



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΝΕΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ  
ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

του

**ΠΕΤΡΟΥ ΠΡΩΪΟΥ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Φεβρουάριος 2015

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Γιάννη Χατζηδημητρίου για την ενθουσιώδη και εποικοδομητική καθοδήγησή του κατά τα στάδια της σύλληψης, διαμόρφωσης, εκτέλεσης και συγγραφής της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη εξετάζει βασικά στοιχεία της ανάλυσης βιωσιμότητας μιας επιχείρησης εθνικής εστίασης σε διεθνές περιβάλλον. Συγκεκριμένα, εκτελείται η αξιολόγηση μιας επιχείρησης προϊόντων ζύμης στη Μεγάλη Βρετανία. Η ανάλυση εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον της προτεινόμενης επιχείρησης, εξετάζοντας το μακροπεριβάλλον και το περιβάλλον καθήκοντός της. Το πρώτο εξετάζεται μέσω της PEST Analysis, ενώ για το δεύτερο χρησιμοποιείται το εργαλείο των 5 δυνάμεων του Porter για την αξιολόγηση της κερδοφορίας και ελκυστικότητας του κλάδου. Τα αποτελέσματα της μελέτης συνδράμουν στην διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής που θα πρέπει να αντιμετωπίσει η νεοσύστατη επιχείρηση. Η μελέτη παρουσιάζει επίσης τους νομικούς τύπους επιχειρηματικών οντοτήτων και παρέχει ένα λεπτομερή οδηγό του υπάρχοντος θεσμικού πλαισίου για την έναρξη και λειτουργία μιας επιχείρησης στη Μεγάλη Βρετανία, δίνοντας έμφαση στις επιχειρήσεις υγειονομικού ενδιαφέροντος.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Κίνητρα και Αποστολή της Μελετώμενης Επιχειρηματικής Πρότασης .....	1
1.2 Διάρθρωση της Παρούσας Μελέτης .....	2
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....</b>	<b>3</b>
2.1 Καθορισμός Εξεταζόμενου Κλάδου .....	3
2.2 Μακροπεριβάλλον - PEST Analysis .....	5
2.3 Ελκυστικότητα του Κλάδου .....	15
2.3.1 Ένταση Ανταγωνισμού Μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων .....	16
2.3.2 Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών .....	21
2.3.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών .....	23
2.3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών .....	25
2.3.5 Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων .....	26
2.3.6 Συνολική Αποτίμηση Ελκυστικότητας Κλάδου .....	28
2.4 Στρατηγική Ανταγωνισμού της Επιχειρηματικής Πρότασης .....	28
2.5 Ανακεφαλαίωση .....	30
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....</b>	<b>32</b>
3.1 Νομοθεσία Περί Ίδρυσης Επιχειρηματικής Οντότητας.....	32
3.1.1 Διαδικασία Ίδρυσης και Έναρξης Λειτουργίας Limited Εταιρίας (Ltd)....	35
3.1.2 Διευθετήσεις Προσωπικών Θεσμικών Θεμάτων Μη-Μόνιμου Κατοίκου...	40
3.2 Εταιρική Ασφάλιση .....	40
3.3 Κατασκευαστικές Εγκρίσεις και Πιστοποιητικά .....	41
3.3.1 Έγκριση Μελέτης .....	42
3.3.2 Πιστοποιητικά Κατασκευής .....	44
3.4 Άδειες Λειτουργίας Καταστήματος Υγειονομικού Ενδιαφέροντος .....	46
3.5 Εισαγωγή Τροφίμων και Ποτών στη Μεγάλη Βρετανία .....	48
3.6 Ανακεφαλαίωση .....	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>50</b>
4.1 Συμπεράσματα .....	50
4.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Ανάλυση.....	52
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>55</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1:</b> Εμπόριο αγαθών Ελλάδας-Ηνωμένου Βασιλείου .....	11
<b>Πίνακας 2:</b> Αριθμός Βρετανών Επισκεπτών στην Ελλάδα .....	13
<b>Πίνακας 3:</b> Αξιολόγηση Ένταση του Ανταγωνισμού .....	20
<b>Πίνακας 4:</b> Αξιολόγηση Απειλής Εισόδου Κλάδου .....	22
<b>Πίνακας 5:</b> Αξιολόγηση Διαπραγματευτικής Δύναμης Προμηθευτών .....	23
<b>Πίνακας 6:</b> Αξιολόγηση Διαπραγματευτικής Δύναμης Πελατών .....	25
<b>Πίνακας 7:</b> Προϊόντα Κλάδου και Υποκατάστατα .....	27
<b>Πίνακας 8:</b> Αξιολόγηση Απειλής Υποκατάστατων Προϊόντων .....	27
<b>Πίνακας 9:</b> Ιδιότητες Προϊόντων food-on-the-go .....	27
<b>Πίνακας 10:</b> Συνολική Αξιολόγηση Έντασης Ανταγωνισμού .....	28

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Κίνητρα και Αποστολή της Μελετώμενης Επιχειρηματικής Πρότασης

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής και οι μεγάλες αποστάσεις μεταξύ του τόπου απασχόλησης και κατοικίας έχουν οδηγήσει τους κατοίκους των πόλεων στο να απέχουν από τις κατοικίες τους κατά το μεγαλύτερο μέρος της ημέρας. Συνεπώς, σε ένα μεγάλο βαθμό η βασική ανάγκη της σίτισης κατά της διάρκεια της ημέρας καλύπτεται εκτός κατοικίας μέσω αγοραζόμενων προϊόντων. Τα βασικά χαρακτηριστικά που επιζητεί ο πελάτης από τα προϊόντα αυτά είναι η ποιότητα, η ταχύτητα και η οικονομικότητα (better, faster, cheaper). Για την κάλυψη των αναγκών της αγοράς δημιουργήθηκε ο κλάδος της λεγόμενης Ταχυεστίασης (Βολικού Φαγητού - Convenience Food). Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται αξιολόγηση δημιουργίας μιας διεθνούς επιχείρησης ταχυεστίασης με εθνοτικά (ethnic) προϊόντα ζύμης. Τα προϊόντα της επιχείρησης θα απευθύνονται αρχικά στο ελληνικό στοιχείο της εκάστοτε χώρας στην οποία θα λειτουργήσει αλλά και σε πελάτες άλλων εθνότητων. Στην παρούσα πρόταση εξετάζεται η περίπτωση της Μεγάλης Βρετανίας. Αυτό οφείλεται στους εξής παράγοντες:

- Στο μεγάλο αριθμό του απόδημου ελληνισμού στη χώρα αυτή.
- Στην ευρεία γνώση της περιοχής από την επιχειρηματική ομάδα
- Στη μεγάλη δυνατότητα επέκτασης σε άλλα τμήματα της αγοράς λόγω του συγκεκριμένου “ανοιχτού” χαρακτήρα των κατοίκων της χώρας προς εθνοτικές γευστικές προτάσεις.

Η παρούσα μελέτη θα επικεντρωθεί στην ανάλυση στοιχείων μιας επιχείρησης λιανικής πώλησης παραδοσιακών προϊόντων ζύμης και συμπληρωματικών προϊόντων όπως σνακ και ροφήματα, με έμφαση στην υψηλή ποιότητα και την προσιτή τιμή. Αξίζει να αναφερθεί ότι τα συγκεκριμένα προϊόντα αποτελούν μία από τις πιο ευρέως διαδεδομένες διατροφικές συνήθειες του ελληνικού στοιχείου. Παρά τον μεγάλο αριθμό του τελευταίου στη Μεγάλη Βρετανία, επί της παρούσης, η διατροφική αυτή ανάγκη στα ανάλογα προϊόντα καλύπτεται σε περιορισμένο βαθμό. Το κενό που δημιουργείται καλύπτεται μέσω υποκατάστατων προϊόντων που διαθέτει η εγχώρια αγορά (κρύα σνακ, τοπικά είδη αρτοποιημάτων) τα οποία βρίσκονται μακριά από τις διατροφικές προτιμήσεις του ελληνικού στοιχείου. Συνεπώς, η επιχειρηματική πρόταση περιλαμβάνει αρχικά τη λειτουργία ενός πιλοτικού καταστήματος λιανικής (*Φάση 1<sup>η</sup>*) και στη συνέχεια την επέκταση του εγχειρήματος σε ευρύτερη κλίμακα ανά τη Βρετανική επικράτεια (*Φάση 2<sup>η</sup>*) με τη μορφή Αλυσίδας Καταστημάτων Ταχυεστίασης,

καλύπτοντας τις ανάγκες, αρχικά της αγοράς στόχου και στη συνέχεια άλλων τμημάτων της αγοράς του βολικού φαγητού.

## **1.2 Διάρθρωση της Παρούσας Μελέτης**

Η παρούσα ανάλυση θα επικεντρωθεί σε βασικά στοιχεία της μελέτης βιωσιμότητας της επιχειρηματικής πρότασης. Κάτω από αυτό το πρίσμα, το Κεφάλαιο 2 ασχολείται με την μελέτη της ελκυστικότητας του κλάδου. Αρχικά καθορίζεται ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και στη συνέχεια αναλύεται η επίδραση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικο-πολιτισμικών και τεχνολογικών παραγόντων του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης (PEST analysis). Η ελκυστικότητα του κλάδου αναλύεται συστηματικά χρησιμοποιώντας το εργαλείο αξιολόγησης εξωτερικού περιβάλλοντος των 5 δυνάμεων του Porter. Με βάση αυτή την ανάλυση παρουσιάζεται η προτεινόμενη ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης.

Στο Κεφάλαιο 3 δίνεται μια πλήρης ανάλυση του θεσμικού περιβάλλοντος στο οποίο καλείται να λειτουργήσει η επιχείρηση. Καλύπτονται θεσμικά θέματα ενάρξεως και λειτουργίας μιας εταιρίας στη Μεγάλη Βρετανία καθώς και όλες οι απαραίτητες ενέργειες τόσο σε κρατικό όσο και σε τοπικό επίπεδο για την παροχή των απαραίτητων αδειών για τη λειτουργία μιας επιχειρήσεως υγειονομικού ενδιαφέροντος.

Τέλος, στο Κεφάλαιο 4 ανακεφαλαιώνονται τα βασικά συμπεράσματα της παρούσης μελέτης και δίνονται προτάσεις για τα επόμενα απαραίτητα στάδια ανάλυσης, αξιολόγησης και υλοποίησής της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΛΑΔΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας ιδιαίτερη σημασία έχει η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Κατά τους Wheelen and Hunger (2012) αυτή περιλαμβάνει την εκτίμηση τόσο της επίδρασης εξωτερικών παραγόντων (μακροπεριβάλλον ή societal environment) όσο και της ελκυστικότητας του κλάδου στον οποίο ανήκει η εταιρία (περιβάλλον καθήκοντος ή task environment). Αυτοί οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται σε συνάρτηση με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος (πόροι, δομή και κουλτούρα της επιχείρησης (Wheelen and Hunger (2012)), χρησιμεύουν όχι μόνο για τη μελέτη βιωσιμότητας της μελλοντικής δραστηριότητας αλλά και για την διαμόρφωση της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής που θα ακολουθηθεί (Stephenson and Pandit, 2008).

### 2.1 Καθορισμός Εξεταζόμενου Κλάδου

Πριν από κάθε κλαδική ανάλυση είναι απαραίτητος ο ορθός ορισμός του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Η κατάταξη αυτή δεν θα πρέπει να είναι τόσο ευρεία ώστε να χάνεται ο πραγματικός χαρακτήρας και η έμφαση στο άμεσα ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλά ούτε και τόσο στενή ώστε να παραλείπονται επιδράσεις ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Η εξεταζόμενη επιχείρηση ασχολείται με τη λιανική πώληση έτοιμων προς κατανάλωση τροφίμων και ροφημάτων. Η κατανάλωση των ειδών της επιχείρησης θα μπορεί να γίνει τόσο εντός καταστήματος όσο και εκτός με την μορφή *take away*. Στην πρώτη περίπτωση η κατανάλωση και παραμονή των πελατών εντός καταστήματος αναμένεται να είναι βραχεία προσεγγίζοντας χρόνους επιχειρήσεων ταχυεστίασης. Τα τρόφιμα που θα πωλούνται χαρακτηρίζονται εθνοτικού τύπου, καθότι συναντώνται μόνο στην ελληνική κουζίνα με την αυτή μορφή. Ροφήματα με βάση τον καφέ, το τσάι και σε μικρότερο βαθμό, τα αναψυκτικά θα είναι επίσης διαθέσιμα.

Ως ο ευρύτερος κλάδος (ανώτερο επίπεδο) μπορεί να θεωρηθεί ο κλάδος των τροφίμων και ποτών. Σε αυτόν τον κλάδο όμως, πέρα από την λιανική και χοντρική πώληση, ανήκουν και βιομηχανίες παραγωγής τροφίμων και ποτών, οι οποίες αποτελούν κυρίως προμηθευτή και όχι ανταγωνιστή της προτεινόμενης επιχείρησης (αν και υπάρχουν και καθετοποιημένες προς τα εμπρός εταιρίες προμηθευτών). Σε ένα επίπεδο χαμηλότερα συναντούμε τον κλάδο της εστίασης, ο οποίος περιλαμβάνει εστιατόρια, καφέ και γενικά όλα τα καταστήματα που πωλούν έτοιμα προς κατανάλωση τρόφιμα στον τελικό



καταναλωτή. Καθότι όμως τα εστιατόρια δεν μπορούν να θεωρηθούν άμεσα ανταγωνιστικές επιχειρήσεις ο κλάδος της εστίασης θα μπορούσε να θεωρηθεί και αυτός αρκετά διευρυμένος για τις ανάγκες της μελέτης μας. Στο επόμενο επίπεδο συναντάμε τον κλάδο της ταχυεστίασης, δηλαδή όλων εκείνων των επιχειρήσεων που προσφέρουν έτοιμο προς κατανάλωση, γρήγορο φαγητό σε συνδυασμό με την προσφορά ροφημάτων. Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει εντός των άλλων, επιχειρήσεις που αντικαθιστούν το μεσημεριανό ή και βραδινό γεύμα, αλλά δεν μπορούν να λειτουργήσουν τις πρωινές ώρες όπου δραστηριοποιείται η προτεινόμενη επιχειρηματική πρόταση (π.χ. αλυσίδες burger). Για την πιο ορθή ανάλυση θεωρούμε ότι ο κλάδος ο οποίος πρέπει να αναλυθεί είναι αυτός των επιχειρήσεων ταχυεστίασης τύπου αρτοποιίας-ζύμης (bakery type food on-the-go sector). Στον κλάδο αυτό συναντάμε κυρίως τις παρακάτω επιχειρήσεις:

- Σνακ μπαρ (pastry and coffee bars)
- αρτοποιείων (bakeries) και καφέ αρτοποιείων (bakery cafés)
- σάντουιτς (sandwich shops)
- καφέ (café) ή καφετέριες (coffee shops)
- σουπερμάρκετ – μίνι μάρκετ (κρύα συσκευασμένα προϊόντα)
- ντελικατέσεν

Ο τελευταίος τύπος επιχειρήσεων αναφέρεται σε λιανέμπορους τροφίμων (food retailers), οι οποίοι παρέχουν έτοιμα προς κατανάλωση φαγητά και ροφήματα, ακόμα και εντός των εγκαταστάσεών τους. Εδώ θα μπορούσαν να ενταχθούν και σουπερμάρκετ που διαθέτουν ‘ζεστές γωνιές’. Αποτελούν μια σχετικά πρόσφατη τάση (trend) της αγοράς της εστίασης η οποία εμφανίζει ιδιαίτερα υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και ισχυρή κάλυψη και προώθηση από τα ΜΜΕ. Επίσης, στη Μεγάλη Βρετανία υπάρχει η διαφορά μεταξύ των café και των coffee shop ή coffee houses. Τα café εστιάζονται κυρίως στην πώληση φαγητών ενώ η πώληση ροφημάτων αποτελεί συμπληρωματική υπηρεσία, σε αντίθεση με τα coffee houses τα οποία εστιάζονται στην πώληση ροφημάτων. Αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι περαιτέρω επικέντρωση της κλαδικής ανάλυσης σε έναν από τους παραπάνω κλάδους, π.χ. αυτού των αρτοποιείων ή των καφέ (ένα επίπεδο χαμηλότερα) ή και σε ακόμη χαμηλότερο επίπεδο, όπως π.χ. αυτό των ελληνικού τύπου αρτοποιείων ή ντελικατέσεν, θεωρούμε ότι είναι υπερβολικά επικεντρωμένη, με αποτέλεσμα τη σαφώς παραπλανητική παράληψη ισχυρών ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

## 2.2 Μακροπεριβάλλον - PEST Analysis

Η ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος (societal environment) μιας επιχείρησης αποκαλείται εν συντομία και PEST analysis, αφού εξετάζει τις Πολιτικές (*Political*), Οικονομικές (*Economic*), Κοινωνικοπολιτισμικές (*Sociocultural*) και Τεχνολογικές (*Technological*) τάσεις μέσα στις οποίες καλείται να λειτουργήσει η επιχείρηση.

### *Πολιτικό (Νομικό) Περιβάλλον*

Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον αποτελείται από όλους εκείνους τους πολιτικούς και νομικούς παράγοντες που καθορίζουν ή επηρεάζουν το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Όπως, θα αναλυθεί σε παρακάτω κεφάλαιο, το θεσμικό πλαίσιο για την έναρξη και λειτουργία της προτεινόμενης επιχείρησης (ιδιοκτησία από Έλληνες υπηκόους με διατροφικά προϊόντα εισαγόμενα την Ελλάδα) είναι ιδιαίτερα φιλικό και με χαμηλά επίπεδα γραφειοκρατίας. Τα θέματα όμως που πρέπει να αντιμετωπιστούν είναι τα εξής:

- η αδειοδότηση από τις τοπικές αρχές
- η ευρωπαϊκή 'ασάφεια' του βρετανικού πολιτικού σκηνικού
- η ευρωπαϊκή 'ασάφεια' του ελληνικού πολιτικού σκηνικού

Το θέμα της αδειοδότησης από τις τοπικές αρχές έχει άμεση επίδραση σε έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της επιτυχίας του υπό εξέταση εγχειρήματος, αυτό της επιλογής τοποθεσίας. Ο καθορισμός συγκεκριμένων εμπορικών ζωνών και η ποσόστωση τύπων καταστημάτων εντός αυτών, αποτελούν επιπλέον παραμέτρους που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ορθή επιλογή τοποθεσίας. Η ενδεδειγμένη λύση θα προκύψει με συνδυασμό της μελέτης της επιχειρηματικής ομάδας και των υπηρεσιών τοπικών μεσιτών επαγγελματικής εστίας. Σε δημοφιλείς περιοχές όπως π.χ. αυτές του κεντρικού Λονδίνου το πρόβλημα αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καθυστέρηση έναρξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά ακόμα και σε μείωση του περιθωρίου κέρδους αν επιλεγθούν ακίνητα με υψηλό ενοίκιο, λόγω μη διαθεσιμότητας άλλων ακινήτων.

Τα θέματα της ευρωπαϊκής πορείας τόσο της Μεγάλης Βρετανίας όσο και της Ελλάδας, είναι δυστυχώς απόρροια της οικονομικής κρίσης που συνεχίζει να βιώνει η ελληνική κοινωνία και από την οποία δείχνει να ανακάμπτει η βρετανική κοινωνία. Το ελληνικό 'θέμα' με την παραμονή της χώρας εντός ευρωζώνης και συνεπώς εντός ΕΕ αναμένεται να έχει διευκρινιστεί εντός του 1<sup>ου</sup> εξαμήνου του 2015. Αν και έχει εξαγγελθεί η

επιθυμία παραμονής της χώρας εντός ευρωζώνης από το κυβερνών κόμμα της ριζοσπαστικής αριστεράς ΣΥΡΙΖΑ, οι αντιμνημονιακές διακηρύξεις του έχουν δημιουργήσει ένα κλίμα αναστάτωσης και αναμονής εξελίξεων εντός της ευρωζώνης, με πιθανά σενάρια Grexit (Greek Exit), εξόδου δηλαδή της Ελλάδος από την ευρωζώνη, με την συνεπακόλουθη καταστατική έξοδο της χώρας και από την ΕΕ.

Το 2015 είναι αποφασιστική χρονιά και για τη Μεγάλη Βρετανία όπου στις 7 Μαΐου έχουν αναγγελθεί οι βουλευτικές εκλογές. Όπως και στην Ελλάδα, η πολιτική κατάσταση και στη Μεγάλη Βρετανία είναι συγκεχυμένη, με το κυβερνών κόμμα των Συντηρητικών (Conservative Party με αρχηγό τον David Cameron) να έχει ένα μικρό προβάδισμα έναντι του κόμματος των Εργατικών (Labour Party με αρχηγό τον Ed Miliband), με αμφίβολη την επίτευξη αυτοδύναμης κυβέρνησης. Η μάχη της τρίτης και ρυθμιστικής θέσης αναμένεται να δοθεί μεταξύ του κόμματος των Φιλελευθέρων (Liberal Democrat Party με αρχηγό τον Nick Clegg), του ανερχόμενου ευρωσκεπτικιστικού κόμματος UKIP (UK Independence Party με αρχηγό τον Nigel Farage) και του Σκωτσέζικου Εθνικού Κόμματος (SNP, Scottish National Party με αρχηγό τον Nicola Sturgeon). Το κόμμα των Συντηρητικών εμφανίζει ένα ελαφρύ προβάδισμα κυρίως λόγω της φάσης ανάπτυξης στην οποία έχει εισέρθει η βρετανική οικονομία, αλλά και της στάσης πίεσεων του κόμματος έναντι των Βρυξελλών. Αξίζει να αναφερθεί ότι το UKIP αναμένεται να συγκεντρώσει μία σχετικά μεγάλη μερίδα ευρωσκεπτικιστών ψηφοφόρων του Συντηρητικού Κόμματος. Για το λόγο αυτό ο τωρινός πρωθυπουργός David Cameron έχει αναγγείλει τη διεξαγωγή δημοψηφίσματος για την παραμονή της Μεγάλης Βρετανίας εντός της ΕΕ έως το 2017 αν εκλεγεί πρωθυπουργός στις εκλογές του 2015. Το ενδεχόμενο να εξέλθει η Μεγάλη Βρετανία της ΕΕ είναι σχετικά δύσκολο αλλά χρησιμοποιείται από τον πρωθυπουργό της χώρας κυρίως σαν αντίμετρο του UKIP για την μείωση της απώλειας ψηφοφόρων καθώς και για την άσκηση πίεσεων προς τις Βρυξέλλες σε μία σειρά θεμάτων με κύριο το μεταναστευτικό. Η ανάκαμψη της βρετανικής οικονομίας έχει προσελκύσει ένα ολοένα αυξανόμενο αριθμό μεταναστών προερχόμενων της ΕΕ λόγω της ελεύθερης διακίνησης και εργασίας πολιτών, με προέλευση κυρίως από τις ανατολικές χώρες και ιδιαίτερα από την Πολωνία.

Οι επιπτώσεις στην περίπτωση εξόδου της Μεγάλης Βρετανίας από την ΕΕ, όπως και αυτές της εξόδου της Ελλάδας, θα ήταν αρνητικές στην εξεταζόμενη επιχειρηματική πρόταση, αφού θα δημιουργηθούν εμπόδια τόσο θεσμικά και γραφειοκρατικά, μέσω της μη-ελεύθερης διακίνησης και εργασίας Ελλήνων πολιτών εντός της Μεγάλης

Βρετανίας, όσο και οικονομικά μέσω της επιβολής δασμών κατά την εισαγωγή προϊόντων από την Ελλάδα. Για αυτό το λόγο είναι επιβεβλημένη η στενή παρακολούθηση των ελληνικών και των βρετανικών πολιτικών εξελίξεων και αν αυτό καταστεί αναγκαίο την καθυστέρηση έναρξης των επιχειρηματικών ενεργειών έως τα πολιτικά αυτά θέματα διαλευκανθούν.

Όσο αφορά το θεσμικό πλαίσιο της διάθεσης των προϊόντων της επιχείρησης, δεν υπάρχει κάποια απαγορευτική νομοθεσία κατά των προϊόντων ζύμης. Υπάρχει ωστόσο η αρνητική επίπτωση της επιβολής ΦΠΑ στα τρόφιμα που σερβίρονται ζεστά έναντι του μηδενικού ΦΠΑ των κρύων τροφίμων. Αυτό σημαίνει ότι είτε για τον πελάτη η τιμή αυξάνεται είτε για την επιχείρηση το καθαρό κέρδος μειώνεται, εφόσον η τιμή θα παραμείνει σε ανταγωνιστικά επίπεδα με υποκατάστατα προϊόντα μηδενικού ΦΠΑ. Επίσης, από υγειονομικής άποψης, υγειονομικές απειλές της γαλακτοβιομηχανίας (π.χ. νόσος των τρελών αγελάδων) έχουν επίδραση στη ζήτηση καθότι τα προϊόντα ζύμης έχουν κατά βάση τυροκομικές πρώτες ύλες. Τέτοιες καταστάσεις πάντως αποτελούν μεμονωμένα περιστατικά τα οποία αντιμετωπίζονται μέσω της νομοθεσίας και της ορθής οργάνωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας και της επιλογής των προμηθευτών. Η αδειοδότηση και οι κανονισμοί υγιεινής που πρέπει να τηρούνται είναι μεν αυστηροί διότι διαφυλάσσεται έτσι η δημόσια υγεία, αλλά διέπονται από σαφείς και καλά διατυπωμένες οδηγίες, τόσο τοπικές όσο και κοινοτικές.

### ***Οικονομικό Περιβάλλον***

Η Μεγάλη Βρετανία αποτελείται από την Αγγλία, τη Σκωτία και την Ουαλία, ενώ το Ηνωμένο Βασίλειο (UK) αποτελείται και από την Βόρεια Ιρλανδία. Το εθνικό νόμισμα είναι η στερλίνα και το πολίτευμα είναι η Βασιλευόμενη Κοινοβουλευτική Δημοκρατία. Η κυβέρνηση του Λονδίνου έχει παραχωρήσει στα τοπικά νομοθετικά σώματα και στις κυβερνήσεις της Σκωτίας, Ουαλίας (και Βόρειας Ιρλανδίας) από το 1998 αρμοδιότητες σε ζητήματα όπως η εκπαίδευση, οι μεταφορές και το περιβάλλον. Το Ηνωμένο Βασίλειο είναι μόνιμο μέλος της ΕΕ, του Συμβουλίου Ασφαλείας, του G7, του G8, του ΟΟΣΑ και του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου.

Η βρετανική οικονομία είναι κατά βάση οικονομία της ελεύθερης αγοράς, με μικρή κρατική παρεμβατικότητα. Το Λονδίνο αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα χρηματοοικονομικά κέντρα του πλανήτη. Σε γενικές γραμμές η οικονομία της Βρετανίας χαρακτηρίζεται εντάσεως κεφαλαίου με κινητήρια δύναμη το χρηματοπιστωτικό τομέα. Παραδοσιακοί τομείς της οικονομίας όπως η γεωργία, η

κτηνοτροφία, η κατασκευαστική βιομηχανία, η βιοτεχνία και το εμπόριο έχουν υποχωρήσει αρκετά έναντι του χρηματοπιστωτικού τομέα, αλλά λόγω των πρόσφατων προβλημάτων του τελευταίου λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης παρατηρείται μια προσπάθεια αναθέρμανσής τους. Όσο αφορά τις υποδομές, η Μεγάλη Βρετανία διαθέτει ένα από το πιο αξιόλογα δίκτυα μεταφορών, με ένα οδικό δίκτυο αυτοκινητοδρόμων 392.000 χιλιομέτρων, ένα εκτεταμένο δίκτυο αεροδρομίων και ένα πλήρως ιδιωτικοποιημένο σιδηροδρομικό δίκτυο 17.000 χιλιομέτρων με περισσότερους από 2.500 σταθμούς επιβατών και 1.000 εμπορευμάτων. Το θαλάσσιο δίκτυο αποτελεί το κύριο μέσο εξωτερικού εμπορίου, καλύπτοντας το 95% των απαιτήσεων μέσω 80 περίπου λιμανιών, με κυριότερα αυτά του Grimsby και Immingham (Κεντρική Ανατολική Αγγλία), του Felixstowe (Ανατολική Αγγλία), του Λονδίνου, του Southampton (Νότια Αγγλία), του Medway (Νοτιοανατολική Αγγλία), ενώ το λιμάνι του Dover εξυπηρετεί το μεγαλύτερο αριθμό επιβατών από και προς την Ηπειρωτική Ευρώπη. Τέλος, οι αστικές συγκοινωνίες και μεταφορές είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες σε όλες τις πόλεις της χώρας με ένα μίγμα λεωφορείων, τρένων, υπογείων σιδηροδρόμων (Πρεσβεία Ελλάδος στο Λονδίνο, 2012).

Η οικονομία της Μεγάλης Βρετανίας είναι από τις πιο παγκοσμιοποιημένες στον κόσμο, με το Λονδίνο να αποτελεί μαζί με τη Νέα Υόρκη τα μεγαλύτερα οικονομικά κέντρα παγκοσμίως και την πόλη με το μεγαλύτερο ΑΕΠ στην Ευρώπη. Από το 2010 και μετά το Ηνωμένο Βασίλειο έχει το μεγαλύτερο απόθεμα εισερχόμενων και εξερχόμενων Άμεσων Ξένων Επενδύσεων μετά τις ΗΠΑ και τη Γαλλία. Η βρετανική αεροδιαστημική βιομηχανία κατέχει την τρίτη θέση παγκοσμίως, ενώ οι δαπάνες σε Έρευνα και Ανάπτυξη κατέχουν την τρίτη θέση παγκοσμίως (μετά τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία), ενώ το Η.Β. είναι η έκτη μεγαλύτερη οικονομία παγκοσμίως σύμφωνα με το ΔΝΤ και την Παγκόσμια Τράπεζα. Οι Υπηρεσίες (χρηματοοικονομικές, λιανεμπόριο, τουρισμός, δημόσιες, μόρφωση, υγεία, κτλ) κατέχουν το 68,1% του ΑΕΠ και απασχολούν το 80% του εργατικού δυναμικού της χώρας, η Μεταποίηση (ενέργεια, μεταλλουργία, υφαντουργία, καπνοβιομηχανία, βιομηχανία τροφίμων και ποτών) κατέχει το 14,2% του ΑΕΠ, η Βιομηχανία (φαρμακοβιομηχανία, χημική, ηλεκτρονική και μηχανολογικού εξοπλισμού) κατέχει το 9,4% του ΑΕΠ, οι κατασκευές καλύπτουν το 5,5% του ΑΕΠ, ενώ η Αλιεία, η Κτηνοτροφία και η Γεωργία καλύπτουν το 2,8% του ΑΕΠ (Πρεσβεία Ελλάδος στο Λονδίνο, 2012).

Η οικονομική κρίση του 2008 επηρέασε τη βρετανική οικονομία, η οποία έως το 2012 παρουσίασε επιβράδυνση της ανάπτυξης και του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος

οδηγώντας και σε χαμηλά επίπεδα ιδιωτικής κατανάλωσης. Από το 2012, όμως και μετά, η βρετανική οικονομία μπήκε σε μια σταθερή πορεία ανάκαμψης. Σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (ONS, 2015), η ανάπτυξη της οικονομίας κινήθηκε με ρυθμό 0,7% το τρίτο τρίμηνο του 2014 οδηγώντας σε ένα ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης της τάξης του 2,6%. Είναι το έβδομο συνεχόμενο τρίμηνο με θετικό ρυθμό στην ανάπτυξη της οικονομίας ενώ το μέγεθος της οικονομίας είναι μεγαλύτερο κατά 2,9% σε σχέση με τα προ-κρίσης επίπεδα. Την ίδια στιγμή το ΑΕΠ της χώρας είναι 2,6% μεγαλύτερο από αυτό ένα χρόνο πριν, με ενισχυμένες τις επενδύσεις τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα καθώς και με αυξημένη την κατανάλωση των νοικοκυριών. Το ΑΕΠ της χώρας για το έτος 2013 ανήλθε σε 2.522,26 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ το γενικό κρατικό χρέος (General Government Debt) ανήλθε στο 90,6% του ΑΕΠ. Η πρόβλεψη για το 2015 είναι ετήσια αύξηση του ΑΕΠ κατά 2,6%.

Η απασχόληση κυμαίνεται σε πολύ θετικά επίπεδα, με την ανεργία να υποχωρεί από το 7,3% του 2013 στο 6,3% του εργατικού δυναμικού καθώς οι εργοδότες έχουν προσλάβει περισσότερους εργαζομένους από ότι είχε προϋπολογιστεί για το 2014. Για το 2015 η πρόβλεψη της ανεργίας είναι κοντά στο 5,5%. Ο κάθε εργαζόμενος υπολογίζεται ότι εργάζεται γύρω στις 1.669 ώρες ανά έτος. Η παραγωγικότητα (output ανά ώρα) βρίσκεται σε ανοδική πορεία αλλά υστερεί κατά 1,8% από τα προ-κρίσης επίπεδα του 2008. Αναλυτικά οι τομείς με αύξηση στην παραγωγικότητα είναι αυτοί της Βιομηχανίας και των Υπηρεσιών, ενώ η μικρότερη παραγωγικότητα παρατηρείται στους τομείς της Μεταποίησης και της Γεωργίας. Η μικρή βελτίωση της παραγωγικότητας είναι και ο βασικός λόγος ότι, παρά την αύξηση των προσλήψεων, σημειώνεται μόνο ισχνή αύξηση των μισθών, με το μέσο όρο αυτών να κυμαίνεται στις 27.200 στερλίνες το χρόνο. Έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχει άμεση σύνδεση της αύξησης της αποδοτικότητας και των μισθών. Το κατά κεφαλήν ΑΕΠ έχει αυξηθεί από 24.806 στερλίνες το 2013 σε 25.061 στερλίνες το 2014. Τα φορολογικά έσοδα πάντως κατά τη διάρκεια του 2014 ανήλθαν στα 154 δισεκατομμύρια στερλίνες, δηλαδή 5,1 δισεκατομμύρια στερλίνες περισσότερο από το 2013. Παρόλα αυτά η συλλογή φόρων υστερεί σε σχέση με τα προϋπολογιζόμενα ποσά και αυτό έχει οδηγήσει τη βρετανική κυβέρνηση στη μείωση των δαπανών και στην αύξηση του δημοσίου δανεισμού σε σχέση με το 2013. Επίσης, η βρετανική κυβέρνηση συνέπραξε με την εταιρία TDX Group για την ανάληψη της συλλογής περισσότερων των 20 δισεκατομμυρίων

στερλινών από μη καταβληθέντες φόρους μέσα στο 2015 (Πρεσβεία Ελλάδος στο Λονδίνο, 2014).

Ο πληθωρισμός το 2014 παρέμεινε στο χαμηλότερο επίπεδο της τελευταίας δεκαετίας, στο 1,3% κυρίως εξαιτίας της πτώσεως της τιμής του πετρελαίου, των καυσίμων (πτώση 5,9% έναντι του 2013) και των τροφίμων (πτώση 1,7% έναντι του 2013). Ο δείκτης τιμών καταναλωτή (CPI) για το 2014 έκλεισε στο 135,4 (έναντι του 133,7 για το 2013) με έτος βάσης το 2002 (ONS, 2015). Πρέπει να σημειωθεί ότι ο χαμηλός πληθωρισμός σε συνάρτηση με την πτώση των τιμών των τροφίμων λόγω ανταγωνισμού των σουπερμάρκετ έχει οδηγήσει τους Βρετανούς στην κατανάλωση προϊόντων πολυτελείας, όπως π.χ. σε είδη ρουχισμού και στη ψυχαγωγία. Επίσης, ιδιαίτερη άνοδος σημειώνεται και στην αγορά ακινήτων, η οποία οδήγησε σε αύξηση της μέσης τιμής πώλησης ενός ακινήτου κατά 10,4% από την αρχή του 2014, ενώ στο Λονδίνο η αύξηση ανέρχεται στο 17,2% (ONS, 2015). Η τράπεζα της Αγγλίας για την αποφυγή δημιουργίας ‘φούσκας’ στην αγορά των ακινήτων έχει ως σκοπό το 2015 να ελαττώσει τους ανωτέρω ρυθμούς, αναθεωρώντας τον τρόπο χορήγησης στεγαστικών δανείων και αυξάνοντας τα επιτόκια κατά 2%. Το βασικό ετήσιο επιτόκιο της Τράπεζας της Αγγλίας κυμαίνεται στα 0.53% για το 2014, ενώ οι προβλέψεις για το 2015 το θέλουν να ανέρχεται στο 0,75%.

Όπως αναφέρθηκε το νόμισμα της Μεγάλης Βρετανίας είναι η λύρα ή στερλίνα. Επί της παρούσης η στερλίνα διατηρείται σε υψηλά επίπεδα σε σχέση με το ευρώ (1,31 ευρώ). Παρά την υψηλή τιμή της στερλίνας, το εξωτερικό εμπόριο της Μεγάλης Βρετανίας αποτελεί σημαντικό και παραδοσιακό τμήμα της οικονομίας. Ενώ ο πληθυσμός της Μ.Β. αντιστοιχεί στο 1% του πληθυσμού της γης, το βρετανικό εξωτερικό εμπόριο αποτελεί το 4% του παγκοσμίου εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών. Συνολικά, το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών παρουσιάζει χρόνιο έλλειμμα που κυμαίνεται μεταξύ 2 και 4 ποσοστιαίων μονάδων του ΑΕΠ. Για το 2014 το έλλειμμα είναι ίσο με το 4,2% του ΑΕΠ. Το εμπορικό ισοζύγιο παραμένει διαχρονικά ελλειμματικό ενώ αυτό των υπηρεσιών παρουσιάζει πλεόνασμα, περιορίζοντας το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών. Οι εισαγωγές της Μεγάλης Βρετανίας επικεντρώνονται κυρίως σε μηχανήματα και εξοπλισμό μεταφορών (35%), βιομηχανικά προϊόντα (26%), ορυκτά καύσιμα και λιπαντικά (13,5%) και χημικά (11%). Οι κυριότερες χώρες-προμηθευτές της Μεγάλης Βρετανίας είναι: Γερμανία (13%), Κίνα (8%), ΗΠΑ (8%), Ολλανδία (7%) και Γαλλία (5,5%). Οι εξαγωγές αγαθών εστιάζονται σε μηχανήματα και εξοπλισμό μεταφορών (40%), βιομηχανικά προϊόντα (23,5%), χημικά (15%) και ορυκτά καύσιμα

και λιπαντικά (10%). Οι κυριότερες χώρες-πελάτες της Μεγάλης Βρετανίας είναι: ΗΠΑ (14%), Γερμανία (10%), Γαλλία (7%), Ολλανδία (6%) και Ιρλανδία (4,5%) (ONS, 2015). Οι εξαγωγές της Μεγάλης Βρετανίας προς την Ελλάδα είναι: φαρμακευτικά προϊόντα, διάφορα βιομηχανικά προϊόντα, πετρελαιοειδή, ρουχισμός, οχήματα, ποτά, είδη τηλεπικοινωνίας και ηλεκτρικές συσκευές. Η Ελλάδα αποτελεί το 0,29% των εξαγωγών της Μεγάλης Βρετανίας και βρίσκεται στο νούμερο 44. Οι κυριότερες εισαγωγές της Βρετανίας από την Ελλάδα περιλαμβάνουν: μηχανήματα και εξαρτήματα αυτών και ηλεκτρικές συσκευές και εξαρτήματα αυτών, φαρμακευτικά προϊόντα, παρασκευάσματα φρούτων και λαχανικών, χάλκινα αντικείμενα, αργιλικά αντικείμενα, προϊόντα γαλακτοκομίας και μέλι, καρποί και βρώσιμα φρούτα, ψάρια και ενδύματα. Η Ελλάδα αποτελεί το 0,16% των εισαγωγών της Μεγάλης Βρετανίας και βρίσκεται στο νούμερο 57. Τέλος στο χώρο των υπηρεσιών οι διμερείς εμπορικές σχέσεις μεταξύ των δύο χωρών περιλαμβάνουν τον τουρισμό, τη ναυτιλία, τις επενδύσεις και τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες (Πρεσβεία Ελλάδος στο Λονδίνο, 2012). Το εμπόριο αγαθών μεταξύ Ελλάδας – Ηνωμένου Βασιλείου δίνεται στον παρακάτω πίνακα, στο οποίο φαίνεται πλέον η τάση ισοσκελίσης των εισαγωγών – εξαγωγών με σταδιακή μείωση των βρετανικών εισαγωγών και αύξηση των ελληνικών εξαγωγών:

<i>(ποσά σε εκατ. ευρώ)</i>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Εξαγωγές στο ΗΒ</b>	624,27	535,4	666,66	654,7	664,8	749,5
<b>Εισαγωγές από ΗΒ</b>	1.599,2	1.574,2	1.313,8	1.129,2	845,6	987,6

**Πίνακας 1:** Εμπόριο αγαθών Ελλάδας-Ηνωμένου Βασιλείου

Πηγή: Πρεσβεία Ελλάδος στο Λονδίνο (2012)

Οι παραπάνω οικονομικές συνθήκες έχουν άμεση επίδραση στην βιωσιμότητα και κερδοφορία της προς εξέτασης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η ζήτηση επηρεάζεται άμεσα από τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε μία χώρα. Είναι αναμενόμενο ότι όσο η οικονομία αναπτύσσεται, το διαθέσιμο εισόδημα των κατοίκων αυξάνεται, με συνέπεια την αύξηση της κατανάλωσης φαγητού εκτός οικίας. Ακόμα και σε περιόδους ύφεσης (όπως αυτή που διανύει η Ελλάδα), οι επιχειρήσεις ταχυστίασης προϊόντων ζύμης πλήττονται λιγότερο εξαιτίας των χαμηλότερων απαιτούμενων ποσών για την αγορά των προϊόντων από τους πελάτες. Θετική επίδραση στην προτεινόμενη δραστηριότητα έχει το γεγονός ότι η Μεγάλη Βρετανία, όπως είδαμε, διανύει μια περίοδο ανάπτυξης, η οποία ευνοεί την κατανάλωση ειδών διατροφής εκτός σπιτιού από τους εργαζόμενους. Αρνητική επίδραση όμως έχει το γεγονός ότι ένα τμήμα της αγοράς στόχου, οι Έλληνες σπουδαστές, βρίσκονται υπό την άμεση οικονομική



εξάρτηση των γονέων τους που βρίσκονται στην Ελλάδα με τις γνωστές συνέπειες της μείωσης των διαθέσιμων εισοδημάτων. Συνεπώς, ο στρατηγικός σχεδιασμός και το μίγμα μάρκετινγκ της επιχείρησης πρέπει να καταστρωθούν λαμβάνοντας υπόψη όλους αυτούς τους παράγοντες, εφόσον η επιχείρηση επιθυμεί να τοποθετηθεί σε ένα ευρύ κοινό και όχι σε μια μικρή και επίλεκτη πελατεία.

Επίδραση πάνω στην επιχείρηση θα έχει και η παρατηρούμενη αύξηση των τιμών των ακινήτων στη Μεγάλη Βρετανία. Για την αποφυγή δέσμευσης μεγάλων κεφαλαίων έχει επιλεχθεί η εκμίσθωση ακινήτου έναντι της αγοράς. Τα αυξημένα όμως ενοίκια θα έχουν τη δυσμενή επίπτωση της αύξησης των σταθερών λειτουργικών δαπανών της επιχείρησης. Η επιλογή κατάλληλης τοποθεσίας θα βοηθήσει στη μετρίαση των επιπτώσεων αυτών.

Επίσης, η συναλλαγματική διαφορά ευρώ-στερλίνας έχει και αυτή επίδραση στα κέρδη της επιχείρησης, καθώς η επιχείρηση στηρίζεται στην εισαγωγή των προϊόντων της από την Ελλάδα. Θετική επίδραση αποτελεί το γεγονός ότι, επί της παρούσης, η στερλίνα διατηρείται σε υψηλά επίπεδα σε σχέση με το ευρώ.

### ***Κοινωνικο-πολιτισμικό Περιβάλλον***

Το διεθνές κοινωνικο-πολιτισμικό περιβάλλον αποτελεί ένα βασικό παράγοντα του μακροπεριβάλλοντος της επιχείρησης και αποτελείται από παραμέτρους όπως δημογραφικά στοιχεία, πληθυσμιακές συνήθειες και αξίες, στάση απέναντι στους ξένους και στη μετανάστευση, τρόπος ζωής, κτλ. Στα πλαίσια της παρούσας ανάλυσης θα εξετάσουμε τα βασικότερα σημεία, με έμφαση σε αυτά που δύναται να έχουν μεγάλη επίδραση στην μελετώμενη επιχείρηση εθνοτικών προϊόντων ζύμης.

Ο πληθυσμός της Μεγάλης Βρετανίας κατά την απογραφή του 2011 ήταν: 52,6 εκατ. Αγγλία, 5,2 εκατ. Σκωτία και 3 εκατ. Ουαλία (ONS, 2013). Το γεγονός ότι η Βρετανία και ιδιαίτερα η πρωτεύουσά της, το Λονδίνο, αποτελούσαν τη μητρόπολη της μεγαλύτερης σε έκταση αυτοκρατορίας και τον παραδοσιακό χώρο συσσώρευσης ανθρώπων διαφόρων εθνοτήτων, ιδιαίτερα μετά τον 2<sup>ο</sup> παγκόσμιο πόλεμο, έχει προσδώσει ένα άκρως κοσμοπολίτικο χαρακτήρα στην περιοχή. Η μετανάστευση και η συγκέντρωση διαφόρων φυλών, εθνοτήτων και κουλτουρών στη Μεγάλη Βρετανία είναι μερικοί από τους λόγους για τους οποίους οι Βρετανοί είναι ιδιαίτερα ‘ανοιχτοί’ στη λειτουργία και ανάπτυξη διατροφικών συνηθειών άλλων εθνοτήτων στο έδαφός της. Ινδικές, μεσογειακές, αμερικανικές, γαλλικές, κινεζικές κ.α. γεύσεις έχουν

κατακλίσει τη Μεγάλη Βρετανία με τεράστια επιτυχία και ιδιαίτερα στον τομέα της ταχυεστίασης ή του βολικού φαγητού με βασικά εθνοτικά παραδείγματα αυτά των ινδικών εστιατορίων (τα λεγόμενα μαγαζιά κάρυ) ή τα μαγαζιά κεμπάπ, τα οποία έχουν κατακλείσει την Βρετανία και ανταγωνίζονται επί ίσοις όροις τα παραδοσιακά μαγαζιά fish & chips και τα αμερικάνικα burger. Ταυτόχρονα, ο σύγχρονος τρόπος ζωής με τους γρήγορους ρυθμούς του συντελεί στην αλλαγή των διατροφικών προτιμήσεων των κατοίκων με αποτέλεσμα ο κλάδος της ταχυεστίασης και συγκεκριμένα αυτός των προϊόντων ζύμης να είναι ένας ταχύτατα αναπτυσσόμενος κλάδος της Βρετανικής οικονομίας, όπως θα δούμε και σε επόμενη παράγραφο. Καθότι η μελετώμενη επιχείρηση θα εμπορεύεται ελληνικά προϊόντα ζύμης είναι σημαντικό να έχουμε στοιχεία της στάσης των βρετανών απέναντι στην Ελλάδα και στα διατροφικά προϊόντα της. Ένας σημαντικός δείκτης είναι ο αριθμός των Βρετανών επισκεπτών στην Ελλάδα. Από τα στοιχεία του ΙΤΕΠ (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, 2014) δίνεται παρακάτω ο αριθμός των Βρετανών επισκεπτών στην Ελλάδα:

(σε χιλιάδες)	2010	2011	2012	2013
<b>Αρ. Επισκεπτών</b>	1.802	1.758	1.920	2.131
<b>% Μεταβολή</b>		-2,5%	+9,2%	+11%

**Πίνακας 2:** Αριθμός Βρετανών Επισκεπτών στην Ελλάδα

Πηγή: ΙΤΕΠ (2014)

Παρατηρούμε ότι ένας μεγάλος αριθμός Βρετανών επιλέγουν την Ελλάδα ως προορισμό των διακοπών τους (οι Βρετανοί αποτελούν παραδοσιακά το 2<sup>ο</sup> μεγαλύτερο αριθμό επισκεπτών από την Ευρωπαϊκή Ένωση στην Ελλάδα μετά τους Γερμανούς). Αξίζει να παρατηρηθεί ότι η σημαντική πτώση των αφίξεων του 2011 οφείλεται κυρίως στις συνέπειες της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης στη Μεγάλη Βρετανία αλλά και στο αρνητικό κλίμα που είχε δημιουργηθεί παγκοσμίως έναντι της Ελλάδας. Οι υψηλοί αριθμοί των Βρετανών τουριστών δίνουν μια σημαντική ένδειξη της φιλικής στάσης των Βρετανών προς την Ελλάδα. Επίσης, οι Βρετανοί κατά τις διακοπές τους στην Ελλάδα έχουν εξοικειωθεί και με τα ελληνικά προϊόντα, των οποίων τα προϊόντα ζύμης αποτελούν ιδιαίτερο τμήμα, και αυτό καθιστά τη διάδοση αυτών στη Μεγάλη Βρετανία ευκολότερη. Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί ο ψυχολογικός παράγοντας κατά τον οποίο πολλοί πελάτες μπορεί να οδηγηθούν να επιλέξουν τα προϊόντα της επιχείρησης και για λόγους νοσταλγίας των διακοπών τους στην Ελλάδα.

Πέρα όμως από τους αυτόχθονες πληθυσμούς, ο σημαντικότερος κοινωνικο-πολιτισμικός παράγοντας για την μελετώμενη επιχείρηση είναι η ελληνική παρουσία στην περιοχή καθότι αποτελεί τη βασική αγορά στόχο. Η Μεγάλη Βρετανία υπήρξε ένας παραδοσιακός προορισμός για τους απόδημους Έλληνες από τον 19<sup>ο</sup> αιώνα με περιοχές όπως το Λονδίνο, το Λίβερπουλ, το Μάντσεστερ και αργότερα τη Γλασκώβη και το Κάρντιφ. Με βάση τα επίσημα αποτελέσματα των απογραφών του 1991, 2001 και 2011 ο αριθμός των Ελλήνων κατοίκων της Μεγάλης Βρετανίας ήταν 14.459, 35.007 και 46.234 αντίστοιχα (BBC, 2005) και (Office for National Statistics, 2013). Παρατηρούμε ότι μεταξύ του 1991 και 2001 σημειώθηκε μια σημαντική αύξηση των Ελλήνων στη Μεγάλη Βρετανία (142%). Αυτό οφείλεται κυρίως στην αύξηση των Ελλήνων σπουδαστών στη Μεγάλη Βρετανία και στην περαιτέρω παραμονή ενός σημαντικού αριθμού αυτών στη χώρα λόγω των καλύτερων συνθηκών εργασίας και αμοιβών. Αν και δεν υπάρχουν επίσημα στοιχεία, εκτιμάται ότι ο αριθμός των Ελλήνων κατοίκων στη Μεγάλη Βρετανία έχει αυξηθεί σημαντικά μετά το 2011 λόγω της συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Παρατηρείται ότι η κινητικότητα αφορά κυρίως Έλληνες επαγγελματίες ανωτέρου εκπαιδευτικού επιπέδου. Κατά την απογραφή του 2011, το 18% των Ελλήνων εργαζομένων κατείχαν ανώτερες και ενδιάμεσες θέσεις στελεχών, το 35,6% θέσεις επιβλεπόντων και χαμηλότερες επιτελικές θέσεις, το 22,5% τεχνικές χειρονακτικές θέσεις, το 20% ανειδίκευτες θέσεις, ενώ ένα ποσοστό 3,9% βρισκόταν άνευ εργασίας (ONS, 2014). Οι συνήθειες και ο τρόπος ζωής των Ελλήνων μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο μοντέρνου Ευρωπαϊκού τύπου παρά Βρετανικού τύπου, τόσο στη διασκέδαση όσο και στην εστίαση. Σαφέστατα υπάρχει έντονη διαφορά μεταξύ των συνηθειών των Ελλήνων του Λονδίνου και των άλλων πόλεων, όπου στο πρώτο εμφανίζονται και οι περισσότερες περιπτώσεις υψηλότερων αμοιβών και βιοτικού επιπέδου. Επίσης, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός Ελλήνων που σπουδάζουν στα πανεπιστήμια της Μεγάλης Βρετανίας. Το τμήμα αυτό της αγοράς χαρακτηρίζεται από την πλήρη οικονομική εξάρτηση από τις οικογένειές του που βρίσκονται στην Ελλάδα. Αντίθετα με τους πόρους, οι σπουδαστές διαθέτουν σαφώς πιο μεγάλα περιθώρια χρόνου κατά τη διάρκεια της ημέρας και συνεπώς μεγαλύτερη ευχέρεια μετακίνησης για την κάλυψη των διατροφικών τους αναγκών. Όσο αφορά τις τελευταίες, η έλλειψη της οικογενειακής εστίασης οδηγεί σαφέστατα στην κάλυψή τους από λύσεις ταχυστίασης, όπως αυτή που προτείνεται από το μελετώμενο εγχείρημα. Επίσης δεν πρέπει να παραβλεφθεί και ο μεγάλος αριθμός Κυπρίων. Ο κυπριακός ελληνισμός στη Μεγάλη Βρετανία αποτελεί μια ισχυρότατη εθνική μειονότητα με μεγάλη ιστορία στην περιοχή. Η Κύπρος περιήλθε στη Βρετανική Κοινοπολιτεία το

1913, ενώ Κύπριοι άρχισαν να εγκαθίστανται στο Λονδίνο από το 1930, με έμφαση το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου. Οι διατροφικές συνήθειες των Κυπρίων είναι πολύ κοντινές με αυτές των Ελλήνων όσο αφορά το βολικό φαγητό και τα προϊόντα ζύμης, όμως δεν είναι τόσο ισχυρές όσο στο καθαρά ελληνικό στοιχείο.

Για όλα τα τμήματα του πληθυσμού, όσο αφορά τα γεύματα κατά τη διάρκεια της ημέρας συνήθως το πρωινό λαμβάνεται κατ' οίκον ενώ τα ενδιάμεσα γεύματα, με βασικό αυτό του μεσημεριανού διαλείμματος (μεταξύ 13:00 και 14:00), καλύπτονται είτε με μικρογεύματα προετοιμασμένα κατ' οίκον είτε με γεύματα στις καντίνες του χώρου εργασίας είτε με πρόχειρα γεύματα βολικού φαγητού. Σημαντική τάση στο κλάδο της αρτοποιίας είναι η έμφαση στην υγιεινή διατροφή με κατανάλωση προϊόντων που χρησιμοποιούν πρώτες ύλες υψηλής διατροφικής αξίας, όπως το ελαιόλαδο και τα άλευρα ολικής αλέσεως.

### ***Τεχνολογικό Περιβάλλον***

Το τεχνολογικό περιβάλλον στην περίπτωση της εξεταζόμενης επιχειρηματικής πρότασης δεν έχει ιδιαίτερη επίδραση καθώς η τεχνολογία που χρησιμοποιείται δεν είναι υψηλή και δεν αναμένονται αλλαγές. Οι τεχνολογικοί παράγοντες έχουν σχετικά μικρή και μόνο έμμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων της εταιρίας. Καθότι η επιχείρηση στηρίζεται στην προμήθεια και όχι στην παραγωγή των προϊόντων της, τυχόν τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν μόνο έμμεσα τη ζήτηση μόνο μέσω τους κόστους προμήθειας. Παρόλα αυτά καθότι η βιομηχανία προϊόντων ζύμης δεν χαρακτηρίζεται από χρήση τεχνολογίας αιχμής, δεν αναμένονται να υπάρχουν δυσμενείς επιπτώσεις ακόμα και στην περίπτωση που η εταιρία θα έχει τέτοια ανάπτυξη ώστε να μελετάται η προοπτική δικής της παραγωγής. Επίσης ο τεχνολογικός εξοπλισμός των καταστημάτων είναι σχετικά απλός και έχει υπολογισθεί ότι μπορεί να αγορασθεί από την Ελλάδα με ιδιαίτερα χαμηλές τιμές και να μεταφερθεί στη Μεγάλη Βρετανία αν αυτό εν τέλει αποδειχθεί η πιο οικονομική εναλλακτική.

### **2.3 Ελκυστικότητα του Κλάδου**

Μία από τις παραμέτρους που πρέπει να εξεταστούν κατά την προκαταρκτική μελέτη της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι και η ένταση του ανταγωνισμού που είναι ένας δείκτης της ελκυστικότητας του κλάδου στον οποίο ανήκει η εξεταζόμενη δραστηριότητα. Η ανάλυση αυτή εξετάζει το περιβάλλον καθήκοντος (task environment) της επιχείρησης και αποτελεί μαζί με την ανάλυση PEST τις βασικές

μεθόδους ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για την ανάλυση του περιβάλλοντος καθήκοντος της επιχείρησης υπάρχουν μία σειρά εργαλείων, όπως: οι 5 δυνάμεις του Porter, ο κύκλος ζωής του κλάδου (industry evolution), η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων (strategic group mapping), ο πίνακας του κλάδου (industry matrix), η κλαδική ‘κατασκοπία’ (industry intelligence), οι προβλέψεις (forecasting) και το συνδυαστικό εργαλείο της περιληπτικής ανάλυσης των εξωτερικών παραγόντων (external factor analysis summary, EFEAS) (Wheelen and Hunger, 2012). Στην παρούσα μελέτη θα υιοθετήσουμε τη μέθοδο των 5 δυνάμεων του Porter.

Ο Porter για τη μελέτη της ελκυστικότητας ενός κλάδου κατηγοριοποίησε τη φύση και την ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου σε 5 δυνάμεις: (i) στην απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, (ii) στη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, (iii) στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, (iv) στην απειλή υποκατάστατων προϊόντων και (v) στην ένταση του παρόντος ανταγωνισμού (Porter, 1979). Η συστηματική εξέταση όλων των ανωτέρω δυνάμεων αποσκοπεί: α) στην εκτίμηση των δυνατοτήτων μακροχρόνιας κερδοφορίας του κλάδου, μέσω της εκτίμησης του βαθμού του κλαδικού ανταγωνισμού που πρέπει να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση και β) στη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής για την αντιμετώπιση των απειλών αλλά και την εκμετάλλευση των ευκαιριών. Στην περίπτωση της προκαταρκτικής μελέτης, ή μελέτης βιωσιμότητας μιας επιχειρηματικής πρότασης, η ανάλυση του Porter μπορεί να δώσει σημαντικές πληροφορίες που να καθιστούν μία ή και περισσότερες δυνάμεις τόσο ευνοϊκές ή τόσο αρνητικές που να ενθαρρύνουν ή να αποτρέπουν την υλοποίηση της πρότασης αυτής. Στην προηγούμενη παράγραφο έχουμε εντάξει την προτεινόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα στον κλάδο των επιχειρήσεων ταχυεστίασης τύπου αρτοποιίας. Παρακάτω, θα εξετάσουμε τις 5 δυνάμεις του Porter για τον κλάδο αυτό κάνοντας χρήση οργανωμένων υποδειγμάτων αξιολόγησης (Mullins, 2010), τα οποία δίνονται με τη μορφή πινάκων προς συμπλήρωση.

### **2.3.1 Ένταση Ανταγωνισμού Μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων (Jockeying Among Current Contestants)**

Ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου οδηγεί σε ενέργειες όπως η μείωση τιμών, η εισαγωγή προσφορών, η εισαγωγή νέων προϊόντων (αύξηση των δαπανών έρευνας και ανάπτυξης, αύξηση παραγωγικής πολυπλοκότητας), η εντατικοποίηση των προωθητικών ενεργειών (αύξηση των δαπανών προώθησης), κ.α.

Οι ενέργειες αυτές οδηγούν τελικά σε μείωση της κερδοφορίας και συνεπώς της ελκυστικότητας του κλάδου.

Στη Μεγάλη Βρετανία τα προϊόντα ζύμης διατίθενται σε 3 μορφές: κατεψυγμένα (frozen), σε θερμοκρασίες συντήρησης (chilled) και φρέσκα (fresh). Από αυτά μόνο τα chilled και fresh μπορούν να θεωρηθούν κατάλληλα για ταχυεστίαση (food-to-go), ενώ τα frozen συνήθως καταναλώνονται εντός σπιτιού ως γεύμα. Οι πρώτες δύο κατηγορίες συναντώνται κυρίως σε συσκευασμένα προϊόντα, ενώ η τρίτη κατηγορία συναντάται σε φούρνους (bakeries). Σύμφωνα με στοιχεία της συμβουλευτικής εταιρίας Gira, στη Μεγάλη Βρετανία περίπου το 70% της κατανάλωσης ανήκει στην κατηγορία chilled, το 20% στην κατηγορία frozen και μόλις ένα 10% στην κατηγορία fresh (Gira, 2014). Στον εξεταζόμενο κλάδο των επιχειρήσεων ταχυεστίασης τύπου αρτοποιίας, υπάρχουν συγκεκριμένες κατηγορίες ανταγωνιστών. Αυτοί παρουσιάζονται παρακάτω:

### **Επιχειρήσεις διάθεσης ελληνικών προϊόντων ζύμης**

Στη Μεγάλη Βρετανία και ειδικότερα στο Λονδίνο λειτουργεί ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων που πωλούν ελληνικά προϊόντα ζύμης. Ελληνικές επιχειρήσεις ταχυεστίασης προϊόντων ζύμης δεν συναντώνται στη Μεγάλη Βρετανία. Κάποιες επιχειρηματικές προσπάθειες (π.χ. η εταιρία *pie pie ltd*) που είχαν τη μορφή pop-up store σε εμπορικά κέντρα ενώ είχαν μεγάλη απήχηση και υποστήριξη στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είχαν διάρκεια ζωής ενός ή το πολύ δύο ετών. Οι επιχειρήσεις που συναντώνται επί της παρούσης είναι κυρίως δύο τύπων: εστιατορίων και ντελικατέσεν-καφέ. Και οι δύο τύποι επιχειρήσεων διαθέτουν προϊόντα ζύμης ως συμπληρωματικά προϊόντα και δεν εστιάζονται σε αυτά. Εξάιρεση αποτελεί η επιχείρηση *The Little Greek Pie Company ltd* η οποία λειτουργούσε στο Λονδίνο ως εστιατόριο ειδικευόμενο σε ελληνικές πίτες Ηπείρου. Η επιχείρηση αυτή έκλεισε λόγω κακού συνδυασμού ποιότητας, διαθεσιμότητας και τιμής προϊόντων. Ο κλάδος των εστιατορίων δεν αποτελεί ανταγωνιστικό κλάδο καθότι λειτουργεί σε διαφορετικές ώρες της ημέρας και εστιάζεται στην κάλυψη διαφορετικής διατροφικής ανάγκης των πελατών. Μια εξάιρεση αποτελεί μια αλυσίδα με την ονομασία *The Real Greek ltd*, η οποία λειτουργεί στο Λονδίνο εντός συγκεκριμένων βρετανικών pub και παρέχει τις μεσημεριανές ώρες ελληνικά φαγητά. Το μενού διαθέτει δύο ποικιλίες προϊόντων ζύμης ως συμπληρωματικά προϊόντα και δεν αποτελεί ιδιαίτερο ανταγωνισμό. Ως πιο άμεσα ανταγωνιστικές επιχειρήσεις είναι αυτές των ντελικατέσεν-καφέ. Αυτές συνδυάζουν το λιανεμπόριο τροφίμων (ντελικατέσεν) με τη διάθεση μαγειρευτών φαγητών και

ροφημάτων και αποτελούν την τελευταία τάση στον κλάδο της εστίασης με ιδιαίτερη απήχηση στους ενήλικες όλων των ηλικιών καθότι συνδυάζουν τις αγορές με τη παροχή μικρών γευμάτων. Καθότι εστιάζουν περισσότερο στο φαγητό και λιγότερο στα ροφήματα είναι πιο κοντά στα βρετανικά café παρά στα coffee houses, ενώ οι πελάτες στη συντριπτική τους πλειοψηφία γευματίζουν εντός του καταστήματος και η παραμονή τους είναι σαφώς μεγαλύτερη από αυτή των επιχειρήσεων ταχυεστίασης. Σε αυτό τον χώρο εμφανίζονται τρεις επιχειρήσεις στο Λονδίνο, οι *Menoo Eclectic Foods Ltd*, *The Life Goddess Ltd* και *Greek Farmer Ltd*. Και οι τρεις επιχειρήσεις διαθέτουν τρεις με τέσσερις τύπους βασικών ελληνικών προϊόντων ζύμης ως συμπληρωματικά προϊόντα. Η ποιότητα είναι ικανοποιητική ενώ οι τιμές είναι ιδιαίτερα αυξημένες σε σχέση με τις παρεχόμενες ποσότητες. Ως ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν και φούρνοι (*bakeries*) οι οποίοι ανήκουν κυρίως σε Κυπρίους και βρίσκονται σε οικιστικές περιοχές όπου υπάρχουν μεγάλες κυπριακές κοινότητες και δεν συναντώνται σε κεντρικές περιοχές όπου τα ακίνητα είναι ιδιαίτερα ακριβά. Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν κυπριακά προϊόντα τα οποία είναι κυρίως γλυκά και διαφέρουν αρκετά από τα ελληνικά. Οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν μικρή απειλή καθώς τόσο γευστικά όσο και από άποψη τοποθεσίας δεν απευθύνονται στην αγορά στόχο της μελετώμενης επιχειρηματικής πρότασης.

### **Επιχειρήσεις εθνοτικών προϊόντων ζύμης**

Η εθνοτική κατηγορία προϊόντων ζύμης αποτελεί την κατηγορία στην οποία κανονικά ανήκουν και τα ελληνικού τύπου προϊόντα ζύμης. Στην κατηγορία αυτή που κατέχει το μικρότερο σχετικά μερίδιο της αγοράς ανήκουν μεσογειακού τύπου (μέσης ανατολής) προϊόντα ζύμης τα οποία είναι κατά βάση γλυκά, ανατολικού τύπου (*oriental*) *spring rolls* καθώς και ινδικού τύπου αλμυρά προϊόντα με γεμίσεις από λαχανικά και κρεατικά με καρκεύματα με την ονομασία *σαμόζα* (*samosa*). Τα προϊόντα αυτά τα συναντούμε αποκλειστικά σε ανεξάρτητα καταστήματα *take away* της μορφής *sandwich shop* και βρίσκονται συνήθως εντός ή κοντά σε σιδηροδρομικούς σταθμούς και σταθμούς μετρό. Επίσης προϊόντα τύπου *σαμόζα* συναντώνται με τη μορφή *chilled* συσκευασμένα σε σουπερμάρκετ, τα οποία μπορούν να καταναλωθούν κρύα ή ζεσταμένα σε μικροκύματα ή σε φούρνο. Ο μεγαλύτερος παραγωγός *σαμόζα* και ανατολικού τύπου προϊόντων στη Μεγάλη Βρετανία είναι η εταιρία *Daloon Ltd*, ενώ ακολουθεί η εταιρία *Euro Foods Ltd* η οποία λειτουργεί 3 εργοστάσια στο Μπανγκλαντές και ένα στα Midlands, από τα οποία προμηθεύει την αγορά της Μεγάλης Βρετανίας.

## Επιχειρήσεις βρετανικών προϊόντων ζύμης

Στη Μεγάλη Βρετανία τα προϊόντα ζύμης (pastries ή bakes) αποτελούν μία παραδοσιακή διατροφική συνήθεια, με κυριότερο αντιπρόσωπο το Cornish Pasty το οποίο είναι αναγνωρισμένο ως προϊόν Π.Ο.Π. (προϊόν Κορνουάλλης). Τα προϊόντα αυτά παραδοσιακά χρησίμευαν ως εύκολα μεταφερόμενα (food-on-the-go) μικρογεύματα και συνήθως περιέχουν γεμίσεις από κρεατικά και καρυκεύματα, σε αντίθεση με τα αντίστοιχα ελληνικά προϊόντα ζύμης τα οποία στηρίζονται σε τυροκομικής προέλευσης γεμίσεις. Οι βρετανικές πίτες (pies) περιέχουν τόσο αλμυρές (savoury) όσο και γλυκές γεύσεις (sweet). Με τον χαρακτηρισμό pastries ή bakes περιλαμβάνονται όλες οι κατηγορίες προϊόντων, οι οποίες είναι: pasties (προϊόντα αρτοζύμης - shortcrust), puffs (προϊόντα τύπου σφολιάτας – puff pastry), rolls (τυλιχτά προϊόντα τύπου σφολιάτας), pies (προϊόντα αρτοζύμης), quiche, flans, τάρτες (προϊόντα αρτοζύμης) και είδη πίτσας. Χαρακτηριστικά προϊόντα είναι: Cornish Pasty, steak and cheese puffs, chicken puffs, cheese and onion puffs, sausage rolls, steak and kidney pie, steak and mushroom pie, chicken and mushroom pie, cottage pie, spinach and sweet potato pie, shepherd's pie, custard pie (γλυκιά), mince pie (γλυκιά), κτλ. Καθότι η ζύμη αποτελεί τη βάση, στην κατηγορία pies οι γεμίσεις έχουν μεγάλη ποικιλία.

Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις λιανικής πώλησης βρετανικών προϊόντων ζύμης είναι οι: Greggs plc (παραγωγός με δίκτυο διανομής και δίκτυο λιανικής με 1.671 καταστήματα – μίγμα ιδιόκτητων και franchise και κύκλο εργασιών £762 εκατομμύρια), West Cornwall Pasty Co. (παραγωγός με δίκτυο λιανικής 80 καταστημάτων, μίγμα ιδιόκτητων και franchise), The Square Pie Ltd (παραγωγός με δίκτυο λιανικής 5 καταστημάτων στην περιοχή του Λονδίνου), Sayers Ltd (παραγωγός με δίκτυο λιανικής 150 καταστημάτων στη Βορειοδυτική Αγγλία), Eat. Ltd (παραγωγός με δίκτυο λιανικής τύπου café 110 καταστημάτων κυρίως στην περιοχή του Λονδίνου), Coopland & Son Ltd (παραγωγός με δίκτυο λιανικής πάνω από 100 καταστημάτων Ανατολική Αγγλία), Percy Ingle Bakeries Ltd (παραγωγός με δίκτυο λιανικής γύρω στα 50 καταστήματα στην περιοχή του Λονδίνου), Forfars Ltd (στην περιοχή του Brighton), Apostrophe Ltd (παραγωγός με δίκτυο λιανικής τύπου cafe 19 καταστημάτων στην περιοχή του Λονδίνου), the Pasty Shop (παραγωγός Cornish Pasty με δίκτυο λιανικής τύπου pasty bar 16 καταστημάτων σε κλειστές αγορές σταθμών τρένων).

Όμως, τις μεγαλύτερες πωλήσεις προϊόντων ζύμης τις έχουν σουπερμάρκετ όπως Asda Ltd, Sainsbury Ltd, Aldi Ltd, Lidl Ltd, Marks & Spenser plc, Tesco plc και Waitrose Ltd.



Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν συσκευασμένα επώνυμα αλλά και private label προϊόντα. Επειδή όμως πωλούν chilled και frozen προϊόντα ζύμης δεν μπορούν να θεωρηθούν άμεσοι ανταγωνιστές της επιχείρησης. Επίσης οι μεγαλύτεροι παραγωγοί (προμηθευτές) των σουπερμάρκετ αλλά και πολλών ανεξάρτητων λιανοπωλητών είναι οι: Birds Eye ltd, Samworth Brothers ltd (Ginsters, Dickinson & Morris, Tamar Foods, Walker & Son), Greggs plc, Kerry Foods ltd και Pork Farms ltd.

### **Επιχειρήσεις ευρωπαϊκού τύπου προϊόντων ζύμης**

Με την ονομασία ευρωπαϊκού τύπου προϊόντων ζύμης αναφερόμαστε σε προϊόντα όπως βιενουά (viennois) τύπου κρουασάν (γλυκά), σε γλυκές τάρτες και βάφλες και σε ιταλικού τύπου πίτσες και γερμανικού τύπου πρέτσελ. Τα προϊόντα αυτά τα συναντούμε συνήθως σε coffee houses με χαρακτηριστικούς αντιπροσώπους τις μεγάλες αλυσίδες, όπως Costa Café, Starbucks, Caffè Nero, Prêt a Manger, Paul ltd, αλλά και μικρότερες επιχειρήσεις όπως Wenzel's, Maison Blanc, Le Pain Quotidien, και Benugo. Ως επί τω πλείστο, οι επιχειρήσεις αυτές δουλεύουν με βασικά προϊόντα τα ροφήματα (καφέ, τσάι, χυμούς) και παρέχουν φαγητά με τη μορφή συνοδευτικών κυρίως γλυκών γεύσεων. Η πώληση των ειδών τους γίνεται με τη μορφή take away αλλά κυρίως με την παραμονή των πελατών στα καταστήματα, με αποτέλεσμα οι χώροι αυτών να έχουν το μεγαλύτερο τους τμήμα αφιερωμένο σε τραπέζια και αναπαυτικούς καναπέδες, ενώ η διακόσμηση είναι φωτεινή δίνοντας μια ευχάριστη εμπειρία παραμονής στο χώρο.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, η αξιολόγηση της έντασης του ανταγωνισμού γίνεται με βάση τον παρακάτω πίνακα:

<b>Παράγοντες</b>	<b>(Σχετική) Ένταση Ανταγωνισμού</b>	
- Αριθμός κλαδικών ανταγωνιστών	Υψηλός	Υψηλή
- Ποικιλία ανταγωνιστών/στρατηγικών	Υψηλή	Υψηλή
- Ρυθμός ανάπτυξης κλάδου	Υψηλός	Χαμηλή
- Διαφοροποίηση προϊόντων	Υψηλή	Μέτρια
- Σταθερά κόστη	Μέτρια	Μέτρια
- Κόστη αλλαγής για πελάτες	Χαμηλά	Υψηλή
- Φραγμοί εξόδου	Χαμηλοί	Χαμηλή
<b>Συνολική Ένταση Υφιστάμενου Ανταγωνισμού</b>	<b>Μέτρια - Υψηλή</b>	

**Πίνακας 3:** Αξιολόγηση Έντασης του Ανταγωνισμού

Πηγή: Mullins (2010)

Όπως είδαμε και παραπάνω ο **αριθμός των ανταγωνιστών** του κλάδου καθώς και η **ποικιλία** τους τόσο στα προϊόντα όσο και στο μέγεθος, στην κουλτούρα αλλά και στις στρατηγικές είναι ιδιαίτερα υψηλά οδηγώντας σε **υψηλή** (σχετική) ένταση ανταγωνισμού, αφού οι διαφορετικές στρατηγικές μπορεί να οδηγούν ακόμα και σε μετωπικές συγκρούσεις μεταξύ των επιχειρήσεων. Από την άλλη, και όπως θα δούμε σε επόμενη παράγραφο, σύμφωνα με την μελέτη της συμβουλευτικής εταιρίας RTS, ο **ρυθμός ανάπτυξης** του κλάδου είναι της τάξης 8% και συνεχώς αυξάνεται ακολουθώντας νέες τάσεις στην αγορά και τις προτιμήσεις και συνήθειες των καταναλωτών (RTS, 2009). Υψηλός ρυθμός ανάπτυξης οδηγεί τις επιχειρήσεις του κλάδου να απολαμβάνουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και να εμπλέκονται σε **χαμηλότερο** μεταξύ τους ανταγωνισμό. Όπως είδαμε, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός διαθέσιμων προϊόντων με μεγάλη **διαφοροποίηση** δίνοντας πολλές επιλογές στους πελάτες των οποίων τα υψηλά μεγέθη δημιουργούν μια ικανοποιητική ζήτηση για τις επιχειρήσεις του κλάδου οι οποίες **εμπλέκονται σε μέτριας έντασης** μεταξύ τους ανταγωνισμό, κυρίως με τη μορφή παροδικών προσφορών. Τα **σταθερά κόστη** εξαρτώνται από την περιοχή. Υπάρχουν περιοχές, όπως κυρίως στα κεντρικά σημεία των πόλεων με ιδιαίτερη έξαρση στο κεντρικό Λονδίνο, όπου τα ενοίκια είναι ιδιαίτερα υψηλά. Σε εκείνες τις περιοχές ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα υψηλός μια που οι επιχειρήσεις πρέπει να αυξήσουν το τζίρο τους για να μπορέσουν να έχουν επαρκή κερδοφορία. Σε άλλες περιοχές με χαμηλότερα σταθερά κόστη, ο ανταγωνισμός είναι πολύ πιο χαμηλός. Τα **κόστη αλλαγής** είναι χαμηλά για τους πελάτες, **αυξάνοντας** την ένταση του ανταγωνισμού. Οι **φραγμοί εξόδου** είναι χαμηλοί καθώς οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν έχουν ιδιαίτερες κεφαλαιακές δεσμεύσεις, τόσο σε εγκαταστάσεις, όσο και σε μηχανήματα και αποθέματα με αποτέλεσμα να μην χρειάζεται να καταφύγουν σε ανταγωνισμό μέχρι 'εσχάτων' για να προστατέψουν τις επενδύσεις τους, οδηγώντας σε **χαμηλή** (σχετική) ένταση ανταγωνισμού. Η **συνολική** ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού του κλάδου κρίνεται **μέτρια προς υψηλή**.

### **2.3.2 Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών (Threat of New Entrants)**

Σύμφωνα με τον Porter ένας κλάδος είναι πιο ελκυστικός όταν η απειλή εισόδου είναι μικρή ή διαφορετικά όταν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά. Αυτό φυσικά συνεπάγεται ότι και η ένταξη σε ένα τέτοιο κλάδο θα είναι ιδιαίτερα δύσκολη και απαιτητική είτε σε τεχνογνωσία είτε σε κεφάλαια. Κατά τον Porter υπάρχουν έξι κύρια εμπόδια εισόδου: οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση των προϊόντων, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, τα μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα μεγέθους της επιχείρησης, η πρόσβαση σε

κανάλια διανομής και η κρατική πολιτική. Η απειλή εισόδου στον κλάδο αξιολογείται χρησιμοποιώντας τον παρακάτω πίνακα:

<b>Παράγοντες</b>	<b>Επίδραση στον Κλάδο</b>	<b>(Σχετική) Απειλή Εισόδου</b>
- Οικονομίες κλίμακας	Χαμηλή	Υψηλή
- Διαφοροποίηση προϊόντων	Υψηλή	<b>Χαμηλή</b>
- Κεφαλαιακές απαιτήσεις	Χαμηλή	Υψηλή
- Καμπύλη μάθησης	Υψηλή	<b>Χαμηλή</b>
- Πρόσβαση πρώτων υλών	Χαμηλή	Υψηλή
- Ευνοϊκές τοποθεσίες	Υψηλή	<b>Χαμηλή</b>
- Έλεγχος καναλιών διανομής	Χαμηλή	Υψηλή
- Θεσμικά εμπόδια	Χαμηλή	Υψηλή
<b>Συνολική Απειλή Εισόδου</b>		<b>Μέτρια - Υψηλή</b>

**Πίνακας 4:** Αξιολόγηση Απειλής Εισόδου Κλάδου

Πηγή: Mullins (2010)

Η αξιοποίηση *οικονομιών κλίμακας* συναντάται σε αλυσίδες καταστημάτων του κλάδου που διαθέτουν παραγωγικές εγκαταστάσεις καθώς και ίδια μέσα διανομής, με επίδραση κυρίως στο κόστος υλικών και προώθησης. Καθότι οι δαπάνες προώθησης είναι χαμηλές και η εξοικονόμηση στο κόστος υλικών (το οποίο αποτελεί περίπου το 30% του συνολικού κόστους) μέσω των οικονομιών κλίμακας είναι της τάξης του 30%, υπολογίζεται ότι οι οικονομίες κλίμακας οδηγούν σε ένα πλεονέκτημα κόστους της τάξης του 9%. Συνεπώς θεωρούμε ότι οι οικονομίες κλίμακας δεν έχουν μεγάλη επίδραση στον κλάδο, έτσι ώστε όσον αφορά αυτές η (σχετική) απειλή εισόδου είναι *έντονη*. Η *διαφοροποίηση των προϊόντων* είναι υψηλή. Καθότι πρόκειται για είδη διατροφής, οι πελάτες αναγνωρίζουν και τείνουν να επιλέξουν συγκεκριμένες μπράντες γνωστών καταστημάτων ή καταστημάτων που έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη τους, με αποτέλεσμα η (σχετική) απειλή εισόδου να είναι *χαμηλή*. Οι εμπορικές επιχειρήσεις δεν απαιτούν υψηλά *κεφάλαια*, άρα και εδώ η (σχετική) απειλή εισόδου είναι *έντονη*. Όσο αφορά τα πλεονεκτήματα ανεξαρτήτου μεγέθους των υπαρχόντων εταιριών, η *καμπύλη μάθησης* και οι *ευνοϊκές τοποθεσίες* έχουν υψηλή επίδραση στον κλάδο οδηγώντας σε *χαμηλή* (σχετική) απειλή εισόδου. Αυτό ισχύει γιατί μια επιχείρηση με λάθη στην εξυπηρέτηση πελατών, στην ποιότητα, στην οργάνωση μπορεί να χάσει γρήγορα το συγκριτικό πλεονέκτημα που έχει ως νέα επιχείρηση χάνοντας πελάτες ή έχοντας μεγάλες ζημιές. Επίσης οι ευνοϊκές τοποθεσίες που είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες της ταχυστίας είναι περιορισμένες και ήδη καταλυμένες

από υπάρχουσες επιχειρήσεις, απαιτώντας χρόνους αναμονής και σχετικά μεγαλύτερα κεφάλαια από άλλες τοποθεσίες. Αντίθετα, η **πρόσβαση σε πρώτες ύλες/εμπορεύματα** είναι η ίδια ανεξάρτητα αν πρόκειται για υπάρχουσα ή καινούργια εταιρία, οδηγώντας σε **υψηλή** (σχετική) απειλή εισόδου. Τέλος, στον κλάδο δεν απαιτείται **έλεγχος των καναλιών διανομής/διάθεσης** (όπως π.χ. συμβαίνει με την πρόσβαση στα ράφια των σουπερμάρκετ) ενώ ούτε **τα θεσμικά εμπόδια** είναι υψηλά (απαιτείται τυπικός υγειονομικός έλεγχος, καθότι δεν λαμβάνουν χώρα μεταποιητικές δραστηριότητες). Συνεπώς, η (σχετική) απειλή εισόδου ως προς αυτούς τους παράγοντες είναι **υψηλή**. Συμπερασματικά, αν και στο λιανεμπόριο η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι γενικά υψηλή καθότι ότι δεν απαιτούνται υψηλά κεφάλαια και δεν υπάρχει κάποια θεσμική προστασία (π.χ. πατέντες), εδώ θα αξιολογούσαμε τη **συνολική απειλή εισόδου ως μέτρια προς υψηλή**. Η διαφοροποίηση των προϊόντων, η γνώση μέσω εμπειρίας και οι ευνοϊκών τοποθεσίες δημιουργούν κάποια σημαντικά εμπόδια εισόδου.

### 2.3.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών (Suppliers' Bargaining Power)

Οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν διαπραγματευτική δύναμη αλλάζοντας την τιμολόγησή τους καθώς και το επίπεδο των υπηρεσιών τους τόσο στην ποιότητα όσο και στη συνέπεια συνεπώς επηρεάζοντας την κερδοφορία ενός κλάδου. Οι παρακάτω παράγοντες καθορίζουν την ένταση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών:

Παράγοντες	Ένταση	(Σχετική) Δύναμη Πρ/τών
- Αριθμός και συγκέντρωση προμηθευτών προς κλαδικές εταιρίες	Μέτριος	Μέτρια
- Απορρόφηση προϊόντων προμηθευτών	Μέτρια	Μέτρια
- Διαφοροποίηση προϊόντων προμηθευτών	Υψηλή	Μέτρια
- Κόστη αλλαγής προμηθευτή	Χαμηλά	Χαμηλή
- Γνώση προμηθευτών της κλαδικής δομής κόστους	Υψηλή	Υψηλή
- Απειλή εμπρόσθιας κάθετης ολοκλήρωσης προμ/των	Χαμηλή	Χαμηλή
- Περιθώριο κέρδους προμηθευτών	Υψηλό	Υψηλή
- Μείωση κόστους μέσω επιλογής προμηθευτών	Χαμηλό	Χαμηλή
- Βελτίωση ποιότητας μέσω επιλογής προμηθευτών	Χαμηλή	Χαμηλή
- Κόστος υλών/συνολικό κλαδικό κόστος	Μέτριο	Μέτρια
<b>Συνολική Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών</b>		<b>Χαμηλή - Μέτρια</b>

**Πίνακας 5:** Αξιολόγηση Διαπραγματευτικής Δύναμης Προμηθευτών

Πηγή: Mullins (2010)

Ο κλάδος των προμηθευτών (παραγωγών) ειδών ζύμης διακρίνεται από πολύ μεγάλο εύρος, περιλαμβάνοντας βιομηχανίες μαζικής παραγωγής που έχουν ως πελάτες κυρίως σουπερμάρκετ αλλά και καταστήματα λιανικής και εκμεταλλεύονται οικονομίες κλίμακας, αλλά και μικρότερες βιοτεχνίες και εργαστήρια τα οποία έχουν ως πελάτες ανεξάρτητα κυρίως τοπικά καταστήματα λιανικής και επενδύουν στην ποιότητα και την άμεση απόκριση στη ζήτηση του πελάτη. Οι διαφορές τιμών μεταξύ των προϊόντων, διατηρούνται σε ανταγωνιστικά επίπεδα είτε πρόκειται για βιομηχανικό ή για βιοτεχνικό προϊόν. Συνεπώς, υπάρχει ένας αρκετά μεγάλος **αριθμός προμηθευτών** με μέτρια **συγκέντρωση** για ένα ακόμα μεγαλύτερο αριθμό πελατών οδηγώντας αντίστοιχα σε μια μέτρια αναλογία προμηθευτών – πελατών με **μέτρια** (σχετική) διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Όπως αναφέρθηκε, ανάλογα με το μέγεθος τους οι προμηθευτές εστιάζουν και σε διαφορετικούς πελάτες. Για τις μεγάλες εταιρίες οι ανεξάρτητοι λιανέμποροι είναι μικρής σημασίας σε αντίθεση με τις μικρότερες εταιρίες προμηθευτών. Συνεπώς, θα λέγαμε ότι υπάρχει μια **μέτρια** (σχετική) διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ως προς την **εξάρτησή** τους από τον κλάδο των επιχειρήσεων ταχυεστίασης τύπου αρτοποιίας. Τα προϊόντα των προμηθευτών εμφανίζουν υψηλή **διαφοροποίηση**, καθώς υπάρχουν διαφορετικών ειδών προμηθευτές και ο καθένας με διαφορετικό επίπεδο ποιότητας. Όμως σε κάθε κατηγορία προμηθευτών (βρετανικού, ευρωπαϊκού, ελληνικού, εθνοτικού τύπου) υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός προμηθευτών οδηγώντας σε **μέτρια** (σχετική) διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Το ίδιο ισχύει και για τα **κόστη αλλαγής** από προμηθευτή σε προμηθευτή. Οι προμηθευτές, όμως, και ιδιαίτερα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν έντονη γνώση της **δομής του κόστους** των πελατών τους γεγονός που τους δίνει **έντονη** (σχετική) διαπραγματευτική δύναμη. Αυτό έχει και ως συνέπεια την ικανότητά τους να μπορούν να ολοκληρωθούν κάθετα προς τα εμπρός. Πρακτικά όμως αυτό δεν συναντάται γιατί τότε θα αποτελέσουν ανταγωνιστές των πελατών τους με επίπτωση να χάσουν ένα μεγάλο αριθμό πελατών και να διακινούν σαφώς μικρότερες ποσότητες. Ένας τρόπος γεφύρωσης των επεκτατικών τάσεων των προμηθευτών και των συμφερόντων των πελατών τους είναι το franchising το οποίο συναντάται πλέον ευρύτατα στον κλάδο στη Μεγάλη Βρετανία. Συνεπώς, αν και είναι εφικτό, σπάνια συναντάται **εμπρόσθια κάθετη ολοκλήρωση** των προμηθευτών, οδηγώντας και εδώ σε **χαμηλή** (σχετική) διαπραγματευτική δύναμη. Το **περιθώριο κέρδους** των προμηθευτών είναι γύρω στο 20% που αποτελεί υψηλό νούμερο οδηγώντας σε **έντονη** (σχετική) διαπραγματευτική δύναμη. Όμως καθώς οι **τιμές των προμηθευτών** είναι σχετικά παρόμοιες και για τους πελάτες τους το κόστος των εμπορευμάτων σε σχέση με το συνολικό κόστος τους είναι

κανονικής έντασης (γύρω στο 30%), είναι μικρή η εξοικονόμηση που επιτυγχάνεται από προμηθευτή σε προμηθευτή οδηγώντας επίσης σε *χαμηλή* (σχετική) διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Τέλος, αν και υπάρχει *ποιοτική διαφορά* στα προϊόντα των προμηθευτών, ο υψηλός αριθμός των διαθέσιμων προμηθευτών και η σχετική τυποποίηση των προϊόντων παρέχουν μεγάλο εύρος επιλογών στους πελάτες τους *μειώνοντας* και άλλο την διαπραγματευτική τους ικανότητα. Εν κατακλείδι, μπορούμε να θεωρήσουμε την *συνολική* διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών *μέτρια προς χαμηλή*.

### 2.3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών (Customers' Bargaining Power)

Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι σημαντική γιατί αν αυτή είναι έντονη οι πελάτες μπορούν να αναγκάσουν τη μείωση των τιμών, την αύξηση της ποιότητας ή/και των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ένταση του ανταγωνισμού, οδηγώντας σε μείωση της κερδοφορίας και συνεπώς της ελκυστικότητας του κλάδου. Η ανάλυση της διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών ακολουθεί στον παρακάτω πίνακα.

Παράγοντες	Ένταση	(Σχετική) Δύναμη Πελατών
- Αριθμός πελατών προς κλαδικές εταιρίες	Υψηλός	Χαμηλή
- Όγκος αγορών πελατών	Χαμηλός	Χαμηλή
- Διαφοροποίηση προϊόντων	Υψηλή	Μέτρια
- Σημασία ποιότητας	Υψηλή	Χαμηλή
- Κόστη αλλαγής	Χαμηλά	Υψηλή
- Γνώση πελατών της κλαδικής δομής κόστους	Χαμηλή	Χαμηλή
- Απειλή οπίσθιας κάθετης ολοκλήρωσης πελατών	Μέτρια	Μέτρια
- Μείωση κόστους πελατών	Χαμηλό	Χαμηλή
- Ευαισθησία πελατών στις τιμές	Μέτρια	Μέτρια
<b>Συνολική Διαπραγματευτική Δύναμη Πελατών</b>		<b>Χαμηλή - Μέτρια</b>

**Πίνακας 6:** Αξιολόγηση Διαπραγματευτικής Δύναμης Πελατών

Πηγή: Mullins (2010)

Καθότι πρόκειται για κλάδο ταχυεστίασης, ο *αριθμός των πελατών* είναι πολύ μεγάλος και διασπαρμένος και ο *όγκος των αγορών* ανά πελάτη είναι πολύ χαμηλός. Συνεπώς, η (σχετική) διαπραγματευτική δύναμη των πελατών εδώ είναι *χαμηλή*. Όπως είδαμε ήδη ο κλάδος έχει να επιδείξει μεγάλο αριθμό διαφορετικών προϊόντων τόσο σε είδη όσο και στην ποιότητα, οδηγώντας σε υψηλή *διαφοροποίηση*. Όμως ταυτόχρονα υπάρχουν και πολλές επιχειρήσεις με ομοειδή προϊόντα δίνοντας τη δυνατότητα στους πελάτες να

μετακινηθούν από προμηθευτή σε προμηθευτή οδηγώντας τελικά σε *μέτριας έντασης* (σχετική) διαπραγματευτική δύναμη. Αντιθέτως, καθότι πρόκειται για κλάδο τροφίμων, η σημασία της *ποιότητας* είναι υψίστης σημασίας, οδηγώντας σε *χαμηλή* (σχετική) διαπραγματευτική δύναμη καθότι οι πελάτες δεν θα προτιμήσουν έναν προμηθευτή με κατώτερο ποιοτικά προϊόν οδηγώντας σε μεγαλύτερη προσκόλληση σε ανώτερους ποιοτικά προμηθευτές, όπως αποδεικνύεται στην καθημερινότητα. Τα κόστη αλλαγής είναι χαμηλά με αποτέλεσμα η (σχετική) διαπραγματευτική δύναμη των πελατών εδώ να είναι *υψηλή*. Η γνώση της *δομής του κόστους* των επιχειρήσεων του κλάδου από τους πελάτες είναι χαμηλή, οδηγώντας σε *χαμηλή* (σχετική) διαπραγματευτική δύναμη. Αν και τα εμπόδια εισόδου όσον αφορά το απαιτούμενο κεφάλαιο είναι χαμηλά, διακρίνουμε μέτρια απειλή *οπίσθιας κάθετης ολοκλήρωσης* των πελατών και *μέτρια* (σχετική) διαπραγματευτική δύναμη. Αυτό ισχύει γιατί συνήθως οι πελάτες αποθαρρύνονται τόσο από τις συνθήκες εργασίας και την έλλειψη γνώσης της δουλειάς, όσο και από το ρίσκο, τις ευθύνες αλλά και το θεσμικό πλαίσιο της λειτουργίας μιας επιχείρησης του κλάδου. Τέλος, εφόσον οι *τιμές* προμήθειας των προϊόντων του κλάδου είναι μικρές, όπως συνηθίζεται στην ταχυεστίαση, και οι πελάτες δεν εστιάζουν έντονα στη *μείωση κόστους*, αυτοί δεν επιλέγουν προμηθευτή με γνώμονα την τιμή (εννοείται πως η υπερβολική τιμολόγηση χωρίς κάποιες ιδιαίτερες ιδιότητες τους προϊόντος αποτελεί εξαίρεση). Συνεπώς, δε θα επιζητήσουν και δε θα οδηγήσουν στη μείωση των τιμών του κλάδου έχοντας *χαμηλή* (σχετική) διαπραγματευτική δύναμη. Η *συνολική* διαπραγματευτική δύναμη των πελατών χαρακτηρίζεται *χαμηλή προς μέτρια*.

### **2.3.5 Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων (Threat of Substitute Products)**

Τα υποκατάστατα προϊόντα αν και διαφορετικά από τα προϊόντα του κλάδου έχουν την ίδια χρήση και εξυπηρετούν τις ίδιες ανάγκες. Αυτά μειώνουν τη ζήτηση των προϊόντων του κλάδου οδηγώντας στη μείωση των τιμών τους, περιορίζοντας την κερδοφορία του κλάδου. Στον εξεταζόμενο κλάδο ως υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να θεωρηθούν: κρύα σάντουιτς, συσκευασμένα σνακ (τσιπς, ξηροί καρποί, κτλ), προϊόντα αρτοζαχαροπλαστικής (μπισκότα, κέικ, μπάρες δημητριακών, κτλ), μπάρες γλυκισμάτων (γκοφρέτες, σοκολάτες, κτλ), γαλακτοκομικά προϊόντα (γιαούρτια, σνακ τυριών κτλ), φρούτα και λαχανικά (σαλάτες) και μικρογεύματα. Το μερίδιο της αγοράς των προϊόντων του κλάδου και των υποκατάστατών τους, δίνεται παρακάτω:

Προϊόντα Food to Go	Ζήτηση ('000 τόνοι)	Τζίρος (£μ)	Ετήσια Αύξηση (04-09)
Σάντουιτς	720	£4.404	6%
Συσκευασμένα σνακ	372	£2.581	5%
Είδη Αρτοζαχ/κής	282	£1.736	11%
Μπάρες Γλυκισμάτων	140	£1.008	4%
<b>Προϊόντα Ζύμης</b>	<b>148</b>	<b>£985</b>	<b>8%</b>
Γαλακτοκομικά	30	£238	7%
Φρούτα και Σαλάτες	56	£237	14%
Μικρογεύματα	28	£311	4,5%
<b>Σύνολα</b>	<b>1.776</b>	<b>£11.500</b>	

**Πίνακας 7:** Προϊόντα Κλάδου και Υποκατάστατα

Πηγή: RTS (2009)

Η αξιολόγηση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων γίνεται παρακάτω:

Παράγοντες	Επίδραση στον Κλάδο	(Σχετική) Απειλή Υποκατάστατων
- Τάση πελατών προς υποκατάστατα	Υψηλή	Υψηλή
- Σχέση τιμής-επίδοσης υποκατάστατων	Υψηλή	Υψηλή
<b>Συνολική Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων</b>		<b>Υψηλή</b>

**Πίνακας 8:** Αξιολόγηση Απειλής Υποκατάστατων Προϊόντων

Πηγή: Mullins (2010)

Τα προϊόντα του κλάδου και τα υποκατάστατα προϊόντα τους έχουν ως σκοπό τη γρήγορη και οικονομική κάλυψη της σίτισης των πελατών, σε χώρους εκτός του σπιτιού. Από τον Πίνακα 7 συμπεραίνουμε ότι το τονάζ των προϊόντων του κλάδου (προϊόντα ζύμης) αποτελεί το 8,3% του συνόλου της ζήτησης σε προϊόντα ταχυεστίασης πρωινού και μεσημεριανού τύπου. Αυτό μας δείχνει ότι οι πελάτες έχουν υψηλή *τάση* να καταφεύγουν σε υποκατάστατα προϊόντα καθιστώντας εδώ τη (σχετική) απειλή των υποκατάστατων *υψηλή*. Οι ιδιότητες των συγκεκριμένων προϊόντων ταχυεστίασης πρωινού και μεσημεριανού τύπου (κλάδου και υποκατάστατα) είναι:

- Άμεση διαθεσιμότητα
- Ταχύτητα κατανάλωσης
- Φορητότητα
- Γεύση/Απόλαυση
- Υγιεινά/Οργανικά
- Αποφυγή λερώματος
- Στη μόδα
- Οικονομικά

**Πίνακας 9:** Ιδιότητες Προϊόντων food-on-the-go

Πηγή: RTS (2009)



Οι ιδιότητες αυτές καλύπτονται συνήθως από το σύνολο των προϊόντων παρέχοντας μια υψηλή *σχέση τιμής-επίδοσης*, η οποία οδηγεί σε υψηλή (σχετική) απειλή υποκατάστατων. *Συνολικά*, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι ιδιαίτερα **έντονη**.

### 2.3.6 Συνολική Αποτίμηση Ελκυστικότητας Κλάδου

Όπως έχουμε δει ο κλάδος της ταχυεστίασης τύπου αρτοποιίας-ζύμης (bakery type food on-the-go sector) είναι ένας δυναμικός κλάδος με έντονη ανάπτυξη, αρκετά μεγάλο τζίρο, μεγάλη διαφοροποίηση αλλά και με μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων εντός αυτού. Στον παρακάτω πίνακα θα συνοψίσουμε την ένταση του ανταγωνισμού του κλάδου με βάση το εργαλείο των 5 δυνάμεων του Porter.

<b>Δυνάμεις Κλαδικού Ανταγωνισμού του Porter</b>	
Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων	<i>Μέτρια προς Υψηλή</i>
Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	<i>Μέτρια προς Υψηλή</i>
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	<i>Χαμηλή προς Μέτρια</i>
Διαπραγματευτική δύναμη πελατών	<i>Χαμηλή προς Μέτρια</i>
Απειλή υποκατάστατων προϊόντων	<i>Υψηλή</i>
<b>Συνολική Εκτίμηση Έντασης Ανταγωνισμού</b>	<b><i>Μέτρια προς Υψηλή</i></b>

### Πίνακας 10: Συνολική Αξιολόγηση Έντασης Ανταγωνισμού

Η μελετώμενη επιχειρηματική δραστηριότητα ανήκει στο χώρο της λιανικής πώλησης η οποία είναι ένας χώρος με πολύ έντονες συνθήκες ανταγωνισμού. Παρόλα αυτά όπως αναλύθηκε και στις επιμέρους παραγράφους ο εξεταζόμενος κλάδος χαρακτηρίζεται μέτρια προς υψηλή ένταση ανταγωνισμού, αφήνοντας ακόμα πολλά περιθώρια κερδοφορίας αν ακολουθηθεί η σωστή ανταγωνιστική στρατηγική.

### 2.4 Στρατηγική Ανταγωνισμού της Επιχειρηματικής Πρότασης

Η στρατηγική αντιμετώπιση του μέτριου προς έντονου ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου θα πρέπει να εστιαστεί στην ιδιαιτερότητα του προσφερόμενου προϊόντος, καθώς στην ουσία υπάρχουν ελάχιστες άμεσα ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (ελληνικών προϊόντων ζύμης) για μία αρκετά μεγάλη αγορά στόχο. Επίσης, θα πρέπει κατά το δυνατό να αποφευχθεί η εγκατάσταση της επιχείρησης κοντά σε άμεσα ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, εκτός και αν δημιουργηθούν εστίες niche market από τη συγκέντρωση ομοειδών επιχειρήσεων προσελκύοντας πελάτες και από άλλες περιοχές. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση μπορεί να

ενισχυθεί από τις ‘ανταγωνιστικές’ της επιχειρήσεις οι οποίες όπως είδαμε είναι τοποθετημένες πιο κοντά στο χώρο του ντελικατέσεν-καφέ, το οποίο δικαιολογεί μετακινήσεις των πελατών, ιδιαίτερα όταν τα προϊόντα που εμπορεύονται είναι μοναδικά (όπως συμβαίνει στην εξεταζόμενη περίπτωση). Επίσης, θα πρέπει να αποφευχθούν το δυνατό οι περιοχές με πολύ υψηλές τιμές ακινήτων. Περαιτέρω, και όπως έχει ήδη αναφερθεί, αν και τα περιθώρια κέρδους είναι αρκετά μεγάλα, έτσι ώστε να δικαιολογούν μια τιμολογιακή πολιτική εισαγωγής, η στρατηγική της επιχείρησης θα είναι τέτοια ώστε να διατηρήσει τις τιμές της στα επίπεδα των ανταγωνιστών, τόσο για να συνεχίσει να απολαμβάνει υψηλή κερδοφορία, όσο και για να αποφύγει την εμπλοκή σε ένα δαπανηρό πόλεμο τιμών. Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να λειτουργήσει ‘κάτω από τα ραντάρ’ τουλάχιστον ώσπου να περάσει και το στάδιο της ανάπτυξης για να μπορέσει να εδραιωθεί στις προτιμήσεις της αγοράς στόχου με βάση το ιδανικό της μίγμα μάρκετινγκ, έτσι ώστε να αποφύγει την έκθεση και την πρόκληση ανταγωνιστικών ενεργειών τόσο από υπάρχουσες όσο και από μελλοντικές επιχειρηματικές οντότητες. Αυτή η στρατηγική θα αποτελέσει και τρόπο αντιμετώπισης της μέτριας προς υψηλής απειλής εισόδου νέων ανταγωνιστών. Επίσης, η υψηλή απειλή των υποκατάστατων προϊόντων θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με την έντονη αξιοποίηση των ιδιαίτερων γευστικών χαρακτηριστικών και της μη διαθεσιμότητας των προϊόντων της επιχείρησης σε συνάρτηση με προσιτές τιμές, απευθυνόμενοι κυρίως στην αγορά στόχο. Δηλαδή η επιχείρηση πρέπει να στηριχθεί στην διαφοροποίησή της, εστιάζοντας στη δημιουργία ενός niche market.

Όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών – πελατών, αυτές είναι χαμηλής προς μέτριας έντασης και δεν απειλούν ιδιαίτερα την κερδοφορία της επιχείρησης. Όσο αφορά τους προμηθευτές, θα πρέπει να τονίσουμε την ιδιαίτερη σημασία της στρατηγικής επιλογής αυτών. Οι προμηθευτές θα πρέπει να διαθέτουν έντονα ποιοτικά προϊόντα, σε λογικές τιμές, να μπορούν με συνέπεια να προμηθεύουν την επιχείρηση και να είναι μικρού σχετικά μεγέθους με μικρά κεφαλαιακά αποθέματα ώστε να μην έχουν τη διάθεση να ολοκληρωθούν κάθετα προς τα εμπρός. Για καλύτερη διαχείριση του ρίσκου και λόγω του μεγάλου αριθμού διαθέσιμων προμηθευτών η επιχείρηση θα πρέπει να συνάψει πελατειακές σχέσεις με περισσότερους του ενός προμηθευτών. Η στρατηγική όσο αφορά τους πελάτες αναφέρεται στην επιλογή της κατάλληλης αγοράς στόχου και του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ.

Η τμηματοποίηση της αγοράς σε βασική, δευτερεύουσα και αγορά επέκτασης θα συντελέσει στη διαμόρφωση του τύπου στρατηγικής μάρκετινγκ που πρόκειται να

ακολουθηθεί (Kotler and Keller, 2012), η οποία αρχικά θα είναι συγκεντρωτική στρατηγική στόχευσης (concentrated targeting strategy) με βάση την οποία θα αναπτυχθεί ένα μίγμα μάρκετινγκ επικεντρωμένο στη βασική αγορά στόχου. Στη συνέχεια και εφόσον η επιχειρηματική δραστηριότητα αποκτήσει την ορμή και την κερδοφορία που αναμένεται, θα εφαρμοστούν στοιχεία διαφοροποιημένης στρατηγικής στόχευσης (differentiated marketing strategy) για την επέκταση και στα άλλα τμήματα της αγοράς με το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ, ανταποκρινόμενοι στις ιδιαίτερες προτιμήσεις τους, διατηρώντας όμως τον εθνικό χαρακτήρα της επιχείρησης. Συγκεκριμένες γεύσεις μπορεί να είναι λίγο ιδιαίτερες για τις προτιμήσεις κυρίως του αυτόχθονου πληθυσμού, αλλά αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με τη μελλοντική εφαρμογή δοκιμών προϊόντων και την πρωτογενή συλλογή στοιχείων κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης. Η υψηλή σχέση της επιχειρηματικής ομάδας με τους προμηθευτές μπορεί να δώσει τη δυνατότητα προσαρμογής συνταγών και εισαγωγής νέων κωδικών προϊόντων με σχετική ευκολία εφόσον αυτά κατακτήσουν την προτίμηση των μη-Ελλήνων πελατών. Η πιλοτική αυτή πολιτική (ένα είδος εμπορικής έρευνας και ανάπτυξης) μπορεί να αποβεί σε στρατηγικό πλεονέκτημα δίνοντας μια διεθνή ώθηση στην επιχείρηση και να οδηγήσει στην επέκταση σε ευρύ φάσμα αγορών.

## **2.5 Ανακεφαλαίωση**

Ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης είναι και η λειτουργία σε ένα κατάλληλο επιχειρηματικό περιβάλλον. Στο παρόν κεφάλαιο εξετάστηκαν οι συνθήκες τους τόσο του μακροπεριβάλλοντος (societal environment) όσο και του περιβάλλοντος καθήκοντος (task environment) της επιχείρησης. Η ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος συμπεριέλαβε την εξέταση των Πολιτικών, Οικονομικών, Κοινωνικο-πολιτισμικών και Τεχνολογικών παραγόντων που το καθορίζουν (PEST Analysis). Στο σημείο αυτό καθορίστηκαν και εξετάστηκαν οι κυριότεροι παράγοντες που αναμένεται να έχουν τόσο θετική όσο και αρνητική επίδραση στην επιχείρηση και έγιναν προτάσεις ανάπτυξης των πρώτων αλλά και αντιμετώπισης των τελευταίων.

Βασικό στοιχείο της ανάλυσης του περιβάλλοντος καθήκοντος μιας επιχείρησης είναι ο κατάλληλος καθορισμός του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, καθώς υπάρχει ένας μη-μοναδικός τρόπος καθορισμού του κλάδου ανάλογα με το επίπεδο που θέλει να επικεντρωθεί η επιχείρηση. Στο παρόν κεφάλαιο η κλαδική μελέτη αρχικά συμπεριέλαβε τον καθορισμό του κλάδου ο οποίος καθορίστηκε ως ο κλάδος των επιχειρήσεων ταχυεστίασης τύπου αρτοποιίας-ζύμης (bakery type food on-the-go

sector) και την αιτιολόγηση για την επιλογή αυτή. Η μελέτη του κλάδου, δηλαδή του περιβάλλοντος καθήκοντος της επιχείρησης, εκτελέστηκε μέσω της αξιολόγησης της ελκυστικότητας του κλάδου. Για την επίτευξη αυτής της αξιολόγησης υιοθετήθηκε η συστηματική μέθοδος των 5 δυνάμεων του Porter. Η μέθοδος αυτή αξιολογεί την ένταση του ανταγωνισμού, η οποία με τη σειρά της αποτελεί δείκτη των περιθωρίων κερδοφορίας των επιχειρήσεων του κλάδου και συνεπώς δείκτη της ελκυστικότητας αυτού. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάστηκαν συστηματικά οι 5 δυνάμεις του Porter και ταυτόχρονα δόθηκαν σημαντικά στοιχεία του κλάδου. Όπως ήταν αναμενόμενο, ο μελετώμενος κλάδος αποδείχτηκε ως ένας κλάδος που διακρίνεται από μέτρια προς υψηλή ένταση ανταγωνισμού. Η παρούσα μελέτη βοήθησε στη συστηματική εξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων αλλά και στη θέσπιση σημαντικών αποφάσεων στρατηγικής για την αντιμετώπιση των απειλών και την ανάπτυξη των ευκαιριών του κλάδου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Ένα σημαντικό μέρος της παρούσας μελέτης θα αφιερωθεί στα θεσμικά θέματα που αφορούν την έναρξη και λειτουργία μιας *επιχείρησης υγειονομικού ενδιαφέροντος* στη Μεγάλη Βρετανία. Σε γενικές γραμμές το θεσμικό πλαίσιο μπορεί να χαρακτηριστεί ευέλικτο και φιλικό και τα γραφειοκρατικά εμπόδια περιορισμένα. Παρακάτω αναλύουμε όλες τις απαραίτητες ενέργειες προς αντιμετώπιση των θεσμικών θεμάτων λειτουργίας της επιχείρησης.

### 3.1 Νομοθεσία Περί Ίδρυσης Επιχειρηματικής Οντότητας

Η ίδρυση επιχειρηματικής οντότητας είναι η πρώτη θεσμική κίνηση η οποία απαιτείται για την έναρξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στη Μεγάλη Βρετανία. Το πρώτο βήμα είναι η επιλογή του τύπου της οντότητας. Ανάλογα με τον τύπο υπάρχει και διαφορετική διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί. Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των τύπων επιχειρηματικών οντοτήτων πρέπει να αναφερθεί ότι, αν και δεν είναι απαραίτητο, στην επιλογή τύπου καθώς και στην περαιτέρω διαδικασία, σημαντική μπορεί να θεωρηθεί η συνεισφορά των υπηρεσιών ενός ορκωτού λογιστή (Chartered Accountant) και ενός νομικού συμβούλου (Solicitor). Ο λογιστής πρέπει να ανήκει στον Σύλλογο Ορκωτών Λογιστών (Association of Chartered Certified Accountants), ο οποίος είναι ο παγκόσμιος φορέας για επαγγελματίες λογιστές. Μπορεί να παρέχει συμβουλές αλλά και να αναλάβει όλες τις παραπάνω υποχρεώσεις της επιχείρησης και η αμοιβή του συνήθως καθορίζεται ανάλογα με τις υπηρεσίες που καλείται να προσφέρει και το χρόνο απασχόλησής του. Χαρακτηριστικές αμοιβές είναι της τάξης των 70 στερλινών ανά ώρα. Επίσης, είναι χρήσιμο και πολλές φορές απαραίτητο (όπως π.χ. στην περίπτωση που η επιχειρηματική οντότητα επιθυμεί να πουλήσει μετοχές της) η επιχείρηση να έχει πρόσβαση σε κάποιο νομικό σύμβουλο (προϋπόθεση να διαθέτει άδεια ασκήσεως του νομικού επαγγέλματος-practicing certificate). Αυτός πέρα από την παροχή νομικών συμβουλών μπορεί να εκπροσωπήσει και τον πελάτη του σε κάποιο δικαστήριο (<https://e-justice.europa.eu>). Είναι σύνηθες τα γραφεία ορκωτών λογιστών να συνεργάζονται με νομικούς συμβούλους ή να παρέχουν πληροφορίες για διαθέσιμους νομικούς συμβούλους εφόσον το ζητήσει ο πελάτης τους.

**Επιλογή Τύπου Επιχειρηματικής Οντότητας** ([www.startups.co.uk](http://www.startups.co.uk), [www.gov.uk/starting-up-a-business](http://www.gov.uk/starting-up-a-business), [www.bytestart.co.uk](http://www.bytestart.co.uk))

Στη Μεγάλη Βρετανία υπάρχουν τέσσερις τύποι επιχειρηματικών οντοτήτων: μονοπρόσωπη επιχείρηση (sole trader), συνεργασία (partnership), ανώνυμος εταιρία (limited company) και εταιρία περιορισμένης ευθύνης (limited liability partnership), με πιο συνηθισμένες αυτές της μονοπρόσωπης και ανωνύμου εταιρίας. Είναι εφικτό μία επιχειρηματική οντότητα να ξεκινήσει με έναν από τους παραπάνω τύπους και κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της να μετατραπεί σε κάποιον άλλο. Παρακάτω θα αναλυθούν εν συντομία τα βασικά χαρακτηριστικά του κάθε τύπου.

**Μονοπρόσωπη Επιχείρηση (Sole Trader):** Συναντάται συνήθως σε επιχειρήσεις ενός ατόμου (με δυνατότητα απασχόλησης ενός ή περισσότερων προσώπων με σχέση σύμβασης εξαρτημένης εργασίας, υπαλλήλου ή ημερομισθίου. Η έναρξη της επιχειρηματικής αυτής οντότητας έχει τις λιγότερες διαδικαστικές απαιτήσεις και είναι ο πιο εύκολος τρόπος σύστασης. Πρέπει εντός 3 μηνών από την έναρξη λειτουργίας να ενημερωθεί η βρετανική φορολογική υπηρεσία (HMRC, Her Majesty's Revenue & Customs). Οι βασικές διαφορές της από τους άλλους τύπους επιχειρηματικών οντοτήτων είναι ο τρόπος φορολόγησης και η προσωπική ευθύνη του επιχειρηματία. Επειδή τα επιχειρηματικά κέρδη θεωρούνται αυτομάτως εισόδημα του ιδιώτη, φορολογούνται με τις παρακάτω κλίμακες του φόρου εισοδήματος ([www.gov.uk/income-tax-rates](http://www.gov.uk/income-tax-rates)):

Αφορολόγητο εισόδημα έως 10.000 στερλίνες (Personal Allowance).

Για εισοδήματα άνω του αφορολόγητου (δηλαδή 10000+):

- Από 0 έως 31.865 στερλίνες, βασικός φόρος εισοδήματος, 20%.
- Από 31.866 έως 150.000 στερλίνες, ανώτερος φόρος εισοδήματος, 40%.
- Από 150.000 στερλίνες και άνω, ανώτατος φόρος εισοδήματος, 50%.

Στον τύπο αυτό, δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ επιχειρηματικής οντότητας και ιδιώτη και οι τυχούσες οφειλές της πρώτης καλούνται να καλυφθούν από τα περιουσιακά στοιχεία του ιδιώτη, ακόμα και στην περίπτωση πτώχευσης. Επίσης, με την απώλεια του ιδιώτη παύει και η ύπαρξη της επιχειρηματικής οντότητας. Αυτός ο τύπος οντότητας συνηθίζεται για μικρές εταιρίες με μικρά κόστη, μηδενικό ή ελάχιστο δανεισμό και ετήσια κέρδη συνήθως κάτω των 55.000 στερλινών.

**Εταιρία Συνεργασίας (partnership):** Αφορά την περίπτωση όπου δύο ή περισσότερα άτομα συνεργάζονται για την ίδρυση μιας εταιρίας, καθένα από αυτά με καθεστώς παρόμοιο με αυτό του sole trader (αντιστοιχία με την περίπτωση με της Ομόρρυθμου ή Ετερόρρυθμου Εταιρίας). Η διαφορά είναι στο ότι κατά την ίδρυση της εταιρίας πρέπει να υπογραφεί συμφωνητικό στο οποίο θα καθορίζεται ο τρόπος ιδιοκτησίας, ευθύνης και κατανομής των κερδών της εταιρίας μεταξύ των συνεργατών και στο ότι η εταιρία συνεχίζει να υφίσταται μετά την απώλεια ενός από τους συνεργάτες.

**Ανώνυμος Εταιρία (Limited Company, Ltd):** Αποτελεί έναν οργανισμό περιορισμένης ευθύνης που έχει συσταθεί από τα 'μέλη' της εταιρίας, τα οποία κατέχουν τις μετοχές της. Αν η εταιρία είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο τότε παίρνει την ονομασία Public Limited Company (PLC). Η Διεύθυνση της εταιρίας είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία της, ενώ οι διευθυντές μπορεί επίσης να κατέχουν μετοχές της εταιρίας, αν και αυτό δεν είναι υποχρεωτικό. Επίσης, ένα 'μέλος' μπορεί να είναι ταυτόχρονα ο μοναδικός ιδιοκτήτης, διευθυντής και υπάλληλος μιας limited εταιρίας. Μία limited θεωρείται μεγαλύτερου κύρους από μία μονοπρόσωπη, γεγονός που μπορεί να ευνοήσει συνεργασίες ή ακόμα και δανεισμό. Δύο είναι τα μεγάλα πλεονεκτήματα μιας limited εταιρίας σε σύγκριση με μία μονοπρόσωπη: τα όρια ευθύνης και η φορολόγηση.

Όσο αφορά τα όρια ευθύνης, υπάρχει ένας σαφής διαχωρισμός μεταξύ του 'μέλους' (ιδιοκτήτη) και της εταιρίας. Αυτό σημαίνει ότι αν η εταιρία πτωχεύσει οι μέτοχοι (ιδιοκτήτες) της εταιρίας είναι υπεύθυνοι μόνο για την ονομαστική αξία του μεριδίου τους που δεν έχει ήδη καταβληθεί. Επίσης, στην περίπτωση πτωχεύσεως καλύπτεται και η Διεύθυνση της εταιρίας, με την προϋπόθεση ότι δεν έχει παραβεί το νόμο.

Τα κέρδη της εταιρίας υπόκεινται σε εταιρική φορολογία η οποία για μικρές εταιρίες με κέρδη προ φόρων έως 300.000 στερλίνες είναι 20%, ενώ αν τα κέρδη ανέλθουν άνω των 300.000 στερλινών ο φορολογικός συντελεστής ανέρχεται στο 21%. Τα μετά φόρων κέρδη της εταιρίας μπορούν ή να παραμείνουν στην εταιρία ή να διανεμηθούν στους μετόχους, με 3 μορφές: μερίσματα μετόχων (dividends), με μορφή δανείων διευθυντών (directors' loans), ή μέσω εξόδων ή επιδομάτων (benefits). Ο Διευθυντής, όπως και οι άλλοι υπάλληλοι της εταιρίας, φορολογείται με βάση το μισθό του στην φορολογία εισοδήματος. Ως μειονεκτήματα της ανώνυμης εταιρίας μπορούν να αναφερθούν η πιο απαιτητική θεσμική διαδικασία σύστασης και λειτουργίας καθώς και η ετήσια δημοσιοποίηση των οικονομικών στοιχείων της εταιρίας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι όσον αφορά το φορολογικό καθεστώς, το ποσό των 55.000 στερλινών για ετήσια προ-φόρων κέρδη αποτελεί το όριο πάνω από το οποίο συμφέρει φορολογικά σε μια εταιρία να συσταθεί ως limited, ενώ κάτω από αυτό ως sole trader ή partnership. Αυτό φαίνεται παρακάτω (έστω προ-φόρων κέρδη 55.000 στερλίνες):

Φόροι Limited:  $55.000 * 0,2 = 11.000$  στερλίνες

Φόροι sole trader: πρώτες 10.000 αφορολόγητες

από 10.000 έως 41.866:  $31.866 * 0,2 = 6.373,2$  στερλίνες

από 41.866 έως 55.000:  $13.134 * 0,4 = 5.253,6$  στερλίνες

$6.373,2 + 5.253,6 = 11.626,8$  στερλίνες

**Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (Limited Liability Partnership, LLP):** Ο τύπος αυτός εταιρίας είναι σχετικά νέος και αποτελεί 'υβριδικό' τύπο της limited εταιρίας και αυτής του sole trader. Χαρακτηριστικό του τύπου αυτού είναι ότι συνδυάζει το καθεστώς μερικής ευθύνης των ανωνύμων εταιριών με το φορολογικό καθεστώς και την ευελιξία των εταιριών συνεργασίας. Απαιτείται η ύπαρξη τουλάχιστον 2 'συνεταίρων' και η διανομή των κερδών καθορίζεται μέσω σύναψης συμφωνητικού μεταξύ αυτών. Όμως, όπως και στις Συνεργασίες, τα εταιρικά κέρδη φορολογούνται με τις κλίμακες του φόρου εισοδήματος.

### 3.1.1 Διαδικασία Ίδρυσης και Έναρξης Λειτουργίας Limited Εταιρίας (Ltd)

Στην παρούσα επιχειρηματική πρόταση η επιχειρηματική ομάδα προσανατολίζεται στη σύσταση Limited Εταιρίας (Ltd), για τους παρακάτω λόγους:

- Ευνοϊκό φορολογικό καθεστώς εφόσον αναμένονται κέρδη άνω των 55.000 στερλινών
- Προστασία προσωπικής περιουσίας μετόχων.
- Ενίσχυση του ονόματος της εταιρίας στην αγορά και σε μελλοντικούς επενδυτές.
- Ικανότητα ομάδας να ανταποκριθεί στις μεγαλύτερες θεσμικές απαιτήσεις.

Με βάση την απόφαση αυτή, παραθέτουμε παρακάτω τη θεσμική διαδικασία που απαιτείται τόσο κατά την έναρξη όσο και κατά διάρκεια λειτουργίας μιας limited εταιρίας στη Μεγάλη Βρετανία:



- (i) **Επιλογή Ονόματος Εταιρίας:** Τα ονόματα πρέπει να τηρούν συγκεκριμένους κανόνες οι οποίοι μπορούν να βρεθούν στο [www.gov.uk](http://www.gov.uk).
- (ii) **Επιλογή του Διευθυντή(ών) (Director) και του Γραμματέα (Secretary):** Η εταιρία πρέπει να έχει υποχρεωτικά ένα διευθυντή ο οποίος έχει την ευθύνη της διεύθυνσης της εταιρίας, της υπογραφής και αποστολής των ετήσιων λογαριασμών (annual accounts), της ετήσιας φορολογικής δήλωσης (annual returns), της ενημέρωσης τυχόν αλλαγών στα ονόματα ενός ή περισσότερων Διευθυντών ή του Γραμματέα και τυχόν αλλαγών στη διεύθυνση της νομικής έδρας της επιχείρησης. Παράληψη ενός εκ των άνω συνοδεύεται από χρηματικά πρόστιμα. Ο Γραμματέας της Εταιρίας μπορεί να είναι κάποιος νομικός σύμβουλος, ορκωτός λογιστής ή κάποιος που έχει διατελέσει σε αυτό το πόστο τα τρία από τα τελευταία πέντε χρόνια. Εκτός από τις PLC, οι ανώνυμες εταιρίες δεν είναι πλέον υποχρεωμένες να συντηρούν θέση Γραμματέα, εκτός και αν αυτό ορίζεται στο καταστατικό τους (Article of Association).
- (iii) **Καταχώρηση στο Μητρώο Βρετανικών Επιχειρήσεων (Companies House):** Η καταχώριση μιας εταιρίας στο Μητρώο Βρετανικών Επιχειρήσεων (Companies House) μπορεί να γίνει από κάποιον εκ των μετόχων της ή με τη βοήθεια των υπηρεσιών ενός ορκωτού λογιστή ή κάποιου πρακτορείου καταχωρήσεων έναντι κάποιας αμοιβής, της τάξης των 100 με 200 στερλινών (Company Formations Agent). Πολλά πρακτορεία έχουν συμπεριλάβει και υπηρεσίες όπως παροχή διευθύνσεων νομικής έδρας για την υπό σύσταση επιχείρηση αν αυτή δεν είναι διαθέσιμη (σύνηθες για περιπτώσεις μη μόνιμων κατοίκων της Μεγάλης Βρετανίας). Το κόστος της καταχώρισης αυτής καθαυτής ανέρχεται στις 15 στερλίνες αν η εγγραφή γίνει ηλεκτρονικά (αυτό ισχύει μόνο σε κάποιες περιπτώσεις\*), ή εγγράφως στις 40 στερλίνες με διεκπεραίωση εντός 8 με 10 ημερών. Για αυθημερόν διεκπεραίωση μη ηλεκτρονικής εγγραφής απαιτείται το ποσό των 100 στερλινών. Η διαδικασία καταχώρισης απαιτεί τη συμπλήρωση των παρακάτω εγγράφων:

**Φόρμα IN01:** Για τη συμπλήρωση αυτής της φόρμας είναι απαραίτητο να υπάρχουν διαθέσιμα το όνομα της εταιρίας, η διεύθυνση της νομικής της έδρας, το όνομα και η διεύθυνση τουλάχιστον ενός Διευθυντή, το όνομα και η διεύθυνση του Γραμματέα (αν έχει οριστεί), τα ονόματα και οι διευθύνσεις

των μετόχων (subscribers) και η κατανομή και το είδος των μετοχών ανά μέτοχο, μαζί με τα καταβεβλημένα και οφειλόμενα ποσά. Η φόρμα αυτή μπορεί να βρεθεί στην ιστοσελίδα:

<https://www.gov.uk/government/publications/register-a-private-or-public-company-in01>.

**Memorandum of Association:** Είναι το νομικό έγγραφο υπογεγραμμένο από όλους τους μετόχους της εταιρίας με το οποίο αυτοί συμφωνούν στην ίδρυση της εταιρίας. Συνήθως έχει μια προκαθορισμένη μορφή που υπόδειγμα αυτής μπορεί να βρεθεί στην ιστοσελίδα <https://www.gov.uk/government/collections/memorandum-of-association-templates-for-limited-companies>.

**Articles of Association:** Αποτελεί το καταστατικό της εταιρίας, μέσω του οποίου καθορίζεται ο τρόπος λειτουργίας αυτής, οι αρμοδιότητες και ο ρόλος των διευθυντών και μετόχων της καθώς και οι κανόνες που διέπουν τη λήψη αποφάσεων. Πολλές εταιρίες ακολουθούν πρότυπα καταστατικών (model articles), υποδείγματα των οποίων μπορούν να βρεθούν στην ιστοσελίδα <https://www.gov.uk/model-articles-of-association-for-limited-companies>. Συνήθως, όμως οι εταιρίες συντάσσουν τα δικά τους καταστατικά.

\*Μόνο με την χρήση πρότυπου καταστατικού (model article) μπορεί μια εταιρία να καταχωρηθεί ηλεκτρονικά μέσω της ιστοσελίδας του Companies House (<https://ewf.companieshouse.gov.uk>).

- (iv) **Παραλαβή του Πιστοποιητικού Καταχώρισης της Εταιρίας (Certificate of Incorporation):** Το πιστοποιητικό αποστέλλεται απευθείας με την επιτυχή καταχώριση της εταιρίας στα μητρώα στη δηλωμένη διεύθυνση της νομικής της έδρας και περιέχει τον αριθμό της εταιρίας και την ημερομηνία ίδρυσής της.
- (v) **Άνοιγμα Εταιρικού Τραπεζικού Λογαριασμού:** Η διαδικασία ανοίγματος ενός εταιρικού τραπεζικού λογαριασμού είναι σχετικά απλή διαδικασία. Μετά τον καθορισμό της τράπεζας, τα έγγραφα που απαιτούνται είναι αυτά που παρέλαβε η εταιρία μετά την καταχώρησή της στο Μητρώο Βρετανικών Εταιριών, δηλαδή το Πιστοποιητικό Καταχώρισης, το Καταστατικό και το Memorandum of Association καθώς και το διαβατήριο του Διευθυντή της

εταιρίας. Ο εταιρικός τραπεζικός λογαριασμός είναι απαραίτητος για λειτουργίες όπως πληρωμές από πελάτες και πληρωμές σε προμηθευτές, καταβολή μισθών και εισφορών (NI και PAYE), καταβολή μερισμάτων σε μετόχους, καταβολή ετήσιου εταιρικού φόρου, απόδοση ατομικών εξόδων, πάγιες εντολές σε υπηρεσίες όπως ρεύμα, κινητή τηλεφωνία κτλ, τριμηνιαίες καταβολές ΦΠΑ κ.α.

- (vi) **Καταχώρηση της Εταιρίας για Καταβολή Εταιρικού Φόρου:** Εντός λίγων ημερών από την επιτυχή καταχώριση της εταιρίας στα μητρώα, αποστέλλεται στην δηλωμένη έδρα της εταιρίας ο Αριθμός Φορολογικού Μητρώου της από τη βρετανική φορολογική υπηρεσία (HMRC). Αυτός είναι απαραίτητος για τη δημιουργία ηλεκτρονικού λογαριασμού για την κατάθεση της φορολογικής δήλωσης της εταιρίας (Company Tax Returns) αλλά και για την καταβολή του εταιρικού φόρου (Corporate Tax). Η διαδικασία καταχώρισης της εταιρίας στην HMRC γίνεται ηλεκτρονικά και μπορεί να εκτελεστεί εντός 3 μηνών από την έναρξη της εταιρίας, στην ιστοσελίδα <https://online.hmrc.gov.uk>. Οι πληροφορίες που απαιτούνται είναι η ημερομηνία έναρξης της εταιρίας, η ονομασία και ο αριθμός της εταιρίας, η κύρια διεύθυνση της εταιρίας, το αντικείμενο της εταιρίας και η ημερομηνία έναρξης και λήξης της χρήσης των ετησίων οικονομικών καταστάσεων (annual accounts). Οι οικονομικές καταστάσεις είναι: Ισολογισμός (pro forma balance sheet), Αποτελέσματα Χρήσης (pro forma income statement) και Ταμειακές Ροές (pro forma cash flow).
- (vii) **Καταχώρηση της Εταιρίας για Καταβολή Εισφορών PAYE** (<https://www.gov.uk/payee-for-employers>): PAYE (Pay As You Earn Scheme) ονομάζεται η διαδικασία με την οποία η HMRC συλλέγει από την εταιρία (εργοδότη) το φόρο εισοδήματος (Income Tax) και εθνικής ασφάλισης (National Insurance Contribution) για κάθε έναν από τους εργαζόμενους σε αυτή (ισχύει ακόμα και αν η εταιρία αποτελείται μόνο από τον διευθυντή της). Η καταχώρηση εργοδότη στην HMRC πρέπει να εκτελεστεί έως και 4 εβδομάδες πριν την καταβολή του 1<sup>ου</sup> μισθού. Μια εταιρία μπορεί να επιλέξει να εκτελεί μόνη της τη μισθοδοσία (και τις καταβολές PAYE) ή να αναθέσει τη μισθοδοσία (και τις καταβολές PAYE) σε κάποιον ορκωτό λογιστή. Στη δεύτερη περίπτωση η καταχώριση και η τήρηση της διαδικασίας εκτελείται εξολοκλήρου από τον λογιστή. Στην περίπτωση που η εταιρία επιλέξει να καταβάλει μόνη της τη μισθοδοσία,

τότε η εταιρία πρέπει να καταχωρηθεί ηλεκτρονικά (<https://www.gov.uk/register-employer>) και να παραλάβει το PAYE login της. Στη συνέχεια να επιλέξει το κατάλληλο λογισμικό (από την λίστα προτεινόμενων λογισμικών από την HMRC – δωρεάν για επιχειρήσεις κάτω των 10 εργαζομένων) για την καταγραφή των υπαλλήλων της, τον υπολογισμό του μισθού τους και την ενημέρωση της HMRC. Τέλος, με βάση αυτά τα στοιχεία γίνονται οι καταβολές του PAYE οι οποίες είναι συνήθως μηνιαίες, αλλά για μικρές εταιρίες (με μισθούς κάτω των 1.500 στερλινών) μπορούν να γίνονται και στην τριμηνία.

- (viii) **Καταχώρηση της Εταιρίας για Καταβολή ΦΠΑ (Value Added Tax, VAT):** Μία εταιρία καλείται να καταβάλει ΦΠΑ όταν χρεώνει η ίδια ΦΠΑ για τα προϊόντα της ή και όταν ο τζίρος της υπερβαίνει τις 81.000 στερλίνες (<https://www.gov.uk/vat-registration>). Αν η εταιρία είναι καταχωρημένη προς το ΦΠΑ πρέπει να ενημερώνει τη HMRC για το συνολικό ποσό ΦΠΑ που χρέωσε τους πελάτες της και για το ποσό ΦΠΑ που έχει καταβάλει μέσω της δήλωσης ΦΠΑ (VAT Return) συνήθως ανά τριμηνία. Η καταχώρηση της εταιρίας για καταβολή ΦΠΑ πρέπει να γίνει μέσω ταχυδρομείου όταν πρόκειται για εταιρίες οι οποίες εισάγουν προϊόντα από χώρες της ΕΕ (συμπλήρωση φόρμας VAT1). Με την καταχώριση η εταιρία παραλαμβάνει την ημερομηνία καταχώρησης, την ημερομηνία της πρώτης δήλωσης (VAT Return) και καταβολής ΦΠΑ και τον αριθμό ΦΠΑ της τον οποίο θα χρησιμοποιεί για να ‘ανοίξει’ έναν ηλεκτρονικό λογαριασμό ΦΠΑ (μέσω του οποίου θα κάνει τις συναλλαγές της με την HMRC). Επίσης ένα πιστοποιητικό καταχώρισης ΦΠΑ αποστέλλεται στην εταιρία εντός 14 εργάσιμων ημερών. Για την καταχώριση απαιτείται ο τραπεζικός λογαριασμός της εταιρίας, ο τύπος της, το αντικείμενό της και ο αναμενόμενος ετήσιος τζίρος της.

Λόγω του άμεσου ενδιαφέροντος της παρούσας επιχειρηματικής μελέτης σε θέματα εστίασης, αξίζει να αναφερθούμε στο ειδικό καθεστώς ΦΠΑ που ισχύει στον κλάδο των τροφίμων και ποτών. Η πώληση κρύων τροφίμων για κατανάλωση εκτός καταστήματος (take away) τελεί υπό καθεστώς μηδενικού ΦΠΑ. Το ίδιο ισχύει και για τρόφιμα τα οποία ψήνονται και παρέχονται ζεστά στον πελάτη για κατανάλωση εκτός καταστήματος (freshly baked take away). Ο όρος ‘ζεστά’ αναφέρεται σε τρόφιμα τα οποία βρίσκονται σε θερμοκρασία ανώτερη από αυτή του περιβάλλοντος. Όταν

όμως τα τρόφιμα ψήνονται και *διατηρούνται ζεστά π.χ. σε θερμοθάλαμους* για να πωληθούν ζεστά στους πελάτες τότε αυτά τελούν υπό καθεστώς ΦΠΑ 20% (VAT Notice 709/1: Catering and Take-away Food, 2013). Το ίδιο ισχύει και για ζεστά ροφήματα, εμφιαλωμένα νερά, και αναψυκτικά τα οποία έχουν ΦΠΑ 20% ανεξαρτήτως του τόπου κατανάλωσής τους. Τρόφιμα, ανεξαρτήτως θερμοκρασίας τα οποία καταναλώνονται εντός καταστήματος τελούν υπό καθεστώς κανονικού ΦΠΑ 20%.

### **3.1.2 Διευθετήσεις Προσωπικών Θεσμικών Θεμάτων Μη-Μόνιμου Κατοίκου**

Κάθε πολίτης της Ευρωπαϊκής Ένωσης μπορεί να εργαστεί ελεύθερα στη Μεγάλη Βρετανία χωρίς την ανάγκη ύπαρξης κάποιας άδειας εργασίας και χωρίς να χρειάζεται να είναι μόνιμος κάτοικός της. Θα πρέπει πάντως, μέσω της εταιρίας για την οποία εργάζεται, να συμπληρώσει τα απαραίτητα έγγραφα για να ενταχθεί στο εθνικό σύστημα υγείας (National Health Service, NHS) και στην Βρετανική Φορολογική Υπηρεσία (HMRC). Η επιχείρηση καταβάλλει μέσω κρατήσεων, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, τη συμμετοχή του εργαζομένου στο Φόρο Εισοδήματος (Income Tax) και Εθνικής Ασφάλισης (NI).

Ο εργαζόμενος, που μπορεί να είναι και ο Διευθυντής της εταιρίας, για να μπορεί να εγγραφεί στην HMRC πρέπει να έχει αποκτήσει τον ατομικό του Αριθμό Εθνικής Ασφάλισης (National Insurance Number, NIN). Ένας κάτοικος της ΕΕ μπορεί να αποκτήσει τον NIN μετά από συνέντευξη με τον οργανισμό Jobcentre Plus με απαραίτητο έγγραφο το διαβατήριό του. Η εγγραφή ενός φορολογουμένου στην HMRC που είναι απαραίτητη για την φορολόγησή του (Self Assessment), γίνεται ηλεκτρονικά στη διεύθυνση <https://online.hmrc.gov.uk>. Απαραίτητη είναι η ύπαρξη του National Insurance Number και διεύθυνσης στη Μεγάλη Βρετανία. Μετά την εγγραφή του στα μητρώα της HMRC, ο φορολογούμενος αποκτάει τον χαρακτηριστικό αριθμό φορολογικού μητρώου (Unique Taxpayer Reference, UTR), μέσω του οποίου θα καταθέτει την φορολογική του δήλωση (Tax Return).

### **3.2 Εταιρική Ασφάλιση**

Η μοναδική ασφάλιση που επιβάλλεται δια νόμου να διαθέτει μία επιχείρηση είναι αυτή της Ευθύνης του Εργοδότη (Employer's Liability Insurance, EL) και καλύπτει την αποζημίωση του εργαζομένου σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος. Η ασφάλιση αυτή δεν είναι απαραίτητη στην περίπτωση όπου στην επιχείρηση απασχολούνται μόνο

συγγενείς ή εργαζόμενοι που δεν είναι καταχωρημένοι στο εργατικό δυναμικό της Μεγάλης Βρετανίας. Πρόστιμα της τάξης των 2.500 στερλινών ανά ημέρα επιβάλλονται σε περιπτώσεις παράβασης.

Άλλες ασφαλίσσεις που είναι χρήσιμο να διαθέτει μια επιχείρηση είναι οι παρακάτω:

- Αστικής Ευθύνης (Public Liability): Καλύπτει την επιχείρηση σε περίπτωση ατυχήματος κάποιου πελάτη μέσα στο κατάστημα.
- Ευθύνης Προϊόντος (Product Liability): Καλύπτει την επιχείρηση σε περίπτωση κατανάλωσης ή χρήσης κάποιου προβληματικού προϊόντος.
- Διακοπής Εργασιών (Business Interruption): Καλύπτει την επιχείρηση για όλο το διάστημα που αυτή δεν μπορεί να λειτουργήσει λόγω δυσχέρειας λειτουργίας (δημόσια έργα, καταστροφές, απεργίες, κ.α.).
- Ασφάλιση Πυρός (Fire Insurance).
- Ασφάλιση Κλοπής (Theft Insurance).

Για να ασφαλιστεί μία εταιρία στη Μεγάλη Βρετανία αυτό μπορεί να γίνει και μέσω τραπεζών (οι οποίες συνεργάζονται με πολλές ασφαλιστικές εταιρίες) οι οποίες παρέχουν έτοιμα πακέτα ανάλογα με την επιχείρηση (π.χ. Shop Insurance,, για επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου). Απαιτείται το Πιστοποιητικό Καταχώρισης της Εταιρίας (Certificate of Incorporation).

### **3.3 Κατασκευαστικές Εγκρίσεις και Πιστοποιητικά**

Μετά την ανεύρεση της επιθυμητής τοποθεσίας για την εγκατάσταση της επιχείρησης είναι αρχικά απαραίτητος ο έλεγχος με τους ιδιοκτήτες του ακινήτου και το υπάρχον καταστατικό αν η λειτουργία του είδους της επιχείρησης είναι επιτρεπόμενη και αν υπάρχει συγκατάθεση για εκτέλεση κατασκευαστικών αλλαγών είτε στην πρόσοψη, είτε στο εσωτερικό, είτε και στα δύο. Συνήθως αυτό έχει ήδη τακτοποιηθεί αν έχουν μεσολαβήσει μεσίτες επαγγελματικής στέγης (commercial property agents).

Στην πλειονότητα των περιπτώσεων επίσης απαιτούνται έγκριση μελέτης (Planning Permission) και πιστοποιητικά κατασκευής (Building Regulations Certificate) από την τοπική αρχή στην οποία ανήκει το ακίνητο. Αυτή μπορεί να βρεθεί μέσω της διεύθυνσης [www.planningportal.gov.uk](http://www.planningportal.gov.uk). Οι τοπικές αρχές παρέχουν υπό αμοιβή συμβουλές για την διαδικασία πριν από την κατάθεση της αίτησης για εγκρίσεις (pre-application). Σημαντική βοήθεια στην γρήγορη και ορθή διεκπεραίωση των αιτήσεων των επιχειρήσεων προς το δήμο μπορεί να παρέχει η εκμίσθωση των υπηρεσιών

τοπικών συμβούλων μελετών (Planning Consultants), οι οποίοι διαθέτουν την απαραίτητη γνώση για το τι απαιτείται για να εγκριθεί μία άδεια. Αυτοί αναλαμβάνουν την κατάθεση του φακέλου της αίτησης με τα απαραίτητα αρχιτεκτονικά σχέδια και έγγραφα και μεσολαβούν στις υπηρεσίες του δήμου. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ της έγκρισης μελέτης και του πιστοποιητικού κατασκευής. Παρακάτω αναφερόμαστε στα βασικά θεσμικά στοιχεία των δύο βασικών τύπων αδειών.

### **3.3.1 Έγκριση Μελέτης (Planning Permissions)**

Οι εγκρίσεις μελέτης (planning permissions) ανήκουν στη δικαιοδοσία του Τμήματος Ελέγχου Ανάπτυξης (Development Control Department) του δήμου και η βασική τους αρμοδιότητα είναι ο έλεγχος του δικαιώματος κάποιου να χτίσει ή να διαρρυθμίσει έναντι στα δικαιώματα των άμεσα ενδιαφερομένων (π.χ. γειτόνων, ευρύτερου κοινωνικού συνόλου). Επίσης, προστατεύουν το χαρακτήρα μιας περιοχής από το χτίσιμο κτηρίων ανάρμοστης αισθητικής ή από μελλοντική όχληση προκαλούμενη από κάποια αλλαγή χρήσης. Γενικά, τα ακίνητα στη Μεγάλη Βρετανία κατατάσσονται σε κατηγορίες ανάλογα με τη χρήση τους. Στην συγκεκριμένη περίπτωση των εμπορικών επιχειρήσεων υπάρχουν οι εξής κατηγορίες:

A1 - Εμπορικά καταστήματα εκτός εστιατορίων ζεστού φαγητού.

A2 – Τράπεζες, καταστήματα στοιχημάτων, μεσιτικά γραφεία.

A3 – Εστιατόρια και καφέ.

A4 – Μπαρ.

A5 – Μαγαζιά ζεστού/μαγειρεμένου φαγητού για take away μόνο.

B – (Κατηγορία με ανάλυση) Παραγωγικές επιχειρήσεις και αποθήκες

C – (Κατηγορία με ανάλυση) Κατοικίες.

Είναι εφικτό να αλλάξει κατηγορία ένα ακίνητο αλλά για να γίνει αυτό απαιτείται, πέρα από τη συγκατάθεση του ιδιοκτήτη, να είναι επιτρεπόμενη η αλλαγή αυτή με βάση το θεσμικό καθεστώς. Οι τοπικές αρχές έχουν καθορίσει συγκεκριμένες περιοχές εντός της δικαιοδοσίας τους για εμπορικές, παραγωγικές ή οικιστικές χρήσεις. Περαιτέρω, ακόμα και εντός μιας π.χ. εμπορικής περιοχής μπορεί να υπάρχουν αναλογίες κατηγοριών επιχειρήσεων που έχει καθοριστεί να λειτουργούν με βάση το στρατηγικό σχεδιασμό

της δημοτικής αρχής. Για να επικυρωθεί η μετατροπή από μία κατηγορία στην άλλη απαιτείται η κατάθεση και επικύρωση έγκρισης μελέτης.

Έγκριση μελέτης δεν απαιτείται όταν πρόκειται για μετατροπή από τις κατηγορίες A2 ή A3 σε A1, από A3 σε A2 και από A4 ή A5 σε A3, A2 ή A1. Κτήρια που ανήκουν στις κατηγορίες A1, A2, A3, A4, A5, B1, D1 και D2 μπορούν να μετατραπούν σε A1 ή A2 ή A3 ή B1 χωρίς έγκριση μελέτης για μία φορά για χρονική διάρκεια 2 ετών, μετά την οποία πρέπει να κατατεθεί ετεροχρονισμένη αίτηση έγκρισης μελέτης. Επίσης δεν απαιτείται έγκριση μελέτης όταν εκτελούνται εργασίες εσωτερικής διαρρύθμισης (ακόμη και αν πρόκειται για το γκρέμισμα ή την ανέγερση κάποιου εσωτερικού τοίχου) που δεν αλλάζουν τα δομικά στοιχεία του ακινήτου. Στην περίπτωση που δεν απαιτείται έγκριση μελέτης τότε μπορεί να γίνει αίτηση για λήψη του πιστοποιητικού νομιμότητας (Certificate of Lawfulness). Τα δικαιολογητικά που απαιτούνται για τη λήψη αυτού είναι: η αίτηση, το παράβολο (περίπου 200 στερλίνες) και τα αρχιτεκτονικά σχέδια πριν και μετά τις προτεινόμενες εργασίες. Η κατάθεση των δικαιολογητικών μπορεί να γίνει και ηλεκτρονικά στη διεύθυνση [www.planningportal.gov.uk](http://www.planningportal.gov.uk).

Στην περίπτωση που πρόκειται για αλλαγή της πρόσοψης του καταστήματος (συμπεριλαμβανομένης και της επιγραφής του) πρέπει να κατατεθεί αίτηση για παραχώρηση έγκρισης μελέτης (η αλλαγή πρόσοψης διακατέχεται από πολύ συγκεκριμένες οδηγίες ανάλογα με το τοπικό διαμέρισμα). Το ίδιο ισχύει όταν δηλώνεται ότι εργασίες ανάπτυξης (development) πρόκειται να λάβουν χώρα. Οι εργασίες ανάπτυξης καθορίζονται από το Section 55 του Town and County Planning Act του 1990 ([planningguidance.planningportal.gov.uk](http://planningguidance.planningportal.gov.uk)). Κάθε αίτηση πρέπει να συνοδεύεται από τα παρακάτω δικαιολογητικά:

- Αίτηση (από τη διεύθυνση [www.planningportal.gov.uk](http://www.planningportal.gov.uk)).
- Αρχιτεκτονικά σχέδια ή σκαριφήματα (Plans and Drawings) (Location & Site plans).
- Πιστοποιητικό Ιδιοκτησίας (Ownership Certificate and Agricultural Land Declaration).
- Αποδοχή Αλλαγών από τον Ιδιοκτήτη (αν πρόκειται για μίσθωση).
- Δήλωση Σχεδίασης και Πρόσβασης (Design and Access Statement).
- Παράβολο (της τάξης των 500 στερλινών για μια πλήρη αίτηση).

Συνήθως οι εγκρίσεις εκδίδονται για εργασίες μικρής κλίμακας εντός 8 εβδομάδων ενώ για μεγαλύτερης κλίμακας εντός 13 εβδομάδων. Στη διάρκεια αυτή εργασίες μπορούν



να πραγματοποιούνται με το αποδεικτικό της κατάθεσης της αίτησης. Αν η έγκριση δεν γίνει αποδεκτή υπάρχει η δυνατότητα επανακατάθεσης. Αν η έγκριση δεν αποδοθεί οριστικώς οι ενδιαφερόμενοι είναι υποχρεωμένοι να επιστρέψουν το κτήριο στην αρχική του κατάσταση.

Οι βασικοί τύποι αιτήσεων έγκρισης μελέτης είναι: full planning consent, outline planning consent, reserved matters, advertisement consent, lawful development certificate, non-material amendments και hybrid.

### **3.3.2 Πιστοποιητικά Κατασκευής (Building Regulations Certificate)**

Τα πιστοποιητικά κατασκευής (Building Regulations Certificates) ανήκουν στη δικαιοδοσία του Τμήματος Ελέγχου Κατασκευών (Building Control Body, BCB) του δήμου και η βασική τους αρμοδιότητα είναι ο έλεγχος της συμμόρφωσης των κατασκευών με τα βασικά κατασκευαστικά πρότυπα διασφάλισης υγιεινής και ασφάλειας. Οι ομάδες της υπηρεσίας αυτής ασχολούνται με τον αρχικό έλεγχο των σχεδίων, με την επιθεώρηση των εγκαταστάσεων, με την επίβλεψη γκρεμισμάτων και επικίνδυνων διαδικασιών, κτλ.

Για να γίνει αποδεκτή η κατασκευή πρέπει να σχεδιαστεί και να εκτελεστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτονται οι κανονισμοί σε θέματα:

- A: Στατικότητα (Structural Safety).
- B: Πυρασφάλειας (Fire Safety).
- C: Προστασίας έναντι Μολύνσεων και Υγρασίας (Resistance to Contaminants and Moisture).
- D: Προστασίας από Τοξικές Ουσίες (Toxic Substances).
- E: Ηχομόνωσης (Resistance to Sound).
- F: Εξαερισμού (Ventilation).
- G: Καθαριότητας (Sanitation, Hot Water Safety and Water Efficiency).
- H: Διαχείρισης Ομβρίων (Drainage and Waste Disposal).
- J: Θερμογόνων Συσκευών (Heat Producing Appliances).
- K: Προστασίας από Πτώσεις (Protection from Falling).
- L: Εξοικονόμησης Ενέργειας (Conservation of Fuel and Power).
- M: Προσβασιμότητας (Access to and Use of Buildings).
- N: Ασφάλειας Υάλων (Glazing Safety).
- P: Ηλεκτρικής Ασφάλειας (Electrical Safety).

- 7: Ποιότητας Υλικών και Εργασίας (Workmanship and Materials).

Η βασική αρχή λειτουργίας του συστήματος είναι ότι κάθε ενέργεια η οποία πρόκειται να λάβει χώρα στο εν λόγω ακίνητο και άπτεται σε μία από τις ανωτέρω κατηγορίες, πρέπει να εκτελεστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να υπακούει στα πρότυπα που καθορίζονται από τους παραπάνω κανονισμούς. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που προτείνεται η αλλαγή της διακόσμησης και του χρώματος των τοίχων, αυτοί πρέπει να βαφούν με χρώματα που καθορίζονται από τα πρότυπα της Προστασίας έναντι σε Μολύνσεις και Υγρασία (C). Η τοποθέτηση ηλεκτρικών φούρνων πρέπει να συνεπάγεται από κατασκευαστικές ενέργειες που να ικανοποιούν τα πρότυπα της Πυρασφάλειας (B), του Εξαερισμού (F), των Θερμογόνων Συσκευών (J), της Εξοικονόμησης Ενέργειας (L), της Ηλεκτρικής Ασφάλειας (P) και της Ποιότητας Υλικών και Εργασίας (7).

Η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής:

Αν οι εργασίες είναι τέτοιες ώστε πρέπει να υπόκεινται στους κατασκευαστικούς κανονισμούς (building regulations) και εκτελούνται από κάποιο ιδιώτη, τότε πριν αρχίσουν αυτές πρέπει να ενημερωθεί το Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών του Δήμου ([www.submitaplan.com](http://www.submitaplan.com)). Για μεγάλα έργα απαιτείται πλήρης αίτηση με κατάθεση σχεδίων (Full Plans), ενώ η έναρξη των εργασιών προϋποθέτει την έκδοση της έγκρισης (εντός 5 εβδομάδων). Για μικρότερες εργασίες αρκεί μια απλή αίτηση ενημέρωσης κατασκευών (Building Notice). Σε αυτή την περίπτωση οι εργασίες μπορούν να ξεκινήσουν μετά τη γνωστοποίηση της λήψης της αίτησης και δεν είναι απαραίτητη η έκδοση Πιστοποιητικού Κατασκευών.

Αν τις εργασίες τις εκτελεί κάποιο συνεργείο τότε υπάρχουν δύο ενδεχόμενα: αν το συνεργείο είναι καταχωρημένο στο Competent Person Scheme ([www.competentperson.co.uk](http://www.competentperson.co.uk) ή [www.electricalcompetentperson.co.uk](http://www.electricalcompetentperson.co.uk)) τότε δεν είναι απαραίτητο να ενημερωθεί το Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών του Δήμου και ο υπεύθυνος του συνεργείου μπορεί να εκδώσει το Πιστοποιητικό Κατασκευής (Building Regulations Certificate) μέσα σε 30 ημέρες από την περάτωση των εργασιών. Διαφορετικά, ο υπεύθυνος του συνεργείου είναι υποχρεωμένος πριν την έναρξη των εργασιών να καταθέσει την αίτηση για το Πιστοποιητικό Κατασκευής στο Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών του Δήμου. Το τμήμα αυτό θα εκδώσει το απαραίτητο Πιστοποιητικό.

Μη-απόκτηση του Πιστοποιητικού ή μη-ενημέρωση του Δήμου σχετικά με τις εργασίες μπορεί να οδηγήσει σε πρόστιμα της τάξης των 5.000 στερλινών. Το Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών του Δήμου εκτελεί ελέγχους σε προσυμφωνημένες φάσεις κατά τη διάρκεια των εργασιών για να κρίνει αν αυτές είναι εντός των συμφωνημένων. Τα έξοδα της όλης διαδικασίας εξαρτώνται από τον τύπο της αίτησης.

### **3.4 Άδειες Λειτουργίας Καταστήματος Υγειονομικού Ενδιαφέροντος (Food Business Registration)**

Κάθε επιχείρηση που ασχολείται με τα τρόφιμα (αποθήκευση, επεξεργασία, πώληση ή διανομή) πρέπει να έχει καταχωρηθεί στα μητρώα της τοπικής αρχής (Food Business Registration). Η καταχώρηση πρέπει να γίνει τουλάχιστον 28 ημέρες πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης και απαιτείται η συμπλήρωση και αποστολή της σχετικής αίτησης στην αρμόδια δημοτική αρχή. Επίσης ενημερώνονται τα δημοτικά αρχεία για την ετήσια καταβολή των Business Rates (δημοτικά τέλη λειτουργίας επιχειρήσεων). Η έκδοση της άδειας είναι δωρεάν. Στη συνέχεια εκτελείται αιφνιδιαστικός έλεγχος (risk assessment) από έναν Επιθεωρητή Ασφάλειας Τροφίμων (Food Safety Officer), ο οποίος ελέγχει τα εξής:

- Πιθανούς Κινδύνους.
- Συμμόρφωση με τη Νομοθεσία (διαδικασίες και εγκαταστάσεις).
- Διατροφική Υγιεινή (τρόποι διαχείρισης των τροφίμων συμπεριλαμβανομένου του έλεγχου θερμοκρασίας και μολύνσεων).
- Διαρρύθμιση και καθαριότητα (συμπεριλαμβανομένων και των συσκευών).
- Διοικητική Εμπιστοσύνη (συστήματα διαχείρισης διατροφικής υγιεινής και επιμόρφωση προσωπικού).

Επίσης κατά την επιθεώρηση ελέγχονται οι χώροι και τα υλικά αποθήκευσης των τροφίμων, λαμβάνονται μετρήσεις θερμότητας από τις συσκευές, λαμβάνονται δείγματα τροφίμων, παρατηρείται οπτικά η διαδικασία παραγωγής, εκτελούνται συνεντεύξεις με το προσωπικό, ελέγχονται δελτία παραλαβής και θερμοκρασίες παραλαβής καθώς και ημερολόγια καθαριοτήτων. Ο επιθεωρητής στη συνέχεια ενημερώνει τον υπεύθυνο για τα ευρήματα, για τις νομικές του υποχρεώσεις, κάνει προτάσεις βελτίωσης και καθορίζει χρονοδιαγράμματα εκτέλεσης βελτιωτικών ενεργειών και επανεξέτασης αυτών. Τέλος, εκδίδει τη βαθμολογία της επιχείρησης με βάση την Κλίμακα Βαθμονόμησης Διατροφικής Υγιεινής (Food Hygiene Rating Scheme) για την ενημέρωση του κοινού. Αυτή είναι μία κλίμακα από το 1 έως το 5 η οποία καθορίζεται

από 3 παράγοντες: (i) την υγιεινή των διαδικασιών π.χ. στολές προσωπικού, θερμοκρασίες, μέθοδοι προετοιμασίας, προστασία από μολύνσεις, (ii) την καταλληλότητα των εγκαταστάσεων (καθαριότητα χώρων και συσκευών, φωτισμός, εξαερισμός και αντιβακτηριδιακός έλεγχος) και (iii) την καταγραφή και τις μεθόδους αντιμετώπισης των πιθανών μικροβιολογικών, φυσικών και χημικών κινδύνων. Η τελική βαθμολογία εμφανίζεται με ένα αυτοκόλλητο που εκδίδεται από την Food Standards Agency, FSA ([www.food.gov.uk](http://www.food.gov.uk)) και τοποθετείται σε προκαθορισμένα σημεία στην πρόσοψη του καταστήματος.

Η FSA εκδίδει οδηγούς για την διευκόλυνση των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να συμμορφωθούν με τους υγειονομικούς κανονισμούς. Οι κανονισμοί οι οποίοι ορίζουν το πλήρες νομικό πλαίσιο για την υγιεινή σε επιχειρήσεις παραγωγής, επεξεργασίας ή πώλησης τροφίμων είναι: (i) Regulation (EC) 852/2004 (αποτελεί τη γενική νομοθεσία γύρω από την υγιεινή των τροφίμων) και (ii) The Food Hygiene (England) Regulations 2006 (as amended). Οι κανονισμοί αυτοί ορίζουν τις, δια νόμου, βασικές απαιτήσεις υγιεινής των επιχειρήσεων από τις εγκαταστάσεις έως την προσωπική υγιεινή του προσωπικού. Επίσης, περιέχουν τις απαραίτητες πολιτικές ελέγχου θερμοκρασίας και τις απαιτήσεις για τη θέσπιση διαδικασιών διαχείρισης διατροφικής ασφάλειας καθώς και την ενημέρωση αυτών. Επίσης, κάθε επιχείρηση υγειονομικού ενδιαφέροντος είναι υποχρεωμένη να υπακούει στις: (iii) General Food Law Regulation (EC) 178/2002 και (iv) General Food Regulations 2004, οι οποίες θέτουν τα πρότυπα για την παροχή στην αγορά τροφίμων τα οποία είναι ασφαλή, δηλαδή ότι δεν είναι επιβλαβή για την ανθρώπινη υγεία και ότι είναι κατάλληλα για κατανάλωση. Περαιτέρω, από το Δεκέμβριο του 2014 και μετά όλες οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να φέρουν πληροφόρηση γύρω από τη χρήση ενός ή περισσότερων από τα 14 αναγνωρισμένα αλλεργιογόνα συστατικά. Επίσης, επιχειρήσεις με 5 και πάνω εργαζομένους υποχρεούνται δια νόμου να φέρουν εγγράφως τις διευθετήσεις και τις διαδικασίες που έχουν εντάξει σχετικά με την Υγιεινή και Ασφάλεια.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι επιχειρήσεις που έχουν αντικείμενο την παραγωγή και επεξεργασία κρεάτων, ψαρικών, αυγών, γαλακτοκομικών ή τυροκομικών προϊόντων πρέπει να κάνουν αίτηση για Έγκριση Λειτουργίας (Permission Approval) από την τοπική αρχή πριν αιτηθούν την καταχώρηση στα μητρώα αυτής.

### 3.5 Εισαγωγή Τροφίμων και Ποτών στη Μεγάλη Βρετανία

Η εισαγωγή τροφίμων και ποτών στη Μεγάλη Βρετανία από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποκαλείται πλέον νομικά ‘απόκτηση’ (acquisition) και διέπεται πλέον από ελάχιστες γραφειοκρατικές διαδικασίες. Ο εισαγωγέας πρέπει αρχικά να βρει τον κωδικό των προϊόντων που εισάγει (commodity code) ([www.gov.uk/classification-of-goods](http://www.gov.uk/classification-of-goods)). Ανάλογα με τον κωδικό αυτό θα μπορέσει να βρει αν απαιτούνται ειδικές άδειες και διαδικασίες εισαγωγής των προϊόντων αυτών, αν απαιτείται η πληρωμή δασμών (με εξαίρεση κάποιων πολύ συγκεκριμένων τύπων ειδών, αυτό δεν απαιτείται εντός ΕΕ) και οδηγίες σχετικά με πιθανή πληρωμή ΦΠΑ. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων εισαγωγής τροφίμων και ποτών από χώρες της ΕΕ η μοναδική διαδικαστική υποχρέωση του εισαγωγέα είναι η συντήρηση αρχείου με όλα τα σχετικά παραστατικά από κάθε παραλαβή που έχει πραγματοποιηθεί. Αυτό είναι απαραίτητο για τους δύο παρακάτω λόγους:

(i) **Καταβολή του ΦΠΑ (VAT):** Εφόσον η επιχείρηση είναι καταχωρημένη για την πληρωμή ΦΠΑ, πρέπει όλες οι αγορές να δηλωθούν στη Δήλωση ΦΠΑ της επιχείρησης (Vat Return). Ο ΦΠΑ μπορεί να επιστραφεί αν πρόκειται για πρώτες ύλες ή ημιέτοιμα που θα χρησιμοποιηθούν από την εταιρία. Αν οι αγορές υπερβούν το όριο των 1.200.000 στερλινών τότε πρέπει να συμπληρωθεί δήλωση Ιντραστάτ (Intrastat Declaration).

(ii) **Υγειονομική Νομοθεσία:** Η καταγραφή των στοιχείων κάθε παραλαβής (προμηθευτής, μεταφορέας, κωδικοί και ποσότητες ειδών, κατάσταση, θερμοκρασίες και παραστατικά παραλαβής) είναι απαραίτητο να συντηρούνται για κάθε αγορά ειδών υγειονομικού ενδιαφέροντος. Αυτό είναι απαραίτητο για την πλήρη ιχνηλασιμότητα των προμηθειών σε περίπτωση διατροφικού επεισοδίου. Επίσης, για την αντιμετώπιση αλλεργικών ατυχημάτων πρέπει να παρέχονται για κάθε διακινούμενο τύπο προϊόντος πλήρης λίστα χρησιμοποιούμενων συστατικών από τον προμηθευτή η οποία θα είναι διαθέσιμη σε περίπτωση που θα ζητηθεί από τις αρμόδιες αρχές ή από τους πελάτες.

### 3.6 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό αναφερθήκαμε στο θεσμικό πλαίσιο της έναρξης και λειτουργίας μιας επιχείρησης υγειονομικού ενδιαφέροντος. Δόθηκαν όλες οι πληροφορίες για τους νομικούς τύπους εταιριών που συναντιούνται στη Μεγάλη Βρετανία καθώς και για την λεπτομερή διαδικασία έναρξης μιας ανωνύμου εταιρίας. Επίσης, παρουσιάστηκε το

πλαίσιο της δημοτικής αδειοδότησης τόσο για τη λειτουργία διαφόρων τύπων επιχειρήσεων (κατηγορίες χρήσης γης) όσο και για τη διαδικασία εκτέλεσης κατασκευαστικών ενεργειών. Η μελέτη ολοκληρώθηκε με τους βρετανικούς και ευρωπαϊκούς κανονισμούς που πρέπει να εφαρμόζονται για τη λειτουργία μιας επιχείρησης υγειονομικού ενδιαφέροντος και για την εισαγωγή τροφίμων και ποτών στη Μεγάλη Βρετανία από άλλες χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης. Σε γενικές γραμμές το θεσμικό πλαίσιο μπορεί να χαρακτηριστεί φιλικό και τα επίπεδα γραφειοκρατίας χαμηλά οδηγώντας και σε χαμηλά εμπόδια εισόδου. Παρόλα αυτά υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες και νομοθεσίες οι οποίες πρέπει να ακολουθηθούν, οι οποίες ελέγχονται επιμελώς τόσο από δημοτικούς όσο και από κρατικούς φορείς και η παραβίασή τους τιμωρείται με ποινές που κυμαίνονται από ισχυρά χρηματικά πρόστιμα έως και την αναστολή της άδειας λειτουργίας της επιχείρησης. Το συστημικό περιβάλλον είναι οργανωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε οι απαραίτητες πληροφορίες να είναι ευρέως διαθέσιμες μέσω του διαδικτύου, των τοπικών και κρατικών οργανισμών, των επιχειρηματικών βιβλιοθηκών αλλά και μέσω ορκωτών λογιστών και νομικών συμβούλων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 4.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε στην αξιολόγηση των βασικών αρχών της ανάλυσης βιωσιμότητας μιας προτεινόμενης επιχειρηματικής πρότασης σε διεθνές περιβάλλον. Συγκεκριμένα, εξετάστηκαν συστηματικά ο κλάδος και το μακροπεριβάλλον καθώς και το θεσμικό πλαίσιο στο οποίο καλείται να λειτουργήσει η επιχείρηση. Ως το αντικείμενο της επιχείρησης καθορίστηκε η λιανική πώληση προϊόντων αρτοποιίας – ζύμης και ως διεθνής τοποθεσία εξετάστηκε η Μεγάλη Βρετανία. Κατά τη μελέτη αυτή εξήχθησαν σημαντικά συμπεράσματα βάση των οποίων προτάθηκαν στρατηγικές για την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αντιμετώπιση των απειλών. Η επιχείρηση κατατάσσεται στον ευρύτερο κλάδο του βολικού φαγητού (convenience ή food-on-the-go) βρίσκεται σε άνοδο στις προτιμήσεις των καταναλωτών λόγω του γρήγορου και απαιτητικού τρόπου ζωής εντός των πόλεων. Αυτή καλείται να ικανοποιήσει τις διατροφικές ανάγκες τόσο του ελληνικού στοιχείου, του ελληνοκυπριακού στοιχείου και των εργαζομένων και κατοίκων της περιοχής άλλων εθνοτήτων με έμφαση στους Βρετανούς.

Αν η ύπαρξη αγοραστικού κοινού αποτελεί μεν την αναγκαία συνθήκη για την επιτυχία της επένδυσης, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αποτελεί την ικανή συνθήκη για την επιτυχία αυτή. Υπό αυτό το πρίσμα η παρούσα μελέτη συμπεριέλαβε την εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή τόσο του μακροπεριβάλλοντος όσο και του περιβάλλοντος καθήκοντος. Για τις ανάγκες της παρούσας ανάλυσης η επιχείρηση κατατάχθηκε στον κλάδο των επιχειρήσεων ταχυεστίασης τύπου αρτοποιίας-ζύμης. Ο κλάδος περιλαμβάνει επιχειρήσεις που διαθέτουν προϊόντα ζύμης βρετανικού, ευρωπαϊκού και εθνικού τύπου. Με βάση την ανάλυση των Πολιτικών, Οικονομικών, Κοινωνικο-πολιτισμικών και Τεχνολογικών παραγόντων που εξετάστηκαν (PEST Analysis) επισημάνθηκαν οι βασικές ευκαιρίες και απειλές του μακροπεριβάλλοντος. Στο πολιτικό (θεσμικό) περιβάλλον ως μεγαλύτερη απειλή θεωρήθηκε η πολιτική αβεβαιότητα που προκύπτει από την ύπαρξη ευρωσκεπτικιστικής κυβέρνησης στην Ελλάδα και από τις προσεχείς βρετανικές εκλογές και το βρετανικό δημοψήφισμα έως το 2017 για την παραμονή της Βρετανίας στην Ε.Ε. Στο οικονομικό περιβάλλον η ανάπτυξη της βρετανικής οικονομίας και η ισχυροποίηση της βρετανικής στερλίνας που οδηγούν στην αύξηση της κατανάλωσης και στην ενίσχυση των εισαγωγών αντίστοιχα, ευνοούν τη λειτουργία της επιχείρησης.

Αντιθέτως, η αύξηση των τιμών των ακινήτων και των ενοικίων οδηγεί στη μείωση της προσδοκώμενης κερδοφορίας λόγω της αύξησης των σταθερών δαπανών. Η πολιτική της βρετανικής κεντρικής τράπεζας να εφαρμόσει μέτρα για μείωση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς ακινήτων θα βοηθήσει στη μείωση της έντασης της απειλής αυτής. Οι κοινωνικο-πολιτισμικοί παράγοντες είναι ιδιαίτερα ευνοϊκοί καθότι η χώρα είναι ιδιαίτερα ανοιχτή προς εθνοτικές γευστικές προτάσεις. Παρατηρήθηκε ότι τα διακριτά τμήματα του καταναλωτικού κοινού έχουν τα δικά τους γεωγραφικά, δημογραφικά και κοινωνικο-πολιτισμικά χαρακτηριστικά καθώς και τις δικές τους ξεχωριστές γευστικές προτιμήσεις. Τέλος, παρατηρήθηκε ότι οι τεχνολογικοί παράγοντες έχουν ελάχιστη επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης.

Όσον αφορά το περιβάλλον καθήκοντος της επιχείρησης, δηλαδή τον κλάδο στον οποίο αυτή ανήκει, κρίθηκε απαραίτητο να αξιολογηθεί αυτός με βάση τα περιθώρια κερδοφορίας του. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο των 5 δυνάμεων του Porter, όπως αυτό προσαρμόστηκε από τον Mullins (Mullins, 2010). Με βάση αυτό το εργαλείο η κερδοφορία και συνεπώς ελκυστικότητα του κλάδου καθορίζεται από την ένταση του ανταγωνισμού. Σημαντικά συμπεράσματα εξήχθησαν από τη συστηματική αυτή αξιολόγηση. Ο μεγάλος αριθμός των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο και το χαμηλό κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι οι βασικοί λόγοι για τον μέτριο προς έντονο ανταγωνισμό μεταξύ αυτών. Τα σχετικά χαμηλά κεφάλαια για την έναρξη μιας επιχείρησης και το ευνοϊκό θεσμικό περιβάλλον συντελούν σε χαμηλά εμπόδια εισόδου και συνεπώς στην μέτρια προς έντονη απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών. Ο μεγάλος αριθμός των προμηθευτών και η χαμηλή τιμή των προϊόντων του κλάδου περιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των πελατών, αντίστοιχα. Τέλος, σε συνδυασμό με την υψηλή απειλή των υποκατάστατων προϊόντων η συνολική αποτίμηση του ανταγωνισμού στον κλάδο είναι μέτρια προς υψηλή, περιορίζοντας την αναμενόμενη κερδοφορία της επιχείρησης. Έχοντας προσδιορίσει τις απειλές και τις ευκαιρίες διαμορφώθηκαν οι βασικές αρχές της ανταγωνιστικής στρατηγικής της επιχείρησης. Αυτή θα έχει ως βασικό πυλώνα την ιδιαιτερότητα του μίγματος μάρκετινγκ, κυρίως ως συνδυασμό της ιδιαιτερότητας του παρεχόμενου προϊόντος, της ιδανικής τοποθεσίας των καταστημάτων, του ανταγωνιστικού συνδυασμού τιμής – ποσότητας – ποιότητας, της λειτουργίας “κάτω από το ραντάρ” και της υψηλής οργάνωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας από την επιχειρησιακή ομάδα.

Τέλος, εξετάστηκε σε λεπτομέρεια το θεσμικό (νομικό) πλαίσιο για την έναρξη και λειτουργία μιας επιχείρησης υγειονομικού ενδιαφέροντος. Η ανάλυση έγινε με τέτοιο



τρόπο ώστε να αποτελέσει έναν πρακτικό και ολοκληρωμένο οδηγό για την υλοποίηση των πλάνων της επιχείρησης καθώς και έναν “οδικό χάρτη αναφοράς” για μελλοντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες στη Μεγάλη Βρετανία. Η μελέτη κάλυψε όλους τους τύπους των επιχειρησιακών οντοτήτων της Μεγάλης Βρετανίας, δηλαδή των Μονοπρόσωπων επιχειρήσεων (sole trader), των εταιριών Συνεργασίας (partnership), των Ανωνύμων εταιριών (limited) και των εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης. Λόγω της επικράτησης της ανωνύμου εταιρίας για την μελετώμενη επένδυση, παρουσιάστηκε αναλυτικά η διαδικασία και τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την ίδρυση και λειτουργία αυτής. Επίσης καλύφθηκε το θεσμικό πλαίσιο της αδειοδότησης χρήσης και κατασκευαστικών εργασιών οι οποίες βρίσκονται στην αρμοδιότητα των τοπικών αρχών. Τέλος εξετάστηκαν οι απαιτήσεις και η νομοθεσία τόσο σε τοπικό, όσο και σε εθνικό και κοινοτικό επίπεδο για την εισαγωγή και διάθεση τροφίμων. Σε γενικές γραμμές το θεσμικό πλαίσιο κρίθηκε φιλικό προς τους επιχειρηματίες με χαμηλά γραφειοκρατικά εμπόδια και σημαντικό αριθμό διαθέσιμων πηγών βοήθειας και αναφοράς. Το μεγαλύτερο θεσμικό εμπόδιο εντοπίστηκε στην εξασφάλιση αδειοδότησης για τη λειτουργία καταστήματος υγειονομικού ενδιαφέροντος από τις τοπικές αρχές, λόγω του καθεστώτος ποσόστωσης τύπων επιχειρήσεων που συναντάται σε δημοφιλείς κυρίως περιοχές. Το θεσμικό πλαίσιο επίσης μπορεί να χαρακτηριστεί λεπτομερώς καθορισμένο και οι ελεγκτικοί μηχανισμοί και το σύστημα ποινών και προστίμων οργανωμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να αποθαρρύνονται παραβατικές συμπεριφορές.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης κρίνονται ως ενθαρρυντικά για την επιτυχία της προτεινόμενης επένδυσης. Το θεσμικό πλαίσιο είναι φιλικό, το αγοραστικό κοινό είναι διαθέσιμο να αγοράσει τα προσφερόμενα προϊόντα στις τιμές που αυτά θα παρέχονται, ικανοποιώντας μία από τις βασικές του ανάγκες, αυτή της σίτισης, ενώ η υιοθέτηση των κατάλληλων στρατηγικών μπορεί να ξεπεράσει τις ανταγωνιστικές απειλές του κλάδου.

#### **4.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Ανάλυση**

Όπως είδαμε η προκαταρκτική μελέτη βιωσιμότητας έδωσε ενθαρρυντικά αποτελέσματα για την επιτυχία της επενδυτικής κίνησης. Αυτό όμως δίνει το έναυσμα για την περαιτέρω επεξεργασία αυτής. Τα μελλοντικά βήματα που είναι απαραίτητα για την πλήρη αξιολόγηση της επένδυσης αλλά και για την προετοιμασία ενός “οδικού χάρτη” για την υλοποίησή της είναι τα παρακάτω:

**Έρευνα Αγοράς και Προσδιορισμός Ζήτησης:** Η βασική προϋπόθεση για την επιτυχία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι να υπάρχει ένα ικανό σε μέγεθος αγοραστικό κοινό (αγορά στόχος) το οποίο δύναται να αγοράσει τα προϊόντα της επιχείρησης στις καθορισμένες τιμές, καλύπτοντας κάποια καταναλωτική του ανάγκη (Mullins, 2010). Κατά την έρευνα αγοράς θα εξεταστεί η ύπαρξη και το μέγεθος του αγοραστικού κοινού. Σκοπός της επίσης είναι η ανάλυση της αγοράς στο σύνολό της, η τμηματοποίησή της και ο καθορισμός της βασικής και δευτερεύουσας αγοράς στόχου. Επίσης, θα πρέπει να εκτελεστούν οι πρώτες εκτιμήσεις για την πρόβλεψη της ζήτησης, βασιζόμενες τόσο σε πρωτογενή όσο και σε δευτερογενή στοιχεία. Τα πρωτογενή στοιχεία μπορούν να ληφθούν μέσω συνεντεύξεων βασισμένες στην τεχνική εναλλαγής μεταξύ ανοιχτών-περιγραφικών και στοχευόμενων ερωτήσεων. Τα δευτερογενή στοιχεία μπορούν να ληφθούν μέσω πηγών κυρίως του διαδικτύου αλλά και με βάση τη μέθοδο της αντιστοίχισης με αγορές όπως οι ελληνικές όπου επικρατούν γνωστές συνθήκες ζήτησης. Αυτές οι πληροφορίες είναι απαραίτητες τόσο για τη μελέτη της βιωσιμότητας και της επιτυχίας της επιχείρησης αλλά και για την χάραξη της απαραίτητης στρατηγικής που πρέπει να ακολουθηθεί για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο.

**Προσδιορισμός Μίγματος Μάρκετινγκ:** Η μελετητική ομάδα πρέπει να επικεντρωθεί στον προσδιορισμό του μίγματος μάρκετινγκ της συγκεντρωτικής στρατηγικής στόχευσης για την προτεινόμενη επένδυση. Το μίγμα μάρκετινγκ αποτελείται από τα 4 P: Product (προϊόν), Place (τοποθεσία), Price (τιμή) και Promotion (προώθηση) (McCarthy, 1964). Για το προϊόν πρέπει να εκτελεστεί κατάλληλη έρευνα αγοράς σχετικά με τις προτιμήσεις αρχικά της βασικής αγοράς στόχου και στη συνέχεια της δευτερεύουσας αγοράς στόχου. Η έρευνα αγοράς θα συμπεριλάβει τα τρόφιμα αλλά και τα ροφήματα. Έχοντας καθορίσει το προϊόν θα πρέπει να εκτελεστεί η έρευνα αγοράς για πιθανούς προμηθευτές και δίκτυο μεταφοράς των εμπορευμάτων. Καθότι, η επιχείρηση στηρίζεται στη λιανική πώληση, και η τοποθεσία αποτελεί το βασικότερο παράγοντα επιτυχίας (Παπαβασιλείου και Μπαλτάς, 2003), πρέπει να εκτελεστεί εμπειριστατωμένη μελέτη της τοποθεσίας η οποία θα λάβει υπόψη της όλους τους σημαντικούς παράγοντες όπως οι περιοχές συγκέντρωσης του αγοραστικού κοινού, οι τιμές των ακινήτων, η εφικτότητα εξασφάλισης των κατάλληλων αδειών κ.α. Εντός της εξέτασης της τοποθεσίας θα συμπεριληφθούν και προκαταρκτικές μελέτες σχετικές με τον επιθυμητό σχεδιασμό του καταστήματος. Η τιμή θα καθοριστεί με βάση τις τιμές του ανταγωνισμού καθώς και με το αναμενόμενο κόστος, έτσι ώστε να υπάρχουν τα

επιθυμητά περιθώρια κέρδους. Τέλος, η προώθηση θα καλυφθεί με βάση ενέργειες σε τοπικούς φορείς και έντυπο υλικό.

**Τεχνο-οικονομική Μελέτη:** Έχοντας καθορίσει το μίγμα μάρκετινγκ, μπορούν να εκτελεστούν οι απαραίτητοι υπολογισμοί του κόστους εκκίνησης και λειτουργίας της επιχείρησης. Θα πρέπει να υπολογιστεί το απαραίτητο αρχικό κεφάλαιο που πρέπει να δαπανηθεί για την έναρξη της επένδυσης καθώς και τα εφεδρικά κεφάλαια που θα απαιτηθούν για τις τρέχουσες λειτουργικές δαπάνες. Στη συνέχεια θα υπολογιστεί το αναμενόμενο σταθερό και μεταβλητό κόστος της επιχείρησης. Αυτός ο διαχωρισμός, θα μπορέσει να χρησιμοποιηθεί από τη μελετητική ομάδα σε 3 σενάρια. Στο πρώτο θα υπολογιστεί το νεκρό σημείο των πωλήσεων, δηλαδή η ελάχιστη ζήτηση που απαιτείται για την κάλυψη του κόστους της επιχείρησης (worst case scenario), στο δεύτερο σενάριο θα υπολογιστεί η ζήτηση για την επιθυμητή κερδοφορία της επιχείρησης (best case scenario) και τέλος στο τρίτο σενάριο θα εξαχθεί το οικονομικό αποτέλεσμα για την αναμενόμενη ζήτηση με βάση τα στατιστικά στοιχεία της έρευνας αγοράς. Τα αποτελέσματα των τριών αυτών σεναρίων σε συνδυασμό με το ύψος του αρχικού κεφαλαίου εκκίνησης, θα αποτελέσουν τους παράγοντες που θα κρίνουν την τελική απόφαση για υλοποίηση της επένδυσης. Επίσης, θα περιληφθεί και χρηματοοικονομική μελέτη για την ανεύρεση χρηματοδότησης με τη συγγραφή του απαραίτητου επιχειρηματικού σχεδίου και την ανίχνευση του περιβάλλοντος για δυνατότητες επιχορηγήσεων, εθνικών ή κοινοτικών.

**Φάση Υλοποίησης:** Πριν την υλοποίηση θα πρέπει να χαραχτεί συγκεκριμένο Project Plan το οποίο θα λάβει υπόψη του όλα τα στάδια της υλοποίησης, τα χρονικά περιθώρια και τους απαραίτητους πόρους.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Kotler, P. and Keller, K.L. (2012), *Marketing Management*, 13<sup>th</sup> Ed, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
2. McCarthy, J.E. (1964), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL: Irwin.
3. Mullins, J.W. (2010), *The New Business Road Test*, 3<sup>rd</sup> Ed, London: Prentice Hall.
4. Porter, M.E. (1979), “How Competitive Forces Shape Industry”, *Harvard Business Review*, March-April.
5. Stephenson, E. and Pandit, A. (2008), “How Companies Act on Global Trends: A McKinsey Global Survey”, *McKinsey Quarterly*, April.
6. Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2012), *Strategic Management and Business Policy*, 13<sup>th</sup> Ed, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
7. Παπαβασιλείου, Ν. και Μπαλτάς, Γ. (2003), *Μάρκετινγκ Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου*, 1<sup>η</sup> Εκδ, Αθήνα: Rosili.

## **ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

1. BBC, “Born Abroad: Greece”, *BBC*, September 7 2005. Available at: [http://news.bbc.co.uk/2/shared/spl/hi/uk/05/born\\_abroad/countries/html/greece.stm](http://news.bbc.co.uk/2/shared/spl/hi/uk/05/born_abroad/countries/html/greece.stm) (September 7, 2005).
2. Gira, “Bake-off Bakery Markets in the EU 2004 – 2013/14/15 – 2018 Proposal”, *Gira*, 2014. Available at: <http://www.girafood.com/wp-content/uploads/2014/09/Gira-Bake-off-Proposal-09-2014.pdf> (2014).
3. ONS, “Census 2011: Ethnic group (Detailed) Table QS211EW”, *ONS*, 30 January 2013. Available at: <http://www.ons.gov.uk/ons/index.html> (January 30, 2013).
4. ONS, “Ethnic group (Detailed) by approximated social grade Table CT0172”, *ONS*, 27 February 2014. Available at: <http://www.ons.gov.uk/ons/index.html> (February 27, 2014).
5. ONS, “Economic Review January 2015”, *ONS*, 08 January 2015. Available at: [http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171766\\_391094.pdf](http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171766_391094.pdf) (January 08, 2015).

6. RTS, “Food & Drink Trends: Food-To-Go Report”, *RTS*, 22 October 2009. Available at:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:satB7XHTWpAJ:www.fdin.org.uk/output/Food%2520Trends%25202010%2520and%2520Beyond/Food%2520to%2520go%2520-%2520RTS%2520resource.pdf+%&cd=1&hl=el&ct=clnk&gl=gr>

(22 October, 2009).

7. ΙΤΕΠ, «Εξελίξεις στον τουρισμό και στην ελληνική ξενοδοχεία 2013 Report», *ΙΤΕΠ*, 2014. Διαθέσιμο στο:

<http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/News/Lists/List/Attachments/507/%CE%95%CE%BE%CE%B5%CE%BB%CE%AF%CE%BE%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BD%20%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%202013.pdf> (2014).

8. Πρεσβεία Ελλάδας στο Λονδίνο, «Ετήσια Έκθεση για την Οικονομία του Ηνωμένου Βασιλείου & τις Ελληνοβρετανικές Οικονομικές Σχέσεις Κατά το Έτος 2012», *Πρεσβεία Ελλάδας στο Λονδίνο*, 2012. Διαθέσιμο στο:

<http://www.agora.mfa.gr/agora/images/docs/radB5598%CE%95%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%20%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97%202012.pdf> (2012).

9. Πρεσβεία Ελλάδας στο Λονδίνο, «Δελτίο Οικονομικών Ειδήσεων Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2014», *Πρεσβεία Ελλάδας στο Λονδίνο*, Δεκέμβριος 30 2014. Διαθέσιμο στο:

<http://www.agora.mfa.gr/agora/images/docs/radA9209%CE%94%CE%95%CE%9B%CE%A4%CE%99%CE%9F%20%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%A9%CE%9D%20%CE%95%CE%99%CE%94%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%A9%CE%9D%20%CE%9D%CE%9F%CE%95%CE%9C%CE%92%CE%A1%CE%99%CE%9F%CE%A5%20%CE%94%CE%95%CE%9A%CE%95%CE%9C%CE%92%CE%A1%CE%99%CE%9F%CE%A5%202014.pdf> (Δεκέμβριος 30, 2014).