πρέπει σε αυτό το σημείο να επισημάνουμε ότι η σύμβαση δικαιόχρησης δεν ρυθμίζεται ειδικά στην Ελληνική νομοθεσία και αποτελεί σύμβαση-πλαίσιο, μεικτού χαρακτήρα, με την οποία ρυθμίζονται οι κύριες υποχρεώσεις των μερών στα πλαίσια της αρχής ελευθερίας των συμβάσεων [66]. Βασιζόμενοι σε αυτό το γεγονός και μέσα από την εμπειρία που αποκτήθηκε στα πλαίσια αυτής της εργασίας και μετά από ενδελεχή έρευνα και σύγκριση των μοντέλων franchise που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο 3.2 προτείνεται η δημιουργία ενός υβριδικού μοντέλου που εξισορροπεί τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των Δικαιοδόχου και Franchiser και vice versa . Σε αυτό το υβριδικό σύστημα το κόστος της διαμόρφωσης των εσωτερικών και εξωτερικών χώρων καθώς και ο εξοπλισμός εξισορροπείται ανάμεσα και στους δύο συμβαλλόμενους. Μην ξεχνάμε ότι αυτό είναι ένα αρχικό κόστος και το γεγονός ότι ο Franchiser δείχνει την διάθεση να μοιραστεί το αρχικό ρίσκο δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στα δύο μέλη. Ταυτόχρονα η κίνηση του franchiser να δωρίσει όλο το αρχικό εμπόρευμα χωρίς κόστος δείχνει εκτός από την εμπιστοσύνη που έχει στους μελλοντικούς συνεργάτες του και την σιγουριά ότι αυτή η επένδυση για αυτόν είναι σίγουρη. Το εγγυημένο ελάχιστο εξασφαλισμένο κέρδος δημιουργεί το κίνητρο να επενδύσει ο Δικαιοδόχος και ταυτόχρονα τα ποσοστά ότι είναι δική του επένδυση και ότι αν την κυνηγήσει θα υπάρχουν κέρδη και για τους δύο.

Επιχειρηματικό Μοντέλο	Προτεινόμενο Υβριδικό μοντέλο	
	Δικαιοδότης	Δικαιοπάροχος
Χώρος & Κτιριακές Εγκαταστάσεις	✓	✗
Διαμόρφωση Εσωτερικών & Εξωτερικών Χώρων	✓ 50%	✓ 50%
Εξοπλισμός	✓ 50%	✓ 50%
Διαχείριση Αποθήκης (τοποθέτηση εμπορευμάτων κατά την έναρξη)	✗	✓
Διοίκηση (management)	✓	✗
Κέρδη για τον δικαιοδότη	Ελάχιστο Εξασφαλισμένο Κέρδος + Περιθώριο επί των Πωλήσεων	

Πίνακας 3.3: Υβριδικό Μοντέλο Δικαιοχρησίας

Κάτι το οποίο δεν μπορεί να συμπεριληφθεί στον πίνακα αλλά είναι ιδιαίζουσας σημασίας είναι ότι σε αυτό το υβριδικό μοντέλο ο Δικαιοδόχος μπορεί να έχει κάποιους βαθμούς ελευθερίας ώστε να δώσει στον χώρο του ή και στα προϊόντα του κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μπορεί να απορρέουν από την γεωγραφική περιοχή, κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά που γνωρίζει ότι θα επηρεάσουν θετικά την επένδυση του π.χ. ο εσωτερικός και εξωτερικός χώρος να ταιριάζει με το περιβάλλον – διαφορετικά διαμορφωμένο είναι ένας νησιωτικός χώρος από έναν ηπειρωτικό). Ταυτόχρονα πρέπει να υπάρχει ελευθερία για τον franchise να δίνει τα δικά του χαρακτηριστικά χωρίς όμως να αλλοιώνεται η φυσιογνωμία του Franchise. Εν κατακλείδι σε αυτό το υβριδικό μοντέλο ο πελάτης πρέπει να νιώθει ότι εξυπηρετείται από κάποιον γνωστό του αλλά ταυτόχρονα ότι η επιλογή του έχει την ασφάλεια ενός κολοσσού.

3.5 Σύγκριση Επιχειρηματικών Μοντέλων

Για λόγους ευκολίας σύγκρισης στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 3.4) φαίνονται τα χαρακτηριστικά όλων των μοντέλων που εξετάσαμε στην έρευνα μας. Όπως φαίνεται το υβριδικό μοντέλο προσπαθεί να εξισορροπήσει τα δύο κυρίαρχα μοντέλα χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι για την εφαρμογή ενός μοντέλου δεν πρέπει να συμπεριλαμβάνονται χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για το κάθε τομέα εφαρμογής τους (φαγητό, καφές, τεχνολογία, κ.α.).

Ένα ερώτημα που γεννιέται από την έρευνα μας είναι γιατί δεν παρέχεται κάποιο επιχειρηματικό μοντέλο σαν το προτεινόμενο υβριδικό. Μέσα από τις ενδελεχείς συνομιλίες που πραγματοποιήθηκαν με εκπροσώπους των Franchisers βγήκε σαν συμπέρασμα ότι υπάρχει μια “αλαζονεία” ως προς την επιτυχία της αλυσίδας. Έτσι δεν λαμβάνεται υπόψη η δημιουργία δικτύου με ευχαριστημένους συνεργάτες αφού επικρατεί μια λογική «ότι και να μην θέλεις εσύ θα έρθει κάποιος άλλος». Στην προσπάθεια μας να αντικρούσουμε αυτό το επιχείρημα αναφερθήκαμε στην οικονομική κατάσταση της χώρας αυτή την περίοδο. Η απάντηση ουσιαστικά ήταν ότι ήταν ευχαριστημένοι από την έως τώρα κερδοφόρα περίοδο της επένδυσής τους και ότι θα ήταν μια χαρά με το ήδη υπάρχον δίκτυο. Ταυτόχρονα όμως από την επικοινωνία μας με Δικαιοδόχους του δικτύου διαπιστώσαμε ότι χρονικά οι Δικαιοδόχοι ήταν δυσαρεστημένοι όσο πέρναγε ο καιρός διότι αυτή η “αλαζονεία” φαινόταν στην ποιότητα της επικοινωνίας και των υπηρεσιών των Franchisers με τους δικαιοδόχους [10].

Κλείνοντας το συγκεκριμένο κεφάλαιο θα έπρεπε να αναφερθεί και το γεγονός ότι η δημιουργία των μοντέλων που ακολουθούν οι Franchisers δεν υποστηρίζεται από άτομα με τεχνογνωσία αλλά φαινόταν περισσότερο μια υποστήριξη μέσω της διαίσθησης των ίδιων των δημιουργών. Δεν επενδύουν δηλαδή σε άτομα με τεχνογνωσία που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ευκαιρίες ανάπτυξης των δικτύων στο εξωτερικό εκτός από λίγες εξαιρέσεις.

Επιχειρηματικό Μοντέλο	"Καθαρό μοντέλο" δικαιόχρησης		Δικαιόχρηση με σύμβαση διαχείρισης		Προτεινόμενο Υβριδικό μοντέλο	
	Δικαιοδότης	Δικαιοπάροχος	Δικαιοδότης	Δικαιοπάροχος	Δικαιοδότης	Δικαιοπάροχος
Χώρος & Κτιριακές Εγκαταστάσεις	✓	✗	✓	✗	✓	✗
Διαμόρφωση Εσωτερικών & Εξωτερικών Χώρων	✓	✗	✓	✗	✓ 50%	✓ 50%
Εξοπλισμός	✓	✗	✓	✗	✓ 50%	✓ 50%
Διαχείριση Αποθήκης (τοποθέτηση εμπορευμάτων κατά την έναρξη)	✓	✗	✗	✓	✗	✓
Διοίκηση (management)	✓	✗	✗	✓	✓	✗
Κέρδη για τον δικαιοδότη	Περιθώριο επί των Πωλήσεων		Ενοίκιο + ποσοστά επί των πωλήσεων		Ελάχιστο Εξασφαλισμένο Κέρδος + Περιθώριο επί των Πωλήσεων	

Πίνακας 3.4: Συγκριτικός Πίνακας των μοντέλων δικαιόχρησης

3.6 Παράγοντες Επιτυχίας και Αποτυχίας Δικτύου Δικαιόχρησης

Από όλα τα προαναφερθέντα βγαίνει το συμπέρασμα ότι οι κυριότεροι παράγοντες επιτυχίας ενός δικτύου δικαιόχρησης είναι οι ακόλουθοι ^{[34][35][36][37][38][39]}:

- Εδραιωμένο και με καλή κατανομή δίκτυο
- Συνεχής ανάπτυξη υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών
- Νέα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες
- Διαφάνεια
- Επιστροφή κεφαλαίου επένδυσης στους δικαιοδόχους

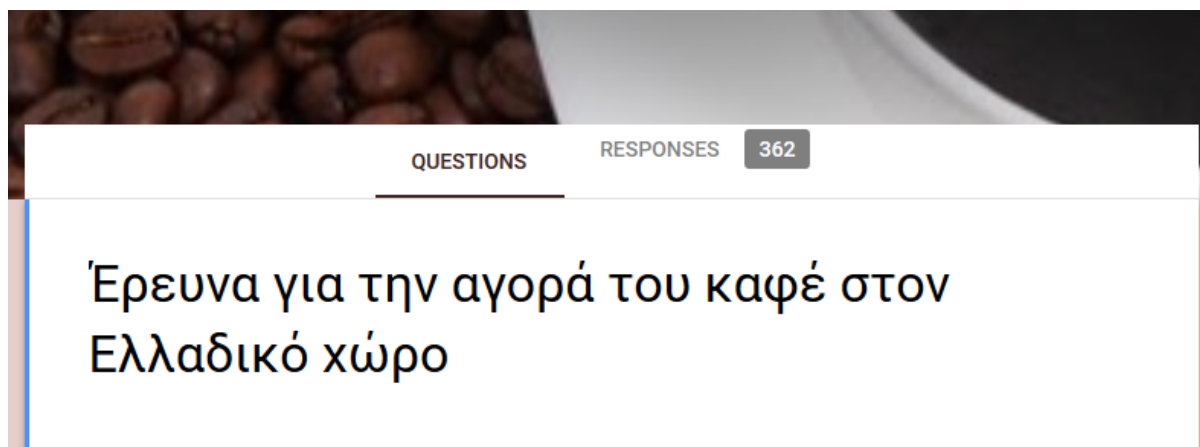
Ενώ αντίστοιχα οι κυριότεροι παράγοντες αποτυχίας είναι:

- Διαφάνεια
- Εκπαίδευση και υποστήριξη
- Μοίρασμα κερδών
- Προβλήματα στην παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών

4 Έρευνα

4.1 Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια σύντομη παρουσία της μεθοδολογίας της έρευνας που ακολουθήθηκε κατά την συλλογή των ερωτηματολογίων. Αρχικά πριν την κατάρτιση του ερωτηματολογίου έγινε ο προσδιορισμός και η εξειδίκευση του στόχου που θέλουμε να πετύχουμε με την έρευνα μας. Στη συνέχεια επιλέχτηκε η μέθοδος συλλογής των δεδομένων. Αυτό το κομμάτι ήταν το πιο εύκολο διότι πλέον υπάρχει μεγάλος αριθμός εργαλείων στο διαδίκτυο που μπορείς με εύκολο σχετικά τρόπο να διαμοιράσεις σε διαφορετικές ομάδες το ερωτηματολόγιο σου. Έτσι η διασπορά του ερωτηματολογίου είναι μεγάλη και σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Το πιο δύσκολο κομμάτι είναι να γίνουν κατανοητά τα χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων διότι η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια αυτής της εργασίας σαν ερωτηθέντες είχε ουσιαστικά τον καταναλωτή ανεξαρτήτου φύλου και ηλικίας. Ο απώτερος σκοπός ήταν να προσδιοριστεί με σαφήνεια η γνώση, η στάση και η άποψη του καταναλωτή σε σχέση με την καθημερινή του συνήθεια, την κατανάλωση του καφέ [20].



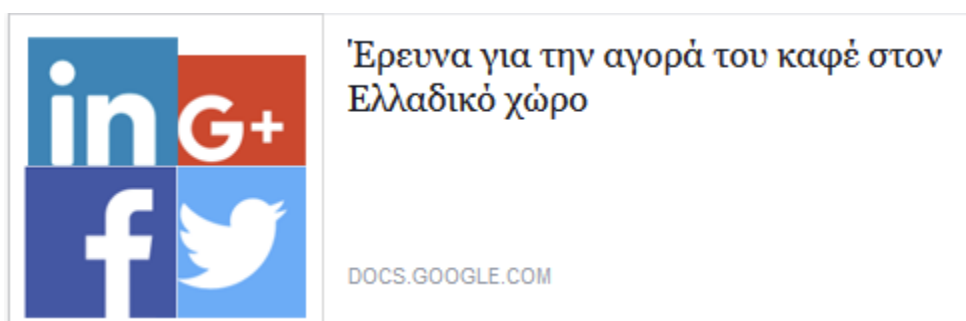
Εικόνα 4.1: Εφαρμογή Google Forms

Η επιλογή της μεθόδου συλλογής του ερωτηματολογίου έχει καθοριστικό ρόλο ειδικά όταν δεν πρόκειται το ερωτηματολόγιο να συμπληρωθεί με την παρουσία του ίδιου του ερευνητή. Επειδή στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας δεν ήταν δυνατή η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μαζί με τον ερευνητή δόθηκε μεγάλη προσοχή στο σχεδιασμό του ώστε να είναι τεχνικά άρτιο, με ερωτήσεις που δεν δημιουργούν απορίες και περιθώρια παρερμηνείας. Επειδή το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε όλες τις ηλικίες και ήταν

ανεξάρτητο από το μορφωτικό επίπεδο του καταναλωτή, οι ερωτήσεις που τελικά επιλέχθηκαν ήταν απλές και σωστά διατυπωμένες.

Τα στοιχεία συλλέχθηκαν το διάστημα Φεβρουάριος 2017 – Απρίλιος 2017 (3 μήνες). Το πλήθος των ατόμων που συμμετείχε στην έρευνα ήταν 385 άτομα αλλά έπειτα από τον έλεγχο που έγινε ώστε να αποκλειστεί η πιθανότητα ίδια άτομα να έχουν ξαναψηφίσει τελικά είναι 362 άτομα. Αυτός ο αριθμός αφορά μοναδικές IP διευθύνσεις ώστε να αποκλείσουμε την πιθανότητα κάποια άτομα να ψηφίσουν δύο φορές και άνω. Ταυτόχρονα σε απαντήσεις που ήταν πανομοιότυπες έγινε έλεγχος της IP για να εξασφαλιστεί ότι δεν ήταν από την ίδια γεωγραφική περιοχή.

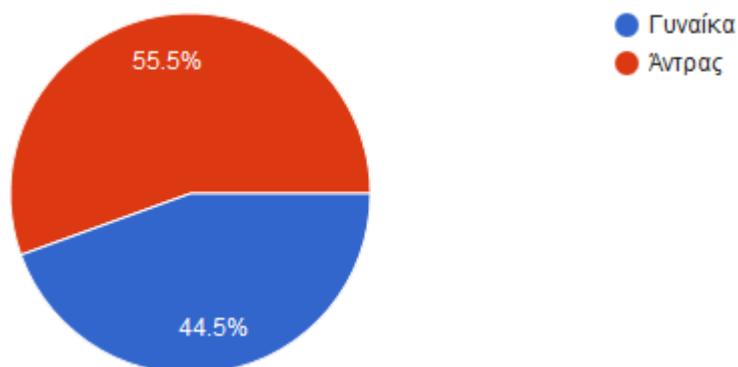
Το ερωτηματολόγιο (παράρτημα «Ερωτηματολόγιο») δημιουργήθηκε μέσα από ην δημοφιλή πλατφόρμα Google forms (Εικόνα 4.1) και διαμοιράστηκε μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα (Εικόνα 4.2), μέσω αποστολής του συνδέσμου σε προσωπικά email και μέσω συμπλήρωσης του όταν δεν υπήρχε η δυνατότητα σε tablet. Το τελευταίο έγινε όταν περαστικοί ή άτομα χωρίς πρόσβαση στο διαδίκτυο ήθελαν να συμμετάσχουν στην έρευνα.



Εικόνα 4.2: Προώθηση ερωτηματολογίου μέσα από κοινωνικά δίκτυα

4.2 Αποτελέσματα

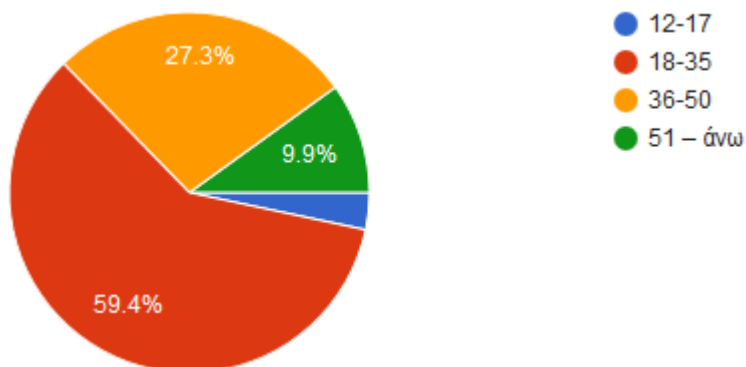
1. Τι φύλο έχετε



Διάγραμμα 4.1: Αποτελέσματα 1ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Σε αυτή την ερώτηση θέλαμε να διαπιστώσουμε την κατανομή των φύλων τα οποία συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι άντρες με μια διαφορά 10 ποσοστιαίων μονάδων από τις γυναίκες. Αυτό σημαίνει ότι οι άντρες πιθανόν να καταναλώνουν περισσότερο καφέ είτε είναι πιο ανοικτοί στο να απαντήσουν ερωτηματολόγιο σχετικά με το θέμα.

2. Τι ηλικία έχετε

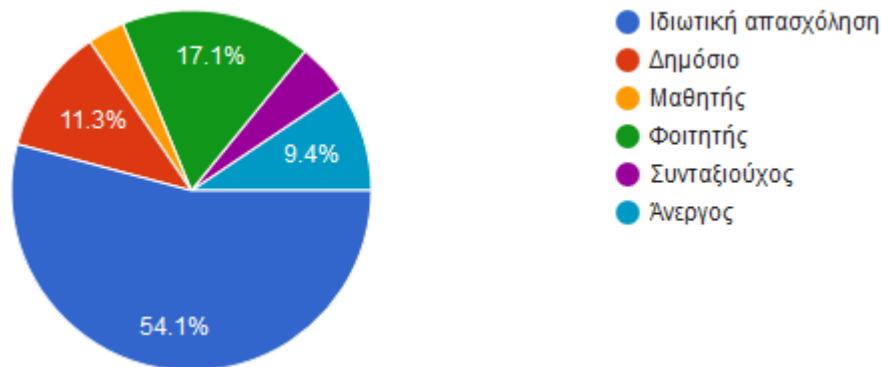


Διάγραμμα 4.2: Αποτελέσματα 2ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Η ερώτηση αυτή συνιστάται στην ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό με διαφορά είναι ηλικίες μεταξύ 18-35 με ποσοστό 59,4% , ενώ ακολουθεί η ηλικία μεταξύ 36-50 με ποσοστό 27,3% που ουσιαστικά αποτελούν το κύριο όγκο των απαντήσεων. Συνδυαστικά με το φύλο του ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι οι άντρες έχουν περισσότερο ανάγκη να καταναλώσουν καφέ στην ηλικία των 18-35 πράγμα που συνιστά την

διάθεση τους να κοινωνικοποιηθούν και να συναναστραφούν με φίλους όπως θα παρατηρήσουμε και παρακάτω.

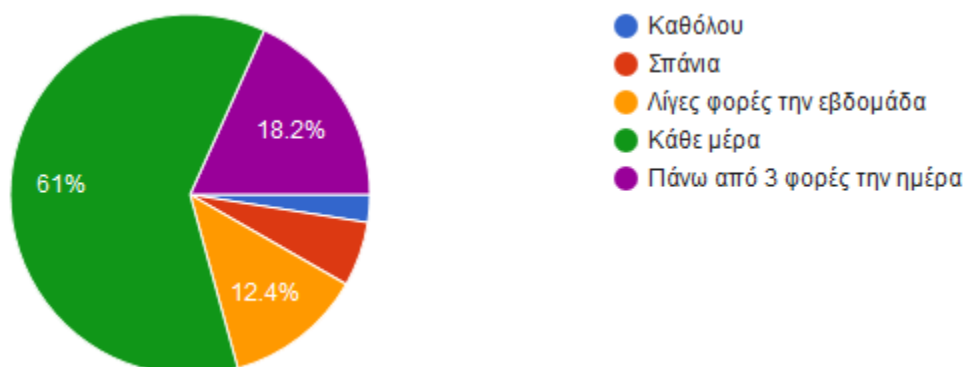
3. Η απασχόληση σας



Διάγραμμα 4.3: Αποτελέσματα 3ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Η ερώτηση αυτή ουσιαστικά «κτίζει» το κοινωνικό-οικονομικό status των ερωτηθέντων. Παρατηρούμε ότι πάνω από το μισό των ερωτηθέντων βρίσκεται στην ιδιωτική απασχόληση, ενώ ακολουθούν με διαφορά οι φοιτητές και οι εργαζόμενοι στο δημόσιο. Ουσιαστικά ο κλάδος στηρίζεται από την ιδιωτική απασχόληση.

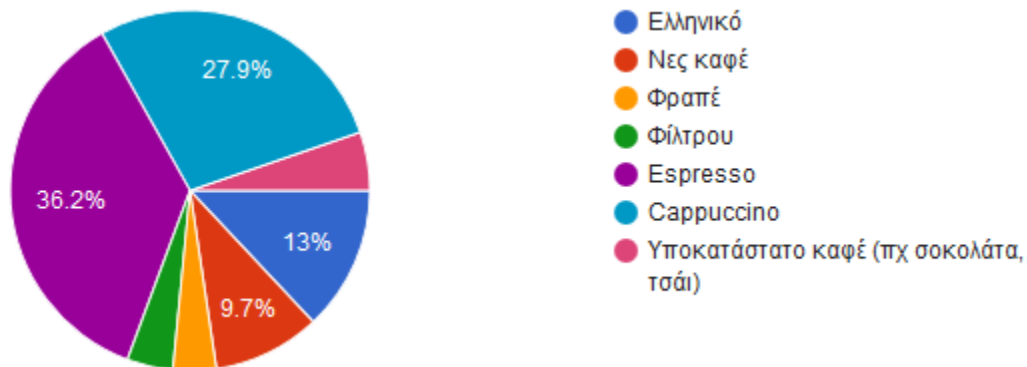
4. Πόσο συχνά πίνετε καφέ



Διάγραμμα 4.4: Αποτελέσματα 4ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Στην παραπάνω ερώτηση «πόσο συχνά πίνετε καφέ» διαπιστώνουμε πόσο βαθιά στην καθημερινότητα του Έλληνα βρίσκεται η διάθεση του να καταναλώσει καφέ με ποσοστό 61% να απαντά «καθημερινά» και το 18,2% να απαντά «πάνω από 3 φορές την ημέρα». Ακολουθεί η απάντηση «Λίγες φορές την εβδομάδα» με ποσοστό 12,4%, ενώ οι απαντήσεις «σπάνια» ή «καθόλου» έχουν ελάχιστα ποσοστά της τάξεως των 8,4 ποσοστιαίων μονάδων. Παρατηρούμε πόσο είναι συνυφασμένη η καθημερινότητα του Έλληνα με τον καφέ.

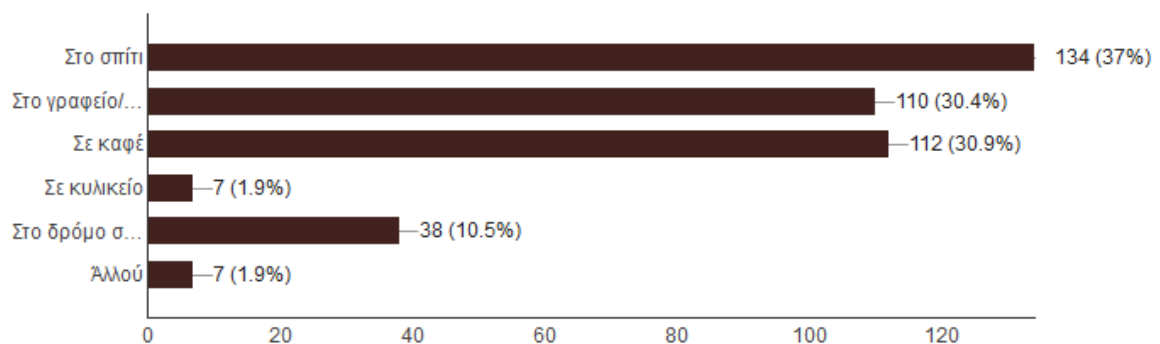
5. Τι είδος καφέ προτιμάτε



Διάγραμμα 4.5: Αποτελέσματα 5ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Στην ερώτηση «τι είδους καφέ προτιμάτε» στόχος είναι να ερευνηθεί η τάση της κατανάλωσης στο είδος του καφέ και κατά πόσο αλλάζει η τάση των καταναλωτών ακολουθώντας την γενική τάση της αγοράς. Παρατηρούμε λοιπόν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό κατέχει ο espresso με 36,2% και ακολουθεί ο cappuccino με ποσοστό 27,9%, είδος καφέ που πρώτο έκανε την εμφάνιση του δειλά στην δεκαετία του 80 όταν ο φραπέ μεσουρανούσε στην Ελλάδα και έφτασε στις αρχές του 21αίωνα να αποτελεί το αγαπημένο ρόφημα των Ελλήνων. Σημαντική θέση κατέχει και ο ελληνικός καφές ο οποίος βρίσκεται στην τρίτη θέση με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων πράγμα που σημαίνει ότι ο ελληνικός καφές κατέχει πάντα μια θέση στην καρδιά των καταναλωτών.

6. Που πίνετε τον καφέ σας της περισσότερες φορές

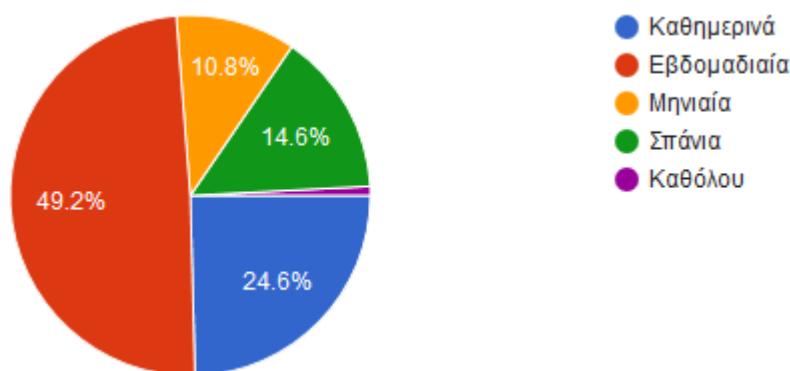


Διάγραμμα 4.6: Αποτελέσματα 6ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Στην ερώτηση «που πίνετε τον καφέ σας» κυριαρχεί η απάντηση «στο σπίτι» με 37%, ενώ ακολουθούν με μικρή διαφορά η απάντηση «σε καφέ» με ποσοστό 30,9% και η απάντηση «στο γραφείο/δουλειά» με ποσοστό 30,4%. Οι απαντήσεις στο «σπίτι» και στο γραφείο/δουλειά» έχουν ενδιαφέρον γιατί εστιάζεται στο γεγονός ότι οι καταναλωτές επιλέγουν να απολαύσουν

το αγαπημένο τους ρόφημα με οικονομικούς τρόπους παρασκευάζοντας το στον χώρο τους ενώ απασχολούνται με τις εργασίες τους ή χαλαρώνοντας στον χώρο τους. Η απάντηση «σε καφέ» υποδηλώνει την ανάγκη του ανθρώπου για κοινωνικοποίηση και χαλάρωση. Οι απαντήσεις «σε κυλικείο», «στο δρόμο» ή «άλλου» δείχνουν την ανάγκη κατανάλωσης του ροφήματος σε οποιονδήποτε χώρο αρκεί μόνο να ικανοποιηθεί η ανάγκη του ατόμου για τόνωση ή για την κάλυψη της καθημερινής του συνήθειας.

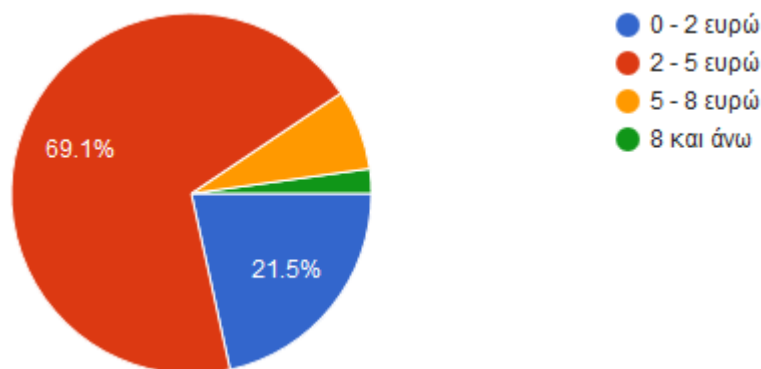
7. Πόσο συχνά πηγαίνετε σε καφέ



Διάγραμμα 4.7: Αποτελέσματα 7ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Στην ερώτηση «πόσο συχνά πηγαίνετε σε καφέ» παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό πηγαίνει «εβδομαδιαία» με ποσοστό 49,2% ενώ στην δεύτερη θέση βρίσκεται η απάντηση «καθημερινά» με ποσοστό 24,6%. Παρατηρούμε λοιπόν ότι το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων (73,8%) επιλέγει να καταναλώσει τον καφέ του σε μια καφετέρια από εβδομαδιαία έως καθημερινά. Εδώ διαφαίνεται η ανάγκη του ανθρώπου να συναναστραφεί με άλλους ανθρώπους, να επικοινωνήσει και να βρει στιγμές χαλάρωσης μέσα από την αγαπημένη του συνήθεια. Ακολουθούν οι απαντήσεις «σπάνια» με ποσοστό 14,6% , «μηνιαία» με ποσοστό 10,8% και «καθόλου» με ποσοστό 0,8% .

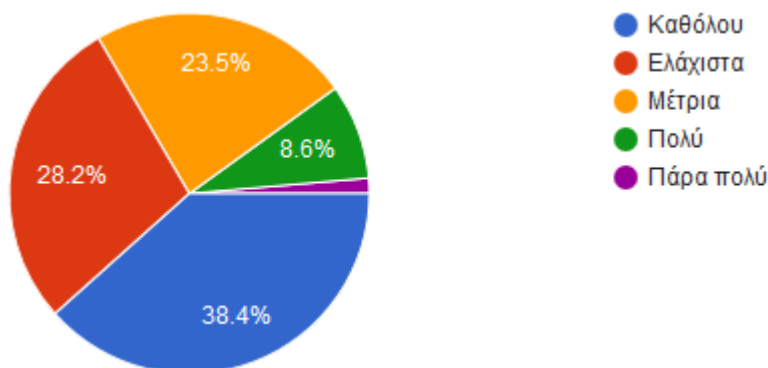
8. *Πόσα χρήματα ξοδεύετε ατομικά σε κάθε επίσκεψη σας σε ένα καφέ*



Διάγραμμα 4.8: Αποτελέσματα 8ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Στην ερώτηση «πόσα χρήματα ξοδεύεται ατομικά σε κάθε επίσκεψη σας σε ένα καφέ» παρατηρούμε ότι οι καταναλωτές επέλεξαν να ξοδέψουν από «2-5 ευρώ» κατά 69,1% ποσό μέτριο σχετικά με την οικονομική κατάσταση που επικρατεί στον Ελλαδικό χώρο, ενώ ακολουθεί η επιλογή «0-2 ευρώ» σε ποσοστό 21,5% το οποίο δείχνει την τάση των καταναλωτών να μειώσουν όσο το δυνατό τα προσωπικά έξοδα τους. Ακολουθούν οι επιλογές «5-8 ευρώ» και «8 και άνω» σε ποσοστό 9,4% επιλογές που δείχνουν την οικονομική δυσχέρεια του Έλληνα και την επιλογή του, να στραφεί σε οικονομικές λύσεις στις καταναλώσεις του αλλά και συνδυαστικά με τις παραπάνω απαντήσεις να μην σταματήσει να κοινωνικοποιείται και να συναναστρέφεται με φίλους και γνωστούς.

9. *Έχει επηρεαστεί η συνήθεια σας να καταναλώνετε καφέ τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης*

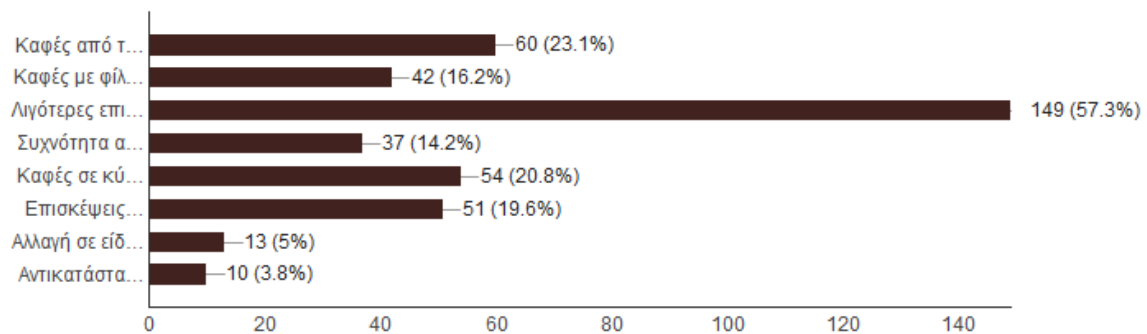


Διάγραμμα 4.9: Αποτελέσματα 9ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Σε αυτή την σημαντική ερώτηση στο «αν έχει επηρεαστεί η συνήθεια σας να καταναλώνετε καφέ τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης» παρατηρούμε τα μεγαλύτερα ποσοστά να κυμαίνονται από το μέτρια έως καθόλου. Αναλυτικότερα το 38,4% δήλωσε ότι δεν έχει

επηρεαστεί «καθόλου» η συνήθεια του να πίνει καφέ, ακολουθεί με ποσοστό 28,2% η απάντηση «ελάχιστα» και το 23,5% η απάντηση «μέτρια». Παράλληλα μόλις το 8,6% δήλωσε ότι επηρεάστηκε «πολύ» καθώς επίσης το 1,3% δήλωσε επηρεάστηκε «πάρα πολύ». Αυτό σημαίνει ότι ο Έλληνας δεν δέχτηκε να περικόψει αυτή την μικρή του απόλαυση βρίσκοντας εναλλακτικούς τρόπους να καταναλώσει το αγαπημένο του ρόφημα. Συνδυαστικά με τις παραπάνω ερωτήσεις και την έρευνα της εργασίας οι εναλλακτικοί τρόποι συνιστώνται στην κατανάλωση καφέ σε take away μορφή, είτε σε πιο οικονομικές καφετέριες είτε στην αγορά μηχανής καφέ στο σπίτι ή/και στο γραφείο παρασκευάζοντας μόνοι το ρόφημα τους. Το τελευταίο διαπιστώνεται και από την ερώτηση 6 «που πίνετε τον καφέ σας» όπου όπως είδαμε το 37% επιλέγει το «σπίτι» και το 30,4% το «γραφείο/δουλειά».

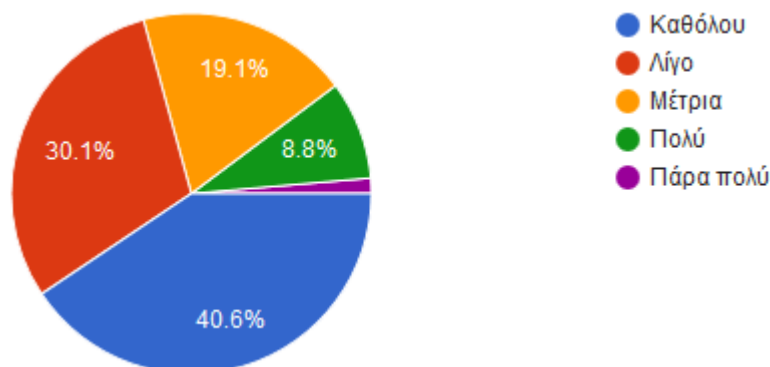
10. *Αν έχει επηρεαστεί η συνήθεια σας στην κατανάλωση καφέ τι άλλαξε*



Διάγραμμα 4.10: Αποτελέσματα 10ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Σε αυτήν την ερώτηση θέλουμε να διαπιστώσουμε τον τρόπο με τον οποίο επηρεάστηκε η καταναλωτική συνήθεια των ερωτηθέντων που επέλεξαν στην προηγούμενη ερώτηση να απαντήσουν από «ελάχιστα» μέχρι «πάρα πολύ». Η πρώτη απάντηση είναι «λιγότερες επισκέψεις σε καφέ» με ποσοστό 57,3% ενώ ακολουθεί η απάντηση «καφές από το σπίτι» με 23,1%, «καφές σε κύπελλο και όχι σερβιρισμένος» με 20,8% και «επισκέψεις σε πιο φθηνές καφετέριες» με ποσοστό 19,6%. Άρα διαπιστώνουμε ότι ο κύριος όγκος των απαντήσεων πλήττει τα καφέ συνιστώντας αλλαγές στην καφεστίαση.

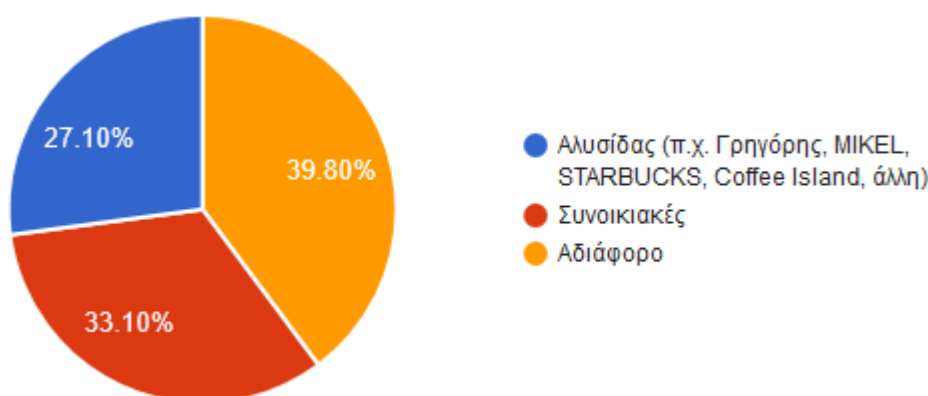
11. Είχε επιπτώσεις η οικονομική κρίση στην ποιότητα και στις υπηρεσίες των καφετεριών που επιλέγατε



Διάγραμμα 4.11: Αποτελέσματα 11ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Η παραπάνω ερώτηση αν «είχε επιπτώσεις η οικονομική κρίση στην ποιότητα και στις υπηρεσίες των καφετεριών που επιλέγατε» το μεγαλύτερο ποσοστό 40,6% απάντησε «καθόλου», το 30,1% απάντησε «λίγο» ενώ το 19,1% απάντησε «μέτρια». Οι απαντήσεις «πολύ» και «πάρα πολύ» αγγίζουν μόλις το 10,2%. Αυτό σημαίνει ότι ο κλάδος παρόλες τις οικονομικές προκλήσεις και αντιξοότητες κατάφερε να κρατήσει την ποιότητα του κυρίως λόγω του έντονου ανταγωνισμού που προκύπτει στις κοινωνίες που βρίσκονται σε οικονομική κρίση.

12. Τι είδους καφετέριες προτιμάτε

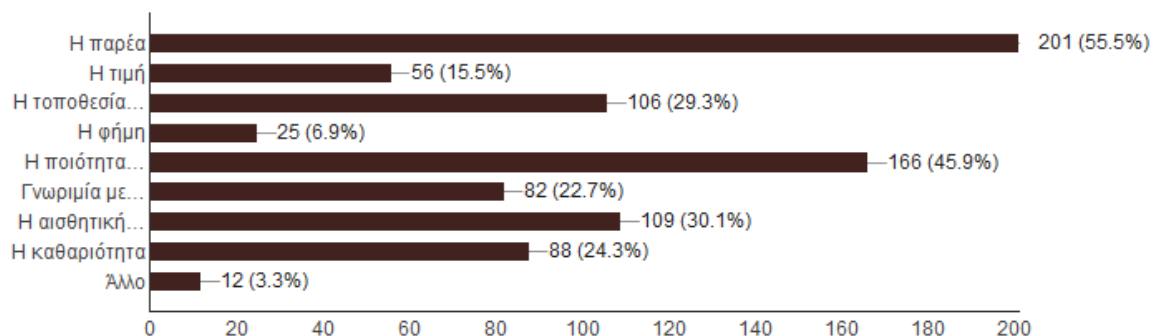


Διάγραμμα 4.12: Αποτελέσματα 12ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Στην ερώτηση «τι είδους καφετέριες προτιμάτε» το 39,8% απάντησε «αδιάφορο», το 33,1% απάντησε «συνοικιακές», ενώ το 27,1 % απάντησε «αλυσίδας». Εδώ παρατηρούμε μια σχεδόν τριχοτόμηση των απόψεων, οι οποία υποδηλώνει την επιλογή των καταναλωτών με βάση τις προσωπικές τους προτιμήσεις, την διάθεση τους να απολαύσουν την μικρή καταναλωτική τους

συνήθεια αρκεί να είναι αποδεκτή με βάση τα δικά τους κριτήρια που θα διαπιστώσουμε στις παρακάτω ερωτήσεις.

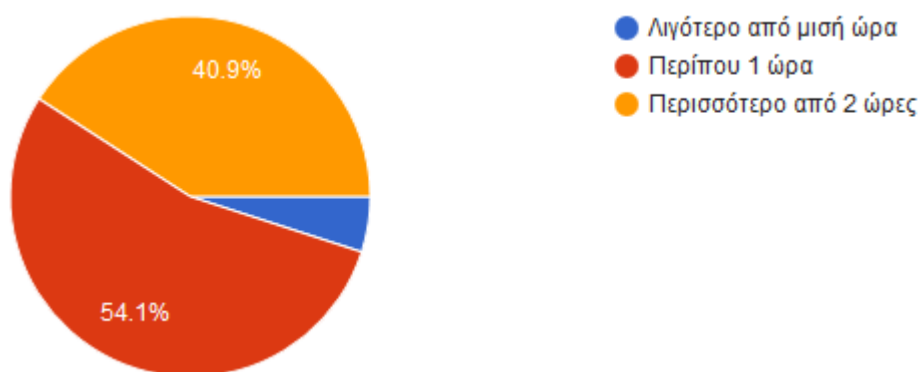
13. Ποιοι οι λόγοι που σας ωθούν να επισκεφτείτε ένα καφέ



Διάγραμμα 4.13: Αποτελέσματα 13ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Στην ερώτηση «ποιοι οι λόγοι που σας ωθούν να επισκεφτείτε ένα καφέ», οι περισσότεροι απάντησαν «η παρέα» με ποσοστό 55,5% ενώ πολύ κοντά βρίσκεται η απάντηση «η ποιότητα» με ποσοστό 45,9%, ακολουθούν «η αισθητική του χώρου» με 30,1% , η τοποθεσία» με 29,3% , «η καθαριότητα του χώρου» με ποσοστό 24,3%, «η γνωριμία με τους καταστηματάρχες/το προσωπικό» με 22,7%, τέλος ακολουθούν «η τιμή», «η φήμη» και «άλλο». Αυτά που ξεχωρίζουν πραγματικά είναι «η παρέα». Ο άνθρωπος, με βάση την πυραμίδα του Maslow, εκτός από τις βασικές/ βιολογικές του ανάγκες (πρώτο επίπεδο) και ασφάλειας (δεύτερο επίπεδο) έχει ανάγκη το κοινωνικό επίπεδο (τρίτο), την συναναστροφή δηλαδή με άλλους ανθρώπους που θα του εκπληρώσουν την ανάγκη της κοινωνικοποίησης. Επίσης η ποιότητα σε προϊόντα και υπηρεσίες είναι αυτό που θα κάνει τον καταναλωτή να επιλέξει ώστε να περάσει εκεί τον χρόνο με τους φίλους του.

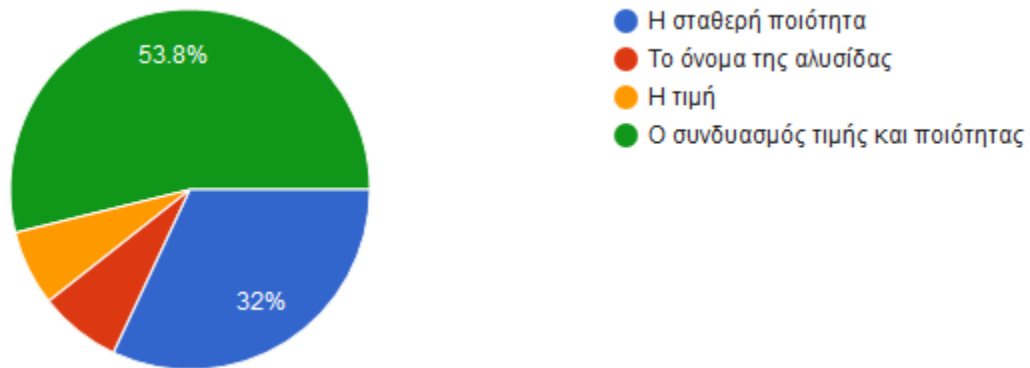
14. Πόσο χρόνο περνάτε σε ένα καφέ



Διάγραμμα 4.14: Αποτελέσματα 14ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Στην ερώτηση «πόσο χρόνο περνάτε σε ένα καφέ» παρατηρούμε ότι το 54,1% απάντησε περίπου 1 ώρα» ενώ το 40,9% «περισσότερο από 2 ώρες». Είναι πραγματικά μια «μοιρασμένη» απάντηση. Το σίγουρο είναι ότι είτε λίγος χρόνος είτε πολύς ο Έλληνας θα επιλέξει να πει το καφέ του , στο πόδι, στα γρήγορα ή χαλαρά κυρίως με παρέα αλλά και χωρίς παρέα, στο σπίτι, στη δουλειά ή στο καφέ. Η απόλαυση παραμένει η ίδια.

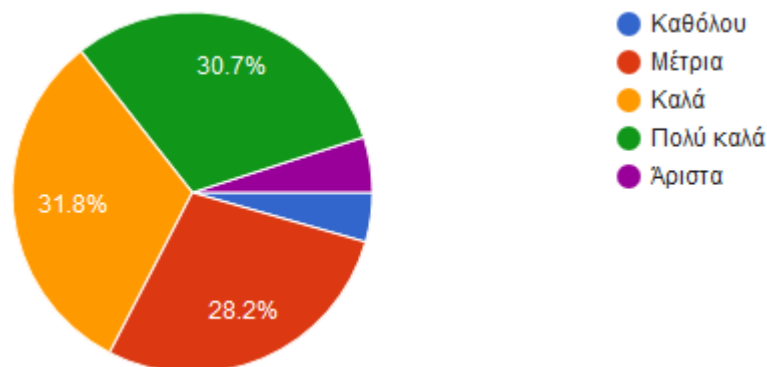
15. Αν επιλέγεται καφέ αλυσίδας ποιοι οι λόγοι που σας ωθούν σε αυτό



Διάγραμμα 4.15: Αποτελέσματα 15ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Στην ερώτηση «αν επιλέγεται καφέ αλυσίδας ποιοι οι λόγοι που σας ωθούν σε αυτό» το 53,8% απάντησαν «ο συνδυασμός τιμής ποιότητας» και το 32% απάντησε «η σταθερή ποιότητα», ακολουθούν με 14,2% η τιμή και το όνομα της αλυσίδας. Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι καταναλωτές αδιαφορούν για το όνομα που μπορεί να έχει μια αλυσίδα, αδιαφορούν ακόμα και για την τιμή. Αυτό που επιζητούν κυρίως είναι το value for money δηλαδή την ποιότητα σε συνδυασμό με την τιμή και εκεί επικεντρώνονται.

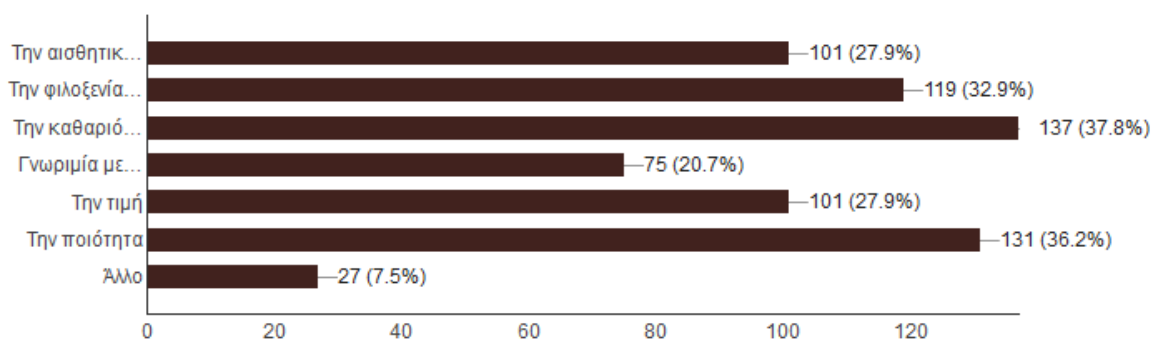
16. Σε ποιο βαθμό τα καφέ αλυσίδας ικανοποιούν τις απαιτήσεις σας



Διάγραμμα 4.16: Αποτελέσματα 16ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Στην ερώτηση «σε ποιο βαθμό τα καφέ αλυσίδας ικανοποιούν τις απαιτήσεις σας» το 31,8% απάντησε «καλά», το 30,7% απάντησε «πολύ καλά», το 28,2% απάντησε «μέτρια» ενώ τα δύο άκρα «καθόλου» και «άριστα» απάντησαν το 9,3%. Παρατηρούμε ότι οι αλυσίδες καφέ διατηρούν ικανοποιημένους πελάτες. Αυτό κυρίως συνοψίζεται ότι οι καταναλωτές γνωρίζουν ότι θα συναντήσουν όχι μόνο το ίδιο concept και την ίδια εικόνα σε καταστήματα της αλυσίδας αλλά κυρίως την ίδια ποιότητα και τιμή.

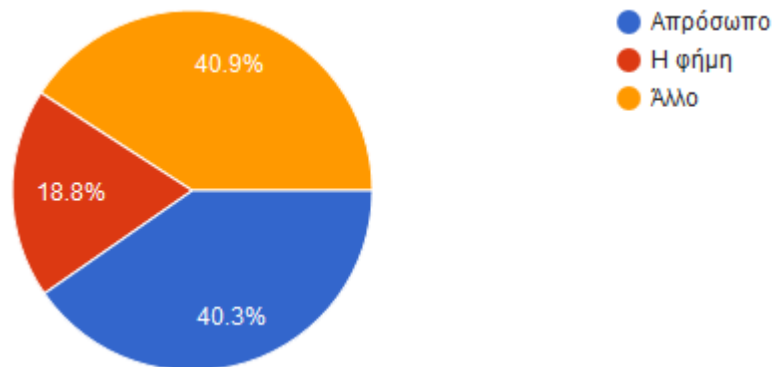
17. Αν είχατε να επιλέξετε καταστήματα της ίδιας αλυσίδας ή διαφορετικής αλυσίδας σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους με βάση ποια κριτήρια θα επιλέγατε το συγκεκριμένο κατάστημα



Διάγραμμα 4.17: Αποτελέσματα 17ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Στην ερώτηση «Αν είχατε να επιλέξετε καταστήματα της ίδιας αλυσίδας ή διαφορετικής αλυσίδας σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους με βάση ποια κριτήρια θα επιλέγατε το συγκεκριμένο κατάστημα» παρατηρούμε διάσπαρτες και κοντινά ποσοστιαίες απαντήσεις. Η καθαριότητα και η ποιότητα είναι τα πρώτα με ποσοστά 37,8% και 36,2% αντίστοιχα. Ακολουθούν η φιλοξενία (32,9%), η αισθητική του χώρου (27,9%) και η τιμή(27,9%). Παρατηρούμε λοιπόν ότι και τα καταστήματα αλυσίδας μπορεί να «τραβήξουν» ή και να «απωθήσουν» τον πελάτη. Τα καταστήματα αλυσίδας ακολουθούν τα ίδια μοντέλα με όλα τα άλλα καταστήματα της αλυσίδας που όμως μπορεί να υπάρχουν μικρές «άτυπες» ή «τυπικές παρατυπίες» που όμως κάνουν την διαφορά. Ένας καθαρός χώρος είναι σημαντικός στην επιλογή του καταναλωτή αλλά ο καθαρότερος είναι αυτός που θα κάνει την διαφορά και θα τον επιλέξει ο καταναλωτής.

18. Ποιοι οι λόγοι που δεν θα επιλέγατε καφέ αλυσίδας



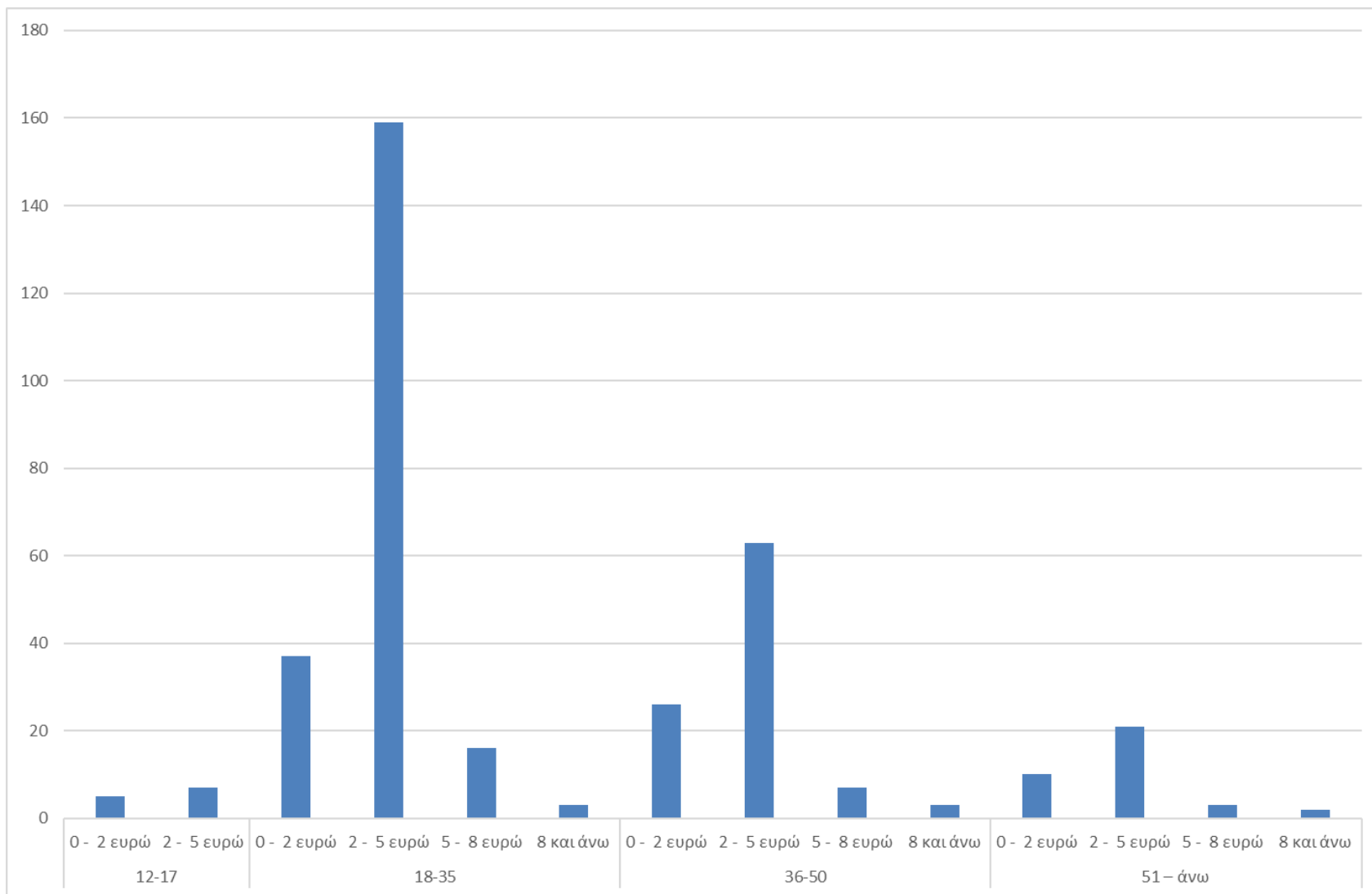
Διάγραμμα 4.18: Αποτελέσματα 18ης Ερώτησης του Ερωτηματολογίου

Στην ερώτηση «ποιοι οι λόγοι που δεν θα επιλέγατε καφέ αλυσίδας» το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε «άλλο» με 40,90%, ενώ επέλεξαν την απάντηση «απρόσωπο» το 40,3% και την απάντηση «η φήμη» το 18,8%. Το όνομα λοιπόν μιας αλυσίδας μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη διότι ο καταναλωτής είτε «φοβάται» την φήμη του καφέ είτε το θεωρεί απρόσωπο. Στην σκέψη του καταναλωτή ίσως να φαντάζει απόμακρο.

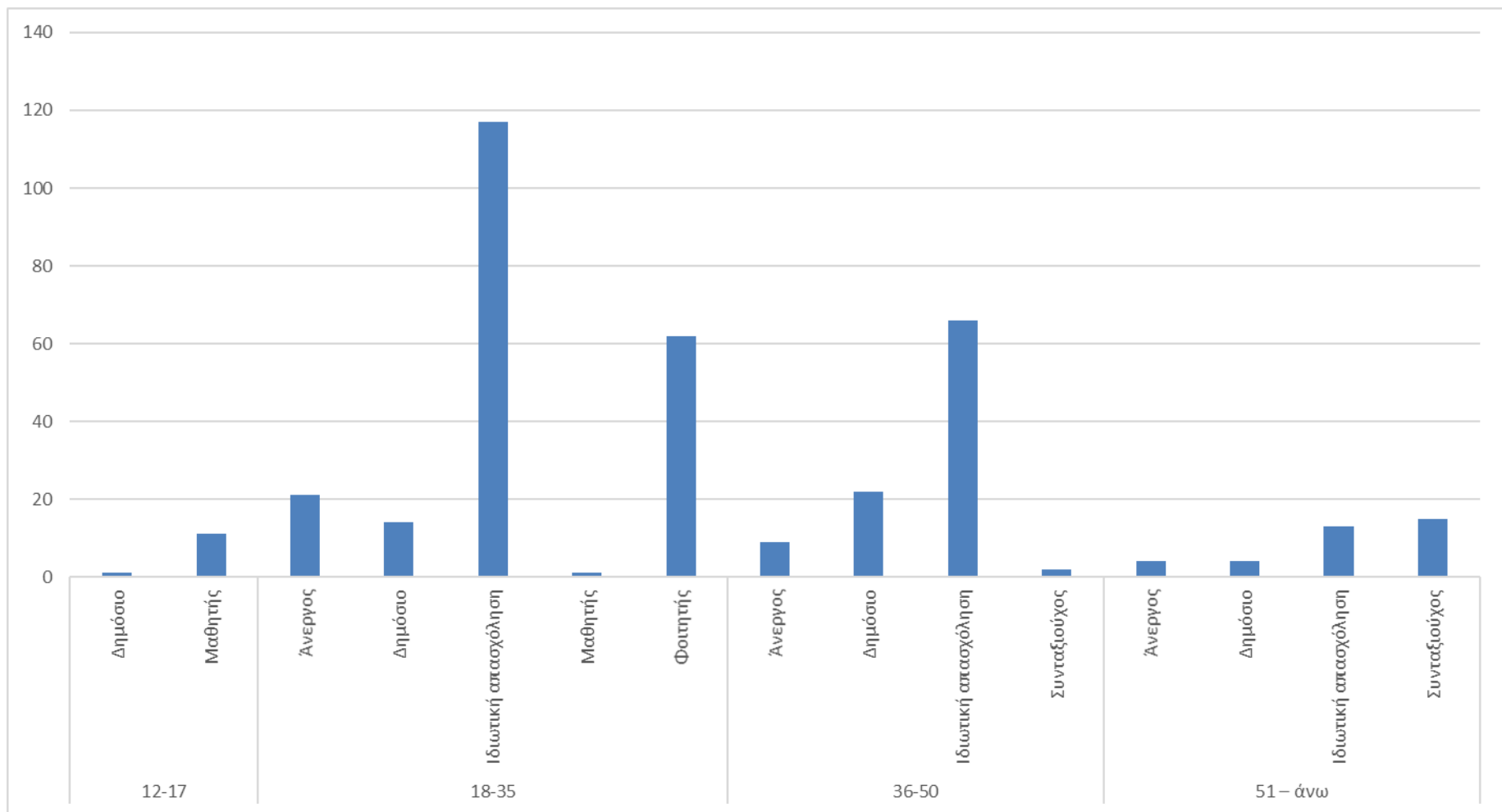
4.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Το αποτέλεσμα των ερωτηματολογίων ήταν ότι ουσιαστικά ανεξάρτητα από την ηλικία των συμμετεχόντων, το επάγγελμά τους και το μορφωτικό τους επίπεδο η κατανάλωση του καφέ είναι μέρος της κουλτούρας τους ανεξάρτητα από την οικονομική κρίση. Ταυτόχρονα οι καταναλωτές επιζητούν την ποιότητα που μεγάλες αλυσίδες δικαιοχρησίας προσφέρουν αλλά θέλουν στο ίδιο μαγαζί να νιώθουν ότι πίνουν τον καφέ τους στο καφενείο της γειτονιάς τους. Ο καταναλωτής λοιπόν είναι που επηρέασε την έρευνα μας και προτείναμε να υπάρχουν περισσότεροι βαθμοί ελευθερίας στον δικαιόδοτη ώστε να μπορεί να καλύψει αυτό το κενό που υπάρχει. Ο καταναλωτής θέλει να πηγαίνει σε ένα καφέ αλυσίδας για να απολαμβάνει τις υπηρεσίες του αλλά ταυτόχρονα θέλει να βλέπει ένα γνώριμο περιβάλλον που να ταιριάζει στη γεωγραφική περιοχή και τον εξωτερικό χώρο της γειτονιάς του ενώ θέλει να έχει προσωπική εξυπηρέτηση σαν να έπινε τον καφέ του στο παλιό γνώριμο καφενείο της περιοχής του. Ταυτόχρονα δεν φαίνεται διατεθειμένος να αφήσει την οικονομική κρίση να επηρεάσει αυτή του την συνήθεια που καλύπτει κυρίως την ανάγκη του για κοινωνικοποίηση και λειτουργεί ως ένα είδος ψυχοθεραπείας.

Πιο αναλυτικά, από το συνολικό πλήθος ατόμων (362 άτομα), παρατηρούμε ότι η μέση ηλικία των ατόμων του δείγματος είναι ανάμεσα στο διάστημα 18-35, απασχολείται στον ιδιωτικό τομέα (Διάγραμμα 4.20) και ότι ο μέσος όρος χρημάτων που δαπανούν σε κάθε επίσκεψη σε καφέ κυμαίνεται ανάμεσα στα 2-5 ευρώ στην συντριπτική του πλειοψηφία. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι αυτό το ποσό σύμφωνα με το Διάγραμμα 4.19 ξοδεύεται στο ηλικιακό διάστημα 18-35. Επειδή η μέση τιμή του καφέ σε μια αλυσίδα καφέ κυμαίνεται στα 3 ευρώ μπορούμε να συμπεράνουμε ότι μαζί με τον καφέ γίνεται αγορά και άλλου προϊόντος.

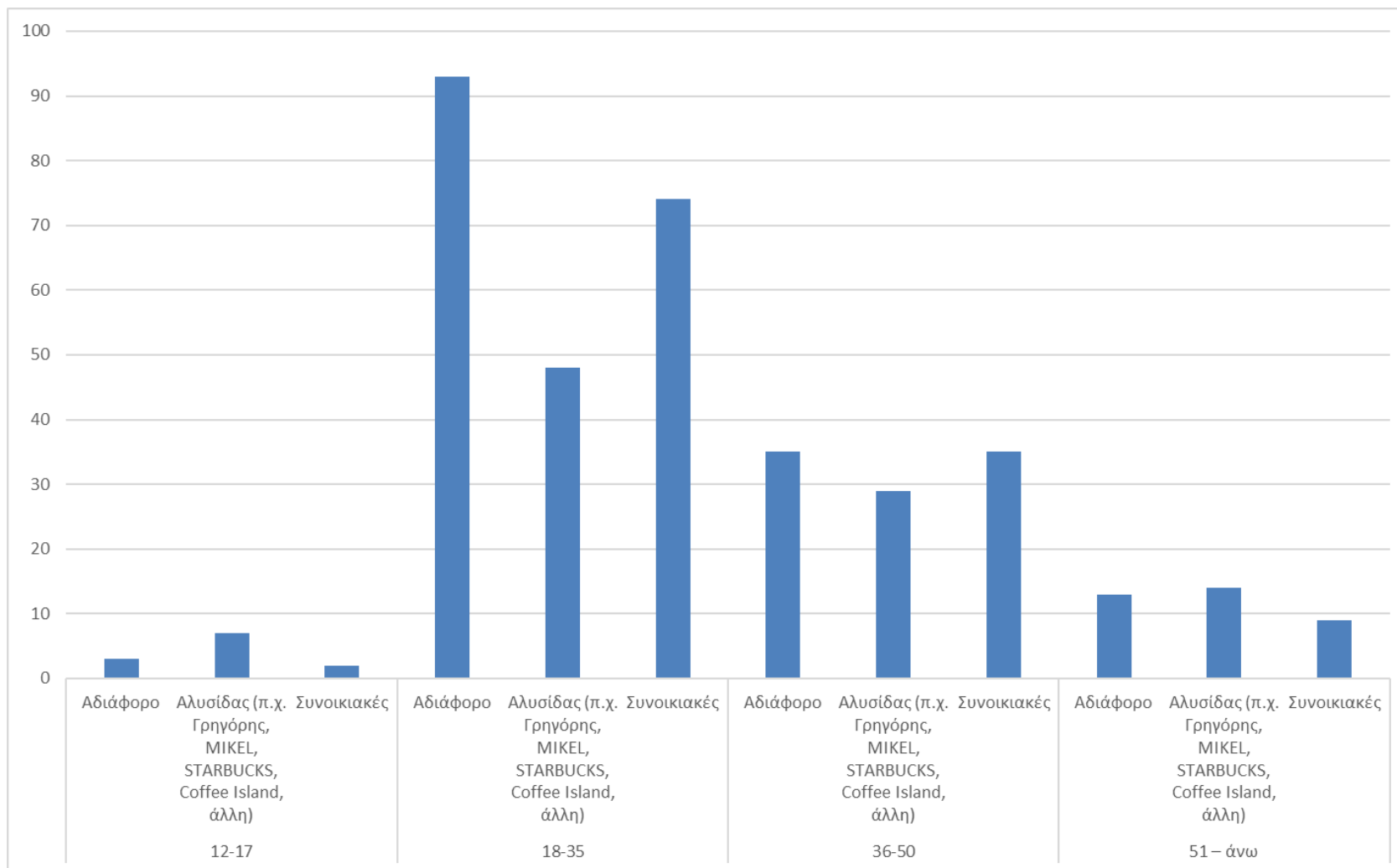


Διάγραμμα 4.19: Ηλικία Ερωτηθέντος σε σχέση με τα χρήματα που ξοδεύει

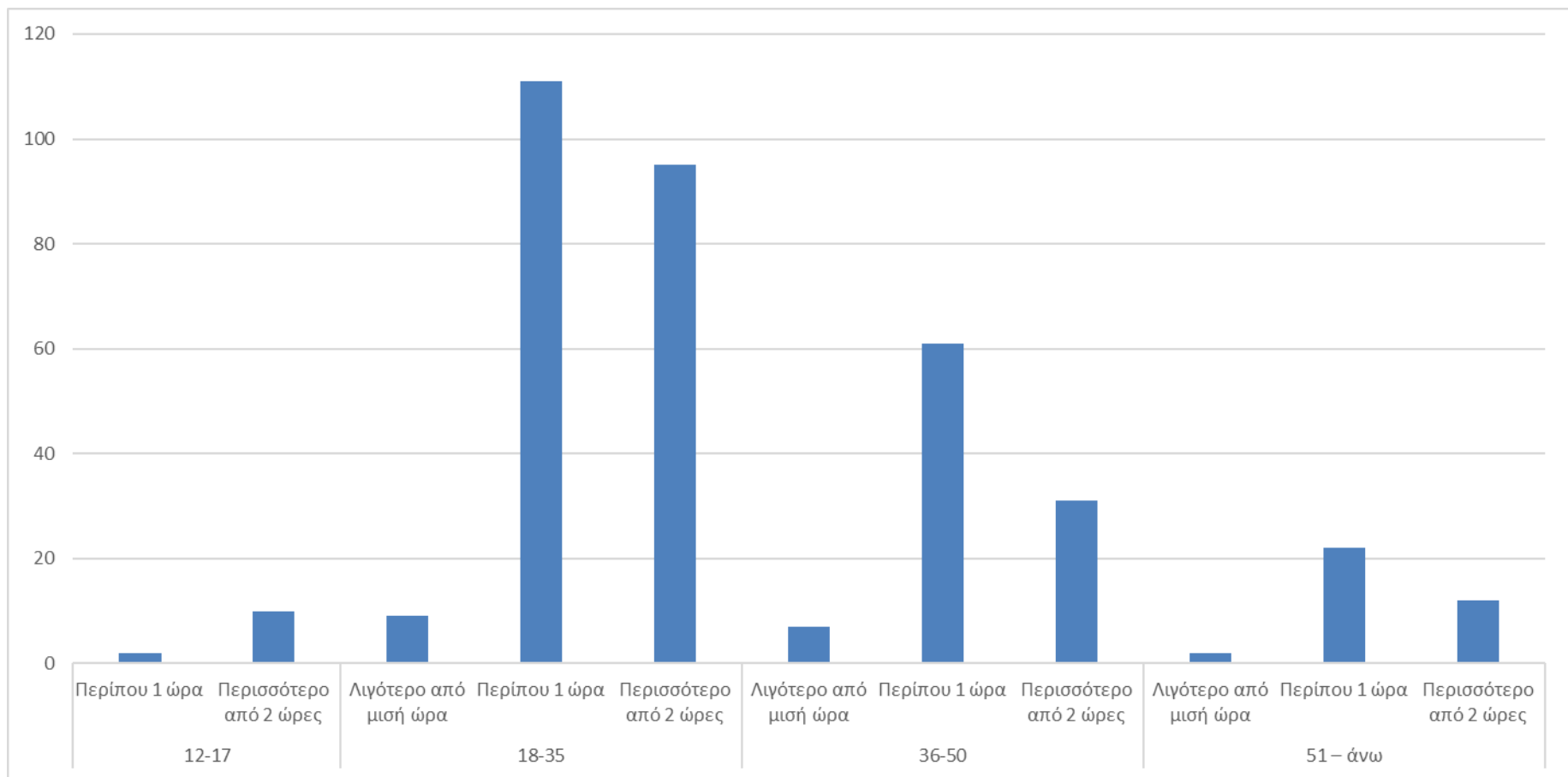


Διάγραμμα 4.20: Απασχόληση της κάθε ηλικιακής ομάδας

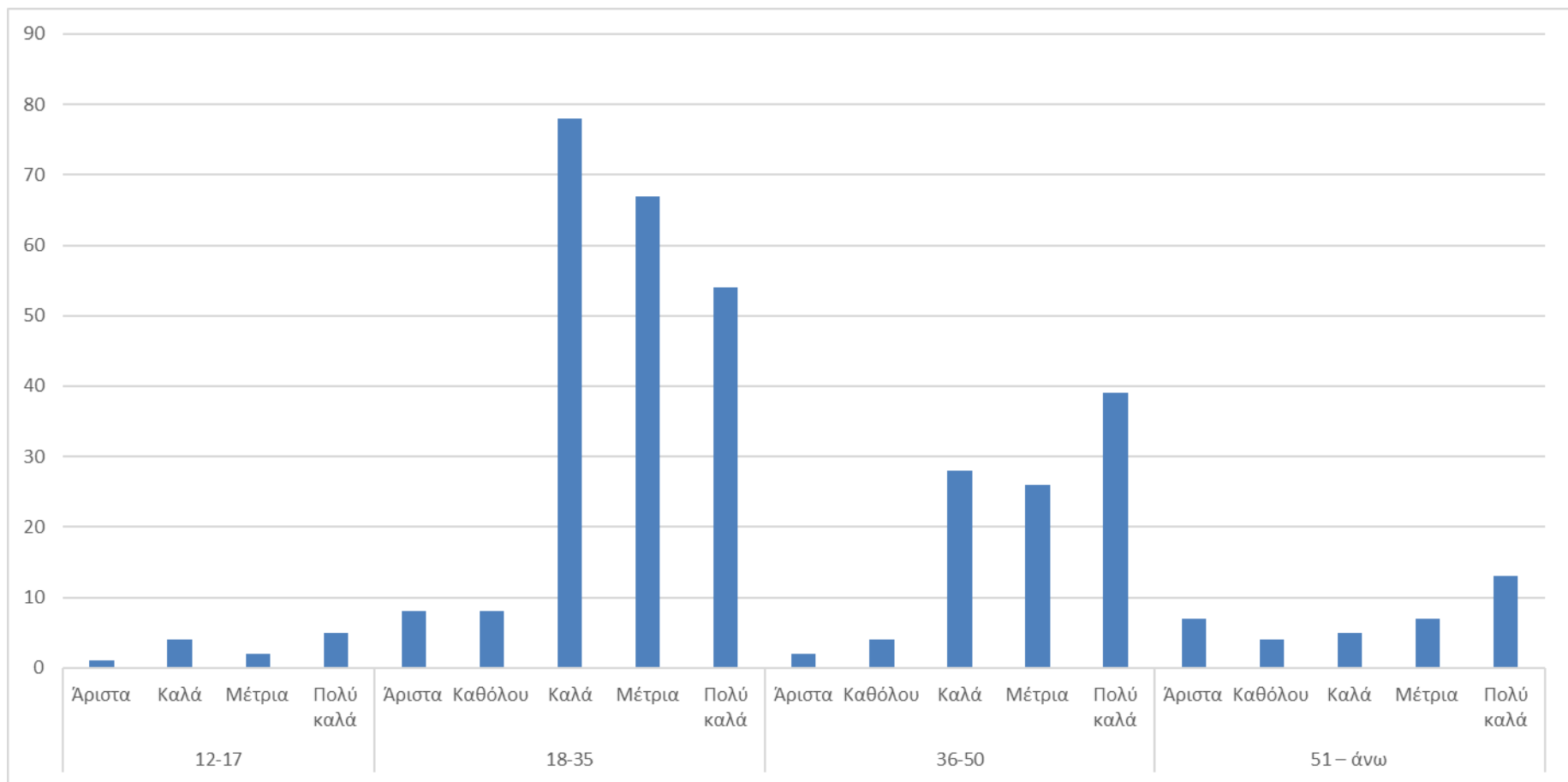
Ενδιαφέρον παρουσιάζει το Διάγραμμα 4.21 που φαίνεται η σχέση εύρους ηλικίας με την επιλογή καφετέριας. Όπως βλέπουμε μικρές ηλικίες (12-17) επιλέγουν αλυσίδες καφέ όπως και οι ηλικίες άνω των 51 ετών (αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι από αυτές τις αλυσίδες η ποιότητα του καφέ είναι σταθερή και εγγυημένη, κάτι που οι άνθρωποι αυτής της ηλικιακής ομάδας το ζητάνε και είναι πιο απαιτητικοί). Η ηλικιακή ομάδα 36-60 παρουσιάζει μια ομοιόμορφη κατανομή σε σχέση με την επιλογή της ενώ η ομάδα 18-35 δεν δείχνει ενδιαφέρον για το είδος της καφετέριας που θα προτιμήσει. Ταυτόχρονα όμως από το Διάγραμμα 4.22 βλέπουμε ότι η πλειοψηφία αυτής της ηλικιακής ομάδας ξοδεύει μια ώρα και άνω ενώ μεγάλο μέρος της περνάει άνω των 2 ωρών στην καφετέρια. Αυτό βέβαια με τα μεγάλα ποσοστά ανεργίας που πλήττουν την χώρα μας την συγκεκριμένη χρονική περίοδο μπορεί να δικαιολογηθεί. Όπως αναφέραμε στο κεφάλαιο 2 αυτή η «συνήθεια» στην Ελλάδα αποτελεί και κάλυψη κοινωνικών αναγκών. Κάτι το οποίο χρήζει ειδικότερης έρευνας και ίσως αποτελεί μελλοντική κατεύθυνση έρευνας, είναι ότι η απάντηση σχετικά με το είδος καφέ που προτιμά η ηλικιακή ομάδα 18-35 έρχεται σε αντίθεση με την απάντηση της ερώτησης «Σε ποιο βαθμό τα καφέ αλυσίδας ικανοποιούν τις απαιτήσεις σας όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4.23. Το Διάγραμμα 4.24 μας δείχνει ότι η ηλικιακή ομάδα 18-35 έχει ελαττώσει τις επισκέψεις του σε καφετέριας (η πλειοψηφία επισκέπτεται κάποιο καφέ σε εβδομαδιαία βάση, κάτι που πάλι εξηγείται λόγω της οικονομικής κρίσης). Αντίθετα οι ηλικίες 51 και άνω σε καθημερινή βάση επισκέπτονται κάποια καφετέρια. Βλέπουμε ότι μια νέα ηλικιακή ομάδα αποτελεί πλέον «στόχο» πελατών για το συγκεκριμένο προϊόν και τις υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω αυτού. Το πως η οικονομική κρίση έχει πλήξει την Ελλάδα φαίνεται και από το Διάγραμμα 4.25, στο οποίο η ηλικιακή ομάδα που παρουσιάζει και τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας φαίνεται ότι προτιμάει να πίνει τον καφέ της στο σπίτι (έρχεται σε συμφωνία και με το Διάγραμμα 4.24 που η συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα δήλωσε ότι επισκέπτεται καφετέριες μια φορά την εβδομάδα). Κάτι το οποίο παρατηρούμε σε σχέση με την ποιότητα του καφέ (Διάγραμμα 4.26) που επιλέγει ο Έλληνας καταναλωτής είναι ότι η ηλικιακή ομάδα 18-35 επιλέγει καφέ espresso ή cappuccino. Αυτό βέβαια θα μπορούσε να δικαιολογηθεί και σαν μια ξενόφερτη τάση αλλά αποτελεί ξεχωριστό αντικείμενο έρευνας. Αξίζει να αναφερθεί ότι από το συγκεκριμένο διάγραμμα φαίνεται ότι η κατανάλωση φραπέ (ελληνική πατέντα) φαίνεται να φθίνει. Δηλαδή η τάση αυτή που εμφανίστηκε στη δεκαετία του 1980 και κυριαρχούσε μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 2010 σιγά σιγά μειώνεται και αντικαθίσταται από καφέ espresso και cappuccino.



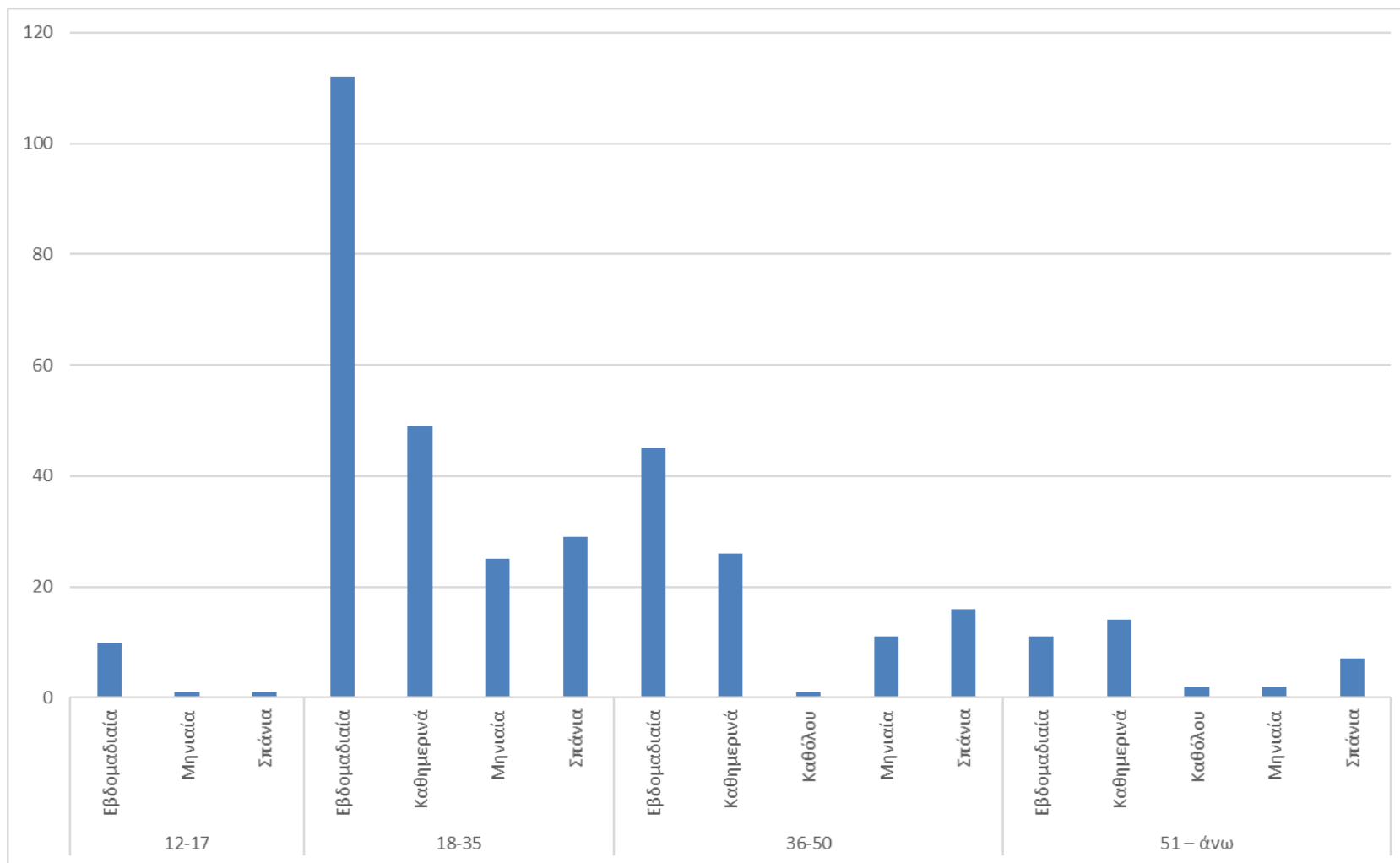
Διάγραμμα 4.21: Επιλογή καφετέριας σε σχέση με το εύρος της ηλικίας



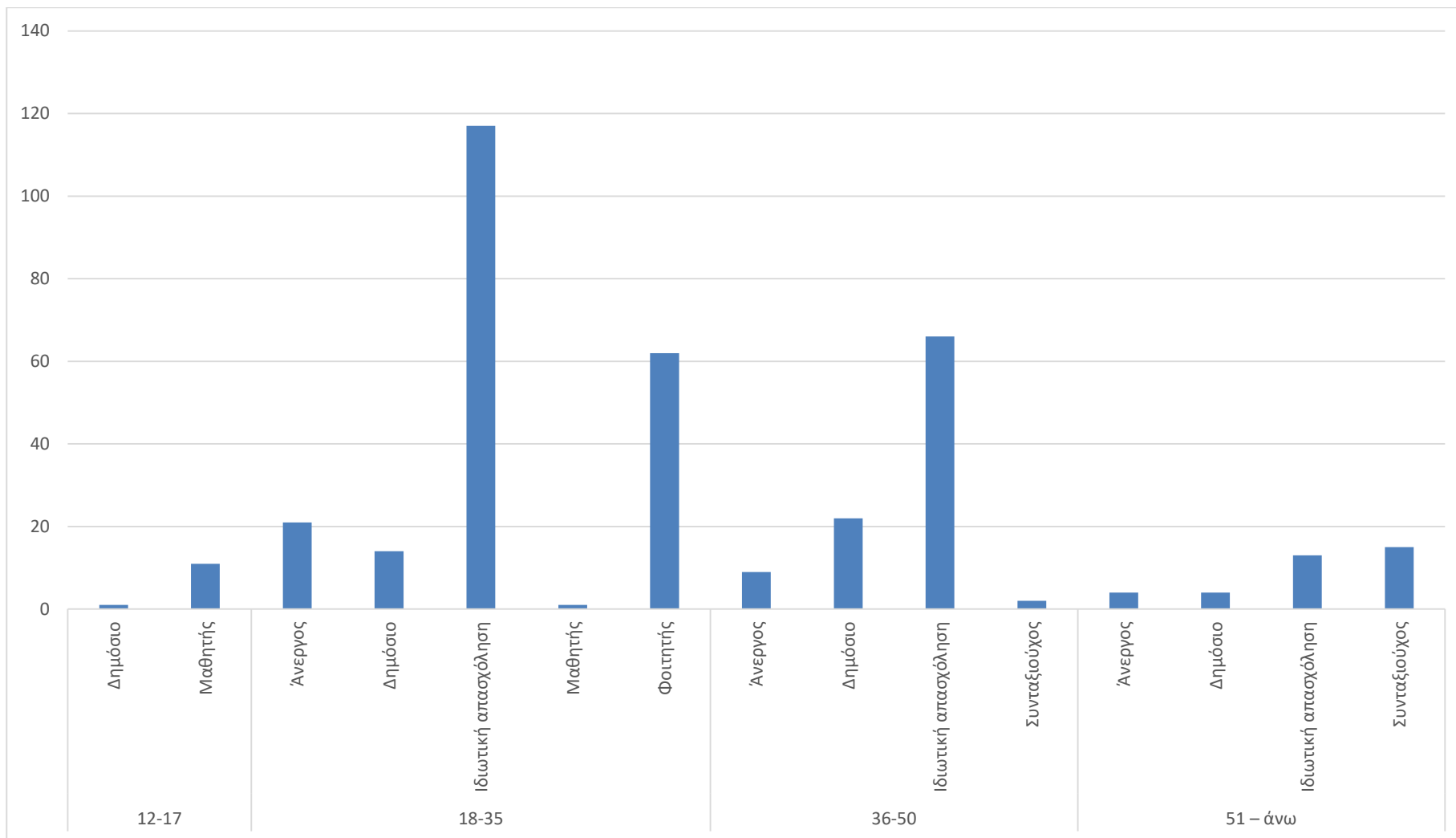
Διάγραμμα 4.22: Χρόνος παραμονής στη καφετέρια σε σχέση με την ηλικιακή ομάδα



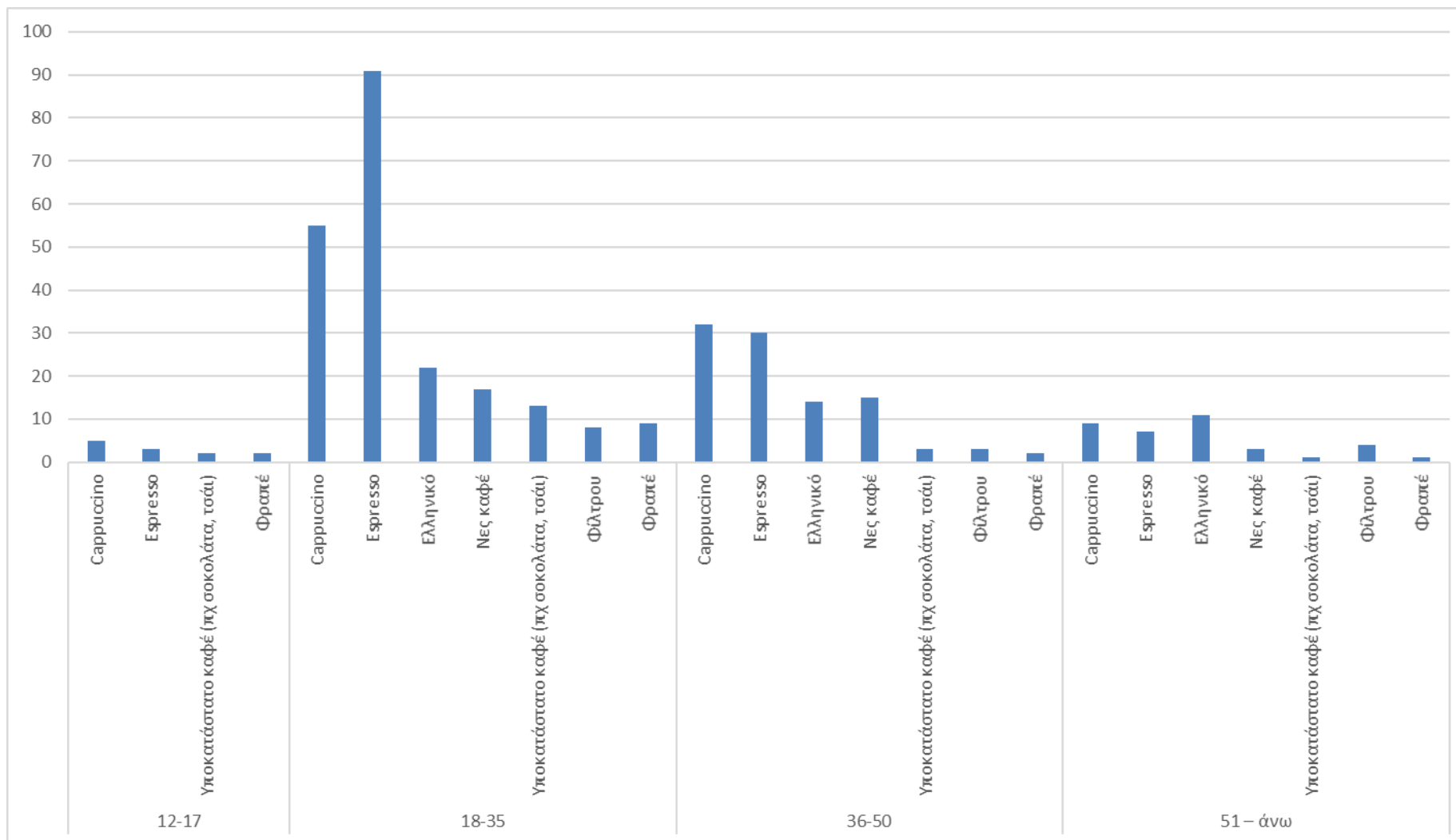
Διάγραμμα 4.23: Σχέση ηλικιακής ομάδας με ικανοποίηση από την ποιότητα που προσφέρουν οι αλυσίδες καφέ



Διάγραμμα 4.24: Σχέση ηλικιακής ομάδας ερωτηθέντων με συχνότητα επίσκεψης σε καφετέρια

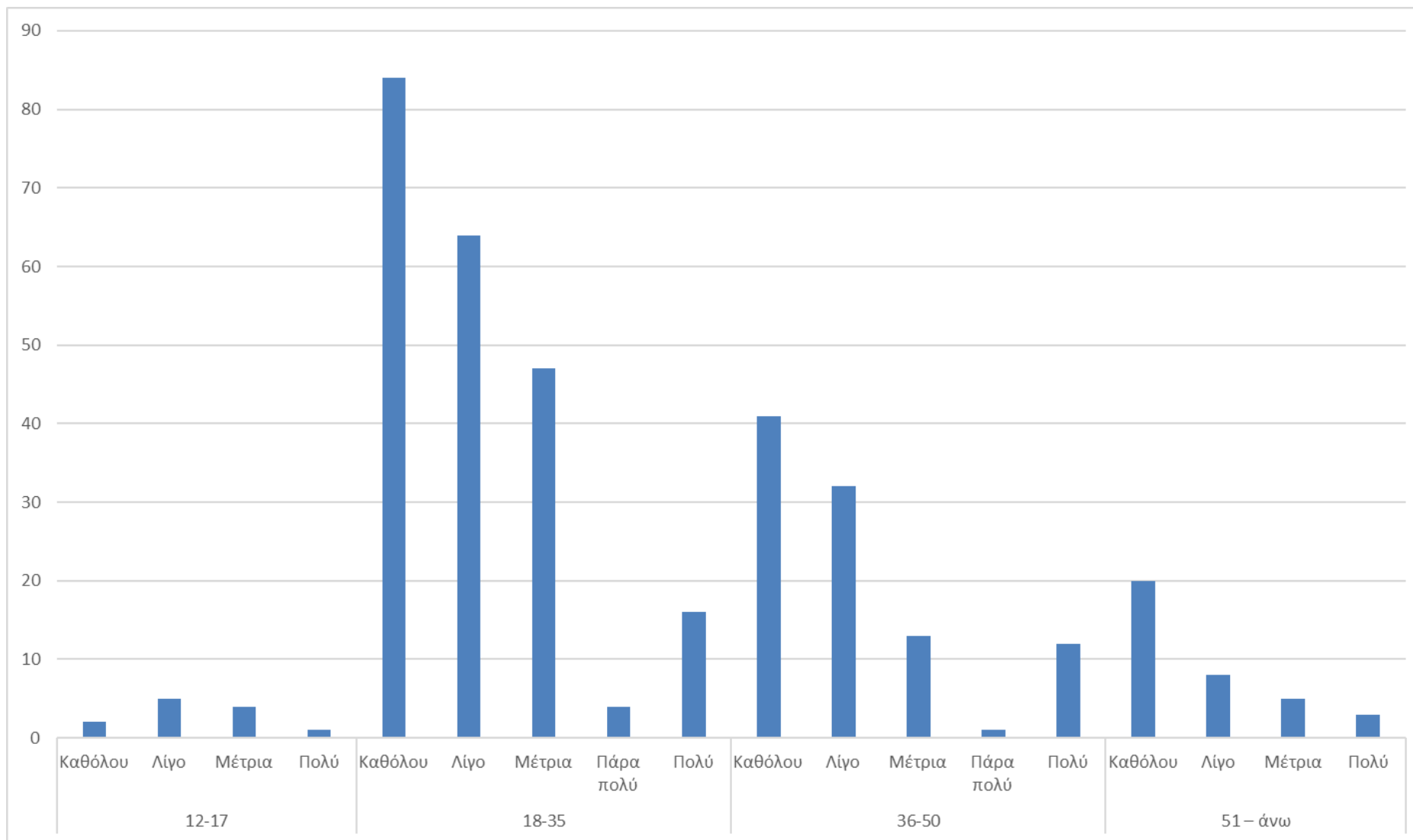


Διάγραμμα 4.25: Σχέση ηλικιακής ομάδας με είδος απασχόλησης



Διάγραμμα 4.26: Είδος καφέ ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα

Κλείνοντας τα συμπεράσματα μας από την ανάλυση των αποτελεσμάτων θα πρέπει να δώσουμε ιδιαίτερη προσοχή στο Διάγραμμα 4.27 όπου ο Έλληνας καταναλωτής δεν δείχνει να έχει σκοπό λόγω της οικονομικής κρίσης να κάνει «εκπτώσεις» στην αγαπημένη του «συνήθεια».



Διάγραμμα 4.27: Επιπτώσεις οικονομικής κρίσης στην επιλογή καφετέριας ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η συγκεκριμένη εργασία είχε σαν σκοπό να βρει τις αδυναμίες των επιχειρηματικών μοντέλων δικαιοχρησίας που έχουν υιοθετηθεί από τις μεγάλες αλυσίδες καφέ που δραστηριοποιούνται στον Ελληνικό χώρο. Η επιλογή του συγκεκριμένου τομέα έγινε διότι ακόμα και στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο που η οικονομική κρίση μαστίζει την Ελλάδα συνεχίζει να αναπτύσσεται και παρουσιάζει σημαντικά κέρδη. Μέσα από την μελέτη του συγκεκριμένου τομέα διαπιστώθηκε ότι το επιχειρηματικό μοντέλο που χρησιμοποιείται (δικαιοχρησία) έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Μέσα από έρευνα στη διεθνή βιβλιογραφία διαπιστώσαμε ότι χρησιμοποιούνται δύο κύρια μοντέλα αυτού του συστήματος. Ταυτόχρονα, μέσω μια έρευνας συμμετεχόντων με ερωτηματολόγια κατορθώσαμε να βρούμε τι επηρεάζει τους καταναλωτές στην τελική τους απόφαση επιλογής η μη αλυσίδας καφέ, τι θα ήθελαν να αλλάξει και άλλα χρήσιμα δεδομένα που μας βοήθησαν να καταλήξουμε στη δημιουργία ενός υβριδικού μοντέλου δικαιοχρησίας. Σαν επόμενο βήμα θα ήταν ενδιαφέρον να εφαρμοστεί αυτό το μοντέλο και να συλλεχθούν δεδομένα από την εφαρμογή του και στη συνέχεια να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα ήδη υπάρχοντα εδραιωμένα επιχειρηματικά μοντέλα δικαιοχρησίας.

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με την έρευνα μας διαπιστώσαμε συνοπτικά τα ακόλουθα σχετικά με το επιχειρηματικό μοντέλο δικαιοχρησίας που υπάρχει στον Ελλαδικό χώρο:

- Ο κλάδος του καφέ συνεχίζει να αναπτύσσεται ακόμα και στις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στην Ελλάδα την συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- Το «καθαρό» μοντέλο δικαιοχρησίας είναι η κινητήριος δύναμη αυτής της ανάπτυξης και επικρατεί μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των αλυσίδων καφέ για την εύρεση πιθανών επενδυτών για την ανάπτυξη του δικτύου τους.
- Υπάρχουν παράπονα από τους δικαιοδόχους σχετικά με την υποστήριξη που έχουν από τον δικαιοπάροχο έπειτα από την επένδυση. Βλέπουμε δηλαδή στις περισσότερες αλυσίδες του συγκεκριμένου κλάδου να μην υπάρχει σοβαρή αντιμετώπιση της επένδυσης του δικαιοδόχου. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να αποδυναμώνεται η αλυσίδα και να δημιουργούνται «σχίσματα» συνεργατών.

Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Ο Έλληνας από την ανάλυση των ερωτηματολογίων διαπιστώνουμε ότι ανεξάρτητα από την οικονομική κρίση έχει γίνει πιο απαιτητικός σχετικά με την ποιότητα του καφέ και των υπηρεσιών που απολαμβάνει. Δεν φαίνεται διατεθειμένος να κάνει υποχωρήσεις στη συγκεκριμένη συνήθεια αφού ο καφές σε μια καφετέρια του καλύπτει και κοινωνικές ανάγκες.
- Αναπτύσσεται μια καινούρια απαιτητική ηλικιακή ομάδα πελατών (άνω των 50) που οι αλυσίδες καφέ προσπαθούν να προσεγγίσουν. Κάτι το οποίο έχουν καταφέρει οι αλυσίδες καφέ είναι να συνυπάρχουν στον ίδιο χώρο διαφορετικές ηλικιακές ομάδες πελατών. Κάτι τέτοιο πριν την εμφάνιση των αλυσίδων καφέ δεν συνέβαινε αφού το παραδοσιακό καφενείο ήταν χώρος συνάντησης μεγάλων ηλικιακών ομάδων. Στο ερώτημα γιατί συνέβη αυτό, η απάντηση είναι ότι συνέβη διότι ο πελάτης της συγκεκριμένης ηλικιακής ομάδας έγινε απαιτητικός ως προς την ποιότητα του καφέ (ο παραδοσιακός ελληνικός κατά ένα μεγάλο ποσοστό έχει αντικατασταθεί από καφέ ποιότητας espresso).

Ο συνδυασμός των συμπερασμάτων, μας έδωσε το έναυσμα της δημιουργίας ενός υβριδικού μοντέλου δικαιοχρησίας ώστε να νιώθει ο δικαιοδόχος ότι συμμετέχει με ίσους όρους στο όραμα του δικαιοπάροχου. Βλέπουμε ότι το μοντέλο δικαιοχρησίας του δικαιοπάροχου πρέπει να είναι ευέλικτο και να λαμβάνει υπόψιν χαρακτηριστικά που μόνο ο δικαιοδόχος μπορεί να γνωρίζει λόγω της εμπειρίας του με δημογραφικά και γεωγραφικά χαρακτηριστικά σχετικά με τον τόπο επένδυσης.

Τέλος, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση σε ένα χαρακτηριστικό που έχει η πλειοψηφία των Ελλήνων επιχειρηματιών και είναι σχετικό με τη χρονική διάρκεια της επένδυσης. Η πλειοψηφία των δικαιοπάροχων και δικαιοδόχων δεν έβλεπε μακροπρόθεσμα της επένδυση αλλά βραχυπρόθεσμα με σκοπό να κάνει γρήγορα απόσβεση του κεφαλαίου του και έπειτα να αποκτά κέρδη χωρίς όμως την επένδυση νέων κεφαλαίων στην κατάκτηση τεχνογνωσίας και προσλήψεις ικανών στελεχών για περαιτέρω επενδύσεις και ανάπτυξη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1]. Αγιάκογλου Ν.Χ., Πέκκα - Οικονόμου Β., “Η μικροοικονομική προσέγγιση της σύγχρονης επιχείρησης”, Εκδότης Μπένου Ε, 2014.
- [2]. Αυλωνίτης Γ., “Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ (Τόμος Α)”, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, 2010.
- [3]. Αυλωνίτης, Γ. Παπασταθοπούλου, Π., “MARKETING PLANS: Πώς να σχεδιάσετε αποτελεσματικά Προγράμματα Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2010.
- [4]. Αυλωνίτης Γ. Σταθακόπουλος Β., “Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων”, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2008.
- [5]. Δερβιτσιώτης Κ., “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, Εκδόσεις Interbooks, 1997.
- [6]. Δημητριάδη Ζ., “Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας”, Εκδόσεις Interbooks, 2000.
- [7]. Ηρειώτης, Ν., Βασιλείου Δ., “Αρχές Χρηματοοικονομικής Λογιστικής”, Εκδόσεις ROSILI, 2013.
- [8]. Ιορδάνογλου Α., “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις”, Εκδόσεις Κριτική, 2008.
- [9]. ICAP., “Κλαδική Μελέτη ICAP: Καφές – Αλυσίδες Café”, 2007.
- [10]. Kotler, P., Keller, K.L., “Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2006.
- [11]. Νιάρχος Νικήτας., “Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων”, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2004.
- [12]. Παλαιολόγος Ι., Πολέμης Μ., “Μικροοικονομική Θεωρία - Τόμος Α.”, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, 2015.
- [13]. Παντουβάκης, Α., Σιώμκος, Γ., Χρήστου, Ε., “ Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Λιβάνη, 2015.
- [14]. Πουρναράκης Ε., Αξαρλογλου Κ., “ Αρχές Οικονομικής Ανάλυσης (Μακροοικονομική και Μικροοικονομική)”, Εκδόσεις ΣΟΦΙΑ ΑΕ, 2015.
- [15]. Σιδηρόπουλος Μ., “ Εισαγωγή στη Μακροοικονομική Ανάλυση”, Εκδόσεις Ζυγός, 2014.
- [16]. Σιώμκος Γ., “Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ”, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2011.
- [17]. Σκούντζος Θ., “Οικονομική Ανάπτυξη Τόμος Α”, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, 2006.
- [18]. Κουφάρης Γ., “Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές”, Περιοδικό Χρήμα, Ιανουάριος-Φεβρουάριος, 2010.

- [19]. Σκούντζος Θ., “Οικονομική Ανάπτυξη Τόμος Β”, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, 2006.
- [20]. Σταθακόπουλος Β., “Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς”, Εκδόσεις Αθ.Σταμούλης, 2005.
- [21]. Σουφλερός Η., “Οι συμβάσεις Δικαιόχρηση στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού”, ΚΡΙΤΙΚΗ, 1989.
- [22]. Pendergrast, M., “Uncommon grounds: The history of coffee and how it transformed our world”, Basic Books, 2010.
- [23]. Ellis, M., “The Coffee-House: a cultural history”, Hachette UK., 2011.
- [24]. Moldvaer, Anette., “Τα μυστικά του καφέ”, εκδ. «Ψυχογιός», 2015.
- [25]. Allen, S.L., “The devil's cup: coffee, the driving force in history”, Canongate Books, 2001
- [26]. Hünersdorff, Richard von & Hasenkamp, Holger G., “Coffee: a bibliography: a guide to the literature on coffee”, Hünersdorff, 2002.
- [27]. Kummer, Corby., “The Joy of Coffee: The Essential guide to Buying, Brewing, and Enjoying”, Houghton Mifflin, 2003.
- [28]. Davis, Aaron P., et al. “The impact of climate change on indigenous arabica coffee (*Coffea arabica*): predicting future trends and identifying priorities”, *PLoS One* 7.11 ,2012.
- [29]. Alt, Rainer, and Hans-Dieter Zimmermann., “ Preface: introduction to special section–business models”, *Electronic Markets*, 2001.
- [30]. Deming, W. 1982, *Out of the Crisis*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- [31]. Francesco and Riccardo Illy., “From coffee to espresso”, Milano, Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., 1989.
- [32]. Garvin, D.A., “Managing Quality: The strategic and competitive edge”, The Free Press, 1990.
- [33]. Grönroos, Christian., “Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?”, *European business review*, 2008.
- [34]. Oliver, R.L., “Satisfaction: a Behavioural Perspective on the Consumer”, Irwin/McGraw-Hill, 1996.
- [35]. Philip Kotler., “Marketing management: analysis, planning, implementation, and control, 9th Edn”, Interbooks, 2000.
- [36]. Sally Dibb and Lyndon Simkin., “Marketing essentials”, London Cengage learning EMEA, 2009.

- [37]. Shah, Denish, et al. "The path to customer centricity." *Journal of service research* 9.2, 2006.
- [38]. Tenner I.J, & Detoro, A., "Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement", 1992.
- [39]. Reinartz, Werner, Manfred Krafft, and Wayne D. Hoyer. "The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance.", *Journal of marketing research* 41.3, 2004.
- [40]. (2014, September 10). Ανθεκτικός ο καφές στην κρίση [Online]. Available: <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=446782>
- [41]. (2015, October 23). Αντίδοτο στην κρίση ένα φλιτζάνι καφές Παρασκευή 23/10/2015 [Online]. Available: <http://imerazante.gr/2015/10/23/109667>
- [42]. (2013, September 15). Η κρίση και ο καφές «πηγαίνουν παρέα» στην Ελλάδα [Online]. Available: <http://www.karfitsa.gr/2013/09/15/i-krisi-kai-o-kafes-pane-parea-stin-ella/>
- [43]. (2013, February 1). Η καφεστίαση σε Ευρώπη και Ελλάδα [Online]. Available: <http://www.forummagazines.gr/snack-coffee/articles/i-kafestiasi-se-eyropi-kai-ellada>
- [44]. (2011, December 1). Value for money, η μόνη λύση για ανάπτυξη στην κρίση [Online]. Available: <http://www.forummagazines.gr/snack-coffee/articles/value-money-i-moni-lysi-gia-anaptyksi-stin-krisi>
- [45]. (2016). International Coffee Organization - Infographics on the Global Coffee Trade [Online]. Available: www.ico.org/coffee-trade-statistics-infographics.asp?section=Statistics
- [46]. (2017). Coffee consumption in Europe [Online]. Available: <http://www.ecf-coffee.org/about-coffee/coffee-consumption-in-europe>
- [47]. (2015). Ιστορία του καφέ στην Ελλάδα [Online]. Available: <http://www.cellocafe.gr/2010-11-08-08-48-38/>
- [48]. (2017). World Resources Institute | Making Big Ideas Happen [Online]. Available: <http://www.wri.org/>
- [49]. (2016). COFFEE MARKET IN GREECE | Athens Coffee Festival [Online]. Available: <http://www.athenscoffeesfestival.gr/en/venue/coffee-market-greece/>
- [50]. (2017). Consumer Insights on What People Watch, Listen To and Buy | Nielsen [Online]. Available: <http://www.nielsen.com/>
- [51]. (2017). Bruno Coffee Stores | Just better coffee! [Online]. Available: www.bruno.gr

- [52]. (2017). Coffee Island | Ο καφές έγινε επιστήμη! [Online]. Available: www.coffeeisland.gr
- [53]. (2017). Flocafe | Flocafe [Online]. Available: www.flocafe.gr
- [54]. (2017). Γρηγόρης - Όμιλος Εταιρειών Εστίασης [Online]. Available: www.gregorys.gr
- [55]. (2017). Mikel - Coffee Company [Online]. Available: www.mikelcc.gr
- [56]. (2017). Starbucks Coffee Company [Online]. Available: www.starbucks.com.gr
- [57]. (2017). Αρχική - StateCoffee co [Online]. Available: www.statecoffeeco.com
- [58]. (2014, July 30). Καφεστίαση: Ανάπτυξη με νέους παίκτες < Αφιερώματα | Advertising.gr [Online]. Available: <http://www.advertising.gr/marketing/afieromata/kafestiasi-anaptyxi-me-neous-paiktes-70027/>
- [59]. (2017, March 21). Chart: Europe and North America [Online]. Available: <https://www.statista.com/chart/8602/top-coffee-drinking-nations/>
- [60]. (2017, May 6). Franchising - Βικιπαίδεια [Online]. Available: <https://el.wikipedia.org/wiki/Δικαιόχρηση>
- [61]. (2015, December 12). Coffee Consumption on the Rise in Europe - OneEurope [Online]. Available: <http://one-europe.net/coffee-consumption-on-the-rise-in-europe>
- [62]. (2017). Coffeeway | Coffeeway, From bean to Cup [Online]. Available: www.coffeeway.com
- [63]. (2017). Coffee Lab - Microroasters - 3rd Wave Coffee [Online]. Available: www.coffeelab.gr
- [64]. (2017). Coffeebrands | Espresso Specialist [Online]. Available: www.coffeebrands.gr
- [65]. (2017). Πακέτα Δικαιόχρησης (Franchise): Περιεχόμενο & Χαρακτηριστικά | Law and Tech [Online]. Available: <http://lawandtech.eu/2014/11/07/franchise/>
- [66]. (2017, February 2). Ανοίγουν καφέ, μπαρ και σουβλατζίδικα ενώ κλείνουν εργοστάσια [Online]. Available: <http://www.kathimerini.gr/894395/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/anoigoyn-kafe-mpar-kai-soyvlatzidika-enw-kleinoynergostasia>
- [67]. (2017, February 1) Η Ελληνική Επιχειρηματικότητα σε Αριθμούς [Online]. Available: <http://endeavor.org.gr/wp-content/uploads/2017/02/Greek-Entrepreneurship-2016-GR.jpg>
- [68]. Mathews, Joe. Street Smart Franchising. Entrepreneur Press, 2011.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ερωτηματολόγιο

Σε κάποιες ερωτήσεις δύνανται να δοθούν περισσότερες από μια απαντήσεις

1. Τι φύλο έχετε

- a. Γυναίκα
- b. Άντρας

2. Τι ηλικία έχετε

- a. 12-17
- b. 18-35
- c. 36-50
- d. 51 – άνω

3. Η απασχόληση σας

- a. Ιδιωτική απασχόληση
- b. Δημόσιο
- c. Μαθητής
- d. Φοιτητής
- e. Συνταξιούχος
- f. Άνεργος

4. Πόσο συχνά πίνετε καφέ

- a. Καθόλου
- b. Σπάνια
- c. λίγες φορές την εβδομάδα
- d. κάθε μέρα
- e. πάνω από 3 φορές την ημέρα

5. Τι είδος καφέ προτιμάτε

- a. Ελληνικό
- b. Νες καφέ
- c. Φραπέ
- d. Φίλτρου
- e. Espresso
- f. Cappuccino
- g. Υποκατάστατο καφέ (πχ σοκολάτα, τσάι)

6. Που πίνετε τον καφέ σας της περισσότερες φορές

- a. Στο σπίτι
- b. στο γραφείο
- c. σε καφέ
- d. σε κυλικείο
- e. στο δρόμο σε πλαστικό κύπελλο
- f. αλλού

7. Πόσο συχνά πηγαίνετε σε καφέ

- a. καθημερινά
- b. εβδομαδιαία
- c. μηνιαία
- d. σπάνια
- e. καθόλου

8. Πόσα χρήματα ξοδεύετε ατομικά σε κάθε επίσκεψη σας σε ένα καφέ

- a. 0 - 2 ευρώ
- b. 2 - 5 ευρώ
- c. 5 - 8 ευρώ
- d. 8 και άνω

9. Έχει επηρεαστεί η συνήθεια σας να καταναλώνετε καφέ τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης

- a. Καθόλου
- b. Ελάχιστα
- c. Μέτρια
- d. Πολύ
- e. Πάρα πολύ

10. Αν έχει επηρεαστεί η συνήθεια σας στην κατανάλωση καφέ τι άλλαξε

- a. Καφές από το σπίτι
- b. Καφές με φίλους στο σπίτι
- c. Λιγότερες επισκέψεις σε καφετέριες
- d. Συχνότητα αγοράς
- e. Καφές σε κύπελλο στο χέρι και όχι σερβιρισμένος
- f. Επισκέψεις σε πιο φθηνές καφετέριες
- g. Αλλαγή σε είδος πιο οικονομικού καφέ (πχ από cappuccino σε ελληνικό)
- h. Αντικατάσταση καφέ με πιο οικονομικά υποκατάστατα (π.χ. τσάι)

11. Είχε επιπτώσεις η οικονομική κρίση στην ποιότητα και στις υπηρεσίες των καφετεριών που επιλέγατε

- a. Καθόλου
- b. Λίγο
- c. Μέτρια
- d. Πολύ
- e. Πάρα πολύ

12. Τι είδους καφετέριες προτιμάτε

- a. Αλυσίδας (π.χ. MIKEL, STARBUCKS, Γρηγόρης)
- b. συνοικιακές
- c. ότι είναι κοντά σας

13. Ποιοι οι λόγοι που σας ωθούν να επισκεφτείτε ένα καφέ

- a. η παρέα
- b. η τιμή
- c. η τοποθεσία (κοντά στη εργασία, στο σπίτι κτλ)
- d. η φήμη
- e. η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών
- f. γνωριμία με τους καταστηματάρχες ή/και το προσωπικό
- g. η αισθητική του χώρου
- h. η καθαριότητα
- i. άλλο

14. Πόσο χρόνο περνάτε σε ένα καφέ

- a. λιγότερο από μισή ώρα
- b. περίπου 1 ώρα
- c. περισσότερο από 2 ώρες

15. Αν επιλέγετε καφέ αλυσίδας ποιοι οι λόγοι που σας ωθούν σε αυτό

- a. η σταθερή ποιότητα
- b. το όνομα της αλυσίδας
- c. η τιμή
- d. ο συνδυασμός τιμής και ποιότητας
- e. δεν υπάρχει άλλη επιλογή

16. Σε ποιο βαθμό τα καφέ αλυσίδας ικανοποιούν τις απαιτήσεις σας

- a. καθόλου
- b. μέτρια
- c. καλά
- d. πολύ καλά
- e. άριστα

17. Αν είχατε να επιλέξετε καταστάματα της ίδιας αλυσίδας ή διαφορετικής αλυσίδας σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους με βάση ποια κριτήρια θα επιλέγατε το συγκεκριμένο κατάστημα

- a. την αισθητική του χώρου
- b. την φιλοξενία του προσωπικού
- c. την καθαριότητα/υγιεινή του χώρου
- d. γνωριμία με καταστηματάρχες ή/και προσωπικό
- e. την τιμή
- f. άλλο

18. Ποιοι οι λόγοι που δεν θα επιλέγατε καφέ αλυσίδας

- a. απρόσωπο
- b. η φήμη
- c. άλλο

Ευχαριστώ για τον χρόνο σας!