

ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ

**ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ FRANCHISE.**

**Εκπονήθηκε από την
ΣΙΝΟΥΡΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ**

**Υπεύθυνος Εκπαιδευτικός
ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ**

Πτυχιακή εργασία για την λήψη του πτυχίου από το τμήμα Λογιστικής
της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας
του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι.) Πάτρας

ΠΑΤΡΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2006

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας , αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τους ανθρώπους που συνέβαλαν στην επιτυχή έκβαση της προσπάθειάς μου αυτής.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον εκπαιδευτικό Ανδρέα Αλεξόπουλο για την υπομονή και διευκόλυνση που μου προσέφερε.

Επίσης ευχαριστώ την πολύ καλή μου φίλη Κατερίνα Μιχαλοπούλου για την πολύτιμη βοήθεια και συνεργασία που είχαμε στην πραγματοποίηση του έργου της πτυχιακής.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου για την ηθική υποστήριξη και κατανόηση του , κατά την διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Κίνητρο για τη δημιουργία της συγκεκριμένης εργασίας δεν ήταν μόνο το γεγονός ότι είμαι εργαζόμενη σε εταιρεία που αναπτύσσεται με το σύστημα franchise (με τον διακριτικό τίτλο Bijoux One GmbH) , αλλά επίσης και ο ολοένα αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων που επιθυμούν να λειτουργούν με Franchising .

Ο θεσμός του franchising είναι εδώ και πολλές δεκαετίες ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία επέκτασης πολλών και πετυχημένων εταιρειών στο εξωτερικό. Τα τελευταία χρόνια ο θεσμός γνωρίζει μεγάλη επιτυχία και στην Ελλάδα, γεγονός που αποδεικνύεται από την ραγδαία ανάπτυξη όλο και περισσότερων επιχειρήσεων που ανήκουν στο δίκτυο franchise. Ίε

Από την εταιρεία που εργάζομαι αλλά και από την "μαμά εταιρεία" όπως εμείς συνηθίζουμε να αποκαλούμε την Bijoux One GmbH, που είναι Ελβετικής προελεύσεως, αλλά επίσης και από εταιρείες που έχουμε συνεργαστεί όπως η The Franchise Co (Feasibility Study – Μελέτη Βιωσιμότητας) έχω συλλέξει στοιχεία που τα έχω χρησιμοποιήσει αλλού σαν βάση και αλλού συμπληρωματικά στην εργασία μου.

Επίσης παραθέτω στοιχεία από επίσημες πηγές δηλαδή την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία που αφορά επιχειρήσεις και το μάρκετινγκ αυτών, σύγχρονα στοιχεία από το παγκόσμιο δίκτυο Internet από ελληνικά κυρίως λιγότερα και ξένα site , καθώς και έγκυρες πληροφορίες από τον περιοδικό τύπο.

Επιθυμία μου είναι να δείξω στον αναγνώστη, ότι ο σύγχρονος αυτός θεσμός είναι κατανοητός, υλοποιήσιμος, χειροπιαστός και ότι μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά και με μεγάλη επιτυχία στον κόσμο των επιχειρήσεων, από τη στιγμή που γίνει κατανοητός και αξιοποιηθεί χωρίς προκαταλήψεις.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο πρώτο κεφαλαίο θα δούμε την ιστορία του franchising. Στο επόμενο (δεύτερο κεφάλαιο) θα πούμε τον ορισμό του franchising και μια μικρή ανάλυση για την ορολογία του. Στο τρίτο κεφαλαίο θα δούμε τα είδη συστημάτων franchising επίσης θα αναλύσουμε μια σύμβαση και θα πούμε τα κύρια χαρακτηριστικά της. Πιο κάτω (τέταρτο κεφάλαιο) θα επισημάνουμε τα στοιχεία που πρέπει να προσέξει ο franchisee και τι πρέπει να αξιολογήσει στον franchisor και στο franchising που επιθυμεί να επενδύσει . Προχωρώντας (πέμπτο κεφάλαιο) θα μιλήσουμε για το κόστος της επένδυσης και θα αναφέρουμε ενδεικτικά μερικά παραδείγματα. Συνεχίζοντας (έκτο κεφάλαιο) αναλύουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του να επενδύσουμε σε ένα franchising. Αμέσως μετά (έβδομο κεφάλαιο) θα συζητήσουμε για το franchise σήμερα και την σταθερή αναπτυξιακή του πορεία στην σημερινή αγορά. Και τέλος (όγδοο κεφάλαιο) θα πούμε τα συμπεράσματα μας και τις προτάσεις μας για μία σωστή επένδυση . Ανακεφαλαιώνοντας (ένατο κεφάλαιο) αναφέρουμε αποτελέσματα έρευνας της ICAP

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°

σελ. 1 - 8

Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING - ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ

- 1. Η Ιστορία του Franchising** *1 - 4*
 - 2. Ορισμός της έννοιας του θεσμού “Franchising”** *5 - 6*
 - 3. Ορολογία Franchising** *7 - 8*
-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

σελ. 9 - 19

ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING

- | | |
|-------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Είδη συστημάτων Franchising | 9 |
| 2. Συμβατική σύνδεση εντολέα-εντολοδόχου | 10 |
| 3. Σύμβαση Franchising και τα κύρια γνωρίσματα της σύμβασης | 11 - 19 |
-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°

σελ. 20 - 35

FRANCHISE ΧΩΡΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΛΑΘΗ

- | | |
|--------------------------------|---------|
| 1. Προϋποθέσεις και αξιολόγηση | 20 - 23 |
| 2. Τα συστατικά της επιτυχίας | 24 - 28 |
| 3. Βήματα για την υλοποίηση | 29 - 35 |
-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°

σελ. 36 - 40

ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- 1. Το μέγεθος της επιχείρησης καθορίζει και το κόστος επένδυσης** 36 - 39
 - 2. Κόστος επένδυσης ανά κλάδο** 40
-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°

σελ. 41 - 46

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

- 1. Πλεονεκτήματα του franchising** 41 - 44
 - 2. Περιορισμοί- μειονεκτήματα του Franchising** 45 - 46
-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°

σελ.47 - 55

ΤΟ FRANCHISE ΣΗΜΕΡΑ

1. Η κρίση της αγοράς και οι επιπτώσεις στο franchise 47 - 50
 2. Σταθερή η αναπτυξιακή πορεία του franchising το 2003-2004 51 - 52
 3. Αποτελέσματα έρευνας της ICAP για την πορεία και τις προοπτικές του franchising στην ελληνική αγορά. 53 - 55
-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7°

σελ.56 - 60

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ

1. Συμπεράσματα 56
 2. Προτάσεις 57 - 58
 3. Επίλογος 59 - 60
-

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8°

σελ. 61 - 69

ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ

1. Πολιτικοοικονομική στατιστική και πληροφορίες για το franchising. 61 62
2. Συνολική λίστα με τις κατηγορίες και εταιρείες franchise που συμμετείχαν στην ΕΚΘΕΣΗ FRANCHISING - ΚΕΜ 2006. 63 - 69

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

σελ. 70 - 71

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με ταχύτατους ρυθμούς αναπτύχθηκε στο εξωτερικό, η εφαρμογή του αναφερόμενου χρηματοοικονομικού θεσμού. Από τις αρχές του αιώνα και ιδίως τις τέσσερις τελευταίες δεκαετίες όλο και πιο συχνά γίνεται λόγος για ειδικές άδειες που παρέχονται με συγκεκριμένους περιορισμούς αυτό που τώρα ονομάζουμε Franchising.

Οι γνώμες δίστανται άλλοι λένε ότι αυτή η μέθοδος επέκτασης μιας επιχείρησης προήλθε από τις Η.Π.Α. και άλλοι υποστηρίζουν ότι προέρχεται από την Γερμανία και φαίνεται ότι η Singer ήταν η πρώτη που το επέβαλε σε μία διεθνή διάσταση. Αργότερα το Franchising εξαπλώθηκε σε όλους τους κλάδους αυτοκινήτων (τεχνική συντήρηση, επισκευές, SERVICE κ.λ.π.) και στους κλάδους ξενοδοχείων, μπουτίκ, διαφήμισης, λογιστικών υπηρεσιών, επίσης στον κλάδο τροφίμων – ετοιμών φαγητών άρχισε να εφαρμόζεται η ιδέα αυτή το 1960 στην Αμερική από το γνωστό σε όλους μας Mc Donald's. Το Franchising έχει γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη τελευταία τόσο στις Η.Π.Α. όσο και στην Ευρώπη.

Με την εργασία μου αυτή επιχειρώ η διερεύνηση του χρηματοδοτικού αυτού θεσμού, που εφαρμόζεται και ισχύει νομοθετικά στη χώρα μας, καθώς επίσης και την ικανοποίηση της επιθυμίας μου να γνωρίσω καλύτερα και να μελετήσω ένα όρο που για αρκετούς ανθρώπους είναι άγνωστος.

Σκοπός της εργασίας μου αυτής είναι να εισαγάγει τον αναγνώστη στη βασική φιλοσοφία και θεωρία του θεσμού αυτού, αλλά και στην πρακτική διαδικασία μέχρι την εφαρμογή του. Θέλω να σας βοηθήσω και να σας κατατοπίσω όσο πιο σωστά, απλά και αναλυτικά μπορώ για το τι ακριβώς σημαίνει Franchising.

Θα ήθελα επίσης να σας προβάλλω αυτό τον σύγχρονο χρηματοοικονομικό θεσμό σαν ένα ιδανικό μέσο προώθησης επιχείρησης τα πλεονεκτήματα είναι εμφανή, για όλα τα συμβαλλόμενα μέρη. Προβλήματα σίγουρα υπάρχουν, είναι όμως επιλύσιμα.

Σκοπός της εργασίας μου αυτής είναι να εισαγάγει τον αναγνώστη στη βασική φιλοσοφία και θεωρία του θεσμού αυτού, αλλά και στην πρακτική διαδικασία μέχρι την εφαρμογή του.

Στόχος μου είναι να δώσω μέσω της εργασίας μου τα ουσιαστικά μέρη της γνώσης και ότι πιο σύγχρονο υπάρχει απ' την εφαρμογή του θεσμού με οργανωμένο και αντιληπτό τρόπο, ώστε να μετατραπεί η εργασία μου αυτή σε ένα πολύτιμο εργαλείο στα χέρια κάθε ενδιαφερόμενου αναγνώστη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ

1. Η Ιστορία του Franchising

Πολλοί άνθρωποι ρωτούν "Που ξεκίνησαν όλα" Παρ' όλα αυτά, λίγοι ξέρουν την απάντηση. Το αρχικό σκεπτικό του franchising ξεκίνησε αιώνες πριν .

Ο Πάπας, σε μια προσπάθεια να συγκεντρώσει φόρους έδωσε το δικαίωμα σε ορισμένους ανθρώπους να εκμεταλλευτούν μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή. Οι άνθρωποι αυτοί θα κρατούσαν ένα μερίδιο από αυτά που είχαν συγκεντρώσει και τα υπόλοιπα θα τα έδιναν στον Πάπα. Έτσι δημιουργήθηκε η πρώτη σχέση franchise.

Κατά την διάρκεια του Παγκόσμιου Πολέμου, δημιουργήθηκε το πρώτο μοντέρνο franchise όταν η βιομηχανία Ραπτικών Μηχανών Singer καθόρισε μια ομάδα εμπιστων πωλητών παγκοσμίως οι οποίοι πουλούσαν τις ραπτικές μηχανές. Από τότε και άλλες εταιρείες χρησιμοποίησαν την μέθοδο franchise για να επεκταθούν σε αγορές τις οποίες αλλιώς δεν θα μπορούσαν να πλησιάσουν λόγω υψηλού κόστους και άλλων κινδύνων.

Η μοντέρνα εποχή του franchising ξεκίνησε το 1950 όταν ο Ray Kroc, ένας πωλητής μηχανών milkshake, ανακάλυψε στην Καλιφόρνια ένα εστιατόριο που το είχαν οι αδελφοί McDonald .Εντυπωσιασμένος από το πλήθος και τις νόστιμες τηγανιτές πατάτες ο Kroc αγόρασε τα δικαιώματα του franchise και δημιούργησε μια από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις της Αμερικής. Και

αυτό το πέτυχε μέσω franchising.

Οι λόγοι για το franchising εκείνη την εποχή δεν ήταν διαφορετικοί από ότι είναι σήμερα. Η επέκταση κάθε επιχείρησης είναι ριψοκίνδυνη και απαιτεί σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίου και ανθρώπινου δυναμικού. Αν μια επιχείρηση χάσει χρήματα χρειάζεται να διεισδύσει σε καινούριες αγορές αποτελεσματικά ή να βρει εναλλακτικούς τρόπους ανάπτυξης. Αυτό γίνεται μόνο με το franchise. Το franchising περιορίζει το ρίσκο της ανάπτυξης, επιτρέπει επέκταση της επιχείρησης χωρίς μεγάλα κεφάλαια επένδυσης και τελικά αποφέρει στον ιδιοκτήτη σημαντικό κέρδος .

Το Franchise δίνει την ευκαιρία σε μικρούς επιχειρηματίες να αποκτήσουν τη δική τους επιχείρηση.

Δίνει την ευκαιρία να δημιουργηθεί μια επιχείρηση υπό την καθοδήγηση και τις οδηγίες ενός μεγάλου οργανισμού. Η σχέση αυτή βοηθάει στην επιτυχία της επιχείρησης εξαιτίας της συνεργασίας με τους άλλους franchisee και την αρχική εταιρία στους εξής τομείς:

- Αγορά των αρχικών προϊόντων
- Διαφήμιση
- Λήψη αποφάσεων, λύση προβλημάτων και δίκτυο
- Εκπαίδευση
- Έρευνα και ανάπτυξη και
- Ακόμα περισσότερα

Αυτά και άλλα πολλά είναι τα σαφή πλεονεκτήματα του franchise σε σχέση με τις ανεξάρτητες επιχειρήσεις.

Επιπλέον, οι υπέρμαχοι του franchising ισχυρίζονται ότι "δεν υπάρχει μεγαλύτερη μορφή αποζημίωσης από το να αποκτάς φήμη και αίγλη." Είναι δεδομένο και καθορισμένο ότι οι διευθυντές και το προσωπικό των εταιριών που είναι πετυχημένες έχουν μεγαλύτερη θέληση και πάθος από τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση που δεν έχει πετύχει.

Οι πετυχημένες επιχειρήσεις είναι άπειρες. McDonald's, Burger King, HFS , Midas, Culligan , Century 21, Singer Sewing Machine , Kentucky Fried Chicken, General Motors, and Coca-Cola είναι μόνο μερικά ορατά παραδείγματα.

Σήμερα οι γιατροί , οι οδοντίατροι, οι οπτικοί , οι λογιστές, οι πωλητές και ότι επάγγελμα μπορείτε να φανταστείτε κερδίζουν χρήματα με την μέθοδο του franchise.

Τα κέρδη που αποκομίζει κάποιος με την εγγυημένη μέθοδο της ανάπτυξης μέσω franchise είναι πάρα πολλά. Σωστά σχεδιασμένο το franchising δίνει μεγάλες ευκαιρίες για επιτυχία που αλλιώς δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί.

Το 1970 ο John Brown Jr., του "Kentucky Fried Chicken," υπολόγισε ότι θα έπρεπε να είχαν ξοδευτεί πάνω από \$400 εκατομμύρια δολάρια για τον αριθμό των καταστημάτων franchise που υπήρχαν μέχρι τότε.

Σύμφωνα με τις στατιστικές από το Διεθνή Οργανισμό Franchise το franchising αντιπροσωπεύει πάνω από το ένα τρίτο των εθνικών πωλήσεων. Η Naisbett Group, σε μια έρευνα που έγινε το 1990 μέσω Διεθνούς Οργανισμού Franchise έδειξε ότι,

"Αν η τωρινή τάση συνεχιστεί, προβλέπεται ότι τα επόμενα πέντε χρόνια το franchising θα αποτελεί πάνω από το 50% των πωλήσεων της

Αμερικής."

Η ανάπτυξη του franchise και οι σύγχρονες τεχνικές του έχουν βοηθήσει πολλές Αμερικάνικες εταιρίες να εισβάλλουν σε πολύ μακρινές αγορές που μέχρι τότε ήταν άπιαστο όνειρο.

1. Ορισμός της έννοιας του θεσμού “Franchising”

Ο θεσμός του Franchising, που ισχύει σήμερα στην Ελλάδα και σε όλα τα κράτη του κόσμου, λόγω της πολυπλοκότητας του χαρακτήρα του, δεν μπορεί να αποδοθεί με έναν απλό ορισμό. Για το λόγο αυτό και για να γίνει το Franchising κατανοητό από όλους, καλούμαστε να δώσουμε ένα γενικό ορισμό που να περιλαμβάνει όλους τους τύπους και χαρακτήρες του.

Έτσι λοιπόν ως Franchising θα λέγαμε ότι είναι ένα σύστημα marketing, το οποίο χρησιμοποιούν αρκετές επιχειρήσεις διαφόρων ειδών και περιλαμβάνει μια νόμιμη συμφωνία δύο πλευρών κατά την οποία στην μια πλευρά (στο franchisee) παραχωρείται το προνόμιο να διεξάγει εμπορικές συναλλαγές, ως ατομικός ιδιοκτήτης, με την προϋπόθεση ότι θα λειτουργήσει βάσει των μεθόδων και των όρων που καθορίζει η άλλη πλευρά (ο franchisor). Είναι ένα σύστημα συνεργασίας δηλαδή μεταξύ δύο επιχειρήσεων, οι οποίες συμφωνούν όπως η μία από αυτές, του Δικαιούχου-δικαιοδόχου (FRANCHISEE), του νέου δηλαδή συνεργάτη που επιθυμεί να ανοίξει το δικό του κατάστημα, να δώσει στην άλλη του Δικαιοπάροχου (FRANCHISOR) της μητρικής δηλαδή εταιρείας που καθοδηγεί, προμηθεύει και βοηθά καθημερινά το Δίκτυο των καταστημάτων που λειτουργούν κάτω από το σήμα της, έναντι μιας πάγιας πληρωμής και ποσοστών, το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται με βάση σαφώς καθορισμένους όρους, το εμπορικό σήμα ή το όνομα.

Ο FRANCHISEE είναι ο ανεξάρτητος εκείνος επιχειρηματίας, που αποφασίζει να δέσει την επένδυσή του με την ιδέα του FRANCHISOR. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει αντιληπτό, ότι ο FRANCHISOR και ο FRANCHISEE ανήκουν στην ίδια ομάδα και δεν αποτελούν αντιμαχόμενα μέρη. Τα δύο μέρη εργάζονται για ένα κοινό σκοπό και αμοιβαίο κέρδος, όπου οι σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην υλοποίηση ενός κοινού σωστού

επιχειρηματικού αποτελέσματος. Η μητρική εταιρεία προσφέρει το σήμα και τα προϊόντα της που έχουν ήδη δοκιμασθεί και κριθεί στην αγορά. Ο δικαιούχος απλά παίρνει το δικαίωμα χρήσης του εμπορικού σήματος για μια ορισμένη χρονική περίοδο. Επιπλέον, του δίνεται το δικαίωμα χρήσης μίας δοκιμασμένης τεχνογνωσίας που καλύπτει όλο το φάσμα της ΣΥΝΤΑΓΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ της επιχείρησης, ξεκινάει από το στήσιμο της επιχείρησης και φτάνει μέχρι τις διαδικασίες για την καθημερινή επιτυχημένη και αποδοτική λειτουργία του νέου του καταστήματος, καθώς και την γνωστοποίηση και προώθηση του σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος της πελατειακής βάσης-αγοράς.

3. Ορολογία Franchising

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

Franchising (δικαιόχρηση) είναι η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (franchisor), παραχωρεί στον δικαιοδόχο (franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising.

Franchisor (δικαιοπάροχος ή δότης) είναι η επιχείρηση η οποία παρέχει έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise στους δικαιοδόχους.

Franchisee (δικαιοδόχο ή λήπτης) είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον δικαιοπάροχο (franchisor), το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και παροχή υπηρεσιών.

Πακέτο franchising : Το πακέτο αυτό περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες ή διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων (π.χ. πινακίδες), πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία, καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που παραχωρεί ο δικαιοπάροχος (franchisor) στον δικαιοδόχο (franchisee), με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και παροχή υπηρεσιών σε τελικού χρήστες μέσω των franchisees.

Ο λόγος ανάπτυξης του franchising οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει σήμερα μεγάλη ζήτηση για επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες.

Ο χώρος ανάπτυξης του franchising είναι βασικά οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης ανεξάρτητα αν το αντικείμενο πώλησης του είδους είναι προϊόντα ή υπηρεσίες.

www.franchising.gr,

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΘΕΣΜΩΝ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

ΕΙΔΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ & ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING

1. Είδη συστημάτων Franchising

Υπάρχουν τρία διαφορετικά κριτήρια που ορίζουν τα συστήματα Franchising:

Το σύστημα Α : της διανομής αν το αντικείμενο της δραστηριότητας είναι η διανομή αγαθών. Η παραγωγή των αγαθών μπορεί να γίνει από τον ίδιο τον franchisor (σε αυτή την περίπτωση μιλάμε για franchising παραγωγής) ο οποίος το προωθεί στους εγγεγραμμένους του , ή μπορεί να γίνει και από τρίτους (franchising διανομής) και σε αυτή την περίπτωση ο franchisor δρα ως κέντρο αποκτήσεων για όλο το δίκτυο .

Το σύστημα Β : των υπηρεσιών εάν το αντικείμενο της δραστηριότητας είναι η παροχή υπηρεσιών (κτηματομεσιτικά γραφεία , catering , συμβουλές ,κτλ)

Το σύστημα Γ : της βιομηχανίας εάν ο franchisor και ο franchisee είναι βιομηχανικές εταιρίες μεταξύ των οποίων απαιτείται μια μορφή βιομηχανικής και εμπορικής συνεργασίας .

2. Συμβατική σύνδεση εντολέα-εντολοδόχου

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

Τι περιλαμβάνει μια σύμβαση Franchising

- α) Μέθοδο πληρωμής αρχικής και ποσοστιαίας αμοιβής
- β) Διάρκεια σύμβασης / ημερομηνίας λήξης
- γ) Όροι και δυνατότητα ανανέωσης
- δ) Δικαίωμα αποκλειστικότητας εντολοδόχου για τη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή
- ε) Όροι επέκτασης για τον εντολοδόχο
- στ) Όροι καταγγελίας σύμβασης
- ζ) Τρόπος εκκαθάρισης της συνεργασίας ανάλογα με τη συμβολή των μερών συνεργασίας
- η) Ειδικές διατάξεις σχετικά με τις αγορές εμπορευμάτων, τους προμηθευτές και τα διάφορα είδη εμπορευμάτων
- θ) Πως θα μεταφερθούν τα εμπορεύματα ιδιοκτησίας του εντολέα
- ι) Όροι πληρωμής του αγοραζομένων εμπορευμάτων
- κ) Υπηρεσίες που προσφέρονται από τον εντολέα στον εντολοδόχο
- κα) Καθήκοντα του εντολοδόχου προς τον εντολέα σε ότι αφορά την παροχή στοιχείων σχετικά με την επιχείρηση.

3. Σύμβαση Franchising και τα κύρια γνωρίσματα της σύμβασης

Στο Ελληνικό Δίκαιο, όπως είναι γνωστό, δεν υπάρχει νομοθέτημα σχετικό με τη Σύμβαση franchise. Κατά συνέπεια, για τον καθορισμό του περιεχομένου της και των βασικών χαρακτηριστικών της θα στηριχθούμε κυρίως στο σχετικό Κοινοτικό Δίκαιο και συγκεκριμένα τόσο στον Κανονισμό 2790/1999, όσο και στο κείμενο των Κατευθυντήριων γραμμών της Επιτροπής που τον συνοδεύουν.

Έχοντας λοιπόν ως “εργαλείο” το ισχύον Κοινοτικό Δίκαιο θα προσπαθήσουμε μέσα από αυτό το άρθρο να παρουσιάσουμε σε αδρές γραμμές τη δομή και το βασικό περιεχόμενο μιας τυπικής Σύμβασης franchise.

Οι ανάγκες της σύγχρονης οικονομικής ζωής έχουν συντελέσει στη δημιουργία συστημάτων διανομής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών, τα οποία από νομική άποψη δεν είναι δυνατό να υπαχθούν στους παραδοσιακούς γνωστούς τύπους της εμπορικής αντιπροσωπείας, παραγγελίας και πρακτορείας.

Πρόκειται για συμβατικές μορφές συνεργασίας με σκοπό την πρόσβαση των παραγωγών και χονδρεμπόρων σε μία άλλη αγορά διαμέσου της ανάθεσης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε τρίτες ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Είναι προϊόντα της καθεστοποίησης, εξειδίκευσης στο εμπόριο, του πλουραλισμού στα κανάλια διανομής και αποτέλεσμα της τελειοποίησης του marketing στα μαζικά καταναλωτικά αγαθά. Τα συστήματα αυτά διανομής δεσπόζουν στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα και παρουσιάζουν μια μεγάλη ποικιλία συμβατικών τύπων, αποτελώντας πρόκληση για τη δογματική του σύγχρονου αστικού δικαίου.

Η πιο σύνθετη από τις σύγχρονες αυτές μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας είναι το franchising, γεγονός το οποίο έχει ως συνέπεια την πολυπλοκότητα της σύμβασης η οποία το αποτυπώνει. Πρόκειται πράγματι για μία ιδιόρρυθμη, μη ρυθμισμένη από το νόμο εμπορικού χαρακτήρα σύμβαση διεπιχειρησιακής συνεργασίας, απόρροια της ελευθερίας των συμβάσεων, με

βάση την οποία έχουν οι συναλλασσόμενοι το δικαίωμα να διαμορφώνουν ελεύθερα το περιεχόμενο μιας σύμβασης.

Τα κύρια γενικά γνωρίσματα της Σύμβασης franchise είναι τα ακόλουθα :

- η δημιουργία αμοιβαίων υποχρεώσεων διαρκούς παροχής
- η ίδρυση στενών διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης
- η δυνατότητα συνεχούς εξέλιξής της
- ο δυναμικός χαρακτήρας της
- η υπαγωγή του λήπτη στον άμεσο έλεγχο του δότη.

Η Σύμβαση Franchise καταρτίζεται στην συναλλακτική πράξη εγγράφως με βάση συνήθως προσυνταγμένο έντυπο της δότριας επιχείρησης (Franchisor) και αποτελείται συνήθως από 4 μέρη: **1) Προοίμιο, 2) Κύριες Υποχρεώσεις του Δότη, 3) Κύριες Υποχρεώσεις του Λήπτη και 4) Λοιπές διατάξεις.**

1. ΠΡΟΟΙΜΙΟ

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

Περιγράφονται ακόμη **ο εξοπλισμός, η διακόσμηση** και άλλα στοιχεία που χρησιμοποιεί ο δότης για την οργάνωση των πωλήσεων και γενικά της εμπορικής δραστηριότητας του. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες, γιατί με βάση αυτές μπορεί να προσδιορισθεί το ειδικότερο αντικείμενο των υποχρεώσεων του δότη που περιγράφονται στο κύριο μέρος της σύμβασης.

Στο προοίμιο μπορούν ακόμη να αναφέρονται ορισμένοι γενικοί κανόνες συμπεριφοράς δεσμευτικοί και για τα δύο μέρη, όπως π.χ. η **υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας**, η **ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από το δότη**, καθώς επίσης η **υποχρέωση του λήπτη να ασκεί την εμπορική του δραστηριότητα σύμφωνα με τις ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέλη του συστήματος**.

2. ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΟΤΗ

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

α. Την παραχώρηση στον λήπτη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του “πακέτου” Franchising, του οποίου το περιεχόμενο προσδιορίζεται επακριβώς στο προοίμιο της σύμβασης.

β. Την ένταξη του λήπτη στο σύστημα με την παροχή σ' αυτόν κυρίως της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσης του.

γ. Τη συνεχή υποστήριξη του λήπτη όσο θα διαρκεί σύμβαση. Η υποχρέωση αυτή αποσαφηνίζεται και σε μια σειρά επιμέρους υποχρεώσεων του δότη, που αφορούν το στάδιο μετά την ένταξη του στο σύστημα.

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

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

στ. Την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

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

- **να μην παραχωρεί σε τρίτους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται μέρος ή**

το σύνολο του Franchise.

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

3. ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΛΗΠΤΗ

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

α. Την καταβολή δικαιωμάτων στον δότη. Η υποχρέωση αυτή συνίσταται στην καταβολή από το λήπτη στον δότη αφενός ενός εφάπαξ ποσού ως δικαιώματος εισόδου του στο σύστημα (entry fee), αφετέρου στην περιοδική καταβολή στον δότη ενός ορισμένου ποσοστού επί του κύκλου εργασιών (royalties) μετά την αφαίρεση των φόρων, ή σπανιότερα, ενός ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στα κέρδη από τις πωλήσεις.

β. Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος του συστήματος. Είναι γεγονός ότι από την ίδια τη φύση της σύμβασης Franchise ως σύμβασης διαμεσολάβησης κατά την πώληση, αλλά και από την ίδια την οικονομική αποστολή ενός τέτοιου συστήματος, προκύπτει ότι η σημαντικότερη ίσως υποχρέωση του λήπτη είναι να προωθήσει τις πωλήσεις του προϊόντος του συστήματος σύμφωνα με τη μέθοδο μάρκετινγκ του δότη, εξυπηρετώντας και προστατεύοντας έτσι τα συμφέροντα του τελευταίου.

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

δ. Την υποχρέωση του να εκμεταλλεύεται το “πακέτο” Franchise μόνο με

βάση τους υπαγόμενους στη σύμβαση χώρους. Εδώ ο Δότης θα πρέπει να προσέξει και να μελετήσει ιδιαίτερα το Μισθωτήριο Συμβόλαιο του Καταστήματος του Λήπτη, στην περίπτωση βέβαια που το κατάστημα δεν είναι δικό του.

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

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

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

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

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

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

κ. Την υποχρέωση να διαθέτει προς πώληση μια ελάχιστη σειρά

προϊόντων, να επιτυγχάνει έναν ελάχιστο κύκλο εργασιών, να προγραμματίζει εκ των προτέρων τις παραγγελίες του, να διατηρεί ορισμένα ελάχιστα αποθέματα και να παρέχει υπηρεσίες στο πλαίσιο της εγγύησης των προϊόντων και της εξυπηρέτησης των πελατών.

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

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

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

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

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

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

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

4. ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Εδώ ρυθμίζονται θέματα τα οποία κυρίως αφορούν τη διάρκεια της

σύμβασης, στους τρόπους λύσης της, στην αποζημίωση του λήπτη, στις μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών, στο εφαρμοστέο δίκαιο και στο αρμόδιο για την εκδίκαση των διαφορών Δικαστήριο.

α. ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

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

β. ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Η Σύμβαση Franchising λύεται με ένα από τους ακόλουθους τρόπους :

- 1. Αυτόματη Λύση.** Αυτομάτως λύεται η σύμβαση με την πάροδο του συμφωνημένου χρόνου διάρκειας της, καθώς και σε περίπτωση θανάτου, απαγόρευσης ή πτώχευσης ενός από τα μέρη ή τέλος, στην περίπτωση της λύσης του νομικού προσώπου ενός των συμβαλλομένων. Υπάρχει βέβαια η δυνατότητα των μερών να έχουν προβλέψει τη συνέχιση της σύμβασης.
- 2. Τακτική Καταγγελία.** Εφόσον πρόκειται για Σύμβαση Αορίστου Χρόνου αυτή μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε είτε από τον δότη είτε από τον λήπτη, χωρίς να χρειάζεται η ύπαρξη σπουδαίου λόγου, υπό την προϋπόθεση τηρήσεως προθεσμίας και συνήθως της επιδόσεως σχετικού εγγράφου στο άλλο μέρος.
- 3. Έκτακτη Καταγγελία.** Η Σύμβαση Franchising μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε, δηλ. πριν τη συμβατική λήξη της, για σπουδαίο λόγο και χωρίς την τήρηση προθεσμίας. Ο σπουδαίος λόγος μπορεί να είναι είτε αντικειμενικού χαρακτήρα, όπως π.χ. το κλείσιμο ή η καταστροφή της επιχείρησης λόγω ανωτέρας βίας, σοβαρή ασθένεια μεγάλης διάρκειας κ.λ.π., είτε να οφείλεται σε υπαιτιότητα ενός των μερών.
- 4. Λύση με Συμφωνία των Συμβαλλομένων.** Είναι αυτονόητο ότι στο πλαίσιο της συμβατικής ελευθερίας τα δύο μέρη μπορούν να συμφωνήσουν

οποτεδήποτε την πρόωρη λύση της σύμβασης, ρυθμίζοντας ταυτόχρονα και τις μεταξύ του μετασυμβατικές σχέσεις.

γ. ΜΕΤΑΣΥΜΒΑΤΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΕΡΩΝ

- 1. Υποχρέωση Αποζημίωσης.** Αξίωση αποζημίωσης μπορεί να εγερθεί στην περίπτωση της έκτακτης καταγγελίας για σπουδαίο λόγο που οφείλεται στην αντισυμβατική συμπεριφορά του μέρους που προκάλεσε την καταγγελία.
- 2. Απαιτήσεις Απόδοσης.** Με τη λήξη της Σύμβασης ο δότης έχει αξίωση κατά του λήπτη για απόδοση κάθε είδους αντικειμένου που παρέδωσε σε αυτόν προκειμένου να το χρησιμοποιήσει για την άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας στα πλαίσια της Σύμβασης **Franchising**. Τέτοια αντικείμενα είναι π.χ. τα εγχειρίδια οδηγιών (manuals), τα διαφημιστικά φυλλάδια, τα επιστολόχαρτα, οι τιμοκατάλογοι, οι πινακίδες με τα διακριτικά γνωρίσματα του δότη κ.λ.π.
- 3. Υποχρέωση Παράλειψης του Λήπτη.** Με τη λήξη της Σύμβασης ο Λήπτης υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί ούτε να εκμεταλλεύεται τα σήματα, διακριτικούς τίτλους, εμπορικές επωνυμίες και λοιπά δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας του Δότη, όπως επίσης και τις εμπορικές και τεχνικές μεθόδους του, η χρήση των οποίων θα προσέκρουε ενδεχόμενα στις περί Αθέμιτου Ανταγωνισμού διατάξεις.
- 4. Υποχρέωση Ανάληψης των Αποθεμάτων του Λήπτη.** Είναι πιθανότατο, μετά τη λήξη της Σύμβασης, να έχει ο Λήπτης αδιάθετα εμπορεύματα του Δότη των οποίων η διάθεση να είναι δύσκολη ή δεν θα επιτρέπεται. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να γίνει δεκτό και να προβλέπεται στη Σύμβαση ότι ο Δότης θα υποχρεούται να αναλάβει τα υπάρχοντα Εμπορεύματα ή να παράσχει την υποστήριξη του στον Λήπτη για να τα διαθέσει στην αγορά.
- 5. Εκκρεμείς Παραγγελίες.** Μετά τη λήξη της Σύμβασης είναι πιθανότατο να υπάρχουν εκκρεμείς παραγγελίες εμπορευμάτων τόσο από τον Λήπτη προς τον Δότη, όσο και από πελάτες του Λήπτη προς αυτόν. **Σε αυτήν την**

περίπτωση είναι δυνατόν να προβλέπεται η απαλλαγή του Λήπτη από την υποχρέωση παραλαβής αυτών των εμπορευμάτων, καθώς επίσης και η υποχρέωση του Δότη να εκτελέσει τις προς τρίτους εκκρεμείς παραγγελίες του Λήπτη.

www.franchisee.gr, www.eurognosi.com

Η ΣΥΜΒΑΣΙΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΣ

ΤΟ ΔΙΚΑΙΟ ΤΩΝ ΔΙΑΡΚΩΝ ΕΝΟΧΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°

FRANCHISE ΧΩΡΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΛΑΘΗ

1. Προϋποθέσεις και αξιολόγηση

Η μέθοδος του franchise αποτελεί έναν από τους διάφορους τρόπους με τους οποίους προϊόντα και / ή υπηρεσίες διανέμονται στους καταναλωτές, με την διαφορά ότι ο εκάστοτε δικαιούχος, αντί να χαρακτηρίζεται από απόλυτη επιχειρηματική ανεξαρτησία, συμβάλλεται με τον δικαιοπάροχο με τον σκοπό της απόκτησης πλεονεκτικής θέσης στην αγορά, η οποία θα απορρέει από την καθιερωμένη φήμη του δικαιοπαρόχου, καθώς επίσης και από τα ήδη κατοχυρωμένα σήματα και την πείρα του.

Εντούτοις, ήδη πριν από το στάδιο της απόφασης του δικαιοδόχου να συμμετάσχει σε ένα σύστημα franchise, θα πρέπει ο τελευταίος να έχει επεξεργαστεί το εγχείρημα αυτό πολύπλευρα και εις βάθος, ώστε οι προοπτικές και η εξασφάλιση της επιτυχίας του να είναι αυξημένες. Συγκεκριμένα, οι ακόλουθοι προβληματισμοί θα πρέπει να απασχολούν τον εκάστοτε επιχειρηματία που επιθυμεί να επενδύσει σε ένα Σύστημα franchise:

Αξιολόγηση των ικανοτήτων και στόχων του

Το πρώτο βήμα θα πρέπει να περιλαμβάνει εις βάθος αξιολόγηση της ικανότητας του ως επιχειρηματία, ο οποίος καλείται να επενδύσει και να διαχειριστεί μια επιχείρηση franchise και για τον λόγο αυτό τα πρώτα ερωτήματα που ανακύπτουν, θα είναι :

- Υπάρχουν ικανότητες καλής επικοινωνίας, ώστε να είναι καλή η σχέση με τους πελάτες;
- Υπάρχουν οικονομικές δυνατότητες και δυναμισμός, ώστε να ξεκινήσει μια επιχείρηση στην οποία, ενδέχεται, για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα, να

προσφέρει ο δικαιοδόχος περισσότερα από αυτά που θα λαμβάνει;

- Υπάρχει πρόθεση να διατίθεται πολύς χρόνος στην επιχείρηση franchise, όπως ακριβώς θα συνέβαινε και σε οποιαδήποτε άλλη ατομική επιχείρηση;
- Είναι διατεθειμένος ο επιχειρηματίας να διαθέσει σημαντικό χρόνο και χρήμα σε μια επιχείρηση της οποίας τον έλεγχο δεν θα έχει ολοκληρωτικά και της οποίας την πορεία ο δικαιοπάροχος θα δύναται ανά πάσα στιγμή να επιβλέπει;
- Εάν προτίθεται ο επιχειρηματίας να αναθέσει σε τρίτον τη διαχείριση της επιχείρησής του, ο δικαιοπάροχος το αποδέχεται αυτό;

Αξιολόγηση της επιχείρησης προς την οποία θα επενδύσει

Σε ένα δεύτερο στάδιο θα πρέπει να διερευνηθεί η φύση της επιχείρησης franchise στην οποία θα επενδύσει ο υποψήφιος δικαιοδόχος, καθώς επίσης και η ύπαρξη τυχόν ανταγωνιστών στην αγορά. Συνεπώς, ανακύπτουν τα ακόλουθα ερωτήματα :

- Έχει ενημερωθεί επαρκώς ο υποψήφιος δικαιοδόχος για το σύστημα franchise που έχει επιλέξει, έχοντας συζητήσει με έμπειρα στελέχη του Συστήματος και έχοντας διαβάσει σχετικά άρθρα σε περιοδικά σχετικά με το Σύστημα και τα προωθούμενα προϊόντα ή / και υπηρεσίες;
- Έχει αναρωτηθεί μήπως το σύστημα franchise, στο οποίο επιθυμεί να επενδύσει, χαρακτηρίζεται από εποχικότητα;
- Πριν από την απόφαση να συμμετάσχει σε ένα σύστημα franchise έχει σκεφτεί και, αν ναι, για ποιους λόγους έχει αποκλείσει το ενδεχόμενο επένδυσης σε μια δική του ανεξάρτητη επιχείρηση, αντί να επενδύσει σε ένα franchise;

Αξιολόγηση του franchisor

Το προφίλ του δικαιοπαρόχου θα πρέπει, επίσης να διερευνηθεί, καθόσον αυτός θα αποτελέσει τον βασικό συνεργάτη του υποψηφίου δικαιοδόχου και από την άλλη, μεγάλο μέρος της επιτυχίας της επένδυσης του Δικαιοδόχου εξαρτάται από αυτόν.

Κρίσιμοι, επομένως, είναι οι παρακάτω προβληματισμοί :

- Ποια είναι η παρελθούσα και η παρούσα οικονομική κατάσταση του δικαιοπαρόχου και ποιες οι προοπτικές που δίνονται για μελλοντικές συνεργασίες;
- Μήπως η νόμιμη προστασία των εμπορικών σημάτων, τυχόν διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ή δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας πρόκειται να λήξει ή δεν έχει καν ανανεωθεί;
- Υπάρχουν εκκρεμείς δίκες από αθέμιτο ανταγωνισμό, παραποίηση ή παράνομη χρήση των σημάτων και δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας του δικαιοπαρόχου;
- Έχει συζητήσει ο υποψήφιος με νυν δικαιοδόχους περί του κλίματος της συνεργασίας τους με τον δικαιοπάροχο;
- Ποιο είναι το τυχόν δικαστικό ιστορικό μεταξύ του δικαιοπαρόχου και των Δικαιοδόχων του;
- Στην περίπτωση που το σύστημα franchise είναι νεοεισερχόμενο στην αγορά ή σχετικά μικρής εμβέλειας, έχει δοκιμαστεί αυτό επαρκώς για εύλογο χρονικό διάστημα από πιλοτικό κατάστημα και ποια τα αποτελέσματα;
- Έχει επιλεγεί στο παρελθόν από τον δικαιοπάροχο λάθος σημείο το οποίο προκάλεσε ζημία στην επιχείρηση του αντίστοιχου δικαιοδόχου και εάν ναι, πως αντιμετωπίστηκε το πρόβλημα;
- Ποια ακριβώς θα είναι η εκπαίδευση που θα γίνει από τον δικαιοπάροχο στον υποψήφιο δικαιοδόχο και ποιους τομείς αυτή θα καλύπτει;

Αξιολόγηση της περιοχής

Η επιλογή του σημείου, στην οποία θα δικαιούται να δράσει αποκλειστικά ο δικαιοδόχος, είναι από τις πιο καθοριστικές αποφάσεις για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησής του. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να δίδεται προσοχή στα ακόλουθα σημεία:

- Ποια είναι ακριβώς τα όρια της παραχωρηθείσας περιοχής;

- Υπό ποιες συνθήκες δύναται να μεταβληθούν αυτά τα γεωγραφικά όρια;
- Υπάρχει δυνατότητα και προοπτική να δημιουργήσει ο δικαιούχος στην περιοχή του και άλλα καταστήματα του ίδιου συστήματος και υπό ποιες προϋποθέσεις;
- Ποιες προωθητικές ενέργειες του δικαιούχου στην περιοχή του δικαιούχου θεωρούνται επιτρεπτές από τη σύμβαση;
- Ποια είναι η εμπορική κίνηση στην περιοχή;
- Υπάρχει δυνατότητα στάθμευσης αυτοκινήτων στην περιοχή γύρω από το κατάστημα;
- Ποιοι είναι οι τυχόν περιορισμοί που τίθενται με τη σύμβαση για τη χρονική περίοδο μετά τη λύση της σύμβασης;

2. Τα συστατικά της επιτυχίας

Αν και είναι σχεδόν αδύνατον να προσεγγίσει κανείς ένα τόσο σοβαρό θέμα χωρίς να εμπλακεί σε μεγάλες και εξειδικευμένες αναλύσεις, η FC & D Franchise Consulting & Development έχει φιλτράρει μέσα από την πολύχρονη πείρα της τα 9 πιο σημαντικά και χαρακτηριστικά κριτήρια, τα οποία θα πρέπει να χαρακτηρίσουν έναν δυνητικό δικαιοπάροχο και η ύπαρξη των οποίων εγγυάται με μεγάλη ασφάλεια ότι το δίκτυο που θα δημιουργήσει ο δικαιοπάροχος θα είναι και βιώσιμο, αλλά και επιτυχημένο με το μικρότερο δυνατό ποσοστό δικαιοδόχων που θα αποτύχουν στην επιχειρηματική τους αυτή προσπάθεια.

Βέβαια, τα 9 αυτά κριτήρια από μόνα τους δεν αποτελούν μια μονοσήμαντη μέθοδο αξιολόγησης ενός δικαιοπάροχου. Υπάρχουν και άλλα στοιχεία, τα οποία συντελούν στην δημιουργία ενός ισχυρού σήματος, το οποίο είναι ελκυστικό στην αγορά της δικαιόχρησης και το οποίο προσελκύει καθημερινά “ποιοτικούς” υποψηφίους δικαιοδόχους. Οι εταιρίες συμβούλων δικαιόχρησης έχουν αναπτύξει ειδική τεχνογνωσία με την οποία μπορούν να αξιολογήσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία κάθε υποψηφίου ή υφισταμένου συστήματος και να συμβάλλουν στην βελτίωση ή στην προετοιμασία των συστημάτων αυτών, πριν αυτά βγουν και “εκτεθούν” στην αγορά της Δικαιόχρησης.

1. Αξιοπιστία - Εμπιστοσύνη της αγοράς : Η δικαιοπάροχος εταιρία για να μπορέσει να υλοποιήσει τα όποια αναπτυξιακά της πλάνα θα πρέπει να εμπνεύσει με εμπιστοσύνη τους υποψήφιους πελάτες - δικαιοδόχους. Η εμπιστοσύνη που θα της δείξουν είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη γενικότερη αξιοπιστία της στην αγορά. Τα δεδομένα που συνθέτουν αυτή την εικόνα είναι πολλά και η αξιοπιστία κτίζεται με έργα και όχι με λόγια. Το ιστορικό της δικαιοπάροχου εταιρίας, η πορεία της στην αγορά και στον συγκεκριμένο κλάδο,

το μέγεθος της, το πιλοτικό της κατάσταση, τα οικονομικά τα αποτελέσματα, η αναγνωρισιμότητα του σήματος, η εμπειρία των στελεχών της κ.λπ. είναι μερικά μόνο από τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν τη συνολική εικόνα του δικτύου στην αγορά.

2. Ουσιαστική διαφοροποίηση : Στην ελληνική αγορά παρατηρείται το φαινόμενο, όταν ένας κλάδος είναι επιτυχημένος, να εμφανίζονται, συνήθως συγχρόνως, πάρα πολλές όμοιες προτάσεις franchise. Το φαινόμενο αυτό ήταν ιδιαίτερα εμφανές στον κλάδο της εκπαίδευσης, ενώ σήμερα παρατηρείται όμοιο φαινόμενο στον κλάδο των video-club. Για να έχει ο Δικαιοπάροχος ελπίδα να ξεχωρίσει, η πρόταση του θα πρέπει να ξεχωρίζει ουσιαστικά, είτε σε επίπεδο κεντρικής επιχειρηματικής πρακτικής ή ιδέας, είτε στα οικονομικά δεδομένα, είτε σε επίπεδο marketing, είτε στη μοναδική εμφάνιση και στο στήσιμο του καταστήματος, είτε στους όρους της συνεργασίας. Η διαφοροποίηση αυτή θα πρέπει να είναι πράγματι ουσιαστική και όχι απλώς επιφανειακή.

3. Μεταφορά τεχνογνωσίας : Ένα ουσιαστικό κριτήριο αποτελεί και η δυνατότητα να μεταφέρει ο δικαιοπάροχος στους συνεργάτες του δικαιούχους όλη την τεχνογνωσία του. Αυτό προϋποθέτει ξεκάθαρες διαδικασίες επιχειρηματικής πρακτικής, οι οποίες μπορούν να διδαχθούν στο νέο δικαιούχο και στα στελέχη του. Η μεταφορά της τεχνογνωσίας, που αποτελεί και συμβατική υποχρέωση του δικαιοπαρόχου, επιτυγχάνεται μέσα από την αρχική εκπαίδευση και είναι καταγεγραμμένη στα εγχειρίδια οργάνωσης και λειτουργίας. Αν το αντικείμενο εργασιών δεν μπορεί εύκολα να τυποποιηθεί και να κωδικοποιηθεί και να μεταφερθεί μέσα από την αρχική εκπαίδευση, τότε θα πρέπει να απευθυνόμαστε σε δικαιούχους με ειδικές προδιαγραφές, προϋπηρεσίας ή επαγγελματική κατάρτιση. Έτσι, ένα σύστημα παροχής ιατρικού τύπου υπηρεσιών θα απευθυνθεί αναγκαστικά σε δικαιούχους ιατρούς, ενώ ένα κομμωτήριο θα συγκινήσει ίσως μόνο έναν κομμωτή.

4. Προσαρμοστικότητα : Πολλές φορές ένα σύστημα δεν προσαρμόζεται εύκολα σε κάθε αγορά, είτε γιατί οι τοπικές συνθήκες ή συνήθειες είναι διαφορετικές, είτε γιατί το προϊόν είναι πολύ εξειδικευμένο για μια περιφερειακή ή τοπική αγορά. Παράλληλα, η επιτυχία ενός συστήματος Δικαιόχρησης δεν θα πρέπει να εξαρτάται από τις ικανότητες ή το ταλέντο του ιδιοκτήτη - επιχειρηματία δικαιοπαρόχου, ο οποίος έχει δημιουργήσει το σύστημα αυτό και το έχει δουλέψει και εξελίξει δεκαετίες. Η αναλογία και η συσχέτιση μεταξύ του βαθμού αναγνωρισιμότητας και εμπορικής επιτυχίας από την μία πλευρά και των ετών παρουσίας στην αγορά από την άλλη, μας δίνουν ένα πολύτιμο δείκτη ικανότητας προσαρμογής του συστήματος σε μια τοπική αγορά, εφ' όσον βέβαια το κατάστημα το οποίο λειτουργεί όλα αυτά τα χρόνια δεν είναι παράλληλα και το πιλοτικό της νέας υπό ίδρυση αλυσίδας.

5. Επιτυχημένη λειτουργία πιλοτικού : Απαραίτητη είναι η δημιουργία και η λειτουργία για ικανό διάστημα ενός πιλοτικού καταστήματος, μέσα από το οποίο θα αποδεικνύεται, ότι το νέο σύστημα είναι βιώσιμο και κερδοφόρο. Παράλληλα αποτελεί και το χώρο, όπου θα δοκιμάζονται νέες τεχνικές και πρακτικές, νέα προϊόντα, νέες στρατηγικές κ.λπ. Κάθε δικαιοδόχος οφείλει να επισκέπτεται το πιλοτικό κατάστημα του δικτύου.

6. Δυνατότητα προσέγγισης : Αυτό το κριτήριο αντικατοπτρίζει τη δυνατότητα που έχουν οι δικαιοδόχοι να προσεγγίζουν τις οικονομικές αρχικές απαιτήσεις του συστήματος για να υλοποιήσουν την επένδυση. Το ύψος των απαιτούμενων κεφαλαίων αποτελεί παράλληλα ένα αυτόματο φίλτρο για δικαιοδόχους που δεν έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στις οικονομικές απαιτήσεις της επένδυσης. Αν τα κεφάλαια που απαιτούνται για ένα σύστημα είναι υψηλά, ο δικαιοπάροχος μπορεί να έχει επεξεργαστεί ένα πρόγραμμα άμεσης ή έμμεσης χρηματοδότησης με στόχο την αύξηση του μεριδίου των δικαιοδόχων που θα μπορούσαν να υλοποιήσουν τη συγκεκριμένη επένδυση.

7. Βιωσιμότητα - κερδοφορία - απόδοση : Κανείς δεν θέλει να δημιουργήσει μια επιχείρηση, η οποία δεν θα είναι βιώσιμη. Όλοι έχουν την απαίτηση, μετά από 1-2 χρόνια η επιχείρηση τους να μη χρειάζεται πλέον οικονομική στήριξη και να αρχίζει να αποδίδει κέρδη. Μέσα από αναλυτικές οικονομο-τεχνικές μελέτες, τις οποίες ετοιμάζουν οι σύμβουλοι δικαιοχρησίας, μπορεί να προσεγγιστεί ο βαθμός της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης, το ύψος της κερδοφορίας, η απόδοση επί των επενδεδυμένων κεφαλαίων και άλλες παράμετροι, που αποτελούν ουσιαστικά κριτήριο οικονομικής αξιολόγησης ενός συστήματος και μιας επιχειρηματική πρότασης. Αν π.χ. οι οικονομικοί δείκτες του πιλοτικού δεν είναι θετικοί, τότε η ανάπτυξη του συστήματος αυτού απλώς αποτελεί “ηθικά εγκληματική πράξη”. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται για τον κάθε δικαιούχο ξεχωριστά και πάντοτε με τη χρήση πραγματικών δεδομένων, δηλαδή με το πραγματικό ενοίκιο που θα κληθεί να πληρώσει ο δικαιούχος, τα έξοδα λειτουργίας του με συνυπολογισμό του ανταγωνισμού στην περιοχή, όπου θα ανοίξει η νέα επιχείρηση, της αγοραστική δύναμης της τοπικής αγοράς κ.ά.

8. Προσωπικότητα - φιλοσοφία Δικαιοπαρόχου : Όσο και αν ακούγεται παράξενο να αναφερόμαστε στην προσωπικότητα και στη φιλοσοφία (ή κουλτούρα) του Δικαιοπαρόχου, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, ότι οι σχέσεις μεταξύ Δικαιοδόχου και Δικαιοπαρόχου παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην αρμονική συμβίωση τους. Η φιλοσοφία που θα πρέπει να χαρακτηρίζει τον Δικαιοπάροχο είναι αυτή της “μαμά”, η οποία καθημερινά νοιάζεται και πονάει για τα παιδιά της. Η ίδια σχέση ισχύει και στο θεσμό της Δικαιοχρησίας. Εύκολα θα αντιληφθείτε επίσης αν μπορείτε να συνεννοηθείτε, και κατ' επέκταση να συνεργαστείτε με τον Δικαιοπάροχο. Μην ξεχνάτε ότι πρόκειται για μια μακροχρόνια συνεργασία.

9. Υποδομή, υποστήριξη και στελέχη : Η δυνατότητα και η ικανότητα που έχει η Δικαιοπάροχος εταιρία να υποστηρίζει το δίκτυο της ουσιαστικά, καθημερινά και χωρίς επιπρόσθετο κόστος για το δίκτυο αποτελεί το μυστικό της επιτυχίας ή αποτυχίας κάθε συστήματος και δικτύου δικαιοχρησίας! Για να επιτευχθεί αυτό, ο

δικαιοπάροχος θα πρέπει να έχει ένα οργανωμένο τμήμα υποστήριξης των μελών του δικτύου, στελεχωμένο με έμπειρα στελέχη, καθώς και μιας υλικοτεχνική υποδομή, η οποία θα του επιτρέπει να παρακολουθεί, να εποπτεύει, αλλά και να ελέγχει το δίκτυο του! Η επιτυχία του κάθε δικαιούχου εξαρτάται κατά το μεγαλύτερο μέρος από την ικανότητα υποστήριξης του δικαιοπαρόχου!

Με βάση τα κριτήρια αυτά, ο κάθε επιχειρηματίας μπορεί να αξιολογήσει, αν η επιχείρησή του μπορεί να αναπτυχθεί με τη μέθοδο της δικαιόχρησης, ενώ οι υποψήφιοι δικαιούχοι καλά θα κάνουν να θυμούνται τα κριτήρια αυτά, όταν αξιολογούν μια υποψήφια επιχειρηματική πρόταση franchise!

3. Βήματα για την υλοποίηση

Η πιθανότητα αποτυχίας ενός νέου franchisor είναι σημαντική, ιδίως εάν δεν διαθέτει πείρα στο franchise ή τουλάχιστον την απαραίτητη επιχειρηματική διορατικότητα που θα τον βοηθήσει να αποφύγει “αναπόφευκτα” λάθη. Στα αρχικά στάδια δημιουργίας ενός δικτύου franchise (σύλληψη της ιδέας, έρευνα “επιτευξιμότητας” της ιδέας, σχηματοποίηση ιδέας και τέλος διαχείριση και ανάπτυξη της ιδέας) ο franchisor πιθανότατα να μην διαθέτει ούτε την απαιτούμενη πείρα ούτε και το χάρισμα της διορατικότητας.

Κάποιοι franchisors, αναγνωρίζοντας τις αδυναμίες τους, στρέφονται για βοήθεια σε εξειδικευμένες εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων, οι οποίες διαθέτουν την πείρα και την απαραίτητη υποδομή να στηρίξουν ένα ανάλογο έργο. Άλλοι πάλι προτιμούν να ξεκινήσουν μόνοι τους ή συμβουλευόμενοι τον λογιστή τους ή τον δικηγόρο τους, αναλαμβάνοντας αποκλειστικά το ρίσκο πιθανής αποτυχίας. Η επιλογή ενός συμβούλου, εφόσον είναι η σωστή, μπορεί να μειώσει σημαντικά την πιθανότητα αποτυχίας και να δώσει στον νέο franchisor την ώθηση που απαιτείται για την ανάπτυξη.

Ας μελετήσουμε όμως τα στάδια δημιουργίας ενός νέου δικτύου και ας δούμε ποια είναι τα σημεία στα οποία οι νέοι franchisors κάνουν πιο συχνά λάθη.

Βήμα πρώτο: έρευνα επιτευξιμότητας ιδέας

Εν αρχή είναι η ιδέα. Την οποία ας θεωρήσουμε δεδομένη. Η ιδέα αυτή, συνήθως, έχει “μεταφραστεί” σε κάποιο κατάσταση. Το κατάσταση αυτό λοιπόν είναι πρωτοπόρο για τον χώρο του και είστε πολύ περήφανος που πάει τόσο καλά στην τοπική κοινωνία. Ίσως επίσης να έχετε ανοίξει και ένα δεύτερο ή τρίτο κατάσταση, ενώ πολλοί φίλοι σας και σοβαροί πελάτες θα θέλανε να “κάνετε κάτι μαζί”. Είναι η κλασική ιστορία που ακούει κάθε σύμβουλος όταν συναντήσει έναν

υποψήφιο πελάτη. Το τρίπτυχο της επιτυχίας: “είχα την ιδέα, το δοκίμασα και πέτυχε. Άρα μπορώ να το κάνω και franchise. Άλλωστε ήδη έχω προτάσεις συνεργασίας”. Η απόφαση λοιπόν έχει παρθεί. Ανάπτυξη: Σε αυτό το σημείο ο εκκολαπτόμενος franchisor έχει δύο επιλογές. Να ζητήσουν εξειδικευμένη βοήθεια από επιχειρήσεις συμβούλων που ειδικεύονται στο franchise ή από δικηγόρους και οικονομοτεχνικούς συμβούλους ή πάλι, θεωρώντας ότι είναι πεταμένα λεφτά, να αποφασίσουν να ξεκινήσουν μόνοι τους. Οι franchisors που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία έχουν στατιστικά μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχουν σε σχέση με τους δεύτερους. Ο σύμβουλος κατά πάσα πιθανότητα θα τους βοηθήσει να αποφύγουν λάθη που ενώ για τον επιχειρηματία είναι άγνωστα, αποτελούν “κοινό τόπο” για την αγορά.

Εάν λοιπόν επιλέξατε να δουλέψετε με κάποιον σύμβουλο, η πρώτη σας απαίτηση πρέπει να είναι το Feasibility Study ή η Μελέτη Βιωσιμότητας. Σε αυτήν τη μελέτη αναλύεται η αγορά στην οποία κινείστε, η θέση της εταιρίας σας μέσα σε αυτήν, οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν και κατά πόσο υπάρχει χώρος για ένα νέο δίκτυο και υπό ποια μορφή.

Η μελέτη θα πρέπει να δώσει απαντήσεις σχετικά με το κατάλληλο του συστήματος και κατά πόσο είναι αναπαράξιμο, τι εκπαίδευση και προσωπικό απαιτείται, ποιο είναι το προϊοντικό μίγμα που πρέπει να προσφέρετε, ποιο το οικονομικό πλαίσιο, τι είδους οργάνωση να ακολουθήσετε κ.ο.κ.

Επιπλέον, οι οικονομικές προβλέψεις που πρέπει να περιέχει η μελέτη θα σας δώσουν μια καλή αίσθηση τόσο για τη δυνατότητα κερδοφορίας ενός επενδυτή που θα θελήσει να ενταχθεί στο σύστημα σας καθώς και για την επένδυση που θα πρέπει να πραγματοποιήσετε εσείς για να υποστηρίξετε τα σενάρια ανάπτυξης. Η μελέτη, επίσης, θα πρέπει να περιλαμβάνει εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης καθώς και μια στρατηγική “εξόδου” σε περίπτωση που οι προβλέψεις σας δεν βγουν αληθινές. Καλό είναι να ξέρετε από την αρχή τι διακινδυνεύετε, ακόμη και σε περίπτωση πλήρους αποτυχίας.

Τα χρήματα που θα χρειαστείτε για την πραγματοποίηση της μελέτης και την υποστήριξη από μια εξειδικευμένη εταιρία μπορεί να σας φανούν σημαντικά αλλά είναι ελάχιστα σε σχέση με τα κεφάλαια που θα χρειαστείτε αν αναπτύξετε μια αποτυχημένη αλυσίδα.

Θα πρέπει να τονίσουμε σε αυτό το σημείο τη σημασία της σωστής επιλογής, θα πρέπει να δώσετε ιδιαίτερη προσοχή στην εταιρία που θα επιλέξετε. Πολλές φορές η μελέτη βιωσιμότητας, αποφεύγει να θίξει τα κακώς κείμενα, καθώς θα επηρεάσει αρνητικά και τις δύο εμπλεκόμενες πλευρές: και του συμβούλου, που στην ουσία πληρώνεται για να στήσει ένα δίκτυο, και του υποψηφίου franchisor ο οποίος έχει υιοθετήσει τον ρόλο του franchisor πριν γίνει πραγματικά ένας.

Ας θεωρήσουμε τώρα ότι αποφασίσατε να αναπτυχθείτε.

Η μελέτη είναι θετική, τα νούμερα θετικά, και η ιδέα σας θα έχει ανταπόκριση στην αγορά. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να λάβετε σοβαρά υπόψη σας εάν έχετε το ταλέντο να γίνεται franchisor. Το franchising έχει να κάνει με ποιοτικές σχέσεις μεταξύ των μελών, οργανωτικές ικανότητες και όραμα, τρία συστατικά απαραίτητα για την επιτυχία. Τα έχετε;

Βήμα δεύτερο: Τελική σχηματοποίηση της ιδέας franchise

Επισκεφθήκατε κάποιον σύμβουλο ή κάνατε τη δική σας έρευνα, αποφασίσατε ότι θέλετε να αναπτυχθείτε και θέσατε το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθείτε. Το επόμενο βήμα είναι να σχηματοποιήσετε την ιδέα σας. Ακόμα και εάν τα καταστήματα σας πλησιάζουν πολύ σε αυτό που οραματίζεστε, είναι κατανοητό ότι θα πρέπει να κάνετε ειδικές προσαρμογές ή και διορθωτικές ενέργειες για την ανάπτυξη με franchise. Τα γενικά χαρακτηριστικά του δικτύου, δηλ. η ονομασία της αλυσίδας, τα χρώματα που θα χρησιμοποιηθούν, η χρήση σημάτων και trademarks, το image, η γενικότερη εικόνα είναι σημεία τα οποία θα πρέπει να επανεξετάσετε μπροστά στην προοπτική της ανάπτυξης. Η φάση του

Concept Development, δηλαδή η ολοκλήρωση και το ρετουσάρισμα του concept, αποτελεί μια από τις πλέον κρίσιμες φάσεις στη διαδικασία ανάπτυξης ενός πετυχημένου δικτύου. Και παρόλο που η πείρα και η εξειδίκευση ιδίως σε αυτό το σημείο αποτελούν βασικές προϋποθέσεις, πολλοί μελλοντικοί franchisors πιστεύουν ότι είναι μια δουλειά “φτιάχ’ το μόνος σου”. Δεν αρκεί ένας γραφίστας ή μια διαφημιστική και ένας αρχιτέκτονας με πείρα· απαιτείται συγκροτημένη στρατηγική που θα ακολουθήσουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Και προσέξτε :

Αυτό που μετράει σε μια διαφημιστική ή ένα αρχιτεκτονικό γραφείο δεν είναι το μέγεθος αλλά η δημιουργικότητα, η επικοινωνία καθώς και η κατανόηση του κλάδου, της αγοράς και η υιοθέτηση του οράματος σας και η δέσμευση τους στην επιτυχία σας.

Βήμα τρίτο: Λειτουργία πιλοτικού καταστήματος

Η φάση αυτή είναι απαραίτητη ώστε να περάσετε το σύστημα σας από ένα τεστ πριν αρχίσετε να το προωθείτε σε υποψηφίους επενδυτές. **Το στάδιο του πιλοτικού παρακάμπτεται από σημαντικό κομμάτι των ανερχόμενων franchisors, καθώς πολλοί το θεωρούν ως χάσιμο χρόνου.** Η συνήθης αιτιολογία γι’ αυτήν τη συμπεριφορά είναι ότι “αφού ήδη λειτουργεί κατάστημα και πάει καλά. Τι διαφορά θα έχει το πιλοτικό;”

Στην ουσία το πιλοτικό αποτελεί μια ακριβή προσομοίωση ενός καταστήματος franchise. Το στήσιμο, το όνομα, το προσωπικό, η εκπαίδευση, η υποστήριξη, τα υλικά, οι προμηθευτές, η φιλοσοφία και η λειτουργία του καταστήματος θα πρέπει να μοιάζουν όσο το δυνατόν περισσότερο με ένα franchised κατάστημα.

Στη φάση του πιλοτικού το σύστημα περνάει όλες τις “παιδικές αρρώστιες” - οι οποίες δύσκολα αποφεύγονται - έτσι ώστε με την ενηλικίωση (έναρξη franchise) να έχουν δημιουργηθεί όλα τα κατάλληλα αντισώματα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα αντιμετωπίσουν πιθανότατα και οι

franchisees σας. Η λειτουργία του πιλοτικού είναι απαραίτητη και μάλιστα για σημαντικό χρονικό διάστημα και σε διαφορετικές συνθήκες π.χ. ιδανικά σε δύο διαφορετικές περιοχές.

Επιπλέον, η φάση του πιλοτικού θα σας επιτρέψει να αναπτύξετε τα Εγχειρίδια λειτουργίας, να τα εφαρμόσετε και να πραγματοποιήσετε όλες τις αναγκαίες τροποποιήσεις.

Βήμα τέταρτο: Ανάπτυξη πακέτου franchise

Καθορίσατε το Concept, εφαρμόσατε τη θεωρία στην πράξη με το πιλοτικό κατάστημα και είδατε ότι όλα πάνε καλά και ότι το σύστημα θα είναι κερδοφόρο, τόσο για τον επενδυτή όσο και για εσάς. Οποιαδήποτε σκέψη για ανάπτυξη πριν από το στάδιο του πιλοτικού είναι ανώριμη. Το επόμενο βήμα είναι να καθορίσετε το πακέτο franchise που θα προσφέρετε. Δηλαδή, το πλαίσιο, που θα καθορίσετε τις υποχρεώσεις, τα δικαιώματα και τον τρόπο λειτουργίας και συνεργασίας μεταξύ των μελών του δικτύου. Δημιουργώντας το πακέτο franchise θα πρέπει να καθορίσετε όλα τα συστατικά τα οποία θα παραδώσετε σε έναν franchisee με την ένταξη του στο δίκτυο σας. Εάν έχετε ακολουθήσει τα σωστά βήματα έως τώρα, το στάδιο αυτό θα σημαίνει μόνο καταγραφή των κανόνων από ένα εξειδικευμένο νομικό σύμβουλο. Αντίθετα, πολλοί franchisors έχοντας παραλείψει τόσο τη φάση της μελέτης βιωσιμότητας όσο και αυτή του πιλοτικού, συνήθως καθορίζουν το πακέτο franchise αντιγράφοντας τους οικονομικούς όρους από ανταγωνιστές που βρίσκονται στην ίδια αγορά, γεγονός που δεν αποδίδει θετικά αποτελέσματα.

Βήμα πέμπτο: Στελέχωση

Δύο είναι τα βασικά λάθη που κάνουν οι franchisors όταν φτάσουν σε αυτό το στάδιο. Πρώτον, πιστεύουν ότι τα ξέρουν όλα και έχουν υπερβολική εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους. Επίσης, οι “αρχάριοι” franchisors έχουν την τάση να πιστεύουν ότι αφού έχουν την ικανότητα να λειτουργούν με επιτυχία την

επιχείρηση τους - την οποία και θέλουν να αναπτύξουν με franchise - τότε θα ξέρουν αυτόματα και πώς να διοικήσουν μια εταιρία franchise. Η δημιουργία μιας σύμβασης franchise και η ένταξη ενός franchisee στο δίκτυο σας δεν σας κάνει αυτόματα και ικανό franchisor. Θα πρέπει να κατανοήσετε ότι το franchising δεν είναι απλώς η επέκταση της επιχειρηματικής σας δραστηριότητας αλλά αντίθετα μια υψηλών απαιτήσεων βιομηχανία, στην οποία οι ικανότητες και η πείρα είναι παράγοντες απαραίτητοι για την επιτυχία, θα πρέπει να κατανοήσετε ότι απαιτούνται διαφορετικές ικανότητες για να “τρέξετε” την επιχείρηση σας και διαφορετικές για να υποστηρίξετε ένα δίκτυο franchise. Τα έξοδα για διαφήμιση, υποστήριξη, εκπαίδευση, ταξίδια κ.ο.κ. συνεχώς αυξάνονται και πολλοί franchisors καταλαβαίνουν γρήγορα ότι το μάρκετινγκ, η υποστήριξη και η εκπαίδευση δεν αφήνουν πολύ χρόνο για τη διαχείριση της βασικής δραστηριότητας. Επιπλέον, για όσους δεν έχουν ακολουθήσει σωστά τα βήματα ανάπτυξης, πολύ σημαντικό κομμάτι του χρόνου θα απορροφάται για την επίλυση των προβλημάτων καθώς αυτά θα εμφανίζονται ένα-ένα. Επίσης, οι αρχάριοι franchisors συνήθως ξεκινούν με το προσωπικό που χρησιμοποιούν στο κατάστημα (για να μην πούμε ότι ξεκινούν μόνοι τους), οι οποίοι όσο αποδοτικοί και να είναι στη δουλειά τους, συνήθως δεν κατέχουν τα απαραίτητα προσόντα ούτε έχουν την πείρα για τη συγκεκριμένη θέση. Χωρίς πείρα και ικανότητες στο μάνατζμεντ για να υποστηρίξει την αρχική προσπάθεια ο franchisor νιώθει ότι δεν υπάρχει κανένας για να μοιραστεί τις ευθύνες και τα προβλήματα.

Το προσωπικό που “τρέχει” το κατάστημα σπάνια έχει τις ικανότητες να υποστηρίξει την ανάπτυξη. Και όταν καταλάβει ο franchisor την αξία του πεπειραμένου προσωπικού, πιθανότατα δεν θα υπάρχουν χρήματα καθώς το ταλέντο έχει και το κόστος του. Με λίγα λόγια, οι αρχάριοι franchisors συνηθίζουν να μπαίνουν από το τοπικό πρωτάθλημα στην κατηγορία της πρώτης εθνικής χωρίς να έχουν κτίσει ομάδα, χωρίς προπονητή και χωρίς καμία εμπειρία έστω και στη δεύτερη εθνική. Δεν είναι και τόσο εύκολα τα πράγματα.

Η ανάπτυξη ενός δικτύου δεν είναι μια απλή υπόθεση. Όσο πιο νωρίς το καταλάβουν αυτό οι επιχειρηματίες που ξεκινούν για να κτίσουν ένα δίκτυο, τόσο περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας θα έχουν. Η σταδιακή εξέλιξη του συστήματος σας μέσα από όλα τα στάδια ανάπτυξης που αναφέρθηκαν παραπάνω και η χρήση εξειδικευμένης βοήθειας θα σας επιτρέψουν να κτίσετε ένα γερό οικοδόμημα που δεν θα κλονιστεί από τις απαιτήσεις των δικτύων. Επιπλέον, η **σωστή** επιλογή συμβούλου μπορεί να δώσει ώθηση στην πορεία σας και νέες διαστάσεις στην ιδέα που θέλετε να αναπτύξετε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4°

ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Το μέγεθος της επιχείρησης καθορίζει και το κόστος επένδυσης

Για την ανάπτυξη επιχειρήσεων με franchise δεν υπάρχουν κρυφά κόστη, αφού όλα περιλαμβάνονται ξεκάθαρα στην οικονομική σύμβαση του franchisor με τον franchisee.

Από τα πλέον σημαντικά βήματα - το πιο καθοριστικό - στη σύμβαση franchise είναι το ύψος της επένδυσης μιας επιχείρησης που επιθυμεί να αναπτυχθεί με την μέθοδο της δικαιόχρησης.

Το ύψος της επένδυσης εξαρτάται φυσικά από το μέγεθος μιας επιχείρησης, ενώ σύμφωνα με την επικεφαλής της ICAP για την ανάπτυξη επιχειρήσεων με **franchise Μαρία Βιγλάκη**, δεν υπάρχουν κρυφά κόστη, αφού όλα περιλαμβάνονται ξεκάθαρα στην οικονομική σύμβαση του franchisor με τον franchisee. Έχει παρατηρηθεί πάντως, ότι τα υψηλότερα κόστη επενδύσεων προέρχονται από τον κλάδο της μαζικής εστίασης, αφού πρόκειται συνήθως για πολύ μεγάλα καταστήματα. Σύμφωνα επίσης με την ICAP, το ύψος της αρχικής επένδυσης που απαιτείται για τη δημιουργία ενός καταστήματος franchise περιλαμβάνει το αρχικό απόθεμα, την επίπλωση και τον εξοπλισμό, το κόστος διαμόρφωσης του χώρου και το κεφάλαιο κίνησης. Δεν περιλαμβάνει την αρχική αμοιβή του franchisor (entry fee) και τον “αέρα” για την ενοικίαση του καταστήματος.

Ας δώσουμε στο σημείο αυτό, ένα παράδειγμα για τους οικονομικούς όρους που απαιτείται για ένα κατάστημα Intimissimi. Τα Intimissimi είναι καταστήματα με εσώρουχα και πυτζάμες, αναπτύσσονται με franchising και όπου μέσα σε τρία χρόνια, το δίκτυο αριθμεί 16 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα. Το κόστος επένδυσης ενός καταστήματος Intimissimi ανέρχεται σε 70.000-80.000 ευρώ, entry fee δεν απαιτείται για την ένταξη στο σύστημα, τα δικαιώματα (royalties) επί των αγορών χονδρικής είναι 3%, όσον αφορά την διαφήμιση, δεν υπάρχει συμμετοχή του franchisee στην πανελλαδική διαφήμιση, για την τοποθεσία και το μέγεθος του καταστήματος, απαιτείται τοποθεσία σε κεντρικό εμπορικό δρόμο 50 τ.μ., ενώ η διάρκεια σύμβασης είναι εννέα χρόνια με δυνατότητα ανανέωσης.

Στην συνέχεια η εταιρεία συμβούλων ICAP μας δίνει ενδεικτικά ορισμένες τιμές για το κόστος επένδυσης επιχειρήσεων που αναπτύσσει με την μέθοδο της δικαιόχρησης :

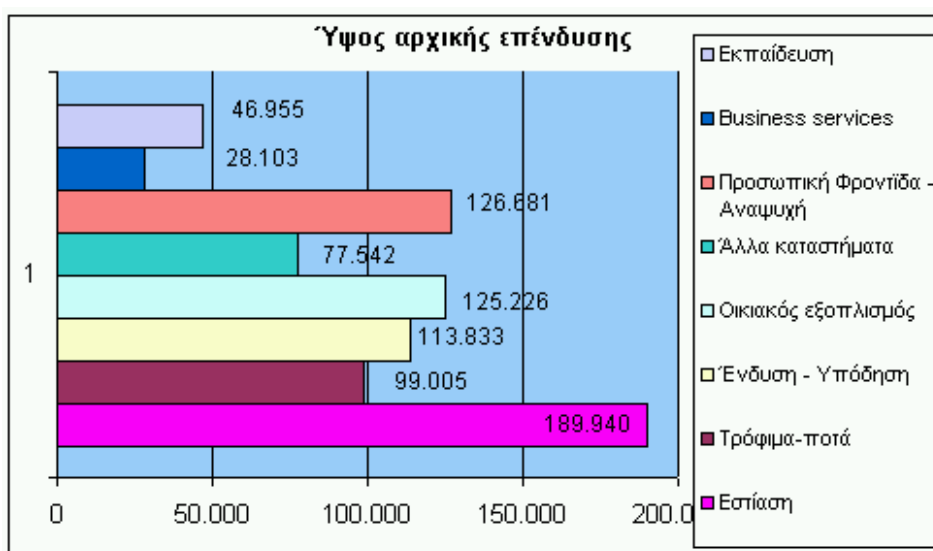
- **ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ** : Για ένα κατάστημα 45-70 τμ. το μέσο κόστος επένδυσης ανέρχεται σε 145.000 ευρώ. Το entry fee είναι 18.000 ευρώ και τα royalties ανέρχονται σε 5% επί του τζίρου μηνιαίως.
- **ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ συν COFFEE RIGHT** : Πρόκειται για ειδικές γωνιές καφέ μέσα στα εστιατόρια Γρηγόρης Μικρογεύματα όπου για ένα κατάστημα λίγα τετραγωνικά μεγαλύτερο το μέσο κόστος επένδυσης ανέρχεται σε 165.000 ευρώ.
- **WOK 88** : Για ένα μέσου μεγέθους κατάστημα 150-200 τμ. συν 70 τμ. αποθήκη, με μέσο κόστος επένδυσης είναι 300.000 ευρώ. Το entry fee ανέρχεται σε 30.000 ευρώ, τα royalties είναι 4% επί των καθαρών πωλήσεων και η συμμετοχή στη διαφήμιση ανέρχεται σε 3%.
- **ΔΡΟΣΟΠΗΓΗ** : Καταστήματα μαζικής εστίασης : μέσο κόστος επένδυσης για ένα κατάστημα με ελάχιστο εμβαδά 80 τμ. 117.000 ευρώ στο οποίο δεν περιλαμβάνεται το entry fee δηλαδή το δικαίωμα εισόδου.

- **TECHNOKID - TECHNOPLUS** : Εκμάθηση computers και ξένων γλωσσών: 60.000 ευρώ.
- **CALZEDONIA** : Γυναικεία παιδικά καλσόν, ανδρικές κάλτσες και μαγιό: 70.000-80.000 ευρώ το μέσο κόστος επένδυσης για ένα κατάστημα 35 τμ. (πλέον 20 τμ. αποθήκη) ενώ δεν απαιτείτε entry fee για την ένταξη στο σύστημα.
- **INTIMISSIMI** : Για ένα κατάστημα 50 τμ. σε κεντρικό εμπορικό δρόμο, το μέσο κόστος επένδυσης ανέρχεται σε 70.000-80.000 €. Δεν απαιτείται entry fee και τα δικαιώματα (royalties) ανέρχονται σε 3% επί των αγορών χονδρικής.
- **AMERICAN CLEANERS** : Στεγνοκαθαριστήρια : 100.000-145.000 ευρώ. Όπως εξηγεί η κ. Βιγλάκη της ICAP εδώ το κόστος επένδυσης είναι υψηλό διότι σε αυτό περιλαμβάνονται τα μηχανήματα και ο μηχανολογικός εξοπλισμός.
- **ANNA RISKA** (Μ. Παπαϊωάννου Α.Ε.) : Καταστήματα με γυναικεία ρούχα και αξεσουάρ : μέσο κόστος επένδυσης 73.000-103.000 ευρώ για ένα κατάστημα 50-70 τμ. περίπου.
- **ZANADU** (Κ. Ραυτόπουλος - Μ. Χ. Καφετζή ΟΕ) : Γυναικεία αξεσουάρ μόδας: 59.000-88.000 ευρώ.
- **CRAFT BREWERIES** (Ζυθεστίαση) : 205.000-382.000 ευρώ
- **GREEN FARM** (όμιλος Κοντομηνά) : Σούπερ Μάρκετ Βιολογικών προϊόντων: 103.000-161.000 ευρώ
- **OMNISHOP** (όμιλος YALCO) : Καταστήματα ειδών οικιακής χρήσης 44.000 ευρώ.
- **EPAVLIS** (Epravlis ΑΕ): Καταστήματα με λευκά είδη. Για ένα κατάστημα 60-120 τμ. σε κεντρικό εμπορικό δρόμο, το μέσο κόστος επένδυσης ανέρχεται σε 73.000-103.000 ευρώ
- **Domino's** (Anatron Food Service SA) : Καταστήματα διανομή πίτσας 97.000 ευρώ.

- **OGA STORES** (OLA STORES AE) : Καταστήματα με τρόφιμα, σνακ, αναψυκτικά και ψιλικά είδη 44.000-69.000 ευρώ.
- **NOTA** (Μασσέλος AE): Καταστήματα με εσώρουχα και homewear 44.000-59.000 ευρώ για ένα μεσαίου μεγέθους κατάστημα.
- **COFFEE TIME** (Coffee Time Hellas AE): Καταστήματα cafe & Donurs 73.0000-161.000 ευρώ.
- **FREESTYLE** (Negus AE): κομμωτήρια υψηλών προδιαγραφών 117.000-205.000 ευρώ.

2. Κόστος επένδυσης ανά κλάδο

Το ύψος της αρχικής επένδυσης που απαιτείται για τη δημιουργία ενός καταστήματος franchise περιλαμβάνει το αρχικό απόθεμα, την επίπλωση και τον εξοπλισμό, το κόστος διαμόρφωσης του χώρου και το κεφάλαιο κίνησης. Δεν περιλαμβάνει την αρχική αμοιβή του franchisor (entry fee) και τον “αέρα” για την ενοικίαση του καταστήματος. Το μέσο κόστος επένδυσης για ένα κατάστημα franchise, όπως προκύπτει από το δείγμα των επιχειρήσεων της τελευταίας έρευνας που πραγματοποίησε η ICAP, ανέρχεται σε περίπου **96.500 ευρώ** για όλους του τομείς δραστηριότητας. Το παραπάνω μέγεθος της επένδυσης επηρεάζεται από κατηγορίες δραστηριότητας, όπως εστίαση, super markets, γυμναστήρια, κέντρα αισθητικής, οικιακό εξοπλισμό, που απαιτούν μεγάλους χώρους εγκατάστασης ή χαρακτηρίζονται από υψηλό κόστος εξοπλισμού. Τα όρια διακύμανσης του αρχικού κόστους επένδυσης είναι από **14.600 ευρώ έως 293.400 ευρώ**. Πάντως, το ύψος της αρχικής επένδυσης είναι συγκρίσιμο με τα αντίστοιχα στις πλέον ανεπτυγμένες αγορές franchising της Ε.Ε



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5°

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

1. Πλεονεκτήματα του franchising

Ένα franchise είναι ελκυστικό για πολλούς λόγους. Τα πλεονεκτήματα κυρίως που προσφέρει είναι η δημιουργία αλυσίδας διανομής με περιορισμένο κόστος, δυνατότητα για ουσιαστική και γρήγορη αύξηση του κύκλου εργασιών, βελτίωση σημαντική στην απόδοση των ιδίων κεφαλαίων, δημιουργία ισχυρής οικονομικής θέσης έναντι του εντολοδόχου λόγω οικονομικής υπεροχής.

Πιο αναλυτικά ένα franchise μπορεί να προσφέρει στον επιχειρηματία εκτός των άλλων και : α) επίσημη εκπαίδευση, β) οικονομική ενίσχυση, γ) οφέλη στο marketing και την διαχείριση :

α) **Επίσημη εκπαίδευση** : Η σπουδαιότητα της επίσημης εκπαίδευσης που παρέχει ο franchisor, υπογραμμίζεται από την αδυναμία που έχουν πολλοί μικρομεσαίοι επιχειρηματίες σχετικά με τη διαχείριση. Επομένως στο σημείο που μπορεί να ξεπεραστεί αυτή η αδυναμία, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που προσφέρει το franchisor αποτελεί σημαντικό όφελος. Η αξία και η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης είναι προφανής λόγω των ποσοστών των εμπορικών αποτυχιών, η μεγάλη πλειοψηφία των οποίων προκαλείται από ανικανότητα διαχείρισης. Για παράδειγμα οι franchisors όπως είναι τα Mc Donald's και τα Hentuchy fried chicken είναι αλήθεια ότι δεν έχουν ποτέ αντιμετωπίσει μια αποτυχία. Μερικοί franchisors δέχονται να αγοράσουν έναν αδύναμο όσον αφορά τη λειτουργία franchise για να το συγκροτήσουν από την πτώση διατηρώντας επομένως την εικόνα τους. Ωστόσο η λειτουργία ως franchise δεν εγγυάται σε μια περίπτωση επιτυχία. Ένας συγκεκριμένος franchisor μπορεί να μην εφαρμόσει σωστά το πρόγραμμα εκπαίδευσης ή μπορεί

να αποτύχει για κάποιο άλλο λόγο.

Αρχική εκπαίδευση : από κάποιον franchisor ξεκινά με μια αρχική περίοδο ολίγων ημερών ή λίγων εβδομάδων σε μια κεντρική εκπαιδευτική σχολή ή σε μια άλλη αναγνωρισμένη τοποθεσία. Φυσικά η φύση του προϊόντος και το είδος της επιχείρησης επηρεάζει την ποσότητα και το είδος της εκπαίδευσης που απαιτείται στις επιχειρήσεις που λειτουργούν με franchise. Στις περισσότερες περιπτώσεις η εκπαίδευση αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα του συστήματος franchising και επιτρέπει στα άτομα που έχουν λίγη εκπαίδευση και μόρφωση να ξεκινήσουν και να επιτύχουν στις δικές τους επιχειρήσεις.

Συνεχή καθοδήγηση : Συνήθως την αρχική εκπαίδευση συμπληρώνουν η επακόλουθη εκπαίδευση και η καθοδήγηση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προγράμματα που φρεσκάρουν την μνήμη και από εκπαίδευση από έναν πλανόδιο αντιπρόσωπο που επισκέπτεται τις επιχειρήσεις των franchisees σε τακτά χρονικά διαστήματα. Επίσης ο franchisee μπορεί να λάβει εγχειρίδια και άλλο έντυπο υλικό και να παρέχει καθοδήγηση για την επιχείρηση. Ωστόσο η καθοδήγηση μοιάζει με τον έλεγχο έτσι ώστε σε μερικές περιπτώσεις είναι πολύ δύσκολο να γίνει ο διαχωρισμός αυτών των δύο.

Διαφήμιση : Ο δικαιοδόχος συμμετέχει στη διαφημιστική καμπάνια της επιχείρησης τόσο σε τοπικό επίπεδο, όσο και σε πανελλαδικό επίπεδο. Ένα κοινό διαφημιστικό ταμείο δημιουργείται - από τις προσφορές όλων των δικαιοδόχων και των Κεντρικών Υπηρεσιών - και χρησιμοποιείται για να καθοριστεί η στρατηγική marketing και διαφήμισης του δικτύου. Κατανέμοντας το κόστος με τους υπόλοιπους δικαιοδόχους του δικτύου, ο κάθε δικαιοδόχος έχει καλύτερη απόδοση στην επένδυσή του, κάτι που δεν θα ήταν εφικτό σε μια ανεξάρτητη επιχείρηση. Επί πλέον όσο ο αριθμός των δικαιοδόχων αυξάνεται, αυξάνεται και η αναγνώριση από το αγοραστικό κοινό.

β) Οικονομική ενίσχυση : Το κόστος έναρξης μιας ανεξάρτητης επιχείρησης είναι συχνά πολύ υψηλό και οι επίδοξες πηγές κεφάλαια του επιχειρηματία αρκετά περιορισμένες. Η θέση του επιχειρηματία που θα δανειστεί είναι η πιο αδύναμη σε αυτό το σημείο. Εάν συνεργαστεί με μια επιχείρηση franchising, ο μελλοντικός franchisee μπορεί να αυξήσει τις πιθανότητες να αποκτήσει οικονομική ενίσχυση. Εάν η επιχείρηση franchising θεωρεί ότι ο υποψήφιος αποτελεί κατάλληλη προοπτική με μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας, συνήθως παρέχει οικονομική ενίσχυση. Για παράδειγμα σπάνια απαιτείται από τον franchisee να πληρώνει ολόκληρο το κόστος της ίδρυσης της επιχείρησης. Επιπλέον στον franchisee που βρίσκεται στην αρχή συνήθως δίνεται ένα πρόγραμμα πληρωμών στο οποίο πρέπει να αντεπεξέλθει μέσω της επιτυχημένης λειτουργίας. Η συνεργασία με έναν καθιερωμένο franchisor μπορεί επίσης να βελτιώσει την πιστωτική σχέση του νέου franchisee με την Τράπεζα.

Αγορές : Οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματευτούν με τους προμηθευτές για την επίτευξη ευνοϊκών συμφωνιών. Εισερχόμενοι σε ένα σε ένα σύστημα, ο δικαιούχος, “αγοράζει” την αγοραστική δύναμη του δικαιοπαρόχου και επιτυγχάνει όρους για παραγγελίες μέσω των Κεντρικών Υπηρεσιών

γ) Οφέλη στο marketing και τη διοίκηση : Τα περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες του franchise είναι ευρέως γνωστά και αποδεκτά. Για παράδειγμα οι πελάτες θα αγοράσουν πρόθυμα χάμπουργκερς από τα MC Donald's ή παγωτά από το Bash in - Robbins επειδή γνωρίζουν τη φήμη αυτών των προϊόντων. Ως εκ τούτου το franchising προσφέρει τόσο μια δοκιμασμένη επιτυχημένη σειρά εμπορικών συναλλαγών όσο και η ταύτιση των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Ο επιχειρηματίας που συνάπτει μια συμφωνία franchising αποκτά το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το διαφημιζόμενο σε εθνικό επίπεδο σήμα κατατεθέν ή επωνυμία του franchisor. Αυτό έχει ως σκοπό να ταυτίσει την τοπική

επιχείρηση με το ευρέως γνωστό προϊόν ή υπηρεσία. Φυσικά η αξία της ταύτισης του προϊόντος διαφέρει από το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας και την έκταση την οποία έχει λάβει η ευρύτατα διαδεδομένη προώθηση. Πάντως ο franchisor διατηρεί την αξία της επωνυμίας μέσω της συνεχούς διαφήμισης και προώθησης., Τα πρότυπα εγχειρίδια λειτουργιών και οι διαδικασίες που παρέχουν έχουν επιτρέψει και σε άλλους επιχειρηματίες να λειτουργούν με επιτυχία. Εάν επιτρέπονταν σε μερικά franchises να λειτουργούν σε μη αποδεκτά επίπεδα, θα μπορούσαν εύκολα να καταστρέψουν εύκολα την εμπιστοσύνη του πελάτη σε ολόκληρο το σύστημα.

Εκτός των παραπάνω ο επιχειρηματίας εξακολουθεί να έχει την ιδιοκτησία και διοίκηση της επιχείρησής του, δίδεται δυνατότητα περιορισμού του αναγκαίου κεφαλαίου κίνησης του, παρέχεται βοήθεια ειδικών για τις πωλήσεις και την ανάπτυξη των εργασιών του, αξιοποίηση εμπορικών σημάτων του ομίλου για προσέλκυση πελατείας, αγοράζει τα εμπορεύματα του σε καλύτερες τιμές μέσω των μαζικών αγορών του εντολέα και του εξασφαλίζει πιστώσεις ευκολότερα με τη συμμετοχή του στον όμιλο επιχειρήσεων.

www.eurognosi.com,

*Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΘΕΣΜΩΝ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ
ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ MARKETING*

2. Περιορισμοί- μειονεκτήματα του Franchising

Το franchising είναι σαν ένα νόμισμα. Έχει δύο όψεις. Έχουμε εξετάσει τη θετική πλευρά του franchising, αλλά πρέπει να κοιτάξουμε και την άλλη όψη του νομίσματος και να εξετάσουμε την αρνητική του πλευρά. Ειδικότερα τρία είναι τα μειονεκτήματα που διακατέχουν την μορφή των εμπορικών συναλλαγών του franchise. Αυτά είναι το κόστος του franchise, οι περιορισμοί στην ανάπτυξη που μπορεί να συνοδεύουν μια σύμβαση franchise, η απώλεια της απόλυτης ανεξαρτησίας από την πλευρά του franchisee.

α) Το κόστος ενός franchise : Το συνολικό κόστος του franchise αποτελείται από αρκετές συνιστώσες. Το κόστος του franchise αρχίζει με το πόσο που καταβάλλεται για το franchise. Γενικά τα υψηλότερα ποσά τα απαιτούν οι διάσημοι franchisors. Άλλες δαπάνες περιλαμβάνουν πληρωμές για τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, δαπάνες για τη προώθηση, για την απογραφή και τις προμήθειες και για το οικοδόμημα και τον εξοπλισμό. Όταν αυτές οι δαπάνες αθροιστούν με το ποσό που καταβάλλεται για το franchise, η συνολική επένδυση μπορεί να φανεί εκπληκτικά μεγάλη. Εάν οι επιχειρηματίες μπορούσαν να κερδίσουν το ίδιο εισόδημα ως ανεξάρτητοι, θα εξοικονομούσαν το ποσό αυτών των χρηματικών ποσών και μερικές από τις υπόλοιπες δαπάνες.

Ωστόσο δεν μπορούν να αρνηθούν να καταβάλουν τα χρηματικά ποσά εάν ο franchisor παρέχει τα οφέλη που προαναφέρθηκαν.

β) Περιορισμοί στην ανάπτυξη : Ένας βασικός τρόπος για να επιτύχει κανείς επιχειρηματική ανάπτυξη είναι να επεκτείνει την υπάρχουσα περιοχή πωλήσεων. Ωστόσο πολλές συμβάσεις franchise περιορίζουν τον franchisee σε μια καθορισμένη περιοχή πωλήσεων αποκλείοντας με αυτόν τον τρόπο αυτή την μορφή ανάπτυξης.

γ) Απώλεια της απόλυτης ανεξαρτησίας : Συχνά τα άτομα εγκαταλείπουν την έμμισθη απασχόληση για να γίνουν επιχειρηματίες γιατί δεν τους αρέσει να εργάζονται υπό την άμεση επίβλεψη και έλεγχο των άλλων. Εάν εμπλακούν σε μια σχέση franchise αυτά τα άτομα μπορεί να ανακαλύψουν απλώς ότι υπάρχει ένα διαφορετικό είδος στενού ελέγχου και προσωπικών προσπαθειών. Ο franchise όντως παραδίδει ένα σημαντικό ποσό ανεξαρτησίας, όταν συνάπτει μια σύμβαση franchise.

Εκτός των ανωτέρω ως μειονεκτήματα θα μπορούσα επίσης να αναφέρω την εξάρτηση από τον εντολέα για την τεχνογνωσία, το κύρος και το όνομα του στην αγορά, ο επιχειρηματίας δεν έχει δικαιώματα αποκλειστικότητας στην περιοχή του για τα πωλούμενα προϊόντα του ομίλου, είναι υποχρεωμένος να συμμορφώνεται με τους όρους του εντολέα, έχει νομική ανεξαρτησία αλλά αυτή δεν μπορεί να συγχέεται με την οικονομική ανεξαρτησία και οι συμβάσεις γίνονται συνήθως με προσανατολισμό προστασίας του εντολέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6°

ΤΟ FRANCHISE ΣΗΜΕΡΑ

1. Η κρίση της αγοράς και οι επιπτώσεις στο franchise

Κατά την άποψη μας, τη σημερινή, δύσκολη για την αγορά, εποχή μπορεί να τη δει μια εταιρία από δύο διαφορετικές πλευρές, καταλήγοντας κάθε φορά σε εντελώς διαφορετικά συμπεράσματα, για το ποια είναι η ενδεδειγμένη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει. Η πρώτη περίπτωση είναι να τη θεωρήσει ως μια περίοδο αυξημένου κινδύνου και συνεπώς να ακολουθήσει μια αμυντική τακτική που θα έχει ως βάση της τον περιορισμό των διαφόρων δαπανών. Η δεύτερη επιλογή είναι να την αντιμετωπίσει ως μια περίοδο ευκαιριών και να προσπαθήσει να την αξιοποιήσει, ισχυροποιώντας τη θέση της σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Περίοδος αυξημένου κινδύνου

Αυτή είναι συνήθως η τακτική που ακολουθείται από την πλειονότητα των επιχειρηματιών.

Οι τωρινές συνθήκες αντιμετωπίζονται με έντονο συναίσθημα φόβου και ανησυχίας για το μέλλον. Λαμβάνονται αποφάσεις με στόχο τη δραστική μείωση του κινδύνου, όπως περικοπές πολλές εξόδων, χωρίς συχνά να εξεταστεί το πόσο απαραίτητος είναι ο ρόλος τους για την περαιτέρω ομαλή λειτουργία της εταιρίας.

Ένα καλό παράδειγμα είναι οι μειώσεις του ανθρώπινου δυναμικού και παρατηρούνται, οι οποίες συχνά είναι επιπόλαιες και μακροχρόνια επιζήμιες. Υπάρχουν εταιρίες που βρίσκονται σε αρκετά καλή κατάσταση και όμως προχωρούν σε απολύσεις. Η λογική τους είναι ότι περικόπτουν κάποιες θέσεις που δεν είναι τελείως απαραίτητες για να περιορίσουν προσωρινά τα έξοδα τους, όσο το κλίμα είναι δυσμενές, και θα ξανακάνουν προσλήψεις για τις ίδιες θέσεις

σε 1-2 χρόνια. Δεν πρέπει να ξεχνούν, όμως, ότι όσοι προσληφθούν μετά, θα πρέπει να περάσουν από ένα στάδιο εκπαίδευσης και προσαρμογής στον νέο τους εργασιακό χώρο. Μια περίοδο δηλαδή μειωμένης παραγωγικότητας, την οποία οι “αναίτια” απολυθέντες την έχουν ήδη περάσει. Ωστόσο, αυτές που είναι ακόμη χειρότερες είναι οι συνέπειες για το προσωπικό που μένει. Οι εργαζόμενοι αυτοί αντιμετωπίζουν τέτοιες ενέργειες με ιδιαίτερη ευαισθησία και μειώνεται το αίσθημα ασφάλειας που νιώθουν.

Ο κύριος λόγος που παρατηρούνται αυτά τα φαινόμενα είναι μια βραχυχρόνια αντίληψη της πραγματικότητας από τους επιχειρηματίες. Αυτή η αντίληψη επηρεάζει καταλυτικά και τη στρατηγική μελλοντικής ανάπτυξης που πιθανόν έχουν εκπονήσει.

Περίοδος ευκαιριών

Σε αυτή την περίπτωση, οι επιχειρηματίες επιλέγουν να ασχοληθούν με τον πραγματικό αντίκτυπο που έχει η κρίση στον δικό τους κλάδο και στη δική τους επιχείρηση και όχι να παρασύρονται σε αποφάσεις με κριτήριο την άποψη που διαπιστώνεται από το ευρύ κοινό. Αυτή είναι και η ορθότερη στάση. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι πολύ συχνά τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν πολλές εταιρίες σήμερα είναι προϊόν λαθεμένων επιλογών του παρελθόντος. Οι συνέπειες του κακού μάνατζμεντ σπάνια φαίνονται σε περιόδους που όλα στην αγορά πάνε καλά. Αντίθετα οι κρίσεις ξεσπάνε αργότερα, σε εποχές σαν τη σημερινή.

Ένα καλό παράδειγμα τέτοιων αντιλήψεων αποτελεί ο ιδιοκτήτης της Easy Jet, Στέλιος Χατζηϊωάννου. Πριν από ένα χρόνο όλες οι αεροπορικές εταιρίες έσπευδαν να ακυρώσουν τις παραγγελίες τους για νέα αεροσκάφη, στην Boeing και την Airbus, ως συνέπεια του τρομοκρατικού χτυπήματος στην Αμερική. Πολλές από αυτές είχαν κάθε λόγο να πάρουν τέτοιου είδους αποφάσεις. Το αναποτελεσματικό μάνατζμεντ που είχαν και τα υψηλά λειτουργικά τους κόστη φάνηκαν αμέσως μόλις ξέσπασε το πρόβλημα. Έτσι, οι όποιες σκέψεις για

αναπτυξιακά προγράμματα και αύξηση του στόλου δικαίως έδωσαν άμεσα τη θέση τους σε προσπάθειες για περιορισμό των δαπανών. Όμως, επηρεασμένες από το γενικότερο κλίμα, οδηγήθηκαν σε τέτοιου είδους ενέργειες και όλες σχεδόν οι υπόλοιπες αεροπορικές. Αντίθετα οι μανάτζερ της Easy Jet, εφόσον διαπίστωσαν ότι η εταιρία μένει ανεπηρέαστη από την κρίση, δεν βρήκαν κανένα λόγο να διακοπεί το αναπτυξιακό πρόγραμμα της εταιρίας και προχώρησαν την ίδια περίοδο σε μια από τις μεγαλύτερες παραγγελίες που έγιναν τα τελευταία χρόνια. Οι όροι αυτής της συμφωνίας είναι ιδιαίτερα ευνοϊκοί για την Easy Jet, καθώς οι κατασκευάστριες εταιρίες έχουν οδηγηθεί σε δυσμενή θέση εξαιτίας των ακυρώσεων που είχαν από τις άλλες αεροπορικές. Είναι προφανές ότι αυτή η στρατηγική υπήρξε απολύτως επιτυχής.

Παρόμοια είναι η κατάσταση που επικρατεί σήμερα στον χώρο του franchise, και κατ' επέκταση του λιανεμπορίου, στην Ελλάδα. Πολλές εταιρίες αντιμετωπίζουν δυσκολίες για τους λόγους που αναφέραμε. Για τις υπόλοιπες, όμως, η τωρινή φάση της αγοράς είναι μια ευκαιρία να αυξήσουν τα μερίδια τους και να βελτιώσουν τη θέση τους έναντι του ανταγωνισμού. Με αυτό τον τρόπο θα βρεθούν σε καλύτερη θέση στην αφετηρία της νέας φάσης ανόδου της αγοράς.

Οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται σήμερα δεν αφορούν μόνο τους franchisors, αλλά και τους franchisees. Οι τελευταίες έρευνες στον χώρο του real estate δείχνουν μια αύξηση των διαθέσιμων επαγγελματικών χώρων κατά 50% και μια πτώση στα μισθώματα κατά 20%. Πολλά καταστήματα σε εξαιρετικές περιοχές έχουν μείνει για πολύ καιρό ελεύθερα, με αποτέλεσμα τα περιθώρια για διαπραγματεύσεις με τους ιδιοκτήτες αναφορικά με το ύψος του ενοικίου να είναι σημαντικά. Στα καταστήματα franchise, όπου τα περιθώρια κέρδους είναι προδιαγεγραμμένα, το ύψος των λειτουργικών εξόδων είναι βασική παράμετρος για την επιτυχία. Επίσης, η αποφυγή πληρωμής “αέρα” στην αρχή της μίσθωσης (φαινόμενο που συναντάμε όλο και συχνότερα την τελευταία διετία) μειώνει σημαντικά την επένδυση που καλείται να πραγματοποιήσει ο επενδυτής -

franchisee.

Παράλληλα, πολλές εταιρίες - franchisors προσπαθούν να βελτιώσουν το συνολικό κόστος επένδυσης για ένα νέο κατάστημα με σκοπό να προσελκύσουν ευκολότερα υποψήφιους επενδυτές. Ταυτόχρονα, όλε σχεδόν οι τράπεζες διαθέτουν προγράμματα που ευνοούν την επιχειρηματικότητα και κάνουν πιο προσιτό το όνειρο κάποιου να ανοίξει ένα δικό του κατάστημα. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι πέρα από τις δυσκολίες που οπωσδήποτε υπάρχουν, παρουσιάζονται και αρκετές ευκαιρίες. Από τη μια πλευρά ευκαιρίες ανάπτυξης για ορισμένα δίκτυα σε ένα περιβάλλον, όπου το μεγαλύτερο τμήμα του ανταγωνισμού μένει αδρανές και από την άλλη ευκαιρίες σε υποψήφιους franchisees να ανοίξουν ένα δικό τους κατάστημα με ένα χαμηλό σχετικά μίσθωμα και με ευνοϊκούς όρους συνεργασίας.

2. Σταθερή η αναπτυξιακή πορεία του franchising το 2003-2004

Σε μία περίοδο που οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα επιβίωσης, οι εταιρίες που αξιοποίησαν το θεσμό του franchising πέτυχαν να αναπτύξουν τα δίκτυα τους κατά 124% την τελευταία πενταετία.

Ιδιαίτερα ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι στην πλειονότητα τους είναι νέα δίκτυα που έχουν σημαντικά περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης, ενώ ταυτόχρονα είναι πλέον προφανές ότι παρά την επίθεση που υπέστη ο θεσμός το πρώτο εξάμηνο του 2003, η αναπτυξιακή πορεία του 2^{ου} εξαμήνου διέψευσε πανηγυρικά όλους όσους πίστεψαν ότι το franchising στην Ελλάδα περνά σε φάση συρρίκνωσης.

Επίσης, είναι σημαντική η συμβολή στη διεύρυνση του χώρου η υιοθέτηση από μεγάλες εταιρίες του franchise μετατροπής, δηλαδή του σταδιακού μετασχηματισμού του δικτύου τους σε δίκτυο franchise ή ακόμη και η δημιουργία από ανεξάρτητες μικρές επιχειρήσεις μιας κοινής εταιρίας που λειτουργεί ως franchisor, ενώ τα μέλη του δικτύου πλέον αξιοποιούν τη δυναμική της κοινής γνώσης, του κοινού marketing, της επαυξημένης αγοραστικής δύναμης κ.λπ. (π.χ. σε φωτογραφεία, φροντιστήρια ξένων γλωσσών, κάβες, συνεργεία κ.ά.).

Σταδιακά προβλέπεται η διεύρυνση του μεριδίου τους, τόσο σε αριθμό συστημάτων όσο και σε μερίδιο στους νέους franchisees. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται, επίσης, στο ότι στην ελληνική αγορά στο χώρο του λιανεμπορίου δεν είναι δυνατή η επίτευξη ανάλογων μεριδίων για τις αλυσίδες franchise με αυτά των λοιπών χωρών της Ε.Ε. λόγω του ότι η συγκεντροποίηση της αγοράς προηγήθηκε της ανάπτυξης αλυσίδων franchise, καθώς και λόγω της δυσμορφίας της αγοράς ακινήτων και της επιφυλακτικότητας του τραπεζικού συστήματος. Η αύξηση στο χώρο του λιανεμπορίου οφείλεται κυρίως στην ένταξη ανεξάρτητων

καταστημάτων σε δίκτυα (π.χ. ένδυση, υπόδηση κ.λπ.).

Σταθερά πλέον το 63% των νέων καταστημάτων σε αλυσίδες είναι franchise, ενώ σημαντική είναι η συμβολή των shop in a shop. Ο ρυθμός ανάπτυξης των franchise νέων σημείων είναι υπερδιπλάσιος των αντίστοιχων εταιρικών. Η μείωση του ρυθμού ανάπτυξης οφείλεται κυρίως στα προβλήματα ορισμένων αλυσίδων το πρώτο εξάμηνο του έτους (όπως οι Musses ή και YBONNH, Beauty and Diet κ.ά., που τελικά δεν ήταν franchise και την επίδραση που είχαν στους επενδυτές. Η ανάκαμψη του 2^{ου} εξαμήνου ήταν σημαντική και προοιωνίζεται επαναφορά στα επίπεδα του 2002.

Αξίζει να αναφερθεί η θεαματική αύξηση των κλάδων εκπαίδευσης και υπηρεσιών με 26,2% και 22,5%.

Στο χώρο της ένδυσης καταγράφεται το ξεκίνημα εισόδου μεγάλων εταιριών του χώρου, που σταδιακά μετασχηματίζουν το δίκτυο χονδρικής τους σε franchise.

3. Αποτελέσματα ερευνών της ICAP για την πορεία και τις προοπτικές του franchising στην ελληνική αγορά.

Αριθμός επιχειρήσεων

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

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

Προέλευση των συστημάτων

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

Προφίλ του franchising το 2001

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

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

Ρυθμός Ανάπτυξης Δικτύων των Επιχειρήσεων

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

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

Σταθερότητα Δικτύου

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7°

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ

1. Συμπεράσματα

Όπως είπαμε το franchise είναι σαν ένα νόμισμα. Έχει δύο όψεις, την θετική και την αρνητική. Γι' αυτό το λόγο ο κάθε ενδιαφερόμενος που επιθυμεί να λειτουργήσει με το θεσμό της δικαιόχρησης θα πρέπει να λάβει, υπόψη του, όλους τους περιορισμούς που διέπουν το franchise και να αποφασίσει έχοντας λάβει και μια νόμιμη συμβουλή.

Είναι απαραίτητο για κάποιον ενδιαφερόμενο franchisee να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός απέναντι στον franchisor και αυτό γιατί ένας επιχειρηματίας έχει τρία σημαντικά οφέλη για να γίνει franchisor.

Επιτρέπει στον franchisor να επεκταθεί χωρίς να μειώσει το κεφαλαίο του. Η εταιρεία η οποία ασχολείται με το franchising μέσω των πληρωμών και του χρηματικού ποσού που καταβάλλεται στον ιδιοκτήτη, δανείζεται κεφάλαιο από τον franchisee για την ανάπτυξη του δικτύου.

Οι franchisees, ως αναξάρτητοι επιχειρηματίες, έχουν μεγαλύτερα κίνητρα από τους έμμισθους υπαλλήλους λόγω του κινήτρου κέρδους και του κεκτημένου συμφέροντος που έχουν στην επιχείρηση.

Το franchising δίνει την ευκαιρία σε μια επιχείρηση να εισαχθεί σε πολλές αγορές με πολύ πιο γρήγορο ρυθμό απ' ό τι θα μπορούσε καταβάλλοντας προσπάθεια μόνη της.

2. Προτάσεις

Πιο συγκεκριμένα κάθε ενδιαφερόμενος που επιθυμεί να λειτουργήσει με το θεσμό της δικαιόχρησης θα πρέπει να κάνει :

1. Εκτίμηση των ευκαιριών του franchise : Αφού εκδηλώσει ενδιαφέρον να γίνει ένας franchisee θα πρέπει να εντοπίσει την σωστή ευκαιρία, και να ερευνήσει το franchise.
2. Εντοπισμός μιας ευκαιρίας για franchise : Με την ραγδαία ανάπτυξη που έχει σημειωθεί στο franchising τα τελευταία χρόνια , η διαδικασία εντοπισμού σωστών επιλογών έχει γίνει ευκολότερη. Πηγές ευκαιριών για franchise βρίσκει κανείς από αγγελίες των franchisors σε εφημερίδες, περιοδικά και στο διαδίκτυο.
3. Έρευνα προσφοράς για franchise : Μια επιχείρηση που λειτουργεί με franchise τυπικά αποτελεί μια επένδυση πολλών χιλιάδων ευρώ. Επίσης η εμπορική σχέση που θα δημιουργηθεί συνήθως στοχεύουμε ότι θα έχει διάρκεια μεγάλο χρονικό διάστημα. Εδώ θα πρέπει να αναφέρω ότι η διαδικασία της έρευνας είναι αμφίδρομη. Ο καθένας θέλει να αξιολογήσει τον άλλο καθώς επίσης και το είδος της ευκαιρίας που του προσφέρεται. Για το λόγο αυτό απαιτείται χρόνος και δεν πρέπει να υποκύπτουμε σε τυχόν πιέσεις χωρίς να έχουμε αντλήσει πρώτα τις σωστές πληροφορίες.
4. Σύμβουλοι για franchise : Τα τελευταία χρόνια έχουν εμφανιστεί στην αγορά σύμβουλοι franchise για να βοηθούν αυτούς που ψάχνουν ευκαιρίες για franchise. Τέτοιες εταιρείες είναι The Franchise Co, Franchise Seminars Inc.

5. Εξέταση της σύμβασης franchise : Συνήθως η σύμβαση είναι έγγραφο πολυσέλιδο , και ποτέ ο franchisee δεν θα πρέπει να υπογράψει σύμβαση αφού πιο πριν δεν την έχει ελέγξει κάποιος δικηγόρος ή νομικός σύμβουλος.

3. Επίλογος

Τα τελευταία 25 χρόνια το franchising έχει καθιερωθεί παγκοσμίως σαν η πλέον επιτυχημένη και ασφαλής μέθοδος ανάπτυξης επιχειρήσεων. Ο ολοένα αυξανόμενος ρυθμός των επιχειρήσεων με το θεσμό του franchising έχει δημιουργήσει μια νέα επιχειρηματική τάξη πραγμάτων, αυξάνοντας την ιδιωτική πρωτοβουλία από την πλευρά του επιχειρηματία. Αυτό συμβαίνει γιατί πλέον οποιοδήποτε άτομο έχει οικονομικά κίνητρα για να λειτουργήσει μια δική του επιχείρηση πωλώντας ή παρέχοντας επώνυμα προϊόντα ή υπηρεσίες με μεγάλη οικονομική ασφάλεια, σταθερή πελατεία, ικανοποιητικό τζίρο και μικρό ποσοστό αποτυχίας της επιχείρησής του.

Υπάρχουν πάρα πολλά παραδείγματα στο χώρο της διάθεσης και εμπορίας προϊόντων, της εστίασης και της παροχής υπηρεσιών, όπου μια πρωτοποριακή ιδέα δημιούργησε ένα ιδιαίτερα επιτυχημένο δίκτυο επιχειρήσεων με τεράστια κέρδη.

Συστήματα όπως το franchising δεν δημιουργούνται τυχαία στο χώρο των επιχειρήσεως στην αγορά. Σε μια εποχή, όπου κυρίαρχη τάση είναι η διεθνοποίηση των αγορών και ο οξύς ανταγωνισμός, δεν υπάρχει καλύτερη λύση αφ' ενός για τις επιχειρήσεις – ονόματα να επεκταθούν εύκολα και χωρίς πολλά έξοδα, και αφ' ετέρου για τις μικρές επιχειρήσεις να αποκτήσουν το όνομα, την εμπειρία και την τεχνογνωσία ενός μεγάλου, κάτω από μια ομπρέλα προστασίας και εξασφαλισμένης επιτυχίας.

Το franchising είναι μία σχέση σεβασμού και εμπιστοσύνης. Η δημιουργία ενός δικτύου franchise προσφέρει και στις δύο πλευρές την ευκαιρία της μεθοδικής, συντονισμένης και πολύπλευρης προσπάθειας με κοινό στόχο την ανάπτυξη, την επιχειρηματική καταξίωση και το συνεχώς αυξανόμενο οικονομικό όφελος.

Τέλος έμφαση πρέπει να δοθεί στο γεγονός, ότι το franchising ταιριάζει στη φύση του Έλληνα επιχειρηματία , ο οποίος θέλει να λειτουργεί ανεξάρτητα και να έχει αυτονομία στο δικό του χώρο δραστηριότητας. Παρ' όλα αυτά, θα πρέπει να υπάρχει η δέουσα προσοχή σε κάθε επιχειρηματική κίνηση και έλεγχος αφ' ενός τόσο των παραγόντων που ενδεχομένως επηρεάζουν την καλή λειτουργία της επιχείρησης, αφ' ετέρου των περιορισμών που δημιουργεί το franchising αλλά και των όρων της σύμβασης που πρόκειται να υπογραφεί και φυσικά πάντα με την παρουσία και την επίβλεψη κάποιου νομικού προσώπου.

Το σύγχρονο επιχειρηματικό σκηνικό είναι σαν ένα τρένο που τρέχει με ιλιγγιώδεις ρυθμούς, το εισιτήριο για αυτό το τρένο είναι το franchising, όσοι το αποκτήσουν θα επιβιβασθούν, όσοι δεν προλάβουν θα γίνουν μάρτυρες της αναχώρησης του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8°

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Πολιτικοοικονομική στατιστική και πληροφορίες για το franchising. 61 62

Δεν θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Έτσι λοιπόν καταγράφονται , οι παρακάτω επιχειρήσεις που αναπτύσσονται μέσω franchising στην Ελλάδα σήμερα.

ΠΟΛΙΤΙΚΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ franchising

ΟΝΟΜΑ ΧΩΡΑΣ	Greece
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΚΤΑΣΗ	131,940 sq km
ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	10,668,354 (July 2005 est.)
ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ	<i>0-14 years: 14.4% (male 791,227/female 744,178) 15-64 years: 66.8% (male 3,561,689/female 3,564,675) 65 years and over: 18.8% (male 884,497/female 1,122,088) (2005 est.)</i>
ΜΕΣΗ ΗΛΙΚΙΑ	<i>total: 40.5 years male: 39.39 years female: 41.65 years (2005 est.)</i>
ΡΥΘΜΟΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ	0.19% (2005 est.)
ΑΝΑΛΛΟΓΙΑ ΓΕΝΝΗΣΕΩΝ	9.72 births/1,000 population (2005 est.)
ΑΝΑΛΛΟΓΙΑ ΘΑΝΑΤΩΝ	10.15 deaths/1,000 population (2005 est.)
ΚΑΘΑΡΗ ΑΝΑΛΛΟΓΙΑ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗΣ	2.34 migrant(s)/1,000 population (2005 est.)
ΠΑΙΔΙΚΗ ΘΝΗΣΙΜΟΤΗΣ	<i>total: 5.53 deaths/1,000 live births male: 6.08 deaths/1,000 live births female: 4.94 deaths/1,000 live births (2005 est.)</i>

ΠΡΟΣΔΟΚΟΜΕΝΟ ΟΡΙΟ ΖΩΗΣ	<i>total population: 79.09 years male: 76.59 years female: 81.76 years (2005 est.)</i>
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΝΑΛΛΟΓΙΑ ΓΟΝΙΜΟΤΗΤΑΣ	1.33 children born/woman (2005 est.)
ΘΡΗΣΚΕΙΕΣ	Greek Orthodox 98%, Muslim 1.3%, other 0.7%
ΓΛΩΣΣΕΣ	Greek 99% (official), English, French
ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	<i>definition: age 15 and over can read and write total population: 97.5% male: 98.6% female: 96.5% (2003 est.)</i>
ΠΟΛΙΤΕΥΜΑ	parliamentary republic
ΠΡΩΤΕΥΟΥΣΑ	Athens
ΝΟΜΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	based on codified Roman law; judiciary divided into civil, criminal, and administrative courts
Α.Ε.Π.	\$242.8 billion (2005 est.)
ΑΝΑΠΤΥΞΗ	3.3% (2005 est.)
ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗΝ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	purchasing power parity - \$22,800 (2005 est.)
ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	4.72 million (2005 est.)
ΑΝΕΡΓΙΑ	10.8% (2005 est.)
ΤΙΜΑΡΙΘΜΟΣ	3.8% (2005 est.)
ΔΗΜΟΣΙΟ ΧΡΕΟΣ	108.9% of GDP (2005 est.)
ΕΞΑΓΩΓΕΣ	\$18.54 billion f.o.b. (2005 est.)
ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ	\$48.2 billion f.o.b. (2005 est.)
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΧΡΕΟΣ	\$75.1 billion (2005 est.)
ΝΟΜΙΣΜΑ (code)	euro (EUR)
ΙΣΟΤΙΜΙΑ / \$	euros per US dollar - 0.79697 (2005)
ΑΞΙΑ Big Mac	3,58\$
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ Franchise	The Franchise Association of Greece
Web Site	www.franchising.gr
ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑΣ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΠΡΩΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ Franchise	1988
ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΚΑΟΠΑΡΟΧΩΝ - franchisors	644 (2005)

2. Συνολική λίστα με τις κατηγορίες και εταιρείες franchise που συμμετείχαν στην ΕΚΘΕΣΗ FRANCHISING - KEM 2006.

Επίσης θα ήθελα να αναφέρω και τα ονόματα των εταιρειών ανά κατηγορίες που συμμετείχαν στην έκθεση FRANCHISING - KEM 2006 .

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΛΙΣΤΑ ΜΕ ΤΙΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΗΝ ΕΚΘΕΣΗ FRANCHISING – KEM 2006

ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ

FRANCHISE CENTRAL
ESINOW
ROMA EXPO FRANCHISING
PETER MURRAY
ONE BIZ
Contours Express International
S.I.F. - International Franchising Show
HUNGARIAN BUYBRAND SHOW
ΒΡΕΤΑΝΙΚΗ & ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΚΘΕΣΗ FRANCHISE
WWW.INFORFRANCHISE.GR
GOURLIS GROUP MARBLE ENTERPRISES LTD
13 Biño St
18th October
American Hot-Dog
ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ FRANCHISE ΤΗΣ ΚΡΟΑΤΙΑΣ
DON DUARTE
Foot Efx
Lintaria
Sun Planet
Southern Fried Chicken
SILVERMAN
Zumo International
Mediaforce International Exhibitions
RFC
SIAL
TICKET COM

Blu Case Ecologiche
ECHELLE
Fast Fix Jewelry
Fun Science
Humitech Franchise Corporation (HFC)
NBB
ELEVUS
ACCIVE INSURANCE
BIOQUAL
TRIMAGE
Stopstress
CHOCOLATE GRAPHICS
Vending Report
FRANCHISE DEVELOPMENT SERVICES
EXPOFRANCHISE – Έκθεση Franchise στην Πορτογαλία

**SUPER MARKET - MINI MARKET - ΣΟΥΒΛΑΚΙ - ΑΡΤΟΠΟΙΕΙΑ -
ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΕΙΑ - PIZZA - SPAGHETTI - ΜΠΥΡΑΡΙΕΣ - ΘΕΜΑΤΙΚΑ
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ - DONUTS - ΚΑΦΕΤΕΡΙΕΣ - ΠΑΓΩΤΟ - ΤΡΟΦΙΜΑ - ΣΝΑΚ**

OK ANYTIME MARKET
ERSI SHOPS
ΠΑΤΡΙΔΟΓΕΥΣΙΑ
MASABUCA
COFFEE TIME DONUTS
PALMIE BISTRO
DIA HELLAS
5' ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ
ARISTA
COFFEERIGHT
ΓΡΗΓΟΡΗΣ
NOODLE BAR
PIZZA FAN
Crepa Land
Εξ' ΑΝΑΤΟΛΗΣ
«ΑΛΦΑ-ΒΗΤΑ» ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.
SUBWAY
Zumo International
Southern Fried Chicken
Crepa - Crepa
American Hot-Dog
Andreas Ploumi

YOGORINO
Baklavacioglu

**ΑΝΔΡΙΚΑ - ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ - ΠΑΙΔΙΚΑ - ΑΞΕΣΟΥΑΡ ΜΟΔΑΣ - SPORTSWEAR -
CASUAL - ΠΟΥΚΑΜΙΣΑ - ΡΟΥΧΑ ΕΓΚΥΜΟΣΥΝΗΣ - ΕΣΩΡΟΥΧΑ - ΜΑΓΙΟ -
ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ - ΚΟΣΜΗΜΑΤΑ - FAUX ΒΙJΟΥΧ - ΡΟΛΟΓΙΑ**

FORMENTINI
CROCODILINO
PREMAMAN
MAX & FANTASIA
MIGATO
13 Biho St
PETER MURRAY
Pagoni Maison
BON-BON
DON DUARTE
18th October
ADMIRAL
SILVERMAN
HAREM
Sun Planet
STARS
Hunter
Med
Hot Diamonds
KAPPA
Obre ACCESSORI MODA
PRONOMIO
VERO by aslanis

**ΛΕΥΚΑ ΕΙΔΗ - ΔΙΑΚΟΣΜΗΤΙΚΑ - ΕΙΔΗ ΟΙΚ. ΧΡΗΣΕΩΣ - ΔΩΡΑ - ΚΕΡΙΑ - ΕΙΔΗ
ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΥΓΙΕΙΝΗΣ - ΠΙΣΙΝΕΣ - ΕΠΙΠΛΑ - ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΑ ΔΩΡΑ -
ΗΛΕΚΤΡΙΚΑ ΕΙΔΗ - ΜΙΚΡΟΣΥΣΚΕΥΕΣ**

SOTREK
PISCINES IDEALES
WAX & CRAFT
OMNISHOP
Bantel

Elite Strom
LeShop
BED & BATH
Berloni
Mφbel Art

**ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ - ΜΕΣΙΤΙΚΑ - ΜΕΤΑΦΡΑΣΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ -
LOGISTICS - ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ -ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ INTERNET - ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ
FRANCHISE-ΚΟΜΜΩΤΗΡΙΑ -ΑΝΤΙΚΑΠΝΙΣΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ - ΚΕΝΤΡΑ
ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑΤΟΣ -ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΙΑΤΡΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ - ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΑ-
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ - ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ -
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ**

EASYINTERNETCAFE'
ORANGE Q
RE/MAX
LOGISTICA
ICAP
THE FRANCHISE CO
NBB
INFOFRANCHISING
BIOQUAL
ELEVUS
ESINOW
Nicolas COIFFURE
Nicolas EXPRESSIONS
ACCIVE INSURANCE
Aspis Real Estate
FRANCHISE DEVELPOMENT SERVICES
AMBASSADOR
ΒΙΛΛΙΩΤΗΣ ΣΤ. ΧΡΙΣΤΟΣ
Intertext
FC&D-FRANCHISE CONSULTING & DEVELOPMENT
LASERLINE CLINICS
Blu Case Ecologiche
ALL SHOPS
Bits and Bytes
Contours Express
COSMOTE
Doris & Associates Architects
easy-Sun-solarium
Mod's Hair

EasyHotel
e-GLOBAL
JKALMED
SUNSHINE SOLARIUM
TELIS KIKERIS
FRANCHISE BUSINESS SERVICES
FRANCHISE CENTRAL
MBS
KINISSIS
Lintaria
Venture Engineers

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΡΙΑ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ - ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ -
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - MARKETING - INTERNET - ΠΑΙΔΙΚΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

INTERSEMINAR
EUROLAB
EUROEXECUTIVE
ExpertIN
WEB WONDERS
I.M.S. TRAINING CENTERS
IN BUSINESS
INTERED
MULTICENTER
WIN NET
SO EASY
ΕΥΡΩΓΝΩΣΗ
INTERLINGUA
ISON
NEXT
Webpoint
ΓΡΑΨΑ
Fun Science
Stopstress
BEI

ΕΙΔΗ ΑΛΙΕΙΑΣ -ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΓΙΑ ΠΑΡΤΥ - ΜΠΑΛΟΝΙΑ -ΠΑΙΧΝΙΔΙΑ -
ΣΤΕΓΝΟΚΑΘΑΡΙΣΤΗΡΙΑ -ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ -VIDEO CLUB - ΑΥΤΟΜΑΤΑ
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΤΜ - ΚΕΝΤΡΑ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ -
ΤΗΛΕΠΩΛΗΣΕΙΣ - ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΕΣΩ ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ

TRIMAGE
ANIMAL SPIRITS
CAPTAIN HOOK
ΜΠΟΥΚΕΤΟ ΜΠΑΛΟΝΙΑ
COMFUZIO
5 a sec
SEVEN VIDEO NET
THE VIDEORAMA
24hrs SELF-VIDEO
ROBOVIDEO
PRESS TO
HOUSE TRADE INTERNATIONAL
NEW ART IMAGES - TECHNOVIDEO
MOVIE COURIERS
Humitech Franchise Corporation (HFC)
ΖΩΟΦΙΛΙΑ
LA PROFUMERIA
1,2,3, Refills
MARRIELA NAILS
SHOP LINE
24h D-Video
Click2buy
CHOCOLATE GRAPHICS
ECHELLE
TICKET COM
BROADCAST STORES
Chipsaway
Fast Fix Jewelry
Foot Efx
GAMEBUSTER
KARTLAND
Mr. Print
NUOVA VDE
IMPRESSION ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ
TOYS ACADEMY
RFC
CH. THEODOSSI S.A

SIAL

ΤΥΠΟΣ - ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ - ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ - ΞΕΝΟΣ ΤΥΠΟΣ - MEDIA

ΕΞΠΡΕΣ
FRANCHISE BUSINESS
FRANCHISE SUCCESS
Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ
ΚΕΡΔΟΣ
ΗΜΕΡΗΣΙΑ
Vending Report
ΕΧΡΟΡΑΜΑ SHOW

www.kemexpo.gr

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Διαδίκτυο

www.franchising.gr

www.franchisee.gr

www.franchise.gr

www.eurognosi.com

www.thefranchiseco.gr

www.franchise-success.gr

www.franchisedeal.gr

www.kemexpo.gr

www.infofranchise.gr

www.hazliseconomist.com

www.fcd.gr

www.tricoteen.gr

www.inavis.com

Περιοδικός τύπος

Κεφάλαιο

Franchise Πανόραμα

Franchise Business

Franchise Directory

Βιβλία

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΘΕΣΜΩΝ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ – ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Π. ΓΑΛΑΝΗΣ.

ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ , Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΚΩΣΤΑΣ & ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΚΩΣΤΑΣ & ΑΛΕΞΙΑ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ.

ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ – ΓΕΩΡΓΙΟΣ Γ. ΠΑΝΗΓΥΡΑΚΗΣ.

MANATZMENT ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – LONGENECKER MOORE PЕТTY.

Η ΣΥΜΒΑΣΙΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΣ – ΑΝΔΡΟΥΤΣΟΠΟΥΛΟΣ – ΘΕΜΕΛΗΣ.

ΤΟ ΔΙΚΑΙΟ ΤΩΝ ΔΙΑΡΚΩΝ ΕΝΟΧΩΝ – ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΣ .
