

A hand is shown holding a young tree sapling with green leaves against a clear blue sky. The hand is positioned in the lower-left foreground, with fingers wrapped around the trunk of the sapling. The background is a soft-focus landscape with a blue sky and some greenery.

**ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΙΤΛΟΣ : ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ  
ΜΕΘΟΔΟΥ ΤΟΥ FRANCHISING**

Εκπονήθηκε από την  
**ΠΟΛΥΧΡΟΝΙΟΥ ΕΛΕΝΗ**

Υπεύθυνος Εκπαιδευτικός  
**ΜΠΑΜΠΟΥΖΑ ΓΕΩΡΓΙΑ**

THE  
FRANCHISE

**ΑΘΗΝΑ, 23 ΙΟΥΝΙΟΥ 2009**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Με την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω αρκετούς ανθρώπους.

Ανθρώπους που με στήριξαν τόσο ψυχολογικά ,όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την εκπαιδευτικό μου κα. Μπαπούζα Γεωργία για την αμεσότητα και την βοήθεια της.

Θέλω να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου που με έφερε σε επαφή με εταιρίες που δραστηριοποιούνται με τη μέθοδο του franchising.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους αυτούς που με παρότρυναν να ασχοληθώ με αυτό το τόσο ενδιαφέρον θέμα στη πτυχιακή μου εργασία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>Ο</sup>**

σελ. 9-23

### **Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

<b>1.Η ιστορία του Franchising μέσα στα χρόνια</b> .....	<b>9</b>
<b>2.Ορισμός του Franchising</b> .....	<b>13</b>
<b>3.Το franchise στην Ελλάδα και στο εξωτερικό</b> .....	<b>14</b>
<b>4.Ορολογία του Franchising</b> .....	<b>17</b>
<b>5.Μορφές Franchising</b> .....	<b>21</b>

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup>**

σελ. 24-35

### **ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING**

<b>1.Είδη συστημάτων Franchising</b> .....	<b>24</b>
<b>2.Συμβατική σύνδεση εντολέα-εντολοδόχου</b> .....	<b>25</b>
<b>3.Χαρακτηριστικά της σύμβασης Franchising</b> .....	<b>25</b>
<b>4. Η δομή της σύμβασης Franchising</b> .....	<b>27</b>

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

σελ.36-60

1. Οι τρεις φάσεις του franchising .....	36
2. Η επιλογή του κατάλληλου franchise .....	45
3. Η αμοιβαία συνεργασία συνθέτει το επιτυχημένο Franchise .....	51
4. Μορφές επιχειρηματικών ερευνών.....	54

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

σελ. 61-67

1. Κόστος επένδυσης & απόσβεση .....	61
2. Κόστος επένδυσης ανά κλάδο .....	63

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

### **ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ**

**σελ. 68-74**

<b>1.Πλάισιο του franchising .....</b>	<b>68</b>
<b>2.Πλεονεκτήματα του franchising .....</b>	<b>69</b>
<b>3.Μειονεκτήματα του franchising .....</b>	<b>72</b>
<b>4.Κινδύνοι που απειλούν τον franchisee .....</b>	<b>74</b>

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

### **ΤΟ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ FRANCHISE**

**σελ.75-82**

<b>1.Οι παράμετροι ενός επιτυχημένου συστήματος franchising .....</b>	<b>75</b>
<b>2.Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα franchising.McDonalds, από τη κορυφή στη πτώση και η ανάκαμψη. ....</b>	<b>81</b>

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

### **Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ**

**σελ. 83-102**

<b>1. Γρήγορη εστίαση .....</b>	<b>83</b>
<b>1.1. Αλυσίδες καφέ .....</b>	<b>84</b>
<b>1.2. Casual dining .....</b>	<b>85</b>
<b>1.3. Επέκταση στις κλειστές αγορές .....</b>	<b>86</b>
<b>2. Η αγορά ταχείας εστίασης.....</b>	<b>88</b>
<b>2.1 Οι τάσεις και οι προοπτικές .....</b>	<b>90</b>
<b>2.2 Τα επιμέρους μέρη της ταχείας εστίασης .....</b>	<b>92</b>
<b>2.3 Ο κλάδος της γρήγορης εστίασης εν μέσω οικονομικής κρίσης .....</b>	<b>93</b>
<b>3. Ένα επιτυχημένο παράδειγμα .....</b>	<b>97</b>

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ- ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

**σελ. 103-108**

<b>1. Συμπεράσματα .....</b>	<b>103</b>
<b>2. Προτάσεις προς τους δικαιολήπτες .....</b>	<b>103</b>
<b>3. Επίλογος .....</b>	<b>107</b>

---

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>** **ΕΡΕΥΝΑ ΝΕΩΝ CONCEPTS**

**σελ.109-132**

- 1.Κλάδος ταχείας εστίασης (pizza). Εξεταζόμενη επιχείρηση L' Artigiano. ....109**
  - 2. Κλάδος ταχείας εστίασης (σουβλάκι). Εξεταζόμενη επιχείρηση ο Πιπεράκιας...119**
  - 3. Κλάδος ταχείας εστίασης (burger). Εξεταζόμενη επιχείρηση Simple Burgers. ..123**
  - 4. Κλάδος ταχείας εστίασης ( snack). Εξεταζόμενη επιχείρηση Crepe in Love. ....129**
- 

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**σελ. 133**

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

Έρευνα Ιδρύματος Αντώνης Δασκαλόπουλος, Προτιμάμε οι Έλληνες το γρήγορο φαγητό, MRB HELLAS S.A, 1996

Έρευνα The Franchising Co, Το franchising εργαλείο υπέρβασης της κρίσης, 2008

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Στο πρώτο κεφάλαιο θα δούμε την ιστορία του franchising και τη πορεία του μέσα στο χρόνο. Στο επόμενο(δεύτερο κεφάλαιο) θα μιλήσουμε για τα είδη του franchising και τη σύμβαση του franchising. Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναπτύξουμε τη μεθοδολογία του franchising και θα ορίσουμε κάποιες συνιστώσες επιτυχίας. Προχωρώντας (τέταρτο κεφάλαιο) θα μιλήσουμε για το κόστος της επένδυσης και θα αναφέρουμε ενδεικτικά μερικά παραδείγματα επιχειρήσεων. Συνεχίζοντας (πέμπτο κεφάλαιο) αναλύουμε τα πλεονεκτήματα αλλά και τα πλεονεκτήματα του θεσμού. Αμέσως μετά (έκτο κεφάλαιο) ενδεικτικά αναφέρουμε που στηρίζεται η διαχρονική επιτυχία ενός franchising και αναλύεται η περίπτωση μιας πολύ γνωστής επιχείρησης που ξαναγεννήθηκε μέσα από τις στάχτες της. Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται μια παρουσίαση του κλάδου της εστίασης με έμφαση στην ταχεία εστίαση. Στο επόμενο κεφάλαιο (όγδοο κεφάλαιο) θα πούμε τα συμπεράσματα αλλά και τις θέσεις μας για μία σωστή επένδυση. Τέλος (ένατο κεφάλαιο) αναφέρουμε τέσσερις επιχειρήσεις που δραστηριοποιήθηκαν πρόσφατα με τη μέθοδο της δικαιόχρησης και τις εξετάζουμε με μια κριτική ματιά. Παραθέτονται ακόμη δύο έρευνες στα παραρτήματα. Η πρώτη στοχοθετεί το franchising, ως εργαλείο επιβίωσης μέσα στη κρίση, ενώ η επόμενη μιλά για τις διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων και συγκεκριμένα για το γρήγορο φαγητό.



## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Ότι μας είναι άγνωστο, λογικό είναι και να μας φοβίζει. Η άγνοια μου για το σύστημα της δικαιοχρησίας πάντα με έκανε να είμαι καχύποπτη. Από την άλλη μεριά όμως η γνώση είναι δύναμη και δεδομένης της ευκαιρίας που μου παρουσιάστηκε μέσω της πτυχιακής μου, έβαλα τα δυνατά μου να εισχωρήσω όσο πιο βαθιά γίνεται σε αυτό που όλοι γνωρίζουμε ως franchising.

Ο θεσμός του franchising είναι εδώ και αρκετές δεκαετίες ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία επέκτασης των επιχειρήσεων τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό και σε πλήθος περιπτώσεων αποτελεί μία αξιόπιστη λύση.

Όμως κάθε νόμισμα έχει δύο όψεις και στην εργασία που ακολουθεί θα συνειδητοποιήσετε ότι και οι δύο όψεις προβάλλονται και αναλύονται εξίσου. Σε καμία περίπτωση ο θεσμός του franchising δεν εμφανίζεται ως πανάκεια.

Πέρα από το θεωρητικό μέρος της εργασίας υπάρχουν και ρεαλιστικά, σύγχρονα παραδείγματα, έρευνες αλλά και η ανάλυση τεσσάρων νέων concepts που δραστηριοποιούνται στο χώρο της ταχείας εστίασης, κλάδος ο οποίος είναι πολύ υψηλά σε προτίμηση αλλά και σε τελική επένδυση όσως ενδιαφέρονται για το franchising.

Παραθέτονται στοιχεία από επίσημες πηγές, την υπάρχουσα βιβλιογραφία, στοιχεία από ελληνικές και ξένες σελίδες του Διαδικτύου, καθώς και από πληροφορίες του περιοδικού τύπου.

Επιθυμία μου είναι ο αναγνώστης να κατανοήσει εις βάθος τον σύγχρονο αυτό θεσμό, τις εφαρμογές του και το πλήθος ευκαιριών αλλά και κινδύνων που περιέχει. Να συγκρίνει και να καταλήξει σε ένα δικό του συμπέρασμα, για ένα θεσμό όπως το franchising, ο οποίος μπορεί όταν εφαρμοστεί σωστά να οδηγήσει σε μεγάλες επιτυχίες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

#### 1. Η ιστορία του Franchising μέσα στα χρόνια

Πολλοί άνθρωποι μιλούν για το franchising και τη λειτουργικότητά του. Παρόλα αυτά λίγοι γνωρίζουν σε βάθος τη σημαντικότητα αυτού του θεσμού και ακόμη λιγότεροι από πού ξεκίνησαν όλα.

Η λέξη Franchise προέρχεται από τη γαλλική γλώσσα και σημαίνει προνόμιο ή ελευθερία. Στο μεσαίωνα το franchise ήταν προνόμιο ή δικαίωμα. Τότε, ο τοπικός ηγεμόνας ή άρχοντας εκχωρούσε το δικαίωμα διεξαγωγής αγορών ή εκθέσεων, λειτουργίας του τοπικού πορθμείου ή κυνηγιού στην περιοχή του. Αυτή η ιδέα επεκτάθηκε στους βασιλείς που παραχωρούσαν ένα franchise για παντός είδους εμπορικές δραστηριότητες όπως κατασκευές δρόμων και παρασκευή μπίρας. Ουσιαστικά ο βασιλιάς εκχωρούσε σε κάποιον το δικαίωμα στο μονοπώλιο για συγκεκριμένο τύπο εμπορικής δραστηριότητας. Με το πέρασμα του χρόνου οι κανονισμοί των καταστημάτων franchise έγιναν μέρος του Ευρωπαϊκού Εθνικού Δικαίου.

Με την πάροδο των αιώνων ο θεσμός του franchising εξελίχθηκε καθώς οι οικονομίες των κρατών του κόσμου εξελίχθηκαν. Το 1840 στη Γερμανία ορισμένοι μεγάλοι παρασκευαστές μπίρας παραχωρούσαν franchises σε συγκεκριμένες ταβέρνες, εκχωρώντας τους το αποκλειστικό δικαίωμα να πωλούν τη μπίρα τους. Αυτή ήταν η έναρξη της ιδέας του franchising όπως τη γνωρίζουμε σήμερα. Το 1851, η εταιρία ραπτομηχανών Singer άρχισε να παραχωρεί franchises. Η Singer υπέγραψε συμβόλαια franchise που ήταν ο πρόδρομος των νέων συμφωνιών franchise.

Ωστόσο, στην πραγματικότητα το franchising άρχισε να αναπτύσσεται στις αρχές του αιώνα, όταν η General Motors έκανε συμφωνίες franchise με dealers. Το 1930 το franchising επεκτάθηκε στις βιομηχανίες αυτοκινήτων, εμφιάλωσης

αναφυκτικών και βενζίνης. Το 1950, 100 εταιρίες λειτουργούσαν με τη μορφή του franchise.

Το franchising δεύτερης γενιάς (Business format franchising), που είναι η κυριαρχούσα μορφή franchising σήμερα, εμφανίστηκε στην οικονομική σκηνή μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο με την επιστροφή των εκατομμυρίων αμερικανών στρατιωτικών ανδρών και γυναικών και την επακόλουθη αύξηση των γεννήσεων. Η αύξηση των γεννήσεων ακόμα καθορίζει την οικονομία και θα συνεχίσει και τον επόμενο αιώνα. Υπήρχε μια εξαιρετική ανάγκη για όλα τα είδη προϊόντων και υπηρεσιών και το franchising ήταν το ιδανικό επιχειρηματικό μοντέλο για την γρήγορη εξάπλωση των ξενοδοχείων/μοτέλ και των βιομηχανιών fast food. Εκείνη την εποχή ο Ray Krock, πωλητής μηχανών milk shakes ανακάλυψε σε μία πολιτεία της Αμερικής το μικρό εστιατόριο των αδελφών MacDonal'd's με τις υπέροχες τηγανιτές πατάτες μαγειρεμένες με βούτυρο. Αποφάσισε να αγοράσει τα δικαιώματα του franchising και δημιούργησε έτσι μία από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις τόσο στην Αμερική όσο και σε πολλές χώρες της Ευρώπης.

Στη διάρκεια της έκρηξης των 60 's και 70 's έγιναν πολλές αυθαιρεσίες στο franchising. Θα υπάρχουν πάντα ανάμεσά μας απατεώνες που λυμαίνονται τους ευκολόπιστους. Υπήρχε αριθμός δόλιων εταιριών franchise που κυριολεκτικά άρπαξαν τα λεφτά του κόσμου και έφυγαν, καθώς και αριθμός εταιριών με ελλιπές κεφάλαιο και ανίκανους διευθυντές που χρεοκόπησαν, δίνοντας το στίγμα των αποτυχημένων δικαιοδόχων που τα έχασαν όλα.

Ήταν σαφές ότι η βιομηχανία franchise έπρεπε να αλλάξει προκειμένου να παραμείνει μια βιώσιμη επιχειρηματική ιδέα. Από πλευράς βιομηχανίας, ιδρύθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Franchise (International Franchise Association) με απώτερο στόχο να αναβαθμίσει ολόκληρη τη βιομηχανία. Η IFA παρέχει εκπαίδευση σε όλες τις μορφές franchising στοχεύοντας σε μεγάλο βαθμό στον επαγγελματισμό της βιομηχανίας. Τα μέλη της IFA οφείλουν να συμμορφώνονται με τον Κώδικα Δεοντολογίας της που εξασφαλίζει υψηλό επίπεδο. Η IFA βρίσκεται σε στενή συνεργασία με το Κογκρέσο και την Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου (Federal Trade Commission), με στόχο να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο η βιομηχανία σχετίζεται με τους δικαιοδόχους.

Από πλευράς κυβέρνησης, η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου το 1978 απαίτησε όλοι οι δικαιούχοι να υποβάλλουν σε όλους τους εν δυνάμει δικαιούχους ένα έγγραφο αποκαλούμενο Εγκύκλιος Ενιαίας Πρότασης Δικαιόχρησης (Uniform Offering Circular ή UFOC), προτού λάβουν χρήματα. Η UFOC παρέχει πολύ λεπτομερείς πληροφορίες για μια εταιρία franchise, όπως την ιστορία της, πληροφορίες για τα γραφεία, τις δίκες που έχει στο ιστορικό της, τα στοιχεία των οικονομικών ελέγχων, τη συμφωνία franchise, δηλαδή το συμβόλαιο ανάμεσα στον δικαιούχο και τον δικαιούχο και μια τρέχουσα λίστα των εταιριών franchise με τα ονόματα και τους αριθμούς τηλεφώνου των ιδιοκτητών τους. Σκοπός της UFOC είναι να παρέχει επαρκείς πληροφορίες ώστε να βοηθήσει τον υποψήφιο δικαιούχο να πάρει τη σωστή απόφαση. Η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου δεν ελέγχει την UFOC εκτός και αν υπάρξει κάποιο παράπονο όποτε και αποφασίζει να διερευνήσει το θέμα.

Κατά τη δεκαετία του 1980, άρχισε μια περίοδος ραγδαίας ανάπτυξης του franchising στην Ελλάδα. Το 1980, γύρω στις 1600 επιχειρήσεις λειτουργούσαν με τη μέθοδο του franchise ενώ το 2000 ο αριθμός είχε τριπλασιαστεί!

Οι λόγοι για τη τεράστια αυτή αύξηση του franchising δεν διαφέρουν πολύ μέσα στη πάροδο των χρόνων και μάλιστα η ανάγκη για ελαχιστοποίηση του επενδυτικού ρίσκου είναι ακόμη πιο έντονη σήμερα, στους δύσκολους οικονομικούς καιρούς που διανύουμε με τις ανάγκες των φιλόδοξων επιχειρηματιών να παραμένουν σταθερές. Η επέκταση κάθε επιχείρησης είναι ριψοκίνδυνη και χρειάζεται μεγάλα κεφάλαια χρηματικά αλλά και ανθρώπινα. Σήμερα, το franchising είναι μια αυστηρά ελεγχόμενη βιομηχανία που προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες σε άτομα που πραγματικά θέλουν να πραγματοποιήσουν το όνειρό τους και να στήσουν μια δική τους επιχείρηση.

Παράγοντες όπως, η μετακίνηση της οικονομίας από την παραγωγή στις υπηρεσίες, τα επιτεύγματα της τεχνολογίας και η είσοδος των γυναικών στον εργασιακό χώρο, συνέβαλαν στην επιτάχυνση του μοντέλου των προσωπικών επιχειρήσεων.

Πολλά είναι τα οφέλη που προκύπτουν από τη μέθοδο του franchising:

- α) Αγορά αρχικών προϊόντων
- β) Διαφήμιση
- γ) Εκπαίδευση
- δ) Έρευνα και ανάπτυξη
- ε) Συντονισμός
- στ) Φήμη

Το σημαντικότερο όλων είναι πως η πορεία προς την επαγγελματική ανεξαρτησία προστατεύεται από μία ελεγμένη και δοκιμασμένη επιχειρησιακή έννοια και άμεση βοήθεια από τη κύρια έδρα του συστήματος Franchise. Μέσω της εμπειρίας των δικαιούχων μπορούν να αποφεύγονται τα χαρακτηριστικά λάθη που πραγματοποιούνται κατά την ίδρυση μίας επιχείρησης, και έτσι το βάρος μπορεί να δοθεί σε άλλες σημαντικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να εξασφαλίσουν επιτυχημένο κύκλο εργασιών κατά τη διάρκεια της πρώτης και πιο σημαντικής φάσης.

Σήμερα, με τη μέθοδο του franchising δραστηριοποιούνται σχεδόν όλες οι κατηγορίες επαγγελμάτων και έτσι ομαδοποιώντας τες καταλήγουμε στις εξής:

<b>Πίνακας Franchisors ανά ομάδα δραστηριότητας (2005)</b>	
<b>Ομάδα Δραστηριότητας</b>	<b>% Franchisors</b>
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	5,7%
Άλλα καταστήματα	4,8%
Είδη οικιακής χρήσεως	4,8%
Εκπαίδευση	6,7%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	16,2%
Επιπλα & υφάσματα επίπλων	8,6%
Εστίαση	8,6%
Κατασκευές	2,9%
Καφέ-σνακ-παγωτό	7,6%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	5,7%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	16,2%
Υπηρεσίες	7,6%
Ψυχαγωγία	4,8%

*Πηγή: Έρευνα ICAP A.E.*

## 2.Ορισμός του Franchising

Στην Ελλάδα, ο όρος αποδίδεται με την λέξη «Δικαιόχρηση» και τα δύο συνεργαζόμενα μέρη σε μια σύμβαση Δικαιόχρησης είναι αφενός ο «Δικαιοπάροχος» ή «Δότης» και αφετέρου ο «Δικαιοδόχος», ή «Λήπτης». Διεθνώς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί της έννοιας τόσο από νομικής όσο από οικονομικής απόψεως.

Σκοπός μου είναι η σύνθεση ενός περιγραφικού ορισμού, όσο πιο εμπειριστατωμένα γίνεται, με στόχο απλά, να γίνει ο εμπορικός αυτός θεσμός κατανοητός και από μη ειδικούς.

Το franchising λοιπόν ορίζεται ως μια διαρκή εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων με τα εξής παρακάτω χαρακτηριστικά:

α)Ο Δικαιοπάροχος παραχωρεί σε μια άλλη επιχείρηση στη Δικαιοδόχο, έναντι ανταλλάγματος φυσικά, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου της Δικαιόχρησης.

β)Πακέτο Δικαιόχρησης είναι, κατά περίπτωση, το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν είτε εμπορικά σήματα είτε επωνυμίες, είτε τεχνογνωσίες, είτε διπλώματα ευρεσιτεχνίας και συναφή με αυτά δικαιώματα. Σκοπός είναι η εκμετάλλευση του πακέτου Δικαιόχρησης και από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη: Δικαιοπάροχο και Δικαιοδόχο.

Ο Δικαιοδόχος λοιπόν που έχει ανάλογο διαθέσιμο κεφάλαιο και κάποιες φορές καθόλου διαθέσιμη εμπειρία ανοίγει μια ανεξάρτητη, δική του επιχείρηση, «αντίγραφο» αυτής του Δικαιοπαρόχου του, όσο «αντίγραφο» μπορεί να θεωρηθεί ένας ζωντανός οργανισμός που αποτελεί κάθε επιχείρηση, βασισμένη στο συγκεκριμένο πακέτο Δικαιόχρησης. Εκτός των άλλων, περιλαμβάνει ολοκληρωμένες μελέτες και προδιαγραφές ακόμη και για το στήσιμο της επιχείρησης του, εμπορεύεται και μεταπωλεί προϊόντα ή υπηρεσίες εφαρμόζοντας την ήδη δοκιμασμένη στην αγορά τεχνογνωσία του Δικαιοπαρόχου και προσπορίζεται τα κέρδη που θα αποκομίσει από το οριοθετημένο κομμάτι αγοράς που του αναλογεί.

Ο Δικαιοπάροχος αντίστοιχα διεισδύει με αυτόν τον τρόπο και στα πιο απομακρυσμένα από αυτόν τμήματα της αγοράς, επωφελούμενος την ενδυνάμωση και αναγνωσιμότητα πλέον του πακέτου Δικαιόχρησης που διαθέτει, με μηδενικές επενδυτικές δαπάνες στον τομέα αυτό, με αποτέλεσμα να εκμεταλλεύεται το αντάλλαγμα που παίρνει από τον Δικαιοδόχο.

Το αντάλλαγμα αυτό αναλύεται στα παρακάτω δύο τμήματα:

α) το δικαίωμα εισόδου στο δίκτυο Δικαιόχρησης (Entry fee). Είναι το εφάπαξ ποσό που εισπράττει ο Δικαιοπάροχος από τον Δικαιοδόχο με την υπογραφή της σύμβασης για την ένταξη του στο δίκτυο όπως μεταφορά τεχνογνωσίας, δικαιώματα χρήσης σήματος, επωνυμίας, εγχειρίδια, αρχική υποστήριξη, εκπαίδευση. Ανάλογο εφάπαξ ποσό μπορεί να προβλέπεται σε περίπτωση ανανέωσης της σύμβασης κατά την λήξη ισχύος της.

β) τα συνεχή δικαιώματα παραμονής στο δίκτυο (Royalties). Είναι τα χρηματικά ποσά που εισπράττει ο Δικαιοπάροχος σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης, συνήθως σε ποσοστό επί των εσόδων και αντισταθμίζουν την συνεχή υποστήριξη, εκπαίδευση, αναπροσαρμογή και εξέλιξη της τεχνογνωσίας, από τη πλευρά του δικαιοπαρόχου.

### **3.Το franchise στην Ελλάδα και στο εξωτερικό**

Το franchising σήμερα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ελληνικής και διεθνούς πραγματικότητας. Συγκεκριμένα η Nielsen Company σε έρευνα της το 2000 έδειξε ότι:

α) Κάθε χρόνο περισσότερα από 1 τρις \$ προϊόντων και υπηρεσιών πωλούνται από εταιρίες franchise στις Η.Π.Α.

β) Το 35 % όλων των προϊόντων και υπηρεσιών λιανικής πωλούνται από εταιρίες franchise.

γ)Υπάρχουν πάνω από 650.000 καταστήματα franchise αποκλειστικής λιανικής διάθεσης ή πώλησης στις Η.Π.Α..

δ)Πάνω από 300 διαφορετικοί τύποι βιομηχανιών και επιχειρήσεων λειτουργούν

	Αριθμός Franchisors	Αριθμός Καταστημάτων Franchise
Αυστρία*	330	4.700
Βέλγιο*	100	-
Τσεχία	90	300
Δανία*	128	5.419
Φινλανδία	177	4.427
Γαλλία*	765	34.745
Γερμανία*	620	43.300
Ελλάδα	430	6.540
Ουγγαρία*	70	-
Ιταλία*	650	40.000
Λετονία	15	-
Ολλανδία*	475	18.500
Πολωνία	167	11.730
Πορτογαλία*	489	8.500
Σλοβενία	106	1.100
Ισπανία*	650	33.032
Σουηδία*	400	18.000
Ελβετία	180	-
Βρετανία*	695	33.800
Ρωσία	95	1.850
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>6.632</b>	<b>265.943</b>
*Περιλαμβάνονται στην έρευνα του 1998 & του 2004 Πηγή: European Franchise Federation		

με τη μέθοδο του franchise.

ε) Στην Ελλάδα υπάρχει ο λεγόμενος European Code of Ethics for Franchising, ο οποίος ψηφίστηκε το 1981 και είναι ο μοναδικός νόμος που σχετίζεται με το Franchising.

Η Ελλάδα αποτελεί σήμερα μια σημαντική αγορά franchise στο ευρωπαϊκό στερέωμα, καθώς ο αριθμός των επιχειρήσεων franchise και ο ρυθμός ανάπτυξής τους

αποτελούν συγκρίσιμα μεγέθη σε σχέση με τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές αγορές. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1998 από το βρετανικό σύνδεσμο Franchise (BFA), υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Franchising (European Franchise Federation – EFF), οι 12 χώρες που επισημαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί αριθμούσαν 3.691 ανεξάρτητα δίκτυα franchise στα οποία αντιστοιχούσαν 167.432 καταστήματα (μονάδες franchise). Το 2004 η EFF πραγματοποίησε νέα έρευνα η οποία περιλαμβάνει 20 ευρωπαϊκές χώρες εκ των οποίων οι 18 είναι μέλη της Συνομοσπονδίας. Στην έρευνα αυτή έλαβαν μέρος για πρώτη φορά η Πολωνία και η Ρωσία (μη μέλη), ενώ σε σύγκριση με την προηγούμενη έρευνα (13 χώρες) δεν περιλαμβάνεται η Νορβηγία.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2004 προέκυψε ότι, οι 20 ευρωπαϊκές χώρες αριθμούσαν 6.632 εταιρείες franchise. Ο αριθμός των καταστημάτων franchise που αντιστοιχεί στα δίκτυα αυτά ξεπερνά τα 265.943, σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία που υπάρχουν για τις συγκεκριμένες χώρες, όπως αναφέρονται στον πίνακα.

Στην Πορτογαλία, το προφίλ της οποίας είναι συγκρίσιμο με τη χώρα μας, το franchising το 2004 αριθμούσε 489 concepts, μέγεθος το οποίο δεν απέχει από το αντίστοιχο μέγεθος στην Ελλάδα.



Αξίζει να αναφερθούν ορισμένα συγκριτικά μεγέθη για τις 12 χώρες οι οποίες είχαν περιληφθεί τόσο στην έρευνα του 2004 όσο και στην έρευνα του 1998, προκειμένου να αναδειχθεί η δυναμική του franchising. Συγκεκριμένα:

Τη μεγαλύτερη αύξηση όσον αφορά τον αριθμό δικτύων στο διάστημα 1998-2004 παρουσιάζει η Ισπανία (+126%). Στη χώρα αυτή υπάρχει επίσημο σύστημα απογραφής των ενεργών δικτύων franchise. Ακολουθεί η Πορτογαλία (+122%) και με σημαντική διαφορά η Σουηδία (74%). Η αύξηση του αριθμού των δικτύων για το σύνολο των 12 χωρών στο παραπάνω διάστημα ήταν 66%.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με την έρευνα την οποία πραγματοποίησε η ICAP το 2005, στο διάστημα 1998 –2005, η αύξηση του αριθμού των ενεργών franchisors ήταν 122% συνολικά, υψηλό σχετικά ποσοστό σε σχέση με το σύνολο των 12 χωρών.

Περίπου το 80% των δικτύων franchise στις 20 χώρες που καλύπτει η έρευνα του 2004 είναι αυτόχθονα. Σε ορισμένες χώρες όπως η Βρετανία το ποσοστό των διεθνών δικτύων, ιδιαίτερα δε όσα προέρχονται από τις ΗΠΑ, την Αυστραλία και τον Καναδά, ξεπερνά το 20%. Τα αντίστοιχα ποσοστά σε ορισμένες από τις κυριότερες ευρωπαϊκές αγορές ήταν: 89% στη Γαλλία (2004), 80% στην Ισπανία (2004) και 41% στην Πορτογαλία (2003). Η Ελλάδα προσομοιάζει με τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές αγορές, καθώς, σύμφωνα με την έρευνα του 2005, ποσοστό 76,8% των concepts είναι εγχώριας προέλευσης (αυτόχθονα).

Η διείσδυση του franchising στο λιανικό εμπόριο και τις υπηρεσίες διαφέρει από χώρα σε χώρα ανάλογα με τις τοπικές κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες. Στη Βρετανία περίπου το ένα τρίτο των concepts στο λιανικό εμπόριο και τις υπηρεσίες προέρχεται από επιχειρήσεις franchise. Στο Βέλγιο, όπου κυριαρχούν οι οικογενειακού χαρακτήρα επιχειρήσεις, το ποσοστό των επιχειρήσεων franchise είναι μόλις 10%. Στην Ελλάδα είναι ακόμη πολύ χαμηλό (εκτιμάται σε 4% του συνόλου των επιχειρήσεων στις δραστηριότητες τις οποίες κάλυψε η έρευνα: λιανικό εμπόριο και λοιπές δραστηριότητες).

Είναι αξιοσημείωτο ότι η ευρωπαϊκή αγορά αριθμεί περισσότερα από 5.000 διακριτά δίκτυα franchise σε σύγκριση με 1.500 δίκτυα στις ΗΠΑ, που είναι και η πηγή του franchising. Τούτο δε παρά το γεγονός ότι η ύπαρξη νομικού πλαισίου στις ευρωπαϊκές χώρες αποτελεί εξαίρεση, ενώ στις ΗΠΑ, τον Καναδά και την Αυστραλία υπάρχουν αυστηρές και λεπτομερείς νομικές προβλέψεις για το franchising που αφορούν στην ενημέρωση και στην πληροφόρηση κατά το προσυμβατικό στάδιο.

Σύμφωνα με την έρευνα της ICAP, στην Ελλάδα το 2005 αναλογούν κατά μέσο όρο 37 καταστήματα σε κάθε concept, μέγεθος που πλησιάζει τα αντίστοιχα που έχουν καταγραφεί στις πλέον ανεπτυγμένες αγορές διεθνώς (ΗΠΑ, Γαλλία, Βρετανία).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το μέσο ύψος επένδυσης των μονάδων franchise στην Ελλάδα, το οποίο ανήλθε σε €18.000 το 2005, είναι συγκρίσιμο με τα αντίστοιχα επίπεδα των πλέον ανεπτυγμένων αγορών franchising της Ε.Ε. (Γαλλία, Βρετανία).

#### **4.Ορολογία του Franchising**

Παρακάτω δίνεται μία σύντομη περιγραφή των όρων που χρησιμοποιούνται στη γλώσσα του Franchising με σκοπό ο αναγνώστης να κατανοεί όλο το φάσμα της ορολογίας που θα ακολουθήσει στην εργασία αλλά και για να αποκτήσει μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το θεσμό.

**Franchise** (Franchise) Το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα κι επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Χαρακτηρίζει επίσης κάθε τι που έχει σχέση με το Franchise (Σύμβαση Franchise).

**Franchising** (Franchising) Είναι η εμπορική μέθοδος με την οποία μία επιχείρηση ο δικαιούχος, παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιούχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

**Franchisor** (Δικαιούχος) Είναι η επιχείρηση που παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιούχο έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

**Franchisee** (Δικαιούχος) Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιούχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

**Business Format Franchise** (Επιχειρηματικός Τύπος Franchise) Ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα Franchise.

**Disclosure** (Υποχρέωση Πληροφόρησης) Είναι η υποχρέωση του δικαιούχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιούχο και μέσα σε εύλογο χρόνο πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση , το επιχειρηματικό του ιστορικό ,την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο του franchise , την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας , την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιούχο , το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης franchise ,την βιωσιμότητα του συστήματος , τα βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise ,τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου.

**Direct Franchise** (Άμεσο Franchise) Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος σε κάθε επιμέρους δικαιούχο δίνει τη συμβατική ικανότητα να λειτουργήσει το Franchise από μία και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης.

**Industrial Franchise** (Βιομηχανικό Franchise) Είναι μία μορφή Franchising όπου μία επιχείρηση, ο δικαιούχος ,παρέχει σε μία άλλη επιχείρηση ,τον δικαιούχο, την άδεια να παράγει ή να μην μεταποιεί συγκεκριμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιούχου και να τα πωλεί με το σήμα του.

**Distribution Franchise** (Franchise Διανομής) Είναι μία μορφή Franchising όπου μία επιχείρηση, ο δικαιούχος ,παρέχει σε μία άλλη επιχείρηση ,τον δικαιούχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το Franchise μέσα από την λιανική πώληση σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από τα καταστήματα του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

**Services Franchise** (Franchise Υπηρεσιών) Είναι μία μορφή Franchising όπου μία επιχείρηση, ο δικαιούχος ,παρέχει σε μία άλλη επιχείρηση ,τον δικαιούχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το Franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από τα καταστήματα του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

**Area Developer** (Δικαιούχος Ανάπτυξης Περιοχής) Είναι η επιχείρηση στην οποία ο δικαιούχος, παρέχει στον δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλευθεί μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας κι εκμετάλλευσης περισσότερων της μίας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

**Area Development** (Ανάπτυξη Περιοχής) Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος παρέχει σε μία επιχείρηση, τον δικαιούχο ανάπτυξης περιοχής, την άδεια να εκμεταλλευθεί μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον

ίδιο δημιουργίας κι εκμετάλλευσης περισσότερων της μίας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

**Development Schedule** (Χρονικό Σχέδιο Ανάπτυξης) Είναι το δεδομένο συμβατικό χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο βασικός δικαιούχος και ο δικαιούχος ανάπτυξης περιοχής υποχρεούνται να αναπτύξουν το δίκτυο δικαιούχων του συστήματος κατά τα ανωτέρω.

**Multiunit Franchising** (Franchising Πολλαπλών Σημείων) Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιούχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από την δημιουργία περισσότερων της μίας μονάδων εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.

**Franchise Fee** (Δικαίωμα Εισόδου) Είναι μία εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιούχος στον δικαιούχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise.

**Royalties** (Περιοδικά Δικαιώματα) Είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιούχος στον δικαιούχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθ' όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.

**Franchise Training** (Εκπαίδευση Franchise) Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιούχος στον δικαιούχο και στους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και στις μεθόδους εκμετάλλευσης του.

**Quality Control** (Ποιοτικός Έλεγχος) Είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιούχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιούχων του δικτύου με τους κανόνες του

Εγχειριδίου Λειτουργίας του franchise και τους όρους της σύμβασης franchise που έχουν υπογράψει τους σχετικούς με τη ποιότητα των πωλουμένων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

**Buy Back Option (Επιλογή Εξαγοράς)** Είναι η περίπτωση όπου – σε περίπτωση λήξης ή λύσης μίας σύμβασης franchise – ο δικαιούχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιούχο να του πωλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιούχου κατά την λύση ή λήξη της σύμβασης.

## **5.Μορφές Franchising**

### **Investment Franchise (Επενδυτικό Franchise)**

Ο δικαιούχος τοποθετεί τα κεφάλαια για να επενδύσει σε ένα υψηλού κόστους σύστημα Franchise και παρά την πλήρη εξασφάλιση της στρατηγικής διοίκησης, μισθώνει τρίτους στους οποίους αναθέτει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση για λογαριασμό τούτων καταστημάτων του δικτύου.

### **Direct Franchise (Άμεσο Franchise)**

Ο δικαιούχος παρέχει σε κάθε δικαιούχο τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το σύστημα franchise από μία και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Πρόκειται για σχέση one-to-one.

### **Multiunit Franchising (Franchising Πολλαπλών Σημείων)**

Ο δικαιούχος δίνει στο δικαιούχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από τη δημιουργία περισσότερων της μίας μονάδας εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.

### **Mobile Franchise (Κινητό Franchise)**

Ο δικαιούχος παρέχει στο δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλεύεται το πακέτο

franchise, μέσα από την παροχή συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές και εκτός του καταστήματός του (συνήθως με τη χρήση κινητών μέσων - αυτοκινήτων κλπ), πάντα όμως με τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπάροχου.

### **Management Franchise (Διοικητικό Franchise)**

Ο δικαιοδόχος ελέγχει αρκετές περιοχές ή ακόμη και ολόκληρη περιφέρεια και συντονίζει μία ομάδα εργαζομένων.

### **Executive Franchise (Διευθυντικό Franchise)**

Ο δικαιοδόχος αναπτύσσει προσωπική επιχείρηση, η οποία αποτελείται συνήθως από έναν και μοναδικό εργαζόμενο στο γραφείο -τον ίδιο- και που γενικά αφορά σε κλάδους όπως οικονομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες προσωπικού, γραφεία συμβούλων ή project management (διοίκηση έργου). Παραδείγματα αποτελούν λογιστικά γραφεία και γραφεία συμβούλων.

### **Retail Shop Franchise (Franchise καταστημάτων Λιανικής Πώλησης)**

Ο δικαιοδόχος καταβάλλει σημαντικό κεφάλαιο, τόσο για την ιδιοκτησία/μίσθωση του καταστήματος, όσο και για τον εξοπλισμό ο οποίος πιθανότατα να απαιτεί ένα μεγάλο μέρος της επένδυσης, καθώς και για το προσωπικό.

### **Franchise Παραγωγής ή Βιομηχανικό**

Πρόκειται για μία σύμβαση με βάση την οποία ο franchisee κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του franchisor, προϊόντα τα οποία πωλεί με το εμπορικό σήμα του franchisor.

### **Services Franchise (Franchise Παροχής Υπηρεσιών)**

Είναι μία μορφή franchising όπου ο δικαιοπάροχος παρέχει στο δικαιοδόχο 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.

### **Sales/Distribution Franchise (Franchise Πωλήσεων)**

Ο δικαιοδόχος λειτουργεί αποτελεσματικά υπό τη μορφή πλασιέ, πουλώντας ή διανέμοντας προϊόντα στην περιφέρειά του. Στην περίπτωση αυτή θα μπορούσε, αν το επιθυμούσε, να προσλάβει τρίτους για οδηγούς/διανομείς, οι οποίοι θα κάλυπταν και νέες περιοχές, καθώς βάσει των πελατών αναπτύσσεται περισσότερο.

### **Job Franchise**

Όπου ο franchisee με μία επένδυση χαμηλού επιπέδου, αγοράζει το δικαίωμα να λειτουργεί, τυπικά, μία επιχείρηση η οποία θα διαθέτει έναν υπάλληλο με δικό του μεταφορικό μέσο, παρέχοντας εξυπηρέτηση/εγκατάσταση/επιδιόρθωση κατ' οίκον (home based).

### **Corner Franchise (Μερικό Franchise)**

Η μορφή αυτή του franchising συνίσταται στη χρησιμοποίηση από το δικαιοπάροχο (franchisor) ενός συγκεκριμένου καταστήματος τρίτου προσώπου, για τη διάθεση μέσα από αυτό των προϊόντων της επιχείρησης του franchisor, σύμφωνα με τη δική του μέθοδο πωλήσεων. 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 ένταξή του στο δίκτυο τη δική του επιχείρηση της οποίας το αντικείμενο είναι ίδιο με αυτό της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου (franchisor).



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING**

#### **1.Είδη συστημάτων Franchising**

Υπάρχουν τρία διαφορετικά κριτήρια που ορίζουν τα συστήματα franchising:

##### **α) σύστημα διανομής**

Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται όταν το αντικείμενο δραστηριότητας είναι η διανομή αγαθών. Η παραγωγή των αγαθών μπορεί να γίνει από τον ίδιο τον franchisor ,όπου μιλάμε για franchising παραγωγής. Σε αυτή τη περίπτωση ο franchisor το προωθεί στους εγγεγραμμένους του, ή μπορεί να γίνει και από τρίτους(franchising διανομής) όπου σε αυτή τη περίπτωση ο franchisor δρα ως κέντρο αποκτήσεων για όλο το δίκτυο.

##### **β) Το σύστημα υπηρεσιών**

Σε αυτή τη περίπτωση το αντικείμενο δραστηριότητας είναι η παροχή υπηρεσιών(κτηματομεσιτικά γραφεία, διαφημιστικά γραφεία, σύμβουλοι επιχειρήσεων, κτλ)

##### **γ) Το σύστημα της βιομηχανίας**

Το σύστημα αυτό έχει πεδίο εφαρμογής όταν ο franchisor και ο franchisee είναι βιομηχανικές εταιρίες μεταξύ των οποίων απαιτείται μία μορφή βιομηχανικής και εμπορικής συνεργασίας.

## **2.Συμβατική σύνδεση εντολέα-εντολοδόχου**

Η τελική συμφωνία franchising μεταξύ του εντολέα και του εντολοδόχου παίρνει πάντοτε τη μορφή γραπτής ιδιωτικής σύμβασης που ρυθμίζεται με τον εξής τρόπο.

### **2.1 Τι περιλαμβάνει μία σύμβαση franchising:**

- α)Μέθοδο πληρωμής αρχικής και ποσοστιαίας αμοιβής.
- β)Διάρκεια σύμβασης/ Ημερομηνία λήξης.
- γ)Όροι και δυνατότητα ανανέωσης.
- δ)Δικαίωμα εντολοδόχου για τη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.
- ε)Όροι επέκτασης για τον εντολοδόχο.
- στ)Όροι καταγγελίας της σύμβασης.
- ζ)Τρόπος εκκαθάρισης της συνεργασίας ανάλογα με τη συμβολή των μερών συνεργασίας.
- η)Ειδικές διατάξεις σχετικά με τις αγορές εμπορευμάτων , τους προμηθευτές και τα διάφορα είδη εμπορευμάτων.
- θ)Τρόποι μεταφοράς των εμπορευμάτων ιδιοκτησίας του εντολέα.
- ι)Όροι πληρωμής των αγοραζόμενων εμπορευμάτων.
- κ)Υπηρεσίες που προσφέρονται από τον εντολέα στον εντολοδόχο.

## **3.Χαρακτηριστικά της σύμβασης Franchising**

Είναι αλήθεια ότι στη χώρα μας δεν υπάρχει ειδικό νομοθέτημα σχετικό με τη Δικαιόχρηση (Franchising), όπως συμβαίνει σε άλλα Κράτη. Τα τυχόν προβλήματα λοιπόν που ενδεχόμενα θα ανακύψουν από τη λειτουργία μίας Σύμβασης Franchising θα επιλυθούν με βάση τις ανάλογες κάθε φορά διατάξεις του Αστικού μας Κώδικα. Υπάρχει ακόμη η δυνατότητα αναλογικής εφαρμογής στις Συμβάσεις Franchising και άλλων Νομοθετημάτων όπως είναι το Π.Δ. 219/1991 για τους Εμπορικούς Αντιπροσώπους, ο Νόμος 703/1977 για την προστασία του Ελεύθερου

Ανταγωνισμού, ο Νόμος 2251/1994 για την Προστασία του Καταναλωτή, ο Νόμος 1733/1987 για την Μεταφορά Τεχνολογίας και τέλος ο Κανονισμός 4087/88 της Ε.Ο.Κ. που μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί στην ουσία το Συνταγματικό Χάρτη των συμφωνιών Franchise (εκτός του Βιομηχανικού Franchise που δεν καλύπτεται) για τα Κράτη Μέλη και κατά συνέπεια και για τη χώρα μας.

Οι ανάγκες της σύγχρονης οικονομικής ζωής έχουν συντελέσει στη δημιουργία συστημάτων διανομής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία από νομική άποψη δεν είναι δυνατό να υπαχθούν στους παραδοσιακούς γνωστούς τύπους της εμπορικής αντιπροσωπείας, παραγγελίας και πρακτορείας. Πρόκειται για συμβατικές μορφές συνεργασίας με σκοπό την πρόσβαση των παραγωγών και χονδρεμπόρων σε μία άλλη αγορά διαμέσου της ανάθεσης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε τρίτες ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Είναι προϊόντα της καθετοποίησης, εξειδίκευσης στο εμπόριο, του πλουραλισμού στα κανάλια διανομής και αποτέλεσμα της τελειοποίησης του marketing στα μαζικά καταναλωτικά αγαθά. Τα συστήματα αυτά διανομής δεσπόζουν στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα και παρουσιάζουν μία μεγάλη ποικιλία συμβατικών τύπων, αποτελώντας πρόκληση για τη δογματική του σύγχρονου αστικού δικαίου. Η πιο σύνθετη από τις σύγχρονες αυτές μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας είναι το franchising, γεγονός το οποίο έχει ως συνέπεια την πολυπλοκότητα της σύμβασης η οποία το αποτυπώνει. Πρόκειται πράγματι για μία ιδιόρρυθμη, μη ρυθμισμένη από το νόμο εμπορικού χαρακτήρα σύμβαση διεπιχειρησιακής συνεργασίας, απόρροια της ελευθερίας των συμβάσεων, με βάση την οποία έχουν οι συναλλασσόμενοι το δικαίωμα να διαμορφώνουν ελεύθερα το περιεχόμενο μιας σύμβασης.

### **3.1 Τα κύρια γενικά γνωρίσματα της Σύμβασης Franchise**

Τα κύρια γνωρίσματα της Σύμβασης Franchise έχουν διαμορφωθεί και καθιερωθεί μέσα στο πέρασμα των χρόνων και είναι συνοπτικά τα ακόλουθα:

- η δημιουργία αμοιβαίων υποχρεώσεων διαρκούς παροχής
- η ίδρυση στενών διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης

- η δυνατότητα συνεχούς εξέλιξης της
- ο δυναμικός χαρακτήρας της
- η υπαγωγή του λήπτη στον άμεσο έλεγχο του δότη

#### **4.Η δομή της σύμβασης Franchising**

Η Σύμβαση Franchise καταρτίζεται στη συναλλακτική πράξη εγγράφως με βάση συνήθως προσυνταγμένο έντυπο της δότριας επιχείρησης (Franchisor) και αποτελείται συνήθως από 4 μέρη:

- 1) Προοίμιο
- 2) Κύριες Υποχρεώσεις του Δότη
- 3) Κύριες Υποχρεώσεις του Λήπτη
- 4) Λοιπές διατάξεις.

##### 1. ΠΡΟΟΙΜΙΟ

Εδώ καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, υπογραμμίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλομένων μερών και κατόπιν περιγράφεται το περιεχόμενο του "πακέτου" Franchise, δηλαδή το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν το εμπορικό σήμα και την επωνυμία, τα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα πρότυπα χρήσεως, τα σχέδια, τα δικαιώματα αντιγραφής, τις τεχνογνωσίες ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από τον δότη στον λήπτη για εκμετάλλευση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι ο Λήπτης θα πρέπει να ελέγξει προσεκτικά αν το εμπορικό Σήμα και η επωνυμία της επιχείρησης του Δότη είναι νομίμως κατοχυρωμένα.

Περιγράφονται ακόμη ο εξοπλισμός, η διακόσμηση και άλλα στοιχεία που χρησιμοποιεί ο δότης για την οργάνωση των πωλήσεων και γενικά της εμπορικής του δραστηριότητας. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες, γιατί με βάση αυτές μπορεί να προσδιορισθεί το ειδικότερο αντικείμενο των υποχρεώσεων του δότη που περιγράφονται στο κύριο μέρος της σύμβασης. Στο προοίμιο μπορούν ακόμη να αναφέρονται ορισμένοι γενικοί κανόνες συμπεριφοράς δεσμευτικοί για τα δύο

μέρη, όπως π.χ. η υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας, η ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από τον δότη, όπως επίσης και η υποχρέωση του λήπτη να ασκεί την εμπορική του δραστηριότητα σύμφωνα με τις ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέλη του συστήματος.

## 2. ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΟΤΗ

Η συμβολή του Δότη στη συνεργασία Franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

α. Την παραχώρηση στον λήπτη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του "πακέτου" Franchising", του οποίου το περιεχόμενο προσδιορίζεται επακριβώς στο προοίμιο της σύμβασης. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται ανάλογα με το περιεχόμενο του "πακέτου" Franchise σε παραχώρηση άδειας χρήσης σήματος, επωνυμίας ή διακριτικού τίτλου, στην παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τεχνογνωσίας κ.λπ.

β. Την ένταξη του λήπτη στο σύστημα με την παροχή σ'αυτόν κυρίως της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσής του. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε μία σειρά από μέτρα και παροχές στις οποίες πρέπει να προβεί ο δότης μέχρι την ημέρα που η λήπτης θα ανοίξει το κατάστημά του και θα αρχίσει να συναλλάσσεται με το κοινό ως μέλος του συστήματος. Οι παροχές μπορούν να περιλαμβάνουν ανάμεσα σε άλλα π.χ. την εσωτερική διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος, την παράδοση του εγχειριδίου (manual) με τις οδηγίες, την αποκάλυψη και μύηση σε εμπορικά ή/και βιομηχανικά μυστικά .

γ. Τη συνεχή υποστήριξη του λήπτη όσο θα διαρκεί σύμβαση. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται επίσης σε μία σειρά επιμέρους υποχρεώσεων του δότη, που αφορούν το στάδιο μετά την ένταξη του στο σύστημα. Περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, την αποστολή διαφημιστικού υλικού, υλικών συσκευασίας, την

οργάνωση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, τη λογιστική οργάνωση, τη συντήρηση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού του καταστήματος του λήπτη κ.λπ.

δ. Τον προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία ο λήπτης θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό.

ε. Τον εφοδιασμό του λήπτη με πρώτες ύλες, με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δότη.

στ. Την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η υποχρέωση αυτή εξειδικεύεται στην κοινοποίηση από τον δότη στον λήπτη τεχνογνωσίας ουσιαστικής σημασίας, δηλ. ικανής να του επιτρέψει κατά τη σύναψη της συμφωνίας Franchising να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά

ζ. Την υποχρέωση του δότη όσον αφορά την παραχωρηθείσα περιοχή της σύμβασης:

- να μην παραχωρεί σε τρίτους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται μέρος ή το σύνολο του Franchise

- να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος το Franchise ή, με παρόμοιο σύστημα, να προμηθεύει ο ίδιος τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι πολύ χρήσιμο να υπάρχει συγκεκριμένος χάρτης της παραχωρηθείσας προστατευόμενης περιοχής ο οποίος θα πρέπει να είναι συνημμένος στη σύμβαση.

### 3. ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΛΗΠΤΗ

Ο λήπτης πωλεί τα προϊόντα ή/και παρέχει τις υπηρεσίες του συστήματος στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Η συμβολή του στη συνεργασία Franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

α. Την καταβολή δικαιωμάτων στον δότη. Η υποχρέωση αυτή συνίσταται στην καταβολή από το λήπτη στον δότη αφενός μεν ενός εφάπαξ ποσού ως δικαίωμα εισόδου του στο σύστημα (entry fee), αφετέρου δε στην περιοδική καταβολή στον δότη ενός ορισμένου ποσοστού επί του κύκλου εργασιών (royalties) μετά την αφαίρεση των φόρων, ή σπανιότερα ενός ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στα κέρδη από τις πωλήσεις. Το ποσοστό αυτό μπορεί να ποικίλλει και εξαρτάται μεταξύ άλλων από την έκταση των παροχών του δότη, από τη φήμη του συστήματος και των διακριτικών γνωρισμάτων της επιχείρησής του, από το μέγεθος των ιδίων επενδύσεων του λήπτη κ.λπ. Υπάρχει επίσης περίπτωση να συμφωνηθεί αντίστροφη προς το ποσό των εισπράξεων προοδευτικότητα, έτσι ώστε να δοθεί στον λήπτη ένα παραπάνω κίνητρο για να αυξήσει τις πωλήσεις του.

β. Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος του συστήματος. Είναι γεγονός ότι από την ίδια τη φύση της σύμβασης Franchise ως σύμβασης διαμεσολάβησης κατά την πώληση, αλλά και από την ίδια την οικονομική αποστολή ενός τέτοιου συστήματος προκύπτει ότι η σημαντικότερη ίσως υποχρέωση του λήπτη είναι να προωθήσει τις πωλήσεις του προϊόντος του συστήματος σύμφωνα με τη μέθοδο μάρκετινγκ του δότη, εξυπηρετώντας και προστατεύοντας έτσι τα συμφέροντα του τελευταίου. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε επιμέρους υποχρεώσεις που επίσης περιέχονται κατά κανόνα στη σύμβαση Franchise και αφορούν, μεταξύ άλλων, την αυστηρή τήρηση των οδηγιών για τη διαμόρφωση του καταστήματος, τη διαφήμιση, τον τρόπο διεξαγωγής των πωλήσεων ή παροχής των υπηρεσιών κ.λπ., ώστε να διασφαλίζεται ταυτόχρονα η ταυτότητα και η φήμη του δικτύου.

γ. Τη συμμόρφωσή του στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως τον σεβασμό της αρχής της ομοιομορφίας, σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά στην οποία γίνεται η διάθεσή τους.

δ. Την υποχρέωσή του να εκμεταλλεύεται το "πακέτο" Franchise μόνο με βάση τους υπαγόμενους στη σύμβαση χώρους. Εδώ ο Δότης θα πρέπει να προσέξει και

μελετήσει ιδιαίτερα το Μισθωτήριο Συμβόλαιο του Καταστήματος του Λήπτη, στην περίπτωση βέβαια που το κατάστημα δεν είναι δικό του.

ε. Την υποχρέωση του να μην προσελκύει πελάτες έξω από την περιοχή της σύμβασης, αναφορικά πάντα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise.

στ. Την υποχρέωση να μην παράγει, πωλεί ή χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα ανταγωνιστικά των προϊόντων του δότη, τα οποία αποτελούν αντικείμενο του Franchise.

ζ. Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, αποκλειστικά εκείνα τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ελάχιστες αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές που ορίζει ο δότης.

η. Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα που έχουν κατασκευασθεί αποκλειστικά από τον δότη ή από τρίτους οριζόμενους από αυτόν, υπό την προϋπόθεση όμως ότι λόγω της φύσεως των προϊόντων που αποτελούν αντικείμενο του Franchise δεν είναι δυνατό στην πράξη να ισχύουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές.

θ. Την υποχρέωση να μην ασκεί, άμεσα ή έμμεσα, παρεμφερή εμπορική δραστηριότητα σε περιοχή στην οποία ανταγωνίζεται με τον δότη ή με άλλο μέλος του δικτύου. Είναι επίσης δυνατό να προβλέπεται στη σύμβαση ότι ο λήπτης θα εξακολουθεί να υπέχει την υποχρέωση αυτή και μετά τη λύση της συμφωνίας για εύλογο χρονικό διάστημα, που όμως δεν μπορεί να υπερβαίνει το ένα έτος, μόνο όμως αναφορικά με το κατάστημα όπου ασκούσε την εκμετάλλευση του Franchise.

ι. Την υποχρέωση να μην αποκτά οικονομικά συμφέροντα στο κεφάλαιο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τα οποία ενδέχεται να δώσουν στον λήπτη τη δύναμη να επηρεάσει την οικονομική τακτική αυτών των επιχειρήσεων.

κ. Την υποχρέωση να διαθέτει προς πώληση μία ελάχιστη σειρά προϊόντων, να επιτυγχάνει έναν ελάχιστο κύκλο εργασιών, να προγραμματίζει εκ των προτέρων τις παραγγελίες του, να διατηρεί ορισμένα ελάχιστα αποθέματα και να παρέχει



υπηρεσίες στο πλαίσιο της εγγύησης των προϊόντων και της εξυπηρέτησης των πελατών.

λ. Την υποχρέωση να καταβάλει στον δότη συγκεκριμένο ποσοστό των εσόδων του για διαφημιστικούς σκοπούς και να πραγματοποιεί ο ίδιος διαφημίσεις, για τη φύση των οποίων πρέπει να λαμβάνει την έγκριση του δότη.

μ. Την υποχρέωση να μην κοινολογεί σε τρίτους την τεχνογνωσία που του έχει παράσχει ο δότης. Ο λήπτης είναι δυνατόν να προβλέπεται στη σύμβαση ότι θα υπέχει αυτή την υποχρέωση και μετά τη λύση της συμφωνίας.

ν. Την υποχρέωση να παρακολουθεί ο ίδιος ή το προσωπικό του τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που διοργανώνει ο δότης.

ξ. Την υποχρέωση να συμμορφώνεται με τα πρότυπα που έχει καθορίσει ο δότης αναφορικά με τον εξοπλισμό και την εμφάνιση των υπαγόμενων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων.

ο. Την υποχρέωση να επιτρέπει στον δότη τη διενέργεια ελέγχων των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων, των πωλουμένων προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών, καθώς επίσης και των βιβλίων απογραφής και των λογαριασμών του.

π. Την υποχρέωση να μην μεταβάλλει τον τόπο εγκατάστασης των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων, δηλ. να μην αλλάζει κατάσταση, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη

ρ. Την υποχρέωση να μην μεταβιβάζει, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σύμβαση Franchising.

#### 4. ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Εδώ ρυθμίζονται κυρίως θέματα αφορώντα τη διάρκεια της σύμβασης, τους

τρόπους λύσης της, την αποζημίωση του λήπτη, τις μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών, το εφαρμοστέο δίκαιο και το αρμόδιο για την εκδίκαση των διαφορών Δικαστήριο.

#### **4.1. Διάρκεια της σύμβασης**

Η Σύμβαση Franchise θα είναι είτε ορισμένου είτε αορίστου χρόνου. Σύμβαση ορισμένου χρόνου την οποία τα μέρη συνεχίζουν να εκτελούν και μετά την προβλεφθείσα λύση της μετατρέπεται σε αορίστου χρόνου.

#### **4.2. Λύση της σύμβασης**

Η Σύμβαση Franchising λύεται με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

##### α) Αυτόματη Λύση

Αυτομάτως λύεται η σύμβαση με την πάροδο του συμφωνημένου χρόνου διάρκειάς της, όπως επίσης και σε περίπτωση θανάτου, απαγόρευσης ή πτώχευσης ενός από τα μέρη ή τέλος στην περίπτωση της λύσης του νομικού προσώπου ενός των συμβαλλομένων. Υπάρχει βέβαια η δυνατότητα των μερών να έχουν προβλέψει τη συνέχιση της σύμβασης.

##### β) Τακτική Καταγγελία

Εφόσον πρόκειται για Σύμβαση Αορίστου Χρόνου αυτή μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε είτε από τον δότη είτε από τον λήπτη, χωρίς να χρειάζεται η ύπαρξη σπουδαίου λόγου, υπό την προϋπόθεση τηρήσεως προθεσμίας και συνήθως της επιδόσεως σχετικού εγγράφου στο άλλο μέρος.

#### **4.3. Έκτακτη Καταγγελία**

Η Σύμβαση Franchising μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε, δηλ. πριν τη συμβατική λήξη της, για σπουδαίο λόγο και χωρίς την τήρηση προθεσμίας. Ο σπουδαίος λόγος μπορεί να είναι είτε αντικειμενικού χαρακτήρα, όπως π.χ. το κλείσιμο ή η καταστροφή της επιχείρησης λόγω ανωτέρας βίας, σοβαρή ασθένεια

μεγάλης διάρκειας κ.λπ., είτε να οφείλεται σε υπαιτιότητα ενός των μερών.

#### **4.5 Λύση με Συμφωνία των Συμβαλλομένων**

Είναι αυτονόητο ότι στα πλαίσια της συμβατικής ελευθερίας τα δύο μέρη μπορούν να συμφωνήσουν οποτεδήποτε την πρόωρη λύση της σύμβασης ρυθμίζοντας ταυτόχρονα και τις μεταξύ τους μετασυμβατικές σχέσεις.

##### γ). Μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών

#### **4.5.1 Υποχρέωση Αποζημίωσης**

Αξίωση αποζημίωσης μπορεί να εγερθεί στην περίπτωση της έκτακτης καταγγελίας για σπουδαίο λόγο που οφείλεται στην αντισυμβατική συμπεριφορά του μέρους που προκάλεσε την καταγγελία. Η αξίωση αυτή αποζημίωσης θα αφορά στην αποκατάσταση κυρίως του θετικού διαφέροντος και του διαφυγόντος κέρδους, όπως επίσης και αποζημίωση για τις τυχόν άσκοπες δαπάνες. Είναι επίσης δυνατόν να εφαρμοσθούν ανάλογα οι σχετικές περί αποζημίωσης του Εμπορικού Αντιπροσώπου διατάξεις του Π.Δ. 219/1991.

#### **4.5.2 Απαιτήσεις Απόδοσης**

Με τη λήξη της Σύμβασης ο δότης έχει αξίωση κατά του λήπτη για απόδοση κάθε είδους αντικειμένου που παρέδωσε σε αυτόν προκειμένου να το χρησιμοποιήσει για την άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας στα πλαίσια της Σύμβασης Franchising. Τέτοια αντικείμενα είναι π.χ. τα εγχειρίδια οδηγιών (manuals), τα διαφημιστικά φυλλάδια, τα επιστολόχαρτα, οι τιμοκατάλογοι, οι πινακίδες με τα διακριτικά γνωρίσματα του δότη κ.λπ.

#### **4.5.3 Υποχρέωση Παράλειψης του Λήπτη**

Με τη λήξη της Σύμβασης ο Λήπτης υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται τα σήματα, διακριτικούς τίτλους, εμπορικές επωνυμίες και λοιπά

δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας του Δότη, όπως επίσης και τις εμπορικές και τεχνικές μεθόδους του, η χρήση των οποίων θα προσέκρουε ενδεχόμενα στις περί Αθέμιτου Ανταγωνισμού διατάξεις.

#### **4.5.4 Υποχρέωση Ανάληψης των Αποθεμάτων του Λήπτη**

Είναι πιθανότατο, μετά τη λήξη της Σύμβασης, να έχει ο Λήπτης αδιάθετα εμπορεύματα του Δότη των οποίων η διάθεση να είναι δύσκολη ή και να μην επιτρέπεται. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να γίνει δεκτό και να προβλέπεται στη Σύμβαση ότι ο Δότης θα υποχρεούται να αναλάβει τα υπάρχοντα Εμπορεύματα ή να παράσχει την υποστήριξή του στον Λήπτη για να τα διαθέσει στην αγορά.

#### **4.5.5 Εκκρεμείς Παραγγελίες**

Μετά τη λήξη της Σύμβασης είναι πιθανότατο να υπάρχουν εκκρεμείς παραγγελίες εμπορευμάτων τόσο από τον Λήπτη προς τον Δότη, όσο και από πελάτες του Λήπτη προς αυτόν. Σε αυτήν την περίπτωση είναι δυνατόν να προβλέπεται η απαλλαγή του Λήπτη από την υποχρέωση παραλαβής αυτών των εμπορευμάτων, όπως επίσης και η υποχρέωση του Δότη να εκτελέσει τις προς τρίτους εκκρεμείς παραγγελίες του Λήπτη.

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ιδιαίτερα ότι η παράθεση των συστατικών αυτών στοιχείων της Σύμβασης Franchise κατ'ουδένα τρόπο είναι εξαντλητική, με την έννοια ότι κάθε συνεργασία Franchise είναι κάτι το ξεχωριστό, έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες και συνεπώς χρειάζεται την δική της, ιδιαίτερη κάθε φορά, αντιμετώπιση. Πολύ περισσότερο μάλιστα που μέχρι σήμερα δεν υπάρχει στη Νομοθεσία της Χώρας μας ιδιαίτερο Νομοθέτημα για το Franchising, αλλά ούτε και πλούσια Νομολογία σχετική με αυτό.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

### 1. Οι τρεις φάσεις του franchising

Κατά την ανάπτυξη μιας επιχείρησης μέσω franchise διακρίνουμε τρεις φάσεις, οι οποίες αφορούν στον Σχεδιασμό, στην Ανάπτυξη και στον Έλεγχο & Υποστήριξη. Οι φάσεις αυτές διέπονται από συγκεκριμένους περιορισμούς και στόχους όπως και για κάθε είδους δραστηριότητα. Πρόκειται για τα βήματα που πραγματοποιεί κάθε επιχείρηση η οποία θέλει να επεκταθεί μέσω της δικαιόχρησης.

#### 1.1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

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 σε συνθήκες νηφαλιότητας και ορθού υπολογισμού.

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).

## **1.2.ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

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.

### **1.2.1 Η μεθοδολογία της Ανάπτυξης κλειδί για την επιτυχία**

Όπως κάθε διαδικασία χρειάζεται ορισμένα βήματα για την υλοποίηση της ,έτσι και για το Franchising υπάρχει μία συγκεκριμένη Μεθοδολογία Ανάπτυξης, η οποία περιλαμβάνει δέκα φάσεις:

#### **Βήμα πρώτο: Η έρευνα αγοράς**

Η έρευνα αγοράς είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος για τον καθορισμό των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη. Η συλλογή πληροφοριών από την αγορά γίνεται συνήθως μέσω προσωπικών συνεντεύξεων ή δημοσκοπήσεων.

Ο franchisor οφείλει να σχεδιάσει και να εισάγει διαδικασίες για τον προγραμματισμό και υλοποίηση δραστηριοτήτων συγκέντρωσης και ανάλυσης πληροφοριών από την αγορά.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην ανάλυση του ανταγωνισμού, στις προσδοκίες του πελάτη, στις αλλαγές των συνηθειών και προτιμήσεων του, στις οδηγίες εθνικών και διεθνών οργανισμών για θέματα σχετικά με ασφάλεια, υγεία, περιβάλλον, στις εξελίξεις της τεχνολογίας, κ.λπ.

### **Βήμα δεύτερο: Το business plan**

Πριν αρχίσει η ανάπτυξη της αλυσίδας θα πρέπει να αναλυθεί και να καταρτιστεί λεπτομερές Επιχειρηματικό Πλάνο, το οποίο θα προγραμματίζει και θα τεκμηριώνει τα περιθώρια κέρδους και τον όγκο των πωλήσεων που θα εξασφαλίζει την βιωσιμότητα των franchisees, τον χρόνο αποπληρωμής της επένδυσης (payback period), το πλήθος των καταστημάτων ανά μελλοντική χρονική περίοδο και την γεωγραφική τους διασπορά και θέση, τους βασικούς όρους της σύμβασης δικαιοχρησίας (π.χ. τέλη εισόδου, royalties, κ.λπ.), τις εκτιμώμενες χρηματοροές, το "νεκρό σημείο" της αλυσίδας. Σημαντική απόφαση αποτελεί το κρίσιμο πλήθος των ιδιόκτητων καταστημάτων τα οποία πρέπει να προϋπάρχουν της ανάπτυξης με franchise, ώστε να διασφαλιστεί, τόσο η προσέλκυση υποψήφιων επενδυτών, όσο και η επιτυχία της αλυσίδας.

Στη συνέχεια, το Επιχειρηματικό Πλάνο οφείλει να λαμβάνει υπόψη του της ιδιαιτερότητες των μελών - franchisees της αλυσίδας και να αναθεωρείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Το Επιχειρηματικό Πλάνο οφείλει να παρουσιάζεται σε όλα τα μέλη της αλυσίδας. Η σχέση των franchisees με τις τράπεζες ή άλλους οργανισμούς για την χρηματοδότησή τους δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Μόνο το 20% έχει κάνει σχετική συμφωνία με κάποια τράπεζα.

Η αρχική μελέτη για το franchise, η οποία αφορά το Πλάνο Ανάπτυξης, τον σχεδιασμό του Συστήματος Λειτουργίας, κ.λπ. έχει επιδοτηθεί από 40% έως 70% από προγράμματα όπως το RETEX, ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΜΜΕ, κ.λπ.

### **Βήμα τρίτο: Προσδιορισμός του concept**

Ο Franchisor οφείλει να ορίσει και να τεκμηριώσει το Όραμα και τους Στρατηγικούς Στόχους της αλυσίδας. Ο Franchisor θα πρέπει να αποδεικνύει την δέσμευσή του ως προς το Όραμα της, να βεβαιώνει ότι το Όραμα & οι Στρατηγικοί Στόχοι της αλυσίδας, έχουν γίνει κατανοητοί, έχουν εφαρμοσθεί και διατηρούνται σε όλα τα επίπεδα της αλυσίδας.

Κατά τον καθορισμό του Οράματος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών, η εικόνα και φήμη της αλυσίδας, η απόδοση της

λειτουργίας της, η αξιοπιστία του ονόματος και των προϊόντων που διαθέτει, ο ρόλος του κάθε καταστήματος της αλυσίδας στην υλοποίηση του, κ.λπ.

Μόνο με την παραπάνω προσπάθεια θα είναι δυνατή η κατανόηση, πραγμάτωση και συντήρηση του Οράματος.

Ο Franchisor οφείλει να αναλύσει προσεκτικά και να προσδιορίσει το concept της αλυσίδας, αναφορικά με το product mix των προϊόντων και υπηρεσιών, τα χαρακτηριστικά της θέσης και του μεγέθους των καταστημάτων, την εσωτερική και την εξωτερική τους διακόσμηση.

Ο franchisor οφείλει να παρακολουθεί την ανταγωνιστικότητα και την αποδοχή του concept, λαμβάνοντας και αναλύοντας στοιχεία τόσο από την αγορά, όσο και από τα μέλη της αλυσίδας, με στόχο την συνεχή βελτίωση του.

Απαραίτητη είναι η κατοχύρωση της επωνυμίας και των σημάτων.

#### **Βήμα τέταρτο: Το πιλοτικό κατάστημα**

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίδεται στον σχεδιασμό και στη λειτουργία του Πιλοτικού Καταστήματος. Το Πιλοτικό Κατάστημα δίνει την δυνατότητα να επαληθευτούν και να βελτιωθούν τόσο οι διαδικασίες λειτουργίας, όσο και το concept της αλυσίδας, πριν από την ανάπτυξη και την επέκτασή της.

Στη συνέχεια, αποτελεί το κέντρο εκπαίδευσης, ενισχύει τη φήμη της αλυσίδας και μετασηματίζεται σε πόλο έλξης υποψήφιων επενδυτών.

#### **Βήμα πέμπτο: Σύμβαση δικαιοχρησίας**

Η σύμβαση δικαιοχρησίας τυποποιείται από τον franchisor και πρέπει να καθορίζει **κατά ελάχιστο:**

##### α. διάρκεια συμβολαίου

Η διάρκεια είναι συνήθως μέχρι πέντε έτη.

##### β. ύπαρξη και μέγεθος των entry fees

Υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες δεν ζητούν entry fees.

##### γ. ύπαρξη και ποσοστό των royalties

Η πλειοψηφία των franchisors ζητά royalties. Αυτά μπορεί να είναι σταθερά, επί των ακαθάριστων πωλήσεων, αγορών, ή σε συνδυασμό.



δ. Ο τρόπος και συμβολή στη διαφήμιση της αλυσίδας από τα δύο αντισυμβαλλόμενα μέρη

Τόσο ο franchisors όσο και οι franchisees καταβάλουν από κοινού ένα ποσό ικανό να καλύψει το ποσό που απαιτείται για τη διαφημιστική κάλυψη. Αυτά ονομάζονται και δαπάνες Marketing του Franchise. Η διαφήμιση όπως και σε κάθε περίπτωση ορίζεται ανάλογα με τις ανάγκες του δικτύου.

ε. παροχή υποστήριξης από τον franchisor

Ο franchisor υποστηρίζει τον franchisee παρέχοντας του , την αρχική εκπαίδευση, συμπληρωματικά σεμινάρια καθώς και εγχειρίδια λειτουργίας.

στ. όροι γεωγραφικής αποκλειστικότητας

Σε ορισμένα franchises παρέχεται η δυνατότητα για γεωγραφική αποκλειστικότητα, προνόμιο ιδιαίτερα σημαντικό που προσδοκάται από πολλούς franchisees.

Τέλος η εξασφάλιση απορρήτου, οι συνθήκες και τρόποι λύσης της σύμβασης καθώς και η συμμόρφωση με την οδηγία της Ε.Κ. περί ανταγωνισμού αποτελούν τα τελευταία μέρη και ολοκληρώνουν τη σύμβαση δικαιοχρησίας.

**Βήμα έκτο: Το σύστημα Franchise**

Θα πρέπει να καθορισθούν οι υπευθυνότητες, οι δικαιοδοσίες και οι αμοιβαίες σχέσεις όλου του προσωπικού, τόσο του Franchisor, όσο και των Franchisees, που διοικεί, εκτελεί και επαληθεύει κάθε εργασία που επηρεάζει την λειτουργία της αλυσίδας.

Ο Franchisor οφείλει να προσδιορίζει τις απαιτήσεις για επαλήθευση εντός της αλυσίδας, να παρέχει ικανοποιητικά μέσα και να αναθέτει σε εκπαιδευμένο προσωπικό τις δραστηριότητες της επαλήθευσης.

Οι δραστηριότητες της επαλήθευσης θα πρέπει να περιλαμβάνουν επιθεώρηση, έλεγχο και συνεχή παρακολούθηση όλων των διαδικασιών λειτουργίας της αλυσίδας, με απώτερο σκοπό την διασφάλιση τόσο των παρεχομένων υπηρεσιών και προϊόντων, όσο και του τρόπου που αυτά παρέχονται.

Όλα τα σημεία πώλησης οφείλουν να μεταδίδουν προς τον καταναλωτή ενιαία εικόνα τόσο στον τρόπο εξυπηρέτησης, όσο και στην οπτική εικόνα. Για το λόγο

αυτό, ο Franchisor οφείλει να σχεδιάσει και να τυποποιήσει τα αρχιτεκτονικά σχέδια, την εσωτερική διακόσμηση και την διαρρύθμιση των καταστημάτων της αλυσίδας. Στόχος είναι η ενιαία και ισχυρή εικόνα της αλυσίδας και η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακος.

Η διασφάλιση της ενιαίας εικόνας και η ανανέωση και βελτίωση του εσωτερικού και εξωτερικού διάκοσμου των καταστημάτων οφείλει να ελέγχεται και να τεκμηριώνεται.

**Ο Franchisor** οφείλει να αναλαμβάνει τις κεντρικές συμφωνίες για τις προμήθειες, τόσο των βασικών προϊόντων, όσο και των αναλωσίμων. Στις συμφωνίες αυτές οφείλει να επιτυγχάνει σημαντικά μειωμένες τιμές αγοράς, λόγω του υφιστάμενου και μελλοντικού μεγέθους της αλυσίδας.

**Ο κάθε franchisee** οφείλει να διασφαλίζει ότι τα αγοραζόμενα προϊόντα συμμορφώνονται με τις καθορισμένες απαιτήσεις. Ο Franchisor θα πρέπει να επιλέγει τους προμηθευτές της αλυσίδας βάση των δυνατοτήτων τους για ικανοποίηση των συμβολαίων, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων για ποιότητα. Ο Franchisor οφείλει να καθιερώσει αρχεία προμηθευτών που έχουν γίνει αποδεκτοί.

**Η επιλογή προμηθευτών** καθώς και ο τύπος και η έκταση του ελέγχου που εξασκεί η αλυσίδα θα πρέπει να εξαρτάται από το τύπο του προϊόντος και όπου χρειάζεται, από αρχεία του προμηθευτή που αποδεικνύουν ότι στο παρελθόν είχε την αντίστοιχη δυνατότητα και επιδόσεις.

**Η Πρόγνωση Πωλήσεων** και η **Διαχείριση Αποθεμάτων**, θα πρέπει να ακολουθεί τις σύγχρονες τάσεις των logistics και να αξιολογούνται συνέχεια τα εναλλακτικά σενάρια, όπως ύπαρξη κεντρικής αποθήκης ανά γεωγραφικές ζώνες, κοινή χρήση συστήματος διανομής, συμφωνία και συνεργασία με third party logistics, αλληλοσυμπλήρωση των αναγκών των καταστημάτων.

Στόχος είναι το χαμηλότερο δυνατό μέσο απόθεμα στο σύνολο της αλυσίδας και το μεγαλύτερο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών.

Για το λόγο αυτό ο franchisor οφείλει να προσδιορίσει και να τεκμηριώσει το κατάλληλο Distribution Plan, του οποίου οι ενέργειες θα σχετίζονται τόσο με την γεωγραφική, όσο και με την ποσοτική ανάπτυξη της αλυσίδας

### **Βήμα έβδομο: Η γνώση του Marketing σε υποψήφιους franchisees**

Ο ενημερωτικός φάκελος περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την άρτια ενημέρωση των υποψήφιων franchisees και έχει ως σκοπό την "πώληση" του concept σε αυτούς.

Περιλαμβάνει στοιχεία για τον franchisor, την δυναμική της αλυσίδας, το Όραμα και τους Στρατηγικούς Στόχους της αλυσίδας, την περιγραφή και την φιλοσοφία του concept, τους βασικούς όρους της σύμβασης δικαιοχρησίας, βασικά στοιχεία του Business Plan και του Marketing Plan, κ.λπ.

Ο franchisor οφείλει να αναλύσει και να προγραμματίσει πλάνο ενεργειών προβολής της αλυσίδας με σκοπό την προσέλκυση επενδυτών με διαφημίσεις, αγγελίες σε εφημερίδες και ειδικές εκδόσεις, συμμετοχή σε εκθέσεις, κ.λπ. Παράλληλα, οφείλει να συντονίζει και να προγραμματίζει τις ενέργειες προώθησης της αλυσίδας με σκοπό την αύξηση του κύρους της και την αποτελεσματική προβολή της. Οι ενέργειες αυτές γίνονται τόσο σε τοπικό, όσο και σε κεντρικό επίπεδο.

### **Βήμα όγδοο: Η αξιολόγηση & η επιλογή franchising**

Ο πλέον πολύτιμος πόρος της αλυσίδας είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Αποτελεί ευθύνη του franchisor η παρακίνηση, επιμόρφωση/ανάπτυξη, επικοινωνία και απόδοση όλου του προσωπικού της αλυσίδας. Πρωταρχικό μέλημά του είναι η επιλογή των πλέον κατάλληλων και ικανών franchisees.

Θα πρέπει:

- α) να καθορισθεί με λεπτομέρεια το επιθυμητό profile των franchisees
- β) να αξιολογηθούν και να επιλεγθούν με προσοχή, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα

απαραίτητα στοιχεία , όπως εμπειρία, εκπαίδευση, οικονομική φερεγγυότητα, ικανότητες.

### **Βήμα ένατο: Η εκπαίδευση των franchisees**

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο μοναδικός τρόπος για την αλλαγή και την ανάπτυξη κάθε οργανισμού.

Ο Franchisor οφείλει να καθιερώσει και να τηρεί διαδικασίες για τον εντοπισμό των αναγκών σε εκπαίδευση όλου του προσωπικού της αλυσίδας. Προσωπικό το οποίο εκτελεί καθορισμένα ειδικά καθήκοντα, θα πρέπει να εξειδικευτεί με την κατάλληλη εκπαίδευση, τεχνογνωσία ή/και εμπειρία όπως απαιτείται. Κατάλληλα αρχεία της Εκπαίδευσης θα πρέπει να διατηρούνται.

### **Βήμα δέκατο: Παρακολούθηση & έλεγχος δικτύου**

Ο Franchisor οφείλει να καθιερώσει και να επιβεβαιώνει την τήρηση ενός τεκμηριωμένου Συστήματος Λειτουργίας (standard operation procedures), ως το μέσο για την διασφάλιση του ότι η λειτουργία της αλυσίδας συμμορφώνεται με τις καθορισμένες απαιτήσεις του Οράματος και των Στρατηγικών Στόχων.

Το σύστημα αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- α) την προετοιμασία τεκμηριωμένων διαδικασιών και οδηγιών
- β) την αποτελεσματική εφαρμογή των τεκμηριωμένων διαδικασιών και οδηγιών

Η λειτουργία και η απόδοση της αλυσίδας θα πρέπει να επανεξετάζεται ανά κατάλληλα χρονικά διαστήματα, για να εξασφαλίζεται η συνέχεια της καταλληλότητας του Συστήματος Λειτουργίας και της αποτελεσματικότητάς του.

Η αλυσίδα οφείλει να καθιερώσει και να τηρεί διαδικασίες για προσδιορισμό, συλλογή, σύνταξη ευρετηρίου, αρχειοθέτηση, αποθήκευση, διατήρηση και διάθεση των αρχείων και στοιχείων που προσδιορίζουν ποιοτικά και ποσοτικά την απόδοση της αλυσίδας.

Τα σχετικά στοιχεία είναι δυνατό να συγκεντρώνονται ενδεικτικά από:

- α) έρευνες ικανοποίησης πελατών

- β) έρευνες **mystery shopping**
- γ) ελέγχους τήρησης των διαδικασιών
- δ) **M.I.S. reporting** οικονομικών στοιχείων

Όπου χρειάζεται η αλυσίδα θα πρέπει να καθιερώσει διαδικασίες για την χρήση και τον προσδιορισμό των στατιστικών τεχνικών που απαιτούνται για την αξιολόγηση της λειτουργίας .

### **Βήμα ενδέκατο: Έλεγχος και υποστήριξη**

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 οικονομικών κλίμακας (π.χ. συμφωνίες με προμηθευτές, κεντρικές αποθήκες, κ.λπ.) θα αποτελέσουν ανταγωνιστικό παράγοντα, μόνο όταν χειρισθούν μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου.

## **2.Η επιλογή του κατάλληλου franchise**

Πέρα όμως από τη διαδικασία που απαιτείται για την δημιουργία ενός πετυχημένου πακέτου Franchise εξίσου σημαντική είναι και η σωστή επιλογή του πακέτου που θα επιλεγεί από τον υποψήφιο franchisee. Η επιλογή του σωστού Franchise δεν έχει να κάνει μόνο με νούμερα. Δεν είναι η φθηνότερη λύση, αλλά ούτε και αυτή που σύμφωνα με τους υπολογισμούς θα σας αποφέρει τα περισσότερα. Η κατάλληλη επιλογή είναι κάτι παραπάνω από αυτό. Η καταλληλότητα του franchise εξαρτάται από τη προσωπικότητα, τις φιλοδοξίες και το επιχειρηματικό δαιμόνιο του υποψηφίου franchisee.

Η αδιαμφισβήτητη επιτυχία που χαρακτηρίζει σημαντικό πλήθος επιχειρηματικών επιλογών franchise τόσο σε διεθνές επίπεδο, όσο και στην χώρα μας δημιουργεί το κίνητρο σε πολλούς υποψήφιους επενδυτές/ επιχειρηματίες να διερευνήσουν τις σχετικές προτάσεις. Η επιλογή είναι ιδιαίτερα δύσκολη αν αναλογιστεί κανείς ότι ο υποψήφιος δικαιούχος - franchisee έχει να επιλέξει ανάμεσα σε 500 περίπου συστήματα που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας. Επιπλέον η επένδυση σε ένα σύστημα franchise, η οποία μπορεί να κυμαίνεται από 15.000 € έως 500.000 € δεν αφήνει περιθώρια για γρήγορες αποφάσεις.

Το πρώτο κριτήριο που θα πρέπει να πληρεί ένα σύστημα franchise για να το επιλέξει ο εκάστοτε δικαιούχος είναι να τον ενδιαφέρει το αντικείμενο δραστηριότητάς του, καθώς είναι ελάχιστες οι περιπτώσεις των προτάσεων franchise που δεν απαιτούν την προσωπική του δραστηριοποίηση σε μεγάλο βαθμό και κατά κανόνα θα πρέπει ο ίδιος να συμμετέχει στην καθημερινή διοίκηση και λειτουργία του καταστήματος του.

### **2.1. Βασικά στοιχεία επιλογής franchise**

Όπως έχουμε προαναφέρει η δικαιόχρηση (franchising) στη χώρα μας έχει γνωρίσει μεγάλη αποδοχή από τις επιχειρήσεις. Θεωρείται η πιο ενδεδειγμένη λύση ανάπτυξης δικτύων. Όμως, αφού όλα δείχνουν να είναι θετικά, γιατί πολλά συστήματα δικαιόχρησης δεν είναι κερδοφόρα; Οι λόγοι είναι ποικίλοι και αφορούν μία συνάρτηση προσώπων και πραγμάτων.

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα που θα έπρεπε να ερευνηθεί είναι η αποδοχή του concept από τους καταναλωτές. Το concept ή -ελληνιστί- η ΙΔΕΑ πίσω από κάθε σύστημα franchise είναι ο κινητήριος μοχλός όλου του συστήματος. Η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό, η μοναδικότητα των προϊόντων, ο τρόπος εξυπηρέτησης των πελατών, η εμφάνιση του καταστήματος και άλλα παρεμφερή, απαρτίζουν το σύνολο των διαδικασιών εκείνων που αποκαλούμε ΙΔΕΑ (concept).

Η έρευνα που χρειάζεται για την επιλογή ένταξης σε ένα δίκτυο franchising απαιτεί χρόνο, διερεύνηση και συγκριτική αξιολόγηση.

Μετά από πολύ μελέτη και διερεύνηση όλων των παραμέτρων κατέληξα σε κάποια βασικά ερωτήματα που πρέπει να θέσει κάθε εν δυνάμει franchisee στον εαυτό του αλλά και στον αντίστοιχο franchisor.

### **Τι προϊόντα ή υπηρεσίες σας αρέσει να πουλάτε;**

Στρατηγικά είναι καλύτερο να αναζητήσετε ένα franchise για το οποίο έχετε τις βασικές γνώσεις. Να ταιριάζει στα ενδιαφέροντα σας ,στο προφίλ, τις ικανότητες και την εμπειρία σας.

### **Συνολικό ποσό επένδυσης**

Πολλές φορές δεν γνωστοποιείται επαρκώς από τους franchisors το συνολικό ποσό της επένδυσης για λόγους προσέλκυσης ενδιαφέροντος. Θα πρέπει να ρωτήσετε αναλυτικά το ποσό που θα πρέπει να διαθέσετε για όλα τα επιμέρους κόστη επένδυσης (εκπαίδευση, αρχικό εμπόρευμα, διαμόρφωση καταστήματος, έξοδα μάρκετινγκ).

### **Πόσο καιρό βρίσκεται σε λειτουργία το σύστημα franchise για το οποίο ενδιαφέρεστε; Απολαμβάνει καλή φήμη ο franchisor;**

Το επόμενο σημαντικό στοιχείο είναι η φήμη και η υγιής χρηματοοικονομική

κατάσταση του franchisor. Έχει επιτυχημένη πορεία στην αγορά; Είναι αρκετά χρόνια σε λειτουργία το σύστημα franchise ή ο franchisor αποτελεί νεοσύστατη εταιρεία; Υπάρχει έμπειρο management team στην επιχείρηση του franchisor ή αποτελεί επιχείρηση ενός ατόμου; Ζητείστε στοιχεία από τον franchisor και διασταυρώστε τα με άλλες πηγές. Απευθυνθείτε σε εκπροσώπους του ίδιου κλάδου καθώς επίσης σε τράπεζες επιχειρηματικών δεδομένων όπως η ICAP DATABANK. Δυστυχώς υπάρχουν κάποιες περιπτώσεις franchisors οι οποίοι δεν λειτουργούν με επιχειρηματικό πνεύμα, με σωστή οργάνωση και υποδομή, αλλά έχουν επιλέξει το franchising ως τον εύκολο και γρήγορο τρόπο ανάπτυξης χωρίς ίδια κεφάλαια.

### **Πόσο σταθερό είναι το σύστημα franchise;**

Ποια είναι τα ιστορικά δεδομένα του συστήματος franchise και ποια η προηγούμενη επιχειρηματική δραστηριότητα των φορέων; Υπάρχουν franchisees οι οποίοι έφυγαν από το σύστημα (έκλεισαν τα σημεία τους, ή τα επαναγόρασε ο franchisor ή μεταβιβάστηκαν σε άλλους franchisees; Ποιοι ήταν οι λόγοι; Υπάρχουν νομικές εκκρεμότητες; Είναι η πλειοψηφία των franchisees επιτυχημένοι; Ονόματα και διευθύνσεις των franchisees πρέπει να είναι διαθέσιμα στον ενδιαφερόμενο franchisee. Επικοινωνήστε με κάποιους, σε διαφορετικές περιοχές και ζητήστε να σας μιλήσουν για τις εμπειρίες τους.

### **Υπάρχει εκπαίδευση και αν ναι πόσο συχνά πραγματοποιείται;**

Ρωτήστε σχετικά με το είδος της εκπαίδευσης και της υποστήριξης η οποία παρέχεται από τον franchisor. Η ολοκληρωμένη αρχική εκπαίδευση, η οποία αποτελεί και μέρος του franchise fee, καθώς και η συνεχής εκπαίδευση εγγυώνται τη σωστή μεταφορά τεχνογνωσίας και αποτελούν το υπόβαθρο στο οποίο θα στηριχτεί η σωστή λειτουργία του καταστήματος. Επειδή το franchising λειτουργεί στα πλαίσια ενός δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η εκπαίδευση θα πρέπει να συμπληρώνεται από διαρκή ενημέρωση και κατάρτιση των franchisees στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς .



Οι κανόνες και οι διαδικασίες λειτουργίας του καταστήματος πρέπει να είναι αποτυπωμένες σε εγχειρίδια, τα οποία να ανανεώνονται και να εμπλουτίζονται με την πάροδο του χρόνου.

**Υπάρχει αποκλειστικότητα περιοχής και πώς ορίζεται; Ποιο είναι το μέγεθος της αγοράς στην οποία απευθύνεται ο franchisee;**

Πόσο κοντά μπορεί κάποιος άλλος franchisee να δημιουργήσει τη δική του επιχείρηση; Η περιοχή αποκλειστικότητας στην οποία θα δραστηριοποιηθείτε, ορίζεται με σαφήνεια στο συμβόλαιο; Έχει εκτιμηθεί το μέγεθος της τοπικής αγοράς, καθώς επίσης παρέχεται υποστήριξη στην επιλογή του κατάλληλου σημείου; Η ύπαρξη κριτηρίων, όπως τα δημογραφικά στοιχεία της περιοχής, το μέγεθος του κοινού – στόχος, η αγοραστική δύναμη του πληθυσμού, το μέγεθος της εμπορικότητας και η ελκυστικότητά της, η ύπαρξη ανταγωνισμού, η προσβασιμότητα της περιοχής κλπ., δείχνουν τη σοβαρότητα με την οποία διαχειρίζεται ο franchisor τον τρόπο επιλογής σημείου.

**Θα προμηθεύεστε όλα τα προϊόντα αποκλειστικά μέσω της μητρικής εταιρείας;**

Εάν είναι έτσι, ελέγξτε εάν το κόστος των προϊόντων είναι κοντά στις τιμές που θα σας έδιναν άλλοι προμηθευτές για τα ίδια προϊόντα.

**Υπάρχουν επαρκείς οικονομικές πληροφορίες για το δίκτυο καθώς και για το εξεταζόμενο σημείο δραστηριοποίησης;**

Σας έχει δώσει αρκετές οικονομικές πληροφορίες και ιστορικά δεδομένα για τα καταστήματα του δικτύου (πωλήσεις, κέρδη, κόστος λειτουργίας);

Υπάρχει προϋπολογισμός πωλήσεων και κερδών για το σημείο στο οποίο σκοπεύετε να δραστηριοποιηθείτε; Ο υποψήφιος franchisee στο προσυμβατικό στάδιο θα πρέπει να έχει ενημέρωση από τον franchisor για τα οικονομικά στοιχεία των καταστημάτων του δικτύου και την εξέλιξή τους. Η επιτυχημένη λειτουργία του πιλοτικού καταστήματος καθώς και η ύπαρξη εταιρικών καταστημάτων

αποτελούν θετικό στοιχείο. Επίσης, ο franchisor θα πρέπει να παρέχει ανάλυση της οικονομικής σκοπιμότητας του νέου καταστήματος σε ρεαλιστικά μεγέθη.

Η κοινοποίηση των δυσκολιών και των κρίσιμων σημείων του concept προς τον υποψήφιο franchisee αποτελεί στοιχείο ειλικρίνειας και διαφάνειας.

**Πόσο είναι το μέγεθος της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται ο franchisor, ποιος ο ανταγωνισμός και ποια είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του concept;**

Η αγορά στην οποία δραστηριοποιείται ο franchisor, το μέγεθος της ζήτησης, η εξέλιξή της και ο υφιστάμενος ανταγωνισμός έχει μεγάλη σημασία στην επιλογή ενός franchise. Ο franchisor έχει αναπτύξει ένα concept με μακροβιότητα ή αποτελεί μια εφήμερη επιχειρηματική ιδέα χωρίς προοπτικές ανάπτυξης στην ελληνική αγορά; Ο υποψήφιος franchisee θα πρέπει να διερευνήσει τον κλάδο στον οποίο θέλει να επενδύσει. Φυσικά αυτό δεν είναι μία εύκολη διαδικασία. Το ιδανικότερο είναι να απευθυνθεί σε εταιρεία συμβούλων, ώστε μέσα από εξειδικευμένες έρευνες και μελέτες αγοράς να διαπιστώσει την πορεία και τη δυναμική του κλάδου καθώς επίσης και τη θέση της συγκεκριμένης επιχείρησης στον κλάδο.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία δεν είναι τα μοναδικά αλλά αποτελούν τα κύρια ερωτήματα στα οποία θα πρέπει να βρει απάντηση ο υποψήφιος δικαιολήπτης. Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος δεν αποτελεί εύκολη και γρήγορη απόφαση αλλά διερεύνηση ,δυνατότητα διάθεσης χρόνου και ωριμότητα σκέψης.

## **2.2. Το μέλλον του franchisee στην επιχείρηση**

Εκτός, όμως, από τον σαφέστατα πολύ σημαντικό οικονομικό παράγοντα, ο δυνητικός franchisee οφείλει, πρώτα απ' όλα στον εαυτό του να λάβει υπόψη του αρκετούς ακόμη παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις ιδιαίτερες επιθυμίες του και τις προσδοκίες του για το μέλλον πέραν της οικονομικής φύσεως θεμάτων. Όπως αναφέραμε και λίγο πριν η σημαντικότερη επιλογή που καλείστε να κάνετε σχετίζεται περισσότερο με τον κλάδο και το χώρο με τον οποίο θα ασχοληθείτε. Όσο καλά και να φαίνονται τα νούμερα, όσο καλές και να σας παρουσιάζονται οι αποδόσεις των άλλων, όσο σύντομη και να είναι η απόσβεση όπως παρουσιάζεται από την ιστορία των υπαρχόντων καταστημάτων, παραμένει πάντα ένα βασικό θέμα για εσάς: κατά πόσο σας αρέσει ή όχι το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθείτε.

**Το ωράριο λειτουργίας του καταστήματος** που θα λειτουργήσετε όσο και αν φαίνεται σε πρώτη φάση δευτερευούσης σημασίας, είναι κάτι που θα παίξει σημαντικότερο ρόλο στη διαμόρφωσή της μελλοντικής σας ζωής. Σκεφτείτε αρκετά πριν καταλήξετε σε ένα concept που απαιτεί για παράδειγμα μεταμεσονύκτια λειτουργία, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη σας, αν η οικογενειακή σας κατάσταση αλλά και η ιδιοσυγκρασία σας το επιτρέπουν και τι συνέπειες θα φέρει μια τέτοια κίνηση στην καθημερινότητά σας.

**Μελετήστε καλά και διεξοδικά την πορεία και το ποιόν της εταιρείας** με την οποία πρόκειται να συνεργαστείτε. Η σχέση σας με τη μητρική θα είναι άμεση και διαρκής, συνεπώς θα πρέπει τόσο να γνωρίζετε την ιστορία της μητρικής και τυχούσες κακοτοπιές του παρελθόντος που πιθανότατα θα σας βοηθήσουν να βγάλετε τα συμπεράσματα σας για την εικόνα του δικαιοπαρόχου στην αγορά και όχι μόνο, όσο και να συμπεράνετε αν μπορείτε εν τέλει να συνεργαστείτε με τα στελέχη της εταιρείας.

Κατά την έρευνά σας όσον αφορά στους υφιστάμενους franchisees του δικτύου που σας ενδιαφέρει μην αρκεστείτε σε εκείνους που θα σας συστήσει η μητρική.

**Πάρτε πλήρη λίστα των franchise καταστημάτων του δικτύου και επιλέξτε** τυχαία τα καταστήματα που θα ερευνήσετε.

**Πραγματοποιείτε μόνοι σας ένα mystery shopping** στα καταστήματα και δώστε ιδιαίτερη προσοχή στη δική σας προσωπική ικανοποίηση από τη θέση του καταναλωτή, αλλά και στην κίνηση που παρουσιάζουν τα καταστήματα για κάποιο λογικό χρονικό διάστημα.

### **3.Η αμοιβαία συνεργασία συνθέτει το επιτυχημένο Franchise**

Διανύοντας τη δεύτερη δεκαετία εντατικής εφαρμογής του θεσμού του franchise στην Ελλάδα είναι ευκρινές ότι το παζλ της επιτυχίας συμπληρώνεται δυναμικά με συνεχή προσπάθεια του δικαιούχου και των δικαιούχων, μέσα στα πλαίσια των ρόλων τους, των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων τους, όπως αυτά ρητά περιγράφονται στη σύμβαση franchise, σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας τους. Θεωρείται πλέον δεδομένη, για την ύπαρξη ενός συστήματος δικαιόχρησης, η εκπλήρωση των ελάχιστων αποδεκτών προϋποθέσεων επιτυχίας, αποτυπωμένων σε πολύ συγκεκριμένα μετρήσιμα ποσοτικά κριτήρια όπως:

- α) καλή χρηματοοικονομική διάρθρωση
- β) αποτελέσματα λειτουργίας επαρκών κερδοφόρων οικονομικών χρήσεων
- γ) ύπαρξη τυποποιημένου concept εφαρμοσμένου σε πιλοτικά καταστήματα
- ε) εξέλιξη δικτύου εταιρικών καταστημάτων
- στ) μοναδικότητα και διαχρονικότητα παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- ζ) αναγνωρισιμότητα και αποδοχή από το κοινό στο οποίο απευθύνεται

Παράλληλα η δικαιούχος εταιρεία πρέπει να διαθέτει ολοκληρωμένη υποδομή υποστήριξης προς το δίκτυο συνεργατών – franchisees, όπως έχει αναφερθεί και προηγούμενα. Συγκεκριμένα:

- **εγχειρίδια λειτουργίας** τα οποία περιέχουν την αποκλειστική καταγεγραμμένη και εξελίξιμη τεχνογνωσία της εταιρείας, αναφορικά - με τη λειτουργία του δικτύου
- **ολοκληρωμένη** αρχική και επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση του franchisee και

του προσωπικού του

- **υποστήριξη στην επιλογή σημείου** για τη δημιουργία καταστήματος
- **τυποποιημένες προδιαγραφές καταστήματος** που σηματοδοτούν τη μοναδική αναγνωρίσιμη ταυτότητα του χώρου, με δυνατότητα επιλογής - κατασκευής με το “κλειδί στο χέρι”
- **υποστήριξη** κατά την κρίσιμη περίοδο του ανοίγματος και της λειτουργίας των πρώτων ημερών του καταστήματος από την - συμβουλευτική ομάδα του Franchiser
- **ολοκληρωμένη υποστήριξη Marketing** που διασφαλίζει την εμπορικότητα και τη διαχρονικότητα του δικτύου
- **ενημέρωση και υποστήριξη** σε θέματα πωλήσεων, διοικητικά, φορολογικά, χειρισμού διαδικασιών με δημόσιους φορείς
- **ύπαρξη συστήματος παρακολούθησης και ελέγχου** της λειτουργίας του δικτύου και υποδομή πληροφοριακών συστημάτων

Από την άλλη πλευρά, για να επιτευχθεί η άρτια λειτουργία ενός συστήματος franchise, απαιτείται η συνειδητή προσπάθεια των franchisees για το σεβασμό και την πιστή υιοθέτηση του παραχωρηθέντος συστήματος. Κατά τη διάρκεια της μακροχρόνιας συνεργασίας franchise, επιδίωξή τους θα πρέπει να αποτελεί όχι μόνο η άριστη εφαρμογή του, αλλά και η συμβολή στην περαιτέρω εξέλιξή του, ώστε να διατηρείται πάντα επίκαιρο στις εξελισσόμενες και διαφοροποιούμενες ανάγκες που καταγράφονται στην αγορά. Μία αρχική δικλείδα ασφαλείας για την επιτυχή ανάπτυξη του δικτύου αποτελεί η εξεύρεση και επιλογή των franchisees βάσει συγκεκριμένων επιθυμητών χαρακτηριστικών, τα οποία συνθέτουν, όπως συχνά αναφέρεται, το “προφίλ” του υποψηφίου συνεργάτη. Πολλές εταιρείες απευθύνονται σε συμβούλους επιχειρήσεων για την ανεύρεση των υποψηφίων franchisees του δικτύου τους, επωφελούμενοι από τη συσσωρευμένη γνώση και εμπειρία της αγοράς, την οποία αυτοί διαθέτουν, την εφαρμογή εξειδικευμένων συστημάτων αξιολόγησης υποψηφίων και τη γρήγορη και αποτελεσματική διείσδυση σε περιοχές μακρινές από την έδρα της εταιρείας. Οι δικαιοδόχοι οφείλουν να επιζητούν τη συμμετοχή τους σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης το οποίο έχει ως στόχο:

- α) να επικοινωνήσει τη φιλοσοφία και το όραμα της εταιρείας
- β) να γνωστοποιήσει τις προδιαγραφές που έχουν καθοριστεί από την εταιρεία σχετικά με τη λειτουργία και τη διαχείριση των καταστημάτων
- γ) να συστηματοποιήσει την εργασία του υπευθύνου και του προσωπικού του καταστήματος, ώστε να επιτευχθούν άριστα επίπεδα λειτουργίας
- δ) να συμβάλει στη διασφάλιση της ενιαίας εικόνας και λειτουργίας των καταστημάτων του δικτύου

Ουσιαστικότερο όμως από όλα είναι να βοηθήσει τους δικαιοδόχους να αντιληφθούν τη σημαντικότητα της θέσης τους, αφού αποτελούν σημείο επαφής της εταιρείας με τον πελάτη και αποδέκτη των αντιδράσεων του. Προσφέροντας ένα άριστο προϊόν, με την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης και στην πιστότητα του πελάτη και αναπτύσσουν σταδιακά τη φήμη και πελατεία των καταστημάτων, την υπεραξία δηλαδή του δικτύου.

Οι franchisees του δικτύου πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η εφαρμογή των διαδικασιών και κανόνων λειτουργίας δεν αποτελεί θέμα “καλής προαίρεσης”. Συχνά αναρωτιόμαστε ποιος ο λόγος ένταξής τους σε ένα δίκτυο, αν δεν είναι διατεθειμένοι να λειτουργήσουν επωφελούμενοι από την καθοδήγησή του. Η τεχνογνωσία που τους παρέχεται είναι αποτέλεσμα μακρόχρονης εμπειρίας, πειραματισμού και σημαντικής επένδυσης του franchiser και περιέχει όσα ακριβώς πρέπει να ακολουθήσουν οι συνεργάτες για την αμοιβαία επιτυχημένη πορεία της μονάδας και του δικτύου συνολικά. Ανεπαρκής τήρηση των προβλεπόμενων ενεργειών ή αυθαίρετες πρωτοβουλίες, θέτουν σε κίνδυνο την εξέλιξη όχι μόνο του μεμονωμένου σημείου, αλλά ολόκληρου του δικτύου. Βεβαίως οι προτάσεις των συνεργατών προς αξιολόγηση και υιοθέτηση είναι πάντα καλοδεχούμενες και συντελούν στην εξέλιξη του συστήματος. Η διενέργεια τακτικών ελέγχων στο δίκτυο από τον franchiser με τη μορφή επιθεωρήσεων, αλλά και μέσω εξωτερικών συνεργατών – διεξαγωγή mystery shopping, ερευνών ικανοποίησης πελατών – όταν πραγματοποιούνται με σκοπό τον εντοπισμό και την παροχή υποστήριξης για την επίλυση τυχόν προβλημάτων, πρέπει να χαροποιούν τους συνεργάτες του δικτύου. Υποδηλώνουν μία σοβαρή εταιρεία που προστατεύει τη φήμη της και το δίκτυο της. Η χρήση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων επιταχύνει

τους απαιτούμενους χρόνους διαδικασιών, επικοινωνίας και ελέγχου και ελαχιστοποιεί τις περιπτώσεις ανθρώπινου λάθους. Η αποφυγή απόδοσης των δικαιωμάτων εκμετάλλευσης στο δικαιοπάροχο μπορεί να αποτελέσει σημαντικό πλήγμα για τη συντήρηση της απαραίτητης υποδομής υποστήριξης του δικτύου. Η μη διενέργεια τοπικής διαφήμισης και η αποφυγή απόδοσης των δικαιωμάτων διαφήμισης μειώνει την προσδοκώμενη απόδοση, καταρχήν του σημείου και συνολικά του δικτύου. Είναι λοιπόν σημαντικό να αντιληφθεί κανείς ότι, απολαμβάνει τα οφέλη από τις συνεργίες ενός δικτύου franchise, μόνο όταν αυτός λειτουργεί εντός των πλαισίων του δικτύου, ως συνεργάτης και όχι ως ανεξάρτητη καιροσκοπική μονάδα. Οι προσωπικές φιλοδοξίες των franchisees ενός δικτύου για την επίτευξη των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων προάγουν και ισχυροποιούν συνολικά την απόδοση του δικτύου και βελτιώνουν ταυτόχρονα τη θέση της κάθε επιμέρους μονάδας.

#### **4.Μορφές επιχειρηματικών ερευνών**

Οι «επιχειρηματικές έρευνες», αποτελούν την ασφαλέστερη μέθοδο ανάπτυξης, τόσο των συστημάτων franchise όσο και μιας απλής επιχείρησης, είτε αυτές οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο, είτε στην παροχή υπηρεσιών, είτε στο βιοτεχνικό και βιομηχανικό κλάδο. Στο θεσμό franchising, όμως οι «επιχειρηματικές έρευνες» αποτελούν τόσο τη βάση ενός concept όσο και τον άξονα υλοποίησής του. Στοχεύοντας, λοιπόν, στην επιχειρηματική ανάπτυξη μέσω του συστήματος franchise, οι έρευνες αποτελούν την εγγύηση της επιτυχίας.

Σκοπός του άρθρου αυτού είναι η ανάλυση μερικών επιχειρηματικών ερευνών και όχι η ίδια η δημιουργία του συστήματος, το οποίο άλλωστε αναλαμβάνουν εξειδικευμένοι σύμβουλοι franchise.

## **α) Έρευνα αγοράς**

Ο κύριος σκοπός της έρευνας είναι ο προσδιορισμός των προθέσεων των καταναλωτών για μια επιχείρηση ή κάποιο προϊόν. Πέραν αυτού όμως, η εν λόγω έρευνα παρουσιάζει αρκετά χρήσιμα στοιχεία, που δείχνουν τις τάσεις της αγοράς, τόσο σε τοπικό επίπεδο, όσο και σε πανελλαδικό ή ακόμη και σε παγκόσμιο.

Αρχικά, επιλέγεται η περιοχή που θα ερευνηθεί, είτε αυτό νοεί ένα δήμο (π.χ. Αθήνα, Πειραιάς κ.λπ.), είτε νοεί κάποιο νομό (π.χ. Αττικής, Αχαΐας κ.ά.), είτε νοεί κάποια περιφέρεια (π.χ. Θράκη, Πελοπόννησος, Νησιά Αιγαίου κ.ά.), είτε συνδυασμό αυτών. Η επιλογή της περιοχής βασίζεται σε διάφορες παραμέτρους που αφορούν την επιχείρηση.

Κατόπιν επιλέγεται το μέγεθος και το μείγμα του δείγματος. Κατόπιν αυτής της διαδικασίας προσδιορίζεται το ακριβές μέγεθος του δείγματος. Για την επιλογή του δείγματος υπάρχουν επιστημονικές μέθοδοι, που μειώνουν την πιθανότητα του στατιστικού λάθους σε αμελητέα σχεδόν ποσοστά.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου είναι το επόμενο βήμα, αφού πρώτα αποφασισθεί, από το στατιστικολόγο και παράλληλα υπεύθυνο της έρευνας, ο τρόπος συλλογής των στοιχείων.

Η πραγματοποίηση της έρευνας, έτσι όπως έχει σχεδιαστεί, είναι το επόμενο στάδιο και ακολουθεί η ανάλυση των στοιχείων και η εξαγωγή συμπερασμάτων. Όμως, τι πραγματικά μπορούμε να μάθουμε από μια έρευνα αγοράς; Η απάντηση δεν είναι και τόσο απλή, μιας και η κάθε έρευνα προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης. Η έρευνα αγοράς παρουσιάζει κάποιες πληροφορίες που είναι κοινές και χρήσιμες σε όλες τις επιχειρήσεις:

- Τον πραγματικό αριθμό των πιθανών πελατών της επιχείρησης.
- Την πραγματική αγοραστική δύναμη των πιθανών αυτών πελατών.
- Τις προθέσεις των καταναλωτών σε σχέση με την επιχείρηση ή /και τα προϊόντα της.
- Τις απαιτήσεις των πιθανών πελατών.



- Τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών.
- Τη δύναμη του ανταγωνισμού.
- Τις τάσεις της αγοράς.
- Τα πιθανά κενά που υπάρχουν στην αγορά.

Είναι κατανοητό, λοιπόν, ότι έχοντας η επιχείρηση αυτές τις πληροφορίες μπορεί να αποφασίσει αν θα εισέλθει στην αγορά ή αν θα πρέπει να προσαρμόσει τη στρατηγική της ανάλογα, ώστε να πετύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

### **β) Έρευνα Site Location**

Η έρευνα Site Location (SLR), παρά το γεγονός ότι πρακτικά δείχνει εφάμιλλη με την έρευνα αγοράς, υπάρχουν κάποια ουσιαστικά σημεία διαφοροποίησης. Η εν λόγω έρευνα είναι μια περιορισμένη και προσαρμοσμένη έρευνα αγοράς, η οποία όμως είναι εφαρμόσιμη **ΜΟΝΟ** στην περίπτωση που μια **υπάρχουσα επιχείρηση** θέλει να δημιουργήσει ένα ακόμη σημείο παρουσίας (π.χ. ένα franchised κατάστημα). Ουσιαστικά, πρόκειται για μια έρευνα που κρίνει την επιτυχία ή μη μιας επένδυσης σε σημείο παρουσίας της επιχείρησης.

Ο τρόπος που διενεργείται η έρευνα δεν διαφέρει σε πολλά από μια έρευνα αγοράς, μιας και σε αυτή την έρευνα επιλέγεται πρώτα η περιοχή και το δείγμα. Όμως, η περιοχή δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να αφορά ένα πολύ μεγάλο γεωγραφικό τόπο (π.χ. όλο το δήμο Περιστερίου), παρά μόνο κάποιους πολύ συγκεκριμένους δρόμους (π.χ. την κεντρική αγορά του Περιστερίου) ή ένα και μόνο σημείο (π.χ. το κατάστημα που ενοικιάζεται σε κάποια συγκεκριμένη οδό). Το δείγμα σε αυτή τη περίπτωση, θα επιλεγεί βάσει του target group που λειτουργεί η εκάστοτε ενδιαφερόμενη επιχείρηση. Κατόπιν, σχεδιάζεται το ερωτηματολόγιο και διενεργείται η έρευνα αποκλειστικά και μόνο με τη χρήση ερευνητών στα σημεία που έχουν προεπιλεγεί, ενώ παράλληλα διενεργείται και ανάλυση κινητικότητας των καταναλωτών (traffic analysis). Το traffic analysis είναι μια επιστημονική μέθοδος, στην οποία παρατηρείται ο τρόπος με τον οποίο οι καταναλωτές κινούνται στην περιοχή. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι μελετά τον τρόπο που οι διερχόμενοι καταναλωτές φθάνουν στο σημείο της έρευνας (π.χ. αυτοκίνητο, λεωφορείο κ.ά.), τον τρόπο που περπατούν (π.χ. αρχικά περπατούν στο αριστερό

πεζοδρόμιο και μετά στρίβουν αριστερά κ.ά.) και τον τρόπο περπατήματος (π.χ. πολύ βιαστικά, πολύ αργά, παρατηρούν τις βιτρίνες, κοντοστέκονται στο τάδε σημείο κ.ά.).

Αφού συγκεντρωθούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία, ειδικός αναλυτής – στατιστικολόγος, εξάγει συμπεράσματα για τον αν μια επένδυση στο συγκεκριμένο σημείο από συγκεκριμένη επιχείρηση θα ήταν πετυχημένη ή όχι. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται, πέραν αυτών που προαναφέραμε στην έρευνα αγοράς, περιλαμβάνουν:

- Τους τρόπους προσέγγισης των καταναλωτών στο σημείο.
- Πρόβλεψη των εσόδων και των εξόδων της επιχείρησης για το πρώτο έτος λειτουργίας και το «νεκρό σημείο» σε μονάδες μεριδίου της αγοράς στο σημείο.
- Την πρόθεση των καταναλωτών σε σχέση με την επιχείρηση.
- Τον τρόπο συμπεριφοράς των καταναλωτών που διέρχονται από το σημείο.

Ευνόητο είναι, λοιπόν, ότι μια επιχείρηση που θέλει να δημιουργήσει περισσότερα σημεία παρουσίας, όπως άλλωστε συμβαίνει στο σύστημα franchise, είναι απαραίτητο να διενεργήσει πρώτα την έρευνα site location, ώστε να είναι σίγουρη πως θα κάνει ακόμα μια επιτυχημένη κίνηση.

### **γ)Secret Shopping**

Το «secret shopping» διασφαλίζει την «ομοιομορφία» των σημείων παρουσίασης της εκάστοτε «franchised επιχείρησης». Πέραν της βιτρίνας, το μείγμα των προσφερόμενων αγαθών, τις τιμές, το visual merchandising, την αρχιτεκτονική σχεδίαση, το ντύσιμο των εργαζομένων και τη γενικότερη εικόνα ενός καταστήματος, σε ένα σύστημα franchise, πρέπει να υφίσταται «ομοιομορφία» και σε άλλους τομείς, όπως:

- Οι γνώσεις και η εξειδίκευση του προσωπικού.
- Ο τρόπος εξυπηρέτησης πελατών.

- Η τηλεφωνική εξυπηρέτηση.
- Το after sales service.
- Η ατμόσφαιρα των καταστημάτων (μουσική, θερμοκρασία κ.λπ.)
- Το επίπεδο καθαριότητας των χώρων.

Όμως, πώς είναι δυνατόν ο franchisor να είναι σίγουρος, ότι όλα τα σημεία πώλησης λειτουργούν ακριβώς με τον ίδιο τρόπο;

Η έρευνα «secret shopping» είναι η απάντηση. Η έρευνα αυτή πραγματοποιείται με μυστική επίσκεψη, εξειδικευμένου secret shopper, στο κάθε κατάστημα, παριστάνοντας το πελάτη. Ο μυστικός επισκέπτης βαθμολογεί όλες τις προσαρμοσμένες, κατά περίπτωση, παραμέτρους ελέγχου κάθε τομέα και αιτιολογεί τη βαθμολογία του. Η έκθεση που συντάσσει ο μυστικός επισκέπτης επεξεργάζεται από ειδικούς επιστήμονες (αναλυτές-στατιστικούς), οι οποίοι αναλύουν τα συγκεντρωτικά δεδομένα, χρησιμοποιώντας ειδικό λογισμικό και παρουσιάζουν πληροφορίες και συγκρίσιμα στοιχεία για αρκετές παραμέτρους.

Πρέπει να σημειωθεί, όμως, ότι η έρευνα «secret shopping», δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση, διαδικασία ελέγχου του προσωπικού της αλυσίδας, αφού ο σκοπός της έρευνας είναι η ανάπτυξη και αναβάθμιση της λειτουργίας του δικτύου καταστημάτων.

#### **δ) Έρευνα ικανοποίησης πελατών**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο έχουν αναπτύξει στρατηγικές εξυπηρέτησης πελατών. Σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις αποτελεί το γεγονός ότι οι καταναλωτές γίνονται «εύκολα» πελάτες μιας εταιρίας, αλλά πολύ δύσκολα οι καταναλωτές γίνονται «μόνιμοι και πιστοί» πελάτες.

Οι έρευνες ικανοποίησης πελατών διενεργούνται ανάμεσα στους ήδη υπάρχοντες πελάτες της εκάστοτε επιχείρησης με τη μέθοδο ερωτηματολογίων και συλλέγονται στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση σε σχέση με την αντίληψη των πελατών της. Η έρευνα πραγματοποιείται, είτε μέσα στο κατάστημα, αν πρόκειται

για κατάσταση ή στις διευθύνσεις που έχει συλλεγμένες η εταιρία. Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται έχουν μελετηθεί από ειδικευμένο ψυχολόγο και στατιστικολόγο για να αποδώσουν τα εγκυρότερα αποτελέσματα. Βέβαια, υπάρχει και η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν και άλλες μέθοδοι συλλογής στοιχείων, όπως για παράδειγμα τηλεφωνικά, με fax ή ταχυδρομικά.

Κατόπιν της συλλογής των δεδομένων ακολουθεί επεξεργασία των στοιχείων από εξειδικευμένα στελέχη και παρουσιάζονται στοιχεία για:

- Το λόγο που προτίμησαν τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης.
- Τη συχνότητα συναλλαγής των πελατών με την επιχείρηση.
- Τη γνώμη τους για τα παρεχόμενα προϊόντα / υπηρεσίες.
- Τη γνώμη τους για την εξυπηρέτηση πελατών.
- Το λόγο που τους προσέλκυσε στο κατάστημα.
- Τις μελλοντικές τους προθέσεις (συχνότητα, μέσο ύψος αγοράς κ.ά.).
- Την καλύτερη και τη χειρότερη εντύπωσή τους από το σύνολο των συναλλαγών που πραγματοποίησαν.
- Την εμπειρία τους από την τελευταία συναλλαγή που πραγματοποίησαν (θετική και αρνητική).
- Άλλα στοιχεία που θα κριθούν απαραίτητα, σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και της αγοράς που κινείται η επιχείρηση.

Τα οφέλη της έρευνας είναι στην πραγματικότητα αναρίθμητα αν αναλογιστούμε, ότι πραγματοποιώντας την έρευνα, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να πορευθεί σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών της. Όμως, τα βασικότερα οφέλη που αποκομίζει η εκάστοτε επιχείρηση, διενεργώντας την έρευνα ικανοποίησης πελατών, είναι: η διατήρηση πελατολογίου (customer loyalty), η αποδοτικότερη πολιτική marketing και η αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής στρατηγικής ώστε να καλύπτει πλήρως τους πελάτες της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, λοιπόν, πιστεύω ότι πρέπει να κατανοηθεί το γεγονός, ότι ένα σύστημα franchise δεν είναι δυνατόν να στηριχθεί μόνο στο σύστημα αυτό καθαυτό, διότι ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι μεγάλος και τα λάθη που πιθανόν να προκύψουν κατά τη λειτουργία του συστήματος μπορεί να αποβούν μοιραία. Ευνόητο είναι, λοιπόν, ότι οι «επιχειρηματικές έρευνες», που παρουσιάσαμε, είναι το κλειδί της επιτυχίας στα συστήματα franchise.

**Πηγή: Express 2007**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 1.Κόστος επένδυσης & απόσβεση

Ο δικαιοδόχος όταν αποφασίσει να ενταχθεί σε μια αλυσίδα franchise θα πρέπει να έχει στην διάθεσή του ή να μπορεί να βρει ένα χρηματικό ποσό τόσο για την αρχική επένδυση, όσο και ως κεφάλαιο κίνησης για τους πρώτους μήνες λειτουργίας του καταστήματός του. Η συνολική αρχική επένδυση αναλύεται συνήθως ως εξής:

##### α) Entry Fees ή Τέλη Εισόδου

Το ποσό που λαμβάνει ο δικαιοπάροχος – μητρική εταιρεία για να δώσει το δικαίωμα στον δικαιοδόχο να χρησιμοποιεί το σήμα της αλυσίδας στο κατάστημά του, για να τον εκπαιδεύσει, να του παραχωρήσει αποκλειστικότητα περιοχής και εγχειρίδια λειτουργίας και εν γένει για να τον εντάξει στο δίκτυό του. Το ποσό αυτό μπορεί να είναι πολύ μικρό ή και μηδενικό για αλυσίδες που βρίσκονται στα πρώτα βήματα της ανάπτυξής τους. Ωστόσο, ανεξάρτητα με το μέγεθός τους, οι αλυσίδες στο χώρο των υπηρεσιών συνήθως χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερα Τέλη Εισόδου, της τάξεως 6.000 – 18.000 €. Ο μέσος όρος των Τελών Εισόδου, ανεξάρτητα από κλάδο και μέγεθος, είναι της τάξεως των 8.000 € και κυμαίνεται κατά κανόνα από 3.000 € έως 44.000 €

##### β) Κόστος Διαμόρφωσης και Εξοπλισμού

Το σχετικό κόστος εξαρτάται τόσο από τον κάθε κλάδο, όσο και από την κατάσταση που θα παραληφθεί το ακίνητο και τα τετραγωνικά του, και κυμαίνεται από 15.000 € μέχρι και άνω των 400.000 €. Χώροι που προορίζονται για υπηρεσίες π.χ. φροντιστήρια ή κάρτες προσκλητηρίων απαιτούν 60 – 100 τ.μ. και κοστίζουν περίπου 20.000 € για να διαμορφωθούν και να εξοπλισθούν. Εμπορικά καταστήματα, στα ίδια τετραγωνικά, απαιτούν 60.000 €- 80.000 € για «βαριά»

προϊόντα π.χ. ρούχα και 20.000 €- 25.000 €για πιο «light» προϊόντα π.χ. αξεσουάρ, είδη σπιτιού.

### **γ) Αρχικό Εμπόρευμα**

Στην συνολική επένδυση πρέπει να υπολογίσει κανείς και το κόστος κτήσης του αρχικού εμπορεύματος το οποίο συνηθίζεται να είναι της τάξης των 20.000 €για αξεσουάρ, οπτικά, είδη διακόσμησης, δερμάτινα, της τάξης των 40.000 €για είδη σπιτιού, των 60.000 €για ρούχα και συναφή. Τα franchise παροχής υπηρεσιών δεν απαιτούν φυσικά εμπόρευμα και σε κάποιες περιπτώσεις π.χ. Video clubs θα πρέπει να τονισθεί η διαφορετική λογική του εμπορεύματος, το οποίο «ξανά-πουλιέται» πολλές φορές και είναι της τάξεως 50.000 €- 80.000 €

### **δ) Αέρας**

Η άυλη εμπορική αξία διαμορφώνει την συνολική επένδυση καθώς στους κλάδους εστίασης και λιανικής η θέση του ακινήτου έχει τεράστια σημασία. Εξαιρούνται από την ανάγκη ακινήτου σε Α' τάξης εμπορικό δρόμο περιπτώσεις όπως φροντιστήρια, γυμναστήρια, delivery.

### **ε) Άλλες δαπάνες**

Στις άλλες Δαπάνες πρέπει να συμπεριλάβουμε κόστος μηχανογράφησης ή ταμειακής, άδειας λειτουργίας, εγγυήσεις ενοικίου, έξοδα ίδρυσης εταιρείας, συμβολαιογραφικά, κ.λπ. Οι δαπάνες αυτές δεν ξεπερνούν τα 4.000 – 6.000 €και φυσικά πρέπει να συνυπολογισθούν στο συνολικό κόστος, όπως και κάποια αρχική ρευστότητα με την έννοια του κεφαλαίου κίνησης, το οποίο καλύπτει τις ανάγκες από αυξημένα λειτουργικά έναντι πωλήσεων τους πρώτους μήνες λειτουργίας. Η απόσβεση που πρέπει να περιμένει ο δικαιοδόχος είναι της τάξεως των 2 ετών και σε ελάχιστες περιπτώσεις ξεπερνά τα 5 έτη, ενώ δεν είναι αδύνατον να πετύχει απόσβεση και σε 1 έτος. Το συνολικό ποσό που θα επενδύσει έχει άμεση σχέση με τις μηνιαίες απολαβές του. Υπάρχουν προτάσεις franchise που με μια επένδυση των 25.000 €διασφαλίζεται μηνιαία 12μηνη αποζημίωση 1.500 € Αξιόλογες

επενδύσεις των 300.000 €δίνουν απόδοση της τάξεως του 10% και υπάρχουν αρκετές «λαμπερές» περιπτώσεις που μια συνολική επένδυση των 80 – 100.000 € επιτυγχάνεται η ετήσια αμοιβή των 30.000 € και σε κάθε περίπτωση υπολογίζουμε απόσβεση από 2 έως 3 έτη.

## 2.Κόστος επένδυσης ανά κλάδο

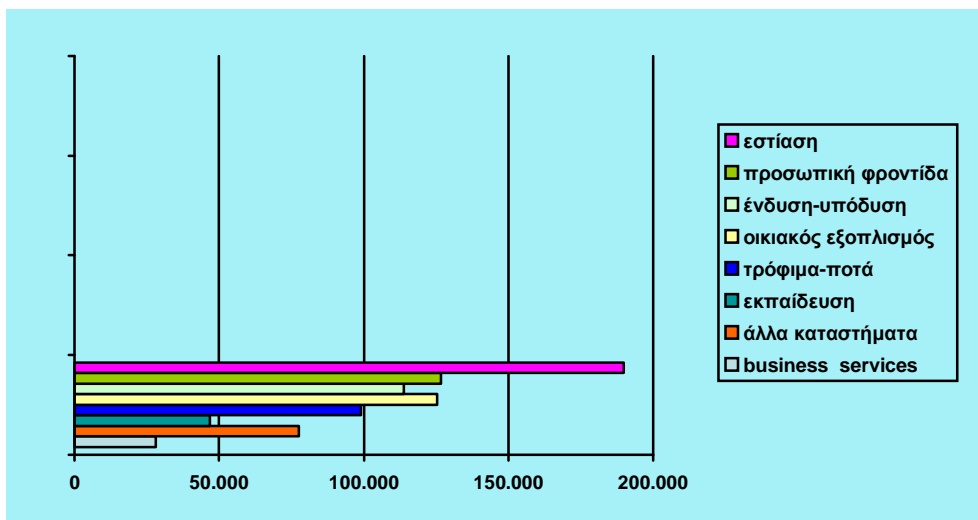
Το ύψος της αρχικής επένδυσης που απαιτείται για τη δημιουργία ενός καταστήματος franchise περιλαμβάνει τα εξής:

- § Αρχικό εμπόρευμα
- § Επίπλωση και εξοπλισμός
- § Κεφάλαιο κίνησης

Στο σύνολο της επένδυσης δεν περιλαμβάνονται τα entry fees καθώς και ο αέρας για την ενοικίαση του καταστήματος.

Σύμφωνα με την ICAP, ένα μέσο κόστος επένδυσης για ένα κατάστημα franchise ανέρχεται στα €6.500 για όλους τους τομείς δραστηριότητας.

Το μέγεθος της επένδυσης επηρεάζεται από κατηγορίες δραστηριότητας ,από το μέγεθος των χώρων εγκατάστασης αλλά και από το χαμηλότερο ή υψηλότερο κόστος εξοπλισμού.





## 2.1 Μεγέθη επενδύσεων ανά κλάδο δραστηριότητας

Στη συνέχεια για να δοθεί στον αναγνώστη μία ρεαλιστική εικόνα της αγοράς του Franchise σήμερα ακολουθούν οι ενδεικτικές τιμές που δίνονται από το Franchise Business, το επίσημο περιοδικό στην Ελλάδα για το Franchise για το κόστος επένδυσης επιχειρήσεων που αναπτύσσονται μέσω του θεσμού.

Ενδεικτικά θα παρουσιαστούν franchise concepts από κάθε ένα σύστημα δραστηριοποίησης.



### α) Εστίαση

#### *PALMIE BISTRO*

Αλυσίδα καφέ-εστιατορίων σε όλη την Ελλάδα.

αρχική επένδυση	€400.000
κόστος κατασκευής	1000/m <sup>2</sup>
έπιπλα-εξοπλισμός	€150.000
entry fees	€44.000
royalties	5%



### **β) Προσωπική φροντίδα**

*MODS HAIR*

Αλυσίδα κομμωτηρίων με παρουσία σε όλο τον κόσμο.

αρχική επένδυση	€180.000
Αρχικό εμπόρευμα	€12.000
έπιπλα-εξοπλισμός	€50.000
entry fees	€19.000
Marketing fees	€14.000



### **γ) Ένδυση/υπόδηση**

*LOLLIPOPS*

Καταστήματα ένδυσης, υπόδησης αλλά και αξεσουάρ με μικρό απαιτούμενο χώρο 30-40 m<sup>2</sup>.

Κόστος κατασκευής	€40.000
Αρχικό εμπόρευμα	€40.000
entry fees	€12.000
Εκτιμώμενη απόσβεση	24 μήνες



**δ)Οικιακός εξοπλισμός**

*OMNISHOP*

Καταστήματα οικιακής χρήσης του Ομίλου Yalco με συνολικό κόστος επένδυσης €44.000



**ε)Τρόφιμα-ποτά**

*ΓΡΗΓΟΡΗΣ*

Η αναγνωρισμένη αλυσίδα μικρογευμάτων και καφέ έχει κόστος επένδυσης €100.000-160.000 και Royalties 5%.Χρόνος απόσβεσης 30-42 μήνες.



**στ)Εκπαίδευση**

*AXON*

Διεθνές δίκτυο εκπαίδευσης ξένων γλωσσών.

Αρχική επένδυση	€25.000
royalties	5%
entry fees	€10.000



**ζ) Άλλα καταστήματα**

*BIZART*

Πλήρης υπηρεσίες διακόσμησης εσωτερικών και εξωτερικών χώρων.

Απαιτούμενος χώρος	80-150 m <sup>2</sup>
Κόστος επένδυσης	250/ m <sup>2</sup>
Κόστος εμπορευμάτων	€30.000



**η) Business services**

*EXPENSE REDUCTION ANALYSTS*

Διεθνής εταιρία που ειδικεύεται στην ανάπτυξη στρατηγικών μείωσης κόστους.

Marketing fees	3%
royalties	15%
Κόστος επένδυσης	€50.000

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

#### 1. Πλάισιο του franchising

Το franchising, μετά από μια δεκαετία και πλέον που εφαρμόζεται στην Ελλάδα, έχει φτάσει σήμερα σε βαθμό ωριμότητας. Η εικόνα της αγοράς το 2007 αναδεικνύει δίκτυα franchise που έχουν αναπτυχθεί από οργανωμένες επιχειρήσεις, καταξιωμένες πλέον στην ελληνική αγορά. Παράλληλα, παρατηρούμε προσπάθειες εταιριών, οι οποίες ξεκίνησαν πολύ αισιόδοξα, με δυναμική και αναπτύχθηκαν γρήγορα. Μετά από μια ραγδαία ανάπτυξη κατά τη διάρκεια της <<χρηματιστηριακής>> εποχής και κατά τη σημερινή φάση της ωρίμανσης η κατάσταση για το franchising έχει πλέον ξεκαθαρίσει και η πλειοψηφία των εμπλεκομένων αναγνωρίζει και σέβεται την ουσία του θεσμού. Έχει γίνει πλέον αντιληπτό ότι η μεσοπρόθεσμη βιωσιμότητα της μητρικής εταιρίας εξαρτάται αποκλειστικά από την κερδοφορία του δικτύου της. Οι δυνητικοί δικαιοδόχοι – υποψήφιοι επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται ότι το franchise δεν αποτελεί επενδυτικό προϊόν, αλλά δυνατότητα αυτό-απασχόλησης με πολύ χαμηλότερο ρίσκο και υψηλότερες απολαβές. Η ουσία αφορά στο κέρδος και στην διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπροσθέτως η απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου μιας επιχείρησης που λειτουργεί με σύστημα franchise σε αρκετές περιπτώσεις επιτυχημένων συστημάτων υπερβαίνει σήμερα τη μέση απόδοση των εναλλακτικών τρόπων επένδυσης (π.χ. προθεσμιακές καταθέσεις, αμοιβαία κεφάλαια, ομόλογα ελληνικού δημοσίου). Το franchising συντελεί στην ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου. Το να ξεκινά κάποιος μόνος του μια νέα επιχείρηση παρουσιάζει υψηλό βαθμό κινδύνου.

Όμως, από την άλλη η ελλιπής προετοιμασία, υποστήριξη, οργάνωση και άλλα συναφή προβλήματα οδήγησαν σε αποτυχίες. Επίσης, η μείωση της αγοραστικής δύναμης σήμερα έχει συντελέσει ώστε να έλθουν στην επιφάνεια προβλήματα σε δίκτυα, τα οποία μέχρι πρότινος λειτουργούσαν σχετικά ομαλά.

## **2.Πλεονεκτήματα του franchising**

Στη σημερινή οικονομική πραγματικότητα και παρά τα προβλήματα τα όποια έχουν ανακύψει, το franchising προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στον franchisee, ο οποίος θα ενταχθεί σε κάποιο δίκτυο, αρκεί να επιλέξει το σωστό αλλά και αυτό που του ταιριάζει περισσότερο.

### **2.1 Εκπαίδευση**

Ο franchisor παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης στον franchisee. Η παροχή αυτή από τη μεριά του franchisor είναι ιδιαίτερα σημαντική, ιδιαίτερα εάν την εξετάσουμε συγκριτικά με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες σε συντριπτικό ποσοστό έχουν προβλήματα διαχείρισης. Έρευνες από την διεθνή αγορά αναφέρουν ότι πάνω από το 90% των νέων επιχειρήσεων αποτυγχάνουν στα πρώτα τρία μόλις έτη λειτουργίας τους. Όπως διαπιστώνεται από έρευνα που έχει πραγματοποιήσει η ICAP, η σταθερότητα των καταστημάτων franchise στην ελληνική αγορά είναι πολύ υψηλή. Βέβαια αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχία ενός καταστήματος franchising είναι ο franchisee να εφαρμόσει σωστά το πρόγραμμα εκπαίδευσης, παράμετρος όμως, η οποία δεν είναι και μοναδική.

Η εκπαίδευση που παρέχεται στον franchisee περιλαμβάνει δύο στάδια: την αρχική εκπαίδευση και την συμπληρωματική.

#### **2.1.1 Αρχική εκπαίδευση**

Αποφασίζοντας ο εν δυνάμει franchisee να γίνει μέλος ενός δικτύου, ξεκινά με μία ολιγοήμερη εκπαίδευση. Η εκπαίδευση που παρέχεται σε κάθε περίπτωση ορίζεται από τον κλάδο που αποφάσισε ο franchisee να ασχοληθεί. Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης ο franchisor έχει κάποιους βασικούς σκοπούς. Ο πρωταρχικός είναι να επικοινωνήσει τη φιλοσοφία και το όραμα της εταιρείας. Σε δεύτερη φάση η εκπαίδευση έχει σκοπό να γνωστοποιήσει τις προδιαγραφές που έχουν καθοριστεί από την εταιρεία σχετικά με τη λειτουργία και τη διαχείριση των καταστημάτων, να συστηματοποιήσει την εργασία του υπευθύνου και του προσωπικού του καταστήματος, ώστε να επιτευχθούν άριστα επίπεδα λειτουργίας και να συμβάλει

στη διασφάλιση της ενιαίας εικόνας και λειτουργίας των καταστημάτων του δικτύου.

Ουσιαστικότερο όμως από όλα είναι να βοηθήσει τους δικαιοδόχους να αντιληφθούν τη σημαντικότητα της θέσης τους, αφού αποτελούν σημείο επαφής της εταιρείας με τον πελάτη και αποδέκτη των αντιδράσεων του. Προσφέροντας ένα άριστο προϊόν, με την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης και στην πιστότητα του πελάτη και αναπτύσσουν σταδιακά τη φήμη και πελατεία των καταστημάτων, την υπεραξία δηλαδή του δικτύου.

### 2.1.2. Συμπληρωματική εκπαίδευση

Πρόκειται για προγράμματα με μορφή σεμιναρίων, εγχειρίδια, έντυπό αλλά και οπτικοαουστικό υλικό τα οποία έχουν ως σκοπό να ενημερώνουν τον franchisee για τις εξελίξεις του κλάδου, του ανταγωνισμού, για νέες τεχνολογίες ή απλά να τους υπενθυμίζουν τους κοινούς στόχους όπως τις αξίες ή τα οράματα του Ομίλου με σκοπό την σύμπνοια και την ομαλή λειτουργικότητα.

## 2.2. Οικονομική αρωγή

Είναι γεγονός πως οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται με τη μέθοδο του franchising βοηθούν με διάφορους τρόπους τον franchisee. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν ένα πρόγραμμα πληρωμών το οποίο δίνει τη δυνατότητα πληρωμής για τον franchisee μέσω της πετυχημένης λειτουργίας του. Επίσης μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων επωμίζεται ένα μέρος των εξόδων ίδρυσης μίας καινούργιας επιχείρησης. Έτσι λοιπόν ο franchisor σε αρκετές περιπτώσεις συμμετέχει στη χρηματοδότηση του franchisee, είτε με απευθείας συμμετοχή είτε μέσω συνεργαζόμενων τραπεζών, αφού η καλή φήμη του franchisor θα βοηθήσει τη πιστωτική σχέση του franchisee με το εκάστοτε Πιστωτικό Ίδρυμα. Ένα ακόμη οικονομικό όφελος είναι πως ο franchisee επωφελείται από κεντρικές συμφωνίες που κλείνει ο franchisor. Κανείς από τους franchisees δεν έχει την

ικανότητα λόγω μεγέθους να διαπραγματευτεί ή να κλείσει συμφωνίες ανάλογες με αυτές που κλείνει ο franchisor.

### **2.3 Φήμη – Αναγνωρισιμότητα μάρκας**

Οι δικαιούχοι που συμμετέχουν σε επιτυχή συστήματα Franchise μπορούν να ωφεληθούν από την ήδη γνωστή επωνυμία της εταιρείας. Η αξιοπιστία που προσφέρει ένα αναγνωρισμένο brand name είναι ανεκτίμητη. Ακόμη και στην αρχική φάση τα γνωστά ονόματα, τα λογότυπα αλλά και τα ηχητικά μηνύματα βοηθούν καθιστώντας τα αόρατα εμπόδια, ευκολότερα & επιταχύνοντας την πρόσβαση στην αγορά. Ο επιχειρηματίας που συνάπτει μία συμφωνία franchising αποκτά το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το σήμα κατατεθέν ή την επωνυμία του franchisor έχοντας ως στόχο να ταυτίσει την επιχείρησή του με το ευρέως γνωστό προϊόν ή υπηρεσία. Βέβαια αυτό προϋποθέτει πως όλα τα καταστήματα του δικτύου λειτουργούν με βάση την ορθή εκπαίδευση που έλαβε ο franchisee στην αρχή της ένταξής του αλλά και με βάση το εγχειρίδιο λειτουργίας καταστημάτων. Η διαδικασία αυτή είναι σαφές πως οριοθετείται από συγκεκριμένα επίπεδα επιτυχίας καθώς ένα κατάστημα και μόνο είναι αρκετό να καταστρέψει την εμπιστοσύνη του πελάτη σε ολόκληρο το σύστημα.

### **2.4 Ο καταμερισμός του κόστους διαφήμισης μεταξύ των μελών του δικτύου**

Η διαφημιστική υποστήριξη είναι πολύ σημαντική για κάθε επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια η εξέχουσα σημασία της διαφήμισης στη επιτυχία ενός προϊόντος και την κερδοφορία μίας επιχείρησης οδηγεί αρκετές εταιρίες στην λήψη εξειδικευμένων υπηρεσιών από επαγγελματικές διαφημιστικές εταιρίες με μεγάλη εμπειρία οι οποίες αναλαμβάνουν την επιλογή και την εκτέλεση του μηνύματος της διαφήμισης. Ωστόσο το κόστος αυτό είναι τεράστιο για τις μεμονωμένες μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις. Το σύστημα του franchising ενθαρρύνει τέτοιες ενέργειες καθώς το κόστος μοιράζεται σε όλους τους franchisors. Το ποσό που δαπανάται για τις υπηρεσίες μάρκετινγκ, όπως αυτές ονομάζονται γνωστοποιούνται συνήθως στο πακέτο Franchising.



### **3.Μειονεκτήματα του franchising**

Σίγουρα παρά τα πολλά πλεονεκτήματα που προσφέρει η μέθοδος του franchising έχει και την αρνητική της πλευρά. Όπως κάθε πράγμα έτσι και το franchising έχει δύο όψεις. Μόνο εάν εξετάσουμε και τις δύο σε βάθος θα μπορέσουμε να έχουμε μία ολοκληρωμένη άποψη για το ίδιο το franchising. Παρακάτω παραθέτονται τα εξής:

#### **α) Αξιολόγηση**

Είναι εξαιρετικά δύσκολο να αξιολογηθεί σωστά η απόδοση των franchisees. Και αυτό γιατί υπάρχει έλλειψη διαφάνειας εξαιτίας του απορρήτου των συμφωνιών και δεν είναι δυνατό να συγκριθούν πραγματικά οι προσφορές. Είναι εξίσου δύσκολο και για τους franchisees να αξιολογήσουν πόσο λογικές και εύλογες είναι οι υπηρεσίες που απαιτούνται σε αντάλλαγμα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα δεδομένου ότι δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί με βεβαιότητα μέχρι ποιο σημείο οι franchisors θα εκπληρώσουν τις δικές τους υποχρεώσεις όπως τις ορίζει η σύμβαση. Κατά την πραγματοποίηση των ερευνών τους οι franchisees εξαρτώνται από τις δηλώσεις τρίτων που αναφέρονται συνήθως σε παρελθοντικά στοιχεία. Οποιοσδήποτε και αν είναι οι περιστάσεις, κρίνεται απαραίτητο να επιδιώξουν οι υποψήφιοι franchisees να έρθουν σε επαφή με άλλους franchisees από το σύστημα και να εξετάσουν την εμπειρία τους, πριν αποφασίσουν για ένα συγκεκριμένο σύστημα.

#### **β)Υποχρεώσεις**

Συνάπτοντας μια σύμβαση Franchise οι franchisees βρίσκονται αντιμέτωποι με ποικίλες υποχρεώσεις. Προ πάντων πρέπει να δεχτούν το δικαίωμα των franchisors να τους εποπτεύουν και να τους ελέγχουν. Συγχρόνως οι δικαιοδόχοι αναγκάζονται να σταματήσουν τη δημιουργικότητά τους ώστε να μη υπερβούν την έννοια του Franchise. Συνήθως αναμένεται από τους franchisees να έχουν κοινωνικές δυνατότητες σε πολύ μεγαλύτερη έκταση από ότι είχαν πριν. Όχι μόνο πρέπει να αναπτυχθούν σε δυναμικούς και αποφασισμένους επιχειρηματίες, αλλά πρέπει επίσης να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους με έναν υψηλό βαθμό ευαισθησίας, να επικοινωνήσουν ανοιχτά και δημιουργικά με το κεντρικό γραφείο και να γίνουν μέλος μιας ομάδας ανταγωνιστικών συνεργατών.

### **γ) Περιορισμοί**

Οι franchisees στη περίπτωση που επιθυμούν να διακόψουν τη σύμβαση Franchise δεν έχουν τη δυνατότητα να αποφασίσουν αν θα περάσουν την επιχείρηση σε κάποιον άλλο, και αυτό είναι κατανοητό, καθώς οι franchisors διατηρούν το δικαίωμα να απορρίψουν ενδεχόμενους αγοραστές ή και κληρονόμους αν αυτοί κριθούν ακατάλληλοι για συνεργασία ως δικαιοδόχοι.

### **δ) Το κόστος ενός franchise**

Στο συνολικό κόστος ενός franchise περιλαμβάνει πολλές μεταβλητές. Αρχικά ο franchisee πρέπει να πληρώσει το ποσό που ορίζει ο franchisor για το Franchise. Ακολουθούν η μίσθωση του καταστήματος, ο εξοπλισμός του ,και οι δαπάνες για την προώθηση( τηλεόραση, περιοδικά). Συναθροισμένες με το ποσό που καταβάλλεται για το franchise , το ύψος της συνολικής επένδυσης πραγματικά είναι τεράστιο.

### **ε) Royalties**

Πρόκειται για το ποσοστό των πωλήσεων που αποδίδουν οι franchisees στον franchisor. Σε γενικές γραμμές οι franchisees είναι ευχαριστημένοι με την ανάπτυξη των πωλήσεων που επιτυγχάνει το κατάστημά τους. Δεν μπορούν όμως να συμβιβασθούν με το γεγονός ότι θα μπορούσαν να είχαν υψηλότερα καθαρά κέρδη εάν δεν απέδιδαν αυτό το ποσό. Οι περισσότεροι θεωρούν ότι έχουν ήδη αποδώσει τα δικαιώματα πληρώνοντας το entry fees, την αρχική εκπαίδευση και τα εγχειρίδια λειτουργίας. Το αποτέλεσμα είναι συνεχή παράπονα προς τις Κεντρικές Υπηρεσίες και σημαντική μείωση του βαθμού δέσμευσης των μελών στην κοινή πορεία του δικτύου.

#### **4.Κινδύννοι που απειλούν τον franchisee**

Η ένταξη σε ένα σύστημα franchise ειδικά σήμερα, που ο θεσμός έχει φτάσει σε ωριμότητα και έχουν ανακύψει πολλά κρίσιμα θέματα, μπορεί να έχει μειονεκτήματα και να προκαλέσει κινδύνους στον franchisee. Ειδικότερα, το franchising τίθεται σε κίνδυνο όταν:

α) Παραβιάζονται οι νόμοι και οι συνθήκες περί υγιούς ανταγωνισμού

β)Υπάρχει άνιση μεταχείριση μεταξύ franchisor και franchisee σε βάρος του τελευταίου και μεταξύ franchisees στο ίδιο δίκτυο

γ) Ο franchisee δρα ανεξέλεγκτα και δεν εφαρμόζει τις οδηγίες του franchisor. Ο θεσμός του franchising είναι κατάλληλος για άτομα που μπορούν να εκπαιδευτούν και να ακολουθήσουν συγκεκριμένα πρότυπα.

δ) Ο franchisee δεν είναι κατάλληλος να διαχειριστεί μόνος του μια επιχείρηση. Το franchise ταιριάζει σε άτομα με επιχειρηματικές ικανότητες.

ε) Η οργανωτική δομή του franchisor σε θέματα υποστήριξης είναι ελλιπής. Αρκετά δίκτυα franchise σήμερα παρουσιάζουν ελλείψεις σε αυτόν τον τομέα.

στ) Η προσαρμογή του franchisor στις ανάγκες και μεταβολές της αγοράς δεν είναι άμεση. Το πρόβλημα αυτό αντιμετωπίζεται με συνεχή έρευνα της αγοράς και παρακολούθηση του ανταγωνισμού, με επίκεντρο πάντα τον καταναλωτή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

### Το επιτυχημένο σύστημα franchise

#### 1.Οι παράμετροι ενός επιτυχημένου συστήματος franchising

Μια επιχείρηση που λειτουργεί σαν δικαιοπάροχος οφείλει να επανεξετάζει συχνά το σύστημα franchise που έχει αναπτύξει και να επανεπενδύει συνεχώς σε αυτό. Πρέπει επίσης να είναι σε θέση να αναζωογονεί το concept της, να επανεξετάζει τα στοιχεία μοναδικότητας και ανταγωνιστικότητας που το συγκροτούν, ανάλογα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται κάθε φορά στην αγορά, προκειμένου να εξασφαλίσει την επιτυχία σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμά τις απότομες αλλαγές της αγοράς καθώς και τους μεταβαλλόμενος κύκλους ζωής των προϊόντων και ταυτόχρονα, με ανοιχτό μυαλό να προσπαθεί και να βρίσκει την καλύτερη δυνατή λύση για την επιχείρησή του.

Η διεθνής εμπειρία στο franchising αυξάνεται διαρκώς με το πέρασμα των χρόνων, εμπλουτίζοντας περισσότερο με γνώσεις όσους δραστηριοποιούνται στο χώρο. Μάλιστα πολλά συμπεράσματα που με πρώτη ματιά φαντάζουν περίεργα ή και παράλογα είναι συνηθισμένα στο franchising. Σε πολλές περιπτώσεις οι franchisors δεν δεσμεύουν αρκετούς πόρους –σε κάποιες περιπτώσεις οι πόροι που χρησιμοποιούνται είναι μηδενικοί– για να διατηρήσουν και να εξελίξουν την απαραίτητη υποδομή του συστήματος franchise που έχουν αναπτύξει. Η ιδέα ότι χρειάζεται να ξοδευτούν περισσότερα χρήματα προκειμένου να επιτευχθούν οι πρωταρχικοί στόχοι φαίνεται ότι προκαλεί σε πολλούς δυσaréσκεια.

Η πραγματικότητα είναι ότι η επανεπένδυση σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα αρχίζει από την επόμενη κιόλας μέρα της αρχικής επένδυσης. Τούτο συνεπάγεται ότι πρέπει να υπάρχουν πάντα στους ετήσιους προϋπολογισμούς προβλέψεις για συμπληρωματικές επενδύσεις. Πρακτικά πάντα

προκύπτει η ανάγκη να συσσωρεύεται κάποιο ποσό για απρόοπτες καταστάσεις. Και ενώ συνήθως απαιτείται από τους franchisees να κρατούν κάποια ποσά γι' αυτόν το σκοπό, σε αντίθεση οι περισσότεροι franchisors πιστεύουν ότι το συγκεκριμένο θέμα δεν τους αφορά. Αυτή όμως η στάση καταλήγει να γίνεται επιζήμια τόσο για την επιχείρησή τους όσο και για το δίκτυο και τους franchisees τους.

Τι σημαίνει όμως να επαναπροσδιορίζεις, να επανεπενδύεις και να αναζωογονείς την επιχείρησή σου, στο πλαίσιο του franchise; Σημαίνει απλά ότι οι franchisors πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για συνεχείς αλλαγές προκειμένου να επιβιώσουν, να ευημερήσουν και να παρέχουν το «περιβάλλον επιτυχίας» στο οποίο οι franchisees επένδυσαν όταν εισήλθαν στο δίκτυο.

Στην ουσία, η προστασία του συστήματος franchise είναι μια από τις βασικές δεσμεύσεις από την πλευρά του franchisor προς τους franchisees. Έτσι προκύπτουν τα τρία σημεία-κλειδιά για την επιτυχία ενός franchisor και τη δημιουργία ενός ανθεκτικού μοντέλου franchise.

#### **A) Η ευελιξία της επιχείρησης**

Η ευελιξία είναι ένα από τα μυστικά της επιτυχίας για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και δεν πρέπει να παραβλέπεται, ειδικά σε τομείς που επηρεάζονται από απότομες αλλαγές.

Οι περισσότεροι franchisors –και γενικότερα οι περισσότεροι επιχειρηματίες– έχουν μεγάλο πάθος για τη δουλειά τους, σημείο όμως που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή.

Το επιχειρηματικό πάθος, παρότι είναι πηγή δημιουργικότητας, μπορεί να οδηγήσει σε μονόπλευρες και μεροληπτικές απόψεις. Πολλές φορές στην προσωπική μας ζωή συλλαμβάνουμε τον εαυτό μας να προσκολλάται σε στερεότυπα, συνήθειες και παραδόσεις, αντί να αντιμετωπίζουμε με ανοιχτό μυαλό κάποια διαφορετική άποψη ή την περίπτωση κάποιας αλλαγής.

Το πάθος είναι ουσιαστικά το πρωταρχικό στοιχείο για την επαγγελματική επιτυχία, αλλά το μυστικό είναι να συνδυάζεται με ανοιχτό μυαλό και συνεχή επανατροφοδότηση (feedback) με πληροφορίες και νέα δεδομένα.

Η ευελιξία μπορεί απλά να αφορά τη δομή ενός συστήματος franchise, λόγω των οικονομικών διακυμάνσεων. Σχετικά παραδείγματα μπορεί κανείς να δει στην ιστορία της αλυσίδας στεγνοκαθαριστηρίων 5aSec όπου η πολυετής πορεία τους

χαρακτηρίζεται από συνεχή εξέλιξη και επαναπροσδιορισμό του concept, σύμφωνα με τις μεταβολές στις προτιμήσεις των πελατών και την πρόοδο της τεχνολογίας αναδεικνύοντας την αλυσίδα σε παγκόσμιο ηγέτη.

Ένα ακόμη παράδειγμα έρχεται από τον κλάδο της εστίασης και συγκεκριμένα από το χώρο της πίτσας. Μεγάλες αλυσίδες όπως η Pizza Hut χρειάστηκε να επαναπροσδιορίσουν το χαρακτήρα του concept τους αρκετές φορές, προκειμένου να συμβαδίσουν με τις αλλαγές στις προσδοκίες των καταναλωτών. Παλαιότερα το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς καταλάμβανε το delivery, γεγονός που είχε σαν συνέπεια, να μη δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή σημείου.

Σήμερα εμφανίζεται ένα τελείως διαφορετικό μοντέλο, όπου οι καταναλωτές έχουν την τάση να παίρνουν «στο χέρι» το φαγητό τους (take away).

Αυτή η απλή αλλαγή είχε σαν συνέπεια σημαντικές τροποποιήσεις σε πολλές διαστάσεις της συγκεκριμένης αγοράς, όπως η ανάγκη για σημεία υψηλού προφίλ, με μεγαλύτερη προσβασιμότητα και δυνατότητα παρκαρίσματος.

Το παραπάνω παράδειγμα δείχνει την ανάγκη για ευελιξία και επαναπροσδιορισμό των concepts, και μάλιστα με άμεση ανάγκη για σημαντικές εκ νέου επενδύσεις.

Η ευελιξία σε ένα σύστημα franchise μπορεί να αφορά το management προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικότερη διοίκηση.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους franchisors να παρακολουθούν τις ανάγκες του δικτύου τους και να μη διστάζουν να προσλάβουν τους κατάλληλους managers, που είναι ικανοί να φέρουν τις επιθυμητές αλλαγές ή αντίστροφα να απολύσουν όσους δεν ταιριάζουν με το νέο πρόσωπο της εταιρείας. Επίσης ευελιξία μπορεί να σημαίνει αλλαγές στο μείγμα προϊόντων / υπηρεσιών.

Οι παραπάνω μορφές ευελιξίας ενός concept έχουν ως σκοπό να διατηρήσουν τη σχέση των δικτύων με τους πελάτες τους, ένα αρκετά δύσκολο θέμα που χρειάζεται συνεχή επαγρύπνηση. Χωρίς την απαιτούμενη εστίαση στις ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών, οι franchisors κινδυνεύουν να χάσουν το ρυθμό της αγοράς μέσα στο πλαίσιο του συνεχώς εντεινόμενου και διευρυνόμενου ανταγωνισμού.

Σήμερα είναι απαραίτητο όλες οι επιχειρήσεις να έχουν ένα στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο (business plan), το οποίο πρέπει να αξιολογείται και να επανεξετάζεται τουλάχιστον σε ετήσια βάση, σε συνδυασμό με ανάλυση των δυνατοτήτων ανταπόκρισης στις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές (SWOT Analysis), ώστε να προσδιορίζεται η καταλληλότητά του. Χωρίς επιχειρηματικό

σχέδιο η οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα βρίσκεται κυριολεκτικά στον αέρα, χωρίς τα απαραίτητα εργαλεία επιβίωσης και ανάπτυξης. Η φράση «αν κάνεις πάντα αυτό που έκανες, θα έχεις πάντα αυτό που είχες» δεν ισχύει πλέον. Μάλλον στον καιρό μας ισχύει το «για να μείνουν τα πράγματα όπως έχουν, όλα πρέπει να αλλάζουν». Η απόδειξη όμως έρχεται μετά τον έλεγχο, την παρατήρηση και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Αν οι παραπάνω αναλύσεις δείχνουν ότι χρειάζεται επαναπροσδιορισμός του concept, δεν πρέπει να υπάρχει φόβος για κάτι τέτοιο. Οπότε το αμέσως επόμενο βήμα είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των αλλαγών.

## **B)Επανεπένδυση**

Επανεπένδυση είναι απλώς η χρησιμοποίηση πρόσθετου κεφαλαίου ή γενικότερα πόρων της επιχείρησης με την προσδοκία αποδόσεων, όχι τόσο άμεσων όσο σε βάθος χρόνου. Δυστυχώς πολλοί franchisors αποτυγχάνουν να επενδύσουν επαρκώς στο δίκτυό τους σε συνεχή βάση, ακόμα και για τις απαραίτητες υποδομές. Συνήθως επιθυμούν άμεσες αποδόσεις για τα έξοδα που έκαναν, αγνοώντας τον μακροχρόνιο ορίζοντα των επενδύσεών τους. Αρκετές φορές οι franchisees ενδιαφέρονται για τα βραχυχρόνια αποτελέσματα, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι και οι franchisors πρέπει να ενεργούν με τον ίδιο τρόπο. Συνηθίζεται η βελτίωση ενός συστήματος franchise να βασίζεται κυρίως σε δραστηριότητες marketing. Αυτή η πρακτική μπορεί να είναι λανθασμένη, αν δεν γίνει επισκόπηση και επαναξιολόγηση των προτεραιοτήτων. Πολλές φορές είναι ωφέλιμη η συμβολή και τρίτων προσώπων (π.χ. εξωτερικών συμβούλων), που μπορεί να είναι πιο αντικειμενικοί κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Δεν υπάρχει καλύτερη επένδυση από την ίδια σας την επιχείρηση, εφόσον αυτή επιτυγχάνει τους στόχους που είχατε θέσει. Δυστυχώς όμως, πολλοί franchisors επιλέγουν να επενδύσουν σε άλλες δραστηριότητες ή σε άλλα brands, αρκετά πριν η δική τους επιχείρηση φτάσει στο βέλτιστο σημείο. Ασφαλώς η βασική αρχή για κάθε franchisor είναι να «χτίσει» την κατάλληλη υποδομή για την υποστήριξη του δικτύου, πριν προχωρήσει στην εξεύρεση και εκπαίδευση των franchisees. Οι franchisors που αποτυγχάνουν να στήσουν την κατάλληλη υποδομή, σπανίως επιτυγχάνουν μια ικανοποιητική θέση στην αγορά, ανάλογη με τις δυνατότητες του concept τους.

Υπάρχουν αρκετές δυνατότητες επανεπένδυσης για τους franchisors, που έχουν σαν σκοπό τη βελτίωση των δραστηριοτήτων και την επιτυχία. Παρακάτω παρουσιάζονται επιλεκτικά οι κυριότερες από αυτές.

### **Γ) Αναζωογόνηση**

Η έννοια της αναζωογόνησης για ένα σύστημα franchise αφορά τη διαδικασία ολικής επανασχεδίασης και αναδιοργάνωσης του concept. Ένα δίκτυο franchise μπορεί να είναι άρτια οργανωμένο, με επαρκή υποδομή, ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης, συνεχή υποστήριξη, ικανοποιημένους franchisees, σημαντικά περιθώρια κερδοφορίας και πετυχημένο γενικότερα επιχειρηματικό αντικείμενο (concept). Μπορούν όμως τα παραπάνω στοιχεία να εγγυηθούν την επιτυχία; Σκεπτόμενοι βραχυπρόθεσμα, η γρήγορη απάντηση είναι πως ναι. Οι γρήγορες όμως απαντήσεις και ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός δεν ταιριάζουν στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, όπου οι συνεχείς μεταβολές στην αγορά απαιτούν στρατηγική σκέψη σε μακροπρόθεσμη βάση. Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι ακόμη και πολύ δυνατά δίκτυα franchise, με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, δεν κατάφεραν να ανταποκριθούν στις αλλαγές και αντιμετώπισαν προβλήματα βιωσιμότητας.

Ο βασικός λόγος αποτυχίας τέτοιων ισχυρών concepts είναι ο ανταγωνισμός και η αδυναμία σωστής επανατοποθέτησης του concept ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες κάθε φορά συνθήκες. Συγκεκριμένα, πολλοί franchisors επαναπαύονται, θεωρώντας ότι έχουν δημιουργήσει ένα δυνατό και ανθεκτικό σύστημα. Άλλωστε τα οικονομικά αποτελέσματα και οι εσωτερικές σχέσεις με τους franchisees τους βοηθούν στο σχηματισμό μιας τέτοιας αισιόδοξης άποψης. Έτσι όταν παρουσιάζονται σημαντικές ανακατατάξεις, όπως η είσοδος νέων ανταγωνιστικών concepts ή η αλλαγή των συνηθειών και των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού, οι franchisors απλά περιμένουν να δουν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τα νέα δεδομένα, χωρίς να προβούν σε συγκεκριμένες κινήσεις. Η αρχή της αναζωογόνησης αποτελεί το εργαλείο αντιμετώπισης των παραπάνω προβλημάτων.

Οι franchisors πρέπει πάντα να είναι σε άμεση επαφή με τον πελάτη και να βλέπουν τις τάσεις του και τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις του.



Η καθημερινή επαφή των franchisees με τους πελάτες αλλά και η διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης πελατών μέσα στα καταστήματα του δικτύου αποτελούν τις πηγές πληροφοριών για τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής.

Επίσης οι franchisors πρέπει να έχουν ξεκάθαρη άποψη για το προφίλ των υποψήφιων franchisees.

Είναι απαραίτητη η διαρκής σύγκριση του concept με εναλλακτικές επενδυτικές προτάσεις, όχι απαραίτητα παρεμφερούς μορφής, αλλά με βάση τις προτιμήσεις, τις ανάγκες και το οικονομικοκοινωνικό προφίλ του υποψήφιου franchisee. Ακόμη πρέπει να εξετασθούν τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού, τόσο σε επίπεδο τελικού καταναλωτή, όσο και σε επίπεδο υποψήφιων franchisees, ώστε να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και οι μελλοντικές προοπτικές.

Οι παραπάνω αναλύσεις βοηθούν στη διάγνωση των ενδεχόμενων μελλοντικών προβλημάτων του δικτύου. Ο franchisor πλέον καλείται να επανατοποθετήσει το σύστημα franchise που έχει αναπτύξει, σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η επιτυχημένη αναζωογόνηση του δικτύου μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή ανάλυση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη διερεύνηση των τάσεων των καταναλωτών, των υποψήφιων franchisees και των ανταγωνιστικών concepts. Η αναζωογόνηση ενός συστήματος franchise μπορεί να περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα αλλαγών από απλές αλλαγές στις προωθητικές ενέργειες, μέχρι ολική «αναγέννηση» του συστήματος. Αλλαγές στη στρατηγική marketing, στην προωθητική πολιτική, στην εσωτερική και εξωτερική εικόνα των καταστημάτων, στο visual merchandising, στην εμφάνιση του προσωπικού, στις συσκευασίες, στο διαφημιστικό και προωθητικό υλικό, στο προϊόντικό μείγμα, ακόμη και στο όνομα αποτελούν τα στοιχεία αναζωογόνησης για ένα σύστημα franchise που θέλει να επαναπροσδιορίσει την παρουσία του στην αγορά.

## **2. Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα franchising. McDonalds, από τη κορυφή στη πτώση και η ανάκαμψη.**

Όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κομμάτι, μία επιχείρηση δεν πρέπει μόνο να έχει ένα δυνατό concept, μερικές καλές ιδέες και όρεξη για πολύ δουλειά.

Η στρατηγική που θα ακολουθήσει μπορεί να διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο, αλλά αυτό που κάνει τη διαφορά είναι η ευελιξία και η δυνατότητα της εκάστοτε επιχείρησης να προσαρμόζεται σε διάφορες συνθήκες.

Ακόμη και σε μία μεγάλη κρίση, σε ένα περιβάλλον οξύτατου ανταγωνισμού η επιχείρηση μπορεί όχι μόνο να επιβιώσει αλλά και να ξαναγεννηθεί πιο δυνατή από ποτέ.

**Στα τέλη της δεκαετίας του 1990** η McDonalds ήταν μια αποτυχημένη περίπτωση στο χώρο των πολυεθνικών εταιριών. Οι πωλήσεις έπεφταν καθώς οι Ευρωπαίοι και Αμερικανοί κουράστηκαν από τα χάμπουργκερς και στράφηκαν στην πολλαπλότητα των εναλλακτικών του γρήγορου φαγητού. Η εταιρία δέχθηκε πλήγματα από ένα κύμα κριτικής για τις ζημιές που προκαλούν στην υγεία και στο περιβάλλον τα φαγητά της καθώς και επιθέσεις για τις βίαιες αντισυνδικαλιστικές πρακτικές της. Όλοι θυμούνται το περίφημο ντοκιμαντέρ του κυρίου Morgan Spurlock που έκαναν μεγαλομετόχους της εταιρίας να χάσουν τον ύπνο τους. Οι μετοχές έπεσαν στο ιστορικά χαμηλότερο σημείο, ξεκίνησε ένα πρόγραμμα κλεισίματος εστιατορίων και ορισμένοι από τους franchisees της χρεοκόπησαν – άσχημα νέα για μια εταιρία που λειτουργεί περίπου τα μισά εστιατόριά της με τη μέθοδο του franchise.

Εδώ η McDonalds ανταποκρίθηκε με δύο βασικά βήματα: πρώτον τα εστιατόριά της μένουν περισσότερο χρόνο ανοικτά και δεύτερον έχουν κατά πολύ διαφοροποιήσει το μενού τους. Το δεύτερο βήμα ήταν κάτι παραπάνω από αναμενόμενο λόγω του κορεσμένου στα χάμπουργκερς κοινού. Το πρώτο θα ήταν λιγότερο προφανές στις δεκαετίες του '50 και του '60, αλλά σήμερα είναι μια νικηφόρα στρατηγική. Ο αναλυτής εστιατορίων John Glass το συνοψίζει στο *Business Week* με τον ακόλουθο τρόπο: *«Οι ημέρες των ανθρώπων είναι*

*μακρύτερες. Το ίδιο είναι και οι ώρες των McDonalds. Αυτή είναι μια φυσική εξέλιξη για τη διεύρυνση του επιχειρηματικού μεριδίου σου».*

Τώρα, περισσότερα από το 40% των McDonalds είναι ανοικτά σε 24ωρη βάση – μια θεαματική αύξηση των τελευταίων 5 χρόνων. Τα περισσότερα από αυτά τα οποία κλείνουν για λίγες ώρες, έχουν επεκτείνει το ωράριό τους πέρα από το τυπικό 17ωρο. Μένοντας ανοικτά όλη τη νύχτα προσπαθούν να αποσπάσουν ένα μέρος του αυξανόμενου αριθμού εργατών που αλλάζουν βάρδιες, ή των εργατών που εργάζονται πολλές ώρες σε μια χώρα.

Μια θεμελιώδης αλλαγή –η οποία ξεκίνησε το 1998 με το πρόγραμμα αναμόρφωσης της εταιρίας– είναι η προώθηση του πρωινού στο μενού. Οι πωλήσεις στις 5π.μ.-11π.μ. αποτελούν περίπου το 40% των ημερησίων πωλήσεων.

Το πρώτο σκέλος της αλλαγής ήταν βέβαια και το πιο εμφανές. Μετά το σάλο που δημιουργήθηκε από το ντοκιμαντέρ του Morgan Spurlock και την αντίδραση των καταναλωτών η εταιρία βρέθηκε στο κυκεώνα των εξελίξεων. Όλα γύρω της έπαιρναν διαστάσεις σκανδάλου, το μόνο που μειωνόταν δραματικά ήταν οι πωλήσεις της.

Τότε ήταν που η επιχείρηση πήρε δραστικά μέτρα και επαναξιολόγησε όλο της το στρατηγικό πλάνο. Θα συνέχιζε να είναι ένα παραδοσιακά τυπικό fast food αλλά με κοινωνική ευθύνη.

Η εταιρία μέσα σε διάστημα λίγων μηνών εισήγαγε στο μενού της πιο υγιεινά πιάτα όπως σαλάτες, άρχισε να χρησιμοποιεί καλύτερη ποιότητα λαδιού. Βέβαια η εταιρία επικοινωνήσε με πολύ ηχηρό τρόπο τη νέα της πορεία. Outdoors, διαφημίσεις, καταχωρήσεις στα περιοδικά όλα τα μέσα χρησιμοποιήθηκαν έξω αλλά και μέσα στα καταστήματα. Τώρα πια οι σαλάτες έχουν περίοπτη θέση και όλα της τα γεύματα συνοδεύονται από διατροφικές αναλύσεις.

Η καμπάνια της Mc Donald's, 'Sallad Plus' ήταν τόσο πετυχημένη όπου το 2005 βρέθηκε μια ανάσα από το να κερδίσει το Χρυσό Ερμή. Επίσης επιτυχημένη πορεία προδιαγράφει και η νέα της καμπάνια με το τίτλο 'I am loving it' όπου πλέον μετά τη κρίση που πέρασε η εταιρία εμφανίζεται πιο σίγουρη από ποτέ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>

### Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

#### 1. Γρήγορη εστίαση

Ο κλάδος της γρήγορης εστίασης αποτελούσε ανέκαθεν πεδίο έντονου ανταγωνισμού, με τη δραστηριοποίηση μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων, σε διάφορα γευστικά πεδία. Η επιτυχής υιοθέτηση του θεσμού της δικαιόχρησης από ορισμένες ελληνικές εταιρίες, αλλά και η έλευση γνωστών εμπορικών σημάτων του εξωτερικού, ανέδειξαν ως επικρατέστερο τρόπο ανάπτυξης, τη δημιουργία αλυσίδων έναντι των μεμονωμένων καταστημάτων.

Αρχικά ο κλάδος της γρήγορης εστίασης συνδέθηκε με εστιατόρια «αμερικανικού τύπου», όπου το κυρίως προσφερόμενο μενού επικεντρωνόταν στο burger. Στη συνέχεια όμως, συνθήκες όπως η εντατικοποίηση του ρυθμού ζωής, ο περιορισμός του διαθέσιμου χρόνου για την παρασκευή φαγητού στο σπίτι, η αύξηση των μονομελών οικογενειών δημιούργησαν ζήτηση για μια διευρυμένη ποικιλία γεύσεων, προσφερόμενων μέσω της γρήγορης εστίασης, με την εισαγωγή των επιμέρους κατηγοριών pizza, snack/sandwich, έθνικ (παραδοσιακή ελληνική ή ξένη κουζίνα).

Παράλληλα, άλλοι λόγοι πέραν της κάλυψης αναγκών εστίασης ενίσχυσαν την προτίμηση των καταναλωτών προς τη γρήγορη εστίαση. Τα εστιατόρια γρήγορης εστίασης αποτελούν χώρο διασκέδασης ή διαλείμματος για τις νεαρότερες ηλικίες, σημείο συνάντησης πριν ή μετά τη νυχτερινή έξοδο, αλλά και σημείο εξυπηρέτησης για όλη την οικογένεια, λόγω των κατάλληλα διαμορφωμένων για μικρά παιδιά χώρων φιλοξενίας και των προσφερόμενων παιδικών γευμάτων. Επιπλέον, ο κλάδος της γρήγορης εστίασης εμφανίζεται ελκυστικότερος έναντι άλλων προτάσεων εστίασης, λόγω των οικονομικότερων λύσεων που προσφέρει για τη διατροφή και πλήττεται λιγότερο σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

Στη διάρκεια λοιπόν της προηγούμενης δεκαετίας αρκετές αλυσίδες έκαναν την εμφάνισή τους στην εγχώρια αγορά εστίασης, οι οποίες στην πορεία ανέπτυξαν εκτεταμένα δίκτυα καταστημάτων και απέσπασαν αξιόλογα μερίδια, για να

αποχωρήσουν στη συνέχεια κάτω από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Νέοι «παίκτες», σημαντικές εξαγορές, συγχωνεύσεις και συνεργασίες εντείνουν την κινητικότητα σε μια ιδιαίτερα δυναμική αγορά.

### **1.1. Αλυσίδες καφέ**

Η σημερινή εικόνα του κλάδου διαμορφώνεται σε σημαντικό βαθμό από την παρουσία ισχυρών ομίλων επιχειρήσεων που ελέγχουν περισσότερα του ενός εμπορικά σήματα στο χώρο της εστίασης. Με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων, αρκετές αλυσίδες καθετοποίησαν τις παραγωγικές τους διαδικασίες, ιδρύοντας εταιρίες με βασικό αντικείμενο δραστηριότητας την παραγωγή ειδών διατροφής και την τροφοδοσία των καταστημάτων (βιομηχανικό catering) των ομίλων στους οποίους ανήκουν.

Επιπλέον, κάποιοι όμιλοι προχώρησαν στην ανάπτυξη νέων εμπορικών σημάτων για τη δημιουργία αλυσίδων και τη δραστηριοποίηση και σε άλλους τομείς μαζικής εστίασης όπως αλυσίδες καφέ-παγωτού, snack –sandwich, ethnic κ.λπ. Έτσι, είναι πλέον σύνηθες, καταστήματα τα οποία έχουν ως κύρια δραστηριότητά τους το γρήγορο φαγητό να στρέφονται και στον «γρήγορο» καφέ δημιουργώντας μια νέα κατηγορία: τα "fast moving coffee bars". Η συγκεκριμένη κατηγορία λόγω των συμπληρωματικών δεσμάτων τα οποία προσφέρει πέραν του καφέ —κέικ, μπισκότα, είδη σφολιάτας, σάντουιτς, τοστ, σαλάτες και άλλα μικρά γεύματα κατάλληλα για γρήγορη κατανάλωση— ανταγωνίζεται έμμεσα τις αλυσίδες καταστημάτων γρήγορης εστίασης (fast food).

Οι επώνυμες αλυσίδες café αποτελούν μια αγορά η οποία διαρκώς αναπτύσσεται. Τα τελευταία ιδίως χρόνια, τα δίκτυα καταστημάτων αλυσίδων διαρκώς ισχυροποιούνται, κυρίως δε μέσω της μεθόδου franchising με τις πωλήσεις των σημαντικότερων παικτών του χώρου να εμφανίζονται αυξημένες το 2006 κατά 13% έναντι του προηγούμενου έτους. Στις πωλήσεις αυτές ποσοστό περίπου 50% προέρχεται από τον καφέ.

Η επιλεγόμενη στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης των δικτύων καταστημάτων, καθώς και ο βαθμός εφαρμογής του συστήματος της δικαιόχρησης, διαφέρουν από εταιρία σε εταιρία. Οι περισσότερες αλυσίδες καφέ αναπτύσσουν τα δικά τους

στα μεγάλα αστικά κέντρα, ενώ τα τελευταία χρόνια έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους σε επαρχιακές πόλεις αλλά και στο εξωτερικό. Επιπλέον, η χωροθέτηση των καταστημάτων αποτελεί κύριο στοιχείο του ανταγωνισμού μεταξύ των αλυσίδων καφέ. Η επιλογή του κατάλληλου σημείου είναι καθοριστικής σημασίας στην επιτυχία του καταστήματος και για το λόγο αυτό επιλέγονται κυρίως σημεία με έντονη εμπορικότητα, καθώς τα café απευθύνονται κυρίως σε διερχόμενους ή εργαζομένους της εκάστοτε περιοχής.

Ευρύτερα, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός πρόκειται να ενταθεί με την έλευση νέων αλυσίδων. Η ταχεία επέκταση των δικτύων έχει οδηγήσει στη συνύπαρξη μεγάλου αριθμού εστιατορίων όλων των κατηγοριών σε μικρή απόσταση, με διαφοροποιημένες συνθήκες ανταγωνισμού ανά κατηγορία, με στόχο την απόσπαση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

## **1.2. Casual dining**

Στις νέες τάσεις της αγοράς σημειώνεται η ενίσχυση μιας ξεχωριστής από τις προηγούμενες κατηγορίας, του "casual dining", με εγχώριους και ξένους παίκτες προσφέροντας έναν πιο χαλαρό αλλά ταυτόχρονα και πιο trendy χώρο εστιατορίου σε σχέση με τα υφιστάμενα παραδοσιακά. Επίσης, η δημιουργία πολυχώρων εστίασης όπου, στον ίδιο χώρο συστεγάζονται όλα τα εμπορικά σήματα κάθε ομίλου, δημιουργώντας ένα food court, το οποίο προσφέρει πολλές επιλογές εστίασης στους καταναλωτές και εξοικονομεί πόρους, έναντι του κόστους δημιουργίας ξεχωριστών καταστημάτων.

Στις δυσκολίες του κλάδου σημειώνονται το σημαντικό ύψος ενοικίων, όπως και η επιλογή του κατάλληλου χώρου δημιουργίας του σημείου πώλησης, ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του εγχειρήματος. Επίσης, η δυσκολία εξεύρεσης εξειδικευμένου προσωπικού και η υψηλή κινητικότητά του.

Παρά τις ομολογουμένως ιδιαίτερα ανταγωνιστικές συνθήκες δραστηριοποίησης ο κλάδος της εστίασης παραμένει ιδιαίτερα ελκυστικός. Σύμφωνα με στοιχεία που αντλήθηκαν από την κλαδική μελέτη «Αλυσίδες Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης», που διεξήχθη από τη Διεύθυνση Μελετών Οικονομικού

Περιβάλλοντος της ICAP ΑΕ, η εγχώρια αγορά εστίασης μέσω αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 1992-2007, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 17,3%. Αναφορικά με τη διάρθρωση της εν λόγω αγοράς ανά κατηγορία, το έτος 2005 τη μεγαλύτερη συμμετοχή είχε η κατηγορία burger με ποσοστό 41,8%, ακολουθούμενη από την κατηγορία snack/sandwich με 25,9% και την κατηγορία pizza με 21,8%. Η κατηγορία σουβλάκι-ethnic απέσπασε μερίδιο 8,9%.

Παράγοντες της αγοράς εκτιμούν ότι κατά το έτος 2007 η συνολική αγορά κινήθηκε ανοδικά, με τις επιμέρους κατηγορίες να διατηρούν την ιεράρχησή τους ως προς τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Εντονότερους ρυθμούς αύξησης εμφάνισαν όμως οι κατηγορίες snack/sandwich και pizza αποσπώντας μερίδια από τις άλλες κατηγορίες.

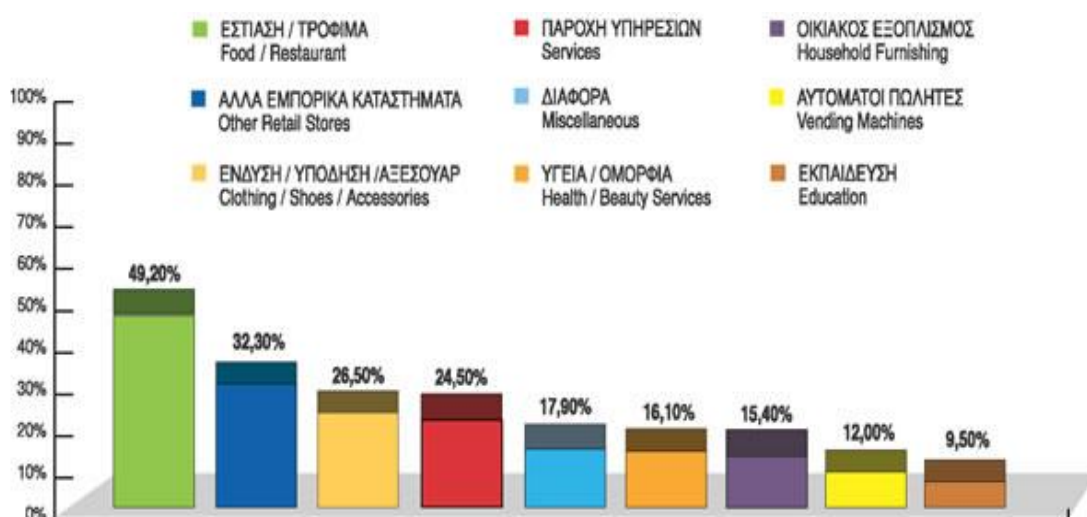
Με δεδομένη την επιτάχυνση των ρυθμών ζωής, τάση που περιορίζει το διαθέσιμο χρόνο και αυξάνει την ανάγκη για έτοιμο φαγητό, η θετική πορεία του κλάδου εκτιμάται ότι θα συνεχιστεί και κατά τα επόμενα χρόνια, τόσο με την επέκταση των δραστηριοτήτων των υπαρχουσών αλυσίδων, όσο και με την ανάπτυξη νέων εμπορικών σημάτων.

### **1.3. Επέκταση στις κλειστές αγορές**

Σημαντικό ρόλο στην περαιτέρω διαμόρφωση της αγοράς θα αποτελέσει η υγιής επέκταση των δικτύων μέσω της μεθόδου Δικαιόχρησης (Franchising), κάτι που ήδη εφαρμόζεται και η δυναμική διείσδυσή τους στις λεγόμενες «κλειστές αγορές» όπως ιδιωτικές επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα, δημόσιες υπηρεσίες, μεταφορικά μέσα (συρμοί ΟΣΕ, πλοία ακτοπλοΐας, σταθμούς μεταφορών, αυτοκινητόδρομους), εμπορικά κέντρα και χώρους ψυχαγωγίας. Παράλληλα, αντίκτυπο στα συνολικά μεγέθη του κλάδου θα έχουν και φαινόμενα διακοπής δραστηριότητας αλυσίδων που αδυνατούν να ανταποκριθούν στις ισχύουσες συνθήκες ανταγωνισμού, στοιχείο που κατά το παρελθόν άλλαξε τα δεδομένα σε επιμέρους κατηγορίες της εξεταζόμενης αγοράς. Οι περισσότερες από τις επώνυμες αλυσίδες αναπτύσσουν το δίκτυό τους στηριζόμενοι στη μέθοδο

Δικαιόχρησης (Franchising). Χωροταξικά προτιμούν να αναπτύξουν τα καταστήματά τους κατά 64,9% στην Αθήνα, κατά 15% στη Θεσσαλονίκη και ισομερώς στην υπόλοιπη Ελλάδα. Αξιόλογη παρουσία αλυσίδων υπάρχει και στη λοιπή Κεντρική Μακεδονία (εκτός Θεσσαλονίκης), όπου συγκεντρώνεται το 3,8%. Στην ανωτέρω κατανομή δεν έχουν συμπεριληφθεί σημεία που ανήκουν σε κλειστές αγορές. Κυρίαρχη στην τάση για «αποκέντρωση» αναδεικνύεται η κατηγορία burger, που έχει παρουσία στους περισσότερους νομούς της χώρας, ενώ ακολουθούν σε έκταση γεωγραφικής κάλυψης, οι κατηγορίες pizza και snack-sandwich.

Εκ των άνω συνάγεται ότι ο κλάδος της γρήγορης εστίασης χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη κινητικότητα και ποικιλία προτάσεων. Η αγορά οφείλει να είναι σε εγρήγορση για να επωφεληθεί από τις επερχόμενες εξελίξεις.





## 2.Η ΑΓΟΡΑ ΤΑΧΕΙΑΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η αγορά της ταχείας εστίασης όπως ανέφερα και παραπάνω είναι μία ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα αγορά η οποία στηρίζεται σε γερά θεμέλια και προσφέρει δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης. Για το λόγο αυτό αποφάσισα να αναλύσω σε βάθος τον κλάδο αυτό και στη συνέχεια να προβώ στην εκπόνηση μίας έρευνας ανάμεσα στα νέα concepts που δραστηριοποιούνται τώρα στην Ελληνική αγορά. Θα ακολουθήσει η αναλυτική περιγραφή τους και στη συνέχεια θα γίνει μία προσπάθεια ανάδειξης των περισσότερο ελπιδοφόρων από οικονομικής άποψης πακέτων franchising.

Στην ελληνική αγορά ταχείας εστίασης δραστηριοποιούνται εδώ και πολλά χρόνια μερικές από τις πιο γνωστές ελληνικές και ξένες αλυσίδες, οι οποίες ελέγχουν περισσότερα του ενός εμπορικά σήματα στον τομέα. Αρχικά οι χώροι ταχείας εστίασης αποτέλεσαν χώρο συνάθροισης και διασκέδασης μικρότερων ηλικιών. Η αυξημένη ζήτηση για τις υπηρεσίες τους από το σύνολο των ηλικιακών ομάδων του πληθυσμού, ήταν αποτέλεσμα εφαρμογής των κατάλληλων στρατηγικών marketing. Με τον τρόπο αυτό οι αλυσίδες γρήγορης εστίασης εξελίχθηκαν σε οικονομική λύση εξόδου για το σύνολο των μελών μιας οικογένειας. Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 μέχρι σήμερα, αρκετές αλυσίδες τόσο ελληνικές όσο και ξένες έκαναν την εμφάνισή τους στην εγχώρια αγορά, με διαφορετικά όμως αποτελέσματα για την κάθε μια, καθώς ορισμένες έκλεισαν, άλλες παρουσιάζουν σχετική στασιμότητα ή και μείωση, όσον αφορά στους ρυθμούς εξέλιξής τους, ενώ άλλες γνωρίζουν αξιόλογη ανάπτυξη όπως για παράδειγμα η ελληνικής εμπνεύσεως εταιρία Goody's. Η πορεία τής κάθε αλυσίδας επηρεάζεται τόσο από την στρατηγική επέκτασης που ακολουθεί, όσο και από το είδος των προϊόντων που προσφέρει. Η περίοδος μεταξύ του 1992 και του 2000 ήταν η εποχή της έντονα ανοδικής πορείας του κλάδου ταχείας εστίασης. Στο εξής, η ανοδική πορεία

του συνεχίζεται μεν, αλλά με μικρότερους ρυθμούς. Έτσι, ενώ στην περίοδο 1992-2007 ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης ήταν 15,6%, το 2007 το ποσοστό αυτό διαμορφώθηκε στο 8,6% σε σχέση με το 2006, γεγονός που αποδίδεται κυρίως στη θετική απόδοση της κατηγορίας burger. Οι Έλληνες

στο σύνολο τους εμπιστεύονται για την καθημερινή διατροφή τους τα καταστήματα γρήγορου φαγητού και τα ντελίβερι: έρευνα της V-PRC έχει δείξει ότι ένας στους τρεις Έλληνες παραγγέλνει είτε στο σπίτι είτε στη δουλειά έτοιμο φαγητό. Ο ετήσιος συνολικός τζίρος των καταστημάτων μαζικής εστίασης ξεπερνά τα 2,4 δισ. ευρώ.

Τα λίγα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος, εντοπίζονται στα εξής στοιχεία:

- Η είσοδος των νέων επιχειρήσεων στο κλάδο καθώς και η σημαντική επέκταση των παλαιότερων αλυσίδων σε διάφορες περιοχές της χώρας, έχει σαν αποτέλεσμα την δημιουργία συνθηκών έντονου ανταγωνισμού ο οποίος εντοπίζεται κυρίως στις τιμές των προσφερόμενων προϊόντων. Το γεγονός αυτό πλήττει κυρίως τις μικρότερες αλυσίδες καθώς και τις μεμονωμένες επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες δυσκολεύονται να ακολουθήσουν τον ανταγωνισμό.
- Ένα άλλο πρόβλημα είναι η εξεύρεση ακινήτων για την εγκατάσταση των καταστημάτων. Οι περιοχές οι οποίες θεωρούνται κατάλληλες εμφανίζουν είτε υψηλά ενοίκια, είτε υψηλές τιμές αγοράς γεγονός που αυξάνει το αρχικό κόστος επένδυσης.
- Η εφαρμογή του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου σχετικά με τη δικαιόχρηση έχει δημιουργήσει ορισμένα φορολογικά κυρίως προβλήματα.
- Η δημοσιότητα που δίνεται σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων και που συνήθως σχετίζονται με τον ευρύτερο κλάδο του κρέατος, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, έχουν αρνητική επίδραση στις εργασίες του κλάδου.

## 2.1 ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Με το φαγητό να κατέχει κυρίαρχη θέση στο χώρο του franchising στην Ελλάδα, η αγορά της εστίασης φαίνεται ότι έχει και θα συνεχίσει να έχει σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης. Σ' αυτό βέβαια έχει συμβάλει τα μέγιστα και η υιοθέτηση ενός νέου μοντέλου καταναλωτικών συνηθειών και τρόπου ζωής, σε σημείο όπου η διατροφή εκτός σπιτιού να καθίσταται εκτός από ψυχαγωγία ή κοινωνική εκδήλωση, ως επιτακτική ανάγκη. Οι ριζικές αλλαγές σε καταναλωτικά πρότυπα και συνήθειες, ήταν η αφορμή για την αλματώδη ανάπτυξη του κλάδου της μαζικής εστίασης, κυρίως την τελευταία δεκαετία στη χώρα μας. Παράλληλα, η επιτάχυνση των ρυθμών ζωής στα μεγάλα αστικά κέντρα, δημιούργησε την ανάγκη για γρήγορο φαγητό με ποιοτικά όμως χαρακτηριστικά.

Συγκεκριμένα τα τελευταία χρόνια:

- Παρατηρείται αύξηση στην τάση των καταναλωτών να περνούν όλο και περισσότερο χρόνο εκτός σπιτιού.
- Οι καταναλωτές επιθυμούν την εξοικονόμηση χρόνου και ενέργειας με την αγορά έτοιμου φαγητού, χωρίς όμως να κάνουν εκπτώσεις στην ποιότητα (συνδυασμός ευκολίας και ποιότητας).
- Η κατανάλωση φαγητού αντιμετωπίζεται συνολικά ως μια εμπειρία, τόσο από τους καταναλωτές όσο και από τα εστιατόρια, τα οποία σπεύδουν να προσφέρουν πολύ περισσότερα από ποικιλία και ποιότητα εδεσμάτων (ευχάριστο περιβάλλον, στιγμές χαλάρωσης και διασκέδασης κ.α.).

- Η έλλειψη χρόνου συνεπάγεται την ανάγκη των ανθρώπων να συνδυάζουν τις δραστηριότητες τους προκειμένου, όχι μόνο να καλύπτουν βασικές τους ανάγκες, αλλά και να περνούν ποιοτικό χρόνο με την οικογένεια και τους φίλους τους. Συνεπώς προκύπτει η ανάγκη για εστιατόρια με περιβάλλον φιλικό προς όλη την οικογένεια (π.χ. πρόβλεψη παιδιού μενού, κ.α.).
  
- Η αυξημένη τάση υγιεινής διατροφής είναι φυσικό να έχει αντίκτυπο και στις διάφορες κατηγορίες λιανικής πώλησης τροφίμων. Μεγάλο ποσοστό των καταναλωτών δίνει ιδιαίτερο βάρος στα συστατικά των τροφών που καταναλώνει και επισκέπτεται τα καταστήματα εκείνα που γνωρίζει εκ των προτέρων ότι χρησιμοποιούν άριστες πρώτες ύλες σε υγιεινούς συνδυασμούς τροφών που καλύπτουν όλα τα διατροφικά στοιχεία που έχει ανάγκη ο ανθρώπινος οργανισμός.
  
- Τέλος, λόγω της υπερπροσφοράς επιλογών εστίασης, οι απαιτήσεις των καταναλωτών έχουν αυξηθεί όσον αφορά το συνδυασμό τιμής-ποιότητας. Επιθυμούν με το ίδιο χρηματικό ποσό, όχι μόνο την άριστη ποιότητα των προϊόντων που αγοράζουν, αλλά και μεγαλύτερη ποσότητα ή περισσότερα υλικά.

Με εκτεταμένα προγράμματα ανάπτυξης του δικτύου τους, οι βασικοί «παίκτες» της αγοράς μαζικής εστίασης προσπάθησαν και προσπαθούν να πετύχουν τη διαφοροποίηση που θα τους εξασφαλίσει όλο και μεγαλύτερα μερίδια στην αγορά. Με τη φιλοσοφία τους στηριγμένη στο δίπτυχο ταχύτητα και ποιότητα, οι αλυσίδες μαζικής εστίασης αγωνίζονται για να παραμείνουν ζωντανές και ανταγωνιστικές, σε ένα αμείλικτο περιβάλλον και με βασικό στόχο την αύξηση του τζίρου τους.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε με την άφιξη αλυσίδων από το εξωτερικό, οδήγησε στη διεύρυνση του μενού των προσφερόμενων προϊόντων, στη βελτίωση των συνθηκών και της ταχύτητας εξυπηρέτησης, στην προσεκτικότερη διαμόρφωση των χώρων των καταστημάτων και στην

αναβάθμιση της ποιότητας σε όλη τη διαδικασία παραγωγής και διάθεσης των τροφίμων. Οι αλυσίδες που ανταποκρίθηκαν στις νέες συνθήκες γνώρισαν μεγάλη ανάπτυξη, δημιούργησαν εκτεταμένα δίκτυα καταστημάτων και διεύρυναν τις δραστηριότητές τους σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών μαζικής εστίασης.

Το πιο δύσκολο στοίχημα για τις επιχειρήσεις αυτές ήταν να ξεριζώσουν απ' το μυαλό του Έλληνα, την ταύτιση του γρήγορου φαγητού με τα «αμερικανικού τύπου γεύματα» που απευθύνονταν σε νεαρές ομάδες του πληθυσμού.

## **2.2 ΤΑ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΤΑΧΕΙΑΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ**

Η εν λόγω αγορά διαχωρίζεται στις εξής τέσσερις κύριες κατηγορίες, ανάλογα με το προσφερόμενο μενού: burger, pizza, snack/sandwich και σουβλάκι. Βάσει πρόσφατης μελέτης της ICAP, το 2007 τη μεγαλύτερη συμμετοχή στη συνολική αγορά της εστίασης, μέσω των οργανωμένων αλυσίδων του κλάδου, είχε η κατηγορία burger, με μερίδιο 37,4%. Ακολουθούσαν οι κατηγορίες των snack/sandwich, με μερίδιο 28,5%, και της pizza με 24,1%, ενώ το υπόλοιπο 10% μοιράζονταν οι αλυσίδες των εστιατορίων που ασχολούνται με το σουβλάκι (8,4%), καθώς και άλλων τύπων εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης, που δεν κατατάσσονται εύκολα σε κάποια από τις προαναφερόμενες κατηγορίες (1,6%). Σήμερα, στην αγορά ταχείας εστίασης, η οποία αριθμεί στην Ελλάδα πάνω από 10-12 χρόνια ζωής, δραστηριοποιούνται περισσότερες από 10 μεγάλες επώνυμες αλυσίδες με μερίδιο που ανέρχεται περίπου στο 40% του συνόλου. Ο κλάδος των αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης παρουσιάζει συγκέντρωση του απασχολούμενου προσωπικού, του αριθμού καταστημάτων και του κύκλου εργασιών σε σχετικά λίγες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, σύμφωνα με στοιχεία του 2000 πέντε αλυσίδες (Goody's, Γρηγόρης, Roma Pizza, Everest και Mc Donald's), συγκεντρώνουν πάνω από το 70% του απασχολούμενου προσωπικού, διατηρούν το 60% του συνολικού αριθμού καταστημάτων και ελέγχουν πάνω από το 70% του συνολικού μεγέθους της αγοράς.

### 2.3 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΕΝ ΜΕΣΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Ο κλάδος της γρήγορης εστίασης φαίνεται ότι προς το παρόν διατηρεί την ανθεκτικότητά του έναντι της οικονομικής κρίσης, τουλάχιστον σε σχέση με άλλους κλάδους που ήδη μετρούν σημαντικές απώλειες, όπως αυτοί της ένδυσης, της προσωπικής φροντίδας και της εκπαίδευσης που είχαν σημειώσει κάποια άνοδο τα προηγούμενα έτη. Η οικονομική συγκυρία της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης που πλήττει τόσο ανεπτυγμένα κράτη του εξωτερικού όσο και τη χώρα μας, επιφέροντας μείωση της ρευστότητας σε επιχειρήσεις και καταναλωτές, πτώση της εμπορικής κίνησης και συγκράτηση των δαπανών, αγγίζει μεν αλλά όχι σε υψηλό βαθμό την αγορά του fast food. Η εικόνα που έχουν οι οργανωμένες επιχειρήσεις του κλάδου στην εγχώρια αγορά, σε σύγκριση με τα μεγέθη τους την προηγούμενη χρονιά, δείχνει για τις περισσότερες μια κάμψη των πωλήσεων που ανά περιπτώσεις αγγίζει και το 35%. Αντίθετα, οι αλυσίδες των ταχυφαγείων αντεπιτίθενται στην οικονομική δυσπραγία, αξιοποιώντας το συγκριτικό πλεονέκτημά τους, τις όσο το δυνατόν προσιτές τιμές, ενώ τηρούν στάση αναμονής για τους επόμενους κρίσιμους μήνες, αναγνωρίζοντας ότι η γενίκευση των επιπτώσεων της κρίσης δεν θα τις αφήσει ανεπηρέαστες. Συγκεκριμένα σύμφωνα με την Πανελλήνια Ομοσπονδία Εστιατορικών και Συναφών Επαγγελμάτων η πτώση στις πωλήσεις των εστιατορίων το τελευταίο διάστημα έχει φτάσει στο 35%. Όπως επισημαίνει η κα Άννα Κόττου, σύμβουλος ανάπτυξης και αναδιοργάνωσης εμπορικών δικτύων της ICAP, ο κλάδος της γρήγορης εστίασης, ακόμα και σε περιόδους ύφεσης και περιορισμού του εισοδήματος των νοικοκυριών, πλήττεται λιγότερο, λόγω των οικονομικότερων λύσεων που προσφέρει για την διατροφή. Η εξεταζόμενη αγορά εμφανίζει έντονο ανταγωνισμό και κινητικότητα. Σε μία προσπάθεια αύξησης της αναγνωρισιμότητας και εδραίωσης του εμπορικού τους σήματος, οι αλυσίδες προσπαθούν να διαφοροποιηθούν μέσω του φαγητού που προσφέρουν, της ποιότητας και της ταχύτητας των υπηρεσιών και του χώρου εστίασης. Σημαντικές εξαγορές, συγχωνεύσεις και συνεργασίες έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία ισχυρών ομίλων που δραστηριοποιούνται σε ευρύ φάσμα υπηρεσιών εστίασης, αλλάζοντας το τοπίο της αγοράς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εκμετάλλευση της αλυσίδας Flocafe από την Goody's, καθώς και των αλυσίδων

Paragallino από την Everest. Εφαρμόζοντας τη μέθοδο Δικαιόχρησης οι επιχειρήσεις αυτές, χωροταξικά προτιμούν να αναπτύσσουν τα καταστήματά τους στην Αθήνα κατά 63%, στη Θεσσαλονίκη κατά 15% και ισομερώς στην υπόλοιπη Ελλάδα.

Σε ανοδική τροχιά παρά την κρίση βρίσκονται αλυσίδες όπως Pizza Fan. Είναι ενδεικτικό πως το 2008 προχώρησε στη λειτουργία 12 νέων καταστημάτων, καλύπτοντας με αυτόν τον τρόπο το 95% του Νομού Αττικής και σημαντικές περιοχές σε όλη την Ελλάδα. Παρουσίασε ρυθμό ανάπτυξης 20%. Η επέκταση των καταστημάτων της όμως συνεχίζεται και το 2009: τον Ιανουάριο άνοιξε τέσσερα νέα καταστήματα σε Πόρτο Ράφτη, Παιανία, Κορωπί και Ηράκλειο Κρήτης. Οι υπεύθυνοι της αλυσίδας σχεδιάζουν να διατηρήσουν και αυτή τη χρονιά τις προσφορές και τις εκπτώσεις που άρχισαν το περασμένο έτος. Δηλαδή θα προσφέρουν πίτσες, ζυμαρικά και άλλα πιάτα με έκπτωση της τάξης του 30% για παραγγελίες μέσω Ίντερνετ και 40% για παραγγελίες από τον χώρο εργασίας. Παρόμοιες προσφορές κάνουν με στόχο να κερδίσουν όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες και οι αλυσίδες Domino's - έκπτωση 30% στο ποσό εφόσον η παραγγελία γίνει μέσω Ίντερνετ- και l'artigiano, μενού με πίτσα, σαλάτα και γλυκό προς 13,90 ευρώ.

Σε γενικές γραμμές, η ελληνική αγορά ταχείας εστίασης φαίνεται έτοιμη να προσαρμοστεί στα ενδεχόμενα της οικονομικής επιδείνωσης. Προς το παρόν τηρεί στάση αναμονής, εκδηλώνοντας την ετοιμότητά της να αναπροσαρμόσει τα βραχυχρόνια σχέδια ανάπτυξής της, ενώ συνεχίζει να επενδύει στην πολιτική των προσφορών, διευρύνοντας τις ήδη υπάρχουσες και αναπτύσσοντας νέα προϊόντα και συνεργασίες, που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς και στην αγοραστική δυνατότητα του καταναλωτή, η οποία σήμερα δοκιμάζεται.

Ταυτόχρονα, αποδεικνύεται περισσότερο ανθεκτική από τα διάσπαρτα, μικρά και ανεξάρτητα ταχυφαγεία. Πράγματι, σε περιόδους κρίσεων οι οργανωμένες αλυσίδες έχουν μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής και ευελιξίας στις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς, δυνατότητα που τις βοηθά να αντιπαρέχονται τους κλονισμούς της κρίσης, χωρίς να θυσιάζουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν. 'Άλλωστε, μια τέτοια ικανότητα δεν μπορεί να μη

συσχετιστεί και με το καλό επίπεδο ανάπτυξης, και κυρίως κερδοφορίας, του τομέα όλα τα προηγούμενα χρόνια.

Τα στελέχη των αλυσίδων ταχείας εστίασης, μάλιστα, υποστηρίζουν ότι οι εταιρείες τους διατίθενται να συνεχίζουν κανονικά την υλοποίηση των επενδυτικών τους προγραμμάτων, αναζητώντας και νέες ευκαιρίες ανάπτυξης. Εξάλλου, οι περίοδοι των κρίσεων αναδεικνύουν πολλές φορές ευκαιρίες ανάπτυξης, ιδίως όταν πρόκειται για εταιρείες οικονομικά υγιείς, που δεν εξαρτώνται άμεσα από τον τραπεζικό δανεισμό.

*Το άρθρο δημοσιεύεται στο τεύχος 380 (Ιανουάριος 2009) του περιοδικού «σελφ σέρβις» (εκδόσεις*

Συγκεκριμένα με κάποια τελευταία στοιχεία προκύπτουν τα παρακάτω αποτελέσματα:

### **Η Goody's**

Ειδικότερα σε ό,τι αφορά την Goody's, συνεχίζει το επενδυτικό της πρόγραμμα ενισχύοντας το δίκτυο των καταστημάτων της εντός και εκτός συνόρων, ενώ μέσα στο α' εξάμηνο του έτους θα λειτουργήσει τουλάχιστον δύο νέα καταστήματα Goody's και μέχρι το τέλος του έτους, ακόμη έξι Flocafe. Παράλληλα, προωθείται η δημιουργία σε συνεργασία με την Οδός Αιγαίου ΑΕ δύο νέων σημείων στη νέα ΣΕΑ στα Τέμπη, ενώ προωθεί την ενίσχυση του δικτύου της και στο εξωτερικό. Στη Βουλγαρία, σύμφωνα με πληροφορίες, βρίσκεται σε διαπραγματεύσεις για την ενίσχυση του δικτύου της με νέα σημεία, ενώ καταστήματά Flocafe θα βρίσκονται σε δύο νέα εμπορικά κέντρα που κατασκευάζονται στη Σόφια και στη Βάρνα. Στην Κύπρο το διάστημα αυτό κατασκευάζεται το 4ο Goody's στη Λευκωσία (7ο συνολικά), ενώ συνολικά, μέχρι το τέλος του έτους θα λειτουργούν στην Κύπρο οκτώ καταστήματα Goody's και τέσσερα Flocafe. Επίσης, σχέδια υπάρχουν και για την αγορά της Αλβανίας, με στόχο το πρώτο Goody's να λειτουργήσει μέχρι το τέλος του έτους.



## **Η McDonald's**

Στην ίδια αγορά, η McDonald's δεν έχει καταφέρει μετά από τόσα χρόνια παρουσίας στην ελληνική αγορά να πλησιάσει τον αρχικό στόχο που ήταν η πρώτη θέση και η διοίκηση της εταιρείας την τελευταία διετία πραγματοποιεί αναδιάρθρωση του δικτύου των καταστημάτων με στόχο τον περιορισμό των ζημιών. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα εκτιμάται ότι έχει αρχίσει ήδη να αποδίδει και θα συνεχισθεί και κατά το 2009. Το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης και εξυγίανσης δεν προβλέπει τη δημιουργία νέων καταστημάτων μέσα στο 2009, με εξαίρεση την μεταστέγαση ουσιαστικά του καταστήματος της Ομόνοιας. Σημειώνεται ότι από τα 44 καταστήματα που διαθέτει σήμερα η αλυσίδα, τα 31 λειτουργούν με franchise. Σε ό,τι αφορά τα οικονομικά της αποτελέσματα, οι πωλήσεις της κατά το 2008 εκτιμάται ότι αυξήθηκαν κατά 12%, ενώ ακόμη δεν έχει γίνει γνωστός ο βαθμός μείωσης των ζημιών. Υπενθυμίζεται ότι οι πωλήσεις το 2007 είχαν διαμορφωθεί σε 41 εκατ. ευρώ, με τις ζημιές στα 9 εκατ. ευρώ έναντι ζημιών 11 εκατ. ευρώ το 2006.

## **Η Everest**

Δέκα νέα καταστήματα, σύμφωνα με πληροφορίες, σχεδιάζει να λειτουργήσει εντός του 2009 η Everest και για τα τέσσερα brands που αναπτύσσει (Everest, Olympus Plaza, La Pasteria, Gloria Jeans). Στο α' εξάμηνο του έτους τοποθετείται η λειτουργία και των τεσσάρων ιδιόκτητων καταστημάτων που απέκτησε η εταιρεία από την εξαγορά καταστημάτων λιανικής της Κατσέλης έναντι 400.000 ευρώ. Το προηγούμενο έτος η μετοχή της εταιρείας βγήκε εκτός χρηματιστηριακού ταμπλό, μετά από την εξαγορά του συνόλου των μετοχών της από την εταιρεία Αλκμήνη, στην οποία μετέχουν η Vivartia και ο κ. Λ. Φρέρης.

## **Το δίκτυο Γρηγόρης**

Η Prime Κέφαλος - εταιρεία συμφερόντων της οικογένειας Γεωργιάτου - κατέχει πλέον το σύνολο των μετοχών της Γρηγόρης Μικρογεύματα και ως εκ τούτου, πολύ σύντομα η μετοχή της εταιρείας θα τεθεί εκτός ταμπλό. Όσο αφορά το αναπτυξιακό πλάνο της εταιρείας, αυτό εστιάζεται στην περαιτέρω ενίσχυση του δικτύου της σε Κύπρο, Ρουμανία και Αλβανία. Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά τη Ρουμανία η αλυσίδα, αναμένει την επίτευξη κερδών. Παράλληλα η διοίκησή της αναμένει για το σύνολο του 2008 βελτίωση της κερδοφορίας της τόσο σε επίπεδο

μητρικής εταιρείας όσο και σε επίπεδο ομίλου καθώς και περαιτέρω μείωση του συνόλου των τραπεζικών της υποχρεώσεων. Με βάση τα στοιχεία εννεαμήνου του 2008, το δίκτυο καταστημάτων του ομίλου αριθμούσε 221 σημεία πώλησης εκ των οποίων 33 ανήκουν στην εταιρεία, 7 σε θυγατρικές, 165 σε αδειούχους δικαιόχρησης, 8 σημεία πώλησης βρίσκονται στην αγορά της Ρουμανίας, 7 καταστήματα στην Κύπρο και 1 στην Αλβανία.



### **3. Ένα επιτυχημένο παράδειγμα**

#### **ΟΜΙΛΟΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ**

Το πρώτο κατάστημα με το όνομα "Γρηγόρης" δημιουργήθηκε στη Δάφνη το 1972 από το κ. Γρηγόρη Γεωργάτο, που αξιοποίησε την μεγάλη οικογενειακή του εμπειρία στην παραγωγή προϊόντων ζύμης. Το κατάστημα, που διέθετε μια μεγάλη ποικιλία τυροπιτοειδών και κρουασάν, έγινε γρήγορα γνωστό σε όλη την Αθήνα για την ποιότητα των προϊόντων του. Η επιτυχία αυτή οδήγησε στην επέκταση των καταστημάτων "Γρηγόρης" με τη δημιουργία και άλλων τριών εταιρικών καταστημάτων.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, το management της εταιρίας πέρασε στη νέα γενιά της οικογένειας, τον κ. Βλάση Γεωργάτο και την Κα Άρτεμις Γεωργάτου, παραμένοντας πάντα και η πρώτη γενιά ενεργή. Τότε τέθηκε σε εφαρμογή το σχέδιο της δυναμικής επέκτασης της εταιρίας μέσω franchising, που οδήγησε στη σημερινή επιτυχία.

Το 2000 ο Όμιλος εισήχθη στην Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών και ξεκινά την επέκτασή του στην αγορά της Ρουμανίας, ενώ το 2001 πιστοποιείται με EN ISO 9001 και HACCP από τη TUV Austria Hellas. Στα πλαίσια της αναπτυξιακής της πορείας, το 2002, η εταιρία επέκτεινε τις δραστηριότητες της στο χώρο του καφέ, αναπτύσσοντας το καινοτόμο concept

"Coffeeright" και εφαρμόζοντας το σε 5 σημεία εντός Ελλάδος, ενώ το επεκτείνει και στη Ρουμανία. Το 2002 ο Όμιλος Γρηγόρης ανέλαβε την εκμετάλλευση των εστιατορίων και κυλικείων των αμαξοστοιχιών του Ο.Σ.Ε., ενώ συνεχίζεται η ανάπτυξη του δικτύου «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και «Coffeeright».

#### **α) Δραστηριότητες και Δίκτυο**

Ο Όμιλος σήμερα εμπορεύεται και αναπτύσσει σε κλειστές & ανοιχτές αγορές 2 εμπορικά σήματα, το «Γρηγόρης Μικρογεύματα» και το "Coffeeright". Διαθέτει ένα πολυπληθές δίκτυο καταστημάτων, που αριθμεί 200 σημεία, εταιρικής ιδιοκτησίας, αλλά και franchise. Γεωγραφικά, τα καταστήματα Γρηγόρης Μικρογεύματα και Coffeeright αναπτύσσονται τόσο εντός Αττικής, αλλά και στην επαρχία. Το πρώτο εκτός Αττικής κατάστημα δημιουργήθηκε στη Μυτιλήνη στις αρχές του 1998. Η μεγάλη επιτυχία του καταστήματος αυτού απέδειξε τη δύναμη της φιλοσοφίας των καταστημάτων «Γρηγόρης μικρογεύματα» σε όλο τον Ελληνικό χώρο. Στο εξωτερικό ο όμιλος δραστηριοποιείται με 10 καταστήματα Gregory's & Coffeeright στην Ρουμανία, 5 καταστήματα στην Κύπρο και 1 στην Αλβανία. Σημαντική είναι η παρουσία και στο τομέα των κλειστών αγορών, δραστηριοποιούμενος σε κυλικεία επιχειρήσεων, εκπαιδευτικά ιδρύματα, Μέσα Μαζικής Μεταφοράς, εμπορικά κέντρα, αλλά και στο Δημόσιο Τομέα.

#### **β) Αντικείμενο δραστηριότητας**

Αντικείμενο δραστηριότητας του Ομίλου είναι η δημιουργία πρωτοποριακών concepts μαζικής εστίασης και η ανάπτυξη τους σε επιτυχημένα δίκτυα καταστημάτων με ισχυρή ταυτότητα.

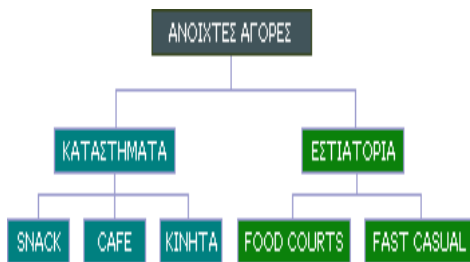
#### **γ) Τομείς Δραστηριότητας**

Η ανάπτυξη του ομίλου στην αγορά μαζικής εστίασης διαχωρίζεται σε δύο μεγάλους τομείς. Στις ανοιχτές και στις κλειστές αγορές.

- **Ανοιχτές Αγορές**

Είναι οι αγορές που απευθύνονται σε όλο το φάσμα των καταναλωτών

δεδομένου ότι αναπτύσσονται "στο δρόμο" όπου τα συναντούν όλοι οι καταναλωτές. Η παρουσία του Ομίλου παριστάνεται στο παρακάτω σχήμα:



- **Κλειστές Αγορές**

Είναι οι αγορές οι οποίες χαρακτηρίζονται από το συγκεκριμένο φάσμα καταναλωτών στο οποίο απευθύνονται. Ο όμιλος έχει παρουσία στους εξής επιμέρους τομείς των κλειστών αγορών:



## **ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ "COFFEERIGHT"**

### **Πριν το άνοιγμα**

Από την αρχή της συνεργασίας, η εταιρεία παρέχει πλήρη υποστήριξη κατά την διαδικασία εύρεσης, αξιολόγησης και επιλογής σημείου. Με την έγκριση του σημείου, η εταιρία βοηθάει στον σχεδιασμό και το στήσιμο του καταστήματος. Επιπλέον κατά την διάρκεια προετοιμασίας του καταστήματος η εταιρία βοηθά στην εύρεση και την επιλογή προσωπικού και αναλαμβάνει την εκπαίδευση, τόσο την δική σας όσο και του προσωπικού.

### **Εγκαίνια καταστήματος**

Τόσο πριν την έναρξη λειτουργίας ενός καταστήματος Γρηγόρης, όσο και μετά ο franchisor θα είναι μαζί σας με σκοπό να σας βοηθήσει να αναπτύξετε ισχυρό πελατολόγιο, θα σας καθοδηγήσει στην ανάπτυξη ενός πλήρους και αναλυτικού marketing plan καθώς και στην δημιουργία προγραμμάτων προώθησης για την περιοχή σας. Επίσης παρέχεται προωθητικό υλικό ,που θα βοηθήσει στο να κάνετε αισθητή την παρουσία σας στην τοπική αγορά.

### **Αρχική Εκπαίδευση**

Κάθε νέο μέλος της οικογένειας του Ομίλου συμμετέχει σε ένα πλήρες πρόγραμμα εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση καλύπτει τις επιμέρους ανάγκες κάθε συνεργάτη σε γενικά θέματα όπως η ανάπτυξη του καταστήματος, χρηματοοικονομικές συμβουλές, θέματα marketing, θέματα διοίκησης προσωπικού κλπ. Παράλληλα η εκπαίδευση σε θέματα λειτουργίας του καταστήματος όπως παρασκευή προϊόντων, εξυπηρέτηση πελατών, μεθοδολογία πωλήσεων, χειρισμό αντιρρήσεων, αποστολή παραγγελιών, αρχές merchandising, τοπική προώθηση κρίνεται απαραίτητη.

## **Συνεχής εκπαίδευση**

Εκτός από την αρχική εκπαίδευση πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά σεμινάρια σε τακτά χρονικά διαστήματα αλλά και κάθε φορά που νέα προϊόντα εισάγονται στα καταστήματα του δικτύου.

## **Υποστήριξη**

Εξειδικευμένο προσωπικό της εταιρείας Γρηγόρης επισκέπτεται συχνά το κατάστημα του franchisee με σκοπό να παρέχεται υποστήριξη ανάπτυξης της επιχείρησης.

## **Ποιοτικός Έλεγχος**

Πιστοποιημένο σύστημα HACCP, το οποίο έχει εγκαταστήσει και εφαρμόζει η εταιρεία του Ομίλου από το 2001 σε όλα τα στάδια της λειτουργίας της (επιλογή α' υλών, παραγωγή, αποθήκευση και διακίνηση προϊόντων και λειτουργία σημείων πώλησης). Ιδιαίτερα σε επίπεδο λειτουργίας των σημείων πώλησης, παρέχονται οδηγίες εργασίας για θέματα σχετικά με την Υγιεινή και την Ασφάλεια των Τροφίμων και έντυπα καταγραφής δεδομένων για τα Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου, με σκοπό την εναρμόνιση των διαδικασιών της λειτουργίας του καταστήματος με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας (ΦΕΚ 1219, τεύχος 2ο, 04/10/2000). Επιπροσθέτως, παρέχεται πλήρης υποστήριξη στην αντιμετώπιση ποιοτικών προβλημάτων και στην διαχείριση μη συμμορφουμένων (με τις προδιαγραφές) προϊόντων. Στόχος όλων των ανωτέρω διαδικασιών είναι να διασφαλιστεί η υγιεινή και η ποιότητα του προϊόντος που φτάνει στον καταναλωτή.

## **Marketing**

Παρέχονται πλήρη προγράμματα marketing τα οποία έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία και πραγματοποιούνται συνεχώς με σκοπό την προώθηση των καταστημάτων του δικτύου και την αύξηση των πωλήσεων ενώ το διαφημιστικό πλάνο καλύπτει κάθε εποχή του χρόνου δίνοντας σας την δυνατότητα μιας

ξεχωριστής παρουσίας στην περιοχή δραστηριοποίησης σας. Επιπλέον, η εταιρία με τα εξειδικευμένα στελέχη Marketing μπορεί να σας προτείνει προγράμματα marketing περιορισμένης εμβέλειας προσαρμοσμένα στις ανάγκες σας.

### **Κεντρικές Προμήθειες**

Σαν franchisee επωφελείστε από το σύστημα εφοδιασμού και προμηθειών που έχουν ήδη αναπτυχθεί. Οι παραγγελίες γίνονται κεντρικά, από την "Γρηγόρης" και από τους εγκεκριμένους προμηθευτές της αλυσίδας, σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές. Έτσι περιορίζεται το κόστος και μπορείτε να αφοσιωθείτε απερίσπαστοι στην παρακολούθηση του καταστήματος και κυρίως στην παροχή υψηλού επιπέδου προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της αλυσίδας.

### **Πακέτο franchising**

Entry Fee & κόστος αρχικών υπηρεσιών	18.000€
Μέσο μέγεθος καταστήματος	45 - 150 τ.μ.(με βοηθητικούς χώρους) ανάλογα με τον τύπο καταστήματος
Μέσο κόστος επένδυσης	100.000-160.000€ανάλογα με τον τύπο του καταστήματος
Royalties: υπηρεσίες υποστήριξης, δαπάνες marketing & επικοινωνίας	5% επί των καθαρών πωλήσεων με μηνιαίες καταβολές

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ- ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

#### **1.Συμπεράσματα**

Το franchising σίγουρα είναι μία ασφαλής οδός για κάποιον που θέλει να δημιουργήσει τη δική του επιχείρηση. Και οι δύο μεριές, αμφότερες έχουν να κερδίσουν πράγματα. Από τη μία μεριά ο franchisor πετυχαίνει επέκταση της επιχείρησης του χωρίς να χρειαστεί να μειώσει το κεφάλαιο του. Η εταιρία η οποία ασχολείται με το franchising μέσω των entry fees και των royalties που καταβάλλονται στον ιδιοκτήτη, δανείζεται κεφάλαιο από τον franchisee για την ανάπτυξη του δικτύου.

Οι franchisees απολαμβάνουν της φήμης της επιχείρησης και γίνονται ιδιοκτήτες της δικής τους επιχείρησης. Έχουν στήριγμα την εταιρία και ανθρώπους που θα τους βοηθήσουν να κάνουν τα πρώτα τους βήματα στον επιχειρηματικό στίβο. Όπως και σε κάθε επενδυτική κίνηση, γιατί περί επένδυσης πρόκειται και οι δύο συμβαλλόμενες πλευρές πρέπει εκτός από την ευκαιρία πρέπει να δουν και τα ρίσκα.

Πάντως σε κάθε περίπτωση το franchising δίνει την ευκαιρία σε μία επιχείρηση να εισαχθεί σε πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους αγορές με πολύ πιο γρήγορο ρυθμό από ότι θα μπορούσε καταβάλλοντας προσπάθεια μόνη της.

#### **2.Προτάσεις προς τους δικαιολήπτες**

Πιο συγκεκριμένα κάθε ενδιαφερόμενος που επιθυμεί να λειτουργήσει με το θεσμό της δικαιόχρησης θα πρέπει να έχει υπόψη του τα παρακάτω:

1. **Εκτίμηση των ευκαιριών του franchise:** Αφού εκδηλώσει το ενδιαφέρον να γίνει franchisee θα πρέπει να εντοπίσει τη σωστή ευκαιρία, και να ερευνήσει το κάθε πακέτο franchise ξεχωριστά και με αντικειμενικότητα.



2. **Εντοπισμός μίας ευκαιρίας francise** : Μα τη ραγδαία ανάπτυξη που έχει σημειωθεί στο franchising, τα τελευταία χρόνια, η διαδικασία εντοπισμού επιλογών έχει γίνει ευκολότερη. Πηγές ευκαιριών για franchise βρίσκει κανείς από αγγελίες των franchisors σε εφημερίδες, περιοδικά και στο διαδίκτυο. Καλό θα είναι να διασταυρώσει τις πηγές του σε κάθε περίπτωση και να κρατάει κάποιο αρχείο που θα μπορεί να ανατρέξει.
  
3. **Έρευνα προσφοράς για francise** : Μια επιχείρηση που λειτουργεί με francise τυπικά αποτελεί μία επένδυση αρκετών χιλιάδων ευρώ. Επίσης η εμπορική σχέση που θα δημιουργηθεί στοχεύουμε ότι θα έχει διάρκεια μεγάλου χρονικού διαστήματος. Πάντα, η διαδικασία της έρευνας θα πρέπει να είναι αμφίδρομη. Ο καθένας θέλει να αξιολογήσει τον άλλο καθώς επίσης και το είδος της ευκαιρίας που προσφέρεται. Για το λόγο αυτό απαιτείται χρόνος και δεν πρέπει να υποκύψουμε σε τυχόν πιέσεις χωρίς να έχουμε αντλήσει πρώτα όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες.

Σε αυτή τη φάση ο franchisor πρέπει να σας δείξει το χρηματοοικονομικό του σχέδιο. Αυτό που λέμε το business plan της επιχείρησης. Ο πίνακας αναλύει όλα τα έσοδα και τα έξοδα που θα διαχειριστεί ο franchisor σε τρεις βασικές εκδοχές: απαισιόδοξη, ρεαλιστική και αισιόδοξη. Τα ποσά που ακολουθούν είναι εικονικά για μια τυχαία επιχείρηση x.

ΠΙΝΑΚΑΣ			
ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ X			
	Απαισιόδοξη εκδοχή	Ρεαλιστική εκδοχή	Αισιόδοξη εκδοχή
<b>Πωλήσεις</b>	<b>200.000</b>	<b>280.000</b>	<b>310.000</b>
Κόστος πωληθέντων			
Αγορές	102.000	142.800	158.100

<b>Μικτό κέρδος</b>	<b>98.000</b>	<b>137.200</b>	<b>151.900</b>
Μείον :			
Μεταβλητά έξοδα			
Royalties 2% επί αγορών	2.040	2.856	3.162
Διαφήμιση (2% επί των πωλήσεων)	4.000	5.600	6.200
Υλικά Συσκευασίας	2.000	2.800	3.100
Προμήθειες πιστωτικών καρτών	1.148	1.607	1.779
Μισθοί	16.128	21.504	23.117
Λοιπά Μεταβλητά έξοδα	1.000	1.400	1.550
<b>Σύνολο Μεταβλητών Εξόδων</b>	<b>26.316</b>	<b>35.767</b>	<b>38.907</b>
Σταθερά έξοδα			
Ενοίκια	15.600	15.600	15.600
Ασφάλιση	800	800	800
Συμβόλαια Συντήρησης	1.100	1.100	1.100
Αμοιβές Λογιστή	3.600	3.600	3.600
Ενέργεια-Υδρευση	4.200	4.200	4.200
Τηλεπικοινωνίες	1.100	1.100	1.100
Χρηματοοικονομικά	11.480	11.480	11.480
Λοιπές Δαπάνες	1.800	1.800	1.800
<b>Σύνολο Σταθερών εξόδων</b>	<b>39.680</b>	<b>39.680</b>	<b>39.680</b>
Σύνολο Δαπανών	65.996	75.447	78.587
Καθαρό κέρδος (ζημία) (προ φόρων και αποσβέσεων)	32.005	61.754	73.313
Αποσβέσεις	24.286	24.286	24.286
Καθαρό κέρδος/(Ζημία) (προ φόρων)	7.719	37.468	49.027
<b>Φόροι (40%)</b>	<b>3.088</b>	<b>14.987</b>	<b>19.611</b>
<b>Καθαρό κέρδος (Ζημία)</b>	<b>4.631</b>	<b>22.481</b>	<b>29.416</b>
<b>Χρεωλύσια</b>	<b>13.667</b>	<b>13.667</b>	<b>13.667</b>
<b>Εισροές μείον Εκροές</b>	<b>15.250</b>	<b>33.100</b>	<b>40.035</b>

<b>Απαιτούμενο ελάχιστο εισόδημα</b>	<b>25.100</b>	<b>25.100</b>	<b>25.100</b>
<i>Αμοιβή Κεφαλαίου</i>	<i>-9.850</i>	<i>8.000</i>	<i>14.935</i>
<i>Ίδια Κεφάλαια</i>	<i>88.000</i>	<i>88.000</i>	<i>88.000</i>
<b>Απόδοση επένδυσης %</b>	<b>-11%</b>	<b>9%</b>	<b>17%</b>

Σημειώστε ότι κάθε τύπος επένδυσης έχει διαφορετική δομή κόστους και διαφορετικούς συντελεστές. Επίσης, μια λεπτομερής αξιολόγηση προϋποθέτει και την εξέταση της απόδοσης της επένδυσης σε ένα πενταετές πλάνο.

Ανεξάρτητα με τις πληροφορίες που θα διαθέσει ο franchisor, πρέπει και μόνος του ο υποψήφιος να δημιουργήσει ένα μοντέλο παρόμοιο μ' αυτό του Πίνακα. Τουλάχιστον τρία σενάρια πρέπει να προετοιμαστούν προσεκτικά, που να καταγράφουν μια απαισιόδοξη εκτίμηση, μια ρεαλιστική και μια αισιόδοξη. Σίγουρα, ο υποψήφιος franchisee δεν μπορεί να προβλέψει το μέλλον, αλλά αυτή η ανάλυση θα τον βοηθήσει να εκτιμήσει καλύτερα τις διάφορες εναλλακτικές προτάσεις franchise.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, να μην βασίζεται ο υποψήφιος franchisee αποκλειστικά στις προβλέψεις και στα πλάνα, τα οποία θέτει στη διάθεσή του ο franchisor. Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο πως η χρηματοοικονομική αυτή ανάλυση είναι πιο συνετό να γίνει με την βοήθεια ενός ειδικού, μιας εξειδικευμένης εταιρείας συμβούλων franchise, η οποία έχει τα εργαλεία, τις γνώσεις, και τις πληροφορίες για να προβεί σε μια αξιόπιστη και αναλυτική συγκριτική αξιολόγηση εναλλακτικών επενδυτικών προτάσεων. Σίγουρα θα πρέπει μετά να επεξεργαστεί και να διασταυρώσει κάθε αριθμό, κάθε συντελεστή που επηρεάζει τα αποτελέσματα και που συμπεριλαμβάνεται στις εκτιμήσεις του, καθώς και να προσπαθήσει να προσεγγίσει, με ιδιαίτερη ακρίβεια, το πραγματικό ύψος της αρχική επένδυσης («αέρας», ενοίκια και λειτουργικές δαπάνες κατασκευαστικής περιόδου, κλπ).

Παράλληλα, πρέπει να εξετάσει πολύ προσεκτικά τις πωλήσεις που μπορεί να επιτύχει. Τα δεδομένα που δίνει ο franchisor και οι υφιστάμενοι franchisees μπορούν να αποτελέσουν ένα οδηγό, όμως κανένας δεν μπορεί να είναι σίγουρος πώς θα τα πάει η οποιαδήποτε νέα επιχείρηση σε μια αγορά.

4. **Σύμβουλοι για francise** : Τα τελευταία χρόνια έχουν εμφανιστεί στην αγορά σύμβουλοι francise για να βοηθούν αυτούς που ψάχνουν ευκαιρίες για francise. Τέτοιες εταιρίες είναι οι The Franchise Co, Franchise Seminars Inc.
5. **Εξέταση της σύμβασης francise** : Συνήθως η σύμβαση είναι έγγραφο πολυσέλιδο, και ποτέ ο franchisee δεν θα πρέπει να υπογράψει σύμβαση πριν την ελέγξει δικηγόρος ή νομικός σύμβουλος.

### 3. Επίλογος

Τα τελευταία χρόνια πολλοί επιχειρηματίες αποφασίζουν και επεκτείνουν τις επιχειρήσεις τους μέσω της μεθόδου του franchising. Η ζήτηση ακολουθεί αυξητικές πορείες και όλο και περισσότερα franchise concepts γίνονται χρόνο με το χρόνο.

Υπάρχουν, εκατοντάδες παραδείγματα στο χώρο της διάθεσης και εμπορίας προϊόντων και υπηρεσιών, όπου μία πρωτοποριακή ιδέα δημιούργησε ένα ιδιαίτερα πετυχημένο δίκτυο επιχειρήσεων με τεράστια κέρδη.

Η ζήτηση αυτή οφείλεται στα οφέλη που παρέχει η μέθοδος της δικαιπραξίας αλλά και τα πλεονεκτήματα που τη συνοδεύουν. Σύμφωνα με έρευνες και στατιστικά στοιχεία το franchising είναι από τις ασφαλέστερες λύσεις για κάποιον που έχει οικονομικά κίνητρα, θέληση για προσωπική εργασία και δυνατότητες. Δεν φτάνει όμως μόνο μία καλά στημένη επιχείρηση, όπως κάποιο νομίζουν. Οι άνθρωποι και η όρεξη τους για εργασία είναι αυτοί που προσφέρουν την αξία σε κάθε επιχείρηση.

Διανύοντας τη δεύτερη δεκαετία εντατικής εφαρμογής του θεσμού του franchise στην Ελλάδα είναι ευκρινές ότι το παζλ της επιτυχίας συμπληρώνεται δυναμικά με συνεχή προσπάθεια του δικαιιοπάροχου και των δικαιοδόχων, μέσα στα πλαίσια των ρόλων τους, των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων τους, όπως αυτά ρητά περιγράφονται στη σύμβαση franchise, σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας τους. Το franchising είναι μία σχέση σεβασμού και εμπιστοσύνης. Η δημιουργία ενός δικτύου franchise προσφέρει και στις δύο πλευρές την ευκαιρία της μεθοδικής, συντονισμένης κοινής πορείας με στόχο την ανάπτυξη και το συνεχές οικονομικό όφελος.

Οι εποχές που διανύουμε χαρακτηρίζονται από περιορισμένη επενδυτική δραστηριότητα και οι λιγοστές κινήσεις που πραγματοποιούνται χαρακτηρίζονται από μικρές επενδύσεις, χαμηλού ρίσκου. Σε ένα τέτοιο οικονομικό πλαίσιο το franchising δρα θετικά καθώς ο υποψήφιος franchisor μπορεί με τη λύση του franchising να αποκτήσει το όνομα, την εμπειρία και την τεχνογνωσία μιας μεγάλης επιχείρησης, κάτω από την ομπρέλα προστασίας και εξασφαλισμένης επιτυχίας. Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, το franchising προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα και αποτελεί μηχανή οικονομικής ανάπτυξης. Σε αντίθεση με περιόδους χαμηλής ανεργίας, όπου το ενεργό εργατικό δυναμικό προσανατολίζεται στην έμμισθη απασχόληση, σε περιόδους ύφεσης και αβεβαιότητας το franchising προσφέρει τη δυνατότητα μιας επένδυσης η οποία συνδυάζει πλήρη απασχόληση και περιορισμένο ρίσκο, με την υποστήριξη μιας έμπειρης ομάδας (franchisor). Σε επίπεδο καταναλωτή, το franchising σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας προσφέρει σταθερή ποιότητα και τιμές, καταξιωμένα εμπορικά σήματα και υψηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης. Αυτό που θα πρέπει να κατανοήσουμε είναι πως το franchising είναι μία ολοκληρωμένη λύση με πολλά πλεονεκτήματα. Αυτός που είναι σε θέση να τα εκμεταλλευτεί σωστά μπορεί να κερδίσει πολλά οφέλη αλλά πάνω από όλα μια δική του επιχείρηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>ο</sup>

### ΕΡΕΥΝΑ ΝΕΩΝ CONCEPTS

#### 1. Κλάδος ταχείας εστίασης pizza. Εξεταζόμενη επιχείρηση L' Artigiano.

Η αλυσίδα L'Artigiano δραστηριοποιείται στη διανομή ιταλικού φαγητού για το σπίτι.

Η ιστορία της ξεκινά με την δημιουργία του πρώτου καταστήματος το 1993 και σε διάστημα πέντε ετών δημιουργούνται 4 νέα καταστήματα για να εξυπηρετούν τις ευρύτερες περιοχές του Ζωγράφου, Αγ. Δημητρίου, Νέας Σμύρνης και Πεύκης.

Η ανάδειξη της L' Artigiano στο κλάδο της εστίασης και διανομής Ιταλικού Φαγητού ήταν γρήγορη και η ταύτισή της με το τρίπτυχο ποιότητα, γρήγορη εξυπηρέτηση και μεγάλη ποικιλία δεν άργησε να παγιωθεί. Το 2000 η επιχείρηση αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί με τη μέθοδο της δικαιόχρησης και έτσι ως το 2006 στο δίκτυο προστίθενται έξι καινούργια καταστήματα στις περιοχές Πετρούπολη, Νίκαια, Αγία Παρασκευή, Νέο Ηράκλειο, Ταύρο και Αιγάλεω.. Στα τέλη του ίδιου έτους η εταιρεία αριθμούσε πλέον 25 καταστήματα εκ των οποίων τα 14 ανήκουν σε Συνεργάτες- Franchisees. Το καλοκαίρι του 2008, στην αλυσίδα L' Artigiano προστέθηκαν δύο νέα σημεία, το κατάστημα του Πειραιά και το κατάστημα του Αλίμου.

Η επιτυχία του franchise γρήγορης εστίασης οφείλεται στην ποιότητα των πιάτων της χρησιμοποιώντας φρέσκα υλικά, στη μεγάλη ποικιλία επιλογών, αφού διαθέτει 180 διαφορετικά πιάτα, ενώ δίνεται μεγάλη προσοχή στην ικανοποίηση των πελατών.

Η αγορά delivery αποτελεί μια ιδιαίτερα δυναμική και προσοδοφόρα αγορά η οποία συνεχώς διευρύνεται. Γεγονός που αναδεικνύει την επένδυση στη L' Artigiano ως ιδιαίτερα ελκυστική για φιλόδοξους και εργατικούς συνεργάτες που θέλουν να διεκδικήσουν την επιχειρηματική επιτυχία.

Η L' Artigiano δραστηριοποιείται αποκλειστικά στη διανομή ιταλικού φαγητού για το σπίτι και αποτελεί τη μεγαλύτερη αλυσίδα στο χώρο της στην Ελλάδα, διαθέτοντας αδιαμφισβήτητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η ολοένα αυξανόμενη τάση για λιγότερο μαγείρεμα στο σπίτι, η οποία οφείλεται κυρίως στον περιορισμένο ελεύθερο χρόνο του σύγχρονου καταναλωτή, την είσοδο της γυναίκας στην εργασία και γενικότερα την επιτάχυνση των ρυθμών ζωής, έχουν δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη της L'Artigiano στην ελληνική αγορά.

Διαθέτει ειδικό τμήμα ποιοτικού ελέγχου, με τεχνολόγο τροφίμων, ο συνεργάζεται με όλους τους προμηθευτές της αλυσίδας και εποπτεύει την παραγωγική διαδικασία, με στόχο τη διασφάλιση της ολικής ποιότητας. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε ότι η L'Artigiano αποτελεί μια από τις λίγες εταιρείες στον κλάδο της εστίασης που έχει πιστοποιηθεί με ISO, ενώ βρίσκεται και σε διαδικασία για πιστοποίηση HACCP.

Παράλληλα, η L'Artigiano έχει επενδύσει τόσο στην άψογη και απρόσκοπτη λειτουργία του τμήματος υποδοχής παραγγελιών και διανομής, όσο και σε υψηλού επιπέδου εγκαταστάσεις για την προετοιμασία του φαγητού από εξειδικευμένο και άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό. Σημαντικές επενδύσεις έχουν γίνει επίσης σε συστήματα software και hardware με σκοπό την οργάνωση της καθημερινής λειτουργίας των καταστημάτων της αλυσίδας (αγορές πρώτων υλών, stock control, labor guide, database πελατών κ.λπ.).

### **1.1 Το πακέτο franchise**

Η L'Artigiano διαθέτει ένα πλήρες και άρτια δομημένο πακέτο franchise, το οποίο απευθύνεται σε φιλόδοξους και εργατικούς συνεργάτες που επιδιώκουν να διεκδικήσουν την επιχειρηματική επιτυχία. Συγκεκριμένα, παρέχει ένα πλήρες πακέτο υποστήριξης προς τον franchisee, το οποίο περιλαμβάνει αρχική εκπαίδευση τόσο του franchisee όσο και του προσωπικού του, βοήθεια στην ανεύρεση ακινήτου, χρηματοοικονομικές συμβουλές και προτάσεις για την επένδυση, αποκλειστικότητα χρήσης του ονόματος για κάθε περιοχή, εκπόνηση του αρχιτεκτονικού σχεδιασμού για τη δημιουργία κάθε καταστήματος, επίβλεψη και ευθύνη της κατασκευής του καταστήματος, υποστήριξη του συνεργάτη από την ομάδα λειτουργικής και τεχνικής υποστήριξης της εταιρείας κατά την πρώτη περίοδο λειτουργίας του καταστήματος, διασφάλιση ενιαίας τιμολογιακής πολιτικής, καθώς και κεντρικές συμφωνίες για την διασφάλιση μεγαλύτερου κέρδους για τον συνεργάτη μας από την οικονομικότερη αγορά πρώτων υλών.

Επιπλέον, ο επιχειρηματίας που επιλέγει να επενδύσει στην αλυσίδα επωφελείται από μια σειρά πλεονεκτημάτων όπως:

- i. Ευρεία αναγνωρισιμότητα του σήματός μας.
- ii. Παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες.
- iii. Ποικιλία και ταχύτητα εξυπηρέτησης.
- iv. Ομαδική Εργασία-Υπευθυνότητα για τη διαφύλαξη και παράλληλη μακροχρόνια ανάπτυξη του ήδη ισχυρού brand name της αλυσίδας.
- v. Σημαντικές επενδύσεις σε software και hardware.
- vi. Τμήμα Marketing το οποίο είναι υπεύθυνο για τη δυναμική προβολή της L'Artigiano στα ΜΜΕ, καθώς και για την ενίσχυση της εικόνας της αλυσίδας στους καταναλωτές.
- vii. Συνεχή και άμεση βοήθεια σ' όλες τις φάσεις λειτουργίας της επιχείρησης.
- viii. Έρευνα και Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Σήμερα, λειτουργούν 30 καταστήματα L'Artigiano, 18 των οποίων είναι franchise και 12 εταιρικά. Στόχος της εταιρείας είναι η άμεση κάλυψη της Αττικής με 33 καταστήματα μέχρι το τέλος του 2009 και η επέκταση στις μεγάλες επαρχιακές πόλεις της χώρας για τα αμέσως επόμενα χρόνια.

<b>Μέσο Μέγεθος Κατ/ματος</b>	<b>120-150 τ.μ.</b>
<b>Μέσο ύψος επένδυσης</b>	<b>€220.000-240.000+Φ.Π.Α</b>
<b>Entry Fee</b>	<b>€20.000</b>
<b>Royalties</b>	<b>4% επί του καθαρού τζίρου</b>

## **1.2 Η στρατηγική προσέγγιση των καταναλωτών**



Το L'Artigiano έχει μία ιδιαίτερα πελατοκεντρική στρατηγική μέσω της οποίας επιβραβεύει τους πελάτες της με δώρα και εκπτώσεις, εξυπηρετεί και να ενθαρρύνει τους νέους πελάτες, εξασφαλίζει ποιοτικά προϊόντα και γεύσεις που να ενδυναμώνουν την σχέση μεταξύ των καταστημάτων και των πελατών Το πελατολόγιο της που αριθμεί πάνω από 1 εκατ. πελάτες αποτελεί και το επιστέγασμα της έως τώρα επιτυχημένης της πορείας.

Νεανικό, δυναμικό και μοντέρνο, το πελατολόγιο προέρχεται από όλες τις κοινωνικές τάξεις. Με γνώμονα τον πελάτη, επιλέγει προσεχτικά τις πρώτες ύλες που χρειάζονται για να δημιουργήσει τις συνταγές που αγαπήθηκαν. Οι συνταγές βασίζονται στις διατροφικές συνήθειες του πελάτη και σχεδιάζονται έτσι ώστε να εξελίσσονται παράλληλα με τις σύγχρονες ανάγκες του.

Καταρχήν υπάρχει δειγματισμός προϊόντων από τους ενδιαφερόμενους προμηθευτές. Όταν επιλέγει ένας προμηθευτής, εξειδικευμένα και πλήρως καταρτισμένα στελέχη της εταιρείας σε θέματα ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων επισκέπτονται τις εγκαταστάσεις του και πραγματοποιούν ελέγχους καταλληλότητας των προϊόντων. Η παραπάνω διαδικασία εξασφαλίζει την άριστη ποιότητα των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων L'Artigiano.

Χρησιμοποιούνται πρώτες ύλες που προέρχονται αποκλειστικά από το τόπο παραγωγής τους για να επισφραγιστεί η αυθεντικότητα της προέλευσής τους.

Η πιστοποιημένη με ISO εταιρεία τηρεί όλες τις απαραίτητες διαδικασίες ώστε το τελικό προϊόν, προσεγγμένο μέχρι την τελευταία λεπτομέρεια, να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη.

### **1.3 Το μέλλον της L ' Artigiano.**

Βασικός στόχος της L'Artigiano είναι η περαιτέρω ισχυροποίηση του δικτύου, εγκαινιάζοντας καταστήματα σε κάθε μεγάλη πόλη της περιφέρειας της Ελλάδος, με πληθυσμό μεγαλύτερο ή ίσο με 50.000 κατοίκους.

Στα πιο μακροπρόθεσμα πλάνα της εταιρείας συγκαταλέγεται και η διεξόδυσή της σε αγορές Ευρώπης αλλά και της Μέσης Ανατολής.

Το δίκτυο καταστημάτων της εταιρείας L'Artigiano αριθμεί σήμερα 30 καταστήματα, από τα οποία 12 είναι ιδιόκτητα.

Από την πρώτη μέρα, στο πρώτο κατάστημα στο Βύρωνα, σκοπός, στόχος και επιδίωξη του ιδιοκτήτη της εταιρείας ήταν η φροντίδα των συνεργατών, των υπαλλήλων και των πελατών της L'Artigiano. Με γνώμονα τα παραπάνω η σημερινή ομάδα δυνατή και συνεχώς αυξανόμενη είναι και η οικογένεια μας. Σήμερα, πάνω από 600 άνθρωποι απασχολούνται στη L'Artigiano ενδυναμώνοντας κάθε λειτουργία της εταιρείας και μεταφράζοντας το μεράκι για δουλειά σε πάθος για τη λεπτομέρεια. Λεπτομέρεια που στηρίζει και πλήθος εξωτερικών συνεργατών.

Σταθερά ανοδική πορεία διαγράφουν τα τελευταία χρόνια οι πωλήσεις της εταιρείας L'Artigiano. Το 2007 οι πωλήσεις της είχαν αύξηση της τάξης του 30%, ενώ για το 2008 ξεπέρασαν το 20%.

Ανοδική τροχιά που είναι αφενός το αποτέλεσμα μιας οργανωμένης και συστηματικής προσπάθειας κάθε τμήματος της εταιρείας L'Artigiano και αφετέρου συνέπεια στρατηγικών αποφάσεων της διοίκησης για εξέλιξη και ανάπτυξη σε κάθε επίπεδο λειτουργίας στοχεύοντας στα παρακάτω:

- Αύξηση των πωλήσεων
- Βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών
- Συνεχή εκπαίδευση
- Αναδιοργάνωση, εκσυγχρονισμός όλων των λειτουργικών τμημάτων
- Βελτίωση Τεχνολογικών Υποδομών (Software & Hardware)
- Βελτίωση της Αλυσίδας Διανομής
- Ενδυνάμωση της επικοινωνιακής πολιτικής
- Ενδυνάμωση της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης
- Πιστοποίηση HACCP

Σύμφωνα με την κα Α. Καττή, γενική Διευθύντρια της επιχείρησης η εταιρεία L'Artigiano αποτελώντας σήμερα τη μεγαλύτερη αλυσίδα διανομής ιταλικού

φαγητού με 25 καταστήματα, στόχο έχει για το τρέχον έτος την κάλυψη όλης της Αττικής, αλλά και την επέκταση της δράσης της σε μεγάλες κομβικές πόλεις της χώρας όπως η Θεσσαλονίκη.

Οι στόχοι όμως για την γενική διευθύντρια της εταιρείας δεν είναι μόνο εθνικοί. Όπως αποκάλυψε η ίδια με χρονικό ορίζοντα την τριετία η L'Artigiano σκέφτεται σοβαρά την ευρωπαϊκή της επέκταση.

**L'ARTIGIANO Παραγωγή και Εμπορία Ξιδών Δεσποφής Δεσποφιστικής - Βιομηχανίας - Εξαγωγής Ανώμαλη Βιομηχανία**  
 1ος ΕΝΟΠΙΩΜΕΝΟΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΧΡΗΣΗ(Η) ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007 (ΑΡ.Μ.Α.Ε. 48658/01/Β01/2006)

Ποσό κλειόμενου χρόνου 2007				Ποσό κλειόμενου χρόνου 2007	
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	Αξία κτήσης	Αποσβέσεις	Αποπ. αξία	ΠΑΘΗΤΙΚΟ	Ποσό κλειόμενου χρόνου 2007
<b>Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ</b>					
1. Εξόδα εξόδων άμεσης εγκατάστασης	62.709,00	15.522,08	47.186,92	I. ΞΙΔΟΓΕΙΑ	
4. Αποπ. εξόδα εγκατάστασης	-112.872,84	96.023,59	-16.849,25	1. Κεφάλαια	1.200.000,00
	186.742,07	106.565,67	80.177,20	III. Διεφορές αναπροσαρμογής - Επισφαιρίσεως επαν. ξιδιών - Διεφορές παγίων	
<b>Γ. ΠΛΗΡΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
I. Ασύμμετρες απομειώσεις				3. Επισφαιρίσεως επαν. ξιδιών	5.198,81
6. Αποπ. αξιωματικές απομειώσεις	303.443,07	100.716,40	202.726,67	M. Αποθεματικά κεφάλαια	
II. Βιοφόρες απομειώσεις				1. Ταμιακ. αποθεματικά	1.691,47
1. Γήσινα - Οικόπεδα	116.620,42	0,00	116.620,42	V. Αποπ. έσοδα παγίων	
2. Χώρα & την επίδραση	2.328.388,22	340.210,42	1.977.167,80	Υπόλοιπο Σχ. κτ. χρήσεως παγίων	-412.274,78
4. Μηχανήματα - Τηλ. κ. γ. καταστάσεις & λοιπές μηχανολογικές εξοπλ. κ. μ. γ.	800.074,40	171.068,22	619.006,18	Υπόλοιπο Σχ. κτ. προηγ. χρήσεων	-267.647,07
6. Μεταφορικά μέσα	34.480,34	16.487,19	18.013,15		-207.857,86
8. Επιστ. & λοιπές εξοπλ. κ. μ. γ.	981.146,28	412.120,12	449.026,16	VIII. Διεφορές απομειώσεων	-109.435,58
7. Αποπ. αξιωματικές & προσαρμογές	1.119.314,14	0,00	1.119.314,14	IX. Διεφορές μεταβιβάσεων	14.674,06
	4.089.690,98	948.885,96	3.090.725,02	Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	
Σύνολο απομειώσεων (Γ+Γ+Γ)	4.343.024,05	1.040.694,44	3.292.329,61	1. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	
III. Συμμετοχές & άλλες μακροπρόθεσμες χρηματοοικονομικές συμμετοχές				1. Ουκ αντιστάθμιση	1.900.000,00
7. Αποπ. μακροπρόθεσμες συμμετοχές			110.000,00	2. Δάνεια τραπεζών	496.137,33
Σύνολο συμμετοχών (Γ+Γ+Π+Π)			3.404.581,19	8. Αποπ. μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	2.319.185,20
<b>Δ. ΚΥΡΙΑ ΟΡΟΛΟΓΗ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>					
I. Αποθέματα				II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	
1. Εμπορεύματα		14.478,92		1. Προμηθευτές	388.959,01
4. Πρώτες & βοηθητικές ύλες - Ανώμαλα υλικά - Αποπ. αξιωματικές & λοιπ. απομειώσεις			1137,99,22	2α. Επισφαιρίσεως ξιδιών (απομειώσεις/αποπ. αξιωματικές)	943.494,73
6. Προκαταβολές για αγοράς αποθεμάτων			4.577,63	3. Τραπεζικές - λογαριασμοί	
			132.620,77	βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεων	3.034,77
II. Αποτίμησης				4. Προκαταβολές παγίων	76.130,93
1. Παύσιμα		69.409,49		6. Υποχρεώσεις από φόρους - τίμη	33.802,72
3α. Επισφαιρίσεως επαν. ξιδιών		5.990,00		8. Αποπ. κ. μ. γ. Οργανωμ. κ. μ. γ.	199.832,98
11. Χρεώσεις διάφοροι		72.228,48		7. Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις πληρωτέες στην επόμενη χρήση	43.321,38
		137.677,96		11. Παύσιμα διάφορα	823.607,48
M. Διάθετο					2.202.083,29
1. Ταμείο		277.844,40		Σύνολο υποχρεώσεων Γ+Π	4.811.251,85
3. Καταθέσεις τραπεζών & προθεσμίας		909.068,70			
		1.247.813,10			
Σύνολο κυρία ορολογίου ενεργητικού (Δ+Δ+Δ+Δ+M)			1.518.311,82		
<b>Ε. ΜΕΤΑΒΙΒΑΤΙΚΑ ΟΓΚΑΡΘΡΩΜΑΤΑ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>					
1. Εξόδα συμμετοχών		24.178,24		<b>Δ. ΜΕΤΑΒΙΒΑΤΙΚΑ ΟΓΚΑΡΘΡΩΜΑΤΑ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ+Δ)		3.007.348,99		2. Εξόδα χρήσεως διαθεσίμων	41.981,07
ΑΔΙΑΡΘΩΤΑ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΥ				ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (B+Γ+Δ)	3.007.348,99
1. Αποπ. αξιωματικές απομειώσεις		0,11		ΑΔΙΑΡΘΩΤΑ ΤΑΞΕΩΣ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	
2. Χρεωστικοί λογαριασμοί συλλήψεων & εμπόρων κ. μ. γ.		3.588.800,78		1. Διακομ. οφειλόμενα παρ. κ. μ. γ. συλλήψεων	0,11
3. Αποπ. αξιωματικές απομειώσεις		-505.502,90		2. Παύσιμα απομειώσεων συλλήψεων & εμπόρων κ. μ. γ.	3.688.800,78
		4.144.004,83		3. Υποχρεώσεις από αμ. κ. μ. γ. συλλήψεων	4.144.004,83

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΔΙΑΡΘΩΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 31ης ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007 (Η ΚΥΡΙΑ ΟΡΟΛΟΓΗ - 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2007)				ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΑΜΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ 2007	
	Ποσό κλειόμενου χρόνου 2007	Ποσό κλειόμενου χρόνου 2007	Ποσό κλειόμενου χρόνου 2007		Ποσό κλειόμενου χρόνου 2007
I. Αποπ. έσοδα εκμετάλλ. ενοίκων	8.017.417,48	8.017.417,48		Απομειώσεις δραστηριοτήτων	
Καταστροφικών επιβλητικών	5.960.284,28			Εισπράξεις από πωλήσεις	9.061.993,92
Μεταβιβάσεων	3.057.133,12			Πληρωμές σε προμηθευτές	
Καπ. αποπ. έσοδα (απόπ. αξιωματικές)	989.044,28			παικτικές & εργαζομένων	-9.194.481,51
Σύνολο	3.996.107,49			Τραπεζικές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	767.512,41
MEIOW: 1. Εξόδα λειτουργικής δραστηριότητας	1.087.987,81			Πληρωμές φόρου εισοδήματος	-78.872,13
3. Εξόδα από πωλήσεις διαθεσίμων	2.761.409,42	3.640.377,23		Καθαρές παρακαταρ. ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	678.840,28
Μεταβιβάσεις (χρημ. μεταβιβάσεις)	-343.179,89			Επιπλέον ροές δραστηριοτήτων	
MEIOW: 4. Παικτικές & συναφή έσοδα	6.670,85			Πληρωμές για απόκτηση ανώμαλων παγίων & άλλων στοιχείων	-1.350.760,68
Μεταβιβάσεων	120.642,76	11.107,19		Πληρωμές για απόκτηση χρηματοοικονομικών στοιχείων	-15.201,92
Οικιακά αποπ. έσοδα (απόπ. αξιωματικές)	-364.261,74			Εισπράξεις από πώληση συμμετοχών, ανώμαλων παγίων & άλλων στοιχείων & χρηματοοικονομικών	4.881,84
II. MEIOW: Εκπαικ. αποπ. έσοδα	4.450,19			Εισπράξεις από τόκους, μερίσματα & αν. κ. μ. γ. των στοιχείων των επενδύσεων δραστηριοτήτων	967,06
1. Εκπαικ. & ανάλογα έσοδα	2.376,05			Καθαρές παρακαταρ. ροές από επενδύσεις δραστηριοτήτων	-1.351.630,01
2. Εκπαικ. κ. μ. γ.	2.074,14			Χρηματοδοτικές δραστηριότητες	
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	7.074,14			Εισπράξεις / Πληρωμές από αύξηση / μείωση μετοχικού κεφαλαίου	678.600,00
Μεταβιβάσεων	18.879,04			Εισπράξεις από πωλήσεις & λοιπών	3.883.829,04
2. Εκπαικ. διακ. κ. μ. γ.	0,39			Πληρωμές για δάνεια & τόκους	-2.838.024,51
3. Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	15.681,78	32.241,15	26.295,64	Πληρωμές για απόκτηση χρηματοοικονομικών στοιχείων	-112.795,89
Οργανωμ. & έκπαικ. αποπ. έσοδα (χρημ. μεταβιβάσεων)	-379.457,28			Καθαρές παρακαταρ. ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	1.331.307,85
MEIOW: Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	377.479,11			Καθαρές λειτουργικές ταμιακές διαθεσίμων	738.818,12
Μεταβιβάσεων	-377.479,11	0,00		Τραπεζικές διαθεσίμων από αύξηση / μείωση μετοχικού κεφαλαίου	626.324,89
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (χρημ. μεταβιβάσεων) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων	-379.457,28			Τραπεζικές διαθεσίμων από αύξηση / μείωση μετοχικού κεφαλαίου	1.247.813,10
Μεταβιβάσεων	32.468,18				
Μεταβιβάσεων	691,29				
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (χρημ. μεταβιβάσεων) ΧΡΗΣΕΩΣ μετά από φόρους	-412.549,89				
Μεταβιβάσεων	219,62				
ΚΑΘΑΡΑ ΕΝΟΠΙΩΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (χρημ. μεταβιβάσεων) ΧΡΗΣΕΩΣ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ	-412.274,78				

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕΩΝ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ			
	Ποσό κλειόμενου χρόνου 2007		
Τόκοι κεφάλαια άμεσης (1.12007)	101.472,28		
Κέρδη (χρημ. μεταβιβάσεων)	-412.549,89		
Αύξηση / μείωση μετοχικού κεφαλαίου	670.000,00		
Καθαρό ποσό καταβληθέντων από το κράτος στο Ίδιο Κεφάλαιο	-1.245,20		
Τόκοι κεφάλαια άμεσης (31.12.2007)	384.836,29		

Αθήνα 30 Απριλίου 2008

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ & ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ: **ΧΡΗΣΤΟΣ Χ. ΒΙΤΣΙΚΑΝΟΣ** Α.Δ.Τ. 140671

Η ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ Δ.Σ.: **ΙΩΑΝΝΑ Η. ΣΤΑΣΙΝΟΠΟΥΛΟΥ** Α.Δ.Τ. 316601

Η ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ: **ΑΝΝΑ Σ. ΚΑΤΗ** Α.Δ.Τ. 759819

Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: **ΜΑΡΙΑ Ε. ΚΟΥΖΙΑ** Α.Δ.Τ. 171270

ΑΡ. ΑΣ ΒΑΣ 003806 ΤΑΞΗ Α' ΑΡ. ΑΣ ΕΣΣΕ 0011019 ΤΑΞΗ Α'

ΕΚΔΟΣΗ ΕΠΕΞΟΥΑΓΗΜΕΝΗ ΤΟΥ ΟΡΘΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΛΟΓΟΤΥΠΟΥ

31.12.2007

#### 1.4 Η άποψη ενός Franchisee της L'Artigiano

Συνέντευξη με τον κ. Δημοσθένη Λουκιδέλη, ιδιοκτήτης καταστήματος Χαλανδρίου(*Franchise Success, 2009*)

Ο κύριος Δημοσθένης Λουκιδέλης, πετυχημένος franchisee της L'ARTIGIANO, ιδιοκτήτης του καταστήματος Χαλανδρίου, μίλησε στο FRANCHISE SUCCESS για τη μέχρι σήμερα εμπειρία του ως συνεργάτης-franchisee της εταιρείας, για τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του δικτύου, καθώς και για την εκπαίδευση που έλαβε εκείνος και το προσωπικό του, προκειμένου να αποκτήσουν την πείρα και την τεχνογνωσία που απαιτείται προκειμένου να δραστηριοποιηθούν με επιτυχία στην αγορά.

**Ερ: Κύριε Λουκιδέλη, ο χώρος της εστίασης παρουσίασε κρίση τα τελευταία χρόνια, από την οποία η L'ARTIGIANO πέρασε αλώβητη, καταγράφοντας μάλιστα ανοδική πορεία. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα συγκριτικά πλεονεκτήματά της;**

Δ.Λ.: Ο κλάδος της γρήγορης εστίασης είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός. Το τρίπτυχο άριστη ποιότητα – γρήγορη εξυπηρέτηση – μεγάλη ποικιλία, έχει δημιουργήσει φανατικούς πελάτες για τη L'ARTIGIANO, γιατί ξέρουν ότι εδώ θα ικανοποιήσουν τις γευστικές τους απαιτήσεις σε ανταγωνιστικές τιμές. Αυτό αποτελεί κύριο ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα. Εξάλλου, η L'ARTIGIANO είναι η πρώτη αλυσίδα ιταλικού φαγητού που αναπτύσσεται τόσο δυναμικά. Σε κάθε κατάστημα L'ARTIGIANO, αυτό που κυρίως μας ενδιαφέρει - εκτός φυσικά από την άριστη ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων- είναι και η ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών μας. Τα προϊόντα που προσφέρουμε είναι άριστης ποιότητας και μαγειρεύονται με μεράκι στα καταστήματά μας με τα πιο φρέσκα και αγνά υλικά, για να φτάσουν στο σπίτι των καταναλωτών γρήγορα και ζεστά!

**Ερ.: Ποια ήταν τα κριτήρια, με βάση τα οποία επιλέξατε τη L'ARTIGIANO ανάμεσα στις επενδυτικές προτάσεις του κλάδου; Ποιο ποιοτικό**

**χαρακτηριστικό διαφοροποιεί το concept της L'ARTIGIANO από εκείνο των υπολοίπων αλυσίδων;**

Δ.Λ.: Βασικό ρόλο στην επιλογή μου να επενδύσω στη L'ARTIGIANO έπαιξε το γεγονός ότι υπήρξα κι εγώ ευχαριστημένος πελάτης της για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ως πελάτης ακόμα, είχα διαπιστώσει τη σοβαρότητα και την υπευθυνότητα που χαρακτηρίζει τη φιλοσοφία της εταιρείας, καθώς και την οργανωμένη και σωστή λειτουργία των καταστημάτων τους, ώστε να έχουν μόνο ικανοποιημένους πελάτες. Έτσι λοιπόν αποφάσισα να συνεργαστώ μαζί τους. Σήμερα είμαι ιδιαίτερα ικανοποιημένος όντας μέλος της μεγαλύτερης αλυσίδας delivery ιταλικού φαγητού στην Ελλάδα.

**Ερ.: Ήταν επαρκής η εκπαίδευση που λάβατε ως franchisee του δικτύου L'ARTIGIANO, όσον αφορά την τεχνογνωσία της εταιρείας, προκειμένου να δραστηριοποιηθείτε επιτυχώς στην αγορά;**

Δ.Λ.: Η εκπαίδευση που έλαβα, προκειμένου να λειτουργήσω με επιτυχία το δικό μου κατάστημα L'ARTIGIANO, διήρκεσε δύο μήνες. Κατά τη διάρκεια των δύο αυτών μηνών, εκπαιδεύτηκα θεωρητικά και πρακτικά σε ένα από τα καταστήματα της αλυσίδας, προκειμένου να αποκτήσω την απαραίτητη πείρα και τεχνογνωσία, πριν από την έναρξη λειτουργίας του καταστήματός μου. Στη συνέχεια, από την πρώτη μέρα λειτουργίας του δικού μου L'ARTIGIANO, στο Χαλάνδρι, είχα στη διάθεσή μου ένα στέλεχος της εταιρείας, προκειμένου να με βοηθήσει στην επίλυση τυχόν λειτουργικών προβλημάτων του καταστήματος. Το σημαντικό για μένα ήταν ότι κατάφερα να ανταποκριθώ επιτυχώς στις ανάγκες του καταστήματός μου από την πρώτη κιόλας μέρα, δεδομένης της επαρκούς και εφ' όλης της ύλης εκπαίδευσης που είχα λάβει από την εταιρεία. Επίσης, η εταιρεία εκπαίδευσε πλήρως όλο το προσωπικό μου, γεγονός που συνέβαλε στην καλή λειτουργία του καταστήματός μου. Τέλος, να προσθέσω ότι τα αναλυτικά εγχειρίδια που μου

προσέφερε η L'ARTIGIANO με βοηθούν σημαντικά όταν χρειάζεται να επιλύσω άμεσα κάποιο έκτακτο θέμα λειτουργίας του καταστήματός μου.

**Ερ.: Ο χώρος της εστίασης – και ιδιαίτερα του delivery – απαιτεί προσωπική ενασχόληση ή είναι επενδυτική λύση;**

Δ.Λ.: Τους πρώτους μήνες η παρουσία μου στο κατάστημα έπαιξε σημαντικό ρόλο στο συντονισμό της επιχείρησης και μου έδωσε την ευκαιρία να γνωρίσω από κοντά τον τρόπο λειτουργίας της. Σταδιακά είχα τη δυνατότητα να ασχολούμαι λιγότερο, ωστόσο, επειδή η αγάπη μου για τη συγκεκριμένη δουλειά είναι μεγάλη, συνεχίζω να ασχολούμαι με το management της επιχείρησής μου.

Εξάλλου, κλάδος της μαζικής εστίασης είναι από τη φύση του πολύ ανταγωνιστικός και κατ' επέκταση ο κάθε επιχειρηματίας πρέπει να συγκεντρώνει τα στοιχεία ενός καλού manager, για να μπορέσει να αντεπεξέλθει στις προκλήσεις του χώρου. Όσο πιο καλά έχει εφαρμόσει τις δομές, την οργάνωση και τον τρόπο λειτουργίας της L'ARTIGIANO, τόσο απεμπλέκεται από την καθημερινότητα.

**Ερ.: Ποια είναι η μέχρι τώρα εξέλιξη του καταστήματός σας; Έχουν εκπληρωθεί οι αρχικές σας προσδοκίες;**

Δ.Λ.: Η μέχρι σήμερα εμπειρία μου είναι πολύ ικανοποιητική. Πραγματικά πιστεύω ότι η επιλογή μου να επενδύσω στη L'ARTIGIANO ήταν η σωστή επιλογή. Και αυτό γιατί πρόκειται για μια εταιρεία με μεγάλη πείρα και οργάνωση. Ουσιαστικά η L'ARTIGIANO μου προσφέρει έτοιμες λύσεις σε οποιοδήποτε πρόβλημα αντιμετωπίσω, με αποτέλεσμα να μη χάνω πολύτιμο χρόνο και να επικεντρώνομαι στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών μου, καθώς και την αύξηση των πωλήσεων του καταστήματός μου.

## **2. Κλάδος ταχείας εστίασης σουβλάκι.**

### **Εξεταζόμενη επιχείρηση ο Πιπεράκιας.**

#### **1. Το πρώτο κατάστημα του Πιπεράκια**

Ο Ανδρέας Τσιγάρας, εμπνευστής και ιδρυτής του καταστήματος με σήμα κατατεθέν τον Δράκο και τις Πιπεριές, ξεκίνησε τις δραστηριότητές του το 1992, επί της Μεσογείων στους Αμπελόκηπους σε ένα χώρο 17 τ.μ. Το ξεχωριστό μενού και η μοναδικότητα στην ποιότητα είχε ως αποτέλεσμα την ραγδαία αύξηση της πελατείας. Με την διαφοροποίηση του σερβιρίσματος σε λαδόκολλα και τα σουβλάκια με γλυκές ή καυτερές πιπεριές προέκυψε το όνομα του. Η στρατηγική του Πιπεράκια αφορά στην διατήρηση των παραδοσιακών στοιχείων του προϊόντος, σε συνδυασμό με τα σύγχρονα στοιχεία που απαιτούν οι τάσεις της αγοράς και με σεβασμό στην ποιότητα και στην υγιεινή. Το 1997 δημιουργήθηκε το λογότυπο με τον Δράκο που βγάζει φλόγες και με τον τρόπο αυτό σηματοδοτήθηκε και η επικύρωση της ταυτότητας των καταστημάτων. Στη συνέχεια το κατάστημα μεταφέρθηκε σε χώρο 100 τ.μ., με πλήρη και σύγχρονο εξοπλισμό και ο αριθμός του προσωπικού αυξήθηκε. Η πελατεία τριπλασιάστηκε και ξεκίνησαν οι πρώτες σκέψεις για το franchise. Η επιτυχία και η φήμη του καταστήματος το έχουν κατατάξει ως ένα από τα πιο γνωστά «στέκια» της Αθήνας, με πελάτες απ' όλο το λεκανοπέδιο.

#### **2. Ανάλυση αγοράς**

Το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων της αγοράς είναι ανώνυμο και αποτελείται από μικρές, οικογενειακής μορφής μονάδες, οι οποίες λειτουργούν σε επίπεδο συνοικίας. Το «οικογενειακό προφίλ» των επιχειρήσεων, στοχεύει στην προσέλκυση όσο το δυνατόν περισσότερων υποψήφιων καταναλωτών. Η διάρθρωση της αγοράς παρουσιάζει ως κυρίαρχο προϊόν το burger. Ωστόσο, οι Έλληνες προτιμούν σταθερά το σουβλάκι, καθώς όταν επισκέπτονται κάποιο



κατάστημα γρήγορου φαγητού επιλέγουν το σουβλάκι σε ποσοστό 72.3% με βάση έρευνα του ιδρύματος Αριστεΐδη Δασκαλόπουλου.

### **3. Τα καταστήματα franchising ο Πιπεράκιας**

Το βασικό προϊόν του καταστήματος είναι το σουβλάκι, με γαρνιτούρα πιπεριάς, γρήγορο και φθινό, ετοιμάζεται όταν το παραγγείλει ο πελάτης, δεν είναι πρόχειρο, έχει διατροφική αξία και παράγεται με αληθινά υλικά και με τις αγνότερες α' ύλες. Όλα τα γεύματα προσφέρονται σε πλούσιες ποσότητες, σε χαμηλές τιμές, με εξαιρετικές γαρνιτούρες και πολλές πιπεριές διαμορφώνουν την καλύτερη σχέση ποιότητας προς τιμή και ενθουσιάζουν τους καταναλωτές κάθε ηλικίας, καθώς παρασκευάζονται επί τόπου μπροστά στον πελάτη κατόπιν παραγγελίας και σερβίρονται σε λαδόκολλα, στο κατάστημα ή παραδίδονται μέσω delivery. Τα χαρακτηριστικά του αυτά είναι που τα διαφοροποιούν από την υπόλοιπη αγορά και προσφέρουν στο καταναλωτικό κοινό το concept μίας πιο υγιεινής πρότασης.

Η αποδοχή από τους πελάτες του, τον οδήγησε και στην απόφαση να αναπτυχθεί με τη μέθοδο του franchise για τα πλεονεκτήματα και τα προνόμια που προσφέρει. Η μητρική εταιρεία με σκοπό την δημιουργία ενός οργανωμένου και αποδοτικού δικτύου καταστημάτων έχει δημιουργήσει τις απαραίτητες υποδομές και έχει συνάψει στρατηγικές συνεργασίες, που εγγυώνται την εύρυθμη λειτουργία. Διαθέτει εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες, νομικό σύμβουλο, υπεύθυνο ISO 9001/ ISO 9022/ HACCP και μικροβιολόγο, εταιρεία απολύμανσης, διαφημιστική εταιρεία και προμηθευτές.

Τα καταστήματα Ο Πιπεράκιας απευθύνονται σε άτομα ηλικίας από 15 έως 55, που θέλουν να απολαύσουν εξαιρετικό ελληνικό φαγητό, τόσο στα εστιατόρια, όσο και με τη μορφή κατ' οίκον παράδοσης. Ουσιαστικά, απευθύνονται στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας, και σε όλα τα κλιμάκια εισοδήματος. Το σύστημα υποστήριξης του Πιπεράκια εξασφαλίζει οικονομίες κλίμακος, χαμηλότερες τιμές, τους καλύτερους όρους συνεργασίας, αποτελεσματικό έλεγχο και αυξημένες αποδόσεις: Η ποιότητα των υλικών διασφαλίζεται μέσα από την κατάρτιση της κατάστασης των εγκεκριμένων προμηθευτών και την συνεχή αξιολόγησή τους. Τα προϊόντα παράγονται σε περιβάλλον που εναρμονίζεται με τις ισχύουσες

νομοθετικές διατάξεις και τα πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων. Οι α' ύλες προμηθεύονται από εταιρείες που αποδεδειγμένα καλύπτουν τις πλέον αυστηρές απαιτήσεις ποιότητας και η διανομή – τροφοδοσία των καταστημάτων γίνεται με τα κατάλληλα μέσα. Σε όλους τους εργαζόμενους του δικτύου παρέχεται πλήρης εκπαίδευση με έμφαση στον πρακτικό χαρακτήρα, και με την βοήθεια ειδικών εγχειριδίων κατάρτισης. Η μητρική εταιρεία παρέχει πλήρη υποστήριξη κατά την επιλογή της κατάλληλης εμπορικής θέσης, κατά τον σχεδιασμό, την κατασκευή και τη λειτουργία των καταστημάτων. Η συνεχής υποστήριξη του κάθε καταστήματος franchise περιλαμβάνει τακτική αξιολόγηση συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης, ώστε να προτείνονται οι κατάλληλες ενέργειες βελτίωσης. Η πρόταση Franchise του Πιπεράκια βασίζεται στην κατάλληλη επιλογή των εμπορικών θέσεων των καταστημάτων σε συνδυασμό με την εκπαίδευση και υποστήριξη που παρέχεται στο προσωπικό του δικτύου. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της πρότασης franchise αφορά στο μοναδικό συνδυασμό ποιότητας και κόστους, που δημιουργεί ένα εξαιρετικό προϊόν στις καλύτερες τιμές.

<b>Μέγεθος Καταστήματος:</b>	30-120τ.μ.
<b>Ελάχιστο Ποσό Επένδυσης:</b>	€ 70.000-80.000
<b>Entry Fee:</b>	€ 8.000
<b>Royalties:</b>	6%

#### 4. Μια κριτική ματιά

Παρότι το σουβλάκι αποτελεί τη «βαριά βιομηχανία» της ταχείας εστίασης, στο σύνολο της πρωταγωνιστούν τα ανώνυμα παραδοσιακά συνοικιακά καταστήματα, με τους νεόκοπους «επώνυμους», να προσπαθούν να αποσπάσουν ένα πολύ μικρό μερίδιο.

Θεωρητικά, μια αγορά που παρουσιάζει σε ετήσια βάση μέσο ρυθμό ανάπτυξης 10% έχει τη δυνατότητα να ευνοήσει τους πάντες. Ωστόσο, οι οργανωμένες αλυσίδες ψητοπωλείων φαίνεται ότι δεν έχουν βρει ακόμη τον σωστό βηματισμό για να επεκταθούν και να κυριαρχήσουν στην αγορά. Είναι χαρακτηριστικό ότι συνολικά το δυναμικό των γνωστότερων αλυσίδων, όπως η Πίτα Παν, η Δροσοπηγή, η Πατριδογευσία, η Πίττα του Παππού, η Εξ Ανατολής, η ΝΙΚ, η Zitapita, η Masabuca, η Bueno Pita και, δεν ξεπερνούν τα 90 με 100 καταστήματα.

Όσον αφορά δε τις πωλήσεις των οργανωμένων επιχειρηματικών μονάδων, αντιστοιχούν μόλις στο 3% - 5% σε σχέση με τις συνολικές του κλάδου.

Δεδομένου λοιπόν πως το παραδοσιακό σουβλατζίδικο της γειτονιάς εξακολουθεί να διατηρείται ηγέτης αυτής της κούρσας, αποσπώντας και το μεγαλύτερο μερίδιο, τα επώνυμα ψητοπωλεία αντιμετωπίζουν εμπόδια και έντονο ανταγωνισμό, γεγονός που διαφαίνεται και μετά τα καταστροφικά αποτελέσματα της Αυλόγυρος, της οποίας τα δυσεπίλυτα οικονομικά προβλήματα οδήγησαν σε απόσχιση πολλούς από τους franchisees της.

Συγκριτικά με άλλα concepts που δραστηριοποιούνται στο τομέα αυτό η επιχείρηση <<Ο Πιπεράκιας>> είναι αρκετά συμφέρουσα οικονομικά πρόταση αν λάβουμε υπόψη μας πως παρόμοιες προτάσεις απαιτούν ελάχιστο ποσό ανάπτυξης €90.000-120.000, entry fees που ανάλογα με τη περίπτωση ξεπερνούν τα €10.000 αλλά και άλλα κόστη όπως έξοδα επίπλωσης που το συγκεκριμένο concept δεν απαιτεί. Τα ποσά αυτά είναι συνήθως αρκετά υψηλά, όπως για παράδειγμα ο <<Μαλλιώρας>> ένα νέο concept ιδίου τύπου όπου το ποσό αυτό ανέχεται στις €50.000.

### **3. Κλάδος ταχείας εστίασης (burger). Εξεταζόμενη επιχείρηση** **Simple Burgers.**

#### **1. Η επόμενη γενιά των fast foods. Simple burgers.**

Το concept του franchise των Simple Burgers αποτελεί την επόμενη τάση στο fast food η οποία συνδυάζει το γρήγορο φαγητό με το παραδοσιακό εστιατόριο. Η ιδέα ξεκίνησε από τους ιδρυτές της εταιρίας, δύο αδέρφια του εξωτερικού με πολυετή πείρα στη διοίκηση επιχειρήσεων, τον Μπράιαν και τον Άρη Κάρει.

Η παρουσία τους στον κλάδο της εστίασης ξεκίνησε επίσημα στα μέσα του 2004 και ήδη αριθμούν εννέα καταστήματα, τις επόμενες βδομάδες θα τεθεί σε περίπου σε λειτουργία και το δέκατο εστιατόριο γρήγορης εστίασης. Τα τέσσερα από αυτά υπάγονται σε σύστημα franchise, ακολουθώντας ωστόσο τις «αρχές του ποιοτικού φαγητού» που έμαθαν από τους ιδιοκτήτες της αλυσίδας. Τα κεντρικά γραφεία της αλυσίδας βρίσκονται στα Βριλήσσια, ενώ σύγχρονη μονάδα παραγωγής και διανομής λειτουργεί στο Περιστέρι. Το άριστα σχεδιασμένο concept βρήκε αμέσως ανταπόκριση στην ελληνική αγορά με αποτέλεσμα τα Simple Burgers να έχουν πλέον ηγετική θέση σε όλες τις περιοχές που λειτουργούν τα καταστήματα.

Η φιλοσοφία της εταιρίας είναι πελατοκεντρική με υψηλή ποιότητα και υποστηρίζεται από συστήματα οργάνωσης που εγγυώνται την άριστη λειτουργία. Το motto της εταιρίας εμπεριέχεται στη φράση «όσο πιο φρέσκα τα υλικά τόσο πιο καλή η γεύση». Η επιχείρηση οποία αναπτύσσεται μέσα από το αμάλγαμα ενός μοναδικού branding, εξαιρετικής ποιότητας υλικών και άμεσης, φιλικής και επαγγελματικής εξυπηρέτησης. Απευθύνεται σε ανθρώπους που θέλουν να φάνε ένα φρέσκο, γευστικό και άμεσο γεύμα στο εστιατόριο, στο σπίτι τους ή στο γραφείο τους.

Ωστόσο στους βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης είναι η επέκταση τόσο στην Αττική όσο και σε μεγάλα νησιά.

Το ανθρώπινο δυναμικό ξεπερνά τους 200 εργαζόμενους, ενώ πραγματοποιούνται καθημερινά κατά μέσο όρο περίπου 2.000 παραγγελίες, αριθμός που μεταφράζεται

σε 3.000-3.500 ανθρώπους. Επιπλέον, τόσο ο κύκλος εργασιών όσο και τα καθαρά κέρδη ακολουθούν ανοδική πορεία.

Ειδικότερα, το 2006 ο τζίρος της επιχείρησης ήταν 1,6 εκατ. ευρώ με καθαρά κέρδη 160.000 ευρώ, το 2007 ο κύκλος εργασιών «σκαρφάλωσε» στα 3,1 εκατ. ευρώ με καθαρά κέρδη 370.000 ευρώ, ενώ το 2008 ο τζίρος άγγιξε τα 5,3 εκατ. ευρώ και τα καθαρά κέρδη τις 650.000 ευρώ.

Με τα παραπάνω δεδομένα κατανοούμε πως πρόκειται για μία δυναμική επιχείρηση, υγιή οικονομικά με δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης.

## 2. Ανάπτυξη της Simply Burger μέσω του franchising

Στη συνέχεια παραθέτουμε τα στοιχεία και το οικονομικό πακέτο για τον ενδιαφερόμενο franchisee.

<b>Χώρα ίδρυσης</b>	<b>Ελλάδα</b>
<b>Έναρξη δραστηριοτήτων</b>	<b>2003</b>
<b>Έναρξη franchising</b>	<b>2007</b>
<b>Αρχική εκπαίδευση</b>	<b>Παρέχεται</b>
<b>Συνεχής εκπαίδευση</b>	<b>Παρέχεται</b>
<b>Εγχειρίδια λειτουργίας</b>	<b>Παρέχεται</b>
<b>Ελάχιστο προσωπικό</b>	<b>16</b>
<b>Αποκλειστικότητα περιοχής:</b>	<b>Παρέχεται</b>
<b>Διάρκεια σύμβασης</b>	<b>12 έτη</b>

<b>Απαιτούμενος χώρος(m)<sup>2</sup></b>	<b>100</b>
<b>Αρχική επένδυση</b>	<b>200.00 €</b>
<b>Entry fees</b>	<b>40.000 €</b>
<b>Royalties</b>	<b>6%</b>
<b>Mrk fees</b>	<b>2%</b>
<b>Μήνες απόσβεσης</b>	<b>18-24</b>

## 2. Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των Simply Burgers

Αναφορικά με την ποιότητα του φαγητού, τα υλικά που χρησιμοποιούνται είναι 100% φρέσκα και χωρίς συντηρητικά και τίποτα δεν είναι προπαρασκευασμένο. Ακόμα και τα ψωμάκια των burger παράγονται καθημερινά από το φούρνο, με τον οποίο συνεργάζεται η επιχείρηση. Μάλιστα, πριν από μερικούς μήνες επένδυσαν στην κατασκευή ενός ιδιόκτητου παρασκευαστηρίου, στο οποίο παράγονται οι σάλτσες, τα μαρινarıσματα, τα συνοδευτικά, όπως το ρύζι και ο πουρές, καθώς και κάποια γλυκά που προσφέρονται δωρεάν με κάθε γεύμα.

Νέοι υπάλληλοι με όρεξη για δουλειά που πίστεψαν στο όραμά τους για καλό φαγητό είναι το προσωπικό που στελεχώνει τα καταστήματα των Simply Burgers. Με βασική τους αρχή το σεβασμό στους πελάτες, αφουγκράζονται τις ανάγκες των καταναλωτών και ακόμα κι αν κάποιος πελάτης εκφράσει παράπονα σχετικά με το φαγητό, η απάντηση των υπαλλήλων που δέχονται τις παραγγελίες είναι αφοπλιστική, καθώς προτείνουν ακόμα και την αλλαγή του πιάτου με κάποιο άλλο χωρίς καμία επιπλέον χρέωση.

Πέρα όμως από τα burgers, η εν λόγω αλυσίδα εστιατορίων δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες της να επιλέξουν μεταξύ τεσσάρων ειδών σαλάτας, ορεκτικών, σάντουιτς και πιάτων με ψητά κρεατικά.

Η εταιρεία βρίσκεται κάπου ανάμεσα στο κλασικό fast food και το κλασικό εστιατόριο. Όσον αφορά τόσο το κόστος όσο και το στήσιμο των καταστημάτων, τα Simply Burgers φιλοδοξούν να διαφοροποιηθούν από τη λογική της μαζικής εστίασης προσφέροντας φαγητό υψηλότερης ποιότητας. Τα καταστήματα αλλά και το κόστος των πιάτων δεν είναι συγκρίσιμα με τα κλασικά εστιατόρια, καθώς στα Simply Burgers μπορεί κανείς να φάει ένα πλήρες γεύμα και να πληρώσει 8-15 ευρώ το άτομο.

Τα Simply Burgers επισκέπτονται κυρίως ηλικίες από 25 έως 45 ετών. Ωστόσο, στους πελάτες περιλαμβάνονται νεότεροι ή μεγαλύτεροι άνθρωποι, αλλά το βασικό κοινό ανήκει σε αυτή την κατηγορία.

### **3. Διάκριση για την επιχείρηση Simply Burger**

Οι αδερφοί Karey απέσπασαν το Βραβείο «Στέλιος Χατζηιωάννου» κατά την απονομή Κούρος 2008, που διοργάνωσε για 14η συνεχόμενη χρονιά η Λέσχη Επιχειρηματικότητας. Το «Οσκαρ» για το επιχειρηματικό ξεκίνημα της χρονιάς, το οποίο δημιουργήθηκε φέτος, ήταν ιδέα του επιχειρηματία και μέλους της Λέσχης, κ. Στέλιου Χατζηιωάννου, ο οποίος με αυτό τον τρόπο θέλει να υποστηρίξει την καινοτόμο ελληνική επιχειρηματικότητα. Έτσι, εκτός από την ηθική ικανοποίηση που τους προσέφερε το βραβείο, οι ιδιοκτήτες της αλυσίδας έλαβαν και το χρηματικό έπαθλο των 50.000 € που θα πρέπει να επενδυθεί ως κεφάλαιο στην επιχείρηση.

### **4. Αξιολόγηση της Simply Burger**

Το μεγαλύτερο στοίχημα που καλείται να αντιμετωπίσει μια εταιρεία αυτού του τύπου, είναι να διατηρήσει την ποιότητα των προϊόντων της καταφέροντας παράλληλα να επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Έχοντας επιλέξει τη μέθοδο του franchising, οι ιδιοκτήτες είναι ιδιαίτερα επιλεκτικοί ως προς τους νέους συνεργάτες τους. Το αρχικό κόστος για το άνοιγμα ενός καταστήματος ανέρχεται περίπου σε 250.000 ευρώ, όμως τα χρήματα είναι μόνο τα αρχικό στάδιο καθώς τα standards της επιχείρησης είναι πολύ απαιτητικά και για αυτόν ακριβώς τον λόγο, η εταιρεία είναι διστακτική στη γρήγορη επέκταση.

Η επιχείρηση αντιμετωπίζει ακόμη κάποια θέματα logistics τα οποία εκτινάσσουν το κόστος για έναν franchisee.

Τα περισσότερα προϊόντα- συμπεριλαμβανομένου του κρέατος- που χρησιμοποιούνται, είναι φρέσκα και έτσι η μεταφορά, ειδικά εκτός Αττικής, είναι αρκετά δύσκολη. Εξάλλου, τα Simply Burgers έχουν επιλέξει να εξειδικεύσουν τα προϊόντα τους δίνοντας έμφαση στον φρέσκο μοσχαρίσιο κιμά, ο οποίος παρασκευάζεται καθημερινά στο κάθε κατάστημα ξεχωριστά.

Επίσης, τα ψωμάκια που χρησιμοποιούνται για τα burgers παρασκευάζονται σε έναν κεντρικό φούρνο και στη συνέχεια τροφοδοτούνται όλα τα καταστήματα.

Για να εξασφαλίσει την ποιότητα, η εταιρεία έχει μια ομάδα 20 ατόμων στα κεντρικά γραφεία, τα οποία έχουν αναλάβει να ελέγχουν τόσο τα καταστήματα όσο και τη γενικότερη πορεία της επιχείρησης. Οι υπηρεσίες αυτές φυσικά πληρώνονται από τους franchisees. Τα royalties φτάνουν το 6%, ενώ τα marketing fees το 2%.

Επίσης δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα σχόλια των πελατών, είτε πρόκειται για παράπονα που αφορούν τα προϊόντα ή τον χρόνο παράδοσης είτε για καινούργιες ιδέες και προτάσεις για προσθήκες στο μενού. Αν υπάρχουν παράπονα ότι κάτι δεν πηγαίνει καλά σε ένα κατάστημα, στέλνονται αμέσως εκπαιδευτές, οι οποίοι και παραμένουν στο κατάστημα μέχρι να λυθεί το θέμα. Η φιλοσοφία αυτή των ιδρυτών αλλά και της ομάδας που απαρτίζει το δυναμικό της επιχείρησης, σε πρώτη ανάλυση είναι μία πολύ σωστή τακτική η οποία συντελεί στη σωστή λειτουργία της επιχείρησης, όμως οι υποψήφιοι franchisees θα πρέπει να είναι ανοικτοί σε αυτή τη συνεχόμενη 'παρακολούθηση' και ανάμειξη τρίτων στην επιχείρησή τους.

Αναλύοντας, τώρα το κόστος με μία πρώτη ανάγνωση τα €200.000 της αρχικής επένδυσης συν τις €40.000 των entry fees είναι ένα πολύ μεγάλο ποσό και πλησιάζει ποσά που συνήθων ζητούν διάσημα ονόματα του χώρου. Συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις, με αντίστοιχα concepts, όπως για παράδειγμα το Burgering House τα ποσά κυμαίνονται γύρω στα €100.000-120.000.

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν πως το ποσό της επένδυσης είναι υπέρογκο για μία επιχείρηση fast food όταν μάλιστα πολύ γνωστές και επιτυχημένες επιχειρήσεις όπως τα McDonalds ζητούν από τους franchisees τους παρόμοια ποσά, δηλαδή ποσό αρχικής επένδυσης €200.000, ή και τα Goody's όπου τα entry fees είναι €30.000.

Ακόμη πρόβλημα θα μπορούσε να συναντήσει ο franchisee είναι η εξεύρεση μεγάλων χώρων, κατάλληλων για τη λειτουργία του καταστήματος, ενώ τα ενοίκια επαγγελματικών χώρων για τα απαιτούμενα τετραγωνικά είναι υπό περιπτώσεις αρκετά υψηλά και κυμαίνονται από €4.000 μέχρι και €18.000 σε παραδοσιακά ακριβές περιοχές.



Ένα ακόμη πρόβλημα που εντοπίζουμε στο concept είναι ο μεγάλος αριθμός προσωπικού που απαιτείται για ένα τέτοιο κατάστημα καθώς το ελάχιστο προσωπικό που απαιτείται είναι 16 άτομα. Με έναν πρόχειρο υπολογισμό αυτό και μόνο ως κόστος ξεπερνά ημερησίως τα €750.000 εάν υπολογίσουμε πως η επιχείρηση απασχολεί 5 άτομα στη κουζίνα, 2 καθαρίστριες, 3 άτομα στο service, 5 άτομα για το delivery και ένα στην υποδοχή.

Όσο αναφορά το χρονικό διάστημα απόσβεσης τα 2 χρόνια δεν είναι μεγάλο διάστημα, αρκεί ο υποψήφιος να έχει και άλλους πόρους στο μεσοδιάστημα της επιχειρηματικής του δραστηριοποίησης. Άλλωστε, σύμφωνα με στοιχεία της 10ης Παγκόσμιας Εκθεσης Franchising KEM μόνο το 8,66% των υποψηφίων franchisee έχει την οικονομική δυνατότητα για επενδύσεις άνω των €200.000.

Σημαντικό πλεονέκτημα προσφέρει όμως το όνομα της επιχείρησης, το οποίο είναι ευρέως γνωστό και συνυφασμένο με τη ποιότητα των φαγητών. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα N=40 ατόμων που έχουν δοκιμάσει και έχουν επισκεφτεί κατάστημα των Simply Burger δηλώνει σε ποσοστό 83% απόλυτα ευχαριστημένο από τις υπηρεσίες της επιχείρησης και το 76% το θεωρεί ιδιαίτερα καινοτόμο σε σχέση με τα παραδοσιακά fast food.

Στα συν της επιχείρησης θα μπορούσαμε να εντάξουμε και το πολύ καλά δομημένο πρόγραμμα μάρκετινγκ της επιχείρησης.

## **4. Κλάδος ταχείας εστίασης snack. Εξεταζόμενη επιχείρηση Crepe in Love.**

### **1. Το όνομα πίσω από την Crepe in Love**

Η Crepe in Love υπάγεται κάτω από την ομπρέλα της 3L A.E. Η 3L A.E. ξεκίνησε το 1993, ως η μητρική εταιρεία της πρώτης αλυσίδας σουβλάκι στην Ελλάδα, της Πίτα-Πάν, διαμορφώνοντας νέες τάσεις στην αγορά. Από τότε μέχρι σήμερα, παραμένει βασικός πρωταγωνιστής στον χώρο της οργανωμένης εστίασης. Συνολικά, αριθμεί 13 καταστήματα εκ των οποίων τα 11 είναι καταστήματα Πίτα Παν (9 ιδιόκτητα & 2 franchise) ενώ τα υπόλοιπα 2 είναι τα πιλοτικά καταστήματα Crepe in Love & Sau 'n Sau.

Το 2005 ολοκλήρωσε τον σχεδιασμό δύο νέων σημάτων, των Crepe in Love & Sau 'n Sau, δύο concept που ανταποκρίνονται στις νέες τάσεις της αγοράς και στοχεύουν να αποκτήσουν το δικό τους μερίδιο. Τα πρώτα πιλοτικά καταστήματα λειτουργούν ήδη με επιτυχία στο Village Park του Ρέντη. Στα κεντρικά γραφεία εργάζεται μια δυναμική ομάδα επαγγελματιών του χώρου, με βασικό αντικείμενο την υποστήριξη των καταστημάτων και την ανάπτυξη των σημάτων της εταιρίας. Μετά από πολύχρονη εμπειρία στο χώρο της εστίασης, η 3L A.E. αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί με ένα νέο concept το οποίο δεν αφορά σουβλάκι αυτή τη φορά αλλά καταπιάνεται με 2 εξίσου αγαπημένες γεύσεις. Τις κρέπες και τα hot dogs.

#### **1.1. Η τεχνογνωσία της 3L A.E.**

Η τεχνογνωσία της 3L A.E. λειτουργεί πολλαπλά τόσο στην επιλογή σημείου, στο σχεδιασμό και στη λειτουργία των καταστημάτων. Για το λόγο αυτό προτιμά την επέκταση της σε μεγάλα malls και σε εμπορικά.

Η μητρική εταιρεία διαθέτει σημαντική εμπειρία στην διαδικασία επιλογής του κατάλληλου σημείου δημιουργίας ενός νέου καταστήματος. Στη συνέχεια εξειδικευμένοι μελετητές συμβουλεύουν, σχεδιάζουν και υλοποιούν για το νέο κατάστημα. Η τεχνική υποστήριξη είναι ανελλιπής και άμεση. Με την ολοκλήρωση του έργου, η συνεργασία για την παρακολούθηση και εξασφάλιση

της άρτιας λειτουργίας του καταστήματος είναι συνεχής, καθώς υπάρχει ομάδα η οποία θα παρακολουθεί τη πορεία των καταστημάτων και θα δρα επικουρικά.

### **1.2.Ανθρώπινο δυναμικό και εκπαίδευση**

Σε έναν χώρο τόσο απαιτητικό όσο η οργανωμένη εστίαση, η σωστή επιλογή αλλά και η ικανότητα διατήρησης και εξέλιξης του προσωπικού αποτελεί καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας. Η 3L A.E. επιλέγει με υπευθυνότητα τους μελλοντικούς της συνεργάτες. Οι υποψήφιοι franchisees περνούν από συνεντεύξεις με τους υπεύθυνους της εταιρίας και διερευνούνται οι στόχοι και οι σκοποί τους. Ο κατάλληλος franchisee θα πρέπει να είναι δραστήριος και να αποδέχεται τη κουλτούρα της εταιρίας. Όλοι οι συνεργάτες της εκπαιδεύονται κατάλληλα για να είναι σε θέση να αναλάβουν τα καθήκοντα τους. Η Ομάδα Ανάπτυξης της 3L A.E.απαρτίζεται από εξειδικευμένους συνεργάτες,επαγγελματίες του χώρου εστίασης με σημαντική πείρα, οι οποίοι συνεργάζονται στενά με τους αδειούχους για την επιτυχία των καταστημάτων τους, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία της μητρικής εταιρίας προς όφελος των τελευταίων. Η Ομάδα είναι δυνατή, ολιγομελής, ευέλικτη, απόλυτα συνεργάσιμη και πάντα διαθέσιμη.

### **1.3.Προμηθευτές, διανομές**

Ένα κεντρικό σύστημα επιλογής προμηθευτών και διαχείρισης των διανομών εξασφαλίζει οικονομίες κλίμακος, χαμηλότερες τιμές, καλύτερους όρους συνεργασίας και αποτελεσματικό έλεγχο. Παράλληλα, διευρύνονται συνεχώς νέες πιθανές προοπτικές, προϊόντα και συνεργάτες. Στα πλεονεκτήματα των πακέτων franchising είναι πάντα η προυπάρχουσα συμφωνία εταιρίας και προμηθευτών η οποία γλιτώνει από πολύ κόπο και χρόνο τον υποψήφιο franchisee, ενώ παράλληλα προσφέρει ομοιογένεια στη ποιότητα μεταξύ των καταστημάτων.

### **1.4. Έλεγχος**

Η 3L A.E. ελέγχει καθημερινά επιλεγμένους και χαρακτηριστικούς δείκτες απόδοσης όλων των καταστημάτων Crepe inLove (sales, tickets per order kind per day, average ticket, capacity checks, productivity, first and last order) επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο άμεσες επεμβάσεις, στοχευμένες και αποτελεσματικές.

### 1.5. Marketing και επικοινωνία

Η προσοχή κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι συνεχώς στραμμένη στην αγορά, στις τάσεις και στον καταναλωτή. Η εξειδικευμένη γνώση της αγοράς και το όραμα για τις μελλοντικές εξελίξεις καθοδηγούν τις ενέργειες ανάπτυξης των σημάτων της εταιρίας, αλλά και δημιουργίας νέων. Το τρίπτυχο «εικόνα-πωλήσεις-αναγνωρισιμότητα» εξυπηρετείται με τον καλύτερο τρόπο μέσα από μελετημένες ενέργειες επικοινωνίας και βάσει των οικονομικών πάντα δεδομένων.

### 1.6. Οικονομικά στοιχεία του concept Crepe in Love

Αρχικό κεφάλαιο	€15.000
μέσο συνολικό ύψος επένδυσης	€45.000
entry fees	αναλόγως κα/τος
royalties	αναλόγως κα/τος
διαφημιστική συμμετοχή	αναλόγως κα/τος
ελάχιστος χώρος καταστήματος	30 τ.μ

### 2. Επέκταση στο εξωτερικό

Το 1996 πραγματοποιήθηκε η σύναψη μιας εξαιρετικά σημαντικής συμφωνίας Master Franchise της 3L A.E. που καλύπτει και τα 3 σήματα της εταιρίας ( Πίτα Παν, Crepe in Love, Sau 'n Sau) για την περιοχή της Μέσης Ανατολής, με την εταιρεία Qira Foods Ltd, η οποία δραστηριοποιείται στη Σαουδική Αραβία, τα Αραβικά Εμιράτα και σε άλλες χώρες του Κόλπου.

Η συνεργασία ξεκίνησε με το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος Crepe in Love, το οποίο λειτούργησε τον Νοέμβριο του 2006, ενώ στις αρχές του 2007 λειτούργησε το πρώτο κατάστημα Σουβλάκι Πίτα Παν στο μεγαλύτερο εμπορικό δρόμο του Ριάντ.

Είναι η πρώτη φορά που ένα αμιγώς ελληνικό concept στον χώρο της μαζικής εστίασης ταξιδεύει στο εξωτερικό, προβάλλοντας την Ελλάδα. Για την εταιρεία 3L

A.E. «Εξάγουμε Ελλάδα», σημαίνει «εξάγουμε άποψη για τη διατροφή, για την ελληνική κουζίνα, για την εμπειρία του φαγητού».

Η κίνηση αυτή σε μία αγορά τεράστια τόσο σε αξία, όσο και σε μέγεθος είναι μία κίνηση εξωστρέφειας και σιγουριάς ενώ αποτελεί ένα άλμα ανάπτυξης.

### **3.Αξιολόγηση franchise concept**

Οι Έλληνες προτιμούν τη κατανάλωση κρέπας σε πολύ μικρά ποσοστά. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα N= 40 άτομα το 79% υποστηρίζει πως τρώει τη κρέπα ως γλυκό και όχι ως γεύμα. Επίσης το 64% τη θεωρεί ανθυγιεινή, χωρίς καμία διατροφική αξία, ενώ το 62% θεωρεί τη μέση τιμή της κρέπας στα €4,50 αρκετά ακριβή. Συμπερασματικά λοιπόν, η κρέπα δεν αποτελεί τη πρώτη αλλά ούτε καν τη δεύτερη επιλογή γεύματος.

Όσο αναφορά τα πιλοτικά καταστήματα της Crepe in Love η εικόνα τους μέσα στα 3 χρόνια δραστηριοποίησης είναι σταθερή, ενώ δεν έχει ανοίξει κανένα άλλο κατάστημα εκτός από αυτό του Ρέντη και το κατάστημα της Σαουδικής Αραβίας. Σίγουρα υπάρχει επιφύλαξη απέναντι στην εταιρία της οποίας η εικόνα είναι συνυφασμένη με τη Πίτα-Παν η οποία διέγραψε μία κακή πορεία και ανάγκασε σε απόσχιση πολλούς από τους franchisee της.

Ένα ακόμη αρνητικό στοιχείο είναι η πληθώρα καταστημάτων παρασκευής κρέπας όπου δεν αφήνει περιθώρια για ανάπτυξη και μεγάλα μερίδια αγοράς. Μάλιστα, ως ανταγωνιστές της επιχείρησης δεν ορίζονται μόνο τα καταστήματα που φτιάχνουν και πωλούν κρέπες. Σουβλατζίδικα, σαντουιτσάδικα και πιτσαρίες έχουν στο κατάλογο τους μία μεγάλη ποικιλία από κρέπες, ενώ εξυπηρετούν τους πελάτες τους και στο σπίτι μία υπηρεσία που η εξεταζόμενη επιχείρηση δεν διαθέτει. Στα συν του concept δεν θα μπορούσαμε να μην αναφέρουμε την μεγάλη του ποικιλία. Ενώ, τα περισσότερα καταστήματα αυτού του τύπου προσφέρουν μόνο κρέπες και συνήθως ανώνυμο παγωτό, η Crepe in Love προσφέρει στους πελάτες της μεγάλη ποικιλία και σε βάφλες, σε ροφήματα αλλά τους προσφέρει και επώνυμο παγωτό. Η εταιρία έχει συνάψει στρατηγική συνεργασία, αμοιβαίου οφέλους με την εταιρία Floca.

## Βιβλιογραφία

### Διαδίκτυο

[www.franchise.gr](http://www.franchise.gr)  
[www.franchise.com](http://www.franchise.com)  
[www.franchising.gr](http://www.franchising.gr)  
[www.franchise-business.gr](http://www.franchise-business.gr)  
[www.infofranchise.gr](http://www.infofranchise.gr)  
[www.icap.gr](http://www.icap.gr)  
[www.kemexpo.gr](http://www.kemexpo.gr)  
[www.hazleconomist.com](http://www.hazleconomist.com)

### Περιοδικός Τύπος

Franchise Business

Κεφάλαιο

Τα Νέα- MBA

### Βιβλία

Αρτίκης Γ., *Χρηματοοικονομική διοίκηση- Αποφάσεις Επενδύσεων*, 2002, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Γαλάνης Β., *Η Λειτουργία των Σύγχρονων Χρηματοοικονομικών Θεσμών στη Χώρα μας (Δεύτερη Έκδοση)*, 2001, Έκδοση Αθ.Σταμούλης, Αθήνα

Πανηγυράκης Γ., *Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ*, 1999, Εκδόσεις Α.Σταμούλης, Αθήνα

Τζωρτζάκης Κ., 2002, *Αρχές Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα

Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*, 2007, Εκδόσεις ROSILI, Αθήνα

Krugman Paul R., *Η κρίση του 2008 Και η επιστροφή των οικονομικών της ύφεσης*, 2009, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα

Scholsser E., *Fast Food Nation*, 2001, Εκδόσεις G K Hall, United States

Spinelli Jr., *Pathway to Wealth Creation*, 2006, Εκδόσεις Pearson Education, United States

