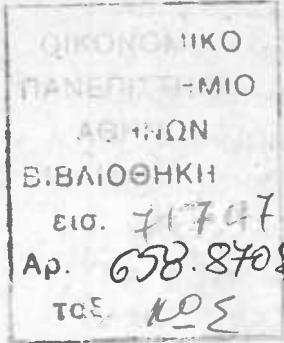


ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΚΑΤΑΝΟΤΟΣ



# ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Executive **MBA**

Σειρά 2000 - 2002

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Φοιτητής: Μιχάλης Κωστάκος

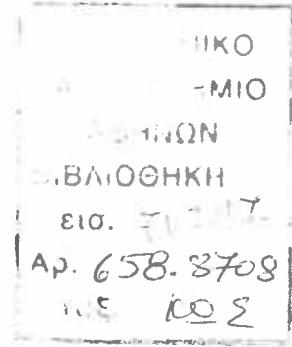
αρ. Μητρώου: 000362

Υπεύθυνος Καθηγητής: κ. Βασίλης Παπαδάκης

**Οκτώβριος 2002**



**Executive MBA**  
Σειρά 2000 - 2002



## **BUSINESS PLAN**

Μελέτη: «Franchising για Αλυσίδα Καταστημάτων με αντικείμενο επιδιόρθωσεις & καθαρισμός ενδυμάτων/ λοιπών αντικειμένων»

Φοιτητής: Μιχάλης Κωστάκος  
αρ. Μητρώου: 000362

Υπεύθυνος Καθηγητής: κ. Βασίλης Παπαδάκης

**Οκτώβριος 2002**



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. EXECUTIVE SUMMARY .....	1
2. ΓΕΝΙΚΑ .....	2
2.1. ΣΥΝΘΕΣΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ .....	2
2.1.1. Τι είναι το Franchising; .....	2
2.1.2. Ποιος είναι ο στόχος του Franchising; .....	2
2.1.3. Τι είναι «Αμοιβή Εισόδου» (Entry Fee); .....	3
2.1.4. Τι είναι «Αμοιβή Διαφήμισης» (Advertising Fee); .....	3
2.1.5. Τι είναι τα «Δικαιώματα» (Royalties); .....	3
2.2. ΚΥΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΣ .....	3
2.3. ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	6
3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	7
3.1. ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ .....	8
3.1.1. Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων .....	8
3.1.2. Λειτουργίες Παραγωγής .....	9
3.1.3. Λειτουργίες Διαχείρισης Εξερχόμενων .....	11
3.1.4. Marketing και Πωλήσεις .....	12
3.1.5. Υπηρεσίες μετά την Ηόληση .....	14
3.2. ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ .....	14
3.2.1. Προμήθειες - Αγορές .....	14
3.2.2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων .....	15
3.2.3. Εσωτερική Υποδομή .....	16
3.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	17
4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	18
4.1. ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	18
4.1.1. Πολιτική Νομική Διάσταση .....	18
4.1.2. Οικονομική Διάσταση .....	19
4.1.3. Κοινωνικοπολιτιστική Διάσταση .....	20
4.1.4. Τεχνολογική Διάσταση .....	21
4.2. ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (ΚΛΑΔΟΣ) .....	22
4.2.1. Επιδιορθώσεις Ενδεμάτων .....	22
4.2.2. Στεγνοκαθαριστήρια .....	29
4.2.3. Πρατήρια Στεγνοκαθαριστήρια .....	33
4.2.4. Ανάλυση των πέντε (5) δυνάμεων των Porter .....	36
4.2.4.1. Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων .....	36
4.2.4.2. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχοντες επιχειρήσεις .....	37
4.2.4.3. Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών .....	37
4.2.4.4. Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών .....	38
4.2.4.5. Απειλή από Υποκατάστata Προϊόντα/ Υπηρεσίες .....	39
4.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ (MARKET ANALYSIS) .....	40
4.4. ΟΜΑΔΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ (TARGET GROUPS) .....	41

<b>5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ .....</b>	<b>43</b>
<b>5.1. ΕΤΑΙΡΙΚΗ (CORPORATE) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ FRANCHISING .....</b>	<b>44</b>
<b>5.1.1. Αποστολή και Όραμα.....</b>	<b>44</b>
<b>5.1.2. Νέοι τομείς Δραστηριοτήτων/ Άλλαγές στον τρόπο δράσης.....</b>	<b>45</b>
<b>5.1.3. Τύπος Franchising.....</b>	<b>46</b>
<b>5.2. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>47</b>
<b>5.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING .....</b>	<b>49</b>
<b>5.3.1. Μήγμα Marketing .....</b>	<b>50</b>
<b>5.3.1.1. Product (Προϊόν/ Υπηρεσία).....</b>	<b>51</b>
<b>5.3.1.2. Price (Τιμή).....</b>	<b>53</b>
<b>5.3.1.3. Place (Τόπος).....</b>	<b>56</b>
<b>5.3.1.4. Promotion (Προώθηση).....</b>	<b>57</b>
<b>5.3.1.5. People (Προσωπικό Επαγγής).....</b>	<b>58</b>
<b>5.3.1.6. Processes (Διαδικασίες Εξυπηρέτησης) .....</b>	<b>58</b>
<b>5.3.2. Επανωνοματική Στρατηγική (Communication Strategy).....</b>	<b>59</b>
<b>5.3.2.1. Διαφήμιση.....</b>	<b>60</b>
<b>5.3.2.2. Direct Marketing.....</b>	<b>61</b>
<b>5.3.2.3. Public Relations (PRs) (Δημόσιες Σχέσεις) .....</b>	<b>61</b>
<b>5.3.2.4. Προωθητικές ενέργειες.....</b>	<b>62</b>
<b>5.3.2.5. Διαδικτυακός Τόπος της αλυσίδας CLIP (Internet Site).....</b>	<b>62</b>
<b>5.3.2.6. Προσωπικές Παλήσεις.....</b>	<b>62</b>
<b>5.3.2.7. Loyalty Card.....</b>	<b>62</b>
<b>6. ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ CLIP .....</b>	<b>64</b>
<b>6.1. ΤΕΧΝΙΚΗ/ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ .....</b>	<b>64</b>
<b>6.1.1. Χώρος Καταστήματος/ Προδιαγραφές.....</b>	<b>64</b>
<b>6.1.2. Εξοπλισμός Καταστήματος.....</b>	<b>65</b>
<b>6.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....</b>	<b>67</b>
<b>7. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....</b>	<b>69</b>
<b>7.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ .....</b>	<b>69</b>
<b>7.2. ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ/ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ &amp; ΙΣΧΥΟΝΤΑ .....</b>	<b>69</b>
<b>7.3. ΚΟΣΤΗ ΞΕΚΙΝΗΜΑΤΟΣ ΚΑΤ/ΤΟΣ (START UP COSTS).....</b>	<b>72</b>
<b>7.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ .....</b>	<b>74</b>
<b>7.5. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (BUDGETING) .....</b>	<b>75</b>
<b>7.6. ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ (PROFITABILITY RATIOS) .....</b>	<b>76</b>
<b>7.7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ .....</b>	<b>76</b>
<b>7.8. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ (ΣΕΝΑΡΙΑ) .....</b>	<b>77</b>
<b>7.8.1. Σενάριο «Καλύτερης Ηπειρότητας» .....</b>	<b>78</b>
<b>7.8.1.1. Υποθέσεις .....</b>	<b>78</b>
<b>7.8.1.2. Προϋπολογισμός 1<sup>ου</sup> Έτους.....</b>	<b>79</b>
<b>7.8.1.3. Δείκτες Κερδοφορίας 1<sup>ου</sup> Έτους.....</b>	<b>80</b>
<b>7.8.2. Σενάριο «Χειρότερης Ηπειρότητας» .....</b>	<b>80</b>
<b>7.8.2.1. Υποθέσεις .....</b>	<b>80</b>
<b>7.8.2.2. Προϋπολογισμός 1<sup>ου</sup> Έτους.....</b>	<b>81</b>
<b>7.8.2.3. Δείκτες Κερδοφορίας 1<sup>ου</sup> Έτους.....</b>	<b>82</b>

## 1. EXECUTIVE SUMMARY

Το παρόν επιχειρησιακό σχέδιο (business plan) αποτελεί ένα πλήρες σχέδιο (full plan), που εξετάζει όλες τις απαραίτητες παραμέτρους προκειμένου να διαφωτίσει με τρόπο εμπεριστατωμένο όλα τα κύρια αλλά και δευτερεύοντα θέματα που έχουν να κάνουν με την υπό εξέταση πρόταση επαγγελματικής συνεργασίας.

Η πρόταση συνεργασίας έχει να κάνει με την απόκτηση, εκ μέρους του κάθε ενδιαφερόμενου, της ιδιοκτησίας ενός καταστήματος παροχής υπηρεσιών επιδιόρθωσης/ μεταποίησης ενδυμάτων ή/ και άλλων αντικειμένων, υπηρεσιών καθαρισμού ενδυμάτων ή/ και άλλων αντικειμένων και υπηρεσιών ειδικών εργασιών σε ενδύματα ή/ και άλλα αντικείμενα. Το κατάστημα αυτό θα ανήκει σε μια αλυσίδα καταστημάτων που πρόκειται να αναπτυχθεί και θα καλύπτει το νομό Αττικής σε πρώτη φάση. Επομένως μιλάμε για επαγγελματική δραστηριοποίηση μέσω του συστήματος franchising.

Ο υποψήφιος λοιπόν συνεργάτης/ επενδυτής θα πρέπει να είναι σε θέση να επενδύσει ένα ποσό που ανέρχεται σε περίπου **39.000 €**, ποσό το οποίο συμπεριλαμβάνει και την «αμοιβή εισόδου» (entry fee) στο franchising και η οποία ανέρχεται σε **9.000 €**. Το ύψος των «δικαιωμάτων» (royalties) του franchising ανέρχεται σε **5%** επί του μικτού κέρδους (πωλήσεις μείον κόστος πωληθέντων), που θα αρχίσουν να καταβάλλονται μετά την πάροδο των τριών (3) πρώτων ετών λειτουργίας του καταστήματος. Τα καταστήματα θα δραστηριοποιούνται κάτω από τον διακριτικό τίτλο **CLIP**.

Εμπεριστατωμένη ανάλυση και αποτίμηση της απαιτούμενης επένδυσης απέδειξε ότι γίνεται απόσβεση (pay back period) του αρχικά επενδυμένου κεφαλαίου κατά τον πέμπτο (5<sup>ο</sup>) χρόνο λειτουργίας του καταστήματος και η επένδυση αυτή αξίζει περισσότερο από όσο κοστίζει, μιας και η Καθαρή Παρούσα Αξία της (Net Present Value) προέκυψε θετική στον επενδυτικό ορίζοντα της πενταετίας, με χρησιμοποιούμενο κόστος κεφαλαίου **5%**.

Η στρατηγική που θα ακολουθήσει η κεντρική εταιρία franchising για τη δημιουργία της εν λόγω αλυσίδας καταστημάτων **CLIP**, εντοπίζεται σε τρία επίπεδα:

- Εταιρική (corporate) Στρατηγική, που είναι **στρατηγική ανάπτυξης συσχετισμένης διαφοροποίησης** δραστηριοτήτων
- Ανταγωνιστική (competitive) Στρατηγική, που είναι **στρατηγική διαφοροποίησης**
- Στρατηγική Marketing

Όραμα της διοίκησης της κεντρικής εταιρίας franchising είναι :

«Όραματίζομαστε, μετά την πάροδο μιας πενταετίας, τη σταδιακή μας επέκταση με άνοιγμα καταστημάτων **CLIP** σε κάθε μεγάλη πόλη της υπόλοιπης Ελλάδας. Σκεπτόμαστε στο απώτερο αλλά όχι πολύ μακρινό μέλλον, την επωνυμία **CLIP** για μεν τους καταναλωτές να είναι συνώνυμη της ποιότητας και παροχής λύσης στο συγκεκριμένο χώρο δράσης, για δε τους πιθανούς επενδυτές/ δικαιοδόχους, συνώνυμη της επιχειρηματικής επιτυχίας».

## 2. ΓΕΝΙΚΑ

Παρακάτω ακολουθούν απαντήσεις σε συχνά ερωτούμενες ερωτήσεις που αφορούν το franchising, μια σύντομη αναδρομή στην ιστορία του επιχειρηματικού τρόπου δραστηριοποίησης μέσω franchise στην Ελλάδα, καθώς και γενικά στοιχεία για το franchising εν γένει στην Ελλάδα.

Ακόμα, στη συνέχεια δίνονται μερικές χρήσιμες και άκρως κατατοπιστικές επεξηγήσεις τόσο για τους διάφορους τύπους επιχειρηματικών σχεδίων (business plan), όσο και για το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο πιο συγκεκριμένα.

### 2.1. ΣΥΝΗΘΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

#### 2.1.1. *Tι είναι το Franchising;*

Το franchising είναι ένα σύγχρονο και δυναμικό επιχειρηματικό μοντέλο (σύστημα) παραγωγής και προώθησης προϊόντων ή/ και υπηρεσιών, που βασίζεται σε στενή και συνεχή συνεργασία μεταξύ νομικά και οικονομικά ξεχωριστών και ανεξάρτητων επιχειρήσεων, αυτής του **Δικαιοπάροχου (Franchisor)** και αυτών των **Δικαιοδόχων (Franchisees)**. Σε αυτή τη συνεργασία ο Δικαιοπάροχος χορηγεί στον κάθε Δικαιοδόχο το δικαίωμα να πωλεί προϊόντα ή/ και υπηρεσίες που αυτός έχει αναπτύξει, όντας ταυτόχρονα υποχρεωμένος να παρέχει στο Δικαιοδόχο υπηρεσίες σε θέματα know-how και εκπαίδευσης. Ο Δικαιοδόχος εφαρμόζει συγκεκριμένες διαδικασίες, δομές, συστήματα και χρησιμοποιεί ένα κοινό concept/ εταιρική ταυτότητα που έχει αναπτύξει, εξελίσσει και ελέγχει ο Δικαιοπάροχος.

Σήμερα, το franchising αποτελεί μια αποτελεσματική και αποδοτική μέθοδο ανάπτυξης δικτύου για μια επιχείρηση, γιατί βασίζεται σε ένα συνδυασμό επιχειρηματικού ενδιαφέροντος και πρωτοβουλίας ενός ανεξάρτητου επιχειρηματία αφ' ενός, με την εμπειρία και την ασφάλεια ενός οργανωμένου δικτύου από την άλλη. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, το αποτέλεσμα είναι μια αποτελεσματική και αμοιβαία κερδοφόρος συνεργασία και για τις δύο πλευρές.

#### 2.1.2. *Ποιος είναι ο στόχος του Franchising;*

Ο βασικός στόχος για τον Δικαιοπάροχο (Franchisor) είναι η γρήγορη ανάπτυξη ενός δικτύου λιανικής με την επωνυμία του, στα πλαίσια μιας αγοράς που απαιτεί επώνυμο σήμα (brand name), καθώς επίσης και το κέρδος μέσω της αύξησης των πωλήσεων λιανικής.

Ο βασικός στόχος του Δικαιοδόχου (Franchisee) είναι να ενταχθεί κάτω από μια επιχειρηματική ομπρέλα, η οποία θα του προσφέρει την απαραίτητη τεχνογνωσία και υποστήριξη για να ζεινήσει, αλλά και στη συνέχεια θα τον ενισχύσει τόσο συμβουλευτικά και διαφημιστικά, όσο και με ορθά επιλεγμένα

και κοστολογημένα εμπορεύματα ή/ και υπηρεσίες, καθώς και με τα απαραίτητα προγράμματα εκπαίδευσης.

#### **2.1.3. Τι είναι «Αμοιβή Εισόδου» (Entry Fee):**

«Αμοιβή Εισόδου» είναι ένα σταθερό ποσό που καταβάλλεται εφάπαξ από τον κάθε Δικαιοδόχο προς τον Δικαιοπάροχο και το οποίο αφορά τη χρησιμοποίηση της επωνυμίας, την αποκλειστικότητα μιας περιοχής και τη μεταφορά της τεχνογνωσίας από τον Δικαιοδόχο προς τον Δικαιοπάροχο.

#### **2.1.4. Τι είναι «Αμοιβή Διαφήμισης» (Advertising Fee):**

«Αμοιβή Διαφήμισης» είναι ένα ποσό που καταβάλλεται από τον Δικαιοδόχο προς τον Δικαιοπάροχο και προκύπτει σαν ποσοστό επί των πωλήσεων (συνήθως) ή των αγορών που διενεργεί η επιχείρηση του Δικαιοδόχου και η οποία αμοιβή προορίζεται για τη συνολική διαφημιστική δαπάνη σε επίπεδο αλυσίδας.

Υπάρχει περίπτωση, στην τελική συμφωνία του franchising, να προβλέπεται και συμμετοχή του Δικαιοπάροχου, όσο αφορά τη διαφημιστική δαπάνη σε τοπικό επίπεδο καταστήματος του Δικαιοδόχου ανά περιοχή.

#### **2.1.5. Τι είναι τα «Δικαιώματα» (Royalties):**

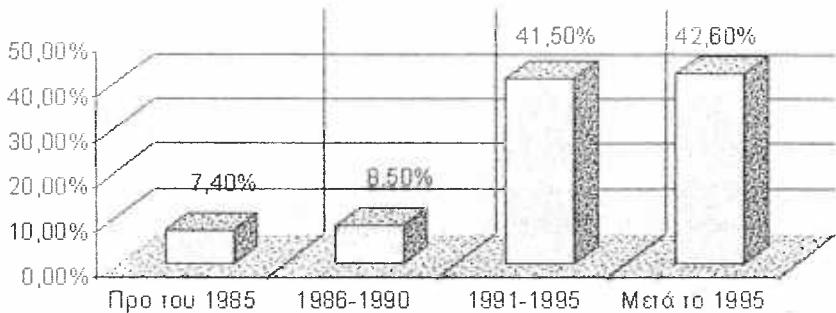
Τα Δικαιώματα είναι ένα ποσό που καταβάλλεται από τον Δικαιοδόχο προς τον Δικαιοπάροχο και προκύπτει σαν ποσοστό επί των πωλήσεων και σπανίως επί των αγορών του καταστήματος και το οποίο ποσό έρχεται να καλύψει τα έξοδα του Δικαιοπαρόχου και συνδυάζεται με τις υποστηρικτικές υπηρεσίες που παρέχει στο κατάστημα.

### **2.2. ΚΥΡΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΣ**

Τα στοιχεία που παρατίθενται παρακάτω, αποτελούν στοιχεία έρευνας που διεξήγαγε η έγκριτη εταιρία ICAP με τη συνεργασία της Arthur Andersen, στα πρότυπα παρόμοιων ερευνών για το Franchising στις Η.Π.Α., προσαρμοσμένης βέβαια στις ιδιαιτερότητες της Ελληνικής αγοράς. Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από την έρευνα, αφορούν 220 επιχειρήσεις διαφόρων δραστηριοτήτων, που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

Η επιχειρηματική δραστηριοποίηση, μέσω του συστήματος Franchising αποτελεί μια σχετικά νέα τάση για την Ελληνική αγορά. Το 84% των Franchisors ξεκίνησε τις δραστηριότητες μετά το 1991, ενώ μόλις το 7,4% είχε ξεκινήσει πριν από το 1985, όπως φαίνεται και παρακάτω στο **διάγραμμα 1:**

### Έναρξη Δραστηριότητας Franchising



**Διάγραμμα 1**

Οι πρώτες κατηγορίες δραστηριότητας που υιοθέτησαν το σύστημα Franchising είναι της «Εστίασης» και του «Οικιακού Εξοπλισμού». Στον αντίστοιχο ο πλέον πρόσφατα ανεπτυγμένες δραστηριότητες Franchising είναι της «Εκπαίδευσης» της «Προσωπικής Φροντίδας & Αναψυχής» και των «Υπηρεσιών προς Επιχειρήσεις/ Λοιπών Υπηρεσιών». Στην τελευταία αυτή κατηγορία εντάσσονται και οι δραστηριότητες του υπό δημιουργία Franchising συστήματος για «Επιδιορθώσεις & Πρατήριο Στεγνοκαθαριστήριο ενδυμάτων» που μελετάμε με τον παρόν επιχειρησιακό σχέδιο. Ο παρακάτω **πίνακας 1** και εμφανίζει με παραστατικότερο τρόπο τα όσα αναφέρθηκαν αμέσως παραπάνω:

### Η Έναρξη του Franchising ανά Δραστηριότητα

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	Προ του 1985	1986 – 1990	1991 – 1995	Μετά το 1995
Εστίαση	10,0%	15,0%	30,0%	45,0%
Καταστήματα Τροφίμων	6,7%	6,7%	60,0%	26,6%
Ένδυση & Υπόδηση	7,7%	7,7%	61,6%	23,0%
Οικιακός Εξοπλισμός/ Υπηρεσίες	16,7%	-	50,0%	33,3%
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	9,5%	9,5%	33,4%	47,6%
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	-	-	40,0%	60,0%
Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες	-	20,0%	20,0%	60,0%
Εκπαίδευση	-	-	33,3%	66,7%

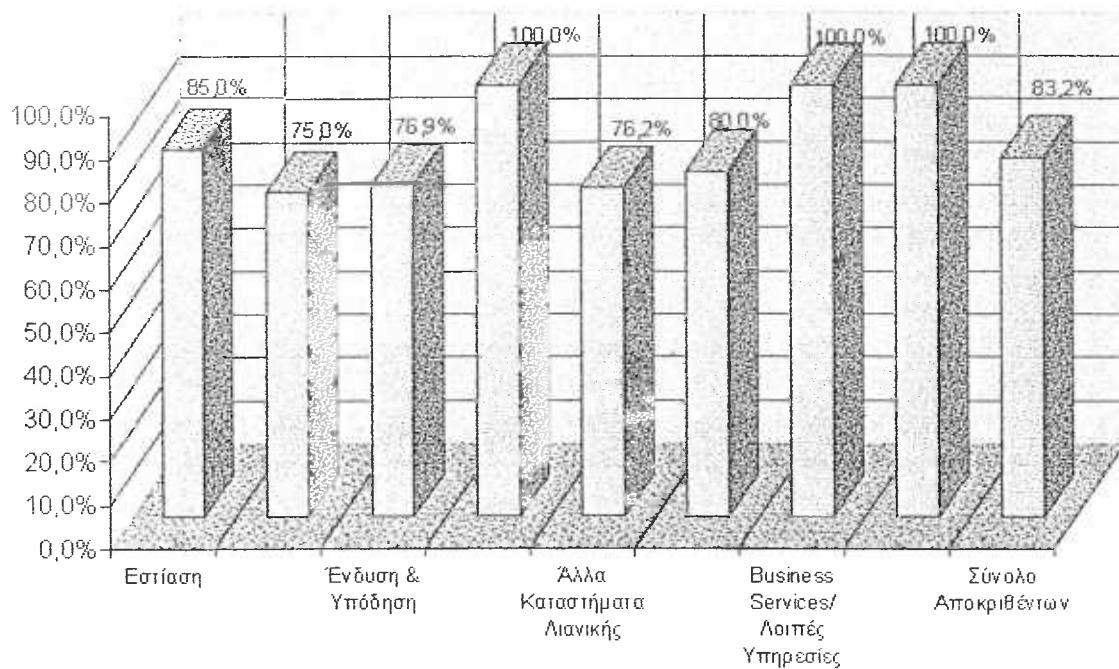
**Πίνακας 1**

Από τον Πίνακα 1 μπορούμε εύκολα να παρατηρήσουμε ότι η δραστηριότητα Business Services/ Λοιπές Υπηρεσίες, στην οποία εντάσσεται και το υπό μελέτη σύστημα Franchising, που αφορά τις «Επιδιορθώσεις & Πρατήριο Στεγνοκαθαριστήριο ενδυμάτων», εμφανίζει το δεύτερο σε μέγεθος ποσοστό έναρξης νέων Franchising, πράγμα που σε μια πρώτη προσέγγιση δείχνει και την εν γένει δυναμική του.

Τα τελευταία χρόνια, ο ρυθμός αύξησης των καταστημάτων franchise ήταν πολύ μεγαλύτερος σε σχέση με το ρυθμό αύξησης ιδιόκτητων καταστημάτων, πράγμα που αποτελεί ένδειξη της επιτυχούς αποδοχής του συστήματος franchising.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας που αναφέραμε παραπάνω, η συντριπτική πλειοψηφία όσων ανταποκρίθηκαν στην έρευνα και σε ποσοστό 83,2% απαιτεί οι δικαιοδόχοι (franchisees) του δικτύου τους να συμμετέχουν ενεργά στην καθημερινή διαχείριση του καταστήματος. Αυτό καθίσταται εντονότερο σε δικαιοπάροχους (franchisors) που προέρχονται από τους τομείς του «Οικιακού Εξοπλισμού», «Εκπαίδευσης» και «Business Services/ Λοιπών Υπηρεσιών» σε ποσοστό 100%. Όπως θα φανεί και παρακάτω σε άλλο σημείο του παρόντος επιχειρησιακού σχεδίου και για την περίπτωση του παρόντος franchising για «Επιδιορθώσεις και Πρατήριο Στεγνοκαθαριστήριο Ενδυμάτων» που εξετάζουμε, θα ισχύει η ίδια απαίτηση για ενεργή συμμετοχή του δικαιοδόχου (franchisee) στην καθημερινή διαχείριση και λειτουργία του καταστήματος. Τα αμέσως ανωτέρω αναφερόμενα απεικονίζονται παραστατικά παρακάτω μέσω του **διαγράμματος 2**:

**ΕΝΕΡΓΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ FRANCHISEE ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ**



**Διάγραμμα 2**

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, η συντριπτική πλειοψηφία των δικαιοπαρόχων (franchisors) δεν απαιτεί οι μελλοντικοί δικαιοδόχοι (franchisees) να έχουν προηγούμενη εμπειρία στο αντικείμενο δραστηριότητας τους.

Το Franchising αποτελεί δοκιμασμένο σύστημα για την επίτευξη ταχείας και κερδοφόρας ανάπτυξης μιας επιχείρησης στην Ελληνική αγορά. Η δυναμική του συστήματος είναι σίγουρα θετική για τους παρακάτω λόγους:

- ✓ Οι Ελληνικές επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους είναι μικρές και μεσαίες μονάδες οικογενειακού χαρακτήρα, που δεν διαθέτουν τα απαραίτητα μέσα, ώστε με αυτόνομο τρόπο να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον της ανοικτής και ελεύθερης Ελληνικής οικονομίας.
- ✓ Οι επιχειρήσεις αυτής της μορφής δεν μπορούν να ανταγωνιστούν την αγοραστική δύναμη των μεγάλων οργανωμένων αλυσίδων εγχωρίων ή διεθνών (οικονομίες κλίμακας).
- ✓ Οι καταναλωτές έχουν την ολοένα αυξανόμενη τάση να επιλέγουν επώνυμα ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες σε προσιτές τιμές.
- ✓ Οι Έλληνες έχουν την προδιάθεση της επιχειρηματικότητας, παρά της έμμισθης απασχόλησης σε τρίτους.

### 2.3. ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Το παρών επιχειρησιακό σχέδιο (business plan) έχει σα σκοπό να μεταφέρει, με τρόπο σαφή και τεκμηριωμένο, τη δυναμική ύπαρξης και ανάπτυξης της επιχείρησης που μελετά, ώστε να αποτελέσει εργαλείο στα χέρια τόσο της διοίκησης της κεντρικής εταιρίας του franchising, όσο και κάθε υποψήφιου δικαιοδόχου (franchisee) επενδυτή.

Το σχέδιο αυτό αποτελεί ένα πλήρες σχέδιο (full plan), που εξετάζει όλες τις απαραίτητες παραμέτρους προκειμένου να διαφωτίζει με τρόπο εμπειριστατωμένο όλα τα κύρια αλλά και δευτερεύοντα θέματα που έχουν να κάνουν με την υπό εξέταση επενδυτική πρόταση. Όταν μιλάμε για κύρια και δευτερεύοντα θέματα αναφερόμαστε στο εσωτερικό & εξωτερικό περιβάλλον, στη στρατηγική, στην αγορά, στο σχέδιο δράσης ανά κατάστημα, στην αξιολόγηση της επένδυσης, καθώς και στην ανάλυση ευαισθησίας με εναλλακτικά σενάρια δραστηριοποίησης.

### 3. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Με τον όρο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και στην προκείμενη περίπτωσή μας του κάθε καταστήματος «επιδιορθώσεων & πρατηρίου καθαριστηρίου ενδυμάτων» της υπό δημιουργία αλυσίδας καταστημάτων, εννοούμε όλα εκείνα τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, από τα οποία εξαρτάται, στις περισσότερες των περιπτώσεων, η επιτυχία ή αποτυχία καθώς και η μακροβιότητα της επιχείρησης.

Επομένως αυτό που χρειάζεται να γίνει, είναι η εξέταση και ανάλυση αυτών των βασικών χαρακτηριστικών, μέσα από την οποία εξέταση, θα αναδειχτεί το όποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, καθώς και θα καταγραφούν με σαφή τρόπο τα διάφορα «επίπεδα» της εσωτερικής λειτουργίας της επιχείρησης, κατ'αρχή σε πρώτο βαθμό.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ήδη υπάρχει και λειτουργεί με σχετική επιτυχία για πάνω από μια δεκαετία, ένα κατάστημα που έχει σαν αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών επιδιόρθωσης και ραφής νέων ενδυμάτων, καθώς και τον καθαρισμό αυτών. Το κατάστημα αυτό αποτελεί το πρώτο πιλοτικό κατάστημα και ένα από τα όσα ιδιόκτητα καταστήματα του franchising υπάρχουν.

Η εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος όπως θα αναλυθεί παρακάτω, βασίζεται λοιπόν σε πραγματικά στοιχεία, που αφορούν τη λειτουργία της ήδη υπάρχουσας επιχείρησης, αλλά και σε νέα στοιχεία που το ζητούμενο είναι να ενσωματωθούν και να αποτελέσουν όλα μαζί το νέο εσωτερικό περιβάλλον του κάθε καταστήματος του franchising.

Προκειμένου τώρα να προσδιορίσουμε και να μελετήσουμε το εσωτερικό περιβάλλον, υπάρχουν διάφορες έγκυρες μέθοδοι ή προσεγγίσεις. Εμείς εδώ θα χρησιμοποιήσουμε την προσέγγιση της **«Αλυσίδας Αξίας»**, σύμφωνα με την οποία θα δούμε την υπό δημιουργία επιχείρηση (κατάστημα) από την άποψη των δραστηριοτήτων που εκτελεί, για να παρέχει στους πελάτες της τις υπηρεσίες που λέει ότι θα παρέχει.

Σύμφωνα λοιπόν με τη μέθοδο της **«Αλυσίδας Αξίας»** θα αναλύσουμε την επιχείρηση (κατάστημα) σα μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να ταξινομηθούν σε βασικές κατηγορίες λειτουργιών, από τις οποίες προκύπτουν δύο γενικές ομάδες, οι **κύριες** και οι **υποστηρικτικές** λειτουργίες όπως φαίνεται παρακάτω:

### **3.1. ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

Κύριες είναι όσες λειτουργίες έχουν να κάνουν κατά πρώτο λόγο με τη δημιουργία, προώθηση, διανομή και υποστήριξη των παρεχόμενων υπηρεσιών. Έτσι στον εντοπισμό των κύριων λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε:

#### **3.1.1. Λειτουργίες χειρισμού εισεργομένων**

Αν η επιχείρησή μας είχε σαν αντικείμενο την κατασκευή υλικών προϊόντων, θα μιλούσαμε για υποδοχή, αποθήκευση και διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές και έλεγχο αποθεμάτων. Η επιχείρησή μας όμως έχει αποκλειστικά σαν αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών στο χώρο που ήδη έχουμε προσδιορίσει. Έτσι λοιπόν λόγω της άυλης φύσης των υπηρεσιών, εδώ αναφερόμαστε σε λειτουργίες συγκεκριμένων διαδικασιών που έχουν να κάνουν με την υποδοχή, «αποθήκευση» και ταξινόμηση των αντικειμένων (ενδυμάτων, κουρτινών, καλυμμάτων, δερματίνων ειδών κλπ.) που προσκομίζουν στο κατάστημα οι πελάτες της επιχείρησης, για παροχή της κατάλληλης υπηρεσίας.

Στο κατάστημα θα υπάρχει συγκεκριμένος τρόπος υποδοχής των αντικειμένων που προσκομίζουν προς επιδιόρθωση ή καθαρισμό οι πελάτες. Η παραλαβή θα γίνεται μέσω του κατάλληλου δελτίου παραλαβής. Σε αυτό θα κρατούνται στοιχεία όπως το ονοματεπώνυμο του πελάτη, τηλέφωνο επικοινωνίας, ημερομηνία παραλαβής, συμφωνηθείσα εκτιμούμενη ημερομηνία παράδοσης, η αξία της συγκεκριμένης εργασίας, καθώς και σε μορφή ελεύθερου κειμένου περιγραφικά η εργασία που θα έχει συμφωνηθεί να παραχθεί. Φυσικά ένα αντίγραφο του δελτίου παραλαβής θα δίνεται στον πελάτη.

Στις περιπτώσεις επιδιόρθωσης/ μεταποίησης ή εξαρχής ραφής ενδυμάτων θα πρέπει να γίνεται πρόβα εντός του καταστήματος, προκειμένου με αυτόν τον τρόπο να εξασφαλίζεται η υψηλή ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας, αφού με αυτόν τον τρόπο θα έχει εξασφαλιστεί η «τέλεια» εφαρμογή του ενδύματος στο σώμα του πελάτη. Ακόμα και για τις περιπτώσεις όχι πολύπλοκων εργασιών όπως για παράδειγμα το κόντεμα ενός παντελονιού, θα πρέπει να γίνεται πρόβα και όχι να υποδεικνύει ο πελάτης πόσα εκατοστά θα ήθελε να του κοντύνουν το παντελόνι.

Στη συνέχεια το αντικείμενο ή αντικείμενα που έχουν παραληφθεί από τον πελάτη θα «αποθηκεύονται» είτε σε κρεμάστρες είτε σε ράφια και πάντα ανάλογα με το είδος της ζητούμενης προς παροχή υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει ότι σε διαφορετικά τμήματα συγκεκριμένων χώρων θα φυλάσσονται τα ενδύματα προς επιδιόρθωση, σε διαφορετικά τμήματα αυτά προς καθάρισμα ή/ και αιδέρωμα, σε διαφορετικά τμήματα εκείνα που πρέπει να βαφούν και ούτω καθεξής. Παράλληλα με αυτή τη λειτουργία της διαδικασίας «αποθήκευσης» θα εφαρμόζεται και η λειτουργία της ταξινόμησης.

Οι εργασίες παροχής υπηρεσιών σε κάθε αντικείμενο θα υλοποιούνται με σειρά προτεραιότητας που θα προκύπτει από τη συμφωνηθείσα εκτιμούμενη ημερομηνία παράδοσης. Τέλος με κριτήρια τον όγκο δουλειάς της υπαλλήλου μοδίστρας που θα είναι εσωτερική στο κατάστημα, τον τύπο της δουλειάς και κάποια χρηματοοικονομικά κριτήρια θα γίνεται ο επιμερισμός της δουλειάς στους εξωτερικούς συνεργάτες

### **3.1.2. Λειτουργίες Παραγωγής**

Εδώ αναφερόμαστε σε εκείνες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή, των παρεχόμενων από το κατάστημα, υπηρεσιών.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γίνει εντελώς κατανοητό, ότι αναφερόμαστε σε μια επιχείρηση που παρέχει μόνο υπηρεσίες και δεν έχουμε να κάνουμε με πώληση υλικών προϊόντων.

Πιο συγκεκριμένα οι παρεχόμενες υπηρεσίες περιλαμβάνουν:

- ✓ Επιδιορθώσεις/ Μεταποίησεις/ Ειδικές εργασίες ενδυμάτων και κάθε άλλου αντικειμένου κατασκευασμένου από ύφασμα ή δέρμα
- ✓ Κατασκευή νέων εξαρχής ενδυμάτων
- ✓ Καθάρισμα/ Ειδικοί καθαρισμοί σε ενδύματα, στολές, δερμάτινα κλπ.

Πλήρη ανάλυση των παρεχόμενων υπηρεσιών που αποτελούν τα προϊόντα της επιχείρησης, θα γίνει σε επόμενο κεφάλαιο του παρόντος επιχειρησιακού σχεδίου, όταν θα μιλήσουμε για το «μίγμα» marketing.

Ο τόπος παραγωγής των υπηρεσιών επιδιόρθωσης/ μεταποίησης/ κατασκευής νέων εξαρχής ενδυμάτων, είναι το κατάστημα. Εκεί θα υπάρχουν σε εμφανές σημείο οι απαραίτητες γαζωτικές και άλλες μηχανές καθώς και η/ οι μοδίστρα/ μοδίστρες που θα παράγουν την υπηρεσία για λογαριασμό των πελατών της επιχείρησης.

Για κάθε κατάστημα που ο κύκλος εργασιών του μεγαλώνει, άρα και ο όγκος παραγωγής, η κεντρική εταιρία του franchise θα εξασφαλίζει συνεργασίες με εξωτερικές συνεργάτιδες μοδίστρες. Σε αυτή την περίπτωση ο τόπος παραγωγής θα είναι το εργαστήριο της κάθε συνεργάτιδας.

Με τη χρησιμοποίηση εξωτερικών συνεργάτιδων μοδίστρων, το κόστος παραγωγής υπηρεσίας για την επιχείρηση θα είναι σαφώς μικρότερο σε σχέση με αυτό της «εσωτερικής» μοδίστρας, γιατί η εξωτερική συνεργάτιδα θα αμείβεται με κάποιο ποσοστό επί της τιμής λιανικής, για κάθε δουλειά που θα παράγει. Με αυτόν τον τρόπο θα αντιμετωπίζονται οι χρονικές περίοδοι υψηλής ζήτησης του κάθε καταστήματος και έτσι δεν θα επιβαρύνεται ο προϋπολογισμός της επιχείρησης με μόνιμους υπαλλήλους που όταν δεν υπάρχει ο απαραίτητος όγκος παραγωγής, θα αποτελούν μη παραγωγικές και επομένως κοστοβόρες μονάδες.

Οι εξωτερικές συνεργάτιδες μοδίστρες, στις περισσότερες των περιπτώσεων θα μπορούν να εξυπηρετούν περισσότερα από ένα καταστήματα της αλυσίδας. Με αυτόν τον τρόπο λόγω του ότι θα εξασφαλίζουν για λογαριασμό τους μια ικανοποιητική έως υψηλή ροή δουλειάς, θα είναι διατεθειμένες να συνεργαστούν με ένα χαμηλότερο ποσοστό επί της λιανικής τιμής της κάθε εργασίας και θα υπάρχει πολύ μικρότερος κίνδυνος να σταματήσουν τη συνεργασία και να ξεκινήσουν καινούργια με έναν ανταγωνιστή. Στο σημείο αυτό, εύκολα φαίνεται μια από τις πρώτες λειτουργίες της παραγωγής που συμβάλλει στο κτίσιμο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με τη δημιουργία ενός δικτύου «μόνιμων» εξωτερικών συνεργατών. Αυτό δεν μπορεί να το πετύχει σχεδόν καμιά άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση, λαμβανομένου υπόψη (όπως θα δούμε παρακάτω σε άλλο κεφάλαιο που θα μελετήσουμε την αγορά) ότι οι ανταγωνιστές είναι μικρές ατομικές επιχειρήσεις που δεν έχουν τη δυνατότητα, λόγω επιχειρηματικού μοντέλου και όγκου δουλειάς, να επιτύχουν κάτι ανάλογο.

Όσον αφορά την παραγωγή «Ειδικών εργασιών» ενδυμάτων όπως π.χ. το μαντάρισμα ή το βάψιμο ενδυμάτων, η κεντρική εταιρία θα έχει συνάψει συμφωνία με εξειδικευμένους στο αντικείμενο εξωτερικούς συνεργάτες (συνήθως είναι εξειδικευμένα εργαστήρια), για να μπορεί να εξυπηρετεί τη ζήτηση όλων των καταστημάτων της αλυσίδας σε αυτές τις εξειδικευμένες/ειδικές εργασίες.

Στην περίπτωση αυτή, το κατάστημα θα αποτελεί τον ενδιάμεσο μεταξύ του πελάτη και του παροχέα της υπηρεσίας, κάνοντας μόνο τη διακίνηση, χωρίς επί πλέον επιβάρυνση των λειτουργικών του εξόδων. Ο πελάτης βέβαια στην προκείμενη περίπτωση δεν θα γνωρίζει για αυτές τις συνεργασίες. Η αμοιβή της επιχειρησης θα είναι ένα σημαντικό ποσοστό επί της τιμής λιανικής που θα φτάνει και έως το 50%. Τέτοια υψηλά ποσοστά και μάλιστα για υπηρεσίες που δεν παράγονται από «πηγές» της επιχειρησης, είναι εύκολα κατανοητό ότι αποτελούν ακόμα μια από τις λειτουργίες της παραγωγής, που συμβάλλει στο κτίσιμο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για τους ίδιους, με παραπάνω, λόγους.

Όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών, που αφορά τον καθαρισμό ενδυμάτων αλλά και τον «ειδικό» καθαρισμό εξειδικευμένου ρουχισμού ένδυσης όπως για παράδειγμα μοτοσυκλετιστικά μπουφάν που είναι κατασκευασμένα από ειδικά υλικά, αυτή θα γίνεται μέσω συνεργασιών όπως και στην ανωτέρω περίπτωση που αναφερθήκαμε στις «ειδικές» εργασίες ενδυμάτων. Για την περίπτωση του στεγνοκαθαριστηρίου, το κάθε κατάστημα της αλυσίδας θα λειτουργεί σαν πρατήριο (χωρίς βέβαια κάτι τέτοιο να επικοινωνείται στον πελάτη) εξωτερικών επιχειρήσεων στεγνοκαθαριστηρίου που βρίσκονται στην ευρύτερη ή στην κοντινότερη περιοχή του καταστήματος, μέσω ειδικών συμφωνιών που θα έχει προκαταβολικά συνάψει σε κεντρικό επίπεδο η εταιρία του franchise για λογαριασμό των καταστημάτων. Ομοίως, και σε αυτή την περίπτωση το κάθε κατάστημα της αλυσίδας θα λειτουργεί σαν ενδιάμεσος, αποκομίζοντας σαν αμοιβή το 50% της εκάστοτε λιανικής τιμής. Εδώ ο τόπος παραγωγής της υπηρεσίας είναι το κατάστημα του εξωτερικού συνεργάτη.

Τέτοιους είδους συμφωνίες στις περισσότερες των περιπτώσεων θα είναι αμφίδρομες, δηλαδή και το κατάστημα θα παρέχει υπηρεσίες επιδιόρθωσης ενδυμάτων προς τους απευθείας πελάτες του στεγνοκαθαριστήριου που θα είναι εξωτερικός συνεργάτης. Σε αυτή την περίπτωση το στεγνοκαθαριστήριο θα είναι ο ενδιάμεσος μεταξύ των πελατών του και του παροχέα της υπηρεσίας, εξασφαλίζοντας για λογαριασμό του και αυτό ένα ποσοστό αμοιβής της τάξεως του 50% επί της τιμής λιανικής της κάθε υπηρεσίας. Βλέπουμε λοιπόν ότι σε αυτή την περίπτωση, λόγω της συνέργιας που αναπτύσσεται μεταξύ του καταστήματος της αλυσίδας και του εξωτερικού συνεργάτη και επιπλέον όγκος δουλειάς έρχεται στο κατάστημα της αλυσίδας μας και προστίθεται μια ακόμα σημαντική παράμετρος στο κτίσιμο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μιας και τέτοιου είδους συμφωνίες είναι πολύ δύσκολο να επιτύχουν οι ανταγωνιστές μας, κυρίως λόγω του «μικρού» μεγέθους τους και του εφαρμοζόμενου από αυτούς επιχειρηματικού μοντέλου δραστηριοποίησης.

### **3.1.3. Λειτουργίες Διαχείρισης Εξερχόμενων**

Αναφερόμαστε σε λειτουργίες διαδικασιών, που έχουν να κάνουν με την παράδοση των «έτοιμων» πλέον αντικειμένων προς τους πελάτες, τον τρόπο πληρωμής και τη διαχείριση τυχόν προβλημάτων που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της παραγωγής της ζητηθείσας προς παροχή υπηρεσίας ή τον τρόπο χειρισμού θεμάτων που αφορούν αλλαγή του εκτιμούμενου συμφωνηθέντος χρόνου παράδοσης.

Στόχος είναι να φροντίζουμε πάντοτε να τηρείται ο εκτιμούμενος χρόνος παράδοσης. Αν για οποιοδήποτε λόγο αυτό δεν είναι εφικτό πρέπει πριν ο πελάτης έλθει στο κατάστημα να παραλάβει τα αντικείμενα που έχει παραδώσει για την παροχή της κατάλληλης υπηρεσίας, να τον ειδοποιήσουμε τηλεφωνικώς για την καθυστέρηση καθώς και το νέο χρόνο παράδοσης, εξηγώντας παράλληλα και τους λόγους της καθυστέρησης. Η παρακολούθηση αυτή γίνεται με τον καθημερινό έλεγχο και επεξεργασίας των δελτίων παραλαβής. Υπάρχει πρόβλεψη για το εγγύς μέλλον οι λειτουργίες αυτής της διαδικασίας να παρακολουθούνται ηλεκτρονικά μέσω του κατάλληλου λογισμικού Η/Υ. Εδώ να αναφέρουμε ότι στο εγγύς μέλλον το ίδιο θα ισχύσει για λειτουργίες διαδικασιών που αναφέρθηκαν στην ενότητα «Λειτουργίες Διαχείρισης Εισερχομένων».

Ο τρόπος πληρωμής θα είναι **αποκλειστικά και μόνο μετρητοίς**. Σε μια εποχή που το «πλαστικό» χρήμα, οι μεταχρονολογημένες επιταγές και σε πολλές περιπτώσεις ο «ανοικτός» λογαριασμός είναι οι κύριες επιλογές των πελατών για να πληρώσουν, δοκιμασμένα λειτουργεί και μάλιστα με επιτυχή τρόπο χωρίς να δυσαρεστείται ο πελάτης. Αυτό συμβαίνει για δύο κυρίως λόγους. Κατά πρώτον τα ποσά που συνήθως καλείται να πληρώσει ο πελάτης είναι μικρά, αν και υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις που ειδικά οι τακτικοί πελάτες που προσκομίζουν στο κατάστημα αρκετά αντικείμενα, καλούνται να πληρώσουν διόλου ευκαταφρόνητα ποσά. Κατά δεύτερον όλες οι επιχειρήσεις



του συγκεκριμένου χώρου παροχής υπηρεσιών λειτουργούν έχοντας ως τρόπο πληρωμής τα μετρητά και δεν έχουν εισάγει εναλλακτικούς τρόπους, με αποτέλεσμα στη συνείδηση του καταναλωτή αυτός να είναι ο μοναδικός τρόπος πληρωμής για αυτού του είδους τις υπηρεσίες. Οι εναλλακτικοί τρόποι πληρωμής βέβαια θα μπορούσαν να αποτελέσουν και σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης ως προς τον ανταγωνισμό. Αυτό το επεξεργάζεται και το αξιολογεί συγκεκριμένο τμήμα της κεντρικής εταιρίας του franchising και ίσως στο μέλλον να προχωρήσει σε υλοποίηση κάποιου συγκεκριμένου σχεδίου που θα αφορά την εφαρμογή εναλλακτικών τρόπων πληρωμής για όλα τα καταστήματα της αλυσίδας.

Τα ενδύματα ή εν γένει υφασμάτινα ή δερμάτινα αντικείμενα που έχουν επιδιορθωθεί ή μεταποιηθεί ή έχουν «υποστεί» ειδικές εργασίες, θα παραδίνονται σιδερωμένα και κατάλληλα διπλωμένα μέσα σε χάρτινες τσάντες του κατάλληλου μεγέθους, που θα έχουν τυπωμένη την επωνυμία της αλυσίδας και στοιχεία του συγκεκριμένου καταστήματος. Τα ενδύματα ή εν γένει αντικείμενα που έρχονται από καθάρισμα, πλύσιμο ή και σιδέρωμα θα παραδίδονται κρεμασμένα και περιτυλιγμένα με ειδικό νάιλον στο οποίο θα αναγράφεται και πάλι η εταιρική επωνυμία.

### **3.1.4. Marketing και Πωλήσεις**

Οι λειτουργίες **marketing** των καταστημάτων της αλυσίδας μας, δηλαδή εκείνες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για τις παρεχόμενες υπηρεσίες αλλά και να «φτάσει» σε αυτές, ανήκουν στις κύριες λειτουργίες αλλά υλοποιούνται εκτός καταστήματος στα κεντρικά γραφεία του franchising.

Οι δραστηριότητες marketing στις οποίες αναφερόμαστε και αφορούν το κάθε κατάστημα του franchising, είναι ως επί το πλείστον «επικοινωνιακές» και έχουν να κάνουν με διαφήμιση και διάφορες άλλες πρωθητικές ενέργειες. Μπορούμε να διακρίνουμε δύο (2) βασικές κατηγορίες τέτοιων ενεργειών:

**Τοπικό marketing**

- ✓ Διαφήμιση στην περιοχή (πόλη) δραστηριοποίησης του καταστήματος
  - Καταχώριση σε τοπικά περιοδικά και εφημερίδες
  - Καταχώριση σε τοπικούς επαγγελματικούς οδηγούς
  - Sponsorship σε εκδηλώσεις φορέων της πόλης του καταστήματος
- ✓ Κατασκευή και μοίρασμα-πόρτα, πόρτα-διαφημιστικών εντύπων (φειγ βόλαν) του καταστήματος, στην ευρύτερη περιοχή του
- ✓ Direct mail (προσωπικές επιστολές) στους πελάτες του καταστήματος (όταν θα έχει δημιουργηθεί μια ικανοποιητική σε μέγεθος βάση πελατών)
- ✓ Πρόγραμμα loyalty card, η χρησιμοποίηση της οποίας θα αποδίδει στον κάθε πελάτη του καταστήματος εκπτωτικά κουπόνια (μελλοντική ενέργεια)

□ **Γενικό (global) marketing.** Αφορά διαφημιστικές και πρωθιμητικές ενέργειες που θα γίνονται σε επίπεδο Νομού Αττικής και θα έχουν σαν κύριο στόχο την πρώθηση της επωνυμίας του franchising, καθώς και την πρώθηση των ποιοτικών υπηρεσιών που θα παρέχονται από τα καταστήματα της αλυσίδας.

- ✓ Διαφημιστικές καταχωρήσεις σε περιοδικά ειδικού τύπου του ευρύτερου χώρου των ενδυμάτων, σε περιοδικά μόδας και life style
- ✓ Διαφημιστικές καταχωρήσεις σε εφημερίδες ημερήσιου τύπου (μελλοντική ενέργεια)
- ✓ Διαφήμιση σε χώρους μαζικής προσέλευσης κόσμου, όπως κινηματογράφους και θέατρα
- ✓ Direct mail, προκειμένου να ανεβρεθούν πελάτες «χονδρικής» σε επίπεδο κεντρικής εταιρίας franchising, με σκοπό στη συνέχεια στο μοίρασμα αυτής της δουλειάς στα καταστήματα της αλυσίδας, ανάλογα και με την περιοχή δράσης τους
- ✓ Ραδιοφωνική διαφήμιση
- ✓ Δημιουργία τόπου (site) στο διαδίκτυο (internet) που θα αφορά όλη την αλυσίδα
- ✓ Ηλεκτρονική διαφήμιση σε άλλους διαδικτυακούς τόπους ευρείας πρόσβασης.

Οι λειτουργίες **πωλήσεων** των καταστημάτων της αλυσίδας μας, δηλαδή εκείνες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διοίκηση των πωλήσεων και τα κανάλια διανομής/ πώλησης των προσφερόμενων υπηρεσιών, ανήκουν στις κύριες λειτουργίες και υλοποιούνται άλλες στο χώρο του κάθε καταστήματος και άλλες στο χώρο της κεντρικής εταιρίας του franchising, όπως φαίνεται παρακάτω:

- Το κλείσιμο της συμφωνίας για το είδος της προς παροχή υπηρεσίας, η τιμή και η ημερομηνία παράδοσης των αντικειμένων που προσκομίζει ο πελάτης, λαμβάνουν χώρα στο κατάστημα. Στο κατάστημα επίσης βρίσκεται και ο πωλητής ο άνθρωπος που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη προκειμένου να τον εξυπηρετήσει σε κάθε στάδιο του κύκλου πώλησης της υπηρεσίας.
- Θα λέγαμε ότι το κάθε κατάστημα της αλυσίδας είναι και το μόνο κανάλι διανομής των υπηρεσιών, το μόνο κανάλι πώλησης, αν δεν είχε προβλεφθεί το σε κεντρικό επίπεδο franchising κλείσιμο συμφωνιών με πελάτες – ας τους χαρακτηρίσουμε χονδρικής – όπως εταιρίες διαφόρων χώρων δραστηριοποίησης, εκπαιδευτικούς οργανισμούς κ.ά. Οι συμφωνίες που θα κλείνονται σε κεντρικό επίπεδο θα αφορούν υπηρεσίες που θα παραχθούν από διάφορα καταστήματα της αλυσίδας, αλλά θα έχουν πωληθεί (προαχθεί, διακινηθεί, τιμολογηθεί) σε κεντρικό επίπεδο.

### **3.1.5. Υπηρεσίες μετά την Πώληση**

Εδώ στην ουσία αναφερόμαστε για μια συγκεκριμένη λειτουργία που αφορά στην ουσία την εγγύηση ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες που εξασφαλίζει το κάθε κατάστημα της αλυσίδας στους πελάτες του. Ο κάθε πελάτης αν για συγκεκριμένο/ τεκμηριωμένο λόγο δεν μείνει ικανοποιημένος από την υπηρεσία που του προσφέρθηκε μπορεί σε διάστημα μιας (1) εβδομάδας να ζητήσει για εκ νέου δωρεάν επανάληψη της εργασίας προκειμένου να διορθωθεί το τυχόν πρόβλημα. Ακόμα για περιπτώσεις εργασιών όπως π.χ. η αλλαγή φερμουάρ σε ένα παντελόνι ή μια φούστα, ενέχει τον κίνδυνο το υλικό που θα χρησιμοποιηθεί, εν προκειμένω το φερμουάρ, να είναι ελαπτωματικό και να χαλάσει σύντομα. Σε τέτοιου είδους περιπτώσεις η «εγγύηση» ισχύει για χρονικό διάστημα ενός (1) μήνα.

## **3.2. ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

Υποστηρικτικές λειτουργίες είναι εκείνες που περιβάλλουν τις κύριες λειτουργίες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλισή τους. Έτσι στον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών, που αφορούν το κάθε κατάστημα της υπό δημιουργίας αλυσίδας, μπορούμε να διακρίνουμε:

### **3.2.1. Προμήθειες - Αγορές**

Εδώ, κατά κύριο λόγο, αναφερόμαστε σε ενέργειες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία του καταστήματος. Μιλάμε επομένως για υλικά όπως:

- ✓ Κλωστές διαφόρων τύπων και χρωμάτων
- ✓ Φερμουάρ διαφόρων τύπων, μεγεθών και χρωμάτων
- ✓ Κουμπιά διαφόρων τύπων, σχεδίων, μεγεθών και χρωμάτων
- ✓ Φόδρες διαφόρων τύπων και χρωμάτων
- ✓ Βελόνες γαζωτικών μηχανών, βελόνες ραψίματος
- ✓ Καρφίτσες
- ✓ Ειδικού τύπου υλικά όπως:
  - Βάτες
  - αυτοκόλλητο ύφασμα
  - μπαλώματα
  - τρέσες κουρτινών κλπ.

Όλα τα υλικά που αναφέρθηκαν παραπάνω και αρκετά άλλα, είναι απαραίτητο να υπάρχουν στο κατάστημα, όχι βέβαια με σκοπό τη λιανική τους πώληση αλλά για ίδια χρήση, προκειμένου να είναι δυνατόν να προσφέρονται οι υποσχόμενες ποιοτικές υπηρεσίες.

Η προμήθεια αυτών των υλικών θα γίνεται σε επίπεδο κεντρικής εταιρίας franchising και τα οποία μετά θα μοιράζονται στα καταστήματα του franchising, επιτυγχάνοντας έτσι σημαντικές οικονομίες κλίμακας ως προς την τιμή αγοράς αυτών των υλικών, το πεσμένο κόστος των οποίων θα

μεταφέρεται στην τιμή των προσφερομένων υπηρεσιών. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι δημιουργείται μια ακόμα σημαντική παράμετρος για το κτίσιμο ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που και αυτή η παράμετρος προέρχεται από το εσωτερικό περιβάλλον της κάθε επιχειρησης της αλυσίδας, το οποίο εσωτερικό περιβάλλον εξυπηρετείται από το εν δυνάμει επιχειρηματικό μοντέλο του συγκεκριμένου franchising.

Η κεντρική εταιρία όμως, προκειμένου να εξασφαλίσει και πάλι σημαντικές οικονομίες κλίμακας, φροντίζει και για την προμήθεια και άλλων υλικών που δεν είναι υποστηρικτικά των παραγόμενων από το κάθε κατάστημα υπηρεσιών, αλλά υλικών που είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία του κάθε καταστήματος, αναλωσίμων υλικών όπως:

- ✓ Block των δελτίων παραλαβής ενδυμάτων/ αντικειμένων
- ✓ Ταινίες ταμειακών μηχανών
- ✓ Γενικότερα κάθε απαραίτητο αναλώσιμο ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών μηχανημάτων του καταστήματος.

Η κεντρική εταιρία δεν θα εξασφαλίζει μόνο υλικά για το κάθε κατάστημα της αλυσίδας, αλλά και υπηρεσίες τρίτων, που περιστασιακά θα είναι απαραίτητες, όπως για παράδειγμα την παροχή υπηρεσιών μηχανικού για τις γαζωτικές και άλλες μηχανές του καταστήματος που θα παθαίνουν βλάβη.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι βασικότερες προμήθειες και αγορές, που έχουν σκοπό να υποστηρίξουν τις κύριες λειτουργίες κάθε καταστήματος, γίνονται σε επίπεδο κεντρικής αλυσίδας, εκτός καταστήματος και αποτελούν σημαντική παράμετρο στην προσπάθεια κτισίματος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και προσθέτοντας το δυνατόν χαμηλότερο κόστος στην αλυσίδα αξίας.

### **3.2.2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, είναι μια από τις υποστηρικτικές λειτουργίες που υλοποιείται και υποστηρίζεται, στο μεγαλύτερο βαθμό, στο χώρο και υπό την αιγίδα της κεντρικής εταιρίας του franchise.

Αναφερόμαστε σε λειτουργίες διαδικασιών που αφορούν προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπων που θα στελεχώσουν τα καταστήματα της αλυσίδας, μαζί με τον/ τους ιδιοκτήτη/ ιδιοκτήτες του καταστήματος, όπως προβλέπει το προτεινόμενο επιχειρηματικό μοντέλο.

Όλες αυτές οι λειτουργίες είναι σημαντικές, ίσως όμως σημαντικότερη και που αποτελεί αποφασιστική παράμετρο για το κτίσιμο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά και οδηγεί σε προσθήκη μικρής αξίας στη διαμόρφωση της αλυσίδας αξίας, είναι η εκπαίδευση, που διαφοροποιεί το κάθε κατάστημα εντελώς από τον ανταγωνισμό. Αυτό συμβαίνει για τους εξής λόγους:

- ✓ Η αρχική, αλλά και η διαρκής στη συνέχεια εκπαίδευση εξελίσσει προς όφελος του επιχειρηματία, τις εσωτερικές υπαλλήλους μοδίστρες του καταστήματος. Έτσι μια νέα άπειρη μοδίστρα που έχει προσληφθεί και που σίγουρα κοστίζει στην επιχείρηση πολύ λιγότερο από μια εμπειρότερη, μπορεί-χωρίς ο επιχειρηματίας να επενδύει-να εκπαιδεύεται συνεχώς και έτσι να αποκτάει την απαραίτητη τεχνογνωσία, που έχουν άλλες μοδίστρες με πολλά χρόνια εμπειρίας.
- ✓ Επειδή το μοντέλο εκπαίδευσης θα προβλέπει ώστε έμπειρες μοδίστρες που έχουν προσληφθεί σε κάποια από τα καταστήματα της αλυσίδας, να μπορούν να παραδίδουν μαθήματα που θα αφορούν σύνθετα θέματα κοπτικής και ραπτικής, αναπτύσσονται συνέργιες που όπως εύκολα καταλαβαίνει κανείς, δεν μπορούν να αναπτυχθούν από τις μικρές ατομικές εταιρίες του ανταγωνισμού.

### **3.2.3. Εσωτερική Υποδομή**

Εδώ αναφερόμαστε σε λειτουργίες διαδικασιών, απαραίτητων για την οργανωμένη, εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία κάθε επιχείρησης (του κάθε καταστήματος), όπως είναι:

- ✓ Γενική Διοίκηση – Υλοποιείται από τον ιδιοκτήτη, με τη βοήθεια έμπειρων managers που θα υπάρχουν στην κεντρική εταιρία και έρχεται να καλύψει όλα τα θέμα καθημερινής και μεσο-μακροπρόθεσμης λειτουργίας της επιχείρησης.
- ✓ Χρηματοδοτική διοίκηση – Εμπίπτει και αυτή στις αρμοδιότητες του ιδιοκτήτη και πάλι με την αμέριστη βοήθεια έμπειρων managers της κεντρικής εταιρίας.
- ✓ Στρατηγικός προγραμματισμός – Υλοποιείται ως επί το πλείστον από την κεντρική εταιρία και αφορά όλα τα καταστήματα της αλυσίδας. Φυσικά σε στάδια του στρατηγικού προγραμματισμού, που ως επί το πλείστον θα έχουν να κάνουν με ιδιαιτερότητες της περιοχής δράσης του καταστήματος (ανταγωνισμός, πελάτες, χρηματοοικονομικά, marketing κλπ.).
- ✓ Νομική Υποστήριξη – Κεντρική υπηρεσία που θα καλύπτει τις πιθανές ανάγκες όλων των καταστημάτων της αλυσίδας. Αποτελεί ακόμα μια ισχυρή παράμετρο στο κτίσιμο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και στο «κτίσιμο» αλυσίδας αξίας με όσο το δυνατόν μικρότερη επιβάρυνση για τον τελικό καταναλωτή/ πελάτη.
- ✓ Λογιστική Υποστήριξη – Ο κύριος όγκος όλων των λογιστικών λειτουργιών θα υλοποιείται από λογιστικό γραφείο, που θα εδρεύει στην περιοχή ευθύνης του καταστήματος και θα επιλέγεται και θα πληρώνεται από τον ιδιοκτήτη του καταστήματος.
- ✓ Συστήματα Διοίκησης και επεξεργασίας πληροφοριών – Αναφερόμαστε σε συστήματα πληροφορικής, με κύριο σκοπό την περαιτέρω επεξεργασία στοιχείων που θα συλλέγονται από κάθε κατάστημα της αλυσίδας. Η επεξεργασία αυτή θα γίνεται με σκοπό να οδηγούμαστε σε όσο το δυνατόν πιο ασφαλή συμπεράσματα και αποφάσεις, τόσο για κάθε κατάστημα ξεχωριστά, όσο και για ολόκληρη την αλυσίδα.

### **3.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η παραπάνω ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του κάθε καταστήματος της αλυσίδας, μας οδηγεί -συνοπτικά- στα κάτωθι συμπεράσματα:

- ✓ Οι κύριες και οι υποστηρικτικές δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- ✓ Ο τρόπος με τον οποίο υλοποιείται η κάθε λειτουργία της κάθε διαδικασίας των δραστηριοτήτων αξίας, καθορίζει την κοστολογική θέση του κάθε καταστήματος της αλυσίδας σε σχέση με τους ανταγωνιστές, καθώς αποτελεί συγχρόνως και πηγή διαφοροποίησης.

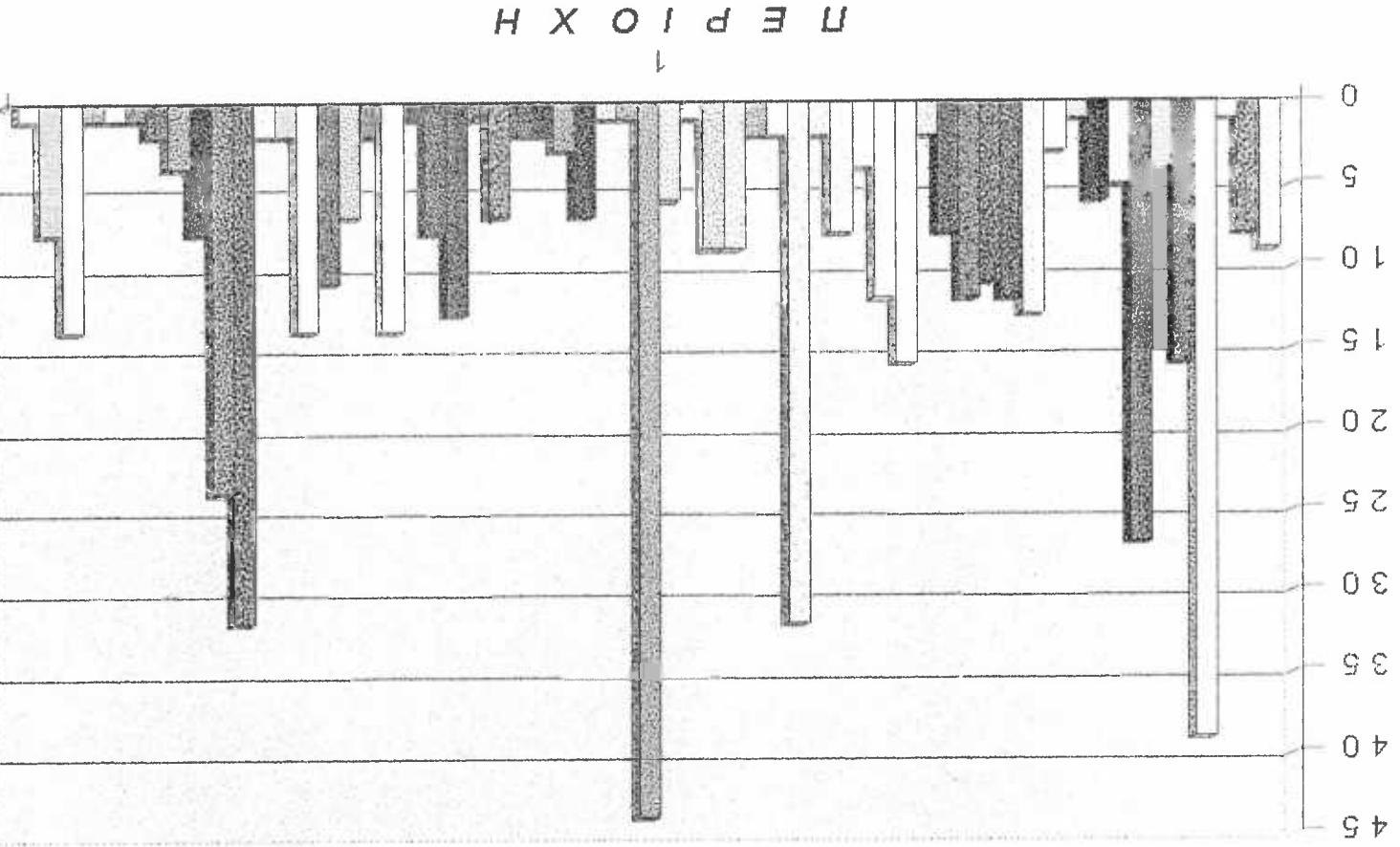
A/A	ΠΕΡΙΟΧΗ	Αρ. Κατ/των
1	ΑΓ. ΑΝΑΡΤΥΡΟΙ	9
2	ΑΓ. ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ	8
3	ΑΓ. ΣΤΕΦΑΝΟΣ	1
4	ΑΘΗΝΑ	39
5	ΑΙΓΑΛΕΩ	16
6	ΑΛΙΜΟΣ	4
7	ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΟΙ	27
8	ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗ	5
9	ΑΧΑΡΝΕΣ	6
10	ΒΟΥΔΑ	1
11	ΒΡΙΛΗΣ ΣΤΑ	3
12	ΒΥΒΩΝΑΣ	13
13	ΓΑΛΑΤΣΙ	12
14	ΓΚΥΖΗ	11
15	ΓΛΥΦΑΔΑ	12
16	ΔΑΦΝΗ	8
17	ΕΛΛΗΝΙΚΟ	2
18	ΖΩΓΡΑΦΟΥ	16
19	ΗΑΙΟΥΠΟΛΗ	12
20	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	4
21	ΙΛΙΟΝ	8
22	ΚΑΙΣΑΡΙΑΝΗ	2
23	ΚΑΛΛΙΘΕΑ	32
24	ΚΑΜΑΤΕΡΟ	2
25	ΚΕΡΑΤΕΑ	2
26	ΚΗΦΙΣΙΑ	9
27	ΚΟΛΩΝΑΚΙ	9
28	ΚΟΡΩΝΗ	1
29	ΚΟΥΚΑΚΙ	6
30	ΚΥΨΕΛΗ	44
31	ΛΟΥΤΣΑ	1
32	ΛΥΚΟΒΡΥΣΗ	1
33	ΜΑΡΟΥΣΙ	7
34	ΜΕΛΙΣΣΙΑ	3
35	ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ	2
36	ΜΟΣΧΑΤΟ	2
37	ΜΠΡΑΧΑΜΙ	7
38	Ν. ΕΡΥΘΡΑΙΑ	1
39	Ν. ΙΩΝΙΑ	13
40	Ν. ΚΟΣΜΟΣ	8
41	Ν. ΠΕΝΤΕΛΗ	1
42	Ν. ΣΜΥΡΝΗ	14
43	Ν.ΦΙΛΑΔΕΛΦΕΙΑ	2
44	Ν.ΨΥΧΙΚΟ	7
45	Π. ΦΑΛΗΡΟ	11
46	ΠΑΓΚΡΑΤΙ	14
47	ΠΑΛΛΗΝΗ	2
48	ΠΑΠΑΓΟΥ	2
49	ΠΑΤΗΣΙΑ	32
50	ΠΕΡΙΣΤΕΡΗ	24
51	ΠΕΤΡΑΛΩΝΑ	8
52	ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗ	4
53	ΠΝΕΥΚΗ	2
54	ΡΑΦΗΝΑ	1
55	ΡΕΝΤΗΣ	1
56	ΧΑΪΔΑΡΙ	1
57	ΧΑΛΑΝΔΡΙ	14
58	ΧΟΛΑΡΓΟΣ	8
59	ΩΡΩΠΟΣ	1

**ΣΥΝΟΛΟ = 518**

**Πίνακας 2**

## Αιδηψούνα 3

ΔΡ. ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΝ

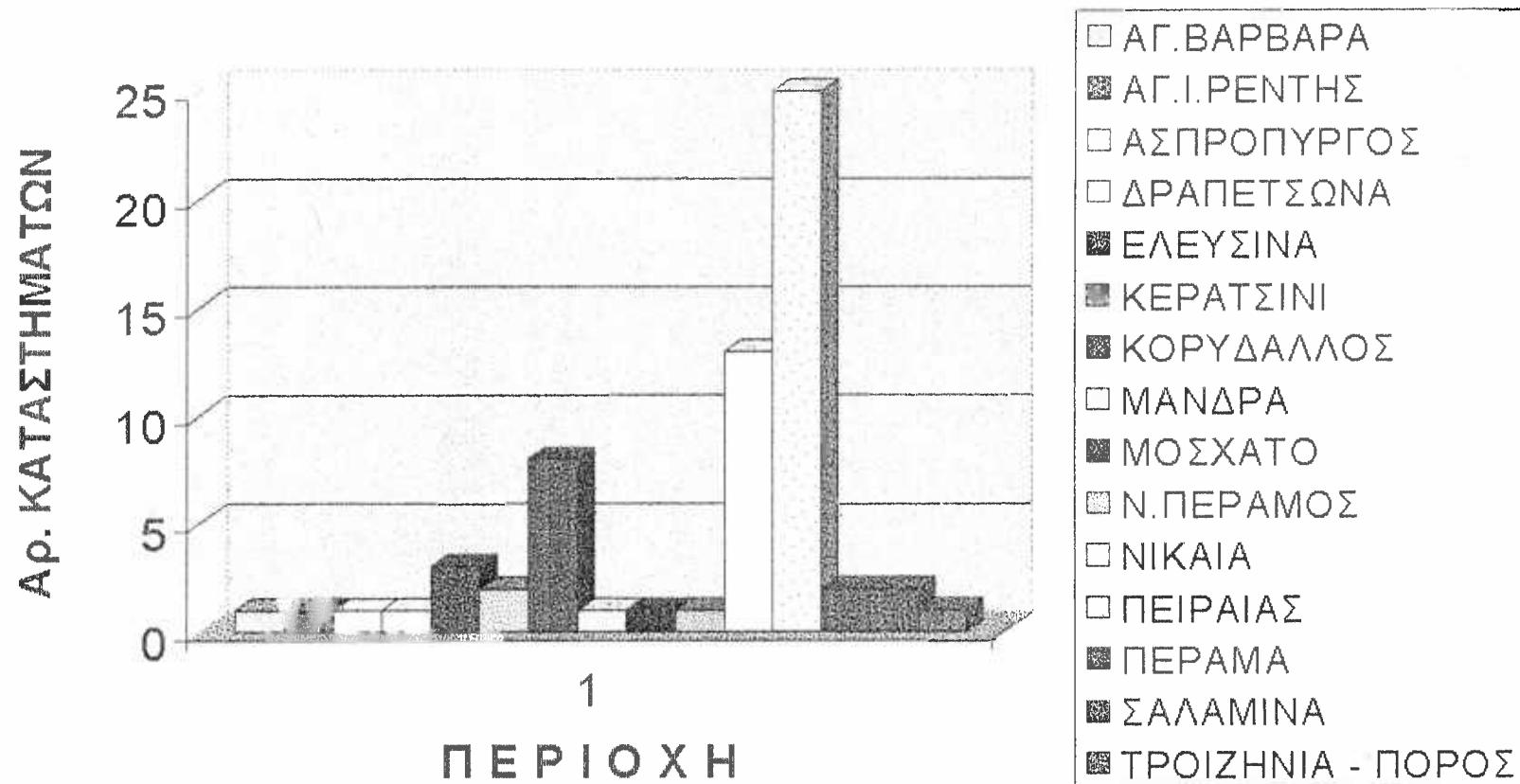


**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΕΩΝ**  
**ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ**  
**(Ευρύτερη περιοχή ΠΕΙΡΑΙΑ)**

A/A	ΠΟΛΗ/ ΠΕΡΙΟΧΗ	Αρ. Κατ/ων
1	ΑΓ. ΒΑΡΒΑΡΑ	1
2	ΑΓ. Ι. ΡΕΝΤΗΣ	1
3	ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΣ	1
4	ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑ	1
5	ΕΛΕΥΣΙΝΑ	3
6	ΚΕΡΑΤΣΙΝΙ	2
7	ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΣ	8
8	ΜΑΝΔΡΑ	1
9	ΜΟΣΧΑΤΟ	1
10	Ν. ΠΕΡΑΜΟΣ	1
11	ΝΙΚΑΙΑ	13
12	ΠΕΙΡΑΙΑΣ	25
13	ΠΕΡΑΜΑ	2
14	ΣΑΛΑΜΙΝΑ	2
15	ΤΡΟΙΖΗΝΙΑ - ΠΟΡΟΣ	1
<b>ΣΥΝΟΛΟ =</b>		<b>63</b>

*Πίνακας 3*

## ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΤ/ΤΩΝ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΕΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ (ευρύτερη περιοχή ΠΕΙΡΑΙΑ)



Διάγραμμα 4

#### **4.2.2. Στεγνοκαθαριστήρια**

Αναφερόμαστε και πάλι σε μικρές επιχειρήσεις, εκτός λίγων εξαιρέσεων που παραπέμπουν σε μεσαίες και κάποιες ελάχιστες επιχειρήσεις που σε κεντρικό επίπεδο λειτουργούν με τη μέθοδο του franchising.

Όταν αναφερόμαστε στην κατηγορία Στεγνοκαθαριστήρια, εξετάζουμε εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν δικά τους μηχανήματα εσωτερικά στο κατάστημα, προκειμένου να παράγουν τις υπηρεσίες που πουλάνε. Με αυτό το κριτήριο, δηλαδή της κατοχής μηχανημάτων εσωτερικά στο κατάστημα, έχουμε καταγράψει και καταστήματα που ανήκουν σε αλυσίδα franchising, με γνωστότερη την «**5াসেc**».

Τα Στεγνοκαθαριστήρια απευθύνονται απ'ευθείας στον τελικό καταναλωτή, αλλά τελευταία συνηθίζουν να συνάπτουν συμφωνίες, ιδίως με καταστήματα επιδιόρθωσης ενδυμάτων, προκειμένου τα τελευταία να λειτουργούν σαν πρατήρια τους (χονδρική), χωρίς βέβαια να εγείρεται κανένα θέμα για κοινό brand name ή οποιασδήποτε μορφής δικαιόχρηση. Στηριζόμενοι σε τέτοιου είδους συμφωνίες, αναλαμβάνουν και αυτοί επιδιορθώσεις ενδυμάτων, λειτουργώντας και αυτοί σαν πρατήριο του αντίστοιχου καταστήματος επιδιόρθωσης ενδυμάτων.

Μπορούμε να εκτιμήσουμε ότι Στεγνοκαθαριστήρια που λειτουργούν και σαν πρατήρια καταστημάτων επιδιόρθωσης, εμφανίζονται σε ένα **ποσοστό 30%** επί του συνόλου των Στεγνοκαθαριστηρίων, αριθμός που θα ληφθεί υπόψη και θα αυξήσει τον συνολικό αριθμό των καταστημάτων επιδιόρθωσης ενδυμάτων ή/ και άλλων αντικειμένων.

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στο νομό Αττικής, σύμφωνα με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τα διάφορα επιμελητήρια, έχουν την παρακάτω διασπορά, όπως παρουσιάζονται στους **πίνακες 4 & 5** και στα **διαγράμματα 5 & 6**.

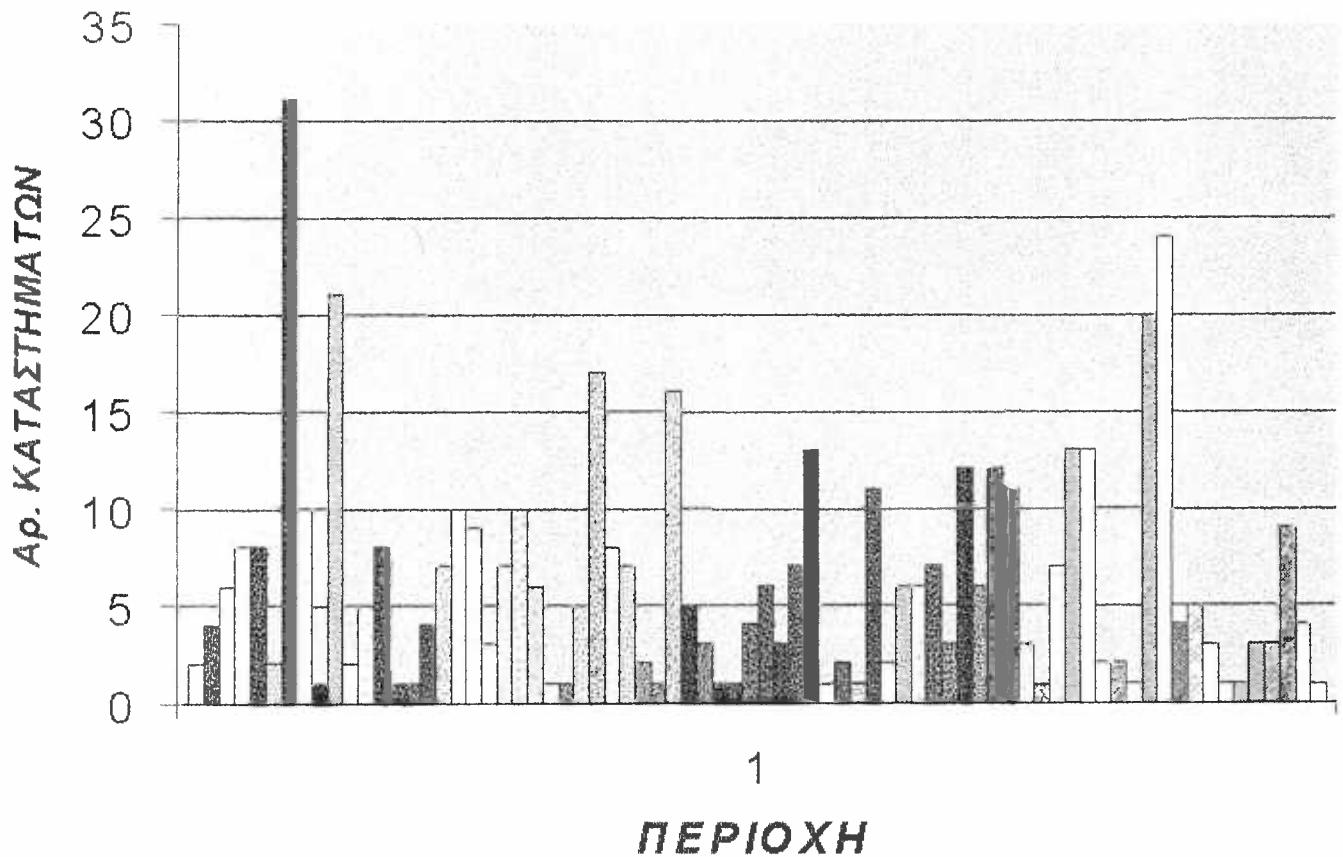
**Πίνακας 4**

A/A	ΠΕΡΙΟΧΗ	Αρ. Κατ/των
1	Α. ΛΙΟΣΙΑ	2
2	ΑΓ. ΑΝΑΡΓΥΡΟΙ	4
3	ΑΓ. ΒΑΡΒΑΡΑ	6
4	ΑΓ. ΠΑΝΤΕΛΕΗΜΩΝ	8
5	ΑΓ. ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ	8
6	ΑΓ. ΣΤΕΦΑΝΟΣ	2
7	ΑΘΗΝΑ	31
8	ΑΙΓΑΛΕΩ	10
9	ΑΛΙΜΟΣ	1
10	ΑΜΠΕΑΟΚΗΠΟΙ	21
11	ΑΝΟΙΞΗ	2
12	ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΔΗ	5
13	ΑΧΑΡΝΕΣ	8
14	ΒΑΡΗ	1
15	ΒΑΡΚΙΖΑ	1
16	ΒΟΥΛΑ	4
17	ΒΡΙΑΝΗΣ ΙΑ	7
18	ΒΥΡΩΝΑΣ	10
19	ΓΑΛΑΤΣΙ	9
20	ΓΕΡΑΚΑΣ	3
21	ΓΚΥΖΗ	7
22	ΓΛΥΦΑΔΑ	10
23	ΔΑΦΝΗ	6
24	ΔΙΟΝΥΣΟΣ	1
25	ΕΛΑΗΝΙΚΟ	1
26	ΕΕΑΡΧΙΑ	5
27	ΖΩΓΡΑΦΟΥ	17
28	ΗΑΙΟΥΠΟΔΗ	8
29	ΗΡΑΚΑΕΙΟ	7
30	ΘΗΣΣΑΙΟ	2
31	ΚΑΙΣΑΡΙΑΝΗ	1
32	ΚΑΑΛΙΘΕΑ	16
33	ΚΑΛΟΓΡΕΖΑ	5
34	ΚΑΜΑΤΕΡΟ	3
35	ΚΑΠΑΝΑΡΙΤΗ	1
36	ΚΕΡΑΤΕΑ	1
37	ΚΗΦΙΣΙΑ	4
38	ΚΟΛΩΝΑΚΙ	6
39	ΚΟΡΩΠΗ	3
40	ΚΟΥΚΑΚΙ	7
41	ΚΥΨΕΑΝΗ	13
43	ΛΟΥΤΣΑ	1
43	ΛΥΚΟΒΡΥΣΗ	2
44	ΜΑΡΚΟΠΟΥΔΑ	1
45	ΜΑΡΟΥΣΙ	11
46	ΜΕΑΙΣΣΙΑ	2
47	ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ	6
48	ΜΟΣΧΑΤΟ	6
49	ΜΗΡΑΧΑΜΗ	7
50	Ν. ΕΡΥΘΡΑΙΑ	3
51	Ν. ΙΩΝΙΑ	12
52	Ν. ΚΟΣΜΟΣ	6
53	Ν. ΛΙΟΣΙΑ	12
54	Ν. ΣΜΥΡΝΗ	11
55	Ν. ΦΙΑΛΛΑΕΑΦΕΙΑ	3
56	Ν. ΧΑΛΚΗΔΟΝΑ	1
57	Ν. ΨΥΧΙΚΟ	7
58	Π. ΦΑΛΗΡΟ	13
59	ΠΑΓΚΡΑΤΙ	13
60	ΠΑΙΑΝΙΑ	2
61	ΠΑΛΛΗΝΗ	2
62	ΠΑΠΑΓΟΥ	1
63	ΠΑΤΗΣΙΑ	20
64	ΠΕΡΙΣΤΕΡΗ	24
65	ΠΕΤΡΑΛΩΝΑ	4
66	ΠΕΤΡΟΥΠΟΔΗ	5
67	ΠΕΥΚΗ	3
68	ΡΑΦΗΝΑ	1
69	ΣΠΑΤΑ	1
70	ΤΑΥΡΟΣ	3
71	ΧΑΙΔΑΡΙ	3
72	ΧΑΑΑΝΑΡΙ	9
73	ΧΟΛΑΡΓΟΣ	4
74	ΩΡΩΠΟΣ	1

S Y N O L O =

467

# ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΤΕΓΝΟΚΑΘΑΡΙΣΤΗΡΙΩΝ (εκτός Πειραιά) ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ



Διάγραμμα 5

■ Α.ΛΙΟΣΙΑ	□ Α.ΑΝΑΡΓΥΡΟΙ
□ Α.ΒΑΡΒΑΡΑ	□ Α.ΠΑΝΤΕΛΕΗΜΩΝ
■ Α.ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ	□ Α.ΣΤΕΦΑΝΟΣ
■ ΑΟΗΝΑ	□ ΑΙΓΑΛΕΩ
■ ΔΑΙΜΟΣ	□ ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΟΙ
□ ΑΝΟΙΞΗ	□ ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗ
■ ΑΧΑΡΝΕΣ	■ ΒΑΡΗ
■ ΒΑΡΚΙΖΑ	■ ΒΟΥΛΑ
□ ΒΡΙΛΗΣΙΑ	□ ΒΥΡΩΝΑΣ
□ ΓΑΛΑΤΣΙ	□ ΓΕΡΑΚΑΣ
□ ΓΚΥΖΗ	□ ΓΛΥΦΑΔΑ
□ ΔΑΦΝΗ	□ ΔΙΟΝΥΣΟΣ
■ ΕΛΛΗΝΙΚΟ	□ ΕΞΑΡΧΕΙΑ
□ ΖΩΓΡΑΦΟΥ	□ ΗΑΙΟΥΠΟΛΗ
□ ΗΡΑΚΛΕΙΟ	□ ΘΗΣΕΙΟ
■ ΚΑΙΣΑΡΙΑΝΗ	□ ΚΑΛΛΙΟΕΑ
■ ΚΑΛΟΓΡΕΖΑ	□ ΚΑΜΑΤΕΡΟ
■ ΚΑΠΑΝΔΡΙΤΗ	■ ΚΕΡΑΤΕΑ
■ ΚΗΦΙΣΙΑ	■ ΚΟΛΩΝΑΚΙ
■ ΚΟΡΩΠΙ	■ ΚΟΥΚΑΚΙ
■ ΚΥΨΕΛΗ	□ ΛΟΥΤΣΑ
■ ΛΥΚΟΒΡΥΣΗ	□ ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟ
■ ΜΑΡΟΥΣΙ	□ ΜΕΛΙΣΣΑ
□ ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ	□ ΜΟΣΧΑΤΟ
■ ΜΠΡΑΧΑΜΗ	■ Η.ΕΡΥΟΡΑΙΑ
■ Η.ΙΩΝΙΑ	■ Η.ΚΟΣΜΟΣ
■ Η.ΛΙΟΣΙΑ	■ Η.ΣΜΥΡΝΗ
□ Η.ΦΙΛΑΔΕΛΦΕΙΑ	■ Η.ΧΑΛΚΗΔΟΝΑ
□ Η.ΨΥΧΙΚΟ	■ Π.ΦΑΛΗΡΟ
■ ΠΑΓΚΡΑΤΙ	□ ΠΑΙΑΝΙΑ
■ ΠΑΛΛΗΝΗ	□ ΠΑΠΑΓΟΥ
■ ΠΑΤΗΣΙΑ	□ ΠΕΡΙΣΤΕΡΗ
■ ΠΕΤΡΑΛΩΝΑ	□ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗ
□ ΠΕΥΚΗ	□ ΡΑΦΗΝΑ
■ ΣΠΑΤΑ	□ ΤΑΥΡΟΣ
■ ΧΑΙΔΑΡΙ	■ ΧΑΛΑΝΔΡΙ
□ ΧΟΛΑΡΓΟΣ	□ ΟΡΟΠΟΣ

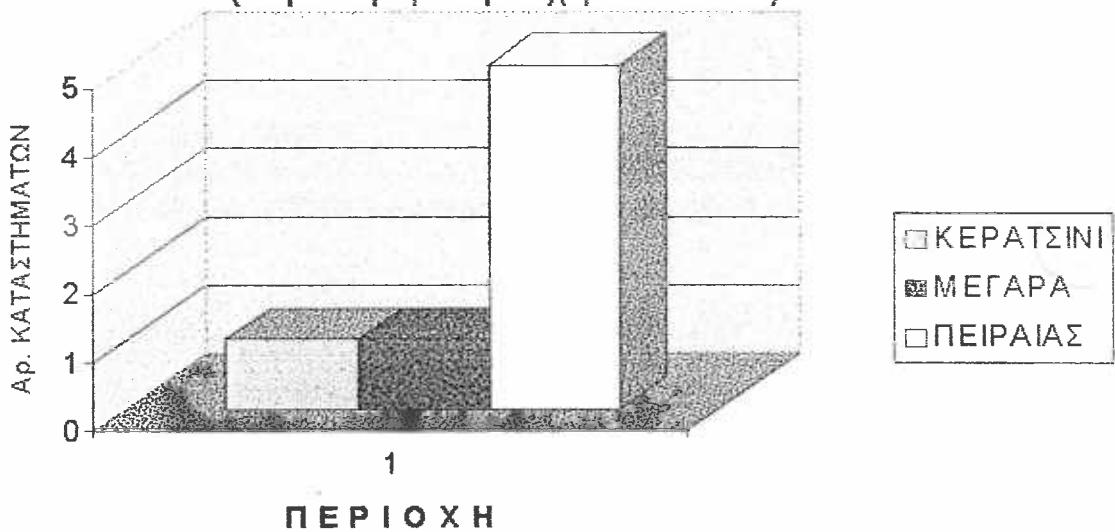
**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΤΕΓΝΟΚΑΘΑΡΙΣΤΗΡΙΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ**  
**(Ευρύτερη περιοχή ΠΕΙΡΑΙΑ)**

A/A	ΠΟΛΗ/ ΠΕΡΙΟΧΗ	Αρ. Κατ/των
1	ΚΕΡΑΤΣΙΝΗ	1
2	ΜΕΓΑΡΑ	1
3	ΠΕΙΡΑΙΑΣ	5
<b>ΣΥΝΟΛΟ =</b>		<b>7</b>

**Πίνακας 5**

**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΤΕΓΝΟΚΑΘΑΡΙΣΤΗΡΙΩΝ  
ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ**

**(ευρύτερη περιοχή ΠΕΙΡΑΙΑ)**



**Διάγραμμα 6**

#### **4.2.3. Πρατήρια Στεγνοκαθαριστήρια**

Εδώ αναφερόμαστε και πάλι σε μικρές επιχειρήσεις, που οι περισσότερες εξ αυτών έχουν την νομική μορφή ατομικής εταιρίας και ως επί το πλείστον αποτελούν καταστήματα μιας αλυσίδας franchising. Υπάρχουν βέβαια και καταστήματα που λειτουργούν ως πρατήρια Στεγνοκαθαριστηρίων που λειτουργούν όχι με τη μέθοδο του franchising, αλλά σαν θυγατρικές εταιρίες αυτών των Στεγνοκαθαριστηρίων.

Γνωστές αλυσίδες franchising που έχουν πρατήρια σε αρκετές περιοχές της Αττικής είναι:

- ✓ Presto
- ✓ Quick
- ✓ Express Cleaners
- ✓ American Cleaners

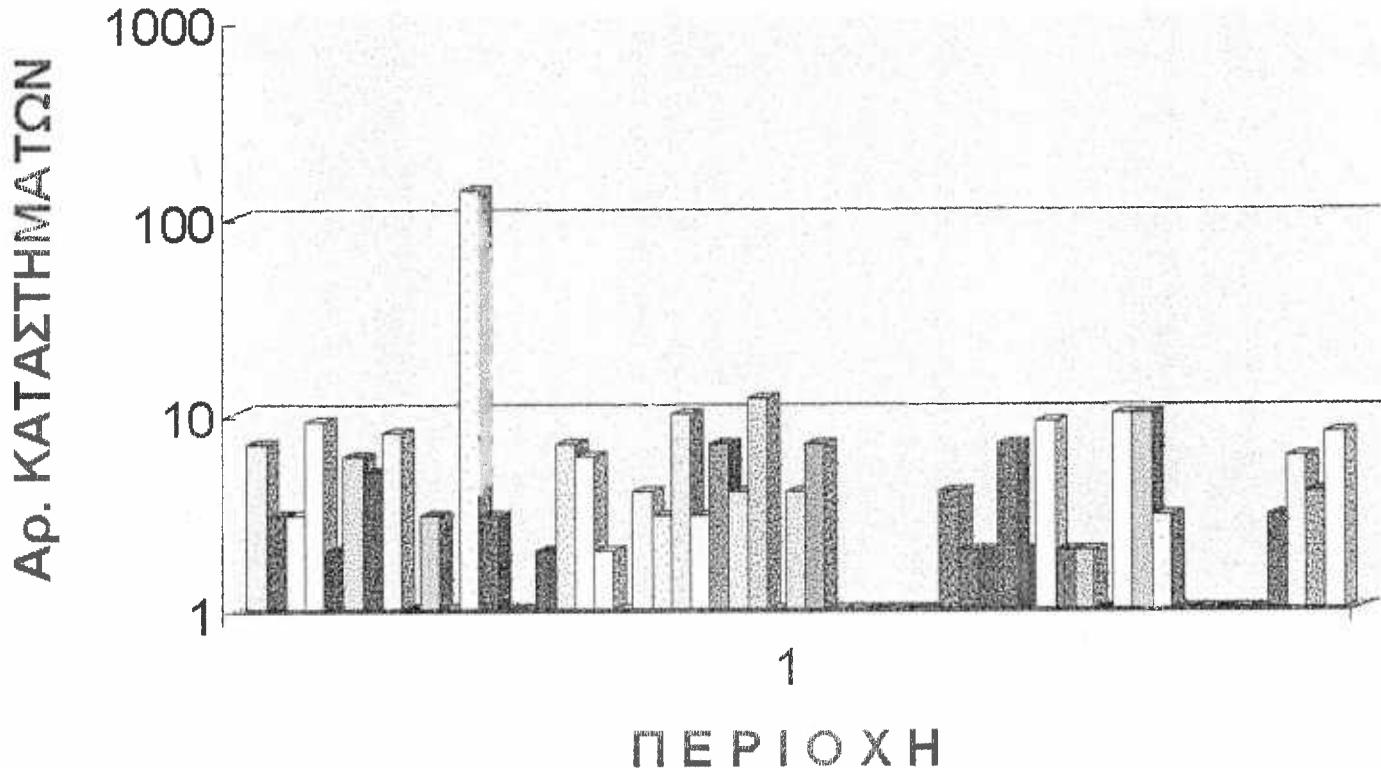
Χωρίς πάλι να έχουμε διεξάγει εμπεριστατωμένη έρευνα αγοράς, εκτιμούμε ότι τα πρατήρια αυτά, σε ένα **ποσοστό της τάξης του 40%** επί του συνολικού αριθμού πρατηρίων Στεγνοκαθαριστηρίων, λειτουργούν και σαν πρατήρια συγκεκριμένων καταστημάτων επιδιόρθωσης ενδυμάτων της άμεσης περιοχής δράσης τους, πάντα με τη σύμφωνη γνώμη της κεντρικής εταιρίας franchising που τυχόν ανήκουν.. Ο αριθμός αυτός θα ληφθεί υπόψη και θα αυξήσει τον συνολικό αριθμό των καταστημάτων επιδιόρθωσης ενδυμάτων ή/ και άλλων αντικειμένων.

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στο νομό Αττικής, σύμφωνα με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τα διάφορα επιμελητήρια, έχουν την παρακάτω διασπορά, όπως παρουσιάζονται στον **πίνακα 6** και στο **διάγραμμα 7**.

<b>A/A</b>	<b>ΠΕΡΙΟΧΗ</b>	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ</b>
1	Αγία Παρασκευή	7
2	Αγία Βαρβάρα	3
3	Άγιοι Ανάργυροι	3
4	Άγιος Δημήτριος	9
5	Άγιος Στέφανος	2
6	Αιγάλεω	6
7	Άλιμος	5
8	Αμαρούσιο	8
9	Άνοιξη	1
10	Αργυρούπολη	3
11	Ασπρόπυργος	1
12	Αθήνα	137
13	Αχαρνές	3
14	Αυλώνας	1
15	Βάρη	1
16	Βριλήσια	2
17	Βύρωνας	7
18	Δάφνη	6
19	Ελληνικό	2
20	Φιλοθέη	1
21	Γαλάτσι	4
22	Γέρακας	3
23	Γλυφάδα	10
24	Γλυκά Νερά	3
25	Ηλιούπολη	7
26	Ηράκλειο	4
27	Καλλιθέα	12
28	Κερατέα	1
29	Κατσαριανή	4
30	Κηφισιά	7
31	Κορωπί	1
32	Λούτσα	1
33	Μαραθώνας	1
34	Μαρκόπουλο	1
35	Μελίσια	1
36	Μεταμόρφωση	1
37	Μοσχάτο	4
38	Νέα Ερυθραί	2
39	Νέα Φιλαδέλφεια	2
40	Νέα Ιωνία	7
41	Νέα Μάκρη	2
42	Νέα Σμύρνη	9
43	Νέα Σαλκηδόνα	2
44	Νέο Ψυχικό	2
45	Παλαινία	1
46	Παλαιό Φάληρο	10
47	Περιστέρι	10
48	Πετρούπολη	3
49	Πεύκη	1
50	Ψυχικό	1
51	Ραφήνα	1
52	Σταμάτα	1
53	Ταύρος	1
54	Χαϊδάρι	3
55	Χαλάνδρι	6
56	Χολαργός	4
57	Ζωγράφου	8
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ</b>		<b>349</b>

***Πίνακας 6***

## ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΑΤΗΡΙΩΝ ΣΤΕΓΝΟΚΑΘΑΡΙΣΤΗΡΙΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ



Διάγραμμα 7

□ Αγία Παρασκευή	■ Αγία Βαρβάρα	□ Άγιοι Ανάργυροι	□ Άγιος Δημήτριος	■ Άγιος Στέφανος	□ Αιγάλεω	■ Άλιμος	□ Αμαρούσιο	■ Άνοιξη
□ Αργυρούπολη	□ Ασπρόπουργος	□ Αθήνα	■ Αχαρνές	□ Αυλώνιας	■ Βάρη	■ Βριλήσσια	□ Βύρωνας	□ Δάφνη
□ Ελληνικό	□ Φιλοθέη	□ Γαλάτσι	□ Γέρακας	□ Γλυφάδα	□ Γλυκά Νερά	■ Ηλιούπολη	□ Ηράκλειο	■ Καλλιθέα
□ Κερατέα	□ Καισαριανή	■ Κηφισιά	■ Κορωπί	□ Λούτσα	■ Μαραθώνας	■ Μαρκόπουλο	■ Μελίσια	■ Μεταμόρφωση
■ Μοσχάτο	■ Νέα Ερυθραία	■ Νέα Φιλαδέλφεια	■ Νέα Ιωνία	■ Νέα Μάκρη	□ Νέα Σμύρνη	■ Νέα Χαλκηδόνα	■ Νέο Ψυχικό	■ Παπανίκα
□ Παλαιό Φάληρο	□ Περιστέρι	□ Πετρούπολη	■ Πεύκη	■ Ψυχικό	■ Ραφήνα	■ Σιαμάτα	■ Ταύρος	■ Χαϊδάρι
□ Χαλάνδρι	■ Χολαργός	□ Ζωγράφου						

## 7. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

### 7.1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο οικονομικός σχεδιασμός καλύπτει μια χρονική περίοδο πέντε (5) ετών και ακοπός του είναι να προβλέψει τον οικονομικό αντίκτυπο όλων της εν γένει στρατηγικής και όλων των ενεργειών που έχουν περιγραφεί ότι θα υλοποιηθούν προκειμένου να επιπευχθεί η ανάπτυξη της αλυσίδας *CLIP* και η οικονομική ευμάρεια και σταθερότητα των καταστημάτων. Το σχέδιο αυτό, αφορά το κάθε κατάστημα της αλυσίδας *CLIP*, είναι το ίδιο για κάθε κατάστημα και αναπτύσσεται λαμβάνοντας υπόψη τη συνολικά απαιτούμενη επένδυση, τον ετήσιο τζέρο από τις πωλήσεις του καταστήματος και τις απαιτούμενες δαπάνες σε ρευστό.

Προκειμένου να υλοποιηθεί αυτό ο οικονομικός σχεδιασμός, δημιουργήθηκε μια σειρά από υποθέσεις, που έχουν να κάνουν με προβλέψεις πωλήσεων και δαπανών, καθώς και με προβλέψεις μακροοικονομικών μεγεθών.

Προκειμένου να αντιμετωπίσουμε την αβεβαιότητα του προϋπολογισμού, αβεβαιότητα που προκύπτει από το γεγονός ότι ο προϋπολογισμός σε βασικά του σημεία στηρίζεται σε προβλέψεις, χρησιμοποιούμε ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity analysis) για να αναλύσουμε/ εκτιμήσουμε τις ταμειακές ροές του καταστήματος, κάτω από μια «ποικιλία» πιθανών συνθηκών.

Το ποσό της απαιτούμενης επένδυσης, για να ξεκινήσει ένα κατάστημα της αλυσίδας μας τη λειτουργία του, προκύπτει από το συνολικό κόστος υποδομής, το εφάπαξ καταβαλλόμενο κόστος δικαιώματος εισόδου προς το δικαιοπάροχο (entry fee), το κόστος ανθρωπίνων πόρων για υπηρεσίες που είναι απαραίτητες πριν από το ξεκίνημα δραστηριοτήτων του καταστήματος και των διαφόρων υποθέσεων.

### 7.2. ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ / ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ & ΙΣΧΥΟΝΤΑ

Όπως ήδη αναφέραμε παραπάνω, κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας του οικονομικού σχεδιασμού και προϋπολογισμού που αφορά το κάθε κατάστημα της αλυσίδας *CLIP*, στηριχτήκαμε σε μια σειρά από υποθέσεις που έχουν να κάνουν τόσο με μακροοικονομικά δεδομένα (π.χ. πληθωρισμός), όσο και με δεδομένα ετήσιου τζέρου και εξόδων, όπως φαίνεται παρακάτω :

- Υποθέτουμε ότι ο πληθωρισμός, για τα επόμενα πέντε (5) χρόνια θα είναι σταθερός και θα τρέχει με ρυθμό **3%**
- Υποθέτουμε, ότι όσον αφορά τις υπηρεσίες που έχουν να κάνουν με επιδιορθώσεις/ μεταποιήσεις ενδυμάτων ή/ και λοιπών αντικειμένων, υπάρχουν δύο (2) τύπων υπηρεσίες :

- Υπηρεσίες επιδιορθώσεων – τύπος Α (με κόστος πωληθέντων ίσο με **0%** ή σχεδόν 0% επί της αξίας λιανικής της υπηρεσίας)
- Υπηρεσίες επιδιορθώσεων – τύπος Β (με κόστος πωληθέντων ίσο με **8%** επί της αξίας λιανικής της υπηρεσίας)
- ◊ Ισχύει ότι οι υπηρεσίες καθαρισμού και ειδικών εργασιών έχουν κόστος πωληθέντων ίσο με **50%** επί της αξίας λιανικής της υπηρεσίας
- ◊ Υποθέτουμε ότι το **65%** του συνολικού ετήσιου τζρου κάθε χρονιάς του καταστήματος προέρχεται από επιδιορθώσεις/ μεταποιήσεις ενδυμάτων ή/ και λοιπών αντικειμένων και το υπόλοιπο **35%** από καθαρισμούς και ειδικές εργασίες (η υπόθεση αυτή είναι με πολύ μεγάλο βαθμό βεβαιότητας, γιατί προκύπτει ως στατιστικό στοιχείο της μέχρι σήμερα πολυετούς λειτουργίας του πρώτου καταστήματος-πιλότου CLIP)
- ◊ Υποθέτουμε ότι το **50%** του τζρου των υπηρεσιών επιδιόρθωσης/ μεταποίησης ενδυμάτων ή/ και λοιπών αντικειμένων είναι τύπου Α και το υπόλοιπο **50%** είναι τύπου Β
- ◊ Δεχόμαστε ότι στη σύνταξη του προϋπολογισμού, αλλά και στην ανάλυση ευαισθησίας που θα ακολουθήσει, η αύξηση/ μείωση των ετήσιων πωλήσεων (τζρου) κάθε καταστήματος CLIP της αλυσίδας μας, είναι αποτέλεσμα των ενεργειών marketing που υλοποιούνται και των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Θεωρούμε ότι δεν μπορούμε να επηρεάσουμε προς όφελός μας τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, γι'αυτό τις δεχόμαστε ως «τυχαίες».
- ◊ Υποθέτουμε ότι για να πετύχουμε κάθε χρόνο την ζητούμενη αύξηση πωλήσεων υπηρεσιών, όπως αυτή θα προσδιορισθεί σε αμέσως παρακάτω σημεία, πρέπει το ετήσιο κόστος marketing καταστήματος να είναι ίσο με το **10%** του μικτού κέρδους του προηγούμενου έτους συν το **3%** του σταθερού πληθωρισμού.
- ◊ Για το πρώτο έτος λειτουργίας προβλέπουμε ότι το κόστος marketing καταστήματος θα είναι **2.000 €**
- ◊ Υποθέτουμε ότι τα ποσοστά αύξησης του ετήσιου τζρου υπηρεσιών (όλων των τύπων υπηρεσιών) καταστήματος, θα είναι όπως φαίνεται παρακάτω :
  - **30%** αύξηση του τζρου του **2<sup>ου</sup>** έτους σε σχέση με το **1<sup>ο</sup>** έτος
  - **28%** αύξηση του τζρου του **3<sup>ου</sup>** έτους σε σχέση με το **2<sup>ο</sup>** έτος
  - **35%** αύξηση του τζρου του **4<sup>ου</sup>** έτους σε σχέση με το **3<sup>ο</sup>** έτος (στο τέλος του **3<sup>ου</sup>** έτους αρχίζει η κεντρική εταιρία franchising να κάνει global διαφήμιση και διάφορες άλλες ενέργειες marketing που αφορούν όλα τα καταστήματα της αλυσίδας)
  - **30%** αύξηση του τζρου του **5<sup>ου</sup>** έτους σε σχέση με το **4<sup>ο</sup>** έτος
- ◊ Προβλέπουμε ότι ο ετήσιος τζρος υπηρεσιών, για το πρώτο έτος λειτουργίας του καταστήματος, ανά τύπο υπηρεσιών (όπως προσδιορίσαμε τους τύπους υπηρεσιών στην παρούσα ενότητα για λόγους σύνταξης του προϋπολογισμού και της ανάλυσης ευαισθησίας) καταστήματος θα είναι :
  - Υπηρεσίες επιδιόρθωσης – τύπο Α, **12.025 €**
  - Υπηρεσίες επιδιόρθωσης – τύπο Β, **12.025 €**
  - Υπηρεσίες καθαρισμού και ειδικών εργασιών, **12.950 €**

- ◊ Τα Δικαιώματα (Royalties) και η Αμοιβή Διαφήμισης (για global διαφήμιση) προσδιορίζονται στο **5%** επί του μικτού κέρδους (πωλήσεις μείον κόστος πωληθέντων), που θα καταβάλλονται μετά την πάροδο των τριών (3) πρώτων ετών λειτουργίας του καταστήματος
- ◊ Υποθέτουμε ότι το ποσοστό φορολόγησης θα είναι **35%** ετησίως, σταθερό σε όλη τη διάρκεια των πέντε (5) ετών που μελετάμε
- ◊ Υποθέτουμε ότι η επένδυση που θα κάνει ο κάθε δικαιοδόχος, θα χρηματοδοτηθεί με ίδια κεφάλαια και όχι με τραπεζικό δάνειο, οπότε σε αυτήν την περίπτωση δεν θα υπάρχουν έξοδα (τόκοι συν έξοδα δανείου) δανειζομένου κεφαλαίου
- ◊ Το κόστος κεφαλαίου που θα χρησιμοποιήσουμε για αξιολόγηση της ζητούμενης επένδυσης σε ορίζοντα πενταετίας προκύπτει σαν το άθροισμα του risk free επιτοκίου (προκύπτει από την αγορά ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου), του business risk ποσοστού (που είναι η αποτίμηση του κινδύνου η επιχείρηση να μην μπορέσει να καλύψει τα λειτουργικά της έξοδα ή ένα μέρος αυτών) και του financial risk ποσοστού (που είναι η αποτίμηση του κινδύνου να μην μπορεί η επιχείρηση να καλύψει τα χρηματοοικονομικά της έξοδα). Έτσι λοιπόν για την περίπτωσή μας και επειδή υποθέτουμε ότι δεν έχουμε χρηματοοικονομικά έξοδα, υποθέτουμε ότι το risk free = **3,5%**, το business risk = **1,5%** και το financial risk = **0%**. Άρα λοιπόν από τις υποθέσεις μας προκύπτει ότι το κόστος κεφαλαίου που θα χρησιμοποιήσουμε θα είναι **5%**
- ◊ Υποθέτουμε ότι το μηνιαίο μίσθωμα (ενοίκιο) του κάθε καταστήματος, είναι το ίδιο για όλα τα καταστήματα και το προσδιορίζουμε για τον πρώτο χρόνο σε **6.000 €** (το έτος)
- ◊ Υποθέτουμε, ότι η ασφαλιστική εισφορά στο ΤΕΒΕ για το δικαιοδόχο/ιδιοκτήτη, θα παραμείνει σταθερή για όλη τη διάρκεια της πενταετίας και ίση με **4.200 €** ανά έτος
- ◊ Η ετήσια αύξηση των λειτουργικών εξόδων υπολογίζεται ως ακολούθως :
  - Μισθοί, **8%** (πληθωρισμός συν 5%)
  - Ο μισθός του δικαιοδόχου θα είναι σταθερός σε όλη την πενταετία και ίσος με **500 €** ανά μήνα, σε δωδεκάμηνη βάση
  - Ιδιωτική Ασφάλεια καταστήματος, **5%** (πληθωρισμός συν 2%)
  - Ενοίκιο καταστήματος, **5%** (πληθωρισμός συν 2%)
  - Αμοιβή λογιστικού γραφείου, **5%** (πληθωρισμός συν 2%)
  - Αναλώσιμα καταστήματος, **5%** (πληθωρισμός συν 2%)
  - Ο.Τ.Ε., **5%** (πληθωρισμός συν 2%)
  - Δ.Ε.Η., **5%** (πληθωρισμός συν 2%)
  - Ε.Υ.Δ.Α.Π., **5%** (πληθωρισμός συν 2%)
  - Διάφορα έξοδα, **5%** (πληθωρισμός συν 2%)
- ◊ Για τον υπολογισμό των αποσβέσεων παγίων στοιχείων, θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της «ευθείας γραμμής», με ετήσιο ποσοστό απόσβεσης 20% επί της αρχικής αξίας κτήσης
- ◊ Για τον υπολογισμό των δεικτών, όπου είναι απαραίτητη η παρουσία του καθαρού κέρδους, αυτό είναι υπολογισμένο μετά Φόρων και αφού έχουν αφαιρεθεί και οι αποσβέσεις.

### 7.3. ΚΟΣΤΗ ΞΕΚΙΝΗΜΑΤΟΣ ΚΑΤ/ΤΟΣ (START UP COSTS)

Τα κόστη που αφορούν την αγορά παγίων στοιχείων για τον αρχικό εξοπλισμό του καταστήματος, μαζί με την παροχή του απαραίτητου αρχικού ρευστού λειτουργικών εξόδων (operating cash), που συνθέτουν και το ύψος της απαιτούμενης αρχικής επένδυσης για το άνοιγμα ενός καταστήματος *CLIP*, παρατίθενται στον παρακάτω **πίνακα 10**:

**Κόστη Ξεκίνηματος (Start up Costs)**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	(#)	ΤΙΜΗ (σε €)	ΣΥΝΟΛΟ (σε €)
Γαζωτική μηχανή	1	310	310
Γαζωτική μηχανή (και δερμάτινα είδη)	1	360	360
Μηχανή Κοπτοράπτης, πεντάκλωνος	1	750	750
Μηχανή για στριφώματα (κλάπα)	1	600	600
Γαζωτική πολύ μηχανή	1	450	450
Σιδερωτήριο, μικρού μεγέθους	1	150	150
Χειροκίνητη μηχανή στριφωμάτων	1	65	65
Ψαλίδια χειρός	7	7	49
Αρχικό εμπόρευμα ειδών επιδιόρθωσης	1	703	703
P/C Pentium Celeron	1	675	675
Εκτυπωτής dot matrix	1	265	265
Λογιομικό Εμπορικής Διαχείρισης	1	350	350
Έγχρωμη πλέξοραση 29"	1	615	615
Βίντεο PAL & NTSC	1	175	175
Stereo Ράδιο Ενιοχυτής	1	205	205
Ηχεία Οροφής	4	75	300
Air Condition	1	1.900	1.900
Ψυγείο	1	190	190
Πολύ Καφετιέρα	1	160	160
Κούπες καφέ	12	3	36
Ποτήρια	12	2	24
Κουτάλια, Πιρούνια, Μαχαίρια, Πιάτα	1	60	60
Μονάδα Συναγερμού (πλήρης)	1	1.025	1.025
Συσκευή πηλειφώνου ασύρματου	1	150	150
<i>Συνεχίζεται</i>			

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	(#)	ΤΙΜΗ (σε €)	ΣΥΝΟΛΟ (σε €)	ΣΥΝΕΧΙΖΕΤΑΙ
Συσκευές τηλεφώνου απλές	2	30	60	
Φωτιστικά οροφής (φθορίου)	6	45	270	
Spot Φωτιστικά οροφής (αλογόνου)	4	70	280	
Εξωτερικός προβολέας (αλογόνου)	1	75	75	
Φωτεινή επιγραφή	1	820	820	
Φανάρι επιγραφή μικρό	1	230	230	
Ηλεκτρολογικά υλικά	1	70	70	
Δερμάτινος καναπές	1	880	880	
Τραπεζάκι μποδοχής	1	105	105	
Καρέκλα μποδοχής	1	132	132	
Επιπραπέζιο φωτιστικό	1	55	55	
Καρέκλες εργασίας	5	73	365	
Πλάγκος εργασίας (ξύλο οξιάς)	1	455	455	
Ραφιέρες (ξύλο οξιάς)	3	230	690	
Δοκιμαστήριο (ξύλο οξιάς)	1	550	550	
Θέσεις κρεμαστρών	4	65	260	
Εξωτερικός Καθρέπτης με κορνίζα	1	100	100	
Ψευδοροφή – γύψινη διακόσμηση	1	1.925	1.925	
Μετατροπές Καταστήματος, διακόσμηση	1	5.865	5.865	
Λογιστικές υπηρεσίες ξεκίνηματος	1	300	300	
Νομικές υπηρεσίες ξεκίνηματος	1	300	300	
Στόρια	1	380	380	
Αρχικά αναλώσιμα	1	145	145	
Κεφάλαιο Κίνησης (3 μήνες)	3	2.076	6.228	
Αμοιβή Εισόδου franchising (Entry Fee)	1	9.000	9.000	
<b>ΣΥΝΟΛΟ (σε €)</b>			<b>39.107</b>	

### Πίνακας 10

Από το ΣΥΝΟΛΟ του **πίνακα 10**, βλέπουμε ότι το ύψος της απαιτούμενης επένδυσης, για το ξεκίνημα ενός καταστήματος CLIP, ανέρχεται σε **39.107 €**

## 7.4. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

Το σύνολο των λειτουργικών εξόδων για το πρώτο έτος λειτουργίας του καταστήματος, περιλαμβάνει τόσο μισθούς εργαζομένων όσο και γενικά εξόδα, και είναι όπως φαίνεται στον **πίνακα 11** που ακολουθεί :

**Λειτουργικά Εξόδα**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	(#)	ΤΙΜΗ (σε €)	ΣΥΝΟΛΟ (σε €)
Μισθός Μοδίστρα	14	700	9.800
Μισθός Δικαιοδόχου	12	500	6.000
ΤΕΒΕ Δικαιοδόχου/ ιδιοκτήτη	12	350	4.200
Αμοιβή Λογιστικού Γραφείου	12	60	720
Ιδιωτική Ασφάλεια Καταστήματος	12	30	360
Ενοίκιο Καταστήματος	12	500	6.000
Έξοδα Marketing	12	166	2.000
Επισκευές και συντήρηση	12	30	360
O.T.E.	12	30	360
Δ.Ε.Η.	12	75	900
Ε.Υ.Δ.Α.Π.	12	5	60
Διάφορα έξοδα	12	30	360
Συμβόλαιο Συντήρησης Λογισμικού	12	10	120
Δικαιώματα & Αμοιβή Διαφήμισης (5%)	12	0	0
<b>ΣΥΝΟΛΟ (σε €)</b>		<b>2.076</b>	<b>31.240</b>

**Πίνακας 11**

## 7.5. ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ (BUDGETING)

Ο συνολικός προϋπολογισμός που αφορά χρονική περίοδο λειτουργίας του καταστήματος, ίση με πέντε (5) χρόνια, παρουσιάζεται παρακάτω στον **πίνακα 12**:

<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ (σε €)</b>	<b>1ο Έτος</b>	<b>2ο Έτος</b>	<b>3ο Έτος</b>	<b>4ο Έτος</b>	<b>5ο Έτος</b>
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Α	12.025	15.633	20.010	27.013	35.117
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Β	12.025	15.633	20.010	27.013	35.117
Υπηρεσίες Καθαρισμού & Ειδικών Εργασιών	12.950	16.835	21.549	29.091	37.818
<b>Σύνολο Πωλήσεων</b>	<b>37.000</b>	<b>48.100</b>	<b>61.568</b>	<b>83.117</b>	<b>108.052</b>
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ (σε €)</b>	<b>1ο Έτος</b>	<b>2ο Έτος</b>	<b>3ο Έτος</b>	<b>4ο Έτος</b>	<b>5ο Έτος</b>
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Α	0	0	0	0	0
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Β	962	1.251	1.601	2.161	2.809
Υπηρεσίες Καθαρισμού & Ειδικών Εργασιών	6.475	8.418	10.774	14.545	18.909
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Α (εξωτερικές Μοδιστρες)	0	0	1.751	2.801	3.242
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Β (εξωτερικές Μοδιστρες)	0	0	1.611	2.577	2.982
<b>Σύνολο Κόστους Πωληθέντων</b>	<b>7.437</b>	<b>9.668</b>	<b>15.737</b>	<b>22.085</b>	<b>27.942</b>
<b>ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (σε €)</b>	<b>29.563</b>	<b>38.432</b>	<b>45.831</b>	<b>61.032</b>	<b>80.110</b>
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ (σε €)</b>	<b>1ο Έτος</b>	<b>2ο Έτος</b>	<b>3ο Έτος</b>	<b>4ο Έτος</b>	<b>5ο Έτος</b>
Μιοθός Μοδιστρα	9.800	10.584	11.431	12.345	13.333
Μιοθός Δικαιοδόχου	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
ΤΕΒΕ Δικαιοδόχου/ ιδιοκτήτη	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Άμοιβή Λογιστικού Γραφείου	720	756	794	833	875
Ιδιωτική Ασφάλεια Καταστήματος	360	378	397	417	438
Ενοίκιο Καταστήματος	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Έξοδα Marketing	2.000	4.996	5.958	7.934	10.414
Επισκευές και συντήρηση	360	378	397	417	438
O.T.E.	360	378	397	417	438
Δ.Ε.Η.	900	945	992	1.042	1.094
Ε.Υ.Δ.Α.Π.	60	63	66	69	73
Διάφορα έξοδα	360	378	397	417	438
Συμβόλαιο Συντήρησης Λογιομικού	120	126	132	139	146
Δικαιώματα & Άμοιβή Διαφήμισης (5%)	0	0	0	3.052	4.005
<b>Σύνολο Λειτουργικών Εξόδων</b>	<b>31.240</b>	<b>35.482</b>	<b>37.776</b>	<b>44.227</b>	<b>49.184</b>
<b>Λειτουργικό Κέρδος (σε €)</b>	<b>-1.677</b>	<b>2.950</b>	<b>8.055</b>	<b>16.804</b>	<b>30.926</b>
Αποσβέσεις	7.821	7.821	7.821	7.821	7.821
<b>Καθαρό Κέρδος πρό Φόρων (σε €)</b>	<b>-9.498</b>	<b>-4.872</b>	<b>234</b>	<b>8.983</b>	<b>23.104</b>
Φόρος	0	0	82	3.144	8.087
<b>Καθαρό Κέρδος μετά Φόρων (σε €)</b>	<b>-9.498</b>	<b>-4.872</b>	<b>152</b>	<b>5.839</b>	<b>15.018</b>
<b>Καθαρό Κέρδος μετά Φόρων συν Αποσβέσεις (σε €)</b>	<b>-1.677</b>	<b>2.950</b>	<b>7.973</b>	<b>13.660</b>	<b>22.839</b>

**Πίνακας 12**

## 7.6. ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑΣ (PROFITABILITY RATIOS)

Οι κύριοι δείκτες κερδοφορίας, για τη χρονική περίοδο των πέντε (5) ετών που μελετάμε, παρουσιάζονται παρακάτω στον **πίνακα 13**:

**PROFITABILITY RATIOS**

ΔΕΙΚΤΕΣ	1ο Έτος	2ο Έτος	3ο Έτος	4ο Έτος	5ο Έτος
Gross Profit Margin	79,90%	79,90%	74,44%	73,43%	74,14%
Operational Profit Margin	-4,53%	6,13%	13,08%	20,22%	28,62%
Net Profit Margin	-25,67%	-10,13%	0,25%	7,02%	13,90%
Return on Investment(R.O.I.)	-24,29%	-12,46%	0,39%	14,93%	38,40%

**Πίνακας 13**

## 7.7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Με βάση το παρόν επιχειρησιακό πλάνο προκύπτει ότι η διοίκηση της κεντρικής εταιρίας franchising ζητά από κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο (franchisee) να επενδύσει σήμερα ένα αρχικό κεφάλαιο, που προσδιορίσθηκε σε 39.107 € (σύνολο των start up costs), προκειμένου να γίνει ιδιοκτήτης ενός καταστήματος CLIP.

Αυτό που κατ'αρχήν πρέπει να αξιολογήσει κάθε υποψήφιος επενδυτής δικαιοδόχος, είναι αν η ζητούμενη επένδυση αξίζει περισσότερο από ότι κοστίζει, να αποτιμήσει δηλαδή την επένδυση. Αυτήν, λοιπόν, την αποτίμηση την υλοποιήσαμε για λογαριασμό του κάθε υποψήφιου δικαιοδόχου και αποτελεί μέρος του παρόντος επιχειρησιακού σχεδίου, τα αποτελέσματα της οποίας θα παρουσιαστούν αμέσως παρακάτω.

Προηγουμένως πρέπει να αναφέρουμε ότι η μέθοδος που χρησιμοποιήσαμε προκειμένου να αποτιμήσουμε την παρούσα επένδυση, είναι η πλέον ενδεδειγμένη και έγκυρη, και είναι αυτή του υπολογισμού της «Καθαρής Παρούσας Αξίας» (ΚΠΑ) σε χρονικό ορίζοντα πέντε (5) ετών. Στο σημείο αυτό κρίνουμε σκόπιμο να δώσουμε τον ορισμό της ΚΠΑ : «Καθαρή Παρούσα Αξία είναι η διαφορά μεταξύ του αθροίσματος των Παρουσών Αξιών των καθαρών ταμειακών ροών KTP της επένδυσης και του αρχικού επενδυτικού κεφαλαίου που απαιτείται για την απόκτηση της επένδυσης».

Βασιζόμενοι στα αριθμητικά δεδομένα που προέκυψαν από τον προϋπολογισμό (παραπάνω ενότητα), καθώς και σε κάποιες από τις ανωτέρω αναφερθείσες υποθέσεις, προκύπτει (μέσω του υπολογισμού της ΚΠΑ) θετική εικόνα για το παρών επιχειρησιακό σχέδιο, μιας και υπολογίστηκε θετική ΚΠΑ ίση με 8.849 €, πράγμα που σημαίνει ότι αξίζει κανείς να προχωρήσει σε αυτήν την επένδυση, ή με άλλα λόγια στο τέλος της πενταετούς χρονικής διάρκειας της επένδυσης, ο επενδυτής θα έχει κερδίσει περισσότερα χρήματα από το να επέλεγε να επενδύσει τα χρήματα του σε ομόλογα του Ελληνικού Δημοσίου με πενταετή διάρκεια.

Τα αμέσως παραπάνω αναφερθέντα, απαντούν τεκμηριωμένα στο ερώτημα «η συγκεκριμένη επένδυση αξίζει περισσότερο από όπι κοστίζει;», όπου η απάντηση προκύπτει θετική.

Ένα ακόμα σημαντικό θέμα που σίγουρα ενδιαφέρει κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο είναι το χρονικό διάστημα που θα περάσει προκειμένου να κάνει απόσβεση των χρημάτων που αρχικά θα επενδύσει. Πότε δηλαδή θα ξαναπάρει πίσω τα χρήματα της αρχικής του επένδυσης. Μέσα από την ανάλυσή μας προκύπτει ότι απόσβεση της αρχικής επένδυσης γίνεται κατά τον πέμπτο χρόνο λειτουργίας του καταστήματος *CLIP*.

## 7.8. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ (ΣΕΝΑΡΙΑ)

Ο προϋπολογισμός που συντάξαμε σε προηγούμενη ενότητα και αφορούσε το κάθε κατάστημα της υπό δημιουργία αλυσίδας μας, είναι μια οικονομική ανάλυση που βασίζεται σε στοιχεία προερχόμενα από προβλέψεις, τάσεις και προσφορές (όσον αφορά πολλά από τα κόστη ξεκινήματος). Στη σύνταξη ενός τέτοιου προϋπολογισμού, που έχει να κάνει με επιχειρηση που τώρα θέλει να ξεκινήσει να δραστηριοποιείται σε ένα χώρο, δεν υπάρχει άλλη δυνατότητα παρά να χρησιμοποιηθούν στοιχεία που είναι αποτέλεσμα προβλέψεων, τάσεων και εμπειριών χωρίς μάλιστα αυτές οι προβλέψεις τουλάχιστον να βασίζονται σε προηγούμενη εμπειρία του συγκεκριμένου χώρου που κάθε φορά μελετάμε.

Βέβαια στην περίπτωση του παρόντος επιχειρησιακού σχεδίου, που μελετά τη δημιουργία *franchising* στο χώρο που έχουμε προσδιορίσει, είχαμε την τύχη να υπάρχει η εμπειρία πρότερης δραστηριοποίησης στο χώρο, μέσω καταστήματος που όπως έχουμε αναφέρει λειτουργεί πολλά χρόνια προσφέροντας υπηρεσίες από τις ίδιες κατηγορίες με αυτές που θα δραστηριοποιηθούν και τα καταστήματα *CLIP*. Ακόμα όμως και σε αυτήν την περίπτωση η οικονομική μας ανάλυση που βασίζεται σε προβλέψεις, μπορεί να αποδειχτεί πολύ «απλοϊκή», όταν πρόκειται για επιχειρήσεις που καλούνται να δραστηριοποιηθούν σε ένα πολύ σύνθετο εξωτερικό περιβάλλον όπου πολλές άλλες σχετικές τάσεις και συμβάντα αλληλεπιδρούν επηρεάζοντας το ένα το άλλο και όπου κάποια κύρια «περιοχή» αβεβαιότητας, απλώς δεν μπορεί να διερευνηθεί.

Η Ανάλυση Ευαισθησίας (εναλλακτικά σενάρια) είναι ένα «εργαλείο» που θα χρησιμοποιήσουμε με σκοπό να μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε με αποτελεσματικότερο και ασφαλέστερο τρόπο την πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Παρακάτω θα αναπτύξουμε δύο (2) σενάρια εναλλακτικά της προηγούμενης προσέγγισής μας, που το καθένα από αυτά θα ενσωματώνει διαφορετικές υποθέσεις για κύριες τάσεις και συμβάντα. Εδώ θα πρέπει να πούμε ότι το πιο πιθανό τελικά να συμβεί σενάριο είναι αυτό που έχει ήδη περιγραφεί μέσω του προϋπολογισμού. Τα επόμενα δύο (2) σενάρια που θα αναπτυχθούν, μπορούν να χαρακτηριστούν σαν το σενάριο «καλύτερης περίπτωσης» και το σενάριο «χειρότερης περίπτωσης» συγκριτικά με αυτό που είναι πιθανότερο να συμβεί και έχει ήδη περιγραφεί.

Ο πρώτος χρόνος λειτουργίας του καταστήματος είναι αυτός που θα εξεταστεί και από τα δύο (2) εναλλακτικά μας σενάρια. Στο σενάριο «καλύτερης περίπτωσης» θα αυξηθούν, σε σχέση με «το πιο πιθανό να συμβεί σενάριο», οι προβλεπόμενες πωλήσεις και το κόστος marketing, ενώ στο σενάριο «χειρότερης περίπτωσης» θα μειωθούν οι πωλήσεις και το κόστος marketing. Θα παραμείνει το ίδιο.

### **7.8.1. Σενάριο «Καλύτερης Περίπτωσης»**

#### **7.8.1.1. Υποθέσεις**

Οι διαφορετικές υποθέσεις αυτού του σεναρίου, σε σχέση πάντα με το πιο πιθανό να συμβεί σενάριο (που ήδη έχουμε μελετήσει), είναι οι εξής :

- ✓ Αύξηση των πωλήσεων των «υπηρεσιών επιδιόρθωσης – τύπος Α» κατά ένα ποσοστό 50%
- ✓ Αύξηση των πωλήσεων των «υπηρεσιών επιδιόρθωσης – τύπος Β» κατά ένα ποσοστό 35%
- ✓ Αύξηση των πωλήσεων των «υπηρεσιών καθαρισμού και ειδικών εργασιών» κατά ένα ποσοστό 30%
- ✓ Η παραγωγή των επιπλέον υπηρεσιών που θα προκύψουν, να καλυφθεί από το εσωτερικό στο κατάστημα προσωπικό και έτσι να μην υπάρξει κόστος πωληθέντων, για τις επιπλέον πωλήσεις, που θα αφορά την αμοιβή εξωτερικών συνεργάτιδων μοδιστρών
- ✓ Δεν ισχύει πια η αναλογία 65% υπηρεσίες επιδιόρθωσης και 35% υπηρεσίες καθαρισμού, ως προς τη διαμόρφωση του τζρου καταστήματος
- ✓ Δεν ισχύει η αναλογία 50/50 (τζρος), μεταξύ υπηρεσιών επιδιόρθωσης τύπου Α και Β
- ✓ Αύξηση του κόστους marketing (τοπικό) κατά 50%
- ✓ Όλες οι άλλες υποθέσεις, του πιο πιθανού να συμβεί σεναρίου, παραμένουν οι ίδιες, για λόγους απλότητας.

### 7.8.1.2. Προϋπολογισμός 1<sup>ου</sup> Έτους

Ο προϋπολογισμός του 1<sup>ου</sup> έτους λειτουργίας του καταστήματος, στο παρών σενάριο, είναι όπως φαίνεται στον παρακάτω **πίνακα 14**:

<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ (σε €)</b>	<b>1ο Έτος</b>
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Α	18.038
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Β	16.234
Υπηρεσίες Καθαρισμού & Ειδικών Εργασιών	16.835
<b>Σύνολο Πωλήσεων</b>	<b>51.106</b>
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ (σε €)</b>	<b>1ο Έτος</b>
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Α	0
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Β	1.299
Υπηρεσίες Καθαρισμού & Ειδικών Εργασιών	8.418
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Α (εξωτερικές Μοδίστρες)	0
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Β (εξωτερικές Μοδίστρες)	0
<b>Σύνολο Κόστους Πωληθέντων</b>	<b>9.716</b>
<b>ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (σε €)</b>	<b>41.390</b>
<b>ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ (σε €)</b>	<b>1ο Έτος</b>
Μισθός Μοδίστρα	9.800
Μισθός Δικαιοδόχου/ ιδιοκτήτη	6.000
ΤΕΒΕ Δικαιοδόχου/ ιδιοκτήτη	4.200
Αμοιβή Λογιστικού Γραφείου	720
Ιδιωτική Ασφάλεια Καταστήματος	360
Ενοίκιο Καταστήματος	6.000
Έξοδα Marketing	3.000
Επισκευές και συντήρηση	360
Ο.Τ.Ε.	360
Δ.Ε.Η.	900
Ε.Υ.Δ.Α.Π.	60
Διάφορα έξοδα	360
Συμβόλαιο Συντήρησης Λογισμικού	120
Δικαιώματα & Αμοιβή Διαφήμισης (5%)	0
<b>Σύνολο Λειτουργικών Εξόδων</b>	<b>32.240</b>
<b>Λειτουργικό Κέρδος (σε €)</b>	<b>9.150</b>
Αποσβέσεις	7.821
<b>Καθαρό Κέρδος πρό Φόρων (σε €)</b>	<b>1.329</b>
Φόρος	465
<b>Καθαρό Κέρδος μετά Φόρων (σε €)</b>	<b>864</b>
<b>Καθαρό Κέρδος μετά Φόρων συν Αποσβέσεις (σε €)</b>	<b>8.685</b>

**Πίνακας 14**

### 7.8.1.3. Δείκτες Κερδοφορίας 1<sup>ου</sup> Έτους

Στον παρακάτω **πίνακα 15**, εμφανίζονται οι βασικοί δείκτες κερδοφορίας, που αφορούν το κατάστημα, στον πρώτο χρόνο λειτουργίας του, στο σενάριο «καλύτερης περίπτωσης» :

PROFITABILITY RATIOS	
ΔΕΙΚΤΕΣ	1ο Έτος
Gross Profit Margin	80,99%
Operational Profit Margin	17,90%
Net Profit Margin	1,69%
Return on Investment (R.O.I.)	2,21%

*Πίνακας 15*

### 7.8.2. Σενάριο «Χειρότερης Περίπτωσης»

#### 7.8.2.1. Υποθέσεις

Οι διαφορετικές υποθέσεις αυτού του σεναρίου, σε σχέση πάντα με το πιο πιθανό να συμβεί σενάριο (που ήδη έχουμε μελετήσει), είναι οι εξής :

- ✓ Μείωση των πωλήσεων των «υπηρεσιών επιδιόρθωσης – τύπος Α» κατά ένα ποσοστό 30%
- ✓ Μείωση των πωλήσεων των «υπηρεσιών επιδιόρθωσης – τύπος Β» κατά ένα ποσοστό 30%
- ✓ Μείωση των πωλήσεων των «υπηρεσιών καθαρισμού και ειδικών εργασιών» κατά ένα ποσοστό 30%
- ✓ Το κόστος marketing (τοπικό) παραμένει σταθερό
- ✓ Όλες οι άλλες υποθέσεις, του πιο πιθανού να συμβεί σεναρίου, παραμένουν οι ίδιες, για λόγους απλότητας.

### 7.8.2.2. Προϋπολογισμός 1<sup>ου</sup> Έτους

Ο προϋπολογισμός του 1<sup>ου</sup> έτους λειτουργίας του καταστήματος, στο παρών σενάριο, είναι όπως φαίνεται στον παρακάτω **πίνακα 16**:

<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ (σε €)</b>	<b>1ο Έτος</b>
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Α	8.418
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Β	8.418
Υπηρεσίες Καθαρισμού & Ειδικών Εργασιών	9.065
<b>Σύνολο Πωλήσεων</b>	<b>25.900</b>
<b>ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ (σε €)</b>	<b>1ο Έτος</b>
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Α	0
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Β	673
Υπηρεσίες Καθαρισμού & Ειδικών Εργασιών	4.533
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Α (εξωτερικές Μοδίστρες)	0
Υπηρεσίες Επιδιόρθωσης - Τύπος Β (εξωτερικές Μοδίστρες)	0
<b>Σύνολο Κόστους Πωληθέντων</b>	<b>5.206</b>
<b>ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (σε €)</b>	<b>20.694</b>
<b>ΑΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ (σε €)</b>	<b>1ο Έτος</b>
Μισθός Μοδίστρα	9.800
Μισθός Δικαιοδόχου/ ιδιοκτήτη	6.000
ΤΕΒΕ Δικαιοδόχου/ ιδιοκτήτη	4.200
Αμοιβή Λογιστικού Γραφείου	720
Ιδιωτική Ασφάλεια Καταστήματος	360
Ενοικίο Καταστήματος	6.000
Έξοδα Marketing	2.000
Επισκευές και συντήρηση	360
Ο.Τ.Ε.	360
Δ.Ε.Η.	900
Ε.ΥΔ.Α.Π.	60
Διάφορα έξοδα	360
Συμβόλαιο Συντήρησης Λογισμικού	120
Δικαιώματα & Αμοιβή Διαφήμισης (5%)	0
<b>Σύνολο Αειτουργικών Εξόδων</b>	<b>31.240</b>
<b>Αειτουργικό Κέρδος (σε €)</b>	<b>-10.546</b>
Αποσβέσεις	7.821
<b>Καθαρό Κέρδος πρό Φόρων (σε €)</b>	<b>-18.367</b>
Φόρος	0
<b>Καθαρό Κέρδος μετά Φόρων (σε €)</b>	<b>-18.367</b>
<b>Καθαρό Κέρδος μετά Φόρων συν Αποσβέσεις (σε €)</b>	<b>-10.546</b>

**Πίνακας 16**

### 7.8.2.3. Δείκτες Κερδοφορίας 1<sup>ου</sup> Έτους

Στον παρακάτω **πίνακα 17**, εμφανίζονται οι βασικοί δείκτες κερδοφορίας, που αφορούν το κατάστημα, στον πρώτο χρόνο λειτουργίας του, στο σενάριο «χειρότερης περίπτωσης» :

PROFITABILITY RATIOS	
ΔΕΙΚΤΕΣ	1ο Έτος
Gross Profit Margin	79,90%
Operational Profit Margin	-40,72%
Net Profit Margin	-70,92%
Return on Investment (R.O.I.)	-46,97%

Πίνακας 17

