

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:  
“ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ FRANCHISING”



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: ΚΟΚΑΛΗΣ ΠΑΝΤΕΛΗΣ  
ΧΡΟΝΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ  
2004

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6488
----------------------	------

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΤΟ “FRANCHISING”</b> .....	<b>3</b>
Τυπολογία του Franchising.....	18
Το Franchising στην Ελλάδα σήμερα.....	22
Επιχειρηματικές Έρευνες.....	29
Επιλογή κατάλληλου Franchise.....	40
Επέκταση Ελληνικού Franchise στο εξωτερικό.....	60
Λεξιλόγιο Franchising.....	70
<b>INTERNET (ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ)</b> .....	<b>74</b>
Ανάπτυξη επιχείρησης μέσω Internet.....	77
<b>ΛΙΑΝΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ</b> .....	<b>82</b>
Ηλεκτρονική συναλλαγή.....	83
Εμπόδια Ηλεκτρονικού Εμπορίου.....	87
Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο στην Ελλάδα.....	90
Έρευνα on-line συναλλαγών.....	94
Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Τουρισμός.....	95
<b>ΠΑΝΤΡΕΜΑ FRANCHISING &amp; ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ</b> ....	<b>98</b>
Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα χρήσης Internet στα δίκτυα Franchise.....	100
Εφαρμογή E-Franchising στον Τουρισμό.....	104
Βιβλιογραφία.....	105

## ΤΟ “FRANCHISING”

### ΟΡΙΣΜΟΣ FRANCHISING

Η λέξη «franchising» προέρχεται από την παλιά γαλλική λέξη “franc” που σημαίνει “ελεύθερος”. Στον Μεσαίωνα ο όρος χρησιμοποιούνταν στην Ευρώπη για να προσδιορίσει τη χορήγηση ενός προνομίου ή μιας άδειας. Σ’ αυτό οφείλεται και το γεγονός ότι ο όρος “franchise” χρησιμοποιείται συχνά ιδιαίτερα στις αγγλόφωνες χώρες αντί για τον όρο “concession” σε συμβάσεις που αφορούν αποκλειστική διανομή προϊόντων.

Από οικονομική άποψη το franchising αποτελεί μια μέθοδο Marketing που συνίσταται στη συνεργασία ανάμεσα σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις βασισμένη στη χρήση ενός κοινού διακριτικού γνωρίσματος και στην κατά ομοιόμορφο τρόπο εκμετάλλευση ενός συνόλου ειδικών γνώσεων. Όσον αφορά το ακριβές περιεχόμενο του όρου δεν υπάρχει ενιαίος ορισμός. Αυτό οφείλεται κυρίως στις ποικιλόμορφες δυνατότητες διαμόρφωσης των συμβατικών σχέσεων που μπορούν να χαρακτηριστούν ως συμφωνίες franchising, στην εξέλιξη παλαιότερων και στη δημιουργία νέων μορφών franchising, προσαρμοσμένων στις ταχύρρυθμα μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες και στη συνακόλουθη έλλειψη σαφών κριτηρίων που να επιτρέπουν τη διατύπωση ενός ενιαίου, γενικά αποδεκτού ορισμού.

Μετά από εξέταση των διαφόρων ορισμών που έχουν δοθεί (Διεθνής Ένωση Franchise, Βρετανική Ένωση Franchise, Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchising, Γερμανική Ένωση Franchising) καταλήγουμε συνοπτικά στα παρακάτω: Το franchising είναι ένα σύστημα συνεργασίας (μια σύμβαση) μεταξύ δυο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μια επιχείρηση «δικαιοπάροχος» (franchisor) παραχωρεί στην άλλη, τη «δικαιodόχο» (franchisee), έναντι μιας πάγιας πληρωμής και ποσοστών, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise, δηλαδή μιας δέσμης δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν: εμπορικά σήματα ή επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαίωμα αντιγραφής κ.λ.π. με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Επίσης ο δικαιοπάροχος, στα πλαίσια της σύμβασης έχει την υποχρέωση να παρέχει την τεχνική υποστήριξη και την τεχνογνωσία του στους τομείς της διοίκησης, εμπορίας, διαφήμισης και γενικότερα σε αντικείμενα του μάρκετινγκ και

της χρηματοοικονομικής διαχείρισης. Από την άλλη πλευρά, οι κύριες υποχρεώσεις του δικαιοδόχου είναι οι εξής: 1) να χρηματοδοτεί τις αναγκαίες επενδύσεις, 2) να συμμορφώνεται με τους όρους συνεργασίας της σύμβασης, και 3) να τηρεί τις οικονομικές υποχρεώσεις.

### **ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING**

Στην αρχική του μορφή, το franchising προήλθε από τις Η.Π.Α. Οι πρώτες εταιρίες που οργάνωσαν, στο τέλος του 14<sup>ου</sup> αιώνα, το δίκτυο διανομής στον τύπο franchising ήταν οι εταιρίες ραπτομηχανών SINGER και η COCA COLA. Το παράδειγμα τους ακολούθησαν οι εταιρίες αυτοκινήτων και οι επιχειρήσεις εμπορίας πετρελαιοειδών. Αποφασιστική ώθηση στο θεσμό έδωσαν μετά το β παγκόσμιο πόλεμο οι συνθήκες που επικράτησαν τότε, δηλαδή η ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής σε συνδυασμό με την έλλειψη δικτύων διανομής και των ανάλογων οικονομικών μέσων για τις απαιτούμενες επενδύσεις. Στις Η.Π.Α. παράλληλα το franchising εξαπλώθηκε σε όλους τους κλάδους αυτοκινήτου (τεχνική συντήρηση, επισκευές, συμπληρωματικό εξοπλισμό κ.λ.π.) και στους κλάδους ξενοδοχείων, μπουτίκ, διαφήμιση, λογιστικών υπηρεσιών και συμβούλων, τον κλάδο τροφίμων κ.λ.π.

### **ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ FRANCHISING**

Τα στοιχεία που αθροιστικά συνθέτουν την ιδιαιτερότητα του franchising και συνιστούν την ειδοποιό διαφορά από τα άλλα συστήματα οικονομικής συνεργασίας είναι τα εξής:

- α) Ο δικαιοπάροχος (franchisor) προσφέρει άυλο κεφάλαιο, δηλαδή δικαιώματα χρήσεως εμπορικής επωνυμίας και σήματος, τεχνογνωσίας κ.λ.π. ενώ ο δικαιοδόχος (franchisee) συνεισφέρει το υλικό κεφάλαιο και την επιχειρηματική του προσπάθεια αναλαμβάνοντας και τον σχετικό επενδυτικό κίνδυνο. Και οι δυο πλευρές διατηρούν την νομική τους αυτοτέλεια, δηλαδή σε κανένα τύπο franchising δεν δημιουργείται σαν αποτέλεσμα της σύμπραξης των δυο συμβαλλόμενων ένα νέο νομικό πρόσωπο.
- β) Ο δικαιοπάροχος (franchisor) παρέχει στο δικαιοδόχο (franchisee) εμπορική, τεχνική και οργανωτική υποστήριξη σε διαρκή βάση καθ' όλη τη διάρκεια της σχετικής συμφωνίας και όχι σε μια εφάπαξ παραχώρηση τεχνογνωσίας όπως συμβαίνει με τις άλλες παρεμφερείς συμβάσεις.

γ)Όλα τα μέλη του δικτύου franchising εφαρμόζουν ενιαίες μεθόδους εμπορίας, marketing, διαχειρήσεως κ.τ.λ. Η εμφάνιση επίσης των χώρων και των οχημάτων τους, η διαρρύθμιση, ο εξοπλισμός, η διακόσμηση κ.τ.λ. είναι καθορισμένη. Έτσι η προς τα έξω εικόνα του δικτύου franchising είναι ενιαία, πράγμα που συμβάλλει στην ενίσχυση του κύρους.

ΕΚΘΕΣΙΑΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΩΝ ΚΑΡΟΛΟΥ ΚΑΒΟΥΡΙΔΗ 124 ΑΜΠΕΛΟΚΗΤΟΙ 16-19 Φεβρουαρίου 2001



**Ανοίξτε το δικό σας επώνυμο  
κατάστημα ή επιχείρηση**

Αποκτήστε τη δυνατότητα του επώνυμου και επαγγελματίου επιχειρηματία.  
Αν είστε επιχειρηματίας ή έχετε να γίνει...  
ΕΛΑΤΕ στην "FEM 2001" και αξιολογήστε μία επιτυχημένη επαγγελματική ουσία.  
Επενδύστε με σίγουρο και ένα επώνυμο κατάστημα FRANCHISE.

Επίσημο Στάθμισμα  
**ΦΟΝΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΣ**

Επίσημο Στάθμισμα  
ΕΠΑ  
ΕΠΕΚ  
ΕΠΕΚ

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΤΕ ΤΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ & ΑΠΟΚΤΗΣΤΕ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISING

## **ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ LICENSING-FRANCHISING**

Η διαφορά μεταξύ της παραχώρησης άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων σε άυλα αγαθά και του franchising συχνά δεν κατανοείται καθαρά. Η παραχώρηση άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων σε άυλα αγαθά είναι το δικαίωμα να χρησιμοποιείς ένα σήμα ή άλλη πνευματική ιδιοκτησία, η οποία ανήκει σε άλλον.

Το franchising είναι ένας περιορισμένος τύπος παραχώρησης άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης σε άυλα αγαθά. Ο κάτοχος του franchising έχει πιο περιορισμένη διακριτική ευχέρεια να χρησιμοποιεί το σήμα σε σύγκριση με τον κάτοχο της γενικής άδειας εκμετάλλευσης άυλων αγαθών.

Μια εταιρία, η οποία παραχωρεί μια άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης άυλων αγαθών μπορεί να μετατραπεί χωρίς να το επιδιώξει σε δικαιοπάροχο. Ειδικότερα, μια εταιρία η οποία παραχωρεί μια άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης άυλων αγαθών (licensor) μπορεί να μετατραπεί σε δικαιοπάροχο (franchisor) με τον προοδευτικό περιορισμό των δικαιωμάτων του έχοντας την άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης άυλων αγαθών (licensee).

Μπορεί, για παράδειγμα, να παραχωρήσει μια άδεια αποτύπωσης του λογότυπού της πάνω σε ρούχα. Μετά από κάποιο διάστημα, ο παραχωρών την άδεια (licensor) καθορίζει τον τύπο και το είδος του υλικού πάνω στο οποίο αυτό το λογότυπο μπορεί να τυπώνεται. Αργότερα, προσδιορίζει ποιοι επιτρέπεται να αγοράζουν τα εμπορεύματα.

Σε κάποιο χρονικό σημείο, επομένως, η διαχωριστική γραμμή ξεπεράστηκε και η παραχώρηση της άδειας (licensing) έγινε franchising.

## **ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISING ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ(FRANCHISOR)**

### **1. Πλεονεκτήματα**

α) Δημιουργία αλυσίδας διανομής με περιορισμένο κόστος και χωρίς δέσμευση ιδίων κεφαλαίων για την δημιουργία επιχειρηματικών μονάδων-υποκαταστημάτων.

β) Πρόσθετη δυνατότητα για ουσιαστική και γρήγορη αύξηση του κύκλου εργασιών και σημαντική βελτίωση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων.

γ) Ενίσχυση της φήμης και του κύρους του δικαιοπαρόχου, χάρη στην ταχεία δημιουργία ενός επώνυμου και εκτεταμένου δικτύου διανομής ή προσφοράς υπηρεσιών.

δ) Αξιοποίηση της εμπειρίας των δικαιοδόχων και των προτάσεών τους για την ανάπτυξη των πωλήσεων, τη βελτίωση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων κ.λ.π.

2. Μειονεκτήματα

α) Τυχόν ανόμαλη εξέλιξη σε μια ή περισσότερες επιχειρήσεις ή κρίσεις της αλυσίδας, μπορεί να υπονομεύσει όλο το κύρος του δικαιοπαρόχου.

β) Είναι πιο δύσκολο για τον δικαιοπάροχο να ελέγχει τους δικαιοδόχους παρά τα ιδιόκτητα καταστήματα.

γ) Ο δικαιοπάροχος περιορίζεται στην παροχή οδηγιών προς τους δικαιοδόχους (πέραν των όσων προβλέπονται στη σύμβαση) χωρίς να μπορεί να τις επιβάλλει ή να ελέγξει για την εφαρμογή τους.





## **ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISING ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ(FRANCHISEE)**

### **1.Πλεονεκτήματα**

α)Εξασφάλιση ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων νέων ανεξάρτητων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Το πλεονέκτημα αυτό συνίσταται στην αξιοποίηση της φήμης, του γοήτρου, των εμπορικών σημάτων, της τεχνογνωσίας κ.λ.π. του δικαιοπαρόχου.

β)Παροχή εκ μέρους του δικαιοπαρόχου προς τον δικαιοδόχο, σε όλη τη διάρκεια της σύμβασης franchising, ενεργού υποστήριξης και βοήθειας σε μια σειρά ζωτικών για τη λειτουργία μιας επιχείρησης τομέων, όπως είναι π.χ. η εκπαίδευση του ίδιου του δικαιοδόχου και των στελεχών του, η επιλογή του τόπου εγκατάστασης, η προμήθεια πρώτων υλών ή ετοιμών προϊόντων, η μεταφορά εμπορευμάτων, η διοίκηση του προσωπικού, λογιστικές διαδικασίες κ.λ.π.

γ)Ελαχιστοποίηση, ως συνέπεια των παραπάνω, δυο μειονεκτημάτων, του εμπορικού και οικονομικού κινδύνου που αντιμετωπίζει μια νέα επιχείρηση μικρομεσαίου μεγέθους.

δ)Βελτίωση της πιστοληπτικής του ικανότητας, λόγω της συμμετοχής του σε ένα γνωστό εμπορικό όμιλο και επομένως εξασφάλισης των απαιτούμενων πιστώσεων με ευνοϊκούς όρους.

ε)Δυνατότητα προμήθειας εμπορευμάτων σε καλύτερες τιμές, μέσω των μαζικών αγορών του δικαιοπαρόχου.

### **2.Μειονεκτήματα**

Ο δικαιοδόχος:

α)Αν και είναι ανεξάρτητος, έχει σε ικανό βαθμό εξάρτηση από τον δικαιοπάροχο για την τεχνογνωσία, το κύρος και το όνομά του στην αγορά.

β)Δεν έχει δικαίωμα αποκλειστικότητας στην περιοχή του για τα πωλούμενα προϊόντα του ομίλου.

γ)Είναι πολλές φορές υποχρεωμένος να συμμορφώνεται με τους όρους του δικαιοπαρόχου. Με την έννοια αυτή υπάρχουν περιορισμοί.

δ)Οι συμβάσεις γίνονται συνήθως με προσανατολισμό προστασίας του δικαιοπαρόχου.

Αναμφισβήτητα τα πλεονεκτήματα υπερβαίνουν τα μειονεκτήματα και για τα δυο μέρη, τον δικαιοπάροχο και τον δικαιοδόχο.

## ΤΟ “FRANCHISING”

---

Εκτός από τα παραπάνω, σαν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του franchising γενικά, μπορούν να αναφερθούν τα εξής:

- Σημαντικά οφέλη προκύπτουν και για τους καταναλωτές στο μέτρο που οι τελευταίοι ωφελούνται από την ύπαρξη ενός δικτύου διανομής, από την δραστηριοποίηση και επιμέλεια του δικαιοδόχου που είναι επίσης ανεξάρτητος έμπορος ή επιχειρηματίας και ενδιαφέρεται για την προσωπική του επιτυχία και τη δυνατότητα να βρίσκουν και σε άλλα μέρη εκτός του τόπου συνήθους διαμονής τους μια γνωστή και ομοιόμορφη από άποψη ποικιλίας και ποιότητας προσφορά αγαθών και υπηρεσιών.
- Επιπλέον το franchising επιτρέπει την πρόσβαση στην αγορά νέων ανταγωνιστών και ειδικότερα μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, συμβάλλοντας έτσι στην εντατικοποίηση του οριζόντιου ανταγωνισμού μεταξύ των διαφόρων εμπορικών σημάτων και στην ενίσχυση του ανταγωνισμού έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων διανομής με υποκαταστήματα.
- Η ευελιξία, το εύπλαστο και η δυναμική του franchising και η ικανότητά του να καλύπτει “κενά” της αγοράς, όπου αυτά ανακύπτουν, προσφέρει νέες δυνατότητες δημιουργίας θέσεων εργασίας τόσο για το δικαιοπάροχο, ο οποίος μπορεί με σχετικά μικρό κεφάλαιο να ιδρύσει ένα νέο σύστημα εφαρμόζοντας τις ιδέες του και να απασχολήσει και άλλα πρόσωπα στην επιχείρησή του, όσο και για τους δικαιοδόχους (που ανήκουν συνήθως στην κατηγορία των μικρομεσαίων), τα μέλη των οικογενειών τους και άλλα πρόσωπα που απασχολούνται με πλήρη ή μερική απασχόληση.

Τέλος μπορούμε να θεωρήσουμε το franchising ως ένα φυσικό σύμμαχο της κοινής αγοράς στο μέτρο που επιτρέπει σε μια ακόμα και μεσαίου μεγέθους επιχείρηση, που έχει αναπτύξει και καθιερώσει μια επιτυχημένη μέθοδο επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα κράτος μέλος να διαδώσει τη συνταγή επιτυχίας της σε ολόκληρη την κοινή αγορά με μικρή σχετικά επένδυση και να επωφεληθεί από την εκμετάλλευσή της συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση του διακοινοτικού εμπορίου στην αλληλοδιείσδυση των οικονομικών και στην ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς.

Βέβαια, οι συμφωνίες franchising μπορούν όμως να επιδράσουν και αρνητικά στην ολοκλήρωση αυτή στο μέτρο που περιέχουν περιορισμούς που οδηγούν στην κατανομή των αγορών ή στην εφαρμογή καθορισμένων ομοιόμορφων τιμών, έτσι

ώστε να εκλείπει π.χ. το κίνητρο για παράλληλες εισαγωγές, ή που γενικά δυσχεραίνουν την αγορά των προϊόντων σε ένα κράτος μέλος από καταναλωτές που προέρχονται από άλλο κράτος μέλος.

### **Πώς να εκμεταλλευτούμε τα 27 πλεονεκτήματα του franchising**

#### **Για τον Δότη**

Όπως έχει διαφανεί από την ανάπτυξη του θέματος, το franchising παρουσιάζει ουσιαστικότερα πλεονεκτήματα για όλους όσοι εμπλέκονται σε αυτό. Τα σημαντικότερα από αυτά για τον Δότη είναι:

1. Η ταχεία ανάπτυξη και εξάπλωση της επιχείρησής του, που επιτυγχάνεται βασικά με αυτοχρηματοδότηση.

Πραγματικά, εισπράττοντας ο Δότης από τους Λήπτες τα χρηματικά εκείνα ποσά που αντιστοιχούν στο δικαίωμα εισόδου στο σύστημα franchising και στα διαρκή δικαιώματα, αποκτά τα απαιτούμενα κεφάλαια για την υποστήριξη και ανάπτυξη του δικτύου του.

Επιπρόσθετα, με το κεφάλαιο που σχηματίζει από την οικονομική συνεισφορά των Ληπτών για τη διαφήμιση οργανώνει σημαντικά διαφημιστικά προγράμματα, που συντελούν τα μέγιστα στην εξάπλωση του δικτύου franchising. Τέλος, αποκτά ένα σημαντικότερο δίκτυο καταστημάτων, τα οποία δημιουργούνται και λειτουργούν με κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό των Ληπτών.

2. Η πολύ γρήγορη αύξηση της εμπορικής του φήμης και πελατείας, με άμεσο αποτέλεσμα την καθιέρωση του στην αγορά.

Ο πολλαπλασιασμός των σημείων πώλησης του δικτύου του επιτρέπει την εγκατάσταση στις αγορές όλης της επικράτειας, αλλά και του εξωτερικού. Επιπλέον, έχοντας τη δυνατότητα της λειτουργίας καταστημάτων στα πιο καίρια, από εμπορική άποψη, σημεία των διάφορων τοπικών αγορών, επιτυγχάνει την περιθωριοποίηση των ανταγωνιστών του.

3. Η πραγματοποίηση σημαντικών οικονομικών κλίμακας.

Το franchising είναι ένα σύστημα οιονεί κάθετης διάταξης, πράγμα που επιτρέπει την πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακας. Όσο περισσότερο αυξάνεται ένα δίκτυο τόσο περισσότερο αυξάνονται και οι ποσότητες των προϊόντων, των ειδών εξοπλισμού, των εξαρτημάτων κ.λ.π. που αγοράζονται από τα μέλη του. Με αυτόν τον

τρόπο η αύξηση του όγκου των αγορών επιτρέπει την αντίστοιχη μείωση του κόστους.

4. Η άμεση και έγκυρη πληροφόρηση για τις τάσεις της αγοράς.

Εκμεταλλεόμενος ο Δότης τις πληροφορίες που λαμβάνει από τους Λήπτες του αναφορικά με τις συνθήκες που επικρατούν στις διάφορες αγορές, είναι συνεχώς άριστα ενημερωμένος για τις τοπικές καταναλωτικές συνήθειες, με αποτέλεσμα να προσαρμόζει άμεσα την επιχειρηματική του πολιτική σε αυτές.

5. Ο άμεσος έλεγχος της διανομής των προϊόντων και της παροχής των υπηρεσιών.

Η μέθοδος του franchising επιτρέπει στον Δότη να ασκεί άμεσο έλεγχο στον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας των Ληπτών του, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό.

6. Η εκμετάλλευση της πείρας των Ληπτών για τη βελτίωση και ανανέωση του συστήματος franchising.

Το σύστημα franchising του Δότη είναι ένας «ζωντανός οργανισμός» και σαν τέτοιος χρειάζεται συνεχή ανανέωση για να μπορεί να αντεπεξέρχεται με επιτυχία στις διαρκώς μεταβαλλόμενες οικονομικές και αγοραστικές συνθήκες.

Σε ένα δίκτυο franchising ο Δότης έχει τη δυνατότητα να επωφελείται από τις γνώσεις και την πείρα που αποκτούν οι Λήπτες κατά τη διάρκεια της λειτουργίας των επιχειρήσεών τους στο πλαίσιο του δικτύου, λαμβανομένου μάλιστα υπόψη ότι πρόκειται για ανεξάρτητους επιχειρηματίες - επενδυτές, που είναι φυσικό να ενδιαφέρονται άμεσα για την επιτυχία του συστήματος.

7. Η εξασφάλιση διαρκούς πελατειακής ροής.

Ο καταναλωτής προτιμά να ικανοποιεί τις αγοραστικές του ανάγκες συναλλασσόμενος με επώνυμα καταστήματα. Επιπλέον, τα καταστήματα ενός δικτύου franchising του παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, καθόσον σε αυτά απασχολούνται άτομα (οι Λήπτες) που έχουν άμεσο και εντονότατο ενδιαφέρον για την κερδοφορία των επιχειρήσεών τους.

8. Η επίτευξη υψηλών κερδών χωρίς τη διακινδύνευση σημαντικών κεφαλαίων.

9. Η αύξηση της εμπορικής αξίας της επιχείρησής του.

Με τη συνεχή προσθήκη νέων καταστημάτων στο δίκτυο και τη συνακόλουθη αύξηση της φήμης και πελατείας είναι ευνόητο ότι η επιχείρηση του Δότη αποκτά συνεχώς μεγαλύτερη εμπορική αξία.

10. Η δημιουργία ενός ευέλικτου επιχειρηματικού οργανισμού με ένα κέντρο

λήψης αποφάσεων (τον Δότη) και με ανθρώπινο δυναμικό (τους Λήπτες), που δρα γρήγορα και αποφασιστικά, εξυπηρετώντας και προστατεύοντας και τα δικά του συμφέροντα για έναν κοινό σκοπό: την εμπορική επιτυχία του δικτύου franchising.

11. Η προστασία απέναντι στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες.

Το franchising δίνει τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους να αντισταθούν με επιτυχία στον σφοδρότατο ανταγωνισμό των τεράστιων εμπορικών δικτύων διανομής των πολυεθνικών εταιριών, λειτουργώντας έτσι ως το «αντίπαλο δέος».

12. Η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα.

Μια επιχείρηση που αναπτύσσεται επιτυχώς με τη μέθοδο του franchising μπορεί να επιτύχει σημαντικές και με ευνοϊκούς όρους χρηματοδοτήσεις από τις τράπεζες. Ακόμη, εάν φθάσει στο επιθυμητό επίπεδο υγιούς ανάπτυξης, μπορεί να επιτύχει την είσοδό της στο Χρηματιστήριο.

### Για τον Λήπτη

Και για τον Λήπτη, όμως, ο θεσμός του franchising έχει σημαντικότερα πλεονεκτήματα, όπως είναι τα ακόλουθα:

1. Ο Λήπτης εντάσσεται σε ένα επώνυμο επιχειρηματικό σύστημα (business format), επωφελούμενος αμέσως από την εμπορική του φήμη και την πελατεία που συνδέεται με αυτήν.

Αποκτά έτσι το λεγόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι σε ομοειδείς επιχειρήσεις, που όμως δεν λειτουργούν κάτω από την «ομπρέλα» μιας επώνυμης εταιρίας. Το ουσιαστικότερο αποτέλεσμα αυτού του πλεονεκτήματος είναι ο πραγματικά πολύ μικρός κίνδυνος αποτυχίας του επιχειρηματικού εγχειρήματος του Λήπτη.

2. Ο Λήπτης υποστηρίζεται από τον Δότη τόσο πριν όσο και μετά από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης του σε όλους τους τομείς της επαγγελματικής του δραστηριότητας και έτσι βρίσκει άμεσες λύσεις σε προβλήματα που διαφορετικά θα ήταν δυσεπίλυτα. Με αυτόν τον τρόπο ακόμη και άτομα που για πρώτη φορά εισέρχονται στον επιχειρηματικό κλάδο μπορούν εύκολα και γρήγορα να εξελιχθούν σε επιτυχημένους επιχειρηματίες.

3. Ο Λήπτης επωφελείται από τις οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται σε ένα μεγάλο εμπορικό δίκτυο και έτσι έχει τη δυνατότητα να διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους καταναλωτές σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές. Ακόμη, έχει τη δυνατότητα σημαντικής συμπίεσης των λειτουργικών του εξόδων.

4. Ο Λήπτης επωφελείται από τη διαφήμιση που πραγματοποιεί ο Δότης σε πανεθνική κλίμακα, με μια αναλογικά πολύ μικρή οικονομική επιβάρυνση.
5. Παρά την ένταξη του στο δίκτυο franchising του Δότη ο Λήπτης παραμένει ένας ανεξάρτητος επιχειρηματίας. Έτσι, απολαμβάνει όλα τα προνόμια αυτής της ανεξαρτησίας επωφελούμενος παράλληλα από τις διαρκείς υπηρεσίες υποστήριξης που του παρέχει ο Δότης.
6. Ο Λήπτης απολαμβάνει την ωφέλεια της χρήσης των εμπορικών σημάτων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, εμπορικών και τεχνικών μεθόδων, μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης, πώλησης προϊόντων κ.λ.π. του Δότη. Ο Δότης δαπάνησε πολύ χρόνο, κόπο και χρήμα για να αποκτήσει όλα αυτά τα δικαιώματα, την άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης των οποίων αποκτά ο Λήπτης με αναλογικά πολύ χαμηλή δαπάνη.
7. Ο Λήπτης επωφελείται από τη συνεχή ανανέωση και εξέλιξη του συστήματος franchising που επιτυγχάνεται με ενέργειες του Δότη, έτσι ώστε αυτό να παραμένει πάντοτε σύγχρονο και ανταγωνιστικό.
8. Ο Λήπτης έχει άμεση πρόσβαση στο πληροφοριακό υλικό που συγκεντρώνει ο Δότης από όλους τους Λήπτες και αφορά τις συνθήκες της αγοράς και τις τάσεις του καταναλωτικού κοινού σε όλες τις αγορές όπου εξαπλώνεται το δίκτυο.
9. Η επιχείρηση του Λήπτη, ως μέλους ενός δικτύου franchising παρουσιάζει πολύ μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε περιόδους οικονομικών κρίσεων από μια άλλη οποιαδήποτε επιχείρηση.
10. Ο Λήπτης έχει τη δυνατότητα ευκολότερης και με ευνοϊκότερους όρους χρηματοδότησης από το τραπεζικό σύστημα, καθόσον με την ένταξη του σε ένα επώνυμο σύστημα franchising ενισχύεται η πιστοληπτική του ικανότητα.
11. Ο έλεγχος που ασκεί ο Δότης στις επιχειρήσεις των μελών του δικτύου του είναι επωφελής για τον Λήπτη, γιατί έτσι αφενός μεν διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του, αφετέρου δε αποβάλλονται από αυτό οι ασυνεπείς και άρα ζημιογόνοι Λήπτες.

### **Για τον Καταναλωτή**

Το franchising, ως στρατηγική marketing, αλλά και ως μέθοδος ανάπτυξης επιχειρήσεων, δεν θα είχε λόγο ύπαρξης εάν δεν παρουσίαζε σοβαρότατα πλεονεκτήματα για τον καταναλωτή. Τα κυριότερα από αυτά είναι τα εξής:

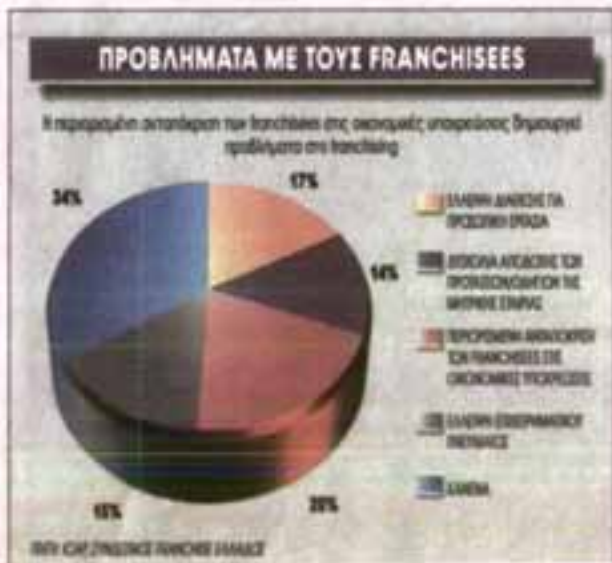
1. Ο καταναλωτής έχει εύκολη πρόσβαση, είτε στον τόπο διαμονής του είτε οπουδήποτε αλλού βρίσκεται, σε σημεία πώλησης γνωστών επιχειρήσεων από τα οποία αγοράζει επώνυμα προϊόντα σε λογικές τιμές. Το προσωπικό ενδιαφέρον του Λήπτη -

επιχειρηματία του εξασφαλίζει άψογη εξυπηρέτηση τόσο πριν όσο και μετά από την πώληση.

2. Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων franchising να καθιστούν δυνατή την ταχεία είσοδο νέων ή/και εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών στις τοπικές αγορές.

3. Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων franchising να προσαρμόζονται άμεσα στις απαιτήσεις του προσφέροντάς του τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πραγματικά επιθυμεί.

4. Ο καταναλωτής ωφελείται από τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των δικτύων franchising και των υπόλοιπων ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου.



## Οι 12 «σκόπελου» του franchising

Οποσδήποτε το franchising δεν είναι απαλλαγμένο και ορισμένων μειονεκτημάτων. Αυτά, όμως, έχουν σημαντικά μικρότερη βαρύτητα από τα πλεονεκτήματά του, γεγονός που έχει αποδειχθεί στην πράξη από την τεράστια επιτυχία του θεσμού. Τα πιο ουσιώδη μειονεκτήματα είναι:

### α. Για τον Δότη

1. Ο Δότης είναι υποχρεωμένος να επιλύει σε καθημερινή βάση πλήθος προβλημάτων διαφορετικής φύσης, προερχόμενα από ανθρώπους (τους Λήπτες) με διαφορετική νοοτροπία και χαρακτήρα. Αρκετές φορές η διαχείριση αυτού του ανθρώπινου δυναμικού του δικτύου, του δημιουργεί δυσεπίλυτα προβλήματα.

2. Η τάση των Ληπτών για ανεξαρτητοποίησή τους απέναντι στον Δότη, η



οποία αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου παραμονής τους στο δίκτυο.

3. Η βιαστική πολλές φορές επιλογή των Λήπτών δημιουργεί μεσοπρόθεσμα σοβαρότατα προβλήματα στη λειτουργία του δικτύου. Έστω και ένας προβληματικός Λήπτης είναι ικανός να προκαλέσει σοβαρούς τριγμούς στο δίκτυο franchising του Δότη.

4. Η επιλογή των Λήπτών αποτελεί ένα δύσκολο, χρονοβόρο και ακριβό έργο για τον Δότη, που απαιτεί πολύ λεπτούς και προσεκτικούς χειρισμούς, καθώς ο κάθε Λήπτης αποτελεί έναν κρίκο της ίδιας αλυσίδας που εάν σπάσει, θα προκαλέσει την κατάρρευση ολόκληρης της αλυσίδας.

5. Τα κέρδη του Δότη είναι λιγότερα από τη λειτουργία των καταστημάτων των Λήπτών απ'ότι θα ήταν εάν λειτουργούσε δικά του καταστήματα.

6. Το σοβαρό ενδεχόμενο κάποιος ή κάποιοι Λήπτες, μετά από την αποχώρησή τους από το δίκτυο, να εξελιχθούν σε ανταγωνιστές του Δότη.

### β. Για τον Λήπτη

Τα κυριότερα μειονεκτήματα του franchising για τον Λήπτη είναι τα εξής:

1. Η οποιαδήποτε λανθασμένη επιχειρηματική επιλογή του Δότη έχει άμεσο και οδυνηρό αντίκτυπο στην πορεία της επιχείρησης του Λήπτη, λόγω του σημαντικού βαθμού εξάρτησής του από αυτόν.

2. Η ένταξη του Λήπτη σε ένα σύστημα franchising συνεπάγεται τον σημαντικό περιορισμό της επιχειρηματικής του ελευθερίας, καθόσον υπάγεται στην καθοδήγηση και στον διαρκή έλεγχο του Δότη.

3. Η επιχειρηματική πολιτική του Δότη μπορεί να επηρεάζει δυσμενώς την κερδοφορία της επιχείρησης του Λήπτη. Αυτό είναι πιθανό να συμβεί ιδιαίτερα στην περίπτωση όπου το ποσό των διαρκών δικαιωμάτων που καταβάλλει ο Λήπτης στον Δότη, συνίσταται σε ποσοστό επί του κύκλου εργασιών του πρώτου. Τότε είναι φυσικό ο Δότης να επιθυμεί την επίτευξη υψηλών τζίρων από τον Λήπτη, που όμως μπορεί να επηρεάζουν αρνητικά την κερδοφορία του.

4. Η συνήθης ύπαρξη της ρήτρας μη ανταγωνισμού στη σύμβαση franchising για ένα ορισμένο εύλογο χρονικό διάστημα μετά τη λύση της. Σε αυτήν την περίπτωση, ο Λήπτης αναλαμβάνει την υποχρέωση να μην ασκήσει κατά το παραπάνω χρονικό διάστημα όμοια ή παρεμφερή επιχειρηματική δραστηριότητα με αυτήν του Δότη, είτε μέσα από το κατάστημα όπου ασκούσε την επιχείρηση franchising κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της σύμβασης, είτε και από οποιοδήποτε άλλο κατάστημα

ευρισκόμενο μέσα στα όρια της γεωγραφικής περιοχής που του είχε παραχωρηθεί από τον Δότη.

Η επίσης συνήθης ύπαρξη της ρήτρας για τη μη δυνατότητα μεταβίβασης της επιχείρησης του Λήπτη χωρίς τη συναίνεση του Δότη. Γενικότερα δε, η ύπαρξη «σκληρών» και δεσμευτικών για τον Λήπτη όρων στη σύμβαση franchising αποτελεί οπωσδήποτε σημαντικό αλλά συγχρόνως και αναγκαίο μειονέκτημα του franchising γι' αυτόν.

#### **γ. Για τον καταναλωτή**

Το μοναδικό μειονέκτημα του franchising για τον καταναλωτή παρουσιάζεται στις περιπτώσεις όπου τα δίκτυα εφαρμόζουν πολιτικές περιοριστικές του ελεύθερου ανταγωνισμού που αποβαίνουν σε βάρος των τελικών χρηστών, όπως π.χ. στην περίπτωση όπου στο δίκτυο εφαρμόζεται πολιτική ενιαίων τιμών λιανικής πώλησης των προϊόντων ή παροχής των υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε με την επιβολή καθορισμένων τιμών από μέρος του Δότη είτε με την εφαρμογή εναρμονισμένων πρακτικών ως προς την τιμολογιακή πολιτική του δικτύου από τους Λήπτες. Επίσης, στην περίπτωση εφαρμογής πολιτικών απομόνωσης των αγορών με την παρεμπόδιση των καταναλωτών, λόγω του τόπου διαμονής τους, να προμηθεύονται μέσα στην κοινή αγορά απευθείας ή μέσω μεσαζόντων, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise, ή όταν χρησιμοποιούν τις διαφορές των προδιαγραφών των παραπάνω προϊόντων και υπηρεσιών για να επιτύχουν το ίδιο αποτέλεσμα (την απομόνωση των αγορών).

Τέτοιου είδους πρακτικές, όμως, απαγορεύονται απολύτως από τον Κανονισμό 4087/88 (ΕΟΚ) (άρθρο 8), με συνέπεια τα δίκτυα που τις εφαρμόζουν να κινδυνεύουν άμεσα να στερηθούν την ευνοϊκή μεταχείριση που τους επιφυλάσσει ο Κανονισμός, γεγονός που έχει ως αώτερο αποτέλεσμα, την ακυρότητα των αντίστοιχων συμβάσεων franchising.



## ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING ΑΠΟ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

### ΑΠΟΨΗ

Για τη συστηματική κατάταξη των διαφόρων τύπων franchising από οικονομική άποψη έχουν διαμορφωθεί στη θεωρία κατά βάση οι ακόλουθες τρεις προσεγγίσεις:

- Διαφοροποίηση με βάση το αντικείμενο του franchising.
- Διαφοροποίηση με βάση τις οικονομικές βαθμίδες στις οποίες ανήκουν οι συμμετέχοντες.
- Διαφοροποίηση με βάση τη διάταξη και τον τρόπο συσχετισμού των δυνάμεων και των εμπλεκόμενων συμφερόντων των συμμετεχόντων.

#### Α. Τυπολογική διάκριση με κριτήριο το αντικείμενο του franchising

Με βάση το αντικείμενο του franchising μπορούν γενικά να διακριθούν οι ακόλουθες τρεις κατηγορίες franchising: 1) το franchising διανομής, 2) το franchising υπηρεσιών και 3) το franchising παραγωγής ή βιομηχανικό.

##### 1) Franchising διανομής

Στο franchising διανομής ο δικαιοδόχος περιορίζεται στο να πωλεί εκμεταλλεύομενος το franchise σε τελικούς καταναλωτές (λιανικά) ορισμένα προϊόντα μέσα σε κατάστημα που φέρει το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπαρόχου. Τα ίδια τα προϊόντα δεν είναι απαραίτητο να φέρουν το σήμα δικαιοπαρόχου, χωρίς όμως και να αποκλείεται.

##### 2) Franchising υπηρεσιών

Στο franchising υπηρεσιών, ο δικαιοδόχος παρέχει υπηρεσίες υπό το διακριτικό γνώρισμα, την εμπορική επωνυμία ή ακόμα και το σήμα του δικαιοπαρόχου σύμφωνα με τις οδηγίες που παίρνει από τον τελευταίο. Το franchising υπηρεσιών βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη εδώ και μερικά χρόνια. Προς το

παρόν πάντως δεν αντιπροσωπεύει παρά μόνο το 20% του συνολικού κύκλου εργασιών των συστημάτων franchising στη Δυτική Ευρώπη. Πολλοί θεωρούν ότι η κατηγορία αυτή αποτελεί “την πιο πρωτότυπη και αυθεντική εφαρμογή των αρχών του franchising” γιατί δεν περιλαμβάνει πώληση προϊόντων. Οι κύριοι τομείς εφαρμογής του franchising υπηρεσιών είναι: τα εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης (fast food), ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου (Holiday-Inn, Novotel), ενοικιάσεις ή επισκευές αυτοκινήτων, γραφεία συνδικεσίων, μαθήματα ξένων γλωσσών, φροντιστήρια, καθαριστήρια, βιντεολέσχες, ταξιδιωτικά γραφεία, οργάνωση υποδοχών, επιχειρήσεις καθαρισμού χώρων και εγκαταστάσεων κ.λ.π. Ειδικά στην περίπτωση του franchising υπηρεσιών είναι δυνατόν οι υπηρεσίες να μην παρέχονται μόνο στο κατάστημα αλλά και εκτός καταστήματος. Πρόκειται για το λεγόμενο “κινητό franchising” (mobile franchising). Για τις περιπτώσεις αυτές, ο κανονισμός περιέχει ειδική πρόβλεψη για τα μέσα μεταφοράς που καθορίζονται στη σύμβαση και τα οποία πρέπει να πληρούν, όπως και οι χώροι που καθορίζονται στη σύμβαση, τις προδιαγραφές του δικαιοπαρόχου ως προς την εμφάνιση, τον εξοπλισμό κ.τ.λ.

### 3) Franchising παραγωγής ή βιομηχανικό franchising

Στη μορφή αυτή του franchising ο δικαιοπάροχος παρέχει στο δικαιοδόχο την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί ορισμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του και να τα πωλεί με το σήμα του δικαιοπαρόχου. Στην περίπτωση αυτή πρόκειται στην πραγματικότητα για μια ιδιαίτερη μορφή εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας (ή διπλώματος ευρεσιτεχνίας) και σήματος. Ο δικαιοδόχος είναι είτε παραγωγός (όταν παράγει τα προϊόντα) είτε χονδρέμπορος (όταν τα μεταποιεί και τα μεταπωλεί).

Ο λόγος που συνήθως οδηγεί στη σύναψη μιας συμφωνίας franchising παραγωγής είναι ότι ο δικαιοπάροχος επιδιώκει να αποφύγει όσο είναι δυνατόν τη μεταφορά των προϊόντων του στον τόπο τελικής διάθεσης είτε για λόγους οικονομικούς (έξοδα μεταφοράς) είτε για λόγους που σχετίζονται με τη φύση του προϊόντος π.χ. κίνδυνος αλλοίωσης ή απώλειας της φρεσκάδας των προϊόντων.

### 4) Μικτές μορφές franchising

Υπάρχουν τέλος πολλές μορφές franchising που περιλαμβάνουν στοιχεία τόσο του franchising διανομής όσο και του franchising υπηρεσιών σε ποικίλλουσα αναλογία, όπως είναι π.χ. η πώληση personal computers σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών που σχετίζονται με το προϊόν, π.χ. στον τομέα των προγραμμάτων (software) καθώς επίσης και υπηρεσιών που δεν έχουν άμεση σχέση με το προϊόν, όπως η οργάνωση μαθημάτων χειρισμού PC. Άλλα παραδείγματα είναι η πώληση

καλλυντικών σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών αισθητικού, η παροχή υπηρεσιών καθαρισμού χώρων και εγκαταστάσεων σε συνδυασμό με την πώληση υλικών καθαρισμού, ή η διδασκαλία ξένων γλωσσών σε συνδυασμό με την αγορά και μεταπώληση ορισμένων βιβλίων.

Είναι επίσης δυνατή η ύπαρξη μικτών μορφών franchising που περιέχουν στοιχεία όλων των παραπάνω τύπων, δηλαδή τόσο του franchising διανομής και υπηρεσιών όσο και του franchising παραγωγής ή βιομηχανικού.

### Β. Τυπολογική διάκριση με κριτήριο τις διάφορες οικονομικές βαθμίδες που περιλαμβάνει το franchising

Με βάση το κριτήριο αυτό διακρίνονται κατά βάση οι ακόλουθοι τύποι franchising: franchising παραγωγού-χονδρέμπορου, franchising δικαιοπαρόχου (εμπόρου)-κυρίου δικαιοδόχου (master franchising), franchising παραγωγού-λιανέμπορου, franchising χονδρέμπορου-λιανέμπορου και τέλος (στον τομέα της παροχής υπηρεσιών) franchising δικαιοπαρόχου παροχής υπηρεσιών-δικαιοδόχου παροχής υπηρεσιών.

### Γ. Τυπολογική διάκριση με κριτήριο τη διάταξη και τον τρόπο συσχετισμού των δυνάμεων και των εμπλεκόμενων συμφερόντων των συμμετεχόντων.

Με βάση το κριτήριο αυτό μπορούν να διακριθούν δυο βασικοί τύποι franchising: 1) Το franchising υπαγωγής και το 2) franchising ισότιμης συνεργασίας. Η διάκριση αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως η περισσότερο επιτυχημένη από οικονομική άποψη, επειδή έχει το πλεονέκτημα να προσφέρεται ως βάση για μια μετέπειτα λογική και συστηματική διάκριση των διαφόρων τύπων franchising από άποψη δικαίου των συμβάσεων και ειδικότερα κατά τη διερεύνηση της νομικής φύσης της σύμβασης franchising.

#### 1) Franchising υπαγωγής

Ο τύπος αυτός franchising χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία του δικαιοπαρόχου και την μονομερή υπαγωγή των δικαιοδόχων υπό την συστηματική και εντατική καθοδήγησή του προς το σκοπό της προώθησης και επιβολής της μεθόδου μάρκετινγκ του δικαιοπαρόχου κατά τη διανομή του “προϊόντος” του συστήματος (εμπορεύματα ή/ και υπηρεσίες).

Σ’ αυτόν τον τύπο, που εξακολουθεί να είναι ο πιο διαδεδομένος στην πράξη οι δικαιοδόχοι αποτελούν απλά εκτελεστικά όργανα του δικαιοπαρόχου που είναι ο “εγκέφαλος” και καθοδηγητής του όλου συστήματος που επινόησε και ανέπτυξε. Οι δικαιοδόχοι οφείλουν να υποτάσσονται πλήρως στις οδηγίες και τον έλεγχο του

δικαιοπαρόχου. Οι μόνες σχέσεις που υπάρχουν στα πλαίσια αυτού του τύπου είναι αυτές ανάμεσα στο δικαιοπάροχο και καθένα από τους δικαιοδόχους. Δεν υπάρχει και δεν εννοείται η ανάπτυξη κάποιας μορφής απευθείας σχέσης ανάμεσα στους δικαιοδόχους, πράγμα που θα μπορούσε να ενισχύσει τη θέση των τελευταίων έναντι του δικαιοπαρόχου.

### 2) Franchising ισότιμης συνεργασίας

Ο τύπος αυτός franchising χαρακτηρίζεται, όσον αφορά την εσωτερική σχέση των συμμετεχόντων, από μια συνεταιρική-συμμετοχική συνεργασία μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου πάνω στη βάση της ισοτιμίας. Δεν υπάρχει η κυριαρχία του δικαιοπαρόχου κατά την προώθηση και την παραπέρα ανάπτυξη της μεθόδου μάρκετινγκ, αλλά και κατά την επιλογή των κατευθύνσεων δραστηριοποίησης του συστήματος. Στη θέση των μονομερών οδηγιών και εντολών του δικαιοπαρόχου προς το δικαιοδόχο, που χαρακτηρίζει το franchising υπαγωγής, υπαισέρχεται η αλληλοκατανόηση, η εναρμόνιση των ενεργειών και η συμμετοχή του δικαιοδόχου στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν τον καθορισμό των στόχων του συστήματος. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να επεκτείνονται ως ένα βαθμό και στις σχέσεις των δικαιοδόχων μεταξύ τους τόσο με τη μορφή της συλλογικής δράσης για την προώθηση και παραπέρα ανάπτυξη της μεθόδου μάρκετινγκ, όσο και με άλλες μορφές συνεργασίας και αλληλοβοήθειας (ανταλλαγή προσωπικού, κάλυψη παροδικών αναγκών σε εμπορεύματα, ικανοποίηση πελατών για λογαριασμό άλλου δικαιοδόχου, εκπαίδευση νέων δικαιοδόχων κ.λ.π.) Παρατηρείται, δηλαδή, σε μεγάλο βαθμό το στοιχείο της συναδελφικότητας και της αλληλεγγύης, που πηγάζει από την επίγνωση της αναγκαιότητας της επιτυχίας του συστήματος ως συνόλου. Ενόψει όλων των παραπάνω το franchising ισότιμης συνεργασίας παρουσιάζει μεγάλο βαθμό συγγένειας με μια κοινή θυγατρική επιχείρηση.

### ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING

Η σύμβαση franchising αποτελείται συνήθως από 4 μέρη.

α) Το “προοίμιο” στο οποίο καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, υπογραμμίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλόμενων μερών και στη συνέχεια περιγράφεται το περιεχόμενο του πακέτου που αποτελεί το franchise.

β) Το κεφάλαιο “υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου” στο οποίο περιγράφεται λεπτομερέστερα η παραχώρηση και ο τρόπος χρήσης του παραχωρούμενου πακέτου franchise.

γ) Το κεφάλαιο “υποχρεώσεις του δικαιοδόχου” στο οποίο καθορίζονται με λεπτομέρεια δικαιώματα και υποχρεώσεις του δικαιοδόχου που αφορούν θέματα όπως πληρωμή χρηματικών ποσών στο δικαιοπάροχο για είσοδο στο δίκτυο, για συμμετοχή στα έξοδα διαφήμισης, διοργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης καθώς και θέματα που αφορούν την απαγόρευση ανταγωνισμού, προστασία παραχωρούμενης τεχνογνωσίας κ.τ.λ.

δ) Το κεφάλαιο “λοιπές διατάξεις” στο οποίο ρυθμίζονται θέματα τα οποία δεν διευκρινίζονται στα τρία παραπάνω μέρη.

Παράλληλα προς τη σύμβαση franchising συνάπτονται συνήθως και μια σειρά άλλες, συμπληρωματικές, συνοδευτικές ή εκτελεστικές συμβάσεις, όπως συμβάσεις πώλησης, μίσθωσης, leasing κ.λ.π. ή ακόμη και συμβάσεις με τρίτους που αφορούν σύναψη δανείων ή άλλους τρόπους χρηματοδότησης του δικαιοδόχου, προμήθεια προϊόντων και υλικών κ.λ.π.

### ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΗΜΕΡΑ

Ο θεσμός του franchising-δικαιοχρηση-αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία επιχειρηματικής ανάπτυξης πολλών και πολύ επατυχημένων εταιριών στο εξωτερικό. Τα τελευταία χρόνια και ειδικότερα από το 1997 ο θεσμός γνωρίζει ιδιαίτερη διάδοση και στην Ελλάδα, γεγονός που αποδεικνύεται από την εμφάνιση και τη ραγδαία ανάπτυξη όλο και περισσότερων επιχειρήσεων που ανήκουν σε δίκτυο franchise. Σήμερα οι επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει το franchise ως την κύρια στρατηγική ανάπτυξής τους στη χώρα μας αγγίζουν τις 500 και τα καταστήματα λιανικής που ανήκουν σε ένα δίκτυο franchise, εκτιμάται ότι ξεπερνούν τα 300.

Θεσμικό ρόλο στο franchise διαδραματίζουν: ο Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος, οι εφημερίδες που σε εβδομαδιαία βάση αφιερώνουν συγκεκριμένες σελίδες στο θεσμό, τα κλασικά περιοδικά του χώρου (Franchise Business, Franchise Directory) και βέβαια η διεθνής έκθεση Franchise KEM. Ειδικά η KEM αποτελεί σημείο αναφοράς και βαρόμετρο της ωριμότητας και των προοπτικών του θεσμού. Χαρακτηριστικά του franchising, όπως η ασφάλεια που παρέχει στους επενδυτές-δικαιοδόχους το όνομα μιας μεγάλης εδραιωμένης και ευρέως γνωστής εταιρίας-

δικαιοπαρόχου, η διασφαλισμένη διαφημιστική υποστήριξη και η αυξημένη προσέλευση πελατών που αυτή συνεπάγεται, είναι σίγουρα κάποιοι από τους παράγοντες που δικαιολογούν τη μαζική στροφή των επιχειρηματιών σε επενδύσεις αυτού του τύπου.

Οι τάσεις της αγοράς και η διεθνής εμπειρία δείχνουν ότι η διάδοση του θεσμού θα συνεχιστεί με εκθετικούς ρυθμούς και στο μέλλον, παρόλα τα προβλήματα της οικονομικής ύφεσης, αφού τα πλεονεκτήματα που διασφαλίζει ο θεσμός στους ανεξάρτητους επιχειρηματίες, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιβίωση μιας επιχείρησης, τους οποίους δεν μπορεί να εξασφαλίσει ένας επιχειρηματίας που ξεκινάει τη λειτουργία μιας επιχείρησης εντελώς μόνος του. Επιπροσθέτως η διάθεση τμήματος από τα κονδύλια του Γ ΚΠΣ για την ενίσχυση της νεανικής επιχειρηματικότητας, όπως έχει προαναγγελθεί από τον ΕΟΜΜΕΧ, ασφαλώς, θα καλύψει τις αρνητικές τάσεις που παρατηρήθηκαν το 2000.

### **Η σύγχρονη κρίση του franchising στην Ελλάδα**

Ύστερα από δέκα χρόνια άναρχης ανάπτυξης του franchising στην Ελλάδα, εμφανίσθηκαν ήδη τα πρώτα δείγματα μιας κρίσης που μέχρι τώρα υπόβοσκε. Σήμερα, η κρίση αυτή ταλαιπωρεί αρκετά δίκτυα σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό. Μαζί με τα δίκτυα δοκιμάζονται και τα συστήματα franchise, αφού σαν συνέπεια, αμφισβητείται η αξιοπιστία τους.

#### *A. Σε τι συνίσταται αυτή η κρίση;*

Η κρίση που ενέσκηψε είναι πρωτίστως κρίση εμπιστοσύνης του δικαιοδόχου προς τον δικαιοπάροχο. Αμφισβητείται, δηλαδή, έντονα ο ίδιος ο δικαιοπάροχος και μαζί μ' αυτόν και το σύστημα του. Αυτές οι διεργασίες στην πλειονότητα των περιπτώσεων παραμένουν εσωτερική υπόθεση των δικτύων και αντιμετωπίζονται με συμβιβασμούς και υποχωρήσεις. Άλλες, όμως, παίρνουν τον δρόμο που οδηγεί στις αίθουσες των δικαστηρίων και στην οριστική ρήξη. Παράλληλα, όμως, αμφισβητείται και ο δικαιοδόχος όταν αποδεικνύεται ακατάλληλος για το σύστημα. Τέλος, σε λίγες, ευτυχώς, περιπτώσεις αμφισβητείται το ίδιο το σύστημα από τον καταναλωτή, αλλά αυτό προκαλείται μάλλον από τα αποτελέσματα εμφανούς δυσαρμονίας μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου, που αντανακλά στο επίπεδο των παρεχομένων από το σύστημα υπηρεσιών και στην αλλοίωση της ταυτότητάς του.

#### *B. Ποια είναι τα αίτια που προκαλούν την κρίση;*



Τα αίτια που προκαλούν την κρίση εντοπίζονται τόσο στη λειτουργία εξωτερικών παραγόντων (που είναι δύσκολο να ελεγχθούν από τους παράγοντες του συστήματος, αφού είναι σχετικοί με τη γενικότερη κατάσταση και λειτουργία της αγοράς) όσο και στην εσωτερική λειτουργία των παραγόντων ενός συστήματος franchise (δηλ. του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου), που είναι συνδεδεμένη με τη φύση και την οργάνωση του συστήματος. Συνεπώς, τα αίτια της κρίσης είναι εσωτερικά και εξωτερικά.

### **(α) Εσωτερικά αίτια**

1) Αναφέρθηκε προηγουμένως η κρίση εμπιστοσύνης του δικαιοδόχου προς τον δικαιοπάροχο. Τι δημιουργεί αυτήν την κρίση;

- Ο δικαιοπάροχος, πριν από την υπογραφή της σύμβασης του με τον δικαιοδόχο, του απέκρυψε ότι το σύστημά του δεν είναι πλήρες και ότι, συνεπώς, δεν έχει αποκτήσει ακόμη την απόλυτη ταυτότητά του.

- Ο δικαιοπάροχος απέκρυψε επίσης από τον δικαιοδόχο προς το σύστημά του δεν πέρασε από πιλοτική εφαρμογή για όσο χρόνο θα ήταν απαραίτητος για τον εντοπισμό τυχόν προβλημάτων, για την υιοθέτηση στοιχείων υπαγορευόμενων από τις καταναλωτικές συνήθειες, για τη δημιουργία διακριτής ταυτότητας απέναντι στον καταναλωτή και, τέλος, για την εξακρίβωση των αντιδράσεων του καταναλωτή απέναντι στο νέο προϊόν ή στη νέα υπηρεσία.

- Ο δικαιοπάροχος απέκρυψε από τον δικαιοδόχο είτε την παντελή είτε την ατελή έρευνά του για το κατά πόσο η γεωγραφική περιοχή που του παραχώρησε ήταν δεκτική του συστήματος.

- Ο δικαιοπάροχος παρουσίασε στον δικαιοδόχο μια υπέρμετρα αισιόδοξη οικονομική πρόβλεψη σχετικά με το κόστος της επένδυσης, τον χρόνο απόσβεσής της και το ποσοστό απόδοσής της.

- Ο δικαιοπάροχος απέκρυψε από τον δικαιοδόχο την ανυπαρξία εσωτερικής του οργάνωσης, που να εγγυάται την παροχή στον δικαιοδόχο συνεχούς τεχνικής υποστήριξης και τη συνεχή ανανέωση και εξέλιξη του συστήματος ώστε να προσαρμόζεται στις εκάστοτε διαμορφούμενες καταναλωτικές συνήθειες.

- Ο δικαιοπάροχος απέκρυψε από τον δικαιοδόχο είτε το ότι δεν έχει προστατεύσει νόμιμα τα εμπορικά του σήματα είτε ότι αμφισβητούνται βάσιμα από τρίτους τα δικαιώματά του πάνω σ' αυτά.

- Ο δικαιοπάροχος υποσχέθηκε στον δικαιοδόχο διαφημιστική υποστήριξη, την

οποία τελικά δεν παρείχε σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό σε συνδυασμό με την επιμονή του να εισπράττει από τον δικαιοδόχο τη συμφωνηθείσα συμμετοχή του στο κόστος της διαφήμισης.

- Ο δικαιοπάροχος εισπράττει από τον δικαιοδόχο υψηλές προμήθειες και άλλα έξοδα αυξάνοντάς του το τελικό του κόστος.

- Ο δικαιοπάροχος καθυστερεί σημαντικά την εκτέλεση παραγγελιών του δικαιοδόχου από αδυναμία οργάνωσής του.

- Ο δικαιοπάροχος μπαίνει σε περίοδο οικονομικής κρίσης και αδυνατεί να υποστηρίξει το δίκτυό του.

Υπάρχουν βέβαια και άλλοι λόγοι που δημιουργούν την κρίση, οι παραπάνω, όμως, είναι οι συχνότερα απαντούμενοι στην καθημερινή συναλλακτική ζωή του franchising.

2) Αναφέρθηκε, επίσης, προηγουμένως η κρίση εμπιστοσύνης του δικαιοπαρόχου προς τον δικαιοδόχο. Τι δημιουργεί αυτή την κρίση;

- Ο δικαιοδόχος αναζητεί πηγές προμήθειας των προϊόντων του συστήματος άλλες από τον δικαιοπάροχο ή τους υποδειχθέντες από αυτόν προμηθευτές.

- Ο δικαιοδόχος αρνείται να καταβάλλει στον δικαιοπάροχο τα περιοδικά δικαιώματα (royalties) που συμφώνησε να του καταβάλλει.

- Ο δικαιοδόχος αρνείται να καταβάλλει στον δικαιοπάροχο τη συμμετοχή του στο κόστος της διαφημιστικής εκστρατείας του δικαιοπαρόχου.

- Ο δικαιοδόχος αυθαιρετεί πάνω στην εφαρμογή του συστήματος.

- Ο δικαιοδόχος δεν εξοφλεί τις εκ προμηθειών προϊόντων υποχρεώσεις του προς τον δικαιοπάροχο.

- Ο δικαιοδόχος δεν καταβάλλει τον απαραίτητο ζήλο για την προώθηση των προϊόντων του συστήματος, με αποτέλεσμα τη συρρίκνωση του κύκλου εργασιών του.

3) Είναι πολύ πιθανό και συμβαίνει συχνά, η δυστροπία του δικαιοδόχου και η αντισυμβατική του συμπεριφορά να οφείλονται σε αίτια που έχουν στην ουσία να κάνουν με τις συμπεριφορές του δικαιοπαρόχου ή τις ατέλειες του συστήματός του, οπότε εμφανίζεται σαν δικαιολογημένη αντίδραση. Η αναζήτηση της αλήθειας σε τέτοιες περιπτώσεις είναι αρκετά δυσχερής και πολύπλοκη άσκηση.

4) Είναι λυπηρό, όπως όμως ήταν και απόλυτα αναμενόμενο, ότι τέτοιες περιπτώσεις κρίσεων οδηγούνται για επίλυση στις αίθουσες των ελληνικών δικαστηρίων, περισσότερο της Αθήνας και λιγότερο της περιφέρειας.

Έχουν μέχρι σήμερα εκδοθεί αρκετές αποφάσεις ασφαλιστικών μέτρων που ρυθμίζουν προσωρινά τη συμπεριφορά του δικαιοδόχου μετά τη λύση της σύμβασης franchise, επιβάλλοντάς του απαγορεύσεις και αξιώνοντας ορισμένες συμπεριφορές. Μία από τις απαγορεύσεις αυτές είναι και εκείνη που στερεί από τον δικαιοδόχο τη δυνατότητα να ασκεί από τον ίδιο χώρο το ίδιο αντικείμενο εμπορικής δραστηριότητας με εκείνο του συστήματος του δικαιοπαρόχου μετά τη λύση της σύμβασης franchise με οποιονδήποτε τρόπο. Η απαγόρευση αυτή δεν μπορεί να ισχύει για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους από την ημερομηνία λύσης της σύμβασης franchise, όπως άλλωστε ρητά προβλέπεται από την ισχύουσα κοινοτική νομοθεσία.

### **(β) Εξωτερικά αίτια**

Τα εξωτερικά αίτια εντοπίζονται κυρίως στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε σχέση με το λιανικό εμπόριο, στις επιπτώσεις από την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, στην υπέρμετρη αύξηση της αξίας των εμπορικών ακινήτων, στην αρνητική στάση του ίδιου του κράτους που εκφράζεται κυρίως μέσα από άδικες φορολογικές ρυθμίσεις κ.ά. Είναι φυσικό τα εξωτερικά αίτια είτε να δημιουργούν προβλήματα είτε να επιτείνουν τυχόν ήδη υπάρχοντα προβλήματα. Η εξεύρεση λύσης γι' αυτές τις περιπτώσεις παρουσιάζεται σαν ιδιαίτερα δυσχερής.

### **Γ. Συμπέρασμα**

Όλα τα παραπάνω είναι απλώς η καταγραφή μερικών από τα παθολογικά φαινόμενα που απαντώνται σήμερα στην Ελλάδα στο πλαίσιο της ανάπτυξης του franchising. Δεν αποσκοπείτε ούτε η υπόδειξη τρόπων πρόληψης της κρίσης ούτε η υπόδειξη τρόπων αντιμετώπισής της. Μπορεί, όμως, γενικά να πει κανείς ότι το franchising στην Ελλάδα θα πρέπει κάποτε να βασισθεί στην εντιμότητα της συναλλαγής, στη συνειδητοποίηση ότι η μοίρα του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου είναι κοινή και η επιτυχία του ενός προϋπόθεση για την επιτυχία του άλλου και ότι ο Ελληνικός Κώδικας Δεοντολογίας για το franchising θα πρέπει επιτέλους να εισαχθεί οριστικά στις σχετικές συναλλαγές για την ηθικοποίηση των απαράδεκτων πρακτικών που μαστίζουν τον χώρο.



### Από 10-30 εκατ. Δρχ. το πιο συνηθισμένο ύψος επένδυσης

Η έρευνα των προτιμήσεων των υποψήφιων δικαιοδόχων έχει ως σκοπό να καταδείξει τις προτιμήσεις των υποψήφιων επενδυτών σε διαφορετικές κατηγορίες franchise, τα κεφάλαια που είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν, αλλά και τη γεωγραφική κατανομή των επενδυτών.

Η γεωγραφική κατανομή αναλύεται λεπτομερειακά, καθώς οι προτιμήσεις των επενδυτών, αλλά και το ύψος επένδυσης καταγράφονται σε πανελλήνια κλίμακα, αλλά και ανά περιφέρεια.

**Η κατανομή του ύψους επένδυσης.** Σε ότι αφορά το ύψος της επένδυσης, παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι επενδυτές είναι πρόθυμοι να διαθέσουν ένα ποσό που κυμαίνεται ανάμεσα στα 10 και στα 30 εκατ. δρχ. (42, 6%).

Με σημαντική διαφορά στη δεύτερη θέση είναι τα ποσά μεταξύ 30 και 50 εκατ. δρχ. (27%), ενώ στην τρίτη και τέταρτη θέση αντίστοιχα έρχονται τα ποσά μέχρι 10 και άνω των 50 εκ. δρχ.

Πρέπει να τονίσουμε ότι οι περισσότεροι υποψήφιοι δικαιοδόχοι αναγνωρίζουν ότι μια επιχειρηματική πρόταση με μέλλον και σταθερότητα απαιτεί τη διάθεση σημαντικών κεφαλαίων της τάξης των 10 εκατ. δρχ. και άνω.

Αναλύοντας τη γεωγραφική κατανομή των δικαιοδόχων, διαπιστώνουμε ότι οι περιοχές Αθηνών - Πειραιώς κατέχουν την πρώτη θέση των επενδυτών με ποσοστό 50, 1% και ακολουθούν η Θεσσαλονίκη (16, 3%), η Β. Ελλάδα (14, 7%), η Πελοπόννησος, η Κρήτη και τα νησιά (Αιγαίο και Ιόνιο). Το βασικό συμπέρασμα

αφορά την ευρεία γεωγραφική διάδοση του θεσμού και τη μεγαλύτερη ζήτηση που χαρακτηρίζει τη Β. Ελλάδα σε σχέση με τη Νότια.

### **Τα αρνητικά σημεία συνεργασίας**

Το 24, 3% των δικαιούχων αναφέρει ότι η σχέση του με τον δικαιούχο δεν παρουσιάζει κανένα πρόβλημα, σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό που ξεπερνούσε το 70% το 2000. Τα αρνητικά σημεία συνεργασίας κατά σειρά προτεραιότητας είναι:

Χαμηλή διαφήμιση	34, 60%
Χαμηλή υποστήριξη	26, 70%
Έλλειψη αυτονομίας	6, 20%
Καθυστέρηση παραδόσεων	4, 20%
Χαμηλό μικτό κέρδος	3, 10%
Ανελαστικοί οικονομικοί όροι	0, 90%

Ίσως το μεγαλύτερο μειονέκτημα του θεσμού, τουλάχιστον θεωρητικά, αφορά την ανεξαρτησία των δικαιούχων. Ωστόσο, η ωριμότητα της αγοράς οδήγησε στη θεώρηση ότι η συντριπτική πλειοψηφία των υφιστάμενων δικαιούχων θεωρούν ότι λειτουργούν αρκετά ανεξάρτητα.

Βέβαια, αν κάποιος ασχολείται σε βάθος με τον θεσμό, δεν θα θεωρήσει το παραπάνω συμπέρασμα θετικό και ο λόγος είναι, ότι η πλειονότητα των συστημάτων franchise πέρα από το γεγονός ότι ενδεχομένως δεν προσφέρουν καινοτομικές και διαφοροποιητικές προτάσεις, κυρίως δεν έχουν απολύτως καμία υποδομή για να παρακολουθούν και να κατευθύνουν τους δικαιούχους τους.

### **Τα θετικά σημεία για τη σύναψη συνεργασίας**

Τα θετικά σημεία που θεωρούν (και απαιτούν) οι δικαιούχοι από τη μητρική εταιρία είναι κατά σειρά προτεραιότητας:

Διαφημιστική υποστήριξη	26, 40%
Product mix	23, 20%
Καλοί οικονομικοί όροι συνεργασίας	18, 50%
Καλή διαπροσωπική σχέση	12, 30%
Οργανωτική υποστήριξη	11, 20%
Άμεση επίλυση προβλημάτων	8, 40%

Είναι φανερό ότι οι δικαιοδόχοι πλέον γνωρίζουν αρκετά και έχουν γίνει πολύ πιο απαιτητικοί. Στο συμπέρασμα αυτό οδηγεί και η ποιότητα των επισκεπτών στην ΚΕΜ '01, η οποία ήταν ιδιαίτερα ανεβασμένη από πέρυσι.

Μεταξύ πολλών σημείων, ιδιαίτερη βαρύτητα χαρακτηρίζει τον παράγοντα της υποδομής της μητρικής εταιρίας αναφορικά με την οργάνωσή της, την εξυπηρέτηση και την υποστήριξη των δικαιοδόχων, τη διαμόρφωση του κατάλληλου product mix, τη διενέργεια αποτελεσματικών και ισχυρών πλάνων διαφήμισης, κ.ο.κ.

Ο κ. Πάνος Πατρωνίδης, διευθύνων σύμβουλος της γνωστής εταιρίας FC&D, τονίζει ότι στο πλαίσιο μιας οικονομίας, η οποία χαρακτηρίζεται από πολύ μεγάλη «ελαστικότητα» σε παράγοντες όπως το χρηματιστήριο, το franchise δίνει μια διέξοδο σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτυχθούν χωρίς να επενδύσουν μεγάλο μέρος από τα κεφάλαιά τους, γεγονός το οποίο αποδεικνύει και ο γεωμετρικός ρυθμός αύξησης των αλυσίδων.

Όλα τα παραπάνω έχουν γίνει πλέον αντιληπτά από τους υποψήφιους δικαιοδόχους και επιχειρηματίες, οι οποίοι είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί και απαιτητικοί αναφορικά με τις συνεργασίες τους.

Τέλος, σύμφωνα και με τους δύο παραπάνω εξειδικευμένους συμβούλους, εάν επιθυμούμε να διασφαλίσουμε τόσο την πορεία και το μέλλον του θεσμού, όσο και την επιχειρηματικότητα των αλυσίδων και των ανεξάρτητων δικαιοδόχων, πρέπει αναμφισβήτητα όλοι οι θεσμικά εμπλεκόμενοι φορείς να χαρακτηρίζονται σε κάθε ενέργειά τους από μεγάλη σοβαρότητα και ευθύνη, δρώντας σε μακροχρόνια πλάνα και όχι αποσπασματικά και επιπόλαια.

### **Οι επιχειρηματικές έρευνες «κλειδί» επιτυχίας του franchising**

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

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

### Έρευνα αγοράς

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

Αρχικά, επιλέγεται η περιοχή που θα ερευνηθεί, είτε είναι ένας δήμος (π.χ. Αθήνα, Πειραιάς κ.λ.π.), είτε κάποιος νομός (π.χ. Αττικής, Αχαΐας κ.λ.π.), είτε κάποια περιφέρεια (π.χ. Θράκη, Πελοπόννησος, Νησιά Αιγαίου κ.λ.π.), είτε συνδυασμός αυτών. Η επιλογή της περιοχής βασίζεται σε διάφορες παραμέτρους που αφορούν την επιχείρηση.

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

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

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

- Τον πραγματικό αριθμό των πιθανών πελατών της επιχείρησης.
- Την πραγματική αγοραστική δύναμη των πιθανών πελατών.
- Τις προθέσεις των καταναλωτών σε σχέση με την επιχείρηση ή και τα προϊόντα της.
- Τις απαιτήσεις των πιθανών πελατών.
- Τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών.
- Τη δύναμη του ανταγωνισμού.
- Τις τάσεις της αγοράς.

- Τα πιθανά κενά που υπάρχουν στην αγορά.

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

### **Έρευνα Site Location**

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

Ο τρόπος που διενεργείται η έρευνα δεν διαφέρει σε πολλά από μια έρευνα αγοράς, μιας και σε αυτή την έρευνα επιλέγεται πρώτα η περιοχή και το δείγμα. Όμως, η περιοχή δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να αφορά ένα πολύ μεγάλο γεωγραφικό τόπο (π.χ. όλο το δήμο Περιστερίου), παρά μόνο κάποιους πολύ συγκεκριμένους δρόμους (π.χ. την κεντρική αγορά του Περιστερίου) ή ένα και μόνο σημείο (π.χ. το κατάστημα που ενοικιάζεται σε κάποια συγκεκριμένη οδό). Το δείγμα σε αυτή την περίπτωση, θα επιλεγεί βάσει του target group που λειτουργεί η εκάστοτε ενδιαφερόμενη επιχείρηση.

Κατόπιν, σχεδιάζεται το ερωτηματολόγιο και διενεργείται η έρευνα αποκλειστικά και μόνο με τη χρήση ερευνητών στα σημεία που έχουν προεπιλεγεί, ενώ παράλληλα διενεργείται και ανάλυση κινητικότητας των καταναλωτών (Traffic Analysis). Το Traffic Analysis είναι μια επιστημονική μέθοδος, στην οποία παρατηρείται ο τρόπος με τον οποίο οι καταναλωτές κινούνται στη περιοχή. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι μελετά τον τρόπο που οι διερχόμενοι καταναλωτές φθάνουν στο σημείο της έρευνας (π.χ. αυτοκίνητο, λεωφορείο κ.λ.π.), τον τρόπο που περπατούν (π.χ. αρχικά περπατάνε στο αριστερό πεζοδρόμιο και μετά στρίβουν αριστερά κ.λ.π.) και τον τρόπο περπατήματος (π.χ. πολύ βιαστικά, πολύ αργά, παρατηρούν τις βιτρίνες, κοινοστέκονται στο τάδε σημείο κ.λ.π.).

Αφού συγκεντρωθούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία, ειδικός αναλυτής - στατιστικολόγος, εξάγει συμπεράσματα για τον αν μια επένδυση στο συγκεκριμένο σημείο από συγκεκριμένη επιχείρηση θα ήταν πετυχημένη ή όχι. Τα στοιχεία που



παρουσιάζονται, πέραν αυτών που προαναφέραμε στην έρευνα αγοράς, περιλαμβάνουν:

- Τους τρόπους προσέγγισης των καταναλωτών στο σημείο.
- Πρόβλεψη των εσόδων και των εξόδων της επιχείρησης για το 1ο έτος λειτουργίας και το «νεκρό σημείο» σε μονάδες μεριδίου της αγοράς στο σημείο.
- Την πρόθεση των καταναλωτών σε σχέση με την επιχείρηση.
- Τον τρόπο συμπεριφοράς των καταναλωτών που διέρχονται από το σημείο.

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

### **Secret Shopping**

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

- Οι γνώσεις και η εξειδίκευση του προσωπικού.
- Ο τρόπος εξυπηρέτησης πελατών.
- Η τηλεφωνική εξυπηρέτηση.
- Το after sales service.
- Η ατμόσφαιρα των καταστημάτων (μουσική, θερμοκρασία κ.λ.π. ).
- Το επίπεδο καθαριότητας των χώρων.

Όμως, πώς είναι δυνατόν ο franchisor να είναι σίγουρος, ότι όλα τα σημεία πώλησης λειτουργούν ακριβώς με τον ίδιο τρόπο; Η έρευνα Secret Shopping είναι η απάντηση. Η έρευνα αυτή πραγματοποιείται με μυστική επίσκεψη, εξειδικευμένου Secret Shopper, στο κάθε κατάστημα παριστάνοντας τον πελάτη. Ο μυστικός επισκέπτης βαθμολογεί όλες τις προσαρμοσμένες, κατά περίπτωση, παραμέτρους ελέγχου κάθε τομέα και αιτιολογεί τη βαθμολογία του. Η έκθεση που συντάσσει ο «μυστικός» επισκέπτης επεξεργάζεται από ειδικούς επιστήμονες (αναλυτές στατιστικολόγοι), οι οποίοι αναλύουν τα συγκεντρωτικά δεδομένα, χρησιμοποιώντας ειδικό λογισμικό και παρουσιάζουν πληροφορίες και συγκρίσιμα

στοιχεία για αρκετές παραμέτρους.

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

### Έρευνα ικανοποίησης πελατών

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

Οι έρευνες ικανοποίησης πελατών διενεργούνται ανάμεσα στους ήδη υπάρχοντες πελάτες της εκάστοτε επιχείρησης με τη μέθοδο ερωτηματολογίων και συλλέγονται στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση σε σχέση με την αντίληψη των πελατών της. Η έρευνα πραγματοποιείται είτε μέσα στο κατάστημα, αν πρόκειται για κατάστημα ή στις διευθύνσεις που έχει συλλεγμένες η εταιρία. Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται έχουν μελετηθεί από ειδικευμένο ψυχολόγο και στατιστικολόγο για να αποδώσουν τα εγκυρότερα αποτελέσματα. Βέβαια, υπάρχει και η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν και άλλες μέθοδοι συλλογής στοιχείων, όπως για παράδειγμα τηλεφωνικά, με fax ή ταχυδρομικά.

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

- Το λόγο που προτίμησαν τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης.
- Τη συχνότητα συναλλαγής των πελατών με την επιχείρηση.
- Τη γνώμη τους για τα παρεχόμενα προϊόντα/ υπηρεσίες.
- Τη γνώμη τους για την εξυπηρέτηση πελατών.
- Το λόγο που τους προσέλκυσε στο κατάστημα.
- Τις μελλοντικές τους προθέσεις (συχνότητα, μέσο ύψος αγοράς κ.λ.π.)
- Την καλύτερη και τη χειρότερη εντύπωση τους από το σύνολο των συναλλαγών που πραγματοποίησαν.
- Την εμπειρία τους από τη τελευταία συναλλαγή που πραγματοποίησαν (θετική και αρνητική).

- ♦ Άλλα στοιχεία που θα κριθούν απαραίτητα σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και της αγοράς που κινείται η επιχείρηση.

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

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

### **Τι αποκαλύπτει μελέτη της ICAP για την εξέλιξη του franchising στην Ελλάδα**

Εντυπωσιακούς ρυθμούς ανάπτυξης παρουσιάζει το franchising στη χώρα μας τα τελευταία δέκα χρόνια, με τις μεγαλύτερες αυξήσεις να καταγράφονται στο τομέα παροχής υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις, εκπαίδευσης, ένδυσης-υπόδησης, και τροφίμων-ποτών.

Οι κυριότεροι λόγοι ανάπτυξης του θεσμού, όπως αναφέρονται σε πρόσφατη μελέτη της ICAP, η οποία-σημειωτέον- παρακολουθεί τις τάσεις στον χώρο αυτό και έχει δημιουργήσει ειδικό τμήμα το οποίο παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες, τόσο σε franchising όσο και σε franchisees, είναι η ευρεία αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος, η αυξανόμενη ζήτηση από το καταναλωτικό κοινό και η ανάγκη ανάπτυξης εξειδικευμένου δικτύου διανομής.

Η μελέτη που εκπονήθηκε από τον Τομέα Μελετών και Συμβούλων Διοίκησης, αναλύει τα τεκταινόμενα στο χώρο του franchising, αναδεικνύει τα πλεονεκτήματα και υπογραμμίζει τα προβλήματα του θεσμού και του τρόπου εφαρμογής του στην Ελλάδα. Συνοπτικά και σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσιεύει σ' αυτήν τη φάση η ICAP, βλέπουμε ότι παρότι η εισαγωγή του franchising στην Ελλάδα έγινε στα μέσα

τις δεκαετίες του 1970, περίπου το 87% των επιχειρήσεων ξεκίνησαν μετά από το 1990. Επίσης όπως προκύπτει από την έρευνα κατά την περίοδο 1998-2001, ο αριθμός των ενεργών franchisors αυξήθηκε κατά 23%. Επιπλέον ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων των δικτύων των 91 επιχειρήσεων του δείγματος σχεδόν διπλασιάστηκε κατά την ίδια περίοδο. Οι μεγαλύτερες αυξήσεις καταγράφηκαν στους τομείς παροχής υπηρεσιών προς επιχειρήσεις εκπαίδευσης, ένδυσης, υπόδησης και τροφίμων-ποτών. Κατά μέσο όρο αναλογούν 27 καταστήματα σε κάθε δίκτυο, ενώ περίπου ένας στους τρεις franchisees διαθέτει περισσότερα καταστήματα. Η συγκέντρωση από πλευράς αριθμού καταστημάτων είναι μεγαλύτερη στα καταστήματα τροφίμων- ποτών.

### **Στην Αττική η «μερίδα του λέοντος»**

Το 2001 η ευρύτερη περιοχή της Αθήνας συγκεντρώνει, σύμφωνα με την μελέτη, το 19% των καταστημάτων, ενώ το 67% των franchisors του δείγματος εδρεύουν στην πρωτεύουσα. Το 31% περίπου των franchisors του δείγματος έχει αναπτύξει διεθνή δραστηριότητα. Ακόμα και οι επιχειρήσεις που δεν έχουν επεκταθεί διεθνώς, δηλώνουν κατά πλειοψηφία θετική πρόθεση για το εγγύς μέλλον. Η δημοφιλέστερη χώρα για διεθνή επέκταση είναι η Κύπρος για λόγους πολιτισμικούς, γεωγραφικούς και οικονομικούς.

Σε γενικές γραμμές, η πρακτική των franchisors ακολουθεί τα όσα εφαρμόζονται στις πλέον ώριμες αγορές διεθνώς. Οι χρεώσεις των franchisors και το ύψος της απαιτούμενης επένδυσης απέχουν σημαντικά από τα αντίστοιχα μεγέθη των μεγαλύτερων αγορών της Ε.Ε και των Η.Π.Α.

Υπάρχουν όμως και προβλήματα. Η μελέτη υποστηρίζει ότι εξαιρουμένων ορισμένων μεγάλων επιχειρήσεων, πολλές φορές ο θεσμός αντιμετωπίζεται ως ένας τρόπος ταχείας ανάπτυξης, χωρίς όμως να έχουν δημιουργηθεί η απαραίτητη οργάνωση και υποδομή. Για την καλύτερη αξιοποίηση ευκαιριών ανάπτυξης που παρουσιάζονται κάτω από την τρέχουσα οικονομική συγκυρία, θα ήταν εύλογο να θεσμοθετηθούν μέτρα που συνδράμουν στη διαπίστευση των franchisors και στη σωστή πληροφόρηση των υποψηφίων franchisees κατά το προ της σύμβασης στάδιο.

### **Συμμετοχή στο λιανικό εμπόριο**

Ενδιαφέρον, επίσης, παρουσιάζει η αναφορά στη συμμετοχή του franchising στο λιανικό εμπόριο. Ο βαθμός διείσδυσης του franchising στο σύνολο των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου υπολογίζεται περίπου σε 2% το 2001. Το ποσοστό αυτό προκύπτει ως άθροισμα των ενεργών franchisors και franchisees προς το συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου, στις κατηγορίες δραστηριότητας που έχει διείσδυση το franchising. Τα δύο πρώτα μεγέθη (αριθμός franchisors και franchisees) προκύπτουν από τον αριθμό των επιχειρήσεων που εξετάζει η έρευνα και το ποσοστό ανταπόκρισης.

Ο πληθυσμός λιανικού εμπορίου προκύπτει από τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία της ΕΣΥΕ (Διεύθυνση Οργάνωσης Μεθοδολογίας και Διεθνών Σχέσεων – Τμήμα Μητρώων και Ταξινομήσεων ) για το 1995 και από τον αριθμό των επιχειρήσεων Α.Ε και ΕΠΕ στη βάση των δεδομένων της ICAP (1995-2001). Συγκεκριμένα, το σύνολο των επιχειρήσεων στις κατηγορίες δραστηριότητας όπου έχει διεισδύσει το franchising το 1995 ( στοιχεία ΕΣΥΕ) ήταν 148,201 και το αντίστοιχο μέγεθος για το 2001 εκτιμάται σε 154,000.

### **ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΕΡΕΥΝΑ FRANCHISE**

Στα πλαίσια της μελέτης γύρω από το franchise στην Ελλάδα, διεξήχθη μια έρευνα με σκοπό να διαπιστωθούν τα δημοφιλέστερα franchise concepts στην Ελλάδα.

#### **Σκοπός της έρευνας**

Η έρευνα διενεργήθηκε, σε συνεργασία, από το πρώτο περιοδικό στην Ελλάδα για το franchise, το Franchise Business, η database του οποίου χρησιμοποιήθηκε ως πρωτογενές υλικό στοιχείων, και από την εξειδικευμένη εταιρία συμβούλων ανάπτυξης FBS- Franchise Business Services- η οποία ανέλαβε τόσο τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων, όσο και τη διενέργεια έρευνας αγοράς σε υφιστάμενους δικαιοδόχους.

Η έρευνα είχε ως σκοπό αφενός την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την πορεία του θεσμού και τις προτιμήσεις των υποψηφίων δικαιοδόχων και αφετέρου τη

διερεύνηση και αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των υφιστάμενων δικαιοδόχων από την επένδυσή τους σε επιχειρήσεις franchise.

Ενδεικτικά σημεία που επιλέχθηκαν προς διερεύνηση είναι τα ακόλουθα:

- Οι προτιμήσεις των υποψηφίων δικαιοδόχων
- Το ύψος της επένδυσης που διαθέτουν
- Η γεωγραφική κατανομή τους
- Ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης των δικαιοδόχων από την επένδυσή τους σε franchise
- Η διάθεση των δικαιοδόχων, βάσει της εμπειρίας τους από την ήδη επένδυσή τους, για μια νέα επένδυση σε franchise
- Η εκπλήρωση των αρχικών προσδοκιών τους
- Σημεία στα οποία η σχέση μεταξύ δικαιοδόχου-δικαιοπαρόχου παρουσιάζει δυσκολίες
- Σημεία τα οποία καθιστούν τη σχέση του δικαιοδόχου με το δικαιοπάροχο επιτυχημένη

### Η ταυτότητα της έρευνας και η μεθοδολογία

Η έρευνα των προτιμήσεων των υποψηφίων δικαιοδόχων στηρίχθηκε στη database του περιοδικού Franchise Business, η οποία αφορά στη φόρμα «Ενημερωθείτε δωρεάν για επιχειρήσεις franchise» και συμπληρώθηκε από 773 υποψηφίους δικαιοδόχους κατά την περίοδο Μάρτιος 2000 έως τέλος Φεβρουαρίου 2001.

Στη φόρμα αυτή έχουν κωδικοποιηθεί 55 διαφορετικές κατηγορίες franchise concepts και οι αναγνώστες του περιοδικού συμπληρώνουν μέχρι 5 κατηγορίες, όπως επίσης και το διαθέσιμο κεφάλαιο επένδυσης.

Η έρευνα του βαθμού ικανοποίησης των franchisees έγινε μεταξύ 2 και 17 Νοεμβρίου 2000 και η κάλυψη ήταν πανελλαδική. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι εξετάστηκαν επιχειρήσεις σε περιοχές της χώρας, όπως η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη, η Πάτρα, η Λάρισα, τα Ιωάννινα, ο Βόλος, η Καστοριά, η Καλαμάτα, η Κατερίνη, το Ηράκλειο, η Ρόδος κ.α. Το συνολικό δείγμα της έρευνας ήταν 326 επιχειρηματίες που έχουν επενδύσει ήδη σε επιχείρηση franchise. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τεχνικές τυχαίας δειγματοληψίας. Οι ερωτηθέντες ήταν άντρες ή γυναίκες 20-65 ετών, πτυχιούχοι σε ποσοστό 56%.

Οι επιχειρήσεις αυτές καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κατηγοριών, έτσι ώστε να είναι δυνατή η απόκτηση μιας όσο το δυνατόν πιο σφαιρικής και ολοκληρωμένης άποψης,

σχετικά με την εμπειρία των επενδυτών. Ενδεικτικές κατηγορίες που εξετάστηκαν είναι:

- ♦ Λιανική πώληση ειδών οικιακής χρήσης
- ♦ Εστίαση
- ♦ Κινητή τηλεφωνία και Η/Υ
- ♦ Δώρα και ευχετήριες κάρτες
- ♦ Ένδυση και υπόδηση
- ♦ Καλλυντικά και αρώματα

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου που απευθύνθηκε στους δικαιοδόχους των καταστημάτων τηλεφωνικά. Οι ερωτηθέντες ενημερώθηκαν αρχικά ότι η έρευνα πραγματοποιείται για λογαριασμό του περιοδικού Franchise Business. Ενημερώθηκαν επίσης για το σκοπό της έρευνας και σε ποσοστό 100% απάντησαν επώνυμα. Η κλήση έγινε πρωινές (10:00-14:00) και στις περισσότερες περιπτώσεις (68%) ο επιχειρηματίας ζήτησε να επαναληφθεί η κλήση και δόθηκε τηλεφωνικό ραντεβού, για να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο.

### Τα δημοφιλέστερα franchise concepts

Η έρευνα των προτιμήσεων των υποψήφιων δικαιοδόχων έχει ως σκοπό να καταδείξει τις προτιμήσεις των υποψήφιων επενδυτών σε διαφορετικές κατηγορίες franchise, τα κεφάλαια που είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν αλλά και τη γεωγραφική κατανομή των επενδυτών. Η γεωγραφική κατανομή αναλύεται λεπτομερειακά καθώς οι προτιμήσεις των επενδυτών αλλά και το ύψος επένδυσης καταγράφονται σε πανελλήνια κλίμακα αλλά και ανά περιφέρεια. Από τις κατηγορίες που βρέθηκαν στις είκοσι πρώτες θέσεις, έχουμε την κατάταξη όπως παρουσιάζεται στον πίνακα.

### ΠΙΝΑΚΑΣ

<u>A/A</u>	<u>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ</u>	<u>%</u>
1	ΕΙΔΗ ΣΠΙΤΙΟΥ	12,42%
2	ΕΙΔΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	8,67%
3	ΕΝΔΥΜΑΤΑ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ	8,02%
4	ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ	5,30%
5	ΦΡΟΝΤΙΣΤΗΡΙΑ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	5,30%

6	ΤΑΧΥΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ	4,40%
7	SNACKS	4,14%
8	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ-ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛ.	4,01%
9	ΕΝΔΥΜΑΤΑ UNISEX	3,75%
10	ΚΟΣΜΗΜΑΤΑ	2,46%
11	ΕΝΔΥΜΑΤΑ ΑΝΔΡΙΚΑ	2,07%
12	ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ-ΑΡΩΜΑΤΑ	2,07%
13	ΔΕΡΜΑΤΙΝΑ ΕΙΔΗ	1,81%
14	ΕΝΔΥΜΑΤΑ ΠΑΙΔΙΚΑ	1,81%
15	ΕΠΙΠΛΑ	1,81%
16	ΚΑΦΕΠΩΛΕΙΑ	1,68%
17	ΔΙΑΙΤΟΛΟΓΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ	1,55%
18	ΕΣΩΡΟΥΧΑ-ΕΙΔΗ ΥΠΝΟΥ	1,55%
19	ΜΟΥΣΙΚΗ	1,55%
20	ΠΙΤΣΑΡΙΕΣ	1,55%

**το σσημλάκι της λωξάντρας**

**ΑΝΟΙΕΤΕ ΤΩΡΑ ΤΟ ΔΙΚΟ ΣΑΣ**  
*"το σσημλάκι της λωξάντρας"*  
**ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ FRANCHISING**  
**ΕΣΤΗΝ ΑΤΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΣΤΗΝ ΕΠΑΡΧΙΑ**  
*και μοιρασθείτε μαζί μας την επιτυχία.*

*Εμείς σας παρέχουμε:*  
 Το σήμα μας,  
 Επιλογή σημείου,  
 Τεχνολογία,  
 Στήσιμο εστιατορίου,  
 Πώληση εκπαίδευση  
 και  
 Δείψη υποστήριξη.

**ΑΜΦΙΤΡΥΓΩΝ Α.Ε.Β.Ε.** Σπυρίδης 14, Αιγάιο, Πάρος, Τηλ: 3422.111  
 Υπόψη: κος Σ. Παπαγεωργίου



## Πώς να επιλέξουμε το κατάλληλο franchise

Η αναμφισβήτητη επιτυχία και η ραγδαία εξάπλωση που παρουσιάζει μεγάλος αριθμός συστημάτων franchise έχουν προκαλέσει το ενδιαφέρον πολλών υποψήφιων επενδυτών.

Η επιλογή του κατάλληλου franchise είναι όμως ιδιαίτερα δύσκολη, αν αναλογιστεί κανείς ότι ο υποψήφιος δικαιούχος (franchisee) έχει να επιλέξει ανάμεσα σε 400 περίπου συστήματα που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας. Επιπλέον, το ύψος της συνολικής επένδυσης είναι σχετικά υψηλό, γεγονός που καθιστά την διαδικασία επιλογής ακόμα πιο αυστηρή και δύσκολη.

Πολλές φορές αδυνατούμε να διαβάσουμε πίσω από τις γραμμές των διαφημιστικών ή ενημερωτικών κειμένων της εκάστοτε εταιρίας.

Άλλες φορές, θα θέλαμε να γίνουμε συνεργάτες μιας εταιρίας, που έχει ισχυρό όνομα, π.χ. Goody's, για την οποία δεν μας φτάνουν τα διαθέσιμα κεφάλαιά μας, ή απλούστατα δεν υπάρχει περιοχή, στην οποία θα μπορούσαμε να ανοίξουμε το δικό μας κατάστημα, αφού η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει ήδη παρουσία εκεί. Ονόματα πάλι, που δεν μας «γεμίζουν το μάτι», μπορεί να αποδειχτούν ευκαιρίες ζωής.

Αν πιστεύετε ότι δεν γνωρίζετε όλα όσα συμβαίνουν καθημερινά στον χώρο του franchising, καλό θα ήταν να εμπιστευτείτε έναν ειδικό Σύμβουλο franchise. Στο πρόσωπο του θα βρείτε τον συνεργάτη, που θα σας εξηγήσει με κάθε λεπτομέρεια και θα σας οδηγήσει με ασφάλεια στον τελικό σας στόχο, που είναι η δική σας επιχείρηση, η οποία ταιριάζει στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και στις προτιμήσεις σας. Ο σύμβουλος προσπαθεί να διερευνήσει κατ' αρχάς ποια είναι τα ενδιαφέροντά σας, αφού το franchise που θα επιλέξετε, θα πρέπει πάνω απ' όλα να σας ενδιαφέρει και να σας ταιριάζει. Η συγκριτική ανάλυση των διαφόρων συστημάτων franchise, που ενεργοποιούνται στον συγκεκριμένο κλάδο που θα επιλέξετε, είναι ίσως μία από τις βασικότερες υπηρεσίες, που πρέπει να σας προσφέρει ένας σύμβουλος. Για να το πετύχει αυτό, θα πρέπει να συνυπολογίσει πολλούς παράγοντες, που σχεδόν όλοι αναφέρονται στο φάκελο προσφοράς του franchise και περιγράφουν το «πακέτο» συνεργασίας.

Κάθε καλά οργανωμένο franchise μας παρέχει πληθώρα πληροφοριών, τόσο για τη δικαιιοπάροχο εταιρία, όσο και για τα καταστήματα franchise που λειτουργούν κάτω από το σήμα της.

Αναλυτικότερα ένας τέτοιος φάκελος θα περιέχει συνήθως:

- Καθορισμό των περιοχών αποκλειστικότητας. Σε κάθε franchise δίδεται ένας βιότοπος, μέσα στον οποίο ο δικαιούχος θα εξασκεί την εμπορική δραστηριότητά του, και στην οποία ούτε ο franchisor ούτε κανένας άλλος δικαιούχος δεν έχουν δικαίωμα να εγκατασταθούν. Είναι πολύ σημαντικό να εξετάσουμε, πως έχει σχεδιάσει ο δικαιοπάροχος αυτές τις περιοχές, με ποιο κριτήριο και σκεπτικό, ενώ ακόμη και το χρονοδιάγραμμα ανάπτυξης παίζει σημαντικό ρόλο.
- Κάθε franchise έχει τις δικές του απαιτήσεις και θέτει τις δικές του προδιαγραφές, σε ότι αφορά την τοποθεσία του καταστήματος, τον βαθμό εμπορικότητας της ζώνης εγκατάστασης κ.λ.π. Αν ο franchisor είναι σωστά οργανωμένος, θα πρέπει να έχει πολύ συγκεκριμένες προδιαγραφές, που μπορεί μεν να μας δυσκολέψουν και να ανεβάσουν ο τελικό κόστος της επένδυσης (αέρας καταστήματος), μας δίνει όμως τη βεβαιότητα ότι franchisor ενδιαφέρεται για την επιτυχία του κάθε καταστήματος.
- Στοιχεία για την δικαιοπάροχο εταιρία, αν είναι μέλος του Συνδέσμου franchise, τότε άρχισε την ανάπτυξη του franchisor, τι επιτυχία ( ή αποτυχία) είχε, ποιος είναι ο ιδρυτής της, ποια η νομική μορφή, ενώ πολλοί δικαιοπάροχοι θα σας δώσουν και αναλυτικούς ισολογισμούς των τελευταίων 2 ή 3 ετών.
- Η οργανωτική υποδομή της δικαιοπαρόχου εταιρίας είναι σημαντική, εφόσον είναι ενδεικτική κατά πόσο είναι σε θέση να μας βοηθήσει και να μας υποστηρίξει τόσο κατά την φάση της έναρξης, όσο και κατά την φάση της λειτουργίας μας. Ιδανικό θα ήταν αν μπορούσατε να δείτε το οργανόγραμμα της επιχείρησης και να εντοπίσετε ποιο είναι το Τμήμα Υποστήριξης Franchise (F.S.D.)
- Η παρουσίαση του αντικειμένου του franchise (concept) είναι αυτονόητο ότι θα υπάρχει σε όλους τους φακέλους. Αυτό που θα πρέπει να αναζητήσουμε είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συστήματος και να προβούμε σε συγκριτική ανάλυση ομοειδών συστημάτων, ως προς τη λειτουργία τους και όχι ως προς το κόστος λειτουργίας ή δημιουργίας. Έτσι, ένα franchise που δέχεται π.χ. στο τέλος της σεζόν την επιστροφή αδιάθετων εμπορευμάτων είναι προτιμητέο έναντι κάποιου άλλου, που σας αφήνει εσείς να αποφασίσετε τι θα κάνετε το stock.
- Στοιχεία θα πρέπει να δίδονται και για το σύστημα εκπαίδευσης, αφού το franchise απευθύνεται συνήθως σε συνεργάτες, που δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία στον κλάδο. Εξίσου σημαντικά είναι και τα τακτικά σεμινάρια, που θα

πρέπει να οργανώνει ο franchisor κατά την διάρκεια του έτους, για να ενημερώνει το δίκτυο για κάθε νέα εξέλιξη, βελτίωση, πρακτική μάρκετινγκ και προώθησης κ.λ.π.

- ♦ Το ίδιο το μάρκετινγκ όμως αποτελεί ένα ξεχωριστό κεφάλαιο, που χρήζει προσεκτικής μελέτης. Είναι συνήθως άμεσα συνδεδεμένο με την διαφήμιση, τόσο σε πανελλαδικό επίπεδο και μας δείχνει τον βαθμό και τη θέληση, που ο δικαιούχος ενδιαφέρετε να γνωστοποιήσει και να διευρύνει το μερίδιο της αγοράς, άρα και το δικό σας μερίδιο στην τοπική σας αγορά επενδύοντας και επάνω σας, αλλά προχωρεί και πολύ περισσότερο, σε διαδικασίες δημοσίων σχέσεων, Direct Mailing κ.λ.π., που στόχο έχουν το όσο το δυνατόν καλύτερο εμπορικό αποτέλεσμα του καταστήματός σας.
- ♦ Αυτό σας καλύπτει ως ένα βαθμό σε υποστήριξη marketing και διαφήμισης, αλλά θα πρέπει να ζητήσετε απόδειξη για την δυνατότητα υποστήριξής σας σε επίπεδο management, λογιστικών, νομικών και άλλων διαδικασιών, ακόμη και αυτής της υποστήριξης κατά την αρχική χρηματοδότησή σας. Συνήθως με αυτά ασχολείται το Τμήμα Υποστήριξης Franchise.
- ♦ Κάντε έλεγχο για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ή εμπορεύεται ο δικαιούχος. Επισκεφτείτε ένα κατάστημα (κατά προτίμηση franchise) και καταναλώστε, παρατηρήστε τον τρόπο προσέγγισης, εξυπηρέτησης, παρουσίασης, το αμπαλάζ.
- ♦ Η ύπαρξη εγχειριδίων είναι απαραίτητη. Αν και δεν αποτελούν τμήμα του φακέλου προσφοράς, αφού παραδίδονται στον δικαιούχο μετά την υπογραφή σύμβασης franchise, δεν είναι κακό να ζητήσετε να τα δείτε. Συνήθως τα εγχειρίδια είναι: Εγχειρίδιο Τεχνικής Περιγραφής Μονάδα, Εγχειρίδια Περιγραφής Ανθρώπινου Δυναμικού, Εγχειρίδιο Μηχανοργάνωσης, Εγχειρίδιο Αδειών, και τέλος το Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας, το βασικό εγχειρίδιο κάθε συστήματος franchise, μέσα στο οποίο ο δικαιούχος έχει καταγράψει όλα τα «μυστικά» της δουλειάς του.
- ♦ Η σύμβαση του franchise αποτελεί άλλο ένα κρίσιμο συστατικό κάθε πακέτου franchise, αν και δεν πρέπει να στεκόμαστε μόνο σ' αυτήν.
- ♦ Τέλος, η οικονομοτεχνική μελέτη, την οποία πρέπει να ζητάτε με επιμονή, μας δίνει κάποια στοιχεία που περιγράφουν το αναλυτικό κόστος της όλης επένδυσης, τον αναμενόμενο κύκλο εργασιών μιας ενδεικτικής μονάδας, που θα πρέπει να έχει βγει από τη λειτουργία των καταστημάτων ή και των πιλοτικών, τα

αναμενόμενα λειτουργικά σας έξοδα, καθώς και τον χρόνο απόσβεσης της επένδυσης. Δεν θα πρέπει να απουσιάζει και μια ανάλυση αποδοτικότητας που θα καλύπτει την πρώτη τριετία ή πενταετία λειτουργίας του franchise σας. Συνιστούμε βέβαια, όλα αυτά τα στοιχεία να τα μελετήσετε μαζί με τον σύμβουλό σας, ώστε να σχηματίσετε μια όσο το δυνατόν καλύτερη εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο θα συνεργαστείτε σε οικονομικό επίπεδο.

Δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει ποτέ ότι το τελικό κριτήριο επιλογής υπέρ της μιας ή της άλλης εταιρίας franchise θα πρέπει να είναι η πίστη και η εμπιστοσύνη που θα δείξουμε σ' αυτήν και ο ενθουσιασμός μας και το ιδιαίτερο ενδιαφέρον που έχουμε για το αντικείμενο. Κανένα franchise, όσο καλό και αν είναι, δεν θα πετύχει, αν ο άνθρωπος που θα λειτουργήσει δεν το αγαπά και δεν το φροντίζει καθημερινά. Η επιλογή ενός franchise είναι ένας «επιχειρηματικός γάμος» και επιλογή μιας ζωής.

### **Διαφήμιση και Franchising**

Όταν αναφερόμαστε σε μια αλυσίδα λιανικών πωλήσεων που αναπτύσσεται με franchising, ο ρόλος της διαφήμισης, στο πλαίσιο γνωστοποίησης του ονόματος, ανάδειξης και λειτουργίας της αλυσίδας είναι πολλαπλός. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής επικοινωνίας έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποιητική προώθηση των πωλήσεων σε συνολικό επίπεδο (franchisee-franchisor), την εξίσωση του κοινού και ιδιαίτερα των μελλοντικών franchisee με το concept της εταιρίας και την εδραίωση του ονόματός της στην τοπική και ευρύτερη αγορά.

Οι διαφημιστικές ανάγκες μιας αλυσίδας franchise, διαφοροποιούνται σημαντικά από αυτές ενός μεμονωμένου καταστήματος και απαιτούν σχεδιασμό στρατηγικής διαφήμισης, συνεχή συνεργασία με τα στελέχη της επιχείρησης και εμπειρία στο χώρο της λιανικής. Η διαφήμιση ενός δικτύου franchise είναι στενά συνδεδεμένη με τη στρατηγική marketing του δικτύου και παρουσιάζει ιδιαιτερότητες, καθώς χωρίζετε σε τοπική και πανελλαδική και ταυτόχρονα πρέπει να είναι ενιαία, να προωθεί ισάξια όλα τα μέρη του δικτύου και το δίκτυο ως ένα και παντού. Είναι λοιπόν δεδομένο ότι στην περίπτωση franchising πρέπει να διαμορφωθεί μια ομάδα στην οποία να συμμετέχουν πέρα της κεντρικής διοίκησης και οι franchisees, ούτως ώστε να επιτυγχάνετε σύγκλιση τοπικής και κεντρικής διαφήμισης με τη συνειδητή συναίνεση τους.

Ο σκοπός της διαφήμισης είναι να εξυπηρετήσει συγκεκριμένες ανάγκες. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε το ρόλο της διαφημιστικής εταιρίας στην αποδοτικότερη διεκπεραίωση μιας διαφημιστικής εκστρατείας, τονίζοντας τη σημασία μιας πλήρους συμφωνίας μεταξύ διαφημιστικής εταιρίας και πελάτη ως προς τους στόχους και τις επιδιώξεις της εταιρίας.

Συγκεκριμένα, ορισμένα key-points που πρέπει ξεκαθαρίσετε με τη διαφημιστική εταιρία που θα αναλάβει την προώθηση της εταιρίας σας είναι τα εξής:

- Τα χρήματα που διαθέτετε-διαφημιστικό budget.
- Αναλυτική περιγραφή των προϊόντων-υπηρεσιών της εταιρίας σας.
- Target group.
- Γεωγραφική κάλυψη της διαφημιστικής καμπάνιας. Έπειτα από συναντήσεις που θα έχετε με τη διαφημιστική εταιρία της επιλογής σας, θα πρέπει να ελέγξετε μεταξύ άλλων τα παρακάτω:
- Marketing objective & strategy, που προτείνει η διαφημιστική εταιρία.
- Προτεινόμενα advertising objectives και ο συσχετισμός τους με τα marketing objectives και το positioning της εταιρίας.
- Δημιουργικές προτάσεις.
- Στρατηγική διαφήμισης.
- Εκτέλεση Media Plan.

Το είδος της επικοινωνίας που οι αλυσίδες έχουν ανάγκη, έγκειται στη διαρκή και συνεχή υποστήριξη. Αναφερόμαστε σε ένα σύστημα με αυξημένες απαιτήσεις και μεγάλο ανταγωνισμό, το οποίο χρειάζεται διαφημιστική ανανέωση και στενή παρακολούθηση. Για τον λόγο αυτό, την επικοινωνία γενικότερα, συμπεριλαμβανομένης και της διαφήμισης πρέπει να την αναλάβει ειδικός του χώρου, ένας παράγοντας της αγοράς που δεν θα «απαντά» στις αντιδράσεις του καταναλωτή, αλλά θα «απαντά» βάση σχεδίου, κάποιος που θα κατανοεί τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη μέσω franchising. Η διαφήμιση στο franchising αναλαμβάνει το χτίσιμο της εικόνας του ονόματος της αλυσίδας. Όσον αφορά το εμπορικό κομμάτι, την προσέλκυση, δηλαδή, των πελατών στα καταστήματα επιτυγχάνεται μέσω ενός ετήσιου media plan, το οποίο προβλέπει όλες τις επικοινωνιακές ανάγκες της αλυσίδας σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, ανάλογα με την δραστηριότητα της εταιρίας (εποχικότητα, budget κ.ά.).



### Η επικοινωνία καθημερινή πρακτική στο franchise

Η επικοινωνία είναι από τα δυσκολότερα «σημεία» για την ανάπτυξη μιας αλυσίδας, ιδιαίτερα για την ανάπτυξη των καταστημάτων μας. Οι μεγαλύτερες αλυσίδες στηρίζονται στις δημόσιες σχέσεις και αναδεικνύουν τον καλύτερο εαυτό τους. Γιατί οι δημόσιες σχέσεις είναι το «κλειδί» της επικοινωνίας που ανοίγει όλες τις πόρτες στο franchise.

Όταν ένας επιχειρηματίας επενδύει σε μια φίρμα, περιμένει από εκείνη υποστήριξη. Γιατί τα λεφτά του δεν θα γυρίσουν πίσω μόνο από το καλό σημείο και από την έντονη -ή όχι- διαφημιστική καμπάνια. Η επένδυση του θα «αβγατίσει» -όπως λέει ο λαός- αν ξέρουν να την υποστηρίξουν σωστά και αυτός και η εταιρία που εμπιστεύτηκε. Οι δημόσιες σχέσεις αναδεικνύουν μια επιχείρηση. Την προβάλλουν και την επιβάλλουν. Μαζί με τη διαφήμιση και το προμοτιον συμβάλουν αποφασιστικά όχι μόνο στη διεύρυνση του κύκλου εργασιών αλλά και στην επέκταση μιας αλυσίδας και προπάντων στην αύξηση του τζίρου των καταστημάτων της με τη διεύρυνση του κύκλου της πελατείας τους και τη δημιουργία καλής φήμης. Μια επιχείρηση που αναπτύσσεται με τη μέθοδο franchise πρέπει από την πρώτη στιγμή να αναπτύξει τις δημόσιες σχέσεις, με πολλαπλούς στόχους όπως είναι οι παρακάτω:

- Η συνεχής ενημέρωση των καταναλωτών είναι αναγκαία.
- Η επαφή με τους υποψήφιους πελάτες καθοριστική.
- Η δημιουργία καλών σχέσεων με όλα τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (τοπικά και πανελλαδικά) σημαντική.

Σε αυτό το σημείο σημαντική είναι η εκπαίδευση των franchisees σε όλα τα στάδια της τοπικής επικοινωνίας.

Ο υπεύθυνος ενός καταστήματος πρέπει να ξέρει τα «στοιχειώδη» για μια τέτοια επικοινωνία. Πρέπει να θυμάται τους πελάτες του πριν απ' όλους και προπάντων πριν από τον ανταγωνισμό.

Ένα τοπικό κατάστημα που έχει καταφέρει να αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό θα πρέπει να έχει σωστές δημόσιες σχέσεις για να επικοινωνεί με όλους τους αρμόδιους δημόσιους και τοπικούς φορείς, να προωθεί αλλαγές, να επιβάλλει νέα προϊόντα και «πακέτα προσφορών», να αναπτύσσει νέες τεχνικές και να βελτιώνει συνεχώς την εικόνα του.

Με τις σωστές δημόσιες σχέσεις η ανάπτυξη γίνεται πιο εύκολη. Και ένας franchisee θα ανακαλύψει ότι η αύξηση των πωλήσεων είναι το σημαντικό αποτέλεσμα του σωστού επικοινωνιακού χειρισμού. Για κάθε νέο κατάστημα, χρειάζεται ξεχωριστό πλάνο δημοσίων σχέσεων, πέρα από τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές κάθε επιχείρησης. Στο πλάνο αυτό πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι συνθήκες της τοπικής αγοράς και οι ιδιαιτερότητες της.

### **Η πραγματικότητα**

Οι περισσότερες ελληνικές αλυσίδες «υποφέρουν» από την επικοινωνιακή τακτική που ακολουθούν και μερικές δεν την έχουν ανακαλύψει ακόμη.

Οι σύμβουλοι τους προέρχονται κυρίως από τον χώρο του μάρκετινγκ και των πωλήσεων και όταν η συζήτηση έρχεται στο «καυτό» θέμα της επικοινωνίας «μαγειρεύουν λύσεις» που είτε δεν είναι εφαρμόσιμες στην ελληνική πραγματικότητα (μια και έχουν αντιγράψει πλάνα ξένων εταιριών) ή δεν έχουν σχέση με τους σημερινούς τρόπους επικοινωνίας.

Η «μάχη του δελτίου τύπου» είναι για πολλούς αποφασιστική. Ζητούν από τους συμβούλους επικοινωνίας ή τις εταιρίες με τις οποίες συνεργάζονται να στέλνουν κάποια δελτία Τύπου και εκεί, πιστεύουν, ότι τελειώνει ο ρόλος τους.

Αν τους ρωτήσεις για χάραξη επικοινωνιακής πολιτικής, κοιτούν ψηλά ή έξω από το παράθυρό τους και σφυρίζουν...

Το «κακό» στην Ελλάδα ξεκινάει από μερικούς δήθεν «συμβούλους». Είναι οι άνθρωποι που «έχουν πάρει στον λαιμό» τους πολλές αλυσίδες αλλά και δικαιοδόχους. Δηλώνουν παντογνώστες και προσπαθούν να κάνουν τα πάντα.

Έχουν θράσος, εκμεταλλεύονται την άγνοια των εταιριών και κάνουν τη μια λαθεμένη κίνηση μετά την άλλη στον χώρο της επικοινωνίας. Γιατί ακόμη και αν είναι οι καλύτεροι σύμβουλοι ανάπτυξης με franchise, δεν μπορεί να ξέρουν τόσο καλά τις δημόσιες σχέσεις.

Ο καθένας, λοιπόν, πρέπει να κάνει αυτό που ξέρει. Και ένας επενδυτής αν θέλει να προστατεύσει τα λεφτά του, πρέπει να εξετάζει προσεκτικά τα προγράμματα επικοινωνίας των αλυσίδων που θέλει να επενδύσει. Διαφορετικά, όχι μόνο είναι επισφαλής η επένδυσή του αλλά και ο ίδιος κινδυνεύει να μπει σε περιπέτειες και ιδιαίτερα σε έναν χώρο που δεν γνωρίζει.

### **20 Πρακτικές συμβουλές για υποψηφίους franchisors**

Την τελευταία περίοδο έχει ξεκινήσει ένας έντονος προβληματισμός για το Franchising στην Ελλάδα. Προβληματισμός που τροφοδοτείται είτε από την στασιμότητα των ρυθμών ανάπτυξης, που αντιμετωπίζει η πλειονότητα των δικτύων είτε από την όξυνση συσσωρευμένων προβλημάτων, που θέτουν θέμα επιβίωσης ή και «κατάρρευσης» ορισμένων συστημάτων.

Αφενός οι τεράστιες αλλαγές στον χώρο του λιανεμπορίου (αύξηση των τάσεων συγκεντρωτισμού, ραγδαία ανάπτυξη των πολυκαταστημάτων, άνοδος εκπαιτωτικών καταστημάτων, αυξανόμενη χρήση ηλεκτρονικών σημείων πώλησης, νέα οικονομία, διεθνοποίηση και απελευθέρωση των αγορών, νομισματική ενοποίηση, αποπληθωρισμός, αυξημένη έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη, κ.ο.κ) και αφετέρου η ύπαρξη εταιριών οι οποίες προσφέρουν δικαιώματα franchise χωρίς ουσιαστική υποδομή και τεκμηρίωση, έχουν δημιουργήσει ένα νέο τοπίο, στο οποίο οι επενδυτές αντιμετωπίζουν με τεράστια δυσπιστία την αποδοτικότητα του θεσμού.

Οι franchisors έχουν πλέον κατανοήσει ότι ένα γνωστό brand name και ένα προϊόν που έχει ζήτηση στην αγορά δεν είναι πλέον αρκετά για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου δικτύου. Οι franchisees, όταν επενδύουν σ' ένα franchise, απαιτούν να επωφεληθούν από τα οφέλη ενός ισχυρού brand name και ενός ολοκληρωμένου συστήματος οργάνωσης, marketing, εκπαίδευσης και διαρκούς υποστήριξης. Σήμερα ο ρόλος του Franchisor έχει αλλάξει. Εάν σκέφτεστε να αναπτύξετε την επιχείρησή σας με τη μέθοδο του franchising, θα πρέπει να λάβετε υπόψη σας τις παρακάτω 20 χρήσιμες συμβουλές που ακολουθούν:



### 1. Δεν είναι κάθε τύπος επιχείρησης 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 διαρκή ανταγωνιστικότητα. Αν δεν ισχύουν τα προηγούμενα, καλύτερα να εγκαταλείψετε την ιδέα για franchising.

2. **Μη θεωρείτε το franchising ως πανάκεια:** Αν η επιχείρηση σας αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα, μη θεωρείτε ότι το franchising παρέχει μια 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 εναγκαλισμό». Εκτός από το ότι θα αναγκαστείτε να ωραιοποιήσετε κάποιες καταστάσεις στους franchisees, στο τέλος θα τους συμπαρασύρετε μαζί σας.

3. **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 σας αποτρέψουν από μοιραία λάθη.

4. **Διατηρείτε 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 εφαρμοσθούν ή να εφαρμοσθούν πλημμελώς.

5. **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 ανάχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και

προγραμμάτων κάλυψής τους είναι ο πλέον σημαντικός παράγοντας διασφάλισης των επιτευγμάτων σας.

**6. Μην ανοίγετε τα πρώτα franchise σε μεγάλη απόσταση από την έδρα σας:** Η εμπειρία έχει αποδείξει ότι εταιρίες που ξεκίνησαν δημιουργώντας τα πρώτα καταστήματα franchise σε άλλες πόλεις, αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα. Κάθε νέος «οργανισμός» διέρχεται από τη λεγόμενη «Καμπύλη 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 εύκολα και άμεσα θα δοθούν λύσεις από κοινού, χωρίς να κλυδωνίζεται το σύστημα.

**7. 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 σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας του δικτύου. Η οργανωτική υποδομή, οι δυνατότητες απρόσκοπτης διανομής εμπορευμάτων και υπηρεσιών, ο συστηματικός έλεγχος, ο 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 ή επιμονή ενός υποψήφιου franchisee που τυχάνει να διαθέτει ένα κατάστημα ή τον ενδιαφέρει μια συγκεκριμένη περιοχή.

**8. 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. Στηρίζτε τους, σας περιέβαλαν με υπέρμετρη εμπιστοσύνη, το δικαιούνται.

**9. 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 μία πιο ισορροπημένη βάση, καλύπτοντας παράλληλα, όσο το δυνατόν περισσότερες πλευρές και αντανakλώντας το πνεύμα καλής συνεργασίας μεταξύ franchisor-franchisees και τα μακροπρόθεσμα οφέλη του δικτύου.

**10. Μην 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 δυναμίτη στα θεμέλια του συστήματος.

11. **Να είστε τίμιος:** Η διαφάνεια των συναλλαγών και συμφωνιών 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 απέναντι τους. Σε αυτή την περίπτωση οι εξελίξεις θα είναι απρόβλεπτες.

12. **Βεβαιωθείτε ότι τα royalties είναι αρκετά υψηλά:** Είναι συχνό φαινόμενο ορισμένοι franchisors, στην προσπάθεια τους να καταστήσουν την επένδυση ελκυστική, καθορίζουν χαμηλά royalties (συνεχή δικαιώματα). Στην πορεία ανακαλύπτουν ότι οι κεντρικές υπηρεσίες στήριξης του συστήματος υποχρηματοδοτούνται και αδυνατούν πλέον να παρέχουν την υποστήριξη που απαιτείται και έχουν δεσμευτεί να παρέχουν στους franchisees. Γι' αυτό το ύψος των royalties πρέπει να υπολογίζεται σωστά και από την αρχή κατά την κατάρτιση του Business Plan.

13. **Δίνετε δυνατότητα ανάπτυξης στους franchisees σας:** Δημιουργήστε ειδικά προγράμματα, που διευκολύνουν υφιστάμενους franchisees να επανεπενδύουν 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, ελαχιστοποίηση κόστους ελέγχου και εκπαίδευσης κ.λ.π. ), όσο και για τον franchisee (αξιοποίηση εμπειρίας, εξέλιξη προσωπικού, μείωση γενικών εξόδων κ.λ.π.).

14. **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 του συστήματος franchise. Δημιουργήστε από την πρώτη στιγμή μηχανισμούς συγκέντρωσης πληροφοριών για τις προτιμήσεις, τις ανάγκες των πελατών σας, τον βαθμό ικανοποίησής 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 εταιρίας 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

παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, το επίπεδο υποστήριξης των franchisees και να αυξήσει τις πωλήσεις του δικτύου.

**15. Συνδεθείτε με τους προμηθευτές σας:** Η στενότερη σύνδεση με τους σημαντικούς προμηθευτές σας είναι καθοριστική για την επιτυχημένη ανάπτυξη του δικτύου. Μείωση των αποθεμάτων, εξοικονόμηση εργατοωρών, ποιοτική αναβάθμιση προϊόντων και υπηρεσιών, συνεχής εξέλιξη, ορθολογικός προγραμματισμός διανομής, συνδιαφήμιση είναι μερικά μόνο από τα αποτελέσματα μιας τέτοιας πολιτικής, που έχουν άμεση επίδραση στη μείωση του κόστους λειτουργίας, την ελαχιστοποίηση της αρχικής επένδυσης, τη μεγαλύτερη κυκλοφοριακή ταχύτητα και κερδοφορία κ.ο.κ.

**16. Δίνετε δυνατότητα εξέλιξης στο προσωπικό της αλυσίδας:** Αξιοποιήστε το προσωπικό του δικτύου, είτε ανήκει σε franchisees, είτε στις εταιρικές δομές. Το αξιολόγο προσωπικό της αλυσίδας, πρέπει να έχει πάντα μια σαφή προοπτική εξέλιξης μέσα στο πλαίσιο του δικτύου. Ένας επιτυχημένος διευθυντής καταστήματος που ανήκει σ'ένα franchise, αν δεν έχει προοπτική εξέλιξης μέσα στο δίκτυο, στις περισσότερες των περιπτώσεων μετά 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.

**17. 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. Παρ' όλα 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.

**18. 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.

**19. Εξελίσσετε διαρκώς το σύστημα:** Η αποτελεσματική επιχειρησιακή αξιοποίηση του δικτύου είναι κυρίως, ζήτημα ορθής επιχειρηματικής προσαρμογής και εύστοχων προσαρμογών των οργανωτικών δομών, διαδικασιών 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 καινοτόμους πολιτικές σε επίπεδο marketing και οργάνωσης, που θα της επιτρέψουν να πετύχει ριζική βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της, της ενίσχυσης των σημείων διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, της μοναδικότητας και αλματώδη μακρόχρονη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων και της αποδοτικότητας, τόσο σε επίπεδο συστήματος franchise, όσο και σε επίπεδο franchisee.

**20. Ηγηθείτε.** Οι σημαντικές αλλαγές, οι βελτιώσεις, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της αλυσίδας, προϋποθέτουν την αμέριστη στήριξη, τη διαρκή παρακίνηση του franchisor. 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, franchisees, προσωπικού και προμηθευτών.

Εάν σκέφτεστε να ασχοληθείτε σοβαρά με το franchising, είτε ως franchisor είτε ως franchisee, απαιτείται να έχετε ανεπτυγμένο επίπεδο αυτογνωσίας. Να γνωρίζετε τι σας ταιριάζει και τι όχι, να είστε σίγουροι ότι μπορείτε να συνεργαστείτε ομαλά και παραγωγικά με διαφορετικούς τύπους ανθρώπων και να πιστεύετε στην επιχειρησιακή ηθική και στο αμοιβαίο όφελος.



### Η «συνταγή» του επιτυχημένου franchise

Οι κυριότεροι λόγοι ένταξης ενός νέου ανεξάρτητου επενδυτή στην ομπρέλα ενός συστήματος franchise εστιάζονται στη δημιουργία μιας επιχειρηματικής μονάδας μειωμένου κινδύνου, με τη χρήση και εκμετάλλευση:

- ενός δοκιμασμένου και επιτυχημένου επιχειρηματικού συστήματος
- ενός αναγνωρισμένου εμπορικού σήματος,
- με μοναδικότητα, διαχρονικότητα και ανταγωνιστικότητα προϊόντων,
- καταγεγραμμένη τεχνογνωσία και εκπαίδευση,
- πλάνο διαφήμισης και προωθητικών ενεργειών,
- και οργανωτική δομή, ικανή για την υποστήριξη και περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων franchise.

Ακόμη και αν όλες οι παραπάνω προϋποθέσεις ισχύουν και παρέχονται από την εταιρία του δικαιιοπαρόχου (franchisor), δεν είναι ικανές να διασφαλίσουν την ευοίωνη πορεία της επιχείρησης του συνεργάτη δικαιιοδόχου (franchisee), αν αυτός δεν είναι διατεθειμένος να συμμετέχει ενεργά στην καθημερινή διαχείριση και λειτουργία αυτής (day to day management).

Ο συνεργάτης franchisee πρέπει να διακατέχεται από:

- επιχειρηματικό πνεύμα,
- διάθεση και όρεξη να αναπτύξει την επιχείρησή του,
- διορατικότητα και επιθυμία για την χρησιμοποίηση ενός ολοκληρωμένου συστήματος,
- πνεύμα συνεργασίας,
- διοικητικές ικανότητες.

Ανεξάρτητα τελικά, από το ποιος αναλαμβάνει τη διεύθυνση ενός καταστήματος franchise, η επιλογή μπορεί να είναι καταλυτική για την επιτυχή λειτουργία του. Ο διευθυντής πρέπει να συγκεντρώνει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, αλλά και δεξιότητες όπως: αξιοπιστία, υπευθυνότητα, φιλοδοξία, ηγετικές ικανότητες, ομαδικότητα, αντικειμενικότητα, παρακίνηση, υψηλή αντίληψη, αναλυτική και συνθετική σκέψη, μεθοδικότητα, κοινωνικότητα. Ειδικότερα:

- Διαθέτει δημιουργικότητα, φαντασία, διάθεση για βελτίωση της εταιρίας του.
- Έχει κύρος και ισχύ απέναντι στους υπαλλήλους, αλλά και στους πελάτες.
- Αποτελεί την ψυχή του καταστήματος, ελέγχει και οργανώνει τα πάντα, προωθεί όλες τις ενέργειες του καταστήματος.
- Αναπτύσσει και αξιοποιεί τις ικανότητες του προσωπικού του, εκπαιδεύοντας το και υποκινώντας το.
- Επικοινωνεί άριστα με το προσωπικό του και τους πελάτες. Διαθέτει ειλικρίνεια, ευγένεια, διπλωματικότητα.
- Προσπαθεί να μεταδώσει στους υπαλλήλους ομαδικό πνεύμα συνεργασίας.
- Δίνει αίσθηση ελευθερίας στο προσωπικό του και ασχολείται με τα προβλήματα των υπαλλήλων του.
- Έχει προσωπική και άμεση επαφή με τους πελάτες, προσφέροντας τους χαμόγελο και φιλική ατμόσφαιρα.

Ο διευθυντής καθημερινά επιδιώκει τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός δυναμικού περιβάλλοντος εργασίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι συνεργάζονται αποτελεσματικά, για την επίτευξη των στόχων της ομάδας και κατ' επέκταση της εταιρίας. Κρίσιμοι παράγοντες αποτελεσματικής διοίκησης (management), αποτελεί η σε βάθος κατανόηση της φύσεως της εργασίας, σε συνδυασμό με τη σωστή εφαρμογή των αρχών του management. Έτσι σε κάθε «σωστά» διοικούμενο κατάστημα franchise πρέπει να υπάρχουν:

- αντικειμενικοί στόχοι,

- προγραμματισμός,
- συντονισμός,
- τάξη στις εργασίες,
- ανάθεση αρμοδιοτήτων,
- έλεγχος.

• Οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να δηλώνουν συγκεκριμένα τι αναμένεται να επιτευχθεί από ένα άτομο ή μία ομάδα, στο τέλος μίας χρονικής περιόδου. Επιπλέον, πρέπει να αναθεωρούνται και να τροποποιούνται περιοδικά ώστε να είναι φιλόδοξοι, αλλά ταυτόχρονα ρεαλιστικοί και επίκαιροι.

Πρέπει να αναφέρονται στα αποτελέσματα και όχι στις δραστηριότητες των ατόμων.

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως δείκτες απόδοσης που μας βοηθούν:

- να παρακολουθήσουμε την εργασία της ομάδας και να λάβουμε διορθωτικά μέτρα όταν χρειάζεται,
- να αξιολογήσουμε την απόδοση του κάθε ατόμου στην ομάδα.

Χρήσιμος θα ήταν ο προσδιορισμός αντικειμενικών στόχων σχετικός με:

- την ποιότητα,
- την παραγωγικότητα,
- τα κόστη,
- την ανάπτυξη του προσωπικού,
- το κλίμα εργασίας στο κατάστημα,
- τα κέρδη και
- τις πωλήσεις.

Σκοπός και φιλοσοφία όλων των μελών που απαρτίζουν την ομάδα έργου, είναι να λειτουργούν κατά τρόπο που να διασφαλίζει το βέλτιστο επιθυμητό αποτέλεσμα, στους προκαθορισμένους χρόνους. Δηλαδή να λειτουργούν:

- στον μέγιστο βαθμό ικανότητάς τους,
- με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης,
- με πνεύμα συνεργασίας,
- με διάθεση για μάθηση και γνώση,
- με ταχύτητα προσαρμογής στις αλλαγές και
- με σεβασμό, υπευθυνότητα και αυτοκριτική.

Συχνά παρατηρείται σε διευθυντικά στελέχη το φαινόμενο του συγκεντρωτισμού αρμοδιοτήτων. Συνήθεις λόγοι γι' αυτό είναι η αμφιβολία για την επιτυχία του



αποτελέσματος, η έλλειψη χρόνου για εκπαίδευση και επιτήρηση εκτέλεσης ή η βεβαιότητα ότι μόνο εκείνοι μπορούν να εκτελέσουν το έργο.

Η τακτική αυτή έχει ως βέβαια αποτελέσματα:

- την πολύωρη εργασία του διευθυντή,
- την έλλειψη χρόνου για ενασχόληση με σημαντικά θέματα λειτουργίας της επιχείρησης, τα οποία πραγματικά δεν μπορεί να τα χειριστεί κάποιος υφιστάμενος,
- τη δυσκολία παρακολούθησης χρονικών περιθωρίων,
- την έλλειψη προσωπικού χρόνου και
  - το στρες και την κόπωση.

Η ανάθεση του έργου πρέπει να συνοδεύεται από σχετική παραχώρηση εξουσίας, προκειμένου να υπάρχει δικαιοδοσία του υφισταμένου, για την εκτέλεση του έργου.

Σε όλη αυτήν τη διαδικασία καθημερινής αλληλεπίδρασης με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, ο υπεύθυνος του καταστήματος βρίσκεται αντιμέτωπος με καταστάσεις ή προβλήματα, που απαιτούν την άμεση επίλυση και τη λήψη, συχνά σοβαρών αποφάσεων.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να έχει ως γνώμονα την αντιμετώπιση των προβλημάτων εν τη γενέσει, ακολουθώντας μια σειρά βημάτων και εργαλείων με σκοπό το βέλτιστο αποτέλεσμα:

- προσδιορισμό του προβλήματος,
- διάγνωση της κατάστασης,
- συλλογή στοιχείων,
- ανάλυση στοιχείων,
- αξιολόγηση της σοβαρότητας και του επείγοντος της καταστάσεως,
- εξεύρεση και αξιολόγηση εναλλακτικών λύσεων,
- επιλογή της καλύτερης λύσης για το συγκεκριμένο πρόβλημα,
- υλοποίηση της απόφασης.

Η ενεργός συμμετοχή του franchisee ή του εξουσιοδοτημένου στελέχους στη λειτουργία του καταστήματος, καθώς και η ορθή εφαρμογή των μεθόδων του management μπορούν να συμβάλουν δραστικά:

- στον έλεγχο του λειτουργικού κόστους,
- στην αύξηση της παραγωγικότητας και του τζίρου,
- στην παρακίνηση και ομαδικότητα των εργαζομένων,
- στην δημιουργία εργασιακού κλίματος αξιοπρέπειας και ασφάλειας,
- στην παροχή υψηλού επιπέδου προϊόντων και υπηρεσιών,

- στην δημιουργία ικανοποιημένων πελατών,
- στην επίτευξη βελτιωμένων αποτελεσμάτων,
- στην ευημερία της επιχείρησης,
- και την βελτίωση οικονομικών συνθηκών των εργαζομένων.

### **Πώς το ελληνικό franchise θα επεκταθεί στο εξωτερικό**

Λιγοστά είναι τα παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων που τόλμησαν να δοκιμάσουν τις δυνάμεις τους εκτός των συνόρων της χώρας μας. Όσον αφορά την παραχώρηση αδειών master license, βασικό στοιχείο και προϋπόθεση αφορά την ύπαρξη συγκεκριμένης και καινοτόμου τεχνογνωσίας. Θα προσπαθήσουμε να σκιαγραφήσουμε την υφιστάμενη κατάσταση, καθώς και να δώσουμε τις κατευθύνσεις για μια επιτυχημένη επέκταση εκτός συνόρων, στο πλαίσιο των δύσκολων περιόδων που ζει η παγκόσμια οικονομία και της γενικότερης αβεβαιότητας, της πτώσης των διεθνών χρηματιστηρίων και της οικονομικής ύφεσης. Παρουσιάζονται, ουσιαστικά, δύο ευκαιρίες: της Ε.Ε με 300 εκατ. κατοίκους, με το ίδιο νόμισμα, το ίδιο επίπεδο δανεισμού και προς το παρόν σημαντικά χαμηλότερο εργατικό κόστος (στην Ελλάδα) και της πρώην σοσιαλιστικής Ευρώπης, με δίψα για επενδύσεις, τεχνογνωσία, απασχόληση, με τους εταίρους μας να παρακολουθούν αρκετά αδιάφορα. Με ένα, όμως, πρόβλημα: την οικονομική αδυναμία να αγοράσουν τα εν Ελλάδι παραγόμενα προϊόντα. Πρέπει από την αρχή να τονιστεί πως υπάρχουν πολλές ευκαιρίες παγκόσμιας ανάδειξης, μέσω της υψηλής εξειδίκευσης, της δημιουργικότητας και της μοναδικότητας που οφείλουν να χαρακτηρίζουν κάθε επιτυχημένο franchise concept.

---

Όσον αφορά την οικονομική πραγματικότητα της Ε. Ε., χαρακτηρίζεται από επέκταση των αγορών της και άμεση αύξηση των εμπορικών συναλλαγών με τρίτες χώρες, λόγω της διεύρυνσής της. Η αύξηση οφείλεται στο γεγονός ότι τα νέα μέλη θα πρέπει να προσαρμοσθούν στα νέα δεδομένα της ανοιχτής αντιμετώπισης προς τις τρίτες χώρες, τα οποία εφαρμόζει η Ε. Ε. σήμερα.

Εκτός από τις νέες ευκαιρίες για επιχειρηματικές δραστηριότητες που θα παρουσιασθούν με τη διεύρυνση, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πραγματοποιούνται βάσει του ενιαίου εμπορικού καθεστώτος που μοιράζονται τα κράτη - μέλη και κατά συνέπεια οι δραστηριότητες αυτές θα ωφεληθούν από την απλοποίηση και την τυποποίηση των διαδικασιών.

Η Ελλάδα είναι η μοναδική χώρα της Ε. Ε. που δεν εκμεταλλεύθηκε το γεγονός της ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς και δεν παρουσίασε την αλματώδη αντίστοιχη αύξηση που παρουσίασαν οι υπόλοιπες χώρες με την ένταξή τους. Αυτά τα δεδομένα ενισχύονται και από το γεγονός της στασιμότητας ή και πτώσης των ελληνικών εξαγωγών στις περισσότερες αγορές της Ε. Ε., καθώς και τη μείωση της σημαντικότητας (εκφρασμένα ως μερίδιο στις συνολικές εξαγωγές μας) των εταίρων μας της Ε. Ε. ως χώρες κατεύθυνσης των προϊόντων μας.

Οι κυριότερες χώρες, οποίες οι ελληνικές επιχειρήσεις εξάγουν τα προϊόντα τους, είναι η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Ιταλία. Σε αντιδιαστολή με όλα τα στοιχεία και τις τάσεις του εξαγωγικού εμπορίου μας, οι Έλληνες εξαγωγείς, όπως προκύπτει από έρευνα του ΣΕΒΕ, εκτιμούν ότι η Ε. Ε. παραμένει η γεωγραφική περιοχή με τις καλύτερες προοπτικές εξαγωγικής αύξησης και ακολουθούν τα Βαλκάνια, η Β. Αμερική και η Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.

### **Οι συνθήκες στα Βαλκάνια**

Λόγω θέσης και λόγω των ταχέων ρυθμών ανάπτυξης, οι βαλκανικές χώρες αποτελούν μια από τις προτεραιότητες των ελληνικών επιχειρήσεων. Τα βασικά χαρακτηριστικά των χωρών της βαλκανικής αφορούν στον αναπτυσσόμενο καταναλωτισμό, στις χαμηλές αμοιβές προσωπικού, στα χαμηλά ενοίκια - με τις υψηλές εγγυήσεις, στον ρόλο της παραοικονομίας και τους θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Οι κλάδοι που προσφέρονται για ανάπτυξη των αλυσίδων franchise στα Βαλκάνια σχετίζονται με τις δευτερογενείς οικοδομικές δραστηριότητες (π.χ. θέρμανση), την ένδυση, τον τουρισμό και την εστίαση, καθώς ικανοποιούν βασικές ανάγκες ανοικοδόμησης και καταναλωτισμού. Αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις διατηρούν καταστήματα, εξάγουν προϊόντα ή ακόμη και παράγουν φασόν.

Τρεις είναι οι βασικοί τρόποι μέσω των οποίων οι Έλληνες επιχειρηματίες δραστηριοποιούνται στα Βαλκάνια και στην Ανατολική Ευρώπη γενικότερα:

- Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών επί πιστώσει,
- εκτέλεση τεχνικών έργων, των οποίων η αξία αποπληρώνεται σε 6 μηνιαίες δόσεις που διαρκούν από 3 έως 8 έτη, και
- ανάληψη άμεσων επενδύσεων που έχουν τη μορφή ατομικών επιχειρήσεων, joint ventures ή αγοράς ξένων επιχειρήσεων.

Όσον αφορά το franchise, το ποσοστό διείσδυσής του σε σχέση με τους προαναφερθέντες τρόπους χαρακτηρίζεται πολύ χαμηλό. Οι κίνδυνοι, εμπορικοί και πολιτικοί, που έχουν να αντιμετωπίσουν οι Έλληνες επιχειρηματίες, αφορούν:

- **Στο οικονομικό περιβάλλον:** αστάθεια στην οικονομική πολιτική, υψηλοί πληθωρισμοί, χαμηλό εισόδημα, ελλιπές τραπεζικό σύστημα, διαφθορά, αστάθεια του νομικού πλαισίου που διέπει τις ξένες επενδύσεις και τα φορολογικά ζητήματα, έλλειψη διαφανών διαδικασιών σε θέματα ιδιωτικοποιήσεων, οι υψηλές ασφαλιστικές εισφορές.
- **Στις υποδομές:** ανυπαρξία δρόμων, αποθηκευτικών κέντρων, μεταφορικών εταιριών, υποδομών logistics.
- **Στο εμπόριο:** διασπορά πληθυσμού, έλλειψη οργανωμένου χονδρεμπορίου, μεταβλητικότητα της δομής του εμπορίου, εισοδος μεγάλων αλυσίδων.
- **Στην πληροφόρηση:** έλλειψη στοιχείων.

### **Η «όαση» της Κύπρου**

Το νησί της Κύπρου στην ανατολική γωνιά της Μεσογείου, για χρόνια τώρα θεωρείται η ιδανική στρατηγική βάση για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να εξαπλωθούν στην ευρύτερη περιοχή της Μέσης Ανατολής, του Περσικού Κόλπου και της Βόρειας Αφρικής. Επιπλέον έχει προσελκύσει πολλές επιχειρηματικές δραστηριότητες, κυρίως από το πρώην ανατολικό μπλοκ, λόγω του φορολογικού καθεστώτος (υπεράκτιες εταιρίες) και της πολιτικής.

Η στρατηγική γεωγραφική τοποθεσία της, οι καλές σχέσεις με όλες σχεδόν τις χώρες της ευρύτερης περιοχής, σε συνδυασμό με την θετική πορεία της κυπριακής οικονομίας και το υψηλό βιοτικό επίπεδο των Κυπρίων χαρακτηρίζουν τα πλεονεκτήματα της χώρας.

Ωστόσο, οφείλουμε να αναφέρουμε το χαμηλό συνολικό πληθυσμό, καθώς και τα πολύ υψηλά ενοίκια, τα οποία σε συνδυασμό με την κυπριακή επιχειρηματική νοοτροπία αντισταθμίζουν κάποιους από τους θετικούς παράγοντες.

### **Σημεία που απαιτούν προσοχή**

Η πλειονότητα των ελληνικών μητρικών εταιριών βρίσκεται αντιμέτωπη με μια σειρά από προβλήματα:

- Επικοινωνία και συλλογή πληροφοριών σχετικά με την αγορά στην οποία απευθύνονται.
- Προσαρμογή των προϊόντων τους (product mix) και των κανονισμών λειτουργίας

εξυπηρέτησης στις ανάγκες των αγορών αυτών.

- Σύστημα Logistics και διανομών.

Επιπλέον, είναι αρκετά δύσκολο να βρεθούν υποψήφιοι δικαιοδόχοι οι οποίοι θα πιστέψουν τα προϊόντα του Έλληνα δικαιοπαρόχου με τα γνωστά μέσα επικοινωνίας του franchise concept. Πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει η προσαρμογή του business concept στις τοπικές ιδιαιτερότητες, ξεπερνώντας τον ατομικισμό που χαρακτηρίζει την ελληνική επιχείρηση, σταματώντας να προδιαγράφει το μέλλον με ανάλυση του παρελθόντος, κατευθύνοντας τους πόρους της με στόχο το κέρδος για την ίδια, τον δικαιοδόχο και τον πελάτη. Ιδιαίτερο βάρος οφείλει να δοθεί στην ποιότητα, στο value for money, στη συσκευασία, στον χρόνο παράδοσης, στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση και γενικά στην έννοια της ολικής ποιότητας και πιστοποίησης των αγαθών.

Τελευταία δίδεται έμφαση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω χαμηλών τιμών, παρά μέσω της προσπάθειας κατανόησης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Ταυτόχρονα, οι ελληνικές επιχειρήσεις αδυνατούν να δημιουργήσουν επώνυμα προϊόντα και να επενδύσουν σε αυτά μακροχρόνια στις αγορές του ενδιαφέροντός τους. Ο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας αφορά στη δημιουργία στρατηγικής προβολής ενός τοπικά προσαρμοσμένου και ποιοτικού franchise concept.

### **«Διαβατήριο» για τη διεθνή επέκταση των επιχειρήσεων το franchising**

Η επέκταση μιας επιχείρησης σε αγορά του εξωτερικού με τη μέθοδο του franchising είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη, ειδικά την τελευταία πενταετία. Οι ελληνικές εταιρίες αφού κέρδισαν το στοίχημα στην εγχώρια αγορά, διευρύνουν τον επιχειρηματικό τους ορίζοντα, αναζητώντας την καλύτερη επιλογή για την υλοποίηση των σχεδίων τους.

Οι μέθοδοι εγκατάστασης ενός διεθνούς δικτύου franchising μπορούν να διαχωριστούν σε πέντε κατηγορίες:

- α) Άμεσο ή απευθείας franchising,
- β) Δημιουργία υποκαταστήματος ή θυγατρικής εταιρίας.
- γ) Συμφωνία ανάπτυξης περιοχής (area development agreement),
- δ) Κύρια συμφωνία franchise (master franchise agreement),

ε) Ίδρυση κοινής επιχείρησης (joint venture).

Η μέθοδος του άμεσου franchising είναι ιδιαίτερα απλή. Ο franchisor συνάπτει συμβάσεις με τους franchisees, όπως ακριβώς θα έκανε και στη χώρα μας. Σαν μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου μπορούν να χαρακτηριστούν η ανάληψη επιχειρηματικού ρίσκου κατά 100%, η πιθανή καθυστέρηση στην ανάπτυξη του δικτύου και φυσικά, η εκταμίευση όλου του ποσού που θα χρειαστεί η υποδομή, η εγκατάσταση και η λειτουργία του δικτύου.

Η δεύτερη μέθοδος εγκατάστασης ενός διεθνούς δικτύου franchising είναι η δημιουργία υποκαταστήματος ή θυγατρικής εταιρίας. Η επιλογή γίνεται συνήθως με φορολογικά κριτήρια. Το πιο σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι ο franchisor θα έχει αυτοδύναμη παρουσία στην αγορά που επέλεξε και θα μπορεί ευκολότερα να οργανώσει και να στηρίξει το δίκτυο. Στα μειονεκτήματα της ίδρυσης θυγατρικής ή υποκαταστήματος σε μια ξένη αγορά, είναι τα έξοδα που απαιτούνται για την ίδρυση τους. Πρόβλημα μπορεί, επίσης, να προκύψει με τις φορολογικές αλλαγές που πολύ συχνά γίνονται, ιδιαίτερα στις αγορές με αδύναμη οικονομία.

Η τρίτη μέθοδος είναι η συμφωνία ανάπτυξης περιοχής. Ο franchisor έρχεται σε συμφωνία με κάποιον επιχειρηματία της αγοράς που τον ενδιαφέρει και αυτός αναλαμβάνει τη λειτουργία του δικτύου, σύμφωνα με τα πρότυπα του franchisor.

Η μέθοδος αυτή, που είναι αρκετά διαδεδομένη, απαλλάσσει τον franchisor από πολλές δαπάνες, αφού ένα σημαντικό μέρος της επένδυσης καλύπτεται από τον ξένο επιχειρηματία, ο οποίος γνωρίζει πολύ καλύτερα την αγορά που θα λειτουργήσει το δίκτυο. Το μεγάλο μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι, σε περίπτωση που λυθεί η σύμβαση με τον επιχειρηματία που οργάνωσε και λειτούργησε το δίκτυο, ο franchisor πρέπει να αντιμετωπίσει οικονομικά και οργανωτικά θέματα σε όλα τα καταστήματα που δημιουργήθηκαν.

Η κύρια συμφωνία franchise (master franchise agreement) είναι η πλέον διαδεδομένη μέθοδος του διεθνούς franchising. Σ'αυτήν την περίπτωση, ο franchisor συνάπτει σύμβαση master franchising με κάποιον επιχειρηματία που δραστηριοποιείται στη συγκεκριμένη αγορά (π.χ. στη Βουλγαρία) και ο οποίος έχει το δικαίωμα να υπογράψει συμβάσεις franchising με άλλους επιχειρηματίες που θέλουν να λειτουργήσουν καταστήματα με το σύστημα franchising του ξένου επιχειρηματία.

Το πιο βασικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου έγκειται στην ελαχιστοποίηση των δαπανών από μέρος του franchisor και η εύκολη πρόσβαση του σε ξένες αγορές. Το πιο βασικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν υπάρχει η δυνατότητα

άμεσης επαφής και ελέγχου με τους υπεύθυνους των καταστημάτων που δημιουργήθηκαν. Επίσης, χρειάζεται μεγάλη προσοχή στην επιλογή του εγχώριου επιχειρηματία με τον οποίο θα υπογράψει σύμβαση master franchising.

Η τελευταία μέθοδος εγκατάστασης ενός διεθνούς δικτύου franchising είναι η ίδρυση κοινής εταιρίας (joint venture) μεταξύ του franchisor και του εγχώριου επιχειρηματία. Η εταιρία που θα δημιουργηθεί, θα συνάψει με τον franchisor συμφωνία, είτε ανάπτυξης περιοχής είτε master franchising. Σε πολλές χώρες, οι εταιρίες joint venture τυγχάνουν ευνοϊκότερης φορολογικής μεταχείρισης απότι οι θυγατρικές εταιρίες ή τα υποκαταστήματα. Στα σημαντικά πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου συγκαταλέγονται:

- α) Ο καταμερισμός του επιχειρηματικού κινδύνου.
- β) Ο επιτόπου έλεγχος του δικτύου,
- γ) Διπλό κέρδος από την εγκατάσταση και λειτουργία του δικτύου και φυσικά, από τα κέρδη της κοινής επιχείρησης.

### **Αποτελεσματική ανάπτυξη σε 10 φάσεις**

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

Ο franchisor οφείλει να σχεδιάζει και να εισάγει διαδικασίες για τον προγραμματισμό και υλοποίηση δραστηριοτήτων συγκέντρωσης και ανάλυσης πληροφοριών από την αγορά. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην ανάλυση του ανταγωνισμού, στις προσδοκίες του πελάτη, στις αλλαγές των συνηθειών και προτιμήσεών του, στις οδηγίες εθνικών και διεθνών οργανισμών για θέματα σχετικά με ασφάλεια, υγεία, περιβάλλον, στις εξελίξεις της τεχνολογίας κ.λ.π.

### **Business plan**

Πριν αρχίσει η ανάπτυξη της αλυσίδας θα πρέπει να αναλυθεί και να καταρτιστεί λεπτομερές Επιχειρηματικό Πλάνο, το οποίο θα προγραμματίζει και θα τεκμηριώνει τα περιθώρια κέρδους και τον όγκο των πωλήσεων που θα εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα των franchisees, τον χρόνο αποπληρωμής της επένδυσης (payback period), το πλήθος των καταστημάτων ανά μελλοντική χρονική περίοδο και τη γεωγραφική τους διασπορά και θέση, τους βασικούς ορούς της σύμβασης δικαιοχρησίας. Στη συνέχεια, το Επιχειρηματικό Πλάνο οφείλει να λαμβάνει υπόψη

του τις ιδιαιτερότητες των μελών - franchisees της αλυσίδας και να αναθεωρείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Το Επιχειρηματικό Πλάνο οφείλει να παρουσιάζεται σε όλα τα μέλη της αλυσίδας.

### **Προσδιορισμός Concept**

Ο franchisor οφείλει να ορίσει και να τεκμηριώσει το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της αλυσίδας. Ο franchisor θα πρέπει να αποδεικνύει τη δέσμευσή του ως προς το όραμά της, να βεβαιώνει ότι το όραμα και οι στρατηγικοί στόχοι της αλυσίδας έχουν γίνει κατανοητοί, έχουν εφαρμοσθεί και διατηρούνται σε όλα τα επίπεδα της αλυσίδας. Κατά τον καθορισμό του οράματος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών, η εικόνα και η φήμη της αλυσίδας, η απόδοση της λειτουργίας της, η αξιοπιστία του ονόματος και των προϊόντων που διαθέτει, ο ρόλος του κάθε καταστήματος της αλυσίδας στην υλοποίησή του, κ.λ.π.

### **Πιλοτικό κατάστημα**

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίδεται στον σχεδιασμό και στη λειτουργία του πιλοτικού καταστήματος. Το πιλοτικό κατάστημα δίνει τη δυνατότητα να επαληθευτούν και να βελτιωθούν τόσο οι διαδικασίες λειτουργίας όσο και το concept της αλυσίδας, πριν από την ανάπτυξη και την επέκτασή της. Στη συνέχεια, αποτελεί το κέντρο εκπαίδευσης, ενισχύει τη φήμη της αλυσίδας και μετασχηματίζεται σε πόλο έλξης υποψήφιων επενδυτών.

### **Σύμβαση δικαιoχρησίας**

Η σύμβαση δικαιoχρησίας τυποποιείται από τον franchisor και πρέπει να καθορίζεται κατ' ελάχιστο:

- Η διάρκεια συμβολαίου
- Η ύπαρξη και το μέγεθος των entry fees
- Η ύπαρξη και το ποσοστό των royalties
- Ο τρόπος και η συμβολή στη διαφήμιση της αλυσίδας από τα αντισυμβαλλόμενα μέρη
- Η παροχή υποστήριξης από τον franchisor (εκπαίδευση, εγχειρίδια λειτουργίας κ.λ.π. )
- Οι όροι γεωγραφικής αποκλειστικότητας
- Η εξασφάλιση απορρήτου



- Οι συνθήκες και οι τρόποι λύσης της σύμβασης
- Η συμμόρφωση με την οδηγία της Ε. Κ. περί ανταγωνισμού
- Οι λοιπές υποχρεώσεις franchisor και franchisee

### Σύστημα franchise

Θα πρέπει να καθορισθούν οι υπευθυνότητες, οι δικαιοδοσίες και οι αμοιβαίες σχέσεις όλου του προσωπικού, τόσο του franchisor, όσο και των franchisees, που διοικεί, εκτελεί και επαλήθεύει κάθε εργασία που επηρεάζει τη λειτουργία της αλυσίδας.

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

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

Όλα τα σημεία πώλησης οφείλουν να μεταδίδουν προς τον καταναλωτή ενιαία εικόνα τόσο στον τρόπο εξυπηρέτησης, όσο και στην οπτική εικόνα. Για το λόγο αυτό, ο franchisor οφείλει να σχεδιάσει και να τυποποιήσει τα αρχιτεκτονικά σχέδια, την εσωτερική διακόσμηση και τη διαρρύθμιση των καταστημάτων της αλυσίδας.

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

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

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

Η Πρόγνωση Πωλήσεων και η Διαχείριση Αποθεμάτων, θα πρέπει να ακολουθεί τις σύγχρονες τάσεις των logistics και να αξιολογούνται συνέχεια τα εναλλακτικά σενάρια, όπως ύπαρξη κεντρικής αποθήκης ανά γεωγραφικές ζώνες, κοινή χρήση

συστήματος διανομής, συμφωνία και συνεργασία με third party logistics, αλληλοσυμπλήρωση των αναγκών των καταστημάτων κ.λ.π.

### **Marketing**

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

Περιλαμβάνει στοιχεία για τον franchisor, τη δυναμική της αλυσίδας, το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της αλυσίδας, την περιγραφή και τη φιλοσοφία του concept, τους βασικούς όρους της σύμβασης δικαιοχρησίας, βασικά στοιχεία του Business Plan και του Marketing Plan κ.λ.π.

Ο franchisor οφείλει να αναλύσει και να προγραμματίσει πλάνο ενεργειών προβολής της αλυσίδας με σκοπό την προσέλκυση επενδυτών με διαφημίσεις, αγγελίες σε εφημερίδες και ειδικές εκδόσεις, συμμετοχή σε εκθέσεις, κ.λ.π.

### **Αξιολόγηση και επιλογή**

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

Θα πρέπει:

- A. να καθορισθεί με λεπτομέρεια το επιθυμητό profile των franchisees,
- B. να αξιολογηθούν και να επιλεγθούν με προσοχή, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα απαραίτητα στοιχεία (π.χ. εμπειρία, εκπαίδευση, οικονομική φερεγγυότητα, ικανότητες κ.λ.π. )

### **Εκπαίδευση franchisees**

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

Ο franchisor οφείλει να καθιερώσει και να τηρεί διαδικασίες για τον εντοπισμό των αναγκών σε εκπαίδευση όλου του προσωπικού της αλυσίδας.

Προσωπικό το οποίο εκτελεί καθορισμένα ειδικά καθήκοντα, θα πρέπει να εξειδικευτεί με την κατάλληλη εκπαίδευση, τεχνογνωσία ή και εμπειρία, όπως απαιτείται. Κατάλληλα αρχεία της Εκπαίδευσης θα πρέπει να διατηρούνται.

### Ο έλεγχος δικτύου

Ο franchisor οφείλει να καθιερώσει και να επιβεβαιώσει την τήρηση ενός τεκμηριωμένου συστήματος λειτουργίας (standard operation procedures), ως το μέσο για την διασφάλιση του ότι η λειτουργία της αλυσίδας συμμορφώνεται με τις καθορισμένες απαιτήσεις του οράματος και των στρατηγικών στόχων.

### Το φορολογικό πλαίσιο του franchising

Ο ΝΟΜΟΣ 2238/1994 (Κώδικας Φορολογίας Εισοδήματος) και οι τροποποιήσεις 2459/1997 και 2579/1998 συνιστούν το νομικό πλαίσιο που ορίζει τον τρόπο φορολόγησης των επιχειρήσεων που αναπτύσσονται με franchising.

Ωστόσο, η πρώτη ουσιαστική νομοθετική παρέμβαση για τη φορολογία στο franchising έγινε πριν από δύο χρόνια. Πρόκειται για τη διευκρινιστική εγκύκλιο του υπουργείου Οικονομικών 1047166/ 10364/Β 0012/ΠΟΛ 1142-3, η οποία αφορά μόνο εμπορικές επιχειρήσεις που καταβάλλουν δικαιώματα σε άλλες, των οποίων εμπορεύονται τα προϊόντα ή εκμεταλλεύονται τα σήματά τους. Οι πιο σημαντικές διευκρινίσεις που αναφέρονται στην εγκύκλιο ΠΟΛ 1142-3 του υπουργείου Οικονομικών είναι οι εξής:

α) Για να εκπέσει ο franchisee τα χρήματα που καταβάλλει στον franchisor χρειάζεται η έγκριση αρμόδιας επιτροπής του υπουργείου Οικονομικών και η προηγούμενη κατάθεση του συμφωνητικού δικαιόχρησης στις αρμόδιες εφορίες που υπάγονται ο δικαιοδόχος και ο δικαιοπάροχος.

Όταν ο franchisor είναι και προμηθευτής του δικαιοπαρόχου, τότε δεν δικαιούται καμιά φορολογική απαλλαγή από καμία δαπάνη για τη χρήση των δικαιωμάτων, αφού η προώθηση των πωλήσεων του μισθωτή τεκμαίρεται επειδή ωφελεί και τον εκμισθωτή.

Η εγκύκλιος του υπουργείου Οικονομικών δίνει ερμηνευτικές οδηγίες για το δικαίωμα χρήσης όταν αυτό μεταβιβάζεται μέσω πώλησης και όταν αυτό μισθώνεται. Ο franchisor πρέπει να γνωρίζει ότι για την περίπτωση της πώλησης ισχύουν οι διατάξεις του νόμου 2238/94 (Κώδικας Φορολογίας Εισοδήματος). Το κέρδος του, δηλαδή, από την πώληση του δικαιώματος χρήσης φορολογείται με συντελεστή 30%. Αν ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπός, τότε η φορολογία εμπίπτει στις υπάρχουσες διμερείς συμβάσεις για την αποφυγή της διπλής φορολογίας.

β) Όταν το δικαίωμα χρήσης μισθώνεται, ισχύει μία από τις δύο περιπτώσεις.

- Παραχωρείται στον franchisee χωρίς καμία δαπάνη η χρήση δικαιώματος. Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 2238/94, θεωρείται ότι αλλάζει μόνο ο τρόπος καταβολής του τιμήματος και τα έσοδα από την εκμετάλλευση του δικαιώματος καταχωρίζονται στον λογαριασμό 75. 09 «Ενοίκια ασώματων ακινητοποιήσεων».
- Η απόκτηση εσόδων από μίσθωμα δικαιόχρησης συνοδεύεται από πραγματοποίηση αντίστοιχων δαπανών σε μόνιμη βάση, ως απόρροια έννομου συμφέροντος του franchisor για την προστασία του κύρους, της φήμης και της ποιότητας του παρεχόμενου μισθωμένου δικαιώματος. Σ' αυτήν την περίπτωση, τα έσοδα καταχωρούνται στον λογαριασμό 73 του ΕΓΛΣ και η δραστηριότητα αυτή αποτελεί κανονική εκμετάλλευση, το αποτέλεσμα της οποίας διαμορφώνεται χωριστά στην ομάδα 9 του ΕΓΛΣ, όταν υπάρχει σχετική υποχρέωση τήρησής της. Όταν ο franchisor είναι αλλοδαπός, τα μισθώματα αυτά υπόκεινται σε παρακράτηση φόρου 20%, εκτός και αν υπάρχει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας μεταξύ της Ελλάδας και της χώρας των δικαιωπαρόχων.

### Παράδειγμα εφαρμογής franchising στον κλάδο του Τουρισμού

Η LEAD Αειφόρος Ανάπτυξη Α.Ε. είναι μια εταιρία που δημιουργήθηκε το 1997 και εστιάζετε στην ανάπτυξη του ομίλου της Trekking με το σύστημα δικαιόχρησης. Ο όμιλος της Trekking εστιάζετε στο χώρο του τουρισμού με υπαίθριες δραστηριότητες ή αλλιώς εναλλακτικού τουρισμού.

Η πρώτη εταιρία του ομίλου ήταν η Trekking Hellas Α.Ε., η οποία δημιουργήθηκε το 1986 από τον αρχιτέκτονα Μιχάλη Τσουκιά και τον ηλεκτρονικό Χρήστο Λάμπρη.

Οι πρωτοπόροι αυτοί αποφάσισαν να αφήσουν τις μέχρι τότε ασχολίες τους και να εστιασθούν σε κάτι που αγαπούσαν ιδιαίτερα, τη φύση.

Οι εμπειρίες τους από τον χώρο της φύσης ήταν ήδη μεγάλες, όταν αποφάσισαν να ιδρύσουν την Trekking Hellas, μια και ήταν ηγετικά στελέχη της πρώτης ελληνικής αποστολής στα Ιμαλάια.

Το 1997 δημιουργήθηκε η Lead Α.Ε., η οποία αποτελεί την δικαιωπάροχο εταιρία του ομίλου, με την εισδοχή ενός νέου μέλους στην ομάδα των προαναφερθέντων, του Αλέξανδρου Λαμνίδη, οικονομολόγου, με 15ετή πείρα σε διευθυντικές θέσεις Ανθρώπινου Δυναμικού, Ποιότητας, Marketing και ανάπτυξης δικτύου Franchising, σε πολυεθνικές και ελληνικές εταιρίες.

### **Σύστημα δικαιόχρησης**

Η υπογραφή σύμβασης δικαιόχρησης δίνει το δικαίωμα σε κάθε δικαιοδόχο να χρησιμοποιεί όλα τα σήματα της Trekking, να έχει πρόσβαση στο know-how της εταιρίας, να συνδιαλλάσσεται με πελάτες της εταιρίας στο εσωτερικό και στο εξωτερικό. Η σύμβαση έχει διάρκεια 10 έτη.

Ο δικαιοδόχος δεν έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το σήμα της Trekking ή παραφθορές αυτού στην εταιρική του επωνυμία

### **Οικονομικά**

Συμφωνά με το σύστημα δικαιόχρησης της Trekking ο κάθε δικαιοδόχος καταβάλλει προς την Lead A.E. ένα ποσοστό 4% επί του κύκλου εργασιών του ως ρήτρα δικαιόχρησης για της χρήσης των συστημάτων της δικαιοπαρόχου.

Επίσης, ο δικαιοδόχος καταβάλλει ένα ποσοστό 4% επί του κύκλου εργασιών του για την πανελλαδική προώθηση και διαφήμιση του ομίλου. Τα ποσοστά αυτά είναι καταβλητέα στο τέλος κάθε τριμήνου.

Με την υπογραφή της σύμβασης δικαιόχρησης ο δικαιοδόχος καταβάλει 1.000.000 δρχ. Για τα έξοδα βασικής υποστήριξης του και 300.000 δρχ. Προς τον δικηγόρο της εταιρίας, για τα έξοδα των συμβάσεων και της κατάθεσής τους στην επιτροπή ανταγωνισμού.

Οι συνεργαζόμενες τράπεζες είναι:

- Βρετανία: First Choice, Explore, Waymark
- Γαλλία: Atalante, Explorer, Nomade
- Ινδία: Indo Asia Tours
- Ισραήλ: Geographical Tours
- ΗΠΑ και Καναδάς: Mountain Travel/Sobek
- Νεπάλ: Alpine Travel

Τέλος, η Trekking αντιπροσωπεύει στην Ελλάδα

- Τον ημικρατικό οργανισμό της Γαλλίας UCPA
- Τον βρετανικό οργανισμό Outward Bound

### **Διαδικασία ένταξης**

Ο υποψήφιος που επιθυμεί την ένταξή του στο σύστημα Trekking πρέπει να συμπληρώσει την αίτηση συνεργασίας. Εφόσον υπάρχουν περισσότεροι του ενός ενδιαφερόμενοι, θα πρέπει να συμπληρωθεί και να υπογραφεί ξεχωριστή αίτηση από τον κάθε έναν. Εφόσον υπάρχει ενδιαφέρον από τη Lead A.E., θα ακολουθήσει μια

σειρά συνεντεύξεων και αξιολογήσεων. Εφόσον αυτές είναι επιτυχείς, οι υποψήφιοι θα πρέπει, ανάλογα με τα προσόντα και τις γνώσεις τους, να περάσουν 1 μήνα εκπαίδευσης (σε σύνολο), σε προγράμματα τουρισμού υπαίθριων δραστηριοτήτων σε περιοχές όπου δραστηριοποιείται ήδη ο όμιλος. Στο διάστημα της εκπαίδευσής τους θα αξιολογούνται, και θα πρέπει να περάσουν επιτυχώς εξετάσεις επάρκειας.

Κατά το διάστημα της εκπαίδευσης η Lead A.E. δεν εγγυάται ότι θα υπογραφεί σύμβαση δικαιόχρησης με έναν υποψήφιο. Επίσης, κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης η Lead A.E. δεν καταβάλλει καμία αποζημίωση στον υποψήφιο δικαιοδόχο.

Μετά το επιτυχές πέρας της εκπαίδευσης ο δικαιοπάροχος μπορεί να καλέσει τον υποψήφιο να υπογράψει σύμβαση δικαιόχρησης για την περιοχή ενδιαφέροντός του.

### **Αρχική επένδυση-Δυνατότητες ανάπτυξης**

Ανάλογα με την περιοχή και τις ανάγκες ανάπτυξης εναλλακτικού τουρισμού, υπολογίζετε ότι θα χρειαστεί να δημιουργηθεί μια εταιρία αρχικού κεφαλαίου 5-20 εκατ. δρχ. Σύμφωνα με το επιχειρησιακό πλάνο που θα εκπονηθεί από τον δικαιοδόχο για την περιοχή ενδιαφέροντός του, μπορεί να χρειαστεί είτε η αγορά ενός αγρού με δέντρα μεταξύ 10-20 στρεμμάτων, με εύκολη πρόσβαση από δημόσιο ή κοινοτικό δρόμο, είτε η ενοικίαση γραφείου στο κέντρο της πλέον σημαίνουσας πόλης είτε και τα δύο μαζί με τον απαραίτητο εξοπλισμό για λειτουργία ενός τέτοιου κέντρου.

Η Lead A.E. μπορεί να δώσει την ευκαιρία σε μια πετυχημένη εταιρία δικαιοδόχου να αναπτυχθεί και σε άλλες περιοχές, απονέμοντας έτσι νέες ευκαιρίες δικαιόχρησης. Σε καμία περίπτωση, όμως, δεν εγγυάται ότι τέτοιες ευκαιρίες θα δοθούν ή και ακόμη και την κερδοφορία όποιου εγχειρήματος.

### **Εταιρία Δικαιοδόχου-Μεταβίβαση εταιρικών μεριδίων**

Η εταιρία του δικαιοδόχου μπορεί να πάρει οποιαδήποτε μορφή είτε ανώνυμη είτε περιορισμένης ευθύνης είτε ομόρρυθμη. Η οποιαδήποτε πώληση ή μεταφορά εταιρικών μεριδίων από ένα μέτοχο σε άλλον, η εισδοχή νέου μετόχου ή μέλους Δ.Σ., θα πρέπει να εγκριθεί προηγουμένως από τον δικαιοπάροχο. Σε κάθε περίπτωση, η οποιαδήποτε αλλαγή σημαίνει αυτόματη ακύρωση της σύμβασης δικαιόχρησης.

### **Λειτουργία εταιριών δικαιούχων**

Η λειτουργία των εταιριών του δικτύου διέπεται από τον κώδικα δεοντολογίας των εταιριών του Ομίλου Trekking.

Όλες οι επικοινωνίες μεταξύ δικαιούχων-δικαιοπάροχου είναι ελεύθερες και ανοικτές. Κάθε προτεινόμενη από τους δικαιούχους και υιοθετούμενη από τον δικαιοπάροχο βελτίωση μεθόδων και διαδικασιών γίνεται κτήμα του Ομίλου και προστατεύεται. Επίσης, στις βελτιώσεις αυτές έχει δικαίωμα πρόσβασης κάθε δικαιούχος του Ομίλου.

Οι πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία, μεθοδολογία, διαδικασίες και προϊόντα της Trekking αποτελούν εμπορικά μυστικά και καλύπτονται από την απαιτούμενη εχεμύθεια.

### **Ανταλλάγματα που προσφέρονται από τον δικαιοπάροχο**

Η Lead A.E. δίνει την ευκαιρία σε όλους τους υποψηφίους δικαιούχους που θα επιλεγούν, να ακολουθήσουν ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα γίνεται με έδρα την Αθήνα. Το κόστος εκπαίδευσης του υποψηφίου δικαιούχου αναλαμβάνεται από τη Lead A.E., αλλά το κόστος εκπαίδευσης των μετέπειτα στελεχών του αναλαμβάνεται από τον ίδιο. Οι υποψήφιοι δικαιούχοι δεν θα αποζημιώνονται κατά την διάρκεια της εκπαίδευσής τους.

### **Το λεξιλόγιο του franchising**

Στο λεξιλόγιο που ακολουθεί, παρατίθενται οι κυριότεροι ελληνικοί αλλά και ξένοι όροι που απαντώνται τόσο στις διάφορες συμβάσεις όσο και στο λοιπό έντυπο υλικό του franchising. Η παράθεση αυτή ακολουθείται από μια πολύ σύντομη και περιεκτική επεξήγηση του κάθε όρου.

**Area Development Agreement:** Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής με την οποία ο Δότης παραχωρεί στον Λήπτη το αποκλειστικό δικαίωμα να ανοίξει ο ίδιος και να λειτουργήσει, με βάση ένα προσυμφωνηθέν σχέδιο ανάπτυξης, έναν συγκεκριμένο αριθμό καταστημάτων μέσα σε μια προκαθορισμένη γεωγραφική περιοχή.

**Business Format Franchise:** Αγγλοαμερικανικός όρος για τον χαρακτηρισμό του franchising δεύτερης γενιάς. Σύμφωνα με αυτόν, αποδίδεται ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη από τον Δότη ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού συστήματος (Business Format), το οποίο όμως πρέπει συγχρόνως να είναι και επώνυμο, δηλαδή να

λειτουργεί κάτω από έναν ευρύτερα γνωστό και αναγνωρίσιμο διακριτικό τίτλο ή/και επωνυμία.

**Concept:** Στον όρο αυτόν συνοψίζεται η εν γένει τεχνογνωσία του Δότη με βάση την οποία θα λειτουργήσει το δίκτυο franchising.

**Δικαιόχρηση ή Δικαιοχρησία:** Η ελληνική απόδοση του όρου franchising.

**Δικαιοπάροχος ή Δότης:** Η ελληνική απόδοση του όρου franchisor.

**Δικαιοδόχος ή Λήπτης:** Η ελληνική απόδοση του όρου franchisee.

**Δικαίωμα Εισόδου στο Σύστημα franchising:** Η ελληνική απόδοση του όρου Entry Fee, ο οποίος αντικατοπτρίζει το εφάπαξ χρηματικό ποσό που καταβάλλει ο Λήπτης στον Δότη, συνήθως με την υπογραφή της μεταξύ τους σύμβασης franchising. Το ποσόν αυτό αντιστοιχεί στις διάφορες παροχές του Δότη για την αρμονική ένταξη του Λήπτη στο σύστημα, στον κόπο και στα έξοδα που υποβλήθηκε ο Δότης προκειμένου να δημιουργήσει την τεχνογνωσία του, στην παροχή του Λήπτη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κ.λ.π.

**Δίκτυο franchising:** Το σύνολο των καταστημάτων των Ληπτών (franchisees), οι οποίοι συνδέονται με ιδιαίτερες συμβάσεις franchising με την επιχείρηση του Δότη (franchisor). Στο ίδιο Δίκτυο ανήκουν και τα καταστήματα του Δότη, εφόσον λειτουργούν με τη μέθοδο του franchising.

**Εγχειρίδιο λειτουργίας:** Η ελληνική απόδοση του όρου Operations Manual. Το εγχειρίδιο λειτουργίας και η σύμβαση franchising είναι τα δύο βασικά έγγραφα επάνω στα οποία στηρίζεται η λειτουργία ενός δικτύου franchising. Σε αυτό περιλαμβάνεται και εξειδικεύεται η τεχνογνωσία του Δότη.

**Ενημερωτικό έντυπο ή μπροσούρα:** Στο έντυπο αυτό περιλαμβάνονται οι πρώτες βασικές πληροφορίες για την επιχείρηση και το σύστημα franchising του Δότη, δίδεται δε συνήθως στον Λήπτη κατά την πρώτη συνάντησή τους.

**Franchise:** Είναι λέξη γαλλικής προέλευσης από το παλαιό γαλλικό ρήμα «francher», που σήμαινε την παραχώρηση ενός προνομίου ή την παραίτηση από κάποια δικαιώματα.

**Κώδικας Δεοντολογίας:** Σύνολο ουσιωδών πρακτικών κανόνων ορθής συμπεριφοράς οι οποίοι πρέπει να ακολουθούνται βασικά από τους Δότες (franchisors) κατά την εγκατάσταση, ανάπτυξη και λειτουργία ενός δικτύου franchising.

**Master Franchise:** Αποδίδεται στα ελληνικά ως Κύρια Συμφωνία Franchise και ορίζεται σύμφωνα με τον κανονισμό 4087/88, ως η συμφωνία μεταξύ δύο επιχειρήσεων με την οποία η μία επιχείρηση, ο Δότης, παρέχει στην άλλη, τον Κύριο



Δότη, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό τη σύναψη συμφωνιών franchise με τρίτους, τους Λήπτες. Χρησιμοποιείται συνήθως ως μέθοδος εγκατάστασης και ανάπτυξης ενός Δικτύου franchising στο εξωτερικό.

**Πακέτο franchising:** Η ελληνική απόδοση του όρου Package ή Package Deal που περιλαμβάνει τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δότη, την τεχνογνωσία του και γενικότερα όλα εκείνα τα στοιχεία με τα οποία εφοδιάζει ο Δότης τον Λήπτη, προκειμένου ο τελευταίος να μπορέσει να λειτουργήσει τη δική του ανεξάρτητη επιχείρηση δικαιόχρησης.

**Πιλοτικό Κατάστημα:** Κατάστημα που ανήκει συνήθως στον Δότη και κατά τη λειτουργία του οποίου έχει εφαρμοσθεί και ελεγχθεί το Σύστημα franchising.

### Ορολογία Franchising

**Advertising Fund:** Κεντρική διαχείριση του διαφημιστικού κονδυλίου

**Brand name:** Σήμα κατατεθέν

**Franchising:** Δικαιόχρηση

**Franchisor:** Δικαιοπάροχος

**Franchisee:** Δικαιοδόχος

**Franchise:** Μια επιχείρηση που προωθείται με το σύστημα Δικαιόχρησης

**Franchise Fee:** Το εφάπαξ, ορισμένης διάρκειας χρηματικό αντίτιμο που δίδει ο franchisee

**Manuals:** Εγχειρίδια. Τα λειτουργικά κ.λ.π. εγχειρίδια που περιέχουν το γραπτό τμήμα του συστήματος Franchise

**Royalties:** Το ποσό για τις διαχειριστικές υπηρεσίες που θα καταβάλλεται από τον franchisee σε τακτά χρονικά διαστήματα

**Territory:** Η περιοχή εντός της οποίας ο franchisee θα έχει το δικαίωμα λειτουργίας και Marketing, ενός ή περισσότερων καταστημάτων βάσει του οποίου θα αναπτυχθεί αργότερα το Δίκτυο franchising.

**Royalties:** Χρηματικά ποσά που καταβάλλει ο Λήπτης στον Δότη κατά τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, με τη μορφή ποσοστών, συνήθως επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησής του, μετά από την αφαίρεση των σχετικών φόρων. Τα ποσά αυτά ανταποκρίνονται στις διαρκείς παροχές του Δότη προς τον Λήπτη κατά τη διάρκεια της σχέσης τους.

**Σύστημα Franchising:** Το σύνολο των στοιχείων της οργανωτικής υποδομής του Δότη, η οποία απαιτείται για να λειτουργήσει ένα δίκτυο franchising.

**Τεχνογνωσία:** Σύμφωνα με τον ορισμό του κανονισμού 4087/88 είναι το σύνολο των μη κατοχυρωμένων με ευρεσιτεχνία πρακτικών πληροφοριών που προκύπτουν από την πείρα και από δοκιμές του Δότη και οι οποίες είναι εμπιστευτικές, ουσιαστικής σημασίας και προσδιορισμένες.

### Τρόπος επέκτασης στο άμεσο μέλλον

Τρόπος επέκτασης	%
Με franchise	54,8
Με εταιρικά καταστήματα	2,7
Και με τους δύο τρόπους	42,5
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0</b>

Πηγή: ICAP, Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος

**Το franchise επιλέγουν ως τρόπο μελλοντικής επέκτασης οι περισσότερες επιχειρήσεις**

## INTERNET(ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ)

### Τι είναι το Internet

Το διαδίκτυο είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο υπολογιστών, οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους μέσω τηλεφωνικών γραμμών και δορυφόρων χρησιμοποιώντας ένα κοινό πρωτόκολλο (προσυμφωνημένη μέθοδο) επικοινωνίας, γνωστό ως TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol). Μέσω αυτού του δικτύου οι χρήστες μπορούν να επικοινωνούν και να ανταλλάσσουν πληροφορίες σε οποιαδήποτε μορφή (κείμενο, ήχο, εικόνα, video ακόμη και λογισμικό).

### Σύντομη ιστορία του Internet

Το Internet ξεκίνησε ως ARPANET, ένα εθνικό δίκτυο υπολογιστών στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής που δημιουργήθηκε από τον στρατιωτικό οργανισμό ARPA (Advanced Research Projects Agency). Η σκέψη ήταν να δημιουργηθεί ένα δίκτυο μεταγωγής δεδομένων που θα παρέμενε λειτουργικό, ακόμη κι αν ένα μεγάλο μέρος του θα καταστρεφόταν από έναν ενδεχόμενο πυρηνικό πόλεμο ή μια τεράστια φυσική καταστροφή. Αυτό γιατί δεν θα υπήρχε κάποιο κέντρο οργάνωσης, αλλά πολλοί κόμβοι που θα ήταν ίσοι μεταξύ τους και θα λειτουργούσαν ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο.

Ο πρώτος κόμβος τοποθετήθηκε το 1969 και μέχρι το τέλος του ίδιου έτους είχαν δημιουργηθεί άλλοι τρεις κόμβοι. Τους κόμβους αυτούς αποτελούσαν υπερυπολογιστές εκείνης της εποχής, που επικοινωνούσαν μέσω ειδικών τηλεπικοινωνιακών γραμμών υψηλής ταχύτητας. Μέχρι το 1972 ο αριθμός των κόμβων είχε αυξηθεί στους 37. Τον ίδιο χρόνο επινοήθηκε από τους χρήστες του δικτύου το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, γνωστό ως e-mail, που χρησίμευε στην ανταλλαγή μηνυμάτων και δεδομένων.

Το ARPANET μεγάλωνε διαρκώς, καθώς όλο και περισσότεροι κόμβοι συνδέονταν σε αυτό. Μέχρι τη δεκαετία του 1980 όμως χρήστες του δικτύου παρέμεναν κατά κύριο λόγο ακαδημαϊκά ιδρύματα, ερευνητές και κυβερνητικοί οργανισμοί. Το 1983 αποσπάστηκε το στρατιωτικό μέρος του ARPANET. Μετά από αυτό, όλο και περισσότεροι οργανισμοί, επιχειρήσεις, αλλά και μεμονωμένοι χρήστες άρχισαν να συνδέονται στο δίκτυο των δικτύων. Απλά έπρεπε να διαθέτουν τον κατάλληλο εξοπλισμό και το απαραίτητο λογισμικό (αρκετά γρήγορους υπολογιστές,

ικανούς να συνδεθούν στο δίκτυο μέσω των τηλεφωνικών γραμμών και να επικοινωνήσουν με το πρωτόκολλο επικοινωνίας TCP/IP).

Έτσι η ανάπτυξη του ARPANET υπήρξε ραγδαία και τελικά κατέληξε να αποτελεί αυτό που μας είναι γνωστό σήμερα ως Internet. Τυπικά το ARPANET σταμάτησε να υπάρχει το 1991, αλλά η εξάπλωση του διαδόχου του συνεχίστηκε και συνεχίζεται σε όλο τον κόσμο με εντυπωσιακό ρυθμό.

### Βασικές υπηρεσίες του Internet

Το Internet προσφέρει μια σειρά από υπηρεσίες στους χρήστες του, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι:

- ✓ E-Mail: για την αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων
- ✓ USENET newsgroups: ειδικές θεματικές ομάδες συζητήσεων
- ✓ TELNET: για τον χειρισμό υπολογιστών εξ'αποστάσεως
- ✓ FTP(File Transfer Protocol): για την μεταφορά αρχείων από ένα υπολογιστικό σύστημα σε κάποιο άλλο
- ✓ IRC(Internet Relay Chat): γραπτή συνομιλία που επιτρέπει την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο
- ✓ WWW (World Wide Web): για την παρουσίαση πληροφοριών και δεδομένων μέσω του διαδικτύου υπό την μορφή κειμένου, εικόνας, ήχου και video.

### To World Wide Web(WWW)

Είναι πολλοί αυτοί που συγχέουν το Internet με το World Wide Web, ίσως επειδή είναι η πιο γνωστή υπηρεσία του διαδικτύου. Το Internet είναι το μέσο που επιτρέπει την πρόσβαση στο World Wide Web, στο σύνολο δηλαδή των ιστοσελίδων, όπως ονομάζονται τα ηλεκτρονικά πολυμεσικά έγγραφα που αποτελούν τον Παγκόσμιο Ιστό.

Το WWW αναπτύχθηκε στο Κέντρο Πυρηνικών Ερευνών της Γενεύης(CERN) το 1989 με σκοπό να χρησιμοποιείται από τους επιστήμονες για την ανταλλαγή δεδομένων. Επιτρέπει την παρουσίαση πολυμεσικών δεδομένων(εικόνα, ήχος, video) αλλά και την πρόσβαση στις άλλες υπηρεσίες του internet(e-mail, FTR κ.τ.λ.). Η προσπέλαση στις ιστοσελίδες του World Wide Web από τους χρήστες, γίνεται με ειδικά προγράμματα που ονομάζονται εφαρμογές πλοήγησης(web browsers). Οι ιστοσελίδες στο διαδίκτυο είτε είναι μεμονωμένες, είτε συνδεδεμένες μεταξύ τους(δικτυακοί τόποι) έχουν μοναδικές διευθύνσεις που επιτρέπουν την ανάχνευσή τους από τα προγράμματα πλοήγησης, τα οποία «μεταφράζουν» τη γλώσσα HTML και παρουσιάζουν τις ιστοσελίδες γραφικά στην οθόνη του υπολογιστή.

### To E-Mail(ηλεκτρονικό ταχυδρομείο)

Το E-Mail είναι η μεγαλύτερη σε ηλικία υπηρεσία του Internet και χρονολογείται από τα μέσα του 1970. Για να χρησιμοποιήσουμε την υπηρεσία αυτή, μπαίνουμε στον υπολογιστή και πληκτρολογούμε το μήνυμα που θέλουμε να στείλουμε καθώς και τη διεύθυνση ή τις διευθύνσεις αυτών που θέλουμε να το λάβουν. Ύστερα από λίγα λεπτά το μήνυμα παραδίδεται στους χρήστες ή στο χρήστη ενός άλλου υπολογιστή, ο οποίος βρίσκεται στην άλλη άκρη της γραμμής. Εκτός από γραπτά μηνύματα η υπηρεσία μας δίνει τη δυνατότητα να στείλουμε έγγραφα, ήχους ή ακόμα και εικόνες οι οποίες συνοδεύουν το μήνυμά μας.

### To Use Net

Η Υπηρεσία αυτή μοιάζει πάρα πολύ με ένα δημόσιο πίνακα ανακοινώσεων. Μας επιτρέπει δηλαδή να ταχυδρομήσουμε μηνύματα σε ένα δημόσιο θεματικό τομέα όπου ένας αριθμός από άλλους συμμετέχοντες στο τομέα αυτό μπορούν να τα διαβάσουν. Εκεί μπορούν να ταχυδρομηθούν ηλεκτρονικά οι απαντήσεις των άλλων συμμετεχόντων. Το Use Net ξεκίνησε το 1979 σαν υπηρεσία σύνδεσης υπολογιστών. Είναι μια πολύ δημοφιλής υπηρεσία του Internet η οποία περιλαμβάνει περισσότερα από 4000 θέματα στα οποία οι χρήστες ταχυδρομούν μηνύματα ή απαντούν σε αυτά. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία θεμάτων όπως: βιβλία, ταινίες, θρησκεία, φιλοσοφία, υπολογιστές και τεχνολογία. Αυτές οι θεματικές ομάδες συζητήσεων μπορούν να αποτελέσουν μια καλή πηγή πληροφοριών από άλλους χρήστες που έχουν δοκιμάσει συγκεκριμένα προϊόντα ή έχουν δει συγκεκριμένες ταινίες ή έχουν κακή εμπειρία από συγκεκριμένες εταιρίες.

### To FTP (File Transfer Protocol)

Το FTP είναι ένας τρόπος για να κατεβάζουμε αρχεία από το Internet. Το FTP εκμεταλλεύεται μια σειρά από υπολογιστικά αρχεία των servers τα οποία ταξινομούν και διανέμουν διάφορα αρχεία. Έτσι μας δίνεται η δυνατότητα, με τον κατάλληλο εξοπλισμό, να εγκαταστήσουμε στον υπολογιστή μας διάφορα αρχεία και προγράμματα που είναι διαθέσιμα στο διαδίκτυο.

### To IRC (Internet Relay Chat)

Αυτή η υπηρεσία παρέχει τη δυνατότητα διεξαγωγής συζήτησης σε πραγματικό χρόνο. Είναι μια αρκετά δημοφιλής υπηρεσία, η οποία ήταν η πρώτη που χρησιμοποιήθηκε σαν τόπος συνάθροισης και συζήτησης των χρηστών του διαδικτύου διαμέσου των πληκτρολογίων τους. Πλέον, με την εξέλιξη της

τεχνολογίας οι χρήστες του Chat έχουν τη δυνατότητα όχι μόνο για γραπτή επικοινωνία αλλά μπορούν να ακούν και να βλέπουν το συνομιλητή τους.

### **ΑΛΛΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ INTERNET**

Εκτός από τις παραπάνω υπηρεσίες που αναφέραμε, πρέπει να πούμε ότι το Διαδίκτυο είναι μια τεράστια πηγή πληροφοριών όπου κάποιος μπορεί να βρει πληροφορίες για άπειρα θέματα αλλά και να διαβάσει αμέτρητα άρθρα από διάφορες ηλεκτρονικές εφημερίδες και περιοδικά. Μέσω του διαδικτύου μπορούμε να επισκεφθούμε διάφορα καταστήματα και να πληροφορηθούμε για τα προϊόντα τους καθώς και να μάθουμε για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, τον τρόπο που λειτουργούν, σε ποιες περιοχές αναπτύσσονται και άλλα πολλά.

Οι σημερινές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ως μέσο επικοινωνίας με τους συνεργάτες τους, ως μέσο αξιοποίησης των πληροφοριακών συστημάτων τους εξ' αποστάσεως, αλλά κυρίως ως μέσο διεκπεραίωσης εμπορικών συναλλαγών. Οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν τεχνολογίες διαδικτύου στις κύριες επιχειρηματικές λειτουργίες τους, με απώτερο σκοπό να αναβαθμίσουν την αξία τους.

### **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΣΩ INTERNET**

Η εμπειρία σε έργα βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας μέσα από την εισαγωγή και αξιοποίηση νέων τεχνολογιών έχει δείξει ότι αρκετές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν ποιές δράσεις θα αναβαθμίσουν την ηλεκτρονική ανταγωνιστικότητά τους και πώς οι επιχειρηματικές δραστηριότητες θα αντανakλούν τις εξελίξεις στην ψηφιακή αρχιτεκτονική. Ο μετασχηματισμός μιας παραδοσιακής επιχείρησης σε μια e-επιχείρηση είναι μια διαδικασία απαιτητική. Προϋποθέτει πειραματισμό με τις διαθέσιμες τεχνολογίες διαδικτύου, αλλά και προσαρμογή στις επιχειρηματικές πρακτικές της ηλεκτρονικής οικονομίας.

Οι επιχειρήσεις για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της νέας ψηφιακής εποχής, πρέπει να κατανοήσουν ότι τα μέγιστα οφέλη δεν εξασφαλίζονται μόνο από τη χρήση κάποιων σύγχρονων τεχνολογικών επιλογών (ένα σύνολο ιστοσελίδων, κανάλια ηλεκτρονικής επικοινωνίας κ.λ.π.) αλλά και από την καινοτομική εφαρμογή των επιλογών αυτών. Είναι απαραίτητο να υιοθετούν μια συνολική στρατηγική ανάπτυξης της ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας. Επιβάλλεται να αξιοποιούν εξειδικευμένες μεθόδους και τεχνικές ικανές να καθοδηγήσουν την επιχείρηση να διαμορφώσει όραμα και σχέδια ψηφιακής δράσης. Επιπρόσθετα, είναι αναγκαίο να



αγορά, λίγοι πελάτες είναι ευχαριστημένοι. Έρευνα της cPulse έδειξε ότι το 24% των καταναλωτών είναι δυσαρεστημένοι από τις on-line αγοραστικές εμπειρίες τους. Η δυσαρέσκεια αυτή εκφράζεται με πολλούς τρόπους:

- Ο δείκτης ικανοποίησης πελάτη με τις on-line αγορές μειώθηκε από 88% τον Ιούλιο του 1998 σε μόλις 62% στο τέλος του 1999.
- Ο ρυθμός εγκατάλειψης των δικτυακών τόπων είναι υψηλός. Μόνο ένα ποσοστό 2% αυτών που επισκέπτονται ένα site γίνονται τελικά πελάτες (προχωρούν σε αγορά). Συγκρίνετε αυτό το ποσοστό με το αντίστοιχο στον φυσικό κόσμο, όπου περίπου το ένα τρίτο των ατόμων που εισέρχονται σε ένα κατάστημα αγοράζουν τελικά κάτι.

Έρευνα της Cognitive Inc υποδεικνύει τα σημεία-κλειδιά, τα οποία συντελούν στην αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης του ηλεκτρονικού καταναλωτή: Ευκολία χρήσης και πλοήγησης, μικρός χρόνος απόκρισης, πλήρης και ακριβής πληροφόρηση. Αντιθέτως, τα σημεία τα οποία αποθαρρύνουν τους on-line καταναλωτές είναι: Η απαρχαιωμένη πληροφορία, ο μεγάλος χρόνος απόκρισης και η χαμηλού επιπέδου εξυπηρέτηση.

Ο Έλληνας επιχειρηματίας λοιπόν, προκειμένου να αναπτύξει το ηλεκτρονικό του κατάστημα, έρχεται αντιμέτωπος με το δίλημμα: Να προτιμήσει ένα πακέτο ξένου software house με υψηλή λειτουργικότητα, το οποίο υποστηρίζει τα περισσότερα από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, αλλά δεν λαμβάνει υπόψη ούτε τον τρόπο λειτουργίας των ελληνικών επιχειρήσεων και τα τοπικά φορολογικά θέματα, αλλά ούτε και τις αγοραστικές συνήθειες των Ελλήνων καταναλωτών, ή να συμβιβαστεί με τη λύση που θα του προσφέρει ένα ελληνικό software house, το οποίο εκμεταλλευόμενο το αυξανόμενο hype που συνοδεύει το Ίντερνετ, σχεδίασε ένα πακέτο δημιουργίας ηλεκτρονικών καταστημάτων, το οποίο περισσότερο διώχνει τους πελάτες παρά τους ελκύει; Η απάντηση βρίσκεται κάπου στο ενδιάμεσο. Η Cyberce Ltd., μία αμιγώς ελληνική επιχείρηση που εξειδικεύεται στον χώρο του e-business από το 1997, διέθεσε πρόσφατα στην ελληνική αγορά τον L@ndscape™ Corporate Server, μια προηγμένη πλατφόρμα ηλεκτρονικού επιχειρείν, η οποία ικανοποιεί πλήρως τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της ελληνικής αγοράς και παράλληλα προσφέρει λειτουργικότητα, η οποία μπορεί να συγκριθεί μόνο με αυτήν των καλύτερων ξένων λογισμικών.

Ο L@ndscape™ Corporate Server επιτρέπει στις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου δραστηριοποίησης, να αναπτύξουν και να διαχειριστούν με ιδιαίτερη ευκολία το ηλεκτρονικό τους κατάστημα, καθοδηγούμενες από πρακτικές



που αποσκοπούν στην ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών και φυσικά στην αύξηση των κερδών.

Το L@andscape υποστηρίζει ιεραρχικές δομές για τη διαχείριση καταλόγου προϊόντων, αλλά και άλλου είδους εμπορικού περιεχομένου, διαθέτει ενσωματωμένο σύστημα διαχείρισης ροής πληροφοριών και εγγράφων για την υποστήριξη των πωλήσεων και επιπλέον, εργαλεία ανάπτυξης και διαχείρισης μάρκετινγκ δραστηριοτήτων. Ακόμη περισσότερο, επιτρέπει τη διαχείριση του ηλεκτρονικού καταστήματος μέσω μιας ειδικά σχεδιασμένης και εύχρηστης εφαρμογής, χωρίς να απαιτεί από τον χρήστη γνώσεις προγραμματισμού ή των τεχνολογιών του Ίντερνετ. Το μέλλον του ηλεκτρονικού λιανεμπορίου έχει ήδη αρχίσει να προδιαγράφεται με δύο βασικούς άξονες:

- Εγκατάσταση προηγμένης τεχνολογίας στα φυσικά καταστήματα με στόχο την υποστήριξη του πελάτη κατά τη διάρκεια των αγορών και τη μείωση, τόσο του χρόνου αγοράς όσο και του μεγέθους των καταστημάτων.

- Υλοποίηση της φιλοσοφίας του «Smart Home», σύμφωνα με την οποία η τεχνολογία, πλήρως ενσωματωμένη στις εγκαταστάσεις του νοικοκυριού, αναλαμβάνει να αντικαταστήσει τον ανθρώπινο παράγοντα σε διαδικασίες που χρειάζονται χρόνο και επεξεργασία (π.χ. αναπλήρωση προϊόντων). Στα επόμενα δύο έτη, το τοπίο στο λιανεμπόριο αναμένεται να αλλάξει ραγδαία. Και ο βασικός μοχλός αλλαγής θα είναι τα ηλεκτρονικά καταστήματα, αλλά όχι με τον τρόπο που γίνονται αντιληπτά σήμερα.

Η Cyberce έχει ήδη ξεκινήσει την υλοποίηση της δεύτερης έκδοσης της πλατφόρμας L@andscape™ (L@andscape™ Smart Shopping), που αναμένεται να ολοκληρωθεί στους επόμενους 10 μήνες και χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο του προγράμματος IST. Η όλη λύση βασίζεται στις αρχές του Global Commerce Initiative (GCI) για διεθνή προτυποποίηση προϊόντων.

Η βασική της έκδοση, που δοκιμάζεται επί του παρόντος σε γνωστές αλυσίδες σουπερμάρκετ στην Ελλάδα και στη Φινλανδία, περιλαμβάνει τα εξής:

- Shopping Cart Client: Μια «έξυπνη» τεχνολογική λύση, που ενσωματώνεται στο παραδοσιακό καρότσι αγορών και διαχειρίζεται ηλεκτρονικά τα περιεχόμενά του (προϊόντα). Περιλαμβάνει έναν Personal Digital Assistance (PDA) και έναν RF-ID ή Barcode Reader, που εγκαθίστανται στο καρότσι και προσφέρουν υπηρεσίες όπως διαχείριση λίστας αγοράς, προβολή εξατομικευμένων προσφορών, store navigation κ.λ.π.

- Smart Home Server: Μια ολοκληρωμένη εγκατάσταση στο σπίτι του πελάτη, που μέσω RF-ID ή Barcode Readers, αντιλαμβάνεται τις ελλείψεις του νοικοκυριού ή τις αγοραστικές συνήθειες της οικογένειας και αναλαμβάνει να παραγγείλει για λογαριασμό της με βάση τις παραμέτρους που έχει δηλώσει ο πελάτης.
- Retail Server, ο οποίος αξιοποιώντας νέες τεχνολογίες για επικοινωνία διαφορετικών συσκευών (Bluetooth & W-LAN), διαχειρίζεται τους καταλόγους των προϊόντων, τις ηλεκτρονικές διαφημίσεις και την επικοινωνία με τα «ηλεκτρονικά» καρότσια (Shopping Cart Client) και τα νοικοκυριά (Smart Home Server) ή τα κινητά τηλέφωνα των πελατών.

## ΛΙΑΝΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

Με απλά λόγια θα μπορούσαμε να ορίσουμε τις λιανικές πωλήσεις μέσω διαδικτύου, το ηλεκτρονικό εμπόριο δηλαδή, σαν ένα νέο τρόπο συναλλαγών που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να πωλούν σε καταναλωτές (Λιανική Πώληση ή Business to Consumers) όπως επίσης να πωλούν ή και αγοράζουν σε/ από επιχειρήσεις (χονδρική πώληση ή Business to Business). Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις εκθέτουν (προβάλλουν) τα προϊόντα τους με πιθανούς τιμοκαταλόγους στις σελίδες του διαδικτύου από όπου οι καταναλωτές εξετάζουν, επιλέγουν και παραγγέλνουν τα προϊόντα που τους ενδιαφέρουν, μέσω του υπολογιστή τους.

### ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Το ηλεκτρονικό εμπόριο απευθύνεται σε όλες τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να προχωρήσουν στην πώληση των προϊόντων τους σε τελικούς καταναλωτές μέσω του Internet.

### ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Τα οφέλη από την εφαρμογή ηλεκτρονικού εμπορίου από μια επιχείρηση είναι: 1) αξιοποίηση της αυξανόμενης τάσης αγορών προϊόντων και υπηρεσιών μέσω Internet, 2) διεύρυνση της αγοράς των προϊόντων της επιχείρησης μέσω της δυνατότητας προσέγγισης των χρηστών του Internet, 3) εξασφάλιση σταθερής και μόνιμης πελατείας, 4) καλύτερη προβολή της επιχείρησης και 5) επιπλέον είναι μια θετική αλλαγή με την οποία η επιχείρηση εκσυγχρονίζεται και ακολουθεί την εξέλιξη της τεχνολογίας.

### ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ Η ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Πρόκειται για μια εφαρμογή που συνεργάζεται με την εφαρμογή Ηλεκτρονικός Κατάλογος Προϊόντων / Υπηρεσιών και περιλαμβάνει τους παρακάτω μηχανισμούς για την υποστήριξη των πωλήσεων λιανικής της επιχείρησης:

- Ιδεατό καλάθι (virtual basket) για την επιλογή των επιθυμητών προϊόντων ή υπηρεσιών από τον καταναλωτή.
- Τοποθέτηση παραγγελίας.

- Δυνατότητα πληρωμής μέσω πιστωτικής κάρτας.
- Ειδικό χώρο για τις προσφορές της επιχείρησης.
- Αποθήκευση στοιχείων σχετικά με τις δοσοληψίες.
- Στατιστική ανάλυση συνηθειών καταναλωτών.

Εναλλακτικά, η προβολή των προϊόντων (για μικρό αριθμό) μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ενός εικονικού εκθετηρίου σε δύο ή τρεις διαστάσεις.

### ΤΡΟΠΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ

Ο τρόπος λειτουργίας της είναι σχετικά απλός: Έστω ότι κάποιος χρήστης αποφασίζει να "μπει" στο internet για να ψάξει κάποιο προϊόν που τον ενδιαφέρει. Επιλέγει ένα ηλεκτρονικό κατάστημα (e-store) και αρχίζει να ψάχνει. Το περιβάλλον που βρίσκεται δεν είναι ασφαλές και οι πληροφορίες που ανταλλάσσει με το ηλεκτρονικό κατάστημα είναι δυνατό να διαβαστούν και από άλλους. Το περιβάλλον αυτό δεν είναι το πλέον ενδεδειγμένο για να αναφέρει κανείς τα προσωπικά του στοιχεία (e-mail, όνομα, διεύθυνση, αριθμός πιστωτικής κάρτας κ.λ.π.)

Η έρευνα ήταν επιτυχής, ο χρήστης βρήκε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που τον ενδιέφεραν, οι τιμές τον ικανοποιούν και αποφασίζει να αγοράσει. Προχωρά τη διαδικασία πληρωμής και φθάνει στο σημείο που πρέπει να αναφέρει τα προσωπικά του στοιχεία για να ολοκληρωθεί η αγορά. Τότε, εφόσον το ηλεκτρονικό κατάστημα συνεργάζεται με εταιρία ασφαλούς διεκπεραίωσης συναλλαγών, πριν αναφέρει οτιδήποτε, μεταφέρεται σε αυτήν, μέσω ασφαλούς πλέον περιβάλλοντος. Εκεί μέσα, στο ασφαλέστατο αυτό περιβάλλον, μπορεί να αναφέρει τα προσωπικά του στοιχεία χωρίς να έχει καμιά ανησυχία για το απόρρητό τους.

Η εκάστοτε εταιρία ασφαλούς διεκπεραίωσης συναλλαγών, με τη σειρά της, ενώνεται μέσω ευθείας ασφαλούς τηλεπικοινωνίας εκτός internet, με τον τραπεζικό οργανισμό που έχει αναλάβει την εκκαθάριση της συναλλαγής και εκεί πραγματοποιούνται οι εξής έλεγχοι: Διαθέσιμο υπόλοιπο κάρτας και καθεστώς κάρτας (ενεργή, δηλωθείσα ως χαμένη, σύνηθες ύψος συναλλαγών κ.λ.π.). Μέσα σε ελάχιστο χρόνο (περίπου 30 δευτερόλεπτα) και εφόσον όλοι οι έλεγχοι είναι θετικοί, η συναλλαγή εγκρίνεται και ειδοποιούνται ταυτόχρονα μέσω e-mail τόσο: α) ο χρήστης, λαμβάνοντας μια ηλεκτρονική απόδειξη για το ύψος και το περιεχόμενο της συναλλαγής του, όπου αναγράφεται ο μονοσήμαντος αριθμός της και β) ο έμπορος, ηλεκτρονικό κατάστημα, λαμβάνοντας την παραγγελία όπου αναγράφονται το όνομα

του παραλήπτη, ο τρόπος και η διεύθυνση αποστολής, το περιεχόμενο και η αξία της παραγγελίας, καθώς και το e-mail του χρήστη για να μπορεί να επικοινωνεί μαζί του.

Ο αριθμός της πιστωτικής κάρτας που χρησιμοποιήθηκε δεν κοινοποιείται στον έμπορο, σε καμία περίπτωση. Σε περίπτωση που η συναλλαγή δεν εγκριθεί τότε ειδοποιούνται και οι δύο χωρίς να αναφέρεται ο λόγος απόρριψης. Αν οι συναλλαγές δεν είναι on-line αλλά χρησιμοποιείται κάποιος άλλος τρόπος, τότε δεν μιλάμε για ηλεκτρονικό εμπόριο αλλά για κάτι άλλο.

### **Η ηλεκτρονική υπογραφή**

Η ηλεκτρονική υπογραφή (ΗΥ) μπορεί πλέον να αντικαταστήσει την ιδιόχειρη υπογραφή, σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα (ΠΔ) 150/2001 (ΦΕΚ 125/25. 06. 2001), που ενσωμάτωσε την Οδηγία 99/93/ΕΚ (ΕΕΕΚ, L 13). Οι συμβάσεις και οι δικαιοπραξίες που συνάπτουμε ηλεκτρονικά θα έχουν πλέον την ισχύ των έντυπων εγγράφων μας και θα μπορούμε ακόμα και να τις προσκομίζουμε στα δικαστήρια ως αποδεικτικά μέσα.

Το ΠΔ προβλέπει δυο είδη ΗΥ, ανάλογα με τον τρόπο παραγωγής τους: την προηγμένη (ή ψηφιακή) ηλεκτρονική υπογραφή και την (απλή) ηλεκτρονική υπογραφή.

Η τελευταία, ναι μεν εξομοιώνεται με την ιδιόχειρη, αλλά το βάρος απόδειξης της γνησιότητάς της φέρει ο επικαλούμενος αυτήν.

Αντίθετα, η πρώτη, η προηγμένη ΗΥ, έχει πλήρη ισχύ ιδιόχειρης υπογραφής υπό την προϋπόθεση ότι βασίζεται σε πιστοποιητικό εκδιδόμενο από φορέα πιστοποίησης (ο οποίος πληροί συγκεκριμένες προϋποθέσεις) και δημιουργείται από ασφαλή διάταξη προηγμένης ΗΥ (δηλαδή από διάταξη δημιουργίας υπογραφής που πληροί ρητά οριζόμενες στον νόμο προϋποθέσεις).

Στην πράξη, ένας φορέας παροχής πιστοποίησης υπογραφής επιβεβαιώνει τη γνησιότητα της προηγμένης ΗΥ, εγκαθιστώντας στο τερματικό του συμβαλλόμενου λογισμικό που επιτρέπει τη δημιουργία και την επαλήθευση μιας προηγμένης ΗΥ.

Η χρήση άλλωστε διεθνώς αναγνωρισμένων προτύπων αποτελεί (μαχητό) τεκμήριο πλήρωσης όλων των νομίμων προϋποθέσεων.

Ο πάροχος λειτουργεί ουσιαστικά ως μία αρχή επικύρωσης της υπογραφής. Φέρει επομένως ευθύνη έναντι κάθε προσώπου για τη ζημιά που πιθανόν προκλήθηκε σε αυτό, επειδή το πρόσωπο αυτό βασίστηκε στο πιστοποιητικό όσον αφορά την

ακρίβεια των στοιχείων που περιέχονται στο πιστοποιητικό ή που απαιτούνται για την έκδοσή του, την ταυτότητα αυτού που βεβαιώνεται στο πιστοποιητικό, την παράλειψη καταγραφής της ανάκλησης του πιστοποιητικού, κ.ά.

Στη σύμβαση που υπογράφει κανείς με τον πάροχο, δηλαδή ουσιαστικά στους όρους εκείνους που αποδέχεται όταν κάνει χρήση του σχετικού λογισμικού, μπορεί να υπάρχουν όροι που περιορίζουν τόσο, τη δυνατότητα χρήσης του πιστοποιητικού (και συνακόλουθα της προηγμένης ΗΥ), όσο και το ύψος των συναλλαγών στις οποίες μπορεί να προβεί κανείς χρησιμοποιώντας το εν λόγω πιστοποιητικό. Οι περιορισμοί χρήσης επιτρέπουν αντίστοιχα και τον περιορισμό ευθύνης του παρόχου πιστοποιητικών.

Ήδη η ΗΥ χρησιμοποιείται στις συναλλαγές και οι Έλληνες πάροχοι πιστοποιητικών συνεχώς αυξάνονται. Η παροχή ΗΥ θα καταστεί πλήρης όταν ολοκληρωθεί το υπό επεξεργασία δευτερογενές κανονιστικό πλαίσιο. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν μπορεί, άλλωστε να αναπτυχθεί παρά, αν στηρίζεται στην ηλεκτρονική υπογραφή.

### **ΒΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΝΑ ΑΣΧΟΛΗΘΕΙ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

Τα βήματα που ακολουθούνται είναι συνήθως τα εξής:

- 1) Δεσμεύει τουλάχιστον ένα όνομα που θα χρησιμοποιηθεί. Πιθανόν αυτό να είναι το όνομα της επιχείρησης ή/ και τα εμπορικά της σήματα.
- 2) Αποφασίζει ποιος θα φιλοξενήσει το site της (hosting). Τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής είναι:
  - Απαιτήσεις εφαρμογής (μέγεθος site, μηχανισμός αγορών-shopping card, είδος περιεχομένων κ.λ.π.)
  - Κόστος για την φιλοξενία των δεδομένων.
  - Οργάνωση για την αποφυγή χασίματος δεδομένων.
  - Υποστήριξη.
- 3) Αποφασίζει ποιος θα κατασκευάσει το site του. Τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής είναι:
  - Κόστος για την κατασκευή
  - Εναλλακτικές λύσεις
  - Εμπειρία
  - Ποιότητα γραφικών και επεξεργασίας εικόνων

- Υποστήριξη
- 4) Αποφασίζει για:
  - Ποιά προϊόντα θα πουλά και σε ποιές τιμές
  - Ποιές πληροφορίες θα περιέχει το site.
  - Θα χρησιμοποιεί μόνο Ελληνικά ή και κάποια άλλη γλώσσα.
  - Σε ποιο νόμισμα θα πουλά και
  - Σε γενικές γραμμές πρέπει να κάνει ένα Business Plan.
- 5) Για εξασφάλιση των on-line συναλλαγών απαιτούνται:
  - Μια τράπεζα που θα κάνει τον έλεγχο των πιστωτικών ή χρεωστικών καρτών και παράλληλα θα πληρώσει τον έμπορο. Δηλαδή η Acquiring Bank.
  - Ένας αριθμός μητρώου που χαρακτηρίζει τον έμπορο ως έναν επαγγελματία που χρησιμοποιεί το Internet για τις συναλλαγές του. Δηλαδή ένας Internet Merchant Account. Τον αριθμό αυτόν εκδίδει συνήθως η τράπεζα και μόνο για τις κάρτες που υποστηρίζει.
  - Ένας ενδιαμέσος φορέας που θα ενώσει με ασφαλή τρόπο (secure) το ηλεκτρονικό κατάστημα με τη τράπεζα. Δηλαδή ένας οργανισμός που κάνει Card Processing. Ο οργανισμός αυτός δεν συνδέει μόνο το κατάστημα με την τράπεζα αλλά παίζει και τον ρόλο της Έμπιστης Τρίτης Οντότητας (Third Trusted Party). Τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής αυτού του οργανισμού είναι:
    - Παρεχόμενη ασφάλεια
    - Κόστος σύνδεσης και κόστος ετήσιας συνδρομής
    - Ποσοστό προμήθειας για κάθε συναλλαγή
    - Αριθμός εξυπηρετούμενων πιστωτικών καρτών
    - Δυνατότητα χρήσης πολλαπλών νομισμάτων
    - Άλλες παροχές (π.χ. δόσεις, αγορές προϊόντων μικρής αξίας, ενημέρωση κ.λ.π.)
- 6) -Ενεργοποίηση του καταστήματος
  - Εγγραφή στις μηχανές αναζήτησης (searching engines)
  - Διαφήμιση και τέλος
  - Πωλήσεις

### **ΕΙΝΑΙ ΑΣΦΑΛΕΣ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ:**

Ο μεγαλύτερος φόβος των χρηστών του Internet που τους εμποδίζει να πραγματοποιήσουν συναλλαγές, είναι τα θέματα ασφαλείας των ηλεκτρονικών καταστημάτων - web site. Αν και κανείς δεν μπορεί να εγγυηθεί 100% ασφάλεια από κακόβουλους χάκερ (hacker), σήμερα η τεχνολογία παρέχει τα καλύτερα μέτρα ασφαλείας που υπήρξαν ποτέ. Από τις προτεραιότητες ενός ηλεκτρονικού καταστήματος, είναι η χρήση σύγχρονων τεχνικών και προδιαγραφών ασφαλείας (κρυπτογράφηση, αυθεντικοποίηση, σαφείς όροι χρήσης site, πολιτικές προστασίας κ.τ.λ.) ώστε ο επισκέπτης του, να αισθάνεται ασφάλεια κατά την περιήγηση στις ιστοσελίδες του και την παραγγελία προϊόντων από αυτό.

### **ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

Σύμφωνα με μια έρευνα που έγινε από την CommerceNet, οι αγοραστές δεν εμπιστεύονται το ηλεκτρονικό εμπόριο, Δε βρίσκουν αυτό που ψάχνουν, και δεν υπάρχει κάποιος εύκολος τρόπος να πληρώσουν για τα πράγματα. Πέρα απ'αυτά, "όλα κυλούν εύκολα".

Είναι φανερό ότι το Ηλεκτρονικό Εμπόριο βρίσκεται ακόμα στα πρώτα στάδια, όσον αφορά τους καταναλωτές. Οι καταναλωτές ανησυχούν μήπως κλαπούν οι πιστωτικές κάρτες, για το απόρρητο των προσωπικών τους πληροφοριών και για τυχόν δυσλειτουργίες του δικτύου. Οι πιο πολλοί από αυτούς δεν έχουν ακόμη πειστεί ότι αξίζει να συνδεθούν στο internet, να ψάχνουν για σταθμούς αγορών, να περιμένουν εικόνες να "κατέβουν", να προσπαθούν να κατανοήσουν τη διαδικασία της παραγγελίας και μετά να ανησυχούν για το αν οι αριθμοί των πιστωτικών καρτών θα κλαπούν από ένα χάκερ. Και το χειρότερο, πολλοί σταθμοί πωλήσεων, όπως ο L. L. Bean, δεν διαθέτουν προς πώληση on-line όλα τα είδη που θα μπορούσε να αγοράσει κανείς μέσα από τον τυπωμένο κατάλογο της εταιρίας. Γιατί λοιπόν να μπει κανείς στον κόπο;

Για να πειστούν οι καταναλωτές, οι ηλεκτρονικοί έμποροι θα πρέπει να κάνουν αρκετή εκπαίδευση. Όμως η Gail Grant, πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της GLG Consulting και πρόεδρος του οικονομικού τμήματος της CommerceNet, προβλέπει ότι οι πιο πολλοί αγοραστές θα κερδιστούν σε διάστημα λίγων ετών. Η Grant ισχυρίζεται ότι αν οι σελίδες του Δικτύου είχαν ετικέτες με πινακίδες που να έδιναν πληροφορίες για κάθε προϊόν και την τιμή του, θα ήταν πιο εύκολο για τις μηχανές αναζήτησης να εντοπίζουν προϊόντα για αγορά on-line. Αυτό δεν συμβαίνει



ακόμη, προσθέτει, επειδή οι έμποροι θέλουν οι άνθρωποι να βρίσκουν μόνο τα δικά τους προϊόντα και όχι αυτά των ανταγωνιστών τους ιδιαίτερα αν τα προϊόντα κάποιας άλλης εταιρίας είναι πιο φθηνά.

Η Grand προβλέπει ότι το επερχόμενο στάνταρτ της SET θα βοηθήσει να ξεπεραστεί η σύγχυση που έχουν οι αγοραστές, σχετικά με τους τρόπους πληρωμής. Αλλά προσθέτει ότι η βιομηχανία θα πρέπει επίσης να τυποποιήσει τις παραγγελίες της, πιθανώς με την Ανοιχτή Αγορά στο Internet (OBI).

Όσον αφορά τα συστήματα συναλλαγών ανάμεσα σε επιχειρήσεις, τα ζητήματα που προκύπτουν είναι λιγότερο συναισθηματικά αλλά εξίσου σοβαρά. Οι επιχειρήσεις δεν έχουν ακόμη αποτελεσματικά μοντέλα οργάνωσης των σταθμών Ηλεκτρονικού Εμπορίου και αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη διάθεση των παραγγελιών και των άλλων πληροφοριών που συλλέγονται on-line στις υπόλοιπες εφαρμογές της επιχείρησης. Πολλές εταιρίες συνεχίζουν να αντιτίθενται στην ιδέα να μοιραστούν πληροφορίες, που ανήκουν στις ίδιες, με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους, κάτι που είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο πολλών συστημάτων Ηλεκτρονικού Εμπορίου ανάμεσα σε επιχειρήσεις.

Το κλειδί για να επιλυθεί το επιχειρηματικό μοντέλο είναι να σταματήσουν οι έμποροι να στηρίζονται σε φανταχτερές εφαρμογές της Java και να ανασυγκροτήσουν τις λειτουργίες τους για να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα του Ηλεκτρονικού Εμπορίου, λέει η Grant της GLG.

### ΤΑΧΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ON-LINE ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Οι εταιρίες καταλόγου που πωλούν τα προϊόντα τους μέσω Διαδικτύου συνεχίζουν και αποτελούν τις πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου, οι περισσότερες όμως on-line εταιρίες λιανικής παρουσίασαν το 2001 ζημιές, σύμφωνα με τα στοιχεία ετήσιας έρευνας για τη δραστηριοποίηση στην on-line αγορά λιανικής που πραγματοποίησε ο εμπορικός οργανισμός Shop.org που ανήκει στην Εθνική Ομοσπονδία Λιανικής στην Ουάσιγκτον. Σε γενικές γραμμές όμως, η Shop.org σκιαγράφησε μια θετική εικόνα για την αγορά λιανικών πωλήσεων μέσω Διαδικτύου, η οποία αναπτύσσεται με ρυθμούς κατά πολύ ταχύτερους σε σχέση με τον ευρύτερο τομέα λιανικής. Οι on-line πωλήσεις ενισχύθηκαν το 2001 σε σχέση με το 2000 κατά 21%, στα 51,3 δις. δολάρια, ενώ το 2002 αυξήθηκαν κατά 41%, στα 72,1 δις. δολάρια σε σχέση με το 2001.

Αντιθέτως, οι πωλήσεις λιανικής -εξαιρουμένης της ταχείας εστίασης και άλλων κατηγοριών χωρίς σημαντική παρουσία στο Internet- ενισχύθηκαν το 2001 κατά 2,8% σε σχέση με το 2000, ενώ το 2002 ενισχύθηκαν σε σχέση με το 2001 κατά 4,2% στα 2,25 τρις. δολάρια, όπως αναφέρεται στην έκθεση της Shop.org.

Οι on-line εταιρίες λιανικής όπως αναμενόταν έφτασαν σε ένα σημαντικό επίτευγμα: Η έκθεση αναφέρει ότι για πρώτη φορά το 2002 οι εταιρίες λιανικής πώλησης μέσω Διαδικτύου κατάφεραν να εξαλείψουν τις ζημιές τους -σε επίπεδο λειτουργικών κερδών- γεγονός που σημαίνει ότι τα κέρδη των πιο επιτυχημένων on-line "παικτών" αντισταθμίζουν τις ζημιές εκείνων των εταιριών που συνεχίζουν και παρουσιάζουν αρνητικά αποτελέσματα. Οι εταιρίες καταλόγου, όπως η L.L. Bean και η Lands' End, ήταν ήδη εξοικειωμένες με τη διευθέτηση παραγγελιών από πελάτες πριν από την εμφάνιση του Internet γι'αυτό και αποτελούν την πιο κερδοφόρα κατηγορία on-line εταιριών λιανικής, με περιθώρια λειτουργικού κέρδους στο 6%. Οι εταιρίες δομικών υλικών παρουσιάζουν 5% αρνητικό περιθώριο λειτουργικού κέρδους, ενώ οι εταιρίες με αποκλειστική δραστηριότητα στο Διαδίκτυο -όπως η Amazon.com- εμφανίζουν 13% αρνητικό περιθώριο λειτουργικού κέρδους. Οι on-line λιανικές πωλήσεις συνεχίζουν και αντιπροσωπεύουν μειωθητικό ποσοστό -2,4%- του συνόλου των λιανικών πωλήσεων, σε ορισμένες κατηγορίες όμως -όπως πωλήσεις βιβλίων, λογισμικό και hardware- τα on-line ποσοστά είναι πολύ μεγαλύτερα.

### ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΤΥΠΟΥ

Ένα από τα πλέον επίκαιρα θέματα για τον Τύπο το τελευταίο διάστημα είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Οι εφημερίδες γράφουν:

... στην Αμερική, πρώτη διδάξασα, τα έσοδα από πωλήσεις λιανικής τριπλασιάστηκαν... (Ακρόπολις 25/2/00)

...Μέχρι το 2003 όλες οι εταιρίες μεγάλου και μεσαίου μεγέθους θα διαθέτουν site στο Internet (Ναυτεμπορική 12<sup>ος</sup> 1999)

...Όπως δείχνουν τα δεδομένα, όσο πιο γρήγορα μια επιχείρηση εισαχθεί στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, τόσο πιο γρήγορα θα καθιερωθεί μέσα σ'αυτόν... (Ημερήσια 11/1/00)

...Η Forrester προβλέπει ότι ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου στη γηραιά ήπειρο θα είναι 100% ετησίως μέχρι το 2003, με συνολικές πωλήσεις 1,6 τρις δολάρια το 2004. (Εξυπνο Χρήμα 22-23/1/00)

...Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές από τις επιχειρήσεις στους καταναλωτές αλλά και οι συναλλαγές μεταξύ των επιχειρήσεων θα αυξηθούν ραγδαία με αποτέλεσμα αρκετές εταιρίες να απομακρυνθούν τελείως από τους παραδοσιακούς τρόπους συναλλαγών τους... (Ναυτεμπορική 31/1/00)

... Ένα αρκετά αυξημένο ποσοστό on-line καταστημάτων (16 στα 51 ή 31,37%) είτε δεν διαθέτουν ασφαλές περιβάλλον συναλλαγών, είτε διαθέτουν αποκλειστικά εναλλακτικούς τρόπους πληρωμής, όπως η αντικαταβολή, το fax, ή ακόμη και η τηλεφωνική επιβεβαίωση...( AdBUSINESS 31/1/00)

Η πληθώρα των δημοσιευμάτων, εκτός από την πληροφόρηση που παρέχει, δημιουργεί και μερική σύγχυση στους αναγνώστες και πιθανούς επενδυτές του χώρου. Αυτό διότι τα ποσά, οι δυνατότητες και οι προοπτικές που αναφέρονται δημιουργούν την εντύπωση ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν είναι κάτι εύκολο, ιδίως για την μικρομεσαία και ατομική επιχείρηση. Από όλα αυτά τα δημοσιεύματα και από πολλά άλλα, γύρω από το ηλεκτρονικό εμπόριο, βλέπουμε τη σπουδαιότητα και την αναγκαιότητα μιας τέτοιας διευκόλυνσης από μια επιχείρηση στους πελάτες της. Μια διευκόλυνση που θα βοηθήσει και την ίδια να συνεχίσει απρόσκοπτα την πορεία της στο μέλλον.

### ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα είναι ταχέως αναπτυσσόμενο. Υπολογίζεται ότι γύρω στο 10% του πληθυσμού έχει αυτή τη στιγμή μόνιμη πρόσβαση και χρήση του Internet. Το 20% των Ελλήνων έχει πραγματοποιήσει τουλάχιστον μια φορά on-line ηλεκτρονική αγορά. Ένα 5% του πληθυσμού αγοράζει προϊόντα μέσω Διαδικτύου. Τα προηγούμενα ποσοστά είναι χαμηλά σε σχέση με τη Δυτική Ευρώπη και Αμερική. Αυτό όμως δείχνει και τη δυνατότητα ανάπτυξης τους επόμενους μήνες και χρόνια. Τα ηλεκτρονικά καταστήματα που θα εμφανιστούν πρώτα και θα αποκτήσουν την επισκεψιμότητα του κοινού είναι και αυτά που θα έχουν και το συγκριτικό πλεονέκτημα στο μέλλον. Εκείνοι που θα περιμένουν να δουν πότε θα μπουν όλοι οι Έλληνες στο Internet, απλά θα ξεκινήσουν από την τελευταία σειρά στο παιχνίδι της αγοράς.



### Το ishops.gr τελειοποιεί το ηλεκτρονικό εμπόριο

Τη δυναμική του είσοδο έκανε πριν από λίγο καιρό στην οικογένεια του internet το νέο εμπορικό ηλεκτρονικό κέντρο ishops.gr. Αποτέλεσμα της συνεργασίας της Net Horizon και της EFG e-Solutions, θυγατρικής 100% του ομίλου EFG Eurobank, το ishops.gr αποτελεί κάτι διαφορετικό από τα ηλεκτρονικά καταστήματα που είχαμε συνηθίσει. Το ishops.gr είναι ένας χώρος που προσδίδει κύρος στα καταστήματα και τα προϊόντα που φιλοξενεί, δημιουργώντας ταυτόχρονα ένα φιλικό κλίμα απέναντι στους επισκέπτες με τη δημιουργία ατμόσφαιρας πραγματικού καταστήματος.

Στο εμπορικό κέντρο ishops θα φιλοξενούνται εμπορικές επιχειρήσεις από όλες σχεδόν τις κατηγορίες προϊόντων (όπως βιβλία, ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά είδη, ρούχα, είδη δώρου, ταξίδια, έπιπλα, CD, DVD, κοσμηματοπωλείο, είδη υγιεινής, αναλώσιμα γραφείου κ.λ.π. ), χωρισμένα ομοιόμορφα στους ορόφους του εμπορικού κέντρου. Κάθε όροφος του εμπορικού κέντρου θα φιλοξενεί μια ξεχωριστή κατηγορία καταστημάτων, τα οποία θα έχουν εμφάνιση που θα παραπέμπει σε

βιτρίνα πραγματικού καταστήματος, ενώ τα προϊόντα θα συνοδεύονται από ένα σύντομο διαφημιστικό κείμενο που θα αναδεικνύει την ταυτότητά τους.

Η πρώτη σελίδα (home page), διαφοροποιείται από τις καθιερωμένες home pages των ηλεκτρονικών εμπορικών κέντρων με δύο κυρίως τρόπους. Με το κεντρικό flash movie, που παρουσιάζει κίνηση κάμερας σε ένα τρισδιάστατο πολυκατάστημα, δημιουργώντας έντονη εντύπωση, ευχάριστη αίσθηση και πανεύκολη διασκεδαστική πλοήγηση. Με την προβολή στο αριστερό τμήμα της σελίδας, εικόνας και κειμένου που δημιουργούν ατμόσφαιρα συνδεδεμένη με το συναίσθημα της συγκεκριμένης εποχής του χρόνου. Ο χώρος αυτός στη σελίδα θα παρουσιάζει διαφορετικές ηλεκτρονικά επεξεργασμένες φωτογραφικές δουλειές και κείμενο που θα χαρακτηρίζουν τη σελίδα, θα δίνουν τον τόνο της εποχής και θα προετοιμάζουν για ξεχωριστές ανακαλύψεις προϊόντων στα καταστήματα του ishops.gr, που δίνουν ιδέες και λύσεις και καλύπτουν ανάγκες της συγκεκριμένης χρονικής στιγμής.

Το ishops.gr φέρνει στην Ελλάδα μια καινούρια ανανεωτική, client centered αντίληψη για τις ηλεκτρονικές αγορές. Σε αντίθεση με τα υπάρχοντα στην Ελλάδα ηλεκτρονικά εμπορικά κέντρα που παρουσιάζουν τα προϊόντα μόνο με τη δομή: κατηγορία, όνομα, κωδικός, τιμή, το ishops.gr βασίζεται στην επιπλέον δημιουργία εμπειρίας αγοράς. Στόχος του ishops.gr είναι να προσφέρει συνεχώς τις καλύτερες προτάσεις των πιο επώνυμων και αξιόπιστων εμπορικών συνεργατών σε κάθε κατηγορία παράλληλα και σε συνεργασία με τα εμπορικά καταστήματα θα παρουσιάζονται απίθανες προσφορές επώνυμων προϊόντων, οι οποίες θα ανανεώνονται συνεχώς.

Το ishops.gr, τέλος, προσφέρει τη μέγιστη δυνατή ασφάλεια στους χρήστες χάρη στην αξιοπιστία που το διακρίνει, δημιουργώντας έτσι ένα κλίμα σεβασμού και εμπιστοσύνης απέναντι στους καταναλωτές.

### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ" (Υπουργείο Ανάπτυξης)

Το πρόγραμμα "ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ" ([www.goonline.gr](http://www.goonline.gr)) είναι μια πρωτοβουλία του Υπουργείου Ανάπτυξης το οποίο έχει σκοπό την εξοικείωση 50 μεσαίων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων με την ψηφιακή οικονομία. Το πρόγραμμα αυτό εντάσσεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "Κοινωνία της Πληροφορίας" του Γ

Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης του Υπουργείου Ανάπτυξης ([www.ypan.gr](http://www.ypan.gr)), το οποίο υλοποιήθηκε από τον ΕΟΜΜΕΧ ([www.eommex.gr](http://www.eommex.gr)) για το διάστημα 2000-2003.

Βάσει του προγράμματος αυτού, οι επιχειρήσεις χρηματοδοτούνται για να αποκτήσουν Web Site και ηλεκτρονικό κατάστημα. Σχετικά με το ηλεκτρονικό κατάστημα, ενώ είναι απαραίτητη η δημιουργία του, δεν είναι απαραίτητη η ενεργοποίηση ηλεκτρονικών συναλλαγών σε αυτό. Μπορεί δηλαδή να εμφανίζεται σαν ένα απλό κατάλογο προϊόντων της επιχείρησης (από 1 μέχρι χιλιάδες προϊόντα).

Σε περίπτωση που μια επιχείρηση δεν επιθυμεί την κατασκευή ηλεκτρονικού καταστήματος, μπορεί να κατασκευάσει ένα εταιρικό web site για την προβολή της, ανεξάρτητα από το "Δικτυωθείτε". Η τιμή για τη δημιουργία ενός απλού web site ξεκινάει από 81 ευρώ.

Κάθε επιχείρηση χρηματοδοτείται για την προμήθεια εξοπλισμού ηλεκτρονικών υπηρεσιών με ποσοστό 40% των επιλέξιμων δαπανών. Βασικά, για τη συμμετοχή μιας επιχείρησης στο πρόγραμμα, είναι το είδος και ο τόπος δραστηριοποίησής της, ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί, ο τζίρος κάθε επιχείρησης (μέχρι 586.941 ευρώ) και να μην έχει στη διάθεσή της άλλο δικό της web site.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ (E-BANKING) ΣΤΗΝ

### ΕΛΛΑΔΑ

Το e-banking (ή Internet Banking) υπόσχεται την επανάσταση στις τραπεζικές συναλλαγές. "Μεταφέρει" την τράπεζα στην οθόνη του υπολογιστή μέσω Διαδικτύου, με άμεση πρόσβαση στους τραπεζικούς λογαριασμούς, Παρέχοντας τη δυνατότητα διεκπεραίωσης συναλλαγών, παρακολούθησης της πορείας χαρτοφυλακίων, εξόφλησης λογαριασμών ΔΕΚΟ και πιστωτικών καρτών, καθώς και πλήθος άλλων υπηρεσιών.

Στα διάφορα αφιερώματα που πραγματοποιούνται μέσω Internet για το θέμα αυτό, μπορεί ο καθένας να συλλέξει πληροφορίες για τις υπηρεσίες που παρέχονται ηλεκτρονικά από τις τράπεζες της Ελλάδος, για το e-banking και το διαδικτυακό "έγκλημα" αλλά να βρει και διάφορα σχετικά άρθρα και συνδέσμους.

### ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΗ ΜΕ ΤΙΣ ON-LINE ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ

Για να επιβιώσουν οικονομικά και σαν brand σήμερα οι Internet retailers πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους στη γρήγορη και άνετη εμπειρία αγοράς παρά στις χαμηλές τιμές. Σύμφωνα με την καινούργια έρευνα της Gartner G2 (θυγατρική της συμβουλευτικής και ερευνητικής εταιρίας Gartner) με τίτλο "Price is nice, but convenience comes first", 81% των on-line καταναλωτών προτιμά τη σωστή εξυπηρέτηση και την ευκολία, ενώ 33% έχει σαν προτεραιότητα τις χαμηλές τιμές στις on-line αγορές του.

Ένας αναλυτής της Gartner G2 αναφέρει ότι σε περιόδους ύφεσης της οικονομίας θα ήταν λογικό οι καταναλωτές να δίνουν έμφαση στην τιμή και όχι στην άνεση. Στην περίπτωση του Internet retail όμως συμβαίνει το αντίθετο. Συμβουλεύει όμως ο ίδιος αναλυτής τους λιανεμπόρους να μην αρχίσουν να ανεβάζουν τις τιμές τους, αλλά να δώσουν περισσότερη προσοχή στο πως θα καταφέρουν ο πελάτης να επισκέπτεται το site τους και να κάνει την αγορά όσο πιο γρήγορα και εύκολα γίνεται.

Σύμφωνα με την έρευνα, η εξοικονόμηση χρόνου είναι πιο σημαντική από την εξοικονόμηση χρημάτων, για τον on-line καταναλωτή σήμερα. Η έρευνα βρήκε επίσης ότι σχεδόν οι μισοί των ερωτηθέντων (49%) πιστεύουν ότι η άνεση (συμπεριλαμβάνει ταχύτητα και εύκολη πρόσβαση στο site) είναι το μοναδικό σημαντικό στοιχείο των αγορών μέσω Internet. Το 2% των ερωτηθέντων αναφέρει την τιμή ως το πιο σημαντικό στοιχείο και το 30% πιστεύει ότι και η άνεση αλλά και η τιμή παίζουν σημαντικό ρόλο.

Πάνω από τους μισούς που έλαβαν μέρος στην έρευνα (59%) περιορίζονται σε μερικά sites τα οποία νιώθουν οικεία και άνετα. Αυτοί οι on-line αγοραστές εξοικονομούν χρόνο με δύο τρόπους: 1) Περιορίζοντας το χρόνο αναζήτησης του κατάλληλου retailer, 2) Επιταχύνοντας την αγοραστική διαδικασία με την επίσκεψή τους σε ένα site το οποίο ήδη γνωρίζουν.

Η άνεση, λοιπόν, στις on-line αγορές επιτυγχάνεται εξοικονομώντας χρόνο και προσπάθεια. Η Gartner G2 προτείνει τα παρακάτω για την επιβίωση των retail sites:

- Προσφορά μηνυμάτων marketing τα οποία δίνουν έμφαση στην εξοικονόμηση χρόνου.
- Η άνεση στη χρήση, η έλλειψη πολυπλοκότητας και η ταχύτητα στις συναλλαγές πρέπει να λαμβάνονται οπωσδήποτε υπόψη στη διαδικασία βελτίωσης ενός site.

- Συνεχής έλεγχος των μηνυμάτων και του σχεδιασμού του site δίνοντας έμφαση στην άμεση σχέση μεταξύ τιμής και άνεσης.
- Η αγορά προϊόντων δεν πρέπει να συνδέεται με τη διασκέδαση "στοιβάζοντας" το site με άχρηστο περιεχόμενο το οποίο δεν καλυτερεύει τη χρηστικότητα του site.

Τα αποτελέσματα της έρευνας "Price is nice, but Convenience Comes First"

βασίζονται στη δημοσκόπηση 4.400 ενηλίκων από 18 χρονών και άνω.

### **10 βήματα για επιτυχημένη ηλεκτρονική επιχείρηση.**

Ας δούμε τώρα συνοπτικά κάποιες γενικές προτάσεις από ειδικούς του χώρου, για ένα επιτυχημένο ηλεκτρονικό κατάστημα:

- ✓ Βρείτε τρόπους να διαφοροποιήσετε τις παροχές σας από άλλες επιχειρήσεις.
- ✓ Αναζητήστε συστηματική ανάπτυξη και γρήγορη απόσβεση των μικρών επενδύσεων.
- ✓ Καθορίστε ποιές πηγές και διαδικασίες θα απαιτηθούν για να εκπληρωθούν οι στόχοι σας.
- ✓ Αποφασίστε πού είστε προετοιμασμένοι να προωθήσετε τη δουλειά σας και να εξηγήσετε καθαρά τι έχετε να προσφέρετε στους επισκέπτες της ιστοσελίδας σας.
- ✓ Ερευνήστε για συμβουλευτικές υπηρεσίες και χρησιμοποιήστε το διαδίκτυο για να βρείτε συνεργάτες για εγκατάσταση.
- ✓ Προσδιορίστε τις πηγές που χρειάζονται να υποστηρίξετε και να διευθύνετε την ιστοσελίδα σας εσωτερικά και σιγουρευτείτε ότι κατέχετε όλες τις λύσεις που θα σας προτείνουν οι σύμβουλοι.
- ✓ Προσέξτε τους περιορισμούς στο εύρος και στη σφριγηλότητα των τεχνικών λύσεων, αλλά μην περιμένετε να βρείτε μια λύση που μπορεί να κλιμακωθεί μαζικά.
- ✓ Να είστε έτοιμοι να απορρίψετε την παλιά σας ιστοσελίδα και να ξεκινήσετε ξανά με το πλεονέκτημα της προηγούμενης γνώσης που έχετε κερδίσει.
- ✓ Μην παραμελείτε τις δοκιμές.
- ✓ Προσελκύστε κοινό με το να δημιουργήσετε συνδέσεις με άλλες ιστοσελίδες.

### **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ**

Είναι αξιοσημείωτο ότι τα τελευταία χρόνια το ηλεκτρονικό εμπόριο δεν εφαρμόζεται μόνο στην προβολή και αγοραπωλησία υλικών αγαθών αλλά και στον τομέα των υπηρεσιών όπως είναι αυτός του τουρισμού. Τα τελευταία χρόνια έχουν



δημιουργηθεί πολλές ιστοσελίδες ταξιδιωτικών πρακτορείων μέσα από τις οποίες μπορούμε να πληροφορηθούμε για διάφορα δρομολόγια πλοίων, αεροπλάνων, τιμές καθώς και τουριστικά πακέτα των πρακτορείων αυτών. Αφού πληροφορηθούμε για κάτι που μας ενδιαφέρει, μπορούμε να κάνουμε και την ανάλογη κράτηση στο όνομά μας. Επίσης είναι δυνατή η περιήγησή μας στην ιστοσελίδα κάποιων ξενοδοχείων όπου μας δίνεται η δυνατότητα να γνωρίσουμε τον τόπο όπου βρίσκεται το ξενοδοχείο αυτό, να δούμε κάποια αξιοθέατα του τόπου, να περιηγηθούμε στα δωμάτια των ξενοδοχείων, να πληροφορηθούμε για τις τιμές και τις παρεχόμενες υπηρεσίες και γενικά να συλλέξουμε πληροφορίες πριν αποφασίσουμε. Μετά από αυτό μπορούμε να κάνουμε κράτηση για το ξενοδοχείο που μας ενδιαφέρει.

Περίπου 130 εκατομμύρια ταξιδιώτες χρησιμοποίησαν το Internet το 2000 για να κάνουν κρατήσεις ταξιδιωτικών υπηρεσιών, είτε επρόκειτο για αεροπορικά εισιτήρια είτε για ξενοδοχειακά καταλύματα. Όλες οι πύλες του Internet προσφέρουν ευρεία γκάμα ταξιδιωτικών υπηρεσιών και προσπαθούν να ομογενοποιήσουν τη ζήτηση, ανάλογα με την κατηγορία των ταξιδιών. Η βιομηχανία των on-line κρατήσεων των αεροπορικών εισιτηρίων στην Αμερική είχε το 2000 ετήσιο τζίρο 14,5 δις δολάρια. Υπολογίζεται ότι το 10% των συνολικών πωλήσεων των αεροπορικών εισιτηρίων στην Αμερική πραγματοποιήθηκε μέσω Internet.

Αξίζει να σημειωθεί ότι εκτός από την προβολή τουριστικών υπηρεσιών, γίνεται και προβολή, μέσω του διαδικτύου, τουριστικών προορισμών από διάφορους κυβερνητικούς οργανισμούς και δημοτικές επιχειρήσεις με σκοπό την προσέλκυση τουριστών. Μέσα από αυτές τις ιστοσελίδες, πληροφορούμαστε για διάφορα ιστορικά στοιχεία του τόπου, αξιοθέατα, παρατίθενται πίνακες και φωτογραφίες με ξενοδοχεία, εστιατόρια και άλλα καταστήματα που λειτουργούν στην περιοχή για την πληρέστερη πληροφόρηση των πιθανών μελλοντικών επισκεπτών του τόπου.

Τέλος, θα πρέπει να πούμε ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση καταβάλλει συντονισμένες προσπάθειες ώστε να αντιμετωπίσει τα βασικά προβλήματα που ανακύπτουν από την εξάπλωση του ηλεκτρονικού εμπορίου, έχοντας εκδώσει οδηγία για το ηλεκτρονικό εμπόριο (οδηγία 2000/31/ΕΕ) με ρυθμίσεις θεμάτων όπως:

- καθιέρωση της αρχής της χώρας προέλευσης
- ρύθμιση εμπορικής επωνυμίας
- ευθύνη μεσαζόντων
- ρύθμιση συμβάσεων on-line
- κώδικες δεοντολογίας

Με το π.δ. 150/2001 αναγνωρίζεται και το νομικό κύρος της ηλεκτρονικής υπογραφής, με περαιτέρω ρύθμιση θεμάτων όπως η δυνατότητα εφαρμογής συστήματος κλειδώματος των μηνυμάτων με κρυπτογράφηση, επιδιώκεται η διευκόλυνση των ηλεκτρονικών συναλλαγών (συμβάσεις on-line), αλλά και η εξασφάλιση της διαφάνειας και νομιμότητάς τους.

The banner is a composite of several elements:

- Top Left:** The "travel CHANNEL" logo, with "travel" in a bold, lowercase font and "CHANNEL" in a smaller, uppercase font below it, accompanied by a small globe icon.
- Top Right:** The "NATIONAL GEOGRAPHIC CHANNEL" logo, featuring the iconic yellow rectangle with a black border and the text "NATIONAL GEOGRAPHIC CHANNEL" in a serif font.
- Center Left:** A close-up photograph of a bird's wing, showing the intricate patterns of the feathers.
- Center Right:** A promotional text block: "On TV Watch SuperCats Sunday at 8 p.m. ET/PT Followed by the premiere of Reptile Wild With Dr. Brady Barr At 10 p.m. ET/PT".
- Bottom Left:** The logo for "in.gr Αγροτουρισμός", where "in.gr" is in a stylized font and "Αγροτουρισμός" is in a traditional Greek script.
- Bottom Center:** A map of Greece with the word "Filoxenia" written in a large, elegant script across it. Below the map, the word "Greece" is written in a similar script. Above the map, the word "HOTELS" is visible in small letters.
- Bottom Right:** The "travelchannel.com" logo in a bold, sans-serif font, and below it, the "getaway.com" logo in a red, sans-serif font.
- Bottom Far Left:** The "MAPQUEST" logo, featuring a stylized compass rose and the word "MAPQUEST" in a bold, sans-serif font.

## **ΠΑΝΤΡΕΜΑ ΤΟΥ FRANCHISING ΜΕ ΤΟ** **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

Στη σύγχρονη εποχή που διανύουμε, τα δίκτυα franchise αντιμετωπίζουν ένα έντονα ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον, το οποίο προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες και δυνατότητες για ισχυροποίηση και ανάπτυξή τους στην αγορά. Παράλληλα διαφαίνεται καθαρά η τάση των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν νέες οικονομικές δομές, ώστε να εξελιχθούν ή να ενταχθούν σε ομίλους επιχειρήσεων και συμμετοχών (holding companies), να μεταφέρουν την παραγωγή τους ή να προωθήσουν τη διανομή τους σε πολλαπλές αγορές και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, έχοντας στη διάθεσή τους ισχυρά εφόδια, τόσο για την ανάπτυξή τους όσο και για τη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσής τους και της λειτουργίας τους.

Έτσι λοιπόν η εμπλοκή και η χρησιμοποίηση των συστημάτων και των εργαλείων για τη βελτίωση της λειτουργίας και της ποιότητας σε ένα δίκτυο franchise, είναι ακόμα περισσότερο αναγκαία, αλλά ακόμη πιο δύσκολη στο χώρο του πολλά υποσχόμενου και ραγδαία αναπτυσσόμενου e-commerce, ώστε να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που προσφέρει για δραστηριοποίηση σε νέες αγορές, βασιζόμενο στα δίκτυα και στο άυλο.

Ο ρόλος του e-commerce διαδραματίζεται ως ιδιαίτερα σημαντικός, αφού η χρήση του διαδικτύου επαναπροσδιορίζει τις παραδοσιακές λειτουργίες του δικτύου λιανικής, αναφορικά με την εσωτερική επικοινωνία του, με τις συναλλαγές με τους συνεργάτες και προμηθευτές του και κυρίως με τη μετεξέλιξη του κυκλώματος πωλήσεων. Σε συνδυασμό δε, με τις αγορές μέσω τηλεφώνου και τη δημιουργία επικοινωνιακών κέντρων (call centers), ο κλασσικός τρόπος λειτουργίας των πωλήσεων αναδιαμορφώνεται πλήρως.

Νέος τρόπος σκέψης, νέα δεδομένα, νέα οργανωτική δομή, απαιτήσεις για γνώση, δηλαδή εκπαίδευση, προδιαγραφές ασφαλείας πληροφοριακών συστημάτων, νέα πρωτόκολλα επικοινωνίας, στρατηγική ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων, νέες σχέσεις με τους πελάτες, αναγκαιότητα για αύξηση του loyalty των πελατών και προσωπική επικοινωνία κ.ο.κ. συνιστούν το περιβάλλον της e-Quality.

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ ΚΑΙ FRANCHISING

Ελάχιστα διαδεδομένη στη χώρα μας πρακτική, αποτελεί η πρωτοβουλία των δικαιοδόχων να δημιουργούν δικούς τους διαδικτυακούς τόπους, ακολουθώντας βέβαια και τις προδιαγραφές των δικαιοπαρόχων. Δίνουν τη δυνατότητα στους καταναλωτές που επισκέπτονται τον επίσημο διαδικτυακό τόπο της αλυσίδας, να γνωρίσουν την ακριβή τοποθεσία του εκάστοτε δικαιοδόχου ή τη διαθέσιμη γκάμα προϊόντων στο κατάστημά του, να προγραμματίσουν μια συνάντηση (π.χ. για παροχή υπηρεσιών) κ.λ.π.

Αρκετά δύσκολη στην εφαρμογή της πρακτική καθώς ανακύπτουν διάφορα προβλήματα π.χ. τεχνικά, ανταγωνισμού, νομικά κ.λπ. Γι'αυτούς τους λόγους η πλέον συνηθισμένη πρακτική αφορά τη δημοσιότητα των καταστημάτων του δικτύου (διεύθυνση, φωτογραφίες, σύντομο ιστορικό) μέσω του επίσημου διαδικτυακού τόπου.

Φυσικά, η δημιουργία του επίσημου διαδικτυακού τόπου για κάθε αλυσίδα θεωρείται πλέον απαραίτητη, αφού αποτελεί το προφίλ της εταιρίας προς τα έξω, με ενδεικτικά περιεχόμενα και δυνατότητες:

- Η εταιρία (σύντομη παρουσίαση, ιστορικό, όραμα, αρχές, στόχοι, ανθρώπινο δυναμικό, υλικοτεχνική υποδομή).
- Το δίκτυο καταστημάτων
- Τα προϊόντα
- Το franchise
- Ανακοινώσεις (δελτία τύπου, ειδήσεις, οικονομικά στοιχεία, πληροφορίες για δημοσιογράφους).
- Επικοινωνία με το κοινό
- Σχόλια τρίτων, ερωτηματολόγια, Q&A, FAQ.
- Επικοινωνία κ.α.

Έτσι βλέπουμε πως το ηλεκτρονικό franchising λειτουργεί με τρόπο παρόμοιο του κλασσικού franchising και έχει κάνει το όλο σύστημα πιο εύκολο και πιο απλό. Μέσω αυτού του συστήματος παρατηρούμε να μετακινούνται ψηφιακά με πολύ εύκολο τρόπο προϊόντα, διαδικασίες και εμπορικά σήματα. Το κύριο πλεονέκτημα αυτού του συστήματος είναι ότι δεν αναμειγνύονται κόστη διανομής. Τα θυγατρικά προγράμματα των μεγαλύτερων βιβλιοπωλών στο Internet, όπως η Amazon, αποτελούν λαμπρό παράδειγμα του e-franchising. Δεν είναι πραγματικοί

δικαιοπάροχοι, αφού έχουν δικά τους καταστήματα, επιτρέπουν όμως σε συνεργάτες franchising να διανέμουν αποκλειστικά τα προϊόντα τους στη δική τους ιστοσελίδα.

Το ηλεκτρονικό franchising είναι επίσης χρήσιμο για την ανάπτυξη αδερφών ιστοσελίδων σε ξένες χώρες, όπου το κόστος και η παρακολούθηση της εγκαθίδρυσης μιας συνεκτικής αγοράς είναι ακόμη πιο αποκαρδιωτικό. Για να λειτουργήσει μια επιχείρηση διεθνώς χρειάζεται μια στέρεη προσαρμογή στα τοπικά έθιμα, στο συνάλλαγμα, στη γλώσσα, στις επιχειρηματικές πρακτικές και καταναλωτικές προτιμήσεις και συνήθειες των ξένων καταναλωτών.

Ας δούμε όμως αναλυτικά τι λέει για τη σύνδεση του franchising με το ηλεκτρονικό εμπόριο, ο Σωτήρης Γιαννακάκης LL.M. Harvard, Η.Π.Α., Πρόεδρος της Ένωσης Νομικών Δικαίου Δικαιόχρησης (Franchising) και Λοιπών Συστημάτων Διανομής, Μέλος της Επιτροπής Franchising της διεθνούς Ένωσης Δικηγόρων και της Ένωσης Αμερικανών Δικηγόρων, Μέλος του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας. Η εξάπλωση του Internet στο χώρο του εμπορίου (αύξηση 300% ανά έτος) δεν θα ήταν δυνατό να αφήσει ανέπαφο και το χώρο του Franchise. Έτσι, σιγά-σιγά αλλά δυναμικά, εισέρχεται και στα δίκτυα δικαιόχρησης, διεκδικώντας σημαντικό ρόλο στη διοίκηση αυτών. Ιδιαίτερα η δημιουργία χωριστής ιστοσελίδας ( web site) για κάθε εταιρία, η μορφή της οποίας διαρκώς εξελίσσεται με την εισαγωγή όλο και περισσότερων υπερσυνδέσμων (hyperlinks), οδηγεί αναπόφευκτα στην επιδίωξη εκμετάλλευσης του Διαδικτύου και για την επίτευξη του εμπορικού στόχου (π.χ. πωλήσεις κ.λ.π.)

### **ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ INTERNET ΣΤΑ ΔΙΚΤΥΑ**

#### **FRANCHISE**

Αναμφίβολα, το σπουδαιότερο πλεονέκτημα που προσφέρει το Διαδίκτυο είναι η ταχύτητα και το ελάχιστο κόστος πραγματοποίησης των συναλλαγών, συγκρισιμότητα προσφορών αλλά και δυνατότητα καταγραφής των προτιμήσεων, ώστε σήμερα να μιλάμε για την "οικονομία" του Internet.

Η χρήση του Internet από τα δίκτυα franchise συμβάλλει:

1. Στην ενδυνάμωση του marketing του δικτύου
2. Στην εξεύρεση νέων δικαιοδόχων
3. Στην άμεση και ταχεία επικοινωνία του δικαιοπαρόχου με τους δικαιοδόχους του, αλλά και των τελευταίων μεταξύ τους, η οποία περιλαμβάνει τη δυνατότητα

συνεχούς υποστήριξης των δικαιοδόχων, εκπαίδευσης των δικαιοδόχων και ελέγχου των δικαιοδόχων από τον δικαιοπάροχο.

4. Στην προώθηση των πωλήσεων στους καταναλωτές.

- Μία έρευνα που διεξήχθη σε 40 ιστοσελίδες που έχουν δημιουργηθεί από δικαιοπαρόχους, μαρτυρεί ότι η πιο συνήθης χρήση του Internet από αυτούς είναι ως εργαλείο marketing, προώθησης και διαφήμισης της αλυσίδας franchise, αφού η εμβέλεια αυτού είναι τόσο ισχυρή που με χαμηλό κόστος και σε ελάχιστο χρονικό διάστημα, η πληροφορία λαμβάνεται από πολύ μεγάλο αριθμό αποδεκτών.
- Η περιγραφή των στοιχείων μιας επιχείρησης και του δικτύου που αυτή εκπροσωπεί, διατίθενται ελεύθερα από τις αντίστοιχες ιστοσελίδες των εκάστοτε επιχειρήσεων, έτσι ώστε όχι μόνο ο καταναλωτής αλλά και ο υποψήφιος δικαιοδόχος του συστήματος να έχει τη δυνατότητα να ενημερωθεί λεπτομερώς για το δίκτυο, αλλά και να επικοινωνήσει άμεσα μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του δικαιοπαρόχου με τον τελευταίο, προκειμένου να του υποβάλει την υποψηφιότητά του. Ο δικαιοπάροχος έτσι, βρίσκεται μπροστά σε ένα μακρύ κατάλογο υποψηφίων δικαιοδόχων, έχοντας έτσι τη δυνατότητα της επιλογής των καταλληλότερων για το δίκτυό του, ακόμα και στην αγορά του εξωτερικού.
- Στο Internet ακριβώς βασίζονται το Intranet και το Extranet, τα οποία αποτελούν εσωτερικά δίκτυα από τη μία, που επιτρέπουν την απευθείας σύνδεση και επικοινωνία των υπολογιστών μιας επιχείρησης, αλλά και εξωτερικά από την άλλη, στα οποία η σύνδεση εκτείνεται και σε υπολογιστές εκτός ενός συγκεκριμένου χώρου. Για το λόγο αυτό, κάνουμε λόγο συχνά για "μικρά" ή "ιδιωτικά" Internet.

Για τη χρησιμότητα του Intranet δεν χρειάζεται να κάνουμε λόγο, καθ'ότι η μεγάλη διάδοσή του στις σημερινές επιχειρήσεις προδίδει και το χαρακτήρα του.

Από την άλλη μεριά, μέσω δικτύου Extranet δίνεται πλέον η δυνατότητα στους δικαιοδόχους να επικοινωνούν μεταξύ τους και με το δικαιοπάροχο, εύκολα και χωρίς κόστος. Εξάλλου, αυτή ακριβώς η ευκολία οδηγεί και στην αύξηση της συχνότητας της επικοινωνίας, η οποία βοηθά στην παράθεση ενδεχόμενων προβλημάτων και την πρόταση πιθανών λύσεων, στην ανταλλαγή πληροφοριών, αλλά και στην καλύτερη συνεργασία μεταξύ των μελών του ίδιου δικτύου.

Στον τομέα της εκπαίδευσης, ο δικαιοπάροχος θα μπορεί να αποστείλει συστηματικά υλικό απαραίτητο για τη στήριξη και βελτίωση του εκάστοτε δικαιοδόχου, αλλά και γενικά, με το διαδίκτυο θα μπορεί να επέλθει η διαφάνεια που

απαιτείται στην παρουσίαση των διενεργούμενων από τον δικαιοδόχο πωλήσεων και των λογιστικών και οικονομικών του στοιχείων.

- Μέσω του Internet μπορούν να δημιουργηθούν ηλεκτρονικά καταστήματα, απευθυνόμενα στους καταναλωτές, ώστε ο ενδιαφερόμενος που βρίσκεται στην ιστοσελίδα της συγκεκριμένης επιχείρησης να μπορεί να προβεί και στην αγορά του προϊόντος που του προτείνεται, συντελώντας στη ραγδαία αύξηση των πωλήσεων μιας επιχείρησης franchise ανά τον κόσμο.

### **ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΧΡΗΣΗ INTERNET ΣΤΑ ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE**

1. Με την ανεξέλεγκτη χρήση του Internet στο Franchise ενεδρεύει ο κίνδυνος της απαλοιφής της ομοιομορφίας του δικτύου δικαιόχρησης, η οποία είναι προϋπόθεση αυτού και διακριτικό του γνώρισμα.
2. Επιπλέον, σε περίπτωση λύσης ή λήξης της σύμβασης Franchise εξαιτίας της οποίας ο δικαιοδόχος παύει να χρησιμοποιεί την επωνυμία και τα διακριτικά γνωρίσματα της συγκεκριμένης επιχείρησης, θα πρέπει να υποχρεώνεται να προβαίνει και σε ρύθμιση τέτοια ώστε είτε η ιστοσελίδα του να διαγράφεται είτε να αλλάζει εμφάνιση και όνομα.
3. Με τη διαδεδομένη, εξάλλου, χρήση του Internet για τις on-line πωλήσεις στο καταναλωτικό κοινό, αποδυναμώνεται η σημασία των σημάτων, καθώς πλέον ο αποδέκτης-χρήστης έχει στη διάθεσή του πληθώρα προσφορών, προβαίνει σε σύγκριση τιμών και χαρακτηριστικών, χωρίς να αποσκοπεί στην απευθείας αγορά προϊόντος, σήματος φήμης ή άλλου ευρέως διαδεδομένου στην αγορά.
4. Επίσης, δεδομένης της ευαισθησίας του Διαδικτύου, το οποίο είναι εκτεθειμένο σε οποιονδήποτε χρήστη, άρα και σε αυτούς που σκοπό έχουν να το υπονομεύσουν, θα πρέπει να υπάρχει ιδιαίτερη προσοχή και συνεχής έλεγχος, ώστε να μην διοχετευθούν ψευδείς ή παραπλανητικές πληροφορίες στις ιστοσελίδες των δικαιοδόχων ή και του δικαιοπαρόχου και οι οποίες μπορεί να αμαυρώσουν την εικόνα του δικτύου.
5. Η διενέργεια ενεργητικών πωλήσεων μέσω του Διαδικτύου, μπορεί να επιφέρει πολλά προβλήματα, καθώς απευθύνεται στο καταναλωτικό κοινό παγκοσμίως και έτσι μπορεί να έρχεται σε αντίθεση με τη συμβατική ρήτρα περί μη παραβίασης της γεωγραφικής περιοχής.

Σε συνέχεια των ανωτέρω, ένα είναι βέβαιο: το Franchise δεν μπορεί να ξεφύγει από τις συνέπειες της "dot com" επανάστασης και για το λόγο αυτό θα πρέπει να συμβιβαστεί μαζί τους. Η έννοια της αποκλειστικότητας, όπως την ξέραμε ως σήμερα, θα αλλάξει, καθώς το e-commerce θα κατακλύσει την καθημερινότητα των συναλλαγών. Η Ευρωπαϊκή Ένωση καλείται να συμβιβάσει το Διαδίκτυο με την αποκλειστικότητα του Franchise."

Μια από τις κορυφαίες εταιρίες στο χώρο του ηλεκτρονικού franchising είναι και η WSI. Τα συστήματά της χρησιμοποιούνται παγκοσμίως από περισσότερους από 700 δικαιούχους σε 87 χώρες στον κόσμο και την έχουν καθιερώσει ως την πιο κερδοφόρα επιχείρηση ευκαιριών franchise στον κόσμο. Η WSI αναλαμβάνει την κατασκευή ιστοσελίδων για λογαριασμό διαφόρων επιχειρήσεων, ειδικευόμενη στο χώρο του e-franchise, αναζητώντας παράλληλα και τοπικούς συνεργάτες για το δικό της δίκτυο franchise.

Μια πρωτοποριακή για την Ελλάδα ιδέα, είναι αυτή της Rainbow Computer Α.Ε η οποία προωθεί αλυσίδα καταστημάτων franchise με βάση πωλήσεις από το Internet. Η Rainbow Computer, με 22 χρόνια εμπειρίας στον κλάδο της πληροφορικής, δημιουργεί το "Ευρωτόξο", μια νέα αλυσίδα καταστημάτων για προϊόντα και υπηρεσίες πληροφορικής βασισμένη στην καινοτομία. Το Ευρωτόξο αποτελεί ένα πρωτοποριακό σύστημα πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας, το οποίο θα λειτουργήσει σύντομα, και συνδυάζει καταστήματα που λειτουργούν σαν κέντρα επίδειξης με κεντρικό ιστότοπο ηλεκτρονικού εμπορίου. Τα κέντρα επίδειξης της αλυσίδας Ευρωτόξο, τα οποία θα αναπτυχθούν με τη μέθοδο franchise αποτελούν πραγματική καινοτομία για την Ελλάδα, αφού είναι τα μόνα που βασίζονται εξ' ολοκλήρου στην τεχνολογία του ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω web site για κάθε παραγγελία και τιμολόγηση προϊόντος. Η εταιρία για τις ανάγκες του νέου αυτού συστήματος, αλλά και για τη γενικότερη διάθεση των προϊόντων της μέσα από το χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου, ανέπτυξε ειδικό τόπο ιστοσελίδων ο οποίος περιλαμβάνει πλήρη οδηγό των προϊόντων με περιγραφές και χαρακτηριστικά, τιμοκαταλόγους και σύστημα συλλογής παραγγελιών. Η ανάπτυξη του συγκεκριμένου web site ηλεκτρονικού εμπορίου περιλαμβάνεται στα επενδυτικά σχέδια της εταιρίας και χρηματοδοτήθηκε από αντλούμενα, κατά τη Δημόσια Εγγραφή της εταιρίας στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, κεφάλαια.



### ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ E-FRANCHISING ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Η μέθοδος του ηλεκτρονικού franchising είναι βέβαιο ότι θα βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό τον κλάδο του τουρισμού. Με αυτή τη μέθοδο θα δοθεί η δυνατότητα στους επιχειρηματίες να προβάλλουν καλύτερα την επιχείρησή τους παγκοσμίως. Για παράδειγμα, μια ξενοδοχειακή μονάδα μεγάλων αλυσίδων όπως Hilton, Aldemar, Grecotel, Intercontinental κ.α. θα μπορεί να διαθέτει ξεχωριστή ιστοσελίδα, όπου ενώ θα διατηρείται η αισθητική και οι προδιαγραφές του δικαιοπαρόχου, θα προβάλλονται παράλληλα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματά της, π.χ. διαφορετικές τιμές, διαφορετική διαμόρφωση χώρου, φωτογραφίες περιβάλλοντος, χάρτες πρόσβασης, κράτηση δωματίου στην κάθε μονάδα κ.α.

Κάτι ανάλογο μπορεί να συμβεί και με άλλες τουριστικές επιχειρήσεις όπως ταξιδιωτικά πρακτορεία, εστιατόρια κ.λ.π. όπου ενώ διατηρείται μια κεντρική ιστοσελίδα, η κάθε μονάδα θα δημιουργεί ένα δικό της web site με σκοπό να προβάλλει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

Με αυτόν τον τρόπο και η κάθε μονάδα προβάλλεται καλύτερα και αμεσότερα στον καταναλωτή αλλά και ο καταναλωτής-τουρίστας εξοικονομεί χρόνο και πληροφορείται πληρέστερα για αυτό που αναζητά.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✓ Keys to buying a franchise (Steven A. Fox- Hauppauge, N.Y.: Barron's, c1991)
- ✓ Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας (Γεωργιάδης Απόστολος, 1995)
- ✓ Buying your first franchise (Greg Clarke, 1995)
- ✓ Οι συμβάσεις franchise στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού (Σουφλερός Ηλίας, 1989)
- ✓ Advertising on the Internet (Robbin Zeff, Brad Aronson, 1997)
- ✓ The Internet (Angus J. Kennedy, 1998)
- ✓ Doing more business on the Internet (Mary J. Cronin, 1995)
- ✓ Περιοδικό «Εξπρές Franchising» (φύλλα ετών 1999-2002)
- ✓ Περιοδικό «Franchise Success» (ετήσιος οδηγός 2000)
- ✓ Περιοδικό «Εξπρές Internet- Ηλεκτρονικό Εμπόριο» (φύλλα ετών 2000-2001)
- ✓ Ιστοσελίδες: [www.marketingnet.gr](http://www.marketingnet.gr)  
[www.go-online.gr](http://www.go-online.gr)  
[www.e-franchise.gr](http://www.e-franchise.gr)  
[www.ecommerce.gr](http://www.ecommerce.gr)  
[www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)  
[www.kemexpo.gr](http://www.kemexpo.gr)  
[www.franchise.com](http://www.franchise.com)  
[www.amazon.com](http://www.amazon.com)  
[www.ishops.gr](http://www.ishops.gr)

