

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΙΤΛΟ :

«FRANCHISING ΣΤΟ INTERNET»



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ : ΝΙΚΟΛΑ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ 25 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ 2007

Πρόλογος

Για την εκπόνηση αυτής της εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟ Γεώργιο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του στη συνταξή της.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την βοήθεια και την υποστήριξή της σε στιγμές δύσκολες που με έκαναν να δουλέψω πιο σκληρά και αποτελεσματικά, ώστε να περατώσω αυτήν την εργασία.

ΝΙΚΟΛΑ ΔΗΜΗΤΡΑ

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1

1. Βασικά χαρακτηριστικά της Έννοιας του Franchising	8
1.1. Τι είναι το Franchising	8
1.2. Ο στόχος του Franchising	9
1.3. Ορολογία του Franchising	10
1.4. Το πεδίο εφαρμογής της μεθόδου Franchising	13
1.4.1. Σε ποιόν απευθύνεται	13
1.4.2. Ποια τα στελέχη του Franchising	14

Κεφάλαιο 2

2. Αρχές που πρέπει να διέπουν ένα υγιές Δίκτυο Franchise	18
2.1. Ποιες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ένα Δίκτυο Franchise;	21

Κεφάλαιο 3

3. Internet- Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Franchising	21
3.1. Franchising στο Internet	21
3.2. Τι είναι το Ηλεκτρονικό Εμπόριο	28
3.2.1. Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο μπορεί να οριστεί από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες	28
3.2.2. Το Ηλεκτρονικό Εμπόριο σε πρακτικό επίπεδο, μπορεί να πάρει πολλές μορφές	29
3.3. Τεχνολογίες και τεχνολογικά πρότυπα για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο	30
3.4. Απαντήσεις σε καίρια ερωτήματα	33

Κεφάλαιο 4

4. Franchise και Telemarketing	35
4.1. Γιατί Franchise;	35
4.2. Γιατί Telemarketing;	36
4.3. Γιατί Telemarketing Store;	37
4.4. Απόψεις για το Telemarketing Store	38

4.5. Οικονομικές πληροφορίες	38
------------------------------	----

Κεφάλαιο 5

5. Franchise your Future	
Δημιούργησε μια Διαχρονική Επιχείρηση	39
5.1. Είσαι κατάλληλος για Επιχειρηματίας;	41
5.2. Ποια είναι η αρχική σου επένδυση;	41
5.3. Μελετώντας το ξεκίνημα	43
5.4. Επισκέψου	44
5.5. Η θέση του καταστήματός σου	44
5.6. Το προσωπικό που θα χρειασθείς	45
5.7. Τα κέρδη σου	45
5.8. Η διαφήμιση	47
5.9. Η ροή των χρημάτων σου	48
5.10. Πάρε πρωτοβουλία	49

Κεφάλαιο 6

6. 15 απλά βήματα, για να ανοίξετε τη δική σας Επιχείρηση με τη μέθοδο του Franchising	51
----------------------------------------------------------------------------------------	----

Κεφάλαιο 7

7. Το τρίπτυχο «Ταχύτητα- Οργάνωση- Καινοτομία» στην επιτυχία μιας επιχείρησης Franchising	56
7.1. Η απόφαση για την δημιουργία και την ανάπτυξη ενός Δικτύου Λιανικής	56
7.2. Το τρίπτυχο της επιτυχίας	58
7.2.1. Ταχύτητα	58
7.2.2. Η επιλογή των κατάλληλων Οργανωτικών Δομών	58
7.2.3. Η διατήρηση της επιτυχίας	60

Κεφάλαιο 8

8. Η χρησιμοποίηση του Franchising και το Ρίσκο μιας τέτοιας Επιχείρησης	61
8.1. Τα οφέλη της συνεργασίας	61
8.2. Τι πρέπει να προσέχετε	62

8.3. Τι πρέπει να προσέξουν οι επενδυτές στους ισολογισμούς και την ετήσια οικονομική κατάσταση της επιχείρησης με την οποία προτίθενται να συνεργαστούν	62
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Κεφάλαιο 9

9. Τα 10 σημεία που αξίζουν την προσοχή σας	63
---------------------------------------------	----

Κεφάλαιο 10

10. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Μεθόδου Franchise	66
10.1. Πλεονεκτήματα	67
10.2. Μειονεκτήματα	68

Κεφάλαιο 11

11. Η δομή της Σύμβασης Franchise	68
11.1. Προοίμιο	69
11.2. Κύριες υποχρεώσεις του Δότη	69
11.3. Κύριες υποχρεώσεις του Λήπτη	71
11.4. Λοιπές διατάξεις	74
11.4.1. Διάρκεια της Σύμβασης	74
11.4.2. Λύση της Σύμβασης	74
11.4.3. Μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών	75

Κεφάλαιο 12

12. The Franchise Market in Greece	76
12.1. Πίνακας I- SWOT Ανάλυση Franchisor	77
12.2. Πίνακας II- SWOT Ανάλυση Franchisee	79

Κεφάλαιο 13

13. Τα αποτελέσματα για τον Franchisee μέσω μιας αποδοτικής συνεργασίας με τον Franchisor	83
13.1. Οι σχέσεις συνεργασίας μεταξύ Franchisor και Franchisee	83
13.2. Τα πλεονεκτήματα για τον Franchisee	89
13.3. Ο «δεκάλογος» του Franchisee	91
13.4. Τα πλεονεκτήματα για τον Franchisor	92

Κεφάλαιο 14

14. Οι κίνδυνοι μιας συνεργασίας Franchising και τρόποι αντιμετώπισης τους	92
14.1. Προσυμβατικό Στάδιο	93
14.1.1. Ο Δότης πρέπει να προσέξει	93
14.1.2. Ο υποψήφιος Λήπτης πρέπει να προσέξει	93
14.2. Μετά την υπογραφή της Σύμβασης Franchising	94
14.2.1. Ο Δότης πρέπει να προσέξει	94
14.2.2. Ο Λήπτης πρέπει να προσέξει	94

Κεφάλαιο 15

15. 16.000 Franchisors Διεθνώς Franchising : Το Α και το Ω της Επιτυχίας	95
-----------------------------------------------------------------------------	----

Κεφάλαιο 16

16. Το Franchising στην Ελλάδα Ευκαιρία και γρήγορο κέρδος για λίγους ή Πανάκεια και Όραμα για όλους;	97
16.1. Η ανάπτυξη του θεσμού του Franchising στην Ελλάδα	97
16.2. Τα πλεονεκτήματα και οι προϋποθέσεις	98
16.3. Προετοιμασία Franchisor	99
16.4. Επιλογή Franchisees	100
16.5. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας	102

Κεφάλαιο 17

17. Το Franchising ως ασπίδα προστασίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	106
-----------------------------------------------------------------------	-----

Κεφάλαιο 18

18. Νομικό πλαίσιο του Franchising	110
18.1. Οι Συμβάσεις Franchising	111
18.2. Άρθρο 4 του Νόμου 2251/1994: Σύμβαση από απόσταση	112

Κεφάλαιο 19

19. Πίνακες – Παραδείγματα	115
19.1. Mario, Madden, GTA dominate gaming franchises	115
19.2. Franchise Fees	116
19.3. Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος Αίτηση Μέλους	116
19.4. The No. One Real Estate Brand in the World	119

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	121
---------------------	------------

Κεφάλαιο 1

1. Βασικά χαρακτηριστικά της έννοιας του Franchising

1.1.Τι είναι το Franchising

Στα ελληνικά το Franchising αποδίδεται με τον όρο ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ. Πρόκειται για κάτι περισσότερο από μία απλή επιχειρηματική συνεργασία μεταξύ του Δικαιοδόχου (FRANCHISEE), του νέου δηλαδή συνεργάτη που επιθυμεί να ανοίξει το δικό του κατάστημα, και του Δικαιοπάρoχου (FRANCHISOR) της μητρικής δηλαδή εταιρείας που καθοδηγεί, προμηθεύει και βοηθά καθημερινά το Δίκτυο των καταστημάτων που λειτουργούν κάτω από το σήμα της. Ο FRANCHISEE είναι ο ανεξάρτητος εκείνος επιχειρηματίας, που αποφασίζει να δέσει την επένδυσή του με την ιδέα και το όνομα του Franchisor. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει αντιληπτό, ότι ο FRANCHISOR και ο FRANCHISEE ανήκουν στην ίδια ομάδα και δεν αποτελούν αντιμαχόμενα μέρη. Τα δύο μέρη εργάζονται για ένα κοινό σκοπό και αμοιβαίο κέρδος, όπου οι σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην υλοποίηση ενός κοινού σωστού επιχειρηματικού αποτελέσματος. Είναι μια σχέση “WIN - WIN” στην οποία και οι δύο συνεργάτες, δηλαδή ο νέος συνεργάτης και η μητρική εταιρεία, κερδίζουν ουσιαστικά.

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

Ο Δικαιοδόχος έχει συνήθως ήδη πειστεί για τη δυναμική του τρόπου προσέγγισης της αγοράς μέσα από το πρόγραμμα διαφήμισης, στο οποίο εντός ολίγου θα εμφανίζεται και αυτός, απολαμβάνοντας όλα τα οφέλη, χωρίς να έχει καταβάλει τη παραμικρή προσπάθεια. Παρ’ όλα τα θετικά, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, ότι το οποιοδήποτε δίκτυο καταστημάτων ή κέντρων παροχής υπηρεσιών που λειτουργεί με τη

μέθοδο του Franchising, αποτελείται στην ουσία από πολλούς διαφορετικούς, και πολλές φορές ανομοιογενείς κρίκους, που όλοι μαζί αντανakλούν τη δύναμη της αλυσίδας στην αγορά. Κάθε κατάσταση είναι μια ανεξάρτητη εταιρεία, που καλείται να ακολουθήσει τη τεχνογνωσία του Δικαιοπάροχου, και θα αποδώσει μόνο αν ενστερνιστεί τη βασική φιλοσοφία του Franchising, δηλαδή, “η ισχύς εν τη ενώσει”.

Σε αντάλλαγμα για την παρεχόμενη τεχνογνωσία, ο Δικαιοδόχος συχνά καταβάλλει στον Franchisor ένα εφ’ άπαξ αρχικό ποσό για να γίνει “μέλος” του Δικτύου Franchise. Το αρχικό αυτό ποσό εγγραφής (Initial Entry Fee) καλύπτει την παραχώρηση της άδειας χρήσης του σήματος, την υποστήριξη κατά τη φάση δημιουργίας του καταστήματος, την επιλογή και τον καθορισμό της σύστασης του αρχικού εμπορεύματος, την υποστήριξη κατά την επιλογή του καταστήματος, την μεταφορά όλης της τεχνογνωσίας σε επίπεδο πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, την αρχική γνωστοποίηση του νέου καταστήματος, την εκπαίδευση των στελεχών της νέας επιχείρησης, συμβολαιογραφικά και άλλα έξοδα.

Μετά την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος, ο Δικαιοδόχος καλείται να συνεισφέρει πλέον ένα πάγιο ποσοστό (ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ - ROYALTIES) για την συνεχή υποστήριξη λειτουργίας του καταστήματος του, την συνεχή εποπτεία και εκπαίδευση του προσωπικού και την συνεχή και άμεση προμήθεια των προϊόντων που του εξασφαλίζει με συγκεκριμένους και ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους η μητρική εταιρεία. Τα δικαιώματα αυτά, που λογίζονται συνήθως επί των τιμολογίων αγοράς, διατίθενται στο μεγαλύτερο μέρος τους υπέρ της πανελλαδικής διαφήμισης του Δικτύου καταστημάτων και των προϊόντων του Δικτύου.

1.2.Ο στόχος του Franchising

Ο βασικός στόχος για τον δικαιοπάροχο είναι η γρήγορη ανάπτυξη ενός δικτύου λιανικής με το όνομά του στα πλαίσια μιας αγοράς που απαιτεί επώνυμο σήμα και το κέρδος μέσω της αύξησης των πωλήσεων λιανικής και των royalties. Από την άλλη πλευρά, ο στόχος του δικαιοδόχου είναι να ενταχθεί κάτω από μια επιχειρηματική ομπρέλα, η οποία θα του προσφέρει την απαραίτητη τεχνογνωσία και υποστήριξη για να ξεκινήσει, αλλά και στη συνέχεια θα τον ενισχύει τόσο συμβουλευτικά και διαφημιστικά, όσο και με ορθά επιλεγμένα και κοστολογημένα εμπορεύματα. Καθώς, η αγορά στρέφεται συνέχεια προς τις επώνυμες αλυσίδες, μια μεμονωμένη no name επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία δεν υποστηρίζεται διαφημιστικά και δεν έχει

την ισχύ, λόγω μεγέθους, να πετύχει οικονομικές συμφωνίες με προμηθευτές δεν συγκεντρώνει τα απαραίτητα στοιχεία της επιτυχίας.

1.3.Ορολογία του Franchising

- i. **Annual renewal fee:** Η σύμβαση franchise που παρέχεται από τον δικαιοπάροχο μπορεί να έχει μία διάρκεια μόνο ενός έτους και ο δικαιοδόχος να έχει το δικαίωμα αυτόματης ανανέωσής της, στο τέλος αυτής της περιόδου με την καταβολή του Annual renewal fee (αμοιβή ετήσιας ανανέωσης). Αυτή η αμοιβή μπορεί να είναι ένα συγκεκριμένο πόσο ή να εξαρτάται από το μέγεθος που έχει η επιχείρηση του δικαιοδόχου στον χρόνο της ανανέωσης(τζίρος, μέγεθος κτιρίου, εξοπλισμός).Η χρέωση αυτής της αμοιβής ή οποιασδήποτε άλλης αμοιβής ανανέωσης δεν είναι πάγια τακτική και αυτού του είδους οι επιβολές σπάνια αναφέρονται στις συμβάσεις.
- ii. **Business - Format franchise:** Η επιχείρηση franchise στα πλαίσια της οποίας ο δικαιοπάροχος παρέχει στον δικαιοδόχο ένα ολοκληρωμένο προσχέδιο έναρξης και λειτουργίας της επιχείρησης και όχι μόνο συγκεκριμένα δικαιώματα.
- iii. **Buy-out clause (εξαγορά μεριδίου):** Όρος της σύμβασης που δίνει το δικαίωμα επιλογής στον δικαιοδόχο να αποδεσμευτεί από το δίκτυο και να συνεχίσει την εμπορική του δραστηριότητα στην ίδια περιοχή και με τον ίδιο τύπο επιχείρησης, εντελώς ανεξάρτητης και χωρίς καμία υποχρέωση στον δικαιοπάροχο. Κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό χωρίς την ύπαρξη αυτού του όρου στην σύμβαση. Το ποσό που καταβάλλει ο δικαιοδόχος για την αποδέσμευσή του από το δίκτυο εξαρτάται συνήθως από τον τζίρο του. Μία τέτοια δυνατότητα στον δικαιοδόχο δεν είναι συχνό φαινόμενο γιατί αποκλείει κάποια βασικά πλεονεκτήματα της συμμετοχής σε ένα δίκτυο ,αλλά όσοι την προτείνουν θεωρούν ότι παρέχει την ανάλογη ασφάλεια στους υποψηφίους που τους προβληματίζει μια μακροχρόνια δέσμευση όπως αυτή του franchise. Η εξαγορά μεριδίου από κάποιον δικαιοδόχο μπορεί να σημαίνει μείωση του εισοδήματος του δικαιοπάροχου αφού αυτός χάνει την αμοιβή από τον πρώτο αλλά από την άλλη μεριά κερδίζει την είσπραξη της εξαγοράς και επίσης μία θέση προς μεταπώληση. Ο όρος αυτός αντανakλά το βαθμό διαφοροποίησης των συμβάσεων και τις επιχειρηματικές ιδέες των δικαιοπάροχων.
- iv. **Company-owned Units:** Μονάδες που ανήκουν και στον δικαιοδόχο και λειτουργούν υπό την εποπτεία του έτσι ώστε αυτός να έχει μια συνεχή εμπειρία παρόμοια με του δικαιοδόχου. Επιπλέον παρέχουν στον δικαιοπάροχο την δυνατότητα έρευνας και ανάπτυξης καθώς και το πλαίσιο εισαγωγής νέων συστημάτων και προϊόντων. Ένας

δικαιοδόχος θα επενδύσει πολύ ευκολότερα στην ανακατασκευή ενός καταστήματος αν υπάρχει η απόδειξη της αύξησης πωλήσεων και κέρδους από καταστήματα που ανήκουν στην εταιρία. Κάποιες τέτοιες μονάδες μερικές φορές μπορεί να πωληθούν σαν έτοιμες επιχειρήσεις στους δικαιοδόχους ή αντιστρόφως οι δικαιοπάροχοι να αγοράσουν επιχειρήσεις δικαιοδόχων και να τις μετατρέψουν σε επιχειρήσεις της εταιρείας. Συνήθως ο δικαιοδόχος πάντοτε θα διατηρεί έναν αριθμό επιχειρήσεων στην ιδιοκτησία της εταιρείας για τους παραπάνω λόγους. Σε κάποια δίκτυα το ποσοστό των καταστημάτων που ανήκουν στην εταιρία είναι 10%.

- v. **Ethical franchise:** Η επιχείρηση franchise η οποία τηρεί τους κανόνες δεοντολογίας του χώρου στον οποίο λειτουργεί, ειδικά όσον αφορά στην ενημέρωση που παρέχεται στους υποψήφιους δικαιοδόχους. Οι κανόνες δεοντολογίας καθορίζονται από αρμόδιους οργανισμούς εμπορίου (industry's trade association) (BFA και IFA) και εξασκούνται από έμπειρους συμβούλους δικαιοπάροχων και δικαιοδόχων.
- vi. **Fixed service fee:** Ο δικαιοπάροχος εισπράττει την αμοιβή του από τον δικαιοδόχο, είτε με την μορφή μιας πάγιας μηνιαίας πληρωμής ή σαν ποσοστό επί του τζίρου του δεύτερου. Στην δεύτερη περίπτωση καταβάλλεται επίσης μία ελάχιστη μηνιαία πληρωμή. Αυτού του είδους η οικονομική συμφωνία θεωρείται ότι παρακινεί τους δικαιοδόχους να καταβάλουν την μέγιστη δυνατή προσπάθεια και διαχωρίζει την επιχείρηση Δικαιόχρησης από την παραδοσιακή συνεταιρική μορφή επιχείρησης, όπου τα συμβαλλόμενα μέλη από κοινού κέρδη και ρίσκα. Στην περίπτωση των παγίων πληρωμών οι “επιτυχημένοι” δικαιοδόχοι έχουν σημαντικά οικονομικά οφέλη, μια και ο σημαντικός τζίρος του δεν συνεπάγεται καμία επιπλέον καταβολή στον δικαιοπάροχο.
- vii. **Flawed contract:** Η σύμβαση Δικαιόχρησης που δεν πληροί σε ένα ή περισσότερα σημεία τους γενικά αποδεκτούς όρους όπως π.χ. το δικαίωμα του δικαιοδόχου να ανανεώνει την σύμβασή του μετά την λήξη της.
- viii. **Franchise contract:** Η σύμβαση μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων και των δικαιωμάτων και υποχρεώσεών τους. Ο δικαιοδόχος πρέπει να συμβουλευτεί τον νομικό του σύμβουλο ως προς την αξιολόγηση των όρων της σύμβασης, τους οποίους πρέπει να κατανοήσει πλήρως, πριν υπογράψει ότι δεσμεύεται με αυτούς. Ο υποψήφιος δικαιοδόχος συνήθως δεν έχει την δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους όρους της σύμβασης καθώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης

franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στη μεταχείριση των δικαιοδόχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους απ' αυτούς. Οι συμβάσεις franchise διαφέρουν μεταξύ τους καθώς μία καλά διαμορφωμένη σύμβαση έχει γραφτεί με σκοπό να εξυπηρετεί στον μέγιστο δυνατό βαθμό τις απαιτήσεις του εκάστοτε δικαιοπάροχου και της επιχείρησής του. Μία όχι ιδιαίτερα δεσμευτική για τον δικαιοδόχο σύμβαση είναι ένδειξη απειρίας του δικαιοπάροχου ενώ μία σύμβαση που δεσμεύει τον δικαιοδόχο σε αρκετά σημεία υποδηλώνει την σημαντική εμπειρία και την ικανότητα του δικαιοπάροχου και αυτό για τον λόγο ότι μόνο μέσα από τους όρους αυτής της σύμβασης μπορεί ο τελευταίος να διασφαλίσει το επιθυμητό επίπεδο της επιχείρησης προς όφελος όλων των μελών της. Οι συμβάσεις Δικαιόχρησης πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το τι περιέχουν αλλά και το τι παραλείπουν να αναφέρουν.

- ix. **Franchise fee (continuing management service fee):** Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος παίρνει την συνεχή αμοιβή του από τον δικαιοδόχο είναι με την μορφή ενός ποσοστού επί του τζίρου του δεύτερου. Ο άλλος τρόπος είναι μέσω μίας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο. Αυτό το σύστημα αμοιβής βάση τζίρου αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του θεσμού της Δικαιόχρησης γιατί συνεπάγεται την επιτυχία της επιχείρησης του δικαιοπάροχου μόνο αν αυτός εξασφαλίσει την επιτυχία των δικαιοδόχων. Αυτή η συνεχή δέσμευση του δικαιοπάροχου από την επιτυχία των δικαιοδόχων είναι η βασική ιδέα του θεσμού της Δικαιόχρησης. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από franchise σε franchise και πρέπει να αντανακλά το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχονται στον δικαιοδόχο και να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρήματος του δικαιοδόχου value for money.
- x. **Franchise fee (initial):** Ο όρος χρησιμοποιείται με διάφορες έννοιες και μπορεί να προκαλέσει σύγχυση ιδιαίτερα όταν γίνεται συγκριτική αξιολόγηση της τιμής αγοράς διαφορετικών επιχειρήσεων franchise. Η πλειοψηφία των δικαιοπάροχων στην Μεγάλη Βρετανία με τον όρο αυτό εννοεί το αρχικό κόστος που καταβάλλει ο δικαιοδόχος για να εξασφαλίσει την συμμετοχή του στο δίκτυο και να κάνει έναρξη της επιχείρησής του. Άλλοι δικαιοπάροχοι εννοούν μόνο την αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιοδόχος προκειμένου να αποκτήσει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το όνομα της επιχείρησης, εμπορικά σήματα, δικαιώματα copyright και goodwill. Συμπερασματικά το ακριβές ποσό της αμοιβής franchise (Franchise fee) που απαιτείται από τον εκάστοτε δικαιοπάροχο διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό ανάλογα με

το πλαίσιο στο οποίο αναφέρεται. Συνήθως η αμοιβή αυτή καλύπτει εκτός από το κόστος ανακαίνισης και εξοπλισμού του καταστήματος του δικαιοδόχου, το κόστος που προκύπτει στον δικαιοπάροχο για συμμετοχή του δικαιοδόχου στο δίκτυο (εκπαίδευση, εγχειρίδιο διαδικασιών, προώθηση). Ο δικαιοπάροχος στο αρχικό αυτό στάδιο της συνεργασίας δεν πρέπει να αποζητά κέρδος από αυτή την αμοιβή του. Στην πραγματικότητα η απαίτηση μεγάλων αρχικών αμοιβών από τους δικαιοπάροχους προκειμένου να αντισταθμιστούν ελλειμματικές συνεχείς αμοιβές (continuing management services fees), είναι δείγμα μακροχρόνιων αδυναμιών του franchise γιατί καθώς το δίκτυο θα μεγαλώνει οι συνεχείς αμοιβές αυτές θα μειώνονται αφού όλο και λιγότερες περιοχές θα μένουν διαθέσιμες. Το initial franchise fee αναφέρεται επίσης και σαν front-end fee ή up-front fee.

- xi. **Franchisee (δικαιοδόχος):** Το πρόσωπο ή η εταιρία που αγοράζει την επιχείρηση Δικαιόχρησης από τον δικαιοπάροχο.
- xii. **Franchisor (δικαιοπάροχος):** Η εταιρεία η οποία παρέχει το σύστημα του franchising και αναζητάει δικαιοδόχους
- xiii. **Master licensee/franchisee:** Οι δικαιοπάροχοι που λάνε την κύρια άδειά τους για να λειτουργήσουν το σύστημά τους στο εξωτερικό. π.χ. μια βρετανική άδεια από ένα αμερικάνικο σύστημα θα λειτουργήσει την Δικαιόχρηση στην Μ. Βρετανία και θα αναπτύξει το σύστημα με τον συνηθισμένο τρόπο
- xiv. **Operations manuals. (Εγχειρίδιο Λειτουργίας):** Εγχειρίδια τα οποία δίδονται από τους δικαιοπάροχους προς τους δικαιοδόχους ως μέρος του συνολικού πακέτου Δικαιόχρησης για να προσφέρουν βήμα-βήμα οδηγίες στο πώς να στήσουν και να λειτουργήσουν μια επιχείρηση με το σύστημα της Δικαιόχρησης στα σωστά χαρακτηριστικά και standards που απαιτεί η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ.

1.4. Το Πεδίο Εφαρμογής της Μεθόδου Franchising

1.4.1. Σε ποιον απευθύνεται το Franchising

Σήμερα, όλο και περισσότεροι κλάδοι της αγοράς, του εμπορίου, αλλά και στην παροχή υπηρεσιών, αποφασίζουν να δημιουργήσουν μια αλυσίδα καταστημάτων με τη μέθοδο του Franchising. Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να βρουν ουσιαστικά όλους τους κλάδους, ενώ καθημερινά προστίθενται και νέες αλυσίδες στην ομάδα αυτών των επιχειρήσεων, που εγκαταλείπουν το παραδοσιακό σύστημα ανάπτυξης

υποκαταστημάτων, που ως τώρα μπορεί να πραγματοποιηθεί με αποκλειστικούς ή μη αντιπροσώπους και στρέφονται προς το Franchising. Συνεπώς, όλοι οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να βρουν μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάποιον κλάδο της αγοράς, που να τους ταιριάζει. Ειδικότερα το Franchising θα μπορούσαμε να πούμε ότι απευθύνεται:

- i. Στους νέους επαγγελματίες, που αναζητούν σιγουριά κάτω από την ομπρέλα μιας καταξιωμένης, επιτυχημένης και επώνυμης επιχείρησης.
- ii. Στους υφιστάμενους επαγγελματίες, που θέλουν να μετατρέψουν το «no name» ανώνυμο κατάστημα τους ή την επιχείρησή τους σε ένα επιτυχημένο και επώνυμο υποκατάστημα μιας μεγάλης αλυσίδας.
- iii. Στους γονείς, που θα ήθελαν να δημιουργήσουν μια επιτυχημένη δραστηριότητα για τα παιδιά τους.
- iv. Σε όλους εκείνους, που δεν έχουν γνώση ενός αντικείμενου, δεν έχουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να ξεκινήσουν την ενασχόλησή τους με ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό αντικείμενο και θα ήθελαν να δραστηριοποιηθούν, κάνοντας χρήση των επιτυχημένων εμπορικών μεθόδων και πρακτικών μιας καταξιωμένης στην αγορά αλυσίδας με ισχυρή αναγνωρισιμότητα του σήματος της.

1.4.2. Ποια τα στελέχη του Franchising

Υπεύθυνος ανάπτυξης, υπεύθυνος franchise, σύμβουλος franchise; Οι τίτλοι υπάρχουν. Οι ικανότητες; Τα αποτελέσματα; Από τη μια δεν υπάρχουν στελέχη του χώρου που είναι εκτός χώρου εργασίας για μεγάλα διαστήματα. Από την άλλη, πολλοί έχουν παρατήσει το «άθλημα». Επίσης, οι αγγελίες στον Τύπο είναι από σπάνιες έως ανύπαρκτες. Πολλά, στελέχη, δε, κατευθύνονται στο να «μεταλλαχθούν» σε συμβούλους. Τι γίνεται; Είναι η προσφορά εργασίας μικρή ή οι «ειδικοί» του χώρου είναι λίγοι;

i. Οι άνθρωποι α. Ο επιχειρηματίας

Ξεκινώντας την προσπάθεια να αναπτυχθεί μέσω franchise συνεργάζεται με ένα σύμβουλο, ο οποίος αφενός τον προετοιμάζει, αφετέρου τον υποστηρίζει και τον καθοδηγεί στα πρώτα βήματά του. Ο ίδιος ο επιχειρηματίας είναι κοντά στους πρώτους franchisees, καθώς είναι αυτός που ξέρει καλύτερα απ' όλους να πουλά, να ενημερώνει, να αξιολογεί ανθρώπους και καταστήματα. Και όπου δεν τα καταφέρνει, υπάρχει και ο σύμβουλος. Βέβαια, επειδή ο σύμβουλος κοστίζει και επειδή όλοι οι επιχειρηματίες σκέφτονται πολύ το κόστος τους εφαρμόζουν το *copycat* (νεολογιστική έννοια του Π. Πατρωνίδη) και αντιγράφουν ενημερωτικούς, εγχειρίδια και συμβάσεις. (Και όχι μόνο οι επιχειρηματίες.) Κατά τα άλλα φίλος μου, πρόσφατα μου ομολόγησε ότι έχει συγκεντρώσει 3 – 4 συμβάσεις και «φτιάχνει» την δικιά του. Αφού ο επιχειρηματίας επιτύχει τον σκοπό του, δηλαδή αφού δημιουργήσει ένα σχετικά εύρωστο δίκτυο, «αφήνει» τον σύμβουλό του, είτε επειδή κοστίζει, είτε επειδή έχει την δυνατότητα να δημιουργήσει ένα καλύτερα ελεγχόμενο τμήμα ανάπτυξης, είτε επειδή ο σύμβουλος, τελικά, δεν απέδωσε όσο θα έπρεπε.

Η αλήθεια είναι ότι ο επιχειρηματίας καλά κάνει και δημιουργεί *in house* τμήμα ανάπτυξης. Τότε ο σωστός και ικανός σύμβουλος αναλαμβάνει μια γενικότερη εποπτεία και χειρίζεται, πλέον πιο εξειδικευμένα θέματα.

b. Ο σύμβουλος.

Ο ρόλος του συμβούλου franchise είναι διπλά δισδιάστατος, αφενός προετοιμάζει την εταιρεία και αφετέρου υποστηρίζει κατά την διαχείριση των δικαιοδόχων και γενικότερα κατά την ανάπτυξη της εταιρείας προσφέροντας τις υπηρεσίες του στον δικαιοπάροχο και δρώντας σε δύο διαφορετικά επίπεδα. Παράλληλα, προσφέρει υπηρεσίες και στους υποψηφίους δικαιοδόχους παρουσιάζοντας και αναλύοντας πιθανές επιχειρηματικές δραστηριοποιήσεις τους.

Ο σύμβουλος franchise οφείλει να διαθέτει την κατάλληλη εμπειρία για τον θεσμό και επιπλέον, πρέπει να χαρακτηρίζεται από γνώσεις σε ένα ευρύ αντικείμενο δραστηριοτήτων, π.χ. θέματα οργάνωσης, logistics, πληροφορικής, χρηματοοικονομικά, marketing, επικοινωνίας, κ.λπ. Ιδιαίτερη βαρύτητα έχουν οι επικοινωνιακές ικανότητές του, καθώς αξιολογεί, πείθει και επιλέγει υποψήφιους δικαιοδόχους. Σημαντικό κριτήριο για την επιλογή του αποτελεί και η γνώση και ικανότητά του να αντιλαμβάνεται τόσο τις ιδιαιτερότητες της εταιρείας δικαιοπαρόχου, όσο και του κλάδου στον οποίο η τελευταία δραστηριοποιείται.

c. Ο υπάλληλος.

Έχει μάθει κάπου και κάποτε το franchise. Έχει αποκτήσει τεχνογνωσία και προσφέρει. Αρκεί να δουλεύει κάπου που να διασφαλίζονται και οι προϋποθέσεις για να επιδείξει έργο. Εάν η μητρική εταιρεία είναι franchise – oriented, αν υποστηρίζει το δίκτυό της ουσιαστικά και με μακροπρόθεσμη στρατηγική, τότε, ο υπάλληλος είναι στέλεχος πρώτης γραμμής και τάξεως. Άρα θα πρέπει να αμείβεται, διαφορετικά σκέφτεται να αποχωρήσει για κάπου καλύτερα. Πολλοί, δε, έχουν προσπαθήσει (ή αναμένονται) να κάνουν κάτι δικό τους. Να γίνουν σύμβουλοι. Με μια διαφορά, το να είσαι στέλεχος σημαίνει το να «πουλάς» κυρίως σε δικαιοδόχους. Το να είσαι σύμβουλος σημαίνει να «πουλάς» εις άπαντες, επιχειρηματίες, δικαιοδόχους, μέσα, προσωπικό, προμηθευτές. Και κάτι ακόμη, το να ανοίξεις ένα γραφείο απαιτεί επένδυση, σε υποδομές και σε ανθρώπους. Κι αυτό γιατί οι freelancers (ή τύπου freelancer) δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν στις αυξημένες απαιτήσεις της αγοράς, εκτός και αν συντρέχουν κάποιες άλλες προϋποθέσεις.

ii. Η αγορά

Σίγουρα υπάρχει μια γενικότερη κρίση στην αγορά εργασίας. Σχεδόν όλες εταιρείες βρίσκονται σε οικονομική ύφεση ή και κρίση, και είναι σύνηθες να ακούγεται για πτώσεις τζίρου σε σχέση με πέρσι της τάξεως του 20%, του 30% ή ακόμη και του 40%. Μερικές σχετικά μεγάλες εταιρείες, στο πλαίσιο της γενικότερης πολιτικής down sizing, έχουν μικρύνει το τμήμα ανάπτυξης, μη ανανεώνοντας τις θέσεις των στελεχών που για τον α ή β λόγο αποχώρησαν ή επανδρώνοντάς ‘τες με στελέχη χαμηλότερου βεληνικού και μισθολογικής κλάσης από τους απομακρυνθέντες. Υπάρχουν, βέβαια, και οι εξαιρέσεις, οι οποίες επιβεβαιώνουν τον κανόνα. Αποτέλεσμα, λοιπόν, των προσπαθειών για περικοπή κόστους, είναι η συμπίεση των αμοιβών και των τμημάτων ανάπτυξης. Επιπλέον, μια κατάσταση, η οποία έχει αποδυναμώσει την ζήτηση στελεχών franchise, καθώς και τις αμοιβές τους είναι ο ρόλος των franchise brokers (ως ορολογία), οι οποίοι αναλαμβάνουν, πολλά χρόνια τώρα, την εύρεση, αξιολόγηση και επιλογή υποψηφίων δικαιοδόχων, καθώς και καταστημάτων. Αρκετοί από τους brokers δρουν αποτελεσματικά και απαντώνται, κυρίως, στις μικρές εταιρείες, όχι τόσο για την αμοιβή τους, αλλά κυρίως για τον τρόπο πληρωμής τους, ο οποίος είναι άμεσα συνδεδεμένος με την αποτελεσματικότητά τους.

Το franchise, ένας σχετικά παρθένος χώρος, προσέλκυσε, κατά καιρούς, πολλούς «αεριτζήδες», οι οποίοι εμφανίστηκαν (ή και εμφανίζονται) ως ειδικοί. Αυτό αφορά σε συμβούλους όσο και σε στελέχη. Έπεισαν τις μητρικές εταιρείες με τα «φανταχτερά» λόγια και υποσχέσεις τους και οι τελευταίες τους εμπιστεύτηκαν, αναμένοντας αποτελέσματα, τα οποία ποτέ δεν ήρθαν. Κατ' αυτόν τον τρόπο έχει κλονισθεί, αρκετά, η εμπιστοσύνη προς τους ειδικούς του franchise και ως συνέπεια ο γενικότερος ρόλος του και η μείωση των θέσεων εργασίας.

iii. Οι ικανότητες

Ο άνθρωπος που ασχολείται με την ανάπτυξη μέσω franchise, οφείλει να ξέρει την αγορά και τις τάσεις της, οφείλει να γνωρίζει περί marketing, οικονομικών, ποιότητας, operations και όχι μόνο. Πρέπει να έχει χάρισμα επικοινωνίας και ικανότητες αξιολόγησης ανθρώπων και καταστημάτων. Οφείλει να διαχειρίζεται πολύ καλά τον χρόνο του και τον χρόνο των άλλων. Θα πρέπει να έχει και διοικητικές ικανότητες. Να έχει τελειώσει και κάποια ανώτατη σχολή. Με λίγα λόγια θα πρέπει να είναι πολύ ικανός και να μπορεί να αντεπεξέλθει, ίσως, και στις απαιτήσεις της θέσης της γενικής διεύθυνσης μιας, έστω, μικρής εταιρείας. Το συμπέρασμα είναι ότι δύσκολα απαντούμε τέτοιες ικανότητες. Ωστόσο, οφείλουμε (ως δικαιοπάροχοι) να τις απαιτούμε ή και να τις δημιουργούμε. Και να τις πληρώνουμε.

iv. Τι πρέπει να γίνει

Προτάσεις ανασυγκρότησης του θεσμού, διεξόδου από τυχόν τέλμα και βελτίωσης, φυσικά, και υπάρχουν. Άλλωστε -πρέπει να το δεχτούμε- η ίδια η αγορά έχει τον τρόπο της να αποβάλλει τους άσχετους και να συμπορεύεται με τις διεθνείς εξελίξεις και ορθά σκεπτικά. Δηλαδή με το franchise. Μήπως μια επαγγελματική κατοχύρωση του χώρου, μέσω πιστοποιήσεων στελεχών και συστημάτων θα δώσει την προσδοκώμενη αξιοπιστία τόσο στον θεσμό, όσο και στο επάγγελμα. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να γίνει μέσω του Συνδέσμου ή και ανεξάρτητων φορέων, αρκεί οι τελευταίοι να είναι διεθνώς αναγνωρισμένοι.

Δεν μπορεί ο καθένας να δηλώνει στέλεχος ή σύμβουλος franchise. Οι, δε, επαγγελματίες οφείλουν να προστατευτούν. Μέλημα της ίδιας της αγοράς είναι να μαθαίνει και να γνωρίζει για να προστατεύει πρώτα τον εαυτό της και κατά συνέπεια τους επαγγελματίες. Κάτι που έχει δείξει ότι το κάνει. Εξωστρέφεια. Το έργο του καθενός μας μεμονωμένα και ως σύνολο είναι αυτό που θα δείξει στις επιχειρήσεις το τι μπορεί να

κάνει το franchise γι αυτές. Η ενημέρωση απ' όλους μας προς όλους θα διαχωρίσει τους καλούς από τους κακούς.

Κεφάλαιο 2

2. Οι αρχές που πρέπει να διέπουν ένα υγιές Δίκτυο Franchising

Η ανάπτυξη ενός δικτύου είτε με τη μέθοδο του franchising είτε με τη μέθοδο των υποκαταστημάτων, ανέκαθεν δημιουργούσε δομές που θυμίζουν μια μικρή κοινωνία. Εξετάζοντας επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους, όπου απασχολείται μεγάλος αριθμός από ανθρώπινο δυναμικό, παρατηρούμε ένα σύστημα ιεραρχίας, όπου στη χαμηλότερη βαθμίδα είναι η συντριπτική πλειοψηφία των εργατών και των υπαλλήλων ενώ στο αμέσως επόμενο σκαλοπάτι βρίσκονται οι διευθυντές και η διοίκηση (παραδοσιακό μοντέλο εργοστασίου).

Λαμβάνοντας υπόψη τα ωράρια λειτουργίας των επιχειρήσεων (ήτοι 8 ώρες την ημέρα, 5-6 ημέρες τη εβδομάδα, επί 40 χρόνια) συνειδητοποιούμε αμέσως πως το γεγονός αυτό αποτελεί ένα σύστημα που θυμίζει καθαρά μια μικρή κοινωνία σε μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα. Δυστυχώς όμως παρατηρούμε ότι η μηχανή του χρήματος, σχεδόν σε όλες τις δυτικές κοινωνίες, δεν λαμβάνει υπόψη της κοινωνικές δομές, δεν αναγνωρίζει αξιοκρατία (ι το μοντέλο δεν είναι αξιοκρατικό), δεν είναι ανθρωποκεντρικό, δεν εξελίσσει τον άνθρωπο πέρα από τη μισθολογική πλευρά και οδηγεί σε αποτελέσματα τα οποία έχουν αντίκτυπο βαθιά στη ρίζα του «ανθρώπου». Οι σύγχρονες δυτικές κοινωνίες «νοσούν».

Από την άλλη μεριά η ανάπτυξη ενός δικτύου με τη μέθοδο του franchising δίνει ένα διαφορετικό μοντέλο στο σύστημα ιεραρχίας. Εδώ συναντούμε 4 ξεχωριστά σκαλοπάτια. Στο πιο ψηλό σκαλοπάτι βρίσκουμε τον franchisor (τη μητρική εταιρεία, τον διευθυντή του δικτύου). Στο αμέσως επόμενο σκαλοπάτι συναντάμε τα ανώτατα στελέχη διοίκησης (area managers, επιτελικά γραφεία) που είναι υπεύθυνοι ο κάθε ένας για ένα κομμάτι του δικτύου. Αμέσως μετά

στο τρίτο σκαλοπάτι συναντάμε τον ίδιο τον κορμό του δικτύου: τους franchisees. Οι ίδιοι είναι επιχειρηματίες και η επιχείρησή τους αποτελεί ξεχωριστή οντότητα ενταγμένη όμως σε ένα ευρύτερο σύστημα οικονομικού αλλά και «πολιτικού» χαρακτήρα. Στο τέταρτο σκαλοπάτι συναντούμε το προσωπικό που εργάζεται στο εκάστοτε κατάστημα franchise.

Η πρόσφατη οικονομική ιστορία έχει αποδείξει ότι είναι λάθος να θεωρούμε το μοντέλο ανάπτυξης του franchising, μόνο ως οικονομικό. Αποτελεί συγχρόνως και ένα μοντέλο που το διέπουν κοινωνιολογικές αρχές και χρίζει πολιτικού συστήματος για την εύρυθμη διοίκηση του. Ένα από τα βασικά λάθη του δυτικού πολιτισμού καθώς και του καπιταλιστικού συστήματος είναι η αντιμετώπιση του ανθρώπου καθαρά σαν μέσο παραγωγής και συγχρόνως σαν καταναλωτική μονάδα. Ο άνθρωπος ανέκαθεν ήταν πολιτικό και κοινωνικό ον και το γεγονός ότι το ένα τρίτο της ζωής του το περνάει δουλεύοντας (8 ώρες επί 6 ημέρες επί 40 χρόνια) πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη.

Τα δεδομένα σήμερα δείχνουν πως είναι απαραίτητος ο ορθός επανασχεδιασμός διοίκησης ενός δικτύου, είτε franchise είτε όχι, με γνώμονα πλέον «τον άνθρωπο». Η σύγχρονη οικονομική επιστήμη σε συνεργασία με την κοινωνιολογία και τη ψυχολογία κάλλιστα μπορεί να σχεδιάσει συστήματα κινήτρων, καθώς και εργασιακά μοντέλα που εξελίσσουν τον άνθρωπο πολυεπίπεδα μέσα από την ίδια του την εργασία. Οι αρχές της δημοκρατίας καθ' όσον εφαρμοσθούν σε υγιή βάση μπορούν να αποτελέσουν τη «πύλη» για να λειτουργήσει ένα αξιοκρατικό σύστημα διοίκησης δικτύων. Λέγοντας αξιοκρατικό (ο πιο άξιος κρατεί) το σύστημα αναδεικνύει τα πιο κατάλληλα στελέχη για το εκάστοτε επιτελείο, είτε είναι αυτό οικονομικό, είτε στρατηγικής και διοίκησης, είτε είναι εκπαίδευσης και διαρκούς υποστήριξης, είτε marketing και προώθησης.

Μοιράζοντας αρμοδιότητες στο δίκτυο με βάση την κλίμακα της ιεραρχίας, οι εμπλεκόμενοι (έχοντας όλα τα ανάλογα κίνητρα) αποκτούν ουσιαστικούς ρόλους για την εξέλιξη του συστήματος στο σύνολο του. Ο σωστός σχεδιασμός για τη διοίκηση και τον έλεγχο

ενός δικτύου franchise δύναται στην κυριολεξία να απογειώσει το δίκτυο αυξάνοντας τα αποτελέσματα όχι μόνο ποσοτικά αλλά και ποιοτικά. Το όλο σύστημα αποτελεί ένα μικρό «κυβερνητικό» μοντέλο εισόδου – εξόδου (Wiener N.). Σε αγαστή συνεργασία, όλοι οι φορείς του δικτύου στην κλίμακα της ιεραρχίας δίδουν πληροφορίες αμφίδρομα και παρέχουν ουσιαστικές υπηρεσίες με σκοπό την εξέλιξη σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του συστήματος. Δεν χάνεται ο ουσιαστικός ρόλος του ίδιου του ανθρώπου ούτε εκμηδενίζεται η προσωπικότητα του. Απεναντίας ενισχύεται η δημιουργικότητα του ανθρώπου καθώς παράγει ουσιαστικό έργο. Σπάζουν τα όρια της ρουτίνας και η δουλειά (δουλειά με αλλαγμένο τον τόνο) αλλάζει πλέον μορφή και διάσταση. Κάτω από ένα κοινό όραμα και κοινούς στόχους θα συναντήσουμε ανθρώπους «ομόφρονες και ομοϊδεάτες» (Δημόκριτος) όπου η συνεργασία τους δημιουργεί συνέργιες σε επίπεδα πέραν των ψυχρών οικονομικών αποτελεσμάτων. Σπανίως δυστυχώς συναντούμε στο δυτικό πολιτισμό και στα σύγχρονα καπιταλιστικά μοντέλα επιχειρήσεις παρόμοιες με Ιαπωνικούς κολοσσούς όπου ο εκάστοτε εργαζόμενος έχει πρώτα αξιολογηθεί όχι μόνο βάσει των ικανοτήτων του αλλά και με βάση την προσωπικότητα του, τα πιστεύω του, τις δυνατότητες και τους στόχους του. Σε τέτοιες επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να αθλούνται μια ώρα ημερησίως σε εγκαταστάσεις εντός της εταιρείας (δυστυχώς πλέον συναντούμε στην άλλη άκρη του κόσμου την έννοια του: «νους υγιείς εν σώματι υγιή») ενώ συγχρόνως ανά τακτά διαστήματα της εβδομάδος παρακολουθούν σεμινάρια προσωπικού ενδιαφέροντος και ασχολούνται με δραστηριότητες όπως hobbies κλπ.

Διαβάζοντας τις παραπάνω σειρές ο εκάστοτε μεγαλοεπιχειρηματίας (franchisor) θα μπορούσε να αναλογιστεί τον τωρινό τρόπο διοίκησης και ελέγχου του δικτύου του – της επιχείρησής του. Ο επανασχεδιασμός του ελέγχου ενός δικτύου με γνώμονα την εξέλιξη του εκάστοτε ανθρώπου σε όποια βαθμίδα και αν βρίσκεται δίνει νέες διαστάσεις και χαράζει νέο όραμα το οποίο σίγουρα θα μπορεί να είναι κοινό για όλους όσους συμμετέχουν στο εν λόγω δίκτυο.

2.1. Ποιες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν ένα Δίκτυο Franchise;

Η ερώτηση, που θα πρέπει να απασχολήσει μια εταιρεία, που έχει ακούσει κάτι για το Franchising και θα ήθελε να διερευνήσει σοβαρά το ενδεχόμενο ανάπτυξης της με το τρόπο αυτό είναι κατά πόσο η ίδια και η κεντρική ιδέα, το concept της δηλ, είναι franchisable, viable (βιώσιμη) και εύκολα transferable και adaptable (εφαρμοσίμη από κάποιον που δεν έχει ως τη στιγμή εκείνη ξανά ασχοληθεί με το συγκεκριμένο κλάδο).

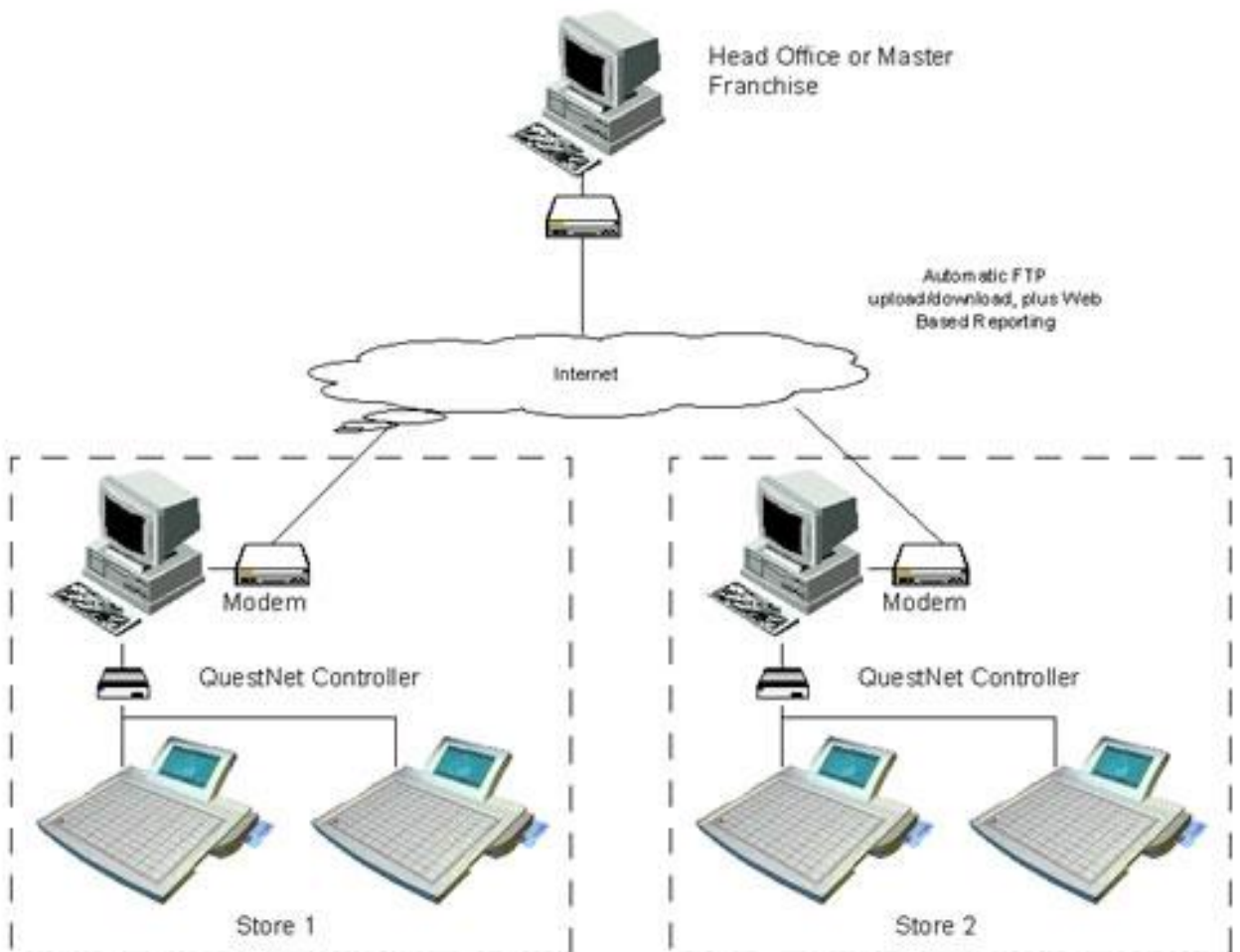
Συστήματα όπως το franchising δεν δημιουργούνται τυχαία στο χώρο των επιχειρήσεων και την αγορά. Σε μια εποχή όπου κυρίαρχη τάση είναι η διεθνοποίηση των αγορών και ο οξύς ανταγωνισμός, δεν υπάρχει καλύτερη λύση απ' ενός για τις "επιχειρήσεις-ονόματα" να επεκταθούν εύκολα και χωρίς μεγάλο κόστος, και απ' ετέρου για τις μικρές επιχειρήσεις να αποκτήσουν το όνομα, την εμπειρία και τη τεχνογνωσία ενός "μεγάλου", κάτω από μια ομπρέλα προστασίας και εξασφαλισμένης επιτυχίας, με στόχο πάντοτε την ανάπτυξη μιας σχέσης συνεργασίας "win-win".

Κεφάλαιο 3

3. Internet - Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Franchising

3.1. Franchising στο Internet

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας η επίδραση του Internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου τόσο στην τακτική των επιχειρήσεων όσο και στη συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού είναι ιδιαίτερα σημαντική. Σε καθημερινή σχεδόν βάση βομβαρδιζόμαστε με άρθρα που δημοσιεύονται στον ειδικό αλλά και στον κοινό τύπο στα οποία συζητείται και αναλύεται η επιχειρηματική χρήση του Internet για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών. Πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις που αρχικά ήσαν απρόθυμες στο να υιοθετήσουν τη νέα τεχνολογία σήμερα ανταγωνίζονται η μία την άλλη για το ποια θα εισέλθει πρώτη στον "παράδεισο" του Διαδικτύου. Μία πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις Η.Π.Α έδειξε ότι ο αριθμός των πωλήσεων διαμέσου του Internet αυξάνεται με ρυθμό 300% ανά έτος και πιθανότατα ο τζίρος τους το 2000 θα υπερβεί τα 200 δις δολάρια. Οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου και αυτές της παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών απήλαυσαν πρώτες τα οφέλη της σύγχρονης τεχνολογίας.



Σήμερα εισέρχονται πολύ δυναμικά στον στίβο του διαδικτύου και άλλες επιχειρήσεις όπως είναι αυτές της παροχής ψυχαγωγίας, τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και υγείας. Οι επιχειρήσεις που δεν επέλεξαν ακόμη το franchising ως μέθοδο επιχειρηματικής ανάπτυξης θα πρέπει, υπό το πρίσμα των νέων ραγδαίων εξελίξεων, να αποφασίσουν κατά πόσο το franchising αποτελεί ένα βιώσιμο σύστημα διανομής με δεδομένη την σημαντικότερη επίδραση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Εδώ το σπουδαιότερο πλεονέκτημα του franchising συνίσταται στο ότι αποτελεί μία ταχύτερη και λιγότερο κοστοβόρα μέθοδο διείσδυσης στην αγορά καθόσον ουσιαστικά χρησιμοποιούνται τα κεφάλαια και το ανθρώπινο δυναμικό των Ληπτών. Οι επιχειρήσεις που ήδη αναπτύσσονται με franchising αντιμετωπίζουν τη σημαντική πρόκληση να επωφεληθούν των πλεονεκτημάτων που παρέχει η διαρκώς εξελισσόμενη αγορά του Internet έτσι ώστε

να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τη συνεχώς αυξανόμενη πίεση των ανταγωνιστών τους χωρίς όμως να επηρεασθεί αρνητικά ο πυρήνας της επιχειρηματικής τους δομής. Η χρήση του Internet προσφέρει τις ακόλουθες τρεις σημαντικές δυνατότητες στους Δότες:

- a. τη δυνατότητα εξεύρεσης υποψήφιων ληπτών,
- b. τη δυνατότητα άμεσης και ταχείας επικοινωνίας με τους λήπτες των δικτύων τους και
- c. τη δυνατότητα προώθησης των πωλήσεων τους στους καταναλωτές.

Στις Η.Π.Α σήμερα ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών που αναπτύσσονται με franchising έχουν δημιουργήσει τις δικές τους σελίδες στο Internet με βασικές πληροφορίες αναφορικά με το Σύστημα Franchising που έχουν δημιουργήσει. Ακόμη η επικοινωνία του Δότη με τους Λήπτες του δικτύου του διαμέσου του Internet αποτελεί σήμερα κοινή πρακτική στις Η.Π.Α. Αλλά και οι Λήπτες των δικτύων franchising μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους με τον ίδιο τρόπο. Οι δύο πρώτες δυνατότητες χρήσης του Internet έχουν γίνει γενικά αποδεκτές από τον κόσμο του franchising.

Όσον όμως αφορά την τρίτη δυνατότητα χρήσης, δηλ. την προώθηση στον τελικό χρήστη των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών ενός Συστήματος Franchising, αυτή δημιουργεί σημαντικότερα προβλήματα στους Δότες δεδομένου ότι έρχεται σε αντίθεση τόσο με τη συνήθη ρήτρα των Συμβάσεων Franchising περί απαγόρευσης στους Λήπτες του Δικτύου Franchising της διενέργειας ενεργητικών πωλήσεων εκτός της παραχωρηθείσας σε αυτούς συμβατικής περιοχής, όσο και με την επίσης συνήθη ρήτρα της υποχρέωσης του Δότη να μην προμηθεύει ο ίδιος προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise μέσα στην ίδια όπως παραπάνω περιοχή. Ωστόσο οι Δότες θα πρέπει να βρουν τρόπους για να ξεπεράσουν αυτό το εμπόδιο εάν θέλουν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα της αγοράς. Πάντως ενώ πολλοί καταναλωτές ικανοποιούνται με το να παραγγέλνουν προϊόντα διαμέσου του Internet (όπως π.χ. βιβλία), για πολλά άλλα προϊόντα το Internet μπορεί καλύτερα να χρησιμεύσει ως μέσο ερεθισμού του καταναλωτή παρέχοντας του την απαραίτητη πληροφόρηση έτσι ώστε αυτός να αποφασίσει την αγορά συγκεκριμένου προϊόντος. Πολλές εταιρείες πιστεύουν ακόμη ότι τόσο τα προϊόντα όσο και οι

υπηρεσίες πρέπει να παρουσιάζονται και πωλούνται στον καταναλωτή μέσα από το κατάστημα καθόσον συνήθως ο καταναλωτής χρειάζεται κάποια επίδειξη του προϊόντος που αγοράζει και επιπλέον η προσωπική επαφή πωλητή - αγοραστή είναι πάντοτε χρήσιμη. Έτσι ήδη κάποιες εταιρείες στις Η.Π.Α (όπως π.χ. η Circuit City Stores) παρουσιάζουν τα προϊόντα τους στις σελίδες που διατηρούν στο Internet τονίζοντας όμως παράλληλα στους καταναλωτές ότι επιθυμία τους είναι οι υποψήφιοι αγοραστές να επισκεφθούν κάποιο από τα καταστήματα τους της λιανικής για να δουν από κοντά και να ελέγξουν το προϊόν πριν το παραγγείλουν ηλεκτρονικά. Αυτή η επιχειρηματική πρακτική μπορεί να αποδειχθεί πολύ χρήσιμη για τους Δότες. Η επίδραση του Internet γενικά στην οικονομία ίσως μπορεί να εκτιμηθεί καλύτερα με βάση τη διαπίστωση ότι διαρκώς και με ταχύ ρυθμό μειώνεται το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων διανομής. Ο αριθμός των μεσαζόντων επίσης έχει μειωθεί δραστικά. Η οικονομία του Internet επιτρέπει την άμεση επαφή του καταναλωτικού κοινού με τους παραγωγούς και έτσι καταργεί την ανάγκη της ύπαρξης εισαγωγέων. Έτσι το κρίσιμο ερώτημα που τίθεται σχετικά με το franchising είναι ποια συστατικά του στοιχεία επηρεάζονται περισσότερο από αυτές τις συνέπειες της λειτουργίας του Internet; Η αρχική απάντηση είναι αυτοί που κερδίζουν χρήματα αναμεταδίδοντας πληροφορίες μεταξύ των μερών. Το Internet παρέχει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να έρχεται σε απευθείας επικοινωνία με τον παραγωγό ή/και αυτόν που παρέχει υπηρεσίες και έτσι αυτοί που κερδίζουν χρήματα αναμεταδίδοντας πληροφορίες με μικρή ή καθόλου προστιθέμενη αξία σύντομα θα μπουν στο περιθώριο. Συνεπώς οποιοδήποτε Σύστημα Franchising στο οποίο οι Λήπτες παρέχουν υπηρεσίες μικρής αξίας στον καταναλωτή βρίσκεται σε άμεσο κίνδυνο Ποια Συστήματα Franchising είναι πιθανό να επηρεασθούν περισσότερο και ποια λιγότερο από τη χρήση του Internet; Οι επιχειρήσεις τουριστικών γραφείων είναι περισσότερο ευάλωτες ενώ οι επιχειρήσεις εστίασης όπως και αυτές των ινστιτούτων αισθητικής θα επηρεασθούν πολύ λιγότερο. Ακόμη ορισμένες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου που πωλούν αντικείμενα τα οποία δεν χρειάζεται να ελεγχθούν από τον αγοραστή, όπως π.χ. οι δίσκοι μουσικής, είναι βέβαια πολύ περισσότερο ευάλωτες από κάποιες που παρέχουν υπηρεσίες, όπως π.χ. καθαρισμού κτιρίων. Το Internet επίσης δημιουργεί νέες προκλήσεις για

τους Δότες αναφορικά με τα θέματα που άπτονται του ποιοτικού ελέγχου των προϊόντων και υπηρεσιών. Η παραδοσιακή ανησυχία του επιχειρηματία - δότη για τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα του Συστήματος Franchising παρουσιάζονται και παραδίδονται μεγιστοποιείται σήμερα εξαιτίας της παντελούς έλλειψης προσωπικής επαφής - καθώς δεν υπάρχει ούτε καν τηλεφωνική επαφή - στις πωλήσεις που πραγματοποιούνται διαμέσου του Internet.

Όμως το Internet παρακινεί και πολλούς επιχειρηματίες στο να δημιουργήσουν νέα Συστήματα Franchising, όπως π.χ. παροχής υπηρεσιών διαδικτύου. Πάντως γενικά το Internet δεν πρόκειται να εξαφανίσει το Franchising καθώς οι απευθείας πωλήσεις στους καταναλωτές διαμέσου του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι αδύνατο να καλύψουν όλες τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Όμως είναι βέβαιο ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις franchising θα χρησιμοποιούν το Internet για να έλθουν σε επαφή τόσο με τους καταναλωτές όσο και με τους Λήπτες των δικτύων τους αλλά και με τους υποψήφιους λήπτες. Όμως η εκτεταμένη πια χρήση του Internet δημιουργεί στους Δότες νέα σημαντικά, τόσο νομικής όσο και πρακτικής υφής, προβλήματα αναφορικά με τις σχέσεις τους με τους Λήπτες των Δικτύων τους. Ένα από αυτά τα προβλήματα είναι ο έλεγχος από τον Δότη της διαφήμισης των Ληπτών διαμέσου του Διαδικτύου. Για να διατηρηθεί η ομοιομορφία της εικόνας του δικτύου franchising ο αποτελεσματικός έλεγχος αυτής της διαφήμισης από τον δότη είναι απαραίτητος. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού ο Δότης θα πρέπει να ελέγχει τις ιστοσελίδες (Web pages) των ληπτών είτε υποχρεώνοντας τους να τηρούν συγκεκριμένα πρότυπα παρουσίασης των επιχειρήσεων τους είτε απαγορεύοντας τους να διατηρούν δικό τους χώρο στο Internet (Web site). Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα αφορά τη μετασυμβατική υποχρέωση του Λήπτη να διαγράψει μετά τη λήξη ή λύση της σύμβασης franchising την επωνυμία της επιχείρησης του από τους τηλεφωνικούς και εμπορικούς καταλόγους όπου εμφανιζόταν ως λήπτης του συγκεκριμένου δικτύου franchising. Στην περίπτωση που ο λήπτης διατηρούσε δική του διεύθυνση στο Internet θα πρέπει να υπάρξει ανάλογη συμβατική πρόβλεψη για την τύχη της μετά τη λήξη ή λύση της συνεργασίας. Ακόμη η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου θέτει κρίσιμα

ερωτήματα αναφορικά με τη συμβατική και μετασυμβατική υποχρέωση μη ανταγωνισμού.

- Η επιχείρηση που διαθέτει ένα προϊόν διαμέσου του Internet είναι ανταγωνιστική με αυτήν που διαθέτει το ίδιο προϊόν μέσα από το κατάστημά της ;
- Ο λήπτης που ανταγωνίζεται έναν άλλο λήπτη του δικτύου πραγματοποιώντας πωλήσεις μέσα στην προστατευμένη περιοχή του δεύτερου διαμέσου του Internet παραβιάζει τη σχετική ρήτρα της σύμβασης;

Τέλος άλλα σημαντικά νομικά θέματα που ανακύπτουν αφορούν την προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας των Δοτών από ενδεχόμενες παραβιάσεις τους από τους Λήπτες διαμέσου της χρήσης του Internet, τον κίνδυνο της έμμεσης επιβολής καθορισμένων τιμών πώλησης από τον Δότη διαμέσου της διαφήμισης των προϊόντων του Συστήματος Franchising στο Internet και το ευαίσθητο ζήτημα της ίσης μεταχείρισης των Ληπτών του δικτύου στην περίπτωση που ο Δότης διατηρεί σελίδα στο Internet όπου περιέχεται και κατάλογος με διευθύνσεις και πληροφορίες για τις επιχειρήσεις των Ληπτών. Είναι βέβαιο λοιπόν ότι η χρήση του Internet θα απαιτήσει τη διαφορετική αντιμετώπιση από τους Δότες πολλών σημαντικών θεμάτων που σχετίζονται άμεσα με την εύρυθμη λειτουργία των δικτύων franchising. Επικείμενες Αλλαγές στα Συστήματα Franchising της Νέας Χιλιετίας Μέχρι σήμερα το Franchising έχει αποδείξει ότι μπορεί να προσαρμόζεται εξαιρετικά εύκολα τόσο στις αλλαγές των συνηθειών του καταναλωτικού κοινού όσο και σε αυτές των επιχειρηματικών πρακτικών. Είναι λοιπόν σίγουρο ότι την ίδια προσαρμοστικότητα θα επιδείξει και απέναντι στις σαρωτικές μεταβολές της νέας χιλιετίας.

Είναι πολύ πιθανό ότι θα δούμε τα Συστήματα Franchising να βασίζονται στο μέλλον πολύ περισσότερο στη διαφήμιση και στο μάρκετινγκ διαμέσου του Internet, στο ηλεκτρονικό εμπόριο, στην τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών και στη διεθνή ανάπτυξη έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις της σύγχρονης αγοράς. Εξίσου πιθανό είναι ότι οι Δότες θα αρχίσουν να

επιλέγουν για την ανάπτυξη των Δικτύων τους τύπους franchising που δεν ήσαν ιδιαίτερα διαδεδομένοι μέχρι σήμερα, όπως π.χ. το franchising περισσότερων επωνυμιών ή σημάτων (Co -Branding Franchising) και το πολλαπλό franchising (Multiple Franchise Units). Δεν υπάρχει επιχειρηματική δραστηριότητα που να μην επηρεάστηκε από το κύμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων επιχειρήσεων της τελευταίας κυρίως δεκαετίας και βέβαια το franchising δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση. Η άμεση απάντηση του δόθηκε με την εξαγορά ή την συγχώνευση Επιχειρήσεων και Συστημάτων Franchising. Όμως στο άμεσο μέλλον θα δούμε και κάποιες άλλες επιχειρηματικές πρακτικές να εφαρμόζονται στα Δίκτυα Franchising, όπως λ.χ. της εξαγοράς επιχειρήσεων μικρών και αδύναμων ληπτών από μεγαλύτερους και ισχυρότερους λήπτες του ίδιου δικτύου, πρακτική που είναι γεγονός ότι ήδη εφαρμόζεται - σε περιορισμένη βέβαια έκταση - σε μεγάλα και οργανωμένα δίκτυα franchising. Άλλη πρακτική που αναμένεται να αναπτυχθεί ιδιαίτερα στο μέλλον είναι η είσοδος του Λήπτη ενός δικτύου και σε άλλο ή άλλα, μη ανταγωνιστικά με το προηγούμενο, δίκτυα franchising, επωφελούμενος από την εμπειρία που απέκτησε ως Λήπτης του αρχικού δικτύου.

Με την εκτεταμένη χρήση αυτών των πρακτικών θα δημιουργηθούν στο μέλλον μεγάλοι και ισχυροί λήπτες "mega franchisees", χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι θα υποβαθμισθεί η σημασία των μικρότερων ληπτών στο μέτρο που μία σημαντική κατηγορία συστημάτων franchising τους έχει ιδιαίτερη ανάγκη. Όμως θα μειωθούν οπωσδήποτε οι ευκαιρίες για τον μέσο λήπτη να εισέλθει σε συστήματα franchising όπου απαιτούνται πολύ μεγάλες επενδύσεις, όπως π.χ. οι επιχειρήσεις εστιατορίων. Είναι πολύ πιθανό ότι οι υποψήφιοι λήπτες της νέας χιλιετίας θα επιλέγουν να συνεργασθούν με εκείνους τους δότες που χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο στα συστήματα τους την τεχνολογία για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στα δίκτυα τους. Η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορεί να βελτιώσει και να επιταχύνει τόσο την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στους λήπτες όσο και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους. Ορισμένα είδη εκπαίδευσης μπορούν να παρασχεθούν καλύτερα διαμέσου της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ακόμη με τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων μπορούν οι Δότες να παρέχουν πιο

ολοκληρωμένες υπηρεσίες διοικητικής υποστήριξης στους λήπτες των δικτύων τους στους τομείς της λογιστικής παρακολούθησης, της συγκέντρωσης και ανάλυσης των δεδομένων των πελατών τους, της διαφήμισης κ.λ.π. Τέλος το διαρκώς διογκούμενο ρεύμα της παγκοσμιοποίησης των αγορών θα ωθήσει πολύ περισσότερες επιχειρήσεις franchise να επιδιώξουν τη διεθνή τους ανάπτυξη. Ωστόσο δεν θα αρκεί πια μόνο η προσαρμογή του συστήματος franchising και των προϊόντων ή/και υπηρεσιών του στις αγοραστικές και καταναλωτικές συνθήκες των χωρών υποδοχής για την επιτυχημένη είσοδο του στην αγορά της αλλοδαπής, αλλά θα χρειάζεται και η κατάλληλη προσαρμογή του ιδιαίτερου χώρου του στο διαδίκτυο (web site) έτσι ώστε να είναι κατανοητός και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όσο το δυνατόν περισσότερων αλλά συγχρόνως και διαφορετικής προέλευσης χρηστών του Internet. Βέβαια αναλογιζόμενοι την ταχύτητα με την οποία οι ιδέες "ταξιδεύουν" στο Internet οι δότες θα πρέπει πλέον να αντιδρούν πολύ πιο γρήγορα και αποφασιστικά όταν ανακύπτουν θέματα προστασίας της πνευματικής τους ιδιοκτησίας σε ξένες χώρες.

3.2. Τι είναι Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Πρόκειται για κάθε είδος εμπορικής συναλλαγής μεταξύ προσώπων (φυσικών και μη) που πραγματοποιείται με ηλεκτρονικά μέσα. Είναι η διάθεση και αγοραπωλησία προϊόντων ηλεκτρονικά, η διεκπεραίωση εμπορικών λειτουργιών και συναλλαγών χωρίς τη χρήση χαρτιού, συνήθως μέσω δικτύων ηλεκτρονικών υπολογιστών. Πρόκειται για την αγοραπωλησία αγαθών, πληροφοριών και υπηρεσιών μέσα από δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών.

3.2.1. Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να οριστεί από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες:

- i. Επιχειρήσεις:** Ως εφαρμογή νέων τεχνολογιών προς την κατεύθυνση του αυτοματισμού των συναλλαγών και της ροής εργασιών.
- ii. Υπηρεσίες:** Ως μηχανισμός που έχει στόχο να ικανοποιήσει την κοινή επιθυμία προμηθευτών και πελατών για καλύτερη



ποιότητα υπηρεσιών, μεγαλύτερη ταχύτητα εκτέλεσης συναλλαγών και μικρότερο κόστος.

- iii. **Απόσταση:** Ως δυνατότητα αγοραπωλησίας προϊόντων και υπηρεσιών μέσω του Internet ανεξάρτητα από τη γεωγραφική απόσταση.
- iv. **Επικοινωνία:** Ως δυνατότητα παροχής πληροφοριών, προϊόντων ή υπηρεσιών, και **πληρωμών** μέσα από δίκτυα ηλεκτρονικών υπολογιστών.

3.2.2. Το ηλεκτρονικό εμπόριο σε πρακτικό επίπεδο, μπορεί να πάρει πολλές μορφές:

- i. **Εσωτερικό εμπόριο:** Στόχος είναι η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, ώστε να μπορεί να προσφέρει καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της. Οι εφαρμογές του συνήθως εντάσσονται στη λειτουργία ενός τοπικού δικτύου (Intranet) και μπορούν να είναι: επικοινωνία μεταξύ ομάδων εργασίας, ηλεκτρονική δημοσίευση (άμεση διανομή πληροφοριών) κτλ.
- ii. **Συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων (Business-to-Business - B2B):** Το ηλεκτρονικό εμπόριο επιτρέπει σε επιχειρήσεις να βελτιώσουν τη μεταξύ τους συνεργασία, απλοποιώντας τις διαδικασίες και το κόστος των προμηθειών, την ταχύτερη αποστολή των προμηθειών και τον αποτελεσματικότερο έλεγχο του επιπέδου αποθεμάτων. Επιπλέον καθιστά ευκολότερη την αρχειοθέτηση των σχετικών εγγράφων και ποιοτικότερη την εξυπηρέτηση πελατών. Η δυνατότητα ηλεκτρονικής σύνδεσης με προμηθευτές και διανομείς καθώς και η πραγματοποίηση **ηλεκτρονικών πληρωμών** βελτιώνουν ακόμη περισσότερο την αποτελεσματικότητα: οι ηλεκτρονικές πληρωμές περιορίζουν το ανθρώπινο σφάλμα, αυξάνουν την ταχύτητα και μειώνουν το κόστος των συναλλαγών. Το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει τη δυνατότητα αυξημένης πληροφόρησης σχετικά με τα προσφερόμενα προϊόντα - είτε από τους προμηθευτές είτε από ενδιάμεσους οργανισμούς που προσφέρουν υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου.



iii. Λιανικές πωλήσεις - Ηλεκτρονικό εμπόριο μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτών (Business-to-Consumer - B2C): Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μορφή ηλεκτρονικού εμπορίου. Ο καταναλωτής έχει πρόσβαση σε μια τεράστια ποικιλία προϊόντων σε δικτυακούς κόμβους-καταστήματα, βλέπει, επιλέγει, αν επιθυμεί να αγοράσει είδη ένδυσης μπορεί ενίοτε και να τα δοκιμάζει (μέσω ειδικών προγραμμάτων), ανακαλύπτει προϊόντα τα οποία δεν θα μπορούσε να βρει εύκολα στη χώρα του, συγκρίνει τιμές και τέλος αγοράζει. Κι όλα αυτά χωρίς να βγει από το σπίτι του, κερδίζοντας πολύτιμο χρόνο και κόπο.

3.3. Τεχνολογίες και τεχνολογικά πρότυπα για το Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Οι τεχνολογίες του ηλεκτρονικού εμπορίου δεν είναι όλες νέες. Οι περισσότερες από αυτές χρησιμοποιούνται εδώ και αρκετά χρόνια από συγκεκριμένες επιχειρήσεις ή κλάδους. Αυτό που τους έδωσε την απαιτούμενη ώθηση και έκανε την αντιμετώπισή τους ενιαία -κάτω από τη μορφή του ηλεκτρονικού εμπορίου- ήταν η αποδοχή διεθνών προτύπων και η ανάγκη για νέες μορφές οργάνωσης και λειτουργικής διαχείρισης. Έτσι, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν στο εξής να αντεπεξέλθουν στις συνθήκες που επιβάλλονται από τη διεθνοποίηση των αγορών, τις νέες καταναλωτικές αντιλήψεις και κοινωνικές συνθήκες.

i. Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δεδομένων (EDI - Electronic Data Interchange)



Δημιουργήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '70. Η EDI είναι μια κοινή δομή αρχείων που σχεδιάστηκε ώστε να επιτρέψει σε μεγάλους οργανισμούς να μεταδίδουν πληροφορίες μέσα από μεγάλα ιδιωτικά δίκτυα. Πρόκειται για την ηλεκτρονική ανταλλαγή εμπορικών και διοικητικών δεδομένων από υπολογιστή σε υπολογιστή, με την ελάχιστη παρέμβαση χειρόγραφων διαδικασιών. Τα δεδομένα αυτά είναι οργανωμένα σε αυτοτελή μηνύματα (τιμολόγια, παραγγελίες, τιμοκατάλογοι, φορτωτικές κλπ.), το περιεχόμενο και η δομή των οποίων καθορίζονται από κάποιο κοινώς αποδεκτό πρότυπο. Τα πρότυπα

που χρησιμοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο προέρχονται από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών και καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα επικοινωνιακών αναγκών των εμπορικών εταιριών. Το πρότυπο αυτό είναι το EDIFACT (EDI For Administration, Commerce and Transportation).

ii. **Επίπεδο Ασφαλών Συνδέσεων (SSL - Secure Sockets Layer)**

Το πρωτόκολλο αυτό σχεδιάστηκε προκειμένου να πραγματοποιεί ασφαλή σύνδεση με τον εξυπηρετητή (server). Το SSL χρησιμοποιεί "κλειδί" δημόσιας κρυπτογράφησης, με σκοπό να προστατεύει τα δεδομένα καθώς "ταξιδεύουν" μέσα στο Internet.



iii. **Ασφαλείς Ηλεκτρονικές Συναλλαγές (SET - Secure Electronic Transactions)**

Το SET κωδικοποιεί τους αριθμούς της πιστωτικής κάρτας που αποθηκεύονται στον εξυπηρετητή του εμπόρου. Το πρότυπο αυτό, που δημιουργήθηκε από τη Visa και τη MasterCard, απολαμβάνει μεγάλης αποδοχής από την τραπεζική κοινότητα.

iv. **Γραμμωτός κώδικας (Barcode)**

Η τεχνολογία του γραμμωτού κώδικα αποτελεί τμήμα του γενικότερου τομέα των τεχνολογιών αυτόματης αναγνώρισης (Auto ID Technologies). Είναι ένα σύγχρονο εργαλείο, το οποίο βοηθά καταλυτικά στην ομαλή διακίνηση και διαχείριση (logistics) προϊόντων και υπηρεσιών. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας του γραμμωτού κώδικα ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1960, με σκοπό να εξυπηρετήσει την πληρωμή προϊόντων στα καταστήματα τροφίμων. Οι πρώτες εφαρμογές σε βιομηχανικό περιβάλλον εμφανίστηκαν στα τέλη της ίδιας δεκαετίας σε μεγάλες αυτοκινητοβιομηχανίες, για τον περιορισμό του κόστους εργασίας που σχετιζόταν με την παραγωγή. Εκτεταμένη χρήση παρουσιάστηκε μετά την ανάπτυξη των πρώτων προτύπων (λόγω των πιέσεων των αρκετών πλέον χρηστών - προμηθευτών, υποκατασκευαστών των μεγάλων βιομηχανιών) στα τέλη της δεκαετίας του 1970. Κατά τη δεκαετία του 1980 υπήρξε αλματώδης ανάπτυξη του εξοπλισμού, κατ' επέκταση και των τρόπων χρήσης της τεχνολογίας γραμμωτού κώδικα.



v. **Έξυπνες κάρτες (Smart Cards)**

Οι "έξυπνες κάρτες" αποτελούν εξέλιξη των καρτών μαγνητικής

λωρίδας (παθητικό μέσο αποθήκευσης, τα περιεχόμενα του οποίου μπορούν να διαβαστούν και να αλλαχθούν). Οι έξυπνες κάρτες μπορούν να αποθηκεύσουν μεγάλη ποσότητα δεδομένων και παρέχουν δυνατότητες κρυπτογράφησης και χειρισμού ηλεκτρονικών υπογραφών για την ασφάλεια των περιεχομένων τους. Η ιδέα της έξυπνης κάρτας ξεκίνησε στη Γαλλία το 1974. Το 1975 τα δικαιώματα ανάπτυξης πέρασαν σε μεγάλες εταιρίες ηλεκτρονικού εξοπλισμού. Η νέα αυτή τεχνολογία παρουσιάστηκε στο κοινό το 1981. Μια σειρά από πιλοτικά σχέδια ξεκίνησε αμέσως, και το 1984 με μια συλλογική αξιολόγησή τους εκδόθηκαν νέες ολοκληρωμένες προδιαγραφές. Σήμερα επικρατεί η λανθασμένη εντύπωση ότι οι Smart Cards είναι τραπεζικές ή πιστωτικές κάρτες, με αποτέλεσμα να μην αναγνωρίζεται το μεγάλο εύρος των δυνατοτήτων τους. Η τεχνολογία των έξυπνων καρτών προσφέρει απεριόριστες δυνατότητες χρήσης στη βιομηχανία, το εμπόριο και τη δημόσια διοίκηση.

vi. Πιστοποίηση και ασφάλεια

Για την ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών χρησιμοποιούνται ευρέως τα firewalls. Το firewall αποτελεί λογισμικό ή υλικό, που επιτρέπει μόνο στους εξωτερικούς χρήστες που έχουν τα κατάλληλα δικαιώματα, να προσπελάσουν το προστατευόμενο δίκτυο. Ένα firewall επιτρέπει στους εσωτερικούς χρήστες να έχουν πλήρη πρόσβαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ενώ οι εξωτερικοί χρήστες πρέπει να πιστοποιηθούν. Υπάρχουν πολλοί τύποι firewalls, καθένας από τους οποίους παρέχει διαφορετικά επίπεδα προστασίας. Ο συνηθέστερος τρόπος χρησιμοποίησης ενός firewall είναι η τοποθέτηση ενός υπολογιστή ή δρομολογητή μεταξύ συγκεκριμένου δικτύου και του Internet, και η παρακολούθηση όλης της κυκλοφορίας μεταξύ του εξωτερικού και του τοπικού δικτύου.

Η εμπιστευτική πληροφορία που διακινείται στο δίκτυο μπορεί να προστατευθεί με κρυπτογράφηση και χρήση μυστικών κωδικών. Η ασφάλεια του ηλεκτρονικού εμπορίου βασίζεται κατεξοχήν στην κρυπτογράφηση, δηλαδή στην κωδικοποίηση του μεταδιδόμενου



κειμένου κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να αποκρυπτογραφηθεί μόνο με τη χρήση του ειδικού κλειδιού αποκρυπτογράφησης. Η κρυπτογράφηση συνοδεύεται πολλές φορές και από την ψηφιακή υπογραφή του αποστολέα, έτσι ώστε ο παραλήπτης να μπορεί να βεβαιωθεί για την ταυτότητα του πρώτου.

3.4. Απαντήσεις σε καίρια ερωτήματα

- i. **Πόσο προσοδοφόρο είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο;**
Αρκετές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο το ηλεκτρονικού εμπορίου δεν παρουσιάζουν ικανοποιητικά κέρδη. Ορισμένες, μάλιστα, έρευνες κάνουν λόγο για το ένα τρίτο των online εμπορών. Από την άλλη πλευρά όμως, οι μελέτες δείχνουν ότι οι περισσότεροι χρήστες του Internet ενημερώνονται για ένα προϊόν online και στη συνέχεια το αγοράζουν από αλλού. Έτσι, ακόμη κι αν ένα δικτυακό κατάστημα δεν σημειώνει αρκετές πωλήσεις, μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην αύξηση των αγορών μέσα από άλλα κανάλια. Όσον αφορά στις εταιρίες που εστιάζουν στην ανάπτυξη επιχειρηματικών σχέσεων με άλλες εταιρίες μέσα από το ηλεκτρονικό εμπόριο, στόχος τους δεν είναι τόσο η άντληση οικονομικού κέρδους, όσο η περικοπή των εξόδων και η βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πελάτες.
- ii. **Είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο ασφαλές για τις επιχειρήσεις;**
Κανείς δεν είναι 100% ασφαλής online. Επιτήδειοι πάντοτε υπάρχουν, αλλά η κρυπτογράφηση και τα συστήματα ασφαλείας αναπτύσσονται συνεχώς. Ωστόσο, επενδυτές και αναλυτές συμφωνούν ότι οι συναλλαγές είναι λιγότερο επικίνδυνες στο Internet συγκριτικά με το "φυσικό" κόσμο. Για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι περισσότερο ασφαλές από ένα "πραγματικό" κατάστημα, το οποίο μπορεί να λεηλατηθεί, να καεί, να πλημμυρίσει. Η δυσκολία έγκειται στο να κάνουν τους πελάτες να εξοικειωθούν με την ιδέα ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ασφαλές γι' αυτούς.
- iii. **Είναι το ηλεκτρονικό εμπόριο ασφαλές για τους πελάτες;**
Internet δεν είναι ασφαλές, οι ειδικοί υποστηρίζουν ότι το

ηλεκτρονικό εμπόριο και οι online συναλλαγές εν γένει είναι ασφαλέστερες από τις αγορές με πιστωτικές κάρτες σε "φυσικά" καταστήματα. Κάθε φορά που ο πελάτης πληρώνει με πιστωτική κάρτα σε ένα κατάστημα ή εστιατόριο και κάθε φορά που πετά την απόδειξη μιας πιστωτικής κάρτας γίνεται περισσότερο ευάλωτος στην απάτη

iv. Πώς προσελκύονται πελάτες online;

Τα "μυστικά" για μια επιτυχημένη παρουσία στο χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι τα εξής:

- a. Ο δικτυακός κόμβος πρέπει να είναι πάντοτε ενημερωμένος.
- b. Ο κόμβος πρέπει να πληροί όλες τις προϋποθέσεις για τις ασφαλέστερες δυνατές συναλλαγές. Επίσης πρέπει να φαίνεται επαγγελματικός και να λειτουργεί άψογα.
- c. Ο δικτυακός κόμβος οφείλει να είναι απλός, εύχρηστος και γρήγορος. Απλή πρέπει να είναι και η διαδικασία εύρεσης συγκεκριμένων προϊόντων. Οι σελίδες πρέπει να "κατεβαίνουν" γρήγορα. Στο καταναλωτικό κοινό δεν αρέσει να περιμένει περισσότερο από όσο περιμένει σε μια μικρή σειρά.
- d. Πάντοτε βοηθά η παροχή online επιλογών συγκρίσιμων με οτιδήποτε προσφέρεται αλλού. Είναι προτιμότερη η πώληση προϊόντων που ο κόσμος θέλει να τα αγοράσει online. Αν ένα προϊόν είναι επιτυχημένο στις πωλήσεις μέσω ταχυδρομικών καταλόγων, θα πουλήσει εξίσου καλά και στο Internet..
- e. Οι τιμές πρέπει να παραμένουν στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα.

v. Ποιό είναι το μέλλον του ηλεκτρονικού εμπορίου;

Το μέλλον βρίσκεται στην έννοια της ηλεκτρονικής επιχείρησης (σε αντίθεση με το "απλό" μοντέλο του ηλεκτρονικού καταστήματος) όπου οι συναλλαγές και οι διεργασίες της επιχείρησης μεταβάλλονται ώστε να γίνονται με ηλεκτρονικά μέσα.

Σημαντικό κομμάτι για τη σωστή διαχείριση της επιχείρησης δεν είναι η διαχείριση των αγαθών όσο της πληροφορίας και η καλύτερη δυνατή οργάνωση και ολοκλήρωσή της με τελικό στόχο τις καλύτερες δυνατές παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον πελάτη. Η

βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και των αγαθών είναι από τους βασικότερους παράγοντες αυτής της αλλαγής, όπως και η συνεχής παρακολούθηση των αιτημάτων των πελατών. Για τον ελλαδικό χώρο, ως πλέον σημαντική εμφανίζεται η αύξηση των καναλιών διάθεσης των προϊόντων και του εύρους της αγοράς. Παγκοσμιοποίηση των αγορών συντελείται μέσα από την αξιοποίηση των ψηφιακών επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 4

4. Franchise και Telemarketing

4.1. Γιατί Franchise;



Αμοιβαίο συμφέρον: Εταιρεία & Συνεργάτης

Το franchise είναι μια διμερής συνεργασία με στόχο το αμοιβαίο συμφέρον εταιρείας και συνεργάτη:
- Η εταιρεία από τη μια κερδίζει γιατί αυξάνει το δίκτυό της με μικρότερες επενδύσεις.
- Ο συνεργάτης από την άλλη μειώνει το ρίσκο της επένδυσής του και αξιοποιεί μία έτοιμη λύση καθώς γίνεται μέρος ενός μεγάλου ομίλου.

Σημειώνουμε ότι για να αξιολογηθεί καλύτερα μια επένδυση πρέπει να απαντηθούν τα σημεία κλειδιά:

- i. Το ύψος της επένδυσης (Πόσο θα πρέπει να επενδύσω; Με συμφέρει σήμερα;)
- ii. Το είδος της δραστηριότητας (Τι προϊόντα έχει η εταιρεία; Είναι μέσα στο μελλοντικό κλίμα της αγοράς;)
- iii. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας (Πού υπερέχει η εταιρεία απέναντι στον ανταγωνισμό;)
- iv. Το γνωστό όνομα (Πόσοι καταναλωτές γνωρίζουν αυθόρμητα το όνομα της εταιρείας;)
- v. Η διαφημιστική προώθηση (Πόσο συχνά διαφημίζονται τα προϊόντα της;)
- vi. Η δοκιμασμένη συνταγή (Λειτουργούν ήδη πετυχημένα καταστήματα;)

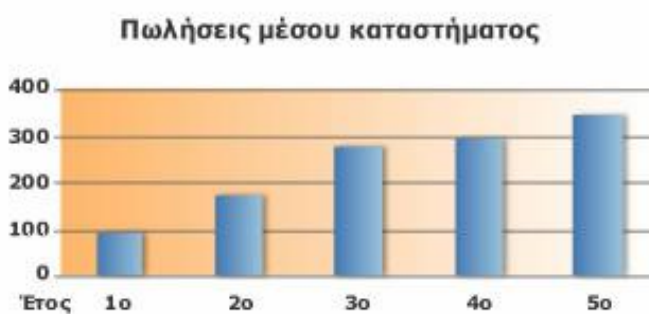


- vii. Η οικονομική πρόταση (Πόσο "δίκαιη" είναι η προσφορά της εταιρείας;)
- viii. Το ανθρώπινο δυναμικό (Τι φιλοσοφία έχουν οι άνθρωποι της εταιρείας;)

4.2. Γιατί Telemarketing;

Πολυκαναλικές πωλήσεις με επίκεντρο τον πελάτη. Η εταιρεία ΤΗΛΕΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1987 και σήμερα έχει συμβάσεις για τηλεπωλήσεις με όλα τα κανάλια εθνικής εμβέλειας και με τα κυριότερα περιφερειακά. Η δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει την πώληση προϊόντων από την τηλεόραση όπως όργανα γυμναστικής, είδη νοικοκυριού, είδη προσωπικής φροντίδας, χόμπι, είδη αυτοκινήτου gadgets κ.α.

Η Εταιρεία σήμερα κατέχει ηγετική θέση στην αγορά των τηλεπωλήσεων (50% της αγοράς) με ένα συνεχώς αυξανόμενο πελατολόγιο που καλύπτει σήμερα το 25% των ελληνικών νοικοκυριών και αυτό συνεχώς ανανεώνεται αφού κάθε χρόνο ταχυδρομεί καταλόγους σε περισσότερους από 1.200.000 πελάτες. Άλλο ένα σημαντικό κομμάτι των δραστηριοτήτων της ΤΗΛΕΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Α.Ε. είναι η έκδοση συλλεκτικών σειρών μέσω των Διεθνών Μοναδικών Συλλογών.



Το 1997 η ΤΗΛΕΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Α.Ε. ανέπτυξε περαιτέρω τη δραστηριότητά της αναλαμβάνοντας την αντιπροσωπεία του ΟΤΤΟ, διεθνούς γερμανικού καταλόγου αγορών με περισσότερα από 40.000 είδη από ρούχα έως ηλεκτρονικά. Από μόνος του είναι ένα μεγάλο πολυκατάστημα με πωλήσεις.

μεγάλες

Το 2000 η εταιρεία ξεκίνησε δυναμικά το ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω internet (www.telemarketing.gr) και σήμερα η ιστοσελίδα της έχει πάνω από 1.200 διαφορετικά προϊόντα. Επελέγη από την Stat Bank ανάμεσα στα Διαμάντια του Ελληνικού Εμπορίου.

Η εταιρεία έχει ετήσια αύξηση πωλήσεων της τάξεως του 25%. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών προς τους πελάτες, η Εταιρεία πιστοποιήθηκε μέσα στο 2005 κατά σύστημα ISO 9001:2000 στη "Διαμεσολάβηση & Παροχή Υπηρεσιών στον τομέα των πωλήσεων κάθε είδους προϊόντων καθώς και αγορά και μεταποίηση αυτών με αλληλογραφία, τηλέφωνο, τελεξ, τηλεόραση". Προσδοκά να αναδειχθεί σε κύρια εταιρεία τηλεπωλήσεων στην περιοχή της Ν.Α. Ευρώπης. Μέσα στα άμεσα σχέδιά της είναι η υλοποίηση επενδυτικού σχεδίου μεγάλης κλίμακας.

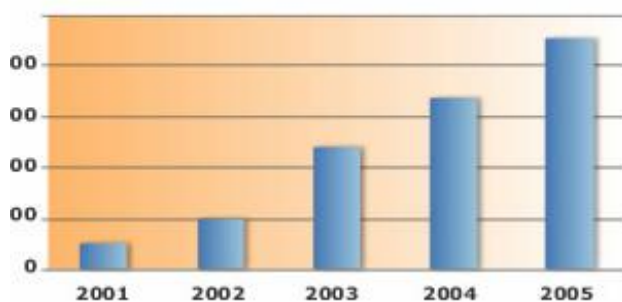
4.3. Γιατί Telemarketing Store;

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των Telemarketing Store

- i. Έχουν τη συνεχή και δυναμική παρουσίαση προϊόντων από τα ΜΜΕ, που χτίζει πελάτες. Αυτή γίνεται μέσω τηλεόρασης, μέσω απευθείας ταχυδρόμησης εντύπων, περιοδικών και μέσω internet.
- ii. Έχουν προϊόντα χωρίς ανταγωνισμό σε μεγάλη γκάμα.
- iii. Έχουν εδραιωμένο πελατολόγιο ανά περιοχή που εξασφαλίζει τζίρο στα καταστήματα.
- iv. Έχουν χαμηλό λειτουργικό κόστος και καλά περιθώρια κέρδους που εξασφαλίζουν κορυφαία κερδοφορία και γρήγορη απόσβεση.
- v. Έχουν ελκυστική εικόνα που τραβάει πελάτες και από την περίμετρο του καταστήματος.
- vi. Έχουν δοκιμασμένη συνταγή σε 2 εταιρικά και 10 καταστήματα franchise.

Το σημαντικότερο είναι η συνεχής υποστήριξη που προσφέρει η ΤΗΛΕΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Πωλήσεις συνόλου καταστημάτων



στον επιχειρηματία είτε σε επίπεδο εκπαίδευσης προσωπικού είτε σε επίπεδο τεχνογνωσίας τοπικού μάρκετινγκ.

4.4 Απόψεις για τα Telemarketing Store:

- i. «Η σημαντική ανάπτυξη των πωλήσεων των καταστημάτων μας δίδει σιγουριά ότι χτίζουμε σήμερα την μεγάλη και κερδοφόρα αλυσίδα του μέλλοντος.» (Ι. Κουρنيώτης Διευθύνων Σύμβουλος ΤΗΛΕΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΕ)
- ii. «Με το Telemarketing Store έκανα μια πολύ καλή επένδυση.» (Ι. Βαλτάρας, συνεργάτης – franchisee των Telemarketing Store στον Πειραιά).
- iii. «Το κατάστημά μας έχει συνεχή ανοδική πορεία και μία πολύ καλή κερδοφορία.» (Π. Παπαδόπουλος, συνεργάτης – franchisee των Telemarketing Store στην Αθήνα).
- iv. «Η εταιρία είναι πάντα κοντά στους συνεργάτες της.» (Κ. Χασιώτου συνεργάτιδα – franchisee των Telemarketing Store στον Άγιο Δημήτριο).
- v. «Γίνεται πολύ καλή δουλειά από την εταιρία.» (Α. Αντωνίου συνεργάτης – franchisee των Telemarketing Store στην Χαλκίδα).

4.5. Οικονομικές πληροφορίες

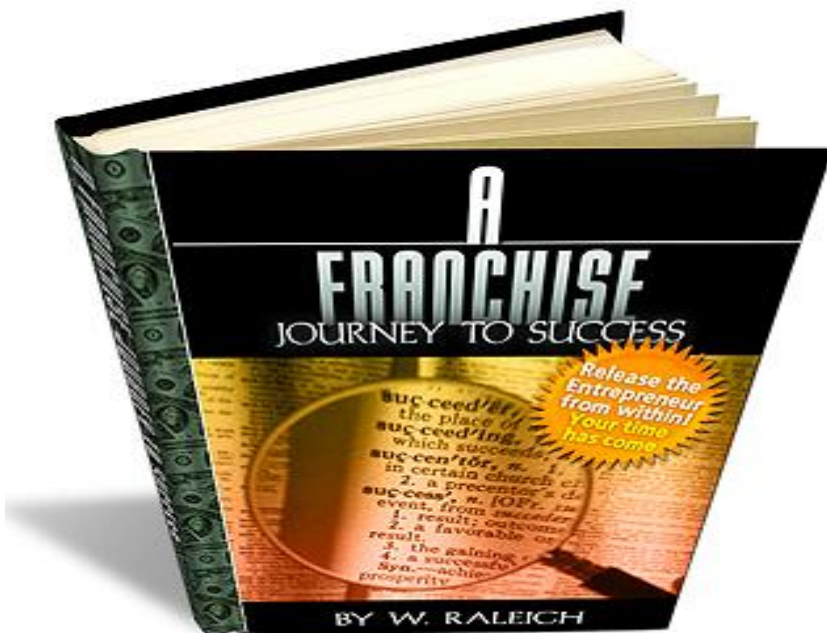
- **Εταιρικά καταστήματα:** 4
- **Καταστήματα franchise:** 25
- **Αναπτυξιακοί στόχοι:** 35 καταστήματα έως το τέλος του 2008
- **Περιοχές ενδιαφέροντος:** Πρωτεύουσες Νομών
- **Μέσο κατάστημα:** 80 τ.μ.
- **Κατασκευή και εξοπλισμός:** 350 Ευρώ / τ.μ.
- **Αρχικό εμπόρευμα:** 30.000 Ευρώ (πληρωτέο σε 6 δόσεις και δυνατότητα επιστροφής)
- **Entry fee:** 15.000 Ευρώ + ΦΠΑ
- **Royalties / Διαφημιστική συμμετοχή:** ΟΧΙ
- **Αποκλειστικότητα στην περιοχή:** ΝΑΙ
- **Αρχική εκπαίδευση:** 1 μήνας σε πιλοτικό κατάστημα και στο κατάστημα του συνεργάτη
- **Σύμβαση franchise:** 12 έτη
- **Διάρκεια κατασκευής καταστήματος:** 1 μήνας

- Δυνατότητα leasing: ΝΑΙ
- Μέσος όρος προσωπικού: 2 άτομα
- Εγχειρίδια λειτουργίας: ΝΑΙ

Κεφάλαιο 5

5. Franchise Your Future

Δημιούργησε μια Διαχρονική Επιχείρηση



Έφτασε ο καιρός να ανοίξεις την δική σου επιχείρηση; Να ικανοποιήσεις τις φιλοδοξίες και τους στόχους σου; Πώς θα διασφαλίσεις την επιτυχία από τα πρώτα χρόνια; Ποιες είναι οι επιλογές σου; Τι πρέπει να προσέξεις; Πώς θα ξεκινήσεις μια επιτυχημένη επιχείρηση; Ποια οικονομικά στοιχεία είναι αυτά που θα πρέπει να ελένξεις πριν αποφασίσεις να ξεκινήσεις;

Το franchise ως τρόπος συνεργασίας σου προσφέρει μια σειρά από οφέλη τα οποία είναι ιδιαίτερα χρήσιμα στην σύγχρονη, σκληρή και ανταγωνιστική εποχή μας. Η έννοια της επιχειρηματικότητας,

παράλληλα, είναι συνδεδεμένη με την ατομική πρωτοβουλία και την ανάληψη ευθυνών και δράσεων που απαιτούν τόλμη και ρίσκο. Αυτό που κυρίως πρέπει να έχεις υπόψη σου είναι ότι ο καταναλωτής και πελάτης σου προτιμά επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες, ώστε να διασφαλίζει την ποιότητα που αγοράζει. Επιπλέον, η μητρική εταιρεία – franchisor έχει αναλύσει και οριστικοποιήσει ένα επιχειρηματικό μοντέλο και τρόπο λειτουργίας, τα οποία σου προσφέρει μέσω της συνεργασίας σας και σε κατευθύνει, τόσο στα αρχικά βήματά σου, όσο και στην συνέχεια. Σε προστατεύει από μια σειρά από κινδύνους και είναι κοντά σου σε κάθε δυσκολία. Με λίγα λόγια αποκτάς ένα δυνατό συνέταιρο και από την άλλη διατηρείς την δική σου ανεξαρτησία και ελευθερία. Ενδεικτικά, τα πλεονεκτήματα του να αποφασίσεις να ανοίξεις ένα franchised κατάστημα ή γραφείο είναι:

- i. Εκμετάλλευση της γνώσης και της εμπειρίας της μητρικής εταιρείας - franchisor, όπως περιγράφεται στα αρχιτεκτονικά σχέδια, στα εγχειρίδια λειτουργίας, κ.λπ.
- ii. Ταχεία διαμόρφωση του καταστήματός σου, κάνοντας χρήση της τυποποίησης και των μέσων της μητρικής εταιρείας, όπως οι συνεργασίες που σου προτείνει με τεχνικά γραφεία ή/ και λογιστικά γραφεία, η εμπειρία της, η τυποποίηση των αρχιτεκτονικών προδιαγραφών, κ.λπ.
- iii. Υποστήριξη από διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες της μητρικής εταιρείας, οι οποίες γίνονται σε πανελλήνια κλίμακα.
- iv. Συνεχή υποστήριξη και εκπαίδευση κατά τη λειτουργία του καταστήματός σου, από εξειδικευμένο προσωπικό της μητρικής εταιρείας, σε θέματα διοίκησης, προμηθειών, τοπικών προωθητικών ενεργειών, κ.λπ.
- v. Ευνοϊκές συνεργασίες με προμηθευτές και συνεργάτες, βάσει κεντρικών συμφωνιών που συνάπτει η της μητρική εταιρεία.
- vi. Εκμετάλλευση της εμπειρίας και των γνώσεων υψηλόβαθμων και έμπειρων στελεχών και συνεργατών της μητρικής εταιρείας.
- vii. Αποδοχές και κέρδη άμεσα εξαρτημένα από τις ικανότητές και την εργασία σου.
- viii. Αίσθημα αυτονομίας και ανεξαρτησίας, έναντι της οποιαδήποτε υπαλληλικής σχέσης.

5.1. Είσαι κατάλληλος για Επιχειρηματίας;

Πριν ξεκινήσεις να σκέφτεσαι το να ανοίξεις την δική σου επιχείρηση θα πρέπει, πρώτα απ' όλα, να δεις αν είσαι κατάλληλος για επιχειρηματίας. Με λίγα λόγια σκέψου πριν προχωρήσεις στα επόμενα βήματα:

- i. Αν διαθέτεις τις ικανότητες, την ενεργητικότητα και την επιμονή που χρειάζεται για να βάλεις μπροστά μια επιχείρηση και να την κάνεις να προοδεύσει;
- ii. Αν αντέχεις να δουλεύεις σκληρά και πολλές ώρες για πετύχεις τους στόχους σου;
- iii. Αν σου αρέσει να αναλαμβάνει ευθύνες;
- iv. Αν μπορείς να παίρνεις μόνος σου αποφάσεις;
- v. Αν οι άνθρωποι που σε γνωρίζουν καλά σε εμπιστεύονται και πιστεύουν ότι θα μπορέσεις να τα καταφέρεις με την δική σου επιχείρηση;
- vi. Αν έχεις συνειδητοποιήσει τις αδυναμίες σου και τις ανάγκες σου;
- vii. Αν έχεις την διάθεση να συνεργασθείς στενά με κάποιον, ο οποίος θα σε συμβουλεύει και θα καλύπτει τα κενά σου;
- viii. Αν θεωρείς ότι έχεις τις ικανότητες να καθοδηγείς, να διοικείς και να παρακινείς τους άλλους;
- ix. Αν μπορείς να τελειώσεις κάτι που αρχίζεις;
- x. Αν είσαι έτοιμος να παρατήσεις τη δουλειά σου ως μισθωτός;
- xi. Αν έχεις κάποιες οικονομίες που είναι απαραίτητες για το αρχικό ξεκίνημα;

5.2. Ποια είναι η αρχική επένδυση;

Ξέρεις πόσα χρήματα θα χρειαστείς για το ξεκίνημα της επιχείρησής σου; Η μητρική εταιρεία σου αναλύει όλα τα σχετικά στοιχεία κόστους, το κόστος της διαμόρφωσης του χώρου σου (δάπεδο, φωτισμός, έπιπλα, μηχανοργάνωση, κ.ο.κ.), το κόστος του αρχικού εμπορεύματος, το κόστος του αέρα του χώρου που θα εκμισθώσεις, το αρχικό κόστος για την έναρξη της δραστηριότητάς σου, το κόστος των μισθωμάτων που καταβάλλονται ως εγγυήσεις, κ.λπ.

Έχεις υπολογίσει την αποδοτικότητα και την απόσβεση της επένδυσης; Το A και το Ω . Ξεκινάς κάτι το οποίο πρέπει να έχει ένα οικονομικό στόχο, ο οποίος οφείλει να είναι και ρεαλιστικός. Η μητρική εταιρεία σου αναλύει και θέτει τις προδιαγραφές προκειμένου να επιτύχεις μια σύντομη σχετική απόσβεση των αρχικών χρημάτων σου. Μην περιμένεις να ξεχρεώσεις το αρχικό σου κεφάλαιο σε 2 – 3 μήνες. Παράλληλα, μην δεχτείς να αποσβέσεις και σε οκτώ χρόνια. Δύο είναι οι κύριοι παράγοντες που προσδιορίζουν το πόσο γρήγορα θα πάρεις πίσω τα χρήματά σου, το μικτό περιθώριο με το οποίο θα δουλεύεις και ο συνολικός ετήσιος τζίρος που θα κάνεις. Και τα δυο αυτά στοιχεία μπορείς να τα επαληθεύεις από άλλα καταστήματα του δικτύου με το οποίο συζητάς.

Χρειάζεσαι έναν αναλυτικό προϋπολογισμό: Αυτόν τον προϋπολογισμό σου τον παρέχει η μητρική εταιρεία, και περιλαμβάνει τόσο τα αρχικά έξοδα, όσο και τις λειτουργικές δαπάνες, όπως:

- i. Χώρος (αγορά, ενοικίαση, διαμόρφωση)
- ii. Επίπλωση
- iii. Αρχικό εμπόρευμα
- iv. Κεφάλαιο κίνησης
- v. Επιχειρηματική αμοιβή
- vi. Αμοιβές προσωπικού
- vii. Τηλεπικοινωνίες
- viii. Θέρμανση
- ix. Ηλεκτρισμός
- x. Καθαριότητα
- xi. Διαφήμιση
- xii. Μεταφορικά
- xiii. Τόκοι
- xiv. Ασφάλιση
- xv. Τζίρος
- xvi. Μικτά κέρδη
- xvii. Καθαρά κέρδη

5.3. Μελετώντας το ξεκίνημα

Η πρώτη απόφαση αφορά στον κλάδο με τον οποίο επιθυμείς να ασχοληθείς. Από τη μια μεριά πρέπει να σου αρέσει να τον βρίσκεις ελκυστικό, από την άλλη να πιστεύεις (και να σου αποδείξουν) την μακροχρόνια βιωσιμότητά του.

- i. Τι θα πρέπει να απαντηθεί;
- ii. Ποιοι θα είναι οι πελάτες σου; (targetgroup) Πόσοι θα είναι αυτοί;
- iii. Πόσο συχνά θα σε επισκέπτονται; Ή θα πηγαίνεις εσύ σε αυτούς;
- iv. Τι θα τους πουλάς; Ποιες ανάγκες τους καλύπτεις;
- v. Αγοράζουν ήδη το προϊόν ή την υπηρεσία που σκοπεύεις να τους πουλήσεις ή θα πρέπει να τους εκπαιδεύσεις/ενημερώσεις για την χρησιμότητά του;
- vi. Ποια είναι η τιμή που μπορείς να πουλήσεις το προϊόν σου; Ποιό θα είναι το ημερήσιο ταμείο σου;
- vii. Πώς μπορείς να προσελκύσεις τους πελάτες σου; Κάνει η μητρική εταιρεία πανελλήνια διαφήμιση; Πώς σε βοηθά και πώς θα σε αναφέρει σε αυτήν;
- viii. Σε βοηθά η μητρική εταιρεία προκειμένου να διενεργήσεις τοπική διαφήμιση; Σου παρέχει το δημιουργικό; Σου δίνει δωρεάν έντυπα για διανομή ή τα χρεώνει;
- ix. Υπάρχουν κάποιοι μήνες που θα κάνεις μεγαλύτερο τζίρο από άλλους;
- x. Θα σου περισσεύει εμπόρευμα; Τι θα το κάνεις;
- xi. Γνωρίζεις το τι κάνουν οι μελλοντικοί ανταγωνιστές σου; Ποιοί είναι αυτοί;
- xii. Ποιές είναι οι εξελίξεις στον κλάδο; Ποιές είναι οι τάσεις; Τι γίνεται στο εξωτερικό;
- xiii. Πώς θα διαφοροποιείσαι από τον ανταγωνισμό;
- xiv. Πώς ξεχωρίζει η αλυσίδα που συζητάς από τα άλλα παρόμοια καταστήματα;
- xv. Έχει χαμηλότερες, ίδιες ή υψηλότερες τιμές πώλησης;
- xvi. Μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων; Καλύτερη ποιότητα;

5.4. Επισκέψου

Τις εγκαταστάσεις της μητρικής εταιρείας. Γνώρισε όσο το δυνατόν καλύτερα τα βασικά στελέχη με τα οποία θα συνεργάζεσαι στο μέλλον και ζήτη πληροφοριακά στοιχεία.

- i. Τους ανταγωνιστές σου, παρουσιαζόμενος και σαν πελάτης.
- ii. Τους μελλοντικούς συναγωνιστές– συναδέλφους σου, μιλώντας σαν ενδιαφερόμενος δικαιοδόχος.
- iii. Πρόσεξε να ρωτήσεις καταστήματα που είναι franchised και όχι ιδιόκτητα. (Θα το καταλάβεις από την επωνυμία που γράφουν στις αποδείξεις λιανικής τους.)
- iv. Συμβούλους, που γνωρίζουν το αντικείμενο.
- v. Νομικούς, πριν υπογράψεις την σύμβαση franchise.
- vi. Μπορείς να συγκεντρώσεις πληροφορίες από ειδικευμένους φορείς, βιβλιοθήκες, στατιστική υπηρεσία, επιμελητήρια, κλαδικά ινστιτούτα, κλαδικά έντυπα, εκθέσεις, χρυσό οδηγό, τοπικές εφημερίδες.

5.5. Η θέση του καταστήματός σου

Η επιλογή της σωστής θέσης απαιτεί χρόνο και προσπάθεια, ώστε και να βρεις το πιο κατάλληλο σημείο, καθώς και να μην πληρώσεις υπέρογκα ποσά σε αέρα. Σε όλη την προσπάθεια σε υποστηρίζει η μητρική εταιρεία, η οποία θα σου προτείνει και κάποιους χώρους, αλλά να δώσεις προτεραιότητα και στην δική σου έρευνα. Σε κάθε περίπτωση μπορείς να χρησιμοποιήσεις και ένα κτηματομεσιτικό γραφείο. Ωστόσο, τις καλύτερες ευκαιρίες θα τις βρεις από μόνος σου. Όσο αφορά την τελική επιλογή σου, είναι το μόνο που δεν θα πρέπει να σε απασχολεί, η μητρική εταιρεία θα εξετάσει πολύ σοβαρά την θέση που θα της προτείνεις και δεν θα απαντήσει καταφατικά, παρά μόνο αν είναι σίγουρη για την κοινή σας επιτυχία. Σκέψου:

- i. Είναι η αγορά της περιοχής, του δρόμου που σκέφτεσαι, κατάλληλη για την επιχείρησή σου; Είναι «πιάτσα»; Το συνολικό χώρο πώλησης που χρειάζεσαι. Τυχόν βοηθητικούς χώρους, αποδυτήρια, αποθήκη, WC, γραφεία.

- ii. Αν χρειάζεσαι και μη στεγασμένο χώρο και πόση έκταση πρέπει να έχει. Αν υπάρχει το ενδεχόμενο για μελλοντική επέκταση στην ίδια θέση. Αν υπάρχει κάθε βασική διαθεσιμότητα, ηλεκτρισμός, νερό, αποχέτευση. Για πόσα χρόνια θα συνάψεις σύμβαση εκμίσθωσης.
- iii. Ποιός είναι ο σκοπός για την χρήση του μισθίου. Χρειάζεσαι συγκεκριμένες άδειες; Και ποιες είναι αυτές; Το καταστατικό της πολυκατοικίας σου επιτρέπει την ανέγερση πινακίδας; Υπάρχει parking; Πόσο σημαντικό είναι; Ταιριάζει ο χώρος με την συνολική εικόνα της επιχείρησής σου.

5.6. Το προσωπικό που θα χρειασθείς

Η σωστή επιλογή και αξιοποίηση του προσωπικού της επιχείρησής σου συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητά της. Γι αυτό το λόγο η μητρική εταιρεία θέτει τις προδιαγραφές που πρέπει να πληρούν οι εργαζόμενοι σε σένα, τους εκπαιδεύει και συνήθως τους αξιολογεί ώστε να περάσουν από ένα τελικό έλεγχο πριν τους προσλάβεις.

- i. Γνωρίζεις τις ειδικότητες που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησής σου;
- ii. Έχεις προσδιορίσει το προφίλ των ατόμων που πρέπει να προσλάβεις;
- iii. Έχεις διαμορφώσει ένα οργανόγραμμα της επιχείρησής σου;
- iv. Έχεις άτομα να προσλάβεις για να καλύψουν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και τα δικά σου αδύνατα σημεία;
- v. Γνωρίζεις τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσεις για την πρόσληψη προσωπικού;
- vi. Γνωρίζεις τις υποχρεώσεις του εργοδότη προς τους εργαζομένους;

5.7. Τα κέρδη σου

Η μητρική εταιρεία σου προσδιορίζει τα αναμενόμενα κέρδη σου. Η άσκηση της νέας σου επιχείρησης οφείλει να ικανοποιεί τις ανάγκες σου και παράλληλα να καλύπτει και τις ανάγκες της ίδιας της επιχείρησης για μελλοντικές ανανεώσεις και ανακαινίσεις. Επίσης, οφείλει να ικανοποιεί και τις δικές σου έξτρα ανάγκες φιλοδοξίας για την δημιουργία και την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων ή υποκαταστημάτων. Και τέλος, πρέπει να αμείβεται ανάλογα με τον κόπο σου, τον χρόνο που αφιερώνεις, και την

αρχική επένδυση που έχεις κάνει.

Χρειάζεται να προσδιορίσεις τις τιμές που θα χρεώνεις, ώστε να καλύπτεις το κόστος και να σου μένει και κέρδος. Οι τιμές αυτές είναι ενδεικτικές, δηλαδή η μητρική εταιρεία σου προτείνει συγκεκριμένες τιμές και σου θέτει, επιπλέον, και τις ανώτατες στις οποίες επιτρέπεται να πουλάς. Κάθε απόφαση που έχει σχέση με τις τιμές πωλήσεων βασίζεται σε δύο σκέλη:

- i. Στο κόστος που αγοράζεις το προϊόν.
- ii. Στην ποσότητα προϊόντος που είναι διατεθειμένη να απορροφήσει η αγορά ανάλογα με τις τιμές που χρεώνεις και επομένως και το σύνολο των πωλήσεων που θα μπορέσεις να πραγματοποιήσεις. Η κρίσιμη ερώτηση είναι: Ποια τιμή συμφέρει περισσότερο την επιχείρηση να χρεώνει; Για να απαντηθεί η ερώτηση αυτή θα πρέπει να συνυπολογιστεί το **ΚΟΣΤΟΣ με τη ΖΗΤΗΣΗ**.

Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι να δημιουργήσεις μια σειρά από προβλέψεις για τις πωλήσεις. Εφοδιασμένος με όσο μπορείς καλύτερες πληροφορίες, να προσπαθήσεις να προβλέψεις πόσες θα μπορούσαν να είναι οι πωλήσεις σου, αν χρεώνεις διάφορες τιμές. Μπορείς, στη συνέχεια, να συσχετίσεις τις προβλέψεις σου αυτές με το κόστος που απαιτείται για να προμηθευτείς διάφορες ποσότητες προϊόντος. Οι προβλέψεις για τις πωλήσεις και για το συνολικό κόστος παραγωγής/προμήθειας μπορούν στη συνέχεια να τοποθετηθούν συγχρόνως σε ένα απλό διάγραμμα (γνωστό ως διάγραμμα του νεκρού σημείου) που μπορείς εύκολα να το ερμηνεύσεις. Θα πρέπει πρώτα να θυμάσαι ότι η τιμή πώλησης που τελικά θα διαλέξεις για να πουλάς το προϊόν, δεν είναι αναγκαστικά αυτή που θα σου επιτρέψει να πουλήσεις πιο πολλά, αλλά αυτή που θα σου αφήνει το μεγαλύτερο κέρδος. Όλα τα ανωτέρω τα έχουν υπολογίσει και αναλύσει τα στελέχη της μητρικής εταιρείας, και, το κυριότερο, τα έχουν δοκιμάσει στην πράξη. Αρκεί να στα παρουσιάσουν και να στα αποδείξουν από την αρχή, καθώς κάθε καλή συμφωνία συνάπτεται μόνο όταν και τα δυο μέρη της «παίζουν» με ανοιχτά χαρτιά από την αρχή. Μερικές φορές μια επιχείρηση μπορεί να δικαιολογήσει μία μεγαλύτερη τιμή στη βάση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας της, καθώς και ταχύτερη παράδοση και καλύτερη εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Κατ' αυτόν τον τρόπο παρατηρείς διαφορετικές τιμές σε ανάλογα δίκτυα franchise.

Αυτό μπορεί να είναι ένα (USP) μοναδικό σημείο πώλησης (Unique Selling Point), το οποίο επιτρέπει σε μια εταιρεία να πείθει τον κόσμο να αγοράζει τα προϊόντα της μολονότι η τιμή τους είναι υψηλότερη από την τιμή των ανταγωνιστών της.

5.8. Η διαφήμιση

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους για να εμπιστευτείς μια εταιρεία franchise αποτελεί η διαφήμιση που διενεργεί, η οποία και κάνει γνωστά τα προϊόντα της και το κατάστημά σου στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός του τρόπου προώθησης των πωλήσεων σου και η επιλογή των κατάλληλων μέσων θα ανοίξουν τις αγορές για τα προϊόντα σου.

Ξεκινώντας την λειτουργία της επιχείρησής σου πρέπει να σκεφτείς πώς θα ενημερώσεις τους υποψήφιους πελάτες σου, και πώς θα εκμεταλλευτείς τον τοπικό χαρακτήρα του καταστήματός σου. Καθώς ο τρόπος προώθησης των προϊόντων σου εξαρτάται από την περιοχή και το μέγεθος της αγοράς που απευθύνεσαι, η τοπική διαφήμιση χαρακτηρίζεται σημαντική και πέρα από τα καθιερωμένα εγκαίρως ή τις προτάσεις της μητρικής εταιρείας, οφείλεις να σκεφτείς ο ίδιος και να προτείνεις και να συζητήσεις με τον σύμβουλο – επιθεωρητή που σου έχει αναλάβει μια σειρά από ενισχυτικές ενέργειες για το κατάστημά σου.

Το κόστος της διενέργειας της τοπικής διαφήμισης είναι, συνήθως, δικό σου και σε αυτό συμπεριλαμβάνεται το κόστος παραγωγής – εκτύπωσης εντύπων, το κόστος φιλοξενίας σε περιοδικά εφημερίδες και άλλα ΜΜΕ. Το, δε, κόστος δημιουργικό, δηλαδή οι μακέτες για τις έντυπες διαφημίσεις ή τα σποτάκια για ραδιόφωνο ή τηλεόραση επιβαρύνεται η μητρική εταιρεία.

Αυτό που πρέπει να γνωρίζεις είναι «η δύναμη του στόματος – word of mouth». Όσο περισσότερο ικανοποιημένους πελάτες, τόσο περισσότερο σε συστήνουν και τόσο περισσότερο γνωστότερος γίνεσαι. Άλλοι τρόποι που μπορείς να χρησιμοποιήσεις είναι:

- i. Διανομή διαφημιστικών φυλλαδίων στην περιοχή σου ή αποστολή ενημερωτικών επιστολών σε υποψηφίους πελάτες.
- ii. Διαφήμιση σε τοπικές εφημερίδες, περιοδικά, κλαδικά φυλλάδια, κινηματογράφους, τοπικό ραδιόφωνο, θα κάνουν γνωστή την επιχείρησή σου σε μεγαλύτερο κοινό. Να θυμάσαι ότι μόνο μία μεμονωμένη διαφημιστική ενέργεια δεν έχει τα ίδια αποτελέσματα μιας οργανωμένης και συντονισμένης διαφημιστικής καμπάνιας.
- iii. Συμμετοχή της εταιρείας σε τοπικές εκθέσεις σου επιτρέπει να συναντήσεις προσωπικά τους υποψηφίους πελάτες.
- iv. Ανάπτυξη των δημοσίων σχέσεων για να προσελκύσεις τα κατάλληλα πρόσωπα (π.χ. δημοσιογράφοι), τα οποία μπορούν να συμβάλουν στην προώθηση των πωλήσεών σου.
- v. Μην ξεχνάς να μετρήσεις την επιτυχία όποιας διαφημιστικής μεθόδου χρησιμοποιήσεις, με το να ρωτάς τους πελάτες σου πού έμαθαν για την επιχείρησή σου, ώστε και τις δικές σου ενέργειες και πρωτοβουλίες να αξιολογείς, όσο και αυτές του δικαιοπαρόχου.

5.9. Η ροή των χρημάτων σου

Δεν αρκεί να εξασφαλίσεις μόνο τα χρήματα για την αρχική επένδυση, τα οποία μπορεί να τα έχεις αποταμιεύσει, ή να δανειστείς κάποια, η να βάλεις ένα συνέταιρο. Πρέπει συνέχεια οι εισροές σου (πωλήσεις) να συγχρονίζονται με την εκροή των εξόδων σου. Δηλαδή, ανά συγκεκριμένη περίοδο, εβδομάδα, μήνα, τρίμηνο, τα έσοδά σου να καλύπτουν τις απαιτήσεις για πληρωμές σου. Αυτές τις πράξεις καταγράφει το ταμειακό πρόγραμμά σου (cash flow), δηλαδή τις εισπράξεις και τις πληρωμές μίας περιόδου και δεν είναι κάτι ιδιαίτερα εύκολο, καθώς πολλές πληρωμές τις κάνεις με επιταγές και αν μη τι άλλο το ίδιο το εμπόρευμα που πουλάς. Θα πρέπει, λοιπόν, η μητρική εταιρεία να σου περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο πληρώνεις τις υποχρεώσεις σου και, ακόμη καλύτερα, να σχεδιάσετε μαζί ένα ενδεικτικό ταμειακό πρόγραμμα, το οποίο:

- a. Θα γίνει η βάση για να υπολογίσεις πόσα χρήματα χρειάζεσαι για να ιδρύσεις και να διατηρήσεις την επιχείρησή σου.
- b. Θα σε βοηθήσει να δεις μακριά στο μέλλον και να σκεφτείς τον τρόπο αντιμετώπισης της κατάστασης.

- c. Θα σου απαντήσει μια σειρά από ερωτήσεις, όπως:
- i. Τι επιπλέον χρήματα θα απαιτηθούν για να καλύψουν τις πρώτες ανάγκες των υποχρεώσεών σου, πέρα από το αρχικό κεφάλαιο για την διαμόρφωση του χώρου, το αρχικό εμπόρευμα και την σύσταση της επιχείρησής σου; Τα χρήματα αυτά είναι αυτό που λέμε συνήθως κεφάλαιο κίνησης.
 - ii. Τι πιστωτικούς όρους μπορείς να παρέχεις στους πελάτες σου, αν γενικά έχεις αυτή την δυνατότητα;
 - iii. Είναι οι όροι πληρωμής που σου προτείνει η μητρική εταιρεία ικανοποιητικοί;
 - iv. Πότε είναι ο πιο κατάλληλος χρόνος για να ανοίξεις το κατάστημά σου; Η περίοδος δυο- τρεις μήνες, π.χ., πριν από την μεγάλη ζήτηση των Χριστουγέννων;
 - v. Τι πρέπει να κάνεις αν έχεις λιγότερες πωλήσεις από τις αναμενόμενες ή αν τα γενικά έξοδα αυξηθούν και πόσο χρόνο μπορείς να αντέξεις μια άσχημη περίοδο πωλήσεων;
 - vi. Έχεις σκεφτεί όλους τους δυνατούς τρόπους χρηματοδότησης για να χρησιμοποιήσεις σε κάθε περίπτωση τον πιο ευνοϊκό; Συμμετοχή της μητρικής εταιρείας; Leasing; Δανεισμός; Ποιά τα μειονεκτήματα του καθενός από αυτούς;
 - vii. Σε περίπτωση ύπαρξης σημαντικού πλεονάσματος μετρητών, έχεις σκεφτεί την καλύτερη δυνατή χρήση τους εντός ή εκτός της επιχείρησης, ώστε να μην παραμένουν ανεκμετάλλευτα;

5.10. Πάρε πρωτοβουλία

Όσο καλύτερα πληροφορηθείς τόσο καλύτερα θα προετοιμάσεις το μέλλον σου και θα διασφαλίσεις την επιχείρησή σου. Αφού αξιολογήσεις όλα τα παραπάνω μπορείς να προχωρήσεις στην υλοποίηση της ιδέας σου. Αρχικά θα πρέπει να συμβουλευθείς τους ειδικούς, καθώς μια λάθος επιλογή μπορεί να αποτελέσει την απαρχή πολύ σοβαρών προβλημάτων. Η επιλογή της κατάλληλης αλυσίδας franchise είναι ιδιαίτερα δύσκολη, αν αναλογιστεί κανείς ότι σήμερα δραστηριοποιούνται στη χώρα μας πάρα πολλές αλυσίδες. Επιπλέον, η μητρική εταιρεία δεν σου δίνει πάντα λύσεις για όλα σου τα θέματα, π.χ. για τη νομική μορφή της επιχείρησής σου. Μην ξεχνάς ότι θα πρέπει να αξιοποιήσεις το μέγιστο των ικανοτήτων σου, να διαθέτεις απεριόριστο χρόνο, να έχεις τα αναγκαία

ίδια κεφάλαια για την υλοποίηση του σχεδίου σου και τη λειτουργία της επιχείρησης.

Η πλέον βασική ερώτηση που θα πρέπει να απαντήσεις είναι αν το αντικείμενο της υπό διερεύνηση αλυσίδας σε ενδιαφέρει και σε ικανοποιεί, ώστε να μπορέσεις στη συνέχεια να διοικήσεις και να λειτουργήσεις το κατάστημά σου με εσωτερική παρακίνηση και ενδιαφέρον. Στη συνέχεια, θα πρέπει να δώσεις μια σειρά από τεκμηριωμένες και βασισμένες σε πραγματικά στοιχεία απαντήσεις:

- a. Σχετικά με τον franchisor και το δίκτυο...
Τα οικονομικά στοιχεία του franchisor είναι θετικά; Παρουσιάζουν θετική τάση; Οι υποχρεώσεις του σε τι επίπεδο κυμαίνονται; Ποια είναι η νομική μορφή του; Έχει κατοχυρώσει το σήμα του; Υπάρχει οργανόγραμμα; Υπάρχει ή προβλέπεται θέση για Διευθυντές Ανάπτυξης/ Λειτουργίας; Τι υπευθυνότητες και τι εμπειρία διαθέτει; Ποιο το πλήθος του δικτύου; Πόσα καταστήματα είναι ιδιόκτητα; Ποια η γεωγραφική τους διασπορά; Ποια τα μελλοντικά πλάνα ανάπτυξης; Με ποιες ενέργειες υποστηρίζονται; Υπάρχει Marketing Plan;
- b. Σχετικά με τα προϊόντα του δικτύου και το ανταγωνιστικό περιβάλλον...
Τα προϊόντα και/ ή οι υπηρεσίες που προσφέρει το δίκτυο είναι διαχρονικά; Χαρακτηρίζονται από στοιχεία διαφοροποίησης και ποια; Υπάρχει εποχικότητα και πόσο σημαντική είναι; Τα περιθώρια κέρδους διακυμαίνονται χρονικά και πώς; Χρειάζονται ειδικές άδειες, εγκαταστάσεις, κ.λπ. και ποιες; Ποια τα γενικά στοιχεία και οι τάσεις του κλάδου; Ποιοι είναι οι βασικοί και άμεσοι ανταγωνιστές; Πώς διαφοροποιείται το δίκτυο από αυτούς; Ποια τα αντίστοιχα μερίδια αγοράς;
- c. Σχετικά με το πακέτο franchise...
Διαθέτει η μητρική εταιρεία τεχνογνωσία; Πόσο αξιόλογη και σημαντική είναι; Πώς μεταφέρεται στον franchisee; Υπάρχουν Εγχειρίδια Λειτουργίας; Πόσο αναλυτικά είναι; Προσφέρεται προγραμματισμένη εκπαίδευση; Υπάρχει εκπαιδευτικό υλικό; Παρέχεται συνεχής υποστήριξη; Με ποιο τρόπο; Υπάρχουν αρχιτεκτονικά σχέδια; Είναι παραμετρικά; Παρέχεται υποστήριξη από

συμβούλους franchise, διαφημιστικά, τεχνικά γραφεία, κ.λπ. Οι οικονομικοί όροι είναι αποδεκτοί; Η σύμβαση είναι αναλυτική και σαφής; Συμφωνεί με τον Κανονισμό Ανταγωνισμού της ΕΕ; Καθορίζονται όλα τα ειδικά θέματα όπως προστασία περιοχής, όροι ανανέωσης, λύσης, μεταβίβασης, κ.λπ. Υπάρχουν προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία της μονάδας franchise (Ισολογισμοί, Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης, κ.λπ.) για τα επόμενα έτη; Τεκμηριώνονται οι σχετικές αναλύσεις; Υπάρχουν εναλλακτικά σενάρια;

Κεφάλαιο 6

6. 15 απλά βήματα, για να ανοίξετε τη δική σας Επιχείρηση με τη μέθοδο του Franchising

Όσοι πιθανόν φλερτάρουν με την ιδέα να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση, δεν μπορεί παρά να εξετάσουν και το ενδεχόμενο να ενταχθούν σε μια από τις αλυσίδες δικαιοχρησίας που τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει ιδιαίτερα αισθητή τη παρουσία τους στην ελληνική αγορά. Τα πλεονεκτήματα του θεσμού αυτού είναι σημαντικά. Λέγεται, ότι το Franchising εξαλείφει ή έστω μειώνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Υπό προϋποθέσεις αυτό είναι πράγματι σωστό, αρκεί ο υποψήφιος συνεργάτης – δικαιοδόχος να ακολουθήσει κάποια βασικά βήματα, που έχουν αποδειχτεί σωτήρια και προφυλάσσουν τις περισσότερες φορές από δυσάρεστες εκπλήξεις. Ποια είναι όμως τα βήματα που θα ακολουθήσετε σ' αυτή τη πορεία της επιχειρηματικής σας αναζήτησης; Σε συνεργασία με την εξειδικευμένη στο Franchising εταιρεία FC&D σας παρουσιάζουμε όλα τα βήματα, από την αρχή ως την έναρξη λειτουργίας της νέας σας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η εμπειρία του Συμβούλου Franchise Πάνου Πατρωνίδη μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα πολύτιμη για σας.

1. Αρχική απόφαση: no name επιχείρηση ή Franchise;

Στην αρχική του αυτή απόφαση ο κάθε υποψήφιος δικαιοδόχος θα πρέπει να υπολογίσει, ότι το ¼ των επιχειρηματικών προσπαθειών χωρίς τη συνεργασία Franchise αποτυγχάνουν μέσα στα πρώτα δύο χρόνια της λειτουργίας τους, ενώ άλλο ένα 40 % κλείνει μέσα στα πρώτα 5 χρόνια λειτουργίας. Συνολικά δηλ. το 65% των no name επιχειρήσεων είναι

καταδικασμένα σε αποτυχία. Αντίθετα, τα αντίστοιχα ποσοστά για συνεργασίες Franchising κυμαίνονται μεταξύ 8 και 10%.

Το γιατί υπάρχει αυτή η μεγάλη διαφορά, στην επιτυχία των μονάδων, που συνεργάζονται με Franchising, είναι ίσως κατανοητό ως ένα βαθμό. Η γνώση και η αναγνώριση του «ονόματος – σήματος» στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό δίνει σίγουρα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προβάδισμα στη νέα επιχείρηση, με αποτέλεσμα να λειτουργεί με επιτυχία από την πρώτη κιόλας μέρα. Με λίγα λόγια αγοράζουμε εγγυημένη και εξασφαλισμένη «φήμη και πελατεία». Αυτό όμως που καθορίζει την τελική μας επιτυχία είναι η μεταφορά του συνόλου της τεχνογνωσίας της δικαιοπαρόχου εταιρείας, που ονομάζεται και Franchisor (Δικαιοπάροχος) στο νέο συνεργάτη Franchisee (Δικαιοδόχος).

Το χαμηλότερο επιχειρηματικό ρίσκο για το οποίο μιλήσαμε προηγουμένως, προέρχεται και πηγάζει από αυτή τη τεχνογνωσία, αφού ο Franchisor έχει ανοίξει μία τουλάχιστον πιλοτική μονάδα, στην οποία έχει δοκιμάσει την κεντρική επιχειρηματική ιδέα (concept), έχει δηλ. επιβεβαιώσει ότι αυτό που καλείστε εσείς να δημιουργήσετε σε μια συγκεκριμένη περιοχή έχει απήχηση στο καταναλωτικό κοινό. Πέρα από αυτό έχουν δοκιμαστεί όλες οι διαδικασίες της καθημερινής λειτουργίας της μονάδας, ώστε το τελικό αποτέλεσμα, οικονομικό και επιχειρηματικό, να αποφέρει το αναμενόμενο επιχειρηματικό όφελος με ταυτόχρονη μείωση του κόστους λειτουργίας. Σίγουρα ο Franchisor έκανε λάθη κατά την πιλοτική φάση, τα οποία και πλήρωσε, σίγουρα έκανε προσαρμογές, βελτιώσεις, εξελίξεις, μέχρι να σταθεροποιηθεί η τελική εικόνα του Franchise, να γίνει αποδεκτή από το καταναλωτικό κοινό και να λειτουργεί πλέον με επιτυχία σε περισσότερες μονάδες.

Στο επόμενο βήμα, θα πρέπει να διερευνήσετε το χώρο των επιχειρήσεων, που αναπτύσσονται με τη μέθοδο αυτή και προσφέρουν σε ανεξάρτητους επιχειρηματίες άδειες εκμετάλλευσης του σήματος και του συστήματος τους.

2. Επίσκεψη σε γραφείο Συμβούλων Franchise

Η πλέον ενδεδειγμένη και σίγουρη λύση είναι η επίσκεψη σε μια εταιρεία εξειδικευμένων Συμβούλων Franchise. Οι εταιρείες αυτές έχουν ένα μεγάλο πελατολόγιο εταιρειών που αντιπροσωπεύουν (πχ. η FC&D έχει αντιπροσωπεύσει πάνω από 60), ενώ μπορούν να σας συμβουλέψουν

και να σας αποκαλύψουν τα υπέρ και τα κατά κάθε αλυσίδας ξεχωριστά. Με τη βοήθεια τους θα βρείτε το Franchise που σας ταιριάζει.

3. Προσεκτική επιλογή του Franchise

Υπάρχουν πολλά στοιχεία, που θα πρέπει να προσέξει ο υποψήφιος δικαιούχος κατά τη διαδικασία προεπιλογής κάποιου Franchise. Ο σύμβουλος Franchise θα τον ενημερώσει πάνω στα εξής θέματα:

Ποια είναι η Δικαιοπάροχος εταιρεία, πότε ιδρύθηκε, ποια είναι η νομική της μορφή, από πότε η εταιρεία αναπτύσσεται με Franchising, από πότε έχει κατοχυρώσει το εμπορικό της σήμα, ποια είναι η οργανωτική υποδομή της, ποια είναι η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της εταιρείας, ποια είναι η εξέλιξη των πωλήσεων τα τελευταία χρόνια, και άλλα οικονομικά δεδομένα. Επίσης, θα πρέπει να μάθετε πόσες μονάδες Franchise λειτουργούν αυτή τη στιγμή, κατά πόσο είναι επιτυχημένες (και αν έκλεισαν κάποιες), να πάρετε τις διευθύνσεις τους, και να προγραμματίσετε και μια επίσκεψη επί τόπου. (Εκεί θα μάθετε τις καλύτερες πληροφορίες). Σημαντική είναι επίσης η πληροφορία, πόσες ιδιόκτητες μονάδες έχει ο Franchisor, καθώς επίσης και τι χρονοδιάγραμμα ανάπτυξης σκέπτεται να ακολουθήσει, είναι οργανωμένη και βάση σχεδίου ή άναρχη και τυχαία;

4. Συγκριτική ανάλυση – διερεύνηση του τρόπου συνεργασίας

Κάθε σοβαρή εταιρεία έχει έναν φάκελο προσφοράς, ένα συνολικό δηλ. σετ από όλες τις λεπτομέρειες, που ενδιαφέρουν τον υποψήφιο συνεργάτη. Μέσα στο φάκελο αυτό περιγράφεται και το σύστημα - «πακέτο» Franchise, δηλ. ποιο είναι το ύψος του απαιτούμενου αρχικού κεφαλαίου για την επένδυση, ποια τα προβλεπόμενα έξοδα σας τόσο προς την ίδια την μητρική εταιρεία, όσο και προς τρίτους, ποιος θα είναι ο προβλεπόμενος κύκλος εργασιών σας, και ποια θα είναι τελικά η απόδοσή σας από την επένδυση αυτή. Περιγράφονται επίσης ποιες είναι οι οικονομικές σας επιβαρύνσεις για τη συμμετοχή σας στο Δίκτυο, πώς σκέπτεται να υλοποιήσει το διαφημιστικό του πρόγραμμα ο Franchisor και κατά πόσο θα σας επιβαρύνει, καθώς και ο, τι άλλο άπτεται άμεσα των οικονομικών σας εκροών. Όπως τονίζει ο κ. Πάνος Πατρωνίδης, τα καθαρά οικονομικά δεδομένα πολλές φορές είναι παραπλανητικά. Σημαντικότερο είναι πχ. ποια θα είναι η συνεργασία μεταξύ του Franchisor και του Franchisee αναφορικά με τα αδιάθετα εμπορεύματα – στοκ, παρά αν θα συμμετέχει στη διαφήμιση με 1 ή 2 % επί των τιμολογίων αγοράς των εμπορευμάτων.

5. Αξιολόγηση οικονομικής δυνατότητας επένδυσης

Με βάση τα ανωτέρω ο κάθε Franchisee θα πρέπει να αποφασίσει αν το κεφάλαιο που απαιτείται καλύπτει τις οικονομικές δυνατότητές του. Αυτή τη στιγμή στην αγορά υπάρχουν Franchises που απαιτούν κεφάλαια που ξεκινούν από 30.000€ και μπορεί να υπερβαίνουν και τα 700-800.000€ αν και η πλειοψηφία κυμαίνεται γύρω στα 70-80.000€

6. Μελέτη περιοχής – ανταγωνισμού

Ο Franchisor προτείνει κάποιες περιοχές για τις οποίες έχει διενεργήσει έρευνα αγοράς. Ο κάθε Franchisee οφείλει όμως να κάνει τη δική του έρευνα, να συλλέξει στοιχεία για τον επιχειρηματικό κλάδο που τον ενδιαφέρει, να κάνει την δική του μελέτη του ανταγωνισμού και να καταγράψει με κάθε λεπτομέρεια τα υπέρ και τα κατά της υποψήφιας επιχειρηματικής του δράσης. Πώς διαφέρει από τον ανταγωνισμό σε τιμές, ποιότητα, εξυπηρέτηση, εμφάνιση, ποικιλία και εποχικότητα προϊόντων, υποψήφιο μερίδιο αγοράς, ισχύς σήματος και αναγνωρισιμότητα κλπ.

7. Εξεύρεση κατάλληλου εμπορικού σημείου

Πολλές εταιρείες προσφέρουν και υποστήριξη κατά τη διαδικασία εξεύρεσης του συγκεκριμένου χώρου. Κάτι που δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει είναι, ότι οι περισσότεροι επαγγελματικοί χώροι απαιτούν κάποιο μικρότερο ή μεγαλύτερο «αέρα», που θα πρέπει να προστεθεί στο απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο. Σίγουρα πάντως ο Franchisor θα πρέπει να εγκρίνει το συγκεκριμένο σημείο, που θα του προτείνετε.

8. Ανάγνωση Σύμβασης Δικαιόχρησης

Καλό είναι να μελετήσετε τη σύμβαση μαζί με τον Σύμβουλο Franchise ή τον εξειδικευμένο σε θέματα δικαιόχρησης δικηγόρο σας για να σας εξηγήσει το κάθε σημείο ξεχωριστά και κυρίως το «πνεύμα» της σύμβασης. Η σύμβαση θα πρέπει να καθορίζει όλα αυτά που περιγράφει ο φάκελος προσφοράς και να εξηγεί με κάθε λεπτομέρεια τον τρόπο της συνεργασίας μεταξύ των δύο συμβαλλομένων.

9. (Υπ-) Εκμίσθωση ακινήτου

Πολλοί Franchisors συνηθίζουν να εκμισθώνουν το ακίνητο επ' ονόματί τους και να το υπεκμισθώνουν εν συνεχεία στον Franchisee. Σε διαφορετική περίπτωση θα πρέπει να προβείτε σε εκμίσθωση του

επαγγελματικού χώρου, που θα έχει εγκρίνει όμως πρώτα ο Δικαιοπάροχος.

10. Υπογραφή της Σύμβασης Franchise

Συμβουλευτείτε πρώτα τον λογιστή ή φοροτεχνικό σας για να σας καθοδηγήσει, ποια είναι η πιο συμφέρουσα νομική μορφή της νέας σας επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν υπογράψετε τη σύμβαση franchise.

11. Παραγγελία

Στον καθορισμό της αρχικής παραγγελίας όλοι σχεδόν οι Franchisors έχουν καταλήξει σε μια ελάχιστη αρχική παραγγελία εμπορευμάτων που απαιτούνται για να καλύψουν τις ανάγκες της αρχικής σας λειτουργίας. Η σύσταση της αρχικής αυτής παραγγελίας είναι μέρος της τεχνογνωσίας και δεν είναι ανάγκη να προβείτε σε δειγματισμό προϊόντων. Πολλοί Franchisors επιζητούν παρ' όλα αυτά τη γνώμη σας, έστω και σε μικρότερη έκταση.

12. Εκπαίδευση

Κάθε Franchisor έχει εκπονήσει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα αρχικής εκπαίδευσης τόσο δική σας, όσο και του απαιτούμενου προσωπικού σας, που θα πρέπει να αποτελεί και μέρος του εγχειριδίου Οργάνωσης και Λειτουργίας. Συνήθως η φάση της αρχικής εκπαίδευσης πραγματοποιείται σε κάποια από τις ιδιόκτητες μονάδες του Franchisor και συμπίπτει χρονικά με τη φάση της δημιουργίας – κατασκευής της μονάδας.

13. Διαμόρφωση του καταστήματος

Η διαμόρφωση του καταστήματος με βάση τις προδιαγραφές του Franchisor (ενιαία εμφάνιση Δικτύου) διαρκεί συνήθως από 30 – 60 ημέρες με εξειδικευμένα συνεργεία είτε δικά σας, είτε του Franchisor.

14. Παραλαβή εμπορευμάτων - Στήσιμο καταστήματος

Αφού ολοκληρωθεί το καθαρά κατασκευαστικό μέρος, ιδανικά με την υποστήριξη και εποπτεία του δικαιοπάροχου, ακολουθεί η παραλαβή των εμπορευμάτων και η τοποθέτησή τους μέσα στο κατάστημα. Συνήθως οι Δικαιοπάροχοι αποσπούν για το σκοπό αυτό εξειδικευμένα στελέχη από την δικαιοπάροχο εταιρεία, τα οποία έχουν την γνώση και την εμπειρία

στο στήσιμο των νέων καταστημάτων, των βιτρινών, της μηχανογραφικής υποδομής κλπ.

15. Έναρξη λειτουργίας – Εγκαίνια

Η πρώτη μέρα λειτουργίας είναι και η δυσκολότερη, αφού αυτά που έχουν διδαχθεί κατά τη φάση της εκπαίδευσης θα πρέπει να εφαρμοστούν πλέον στην πράξη. Για να βοηθήσει ο Franchisor πλαισιώνει συνήθως τη νέα μονάδα με ένα ή δύο έμπειρα στελέχη για λίγες μέρες, μέχρι να ομαλοποιηθεί η λειτουργία της νέας μονάδας. Ας μην ξεχνάμε ότι στόχος είναι, να λειτουργήσετε ήδη από την πρώτη στιγμή με επιτυχία. Και φτάνει η στιγμή των εγκαίνιων, που αποτελεί ένα γεγονός ιδιαίτερης σημασίας. Ο Franchisor θα σας βοηθήσει και εδώ, αφού έχει οργανώσει πολλές φορές εγκαίνια άλλων μονάδων. Μπορεί να έχει και συγκεκριμένες προδιαγραφές, για τον τρόπο εκτέλεσης τους.

Αν νομίζετε ότι αυτά που σας περιγράψαμε είναι πολύπλοκα, σας διαβεβαιώνουμε ότι οι Σύμβουλοι Franchise μπορεί να βρίσκονται στο πλευρό σας σε κάθε σας βήμα για να σας βοηθήσουν, να σας συμβουλέψουν για να αποφύγετε τις όποιες παγίδες κρύβει η αγορά.

Κεφάλαιο 7

7. Το τρίπτυχο «Ταχύτητα – Οργάνωση – Καινοτομία» στην επιτυχία μιας επιχείρησης Franchising

Με την είσοδο της νέας χιλιετίας, ο Έλληνας επιχειρηματίας, βρίσκεται αντιμέτωπος με τις ραγδαίες αλλαγές που επιφέρει η παγκοσμιοποίηση των αγορών και επωμίζεται το μεγάλο βάρος της συμμόρφωσης με τα νέα επιχειρηματικά δεδομένα. Ο χώρος της λιανικής παρουσιάζει σημαντικό επιχειρηματικό ενδιαφέρον, κυρίως, λόγω της τάσης για συγκέντρωση της αγοράς από Δίκτυα Λιανικής. Η επιτυχία εστιάζεται στο τρίπτυχο «Ταχύτητα – Οργάνωση – Καινοτομία».

7.1. Η απόφαση για την δημιουργία και την ανάπτυξη ενός Δικτύου Λιανικής

Η δραστηριοποίηση στο χώρο της λιανικής επιφέρει μια σειρά από σημαντικά πλεονεκτήματα, τα οποία πολλές φορές καθορίζουν την

μακροβιότητα και την επιτυχημένη πορεία των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η διαπίστωση ότι οι μεμονωμένες μονάδες λιανικής συρρικνώνονται και αποτελούν παρελθόν αποτελεί, πλέον, κοινοτυπία. Σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας και σχεδόν σε κάθε κλάδο ο καταναλωτής επιζητά την εγγύηση του «ονόματος» και διαμορφώνει την καταναλωτική συμπεριφορά του σύμφωνα με τους δείκτες της διαφημιστικής δαπάνης. Ο παραδοσιακός φούρνος, το μανάβικο, το mini market παραχωρούν την θέση τους στα super και hyper markets, στις αλυσίδες άρτου. Άρα, η απόφαση του μεμονωμένου επιχειρηματία αφορά είτε στην ανάπτυξή του, είτε στην αλλαγή πλεύσης του κάτω από την «ομπρέλα» γνωστής αλυσίδας.

Το Δίκτυο Λιανικής με την έννοια της χρήσης κοινού ονόματος σε διάφορα σημεία πώλησης επιτυγχάνεται με πολλούς τρόπους, οι οποίοι και καθορίζουν την στρατηγική ανάπτυξης, όπως μέσω ιδίων κεφαλαίων, μέσω του θεσμού της δικαιόχρησης, μέσω αδειών παραχώρησης χρήσης σήματος, μέσω αντιπροσωπειών, κ.λπ. Μοναδικός σκοπός κάθε τακτικής ανάπτυξης είναι η διασφάλιση των πλεονεκτημάτων ενός Δικτύου Λιανικής:

- i. Αύξηση Αναγνωρισιμότητας – Awareness.
- ii. Επίτευξη Οικονομιών Κλίμακος.
- iii. Επίτευξη καλύτερων συμφωνιών με προμηθευτές και/ ή διασφάλιση της πορείας των πωλήσεων για τις μεταποιητικές επιχειρήσεις.
- iv. Ενδυνάμωση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.
- v. Αύξηση της δυνατότητας για διάθεση αυξημένων κονδυλίων διαφήμισης, έρευνας προϊόντων, κ.λπ.

Η μικρή επιχείρηση που διατηρεί λίγες μονάδες λιανικής ισχυροποιείται ως όνομα, κερδίζει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού, αγοράζει φθηνότερα, δυναμώνει και διασφαλίζει βιωσιμότητα. Ο μεταποιητής, βιοτέχνης και βιομήχανος, σταθεροποιεί τις πωλήσεις του, παράγει προϊόντα με το όνομά του, σταματά να διαθέτει κόπο, σκέψη και χρήματα για να δημιουργεί την επιτυχία των άλλων, όσο συνεργάζοταν μαζί τους ως υπεργολάβος. Ο εισαγωγέας σταματά να επενδύει σε όνομα τρίτης κυριότητας, ενδυναμώνεται και μακροβιώνει. Βέβαια, οι εξαιρέσεις επιβεβαιώνουν τον κανόνα. Ελάχιστες, ωστόσο, αποτελούν οι περιπτώσεις των επιτυχημένων μεμονωμένων επιχειρήσεων, οι οποίες λειτουργούν άκρως επιτυχημένα κάτω από την αυθεντικότητα και μοναδικότητα που τις διέπει, οι οποίες, ενδεχομένως, δεν μπορούν να αναπαραχθούν σε δίκτυο λόγω της μοναδικότητάς τους

(π.χ. γνωστό μεζεδοπωλείο). Γι' αυτές, όμως, η επιβίωση θα χαθεί μαθηματικά αποδεδειγμένα με το πέρασμα του management στην επόμενη γενιά.

7.2. Το τρίπτυχο της επιτυχίας

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι συνθήκες ανάπτυξης είναι έντονες και σύνθετες και σε συνδυασμό με τις ραγδαίες επιχειρηματικές εξελίξεις, η προσπάθεια για δημιουργία νέας αλυσίδας ή για αναβάθμιση υφισταμένης λαμβάνει χώρα μέσα σε ιδιαίτερα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Την ίδια στιγμή που αναλύεται μια νέα ιδέα, ταυτόχρονα συζητιέται παράλληλα και από άλλους επιχειρηματικούς κύκλους και ενδεχομένως έχει ήδη προχωρήσει σε στάδια υλοποίησης. Τα μοναδικά στοιχεία που θα επιτρέψουν την επιτυχημένη υλοποίηση είναι η Ταχύτητα στον σχεδιασμό και στην εκτέλεση, η Οργάνωση για την εκκίνηση της προσπάθειας και τη λειτουργία της αλυσίδας και η Καινοτομία που θα διασφαλίσει τα σημεία διαφοροποίησης.

7.2.1. Ταχύτητα

- i. Για να μη μας προλάβουν οι ανταγωνιστές.
- ii. Για να μη χάνουμε πολύτιμο χρόνο.
- iii. Για να δυναμώσουμε τα cashflows.
- iv. Γιατί αν δεν ξεκινήσουμε δεν θα τελειώσουμε.
- v. Γιατί για να τελειοποιήσουμε το concept πρέπει να το ξεκινήσουμε.
- vi. Γιατί οι ευκαιρίες δεν περιμένουν.
- vii. Γιατί καλύτερα να κάνεις κάτι – έστω και λάθος -παρά να μη το κάνεις καθόλου. Οργάνωση
- viii. Για να επιτύχουμε αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.
- ix. Για να μη κάνουμε λάθη.
- x. Για να μη κάνουμε δυο φορές τα ίδια πράγματα.
- xi. Για να μη σπαταλάμε πόρους και χρήματα.
- xii. Για να μη πέσει το ηθικό μας.

7.2.2. Η επιλογή των κατάλληλων Οργανωτικών Δομών

Με σκοπό να επιτευχθεί η επιχειρηματική ιδέα, να γίνει πράξη και να διατηρηθεί θα πρέπει να ελέγχεται, να ανανεώνεται διαρκώς, να προσφέρει συνεχώς βελτιωμένη ποιότητα και service. Όλα τα παραπάνω απαιτούν κατάλληλη οργάνωση, η οποία θα διασφαλίσει τόσο την

Ταχύτητα, όσο και την Καινοτομία, συμπύσσοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την έννοια του τριπτύχου «Ταχύτητα – Οργάνωση – Καινοτομία» στον παράγοντα «3Ο» δηλαδή ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ – ΟΡΓΑΝΩΣΗ.

Η ορθή οργανωτική δομή, η ορθή επιλογή στελεχών και η διενέργεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων με την κατάλληλη συχνότητα και ποιότητας στηρίζουν την οργάνωση του δικτύου όταν αφορούν τόσο στη μητρική εταιρεία, όσο και στις μονάδες λιανικής. Παράλληλα, η Οργανωτική Δομή, με την ευρεία της έννοια, μεταλλάσσεται και αναδιαμορφώνεται συνεχώς, ανάλογα με την ανάπτυξη του δικτύου και τις αλλαγές στο σύγχρονο επιχειρηματικό σκηνικό.

a. Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή I. Πλήθος Δικτύου: 3 – 8.

Οι βασικές λειτουργίες του δικτύου εξυπηρετούνται από 3 θέσεις: Υπεύθυνος Παραγωγής, Υπεύθυνος Πωλήσεων & Marketing και Υπεύθυνος Λογιστηρίου. Όπως είναι φυσικό ο Γενικός Διευθυντής έχει το ρόλο του «υπερδιευθυντή» με αυξημένη εμπλοκή στις δραστηριότητες του κάθε τμήματος. Επιπλέον, η μητρική εταιρεία πλαισιώνεται με ένα επιτελείο εξωτερικών συνεργατών, όπως νομικός σύμβουλος, σύμβουλος ανάπτυξης, ενδεχομένως merchandiser και οικονομικό σύμβουλο.

b. Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή II. Πλήθος Δικτύου: 9 – 25.

Οι βασικές λειτουργίες του δικτύου εξυπηρετούνται από 4 θέσεις: Τις δύο θέσεις της Οργανωτικής Δομής I: Διευθυντής Πωλήσεων & Marketing και Οικονομικός Διευθυντής και δύο νέες θέσεις του Διευθυντή Logistics και του Διευθυντή Σχεδιασμού & Ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, με την διάσπαση των δραστηριοτήτων του Υπεύθυνου Παραγωγής. Τα τμήματα στελεχώνονται έτσι ώστε να εξυπηρετούν καλύτερα το δίκτυο, με καίριο σημείο την αρχική οργάνωση των λειτουργιών παρακολούθησης και ελέγχου του δικτύου, καθώς και του marketing. Επιπλέον, η μητρική εταιρεία πλαισιώνεται με ένα επιτελείο εξωτερικών συνεργατών, όπως νομικός σύμβουλος, σύμβουλος ανάπτυξης και σύμβουλος μηχανογράφησης. Στην συγκεκριμένη φάση ανάπτυξης διακρίνονται η οργάνωση Logistics και η χρήση των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και της μηχανογράφησης, οι οποίες δίνουν την ευκαιρία για συμπίεση του κόστους και αύξηση της αποτελεσματικότητας κατά την εξυπηρέτηση του δικτύου.

c. Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή III. Πλήθος Δικτύου: 26 – άνω.

Μια νέα θέση, με καθαρά οργανωτικό ρόλο, υπεισέρχεται, αυτή του Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας, ο οποίος συντονίζει την διασφάλιση της ορθής και ποιοτικής λειτουργίας τόσο των κεντρικών υπηρεσιών, όσο και των μονάδων του δικτύου. Η λειτουργία της μηχανογράφησης διενεργείται, πλέον, από μόνιμο τμήμα, με επικεφαλής την Διευθυντή Μηχανογράφησης και έχει πλέον ωριμάσει η κατάσταση για την εισαγωγή ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος - Enterprise Resource Planning.

Η ανάπτυξη της εταιρείας και οι απαιτήσεις της αγοράς δημιουργούν ξεχωριστά τμήματα Πωλήσεων και Marketing. Επιπλέον, δημιουργείται ένα ισχυρό υποτμήμα για την παρακολούθηση και έλεγχο του δικτύου, το οποίο διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία του δικτύου. Η Οικονομική Διεύθυνση συγκροτείται, πλέον, με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτει τις νέες ανάγκες και δημιουργείται νέο τμήμα Προσωπικού & Εκπαίδευσης. Επίσης, πολλές φορές διακρίνεται η δομή των Product Managers, οι οποίοι αναλαμβάνουν την διαχείριση κατηγοριών προϊόντων από τις προμήθειες ως το marketing, όταν το product mix είναι ανάλογο.

7.2.3. Η διατήρηση της επιτυχίας

Η μακρόχρονη ανάπτυξη, διαχρονική παρουσία και η υγιής κερδοφορία επιτυγχάνεται ακολουθώντας τις συνεχείς εξελίξεις στα πολλαπλά επιχειρηματικά και οργανωτικά επίπεδα της σύγχρονης οικονομίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι κεντρικές υπηρεσίες της μητρικής εταιρείας αναλαμβάνουν την υποχρέωση και την δέσμευση να παρακολουθούν, να αναλύουν και να προσαρμόζονται στις εξελίξεις που αφορούν ενδεικτικά:

- i. στις τάσεις και προοπτικές του κλάδου
- ii. στις στρατηγικές του ανταγωνισμού
- iii. στην αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού
- iv. στις νέες τεχνολογίες
- v. στην πληροφορική
- vi. στο marketing
- vii. στην οργάνωση

Κεφάλαιο 8

8. Η χρησιμοποίηση του Franchising και το Ρίσκο μιας τέτοιας Επένδυσης

Τα τελευταία χρόνια, σχεδόν όλοι μας έχουμε ακούσει για το franchise και αρκετοί έχουν κάνει και ένα βήμα παραπάνω, διερευνώντας πιθανές συνεργασίες. Δεν είναι μόδα, ούτε κάτι το καινούργιο. Απλά, κάποια στιγμή η δημοτικότητά του ανέβηκε στα ύψη, ακολουθώντας τους ρυθμούς των μετοχών στο Χ.Α.Α. Σήμερα, διεκδικεί και πάλι τα πρωτεία, στο πλαίσιο μιας αγοράς που αλλάζει και γίνεται πιο σκληρή και, αν μη τι άλλο, έχει ωριμάσει και στην χώρα μας, ως τρόπος και επίπεδο συνεργασίας. Τι κερδίζετε αν συνεργασθείτε με μια αλυσίδα που αναπτύσσεται μέσω franchise?

8.1. Τα οφέλη της συνεργασίας

Τα οφέλη της συνεργασίας σας με μια αλυσίδα franchise, πέρα από το γεγονός ότι αποκτάτε μια επώνυμη επιχείρηση, γνωστή στο καταναλωτικό κοινό, αφορούν και σε μια σειρά από άλλα πλεονεκτήματα, όπως:

- i. Εκμεταλλεύεστε την γνώση και την εμπειρία της μητρικής εταιρείας, όπως έχει αναλυθεί και περιγράφεται στα αρχιτεκτονικά σχέδια και στα εγχειρίδια λειτουργίας που θα σας δωθούν.
- ii. Κατασκευάζετε το κατάστημά σας γρήγορα, κάνοντας χρήση της τυποποίησης και των μέσων που διαθέτει ο δικαιοπάροχος.
- iii. Υποστηρίζεστε από διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες του δικαιοπαρόχου, οι οποίες γίνονται σε πανελλήνια κλίμακα.
- iv. Λαμβάνετε συνεχή υποστήριξη και πλήρη εκπαίδευση κατά τη λειτουργία του καταστήματός σας, από εξειδικευμένο προσωπικό του δικαιοπαρόχου, σε θέματα διοίκησης, προμηθειών, τοπικών προωθητικών ενεργειών, κ.λπ.
- v. Εκμεταλλεύεστε τις ευνοϊκές συνεργασίες με προμηθευτές και συνεργάτες που έχει εξασφαλίσει η μητρική εταιρεία και εξασφαλίζετε χαμηλότερες τιμές αγορών.
- vi. Έχετε στην διάθεσή σας την σημαντική εμπειρία και τις γνώσεις των υψηλόβαθμων στελεχών και συνεργατών του δικαιοπαρόχου.
- vii. Διασφαλίζετε αποδοχές και κέρδη άμεσα εξαρτημένα από τις ικανότητες και την εργασία σας.
- viii. Είστε αυτόνομοι και ανεξάρτητοι έναντι οποιαδήποτε υπαλληλικής σχέσης.

- ix. Έχετε την δυνατότητα να επεκταθείτε δυναμικά στην γεωγραφική περιοχή σας ή και σε άλλες περιοχές, εκμεταλλευόμενοι την εμπειρία που έχετε αποκτήσει από το πρώτο κατάστημά σας.

8.2. Τι πρέπει να προσέχετε

Πάντα, σε κάθε έκφραση της επιχειρηματικότητας υπάρχει και ρίσκο και ενδεχόμενα προβλήματα. Έτσι και στην περίπτωση του franchise, υπάρχει η πιθανότητα να αντιμετωπίσετε αθέμιτο ανταγωνισμό από τον δικαιοπάροχο, να μην τηρηθεί η αποκλειστικότητα της γεωγραφικής περιοχής, να μεταβληθεί η τιμολογιακή πολιτική και να μειωθούν τα μεικτά περιθώρια, κ.λπ. Ωστόσο, οι σοβαρές και αξιόπιστες αλυσίδες δεν θα σας δημιουργήσουν προβλήματα. Ο καλύτερος, δε, τρόπος να αντιμετωπίσετε μελλοντικές «δυσλειτουργίες» είναι η μέθοδος της «πρόληψης», και όχι της «θεραπείας». Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα πρέπει να λάβετε υπ' όψη σας και να αναλύσετε όλους τους σχετικούς παράγοντες και στοιχεία, όπως:

- i. Πόσο γνωστό είναι το όνομα της αλυσίδας και ποιό το κύρος της στην αγορά;
- ii. Πόσο υγιής είναι η οικονομική κατάστασή της; Τί δείχνουν τα απολογιστικά στοιχεία δραστηριότητας, τόσο σε επίπεδο μητρικής εταιρείας, όσο και σε επίπεδο καταστημάτων;
- iii. Ποιές είναι οι οικονομικές προβλέψεις για το κατάστημά σας;
- iv. Ποιά είναι η άποψη των υφιστάμενων δικαιωδίων και ποιό το επίπεδο της συνεργασίας τους με τη μητρική εταιρεία;
- v. Ποιό είναι το ακριβές διαφημιστικό πρόγραμμα, στο οποίο έχει αποφασίσει να προβεί η αλυσίδα;
- vi. Πώς διασφαλίζεται και πώς επιτυγχάνεται η συνεχής υποστήριξη και εκπαίδευσή σας;
- vii. Ποιό είναι το επίπεδο της οργανωτικής και υλικοτεχνικής υποδομής του δικαιοπαρόχου;

8.3. Τι να προσέχουν οι επενδύτες στους ισολογισμούς και την ετήσια οικονομική κατάσταση της επιχείρησης με την οποία προτίθενται να συνεργαστούν.

Με δεδομένο ότι οι ισολογισμοί (έναρξης και κλεισίματος της χρήσης) δίνουν ένα στιγμιότυπο των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης την συγκεκριμένη χρονική στιγμή της κατάρτισής του, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης ποσοτικοποιεί και επεξηγεί τα κέρδη ή τις

ζημιές που παρουσιάστηκαν κατά την χρονική περίοδο που μεσολαβεί μεταξύ των δύο ισολογισμών και η κατάσταση ταμειακής ροής συνδέει μεταξύ τους τα σημαντικά στοιχεία των τριών προηγούμενων καταστάσεων, ακολουθούν εύχρηστες και σημαντικές επισημάνσεις τις οποίες είναι απαραίτητο να λάβει υπόψη του ο υποψήφιος επιχειρηματίας πριν λάβει την οριστική απόφαση συνεργασίας με κάποια επιχείρηση. Η πλήρης εικόνα μίας επιχείρησης αποτυπώνεται κάθε χρόνο από την πλήρη ομάδα των λογαριασμών η οποία αποτελείται από:

- i. Ισολογισμό έναρξης (31ης Δεκεμβρίου προηγούμενου της χρήσης έτους).
- ii. Ισολογισμό κλεισίματος (31ης Δεκεμβρίου του υπό εξέταση έτους).
- iii. Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης.
- iv. Κατάσταση Ταμειακής Ροής.

Κεφάλαιο 9

9. Τα 10 σημεία που αξίζουν την προσοχή σας

1. ~~Επισημάνσεις οικονομικού ελέγχου, ορκωτού λογιστή~~
Προσοχή στα σχόλια με τα μικρά γράμματα που βρίσκονται στο κάτω μέρος του ισολογισμού. Εκεί μπορεί να διατυπώνονται επιφυλάξεις, περιορισμοί ή γεγονότα που ελήφθησαν υπόψη κατά την κατάρτισή του και τα οποία θα πρέπει να αξιολογούνται από τους υποψήφιους συνεργάτες της επιχείρησης. Ιδιαίτερη προσοχή συνιστάται δε όταν δεν υπάρξει γραπτή βεβαίωση του οικονομικού ελέγχου.
2. ~~Μέθοδοι αποτίμησης των στοιχείων του ισολογισμού~~
Αλλαγές στον τρόπο τις μεθόδους αποτίμησης των υποθέματων, των απαιτήσεων κ.α. μπορούν να υποκρύπτουν κάποια στρατηγική συγκάλυψης ή ωραιοποίησης καταστάσεων. Καλό είναι να προσέχει κανείς την αιτιολόγηση της αλλαγής της μεθόδου αποτίμησης η οποία θα πρέπει απαραίτητα να αναφέρεται στο παράρτημα του ετήσιου ισολογισμού, καθώς και τις επιδράσεις της στα αποτελέσματα της χρήσης.
3. **Υπολογισμός του αριθμοδείκτη της αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων**

Αυτός ο αριθμοδείκτης είναι ο σημαντικότερος στην χρηματοοικονομική των επιχειρήσεων. Εκφράζεται ως ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων και ισούται με το πηλίκο των γραμμών του ισολογισμού, κέρδη μετά από φόρους – ΚΜΦ, προς το σύνολο των

ιδίων κεφαλαίων – ΙΚ. Μετράει την απόλυτη απόδοση για τους μετόχους και αν είναι ικανοποιητικός ως νούμερο, συνεπάγεται υψηλότερη τιμή της μετοχής της επιχείρησης και διευκολύνει την προσέλκυση νέων κεφαλαίων. Η καλή αποδοτικότητα των ΙΚ συνεπάγεται την λειτουργία της επιχείρησης σε ένα υγιές χρηματοοικονομικό περιβάλλον πράγμα που μπορεί σε συνδυασμό με τις συνθήκες που διέπουν τον κλάδο δραστηριοποίησής της και την λήψη των σωστών στρατηγικών αποφάσεων να διασφαλίσουν την δυναμική ανάπτυξή της. Παράλληλα σε επίπεδο εθνικής οικονομίας η αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων προωθεί τις βιομηχανικές επενδύσεις και την αύξηση του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος.

4. **Μίγμα των κεφαλαίων**
Ο αριθμοδείκτης «Ξένα προς Ιδία κεφάλαια» είναι πολύ σημαντικός γιατί εάν αυξάνεται από έτος σε έτος η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει μακροπρόθεσμα σοβαρό πρόβλημα, το οποίο μπορεί να αποβεί μοιραίο. Όταν η επιχείρηση δανείζεται, αναλαμβάνει την υποχρέωση σημαντικής σταθερής εκροής μετρητών για κάποιο χρονικό διάστημα στο μέλλον, για το οποίο δεν διαθέτει εγγυημένη εισροή μετρητών. Κατ' ακολουθία, όσο μεγαλύτερα είναι τα δάνεια τόσο μεγαλύτερος είναι και ο κίνδυνος στο μέλλον για την επιχείρηση. (Ξένα Κεφάλαια = Μακροπρόθεσμα και Βραχυπρόθεσμα Δάνεια και Λοιπές Τρέχουσες Υποχρεώσεις.) Από την άλλη πλευρά ας μην ξεχνάμε ότι τα παράλληλα με τον κίνδυνο τα ξένα κεφάλαια αυξάνουν τόσο το κέρδος όσο και την αποδοτικότητα των τοποθετημένων κεφαλαίων των μετόχων στην επιχείρηση. Έργο λοιπόν του management είναι να διατηρεί την κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των δύο.
5. **Μίγμα και δομή προϊόντων και πελατών**
Ποσο εξαρτάται μια εταιρεία από τους μεμονωμένους πελάτες ή τα προϊόντα της ; Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η εξάρτηση τόσο μεγαλύτερος μπορεί να είναι ο κίνδυνος. Εάν για κάποιο λόγο σταματήσει η συνεργασία με κάποιον πελάτη ή σταματήσει η παραγωγή ή υπάρξουν νέα δεδομένα ανταγωνισμού του ενός προϊόντος, η κατάσταση της επιχείρησης μπορεί να επιδεινωθεί πάρα πολύ γρήγορα. Άρα λοιπόν η ευρεία πελατειακή βάση και δομή αλλά και το ορθολογικό μίγμα των προϊόντων μιας επιχείρησης αποτελούν ισχυρό χαρακτηριστικό ανθεκτικότητάς σε δύσκολες περιόδους.

6. Ρευστότητα

Μια επιχείρηση με διαρκή και υψηλά έσοδα δεν σημαίνει απαραίτητα ότι διαθέτει σημαντική ρευστότητα σε σχέση

με τη συνολική καθαρή θέση της. Η υψηλή ρευστότητα αντίθετα μπορεί να προέρχεται από πωλήσεις παγίων της ή από την αμέλεια της να προβεί σε επενδύσεις.

7. **Εξέλιξη του ύψους των αποθεματικών**
Αποτελούν ένδειξη της δυνατότητας της επιχείρησης να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις της. Ενώ το αποθεματικό κερδών δημιουργείται από μόνο του, τα αποθεματικά κεφάλαια δείχνουν τα διαθέσιμα κεφάλαια που προέρχονται από τρίτους, για παράδειγμα από μία εισαγωγή στο χρηματιστήριο ή από μια αύξηση κεφαλαίου.
8. **Άερος (goodwill)**
Οι διάφορες μέθοδοι κατάρτισης ισολογισμών, προβλέπουν διαφορετικούς κανόνες απόσβεσης. Το γεγονός αυτό μπορεί να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τα εμφανιζόμενα κέρδη, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις επιχειρήσεων που αγόρασαν άλλες κατά τα προηγούμενα χρόνια.
9. **Εξήγηση των «άλλων δαπανών και εσόδων» στο παρόντριο**
Μη επαναλαμβανόμενες πράξεις, όπως η ρευστοποίηση προπληρωσών αποθεματικών, οι περιπτώσεις πώλησης και επανεκμίσθωσης, αλλά και τα έξοδα αναδιάρθρωσης μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα αποτελέσματα.
10. **Άλλα περιουσιακά στοιχεία**
Η αξιολογήση αδειών, δικαιωμάτων ή πατέντων είναι πάρα πολύ δύσκολη. Αυτό που ισχύει σε γενικές γραμμές είναι ότι όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των άυλων περιουσιακών στοιχείων, σε σχέση με την καθαρή θέση της επιχείρησης, τόσο περισσότερο πρέπει να προσέχει κανείς.

Κεφάλαιο 10

10. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Μεθόδου Franchise

Οι ανάγκες της σύγχρονης οικονομικής ζωής έχουν συντελέσει στη δημιουργία συστημάτων διανομής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία από νομική άποψη δεν είναι δυνατό να υπαχθούν στους παραδοσιακούς γνωστούς τύπους της εμπορικής αντιπροσωπείας, παραγγελίας και πρακτορείας. Πρόκειται για συμβατικές μορφές συνεργασίας με σκοπό την πρόσβαση των παραγωγών και χονδρεμπόρων σε μία άλλη αγορά διαμέσου της ανάθεσης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε τρίτες ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Είναι προϊόντα της καθετοποίησης, εξειδίκευσης στο εμπόριο, του πλουραλισμού στα

κανάλια διανομής και αποτέλεσμα της τελειοποίησης του marketing στα μαζικά καταναλωτικά αγαθά. Τα συστήματα αυτά διανομής δεσπόζουν στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα και παρουσιάζουν μία μεγάλη ποικιλία συμβατικών τύπων, αποτελώντας πρόκληση για τη δογματική του σύγχρονου αστικού δικαίου. Η πιο σύνθετη από τις σύγχρονες αυτές μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας είναι το franchising, γεγονός το οποίο έχει ως συνέπεια την πολυπλοκότητα της σύμβασης η οποία το αποτυπώνει. Πρόκειται πράγματι για μία ιδιόρρυθμη, μη ρυθμισμένη από το νόμο εμπορικού χαρακτήρα σύμβαση διεπιχειρησιακής συνεργασίας, απόρροια της ελευθερίας των συμβάσεων, με βάση την οποία έχουν οι συναλλασσόμενοι το δικαίωμα να διαμορφώνουν ελεύθερα το περιεχόμενο μιας σύμβασης. Τα κύρια γενικά γνωρίσματα της Σύμβασης Franchise είναι τα ακόλουθα :

- i. η δημιουργία αμοιβαίων υποχρεώσεων διαρκούς παροχής
- ii. η ίδρυση στενών διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης
- iii. η δυνατότητα συνεχούς εξέλιξης της
- iv. ο δυναμικός χαρακτήρας της
- v. η υπαγωγή του λήπτη στον άμεσο έλεγχο του δότη

Το να ενταχθείτε σε ένα δίκτυο franchise, είναι ένα αποδοτικός τρόπος να ανοίξετε μια επιχείρηση χωρίς να χρειαστεί να ξεκινήσετε από το μηδέν. Στην προσπάθεια αυτή υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα τα κυριότερα εκ των οποίων είναι:

10.1. Πλεονεκτήματα

- i. Δεν χρειάζεται να αναπτύξετε από την αρχή μια επιχείρηση - κάποιος άλλος το έχει κάνει ήδη για εσάς και το σημαντικότερο: το έχει δοκιμάσει επιτυχημένα.
- ii. Το κατάστημά σας βασίζεται σε μια επιτυχημένη ιδέα. Μπορείτε να ελέγξετε το βαθμό επιτυχίας ρωτώντας άλλους franchisees πριν δεσμευτείτε στην αλυσίδα.
- iii. Παραμένετε ανεξάρτητος επιχειρηματίας (αλλά όχι μόνος).
- iv. Χρησιμοποιείτε ένα καθιερωμένο όνομα, αναγνωρίσιμο στην αγορά, που σας προσφέρει μερίδιο αγοράς από την αρχή και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- v. Προωθείτε ένα καθιερωμένο προϊόν ή υπηρεσία.

- vi. Επωφελείστε από την αρχική εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor καθώς και από την επανεκπαίδευση (σεμινάρια κ.ο.κ.).
- vii. Έχετε καθοδήγηση στην επιλογή του πλέον κατάλληλου σημείου για τη λειτουργία του καταστήματός σας.
- viii. Σας παρέχονται αναλυτικά σχέδια για την κατασκευή του καταστήματος, καθώς και δυνατότητα «με το κλειδί στο χέρι».
- ix. Σας παρέχεται συνεχής υποστήριξη σε κάθε θέμα λειτουργίας του καταστήματός σας.
- x. Απαιτείται μικρότερο κεφάλαιο (τεχνογνωσία όσον αφορά την κατασκευή, την προμήθεια εξοπλισμού κ.ο.κ.).
- xi. Αντιμετωπίζετε μικρότερες πιθανότητες αποτυχίας σε σχέση με μια ανεξάρτητη επιχείρηση.
- xii. Επωφελείστε από οικονομίες κλίμακας λόγω μαζικών αγορών (είτε αφορά προϊόντα, είτε διαφήμιση κ.ο.κ.).
- xiii. Έχετε υποστήριξη σε θέματα marketing.
- xiv. Έχετε το αποκλειστικό δικαίωμα προώθησης του concept σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Ο franchisor δεν θα σας ανταγωνιστεί.
- xv. Βελτιώνεται η ικανότητα αντιμετώπισης του ανταγωνισμού.
- xvi. Ακολουθείτε ένα ήδη δοκιμασμένο και αποδεδειγμένα επιχειρηματικό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας.

10.2. Μειονεκτήματα

- i. Περιορίζεται σημαντικά η ανεξαρτησία σας ως επιχειρηματίας: δεν αποφασίζετε πλέον εσείς για το τι και πώς θα το πουλάτε.
- ii. Το κόστος μπορεί να είναι υψηλότερο από ό,τι υπολογίζατε. Εκτός από το entry fee πρέπει να αποδίδετε στον franchisor ποσοστό των εσόδων σας για όσο διάστημα ανήκετε στο δίκτυο.
- iii. Εξαρτάστε σε σημαντικό βαθμό από τον franchisor και την ικανότητά του να παρακολουθεί και να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις της αγοράς.
- iv. Έχετε περιορισμούς στην περιοχή δραστηριότητας (περιοχή αποκλειστικότητας).
- v. Το συμβόλαιό σας με την εταιρεία έχει συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα (τι θα γίνει όταν λήξει η σύμβαση;).
- vi. Υπάρχουν περιορισμοί στην πώληση ή στη μεταβίβαση της επιχείρησής σας.
- vii. Έχετε υποχρέωση να ανανεώνετε το κατάστημά σας σύμφωνα με τις υποδείξεις του franchisor σας.
- viii. Εξαρτάστε από την απόδοση και των άλλων franchisees, καθώς ένα άτομο μόνο μπορεί να χαλάσει τη φήμη του δικτύου.
- ix. Μειωμένο ρίσκο συχνά σημαίνει και μειωμένα, αλλά περισσότερα διασφαλισμένα, κέρδη.

Κεφάλαιο 11

11. Η δομή της Σύμβασης Franchise

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

11.1. Προοίμιο

Εδώ καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, υπογραμμίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλομένων μερών και κατόπιν περιγράφεται το περιεχόμενο του "πακέτου" Franchise, δηλαδή το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν το εμπορικό σήμα και την επωνυμία, τα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα πρότυπα χρήσεως, τα σχέδια, τα δικαιώματα αντιγραφής, τις τεχνογνωσίες ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από τον δότη στον λήπτη για εκμετάλλευση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι ο Λήπτης θα πρέπει να ελέγξει προσεκτικά αν το εμπορικό Σήμα και η επωνυμία της επιχείρησης του Δότη είναι νομίμως κατοχυρωμένα. Περιγράφονται ακόμη ο εξοπλισμός, η διακόσμηση και άλλα στοιχεία που χρησιμοποιεί ο δότης για την οργάνωση των πωλήσεων και γενικά της εμπορικής του δραστηριότητας. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες, γιατί με βάση αυτές μπορεί να προσδιορισθεί το ειδικότερο αντικείμενο των υποχρεώσεων του δότη που περιγράφονται στο κύριο μέρος της σύμβασης. Στο προοίμιο μπορούν ακόμη να αναφέρονται ορισμένοι γενικοί κανόνες συμπεριφοράς δεσμευτικοί για τα δύο μέρη, όπως π.χ. η υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας, η ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από τον δότη, όπως επίσης και η υποχρέωση του λήπτη να ασκεί την εμπορική του δραστηριότητα σύμφωνα με τις ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέλη του συστήματος.

11.2. Κύριες υποχρεώσεις του δότη

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

- i. Την παραχώρηση στον λήπτη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του "πακέτου" Franchising", του οποίου το περιεχόμενο προσδιορίζεται επακριβώς στο προοίμιο της σύμβασης. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται ανάλογα με το περιεχόμενο του "πακέτου" Franchise σε παραχώρηση άδειας χρήσης σήματος, επωνυμίας ή διακριτικού τίτλου, στην παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τεχνογνωσίας κ.λ.π.
- ii. Την ένταξη του λήπτη στο σύστημα με την παροχή σ'αυτόν κυρίως της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσής του. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε μία σειρά από μέτρα και παροχές στις οποίες πρέπει να προβεί ο δότης μέχρι την ημέρα που η λήπτης θα ανοίξει το κατάστημά του και θα αρχίσει να συναλλάσσεται με το κοινό ως μέλος του συστήματος. Οι παροχές μπορούν να περιλαμβάνουν ανάμεσα σε άλλα π.χ. την εσωτερική διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος, την παράδοση του εγχειριδίου (manual) με τις οδηγίες, την αποκάλυψη και μύηση σε εμπορικά ή/και βιομηχανικά μυστικά κ.λ.π.
- iii. Τη συνεχή υποστήριξη του λήπτη όσο θα διαρκεί σύμβαση. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται επίσης σε μία σειρά επιμέρους υποχρεώσεων του δότη, που αφορούν το στάδιο μετά την ένταξη του στο σύστημα. Περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, την αποστολή διαφημιστικού υλικού, υλικών συσκευασίας, την οργάνωση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, τη λογιστική οργάνωση, τη συντήρηση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού του καταστήματος του λήπτη κ.λ.π.
- iv. Τον προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία ο λήπτης θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό.

- v. Τον εφοδιασμό του λήπτη με πρώτες ύλες, με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δότη.
- vi. Την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η υποχρέωση αυτή εξειδικεύεται στην κοινοποίηση από τον δότη στον λήπτη τεχνογνωσίας ουσιαστικής σημασίας, δηλ. ικανής να του επιτρέψει κατά τη σύναψη της συμφωνίας Franchising να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά και
- vii. Την υποχρέωση του δότη όσον αφορά την παραχωρηθείσα περιοχή της σύμβασης:
 - a. να μην παραχωρεί σε τρίτους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται μέρος ή το σύνολο του Franchise
 - b. να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος το Franchise ή, με παρόμοιο σύστημα, να προμηθεύει ο ίδιος τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise.

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

11.3. Κύριες υποχρεώσεις του λήπτη

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

- i. Την καταβολή δικαιωμάτων στον δότη. Η υποχρέωση αυτή συνίσταται στην καταβολή από το λήπτη στον δότη αφενός μεν ενός εφάπαξ ποσού ως δικαίωμα εισόδου του στο σύστημα (entry fee), αφετέρου δε στην περιοδική καταβολή στον δότη ενός ορισμένου ποσοστού επί του κύκλου εργασιών (royalties) μετά την αφαίρεση των φόρων, ή σπανιότερα ενός ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στα κέρδη από τις πωλήσεις. Το ποσοστό αυτό μπορεί να ποικίλλει και εξαρτάται μεταξύ άλλων από την έκταση των παροχών του δότη, από τη φήμη του συστήματος και των διακριτικών γνωρισμάτων της επιχείρησής του, από το μέγεθος των ιδίων επενδύσεων του λήπτη

- κ.λ.π. Υπάρχει επίσης περίπτωση να συμφωνηθεί αντίστροφη προς το ποσό των εισπράξεων προοδευτικότητα, έτσι ώστε να δοθεί στον λήπτη ένα παραπάνω κίνητρο για να αυξήσει τις πωλήσεις του.
- ii. Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος του συστήματος. Είναι γεγονός ότι από την ίδια τη φύση της σύμβασης Franchise ως σύμβασης διαμεσολάβησης κατά την πώληση, αλλά και από την ίδια την οικονομική αποστολή ενός τέτοιου συστήματος προκύπτει ότι η σημαντικότερη ίσως υποχρέωση του λήπτη είναι να προωθήσει τις πωλήσεις του προϊόντος του συστήματος σύμφωνα με τη μέθοδο μάρκετινγκ του δότη, εξυπηρετώντας και προστατεύοντας έτσι τα συμφέροντα του τελευταίου. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε επιμέρους υποχρεώσεις που επίσης περιέχονται κατά κανόνα στη σύμβαση Franchise και αφορούν, μεταξύ άλλων, την αυστηρή τήρηση των οδηγιών για τη διαμόρφωση του καταστήματος, τη διαφήμιση, τον τρόπο διεξαγωγής των πωλήσεων ή παροχής των υπηρεσιών κ.λ.π., ώστε να διασφαλίζεται ταυτόχρονα η ταυτότητα και η φήμη του δικτύου.
 - iii. Τη συμμόρφωσή του στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως τον σεβασμό της αρχής της ομοιομορφίας, σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά στην οποία γίνεται η διάθεσή τους.
 - iv. Την υποχρέωσή του να εκμεταλλεύεται το "πακέτο" Franchise μόνο με βάση τους υπαγόμενους στη σύμβαση χώρους. Εδώ ο Δότης θα πρέπει να προσέξει και μελετήσει ιδιαίτερα το Μισθωτήριο Συμβόλαιο του Καταστήματος του Λήπτη, στην περίπτωση βέβαια που το κατάστημα δεν είναι δικό του.
 - v. Την υποχρέωση του να μην προσελκύει πελάτες έξω από την περιοχή της σύμβασης, αναφορικά πάντα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise.
στ. Την υποχρέωση να μην παράγει, πωλεί ή χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα ανταγωνιστικά των προϊόντων του δότη, τα οποία αποτελούν αντικείμενο του Franchise.
 - vi. Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, αποκλειστικά εκείνα τα προϊόντα που ανταποκρίνονται

στις ελάχιστες αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές που ορίζει ο δότης.

- vii. Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα που έχουν κατασκευασθεί αποκλειστικά από τον δότη ή από τρίτους οριζόμενους από αυτόν, υπό την προϋπόθεση όμως ότι λόγω της φύσεως των προϊόντων που αποτελούν αντικείμενο του Franchise δεν είναι δυνατό στην πράξη να ισχύουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές.
- viii. Την υποχρέωση να μην ασκεί, άμεσα ή έμμεσα, παρεμφερή εμπορική δραστηριότητα σε περιοχή στην οποία ανταγωνίζεται με τον δότη ή με άλλο μέλος του δικτύου. Είναι επίσης δυνατό να προβλέπεται στη σύμβαση ότι ο λήπτης θα εξακολουθεί να υπέχει την υποχρέωση αυτή και μετά τη λύση της συμφωνίας για εύλογο χρονικό διάστημα, που όμως δεν μπορεί να υπερβαίνει το ένα έτος, μόνο όμως αναφορικά με το κατάστημα όπου ασκούσε την εκμετάλλευση του Franchise.
- ix. Την υποχρέωση να μην αποκτά οικονομικά συμφέροντα στο κεφάλαιο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τα οποία ενδέχεται να δώσουν στον λήπτη τη δύναμη να επηρεάσει την οικονομική τακτική αυτών των επιχειρήσεων.
- x. Την υποχρέωση να διαθέτει προς πώληση μία ελάχιστη σειρά προϊόντων, να επιτυγχάνει έναν ελάχιστο κύκλο εργασιών, να προγραμματίζει εκ των προτέρων τις παραγγελίες του, να διατηρεί ορισμένα ελάχιστα αποθέματα και να παρέχει υπηρεσίες στο πλαίσιο της εγγύησης των προϊόντων και της εξυπηρέτησης των πελατών.
- xi. Την υποχρέωση να καταβάλει στον δότη συγκεκριμένο ποσοστό των εσόδων του για διαφημιστικούς σκοπούς και ναπραγματοποιεί ο ίδιος διαφημίσεις, για τη φύση των οποίων πρέπει να λαμβάνει την έγκριση του δότη.
- xii. Την υποχρέωση να μην κοινολογεί σε τρίτους την τεχνογνωσία που του έχει παράσχει ο δότης. Ο λήπτης είναι δυνατόν να προβλέπεται στη σύμβαση ότι θα υπέχει αυτή την υποχρέωση και μετά τη λύση της συμφωνίας.
- xiii. Την υποχρέωση να παρακολουθεί ο ίδιος ή το προσωπικό του τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που διοργανώνει ο δότης.

- xiv. Την υποχρέωση να συμμορφώνεται με τα πρότυπα που έχει καθορίσει ο δότης αναφορικά με τον εξοπλισμό και την εμφάνιση των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων.
- xv. Την υποχρέωση να επιτρέπει στον δότη τη διενέργεια ελέγχων των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων, των πωλουμένων προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών, καθώς επίσης και των βιβλίων απογραφής και των λογαριασμών του.
- xvi. Την υποχρέωση να μην μεταβάλλει τον τόπο εγκατάστασης των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων, δηλ. να μην αλλάζει κατάσταση, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη και
- xvii. Την υποχρέωση να μην μεταβιβάζει, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σύμβαση Franchising.

11.4. Λοιπές διατάξεις

Εδώ ρυθμίζονται κυρίως θέματα αφορώντα τη διάρκεια της σύμβασης, τους τρόπους λύσης της, την αποζημίωση του λήπτη, τις μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών, το εφαρμοστέο δίκαιο και το αρμόδιο για την εκδίκαση των διαφορών Δικαστήριο.

11.4.1. Διάρκεια της Σύμβασης

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

11.4.2. Λύση της Σύμβασης

Η Σύμβαση Franchising λύεται με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

i. Αυτόματη Λύση

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

ii. Τακτική Καταγγελία

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

iii. Έκτακτη Καταγγελία

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

iv. Λύση με Συμφωνία των Συμβαλλομένων

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

11.4.3. Μετασυμβατικές Υποχρεώσεις των Μερών

i. Υποχρέωση Αποζημίωσης

Αξίωση αποζημίωσης μπορεί να εγερθεί στην περίπτωση της έκτακτης καταγγελίας για σπουδαίο λόγο που οφείλεται στην αντισυμβατική συμπεριφορά του μέρους που προκάλεσε την καταγγελία. Η αξίωση αυτή αποζημίωσης θα αφορά στην αποκατάσταση κυρίως του θετικού διαφέροντος και του διαφυγόντος κέρδους, όπως επίσης και αποζημίωση για τις τυχόν άσκοπες δαπάνες.

Είναι επίσης δυνατόν να εφαρμοσθούν ανάλογα οι σχετικές περί αποζημίωσης του Εμπορικού Αντιπροσώπου διατάξεις του Π.Δ. 219/1991.

ii. Απαιτήσεις Απόδοσης

Με τη λήξη της Σύμβασης ο δότης έχει αξίωση κατά του λήπτη για απόδοση κάθε είδους αντικειμένου που παρέδωσε σε αυτόν προκειμένου να το χρησιμοποιήσει για την άσκηση της

επιχειρηματικής του δραστηριότητας στα πλαίσια της Σύμβασης Franchising. Τέτοια αντικείμενα είναι π.χ. τα εγχειρίδια οδηγιών (manuals), τα διαφημιστικά φυλλάδια, τα επιστολόχαρτα, οι τιμοκατάλογοι, οι πινακίδες με τα διακριτικά γνωρίσματα του δότη κ.λ.π.

iii. Υποχρέωση Παράλειψης του Λήπτη

Με τη λήξη της Σύμβασης ο Λήπτης υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται τα σήματα, διακριτικούς τίτλους, εμπορικές επωνυμίες και λοιπά δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας του Δότη, όπως επίσης και τις εμπορικές και τεχνικές μεθόδους του, η χρήση των οποίων θα προσέκρουε ενδεχόμενα στις περί Αθέμιτου Ανταγωνισμού διατάξεις.

iv. Υποχρέωση Ανάληψης των Αποθεμάτων του Λήπτη

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

v. Εκκρεμείς Παραγγελίες

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

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

Κεφάλαιο 12

12. The Franchise Market in Greece...

Η κριτική ανάλυση του θεσμού του franchising ως τρόπου επιχειρηματικής ανάπτυξης & δραστηριοποίησης φανερώνει τόσο πλεονεκτήματα και δυνατά σημεία, όσο αδυναμίες και σημεία όπου απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή. Έχουμε αναφέρει πάρα πολλές φορές την ταχεία ανάπτυξη του θεσμού του franchising, καθώς και τις ευοίωνες προοπτικές του για τη χώρα μας. Στο ανά χειράς άρθρο θα προσπαθήσουμε να οριοθετήσουμε το πλαίσιο μέσα στο οποίο ενεργοποιούνται όλες οι σχετικές με το franchising δραστηριότητες, καθώς και τους εμπλεκόμενους φορείς και παράγοντες. Ως θεσμός το franchising αποτελεί ένα εναλλακτικό τρόπο ανάπτυξης δικτύων λιανικής, ο οποίος δρα πολλές φορές παράλληλα ή συμπληρωματικά με την ανάπτυξη με ιδιόκτητους πόρους και μέσα.

Ας μελετήσουμε τον θεσμό, με την βοήθεια του πίνακα I, από την πλευρά της επιχείρησης που εξετάζει το ενδεχόμενο να αναπτυχθεί μέσω franchise:

12.1. Πίνακας I - S.W.O.T. Ανάλυση Franchisor

- a. **Strengths - Δυνατά Σημεία**
- i. Ταχεία Ανάπτυξη, χρησιμοποιώντας πόρους και μέσα τρίτων - συνεργατών -δικαιοδόχων.
 - ii. Ταχεία δημιουργία brand name υψηλού awareness.
 - iii. Διοίκηση των καταστημάτων του δικτύου από managers, οι οποίοι αφού έχουν επενδύσει οι ίδιοι, χαρακτηρίζονται από υψηλή παρακίνηση.
 - iv. Ισχυρό κονδύλι για διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες, το οποίο συγκεντρώνεται από την συμμετοχή όλων.
 - v. Επίτευξη οικονομιών κλίμακος, όπως καλύτερες συμφωνίες με προμηθευτές και συνεργάτες.
 - vi. Χαμηλότερο επιχειρηματικό ρίσκο για τη μητρική εταιρεία και μεγαλύτερη διασπορά του στους δικαιοδόχους.
- b. **Weaknesses - Αδυνατά Σημεία**
- i. Απλούστερη διοικητική οργάνωση, γοητεία της κεντρικής υποδομής σε σχέση με το μέγεθος του δικτύου, λόγω της ταχείας ανάπτυξης.
 - ii. Δυσκολία ελέγχου του δικτύου και εμφάνιση λειτουργικών προβλημάτων λόγω της ταχείας ανάπτυξης.
 - iii. Δυσκολία ελέγχου ή/ και ενδεχόμενοι περιορισμοί ανάπτυξης σε περιπτώσεις, όπου έχουν δοθεί area licenses ή/ και έχουν συναφθεί στρατηγικές συμμαχίες, με σκοπό την αρχική ταχύτητα στην ανάπτυξη.

iv. Προβλήματα και ενδοιασμοί από το δίκτυο σε περιπτώσεις όπου η μητρική εταιρεία συνεργάζεται μετοχικά με τρίτους.

ε. Opportunities-Ευκαιρίες
Δημιουργία συνεργειών από την συνένωση της κοινής προσπάθειας όλων των εμπλεκομένων.

ii. Ιδανική οργάνωση για παρακολούθηση της αγοράς και αποτελεσματικού feedback πληροφοριών προς τα κέντρα αποφάσεων.

iii. Ευέλικτη και ελεύθερη μορφή συνεργασίας και διοίκησης.

iv. Δυνατότητα αξιοποίησης της εμπειρίας και του υφιστάμενου δικτύου για δημιουργία νέων συμπληρωματικών δικτύων ή/ και τον εμπλουτισμό της γκάμας των προϊόντων και των υπηρεσιών.

δ. Threats-Απειλές
Πιθανότητα να εμφανιστούν αδυναμίες συμμόρφωσης με τις κεντρικές πολιτικές και κατευθύνσεις, αφού ο κάθε manager θεωρεί τον εαυτό του, και είναι, ως ανεξάρτητο επιχειρηματία, π.χ. ανομοιομορφίες στην αισθητική των καταστημάτων, κ.λπ.

ii. Πιθανότητα για «απολωλόντα» μέλη του δικτύου, τα οποία ίσως πιστέψουν περισσότερο στον εαυτό τους και θελήσουν να διαφοροποιηθούν από τις κεντρικές κατευθύνσεις, αποχωρώντας από το δίκτυο.

iii. Πιθανότητα να μειωθεί η αξιοπιστία και το κύρος του δικτύου από μεμονωμένες περιπτώσεις «κακών» δικαιοδόχων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, τα πλεονεκτήματα του θεσμού είναι συγκριτικά πολύ περισσότερα και δυνατότερα από τις ενδεχόμενες αδυναμίες του και τον καθιστούν ως τον πλέον αξιόλογο τρόπο ανάπτυξης, τον οποίο έχουν εκμεταλλευθεί οι περισσότερες αξιόλογες εταιρείες στο χώρο της λιανικής, έστω και συμπληρωματικά, όταν τα απαιτούμενα κεφάλαια για ιδιόκτητη ανάπτυξη είναι επαρκή.

Για τα διάφορα προβλήματα που μπορούν να εμφανισθούν, υπάρχουν οι κατάλληλες «συνταγές», όπως:

i. Ο μεθοδολογικός και αναλυτικός τρόπος αξιολόγησης και επιλογής δικαιοδόχων και η αποτύπωση των όρων συνεργασίας μαζί τους στην σύμβαση δικαιόχρησης.

ii. Η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων καιτεχνικών στο κύκλωμα των logistics.

iii. Η χρησιμοποίηση ολοκληρωμένων μηχανογραφικών συστημάτων □ ERP.

iv. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή οργανωτικών και διοικητικών συστημάτων, βασισμένων σε σύγχρονα πρότυπα, όπως το EN ISO

9001/2000, τόσο για τις κεντρικές υπηρεσίες, όσο και για τα καταστήματα του δικτύου.

- v. Η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού και συστημάτων αμοιβής βάσει απόδοσης.
- vi. Η παρακολούθηση της πορείας του δικτύου, βάσει στοχοποιημένου Επιχειρηματικού Πλάνου.

Από την άλλη πλευρά, ο υποψήφιος δικαιολόγος ως νέος επιχειρηματίας αντιμετωπίζει το franchise από άλλη προοπτική, όπως διαφαίνεται στον Πίνακα II.

12.2. Πίνακας II - S.W.O.T. Ανάλυση Franchisee

- a. **Strengths-Δυνατά Σημεία**
 - i. Εκμετάλλευση της γνώσης και της εμπειρίας του δικαιοπαρόχου, όπως περιγράφεται στα αρχιτεκτονικά σχέδια, στα Εγχειρίδια Λειτουργίας, κ.λπ.
 - ii. Ταχεία διαμόρφωση του καταστήματός του, κάνοντας χρήση της τυποποίησης και των μέσων του δικαιοπαρόχου. >Υποστήριξη από διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες του δικαιοπαρόχου, οι οποίες γίνονται σε πανελλήνια κλίμακα.
 - iii. Συνεχή υποστήριξη και εκπαίδευση κατά τη λειτουργία του καταστήματός του, από εξειδικευμένο προσωπικό του δικαιοπαρόχου, σε θέματα διοίκησης, προμηθειών, τοπικών προωθητικών ενεργειών, κ.λπ.
 - iv. Ευνοϊκές συνεργασίες με προμηθευτές και συνεργάτες, βάσει κεντρικών συμφωνιών.
 - v. Εκμετάλλευση της εμπειρίας και των γνώσεων υψηλόβαθμων στελεχών και συνεργατών του δικαιοπαρόχου.
 - vi. Αποδοχές και κέρδη άμεσα εξαρτημένα από τις ικανότητές και την εργασία του.
 - vii. Αίσθημα αυτονομίας και ανεξαρτησίας, έναντι υπαλληλικής σχέσης.

b. Weaknesses-Αδύνατα Σημεία

- i. Ενδεχόμενο οριοθέτησης μη συμφέρουσας γεωγραφικής περιοχής.
- ii. Συμπίεση χρηματοροών λόγω των royalties.
- iii. Αίσθημα εξάρτησης και έλλειψης ελευθερίας, έναντι ελευθέρου επαγγέλματος.

- iv. Ελλιπή υποστήριξη και εκπαίδευση από τον δικαιούχο, λόγω χαμηλής υποδομής.
- v. Χαμηλή αρχική διαφημιστική δαπάνη, έναντι της αναμενόμενης.
- vi. Απαίτηση για παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- vii. Συγκεκριμένη και ανελαστική γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών.
- viii. Υποχρέωση συμμόρφωσης με τις οργανωτικές και τις λειτουργικές προδιαγραφές του δικτύου.
- ix. Υποχρέωση για λήψη έγκρισης από τον δικαιούχο για κάθε είδους αλλαγές και πρωτοβουλίες.

c. Opportunities-Ευκαιρίες

- i. Δυναμική επέκταση στην γεωγραφική περιοχή του ή και σε άλλες περιοχές, εκμεταλλευόμενος την εμπειρία που έχει αποκτήσει από το πρώτο κατάστημα.
- ii. Μετοχική συμμετοχή του στη κεντρική εταιρεία.

d. Threats-Απειλές

- i. Αθέμιτος ανταγωνισμός από τον δικαιούχο.
- ii. Μη τήρηση αποκλειστικότητας γεωγραφικής περιοχής.
- iii. Αλλαγή τιμολογιακής πολιτικής και μείωσης μεικτών περιθωρίων και απαίτηση συμμόρφωσης με αυτή.
- iv. Διενέργεια διαφημιστικού προγράμματος με χαμηλό προϋπολογισμό.

Τα παραπάνω κρίσιμα σημεία για τους υποψηφίους δικαιούχους αντιμετωπίζονται καλύτερα με τη μέθοδο της «πρόληψης», και πολύ δυσκολότερα με τη μέθοδο της «θεραπείας». Κατ' αυτόν τον τρόπο θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη όλοι οι δυνατοί παράγοντες και αναλυθούν όλα τα σχετικά στοιχεία, π.χ.

- i. Ανάλυση του κύρους και του ονόματος του δικτύου.
- ii. Συγκέντρωση και μελέτη απολογιστικών στοιχείων δραστηριότητας, τόσο σε επίπεδο μητρικής εταιρείας, όσο και σε επίπεδο καταστημάτων.
- iii. Μελέτη των οικονομικών προβλέψεων σε επίπεδο καταστήματος.
- iv. Συζήτηση με υφιστάμενους δικαιούχους, με σκοπό την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων σχετικά με το επίπεδο συνεργασίας τους με τον δικαιούχο.
- v. Απαίτηση προς τον δικαιούχο για ακριβή καθορισμό του διαφημιστικού προγράμματος και του τρόπου συνεχούς υποστήριξης και εκπαίδευσης.
- vi. Ανάλυση της οργανωτικής και υλικοτεχνικής υποδομής του δικαιούχου.

vii. Απαίτηση για κατάθεση της σύμβασης δικαιόχρησης στο Υπουργείο Εμπορίου.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι εξειδικευμένοι φορείς και συνεργάτες, με τους οποίους είτε συνεργάζεται ο δικαιούχος, είτε μπορούν να υποστηρίξουν τον δικαιούχο, τόσο κατά την αρχική επιλογή του, όσο και στη συνέχεια κατά τη λειτουργία του καταστήματός του. Αυτοί είναι:

- i. Εξειδικευμένα περιοδικά και καθημερινά φύλλα εφημερίδων, τα οποία αποτελούν σημαντική πηγή πληροφόρησης, για τα νέα του χώρου, για τη δυναμική και τις δραστηριότητες των διαφόρων αλυσίδων, για τα διαθέσιμα εργαλεία και τεχνικές management, κ.λπ.
- ii. Εξειδικευμένοι σύμβουλοι ανάπτυξης, οι οποίοι παρέχουν ολοκληρωμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες, τόσο σε επίπεδο προετοιμασίας των αλυσίδων, ολοκληρώνοντας το Franchise Concept Book, το Business Plan, τα Εγχειρίδια Λειτουργίας, το Σύστημα Παρακολούθησης & Ελέγχου του Δικτύου, κ.λπ., όσο και σε επίπεδο ανάπτυξης, αναλαμβάνοντας την εύρεση και επιλογή των δικαιούχων. Επιπλέον, παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες και ενημέρωση σε υποψηφίους δικαιούχους, υποστηρίζοντάς τους στην επιλογή της κατάλληλης αλυσίδας, στην εύρεση ακινήτου, στην αρχική χρηματοδότησή τους, κ.λπ.
- iii. Ωστόσο, ο πιο σημαντικός ρόλος των Συμβούλων Ανάπτυξης εστιάζεται στον συντονισμό και project management, όλων των εμπλεκόμενων φορέων, προσφέροντας την πολύτιμη εμπειρία τους και γνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες του χώρου.
- iv. Νομικοί σύμβουλοι, καταρτισμένοι με σχετική εμπειρία στο χώρο, οι οποίοι αρχικά προετοιμάζουν την σύμβαση δικαιόχρησης, την κατάθεση των σχετικών σημμάτων και στη συνέχεια υποστηρίζουν στην επίλυση διαφόρων θεμάτων που δυστυχώς, αναπόφευκτα, παρουσιάζονται.
- v. Διαφημιστικές εταιρείες, με εμπειρία και γνώση στα δίκτυα λιανικής, οι οποίες αναλαμβάνουν τις διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες, είτε σε πανελλήνιο επίπεδο, είτε σε τοπικό επίπεδο, μέσω bellow the line & promotional activities. Επιπλέον, κύρια συνεισφορά τους είναι η χάραξη της ταυτότητας του δικτύου και η διαμόρφωση της εικόνας του προς την αγορά.
- vi. Αρχιτεκτονικά/ τεχνικά γραφεία και διακοσμητές, με αντικείμενο την σύνταξη των προδιαγραφών των καταστημάτων που αφορούν τον εξωτερικό και εσωτερικό διάκοσμό τους και την προσαρμογή των βασικών σχεδίων για κάθε κατάσταση. Επίσης, το τεχνικό γραφείο

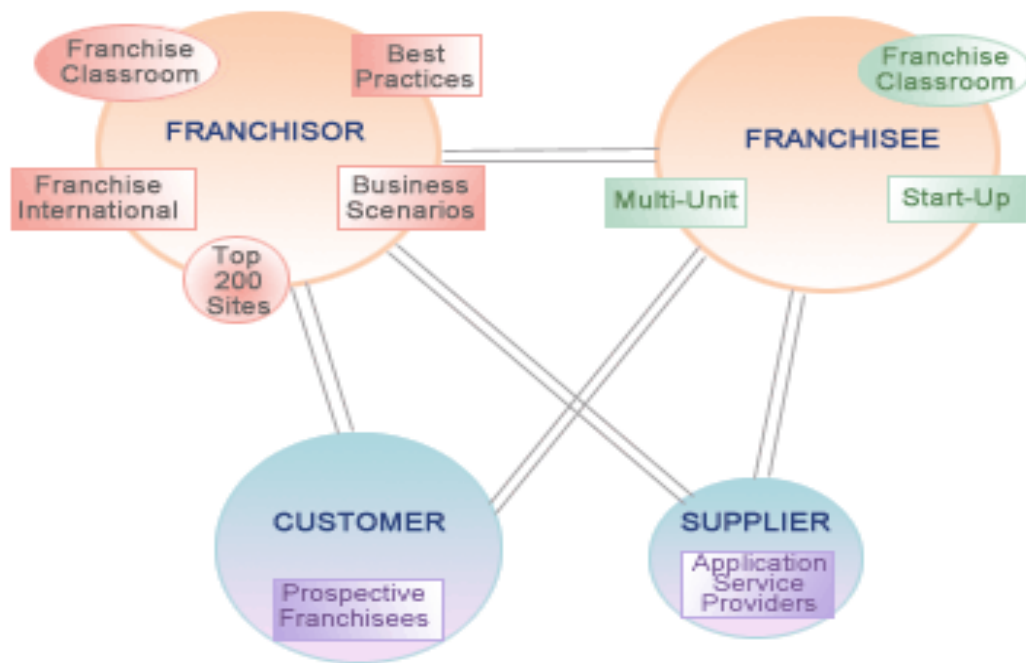
αναλαμβάνει, βέβαια, και την κατασκευή και επίβλεψη των καταστημάτων.

- vii. Εταιρείες Πληροφορικής. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το κύκλωμα της μηχανοργάνωσης, το οποίο διασφαλίζει, σε συνδυασμό με τα Εγχειρίδια Λειτουργίας και με βάση των προσαρμογών που αυτά απαιτούν, την εύρυθμη λειτουργία του δικτύου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, διαφαίνεται ολοκάθαρα η πολυπλοκότητα του franchising και η απαίτηση για συνεργασία με ένα ευρύ φάσμα εξειδικευμένων επαγγελματιών, έτσι ώστε να διασφαλισθούν τα θετικά αποτελέσματα, κυρίως από τη μεριά του δικαιοπαρόχου. Ενώ, αναφορικά με τους δικαιοδόχους, με την συνεργασία τους και τη λήψη συμβουλών από εξειδικευμένο σύμβουλο ανάπτυξης καλύπτονται στο μέγιστο βαθμό!

Κεφάλαιο 13

13. Τα αποτελέσματα για τον Franchisee μέσω μιας αποδοτικής συνεργασίας με τον Franchisor



13.1. Οι σχέσεις συνεργασίας μεταξύ Franchisor και Franchisee

Θα επιχειρήσουμε να ρίξουμε φως στις σχέσεις μεταξύ Δικαιοπαρόχου και Δικαιοδόχου. Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι το Franchising αποτελεί μία μοναδικής αλλά και ιδιαίζουσας μορφής συνεργασία. Πολλοί είναι οι παράγοντες εκείνοι, που επηρεάζουν και συντελούν στην επιτυχία μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας που έχει δομηθεί πάνω στη βάση των αρχών της Δικαιόχρησης. Σήμερα, αν και το Franchising έχει γίνει συνώνυμο της επιτυχημένης επιχείρησης, όλο και περισσότεροι Franchisors προβληματίζονται για το αν θα πρέπει να διακινδυνεύσουν τη φήμη και το κύρος του ονόματός τους, παραχωρώντας το στον «οποιονδήποτε» συνεργάτη Franchisee.

Πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι το Franchising, αφού βασίζεται στο κοινό όφελος και των δύο συμβαλλόμενων μερών, δεν μπορεί παρά να είναι μία μορφή θετικής και αποδοτικής συνεργασίας. Δυστυχώς, όπως μας διαβεβαιώνει ο κ. Πάνος Πατρωνίδης, διευθύνων σύμβουλος της FC&D, η πείρα μας έχει δείξει το αντίθετο. Αν και είναι βέβαιο ότι η σχέση κοινής ωφέλειας που υπάρχει μεταξύ Franchisor και Franchisee κάνει αυτή τη συνεργασία μοναδική στο κόσμο των επιχειρήσεων, η

σχέση αυτή, που πολλές φορές χαρακτηρίζεται και ως «γάμος», δεν είναι πάντοτε ρόδινη.

Όπως ένας γάμος, έτσι και το Franchising, έχει να αντιμετωπίσει πολλές διαφορετικές φάσεις, προβλήματα, συγκρούσεις ή απλώς διαφωνίες, που άλλοτε λύνονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο και άλλοτε πάλι οδηγούν μοιραία στο διαζύγιο. Τα προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ Franchisor και Franchisee μπορούν να οφείλονται σε πολλές παραμέτρους. Ας μη ξεχνάμε ότι και οι δύο συμβαλλόμενοι, τόσο ο Franchisor όσο και ο Franchisee, είναι επιχειρηματίες. Ως επιχειρηματίες έχουν όνειρα, φιλοδοξίες, στόχους. Για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων, έχουν συνήθως ίδια άποψη, άγχος, παρουσιάζουν φαινόμενα άρνησης ή διστακτικότητας. Απόψεις των δύο μερών, όταν είναι ταυτόσημες, οδηγούν στην εφαρμογή επιτυχημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ιδεών ή λύσεων. Πολλές φορές όμως, οι απόψεις δίστανται. Η διάσταση αυτή των απόψεων, όταν μάλιστα άπτονται στρατηγικών επιλογών, που επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία της αλυσίδας, μπορεί να οδηγήσει τις σχέσεις μεταξύ Franchisor και Franchisee σε ρήξη.

Τα αποτελέσματα είναι σχεδόν πάντοτε πανομοιότυπα. Οι αντιρρήσεις των Franchisees εκφράζονται είτε διπλωματικά, είτε επιθετικά είτε οδηγούν περισσότερους Franchisees σε συνασπισμό ενάντια στον Franchisor. Δεν αποτελεί μυστικό, ότι, όπως σε κάθε κοινωνική ομάδα, έτσι και στο Franchising, υπάρχουν οι δυναμικές της ομάδας, οι οποίες επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ των μελών που την αποτελούν. Είναι λοιπόν φυσικό, αργά ή γρήγορα, οι Franchisees που ούτως ή άλλως βρίσκονται μεταξύ τους σε συνεννόηση και συνεργασία, να συνασπισθούν ενάντια στον Franchisor, ώστε να πιέσουν και να διεκδικήσουν πιο δυναμικά τα αιτήματά τους. Έτσι ο Franchisor, καλείται να μπει σε αμυντική θέση και καλείται να υπερασπισθεί είτε την όποια επιχειρηματική επιλογή, είτε την στρατηγική, την οποία έχει «επιβάλλει» στο Δίκτυό του. Ο ίδιος πιστεύει ότι βρίσκεται εν δικαίω, αφού το δικαίωμα να καθορίζει στρατηγικές, να προμηθεύει προϊόντα, να επιλέγει προμηθευτές κλπ. καθορίζεται πάντοτε στη σύμβαση Franchise που ούτως ή άλλως, πέραν του υποθετικού καθορισμού της σχέσης

μεταξύ Franchisor και Franchisee, εξυπηρετεί και εξασφαλίζει ίσως περισσότερο τον Franchisor παρά τον Franchisee.

Η πίεση που δέχεται λοιπόν ο Franchisor, δεν αποτελεί θεωρητικά γι' αυτόν απειλή, αφού αισθάνεται σίγουρος ότι η σύμβαση είναι με το μέρος του και ανά πάσα στιγμή μπορεί να ενεργοποιήσει άρθρα αυτής, για τη καταστολή κάθε αντίδρασης ή και ανταρσίας. Εδώ όμως είναι το κρίσιμο σημείο. Κατά βάθος κάθε Franchisor γνωρίζει ότι οι καλές σχέσεις μεταξύ Franchisor και Franchisee είναι σημαντικές, αν όχι ο αποφασιστικός παράγοντας επιτυχίας σε όλες τις αλυσίδες Franchise. Γνωρίζει επίσης, ότι όταν συγκρουσθεί με τον Franchisee, κανένας δεν θα είναι ο κερδισμένος. Η διαμάχη αυτή μάλιστα, αν λάβει διαστάσεις και παρασύρει περισσότερους Franchisees, μπορεί να έχει ολέθρια αποτελέσματα για όλη την αλυσίδα. Όλοι θα πρέπει να αναλογισθούν τις ευθύνες αλλά και τις πιθανές συνέπειες των πράξεών τους. Ο Franchisor έχοντας διακυβεύσει χρήμα, κόπους, όνειρα και το όνομά του, ο Franchisee τις πολύτιμες οικονομίες του, το κόπο και την εργασία του. Είναι οπωσδήποτε δικαίωμα του Franchisor να καθορίσει εξ αρχής τους ρόλους του παιχνιδιού. Είναι δικαίωμα και υποχρέωση όμως του Franchisee να κατανοήσει όλες αυτές τις δεσμεύσεις και τους περιορισμούς που θα επιφέρει η μελλοντική αυτή συνεργασία. Αν και το Franchising δεν είναι Δημοκρατία, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να γίνει Δικτατορία του ενός. Αντιστρόφως βέβαια, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να καταντήσει Δικτατορία των λίγων Franchisees που θα επιβάλλουν εκβιαστικά τους όρους τους.

Ο Franchisor δεν έχει τη δυνατότητα να υποχωρεί συνεχώς, ούτε του επιτρέπεται η αδράνεια, αφού πρέπει να προστατεύσει τα γενικότερα συμφέροντα της αλυσίδας, αλλά και του εαυτού του βέβαια. Και η προστασία αυτή δεν περνάει πάντοτε από τη δικαστική οδό. Είναι προτιμότερο και οι δύο πλευρές να λάβουν υπ' όψη τους ορισμένες βασικές αρχές του Franchising που διέπουν όλες ανεξαιρέτως τις αλυσίδες και τα μέλη τους, είτε αυτοί βρίσκονται εντός, είτε εκτός Αττικής, είτε και στο εξωτερικό. Ο Franchisor δεν πρέπει να ξεχνά ότι η επιτυχία του Franchising εξαρτάται από την επιτυχία όλων των συνεργατών του, αφού η οποιαδήποτε αλυσίδα είναι τόσο ισχυρή, όσο είναι ο πιο αδύνατος κρίκος της.

Είναι ευθύνη και υποχρέωση του Franchisor να εφαρμόζει κάποιες βασικές αρχές που θα βοηθήσουν όλους τους συνεργάτες Franchisees. Έτσι, το «re-engineering» που θεωρείται τις μέρες αυτές απαραίτητη αρχή υγιούς αντιμετώπισης εσωτερικών και εξωτερικών δυσλειτουργιών και τρόπος βελτίωσης ή αύξησης των παραγωγικών δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης, είναι ακόμη πιο επιβεβλημένη διαδικασία σε μία επιχείρηση που αναπτύσσεται με Franchising. Το λεγόμενο «Information - flow», η ροή των πληροφοριών δηλαδή, δεν θα πρέπει να παραβλέπει τον Franchisee που αποτελεί πρωταρχική πηγή πολύτιμων πληροφοριών. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται φυσικά η ύπαρξη ενός μηχανισμού επικοινωνίας, με διαδοχικά φίλτρα και σταθμούς επεξεργασίας των πληροφοριών αυτών.

Με λίγα λόγια, ο Franchisor θα πρέπει να έχει την υποδομή εκείνη που θα του επιτρέψει να λειτουργήσει μία «ελεγχόμενη δημοκρατία» που θα δώσει στον Franchisee την αίσθηση ότι συμμετέχει και έχει το δικαίωμα να υποβάλλει προτάσεις βελτίωσης, αλλά δεν θα του επιτρέψει σε καμία περίπτωση να παραβιάζει τις βασικές αρχές λειτουργίας του Franchise, ούτε και να απαιτεί να γίνει άμεσα αποδεκτή η κάθε του πρόταση.

Ιδιαίτερα εμφανές είναι το πρόβλημα αυτό στο σχεδιασμό ή στην εφαρμογή ενός Marketing Plan, όπου ο Franchisor πολλές φορές δεν έχει λάβει υπ' όψη του τις τοπικές συνήθειες ή συνθήκες της επαρχίας. Πώς θα διατηρήσει λοιπόν το γενικότερο corporate image του και παράλληλα να επιτρέψει στους Franchisees αυτών των περιοχών ελευθερία στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη τοπικών προγραμμάτων;

Η απάντηση βρίσκεται στη σωστή και ευέλικτη υποδομή και στη γνώση που πρέπει να έχει ο Franchisor για τις αρχές της ελεγχόμενης ελαστικότητας. Αντί να επιβάλλει άκαμπτους όρους, είναι προτιμότερο να συζητήσει τοπικά προβλήματα και να προσπαθήσει να δώσει πειστικές λύσεις σε θέματα που τις περισσότερες φορές έχουν **ψυχολογικό και όχι τεχνοκρατικό χαρακτήρα.**

Εδώ βρίσκεται και η βασική ουσία του όλου προβλήματος των σχέσεων μεταξύ Franchisor και Franchisee. Αν εξαιρέσουμε τον «κακό» Franchisor, αυτόν δηλαδή που στόχο έχει την «εκμετάλλευση» και μόνο

των συνεργατών Franchisees του, η σχέση αυτή, όπως και ο γάμος, διέπονται από ορισμένους σταθερούς και επαναλαμβανόμενους κανόνες. Αν τους γνωρίζουμε, τόσο οι Franchisees, όσο και οι Franchisors, είναι πιο εύκολο να αντιμετωπίσουμε τα οποιαδήποτε τυχόν προβλήματα προκύψουν με μεγαλύτερη ηρεμία και σύνεση. Προϋπόθεση όμως αποτελεί η σωστή ενημέρωση και των δύο συμβαλλομένων. Ο Franchisee πριν από την υπογραφή της σύμβασης θα πρέπει να έχει κατανοήσει όλες τις συνέπειες που απορρέουν από τη συνεργασία αυτή, να έχει καταλάβει κυρίως τί είναι το Franchising, για ποιο λόγο θα πρέπει να πληρώνει τα Royalties, τί πρέπει να περιμένει ως αντισταθμιστικό όφελος, τί προβλέπει το Marketing Plan του Franchisor και κυρίως, ποια είναι η κεντρική φιλοσοφία που διέπει όλη την αλυσίδα. Κανένας δεν τον πιέζει να αναλάβει όλες αυτές τις δεσμεύσεις.

Σημαντικό ρόλο όμως παίζει και ο χαρακτήρας του Franchisee. Είναι διατεθειμένος να ευθυγραμμιστεί με τις οδηγίες του Franchisor, ή είναι από τη φύση του ανεξάρτητος επιχειρηματίας; Ψάχνει σιγουριά μέσα στην αλυσίδα ή του αρέσει να ρισκάρει με προοπτική το μεγαλύτερο κέρδος;

Σίγουρα το προφίλ του ιδανικού Franchisee θα το περιέγραφαν οι Franchisors με τις λέξεις: νέος, φιλόδοξος, δυναμικός, με ικανότητα στις δημόσιες σχέσεις και τις πωλήσεις και βέβαια «υπάκουος». Η υπακοή όμως ελάχιστα έχει να κάνει με το Franchising, όπου όλοι οι κανόνες και οι όροι της συνεργασίας πρέπει να έχουν τεθεί εξ αρχής και να έχουν γίνει απολύτως κατανοητοί. Σύμφωνα με την κ. Χριστίνα Νικολούδη, Σύμβουλο της Euro Franchise, οι ομαλές σχέσεις μεταξύ Franchisors και Franchisees αποτελούν τον κανόνα. Παρ' όλα αυτά, αξίζει να τονίσουμε ένα επαναλαμβανόμενο φαινόμενο που εμφανίζεται σε κάθε αλυσίδα, όσο δυναμική ή επώνυμη και αν είναι. Πρόκειται για τα προβλήματα ψυχολογικά στάδια τα οποία διαπερνά ο κάθε Franchisee και τα οποία επηρεάζουν τη συνεργασία του με το όλο Δίκτυο, τον παράγοντα της ικανοποίησης, που παρουσιάζει μία πολύ συγκεκριμένη καμπύλη μέσα στο χρόνο. Έχει αποδειχθεί επιστημονικά, ότι η ψυχολογική αυτή φάση επηρεάζει όλους τους Franchisees. Η γνώση της ύπαρξης αυτού του φαινομένου θα βοηθήσει πολλούς Franchisors, αλλά και Franchisees να καταλάβουν τις ψυχολογικές ιδιομορφίες μιας συνεργασίας Franchise.

Η καμπύλη αυτή που ονομάζεται **«E-factor»** περνά χρονικά μέσα από τις εξής φάσεις:

- i. **Φάση Glee:** Ο Franchisee είναι απόλυτα ικανοποιημένος με τη νέα του επιχείρηση, με τη σχέση που έχει με τον Franchisor, αφού του προσφέρει, ό,τι του έχει υποσχεθεί. Υπάρχει η έξαψη της νέας σχέσης, της νέας επιχείρησης και ο δυναμισμός του οράματός, που προσβλέπει σε ένα λαμπρό κοινό μέλλον.
- ii. **Φάση Fee:** Αν και ο Franchisee έχει μία ικανοποιητική επιχειρηματική δραστηριότητα, η καθημερινή λειτουργία επιφέρει μικρο-προβλήματα, που του φαίνονται «βουνό». Παράλληλα η πληρωμή των Royalties μειώνουν το ποσοστό του κέρδους του, ενώ δεν έχει αντιληφθεί ακόμα το μέγεθος της αξίας της υποστήριξης που του παρέχεται από την μητρική εταιρεία. Αρχίζει να αισθάνεται οικονομική πίεση από τον Franchisor και δυσανασχετεί
- iii. **Φάση Me:** Ο Franchisee μπορεί να είναι ικανοποιημένος με την επιχείρησή του και τον εαυτό του. Έχει μάθει τη δουλειά και αισθάνεται ότι τελικά η επιτυχία του οφείλεται στη σκληρή προσωπική του εργασία και όχι στον Franchisor. Είναι βέβαιος ότι και χωρίς αυτόν θα είχε πετύχει το ίδιο, αν όχι περισσότερο.
- iv. **Φάση Free:** Ο Franchisee επαναστατεί και δεν δέχεται όλους αυτούς τους περιορισμούς. Αισθάνεται ότι η επιχείρησή του θα πήγαινε πολύ πιο καλά, αν δεν έπρεπε να ακολουθεί όλους αυτούς τους κανόνες του Franchisor. Θέλει να εφαρμόσει τις δικές του ιδέες και να αξιοποιήσει τη τεχνογνωσία με ένα διαφορετικό τρόπο, που πιστεύει ότι θα είναι πιο ωφέλιμο γι' αυτόν. Σ' αυτή τη φάση εξετάζει τους όρους της σύμβασης Franchise και αξιολογεί αν τον συμφέρει να αποχωρήσει από το Δίκτυο ή να παραμείνει.
- v. **Φάση See:** Έχοντας κάνει υπομονή αρχίζει σιγά -σιγά να βλέπει τα θετικά της συνεργασίας. Ωφελείται από τις υπηρεσίες υποστήριξης του Franchisor και αντιλαμβάνεται τη σημασία της ομοιομορφίας στη λειτουργία της αλυσίδας.
- vi. **Φάση We:** Ο Franchisee αντιλαμβάνεται πλέον ότι το Franchising είναι ένα Partnership και ότι ο ίδιος μπορεί να ωφεληθεί τα μέγιστα από την συσσωρευμένη εμπειρία του Franchisor. Αντιλαμβάνεται επίσης ότι πρέπει να αξιοποιήσει τη τεχνογνωσία και τις υπηρεσίες του Franchisor για τις οποίες εξ' άλλου πληρώνει Royalties.

Όπως σε ένα γάμο, όπου μετά τα τρικυμιώδη πρώτα έτη της συμβίωσης επέρχεται η ηρεμία, η σοφία και η κοινή αποδοχή, έτσι και στο Franchising η σχέση γίνεται τελικά αρμονική και τα δύο μέρη μοχθούν για το κοινό όφελος. Το δύσκολο είναι να καταφέρει κανείς να ξεπεράσει τη δυσαρέσκεια των πρώτων ετών που είναι απόλυτα φυσιολογική. Το ρόλο του Συμβούλου Γάμου έρχεται να καλύψει ο Σύμβουλος Franchise που μέσα από τη πείρα του μπορεί να εξομαλύνει ακραίες απαιτήσεις και αντιπαραθέσεις και να συμβιβάσει τα αντιμαχόμενα μέρη, αφού όπως ήδη τονίσαμε, η επιτυχία σε κάθε Franchise εξαρτάται από την επιτυχία της κάθε μονάδας, του κάθε επιχειρηματία-συνεργάτη-Franchisee και της σχέσης του με τον Franchisor.

13.2. Τα Πλεονεκτήματα για τον Franchisee

Το franchising αποτελεί ένα τυπικό επιχειρηματικό μοντέλο ελαχιστοποίησης του κινδύνου: Η έναρξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί συνήθως μία ριψοκίνδυνη επένδυση, αφού σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες στην Ευρώπη και την Αμερική ποσοστό άνω του 90% των νέων επιχειρήσεων αποτυγχάνει μέσα στα τρία πρώτα έτη λειτουργίας.

Αντίθετα, το franchising είναι ήδη δοκιμασμένο και καθιερωμένο στην αγορά μειώνοντας σημαντικά τον κίνδυνο αποτυχίας, προσφέροντας παράλληλα τα εξής πλεονεκτήματα:

- i. **Ισχύς εταιρικού ονόματος - σήματος:** Η χρήση ενός αναγνωρίσιμου σήματος (trademark) ενισχύει την αποδοχή και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης του franchisee.
- ii. **Αποδεδειγμένο σύστημα λειτουργίας:** Ο franchisor έχει ήδη αντιμετωπίσει μέσα από την λειτουργία των πιλοτικών ή ιδιόκτητων μονάδων του και έχει εξαλείψει τα όποια προβλήματα του concept. Έτσι ο franchisee αποφεύγει εντελώς τα προβλήματα και τα δαπανηρά λάθη σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας της αρχικής περιόδου.
- iii. **Εγχειρίδια λειτουργίας:** Ο franchisor παρέχει στον franchisee μια σειρά από εγχειρίδια λειτουργίας που περιγράφουν αναλυτικά όλες τις αναγκαίες διαδικασίες οργάνωσης και λειτουργίας του συστήματος.
- iv. **Ολοκληρωμένη εκπαίδευση:** Ο franchisee και τα βασικά στελέχη του εκπαιδεύονται πλήρως πριν την έναρξη λειτουργίας της νέας επιχείρησης, ενώ προβλέπονται και τακτικά επιμορφωτικά σεμινάρια καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας.

- v. **Βοήθεια πριν από το άνοιγμα:** Οι franchisees λαμβάνουν ουσιαστική διοικητική, οργανωτική και λειτουργική υποστήριξη σχετικά με τις διαδικασίες που προηγούνται της έναρξης μιας επιχείρησης, όπως επιλογή και αξιολόγηση της τοποθεσίας του καταστήματος, αξιολόγηση, πρόσληψη και εκπαίδευση των υπαλλήλων, σχεδιασμός, οργάνωση και στήσιμο του καταστήματος, επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού, επιλογή και προμήθεια των προϊόντων (start up stock), οργάνωση της διαδικασίας εγκαινίων, κλπ.
- vi. **Συνεχής υποστήριξη:** Ο franchisor παρέχει στους συνεργάτες – δικαιούχους του διαρκή υποστήριξη όσον αφορά το marketing, την διαφήμιση, τις πωλήσεις και την εποπτεία ομαλής, εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας των νέων καταστημάτων.
- vii. **Αυξημένη αγοραστική ισχύς:** Οι μαζικές αγορές (bulk buys) προσφέρουν στον franchisor και κατ' επέκταση στους franchisees, οικονομίες κλίμακος και άλλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δεν επιτυγχάνονται εύκολα από μεμονωμένες επιχειρήσεις.
- viii. **Προστασία μέσω της σύμβασης franchise:** Η σύμβαση δικαιόχρησης περιγράφει όλους τους όρους συνεργασίας μεταξύ franchisor-franchisee εξασφαλίζοντας τα συμφέροντα και των δύο πλευρών. Παράλληλα προστατεύει τον franchisee παρέχοντας του μια συγκεκριμένη διάρκεια συνεργασίας, αποκλειστικότητα μιας γεωγραφικής περιοχής κλπ.
- ix. **Υψηλότερη δανειοληπτική ικανότητα:** Ο franchisee διατηρεί πολύ περισσότερες πιθανότητες τραπεζικής χρηματοδότησης αφού επενδύει σε ένα δοκιμασμένο τύπο καταστήματος, ενώ μπορεί παράλληλα να χρηματοδοτήσει την κατασκευή του καταστήματος του μέσω leasing.

13.3. Ο δεκάλογος του franchisee

- i. Να επιλέξω κατηγορίες επιχειρηματικότητας, με τις οι οποίες αισθάνομαι ευχάριστα να ασχοληθώ.
- ii. Να διερευνήσω συγκεκριμένες απαιτήσεις που χαρακτηρίζουν τις παραπάνω κατηγορίες, όπως εμπειρία, ωράριο, οικονομικές απαιτήσεις για την αρχική επένδυση, κ.λπ. οι οποίες είναι για μένα απαγορευτικές.

- iii. Να συγκεκριμενοποιήσω κατηγορίες επιχειρηματικότητας, οι οποίες τελικά με ενδιαφέρουν.
- iv. Να συγκεντρώσω πληροφορίες από το **Franchise Directory** του έτους και από τα www.franchise.gr, www.fcd.gr, www.franchisee.gr για συγκεκριμένες αλυσίδες franchise στις κατηγορίες που με ενδιαφέρουν, να επισκεφτώ μερικά καταστήματα από τις αλυσίδες αυτές, ώστε να διαμορφώσω άποψη.
- v. Να επικοινωνήσω με Σύμβουλο Franchise, για να με ενημερώσει ενδεικτικά για:
 - a. Μητρική εταιρεία και δίκτυο καταστημάτων.
 - b. Προϊόντα & Υπηρεσίες. Ανταγωνισμός της αλυσίδας.
 - c. Οικονομικές Πληροφορίες.
 - d. Προοπτικές.
 - e. Όροι Συνεργασίας & Υποστήριξη.
 - f. Διαφήμιση - Marketing
 - g. Διαθέσιμες περιοχές.
 - h. Σύμβαση franchise.
 - i. και στη συνέχεια, να με υποστηρίξει και να με συμβουλεύει μέχρι να ξεκινήσω να λειτουργώ το κατάστημά μου.
- vi. Να διενεργήσω έρευνα αγοράς για διαθέσιμα καταστήματα σε περιοχές, οι οποίες με ενδιαφέρουν, χαρακτηρίζονται από εμπορική κίνηση και δεν υπάρχουν, ήδη, καταστήματα των αλυσίδων που έχω επιλέξει.
- vii. Να υπογράψω την σύμβαση franchise και να δεσμεύσω την περιοχή μου.
- viii. Να βρω κατάστημα, να λάβω έγκριση από την αλυσίδα και να υπογράψω το μισθωτήριο.
- ix. Να συνεννοηθώ με τον αρχιτέκτονα / τεχνικό γραφείο.
- x. Να επιλέξω νομική μορφή εταιρείας και να κάνω έναρξη δραστηριότητας

13.4. Τα πλεονεκτήματα για τον Franchisor

- i. **Αυξημένη αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων.**
- ii. **Χαμηλότερος επιχειρηματικός κίνδυνος** και μεγαλύτερη διασπορά αυτού.
- iii. **Ταχεία ανάπτυξη δικτύου** με παράλληλη ενίσχυση της γνώσης του σήματος (brand name) και της εταιρικής εικόνας και ελεγχόμενη (χρονικά, γεωγραφικά) επέκταση του δικτύου βάση ενός στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης (Σ.Π.Α.)

- iv. **Αποτελεσματικότερος διοικητικός έλεγχος** του δικτύου σε σύγκριση με dealers ή ιδιόκτητα καταστήματα διοικούμενα από υπαλλήλους και απλούστερη, αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη διοικητική οργάνωση. Οι franchisees λειτουργούν ως managers με **υψηλό βαθμό εσωτερικής παρακίνησης** και αποτελούν την ιδανικότερη πηγή επαναπληροφόρησης (feedback) για τον franchisor.
- v. **Οικονομίες κλίμακας** (π.χ. ευνοϊκότερες συμφωνίες με προμηθευτές) με υψηλότερα περιθώρια κέρδους.
- vi. **Συνεχής βελτίωση** του concept διατηρώντας το συγκριτικό του πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Κεφάλαιο 14

14. Οι κίνδυνοι μιας συνεργασίας Franchising και τρόποι αντιμετώπισης τους

Ενα από τα πρώτα ερωτήματα που θέτουν οι ενδιαφερόμενοι να αρχίσουν μία συνεργασία franchising, είναι το ποιοι κίνδυνοι ελοχεύουν σε μία τέτοιου είδους επιχειρηματική συνεργασία και πως μπορούν να προστατευθούν αποτελεσματικά από αυτούς. Στο άρθρο που ακολουθεί θα προσπαθήσουμε να επισημάνουμε επιγραμματικά αλλά ταυτόχρονα και περιεκτικά τα σημεία εκείνα όπου θα πρέπει να επικεντρωθεί η προσοχή των δύο μερών, του Δότη (Franchisor) και του Λήπτη (Franchisee), τόσο πριν όσο και μετά την κατάρτιση και υπογραφή της Σύμβασης Franchising, έτσι ώστε να προληφθεί στη γέννηση της η δημιουργία πιθανών κινδύνων οι οποίοι μπορούν να ανατρέψουν το όλο επιχειρηματικό οικοδόμημα. Αρχικά θα αναφερθούμε στο λεγόμενο **προσυμβατικό στάδιο ή στάδιο των διαπραγματεύσεων** κατά τη διάρκεια του οποίου τα μέρη της μέλλουσας να υπογραφεί σύμβασης πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα τα εξής σημεία:

14.1. Προσυμβατικό Στάδιο

14.1.1. Ο Δότης πρέπει να προσέξει:

- i. Την επιλογή των μελλοντικών ληπτών, έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος της εισόδου στο Δίκτυο Franchising ατόμων εντελώς ακατάλληλων και συνεπώς επικίνδυνων για τη συνοχή του δικτύου.
- ii. Τις υποσχέσεις που δίδει στους υποψήφιους λήπτες σχετικά με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και την κερδοφορία του συστήματος και της επιχείρησης franchising έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος της δημιουργίας λανθασμένων εντυπώσεων και της πιθανής έγερσης ένδικων αξιώσεων για υποσχεθέντα και μη πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα.
- iii. Να μην συνάπτει ιδιαίτερες συμφωνίες με κάποιους λήπτες οι οποίες αργά ή γρήγορα θα αποκαλυφθούν με αποτέλεσμα να δυναμιτίσουν το καλό κλίμα του Δικτύου Franchising.
- iv. Να παρέχει στους υποψήφιους λήπτες όλες εκείνες τις αναγκαίες πληροφορίες και στοιχεία με βάση τα οποία αυτοί θα μπορέσουν να σχηματίσουν τεκμηριωμένη άποψη για το εάν πρέπει ή όχι να ενταχθούν στο συγκεκριμένο Σύστημα Franchising.
- v. Να μην αποκαλύπτει ιδιαίτερα σημαντικά επιχειρηματικά απόρρητα στους υποψήφιους λήπτες έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της πιθανής διαρροής τους σε ανταγωνιστές του.

14.1.2. Ο υποψήφιος Λήπτης πρέπει να προσέξει:

- i. Την επιλογή του συστήματος και δικτύου Franchising στο οποίο θα ενταχθεί έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της ένταξης του σε κάποιο ακατάλληλο για τις προσωπικές του ικανότητες σύστημα.
- ii. Την επιλογή του μελλοντικού του συνεργάτη, δηλ. του Δότη, από την ορθότητα της οποίας εξαρτάται άμεσα το επαγγελματικό του μέλλον.
- iii. Να ελέγξει συστηματικά και με μεγάλη προσοχή το πληροφοριακό υλικό που θα του παράσχει ο Δότης, το οποίο πρέπει με επιμονή να ζητά ο υποψήφιος Λήπτης, έτσι ώστε να μην βρεθεί αργότερα προ δυσαρέστων εκπλήξεων.
- iv. Να εκτιμήσει με προσοχή τα οικονομικά δεδομένα του συστήματος πραγματοποιώντας συγχρόνως και μία δική του οικονομική μελέτη.
- v. Να επικοινωνήσει με άλλους λήπτες του δικτύου έτσι ώστε να επαληθεύσει τα στοιχεία που του έδωσε ο Δότης.

14.3.1 Μετά την υπογραφή της Σύμβασης Franchising

- i. Την κατά γραμμάτιση των συμβατικών του υποχρεώσεων έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος καταγγελίας της σύμβασης από μέρους του λήπτη.

- ii. Να δημιουργήσει κλίμα υγιούς συνεργασίας μέσα στο δίκτυο έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της δημιουργίας "ομάδων" μέσα σε αυτό.
- iii. Να εξηγεί επαρκώς στους λήπτες τους λόγους για τους οποίους προβαίνει σε βελτιώσεις και αλλαγές στο σύστημα έτσι ώστε αυτοί να τις εφαρμόζουν συνειδητά και επιτυχημένα.
- iv. Να φροντίζει ώστε το προσωπικό υποστήριξης του δικτύου να εξυπηρετεί άμεσα και ικανοποιητικά τους λήπτες.
- v. Να διοικεί και διαχειρίζεται με ορθό τρόπο το δίκτυο έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της δημιουργίας στρεβλώσεων μέσα σε αυτό.
- vi. Να εκπαιδεύει σωστά και διαρκώς τους λήπτες έτσι ώστε να μην μπορούν να ισχυρισθούν ότι αφέθηκαν στην τύχη τους.
- vii. Να ανανεώνει και βελτιώνει το Σύστημα franchising έτσι ώστε να διατηρείται συνεχώς ανταγωνιστικό.

14.2.2. Ο Λήπτης πρέπει να προσέξει:

- i. Την πιστή τήρηση των συμβατικά συμφωνηθέντων, έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της καταγγελίας της συμβατικής σχέσης εκ μέρους του Δότη.
- ii. Να ενημερώνει διαρκώς τον δότη για τις αλλαγές στις καταναλωτικές τάσεις της τοπικής αγοράς έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η άμεση προσαρμογή του συστήματος franchising σε αυτές.
- iii. Να μην λησμονεί ότι ο Δότης είναι αυτός που δημιούργησε το σύστημα και δίκτυο franchising και συνεπώς είναι εκείνος που λαμβάνει τις κρίσιμες αποφάσεις για όλα τα σοβαρά θέματα που τα αφορούν.

Συνοψίζοντας λοιπόν τα προαναφερθέντα καταλήγουμε στο αβίαστο συμπέρασμα ότι στην ουσία ο μόνος τρόπος επιτυχούς αντιμετώπισης από τα μέρη μιας συνεργασίας franchising των κινδύνων που ελοχέουν σε αυτήν και οι οποίοι αναλύθηκαν σε συντομία παραπάνω δεν είναι άλλος από την πιστή εφαρμογή ορισμένων κανόνων πρόληψης, για να επαληθευθεί ακόμη μία φορά η ρήση ότι "κάλλιον το προλαμβάνειν παρά το θεραπεύειν".

Κεφάλαιο 15

15. 16.000 Franchisors Διεθνώς

Franchising: Το Α και το Ω της Επιτυχίας

Στην σημερινή, ταχέως εξελισσόμενη εποχή το franchising προσδίδει στην επιχειρηματική κοινότητα την δυνατότητα να εκπληρώσει τους στόχους της με υποστήριξη, καθοδήγηση και αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας. Όμως, αντίθετα, με όσα ο κόσμος πιστεύει, το franchising δεν γεννήθηκε στην Αμερική τον 20 αιώνα.

Ο όρος «Franchise» συναντάται για πρώτη φορά στη Γαλλία το Μεσαίωνα. Εκείνη την εποχή, σήμαινε την εξαίρεση των κατοίκων μιας ορισμένης γεωγραφικής περιοχής από τη φορολογία. Στα μέσα του 19^{ου} αιώνα ο όρος «Franchise» χρησιμοποιείτο, συνήθως, για να υποδηλώσει το δικαίωμα εμπορικής χρήσης των δικαιωμάτων τρίτων.

Τα συστήματα franchise, όπως τα γνωρίζουμε, ξεκίνησαν ως συστήματα διανομής προϊόντων. Μία από τις πρωτοπόρες στον τομέα αυτό εταιρεία ήταν ο αμερικανικός κολοσσός Coca-Cola. Οι ΗΠΑ θεωρούνται ως ο «εφευρέτης» της διαμόρφωσης του «πακέτου» franchise, από το οποίο ξεκίνησε το σύγχρονο franchise. Συνήθως περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο «πακέτο» αναγνωρισμένων και καταξιωμένων μεθόδων του δικαιοπαρόχου, που καθιστά δυνατή την αναπαραγωγή της επιχειρηματικής ιδέας του.

Η νέα, όμως, μορφή του franchising στον κόσμο, και κυρίως στην Ευρώπη της δεκαετίας του '70, δημιούργησε και νέες προκλήσεις. Η προσαρμογή της τεχνογνωσίας και των προϊόντων σε μία ποικιλία πολιτισμών και εθίμων ανά τον κόσμο αποδείχθηκε ότι ήταν τόσο πρόκληση όσο και καινοτομία. Σήμερα, το franchising συναντάται σε όλες σχεδόν τις χώρες και οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με franchising εκτιμώνται σε 16.000 περίπου.

Σήμερα, ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί ιδιαίτερα και έχουν εμφανισθεί καινοτομίες και εξειδικεύσεις που απαιτούν σύγχρονες μεθόδους πώλησης. Παρόλο που η μέθοδος franchising είναι ιδιαίτερα επιτυχής για τον τομέα της παροχής υπηρεσιών, τα σύγχρονα συστήματα franchise επεκτείνονται σε όλους τους κλάδους. Εκτιμάται ότι στην επόμενη δεκαετία οι δικαιούχοι θα αυξηθούν περισσότερο από 75%, κυρίως λόγω των πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει το franchising συγκριτικά με τις παραδοσιακές μορφές μάρκετινγκ στα παραδοσιακά καταστήματα λιανικής.

Με δεδομένο ότι υπάρχει αυξημένη ζήτηση για επαγγελματισμό και αποδοτικότητα, ο μέσος επιχειρηματίας μπορεί να έχει πολύ καλύτερα αποτελέσματα όταν ακολουθεί ένα σύστημα καταγεγραμμένο και δοκιμασμένο όπως το franchising. Δεν χρειάζεται πλέον να βασίζεται στις προσωπικές του γνωριμίες και επαφές αλλά και στις «συμπάθειες» των προσώπων που κινούνται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Μπορεί να βασίζεται στη σκληρή δουλειά και στην ικανότητά του να εφαρμόσει ένα καλό σύστημα.

Σύμφωνα με τον αμερικανό αναλυτή των σύγχρονων τάσεων, John Naisbitt, μέχρι το έτος 2012 το franchising θα είναι η κυρίαρχη μορφή πώλησης σε όλο τον κόσμο.

Επιπροσθέτως, το μέλλον ανήκει σε εκείνους τους δικαιοπαρόχους που καταλαβαίνουν ότι πρέπει να είναι οι πρωτοπόροι στον κλάδο τους και που εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που προσφέρουν οι σύγχρονες αλλαγές. Οι δικαιοπάροχοι που έχουν ένα επιτυχημένο σύστημα θα αναπτύξουν την επιχείρησή τους, δημιουργώντας ένα «κέντρο», που θα παρέχει σε όσους συμμετέχουν σε αυτό ολοκληρωμένες υπηρεσίες, ενώ άλλοι δικαιοπάροχοι θα αναγκασθούν να περιορίσουν τις εργασίες τους στην ήδη γνωστό Licensing.

Κατά τα προηγούμενα δώδεκα χρόνια, ταξιδεύοντας στην Ευρώπη και συναντώντας υποψήφιους δικαιодоχούς σε διαφορετικά περιβάλλοντα και με διαφορετικές αντιλήψεις, διαμόρφωσα μία βασική αρχή:

Το franchising δεν είναι για τον καθένα και καθένας δεν είναι για το franchising. Φυσικά, το σύστημα franchise, οφείλει να είναι σίγουρο και ωφέλιμο για τα μέλη του. Αλλά ο δικαιодоχος πρέπει να έχει και ορισμένες ικανότητες -κλειδιά. Μερικές είναι προφανείς, ενώ άλλες λιγότερο. Όλες όμως πρέπει να συνυπάρχουν και είναι τα **σημαντικότερα συστατικά στοιχεία για την επιτυχία των υποψηφίων δικαιодоχών: Οι ικανότητες αυτές είναι:**

- i. **Κίνητρο:** Η επιθυμία για επιτυχία και πραγματοποίηση του ονείρου για τους εαυτούς τους και τις οικογένειές τους είναι το κλειδί για την προσωπική επαγγελματική επιτυχία τους.
- ii. **Εστίαση στο αποτέλεσμα:** Πολλοί επιχειρηματίες ενδιαφέρονται περισσότερο για την προέλευση μιας ιδέας, παρά για την αξία της. Οι επιτυχημένοι έχουν ως κίνητρο τα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα είναι ότι μετράει σε μια επιχείρηση, ειδικά σε αυτές που αναπτύσσονται μέσω franchise.

iii. **Ανοιχτή σκέψη:** Από την ίδια την ύπαρξη και τον ορισμό του, το franchise αποτελεί ένα σύστημα που δίνεται στα μέλη του και, με το χρόνο, τελειοποιείται, προσαρμόζεται και βελτιώνεται μέσω της κοινής εμπειρίας, για να επιβιώσει σε ένα κόσμο που αλλάζει συνεχώς.

Όπως προκύπτει από την ίδια την έννοια της λέξης, το franchising είναι μία μορφή κατευθυνόμενης ανεξαρτησίας προς την επιτυχία. Εξελίσσεται για πολλά χρόνια και, σε αυτή τη νέα χιλιετία, θα λάβει αναμφίβολα νέες μορφές, αλλά πάντοτε θα παραμένει το καλύτερο όχημα για κάποιον να αναπτυχθεί και να επιτύχει τους προσωπικούς στόχους του, χωρίς να χρειάζεται να δημιουργήσει το δρόμο που οδηγεί σε αυτούς.

Κεφάλαιο 16

16. Το Franchising στην Ελλάδα

Ευκαιρία & γρήγορο κέρδος για λίγους ή Πανάκεια & Όραμα για όλους;

16.1. Η ανάπτυξη του θεσμού του franchising στην Ελλάδα

Μετά από την εικοσαετία 70 με 90, κατά την διάρκεια της οποίας εμφανίστηκαν οι πρώτες αλυσίδες franchising (GOODY'S, KOSTA BODA, GLASS CLEANING, SOFOS, ΘΕΙΟΣ BANIAS, IGLOO, LEONIDAS, ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ, STEFANEL), παρουσιάζεται μια ραγδαία δημοτικότητα και εξάπλωση του θεσμού στη χώρα μας. Από τις αρχές του '90 μέχρι σήμερα έχουν ξεκινήσει την ανάπτυξή τους μέσω του franchising συνολικά περίπου 180 εταιρείες, με έναν ετήσιο ρυθμό, ο οποίος ακολουθεί γεωμετρική πρόοδο.

Σήμερα, σχεδόν κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας περιλαμβάνει μια τουλάχιστον εταιρεία που χρησιμοποιεί το franchising, ως τρόπο ανάπτυξης. Εστίαση, Είδη Σπιτιού, Ένδυση -Υπόδηση, Καλλυντικά, Κέντρα Αισθητικής & Αδυνατίσματος, Εκπαίδευση, Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, Τουριστικά Γραφεία είναι μερικοί μόνο από

τους 50 περίπου κλάδους που έχει κωδικοποιήσει και αναλύει συνεχώς το περιοδικό «Franchise Business».

Τα καταστήματα που λειτουργούν σήμερα στη χώρα μας μέσω του franchising εκτιμάται ότι αποτελούν το 3% του συνολικού αριθμού καταστημάτων λιανικής. Το ποσοστό αυτό είναι ιδιαίτερα μικρό, συγκρινόμενο με τα αντίστοιχα στοιχεία του εξωτερικού και φανερώνει την δυναμική και τις προοπτικές ανάπτυξης του θεσμού.

Επιπλέον, περισσότεροι από το 50% του συνόλου των franchisees ασκούν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στην Αθήνα, λόγω τόσο της πληθυσμιακής υπεροχής της Αθήνας, όσο και της μεγαλύτερης εξοικείωσής της με τον θεσμό του franchising. Η τελευταία διαπίστωση οδηγεί στην αναμονή ακόμη μεγαλύτερης ανάπτυξης στην επαρχία.

16.2. Τα πλεονεκτήματα και οι προϋποθέσεις

Η ταχεία ανάπτυξη του θεσμού οφείλεται σαφώς στα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει και για τα δύο μέρη. Γενικά πρόκειται για μια μορφή συνεργασίας αρκετά ελεύθερη και ευέλικτη, όπου ο κάθε franchisee αποτελεί μια ανεξάρτητη επιχειρηματική μονάδα, η οποία χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία του franchisor και υποστηρίζεται συνεχώς από αυτόν. Κατ'αυτόν τον τρόπο η αλυσίδα franchise αναπτύσσεται με ταχύτητα και αποκτά γρήγορα το απαραίτητο μέγεθος για να διατηρηθεί στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι κύριες προϋποθέσεις για την ορθή και στιβαρή ανάπτυξη καθώς και για την διασφάλιση της βιωσιμότητας και της κερδοφορίας ολόκληρης της αλυσίδας αφορούν το δίπτυχο «Προετοιμασία Franchisor -Επιλογή Franchisees»:

16.3. Προετοιμασία Franchisor

Ο franchisor οφείλει να διαμορφώσει το σύστημα οργάνωσης της αλυσίδας και να τυποποιήσει την τεχνογνωσία του, ώστε να προσφέρει στον franchisee επαρκή υποδομή, στην οποία και θα βασισθεί η αποτελεσματικότητα της κάθε μονάδας franchise. Παράλληλα, οφείλει να τον υποστηρίζει και να τον εκπαιδεύει συνεχώς. Περισσότερο συγκεκριμένα θα πρέπει, τουλάχιστον, να προσφέρει:

- i. Αρχικές πληροφορίες και εκπαίδευση για το concept της αλυσίδας.
- ii. Πλήρη Εγχειρίδια Λειτουργίας, τα οποία περιγράφουν τον τρόπο διοίκησης, λειτουργίας και ελέγχου της κάθε μονάδας franchise.
- iii. Συνεχή εκπαίδευση και υποστήριξη των franchisees μέσω νέων διαδικασιών, οι οποίες καθιερώνουν την αλυσίδα ανταγωνιστική.
- iv. Παρακολούθηση της πορείας της αλυσίδας, τόσο στην ολότητά της, όσο και ανά κάθε μονάδα ξεχωριστά, και έναρξη διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών όπου χρειάζεται.
- v. Αποτελεσματικές προωθητικές ενέργειες σύμφωνα με το προκαθορισμένο και συνεχώς ανανεώμενο Marketing Plan.
- vi. Επιλεγμένους προμηθευτές και συνεργάτες, οι οποίοι εξασφαλίζουν υψηλό value for money.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν αποτελέσματα και παραδοτέα μιας ορθής προετοιμασίας του franchisor, η οποία απαιτεί πολυδιάστατη αντιμετώπιση. Στην FBS λειτουργούμε δημιουργικά αναβαθμίζοντας και διαφοροποιώντας το υφιστάμενο concept και παράλληλα αξιοποιούμε την τεχνοκρατική εμπειρία μας, αναπτύσσοντας την απαραίτητη υποδομή του franchisor.

Για να εξασφαλίσουμε την σίγουρη επιτυχία εκπονούμε οικονομοτεχνικές μελέτες (π.χ. Μελέτες Σκοπιμότητας, Επιχειρηματικά Πλάνα, κ.λπ.), μελέτες marketing (π.χ. αναδιαμόρφωση/ βελτίωση concept, σχεδιασμός εταιρικής εικόνας, Marketing Plans, Έρευνες Αγοράς, Ενημερωτικοί Φάκελοι, κ.λπ.), , μελέτες operation management (π.χ. Σχεδιασμός των Εγχειριδίων Λειτουργίας των καταστημάτων, Συστημάτων Παρακολούθησης & Ελέγχου του Δικτύου, κ.λπ.) και καθορίζουμε το νομικό πλαίσιο των συμβαλλομένων στην αλυσίδα.

16.4. Επιλογή Franchisees

Η αναζήτηση, εύρεση και επιλογή των κατάλληλων επιχειρηματιών - franchisees, σύμφωνα με το πλάνο ανάπτυξης και τους στόχους της αλυσίδας αποτελεί ένα από τα κρίσιμα σημεία, τα οποία καθορίζουν την επιτυχημένη πορεία μιας αλυσίδας. Η επιλογή των franchisees θα πρέπει να γίνεται αφενός σύμφωνα με το πλάνο ανάπτυξης της αλυσίδας, αφετέρου αξιολογώντας τις ικανότητές τους, τον προσανατολισμό τους

προς το concept και την κατανόησή του, καθώς και την διάθεσή τους για συνεχή βελτίωση.

Η παροχή των υπηρεσιών της FBS έχει ως μοναδικό σκοπό την ορθολογική ανάπτυξη αλυσίδων, η οποία αποφέρει κέρδη τόσο σε franchisors, όσο και σε franchisees. Έτσι δίνουμε ιδιαίτερο βάρος στην προσπάθεια για ανεύρεση και επιλογή των κατάλληλων franchisees. Ειδικά κατά την δραστηριότητά μας αυτή, αναλαμβάνουμε όλες τις αναγκαίες ενέργειες που απαιτούνται για την προσέλκυση των κατάλληλων επενδυτών. Στη συνέχεια αναλαμβάνουμε την πλήρη και αντικειμενική παρουσίαση του concept στους επενδυτές και στη συνέχεια τους αξιολογούμε βάσει τεκμηριωμένων κριτηρίων, έτσι ώστε ο κατάλληλος επενδυτής να επιλέξει το κατάλληλο franchise.

Παράλληλα, η μακρόχρονη ενασχόλησή μας με την υπαγωγή ιδιωτικών επενδύσεων σε προγράμματα που συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση ή τους αναπτυξιακούς νόμους εξασφαλίζει την οικονομική υποστήριξη της αλυσίδας (επιχορηγήσεις, leasing, επιδότηση επιτοκίων, κ.λπ.). Η ανεπαρκής υποστήριξη του θεσμού του franchising. Η δυνατότητα που δίδει το franchising για γρήγορη επέκταση χρησιμοποιώντας τους πόρους των franchisees (π.χ. απαιτούμενα κεφάλαια αρχικής επένδυσης, ικανότητες και χρόνος για διοίκηση, κ.λπ.) πολύ γρήγορα το κατέστησαν ως τον πιο δημοφιλή τρόπο ανάπτυξης σε μια κατηγορία επιχειρηματιών, οι οποίοι είτε, λόγω ιδιαιτερότητας του κλάδου τους, οφείλουν να αναπτυχθούν με ταχείς ρυθμούς, είτε δεν διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια για ανάπτυξη με ίδια μέσα, είτε έχουν γοητευθεί με το franchising ως θεσμό ελευθερίας και ευελιξίας.

Ωστόσο η επιθυμία για γρήγορη ανάπτυξη πολλές φορές συνοδεύεται από έλλειψη προετοιμασίας και γνώσης, προετοιμασίας με την έννοια όλων εκείνων των ενεργειών που πρέπει να σχεδιασθούν και να προγραμματισθούν, ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία της αλυσίδας και γνώσης των απαιτήσεων που δημιουργεί το μέγεθος και η ανταγωνιστικότητα της προς ίδρυση αλυσίδας. Κατ' αυτό τον τρόπο είναι πολλές οι περιπτώσεις, όπου ο franchisor ξεκινά με μια πολύ καλή ιδέα και μια υποτυπώδη σύμβαση δικαιοχρησίας, χωρίς να μπορεί να κατανοήσει τις περιπέτειες στις οποίες θα εμπλέξει τόσο τον εαυτό του,

όσο και τους συνεργάτες του franchisees. Στο σημείο αυτό διαδραματίζεται ως καταλύτης ο ρόλος του συμβούλου ανάπτυξης και αναφαίνονται οι απαιτήσεις που πρέπει να πληρεί, κυρίως ως προς την ικανότητά του να παρέχει ολοκληρωμένες επιχειρηματικές συμβουλές (π.χ. marketing, οικονομική διαχείριση, logistics, νομικά θέματα, διασφάλιση ποιότητας, κ.λπ.).

Πιστεύουμε ότι ακόμη και αν ο franchisor διαθέτει σημαντική εμπειρία και ικανότητες διοίκησης ή ακόμη και αν διαθέτει τον χρόνο και την διάθεση να εξειδικευθεί και να εμπλουτίσει τις γνώσεις του, η εμπλοκή του συμβούλου είναι απαραίτητη, διότι το franchising είναι ιδιαίτερα πολυδιάστατο ως αντικείμενο και οι συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού συνεχώς μεταβαλλόμενες, ώστε να μην επιτρέπουν χρονικές καθυστερήσεις και λάθη. Θα πρέπει, λοιπόν, ο υποψήφιος επενδυτής να συγκεντρώνει και να αναλύει όλες εκείνα τα εφόδια που διαθέτει ο franchisor με σκοπό την ενδυνάμωση και την υποστήριξη του πρώτου και να απαιτεί εγχειρίδια λειτουργίας, διαδικασίες ελέγχου και βελτίωσης του δικτύου, πλάνο εκπαίδευσης, πλάνο marketing, επιχειρηματικό πλάνο, πλάνο εκπαίδευσης, κατάλογο και αξιολόγηση προμηθευτών, ανάλυση και αιτιολόγηση της διαφοροποίησης του concept, ιστορικά στοιχεία από υφιστάμενες μονάδες, κ.λπ.

Συμπεραίνουμε, ότι το μεγαλύτερο βάρος σε όποια ανεπαρκή ανάπτυξη του θεσμού φέρουν κάποιοι franchisor, οι οποίοι με μια τρισέλιδη σύμβαση και με μια καταχώρηση στις μικρές αγγελίες ξεκινάνε το όνειρο της ανάπτυξης. Τελικός κριτής, ο πελάτης σε επίπεδο franchisee και σε επίπεδο καταναλωτή αναγνωρίζεται επιβραβεύει τις ορθά μελετημένες προσπάθειες, ενώ στην αντίθετη περίπτωση οδηγεί αλυσίδες προς την τελική εξασθένησή τους.

Πριν αποφασίσει ο καταναλωτής, επιλέγει υποψήφιος επενδυτής και η αυστηρή κρίση του είναι αυτή που εμμέσως θα διαχωρίσει τις επενδυτικές προτάσεις σε αξιόλογες και σε αδύναμες. Η σωστή, έγκυρη, επαρκή και συνεχή ενημέρωση αποτελούν τα μοναδικά εχέγγυα που διαθέτει. Αυτή η ενημέρωση καλύπτεται από το μίγμα «κλαδικό περιοδικό □ έκθεση franchise □ αφιερώματα εφημερίδων □ ενημέρωση από συμβούλους □ προσωπική έρευνα». Η εμπειρία μας έχει δείξει ότι

ένα μεγάλο ποσοστό υποψηφίων επενδυτών είναι άτομα με χαμηλή εμπειρία και διοικητικές ικανότητες, οι οποίοι στηρίζονται στην υποστήριξη του franchisor. Είναι γεγονός ότι οι συγκεκριμένοι επενδυτές επιζητούν μια λύση για την επαγγελματική τους αποκατάσταση και είτε περιμένουν πολύ περισσότερο από τον franchisor, απ' ό,τι ο τελευταίος θα μπορούσε ποτέ να τους δώσει, είτε δεν έχουν κατανοήσει σε οποιοδήποτε βαθμό τις απαιτήσεις κατά την εκκίνηση και λειτουργία μιας οποιαδήποτε επιχειρηματικής μονάδας.

Βασικός παράγοντας για την αντιμετώπιση όλων των παραπάνω αδυναμιών και γεγονότων είναι η ορθή προετοιμασία και η υγιής νοοτροπία του franchisor.

16.5. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Στα παραπάνω πλαίσια διακρίνουμε τρεις φάσεις κατά την ανάπτυξη μιας επιχείρησης μέσω franchise:

- i. Σχεδιασμός
- ii. Ανάπτυξη
- iii. Έλεγχος & Συντήρηση

Οι φάσεις αυτές διέπονται από συγκεκριμένους περιορισμούς και στόχους για την αλυσίδα:

i. Σχεδιασμός

Αφορά την προετοιμασία της επιχείρησης για να αναπτυχθεί δυναμικά και να αυξήσει το πλήθος και τη δυναμική των σημείων πώλησής της. Το κρίσιμο σημείο κατά την φάση αυτή είναι η ορθή προετοιμασία της επιχείρησης, η οποία και θα εγγυηθεί την ανάπτυξή της.

Το Όραμα, οι Στρατηγικοί Στόχοι και το Concept θα πρέπει να σχεδιασθούν έτσι ώστε να διασφαλιστεί η διαφοροποίησή τους από τον ανταγωνισμό και η διαχρονικότητά τους. για το λόγο αυτό πρέπει να

γίνεϊεκτεταμένη ανάλυση τόσο των αναγκών και τάσεων των καταναλωτών, όσο και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Στη συνέχεια, το Πλάνο Ανάπτυξης θα αναλύει και θα προγραμματίζει όλες τις μελλοντικές ενέργειες σε επίπεδο επενδύσεων, διαφήμισης και προβολής, εκπαίδευσης προσωπικού, γεωγραφικής διασποράς και επέκτασης, έτσι ώστε η ανάπτυξη να γίνεϊβάσει δομημένων βημάτων. Σημείο διερεύνησης αποτελούν οι δυνατότητες χρηματοδότησης τόσο της μελέτης για το franchise, όσο και για τις επενδυτικές ανάγκες σε πάγια και εξοπλισμό της αλυσίδας.

Η αλυσίδα είναι έτοιμη για ταχεία ανάπτυξη μόνο αφού καθιερωθεί ως concept και προετοιμασθεί για λειτουργία βάσει πλάνου, διαδικασιών και ελέγχου. Το Πιλοτικό Κατάστημα δίνει την δυνατότητα για την τελική δοκιμή του concept και την οριστικοποίηση των προδιαγραφών και τρόπων λειτουργίας. Στο σημείο αυτό θα ληφθεί και η τελική απόφαση για τον τρόπο ανάπτυξης (μέσω franchise, με ίδια κεφάλαια, μικτό σύστημα).

ii. Ανάπτυξη

Η επόμενη φάση αφορά την ανάπτυξη της αλυσίδας. Η εύρεση και αξιολόγηση των υποψήφιων επενδυτών απαιτεί συστηματική και προσεκτική προσπάθεια, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία του κάθε μέλους της αλυσίδας. Η χρηματοδότηση των νέων καταστημάτων και η εκπαίδευση του προσωπικού τους επιταχύνει την ανάπτυξη και αυξάνει την κερδοφορία της αλυσίδας.

iii. Έλεγχος & Συντήρηση

Η μετάβαση από ένα δίκτυο ενός ως τριών σημείων πώλησης, σε μια αλυσίδα άνω των δέκα σημείων, η οποία αναπτύσσεται με ρυθμούς 30% έως 60% προδιαγράφει την ανάγκη για υψηλότερες απαιτήσεις διοίκησης και την χρήση νέων συστημάτων και τεχνολογιών.

Η ανάγκη για ομοιομορφία καταστημάτων και σταθερού επιπέδου εξυπηρέτησης για όλη την αλυσίδα σε συνδυασμό με τον ρόλο των franchisees ως managers και ως επενδυτές φανερώνει την ανάγκη για την

θέσπιση και διατήρηση ενός συστήματος ελέγχου, σκοπός του οποίου είναι η συνεχής βελτίωση της αλυσίδας. Επιπρόσθετα, η δυναμική του πλήθους των σημείων πώλησης σε θέματα marketing και πωλήσεων και οι δυνατότητες για επίτευξη οικονομιών κλίμακας (π.χ. συμφωνίες με προμηθευτές, κεντρικές αποθήκες, κ.λπ.) θα αποτελέσουν ανταγωνιστικό παράγοντα, μόνο όταν χειρισθούν μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου.

iv. Η κατανομή του Ελληνικού κλάδου franchise κατά τομέα

ΤΥΠΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ FRANCHISE	
		ΕΛΛΗΝΙΚΟ	ΑΛΛΟΔΑΠΟ
Εστίαση	21,1 %	18,6 %	28,0 %

Καταστήματα Τροφίμων	16,8 %	20,0 %	8,0 %
Ένδυση και Υπόδηση	13,7 %	12,9 %	16,0 %
Οικιακός Εξοπλισμός / Υπηρεσίες	6,3 %	8,6 %	0,0 %
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	22,1 %	25,7 %	12,0 %
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	5,3 %	5,7 %	4,0 %
Business Sevices / Λοιπές Υπηρεσίες	5,3 %	2,9 %	12,0 %
Εκπαίδευση	9,5 %	5,7 %	20,0 %
ΣΥΝΟΛΟ	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Κατανομή μεταξύ Ελληνικών - Αλλοδαπών franchises		73,7 %	26,3 %

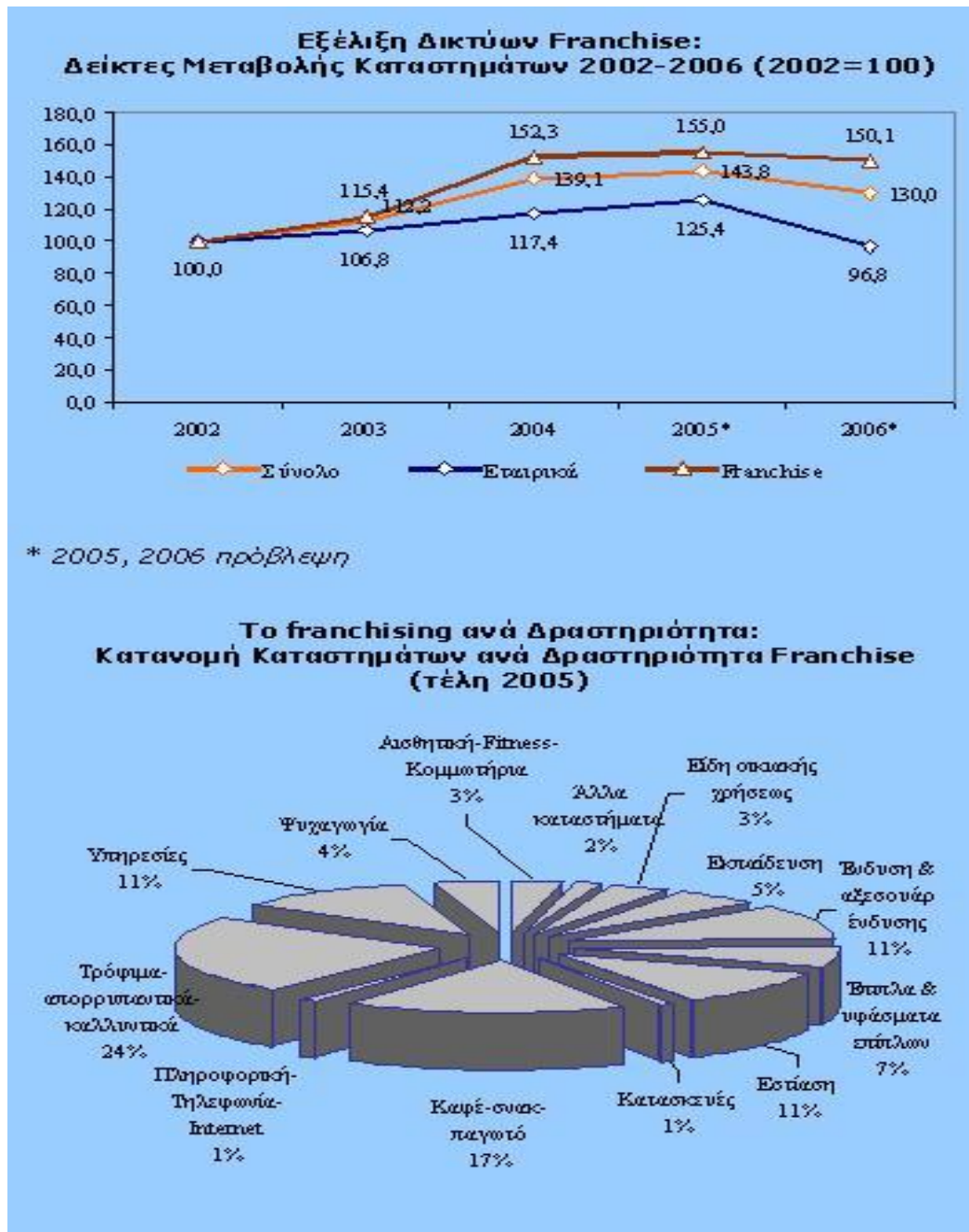
Κεφάλαιο 17

17. Το Franchising ως ασπίδα προστασίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Το franchising αποτελεί μηχανή ανάπτυξης, ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ οι πρόσφατες εξελίξεις δείχνουν ότι ο θεσμός καθιερώθηκε στη χώρα μας και άρχισε να ωριμάζει. Η δεκαετία

του 1990 χαρακτηρίζεται ως η δεκαετία του franchising. Η δυναμική αυτή συνεχίσθηκε και κατά την περίοδο 2002-2005, όπως προκύπτει από την τρίτη έκδοση της κλαδικής μελέτης της ICAP η οποία εξετάζει τις πρόσφατες εξελίξεις του θεσμού. Περίπου το 65% των δικτύων franchise (concepts) είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους, με πωλήσεις μέχρι €15 εκ. Επιπλέον, 64% περίπου των franchisors είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με σύνολο απασχολουμένων έως 100 άτομα.

Το 2005 το σύνολο των ενεργών franchisors (δηλαδή επιχειρήσεις που λειτουργούν τουλάχιστον ένα (1) κατάστημα franchising) ανήλθε σε περίπου 400, σε σχέση με 230 στα τέλη του 2001 και 187 το 1998. Επομένως, στο διάστημα 2001-2005 ο θεσμός επεκτάθηκε κατά 74%. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της κλαδικής μελέτης, τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε αριθμό επιχειρήσεων το 2005 παρουσιάζουν οι κατηγορίες «ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης» (16%) και «τρόφιμα - απορρυπαντικά - καλλυντικά» (16%). Τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε αριθμό καταστημάτων παρουσιάζει η κατηγορία «τρόφιμα - απορρυπαντικά -καλλυντικά» (24%) και ακολουθεί η κατηγορία «καφέ - σνακ - παγωτό» (17%).



Η αναλογία καταστημάτων ανά επιχειρηματικό σύστημα (concept) το 2005 πλησιάζει τα αντίστοιχα που έχουν καταγραφεί στις πλέον ανεπτυγμένες αγορές διεθνώς (ΗΠΑ, Γαλλία, Βρετανία). Περίπου ένας στους δέκα franchisees (2005) διαθέτει περισσότερα από ένα καταστήματα και περίπου ένας στους 20 franchisors διαθέτουν δεύτερο εμπορικό σήμα (concept). Η σχέση εταιρικών - franchise καταστημάτων

κατά το διάστημα 1998-2004 παραμένει σχεδόν σταθερή, περίπου στο 30 / 70.

Ενδιαφέρον είναι ότι το ποσοστό των εγχώριας προέλευσης concepts το 2005 (76,8%) είναι περίπου όσο και στις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές αγορές franchise. Στη Γαλλία το ποσοστό αυτό ήταν 89% (2004) και στην Ισπανία 80% (2004), ενώ στην Πορτογαλία που είναι συγκρίσιμη σε μέγεθος με την Ελλάδα, το ποσοστό αυτό ήταν μόλις 41% (2003). Τα 'εισαγόμενα' concepts λειτουργούν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους με τη μορφή Master Franchise τα οποία παραχωρούν διεθνείς franchisors σε τοπικούς επιχειρηματίες. Οι δημοφιλέστερες χώρες προέλευσης των εισαγόμενων concepts είναι η Ιταλία, η Γαλλία και η Αγγλία.

Σημαντικό ποσοστό των franchisors (26%) το 2005 διαθέτουν παρουσία στο εξωτερικό και εξίσου σημαντικό (46%) είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων οι οποίες σχεδιάζουν να αναπτύξουν διεθνή παρουσία στο προβλεπόμενο μέλλον. Δημοφιλέστερη χώρα 'εξαγωγής' των εγχώριων concepts είναι η Κύπρος και ακολουθούν οι γείτονες χώρες της Βαλκανικής.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων οι οποίες έχουν υιοθετήσει το franchising ως μέθοδο ανάπτυξης ξεκίνησαν τη δραστηριότητά τους μετά το 1990, ενώ το ίδιο ισχύει και για την έναρξη του franchising. Ειδικότερα, η έναρξη δραστηριότητας των επιχειρήσεων, η δημιουργία του πρώτου πιλοτικού καταστήματος και η έναρξη του franchising χαρακτηρίζονται από διαφορά φάσης περίπου δύο ετών. Η ανάπτυξη του θεσμού συνεχίστηκε κατά την περίοδο 2002-2004, ενώ ταυτόχρονα υπήρξε διείσδυση και διαφοροποίηση της αγοράς σε νέους τομείς όπως: αισθητική- fitness- κομμωτήρια, τρόφιμα- απορρυπαντικά- καλλυντικά (κυρίως σουπερμάρκετ), υπηρεσίες (κτηματομεσιτικά γραφεία, ασφαλειομεσιτικές υπηρεσίες), πληροφορική- τηλεφωνία- internet. Τα παραπάνω έχουν επηρεάσει και τη σταθερότητα των δικτύων franchise, σε σύγκριση με την αμέσως προηγούμενη περίοδο (1998-2001).

Το μέσο ύψος επένδυσης των μονάδων franchise συμβαδίζει με τα Ευρωπαϊκά δεδομένα και τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων που καλύπτει το franchising τα τελευταία τέσσερα χρόνια. Ακόμη, για το σύνολο των franchisors, το ύψος της αμοιβής εισόδου και των άλλων περιοδικών αμοιβών του franchisor παραμένουν σε λογικά επίπεδα, σε σύγκριση με τη διεθνή πρακτική.

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, το franchising προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα και αποτελεί μηχανή οικονομικής ανάπτυξης. Σε αντίθεση με περιόδους χαμηλής ανεργίας, όπου το ενεργό εργατικό δυναμικό προσανατολίζεται στην έμμισθη απασχόληση, σε περιόδους ύφεσης και αβεβαιότητας το franchising προσφέρει τη δυνατότητα μιας επένδυσης η οποία συνδυάζει πλήρη απασχόληση και περιορισμένο ρίσκο, με την υποστήριξη μιας έμπειρης ομάδας (franchisor), το πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας, την υποστήριξη στο μάρκετινγκ, αλλά και προϊόντα τα οποία δύσκολα θα εξασφάλιζε μια μικρή επιχείρηση κάτω από άλλο σχήμα. Σε επίπεδο καταναλωτή, το franchising σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας προσφέρει σταθερή ποιότητα και τιμές, καταξιωμένα εμπορικά σήματα και υψηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης.

Τα περιθώρια ανάπτυξης του franchising για τα επόμενα χρόνια είναι σημαντικά, αν ληφθεί υπόψη ότι η διείσδυση του θεσμού αντιστοιχεί στο 4% περίπου του συνόλου των επιχειρήσεων στις δραστηριότητες που καλύπτει η μελέτη (λιανικό εμπόριο και λοιπές δραστηριότητες), σε σύγκριση με το 30% των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου στη Βρετανία, η οποία είναι μια από τις δύο μεγαλύτερες αγορές franchise της ΕΕ. Η αύξηση των δικτύων για το 2005 εκτιμάται (13,7%) ενώ για το 2006 είναι μάλλον συντηρητική (2,6%), γεγονός το οποίο αποδίδεται αφενός στην οικονομική αβεβαιότητα η οποία διέπει την επιχειρηματική κοινότητα, αλλά και στο ότι είναι δύσκολο για τις επιχειρήσεις franchise να προσδιορίσουν με ακρίβεια το μέγεθος της ανάπτυξής τους για χρονικό ορίζοντα πέραν του δωδεκαμήνου, αφού το ζήτημα αυτό εξαρτάται από

το σύνολο των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν τη δημιουργία επιτυχημένων συνεργασιών με franchisees.

Κεφάλαιο 18

18. Νομικό πλαίσιο του Franchising

Είναι αλήθεια ότι στη χώρα μας δεν υπάρχει ειδικό νομοθέτημα σχετικό με τη Δικαιόχρηση-Franchising, όπως συμβαίνει σε άλλα Κράτη. Τα τυχόν προβλήματα λοιπόν που ενδεχόμενα θα ανακύψουν από τη λειτουργία μίας Σύμβασης Franchising θα επιλυθούν με βάση τις ανάλογες κάθε φορά διατάξεις του Αστικού μας Κώδικα. Υπάρχει ακόμη η δυνατότητα αναλογικής εφαρμογής στις Συμβάσεις Franchising και άλλων Νομοθετημάτων όπως είναι το Π.Δ. 219/1991 για τους Εμπορικούς Αντιπροσώπους, ο Νόμος 703/1977 για την προστασία του Ελεύθερου Ανταγωνισμού, ο Νόμος 2251/1994 για την Προστασία του Καταναλωτή, ο Νόμος 1733/1987 για την Μεταφορά Τεχνολογίας και τέλος ο Κανονισμός 4087/88 της Ε.Ο.Κ. που μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί στην ουσία το Συνταγματικό Χάρτη των συμφωνιών Franchise (εκτός του Βιομηχανικού Franchise που δεν καλύπτεται) για τα Κράτη Μέλη και κατά συνέπεια και για τη χώρα μας. Προσωπική άποψη του υπογράφοντα είναι ότι θα πρέπει να συνταχθεί και ισχύει ένα Ειδικό Νομοθέτημα για το Franchising έτσι ώστε τα Μέρη (ο Franchisor και ο Franchisee) να γνωρίζουν επακριβώς τι πρέπει να προσέχουν τόσο κατά την κατάρτιση της μεταξύ τους Σύμβασης όσο και κατά τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, καθώς επίσης και τους κανόνες επίλυσης των διαφορών που τυχόν θα αναφουούν κατά τη λειτουργία της Σύμβασης. Τέλος είναι απαραίτητη η σύνταξη και θέση σε ισχύ ενός Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising ο οποίος δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένα πρακτικό σύνολο ουσιαστικών κανόνων ορθής και θεμιτής συμπεριφοράς που αφορά όλους όσους ασχολούνται με το Franchise, δηλ. τόσο τους Franchisors και Franchisees όσο και τους Συμβούλους Franchise.

18.1. Οι Συμβάσεις Franchising

Η Σύμβαση Franchising πρέπει απαραίτητα να περιέχει τουλάχιστον τις ακόλουθες βασικές διατάξεις.

- i. Ακριβή και λεπτομερή περιγραφή του "πακέτου" Franchise του οποίου ο Franchisor (Δότης) παραχωρεί τη χρήση και εκμετάλλευση στον Franchisee (Λήπτη). Πρέπει δηλαδή να περιγράφονται συστηματικά και με ακρίβεια τα δικαιώματα βιομηχανικής ή/και πνευματικής ιδιοκτησίας, τα αφορώντα το Εμπορικό Σήμα, την Επωνυμία, τα Διακριτικά Γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα Πρότυπα Χρήσεως, τα Σχέδια, τα Δικαιώματα Αντιγραφής, τις Τεχνογνωσίες, τα Δικαιώματα Ευρεσιτεχνίας κ.λ.π. που παραχωρεί ο Δότης στον Λήπτη για εκμετάλλευση.
- ii. Ακριβή και λεπτομερή περιγραφή του Εξοπλισμού, της Διακόσμησης και γενικά όλων εκείνων των στοιχείων που χρησιμοποιεί ο Δότης για την οργάνωση της εμπορικής του δραστηριότητας.
- iii. Καθορισμό του Σκοπού και του Πλαισίου της εμπορικής συνεργασίας των μερών.
- iv. Υπογράμμιση της Ανεξαρτησίας των μερών.
- v. Καθορισμό των υποχρεώσεων του Δότη.
- vi. Καθορισμό των υποχρεώσεων του Λήπτη.
- vii. Τη Διάρκεια της Σύμβασης.
- viii. Τους τρόπους Λύσης της Σύμβασης.
- ix. Καθορισμό των μετασυμβατικών υποχρεώσεων των μερών.
- x. Καθορισμό των αρμοδίων για την εκδίκαση των από τη σύμβαση διαφορών Δικαστηρίων όπως επίσης και του εφαρμοστέου Δικαίου.

Πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι κατά την κατάρτιση της Σύμβασης Franchising απαιτείται πολύ μεγάλη προσοχή έτσι ώστε οι διατάξεις της να μην είναι αντίθετες τόσο με την Κοινοτική Νομοθεσία περί Ανταγωνισμού όσο και με το Ελληνικό Δίκαιο, γιατί διαφορετικά υπάρχει ο κίνδυνος να είναι άκυρη η Σύμβαση στο σύνολό της. Με δεδομένο μάλιστα ότι στην ουσία η Σύμβαση Franchising (Υπαγωγής) είναι μία Σύμβαση Προσχώρησης στην οποία οι όροι και το περιεχόμενό της καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από τον Franchisor θα πρέπει πάντα εκείνος να έχει υπόψη του ότι όροι συμβάσεως με βάση τους

οποίους δεσμεύεται υπέρμετρα η ελευθερία του άλλου συμβαλλόμενου (Franchisee) είναι άκυροι καθόσον αντιβαίνουν στα χρηστά ήθη. Κριτήριο υπέρμετρης δέσμευσης μπορεί να είναι η έκταση της δέσμευσης, η διάρκειά της και η εξασφάλιση ανάλογης αποζημίωσης. Πράγματι κάθε Σύμβαση Franchising περιέχει περιορισμό της ελευθερίας, αυτό όμως που δεν επιτρέπεται είναι ο συγκεκριμένος περιορισμός να ξεπερνά ορισμένα όρια, πέρα από τα οποία η δέσμευση θα ισοδυναμούσε στην πράξη με υποδούλωση του Franchisee στον Franchisor και κατά συνέπεια με αληθινή κατάργηση της ελευθερίας που του είναι απαραίτητη για την απρόσκοπτη ανάπτυξη της κοινωνικής και κυρίως της επαγγελματικής του δραστηριότητας.

18.2. Άρθρο 4 του Νόμου 2251/1994: Σύμβαση από απόσταση

- i. Σύμβαση από απόσταση, με την έννοια αυτού του άρθρου, είναι σύμβαση που αφορά αγαθό ή υπηρεσία και συνάπτεται ύστερα από πρόταση του προμηθευτή χωρίς ταυτόχρονη φυσική παρουσία του προμηθευτή και του καταναλωτή, με τη χρησιμοποίηση τεχνικής επικοινωνίας από απόσταση για τη διαβίβαση της πρότασης για σύναψη σύμβασης και της αποδοχής.
- ii. Σύμβαση από απόσταση είναι άκυρη υπέρ του καταναλωτή, αν κατά την πρόταση σύναψης σύμβασης ο καταναλωτής δεν ενημερώθηκε με τα μέσα της χρησιμοποιούμενης τεχνικής επικοινωνίας κατά τρόπο σαφή για τα ακόλουθα ιδίως στοιχεία:
 - α) την ταυτότητα του προμηθευτή,
 - β) τα ουσιώδη χαρακτηριστικά του αγαθού ή της υπηρεσίας,
 - γ) την τιμή, την ποσότητα και τις δαπάνες μεταφοράς, καθώς και το φόρο προστιθέμενης αξίας, εφόσον δεν περιλαμβάνεται στην τιμή,
 - δ) τον τρόπο πληρωμής, παράδοσης και εκτέλεσης,
 - ε) τη διάρκεια ισχύος της πρότασης για σύναψη σύμβασης και
 - στ) το δικαίωμα υπαναχώρησης.
- iii. Ο καταναλωτής δεν επιβαρύνεται για τις δαπάνες της επικοινωνίας από απόσταση για τη διαβίβαση της αποδοχής ή για την εκτέλεση της υπηρεσίας, εκτός αν αυτό αναφέρεται σαφώς στην πρόταση για σύναψη σύμβασης.
- iv. Απαγορεύεται να αποστέλλονται στον καταναλωτή αγαθά ή να παρέχονται υπηρεσίες χωρίς προηγούμενη παραγγελία εκ μέρους του όταν αυτός καλείται να τα αποκτήσει έναντι πληρωμής ή να τα επιστρέψει, έστω και χωρίς να καταβάλλει τις δαπάνες αποστολής. Αν η αποστολή αυτή πραγματοποιηθεί, ο καταναλωτής έχει το δικαίωμα

να διαθέσει το αγαθό ή την υπηρεσία, κατά την κρίση του, χωρίς να οφείλει οποιοδήποτε τίμημα, εκτός αν η αποστολή οφείλεται σε προφανές λάθος, οπότε το θέτει, για εύλογο χρόνο και εφόσον η φύση του αγαθού ή της υπηρεσίας το επιτρέπει, στη διάθεση του προμηθευτή. Η παράληψη απάντησης δεν ισοδυναμεί σε καμία περίπτωση με συναίνεση.

- v. Οι διατάξεις της προηγούμενης παραγράφου δεν εφαρμόζονται όταν ο προμηθευτής αδυνατεί να παραδώσει το αγαθό ή να παράσχει την υπηρεσία που του παραγγέλθηκε, προμηθεύει όμως ισοδύναμο αγαθό ή παρέχει ισοδύναμη υπηρεσία της ίδιας ποιότητας και στην ίδια τιμή γνωστοποιώντας εγγράφως στον καταναλωτή, ότι μπορεί να επιστρέψει το προϊόν ή την υπηρεσία υποκατάστασης, εάν δεν μείνει ικανοποιημένος. Δεν εμπίπτει στις διατάξεις της προηγούμενης παραγράφου και η αποστολή δειγμάτων ή διαφημιστικών δώρων.
- vi. Η χρησιμοποίηση των τεχνικών επικοινωνίας πρέπει να γίνεται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μην προσβάλλεται η ιδιωτική ζωή του καταναλωτή. Απαγορεύεται χωρίς τη συναίνεση του καταναλωτή η χρησιμοποίηση τεχνικών επικοινωνίας για την πρόταση σύναψης σύμβασης όπως τηλεφώνου, αυτόματης κλήσης, φαξ, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή άλλου ηλεκτρονικού μέσου επικοινωνίας.
- vii. Απαγορεύεται η είσπραξη όλου ή μέρους του τιμήματος, ακόμη και με τη μορφή αρραβώνα, εγγύησης, έκδοσης ή αποδοχής αξιόγραφων ή άλλη μορφή, πριν από την παράδοση του προϊόντος ή την παροχή της υπηρεσίας.
- viii. Όταν δεν αναφέρεται προθεσμία εκτέλεσης στην πρόταση για σύναψη σύμβασης, η παροχή οφείλεται το αργότερο 30 ημέρες μετά τη λήψη της παραγγελίας από τον προμηθευτή.
- ix. Η σύμβαση από απόσταση είναι άκυρη υπέρ του καταναλωτή, αν αυτός δεν λάβει γραπτά και στη γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε στην πρόταση σύναψης σύμβασης τις ακόλουθες τουλάχιστον πληροφορίες:
 - α) τις πληροφορίες που προβλέπονται στην παράγραφο 2 αυτού του άρθρου,
 - β) την επωνυμία και τη διεύθυνση του πιο προσιτού για τον καταναλωτή καταστήματος του προμηθευτή,
 - γ) τον τρόπο καταβολής του τιμήματος, περιλαμβανομένων των όρων πίστωσης ή πληρωμής με δόσεις, καθώς και τους όρους εξασφάλισης και
 - δ) το δικαίωμα υπαναχώρησης και, σε ξεχωριστό έντυπο, υπόδειγμα δήλωσης υπαναχώρησης του καταναλωτή από τη σύμβαση κατά την επόμενη παράγραφο.

- x. Σε κάθε σύμβαση από απόσταση ο καταναλωτής έχει το δικαίωμα να υπαναχωρήσει αναιτιολογήτως μέσα σε 10 εργάσιμες ημέρες από την ημερομηνία παραλαβής του αγαθού ή της υπηρεσίας, αν δεν συμφωνήθηκε μακριότερη προθεσμία, επιστρέφοντας το αγαθό στην αρχική του κατάσταση. Αποκλείεται η επιβάρυνσή του με δαπάνη άλλη από τα έξοδα επιστροφής. Για την άσκηση του δικαιώματος αυτού η προθεσμία των 10 ημερών αρχίζει, για τα αγαθά, από την παραλαβή τους και, για τις υπηρεσίες, από την παραλαβή των εγγράφων που ενημερώνουν τον καταναλωτή ότι έχει συναφθεί η σύμβαση. Παραίτηση από το δικαίωμα αυτό είναι άκυρη.
- xi. Οι διατάξεις του παρόντος άρθρου δεν εφαρμόζονται:
- α) στους αυτόματους διανομείς,
 - β) στους εμπορικούς χώρους αυτόματης πώλησης,
 - γ) στις συμβάσεις προμήθειας τροφίμων, ποτών ή άλλων αγαθών που προορίζονται για την τρέχουσα οικιακή κατανάλωση και τα οποία παραδίδουν κατ' οίκον διανομείς σε τακτά χρονικά διαστήματα και
 - δ) στις συμβάσεις παροχής υπηρεσιών με κράτηση που έχουν ως αντικείμενο μεταφορές, κατάλυμα, σίτιση και ψυχαγωγία.
- xii. α. Κάθε προμηθευτής ο οποίος προτίθεται να συνάπτει συμβάσεις της παραγράφου 1 του παρόντος, υποχρεούται πριν από την έναρξη της δραστηριότητάς του αυτής να ζητήσει καταχώρησή του στο ειδικό μητρώο που τηρείται στο Υπουργείο Ανάπτυξης. Κανένας προμηθευτής δεν μπορεί να προτείνει τη σύναψη των ανωτέρω συμβάσεων, εάν εντός τριών μηνών από τη δημοσίευση του παρόντος δεν εγγραφεί στο μητρώο αυτό.
- β. Η ανωτέρω καταχώρηση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη θεώρηση των αναγκαίων φορολογικών βιβλίων και στοιχείων από την αρμόδια οικονομική υπηρεσία και αποδεικνύεται με βεβαίωση που χορηγείται από την αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Ανάπτυξης.
- γ. Ο Υπουργός Ανάπτυξης μπορεί, με αιτιολογημένη απόφασή του να αρνείται για σοβαρούς λόγους την εγγραφή ή να προβαίνει σε, εκτός των κυρώσεων των προβλεπομένων στη παράγραφο 3 του άρθρου 14 του παρόντος, προσωρινή ή οριστική διαγραφή από το εν λόγω μητρώο, αν διαπιστωθεί παραβίαση από τον εν λόγω προμηθευτή των κείμενων διατάξεων. Η διαγραφή αυτή συνεπάγεται την αυτοδίκαιη κατάργηση της σύμβασης, η δε απόφαση κοινοποιείται στην Ένωση Τραπεζών και στην αρμόδια δημόσια οικονομική υπηρεσία.
- δ. Με αποφάσεις του Υπουργού Ανάπτυξης, που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, καθορίζονται οι όροι και οι προϋποθέσεις τήρησης του προαναφερθέντος μητρώου.

Κεφάλαιο 19

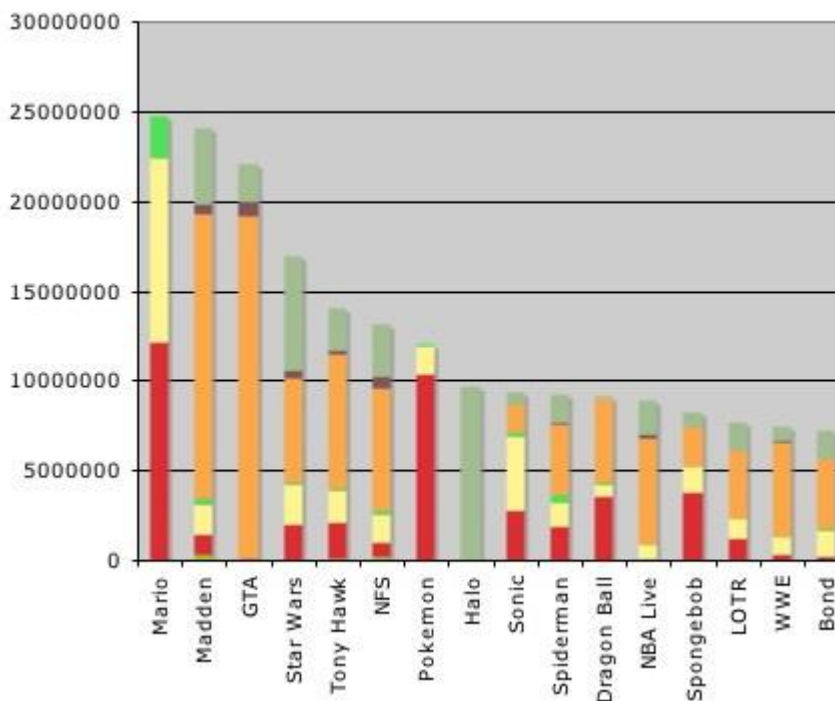
19. Πίνακες - Παραδείγματα



19.1. Mario, Madden, GTA dominate gaming franchises

14 Comments by Christopher Grant Feb 28th 2006 8:30PM

Filed under: Nintendo DS, Nintendo GameCube, Sony PlayStation 2, Portable, Sony PSP, Microsoft Xbox, Business



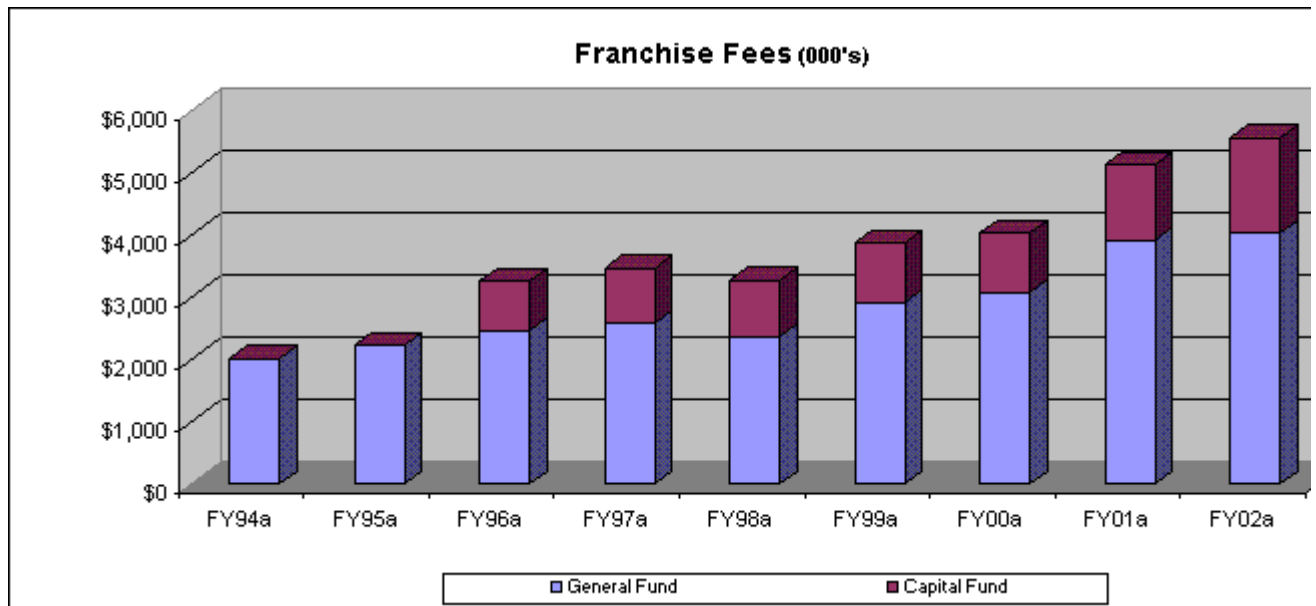
An enterprising contributor at GAF used the North American NPD sales data to create a **chart** plotting the top 30 gaming franchises this

generation. *Mario*, *Madden*, and *Grand Theft Auto* unsurprisingly dominate the charts; however, what is surprising is where some other notable franchises fall. *Zelda* is beat out by *Namco Museum*, while *Metal Gear* and *Metroid* don't even show up.

Check out **the breakdown** of the numbers of each franchise's releases and console distribution. Read on to view the entire chart.

19.2. Franchise Fees

9-Year History (Tracking began in 1994)



19.3. Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος Αίτηση Μέλους

Top of Form

Επωνυμία Εταιρείας:

Επωνυμία Σήματος Που
Αντιπροσωπεύεται:

Όνοματεπώνυμο & Τίτλος
Στελέχους Επαφής:

Διεύθυνση Εργασίας:

Τηλέφωνο:

Fax:

Email

Συνοπτική Περιγραφή Κλάδου
Δραστηριοτήτων:

Έτος Ίδρυσης Της Εταιρείας:

 Σε Περίπτωση Master Franchisee:

Έτος Ίδρυσης Του Master
Franchisor:

Γεωγραφική Περιοχή Του Master
Franchisee

Διάρκεια Σύμβασης:

Όνομασία Του Franchisor :

Αριθμός, Περιοχή, Ημερομηνία
Έναρξης Πιλοτικών
Καταστημάτων:

Αριθμός, Περιοχή, Ημερομηνία
Έναρξης Δικαιοδόχων:

Έχετε Διαβάσει / Αποδεχθεί Τα Κριτήρια Εισδοχής Νέων Τακτικών
Μελών;

Ναι Όχι

Έχετε Διαβάσει / Αποδεχθεί Το Καταστατικό Του Συνδέσμου;

Ναι Όχι

Έχετε Διαβάσει / Αποδεχθεί Τον Κώδικα Δεοντολογίας Του Συνδέσμου;

Ναι Όχι

	Δικαίωμα Εγγραφής	Ετήσια Συνδρομή
Τακτικά Μέλη	150 €	400 €
Συνδεδεμένα Μέλη	100 €	250 €

Τα παραπάνω ποσά παρακαλούμε να τα καταθέσετε στον ακόλουθο
Τραπεζικό Λογαριασμό:

**Εθνική Τράπεζα Αριθμ.Λ/σμού 104/
480454.67**

και να τα γνωστοποιήσετε στη γραμματεία του Συνδέσμου (fax: 210
3247881) αποστέλλοντας φωτοτυπία του αντιγράφου καταθέσεώς σας
καθώς και τα πλήρη στοιχεία σας.

Bottom of Form

19.4. The No. One Real Estate Brand in the World

In 2005, Franchise Times named Coldwell Banker the “number one” real estate brand in the industry for the fifth consecutive year. Coldwell Banker was also recognised as the world’s NINTH overall best-franchise organisation from amongst the global corporate giants such as of McDonalds, Hilton Hotels, Marriott Hotels & Resorts, Pizza Hut and others. The “Top 200 Franchise Organizations” is an annual ranking by Franchise Times, the news and information source for the industry.

Franchise Times®

The News and Information Source for Franchising

www.franchisetimes.com

October 2005

No.1 IN REAL ESTATE

Coldwell Banker Real Estate has been awarded No.1 Real Estate Franchise (Worldwide Sales), and has also featured in the prestigious Top 15 List for the sixth year in a row.

THE TOP 15 BY WORLDWIDE SALES

- 1 McDonalds
- 2 7-Eleven
- 3 Carlson Wagonlit Travel
- 4 Ace Hardware
- 5 KFC
- 6 Burger King
- 7 Pizza Hut
- 8 Wendy's
- 9 **Coldwell Banker Real Estate**
- 10 Circle K Stores
- 11 Subway Restaurants
- 12 Blockbuster
- 13 Marriott Hotels
- 14 Taco Bell Corp
- 15 Holiday Inn

Coldwell Banker Real Estate

RANKING CATEGORY	FIGURES	RANK
Worldwide Sales	\$8,455,000,000	9
Total Units	3,573	27



Registered with the permission of Franchise Times, October 2005 © Franchise Times 2500 Cleveland Ave North, Suite G, Roseville, MN 55113

1. First Name

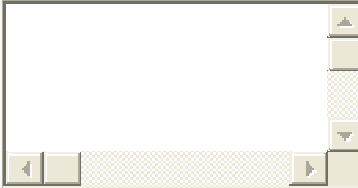
2. Last Name

3. Address

4. Phone Number

5. Mobile Number

6. Email

7. Comments 

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

I. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. **Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας : leasing - factoring - franchising** / Αποστόλου Σ. Γεωργιάδη ,Αθήνα : Σάκκουλας , 1992 . - (Βιβλιοθήκη αστικού και δικονομικού δικαίου , 19)
2. **Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας : leasing - factoring - franchising** / Απόστολος Σ. Γεωργιάδης . - 2η έκδ. αναθεωρ. και συμπληρωμένη ,Αθήνα : Αντ. Ν. Σάκκουλας , 1995
3. **Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας : leasing - factoring - forfaiting - franchising** / Απόστολος Σ. Γεωργιάδης . - 3η έκδ. αναθεωρ. και συμπληρωμένη ,Αθήνα : Αντ. Ν. Σάκκουλας , 1998
4. **Σχέδιο σύμβασης franchising διανομής προϊόντων** / [εισαγωγή Ονούφριος Φαρμακίδης] Αθήνα : Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών , 1997 . - (Σχέδια συμβάσεων εξωτερικού εμπορίου Συμβάσεις franchising , Ε3)
5. **Η χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing)** / Παναγιώτη Κ. Μάζη Αθήνα : Σμυρنيωτάκης , 1990
6. **Θεωρία και πρακτική της χρηματοδοτικής μισθώσεως (Leasing)** / Παύλου Χατζηπαύλου και Βαλεντίνης Γόντικα Αθήνα : Παπαζήσης , 1982
7. **Σχέδιο σύμβασης διεθνούς χρηματοδοτικού leasing** / [εισαγωγή Ονούφριος Φαρμακίδης] Αθήνα : Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών , 1998 . - (Σχέδια συμβάσεων εξωτερικού εμπορίου Συμβάσεις διεθνούς leasing , Ζ1)
8. **Φορολογία των επιχειρήσεων σε σχέση με το ηλεκτρονικό εμπόριο : διπλωματική εργασία** / Κωστούλα Μπαλωμένου Αθήνα , 2002
9. **Η νέα εποχή της πρόσβασης : η νέα κουλτούρα του υπερκαπιταλισμού, όπου όλη η ζωή είναι μια επί πληρωμή εμπειρία** / Τζέρεμι Ρίφκιν Αθήνα : Λιβάνης , 2001 . - (Βιβλιοθήκη των ιδεών)
10. **Ηλεκτρονικό εμπόριο : προβλήματα και προοπτικές** / Σταυροπούλου Θεοδώρα Αθήνα , 2003
11. **Νέα οικονομία, διαδίκτυο και ηλεκτρονικό εμπόριο** / Γιάννης Κατσουλάκος Αθήνα : Κέρκυρα , 2001
12. **Η σύναψη της ηλεκτρονικής συμβάσεως και η ευθύνη των παρεχόντων συνδρομή στην κατοχύρωση της γνησιότητας και του αναλλοίωτου των ηλεκτρονικών εγγράφων** / Δημήτρης Ν.

- Μανιώτης Αθήνα : Αντ. Ν. Σάκκουλας , 2003 . - (Βιβλιοθήκη αστικού και δικονομικού δικαίου , 44)
13. **Το νομικό πλαίσιο του ηλεκτρονικού εμπορίου** / Ιωάννης Δ. Ιγγλεζάκης Αθήνα : Σάκκουλας , 2003
14. **Η πρόσβαση στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες μέσω Διαδικτύου (INTERNET) : υπό το πρίσμα των οδηγιών 2002/65/EK, 2000/31/EK και 1999/93/EK** / Ιωάννης Ε. Λιναρίτης Αθήνα : Σάκκουλας , 2005
15. **Ψηφιακά έγγραφα και ηλεκτρονικό εμπόριο** / Χρήστου Γ. Μουζάκη Αθήνα , 2007

II. ΞΕΝΗ

1. **EC distribution law** / Joanna Goyder. - 2nd ed. Chichester : John Wiley, 1996 . - (Wiley series in european law)
2. **Le contrat de franchisage : notions actuelles et apport du droit europeen** / Philippe Bessis Paris : Librairie Generale de Droit et de Jurisprudence, c1992 . - (Droit des affaires)
3. **Moderne Vertragstypen** / von Michael Martinek Muenchen : C.H. Beck, 1991 . - (Schriftenreihe der juristischen Schulung, 109)
4. **Franchise-Vertrag** / von Eckhard Flohr Muenchen : C.H. Beck, 1998 . - (Beck'sche Mustervertraege, Bd. 30)
5. **The McDonaldization Thesis : explorations and extensions** / George Ritzer London : Sage, 1997
6. **Franchising : practice and precedents in business format franchising** / John N. Adams, K.V. Prichard Jones, Julian J.B. Hickey. - 4th ed. London : Butterworth, 1997
7. **Leasing** / by David Wainman. - [2nd ed.] London : Sweet & Maxwell, 1995
8. **Leasing finance** / Chris Boobyer. - 3rd ed. [London] : Euromoney Books, c1997
9. **Leasing taxation** Amsterdam : KPMG International Tax Centre, c1991
10. **E-Business : roadmap for success** / Ravi Kalakota and Marcia Robinson Reading, Mass. : Addison-Welsey, c1999 . - (Addison-Wesley information technology series)

11. **E-business with Net.Commerce** / Samantha Shurety Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, c1999
12. **Electronic commerce : law and practice** / Michael Chissick and Alistair Kelman. - 2nd ed. London : Sweet & Maxwell, 2000
13. **Law and the Internet : a framework for electronic commerce** / edited by Lilian Edwards and Charlotte Waelde. - 2nd ed. Oxford : Hart, 2000
14. **Culture.com : building corporate culture in the connected workplace** / Peg C. Neuhauser, Ray Bender, Kirk L. Stromberg Toronto : John Wiley, c2000
15. **eDirectives : guide to European Union law on e-commerce : commentary on the directives on distance selling, electronic signatures, electronic commerce, copyright in the information society, and data protection** / edited by Arno R. Lodder, Henrik W.K. Kaspersen The Hague : Kluwer, c2002 . - (Law and electronic commerce, 14)
16. **Ontologies : a silver bullet for knowledge management and electronic commerce** / Dieter Fensel. - 2nd ed., rev. and extended Berlin : Springer, c2004
17. **Droit des technologies de l'information : regards prospectifs** / ont contribue a ce cahier Mireille Antoine ... [et al.] Bruxelles : Bruylant, 1999 . - (Cahiers du Centre de recherches informatique et droit, 16)
18. **Silicon Alley : the rise and fall of a new media district** / Michael Indergaard New York : Routledge, 2004
19. **E-commerce : strategy, technologies and applications** / David Whiteley
London : The McGraw-Hill Companies, c2000 . - (Information systems series)
20. **Harvard business review on advances in strategy** Boston : Harvard Business School Press, c2002 . - (The Harvard business review paperback series)
21. **Strategic management of e-business** / Judy McKay, Peter Marshall Milton : John Wiley, 2004
22. **The economics of network industries** / Oz Shy Cambridge, U.K. : Cambridge University Press, 2001

III. ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

1. **Franchise Business**, Τεύχοι 34, 35, 36
2. **Franchise Success**, Τεύχοι 20, 21, 22

IV. INTERNET

1. www.franchise.gr
2. www.franchise.gr
3. www.franchising.gr
4. www.info-franchise.gr
5. www.franchise.org
6. www.britisch-franchise.org.uk
7. www.franchise-success.gr
8. www.find-franchise.net
9. www.expertin.gr
10. www.franchiseemporium.com
11. www.foreverprint.gr
12. www.google.gr
13. www.collegeboard.com
14. www.olastores.gr
15. www.fcd.gr
16. www.presspoint.gr
17. www.icap.gr