



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΓΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: « Το franchising στην Ελληνική Πραγματικότητα »

Επιβλέπων καθηγητής: Γατομάτης Παναγιώτης

Σπουδαστές: Τζώρτζης Νικόλαος
Μάρκου Ιωάννης

ΙΟΥΝΙΟΣ 2003

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΜΙΑ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	6
3. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ Η FRANCHISING;	8
3.1. Εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης - πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.....	8
3.2. Αντιφάσεις και αντιθέσεις.....	8
3.3. Ανταγωνισμός.....	9
3.4. Πειθαρχία.....	10
4. ΠΟΣΟ ΤΕΛΙΚΑ «ΚΟΣΤΙΖΕΙ» Η ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΕ ΕΝΑ FRANCHISE	12
4.1. Ο μύθος.....	12
4.2. Η πραγματικότητα.....	12
4.3. Τι πρέπει να κάνει ο υποψήφιος δικαιοδόχος.....	13
5. Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ	14
5.1. Το Franchise κερδίζει συνεχώς την Ελληνική αγορά.....	16
5.2. Η οικονομική διάσταση του Franchise.....	18
5.3. Η επιλογή της στρατηγικής τοποθέτησης.....	19
6. Η ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΠΩΝΥΜΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	22
6.1. Τι περιλαμβάνει μία επωνυμία.....	24
6.2. Η «προσωπικότητα» της επωνυμίας.....	28
6.3. Ο μηχανισμός της επώνυμης πολιτικής.....	29
6.4. Η επωνυμία και η συμπεριφορά του αγοραστή.....	30
6.5. Ο τρόπος που αντιλαμβάνεται ο αγοραστής την επωνυμία.....	31
6.6. Η βασική υπηρεσία.....	31
6.7. Οι συμπληρωματικές υπηρεσίες.....	32
6.8. Η σημασία της επώνυμης προσφοράς.....	33
6.9. Οι προϋποθέσεις υλοποίησης της επώνυμης επιχειρησιακής στρατηγικής.....	34
6.10. Οι κινήσεις για την σωστή επίτευξη της επώνυμης πολιτικής.....	35
6.11. Οι αρχές αποτελεσματικής πολιτικής επώνυμου προϊόντος.....	36
7. Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	39
7.1. Σημερινή εικόνα – προβλήματα.....	39
7.1.1 Η διεθνής ύφεση και η Ελλάδα.....	40
7.1.2 Η Ψυχολογία του Νεοέλληνα.....	40
7.1.3 Ο ρόλος του Franchising.....	40
7.1.4 Τα γεγονότα στις Η.Π.Α.....	41
7.2. Το franchising στην ελληνική αγορά.....	43
7.2.1 Αριθμός καταστημάτων (εταιρικών και franchise) και η κατανομή τους.....	45
7.2.2 Κατανομή σημείων πώλησης.....	45
7.2.4 Νέα καταστήματα ανα κλάδο.....	46
7.2.5 Real Estate και Franchising.....	46
7.2.6 Τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου.....	47
7.2.7 Τα προβλήματα του κλάδου.....	48
7.3 Το Franchising στη Διεθνή αγορά.....	50
8. Η ΠΟΡΕΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ FRANCHISING	51
8.1. Το προφίλ του franchising το 2001.....	52
8.2. Ο ρυθμός ανάπτυξης δικτύων των επιχειρήσεων.....	53
8.3. Τα προβλήματα.....	55
9. REAL ESTATE FRANCHISE & REAL ESTATE	57
10. ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥ FRANCHISE	59

11. ΤΑ 6 ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ FRANCHISE.	61
12. Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ FRANCHISEE & FRANCHISOR	67
13. ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΟ FRANCHISING	71
14. ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΠΑΚΕΤΟ FRANCHISE	72
14.1. Η τοποθεσία και τα όρια δικαιοδοσίας	73
14.2. Η χρονική διάρκεια του franchise	74
14.3. Οι δαπάνες και τα δικαιώματα εκμετάλλευσης για διαφήμιση	74
14.4. Το κόστος ανανέωσης	75
14.5. Δικαίωμα πώλησης της συμμετοχής σας	75
14.6. Τερματισμός συμφωνίας	76
14.7. Εγγυήσεις και υποχρεώσεις	76
14.8. Υποχρεώσεις του franchisor	76
14.9. Υποχρεώσεις του franchisee	77
15. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: Η ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: Η ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	112

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με το περιοδικό Economist, το 1988 ήταν η χρονιά των επώνυμων προϊόντων. Τι ήταν όμως αυτό που έφερε στη δημοσιότητα τα επώνυμα προϊόντα; γιατί αυτή η ξαφνική ανακάλυψή τους; Τι ήταν αυτό που έκανε την επιχειρησιακή κοινωνία να ανακαλύψει την αξία τους, μια που μέχρι τότε λίγοι επιχειρηματίες, εκτός από μεγάλες επιχειρήσεις καταναλωτικών κυρίως προϊόντων, τους έδιναν ιδιαίτερη σημασία;

Αυτό που ώθησε τις επωνυμίες στη δημοσιότητα την χρονιά εκείνη ήταν η εξαγορά δύο επιχειρήσεων: της Kraft από την Philip Morris στις ΗΠΑ και τις Row tree από την Nestle στην Ευρώπη. Το νέο δεν ήταν η εξαγορά αυτή καθε' αυτή, αλλά η επιπρόσθετη αξία που αναγνωρίστηκε για τα επόμενα προϊόντα που διαθέτουν οι δύο αυτές οι επιχειρήσεις. Η Philip Morris πλήρωσε πέντε φορές την λογιστική αξία της Kraft και η Nestle πέντε φορές αυτή της Row tree. Η επιπρόσθετη αξία που αναγνωρίστηκε στα επόμενα προϊόντα συνδέεται με την αναγνώριση της συμβολής τους στην παροχή μιας ικανοποιητικής κερδοφορίας σε μακροπρόθεσμη βάση.

Ένα άλλο παράδειγμα της στρατηγικής σημασίας της επωνυμίας είναι το άνοιγμα του πρώτου Mc Donald's, το 1990, στη Μόσχα. Τα MME το παρουσίασαν σαν την αρχή της νέας τάξης πραγμάτων στην πρώην Σοβιετική Ένωση. Οι Times του Λονδίνου, για παράδειγμα, το περιέγραψαν σαν <<ένα μέρος του αμερικάνικου τρόπου ζωής στην πλατεία Πούσκιν>>, συμπληρώνοντας ότι τελικά ήταν δυσκολότερο για τους Ρώσους να κατανοήσουν το μυστικό της επιτυχίας της συγκεκριμένης αλυσίδας από το να κατανοήσουν την πλέον σύγχρονη διαστημική τεχνολογία.

Ο βαθμός επίδρασης που μπορεί να έχει ένα επώνυμο προϊόν, με όλες τις συμβολικές αξίες που μεταβιβάζει, στο γενικότερο σύστημα αξιών μιας χώρας είναι εντυπωσιακός, σε σημείο που να μην είναι μακριά από την πραγματικότητα αυτό που ισχυρίσθηκε ο διεθνής τύπος, ότι δηλαδή επιτυχημένα επώνυμα προϊόντα, όπως Mc Donald's, Coca Cola, Nestle, Gillette, Door κτλ, ήταν αυτά που κέρδισαν όχι μόνο το μυαλό αλλά και τις καρδιές των πρώην <<αντιπάλων>>.

Οι παράγοντες που κάνουν ισχυρή την παρουσία ενός επώνυμου προϊόντος σε μια αγορά είναι οι παρακάτω:

Τα σημαντικά επώνυμα προϊόντα παρέχονται όλο και περισσότερο σε παγκόσμια βάση, μια που οι επιχειρήσεις που τα παράγουν τα εισάγουν σε ολοένα και περισσότερες αγορές. Από την άλλη μεριά, οι καταναλωτές τους, που ταξιδεύουν πλέον όλο και πιο συχνά, τα κάνουν γνωστά στα μέρη που δεν ήταν πριν λίγο καιρό.

Ο κόσμος γίνεται ολοένα και πιο ομοιογενής σε πολιτικές αξίες, λόγω της σύγχρονης τεχνολογίας και της διάδοσης των MME. Όσο τα καταναλωτικά πρότυπα έρχονται πιο κοντά τόσο ωφελούνται ορισμένα επώνυμα προϊόντα, σε βαθμό που να γίνονται παγκόσμια αποδεκτά.

Οι σημαντικές επωνυμίες χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις που τις διαθέτουν ως τα κύρια μέσα διείσδυσης σε νέες αγορές. Το γεγονός αυτό έχει στρατηγική σημασία, μια που οι συγκεκριμένες επωνυμίες αντιμετωπίζουν κορεσμένες αγορές στην μητρική τους χώρα. Η Mars, για παράδειγμα, χρησιμοποιώντας σαν όπλο την γνωστή επωνυμία της και χωρίς να έχει προηγούμενη εμπειρία στην παραγωγή και διανομή παγωτών, μπήκε στην ευρωπαϊκή αγορά παγωτού, επιβάλλοντας μάλιστα μια υψηλή τιμή.

Η επώνυμη πολιτική δεν εφαρμόζεται σήμερα αποκλειστικά από επιχειρήσεις διάθεσης καταναλωτικών προϊόντων ευρείας κυκλοφορίας (fast moving consumer goods). Ο κλάδος των υπηρεσιών υιοθετεί όλο και περισσότερο την δοκιμασμένη αυτή πολιτική για να αντιμετωπίσει τον ολοένα αυξανόμενο ανταγωνισμό. Τελευταία, ακόμη και οι βιομηχανικές επιχειρήσεις απαιτούσαν επώνυμα προϊόντα / υπηρεσίες.

Η ανάλυση τάσεων όπως οι παραπάνω, δείχνει μια σχετικά νέα επιχειρησιακή στρατηγική. Και αυτό γιατί, μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο η επιτυχία μιας επιχείρησης εθεωρείτο δεδομένη στο βαθμό που η συγκεκριμένη επιχείρηση υιοθετούσε τις αρχές της σύγχρονης διοίκησης. Η ανάπτυξη των αγορών της εποχής εκείνης δεν εμπόδιζε την επιτυχία της παραπάνω πολιτικής, η κατάσταση παρέμεινε η ίδια κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960, όταν η έμφαση δινόταν στην ανάπτυξη της παραγωγικής δυνατότητας και στη χρησιμοποίηση υποδειγμάτων που οδηγούσαν στη μεγιστοποίηση της απόδοσης μιας ορισμένης επένδυσης.

Στα 1990, η κατάσταση έχει αλλάξει ριζικά. Οι αγορές δεν εμφανίζουν την ανάπτυξη των προηγούμενων δεκαετιών, μια που οι περισσότερες είναι κορεσμένες. Οι καταναλωτές απαιτούν μια ολοένα μεγαλύτερη δυνατότητα επιλογής, ενώ ταυτόχρονα έχει ισχυροποιηθεί σημαντικά η θέση τους. Έτσι, η επιχείρηση σήμερα δε χρειάζεται μόνο να επενδύσει αλλά και να εξασφαλίσει ότι οι καταναλωτές θα αγοράζουν ξανά και ξανά το προϊόν της. Εξάλλου γνωρίζουμε από έρευνες ότι κοστίζει 5-6 φορές περισσότερο να προσελκύσεις ένα νέο καταναλωτή από το να διαθέτεις το προϊόν σου στους ήδη υπάρχοντες. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πλατιά και επώνυμη πολιτική, όπως η Nestle, Unlived, P&G, Coca-Cola, κ.λ.π., αναγνωρίζουν ότι οι επωνυμίες τους αποτελούν το θεμέλιο λίθο της επιχειρηματικής τους επιτυχίας. Και αυτό γιατί συμβάλουν αποφασιστικά στη διαδικασία λήψης των καταναλωτικών αποφάσεων, γεγονός που διευκολύνει την υλοποίηση μιας μακροχρόνιας στρατηγικής.

2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΜΙΑ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το προϊόν βρίσκεται, όπως θα ανέμενε κανείς, στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος του διοικητή προϊόντος. Γι' αυτό το κλειδί επιτυχίας των δραστηριοτήτων του διοικητή προϊόντος είναι η πλήρης κατανόηση όλων των παραμέτρων και μεταβλητών του προϊόντος ή των προϊόντων, για την επιτυχία των οποίων είναι υπεύθυνος.

Το προϊόν θεωρείται ο λόγος ύπαρξης της ίδιας της επιχείρησης, μια που γύρω από αυτό πραγματοποιείται η οποιαδήποτε οικονομική της λειτουργία. Κατ' αυτόν τον τρόπο, παρά το ότι είναι γενικά αποδεκτή σήμερα η συμβολή διαφόρων παραμέτρων στην πραγματοποίηση του επιθυμητού επιχειρησιακού αποτελέσματος, η παροχή του σωστού προϊόντος στο σωστό τόπο και χρόνο διαδραμάτιζε πάντα ένα καθοριστικό ρόλο στη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης.

Στην πράξη, μάλιστα, διαφαίνεται ότι καμία άλλη λειτουργία της επιχείρησης δεν επιδρά τόσο καθοριστικά στις πωλήσεις και στα κέρδη όσο το να παρέχει κανείς σε συνεχή βάση τα προϊόντα που ικανοποιούν τις επιθυμίες του κοινού-στόχου καλύτερα από τους ανταγωνιστές, παρέχοντας ταυτόχρονα εκείνα τα περιθώρια που οδηγούν σε ικανοποιητικά κέρδη.

Το προϊόν αποτελεί τη βάση των περισσότερων δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Έτσι, όλες οι στρατηγικές και τακτικές μάρκετινγκ έχουν σαν σημείο εκκίνησης ένα προϊόν, μια που το προϊόν παραμένει το κυριότερο μέσο διαπραγμάτευσης της επιχείρησης με στόχο των κύκλο των εργασιών και το κέρδος που αυτό συνεπάγεται.

τα προϊόντα αποτελούν τον κυριότερο μοχλό ανάπτυξης της επιχείρησης, σε βαθμό που να ταυτίζονται με το βαθμό ανταπόκρισης της επιχείρησης στον ανταγωνισμό και στο διαρκώς εναλλασσόμενο περιβάλλον.

στα προϊόντα συμπυκνώνεται η δημιουργική διοίκηση της επιχείρησης, αντανακλώντας το βαθμό του νεωτερισμού της οργάνωσης σε τεχνολογία, τεχνογνωσία, έρευνα και ανάπτυξη, αισθητική παρουσία, οικολογική ευαισθησία, κ.λ.π.

Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω, το προϊόν αναγνωρίζεται σαν μια πολύπλοκη μεταβλητή που απαιτεί μια ιδιαίτερα λεπτομερή και συστηματική ανάλυση.

Η οικονομική βιβλιογραφία μέχρι το 1930 δεν περιλαμβάνει σχεδόν καμία συγκεκριμένη αναφορά στη μεταβλητή προϊόν. και αυτό γιατί σαν αποτέλεσμα της πρωταρχικής υπόθεσης της ομοιογένειας της προσφοράς και της ζήτησης, η μόνη βάση ανταγωνισμού είναι η τιμή, μεταβλητή στην οποία, όπως είναι φυσικό, αποδίδεται το μεγαλύτερο ενδιαφέρον. Η υπόθεση αυτή ήταν ισχυρή αν λάβουμε υπόψη μας τις συνθήκες που επικρατούσαν το 18^ο και 19^ο αιώνα, που οδηγούσαν τις επιχειρήσεις στην μαζική παραγωγή προϊόντων. Στον αιώνα μας, όμως, οι συνθήκες του ανταγωνισμού άλλαξαν. Παρουσιάστηκαν νέες επαναστατικές μέθοδοι στην παραγωγή, στην επικοινωνία, στις μεταφορές, που μαζί με τις σημαντικές αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στη δομή της αγοράς, άλλαξαν τις συνθήκες του ανταγωνισμού.

Από το 1933, ο Chamberlain υπογράμμισε ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων δεν θα πρέπει να ασχολείται αποκλειστικά με την τιμολογιακή πολιτική αλλά με τον ιδανικό συνδυασμό της τελευταίας με την διαφήμιση, την διοίκηση του δικτύου διανομής και των διαφόρων τεχνικών πωλήσεων. Η θέση αυτή του Chamberlain έφερε μεγάλες αλλαγές, μια που συνεπάγεται την εγκατάλειψη του δόγματος της ομοιομορφίας των προϊόντων. Παρά τις εξελίξεις, η έμφαση στον παράγοντα προϊόν δεν ήλθε παρά αρκετά αργότερα.

Στις αρχές του 1950 αναγνωρίζεται ότι μεταβλητές του προϊόντος, όπως είναι η ποιότητα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν βάση της διαφοροποίησης του προϊόντος. Η διαφοροποίηση του προϊόντος και η ανάπτυξη ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος αποτελούν μέχρι σήμερα την βάση του ανταγωνισμού. Με τα λόγια του Chamberlain η προτίμηση ενός αγοραστή για ένα ορισμένο προϊόν σε αντίθεση με ένα άλλο, τον οδηγεί στην δημιουργία ενός ψυχολογικού φράγματος, γεγονός που περιορίζει σημαντικά την δυνατότητα πραγματοποίησης μιας ανταλλαγής με το δεύτερο σε προτίμηση προϊόν.

Το γεγονός αυτό οδήγησε σε μια ορισμένη ανισορροπία μεταξύ των παραγωγών, μια που οι δραστηριότητες και τα προϊόντα τους οφείλουν πλέον να είναι προσανατολισμένα στην ικανοποίηση των προτιμήσεων και απαιτήσεων των καταναλωτών. Οι παραγωγοί οφείλουν, σαν αποτέλεσμα των παραπάνω, να προσαρμόζουν το προϊόν και τα διάφορα στοιχεία που υποστηρίζουν την διάθεση του στην αγορά στις ιδιαίτερες απαιτήσεις κάθε ξεχωριστού τμήματος της αγοράς.

Η συνεχής αλλαγή της κοινωνίας και του συστήματος προτιμήσεων των καταναλωτών απαιτεί μια διαρκή προσαρμογή του προϊόντος στα διάφορα τμήματα που το ενδιαφέρουν για να εξασφαλίσει την συνέχιση του επιθυμητού συγκριτικού πλεονεκτήματος και της παρουσίασης μιας μοναδικής πρότασης πώλησης (Unique Selling Proposition).

Η έννοια του μίγματος μάρκετινγκ θεωρητικοποίησε στις αρχές του 1960 αυτό που πραγματοποιούσαν οι επιχειρήσεις στην πράξη, την υποστήριξη δηλαδή των προϊόντων τους με την κατάλληλη τιμολογιακή πολιτική, πολιτική δικτύου και επικοινωνίας, τις ελεγχόμενες, δηλαδή, μεταβλητές υποστήριξης του προϊόντος από την πλευρά της επιχείρησης.

3. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ Η FRANCHISING;

3.1. Εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης - πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Ένα από τα πολλά πλεονεκτήματα που προσφέρει το franchising, είναι αυτό της δύναμης, της ικανότητας του franchisor, λειτουργώντας για λογαριασμό ολόκληρου του συστήματος, να επιτύχει καλύτερες τιμές σε προϊόντα και υπηρεσίες από ό,τι θα μπορούσε προσωπικά να επιτύχει κάθε franchisee, διαπραγματευόμενος ανεξάρτητα.

Εξάλλου είναι δεδομένο ότι στα οργανωμένα συστήματα η αξία των οικονομικών διευκολύνσεων και ωφελειών που απολαμβάνει ένας franchisee κατά κανόνα υπερβαίνει τα royalties που οφείλει να καταβάλει ως μέλος ενός συστήματος. Όμως η ιδέα της συνένωσης σε μια ομάδα, με σκοπό την απόκτηση απλώς και μόνο καλύτερων τιμών, για την επίτευξη σημαντικών οικονομικών κλίμακος, επικρατεί εδώ και χρόνια. Οπότε το ερώτημα είναι αν ένα σύστημα franchise είναι απλά ένας προνομιακός προμηθευτικός συνεταιρισμός ή υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους; Και αν υπάρχουν ποια είναι τα ουσιαστικά σημεία διαφοροποίησης;

Με μια πρώτη προσέγγιση θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι κοινό σημείο των συστημάτων των franchise και των συνεταιρισμών είναι το γεγονός ότι μπορούν να δημιουργηθούν με μεγάλη ευελιξία, να σχεδιασθούν και να προσαρμοστούν στις ιδιαίτερες ανάγκες συγκεκριμένων μονάδων που λειτουργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Η εμπειρία τόσων ετών επίσης αποδεικνύει ότι δεν υπάρχει μια μοναδική μορφή ή δομή που μπορεί να λάβει ένας συνεταιρισμός και κανένα δεδομένο σύστημα franchise.

3.2. Αντιφάσεις και αντιθέσεις

Σε γενικές γραμμές οι συνεταιρισμοί δημιουργούνται στον κλάδο της λιανικής, από τους ιδιοκτήτες υπάρχοντων καταστημάτων, βασιζόμενοι στο ρητό «η ισχύς εν τη ενώσει». Συχνά μια ομάδα από 5 ή 6 ανεξάρτητους επιχειρηματίες νιώθουν την πίεση ενός αυξανόμενου ανταγωνισμού, στον οποίο ανταποκρίνονται δημιουργώντας ομάδες κοινών αγορών, ενισχύοντας επομένως την ανταγωνιστικότητά τους. Ορισμένα τέτοια δίκτυα είναι πιθανό να επεκταθούν σε τέτοιο βαθμό, αυξάνοντας σημαντικά την αγοραστική τους δύναμη με αποτέλεσμα να αλλάξουν την εικόνα του κλάδου, προκαλώντας σημαντικές αλυσιδωτές αντιδράσεις (οργάνωση προμηθευτών, ανεξάρτητα καταστήματα, συστήματα διανομής, αλυσίδες κ.λπ.).

Αντίθετα από ό,τι συμβαίνει σε ένα σύστημα franchise, όλα τα μέλη ενός συνεταιρισμού διατηρούν και τις δικές τους επωνυμίες. Έχοντας οικοδομήσει τοπικά ένα υψηλό επίπεδο αναγνωρισιμότητας για το κατάστημά τους, συνήθως δεν θέλουν να αλλάξουν την επωνυμία τους, προτιμώντας ένα είδος "συμβιβασμού". Αν, για παράδειγμα, ο νέος συνεταιρισμός λέγεται X Shop, κάθε ιδιοκτήτης θα θέλει να συμπεριλάβει στην κοινή επωνυμία -και συνήθως όσο το δυνατόν πιο έντονα- τη δική του επωνυμία: π.χ. X Shop-Δημητρίου. Κάτι που είναι σύνηθες σε αλυσίδες λευκών ειδών ή σε ενώσεις super markets. Μάλιστα, σε πολλές περιπτώσεις, η προβολή της επωνυμίας του μέλους είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτήν του δικτύου και το αποτέλεσμα είναι ένα πλήθος επωνυμιών που δημιουργεί σύγχυση και αποδυναμώνει την εικόνα.

Ο συνεταιρισμός αποτελείται από ανεξάρτητα και συχνά ισότιμα μέλη, που εμπιστεύονται τη φήμη τους πιο πολύ από αυτή του δικτύου, χωρίς να υπάρχουν κάποιοι κανόνες που να επιβάλλουν μια κοινή εικόνα, να οικοδομούν ένα κοινό ισχυρό brand name. Αν σκοπός του συνεταιρισμού είναι

βασικά η αγορά προϊόντων αυτό είναι αποδεκτό, αλλά, σε μακροπρόθεσμη βάση, αυτό σημαίνει απώλεια πόρων και σημαντικών ευκαιριών. Καταστήματα που είναι μέλη προμηθευτικών συνεταιρισμών στην πλειονότητα τους όχι απλώς δεν έχουν κοινή επωνυμία, εταιρική ταυτότητα και εικόνα, αλλά συχνά ποικίλλουν ως προς το προϊόντικό μίγμα, την τιμολογιακή πολιτική, τις διαδικασίες, τα συστήματα, το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού και εξυπηρέτησης, την επικοινωνιακή πολιτική κ.λπ.

Οι ασυνέπειες στην επωνυμία, στην οργάνωση και τον σχεδιασμό έχουν αντίκτυπο όχι μόνο στην αξία της κοινής επωνυμίας -και κατά συνέπεια στην αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ σε μακροπρόθεσμη βάση- αλλά δηλώνουν επίσης ότι είναι δύσκολο να αποκτηθούν τα οφέλη και να αξιοποιηθούν οι συνέργιες και η αποτελεσματικότητα που έχει η διαφήμιση ενός δικτύου με κοινή ταυτότητα και στρατηγική επικοινωνίας.

Η εθνική διαφήμιση είναι, αν όχι αδύνατη, τουλάχιστον δύσκολη. Σπάνια όλα τα μέλη του συνεταιρισμού συμφωνούν σε μια κοινή φόρμα ή στο περιεχόμενο και συχνά οι ονομαστικές διαφοροποιήσεις καθιστούν αδύνατη την απόκτηση ενός διακριτικού κοινού τίτλου για τις διαφημίσεις τους. Η χρηματοδότηση για κοινή διαφήμιση και η αποτελεσματική διοίκηση του δικτύου είναι επίσης ένα σοβαρό πρόβλημα. Ένας συνεταιρισμός, αν και ιδρύεται για την ουσιαστική εξοικονόμηση πόρων, στις περισσότερες των περιπτώσεων δεν λαμβάνεται υπόψη ότι απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αποτελεσματική διαχείριση αυτών.

Τα μέλη συνενώνονται εθελοντικώς, με ένα χαλαρό σχήμα, με ελάχιστες συμβατικές υποχρεώσεις και είναι σχεδόν πάντα δεδομένο ότι οι συνεισφορές στους τομείς διοίκησης και διαφήμισης θα είναι ελάχιστες. Αυτή είναι η ανθρώπινη φύση, ακόμη κι αν αυτό σημαίνει αναποτελεσματική επαγγελματική διαχείριση. Γιατί αναμφισβήτητα, πέρα από την ύπαρξη μιας πραγματικής ανάγκης και της συνειδητής συμμετοχής σε έναν κοινό οργανισμό, η ύπαρξη ενός σαφούς πλαισίου και η ανάληψη συγκεκριμένων συμβατικών υποχρεώσεων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία ενός δικτύου.

3.3. Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός είναι άλλο ένα σημαντικό θέμα για τους συνεταιρισμούς. Τα μέλη του εργάζονται ως άτομα χωρίς να βρίσκονται κάτω από την "ομπρέλα" ενός ενιαίου και συμπαγούς οργανισμού που δίδει κατευθύνσεις, με αποτέλεσμα κυρίαρχη στάση να αναδεικνύεται το προσωπικό συμφέρον, τα βραχυχρόνια τοπικά οφέλη. Τυπική περίπτωση ο καθορισμός περιοχής ευθύνης, όπου κάθε μέλος διεκδικεί τη μέγιστη δυνατή περιφέρεια, ακόμη και αν είναι αδύνατο να προσελκύσει πελάτες σε μια τόσο μεγάλη περιοχή.

Δεν σκέφτεται ότι αν ήταν τρεις ή τέσσερις ισχυροί συνεργάτες θα μπορούσαν να έχουν ένα πολύ μεγαλύτερο διαφημιστικό προϋπολογισμό, καλύτερες αγοραστικές διευκολύνσεις και να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλο. Αυτά τα μέλη, αντί να σκέφτονται τρόπους για να μεγιστοποιήσουν το μερίδιό τους από μια πολύ μεγαλύτερη πίτα, θέλουν να περιορίσουν τα άλλα μέλη, μη λαμβάνοντας υπόψη ότι στην πράξη συρρικνώνουν την αγορά και τα μερίδια που τους αναλογούν ως δίκτυο και ως μονάδες, ενισχύοντας ταυτόχρονα τον ανταγωνισμό και ιδιαίτερα τις οργανωμένες αλυσίδες του κλάδου.

Στους συνεταιρισμούς είναι επίσης απίθανο τα μέλη να μοιράζονται μεταξύ τους πληροφορίες πωλήσεων και κερδών, να αναλύουν διαδικασίες και τεχνικές εξυπηρέτησης, πρακτικές εκπαίδευσης και marketing, συγκρίνοντας την απόδοσή τους με των υπολοίπων, όπως κάνουν σε μια οργανωμένη αλυσίδα, παραγνωρίζοντας ότι αυτή η διαδικασία είναι ζωτικής σημασίας για να

βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους σε ένα τόσο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ο φόβος του εσωτερικού ανταγωνισμού και η έλλειψη κεντρικής και οργανωμένης καθοδήγησης αποτρέπουν τους περισσότερους συνεταιρισμούς από την ουσιαστική συνεργασία.

3.4. Πειθαρχία

Οι περισσότεροι συνεταιρισμοί δεν αποδίδουν τελικά -ιδιαίτερα αν εξετάσουμε την πορεία τους σε ένα μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα- κυρίως λόγω της έλλειψης οργάνωσης, κοινού οράματος, στρατηγικής και πειθαρχίας σε αυτήν. Οι θεσμοθετημένοι κανόνες είναι ελαστικοί και ανίσχυροι και σε κάθε περίπτωση δεν είναι σχεδιασμένοι για να επιτύχουν τα καλύτερα αποτελέσματα σε μια επιχείρηση.

Οι συνεταιρισμοί είναι συνήθως ένα σύστημα επικεντρωμένο στην εξυπηρέτηση ατομικών συμφερόντων, σχεδιασμένο από τα μέλη τους κυρίως για τη μείωση του κόστους προϊόντων και υπηρεσιών, έχουν αμυντικό προσανατολισμό και ο σκοπός τους δεν συμπεριλαμβάνει τη δημιουργία υπεραξιών, τη δημιουργία ουσιαστικών και διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, την οικοδόμηση μακροχρόνιων σχέσεων πιστότητας με τους καταναλωτές. Αδυνατεί να οικοδομήσει έναν ισχυρό brand name κοινό περιουσιακό στοιχείο, ένα κοινό ισχυρό οργανισμό που διευρύνει και ενισχύει την παρουσία στον κλάδο.

Το franchising, από την άλλη πλευρά, έχει αυτή την πειθαρχία και δυναμική και την έχει ενσωματώσει σε ένα έγγραφο που ονομάζεται "συμφωνία franchise", στην οποία κάθε μέρος έχει δώσει συνειδητά τη συγκατάθεσή του. Η πειθαρχία επιβάλλεται μερικώς από τους ίδιους τους franchisees για το αμοιβαίο καλό, αλλά δρομολογείται και καθοδηγείται από τον franchisor, που διευθύνει το σύστημα με καθολικό στόχο το κέρδος και την επιτυχία για όλη την ομάδα, για το σύνολο.

Τα περισσότερα franchise έχουν ισχυρά νομικά συμβόλαια που καθορίζουν τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνει ο franchisee. Επιπλέον, έχουν δοκιμασμένα, αποτελεσματικά συστήματα και διαδικασίες που έχουν τεθεί σε λειτουργία από τη μέρα που το franchise αρχίζει να λειτουργεί, ενώ υπάρχει και ειδική εκπαίδευση για τον κάθε franchisee, όσον αφορά τη χρήση αυτών των συστημάτων. Εφαρμόζονται όχι μόνο στη φάση της ένταξης, αλλά όντας συστατικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας, συνεχώς εξελίσσονται και λειτουργούν ουσιαστικά από την είσοδο των νέων franchisees μέχρι τη συνταξιοδότηση αυτών των ίδιων ανθρώπων.

Μπορεί τα συστήματα να βελτιώνονται και να εκσυγχρονίζονται, αλλά σε κάθε περίπτωση, βρίσκονται πάντα εκεί για να διασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και τη συνέπεια. Προϋπόθεση, αλλά και ουσιαστικό εργαλείο για το κοινό όφελος, οι αυστηροί κανόνες σχετικά με τις συνεισφορές, τη διαφήμιση και τη διοικητική δομή.

Οι franchisors προσπαθούν να αυξήσουν τις συνολικές πωλήσεις, να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα της αλυσίδας, την πιστότητα των πελατών, όχι μόνο επειδή αμείβονται για τις αυξήσεις αυτές, αλλά και επειδή ενισχύουν τους franchisees και το δίκτυο και ό,τι ενδυναμώνει το σύνολο είναι τελικά καλύτερο και για τους ίδιους.

Η βασική αρχή, ο συνεκτικός κρίκος σε ένα σύστημα franchise είναι η σχέση win-win. Σε ένα σύστημα franchise υπάρχει μια κεντρική διοίκηση που εξυπηρετεί μια συνεπή στρατηγική, ένα εμπνευσμένο όραμα. Υπάρχουν αρχές, διαδικασίες, συστήματα, βασικές κατηγορίες προϊόντων, συνέπεια, αποτελεσματικότητα. Από την αρχή ως το τέλος, υπάρχει ένα καθορισμένο σύστημα ελέγχου που καθοδηγείται από ένα πλήρως δημοκρατικό σύστημα, αλλά όταν είναι αναγκαίο

επεμβαίνει ο franchisor. Είναι αυτού του είδους η διοίκηση, η πειθαρχία, κοινό όραμα που λείπει από τους συνεταιρισμούς.

Υπήρξε πρόσφατα, σε ορισμένους από τους σημαντικούς συνεταιρισμούς, μια τάση τροποποίησης σε μορφή franchise, με στόχο την απόκτηση των πλεονεκτημάτων που προαναφέραμε. Πρέπει να τονιστεί ότι δεν το κατάφεραν αυτό πάντα επιτυχώς. Αυτό όμως δεν μας εκπλήσσει. Όταν δημιουργεί κανείς ένα franchise, συνήθως ξεκινά με ένα προσωπικό όραμα, έπειτα συγκεντρώνει και εκπαιδεύει άτομα που μπορούν να μοιραστούν το όραμά του και που θα δεχτούν τις εμπειρίες του.

Αν προσπαθείτε να δημιουργήσετε ένα franchise, ένα δίκτυο από μια ομάδα ατόμων που ξεκίνησαν μόνοι τους και έχουν τα δικά τους οράματα και όνειρα, πρέπει να γνωρίζετε ότι πρόκειται να υπάρξουν αναπόφευκτες προστριβές, διαφωνίες και συγκρούσεις. Αναπόφευκτα, η πρόοδος προς ένα σύστημα franchise θα σηματοδοτηθεί από φυγόκεντρες τάσεις, διασπάσεις και διαχωριστικές γραμμές και το σύστημα που θα προκύψει στο τέλος της διαδικασίας θα είναι πιθανώς μικρότερο από αυτό που αρχικά ξεκίνησε.

Παρ' όλα αυτά, το franchise που θα καταλήξει αν υπάρχει συνέπεια και όραμα management- μπορεί να είναι πολύ πιο ισχυρό απ' ό,τι θα ήταν αλλιώς, διαθέτοντας όμως τη δυναμική και τις προϋποθέσεις να επανασυσταθεί και να αναπτυχθεί σε μια υγιή βάση, προσελκύοντας τους κατάλληλους συνεργάτες. Είναι βέβαιο, μόνο ένα ολοκληρωμένο και συγκροτημένο σύστημα μπορεί να είναι ο νικητής.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ	
ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE	ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ
Πειθαρχικοί κανόνες	Απειθαρχία
Ομαδικό πνεύμα	Ατομικός
Στην βέλτιστη Δομή Έυκτα	Χαλαρή Διατάξεις
Ισχυρό Management	Επιτροπές
Ενκάα εταιρεία εικόνα	Ασάφης εταιρεία εικόνα
Συνολικό πλάνο εργασίας	Ατομικό πλάνο εργασίας
Κεφαλαιός σχεδιασμός	"Στενή" νοοτροπία
Προγραμματισμένη χρηματοδότηση	Περιορισμένη χρηματοδότηση

4. ΠΟΣΟ ΤΕΛΙΚΑ «ΚΟΣΤΙΖΕΙ» Η ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΕ ΕΝΑ FRANCHISE

Σημαντικό παράγοντα για την επιλογή του συστήματος franchise στο οποίο θα επενδύσει ο υποψήφιος δικαιούχος αποτελεί αναμφισβήτητα το ύψος της επένδυσης. Ακόμα δε περισσότερο η αναμενόμενη απόδοση που θα έχει η συγκεκριμένη επένδυση (Return On Investment).

Ωστόσο παρόλο που σε ορισμένες περιπτώσεις το σύνολο της επένδυσης είναι πλήρως προσδιορισμένο από τον υποψήφιο δικαιούχο, εντούτοις στην πράξη ο δικαιούχος μπορεί να ανακαλύψει ότι τελικά υπάρχουν και άλλα έξοδα τα οποία δεν είχε προϋπολογίσει όταν υπέγραφε τη σύμβαση δικαιόχρησης.

4.1. Ο μύθος

Συνήθως μέσα στις βασικές υποχρεώσεις του δικαιούχου είναι να δώσει απάντηση στο «αγωνιώδες» ερώτημα του δικαιούχου πόσα χρήματα θα στοιχίσει η επένδυση στο προτεινόμενο σύστημα franchise.

Σε ένα υποθετικό παράδειγμα ο υποψήφιος δικαιούχος θα μπορούσε να ισχυριστεί ότι το ύψος της επένδυσης είναι 15-20 εκ δρχ. και το κατάστημα που απαιτείται είναι 40-60m² σε «εμπορικό δρόμο».

Η επένδυση θα μπορούσε να αναλύεται ως εξής:

- Κατασκευή καταστήματος: 10 εκ δρχ.
- Εμπορεύματα: 5 - 7 εκ δρχ.
- Άλλα έξοδα: 1 - 3 εκ δρχ. (π.χ. ιδρυτικά, δικηγόρος, κ.λπ.)

Είναι προφανές ότι αν ο υποψήφιος επενδυτής έχει σκοπό να πραγματοποιήσει την επένδυση με ίδια κεφάλαια (χωρίς δάνειο), εκτιμά ότι είναι αρκετό συνολικό κεφάλαιο 20 - 25 εκατ. δρχ. Μάλιστα μπορεί να ισχυριστεί ο δικαιούχος ότι με τέτοιο ύψος επένδυσης, και με την αναμενόμενη κερδοφορία, ο επενδυτής θα "πάρει" τα χρήματα του πίσω σε 3 - 4 χρόνια (payback period).

4.2. Η πραγματικότητα

Στο παραπάνω υποθετικό παράδειγμα και σε περίπτωση που δεν γίνει σωστός προϋπολογισμός ο επενδυτής μπορεί να βρεθεί προ εκπλήξεων όταν διαπιστώσει ότι:

- Ο «αέρας» του καταστήματος σε εμπορικό δρόμο μπορεί να ανέρχεται σε 10 - ? εκ δρχ.
- Η προσφορά που θα λάβει από την κατασκευαστική εταιρεία μπορεί να αναφέρει ότι το κόστος ανά τετραγωνικό μέτρο είναι περίπου 200 - 250 χιλ. δρχ. άρα σύνολο (για 60 m²) περίπου 13 εκ δρχ.
- Δεδομένου ότι το κατάστημα δεν πρέπει να «δείχνει» άδειο, το εμπόρευμα μπορεί να είναι 9 εκ. δρχ.
- Σίγουρα θα απαιτηθούν προκαταβολές σε ενοίκια (π.χ. δύο ενοίκια) και περίπου δύο μήνες μέχρι να λειτουργήσει το κατάστημα επιπλέον έξοδα (αν το ενοίκιο είναι 700,000 δρχ.) διαμορφώνεται ένα σύνολο στα 2,8 εκ δρχ.
- Επιπλέον θα πρέπει να προστεθεί επιπλέον κεφάλαιο κίνησης σε ταμείο (π.χ. για αμοιβές προσωπικού, παροχές, κ.λπ.) της τάξεως 3 - 4 εκατομμυρίων.

Επομένως στο παράδειγμα μας η επένδυση ανέρχεται συνολικά σε περίπου 55 εκατ. δρχ. Προφανώς η επένδυση «γυρνάει» τα χρήματα του δικαιοδόχου, στην καλύτερη περίπτωση, στα 6-8 χρόνια. Μάλιστα αν αναλογιστεί κανείς ότι περίπου στην πενταετία θα χρειαστεί ανακαίνιση του καταστήματος τότε η απόδοση είναι ακόμα μικρότερη.

4.3. Τι πρέπει να κάνει ο υποψήφιος δικαιοδόχος

Οι υπεύθυνοι δικαιοπάροχοι σίγουρα ενημερώνουν τον υποψήφιο δικαιοδόχο για όλα τα έξοδα με μεγάλη λεπτομέρεια και επομένως δεν υπάρχουν δυσάρεστες εκπλήξεις. Άλλωστε η δαπάνη θα εμφανιστεί αργά ή γρήγορα τραυματίζοντας την σχέση με τον δικαιοπάροχο εφόσον δεν είναι αυτή που παρουσιάστηκε αρχικά.

Ωστόσο ο δικαιοδόχος θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός και να έχει αποσαφηνίσει τα όποια έξοδα πριν από την υπογραφή της σύμβασης δικαιόχρησης. Πρέπει, όπως συμβαίνει πάντα στις περιπτώσεις αυτές, να έχει εγγράφως όλα τα έξοδα καταγεγραμμένα (π.χ. προσφορά τεχνικού γραφείου, κ.λπ.).

Οπωσδήποτε αναγκαία είναι η προηγούμενη επικοινωνία με τους υφιστάμενους δικαιοδόχους της αλυσίδας οι οποίοι αναμφισβήτητα έχουν την προηγούμενη εμπειρία.

Τέλος ιδιαίτερα χρήσιμη είναι η γνώμη ειδικού που θα μπορέσει να δώσει μια σφαιρική άποψη για την επένδυση.

5. Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ

Οι αλυσίδες franchising, κατά παράδοση, αναπτύσσονται ταχύτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Ένας από τους βασικούς λόγους στους οποίους οφείλεται το γεγονός αυτό, είναι ότι κατά τη διάρκεια περιόδων όπου παρατηρείται αέναη οικονομική ανάπτυξη, τα έμπειρα διοικητικά στελέχη προτιμούν να μείνουν στο «προστατευμένο» εργασιακό περιβάλλον που τους παρέχει μια μεγάλη εταιρεία παρά να δραστηριοποιηθούν αυτόνομα. Αντίστοιχα στην Ελλάδα βιώσαμε ανάλογη στάση εκ μέρους των μικρών ανεξάρτητων μικρών επιχειρηματιών.

Στη Μεγάλη Βρετανία – η οποία διαθέτει τα πιο αξιόπιστα δεδομένα – η ανάπτυξη του συστήματος franchising μειώθηκε σημαντικά τον προηγούμενο χρόνο, καθώς οι ρυθμοί οικονομικής ανάπτυξης άγγιξαν την κορυφή.

Σύμφωνα με τον Βρετανικό Σύνδεσμο franchise οι πιο πρόσφατες στατιστικές δείχνουν ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων franchise που λειτουργούν στην Μ. Βρετανία αυξήθηκε, μόνο, κατά 1% τον τελευταίο χρόνο.

Ένα ακόμα στοιχείο είναι ότι το 1999 η απασχόληση στον τομέα του franchising έμεινε σταθερή στους 316.000 εργαζομένους, όταν ο αριθμός των αλυσίδων franchise αυξήθηκε – αξιοπρεπώς – κατά 4%. Ένα επιπλέον στοιχείο το οποίο προκύπτει από πρόσφατη έρευνα είναι ότι σχεδόν οι μισοί franchisors στη Μ. Βρετανία έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο για την ανάπτυξη των συστημάτων τους είναι η έλλειψη κατάλληλων franchisees.

Σύμφωνα με τον Παναγιώτη Ρουσόπουλο, Διευθύνοντα Σύμβουλο της THE FRANCHISE CO., «βιώνουμε διεθνώς ένα ιδιαίτερα παράδοξο φαινόμενο δεν υπάρχουν κατάλληλοι franchisees σε μια περίοδο που η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων franchise είναι επικερδής».

Σε αντίθεση με την Ευρώπη, στις ΗΠΑ παρατηρείτε αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης του franchising. Το γεγονός αυτό οφείλετε, κατά κύριο λόγο, στο ότι οι Αμερικάνοι franchisees έχουν την τάση να ξεκινούν είτε ταυτόχρονα είτε σε σύντομο χρονικό διάστημα και δεύτερη επιχείρηση franchise. Για παράδειγμα, στην Αμερικανική αλυσίδα καταστημάτων με σάντουιτς, Subway, περίπου το 60% των νέων καταστημάτων δημιουργούνται από υφιστάμενους franchisees.

Ο πρόεδρος του Διεθνούς Συνδέσμου franchise, κ. Don De Bolt υποστηρίζει (FINANCIAL TIMES, Ιούλιος 2001) ότι «οι συγκεκριμένες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν αυτή τη περίοδο στις Η.Π.Α επιτρέπουν στους επιτυχημένους franchisees να ανοίξουν και δεύτερο κατάστημα, στο ίδιο ή σε διαφορετικό concept και για τον λόγο αυτό οι διάφοροι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί «κυνηγούν» υφιστάμενους franchisees, ώστε να τους κατευθύνουν προς αυτή τη πορεία», «παρόλα αυτά» συνεχίζει «η έλλειψη νέου αίματος» σε υποψήφιους franchisees σταδιακά θα συμβάλλει στην μείωση του ρυθμού ανάπτυξης των αλυσίδων franchising.

Στην Ευρώπη και πολύ περισσότερο στην Ελλάδα, ανάλογα φαινόμενα παρατηρούνται μόνο σε ιδιαίτερα επιτυχημένα concept. Πανευρωπαϊκό παράδειγμα η παγκόσμια ηγέτης στον χώρο καθαριστήριων 5ASEC(1500 σημεία πώλησης με μέσο αριθμό καταστημάτων ανά franchisee 4 σημεία πώλησης) και ελληνικό η GOODIES. Το ποσοστό ανεργίας, τόσο στην Ε.Ε όσο και στις Η.Π.Α., έχει παρατηρηθεί αύξηση της ανεργίας από 3,9% σε 4,3% εξαιτίας μιας στασιμότητας (πάγωμα) των ρυθμών ανάπτυξης.

Το «πάγωμα» στην οικονομία το οποίο ήδη αναφέραμε, θα ωθήσει πολλούς επιτυχημένους manager να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες και να «πάρουν τη ζωή στα χέρια τους». Η πραγματικότητα αυτή θα βοηθήσει καταλυτικά στην ανάπτυξη των δικτύων franchising, τα οποία χρειάζονται νέα και ταλαντούχα στελέχη για να επεκταθούν. Αντίθετα στην Ελλάδα, παράγοντες όπως η έντονη κρίση που βιώσαμε στο χρηματιστήριο, η έλλειψη διαθέσιμων πόρων σε συνδυασμό με τις «δυσμορφίες» του τραπεζικού συστήματος και του real estate και οι παράλληλη είσοδος των πολυεθνικών κολοσσών που αναδιρθρώνουν συνολικά το λιανεμπόριο, δεν συνηγορούν για ανάλογες προβλέψεις.

Διεθνώς, παρά το γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης του franchising ήταν αρκετά χαμηλό το προηγούμενο έτος, διάφορες καινοτομίες που πρόσφατα έχουν εφαρμοστεί στο σύστημα έχουν δώσει νέα ώθηση. Η πίεση των μετόχων των εταιρειών να επιτύχουν όσο το δυνατόν υψηλότερα κέρδη ήταν η αφετηρία για την εφαρμογή αυτών των καινοτομιών.

Η στρατηγική της εταιρείας ALLIED DOMECQ, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα προς πιστοποίηση των παραπάνω. Η ALLIED DOMECQ αποφάσισε τη συνένωση όλων των concept που άνηκαν στον όμιλο επιχειρήσεων της, προσδοκώντας σε αύξηση των λιανικών πωλήσεων. Τα τρία concept της εταιρείας είναι: α) τα καταστήματα DUNKIN DONUTS τα οποία πραγματοποιούν το 50% των πωλήσεων τους μεταξύ 6:00 και 11:00 το πρωί, β) η αλυσίδα παγωτού Baskin Robins η οποία εστιάζει στην απογευματινή κατανάλωση και τέλος γ) η αλυσίδα TOGO'S (είδη σάντουιτς) το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων της οποίας πραγματοποιείται τις μεσημεριανές ώρες.

Έτσι η ALLIED DOMECQ τοποθέτησε τα τρία concept κάτω από την ίδια στέγη, επιτυγχάνοντας με τον τρόπο αυτόν, αφενός μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων (αυθόρμητες αγορές π.χ μπαίνει κάποιος στο κατάστημα για σάντουιτς και αγοράζει και παγωτό), αφετέρου μείωση του λειτουργικού κόστους δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας. Για να μειωθούν πιθανά φαινόμενα σύγχυσης, ο νέος τύπος καταστημάτων, που συστεγάζει τα τρία concept ελέγχεται από ένα franchisee.

Το προηγούμενο έτος ο αριθμός των καταστημάτων της εταιρείας με πολλαπλά brand names μεγάλωσε την αλυσίδα κατά 19%(!), φτάνοντας τα 500 καταστήματα. Η ανακοίνωση της εταιρείας ήταν ότι θα συνεχίσει να εφαρμόζει την συγκεκριμένη στρατηγική.

Μια ακόμα καινοτομία είναι το γεγονός ότι το franchising έχει "απλώσει τα πλοκάμια του" σε τομείς της οικονομίας οι οποίοι μέχρι τώρα θεωρούνταν απρόσιτοι ή και εκκεντρικοί.

Ο κλάδος του computing και των νέων τεχνολογιών είναι το πιο προφανές παράδειγμα. Ο "πυρετός" του internet ήταν η αφορμή για τη δημιουργία πολλών νέων concepts. Η πραγματικότητα είναι ότι πολλά από αυτά είναι σε αρχικό στάδιο όμως οι ειδικοί σε θέματα franchise αναμένουν ότι στο άμεσο μέλλον θα γίνουν πολύ πιο προσιτά και εύκολα στη διαχείρισή τους.

Η εκτίμησή μας είναι ότι ο θεσμός του franchising θα επεκταθεί ακόμα περισσότερο τα επόμενα χρόνια. Η ανάπτυξη του θεσμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, τόσο από την διαθεσιμότητα κατάλληλων franchisees, όσο και από την πληθώρα νέων concepts.

Η αποχώρηση της πολιτείας-τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς-από τη διαχείριση των παραδοσιακά δημοσίων επιχειρήσεων δημιουργεί χώρο και την ευκαιρία για τη δημιουργία περισσότερων franchise concepts. Όταν οι διάφορες κυβερνήσεις αποφασίσουν να αποχωρήσουν από κάποια δημόσια επιχείρηση πρωτίστως φροντίζουν ο ιδιωτικός που θα αναλάβει την επιχείρηση να μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών.

Εξαιτίας λοιπόν του γεγονότος ότι ένα δίκτυο franchise μπορεί να διασφαλίσει τόσο την ποιότητα, όσο και την ομοιογένεια των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, δημιουργείται ένα ακόμα ηρόσφορο πεδίο για την εφαρμογή του συστήματος franchise.

Έτσι όλες οι παραπάνω καινοτομίες κάνουν τους ειδικούς σε θέματα franchise να ελπίζουν ότι μετά τη μέτρια ανάπτυξη του θεσμού τον προηγούμενο χρόνο, έχουν δημιουργηθεί οι κατάλληλες συνθήκες ώστε να δοθεί διεθνώς μια νέα ώθηση στην πορεία του franchising.

Παρόλα αυτά στην Ελλάδα θα βιώσουμε άλλον έναν χρόνο στασιμότητας, που όμως θα χαρακτηρίζεται από τη μείωση του αριθμού των νέων συστημάτων των προερχόμενων από την ελληνική αγορά, από την ενίσχυση υφιστάμενων συστημάτων-κύριας παροχής υπηρεσιών-και την υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων χρηματοδότησης των υποψήφιων franchisees που θα ωθήσουν από τα μέσα του 2002 την αγορά σε μια νέα δυναμική πορεία ανάπτυξης.

5.1. Το Franchise κερδίζει συνεχώς την Ελληνική αγορά

Στην Ελλάδα η κατάσταση, είναι αισιόδοξη για την μελλοντική ανάπτυξη του franchise. Από το 1981, χρόνια που εντάχθηκε η Ελλάδα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, έπρεπε να πλησιάσει το βιοτικό επίπεδο και την ανάπτυξη των Ευρωπαϊκών μελών.

Από το 1994 μέχρι το 1999 επικεντρώθηκε στην επίτευξη των οικονομικών στόχων, για να συμπληρώσει τα οικονομικά κριτήρια του πλάνου που καθορίστηκε από την συνθήκη του Μάαστριχ, τα οποία είναι: ο πληθωρισμός, μακροχρόνια επιτόκια, κυβερνητικό έλλειμμα και δείκτες συναλλαγών. Με την αλλαγή της οικονομικής κατάστασης το franchise άρχισε να κερδίζει μεγάλο μέρος της ελληνικής αγοράς τόσο από Έλληνες ποσό και από ξένους δικαιούχους. Ένα ξένο franchise είναι το franchise που έχει καταγωγή εκτός Ελλάδας ή ακόμη καλύτερο που είναι «εισαγόμενο» στην χώρα μας. Για να αναλυθεί καλύτερα τι σημαίνει ξένο franchise, θα πρέπει να αναλυθούν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από ξένους franchisors να εξαγουν το franchise. Υπάρχουν τρεις βασικοί μέθοδοι:

1n- Master Franchise

Σε μια τέτοια συμφωνία, ο ξένος δικαιούχος δίνει δικαιώματα στον Έλληνα δικαιούχο για να προωθήσει το franchise.

2n- Joint venture

Ο ξένος δικαιούχος μπορεί να εισέλθει σε μια υπάρχουσα joint venture στην Ελλάδα με Έλληνες δικαιούχους όπου και οι δύο πλευρές είναι από διαφορετικές εταιρείες, από όπου ο ξένος δικαιούχος αποκτά το δικαίωμα franchise στην Ελλάδα.

3n- Direct franchising

Σε αυτήν την μέθοδο ο ξένος δικαιούχος παρέχει δικαιώματα στους Έλληνες δικαιούχους, είτε απευθείας είτε μέσω της δικής τους θυγατρικής, την οποία έχει δημιουργήσει για αυτό το λόγο. Ένας ξένος δικαιούχος δεν θα πρέπει κατ' αρχάς να μπει σε μια ξένη αγορά εκτός αν είναι ήδη επιτυχημένος στη δική του χώρα και προετοιμασμένος κατάλληλα για εισαγωγή του σε καινούργιες αγορές.

Πρέπει να μπορεί να αντεπεξέλθει οικονομικά και να υποστηρίζεται από μια δυνατή ομάδα ανθρώπων. Και εμείς θα πρέπει να σκεφτόμαστε πριν επενδύσουμε αν μια ξένη επιχείρηση δεν επιτυχή στην ελληνική αγορά, δεν θα είναι τόσο τραγικό γι' αυτούς σε σύγκριση με το αν αποτύχουν στην δική τους αγορά.

Όταν κάποιος δικαιοδόχος ενδιαφέρεται να κάνει συμφωνία με κάποιον ξένο δικαιοδόχο, τότε θα πρέπει να τον επισκεφθεί στη χώρα του, το οποίο σημαίνει χρόνο και χρήμα. Είναι όμως απαραίτητο, διότι υπήρξαν περιπτώσεις στο παρελθόν όταν ενώ ο ξένος υποστήριζε ότι ήταν μια πολύ καλή εταιρεία στην χώρα του, τελικά αποδείχτηκε ότι ήταν απλά καταστήματα χωρίς ιδιαίτερη φήμη. Επίσης, πολλές φορές ξένοι δικαιοδόχοι επιβάλλουν κάποια στρατηγική, η οποία πρέπει να ακολουθηθεί και πολλές φορές οι όροι είναι τόσο απαιτητικοί, που ο δικαιοπάροχος στην Ελλάδα δεν μπορεί να αντεπεξέλθει και έτσι διαλύεται η συμφωνία.

Επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να εξαπλωθούν πολύ γρήγορα έχουν περισσότερες πιθανότητες να αποτύχουν παρά να επιτύχουν, γιατί δίνεται μεγάλη σημασία στην εξαπλωση παρά στην οργανωμένη ανάπτυξη βελτίωση του συστήματος. Για ένα δικαιοδόχο που ξεκινά ένα master franchise, θα ήταν λογικό να ζητήσει να δει το συμβόλαιο μεταξύ των δύο δικαιοπαρόχων, αν και τις περισσότερες φορές είναι απόρρητο. Αλλά είναι απαραίτητο να μάθει πως πληρώνεται ο ξένος δικαιοπάροχος, το κόστος αγοράς των προϊόντων κ.λπ.

Γενικά να γνωρίζει τους βασικούς όρους της σύμβασης. Ένα άλλο σημείο άξιο προσοχής όταν κάποιος Franchisee αποφασίσει να ανοίξει ένα ξένο κατάστημα franchisor, είναι τι θα γίνει σε περίπτωση που η συμφωνία μεταξύ του Έλληνα δικαιοπαρόχου και του ξένου διακοπή για οποιοδήποτε λόγο.

Η δικαιοδοσία να παρέχεται το σύστημα αναφέρεται στο συμβόλαιο μεταξύ του Έλληνα και του ξένου franchisor. Επίσης, πρέπει να αναφέρεται μέσα στο συμβόλαιο δικαιοδοσία για να λειτουργεί την μονάδα του ξένου δικαιοδόχου ο Έλληνας.

Για λίγο χρονικό διάστημα οι δικαιοδόχοι θα μπορούν να συνεχίζουν να χρησιμοποιούν του ξένου δικαιοδόχου τα δικαιώματα με ή χωρίς την άδεια του Έλληνα. Αυτό γίνεται κυρίως όταν υπάρχει υποστήριξη από τον ξένο δικαιοπάροχο. Για το απώτερο μέλλον όμως αναλόγως τα συμφωνητικά δεν υπάρχει εγγύηση ότι θα μπορεί να συνεχίσει.

Έτσι ο franchisee για να μην βρεθεί σε αυτή την θέση, θα πρέπει να ελέγχει τα συμβόλαια να τον καλύπτουν απόλυτα σε περίπτωση που η συμφωνία μεταξύ των δύο δικαιοπαρόχων διακοπή πρόωρα. Όπως πάντα, σε οποιοδήποτε εμπορικό συμβόλαιο θα υπάρξουν ειδικές σημειώσεις και επισημάνσεις, οι οποίες θα έχουν ισχύ μόνο για το συγκεκριμένο σύστημα.

Για παράδειγμα, όπου το franchise απαιτεί να πουληθούν προϊόντα, ειδικά, με δύσκολες προδιαγραφές, και αν απαιτείται ο franchisee να προμηθεύεται τα προϊόντα μόνο από τον δικαιοδόχο, τι θα γίνει σε περίπτωση που η συμφωνία μεταξύ των δικαιοδόχων σταματήσει πρόωρα, ή αν για οποιοδήποτε λόγο ο Έλληνας δικαιοδόχος δεν έχει την δυνατότητα για μικρό ή μεγάλο χρονικό διάστημα να προμηθεύσει τον δικαιοπάροχο. Σε αυτές τις περιπτώσεις τι γίνεται με τον δικαιοδόχο; Στο συμβόλαιο αναφέρονται επιλογές για την προμήθεια πριονωτών; Η ο δικαιοδόχος θα εξαρτάται πλήρως είτε από τον Έλληνα είτε απλό τον ξένο δικαιοπάροχο; Θα πρέπει ο δικαιοπάροχος να κλείσει το κατάστημα;

Το franchise σύστημα γίνεται ιδιαίτερα πολύπλοκο όταν περνάμε σε θέματα διεθνούς δικαιοχρησίας,

5.2. Η οικονομική διάσταση του Franchise

Αποτελεί σχεδόν κανόνα στις συμβάσεις franchise η ύπαρξη πρόβλεψης για την πληρωμή από τον λήπτη στον δότη ενός συγκεκριμένου ποσού το οποίο ορίζετε ως δικαίωμα εισόδου στο σύστημα franchise. Συνήθως η καταβολή του συγκεκριμένου ποσού γίνεται εφάπαξ σύγχρονος με την υπογραφή της σύμβασης, συμβαίνει όμως μερικές φορές να συμφωνείτε η καταβολή του σε δόσεις (π.χ. 1/3 με την υπογραφή της σύμβασης, 1/3 με την ολοκλήρωση του σταδίου της αρχικής εκπαιδεύσεις και 1/3 με την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης του λήπτη). Το δικαίωμα αυτό της εισόδου καταβάλλεται από τον λήπτη ως αντάλλαγμα για:

- Την εισοδο του στο δίκτυο franchise μιας επώνυμης επιχείρησης και την λειτουργία της δικής του επιχείρησης κάτω από ένα επώνυμο σύστημα franchise, με αποτέλεσμα την απόκτηση από αυτό ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην σχετική αγορά.
- Την παραχώρηση σε αυτόν της άδειας χρήσης και εκμεταλλεύσεις των δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του δότη.
- Την παραχώρηση της άδειας χρήσης και εκμεταλλεύσεις της τεχνογνωσίας του δότη.
- Τα έξοδα στα οποία υποβλήθηκε ο δότης προκειμένου να επιλέξει τον συγκεκριμένο λήπτη (δημοσιεύσεις, συνεντεύξεις, έλεγχος οικονομικών στοιχείων κ.τ.λ.)
- Τα έξοδα στα οποία υποβλήθηκε ο δότης κατά την διαδικασία ανεύρεσης και έγκρισης του χώρου όπου θα λειτουργήσει το κατάστημα του λήπτη (ερευνά αγοράσα, ταξίδια κ.τ.λ.)
- Την παράδοση σε αυτόν της βασικής αρχιτεκτονικής μελέτης για τον τρόπο διαμορφώσεις του καταστήματος, η οποία έχει συνταχθεί με τα έξοδα του δότη.
- Την παράδοση του εγχειριδίου λειτουργίας.
- Την αρχική του εκπαιδεύσει στις μεθόδους λειτουργίας του συστήματος.
- Τα έξοδα νομικής, λογιστικής κ.τ.λ. Θησέως στα οποία υποβλήθηκε ο δότης προκειμένου να ετοιμάσει όλα τα απαραίτητα σχετικά έγγραφα (συμβάσεις, εγχειρίδια, ενημερωτικά έντυπα κ.τ.λ.) και
- Την παραχώρηση αποκλειστικής εκμεταλλεύσεις του πακέτου franchise σε μια συγκεκριμένοι γεωγραφική περιοχή.

Συνοψίζοντας μπορεί να λεχθεί ότι η καταβολή από τον λήπτη του δικαιώματος εισόδου αντιστοιχεί τόσο στην παροχή από τον δότη της άδειας χρήσης και εκμεταλλεύσεις του πακέτου franchise μιας επώνυμης επιχείρησης, στον δίκτυο της οποίας εισέρχεται ο λήπτης, όσο και σε μια σειρά από παροχές που απαιτούνται για την αρμονική του ένταξη και λειτουργία στο σύστημα franchise του δότη. Ο υπολογισμός και καθορισμός από τον δότη του ποσού που αντιστοιχεί στο δικαίωμα εισόδου δεν είναι εύκολος. Δυστυχώς στην πράξη πολλές φορές ο καθορισμός αυτός γίνεται με αποκλειστικό κριτήριο του τι συνηθίζετε στη σχετική αγορά χωρίς να εξετάζονται οι ιδιαιτερότητες των παροχών του κάθε συστήματος franchise.

Θεωρητικά το ποσό του δικαιώματος εισόδου θα πρέπει να ισούται με το συνολικό ποσό των αποτιμηθείσων παροχών.όμως είναι πολύ πιθανό το ποσό αυτό να είναι πάρα πολύ υψηλό συγκρινόμενο με τις επικρατούσες στην σχετική αγορά συνθήκες ανταγωνισμού και κατά συνέπεια αποτρεπτικό για την προσέλκυση υποψηφίων ληπτών. Στην περίπτωση αυτή ο δότης είναι εκ των πραγμάτων υποχρεωμένος να προβεί στην μείωση του προκύψαντος από τον παραπάνω υπολογισμό του ποσού. Στο τελικό του αυτό υπολογισμό θα πρέπει να λάβει υπόψη του αφενός το είδος και την αξία των είδη αποτιμηθείσων παροχών του και αφετέρου την ιδιαιτερότητα της παραχωρούμενης στον λήπτη περιοχής μέσα στην οποία θα λειτουργήσει την επιχείρηση του.

Συνοπολογίζοντας λοιπόν όλες τις σχετικές παραμέτρους θα μπορέσει να καταλήξει σε ένα εύλογο από κάθε άποψη ποσό του δικαιώματος εισόδου στο σύστημα. Ορθό επομένως είναι το ποσό αυτό να ποικίλει ανάλογα με την ιδιαιτερότητα της παραχωρούμενης περιοχής όσο και αν αυτό είναι δυνατό σε ορισμένες περιπτώσεις να οδηγήσει στην δημιουργία τριβών στο δίκτυο. Ακόμη το ποσό του δικαιώματος εισόδου συνήθως αυξάνει ανάλογα με τον βαθμό εξάπλωσης του δικτύου και τον βαθμό αύξησης της εμπορικής του φήμης.

Πάντως καλό είναι να έχει υπόψη του ο δότης ότι σε περιπτώσεις που απαιτείται η πραγματοποίηση υψηλών επενδύσεων από τον υποψήφιο λήπτη για την ένταξη του σε ένα δίκτυο franchise και την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής του, δεν θα πρέπει το ποσό του δικαιώματος εισόδου να ξεπερνάει το 5-10% του ποσού της αρχικής επένδυσης .

Στα πρώτα βήματα ανάπτυξης αίσιος συστήματος franchise τα ποσά που εισπράττει ο δότης ως δικαιώματα εισόδου αποτελούν την κυριότερη πηγή εσόδων του. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να έχει υπόψη του ότι θα χρειαστεί να χρηματοδοτεί ο ίδιος την ανάπτυξη του δικτύου μέχρις ότου αυτό καταστεί κερδοφόρο. Το χρονικό διάστημα που θα απαιτηθεί γι'αυτό εξαρτάται από τον ρυθμό της ορθολογισμένης εξάπλωσης του δικτύου. Συνεπώς είναι σοβαρότατο λάθος να θεωρείτε από ορισμένους επιχειρηματίες ότι η έναρξη της δημιουργίας ενός δικτύου franchise σημαίνει και την άμεση επίτευξη κερδοφορίας της επιχείρησής.

5.3. Η επιλογή της στρατηγικής τοποθέτησης

Η στρατηγική της πολιτικής μάρκετινγκ στην πιθανή αγορά επηρεάζεται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες, όπως είναι η επιχείρηση, η γενικότερη φιλοσοφία της, το ίδιο το προϊόν, καθώς και ο τρόπος που εκφράζεται η ανταγωνιστικότητα της συγκεκριμένης αγοράς. Εάν προσπαθήσουμε να ιεραρχήσουμε τους παραπάνω παράγοντες, θα μπορούσαμε να τους κατατάξουμε ως εξής:

- Η δυνατότητα εξασφάλισης επιχειρησιακών πόρων. Ο κυριότερος, ίσως, παράγοντας, στη συγκεκριμένη επιλογή είναι οι πόροι (ανθρώπινο δυναμικό, χρηματικοί και υλικοί συντελεστές) της επιχείρησης. Στην περίπτωση που υπάρχουν περιορισμένοι πόροι, οι οποίοι αδυνατούν να επιτρέψουν στην επιχείρηση μια πλήρη κάλυψη της αγοράς, η μόνη ρεαλιστική επιλογή που μπορεί να υιοθετήσει η επιχείρηση είναι αυτή της συγκεντρωτικής πολιτικής μάρκετινγκ.
- Ο βαθμός ομοιογένειας των προσφερόμενων προϊόντων. Ο δεύτερος, ίσως, σε ιεραρχία παράγοντας είναι ο βαθμός ομοιογένειας που υπάρχει μεταξύ των γραμμών των προϊόντων της δεδομένης επιχείρησης. Η μη διαφοροποιημένη στρατηγική εφαρμόζεται ευκολότερα σε προϊόντα ομοιογενή ή σχετικά ομοιογενή, όπως το γάλα, οι φρουτοχυμοί ή ο χάλυβας. Αντίθετα, προϊόντα που μπορούν, σχετικά εύκολα, να υποστούν διαφοροποίηση στη μορφή, στην αισθητική παρουσίαση ή στην συσκευασία, όπως, για παράδειγμα, τα αυτοκίνητα ή οι φωτογραφικές μηχανές, προσαρμόζονται ευκολότερα στην πολιτική της διαφοροποίησης.
- Ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Είναι ο τρίτος, σε σπουδαιότητα, παράγοντας. Συνήθως, στο πρώτο στάδιο της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά εισάγεται μια μόνο μορφή του προϊόντος ή ένας σχετικά μικρός αριθμός παραλλαγών. Στο στάδιο αυτό, στόχος της επιχείρησης είναι η ανάπτυξη της πρωταρχικής ζήτησης, αφού βασικός στρατηγικός στόχος παραμένει η διατήρηση της δυνατότητας δημιουργίας και εισαγωγής παραλλαγών του βασικού προϊόντος σε ένα επόμενο στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος. Στο στάδιο αυτό

η επιχείρηση συγκεντρώνει το σύνολο, σχεδόν, των δυνάμεών της σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς, με την υιοθέτηση της στρατηγικής του συγκεντρωτικού μάρκετινγκ. Αντίθετα, στις μετέπειτα φάσεις του κύκλου ζωής του προϊόντος, η επιχείρηση αποβλέπει στην ενίσχυση μιας διαφοροποιημένης ζήτησης για την συγκεκριμένη επωνυμία, γεγονός που οδηγεί στην τελική υιοθέτηση της στρατηγικής του διαφοροποιημένου μάρκετινγκ.

- Η ομοιογένεια της αγοράς. Εδώ λαμβάνεται υπόψη ο βαθμός που οι αγοραστές παρουσιάζουν το ίδιο σχετικά σύστημα προτιμήσεων, αξιών και συμπεριφοράς, σε σχέση με:
 - ο Τον τρόπο που πραγματοποιούν τις αγορές τους
 - ο Τη συχνότητα αγοράς.
 - ο Το βαθμό επηρεασμού από την εικόνα του λιανοπωλητή.
 - ο Την εικόνα του αγοραστικού κέντρου ή της περιοχής πραγματοποίησης της αγοράς.
 - ο Το βαθμό επηρεασμού από κοινωνικές ομάδες στις οποίες ανήκει ο καταναλωτής.
 - ο Τον βαθμό αντίδρασης σε κάθε μια από τις μεταβλητές του μίγματος μάρκετινγκ.

Όταν οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν μεγάλη ομοιότητα, τότε η υιοθέτηση της στρατηγικής του μη διαφοροποιημένου μάρκετινγκ είναι η πλέον ενδεδειγμένη. Στη σύγχρονη πραγματικότητα, φαίνεται ότι είναι ελάχιστες πια οι περιπτώσεις που παρουσιάζεται η απαιτούμενη ομοιογένεια, εκτός, ίσως, των περιπτώσεων όπου η ζήτηση παρουσιάζει μια ιδιαίτερη ευαισθησία σε σχέση με την τιμή του προϊόντος.

Στη περίπτωση κατά την οποία η αγοραστική απόφαση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον παράγοντα τιμή, ή όταν η πρωταρχική ζήτηση του προϊόντος παρουσιάζει ελαστικότητα σε σχέση με την τιμή, η επιλογή της μη διαφοροποιημένης στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει με επιτυχία την εισαγωγή του προϊόντος στη <<μαζική αγορά>>.

Έτσι, προσφέρεται μια παραλλαγή του προϊόντος σε ιδιαίτερα ελκυστική τιμή και υιοθετείται, με αυτό τον τρόπο, μια τιμολογιακή πολιτική διείσδυσης (penetration pricing). Στην πράξη, παρατηρείται μια τέτοια εφαρμογή σε προϊόντα όπως είναι οι δίσκοι, οι υπολογιστές ή τα βιντεοπαιχνίδια. Στην περίπτωση παρόμοιων προϊόντων, η επιχείρηση βασίζεται στην μείωση του ανά μονάδα κόστους, γεγονός που επιτυγχάνεται με την υψηλότερη ζήτηση και που οδηγεί συχνά σε ένα ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα.

Αντίθετα, στις αγορές εκείνες στις οποίες ο καταναλωτής επιδιώκει άλλα οφέλη (εκτός από την τιμή), όπως είναι η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ή το επίπεδο της προσφερόμενης τεχνικής υποστήριξης, η πολιτική που βασίζεται σε ένα σημαντικά μειωμένο ανά μονάδα κόστος, δεν φαίνεται να είναι η περισσότερο κατάλληλη, αφού, συνήθως, απαιτείται διαφοροποιημένη ή συγκεντρωτική προσέγγιση.

Το είδος της στρατηγικής που εφαρμόζεται από τους ανταγωνιστές. Στην περίπτωση κατά την οποία οι ανταγωνιστές εφαρμόζουν μια στρατηγική διαφοροποιημένης προσφοράς στα διαφορετικά τμήματα της συγκεκριμένης αγοράς, είναι, συνήθως, δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να αντιμετωπίσει η επιχείρηση την ανταγωνιστική πρόκληση με την εφαρμογή της μη διαφοροποιημένης στρατηγικής. Αντίθετα, όταν μια επιχείρηση βρίσκεται σε ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο οι κυριότεροι ανταγωνιστές εφαρμόζουν μη διαφοροποιημένο μάρκετινγκ, τότε οι διοικητές προϊόντος της μπορεί να βρεθούν σε μια πραγματικά πλεονεκτική θέση με την υιοθέτηση της διαφοροποιημένης στρατηγικής, τμηματοποιώντας κατάλληλα την αγορά.

Η επιχειρησιακή φιλοσοφία μάρκετινγκ της επιχείρησης. Εδώ περιλαμβάνεται ο ιδιαίτερος τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση προσεγγίζει την αγορά, όπως σύστημα στόχων, επιχειρησιακή φιλοσοφία στον τρόπο διοίκησης, τρόπους επίτευξης οικονομίας δυνάμεων και μέθοδος αξιολόγησης της επιχειρησιακής πολιτικής.

Τέλος , θα πρέπει να σημειωθεί ότι η επιλεγείσα στρατηγική από μια επιχείρηση μπορεί να είναι αποτελεσματικότερη από την ίδια σε μορφή στρατηγική που ακολουθείται από μια άλλη επιχείρηση. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι η συγκεκριμένη προσφορά ικανοποιεί αποτελεσματικότερα το σύστημα επιθυμιών των καταναλωτών της συγκεκριμένης αγοράς.

6. Η ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΠΩΝΥΜΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η επωνυμία στα προϊόντα χρησιμοποιείται ήδη από την αρχαία εποχή για να ξεχωρίσει τα αγαθά ενός παραγωγού από αυτά ενός άλλου. Η λέξη <<Brand>> προέρχεται από την αρχαία νορβηγική λέξη <<Brand>> που σημαίνει σημάδι από κάψιμο, μέθοδος που ήταν αρκετά διαδεδομένη για να διακρίνει κανείς τα δικά του ζώα από αυτά των άλλων.

Αυτού του είδους η διάκριση εφαρμοζόταν και σε είδη βιοτεχνίας ή χειροτεχνίας, όπως μας δείχνουν πολυάριθμα αρχαιολογικά ευρήματα, στα οποία οι παραγωγοί προσπαθούσαν με διάφορα σημάδια ή με την υπογραφή τους να διαφοροποιήσουν την παραγωγή τους από αυτή των συναδέλφων τους, ή να τονίσουν ότι ένα ορισμένο προϊόν κατασκευάστηκε σε μια ορισμένη περιοχή ή πόλη. Η πολιτική αυτή είχε βέβαια ήδη υιοθετηθεί από πολλούς αρχαίους πολιτισμούς (Αιγύπτιοι, Κινέζοι, Σουμέριοι, Έλληνες Ρωμαίοι), όπως δείχνουν επώνυμες περιγραφές σε χρυσά και ασημένια κοσμήματα, αγγεία, όπλα κλπ.

Γνωρίζουμε ότι οι Φοίνικες, οι Έλληνες και οι Ρωμαίοι έμποροι χρησιμοποιούσαν επιγραφές που ενημέρωναν τους πιθανούς πελάτες τους για την ποικιλία, την ποιότητα και τις τιμές των προϊόντων τους. Επιπλέον, οι καταστηματάρχες έδιναν τέτοιες ονομασίες στα καταστήματά τους που να μπορούν να συμπεριλαμβάνουν ονόματα-σύμβολα και εικόνες. Σε όλους τους παραπάνω πολιτισμούς αναγνωριζόταν πλήρως η αξία της χρησιμοποίησης μιας επωνυμίας που διευκόλυνε την εμπορική αναγνώριση και αποδοχή.

Από την στιγμή που οι καταναλωτές αναγνώριζαν ότι ορισμένα επώνυμα προϊόντα είναι καλύτερα ή χειρότερα από αυτά ενός άλλου παραγωγού, ή ότι κάποιος έμπορος προσφέρει στο κατάστημά του προϊόντα και υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας των ανταγωνιστικών, τα προϊόντα αυτά δημιουργούσαν μια ορισμένη προτίμηση. Την εποχή αυτή γεννήθηκε και το <<εθνικό προϊόν>>, το προϊόν δηλαδή που ταυτίζεται με την χώρα προέλευσής του.

Η χρησιμοποίηση της επώνυμης τεχνικής δημιουργήθηκε κυρίως τα τελευταία 150 χρόνια. Η Βιομηχανική Επανάσταση έφερε τη μαζική παραγωγή και η υπερπροσφορά που δημιουργήθηκε στη συνέχεια, οδήγησε στην ανάγκη επώνυμων προϊόντων που να διαθέτουν διαφημιστική υποστήριξη και διάφορες τεχνικές μάρκετινγκ. Η ανάγκη αυτή ήταν αποτέλεσμα των δημογραφικών, και κυρίως των τεχνολογικών, εξελίξεων των τελευταίων 150 χρόνων. Η προσφορά ποιοτικών προϊόντων οδηγεί στη μεγαλύτερη ζήτησή τους. Το γεγονός αυτό οδηγεί, με την σειρά του, τους παραγωγούς στην επιλογή ενός ονόματος για τα προϊόντα τους που θα τους δώσει τη δυνατότητα διάκρισης. Στις νέες διαμορφωμένες συνθήκες της αγοράς, δεν φθάνει πλέον το όνομα του παραγωγού για να ξεχωρίζει η προσφορά του. Αυτό που απαιτείται πλέον είναι και το ίδιο το προϊόν να διαθέτει το δικό του ξεχωριστό όνομα.

Στο δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα, η ονομασία των προϊόντων εξελίχθηκε στη μορφή που την γνωρίζουμε σήμερα. Από τον περασμένο αιώνα χρονολογούνται μερικά επώνυμα προϊόντα, μεταξύ των οποίων η Coca-Cola, η Campbell's και η Kodak. Τα προϊόντα αυτά χρωστούν τη μοναδικότητά τους στην έκρηξη της οικονομικής δραστηριότητας εκείνης της εποχής, η οποία ήταν κυρίως αποτέλεσμα των νέων μέσων μεταφοράς και κυρίως του σιδηρόδρομου.

Το αποτέλεσμα ήταν ότι συγκεκριμένα επώνυμα προϊόντα πέτυχαν μια σημαντική υπεροχή ως προς τα ανταγωνιστικά τους και αναπτύχθηκαν σε τοπικό, εγχώριο και τελικά διεθνές επίπεδο. Έτσι, επιχειρήσεις όπως η Procter & Gamble και η Kraft στις ΗΠΑ και η Nestle στην Ευρώπη, κατάφεραν να ευημερούν σε βάρος λιγότερο ικανών ανταγωνιστών.

Η πρακτική διαφοροποίησης των προϊόντων τους από αυτά των ανταγωνιστών τους στηρίχθηκε βασικά στην υψηλή ποιότητα των προϊόντων τους σε συνδυασμό με το όνομα που χρησιμοποίησαν.

Ο μεγάλος ρυθμός εξάπλωσης των επώνυμων προϊόντων στις μέρες μας ερμηνεύεται από τις παρακάτω εξελίξεις:

Το νομικό σύστημα αναγνώρισε την αξία της επωνυμίας των προϊόντων τόσο για τους παραγωγούς όσο και για τους καταναλωτές. Σήμερα, οι περισσότερες χώρες στον κόσμο αναγνωρίζουν ότι η πνευματική ιδιοκτησία, δηλαδή τα εμπορικά σήματα, οι ευρεσιτεχνίες, τα σχέδια και τα δικαιώματα αντιγραφής, αποτελούν κτήμα των κατόχων τους και επομένως το δικαίωμα χρήσης τους παρέχεται αποκλειστικά σε αυτούς. Πράγματι, το δικαίωμα των ονομάτων και των εμπορικών σημάτων είναι τόσο ισχυρά όπως και τα δικαιώματα σε περισσότερο χειροπιαστές μορφές ιδιοκτησίας, όπως είναι η γη και τα κτίρια.

Η νομοθεσία ρυθμίζει το είδος των ονομάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και την γενικότερη προστασία που δικαιούνται, γεγονός που οδηγεί στην όσο το δυνατόν καλύτερη προστασία τους. Η νομοθεσία αυτή ωφελεί τον παραγωγό με το να του προσφέρει μια αποκλειστική δυνατότητα χρησιμοποίησης ενός ονόματος σχετικά με το προϊόν του. Από την άλλη μεριά, προσφέρεται στον καταναλωτή η δυνατότητα αποφυγής προϊόντων μίμησης που πιθανά να χρησιμοποιούσαν το ίδιο ή παρόμοιο όνομα.

Η έννοια των επώνυμων προϊόντων επεκτάθηκε με επιτυχία και στο χώρο των υπηρεσιών, ιδιαίτερα τα τελευταία τριάντα χρόνια. Σημειώνεται ότι μερικές από τις μεγαλύτερες επιτυχίες στην ονομασία προϊόντων συνέβησαν στον τομέα των υπηρεσιών.

Τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται ο διαχωρισμός των επώνυμων προϊόντων και υπηρεσιών από τα άλλα όμοιά τους, τείνουν να αφορούν περισσότερο τις μη χειροπιαστές διαστάσεις των προϊόντων. Η ποιότητα της επωνυμίας, στην οποία στηρίζονται οι καταναλωτές για να επιλέξουν μεταξύ των επώνυμων προϊόντων, έχει γίνει περισσότερο ασαφής και συχνά ακαθόριστη. Η επωνυμία τσιγάρων Α μπορεί να είναι δυσδιάκριτη σε σχέση με την επωνυμία τσιγάρων Β, όμως, παρ' όλα αυτά, η αναλογία πωλήσεων μπορεί να είναι 1/10. Ένα άρωμα που κοστίζει 5.000 δρχ. τα 100 ml, μπορεί να υποσκελίζεται στις πωλήσεις από ένα άλλο, με παρόμοια χαρακτηριστικά, που πουλιέται 50.000 δρχ. τα 100 ml.

Ο σύγχρονος τρόπος ονομασίας των προϊόντων έχει σχέση με τη συγκέντρωση και διατήρηση, κάτω από την ομπρέλα της επωνυμίας, ενός συνόλου από αξίες, χειροπιαστέ ή μη. Οι αξίες αυτές οφείλουν να γίνονται αντιληπτές από τους καταναλωτές και να χρησιμοποιούνται για να διαχωρίζουν το προϊόν ενός παραγωγού από αυτό ενός άλλου. Η τέχνη της επιτυχημένης επωνυμίας εξαρτάται από την επιλογή και τον συνδυασμό αυτών των στοιχείων, έτσι ώστε το αποτέλεσμα, που θα είναι αντιληπτό από τους καταναλωτές, να είναι μοναδικά ελκυστικό και να επιδρά στην τελική αγοραστική απόφαση.

6.1. Τι περιλαμβάνει μία επωνυμία

Η επωνυμία είναι μια σχετικά απλή έννοια. Είναι ένα εμπορικό σήμα που με προσωπική διοίκηση, αποτελεσματική επικοινωνία και ευρεία αποδοχή κατορθώνει να πάρει μία θέση στο μυαλό του καταναλωτή, αγκαλιάζοντας μία ορισμένη ομάδα απλών αξιών και χαρακτηριστικών υλικής και άυλης φύσης. Είναι μία έννοια πολύ ευρύτερη από αυτή του προϊόντος, χωρίς αυτό να περιορίζεται σε μία απλή ετικέτα.

Πιο συγκεκριμένα, για τους καταναλωτές αντιπροσωπεύει ένα ολόκληρο σύστημα χαρακτηριστικών που οδηγούν στην εγγύηση μιας ορισμένης ποιότητας ή προέλευσης. Από τη μεριά του ιδιοκτήτη της επωνυμίας, η επωνυμία αντιπροσωπεύει μία εγγύηση ικανοποιητικών μελλοντικών αποδόσεων.

Ας πάρουμε για παράδειγμα την coca-cola. Είναι μια επωνυμία αναψυκτικού με ένα ξεχωριστό όνομα και υποστήριξη. Η επωνυμία αυτή δίνει στους καταναλωτές μια εγγύηση γεύσης και δροσιάς που συνοδεύεται από μια εγγύηση ποιότητας. Η coca-cola όμως προσφέρει πολύ περισσότερα από μια απλή υπόσχεση γεύσης ή ποιότητας. Προσφέρει ένα ολόκληρο σύστημα άυλων ωφελειών και είναι κύρια αυτά τα άυλα συμβολικά οφέλη, σε αντίθεση με τα υλικά, που δίνουν την δυνατότητα διάκρισης/διαφοροποίησης του προϊόντος από όλα τα άλλα.

Η coca-cola, καθεαυτή, είναι ένα εξαιρετικά απλό προϊόν, σε βαθμό που είναι σχετικά εύκολο για μία επιχείρηση που διαθέτει τους πόρους να παράγει ένα αναψυκτικό του τύπου cola. Πράγματι, ισχυρές διεθνείς αλυσίδες supermarkets, όπως οι Carr four, Simsbury, Safeway, Spar, Tosco πωλούν τα δικά τους προϊόντα cola, τα οποία τους προσφέρονται από ειδικούς προμηθευτές.

Τα προϊόντα αυτά, που φέρουν συνήθως την επωνυμία των αλυσίδων, είναι προϊόντα υψηλής ποιότητας και θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι διαθέτουν όλα τα υλικά χαρακτηριστικά της coca-cola. Προσφέρουν επίσης την εγγύηση του ονόματός τους με όλες τις συμβολικές ιδιότητες του. Αυτό όμως που αποτυγχάνουν να προσφέρουν είναι τα άυλα χαρακτηριστικά της επωνυμίας coca-cola, και μάλιστα σε ένα περιβάλλον που ενισχύει τον ελεύθερο ανταγωνισμό και τη δυνατότητα επιλογής.

Σε πολλά προϊόντα, το στοιχείο εκείνο που τα διαφοροποιεί από τα άλλα όμοιά τους είναι το όνομα. Σε ορισμένα καινούρια προϊόντα μαζικής κατανάλωσης, όπως είναι οι μπύρες, ελάχιστη ή και καθόλου διαφοροποίηση μπορεί να επιτύχει η εταιρεία ως προς το χρώμα, τη γεύση ή ακόμα και τη συσκευασία και την τιμή. Έτσι το όνομα του προϊόντος, η μορφή και η συσκευασία του είναι τα βασικά μέσα διαφοροποίησης μιας επωνυμίας από μία άλλη.

Η επωνυμία του προϊόντος παίζει μερικούς ρόλους- κλειδιά:

1. Βοηθά στο να διαφοροποιείται το προϊόν ή η υπηρεσία και επιτρέπει στον καταναλωτή να συγκεκριμενοποιήσει, να απορρίψει ή να υιοθετήσει μια επωνυμία.
2. Στέλνει μηνύματα στον καταναλωτή.
3. Λειτουργεί σαν συγκεκριμένο κομμάτι νόμιμης ιδιοκτησίας, στο οποίο ένας κατασκευαστής μπορεί να επενδύσει και το οποίο προστατεύεται από επιθέσεις και καταπατήσεις ανταγωνιστών. Με το πέρασμα του χρόνου, η χρήση του ονόματος μπορεί να γίνει ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο.

Μια επωνυμία προϊόντος δεν είναι μόνο σημαντική, αλλά και πολύπλοκη. Μπορεί να παίξει ικανοποιητικά ένα μεγάλο αριθμό από διαφοροποιημένους ρόλους που να εμπεριέχουν και σημαντικά στοιχεία επικοινωνίας, ενώ, παράλληλα, να έχει και ένα σημαντικό νομικό ρόλο. Δημιουργούνται, λοιπόν, ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο που μπορούμε να αναπτύξουμε αποτελεσματικά ονόματα, τα οποία να:

1. Βοηθούν στην τοποθέτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
2. Είναι ελκυστικά.
3. Είναι εύκολα στην απομνημόνευση.
4. Μπορούν να αντέξουν στη δοκιμασία του χρόνου.

Η ανάπτυξη της επωνυμίας ενός προϊόντος πρέπει να είναι μια πολύ προσεκτικά σχεδιασμένη διαδικασία ώστε να παραχθεί τελικά ένα όνομα επωνυμίας με τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Υπάρχουν τέσσερα βασικά στάδια στη διαδικασία δημιουργίας μιας επωνυμίας:

1. Ανάπτυξη μιας στρατηγικής ονομασίας. Εξετάζουμε τι είδους όνομα χρειαζόμαστε, πως θα το χρησιμοποιήσουμε στις διάφορες χώρες, αν ταιριάζει με τα υπάρχοντα ονόματα που χρησιμοποιούνται, πώς θα αντιδράσουν οι ανταγωνιστές κ.λ.π.
2. Ανάπτυξη του ονόματος που ταιριάζει με τη στρατηγική. Σε αυτή την περίπτωση οι γνώμες ομάδων καταναλωτών διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο.
3. Κατάσταση από ονόματα που συγκεντρώνουν τη μεγαλύτερη προτίμηση.
4. Πλήρης νομική διερεύνηση. Περιλαμβάνει μια διαδικασία που είναι ταυτόχρονα ακριβή και χρονοβόρα, αλλά που είναι ζωτικής σημασίας.

Οι επιχειρήσεις τείνουν όταν αναπτύσσουν νέα επωνυμία προϊόντος, να αναζητούν περιγραφικά ονόματα. Κατά κάποιον τρόπο τέτοια ονόματα βοηθούν τις πωλήσεις. Όμως γιατί θα πρέπει ένα όνομα να περιέχει ένα φανερό μήνυμα αφού η διαφήμιση και η συσκευασία μπορούν να μεταφέρουν το ίδιο αυτό μήνυμα στους καταναλωτές; Γιατί να χρησιμοποιήσουμε την επωνυμία για να περιγράψουμε το προϊόν; Το να διακινδυνεύσουμε την επιτυχία της επωνυμίας υιοθετώντας ένα περιγραφικό όνομα που δεν προστατεύεται, είναι παράλογο.

Τα ονόματα των προϊόντων δεν χρειάζεται σε καμιά περίπτωση να είναι περιγραφικά για να έχουν επιτυχία στην αγορά. Η Koak, για παράδειγμα, που δεν έχει στο όνομά της κανένα στοιχείο περιγραφικότητας, παρόλα αυτά ήταν μεγάλη εφεύρεση. Το ίδιο και το Exxon. Τα δύο αυτά ονόματα είναι μια σειρά από γράμματα που είναι μικρά, εύκολα στην απομνημόνευση, δυνατά από άποψη σχεδίου και γραφικών και παράλληλα δεν έχουν καμία ουσιαστική σχέση με το περιεχόμενο του προϊόντος που γίνεται αμέσως αντιληπτό.

Το Sun silk είναι σίγουρα ελκυστικό όνομα για ένα σαμπουάν, αν και σε καμιά περίπτωση δεν είναι καινοτομία. Στηρίζει τη δύναμή του στις εικόνες και στους συσχετισμούς με τους οποίους όλοι μας είμαστε οικείοι. Το Bitter Lemon, από την άλλη, είναι απόλυτα περιγραφικό για ένα πότο που γίνεται με βάση το λεμόνι. Αυτά τα ονόματα καθορίζουν το φάσμα των επώνυμων ονομάτων, από τα τελείως ελεύθερα τοποθετημένα μέχρι τα τελείως περιγραφικά. Όλες οι επωνυμίες προϊόντων βρίσκονται μέσα σε αυτό το φάσμα.

Γενικά, όσο πιο περιγραφικό είναι το όνομα της επωνυμίας, τόσο περισσότερο επικοινωνεί άμεσα με τον καταναλωτή. Δυστυχώς, τέτοιου είδους ονόματα τείνουν να είναι λιγότερο διακριτικά και λιγότερο προστατευμένα. Σε αντίθεση, όσο περισσότερο ελεύθερο είναι ένα όνομα, τόσο λιγότερο επικοινωνεί με τους καταναλωτές και τόσο περισσότερο χρειάζεται υποστήριξη από την επιχείρηση για να ενσωματώσει τις ποιότητες και τις αξίες που είναι επιθυμητές.

Ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα, βρίσκονται τα ονόματα που προκαλούν συνειρμούς. Αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε ελκυστικά αποτελέσματα για τις εταιρίες.

Το βασικότερο χαρακτηριστικό της επωνυμίας είναι το όνομά της, ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για όνομα προϊόντος ή επιχείρησης. Είναι η μόνη όψη της επωνυμίας η οποία σχεδόν ποτέ δεν αλλάζει και αποτελεί ένα σημαντικό προαπαιτούμενο στοιχείο για το διεθνές marketing. Μπορεί δε να μετατραπεί σε περιουσιακό στοιχείο ανυπολόγιστης αξίας.

Φυσιολογικά, μια επιχείρηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει για να έχει ένα κατάλληλο όνομα, νομικά αποδεκτό και να μετακινήσει τα εμπόδια από τρίτα μέρη σε σχετικά χαμηλό κόστος πριν από την είσοδο του προϊόντος και όχι σε πολύ υψηλό μετά την εισαγωγή.

Κατά παράδοξο τρόπο, μια τέτοια συστηματική προσέγγιση συχνά αγνοείται. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν ονόματα με επιπτώσεις στο μάρκετινγκ και από νομικής άποψης που δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτές εκ των προτέρων. Έτσι καταλήγουν να δαπανούν περιουσίες για την διευθέτηση νομικών ζητημάτων και πολλές φορές αναγκάζονται να αποσύρουν τα προϊόντα τους από την αγορά.

Άλλωστε, μέσα στην επωνυμία του προϊόντος βρίσκεται όλη αυτή η επένδυση της προσπάθειας προώθησης. Και είναι αυτή η μόνη και η σαφέστερα διακρινόμενη πλευρά του προϊόντος, που χρησιμοποιεί ο καταναλωτής στην επιλογή και στην προτίμηση που δείχνει στην επωνυμία.

Οι σπουδαιότερες επωνυμίες σε ευρωπαϊκό επίπεδο, σύμφωνα με την Young & Rubicund (1994), παρουσιάζονται στον πίνακα:

ΠΑΝΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	%
IBM	20,9
Mercedes-Benz	12,0
Sony	9,4
BMW	8,3
Unlived	5,8
Sidemen's	5,7
Hewlett-Packard	5,2
Arthur Andersen	5,1
ICY	5,0
Nestle	4,9

Οι γνωστότερες επωνυμίες στη Μ. Βρετανία

Μ. Βρετανία	%	Ιταλία	%	Γαλλία	%
ICI	23,0	IBM	21,2	BSN	8,6
IBM	22,5	Sony	21,2	CANAL+	8,6
Unlived	15,7	FIAT	18,7	Aérospatiale	8,2
BP	10,8	Benton	13,3	IBM	6,8
PIG	9,3	Mercedes	11,8	Airbus	6,0
Shell	8,3	BMW	10,8	L'Oreal	5,4
Arthur-Andersen	7,8	American Express	6,9	Sony	5,0
Sony	6,4	Lionne	6,9	Rhône Poulenc	5,0
BMW	5,9	Hewlett-Packard	6,9	Apple	5,0
Mercedes	4,9	PIG	5,4	Arthur-Andersen	4,6

ΓΕΡΜΑΝΙΑ	%	ΙΣΠΑΝΙΑ	%
Mercedes	35,6	IBM	27,0
IBM	26,7	Nestle	17,0
Sidemen's	20,8	Hewlett-Packard	12,0
BMW	11,9	BMW	12,0
Bayer	11,9	Sony	9,0
Airbus	7,9	Arthur Andersen	8,0
VAT	6,4	Bayer	7,5
Sony	5,4	Lacteal	6,0
Bertelsmann	4,5	Benton	6,0
Unlived	4,5	Mercedes	5,5
Apple	4,5	American Express	4,5

6.2. Η «προσωπικότητα» της επωνυμίας

Παρά το γεγονός ότι οι καταναλωτές, συνήθως, ιεραρχούν τις διαφορετικές επωνυμίες ανάλογα με την απόδοσή τους σε ορισμένα, συγκεκριμένα, χαρακτηριστικά, στην πραγματικότητα, όταν λαμβάνουν αγοραστικές αποφάσεις, χρησιμοποιούν τη γενική εντύπωση που έχουν για την <<προσωπικότητα>> κάθε μίας. Στην πράξη, συνήθως, παρουσιάζονται και ενισχύονται έξι διαφορετικές <<προσωπικότητες>> μιας επωνυμίας, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω:

- Η περιπτωσιακή
- Το σύμβολο
- Η καλή κληρονομιά
- Το κύρος
- Η κοινωνική συμμετοχή
- Ο μύθος

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η επωνυμία μπορεί να είναι:

- Η περιπτωσιακή. Αναφέρεται σε επωνυμίες που ταυτίζονται με ειδικές περιπτώσεις και προσφέρουν μια ορισμένη εμπειρία από αυτές. Παράδειγμα είναι η κατανάλωση σαμπάνιας που ταυτίζεται με ευτυχή γεγονότα ή ορισμένα τρόφιμα ή παιχνίδια που ταυτίζονται με τα Χριστούγεννα.
- Το σύμβολο. Είναι η περίπτωση επωνυμιών που προσφέρουν προστιθέμενη αξία στα προϊόντα, τα οποία χρησιμοποιούν ένα ορισμένο σύμβολο που αντανakλάται /ταυτίζεται τελικά με αυτά. Παράδειγμα είναι τα ρούχα Lactose.
- Η καλή κληρονομιά. Εδώ, η συγκεκριμένη επωνυμία είναι η πρώτη που έχει ταυτιστεί με ορισμένα οφέλη τα οποία στη συνέχεια χρησιμοποιούνται για την τοποθέτηση του προϊόντος ως του παλαιότερου, και άρα καλύτερου, του κλάδου. Σαν παράδειγμα αναφέρεται η Coca-Cola (το <<πραγματικό προϊόν>> στη κατηγορία των αναψυκτικών), η Kellogg's (στα δημητριακά για πρωινό) και η Knur (στις σούπες).
- Το κύρος. Εδώ, το προϊόν συμβάλει στο να παρουσιάζεται το άτομο που το χρησιμοποιεί διαφορετικό από τα άλλα, όπως είναι για παράδειγμα τα αρώματα Channel, Giant και Door, τα αυτοκίνητα Lotus, Jaguar και Ferrari και τα ρολόγια Rolex.
- Η κοινωνική συμμετοχή. Αναφέρεται σε επωνυμίες που έχουν τη δυνατότητα να κάνουν τον καταναλωτή να αισθάνεται ότι είναι ένα μέρος μιας μεγαλύτερης ομάδας με την οποία επιθυμεί να ταυτιστεί, όπως είναι τα παντελόνια Levi Jeans (σύμβολο νεότητας και σπορ ντυσίματος) και τα ρούχα Benton (πρόσκληση συμμετοχής στο παγκόσμιο χωριό της Benton, που δεν διακρίνει την εθνική ή φυλετική προέλευση του ατόμου).
- Ο μύθος. Είναι επωνυμίες που ενώ έχουν μια αληθινή αξία, τους αποδίδονται σχεδόν μυθικά χαρακτηριστικά, όπως είναι η περίπτωση των παπουτσιών Timberland (όπου, σύμφωνα με το <<μύθο>> του προϊόντος, κατασκευάζονται με την παραδοσιακή μέθοδο των Ινδιάνων).

Μια ανάλυση του επώνυμου προϊόντος, με βάση τα παραπάνω, θα βοηθούσε το διοικητή προϊόντος στη βελτίωση της τοποθέτησής του. Όποια όμως, πολιτική προϊόντος / επωνυμίας και αν υιοθετηθεί, είναι σκόπιμο η στρατηγική προϊόντος να αντανακλά τη σχέση μάρκετινγκ που αναπτύσσει, και που δεν είναι άλλη από την προσφορά (επώνυμο προϊόν) και τη ζήτηση (καταναλωτής). Όταν μια στρατηγική τοποθέτησης βασίζεται στην ιδέα της μοναδικότητας, όπως είναι η περίπτωση των Coca-Cola, Kellogg's, Johnson & Johnson, Mercedes, Porches, Sony και Mc Donald's, τα χαρακτηριστικά της επωνυμίας μεταφέρονται, μέσω της διεργασίας της επικοινωνίας, σε όσο το δυνατό περισσότερες, διαφορετικές, ομάδες πιθανών καταναλωτών με απώτερο σκοπό οι πραγματικοί καταναλωτές να επιλέξουν το προϊόν και να ταυτιστούν με αυτό.

Σε αυτού του είδους τη στρατηγική, η επιχείρηση οφείλει να καθορίσει, ακριβώς, το είδος της προσφοράς της στο καταναλωτή και ο συνηθισμένος τρόπος εξέτασης είναι η προσεκτική ανάλυση του μίγματος μάρκετινγκ που υποστηρίζει το προϊόν.

Η διαφοροποίηση βασίζεται, συνήθως, στη διαφήμιση, στο όνομα του προϊόντος, στη τιμή, την τεχνολογία που περιλαμβάνει, στην ποιότητα των υπηρεσιών που ταυτίζονται με την προσφορά του, στο επίπεδο του προσωπικού που το προσφέρει και στην έκταση της ποικιλίας των διαθέσιμων προϊόντων. Όταν όμως, όπως στην περίπτωση του Lactose ή Marlboro, η τοποθέτηση της επωνυμίας βασίζεται στο είδος του ατόμου για το οποίο έχει σχεδιαστεί, τότε πρέπει να επιχειρείτε μια ταύτιση με τον τελικό καταναλωτή. Η υπόθεση που πραγματοποιείται εδώ, είναι ότι διαφορετικοί καταναλωτές έχουν διαφορετικές επιθυμίες και ότι το κάθε ένα από τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς μπορεί να προσελκυστεί με διαφορετικά επώνυμα προϊόντα. Η αξία μιας τέτοιας επωνυμίας έγκειται στο ότι είναι διαφορετική από όλες τις άλλες και στο ότι απευθύνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος.

6.3. Ο μηχανισμός της επώνυμης πολιτικής

Η αξία μιας ορισμένης επωνυμίας βρίσκεται στο σύστημα των αξιών που της αποδίδει ο καταναλωτής. Ο μηχανισμός αυτής της νοητικής διαδικασίας μπορεί να παρομοιαστεί με μια συνεχή γραμμή παραγωγής. Η επιχείρηση σε αυτή την διαδικασία παρέχει τις εισροές με την μορφή των πρώτων υλών του προϊόντος, τα χαρακτηριστικά απόδοσής του, την τιμολογιακή πολιτική, την πολιτική διανομής και προώθησης.

Ο καταναλωτής αντιδρά στο τέλος της διεργασίας με την δημιουργία συγκεκριμένων εικόνων και προδιαθέσεων που με μια ορισμένη μορφή αποθηκεύονται στην μνήμη του. Η διεργασία αυτή γίνεται κατά επαναλαμβανόμενο, δυναμικό και όχι στατικό τρόπο, αφού χρονικά ενισχύεται ή αδρανοποιείται σε σχέση με τις εισροές, εντυπώσεις και παραστάσεις που παρέχει στη διαδικασία η επιχείρηση.

Τόσο για την δημιουργία μιας συγκεκριμένης εικόνας στο μυαλό του καταναλωτή, όσο και για την διατήρησή της, σημαντικό ρόλο παίζουν μια σειρά από μεταβλητές, οι οποίες ξεφεύγουν από την βασική ιδέα του προϊόντος. Η εικόνα που δημιουργείται για την επωνυμία έχει άμεση σχέση τόσο με τα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως η μορφή, η συσκευασία και το σήμα του, όσο και με στοιχεία τα οποία δεν έχουν άμεση σχέση με αυτά τα φυσικά χαρακτηριστικά, όπως η τοποθέτηση, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση και η εικόνα του σημείου αγοράς. Στη συνολική δημιουργία της εικόνας για ένα προϊόν από την πλευρά του πελάτη, σημαντικό ρόλο θα παίξουν και τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος από το οποίο αυτός έχει επηρεαστεί και δραστηριοποιείται, όπως το νομικό, το φιλοσοφικό και το πολιτιστικό περιβάλλον.

6.4. Η επωνυμία και η συμπεριφορά του αγοραστή

Η επωνυμία κατέχει μια σημαντική θέση στη διαδικασία λήψης των αγοραστικών αποφάσεων, όσον αφορά τους καταναλωτές και τους οργανισμούς. Για να καθορισθεί ο ρόλος της και οι μέθοδοι με τις οποίες ο παραγωγός μπορεί να επηρεάσει τον αγοραστή, καθώς και οι τρόποι ανταπόκρισης της αγοράς, θα πρέπει να καθορισθεί το πώς ο αγοραστής:

- Αντιλαμβάνεται την επωνυμία και την χρησιμότητά της γι αυτόν,
- Αντιδρά στα ερεθίσματα μάρκετινγκ που εκπέμπει ο παραγωγός,
- Επηρεάζεται πραγματικά από τα ερεθίσματα του μάρκετινγκ και ειδικότερα από την διαφήμιση του επώνυμου προϊόντος.

Πρέπει να γίνει συνεπώς μια προσπάθεια επεξήγησης της αγοραστικής συμπεριφοράς ως προς τις επωνυμίες. Οποιαδήποτε απόπειρα επεξήγησης στηρίζεται απαραίτητως σε ορισμένες αυτόνομες υποθέσεις, οι οποίες θα ήταν σκόπιμο να διασαφηνιστούν.

Η σχέση μεταξύ του καταναλωτή και της επωνυμίας είναι από πολλές απόψεις μία συμφωνία. Ο καταναλωτής αναγνωρίζει ότι τα οφέλη που αποκτά όταν επιμένει σε μία επωνυμία διακρίνονται σε χειροπιαστά και μη. Ο καταναλωτής σωστά επιμένει ότι ο ιδιοκτήτης της επωνυμίας θα αποδώσει πλήρη και δίκαιη αξία και στις δύο αυτές διαστάσεις.

Έτσι ο καταναλωτής που επιθυμεί να αγοράσει ένα επώνυμο αυτοκίνητο, περιμένει ότι αυτό θα λειτουργεί με αποδεκτό τρόπο, θα είναι σχεδιασμένο και κατασκευασμένο με υψηλές προδιαγραφές, θα έχει ένα αποδεκτό δίκτυο διανομής και εξυπηρέτησης. Περιμένει επίσης ότι και τα μη χειροπιαστά, συναισθηματικής φύσεως, οφέλη που αποκομίζει από την αγορά του προϊόντος, θα διατηρηθούν. Ο ιδιοκτήτης του αυτοκινήτου περιμένει επίσης ότι η φιλοσοφία της προβολής της εταιρίας θα είναι υψηλής ποιότητας και δε θα υποτιμά με κανένα τρόπο την επωνυμία του προϊόντος. Κατόπιν αυτού ο καταναλωτής θα έχει την δυνατότητα να ελέγχει τρίτους οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν την επωνυμία σε δικά τους προϊόντα.

Αυτό γιατί η μη ορθή χρήση της επωνυμίας του προϊόντος είναι δυνατόν όχι μόνο να υποβαθμίσει την εικόνα του, αλλά και να μειώσει την εκτίμηση και τα οφέλη που βλέπουν σε αυτό οι καταναλωτές. Η προσεκτική διαχείριση των μη χειροπιαστών γνωρισμάτων μιας επωνυμίας προϊόντος δεν είναι υποχρέωση του καταναλωτή. Σε αυτή την περίπτωση, υπόχρεος στους πελάτες τους είναι ο ιδιοκτήτης της επωνυμίας.

Ο καταναλωτής πρέπει να λαμβάνει διαρκώς επιβεβαιώσεις ότι η ποιότητα και η αξία της επωνυμίας διατηρούνται, ότι η επωνυμία συνεχίζει να είναι ελκυστική και ότι αναπτύσσεται και εξελίσσεται παράλληλα με τις ανάγκες της κοινωνίας. Με άλλα λόγια, για βραχυπρόθεσμα χρονικά διαστήματα, θα πρέπει να εξασφαλίζεται η διατήρηση της επωνυμίας σε μία αποδεκτή κατάσταση.

Οι επιτυχημένες επωνυμίες είναι, λοιπόν, κάτι παραπάνω από μια λαμπρή ιδέα που έγινε αποδεκτή από τους καταναλωτές για κάποιο χρονικό διάστημα. Είναι δυναμικά περιουσιακά στοιχεία, τα οποία αλλάζουν και εξελίσσονται διατηρώντας την εικόνα που υπόσχονται στους καταναλωτές τους. Διεθνείς επωνυμίες που γίνονται αποδεκτές από πολλούς καταναλωτές διαφορετικής κουλτούρας, θρησκείας, γλώσσας, είναι ιδιαίτερα σπάνιες, ιδιαίτερα πολύτιμες και απαιτούν υψηλά επίπεδα διοίκησης και την μεγαλύτερη δυνατή φροντίδα και ενδιαφέρον.

6.5. Ο τρόπος που αντιλαμβάνεται ο αγοραστής την επωνυμία

Ο καταναλωτής στην αγοραστική του συμπεριφορά, αναζητά επιβραβεύτηκες εμπειρίες οι οποίες θα του επιτρέψουν να ικανοποιήσει ανάγκες άνεσης, ευχαρίστησης και ενθάρρυνσης. Ποιος είναι όμως ο ρόλος της επωνυμίας στη διαδικασία επιλογής του καταναλωτή; θα προσπαθήσουμε να δώσουμε απάντηση σε αυτό το ερώτημα, αναλύοντας τον τρόπο με τον οποίο ο αγοραστής αντιλαμβάνεται και χρησιμοποιεί την επωνυμία.

Ένα επώνυμο προϊόν, από την άποψη του καταναλωτή, μπορεί να οριστεί ως ένα συγκεκριμένο <<καλάθι>> ιδιοτήτων (attributes). το σύνολο των ιδιοτήτων προσφέρει στον αγοραστή όχι μόνο τη βασική υπηρεσία της συγκεκριμένης κατηγορίας του προϊόντος, αλλά και ένα σύνολο επιπρόσθετων υπηρεσιών, απαραίτητων ή προστιθέμενων, που αποτελούν στοιχεία διαφοροποίησης του επώνυμου προϊόντος από ένα άλλο και που μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση του αγοραστή. Το σύνολο αυτών των υπηρεσιών συνθέτει ένα <<καλάθι>> ή, αλλιώς, ένα συνδυασμό ιδιοτήτων. Σύμφωνα με τις εργασίες του Lancaster (1966), Leavitt (1969) και Aaker & Keller (1990) η επωνυμία αποτελεί ένα συνδυασμό των ιδιοτήτων που περιλαμβάνει το βασικό προϊόν/υπηρεσία και τις συμπληρωματικές υπηρεσίες.

6.6. Η βασική υπηρεσία

Η βασική υπηρεσία που προσφέρεται από το επώνυμο προϊόν αντιστοιχεί στην λειτουργική χρησιμότητα της κατηγορίας του προϊόντος. Είναι το βασικό πλεονέκτημα που παρέχει η κάθε επωνυμία που συμπεριλαμβάνεται στην κατηγορία του προϊόντος. Για έναν αεροσυμπιεστή (κομπρεσέρ), για παράδειγμα, βασική υπηρεσία είναι η παραγωγή πεπιεσμένου αέρα, για μία οδοντόπαστα η υγιεινή των δοντιών, για ένα ρολόι η μέτρηση του χρόνου, για μία αεροπορική εταιρία η μεταφορά από την Αθήνα στο Παρίσι, ενώ για μία ταπετσαρία η εσωτερική διακόσμηση ενός σπιτιού. Αυτή η έννοια είναι σημαντική γιατί εξωθεί την επιχείρηση να μελετήσει την αγορά της από την οπτική γωνία του καταναλωτή, και όχι από αυτήν του εμπειρογνώμονα ή του τεχνικού που συχνά υποπίπτει σε λάθη οφειλόμενα σε <<μυωπική>> προσέγγιση.

Στην ουσία, η βασική υπηρεσία προσδιορίζει την αγορά αναφοράς στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση, λόγω των παρακάτω φαινομένων:

- Αυτό που επιζητεί ο αγοραστής δεν είναι το προϊόν αυτό καθαυτό, αλλά η βασική υπηρεσία που αυτό προσφέρει.
- Προϊόντα με σημαντικές τεχνολογικές διαφορές είναι πιθανό να προσφέρουν την ίδια υπηρεσία στον αγοραστή.
- Οι τεχνολογίες μεταβάλλονται ταχύτατα και σε βάθος, ενώ οι ανάγκες τις οποίες καλείτε η βασική υπηρεσία να ικανοποιήσει παραμένουν σχετικά σταθερές.

Η επιχείρηση, σύμφωνα με τα παραπάνω, έχει συμφέρον να προσδιορίσει την αγορά αναφοράς της περισσότερο ως προς τη βασική υπηρεσία που προσφέρει παρά ως προς μία συγκεκριμένη τεχνολογία. Με τον τρόπο αυτό θα είναι σε θέση να εξακριβώσει τι σύνολο των λύσεων που επικαλούνται οι καταναλωτές, όταν αντιμετωπίζουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα επιλογής. Όλες οι επωνυμίες που ανήκουν στην ίδια αγορά προσφέρουν στον καταναλωτή τη βασική υπηρεσία που αυτός επιζητεί με τρόπο που τείνει να καθίσταται ομοιόμορφος, σε βαθμό που οι τεχνικές δυνατότητες εξισορροπούνται υπό την πίεση του ανταγωνισμού και της τεχνολογικής προόδου.

6.7. Οι συμπληρωματικές υπηρεσίες

Επιπλέον της βασικής λειτουργικής χρησιμότητας που παρέχεται μέσω των φυσικών χαρακτηριστικών του προϊόντος, το επώνυμο προϊόν προσφέρει ένα σύνολο άλλων χρησιμότητων ή συμπληρωματικών υπηρεσιών, δευτερευόντων σε σχέση με τη βασική υπηρεσία, που, όμως, μπορεί να είναι αποφασιστικής σημασίας όταν ανταγωνιστικές επωνυμίες έχουν παρόμοια <<προσόντα>>. Αυτές οι συμπληρωματικές υπηρεσίες μπορούν να διακριθούν σε δύο τύπους:

1. τις <<αναγκαίες>> και
2. τις <<πρόσθετες>> υπηρεσίες.

Οι αναγκαίες υπηρεσίες εντοπίζονται στα χαρακτηριστικά της παραγωγής της βασικής υπηρεσίας, όπως άνεση, οικονομία και απουσία θορύβου και σε όλα όσα συνήθως συνοδεύουν τη βασική υπηρεσία, όπως συσκευασία, διανομή, τρόπος πληρωμής και εξυπηρέτηση. Με αυτή τη λογική:

- Οι εκτυπωτές Epson έχουν το προσόν να είναι ιδιαίτερα αθόρυβοι.
- Οι Ιαπωνικές επωνυμίες αυτοκινήτων (Toyota, Honda, Mazda, Nissan) είναι γνωστές για την αξιοπιστία τους. Η φιλικότητα προς το χρήστη των μικρό-υπολογιστών της Apple.
- Ο σχεδιασμός των προϊόντων της Bang and Olufsen.
- Τα ρολόγια Swatch, με την ποικιλία των μοντέλων τους, που δημιουργούν ένα καινούριο χαρακτηριστικό (το ρολόι ως αντικείμενο μόδας).

Οι πρόσθετες υπηρεσίες είναι χρησιμότητες μη συνδεδεμένες με τη βασική υπηρεσία, που προσφέρονται από την επωνυμία ως επιπλέον υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό διακριτικό στοιχείο. Πρέπει να σημειωθεί ότι αυτές οι συμπληρωματικές υπηρεσίες είναι δυνατό να πάρουν διαφορετική μορφή: λειτουργική, αισθητική, κοινωνική ή άλλη.

Η Singapore Airlines, λ.χ. προσφέρει δωρεάν παιχνίδια στους μικρούς επιβάτες και ποτά στους μεγαλύτερους στην <<οικονομική>> θέση. Ορισμένες επωνυμίες αυτοκινήτων περιλαμβάνουν στο βασικό εξοπλισμό τους ραδιοκασετόφωνο, σύστημα συναγερμού, air-conditioning, και αερόσακο. Μερικές πιστωτικές κάρτες (American Express, Visa, MasterCard) εξασφαλίζουν προνομιακές υπηρεσίες σε ξενοδοχεία ή αλλού. Αυτές οι συμπληρωματικές υπηρεσίες, αναγκαίες ή πρόσθετες, αποτελούν ιδιότητες (attributes) οι οποίες ως πηγές ικανοποίησης του αγοραστή, είναι πιθανό να διαφέρουν από το ένα επώνυμο προϊόν στο άλλο και συνεπώς να χρησιμοποιούνται σαν κριτήρια επιλογής. Εξάλλου δεχόμαστε ότι διαφορετικοί αγοραστές δίνουν διαφορετική σημασία στην ύπαρξη ιδιοτήτων.

Το επώνυμο προϊόν μπορεί, λοιπόν, να οριστεί ως ένα <<καλάθι>> ή ένας συνδυασμός ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών που εξασφαλίζουν, με συγκεκριμένο τρόπο, τη βασική υπηρεσία, καθώς και συμπληρωματικών υπηρεσιών, αναγκαίων ή πρόσθετων, των οποίων η σημασία και η παρουσία μπορεί να γίνονται αντιληπτές με διαφοροποιημένο τρόπο από τους αγοραστές. Πρέπει να σημειωθεί ότι το κάθε επώνυμο προϊόν κατέχει τουλάχιστον ένα μοναδικό χαρακτηριστικό (συνήθως πλέον του ενός), το οποίο είναι, απλά, το όνομά του. Η σφαιρική αντίληψη που σχηματίζει ο αγοραστής για μία επωνυμία αποτελεί, λοιπόν, αυτό που αποκαλούμε συνήθως <<εικόνα>> της επωνυμίας (brand image) και που ορίζεται ως <<το σύνολο των διανοητικών παραστάσεων, συνειδητών και υποσυνειδητών, τις οποίες ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων συνδέει με μία επωνυμία ή με μία οργάνωση>>. Η γνώση, από την επιχείρηση, αυτών διανοητικών παραστάσεων αποτελεί ένα στοιχείο – κλειδί για οποιαδήποτε πολιτική επωνυμίας.

6.8. Η σημασία της επώνυμης προσφοράς

Η επώνυμη προσφορά βασίζεται στη διευκόλυνση της διαδικασίας επιλογής του καταναλωτή. Και αυτό γιατί στη σύγχρονη κοινωνία, ο καθένας μας λαμβάνει καθημερινά δεκάδες αγοραστικές αποφάσεις, μια που περικυκλώνεται από αναρίθμητα προϊόντα και επικοινωνίες που αποσκοπούν στην προσέλκυση της προσοχής του. Σε αυτό το πλαίσιο, το άτομο για να διευκολύνει και να απλοποιήσει την διαδικασία απόφασης, αναζητεί σύντομες διόδους.

Ο ποιο συνηθισμένος τρόπος είναι το να δίνει ιδιαίτερη σημασία στη <<συνήθεια>>, αγοράζοντας επώνυμα προϊόντα που αποδείχθηκαν ικανοποιητικά κατά το παρελθόν. Το γεγονός αυτό ισχύει ιδιαίτερα στις περιπτώσεις αγορών που δεν απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και που αποτελούν την πλειοψηφία των αγαθών που αγοράζει ο σύγχρονος καταναλωτής. Αυτό δε σημαίνει βέβαια ότι τα άτομα παραμένουν πιστά σε μεγάλο βαθμό σε ένα συγκεκριμένο επώνυμο προϊόν, μια που αναγνωρίζουν ότι πολλές από τις υπάρχουσες επωνυμίες στην αγορά θα ικανοποιούσαν εξίσου τις ανάγκες τους. Έτσι, μπορεί κανείς να ζητά, για παράδειγμα, μια coca-cola, και να μην απογοητευθεί όταν του προσφέρεται στη θέση της μία Pepsi.

Ο κανόνας αυτός της συνήθειας δεν πηγάζει αποκλειστικά από την εμπειρία της χρήσης. Αντίθετα, μπορεί να βασίζεται και σε διανοητικές αξίες που έχουν διαμορφωθεί διαχρονικά. Έτσι, είναι δυνατόν να έχουμε άτομα που να επιδεικνύουν ένα υψηλό βαθμό προτίμησης σε ένα προϊόν, ακόμη και αν δεν έχουν ποτέ αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν. Προτιμήσεις όπως οι παραπάνω βασίζονται σε πολιτισμικούς, κοινωνιολογικούς και προσωπικούς παράγοντες, καθώς και σε συγκεκριμένα εμπορικά κίνητρα ή επιδράσεις, όπως η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις ή η διανομή.

Είναι εντυπωσιακό το γεγονός ότι ακόμη και σε μη επαναλαμβανόμενες <<ορθολογικές>> αγοραστικές αποφάσεις, όπως είναι η περίπτωση των βιομηχανικών προϊόντων, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται κύρια από το τεχνικό προσωπικό, αποδίδεται μεγάλο βάρος στην εικόνα του επώνυμου προϊόντος κατά τη διαδικασία της επιλογής. Ακόμη και οι αγοραστές βιομηχανικών προϊόντων βασίζονται συχνά στον παράγοντα εμπειρία και στις διαμορφωμένες προδιαθέσεις τους σχετικά με ένα επώνυμο προϊόν. Αυτό τους διευκολύνει στο να αποφύγουν μια πλήρη διερεύνηση όλων των εναλλακτικών λύσεων σε μηδενική βάση.

Επιτυχημένα επώνυμα προϊόντα είναι εκείνα που δημιουργούν μία συγκεκριμένη ευνοϊκή εικόνα ή προσωπικότητα. Το επιτυγχάνουν δε αυτό με το να ενθαρρύνουν τους καταναλωτές να ταυτίζονται με τα χαρακτηριστικά που συνδέονται με το συγκεκριμένο επώνυμο προϊόν. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να είναι πραγματικά και αντικειμενικά (ποιότητα, αξία σε σχέση με την τιμή) ή συγκινησιακά και υποκειμενικά (κύρος και συμβολική αξία).

Η προσωπικότητα του επώνυμου προϊόντος είναι συνάρτηση των ορθολογικών του χαρακτηριστικών, τα οποία όμως πρέπει να ενισχύονται με τις διάφορες επικοινωνίες: διαφήμιση, σχεδιασμός προϊόντος, συσκευασία, τρόπος παρουσίασης και επίδειξης κατά τη διανομή κ.λ.π. Οι παράγοντες αυτοί συμβάλουν στη διαμόρφωση μιας ορισμένης προσωπικότητας που αποδίδεται στο επώνυμο προϊόν, τοποθετώντας τη συνολική προσφορά στο μυαλό του καταναλωτή. Έτσι, δημιουργείται το συναίσθημα της εμπιστοσύνης, της αξιοπιστίας και του κύρους.

Τα επιτυχημένα επώνυμα προϊόντα παρουσιάζουν, συνήθως, ένα μεγαλύτερο βαθμό επιμονής στην αγορά τους από την πλευρά των καταναλωτών. Τα μη επιτυχημένα προϊόντα, ή αυτά που είναι νέα στην αγορά, είναι αναγκασμένα να προσελκύουν πελάτες.

Το γεγονός αυτό επηρεάζει το καθαρό περιθώριο κέρδους τους, μια που, όπως είναι φυσικό, είναι πολύ πιο ακριβή η επικοινωνιακή υποστήριξη ενός προϊόντος που αποβλέπει στην προσέλκυση νέων καταναλωτών παρά η διατήρηση των ήδη υπαρχόντων, ιδιαίτερα όταν οι τελευταίοι είναι ευχαριστημένοι από την προσφορά.

Μια σύγχρονη μελέτη απέδειξε ότι κοστίζει έξι φορές περισσότερη προσέλκυση νέων καταναλωτών από τη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων. Ένα ισχυρό επώνυμο προϊόν έχει τη δυνατότητα να υπερκεράσει και τις τυχόν δύσκολες περιόδους στη διάρκεια της ζωής του, δυσκολίες που διαφορετικά θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην καταστροφή του.

6.9. Οι προϋποθέσεις υλοποίησης της επώνυμης επιχειρησιακής στρατηγικής

Οι στρατηγικές προϊόντος ορίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι του συγκεκριμένου επώνυμου προϊόντος. Ο διοικητής προϊόντος, σε αυτό το πλαίσιο, ενδιαφέρεται να υπάρχουν οι προϋποθέσεις εκείνες που μπορούν να συνεισφέρουν στην αποτελεσματική υλοποίησή τους.

Πιο συγκεκριμένα, ο διοικητής προϊόντος, για να επιτύχει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα προϊόντος, χρειάζεται:

- Να κατανοεί πλήρως τα προβλήματα, τις ευκαιρίες, τις στρατηγικές μάρκετινγκ και τοποθέτησης του προϊόντος, πριν το σχεδιασμό του προγράμματος μάρκετινγκ.
- Να συνδέει τους στόχους της επωνυμίας για την οποία είναι υπεύθυνος με τους επιχειρησιακούς στόχους σε ότι αφορά νέα προϊόντα, την ανάπτυξη επεκτάσεων και ανανέωσης στις υπάρχουσες γραμμές, την ανάπτυξη νέων χρήσεων για τα υπάρχοντα προϊόντα, τις μελλοντικές βελτιώσεις του προϊόντος και την ανεύρεση αποτελεσματικότερων μεθόδων παραγωγής ή εμπορίας του προϊόντος.
- Να παρακολουθεί συνεχώς τις καινοτομίες που παρουσιάζουν τα ανταγωνιστικά προϊόντα στη συγκεκριμένη αγορά.
- Να έχει συνεχή επαφή με τους καταναλωτές, για να γνωρίζει από πρώτο χέρι τις αντιδράσεις τους στο προϊόν και το βαθμό που ικανοποιούνται οι επιθυμίες τους με τα υπάρχοντα στην αγορά προϊόντα.
- Να είναι πάντα έτοιμος να πραγματοποιήσει αλλαγές στο προϊόν ή στο πρόγραμμα μάρκετινγκ που το υποστηρίζει. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να βασίζεται σε δεδομένα έρευνας αγοράς, που καθορίζουν ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που δεν ικανοποιείται από τα υπάρχοντα προϊόντα.
- Να δοκιμάζει με αυστηρά και αντικειμενικά κριτήρια κάθε καινοτομία που σκέπτεται να εισάγει.
- Να έχει στο μυαλό του ότι, παρ' όλο που η πλειοψηφία των νέων προϊόντων αποτυγχάνει στην αγορά, ο συνεχής νεωτερισμός είναι αυτός που εξασφαλίζει το μέλλον των προϊόντων του.

Εκτός, όμως, από αυτά που πρέπει να κάνει ένας διοικητής προϊόντος, υπάρχουν και πράγματα που οφείλει να αποφεύγει. Συγκεκριμένα πρέπει:

- Να μην αντιγράψει τα ανταγωνιστικά προϊόντα, αλλά να χρησιμοποιεί την έρευνα αγοράς και την έρευνα μάρκετινγκ σε μόνιμη βάση, έτσι ώστε να ανακαλύπτει τις επιθυμίες των καταναλωτών και να εξασφαλίζει τη συνεχή ικανοποίησή τους.
- Να είναι προσεκτικός πριν αλλάξει ένα ορισμένο χαρακτηριστικό του προϊόντος, εξετάζοντας τις επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει η συγκεκριμένη αλλαγή στα άλλα του χαρακτηριστικά και λαμβάνοντας υπόψη του ότι οι καταναλωτές αγοράζουν ένα προϊόν για ένα σύνολο από διαφορετικούς λόγους.
- Να αποφεύγει να κάνει αλλαγές στο προϊόν αποκλειστικά για χρηματοοικονομικούς λόγους. Οι καταναλωτές αγοράζουν το προϊόν για τα οφέλη που τους προσφέρει και όχι για να συνεισφέρουν σε ένα μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους στην επιχείρηση.
- Να θυμάται πάντα ότι όσο σημαντικός είναι για την επιχείρηση ο συνεχής νεωτερισμός, τόσο σημαντική είναι και η σωστή διοίκηση των προϊόντων που βρίσκονται σε πτώση, δίνοντας προτεραιότητα στις αποφάσεις που είναι σχετικές με την πιθανή παύση της εμπορικής διακίνησης των προϊόντων που παρουσιάζουν σοβαρά προβλήματα.
- Να μην επικεντρώνει την προσοχή του σε βραχυχρόνιες αποφάσεις, αλλά να τις συνδέει με το μακροχρόνιο σχεδιασμό και τη στρατηγική της επιχείρησης.
- Να μην υπερεκτιμά το μέγεθος της αγοράς του προϊόντος ή των προϊόντων για τα οποία είναι υπεύθυνος, να έχει υπόψη του ότι πολλά προϊόντα αποτυγχάνουν απλά και μόνο γιατί δεν υπάρχει μια ικανοποιητική, σε μέγεθος, αγορά.

6.10. Οι κινήσεις για την σωστή επίτευξη της επώνυμης πολιτικής

Ο διοικητής προϊόντος, για να επιτύχει μια επώνυμη πολιτική για το προϊόν του, θα πρέπει:

- Να συνδέει όλα τα πιθανά ονόματα με την εικόνα που επιθυμεί να περάσει στην αγορά.
- Να ακολουθεί μια συγκεκριμένη διαδικασία στην επιλογή του ονόματος, που θα βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια μάρκετινγκ και όχι σε προσωπικές προτιμήσεις.
- Να χρησιμοποιεί ερευνητικά δεδομένα για να ελέγχει την αποτελεσματικότητα των ονομάτων που έχει στην διάθεσή του και να επιλέγει εκείνο το όνομα που αντανάκλα κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τη συγκεκριμένη επώνυμη στρατηγική του προϊόντος.
- Να συνεργάζεται στη διαδικασία της επιλογής με άλλα στελέχη της επιχείρησης ή τους ίδιους τους εργαζόμενους που μπορεί να έχουν δημιουργικές προτάσεις, χωρίς να λησμονεί, μετά την τελευταία δοκιμή, να ενημερώνει τους συμμετέχοντες για τους λόγους που οδήγησαν στη συγκεκριμένη επιλογή.
- Να βεβαιωθεί ότι για την επιλογή του δεν υπάρχει κάποιο νομικό κώλυμα.

Ο διοικητής προϊόντος, για να επιτύχει την επώνυμη πολιτική, θα πρέπει να αποφεύγει:

- Να δεχθεί το πρώτο όνομα που θα του προταθεί, ακόμη και αν το βρίσκει ενδιαφέρον.
- Να επιλέξει ένα όνομα που δεν είναι απλό και το οποίο δεν θα το θυμάται εύκολα ο καταναλωτής.
- Να μην συνεργαστεί, για την επιλογή του ονόματος, με ειδικούς συμβούλους ή τη διαφημιστική επιχείρηση που είναι υπεύθυνη για το προϊόν.

6.11. Οι αρχές αποτελεσματικής πολιτικής επώνυμου προϊόντος

Οι αρχές μιας αποτελεσματικής πολιτικής επώνυμου προϊόντος που μπορούν να υιοθετηθούν από ένα διοικητή προϊόντος αναφέρονται στο παρακάτω πίνακα:

1. Πλήρης κατανόηση όλων των χαρακτηριστικών που το κάθε επώνυμο προϊόν διαθέτει.
2. Κατανόηση του βαθμού συνέργιας των διαφόρων επώνυμων προϊόντων της επιχείρησης.
3. Απόφαση για το ποια επώνυμα προϊόντα μπορούν να επεκταθούν και με ποιο τρόπο.
4. Ικανότητα ανάπτυξης νέων επώνυμων προϊόντων στο σωστό χρόνο.
5. Δυνατότητα κατοχύρωσης του ονόματος του προϊόντος.
6. Μυστικότητα.
7. Δημιουργία ενός πενταετούς προγράμματος μάρκετινγκ για το επώνυμο προϊόν.

Πλήρης κατανόηση όλων των χαρακτηριστικών που το κάθε επώνυμο προϊόν διαθέτει. Για κάθε επώνυμο προϊόν που διαχειρίζεται ο διοικητής προϊόντος είναι σκόπιμο να καθορίσει κατά τον πληρέστερο δυνατό τρόπο τις παραμέτρους του όπως παρουσιάζονται στο παραπάνω σχήμα.

Η βάση της λεπτομερούς παρουσίασης του επώνυμου προϊόντος σε σχέση με εσωτερικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά του πυρήνα, με τους χώρους προέκτασης και τους χώρους αποφυγής, μπορεί να είναι είτε αποτέλεσμα ιδιαίτερης έρευνας ή της ίδιας της κρίσης του διοικητή προϊόντος. Πολλές φορές μια τέτοια προσπάθεια καταλήγει στην υπογράμμιση της σημασίας της έρευνας για τον καλύτερο καθορισμό του πυρήνα ή των πιθανών προεκτάσεων. Η επωνυμία, εξάλλου, μπορεί να διαθέτει ισχυρές οπτικές ή / και νοητικές συσχετίσεις. Για παράδειγμα, μέρος του πυρήνα ενός αυτοκινήτου Mercedes είναι το χαρακτηριστικό σήμα της επιχείρησης. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι σκόπιμο να αναλύουμε και να μελετάμε την σωστή χρησιμοποίησή τους με την ίδια σημασία που αποδίδουμε στην ανάλυση και κατανόηση της επωνυμίας.

Κατανόηση του βαθμού συνέργιας των διαφόρων επωνυμιών της επιχείρησης. Πολλές φορές μέρος του επώνυμου προϊόντος είναι το όνομα της επιχείρησης που το παράγει (επιχειρησιακή επωνυμία – ομπρέλα), όπως Lankier Delta, Kappa, Fiat Undo, Panda, Brava, Bravo και Toyota Corolla, Carina, Literacy, Celia. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι σημαντικό να μελετά κανείς όχι μόνο την σημασία και τις παραμέτρους των επωνυμιών προϊόντων της επιχείρησης σε ατομική βάση, αλλά και την πιθανή συσχέτιση ή συνεργεία τους. Η ίδια αρχή εφαρμόζεται στα σύμβολα των επώνυμων προϊόντων και στα ονόματά τους.

Απόφαση για το ποια επώνυμα προϊόντα μπορούν να επεκταθούν και με ποιον τρόπο. Το μυστικό επιτυχίας της επέκτασης επωνυμίας είναι η πραγματοποίηση της όλης διαδικασίας με αργό και προσεκτικό τρόπο, έτσι ώστε να μην << αδυνατίσει >> σημαντικά ο πυρήνας του προϊόντος, αλλά και να είναι δυνατή η είσοδος σε αγορές που έχουν εμπορικό ενδιαφέρον. Τα κύρια ερωτήματα στα οποία στρέφεται η προσοχή των διοικητών προϊόντος είναι τα παρακάτω:

Τι γνωρίζει για τον πυρήνα του προϊόντος και πόσο νομίζει ότι μπορεί να επεκτείνει τα χαρακτηριστικά του; Σε ποια κατεύθυνση κρίνει ότι είναι σκόπιμο να πραγματοποιηθεί; Σε ποια χρονική στιγμή; Ποιο είναι το ακριβές κέρδος που συνεπάγεται το κάθε ένα από τα διαφορετικά σενάρια που μπορεί να αναπτύξει;

Έχοντας υπόψη του τις συγκεκριμένες νέες αγορές στις οποίες θα επιθυμούσε να επεκταθεί και τα καθιερωμένα επώνυμα προϊόντα που διαθέτει, ποια από αυτά ταιριάζουν καλύτερα στις αγορές αυτές; Έχει την δυνατότητα να αναπτύξει ένα προϊόν με εμφανή χαρακτηριστικά υπεροχής; Η

απάντηση στο τελευταίο από τα παραπάνω ερωτήματα θα δώσει την δυνατότητα στον διοικητή προϊόντος να επεκτείνει τα επώνυμα προϊόντα που διαθέτει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό και σε νέες αγορές που εμφανίζουν ένα υψηλό εμπορικό ενδιαφέρον χωρίς να << αδυνατίσει >> τον πυρήνα του προϊόντος. Συνήθως, επώνυμα προϊόντα τύπου <<ομπρέλας>> είναι αυτά που επεκτείνονται ευκολότερα από ατομικά επώνυμα προϊόντα, μια που έχουν, συνήθως, μια γενικότερη σύνδεση, όπως Nestle, Nina Ricci, Novae και Gillette.

4. Ικανότητα ανάπτυξης νέων επώνυμων προϊόντων στο σωστό χρόνο. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων συνεπάγεται, όπως είναι διεθνώς αποδεκτό, όχι μόνο ένα υψηλό βαθμό πιθανής εμπορικής αποτυχίας, αλλά και επένδυσης που πρέπει να πραγματοποιηθεί για τον σχεδιασμό, την παραγωγή, την εμπορική διάθεση και την υποστήριξή τους. Ο διοικητής προϊόντος, έχοντας, λοιπόν στο μυαλό του τους κινδύνους και το κόστος που συνεπάγεται η είσοδος ενός νέου επώνυμου προϊόντος της επιχείρησης στην αγορά, θα πρέπει να εισάγει τα νέα προϊόντα μόνο σε ειδικές περιπτώσεις και να δίνει προτεραιότητα στην επιτυχή διοίκηση των επώνυμων προϊόντων που ήδη υπάρχουν.

Στο γενικότερο προβληματισμό του διοικητή προϊόντος για την σκοπιμότητα ενός νέου προϊόντος θα πρέπει να διερευνάται το εάν και σε ποιο βαθμό θα ισχύουν οι τρεις παρακάτω προϋποθέσεις:

Το νέο προϊόν προσφέρει σημαντικά οφέλη στον καταναλωτή, που μπορεί να τα διακρίνει εύκολα και με ακριβή τρόπο, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μια ευνοϊκότερη αποδοχή του, Η χρήση ενός ήδη υπάρχοντος προϊόντος δεν μειώνει τον βαθμό επίδρασης του νεωτερισμού του νέου προϊόντος που σχεδιάζεται να εισαχθεί στην αγορά, και Κανένα από τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα δεν απευθύνεται στην αγορά-στόχο που τον ενδιαφέρει.

Μία συγκριτική ανάλυση της απόδοσης των πωλήσεων 115 νέων προϊόντων στα πρώτα δύο χρόνια της ζωής τους, που πραγματοποιήθηκε από τη Nielsen, έδειξε ότι τα νέα προϊόντα που εισήχθησαν με νέα ονόματα πέτυχαν διπλάσιο μερίδιο αγοράς από τα καθιερωμένα επώνυμα προϊόντα των επιχειρήσεων. Ο κύριος, όμως, λόγος αυτής της απόδοσης, όπως έδειξε η παραπάνω μελέτη, ήταν το γεγονός ότι τα νέα προϊόντα είχαν διπλάσια διαφημιστική υποστήριξη από τα καθιερωμένα προϊόντα. Μετά τη πάροδο δύο χρόνων, τα νέα προϊόντα παρουσίαζαν χειρότερα αποτελέσματα από ότι τα παλιά προϊόντα. Η μελέτη αυτή δείχνει κάτι που παρατηρείτε συχνά στην πράξη, την τάση δηλαδή υποστηρίξεις σε πολύ μικρότερο βαθμό των καθιερωμένων προϊόντων από τα νέα.

Δυνατότητα κατοχύρωσης του ονόματος του προϊόντος. Η νομική κατοχύρωση του ονόματος του προϊόντος και των συμβόλων του δίνει τη δυνατότητα στο διοικητή προϊόντος να μεγιστοποιεί τα αποτελέσματα που έχει από τη χρήση των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.), με τη δημιουργία σημαντικών πωλήσεων και κερδών. Η Kellogg's, για παράδειγμα, υπολογίζεται ότι κερδίζει περισσότερα από 30 εκατομμύρια δολάρια κυρίως λόγω της νομικής κατοχύρωσης του ονόματος και των συμβόλων που χρησιμοποιεί για τα προϊόντα της.

Μυστικότητα. Σε όλα τα στάδια σύλληψης, σχεδιασμού και εφαρμογής των τακτικών και στρατηγικών σχεδίων μάρκετινγκ που έχουν σχέση με το προϊόν, είναι εξαιρετικά σημαντικό να τηρείται η μεγαλύτερη δυνατή μυστικότητα. Γι' αυτό δεν είναι λίγοι οι διοικητές προϊόντος που εφαρμόζουν το κινέζικο δόγμα <<μάθε να διασχίζεις τη θάλασσα χωρίς να το βλέπει ούτε και ο ουρανός>>.

Δημιουργία ενός πενταετούς προγράμματος μάρκετινγκ για το επώνυμο προϊόν. Οι περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις υποστηρίζουν τη σημασία ενός μακροχρόνιου προγράμματος για την πολιτική των επώνυμων προϊόντων τους, μια που συμφωνούν ότι τα επώνυμα προϊόντα αποτελούν το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Για' όλα αυτά, σπάνια βρίσκουμε ένα σχέδιο

ανάπτυξης της πολιτικής ενός επώνυμου προϊόντος που να καλύπτει μια πενταετή περίοδο. Ένα τέτοιο σχέδιο είναι σκόπιμο να απαντά στα παρακάτω ερωτήματα:

Ποία είναι η σημασία του ονόματος του προϊόντος σήμερα και ποία θα είναι μετά την πάροδο πέντε χρόνων;

Τι προεκτάσεις των γραμμών προϊόντος και τι νέα προϊόντα πρόκειται να αναπτυχθούν με το ίδιο όνομα;

Τι αλλαγές προβλέπει το σύστημα αναγκών, επιθυμιών και ωφελειών της αγοράς που ενδιαφέρουν την επιχείρηση, σε σχέση με δημογραφικές, κοινωνικοοικονομικές ή άλλες αλλαγές που έχουν σχέση με τον τρόπο ζωής ή το σύστημα αξιών που κυριαρχεί στη συγκεκριμένη κοινωνία;

Ποια είναι τα λεπτομερή ετήσια σχέδια που αποβλέπουν στην επίτευξη των επιθυμητών αλλαγών στην περίοδο των επερχόμενων πέντε ετών; Ποιες θα είναι οι επιπτώσεις στις πωλήσεις και στα κέρδη της επιχείρησης;

Σε ποιες από τις νέες αγορές στις οποίες θεωρείτε σκόπιμη η είσοδος της επιχείρησης στα επόμενα πέντε χρόνια, μπορεί αυτή να απευθυνθεί με τα ήδη υπάρχοντα επώνυμα προϊόντα και σε ποιες με νέα;

Ένα πενταετές πρόγραμμα όπως τα παραπάνω, θα έδινε τη δυνατότητα στο διοικητή προϊόντος να αναλύσει και να προσδιορίσει το ρόλο του καθενός από τα επώνυμα προϊόντα για τα οποία είναι υπεύθυνος.

7. Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

7.1. Σημερινή εικόνα – προβλήματα

Οι εξελίξεις του τελευταίου έτους στο χώρο του franchising καθόρισαν, πλέον, ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό τοπίο, που καθορίζει τόσο το παρόν, όσο και το μέλλον του θεσμού.

Τα αλληπάλληλα «χτυπήματα» που ακολούθησαν την ραγδαία ανάπτυξη της περιόδου 1996 - 1999, όπως η οικονομική ύφεση, ο διασυρμός του θεσμού από κυνηγούς της ευκαιρίας και του εύκολου κέρδους, τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν σε ορισμένες αλυσίδες, κ.α. διαμόρφωσαν την ωρίμανση της αγοράς του franchising, η οποία ήρθε λίγο πιο απότομα απ' ότι περιμέναμε.

Η νέα εποχή χαρακτηρίζεται από σύνεση, αλλά και από διστακτικότητα και καχυποψία. Ο κίνδυνος να μειωθεί η αξιοπιστία και το κύρος του θεσμού είναι προ των πυλών. Αποτελεί μέλημα των επαγγελματιών και των φορέων του χώρου να προβούν σε πιο δυναμικές ενέργειες προκειμένου να αντιμετωπισθεί η κατάσταση και να διασφαλισθούν οι επιχειρηματικές κινήσεις των συνεταιρών δικαιοδόχων και δικαιοπαρόχων, και, φυσικά, απαιτείται η υποστήριξη της Πολιτείας, τόσο να επιβάλλει—αφού πρώτα μάθει—το νομοθετικό πλαίσιο και παράλληλα να αποδεσμεύσει πόρους του Γ' ΚΠΣ προς το franchise, ένα θεσμό και μια επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία έχει διαπρέψει και έχει ενισχύσει την οικονομική ανάπτυξη πολλών χωρών στο εξωτερικό.

Η πραγματικότητα αντικατοπτρίζεται και αναλύεται από τα καθιερωμένα και εξειδικευμένα έντυπα του χώρου και από την διεθνή έκθεση franchise KEM - η οποία μας απέδειξε τον πρωταγωνιστικό ρόλο της τόσο στην διάδοση του θεσμού, όσο και στην εκπαίδευση σε αυτόν.

Η ανάλυση των γεγονότων που σημάδεψαν τον θεσμό υπογραμμίζει την αναγκαιότητα της ύπαρξης της κατάλληλης υποδομής εκ μέρους των δικαιοπαρόχων, καθώς και την συμμόρφωση με την κοινοτική νομοθεσία για το franchising.

Οι λόγοι που μερικές αλυσίδες αντιμετωπίζουν προβλήματα με τους franchisees τους και που κάποια δίκτυα franchise αποδείχθηκαν μη βιώσιμα συνοψίζονται στην μη εκπλήρωση των βασικών αρχών του θεσμού. Αρχές τις οποίες οι λιγοστοί αξιόλογοι σύμβουλοι ανάπτυξης τονίζουν και υπερασπίζονται συνέχεια.

Στο παραπάνω πλαίσιο θα πρέπει να τονίσουμε, ότι η μη επίτευξη άριστων οικονομικών αποτελεσμάτων από τις μονάδες franchise δεν θα πρέπει να αποδοθεί - με περισσή ευκολία - στους δικαιοπαρόχους και στο σύστημα franchise αυτών, αφού η γενικότερη ύφεση και καταναλωτική συμπεριφορά διαδραματίζει, ίσως, τον σπουδαιότερο ρόλο. Από την άλλη πλευρά, οι δικαιοπάροχοι οφείλουν να ανασχεδιάσουν τα επιχειρηματικά πλάνα τους, ώστε να αντιμετωπίσουν τους νέους κανόνες της αγοράς, καθώς και να εκμεταλλευθούν τις λύσεις των Νέων Τεχνολογιών και του σύγχρονου Marketing.

Σύμφωνα με τις ανωτέρω αρχές και κατευθύνσεις συνεχίζουμε την αμερόληπτη και αξιόπιστη ενημέρωσή σας, τόσο σχετικά με τα δρώμενα στο χώρο του franchising, παρουσιάζοντάς σας προτάσεις και νέα της αγοράς, όσο και καλύπτοντας τα ζητήματα της κατασκευής και διαμόρφωσης των μονάδων franchise, καθώς και δίδοντας προτάσεις για την ορθολογικοποίηση και βελτίωση των εταιρειών των δικαιοπαρόχων.

7.1.1 Η διεθνής ύφεση και η Ελλάδα.

Από την αρχή του 2001 έχει παρατηρηθεί διεθνής οικονομική ύφεση, η οποία σύμφωνα με το Δ.Ν.Τ. χαρακτηρίζεται από ρυθμό ανάπτυξης 2,6%, το χαμηλότερο ποσοστό της οκταετίας, σε σχέση με το υψηλότερο ρυθμό της δωδεκαετίας, του 4,7% που διαμορφώθηκε το 2000. Επιπλέον, το 2001, παρά τις προσδοκίες του millennium, στιγματίστηκε, στην χώρα μας, από την πτώση του Χ.Α.Α. 1,3 εκατ. Έλληνες έχασαν αποταμιεύσεις και επενδύσεις συνολικού ύψους 35 τρις. δραχμών. Σκεφτείτε να διατίθενται τα χρήματα αυτά σε παραγωγικές επενδύσεις και σε καταναλωτικές αγορές. Πόσο θα είχαν αυξηθεί οι λιανικές πωλήσεις, και για πια κρίση θα μιλάγαμε;

7.1.2 Η Ψυχολογία του Νεοέλληνα

Ωστόσο, η πολυσυζητημένη πτώση της αγοράς αφορά κυρίως ψυχολογικές συνθήκες και αποτελεί συνέπεια της εγκράτειας, σύνεσης, αλλά και διστακτικότητας που χαρακτηρίζουν, πλέον, τον νεοέλληνα. Τα τελευταία στοιχεία της ΕΣΥΕ δείχνουν αύξηση των λιανικών πωλήσεων της τάξεως του 10%, με πρωταγωνιστές την ένδυση – υπόδηση (11,6%), τα έπιπλα – οικιακός εξοπλισμός (9%), τα φαρμακευτικά – καλλυντικά (8,1%) και τα βιβλία – χαρτικά (7,8%). Στις πωλήσεις αυτές συμμετέχουν ενεργά τα Σούπερ Μάρκετ, οι Υπεραγορές και τα πολυκαταστήματα, ως σύγχρονες εμπορικές επιχειρήσεις λιανικής.

Στα πλαίσια του ευρώ, με τα πλεονεκτήματα που προσφέρει στις επιχειρήσεις, όπως ο μηδενισμός του συναλλαγματικού κινδύνου (σκεφτείτε το γιεν), οι πωλήσεις ενδέχεται να σταθεροποιηθούν, εάν δεν συνεχισθεί η διεθνής κρίση.

7.1.3 Ο ρόλος του Franchising

Οι αναλύσεις της αγοράς δείχνουν ότι η αύξηση της λιανικής σε μεγάλο ποσοστό επηρεάστηκε από την αθρόα χορήγηση καταναλωτικών δανείων, με δελεαστικά επιτόκια και πιστωτικών καρτών. Επίσης, επισημαίνουμε «μετακόμιση» της ζήτησης από τα μικρά μεμονωμένα καταστήματα στα μεγάλα δίκτυα λιανικής, στις αλυσίδες franchise.

Αποδεικνύεται, λοιπόν, ακόμη και σε κρίσιμες περιόδους, ότι το franchising, αναδεικνύεται, ολοένα, ως ένας από τους βασικούς μοχλούς επιχειρηματικής ανάπτυξης. Η οργάνωση, ο εκσυγχρονισμός, το ενιαίο marketing, οι οικονομίες κλίμακος ως σύγχρονο επιχειρηματικό σχήμα, σε συνδυασμό με την αποβολή της ατομικότητας και της συνένωσης των δυνάμεων, αναδεικνύουν το franchising και επικεντρώνουν σε αυτό, το ενδιαφέρον των ανεξάρτητων επιχειρηματιών και των ανήσυχων ανθρώπων.

Όσο αφορά την επιχειρηματικότητα στο franchising, παρατηρήσαμε σημαντική πτώση το πρώτο εξάμηνο του έτους, η οποία καλυτέρευσε ουσιαστικά από τις αρχές Σεπτεμβρίου, με αρκετές νέες μονάδες franchise και νέα concepts.

7.1.4 Τα γεγονότα στις Η.Π.Α

Βέβαια το διεθνές επιχειρηματικό και οικονομικό σκηνικό μετά τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, άλλαξαν το, ήδη, σε ύφεση τοπίο. Με βάση τους χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, το σκηνικό της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης και της οικονομικής ανάπτυξης διαφαίνεται, πλέον, αρκετά μελαγχολικό, με προβλεπόμενους ρυθμούς ανάπτυξης, μετά την επίθεση, σε επίπεδα χαρακτηριστικής ύφεσης. Τουλάχιστον για το 2002, οι λιανικές πωλήσεις είναι σίγουρο πως θα μειωθούν και το κόστος των συναλλαγών, λόγω των αυξημένων μέτρων ασφαλείας, θα αυξηθεί. Στο παραπάνω πλαίσιο, συγχωνεύσεις, απορροφήσεις, οικονομίες κλίμακος, αναδιοργανώσεις για συμπίεση του κόστους, χρήση των νέων τεχνολογιών για αύξηση παραγωγικότητας, CRM, κ.λπ. αποτελούν τα αναμενόμενα επιχειρηματικά βήματα, τόσο στο διεθνές επίπεδο, όσο και στη χώρα μας.

Στην χώρα μας, αρκετές εταιρείες στο χώρο του «ε» είτε έκλεισαν, είτε επέλεξαν τον δρόμο της συγχώνευσης. Ακόμη, πιο δραματικό ήταν το γεγονός ότι αλυσίδες στο χώρο της κινητής τηλεφωνίας και των τηλεπικοινωνιών χαρακτηρίζονται από ζημιές και ομαδικές απολύσεις προσωπικού τους. Τόσο αυτές, όσο και άλλες αλυσίδες σε άλλους επιχειρηματικούς κλάδους που ουσιαστικά τελούν «υπό πτώχευση» με δυσμενέστερες επιπτώσεις, στην οικονομία και στον θεσμό της δικαιόχρησης, πραγματικά, άξιζαν το μέλλον που τους επιβλήθηκε από την ίδια την αγορά. Πάμπολλες φορές, σε ανεπίσημες συζητήσεις και σε συμβουλευτικές υπηρεσίες που έχουμε παράσχει αποφεύγαμε, όπως ο «διάολος το λιβάνι» τις συγκεκριμένες εταιρείες. Ο ίδιος ο κλάδος τους, είτε έπασχε από «ανίατη» αδράνεια, είτε είχε «αποβάλλει» τις συγκεκριμένες εταιρείες. Σε κάθε περίπτωση, ο θεσμός της δικαιόχρησης παραμένει ελκυστικότερος, το κάθε πρόβλημα, τωρινό ή/ και μελλοντικό εστιάζεται στην νοοτροπία των δικαιοπαρόχων και στο πραγματικό Όραμα και Σκοπό τους.

Ο ετήσιος οδηγός Franchise Directory 2002, η τρίτη κατά σειρά ετήσια έκδοση της META management services και του περιοδικού Franchise Business, αποτελούν τη μοναδική, αξιόπιστη και ολοκληρωμένη έντυπη πληροφόρηση. Ο συνδυασμός με την ενημέρωση που προσφέρεται από το www.franchise.gr, την πρώτη ελληνική πύλη για το franchise, πληρούν τις πλέον αυστηρές απαιτήσεις για ενημέρωση και καθοδήγηση του Έλληνα υποψήφιου δικαιοδόχου, σε μια αγορά και θεσμό, ο οποίος βρισκόμενος σε παιδική ηλικία και μη έχοντας σχεδόν καμιά υποστήριξη από την Πολιτεία ή άλλους φορείς, εκτός από την Διεθνή Έκθεση Franchise KEM, παρουσιάζει τόσο κινδύνους, όσο και ευκαιρίες στο επιχειρηματικό περιβάλλον του.

Μετά τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, οι αναδιοργανώσεις για συμπίεση του κόστους, η χρήση των νέων τεχνολογιών για αύξηση παραγωγικότητας, τα συστήματα CRM, κ.λπ. αποτελούν τα αναμενόμενα επιχειρηματικά βήματα.

Σε κάθε περίπτωση, ο θεσμός της δικαιόχρησης παραμένει ελκυστικότερος, το κάθε πρόβλημα, τωρινό ή/ και μελλοντικό εστιάζεται στην νοοτροπία των δικαιοπαρόχων και στο πραγματικό Όραμα και Σκοπό τους.

Η μέθοδος της δικαιόχρησης είναι ένας εξαιρετος τρόπος ανάπτυξης, αλλά μπορεί να γίνει και επικίνδυνος εάν δεν διασφαλιστούν εκ των προτέρων κάποιες βασικές προϋποθέσεις.

Είναι πολύ σημαντικό να γίνει αντιληπτό, ότι ο **FRANCHISOR** και ο **FRANCHISEE** ανήκουν στην ίδια ομάδα και δεν αποτελούν αντιμαχόμενα μέρη.

Παρ' όλα τα θετικά που υπάρχουν στην ανάπτυξη με franchise, δεν πρέπει να παραβλέπουμε, ότι το οποιοδήποτε δίκτυο καταστημάτων ή κέντρων παροχής υπηρεσιών που λειτουργεί με τη μέθοδο του franchising, αποτελείται στην ουσία από πολλούς διαφορετικούς, και πολλές φορές ανομοιογενείς κρίκους, που όλοι μαζί αντανakλούν τη δύναμη της αλυσίδας στην αγορά. Κάθε κατάστημα είναι μια ανεξάρτητη εταιρία, που καλείται να ακολουθήσει τη τεχνογνωσία του Δικαιοπάρoχου, και θα αποδώσει μόνο αν ενστερνιστεί τη βασική φιλοσοφία του franchising, δηλαδή «η ισχύς εν τη ενώσει».

Σύμφωνα με τα παραπάνω, έχουν προκύψει τα εξής σημαντικά θέματα όσον αφορά τα προβλήματα και τις αδυναμίες ανάπτυξης των ελληνικών επιχειρήσεων με franchise:

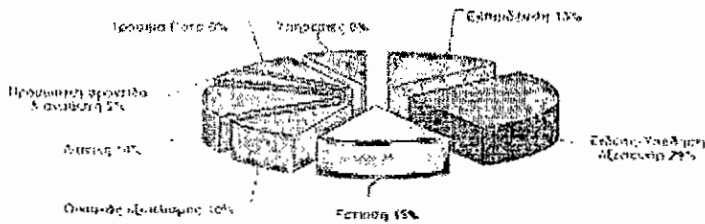
- Μοναδικότητα και ανταγωνιστικότητα του concept
- Όχι δοκιμασμένο επιχειρηματικό σύστημα
- Στρατηγική δημιουργίας εταιρικής ταυτότητας
- Προώθηση και διαφήμιση του δικτύου από τον Franchisor
- Αναγνωρισιμότητα δικτύου
- Έναρξη franchise, χωρίς πιλοτικό κατάστημα που να λειτουργεί επιτυχώς τουλάχιστον ένα έτος
- Οργανωτικά προβλήματα Franchisor
- Επιλογή όχι κατάλληλου σημείου επιχείρησης franchise
- Δυσκολία εξεύρεσης franchisees
- Επιλογή όχι κατάλληλου franchisee
- Υψηλά entry fee και royalties, επειδή ο Franchisor στοχεύει να έχει έσοδα από τα παραπάνω και όχι κυρίως από τις πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών του franchisees
- Επιθεώρηση και υποστήριξη δικτύου

7.2. Το franchising στην ελληνική αγορά

Το σύνολο των καταγεγραμμένων συστημάτων franchise τα οποία έχουν περισσότερα από ένα franchise, σε όλους τους κλάδους, ανέρχονται σε 293. Η έρευνα ξεκίνησε τον περασμένο Νοέμβριο και ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 2002 και είχε ως αποτέλεσμα την πληρέστερη καταγραφή των τάσεων του franchising στην Ελλάδα. Οι πίνακες που ακολουθούν, στηρίζονται στην επεξεργασία των στοιχείων που έχουν ελεγχθεί και έχουν διασταυρωθεί. Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκριτικά τα συστήματα Franchise της ελληνικής αγοράς σε σχέση με τα συστήματα που λειτουργούσαν το έτος 2000.

Ο κλάδος ένδυση-υπόδηση με 85 concepts κατέχει το 29%, ενώ ακολουθούν εστίαση και εκπαίδευση με 44 και 38 concepts αντιστοίχως (βλ. σχ.1 και σχ.2). Σημαντική είναι η αύξηση που έχει σημειωθεί σε όλους τους κλάδους και ιδιαίτερα στον κλάδο της Ένδυσης Υπόδησης Αξεσουάρ, καθώς επίσης στον κλάδο της Εκπαίδευσης (βλ. σχ. 3).

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

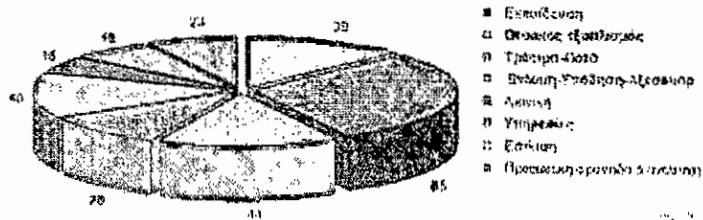


σχ. 1

Οι κλάδοι που παρουσίασαν ποσοστιαία τη μεγαλύτερη είσοδο νέων concepts είναι:

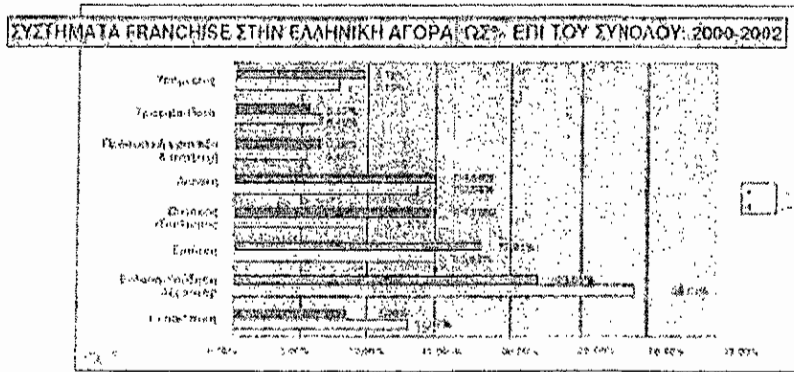
- Κλάδος Ένδυσης Υπόδησης Αξεσουάρ με ποσοστό 29% , συγκεκριμένα από 54 concepts που λειτουργούσαν το 2000, τον Ιανουάριο το 2002 δραστηριοποιούνται 85 concepts. Ο αριθμός των καταστημάτων που λειτουργούσαν το 2000 ήταν 239 εταιρικά και 668 franchise, ενώ το 2002 λειτουργούν 717 εταιρικά καταστήματα και 858 καταστήματα franchise. Παρατηρούμε ότι ο κλάδος παρουσιάζει σημαντική άνοδο στα εταιρικά καταστήματα, αποτέλεσμα του υψηλού κόστους της εξεύρεσης καταστημάτων σε κεντρικές περιοχές (ακριβός "αέρας" και απαγορευτικά ενοίκια).
- Κλάδος Εκπαίδευσης με ποσοστό 13%, συγκεκριμένα από 21 concepts που λειτουργούσαν το 2000 λειτουργούν 38 concepts το 2002. Συγκεκριμένα η αύξηση οφείλεται στο ενδιαφέρον των επενδυτών για τα Κέντρα Ελευθέρων Σπουδών, όπου από 2 concepts που καταγράφηκαν το 2000, τον Ιανουάριο του 2002 λειτουργούν 10, καθώς επίσης από 7 concepts που υπήρχαν στις ξένες γλώσσες λειτουργούν 11.

2002-ΠΑΛΗΦΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ



σχ. 2

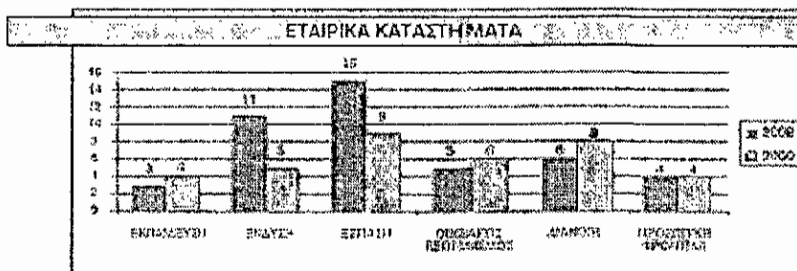
Στην πληροφορική λειτουργούν 13 concepts από 9 που λειτουργούσαν το 2000. Σε αριθμό καταστημάτων τα εταιρικά ήταν 61, ενώ το 2002 καταγράφονται εν λειτουργία 92, ενώ τα καταστήματα franchise ήταν 205 και είναι σήμερα 652, γεγονός που αναδεικνύει τον χώρο ως προνομιακό πεδίο ανάπτυξης του franchising στην Ελλάδα.



Ουσιαστική μείωση παρατηρείται σε τρεις βασικούς κλάδους, δηλαδή οικιακό εξοπλισμό, εστίαση και λιανική. Για διαφορετικούς λόγους σε κάθε κλάδο είναι εμφανές ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο πλέον να διεισδύσει και να διατηρηθεί στην αγορά ένα νέο concept στην αγορά. Οι σημαντικές αλλαγές στο λιανεμπόριο καθορίζουν πλέον μια νέα πραγματικότητα που αποτυπώνεται και στην ανάπτυξη νέων συστημάτων, αλλά και στην εφαρμογή εναλλακτικών στρατηγικών ανάπτυξης (βλ. σχ.4).

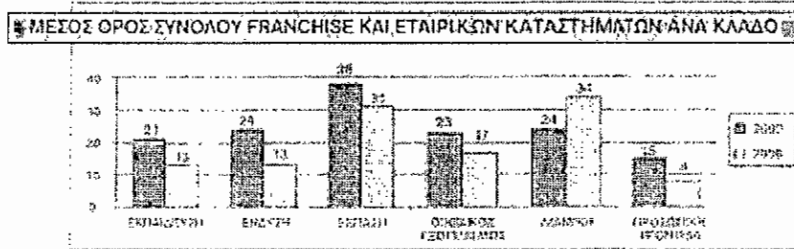
σχ. 4 Μεταβολή αριθμού συστημάτων ανά κλάδο 2000-2002

Κλάδος	Μεταβολή (%)
Επισκευές	31%
Ενδυση - Υποδήματα - Αξεσουάρ	57%
Εστίαση	0%
Οικιακός Εξοπλισμός	21%
Λιανική	8%
Πρόσωπη φροντίδα & αναψυχή	0%
Γράφισμα - Πιστά	36%
Υπηρεσίες	4%
Σύνολο	15%



7.2.1 Αριθμός καταστημάτων (εταιρικών και franchise) και η κατανομή τους

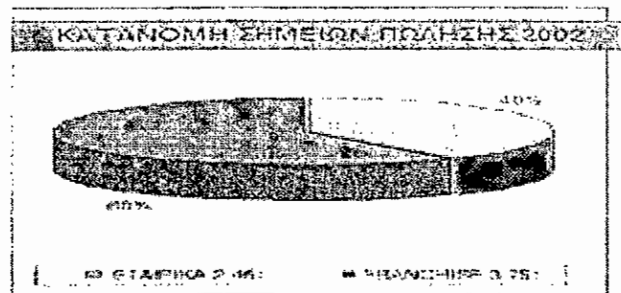
Στα γραφήματα που ακολουθούν, καταγράφονται οι μέσοι όροι εταιρικών και franchise σημείων πώλησης σε ορισμένες κατηγορίες. Αναλυτικά στα γραφήματα που ακολουθούν, φαίνονται και τα εταιρικά ανά κλάδο και τα franchise ανά κλάδο.



7.2.2 Κατανομή σημείων πώλησης

Στο δείγμα 293 συστημάτων καταγράφηκε η ακόλουθη σύνθεση των σημείων πώλησης που διαθέτουν:

	2002		2000	
Εταιρικά				
αυτοστέγηστο	2.481	40%	1.480	33%
Franchise	3.731	60%	2.987	67%
ΣΥΝΟΛΟ	6.212	100%	4.467	100%



Ουσιαστικά, αν και ότι η αύξηση σημείων πώλησης των συστημάτων συνολικά είναι εντυπωσιακή (39,68%), η αύξηση οφείλεται κύρια στα εταιρικά (68,56%) και λιγότερο στα franchise (25,57%).

ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΣΤΗΜΕΩΣ ΠΩΛΗΣΗΣ 2002-2000

	2002	2000	%
Εταιρικά καταστήματα	2.481	1.480	68%
Franchise	3.731	2.987	28%
ΣΥΝΟΛΟ	6.212	4.467	40%

7.2.3 Μέσος όρος εταιρικών καταστημάτων και καταστημάτων franchise στην Ελληνική αγορά.

	2002		2000	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ				
Εταιρικά καταστήματα	0%	12%	0%	20%
Franchise	600	33%	204	77%
ΕΞΠΛΑΣΗ				
Εταιρικά καταστήματα	406	66%	100	24%
Franchise	225	29%	324	74%
ΕΝΔΥΣΗ				
Εταιρικά καταστήματα	277	64%	259	29%
Franchise	152	34%	523	74%
ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ				
Εταιρικά καταστήματα	114	26%	114	25%
Franchise	354	48%	367	77%
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΕΣΤΙΛΑ				
Εταιρικά καταστήματα	0%	6%	0%	10%
Franchise	11	57%	21	77%

7.2.4 Νέα καταστήματα ανα κλάδο

Ιδιαίτερα εντυπωσιακό στοιχείο είναι η αύξηση που παρουσίασε ο χώρος της εκπαίδευσης σε franchise καταστήματα, ενώ στην εστίαση και στην ένδυση η αύξηση οφείλεται στα εταιρικά. Τα προβλήματα που δημιούργησε η κρίση στο χρηματιστήριο, σε συνδυασμό με τη δυσκολία εξεύρεσης σημείου με "λογικό αέρα" οδήγησε τις εταιρείες αυτών των κλάδων να στηρίξουν την ανάπτυξη τους σε ίδια καταστήματα ή σε συνεργασίες με τους ιδιοκτήτες των ακινήτων. Εμφανής η κρίση που αντιμετωπίζει ο χώρος του οικιακού εξοπλισμού, αποτέλεσμα της λαθεμένης ανάπτυξης των αλυσίδων την περασμένη δεκαετία και της αδυναμίας εκσυγχρονισμού.

7.2.5 Real Estate και Franchising

Γενικότερα, στην προσπάθεια να ορίσουμε τον κλάδο της ακίνητης περιουσίας, οφείλουμε να τον διαχωρίσουμε σε επιμέρους τομείς, που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη, τη διαχείριση, τη χρηματοδότηση, την εκτίμηση και τη μεσιτεία των ακινήτων. Όλοι οι τομείς αυτοί αλληλεπιδρούν μεταξύ τους στη λειτουργία του θεσμού. Ωστόσο η εξειδίκευση κάθε επαγγελματία στον χώρο είναι διαφορετική.

Η αγορά ακινήτων στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από υψηλή ζήτηση και ελλιπή προσφορά, ενώ οι τάσεις και προοπτικές του χώρου υποδεικνύουν περαιτέρω αύξηση σε ζήτηση ακινήτων για κατοικία και επιχείρηση.

Το μέγεθος της αγοράς συνολικά ανέρχεται στα Ε64,56εκ./ 22.000.000.000 Δρχ. Με βάση τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, στην Ελληνική αγορά πραγματοποιούνται πωλήσεις 300.000 ακινήτων ετησίως.

Εντυπωσιακό στοιχείο είναι ότι οι επαγγελματίες-κτηματομεσίτες συμβάλλουν μόλις στο 18% των αγοραπωλησιών, ενώ το υπόλοιπο 82% των ακινήτων διατίθεται κυρίως από τους ιδιοκτήτες ακινήτων και σε μερικές περιπτώσεις από παραμεσίτες.

Το τοπίο στο εξωτερικό και συγκεκριμένα στον Καναδά, στις ΗΠΑ και στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες παρουσιάζει διαφορετικές τάσεις. Οι επαγγελματίες- μεσίτες ελέγχουν το 75-97% της αγοροπωλησίας της ακίνητης περιουσίας, έναντι του ποσοστού 3-25%, που διαχειρίζονται αποκλειστικά οι ιδιοκτήτες των ακινήτων.

Η διαφορά αυτή της ελληνικής με τη διεθνή πραγματικότητα, καθώς και το σημαντικό μέγεθος της αγοράς, επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικές δυνατότητες θεαματικής ανάπτυξης του real estate και στην Ελλάδα.

Η ελληνική αγορά του real estate είναι κατακερματισμένη και κυριαρχείται από επαγγελματίες, οι οποίοι στην πλειοψηφία τους είναι ανεξάρτητοι επιχειρηματίες. Ωστόσο το μέγεθος της αγοράς και η δομή αιτιολογούν τα υψηλά περιθώρια ανάπτυξης.

Ο κ. Ευθύμιος Κεβρεκίδης, Διευθυντής Υποστήριξης της RE/MAX Ελλάς, εκτιμά ότι έχουν εκδοθεί 11.000 κτηματομεσιτικές άδειες στην ελληνική αγορά του real estate και περίπου 300 στην Κύπρο, ωστόσο η πλειοψηφία των μεσιτών αυτών είναι ανενεργοί. Εκτιμάται ότι μόλις 400 από αυτούς ασχολούνται αποκλειστικά με το επάγγελμα.

Η συντριπτική πλειοψηφία των μεσιτικών γραφείων στην Ελλάδα απασχολεί ένα άτομο, τον ίδιο τον κτηματομεσίτη ή λειτουργεί ως οικογενειακή επιχείρηση. Τα μεσιτικά γραφεία τα οποία χρησιμοποιούν συνεργάτες πωλήσεων δεν ξεπερνούν τα 100 σε όλη τη χώρα, είναι όμως περιορισμένης εμβέλειας. Ο κ. Κοτταρίδης, πρόεδρος του Συλλόγου Μεσιτών Αθήνας, συμφώνησε ότι πρώτον, τα τελευταία χρόνια ο κλάδος έχει σημειώσει μεγάλη πρόοδο και δεύτερον το βασικό χαρακτηριστικό του είναι ότι η αγοροπωλησία στην χώρα μας δεν σταματά ποτέ. Ο μεσίτης που έχει την σωστή υποδομή και κατάλληλη επαγγελματική οργάνωση μπορεί να αναπτυχθεί αξιοποιώντας τη δυναμική του χώρου. Ο κ. Ρεβύθης, πρόεδρος της Ομοσπονδίας Μεσιτών, χαρακτηριστικά περιέγραψε την εξέλιξη των τελευταίων ετών στην αγορά ως σταθερά ανοδική. Απόδειξη αποτελεί το γεγονός ότι τα περισσότερα γραφεία προσπαθούν να αναβαθμιστούν και να οργανωθούν, επενδύοντας στη μηχανογράφηση, οικοδομώντας συνεργασίες με το εξωτερικό και αποκτώντας παρουσία στο Internet.

7.2.6 Τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Η αύξηση της ζήτησης των ακινήτων και κατά συνέπεια της αγοράς των κτηματομεσιτικών συναλλαγών είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων.

Ο σημαντικότερος παράγοντας είναι η ταχύτερη και μεγαλύτερη, από ό,τι αναμενόταν, μείωση των επιτοκίων. Ο παράγοντας αυτός συντελεί ιδιαίτερα στη θετική διαμόρφωση της ψυχολογίας του επενδυτή απέναντι στο ακίνητο. Αποτέλεσμα είναι το ακίνητο να παραμένει στη συνείδηση του καταναλωτή ως η χαμηλότερη σε ρίσκο επένδυση, που επηρεάζεται πολύ λιγότερο, από ενδεχόμενη οικονομική κρίση, σε σύγκριση με άλλες πιο "επιθετικές" επενδυτικές προτάσεις. Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην αύξηση της αγοράς των ακινήτων και ενισχύει τις προοπτικές ανάπτυξης, είναι οι Ολυμπιακοί Αγώνες και τα έργα που θα επιφέρουν σημαντικές ευκαιρίες επένδυσης και κερδών.

Ο κ. Χαλίμ Ζοζέφ, Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας JEM INTERNATIONAL, Αναφέρει χαρακτηριστικά πως το θετικό στοιχείο στον κλάδο είναι ότι η επένδυση στην Ελλάδα σε γη θεωρείται ενδιαφέρουσα και ελκυστική, ειδικά για τουριστική εκμετάλλευση.

Τα εμπορικά ακίνητα έχουν επίσης ιδιαίτερα καλή απόδοση για επενδυτές, ειδικά σε περιοχές με μεγάλη εμπορική κίνηση ή με ταχύ ρυθμό ανάπτυξης, ενώ όσον αφορά τα οικιστικά ακίνητα, η αγορά βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο. Όμως στα περισσότερα αστικά κέντρα λείπει η υποδομή για εφαρμογή οργανωμένων οικιστικών προγραμμάτων στα πρότυπα των άλλων ευρωπαϊκών χωρών.

Ο κ. Σπαράγκης Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας IDEAL, τονίζει ότι το σημαντικότερο στοιχείο στον κλάδο του real estate είναι ότι υπάρχουν αξιόλογες εταιρείες που γνωρίζουν την ανάγκη τέτοιου είδους ανάπτυξης και κατέχουν το know-how. Αν λυθούν κάποια προβλήματα που αφορούν στην εκμετάλλευση της γης, στις πολεοδομικές διατάξεις και στη σχέση με την πολιτεία, τότε στα επόμενα 5 χρόνια θα αναπτυχθούν νέα οικιστικά προγράμματα.

Καθοριστικός παράγοντας που ενισχύει τον βαθμό εξέλιξης του χώρου είναι η συμμετοχή τραπεζικών οργανισμών, χρηματοοικονομικών επιχειρήσεων και κατασκευαστικών εταιρειών. Η είσοδός τους στον χώρο υποδηλώνει το μέγεθος της αγοράς, καθώς και τη δυνατότητα εισόδου και άλλων εταιρειών που στοχεύουν να δραστηριοποιηθούν στην αγορά. Ο κ. Χαλίμ υποστηρίζει ότι οι τραπεζικοί οργανισμοί θα διαθέσουν τα απαραίτητα δάνεια στους πελάτες τους αλλά και στους ίδιους, με τη μορφή των αμοιβαίων κεφαλαίων ή ευέλικτων προγραμμάτων χρηματοδότησης, διευρύνοντας έτσι την αγορά και εκπαιδεύοντας τόσο τον επαγγελματία, όσο και τον καταναλωτή.

7.2.7 Τα προβλήματα του κλάδου

Το μέγεθος του κλάδου διαγράφει αισιόδοξες προοπτικές για την αναδιάρθρωση, για την είσοδο νέων σχημάτων και για περαιτέρω ανάπτυξη του χώρου. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές ιδιαιτερότητες ή/και προβλήματα που δημιουργούν φραγμούς. Σημαντική ιδιαιτερότητα του χώρου είναι η μη αποκλειστική συνεργασία του μεσίτη με τον ιδιοκτήτη.

Ιστορικοί λόγοι, όπως κατακερματισμός ιδιοκτησίας, αλλά και η αρνητική εικόνα της πλειοψηφίας των παραδοσιακών μεσιτών, η έλλειψη εκπαίδευσης και αποτελεσματικότητας, ώθησαν στη μη ανάθεση ενός ακινήτου αποκλειστικά σε έναν μεσίτη, επιτείνοντας έτσι την "παθολογία" στον κλάδο. Αντίθετα, η αποκλειστικότητα ακινήτου ισχύει κατά κόρον στο εξωτερικό, που είναι και ο πλέον συνήθης τρόπος συνεργασίας.

Ένα από τα σοβαρά προβλήματα του χώρου είναι επίσης η έλλειψη κτηματολογίου. Όλοι οι φορείς του χώρου συμφωνούν πως η απουσία του κτηματολογίου στη χώρα μας δυσχεραίνει τη δουλειά του μεσίτη.

Η απουσία νομοθετικού πλαισίου, που θα ορίζει το πλαίσιο συνεργασίας των επαγγελματιών του χώρου και τους στοιχειώδεις περιορισμούς για τις βασικές διαδικασίες του επαγγέλματος, συντελεί στη διαιώνιση βασικών στρεβλώσεων και κενών που δυσχεραίνουν τον χώρο. Συγκεκριμένα, υπάρχει έλλειψη ανάπτυξης μηχανισμών και ατόμων για τη μείωση του χρόνου έγκρισης συναλλαγής, απουσία καθεστώτος πιστοποίησης εκτιμητών ακινήτων, απουσία λύσεων για πιστοποίηση ιδιοκτησίας γης, απουσία διασαφήνισης του νομοθετικού πλαισίου πολεοδόμησης και απεμπλοκή από το αυστηρό καθεστώς που διέπει τα έργα, απουσία σύστασης ενός οργανισμού για τη συλλογή και επεξεργασία στοιχείων της κτηματαγοράς και τέλος, μη αξιοποίηση του νόμου, λόγω της χρηματιστηριακής συγκυρίας και της έλλειψης ωρίμανσης της αγοράς.

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα του κλάδου είναι η απουσία χρέωσης Φ.Π.Α. στις κτηματομεσιτικές συναλλαγές. Επίσης η υψηλή φορολογία στα ακίνητα, επηρεάζει αρνητικά την ομαλή ανάπτυξη της αγοράς. Ο μέσος όρος μεταβίβασης του ακινήτου είναι 11%, τη στιγμή που στην Ευρώπη κυμαίνεται στο 3-5%. Εξίσου πολύ υψηλοί είναι οι άμεσοι φόροι στην Ελλάδα που κυμαίνονται στο 30%, ενώ στην Ευρώπη αγγίζουν μόλις το 5%.

Ο κ. Χαλίκι αναφέρεται στη μη ύπαρξη αναλογίας σωστής σχέσης τιμής και προϊόντος, ως βασικό αρνητικό στοιχείο, που συμβάλλει στην ανεξέλεγκτη διαμόρφωση των τιμών, χωρίς την απαραίτητη γνώση της εκτίμησης ή αξιολόγησης. Η απουσία σταθερών αντικειμενικών όρων για τη διατήρηση ή μετακίνηση των τιμών επηρεάζει αρνητικά τον χώρο. Η σταθεροποίηση των τιμών μπορεί να ωφελήσει τόσο το κράτος που δεν θα έχει απώλειες εσόδων, όσο και τους ενδιαφερομένους αγοραστές- πωλητές και επενδυτές που δεν θα επιβαρυνθούν περισσότερο. Σημαντική έλλειψη στον χώρο του real estate είναι η έλλειψη καθιέρωσης των προδιαγραφών -γνώσεων και πρακτικής εξειδίκευσης- για το επάγγελμα του μεσίτη. Η μη ύπαρξη θεσμοθετημένης εκπαίδευσης πανεπιστημιακού επιπέδου, ενισχύει το γεγονός και δεν διευκολύνει τη δημιουργία εκείνων των προϋποθέσεων, οι οποίες θα συμβάλουν στην περαιτέρω ανάπτυξης της υποδομής των ατόμων του χώρου.

Άμεσο πρόβλημα για τον καταναλωτή είναι το χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης λόγω της ανεπαρκούς εκπαίδευσης των κτηματομεσιτών, καθώς και η ταιλαιωρία από τον μεγάλο αριθμό μεσιτών που διακινούν τα ίδια ακίνητα στην αγορά. Για τον επαγγελματία του χώρου είναι η δυσκολία παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών. Το αποτέλεσμα είναι η αρνητική αντιμετώπιση του κλάδου από το κοινωνικό σύνολο, λόγω απουσίας επαγγελματισμού και κώδικα δεοντολογίας, αλλά και κυρίως η επιχειρηματική στασιμότητα του κλάδου, λόγω των χαμηλών standards που θέτουν οι μεσίτες για τους ίδιους, καθώς και το κράτος για την απόκτηση μεσιτικής άδειας.

7.3 Το Franchising στη Διεθνή αγορά

Θετικός και σταθερά ανοδικός είναι ο ρυθμός ανάπτυξης του real estate σε διεθνές επίπεδο. Το σημείο διαφοροποίησης έγκειται στην υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον καταναλωτή. Ο κ. Ρεβύθης αναφέρει πως είναι στατιστικά αποδεδειγμένο ότι το 75-80% των ατόμων που επισκέπτονται ένα μεσιτικό γραφείο, παραμένει ικανοποιημένο από την εξυπηρέτηση και το αποτέλεσμα, ενώ μόνο το 20-25% από τους πελάτες είναι δυσαρεστημένο.

Ο κ. Χαλίμ σε διεθνές επίπεδο πιστεύει ότι υπάρχει σίγουρα κάποια ανησυχία, όσον αφορά ορισμένες αγορές που παρουσιάζουν χαμηλότερες τιμές, όμως με την προσπάθεια των οικονομικά αναπτυγμένων χωρών μπορούν να αποφευχθούν στο μέλλον δυσάρεστες εξελίξεις. Για χώρες με προοπτικές ανάπτυξης υπάρχουν επιπλέον κίνητρα στους επενδυτές, με αποτέλεσμα να στρέφονται, ευκολότερα, πολλοί επενδυτικοί κύκλοι για εκμετάλλευση και ανάπτυξη γης και κάθε φύσεως δραστηριότητα. Ο κ. Κεβρεκίδης διακρίνει θετικές προοπτικές στον χώρο και συνεχίζει τονίζοντας ότι μετά την απελευθέρωση των περισσότερων αγορών στον πλανήτη, το real estate ακολουθεί την ίδια πορεία με αυτές. Συγκεκριμένα, σήμερα οι τέσσερις μεγαλύτεροι οργανισμοί σε διεθνές επίπεδο ανταγωνίζονται για το ποιος θα πάρει το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς του real estate.

Η πρώτη ανάλογη διεθνής κίνηση έγινε από τη RE/MAX στην Ελλάδα και στην Κύπρο. Όσον αφορά την ευρωπαϊκή αγορά, με την είσοδο του Ευρώ στις συναλλαγές μας, η ενιαία αγορά γίνεται πιο κοντινός στόχος όλων των συντελεστών του real estate του European Market.

Η Ευρώπη έχοντας την υποδομή, προσεγγίζει επενδυτές εντός και εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η εξέλιξη της ελληνικής αγοράς ακινήτων συνεχίζεται με σταθερά αυξητικούς ρυθμούς, καθώς, σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων της αγοράς, αναμένεται να υπάρξει μεγάλη ζήτηση ακινήτων.

Ιδιαίτερα σε συγκεκριμένες περιοχές του λεκανοπεδίου, που συγκεντρώνουν ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως υψηλό βιοτικό επίπεδο κ.λπ. Ωστόσο, για τον κλάδο της μεσιτείας υπάρχει πολύς δρόμος για να φτάσουμε στο επίπεδο άλλων ευρωπαϊκών χωρών, αλλά και Αμερικής-Καναδά-Αυστραλίας. Όμως υπάρχει μεγάλη προσπάθεια από πολλούς συντελεστές της κτηματομεσιτικής αγοράς για οργάνωση και βελτίωση του χώρου, με την απαραίτητη εμπειρία στο αντικείμενο της δραστηριότητάς τους.

8. Η ΠΟΡΕΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης χαρακτηρίζουν το Franchising στην Ελληνική αγορά, αλλά και τα προβλήματα.

Το franchising αποτελεί τη σύγχρονη μέθοδο του επιχειρείν και έχει αναγνωριστεί ως μια πρωτοποριακή μορφή marketing. Πρόκειται για μια στρατηγική ανάπτυξης με ένα νέο σύστημα διανομής αγαθών και υπηρεσιών και έναν εξαιρετικό τρόπο οργάνωσης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Ξεκίνησε από τις Η.Π.Α., έκανε την εμφάνισή του στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970 και αναπτύχθηκε έντονα την δεκαετία του 1990.

Αριθμός επιχειρήσεων

Η πλειοψηφία των franchisors ξεκίνησε την ανάπτυξη με franchising μετά το 1990, ενώ την τελευταία τριετία (1998/2001) παρατηρείται αύξηση του αριθμού των ενεργών franchisors κατά 23%.

Αριθμός Επιχειρήσεων & Καταστημάτων 2001	
Κατηγορίες δραστηριότητας	Αριθμός επιχειρήσεων
Εστίαση	7,1%
Καταστήματα Τροφίμων - Ποτών	11,5%
Ένδυση & Υπόδηση	18,1%
Οικιακός Εξοπλισμός - Υπηρεσίες	18,6%
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	22,6%
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	9,7%
Business Services - Λοιπές Υπηρεσίες	7,1%
Εκπαίδευση	5,3%
Σύνολο Επιχειρήσεων	230

Προέλευση των συστημάτων

Η συντριπτική πλειοψηφία των συστημάτων franchise είναι εγχώριας προέλευσης. Το 31% περίπου των franchisors του δείγματος έχει αναπτύξει διεθνή δραστηριότητα. Τα αντίστοιχα ποσοστά στη Βρετανία ήταν 30% και στη Γαλλία 20% για το 2001.

8.1. Το προφίλ του franchising το 2001

Ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων των δικτύων των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα (94 επιχειρήσεις) σχεδόν διπλασιάστηκε το διάστημα 1998-2001. Οι μεγαλύτερες αυξήσεις καταγράφηκαν στους τομείς εκπαίδευσης, παροχής υπηρεσιών προς επιχειρήσεις, ένδυσης-υπόδησης και τροφίμων και ποτών. Κατά μέσο όρο, αναλογούν περίπου 27 καταστήματα σε κάθε δίκτυο. Το αντίστοιχο μέγεθος στις ΗΠΑ είναι 50 και στη Βρετανία 46 καταστήματα. Η συγκέντρωση σε αριθμό καταστημάτων είναι μεγαλύτερη στα καταστήματα τροφίμων και ποτών και ακολουθούν τα καταστήματα εστίασης.

Εξέλιξη δικτύου καταστημάτων			
Κατηγορίες δραστηριότητας	1998	2001	%
Εστίαση	311	522	67,8
Καταστήματα Τροφίμων – Ποτών	271	576	112,5
Ένδυση & Υπόδηση	74	217	193,2
Οικιακός Εξοπλισμός – Υπηρεσίες	241	415	72,2
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	186	308	65,6
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	73	138	89,0
Business Services – Λοιπές Υπηρεσίες	65	171	163,0
Εκπαίδευση	45	154	242,2
Σύνολο	1.266	2.501	97,6

8.2. Ο ρυθμός ανάπτυξης δικτύων των επιχειρήσεων

Το σύνολο των καταστημάτων των επιχειρήσεων που απάντησαν στην έρευνά μας για το 2001 ήταν 2.501. Περίπου το 72% εξ αυτών είναι franchise και 28% είναι εταιρικά. Ο ρυθμός αύξησης κυμάνθηκε μεταξύ 24,5%-26% το χρονικό διάστημα 1998-2001 και προβλέπεται να συνεχισθεί στα ίδια ποσοστά μέχρι το τέλος του 2003.

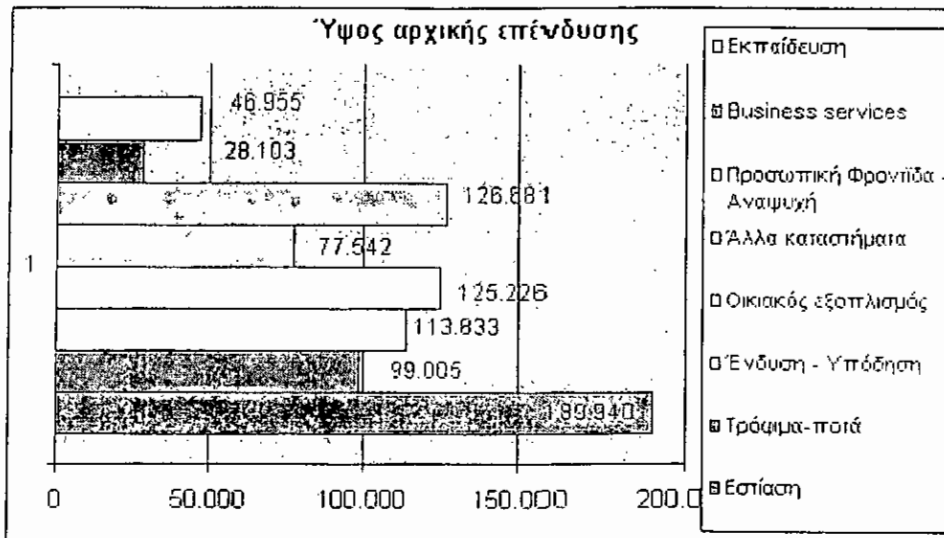
Ρυθμός Ανάπτυξης Δικτύων				
Αριθμός Καταστημάτων	1998	1999	2000	2001
Εταιρικά	315	417	578	705
Franchise	951	1.159	1.406	1.796
ΣΥΝΟΛΟ	1.266	1.576	1.984	2.501
Ρυθμός Ανάπτυξης		24,5%	25,9%	26,0%

Σταθερότητα Δικτύου

Η απόδοση των δικτύων Franchise επηρεάζεται άμεσα από τη σταθερότητα των καταστημάτων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ωρίμανσης του θεσμού, τόσο μεγαλύτερη είναι η σταθερότητα των δικτύων. Όπως διαπιστώνεται από την έρευνα, η σταθερότητα των καταστημάτων franchise στην ελληνική αγορά είναι υψηλή. Συγκεκριμένα, ο δείκτης σταθερότητας των franchise καταστημάτων, δηλαδή των καταστημάτων franchise που έκλεισαν ή επαναγοράστηκαν από τον Franchisor την τελευταία τριετία, προς το σύνολο των καταστημάτων franchise, κυμάνθηκε μεταξύ 1%-2,3%. Επίσης, στην πλειοψηφία των καταστημάτων franchise, τα οποία σημειωτέον δραστηριοποιούνται λιγότερο από 5 έτη, το ποσοστό των κερδοφόρων καταστημάτων είναι 96% - 97% το διάστημα 1998-2001.

Κόστος επένδυσης

Το μέσο κόστος επένδυσης για ένα κατάστημα Franchise, όπως προκύπτει από το δείγμα των επιχειρήσεων, είναι περίπου €96.000 για όλους τους τομείς δραστηριότητας. Το κόστος της επένδυσης περιλαμβάνει το αρχικό απόθεμα, την επίπλωση και τον εξοπλισμό, το κόστος διαρρύθμισης και τυχόν μετασκευών και το κεφάλαιο κίνησης.



8.3. Τα προβλήματα

Η νομική παθολογία μέχρι σήμερα δείχνει ότι ο θεσμός στην Ελλάδα αντιμετωπίστηκε από αρκετές επιχειρήσεις μάλλον ως ένας γρήγορος και εύκολος τρόπος επέκτασης παρά ως μέθοδος οργανωμένης ανάπτυξης μιας ήδη επιτυχημένης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Σε αρκετές περιπτώσεις, η έλλειψη επαρκούς προετοιμασίας του συστήματος που θα εξασφάλιζε στον υποψήφιο franchisee την εμπιστοσύνη ότι το σύστημα έχει δοκιμαστεί αρκετά και η σχετική απειρία των franchisors σε θέματα οργάνωσης και υποστήριξης ενός δικτύου δημιουργούν προβλήματα στη συνεργασία των δύο πλευρών. Επιπλέον, από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει ότι η έναρξη του franchising και το πρώτο πιλοτικό κατάστημα σχεδόν συμπίπτουν χρονικά.

Αυτό σημαίνει ότι δεν μεσολαβεί ικανό χρονικό διάστημα προκειμένου να δοκιμαστεί το επιχειρηματικό σύστημα. Από την έρευνα προκύπτει ότι, υπήρξαν 25 περιπτώσεις εκκρεμοδικιών το 2001 στις επιχειρήσεις του δείγματος, κυρίως από την πλευρά των franchisors προς τους franchisees (οι 20 από τις 25 περιπτώσεις). Σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων επιλέγει εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης των διαφορών πριν προβεί σε νομικές ενέργειες.

Από την πλευρά των υποψηφίων franchisees, απαραίτητη προϋπόθεση πριν την τελική επιλογή είναι η σε βάθος έρευνα της επιχείρησης στο δίκτυο της οποίας επιθυμούν να ενταχθούν. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι η αναγνωρισιμότητα του δικτύου, η μοναδικότητα του επιχειρηματικού συστήματος, το δοκιμασμένο και επιτυχημένο προϊόν, η επιτυχημένη λειτουργία των καταστημάτων του δικτύου, η οποία αποδεικνύεται από τα οικονομικά τους αποτελέσματα, οι ικανοποιημένοι franchisees του δικτύου και η πλήρης τυποποίηση του συστήματος (εκπαίδευση, υποστήριξη, manuals).

Η προσεκτική έρευνα και μελέτη είναι αυτή που τις περισσότερες φορές παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του συνολικού επιχειρηματικού εγχειρήματος. Για το λόγο αυτό, η ICAP έχει αναπτύξει ολοκληρωμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες για τις εταιρίες που σκοπεύουν να αναπτυχθούν ή αναπτύσσονται ήδη με franchising. Στην ICAP πιστεύουμε ότι, οι εταιρίες που σκοπεύουν να αναπτυχθούν με franchising πρέπει να σχεδιάσουν σωστά τα βήματα ανάπτυξης και την υποδομή τους για να αποφύγουν τυχόν προβλήματα όταν αναπτύξουν το δίκτυό τους.

Κύριος μοχλός αλλαγής των δεδομένων είναι οι αλλαγές στις καταναλωτικές απαιτήσεις. Ο κ. Κεβρεκίδης αναφέρει πως οι πελάτες αναζητούν εξειδικευμένες και υψηλής ποιότητας μεσιτικές υπηρεσίες. Σ' αυτό συμβάλλει ιδιαίτερα ο μειωμένος χρόνος του πελάτη για την προσωπική ανεύρεση ή πώληση ακινήτου. Οι πελάτες πια αναζητούν μια δυνατή και διαχρονική σχέση εμπιστοσύνης με τον κτηματομεσίτη τους και ο κλάδος τείνει να επικεντρώνεται σε εξειδικευμένες υπηρεσίες.

Ο κ. Σπαράγκης τονίζει ιδιαίτερα το επίπεδο γνώσεων και εξειδίκευσης του μεσίτη στη διαπραγμάτευση ακινήτου και στην παροχή συνοδευτικών υπηρεσιών-διεκπεραίωση δανείων, επιχειρηματικές συμβουλές, κ.ο.κ.-, με στόχο την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος των μεσιτών στον ελλαδικό χώρο αλλάζει, και ο επαγγελματίας του χώρου έχει αποκτήσει τον ρόλο του συμβούλου. Ο κ. Χαλίμ υποστηρίζει πως οι τάσεις στον χώρο διαγράφουν μια νέα αντίληψη που έχει μεγαλύτερη αναγνώριση στο σύμβουλο-τεχνοκράτη-διαπραγματευτή και όχι απλά μεσίτη.

Τονίζει επίσης ότι οι κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις, η μείωση των επιτοκίων, ο φόβος του Έλληνα επενδυτή από τις ζημιές του χρηματιστηρίου, στρέφουν ολοένα τον Έλληνα επενδυτή προς τη σίγουριά του ακινήτου. Η ακίνητη περιουσία γίνεται αντικείμενο για επένδυση και όχι μόνο για απόκτηση.

Τα αμοιβαία κεφάλαια διαμορφώνουν την αγορά των ακινήτων σε χρηματαγορά, κάτι που θα ωφελήσει όλους, εφόσον θα υπάρχουν επενδυτές και όχι απλά αγοραστές, οι οποίοι θα βασίζονται στην μακροπρόθεσμη απόδοση για τα κεφάλαιά τους. Το γεγονός αυτό συνιστά σωστή τοποθέτηση κεφαλαίων βάσει μελέτης σχεδιασμού από ικανά στελέχη που θα παρέχουν τις γνώσεις τους στον επενδυτή, μέσω σοβαρών ομίλων.

Οι συνθήκες αυτές θα ευνοήσουν ιδιαίτερα και τον μικρό επενδυτή, που αδυνατεί να εκμεταλλευτεί τη σίγουρη επένδυση και απόδοση σε ακίνητη περιουσία. Η κυρίαρχη τάση στην αγορά είναι να επικεντρωθεί η ανάπτυξη του real estate στον επενδυτικό χαρακτήρα. Στο μέλλον δεν θα είναι μόνο κατασκευαστές που θα ασχολούνται με αυτές τις δραστηριότητες.

Ήδη, τραπεζικοί και άλλοι επενδυτικοί κύκλοι εισχωρούν στην αγορά. Η απόδοση στον χώρο με την εμπλοκή των τραπεζικών, κατασκευαστικών και χρηματοοικονομικών οργανισμών και τη μεγαλύτερη εισροή κεφαλαίων από Έλληνες και ξένους επενδυτές θα είναι σταθερή. Η εισβολή τους στον χώρο συμβάλλει στην αναδιάρθρωσή του, καθώς αυξάνεται ο ανταγωνισμός και θα ενταθούν οι πιέσεις για την παροχή υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας. Γεγονός που μεγαλώνει την αγορά και την εκπαιδεύει, έτσι ώστε να αντεπεξέρχεται συνεχώς στις ανάγκες του πελάτη.

Ο κ. Κεβρεκίδης της RE/MAX υποστηρίζει ότι οι Έλληνες ως καταναλωτές μπορεί να έχουν διαφορετικές συνήθειες, όμως δεν έχουν διαφορετικές ανάγκες από τους υπόλοιπους Ευρωπαίους εταίρους μας και βορειο-αμερικανούς. Οι γενικές τάσεις της αγοράς είναι οι επιχειρηματίες να ενώνουν τις δυνάμεις τους είτε προχωρώντας σε συγχωνεύσεις, είτε επιλέγοντας να δραστηριοποιηθούν μέσω ενός δικτύου franchising.

Το ίδιο θα ισχύσει και στη μεσιτεία. Το μέλλον της αγοράς στρέφεται προς την κλιμάκωση της δραστηριοποίησης στη συγκεκριμένη αγορά με τη μέθοδο του franchise. Ο κ. Σπαράγκης υποστηρίζει πως είναι ο μόνος θεσμός που θα μπορούσε να δομήσει κανόνες-πλαίσιο λειτουργίας μεταξύ επαγγελματιών. Με την είσοδο μεγάλων οργανισμών στον χώρο θα διαμορφωθεί το πλαίσιο του ανταγωνισμού και κάλυψης επαγγελματία και καταναλωτή.

9. REAL ESTATE FRANCHISE & REAL ESTATE

Οι απόψεις όσον αφορά τον συνδυασμό του real estate και του franchise διίστανται. Είναι πολλοί οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται χρόνια στον χώρο που πιστεύουν ότι δεν θα επιβιώσει μια τέτοια προσπάθεια.

Η πεποίθησή τους στηρίζεται στο γεγονός ότι ο μεσίτης μπορεί να βρίσκει ο ίδιος τα ακίνητα, να συμβουλευεί τον πελάτη και ανάλογα με τις ανάγκες του να τον καθοδηγεί στην κατάλληλη επιλογή. Το γεγονός δεν αμφισβητείται, αλλά είναι βέβαιο ότι η κατάσταση αυτή αντιπροσώπευε την Ελλάδα των παλαιότερων χρόνων.

Το δεδομένο είναι ότι η ανάγκη για διασφάλιση του επαγγελματία του χώρου και η ενίσχυση της σιγουριάς του πελάτη για επένδυση σε ακίνητη περιουσία είναι οι δύο καθοριστικοί παράγοντες που με διαχρονική σημασία χαρακτηρίζουν τον χώρο των κτηματομεσιτικών υπηρεσιών. Σήμερα, όμως, με τις αλλαγές στον χώρο και τις αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών προστίθεται η ανάγκη για περισσότερες υπηρεσίες, άμεση ταχύτητα, εγγυημένο αποτέλεσμα και πολλαπλές επιλογές τόσο σε ελληνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Ο ρόλος του μεσίτη γίνεται ακόμα πιο καθοριστικός, τόσο για την πλήρη και ακριβή αποτύπωση των συνισταμένων μιας κτηματικής επένδυσης, όσο και για την εξεύρεση των εταιρειών που θα εξασφαλίσουν την πληρέστερη δυνατή κάλυψη, τεχνική, κατασκευαστική, νομική κ.ο.κ. Απαραίτητες είναι οι γνώσεις και οι κοινωνικές επαφές του μεσίτη και σημαντική προϋπόθεση είναι οι δυνατότητες εναλλακτικών προτάσεων και εργαλείων για τη δραστηριοποίησή του σε κάθε περιοχή, που ο πελάτης ζητεί.

Η συνεργασία του μεσίτη με κάποιο δίκτυο στον χώρο του εξασφαλίζει όλα αυτά τα εργαλεία, για να αναπτυχθεί με ασφάλεια και σιγουριά, καθώς και να μπορεί να ανταποκριθεί σε οποιαδήποτε κτηματική επένδυση ή συναλλαγή με τον πελάτη.

Μέχρι σήμερα ο συνδυασμός των δύο θεσμών είναι περισσότερο επιτυχής στο εξωτερικό και αυτό οφείλεται στην ελληνική αγορά: Οι ελληνικοί θεσμοί και νόμοι, μέχρι πρόσφατα απέτρεπαν τον συνδυασμό, χωρίς να στηρίζουν κάποια νέα προσπάθεια ή να εξασφαλίζουν τον μεσίτη και τον καταναλωτή.

Ωστόσο τα πλεονεκτήματα του franchise για τον χώρο του real estate μπορούν να εξασφαλίσουν τις βασικές προϋποθέσεις για την οργάνωση του χώρου. «Όπως η εμπειρία αποδεικνύει», τονίζουν τα στελέχη της Jem Int., «βασικό πλεονέκτημα είναι η εξασφάλιση των προδιαγραφών για τον επαγγελματία του χώρου». Οι συνεργάτες- μεσίτες μπορούν να εκπαιδευτούν και να ενισχυθούν με ένα πακέτο υπηρεσιών που τους εξασφαλίζει. Με την εξασφάλιση του μεσίτη, την σωστή υποδομή, την οργάνωση, την ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών, την υιοθέτηση σύγχρονων στρατηγικών marketing, ενισχύεται η σίγουρη αποτελεσματικότητα για τον πελάτη, ενώ παράλληλα αναβαθμίζεται το επάγγελμα και κατ' επέκταση το επίπεδο του κλάδου.

Ο κ. Χαλίμ υποστηρίζει ότι η επίδραση του franchising στην ανάπτυξη του real estate είναι θετική. Επισημαίνει την ανάγκη στον κλάδο της κτηματομεσιτικής να αναπτυχθεί ένα σύστημα που παρέχει την πλήρη εκπαίδευση, τεχνική και οικονομική υποστήριξη στους συνεργάτες του. Ο στόχος είναι οι συνεργάτες να είναι σε θέση να παρέχουν υψηλές ποιοτικές υπηρεσίες ως σύμβουλοι αξιοποίησης και διαχείρισης ακίνητης περιουσίας και να διαθέτουν τις τελειότερες μεθόδους οργάνωσης για αποτελεσματική επικοινωνία με ενδιαφερόμενους στην ελληνική και στη διεθνή αγορά.

Η ανάπτυξη με τη μέθοδο του franchising κάτω από ένα δυναμικό όνομα και ένα αξιόλογο κώδικα δεοντολογίας εγγυάται την απόλυτη επιτυχία σε ένα δίκτυο εξυπηρέτησης στον χώρο του real estate.

Ο κ. Κεβρεκίδης θεωρεί ότι για να διοικηθεί και να αναπτυχθεί μια κτηματομεσιτική επιχείρηση θα πρέπει να έχει την ελευθερία επαγγελματικών ελιγμών. Κάθε αγορά ακινήτων είναι διαφορετική. Μια μεσιτική επιχείρηση, για να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες καταναλωτικές απαιτήσεις, έχει την ανάγκη του δικτύου για να εξυπηρετεί τους πελάτες της και σε άλλες περιοχές. Έχει την ανάγκη της εκπαίδευσης των στελεχών της και της υποστήριξης σε θέματα δημόσιων σχέσεων, εύρεσης προσωπικού, εύρεσης πελατών, marketing ακινήτων, διαφήμισης και νομικών συμβούλων. Έτσι με τον συνδυασμό του franchising και του real estate υπάρχει μια ανεξάρτητη, ευέλικτη και αποτελεσματική τοπική επιχείρηση, αλλά και ταυτόχρονα οργανωμένη, ώστε να ανταπεξέλθει σε απαιτήσεις διεθνών προδιαγραφών.

Ο κ. Σπαράγκης Ηλίας εκτιμά ότι θετικότερη γίνεται η εικόνα απέναντι στην αγορά, εφόσον το κυρίαρχο πλεονέκτημα για κάθε εταιρεία είναι το επίπεδο του συνεργάτη. Όταν το επίπεδο αυξάνεται, αυξάνεται και η εικόνα του κλάδου και της εταιρείας και αυτό επιτυγχάνεται με την οργανωμένη ανάπτυξη με τη μέθοδο του franchising. Η IDEAL δεν περιορίζει την υπηρεσία της μόνο στο κτηματομεσιτικό. Αρχίζει τον κύκλο ιδιοκτησίας ενός ακινήτου, δια μέσου του μεσίτη και στη συνέχεια δραστηριοποιείται δια μέσου εταιρειών του ομίλου, που ασχολούνται με διεκπεραίωση δανείων, επιχειρηματικές συμβουλές, μελέτες σκοπιμότητας, διεκπεραίωσης δανείου, ασφάλισης ακινήτου και άλλες υπηρεσίες απαραίτητες για την πλήρη εξυπηρέτηση του επενδυτή.

Το franchising είναι ο μοναδικός τρόπος για να αναπτυχθεί ένα δίκτυο σωστά, αφού δίνει τη δυνατότητα στον συνεργάτη με ολοκληρωμένο εύρος υπηρεσιών να διευρύνει τα περιθώρια κερδοφορίας του, ενώ διασφαλίζει στον πελάτη οικονομίες κλίμακας με τις ολοκληρωμένες υπηρεσίες, που του παρέχει η επιχείρηση. Το υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών "εκπαιδεύει" τον καταναλωτή να επιλέγει τα συγκεκριμένα γραφεία που καλύπτουν και διασφαλίζουν τις καλύτερες επιλογές ανάλογα με τις ανάγκες του.

10. ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥ FRANCHISE

Investment Franchise (Επενδυτικό Franchise): Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee τοποθετεί ένα σημαντικό κεφάλαιο για να επενδύσει σε ένα υψηλού κόστους σύστημα franchise και παρά την πλήρη εξασφάλιση της στρατηγικής διοίκησης, σταθερά μισθώνει τρίτους στους οποίους αναθέτει εξ ολοκλήρου την διαχείριση των καταστημάτων του δικτύου, and για λογαριασμό του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και τα εστιατόρια που αναπτύσσονται με τη μέθοδο franchise.

Direct Franchise (Άμεσο franchise): Είναι η περίπτωση κατά την οποία ο Δικαιοπάροχος παρέχει σε κάθε επιμέρους δικαιούχο τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μια και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Multiunit Franchising (Franchising Πολλαπλών Σημείων): Όπου ο Franchisor δίνει στο Franchise το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/ και υπηρεσιών μέσα από την δημιουργία περισσότερων της μιας μονάδας εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.

Mobile Franchise(Κινητό Franchise): Είναι μια μορφή franchising, όπου ο δικαιούχος παρέχει στον δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise, μέσα από την παροχή συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές και εκτός του καταστήματος του, πάντα όμως με τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

Management Franchise(Διοικητικό Franchise): Όπου ο Franchise. Παράδειγμα αποτελούν οι Franchisees που παρέχουν υπηρεσίες έχοντας ως βάση-αφετηρία ένα φορτηγάκι.

Executive Franchise(Διευθυντικό Franchise): Όπου ο Franchisee, η οποία αποτελείται από έναν και μοναδικό εργαζόμενο στο γραφείο – τον ίδιο – και που γενικά αφορά σε κλάδους όπως οικονομικές υπηρεσίες,, γραφεία συμβουλών ή project management (διοίκηση έργου. Παραδείγματα αποτελούν λογιστικά και γραφεία συμβούλων.

Retail Shop Franchise (Franchise για καταστήματα λιανικής πώλησης): Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee καταβάλλει σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την ιδιοκτησία/μισθώση του καταστήματος, όσο και για τον εξοπλισμό, καθώς και για το προσωπικό που θα τον βοηθήσει να λειτουργήσει ένα δίκτυο υψηλής απόδοσης. Το δίκτυο αυτό μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να πωληθεί, με κάποιο όφελος πάντα, (για παράδειγμα στην περίπτωση που ο franchise επιθυμήσει κάποια στιγμή να αποσυρθεί και να κεφαλαιοποιήσει την επένδυση του). Αντίθετα από το investment franchise, οι ιδιοκτήτες που εκτελούν καθήκοντα διαχειριστή είναι ο γενικός κανόνας σε αυτή την κατηγορία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι αλυσίδες καταστημάτων μόδας, φαγητού, εκδοτικών οίκων και ειδών Δώρου.

Franchise Παραγωγής ή Βιομηχανικό: Πρόκειται για μια σύμβαση με βάση την οποία ο franchisee κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του franchisor, προϊόντα τα οποία πουλά με το εμπορικό σήμα του franchisor.

Services Franchise (Franchise Υπηρεσιών): Είναι μια μορφή franchising όπου ο Δικαιοπάροχος παρέχει στον δικαιούχο την άδεια εκμετάλλευσης του πακέτου franchise μέσα από την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές.

Μεικτό Franchise: Είναι αρκετά συνηθισμένο στον κόσμο του Franchising να συνδυάζονται αρμονικά μέσα στο ίδιο Δίκτυο,η διανομή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών.Συνήθως αυτό συμβαίνει όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας.Παραδείγματα αυτού του τύπου αποτελούν τα εστιατορια,τα καφε,τα ζαχαροπλαστεία και άλλες επιχειρήσεις όπου δεν είναι πρακτικάδυνατο να διαχωριστούν αυτές οι δυο δραστηριότητες.

Sales Franchise(Franchise διανομης/πωλησεων): Όπου ο Franchisee,πουλώντας ή διανέμοντας προϊόντα στην περιφέρεια του.Στην περίπτωση αυτή θα μπορούσε,αν το επιθυμούσε,να προσλάβει τρίτους για οδηγους/διανομεις,οι οποίοι θα κάλυπταν και νέες περιοχες,καθως βάσει των πελατών αναπτύσσεται περισσότερο.

Job Franchise: Όπου ο franchisee με μια επένδυση χαμηλού επιπέδου, αγοράζει το δικαίωμα να λειτουργεί, τυπικά, μια επιχείρηση η οποία θα διαθέτει έναν υπάλληλο, με δικό του μεταφορικό μέσο, παρέχοντας εξυπηρέτηση/εγκατασταση/επιδιορθωση κατόικον, (home based). Παραδείγματα αυτού του τύπου franchise είναι ο καθαρισμός χωρων,οι διάφορες επιδιορθώσεις και τα συστήματα συναγερμού.

Corner Franchise(Μερικό Franchise): Η μορφή αυτή του franchising συνίσταται στη χρησιμοποίηση από τον δικαιοπάροχο(franchisor)ενός συγκεκριμένου καταστήματος τρίτου προσωπου,για τη διάθεση μέσα από αυτό των προϊόντων της επιχείρησης του franchisor,σύμφωνα με τη δική του μέθοδο πωλησεων.Το κατάστημα αυτό δεν πρέπει να ανήκει σε κανένα δίκτυο Franchising.Στο παραπάνω κατάστημα παραχωρούνται, μετά από συμφωνία του ιδιοκτήτη και του franchisor, ιδιαίτεροι χώροι, σε διάφορες επιχειρήσεις franchising για την πώληση των προϊόντων τους.Η τεχνική αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη και καλείται τεχνική του "shop-in-shop"

Conversion Franchise(Franchise Μετατροπής): Σε αυτή τη μορφή του franchise ο δικαιοδόχος (franchisee)λειτουργεί ήδη,πριν την ένταξη του στο δίκτυο τη δική του επιχείρηση,της οποίας το αντικείμενο είναι ίδιο με αυτό της επιχείρησης,της οποίας το αντικείμενο είναι ίδιο με αυτό της επιχείρησης του Δικαιοπαρόχου(franchisor). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αλυσίδα Minilab φωτογραφείων "Photo Experts".

11. ΤΑ 6 ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ FRANCHISE.

ΒΗΜΑ 1°:

1. Προσδιορίστε το concept που σας ταιριάζει.
2. Συντάξτε τον οικογενειακό σας προϋπολογισμό για τα επόμενα δύο χρόνια.
3. Υπολογίστε το μηνιαίο εισόδημα το οποίο είναι απαραίτητο για την οικογένεια σας.
4. Ελέγξτε τις δυνατότητες χρηματοδότησης που μπορείτε να επιτύχετε.
5. Προσδιορίστε το μέγιστο κεφάλαιο που μπορείτε να συγκεντρώσετε, χωρίς να θέσετε σε κίνδυνο βασικά περιουσιακά σας στοιχεία και το επίπεδο ζωής του άμεσου οικογενειακού σας περιβάλλοντος, ιδιαίτερα χωρίς την δική τους συναίνεση.
6. Κάντε λεπτομερή καταγραφή των ικανοτήτων σας, των δυνατών και αδύναμων σημείων σας και προσδιορίστε τους τομείς στους οποίους θα αξιοποιούσατε τις ικανότητές σας, τα ταλέντα σας και τα αδύνατα σημεία σας.
7. Επιλέξτε τους κλάδους που θα ταίριαζαν περισσότερο στα οράματα σας και στις αξίες σας και έχουν προφανή δυναμική ανάπτυξη.
8. Τέλος, επιλέξτε εκείνες τις εταιρείες που πληρούν στον μέγιστο βαθμό τα παραπάνω κριτήρια.

ΒΗΜΑ 2°:

1. Διαβάστε τον ενημερωτικό φάκελο της εταιρείας και πάρτε συνεντεύξεις από τον franchisor και τους franchisees.
2. Συντάξτε ερωτήσεις για τον franchisor.
3. Συντάξτε ερωτήσεις για τον υφιστάμενο franchisee.
4. Κάντε τέσσερις με πέντε τηλεφωνικές συνεντεύξεις σε franchisees της αλυσίδας.
5. Κρατήστε σημειώσεις και συντάξτε συμπληρωματικές ερωτήσεις για τον franchisor.
6. Ελέγξτε το επίπεδο ενδιαφέροντος σας για την συγκεκριμένη αλυσίδα.
7. Εξετάστε την δυναμική ανάπτυξη της αλυσίδας και του κλάδου.

ΒΗΜΑ 3°:

1. Πραγματοποιήστε μια προσωπική ερευνά αγοράς στην περιοχή "στόχος" την οποία σκέφτεστε να εκμεταλλευτείτε και να κάνετε τη δική σας.
2. Ενημερωθείτε για τον αριθμό και την ποιότητα των πιθανών ανταγωνιστών σας, με τους οποίους και θα έρθετε αντιμέτωπος.
3. Ελέγξτε για δημογραφικά στοιχεία στην περιοχή σας.
4. Προσπαθήστε από αυτή σας την έρευνα να διαπιστώσετε το ποσοστό ενδιαφέροντος της περιοχής που σκέφτεστε να κάνετε δική σας, ως προς το συγκεκριμένο κατάστημα που σκέφτεστε να ανοίξετε και το προϊόν ή υπηρεσία που πρόκειται να προσφέρετε.

ΒΗΜΑ 4^ο:

1. Κάντε μια ανασκόπηση των ερωτήσεων σας και επαναλάβετε τη διαδικασία.
2. Επανεξετάστε και μελετήστε τις σημειώσεις σας.
3. Βάλτε στην άκρη τις ερωτήσεις που απαντήθηκαν επαρκώς.
4. Προσθέστε ερωτήσεις που προέκυψαν από τις σημειώσεις σας.
5. Συμπληρώστε τις απαντήσεις στις καινούργιες ερωτήσεις κάνοντας τηλεφωνικές συνεντεύξεις σε 3-4 franchisees.
6. Κρατήστε σημειώσεις και καταγράψτε συμπληρωματικές ερωτήσεις για τον franchisor.
7. Αναλύστε τις πληροφορίες με την εταιρεία συμβούλων σας.
8. Τηλεφωνήστε στον franchisor για να σας απαντήσει στις ερωτήσεις σας.
9. Ελέγξτε το επίπεδο ενδιαφέροντος σας για την συγκεκριμένη αλυσίδα.

ΒΗΜΑ 5^ο:

1. Επισκεφτείτε τις περιοχές που υπάρχουν καταστήματα της αλυσίδας.
2. Κάντε μια λίστα με τις πληροφορίες που θέλετε να συλλέξετε από τις επισκέψεις σας στα καταστήματα της αλυσίδας.
3. Επισκεφτείτε αρκετούς franchisees και κρατήστε προσεκτικές σημειώσεις.
4. Ρωτήστε τους franchisees αρκετές ερωτήσεις, πιο συγκεκριμένα αν θα έκαναν την ίδια επιλογή ξανά («Αν είχατε την επιλογή θα γινόσασταν και πάλι μέλος της συγκεκριμένης αλυσίδας;»).
5. Ελέγξτε το επίπεδο ενδιαφέροντος σας για τη συγκεκριμένη αλυσίδα. Αν μπορείτε να δείτε τον εαυτό σας σε αυτή την επιχείρηση προχωρήστε με το 6^ο βήμα.
6. Σε συνεργασία με την εταιρεία συμβούλων σας εξετάστε με ιδιαίτερη σχολαστικότητα τη δυναμική κάθε εναλλακτικής λύσης ή συντάξτε με την βοήθεια των συμβούλων σας ένα προκαταρκτικό business plan, καταγράφοντας τα σημεία "υψηλού κινδύνου".

ΒΗΜΑ 6^ο:

1. Επισκεφτείτε τις κεντρικές υπηρεσίες του franchisor με τους συμβούλους σας για να αποκομίσετε μία πρώτη εντύπωση για τον franchisor και το προσωπικό του.
2. Συντάξτε συγκεκριμένες ερωτήσεις για τους βασικούς διευθυντές των κεντρικών υπηρεσιών, τον υπεύθυνο εκπαίδευσης, τον οικονομικό διευθυντή, τον υπεύθυνο marketing, τον υπεύθυνο εξυπηρέτησης πελατών και τον υπεύθυνο ανάπτυξης δικτύου.
3. Ζητήστε από τους συμβούλους σας να εξετάσουν τα δυνατά και αδύνατα οικονομικά στοιχεία της αλυσίδας και παράλληλα ζητήστε από τον εξειδικευμένο νομικό της εταιρείας συμβούλων σας να εξετάσει τη σύμβαση franchise που σας προτείνει η εταιρεία.
4. Αφιερώστε αρκετό χρόνο για να επανεξετάσετε όλες τις σημειώσεις σας, καθώς και τα συμπεράσματα του νομικού και οικονομικού συμβούλου σας και αποφασίστε, αν αυτή η ευκαιρία είναι κατάλληλη για εσάς και την οικογένειά σας.

Στη συνέχεια θα αναπτύξουμε αναλυτικά ένα προς ένα τα βήματα που προαναφέραμε.

ΒΗΜΑ 1: Το πρώτο βήμα στη διαδικασία επιλογής είναι ο σαφής, προσεκτικός και –το βασικότερο– ειλικρινής προσδιορισμός των προτεραιοτήτων σας, του χρόνου που μπορείτε να διαθέσετε στο project, των οικονομικών δυνατοτήτων σας (δηλαδή το ποσό που επιθυμείτε και όχι αυτό που μπορείτε να επενδύσετε), των ικανοτήτων σας, αλλά και των προτεραιοτήτων, ικανοτήτων και οραμάτων του οικογενειακού περιβάλλοντος σας, ιδιαίτερα, όταν πρόκειται να συμμετάσχει ενεργά στο εγχείρημα. Επιλέξτε, λοιπόν, έναν κατάλογο 3-4 εταιρειών που οι απαιτήσεις και το concept είναι συμβατά με τις προδιαγραφές που έχετε θέσει. Έχοντας προεπιλέξει λοιπόν, ορισμένες εταιρείες-στόχους, ακολουθήστε τα παρακάτω βήματα:

ΒΗΜΑ 2: Διαβάστε τον ενημερωτικό φάκελο της εταιρείας και πάρτε συνεντεύξεις από τον franchisor και τους franchisees.

Ο ενημερωτικός φάκελος είναι το πρώτο έντυπο που πρέπει να αποκτήσετε από την αλυσίδα και περιλαμβάνει όλες τις πρωτογενείς πληροφορίες που θα πρέπει να γνωρίζετε γι'αυτήν. Τον φάκελο αυτό, τον παραλαμβάνετε είτε στη πρώτη σας συνάντηση με τις κεντρικές υπηρεσίες, είτε σας τον αποστέλλουν ταχυδρομικώς μετά από δική σας παράκληση. Ο ενημερωτικός αυτός φάκελος περιλαμβάνει μια σειρά από πληροφορίες όπως: Το ιστορικό της εταιρείας, γενικά στοιχεία για την αγορά, οικονομικά στοιχεία, προδιαγραφές του καταστήματος, προτεινόμενες περιοχές ανάπτυξης και τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σας προς την αλυσίδα και τις κεντρικές υπηρεσίες κ.α.

Καθώς θα διαβάζετε τον ενημερωτικό φάκελο της αλυσίδας, συντάξτε δύο λίστες με ερωτήσεις: Μία με ερωτήσεις που θα θέλατε να κάνετε στον franchisor και μια με ερωτήσεις για τους franchisees της αλυσίδας. Υπογραμμιστέ τεχνικά σημεία για τα οποία έχετε απορίες και θα θέλατε να σας εξηγήσει η εταιρεία συμβούλων σας.

Στη συνέχεια πάρτε συνεντεύξεις από τους franchisees της αλυσίδας, με σκοπό να μάθετε πληροφορίες για τον τρόπο λειτουργίας των καταστημάτων και για το βαθμό ικανοποίησης τους που διατελούν μέλη της συγκεκριμένης αλυσίδας. Προσπαθήστε να μην περιοριστείτε μονάχα σε μια-δύο συνεντεύξεις. Ορισμένα franchisees μπορεί να έχουν αρκετούς λόγους, είτε για να εκφράσουν κάποια δυσαρέσκεια είτε να είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι με τον τρόπο λειτουργίας του franchise τους, χωρίς όμως αυτοί οι λόγοι να είναι σε άμεση συνάρτηση με τον franchisor, την εταιρεία και το πακέτο franchise που προσφέρει.

Έτσι, όσο περισσότερες συνεντεύξεις θα κατορθώσετε να πραγματοποιήσετε τόσο πιο αντιπροσωπευτικά και αντικειμενικά θα είναι τα αποτελέσματα της έρευνας σας. Οι franchisees είναι οι καλύτεροι σύμβουλοι σας σε αυτό το επίπεδο, με την προϋπόθεση ότι θα τους προσεγγίσετε με την κατάλληλη τακτική. Κανένας δε γνωρίζει τα θέματα λειτουργίας της αλυσίδας και τα προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν, καλύτερα από τους ίδιους τους franchisees της αλυσίδας.

Σε αυτό το στάδιο χρησιμοποιείτε το τηλέφωνο, για να κάνετε οκτώ με δέκα συνεντεύξεις σε franchisees αλυσίδας που σας ενδιαφέρει. αν για κάποιες περιπτώσεις είναι δυνατή η προσωπική επαφή με τον franchisee, μη διστάσετε να προχωρήσετε στο κλείσιμο κάποιας συνάντησης. Οι συνεντεύξεις πρέπει να είναι καλά δομημένες και γι' αυτό τον λόγο αφιερώστε αρκετό χρόνο για να τις συντάξετε και στη συνέχεια να τις πραγματοποιήσετε.

Μην περιμένετε ότι ο franchisee θα σταματήσει τη δουλειά του, ώστε να απαντήσει σε ερωτήσεις ενός άγνωστο. Τηλεφωνήστε στον franchisee, εξηγήστε του ποιος είστε και τον λόγο για τον οποίο του τηλεφωνείτε και ρωτήστε τον πότε θα είχε λίγο ελεύθερο χρόνο για να απαντήσει σε μερικές

ερωτήσεις σας. Κλείστε μαζί του ένα τηλεφωνικό ραντεβού είτε, στη περίπτωση που κάτι τέτοιο είναι εφικτό, κλείστε το ραντεβού στο χώρο του και ευχαριστήστε τον θερμά. Μια επίσκεψη στον χώρο του franchisee θα σας βοηθήσει να δείτε στην πράξη και να διαπιστώσετε μόνος σας κάποια πράγματα για το κατάστημα του και τον τρόπο λειτουργίας του.

Στη συνέχεια, προετοιμάστε τη λίστα με τις ερωτήσεις σας. Για τη διευκόλυνση σας, χωρίστε θες σε κατηγορίες. Κατά τη διεξαγωγή των τηλεφωνικών σας συνεντεύξεων ή των προσωπικών σας επαφών με τους franchisees κρατήστε σημειώσεις και καταγράψτε ερωτήσεις, που προκύπτουν από τη συζήτηση και αφορούν τον franchiser. Γράψτε αυτές τις ερωτήσεις σε ένα ξεχωριστό χαρτί και όταν τελειώσετε με τις συνεντεύξεις και των δέκα franchisees, τηλεφωνήστε στον franchiser και απευθύνετε όλες τις ερωτήσεις που είχατε αρχικά για εκείνον, καθώς και εκείνες που έχουν προκύψει από τις συνεντεύξεις σας με τους franchisees.

Αφού διαβάσετε τον ενημερωτικό φάκελο της εταιρείας και έχετε ολοκληρώσει τις συνεντεύξεις σας με τους franchisees και τον franchiser, ελέγξτε το επίπεδο ενδιαφέροντος σας. Συνεχίζει το ενδιαφέρον σας για το συγκεκριμένο franchise να μεγαλώνει ή μικραίνει με τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων.

ΒΗΜΑ 3: Πραγματοποιήστε προσωπική έρευνα αγοράς στην περιοχή "στόχος" την οποία σκέφτεστε να εκμεταλλευτείτε και να κάνετε δική σας.

Πριν προχωρήσετε στην οποιαδήποτε περαιτέρω διαδικασία επιλογής, απαραίτητη σε αυτή τη φάση είναι η πραγματοποίηση μιας σοβαρής έρευνας αγοράς της περιοχής "στόχος".

Η περιοχή αποκλειστικότητας σας δεν αποκλείει την ύπαρξη ανταγωνιστών άλλων εταιρειών. Γι' αυτό ελέγξτε προσεκτικά την περιοχή, καταγράφοντας τη δυναμική και τη συγκέντρωση των καταστημάτων για να διαπιστώσετε τον αριθμό και την ποιότητα των ανταγωνιστών τους οποίους και καλείστε να αντιμετωπίσετε. Φροντίστε να εξασφαλίσετε ότι το franchise της επιλογής σας δε θα "πνιγεί" από τα ανταγωνιστικά καταστήματα της περιοχής "στόχος".

Επιπρόσθετα, σημαντικό είναι να ελέγξετε για δημογραφικές πληροφορίες και στοιχεία που αφορούν τη περιοχή σας. Διαπιστώστε, πόσα νοικοκυριά ή άλλες εταιρείες, που ταιριάζουν με το franchise που σκέφτεστε να αποκτήσετε, υπάρχουν και ποιες οι πιθανότητες που έχετε να τις μετατρέψετε προς τις υπηρεσίες σας.

Αν από την έρευνα σας προκύψει μικρό ποσοστό ενδιαφέροντος, τότε το συμπέρασμα σας θα πρέπει να είναι προφανές – το franchise της επιλογής σας είναι απίθανο να αποδώσει κέρδος στην περιοχή "στόχος". Επιπλέον, μπορεί να ανακαλύψατε μέχρι αυτή τη χρονική στιγμή της έρευνας σας, ότι οι ενδεχόμενοι πελάτες της περιοχής σας είναι τόσο πλατιά διεσπαρμένοι ώστε το κόστος σε χρόνο και χρήμα για να "φτάσετε" σε αυτούς θα δημιουργήσει μείωση στην κερδοφορία του franchise σας, πρόβλημα το οποίο είναι πιθανόν να ακυρώσει την αξία του να εξασφαλίσετε αυτούς τους πελάτες.

Ωστόσο, αν τα αποτελέσματα της έρευνας σας είναι θετικά και το franchise της επιλογής σας δείχνει να ταιριάζει και να έχει τη δυνατότητα να αποφέρει κερδοφόρα αποτελέσματα σε σχέση με την περιοχή "στόχος", τότε μπορείτε να προχωρήσετε στην επόμενη φάση της επιλογής franchise.

ΒΗΜΑ 4:Κάντε μια ανασκόπηση των ερωτήσεων σας και επαναλάβετε τη διαδικασία.

Μελετήστε τις σημειώσεις σας από τις συζητήσεις σας με τους franchisees. Αν οι τέσσερις στους πέντε franchisees με τους οποίους μιλήσατε, σας έχουν δώσει τις ίδιες απαντήσεις, τότε οι πιθανότητες να έχετε αποκομίσει μια λανθασμένη εντύπωση είναι λιγοστές.

Αφήστε τις απαντήσεις αυτές για μια προσεχή μελέτη και προσθέστε νέες ερωτήσεις που σας έχουν δημιουργηθεί από τις προηγούμενες συνεντεύξεις.

Με τη βοήθεια της καινούργιας λίστας ερωτήσεων σας πάρτε συνεντεύξεις, για δεύτερη φορά, στους 4-5 franchisees. Σημειώστε ερωτήσεις που προκύπτουν από αυτή τη δεύτερη συνέντευξη και αφορούν στον franchisor. Παρουσιάστε τις και συζητήστε με την εξειδικευμένη εταιρεία συμβούλων franchise στοιχεία που έχετε συλλέξει, που έχετε επιλέξει και εμπλουτίστε τις ερωτήσεις και τα θέματα που είναι προς διερεύνηση στη συνέχεια τηλεφωνήστε στον franchisor με τη νέα λίστα ερωτήσεων σας. Κρατήστε σημειώσεις.

ΒΗΜΑ 5 : Επισκεφθείτε τις περιοχές που υπάρχουν καταστήματα της αλυσίδας.

Σε αυτή τη φάση, φροντίστε να κανονίσετε τουλάχιστον δυο συναντήσεις με franchisees της αλυσίδας. Προετοιμάστε μια λίστα με τις πληροφορίες που θέλετε να συλλέξετε από τους franchisees, πριν τους επισκεφτείτε. Ο franchisee θα έχει ήδη καταλάβει από την έρευνα που έχετε κάνει έως εκείνη τη στιγμή, ότι το ενδιαφέρον σας δεν είναι επιφανειακό. Ζητήστε από την εταιρία συμβούλων να προετοιμάσει μια προκαταρκτική έρευνα του κλάδου, αλλά και του συγκεκριμένου franchise.

Βεβαίως, πρέπει να έχετε πάντοτε υπόψη σας ότι οι τοπικοί franchisees, μπορεί να σας βλέπουν είτε ως μια καινούργια επένδυση με σκοπό την ανάπτυξη της υπάρχουσας αλυσίδας, είτε ως ανταγωνιστική μιας μελλοντικής περιοχής, γ' αυτό ζητήστε τη διασταύρωση των στοιχείων από τους συμβούλους σας.

Πάρτε μαζί σας στις συναντήσεις τον \τη σύζυγο σας, ή όποιο άλλο μέλος της οικογένειας σας πρόκειται να συμμετάσχει στην αγορά του συγκεκριμένου franchise . ενημερώστε το άτομο αυτό αρκετό καιρό πριν για τη συνάντηση και τις πληροφορίες που έχετε συλλέξει μέχρι αυτή τη στιγμή, ζητήστε του να συμμετάσχει και στις συναντήσεις με τους συμβούλους σας, ώστε να μπορεί να κρατήσει σημειώσεις και να προσέξει συγκεκριμένα σημεία, που ο ίδιος δεν θα παρατηρούσατε. Ανάμεσα στα στοιχεία που θα πρέπει να προσέξετε είναι αν ο franchisee εργάζεται σε ένα υγιές περιβάλλον και μια άρτια οργανωμένη αλυσίδα.

Ποια είναι η γλώσσα του σώματος για τον franchisee και τους υπαλλήλους του; υπάρχει κάποια ένταση μεταξύ των υπαλλήλων και του franchisee; Αν ναι, ποιοι οι λόγοι που προκαλούν αυτήν την ένταση; Ρωτήστε τους υπαλλήλους για τα συναισθήματα που έχουν για τη συγκεκριμένη δουλειά. Πριν φύγετε σιγουρευτείτε ότι απευθύνετε στον franchisee την ερώτηση: «θα ξανακάνατε την ίδια επιλογή αν είχατε την δυνατότητα αυτή ή θα επιλέγατε κάτι άλλο;»

Αν η επένδυση είναι ιδιαίτερα σημαντική, ζητήστε από τους συμβούλους σας να εκτελέσουν ένα συστηματικό retail audit. Όταν ολοκληρώσετε τη διαδικασία του τρίτου βήματος, ρωτήστε τον εαυτό σας, αν ακόμη ενδιαφέρεστε για το συγκεκριμένο franchise. Αν ναι, προχωρήστε με το έκτο βήμα.

ΒΗΜΑ 6:Επισκεφθείτε με τους συμβούλους σας τις κεντρικές υπηρεσίες του franchisor για να αποκομίσετε μια σαφέστερη εικόνα για τον franchisor και το προσωπικό του.

Σχεδιάστε τη συνάντησή σας με τον franchisor στα κεντρικά του γραφεία. Κλείστε ραντεβού με όλους τους υπεύθυνους των τμημάτων- αν έχει ανάλογη υποδομή- τον υπεύθυνο marketing, τον οικονομικό διευθυντή, τον εμπορικό διευθυντή, τον υπεύθυνο εκπαίδευσης και τον υπεύθυνο εξυπηρέτησης πελατών.

Χειριστείτε τα ραντεβού σαν επίσημες συνεντεύξεις και προγραμματίστε ποιες πληροφορίες θέλετε να συλλέξετε από κάθε τμήμα. Είναι ιδιαίτερα σημαντική η προετοιμασία των συναντήσεων αυτών και η συμβολή των συμβούλων σας είναι καθοριστική. Να έχετε στο νου σας ότι στο ραντεβού η αξιολόγηση θα είναι αμφίδρομη. Εσείς από τη μεριά σας θα αξιολογήσετε αν το 'πακέτο' που θα σας προσφέρουν οι κεντρικές υπηρεσίες μπορεί να καλύψει τις φιλοδοξίες σας –οικονομικές και προσωπικές- και ομοίως ο franchisor θα αξιολογήσει την ικανότητά σας να αντεπεξέλθετε στις απαιτήσεις του δικτύου.

Αν ακόμα ενδιαφέρεστε για το συγκεκριμένο franchise μετά τη συνάντησή σας με τον franchisor και τις κεντρικές υπηρεσίες, ζητήστε από τους εξειδικευμένους συμβούλους σας και τον νομικό τους συνεργάτη να αξιολογήσουν τη σύμβαση franchise που σας δίνει ο franchisor. Συζητήστε ειλικρινά με τον franchisor και τους συνεργάτες σας τα θέματα που σας δημιουργούν ερωτήματα και προβληματισμούς και αποφασίστε πάντα με κριτήρια τόσο τη μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα της επένδυσης όσο και την ικανοποίηση των αξιών και οραμάτων των δικών σας και της οικογένειάς σας.

12. Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ FRANCHISEE & FRANCHISOR

Μέσα σε ένα επιχειρηματικό πεδίο όπου η μόνη συνιστώσα είναι η συνεχής αλλαγή, τα συστήματα franchise αναπτύσσουν ποικιλία στρατηγικών, έτσι ώστε να διασφαλιστούν δημιουργικές και αποδοτικές σχέσεις με τους franchisees.

Από την φύση τους οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με franchise, παρουσιάζουν γεωγραφική διασπορά, γεγονός που καθιστά επιτακτική προτεραιότητα την δημιουργία και ανάπτυξη ενός μοναδικού πλέγματος διαδικασιών, σχέσεων και μηχανισμών επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, σ'ένα εύρος που σπάνια συναντάται σε άλλα επιχειρηματικά συστήματα.

Στο franchising συνυπάρχουν ταυτόχρονα δύο παράλληλα και αλληλένδετα πεδία σχέσεων: Το επιχειρηματικό και το Ανθρώπινο. Τούτο καθιστά απαραίτητη προϋπόθεση, για την επιτυχία του επιχειρηματικού εγχειρήματος, την ανεξαρτησία των μερών αλλά και την ταυτόχρονη ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων σε όλα τα επίπεδα της καθημερινής λειτουργίας μίας επιχείρησης.

Για να επιτευχθεί η ομαλή και αποδοτική λειτουργία ενός συστήματος franchise, επιβάλλεται ο δημιουργικός χειρισμός των μηχανισμών που καθορίζουν τις διαδικασίες και τα συστήματα λειτουργίας, και η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ franchisor και franchisees. Τα παραπάνω είναι ιδιαίτερα σημαντικά κυρίως για τους παρακάτω λόγους:

Επειδή οι κανόνες της έντονα ανταγωνιστικής αγοράς που βιώνουμε, υπαγορεύουν την ανάγκη της απόλυτης εμπιστοσύνης στον franchisor, ο οποίος είναι άλλωστε ο κύριος υπεύθυνος για την πορεία της επιχείρησης ως δικτύου.

Επειδή πλέον οι franchisees είναι όλο και περισσότερο καταρτισμένοι και ενημερωμένοι για τις επιχειρήσεις που θέλουν να αναλάβουν ή έχουν αναλάβει.

Και τέλος, αν καταφέρει η αλυσίδα να εκμεταλλευτεί τα ισχυρότερα σημεία που δύναται να συνεισφέρει η κάθε πλευρά και τα αξιοποιήσει κατάλληλα προς όφελος του δικτύου ως συνόλου, τότε αποκτάται ένα συγκριτικό πλεονέκτημα καθοριστικό για την αποδοτικότητα όλων.

Είναι προφανές λοιπόν ότι η θεσμοθετημένη και αδιάλειπτη συνεργασία είναι θεμέλιος λίθος για την επιτυχία, γιατί ούτε ο franchisor, ούτε ο franchisee μπορούν να αντέξουν την απώλεια χρόνου χρημάτων πόρων και ενέργειας.

Ανάγκες επικοινωνίας

Κοινή πεποίθηση της πλειοψηφίας των franchisors είναι ότι ένας οικονομικά πετυχημένος franchisee είναι ένας χαρούμενος franchisee. Για να μπορέσει να αποδώσει ο franchisor και να παραμείνει αποδεκτός Από τους franchisees, πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση, ενημέρωση και εκπαίδευση, να εξελίσσεται διαρκώς, να διατηρεί και να αναπτύσσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα, να ισχυροποιεί το brand name της αλυσίδας, έτσι ώστε να μπορεί να μεταφέρει τις γνώσεις του στους συνεργάτες του και να διασφαλίσει την κερδοφορία.

Στις αρμοδιότητες του franchisor είναι να προλαμβάνει τις ανάγκες και να προγραμματίζει τις στρατηγικές ανάπτυξης των franchisees. Ο franchisor πρέπει να είναι προσιτός και να μην περιμένει Από τον franchisee να τον καλέσει όταν θα υπάρχει κάποιο πρόβλημα, αλλά εκείνος να προλαμβάνει τις ανάγκες του ή ακόμα ορθότερα να ανακαλύπτει, να ανιχνεύει τυχόν ανάγκες που μπορεί να δημιουργηθούν.

Αρμοδιότητα του franchisor είναι να ενημερώνεται για τις νέες τάσεις της αγοράς και να προκαθορίζει στρατηγικές που θα προλαμβάνουν τα προβλήματα.

Είναι καθοριστική η ανάπτυξη μηχανισμών ελέγχου του δικτύου, ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών, περιοδικών ελέγχων ικανοποίησης των πελατών, παρακολούθησης του ανταγωνισμού και σε τοπικό επίπεδο κλπ.

Επίσης όπως προαναφέραμε, ο franchisor χρειάζεται να καλλιεργήσει ένα πνεύμα εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας, ώστε να θεωρείτε από τον franchisee μοντέλο, πρότυπο, σημείο αναφοράς από το οποίο μπορεί να πάρει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται για να αντιμετωπίσει με επιτυχία την αγορά και τον ανταγωνισμό.

Η καλύτερη ανταμοιβή για τον franchisor είναι όταν λαμβάνει θετικά σχόλια και την αναγνώριση από τους franchisees αλλά και από τους εργαζόμενους στο δίκτυο-είτε εργάζονται σε εταιρικά, είτε σε franchise καταστήματα-ειδικότερα σε θέματα εκπαίδευσης σε όλα τα επίπεδα, πωλήσεων, μάρκετινγκ, κοστολόγησης, τεχνολογικών εφαρμογών κλπ. Επίσης αυτό επιτυγχάνεται με την συμμετοχή του και τη συνεισφορά του σε όλα τα προγράμματα τοπικού χαρακτήρα ενδυναμώνοντας την αίσθηση της ένταξης σε ένα δίκτυο ζωντανό που λειτουργεί σε μία αμοιβαία επωφελή και αποδοτική βάση.

Σε πολλά συστήματα, ειδικότερα στο εξωτερικό, όταν ένας franchisee εντάσσεται σε ένα σύστημα franchise, ανατίθεται σε μία ομάδα στελεχωμένη από όλα τα τμήματα (marketing, πωλήσεις οικονομικά, διανομή κλπ.) να του παράσχει την κατάλληλη επιμόρφωση, ώστε να λάβει μία σφαιρική και ολοκληρωμένη εικόνα για το σύστημα την αγορά και τον κλάδο.

Σε γενικές γραμμές, πέρα από την εκπαίδευση και το πρόγραμμα υποστήριξης που μπορεί να προσφέρει ο franchisor, πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η αμεσότητα και κατά πόσο είναι προσιτός και οικείος απέναντι στον franchisee. Η δε τεχνολογία δίδει πλέον τεράστιες δυνατότητες, με χαμηλό κόστος υλοποίησης αναλόγων προγραμμάτων, διασφαλίζοντας την ομαλή και ομοιόμορφη λειτουργία ενός δικτύου.

Συμμετοχή

Πολλοί είναι οι franchisors που έχουν οικοδομήσει θετική εικόνα, γιατί είναι διατεθειμένοι να «ακούν» τους franchisees και έχουν θεσμοθετήσει μηχανισμούς ενεργοποίησης και συμμετοχής τους. Εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων, όπως η CSR, αναλαμβάνουν να μετρούν αυτή την ικανοποίηση μέσα από focus groups και έρευνες. Μέσα από αυτές τις έρευνες οι επιχειρήσεις και τα δίκτυα έχουν την ικανότητα να αναλύσουν τις επιθυμίες και ανάγκες των franchisees και να οργανώσουν ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης μέσα από το οποίο θα καλύψουν οργανωμένα αυτές τις ανάγκες.

Επειδή οι franchisees βλέπουν τα royalties με την σταδιακή άνοδο των πωλήσεων τους να αυξάνονται και τον ανταγωνισμό να γίνεται όλο και πιο έντονος και πιο σκληρός, ζητούν ως αντιστάθμισμα, απαιτούν δηλαδή από τους franchisors, ως οι πλέον ειδικοί μία οργανωμένη καθοδήγηση, συνεχή υποστήριξη και ολοκληρωμένες υπηρεσίες, ώστε να μπορέσουν να παραμείνουν στην αγορά και να είναι οι επιχειρήσεις τους βιώσιμες και αποδοτικές. Από την πλευρά του ο κάθε franchisee έχει ευθύνη να λειτουργεί την επιχείρησή του σύμφωνα με τις προδιαγραφές του συστήματος και παράλληλα να ενημερώνει σε τακτική Βλάση τον franchisor, όχι μόνο όταν έχει πρόβλημα και τον χρειάζεται αλλά και στις επιτυχίες της επιχείρησής έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η αξιοποίηση της συνολικής γνώσης προς όφελος του δικτύου ως συνόλου.

Επικρατεί μία λάθος αντίληψη, ότι δηλαδή οι franchisors είναι αποκλειστικοί υπεύθυνοι για ότι συμβαίνει στην επιχείρηση των franchisees και ότι αυτοί πρέπει να τις κάνουν επιτυχημένες. Η αλήθεια είναι ότι ο franchisee είναι υπεύθυνος, ο franchisor απλά συντονίζει και υποστηρίζει.

Αυτό που πρέπει να γίνει αντιληπτό και κατανοητό στην μεταξύ τους σχέση και συνεργασία είναι ότι ο franchisor είναι υπεύθυνος και αρμόδιος να προμηθεύει με πολύτιμα εργαλεία λειτουργίας τον franchisee και να τον βοηθάει στην πορεία προς την επιτυχία. Σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να τον αναγκάσει να χρησιμοποιήσει αυτά τα εργαλεία, ο κάθε franchisee πρέπει να αξιοποιήσει κατάλληλα τα ερεθίσματα που δέχεται και τις ευκαιρίες που του δίδονται.

Σχέση αμοιβαίου οφέλους

Επειδή και οι δύο πλευρές έχουν κοινό στόχο την κερδοφορία και την επιτυχή ανάπτυξη του συστήματος, οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ τους είναι σημαντικός παράγοντας για την καλή λειτουργία και την οργάνωση, Δεν υπάρχει μεγαλύτερη επιτυχία από το να επιτευχθούν οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ των μερών και κάθε φορά να εμπλουτίζονται και να ισχυροποιούνται περισσότερο.

Ιδιαίτερα επιτυχημένη θεωρείτε η πολιτική που εφαρμόζουν αρκετοί franchisors η οποία συμβάλλει στην οικοδόμηση δημιουργικών σχέσεων με τους franchisees. Είναι η σύσταση μίας επιτροπής συμβουλευτικού χαρακτήρα η οποία θα αντιπροσωπεύει τους franchisees και όσα θέματα χειρίζονται όπως η διαφήμιση, η εκπαίδευση κλπ. Έτσι οι franchisees έχουν μία κοινή φωνή θεσμοθετημένη και ουσιαστική και όχι απλά μία τυπική παρουσία. Μέσω αυτής της επιτροπής συμβουλευτικών υπηρεσιών υπάρχει μία συσπείρωση των franchisees γύρω από τείνει αλυσίδα και έτσι λειτουργούν πιο συντονισμένα. Επίσης μπορούν να καταθέσουν με μεγαλύτερη ισχύ προτάσεις και ιδέες σε θέματα τοπικού μάρκετινγκ, ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων κλπ.

Ακόμα ορισμένοι franchisors εφαρμόζουν συστηματικά την πολιτική να παρακινούν τους franchisees να συμμετέχουν μέσω οργανωμένων ημερίδων στην επεξεργασία προτάσεων που αφορούν στην αλυσίδα ως σύνολο. Αυτό καθίσταται δυνατό με την παροχή των συνολικών αναγκών πληροφοριών, δίνοντας έτσι στους franchisees την ευκαιρία να συνειδητοποιήσουν ότι ανήκουν σε μία ενιαία ομάδα υποκινώντας τους σε συστηματική και οργανωμένη βάση να καταθέτουν τις απόψεις τους σε θέματα αποφασιστικής σημασίας για την εταιρεία. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει θετικά και για τις δύο πλευρές, γιατί αφ'ενός εμπλουτίζεται ο προβληματισμός και ισχυροποιείτε η αλυσίδα, αφ'ετέρου ο franchisee λαμβάνοντας πληροφορίες από τον πυρήνα της επιχείρησης, γνωρίζει τα πράγματα από πρώτο χέρι έχει διαμορφωμένη σφαιρική εικόνα και έτσι συμβάλλει στην διαρκή βελτίωση της επιχείρησης του.

Κάτι ιδιαίτερα σημαντικό για την αρμονική συνύπαρξη των δύο μερών αλλά και των εργαζομένων στο δίκτυο, είναι ότι από την αρχή της συνεργασίας πρέπει να προσδιοριστούν με σαφήνεια οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες που έχει το κάθε μέρος, έτσι ώστε να μην υπάρξουν παρεξηγήσεις. Απαραίτητο στοιχείο για να ξεκινήσει μία οποιαδήποτε συνεργασία είναι να προσδιορίζονται από την αρχή στο εγχειρίδιο οι αρμοδιότητες, οι διαδικασίες και οι υποχρεώσεις που αναλαμβάνουν οι franchisees και οι εργαζόμενοι.

Σε τελική ανάλυση, όμως, το σύστημα franchise μπορεί να λειτουργήσει μόνο όταν υπάρχει αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των μερών και ατά κατανοούν ότι ουσιαστικά είναι συνεταιίροι. Αυτό μπορεί να μην είναι η λύση όλων των προβλημάτων τους, αλλά, αν και οι δύο πλευρές επικεντρωθούν στον στόχο που έχουν να επιτύχουν και στις ανάγκες που πρέπει να καλύψουν, τότε θα περιοριστούν σε σημαντικό βαθμό τα προβλήματα, οι αμφισβητήσεις και οι ενστάσεις.

ΘΕΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Μπορούμε να πούμε ότι την τελευταία δεκαετία η συσσώρευση της διεθνούς εμπειρίας και η ανάπτυξη ειδικής τεχνογνωσίας έχουν μειώσει το χάσμα μεταξύ franchisor και franchisees μετά από αμοιβαίες προσεγγίσεις, ιδιαίτερα της πρώτης πλευράς η οποία έστρεψε τις οργανωτικές της αρμοδιότητες περισσότερο προς την ικανοποίηση των αναγκών του franchisee και του τελικού καταναλωτή και στην καλύτερη συνεργασία.

Ο σωστός σχεδιασμός ενός συστήματος, η ανάπτυξη ανάλογων διαδικασιών συνεχούς εξέλιξης αλλά και ελέγχου, η δημιουργική αξιοποίηση της εμπειρίας που σταδιακά συσσωρεύεται, συμβάλλουν στο να οριοθετηθεί η σωστή θέση των franchisees στο δίκτυο.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι για να υπάρχει μία δημιουργική σχέση μεταξύ του franchisor και του franchisee, χρειάζεται να υπάρξει ένα σύστημα franchise το οποίο θα μπορεί να προσφέρει ικανοποιητική απόδοση και να πρωτοπορεί προλαβαίνοντας τις αλλαγές και τις απαιτήσεις τις αγοράς. Όταν τα μέλη ενός συστήματος δεν έχουν το κέρδος το οποίο περιμένανε, τότε είναι πολύ πιθανόν να υπάρξει σύγκρουση. Απαιτείται κάθε δίκτυο να διαθέτει έμπειρη, ικανή και αξιόπιστη ομάδα διαχειρίσεις, έναν ηγέτη με όραμα και ικανότητα στρατηγικής σκέψης.

Επίσης ο franchisor και η ομάδα του πρέπει να κατανοήσουν ότι ο ρόλος τους είναι να βοηθήσουν τους υποψήφιους franchisees να αποκτήσουν εκείνη την επιχείρηση, η οποία θα τους επιτρέψει να πραγματοποιήσουν τις οικονομικές και προσωπικές τους προσδοκίες. Τέλος ο ρόλος τους είναι να προσφέρουν πρακτική αλλά και ψυχολογική υποστήριξη στους franchisees, δηλαδή να τους προσφέρουν τα κίνητρα για να επιτύχουν τους στόχους τους. Θα πρέπει να υπάρξει μία δυναμική σχέση αλληλεπίδρασης με απώτερο σκοπό την αρμονική συνύπαρξη.

13. ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΟ FRANCHISING

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας την τελευταία δεκαετία που οδήγησε στην ταχύτερη ανάπτυξη των επικοινωνιών μέσω fax, e-mail, internet, intranet κλπ., με την ταυτόχρονη αξιοποίηση της σύγκλισης επικοινωνιών και πληροφορικής στην καθημερινή επαγγελματική ενασχόληση, αποτέλεσε πρόκληση και ευκαιρία εκμεταλλεύσεις για κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα για αυτούς που αναπτύσσονται με franchising. Κατά γενική ομολογία, οι εξελίξεις αυτές διευκολύνουν την διεκπεραίωση των εργασιών, εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο, ενέργεια και χρήμα.

Κατά πόσο, όμως, οι εξελίξεις αυτές μπορούν να αξιοποιηθούν σωστά, ώστε να βοηθηθεί η επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών; Η απάντηση εξαρτάται από το πώς αντιλαμβάνεται ο καθένας τις εξελίξεις της τεχνολογίας και κατά πόσο είναι διατεθειμένος να αποδεχθεί και να ενσωματώσει παραγωγικά τις αλλαγές αυτές, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

Πολλοί franchisor προβλέπουν ότι η χρήση των νέων μορφών επικοινωνίας (ηλεκτρονική επικοινωνία) θα ελαχιστοποιήσει το τεχνικό πρόβλημα της διασποράς και θα φέρει πιο κοντά τον franchisor με τον franchisee. Αυτή η υπέρβαση και η ανταλλαγή των πληροφοριών ενισχύει, κατ'αρχάς, θετικά την εικόνα της συμμετοχής σε έναν μεγάλο οργανισμό, σε ένα σύστημα franchise ώστε να αξιοποιούνται άμεσα και χωρίς όρια οι δυνατότητες που προσφέρει.

Ο franchisee έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιεί εργαλεία υψηλής τεχνολογίας, να εντάσσεται και να αξιοποιεί σε ένα ολοκληρωμένο δίκτυο επικοινωνίας που λειτουργεί ανά πάσα στιγμή, που διαχέει πληροφορίες για τρέχοντα θέματα σε καθημερινή βάση και ακόμα παρέχει την δυνατότητα για συνεχή on-line εκπαίδευση.

Ο franchisee μπορεί παράλληλα να αξιοποιήσει την ευκαιρία που προσφέρει το ίντερνετ. Στην Αμερική, στην Ευρώπη, αλλά και στην Ελλάδα πλέον, υπάρχουν ηλεκτρονικές διευθύνσεις με μεγάλο εύρος, που είναι προορισμένες να παρακινούν τους franchisees να ανακαλύψουν νέες ευκαιρίες.

Η εφαρμογή του e-commerce δίνει νέα δυναμική στη σχέση franchisee-franchisor, στην διεύρυνση της αγοράς που απευθύνονται ενώ παράλληλα οικοδομούνται νέες σχέσεις με τους στρατηγικούς προμηθευτές προς όφελος της αλυσίδας και του τελικού καταναλωτή.

Πολλοί είναι επίσης, οι franchisors που προσπαθούν να κερδίσουν νέους franchisees, καλλιεργώντας προσωπική επαφή μεταξύ τους χωρίς να στηρίζονται αποκλειστικά στις νέες τεχνολογίες, αλλά ακολουθώντας ταυτόχρονα τον παραδοσιακό τρόπο. Προσπαθούν να περάσουν την ιδέα στους franchisees ότι όλοι ανήκουν σε μία ομάδα και λειτουργούν ως ομάδα.

Ο franchisor είναι έτοιμος ανά πάσα στιγμή να επικοινωνήσει μαζί τους μέσα από ανοικτή γραμμή επικοινωνίας και να προτείνει λύσεις για τυχόν προβλήματα. Είναι πολύ σημαντικό με την αξιοποίηση της τεχνολογίας να αναπτυχθεί οικειότητα μεταξύ των δύο μερών και να περάσουν από το επαγγελματικό στο προσωπικό επίπεδο αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

14. ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΠΑΚΕΤΟ FRANCHISE

Ο όρος τεχνογνωσία μπορεί να οδηγήσει σε παρανοήσεις, καθώς η πραγματική γνώση για την ίδρυση και την μετέπειτα διεύθυνση και λειτουργία μίας συγκεκριμένης επιχείρησης αποτελεί ένα μέρος μόνο από το πλήθος των στοιχείων για τα οποία πληρώνεται όταν εντάσσεται σε ένα δίκτυο franchise. Το σύνολο των στοιχείων που απαρτίζουν αυτή την τεχνογνωσία συνδέονται μεταξύ τους και απαρτίζουν το πακέτο franchise.

Πως όμως μπορείτε να γνωρίζεται τι περιλαμβάνει το πακέτο franchise;

Η σύμβαση franchise καλύπτει όλα τα στοιχεία του πακέτου, οτιδήποτε δηλαδή ανήκει στην υπόθεση και είναι δεσμευτική και για τις δύο πλευρές. Ένα τμήμα του πακέτου περιλαμβάνει και τα εγχειρίδια λειτουργίας και καλύπτει διεξοδικά το δι'αδικαστικό μέρος της διαχείρισης μίας επιχείρησης σε καθημερινή βάση.

Είναι σημαντικό για τον υποψήφιο franchisee να διαβάσει την σύμβαση σε συνδυασμό με τα εγχειρίδια λειτουργίας και με ειδικά παραρτήματα που καλύπτουν θέματα όπως η εμπορική πολιτική, καθώς μπορεί να αποκαλύψει κρυμμένες υποχρεώσεις οι οποίες δεν είναι ορατές σε μία πρώτη μεμονωμένη οργάνωση της σύμβασης franchise.

Για να γίνει κατανοητή η διαφορά ανάμεσα στην σύμβαση franchise και στο εγχειρίδιο, ας ρίξουμε μία ματιά σε ένα από τα στοιχεία του πακέτου franchise, οχ. Για το franchise ενός καθαριστηρίου χαλιών, με μία ακτίνα κάλυψης 10χλμ περίπου.

Το συγκεκριμένο πακέτο franchise περιέχει στην σύμβαση έναν όρο που υποχρεώνει τον franchisee να καταβάλλει ένα συνηθισμένο διαφημιστικό κεφάλαιο, ένα ποσοστό του οποίου θα χρησιμοποιηθεί για τοπικές προωθητικές ενέργειες.

Το εγχειρίδιο καλύπτει θέματα όπως: την κατανομή των διαφημιστικών μέσων που θα τοποθετηθούν οι τοπικές διαφημίσεις, την μορφή των διαφημίσεων, αν οι διαφημίσεις θα είναι απλές καταχωρήσεις ή τμήμα μίας σειράς διαφημίσεων, αν θα περιέχουν ειδικές προσφορές για να ενισχύσουν την αγοραστική ανταπόκριση, καθώς και τον καταμερισμό του κόστους μίας ειδικής προσφοράς. Το κόστος των εκπτώσεων κατά την διάρκεια μίας διαφημιστικής εκστρατείας αποτελεί ένα κρυφό κόστος του πακέτου franchise το οποίο δεν θα γινόταν αντιληπτό από μία μεμονωμένη ανάγνωση της σύμβασης franchise και το οποίο μπορεί να διασφαλίζει την επίτευξη του στόχου πωλήσεων αλλά ταυτόχρονα επιδρά σημαντικά στην κερδοφορία αλλά και στην αποδοτικότητα της επένδυσης.

Θα μπορούσε λοιπόν να ειπωθεί ότι το πακέτο franchise δεν περιλαμβάνει μόνο την σύμβαση αλλά κυρίως μία σειρά εγχειριδίων όπως λειτουργίας, εκπαίδευσης, τοπικής διαφήμισης και μάρκετινγκ, τεχνικό εγχειρίδιο κλπ.

Αν αποφασίσει κάποιος να ασχοληθεί με το franchising το σημαντικότερο και πιο προφανές στοιχείο για το οποίο θα πληρώσει είναι το δικαίωμα χρήσης του ονόματος και του συστήματος κάτω από το οποίο θα λειτουργεί το franchise. Είναι σημαντικό να βεβαιωθείτε ότι ο franchisor κατέχει το αποκλειστικό δικαίωμα χρήσης του ονόματος, καθώς και ότι έχει προβεί σε όλες τις απαραίτητες διαδικασίες ώστε να σιγουρευτεί ότι κανένας έξω από το δίκτυο δεν μπορεί να τα ιδιοποιηθεί και να κερδίσει όλα τα ανάλογα πλεονεκτήματα που συνδέουν ένα γνωστό και ισχυρό όνομα, χωρίς τις υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ένταξη στο δίκτυο franchise.

14.1. Η τοποθεσία και τα όρια δικαιοδοσίας

Αν στο franchise που έχει επιλεγθεί ο franchisor παρέχει και το κατάστημα, το μισθωτήριο αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνεται στο πακέτο franchise. Αν ο franchisor δεν έχει επιλέξει ο ίδιος την τοποθεσία, θα πρέπει να αποδειχθεί ότι πρόκειται για μία καλή τοποθεσία στην οποία και εκείνος θα επιθυμούσε να εγκατασταθεί το franchise.

Κατά τον ίδιο τρόπο, ο franchisor θα πρέπει να είναι σε θέση να σας προμηθεύσει με ανεξάρτητες στατιστικές έρευνες για να αποδείξει ότι η τοποθεσία που επέλεξε ο ίδιος αποτελεί μία καλή ευκαιρία. Αν έχει αποφασίσει να ανοίξει το κατάστημα σε ένα εμπορικό κέντρο το οποίο δεν βρίσκεται σε πλήρη λειτουργία, θα πρέπει να γνωρίζουμε αν έχει συμπεριλάβει στις εκτιμήσεις του για την απόδοση της επένδυσης τα κενά καταστήματα και τις επιδράσεις τους, την κινητικότητα και την συχνότητα αλλαγής χρήσης, την εποχικότητα στην καταναλωτική κίνηση και το εύρος υπηρεσιών και προϊόντων σε σχέση με άλλα ανάλογα κέντρα.

Αν κατά συνέπεια το κέντρο/κατάστημα αποτύχει, μία πιθανή ρήτρα μεταφοράς της επιχείρησης θα σημαίνει ότι θα πρέπει να αναλάβουν οι ίδιοι οι franchisees την οικονομική επιβάρυνση της μεταφοράς ύστερα από 1,5 για παράδειγμα χρόνο που δεν θα έχουν κάνει κανένα λάθος.

Η ρήτρα μεταφοράς της επιχείρησης θα καλύπτει επιπλέον και το μισθωτήριο, που κανονικά θα δοθεί υπό την μορφή μίσθωσης από τον franchisor. Εφόσον η ρήτρα επιτρέπει στον franchisee να μισθώσει ο ίδιος το ακίνητο, ο franchisor κανονικά θα αρνηθεί σε περίπτωση που ο franchisee επιθυμεί να μεταβιβάσει το κατάστημα.

Οι ρήτρες για τα όρια αποκλειστικότητας μπορούν να αποτελέσουν ένα σωστό ναρκοπέδιο, καθώς παρόλο που διασαφηνίζονται με ακρίβεια τα όρια της περιοχής του franchisee ίσως να αποδειχθεί εξαιρετικά δύσκολο να προστατέψει την περιοχή του από άλλους ενδιαφερόμενους και ειδικά εκεί που παρέχει υπηρεσίες. Σε περίπτωση που ένας franchisee ιδιοποιηθεί πελάτες που βρίσκονται στα όρια κάποιου άλλου, τότε εκείνος θα τιμωρηθεί και ο παθών θα αποζημιωθεί.

Στην περίπτωση οριακών διαφορών, κανονικά, οι franchisors δεν θα παραχωρήσουν αποκλειστικά δικαιώματα για ιδιαίτερα μεγάλη περιοχή. Προφανώς δεν θέλουν να δεσμευτούν και να παραχωρήσουν μία περιοχή που ίσως ένας franchisee να μην μπορεί να την εκμεταλλευτεί κανονικά. Όχι απλώς για να έχει ακόμη την δυνατότητα μίας ακόμα περιοχής προς πώληση αλλά κυρίως διότι η μη συστηματική αξιοποίηση της περιοχής ενισχύει αντικειμενικά την παρουσία του ανταγωνισμού.

Η συνήθης συμβιβαστική λύση είναι η προσφορά στους franchisees του δικαιώματος πρώτης επιλογής για γειτονικές τοποθεσίες. Οι πεπειραμένοι franchisors είναι σε θέση να υπολογίσουν το εύρος της ενδεχόμενης αγοράς που χρειάζεται έτσι ώστε να επιτευχθεί η προγραμματισμένη απόδοση της επένδυσης. Παρόλα αυτά αξίζει να αφιερωθεί χρόνος για τον έλεγχο της τοποθεσίας και των ορίων δικαιοδοσίας.

14.2. Η χρονική διάρκεια του franchise

Η χρονική διάρκεια του franchise αποτελεί ένα ουσιώδες και συστατικό στοιχείο στην σύμβαση franchise. Η διάρκεια αυτή θα πρέπει να είναι αρκετή ώστε να αποσβεστούν τα ποσά που διατέθηκαν στο ξεκίνημα μεταξύ των οποίων και το κεφάλαιο για τον εξοπλισμό και την επίπλωση του καταστήματος.

Σε περίπτωση που υπάρχει μισθωτήριο θα πρέπει να επιβεβαιωθεί ότι τα μισθωτήρια θέτουν ρήτρες για επισκευές, είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές καθώς και ειδικές ρυθμίσεις που σχετίζονται και με τους υπόλοιπους μισθωτές. Επομένως, θα πρέπει να προκαθοριστεί αν θα έχει ο franchisee την ευθύνη για τις όποιες επισκευές ή για την αναδιακόσμηση του καταστήματος στο τέλος της μίσθωσης.

14.3. Οι δαπάνες και τα δικαιώματα εκμετάλλευσης για διαφήμιση

Ένα από τα πιο συγκεχυμένα ζητήματα του franchising είναι ο υπολογισμός του συνολικού κόστους. Πόσο δηλαδή θα κοστίσει πραγματικά η συμμετοχή σας σε ένα δίκτυο. Όσες διαφημίσεις σας παροτρύνουν να συνδεθείτε με ένα οποιοδήποτε franchise για πχ. €176, αναφέρονται συνήθως στο αρχικό κεφάλαιο συμμετοχής στο franchise. Με άλλα λόγια το παραπάνω ποσό δεν παρέχει το δικαίωμα χρησιμοποίησης του ονόματος και του συστήματος του franchisor. Ωστόσο πριν ξεκινήσει μία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, θα πρέπει να συνυπολογιστούν με ακρίβεια και τα απαιτούμενα λογιστικά και νομικά έξοδα, τα κεφάλαια σχετικά με τον εξοπλισμό και την επίπλωση όπως επίσης και μία πιθανή λήψη δανείου ή leasing από τράπεζες.

Πέραν από το αρχικό κεφάλαιο εισόδου, το οποίο κανονικά θα πληρωθεί με την υπογραφή της σύμβασης, υπάρχουν συνήθως και συνεχή δικαιώματα εκμετάλλευσης και συνεισφορές που εμφανίζονται με ξεχωριστούς όρους στην σύμβαση.

Ο όρος για το δικαίωμα εκμετάλλευσης είναι το συνεχές αντίτιμο που πληρώνει ο franchisee στον franchisor κάθε μήνα ή τρίμηνο ή έτος κλπ. Συνήθως τα δικαιώματα εκμετάλλευσης βασίζονται στον τζίρο ή στις αγορές και όχι στα κέρδη το οποίο είναι κάτι που μπορεί να δημιουργεί πλασματική εκτίμηση. Είναι σημαντικό ο franchisee να βεβαιωθεί ότι το δικαίωμα εκμετάλλευσης είναι υπολογισμένο χωρίς το ΦΠΑ και δεν επιβάλλεται και στην πώληση τυχόν αγαθών ή υπηρεσιών που δεν προβλέπονται στο σύστημα.

Η συμμετοχή στην διαφήμιση είναι δυνατόν είτε να αποτελέσει τμήμα των δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, είτε να υπολογιστεί ξεχωριστά. Ανεξάρτητα από τον τρόπο υπολογισμού της, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρος ο τρόπος διάθεσης των συγκεκριμένων χρημάτων.

14.4. Το κόστος ανανέωσης

Οι δαπάνες ανανέωσης προκύπτουν από τη στιγμή που θα λήξει η αρχική χρονική διάρκεια του franchise. Η δαπάνη για την ανανέωση πρόκειται στην ουσία για μια δαπάνη που πραγματοποιείται για την επανένταξη του franchisee στο δίκτυο. Όμως, καθώς το κατάστημα πιθανόν να αποτελεί πλέον μια καθιερωμένη επιχείρηση εννέα ή δώδεκα χρόνων, η ανανέωση της συμμετοχής δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι και πολύ πιο ακριβή από το κόστος της αρχικής συμμετοχής. Μην ξεχνάμε άλλωστε ότι η συμβολή του Franchisee στην ενίσχυση της παρουσίας και του ονόματος του franchisor στην περιοχή είναι καθοριστική.

Σε ορισμένα συστήματα οι δαπάνες ανανέωσης υπολογίζονται σε σχέση με το καθαρό κέρδος των εμπορικών συναλλαγών του προηγούμενου έτους. Όπως μπορείτε να φανταστείτε, κάτι τέτοιο ισοδυναμεί μάλλον με ένα γερό κέρδος για τον franchisor, γι' αυτό και είναι σημαντικό η οποία ρήτρα ανανέωσης να εκθέτει τον ακριβή τρόπο υπολογισμού των δαπανών ανανέωσης, καθώς και να υπάρχει ένα οριακό πόσο ώστε να μην δει ο franchisee όλο το κέρδος του να εξανεμίζεται.

14.5. Δικαίωμα πώλησης της συμμετοχής σας

Είναι στις περισσότερες των περιπτώσεων κανόνας-απόλυτα δικαιολογημένος άλλωστε-ότι δεν θα μπορείτε σε καμία περίπτωση να πουλήσετε τα δικαιώματα franchise σε ένα τρίτο άτομο χωρίς την προηγούμενη έγγραφη συγκατάθεση του franchisor. Πολλές φορές, ο franchisor θα έχει το δικαίωμα πρώτης επιλογής, κάτι που στην ουσία σημαίνει ότι δεν θα μπορείτε να πουλήσετε το μερίδιό σας σε έναν τρίτο, χωρίς να δώσετε το δικαίωμα πρώτης επιλογής στον franchisor στην ίδια τιμή.

Στην πραγματικότητα πουλάτε το franchise στον franchisor. Αυτό γίνεται για τον απλό λόγο ότι ο franchisor θα πρέπει να διατηρεί σε κάθε περίπτωση τον έλεγχο πάνω στο νέο άτομο που θα διευθύνει το κατάστημα σας ως franchisee. Αν η επιχείρηση έρθει ξανά στην κατοχή του franchisor, τότε θα μπορεί ο ίδιος να καθορίσει σε ποιον θα πρέπει να ανατεθεί το franchise για τη συγκεκριμένη περιοχή αποκλειστικότητας. Ο αγοραστής θα πρέπει να είναι εξίσου ικανός και αποδεκτός από τον franchisor.

Σε ορισμένες περιπτώσεις ο franchisor, με την ευκαιρία μιας πώλησης, θα επιμένει στον τερματισμό της υπάρχουσας Σύμβασης μαζί σας, ώστε να συνάψει μια νέα εξαρχής, με τον αγοραστή. Αυτό μπορεί να έχει ως συνέπεια την πληρωμή ενός νέου κεφαλαίου ή εναλλακτικά, τη τροποποίηση των βασικών όρων της Σύμβασης. Και τα δύο ταύτα σημεία μπορούν, ως ένα βαθμό, να περιορίσουν το ποσό που θα κερδίσετε από την πώληση του franchise σας.

Αν ωστόσο μπορέσετε να συμφωνήσετε εξαρχής με τον franchisor να μην πληρωθεί κανένα περαιτέρω κεφάλαιο από τον αγοραστή, όταν παρουσιαστεί η ευκαιρία μιας πώλησης, τότε θα είναι πιο εύκολο να πουληθεί το franchise σας καθώς και να σας αφήσει κάποια κέρδη.

Σε άλλες περιπτώσεις, ο franchisor θα είναι ίσως σε θέση να σας βοηθήσει να βρείτε έναν αγοραστή, καθώς θα διαθέτει οπωσδήποτε έναν κατάλογο ατόμων που ενδιαφέρονται για το franchise. Αν ο franchisor βρει έναν αγοραστή για την επιχείρησή σας ίσως σας ζητηθεί να πληρώσετε κάποιο προκαταρκτικό αντίτιμο (το ποιο συνήθως εκφράζεται ως ένα ποσοστό του προκαταβολικού αντίτιμου με το οποίο χρεώνονται οι νέοι franchisees, ή εναλλακτικά ως ένα ποσοστό των χρημάτων που λάβατε οι ίδιοι από τη πώληση της επιχείρησής). Θα πρέπει να συμφωνήσετε από την αρχή το μέγεθος του.

Παράλληλα, η Σύμβαση θα ορίζει τι ακριβώς ΩΑ συμβεί σε περίπτωση θανάτου του franchisee. Η ρήτρα αυτή έχει επίσης μεγάλη σπουδαιότητα. Το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να διασφαλίσετε ως franchisees είναι να δοθεί στους κληρονόμους σας ένα λογικό διάστημα μέσα στο οποίο θα προσπαθήσουν να διαθέσουν αλλού το μερίδιό σας στο franchise. Σύμφωνα με την εμπειρία μια περίοδος 6 μηνών είναι αρκετή.

Στην ουσία και σε αυτήν την περίπτωση θα εφαρμοστούν οι ίδιοι όροι με εκείνους μιας πώλησης. Η καλύτερη ίσως λύση θα είναι να δοθεί το franchise πίσω στον franchisor ή εναλλακτικά σε ένα άλλο μέλος της οικογένειας σας το οποίο ενδιαφέρεται να κρατήσει το franchise, ιδίως αν 2 ή περισσότερα μέλη της οικογένειας σας ασχολήθηκαν με το franchised κατάστημα από την αρχή.

Πολλοί franchisors παροτρύνουν συνήθως τις οικογένειες να διευθύνουν τα franchised καταστήματα τους. Στην άτυχη περίπτωση θανάτου του franchisee, οι οικογένεια του θα ανακαλύψει ότι μπορεί να βρει μια σημαντική στήριξη και βοήθεια από τον franchisor.

14.6. Τερματισμός συμφωνίας

Ο franchisor έχει το δικαίωμα να τερματίσει τη Σύμβαση franchise πριν από τη συμφωνημένη λήξη, εξαιτίας παραβάσεων μιας ολόκληρης σειράς όρων που σχετίζονται με τη Σύμβαση, η εξαιτίας πτώχευσης του franchisee (είτε πρόκειται για ιδιώτη είτε για εταιρεία), ή χρεοκοπίας (στην περίπτωση μίας ανώνυμης εταιρείας).

Οι περισσότερες ρήτρες περιλαμβάνουν και μία διορθωτική ρήτρα, σύμφωνα με την οποία ο franchisor επιτρέπει στον franchisee να διορθώσει μία παράβαση που προκαλεί λύση μέσα σε μία ορισμένη χρονική περίοδο.

14.7. Εγγυήσεις και υποχρεώσεις

Ο franchisor προσφέρει συνεχείς εγγυήσεις υποστήριξης ώστε να μπορεί να διευθύνει αποδοτικά ο franchisee την επιχείρησή του. Ως αντάλλαγμα, ο franchisee υπόσχεται να εκπληρώσει συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Στις περισσότερες συμφωνίες franchise καλύπτονται οι βασικές μόνο υποχρεώσεις των δύο πλευρών, ενώ τα επιμέρους πρακτικά ζητήματα λειτουργίας αναλύονται διεξοδικά στο εγχειρίδιο.

14.8. Υποχρεώσεις του franchisor

Εκπαίδευση: Αν και η μορφή, το εύρος και η συχνότητα της εκπαίδευσης διαφέρουν σε κάθε franchise, η ρήτρα θα πρέπει να διασφαίνει ποιος θα καλύψει τα έξοδα. Ποιος πληρώνει για τα έξοδα του νέου προσωπικού; Τα έξοδα μετακίνησης και οι διανυκτερεύσεις που περιλαμβάνονται στην εκπαίδευση καλύπτονται από τον franchisor ή το βάρος πέφτει στον franchisee (που είναι και το πιο πιθανό); Μελετώντας το εγχειρίδιο, όπου καλύπτονται αναλυτικά τα ζητήματα της εκπαίδευσης, μένετε ικανοποιημένοι για τον βαθμό επάρκειας της εκπαίδευσης.

Παροχή αγαθών και υπηρεσιών: Ο franchisor αναλαμβάνει να προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες που συνδέονται άμεσα με το franchise. Ορισμένες συμφωνίες franchise επιτρέπουν στον franchisee να αγοράσει αγαθά σε ανταγωνιστικές τιμές από εγκεκριμένους προμηθευτές εκτός του franchisor, ο οποίος όμως διατηρεί το δικαίωμα να ασκήσει βέτο σε οποιαδήποτε αγαθά ή προμηθευτές κρίνει ο ίδιος απαραίτητο. Οι ρήτρες ωστόσο, που επιτρέπουν στον franchisee να απευθυνθεί και σε άλλους προμηθευτές είναι γενικά σπάνιες, καθώς ο franchisor –δικαιολογημένα– θέλει να διασφαλίσει μια

συνοχή σε όλο το δίκτυο. Επιπλέον, πολλοί franchisors αυξάνουν τις τιμές των αγαθών και των υπηρεσιών που προσφέρουν, με αποτέλεσμα όταν ένας franchisee αγοράζει εκτός δικτύου να μειώνει τα περιθώρια κέρδους του franchisor.

Συνεχής υποστήριξη: Είναι κάτι που συμπίπτει με σημεία τα οποία ήδη αναφέρθηκαν, όπως για παράδειγμα η διαφήμιση και το marketing, καθώς και η εκπαίδευση. Στην ουσία πρόκειται για μια παροχή “διασφάλισης” που όχι μόνο προσφέρει βοήθεια κατά το ξεκίνημα και την πρώτη περίοδο του franchise αλλά και σε κάθε φάση ανάπτυξης του καταστήματός σας. Είναι ανάγκη να σιγουρευτείτε ότι η υπόσχεση βοήθειας θα τηρηθεί, γι’ αυτό είναι καλό, πριν δεσμευτείτε, να μιλήσετε σε ήδη υπάρχοντες franchisees, ώστε να μάθετε τι συμβαίνει και στην πράξη. Είναι η στήριξη άμεση και επαρκής; Πόσο αποτελεσματική είναι; Υπάρχει υποχρέωση για διαρκή προμήθεια επαρκών ειδών εμπορευμάτων ώστε να μην βρεθείτε στη δυσάρεστη θέση να ανακαλύψετε ότι έχετε έλλειμμα; Είναι απαραίτητο λοιπόν να μπει στη Σύμβαση η υποχρέωση αυτή του franchisor. Θα πρέπει τέλος να ερευνησετε αν υπάρχει κανένας τέτοιος συνεταιρισμός των franchisees που να παίζει ένα διαμεσολαβητικό ρόλο, καθώς και τον βαθμό αποτελεσματικότητάς του.

14.9. Υποχρεώσεις του franchisee

Από τη στιγμή που ως franchisee υπογράψετε τη Σύμβαση franchise, είστε υποχρεωμένος να τηρήσετε όλους τους όρους που περιλαμβάνει η συγκεκριμένη Σύμβαση. Επιπλέον θα συμφωνήσετε σε έναν αριθμό ζητημάτων γενικής φύσεως, όπως για παράδειγμα να πληρώνετε τα χρέη και τα ασφάλιστρα, να μην ενεργείτε με τρόπο που ίσως δημιουργήσει άσχημη φήμη στο franchise, να προστατεύετε τα εμπορικά μυστικά προς όφελος συνολικά του δικτύου και να συμβουλευέστε το εγχειρίδιο κατά την καθημερινή διεύθυνση της επιχείρησης.

15. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το franchising αποτελεί ένα θεσμό που σημειώνει μεγάλη επιτυχία. Θα πρέπει όμως να έχουμε υπόψη μας ότι από τι στιγμή που εντάσσεστε σε ένα δίκτυο, δεσμεύεστε και νομικά να ακολουθείτε τους κανονισμούς. Οι franchisors είναι στην πλειονότητα τους "αδίστακτοι" με όσους franchisees επιχειρούν να διαμορφώσουν τους κανονισμούς με τρόπο να εξυπηρετούν τις δικές τους ιδιαίτερες συνθήκες ακριβώς επειδή η όλη ουσία του franchising είναι η ομοιομορφία. Και τούτο είναι αναγκαίο για να προστατευθούν τα συμφέροντα και των υπολοίπων franchisees. Όταν αγοράζετε ένα πακέτο franchise, παίρνετε κάτι παραπάνω από ένα όνομα και κάποια τεχνογνωσία. Δεσμεύεστε να διευθύνετε τη δική σας επιχείρηση ως μέλος ενός ενιαίου οργανισμού, χωρίς το στοιχείο ή την ψευδαίσθηση της αυτονομίας που διακρίνει ένα ανεξάρτητο εμπόριο.

Πριν λοιπόν αποφασίσετε για ένα franchise, θα πρέπει να βεβαιωθείτε τι γνωρίζετε όλες τις λεπτομέρειες για τον τρόπο που θα χρειαστεί να διευθύνετε την επιχείρησή σας. Ο μόνος τρόπος να το πετύχετε είναι να εξετάσετε με απόλυτη προσοχή τη Σύμβαση και το εγχειρίδιο λειτουργίας, τα οποία συνθέτουν το πακέτο franchise που προσφέρει ο franchisor.

Ο στόχος του μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών είναι η δημιουργία μιας ιδιαίτερης ικανοποίησης του καταναλωτή. Η επώνυμη στρατηγική μάρκετινγκ καθορίζει ακριβώς το τι προϊόντα ή υπηρεσίες θα πρέπει να δημιουργήσει η επιχείρηση έτσι ώστε να προσφερθεί η απαιτούμενη αυτή ικανοποίηση.

Το σύγχρονο μάρκετινγκ βρίσκεται παγιδευμένο από τη συχνή αποτυχία του στη δημιουργία επώνυμων προϊόντων που να παρέχουν σε συνεχή βάση την επιθυμητή ικανοποίηση. Όταν ένα επώνυμο προϊόν αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τους καταναλωτές σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές του, τότε δεν είναι τίποτε άλλο από ένα απλό ανώνυμο προϊόν (commodity). Η τύχη αυτών των προϊόντων, όπως είναι γνωστό, δεν καθορίζεται από τις ικανότητες μάρκετινγκ της επιχείρησης αλλά από την τιμή που επικρατεί στην συγκεκριμένη αγορά.

Πολλές σύγχρονες πρακτικές του μάρκετινγκ συμβάλλουν στη διαφοροποίηση των επώνυμων προϊόντων. Παρ' όλα αυτά η στρατηγική αποτυχία του επώνυμου μάρκετινγκ δεν οφείλεται τόσο στις πρακτικές μάρκετινγκ, όσο στην έλλειψη της θεμελιώδους αναγνώρισής του τι ακριβώς το μάρκετινγκ πρέπει να κάνει για να δημιουργήσει ικανοποιημένους καταναλωτές.

Τα στελέχη του μάρκετινγκ πραγματοποιούν ένα αξιόλογο έργο στην αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων του μάρκετινγκ: διαφήμιση, προώθηση, ανάπτυξη προϊόντος, σχέσεις με τη διανομή, διοίκηση επωνυμίας κ.λ.π. Η επιτυχία όμως του μάρκετινγκ δεν προέρχεται από το σύνολο της καλύτερης απόδοσης των ατομικών δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Προέρχεται από τη γενική κατανόηση του τι επιθυμεί ο καταναλωτής, ή του τι θέλει από ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και το πώς μπορεί να του παρέχει κανείς. Μια τέτοια προσέγγιση περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από την πραγματοποίηση μιας έρευνας αγοράς που αποβλέπει στη διερεύνηση των επιθυμιών που παρουσιάζουν οι καταναλωτές και την προσφορά προϊόντων που αποβλέπουν, σύμφωνα με την έρευνα, προς αυτή την κατεύθυνση.

Μια επωνυμία είναι ένα μοναδικό σύστημα χαρακτηριστικών, ωφελειών και συμβολικών αξιών. Επιτυγχάνει όταν οι καταναλωτές το αναγνωρίζουν κατά καλύτερο τρόπο από τις ανταγωνιστικές του επωνυμίες. Αποτυγχάνει όταν οι καταναλωτές δεν το αναγνωρίζουν.

Όταν δεν είναι δυνατή η υπόσχεση μιας ξεχωριστής ικανοποίησης του καταναλωτή, το μάρκετινγκ του προϊόντος αποδυναμώνεται από ένα μεγάλο μέρος της ισχύος του, μια που είναι πλέον δύσκολο για τη διαφήμιση να διαδραματίσει το ρόλο της, ενώ καθίσταται αδύνατος ο έλεγχος της τιμής που το προϊόν ή υπηρεσία θα πουληθεί και επομένως του επιθυμητού κέρδους.

Ανεξάρτητα από το πόσο ενδιαφέρουσα μπορεί να φαίνεται μια ορισμένη στρατηγική, αποτυγχάνει όταν δεν συμβάλει στην ικανοποίηση του καταναλωτή. Η επώνυμη στρατηγική δεν θα πρέπει να συγχέεται με επιμέρους δραστηριότητες μάρκετινγκ. Και αυτό γιατί όλες αυτές οι επιμέρους δραστηριότητες οφείλουν να συμβάλουν στο σύνολο των χαρακτηριστικών, αξιών και ωφελειών που ορίζουμε σαν ένα επώνυμο προϊόν (μάρκα). Η επώνυμη παρουσία θα πρέπει να προέχει και να καθορίζει την εκτέλεση όλων των άλλων δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ.

Η δημιουργία ικανοποίησης του καταναλωτή είναι η θεμελιώδης αρχή του μάρκετινγκ. η επώνυμη στρατηγική αποκρυσταλλώνει την ουσία της ικανοποίησης που η επωνυμία θα προσφέρει. Όταν η επωνυμία λαμβάνεται μόνο σαν ένα μέσο που μπορεί να παράγει πωλήσεις και κέρδη παρά το τι επιθυμούν οι καταναλωτές, τότε δεν έχουμε μια δραστηριότητα μάρκετινγκ, απλά το προϊόν πωλείτε σε μια ορισμένη τιμή.

Οι επωνυμίες των προϊόντων έχουν εξελιχθεί πολύ από τότε που πρωτοχρησιμοποιήθηκαν σαν ένα μέσο διαχωρισμού και γνησιότητας των προϊόντων, ώστε αυτά να μπορούν να είναι εύκολα αναγνωρίσιμα από τους καταναλωτές.

Ιδιαίτερα κατά τα μεταπολεμικά χρόνια, η ποικιλία των προϊόντων που προσφέρθηκαν στους καταναλωτές ήταν μεγάλη. Οι επωνυμίες των προϊόντων παρέχουν τη δυνατότητα της επιλογής με ασφάλεια ακόμη και όταν οι καταναλωτές έρχονται αντιμέτωποι με διαφορετικές επιλογές. Παρέχουν επίσης στους ιδιοκτήτες τους πολλά μαζικά οφέλη.

Είναι προφανές ότι το φαινόμενο της επωνυμίας θα συνεχίσει να επιβιώνει και να αυξάνει διαρκώς σε σημασία.

ПАРАПТЕРМА I

Η ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE

Franchise: Το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά συστήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση με σκοπό την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρηστές.

Francis or:(Δικαιοπάροχος ή δοτής): Η επιχείρηση η οποία παρέχει έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise στους δικαιοδόχους.

Franchisee (Δικαιοδόχος ή λήπτης): Είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από το δικαιοπάροχο (franchiser), το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και παροχή υπηρεσιών.

Françnoise package ή package deal (πακέτο Franchising): Περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες ή διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων (π.χ. πινακίδες), πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία, καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που παραχωρεί ο Δικαιοπάροχος(franchiser)στον δικαιοδόχο(franchisee), με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρηστές μέσω των franchisees.

Franchising (Δικαιοχρηση): Η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δυο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος(franchiser), παραχωρεί στον δικαιοδόχο(franchisee)έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising.Ο όρος franchising προέρχεται από το παλιό γαλλικό ρήμα rancher, που σήμαινε παραχώρηση ενός προνομίου ή την παραίτηση από κάποια δικαιώματα.

Area Development Agreement (Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής): Με τη Συμφωνία αυτή ο δικαιοπάροχος παραχωρεί στο δικαιοδόχο το αποκλειστικό δικαίωμα να ανοίξει ο ίδιος και να λειτουργήσει,με βάση ένα προσυμφωνηθέν σχέδιο ανάπτυξης,ένα ορισμένο αριθμό καταστημάτων σε συγκεκριμένη περιοχή.

Δίκτυο Franchising:Το σύνολο των καταστημάτων των δικαιοδόχων (franchisees)οι οποίοι συνδέονται με ιδιαίτερες συμβάσεις franchising με την επιχείρηση του δικαιοπαρόχου (franchiser).Στο ίδιο Δίκτυο ανήκουν και τα καταστήματα του franchiser,εφόσον λειτουργούν με τη μέθοδο franchising.

Business Format Franchising ή Franchising Δεύτερης Γενιάς: Μια διαρκής επιχειρηματική σχέση μεταξύ του franchiser και του franchisee, η οποία Περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν,την υπηρεσία και το σήμα αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα-μία στρατηγική και κανονες,ελεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία.

Ethnical franchise (επιχειρηματική ηθική στο franchise): Η επιχείρηση franchise,οποία τηρεί τους κανόνες δεοντολογίας του χώρου στον οποίο λειτουργεί,ειδικως όσον αφορά στην ενημέρωση που παρέχεται στους υποψήφιους δικαιοδόχους (franchisees).Οι κανόνες δεοντολογίας καθορίζονται από αρμόδιους οργανισμούς εμπορίου,εθνικούς και διεθνείς συνδέσμους Françnoise(BRA και IF)και εξασκούνται από έμπειρους σύμβουλους δικαιοπαρόχων και δικαιοδόχων.

Disenfranchise (Αφαίρεση δικαιωμάτων δικαιοπαρόχου): Αφαίρεση των δικαιωμάτων λειτουργίας της επιχείρησης του δικαιοδόχου (franchisee) από τον δικαιοπάροχο (franchiser). Αυτό είναι δυνατό να συμβεί στην περίπτωση που ο πρώτος αθετεί τη σύμβαση κατ'επανάληψη και δεν λαμβάνει υπόψιν τις σχετικές προειδοποιήσεις του δικαιοπαρόχου(franchiser). Συνήθως συμβαίνει όταν ο Δικαιοδόχος δεν καταβάλει τις πληρωμές που πρέπει στον δικαιοπάροχο ή ακόμα στην περίπτωση που δεν τηρεί τα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας που επιβάλλει ο Δικαιοπάροχος και τα οποία είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης

Franchise contract (σύμβαση δικαιόχρησης): Είναι η αμφοτεροβαρής ενοχική σύμβαση μεταξύ του δικαιοπαρόχου (franchiser) και του δικαιοδόχου (franchisee), στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων τους. Ο Δικαιοδόχος πρέπει να συμβουλευτεί το νομικό του σύμβουλο ως προς την αξιολόγηση των όρων της σύμβασης, τους οποίους πρέπει να κατανοήσει πλήρως πριν υπογράψει ότι δεσμεύεται με αυτούς. Από την άλλη μεριά ο υποψήφιος Δικαιοδόχος Συνήθως δεν έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους θεμελιώδεις όρους της σύμβασης καθώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στη μεταχείριση των δικαιοδόχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους από αυτούς. Ένας επί πλέον λόγος είναι η ανάγκη για ομοιόμορφη εμφάνιση και λειτουργία του δικτύου σε κοινή βάση. Οι συμβάσεις δικαιόχρησης(franchise contract) πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το περιεχόμενο τους αλλά και τις ενδεχόμενες παραλείψεις τους.

Franchise concept: Αποτελεί την επιχειρηματική πρόταση(σύλληψη) του franchiser, μετουσιωμένη σε τεκμηριωμένη εμπορική πρόταση και πρακτική λειτουργία μιας επιχείρησης, με συγκεκριμένη τεχνογνωσία και κατοχυρωμένη εταιρική ταυτότητα.

Disclosure (Υποχρέωση πληροφόρησης): Η Υποχρέωση του δικαιοπαρόχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, το επιχειρηματικό ιστορικό του, τη περιγραφή της επιχείρησης η οποία είναι αντικείμενο Franchise, την περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς το δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μιας επιχείρησης Franchise, τη βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης Franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου, όπως αυτά προβλέπονται είτε από την εθνική νομοθεσία, είτε από τον κώδικα δεοντολογίας για το franchising. Σημειώνεται ότι η πληροφόρηση αυτή πρέπει να δίνεται στον υποψήφιο δικαιοδόχο πριν την υπογραφή της σχετικής σύμβασης.

Entry Fee ή Initial Franchise Fee (δικαίωμα εισόδου): Είναι το εφάπαξ πόσο που πληρώνει ο franchisee στο franchiser με την υπογραφή της σύμβασης franchise, για την ένταξη του πρώτου στο Δίκτυο Franchise. Το entry fee αντιπροσωπεύει τις δαπάνες για: ανάπτυξη, μεταφερομένη τεχνογνωσία (know-how), δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία (good-will), αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος, αγορά βασικού εξοπλισμού).

Continuing fees ή Royalties (Συνεχή δικαιώματα): Χρηματικά ποσά τα οποία καταβάλλει ο franchisee (δικαιοδόχος) στον franchisor (δικαιοπάροχο) σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ'όλη τη διάρκεια της σύμβασης. Οι καταβολές αυτές αντισταθμίζουν τη συνεχή υποστήριξη του franchisor στον franchisee ή τη συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας ή αντιστοιχούν στη διαρκή ή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση. Τα ποσά αυτά εκφράζονται με τους ακόλουθους τρόπους:

- Ως ποσοστό (%) επί των καθαρών πωλήσεων (πωλήσεις πλέον Φ.Π.Α)
- Ως ποσοστό επί των καθαρών αγορών
- Ενσωματωμένο στο κόστος αγορών
- Ως καταβολή πάγιας χρηματικής αμοιβής (flat fee).
- Συνδυασμός δυο από τα προαναφερόμενα

Franchisee fee (Τέλη δικαιοδόχου): Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος (franchisor) παίρνει τη συνεχή αμοιβή του από τον δικαιοδόχο (franchisee), είναι με τη μορφή ενός ποσοστού επί του τζίρου του δευτέρου. Ο άλλος τρόπος είναι μέσω μίας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο.

Αυτό το σύστημα αμοιβής μέσω τζίρου αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του θεσμού της δικαιοχρησίας καθώς συνεπάγεται την επιτυχία της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου μόνο στην περίπτωση που ο ίδιος εξασφαλίσει την επιτυχία των δικαιοδόχων είναι η βασική ιδέα του θεσμού της δικαιοχρησίας.

Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από franchisee σε franchisee και πρέπει να αντανakλά το επίπεδο των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται στο δικαιοδόχο και επί πλέον να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρήματος του.

Annual renewal fee (Ετήσιο τέλος ανανέωσης σύμβασης): Η σύμβαση franchise, οποία παρέχεται από τον δικαιοπάροχο μπορεί να έχει διάρκεια μόνο ενός έτους και ο δικαιοδόχος να έχει το δικαίωμα αυτόματης ανανέωσης της στο τέλος αυτής της περιόδου, με την καταβολή του ετήσιου τέλους ανανέωσης σύμβασης (annual renewal fee).

Αυτή η αμοιβή μπορεί να είναι ένα συγκεκριμένο ποσό ή να εξαρτάται από το μέγεθος που έχει η επιχείρηση του δικαιοδόχου στο χρόνο της ανανέωσης (τζίρος, μέγεθος κτιρίου, εξοπλισμός). Η χρέωση αυτής της αμοιβής ή οποιασδήποτε άλλης αμοιβής ανανέωσης δεν είναι πάγια τακτική και αυτού του είδους οι επιβολές σπανίως αναφέρονται στις συμβάσεις.

Franchise commitment agreement (Δεσμευτική συμφωνία στο franchise): Αποτελεί μια γραπτή δήλωση, την οποία παρέχει ο δικαιοπάροχος στον πιθανό ιδιοκτήτη του franchise και στην οποία αναφέρεται η πρόθεση του δικαιοπαρόχου (franchisor) να πουλήσει το franchise του.

Ενημερωτικός φάκελος franchise: Πρόκειται για ένα ενημερωτικό έντυπο το οποίο απευθύνεται σε υποψήφιους επενδυτές (franchisees). ενδεικτικά ο ενημερωτικός φάκελος περιλαμβάνει:

- Γενικά στοιχεία για τον δικαιопάροχο –franchisor-(νομική μορφή, έτος ίδρυσης, μετοχική σύνθεση, οργανόγραμμα, εμπειρία στελεχών κ.λ.π.)
- Εμπορική και οικονομική πορεία της επιχείρησης.
- Περιγραφή του franchise concept, των προϊόντων ή / και υπηρεσιών.
- Περιγραφή της αγοράς στην οποία εντάσσεται, υποδιαιρέσεις σε τμήματα/ μερίδια και τάσεις.
- Το κοινό το οποίο απευθύνεται.
- Αριθμητική και γεωγραφική ανάπτυξη και μελλοντικοί στόχοι
- Παρεχόμενη υποστήριξη του franchisor στον franchisee στο αρχικό στάδιο, καθώς και σε συνεχή βάση (ongoing support)
- Προφίλ ιδανικού franchisee.
- Βασικά σημεία της Σύμβασης franchise

Operation manual (Εγχειρίδιο λειτουργίας): Εγχειρίδια τα οποία δίδονται από τους δικαιοπαρόχους (franchisee), ως μέρος του συνολικού πακέτου δικαιόχρησης για να προσφέρουν αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να στήσουν και να λειτουργήσουν μια επιχείρηση με τις απαιτήσεις και τα δεδομένα που διέπουν το σύστημα της δικαιόχρησης

Pilot store (πιλοτικό κατάστημα): Το αρχικό κατάστημα (ή τα αρχικά καταστήματα), το οποίο ανήκει στο δότη και κατά τη λειτουργία του οποίου έχει εφαρμοστεί και ελασθεί για ικανό χρονικό διάστημα η εμπορική αποδοχή του franchise concept, η βιωσιμότητα και η δυναμική του καταστήματος, η δυνατότητα τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών, ώστε να εφαρμοστεί και σε άλλα καταστήματα κατά ομοιόμορφο τρόπο.

Franchise control (ποιοτικός έλεγχος): καλείται ο έλεγχος που εκτελεί ο Franchisor (δικαιοπαρόχος) επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise, ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων (franchisees) του δικτύου με τους κανόνες του εγχειριδίου λειτουργίας του franchise.

Buy Back Option (επιλογή εξαγοράς): Είναι η περίπτωση κατά την οποία – σε περίπτωση λήξης ή λύσης μιας σύμβασης franchise-ο δικαιοπαρόχος ασκεί το συμβατικό δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιοδόχο να του πουλήσει είτε την επιχείρηση του, είτε μέρος αυτής, είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά τη λήξη ή λύση της σύμβασης.

НАЧАЛНА ЧАСТ

Η ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING

Η ραγδαία ανάπτυξη των συστημάτων franchising στην Ελλάδα είναι γνωστή και έχει καταγραφεί τόσο με ποσοτικούς δείκτες, όπως ο αριθμός franchisee και franchisor, όσο και με ποιοτικούς, όπως είναι ο κύκλος εργασιών που πραγματοποιούν αθροιστικά, ο αριθμός των απασχολούμενων, τα μερίδια αγοράς που εξασφαλίζουν και άλλους.

Ωστόσο, όλοι όσοι παρακολουθούν από κοντά την ανάπτυξη της δικαιοχρησίας στην Ελλάδα διαπιστώνουν ότι η ταχεία αυτή ανέλιξη συνοδεύεται και από μια σειρά παραλήψεων πολλών επιχειρήσεων, τα αποτελέσματα των οποίων σύντομα θα γίνουν ευρέως ορατά.

Μια από αυτές τις "παραλήψεις" αφορά στην περιορισμένη χρήση των ποσοτικών μεθόδων για τη δημιουργία πληροφοριών προσδιορισμού της αγοράς και των καταναλωτικών συνθηκών. Επί πλέον αφορά στην περιορισμένη χρήση της έρευνας αγοράς της οποίας τη χρησιμότητα θα προσπαθήσουμε να αναπτύξουμε σε μια σειρά από σημειώματα με πρώτο το παρόν.

Οι πλέον διαδομένες μορφές έρευνας αγοράς που αξιοποιούν σήμερα τα συστήματα franchising είναι η **έρευνα γενικού πληθυσμού** (σε αντιπροσωπευτικό δείγμα με προσωπικές συνεντεύξεις στα νοικοκυριά), η **έρευνα με ερωτηματολόγια** έξω από τα σημεία πώλησης και το **mystery shopping**. Το παρόν θέμα ασχολείται με μία γενική έρευνα στα νοικοκυριά.

Όλα όσα αναφέρονται στη συνέχεια δεν αφορούν τόσο στα πολύ ισχυρά συστήματα franchising που στην Ελλάδα είναι μονοψήφιος αριθμός, όσο στη μεγάλη μάζα των συστημάτων που παρουσιάζουν μέσο επίπεδο δυναμισμού. Επίσης, δεν αναφερόμαστε στις τεχνικές έρευνας που είναι χρήσιμες στο franchisee.

Η έρευνα αγοράς με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων και κυρίως διάμεσου της δειγματοληψίας παρουσιάζει μεγάλη ανάπτυξη στην Ελλάδα, όπως και η μεθοδολογία διαμέσου της οποίας βελτιώνονται τα αποτελέσματα που παράγονται. Όπως όμως προείπαμε, η αξιοποίησή της από εταιρείες που αναπτύσσονται με το σύστημα franchising δεν είναι επαρκής. Γνωρίζουμε τέτοιες επιχειρήσεις στις οποίες δεν είναι γνωστές πληροφορίες, όπως:

- το μέγεθος της αγοράς
- τα μερίδια της αγοράς
- ο βαθμός γνώσης της επιχείρησης
- τα κριτήρια με βάση τα οποία οι καταναλωτές επιλέγουν προϊόν ή κατάσταση
- η αποτελεσματικότητα των μέσων ενημέρωσης

Επίσης, γνωρίζουμε και περιπτώσεις που οι ανωτέρω πληροφορίες θεωρούνται "γνωστές", έχοντας όμως συλλεχτεί από "φίλους", από "γνώστες της αγοράς" και από την "προσωπική αίσθηση". Δε χρειάζεται νομίζω να αναφέρουμε ότι κανείς δεν μπορεί να αισθάνεται ασφάλεια με αυτής της ποιότητας τις πληροφορίες.

Η έρευνα αγοράς, που συνήθως ζητούν οι επιχειρήσεις, όταν ξεκινούν να αξιοποιούν επιστημονικά τη μέθοδο, συνήθως βασίζεται σε έναν σκελετό που περιλαμβάνει το κατωτέρω πλαίσιο διερεύνησης :

1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΩΘΗΣΗΣ

Οι ερωτήσεις που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι:

1. "Για ποια καταστήματα-επιχειρήσεις που πωλούν θυμάστε να είδατε ή να ακούσατε διαφημίσεις τον τελευταίο καιρό οπουδήποτε;" Και,
2. "Σε ποια μέσα ενημέρωσης θυμάστε να είδατε/ακούσατε/ διαβάσατε διαφήμιση; Θυμάστε τι έλεγε/έδειχνε η διαφήμιση; Περιγράψτε."

Οι ερωτήσεις αυτές μπαίνουν στην αρχή του ερωτηματολογίου, ώστε οι ερωτώμενοι να απαντήσουν πραγματικά αυθόρμητα, εάν θυμούνται επιχειρήσεις του χώρου, πριν γίνουν συγκεκριμένες αναφορές. Σε αυτήν την ερώτηση η επιμονή του συνεντευξιολήπτη να πάρει απάντηση και να θυμηθεί περισσότερο ο ερωτώμενος συνήθως αποδίδει και για αυτό συνιστάται.

Εκτός από την επιμονή, έχει σημασία οι απαντήσεις να καταγραφούν με τρόπο που να βοηθεί την κωδικοποίηση που θα ακολουθήσει και να δίνει πληροφορίες ουσίας και όχι γενικές αναφορές. Όσο πιο μακριά από την εξέλιξη μιας καμπάνιας γίνει μια έρευνα, τόσο λιγότερα ευρήματα θα έχει σε αυτά τα ερωτήματα. Αυτό είναι φυσικό και δε σημαίνει ότι η καμπάνια δεν είχε αποτελέσματα.

Ιδιαίτερη προσοχή, επίσης, πρέπει να δίνεται στην αρχή της έρευνας και κατά την ανάγνωση του εισαγωγικού σημειώματος που εξηγεί στους ερωτώμενους την αποστολή της έρευνας και την εξέχουσα σημασία του να μην αποκαλυφθεί για ποιον γίνεται. Έχει παρατηρηθεί ορισμένες φορές πως οι επιχειρήσεις, για λογαριασμό των οποίων διεξάγεται μια έρευνα, "ευνοούνται" ελαφρώς από τα αποτελέσματα, χωρίς να υπάρχει πρόθεση για αυτό. Έτσι, είναι καλό πολλές φορές να μην είναι ορατός σε ένα ερωτηματολόγιο ο αναθέτων, ούτε να τον γνωρίζουν οι λαμβάνοντες τις συνεντεύξεις.

2. ΒΑΘΜΟΣ ΓΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι ερωτήσεις που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι:

1. "Ποια καταστήματα/επιχειρήσεις που πωλούν ξέρετε να υπάρχουν στην περιοχή/στην πόλη/στην Ελλάδα;" με αυθόρμητη αναφορά και,
2. "ΔΕΙΞΕ ΚΑΡΤΑ. Ποια από αυτά ξέρετε να υπάρχουν επί πλέον;"

Η σχέση μεταξύ αυθόρμητης και μετά από υπενθύμιση αναφοράς μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντική και καταγράφει τη θέση που κατέχει η επιχείρηση στο μυαλό του καταναλωτή, όταν αποφασίσει να αγοράσει ένα προϊόν ή να επισκεφτεί μια επιχείρηση. Η σχέση αυτή καταγράφει επίσης την απόδοση μιας πολιτικής προώθησης, την ανοδική ή τη φθίνουσα πορεία μια επιχείρησης και δίνει πολλές άλλες ενδείξεις.

3. ΒΑΘΜΟΣ ΓΝΩΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Ή ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ερώτηση που συνήθως χρησιμοποιείται είναι:

1. "Γνωρίζετε ποια είδη υπηρεσίες μπορεί κανείς να αγοράσει προμηθευτεί βρει στην ;"

Η εμπειρία μας δείχνει πως σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις υπάρχει σημαντική διαφορά στο βαθμό γνώσης στους καταναλωτές/πληρήστες μεταξύ των προϊόντων ή υπηρεσιών που μια επιχείρηση προσφέρει. Είναι δυνατόν να πουληθεί προϊόν την ύπαρξη του οποίου δε γνωρίζουν οι καταναλωτές; Ασφαλώς όχι. Για τον λόγο αυτόν είναι πολύ χρήσιμος ο δείκτης αυτός.

4. ΜΕΓΕΘΟΣ ΑΓΟΡΑΣ

Οι ερωτήσεις που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι:

1. "Αγοράσατε φέτος ή πέρυσι έστω και μία φορά"
2. "ΔΕΙΞΕ ΚΑΡΤΑ. Ποια από τα είδη της κάρτας έχετε αγοράσει από οποιοδήποτε κατάσταση, το 1999 και το 1998;"

Η συγκεκριμένη ερώτηση κρίνεται ως πολύ σημαντική, αφού μετρά το μέγεθος της αγοράς, το οποίο, εάν συνδυαστεί με κατάλληλες ερωτήσεις με το ύψος της δαπάνης ανά αγορά, δίνει ενδείξεις για τον τζίρο. Το πλέον κρίσιμο σημείο σε αυτήν την ερώτηση είναι το χρονικό για το οποίο θα ζητηθεί από τον ερωτώμενο να θυμηθεί τις αγορές του.

Το διάστημα αυτό θα πρέπει να είναι το μέγιστο δυνατό που να μπορεί με ασφάλεια να καταγραφεί η αγοραστική συμπεριφορά, αλλά όχι μεγαλύτερο από το maximum του "κύκλου αγοράς ενός προϊόντος". Η αγορά τροφίμων για παράδειγμα διερευνάται για μικρά χρονικά διαστήματα, ενώ η αγορά παγίων για πολύ μεγαλύτερα.

5. ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ

Πρόκειται ίσως για το πιο ενδιαφέρον σημείο, σίγουρα όμως για το πιο δημοφιλές μιας έρευνας αγοράς.

Η ερώτηση που συνήθως χρησιμοποιείται είναι:

1. "ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΝΑ ΕΙΔΟΣ ΠΟΥ ΑΓΟΡΑΣΕ: Από πού αγοράσατε το 1ο είδος, το 2ο;"

Ιδιαίτερη σημασία σε αυτήν την ερώτηση έχει να περιλαμβάνονται όλα τα πιθανά σημεία πώλησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας την οποία διερευνούμε, διότι έχει παρατηρηθεί ότι, ενώ ο ερωτώμενος πάντα μπορεί να αναφέρει όποιο σημείο θέλει, όταν αυτό δεν περιλαμβάνεται στη λίστα, υποεκτιμάται. Προσοχή επίσης θα πρέπει να δίνεται στο εάν μας ενδιαφέρει να μάθουμε για τη συμπεριφορά του ερωτώμενου ή όλης της οικογένειας και εάν μας ενδιαφέρει η αγορά σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ή η κατοχή (π.χ. μπορεί μια TV να αποκτήθηκε ως δώρο και όχι ως αγορά. Αυτό δε σημαίνει ότι δε θα μετρηθεί).

6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ Π ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ερώτηση που συνήθως χρησιμοποιείται είναι:

1. "Όταν πρόκειται να αγοράσετε κ.λπ. τι παίρνετε κυρίως υπ' όψιν σας ;"

Η ερώτηση μάς δίνει πληροφορίες για τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι καταναλωτές προκειμένου να επιλέξουν και με βάση τα αποτελέσματα μπορεί να γίνουν προσαρμογές τόσο στην προσφορά υπηρεσιών όσο και στη διαφήμιση. Η συγκεκριμένη ερώτηση, ένα υπόδειγμα της οποίας παρουσιάζεται στη συνέχεια, έχει μεγάλο ενδιαφέρον, όταν συγκρίνεται με άλλη ερώτηση που αφορά στα ίδια κριτήρια και σε ποιο ή σε ποια από τα ανταγωνιστικά καταστήματα αποδίδονται.

Παράλληλα, με τα κριτήρια επιλογής καταστήματος, υπάρχουν και τα κριτήρια επιλογής προϊόντος, που είναι, μεν, διαφορετικά, τα μετράμε, όμως, με την ίδια τεχνική.

Να έχει καλή ποιότητα

Να έχει καλές τιμές

Να έχει επώνυμα προϊόντα

Να έχει ποικιλία

Να κάνει ευκολίες πληρωμής (δόσεις)

Να έχει καλή εξυπηρέτηση

Να είναι γνωστό διαφημισμένο κατάστημα

Να είναι γνωστός/φίλος/συγγενής ο καταστηματάρχης-πωλητής

Να είναι κοντά στο σπίτι/δρόμο μου

Να με προσελκύσει η βιτρίνα

Να έχει κατάλληλο προσωπικό

Να κάνει έκπτωση-κόβει κάτι από το συνολικό ποσό

Να μπορείς να πληρώνεις με πιστωτική κάρτα

Εξυπηρέτηση μετά την πώληση

7. "ΤΑΥΤΙΣΗ" ΜΕ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ

Η ερώτηση που συνήθως χρησιμοποιείται είναι:

1. "Ποιο είναι το κατάστημά σας; Αυτό που συνήθως αγοράζετε;"

Με την ερώτηση αυτή επιδιώκουμε να καταγράψουμε το "στενό πυρήνα" του κοινού του κάθε καταστήματος ή υπηρεσίας και σε συνδυασμό με τις δημογραφικές ερωτήσεις να περιγράψουμε το profile του κοινού που υπάρχει, για να γίνουν συγκρίσεις με το επιθυμητό και οι αναγκαίες προσαρμογές.

8. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Η ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Οι ερωτήσεις που συνήθως χρησιμοποιούνται είναι:

1. "Γιατί έχετε επιλέξει αυτό το κατάστημα/προϊόν; Γιατί κάνετε τις αγορές από εκεί;"
2. "Πού έχει σημεία πώλησης Π που θα το βρείτε;"
3. "Για ποιο λόγο επιλέξατε (ή δεν επιλέξατε) αυτήν την επιχείρηση Π το προϊόν;"
4. "Ποια είναι η γνώμη σας για;"

Οι ανωτέρω ερωτήσεις είναι συνήθως "ανοικτού τύπου" και σκοπό έχουν τη συλλογή πληροφοριών "βάθους".

9. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΑΤΟΧΗ ΠΙΣΤΩΤΙΚΗΣ ΚΑΡΤΑΣ

Η αγορά με τη χρήση πιστωτικής κάρτας συνεχώς διευρύνεται. Μεγαλώνει και ο αριθμός όσων κατέχουν κάρτα και εντείνεται η χρήση της.

Έχει παρατηρηθεί ότι η αξιοποίηση της κάρτας ως μέθοδος πληρωμής βοηθεί τις πωλήσεις. Έτσι, η διερεύνηση του κατά πόσο το συγκεκριμένο κοινό κάθε φορά κατέχει κάρτα είναι πολύ σημαντική πληροφορία.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ MEDIA (ΘΕΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ- ΑΝΑΓΝΩΣΙΜΟΤΗΤΑ- ΑΚΡΟΑΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ)

Οι ερωτήσεις αποτελεσματικότητας media είναι απαραίτητες, διότι έτσι γνωρίζουμε τα μέσα επικοινωνίας που παρακολουθεί το δικό μας κοινό. Μια ολοκληρωμένη έρευνα media πρέπει να χρησιμοποιεί τη μέθοδο day after recall test.

Αυτό όμως απαιτεί μια σειρά ερωτήσεων, που δεν είναι δυνατόν να συμπεριληφθούν σε μια έρευνα, που δεν έχει σχεδιαστεί αποκλειστικά για media, αλλά για ανάγκες, όπως οι ανωτέρω. Έτσι, οι λίγες ερωτήσεις που θα επιλεγούν για τη συλλογή πληροφοριών, πρέπει να σχεδιαστούν σωστά (με τρόπο στον οποίο είναι δύσκολο να αναφερθούμε αυτή τη στιγμή διεξοδικά).

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

Εκτός από τις ανωτέρω ερωτήσεις, ένα ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει πάντα και τις λεγόμενες δημογραφικές ερωτήσεις, οι οποίες καταγράφουν το φύλο, την ηλικία, το εισόδημα, τη μόρφωση, την επαγγελματική ιδιότητα των ερωτώμενων και πολλές φορές των αρχηγών των νοικοκυριών. Από συνδυασμό των ανωτέρω δημιουργείται και η οικονομική "τάξη" του ερωτώμενου.

Οι ερωτήσεις αυτές υπάρχουν για να μπορεί να γίνει στάθμιση μεταξύ των αποτελεσμάτων της δειγματοληψίας και των πραγματικών δεδομένων, όπως έχουν καταγραφεί από την Ε.Σ.Υ.Ε. (στάθμιση μπορεί να γίνει μόνον, εάν η διαφορά δεν είναι πολύ μεγάλη) και για τη διευκόλυνση της στατιστικής ανάλυσης.

Οι επιστημονικές και επαγγελματικές ενώσεις των εταιρειών δημοσκοπήσεων έχουν δημιουργήσει κλίμακες, ώστε οι ερωτήσεις της ανωτέρω κατηγορίας να μετρούνται ενιαία και να μπορούν να γίνουν συγκρίσεις. Ωστόσο, θεωρώ ότι στις συνθήκες της Ελλάδας πολλές από αυτές τις κλίμακες δεν αποδίδουν ιδιαίτερα και δε διευκολύνουν την ανάλυση, γι' αυτό και πολλές φορές δε χρησιμοποιούνται.

Η ανάλυση των δημογραφικών ερωτήσεων, όπως και άλλων συναφών κατηγοριών που χρησιμοποιούνται για την ομαδοποίηση των ερωτώμενων (π.χ. ερωτήσεις life style), αποτελεί αντικείμενο κάποιου άλλου άρθρου. Ελπίζουμε από τα ανωτέρω να είναι σαφές ότι μια σωστά σχεδιασμένη έρευνα αγοράς μπορεί να είναι αποτελεσματική στην ανάπτυξη ενός δικτύου franchising και να συμβάλει στον τακτικό επιχειρηματικό σχεδιασμό.

Η εξέλιξη του franchising στην ελληνική αγορά

Σε συνέχεια της ειδικής έκδοσης που πραγματοποιήθηκε το 1998 με θέμα «Το Franchising στην Ελλάδα - Ιστορική Εξέλιξη, Δυναμική και Προοπτικές», η ICAP πραγματοποιεί για 2η φορά τη μελέτη αυτή, με σκοπό την εμπειριστατωμένη ενημέρωση του κοινού γύρω από τις εξελίξεις σε έναν από τους δυναμικότερους τομείς του εμπορίου. Η μελέτη θα έχει ολοκληρωθεί μέχρι τα μέσα του έτους.

Η μελέτη βασίζεται σε πρωτογενή έρευνα στις επιχειρήσεις του κλάδου, και έχει αναδείξει σημαντικές εξελίξεις σε σύγκριση με την εικόνα του Franchising στα τέλη του 1998. Για το λόγο αυτό παρουσιάζουμε μερικά από τα συμπεράσματα της έρευνας, όπως διαμορφώνονται από τα μέχρι σήμερα διαθέσιμα στοιχεία.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το διάστημα Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2001 από την ομάδα συμβούλων Franchising της ICAP. Βασίστηκε σε εκτενές δομημένο ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου που απεστάλη στο σύνολο των επιχειρήσεων franchise.

Η έρευνα απευθύνθηκε στις ενεργές επιχειρήσεις franchise (με τουλάχιστον 1 κατάστημα με σχέση franchise), το σύνολο των οποίων στα τέλη του 2001 εκτιμάται σε 240, σε σύγκριση με 187 κατά την αμέσως προηγούμενη έρευνα της ICAP (Μάιος-Ιούλιος 1998). Συνεπώς διαπιστώνεται αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων κατά 28,3% σε διάστημα περίπου 3 ετών.

Από τους 240 ενεργούς Franchisors προκύπτει δείγμα 85 επιχειρήσεων για τις οποίες έχουν συλλεγεί αναλυτικά ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία που συνθέτουν την εικόνα του Franchising στα τέλη του περασμένου έτους. Το δείγμα αυτό αντιστοιχεί σε 35,4% του συνολικού πληθυσμού και παρότι περιορισμένο είναι αντιπροσωπευτικό του κλάδου, διότι χαρακτηρίζεται από μεγάλη διασπορά δραστηριοτήτων.

Διείσδυση του Franchising στο Λιανικό Εμπόριο

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου στο σύνολο της χώρας εκτιμώνται σε 40.000 περίπου, υπολογίζεται δηλαδή ότι υπάρχουν 40.000 μονάδες λιανικής πώλησης. Οι επιχειρήσεις του δείγματος διαθέτουν περίπου 1.400 καταστήματα ή μονάδες λιανικής πώλησης, ιδιόκτητα και μη. Με βάση το δείγμα της έρευνας, προκύπτει ποσοστό διείσδυσης του Franchising στο λιανικό εμπόριο 3,5%. Επειδή το δείγμα αντιπροσωπεύει 35,4% του συνόλου των ενεργών Franchisors, εκτιμάται ότι η πραγματική διείσδυση του Franchising στο λιανικό εμπόριο εκτιμάται στο 7%-9% περίπου.

Τομείς Δραστηριότητας

Στο δείγμα των επιχειρήσεων της έρευνας αναδεικνύονται 31 διαφορετικοί τομείς δραστηριότητας. Ακόμη, 22 επιχειρήσεις του δείγματος (ποσοστό 25,9%) δραστηριοποιούνται σε περισσότερους από έναν τομείς: δηλαδή αναπτύσσουν περισσότερες της μιας αλυσίδες καταστημάτων ή επιχειρηματικά συστήματα και εμπορικά σήματα.

Ο δημοφιλέστερος τομέας εξακολουθεί να είναι η εστίαση (12,9%). Ακολουθούν τα καταστήματα ένδυσης-υπόδησης (9,4%), τα ειδικά καταστήματα λιανικής (8,2%) και τα ζαχαροπλαστεία-ζαχαρώδη-καφετέριες (5,9%).

Πίνακας Ι Τομείς Δραστηριότητας	
Δραστηριότητα	Ποσοστό Επιχειρήσεων %
Εστίαση	12,9
Ένδυση-Υπόδηση	9,4
Ειδικά καταστήματα λιανικής	8,2
Ζαχαροπλαστική-αρτοποιεία- ζαχαρώδη-καφετέριες	7,0
Άλλες	62,5
Σύνολο	100,0
πηγή: ΚΑΡ	

Γεωγραφική Κατανομή των Επιχειρήσεων

Από χωροταξικής πλευράς, το 43,5% των επιχειρήσεων του δείγματος είναι συγκεντρωμένο στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής και το 56,5% στην υπόλοιπη Ελλάδα.

Προέλευση του Επιχειρηματικού Συστήματος

Το 82,4% των επιχειρήσεων του δείγματος αναπτύσσουν αυτόχθονο σύστημα Franchising, ενώ το 16,5% αναπτύσσουν διεθνές σύστημα. Από αυτές, το 50% λειτουργεί με τη μορφή Master Franchise. Για το 35,7% των επιχειρήσεων που αναπτύσσουν διεθνές σύστημα Franchise, η προέλευση είναι οι ΗΠΑ. Ακολουθούν η Ιταλία και η Γερμανία.

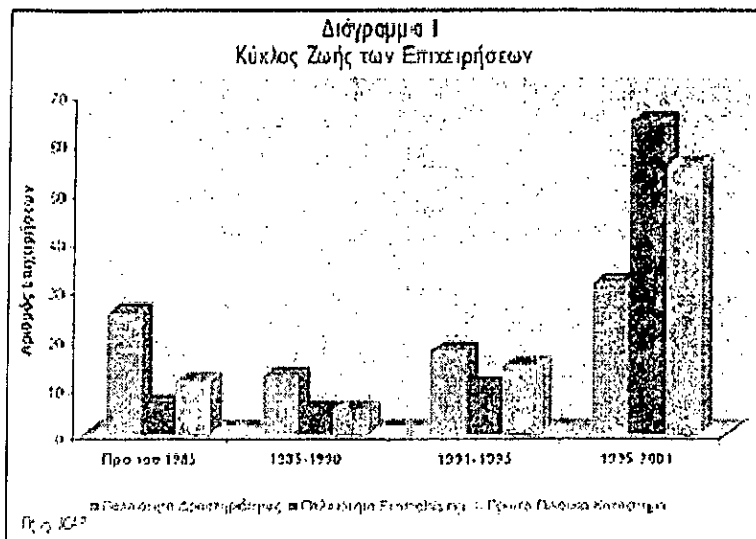
Είναι αξιοσημείωτο ότι υπάρχουν και επιχειρήσεις που δεν έχουν κατοχυρώσει το εμπορικό τους σήμα. Το 92,9% των επιχειρήσεων του δείγματος έχει κατοχυρώσει νομικό το εμπορικό του συστήματος Franchise.

Κύκλος Ζωής των Επιχειρήσεων

Το Franchising πρωτοεμφανίστηκε στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970, αλλά ουσιαστικά αναπτύχθηκε μετά το 1990. Το 63,5% των επιχειρήσεων του δείγματος ξεκίνησαν τη δραστηριότητά τους πριν το 1995, αλλά μόλις το 24,7% ξεκίνησε Franchising πριν το 1995. Το 75,3% των επιχειρήσεων του δείγματος ξεκίνησαν το Franchising μετά το 1995 και ειδικότερα το 17,6% μετά το 2000.

Σύμφωνα με την προηγούμενη μελέτη (1998) το 42,6% των επιχειρήσεων είχε ξεκινήσει τη δραστηριότητα Franchising μετά το 1995.

Ομως στο διάστημα 1998-2001 παρατηρείται αύξηση των Franchisors κατά 28,3%. Οσον αφορά στο πιλοτικό κατάστημα, το 65% των επιχειρήσεων του δείγματος άνοιξε το πρώτο πιλοτικό κατάστημα μετά το 1995.



Λόγοι εφαρμογής του Franchising

Οι κυριότεροι λόγοι εφαρμογής του Franchising για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων του δείγματος είναι:

- Ευρεία αναγνώριση του εμπορικού σήματος από το καταναλωτικό κοινό, 65,9%.
- Δυναμικά αυξανόμενη ζήτηση από το καταναλωτικό κοινό, 67,1%.
- Περιορισμός ιδίων κεφαλαίων για ανάπτυξη με ιδιόκτητα καταστήματα, 27,1%.
- Δοκιμασμένο σύστημα λειτουργίας, εγχειρίδια και δυνατότητες υποστήριξης, 52,9%.
- Ανάπτυξη εξειδικευμένου αποκλειστικού δικτύου διανομής, 47,1%.

Όπως είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις επιλέγουν το Franchising για περισσότερους από ένα λόγους, αλλά πάντα προέχει ένα συγκεκριμένο κριτήριο.

Ρυθμός Ανάπτυξης Δικτύων των Επιχειρήσεων

Το σύνολο των καταστημάτων των επιχειρήσεων του δείγματος το 2001 ανέρχεται σε 2.076. Περίπου 78% των καταστημάτων είναι Franchise και μόλις 22% είναι ιδιόκτητα. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι το σύνολο των καταστημάτων των καταγεγραμμένων επιχειρήσεων το 1998 με βάση την προηγούμενη μελέτη ήταν 1.942, σε αρκετά όμως μεγαλύτερο δείγμα επιχειρήσεων (95). Συνεπώς το στοιχείο αυτό αποτελεί μια πρώτη εικόνα του ρυθμού ανάπτυξης του κλάδου τα τελευταία 3 χρόνια, το μέγεθος του οποίου θα φανεί με την ολοκλήρωση της έρευνας.

Πίνακας 2 Ρυθμός Ανάπτυξης Δικτύων				
Αριθμός Καταστημάτων	1998	1999	2000	2001
Ιδιόκτητα	191	239	363	462
Franchise	839	1.054	1.269	1.614
ΣΥΝΟΛΟ	1.030	1.293	1.632	2.076
Ρυθμός Ανάπτυξης		25,5%	26,2%	27,2%
πηγή: ΚΑΡ				

Όσον αφορά στο συγκεκριμένο δείγμα επιχειρήσεων, παρατηρούμε ότι η ανάπτυξη ιδιόκτητων καταστημάτων και καταστημάτων Franchise είναι περίπου η ίδια. Τούτο συμβαίνει διότι στο διάστημα 1998-2000 έχουμε και σημαντική αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων στον κλάδο (28,3%).

Προβλεπόμενη Ανάπτυξη Δικτύου Καταστημάτων

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία για το 2002 προβλέπεται αύξηση του αριθμού καταστημάτων κατά 17% έναντι του 2001. Για το 2003 προβλέπεται αύξηση 24,9% έναντι του 2002. Παρ' ότι το ποσοστό ανταπόκρισης του δείγματος για το 2004 (3,5%) δεν επαρκεί, εκτιμούμε ότι, με βάση τη διαμορφούμενη τάση και τις θετικές προοπτικές μέχρι το 2004, η αύξηση θα είναι της τάξης του 15%-20% για το σύνολο των επιχειρήσεων.

Τρόπος Ανάπτυξης

Αξιζει να σημειωθεί ότι το 85,9% των επιχειρήσεων του δείγματος σχεδιάζει αύξηση του δικτύου καταστημάτων στο προβλεπόμενο χρονικό διάστημα, ενώ το 5,9% αναφέρει ότι το δίκτυό του θα παραμείνει σταθερό. Όλες οι επιχειρήσεις επιλέγουν την ανάπτυξη με Franchise, ενώ ελάχιστες θα αναπτύξουν και εταιρικά καταστήματα.

Σταθερότητα Δικτύου

Η μικρή διάρκεια λειτουργίας των συστημάτων Franchise στην ελληνική αγορά διαπιστώνεται και από το γεγονός ότι το 53,7% των επιχειρήσεων που απάντησαν δηλώνει ότι η πλειοψηφία των καταστημάτων Franchise (πάνω από 51%) δραστηριοποιείται για διάστημα μικρότερο των 5 ετών. Ποσοστό 23,9% δηλώνει ότι η πλειοψηφία των καταστημάτων δραστηριοποιείται για διάστημα 6 έως 10 ετών. Ποσοστό 22,4% δηλώνει ότι η πλειοψηφία των καταστημάτων δραστηριοποιείται για διάστημα άνω των 10 ετών.

Πίνακας 3 Παλαιότητα των Franchisees	
Ετη Λειτουργίας Καταστημάτων Franchise	Ποσοστό %
Λιγότερο από 5 έτη	53,7
Από 6 έως 10 έτη	23,9
Πάνω από 10 έτη	22,4
Σύνολο	100,0
πηγή: ΚΑΡ	

Πίνακας 4
Σταθερότητα δικτύου

Σταθερότητα δικτύου	1998	1999	2000	2001
Αριθμός καταστημάτων καταστημάτων που παύθηκαν να λειτουργούν	33	13	16	49
Αριθμός βέλων καταστημάτων που έλειπον	0	4	2	7
Σύνολο βελών καταστημάτων	191	239	353	467
Μεταβολή του αριθμού βελών καταστημάτων στο Σύνολο (%)	17,0%	7,9%	5,0%	11,1%
Αριθμός καταστημάτων Franchise που επανενοικιάθηκαν από τον Franchisor	2	4	10	7
Αριθμός καταστημάτων Franchise που έλειπον	4	5	13	12
Σύνολο καταστημάτων Franchise	339	404	1.269	1.614
Μεταβολή του αριθμού καταστημάτων Franchise στο Σύνολο (%)	0,7%	0,9%	2,2%	1,2%

Το ποσοστό μεταβολής του αριθμού καταστημάτων Franchise στο διάστημα 1998-2001 κυμαίνεται γύρω στο 1%-2%, δηλαδή στα ίδια επίπεδα που ήταν και κατά την αμέσως προηγούμενη έρευνα (1995-1998). Το γεγονός αυτό ενισχύει την άποψη ότι το Franchising συντελεί στη σταθερότητα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Όσον αφορά στο ρυθμό μεταβολής του αριθμού ιδιόκτητων καταστημάτων, παρατηρούμε ότι κυμαίνεται σε αρκετά υψηλότερα επίπεδα (5%-12%). Τούτο οφείλεται κυρίως σε καταστήματα που πωλούνται σε Franchisees κατά περιόδους. Η περιορισμένη προσφορά σημείων υψηλής εμπορευσιμότητας οδηγεί τους Franchisors στην ανάπτυξη νέων καταστημάτων σε επιλεγμένες περιοχές με σκοπό τη μετέπειτα πώλησή τους σε κατάλληλους συνεργάτες.

Κόστος Επένδυσης Μονάδας Franchise και Τρόποι Χρηματοδότησης

Το μέσο κόστος επένδυσης για ένα κατάστημα Franchise, όπως προκύπτει από το δείγμα των επιχειρήσεων, είναι περίπου 30 εκατ. δρχ. για όλους τους τομείς δραστηριότητας.

Το κόστος της επένδυσης περιλαμβάνει το αρχικό απόθεμα, την επίπλωση και τον εξοπλισμό, το κόστος διαρρύθμισης και τυχόν μετασκευών και το κεφάλαιο κίνησης. Ποσοστό 17,6% των Franchisors στο σύνολο του δείγματος συμμετέχει στη χρηματοδότηση των καταστημάτων Franchise. Επίσης, ποσοστό 40% των Franchisors παρέχει υποστήριξη στη χρηματοδότηση της μονάδας Franchise. Η χρηματοδότηση προέρχεται κυρίως από τράπεζες.

Η αμοιβή του Franchisor

- Franchise Entry Fee. Ποσοστό 74% των επιχειρήσεων εφαρμόζουν αυτή τη μέθοδο αμοιβής. Το ύψος της αμοιβής ανέρχεται περίπου σε 4,3 εκατ. δρχ. ανά κατάστημα κατά μέσο όρο σε όλους τους τομείς δραστηριότητας και κυμαίνεται από 1 εκατ. δρχ. έως 10 εκατ. δρχ. Τις υψηλότερες αμοιβές αξιώνουν οι επώνυμες αλυσίδες εστίασης. Από το δείγμα προκύπτει ότι οι Franchisors δεν εφαρμόζουν συστηματικά διαφοροποίηση της αρχικής αμοιβής για περισσότερα του ενός καταστήματα, καθώς μόλις 14,4% του συνόλου των Franchisees διατηρεί περισσότερα του ενός καταστήματα.

- Άλλες Αμοιβές. Ποσοστό 9% των Franchisors εφαρμόζει αμοιβή επί των παραγγελιών των καταστημάτων. Το ποσοστό της αμοιβής είναι 15,7% κατά μέσο όρο σε όλους τους τομείς δραστηριότητας. Ακόμη, ποσοστό 27% των Franchisors εφαρμόζει royalties (ποσοστό επί των πωλήσεων) και 37,8% των Franchisors χρεώνει τους Franchisees κάποιο ποσοστό στη συνολική διαφημιστική υποστήριξη της αλυσίδας. Οι Franchisors εφαρμόζουν περισσότερες της μιας μεθόδους αμοιβής πέρα από την αρχική.

Οι παροχές του Franchisor

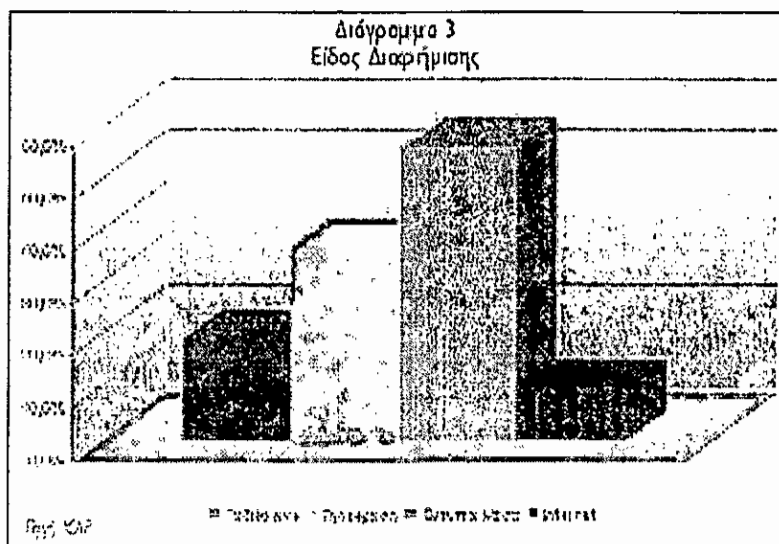
- Αρχική Εκπαίδευση. Οι Franchisors επιλέγουν σε ποσοστό 39% να εκπαιδεύουν τους Franchisees και το προσωπικό τους σε κατάσταση του Franchisor. Υψηλό είναι όμως και το ποσοστό που επιλέγει να γίνει η εκπαίδευση σε κατάσταση του Franchisee (25,6%). Η διάρκεια της αρχικής εκπαίδευσης κυμαίνεται από 2-3 ημέρες έως 3 μήνες ή και περισσότερες. Ποσοστό 33,1% των Franchisors επιλέγει εκπαίδευση με σεμινάρια και ενημέρωση. Σημειώνεται ότι οι Franchisors εφαρμόζουν περισσότερες της μιας μεθόδους αρχικής εκπαίδευσης.
- Διαρκής Εκπαίδευση. Η πλειοψηφία (51,8%) των Franchisors παρέχει διαρκή εκπαίδευση. Όμως, το υψηλό ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν απάντησε δείχνει ασάφεια σε ένα αρκετά σημαντικό ζήτημα. Η συχνότητα της διαρκούς εκπαίδευσης, σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, κυμαίνεται από 1 φορά το χρόνο έως και 1 φορά το μήνα. Το κόστος της διαρκούς εκπαίδευσης, σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, είναι κατά μέσο όρο 15 εκατ. δρχ.
- Υποστήριξη στην Κατάρτιση Επιχειρηματικού Σχεδίου. Στο σύνολό τους σχεδόν (83,5%) οι επιχειρήσεις δηλώνουν ότι παρέχεται υποστήριξη στο ζήτημα αυτό.

Επίσης, ποσοστό 76,5% των Franchisors δηλώνει ότι παρέχει εκτιμήσεις πωλήσεων, απόδοσης και κερδών στους υποψήφιους Franchisees. Οι εκτιμήσεις βασίζονται σε ένα μέσο κατάστημα (70,8%) ή στο πιλοτικό κατάστημα του Franchisor (21,5%).

- Εγχειρίδια Λειτουργίας. Επίσης, στο σύνολό τους σχεδόν (88,2%) οι Franchisors παρέχουν εγχειρίδια λειτουργίας στους υποψήφιους Franchisees.
- Στοχοποίηση και Προϋπολογισμός Πωλήσεων του Franchisee. Ποσοστό 48,2% των Franchisors δηλώνει ότι απαιτεί την κατάρτιση προϋπολογισμού, αλλά παρατηρείται ασάφεια όσον αφορά τη συχνότητα κατάρτισης προϋπολογισμού πωλήσεων.
- Επιθεώρηση των Franchisees. Όλοι σχεδόν οι Franchisors (95,3%) δηλώνουν ότι εφαρμόζουν επιθεώρηση των Franchisees, αλλά το γεγονός ότι 52 επιχειρήσεις (61,2%) δεν προσδιορίζουν τη συχνότητα επιθεώρησης υποδηλώνει κάποια έλλειψη συστηματικότητας στο θέμα αυτό.

- Ενεργή Συμμετοχή του Franchisee στη Λειτουργία και Διαχείριση του Καταστήματος. Είναι επίσης θετικό ότι 74,1% των Franchisors απαιτεί την ενεργή συμμετοχή του συνεργάτη στη λειτουργία του καταστήματος. Δηλαδή, η πλειοψηφία των Franchisors δεν θεωρεί τους Franchisees σιωπηρούς επενδυτές, αλλά ενεργούς και προσηλωμένους επιχειρηματικούς συνεργάτες.
- Πρότερη Εμπειρία του Franchisee στο Αντικείμενο του Franchisor. Ακόμη είναι θετικό το ότι οι Franchisors σε ποσοστό 71,8% δεν απαιτούν ο υποψήφιος Franchisee να έχει εμπειρία στο συγκεκριμένο τομέα δραστηριότητας, δίδοντας προτεραιότητα σε άλλα ποιοτικά κριτήρια (π.χ. επιχειρηματικότητα, διοικητικές ικανότητες, μαχητικότητα, κ.λπ.) να καθορίσουν την επιτυχία της μονάδας.
- Τροφοδοσία Καταστημάτων. Ποσοστό 64,7% των Franchisors δηλώνει ότι απαιτεί οι Franchisees να προμηθεύονται εμπορεύματα και προϊόντα αποκλειστικά μέσω του Franchisor.
- Υποστήριξη στην Ανεύρεση και Διαμόρφωση του Καταστήματος. Ποσοστό 88,2% των Franchisors δηλώνει ότι συμμετέχει στη διαδικασία ανεύρεσης και διαμόρφωσης των καταστημάτων, αλλά μόλις 22,4% απαιτεί συμμετοχή του Franchisor στο σχετικό μισθωτήριο συμβόλαιο.
- Διαφήμιση και Προώθηση. Το σύνολο σχεδόν των Franchisors (91,8%) παρέχει διαφημιστική υποστήριξη για όλη την αλυσίδα η οποία καλύπτει και τους επιμέρους Franchisees. Ποσοστό 79,5% εφαρμόζει προγράμματα εθνικής εμβέλειας, ποσοστό 73,1% εφαρμόζει προγράμματα τοπικού χαρακτήρα και ποσοστό 29,5% εφαρμόζει προγράμματα περιφερειακού χαρακτήρα.

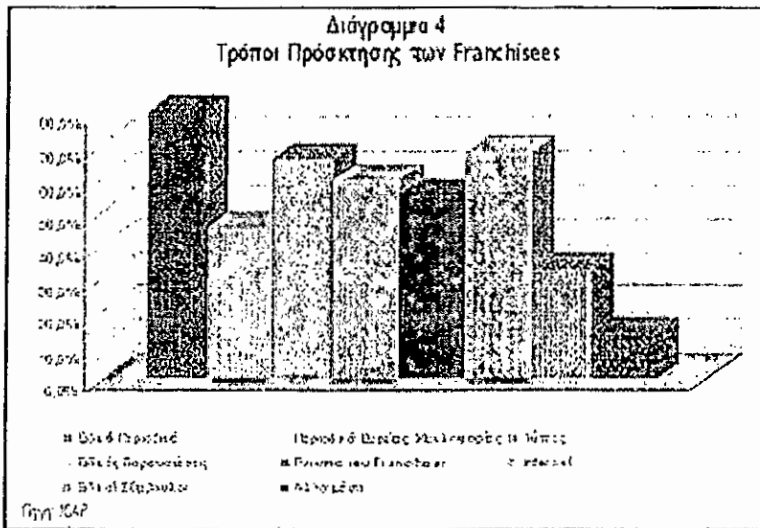
Φυσικά η συνολική διαφημιστική κάλυψη αφορά συνδυασμό των παραπάνω.



Ο τρόπος Προσέλκυσης των Franchisees

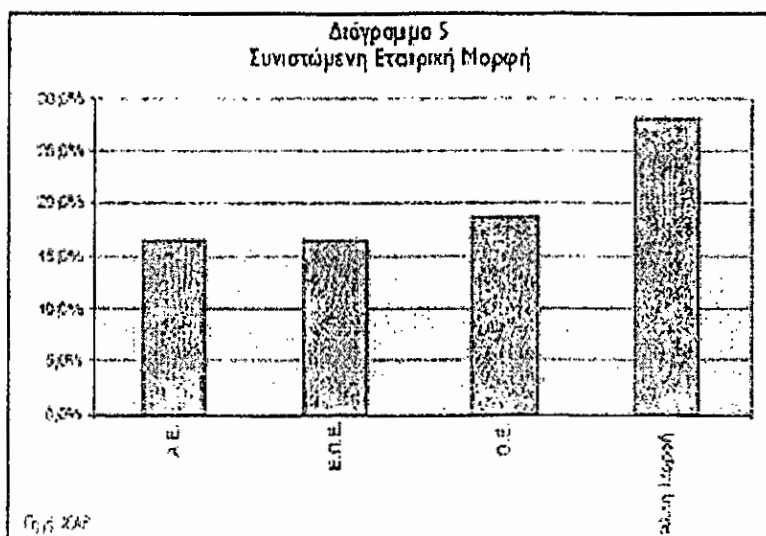
Ο δημοφιλέστερος τρόπος προσέλκυσης υποψηφίων Franchisees είναι τα εξειδικευμένα περιοδικά (80%).

Σημαντική θέση στο ζήτημα αυτό έχει το Internet (68,2%). Ακολουθούν οι καταχωρίσεις στον τύπο (65,9%) και οι ειδικές παρουσιάσεις σε συνέδρια και κλαδικές εκθέσεις (60,0%).



Πρακτική Συμβάσεων και Νομικά Θέματα

- Συνιστώμενη Εταιρική Μορφή. Τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν αρκετή ευελιξία στο είδος της εταιρικής μορφής που συνιστάται στους υποψήφιους Franchisees.



- Τύποι Συμφωνιών Franchise. Ποσοστό 40% των συμβάσεων Franchise αφορά μοναδικό κατάστημα, ενώ 44,7% αφορά πολλαπλά καταστήματα. Στην περίπτωση αυτή σε ποσοστό 89,5% προσφέρεται και αποκλειστικότητα περιοχής.
- Διάρκεια Συμβάσεων Franchise. Ποσοστό 24,7% των συμβάσεων αφορά περίοδο 5 ετών. Ποσοστό 29,4% αφορά περίοδο 10 ετών, ενώ ποσοστό 35,3% κυμαίνεται από 3 έως 20 έτη ή είναι αορίστου διάρκειας.

Συνεπώς από τα διαθέσιμα στοιχεία δεν φαίνεται να υπερισχύει συγκεκριμένη περίοδος που να εκφράζει την ανάγκη «γνωριμίας» ή περιόδου δοκιμής μεταξύ των δύο πλευρών. Στο 79,2% των περιπτώσεων παρέχεται η δυνατότητα ανανέωσης ή παράτασης.

- Μεταβιβάσεις Καταστημάτων Franchise. Στο 72,9% των περιπτώσεων σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία απαιτείται πρότερη έγκριση του Franchisor για τη μεταβίβαση του καταστήματος. Στο διάστημα 1998-2001 έγιναν 95 μεταβιβάσεις καταστημάτων.
- Αγωγές και Νομικές Ενέργειες από Franchisor προς Franchisee και από Franchisees προς Franchisor. Στο διάστημα 1998-2001 καταγράφηκαν 23 νομικές ενέργειες και από τα δύο μέρη συνολικά. Ο αριθμός αυτός είναι αρκετά σημαντικός, παρότι περίπου 42%-45% των Franchisors δεν απάντησαν στο ζήτημα αυτό.
- Προβλήματα. Σε σύνολο 114 συμβάσεων προς ανανέωση το 2001, ποσοστό 6,1% δεν ανανεώθηκε, κυρίως από τον Franchisor.

Ο κυριότερος λόγος για τη μη ανανέωση συμβάσεων Franchise είναι η ασυνέπεια των Franchisees προς τις οικονομικές τους υποχρεώσεις και η ασυνέπεια σε θέματα ποιότητας και άλλων συμβατικών υποχρεώσεων.

Δραστηριότητα στο Εξωτερικό

Το 82,4% των επιχειρήσεων αναπτύσσουν αυτόχθονο σύστημα Franchising. Από το σύνολο του δείγματος, οι 25 επιχειρήσεις (29,4%) έχουν επεκτείνει τη δραστηριότητά τους στο εξωτερικό.

Τη μεγαλύτερη συγκέντρωση παρουσιάζει ο τομέας «τρόφιμα - εστιατόρια» (ποσοστό 16%) που έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα στο δείγμα των επιχειρήσεων (12,9%).

Οι δημοφιλέστερες χώρες για επέκταση στο εξωτερικό μέχρι στιγμής είναι: Κύπρος (76%), Βαλκανικές Χώρες (20%), Λοιπή Δυτική Ευρώπη (20%), ΗΠΑ (8%), Ν. Αφρική (8%), Ανατολική Ευρώπη (8%), Αυστραλία (4%). Σε κάθε επιχείρηση του δείγματος αναλογεί περισσότερο από μια χώρα διεθνούς επέκτασης. Το σύνολο των καταστημάτων των επιχειρήσεων του δείγματος που αναλογούν στη δραστηριότητα του εξωτερικού ανέρχεται σε 99.

Πίνακας 5 Δημοφιλέστερες Χώρες Επέκταση	
Δημοφιλέστερες Χώρες	Ποσοστό Επιχειρήσεων %
Κύπρος	76
Βαλκανικές Χώρες	20
Λοιπή Δυτική Ευρώπη	20
ΗΠΑ	8
Ν. Αφρική	8
Ανατολική Ευρώπη	8
Αυστραλία	4
Άγν. Κ.Ρ.	

Από τις 25 επιχειρήσεις του δείγματος που έχουν αναπτύξει διεθνή δραστηριότητα Franchising, οι 5 ξεκίνησαν πριν από το 1995 (20%), 15 ξεκίνησαν στο διάστημα 1995-2000 (60%) και 2 ξεκίνησαν μετά το 2000 (8%).

Ακόμη, οι 18 επιχειρήσεις έχουν επεκταθεί στο εξωτερικό με καταστήματα Franchise και οι 6 με ιδιόκτητα καταστήματα. Από τις 18 επιχειρήσεις που εφαρμόζουν Franchising, η σύμβαση είναι της μορφής Master Franchise (61,1%) και Joint Venture (11,1%).

Από τις 47 επιχειρήσεις του δείγματος (ποσοστό 55,3%) που δεν έχουν επεκταθεί στο εξωτερικό, η συντριπτική πλειοψηφία, ποσοστό 59,6%, σκοπεύει να το πραγματοποιήσει μελλοντικά.

Ποσοστό 31,9% δεν έχουν τέτοια πρόθεση, ενώ ποσοστό 8,5% δεν προσδιορίζουν την πρόθεσή τους.

Οι προτιμώμενες χώρες για μελλοντική επέκταση στο εξωτερικό είναι: Κύπρος (42,9%), Βαλκανικές Χώρες (60,7%) και η Λοιπή Δυτική Ευρώπη (42,9%).

Η ανάπτυξη του θεσμού του franchising στην Ελλάδα

Μετά από την εικοσαετία 70 με 90, κατά την διάρκεια της οποίας εμφανίστηκαν οι πρώτες αλυσίδες franchising (GOODY'S, KOSTA BODA, GLASS CLEANING, SOFOS, ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ, IGLOO, LEONIDAS, ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ, STEFANEL), παρουσιάζεται μια ραγδαία δημοτικότητα και εξάπλωση του θεσμού στη χώρα μας.

Από τις αρχές του 90 μέχρι σήμερα έχουν ξεκινήσει την ανάπτυξή τους μέσω του franchising συνολικά περίπου 180 εταιρείες, με έναν ετήσιο ρυθμό, ο οποίος ακολουθεί γεωμετρική πρόοδο.

Σήμερα, σχεδόν κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας περιλαμβάνει μια τουλάχιστον εταιρεία που χρησιμοποιεί το franchising, ως τρόπο ανάπτυξης. Εστίαση, Είδη Σπιτιού, Ένδυση - Υπόδηση, Καλλυντικά, Κέντρα Αισθητικής & Αδυνατίσματος, Εκπαίδευση, Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, Τουριστικά Γραφεία είναι μερικοί μόνο από τους 50 περίπου κλάδους που έχει κωδικοποιήσει και αναλύει συνεχώς το περιοδικό «Franchise Business».

Τα καταστήματα που λειτουργούν σήμερα στη χώρα μας μέσω του franchising εκτιμάται ότι αποτελούν το 3% του συνολικού αριθμού καταστημάτων λιανικής. Το ποσοστό αυτό είναι ιδιαίτερα μικρό, συγκρινόμενο με τα αντίστοιχα στοιχεία του εξωτερικού και φανερώνει την δυναμική και τις προοπτικές ανάπτυξης του θεσμού.

Επιπλέον, περισσότεροι από το 50% του συνόλου των franchisees ασκούν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στην Αθήνα, λόγω τόσο της πληθυσμιακής υπεροχής της Αθήνας, όσο και της μεγαλύτερης εξοικείωσής της με τον θεσμό του franchising. Η τελευταία διαπίστωση οδηγεί στην αναμονή ακόμη μεγαλύτερης ανάπτυξης στην επαρχία.

Τα πλεονεκτήματα και οι προϋποθέσεις

Η ταχεία ανάπτυξη του θεσμού οφείλεται σαφώς στα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει και για τα δύο μέρη. Γενικά πρόκειται για μια μορφή συνεργασίας αρκετά ελεύθερη και ευέλικτη, όπου ο κάθε franchisee αποτελεί μια ανεξάρτητη επιχειρηματική μονάδα, η οποία χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία του franchisor και υποστηρίζεται συνεχώς από αυτόν.

Κατα αυτόν τον τρόπο η αλυσίδα franchise αναπτύσσεται με ταχύτητα και αποκτά γρήγορα το απαραίτητο μέγεθος για να διατηρηθεί στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι κύριες προϋποθέσεις για την ορθή και στιβαρή ανάπτυξη καθώς και για την διασφάλιση της βιωσιμότητας και της κερδοφορίας ολόκληρης της αλυσίδας αφορούν το δίπτυχο

«Προετοιμασία Franchisor □ Επιλογή Franchisees»:

Η προετοιμασία του Franchisor

Ο franchisor οφείλει να διαμορφώσει το σύστημα οργάνωσης της αλυσίδας και να τυποποιήσει την τεχνογνωσία του, ώστε να προσφέρει στον franchisee επαρκή υποδομή, στην οποία και θα βασισθεί η αποτελεσματικότητα της κάθε μονάδας franchise. Παράλληλα, οφείλει να τον υποστηρίζει και να τον εκπαιδεύει συνεχώς. Περισσότερο συγκεκριμένα θα πρέπει, τουλάχιστον, να προσφέρει:

- Αρχικές πληροφορίες και εκπαίδευση για το concept της αλυσίδας.
- Πλήρη Εγχειρίδια Λειτουργίας, τα οποία περιγράφουν τον τρόπο διοίκησης, λειτουργίας και ελέγχου της κάθε μονάδας franchise.
- Συνεχή εκπαίδευση και υποστήριξη των franchisees μέσω νέων διαδικασιών, οι οποίες καθιερώνουν την αλυσίδα ανταγωνιστική.
- Παρακολούθηση της πορείας της αλυσίδας, τόσο στην ολότητά της, όσο και ανά κάθε μονάδα ξεχωριστά, και έναρξη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών όπου χρειάζεται.
- Αποτελεσματικές προωθητικές ενέργειες σύμφωνα με το προκαθορισμένο και συνεχώς ανανεώμενο Marketing Plan.
- Επιλεγμένους προμηθευτές και συνεργάτες, οι οποίοι εξασφαλίζουν υψηλό value for money.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν αποτελέσματα και παραδοτέα μιας ορθής προετοιμασίας του franchisor, η οποία απαιτεί πολυδιάστατη αντιμετώπιση.

Στην FBS λειτουργούμε δημιουργικά αναβαθμίζοντας και διαφοροποιώντας το υφιστάμενο concept και παράλληλα αξιοποιούμε την τεχνοκρατική εμπειρία μας, αναπτύσσοντας την απαραίτητη υποδομή του franchisor.

Για να εξασφαλίσουμε την σίγουρη επιτυχία εκπονούμε οικονομοτεχνικές μελέτες (π.χ. Μελέτες Σκοπιμότητας, Επιχειρηματικά Πλάνα, κ.λπ.), μελέτες marketing (π.χ. αναδιαμόρφωση/ βελτίωση concept, σχεδιασμός εταιρικής εικόνας, Marketing Plans, Έρευνες Αγοράς, Ενημερωτικοί Φάκελοι, κ.λπ.), , μελέτες operation management (π.χ. Σχεδιασμός των Εγχειριδίων Λειτουργίας των καταστημάτων, Συστημάτων Παρακολούθησης & Ελέγχου του Δικτύου, κ.λπ.) και καθορίζουμε το νομικό πλαίσιο των συμβαλλομένων στην αλυσίδα.

Επιλογή Franchisees

Η αναζήτηση, εύρεση και επιλογή των κατάλληλων επιχειρηματιών - franchisees, σύμφωνα με το πλάνο ανάπτυξης και τους στόχους της αλυσίδας αποτελεί ένα από τα κρίσιμα σημεία, τα οποία καθορίζουν την επιτυχημένη πορεία μιας αλυσίδας.

Η επιλογή των franchisees θα πρέπει να γίνεται αφενός σύμφωνα με το πλάνο ανάπτυξης της αλυσίδας, αφετέρου αξιολογώντας τις ικανότητές τους, τον προσανατολισμό τους προς το concept και την κατανόησή του, καθώς και την διάθεσή τους για συνεχή βελτίωση.

Η παροχή των υπηρεσιών της FBS έχει ως μοναδικό σκοπό την ορθολογική ανάπτυξη αλυσίδων, η οποία αποφέρει κέρδη τόσο σε franchisors, όσο και σε franchisees. Έτσι δίνουμε ιδιαίτερο βάρος στην προσπάθεια για ανεύρεση και επιλογή των κατάλληλων franchisees.

Ειδικά κατά την δραστηριότητά μας αυτή, αναλαμβάνουμε όλες τις αναγκαίες ενέργειες που απαιτούνται για την προσέλκυση των κατάλληλων επενδυτών. Στη συνέχεια αναλαμβάνουμε την πλήρη και αντικειμενική παρουσίαση του concept στους επενδυτές και στη συνέχεια τους αξιολογούμε βάσει τεκμηριωμένων κριτηρίων, έτσι ώστε ο κατάλληλος επενδυτής να επιλέξει το κατάλληλο franchise.

Παράλληλα, η μακρόχρονη ενασχόλησή μας με την υπαγωγή ιδιωτικών επενδύσεων σε προγράμματα που συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση ή τους αναπτυξιακούς νόμους εξασφαλίζει την οικονομική υποστήριξη της αλυσίδας (επιχορηγήσεις, leasing, επιδότηση επιτοκίων, κ.λπ.).

Η ανεπαρκής υποστήριξη του θεσμού του franchising

Η δυνατότητα που δίδει το franchising για γρήγορη επέκταση χρησιμοποιώντας τους πόρους των franchisees (π.χ. απαιτούμενα κεφάλαια αρχικής επένδυσης, ικανότητες και χρόνος για διοίκηση, κ.λπ.) πολύ γρήγορα το κατέστησαν ως τον πιο δημοφιλή τρόπο ανάπτυξης σε μια κατηγορία επιχειρηματιών, οι οποίοι είτε, λόγω ιδιαιτερότητας του κλάδου τους, οφείλουν να αναπτυχθούν με ταχείς ρυθμούς, είτε δεν διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια για ανάπτυξη με ίδια μέσα, είτε έχουν γοητευθεί με το franchising ως θεσμό ελευθερίας και ευελιξίας.

Ωστόσο η επιθυμία για γρήγορη ανάπτυξη πολλές φορές συνοδεύεται από έλλειψη προετοιμασίας και γνώσης, προετοιμασίας με την έννοια όλων εκείνων των ενεργειών που πρέπει να σχεδιασθούν και να προγραμματισθούν, ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία της αλυσίδας και γνώσης των απαιτήσεων που δημιουργεί το μέγεθος και η ανταγωνιστικότητα της προς ίδρυση αλυσίδας.

Κατα αυτό τον τρόπο είναι πολλές οι περιπτώσεις, όπου ο franchisor ξεκινά με μια πολύ καλή ιδέα και μια υποτυπώδη σύμβαση δικαιοχρησίας, χωρίς να μπορεί να κατανοήσει τις περιπέτειες στις οποίες θα εμπλέξει τόσο τον εαυτό του, όσο και τους συνεργάτες του franchisees.

Στο σημείο αυτό διαδραματίζεται ως καταλύτης ο ρόλος του συμβούλου ανάπτυξης και αναφαίνονται οι απαιτήσεις που πρέπει να πληρεί, κυρίως ως προς την ικανότητά του να παρέχει ολοκληρωμένες επιχειρηματικές συμβουλές (π.χ. Marketing, οικονομική διαχείριση, logistics, νομικά θέματα, διασφάλιση ποιότητας, κ.λπ.).

Πιστεύουμε ότι ακόμη και αν ο franchisor διαθέτει σημαντική εμπειρία και ικανότητες διοίκησης ή ακόμη και αν διαθέτει τον χρόνο και την διάθεση να εξειδικευθεί και να εμπλουτίσει τις γνώσεις του, η εμπλοκή του συμβούλου είναι απαραίτητη, διότι το franchising είναι ιδιαίτερα πολυδιάστατο ως αντικείμενο και οι συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού συνεχώς μεταβαλλόμενες, ώστε να μην επιτρέπουν χρονικές καθυστερήσεις και λάθη.

Θα πρέπει, λοιπόν, ο υποψήφιος επενδυτής να συγκεντρώνει και να αναλύει όλες εκείνα τα εφόδια που διαθέτει ο franchisor με σκοπό την ενδυνάμωση και την υποστήριξη του πρώτου και να απαιτεί εγχειρίδια λειτουργίας, διαδικασίες ελέγχου και βελτίωσης του δικτύου, πλάνο εκπαίδευσης, πλάνο marketing, επιχειρηματικό πλάνο, πλάνο εκπαίδευσης, κατάλογο και αξιολόγηση προμηθευτών, ανάλυση και αιτιολόγηση της διαφοροποίησης του concept, ιστορικά στοιχεία από υφιστάμενες μονάδες, κ.λπ.

Συμπεραίνουμε, ότι το μεγαλύτερο βάρος σε όποια ανεπαρκή ανάπτυξη του θεσμού φέρουν κάποιοι franchisor, οι οποίοι με μια τρισέλιδη σύμβαση και με μια καταχώρηση στις μικρές αγγελίες ξεκινάνε το όνειρο της ανάπτυξης.

Τελικός κριτής, ο πελάτης σε επίπεδο franchisee και σε επίπεδο καταναλωτή αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις ορθά μελετημένες προσπάθειες, ενώ στην αντίθετη περίπτωση οδηγεί αλυσίδες προς την τελική εξασθένησή τους.

Πριν αποφασίσει ο καταναλωτής, επιλέγει ο υποψήφιος επενδυτής και η αυστηρή κρίση του είναι αυτή που εμμέσως θα διαχωρίσει τις επενδυτικές προτάσεις σε αξιόλογες και σε αδύναμες.

Η σωστή, έγκυρη, επαρκή και συνεχή ενημέρωση αποτελούν τα μοναδικά εχέγγυα που διαθέτει. Αυτή η ενημέρωση καλύπτεται από το μίγμα, «κλαδικό περιοδικό, έκθεση franchise, αφιερώματα εφημερίδων, ενημέρωση από συμβούλους, προσωπική έρευνα».

Η εμπειρία μας έχει δείξει ότι ένα μεγάλο ποσοστό υποψηφίων επενδυτών είναι άτομα με χαμηλή εμπειρία και διοικητικές ικανότητες, οι οποίοι στηρίζονται στην υποστήριξη του franchisor.

Είναι γεγονός ότι οι συγκεκριμένοι επενδυτές επιζητούν μια λύση για την επαγγελματική τους αποκατάσταση και είτε περιμένουν πολύ περισσότερο από τον franchisor, απ' ό τι ο τελευταίος θα μπορούσε ποτέ να τους δώσει, είτε δεν έχουν κατανοήσει σε οποιοδήποτε βαθμό τις απαιτήσεις κατά την εκκίνηση και λειτουργία μιας οποιαδήποτε επιχειρηματικής μονάδας.

Βασικός παράγοντας για την αντιμετώπιση όλων των παραπάνω αδυναμιών και γεγονότων είναι η ορθή προετοιμασία και η υγιής νοοτροπία του franchisor.

Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Στα παραπάνω πλαίσια διακρίνουμε τρεις φάσεις κατά την ανάπτυξη μιας επιχείρησης μέσω franchise:

1. Σχεδιασμός
2. Ανάπτυξη
3. Έλεγχος & Συντήρηση

Οι φάσεις αυτές διέπονται από συγκεκριμένους περιορισμούς και στόχους για την αλυσίδα:

Σχεδιασμός

Αφορά την προετοιμασία της επιχείρησης για να αναπτυχθεί δυναμικά και να αυξήσει το πλήθος και τη δυναμική των σημείων πώλησής της.

Το κρίσιμο σημείο κατά την φάση αυτή είναι η ορθή προετοιμασία της επιχείρησης, η οποία και θα εγγυηθεί την ανάπτυξή της.

Το Όραμα, οι Στρατηγικοί Στόχοι και το Concept θα πρέπει να σχεδιασθούν έτσι ώστε να διασφαλιστεί η διαφοροποίησή τους από τον ανταγωνισμό και η διαχρονικότητά τους. για το λόγο αυτό πρέπει να γίνει εκτεταμένη ανάλυση τόσο των αναγκών και τάσεων των καταναλωτών, όσο και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Στη συνέχεια, το Πλάνο Ανάπτυξης θα αναλύει και θα προγραμματίζει όλες τις μελλοντικές ενέργειες σε επίπεδο επενδύσεων, διαφήμισης και προβολής, εκπαίδευσης προσωπικού, γεωγραφικής διασποράς και επέκτασης, έτσι ώστε η ανάπτυξη να γίνει βάσει δομημένων βημάτων.

Σημείο διερεύνησης αποτελούν οι δυνατότητες χρηματοδότησης τόσο της μελέτης για το franchise, όσο και για τις επενδυτικές ανάγκες σε πάγια και εξοπλισμό της αλυσίδας.

Η αλυσίδα είναι έτοιμη για ταχεία ανάπτυξη μόνο αφού καθιερωθεί ως concept και προετοιμασθεί για λειτουργία βάσει πλάνου, διαδικασιών και ελέγχου. Το Πιλοτικό Κατάστημα δίνει την δυνατότητα για την τελική δοκιμή του concept και την οριστικοποίηση των προδιαγραφών και τρόπων λειτουργίας.

Στο σημείο αυτό θα ληφθεί και η τελική απόφαση για τον τρόπο ανάπτυξης (μέσω franchise, με ίδια κεφάλαια, μικτό σύστημα).

Ανάπτυξη

Η επόμενη φάση αφορά την ανάπτυξη της αλυσίδας. Η εύρεση και αξιολόγηση των υποψήφιων επενδυτών απαιτεί συστηματική και προσεκτική προσπάθεια, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία του κάθε μέλους της αλυσίδας.

Η χρηματοδότηση των νέων καταστημάτων και η εκπαίδευση του προσωπικού τους επιταχύνει την ανάπτυξη και αυξάνει την κερδοφορία της αλυσίδας.

Έλεγχος & Συντήρηση

Η μετάβαση από ένα δίκτυο ενός ως τριών σημείων πώλησης, σε μια αλυσίδα άνω των δέκα σημείων, η οποία αναπτύσσεται με ρυθμούς 30% έως 60% προδιαγράφει την ανάγκη για υψηλότερες απαιτήσεις διοίκησης και την χρήση νέων συστημάτων και τεχνολογιών.

Η ανάγκη για ομοιομορφία καταστημάτων και σταθερού επιπέδου εξυπηρέτησης για όλη την αλυσίδα σε συνδυασμό με τον ρόλο των franchisees ως managers και ως επενδυτές φανερώνει την ανάγκη για την θέσπιση και διατήρηση ενός συστήματος ελέγχου, σκοπός του οποίου είναι η συνεχής βελτίωση της αλυσίδας.

Επιπρόσθετα, η δυναμική του πλήθους των σημείων πώλησης σε θέματα marketing και πωλήσεων και οι δυνατότητες για επίτευξη οικονομιών κλίμακας (π.χ. συμφωνίες με προμηθευτές, κεντρικές αποθήκες, κ.λπ.) θα αποτελέσουν ανταγωνιστικό παράγοντα, μόνο όταν χειρισθούν μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου.

The Franchise Market in Greece...

Η κριτική ανάλυση του θεσμού του franchising ως τρόπου επιχειρηματικής ανάπτυξης & δραστηριοποίησης φανερώνει τόσο πλεονεκτήματα και δυνατά σημεία, όσο αδυναμίες και σημεία όπου απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή.

Έχουμε αναφέρει πάρα πολλές φορές την ταχεία ανάπτυξη του θεσμού του franchising, καθώς και τις ευσύνες προοπτικές του για τη χώρα μας.

Στο ανά χείρας άρθρο θα προσπαθήσουμε να οριοθετήσουμε το πλαίσιο μέσα στο οποίο ενεργοποιούνται όλες οι σχετικές με το franchising δραστηριότητες, καθώς και τους εμπλεκόμενους φορείς και παράγοντες.

Ως θεσμός το franchising αποτελεί ένα εναλλακτικό τρόπο ανάπτυξης δικτύων λιανικής, ο οποίος δρα πολλές φορές παράλληλα ή συμπληρωματικά με την ανάπτυξη με ιδιόκτητους πόρους και μέσα.

Ας μελετήσουμε τον θεσμό, με την βοήθεια του πίνακα I, από την πλευρά της επιχείρησης που εξετάζει το ενδεχόμενο να αναπτυχθεί μέσω franchise:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 - FRANCHISE S.W.O.T. ANALYSIS × FRANCHISOR

Strengths-Δυνατά Σημεία

- Ταχεία Ανάπτυξη, χρησιμοποιώντας πόρους και μέσα τρίτων - συνεργατών - δικαιοδόχων.
- Ταχεία δημιουργία brand name υψηλού awareness.
- Διοίκηση των καταστημάτων του δικτύου από managers, οι οποίοι αφού έχουν επενδύσει οι ίδιοι, χαρακτηρίζονται από υψηλή παρακίνηση.
- Ισχυρό κονδύλι για διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες, το οποίο συγκεντρώνεται από την συμμετοχή όλων.
- Επίτευξη οικονομιών κλίμακος, όπως καλύτερες συμφωνίες με προμηθευτές και συνεργάτες.
- Χαμηλότερο επιχειρηματικό ρίσκο για τη μητρική εταιρεία και μεγαλύτερη διασπορά του στους δικαιοδόχους.
- Απλούστερη διοικητική οργάνωση.

Weaknesses-Αδύνατα Σημεία

- Υστέρηση της δημιουργίας κεντρικής υποδομής σε σχέση με το μέγεθος του δικτύου, λόγω της ταχείας ανάπτυξης.
- Δυσκολία ελέγχου του δικτύου και εμφάνιση λειτουργικών προβλημάτων λόγω της ταχείας ανάπτυξης.
- Δυσκολία ελέγχου ή/ και ενδεχόμενοι περιορισμοί ανάπτυξης σε περιπτώσεις, όπου έχουν δωθεί area licenses ή/ και έχουν συναφθεί στρατηγικές συμμαχίες, με σκοπό την αρχική ταχύτητα στην ανάπτυξη.
- Προβλήματα και ενδοιασμοί από το δίκτυο σε περιπτώσεις όπου η μητρική εταιρεία συνεργάζεται μετοχικά με τρίτους.

Opportunities-Ευκαιρίες

- Δημιουργία συνεργειών από την συνένωση της κοινής προσπάθειας όλων των εμπλεκομένων.
- Ίδανική οργάνωση για παρακολούθηση της αγοράς και αποτελεσματικού feedback πληροφοριών προς τα κέντρα αποφάσεων.
- Ευέλικτη και ελεύθερη μορφή συνεργασίας και διοίκησης.
- Δυνατότητα αξιοποίησης της εμπειρίας και του υφιστάμενου δικτύου για δημιουργία νέων συμπληρωματικών δικτύων ή/ και τον εμπλουτισμό της γκάμας των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Threats-Απειλές

- Πιθανότητα να εμφανιστούν αδυναμίες συμμόρφωσης με τις κεντρικές πολιτικές και κατευθύνσεις, αφού ο κάθε manager θεωρεί τον εαυτό του, και είναι, ως ανεξάρτητο επιχειρηματία, π.χ. ανομοιομορφίες στην αισθητική των καταστημάτων, κ.λπ.
- Πιθανότητα για «απολωλόντα» μέλη του δικτύου, τα οποία ίσως πιστέψουν περισσότερο στον εαυτό τους και θελήσουν να διαφοροποιηθούν από τις κεντρικές κατευθύνσεις, αποχωρώντας από το δίκτυο.
- Πιθανότητα να μειωθεί η αξιοπιστία και το κύρος του δικτύου από μεμονωμένες περιπτώσεις «κακών» δικαιοδόχων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, τα πλεονεκτήματα του θεσμού είναι συγκριτικά πολύ περισσότερα και δυνατότερα από τις ενδεχόμενες αδυναμίες του και τον καθιστούν ως τον πλέον αξιόλογο τρόπο ανάπτυξης, τον οποίο έχουν εκμεταλλευθεί οι περισσότερες αξιόλογες εταιρείες στο χώρο της λιανικής, έστω και συμπληρωματικά, όταν τα απαιτούμενα κεφάλαια για ιδιόκτητη ανάπτυξη είναι επαρκή.

Για τα διάφορα προβλήματα που μπορούν να εμφανισθούν, υπάρχουν οι κατάλληλες «συνταγές», όπως:

- Ο μεθοδολογικός και αναλυτικός τρόπος αξιολόγησης και επιλογής δικαιοδόχων και η αποτύπωση των όρων συνεργασίας μαζί τους στην σύμβαση δικαιόχρησης.
- Η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών στο κύκλωμα των logistics.
- Η χρησιμοποίηση ολοκληρωμένων μηχανογραφικών συστημάτων ERP.
- Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή οργανωτικών και διοικητικών συστημάτων, βασισμένων σε σύγχρονα πρότυπα, όπως το EN ISO 9001/2000, τόσο για τις κεντρικές υπηρεσίες, όσο και για τα καταστήματα του δικτύου.
- Η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού και συστημάτων αμοιβής βάσει απόδοσης.
- Η παρακολούθηση της πορείας του δικτύου, βάσει στοχοποιημένου Επιχειρηματικού Πλάνου.

Από την άλλη πλευρά, ο υποψήφιος δικαιούχος ως νέος επιχειρηματίας αντιμετωπίζει το franchise από άλλη προοπτική, όπως διαφαίνεται στον Πίνακα II.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2- FRANCHISE S.W.O.T. ANALYSIS x FRANCHISEE

Strengths-Δυνατά Σημεία

- Εκμετάλλευση της γνώσης και της εμπειρίας του δικαιούχου, όπως περιγράφεται στα αρχιτεκτονικά σχέδια, στα Εγχειρίδια Λειτουργίας, κ.λπ.
- Ταχεία διαμόρφωση του καταστήματός του, κάνοντας χρήση της τυποποίησης και των μέσων του δικαιούχου.
- Υποστήριξη από διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες του δικαιούχου, οι οποίες γίνονται σε πανελλήνια κλίμακα.
- Συνεχή υποστήριξη και εκπαίδευση κατά τη λειτουργία του καταστήματός του, από εξειδικευμένο προσωπικό του δικαιούχου, σε θέματα διοίκησης, προμηθειών, τοπικών προωθητικών ενεργειών, κ.λπ.
- Ευνοϊκές συνεργασίες με προμηθευτές και συνεργάτες, βάσει κεντρικών συμφωνιών.
- Εκμετάλλευση της εμπειρίας και των γνώσεων υψηλόβαθμων στελεχών και συνεργατών του δικαιούχου.
- Αποδοχές και κέρδη άμεσα εξαρτημένα από τις ικανότητές και την εργασία του.
- Αίσθημα αυτονομίας και ανεξαρτησίας, έναντι υπαλληλικής σχέσης,

Weaknesses-Αδύνατα Σημεία

- Ενδεχόμενο οριοθέτησης μη συμφέρουσας γεωγραφικής περιοχής.
- Συμπίεση χρηματοροών λόγω των royalties.
- Αίσθημα εξάρτησης και έλλειψης ελευθερίας, έναντι ελευθέρου επαγγέλματος.
- Ελλιπή υποστήριξη και εκπαίδευση από τον δικαιούχο, λόγω χαμηλής υποδομής.
- Χαμηλή αρχική διαφημιστική δαπάνη, έναντι της αναμενόμενης.
- Απαίτηση για παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Συγκεκριμένη και ανελαστική γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών.
- Υποχρέωση συμμόρφωσης με τις οργανωτικές και τις λειτουργικές προδιαγραφές του δικτύου.
- Υποχρέωση για λήψη έγκρισης από τον δικαιούχο για κάθε είδους αλλαγές και πρωτοβουλίες.

Opportunities-Ευκαιρίες

- Δυναμική επέκταση στην γεωγραφική περιοχή του ή και σε άλλες περιοχές, εκμεταλλευόμενος την εμπειρία που έχει αποκτήσει από το πρώτο κατάστημα.
- Μετοχική συμμετοχή του στη κεντρική εταιρεία.

Threats-Απειλές

- Αθέμιτος ανταγωνισμός από τον δικαιούχο.
- Μη τήρηση αποκλειστικότητας γεωγραφικής περιοχής.
- Αλλαγή τιμολογιακής πολιτικής και μείωσης μεικτών περιθωρίων και απαίτηση συμμόρφωσης με αυτή.
- Διενέργεια διαφημιστικού προγράμματος με χαμηλό προϋπολογισμό.

Τα παραπάνω κρίσιμα σημεία για τους υποψηφίους δικαιοδόχους αντιμετωπίζονται καλύτερα με τη μέθοδο της «ηρόληψης», και πολύ δυσκολότερα με τη μέθοδο της «θεραπείας». Κατ' αυτόν τον τρόπο θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη όλοι οι δυνατοί παράγοντες και αναλυθούν όλα τα σχετικά στοιχεία, π.χ.

- Ανάλυση του κύρους και του ονόματος του δικτύου.
- Συγκέντρωση και μελέτη απολογιστικών στοιχείων δραστηριότητας, τόσο σε επίπεδο μητρικής εταιρείας, όσο και σε επίπεδο καταστημάτων.
- Μελέτη των οικονομικών προβλέψεων σε επίπεδο καταστήματος.
- Συζήτηση με υφιστάμενους δικαιοδόχους, με σκοπό την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων σχετικά με το επίπεδο συνεργασίας τους με τον δικαιοπάροχο.
- Απαιτήση προς τον δικαιοπάροχο για ακριβή καθορισμό του διαφημιστικού προγράμματος και του τρόπου συνεχούς υποστήριξης και εκπαίδευσης.
- Ανάλυση της οργανωτικής και υλικοτεχνικής υποδομής του δικαιοπαρόχου.
- Απαιτήση για κατάθεση της σύμβασης δικαιόχρησης στο Υπουργείο Εμπορίου.
- Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι εξειδικευμένοι φορείς και συνεργάτες, με τους οποίους είτε συνεργάζεται ο δικαιοπάροχος, είτε μπορούν να υποστηρίξουν τον δικαιοδόχο, τόσο κατά την αρχική επιλογή του, όσο και στη συνέχεια κατά τη λειτουργία του καταστήματός του. Αυτοί είναι:
- Εξειδικευμένα περιοδικά και καθημερινά φύλλα εφημερίδων, τα οποία αποτελούν σημαντική πηγή πληροφόρησης, για τα νέα του χώρου, για τη δυναμική και τις δραστηριότητες των διαφόρων αλυσίδων, για τα διαθέσιμα εργαλεία και τεχνικές management, κ.λπ.
- Εξειδικευμένοι σύμβουλοι ανάπτυξης, οι οποίοι παρέχουν ολοκληρωμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες, τόσο σε επίπεδο προετοιμασίας των αλυσίδων, ολοκληρώνοντας το Franchise Concept Book, το Business Plan, τα Εγχειρίδια Λειτουργίας, το Σύστημα Παρακολούθησης & Ελέγχου του Δικτύου, κ.λπ., όσο και σε επίπεδο ανάπτυξης, αναλαμβάνοντας την εύρεση και επιλογή των δικαιοδόχων.
- Επιπλέον, παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες και ενημέρωση σε υποψηφίους δικαιοδόχους, υποστηρίζοντάς τους στην επιλογή της κατάλληλης αλυσίδας, στην εύρεση ακινήτου, στην αρχική χρηματοδότησή τους, κ.λπ.
- Ωστόσο, ο πιο σημαντικός ρόλος των Συμβούλων Ανάπτυξης εστιάζεται στον συντονισμό και project management, όλων των εμπλεκόμενων φορέων, προσφέροντας την πολύτιμη εμπειρία τους και γνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες του χώρου.

- Νομικοί σύμβουλοι, καταρτισμένοι και με σχετική εμπειρία στο χώρο, οι οποίοι αρχικά προετοιμάζουν την σύμβαση δικαιόχρησης, την κατάθεση των σχετικών σημάτων και στη συνέχεια υποστηρίζουν στην επίλυση διαφόρων θεμάτων που δυστυχώς, αναπόφευκτα, παρουσιάζονται.
- Διαφημιστικές εταιρείες, με εμπειρία και γνώση στα δίκτυα λιανικής, οι οποίες αναλαμβάνουν τις διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες, είτε σε πανελλήνιο επίπεδο, είτε σε τοπικό επίπεδο, μέσω *below the line & promotional activities*. Επιπλέον, κύρια συνεισφορά τους είναι η χάραξη της ταυτότητας του δικτύου και η διαμόρφωση της εικόνας του προς την αγορά.
- Αρχιτεκτονικά/ τεχνικά γραφεία και διακοσμητές, με αντικείμενο την σύνταξη των προδιαγραφών των καταστημάτων που αφορούν τον εξωτερικό και εσωτερικό διάκοσμό τους και την προσαρμογή των βασικών σχεδίων για κάθε κατάσταση. Επίσης, το τεχνικό γραφείο αναλαμβάνει, βέβαια, και την κατασκευή και επίβλεψη των καταστημάτων.
- Εταιρείες Πληροφορικής. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το κύκλωμα της μηχανοργάνωσης, το οποίο διασφαλίζει, σε συνδυασμό με τα Εγχειρίδια Λειτουργίας και με βάση των προσαρμογών που αυτά απαιτούν, την εύρυθμη λειτουργία του δικτύου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, διαφαίνεται ολοκάθαρα η πολυπλοκότητα του franchising και η απαίτηση για συνεργασία με ένα ευρύ φάσμα εξειδικευμένων επαγγελματιών, έτσι ώστε να διασφαλισθούν τα θετικά αποτελέσματα, κυρίως από τη μεριά του δικαιοπαρόχου. Ενώ, αναφορικά με τους δικαιοδόχους, με την συνεργασία τους και τη λήψη συμβουλών από εξειδικευμένο σύμβουλο ανάπτυξης καλύπτονται στο μέγιστο βαθμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Πηγές πληροφοριών:

□ Βιβλία

- ⇒ **Webster, Bryce. The insider's guide to franchising** (New York, NY: AMACOM, c1986. hardback; condition vg/vg; 2nd printing; vii, 309 p.: ill; 24 cm.; Includes index. Bibliography: p. 296-298. Bookseller Inventory #BB11750)

- ⇒ **Carrie and Robert L. Shook Profits from Franchising** (New York: McGraw Hill, 1975. VG-. in Good dj. Reissue sticker above published date. Pages are clean and intact. No markings. Binding is Hard Cover. Bookseller Inventory #0058739)

- ⇒ **Siegel, William Laird Franchising** (John Wiley & Sons 1983. Good- in VG DJ. ex-library with usual flaws. 1st Edition. Binding is Paperback. Bookseller Inventory #000116)

- ⇒ **Rosenberg, Robert M. with Madelon Bedell Profits from Franchising** (New York McGraw-Hill 1969. Like new 1st Edition. Binding is Hardbound. Bookseller Inventory #006154)

- ⇒ **Cameron, Jan The Franchise Book** (Barnes NY 1971. Reprint wraps VG ISBN:3. Bookseller Inventory #025446)

- ⇒ **Friedlander, Mark P. and Gene Gurney Handbook of Successful Franchising** (Liberty Mall Press, 1990. Hardcover. Fine/none. 3rd Edition. ISBN:0830640908 Bookseller Inventory #012268)

- ⇒ **KENT BANNING OPPORTUNITIES IN FRANCHISING CAREERS** (LINCOLNWOOD: VGM, 1996. ISBN:0844244341. PAPERBACK BOOK IN VERY GOOD CONDITION. EX-LIBRARY BOOK, BUT STILL NICE & SOLID. ISBN:0844244341 Bookseller Inventory #H12899)

□ Περιοδικός τύπος

1. Περιοδικό ΕΞΠΡΕΣ από την οικονομική εφημερίδα ΕΞΠΡΕΣ, Θέμα: «Το Franchising στην Ελληνική πραγματικότητα»
2. Περιοδικό ΕΞΠΡΕΣ από την οικονομική εφημερίδα ΕΞΠΡΕΣ, Θέμα: «Ο κλάδος του Franchising στην Ελλάδα»
3. Περιοδικό Franchising, Θέμα: «Ο κλάδος, τα μεγέθη, η εξέλιξη και η πορεία του Franchising στην Ελλάδα»
4. Περιοδικό Franchising, Θέμα: «Η σημασία του Franchising στην Ελληνική οικονομία»

□ Διαδίκτυο

1. <http://www.franchise.gr>
2. <http://www.franchise.gr/articles/gen/>
3. <http://www.franchise-success.gr>
4. <http://www.franchisewebsite.gr>
5. <http://www.marketing-net.gr>
6. <http://www.franchising.com>
7. <http://www.franchisemagazine.com>