

Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ : Σ.Δ.Ο

ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ : Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ -
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ .**



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : κ. ΑΛΙΝΑ ΧΙΖ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ : ΣΠΑΛΙΑΡΑ ΜΑΡΙΝΑ – ΕΛΙΖΑ
ΜΠΟΥΧΟΥΤΣΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ
ΔΗΜΑΚΗΣ ΒΑΣΙΛΗΣ



- ΠΑΤΡΑ 1999 -

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

2827

ΜΕΡΟΣ Ι

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΟΥ

1.1.1 ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΣΤΟΧΩΝ

1.1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΘΕΣΟΥΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Κ' ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

1.2.1.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

1.2.1.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

1.2.1.4 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

1.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

1.2.2.1 ΟΜΟΚΕΝΤΡΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

1.2.2.2 ΔΡΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

ΜΕΡΟΣ II

ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING

- 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING
- 2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ
- 2.3 ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ
- 2.4 ΤΡΟΠΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ
- 2.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISING
- 2.6 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥ FRANCHISING
- 2.7 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- 2.8 Η ΣΧΕΣΗ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ III

ΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ FRANCHISE

- 3.1 ΣΥΜΒΑΣΗ ΤΟΥ FRANCHISE
 - 3.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ
 - 3.1.2 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ
 - 3.1.3 ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

3.1.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

3.2 ΝΟΜΙΚΗ ΦΥΣΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING

3.3 ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙV

Η ΑΠΗΧΗΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ . ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΈΡΕΥΝΑΣ .

4.1 TO FRANCHISING ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ

4.2 TO FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.3 ΕΡΕΥΝΑ

4.3.1 BODY SHOP

4.3.2 MARKS AND SPENCER

4.3.3 ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ

4.3.4 RAXEVSKY

4.3.5 CROKODILINO

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ- ΚΡΙΤΙΚΗ

**5.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ**

**5.2 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ FRANCHISEES ΑΠΟ ΤΗΝ
ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΤΟΥΣ**

5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από μια κρίση στην αγορά και στενότητα χρήματος . Οι ελληνικές επιχειρήσεις με την απαίτηση για ανάπτυξη , εκσυγχρονισμό και καλύτερη οργάνωση , αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα . Ένας νέος θεσμός το Franchising ,έρχεται να αποτελέσει την σανίδα σωτηρίας και να λύσει το πρόβλημα πολλών επιχειρήσεων .

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας, με θέμα « Ο θεσμός του Franchising στην Ελλάδα - εμπειρική έρευνα . »

είναι η ανάλυσή του , η χρησιμότητά του και η επιλογή του σαν τρόπος ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η εργασία μας αποτελείται από πέντε κεφάλαια . Αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στην στρατηγική ανάπτυξης των επιχειρήσεων αλλά και τους στόχους που θέτει μια επιχείρηση .

Το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει αναλυτικά τον θεσμό του Franchising τον τρόπο λειτουργίας του αλλά και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά του . Στη συνέχεια στο τρίτο κεφάλαιο αναφερόμαστε για το νομικό πλαίσιο του Franchising , αλλά και τις φορολογικές πτυχές του θεσμού.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύουμε την απήχηση του θεσμού αυτού στον κόσμο αλλά και στην Ελλάδα που αναπτύσσεται με γοργό ρυθμό τα τελευταία χρόνια . Για την παρακολούθηση του Franchising την εξέλιξή του , αλλά και την σπουδαιότητά του στην Ελληνική αγορά παραθέτουμε μια έρευνα . Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο κλείνουμε την εργασία μας με μια σειρά προτάσεων και κριτικής .

Για την πραγματοποίηση της εργασίας συγκεντρώθηκαν στοιχεία από οικονομικές πηγές καθώς επίσης και από επιχειρήσεις .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΟΥ

Στόχοι (objectives) είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα τα οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει με μια σειρά προγραμματισμένων ενεργειών και δράσεων (στρατηγικών / πολιτικών) μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα . Όταν η αποστολή της επιχείρησης είναι καθορισμένη , οι στόχοι προσδιορίζουν τα αποτελέσματα, τα οποία αναμένονται κατά την επιδίωξη της αποστολής της . Κατ' ουσία οι στόχοι μετατρέπουν ένα ευρύ φάσμα αποστολών ή σκοπών σε ειδικές ενέργειες (δράσεις) .

Οι στόχοι όταν δηλώνονται με σαφήνεια , αποτελούν την βάση για παρακολούθηση (έλεγχο) της προόδου της αποστολής της επιχείρησης . Χωρίς σαφείς στόχους η επιχείρηση είναι δύσκολο να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει για την επίτευξη της αποστολής της , εάν οι στόχοι δεν εκφράζονται σε συγκεκριμένους αριθμούς , είναι δύσκολο για την επιχείρηση να παρακολουθήσει την πορεία τους και τις προόδους που κάνουν για την επίτευξη της αποστολής τους . Οι στόχοι συνδυάζονται με την διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού κατά τον ακόλουθο ιεραρχικό τρόπο .

1.1.1 ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΣΤΟΧΩΝ

Σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις οι στόχοι επιδιώκονται κατά σειρά προτεραιότητας . Η αποστολή της επιχείρησης είναι , κατά κάποια έννοια , ο κυριότερος στόχος και κατατάσσεται στο κατώτερο επίπεδο της σειράς προτεραιότητας . Κατόπιν ακολουθούν οι στόχοι , που επηρεάζουν ολόκληρη την επιχείρηση και καλούνται γενικοί στόχοι της επιχείρησης . Έπειτα ακολουθούν :

A) Οι στόχοι των κλάδων / μονάδων της επιχείρησης , οι οποίοι προέρχονται από τους γενικούς στόχους της επιχείρησης καθώς και

B) Οι στόχοι των λειτουργιών / τμημάτων της επιχείρησης , οι οποίοι προέρχονται από τους στόχους των κλάδων / μονάδων ή και τους γενικούς στόχους της επιχείρησης , και τέλος φτάνουμε

Γ) Σε κατώτερες υποδιαιρέσεις των τμημάτων κ.ο.κ μέχρι τους ατομικούς στόχους , δηλαδή τους στόχους σε συγκεκριμένα άτομα , όπως διευθυντικά στελέχη και λοιπούς εργαζόμενους στην επιχείρηση .

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει την ιεραρχία των στόχων :



Πέρα όμως από την παραπάνω ιεράρχηση των στόχων , οι επιχειρήσεις τους κατατάσσουν και ανάλογα με το χρονικό διάστημα που καλύπτουν δηλαδή σε : μακροχρόνιους , μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους .

Τι περίοδο καλύπτει καθένας από τους παραπάνω στόχους δεν είναι απόλυτα καθορισμένη , αλλά μάλλον , εξαρτάται από το είδος της βιομηχανίας και το περιβάλλον της επιχείρησης , π.χ στη βιομηχανία ηλεκτρονικών , η μακροχρόνια περίοδος μπορεί να καλύπτει δύο χρόνια ενώ στη βιομηχανία κατασκευής ηλιακών , η μακροχρόνια περίοδος μπορεί να καλύπτει οκτώ χρόνια .

Εν τούτοις , οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ως μακροπρόθεσμη περίοδος την περίοδο πάνω από τρία χρόνια , μεσοπρόθεσμη περίοδος μεταξύ ενός και τριών χρόνων και βραχυπρόθεσμη περίοδο ένα χρόνο ή λιγότερο .

Οι γενικοί στόχοι μιας επιχείρησης είναι μακροχρόνιοι στόχοι . Πολλές φορές όμως είναι πιθανό για ένα δεδομένο επίπεδο επιχείρησης να έχουμε ταυτόχρονα μακροπρόθεσμους , μεσοπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους π.χ ένα τμήμα της επιχείρησης μπορεί να έχει μερικούς μακροπρόθεσμους και μερικούς βραχυπρόθεσμους στόχους .

1.1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΟΠΟΙΕΣ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΘΕΣΟΥΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

Το πιο δύσκολο και κρίσιμο στάδιο κατά τη διαδικασία σχηματισμού των στόχων , είναι η αναγνώριση των περιοχών (τμημάτων) της επιχείρησης , οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του σκοπού της . Τις περιοχές αυτές που είναι ζωτικές για την επιχείρηση τις ονομάζουμε βασικές περιοχές .

Γενικά , σε κάθε βασική περιοχή πρέπει να θέτουμε στόχους . Οι στόχοι μιας επιχείρησης εξαρτώνται από την συγκεκριμένη επιχείρηση καθώς και από την αποστολή της , μολονότι , αυτοί ποικίλλουν σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση συνήθως μπορούμε να διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες :

- A) Αποδοτικότητα κέρδους
- B) Υπηρεσίες (services) στους πελάτες
- Γ) Ανάγκες και ικανοποίηση των εργαζομένων
- Δ) Κοινωνική ευθύνη

Παρακάτω παραθέτουμε τις βασικές περιοχές της επιχείρησης , στις οποίες μπορεί να θέσουμε στόχους . Οι περιοχές αυτές είναι ενδεικτικές .

A) ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΕΡΔΟΥΣ

Με τον όρο αποδοτικότητα , γενικά υποδηλώνεται η διατήρηση και η επαύξηση της καθαρής θέσης της επιχειρήσεως . Η αποδοτικότητα ως κριτήριο μέτρησης της επιτυχίας ή της μη λειτουργίας της επιχείρησης κατά την επικρατούσα άποψη , είναι η σχέση ανάμεσα στα « κέρδη » που πραγματοποιούνται μέσα σε μια λογιστική χρήση και στο « κεφάλαιο » που χρησιμοποιήθηκε μέσα σ' αυτή για την πραγματοποίησή τους .

Για μια σε βάθος ανάλυση για την μέτρηση και αξιολόγηση της αποδοτικότητας , απαιτείται σε πρώτη φάση η μελέτη της φύσης και του ύψους των κερδών , η κανονικότητά τους και η τάση της εξέλιξής τους και σε δεύτερη φάση πιο λεπτομερειακή , και ιδίως αν τα ευρήματα της πρώτης θα είναι ικανοποιητικά , απαιτείται η μελέτη του βαθμού χρησιμοποίησης και διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων , του ποσοστού μεικτού και καθαρού κέρδους .

B) ΑΓΟΡΕΣ

Οι αγορές μπορούν επίσης να περιγραφούν κατά διαφορετικούς τρόπους , όπως μερίδιο (ποσοστό) της αγοράς , αξία ή ποσότητα πωλήσεων π.χ.

- Αύξηση του μεριδίου της αγοράς μέχρι 50% εντός τριών ετών

- Αύξηση των εμπορικών πωλήσεων μέχρι 85% των συνολικών πωλήσεών μας και μείωση των πωλήσεων στις ένοπλες δυνάμεις μέχρι 11% των πωλήσεών μας κατά τα επόμενα τρία χρόνια .
- Αύξηση των μονάδων πώλησης του προϊόντος χ κατά 50.000 μονάδες εντός τεσσάρων ετών .

Γ) ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η παραγωγικότητα μπορεί να εκφραστεί ως αναλογία εισροές / εκροές ή κόστος ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος π.χ

- Αύξηση των παραγόμενων μονάδων ανά εργάτη μέχρι 10% το εργατοοκτώωρο κατά τα επόμενα τρία χρόνια

Δ) ΠΡΟΪΟΝ

Οι στόχοι προϊόντος μπορούν να δηλωθούν ως εξής : πωλήσεις και αποδοτικότητα κέρδους ανά γραμμή (σειρά) προϊόντος ή προϊόν ή καθορισμένο χρόνο για την ανάπτυξη νέων προϊόντων π.χ

- Εξάλειψη των προϊόντων μας με το χαμηλότερο περιθώριο κέρδους εντός δύο ετών ή επέκταση των πωλήσεων ή παραγωγή νέων προϊόντων , που παρουσιάζουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους .

Ε) ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι μπορούν να εκφραστούν κατά πολλούς διαφορετικούς τρόπους (αυτό εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης) , όπως διάρθρωση κεφαλαίου , νέα έκδοση κοινών μετοχών , εισροές μετρητών (cash flow) , κεφάλαιο κίνησης , πληρωμές μερισμάτων π.χ

- Αύξηση κεφαλαίου κίνησης 300 εκατομμύρια δρχ. εντός τεσσάρων ετών .
- Μείωση των μακροπρόθεσμων κατά 400 εκατομμύρια δρχ. εντός τριών ετών .

ΣΤ) ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ – ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

Μπορούν να εκφραστούν σε όρους : τετραγωνικά μέτρα , σταθερό κόστος , μονάδες παραγωγής ή παραγωγική ικανότητα π.χ

- Αύξηση της παραγωγικής ικανότητας στο εργοστάσιο χ κατά 15% εντός δύο χρόνων .
- Αύξηση της ικανότητας αποθήκευσης κατά 15.000 μονάδες εντός της επόμενης τριετίας .

Ζ) ΈΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Οι στόχοι έρευνας και ανάπτυξης μπορούν να εκφραστούν σε χρηματικά ποσά που πρόκειται να δαπανηθούν ή έργα (projects) που πρόκειται να ολοκληρωθούν π.χ

- Ανάπτυξη (παραγωγή) μιας μηχανής σε μισή τιμή , εντός πέντε ετών με κόστος που να μην υπερβαίνει τα 100 εκατομμύρια δρχ.

Η) ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Οι στόχοι της οργανωτικής διάρθρωσης μπορούν να εκφραστούν κατά διάφορους τρόπους , όπως μεταβολές που πρέπει να γίνουν στην οργανωτική διάρθρωση ή έργα (projects) , τα οποία πρέπει να αναληφθούν , π.χ

- Εγκατάσταση μιας αποκεντρωτικής οργανωτικής διάρθρωσης εντός δύο ετών .

Θ) ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι στόχοι , που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους , μπορούν να εκφραστούν σε αριθμούς όπως : απουσίες , αριθμός παραπόνων , πωλήσεις ανά άτομο, αριθμός ατόμων που πρέπει να εκπαιδευτούν , ή αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία πρέπει να διεξαχθούν π.χ

- Μείωση απουσιών λιγότερο από 8% εντός τριών ετών

- Διεξαγωγή ενός 48/ώρου εκπαιδευτικού προγράμματος για 100 άτομα εποπτικού προσωπικού , με κόστος που να μην υπερβαίνει τις 80.000 δρχ. κατά άτομο εντός της επόμενης τριετίας .

Ι) ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Οι στόχοι εξυπηρέτησης πελατών μπορούν να εκφραστούν σε όρους , όπως χρόνος παράδοσης των προϊόντων , παράπονα πελατών π.χ

- Ελάττωση του αριθμού των παραπόνων των πελατών κατά 40% κατά τα επόμενα τρία χρόνια .

- Συντόμευση του χρόνου παράδοσης των προϊόντων στους πελάτες .

Δεν έχουν όλες οι επιχειρήσεις στόχους σε όλες τις παραπάνω περιοχές . Γενικά , απαιτείται να θέτουμε στόχους για κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης , όπου η απόδοση και τα αποτελέσματα επηρεάζουν την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης .

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ

Η στρατηγική είναι μια τεχνική , κατά την οποία μια επιχείρηση σχεδιάζει να πετύχει τους στόχους και αποστολή τους .

Με την στρατηγική ερευνώνται και αποφασίζονται τα θεμελιώδη βήματα τα οποία , τα επιτελικά στελέχη σχεδιάζουν να αναλάβουν για να πετύχουν τους στόχους και την αποστολή της επιχείρησης.

Η στρατηγική αποτελεί το βασικό στάδιο της διαδικασίας του στρατηγικού προγράμματος .

Τα επιτελικά στελέχη : προσδιορίζουν τις εναλλακτικές στρατηγικές και τελικά επιλέγουν την καλύτερη δυνατή στρατηγική , η οποία θα υιοθετεί και θα τεθεί σε εφαρμογή για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης .

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με τον προσδιορισμό των εναλλακτικών στρατηγικών . Εναλλακτικές στρατηγικές μπορούμε να διακρίνουμε πάρα πολλές , από τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει την καλύτερη και να την ακολουθήσει . Ποια από αυτές θα είναι η καταλληλότερη στρατηγική , εξαρτάται φυσικά από διάφορους παράγοντες όπως π.χ :

- Οι μακροχρόνιοι στόχοι και η αποστολή της επιχείρησης .
- Οι ρυθμοί ανάπτυξης των σχετιζόμενων αγορών και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά .

Η καταλληλότερη στρατηγική μπορεί να αλλάξει , και συχνά αλλάζει διαχρονικά όταν οι συνθήκες του περιβάλλοντος αλλάζουν . Προϋπόθεση της αξιολόγησης και επιλογής της πιο κατάλληλης στρατηγικής είναι ο προσδιορισμός των εναλλακτικών στρατηγικών .

Οι σπουδαιότερες εναλλακτικές στρατηγικές τις οποίες τα επιτελικά στελέχη μπορούν να εξετάσουν και στις οποίες θα αναφερθούμε είναι οι εξής :

Στρατηγική της ανάπτυξης

- A) Στρατηγική Συγκέντρωσης
 - Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς

- Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος
- Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης

- B) Στρατηγική Διαφοροποίησης
- Στρατηγική ομόκεντρης διαφοροποίησης
 - Στρατηγική δραστηκής διαφοροποίησης

ΓΕΝΙΚΑ

Οι επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν μια στρατηγική ανάπτυξης , μπορεί να περιγραφθούν ως εξής :

A) Δεν αναπτύσσονται κατ' ανάγκη , γρηγορότερα από την οικονομία σαν σύνολο , αλλά αναπτύσσονται γρηγορότερα από τις αγορές στις οποίες πωλούνται τα προϊόντα τους .

B) Τείνουν να έχουν μεγαλύτερα από το μέσο όρο περιθώρια κέρδους .

Γ) Προσπαθούν να αναβάλουν ή ακόμα να εξαλείψουν τον κίνδυνο του ανταγωνισμού τιμών στη βιομηχανία τους .

Δ) Αναπτύσσουν τακτικά νέα προϊόντα , νέες αγορές , νέες παραγωγικές διαδικασίες και νέες χρήσεις για τα παλιά προϊόντα .

E) Αντί να προσαρμοστούν στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος , τείνουν να προσαρμόσουν το εξωτερικό περιβάλλον στον εαυτό τους , με το να δημιουργούν προϊόντα ή υπηρεσίες ή ζήτηση για τα προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν υπήρχαν προηγουμένως .

Οι σπουδαιότεροι λόγοι , για τους οποίους μια επιχείρηση αποφασίζει να χρησιμοποιήσει μια στρατηγική ανάπτυξης , είναι οι εξής :

A) Οι αξίες και φιλοδοξίες της ανωτάτης διοίκησης ή και ανωτάτων στελεχών . Πολλά ανώτατα διευθυντικά στελέχη εξισώνουν την ανάπτυξη με την προσωπική τους αποτελεσματικότητα . Με άλλα λόγια η ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους , δείχνει την αποτελεσματικότητά τους ως διευθυντές .

B) Η σύνδεση της αύξησης των μισθών και των επιπροσθέτων αμοιβών με την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης .

Δεν είναι ασύνηθες , στη σύμβαση εργασίας των ανωτάτων στελεχών να περιλαμβάνεται και ο όρος επιπροσθέτων αμοιβών ανάλογα με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης .

Γ) Η πίστη , ότι η εταιρεία πρέπει να αναπτυχθεί για να επιβιώσει . Σε ορισμένες άστατες βιομηχανίες , η στρατηγική της σταθερής ανάπτυξης βραχυπρόθεσμα οδηγεί σε επιτυχία , αλλά μακροπρόθεσμα οδηγεί σε αποτυχία . Έτσι η ανάπτυξη μπορεί να είναι αναγκαία για επιβίωση της επιχείρησης , εάν το περιβάλλον είναι ευμετάβλητο .

Δ) Πολλά επιτελικά στελέχη εξισώνουν την ανάπτυξη με την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης .

Μια μελέτη στην Αμερική , διαπίστωσε ότι οι επιχειρήσεις , που επιδιώκουν στρατηγικές ανάπτυξης , έχουν σημαντικά υψηλότερες αυξήσεις στις πωλήσεις και τα κέρδη από ότι οι άλλες επιχειρήσεις στο ίδιο γενικό περιβάλλον .

Ε) Οφέλη από την « καμπύλη » εμπειρίας . Υπάρχουν αποδείξεις ότι καθώς μια επιχείρηση αναπτύσσεται σε μέγεθος , εξοικειώνεται περισσότερο με το αντικείμενό της , με αποτέλεσμα να έχουμε αύξηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας και μείωση του κόστους

Στ) Εξωτερικές πιέσεις από επενδυτές και άλλους , οι οποίοι έχουν οικονομικά συμφέροντα στην εταιρεία , πέζουν για υψηλή ανάπτυξη .

Π.χ οι μέτοχοι και οι τράπεζες επιθυμούν να επενδύσουν και να υποστηρίξουν επιχειρήσεις που προσανατολίζουν στην ανάπτυξη .

Ζ) Πίστη , ότι η ανάπτυξη θα δημιουργήσει ολιγοπωλιακές ή μονοπωλιακές δυνάμεις .

Ενώ οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι συχνά ελκυστικές για πολλά διευθυντικά στελέχη , μετόχους , επενδυτές , εντούτοις , μπορεί να καταλήξουν σε αποτυχία εάν δεν ακολουθηθεί η ορθή πορεία .

Ο Peter Drucker σχετικά γράφει :

« Δεν είναι αρετή για μια επιχείρηση , όταν θέλει να γίνει μεγαλύτερη . Ο σωστός στόχος είναι να γίνει καλύτερη »

Αυτή καθέ αυτή η ανάπτυξη είναι ματαιοδοξία . Στην πραγματικότητα , υπερβολική ανάπτυξη βραχυπρόθεσμα μπορεί να καταλήξει σε αναποτελεσματικότητα , η οποία μακροπρόθεσμα μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική για την επιχείρηση .

Για τους λόγους αυτούς , προτού επιδιωχθεί μια στρατηγική ανάπτυξης , πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω τρία ερωτήματα :

Α) Οι οικονομικοί πόροι της επιχείρησης είναι επαρκείς ;

Β) Εάν η επιχείρηση σταματήσει τη στρατηγική ανάπτυξης για οποιοδήποτε λόγο , η επιχείρηση θα είναι ανταγωνιστικά βιώσιμη ;

Γ) Οι κρατικές ρυθμίσεις θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να ακολουθήσει τη στρατηγική που επέλεξε ;

Αυτό βέβαια ισχύει για τις μεγάλες επιχειρήσεις , οι οποίες με τη στρατηγική ανάπτυξης μπορούν να αναπτυχθούν μονοπωλιακές ή ολιγοπωλιακές δυνάμεις .

Η στρατηγική της ανάπτυξης περιλαμβάνει διάφορες επιμέρους στρατηγικές , οι κυριότερες από τις οποίες αναπτύσσονται παρακάτω .

1.1.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

Η στρατηγική αυτή συγκεντρώνει το ενδιαφέρον της σε ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία ή σε ένα μικρό αριθμό στενά σχετιζομένων προϊόντων ή υπηρεσιών και ακολουθείται , όταν η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειές της στην επέκταση των παρόντων δραστηριοτήτων της .

Ακολουθώντας η επιχείρηση τη στρατηγική αυτή δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι πρέπει να συνεχίσει να κάνει τα ίδια πράγματα ακριβώς με τους ίδιους τρόπους . Σημαίνει εντούτοις πως οτιδήποτε γίνεται , θα σχετίζεται απ' ευθείας με τις παρούσες δραστηριότητες της επιχείρησης .

Η στρατηγική αυτή δεν εμποδίζει την εταιρεία να αναπτυχθεί . Εντούτοις , περιορίζει τις ευκαιρίες ανάπτυξης , τις οποίες μπορεί να επιδιώξει . Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται σε μεγάλη έκταση από τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα από τις επιχειρήσεις στις οποίες το προϊόν τους βρίσκεται στο πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής τους .

Υπάρχουν βασικά τρεις προσεγγίσεις για την επιδίωξη της στρατηγικής της συγκέντρωσης .

Α) Ανάπτυξη της Αγοράς ,

Β) Ανάπτυξη του Προϊόντος , και

Γ) Οριζόντια Ολοκλήρωση

1.1.2.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Η στρατηγική της ανάπτυξης της αγοράς επιδιώκει την επέκταση των αγορών για τις τρέχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης .

Για την επέκταση των αγορών απαιτείται βελτίωση και αλλαγή οποιουδήποτε στοιχείου της στρατηγικής του μάρκετινγκ , π.χ της δύναμης πωλήσεων , διαφήμισης , δίκτυα διανομής , τιμολογιακής πολιτικής , διαφοροποίησης του προϊόντος .

Πιο κάτω αναφέρουμε ορισμένες επιλογές της στρατηγικής ανάπτυξης της αγοράς .

A) Επέκταση της διανομής σε νέες γεωγραφικές περιοχές είτε σε εθνική είτε σε διεθνή κλίμακα

B) Επέκταση του αριθμού των δικτύων διανομής εντός μιας γεωγραφικής περιοχής .

Γ) Βελτίωση της τοποθέτησης του προϊόντος καθώς , και βελτίωση των εκθέσεων του προϊόντος , εκτός των υπάρχοντων δικτύων διανομής .

Δ) Ενθάρρυνση για μεγαλύτερη χρήση ή νέες χρήσεις του προϊόντος από τους παρόντες πελάτες ή και απόσπαση πελατών από τους ανταγωνιστές μέσω χρησιμοποίησης διαφήμισης , προώθησης , τιμολογιακής πολιτικής και διαφοροποίησης του προϊόντος .

Η Coca - Cola συνεχίζει να ακολουθεί την στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς από την δημιουργία της . Κατόρθωσε να συγκεντρώσει ένα εντυπωσιακό μερίδιο της αγοράς μέσω μεγάλης κλίμακας διαφημιστικών προγραμμάτων και συνεχίζει σήμερα να επεκτείνεται σε νέες γεωγραφικές περιοχές (κυρίως πρόσφατα σε διεθνείς αγορές , όπως Κίνα κ.λ.π.)

1.1.2.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Η στρατηγική ανάπτυξης του προϊόντος επιδιώκει να διαφοροποιήσει το βασικό προϊόν ή υπηρεσία , ή να προσθέσει ένα στενά σχετιζόμενο προϊόν ή υπηρεσία , που μπορούν να πωληθούν μέσω των υπαρχόντων δικτύων μάρκετινγκ .

Οι επιτυχείς στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντος συχνά επωφελούνται από την ευνοϊκή υπόληψη της εταιρείας στην αγορά ή τον σχετιζόμενων προϊόντων .

Μερικές από τις επιλογές διαθέσιμες στη στρατηγική αυτή , είναι οι εξής :

A) Συμπλήρωση της υπάρχουσας γραμμής προϊόντος , π.χ νέα μεγέθη , νέα σχέδια ή χρώματα .

B) Ανάπτυξη νέων προϊόντων εντός της υπάρχουσας γραμμής προϊόντος.

Η ανάπτυξη από της εταιρείες τηλεφώνων πολυαρίθμων ειδών τηλεφωνικών συσκευών καθώς και οι επιπρόσθετες προσφερόμενες υπηρεσίες ,όπως π.χ αυτόματοι τηλεφωνητές είναι ένα παράδειγμα στρατηγικής ανάπτυξης προϊόντος .

1.1.2.3 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Η οριζόντια ολοκλήρωση συμβαίνει , όταν μια επιχείρηση προσθέτει μια ή περισσότερες δραστηριότητες οι οποίες παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες και λειτουργούν στο ίδιο στάδιο στην αλυσίδα προϊόν – μάρκετινγκ .

Σχεδόν , η οριζόντια ολοκλήρωση πραγματοποιείται με την αγορά μιας άλλης επιχείρησης με την ίδια δραστηριότητα .

Το κύριο πλεονέκτημα της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι ότι παρέχει άμεση είσοδο στις νέες αγορές και πολλές φορές εξαλείφει έναν ανταγωνιστή .

1.1.2.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ

Η στρατηγική της συγκέντρωσης , συνήθως , δίνει στην επιχείρηση το πλεονέκτημα να αντιμετωπίζει χαμηλό κίνδυνο , διότι η επιχείρηση έχει ήδη αρκετή γνώση και πολλούς από τους πόρους που είναι απαραίτητοι για να ανταγωνιστεί στην αγορά .

Ένα δεύτερο πλεονέκτημα είναι ότι η στρατηγική αυτή επιτρέπει στην επιχείρηση να συγκεντρώνει τις προσπάθειές της σε ένα μικρό αριθμό δραστηριοτήτων και συνεπώς να είναι πιο αποτελεσματική .

Ένα βασικό μειονέκτημα της στρατηγικής συγκέντρωσης είναι ότι τοποθετεί όλους ή τους περισσότερους πόρους της επιχείρησης στο ίδιο καλάθι .

Εάν η αγορά για τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης ελαττωθεί , τότε η επιχείρηση θα βρεθεί σε δύσκολη θέση .

Ένας αριθμός παραγόντων , έξω από τον έλεγχο οποιασδήποτε επιχείρησης , μπορεί να προξενήσει μείωση της ζήτησης για το προϊόν ή υπηρεσίες μιας επιχείρησης . Η αυξανόμενη αστάθεια των προτιμήσεων των καταναλωτών , η αναπτυσσόμενη ένταση του ανταγωνισμού , οι τεχνολογικές εξελίξεις και μεταβολές στην κυβερνητική πολιτική προβάλλει ένα σημαντικό κίνδυνο για μια επιχείρηση , η οποία συγκεντρώνει τις προσπάθειές της σε ένα μοναδικό προϊόν ή υπηρεσία .

Για τους λόγους αυτούς , πολλές επιχειρήσεις προσθέτουν στις δραστηριότητές τους νέα προϊόντα ή υπηρεσίες χρησιμοποιώντας μια από τις στρατηγικές που εξετάζονται αμέσως παρακάτω .

1.1.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Διαφοροποίηση , συμβαίνει όταν μια επιχείρηση επεκτείνεται σε δραστηριότητες , οι οποίες είναι σαφώς διαφοροποιημένες από τις παρούσες δραστηριότητές της .

Οι λόγοι για την επιδίωξη της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι πολλοί και ποικίλοι , οι κυριότεροι , από τους οποίους είναι :

A) Η πίστη της διοίκησης ότι η επέκταση σε νέες δραστηριότητες μπορεί να εκμεταλλευθεί μια σημαντική ελκυστική ευκαιρία , ειδικά όταν συγκρίνεται με τις άλλες πιθανές στρατηγικές ανάπτυξης . Πιθανοί λόγοι για αυτή την ελκυστικότητα μπορεί να είναι ότι οι αγορές για τα παρόντα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι κορεσμένες ή εάν οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες , ότι τα προσδοκώμενα κέρδη από την επέκταση στις παρούσες δραστηριότητες .

B) Οι νέες δραστηριότητες ίσως να παρουσιάζουν σημαντικές ευκαιρίες για τη διοίκηση .

Γ) Η εξισορρόπηση των εποχιακών και κυκλικών διακυμάνσεων στη ζήτηση του προϊόντος .

Δ) Η προσέλκυση έμπειρων επιτελικών στελεχών και η διατήρηση των καλυτέρων στελεχών , οι οποίοι πιθανό να έχουν κουραστεί και να μην ενδιαφέρονται για τις παρούσες δραστηριότητες της επιχείρησης , κυρίως όταν η επιχείρηση ασχολείται με μια μοναδική γραμμή προϊόντος ή υπηρεσίας .

Ε) Ενδείξεις για εμφάνιση θετικών αποτελεσμάτων συνεργασίας .

Σημειώνεται ότι μια επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει τη διαφοροποίηση , συνήθως με συγχωνεύσεις ή εξαγορά άλλων επιχειρήσεων , για την γρήγορη απόκτηση τεχνογνωσίας , ευκολότερη είσοδο σε νέες αγορές σε εθνική και διεθνή κλίμακα , απόκτηση φορολογικών πλεονεκτημάτων κλπ.

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης μπορεί να ταξινομηθούν σε δυο βασικές κατηγορίες :

- **Ομόκεντρη διαφοροποίηση** (Concentric diversification)
- **Δραστική διαφοροποίηση** (Conglomerate diversification)

1.2.2.1 ΟΜΟΚΕΝΤΡΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Η ομόκεντρη διαφοροποίηση συμβαίνει , όταν η επιχείρηση προσθέτει νέες δραστηριότητες , οι οποίες σχετίζονται , κατά κάποιο τρόπο , με τις παρούσες δραστηριότητες της , αλλά είναι σαφώς διαφοροποιημένες από αυτές .

1.2.2.2 ΔΡΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Δραστική διαφοροποίηση συμβαίνει , όταν η επιχείρηση προσθέτει νέες δραστηριότητες , οι οποίες ολοσχερώς είναι διαφορετικές από τις παρούσες δραστηριότητες της επιχείρησης .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Το Franchising αποτελεί ένα τρόπο επιχειρηματικής ανάπτυξης μιας επιτυχημένης γνωστής ή καινοτομικής επιχείρησης , όπου ο δικαιοπάροχος (Franchisier) παρέχει τα δικαιώματα στον δικαιοδόχο (Franchisee) να ιδρύσει σημείο πώλησης (κατάστημα) , στο οποίο χρησιμοποιεί το όνομά του , την τεχνογνωσία του , τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του , το σύστημα διακίνησης ειδών , προωθητικές ενέργειες κτλ.

Ο Franchisee , συνήθως αναλαμβάνει συνολικά το ύψος της αναγκαίας επένδυσης και συμμετέχει στα γενικά έξοδα του δικτύου καταστημάτων με την καταβολή ενός ποσοστού επί του τζίρου των (Royalties) . Στα περισσότερα συστήματα ο Franchisee καταβάλλει , επιπλέον στον Franchisor εφάπαξ τέλη συμμετοχής στο σύστημα (entry fees) , καθώς και ένα ποσοστό επί του τζίρου του για την κοινή διαφήμιση της αλυσίδας , (marketing fees) .

2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Αναζητώντας τις πρωταρχικές μορφές του Franchising , πολύ πριν καθιερωθεί σε θεσμό του σύγχρονου εμπορίου , μπορούμε να δούμε στο βάθος του χρόνου παραδείγματα εμπορικών πρακτικών που να έχουν μεγάλες ομοιότητες με αυτό . Η ονοματολογία του , κατά πάσα πιθανότητα πρέπει να προέρχεται από τη Γαλλία και από την ετυμολογία της λέξης Franchir, που σημαίνει ελευθερώνω , υπό την έννοια του απαλλάσσω από κάποια υποχρεωτική παροχή υπηρεσίας (κατ' επέκταση έχει την έννοια , του έχει κάποιος αυτό το προνόμιο) .

Ωστόσο ένα πρώτο παράδειγμα εφαρμογής , συναντάμε στην Αγγλία του μεσαίωνα , με τη μορφή της διαχείρισης της στο όνομα του

βασιλιά . Στην περίπτωση αυτή , οι Άγγλοι μονάρχες έδιναν το δικαίωμα στους βαρόνους , τους ιππότες και τους λόρδους , που υπηρετούσαν το

στέμμα , να διαχειρίζονται τη γη στο όνομα του βασιλιά ή να εισπράττουν τοπικούς φόρους και να διεκπεραιώνουν ανάλογες εργασίες με συμφέροντες όρους και για τις δύο πλευρές . Οποσδήποτε αυτή είναι μια πρωταρχική μορφή αυτού που σήμερα ονομάζεται Franchising και αποτελεί την νόμιμη και εμπορική σχέση μεταξύ του κατόχου ενός εμπορικού σήματος , μιας υπηρεσίας , ενός ονόματος ή διαφημιστικού συμβόλου και ενός ατόμου ή μιας ομάδας που επιθυμεί να έχει το δικαίωμα χρήσης αυτής της ιδιότητας σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα .

Α) « Πρώτη Γενιά » Franchising (18^{ος} – 19^{ος} αιώνας)

Το επόμενο μείζον βήμα στην ιστορία του Franchising συντελέστηκε κατά τον 18^ο και 19^ο αιώνα στην Ευρώπη και είχε να κάνει με τη διαχείριση του αλκοόλ . Τα αυξημένα κοινωνικά προβλήματα που προκαλούσε ο αλκοολισμός , η μάστιγα της εποχής , οδήγησαν στην αναμόρφωση της νομοθεσίας που πλέον όριζε πως μόνο τα εξουσιοδοτημένα από το νόμο , καταστήματα είχαν δικαίωμα στην πώληση οινοπνευματωδών και μπίρας . Με δεδομένο πως ο αριθμός των αδειών ήταν εξαιρετικά περιορισμένες και οι κάτοχοί τους μεγαλοϊδιοκτητών , άρχισαν να εκχωρούν τα δικαιώματα που απέρρεαν από την άδεια σε μικρούς μαγαζάτορες με την προϋπόθεση , οι τελευταίοι να πωλούν αποκλειστικά και μόνο την δική τους μπίρα .

Οι μεγάλες καινοτομίες στο χώρο του Franchising έλαβαν χώρα στις Η.Π.Α στην άλλη πλευρά του ατλαντικού το Franchising εξελίχθηκε ταχύτατα με αποτέλεσμα ως τις μέρες μας να έχει εδραιωθεί η άποψη πως το franchising υπήρξε αμερικάνικη επινόηση . Γύρω στα 1851 ο Isaac Singer της Singer Sewing Machine Company ήταν αυτός που σύνναψε τα πρώτα συμβόλαια Franchise , με τους προγόνους των σύγχρονων συμφωνιών .

Ο Singer για να λύσει το πρόβλημα του « πολέμου ραπτομηχανών » , του οποίου οι τέσσερις κατασκευαστές του επιδίδονταν σε ένα παιχνίδι αλληλομηνύσεων για την αποκλειστικότητα διανομής , συνεργάστηκε Edward Clark της Sewing Machine Combination και μοίρασε τα δικαιώματα διανομής μεταξύ των κατασκευαστών .

Πρωτοπόροι στην τέχνη Franchising υπήρξαν οι αμερικανικές αυτοκινητοβιομηχανίες . Οι κατασκευαστές βρήκαν πως διακινώντας το προϊόν τους με την μέθοδο του Franchising προφυλάσσονταν από τον ανταγωνισμό και εξασφάλιζαν σίγουρες πωλήσεις . Εισηγητής αυτής της φόρμας πωλήσεων υπήρξε ο Henry Ford και ακολούθησαν πολλοί άλλοι .

Σήμερα η βιομηχανία αυτοκινήτων διεκδικεί ένα σημαντικό ποσοστό από τις συνολικές πωλήσεις Franchising .

Ένας άλλος βιομηχανικός τομέας που υιοθέτησε από νωρίς την μέθοδο του Franchise στην διανομή των προϊόντων ήταν οι πετρελαιοβιομηχανίες . Η πλειονότητα των πρατηρίων καυσίμων αρχικά ανήκουν στις ίδιες εταιρίες πετρελαίων . Εντούτοις κατά την διάρκεια του επονομαζόμενου « πολέμου » των τιμών των καυσίμων της δεκαετίας του 1930 , τα ανεξάρτητα πρατήρια καυσίμων της Αμερικής βρέθηκαν να υπερτερούν έναντι των εξουσιοδοτημένων πρατηρίων , καθώς είχαν το συγκριτικό πλεονέκτημα της ελαστικότητας στην προσαρμογή των τιμών σε ανταγωνιστικά επίπεδα , σε τοπική βάση .

Κάτι τέτοιο δεν θα ήταν εφικτό για την ανελαστική κεντρική διοίκηση της κάθε μεγάλης εταιρείας πετρελαίου , με άμεση συνέπεια την σταδιακή μείωση των τιμών .

Εφαρμόζοντας οι εταιρείες το Franchise για τα πρατήριά τους , κατόρθωσαν και να αυξήσουν τα κέρδη και να εξασφαλίσουν μια επιπλέον πηγή εσόδων από την καταβολή ενός ιδιότυπου ενοικίου για την χρήση του ονόματός τους από τους κατατόπους Franchisees , διατηρώντας παράλληλα , στο ακέραιο τον έλεγχο όλων των παραρτημάτων σε εθνικό επίπεδο . Οι δυο παραπάνω περιπτώσεις , των αυτοκινητοβιομηχανιών και των πετρελαιοβιομηχανιών , προπολεμικού Franchising είναι γνωστές ως « παραδοσιακές » ή « πρώτη γενιά ».

B) « Δεύτερη Γενιά » Franchising (1950 – 1998)

Το Franchising όπως το γνωρίζουμε σήμερα (αναφέρεται και ως « Δεύτερη Γενιά » Franchising) , δηλαδή ως « Business Format » , έκανε την εμφάνισή του επί της οικονομικής σκηνής μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο , γύρω στα 1950 για την Αμερική και 1960 για την Βρετανία .

Με την επιστροφή εκατομμυρίων στρατιωτών στις Η.Π.Α , συνέβη αυτό που στην παγκόσμια ιστορία έμεινε γνωστό ως Baby Boom. Μια άνευ προηγουμένου ανάγκη σε υπηρεσίες και προϊόντα είχε ως άμεση συνέπεια την ραγδαία επέκταση της βιομηχανίας του Fast – Food και των ξενοδοχείων .

Το 1956 έκανε την εμφάνισή του ο κλασικός στην ιστορία του Franchising Άγγλος Mac Donald με την ομώνυμη αλυσίδα Fast – Food της Αμερικής . Για την Βρετανία τα πράγματα δεν υπήρξαν τόσο ρόδινα αφού πολύ νωρίς εμφανίστηκαν κρούσματα ατόμων που με την κακοδιαχείριση και τις απάτες εις βάρος των επενδυτών , οδηγούσαν τις επιχειρήσεις σε πτώχευση μειώνοντας ταυτόχρονα την εμπιστοσύνη του κοινού για το Franchising . Αλλά και στην Αμερική η χρηματιστηριακή

ύφεση του 1969 ανέκοψε προσωρινά την ανοδική πορεία του Franchising.

ΑΝΑΚΑΜΨΗ

Η ανάκαμψη ήρθε από τη Μεγάλη Βρετανία στις αρχές της δεκαετίας του 80 . Τα διδάγματα από το φιάσκο των προηγούμενων δυο δεκαετιών στάθηκαν ικανά να παρακινήσουν οκτώ αξιοσέβαστες , στο χώρο τους εταιρείες στη σύσταση του British Franchise Association , με αντικειμενικό σκοπό να δώσουν στο Franchising έναν αέρα αξιοπιστίας , θεσπίζοντας παράλληλα έναν κώδικα ηθικής που όλα τα μέλη του B. F. A έπρεπε να τηρούν .

Πλέον το B. F. A αντιπροσώπευε μια δέσμη Franchisors που το κοινό μπορούσε να εμπιστευτεί . Προς την ίδια κατεύθυνση κινήθηκαν και οι στόχοι της ίδρυσης του International Franchise Association , του μεγαλύτερου σήμερα οργανισμού για το Franchise , με έδρα αυτή τη φορά τις Η. Π .Α .

Φυσικά , σήμερα το Franchising δεν περιορίζεται μόνο στην Αμερική και την Μεγάλη Βρετανία . Έχει εξαπλωθεί σε όλες σχεδόν τις Ηπείρους , σε ποικίλα επίπεδα δραστηριοτήτων .

Όσον αφορά την Ευρώπη , κοντά στη Γαλλία και την Γερμανία η ισπανική κοινότητα του Franchise είναι από τις πιο ελπιδοφόρες σε ανάπτυξη .

Μετά την Αμερική , που παραμένει ο μεγαλύτερος εξαγωγέας συστημάτων Franchising και την Αυστραλία , ο Καναδάς έχει αναδειχτεί σε τρίτο ισχυρό παράγοντα για την παγκόσμια κοινότητα του Franchise .

Το μειονέκτημα , που μέχρι πρόσφατα τουλάχιστον , παρουσίασε το Franchising παγκοσμίως ήταν η έλλειψη επισήμων και έγκυρων στοιχείων . Οι Η. Π. Α και η Αυστραλία ήταν , ίσως οι μοναδικές χώρες των οποίων οι κυβερνήσεις χρηματοδότησαν εγκαίρως αξιόπιστες στατιστικές , σε αντίθεση με άλλες που δημοσίευαν στοιχεία που αντλούσαν από αμφίβολες πηγές της εγχώριας αγοράς . Σήμερα , το φαινόμενο τείνει να εξαλειφθεί και με τη συμβολή των διάφορων οργανισμών για το Franchise .

Σε κάθε περίπτωση , πάντως τα πλεονεκτήματα του Franchising είναι δελεαστικά . Τα μικρά ποσοστά αποτυχίας της επιχείρησης (Το B. F. A υπολογίζει πως μόνο ένα ποσοστό 2% των Franchisees αποτυγχάνουν) και η ευκαιρία αυτοαπασχόλησης με όρους επικερδείς είναι πόλοι έλξης για τους επίδοξους Franchisees . Από την πλευρά των Franchisors , το γεγονός ότι δεν τοποθετούν τα δικά τους κεφάλαια για το

ξεκίνημα της επιχείρησης τους επιτρέπει να επιτύχουν ταχείς ρυθμούς ανάπτυξης , χωρίς την πίεση εξεύρεσης αρχικού κεφαλαίου .

Το Franchising θεωρείται πλέον ως μια όλο και πιο διαδιδόμενη μέθοδος διακίνησης προϊόντων και υπηρεσιών και φαίνεται πως για τα επόμενα χρόνια θα συνεχίσει σταθερά να κερδίζει έδαφος , τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις υποανάπτυκτες χώρες του πλανήτη .

Στη χώρα μας εμφανίστηκε δειλά πριν 15 χρόνια , αλλά την τελευταία τριετία έγινε ευρύτερα γνωστός σαν θεσμός , αφού σημειώθηκε « έκρηξη » στις επιχειρήσεις του τριγενούς κυρίως τομέα που αποφασίζουν να αναπτυχθούν με Franchising . Σήμερα περίπου 200 επιχειρήσεις επεκτείνονται μέσο του θεσμού αυτού .

2.3 ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Ένα μικρό λεξικό για το franchising παρουσιάζεται παρακάτω , χρήσιμο για τους επαγγελματίες του χώρου , αλλά και για όσους ενδιαφέρονται να αναπτύξουν την επιχείρησή τους με την μέθοδο αυτή , είτε από την πλευρά του δικαιοπάροχου είτε από αυτόν του δικαιοδόχου .

Το λεξικό συνέταξε ο κ. Γιάννος Γραμματίδης , νομικός σύμβουλος του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας και μέλος της Νομικής Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise . Περιέχει ολόκληρη την ορολογία του συστήματος , όπως ισχύει στην Ευρώπη και όπως ψηφίστηκε πρόσφατα από τον Ελληνικό Σύνδεσμο Franchise και έχει ως εξής :

Franchising : Η εμπορική μέθοδος με την οποία μια επιχείρηση , ο δικαιοπάροχος , παραχωρεί στην άλλη , τον δικαιοδόχο , έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος , το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise , με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών .

Franchisor (Δικαιοπάροχος) : Η επιχείρηση που παραχωρεί στην άλλη , τον δικαιοδόχο , έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος , το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise , με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών .

Franchisee (Δικαιοδόχος) : Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του

Franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων και υπηρεσιών .

Franchise Fee (Δικαίωμα εισόδου) : Είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιοδόχος στον δικαιopάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του Franchise .

Royalties (Περιοδικά Δικαιώματα) : Το συνεχές οικονομικό αντίλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιοδόχος στον δικαιopάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του Franchise , καθ' όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης .

2.4 ΤΡΟΠΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

- Ο δικαιοδόχος / επενδυτής (Franchisee) αγοράζει τα δικαιώματα από τον δικαιopάροχο (Franchisor) να χρησιμοποιεί το συνολικό επιχειρηματικό « πακέτο » του σε μια συγκεκριμένη περιοχή και για συγκεκριμένη περίοδο .
- Ο δικαιopάροχος (Franchisor) παρέχει έτοιμες , δοκιμασμένες και αναγνωρισμένες επιχειρηματικές μεθόδους οι οποίες περιλαμβάνουν σήματα , τεχνογνωσία , εκπαίδευση και υποστήριξη .
- Ο δικαιοδόχος (Franchisee) επενδύει σε κεφάλαιο , χρόνο προσπάθεια και ίσως προηγούμενη εμπειρία για να δημιουργήσει την επιχείρησή του σύμφωνα με τα επιχειρηματικά πρότυπα του δικαιopάροχου (Franchisor)
- Ο δικαιopάροχος (Franchisor) αποκτά ένα νέο σημείο πώλησης / εξυπηρέτησης στη νέα περιοχή με ελάχιστη δική του επένδυση .
- Ο δικαιοδόχος (Franchisee) αποκτά με ασφαλή τρόπο την δικιά του ανεξάρτητη επιχείρηση .
- Ο δικαιopάροχος (Franchisor) επεκτείνει το δίκτυό του με ιδιαίτερα οικονομικό τρόπο .

2.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

Τα πλεονεκτήματα που δίνει ο θεσμός του Franchise στον δικαιούχο είναι αναμφισβήτητα πολλά και δικαιολογούν την ραγδαία εξάπλωση και αποδοχή του .

- Εξασφαλίζει τα αναγκαία κεφάλαια από Franchisees για την ταχύτερη ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων και την επέκταση του brand name σε νέες αγορές (το οποίο άλλωστε αποτελεί τον κρίσιμο παράγοντα ανταγωνιστικότητας μιας αλυσίδας λιανικού εμπορίου) .
- Τα σημεία πώλησης διοικούνται από manager υψηλής παρακίνησης , τους Franchisees , οι οποίοι λόγω του ότι έχουν επενδύσει στο συγκεκριμένο σημείο πώλησης επιζητούν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα τόσο οικονομικό , όσο και σε επίπεδο εξυπηρέτησης .
- Επιτυγχάνονται ισχυρές οικονομίες κλίμακος , π . χ ευνοϊκότερες συμφωνίες με προμηθευτές , κοινές ενέργειες διαφημιστικής προβολής κ . λ . π
- Διασφαλίζεται ενιαία και ισχυρή πολιτική marketing και επικοινωνίας .
- Ενισχύεται το cash flow της αλυσίδας από τα τέλη εισόδου και τα royalties .
- Αυξάνεται η δυνατότητα για επενδύσεις κάθε είδους (π . χ νέες υπηρεσίες , διαφήμιση κ . λ . π) .
- Μειώνεται το επιχειρηματικό ρίσκο .
- Μειώνεται το κόστος προσλήψεων και εκπαίδευσης .
- Βελτιώνεται το επίπεδο εξυπηρέτησης .
- Μειώνεται το συνολικό κόστος διαχείρισης και τήρησης αποθεμάτων .

Ωστόσο υπάρχουν και μειονεκτήματα του θεσμού :

- Ο κεντρικός έλεγχος της αλυσίδας μειώνεται λόγω της « συμμετοχής » των Franchisees .
- Μερικές φορές δημιουργούνται προβλήματα σχέσεων , λόγω της θέλησης των επιτυχημένων Franchisees να « αποφασίζουν » .
- Απαιτούνται υψηλές αρχικές επενδύσεις για την δημιουργία της κρίσιμης μόδας καταστημάτων .

Τα ποσοστά αποτυχίας συστημάτων Franchise είναι αναμφισβήτητα μικρά , όχι όμως , αμελητέα . Το 2% των δικαιωπάροχων που λειτουργούσαν στην χώρα μας , το 1996 , κατά την διάρκεια του 1997 είτε έπαψαν να ασχολούνται με το Franchise είτε έκλεισαν . (Έρευνα πανεπιστημίου Μακεδονίας 1997) .

2.6 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Το Franchise διακρίνεται ανάλογα με το αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας του Franchisor , σε Franchise διανομής εμπορευμάτων , Franchise διανομής υπηρεσιών και βιομηχανικό Franchise . Ειδικότερα :

A) Franchise διανομής εμπορευμάτων

Στο Franchise διανομής εμπορευμάτων ο Franchisor παρέχει το δικαίωμα στον Franchisee να πωλεί προϊόντα του σε χώρο που εξωτερικά έχει το σήμα και την επωνυμία του Franchisor και εσωτερικά οργανώνεται και λειτουργεί σύμφωνα με την τεχνογνωσία και τις οδηγίες του .

B) Franchise διανομής υπηρεσιών

Στο Franchise διανομής υπηρεσιών ο Franchisor παρέχει το δικαίωμα στον Franchisee να παρέχει υπηρεσίες (π . χ υπηρεσίες καθορισμού , ταχυδρομικές υπηρεσίες κ . λ . π) προς τρίτους , σε χώρο που επίσης εξωτερικά έχει το σήμα και την επωνυμία του Franchisor και εσωτερικά οργανώνεται και λειτουργεί σύμφωνα με την τεχνογνωσία και τις οδηγίες του .

Γ) Βιομηχανικό Franchise

Στο βιομηχανικό Franchise ο Franchisor παρέχει την άδεια στον Franchisee να παράγει ή να μεταποιεί ορισμένα προϊόντα , σύμφωνα με

συγκεκριμένη και ειδική μέθοδο που έχει αναπτύξει και εφαρμόσει ο Franchisor .

Στην πράξη οι μορφές που μπορεί να λάβει το Franchise δεν είναι αμιγείς . Συνήθως είναι ο συνδυασμός Franchise διανομής προϊόντων και υπηρεσιών . Η διάκριση πάντως είναι σημαντική , δεδομένου ότι έχει επίδραση στο περιεχόμενο της συμβάσεως Franchisor και Franchisee και στον καθορισμό των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων που μπορεί να απορρέουν από αυτή .

2.7 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

1) 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 η υλοποίηση δραστηριοτήτων συγκέντρωσης και ανάλυσης πληροφοριών .

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

2) Business Plan

Πριν αρχίσει η ανάπτυξη της αλυσίδας θα πρέπει να αναλυθεί και να καταρτιστεί λεπτομερές επιχειρησιακό 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 . λ . π) τις εκτιμώμενες χρηματοροές , το « νεκρό σημείο » της αλυσίδας , κ . λ . π .

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 .

Στην συνέχεια , το επιχειρηματικό πλάνο οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τις ιδιαιτερότητες των μελών – Franchisees της αλυσίδας και να αναθεωρείται ανά τακτικά 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 , το σχεδιασμό του Συστήματος Λειτουργίας , κ . λ . π έχει επιδοτηθεί από 40% έως 70% από προγράμματα όπως το RETEX , ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΜΜΕ , κ . λ . π επιπροσθέτως , η δημιουργία των νέων επιχειρήσεων των Franchisees επιδοτείται από τον ΕΟΜΜΕΧ , το ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ , κ.λ.π .

3) Προσδιορισμός 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 Όραμά της , να βεβαιώνει ότι το Όραμα και η στρατηγικοί στόχοι της αλυσίδας έχουν γίνει κατανοητοί έχουν εφαρμοστεί 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 υλοποίησή του , κ . λ . π .

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 , κ . ο . κ

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 βελτίωσή του .

Απαραίτητη είναι η κατοχύρωση της επωνυμίας και των σημάτων .

4) Πιλοτικό Κατάστημα

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίνεται στον σχεδιασμό και στην 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 .

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

5) Σύμβαση Δικαιοχρησίας

Η σύμβαση δικαιοχρησίας τυποποιείται από τον Franchisor και πρέπει να καθορίζει κατ' ελάχιστο :

- Διάρκεια συμβολαίου (συνήθως μέχρι πέντε έτη) .
- Ύπαρξη και μέγεθος entry fees
- Ύπαρξη και ποσοστό των royalties (σταθερά , επί των ακαθάριστων πωλήσεων , αγορών , σε συνδυασμό)
- Τρόπος και συμβολή στην διαφήμιση της αλυσίδας από τα δύο αντισυμβαλλόμενα μέρη
- Παροχή υποστήριξης από τον Franchisor (εκπαίδευση , εγχειρίδια λειτουργίας , κ . λ . π)
- Όροι γεωγραφικής αποκλειστικότητας
- Εξασφάλιση απορρήτου
- Συνθήκες και τρόποι λύσης της σύμβασης
- Συμμόρφωση με την οδηγία της Ε . Κ περί ανταγωνισμού

- Λοιπές υποχρεώσεις Franchisor και Franchisee

6) Σύστημα Franchise

Θα πρέπει να καθοριστούν 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 τον 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 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 τον τύπο του

προϊόντος και όπου χρειάζεται , από αρχεία του προμηθευτή που αποδεικνύουν ότι στο παρελθόν είχε την αντίστοιχη δυνατότητα και επιδόσεις .

Τα έγγραφα των προμηθειών θα πρέπει να περιέχουν στοιχεία τα οποία να περιγράφουν με σαφήνεια το παραγγελθέν προϊόν .

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 , κ . λ . π .

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

Για τον 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 .

7) Marketing Σε Υποψήφιους Επενδυτές

Ο ενημερωτικός φάκελος περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την άρτια ενημέρωση των υποψήφιων επενδυτών 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 περιγραφεί και την φιλοσοφία του concept , τους βασικούς όρους της σύμβασης δικαιοχρησίας , βασικά στοιχεία του Business Plan και του Marketing Plan , κ . λ . π .

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 . λ . π .

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 .

8) Αξιολόγηση Και Επιλογή Franchisees

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 :

A) Να καθοριστεί με λεπτομέρεια το επιθυμητό profile των Franchisees

B) Να αξιολογηθούν και να επιλεγθούν με προσοχή , λαμβάνοντας υπόψη όλα τα απαραίτητα στοιχεία (π . χ εμπειρία , εκπαίδευση , οικονομική φερεγγυότητα , ικανότητες , κ . λ . π)

9) Εκπαίδευση 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 .

10) Παρακολούθηση και 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 :

- Την προετοιμασία τεκμηριωμένων διαδικασιών και οδηγιών
- 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 :

- Έρευνες ικανοποίησης πελατών
- Έρευνες mystery shopping
- Ελέγχους τήρησης των διαδικασιών
- 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 της .

2.8 Η ΣΧΕΣΗ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ

Σε επίσημο επίπεδο , οι σχέσεις μεταξύ δικαιοδόχου και δικαιοπάροχου είναι γραμμένες σε ένα κομμάτι χαρτί , πολλές φορές ελάχιστα διαπραγματεύσιμες . Στην πραγματικότητα όμως , η μελέτη της σχέσης μόνο σε επίσημο επίπεδο είναι παραπλανητική , καθώς οι καθημερινές σχέσεις , βοήθειες και τριβές είναι αυτές που καθορίζουν και την επιτυχία και μακροβιότητα του Franchise .

Το Franchise προσφέρει την τέλεια χημεία συνδυάζοντας τις οικονομίες κλίμακος με την ευελιξία της μικρής επιχείρησης . Είναι ένα εμπορικό δίκτυο που συνδυάζει τη δύναμη και εμπειρία ενός μεγάλου έμπειρου οργανισμού , με την ενέργεια και το κίνητρο ενός τοπικού παράγοντα , δίνοντας μεγαλύτερη ευελιξία στο σχήμα , καθώς ο τοπικός παράγων κινείται τοπικά και ο εθνικός εθνικά . Επειδή στην σύνθετη φύση αυτού του δικτύου ο παράγοντας της διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι εμφανής , η σχέση Franchise ξεφεύγει από τις συνηθισμένες εμπορικές σχέσεις πελατειακής βάσης και περνά στις σχέσεις κοινού συμφέροντος και συνεργασίας . Αυτό που μετράει πιο πολύ σε αυτού του

είδους τις σχέσεις , είναι το καλό πνεύμα συνεργασίας , η συνεχής εναλλαγή απόψεων και ιδεών και η απόφαση για αρμονική συμβίωση των συμβαλλομένων .

Σε ένα τέτοιο σύστημα πέρα από τη μαρκετίστικη και εμπορική προσέγγιση , υπάρχει και μια άλλη που είναι και ο κινητήριος μοχλός της συνεργασίας . Η προσέγγιση της συμπεριφοράς , η οποία έχει δύο σημαντικούς φορείς την επικοινωνία και τον έλεγχο .

Η Επικοινωνία

Με την υπογραφή της σύμβασης οι συμβαλλόμενοι συμφωνούν στην τήρηση συγκεκριμένων όρων , προκειμένου να συνεργαστούν με αμοιβαία επιχειρηματικά συμφέροντα . Ανεξάρτητα από την ύπαρξη ενός νομικού προσώπου και στις δύο πλευρές της σύμβασης , η σύμβαση δίνει μεν τις απαραίτητες γραπτές εγγυήσεις , αλλά βασίζεται κυρίως στον προσωπικό χαρακτήρα (*intuit personae*) και των δύο .

Μετά την υπογραφή και για μια σειρά ετών , ο δικαιούχος εξασφαλίζει , με κατοχύρωση και του εμπορικού ονόματος , άλλο ένα κατάστημα , ενώ ο λήπτης έχει την προσωπική του επιχείρηση και τοποθετεί την προσωπική του εργασία . Από τη στιγμή που ο Franchisee έχει την δικιά του επιχείρηση και μεγαλύτερη ευαισθησία στην τοπική αγορά , έχει και περισσότερες πιθανότητες να διεισδύσει στην τοπική αγορά και να αυξήσει την κερδοφορία του . Ένας δραστήριος Franchisee είναι ο κύριος μοχλός στην επιτυχία του Franchisor σε τοπικό επίπεδο , για την αναγωγή της συνεισφοράς του όμως και σε εθνικά , απαραίτητη είναι στο δίκτυο , η λειτουργία της επικοινωνίας .

Η επικοινωνία σε ένα δίκτυο Franchise θα πρέπει να είναι οριζόντια και κάθετη , επίσημη και ανεπίσημη .

Η κάθετη επικοινωνία μεταξύ δότη και λήπτη πρέπει να είναι αμφίδρομη . Ο λήπτης προστρέχει στον δότη για την επίλυση των προβλημάτων του , η αντίθετη όμως επικοινωνία , με σκοπό την πρόληψη των προβλημάτων , φαίνεται ότι σπανίζει . Οι έρευνες στην Μεγάλη Βρετανία , όπου το σύστημα βρίσκεται στον 3^ο αιώνα λειτουργίας , έδειξαν ότι η πυκνότητα της επικοινωνίας από τους δότες και οι επισκέψεις στα καταστήματα των ληπτών δεν είναι επαρκής . Αυτό από μόνο του , δημιουργεί πολλές φορές ένα κλίμα « γκρίνιας » από τον λήπτη και την εντύπωση ότι ο δότης δεν ενδιαφέρεται για τα προβλήματά του .

Η επίσημη επικοινωνία δίνει ροή πληροφοριών που θα μπορέσει να βελτιώσει τη δομή και λειτουργία των καταστημάτων και η ανεπίσημη δημιουργεί ένα πιο σταθερό κλίμα μεταξύ των μελών της δικαιοχρησίας ,

δένει αυτήν τη χημεία της συναδελφικότητας και του κοινού στόχου και βγάζει πληροφορίες που η επίσημη δεν μπορεί .

Με την οριζόντια επικοινωνία οι λήπτες ανταλλάσσουν πληροφορίες μεταξύ τους ακολουθώντας επίσης μια επίσημη και μια ανεπίσημη οδό .

Η οδός πρέπει να ενθαρρύνεται με συγκεντρώσεις και επίσημες εκδηλώσεις του δότη καθώς σε αυτές τις εκδηλώσεις η αλυσίδα έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει τις στρατηγικές όσο και τις τακτικές κινήσεις της . Η εναλλαγή απόψεων , η χάραξη κοινών στόχων και η μεταφορά ερεθισμάτων της αγοράς δίνουν μεγαλύτερη ευελιξία , πίστη στον κοινό στόχο , και ευνοούν τη μακροβιότητα της αλυσίδας . Η ανεπίσημη είναι τόσο αποδεκτή όσο και αναπόφευκτη . Βοηθά στη ροή των πληροφοριών μεταξύ των μελών της αλυσίδας , μεταφέρει ταχύτερα τα ερεθίσματα της αγοράς , διασφαλίζει τη δέσμευση του δικαιούχου για ίσους όρους μεταχείρισης , μα πολλές φορές και αυτό είναι ένα σημείο που πρέπει να προσεχθεί από τους δικαιούχους , δημιουργεί προβλήματα ανεπίσημων ενώσεων με εσωτερική διαπραγματευτική δύναμη .

Έλεγχος

Η αρωγή διαφέρει από την επιστασία και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες από τις διαταγές . Αυτό είναι μια ακόμα δύσκολη ισορροπία στις σχέσεις Franchise και καθώς είναι πρακτικά δύσκολο , να ευχαριστήσεις με μία κίνηση τους πάντες , καλό θα ήταν να υπάρχει ένας κοινός τρόπος σκέψης και ένας στόχος αμοιβαία αποδεκτός , ώστε δραματικές διαφωνίες να αποφεύγονται .

Διαφωνίες ως προς τις συμβουλευτικές υπηρεσίες , την προώθηση των προϊόντων και τους προμηθευτές είναι αναπόφευκτο να υπάρχουν . Από τη στιγμή όμως που η διατήρηση της εικόνας σε εθνικό επίπεδο είναι κρίσιμη για την επιτυχία της αλυσίδας , ο έλεγχος της ποιότητας προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών είναι κάτι παραπάνω από αναγκαίος .

Η κατοχύρωση της τυποποίησης μέσω συμβάσεως γέρνει συνήθως την πλάστιγγα υπέρ του δότη στερώντας από την άλλη τη μικρή δυνατότητα προσαρμογής που πολλές φορές είναι αναγκαία για τον λήπτη . Μια μικρή μορφή ανεξαρτησίας , έτσι ώστε η τοπική προσαρμογή να διασφαλίζεται , είναι απαραίτητη , χωρίς όμως να διαστρεβλωθεί το πρόσωπο της αλυσίδας και η εικόνα που δίνει στον καταναλωτή .

Υποχωρήσεις πρέπει να υπάρχουν , με την έννοια ότι αμφότερα η έλλειψη ελέγχου και η υπερβολή μπορούν να αποδειχτούν αντιπαραγωγικοί . Η ύπαρξη ελαστικότητας από πλευράς του δικαιούχου δεν είναι βέβαια υποχρεωτική , καθώς εξαρτάται από το αντικείμενο του Franchise και τις συνθήκες που υπάρχουν στην συγκεκριμένη αγορά που υπηρετούν .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

ΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ FRANCHISE

3.1 ΣΥΜΒΑΣΗ ΤΟΥ FRANCHISE

3.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Σύμφωνα με τον κανονισμό ΕΟΚ 4087 / 1988 , ως σύμβαση Franchise νοείται η σύμβαση με την οποία μια επιχείρηση , ο δικαιούχος (Franchisor) , παραχωρεί στην άλλη , το δικαιούχο (Franchisee) , έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος , το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchise όπως αυτό ειδικότερα αναλύθηκε παραπάνω .

Πρόκειται δηλαδή για την αποτύπωση της σύμπτωσης των βουλήσεων των δύο συμβαλλομένων μερών , του Franchisor και του Franchisee , ότι θα συμβάλλουν ενεργά ο καθένας από την δική του πλευρά και με τα δικά του μέσα , για την προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών του δικτύου Franchise .

3.1.2 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Τα στοιχεία που ακολουθούν αποτελούν , κατά τη γνώμη της γράφουσας τα στοιχεία μιας σύμβασης Franchise . Τα στοιχεία αυτά σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να υιοθετούνται άκριτα , χωρίς εμβάθυνση και εντοπισμό των ιδιαιτεροτήτων της κάθε υπόθεσης , γιατί κάτι τέτοιο θα ήταν εξαρχής καταδικασμένο σε αποτυχία . Για το λόγο αυτό κάθε ενδιαφερόμενος για σύναψη σύμβασης Franchise πρέπει να λαμβάνει πριν την κατάρτιση της νομικές συμβουλές , που θα του επιτρέψουν να κάνει χρήση της υφιστάμενης νομολογιακής εμπειρίας και να αποφύγει ακυρότητες που θα διακινδυνεύσουν την θέση του . Σύμφωνα , επομένως

και με τα όσα λέχθηκαν ανωτέρω , η σύμβαση Franchise μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα :

3.1.2.1 Προοίμιο

Στο προοίμιο πρέπει να αναφέρονται

A) Ο τόπος και ο χρόνος κατάρτισης της σύμβασης

B) Τα συμβαλλόμενα μέρη και οι νόμιμοι εκπρόσωποί τους

Γ) Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο της σύμβασης

Δ) Εξειδίκευση του πακέτου Franchise (δικαιώματα πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας που παραχωρούνται στον Franchisee) . Το πακέτο Franchise καθώς και τα στοιχεία εκείνα που έχουν προσδώσει στη επιχείρηση του Franchisor ιδιαίτερη φήμη και την έχουν καταξιώσει στη συνείδηση του κοινού μπορούν να ενσωματωθούν και σε εγχειρίδιο που να αποτελεί παράρτημα της σύμβασης επισυναπτόμενο σε αυτήν .

E) Ορισμένες βασικές υποχρεώσεις των μερών (π .χ υποχρέωση πίστης) που θα εξειδικεύονται περισσότερο στο κύριο μέρος της σύμβασης .

Στ) Δυνητικά μπορεί να περιληφθούν στο προοίμιο ορισμοί εννοιών που χρησιμοποιούνται συχνά στη σύμβαση για την αποφυγή ασαφειών και παρερμηνειών (π . χ τι θεωρείται τεχνογνωσία , εάν πρόκειται για Franchise διανομής προϊόντων)

3.1.2.2 Κύριο Μέρος

A) Υποχρεώσεις του Franchisor

1) Να παραχωρήσει στον λήπτη τη χρήση και εκμετάλλευση του πακέτου Franchise .

2) Να εντάξει τον Franchisee στο σύστημα Franchise που έχει αναπτύξει και να του κοινοποιήσει την αναγκαία τεχνογνωσία (π . χ εγχειρίδιο λειτουργίας) για την οργάνωση της επιχείρησης του κατά τρόπο που θα την ταυτοποίηση προς την επιχείρηση του Franchisor . Ειδικότερα

ο Franchisor πρέπει να αναλαμβάνει την υποχρέωση με τη σύμβαση για την παροχή όλων των αναγκαίων πληροφοριών για την εξωτερική και εσωτερική διαμόρφωση του καταστήματος του Franchisee , για την υποβοήθηση του στην ανεύρεση κατάλληλου προσωπικού και για την εκπαίδευση του νεοπροσληφθέντος ή του ήδη υπάρχοντος προσωπικού .

- 3) Να υποστηρίζει το λήπτη καθ' όλη τη διάρκεια ισχύος της σύμβασης σχετικά με την διοίκηση , διαχείριση , λειτουργία και οργάνωση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας . Η υποστήριξη αυτή μπορεί να περιλαμβάνει συμβουλές σε ζητήματα πάσης φύσεως . Πάντως η υποστήριξη του Franchisee συνεπάγεται για τον Franchisor την γενικότερη υποχρέωση να μεριμνά για την διατήρηση της καλής φήμης και του ονόματος της επιχείρησης .

B) Υποχρεώσεις του Franchisee

- 1) Να καταβάλλει εφάπαξ ένα ποσό ένταξης στο σύστημα (entry fee) . Στην πραγματικότητα το ποσό αυτό καταβάλλεται ως τίμημα για την παραχώρηση της χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου Franchise .
- 2) Να καταβάλλει περιοδικά ένα ποσό επι των εισπράξεων (royalties) . Το ποσό αυτό συνήθως καταβάλλεται ως τίμημα για την συνεχή υποστήριξη του Franchisor προς τον Franchisee .
- 3) Να συμβάλλει αποφασιστικά στην προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών του συστήματος Franchise .
- 4) Να συμμορφώνεται με τις οργανωτικές αρχές του συστήματος Franchise και ειδικότερα να συμμορφώνεται με τις εντολές του Franchisor για την προώθηση ενιαίας εικόνας του καταστήματός του με τα λοιπά μέλη του δικτύου . Ενδεικτικά στην υποχρέωση αυτή μπορεί να περιλαμβάνονται ειδικότερα υποχρεώσεις προμήθειας εξοπλισμού , διακόσμησης , βαφής με συγκεκριμένα χρώματα των προσόψεων του καταστήματος και του εσωτερικού αυτοτοποθέτησης συγκεκριμένων διακοσμητικών stands μέσα στο κατάστημα , αλλαγή διακόσμησης ανάλογα με την εποχή του χρόνου ή μετά από πάροδο ορισμένου χρόνου .
- 5) Να προμηθεύεται τα προϊόντα που πωλούνται από τον Franchisor ή από τους προμηθευτές που αυτός υποδεικνύει , μόνο εφ' όσον ανταποκρίνονται στις ελάχιστες αντικειμενικά ποιοτικές προδιαγραφές που ορίζει ο Franchisor και λόγω της φύσης τους δεν

είναι δυνατόν στην πράξη να ισχύουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές . Σε κάθε περίπτωση , όρος που απαγορεύει στον Franchisee να προμηθεύεται τα προϊόντα του ή τις πρώτες ύλες από άλλους Franchisees είναι ανίσχυρος (απόφαση δικαστηρίου Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων 161 / 84) . Επίσης , είναι ανίσχυρος ο όρος που απαγορεύει στον Franchisee να προμηθεύεται προϊόντα από προμηθευτές μη ελεγχόμενους από τον Franchisor στο μέτρο που γι' αυτά ισχύουν ποιοτικά αντικειμενικές προδιαγραφές (γνωμοδότηση επιτροπής ανταγωνισμού 50 / 1986 , 51 / 1997) .

- 6) Να επιτρέπει στον Franchisor την διενέργεια ελέγχου των οικονομικών του στοιχείων .
- 7) Να μην ανταγωνίζεται τον Franchisor .
- 8) Η υποχρέωση αυτή μπορεί να ισχύει τόσο κατά την διάρκεια ισχύος της σύμβασης όσο και μετά τη λύση της . Συνήθως περιλαμβάνεται σε όρο , ο οποίος απαγορεύει στον Franchisee να ασκεί την ίδια ή παρεμφερή δραστηριότητα με τον Franchisor , είτε αυτοτελώς είτε συμμετέχοντας σε επιχειρήσεις με το αυτό αντικείμενο . Ο όρος αυτός δικαιολογείται και μπορεί να θεωρείται ισχυρός , όταν αναφέρεται σε απαγόρευση απόκτησης ιδιαίτερα σημαντικών οικονομικών συμφερόντων σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις , που μπορούν να επηρεάσουν την πολιτική των ανταγωνιστών του Franchisor . Εξάλλου , μετά την λύση της σύμβασης ο όρος είναι ισχυρός , εάν τίθεται για εύλογο χρόνο και δεν περιορίζει υπερβολικά την ελευθερία του Franchisee να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στο συγκεκριμένο τομέα . Η εύλογη διάρκεια της υποχρέωσης μη ανταγωνισμού μετά την λύση της σύμβασης κρίνεται με βάση την καλή πίστη και τα χρηστά ήθη (σχετική και η απόφαση 51 / 1997 επιτροπής ανταγωνισμού που έκρινε ότι η εξαετία δεν μπορεί να θεωρηθεί εύλογο χρονικό διάστημα) . Πάντως οι ανωτέρω απαγορεύσεις δεν μπορούν να επεκταθούν και σε συγγενείς του Franchisee , αφενός γιατί αφορούν τρίτα μη συμβαλλόμενα πρόσωπα , αφετέρου γιατί δεσμεύουν υπερβολικά τον Franchisee .
- 9) Να μην αποκαλύπτει σε τρίτους την τεχνογνωσία και τα επαγγελματικά απόρρητα του Franchisor .
- 10) Να μην μεταβιβάζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την σύμβαση Franchise σε τρίτους , χωρίς την έγκριση του Franchisor .

Γ) Άλλες Διατάξεις

- Προσδιορισμός συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής στην οποία ο Franchise ασκεί την δραστηριότητά του .

Σε ορισμένες περιπτώσεις η σύμβαση υποχρεώνει τον Franchise να ασκεί την δραστηριότητά του σε ορισμένο μόνο χώρο (κατάστημα) . Το δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων με την προαναφερθείσα 161/84 Απόφασή του έκρινε ότι η ρήτρα που υποχρεώνει τον Franchisee να πωλεί τα προϊόντα που αναφέρονται στην σύμβαση μόνο στο κατάστημα που αυτή καθορίζει , όρος που ουσιαστικά του απαγορεύει να ανοίξει δεύτερο κατάστημα στην περιοχή , είναι περιοριστικός του ανταγωνισμού . Τούτο διότι « η πραγματική της ρήτρας αυτής » καταφαίνεται , αν συσχετισθεί με την υποχρέωση που αναλαμβάνει ο παραχωρητής (Franchisor) έναντι του παραχωρησιούχου (Franchisee) να εξασφαλίσει σε αυτόν σε ορισμένη περιοχή την αποκλειστικότητα του παραχωρηθέντος διακριτικού γνωρίσματος . Για να τηρήσει την υπόσχεση που δίνει έτσι στον παραχωρησιούχο ο παραχωρητής οφείλει όχι μόνο να αναλάβει να μην εγκατασταθεί ο ίδιος στην περιοχή αυτή , αλλά επιπλέον να απαιτήσει από τους άλλους παραχωρησιούχους να δεσμευτούν να μην ανοίξουν άλλο κατάστημα εκτός από αυτό που έχουν . Τέτοιες ρήτρες καταλήγουν σε κάποιο καταμερισμό της αγοράς μεταξύ του παραχωρητή και των παραχωρησιούχων ή μεταξύ των παραχωρησιούχων και περιορίζουν κατ' αυτόν τον τρόπο τον ανταγωνισμό στο εσωτερικό του δικτύου (σχετική η Γνωμοδότηση της Επιτροπής Ανταγωνισμού 50 / 1986) .

- Καθορισμός ενδεικτικών τιμών πώλησης προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών από τον Franchisee .

- Διαφήμιση του Franchisee .

- Ο Franchisee έχει το δικαίωμα να διαφημίζεται αυτοτελώς . Όρος που του επιβάλλει να εξασφαλίζει την έγκριση του Franchisor για τα αυτοτελή διαφημιστικά του μηνύματα είναι ανίσχυρος , δεδομένου ότι αναιρεί το δικαίωμά του για διαφήμιση , αφού η έγκριση μπορεί να υπερβαίνει τον έλεγχο της φύσης της διαφήμισης , που αποσκοπεί στην θεμιτή διασφάλιση της ποιότητάς της και να καταλαμβάνει ακόμη και το ίδιο το περιεχόμενο της διαφήμισης (Επιτροπή Ανταγωνισμού 51 / 1997) Διαφορετικά έχει κρίνει το δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων , το οποίο με την 161 / 84 απόφασή του αποφάνθηκε ότι « δεδομένου η διαφήμιση συμβάλλει στον καθορισμό της εικόνας που έχει το κοινό , για το διακριτικό γνώρισμα που συμβολίζει το δίκτυο , η ρήτρα που εξαρτά

κάθε διαφήμιση του παραχωρησιούχου (Franchisee) από την έγκριση του παραχωρητή (Franchisor) είναι επίσης απαραίτητη για την διαφύλαξη της ταυτότητας του δικτύου , αρκεί να μην αναφέρεται στη φύση της διαφήμισης » . Επίσης με την 13118 / 1995 Απόφαση του Πολυμελούς Πρωτοδικείου Αθηνών κρίθηκε ότι « η συνδιαφήμιση (η υποχρέωση που σε ορισμένες συμβάσεις επιβάλλεται στον Franchisee να συνδιαφημίζεται με τον Franchisor και να καταβάλλει περιοδικά ποσά για το σκοπό αυτό) , με άγνωστο το ύψος της διαφημιστικής συμμετοχής του λιανοπωλητή και όποτε αυτή κρίνεται αναγκαία από τον προμηθευτή συνιστά παραμορφωτική επέμβαση στο διαφημιστικό ανταγωνισμό . Το ίδιο ισχύει και για την υποχρέωση συμμετοχής στα έξοδα διαφήμισης ως όρος υποχρεωτικός και καθορισμένος κατά ποσό , χωρίς να προσδιορίζεται η συγκεκριμένη ωφέλεια του καταστήματος . Η υποχρέωση συνδιαφήμισης και συμμετοχής στο διαφημιστικό κόστος καταλήγει στον ευθύ επηρεασμό του διαφημιστικού προϊόντος και της τελικής τιμής αυτού , ανοίγοντας το δρόμο για την μετακύλιση του διαφημιστικού κόστους στον λιανοπωλητή » .

Δ) Τελικές Διατάξεις

- Διάρκεια της σύμβασης
- Προϋποθέσεις λύσης της σύμβασης (λήξη του συμφωνημένου χρόνου λύση με καταγγελία , λύση με κοινή συμφωνία , δικαίωμα ανανέωσης και υποχρεώσεις των μερών για αποζημίωση .

3.1.2.3 Επίλογος

Η σύμβαση Franchise αποτελεί ουσιώδη προϋπόθεση για την ομαλή και εποικοδομητική συνεργασία Franchisor και Franchisee . Αν και ο θεσμός του Franchise έχει αρχίσει να αναπτύσσεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα , τα πορίσματα της επιστήμης και της νομολογίας σχετικά με τον τρόπο κατάρτισης και τους όρους που οι συμβάσεις πρέπει να περιέχουν είναι ακόμα σε νηπιακό στάδιο . Αξιοπρόσεκτο είναι ότι πολλές υποθέσεις που υποκρύπτουν διάφορες σχετιζόμενες με το Franchise έχουν όμως προσαχθεί ενώπιον της Δικαιοσύνης , τα Δικαστήρια αποφεύγουν να χαρακτηρίσουν άμεσα την συμφωνία που συνδέει τα μέρη ως συμφωνία Franchise . Η έλλειψη νομολογίας πάντως δεν είναι μόνο Ελληνικό χαρακτηριστικό αφού και το Δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων ελάχιστη εμπειρία διαθέτει σε αυτόν τον τομέα .

Το γεγονός αυτό πρέπει να αποτελέσει αφετηρία προβληματισμού για κάθε υποψήφιο Franchisor και Franchisee , αφού αποδεικνύει ότι δεν έχουν δημιουργηθεί ακόμα πάγιοι κανόνες που επιτρέπουν να προβλεφθεί με ασφάλεια η νομιμότητα μιας σύμβασης Franchise .

3.2 ΝΟΜΙΚΗ ΦΥΣΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING – ΑΝΑΓΚΗ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΗΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ

Από άποψη εσωτερικού μας δικαίου , η σύμβαση Franchising δεν έχει γίνει προς το παρόν αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης .

Η κάλυψη του νομοθετικού κενού στην Ελλάδα θα μπορούσε προς το παρόν να αντιμετωπιστεί με την εφαρμογή των νόμων 703 / 1977 « περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελευθέρου ανταγωνισμού » , όπως ισχύει μετά τον νόμο 2296 / 95 και τον νόμο 2323 / 1994 « περί σημάτων » εφόσον το Franchising περιέχει ανάμεσα στα άλλα και παραχώρηση χρήσης σήματος , καθώς και με την εφαρμογή διαφόρων διατάξεων του Αστικού Κωδικού για ζητήματα σχετικά με την κατάρτιση , τις διάφορες φάσεις της εκτέλεσης , και την λύση της αμφοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης Franchising .

Είναι σαφής η ανάγκη νομοθετικής ρύθμισης του Franchising προς την κατεύθυνση κυρίως των στοιχείων που αφορούν τις συμβαλλόμενες επιχειρήσεις . Η διαμόρφωση ενός τέτοιου νομικού πλαισίου κρατικής εποπτείας προς την κατεύθυνση της διαφάνειας και της δημοσιότητας προϋποθέτει :

Τη διατύπωση ενός νομικού ορισμού για το Franchising , τον ακριβή καθορισμό των αξιουμένων στοιχείων δημοσιότητας , την πρόβλεψη αποτελεσματικών νομικών κυρώσεων για την περίπτωση μη τήρησης ή καταστρατήγησης των όρων δημοσιότητας , την παροχή κινήτρων προς όσους « συμμορφώνονται » με τους όρους της δημοσιότητας , την μέριμνα ώστε να μην δημιουργηθούν τεχνικοί φραγμοί στο εμπόριο και ιδίως στις διεθνείς συναλλαγές και τέλος την μέριμνα ώστε τα αξιούμενα στοιχεία δημοσιότητας να μην αποκαλύπτουν εμποροβιομηχανικά μυστικά προς ανταγωνιστές .

Επειδή όμως οι κανόνες στους οποίους υπακούει το σύστημα Franchising δεν έχουν ακόμα επιτελέσει αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης στην πλειονότητα των Ευρωπαϊκών χωρών (εκτός από την Ισπανία , Γαλλία και Ρωσία) αλλά μόνο στις Η . Π . Α η προετοιμασία των ενδιαφερομένων για μύηση και είσοδο Franchising πρέπει να είναι εξαιρετικά προσεγμένοι , λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα σχετικά ήθη και τις διάφορες επαγγελματικές κωδικοποιήσεις όσο και τις λύσεις που κατά καιρούς έδωσε η διεθνής δικαστηριακή πρακτική σε προβλήματα

σχετιζόμενα με την εφαρμογή του Franchising , μέχρις ότου καλυφθεί το σχετικό νομοθετικό κενό . Στις Η .Π .Α η τεράστια εξάπλωση του Franchising οφείλεται στην βαρύτητα που δίνουν , στην προκαταρκτική υπογραφή της συμφωνίας , στην σωστή πληροφόρηση και επιμόρφωση του υποψηφίου , δικαιοδόχου , γεγονός που θεωρείται το κλειδί της επιτυχίας του θεσμού .

Ακριβώς στο σημείο αυτό ο Αμερικανικός νόμος είναι νόμος προληπτικός . Υποχρεώνει από την πρώτη συνάντηση τον δικαιοπάροχο να αποκαλύψει όλες εκείνες τις πληροφορίες που θα επιτρέψουν στον υποψήφιο δικαιοδόχο να ασκήσει το δικαίωμα επιλογής του , τελείως ελεύθερα και με πλήρη συνείδηση της αιτίας .

Ένας τέτοιος νόμος θα πρέπει να επηρεάσει και τις μελλοντικές κωδικοποιήσεις στην Ευρώπη . Κατά το Ελληνικό δίκαιο , η μόνη προστασία που παρέχεται στον υποψήφιο δικαιοδόχο είναι από τα άρθρα 197 – 198 Α . Κ σχετικά με την προσυμβατική ευθύνη .

3.3 ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

Τα σημαντικότερα από φορολογικής άποψης θέματα της σύμβασης Franchising είναι τα εξής :

- Πρέπει να ερευνήσουμε την περίπτωση κατά την οποία ο δικαιοδόχος είναι αλλοδαπός οίκος χωρίς μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα , αν η χώρα που είναι εγκατεστημένος έχει υπογράψει με την Ελλάδα σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας .
- Το εισόδημα που αποκτάται από την εκχώρηση του δικαιώματος θεωρείται εισόδημα εμπορικών επιχειρήσεων και φορολογείται σύμφωνα με τις γενικές διατάξεις .
- Η δαπάνη του Franchising είναι λειτουργική και πρέπει να αναγνωρισθεί φορολογικά προς έκπτωση από το ακαθάριστο εισόδημα .
- Το ποσό που παίρνει ο δικαιοπάροχος από τον δικαιοδόχο θεωρείται παροχή υπηρεσιών και υπόκειται σε συντελεστή Φ . Π . Α 18%
- Για την ορθότερη απεικόνιση των χρηματοοικονομικών δεδομένων μιας επιχείρησης πρέπει η λογιστική απεικόνιση της εφ' άπαξ καταβολής να γίνεται με βάση την χρονική διάρκεια της σύμβασης του κάθε δικαιοδόχου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

Η ΑΠΗΧΗΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ . ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΤΟ FRANCHISING ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ

Ο θεσμός του Franchising άρχισε να αναπτύσσεται με γρήγορους θεσμούς « στη χώρα των ευκαιριών » , τις Η . Π . Α . Σύμφωνα με στοιχεία που προκύπτουν από τον Διεθνή Σύνδεσμο Franchising , υπολογίζεται ότι στις Η .Π .Α οι συναλλαγές με Franchise καλύπτουν σήμερα το 40% περίπου του συνόλου του λιανικού εμπορίου , με προοπτική να έχουν υπερβεί το 50% στις αρχές του 21^{ου} αιώνα .Στην Ευρωπαϊκή Ένωση , οι αντίστοιχοι αριθμοί είναι 30% περίπου σήμερα , με προοπτική να φτάσουν το 40% το 2.000 .

Άλλωστε , η επιτυχία του θεσμού σε ολόκληρη την Ευρώπη αποδεικνύεται με την γλώσσα των αριθμών . Στην γηραιά Ήπειρο υπάρχουν σήμερα 120.000 δικαιοδόχο σε 3.000 δίκτυα . Ο ετήσιος τζίρος που διαχειρίζονται ανέρχεται στα 80 δις δολάρια .

Ο τομέας της εμπορίας είναι αυτός που συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην χρήση του Franchising . Εκτιμάται ότι το 42,5 % των επιχειρήσεων έχει επιλέξει το θεσμό του Franchising , προκειμένου να επεκτείνει τις δραστηριότητές του . Ο κλάδος της εμπορίας ενδυμάτων καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό με 17,5 % τα ηλεκτρικά είδη και συναφή προϊόντα 10% , τα καταστήματα με είδη δώρων το 7,5 % , τα καταστήματα επίπλων με 7,5 % . Ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που αναπτύσσονται με Franchising αφορά τον κλάδο της διατροφής και ανέρχεται στο 35 % . Από αυτό το 17,5 % αφορά τα εστιατόρια και τα Fast – Food , το 15 % καταστήματα με κρουασάν – καφέ κ . λ . π , και ένα 2,5 % τα Super Markets . Ένα ποσοστό 5% αφορά επιχειρήσεις καλλυντικών ειδών , 2,5 % κέντρα αισθητικής , 2,5 % καταστήματα οπτικών ειδών , 2,5 % μονάδες ψυχαγωγίας και παιδικές χαρές , 2,5 % εμπόριο κοσμημάτων και 2,5 % εμπορία ειδών κλιματισμού .

Στον τομέα της παροχής υπηρεσιών συγκαταλέγεται ένα ποσοστό 2,5 % που αφορά τηλεπικοινωνίες και προϊόντα τεχνολογίας και

ένα ποσοστό επίσης 2,5 % που αφορά την προώθηση γεωργικών προϊόντων .

4.2 TO FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι Έλληνες επιχειρηματίες « αγκάλιασαν » και εμπιστεύτηκαν τον θεσμό του Franchising . Στο συμπέρασμα αυτό καταλήγει όποιος μελετήσει τα στοιχεία που αφορούν την πορεία του Franchising στην Ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια , μια πορεία όπου τα κύρια χαρακτηριστικά της ήταν η ραγδαία αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που αναπτύσσονται μέσω της δικαιόχρησης , η εντυπωσιακά βελτίωση του κύκλου εργασιών των καταστημάτων που δημιουργήθηκαν με Franchising και η σημαντική διευκόλυνση της προσπάθειας των Franchisors (δικαιοπάροχων) να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και εκτός των συνόρων . Σύμφωνα , λοιπόν , με τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποίησε ο επίκουρος καθηγητής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας κ. Γιάννης Λαζαρίδης , ο συνολικός αριθμός των μονάδων που λειτουργούσαν το 1996 υπό το καθεστώς του Franchise έφτασε τις 551 μονάδες (ιδιόκτητα καταστήματα και Franchisees – δικαιοδόχοι) . Από αυτές , οι 430 μονάδες λειτουργούσαν ως δικαιοδόχοι . Ο αριθμός των ιδιόκτητων καταστημάτων παρουσίασε σταθερή αύξηση της τάξης του 132 % κατά την διάρκεια της περιόδου 1992 – 1995 , ενώ η αύξηση άγγιξε το 42 % την περίοδο 1995 – 1996 . Σχετικά με τις μεταβολές στον αριθμό των καταστημάτων που δημιουργήθηκαν από Franchisees , σημειώνεται ότι η αύξηση έφτασε το 236 % το διάστημα 1992 – 1995 και το 49 % κατά την διάρκεια της περιόδου 1995 – 1996 . Ανάλογη εξέλιξη είχαν και τα οικονομικά αποτελέσματα των εταιριών . Έτσι , το 1996 ο κύκλος εργασιών που εμφάνισαν οι 551 μονάδες ήταν 20,2 δις δραχμές , εκ των οποίων τα 12,3 δις δραχμές πραγματοποιήθηκαν από τις δραστηριότητες των Franchisees

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΙ ΜΕ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ					
Επωνυμία	Περιγραφή Αντικειμένου	Χώρα Προέλευ σης	Κατ αστή ματα	Ύψος Επένδυσης	Δικαιώματα Μητρικής Εταιρείας
Coffeeway	Καταστήματα πώλησης καφέ	Ελλάδα	14	15.000.000	3%
Igloo	Gelateria	Ελλάδα	5	>20.000.000	0
Paragalino	Καταστήματα ζαχαροπλαστικής	Ελλάδα	30	35.000.000	3 – 3,5%
Mac Donalds	Fast - Food	Αμερική	38	80 – 100.000.000	5%
Future Kids	Κέντρα Πληροφορικής	Αμερική	17	20.000.000	10%
Hambo	Fast - Food	Ελλάδα	31	>80.000.000	3%
Goody's	Fast - Food	Ελλάδα	101	105.000.000	7%
Afisorama	Αφίσα , Κάρτα	Ελλάδα	52	20 – 30.000.000	5%
Γερμανός	Μπατρίες	Ελλάδα	50	30.000.000	0%
Cook Shop	Είδη για το σπίτι	Ελλάδα	21	15.000.000	0%
Manos Center	Ταξιδιωτικά Γραφεία	Ελλάδα	12	15 – 20.000.000	1%
Wendy's	Fast - Food	Αμερική	12	110 – 150.000.000	6%
Sotrek	Είδη για το σπίτι	Ελλάδα	25	15 – 20.000.000	3%
Haagen-Dazz	Καταστήματα με παγωτό, γλυκό	Αμερική	8	40 – 100.000.000	0%
Nota	Γυναικεία Εσώρουχα	Ελλάδα	7	15 – 20.000.000	3%
Trekking Hellas	Εναλλακτικός τουρισμός	Ελλάδα	4	5 – 20.000.000	2 + 2%
Mail Box	Καταστήματα ταχυδρομικών υπηρεσιών	Αμερική	4	20.000.000	6%

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΗΣ ΕΠΙΕΝΔΥΣΗΣ ΣΕ ΕΝΑ ΔΙΚΤΥΟ FRANCHISE								
Επωνυμία	Περιγραφή Αντικειμένου	Χώρα Προέλευσης	Καταστήματα	Υψος Επένδυσης	Δ.Μ. Ε	Σ. Δ	Ε.Ε.Δ	Α.Μ Μ
Jaloux	Κοσμήματα	Ελλάδα	9	20.000.000	5%	0%	3.000.000	30-50
Omnoshop	Είδη για το σπίτι	Ελλάδα	27	12.000.000	6%	0%	3.000.000	40-50
Media Strom	Κατάστημα στρωμάτων, κρεβατιών	Ελλάδα	45	20.000.000	0%	0%	5.000.000	150-200
Battery Plus	Κατάστημα μπαταριών οχημάτων	Αμερική	2	10.000.000	0%	2%	1.000.000	40-80
Μούγερ	Παιδικό Παπούτσι	Ελλάδα	29	25.000.000	0%	0%	6.000.000	60-80
Matou	Παιδικά - Bebe	Ελλάδα	14	15.000.000-20.000.000	0%	0%	6.000.000	60-200
Face and Body Shop	Κατάστημα Καλλυντικών	Ελλάδα	1	15.000.000	0%	3%	2.500.000	30%
GPS	Κατάστημα επίπλου	Ελλάδα	1	20.000.000	3%	2%	3.000.000	100-200
Fresh Line	Φρέσκα καλλυντικά	Ελλάδα	3	10-12.000.000	0%	0%	6.000.000	20-30
A priori	Κατάστημα έργων τέχνης	Ελλάδα	1	7-9.000.000	0%	3%	1.000.000	70-120
Tele Club	Κατάστημα βιντεοπαιχνιδιών, multimedia	Ελλάδα	27	15.000.000	0%	2,5%	5.000.000	60-80

Δ.Μ.Ε = Δικαιώματα Μητρικής Εταιρείας

Δ.Σ = Συμμετοχή σε Διαφήμιση

Ε.Ε.Δ = Εφάπαξ Εγγραφή στο Δίκτυο

A.M.M = Απαιτούμενο Μέγεθος Μονάδας

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΛΙΣΤΑ ΔΙΚΤΥΩΝ FRANCHISING ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ						
Κατηγορία	Εταιρεία	Αρ.		Κατηγορία	Εταιρεία	Αρ.
American Hamburger	Goody's	121		Διάφορα	Casa di Colori	3
«	Hambo	25		«	Α-Ω Επιχειρήσεις	8
«	Mc Donalds	38		«	ΘΩΡΑΞ Προστασία	1
«	Wendy's	12		«	Cash Converters	2
Chicken	Kentachy Fried Chicken	4		Έπιπλα	Dinani	11
Ethnik Greek	Pitta Pan	3		«	120	2
«	Λωξάνδρα	5		Έπιπλα Κουζίνας	G.P.S	1
Pizza	Domino's Pizza	6		«	Σιλβεστρίδης	15
«	Hello Pizza	1		Μουσική Παιδεία	Naka	15
«	Pizza d.o.c	1		Εστιατόρια	Christas	4
«	Pizza Hut	26		«	Αρχαίων	2
«	Roma Pizza	70		«	Applebee's	2
Sandwich	Harry Brown	1		Κάλτσες Καλσόν	Calza di Scandalo	10
«	Το μαύρο πρόβατο	2		«	Calzedonia	9
Snack – Take away	Everest	14		Εσώρουχα - Εγκυμοσύνη	Nota	7
«	Subway	3		«	Premaman	16

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 (ΣΥΝΕΧΕΙΑ)

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΛΙΣΤΑ ΔΙΚΤΥΩΝ FRANCHISE ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ						
Uni - Sex	Bhs	13		Ζαχαροπλαστεία	Caravan	24
«	Replay	3		«	Papagalino	30
Video - Games	Multirama	9		«	Zoom Serie	13
«	Teleclub	23		«	Despina	5
Αθλητικά	Athlete's Foot	30		Ηλεκτρικά Είδη	Κωτσόβολος	16
Ανδρικά	Artisti Italiani	27		Ηλεκτρονικά – Αξεσουάρ	Γερμανός	120
«	Dur Escape	25		«	Multilingua Kids	25
«	Man& Manetti	10		Καλλυντικά	Hondos Center	20
«	Nautica	7		«	The Body Shop	52
Αρτοποιήματα	Κατσέλης	15		Καφές - Παγωτό	Δωδώνη	97
«	Βενέτης	15		Καφές	Flocafe	12
«	Αρτόπολις	15		Κοσμήματα	Folli - Follie	44
Αφίσες – Κάρτες - Δώρα	Afisorama	66		«	Jaloux	9
«	Ρεζέρβα	95		Ξένες Γλώσσες	Ευρωγνώση	35
Γυναικεία	Miss Raxeovsky	25		Υπόδηση	Crocodilino	58
Παγωτά	Igloo - Delifresh	87		«	Μούγιερ	37
Στρώματα - Κρεβάτια	Media Strom	48		Είδη σπιτιού - Δώρα	WMF Παρουσίαση	49
«	Coco - Mat	35		«	Le Shop	9

Η αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων που αναπτύσσονται με Franchising στη χώρα μας είναι ένα επιπλέον κίνητρο για τους υποψήφιους επενδυτές που δεν θέλουν να ρισκάρουν ή δεν διαθέτουν αρχικά μεγάλα κεφάλαια κίνησης .

Όμως , ποιο Franchising προσελκύει περισσότερο τους υποψήφιους επενδυτές ; Μια πρώτη εκτίμηση δόθηκε με τα αποτελέσματα μιας έρευνας που διενεργήθηκε το Franchise Business , στο δεύτερο εξάμηνο του 1998 .

Το δημοφιλέστερο Franchise είναι τα « ταχυφαγεία » , που προσελκύουν σχεδόν τον έναν στους τρεις υποψήφιους επενδυτές . Τα καταστήματα μαζικής εστίασης δεν απαιτούν μεγάλη εξειδίκευση , πολυάριθμο έμπυχο δυναμικό και μεγάλα κεφάλαια κίνησης .

Στη δεύτερη θέση του δημοφιλέστερου Franchise βρίσκονται τα καταστήματα καλλυντικών . Όχι συμπτωματικά , αν αναλογιστεί κανείς ότι οι Ελληνίδες (κατ' εξοχήν χρήστριες καλλυντικών) δαπανούν ένα σεβαστό ποσό από το εισόδημά τους για τον καλλωπισμό και την περιποίησή τους . Τα καταστήματα καλλυντικών προσελκύουν το 28 % των υποψηφίων επενδυτών .

Στην τρίτη θέση των δημοφιλέστερων Franchise βρίσκονται – όσο και αν φαντάζει απίστευτο – τα βιβλιοπωλεία . Λέμε απίστευτο , γιατί οι προτιμήσεις των υποψηφίων επενδυτών συμβαδίζουν με την τάση που επικρατεί στην αγορά . Ως γνωστόν οι Έλληνες δεν θεωρούνται ... λάτρεις του βιβλίου . Ωστόσο , ένα ποσοστό 22,8 % θα αποφάσιζαν να επενδύσουν τα χρήματά τους σε ένα βιβλιοπωλείο .

Τρεις διαφορετικές κατηγορίες (ένδυση , καφέδες , σνάκς) συγκεντρώνουν το ίδιο ποσοστό ενδιαφέροντος 21 % . Στην πρώτη κατηγορία αυτής της ένδυσης , φαίνεται ότι οι υποψήφιοι επενδυτές έχουν μεγάλη εμπιστοσύνη στις επώνυμες εταιρείες , παρά το γεγονός ότι η αγορά παρουσιάζει πληρότητα στα συγκεκριμένα καταστήματα .

Όσο αναφορά τους καφέδες , είναι λογικό το ενδιαφέρον των υποψηφίων επενδυτών , αν αναλογιστεί κανείς ότι αυτό το προϊόν αποτελεί καθημερινή (και μάλιστα πολλαπλή) συνήθεια του Έλληνα . Η αγορά των σνάκς και των αλμυρών γνώσεων βρίσκεται σε ανοδική πορεία και σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς , η συνέχεια θα είναι ανάλογη . Η επέκταση των καταστημάτων που τα εμπορεύονται με την μέθοδο του Franchising , πολύ πιθανό να αποτελέσει μια επιπλέον ώθηση στην κατανάλωση και φυσικά στο κέρδος .

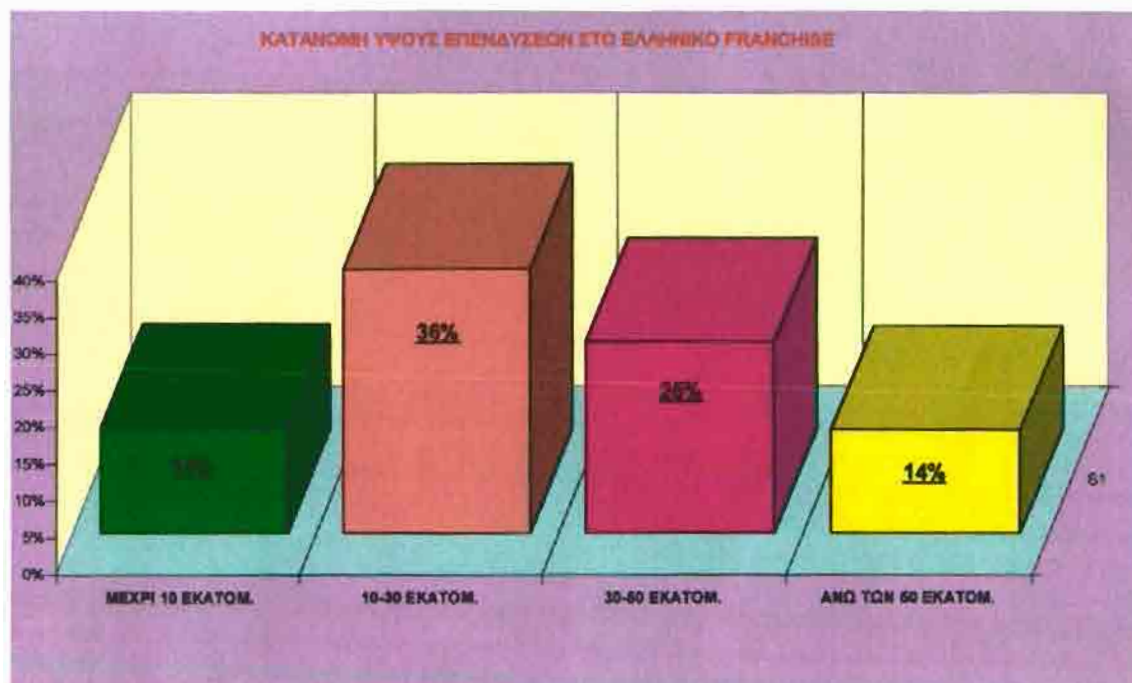
Η pizza συγκεντρώνει ακόμα το ενδιαφέρον αρκετών υποψηφίων επενδυτών . Μπορεί να μην βρισκόμαστε στα μέσα της δεκαετίας του 80 (εποχή βασιλείας για τις πιτσαρίες) , αλλά ακόμα και σήμερα οι Έλληνες δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση των Ιταλών .

Οι παιδικές χαρές είναι η μοναδική κατηγορία που δεν είναι ευρεία γνωστή ως επενδυτική προσπάθεια . Ωστόσο συγκεντρώνουν μεγάλο ενδιαφέρον στις προτιμήσεις των υποψηφίων επενδυτών (ποσοστό 19,20 %) .

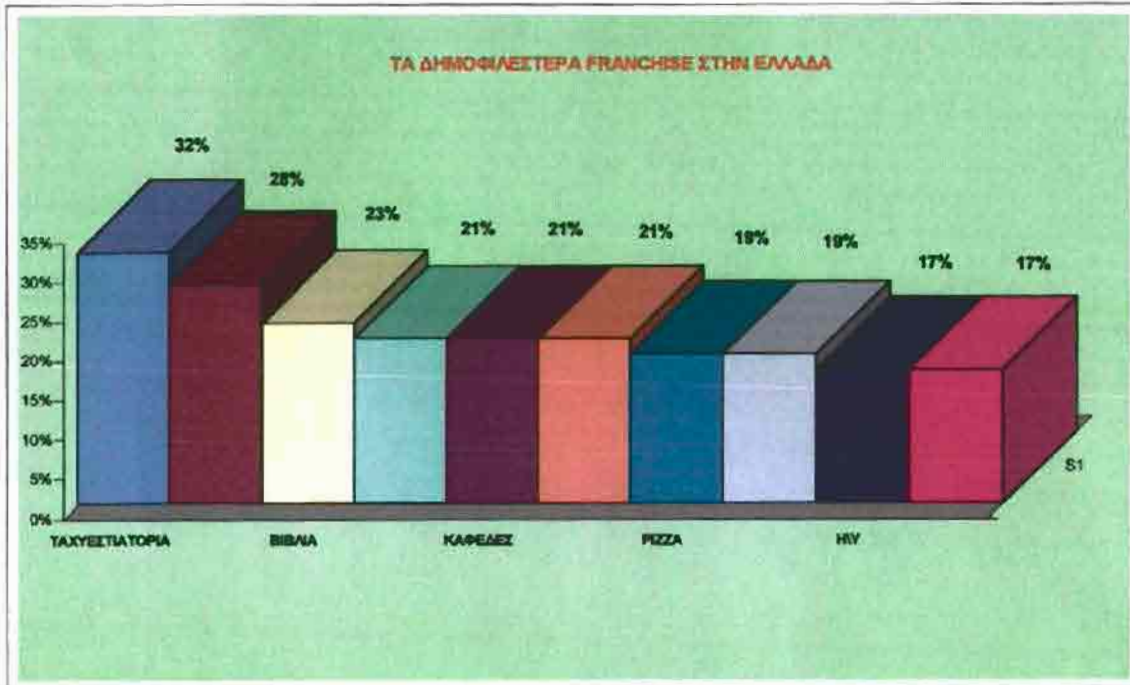
Μικρότερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι κατηγορίες των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών . Είναι βέβαιο ότι οι επιχειρήσεις αυτές απαιτούν εξειδίκευση και ιδιαίτερες γνώσεις .

Πέρα , όμως , από τις ιδιαίτερες προτιμήσεις των υποψηφίων επενδυτών , αποδεικνύεται ότι οι Έλληνες έχουν συνειδητοποιήσει την εμπορική και επιχειρηματική δύναμη του Franchising . Το ενδιαφέρον τους για τόση μεγάλη γκάμα προϊόντων (από αθλητικά παπούτσια μέχρι υπηρεσίες καθαρισμού) αποδεικνύει ότι ο θεσμός του Franchise είναι πλέον σημαντική λύση επενδυτικής πρωτοβουλίας .

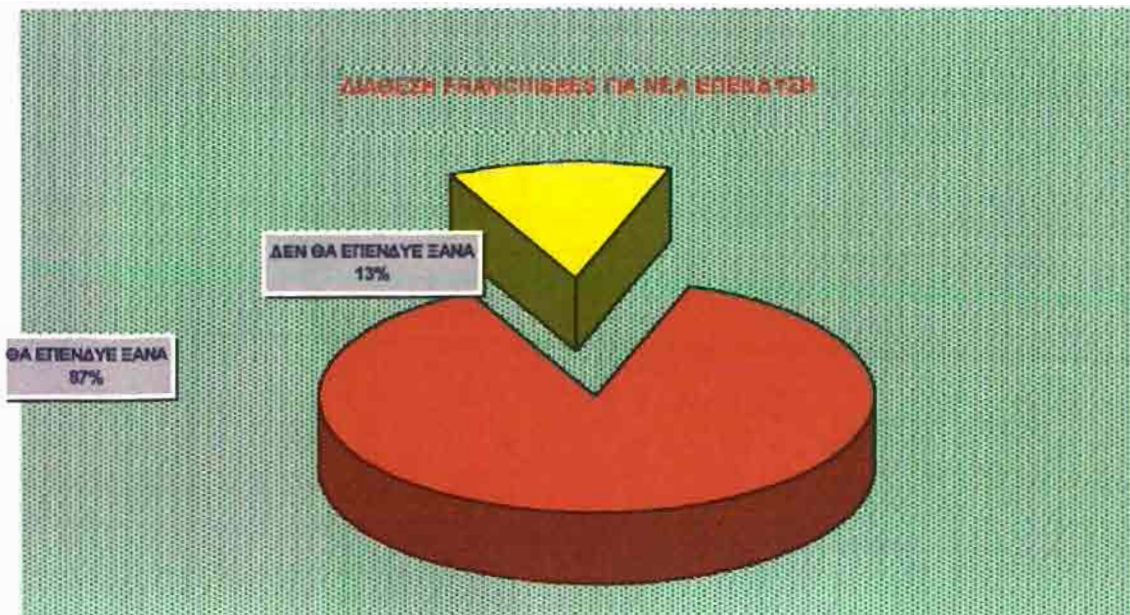
ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ Ι



ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΙΙ



ΠΙΤΤΑ



4.3 ΈΡΕΥΝΑ

Στην παράγραφο 3 του κεφαλαίου 4 παραθέτουμε την έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε βάση του παρακάτω ερωτηματολογίου .

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- 1) ΈΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΠΡΩΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ (ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ) ΚΑΙ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ .
- 2) ΠΟΣΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΣΕ ΟΛΗ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΜΕ ΤΗΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΠΩΝΥΜΙΑ .
- 3) ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ .
- 4) ΑΝ Ο FRANCHISEE ΠΡΟΜΗΘΕΥΕΤΑΙ ΤΙΣ ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟ ΤΟΝ FRANCHISOR .
- 5) ΠΟΣΑ Τ.Μ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟ ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΟΥ ΚΑΤΕΒΑΛΛΕ ΣΤΟΝ FRANCHISOR
- 6) ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ .
- 7) ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ENTRY FEES .
- 8) ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΙ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ROYALTIES (ΣΤΑΘΕΡΑ , ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ , ΑΓΟΡΩΝ ΣΕ ΣΥΝΔΙΑΣΜΟ)
- 9) ΤΡΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΠΟ ΤΑ ΔΥΟ ΑΝΤΙΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ .
- 10) ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ FRANCHISOR (ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ , ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ , ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ)
- 11) ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ .

12) ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ FRANCHISOR , FRANCHISEE .

13) ΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΜΕΤΑΞΥ FRANCHISOR , FRANCHISEE

14) ΠΟΣΑ ΑΤΟΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΥ Ο FRANCHISEE ΚΑΙ ΑΝ ΕΧΟΥΝ ΚΑΠΟΙΕΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ . ΠΟΙΟΣ ΚΑΝΕΙ ΤΙΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ , Ο FRANCHISOR Η Ο FRANCHISEE ΚΑΙ ΠΟΙΟΣ ΚΑΘΟΡΙΖΕΙ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ .

15) ΒΑΣΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISING .

Α. ΜΕΙΩΝΕΤΑΙ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΡΙΣΚΟ .

Β. ΒΕΛΤΙΩΝΕΤΑΙ ΤΟ ΕΠΠΕΔΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ .

Γ. ΜΕΙΩΝΕΤΑΙ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΟΛΗΨΕΩΝ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ .

16) ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISING .

17) ΑΝ Ο FRANCHISEE ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΚΑΙ ΓΙΑΤΙ ;

18) ΑΝ ΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΟΥ ΚΑΤΕΒΑΛΛΕ Ο FRANCHISEE ΣΤΟΝ FRANCHISOR ΠΕΡΙΕΛΑΜΒΑΝΕ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΛΗΡΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΤΟΝ ΑΝΕΦΟΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ .

4.3.1 BODY SHOP

Με την μέθοδο του Franchising αναπτύσσεται από το 1982 στην Αθήνα το Body Shop που δραστηριοποιείται στα είδη περιποίησης σώματος και προσώπου . Το υποκατάστημα στην Πάτρα ιδρύθηκε πριν από 11 χρόνια . Σήμερα λειτουργούν 55 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα ενώ βρίσκεται σε εξέλιξη η ίδρυση άλλων τριών καταστημάτων .

Για να μπορέσει κάποιος να γίνει δικαιοδόχος στην αλυσίδα πρέπει να πληροί κάποιες προϋποθέσεις . Κατ' αρχήν πρέπει να έχει την ικανότητα να πληρώσει την κατασκευή του καταστήματος και τον ανεφοδιασμό καταβάλλοντας δικό του χρηματικό κεφάλαιο . Θα πρέπει όμως και η πόλη που πρόκειται να ανοίξει καταστήματα Body Shop να έχει τουλάχιστον 40.000 κατοίκους .

Ακόμα και η προϋπηρεσία του επενδυτή παίζει σημαντικό ρόλο στο να χρηστή κάποιος Franchisee . Τέλος απαραίτητη προϋπόθεση είναι

η οικολογική νοοτροπία του Franchisee μιας και τα προϊόντα που πρόκειται να διαθέσει στην αγορά είναι φυτικά και εναντίον της χρησιμοποίησης ζωικών συστατικών .

Τα προϊόντα αυτά παρασκευάζονται στην Αγγλία και εισάγονται από την Ελλάδα . Ο Πατρinός Franchisee προμηθεύεται τα προϊόντα από την Αθήνα δηλαδή τον Έλληνα Franchisor .

Για την δημιουργία ενός ιδανικού καταστήματος χρειάζονται τουλάχιστον 50 τ.μ ενώ το Body Shop της Πάτρας έχει μέγεθος 88 τ.μ .

Η διάρκεια του συμβολαίου είναι πενταετής , ενώ είναι πολύ δύσκολη η λύση της σύμβασης . Για να συμβεί αυτό θα πρέπει ο Franchisee να παραβεί τους κανόνες του συμβολαίου και να πληρώσει χρηματικό πρόστιμο .

Ο Franchisee δεν χρειάζεται να καταβάλλει κάποιο κεφάλαιο στον Franchisor με την έναρξη των εργασιών ή για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του Franchising . Είναι υποχρεωμένος όμως να καταβάλλει ετησίως στον Franchisor της Αγγλίας 2.500 λίρες ανεξάρτητα από τις πωλήσεις του .

Το Body Shop είναι η μοναδική εταιρεία που δεν χρησιμοποιεί την διαφήμιση για την προώθηση των προϊόντων της . Μελλοντικά υπάρχουν σχέδια να ξεκινήσει μια διαφημιστική καμπάνια για λόγους image που θα γίνει αποκλειστικά και μόνο στην Ελλάδα .

Πριν την έναρξη των εργασιών του ο Πατρinός Franchisee έστειλε τους υπαλλήλους που θα απασχολούσε , στον Franchisor της Αθήνας για να παρακολουθήσουν σεμινάρια τριών εβδομάδων . Πολύ συχνά όμως ο Franchisor οργανώνει σεμινάρια μακιγιάζ για την ενημέρωση των υπαλλήλων που απασχολούν οι Franchisees .

Η επικοινωνία Franchisor και Franchisee είναι καθημερινή και πραγματοποιείται μέσω Η / Υ . Μια φορά τον μήνα γίνεται έλεγχος από τον Franchisor για το « standard » του μαγαζιού του Franchisee . Όμως και μεταξύ των Franchisees υπάρχει επικοινωνία και ενημέρωση . Οι Franchisees έχουν την δυνατότητα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους κάποια προϊόντα που μπορεί να πλεονάζουν . Μεσολαβητής της ανταλλαγής αυτής είναι πάντα ο Franchisor .

Το Πατρinό κατάστημα Body Shop απασχολεί επτά άτομα και βασικές προϋποθέσεις για την πρόσληψή τους είναι η γνώση της Αγγλικής γλώσσας και ο χειρισμός Η / Υ . Τα κριτήρια επιλογής όμως καθορίζονται από τον Franchisor και όχι από τον Franchisee .

Ο Πατρinός Franchisee μπορεί να διακρίνει μερικά από τα πλεονεκτήματα που του προσφέρει ο θεσμός του Franchising .

1) Υπάρχουν οικονομικές διευκολύνσεις τις οποίες παραχωρεί ο Franchisor .

2) Μειώνεται το κόστος εκπαίδευσης και προσλήψεων

3) Μειώνεται το επιχειρηματικό ρίσκο γιατί γνωρίζει τι ζητιέται από τους καταναλωτές .

Ακόμα και η προμήθεια κάποιων προϊόντων όπως αποξηραμένα λουλούδια εκτός από τα βασικά προϊόντα , γίνεται και από τον Franchisor γι' αυτό κοστίζουν και λιγότερο . Όμως και τα βασικά προϊόντα έχουν χαμηλό κόστος ακόμα και οι πωλήσεις . Έτσι το κέρδος είναι μεγαλύτερο.

Τα μειονεκτήματα όμως του Franchising είναι εξίσου σημαντικά όπως και τα πλεονεκτήματά του . Ο Franchisee είναι υποχρεωμένος να πουλάει προϊόντα ακόμα και αν αυτά δεν είναι τα καλύτερα της αγοράς , ενώ πρέπει να ακολουθεί την πολιτική του Franchisor χωρίς να παρεκκλίνει απ' αυτήν . Δεν μπορεί αυθαίρετα να προωθήσει κάποια συγκεκριμένα χρώματα και προϊόντα τα οποία δεν προωθεί ο Franchisor .

Ο Πατρινός επενδυτής είναι ικανοποιημένος από τον Franchisor αλλά και από τον θεσμό που Franchising γιατί έχει την αποκλειστικότητα στην διάθεση των προϊόντων Body Shop δεν υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των Franchisees άρα είναι περιορισμένο και το ρίσκο .

4.3.2 MARKS AND SPENCER

Το πρώτο κατάστημα Marks and Spencer ιδρύθηκε στην Αγγλία το 1870 , ενώ στην Ελληνική αγορά και συγκεκριμένα στην Πάτρα αναπτύσσεται από τον Οκτώβρη του 1998 .

Σήμερα σε όλη την Ελλάδα λειτουργούν 12 καταστήματα τα οποία συνεχώς αυξάνονται .

Την αποκλειστική αντιπροσωπεία αλλά και εκμετάλλευση των Marks and Spencer στην Ελλάδα έχει αναλάβει εξ' ολοκλήρου ο Μαρινόπουλος σε συνεργασία πάντα με την Αγγλία . Ενώ όλα τα προϊόντα που κοσμούν τα ράφια των Franchisees με την συγκεκριμένη επωνυμία εισάγονται απ' ευθείας από την Αγγλία . Όσο αναφορά τη διάρκεια του κεφαλαίου που έχει υπογραφεί μεταξύ του Franchisor και του Franchisee είναι αόριστη .

Η παροχή υποστήριξης από τον Franchisor σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού , σεμιναρίων και εγχειριδίων λειτουργίας είναι πολύ σημαντική . Κάθε σεζόν στέλνονται από την Αγγλία ειδικά εγχειρίδια λειτουργίας με κάποιους κανόνες που πρέπει να τηρηθούν . Ενώ οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για ένα χρονικό διάστημα περίπου τρεις μήνες σε σεμινάρια τα οποία γίνονται στην Αθήνα .

Η επικοινωνία και ο έλεγχος μεταξύ του Franchisor και Franchisee είναι συνεχής . Υπάρχουν συχνές επισκέψεις Άγγλων στο

Πατρινό υποκατάστημα τρεις με τέσσερις φορές τον χρόνο οι οποίοι ελέγχουν αν το συγκεκριμένο υποκατάστημα πληροί τα « standards » . Υπάρχει ένα « model store » που πρέπει να μιμηθούν τα άλλα καταστήματα . Γι' αυτό πρέπει ο Franchisee να ελεγχθεί αν έχει την ίδια όψη με το συγκεκριμένο « model store » .

Το Πατρινό υποκατάστημα είναι 1.100 τ.μ ενώ απασχολεί 17 άτομα των οποίων η επιλογή γίνεται αποκλειστικά από την Αθήνα .

Όσο αφορά το κεφάλαιο που κατέβαλλε ο Franchisee στον Franchisor περιελάμβανε την πλήρη κατασκευή του καταστήματος και τον εξοπλισμό του , η οποία έγινε από ειδικό διακοσμητή της εταιρείας ο οποίος στάλθηκε από την Αθήνα .

Τέλος η συνεργασία του Πατρινού Franchising με την Αγγλία είναι άψογη . Παρά το γεγονός ότι το κατάστημα ιδρύθηκε πριν από ένα περίπου χρόνο η οικονομική του απόδοση είναι πάρα πολύ καλή , ενώ υπάρχει συνεχής βελτίωση .

4.3.3 ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ

Το κατάστημα ηλεκτρικών ειδών Κωτσόβολος άρχισε να λειτουργεί με αυτή την επωνυμία από της 10/ 05/ 1999 . Η αλυσίδα καταστημάτων Κωτσόβολος αριθμεί σήμερα 29 καταστήματα .

Ο Πατρινός Franchisee έχει το δικαίωμα να μην προμηθεύεται αποκλειστικά και μόνο τα προϊόντα του από τον Franchisor .

Το κατάστημα Πατρών είναι 600 τ.μ και απασχολεί 30 εργαζόμενους οι οποίοι επιλέγονται από τον Franchisee .

Η διάρκεια συμβολαίου είναι πέντε έτη και η λύση του είναι πολύ δύσκολη , με κυρώσεις που βαρύνουν τον Franchisee .

Ο επενδυτής δεν κατέβαλλε «entry fees » κατά την είσοδό του στην αλυσίδα καταστημάτων , είναι όμως υποχρεωμένος να καταβάλλει « royalties » . Κάθε χρόνο δίνει στον Franchisor ένα σταθερό ποσό το οποίο είναι 5 εκατομμύρια δραχμές συν ένα ποσοστό του ετήσιου τζίρου .

Η επικοινωνία και ο έλεγχος που γίνεται από τον Franchisor είναι επί καθημερινής βάσης , μέσο Η / Υ αλλά και τηλεφώνου .

Η συνεργασία αυτή είχε σαν συνέπεια για τον Franchisee να βελτιώσει το επίπεδο εξυπηρέτησής του . Όμως από την άλλη πλευρά μεγάλωσε το κόστος εκπαίδευσης και προσλήψεων γιατί η εκπαίδευση έγινε εξ' ολοκλήρου από τον Franchisee , ενώ είναι αναγκασμένος να ακολουθεί μια σταθερή πολιτική που του υποδεικνύει ο Franchisor .

Η διαφήμιση είναι ενιαία για τον Franchisor και όλους τους Franchisees , ενώ δεν έχει το δικαίωμα ο Franchisee να κάνει δική του διαφήμιση για την δική του μονάδα .

Η κατασκευή και η διακόσμηση του Πατρικού υποκαταστήματος Κωτσόβολος έγινε από τον Πατρικό επενδυτή αλλά διακοσμήθηκε από διακοσμητή του Franchisor .

Η ανανέωση του συμβολαίου για μια δεύτερη πενταετία είναι μια απόδειξη για την άψογη συνεργασία μεταξύ του κεντρικού « Κωτσόβολος » και Πατρικού υποκαταστήματος .

4.3.4 RAXEVSKY

Το 1994 ιδρύθηκε στην Πάτρα με την μέθοδο του Franchising το πρώτο κατάστημα με την επωνυμία Miss Raxevsky . Προστέθηκε έτσι ένα ακόμα στην αλυσίδα καταστημάτων Raxevsky . Σήμερα υπάρχουν 24 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα .

Τα προϊόντα που διαθέτει το κατάστημα είναι είδη ρουχισμού τα οποία ο Franchisee τα προμηθεύεται απ' ευθείας από τον Franchisor .

Το μέγεθος του Πατρικού καταστήματος είναι 55 τ.μ , ενώ η διάρκεια του συμβολαίου που έχει υπογραφεί μεταξύ των δυο αντισυμβαλλόμενων μερών είναι 10 έτη .

Όσο αφορά την προβολή και την διαφήμιση της φίρμας γίνεται σε τοπικό επίπεδο . Έτσι το Πατρικό υποκατάστημα αναλαμβάνει με δικά του έξοδα την διαφήμισή του μέσα από τα Μ.Μ.Ε .

Ο αριθμός των ατόμων που απασχολεί ο Franchisee είναι τρία των οποίων η επιλογή γίνεται αποκλειστικά από αυτόν . Όμως οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται αρχικά στην Αθήνα παρακολουθώντας σεμινάρια .

Η επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ του Franchisor και του Franchisee είναι καθημερινή και γίνεται μέσου τηλεφώνου .

Ο Πατρικός επενδυτής δαπάνησε για την κατασκευή του καταστήματός του κάποια χρήματα χρησιμοποιώντας δικό του διακοσμητή .

Μετά από πενταετή συνεργασία ο Πατρικός Franchisee είναι ικανοποιημένος από τον Franchisor και ο βασικότερος λόγος είναι πως έχει να συνεργαστεί με έναν προμηθευτή .

4.3.5 CROKODOLINO

Το πρώτο Crokodilino ιδρύθηκε στην Αθήνα το 1960 και η καλή ποιότητα των υποδημάτων , του εξασφάλισε σημαντική ανάπτυξη και αναγνωρισιμότητα στην πορεία των χρόνων. Γι' αυτό και σήμερα

υπάρχουν 75 υποκαταστήματα με αυτή την επωνυμία . Το Πατρινό υποκατάστημα από τον Σεπτέμβριο του 1997 .

Οι προϋποθέσεις που χρειάζονται να πληροί κάποιος για να γίνει δικαιοδόχος στην αλυσίδα είναι η κατοχή κεντρικού καταστήματος . Γι' αυτό και το Πατρινό Crokodilino βρίσκεται Κορίνθου και Αγίου Νικολάου . Επίσης είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός κεφαλαίου περίπου 25 εκατομμυρίων δραχμών από τον Franchisee για να μπορεί έτσι να εξασφαλιστεί και ο Franchisor .

Η προμήθεια των πρώτων υλών γίνεται αποκλειστικά και μόνο από τον Franchisor . Εκτός από τα υποδήματα προμηθεύονται και είδη συσκευασίας όπου αναγράφεται η επωνυμία Crokodilino , αλλά και ότι είναι απαραίτητο για την λειτουργία του καταστήματος . Για την λειτουργία του Πατρινού Crokodilino αλλά και κάθε υποκαταστήματος δεν χρειάζεται καταβολή χρηματικού κεφαλαίου στον Franchisor . Η έκταση του συγκεκριμένου καταστήματος είναι 45 τ.μ αυτό όμως δεν είναι « standard » μέγεθος για όλα τα υποκαταστήματα . Για παράδειγμα το υποκατάστημα της Κυψέλης είναι 150 τ.μ .

Όσον αφορά την διάρκεια του κεφαλαίου είναι 10 χρόνια . Για να υπάρχει λύση του συμβολαίου πρέπει να συντρέχει σοβαρός λόγος , όπως η παράβαση όρων . Σ' αυτή την περίπτωση ο Franchisee επιβαρύνεται με ποινική ρήτρα . Επιπλέον ο Franchisee δεν υποχρεούται να καταβάλλει « entry fees » ή « royalties » .

Είναι υποχρεωμένος να πληρώνει 45 χιλιάδες δραχμές ετησίως στον Franchisor για την προβολή και την διαφήμιση της αλυσίδας καταστημάτων Crokodilino . Έχει όμως το δικαίωμα , το υποκατάστημα να κάνει την δική του διαφήμιση στην Πάτρα σαν ξεχωριστή μονάδα .

Δύο φορές το χρόνο οι υπάλληλοι που απασχολούνται στο Πατρινό υποκατάστημα είναι υποχρεωμένοι να πηγαίνουν στην Αθήνα για ενημέρωση , ενώ με την ίδρυσή του , το νεοπροσληθέν προσωπικό στάλθηκε στην Αθήνα όπου παρακολούθησε σεμινάρια σωστής εξυπηρέτησης και συμπεριφοράς απέναντι στον καταναλωτή . Στη συνέχεια εργάστηκαν σε κεντρικά καταστήματα στην Αθήνα για να αποκτήσουν εμπειρία , ενώ το διάστημα των δύο μηνών το Πατρινό υποκατάστημα απασχολούσε έμπειρους Αθηναίους πωλητές .

Ο Franchisor έχει την υποχρέωση να ενημερώνει συνεχώς τον Franchisor και να του παρέχει οικονομική εξυπηρέτηση όταν την χρειάζεται .

Η επικοινωνία μεταξύ Franchisor και Franchisee είναι τακτική . Καθημερινά επικοινωνούν τηλεφωνικά , ενώ τον τελευταίο καιρό υπάρχει και η δυνατότητα επικοινωνίας μέσω « internet » . Πέντε φορές τον χρόνο ο Franchisor στέλνει στην Πάτρα κάποιο άτομο για τον έλεγχο του καταστήματος , το οποίο θα πρέπει να τηρεί τα « standards » και να μην διαθέτει υποδήματα άλλης φίρμας .

Το Crokodilino στην Πάτρα απασχολεί δύο άτομα , ενώ η επιλογή τους γίνεται από τον Franchisor .

Τα βασικά πλεονεκτήματα του Franchising είναι η δωρεάν εκπαίδευση που παρέχεται από τον Franchisor , αλλά και το γεγονός ότι δεν υπάρχει πλεονασματικό « stock » . Ακόμα και στην περίπτωση που συμβεί κάτι τέτοιο οι Franchisees έχουν το δικαίωμα να το διαθέσουν μεταξύ τους .

Ο θεσμός όμως του Franchising παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα . Υπάρχουν « standard » τιμές και έτσι ο Franchisee δεν έχει το δικαίωμα να καθορίζει μόνος του τις τιμές , ακόμα και οι εκπτώσεις είναι καθορισμένες . Επίσης σε περίπτωση έλλειψης κάποιων συγκεκριμένων ειδών υποδημάτων ο Franchisee θα έχει ζημιά , αλλά δεν έχει το δικαίωμα να αναπληρώσει την έλλειψη αυτή με κάποιας άλλης φίρμας .

Για την δημιουργία του Πατρικού Crokodilino ο ιδιοκτήτης ανέλαβε όλο το κόστος , ενώ κάλεσε διακοσμητή του Franchisor για να διακοσμήσει το κατάστημα σύμφωνα με κάποιο « model store » .

Επίσης είναι υποχρεωμένος να κρατάει καθαρό το κατάστημά του για να μην δυσφημίσει την εταιρεία , ενώ πρέπει να ακολουθεί την πολιτική του Franchisor δίνοντας δώρα στις γιορτές και κάνοντας εκδηλώσεις για τα παιδιά .

Τέλος το Πατρικό Crokodilino έχει μια άριστη συνεργασία με το κεντρικό , ενώ ο ιδιοκτήτης είναι ικανοποιημένος και πρόκειται να συνεχίσει την συνεργασία του με τον Franchisor .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ – ΚΡΙΤΙΚΗ

5.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Όπως όλες οι συνεργασίες έτσι και το Franchising αντιμετωπίζει δυσκολίες και προβλήματα . Δυσκολίες που αφορούν « το νέον » του θεσμού , την μη Νομική του κατοχύρωση , αλλά το σημαντικότερο τη δυσκολία του Έλληνα (Franchisor ή Franchisee) να δεχτεί την τυποποίηση του « επιχειρίν » .

Γεγονός είναι ότι ο Έλληνας έχει συνειδητοποιήσει και συνειδητοποιεί συνεχώς την ανάγκη επένδυσης με Franchising , αφού τα οικονομικά αποτελέσματα αυτών των προσπαθειών , όχι μόνο στη χώρα μας αλλά και παγκοσμίως , είναι ασυγκρίτως καλύτερα από τα αποτελέσματα της υπόλοιπης αγοράς , ενώ παράλληλα ο κίνδυνος αποτυχίας είναι 6% .

Η Σύμβουλος Ανάπτυξης και Διευθύνων Σύμβουλος της «Market In» αναφέρει ότι από την εξάχρονη εμπειρία τους στο χώρο ανάπτυξης επιχειρήσεων με Franchising και από τα 120 συμβόλαια συνεργασίας , που έχουν υπογράψει Έλληνες επενδυτές , με την βοήθεια του γραφείου τους (Market In) έχουν καταλήξει στα εξής συμπεράσματα :

- Ο Έλληνας επενδυτής είναι ώριμος να κάνει τη δική του επιχείρηση , στηριζόμενος σε ένα « όνομα » .
- Όλο και περισσότεροι νέοι άνθρωποι , εγκαταλείπουν τις σίγουρες θέσεις υπαλλήλων και τολμούν το « επιχειρίν »
- Τα τελευταία 5 χρόνια , ο θεσμός αναπτύσσεται , καθώς όλο και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις επιλέγουν το Franchising , για την δημιουργία αλυσίδας επώνυμων καταστημάτων .
- Μεγάλη ανάπτυξη , εκτός από τα Fast – Food ,γνωρίζουν τα καταστήματα λιανικής πώλησης επιλέγουν το Franchising , για την δημιουργία αλυσίδας επώνυμων καταστημάτων .
- Ολοένα αυξανόμενος είναι ο αριθμός επιχειρήσεων με Ευρωπαϊκό ή ακόμα και Παγκόσμιο « brand name » , που επιλέγουν να αναπτυχθούν στη χώρα μας , με την μέθοδο του Franchise .

Όσον αφορά τα προβλήματα που αντιμετωπίσαμε και αντιμετωπίζουμε στην ανάπτυξη με Franchising , αυτά μπορούμε να τα χωρίσουμε σε δύο κατηγορίες :

- A) Προβλήματα που εντοπίζονται στον δικαιοδόχο (Franchisor)
- B) Προβλήματα που εντοπίζονται στον δικαιοπάροχο (Franchisee) .

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ :

- A) Τα προβλήματα που συνήθως αντιμετωπίζονται στην ανάπτυξη μιας εταιρείας (Franchisor) με Franchising είναι :

1. Επειδή ο Έλληνας επιχειρηματίας (Franchisor) δεν έχει συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα του συμβόλου , δύσκολα αποφασίζει να αναθέσει σε έναν εξειδικευμένο σύμβουλο Franchising την ανάπτυξη της αλυσίδας του με αποτέλεσμα , όταν πλέον φτάνει σε αυτόν να έχει κάνει ήδη κάποιες « προσπάθειες » ανάπτυξης , όχι ιδιαίτερα επιτυχείς .
2. Δεν έχει συνειδητοποιήσει πολλές φορές η εταιρεία που θέλει να αναπτυχθεί με Franchising , ότι προϋπόθεση , για να επιτύχει η ανάπτυξη είναι « η δημιουργία γνωστού ονόματος » και η συνεχής υποστήριξής του. Αυτό προϋποθέτει μεγάλη διαφημιστική καμπάνια εκ μέρους του Franchisor , άρα εκταμίευση .
3. Η ανάπτυξη με Franchising , προϋποθέτει σκληρή δουλειά για τον Franchisor και σ' αυτόν τον τομέα αντιμετωπίζουμε προβλήματα μιας και ο Έλληνας δύσκολα αποφασίζει να εργαστεί για το κοινό όφελος .
4. Το ότι οι συμβάσεις Franchising δεν είναι νομικά κατοχυρωμένες στην Ελληνική αγορά , δημιουργεί δυσκολίες και ως προς την σύνταξή τους , αλλά και ως προς την κατανόησή τους . Εδώ , θεωρείται απαραίτητος ο ρόλος του συμβούλου Franchising , που συνήθως διαθέτει την εμπειρία σε συνεργασία με κάποιον ειδικό νομικό για την διατύπωση των όρων μιας τέτοιας σύμβασης .
5. Η δυσλειτουργία του κρατικού μηχανισμού και η δυσκολία χρηματοδότησης εκ μέρους των τραπεζών , για την ανάπτυξη μιας εταιρείας με Franchising , είναι ένας ακόμα παράγοντας που δημιουργεί τροχοπέδι στην ανάπτυξη του θεσμού .
6. Οι σωστές σχέσεις και ισορροπίες που πρέπει να διατηρούνται μεταξύ Franchisor – Franchisee κατά την περίοδο συνεργασίας τους , είναι ένα ακόμα πρόβλημα που συνήθως αντιμετωπίζουμε .
7. Η σωστή στελέχωση της μητρικής εταιρείας για την πρόληψη της ανάπτυξης , αλλά και η περαιτέρω βοήθεια οποτεδήποτε απαιτηθεί ή κριθεί απαραίτητη , είναι κάτι που δύσκολα συνειδητοποιεί Έλληνας επιχειρηματίας (Franchisor) .
8. Η διασφάλιση αποκλειστικών προϊόντων που προϋποθέτει την ανάπτυξη με Franchising , είναι ένα ακόμα πρόβλημα που βρίσκει την λύση του στις εισαγωγές .

9. Η μητρική εταιρεία (Franchisor) θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπ' όψη της , τις παρατηρήσεις , τις προτάσεις και τα στοιχεία που της εκμυστηρεύεται ο Franchisee . Μόνο αξιοποιώντας τα , μπορεί να προχωρήσει σε ακόμα μεγαλύτερη ανάπτυξη .

B) Όσον αφορά τα προβλήματα που εντοπίζουμε στην επένδυση ενός επιχειρηματία (Franchisee) , με την παραπάνω μέθοδο είναι :

1. Ο εγωισμός του Έλληνα δύσκολα του επιτρέπει να επιλέξει την συνεργασία Franchising όπου ο Franchisor διαθέτει την τεχνογνωσία και την εμπειρία και ο Franchisee είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί όσα του επιβάλλει ο Franchisor .Γι' αυτό παρατηρείται συνήθως το φαινόμενο , να επενδύουν περισσότερο , νέοι άνθρωποι με τον τρόπο αυτό .
2. Για τον λόγο επενδύουν περισσότεροι νέοι άνθρωποι , οι οποίοι είτε έχουν δημιουργήσει από προηγούμενη απασχόλησή τους κάποιο κεφάλαιο , είτε τους το διαθέτουν οι γονείς τους . Οι επενδύσεις που επαναλαμβάνονται συχνότερα , είναι αυτές που απαιτούν αρχικό κεφάλαιο μεταξύ 20 – 25 εκατομμύρια δραχμές , ενώ οι επενδύσεις που απαιτούν μεγαλύτερο κεφάλαιο 40 – 100 εκατομμύρια δραχμές , πραγματοποιούνται σπανιότερα ή από έναν όμιλο συνεργατών .
3. Ένας σοβαρός λόγος αποθάρρυνσης ενός νέου επιχειρηματία , στην επένδυση με Franchising , είναι το καθεστώς του « αέρα » ενός καταστήματος . Συνήθως οι αλυσίδες που αναπτύσσονται με Franchising οδηγούν τον συνεργάτη στην εξερεύνηση του κατάλληλου καταστήματος , από πλευράς θέσεως . Στην Ελλάδα υπάρχει το φαινόμενο αγοράς αυτής της θέσης , που τιμάται ανάλογα με την κεντρικότητα και την καταλληλότητα και ισοδυναμεί σε αρκετά εκατομμύρια δραχμές . Έτσι ανεβαίνει το κόστος της επένδυσης και δυσκολεύεται η πραγματοποίησή της .
4. Ο Franchisee για να προχωρήσει σε μια συνεργασία , πρέπει να βεβαιωθεί ότι θα έχει υποστήριξη από τον Franchisor . Πρέπει δηλαδή να παραδεχτεί την πλεονεκτικότητα της θέσης του Franchisor .
5. Έλληνας επιχειρηματίας δύσκολα ανέχεται τον οποιασδήποτε μορφής έλεγχο στην επιχείρησή του , υποχρέωση απαραίτητη στις συνεργασίες Franchising .

6. Η επιτυχής λειτουργία ενός νέου καταστήματος Franchise , προϋποθέτει συνήθως την αποκλειστική απασχόληση του επιχειρηματία για την συνεχή επαγρύπνηση του , υποχρέωση που πολλές φορές δεν την συνειδητοποιεί ο νέος συνεργάτης .
7. Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο σε κάθε συνεργάτη που επενδύει σε Franchise , ότι δεν πρόκειται να γίνει Κροίσος από την συγκεκριμένη επένδυση , χωρίς όμως να είναι καθόλου απίθανο ένα εισόδημα δεκάδων εκατομμυρίων ετησίως .
8. Η καλή σχέση , καθ' όλη την λειτουργία του συμβολαίου και η διατήρηση των ισορροπιών στη σχέση μεταξύ Franchisor – Franchisee , δεν είναι πολλές φορές ξεκάθαρη στον Έλληνα επιχειρηματία , ο οποίος πιστεύει ότι επειδή επένδυσε κάποια χρήματα στο όνομα της μητρικής εταιρείας ο Franchisor είναι « υποχρεωμένος » απέναντι του .
9. Ο νέος επιχειρηματίας (Franchisee) προχωρά στη συνεργασία Franchising χωρίς να έχει συνειδητοποιήσει πολλές φορές όλες τις υποχρεώσεις που απορρέουν από αυτή την συνεργασία . Έτσι δημιουργούνται προβλήματα στις σχέσεις τους που πολλές φορές οδηγούν σε ρίξει . Ακόμα και για την επίλυση των προβλημάτων αυτών , είναι απαραίτητος ο σύμβουλος της ανάπτυξης . Τέλος θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η συνεργασία με την μέθοδο Franchising είναι μια συνεργασία win / win .

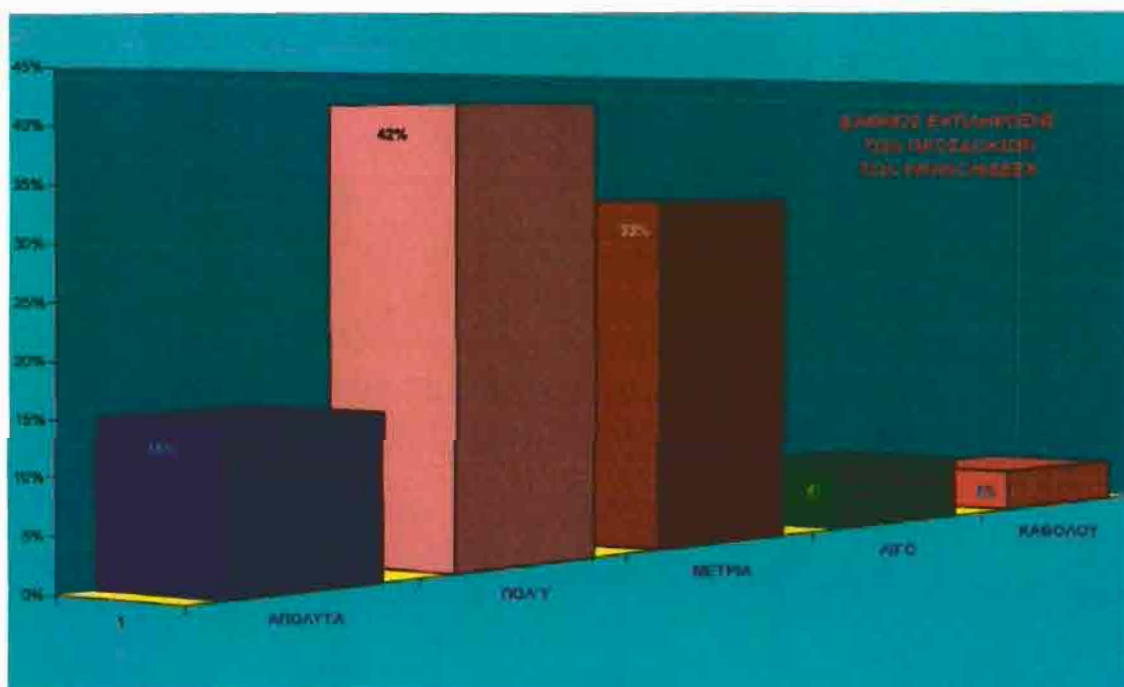
5.2 ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ FRANCHISEES ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΤΟΥΣ

Ο θεσμός του Franchise στην Ελλάδα έγινε ευρύτερα γνωστός στα τέλη της δεκαετίας του '80 . Η ανάπτυξή του όμως τα τελευταία τρία χρόνια είναι ραγδαία . Πολλοί επιχειρηματίες επένδυσαν τα χρήματά τους σε Franchise . Είναι όμως ευχαριστημένοι ; Το περιοδικό Franchise Business (το μοναδικό στην Ελλάδα για θέματα Franchise) πραγματοποίησε έρευνα αγοράς για τον βαθμό ικανοποίησης των Franchisees από την επένδυσή τους σε επιχειρήσεις Franchise . Η έρευνα έγινε σε πανελλήνια κλίμακα τον Μάιο του 1998 εξετάστηκαν διάφορες επιχειρήσεις (224 τον αριθμό) στην Αθήνα την Θεσσαλονίκη , την

Πάτρα , την Λάρισα και σε άλλα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας . Οι ερωτηθέντες ήταν άνδρες και γυναίκες ηλικίας 27 – 58 ετών , οι περισσότεροι των οποίων πτυχιούχοι 63,7 % και οι υπόλοιποι 36,3 % απόφοιτοι λυκείου . Οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν , καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων , όπως ζαχαροπλαστεία , επιχειρήσεις θέρμανσης και κλιματισμού , καταστήματα δώρων , αθλητικών ειδών , γρήγορου φαγητού , κέντρα αισθητικής και αδυνατίσματος , καταστήματα πώλησης καφέ και άλλα .

Το 65,6 % των Franchisees που ρωτήθηκαν δήλωσαν απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένοι από την επένδυσή τους . Το 32,2 % εκφράζει μια μέτρια ικανοποίηση , ενώ το ποσοστό των δυσαρεστημένων δεν ξεπερνά το 2 %

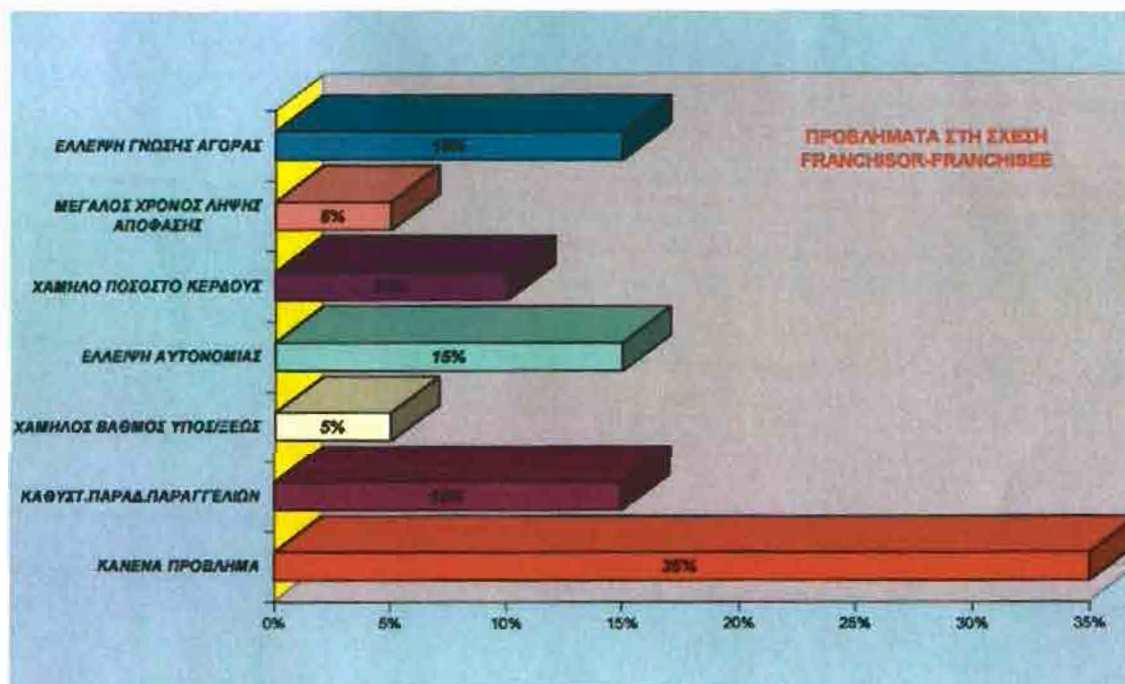
ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ ΙΙΙ



Το 87,5 % των επενδυτών θα επένδυε , για δεύτερη φορά σε κατάστημα Franchise . Από το ποσοστό αυτό το 31,2 % θα επένδυε στο ίδιο Franchise , το 28,6 % σε άλλο , ενώ το 39,2 % θα επένδυε ξανά τόσο στο ίδιο όσο και σε άλλο Franchise . Το 55,6 % των Franchisees που ρωτήθηκε αναφέρει ότι δεν αντιμετωπίζει κανένα πρόβλημα με τον Franchisor .

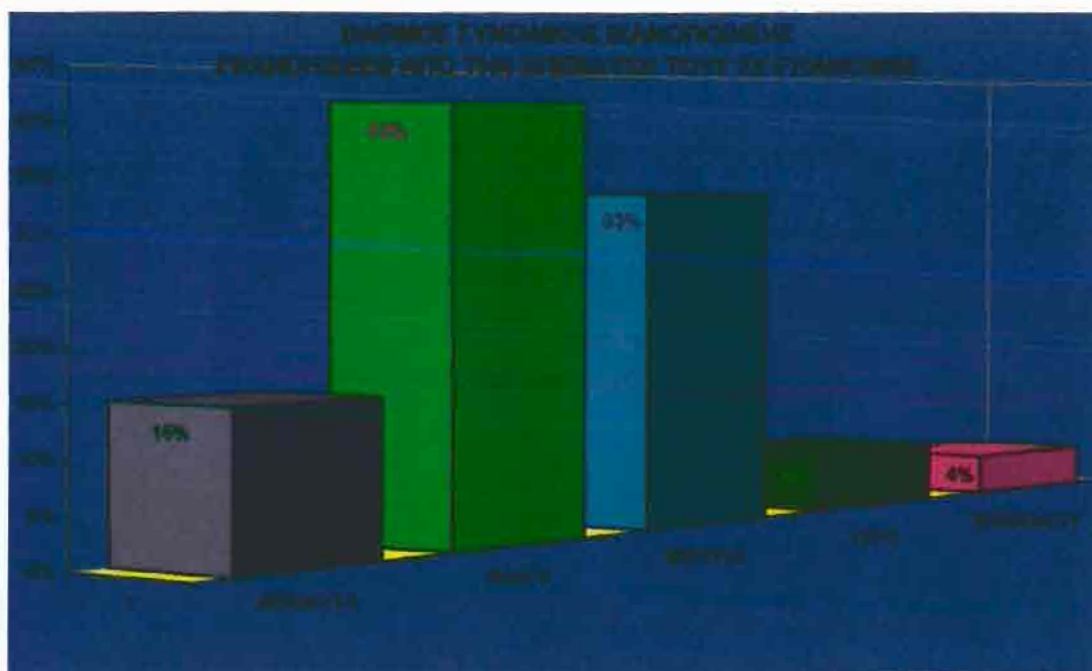
Το 17% αντιμετωπίζει προβλήματα στην καθυστερημένη παράδοση των παραγγελιών . Σε μικρότερο ποσοστό αναφέρονται προβλήματα όπως : Χαμηλό ποσοστό κέρδους , ανελαστικότητα στην οικονομική διαπραγμάτευση , έλλειψη γνώσης της αγοράς από τον Franchisor , έλλειψη αυτονομίας , μεγάλος χρόνος για λήψη αποφάσεων και χαμηλός βαθμός υποστήριξης .

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ



Από το σύνολο των ερωτηθέντων το 59,3 % εκπλήρωσε τις αρχικές προσδοκίες του απόλυτα ή πολύ , ενώ το 37,5 % έδειξε βαθμό ικανοποίησης άνω του μετρίου . Από αυτούς οι μισοί έχουν κάνει την επένδυσή τους δύο χρόνια πριν .

ΡΑΒΔΟΓΡΑΜΜΑ IV



5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στην Ελλάδα , λόγω και της μικρής εμπειρίας , υπήρξαν αρκετά κρούσματα άναρχης ανάπτυξης και σύντομου πλουτισμού ανθρώπων που αναπτύσσουν το Franchise αφήνοντας εκτεθειμένους όσους πίστεψαν σ' αυτούς .

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της αλυσίδας ζαχαροπλαστείων με ανατολικά γλυκά « Oriental » . Οι ιδιοκτήτες της αλυσίδας ανέπτυξαν μέσα σε τρία χρόνια πάνω από πενήντα καταστήματα σε όλη την Ελλάδα μιας φαινομενικά υγιούς εταιρείας .

Από τα τέλη όμως του 1996 η εταιρεία αδυνατούσε να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της καθώς και τις απαιτήσεις των προμηθευτών , με αποτέλεσμα οι ιδιοκτήτες να εξαφανιστούν αφήνοντας χωρίς προϊόντα τα καταστήματά τους . Μέσα στους επόμενους μήνες αρκετά καταστήματα έκλεισαν , ενώ όσα συνεχίζουν να φέρουν το σήμα της αλυσίδας προμηθεύονταν γλυκά από διαφορετικές πηγές .

Η ιστορία , η οποία είναι η πιο τρανταχτεί στο χώρο του Franchise , δεν είναι και η μόνη . Νέες ιδέες έγιναν πράξη σε ένα βράδυ , αναπτύχθηκαν γρήγορα , αλλά δεν κατάφεραν να σταθούν στην ανταγωνιστική αγορά .

Πρόσφατη είναι η περίπτωση των Fast – Food , Label , τα οποία είχαν περισσότερα από είκοσι εστιατόρια σε όλη την Ελλάδα , των Kenny Rager's , των Steer του Sofi's House , και των KFC , τα οποία επαναπροωθούνται τους τελευταίους μήνες από νέα εταιρεία με επιτυχία αυτή την φορά .

Δεν είναι μόνο τα εστιατόρια η μόνη περίπτωση που οι επενδυτές έχασαν χρήματα , χρόνο και χώρο . Παρόμοια κρούσματα είχαμε και στον χώρο φυτικών καλλυντικών και τροφίμων .

Εκτός όμως από το κλείσιμο μιας αλυσίδας υπάρχουν περιπτώσεις μείωσης του αριθμού καταστημάτων , όπως στην περίπτωση της Hambro ή επιστροφή καταστημάτων στον δικαιοπάροχο όπως έχει συμβεί στην περίπτωση της Mac Donalds .

Οι συγκεκριμένες περιπτώσεις είναι όμως μεμονωμένα φαινόμενα καθώς η πλειονότητα των δικαιούχων έχουν βρει στο Franchise μια ολοκληρωμένη λύση για την εκμετάλλευση των καταστημάτων τους .

Η επιλογή της σωστής αλυσίδας για επένδυση από τον Franchisee παίζει σημαντικό ρόλο αν αναλογιστεί κανείς ότι ένα 30 % των Franchisors σε Ευρώπη και Αμερική αποτυγχάνουν . Σύμφωνα με έρευνες κύριοι λόγοι αποτυχίας είναι η έλλειψη γνώσης και υποδομής καθώς και η έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης ώστε να συσταθεί ένα δυνατό και ασφαλές δίκτυο Franchise . Σημαντικός παράγοντας για την αποτυχία είναι και η ταχύτητα εξάπλωσης . Αν και είναι πιθανό να χτιστεί γρήγορα ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων δεν πρέπει να παραβλέπονται οι υποχρεώσεις που αυτό συνεπάγεται για τον Franchisors δεν είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν ή να ελέγξουν τον Franchisee .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. « Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία » Θ. Γεωργακόπουλου – Θ . Λιανού – Θ . Μπένου – Γ . Τσεκούρα – Μ . Χατζηπροκοπίου – Γ . Χρήστου . Έκδοση 1994 .
2. « Ανάλυση του σχεδιασμού Μάρκετινγκ » Donald R . Lehmann – Russel S . Winer . Αθήνα 1993
3. « Προγραμματισμός Δράσης Επιχειρήσεων » Π . Κιόχος – Γ . Παπανικολάου . Εκδόσεις Σταμούλη Πειραιά 1988 .
4. Περιοδικό Franchise .
5. Εφημερίδα Εξπρές . Ιανουάριος 1999 , Ειδική Έκδοση .
6. [Http : // www . geocities . com](http://www.geocities.com)
7. « Στρατηγική της Ανάπτυξης : Α) Τοπική Ενδογενής Ολοκλήρωση Β) Η συσσωρευμένη Εμπειρία » Λεωνίδας Α. – Παπακωσταντινίδης Α.
8. « Εισαγωγή στην Οικονομική και Διοικητική της Επιχείρησης Ι , ΙΙ » Α. Σταθόπουλος . Εκδόσεις Σμπίλιας Αθήνα 1991 .
9. « The Marketing Of Nations Ι , ΙΙ » Philip Matler . Εκδόσεις The Free Press .

