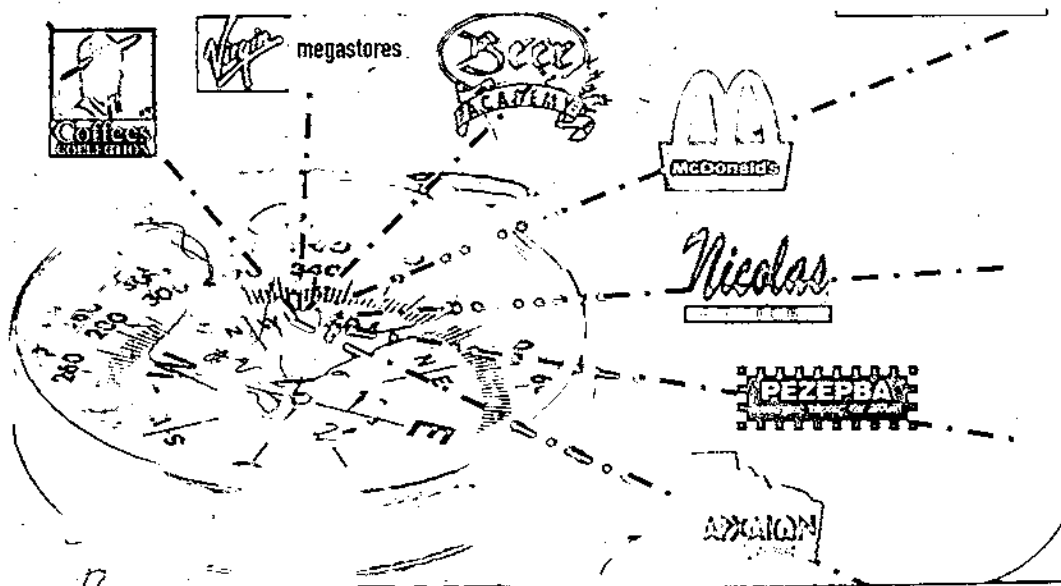


Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Κ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
Θέμα

FRANCHISE



Καθηγητής. Σωτηρόπουλος Γεώργιος
Σπουδαστής. Ζαχαράτος Γεράσιμος



ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

6423

ΤΟ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Διανύουμε μια περίοδο που είναι πλέον προφανές ότι η επιχειρημτικότητα εισέρχεται σε μια νέα οικονομική φάση. Οι παραδοσιακοί τομείς βιώνουν σημαντικές αλλαγές δημιουργώντας ένα νέο τοπίο, θέτοντας νέες προτιμήσεις, πρότυπα και αξίες. Στην εποχή της πληροφορίας και της γνώσης, οι οικονομικές λειτουργίες κυριαρχούνται από άυλες αξίες, μεταβάλλοντας το επιχειρηματικό περιβάλλον, επιβάλλοντας νέα επιχειρηματικά πρότυπα τα οποία συμβαδίζουν με τους παλαιούς τρόπους του επιχειρείν.

Οι δομικές αυτές αλλαγές συμβαίνουν σε μία περίοδο που η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται σε ύφεση, η συγκεντροποίηση των αγορών συνεχίζεται με αμειωτό ρυθμό, ο ανταγωνισμός εντείνεται, ενώ οι καταναλωτές γνωρίζουν και απαιτούν περισσότερα και τελικά οι παλιοί κανόνες δεν προσφέρουν πλέον λύσεις.

Στην ελληνική οικονομία, η επίδραση των αλλαγών αυτών αρχίζει να εντείνεται. Νέα οικονομία, αππληθορισμός, απτελευθέρωση της αγοράς, οικονομική και νομισματική ενσποίηση, επικράτηση ισχυρών διεθνών brands, δημογραφικά, νέα πρότυπα και αξίες είναι ορισμένα από τα χαρακτηριστικά στοιχεία ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου τοπίου.

Την προηγούμενη χρονιά, που από άποψη επιδόσεων ήταν ίσως μία από τις χειρότερες της τελευταίας δεκαετίας για το σύνολο της αγοράς, έγιναν φανερά προβλήματα, αδυναμίες, αλλά και απαντήσεις-κάποτε λιγότερο πειστικές, κάποτε περισσότερο-που όμως μπορεί να τεθούν στη διάθεση των επιχειρήσεων, οι οποίες αναζητούν βιώσιμες επιλογές.

Σε μια αγορά που οι μικρές ανεξάρτητες επιχειρήσεις περπατούν, δυσκολεύονται να επιβιώσουν, το franchising έδωσε θετικές απαντήσεις, έδειξε δυναμική, προσέφερε λύσεις, διεξόδους, αλλά όχι στο βαθμό που ενδεχομένως θα μπορούσε και έχει ανάγκη η αγορά. Η επενδυτική ασφυξία που δημιούργησε η χρηματιστηριακή κρίση, σε συνδυασμό με την ατομία του τραπεζικού συστήματος, δεν επέτρεψε την ακόμα ταχύτερη επέκτασή του.

Αναλύοντας τις εταιρείες που παρουσίασαν τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης, θα διαπιστώσουμε ότι έχουν ορισμένα κοινά σημεία. Σοβαρότητα, υποδομή, υπευθυνότητα, σύστημα, αρχές και αξίες. Στήριξαν το δίκτυο, τους επενδυτές, το brand name τους. Τα δίκτυα αυτά απέδειξαν τη δυναμική και τις δυνατότητες του franchising, ακόμη και σε περιόδους κρίσης και έντασης του ανταγωνισμού.

Η επιτυχία αυτή αποδεικνύει ότι στην εξίσου δύσκολη φετινή χρονιά υπάρχουν τα εναλλακτικά περιθώρια για τις επιχειρήσεις και για τους ανεξάρτητους επιχειρηματίες. Το franchising παραμένει δυναμικό εργαλείο ανάπτυξης και κερδοφορίας. Προϋποθέσεις, η σοβαρή υποδομή και η συστηματική έρευνα.

Ας μην ξεχνάμε, άλλωστε, ότι το franchising συμβάλλει στη μεταφορά τεχνογνωσίας και καινοτομιών, μπορεί να αποτελέσει μια πραγματική μακροπρόθεσμη λύση για το πρόβλημα της ανεργίας, μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων-ιδίως των

μικρομεσαίων και να τους δώσει τη δυνατότητα επέκτασής τους, ακόμη και εκτός συνόρων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>01</u>	ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE.....	001
<u>02</u>	ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ FRANCHISE.....	007
<u>03</u>	ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ.....	010
<u>04</u>	ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ FRANCHISING.....	018
<u>05</u>	ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΠΑΚΕΤΟ FRANCHISE.....	030
<u>06</u>	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ- ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISEE.....	038
<u>07</u>	ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ- CHECKLIST.....	042
<u>08</u>	ΑΝΑΠΤΗΞΗ ΔΙΚΤΥΟΥ FRANCHISE-ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ.....	047
<u>09</u>	ΕΠΛΕΓΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΣΥΜΒΟΥΛΟ.....	057
<u>10</u>	ΠΟΣΟ ΚΟΣΤΙΖΕΙ ΕΝΑ FRANCHISE.....	064
<u>11</u>	Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ FRANCHISING.....	069
<u>12</u>	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ Κ' ΔΑΝΕΙΟΔΟΤΗΣΗ.....	078
<u>13</u>	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	084
<u>14</u>	REAL ESTATE ΚΑΙ FRANCHISE.....	094
<u>15</u>	22 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ FRANCHISORS.....	100
<u>16</u>	ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ.....	110
<u>17</u>	ΔΙΦΘΟΝΗ ΔΙΚΤΥΑ ΣΕ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	113

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>01</u>	ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE.....	001
<u>02</u>	ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ FRANCHISE.....	007
<u>03</u>	ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ.....	010
<u>04</u>	ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ FRANCHISING.....	018
<u>05</u>	ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΠΑΚΕΤΟ FRANCHISE.....	030
<u>06</u>	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ- ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISEE.....	038
<u>07</u>	ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ- CHECKLIST.....	042
<u>08</u>	ΑΠΑΙΤΗΣΗ ΔΙΚΤΥΟΥ FRANCHISE-ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ.....	047
<u>09</u>	ΕΠΙΛΕΓΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΣΥΜΒΟΥΛΟ.....	057
<u>10</u>	ΠΟΣΟ ΚΟΣΤΙΖΕΙ ΕΝΑ FRANCHISE.....	064
<u>11</u>	Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ FRANCHISING.....	069
<u>12</u>	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ Κ' ΔΑΝΕΙΟΔΟΤΗΣΗ.....	078
<u>13</u>	ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	084
<u>14</u>	REAL ESTATE ΚΑΙ FRANCHISE.....	094
<u>15</u>	22 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ FRANCHISORS.....	100
<u>16</u>	ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ.....	110
<u>17</u>	ΔΙΕΘΝΗ ΔΙΚΤΥΑ ΣΕ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	113

1. ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE

- **Franchise:**

Το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά συστήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή δπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση με σκοπό τη μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.
- **Franchisor (Δικαιοπάροχος ή Δότης):**

Η επιχείρηση η οποία παρέχει έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise στους δικαιοδόχους.
- **Franchisee (Δικαιοδόχος ή Λήπτης):**

Είναι η επιχείρηση meeting ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον δικαιοδόχο (franchisor), το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή / και παροχή υπηρεσιών.
- **Franchise Package ή Package Deal (Πακέτο Franchising):**

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

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.

- **Area Development Agreement**

(Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής):

Με την συμφωνία αυτή ο Δικαιοπάροχος παραχωρεί στον Δικαιοδόχο το αποκλειστικό δικαίωμα να ανοίξει ο ίδιος και να λειτουργήσει, με βάση ένα προσυμφωνηθέν σχέδιο ανάπτυξης, έναν ορισμένο αριθμό καταστημάτων σε συγκεκριμένη περιοχή.

- **Δίκτυο Franchising:**

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

- **Business Format franchising ή franchising Δεύτερης Γενιάς:**

Μια διαρκής επιχειρηματική σχέση μεταξύ του franchisor και του franchisee, η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα, αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα – μία στρατηγική και ένα σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία.

- **Ethical Franchise (Επιχειρηματική Ηθική στο Franchise):**

Η επιχείρηση franchise, η οποία τηρεί τους κανόνες δεοντολογίας του χώρου στον οποίο λειτουργεί, ειδικώς όσον αφορά στην ενημέρωση που παρέχεται στους υποψήφιους δικαιοδόχους (franchisees).

- **Disenfranchise (Αφαίρεση Δικαιωμάτων Δικαιοπαρόχου):**

Η αφαίρεση των δικαιωμάτων λειτουργίας της επιχείρησης του δικαιοδόχου (franchisee) από τον δικαιοπάροχο (franchisor). Αυτό είναι δυνατό να συμβεί στην περίπτωση που ο πρώτος αθετεί τη σύμβαση κατ'

επανάληψη και δεν λαμβάνει υπ' όψιν τις σχετικές προειδοποιήσεις του δικαιοπαρόχου (franchisor).

- **Franchise Contract (Σύμβαση Δικαιόχρησης):**

Είναι η αμφοτεροβαρής ενοχική σύμβαση μεταξύ του δικαιοπαρόχου (franchisor) και του δικαιοδόχου (franchisee), στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων τους. Ο υποψήφιος δικαιοδόχος συνήθως δεν έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους θεμελιώδεις όρους της σύμβασης, καθώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στη μεταχείριση των δικαιοδόχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους από αυτούς. Οι συμβάσεις δικαιόχρησης (franchise contract) πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το περιεχόμενό τους, αλλά και τις ενδεχόμενες παραλείψεις τους.

- **Franchise Concept:**

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

- **Disclosure (Υποχρέωση Πληροφόρησης):**

Η υποχρέωση του δικαιοπαρόχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική κατάσταση του, το επιχειρηματικό ιστορικό του, την περιγραφή της επιχείρησης η οποία είναι αντικείμενο franchise, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μιας επιχείρησης Franchise, τη βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης Franchise, όπως αυτά προβλέπονται είτε από την ηθική νομοθεσία, είτε από τον κώδικα

δεοντολογίας για το franchising. Σημειώνεται ότι η πληροφόρηση αυτή πρέπει να δίνεται στον υποψήφιο δικαιοδόχο πριν την υπογραφή της σχετικής σύμβασης.

- **Entry Fee ή Initial Franchise Fee (Δικαίωμα Εισόδου):**
Είναι το εφ' άπαξ ποσό που πληρώνει ο franchisee στον franchisor με την υπογραφή της σύμβασης franchise, για την ένταξη του πρώτου στο δίκτυο Franchise. Το entry fee αντιπροσωπεύει τις δαπάνες για : Ανάπτυξη, μεταφερόμενη τεχνογνωσία (know – how), δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία (goodwill), αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος).
- **Continuing Fees Royalties (Συνεχή Δικαιώματα):**
Χρηματικά ποσά τα οποία καταβάλλει ο franchisee (δικαιοδόχος) στον franchisor (δικαιοπάροχος) σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης. Οι καταβολές αυτές αντισταθμίζουν τη συνεχή υποστήριξη του franchisor στον franchisee ή τη συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας ή αντιστοιχούν στη διαρκή ή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση.
- **Franchise Fee (Τέλη Δικαιοδόχου):**
Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος (franchisor) παίρνει τη συνεχή αμοιβή του από τον δικαιοδόχο (franchisee), είναι με τη μορφή ενός ποσοστού επί του τζίρου του δεύτερου. Ο άλλος τρόπος είναι μέσω μίας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από franchisee σε franchisee και πρέπει να αντανakλά το επίπεδο των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται στον δικαιοδόχο και επί πλέον να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρήματός του.
- **Annual Renewal Fee (Ετήσιο Τέλος Ανανέωσης Σύμβασης):**
Η σύμβαση franchise, η οποία παρέχεται από τον δικαιοπάροχο μπορεί να έχει διάρκεια μόνο ενός έτους και ο δικαιοδόχος να έχει το δικαίωμα

αυτόματης ανανέωσης της στο τέλος αυτής της περιόδου, με την καταβολή του ετήσιου τέλους ανανέωσης σύμβασης (annual renewal fee). Η χρέωση αυτής της αμοιβής ή οποιασδήποτε άλλης αμοιβής ανανέωσης δεν είναι πάγια τακτική και αυτού του είδους οι επιβολές σπανίως αναφέρονται στις συμβάσεις.

- **Franchise Commitment Agreement**

(Δεσμευτική Συμφωνία στο Franchise):

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

- **Ενημερωτικός Φάκελος Franchise:**

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

- Γενικά στοιχεία για τον δικαιοπάροχο - franchisor
- Εμπορική και οικονομική πορεία της επιχείρησης
- Περιγραφή του franchise concept, των προϊόντων ή / και υπηρεσιών
- Το κοινό στο οποίο απευθύνεται
- Αριθμητική και γεωγραφική ανάπτυξη, καθώς και μελλοντικοί στόχοι
- Παρεχόμενη υποστήριξη του franchisor στον franchisee στο αρχικό στάδιο, καθώς και σε συνεχή βάση (on – going support)
- Βασικά σημεία της Σύμβασης Franchise.

- **Operation Manual (Εγχειρίδιο Λειτουργίας):**

Εγχειρίδια, τα οποία δίδονται από τους δικαιοπαρόχους (franchisor) προς τους δικαιοδόχους (franchisees), ως μέρος του συνολικού πακέτου δικαιόχρησης για να προσφέρουν αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να στήσουν και να λειτουργήσουν μία επιχείρηση με τις απαιτήσεις και τα δεδομένα που διέπουν το σύστημα της δικαιόχρησης.

- **Pilot Store (Πιλοτικό Κατάστημα):**
Το αρχικό κατάστημα (ή τα αρχικά καταστήματα), το οποίο ανήκει στον δότη και κατά τη λειτουργία του οποίου έχει εφαρμοστεί και ελεγχθεί για ικανό χρονικό διάστημα η εμπορική αποδοχή του franchise concept, η βιωσιμότητα και η δυναμική του καταστήματος, η δυνατότητα τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών, ώστε να εφαρμοστεί και σε άλλα καταστήματα κατά ομοιόμορφο τρόπο.
- **Franchise Training (Εκπαίδευση Franchise):**
Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor (δικαιοπάροχος) στον franchisee (δικαιοδόχο) και στους υπαλλήλους του, σχετικά με το franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του.
- **Quality Control (Ποιοτικός Έλεγχος):**
Καλείται ο έλεγχος που εκτελεί ο franchisor (δικαιοπάροχος) επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσής του franchise, ώστε να ισοτοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων (franchisees) του δικτύου με τους κανόνες του εγχειριδίου λειτουργίας του franchise.
- **Buy Back Option (Επιλογή Εξαγοράς):**
Είναι η περίπτωση κατά την οποία – σε περίπτωση λήξης ή λύσης μίας σύμβασης franchise – ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιοδόχο να του πουλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής, είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητά του δικαιοδόχου κατά τη λύση ή τη λήξη της σύμβασης.

2. ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ FRANCHISE

- **Investment Franchise (Επενδυτικό Franchise):**

Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee τοποθετεί ένα σημαντικό κεφάλαιο για να επενδύσει σε ένα υψηλού κόστους σύστημα Franchise και παρά την πλήρη εξασφάλιση της στρατηγικής διοίκησης, σταθερά μισθώνει τρίτους στους οποίους αναθέτει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση των καταστημάτων του δικτύου, για λογαριασμό του.
- **Direct Franchise (Άμεσο Franchise):**

Είναι η περίπτωση κατά την οποία ο δικαιούχος παρέχει σε κάθε επιμέρους δικαιούχο τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μία και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.
- **Multunit Franchising (Franchising πολλαπλών Σημείων):**

Όπου ο franchisor δίνει στο franchisee το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή / και υπηρεσιών μέσα από τη δημιουργία περισσότερων της μίας μονάδας εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.
- **Mobile Franchise (Κινητό Franchise):**

Είναι μία μορφή Franchising, όπου δικαιούχος παρέχει στον δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise, μέσα από την παροχή συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές και εκτός του καταστήματος του. Πάντα όμως με τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.
- **Management Franchise (Διοικητικό Franchise):**

Όπου ο franchisee ελέγχει αρκετές περιοχές ή ακόμη και ολόκληρη περιφέρεια και συντονίζει μία ομάδα εργαζομένων.

- **Executive Franchise (Διευθυντικό Franchise):**
Όπου ο franchisee αναπτύσσει τη δική του προσωπική επιχείρηση, η οποία αποτελείται από έναν και μοναδικό εργαζόμενο στο γραφείο – τον ίδιο – και που γενικά αφορά σε κλάδους όπως οικονομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες προσωπικού, γραφεία συμβούλων ή project management (διοίκηση έργου). Παραδείγματα αποτελούν λογιστικά γραφεία συμβούλων.
- **Retail Shop Franchise**
(Franchise για Καταστήματα Λιανικής Πώλησης):
Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee καταβάλλει σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την ιδιοκτησία / μίσθωση του καταστήματος, όσο και για τον εξοπλισμό ο οποίος πιθανότατα απαιτεί ένα μεγάλο μέρος της επένδυσης, καθώς και για το προσωπικό που θα τον βοηθήσει να λειτουργήσει ένα δίκτυο υψηλής απόδοσης. Το δίκτυο αυτό μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να πωληθεί, με κάποιο όφελος πάντα. Αντίθετα από investment franchise, οι ιδιοκτήτες που εκτελούν καθήκοντα διαχειριστή είναι ο γενικός κανόνας σε αυτή την κατηγορία.
- **Franchise Παραγωγής ή Βιομηχανικό:**
Πρόκειται για μία σύμβαση με βάση την οποία ο franchisee κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του franchisor, προϊόντα τα οποία πωλεί με το εμπορικό σήμα του franchisor.
- **Services Franchise (Franchise Υπηρεσιών):**
Είναι μία μορφή franchising όπου ο δικαιούχος παρέχει στον δικαιούχο την άδεια εκμετάλλευσης του πακέτου franchise μέσα από την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές.
- **Μεικτό Franchise:**
Είναι αρκετά συνηθισμένο στον κόσμο Franchising να συνδυάζονται αρμονικά μέσα στο ίδιο Δίκτυο, η διανομή προϊόντων και η παροχή

υπηρεσιών. Συνήθως αυτό συμβαίνει όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας.

- **Sales / Distrib' n Franchise**

(Franchise Διανομής / Πωλήσεων):

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

- **Job Franchise:**

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

- **Corner Franchise (Μερικό Franchise):**

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

- **Conversion Franchise (Franchise Μετατροπής):**

Σε αυτή τη μορφή του franchise ο δικαιοδόχος (franchisee) λειτουργεί ήδη, πριν την ένταξη του στο δίκτυο, τη δική του επιχείρηση, της οποίας το αντικείμενο είναι ίδιο με αυτό της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου (franchisor).

3. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

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 καθετοποίησης, εξειδίκευσης στο εμπόριο, του πλουραλισμού στα κανάλια διανομής και αποτέλεσμα της τελειοποίησης του marketing στα μαζικά καταναλωτικά αγαθά. Τα συστήματα αυτά διανομής δεσπάζουν στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα και παρουσιάζουν μία μεγάλη ποικιλία συμβατικών τύπων, αποτελώντας πρόκληση για τη δογματική του σύγχρονου αστικού δικαίου.

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

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 στη συναλλακτική πράξη εγγράφως με βάση συνήθως προσυntagμένο 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 για τα δύο μέρη όπως π.χ. η υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας, η ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από

τον 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 εκπαίδευσής του.

γ. Τη συνεχή υποστήριξη του λήπτη όσο θα διαρκεί σύμβαση. Η υποχρέωση αυτή αποσαφηνίζεται και σε μία σειρά επιμέρους υποχρεώσεων του δότη, που αφορούν το στάδιο μετά την ένταξη – ή 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. Τη 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 συνίσταται στην καταβολή από το λήπτη στο 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 συμμόρφωσή του στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως τον σεβασμό της αρχής της ομοιομορφίας, σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η Παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή από την αγορά στην οποία γίνεται η διάθεσή 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, στη περίπτωση βέβαια που το κατάστημα δεν είναι δικό του.

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

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

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

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

λ. Την υποχρέωση να 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.

χρέωση να παρακολουθεί ο ίδιος ή το προσωπικό του τα επαγγελματικές κατάρτισης που διοργανώνει ο δότης.

έωση να συμμορφώνεται με τα πρότυπα που έχει καθορίσει ο μεταφορικά με τον εξοπλισμό και την εμφάνιση των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων ή / και μεταφορικών μέσων.

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

π. Την υποχρέωση να μην μεταβάλλει τον τόπο εγκατάστασης των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων, δηλ. να μην αλλάζει κατάσταση χωρίς τη συγκατάθεση του δότη 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 έναν 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 πύρση 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 πρόωγη λύση της σύμβασης, ρυθμίζοντας ταυτόχρονα και τις μεταξύ τους 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 το 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.

4. ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ FRANCHISING

Εξετάζουμε την επίδραση που είχε και διερευνούμε τις πραγματικές δυνατότητες προστασίας της αξιοπιστίας του θεσμού και την ευρύτερη συμβολή στην ανάπτυξή του.

Ο κ. Δημήτρης Κωστάκης, (δικηγόρος, μέλος του Δ.Σ του Συνδέσμου Franchise και συγγραφέας του «Franchising: Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση») τονίζει:

«Ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδας ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise ήταν υποχρεωμένος να υιοθετήσει του Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising. Παράλληλα είχε τη δυνατότητα, την οποία και εκμεταλλεύτηκε, να θεσπίσει και ορισμένες επιμέρους διατάξεις, με τις οποίες να καλύπτει τις ιδιαίτερες ανάγκες της ελληνικής αγοράς του franchising. Ακόμη, ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος θεώρησε ότι με την υιοθέτηση του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας θα έθετε ένα οιονεί νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας του Franchising στην Ελληνική Αγορά. Απώτερος μάλιστα σκοπός του είναι να επιτύχει την υιοθέτηση από την Πολιτεία του Κώδικα Δεοντολογίας, με την έννοια να λάβει αυτός τη μορφή νομοθετήματος. Πράγματι, αυτό θα ήταν το ευκταίο, γιατί έτσι τόσο οι Δότες (Franchisors) όσο και οι Λήπτες (Franchisees) θα γνώριζαν επακριβώς τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους και θα ήσαν υποχρεωμένοι να σέβονται και να τηρούν αμφότερα, τόσο κατά το προσυμβατικό όσο και κατά το συμβατικό και μετασυμβατικό στάδιο της σχέσης τους.»

Αποτέλεσε καινοτομία για την πορεία του θεσμού στην Ελλάδα, θέτοντας βασικές προδιαγραφές συμπεριφοράς για τους franchisors. Ο Κώδικας Δεοντολογίας εφαρμόζεται μόνο στα μέλη της Ένωσης. Απαιτεί από τους franchisors να διαθέτουν ένα λεπτομερές και περιεκτικό έγγραφο το οποίο να καλύπτει μια ευρεία γκάμα θεμάτων που αφορούν στο concept, στο σύστημα franchise, συμπεριλαμβανομένων και των οικονομικών αποτελεσμάτων του franchisor.

Σύμφωνα με τον κ. Δ. Κωστάκη ο Κώδικας Δεοντολογίας αποτελεί μια πολύ σοβαρή προσπάθεια προς την κατεύθυνση της επιβολής στον Δότη της υποχρέωσης για την παροχή ειλικρινούς προσυμβατικής πληροφόρησης

στους υποψήφιους λήπτες. Επιπλέον όμως παρέχει προστασία και στον Δότη, αφού εντοπίζει και περιγράφει συνοπτικά, αλλά συγχρόνως περιεκτικά, τις κατ' ιδίαν υποχρεώσεις του Λήπτη. Βασικός στόχος του κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising είναι να αποτελέσει ένα κείμενο – πυξίδα για τον Θεσμό του Franchising, μέσα από το οποίο να παρέχεται παράλληλα μία επαρκής προστασία στον Λήπτη, ο οποίος, τις περισσότερες τουλάχιστον φορές, είναι το αδύνατο μέρος της συνεργασίας Franchising.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας, συνεχίζει ο κ. Κωστάκης, καλύπτει τους ακόλουθους τομείς: α) του ορισμού του Franchising και των χαρακτηριστικών του γνωρισμάτων, β) των βασικών υποχρεώσεων του Δότη, γ) των βασικών υποχρεώσεων του Λήπτη, δ) του τρόπου προσέγγισης και ανεύρεσης από τον Δότη των υποψήφιων προς ένταξη στο δίκτυο του Λήπτη, ε) των βασικών και απαραίτητων διατάξεων, τις οποίες πρέπει να περιέχει μία Σύμβαση Franchise, στ) των σχέσεων Δότη – Κύριου Λήπτη (Master Franchisee) και Κυρίου Λήπτη – Ληπτών, ζ) των θεμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας που δημιουργούνται μέσα από μία σχέση franchise και η) της εμπιστοσύνης και της εχεμύθειας που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τις σχέσεις Δότη – Λήπτη.

Βασικό στοιχείο του Κώδικα Δεοντολογίας αναδεικνύεται η υποχρέωση των franchisors για την αντικειμενικότητα του υλικού επιλογής Δικαιοδόχων και η δέσμευση αναφέρεται συγκεκριμένα σε υλικό που είναι δημόσια ανακοινώσιμο, ειδικότερα:

- Στην νομική μορφή οργάνωσης του Δικαιοπαρόχου ή / και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως) που περιλαμβάνει, ανάμεσα σε άλλα, τους σκοπούς της εταιρείας, την έδρα, την ταυτότητα και τη σχετική εμπειρία στο σύστημα του βασικού προσωπικού διαχείρισης του Δικαιοπαρόχου ή / και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως),
- Στα οικονομικά στοιχεία του Δικαιοπαρόχου ή / και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως)
- Στο επιχειρηματικό ιστορικό του Δικαιοπαρόχου ή / και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως)
- Στην περιγραφή της επιχείρησης franchise,
- Στην πρόβλεψη του συνολικού κόστους του σχετικού με τη δημιουργία της επιχείρησης franchise,

- Στη γενική περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών του know – how,
- Στην παροχή τεχνικής υποστήριξης από τον Δικαιοπάροχο η / και τον Κυρίως Δικαιοδόχο προς τον Δικαιοδόχο
- Στα ονόματα και διευθύνσεις του δικτύου franchise (με ειδική αναφορά στις υπάρχουσες επιχειρήσεις franchise στην Ελλάδα στην περίπτωση ενός Κυρίως Δικαιοδόχου),
- Στον αριθμό των Δικαιοδόχων των οποίων η σύμβαση franchise έχει λυθεί μέσα στα δύο (2) προηγούμενα χρόνια και στους λόγους αυτής της λύσης,
- Στην πληροφόρηση σχετικά με τις άδειες που τυχόν απαιτούνται από τη νομοθεσία για την ίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης franchise,
- Στα βασικά στοιχεία μιας σύμβασης franchise όπως δικαιώματα και υποχρεώσεις αμφοτέρων των μερών, διάρκεια της σύμβασης, όροι ανανέωσης ή λύσης, όροι αποκλειστικότητας κ.λ.π.,
- Πληροφόρηση πάνω στη σύμβαση Κυρίως Δικαιοδόχου με την εξαίρεση των οικονομικών συμφωνιών ανάμεσα σε Δικαιοπάροχο και Κυρίως Δικαιοδόχο.

Αναγνωρίζεται ότι συζητώντας επιμέρους επιχειρηματικές προβλέψεις με Δικαιοδόχους, οι Δικαιοπάροχοι κάνουν μοιραία υποθέσεις που μπορεί να δοκιμασθούν μόνο με την πάροδο του χρόνου.

Όμως τι είδους αντίκτυπο είχε ο κώδικας και ουσιαστικά τι είδους προστασία εξασφαλίζεται στους δυνητικούς franchisees;

Ο αντίκτυπος του Κώδικα

«Όταν πρωτοπαρουσιάστηκε, αλλά (ακόμη και τώρα), ένας αριθμός franchisees ήταν ανήσυχος όσον αφορά τη σκοπιμότητα και την αποτελεσματικότητα του Κώδικα» θυμάται ο Παναγιώτης Ρουσόπουλος, γενικός Διευθυντής της THE FRANCHISE Co. και μέλος του ΔΣ του Συνδέσμου. «Δεν υπήρχε καμία εξωτερική πίεση, τότε, στον τομέα του franchising ώστε να προχωρήσει ο Σύνδεσμος σε μια αυτό – ρύθμιση και κάποιοι αναρωτιόνταν για τη σκοπιμότητα ή και εάν τελικά αυτό θα επιβράδυνε την ανάπτυξη του στην Ελλάδα. Όμως, από ο,τι έδειξαν οι αριθμοί, το franchise συνέχισε να αναπτύσσεται και τα μέλη του συνδέσμου που υιοθέτησαν τον Κώδικα ασκούν μια ηγετική θέση στο χώρο

επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα και υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, σαφώς μεγαλύτερους από τον μέσο όρο. Και το σημαντικότερο τα μέλη.

Ξέρω από την εμπειρία μας στη THE FRANCHISE Co. ότι η δημιουργία ενός άκρως περιεκτικού φακέλου και η σαφής περιγραφή ενός πλαισίου συνεργασίας, των όρων, των αμοιβαίων υποχρεώσεων και των δεσμεύσεων ανά φύση, μάλλον βελτίωσε την προσφορά ενός franchise και το βαθμό αξιοπιστίας του έναντι των δυνητικών franchisees. Αναμφισβήτητα το γεγονός ότι ένα σύστημα είναι μέλος του συνδέσμου το καθιστά σαφώς πιο αξιόπιστο στη συνείδηση των δυνητικών αγοραστών. Δυστυχώς παρά τα θετικά βήματα, μικρό μέρος των υποψηφίων franchisees είναι πραγματικά ενημερωμένοι για τον Κώδικα και έτσι δεν έχει καταστεί δυνατή η πλήρης αξιοποίηση του.»

Ποιος είναι ο σκοπός;

Ο Κώδικας Δεοντολογίας έχει 4 κύριους στόχους:

- Να ενθαρρύνει την καλύτερη εφαρμογή του franchising.
- Να παράσχει επιβεβαίωση σε αυτούς που εισέρχονται στο franchising ότι κάθε μέλος που χρησιμοποιεί τον λογότυπο του Συνδέσμου Franchise έχει επιτύχει σημαντικά βήματα στην τεκμηρίωση και κατοχύρωση της τεχνογνωσίας του και ότι έχει αναλάβει να αναπτύξει το σύστημα franchise με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- Να παράσχει τη βάση ενός αυτορυθμιζόμενου συστήματος. Μέλη της Ένωσης franchise που αποτυγχάνουν να συμμορφωθούν με τον Κώδικα ξέρουν ότι θα υποχρεωθούν να δικαιολογήσουν τη στάση τους, να διορθώσουν τυχόν λάθη ή να αντιμετωπίσουν ενδεχομένως την αποβολή και να διαγραφούν.
- Να καταδεικνύει την ύπαρξη ικανών και αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου και τη δυνατότητα για την εύρυθμη λειτουργία του χώρου και να δυσκολεύει όσο το δυνατόν περισσότερο όσους πράττουν αντιδεοντολογικά.

«Ενώ η ισχύουσα νομοθεσία παρέχει ένα επαρκές πλαίσιο και εγγυήσεις, για τους εμπλεκόμενους στον χώρο του franchising, λόγω της ιδιαιτερότητας των σχέσεων που αναπτύσσονται, οι εγγυήσεις αφορούν μόνο στις περιπτώσεις που τα πράγματα δεν πάνε καλά», εξηγεί ο κ. Ρουσόπουλος. «Τότε είναι πολύ αργά – είναι Σα να βάζεις το ασθενοφόρο στη βάση του

γκρεμού. Ο Κώδικας Δεοντολογίας καθιερώθηκε για να βοηθήσει τους επενδυτές, τους νέους επιχειρηματίες, διασφαλίζοντας ότι λαμβάνουν όλες τις αναγκαίες πληροφορίες εκ των προτέρων και να εμποδίσει κάποιον να πέσει στον γκρεμό, να αποτρέψει την αποτυχία».

Ο Κώδικας Δεοντολογίας εφαρμόζεται από όλα τα μέλη της Ένωσης ανεξαρτήτως αν είναι δικαιοπάροχοι, δικαιούχοι ή συνδεδεμένα μέλη όπως σύμβουλοι, νομικοί, λογιστές και άλλοι επιχειρηματίες. Τα υποψήφια μέλη της Ένωσης πρέπει να συμφωνήσουν εκ των προτέρων με τις διατάξεις του πριν θεωρηθούν μέλη και ο φάκελος franchise και τα σχετικά στοιχεία τους εξετάζονται διεξοδικά, ώστε να εξασφαλιστεί ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του Κώδικα. «Ορισμένοι franchisors θα σας πουν ότι εφαρμόζουν τα κριτήρια του Κώδικα ακόμα και χωρίς να είναι μέλη, ωστόσο ειλικρινά το βρίσκω λίγο παράξενο» αναφέρει ο κ. Ρουσόπουλος. «Εάν ο Κώδικας είναι ένα πολύτιμο μέτρο για την εξασφάλιση της αξιοπιστίας τους, τότε γιατί δεν κάνουν αίτηση ώστε να γίνουν μέλη και υποβάλλουν το σύστημά τους σε μία ανεξάρτητη λεπτομερή εξέταση; Θα πρέπει οι υποψήφιοι franchisees να είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικοί και να εξετάζουν με προσοχή κάθε σύστημα που δεν δεσμεύεται στην τήρηση του Κώδικα Δεοντολογίας. Ας αναρωτηθούν γιατί κάποιες εταιρείες και μάλιστα νεοεισερχόμενες στο franchise, αρνούνται να δεσμευθούν όταν άλλες με επιτυχημένη ιστορία και με παράδοση στον χώρο στηρίζουν και εφαρμόζουν τον Κώδικα από την πρώτη ημέρα εφαρμογής του.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας, όντας σήμερα το μόνο νομικής φύσης ιδιαίτερο κείμενο για το franchising στην Ελλάδα, τονίζει ο κ. Κωστάκης και αποτελεί μία πολύ σοβαρή προσπάθεια επιβολής στα μέρη μιας σχέσης Franchise (Δότη – Λήπτη) κανόνων ορθής συναλλακτικής συμπεριφοράς. Βέβαια πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι ο Κώδικας Δεοντολογίας αποτελεί κείμενο δεσμευτικό μόνο για τα μέλη του Συνδέσμου Franchise, οι δε προβλεπόμενες κυρώσεις για τους τυχόν παραβάτες είναι αποκλειστικά πειθαρχικής φύσεως και οπωσδήποτε λειτουργούν μέσα στα στενά όρια του Συνδέσμου (π.χ. επίπληξη ή σε σοβαρές περιπτώσεις αποβολή του μέλους – παραβάτη). Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι διεθνώς οι ρυθμίσεις των Κωδίκων Δεοντολογίας για το Franchising λαμβάνονται συνήθως σοβαρά υπόψη από τα Δικαστήρια – κυρίως στις χώρες εκείνες, όπως η Ελλάδα, όπου δεν υπάρχει ιδιαίτερο νομοθετικό πλαίσιο – με αποτέλεσμα να επιτελούν

μία οιονεί νομοθετική λειτουργία. Αυτό ιδίως μπορεί να συμβαίνει όταν τα μέρη κάνουν σαφή αναφορά στις διατάξεις του Κώδικα Δεοντολογίας στη Σύμβαση Franchise που συνάπτουν. Επιπρόσθετα, συνεχίζει ο κ. Κωστάκης, το να έχει ο Δότης την ιδιότητα του μέλους του Συνδέσμου Franchise, αποτελεί εγγύηση για τους υποψήφιους λήπτες, με την έννοια ότι αυτοί γνωρίζουν ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση οφείλει να ακολουθήσει τις επιταγές του οικείου Κώδικα Δεοντολογίας τόσο κατά τις διαπραγματεύσεις, όσο και κατά το συμβατικό και μετασυμβατικό στάδιο».

Ποιες είναι οι καθοδηγητικές αρχές;

Στις βασικές καθοδηγητικές αρχές του Κώδικα δεοντολογίας υπογραμμίζεται ότι ο Δικαιοπάροχος είναι ο δημιουργός ενός δικτύου franchise, που αποτελείται από αυτόν και από τους κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους, του οποίου ο Δικαιοπάροχος είναι ο μακροπρόθεσμος θεματοφύλακας.

Ταυτόχρονα αναφέρονται οι υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου.

Ο Δικαιοπάροχος:

- Θα έχει λειτουργήσει ένα επιχειρηματικό πρότυπο με επιτυχία για ένα εύλογο χρονικό διάστημα και μέσα από μία τουλάχιστον πιλοτική μονάδα πριν αρχίσει το δικό του δίκτυο franchise.
- Είναι ο ιδιοκτήτης ή θα έχει τα νόμιμα δικαιώματα να χρησιμοποιεί την επωνυμία του δικτύου του, το σήμα ή άλλο ευδιάκριτο σημείο αναγνώρισης.
- Παρέχει στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο αρχική εκπαίδευση και συνεχή εμπορική ή / και τεχνική βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

Παράλληλα τονίζονται και οι υποχρεώσεις του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου. Ο κατ' ιδίαν Δικαιοδόχος:

- Θα καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αναπτύσσει την επιχείρηση franchise και να διατηρεί την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise.
- Παρέχει στον Δικαιοπάροχο επιβεβαιωτικά-στοιχεία-λειτουργίας για να διευκολύνει τη διαπίστωση της απόδοσης και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις για καλύτερη διαχειριστική καθοδήγηση και επιτρέπει στον Δικαιοπάροχο ή / και στους εκπροσώπους του να έχουν πρόσβαση στις

εγκαταστάσεις και στα αρχεία του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου, όποτε το ζητήσει ο Δικαιοπάροχος και σε εύλογους χρόνους,

- Δεν θα αποκαλύψει σε τρίτους το know – how που του παρέσχε ο Δικαιοπάροχος ούτε κατά τη διάρκεια ούτε μετά τη λύση της σύμβασης.

Ενώ καταγράφονται και οι συνεχείς υποχρεώσεις αμφοτέρων των μερών:

- Τα μέρη θα εφαρμόζουν δικαιοσύνη στις μεταξύ τους συναλλαγές.
- Ο Δικαιοπάροχος θα ειδοποιεί εγγράφως τους κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους του για κάθε συμβατική παράβαση και θα δίνει εύλογο χρόνο για επανόρθωσή της όπου αυτό επιβάλλεται.
- Τα μέρη θα πρέπει να αντιμετωπίζουν παράπονα, δυσαρέσκεις και διαφορές με καλή πίστη και καλή διάθεση μέσω δίκαιης κι εύλογης επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης.

Ο Κώδικας καλύπτει επίσης και θέματα που σχετίζονται με την ανεύρεση δικαιοδόχων τη διαφήμιση ενός συστήματος και τη γνωστοποίηση στοιχείων. Ειδικότερα:

- Η διαφήμιση για την ανεύρεση κατ' ιδίαν Δικαιοδόχων δεν θα περιέχει αμφιλεγόμενα σημεία και παραπλανητικές δηλώσεις.
- Κάθε προωθητικό υλικό προσέλκυσης και ανεύρεσης Δικαιοδόχων, διαφήμισης και δημοσιότητας που διατίθεται στο κοινό και που περιέχει άμεσες ή έμμεσες αναφορές σε πιθανά μελλοντικά αποτελέσματα, αριθμούς ή κέρδη που θα πρέπει να αναμένουν οι κατ' ιδίαν Δικαιοδόχοι, θα είναι αντικειμενικό και όχι παραπλανητικό.
- Για να μπορούν οι υποψήφιοι κατ' ιδίαν Δικαιοδόχοι να γίνουν μέρη ενός δεσμευτικού εγγράφου μετά πλήρους γνώσεως, θα πρέπει να τους δίδεται αντίγραφο του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας και να τους γνωστοποιείται εγγράφως, πλήρως και επακριβώς κάθε πληροφορία που είναι ουσιώδης για τη σχέση franchise και σε εύλογο χρόνο πριν από την κατάρτιση τέτοιων δεσμευτικών εγγράφων.

Επίσης ο Κώδικας προβλέπει ότι όταν ο Δικαιοπάροχος επιβάλλει ένα Προσύμφωνο στον υποψήφιο κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο, θα πρέπει να ακολουθούνται οι ακόλουθες αρχές:

- Πριν από την κατάρτιση οποιουδήποτε Προσύμφωνου θα πρέπει να δίδεται έγγραφη πληροφόρηση στον υποψήφιο κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο σχετικά με τον

σκοπό του και με κάθε αντιπαροχή που μπορεί να ζητηθεί να πληρώσει στον Δικαιοπάροχο για την κάλυψη των πραγματικών εξόδων του τελευταίου που καταβλήθηκαν κατά τη διάρκεια και σε σχέση με την προσυμβατική φάση. Εάν η σύμβαση franchise υπογράφει, αυτή η αντιπαροχή θα πρέπει να επιστραφεί από τον Δικαιοπάροχο ή να συμψηφισθεί με τυχόν δικαίωμα εισόδου πληρωτέου από τον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο

- Το Προσύμφωνο θα καθορίζει τη διάρκεια του και θα περιλαμβάνει όρο λύσεως.
- Ο Δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει όρους μη ανταγωνισμού ή / και απορρήτου για την προστασία του know-how και της ταυτότητας του.

Είναι προφανές ότι όλα τα μέλη του Συνδέσμου είναι υποχρεωμένα να τηρούν τον Κώδικα και η διαδικασία προσέλκυσης, ενημέρωσης και επιλογής υποψηφίων πληροί τις προϋποθέσεις που θέτει. Ο δικαιοπάροχος – μέλος είναι υποχρεωμένος να εγγυάται ότι ο νέος δικαιοδόχος συμμορφώνεται επίσης, ως εκ τούτου είναι βέβαιο ότι οι όροι του Κώδικα τηρούνται σε όλες τις λειτουργίες και διαδικασίες του συστήματος.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι franchisors πρέπει να εφαρμόζουν με ένα πλήρη ενημερωτικό φάκελο όλους τους δυνητικούς franchisees σε ικανό χρόνο πριν την υπογραφή συμφωνίας franchise. Αυτό το έγγραφο πρέπει να ενημερώνεται τουλάχιστον ετησίως και να περιλαμβάνει τουλάχιστον τις παρακάτω πληροφορίες και στοιχεία: λεπτομερή παρουσίαση της εταιρείας και των στελεχών της. Σκοπούς τούτου είναι να δώσει τη δυνατότητα στον μελλοντικό franchisee να προβεί στον δικό του λεπτομερή έλεγχο του στελεχιακού δυναμικού που εμπλέκεται στην εταιρεία franchisor. Επίσης μια αναλυτική περιγραφή του συστήματος franchise.

Αυτό πρέπει να περιλαμβάνει:

- Ιστορικό (του συστήματος της εταιρείας)
- Σήματα – κατοχυρώσεις
- Λεπτομέρειες για τις οικονομικές υποχρεώσεις του franchisee απέναντι στον franchisor.
- Εκτίμηση του κόστους της αρχικής επένδυση που θα απαιτηθεί, καθώς και του κεφαλαίου κίνησης που θα απαιτηθεί.

- Λεπτομέρειες για τις ρήτρες επιστροφής ποσού σε περίπτωση που η συμφωνία τερματιστεί αφού έχει δοθεί προκαταβολή.
- Μια περίληψη όρων εμπορικής πολιτικής (προμηθευτές, όροι πληρωμών, περιθώρια κέρδους, ελάχιστα αποθέματα, διάθεση stock κ.λ.π.)
- Μια περίληψη όρων σχετικά με τη λήξη, την ανανέωση, την πώληση και τη μεταβίβαση του franchise.
- Περίληψη των σημαντικότερων υποχρεώσεων του franchisor

Ο σκοπός των παραπάνω είναι η αποφυγή «δυσάρεστων εκπλήξεων».

«Δεν είναι σπάνιο, ενθουσιασμένοι αγοραστές να αγνοήσουν κάποια νευραλγικά σημεία, ένας υπερενθουσιώδης franchisor ή πωλητής να αποκρύψει κάποιους από τους όρους ή να θολώσει κάποιες κρίσιμες λεπτομέρειες» σχολιάζει ο κ. Ρουσόπουλος. «Θέτοντας ξεκάθαρα τους όρους και τις συνθήκες υπό τις οποίες θα ενταχθεί στο σύστημα franchise πριν υπογραφεί η σύμβαση Franchise, ο franchisor διασφαλίζει την κατά το δυνατόν καλύτερη κατανόηση της φύσης της συμφωνίας για το δυνητικό franchisee και αποφεύγει επώδυνους κλυδωνισμούς». Επίσης η ενημέρωση πρέπει να περιλαμβάνει αναλυτικές λεπτομέρειες κάθε πληρωμής ή ακόμη και προμήθειας που δίνεται από τον franchisor στον οποιονδήποτε σύμβουλο ή εμπειρογνώμονα σε σχέση με τη συμφωνία. Ένας δυνητικός franchisee έχει το δικαίωμα να ξέρει εάν ο σύμβουλος που του προτείνει το franchise έχει οικονομικό όφελος απ' αυτή τη διαδικασία.

Παράλληλα θα πρέπει να υπάρχει στην ανάλυση κόστους αρχικής επένδυσης, και επίσης να περιλαμβάνει λεπτομέρειες για κάθε οικονομική απαίτηση του franchisor. Παράλληλα θα πρέπει να περιλαμβάνει οικονομικά στοιχεία για το franchise (ισολογισμούς, αποτελέσματα εκμετάλλευσης κ.λ.π.). Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον αγοραστή να διασφαλίσει τη φερεγγυότητα και την αξιοπιστία της εταιρείας και να βεβαιωθεί ότι το κόστος ίδρυσης του franchise είναι λογικό και ότι και οι δύο πλευρές, αυτός και η εταιρεία, έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα για την οικονομική κατάσταση εκάστου. Επίσης η ενημέρωση θα πρέπει να περιλαμβάνει μια λίστα των ήδη υπαρχόντων franchisees και εταιρικών σημείων, παράλληλα και λεπτομέρειες για αυτούς που διέκοψαν ή δεν ανανέωσαν τις συμβάσεις τους τα προηγούμενα δύο

χρόνια και πληροφορίες για οποιονδήποτε εκκρεμή δικαστικό αγώνα. Οι υποψήφιοι επενδυτές γνωρίζουν πολύ καλά ότι πριν αποφασίσουν πρέπει να μιλούν με ήδη υπάρχοντες franchisees του συστήματος που τους ενδιαφέρει. Αυτό κάνει τη διαδικασία ευκολότερη και επίσης τους ενθαρρύνει να ελέγξουν και άλλες λεπτομέρειες.

Όπου περιλαμβάνονται οικονομικά στοιχεία, αποτελέσματα, αποδόσεις και στατικά στοιχεία, πρέπει να προσδιορίζεται ξεκάθαρα εάν πρόκειται για παραδείγματα των αποτελεσμάτων υφιστάμενων καταστημάτων και ποιών ή εάν πρόκειται για εκτιμήσεις και γενικές προβλέψεις. Εάν συμβαίνει το δεύτερο θα πρέπει να τεκμηριώνεται η βασιμότητα και να αναφέρεται η πηγή οποιωνδήποτε στοιχείων. Θα πρέπει επίσης να τονίζεται ξεκάθαρα τι περιλαμβάνεται και τι όχι (π.χ. μισθοί ή κόστος κατασκευαστικής περιόδου, επίδραση εποχικότητας στο κεφάλαιο κίνησης, το κόστος δανείου κ.ο.κ) και να διευκρινίζεται ότι τα αποτελέσματα που αναφέρονται δεν αποτελούν εγγύηση κερδών και πραγματικής απόδοσης.

Οι αγοραστές δικαιολογημένα μπορεί να περιμένουν μια ευχάριστη περιγραφή του τι μπορεί να επιτύχουν επενδύοντας σε ένα concept, ωστόσο όπως σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα έτσι και εδώ τίθεται θέμα ανάληψης επιχειρηματικού ρίσκου.

Ο σκοπός εδώ είναι να εκτιμήσει κανείς τα στοιχεία και τους όρους, εξηγώντας ακριβώς τις παραδοχές και τις προϋποθέσεις επίτευξης των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και κατά πόσο σχετίζονται με τη συγκεκριμένη επιχείρηση του υποψήφιου επενδυτή (ιδιαιτερότητες τοπικής αγοράς, θέση καταστήματος, δημογραφικά στοιχεία, κοινωνικοοικονομική σύνθεση, καταναλωτικά πρότυπα κ.λ.π.)

Πότε είναι επαρκής η Πληροφόρηση:

Ο Κώδικας Δεοντολογίας στοχεύει να παρέχονται στον αγοραστή πραγματικές, σωστές, ειλικρινείς πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση στην οποία προτίθεται να επενδύσει. Έχοντας όλα τα δεδομένα, ο δυνητικός franchisee και οι σύμβουλοι του θα μπορέσουν με μεγαλύτερη ασφάλεια να λάβουν μια εμπειριστατωμένη απόφαση εάν και πως θα προχωρήσουν. Συμβαίνει όμως αυτό στην πραγματικότητα; «Ναι φυσικά και συμβαίνει» λέει ο

κ. Ρουσόπουλος «Τα περισσότερα μέλη παρέχουν πλήρη στοιχεία και έχουν προσαρμόσει τα συμφωνητικά τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Κώδικα και τα οφέλη είναι ουσιαστικά και άμεσα. Όχι μόνο εξασφαλίζουν ότι οι νέοι franchisees έχουν πλήρη γνώση της επιχείρησης και της φύσης του concept και του συστήματος πριν υπογράψουν τη συμφωνία, αλλά αναγνωρίζουν ότι το βάθος της ανάλυσης και πληροφόρησης που απαιτείται από τον Κώδικα βασικά προστατεύει και τον franchisor από ισχυρισμούς παρερμηνείας ή από επιλογή υποψηφίων που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις που θέτει. Βέβαια πολλοί υποψήφιοι franchisees επιλέγουν να διεισδύσουν σε ακόμη περισσότερες λεπτομέρειες. Όμως η ύπαρξη ενός συγκροτημένου και ακριβή φακέλου προσφέρει πάντα τη δυνατότητα για ένα παραγωγικό και ουσιαστικό διάλογο που είναι η βάση για μια σχέση αμοιβαίου οφέλους.

Είναι σημαντικό επίσης ο κάθε υποψήφιος franchisee να γνωρίζει τα όσα προβλέπει ο Κώδικας Δεοντολογίας. Ο υποψήφιος franchisee πρέπει να λαμβάνει το πληροφοριακό υλικό και τον Κώδικα Δεοντολογίας σε ικανό διάστημα πριν την υπογραφή της συμφωνίας, αλλά συμβουλευείται και εξειδικευμένο σύμβουλο. Ο κ. Ρουσόπουλος θεωρεί ότι αυτό είναι ένα ζωτικό σημείο εξασφάλισης ότι δεν αποκρύπτονται στοιχεία ουσιαστικά για τη λήψη της όποιας απόφασης. «Θα ήταν πολύ αφελής αυτός που θα ενδιαφερόταν πραγματικά για μια σημαντική και μακροπρόθεσμη επένδυση που θα επένδυε €20.000 ή ακόμα και €200.000 χωρίς ανάλυση, χρόνο και εξειδικευμένη συμβουλή. Δυστυχώς, αυτό συμβαίνει και είναι η συνταγή της αποτυχίας. Οι επαγγελματίες και σοβαροί franchisors θέλουν αυτοί που θα μπουν στο σύστημά τους να έχουν μια ρεαλιστική άποψη του τι σημαίνει franchise. Να έχουν λάβει μια ώριμη και συνειδητή απόφαση. Μια έμπειρη στο franchise εταιρεία συμβούλων είναι προφανώς ο απαραίτητος φορέας να τους ενημερώσει για το πώς έχουν τα πράγματα».

Τα τελευταία χρόνια σε συζητήσεις που είχαμε με franchisors – μέλη του Συνδέσμου Franchise και μη – διαπιστώσαμε ότι η πλειοψηφία είχε αποσπασματική εικόνα για τον Κώδικα δεοντολογίας. Επίσης η πλειοψηφία των υφιστάμενων ή υποψηφίων franchisees δεν έχει γνώση του Κώδικα και των όσων ορίζει.

Τι πρέπει να γίνει

Ο κ. Κωστάκης υπογραμμίζει ότι πρέπει να γίνει μια οργανωμένη εκστρατεία ενημέρωσης της ελληνικής αγοράς του franchise γύρω από την ύπαρξη, σημασία και χρησιμότητα του Κώδικα Δεοντολογίας (διαλέξεις, σεμινάρια κ.λ.π.), έτσι ώστε να πεισθούν τόσο οι Δότες όσο και οι Λήπτες ότι είναι απαραίτητο να στηρίζουν τη σχέση τους στις επιταγές του Κώδικα Δεοντολογίας, κάνοντας μάλιστα σαφή αναφορά στις διατάξεις του στη Σύμβαση Franchise που συνάπτουν. Η υλοποίηση αυτής της εκστρατείας θα πρέπει να αναληφθεί από τον Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας. Ακόμη, θα πρέπει ο Σύνδεσμος Franchise να πείσει τα αρμόδια όργανα της Ελληνικής Πολιτείας για την αναγκαιότητα του να λάβει ο Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising τη μορφή νομοθετήματος και συνεπώς υποχρεωτικού, για τους εμπλεκόμενους σε μία σχέση franchise, κειμένου.

Η διασφάλιση της αξιοπιστίας του θεσμού, η συνεχής και υγιής ανάπτυξη, τονίζει ο κ. Ρουσσόπουλος, προϋποθέτει ένα σαφές πλαίσιο, διαφάνεια και αμοιβαιότητα υποχρεώσεων και δικαιωμάτων. Η ευρεία εφαρμογή του Κώδικα Δεοντολογίας διασφαλίζει ακριβώς αυτές τις προϋποθέσεις και θέτει τις βάσεις για την ενδυνάμωση ενός θεσμού που συμβάλλει δυναμικά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της οικονομίας της χώρας.

5. ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΟ ΠΑΚΕΤΟ FRANCHISE

Όποιος εξέτασε έστω και επιφανειακά την ιδέα να εντοχθεί σε ένα δίκτυο Franchise, θα γνωρίζει ότι το franchising στηρίζεται στη βασική αρχή της ανταλλαγής της τεχνογνωσίας και του «ονόματος» του franchisor με το ποσό που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο franchisee για τη συγκεκριμένη τεχνογνωσία, αλλά και για την αναγνωρισιμότητα του ονόματος.

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

Πως όμως μπορείτε να γνωρίζετε τι περιλαμβάνει το πακέτο franchise; η Σύμβαση franchise καλύπτει όλα τα στοιχεία του πακέτου, οτιδήποτε δηλαδή ανήκει στην «υπόθεση» και είναι δεσμευτική και για τις δύο πλευρές.

Ένα τμήμα του πακέτου περιλαμβάνει και τα εγχειρίδια λειτουργίας και καλύπτει διεξοδικά το διαδικαστικό μέρος της διαχείρισης μιας επιχείρησης σε καθημερινή βάση. Είναι σημαντικό για τον υποψήφιο franchisee να διαβάσει τη Σύμβαση σε συνδυασμό με τα εγχειρίδια λειτουργίας και με ειδικά παραρτήματα που καλύπτουν θέματα όπως η εμπορική πολιτική, καθώς μπορεί να αποκαλύψει κρυμμένες υποχρεώσεις οι οποίες δεν είναι ορατές σε μία πρώτη μεμονωμένη αναγνώριση της Σύμβασης franchise. Για να γίνει κατανοητή η διαφορά ανάμεσα στη Σύμβαση franchise και στο εγχειρίδιο, ας ρίξουμε μια ματιά σε ένα από τα στοιχεία του πακέτου franchise, π.χ. για το franchise ενός καθαριστηρίου χαλιών, με μια ακτίνα κάλυψης 10 περίπου χιλιομέτρων.

Το συγκεκριμένο πακέτο franchise περιέχει στη Σύμβαση franchise έναν όρο που υποχρεώνει τον franchisee να καταβάλει ένα συνηθισμένο διαφημιστικό κεφάλαιο, ένα ποσοστό του οποίου θα χρησιμοποιηθεί για τοπικές προωθητικές ενέργειες. Το εγχειρίδιο καλύπτει θέματα όπως την κατανομή των διαφημιστικών μέσων που θα τοποθετηθούν οι τοπικές διαφημίσεις θα είναι απλές καταχωρήσεις ή τμήμα μιας σειράς διαφημίσεων,

αν θα περιέχουν ειδικές προσφορές για να ενισχύσουν την αγοραστική ανταπόκριση, καθώς και τον καταμερισμό του κόστους μιας ειδικής προσφοράς. Το κόστος εκπτώσεων κατά την περίοδο μιας διαφημιστικής εκστρατείας, αποτελεί ένα κρυμμένο κόστος του πακέτου franchise, το οποίο δεν θα γινόταν αντιληπτό από μια μεμονωμένη ανάγνωση της Σύμβασης franchise και το οποίο μπορεί να διασφαλίζει την επίτευξη του στόχου πωλήσεων, αλλά ταυτόχρονα επιδρά σημαντικά στην κερδοφορία αλλά και στην αποδοτικότητα της επένδυσης.

Θα μπορούσε λοιπόν να επιρωθεί ότι το πακέτο franchise δεν περιλαμβάνει μόνο τη Σύμβαση franchise αλλά κυρίως μια σειρά εγχειριδίων όπως λειτουργίας, εκπαίδευσης, τοπικής διαφήμισης και Marketing, τεχνικό εγχειρίδιο κ.λ.π.

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

Οι franchisors θα πρέπει να θυμάστε ότι οι περισσότεροι που θα αγοράσουν για πρώτη φορά από εσάς, θα το κάνουν βασιζόμενοι στο κύρος του ονόματός σας, στη βιτρίνα ή στο φορηγάκι σας και όχι στη σκέψη ότι εσείς προσωπικά προσφέρετε τις καλύτερες υπηρεσίες.

Τα χρήματα πάλι που θα δώσετε ως franchisee στον franchisor του δικτύου σας προσφέρουν επίσης το δικαίωμα να χρησιμοποιήσετε τις όποιες υπάρχουσες «μυστικές συνταγές», εμπορικά σήματα ή πατέντες, αυτοματοποιημένα συστήματα ή διαδικασίες και άλλα παρόμοια.

Το σημαντικότερο μέρος του αρχικού κεφαλαίου συμμετοχής καλύπτει την πληρωμή για τα δικαιώματα του ονόματος και των συστημάτων που έχει αναπτύξει και εκμεταλλεύεται το franchise. Αξίζει λοιπόν να βεβαιωθείτε ότι τα συστήματα έχουν πατενταριστεί και έχουν δηλωθεί τα ονόματα και τα εμπορικά σήματα στην αρμόδια υπηρεσία.

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΟΡΙΑ ΔΙΚΑΙΟΔΟΣΙΑΣ

Αν στο franchise που έχετε επιλέξει ο franchisor σας παρέχει και το κατάστημα, το μισθωτήριο αυτό θα πρέπει να αποτελεί επίσης τμήμα του πακέτου franchise. Αν ο franchisor δεν έχει επιλέξει ο ίδιος το μέρος, θα πρέπει να του αποδείξετε ότι πρόκειται για μια καλή τοποθεσία στην οποία θα επιθυμούσε να εγκατασταθεί το franchise.

Κατά τον ίδιο τρόπο, ο franchisor θα πρέπει να είναι σε θέση να σας προμηθεύσει με ανεξάρτητες στατιστικές έρευνες για να σας αποδείξει ότι η τοποθεσία που επέλεξε ο ίδιος αποτελεί μια καλή ευκαιρία. Αν έχει αποφασίσει να ανοίξει το κατάστημα σε ένα εμπορικό κέντρο το οποίο δεν βρίσκεται σε πλήρη λειτουργία, θα πρέπει να γνωρίζετε αν έχει συμπεριλάβει στις εκτιμήσεις του για την απόδοση της επένδυσης τα κενά καταστήματα και την επίδρασή τους, την κινητικότητα και τη συχνότητα αλλαγής χρήσης, την εποχικότητα στην καταναλωτική κίνηση και το εύρος υπηρεσιών και προϊόντων σε σχέση με άλλα ανάλογα κέντρα. Αν κατά συνέπεια το κέντρο / κατάστημα αποτύχει, μια πιθανή ρήτρα μεταφοράς της επιχείρησης θα σημαίνει ότι πρέπει να αναλάβετε οι ίδιοι την οικονομική επιβάρυνση της μεταφοράς ύστερα από ενάμιση για παράδειγμα χρόνο παρόλο που δεν κάνατε εσείς κανένα λάθος.

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

Οι ρήτρες για τα όρια αποκλειστικότητας μπορούν να αποτελέσουν ένα σωστό ναρκοπέδιο καθώς, παρόλο που διασαφηνίζουν με ακρίβεια τα όρια της δικής σας «περιοχής», ίσως να αποδειχθεί εξαιρετικά δύσκολο να προστατέψετε την περιοχή σας από άλλους ενδιαφερόμενους και ειδικά εκεί που παρέχετε υπηρεσίες. Σε περίπτωση που ένας franchisee ιδιοποιηθεί πελάτες που βρίσκονται στα δικά σας όρια δικαιοδοσίας, τότε εκείνος θα τιμωρηθεί; Και εσείς θα αποζημιωθείτε; Και τι γίνεται στην περίπτωση οριακών διαφωνιών;

Κανονικά, οι franchisors δεν θα σας παραχωρήσουν αποκλειστικά δικαιώματα για ιδιαίτερα μεγάλη περιοχή. Προφανώς, δεν θέλουν να δεσμευτούν και να παραχωρήσουν μια περιοχή που ίσως ένας μόνο franchisee να μη μπορεί να την εκμεταλλευτεί κανονικά. Όχι απλώς για να έχει ακόμη τη δυνατότητα μιας ακόμη περιοχής προς πώληση, και μάλιστα προνομιούχου μιας και η δική σας δραστηριοποίηση σε γειτνιάζουσα περιοχή έχει αυξήσει την αναγνωρισιμότητα του ονόματος, αλλά κυρίως διότι η μη συστηματική αξιοποίηση μιας περιοχής ενισχύει αντικειμενικά την παρουσία του ανταγωνισμού. Η συνήθης συμβιβαστική λύση είναι η προσφορά στους franchisees του δικαιώματος πρώτης επιλογής για γειτονικές τοποθεσίες.

Οι πεπειραμένοι franchisors είναι σε θέση να υπολογίσουν το εύρος της ενδεχόμενης αγοράς που χρειάζεστε ώστε να πετύχετε τη προγραμματισμένη απόδοση της επένδυσής σας. Παρόλα αυτά, αξίζει να αφιερώσετε χρόνο για τον έλεγχο της τοποθεσίας και των ορίων δικαιοδοσίας σας. Όπως πολύ σωστά αναφέρει το γνωμικό, τρία είναι τα σημαντικότερα στοιχεία για την επιτυχία μιας επένδυσης: η τοποθεσία, η τοποθεσία, η τοποθεσία!

ΧΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE

Η χρονική διάρκεια του franchise αποτελεί ουσιαστικό και συστατικό στοιχείο στη Σύμβαση franchise. Η διάρκεια αυτή θα πρέπει να είναι αρκετή για εσάς ώστε να αποσβέσετε τα ποσά που διαθέσατε στο ξεκίνημά σας μεταξύ των οποίων και το κεφάλαιο για τον εξοπλισμό και την επίπλωση του καταστήματος.

Σε περίπτωση που υπάρχει μισθωτήριο, θα πρέπει να βεβαιωθείτε ότι η χρονική διάρκεια του μισθωτηρίου καλύπτει τη χρονική διάρκεια της Σύμβασης franchise. Θα πρέπει επίσης να θυμάστε ότι τα μισθωτήρια θέτουν ρήτρες για επισκευές, είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές, καθώς και ειδικές ρυθμίσεις που σχετίζονται και με τους υπόλοιπους μισθωτές. Επομένως, θα πρέπει να προκαθορίσετε αν θα έχετε εσείς την ευθύνη για τις οποίες επισκευές ή για την αναδιακόσμηση του καταστήματος, στο τέλος της μίσθωσης. Το πιθανότερο είναι να ισχύει ακριβώς αυτό. Γι' αυτό λοιπόν, λάβετε υπόψη στους υπολογισμούς σας, για τον προϋπολογισμό των εξόδων και τυχόν επισκευές.

ΔΑΠΑΝΕΣ, ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΓΙΑ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Ένα από τα πιο συγκεχυμένα ζητήματα του franchising είναι ο υπολογισμός του συνολικού κόστους. Πόσο δηλαδή θα κοστίσει πραγματικά η συμμετοχή σας σε ένα δίκτυο, όσες διαφημίσεις σας παροτρύνουν να συνδεθείτε με ένα οποιοδήποτε franchise για π.χ. €176/60.000δρχ. αναφέρονται συνήθως στο αρχικό κεφάλαιο συμμετοχής σας στο franchise.

Με άλλα λόγια, το παραπάνω ποσό των €176/60.000 δρχ. σας παρέχει το δικαίωμα να χρησιμοποιήσετε το όνομα και τα συστήματα του franchisor. Ωστόσο, πριν ξεκινήσετε τη νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, θα πρέπει να συνυπολογίσετε με ακρίβεια και τα απαιτούμενα νομικά και λογιστικά έξοδα, τα κεφάλαια σχετικά με τον εξοπλισμό και την επίπλωση όπως επίσης και πιθανή λήψη δανείου ή leasing από τράπεζες, όχι μόνο για να καλύψετε τα έξοδα για το ξεκίνημα, αλλά και για το απαιτούμενο σε κάθε επένδυση κεφάλαιο κίνησης ώστε να τα βγάλετε πέρα τους πρώτους μήνες των συναλλαγών σας.

Πέρα από το αρχικό κεφάλαιο «εισόδου», το οποίο κανονικά θα πληρωθεί με την υπογραφή της Σύμβασης franchise, υπάρχουν συνήθως και συνεχή δικαιώματα εκμετάλλευσης και συνεισφορές που εμφανίζονται με ξεχωριστές όρους στη Σύμβαση franchise.

Ο όρος για το δικαίωμα εκμετάλλευσης (royalties) είναι το συνεχές αντίτιμο που πληρώνει ο franchisee στον franchisor κάθε μήνα ή ανά τρίμηνο, έτος κ.ο.κ. Συνήθως τα δικαιώματα εκμετάλλευσης (royalties) βασίζονται στον τζίρο ή στις αγορές και όχι στο κέρδος, κάτι που μπορεί να δημιουργεί πλασματική εκτίμηση αν εμπορεύεστε αγαθά με υψηλές τιμές και χαμηλά κέρδη. Είναι σημαντικό να βεβαιωθείτε ότι το δικαίωμα εκμετάλλευσης είναι υπολογιζόμενο χωρίς το ΦΠΑ και δεν επιβάλλεται και στην πώληση τυχόν αγαθών ή υπηρεσιών που δεν προβλέπονται στο σύστημα (αν σας παρέχεται αυτή η δυνατότητα).

Η συμμετοχή στη διαφήμιση είναι δυνατόν είτε να αποτελέσει τμήμα των royalties, είτε να υπολογισθεί ξεχωριστά. Ανεξάρτητα από τον τρόπο

υπολογισμού της, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρος ο ακριβής τρόπος διάθεσης των συγκεκριμένων χρημάτων. Ποιος θα επιβλέπει τη δαπάνη για διαφήμιση; Θα χρησιμοποιηθούν για τη διαφήμιση νέων franchisees ή απλά για προώθηση των υπάρχοντων επιχειρήσεων των franchisees; Θα πρέπει επίσης να διασφαλίσετε στη Σύμβαση σας ότι ο franchisor θα είναι υποχρεωμένος να επενδύσει το συγκεκριμένο ποσό και όχι να το χρησιμοποιήσει για άλλους σκοπούς.

ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑΝΕΩΣΗΣ

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

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

ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΠΩΛΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ Σας

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

μπορείτε να πουλήσετε το μερίδιό σας σε ένα τρίτο, χωρίς να δώσετε το δικαίωμα πρώτης επιλογής στον franchisor στην ίδια τιμή.

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

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

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

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

Παράλληλα, η Σύμβαση θα ορίζει π ακριβώς θα συμβεί σε περίπτωση θανάτου του franchisee. Η ρήτρα αυτή έχει επίσης μεγάλη σπουδαιότητα. Το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να διασφαλίσετε ως franchisees είναι να δοθεί στους κληρονόμους σας ένα λογικό διάστημα μέσα στο οποίο θα

προσπαθήσουν να διαθέσουν αλλού το μερίδιο σας στο franchise. Σύμφωνα με την εμπειρία μια περίοδος 6 μηνών είναι αρκετή.

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

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

6. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISEE

Σε κρίσιμη περίοδο, όπως αυτή που διανύουμε, η ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης παραμένει το ζητούμενο φαίνεται, όμως, να προβληματίζει τους νέους επενδυτές. Ειδικά για το franchising, έχει αναπτυχθεί έντονος προβληματισμός, ο οποίος επιτείνεται από τη στασιμότητα στους ρυθμούς ανάπτυξης, από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν αρκετά δίκτυα, καθώς και από τις περιπτώσεις διενέξεων μεταξύ franchisors και franchisees. Επιπλέον, η παρατεταμένη ύφεση της αγοράς ωθεί σε αδιέξοδο σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων, οι οποίες παρουσιάζονται αδύναμες, όχι μόνο να συμμετάσχουν στις εξελίξεις, αλλά ακόμη και να τις παρακολουθήσουν.

Το franchising, αν και σχετικά πρόσφατο μοντέλο επιχειρηματικής ανάπτυξης, μπορεί να οδηγήσει στην έξοδο από την κρίση. Έχοντας ως αφετηρία το τρίπτυχο που καθορίζει ένα σύστημα franchise, δηλαδή την ισχυρή μάρκα, το δοκιμασμένη λειτουργία του και τη συνεχή υποστήριξη προς τον δικαιούχο, ο Έλληνας επιχειρηματίας μπορεί να βρει τη σωστή επιχειρηματική δομή και τη βάση της στρατηγικής του.

Οι συνεργάτες – franchisees αποτελούν το σημαντικότερο στοιχείο ενός δικτύου. Οι franchisors βρίσκονται σε διαρκή αναζήτηση τους και οι ίδιοι μπροστά σε πλήθος προτάσεων και παροχές για την ένταξη σε κάποιο project. Γιατί όμως, να επιλέξουν το franchising οι νέοι επιχειρηματίες ως μοντέλο επιχειρηματικής έναρξης και μάλιστα σε μια περίοδο που δεν ευνοεί τις επενδυτικές πρωτοβουλίες; Ποιοι είναι οι παράγοντες που κάνουν τη δικαιόχρηση ελκυστική στους μελλοντικούς επενδυτές ακόμη και σε μια περίοδο οικονομικού μαρασμού;

Υπάρχει σημαντικός αριθμός πλεονεκτημάτων για όσους επιλέξουν την ένταξη τους σε ένα υγιές σύστημα franchise. Έτσι, ο franchisee απολαμβάνει, μεταξύ άλλων, τα εξής:

Χρήση brand name, το οποίο είναι αναγνωρίσιμο και αποδεκτό από τους καταναλωτές.

«Υιοθέτηση» μιας επιχειρηματικής οργάνωσης, που έχει ήδη δοκιμαστεί και έχει επιτυχία στην αγορά.

Καθοδηγούμενη διοίκηση, παροχή ενός ενεργού πλαισίου λειτουργικών και διαδικασικών και ταυτόχρονα επιχειρηματική ανεξαρτησία.

Αποφυγή σημαντικών προβλημάτων, ενδεχομένων κατά την έναρξη λειτουργίας ενός νέου καταστήματος λόγω έλλειψης γνώσεων και εμπειρίας στον συγκεκριμένο χώρο.

Υψηλή αναγνωρισιμότητα υποστήριξη του franchisee από το εξειδικευμένο προσωπικό των Κεντρικών Υπηρεσιών, όπως δικηγόρους, συμβούλους επιχειρήσεων κ.α.κ

Συνεχή και άμεση βοήθεια κατά την προετοιμασία και κατά την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος στην περίπτωση που ο franchisee δεν είναι ακόμη εξειδικευμένος με τη συγκεκριμένη αγορά στην οποία εισέρχεται.

Ευνοϊκότερες συνθήκες στην εύρεση κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση της νέας επένδυσης μέσω τραπεζών, αφού η επιτυχημένη πορεία του δικτύου και ο franchisor λειτουργούν ως εγγύηση.

Ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των franchisees του δικτύου, οι οποίοι μέσα από την καθημερινή επαφή τους με τους πελάτες έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν σημαντικά τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις λειτουργίες που προσφέρει το δίκτυο.

Επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Καλύτεροι όροι για παραγγελίες μέσω των Κεντρικών Υπηρεσιών.

Ευκολία εύρεσης καταστήματος, αφού οι ιδιοκτήτες είναι γενικά πιο δεκτικοί στην εκμίσθωση κτιρίων σε οργανωμένες και επώνυμες επιχειρήσεις.

Βοήθεια στη σωστή επιλογή τοποθεσίας του καταστήματος σας από εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό.

Υποστήριξη στο σχεδιασμό και διακόσμηση καταστήματος από ειδικούς αρχιτέκτονες και διακοσμητές, συνεργάτες του franchisor.

Έρευνα και Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Συνεχής εξέλιξη και οργανωμένα προγράμματα σ' όλους τους τομείς που εξασφαλίζουν τη διαχρονικότητα της επιχείρησης.

Σίγουρα, το franchising, αν και παρουσιάζει τα ως άνω ελκυστικά πλεονεκτήματα του, δεν εγγυάται την απόλυτη επιτυχία. Ως γνωστόν, θαύματα δεν γίνεται, ιδιαίτερα δε σε όπ απαιτεί λεπτομερή έρευνα, οργάνωση,

στρατηγικό σχεδιασμό κ.α. και βέβαια έχοντας ως στόχο τη βιωσιμότητα, την επέκταση και την επιζητούμενη κερδοφορία. Έτσι, προκειμένου να μην βρεθεί κανείς μπροστά σε δυσάρεστες εκπλήξεις και απογοητεύσεις από τον «λάθος» δρόμο που του έδειξε ο υπερβολικός και ενθουσιώδης επιχειρηματικός του ζήλος, είναι σκόπιμο να λάβει υπόψη και τις προκλήσεις που του επιφυλάσσει η δικαιόχρηση και τις οποίες θα κληθεί να αντιπαραθέσει. Αν λοιπόν, ο franchisee επιλέξει μια επιχείρηση την οποία ο franchisor δεν έχει δομήσει σωστά για την ένταξη της σε franchise, τότε πιθανόν να αντιμετωπίσει προβλήματα τα οποία θα θέσουν υπό αμφιβολία την επιτυχία της σύμπραξης των δύο μερών. Μερικά από τα μειονεκτήματα του franchising για τον franchisee, μεταξύ άλλων, είναι:

Πληρωμή εφ' άπαξ ποσού (entry fee), το οποίο μπορεί να επιβαρύνει σημαντικά το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο που απαιτείται από τον franchisee.

Πληρωμή συνεχών δικαιωμάτων, καθώς και διαφημιστικών συνεισφορών που επιβαρύνουν την κερδοφορία όταν ότι επιτυγχάνει η αλυσίδα (σε υπηρεσίες και πωλήσεις) δεν αντισταθμίζει τις καταβολές.

Ασύμφοροι περιορισμοί σχετικά με τη μεταπώληση των δικαιωμάτων του franchisee σε συγγενή ή άλλο πρόσωπο.

Δυσκολία στην αξιολόγηση της αξιοπιστίας του franchisor κατά την επιλογή του.

Απόλυτο δικαίωμα του franchisor να εφαρμόσει πολιτική, η οποία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την κερδοφορία του franchisee.

Αρνητική επιρροή στο δίκτυο από ενέργειες των υπόλοιπων franchises.

Ανεπαρκής έλεγχος του franchisee σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης του καταστήματος του ως μέρους του δικτύου.

Αδυναμία για ομαδική εργασία και έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

Αντισταθμίζοντας κανείς τα πλεονεκτήματα και τα ενδεχόμενα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει σε μια συνεργασία, οδηγείται στο συμπέρασμα ότι η επιλογή ενός συστήματος franchise είναι μια διαδικασία που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και λεπτομερή εξέταση όλων των παραμέτρων. Επίσης, αν αναλογιστεί κανείς και την ποικιλομορφία στις μεθόδους της δικαιόχρησης

τότε είναι σαφές ότι η διερεύνηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων γίνεται μια πολύπλοκη, αλλά και ενδιαφέρουσα περιπέτεια.

Ορισμένοι ενδιαφερόμενοι πιστεύουν ότι με την είσοδό τους σε ένα επιτυχημένο σύστημα franchise, εξασφαλίζουν αυτόματα και τη δική τους επιτυχία. Αυτή η αντίληψη μπορεί να είναι αισιόδοξη για τον franchisee και κολακευτική για τον franchisor όμως αφήνει εκτός κάτι πολύ σημαντικό: ότι η επιτυχία είναι αποτέλεσμα δουλειάς, κόπης, χρόνου, προσπάθειας και δέσμευσης.

Μέσω ενός συστήματος franchise οι συμβαλλόμενες μεριές έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν μια κερδοφόρα επιχείρηση και να εγγυηθούν την ομαλή λειτουργία του δικτύου. Αρκεί, η συνεργασία αυτή, να αναπτυχθεί σε υγιή βάση και με σαφή συμφωνία, η οποία θα κατανοηθεί και θα εφαρμοσθεί πλήρως.

Συμπερασματικά, όταν κάποιος αγοράζει ένα franchise στην ουσία αγοράζει και εξαργυρώνει την επιτυχία του franchisor. Έχοντας αυτό ως αφετηρία, ο υποψήφιος franchisee καλείται να επιλέξει από ένα πλήθος επιχειρήσεων. Κάποια από τα πλεονεκτήματα καταγράφηκαν και κάποιες από τις δυσκολίες επισημάνθηκαν. Τον τελευταίο λόγο έχει ο ίδιος ο επενδυτής έχοντας ως αρωγούς τις εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων, τους ειδικούς δικηγόρους, τις εκδόσεις – εργαλεία του χώρου κ.λ.π. Με τη βοήθεια αυτών και με την δική του προσωπικότητα, η επιλογή ενός κατάλληλου franchise είναι ήδη γεγονός.

7. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ - CHECKLIST

Προσωπική αξιολόγηση: το πρώτο βήμα επιτυχίας του franchisee.

Οι αλυσίδες που αναπτύσσονται με τη μέθοδο του franchising ποικίλλουν και καλύπτουν όλο το εύρος των κλάδων της αγοράς. Σιγά οι περισσότερες επιχειρήσεις αποχωρούν από το παραδοσιακό μοντέλο επέκτασης με υποκαταστήματα και αντιπροσώπους και επιλέγουν πιο σύνθετες μορφές ανάπτυξης, όπου η δικαιοχρησία έχει σημαντικό ειδικό βάρος. Το γεγονός αυτό έχει επιτρέψει στους ενδιαφερόμενους επενδυτές να μπορούν να διαλέγουν από μια μεγάλη γκάμα επαγγελματικών δραστηριοτήτων εκείνη που τους ενδιαφέρει.

Το franchising εξαιτίας των πολλών πλεονεκτημάτων που παρέχει για την έναρξη μιας ατομικής επιχείρησης απευθύνεται σε διαφορετικές κοινωνικές ομάδες. Σε εκείνους που ήδη λειτουργούν κατάστημα και επιθυμούν να ενταχθούν σε μια αναγνωρισμένη και επιτυχημένη αλυσίδα. Στους γονείς που θέλουν να αποκαταστήσουν επαγγελματικά τα παιδιά τους εντασσόμενοι σε μια επιχειρηματική οικογένεια που προσπίζει αλλά και «εκπαιδεύει». Στους νέους επενδυτές που επιθυμούν να ξεκινήσουν τη δική τους δουλειά και επιδιώκουν την ελαχιστοποίηση του ρίσκου κάτω από μια δοκιμασμένη επωνυμία. Επίσης, σε αυτούς που αν και τους αρέσει ένα αντικείμενο εργασίας, δεν το γνωρίζουν και επιδιώκουν την απόκτηση τεχνογνωσίας από ένα δίκτυο που είναι καταξιωμένο στον χώρο που τους ενδιαφέρει.

Πριν όμως το στάδιο της αξιολόγησης μιας επενδυτικής πρότασης προ έχει από τον franchisee η αξιολόγηση του εαυτού του και των δυνατοτήτων του. Είναι σίγουρο ότι δεν μπορεί να γίνουν όλοι επιτυχημένοι επιχειρηματίες και franchisees. Έτσι, καταρχήν θα πρέπει κανείς να διερευνήσει αν έχει τις ικανότητες να διευθύνει μια επιχείρηση. Μερικά από τα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να βρει στον εαυτό του είναι τα εξής:

1. Οικονομική δυνατότητα

Η έναρξη μιας επιχείρησης απαιτεί επαρκείς οικονομικούς πόρους. Το ύψος του διαθέσιμου ποσού πρέπει να εξεταστεί με προσοχή. Επίσης πρέπει

να καθοριστεί αν η επένδυση θα παρέχει το ελάχιστο επιθυμητό εισόδημα, ιδίως αν πρόκειται να αφήσετε μια καλοπληρωμένη και σίγουρη δουλειά και έχετε ανειλημμένες υποχρεώσεις.

2. Υποστήριξη από την οικογένεια

Η οικογένεια να είναι διατεθειμένη να βοηθήσει ψυχολογικά και οικονομικά στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Στην αρχή, πιθανότατα, να δουλεύετε πολύ και να πληρώνεστε λίγο. Το εισόδημα δεν θα είναι σταθερό, καθώς θα «πληρώνεστε» μόνο εφόσον εξοφλήσετε όλα τα άλλα επιχειρησιακά σας έξοδα. Θα έχετε ελάχιστο χρόνο για διακοπές και σαββατοκύριακα και θα αφιερώνετε λιγότερο χρόνο στην οικογένειά σας. Έτσι, η κατανόηση από την οικογένεια είναι απαραίτητη.

3. Προσωπικά χαρακτηριστικά

Αξιολόγηση αν πράγματι αυτή η δουλειά σας αρέσει. Εάν πάλι εσείς δεν θα αγοράζατε ποτέ το προϊόν του franchisor ως πελάτης, τότε σίγουρα μην αγοράσετε και το ίδιο το πακέτο franchise.

Είναι επίσης σημαντικό να λάβετε υπόψη τον χαρακτήρα σας. Ένας ιδιοκτήτης καταστήματος πρέπει να είναι ικανός να παίρνει ώριμες και τεκμηριωμένες αποφάσεις. Αυτό απαιτεί ικανότητα να αντιμετωπίζετε την πίεση, τις κρίσιμες καταστάσεις και τις διαμάχες με ήρεμο και λογικό τρόπο.

4. Ικανότητες ηγέτη

Οι ηγετικές ικανότητες είναι ένα ακόμη σημαντικό θέμα, το οποίο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη. Είναι ουσιώδες για την καλή λειτουργία ενός ~~οποιοδήποτε~~ καταστήματος, ο υπεύθυνος να μπορεί να επιβληθεί στο προσωπικό, αλλά και να τους εμπνεύσει να αποδώσουν περισσότερο στη δουλειά τους. αδυναμία να αντεπεξέλθετε σ' αυτόν τον ρόλο, σημαίνει αυτόματη αποτυχία του καταστήματος σας.

Αφού αξιολογήσετε τον εαυτό σας και εκτιμήσετε ότι μπορείτε να αντεπεξέλθετε στις απαιτήσεις του αυτοαπασχολούμενου επιχειρηματία, τότε

μπορείτε και να διαπιστώσετε αν πραγματικά έχετε την ικανότητα να γίνετε franchisee. Τα χαρακτηριστικά εκείνα, που απαιτούνται για ένα καλό και επιτυχημένο franchisee είναι τα εξής:

1). Ικανότητα αποδοχής και εφαρμογής του πλάνου του franchisor

Ως franchisee δεν είστε μόνος σας. Το franchising σημαίνει να δουλεύετε ανεξάρτητα, αλλά όχι μόνος σας.

2). Δυνατότητα να ακούτε όλες τις γνώμες και συμμόρφωση στις κοινές αποφάσεις

Πρέπει να έχετε την υπομονή να ακούτε όλες τις απόψεις, να δέχεστε την τυχόν απόρριψη των δικών σας προτάσεων και να ακολουθείτε τις συνολικές αποφάσεις που λαμβάνονται.

3). Ικανότητα αποδοχής κριτικής

Είναι καθήκον του franchisor για την καλή λειτουργία του συνολικού δικτύου να «παρακολουθεί» κάθε franchisee και να προτείνει ή να επιβάλλει διορθωτικές κινήσεις.

4). Υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης στον franchisor και στο σύστημα

Πρέπει να αποδέχεστε καλόπιστα ότι ο franchisor έχει την εμπειρία και την ικανότητα να σας προσφέρει όλη την απαραίτητη υποστήριξη για την καλή λειτουργία του καταστήματος σας αλλά θέτοντας πάντα ως κύρια προτεραιότητα το σύνολο της αλυσίδας.

Διαπιστώνοντας την θετική σας στάση σε όλους τους παραπάνω προβληματισμούς έχετε κάνει το σημαντικότερο βήμα: ανακαλύψατε τις ικανότητες σας και απαντήσατε στον εαυτό σας κατά πόσο σας ενδιαφέρει το σύστημα franchise και πόσο εύκολα μπορείτε να ενταχθείτε σε αυτό. Βέβαια, αυτές ήταν κάποιες προσωπικές εκτιμήσεις και διερεύνηση κάποιων ατομικών χαρακτηριστικών που όμως χωρίς το ξεκαθάρισμα τους η επιτυχία – ακόμη και με την συνεργασία σας με ένα δοκιμασμένο franchise – θα ήταν αμφισβητήσιμη. Παρακάτω, ακολουθούν συγκεκριμένες ερωτήσεις, οι οποίες θα σας δώσουν την αφορμή να αξιολογήσετε τον χαρακτήρα σας ως franchisee.

CHECKLIST FRANCHISEE

1. Έχω την ικανότητα και την επιθυμία να αναλάβω ευθύνες

Ναι Όχι Δεν είμαι σίγουρος

2. Είμαι διατεθειμένος να θυσιάσω σταθερό εισόδημα για περισσότερη επαγγελματική ελευθερία.

Ναι Όχι Δεν είμαι σίγουρος

3. Γνωρίζω με ποιον κλάδο θέλω να ασχοληθώ και ότι συγκεκριμένη απασχόληση θα με ικανοποιεί.

Ναι Όχι Δεν είμαι σίγουρος

4. Μπορώ να δέχομαι διαταγές από άλλους χωρίς να νευριάζω.

Ναι Όχι Δεν είμαι σίγουρος

5. Προτιμώ να ακολουθώ καθορισμένους κανόνες και να μην αναλαμβάνω ρίσκα.

Ναι Όχι Δεν είμαι σίγουρος

6. Μου αρέσει η οργάνωση. Είμαι οργανωτικός τύπος.

Ναι Όχι Δεν είμαι σίγουρος

7. Βάζω μακροχρόνιους στόχους στη ζωή μου και δουλεύω σκληρά για να τους πραγματοποιήσω.

Ναι Όχι Δεν είμαι σίγουρος

8. Έχω επαγγελματική εμπειρία, η οποία θα με βοηθήσει στη λειτουργία ενός franchised καταστήματος.

Ναι Όχι Δεν είμαι σίγουρος

9. Μου αρέσει να δουλεύω με άλλους ανθρώπους.

Ναι Όχι Δεν είμαι σίγουρος

10. Είμαι ικανός να διαχειρίζομαι πολλά χρήματα.

Ναι Όχι Δεν είμαι σίγουρος

11. Έχω την οικονομική δυνατότητα να ξεκινήσω μια επιχείρηση.

Ναι Όχι Δεν είμαι σίγουρος

12. Η οικογένεια μου είναι έτοιμη να μου συμπαρασταθεί και να κάνει τις απαραίτητες θυσίες.

Ναι Όχι Δεν είμαι σίγουρος

13. Είμαι έτοιμος να θυσιάσω χρόνο και χρήμα προκειμένου να επιτύχω επαγγελματικά.	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι	<input type="checkbox"/> Δεν είμαι σίγουρος
14. Αντιμετωπίζω καλά το stress και τις καταστάσεις που προκαλούν πίεση.	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι	<input type="checkbox"/> Δεν είμαι σίγουρος
15. Έχω καλή υγεία.	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι	<input type="checkbox"/> Δεν είμαι σίγουρος
16. Μου αρέσει να συναναστρέφωμαι άλλους ανθρώπους και δεν είμαι καθόλου ντροπαλός.	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι	<input type="checkbox"/> Δεν είμαι σίγουρος
17. Είμαι διατεθειμένος να δουλεύω μακρά ωράρια για πολύ καιρό.	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι	<input type="checkbox"/> Δεν είμαι σίγουρος
18. Παίρνω εύκολα και γρήγορα αποφάσεις σε δύσκολες στιγμές. Οι αποφάσεις είναι ώριμες και όχι αποτέλεσμα πανικού.	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι	<input type="checkbox"/> Δεν είμαι σίγουρος
19. Μπορώ να είμαι αυστηρός με τους ανθρώπους, αν αυτό χρειαστεί.	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι	<input type="checkbox"/> Δεν είμαι σίγουρος
20. Είμαι δεκτικός στην κριτική και ανοικτός στις συμβουλές άλλων ανθρώπων.	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι	<input type="checkbox"/> Δεν είμαι σίγουρος
21. Έχω συνειδητοποιήσει ότι οι περισσότερες νέες επιχειρήσεις, ακόμα και αυτές που αναπτύσσονται με franchise, δεν έχουν κέρδος, τουλάχιστον τον πρώτο χρόνο λειτουργίας.	<input type="checkbox"/> Ναι	<input type="checkbox"/> Όχι	<input type="checkbox"/> Δεν είμαι σίγουρος

8. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΚΤΥΟΥ FRANCHISE: ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Σήμερα ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις εξετάζουν τα πλεονεκτήματα και τις ευκαιρίες που προσφέρει το franchising, όταν σχεδιάζουν τη μελλοντική τους πορεία και ανάπτυξη. Στην ουσία, κάθε εταιρεία η οποία διαθέτει υποκαταστήματα, έχει κάποια στιγμή στην πορεία της εξετάσει το franchising ως πιθανή στρατηγική ανάπτυξης.

Εν τούτοις η διαδικασία της μετατροπής μιας εταιρείας σε franchise ξεκινά πολύ πριν η εταιρεία αρχίσει την προώθηση του «πακέτου franchise» στην αγορά. Τα άτομα που διοικούν την εταιρεία είτε πρόκειται για το διοικητικό συμβούλιο, τον μοναδικό ιδιοκτήτη, τους εταίρους κ.ο.κ., θα πρέπει πρώτα να έχουν κατανοήσει τον θεσμό του franchising, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του, καθώς και την επίδραση που θα έχει στη λειτουργία της εταιρείας.

Οι υποψήφιοι franchisors θα πρέπει να επιλέξουν ή να απορρίψουν το franchise, μόνον αφού θα έχουν στην διάθεσή τους όλα τα απαραίτητα στοιχεία. Αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να εξετάζουν τη δυνατότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του franchising και να περιέχουν στοιχεία τόσο για την οικονομική πλευρά του θέματος, όσο και για τους ανθρώπινους πόρους και τη συνολική υποδομή στο πλαίσιο μιας συγκροτημένης στρατηγικής ανάπτυξης.

Ιδιαίτερο βάρος θα πρέπει να δοθεί στον παράγοντα των ανθρώπινων πόρων και της εταιρικής «κουλτούρας», αφού η επιτυχία ή όχι του franchising εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του προσωπικού μιας εταιρείας να κατανοήσει, να αφομοιώσει και να εμπεδώσει τα νέα δεδομένα οργάνωσης. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μην απαξιώσετε τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού. Εάν, ως εταιρεία, αποφασίσετε να γίνετε franchisor,

οι αλλαγές σε επίπεδο ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και ο αντίστοιχος οργανωτικός μετασχηματισμός είναι το «κλειδί» της επιτυχίας.

Όποιος και αν είναι ο τομέας δραστηριότητας σας, είτε δραστηριοποιείστε στον χώρο του οικιακού εξοπλισμού, της εστίασης, της ένδυσης, της εκπαίδευσης, η φύση της εργασίας σας θα αλλάξει σημαντικά όταν γίνετε

franchisor. Τότε οι υπευθυνότητες σας θα αφορούν κύρια στη στελέχωση, στην εκπαίδευση, στον έλεγχο και στην παρότρυνση των ανθρώπων που θέλουν να επενδύσουν στην εταιρεία σας και να γίνουν franchisees σας.

Οι franchisees θα αναμένουν από εσάς κατευθύνσεις και όραμα. Θα απαιτούν βοήθεια όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα, εκπαίδευση και συνεχή υποστήριξη, ολοκληρωμένα προγράμματα marketing, καθώς και συνεχή ανάπτυξη της εταιρείας έτσι, ώστε το κατάστημά τους να κυριαρχεί πάντα στην αγορά όπου κινούνται. Θα αναμένουν επίσης από εσάς να καθορίσετε συγκεκριμένα standards λειτουργίας και εμπορικής πολιτικής τόσο για τους ίδιους, όσο και για το δίκτυο στο σύνολό του.

Και αφού λίγο – πολύ οι προσδοκίες τους δεν θα ξεπερνούν όσα τους υποσχθήκατε όταν εξέταζαν το ενδεχόμενο να ενταχθούν στο δίκτυο σας, καλό θα είναι να μην τους απογοητεύσετε.

Εάν πιστεύετε ότι μπορείτε να ανταποκριθείτε στις διοικητικές απαιτήσεις ενός συστήματος franchise, το επόμενο βήμα σας είναι να εξετάσετε κατά πόσο η επιχείρησή σας μπορεί να αναπτυχθεί με τη συγκεκριμένη μέθοδο.

Σχεδόν κάθε κλάδος δραστηριότητας αναπτύσσεται σε κάποιο σημείο του κόσμου με τη μέθοδο του franchise. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα το snack που αγοράσατε το πρωί να προέρχεται από franchised κατάστημα. Το ίδιο και τα ρούχα που φοράτε, το εστιατόριο όπου τρώτε, τα έπιπλα που αγοράσατε κ.ο.κ. Εν τούτοις, δεν μπορεί κάθε επιχείρηση να αναπτυχθεί επιτυχημένα με τη μέθοδο του franchising.

Η δημιουργία ενός δικτύου απαιτεί την εξασφάλιση ορισμένων προϋποθέσεων. Ορισμένες από τις πλέον βασικές προϋποθέσεις ακολουθούν:

1. Ξεκάθαρο concept και σύστημα λειτουργίας
2. Αποδεδειγμένο και επιτυχημένο σύστημα λειτουργίας
3. Ανταγωνιστικό προϊόν – διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
4. Δομές και διαδικασίες που είναι εύκολο να αναπαραχθούν και να αντιγραφούν
5. Κέρδη ικανά να στηρίζουν τον franchisee και το δίκτυο
6. Κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και υποστήριξης και ξεκάθαροι ρόλοι, όσον αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του καθενός.

Αλλά ας εξετάσουμε κάθε μια από τις παραπάνω προϋποθέσεις ξεχωριστά.

ΞΕΚΑΘΑΡΟ CONCEPT ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Το ξεκάθαρο concept καθώς και το σύστημα λειτουργίας αποτελούν την πνευματική ιδιοκτησία της εταιρείας. Αυτή περιλαμβάνει τον λογότυπο, τον τρόπο λειτουργίας, καθώς και τον τρόπο που συνδυάζονται όλες οι παράμετροι της επιχείρησης και δημιουργούν το σύστημα franchise. Κανένα από τα συστατικά του δικτύου δεν είναι ανάγκη να παραμείνει μυστικό. Αυτό που έχει σημασία και καθορίζει την αποτυχία ή την επιτυχία, είναι ο τρόπος με τον οποίο συνδυάζονται και αξιοποιούνται αυτά τα συστατικά.

Ανεξάρτητα από αν το όνομά σας είναι γνωστό ή όχι, θα πρέπει να το έχετε κατοχυρώσει πριν ξεκινήσετε την ανάπτυξη με franchise. Επιπλέον, όλα τα συστατικά του πακέτου που προσφέρετε, τα σχέδια των υπαλλήλων κ.ο.κ., θα πρέπει να εμπεριέχονται στα Εγχειρίδια Λειτουργίας του Συστήματος και ο franchisee θα πρέπει να τα γνωρίζει και να τα έχει αποδεχθεί.

ΑΠΟΔΕΔΕΙΓΜΕΝΟ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Η λειτουργία των πιλοτικών καταστημάτων αποδεικνύει την αποτελεσματικότητα ενός concept, ενώ η επιτυχία τους θα πείσει πιθανότατα τον πρώτο franchisee σας να ενταχθεί στην αλυσίδα. Ακόμη και ένα διευθύνετε εταιρικά καταστήματα για χρόνια, πρέπει να γνωρίζετε ότι δεν θα αντιμετωπίσετε τις ίδιες καταστάσεις, όταν αποφασίσετε να αναπτυχθείτε με τη μέθοδο του franchise.

Θα αντιμετωπίσετε διαφορετικά προβλήματα ακόμη και αν σκοπεύετε να μετατρέψετε τα εταιρικά καταστήματα σε franchise, χρησιμοποιώντας ως franchisees τους υφιστάμενους υπεύθυνους καταστημάτων. Τα πράγματα θα είναι ακόμη πιο περίπλοκα, ενώ ο franchisee είναι ανεξάρτητος από το υφιστάμενο δίκτυο και επιπλέον δεν έχει προηγούμενη εμπειρία στον χώρο στον οποίο δραστηριοποιείστε. Το πιλοτικό κατάστημα θα πρέπει να προσομοιάζει όσο το δυνατό περισσότερο τα franchised καταστήματα σε θέματα μεγέθους, τοποθεσίας, περιοχής αποκλειστικότητας, μείγματος

προσφερόμενων προϊόντων, λειτουργικών εξόδων, προσωπικού κ.ο.κ. Θα είναι μάταιο να περιμένετε από τον franchisee σας στην Ηλιούπολη για παράδειγμα, να πετύχει τα ίδια αποτελέσματα με το πιλοτικό κατάστημα στην Κηφισιά ή στην πλατεία Κολωνακίου. Πριν ξεκινήσετε την ανάπτυξη με τη μέθοδο του franchise θα πρέπει να έχετε τεστάρει το concept σε δύο ή τρία διαφορετικά σημεία για τουλάχιστον έναν χρόνο.

Το πιλοτικό θα σας βοηθήσει να επαληθεύσετε ότι σχεδιάσατε στο χαρτί. Εάν τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα θα έχετε την ευκαιρία να κάνετε τις απαραίτητες βελτιώσεις, πριν εντάξετε franchisees στο δίκτυο σας. Επίσης το πιλοτικό κατάστημα θα σας δώσει την ευκαιρία να αναθεωρήσετε τα Εγχειρίδια Λειτουργίας που έχετε αναπτύξει, βασιζόμενοι πλέον σε πραγματικά στοιχεία και όχι στη θεωρία.

ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΕΥΚΟΛΟ ΝΑ ΑΝΑΠΑΡΑΧΘΟΥΝ ΚΑΙ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΘΟΥΝ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΚΤΥΟΥ

Ανάλογα με τον αριθμό των franchised καταστημάτων που σκοπεύετε να αναπτύξετε, έτσι ώστε να εξυπηρετούν τη ζήτηση στην αγορά όπου δραστηριοποιείστε, θα πρέπει να καθορίσετε τις δομές, τις διαδικασίες και τα συστήματα που απαιτούνται για τη δημιουργία και την επιτυχημένη λειτουργία του δικτύου.

Εάν για παράδειγμα ασχολείστε με την εμπορία πολυτίμων και σπάνιων λίθων, είναι αμφίβολο κατά πόσο μπορείτε – αλλά και χρειάζεστε – να αναπτύξετε και να υποστηρίξετε ένα ευρύ δίκτυο. Παρόμοια, εάν η φύση της δουλειάς απαιτεί συγκεκριμένες δεξιότητες από τον υποψήφιο franchisee, όπως για παράδειγμα δημιουργικότητα και υψηλή αισθητική, τότε δεν είναι δυνατόν να μπορεί ο καθένας να διδαχθεί τις δεξιότητες αυτές και επομένως να γίνει επιτυχημένος franchisee. Κάθε κανόνας, βέβαια, έχει και την εξαίρεσή του. Σε γενικές γραμμές πάντως, όσο πιο εύκολο είναι να «αντιγραφεί» και να εμπεδωθεί ένα σύστημα από έναν υποψήφιο franchisee, τόσο πιο εύκολο είναι να αναπτυχθεί γρήγορα με τη μέθοδο του franchise.

ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ – ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η εκτίμηση της κερδοφορίας και τη αποδοτικότητα ενός συστήματος franchise και ο καθορισμός των οικονομικών υποχρεώσεων του franchisee προς τις Κεντρικές Υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη και είναι ένα θέμα για το οποίο συστήνουμε να ζητήσετε επαγγελματική συμβουλή. Το να χρησιμοποιήσετε ως βάση τις απαιτήσεις παρόμοιων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον χώρο και να καθορίσετε βάσει αυτών τις δικές σας απαιτήσεις είναι μια πάρα πολύ καλή αρχή για την αποτυχία.

Ότι royalties χρεώνουν οι άλλοι για τις υπηρεσίες τους δεν είναι σωστό και για εσάς. Αντίθετα μπορεί να είναι λανθασμένο και για τους ίδιους.

Μια Μελέτη Βιωσιμότητας (Feasibility Study) από εξειδικευμένους συμβούλους σε θέματα franchising θα σας δώσει πολύτιμες πληροφορίες για την αγορά, τον ανταγωνισμό, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της εταιρείας σας, τις ευκαιρίες που υφίσταται στην αγορά, καθώς και για τους όρους και τις προϋποθέσεις για ανάπτυξη με τη συγκεκριμένη μέθοδο.

Έχοντας εξετάσει αν η επιχείρησή σας έχει επιτυχημένη πορεία και αν είναι εύκολα αντιγράψιμη, το επόμενο βήμα σας είναι να εξετάσετε τις δομές που θα πρέπει να υιοθετήσετε. Πόσο μεγάλη είναι η αγορά στην οποία απευθύνεστε; Ποιος είναι ο ανταγωνισμός; Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης για ένα νέο κατάστημα και εάν ναι, ποιες ευκαιρίες θα πρέπει να εκμεταλλευτείτε; Πόσα καταστήματα μπορούν να καλύψουν την αγορά; Τι είδους επένδυση απαιτείται; Πόσο προσωπικό για τη στελέχωσή τους; Τι είδους αποτελέσματα μπορεί να επιτύχουν αυτά τα καταστήματα; Έχουν κερδοφορία; Και εάν ναι, μπορούν να στηρίξουν το δίκτυο; Και πάνω από όλα, μπορείτε εσείς ως franchisor να ανταποκριθείτε σε αυτές τις απαιτήσεις;

Αυτές και πολλές άλλες απορίες είναι καλύτερα να τις συζητήσετε με κάποιον που γνωρίζει τον χώρο του franchising και έχει σίγουρα μεγαλύτερη πείρα από εσάς για τον συγκεκριμένο χώρο.

Έτσι πρώτα από όλα, θα πρέπει να εξετάσετε τα οικονομικά αποτελέσματα (Business Plan) για τους franchisees. Ούτως ή άλλως, εάν τα πράγματα δεν είναι ευνοϊκά για τους franchisees, σίγουρα δεν θα είναι και για εσάς. Εάν τώρα τα αποτελέσματα για τους franchisees είναι θετικά, θα πρέπει να εξετάσετε την εκτιμώμενη απόδοση για εσάς, τον franchisor. Συγκεκριμένα θα

πρέπει να εκτιμήσετε τα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης και την Κατάσταση Ταμειακών Ροών (για την επόμενη τουλάχιστον πενταετία) για τους franchisees σας, καθώς και για εσάς ως franchisor. Αυτά τα στοιχεία θα σας χρησιμεύουν και αργότερα, για να συγκεντρώσετε κεφάλαια, να πουλήσετε franchise σε υποψήφιους επενδυτές, αλλά και να ελέγξετε την απόδοση του δικτύου, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα αποτελέσματα.

Θα πρέπει να είστε ιδιαίτερα προσεκτικοί, ώστε οι οικονομικές σας απαιτήσεις από τους franchisees να προσφέρουν μια ισορροπία στο δίκτυο. Εάν κάποια από τις δύο μεριές βλέπει ότι η άλλη έχει περισσότερα κέρδη ή ότι καμία μεριά δεν έχει κέρδη, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα το σύστημα να αποτύχει.

Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργεί αρκετά κέρδη, ώστε να προσφέρει ένα σταθερό και αξιοπρεπές εισόδημα στον franchisee, να του επιτρέψει να αποπληρώσει εμπρόθεσμα όποιο ποσό δανείστηκε για να ξεκινήσει το franchise και να έχει επιπλέον κέρδη, τα οποία θα μπορούν να επανεπενδυθούν στο δίκτυο, είτε ως συνεισφορά στη διαφήμιση και προώθηση του δικτύου, είτε ως royalties για τις υπηρεσίες υποστήριξης του franchisor.

Αν η επιχείρηση σας έχει χαμηλά περιθώρια κέρδους, περιορισμένες πωλήσεις και εξίσου χαμηλό μερίδιο αγοράς, τότε θα αντιμετωπίσετε πολλές δυσκολίες στο εγχείρημά σας ως franchisor. Είναι επίσης αυτονόητο ότι εάν η επιχείρηση σας δεν έχει κέρδη, το franchise δεν είναι πανάκεια. Σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει πρώτα να βρείτε το λάθος της εταιρείας σας και εφόσον αντιστρέψετε την κατάσταση, να εξετάσετε πάλι την ανάπτυξη με τη μέθοδο του franchising.

«ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ» ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE

Καμία από τις παραπάνω προϋποθέσεις δεν θα έχει αποτέλεσμα, αν δεν δομήσετε σε στερεές βάσεις τις σχέσεις σας με τους franchisees και δημιουργήσετε ένα σύστημα το οποίο θα βασίζεται σε αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό. Για να υποστηρίξετε ένα σύστημα franchise, τόσο εσείς, ως franchisor, όσο και το προσωπικό σας θα πρέπει να κατανοείτε τη φύση των σχέσεων που υπάρχουν σε ένα σύστημα franchise.

Όπως και σε όλες τις σχέσεις, έτσι και στο franchising η κάθε μεριά έχει διαφορετικούς λόγους για να συνεισφέρει στη σχέση, ενώ ταυτόχρονα κάθε μεριά έχει τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα της.

Το βασικό πλεονέκτημα για εσάς ως franchisor είναι η γρήγορη επέκταση της επιχείρησής σας με ξένα κεφάλαια (των franchisees), καθώς και η ελάχιστη συμμετοχή σας στη λειτουργία των καταστημάτων. Το βασικό μειονέκτημα είναι ότι πρέπει να δεχθείτε το γεγονός πως το μεγαλύτερο κομμάτι των κερδών θα παραμείνει στους franchisees, καθώς και να μάθετε να επικοινωνείτε αποτελεσματικά με άτομα τα οποία χρησιμοποιούν το όνομά σας, αλλά διευθύνουν ουσιαστικά τις δικές τους επιχειρήσεις.

Πολλές έρευνες αναφέρουν ότι το franchising γίνεται όλο και πιο ελκυστικό για τις επιχειρήσεις, καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες κάθε χρόνο ξεκινούν την ανάπτυξή τους με τη μέθοδο του franchising. Εντούτοις άλλες έρευνες αναφέρουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό των franchisors αποτυγχάνει μέσα στα πρώτα 10 χρόνια λειτουργίας.

Ένας από τους βασικούς λόγους αποτυχίας οφείλεται στην αδυναμία των franchisors να κατανοήσουν τη σημασία της σωστής και αμφιδρόμης επικοινωνίας. Είναι η δουλειά σας, ως franchisor, να επικοινωνήσετε τους στόχους του συστήματος, τον τρόπο επίτευξής τους, τις υπευθυνότητες του καθενός, καθώς και το χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη των στόχων. Πρέπει επίσης να δίνετε το παράδειγμα με τις δικές σας πράξεις και να ενθαρρύνετε τους franchisees να παίξουν τον δικό τους ρόλο στην επιτυχία του συστήματος. Και να θυμάστε πάντα ότι οι franchisees ευθύνονται σπάνια για την αποτυχία ενός δικτύου.

Ας υποθέσουμε ότι ως υποψήφιος franchisor έχετε ήδη δοκιμάσει και ελέγξει το σύστημα που αναπτύξατε, με τη λειτουργία πιλοτικού καταστήματος. Το επόμενο βήμα σας είναι να καθορίσετε και να κατανοήσετε τους λόγους για τους οποίους οι υποψήφιοι επενδυτές επιλέγουν το franchise για την αυτοαπασχόλησή τους—έρευνες αποδεικνύουν ότι οι βασικοί λόγοι επιλογής του franchise είναι κατά σειρά προτεραιότητας: 1). Το μειωμένο ρίσκο, 2). Η υποστήριξη σε επίπεδο marketing και εκπαίδευσης, 3). Η επιθυμία για ίδια απασχόληση, 4). Η εγγύηση ενός γνωστού ονόματος και ένα δεδομένο μερίδιο αγοράς. Το εισόδημα ακολουθεί στην πέμπτη θέση.

Εάν βασίζομενοι στα παραπάνω στοιχεία, πουλήσετε franchise σε υποψήφιους επενδυτές υποσχόμενοι υποστήριξη, καλά θα κάνετε να παρέχετε αυτήν την υποστήριξη με τον καλύτερο τρόπο και στον μέγιστο δυνατό βαθμό.

Το πρώτο βήμα για τη σωστή επικοινωνία είναι η κατανόηση και από τις δύο πλευρές των προσωπικών, αλλά και αμοιβαίων, υποχρεώσεων τους προς το δίκτυο.

Σε γενικές γραμμές ως franchisor έχετε την υποχρέωση για την προώθηση και την ανάπτυξη του δικτύου και των προϊόντων του, για την υποστήριξη των franchisees, καθώς και για την διατήρηση των standards του δικτύου. Ο franchisee είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση και προώθηση του καλού ονόματός σας, για τη λειτουργία του καταστήματος σύμφωνα με τα Εγχειρίδια Λειτουργίας και την διατήρηση των standards που έχετε ορίσει. Από κοινού, οι υποχρεώσεις και των δύο συμβαλλομένων πλευρών είναι η δόμηση ενός ισχυρού δικτύου.

Θα πρέπει να γίνει κατανοητό στους franchisees από την αρχή, ότι τους δίνετε την ευκαιρία να ενταχθούν σε ένα σύστημα, να λειτουργούν το κατάστημά τους βασίζομενοι σε δοκιμασμένες δομές και να χρησιμοποιούν ένα αναγνωρίσιμο όνομα. Σε καμία περίπτωση δεν έχουν μια ανεξάρτητη επιχείρηση την οποία έχουν δικαίωμα να διοικούν όπως επιθυμούν.

Η θέση των franchisees σε ένα σύστημα franchise παρουσιάζει πολλές ιδιομορφίες. Οι franchisees δεν είναι εργαζόμενοι, παρ' όλο που δουλεύουν σύμφωνα με συγκεκριμένες οδηγίες και πιθανότατα αμείβονται το ίδιο ως υπάλληλοι ή σκόμη και περισσότερο. Δεν είναι πελάτες, παρ' όλο που αγοράζουν από εσάς. Δεν είναι συνέταιροί σας, ανεξάρτητα από τι διαφημίζετε, όχι νομικά τουλάχιστον.

Στην ουσία είναι άτομα τα οποία εμπιστεύτηκαν εσάς και τις υποσχέσεις που τους δώσατε (εσείς ή το προσωπικό σας) και επένδυσαν στο σύστημά σας - (και στην ευκαιρία που τους παρουσιάσατε) τις οικονομίες τους, τον χρόνο τους και την ελπίδα τους. Σε αντάλλαγμα αναμένουν να λάβουν την υποστήριξη που τους υποσχεθήκατε σε θέματα marketing, εκπαίδευσης, λειτουργίας του καταστήματος, ανάπτυξης κ.ο.κ.

Εσείς ως franchisor και το προσωπικό σας θα πρέπει να κατανοήσετε τον ρόλο σας και να προσφέρετε ότι υποσχεθήκατε. Όταν πάλι πουλάτε, δεν θα πρέπει να υποσχεστείτε περισσότερα από αυτά που μπορείτε να προσφέρετε.

Το franchising σημαίνει υποστήριξη. Υποστήριξη προς τους franchisees να λειτουργούν ένα αποδεδειγμένο σύστημα. Αυτή η υποστήριξη θα πρέπει να είναι διαθέσιμη ακόμη και για τον πρώτο franchisee που θα ενταχθεί στο σύστημά σας. Εάν δεν βοηθήσετε τους πρώτους franchisees να πετύχουν, θα είναι πολύ δύσκολο για εσάς να προσελκύσετε περαιτέρω επενδυτές, οι οποίοι θα θέλουν να ενταχθούν στο δίκτυο σας. Για τους ίδιους λόγους, τα Εγχειρίδια Λειτουργίας θα πρέπει να είναι έτοιμα ακόμη και για τον πρώτο franchisee, όπως και το σύστημα ελέγχου της απόδοσης των franchisees. Για να έχετε όμως εξασφαλίσει όλες αυτές τις προϋποθέσεις, θα πρέπει να έχετε πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις πολύ πριν αρχίσουν να εισρέουν τα πρώτα έσοδα από το franchise.

ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE

Ως franchisor έχετε υποχρέωση να προωθείτε στον τελικό καταναλωτή τα franchised καταστήματα σας και τα προϊόντα που εμπορεύονται. Έχετε επίσης συμφέρον να προωθείτε το πακέτο franchise που έχετε αναπτύξει σε υποψήφιους επενδυτές.

Προσοχή, όμως, οι δύο αυτές δραστηριότητες δεν πρέπει να συγχέονται και να αντιμετωπίζονται ως μία.

Το Feasibility Study και το Business Plan θα έχουν καθορίσει πόσα καταστήματα πρέπει να αναπτύξετε, καθώς και σε ποιες περιοχές. Επίσης τα Εγχειρίδια Λειτουργίας θα έχουν ξεκαθαρίσει τι απαιτείται από τους franchisees, όσον αφορά τις γνώσεις τους, τις υπευθυνότητές τους κ.ο.κ.

Το επόμενο βήμα είναι η προσέλκυση franchisees. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να προσελκύσετε επενδυτές, ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείστε και το πακέτο που έχετε αναπτύξει. Έχοντας καθορίσει το προφίλ των franchisees είναι πιο εύκολο να τους προσεγγίσετε. Προσέξτε όμως. Κάθε υποψήφιος που σας ζητά να ενταχθεί στο σύστημά σας δεν σημαίνει ότι είναι και κατάλληλος. Θα πρέπει να δώσετε μεγάλη σημασία στη

διαδικασία επιλογής των franchisees έτσι, ώστε να μην αντιμετωπίσετε προβλήματα «μη συμβατότητας» αργότερα.

ΣΥΝΕΧΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

Οι franchisees περιμένουν από εσάς συνεχή υποστήριξη στη λειτουργία του καταστήματός τους, είτε αυτή αφορά σε ενημέρωση για τις νέες τάσεις στην αγορά και τους νέους τρόπους λειτουργίας ή έστω σε απλή συμπαράσταση στις δυσκολίες. Ως franchisor πρέπει να μάθετε πώς να ενθαρρύνετε και να ελέγχετε τους franchisees σας. Να τους ενθαρρύνετε να δίνουν τον καλύτερό εαυτό τους και να τους ελέγχετε αν διατηρούν τα standards που έχετε καθορίσει, τόσο για το καλό τους, όσο και για το καλό του δικτύου συνολικά. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να επιτύχετε τα παραπάνω. Μια εταιρεία εξειδικευμένη σε θέματα ανάπτυξης και ελέγχου δικτύων καταστημάτων θα σας βοηθήσει σημαντικά να βρείτε τους τρόπους ελέγχου που θα έχουν απόδοση στην επιχείρησή σας.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μια επιχείρηση μπορεί να είναι επιτυχημένη ως franchise μόνο εάν έχει αποδεδειγμένα επιτυχημένο λειτουργικό σύστημα, εάν μπορεί να εφαρμοσθεί σε επίπεδο δικτύου, εάν είναι κερδοφόρος τόσο για τον franchisee, όσο και για τον franchisor, αλλά και εάν ο υποψήφιος franchisor είναι έτοιμος να δεχθεί σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα και στον τρόπο διοίκησης της υφιστάμενης επιχείρησής του.

Εάν λάβετε υπόψη τις προαναφερθείσες προϋποθέσεις το franchising μπορεί να είναι μια υπόθεση στην οποία όλοι κερδίζουν, εσείς, οι franchisees, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι και βεβαίως, οι πελάτες.

9. ΕΠΙΛΕΓΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΣΥΜΒΟΥΛΟ

Ενδιαφέρεστε να αναπτύξετε την εταιρεία σας με την μέθοδο του franchising; Είτε το σκέφτεστε για πρώτη φορά, είτε είστε ήδη δικαιούχος και σκέφτεστε την περαιτέρω ανάπτυξη σας στον Ελλαδικό χώρο ή και σε διεθνές επίπεδο, ένας σύμβουλος franchise μπορεί να σας φανεί χρήσιμος ώστε να αποφύγετε μικρά λάθη αλλά και ενδεχομένως σημαντικά λαθεμένες στρατηγικές που κοστίζουν χρόνο και χρήμα, διακυβεύοντας σε ορισμένες περιπτώσεις τα κεκτημένα ετών.

ΕΠΙΛΕΓΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΣΥΜΒΟΥΛΟ

Κατά την αναζήτηση του κατάλληλου συμβούλου franchise για εσάς και της εταιρείας σας, μια καλή πρώτη κίνηση είναι να απευθυνθείτε στα εξειδικευμένα περιοδικά γύρω από το franchise καθώς και στους ετήσιους οδηγούς franchise (π.χ. Franchise Success, Πανόραμα franchise κ.λ.π.) όπου είναι καταγεγραμμένες αξιόπιστες και έμπειρες εταιρίες συμβούλων οι οποίες εξειδικεύονται στο franchising. Επίσης, στρατηγική κίνηση από την πλευρά σας θα είναι να πλησιάσετε κάποιους ήδη υπάρχοντες franchisees (δικαιούχους) οι οποίοι πιθανότατα θα είναι σε θέση να σας δώσουν έγκυρες πληροφορίες για τις εταιρίες συμβούλων franchise στις οποίες μπορείτε να απευθυνθείτε. Κάτι τέτοιο θα διευκόλυνε την διαδικασία αναζήτησης του κατάλληλου συμβούλου.

Σε δεύτερη φάση, αφού καταγράψετε και ενημερωθείτε για τις αξιόπιστες εταιρίες συμβούλων franchise που δραστηριοποιούνται στον χώρο, κλείστε κάποια προκαταρκτικά ραντεβού / «ραντεβού γνωριμίας» με ορισμένες από αυτές τις εταιρίες ώστε να τους δώσετε την ευκαιρία να σας παρουσιάσουν τα τμήματα που σας προσφέρουν καθώς και την οικονομική τους προσφορά για το συγκεκριμένο πακέτο υπηρεσιών που σας προτείνουν/ φροντίστε να εξασφαλίσετε ότι οι σύμβουλοι αυτοί με τους οποίους έρχεστε σε επαφή θα είναι και αυτοί που θα αναλάβουν την εξέλιξη και διεκπεραίωση του project της εταιρείας σας. Υπάρχουν παραδείγματα εταιριών συμβούλων οι οποίες φροντίζουν ώστε, στην πρώτη τους επαφή με τον πελάτη, οι

παραβρισκόμενοι να είναι οι πιο επιτυχημένοι και οι πιο έμπειροι από το σύνολο των συμβούλων της εταιρείας προκειμένου να κερδίσουν τον πελάτη. Στην συνέχεια, όμως, δεν είναι λίγες οι φορές αυτές που αναθέτουν το project σε νεότερους και λιγότερο έμπειρους συμβούλους. Εξετάστε με προσοχή την πραγματική εμπειρία της εταιρείας, ιδιαίτερα σε θέματα διαχείρισης και ανάπτυξης δικτύων, σε τομείς σχετικούς με τον κλάδο που ανήκετε και τότε θα μπορέσετε να έχετε μια καλύτερη εικόνα ως προς το τι να περιμένετε.

Αυτή η πρώτη συνάντηση με την εταιρεία συμβούλων πραγματοποιείται χωρίς ο υποψήφιος franchisor να υπόκειται σε οικονομικές υποχρεώσεις και στόχο της έχει:

- Να διερευνηθεί αν η ανάπτυξη με την μέθοδο του franchising (και όχι η εταιρική ή κάποιος άλλος τρόπος ανάπτυξης) είναι το πλέον κατάλληλο μονοπάτι το οποίο θα πρέπει να ακολουθήσει ο επιχειρηματίας προκειμένου να εξασφαλίσει την μέγιστη δυνατή απόδοση της επιχείρησής του.
- Να παρατεθούν τα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του συμβούλου και η προηγούμενη εμπειρία του όσον αφορά στον χώρο στον οποίο η εταιρεία σας δραστηριοποιείται.
- Να εκδηλωθεί το ενδιαφέρον του συμβούλου για την εταιρεία σας και για το project που σχεδιάζετε να του αναθέσετε.

Σε συνέχεια της πρώτης επαφής θα πρέπει να ακολουθήσει, από την πλευρά του συμβούλου, η παράθεση μιας επίσημης πρότασης η οποία θα παρουσιάζει το σχεδιάγραμμα του πλάνου ανάπτυξης για την εταιρεία σας. Η πρόταση θα πρέπει να εμπεριέχει ένα αναλυτικό πλάνο ενεργειών με αναλυτικά χρονοδιαγράμματα ώστε να κατανοήσετε πλήρως τι πρόκειται να επακολουθήσει του συμβούλου απέναντι στην εταιρεία σας καθώς και ποιο είναι το κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών και οι προτεινόμενοι όροι αποπληρωμής.

ΜΕΛΕΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ / ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΗ (FEASIBILITY STUDY)

Να είστε ιδιαίτερα προσεκτικοί με τις τυποποιημένες μορφές μελετών οι οποίες ασφαλώς θα σας κατατοπίσουν για το κατά πόσο μπορείτε ή όχι να στραφείτε στο franchising ως μέθοδο ανάπτυξης της εταιρίας σας, αλλά δεν

θα σας δείξουν τον τρόπο με τον οποίο κάτι τέτοιο θα να γίνει πραγματικότητα, ούτε θα σας ενημερώσουν για το συνολικό κόστος ή για το τι ακριβώς σημαίνει η στροφή αυτή της εταιρίας σας προς το franchising και ποιες οι επιπτώσεις στον ήδη υπάρχοντα τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής σας κ.λ.π. Κάθε αξιόπιστη εταιρεία συμβούλων δεν πρέπει να αναλαμβάνει την ανάπτυξη κάποιου πελάτη εκτός κι αν από την αρχή, και πραγματοποιώντας μια εμπειριστατωμένη μελέτη (βάση προηγούμενης εμπειρίας και πρόσφατων στοιχείων) για την εταιρεία καθώς και για τις τάσεις και τις προοπτικές του χώρου στον οποίο ο πελάτης δραστηριοποιείται, αποκτήσει την πεποίθηση ότι η εταιρεία του πελάτη έχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί επιτυχώς με την μέθοδο του franchising.

ΚΟΣΤΟΣ

Μπορείτε να επιλέξετε μεταξύ εταιρειών συμβούλων οι οποίες κοστολογούν με την μέρα ή με την ώρα. Ωστόσο, η πιο συμφέρουσα επιλογή για τον franchisor / δικαιοπάροχο είναι η εταιρεία συμβούλων η οποία κοστολογεί μεμονωμένα την κάθε φάση του project και έρχεται σε συμφωνία με τον πελάτη ορίζοντας ένα σταθερό ποσό πριν ακόμα ξεκινήσει η διαδικασία διεκπεραίωσης του project.

Στη φάση εξεύρεσης υποψήφιων επενδυτών / franchisees, το σύνηθες είναι η πληρωμή των εταιρειών συμβούλων να πραγματοποιείται βάση προμηθειών. Σε αυτήν την περίπτωση ο franchisor / δικαιοπάροχος θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στα ποιοτικά κριτήρια επιλογής ενός υποψήφιου. Γιατί η πληρωμή βάση προμηθειών και όχι βάση ενός σταθερού και προκαθορισμένου ποσού μπορεί να είναι η πιο συμφέρουσα για τον σύμβουλο αλλά όχι απαραίτητα και για τον δικαιοπάροχο. Το τελευταίο πράγμα που θέλει ένας δικαιοπάροχος είναι ο σύμβουλος, τον οποίο έχει προσλάβει και με τον οποίο συνεργάζεται, να του συστήνει ακατάλληλους δικαιοδόχους / franchisees σε μια προσπάθεια να αυξήσει κατά το δυνατόν το μέγεθος των προμηθειών του.

ΠΛΑΝΟ FRANCHISE

Στην πρώτη φάση του project, το πιο πιθανό είναι ότι ο σύμβουλος θα πρέπει να δημιουργήσει ένα αναλυτικό οικονομικό πλάνο με σκοπό να υπολογίσει το μέγεθος των οικονομικών και άλλων πόρων (π.χ. ανθρωπίνων) που θα απαιτηθούν από τον δικαιοπάροχο για την ανάπτυξη και οργάνωση του δικτύου. Ένα τέτοιο πλάνο συνοψίζει αλλαγές στην επιχειρησιακή δομή, πρόσληψη νέου προσωπικού και επενδύσεις σε ενίσχυσης της εικόνας και του brand name, σε έρευνες αγοράς, σε εξοπλισμό κ.ο.κ. επίσης θα πρέπει να εκπονηθούν ρεαλιστικές οικονομικές παραδοχές και για το franchisor (Κεντρικές Υπηρεσίες) αλλά και για τους franchisees (διάφοροι τύποι καταστημάτων). Κάτι τέτοιο κρίνεται απαραίτητο προκειμένου να αποφευχθεί η δημιουργία λανθασμένων εντυπώσεων και προσδοκιών που δεν αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα.

Βασικές οδηγίες (εγχειρίδια λειτουργίας), βάση των οποίων θα εδραιωθεί ένα σταθερό και ενιαίο «μοντέλο» δημιουργίας αλλά και λειτουργίας για όλα τα καταστήματα του δικτύου, θα πρέπει επίσης να προετοιμαστούν και να παραδοθούν σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα από την εταιρεία συμβούλων προκειμένου κάθε στιγμή να είναι ξεκάθαρο και για εσάς αλλά και για τους συνεργάτες του δικτύου και το προσωπικό τους, ποιος είναι ο αρμόδιος για την διεκπεραίωση κάθε διαδικασίας καθώς και ποια είναι βάση πάνω στην οποία πρόκειται να αναπτυχθεί η σχέση αυτή μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδότη.

Στην συνέχεια, η εταιρεία συμβούλων την οποία επιλέξατε θα πρέπει να σας βοηθήσει δίνοντάς σας οδηγίες σχετικά με τα τρία βασικά συστατικά στοιχεία τα οποία συνιστούν την επιτυχημένη λειτουργία ενός συστήματος franchise και τα οποία ονομαστικά είναι 1) η παρακολούθηση του πιλοτικού καταστήματος, 2) τα εγχειρίδια λειτουργίας για τα καταστήματα του δικτύου και 3) η επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού των καταστημάτων.

Η παρακολούθηση του πιλοτικού καταστήματος θα αποδείξει το αν και κατά πόσο το σύστημα franchise που δημιουργήσατε αποδίδει στην πράξη. Εφόσον η εταιρεία συμβούλων που επιλέξατε είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση του πιλοτικού, ο σύμβουλος σας θα πρέπει να ενσωματώσει τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την λειτουργία του πιλοτικού στο

οικονομικό πλάνο του δικτύου κάνοντας νέες οικονομικές παραδοχές και δημιουργώντας εκπαιδευτικά εγχειρίδια για το προσωπικό των franchised καταστημάτων. Στην συνέχεια, ο σύμβουλος θα πρέπει με την δική σας βοήθεια να συγγράψει τα εγχειρίδια λειτουργίας των καταστημάτων του δικτύου τα οποία αντιπροσωπεύουν το βασικό προσχέδιο στο οποίο θα βασιστεί η λειτουργία του συστήματος. Στην περίπτωση που επιθυμείτε εσείς ο ίδιος να είστε υπεύθυνος για τη συγγραφή των εγχειριδίων λειτουργίας του δικτύου, ο σύμβουλος υποχρεούται να σας παρέχει ορισμένες βασικές οδηγίες (στην περίπτωση αυτή ο ρόλος του θα είναι καθαρά συμβουλευτικός).

Η φάση κατά την οποία ο δικαιοπάροχος είναι πλέον ευάλωτος είναι αυτή της εξεύρεσης δικαιοδόχων / συνεργατών (franchisees). Η σχέση μεταξύ franchisor και franchisee είναι μακροχρόνια και ως εκ τούτου η εξεύρεση του κατάλληλου συνεργάτη γίνεται επιτακτική. Βοηθώντας σας να καθορίσετε το κατάλληλο προφίλ συνεργατών, δημιουργώντας μεθόδους επιλογής, προετοιμασίας σας έναν ενημερωτικό φάκελο στον οποίο θα παρουσιάζεται αναλυτικά η επιχειρηματική πρόταση και το πακέτο franchise που προσφέρετε στους υποψήφιους franchisees, καθώς και αναπτύσσοντας ένα ξεκάθαρο marketing plan και αποτελεσματικές μεθόδους επιλογής και πρόσληψης προσωπικού, η εταιρεία την οποία συμβουλευέστε μπορεί με βεβαιότητα να σας εξασφαλίσει πολύτιμο χρόνο τον οποίο θα αφιερώσετε στους υποψήφιους franchisees που παρουσιάζονται ως οι πιο κατάλληλοι για να συνεργαστείτε μαζί τους.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Η επικοινωνία μεταξύ των franchisor και των συμβούλων τους στη διάρκεια του project θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχία του project. Οι franchisor (δικαιοπάροχοι) θα πρέπει να είναι ενήμεροι για την πρόοδο του project σε κάθε στάδιο μέσω της διοργάνωσης τακτικών συναντήσεων καθώς επίσης και μέσω γραπτών αναφορών.

ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Μια από τις κοινές δυσκολίες για την ανάπτυξη ενός συστήματος franchise στο εξωτερικό είναι εξεύρεση του κατάλληλου συνεργάτη. Η πρόσληψη ξένων συμβούλων προκειμένου να σας βοηθήσουν σε αυτή τη διαδικασία μπορεί να αποβεί προβληματική, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις αυτές που υπάρχουν γλωσσικά εμπόδια ή σημαντικές διαφορές στην επιχειρησιακή κουλτούρα.

Το ιδανικότερο είναι να χρησιμοποιήσετε μια ελληνική εταιρεία συμβούλων, η οποία όμως συνεργάζεται και έχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε ένα διεθνές δίκτυο συμβουλευτικών εταιρειών (π.χ. The franchise Co.). Έτσι, ερχόμενος σε επαφή με τις εταιρείες συμβούλων του εξωτερικού με τις οποίες συνεργάζεται, ο σύμβουλος σας είναι σε θέση να πραγματοποιήσει για λογαριασμό σας αξιόπιστη έρευνα αγοράς, να βρει τους κατάλληλους συνεργάτες για το σύστημα franchise που δημιουργήσατε και να αναλάβει την επιμέλεια όλων των επιβαλλόμενων τοπικών υποχρεώσεων και διαπραγματεύσεων. Κατ' αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να βρεθεί ένας συνεργάτης franchise από την επιθυμητή περιοχή του εξωτερικού ο οποίος θα είναι εξοικειωμένος με τις πολιτιστικές και οικονομικές διαφορές καθώς και με τις διαφορές στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης οι οποίες ισχύουν στην συγκεκριμένη χώρα του εξωτερικού – χωρίς εσείς να χρειαστεί να επιωμιστείτε το κόστος της πρόσληψης ενός τοπικού συμβούλου.

Η ΣΧΕΣΗ

Ο σύμβουλος σας θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ομάδας των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεστε και θα πρέπει να τον χρησιμοποιήσετε με ευελιξία καθώς θα έχετε την δυνατότητα να του αναθέτετε μοναχά τις εργασίες εκείνες και τις αρμοδιότητες που έχουν προσυμφωνηθεί και αναφέρονται στο αρχικό πλάνο εργασιών του συμβούλου και τις οποίες δεν είναι σε θέση να διεκπεραιώσει επιτυχώς το προσωπικό της εταιρείας σας λόγω έλλειψης της απαραίτητης εμπειρίας και γνώσης. Οι υπηρεσίες που παρέχονται από την εταιρεία συμβούλων με την οποία συνεργάζεστε θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένες έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες σας και να μην αποτελούν κομμάτι ενός τυποποιημένου πακέτου.

Το πιο σημαντικό είναι ότι θα πρέπει επιλέξετε έναν σύμβουλο ο οποίος να έχει την εμπειρία, τις γνώσεις, τη στρατηγική σκέψη και την υποδομή ενώ παράλληλα να αισθάνεστε και να συνεργαστείτε μαζί του.

10. ΠΟΣΟ ΚΟΣΤΙΖΕΙ ΕΝΑ FRANCHISE

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιλογή ενός συστήματος franchise είναι το ύψος επένδυσης που απαιτείται, σε σχέση με τον χρόνο απόσβεσης.

Οι δικαιопάροχοι δίνουν στους υποψήφιους ορισμένα οικονομικά στοιχεία, προβλέψεις και πιθανές αποδόσεις. Πόσο όμως αυτά τα στοιχεία ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα; Τι πρέπει να κάνει ο υποψήφιος franchisee; Ας εξετάσουμε λοιπόν ορισμένες βασικές παραμέτρους των ως άνω ερωτημάτων.

Τι πρέπει να ξέρει ο franchisee

Η επένδυση που απαιτείται για τη δημιουργία ενός καταστήματος με το σύστημα franchise ξεκινά από €45.000. Από τη μία μεριά μπορούμε να μιλάμε για κόστος περίπου €25.000, για κατασκευή του καταστήματος ή ακόμη και λιγότερα, όταν υπάρχει ο χώρος, μειώνοντας το ελάχιστο αρχικό κεφάλαιο. Όμως, στην πλειοψηφία των franchises απαιτείται κεντρικό σημείο σε εμπορικό κέντρο, όποτε χρειάζεται να πληρωθεί ένα σημαντικό ποσό για «αέρα» και αυξημένο ενοίκιο.

Κάτι το οποίο θα πρέπει να δεχτούμε είναι ότι οποιοσδήποτε δικαιопάροχος όταν προωθεί την επιχείρησή του, δείχνει την καλύτερη πλευρά και εμφανίζει μόνο τα θετικά στοιχεία της συνεργασίας, για να καταστεί όσο πιο ελκυστική γίνεται. Αλλά μια σχέση franchise είναι σαν ένα παγόβουνο δεν υπάρχουν μόνο τα εμφανή στο μάτι στοιχεία, αλλά και πολλά ακόμη στοιχεία που θα πρέπει να ανακαλυφθούν και να αποκαλυφθούν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μιας έρευνας στις εταιρείες franchise, υπάρχει απόσταση μεταξύ της άποψης του δικαιопάρουχου για το τελικό κόστος της επένδυσης και του πραγματικού κόστους, όπως αυτό αποτυπώνεται στα απολογιστικά στοιχεία των δικαιοδόχων.

Είναι εμφανές ότι το υλικό του δικαιопάρουχου είναι μόνον η αρχή, η βάση από την οποία ξεκινά ο υποψήφιος τη συλλογή πληροφοριών για κάποια επένδυση franchise.

Περιέχει μόνο κάποια βασικά στοιχεία που καταγράφηκαν από τον δικαιοπάροχο έτσι, ώστε να ξεκινήσει ο νέος franchisee τη δική του έρευνα.

Ζητήστε από τον δικαιοπάροχο να σας δώσει έναν αναλυτικό πίνακα των δαπανών και των αρχικών εξόδων, με άλλα λόγια τι ακριβώς συμπεριλαμβάνεται στο αρχικό κόστος.

Συνήθως εδώ θα πρέπει να περιλαμβάνονται το κόστος για τη χρήση της επωνυμίας, η αρχική εκπαίδευση, τα εγχειρίδια λειτουργίας, το αρχικό εμπόρευμα, το λογισμικό και ίσως η αρχική διαφημιστική υποστήριξη.

Θα πρέπει να αναλύεται επίσης η προστασία του franchise μέσα από αυτό το συμβόλαιο.

Απαραίτητη επίσης είναι η ανάλυση του εκπαιδευτικού πλάνου σε σχέση με τις πραγματικές ανάγκες. Αν το σύστημα είναι τόσο απλό ώστε απαιτείται μόνο βασική εκπαίδευση, τότε το κομμάτι της εκπαίδευσης πρέπει να ανταποκρίνεται μόνο στα βασικά. Σημαντικό στοιχείο είναι και ο έλεγχος του εγχειριδίου λειτουργίας. Πράγματι αναθεωρείται σε τακτά χρονικά διαστήματα και οποιαδήποτε υποσχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες υπάρχουν προς αξιοποίηση και διάθεση σε ανταγωνιστικές τιμές και στην κατάλληλη ποιότητα και ποσότητα.

Να θυμάστε πάντα ότι μπορεί μεν ο δικαιοπάροχος να έχει κάνει την επωνυμία της εταιρείας του γνωστή και ισχυρή, αλλά είναι στην περιοχή που θα λειτουργήσετε το κατάστημα, θα πρέπει να προσπαθήσετε και εσείς για να κάνετε γνωστό το όνομα του καταστήματος. Επομένως μην συμφωνήσετε να πληρώσετε για την επωνυμία του καταστήματος υπερβολικά μεγάλο ποσό, εκτός και αν έχετε στη διάθεσή σας έγκυρες μετρήσεις για την αναγνωρισιμότητα στη συγκεκριμένη περιοχή.

Και τέλος, η αγορά ενός franchise γίνεται για να αυξηθούν οι πιθανότητες κέρδους, καθώς οι εντασσόμενοι κάτω από μια αναγνωρισμένη επωνυμία θεωρείται ότι έχουν δεδομένο μερίδιο αγοράς, ενώ ταυτόχρονα περιβάλλονται με εμπιστοσύνη από την αγορά. Αν αυτό δεν συμβαίνει, τότε σίγουρα δεν αρκεί από μόνη της η σύμβαση franchise για να δημιουργεί χρήματα και να διασφαλίζει κέρδη.

Συνήθως οι δικαιοπάροχοι για να δώσουν μια εικόνα περισσότερο συμφέρουσα, μειώνουν το ποσό του αρχικού κόστους για τον πρώτο χρόνο. Να απαιτείτε οι οικονομικές αναλύσεις να δίνονται μέσα από αρχεία

ηλεκτρονικά, ώστε να μπορείτε να τα ελέγχετε εύκολα. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσετε να έχετε μια προσωπική εικόνα για το τι γίνεται ακριβώς, ποια είναι τα κρίσιμα σημεία, ποιες οι εύθραυστες παραδοχές, ποια σημεία απαιτούν πολλαπλή διασταύρωση και όχι μόνο την αισιόδοξη πλευρά του δικαιοπαρόχου. Εδώ θα πρέπει να ελεγχθεί πόσα ακριβώς χρήματα ζητούν για royalties, τι είδους υποστήριξη λαμβάνετε και αν αυτά αξίζει να πληρωθούν στον δικαιοπάροχο.

Έτσι και αλλιώς τα καταστήματα, καθώς ανοίγουν σε διαφορετικές περιόδους του χρόνου, έχουν διαφορετικές ανάγκες ανάλογα με την εποχικότητα κάθε κλάδου, άρα και τα απαιτούμενα ποσά για προωθητικές ενέργειες θα είναι διαφορετικά. Επίσης θα μπορούσατε να ελέγξετε το πραγματικό κόστος λειτουργίας άλλων franchise καταστημάτων, ώστε να καταλάβετε αν αυτά που υποστηρίζει ο δικαιοπάροχος ισχύουν πραγματικά. Αναλύστε επίσης το κόστος ανταγωνιστικών concepts – είτε franchised είτε αυτόνομων σημείων πώλησης – εκτιμώντας έτσι τη δομή λειτουργικού κόστους και τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα της αλυσίδας που επιλέγετε.

Επίσης θα πρέπει να μπορείτε μόνος να αντεπεξέλθετε στις μέλλουσες οικονομικές απαιτήσεις και λειτουργικές δαπάνες παρά να περιμένετε την υποστήριξη του δικαιοπαρόχου. Αν για τη λειτουργία του καταστήματος χρειαστεί να πάρετε δάνειο €40.000 για παράδειγμα, μην ζητήστε μόνο τα €20.000, γιατί πολύ σύντομα θα αντιμετωπίσετε πρόβλημα τόσο σημαντικό ώστε μπορεί να οδηγηθείτε στο κλείσιμο του καταστήματος. Αν αποφασίσετε να πάρετε δάνειο, φροντίστε να κάνετε μια έρευνα στις τράπεζες, να ενημερωθείτε για χρόνο επιστροφής του κεφαλαίου, για τόκους, για επιτόκια και να θυμάστε πάντα ότι οι τράπεζες με φήμη στην αγορά δεν δίνουν πάντα τις πιο συμφέρουσες προτάσεις. Επίσης μπορείτε να ενημερωθείτε για τις διάφορες επιδοτήσεις, όπως για παράδειγμα αυτή των νέων επιχειρηματιών.

Η συστηματική ανάλυση των οικονομικών απαιτήσεων μιας επένδυσης και η έρευνα μπορούν να σας προστατέψουν από παγίδες. Αν κάποια εταιρεία ζητάει μεγάλη προκαταβολή ώστε να αποκτήσετε τα δικαιώματα franchise, τότε θα πρέπει να το ερευνήσετε. Μήπως τελικά δώσετε μεγάλο ποσό και στο τέλος δεν πάρετε τίποτα;

Τέλος μην φοβηθείτε να ελέγξετε τα οικονομικά του franchisor πριν υπογράψετε. Εύκολα μπορείτε να βρείτε τέτοιες πληροφορίες σε συνεργασία με τον σύμβουλο franchise που έχετε επιλέξει. Από εκεί μπορεί να καλυφθεί για παράδειγμα η οικονομική δύναμη της εταιρείας ή αντίθετα ότι ο franchisor εξαρτάται από τα έσοδα των νέων franchise καταστημάτων. Δεν είναι λίγες οι φορές όπου ο δικαιούχος παρουσιάστηκε να οφείλει μεγάλα ποσά σε τράπεζες.

Από τις πληροφορίες που δίνονται στους ενδιαφερόμενους, θα πρέπει να αναλύεται τι άλλο μπορεί να κρύβεται πίσω από τα διαφημιστικά και τις «μελέτες» της εταιρείας. Σε συνεργασία με μια εξειδικευμένη εταιρεία και με χαμηλό κόστος για τη διεξαγωγή αυτής της έρευνας, ο υποψήφιος θα μπορεί να είναι ενημερωμένος κατάλληλα πριν αποφασίσει οριστικά και ενδεχομένως χάσει σημαντικό μέρος του διαθέσιμου κεφαλαίου. Αν υπάρχει οποιαδήποτε απορία για την επένδυση, εύλογο είναι να ζητήσετε από τον δικαιούχο να σας προμηθεύσει να αναλυτικές πληροφορίες και από τον σύμβουλο σας να τις ελέγξει και να τις διασταυρώσει.

Θα πρέπει να επιλέξετε ένα franchise το οποίο όχι απλά θα σας αντιπροσωπεύει, έχοντας ένα ισχυρό όνομα, αλλά θα είναι ταυτόχρονα σωστά δομημένο και οργανωμένο. Αυτό σημαίνει την ύπαρξη ενός τέτοιου επιχειρηματικού πλάνου το οποίο θα καθοδηγεί την εταιρεία από την αρχή, επιτυγχάνοντας τις προσδοκώμενες αποδόσεις, χωρίς ο franchisee να χρειαστεί να τοποθετήσει στην εταιρεία περισσότερα χρήματα απ' όσα είχε αποφασιστεί από την αρχή. Μέσα στο αρχικό κόστος θα πρέπει να έχει συμπεριλάβει ο franchisee και τα έξοδα μετακινήσεων για συναντήσεις με τη μητρική εταιρεία ή για επισκέψεις σε άλλα franchise, για την αμοιβή συμβούλων. Το πραγματικό τελικό κόστος θα πρέπει να περιλαμβάνει όλα αυτά τα έξοδα. Έτσι όταν έχετε αθροίσει όλα τα πιθανά έξοδα, τότε μόνο θα μπορέσετε να υπολογίσετε ποιο ακριβώς θα είναι το τελικό κόστος.

Ο υπεύθυνος δικαιούχος θα πρέπει να ενημερώνει τον υποψήφιο δικαιούχο για όλα τα έξοδα με μεγάλη λεπτομέρεια έτσι ώστε, να μην υπάρχουν δυσάρεστες εκπλήξεις στο μέλλον. Άλλωστε η δαπάνη θα εμφανιστεί αργά ή γρήγορα, «τραυματίζοντας» τη σχέση με τον δικαιούχο, εφόσον δεν είναι αυτή που παρουσιάστηκε αρχικά. Ωστόσο ο δικαιούχος οφείλει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός και να έχει απσαφηνίσει τα όποια

έξοδα, πριν από την υπογραφή της σύμβασης δικαιόχρησης. Πρέπει όλα τα έξοδα να είναι αναλυτικώς καταγεγραμμένα τόσο ως ποσό, αλλά και ως διακανονισμός. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο είναι αν οι όποιες δαπάνες αναφέρονται, περιλαμβάνουν Φ.Π.Α ή όχι, γεγονός που επηρεάζει σημαντικά τόσο το cash flow, όσο και το πραγματικό τελικό ύψος της επένδυσης. Τέλος, ιδιαίτερα χρήσιμη και απαραίτητη είναι η γνώμη εξειδικευμένης εταιρείας συμβούλων που θα μπορέσει να δώσει μια αναλυτική, σφαιρική και αντικειμενική άποψη για την επένδυση.

11. Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ FRANCHISING

Πως σχεδιάζεται η επιτυχία.

Ο σχεδιασμός ενός απαιτητικού business plan με αξιόπιστα χρηματοοικονομικά στοιχεία, αποτελεί τη βάση για την επιτυχή ανάπτυξη ενός δικτύου με franchising. Οι επίδοχοι franchisors θα πρέπει να συμβιβαστούν με την ιδέα ότι η επίτευξη άμεσων κερδών από την επένδυσή τους είναι μια δύσκολη υπόθεση. Αν καταφέρουν να αποδείξουν τον επαγγελματισμό τους και τη βιωσιμότητα της επένδυσης κάτω από ρεαλιστικές υποθέσεις, τότε θα είναι ευκολότερο γι' αυτούς να προσελκύσουν σημαντικό μέρος των κεφαλαίων που απαιτούνται από τον ευρύτερο τραπεζικό ή ιδιωτικό τομέα.

Η χρηματοοικονομική πλευρά της ανάπτυξης μιας επιχείρησης με τη μέθοδο του franchise εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από τους παρακάτω τρεις παράγοντες – «κλειδιά».

- Τα προβλεπόμενα έσοδα από την επένδυση για τα επόμενα 5 χρόνια.
- Τις προβλεπόμενες χρηματοροές κατά τη διάρκεια του πιλοτικού σταδίου
- Τις προβλεπόμενες χρηματοροές κατά τη διάρκεια του σταδίου ανάπτυξης.

ΕΣΟΔΑ FRANCHISOR

Το εισόδημα του franchisor προέρχεται κυρίως από δύο πηγές: την αρχική αμοιβή (initial fee) και τα συνεχή δικαιώματα (on going fees). Ένας από τους κύριους προβληματισμούς κάθε franchisor είναι το ύψος στο οποίο θα θέσει τις παραπάνω αμοιβές που αποτελούν εισροές για τον ίδιο. Προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, ο franchisor θα πρέπει να συνεκτιμήσει τι ακριβώς κερδίζει ο ίδιος και τι ο franchisee και να καταλήξει σε μια ισορροπημένη και δίκαιη αμοιβή την οποία και θα εισπράττει.

Σε τελική ανάλυση, η ανάπτυξη του δικτύου με franchise θα πρέπει να θεμελιωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζει αφενός κερδοφόρες αποδόσεις στο κεφάλαιο του franchisor, αφετέρου ικανοποιητικές αποδόσεις

στην επένδυση που ο franchisee είναι διατεθειμένος να υλοποιήσει. Οι αποδόσεις αυτές θα πρέπει, συγκρινόμενες με άλλες επενδυτικές ευκαιρίες, να είναι άμεσα ανταγωνιστικές και ταυτόχρονα να εξυπηρετούν τη στρατηγική ανάπτυξη του δικτύου, κυρίως ως προς την ταχύτητα ανάπτυξης και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των franchisees.

Επισημαίνεται ότι η πολιτική αμοιβών που εισπράττει ο franchisor, ως προς τα συνεχή δικαιώματα, πρέπει να είναι ίδια για όλους τους υποψήφιους franchisees και να μη διαφέρει μεταξύ των διάφορων συμβολαίων που συνάπτονται. Παράλληλα, ο franchisor πρέπει να είναι ανοιχτός προς τους δυνητικούς franchisees σε ότι αφορά τις ακριβείς πηγές και το ύψος του εισοδήματος που επιτυγχάνει.

Αρχική αμοιβή.

Για τον προσδιορισμό της αρχικής αμοιβής πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το κόστος σχεδίασης και ανάπτυξης του franchise concept, τόσο σε αρχικό στάδιο, όσο και σε συνεχή βάση. Το συνολικό ποσό θα πρέπει να διανέμεται αναλογικά μεταξύ του αριθμού των franchisees που προβλέπεται να προσελκυστούν σε διάστημα 3-5 ετών. Η αρχική αμοιβή δεν αναμένεται να φέρει αξιοσημείωτα κέρδη στον franchisor, ενώ θα πρέπει να συγκριθεί με άλλες ευκαιρίες franchise στην αγορά.

Βέβαια, υπάρχει η δυνατότητα ο franchisor να ανεβάσει την αρχική αμοιβή ώστε να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησής του, όμως θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του το γεγονός ότι αρχικός του στόχος είναι να βοηθήσει τους franchisees του να εισέλθουν και να διατηρηθούν στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να κρατήσει το επίπεδο της απαιτούμενης επένδυσης σε ανταγωνιστικό επίπεδο.

Ο franchisor, θα πρέπει επίσης να συνειδητοποιήσει ότι θα αντιμετωπίσει υψηλά έξοδα κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων της ανάπτυξης του, τα οποία δεν θα μπορεί να καλύπτει μόνο από τα αρχικά έσοδα που θα προέλθουν από τους franchisees του. Παρόλα αυτά, το εισόδημα του franchisor θα πρέπει να αυξάνει με μεγαλύτερους ρυθμούς από τα έξοδα. Για παράδειγμα, ο αριθμός του απαιτούμενου προσωπικού για τη διαχείριση 15 franchisees δεν μπορεί να παραμείνει ο ίδιος, σε περίπτωση που χρειαστεί να

αντιμετωπιστούν 35 franchisees. Ο παράγοντας αυτός θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση του πλάνου ανάπτυξης.

Συνεχή Δικαιώματα

Θα ήταν αδύνατο το μοναδικό έσοδο για τον franchisor να προέρχεται από τις αρχικές αμοιβές των franchisees του. Ως σύμβουλοι πάντα προτρέπουμε η κερδοφορία του franchisor να προέρχεται από δραστηριότητες που δημιουργούν κέρδος και στους franchisees. Για τον λόγο αυτό, καθορίζονται συνεχή δικαιώματα (royalties), τα οποία συνήθως αποτελούν ένα σταθερό ποσοστό επί των ακαθάριστων πωλήσεων των franchisees και επιτρέπουν στον franchisor να αποκτά ένα ποσοστό από το μικρό κέρδος που επιτυγχάνουν οι franchisees από την τελική τιμή στην οποία διοχετεύουν το προϊόν στην αγορά.

Σε ότι αφορά τα εμπορικά καταστήματα, η συμφωνία συνήθως επιβάλλει στον franchisee να αγοράζει τα εμπορεύματα από τον franchisor ή από συγκεκριμένους (εγκεκριμένους) προμηθευτές του franchisor. Στην περίπτωση αυτή, ο franchisor αποκτά έσοδα με τη μορφή προμήθειας στον προμηθευτή.

Συνήθως, τα συνεχή δικαιώματα καθορίζονται σε ποσοστό 25% - 35% επί των προβλεπόμενων καθαρών κερδών, μετά την αφαίρεση των αμοιβών υποστήριξης, των φόρων και των αποσβέσεων.

Άλλες πηγές εισοδήματος

Εναλλακτικά, ο franchisor μπορεί να αποκτά έσοδα από άλλες πηγές, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται στοιχεία που απαρτίζουν το αρχικό πακέτο συμφωνίας, όπως ενδεικτικώς η ενοικίαση ή η πώληση του απαιτούμενου για την επένδυση εξοπλισμού στους δυνητικούς franchisees

Πάγια και ελάχιστες αμοιβές

Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο franchisor ενδέχεται να καθορίζει μια πάγια ελάχιστη αμοιβή για την παροχή υπηρεσιών management. Το ενδεχόμενο αυτό μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στις προοπτικές ανάπτυξης του δικτύου. Αφενός, γιατί οι franchisees μπορεί τα πρώτα χρόνια που η επένδυση δεν αποδίδει να πιεστούν υπερβολικά προκειμένου να καταβάλλουν στον franchisor την πάγια ελάχιστη αμοιβή, με αποτέλεσμα τη δημιουργία σημαντικών προβλημάτων στις σχέσεις στο δίκτυο. Αφετέρου, γιατί ο ίδιος ο franchisor δεν μπορεί να επιτυγχάνει σημαντικά κέρδη από την ανάπτυξη του αριθμού των franchisees του, η οποία θα είναι περιορισμένη.

ΤΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΟΥ ΠΙΛΟΤΙΚΟΥ ΣΤΑΔΙΟΥ

Η πλειοψηφία των franchisors είναι είτε εταιρείες που επιθυμούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους, είτε μεμονωμένα άτομα, συνεταιρικοί ή εταιρείες που έχουν μια ιδέα και θέλουν να την εφαρμόσουν επιχειρηματικά.

Η κυριότερη αποστολή του franchisor είναι η ανάπτυξη μιας δοκιμασμένης και αξιόπιστης συνταγής που θα είναι ικανή να δημιουργήσει μια επιτυχημένη επιχείρηση για τους franchisees. Η επίτευξη του «νεκρού σημείου» («break – even point») και η αποκόμιση ικανοποιητικών αποδόσεων από την επένδυση στον χρόνο, θα προέλθουν μόνο από επιτυχημένους franchisees οι οποίοι θα συνεισφέρουν και οι ίδιοι στην επίτευξη κερδοφόρου αποτελέσματος.

Για να αναπτυχθεί μια ιδέα με franchise, απαιτεί πρώτα να αποδείξει ότι μπορεί να δημιουργήσει ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για τον σκοπό αυτό, αποτελεί ευθύνη του franchisor να επενδύσει μέρος του κεφαλαίου του προκειμένου να αποδείξει στο ευρύ κοινό την επιτυχία μέσα από την ανάπτυξη του δικτύου του. Για μια επιχείρηση που ήδη υπάρχει, κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί είτε με την αξιοποίηση κάποιου υποκαταστήματος της είτε με τη λειτουργία νέων καταστημάτων που θα προωθήσουν περαιτέρω την επιχειρηματική ιδέα. Οι νέες επιχειρήσεις όμως πρέπει να ξεκινήσουν κυριολεκτικά από την αρχή. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους που κρίνεται απαραίτητη η λειτουργία ενός τουλάχιστον πιλοτικού καταστήματος.

Οι υπόλοιποι λόγοι που δικαιολογούν τη λειτουργία του πιλοτικού καταστήματος είναι το μέγεθος του, η αγορά στην οποία απευθύνεται και τα λειτουργικά κόστη.

Η εκτίμηση πάντως του κόστους λειτουργίας ενός πιλοτικού καταστήματος είναι εξαιρετικά δύσκολη, γιατί εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το ύψος της επένδυσης που θεωρείται απαραίτητη για τη μεγιστοποίηση των αποδόσεων. Η επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων αποτελεί συνάρτηση του κόστους εφαρμογής, το οποίο με τη σειρά του εξαρτάται από τον αριθμό των πιλοτικών καταστημάτων που πρόκειται να λειτουργήσουν.

Στην περίπτωση επιχειρήσεων που ήδη υπάρχουν και θέλουν να αναπτυχθούν με franchise, η χρηματοδότηση του πιλοτικού σταδίου από τις τράπεζες είναι πιο εύκολη από ό,τι στην περίπτωση νέων επιχειρηματικών σχημάτων που επιθυμούν να προωθήσουν μια νέα ιδέα στην αγορά. Σημαντική χρηματοοικονομική βοήθεια μπορεί να προσφέρουν οι εταιρείες που εξειδικεύονται στο Venture Capital (κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών).

Πάντως, η χρηματοδότηση μιας νέας ιδέας από οποιοδήποτε τραπεζικό ίδρυμα ή εταιρεία επιχειρηματικών συμμετοχών, απαιτεί από τους επιδοξούς επιχειρηματίες να αποδείξουν ότι το νέο προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να πετύχει μελλοντικά και να κατακτήσει σημαντικό μερίδιο στην αγορά. Ειδικότερα, τα στοιχεία στα οποία πρόκειται να επικεντρωθούν οι τράπεζες είναι τα ακόλουθα:

- Τεκμηριωμένη επιτυχία του νέου προϊόντος ή υπηρεσίας στο ευρύ κοινό, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προϋποθέσεις αυξημένης ζήτησης.
- Παροχή εγγυήσεων από τον franchisor για μετακύλιση της συσσωρευμένης γνώσης προς τους franchisees, προκειμένου να τεθούν υγιείς βάσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου.
- Δυνατότητες επίτευξης κερδοφόρου αποτελέσματος από την επένδυση μέσα σε διάστημα 2-4 ετών.

ΣΤΑΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ FRANCHISOR

Μετά την οριστικοποίηση του concept και την επιβεβαίωση της βιωσιμότητάς του, ακολουθεί η κατάρτιση του επενδυτικού σχεδίου από πλευράς franchisor. Ειδικότερα, ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός πρέπει να γίνει με ορθό τρόπο, ώστε να συμπεριληφθούν όλες οι σχετικές παράμετροι που πρόκειται να αποτελέσουν στοιχεία κόστους και εσόδων για τον franchisor.

Αρχικό κόστος franchise

Στο αρχικό κόστος ενός franchise συμπεριλαμβάνονται όλα εκείνα τα στοιχεία κόστους που αφορούν στην επένδυση έως τη δημιουργία του πρώτου καταστήματος από τον πρώτο franchisee, εξαιρουμένου του κόστους που πηγάζει από τη λειτουργία του πιλοτικού καταστήματος. Συνοπτικά και ενδεικτικά τα απαιτούμενα κεφάλαια στο αρχικό στάδιο της επένδυσης είναι τα ακόλουθα:

- Αμοιβές συμβούλων, δικηγόρων, φοροτεχνικών, κατοχύρωσης σημάτων : €40.000
- Εκπαίδευση – εγχειρίδια λειτουργίας: €25.000
- Εταιρική ταυτότητα – logos – φυλλάδια (σχεδιασμός και εκτύπωση): €30.000
- Διαφήμιση για προσέλκυση υποψήφιων franchisees, κόστος συνεντεύξεων, εκπαίδευση (συνεχιζόμενη που προσφέρει €2.000 ανά franchisee για κάθε έτος): €15.000

Τα παραπάνω κόστη διαφέρουν ανάλογα με τη μορφή της κάθε επένδυσης και εξαρτώνται από τους εξής παράγοντες:

- Είδος επιχείρησης
- Βαθμός προσαρμογής του υπάρχοντος concept
- Διαθεσιμότητα χρόνου, απαιτούμενων πηγών και ικανοτήτων της επιχείρησης που πρόκειται να αναπτυχθεί
- Προσέγγιση franchisees

Επενδυτικό σχέδιο franchisor

Επισημαίνεται ότι ο σχεδιασμός ενός επενδυτικού σχεδίου με τρόπο ώστε να προσεγγίζει όσο το δυνατό καλύτερα την πραγματικότητα, περιέχει σημαντικές δυσκολίες στην προσπάθεια δημιουργίας μια τυπικής διαδικασίας προγραμματισμού των προβλεπόμενων χρηματοροών. Για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο καταστρώνεται ένα επενδυτικό σχέδιο, ενδείκνυται η προσεκτική μελέτη του πίνακα 2, στο οποίο απεικονίζεται το σενάριο επέκτασης ενός νέου δικτύου franchise, επιπρόσθετα ο πίνακας 1 περιγράφει τον προβλεπόμενο κύκλο εργασιών του επίδοξου franchisor του παραδείγματος.

Σημαντικούς και καθόλου αμελητέους παράγοντες κόστους, αποτελούν τα κατασκευαστικά ή αρχικά κόστη που προαναφέρθηκαν και τα επιμέρους λειτουργικά κόστη, όπως το ενοίκιο ή η αγορά επαγγελματικής στέγης, οι λογαριασμοί εταιρειών κοινής ωφέλειας (ρεύμα, τηλέφωνο, νερό κ.λ.π.) τα αναλώσιμα, η γραφική ύλη, τα έξοδα αυτοκινήτου και μετακινήσεων – ταξιδιών, οι χρεώσεις των τραπεζικών συναλλαγών, οι αμοιβές των συνεργατών κ.ο.κ.

Από την μελέτη του πίνακα 2, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Η επίτευξη του «νεκρού σημείου» (break – even point) και συνεπακόλουθα η διενέργεια κερδών, γίνεται στο 4^ο έτος.
- Μετά το break – even ο franchisor αποκομίζει σημαντικά κέρδη και επιπρόσθετα οφέλη από την επένδυση του.
- Ο franchisor αποκτά κέρδη σταδιακά και όχι άμεσα.

ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Δύο είναι οι βασικές πηγές χρηματοδότησης ενός επενδυτικού πλάνου για ανάπτυξη μέσω franchise.

- Κλασικός τραπεζικός δανεισμός ο οποίος εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις εγγυήσεις που ζητά μια τράπεζα, προκειμένου να προχωρήσει στη χρηματοδότηση μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας. Οι εγγυήσεις αυτές αφορούν κυρίως στη βιωσιμότητα του σχεδίου και στην

αξιοπιστία των υποθέσεων στις οποίες βασίζεται. Στον τραπεζικό δανεισμό καταφεύγουν κυρίως οι υπάρχουσες και κερδοφόρες επιχειρήσεις.

- Αναζήτηση συνταίρων οι οποίοι θα συμμετάσχουν στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης του franchisor, αποκομίζοντας οφέλη από τη μελλοντική ανάπτυξη του δικτύου.

Κατά τη διαδικασία αναζήτησης κεφαλαίων για χρηματοδότηση, ο franchisor πρέπει να υποστηρίξει το επενδυτικό του σχέδιο με αναλυτικά budgets και cash flows. Ο λόγος είναι ότι ο υποψήφιος χρηματοδότης είτε είναι τράπεζα, είτε ιδιώτης, θα ζητήσει, αφενός τα προβλεπόμενα κέρδη ή ζημιές κι αφετέρου, ένα τριετές προβλεπόμενο cash flow, το οποίο θα είναι ιδιαίτερα αναλυτικό (συνήθως μηνιαίο) σε ότι αφορά το πρώτο έτος, ενώ θα συντάσσεται σε τριμηνιαία βάση για το δεύτερο και για το τρίτο έτος της επένδυσης.

Έτος	1 ^ο	€100.000
Έτος	2 ^ο	€120.000
Έτος	3 ^ο	€135.000
Έτος	4 ^ο	€150.000
Έτος	5 ^ο	€170.000

Πίνακας 2: Χρηματοοικονομικό Πλάνο Franchisor

ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ FRANCHISE					
	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Πιλοτική λειτουργία εταιρικού καταστήματος	1	1	1	1	1	1
Νέα καταστήματα	0	3	6	10	15	36
Συναθροιστικά	1	4	10	20	35	65
Έσοδα						
Προμήθειες από Παροχή υπηρεσιών management		15.000	48.000	108.250	198.000	328.000
Προμήθειες franchise		15.000	30.000	50.000	75.000	100.000
Κέρδος πιλοτικού	10.000	12.000	15.000	17.000	20.000	22.000
Σύνολο εσόδων	10.000	42.000	93.000	173.250	293.000	450.000
Απασχολούμενο προσωπικό	3	4	6	8	8	10
Έξοδα						
Μισθοί Γενικά έξοδα	40.000	55.000	65.000	115.000	130.000	155.000
Αρχικό (κατασκευαστικό) κόστος	50.000	6.000	12.000	20.000	30.000	40.000
Σύνολο εξόδων	90.000	61.000	97.000	135.000	160.000	195.000
Πλεόνασμα (έλλειμμα) ανά έτος	60.000	19.000	-4.000	38.250	133.000	255.000
Συναθροιστικό (έλλειμμα)	80.000	90.000	-103.000	-64.750	68.250	323.250

12. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΑΝΕΙΟΔΟΤΗΣΗ

Απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε υποψήφιο franchisee ο οποίος επιθυμεί να ξεκινήσει σωστά νέα επιχείρηση μέσα στο πλαίσιο ενός συστήματος franchise, είναι η ακριβής, έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση του, προκειμένου να προβεί στις καλύτερες δυνατές επιχειρηματικές επιλογές και αποφάσεις.

Συλλέγοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, ο υποψήφιος Franchissee, εξοικειώνεται σταδιακά με τη λογική και με τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος franchise και αρχίζει βαθμιαία να προσανατολίζεται στις εταιρείες που η φιλοσοφία αλλά και οι προϋποθέσεις ένταξης του ταιριάζουν περισσότερο. Έτσι, με την ολοκλήρωση της διαδικασίας «έρευνα – εξοικείωση», ο ενδιαφερόμενος καταλήγει συνήθως σε μια λίστα που απαρτίζεται από τρεις ή τέσσερις υποψήφιες εταιρείες, που πληρούν τα βασικά κριτήρια επιλογής του. Κατόπιν, ακολουθεί το επόμενο στάδιο της διαδικασίας «επιλογής», στο οποίο ο ενδιαφερόμενος αφού διερευνήσει λεπτομερειακά τα στοιχεία των υποψήφιων εταιρειών σε μεγαλύτερο βάθος, με την απαιτούμενη προσοχή και σε συνεργασία με εξειδικευμένη εταιρεία συμβούλων, θα επιλέξει της καταλληλότερη γι' αυτόν εταιρεία.

Παρόμοιες βέβαια διαδικασίες «προσέλκυσης – έρευνας – επιλογής», πραγματοποιούνται και από την πλευρά των Franchisors, οι οποίοι απαιτείται διαρκώς να υλοποιούν ολοκληρωμένες πολιτικές προσέλκυσης υποψήφιων franchisees, να τους αξιολογούν με ιδιαίτερη προσοχή και με προκαθορισμένα κριτήρια, έτσι ώστε να καταλήξουν, επιλέγοντας εκείνους, οι οποίοι θα εγγυώνται τις αναμενόμενες αποδόσεις (ανάπτυξης, κερδοφορίας κ.λ.π.), μερίδιο αγοράς, αλλά και την απαραίτητη «ζωτικότητα», τόσο κρίσιμη για τη νέα επιχείρηση, αλλά και για το δίκτυο ως σύνολο.

Εξετάζοντας τις επιμέρους παραμέτρους του συστήματος Franchise, και ειδικότερα το θέμα της χρηματοδότησης των νέων εταιρειών, μπορούμε να κάνουμε τις εξής παρατηρήσεις:

Μια από τις πρώτες παραμέτρους τις οποίες χρειάζονται να εξετάσει ο Franchisor για κάθε υποψήφιο Franchissee, είναι ο τρόπος με τον οποίο ο δεύτερος, προτίθεται να χρηματοδοτήσει τη νέα επιχείρηση, σύμφωνα με τα

στοιχεία του τμήματος ανάπτυξης της THE FRANCHISE Co, ένα ποσοστό της τάξης του 60% των υποψηφίων franchisees, στοχεύουν να χρηματοδοτήσουν τις εταιρείες τους (ειδικά στο ξεκίνημά τους) με κεφάλαια που θα προέλθουν από δανεισμό. Σημειώνεται δε, ότι από αυτούς, μόνο τα 50% πληροί τις προβλεπόμενες προϋποθέσεις έγκρισης σχετικού δανείου από κάποιο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα (τράπεζες, εταιρείες leasing κ.λ.π.) και τελικώς αποκτούν δάνειο από αυτές. Επίσης η συντριπτική πλειοψηφία των υποψηφίων δεν συνεκτιμά στα αναγκαία κεφάλαια αυτά που απαιτούνται για τον «σέρσι», το κεφάλαιο κίνησης, το αρχικό κόστος δημιουργίας της επιχείρησης, το κόστος κατασκευαστικής περιόδου, το «κρυφό κόστος» όπως άδεια λειτουργίας, ΔΕΗ κ.λ.π., αλλά και τα κεφάλαια που θα καλύψουν το λειτουργικό κόστος έως ότου η επιχείρηση επιτύχει το «νεκρό σημείο» της.

Το επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) μια εταιρείας αποτελεί στοιχείο ιδιαίτερης σημασίας, στις προβλέψεις και εκτιμήσεις του οποίου αναμένεται να βασιστεί μια τράπεζα για την έγκριση ή μη ενός δανείου προς τον υποψήφιο Franchisee. Φυσικά, το Επιχειρηματικό Σχέδιο δεν αποτελεί σημαντικό βοήθημα μόνο για τις τράπεζες. Πρωτίστως, αποτελεί εργαλείο, ιδιαίτέρως χρήσιμο, για τους ίδιους τους επενδυτές. Μέσα σε αυτό, εκτός των άλλων, φαίνονται ξεκάθαρα οι στόχοι που η νέα επιχείρηση έχει θέσει, αλλά και ευελπιστεί να επιτύχει.

Οι περισσότεροι Franchisors είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν τη βοήθεια τους στους Franchisees συνεργάτες τους, παρέχοντας απαραίτητες πληροφορίες ή άλλα οικονομικής φύσεως στοιχεία για την κατάρτιση ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να κυμαίνονται από τις πιο απλές οικονομικές προβλέψεις ή στατιστικά / οικονομικά στοιχεία, έως και μια πλήρη, λεπτομερή χρηματοοικονομική μελέτη.

Αναμφίβολα, τα στοιχεία αυτά μπορούν να αποτελέσουν σημαντική βοήθεια για τους Franchisees. Όμως είναι σαφές ότι η κάθε είδους αισιόδοξη ή πολλά υποσχόμενη πρόβλεψη δεν μπορεί και πρέπει να αποτελέσει στοιχείο εφησυχασμού και επιχειρηματικής αδράνειας για κάθε επιχειρηματία. Πολλώ δε μάλλον, για τον κάθε υποψήφιο Franchisee, αφού είναι εκείνος ο οποίος θα επιωμιστεί τελικά την ευθύνη της δημιουργίας και λειτουργίας της νέας επιχείρησης και φυσικά την αποπληρωμή των όποιων οικονομικών υποχρεώσεων που αυτή θα δημιουργήσει. Για τους λόγους αυτούς, οι

Franchisees δεν θα πρέπει να στηρίζονται αποκλειστικά και μόνο στη βοήθεια που τους προσφέρουν οι Franchisors. Χρειάζεται να έχουν τη δυνατότητα να συλλέγουν και να επεξεργάζονται όλες τις πληροφορίες που θα φτάσουν σε αυτούς, από όλων των ειδών τις πηγές και να τις χρησιμοποιούν προς όφελος της επιχείρησής τους.

Βέβαια η πλέον πρόσφορη, αλλά και αποδοτική λύση είναι η συνεργασία με ανεξάρτητη εξειδικευμένη εταιρεία συμβούλων franchise η οποία και θα αναλάβει την τελική κατάρτιση του πλάνου, στο πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης και επιλογής εναλλακτικών concepts, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα του επενδυτή.

Το πλήθος, αλλά και η αλληλεξάρτηση όλων των επιμέρους σταδίων που αποτελούν τις διαδικασίες της έρευνας – αξιολόγησης – εξοικείωσης και τελικής επιλογής που θα πρέπει να προηγηθούν πριν από την έναρξη λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης, αν και φαινομενικά δείχνουν σύνθετα και πολύπλοκα στάδια, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να πτοούν τους υποψήφιους Franchisees, αποτελώντας έτσι ανασταλτικό παράγοντα για επιλογές επιχειρηματικής ανάπτυξης και συνεργασίας μεταξύ Franchisors και εν δυνάμει Franchisees.

Είναι σαφές λοιπόν ότι μια προσεκτική, τεκμηριωμένη, αλλά και ρεαλιστική κατάρτιση ενός Επιχειρηματικού Σταδίου, αποτελεί ουσιώδες βοήθημα για κάθε επιχείρηση. Δίνει τη δυνατότητα ανάλυσης των δυνατοτήτων και των προοπτικών ανάπτυξης, ειδικότερα σε σχέση α) με τη συγκεκριμένη αγορά που απευθύνεται και β) τον με ανταγωνισμό που καλείται να αντιμετωπίσει, ενώ παράλληλα δίνει την ευκαιρία για εντοπισμό και αναγνώριση των παραμέτρων εκείνων που θα κάνουν την κάθε επιχείρηση περισσότερο αποδοτική και προσοδοφόρα.

Τα δύο βασικά στοιχεία ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου, είναι οι μη οικονομικές λεπτομέρειες και τα οικονομικά δεδομένα.

Για τις βασικές μη οικονομικές λεπτομέρειες, πρέπει να καθοριστούν:

- Η ταυτότητα και η εργασιακή εμπειρία του Franchisee.
- Οι βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι στόχοι του. Οι βραχυχρόνιοι, πραγματοποιήσιμοι (ρεαλιστικοί) και καλά σχεδιασμένοι.

- Οι συνθήκες της αγοράς στην οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Οι δυνατότητες, αλλά και ο ανταγωνισμός μέσα σε αυτήν.
- Οι διεθνείς τάσεις στη συγκεκριμένη αγορά.
- Ποιο είναι το πραγματικό αντικείμενο της επιχείρησης
- Ποιες είναι οι διαδικασίες – δομές της διοίκησης (οργανόγραμμα – ιεραρχία – οργανωτική δομή – τομείς ευθύνης κ.λ.π.).
- Ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης
- Στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης (ανά κανάλι διανομής)
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα – Ανάλυση δυνατών και αδύνατων σημείων
- Ο ανταγωνισμός (διεθνής και τοπικός), τόσο σε συνθήκες πραγματικής, όσο και σε συνθήκες διαδικτυακής αγοράς.

Εδώ βέβαια, χρειάζεται να σημειωθεί η σημασία του ελέγχου των προβλέψεων αναφορικά με την αξιοπιστία και με τον ρεαλισμό τους. Είναι απαραίτητη λοιπόν η επικοινωνία με άλλους, ήδη υπάρχοντες Franchisees, με σκοπό την πληροφόρηση, την ανταλλαγή και σύγκριση ομοειδών στοιχείων, που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις τους και τις χρηματοοικονομικές αποδόσεις αυτών. Τα στοιχεία αυτά δίνουν μια σαφή εικόνα της πραγματικότητας και του τρόπου με τον οποίο το όλο σύστημα λειτουργεί, πέρα από προβλέψεις και πιθανά σενάρια.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, θα λέγαμε ότι το όλο Επιχειρηματικό Σχέδιο αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο σχεδιασμού της αναπτυξιακής προοπτικής μιας επιχείρησης, ειδικά νεοσυσταθείσας και χρειάζεται να είναι αφενός μεν εμπειριστατωμένο και πλήρες, αφετέρου δε ρεαλιστικό, πρακτικό και εφαρμόσιμο.

Το μέλλον

Τις περισσότερες φορές, ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο χαίρει ιδιαίτερης προσοχής από τους οικονομικούς αναλυτές ή managers, όταν η επιχείρηση αναζητά χρηματοδότες και στη συνέχεια ξεχνιέται. Οι franchisees με ικανοποιητικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, δηλώνουν ότι είχαν επενδύσει σχετικώς λίγα χρήματα για την κατάρτιση επιχειρηματικού πλάνου

της εταιρείας τους τα οποία και τους απέδωσαν διασφαλίζοντας την επένδυσή τους συνολικά.

Παράλληλα οι υποψήφιοι επενδυτές οι οποίοι είχαν καταρτίσει επιχειρηματικό σχέδιο έχουν σαφώς υψηλότερο ποσοστό δανειοληπτικής ικανότητας μια και αξιοποιούν καλύτερα τους διαθέσιμους πόρους (χρήματα, εγγυήσεις κ.λ.π) του επιχειρηματία, αλλά και τη δυναμική της αλυσίδας, ενώ ταυτόχρονα με τη βοήθεια των συμβούλων τους χρησιμοποιούν τα καταλληλότερα χρηματοδοτικά εργαλεία (δανεισμός, leasing, factoring κ.λ.π.). ενώ ταυτόχρονα επέτυχαν καλύτερες αποδόσεις αλλά και ταχύτερη ανάπτυξη σε νέα επιχειρηματικά σχέδια. Επίσης κρίνεται απαραίτητο να γίνονται διαρκώς συγκρίσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα ανάμεσα στα προβλεπόμενα στοιχεία του Επιχειρηματικού Σχεδίου και σε αυτά που τελικά η επιχείρηση πραγματοποιεί. Είναι σίγουρα πιο εύκολο να διορθώσει κανείς δυσμενείς αποδόσεις ενός μήνα, παρά ενός ολόκληρου έτους. Παράλληλα, οι συχνοί έλεγχοι κάνουν πιο εύκολες τις προβλέψεις των μελλοντικών αποδόσεων.

Με βάση την παραδοχή ότι η επιτυχής χρηματοδότηση μιας επιχείρησης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ίδρυση, αλλά και για την επιτυχημένη πορεία της και με δεδομένο ότι οι ρεαλιστικές προσδοκίες ανάπτυξης μιας επιχείρησης, όπως αυτές προκύπτουν από ένα προσεκτικά καταρτισμένο Επιχειρηματικό Σχέδιο, αποτελούν βασικό κριτήριο απόδοσης μιας επένδυσης, τόσο για ιδιώτες όσο και για τράπεζες, είναι σαφές ότι κάθε επενδυτής πρέπει να εξασφαλίσει τη χρηματοδότηση της επιχείρησης του με ρεαλισμό και συστηματικό προγραμματισμό, ώστε να κερδίσει την επιτυχία της και τη σίγουρη απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων σε αυτήν.

Αναφορικά με τις βασικές οικονομικές λεπτομέρειες, είναι απαραίτητο να ορισθούν τα εξής:

- Τα ίδια κεφάλαια που θα τοποθετηθούν στην επιχείρηση από τον ίδιο τον επενδυτή. Συνήθως, ένα ποσοστό 30% των συνολικών επενδεδυμένων κεφαλαίων χρειάζεται να διατηρούνται ως ρευστά διαθέσιμα, για τρέχουσες ανάγκες της εταιρείας.
- Αριθμοδείκτης Δανειακής Εξάρτησης: είναι ο αριθμοδείκτης που φανερώνει τη σχέση ανάμεσα στα δανειακά και τα απασχολούμενα κεφάλαια της εταιρείας. Οι περισσότερες τράπεζες στην Ελλάδα είναι συνήθως διατεθειμένες (υπό προϋποθέσεις) να δανείσουν μέχρι και 50% από το σύνολο των αναγκών μιας νέας επιχείρησης που θα ενταχθεί σε ένα δοκιμασμένο σύστημα franchise. Βέβαια, η απόφαση για δανειοδότηση και το ποσοστό αυτής εξαρτάται από το αν και κατά πόσον η επιχείρηση θα είναι ικανή να ανταποκριθεί με συνέπεια σε αυτό το επίπεδο δανεισμού. Εδώ βέβαια, χρειάζεται να σημειωθεί ότι όσο πιο μεγάλο είναι το ποσό του δανειακού κεφαλαίου, τόσο μειώνονται οι πιθανότητες αρνητικής επίδρασης στην πορεία της επιχείρησης από δύσκολες συνθήκες που ενδεχομένως να προκύψουν είτε λόγω αλλαγής των συνθηκών της τοπικής αγοράς είτε λόγω αλλαγών στο ευρύτερο επιχειρηματικό κλίμα.
- Κατάσταση εσόδων και πληρωμών (cash flow): πρόκειται για την κατάσταση εκείνη στην οποία περιγράφονται ο ρυθμός ταμειακής κίνησης, ο οποίος έχει ιδιαίτερη σημασία, για τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων από τη διεύθυνση, με σκοπό την ετοιμότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει υποχρεώσεις ή και ανάγκες επέκτασης.
- Κερδοφορία: οι προβλέψεις, σχετικά με τα κέρδη και τις πιθανές ζημιές που μπορεί να έχει μια εταιρεία, δείχνουν το πόσο επιτυχώς μπορεί η εταιρεία αυτή να λειτουργήσει μέσα στο πλαίσιο της αγοράς, ενώ παράλληλα δίνει λεπτομέρειες σχετικά με όποιο πιθανό κόστος πρόκειται να εμφανιστεί κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της.

13. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Εάν σκέφτεστε να ξεκινήσετε τη δική σας επιχείρηση αργά ή γρήγορα θα βρείτε τον εαυτό σας μπροστά σε ένα σωρό από χαρτιά, αγχωμένο και λιγάκι μπερδεμένο να προσπαθεί να υπολογίσει πωλήσεις, έσοδα, έξοδα, απαιτήσεις, ρευστότητες, κέρδη... ακόμη και ζημιές. Εάν πάλι έχετε ήδη μια επιχείρηση, σίγουρα η ώρα των προβλέψεων θα είναι για εσάς ένας μικρός πονοκέφαλος.

Ανεξάρτητα πάντως από τις σπουδές σας, από την προϋπηρεσία σας, από την όρεξη σας για δουλειά, εάν σκέφτεστε να ασχοληθείτε με μια επιχείρηση (ανεξάρτητη ή franchise) καλό είναι να αρχίσετε να συνηθίζετε τις ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ, αφού θα αποτελέσουν ένα σημαντικό κομμάτι της καθημερινής επιχειρηματικής ζωής σας. Για να μπορέσετε να αξιολογήσετε την επένδυση που σας ενδιαφέρει, αλλά και για να λειτουργήσετε ως franchisee θα πρέπει να είστε εξοικειωμένος έστω και με ορισμένες βασικές γνώσεις οικονομικών. Έτσι, έχετε τη δυνατότητα να καταλαβαίνετε και συνεπώς να αξιολογείτε, τα οικονομικά στοιχεία που σας παρουσιάζει ο franchisor. Φυσικά, μπορείτε πάντα να ζητήσετε βοήθεια από έναν ειδικό, αλλά παρόλα αυτά θα πρέπει να εξοικειωθείτε με βασικές ορολογίες που θα σας βοηθήσουν στην επιχειρηματική σας δραστηριότητα. Μπορεί ο σύμβουλος σας να παίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησής σας, δεν θα πρέπει όμως να τα αφήνετε όλα επάνω του.

Ποιες είναι λοιπόν οι βασικές οικονομικές καταστάσεις τις οποίες πρέπει να γνωρίζετε;

1. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Εκμετάλλευσης

~~Η κατάσταση Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης παρουσιάζει την απόδοση~~
μια εταιρείας για μια χρονική περίοδο, αφού έχουν ληφθεί υπόψη όλα τα έσοδα, οι δαπάνες και τα κόστη που σχετίζονται με την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Σε μια απλουστευμένη μορφή η κατάσταση Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης έχει την εξής μορφή:

Πωλήσεις

μείον Κόστος Πωληθέντων

= **Μεικτό Κέρδος**

μείον Λειτουργικές Δαπάνες (marketing & Διοίκηση)

= **Αποτελέσματα προ τόκων και αποσβέσεων**

μείον Χρηματοοικονομικά

= **Αποτελέσματα προ αποσβέσεων**

μείον Αποσβέσεις

= **Αποτελέσματα (Κέρδη / Ζημιά) προ φόρων**

μείον Φορολογία

= **Καθαρό Κέρδος ή Ζημιά**

Με απλά λόγια, εάν από τις πωλήσεις σας αφαιρέσετε το κόστος των πωληθέντων, έχετε το μεικτό κέρδος της επιχείρησής σας. Εάν στη συνέχεια από το μεικτό κέρδος αφαιρέσετε τις λοιπές δαπάνες που αφορούν στη λειτουργία του καταστήματος σας και την προώθηση των πωλήσεων σας, τότε το ποσό που περισσεύει δεν είναι άλλο από το καθαρό κέρδος της επιχείρησής σας.

Εδώ θα πρέπει να διαχωρίσετε τα έξοδα τα οποία παρουσιάζονται στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης από τα κόστη τα οποία παρουσιάζονται στον Ισολογισμό. Συγκεκριμένα τα έξοδα αντιπροσωπεύουν μια εκροή μετρητών εντός δεδομένης χρονικής περιόδου (π.χ. οι μισθοί για το προσωπικό ή τα έξοδα για τη ΔΕΗ κ.ο.κ.). Αντίθετα το κόστος δεν σχετίζεται με την εκροή χρηματικών πόρων κατά τη διάρκεια ορισμένης χρονικής περιόδου, αλλά αντιπροσωπεύει τις συνολικές δαπάνες που απαιτούνται για να παραχθεί ένα

συγκεκριμένο προϊόν, (π.χ. τα κόστη αφορούν επενδύσεις σε εξοπλισμό, κτίρια κ.ο.κ.). Είναι λογικό επομένως ότι για να βρείτε το καθαρό κέρδος σας δεν θα αφαιρέσετε από τις πωλήσεις σας την επένδυση που κάνετε για να αγοράσετε το κτίριο στο οποίο στεγάζεστε.

Η τελική γραμμή στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης παρουσιάζει το καθαρό κέρδος (ή ζημιά). Να θυμάστε εδώ ότι οι Franchisors συνήθως παρουσιάζουν τα στοιχεία αυτά χωρίς να έχουν αφαιρέσει αποσβέσεις ή χρηματοοικονομικό κόστος (κόστος δανεισμού), με σκοπό τα καθαρά κέρδη να εμφανίζονται πιο υψηλά. Η συνήθης δικαιολογία είναι ότι αυτοί οι λογαριασμοί αλλάζουν πολύ από κατάσταση σε κατάσταση καθώς μεταβάλλεται το ύψος της απαιτούμενης αρχικής επένδυσης ή το ύψος του δανεισμού του franchisee.

Αντίθετα Μεικτό κέρδος είναι το κέρδος της εταιρείας, αφού αφαιρέσετε από τα έσοδα των πωλήσεων το κόστος που αφορά στην αγορά των εμπορευμάτων που πουλήσατε. Αυτό το κόστος, το κόστος αγοράς εμπορευμάτων, συνήθως αναφέρεται ως μεταβλητό κόστος, καθώς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ύψος των πωλήσεων σας.

Όσο αυξάνονται οι πωλήσεις σας τόσο αυξάνεται και το κόστος για να αγοράσετε εμπορεύματα. Υπάρχουν επίσης σταθερά κόστη, ανεξάρτητα από το ύψος των πωλήσεων σας (π.χ. το ενοίκιο σας θα το πληρώσετε ακόμη και εάν δεν πατήσσει πελάτης μέσα στο κατάστημά σας) και ημι – μεταβλητά κόστη τα οποία έχουν κάποιο βαθμό συνάρτησης με το ύψος των πωλήσεων (π.χ. οι τηλεφωνικές σας δαπάνες έχουν σταθερή χρέωση, το πάγιο και από εκεί και πέρα χρεώνεστε ανάλογα με τις μονάδες που χρησιμοποιήσατε).

Το καθαρό κέρδος θα το βρείτε μόνο αφού αφαιρέσετε από το μεικτό κέρδος σας, όλα τα έξοδα που σχετίζονται με τη λειτουργία του καταστήματός σας. Τα έξοδα αυτά είναι μισθοδοσία, ενοίκια, ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ, δαπάνες λογιστή, ασφάλειες, αναλώσιμα, ασφαλίσεις, φυρά κ.ο.κ.

Διαχωρίζοντας τα έξοδα σε σταθερά και μεταβλητά μπορείτε να καθορίσετε το νεκρό σημείο του καταστήματός σας. Το νεκρό σημείο (Break Even Point) ορίζεται ως το σημείο όπου τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις ισούνται με τα συνολικά έξοδα, μεταβλητά και σταθερά ή ως το σημείο εκείνο που αντιστοιχεί σε επίπεδο απασχολήσεως της παραγωγικής δυναμικότητας κάτω από το οποίο η επιχείρηση θα παρουσίαζε ζημιά. Το σημείο δηλαδή στο

οποίο δεν έχετε ούτε ζημιά ούτε κέρδος. Το νεκρό σημείο είναι σημαντικό όταν κάνετε προβλέψεις σχετικά με τα αποτελέσματα του καταστήματός σας. Στην ουσία το νεκρό σημείο σας προσδιορίζει προκειμένου να μην έχετε ζημιά. Ότι κερδίζετε επάνω από το νεκρό σημείο είναι κέρδος για την εταιρεία σας.

Ένα νούμερο που προκαλεί, επίσης, σύγχυση είναι οι Αποσβέσεις. Ο λογαριασμός Απόσβεση αφαιρείται από τα μεκτά κέρδη, με σκοπό τον προσδιορισμό των καθαρών κερδών. Στην ουσία όμως ο λογαριασμός Αποσβέσεις δεν αποτελεί δαπάνη, αλλά αντιπροσωπεύει τον σταδιακό επιμερισμό της αρχικής επένδυσης στο λειτουργικό κόστος ή ακόμη πιο απλά τη μείωση της αξίας του εξοπλισμού ή των μηχανημάτων σας λόγω της παράδοσης του χρόνου. Για παράδειγμα ένα μηχάνημα χάνει σιγά – σιγά την αξία του και κάποια στιγμή θα πρέπει να αντικατασταθεί. Εάν αυτή η μείωση στην αξία του εξοπλισμού δεν καταγράφει στις οικονομικές σας καταστάσεις, στο τέλος θα έχετε μια λανθασμένη εικόνα για την αξία των παλαιών μηχανημάτων σας. Ο λογαριασμός Απόσβεση είναι ιδιαίτερα σημαντικός, αφού η απαξίωση ενός μηχανήματος αποτελεί σημαντικό κόστος για την εταιρεία. Γενικά είναι συχνό φαινόμενο η απαξίωση να μην παρουσιάζεται στις εκτιμήσεις (projections) με τις οποίες σας προμηθεύουν οι franchisors.

Ένα άλλο σημείο το οποίο πρέπει να προσέξετε είναι ότι το κέρδος που παρουσιάζεται στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης δεν έχει καμία σχέση με τις χρηματοροές: τα χρήματα δηλαδή που θα μπουν στην τρέπη σας στο τέλος της ημέρας. Είναι συνηθισμένο φαινόμενο οι επιχειρήσεις να δείχνουν σημαντικά κέρδη στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης και παρόλα αυτά να αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα επιβίωσης λόγω χαμηλής ρευστότητας. Ένας από τους βασικούς λόγους είναι γιατί τα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης παρουσιάζουν την απόδοση μιας εταιρείας, θεωρώντας ως δεδομένο ότι όλα τα έσοδα έχουν εισπραχθεί και ότι όλα τα έξοδα έχουν πληρωθεί. Στην πραγματικότητα η κατάσταση είναι πολύ πιο περίπλοκη. Για παράδειγμα τα έσοδα από τις πωλήσεις που έκανε η επιχείρησή σας τον τελευταίο μήνα μπορεί να εισπράξετε μετά από 2-3 (ή και περισσότερους) μήνες ανάλογα με την εμπορική πολιτική της εταιρείας σας. Τα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης θεωρούν αυτά τα χρήματα δικά σας, ενώ στην ουσία εσείς δεν πρόκειται να τα λάβετε για τους επόμενους μήνες. Αντίθετα οι μισθοί, το ηλεκτρικό και οι λοιπές λειτουργικές σας δαπάνες θα πρέπει να πληρωθούν

εντός του μήνα, γεγονός που μπορεί να σας δημιουργήσει προβλήματα, εάν δεν έχετε κάποιο κεφάλαιο κίνησης. Και εάν δεν έχετε κεφάλαιο κίνησης πιθανότατα θα πρέπει να πάρετε κάποιο δάνειο από τράπεζα, γεγονός που θα σας επιβαρύνει με την πληρωμή τόκων κ.ο.κ.

Να θυμάστε πάντα τη διαφορά μεταξύ καθαρού κέρδους όπως παρουσιάζεται στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης και των χρηματορροών όπως παρουσιάζονται στην κατάσταση Ταμειακών Ροών (που θα δούμε παρακάτω). Το καθαρό κέρδος αναφέρεται στις λογιστικές πωλήσεις και στα έξοδα της επιχείρησής σας, ενώ οι χρηματορροές αφορούν στα χρήματα που ήρθαν και έφυγαν από τα χέρια σας. Συχνά οι χρηματορροές είναι ένας τομέας τον οποίο πολλοί αγνοούν. Στην ουσία όμως είναι αυτές που θα καθορίσουν κατά πόσο θα είναι επιτυχημένη ή αποτυχημένη η επιχείρησή σας.

2. Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός δείχνει την κατάσταση μιας εταιρείας την ημέρα ακριβώς της κατάρτισής του. Αυτό σημαίνει ότι η εικόνα που δείχνει ο Ισολογισμός είναι σαν ένα «φωτογραφικό στιγμιότυπο», αφού μπορεί να αλλάξει οποιαδήποτε στιγμή. Ο Ισολογισμός παρουσιάζει τις επενδύσεις που έχει πραγματοποιήσει μια εταιρεία, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους έχει χρηματοδοτήσει το ενεργητικό (με δανεισμό ή με ίδια κεφάλαια).

Παραδοσιακά, ο Ισολογισμός παρουσιάζει όλα τα υπάρχοντα της εταιρείας από τη μία μεριά και όσα οφείλει από την άλλη.

Συνήθως, το ενεργητικό χωρίζεται σε πάγιο ενεργητικό και κυκλοφορούν. Στο πάγιο ενεργητικό ταξινομούνται τα στοιχεία εκείνα τα οποία δεν προβλέπεται να ρευστοποιηθούν την επόμενη χρήση π.χ. ακίνητα, μηχανήματα, μακροπρόθεσμες απαιτήσεις κ.α. Αντίθετα στο κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνονται όλα τα στοιχεία που προβλέπεται να ρευστοποιηθούν εντός της επόμενης χρήσης, π.χ. ταμείο, απαιτήσεις από πελάτες κ.ο.κ.

Τέλος το παθητικό χωρίζεται σε τρέχουσες υποχρεώσεις και σε μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις ορίζονται όλες οι υποχρεώσεις της επιχείρησης τις οποίες καλείται να καλύψει εντός της

επόμενης χρήσης (π.χ. λογαριασμοί προμηθευτών, φόροι κ.α.). Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις ορίζονται οι υποχρεώσεις που λήγουν μετά την περίοδο της επόμενης λογιστικής χρήσης (π.χ. ενυπόθηκα δάνεια κ.α.).

Βασικός κανόνας του Ισολογισμού είναι ότι το ενεργητικό (όσα κατέχει η εταιρεία) θα πρέπει να ισούται με το παθητικό (όσα χρωστούει η εταιρεία) συν τα ίδια κεφάλαια (όσα έχουν επενδυθεί στην εταιρεία από τους ιδιοκτήτες της).

3. Κατάσταση Ταμειακών Ροών.

Εσείς μπορεί να αναμένετε υψηλές πωλήσεις – ακόμη και να τις πετύχετε – αν όμως οι πελάτες σας να δεν μπορούν να σας πληρώσουν εγκύριως, θα έχετε σημαντικό πρόβλημα. Ακόμα και εταιρείες με υψηλά λογιστικά κέρδη αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα, όταν τα έσοδα δεν συμπίπτουν με τις χρηματορροές.

Η κατάσταση ταμειακών Ροών παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ Εισπράξεων (cash receipts) και Πληρωμών (cash disbursements) σε αντίθεση με τα Έσοδα (Revenues) και Έξοδα (Expenses) που παρουσιάζονται στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης.

Σε μια απλουστευμένη μορφή η κατάσταση Ταμειακές Ροές έχει την εξής μορφή:

Εισροές:

Ίδια κεφάλαια

+ Δάνεια

+ Λοιπές εισροές

= Σύνολο εισροών (1)

Εκροές:

Δαπάνες για πάγια

+ Εκροές για αγορές εμπορευμάτων

+ Λειτουργικές δαπάνες

+ Έπιταγές πληρωτέες

+ Τόκοι

+ Χρεολύσια

+ Φορολογία εισοδήματος

= Σύνολο εκροών (2)

Καθαρές Εισροές (Εκροές) = Εισροές (1) – Εκροές (2)

Σωρευτικές Ροές = Εισροές – Εκροές + Καθαρές εισροές προηγούμενου έτους.

Οι Ταμειακές Ροές δείχνουν τις εισπράξεις (και όχι λογιστικά έσοδα) ανά κατηγορία και τις αντιπαραβάλλουν με τις πληρωμές που κάνετε. Το αποτέλεσμα που θα έχετε αφαιρώντας τις πληρωμές από τις εισπράξεις, θα

σας δείξει κατά πόσο η εταιρεία σας θα αντιμετωπίσει προβλήματα ρευστού. Εδώ θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι συμπεριλαμβάνετε όλες τις πληρωμές και όλες τις εισπράξεις ανεξαρτήτως της φύσεως τους. Έτσι ακόμη και δαπάνες που δεν παρουσιάζονται στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης εμφανίζονται εδώ, προσφέροντας σας μια πολύ πραγματική εικόνα της εταιρείας και της απόδοσης που μπορείτε να περιμένετε.

Για να καταλάβετε καλύτερα τη διαφορά μεταξύ Λογιστικού Κέρδους και Χρηματορροιών διαβάστε το παρακάτω παράδειγμα:

Στο παράδειγμα παρουσιάζεται το κέρδος και οι χρηματορροές μιας επιχείρησης η οποία πληρώνει τους προμηθευτές της σε 30 ημέρες, ενώ η ίδια πληρώνεται από τους πελάτες της σε 90 ημέρες. Σύμφωνα με την κατάσταση Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης παρατηρείται κέρδος από τον πρώτο μήνα λειτουργίας.

ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ

	Μήνας 1	Μήνας 2	Μήνας 3	Μήνας 4	Μήνας 5	Μήνας 6	Μήνας 7
ΕΣΟΔΑ	100	150	200	250	300	350	400
ΕΞΟΔΑ	70	105	140	175	210	245	280
ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΚΕΡΔΗ	30	45	60	75	90	105	120

Τι δείχνει όμως η Κατάσταση Χρηματορροιών;

ΧΡΗΜΑΤΟΡΡΟΕΣ

ΕΣΟΔΑ	100	150	200	250	300	350	400
ΕΞΟΔΑ			100	150	200	250	300
ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΚΕΡΔΗ	70	105	140	175	210	245	280
ΧΡΗΜΑΤΟΡΡΟΕΣ	-70	-105	-40	-25	-10	5	20

Όπως είναι φανερό από τον παραπάνω πίνακα η κατάσταση χρηματορροών δείχνει μια πολύ διαφορετική εικόνα από ότι τα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης. Ναι μεν η εταιρεία σας παρουσιάζει λογιστικά κέρδη, τους πρώτους όμως μήνες λειτουργίας θα αναγκαστείτε να χρηματοδοτησείτε με κεφάλαια (δικά σας ή μέσω δανεισμού) τη λειτουργία της εταιρείας, γεγονός που επιβαρύνει με τη σειρά του το κέρδος σας.

Όσον αφορά τους υπολογισμούς σας, να είστε ρεαλιστής. Εάν η εμπειρία δείχνει ότι η αγορά πληρώνει σε 45 ημέρες, μην υπολογίζετε πληρωμές σε 30 ημέρες. Η διαφορά στα αποτελέσματα μπορεί να είναι καταστροφική για εσάς.

Τέλος δεν θα ήταν υπερβολή να πούμε ότι η κατάσταση Ταμειακών Ροών είναι το πιο βασικό σημείο στην εκτίμηση μιας επένδυσης. Και να θυμάστε πάντα ότι η διαχείριση των μετρητών (cash management) θεωρείται ζωτικής σημασίας για κάθε εταιρεία και βασίζεται στην άποψη ότι «η ύπαρξη κερδών είναι σημαντική, αλλά η ύπαρξη ρευστότητας είναι αυτή που εξασφαλίζει την έγκαιρη πληρωμή των υποχρεώσεων της εταιρείας».

Βασικοί κανόνες

για τις προβλέψεις Οικονομικών Καταστάσεων

Εάν προσπαθείτε να αξιολογήσετε μια επένδυση και ετοιμάζετε οικονομικές προβλέψεις να προσέχετε να είστε απαισιόδοξος. Να θεωρήσετε ότι οι πωλήσεις μπορεί να είναι πιο χαμηλές από τις εκτιμήσεις σας (ή του franchisor σας) και τα έξοδα πιο υψηλά από ότι υπολογίζετε. Καλύτερα να απογοητευθείτε και να ανησυχήσετε τώρα, παρά μετά όταν θα έχετε ήδη επενδύσει σημαντικά κεφάλαια και δεν θα μπορείτε να μιλάτε για προβλέψεις, αλλά για πραγματικά αποτελέσματα.

Επίσης μην μπείτε ποτέ στον πειρασμό να αξιολογήσετε το κατάστημά σας ή την επένδυσή που σας προτείνουν από τα κέρδη που παρουσιάζονται στις προβλέψεις των Αποτελεσμάτων Εκμετάλλευσης. Στο τέλος αυτό που καταλήγει στην τσέπη σας παρουσιάζεται στην Κατάσταση Ταμειακών Ροών.

Χρησιμοποιείστε τη βοήθεια ενός ειδικού συμβούλου. Η αμοιβή του είναι ελάχιστη μπροστά στα χρήματα που πιθανόν να σώσετε σε περίπτωση λανθασμένης επιλογής.

Εάν δεν καταλάβετε κάτι από τα οικονομικά στοιχεία που σας παρουσιάζει ο franchisee, ρωτήστε. Και κυρίως επιμείνετε να λάβετε κατανοητές και λεπτομερείς απαντήσεις σε κάθε απορία σας.

Τέλος, πριν λάβετε οποιαδήποτε απόφαση, σχεδιάστε, εκτιμήστε, προβλέψτε. Μπορεί όμως να σας βοηθήσουν να κατανοήσετε καλύτερα μια επένδυση και να αποφύγετε απρόβλεπτες καταστάσεις. Οι προβλέψεις δεν αποτελούν εγγύηση για σωστή επιλογή.

Σας βάζουν όμως σε έναν πολύ σωστό δρόμο. Εάν πάλι έχετε ήδη πραγματοποιήσει την επένδυση, θα σας βοηθήσουν να σχεδιάσετε τη στρατηγική σας για τον επόμενο χρόνο και να προβείτε σε τυχόν διορθωτικές ενέργειες πριν είναι πολύ αργά.

14. REAL ESTATE AND FRANCHISE

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, η παρουσία των μεγάλων εταιρειών σε κεντρικούς άξονες και κόμβους της πόλης των Αθηνών είναι αναγκαία και καθιστά επιτακτική την εξεύρεση ικανοποιητικών χώρων. Τα κριτήρια επιλογής αυτών είναι η βελτιστοποίηση της προβολής τους προς το αγοραστικό κοινό, η τοποθέτησή τους σε εμπορικά σημεία και η ανταγωνιστική λειτουργία τους με ομοειδείς με αυτές άλλες επιχειρήσεις.

Κύριος στόχος της επιχείρησης που θέλει να είναι ανταγωνιστική και μέσο στην αγορά, είναι η σωστή επιλογή της θέσης. Αυτό γίνεται όλο και πιο δύσκολο εξαιτίας των συνθηκών που επιβάλλει ο ανταγωνισμός, ώστε πολλοί να βρίσκονται σε στάση αναμονής για το «κλειστήριο» στα καλά σημεία της αγοράς. Είναι όμως αδιαμφισβήτητο γεγονός πως η θέση που καταλαμβάνει μια εταιρεία, για παράδειγμα μια αλυσίδα ειδών ένδυσης ή υπόδησης στις καλές αγορές της Αθήνας, συμβάλλει ουσιαστικά στην ενίσχυση των παρακάτω χαρακτηριστικών της:

α) της δύναμης της εταιρείας (τουλάχιστον όπως γίνεται αντιληπτό από το αγοραστικό κοινό, αλλά και των ανταγωνιστικών εταιρειών), β) του κύρους της, εφόσον είναι μια εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στις κεντρικές αγορές και γ) της αύξησης του τζίρου της, ως άμεσου αποτελέσματος της στρατηγικής θέσης στην αγορά.

Οι ενδιαφερόμενοι θέλουν πάση θυσία να ανοίξουν κάποιο κατάστημα σε κάποιον κεντρικό δρόμο των Αθηνών και μάλιστα σε συγκεκριμένα σημεία οδών. Η επιμονή φαίνεται σε αρκετές περιπτώσεις δικαιολογημένη, αφού στη συνείδησή τους είναι πολύ σημαντικό ακόμη και στις σακούλες του καταστήματός τους οι διευθύνσεις να αναφέρονται σε δρόμους που είναι γνωστοί.

Βέβαια, όταν η ζήτηση εστιάζεται τόσο πολύ σε συγκεκριμένα σημεία, είναι δύσκολο να ικανοποιηθεί ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών που ενδιαφέρονται για το ίδιο ακριβώς πράγμα. Το αποτέλεσμα είναι να συζώνονται οι απαιτήσεις των ιδιοκτητών και οι τιμές των ενσκήλων να είναι οριακές. Δρόμοι όπως οι Ερμού και Τσακάλωφ στο κέντρο των Αθηνών, Χαϊμανιά στο Χαλάνδρι, ή Μεταξά στη Γλυφάδα, Κολοκοτριώνη στην Κηφισιά, Αγ. Ιωάννου στην Αγ.

Παρασκευή κ.α., αποτελούν πρώτο στόχο για μεγάλες εταιρείες οι οποίες πληρώνουν αδρά την επιθυμία τους να καταλάβουν μια θέση εκεί. Ορισμένοι άλλοι έχουν αναπτύξει διαφορετική συλλογιστική όσον αφορά το άνοιγμα καταστημάτων. Αναζητούν χώρους σε δρόμους παράπλευρους των κεντρικών. Έτσι, μεγαλώνουν κάποιες αγορές και οι επενδυτές γλιτώνουν δυσβάσταχτα ενσώκια.

Αυτό που αλλάζει στις περιοχές αυτές είναι όχι η τοποθεσία, αλλά η μορφή της αγοράς. Όταν λέμε μορφή εννοούμε τη διάταξη των καταστημάτων, τις ολόενα και περισσότερες ανακαινίσεις, την δημιουργία πεζοδρομίων και άλλους παράγοντες που ανεβάζουν την εμπορικότητα μιας περιοχής. Για παράδειγμα την προηγούμενη δεκαετία ήταν στη «μόδα» τα εμπορικά κέντρα, κάτι που δεν υφίσταται πλέον. Σήμερα, επιλέγονται περισσότερο τα κούρσια καταστήματα που είναι εύκολα προσβάσιμα, άμεσα στην επαφή με τα μάτια του αγοραστικού κοινού.

Γενικά πάντως, υπάρχει μια τελείως διαφορετική εικόνα από ποιοτικότερα στο θέμα της θέσεως που πρέπει να έχει μια εταιρεία. Βλέπουμε πως γίνεται ολόενα και πιο έντονο το ζήτημα του ανοίγματος νέων πολυτελών χώρων σε «καλά» σημεία από επώνυμες επιχειρήσεις είτε με τη μέθοδο του Franchise είτε εταιρικών. Πρέπει να σημειωθεί ότι η αναγνωρισιμότητα της φήμης είναι σημαντικός παράγοντας, αν αναλογισθεί κανείς με ονόματα άγνωστα ευρέως κατάφεραν να επιβιώσουν, ενώ σήμερα βλέπουμε να κλείνουν και να καταλαμβάνουν τη θέση τους μεγάλες αλυσίδες.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε πως το Location για μία εταιρεία, εκτός των διαφαινόμενων λόγων που απορρέουν για αυτήν, λειτουργεί και ως γενικότερο διαφημιστικό μέσο.

Η επιτυχημένη επιλογή Location είναι κάτι που επιζητούν όλοι, αλλά θα πρέπει να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις ανοίγματος των αγορών (νέες πεζοδρομήσεις, πλατείες, επέκταση μετρό, κ.α.) έτσι ώστε να υπάρχει χώρος για όλους και να μην παρατηρείται το φαινόμενο ο ένας δρόμος να παρουσιάζει κίνηση και κάποιος παράπλευρος να είναι άδειος. Είναι αναγκαίο να γίνει αυτό, και ειδικά στην ελληνική αγορά του επαγγελματικού ακινήτου, η οποία χρειάζεται μια εξομάλυνση των τιμών και ένα σημείο ισορροπίας της.

ΕΝΟΙΚΙΑΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΟΔΟΣ - ΠΕΡΙΟΧΗ	ΤΙΜΗ
Ερμού	200-250
Αγγέλου Μεταξά (Γλυφάδα)	120-180
Σκουφά	100-150
Κολοκοτρώνη	120-180
Χαϊμανιά (Χαλάνδρι)	60-100
Σωτήρος Διός (Πειραιάς)	60-100

ΛΕΡΑΙ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΟΔΟΣ - ΠΕΡΙΟΧΗ	ΤΙΜΗ	ΟΔΟΣ - ΠΕΡΙΟΧΗ	ΤΙΜΗ
Ερμού	3000-6000+	Κορυθαλλός	1500-2500
Αγγέλου Μεταξά (Γλυφάδα)	3000-5000+	Εθ. Αντιστάσεως (Περαιτέρω)	1300-2500
Κολωνάκη	3000-5000	Μαρούσι	1000-2500
Κηφισιά	3000-5000	Νέα Σμύρνη	500-1500
Χαϊμανιά (Χαλάνδρι)	1500-3500	Καλλιθέα	500-1500
Πειραιάς	1500-3000	Νέα Ερυθραία	500-1500

FRANCHISE ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΗΜΕΙΟΥ

Η κερδοφορία στη σωστή θέση

Η επιλογή του κατάλληλου σημείου (location) προβληματίζει τον υποψήφιο franchisee. Η λεπτομερής αξιολόγηση της τοποθεσίας στην οποία τελικά θα λειτουργήσει την επιχείρησή του και θα επενδύσει σε χρόνο και χρήμα, είναι αναγκαία συνθήκη για κάθε δικαιούχο στη διαδικασία μιας μεθόδου franchise. Η ευκολία πρόσβασης, η καλή ορατότητα, το ραβδίση, το ανταγωνιστικό καταστήματα, η σύμβαση μίσθωσης, το είδος κυκλοφορίας που εν δυνάμει αγοραστικού κοινού είναι μερικές από τις παραμέτρους που ο franchisee καλείται να εξετάσει και να αναλύσει στην αναζήτησή του για το σωστό location. Πρόκειται για μια ζωτικής σημασίας έρευνα για τη λειτουργία του καταστήματος. Ένα πετυχημένο location μπορεί να οδηγήσει τον επιχειρηματία στην κερδοφορία. Ένα αποτυχημένο; Στη... μοναξιά του.

Τα ερωτήματα που ακολουθούν αποτελούν καλή αφορμή, η οποία θα σας οδηγήσει σε περαιτέρω αναζήτηση για τα πώς θα εξοικονομήσετε χρόνο και χρήμα από μια διαδικασία που, αν και κουραστική, αξίζει λεπτομερή έρευνα αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα δεδομένα. Αν καλύπτονται με θετική απάντηση οι περισσότερες από τις ερωτήσεις, τότε οι προδιαγραφές του σημείου που έχετε επιλέξει είναι ευνοϊκές για μια επιτυχημένη δράση.

1. Αν δεν γνωρίζετε προσωπικά την περιοχή και την τοπική αγορά που σας έχουν προτείνει για τη δημιουργία του καταστήματός σας, υπάρχουν πρόσφατα στατιστικά στοιχεία (δημογραφικά, οικονομικά κ.λ.π.) για τη συγκεκριμένη περιοχή;	<input type="checkbox"/>
2. Το κατάστημα βρίσκεται σε σχετικά εύκολα προσβάσιμη περιοχή;	<input type="checkbox"/>
3. Επιτρέπεται η σήμανση μπροστά από το κατάστημα, σε σημείο ορατό από το δρόμο;	<input type="checkbox"/>
4. Υπάρχει ορατότητα από μακριά;	<input type="checkbox"/>
5. Η περιοχή αποτελεί εμπορικό σημείο;	<input type="checkbox"/>
6. Η περιοχή θα συνεχίσει να αποτελεί εμπορικό σημείο;	<input type="checkbox"/>
7. Οι υπόλοιποι καταστηματάρχες είναι ευχαριστημένοι από τις πωλήσεις και από την απόδοση του καταστήματός τους;	<input type="checkbox"/>
8. Η διέλευση των περαστικών είναι σταθερή και αυξημένη;	<input type="checkbox"/>
9. Η ροή των οχημάτων είναι σταθερή και αυξημένη;	<input type="checkbox"/>
10. Υπάρχει δυνατότητα parking;	<input type="checkbox"/>
11. Συμπίπτει το ωράριο λειτουργίας του καταστήματος με τις ώρες κυκλοφορίας πεζών και οδηγών;	<input type="checkbox"/>
12. Το κατάστημα βρίσκεται κοντά σε στάση μέσων μαζικής μεταφοράς;	<input type="checkbox"/>
13. Τα προϊόντα (υπηρεσίες) του καταστήματος που θα ανοίξετε, «λείπουν» από την τοπική αγορά;	<input type="checkbox"/>
14. Υπάρχουν καταστήματα μεγάλων αλυσίδων, με διαφορετικό αντικείμενο κοντά στο υπό εξέταση σημείο;	<input type="checkbox"/>
15. Αν ναι, διέρχονται πεζοί ή / και οδηγοί μπροστά από το κατάστημά σας, προκειμένου να φτάσουν στο κατάστημα της επώνυμης αλυσίδας;	<input type="checkbox"/>

16. Θα παραμείνει το κατάστημα της επώνυμης αλυσίδας τουλάχιστον 8 μήνες στο ίδιο σημείο;	<input type="checkbox"/>
17. Ο «αέρας» που απαιτεί ο ιδιοκτήτης είναι ανάλογος της θέσης του καταστήματος;	<input type="checkbox"/>
18. Το ενοίκιο που απαιτεί ο ιδιοκτήτης είναι ανάλογο της θέσης τους καταστήματος;	<input type="checkbox"/>
19. Πληρώνουν οι υπόλοιποι ενοικιαστές της περιοχής ανάλογα ενοίκια μ' αυτό που απαιτεί ο ιδιοκτήτης του σημείου που σας ενδιαφέρει;	<input type="checkbox"/>
20. Είναι λογικές οι ετήσιες αυξήσεις που απαιτεί ο ιδιοκτήτης του ακινήτου;	<input type="checkbox"/>

15. 22 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ FRANCHISORS

Προοπτικές και παγίδες της Δικαιόχρησης

Το franchising έχει αποδειχθεί τόσο διεθνώς, όσο και στην Ελλάδα ότι έχει βοηθήσει πολλές επιχειρήσεις να πετύχουν εντυπωσιακή ανάπτυξη. Γι' αυτό αρκετοί υποψήφιοι franchisors θεωρούν ότι το franchising είναι μια ελκυστική, αλλά και σχετικά απλή υπόθεση. Η θεαματική είσοδος δεκάδων εταιρειών στον χώρο του franchising, που έχει σημειωθεί την τελευταία πενταετία στη χώρα μας, αποδεικνύει πως οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το franchising ως μια δυναμική μέθοδο ανάπτυξης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σήμερα πλέον των 400 εταιρειών δηλώνουν ότι αναπτύσσονται με franchising, προσφέροντας μια πληθώρα εναλλακτικών λύσεων σε υποψήφιους επενδυτές. Όμως παράλληλα παρατηρούμε στασιμότητα σε σημαντικό αριθμό από αυτές τις εταιρείες. Σε ένα σημαντικό αριθμό δικτύων ο ρυθμός ανάπτυξης δεν είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικός, αν όχι απογοητευτικός.

Ταυτόχρονα στις δυναμικές αλυσίδες υιοθετούνται νέες τάσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν σημαντικές αλλαγές αναφορικά με το σύστημα ανάπτυξης (multiple unit franchise, co-branding, express units, satellite units κ. ο. κ) τη διοίκηση και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού, τη διαχείριση της Γνώσης και τα ποιοτικά κριτήρια επιλογής franchisees, τις συγχωνεύσεις και εξαγορές ανταγωνιστικών αλυσίδων, τις νέες πρακτικές real estate, το προφίλ των δικαιούχων, τη χρήση της τεχνολογίας στη διοίκηση του δικτύου, τους νέους κανονισμούς για το franchising στην ΕΕ, τις σχέσεις των δικαιούχων και τη χρηματοδότηση.

Και όλα αυτά τη στιγμή που το λιανικό εμπόριο στην Ελλάδα αλλάζει σημαντικά. Τα αρνητικά σημεία που εμπεριέχονται στη διαδικασία αγοράς μέσα από τα υφιστάμενα κανάλια διανομής, ο αυξημένος εσωτερικός και εξωτερικός ανταγωνισμός, οι μεταβαλλόμενες καταναλωτικές συνήθειες, οι κοινωνικό - οικονομικές αλλαγές και η εμφάνιση νέων τρόπων αγοράς αποτελούν τους σημαντικότερους λόγους αυτής της αλλαγής.

Μάλιστα, μέσα στην επόμενη δεκαετία, αναμένεται να πραγματοποιηθεί η αλλαγή όλου του συστήματος του λιανεμπορίου και η ανάπτυξη «νέων τρόπων αγοράς». Αυτοί οι «νέοι τρόποι αγοράς» περιλαμβάνουν ένα πλήθος εναλλακτικών μορφών που υπερβαίνουν τα συμβατικά «στατικά συστήματα», ξεφεύγοντας από την απλή ικανοποίηση καταναλωτικών αναγκών, ωθούμενοι από την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της βιομηχανίας και του λιανεμπορίου. Έμφαση θα δοθεί στη δημιουργικότητα και στη μοναδικότητα, στον καθορισμό ρόλου και branding καταστήματος και αλυσίδας, στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών εμπειριών των πελατών και την προσθήκη αξίας στη διαδικασία αγοράς και στην αριστεροποίηση της παραγωγικότητας. Οι αλλαγές αυτές σηματοδοτούν μια νέα εποχή και για το franchising.

Οι franchisors οι οποίοι θα συνειδητοποιήσουν και θα αξιοποιήσουν το μέγεθος των αλλαγών, θα γευθούν τους καρπούς της επιτυχίας. Προσφέροντας μια συγκροτημένη και τεκμηριωμένη επενδυτική πρόταση, ένα ολοκληρωμένο σύστημα θα αξιοποιήσουν το γεγονός ότι όλα και περισσότερο άνθρωποι αρχίζουν να στρέφονται στη λύση του franchising και η τάση αυτή αναμένεται να επιταχυνθεί τα επόμενα χρόνια λόγω τριών παραγόντων:

1. Της αναδιάρθρωσης των παραδοσιακών μορφών επιχειρήσεων, που θέτει εκτός αγοράς εργασίας έμπειρο στελεχιακό δυναμικό.
2. Της κρίσης που αντιμετωπίζει ο τομέας του λιανεμπορίου, που οδηγεί σε μαρασμό και συρρίκνωση – αν όχι σε εξαφάνιση – των παραδοσιακών λιανεμπόρων όλων των κατηγοριών και
3. Της αυξημένης ανεργίας των νέων.

Άλλωστε, σε μια εποχή μεγάλων αλλαγών και έντονων προκλήσεων, η διαρκής και σωστή ενημέρωση για τις εξελίξεις αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιβίωση, ανάπτυξη και επιτυχημένη πορεία των επιχειρήσεων σε ένα τόσο ανταγωνιστικό κοινωνικό – οικονομικό περιβάλλον, που συνεχώς μεταβάλλεται.

Όμως, παρατηρούμε την τελευταία περίοδο και σημαντικές αλλαγές ως προς την «ποιότητα» των υποψηφίων franchisees. Γενικά, οι υποψήφιοι franchisees γίνονται όλο και πιο «εκλεπτυσμένοι» πιο «εκπαιδευμένοι». Συχνά είναι managers μεσαίου ή ανωτέρου επιπέδου που έχουν αποφασίσει να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση. Αυτοί έχουν όχι μόνο την εμπειρία

της επιχείρησης και διοίκησης, αλλά και πρόσβαση σε σημαντικά ποσά κεφαλαίου και είναι γενικώς πολύ «έξυπνοι» αγοραστές.

Το franchising αποτελεί το καταλληλότερο εργαλείο ανάπτυξης στο επιχειρηματικό τοπίο που πρόκειται να διαμορφωθεί στα εγγύς μέλλον, εξασφαλίζοντας σταθερότητα και αποδοτικότητα. Όμως η επιτυχία δεν είναι μονόδρομος και όπως δείχνουν οι αριθμοί και οι εξελίξεις σε αρκετά δίκτυα είναι μη εξασφαλισμένη.

Για να αποφύγετε μερικές παρανοήσεις, αλλά και «παγίδες» ως franchisee, διαβάστε τις 22 χρήσιμες συμβουλές που ακολουθούν:

Δεν είναι κάθε τύπος επιχείρηση κατάλληλος για franchising:

Η επιχείρηση που θα προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός επιτυχημένου franchise, πρέπει να προσφέρει κάτι πραγματικά καινούργιο και μοναδικό στην αγορά, να ικανοποιεί ανάγκες ή επιθυμίες ενός σχετικά μεγάλου τμήματος της αγοράς και να διατηρεί ισχυρά συγκριτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Και τούτο όχι μόνο έναντι των υφισταμένων ανταγωνιστών.

Εξετάστε με προσοχή τις διεθνείς αγορές, τις τάσεις που επικρατούν. Ανακαλύψτε τους μελλοντικούς ανταγωνιστές σας. Αν δεν ισχύουν τα προηγούμενα, καλύτερα να εγκαταλείψετε την ιδέα για franchising.

Μη θεωρείτε το franchising πανάκεια:

Αν η επιχείρησή σας αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα, μη θεωρείτε ότι το franchising παρέχει ασφαλή διέξοδο. Η οργάνωση σοβαρής υποδομής, που είναι προαπαιτούμενο για την ανάπτυξη ενός συστήματος franchise, απαιτεί πόρους και χρόνο. Έτσι, αντί το franchising να γίνει το «φιλί της ζωής», θα μετατραπεί σε «θανάσιμο-εγκαταλισμό». Εκτός από το ότι θα αναγκαστείτε να ιωραιοποιήσετε κάποιες καταστάσεις στους franchisees, στο τέλος θα τους συμπαρασύρετε μαζί σας.

Μη βιαστείτε και μην οργανώσετε μια κακή υποδομή:

Για την οργάνωση μιας αλυσίδας franchising απαιτείται ένας συνδυασμός εμπειριών, γνώσεων και πάνω από όλα κοινή λογική. Πριν φτάσετε στο στάδιο της οργάνωσης θα χρειαστεί να ενημερωθείτε προσωπικά σε βάθος για όλες τις πτυχές του θέματος και να επενδύσετε αρκετό χρόνο στην οργάνωση διαδικασιών και μηχανισμών. Επίσης, θα χρειαστείτε τη συμβουλή και τη συμβολή ειδικών σε θέματα οργάνωσης, εκπαίδευσης, ελέγχου δικτύου, νομικών θεμάτων franchising, χρηματοδοτήσεων, μηχανογράφησης, marketing κ.λ.π. Θα χρειαστεί να πληρώσετε για αυτές τις συμβουλές, αλλά θα σας εξοικονομήσουν σημαντικό χρόνο και ίσως αποτρέψουν από μοιραία λάθη.

Διατηρήστε το σύστημα όσο το δυνατόν απλούστερο:

Μην οργανώσετε την αλυσίδα με περίπλοκα συστήματα και μεθόδους. Αντιθέτως, πρέπει να είναι εύκολα στη χρήση, κατανοητά και αποτελεσματικά, αλλιώς κινδυνεύουν να μην εφαρμοστούν ή να εφαρμοσθούν πλημμελώς.

Εκπαίδευση:

Ένα επιτυχημένο franchise, ένα επιτυχημένο δίκτυο στηρίζεται στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης, που χαρακτηρίζεται από συνέπεια, διάρκεια, εξέλιξη και ποιότητα, είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για την οικοδόμηση και συνεχή ανάπτυξη ενός δικτύου. Σχεδιάστε και επενδύστε στη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού μηχανισμού, που να καλύπτει τόσο τους υποψήφιους franchisees, το προσωπικό τους και το προσωπικό των κεντρικών υπηρεσιών σας. Η ύπαρξη διαδικασιών ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και προγραμμάτων κάλυψής τους είναι ο πλέον σημαντικός παράγοντας διασφάλισης των επιτευγμάτων σας.

Μην ανοίγετε τα πρώτα franchise σε μεγάλη απόσταση από την έδρα σας:

Η εμπειρία έχει αποδείξει ότι εταιρείες που ξεκίνησαν δημιουργώντας τα πρώτα καταστήματα franchise σε άλλες πόλεις, αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα. Κάθε νέος «οργανισμός» διέρχεται από τη λεγόμενη «Κομπύλη εκμάθησης» και καλείται να αντιμετωπίσει στα αρχικά στάδια, άμεσα και αποτελεσματικά, διάφορες προκλήσεις και προβλήματα. Όσο πλησιέστερα βρίσκεται ο franchisor και οι συνεργάτες του στους franchisees, τόσο πιο εύκολο και άμεσα θα δοθούν λύσεις από κοινού, χωρίς να κλυδωνίζεται το σύστημα.

Συγκροτημένο πλάνο ανάπτυξης του δικτύου και προσεκτική επιλογή των τοποθεσιών των νέων καταστημάτων πώλησης:

Η προσεκτική επιλογή των περιοχών ανάπτυξης και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του πλάνου, είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας του δικτύου. Η οργανωτική υποδομή, οι δυνατότητες απρόσκοπτης διανομής εμπορευμάτων και υπηρεσιών, ο συστηματικός έλεγχος, ανταγωνισμός, η ορθολογική αξιοποίηση υλικών και ανθρώπινων πόρων, η καταλληλότητα και η εμπορικότητα του σημείου για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, είναι οι παράγοντες που θα καθορίσουν την έγκριση ενός νέου σημείου και όχι η επιμονή ενός υποψήφιου franchisee που τυγχάνει να διαθέτει ένα κατάστημα ή τον ενδιαφέρει μια συγκεκριμένη περιοχή.

Βοηθήστε στο μέγιστο δυνατό τους πρώτους franchisees:

Οι πρώτοι franchisees αναλαμβάνουν μεγαλύτερο επιχειρηματικό ρίσκο σε σχέση μ' αυτούς που θα ακολουθήσουν. Αποτελούν την καθοριστική και αναγκαία «κρίσιμη μάζα» του franchise. Σε αυτούς θα βασιστεί η οργάνωση του συστήματος στην πράξη. Με την επιτυχία των πρώτων franchisees θα μπορέσετε να προσελκύσετε νέους επενδυτές. Στηρίξτε τους, σας περιέβαλαν με υπέρμετρη εμπιστοσύνη, το δικαιούνται!

Αναπροσαρμογή της Σύμβασης:

Πολλές συμβάσεις, μετά τα πρώτα 2-3 χρόνια ανάπτυξης της αλυσίδας, απαιτούν ορισμένες αναπροσαρμογές. Συζητήστε τις μετατροπές αυτές με τους δικαιούχους και αναπροσαρμόστε τη σύμβαση σε μια πιο ισορροπημένη βάση, καλύπτοντας παράλληλα, όσο το δυνατόν περισσότερες πλευρές και αντανakλώνοντας το πνεύμα καλής συνεργασίας μεταξύ franchisor – franchisees και τα μακροπρόθεσμα οφέλη του δικτύου.

Μη θεωρείτε ότι είσαστε τέλειοι:

Ως franchisor θα βρεθείτε αρκετές φορές στο επίκεντρο κριτικής. Πρέπει να είσαστε σε θέση να ακούσετε τη γνώμη των franchisees και να αντιμετωπίζετε με αίσθημα δικαίου και καλοπροαίρετα την κριτική. Η διαρκής και έντονη αντιπαράθεση με τους franchisees αποτελεί επικίνδυνο δυναμική στα θεμέλια του συστήματος.

Η αξία της αλήθειας:

Η διαφάνεια των συναλλαγών και συμφωνικών συνεργασίας του franchisor έναντι των franchisees είναι απαραίτητη και επιβεβλημένη. Δεν υπάρχει πιο αποκαρδιωτικό γεγονός για τους franchisees να ανακαλύψουν ότι ο franchisor δεν είναι έντιμος απέναντί τους. Σε αυτή την περίπτωση οι εξελίξεις θα είναι απρόβλεπτες.....

Βεβαιωθείτε ότι τα royalties είναι αρκετά υψηλά:

Είναι συχνό φαινόμενο ορισμένοι franchisors, στην προσπάθειά τους να καταστήσουν την επένδυση ελκυστική, καθορίζουν χαμηλά royalties (συνεχή δικαιώματα). Στην πορεία ανακαλύπτουν ότι οι κεντρικές υπηρεσίες στήριξης του συστήματος υποχρηματοδοτούνται και αδυνατεί πλέον να παρέχει την υποστήριξη που απαιτείται και έχει δεσμευτεί να παρέχει στους franchisees. Γι' αυτό το ύψος των royalties πρέπει να υπολογίζεται σωστά και από την αρχή κατά την κατάρτιση του Business Plan.

Δίνετε δυνατότητα ανάπτυξης στους franchisees σας:

Δημιουργήστε ειδικά προγράμματα, που διευκολύνουν υφιστάμενους franchisees να επενδύσουν εκ νέου τα κέρδη τους στο σύστημα (όχι βέβαια σε βαθμό που το «ειδικό βάρος» που αποκτούν να είναι επικίνδυνο για το δίκτυο). Τα οφέλη είναι πολλαπλά, τόσο για το δίκτυο και εσάς (έμπειρος franchisee, υψηλή πιστότητα, ελαχιστοποίησης κόστους ελέγχου και εκπαίδευσης κ.λ.π.), όσο και για τον franchisee (αξιοποίηση εμπειρίας, εξέλιξη προσωπικού, μείωση γενικών εξόδων κ.λ.π.)

Συνδεθείτε με τους πελάτες σας:

Οι αλυσίδες που οικοδομούν συστηματικά δεσμούς με τους πελάτες τους, αποκτούν ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πελάτες, είτε εξυπηρετούνται από franchisees, είτε από εταιρικά σημεία πώλησης, είναι τελικά πελάτες τους συστήματος franchise. Δημιουργήστε από την πρώτη στιγμή μηχανισμούς συγκέντρωσης πληροφοριών για τις προτιμήσεις, τις ανάγκες των πελατών σας, τον βαθμό ικανοποίησης τους, ανεξάρτητα του σημείου εξυπηρέτησης, εμβαθύνοντας και επεκτείνοντας συνεχώς τον διάλογο μαζί τους, να δώσετε αυτόματη πρόσβαση στη γνώση αυτή, σ' όλα τα τμήματα της εταιρείας σας, που μπορούν να επωφεληθούν (τμήμα σχεδιασμού νέων προϊόντων και υπηρεσιών, εκπαίδευσης, λειτουργίας κ.λ.π.), έτσι ώστε η γνώση αυτή να βελτιώσει το επίπεδο υποστήριξης των franchisees και να αυξήσει τις πωλήσεις του δικτύου.

Δίνετε δυνατότητα εξέλιξης στο προσωπικό της αλυσίδας:

Αξιοποιήστε το προσωπικό του δικτύου, είτε ανήκει σε franchisees, είτε στις εταιρικές δομές. Το αξιολογικό προσωπικό αλυσίδας, πρέπει να έχει πάντα μια σαφή προοπτική εξέλιξης μέσα στα πλαίσια του δικτύου. Ένας επιτυχημένος διευθυντής καταστήματος που ανήκει σ' ένα franchise, αν δεν έχει προοπτική εξέλιξης μέσα στο δίκτυο, στις περισσότερες των περιπτώσεων μετά από την πάροδο ορισμένων ετών θα αποχωρήσει και θα

αναζητήσει εργασία κάπου που θα αισθάνεται ότι θα έχει δυνατότητες εξέλιξης και το πιθανότερο είναι να καταλήξει στον ανταγωνισμό. Στην περίπτωση αυτή και ο franchisee απώλεσε ένα πολύτιμο στέλεχος, αλλά και το δίκτυο πολλαπλά. Δημιουργήστε λοιπόν, εξ αρχής δυνατότητες εξέλιξης για το σύνολο του προσωπικού και δώστε στους franchisees σας την πεποίθηση και τη βεβαιότητα ότι οι μηχανισμοί εκπαίδευσης της αλυσίδας μπορούν να αντικαταστήσουν τα στελέχη που εντάσσονται στις κεντρικές υπηρεσίες.

Μην πιστεύετε ότι η μετατροπή ιδιόκτητων καταστημάτων σε καταστήματα franchised είναι απλή υπόθεση:

Η μεταβίβαση ιδιόκτητων καταστημάτων σε franchisees είναι ελκυστική ιδέα, διότι εξασφαλίζει άμεση ρευστότητα και συνεργάτες με ισχυρά κίνητρα. Παρόλα αυτά η μεταβίβαση ενέχει κινδύνους στη διάρκεια του μεταβατικού σταδίου, αφού κάθε διαδικασία αλλαγής (αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος) δημιουργεί αισθήματα ανασφάλειας στο προσωπικό, με άμεση επίπτωση στο επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχεται στους πελάτες.

Διατηρείτε πάντα έναν ικανό αριθμό ιδιόκτητων καταστημάτων:

Τα εταιρικά και τα franchise καταστήματα ενέχουν συμπληρωματικές ιδιότητες. Αξιοποιήστε λοιπόν αυτά τα χαρακτηριστικά στην ανάπτυξη καινοτομιών προς όφελος του δικτύου. Τα εταιρικά καταστήματα δίδουν τη δυνατότητα πιλοτικών εφαρμογών σε επίπεδο οργάνωσης ή και νέων προϊόντων και υπηρεσιών, δημιουργίας νέων τύπων καταστημάτων, συστηματικής ανάλυσης και λειτουργική γνώση και ειδίκευση. Παράλληλα, τα franchise καταστήματα συνεισφέρουν σε ενέργεια, ιδέες, νέες προτάσεις, που είναι αναγκαίο να ελεγχθούν στα εταιρικά καταστήματα, πριν εισαχθούν στο δίκτυο.

Αξιοποιήστε την τεχνολογία και παρακολουθήστε τις εξελίξεις στις διεθνείς αγορές:

Σε ένα πολυκάναλο, δικτυωμένο επιχειρηματικό χώρο θα πρέπει να επιλέξει και να εφαρμόσει μερικές θεμελιώδεις στρατηγικές, ώστε να εξασφαλίσει μια επιτυχημένη πορεία. Καταρχήν θα πρέπει να παρέχει νέους και καλύτερους τρόπους προσπέλασης των καταναλωτών στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που προσφέρει. Η συναλλαγή με τους πελάτες θα πρέπει να γίνεται σε περισσότερο προσωπικό επίπεδο, ώστε να ανταποκριθεί στις αυξημένες ανάγκες τους. Επίσης μια αλυσίδα καταστημάτων θα πρέπει να προσδιορίσει νέες διαστάσεις στον ρόλο που διαδραματίζει το κατάστημα – σημείο πώλησης και στην προστιθέμενη αξία τους. τέλος, είναι απαραίτητος ο επαναπροσδιορισμός του ανταγωνισμού, καθώς και ο καθορισμός του τρόπου με τον οποίο πρέπει να λειτουργούν οι επιχειρήσεις και των κρίσιμων δεξιοτήτων.

Εξελίξτε διαρκώς το σύστημα:

Η αποτελεσματική επιχειρηματική αξιοποίηση του δικτύου είναι κυρίως, ζήτημα ορθής επιχειρηματικής προσαρμογής και εύστοχων προσαρμογών των οργανωτικών δομών, διαδικασικών και διοικητικών συστημάτων που έχετε αναπτύξει. Αντισταθείτε στην αδράνεια. Είναι σύνηθες για μια οργάνωση, ένα δίκτυο να παρασύρεται από τις μικρές, καθημερινές, λειτουργικές απαιτήσεις και διευθετήσεις και να μην αναπτύσσει καινοτόμες πολιτικές σε επίπεδο marketing και οργάνωσης, που θα την επιτρέψουν να πετύχει μια ριζική βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της, της ενίσχυσης των σημείων διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, της μοναδικότητας και αλματώδη μακρόχρονη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων και της αποδοτικότητας, τόσο σ' επίπεδο συστήματος franchise, όσο και σ' επίπεδο franchisee.

Επενδύστε στο brand name σας:

Η επένδυση στο brand name του concept διασφαλίζει την ανταγωνιστικότητα, τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης και του δικτύου. Σε μια περίοδο αλλαγών τίποτε δεν είναι δεδομένο. Επενδύστε σε ολοκληρωμένα προγράμματα επικοινωνίας που θα απευθύνονται με συνέπεια στους καταναλωτές, στο προσωπικό, στους franchisees, στους προμηθευτές. Και μην ξεχνάτε ότι στις σύγχρονες επιχειρήσεις σημαντικό μέρος των περιουσιακών στοιχείων είναι άυλα: ισχυρό όνομα και γνώση.

Ηγηθείτε:

Οι σημαντικές αλλαγές, οι βελτιώσεις, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της αλυσίδας, προϋποθέτουν την αμέριστη στήριξη, τη διαρκή παρακίνηση του franchisee. Ηγηθείτε στην οικοδόμηση μιας εταιρικής κουλτούρας συνεχών αλλαγών, διαλόγου και επικοινωνίας που αξιοποιεί δημιουργικά τις προτάσεις, τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τους προβληματισμούς όλων των συντελεστών του δικτύου: πελατών, στελεχών προσωπικού και προμηθευτών.

16. ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Ο θεσμός του franchise παρουσιάζει μια γρήγορη και σταθερά ανοδική εξέλιξη στη χώρα μας, καθώς εξέρχεται πλέον του νηπιακού σταδίου τα τελευταία χρόνια και αναπτύσσεται σταθερά. Μεγάλο βήμα έγινε σε πρόσφατη Έκτακτη Γενική Συνέλευση των τακτικών μελών του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας, όπου και εγκρίθηκε το τελικό κείμενο του νέου κώδικα Δεοντολογίας για την εφαρμογή του θεσμού στις προσυμβατικές σχέσεις μεταξύ δικαιοπάροχου και υποψήφιου δικαιοδόχου.

Παρ' όλα αυτά έχει ακόμη θεσμοθετηθεί ο θεσμός καθ' ολοκληρία και οι έννομες σχέσεις των μερών διαμορφώνονται με ανάλογη εφαρμογή του Αστικού Κώδικα.

Παρακάτω θα αναφερθούμε στο δικαίωμα καταγγελίας σε περίπτωση ανώμαλης εξέλιξης της αμφοτεροβαρούς αυτής σύμβασης και στις διατάξεις που θα εφαρμοσθούν. Οι franchisee έχει δικαίωμα καταγγελίας εφαρμόζοντας τόσο το άρθρο 382 ΑΚ, όσο και τις γενικές διατάξεις του Αστικού Κώδικα για την αδυναμία εκπλήρωσης της παροχής ή την υπερημερία.

Για παράδειγμα αν ο franchisee καθυστερεί την παράδοση του απαιτούμενου εξοπλισμού για κατάσταση που έχει ήδη αρχίσει να λειτουργεί ή καθυστερεί την έναρξη της απαιτούμενης εκπαίδευσης του προσληφθέντος προσωπικού, ο franchisee έχει την δυνατότητα του άρθρου 386 ΑΚ (σύμβαση με δικαιοχικές τμηματικές παροχές). Εφ' όσον συντρέχουν οι προϋποθέσεις του άρθρου 382 ΑΚ ο δανειστής (εδώ λήπτης) έχει δικαίωμα αποζημίωσης και όχι δικαίωμα υπαναχώρησης έστω και αν η άσκηση του δικαιώματος αναφέρεται σε μεμονωμένη παροχή, γιατί η υπαναχώρηση από όλη την σύμβαση και είναι δυνατή μόνο με καταγγελία.

Η φύση της σύμβασης franchising είναι τέτοια, ώστε η μεμονωμένη παροχή που δεν εκπληρώνεται να αποτελεί και στο μέλλον προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία της συμβατικής σχέσης. Όσον αφορά όμως στις εκτελεστικές της σύμβασης franchising συμβάσεις (π.χ. σύμβαση πωλήσεως, εκπαιδεύσεως, είναι δυνατή η εφαρμογή των άρθρων 382 επομ.) Επιπρόσθετα, υπάρχει η δυνατότητα από μέρους του franchisee να προβεί σε καταγγελία τακτική ή έκτακτη ανάλογα με το αν πρόκειται για σύμβαση

ορισμένου ή αορίστου χρόνου (σύμβαση αορίστου θα έχουμε στην περίπτωση που έληξε η σύμβαση ορισμένου χρόνου και αυτή ανανεώνεται). Συνεπώς η σύμβαση πρέπει να περιέχει καθορισμό της προειδοποιητικής προθεσμίας καταγγελίας για την προστασία του λήπτη. Αν λείπει σχετική συμβατική πρόβλεψη, εφαρμόζονται αναλογικά τα άρθρα 8 & 3-7 του ΠΔ 219/1991.

Αν χωρίσει άκαιρη καταγγελία από πλευράς franchiser, εφαρμόζονται αναλογικά τα 676 & 2, 722, 725 & 2 ΑΚ και δημιουργείται ευθύνη για αποζημίωση όχι όμως και λόγος ακυρότητας, εκτός αν εξ αιτίας προσθέτων στοιχείων δημιουργείται λόγος αντίθεσης προς τα χρηστά ήθη (178 – 179 ΑΚ). Η αποζημίωση είναι πλήρης και υπολογίζεται κατά το άρθρο 298 του ΑΚ.

Αν ο franchisee δεν μπορεί να προστατευθεί με την κήρυξη της τακτικής καταγγελίας ως άκυρης, νόμιμη βάση για την αξίωση της αποζημίωσης για τις μη αποσβεσθείσες επενδύσεις του αποτελεί το 288 ΑΚ.

Η κακότητα καταγγελία είναι άκυρη. Αν ο δότης παράτουμε λίγο πριν τον λήπτη για πραγματοποίηση επιπρόσθετων επενδύσεων για την επιχείρηση και έπειτα καταγγέλλει, τότε εφαρμόζεται η διάταξη του άρθρου 288 ΑΚ.

Από την άλλη βέβαια υπάρχει και το συμφέρον του δότη (franchiser) για λύση της σύμβασης αορίστου χρόνου, εφ' όσον π.χ. επιθυμεί να προβεί σε αναδιοργάνωση του δικτύου. Αύση δίνει η δυνατότητα καταβολής αποζημίωσης στον franchisee με ταυτόχρονη λύση της σύμβασης. Σε περίπτωση απρόοπτης μεταβολής των συνθηκών μπορεί να εφαρμοσθεί το άρθρο 388 ΑΚ, ώστε να αναθεωρηθεί και να προσαρμοσθεί η σύμβαση σύμφωνα με τα νέα δεδομένα και να επανέλθει η ισορροπία παραχής – αντιπαραχής μεταξύ franchiser – franchisee.

Το κύρος της τακτικής καταγγελίας κρίνεται κατά το άρθρο 281 ΑΚ, ώστε να είναι άκυρη και καταχρηστική η καταγγελία που αντίκειται στο δικαιολογημένο συμφέρον του λήπτη για απόσβεση των επενδύσεων που πραγματοποίησε για να γίνει μέλος του δικτύου.

Αν υπάρχει σπουδαίος λόγος, είναι δυνατή η λύση της σύμβασης με έκτακτη καταγγελία, η οποία δεν υπόκειται στην τήρηση προειδοποιητικής προθεσμίας. Ο σπουδαίος λόγος είναι συνήθως υπαίτιος, μπορεί να είναι όμως και αντικειμενικού χαρακτήρα. Μπορεί άλλωστε στο ίδιο δίκτυο η συνδρομή του ίδιου σπουδαίου λόγου να θεμελιώνει δικαίωμα για έκτακτη

καταγγελία ως προς ένα λήπτη όχι μόνο ως προς τον άλλο. Ο δότης (franchiser) που προβαίνει σε έκτακτη καταγγελία χωρίς σπουδαίο λόγο δεν επιτυγχάνει λύση της σύμβασης και άρα εξακολουθεί να δεσμεύεται από αυτή και να ευθύνεται για τις ζημιές που προκαλεί στο άλλο μέλος με την αντισυμβατική του συμπεριφορά. Ο καθ' ου η καταγγελία μπορεί να προσφύγει στην διαδικασία των ασφαλιστικών (731,732 ΚΠολΔικ) με αίτημα την συνέχιση της λειτουργίας της σύμβασης μέχρις ότου εκδοθεί απόφαση επί της αγωγής αναφορικά με την εγκυρότητα της έκτακτης καταγγελίας.

17. ΔΙΕΘΝΗ ΔΙΚΤΥΑ ΣΕ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι εταιρείες που παρουσιάζονται στις επόμενες σελίδες δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια αγορά σε διάφορους κλάδους. Έχοντας οι περισσότερες αναπτύξει ήδη ένα διευρυμένο δίκτυο, προσανατολίζονται στην παρουσία τους και στην Ελλάδα με τον τύπο του Master Franchise. Εδώ, θα γνωρίσουμε εν τάχει τις δραστηριότητες τους. Ο επενδυτής που θα προχωρήσει σε επισταμένη έρευνα, θα ανακαλύψει τις επενδυτικές ευκαιρίες που προσφέρουν και που πιθανόν να είναι τόσες και τέτοιες που θα επιτρέψουν να ευδοκιμήσει μια ικανή επιχειρηματική συνεργασία. Μια συνεργασία με κοσμοπολίτικο ενδιαφέρον.

Cantina Mariachi

Η αλυσίδα εστιατορίων *Cantina Mariachi* με Μεξικάνικο και Tex – Mex φαγητό, αποτελεί εναλλακτική λύση στην παραδοσιακή επιχείρηση εστίασης και στο δημοφιλές γρήγορο φαγητό (fast food). Η επιτυχία της βασίζεται στην πρωτοτυπία, ενώ το σημαντικότερο χαρακτηριστικό είναι ότι μπορεί κανείς να βρει προσεγμένη επιλογή γευμάτων, μαγειρεμένα με τα πιο αυθεντικά και παραδοσιακά υλικά από το Μεξικό. Η διακόσμηση θυμίζει το είδος χειροτεχνίας chárrra και διάφορες πτυχές της ιστορίας του Μεξικού, μέσα από τα υπέροχα κεντητά κοστούμια, σχεδιασμένα από το προσωπικό του *Cantina Mariachi*.

Η αλυσίδα *Cantina Mariachi* διαθέτει περισσότερα από 130 εστιατόρια στην Ισπανία. Έχει επίσης καταστήματα στην Πορτογαλία, στην Ανδόρρα και στην Ιταλία.

Crestcom International

Η εταιρεία *Crestcom International* κατέχει ηγετική θέση στην εκπαίδευση μάρκετινγκ, πωλήσεων και προσωπικού γραφείων. Ίδρύθηκε το 1987 και έχει

αναπτυχθεί σε 50 χώρες με 130 franchisees, με υλικό σε άνω των 20 γλωσσών.

Οι συμμετέχοντες στο πρόγραμμα για Μάνατζερς «Bullet Proof», συμμετέχουν σε αλιγόωρα επιμορφωτικά σεμινάρια, μια φορά τον μήνα για έναν χρόνο. Το πρόγραμμα για Μάνατζερς «Bullet Proof» δίνει έμφαση στη ενεργή συμμετοχή και στην ομαδική δουλειά, και επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στην παραγωγή αποτελεσμάτων στον χώρο της εργασίας. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα αποτελείται από προβολή ταινιών, πρακτική εξάσκηση και συζήτηση.

DAKOTA

Αλυσίδα καταστημάτων με είδη δώρων και αξεσουάρ μόδας (ρολόγια, σουγιάδες, τσάντες, βραχιόλια, δαχτυλίδια κ.λ.π), ακολουθώντας πάντα την τελευταία λέξη της μόδας.

Το προϊόν της Dakota δραστηριοποιείται στην αγορά από το 1952 με εξαγωγές σε 44 χώρες από όλο τον κόσμο. Η Dakota αναπτύσσεται με τη μέθοδο του franchising από το 1998 έχοντας μέχρι τώρα 15 μαγαζιά σε Πορτογαλία, Ισπανία και Βραζιλία.

Με μεγάλη πείρα, τεχνονομικά και νέο επιχειρηματικό concept στην αγορά, βασισμένη σε μια νεανική και δυναμική ομάδα, η εταιρεία αποτελεί μια αξιόλογη επενδυτική πρόταση.

EasyInternetCafe

Ο Στέλιος Χατζηιωάννου είναι ο ιδρυτής του EasyInternetCafe και πολλών άλλων εταιρειών κάτω από το brand "easy". Η EasyInternetCafe είναι μια εταιρεία του easyGroup. Τα EasyInternetCafe είναι μια αλυσίδα καταστημάτων που παρέχει τον φθηνότερο τρόπο για απλή και γρήγορη διασύνδεση με το Internet, χρησιμοποιώντας πλήρως αυτοματοποιημένες διαδικασίες αυτοεξυπηρέτησης (self-service).

Ξεκινώντας με ένα κατάστημα στον σταθμό Victoria στο Λονδίνο, η EasyInternetCafe αποτελείται σήμερα από 24 καταστήματα σε 13 χώρες. Οι πελάτες απολαμβάνουν τις καλύτερες υπηρεσίες διασύνδεσης, αποφεύγοντας

το μεγάλο κόστος αγοράς ηλεκτρονικού υπολογιστή ή χωρίς να χρειάζεται να μεταφέρουν συνέχεια μαζί το φορητό computer τους.

ExChange – Ανεξάρτητοι Οικονομικοί Σύμβουλοι

Η εταιρεία αποτελεί την επαγγελματική και ανεξάρτητη οικονομική λύση για ιδιώτες, αλλά και για εταιρείες.

Η ExChange είναι ένας οργανισμός που αποτελείται από ανεξάρτητους συνεργάτες (franchisees) που εργάζονται ως οικονομικοί σύμβουλοι για τη λήψη δανείων.

Ο πελάτης επωφελείται από τους καλύτερους οικονομικούς όρους.

Η ExChange είναι υπεύθυνη για όλη τη διαδικασία, από την ανάλυση του προφίλ του πελάτη, την προετοιμασία για τη λήψη του δανείου, τις διαπραγματεύσεις με τις τράπεζες και την παρουσίαση στον πελάτη. Παρέχει υπηρεσίες με πλεονεκτήματα από άποψη χρόνου, κόστους και κέρδους.

FasTrackKids International

Η FasTrackKids International έχει αναπτύξει ένα νέο εκπαιδευτικό σύστημα για μετάδοση γνώσεων σε μικρά παιδιά. Ιδρύθηκε το 1998 και έχει δημιουργήσει 140 καταστήματα franchise σε περισσότερες από 25 χώρες.

Τα παιδιά παρακολουθούν μια δίωρη καθοδήγηση, τέσσερις φορές το μήνα για έναν χρόνο. Οι αίθουσες είναι εξοπλισμένες με το σύστημα FasTrack Learning Station, το οποίο αποτελείται από έναν διαδραστικό πίνακα, σύστημα προβολής ταινιών, ηλεκτρονικό υπολογιστή και εκτυπωτή. Στους τρέχοντες κατόχους άδειας λειτουργίας κέντρου FasTrackkids περιλαμβάνονται δάσκαλοι, νηπιαγωγοί, διευθυντές νηπιούτων υγείας και αδυνατίσματος, καθώς και επιχειρηματίες.

Helen Doron Early English

Η Helen Doron Early English (HDEE) ιδρύθηκε το 1986 και αναπτύσσεται με τη μέθοδο του franchising από το 1996.

Δραστηριοποιείται στη διδασκαλία Αγγλικών σε παιδιά προσχολικής ηλικίας και μεγαλύτερα, με μεθοδολογία που συνδυάζει τη διασκέδαση, το τραγούδι και τη μουσική με τις παιδαγωγικές αρχές. Η HDEE έχει υποκαταστήματα franchise στην Ευρώπη, στο Ισραήλ, στην Τουρκία, στην Ινδονησία, στο Χονγκ –Κονγκ και στην Κορέα και αναμένεται να αναπτυχθεί στην Κίνα, στην Ινδία, στη Βόρειο – Ανατολική Ασία και στη Λατινική Αμερική.

Επιπλέον, η μέθοδος εκμάθησης μαθηματικών Helen Doron Early Mathematics, για παιδιά ηλικίας από 5 έως 10 ετών, είναι σε πιλοτικό στάδιο αυτή τη στιγμή και θα είναι διαθέσιμη από τον Αύγουστο του 2003, κάτι που ισχύει και για Εκπαιδευτικά Κέντρα.

NBB

Η NBB είναι μέλος της EBB (Σύμβουλοι Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων) και της SFFAB (Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Σουηδίας), οι οποίοι έχουν πουλήσει πάνω από 2300 επιχειρήσεις σε 22 χρόνια. Οι EBB και SFFAB διατηρούν 30 γραφεία σε όλη την Ευρώπη απ' όπου προσφέρουν τις εξειδικευμένες υπηρεσίες τους σ' εκείνους που ενδιαφέρονται για την πώληση ή την αγορά μιας επιχείρησης.

Εξέκριναν τη δράση τους μαζί με τους Συμβούλους Αγοράς Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων στα τέλη της δεκαετίας του '70. Η NBB κατέχει ηγετικό ρόλο στο διεθνές δίκτυο μεσαζόντων επιχειρήσεων.

Party Fiesta

Η Party Fiesta προσφέρει είδη για διοργάνωση πάρτι. Διαθέτει προϊόντα απ' όλον τον κόσμο για καθημερινές γιορτές αλλά και για εποχιακές όπως Αγίου Βαλεντίνου, Απόκριες, Αποφοίτηση και Χριστούγεννα. Η εμπειρία, τα καινοτόμα προϊόντα, οι χαμηλές τιμές, η καλή εξυπηρέτηση, η οργάνωση και το μάρκετινγκ προσμετρώνται στα θετικά στοιχεία της εταιρείας.

Pasta City, La piccolo Italia

Η αλυσίδα εστιατορίων Pasta City, La piccolo Italia, βασίζεται στη δοκιμασμένη και αυθεντική Ιταλική κουζίνα. Στα Pasta City πρωταγωνιστής είναι τα φρέσκα ζυμαρικά, με περισσότερους από 100 διαφορετικούς συνδυασμούς και επιλογές για καθημερινά γεύματα.

Με καταστήματα στην Ισπανία, στην Πορτογαλία και στην Ανδόρα, το concept αφορά σε μια νέα γαστρονομική πρόταση, με ποιότητα στα προϊόντα και με προστιές τιμές.

Ένα franchise εστιατόριο Pasta City προσφέρει προηγμένη λογιστική πληροφόρηση. Επιπλέον, επιωφελείται από ένα κεντρικό σύστημα, προσωπικό και αυτόνομο έλεγχο, συνεχή εξέλιξη, έρευνα και καινοτομίες στις τεχνολογικές πηγές της διοίκησης της επιχείρησης.

PHYSIOMINS

Το 1985 ιδρύθηκε η επιχείρηση SUD – ESTHETIQUE, για χονδρική πώληση επαγγελματικού εξοπλισμού σε ιατρούτα ομορφιάς. Παράλληλα, η εταιρεία ειδικεύτηκε και στον χώρο των υπηρεσιών αδυνατίσματος.

Η PHYSIOMINS ξεκίνησε το 1993 και το πρώτο πιλοτικό κατάστημα άνοιξε στην πόλη Βαλάνς.

Από το 1997 η PHYSIOMINS χρησιμοποιεί τη μέθοδο του franchising. Σήμερα υπάρχουν 150 κέντρα σε 14 χώρες. Με μέσο όρο 30 νέα καταστήματα τον χρόνο, η εταιρεία είναι μεταξύ των πρώτων θέσεων στη Γαλλία, στον τομέα των ιατρούτων αδυνατίσματος.

Αναπτύσσεται στην Γαλλία, Ισπανία, Πορτογαλία, Βέλγιο, Λουξεμβούργο, Ουγγαρία, Δημοκρατία της Τσεχίας, Σενεγάλη, Μαρόκο, Τυνησία, Σιγκαπούρη, Κίνα, Ταϊλάνδη, Δομινικανή Δημοκρατία, Νησιά Καραϊβικής.

Rock & Ribs

Αμερικάνικο εστιατόριο με την αυθεντική γεύση της Νότιας Αμερικής και με πλούσιο μενού όπως παιδάκια, κοτόπουλο, σάντουιτς και χάμπουργκερ μαγειρεμένα με τον Νότιο – Αμερικάνικο τρόπο. Τα δυνατά σημεία της

επιτυχίας τους είναι η εξαιρετική θέση, κοντά σε Εμπορικά Κέντρα, η παραλλαγή σε σχέση με τα concepts άλλων εστιατορίων, το προηγμένο σύστημα λογιστικής και η ποιότητα που προσφέρουν.

Η Αμερικάνικη αλυσίδα εστιατορίων Rock & Ribs σας προσφέρουν μια υπέροχη ατμόσφαιρα, καλή μουσική και εξαιρετικό φαγητό. Τα Rock & Ribs έχουν παρουσία στην Ισπανία, στην Πορτογαλία και στη Γαλλία.

SCOOP

Η SCOOP ιδρύθηκε το 1999 και σήμερα διαθέτει 30 καταστήματα τα οποία λειτουργούν σε Εμπορικά Κέντρα στην Ιταλία. Διαθέτει κολεξιόν για άντρες και για γυναίκες και τα προϊόντα της διακρίνονται για το παλικό, νεανικό τους στυλ, την ποιότητα και την καλή τιμή.

Το σύστημα franchising της SCOOP προσφέρει παγκόσμια στήριξη στους συνεργάτες της. Παράγει κυρίως πουλόβερ, τζάκετς, παντελόνια, t-shirts και πολλά αξεσουάρ που ικανοποιούν κάθε πελάτη, ενώ το stock εμπόρευμα επιστρέφεται στην εταιρεία.

Southern Fried Chicken

Εστιατόριο fast food για ανεξάρτητους επιχειρηματίες, επενδυτές και επενδυτικούς ομίλους που ενδιαφέρονται να μπουν στη συνεχώς εξελισσόμενη αγορά του fast food. Η SFC έχει 5 εκατομμύρια ευχαριστημένους πελάτες σε 650 εστιατόρια. Η επιτυχία της έχει επεκταθεί σε πάνω από 70 χώρες σε όλον τον κόσμο.

Τα μενού της περιλαμβάνουν ψητό κοτόπουλο, παιδάκια, χάμπουργκερ, πίτσα, σαλάτες κ.α. Διαθέτει υλικά ποιότητας, σύγχρονο εξοπλισμό, εσωτερική και εξωτερική διακόσμηση χώρου, οργάνωση, συσκευασία, ρουχισμό προσωπικού, εκπαίδευση προσωπικού, δημιουργία των μενού και εφαρμόζει πολιτική στο μάρκετινγκ.

Subway

Αλυσίδα εστιατορίων franchise με σάντουιτς και σαλάτες σε όλον τον κόσμο. Με περισσότερα από 17000 εστιατόρια σε 73 χώρες, το μενού της Subway απευθύνεται σε πελάτες με όρεξη για φρέσκο και νόστιμο φαγητό (fast food).

Τα σάντουιτς φτιάχνονται μπροστά στον πελάτη δημιουργώντας έτσι μια φιλική και γρήγορη εξυπηρέτηση και ένα αποτέλεσμα που συνήθως είναι μια πιο υγιεινή εναλλακτική λύση από το λιπαρό γρήγορο φαγητό (fast food). Η απλή λειτουργία, η χαμηλή επένδυση, τα εύκολα προσαρμόσιμα σχέδια, η ολοκληρωμένη εκπαίδευση και η υποστήριξη κάνουν την πρόταση της Subway ελκυστική στους επενδυτές.

Tintoretto

Εταιρεία ρούχων που απευθύνεται σε κοινό με μεσαία έως μεγάλη αγοραστική δυνατότητα, η οποία δημιουργήθηκε το 1984 από τον όμιλο εταιρειών INDUCCO, μια Ισπανική εταιρεία ρούχων με περισσότερους από 4500 υπαλλήλους και παραγωγή που ξεπερνά τα 12.000.000 ρούχα τον χρόνο.

Η Tintoretto είναι η ναυαρχίδα εταιρεία του ομίλου στην Ισπανία, στην Ευρώπη και σε όλον τον κόσμο.

Η Tintoretto απευθύνεται σε γυναίκες οι οποίες, ανεξάρτητα από την ηλικία τους, έχουν νεανική άποψη και μεσαία έως μεγάλη αγοραστική δραστηριότητα. Τα ρούχα αυτά είναι σχεδιασμένα για μοντέρνες, κομψές και κοσμοπολίτισσες γυναίκες.

Tyre Protection Sealant

Το προϊόν Tyre Protection Sealant (TPS) προστατεύει τα ελαστικά όλων των τροχοφόρων από κάθε πιθανή απώλεια πίεσης, από τρυπήματα, από τις συναρμογές, από το πορώδες του ίδιου του ελαστικού.

Παρέχεται γραπτή εγγύηση ότι το T.P.S. σφραγίζει κάθε σπλή που δημιουργείται από αντικείμενο 12mm σε λάστιχα βαρέων οχημάτων και off road ή 8mm για λάστιχα αυτοκινήτων και 3mm για μοτοσικλέτες και ποδήλατα.

TRIMAGE

Τρισδιάστατες (3D) Ανάγλυφες Φωτογραφίες, μπρελόκ με φωτογραφία, φωτογραφίες – μαγνήτες, φωτογραφίες – ρολόγια ... είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης που ανήκει στην τελευταία «λέξη» της μόδας στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Ευρώπη: την «Επιχείρηση στο Σπίτι». Πρόκειται για επιχειρήσεις με χαμηλό κόστος επένδυσης (λιγότερο από 15.000 δολάρια, και μπορεί να οργανωθεί μέσα στο σπίτι σας, χωρίς πρόσθετες επιβαρύνσεις, με ελαστικό ωράριο αφού ο πελάτης είναι εκείνος που αποφασίζει πόσες ώρες θέλει να δουλεύει την ημέρα και πόσες ημέρες την εβδομάδα...).

Αυτά καθιστούν αυτή τη νέα επιχείρηση ελκυστική για τους επιχειρηματίες που θέλουν να αλλάξουν πορεία στην καριέρα τους, παρέχεται επίσης αποκλειστικότητα περιοχής.

Okaidi

Από τις μεγαλύτερες εταιρείες παιδικής ένδυσης, με 213 σημεία πώλησης στη Γαλλία, αλλά και σε άλλες χώρες της Ευρώπης και της Ασίας. Η ποικιλία των συστημάτων διοίκησης, το ανθρώπινο δυναμικό, η ολοκληρωμένη ποικιλία προϊόντων και οι προσπάθειές τους συνθέτουν ένα ισχυρό δίκτυο παιδικών ενδυμάτων.

Επίσης, ο αποτελεσματικός συντονισμός των δικτύων αποτελεί ηγετικό σημείο, καθώς θέτει τις βάσεις για τη διατήρηση της ομοιογένειας στην ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Η εταιρεία δίνει έμφαση στην εκπαίδευση κάθε μέλους, στην προώθηση του εμπορικού σήματος, ενώ ενθαρρύνει το πνεύμα ομαδικής συνεργασίας για νέα έργα με την αξιοποίηση κοινών μέσων.

Coffee News

Εβδομαδιαία τοπική έκδοση που διανέμεται δωρεάν σε εστιπτόρμα και καφέ, παρέχοντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις να διαφημιστούν μέσα από τις σελίδες της. Το περιεχόμενο της αποτελείται από ασυνήθιστες ιστορίες, ανέκδοτα και άλλα – πάντα ασιόδοξα – νέα, για να συνοδεύσουν το γεύμα ή τον καφέ. Η έκδοση πρωτοκυκλοφόρησε στον Καναδά το 1988 και σήμερα εκδίδεται σε 13 χώρες (Ισπανία, Ολλανδία, Αυστραλία, Μεξικό κ.α.) ενώ σύντομα θα έχει παρουσία και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Ιταλία, Γερμανία, Ελβετία κ.α.).

