



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «FRANCHISE BUSINESS AND INTERNET»

ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΑΝΔΡΩΝΑ ΔΗΜΗΤΡΑ, ΞΕΝΟΦΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΤΡΑ

2007-2008

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

«FRANCHISE BUSINESS AND INTERNET»

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΜΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ, ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ, ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ.



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστούμε θερμά τον Καθηγητή μας κ. Γεώργιο Σωτηρόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια που μας προσέφερε για την ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής εργασίας όπως επίσης και τους γονείς μας.

Αφιερώνεται στις οικογένειες μας

Οι σπουδάστριες
Ανδρονά Δήμητρα
Ξενοφου Μαρία

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	σελ.2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	σελ.3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	σελ.4
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	σελ.7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ.8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE.....	σελ.10
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ FRANCHISE.....	σελ.12
1.3 ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE.....	σελ.14
1.3.1 ΤΟ FRANCHISING ΣΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ.....	σελ.20
1.4 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥ FRANCHISING.....	σελ.20
1.4.1 ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥ FRANCHISING.....	σελ.21
1.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISING.....	σελ.24
1.6 ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISE AGREEMENTS).....	σελ.36
1.6.1 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISE.....	σελ.37
1.7 MASTER FRANCHISE.....	σελ.46
1.7.1 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ (ΕΚΤΟΣ ΕΛΛΑΔΟΣ).....	σελ.51
1.8 ΠΟΛΛΑΠΛΟ (MULTI-UNIT) FRANCHISING.....	σελ.53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο	
2.1 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	σελ.54
2.2 ΕΠΙΛΕΓΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΣΥΜΒΟΥΛΟ FRANCHISE.....	σελ.59
2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	σελ.60
2.4 FRANCHISE & E-COMMERCE (ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ).....	σελ.64
2.4.1 ΤΟ INTERNET ΣΗΜΕΡΑ.....	σελ.65
2.4.2 FRANCHISE ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ.....	σελ.70
2.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ INTERNET.....	σελ.84
2.6 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ.....	σελ.88
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο	
3.1 FRANCHISING ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ.....	σελ.95

3.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....σελ.97	σελ.97
3.2.1 ΜΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....σελ.100	σελ.100
3.2.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....σελ.101	σελ.101
3.3 Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ FRANCHISE....σελ.105	σελ.105
3.3.1 Ο ΤΡΟΠΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟΝ FRANCHISOR.....σελ.105	σελ.105
3.3.2 ΤΟ ΠΙΛΟΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ.....σελ.109	σελ.109
3.3.3 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΤΟΥ FRANCHISOR.....σελ.112	σελ.112
3.4 Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΑΞΙΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....σελ.118	σελ.118
3.4.1 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....σελ.120	σελ.120
3.4.2 ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....σελ.121	σελ.121
3.4.3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....σελ.122	σελ.122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο	
4.1 ΟΣΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΠΡΙΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΤΕ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ FRANCHISE.....σελ.124	σελ.124
4.2 ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ FRANCHISEE.....σελ.125	σελ.125
4.3 ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΜΙΑΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ FRANCHISE ΚΑΙ ΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥΣ.....σελ.129	σελ.129
4.4 ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ Ή ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ...σελ.134	σελ.134
4.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ FRANCHISING.....σελ.138	σελ.138
4.6 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ.σελ.140	σελ.140
4.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ FRANCHISE.....σελ.142	σελ.142
4.7.1 "SUBWAY" ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΑΝΤΟΥΙΤΣ.....σελ.142	σελ.142
4.7.2 "SOUTHERN FRIED CHICKEN" ΕΣΤΙΑΣΗ.....σελ.145	σελ.145
4.7.3 "GOODY'S" ΕΣΤΙΑΣΗ (FAST FOOD).....σελ.148	σελ.148
4.7.4 "FLOCAFE" ESPRESSO BARS.....σελ.149	σελ.149
4.7.5 "SAU 'n SAU" ΕΣΤΙΑΣΗ.....σελ.151	σελ.151
4.7.6 "Mc DONALD'S" ΕΣΤΙΑΣΗσελ.153	σελ.153
4.7.7 "EVEREST" ΕΣΤΙΑΣΗ.....σελ.155	σελ.155
4.7.8 "HARRY'S PLACE " ΕΣΤΙΑΣΗ.....σελ.158	σελ.158

4.7.9 "ΤΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ" COFFEE RIGHT.....	σελ.160
4.7.10 "ΣΟΥΒΛΑΚΙ ΠΙΤΑ ΠΑΝ" ΕΣΤΙΑΣΗ.....	σελ.161
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	σελ.163
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	σελ.165
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	σελ.176



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η Πτυχιακή μας εργασία περιέχει μια συνοπτική παρουσίαση της έννοιας του συστήματος Franchise καθώς και την βοήθεια του Internet (διαδίκτυο), που σήμερα έχει ιδιαίτερα σημαντική θέση σε παγκόσμιο επίπεδο μεταξύ των μέσων προσέλκυσης νέων επιχειρηματιών που ενδιαφέρονται για την μέθοδο Franchise.

Η Πτυχιακή εργασία κατά κύριο λόγο απευθύνεται σε όλους όσους ενδιαφέρονται να επενδύσουν τα χρήματά τους με την μέθοδο του Franchise, καθώς και όσους προτιμούν να χρησιμοποιούν την νέα τεχνολογία όπως είναι το διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο που στις μέρες μας έχει μεγάλη απήχηση.

Καταβλήθηκε ιδιαίτερη προσπάθεια να διεξαχθεί μια έρευνα αγοράς ώστε να γίνει η συλλογή στοιχείων και πληροφοριών όπου συνέλαβαν στην ολοκλήρωση της Πτυχιακής εργασίας. Οι περισυλλογή των στοιχείων έγινε από το διαδίκτυο όπου και μας βοήθησε στην εύρεση των περισσότερων πληροφοριών, τις οποίες και επεξεργαστήκαμε για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Από την Οικονομική βιβλιοθήκη Αθηνών συλλέξαμε πληροφορίες από οικονομικά περιοδικά, επίσης στις 27 Φεβρουαρίου 2008 πραγματοποιήθηκε ημερίδα για το Franchise στην Πάτρα στο Ξενοδοχείο “ASTIR”, την οποία και παρακολουθήσαμε, σημαντική βοήθεια μας προσέφεραν τα περιοδικά Franchise και τέλος, βιβλία οικονομικού περιεχομένου από την βιβλιοθήκη Α.Τ.Ε.Ι Πατρών.

Για την αποπεράτωση της Πτυχιακής μας εργασίας συνέβαλε ο Καθηγητής μας κ. Γεώργιος Σωτηρόπουλος, ο οποίος και μας καθοδήγησε έτσι ώστε να διεκπεραιώσουμε την Πτυχιακή μας εργασία με σωστή συνεργασία και να αποκομίσουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Πάτρα, Απρίλιος 2008

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εποχή μας το Franchise προσφέρει όλο και περισσότερες ευκαιρίες στους επιχειρηματίες, αλλά, και σε όσους ενδιαφέρονται και θέλουν να επενδύσουν τα χρήματά τους δημιουργώντας την δική τους επιχείρηση, ούτως ώστε να έχουν σίγουρη επαγγελματική επιτυχία.

Σκοπός αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι η κατανόηση του συστήματος Franchise η χρησιμότητα του και η επιλογή του σαν τρόπος ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Επίσης θα αναφερθούμε στην βοήθεια που παρέχει η εξελίξει του ηλεκτρονικού εμπορίου στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων με την μέθοδο αυτή.

Το Franchising είναι ένα σύστημα συνεργασίας (μια σύμβαση) μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μια επιχείρηση «δικαιοπάροχος» (franchisor) παραχωρεί στην άλλη, το «δικαιούχο» (franchisee), έναντι μιας πάγιας πληρωμής και ποσοστών, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchise. Το franchising δημιουργεί ισχυρά εμπορικά σήματα, ενισχύει την απασχόληση, την ανάπτυξη σε προσωπικό, επιχειρηματικό, εθνικό επίπεδο, μεταφέρει τεχνογνωσία, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, κερδοφορία και υπεραξίες, διευρύνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ωθεί το σύνολο της αγοράς σε υψηλότερα πρότυπα.

Στην αρχική του μορφή, το franchising προήλθε από τις Η.Π.Α. Οι πρώτες εταιρίες που οργάνωσαν, στο τέλος του 19^{ου} αιώνα, το δίκτυο διανομής στον τύπο Franchising ήταν οι εταιρείες Ραπτομηχανών Singer και η Coca – Cola. Αποφασιστική ώθηση στο θεσμό έδωσαν, μετά το Β' παγκόσμιο Πόλεμο, οι συνθήκες που επικράτησαν τότε, δηλαδή η ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής σε συνδυασμό με την έλλειψη δικτύων διανομής και των ανάλογων οικονομικών μέσων για τις απαιτούμενες επενδύσεις .

Πολλές επιχειρήσεις Franchise που εκσυγχρονίζουν τις διαδικασίες λειτουργίας και οργάνωσής τους, εφαρμόζουν την νέα τεχνολογία και αξιοποιώντας την ανταλλαγή πληροφοριών, επωφελούνται με σημαντικές αλλαγές και βελτιστοποίηση της λειτουργίας τους.

Το Internet σήμερα διατηρεί σημαντική θέση σε παγκόσμιο επίπεδο μεταξύ των μέσων προσέλκυσης νέων επιχειρηματιών που ενδιαφέρονται για την μέθοδο franchise. Η δύναμη του συγκεκριμένου μέσου συνδέεται με τη δυνατότητα του να προσφέρει

πληθώρα πληροφοριών στους ενδιαφερόμενους επενδυτές, πληροφόρηση που κρίνεται απαραίτητη από τους επενδυτές.

Η πτυχιακή εργασία μας αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Αναλυτικά στο 1^ο κεφάλαιο αναφερόμαστε στον ορισμό και στη λειτουργία του συστήματος Franchise καθώς επίσης και στην Σύμβαση Δικαιόχρησης (Franchise). Στο 2^ο κεφάλαιο αναφερόμαστε στα οφέλη του Franchise προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς και στην επιλογή του κατάλληλου συμβούλου. Επίσης αναφέρουμε τους παράγοντες επιτυχίας και διαχρονικότητας μιας αλυσίδας Franchise και τον ρόλο του internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) στην ανάπτυξη του συστήματος Franchise. Στο 3^ο κεφάλαιο αναφερόμαστε στα χρηματοδοτικά προγράμματα, στα οικονομικά και μη οικονομικά στοιχεία όπως επίσης και στην διαχρονική αξία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Τέλος, στο 4^ο κεφάλαιο αναφέρουμε τις σημαντικότερες συμβουλές που πρέπει να γνωρίζει ο ενδιαφερόμενος πριν επενδύσει και τους κινδύνους που μπορεί να έχει μια συνεργασία Franchise. Ακόμα αναφερόμαστε στην πορεία του Franchise στην Ελλάδα και τις Διεθνής Αγορές και ορισμένες επιχειρήσεις Franchise.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE

➤ ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ FRANCHISING ΚΑΙ ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ

Η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchising ορίζει το Franchising ως ένα σύστημα εμπορίας προϊόντων, υπηρεσιών ή τεχνολογίας που στηρίζεται στη συνεχή συνεργασία μεταξύ νομικά και οικονομικά ανεξάρτητων μερών (επιχειρήσεων), τον δικαιούχο (franchisor), και τον λήπτη (franchisee). Ο πρώτος παραχωρεί στο δεύτερο το δικαίωμα αλλά και την υποχρέωση να εκμεταλλεύεται τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες.

Από καθαρά νομική άποψη το Franchising είναι μια μικτή αμοτεροβαρής σύμβαση με την οποία ο ένας από τους συμβαλλόμενους, που είναι συνήθως μια μεγάλη και επώνυμη επιχείρηση που ονομάζεται κάτοχος (Franchisor) παραχωρεί στον άλλον, συνήθως μια μικρή επιχείρηση περιορισμένης εμβέλειας που ονομάζεται λήπτης (franchisee) επί αντιπαροχή ορισμένα στοιχεία, όπως το δικαίωμα χρήσης της εμπορικής επωνυμίας και σήματος, της επιχείρησής του, της αποκλειστικής πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών σε μια περιοχή, το δικαίωμα εκμετάλλευσης νέων τεχνικών εμπορίας κλπ.

Υπάρχουν όμως δύο βασικές ιδιομορφίες που κάνουν το Franchising να ξεχωρίσει από τις άλλες αμοτεροβαρείς συμβάσεις του είδους.

- **Η πρώτη ιδιομορφία** είναι ότι ανάμεσα στα στοιχεία που παραχωρεί ο κάτοχος (franchisor), πρωταρχική θέση έχει η τεχνογνωσία (know-how) της οργάνωσης ή μιας νέας μεθόδου Μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί με επιτυχία.
- **Η δεύτερη και πιο σημαντική ιδιομορφία** είναι ότι η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων συνεχίζεται και μετά τη σύναψη της συμφωνίας. Είναι, δηλαδή, τακτική και στενή και αποσκοπεί στο να δώσει τη δυνατότητα στον λήπτη (franchisee) να αντλεί συνεχή βοήθεια από τον κάτοχο (franchisor), για την πληρέστερη αξιοποίηση ενός κοινού προγράμματος εμπορικής δράσης, που θα εξασφαλίζει αμοιβαίο όφελος και στις δύο επιχειρήσεις.

Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί πως η συνεργασία μεταξύ των δύο επιχειρήσεων δεν γίνεται με πλήρη ισότητα δικαιωμάτων, αλλά με σαφή υπεροχή της επιχείρησης του κατόχου (franchiser).

Από πλευράς Marketing το Franchising είναι μία από τις μορφές καταθέτης οργάνωσης συστημάτων εμπορίας που πραγματοποιούνται βάσει συμβολαίων (Contractual Vertical Marketing Systems) και που αποτελούνται από ανεξάρτητες μεταξύ τους επιχειρήσεις που αποφασίζουν να συνεργαστούν, για να πετύχουν σημαντικές οικονομίες και μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά. Δεν πρέπει όμως να συγχέεται η έννοια του Franchising με την έννοια των εθελοντικών αλυσίδων (Voluntary chains) με τις οποίες παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες.

Στο σύστημα Franchising ο κάτοχος (franchisor) προσφέρει τις μεθόδους οργάνωσης, διοίκησης και εμπορίας, καθώς και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που επιθυμεί να διαθέσει στην αγορά, ενώ ο λήπτης (franchisee) προσφέρει κεφάλαια, εγκαταστάσεις και ανθρώπινο δυναμικό και είναι αποκλειστικά υπεύθυνος για τη λειτουργία του καταστήματος της αλυσίδας σε μια συγκεκριμένη περιοχή.

Πιο συγκεκριμένα, το σύστημα Franchising έχει τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά:

- Ύπαρξη κοινής επωνυμίας ή κοινού εμπορικού σήματος.
- Πώληση μιας κλίμακας προϊόντων ή υπηρεσιών της ίδιας ακριβώς ποιότητας.
- Μόνιμη διασύνδεση μεταξύ των συμβαλλομένων, δηλαδή του κατόχου και του δικαιούχου, που παραμένουν όμως νομικά ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλο.
- Παροχή, από τον κάτοχο (franchisor), του δικαιώματος χρήσης νέων μεθόδων διοίκησης και Marketing καθώς και τεχνικής βοήθειας προς τον δικαιούχο (franchisee).
- Διαρκή παρακολούθηση και εποπτεία του δικαιούχου από τον κάτοχο, ώστε ο δεύτερος να μπορεί να προσφέρει τη βοήθειά του όταν χρειάζεται ή να προλαβαίνει τα σφάλματα που είναι πιθανό να γίνουν κατά την άσκηση της εμπορικής δραστηριότητας.
- Καθορισμό μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής στην οποία μπορεί να δράσει ο δικαιούχος.
- Γραπτή συμφωνία με τους όρους συνεργασίας μεταξύ των συμβαλλομένων επιχειρήσεων.

- ✦ Καθορισμό ποσού (της αντιπαροχής) που πληρώνει ο δικαιούχος στον κάτοχο για να ενταχθεί στο σύστημα και για το δικαίωμα εκμετάλλευσης των μεθόδων, επωνυμίας σήματος κλπ. που του παρέχονται.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ FRANCHISE

Η λέξη Franchise προέρχεται από τη γαλλική γλώσσα και σημαίνει προνόμιο ή ελευθερία. Στο μεσαίωνα το franchise ήταν προνόμιο ή δικαίωμα. Τότε, ο τοπικός ηγεμόνας ή άρχοντας εκχωρούσε το δικαίωμα διεξαγωγής αγορών ή εκθέσεων, λειτουργίας του τοπικού πορθμείου ή κυνηγιού στην περιοχή του. Αυτή η ιδέα επεκτάθηκε στους βασιλείς που παραχωρούσαν ένα franchise για παντός είδους εμπορικές δραστηριότητες όπως κατασκευές δρόμων και παρασκευή μπίρας. Ουσιαστικά ο βασιλιάς εκχωρούσε σε κάποιον το δικαίωμα στο μονοπώλιο για συγκεκριμένο τύπο εμπορικής δραστηριότητας. Με το πέρασμα του χρόνου οι κανονισμοί των καταστημάτων franchise έγιναν μέρος του Ευρωπαϊκού Εθνικού Δικαίου.

Με την πάροδο των αιώνων ο θεσμός του franchising εξελίχθηκε καθώς οι οικονομίες των κρατών του κόσμου εξελίχθηκαν. Το 1840 στη Γερμανία ορισμένοι μεγάλοι παρασκευαστές μπίρας παραχωρούσαν franchises σε συγκεκριμένες ταβέρνες, εκχωρώντας τους το αποκλειστικό δικαίωμα να πωλούν τη μπίρα τους. Αυτή ήταν η έναρξη της ιδέας του franchising όπως τη γνωρίζουμε σήμερα. Το 1851, η εταιρία ραπτομηχανών Singer άρχισε να παραχωρεί franchises. Η Singer υπέγραψε συμβόλαια franchise που ήταν ο πρόδρομος των νέων συμφωνιών franchise.

Ωστόσο, στην πραγματικότητα το franchising άρχισε να αναπτύσσεται στις αρχές του αιώνα, όταν η General Motors έκανε συμφωνίες franchise με εμπόρους (dealers). Το 1930 το franchising επεκτάθηκε στις βιομηχανίες αυτοκινήτων, εμφιάλωσης αναψυκτικών και βενζίνης. Το 1950, 100 εταιρίες λειτουργούσαν με τη μορφή του franchise.

Το franchising δεύτερης γενιάς (Business format franchising), που είναι η κυριαρχούσα μορφή franchising σήμερα, εμφανίστηκε στην οικονομική σκηνή μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο με την επιστροφή των εκατομμυρίων Αμερικανών στρατιωτικών ανδρών και γυναικών και την επακόλουθη αύξηση των γεννήσεων. Η

αύξηση των γεννήσεων ακόμα καθορίζει την οικονομία και θα συνεχίσει και τον επόμενο αιώνα.

Υπήρχε μια εξαιρετική ανάγκη για όλα τα είδη προϊόντων και υπηρεσιών και το franchising ήταν το ιδανικό επιχειρηματικό μοντέλο για την γρήγορη εξάπλωση των ξενοδοχείων/μotel και των βιομηχανιών fast food. Στη διάρκεια της έκρηξης των 60 's και 70 's έγιναν πολλές αυθαιρεσίες στο franchising. Υπήρχε αριθμός δόλιων εταιριών franchise που κυριολεκτικά άρπαξαν τα λεφτά του κόσμου και έφυγαν, καθώς και αριθμός εταιριών με ελλιπές κεφάλαιο και ανίκανους διευθυντές που χρεοκόπησαν, δίνοντας το στίγμα των αποτυχημένων δικαιοδόχων που τα έχασαν όλα.

Ήταν σαφές ότι η βιομηχανία franchise έπρεπε να αλλάξει προκειμένου να παραμείνει μια βιώσιμη επιχειρηματική ιδέα. Από πλευράς βιομηχανίας, ιδρύθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Franchise (International Franchise Association) με απώτερο στόχο να αναβαθμίσει ολόκληρη τη βιομηχανία. Η I.F.A. παρέχει εκπαίδευση σε όλες τις μορφές franchising στοχεύοντας σε μεγάλο βαθμό στον επαγγελματισμό της βιομηχανίας. Τα μέλη της I.F.A. οφείλουν να συμμορφώνονται με τον Κώδικα Δεοντολογίας της που εξασφαλίζει υψηλό επίπεδο. Η I.F.A. βρίσκεται σε στενή συνεργασία με το Κογκρέσο και την Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου (Federal Trade Commission), με στόχο να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο η βιομηχανία σχετίζεται με τους δικαιοδόχους.

Από πλευράς κυβέρνησης, η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου το 1978 απαίτησε όλοι οι δικαιοπάροχοι να υποβάλλουν σε όλους τους εν δυνάμει δικαιοδόχους ένα έγγραφο αποκαλούμενο Εγκύκλιος Ενιαίας Πρότασης Δικαιόχρησης (Uniform Offering Circular ή U.F.O.C.), προτού λάβουν χρήματα. Η U.F.O.C. παρέχει πολύ λεπτομερείς πληροφορίες για μια εταιρία franchise, όπως την ιστορία της, πληροφορίες για τα γραφεία, τις δίκες που έχει στο ιστορικό της, τα στοιχεία των οικονομικών ελέγχων, τη συμφωνία franchise, δηλαδή το συμβόλαιο ανάμεσα στον δικαιοπάροχο και τον δικαιοδόχο και μια τρέχουσα λίστα των εταιριών franchise με τα ονόματα και τους αριθμούς τηλεφώνου των ιδιοκτητών τους. Σκοπός της U.F.O.C. είναι να παρέχει επαρκείς πληροφορίες ώστε να βοηθήσει τον υποψήφιο δικαιοδόχο να πάρει τη σωστή απόφαση. Η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου δεν ελέγχει την U.F.O.C. εκτός και αν υπάρξει κάποιο παράπονο όποτε και αποφασίζει να διερευνήσει το θέμα.

Κατά τη δεκαετία του 1980, άρχισε μια περίοδος ραγδαίας ανάπτυξης του franchising. Το 1980, γύρω στις 1600 επιχειρήσεις λειτουργούσαν με τη μέθοδο του franchise ενώ το 2000 ο αριθμός είχε τριπλασιαστεί.

➤ ΤΟ FRANCHISING ΣΗΜΕΡΑ

- Κάθε χρόνο περισσότερα από 1 τρις \$ προϊόντων και υπηρεσιών πωλούνται από εταιρίες franchise στις Η.Π.Α.
- Το 35 % όλων των προϊόντων και υπηρεσιών λιανικής πωλούνται από εταιρίες franchise.
- Υπάρχουν πάνω από 650.000 καταστήματα franchise αποκλειστικής λιανικής διάθεσης ή πώλησης στις Η.Π.Α..
- Κάθε εργάσιμη μέρα ανοίγει ένα νέο κατάστημα franchise κάθε 5 λεπτά.
- Πάνω από 300 διαφορετικοί τύποι βιομηχανιών και επιχειρήσεων λειτουργούν με τη μέθοδο του franchise.

Παράγοντες όπως, η μετακίνηση της οικονομίας από την παραγωγή στις υπηρεσίες, τα επιτεύγματα της τεχνολογίας και η είσοδος των γυναικών στον εργασιακό χώρο, συνέβαλαν στην επιτάχυνση του μοντέλου των προσωπικών επιχειρήσεων.

Σήμερα, το franchising είναι μια αυστηρά ελεγχόμενη βιομηχανία που προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες σε άτομα που πραγματικά θέλουν να πραγματοποιήσουν το όνειρό τους και να στήσουν μια δική τους επιχείρηση.

1.3 ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE

Παρακάτω παρουσιάζετε ένα χρήσιμο και περιεκτικό λεξικό για το franchising, που αφορά τους επαγγελματίες του χώρου αλλά και όσους ενδιαφέρονται να αναπτύξουν την επιχείρησή τους με αυτή την μέθοδο. Περιέχει την ορολογία του συστήματος όπως ισχύει στην Ευρώπη και όπως ψηφίστηκε από τον Ελληνικό Σύνδεσμο Franchise και έχει ως εξής:

Franchise: Το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν σε εμπορικά συστήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς

εκμετάλλευση με σκοπό τη μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Franchisor (Δικαιοπάροχος ή Δότης): Η επιχείρηση η οποία παρέχει έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise στους δικαιοδόχους.

Franchisee (Δικαιοδόχος ή Λήπτης): Είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον δικαιοπάροχο (franchisor), το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή / και παροχή υπηρεσιών.

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

Franchising (Δικαιόχρηση): Η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (franchisor), παραχωρεί στον δικαιοδόχο (franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising. Ο όρος franchising προέρχεται από το παλιό γαλλικό ρήμα francher, που σήμαινε παραχώρηση ενός προνομίου ή την παραίτηση από κάποια δικαιώματα.

Area Development Agreement (Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής): Με τη συμφωνία αυτή ο Δικαιοπάροχος παραχωρεί στον Δικαιοδόχο το αποκλειστικό δικαίωμα να ανοίξει ο ίδιος και να λειτουργήσει, με βάση ένα προσυμφωνηθέν σχέδιο ανάπτυξης, έναν ορισμένο αριθμό καταστημάτων σε συγκεκριμένη περιοχή.

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

Business Format Franchising (Franchising δεύτερης γενιάς): Μία διαρκής επιχειρηματική σχέση μεταξύ του franchisor και του franchisee, η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα, αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα, δηλαδή στρατηγική και σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία.

Ethical franchise (Επιχειρηματική ηθική στο franchise): Η επιχείρηση franchise η οποία τηρεί τους κανόνες δεοντολογίας του χώρου στον οποίο λειτουργεί, ειδικά όσον αφορά στην ενημέρωση που παρέχεται στους υποψήφιους δικαιοδόχους (franchisees). Οι κανόνες δεοντολογίας καθορίζονται από αρμόδιους οργανισμούς εμπορίου, εθνικούς και διεθνείς συνδέσμους Franchise (B.F.A. και I.F.A.) και εξασκούνται από έμπειρους συμβούλους δικαιοπάροχων και δικαιοδόχων.

Disenfranchise (Αφαίρεση Δικαιωμάτων Δικαιοπάροχου): Η αφαίρεση των δικαιωμάτων λειτουργίας της επιχείρησης του δικαιοδόχου (franchisee) από τον δικαιοπάροχο (franchisor). Αυτό είναι δυνατό να συμβεί στην περίπτωση που ο πρώτος αθετεί τη σύμβαση κατ' επανάληψη και δεν λαμβάνει υπόψη τις σχετικές προειδοποιήσεις του δικαιοπάροχου (franchisor). Συνήθως συμβαίνει όταν ο δικαιοδόχος δεν καταβάλλει τις πληρωμές που πρέπει στον δικαιοπάροχο ή ακόμα στην περίπτωση που δεν τηρεί τα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας που επιβάλλει ο δικαιοπάροχος και τα οποία είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης.

Franchise Contract (Σύμβαση Δικαιόχρησης): Είναι η αμφοτεροβαρής ενοχική σύμβαση μεταξύ του δικαιοπάροχου (franchisor) και του δικαιοδόχου (franchisee), στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεών τους. Ο δικαιοδόχος πρέπει να συμβουλευτεί το νομικό του σύμβουλο ως προς την αξιολόγηση των όρων της σύμβασης, τους οποίους πρέπει να κατανοήσει πλήρως, πριν υπογράψει ότι δεσμεύεται με αυτούς. Από την άλλη μεριά ο υποψήφιος δικαιοδόχος συνήθως δεν έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους θεμελιώδεις όρους της σύμβασης, καθώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στη μεταχείριση των δικαιοδόχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους από αυτούς. Ένας επιπλέον λόγος είναι η ανάγκη για ομοιόμορφη εμφάνιση και λειτουργία του δικτύου σε κοινή βάση. Οι

συμβάσεις δικαιόχρησης (franchise contract) πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το περιεχόμενό τους αλλά και τις ενδεχόμενες παραλείψεις τους.

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

Disclosure (Υποχρέωση Πληροφόρησης): Η υποχρέωση του δικαιούχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιούχο πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική κατάστασή του, το επιχειρηματικό ιστορικό του, την περιγραφή της επιχείρησης η οποία είναι αντικείμενο Franchise, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς το δικαιούχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης Franchise, τη βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης Franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου, όπως αυτά προβλέπονται είτε από την εθνική νομοθεσία, είτε από τον κώδικα δεοντολογίας για το franchising. Σημειώνεται ότι η πληροφόρηση αυτή πρέπει να δίνεται στον υποψήφιο δικαιούχο πριν την υπογραφή της σχετικής σύμβασης.

Entry Fee ή Initial Franchise Fee (Δικαίωμα εισόδου): Είναι το εφάπαξ ποσό που πληρώνει ο franchisee στον franchisor με την υπογραφή της σύμβασης franchise, για την ένταξη του πρώτου στο δίκτυο Franchise. Το entry fee αντιπροσωπεύει τις δαπάνες για: ανάπτυξη, μεταφερόμενη τεχνογνωσία (know-how), δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία (goodwill), αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος).

Continuing Fees ή Royalties (Συνεχή δικαιώματα): Χρηματικά ποσά τα οποία καταβάλλει ο franchisee (δικαιούχος) στο franchisor (δικαιούχο) σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης. Οι καταβολές αυτές αντισταθμίζουν τη συνεχή υποστήριξη του franchisor στον franchisee ή τη συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας ή αντιστοιχούν στη διαρκή ή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση. Τα ποσά αυτά εκφράζονται με τους ακόλουθους τρόπους:

- ✦ Ως ποσοστό (%) επί των καθαρών πωλήσεων (πωλήσεις πλέον Φ.Π.Α.)

- Ως ποσοστό επί των καθαρών αγορών
- Ενσωματωμένα στο κόστος αγορών.
- Ως καταβολή πάγιας χρηματικής αμοιβής (flat fee).
- Συνδυασμός δύο από τα παραπάνω.

Franchise Fee (Τέλη Δικαιοδόχου): Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος (franchisor) παίρνει τη συνεχή αμοιβή του από τον δικαιοδόχο (franchisee), είναι με τη μορφή ενός ποσοστού επί το τζίρο του δευτέρου. Ο άλλος τρόπος είναι μέσω μιας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στο δικαιοδόχο. Αυτό το σύστημα αμοιβής μέσω τζίρου αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του θεσμού της δικαιόχρησης καθώς συνεπάγεται την επιτυχία της επιχείρησης του δικαιοπάροχου μόνο στην περίπτωση που ο ίδιος εξασφαλίσει την επιτυχία των δικαιοδόχων του.

Αυτή η συνεχής εξάρτηση του δικαιοπάροχου από την επιτυχία των δικαιοδόχων είναι η βασική ιδέα του θεσμού της δικαιόχρησης. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από franchisee σε franchisee και πρέπει να αντανακλά το επίπεδο των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται στο δικαιοδόχο και επιπλέον να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρήματός του.

Annual Renewal Fee (Ετήσιο τέλος Ανανέωσης Σύμβασης): Η σύμβαση franchise, η οποία παρέχεται από τον δικαιοπάροχο, μπορεί να έχει διάρκεια μόνο ενός έτους και ο δικαιοδόχος να έχει το δικαίωμα αυτόματης ανανέωσης της στο τέλος αυτής της περιόδου, με την καταβολή του ετήσιου τέλους ανανέωσης σύμβασης (annual renewal fee). Αυτή η αμοιβή μπορεί να είναι ένα συγκεκριμένο ποσό ή να εξαρτάται από το μέγεθος που έχει η επιχείρηση του δικαιοδόχου στο 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.

Franchise Commitment Agreement (Δεσμευτική Συμφωνία στο Franchise): Αποτελεί μία γραπτή δήλωση, την οποία παρέχει ο δικαιοπάροχος στον πιθανό ιδιοκτήτη του franchise και στην οποία αναφέρεται η πρόθεση του δικαιοπαρόχου (franchisor) να πουλήσει το franchise του.

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

- Γενικά στοιχεία για τον δικαιопάροχο (franchisor), (νομική μορφή, έτος ίδρυσης, μετοχική σύνθεση, οργανόγραμμα, εμπειρία στελεχών κ.λπ.)
- Εμπορική και οικονομική πορεία της επιχείρησης.
- Περιγραφή του franchise concept, των προϊόντων ή/ και υπηρεσιών.
- Περιγραφή της αγοράς στην οποία εντάσσεται, υποδιαιρέσεις σε τμήματα/μερίδια και τάσεις.
- Το κοινό στο οποίο απευθύνεται.
- Αριθμητική και γεωγραφική ανάπτυξη, καθώς και μελλοντικοί στόχοι.
- Παρεχόμενη υποστήριξη του franchisor στον franchisee στο αρχικό στάδιο καθώς και σε συνεχή βάση (on going support).
- Προφίλ ιδανικού franchisee.
- Βασικά σημεία της Σύμβασης Franchise

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

Pilot Store (Πιλοτικό Κατάστημα): Το αρχικό κατάστημα (ή τα αρχικά καταστήματα), το οποίο ανήκει στο δότη και κατά τη λειτουργία του οποίου έχει εφαρμοστεί και ελεγχθεί για ικανό χρονικό διάστημα η εμπορική αποδοχή του franchise concept, η βιωσιμότητα και η δυναμική του καταστήματος, η δυνατότητα τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών, ώστε να εφαρμοστεί και σε άλλα καταστήματα κατά ομοιόμορφο τρόπο.

Franchise Training (Εκπαίδευση Franchise): Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor (δικαιοπάροχος) στο franchisee (δικαιοδόχο) και στους υπαλλήλους του, σχετικά με το franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

Quality control (Ποιοτικός Έλεγχος): Καλείται ο έλεγχος που εκτελεί ο franchisor (δικαιοπάροχος) επιτόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise, ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων (franchisees) του δικτύου με τους κανόνες του εγχειριδίου λειτουργίας του franchise όπου έχουν υπογράψει τα δύο μέρη τους σχετικούς όρους όσον αφορά στην ποιότητα των πωλούμενων προϊόντων όσο και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Buy Back Option (Επιλογή Εξαγοράς): Είναι η περίπτωση κατά την οποία σε περίπτωση λήξης ή λύσης μίας σύμβασης franchise, ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από το δικαιοδόχο να του πουλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής, είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά τη λύση ή τη λήξη της σύμβασης.

1.3.1 TO FRANCHISING ΣΕ ΑΡΙΘΜΟΥΣ

- Υπάρχουν πάνω από 450 επιχειρήσεις που δηλώνουν ότι αναπτύσσονται με τη μέθοδο του franchise στην Ελλάδα.
- Ο αριθμός των ενεργών επιχειρήσεων δικαιοπαρόχων σήμερα εκτιμάται σε 240 με 280.
- Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν αναπτύξει δίκτυο με 10.500 συνολικά σημεία.
- Από τα 10.500 περίπου σημεία τα 30% είναι εταιρικά και τα 70% είναι franchised.
- Συνολικά σε επιχειρήσεις franchise απασχολούνται περίπου 30.000 - 35.000 εργαζόμενοι.
- Το 85% των εταιρειών είναι ελληνικής προέλευσης, αν και οι ξένες εταιρείες (master franchise) αυξάνονται με ταχύτατους ρυθμούς.

1.4. ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥ FRANCHISING

Το Franchising ανάλογα με το περιεχόμενο της συμφωνίας μεταξύ δικαιοπάροχου και λήπτη διακρίνεται στα εξής κύρια είδη:

Δικαιόχρηση ολοκληρωμένου συστήματος (Business format franchising): Το Business format franchising αποτελεί τον πιο διαδεδομένο τύπο franchising. Ο δικαιοπάροχος παρέχει την άδεια στο λήπτη να χρησιμοποιεί για συγκεκριμένο χρονικό

διάστημα και συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή το εμπορικό του σήμα και ένα ολοκληρωμένο σύστημα λειτουργίας της επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο ο λήπτης είναι υποχρεωμένος να λειτουργήσει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του είδους σύμβασης αποτελούν οι αλυσίδες fast food.

Παροχή δικαιώματος διανομής (Distributorship): Ο δικαιούχος παρέχει στο λήπτη το δικαίωμα διανομής των προϊόντων ή υπηρεσιών του για συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και συγκεκριμένη χρονική περίοδο, η οποία βεβαίως μπορεί μετά τη λήξη της να ανανεωθεί, εφόσον συνεχίζεται ομαλά η συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών.

Παροχή άδειας για παραγωγή προϊόντος: Ο δικαιούχος παρέχει στο λήπτη το δικαίωμα παραγωγής ενός προϊόντος με το σήμα του για συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Coca Cola που έχει παραχωρήσει τα δικαιώματα εμφιάλωσης των προϊόντων της στην εταιρία 3E.

Χρήση ονόματος μιας διασημότητας: Στην περίπτωση αυτή ο δικαιούχος είναι μια διασημότητα (σχεδιαστής μόδας, αθλητής κλπ.) ή μια εταιρία που τον εκπροσωπεί και παρέχει το δικαίωμα χρήσης του ονόματός του σε μια σειρά προϊόντων, πχ. αρώματα, αθλητικά είδη κλπ. εισπράττοντας δικαιώματα (royalties) από την εταιρία που κατασκευάζει ή διακινεί τα προϊόντα που φέρουν το όνομά του.

Στην πράξη, συμφωνίες δικαιόχρησης (franchising) συναντάμε μεταξύ:

- ✦ Παραγωγού ενός προϊόντος και χονδρεμπόρου
- ✦ Παραγωγού και λιανοπωλητή
- ✦ Χονδρεμπόρου και λιανοπωλητή
- ✦ Οργανισμού προσφοράς υπηρεσιών και των διαφόρων πωλητών επιχειρήσεων που λειτουργούν μέσα στον ίδιο κλάδο και το ίδιο επίπεδο, π.χ. στην περίπτωση αλυσίδας εστιατορίων.

1.4.1 ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Investment Franchise (Επενδυτικό Franchise): Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee τοποθετεί ένα σημαντικό κεφάλαιο για να επενδύσει σε ένα υψηλού κόστους σύστημα Franchise και παρά την πλήρη εξασφάλιση της στρατηγικής διοίκησης, σταθερά μισθώνει τρίτους στους οποίους αναθέτει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση των

καταστημάτων του δικτύου, για λογαριασμό του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και τα εστιατόρια που αναπτύσσονται με τη μέθοδο franchise.

Direct Franchise (Άμεσο Franchise): Είναι η περίπτωση κατά την οποία ο δικαιούχος παρέχει σε κάθε επιμέρους δικαιούχο τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μία και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

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

Mobile Franchise (Κινητό Franchise): Είναι μία μορφή Franchising, όπου ο δικαιούχος παρέχει στο δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise, μέσα από την παροχή συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές και εκτός του καταστήματός του, πάντα όμως με τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

Management Franchise (Διοικητικό Franchise): Όπου ο franchisee ελέγχει αρκετές περιοχές ή ακόμη και ολόκληρη περιφέρεια και συντονίζει μία ομάδα εργαζομένων.

Executive Franchise (Διευθυντικό Franchise): Όπου ο franchisee αναπτύσσει τη δική του προσωπική επιχείρηση, η οποία αποτελείται από έναν και μοναδικό εργαζόμενο στο γραφείο τον ίδιο και που γενικά αφορά σε κλάδους όπως οικονομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες προσωπικού, γραφεία συμβούλων ή project management (διοίκηση έργου). Παραδείγματα αποτελούν λογιστικά γραφεία και γραφεία συμβούλων.

Retail Shop Franchise (Franchise για Καταστήματα Λιανικής Πώλησης): Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee καταβάλλει σημαντικό κεφάλαιο, τόσο για την ιδιοκτησία/μίσθωση του καταστήματος, όσο και για τον εξοπλισμό ο οποίος πιθανότατα να απαιτεί ένα μεγάλο μέρος της επένδυσης, καθώς και για το προσωπικό που θα τον βοηθήσει να λειτουργήσει ένα δίκτυο υψηλής απόδοσης. Το δίκτυο αυτό μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να πωληθεί, με κάποιο όφελος πάντα. Αντίθετα από το investment

franchise, οι ιδιοκτήτες που εκτελούν καθήκοντα διαχειριστή είναι ο γενικός κανόνας σε αυτή την κατηγορία.

Franchise Παραγωγής ή Βιομηχανικό: Πρόκειται για μία σύμβαση με βάση την οποία ο franchisee κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του franchisor, προϊόντα τα οποία πουλάει με το εμπορικό σήμα του franchisor.

Services Franchise (Franchise Υπηρεσιών): Είναι μία μορφή franchising όπου ο δικαιούχος παρέχει στο δικαιούχο την άδεια εκμετάλλευσης του πακέτου franchise μέσα από την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές.

Μεικτό Franchise: Είναι αρκετά συνηθισμένο στον κόσμο του Franchising να συνδυάζονται αρμονικά μέσα στο ίδιο Δίκτυο, η διανομή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών. Συνήθως αυτό συμβαίνει, όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας.

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

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

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

Conversion Franchise (Franchise Μετατροπής): Σε αυτή τη μορφή του franchise ο δικαιούχος (franchisee) λειτουργεί ήδη, πριν την ένταξή του στο δίκτυο τη δική του

επιχείρηση της οποίας το αντικείμενο είναι ίδιο με αυτό της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου (franchisor).

1.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE

Όπως κάθε μορφή συνεργασίας, το Franchising παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα που αναφέρονται στη συνέχεια δεν υπάρχουν κατ' ανάγκη σε όλες τις συμβάσεις συνεργασίας αυτής της μορφής, ούτε και έχουν την ίδια βαρύτητα.

▶ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISOR

➤ Ταχεία και αποδοτικότερη ανάπτυξη

Το πλέον προφανές πλεονέκτημα για τον franchisor είναι η δυνατότητα που του δίνεται να επεκτείνει την επιχείρησή του χρησιμοποιώντας ανθρώπινο δυναμικό και υλικούς πόρους τρίτων. Έτσι, η ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου μειώνεται σημαντικά μια και του παρέχετε η δυνατότητα αποτελεσματικότερης διάθεσης των ιδίων πόρων προς όφελος της ανάπτυξης και εξέλιξης του concept αλλά και των franchisees. Ο Franchisor έχει τη δυνατότητα να διεισδύσει και να ελέγξει αποτελεσματικότερα μια αγορά αυξάνοντας το δίκτυό του πολύ γρηγορότερα από ότι θα μπορούσε σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση.

Οι Franchisees συνεισφέρουν στην συγκέντρωση σημαντικού μέρους των αναγκαίων πόρων με την επένδυσή τους στο αρχικό κόστος, την καταβολή δικαιωμάτων εισόδου (entry fee) και συνεχών δικαιωμάτων (royalties) αλλά και με συνεχή συμβολή τους στην εξέλιξη του concept στην ισχυροποίηση του brand name, την διεύρυνση του μεριδίου αγοράς και την αποδυνάμωση του ανταγωνισμού, την επανεπένδυση των κερδών τους κλπ.

Σε καμία περίπτωση όμως τα παραπάνω δεν σημαίνουν ότι για την ανάπτυξη με franchising δεν απαιτούνται σημαντικά κεφάλαια. Η επιτυχία του εγχειρήματος εξαρτάται και από την δυνατότητα συνεχών επενδύσεων σε υποδομή, σε οργάνωση, σε marketing. Επενδύσεις που ισχυροποιούν και διευρύνουν τα ανταγωνιστικά

πλεονεκτήματα, υποστηρίζουν το δίκτυο, επιταχύνουν την ανάπτυξη δημιουργώντας πιλοτικές διαδικασίες σε νέα δυναμικά συστήματα διανομής.

✦ Δέσμευση- Παρακίνηση

Ο Franchisee είναι διαχειριστής αλλά και συγχρόνως ο ιδιοκτήτης της δικής του επιχείρησης. Αυτός απολαμβάνει τα οφέλη της επιτυχίας ή εισπράττει τα αρνητικά αποτελέσματα της αποτυχίας. Είναι προφανές ότι δεσμεύεται περισσότερο καθώς έχει ισχυρά κίνητρα για την ανάπτυξή της από ότι θα είχε ένας απλός υπάλληλος ο οποίος δεν απολαμβάνει άμεσα προσωπικό όφελος.

Για τον λόγο αυτό καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια έτσι ώστε να διασφαλίσει τη μεγιστοποίηση τόσο των κερδών του όσο και της πελατειακής του βάσης. Παράλληλα, όταν ο franchisor έχει δημιουργήσει τις ανάλογες στρατηγικές και διαδικασίες, συμβάλλει στην εξέλιξη και βελτίωση του concept, την περαιτέρω ανάπτυξη και ενδυνάμωση του δικτύου ως συνόλου.

✦ Αποτελεσματικότερη Διαχείριση

Από τη στιγμή που ένας franchisor έχει επιτύχει να προσελκύσει ικανούς συνεργάτες (franchisees) οι οποίοι θα αναπτύξουν και θα επεκτείνουν την επιχείρηση, τότε έχει όλη την ευκαιρία να επικεντρωθεί σε άλλους τομείς που θα έχουν στόχο είτε στη βελτίωση του αρχικού concept είτε στην ανάπτυξη άλλων δραστηριοτήτων που ενδέχεται να απορρέουν από την αρχική. Η αδιάλειπτος υποστήριξη, ο συστηματικός έλεγχος, η συνεχής εκπαίδευση είναι αναγκαίοι όροι προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι το δίκτυο αποτελείται από αφοσιωμένο δυναμικό που εργάζεται σκληρά για να διαφυλάξει την επένδυση και αποτελεί ουσιαστικό περιουσιακό στοιχείο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

✦ Ισχυρό Brand Name

Το Franchising προσφέρει το ουσιαστικό πλεονέκτημα στον franchisor να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα του brand name τους τόσο μέσω της συνεταιριστικής διαφήμισης (co operative advertising) του δικτύου όσο και της τοπικής διαφήμισης του κάθε franchisee. Στη πλειονότητα των συστημάτων οι franchisees καλούνται να συμβάλουν με ένα ποσοστό επί των ακαθάριστων πωλήσεών τους (συνήθως 2%-4%) ως συμμετοχή στις διαφημιστικές δαπάνες. Αυτό προσφέρει μια σημαντική πηγή πόρων στον franchisor ο οποίος επιδιώκει να αυξήσει την αποδοχή και την αναγνωρισιμότητα του

brand name από το κοινό και την αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχει. Η δύναμη της διαφήμισης δεν πρέπει να υποβαθμίζεται καθώς είναι το κλειδί της μελλοντικής επιτυχίας της επιχείρησης και της δημιουργίας σημαντικών υπεραξιών.

✦ Οικονομίες Κλίμακας – Διαπραγματευτική Ισχύς

Για concept που βασίζονται στην πώληση προϊόντων, η ταχεία ανάπτυξη του δικτύου μπορεί να προσφέρει ένα ιδιαίτερα σημαντικό «διαπραγματευτικό εργαλείο» που διευκολύνει τις εμπορικές συναλλαγές με τους προμηθευτές, καθώς δίνει τη δυνατότητα στους franchisors να διαπραγματεύονται και να εξασφαλίζουν όχι μόνο ιδιαίτερα ευνοϊκές για αυτούς συμφωνίες αλλά και στρατηγικούς συμμάχους.

Αυτό με τη σειρά του ενδυναμώνει την αφοσίωση του λήπτη στο δίκτυο αφού ο ίδιος συνειδητοποιεί πως από μόνος του δεν θα μπορούσε σε καμία περίπτωση να είχε το ίδιο αποτέλεσμα. Και δεν ομιλούμε απλά και μόνο για πλεονέκτημα τιμών ή διακανονισμού. Σε πολλές περιπτώσεις τα ποιοτικά πλεονεκτήματα είναι τα καθοριστικά (π.χ. αποκλειστική διανομή ενός νέου μοντέλου για κάποιο χρονικό διάστημα).

➤ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISOR

✦ Εκχώρηση σημείων πώλησης – Μείωση ποσοστού κέρδους

Το πλέον προφανές μειονέκτημα του franchising για τον Franchisor είναι ότι πρέπει να εκχωρεί μέρος των κερδών που παράγει το concept, το προϊόν ή η υπηρεσία που έχει διαμορφώσει και αναπτύξει. Έτσι, με την επιλογή ενός «κακού» συνεταιρίου επηρεάζονται αρνητικά τόσο τα πραγματοποιημένα κέρδη (realizable profits) όσο και η φήμη της επιχείρησης.

Τα εταιρικά καταστήματα έχουν την τάση να είναι περισσότερο κερδοφόρα για τον δότη από ότι τα franchised καταστήματα όπου οι αποδόσεις του είναι περιορισμένες. Σε αυτήν την περίπτωση η βασική πηγή εσόδων του franchisor είναι η συνεχής καταβολή των τελών δικαιοδόχου (franchise fees) που εκφράζονται ως ποσοστό του μικτού τζίρου του franchisee. Οι συγκεκριμένες προμήθειες κυμαίνονται μεταξύ 7-15%, ποσοστό ιδιαίτερα χαμηλό σε σχέση με το εισόδημα που θα αποκομούσε ένας franchisor στην περίπτωση που θα ήταν ο ίδιος ιδιοκτήτης της μονάδας .

Η φύση της σχέσης franchisor - franchisee δείχνει ότι και οι δυο πλευρές επιδιώκουν το κέρδος παρόλα αυτά το 90% του κέρδους κατευθύνεται προς τους franchisees.

Λιγότερο από αυτό το ποσοστό ενδέχεται να δημιουργήσει προβλήματα στην δέσμευση αλλά και στα κίνητρα του franchisee.

✦ Αποκλειστικότητα

Σε πολλά δίκτυα ο franchisee κατέχει μια γεωγραφική περιοχή αποκλειστικής εκμετάλλευσης στην οποία συνήθως ο franchisor δεν μπορεί να διεισδύσει εκτός αν προβλέπεται από ειδικούς όρους της μεταξύ τους συμφωνίας. Προβλήματα ωστόσο εμφανίζονται όταν η αποκλειστική περιοχή εκμετάλλευσης δεν αξιοποιείται από τον franchisee με αποτέλεσμα όχι απλώς απώλεια πωλήσεων αλλά κυρίως απώλεια μεριδίου αγοράς και ενδυνάμωση ανταγωνισμού. Εντούτοις υπάρχουν τρόποι για την επίλυση τέτοιων προβλημάτων όπως η θέσπιση κριτηρίων ελάχιστης απόδοσης τα οποία όμως δεν είναι πάντα ρεαλιστικά.

✦ Επενδύσεις και εφαρμογή ολοκληρωμένης πολιτικής, υποστήριξης και ελέγχου

Δεν είναι όλοι φτιαγμένοι από τη φύση τους για να γίνουν επιτυχημένοι franchisees και επιχειρηματίες. Απαιτείται οργάνωση, υποδομή, υπομονή, ομαδική δουλειά, διοικητικές ικανότητες και συγκεκριμένες πολιτικές ελέγχου, εκπαίδευσης, επικοινωνίας προκειμένου να πεισθούν οι franchisees να ακολουθήσουν κοινή στρατηγική και να εξασφαλισθεί η ομοιομορφία μέσα στο σύστημα. Σημαντικό κεφάλαιο αλλά και σημαντικός αριθμός πόρων σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητο να δεσμευτούν στην διαχείριση ενός δικτύου franchise.

Η σχέση του δότη με τους λήπτες δεν είναι μια μονοσήμαντη σχέση προμηθευτή-πελάτη που εξαντλείται στην διανομή και υποστήριξη ενός προϊόντος. Είναι μια πολύπλοκη σχέση που διαφοροποιείται ουσιαστικά καθώς οι franchisees είναι ιδιοκτήτες της δικής τους επιχείρησης και χρήζουν διαφορετικής αντιμετώπισης από ότι ένας υπάλληλος ενώ παράλληλα διαχειρίζονται κοινά περιουσιακά στοιχεία όπως το brand name, την εξέλιξη του συστήματος κλπ..

Οι franchisors πρέπει να αναπτύσσουν, συνεχώς και με συνέπεια, πολιτικές ικανές να κινητοποιούν και να πείθουν ανεξάρτητους επιχειρηματίες στο να ακολουθήσουν οδηγίες και αυτό πραγματικά δεν είναι πάντα εύκολο. Ένας υπάλληλος που μονίμως αρνείται να ακολουθήσει οδηγίες μπορεί να απολυθεί και να αντικατασταθεί, τούτο όμως δεν είναι τόσο εύκολο σε ένα σύστημα franchise. Η ρήξη με ένα franchisee δεν είναι απλά μια νομική αντιδικία. Έχει βαθύτερες επιπτώσεις μέσα σε ένα δίκτυο μια και δεν

περιορίζονται σε απώλεια εσόδων με παράλληλη αύξηση του κόστους διαχείρισης του δικτύου αλλά το σημαντικότερο ενδεχομένως κινητοποιούν φυγόκεντρες δυνάμεις που οδηγούν σε απορρύθμιση συνολικά του συστήματος franchise. Επιπτώσεις που θέτουν σε αμφισβήτηση συνολικά την δομή του συστήματος (concept, επιλογή και αξιολόγηση, εμπορική πολιτική, υποστήριξη κ.λ.π.) με άμεσα αποτελέσματα στην συνολική λειτουργία, στην αποτελεσματικότητα και τέλος στην περαιτέρω ανάπτυξή του..

Το franchising απαιτεί αυστηρά κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης, ένα ολοκληρωμένο σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας, μια ουσιαστική εκπαίδευση και υποστήριξη σε σταθερή βάση από τον franchisor, ο οποίος σε τελευταία ανάλυση καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την επιχειρηματική επιτυχία των franchisees του.

Αν ένας franchisor επιθυμεί να διατηρεί τον έλεγχο της πορείας του δικτύου του θα πρέπει απαραίτητα να δημιουργήσει “έξυπνα” συστήματα υποστήριξης και ελέγχου του δικτύου του. Αυτό φυσικά απαιτεί συγκριτικά αυξημένο αρχικό κόστος αλλά ποσοστιαία μειούμενο κόστος διαχείρισης ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του δικτύου. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό από την πρώτη στιγμή σχεδιασμού ενός συστήματος franchise να έχουν προβλεφθεί οι αναγκαίες επενδύσεις αλλά και οι πηγές χρηματοδότησής τους. Πηγές που δεν θα περιορίζονται μόνο στο εμπορικό κέρδος ή σε έσοδα από royalties ή τη διαφημιστική συνεισφορά. Αλλά θα καλύπτουν τομείς όπως προμηθευτές, συμμαχίες, real estate, δημιουργία εναλλακτικών καναλιών διανομής, δημιουργία υπεραξιών κ.λπ.

➤ Απώλεια Ευελιξίας

Τα καταστήματα που ανήκουν σε ένα δίκτυο franchise, σε ορισμένες περιπτώσεις, επιδεικνύουν αργή αντίδραση στις μεταβολές της αγοράς. Επιπλέον η εισαγωγή μιας νέας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών μέσα σε ένα δίκτυο είναι περισσότερο χρονοβόρο από ότι σε μια αλυσίδα αποτελούμενη αποκλειστικά από εταιρικά καταστήματα. Είναι σημαντικό οι franchisors να διατηρούν μια ισορροπία ανάμεσα στις εταιρικές και στις franchised μονάδες, μια και αποδεικνύεται ευκολότερο για έναν franchisor να επιφέρει μια αλλαγή όταν αυτή βασίζεται στη δική του εμπειρία. Παρόλα αυτά τούτο δεν σημαίνει ότι οι βελτιώσεις και οι προτάσεις που εισηγούνται οι franchisees δεν πρέπει να αξιολογούνται και να εφαρμόζονται μέσα στα πλαίσια του δικτύου. Οι franchisees έχοντας την άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή και το άμεσο συμφέρον, μέσα από

οργανωμένες μορφές διαλόγου συνεισφέρουν σημαντικά στη συλλογική γνώση και εμπειρία έτσι ώστε να διασφαλισθεί ότι το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

➤ Εχεμύθεια

Διανύουμε μια εποχή που το “προϊόν” έχει υπερβεί τα φυσικά χαρακτηριστικά του. Ο ανταγωνισμός έχει μετατοπισθεί στην προστιθέμενη αξία που εμπεριέχει το προϊόν ή η υπηρεσία, στις άυλες αξίες και οφέλη που εισπράττει ο καταναλωτής είτε στην διαδικασία αγοράς ή στην διάρκεια χρήσης του. Η νέα αυτή πραγματικότητα αναδεικνύει ως το κύριο πεδίο ανταγωνισμού τις συλλογικές ικανότητες ενός οργανισμού, τα συστήματα διαχείρισης, οργάνωσης, επικοινωνίας και marketing κλπ. Αυτά τα συστήματα, η τεχνογνωσία είναι το συστατικό στοιχείο όλων αυτών που προσφέρει ένα σύστημα franchise στους λήπτες. Με την συμμετοχή τρίτων στο δίκτυό του, ο franchisor θα πρέπει οπωσδήποτε να αποκαλύψει τις απόρρητες πληροφορίες και τη τεχνογνωσία που αφορά την επιχείρηση και τα συστήματά της. Αν και ο franchisee συνήθως υποχρεώνεται να υπογράψει συμφωνία εμπιστευτικότητας η οποία εμπεριέχει περιορισμούς που αφορούν στην δυνατότητά του να χρησιμοποιεί τις συγκεκριμένες πληροφορίες προς ίδιον όφελος, αυτοί οι όροι είναι συχνά δύσκολο να ελεγχθούν και να εφαρμοσθούν.

➤ ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISEE

➤ Μειωμένος επιχειρηματικός κίνδυνος

Το μεγαλύτερο όφελος για έναν franchisee είναι η μείωση του επιχειρηματικού ρίσκου μιας ενδεχόμενης επιχειρηματικής αποτυχίας καθώς ένας «υπεύθυνος» franchisor έχει εντοπίσει και αντιμετωπίσει τις αδυναμίες που παρουσιάζει το concept στην αγορά.

Έχει αποδειχθεί πως λιγότερο του 7% franchisees αποτυγχάνει μέσα στα 3 πρώτα χρόνια της λειτουργίας της επιχείρησης σε σχέση με πάνω από 50% όπου ανέρχεται το ποσοστό αποτυχίας μέσα στο ίδιο χρονικό διάστημα για όσους ξεκινούν την δική τους επιχείρηση. Το ποσοστό αυτό συνεχώς θα διευρύνεται μια και η συγκεντροποίηση των αγορών στους παραδοσιακούς τομείς της ελληνικής οικονομίας καταστούν αδύνατη την επιβίωση μικρών ανεξάρτητων επιχειρήσεων, ενώ η δραστηριοποίηση τους σε τομείς

παροχής υπηρεσιών ή σε νέες αγορές προϋποθέτει υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης γνώσης και οργάνωσης, γεγονός που καθιστά την ένταξη σε ένα δίκτυο μοναδική επιλογή.

✦ Οικονομίες κλίμακας

Το franchising δίνει τη δυνατότητα σε ένα μικρό επιχειρηματία να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά μέσα στην αγορά και να εκμεταλλευτεί το γεγονός πως μακροπρόθεσμα το μέσο κόστος του (αγορών, λειτουργίας και προώθησης) μειώνεται, όσο αυξάνεται η ισχύς του δικτύου, διευρύνοντας το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

Ένα franchise δίκτυο μπορεί να αγοράσει προϊόντα και υπηρεσίες σε πιο ευνοϊκές τιμές από ότι ένας μεμονωμένος ανεξάρτητος επιχειρηματίας, κάτι το οποίο μπορεί να του προσφέρει ένα ουσιαστικό πλεονέκτημα έναντι στους μικρότερους ανεξάρτητους ανταγωνιστές. Επιπλέον τα προϊόντα, ο εξοπλισμός, το σύστημα και οι υπηρεσίες οι οποίες έχουν ήδη δοκιμαστεί στην αγορά διασφαλίζουν ένα ικανοποιητικό και δεδομένο επίπεδο αποδοχής και μεριδίου αγοράς.

✦ Συνεχής Υποστήριξη-Ποιοτικό management

Ο κάθε franchisee έχει πρόσβαση σε μια ποιοτική εκπαίδευση και βοήθεια έτσι ώστε να διαχειρίζεται από την πρώτη μέρα αποτελεσματικά την επιχείρησή του αποφεύγοντας λάθη και παγίδες τις οποίες, αντιθέτως, αδυνατούν να αντιμετωπίσουν ανεξάρτητοι επιχειρηματίες που ξεκινούν από το μηδέν. Η συνεχής υποστήριξη και καθοδήγηση από τον franchisor παρέχει μια σημαντική βάση στους franchisee που συχνά τους επιτρέπει να αντιμετωπίζουν ηπιότερα καταστάσεις ύφεσης σε σχέση με άλλους επιχειρηματίες. Ενώ ταυτόχρονα η συνεχής εκπαίδευση, η αξιοποίηση της συλλογικής εμπειρίας τους επιτρέπει να αυξήσουν σημαντικά τις επιχειρηματικές τους ικανότητες και αξιοπιστία, να αποκτήσουν πρόσβαση σε σημαντικούς πόρους επιτυγχάνοντας περαιτέρω διεύρυνση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.

✦ Διαφήμιση

Όπως αναφέραμε ο λήπτης συχνά καλείται να συμμετέχει στα διαφημιστικά έξοδα με κάποιο ποσό που συνήθως κυμαίνεται στο 2%-4% του μικτού κύκλου εργασιών του. Η συγκέντρωση πόρων από άλλους franchisees αλλά και η όποια συνεισφορά του franchisor δίνει στους λήπτες το πλεονέκτημα να απολαμβάνουν συνεχή διαφημιστική προβολή. Αποτέλεσμα της συχνής διαφήμισης είναι η αύξηση των πωλήσεων, του

μεριδίου αγοράς της αναγνωρισιμότητας του brand name του δικτύου και κατ' επέκταση η ενίσχυση της κερδοφορίας του και της τελικής αξίας της επιχείρησής του.

✦ Χρηματοδότηση

Ένας franchisee μπορεί να εκμεταλλευτεί το όνομα και τη φήμη του brand name που έχει χτίσει ο franchisor. Το γεγονός αυτό συχνά συρρικνώνει τον ελάχιστο αρχικό χρόνο που απαιτείται για την επίτευξη του νεκρού σημείου και με τη σειρά του μειώνει το απαιτούμενο κεφάλαιο εκκίνησης του franchisee. Τούτο μειώνει τον επιχειρηματικό ρίσκο και το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο.

Αποτέλεσμα η ευκολότερη πρόσβαση στον τραπεζικό δανεισμό και η επίτευξη καλύτερων όρων για τους franchisees σε σχέση με όσους επενδυτές ξεκινούν μια ανεξάρτητη επιχείρηση.

Και στην Ελλάδα πλέον ορισμένα οργανωμένα δίκτυα franchise έχουν διαπραγματευτεί συγκεκριμένους όρους με έναν ή περισσότερους χρηματοπιστωτικούς ομίλους της αγοράς, έτσι ώστε οι franchisees να μπορούν να επιτύχουν χρηματοδότηση μέρους της επένδυσής τους. Σε ορισμένα από τα πιο σημαντικά δίκτυα franchise οι όροι μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευνοϊκοί.

Ως αποτέλεσμα ένας franchisee καλείται συχνά να επενδύσει μικρότερο ποσό από το συνολικά απαιτούμενο εξαιτίας της θέλησης των πιστωτών να τον βοηθήσουν, γεγονός που απορρέει από την αποδεδειγμένη επιτυχία του franchised concept.

✦ Αποκλειστικότητα

Σε πολλές περιπτώσεις οι franchisees απολαμβάνουν αποκλειστικά δικαιώματα επιχειρηματικής δράσης σε κάποιες περιοχές γεγονός το οποίο τους δίνει μονοπωλιακό χαρακτήρα αgioποίησης του brand name του δικτύου με το οποίο συνεργάζονται, ενώ ταυτόχρονα έχουν δικαίωμα δημιουργίας νέων σημείων πώλησης επιτυγχάνοντας σημαντική βελτίωση της αποδοτικότητας της επένδυσής τους.

➤ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISEE

✦ Έλεγχος

Πράγματι οι franchisees θεωρούν τους εαυτούς τους ως ανεξάρτητους επιχειρηματίες και ιδιοκτήτες της δικής τους επιχείρησης. Παρόλα αυτά, υπόκεινται στον έλεγχο και στους κανονισμούς του δότη μέσα από τη σύμβαση franchise και τη θεσμοθετημένη

πολιτική λειτουργίας του δικτύου κάτι το οποίο δεν είναι απαραίτητα αρεστό από όλους. Όσο περισσότερο επιτυχημένος είναι ένας franchisee τόσο συχνότερα αντιδρά στις οδηγίες και στον έλεγχο του franchisor.

Θεωρεί δεδομένη την επιτυχία και πολλές φορές φαίνεται να υποστηρίζει ότι αν ξεκινούσε ανεξάρτητα μια επιχείρηση δεν θα ήταν υποχρεωμένος να αποδέχεται τέτοιου είδους περιορισμούς. Ένας τέτοιος ισχυρισμός φαίνεται εκ πρώτης όψεως αληθινός, στην πραγματικότητα όμως οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων συχνά περιορίζονται με άλλους τρόπους μέσω εμπορικών ανταλλαγών, πιέσεων των προμηθευτών κλπ. Οι ισχυροί πελάτες και ισχυροί προμηθευτές, ο έντονος τοπικός ανταγωνισμός και οι πιστωτικοί περιορισμοί, πιέζουν έμμεσα, λιγότερο φανερά αλλά εξίσου σημαντικά με περιορισμούς και μπορούν να είναι πολύ πιο “σκληροί” από μια “δίκαια” σύμβαση franchise.

➤ Φήμη

Το γεγονός πως ένας franchisee ενδέχεται να βασίζεται πλήρως στη δύναμη του ισχυρού brand name που έχει δημιουργήσει ο franchisor μπορεί να αποδειχθεί ως ένα μεγάλο μειονέκτημα στην περίπτωση που ο δότης, λόγω κακής διαχείρισης ή αμέλειας δυσφημίσει το όνομα του δικτύου. Οποιαδήποτε αποτυχία του έχει μια άμεση και καθοριστική επίδραση σε όλο το δίκτυο και είναι γεγονός ότι οι franchisees με τους franchisors μοιράζονται και τα κέρδη αλλά και τις αποτυχίες. Εξίσου επώδυνη είναι και η περίπτωση όπου η συμπεριφορά του είναι τέτοια που θέτει σε αμφισβήτηση τη φήμη του δικτύου.

Επίσης υπάρχει ο κίνδυνος ο franchisor να πουλήσει σε κάποιον τρίτο ο οποίος έχει τα δικά του σχέδια και στρατηγική κάτι το οποίο είτε μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στη φήμη του δικτύου είτε να ανατρέψει διαδικασίες ή δεδομένα. Συνήθως βάσει της σύμβασης franchise ο λήπτης δεν μπορεί να εκφέρει την άποψή του για την απόφαση του δότη να πουλήσει σε τρίτο μέρος την επιχείρηση. Το γεγονός αυτό είναι ένα επιχειρηματικό ρίσκο το οποίο όμως γνωρίζει και αναλαμβάνει ο franchisee από το ξεκίνημα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σκληρό καθώς ο franchisee συνήθως αποφασίζει με βάση την προσδοκία του για υποστήριξη και τη δύναμη που θα του προσφέρει ο franchisor και μια ενδεχόμενη ιδιοκτησιακή αλλαγή ίσως μπορεί να θέσει υπό αίρεση αυτό το δεδομένο.

➤ Προϊόντα

Σε πολλές περιπτώσεις ο franchisee δεν υποχρεούται να καταβάλει μόνο royalties για την υποστήριξη που του παρέχει ο δότης αλλά ακόμα να καταβάλει ένα υψηλότερο ποσό για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παραλαμβάνει είτε από εγκεκριμένους προμηθευτές είτε από τον ίδιο τον franchisor. Συχνά ο λήπτης είναι υποχρεωμένος να προμηθεύεται αποκλειστικά από ορισμένους προμηθευτές και απαγορεύεται να πουλήσει κάποιο παρόμοιο ή άλλα προϊόντα.

Σε τέτοιες περιπτώσεις ο franchisee υποχρεούται να διατηρεί αποθέματα ορισμένης γκάμας προϊόντων και να εισάγει νέα ή επιπρόσθετα προϊόντα τα οποία ως αποτέλεσμα δεν θα έχουν την ανάλογη κατανάλωση. Η επιθυμία του franchisee να επεκταθεί μπορεί να ανακοπεί από έναν franchisor ο οποίος δεν διαθέτει την απαραίτητη υποδομή και οργάνωση ώστε να κατανοήσει έγκαιρα την δυναμική, τις τάσεις και τις αλλαγές της αγοράς.

➤ Δικαίωμα στην πώληση

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για έναν franchisee είναι η αξία μεταπώλησης της επιχείρησης του στο μέλλον. Ο franchisee δεν έχει το δικαίωμα να πουλήσει αυθαίρετα την επιχείρησή του σε τρίτο μέρος. Μια τέτοια απόφαση εναπόκειται τόσο στη συγκατάθεση του franchisor όσο και σε συγκεκριμένους όρους που θα πρέπει να επιτευχθούν. Επιπλέον να σημειωθεί ότι η συναίνεση του δότη δεν μπορεί ποτέ να θεωρείται δεδομένη.

Επιπλέον ο franchisor ενδέχεται να επιβάλει ένα κόστος μεταβίβασης σε ανάλογη πώληση και ένα ποσό για την εισαγωγή του υποψήφιου αγοραστή στο δίκτυο. Κάτι τέτοιο μπορεί να έχει μεγάλη σημασία και ενδέχεται να μειώσει την πραγματική αξία της επιχείρησης.

Η σύμβαση franchise συνήθως εμπεριέχει ως όρο, την παραίτηση του λήπτη από οποιοδήποτε πνευματικό ιδιοκτησιακό δικαίωμα του δότη, όπως για παράδειγμα το brand name, τεχνογνωσία, τα συστήματα κλπ. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να μειώσει την αγοραστική αξία της επιχείρησης και να τη θέσει υπό αμφισβήτηση σε περιπτώσεις όπου η franchised επιχείρηση στηρίζεται στις προσωπική συμμετοχή του λήπτη ο οποίος πάλι με τη σειρά του την έχει καθιερώσει δημιουργώντας υψηλό μερίδιο και αναγνωριστικότητα στην τοπική αγορά .

✦ Εξάρτηση

Σε ορισμένες περιπτώσεις ο franchisee μπορεί να φτάσει σε τέτοιο σημείο εξάρτησης από τον franchisor ώστε να μην μπορεί να λάβει μια δική του απόφαση. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο franchisee έχει μετατραπεί σε έναν «μεταμφιεσμένο» υπάλληλο.

Άλλα μειονεκτήματα που προκύπτουν για τον franchisee συνδέονται κυρίως με τον τύπο της franchise συμφωνίας την οποία αποδέχεται, χωρίς τις περισσότερες φορές την γνώμη κάποιας εξειδικευμένης εταιρείας συμβούλων. Σε πολλές περιπτώσεις οι προσδοκίες για επιτυχία συνδέονται με επίτευξη ελάχιστων κριτηρίων απόδοσης τα οποία μπορεί να τοποθετηθούν σε μη εύκολα εφικτό επίπεδο με αποτέλεσμα ο franchisee να αποτυγχάνει διαρκώς.

Αυτό όχι μόνο αποθαρρύνει τον λήπτη αλλά επιπλέον επιδρά αρνητικά στο δικαίωμά του να ανανεώσει τη συμφωνία μετά το τέλος της πρώτης περιόδου ή στην πώληση του μεριδίου του σε τρίτο μέρος. Ένας franchisee δεν απολαμβάνει το συγκεκριμένο δικαίωμα σύμφωνα με το οποίο δύναται να θέσει ο ίδιος το τέλος στη συμφωνία αντίθετα με τον franchisor ο οποίος σε πολλές περιπτώσεις μπορεί εύκολα να δώσει τέλος στη σχέση αυτή. Αυτή η μονόπλευρη σχέση τοποθετεί τον franchisee σε έναν διαρκή φόβο ενδεχόμενης διακοπής της γεγονός που με τη σειρά του επιδρά αρνητικά και στην επιχείρηση.

➤ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Ο καταναλωτής ωφελείται περισσότερο από επιχειρήσεις franchise γιατί έχει να αντιμετωπίσει έναν ιδιοκτήτη και όχι έναν απλό υπάλληλο. Η υπηρεσία που του προσφέρεται γίνεται με αυτόν τον τρόπο πιο προσωπική έχει μεγαλύτερη επίδραση και συνεπάγεται την μέγιστη ικανοποίησή του.

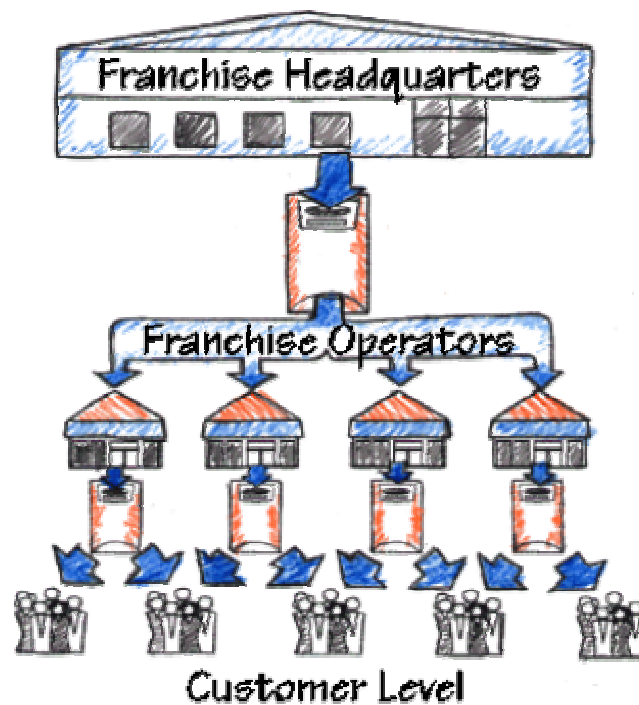
Καθώς ο σκοπός ενός franchise δικτύου είναι η εφαρμογή ομοιομορφίας ανάμεσα σε όλα τα υποκαταστήματά του, ο πελάτης αναμένει το ίδιο επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση σε διαφορετικά μέρη της χώρας, γεγονός που του διασφαλίζει ευκολία και σιγουριά.

Σε πολλά franchise δίκτυα ο franchisee θα φανεί συνεπής στις υποχρεώσεις και στις δεσμεύσεις προς τον πελάτη ενός άλλου καταστήματος που ανήκει και αυτό στο δίκτυο. Αντίθετα ο πελάτης μιας μικρής ανεξάρτητης επιχείρησης δεν θα έχει την ίδια άνεση σε περίπτωση που μετακινηθεί.

Παράλληλα ο επιμερισμός σημαντικών δαπανών επιτρέπει την διατήρηση των τιμών σε χαμηλά συγκριτικά επίπεδα ή την αύξηση της προστιθέμενης αξίας πάντα προς όφελος του καταναλωτή.

➤ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Μια πάρα πολύ επιτυχημένη εταιρία franchise μπορεί να μειώσει ή ακόμα και να εξαφανίσει τον ανταγωνισμό και την δυνατότητα επιλογής του καταναλωτή. Αυτή είναι η περίπτωση που ο franchisee έχει το μονοπώλιο μιας περιοχής. Σε περίπτωση που ο καταναλωτής είναι δυσαρεστημένος με την υπηρεσία ή το προϊόν που του προσφέρεται δεν θα υπάρχει κάποια εναλλακτική λύση. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερο πρόβλημα όπου ο καταναλωτής έχει ένα προσωπικό παράπονο ενάντια στον franchisee.



1.6 ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISE AGREEMENTS)

► NΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η δικαιοχρηση είναι μια σύμβαση σχετικά νέα για τα Ελληνικά δεδομένα, γι' αυτό και δεν υπάρχει ανάλογη προσαρμογή των νόμων του Ελληνικού δικαίου στις απαιτήσεις του Franchising. Ειδικό νομοθέτημα σχετικό με τη δικαιοχρηση δεν έχει δημιουργηθεί ακόμη.

Υπάρχει όμως η δυνατότητα αναλογικής εφαρμογής Franchising άλλων νομοθετημάτων, όπως το Π. Δ. 219/1991 για τους εμπορικούς αντιπροσώπους, ο Νόμος 2251/1994 για την προστασία του καταναλωτή, ο Νόμος 1773/1987 για τη Μεταφορά Τεχνολογίας και τέλος ο Κανονισμός 4087/88 της Ε.Ο.Κ., καθώς επίσης και η νεότερη τροποποίηση του, Κανονισμός 388 R 4087/3-1-94, που αποτελεί στην ουσία τον Συνταγματικό Χάρτη των συμφωνιών Franchise για τα κράτη μέλη και κατά συνέπεια και για τη χώρα μας.

Όπως έχει αποδείξει η πράξη στην Ελλάδα, το franchising αποτελεί το πιο σύγχρονο όπλο ανά τον κόσμο επιχειρηματιών για την υγιή ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους. Επιπλέον, όμως, το franchising, για να αποδώσει καρπούς, χρειάζεται να λειτουργήσει μέσα στο κατάλληλο περιβάλλον. Στη δημιουργία αυτού του περιβάλλοντος συντελεί στον υπέρτατο βαθμό η ύπαρξη σαφούς νομοθετικού πλαισίου το οποίο παρέχει στους συμβαλλόμενους άνεση κινήσεως και τους δημιουργεί αίσθημα σιγουριάς και εμπιστοσύνης.

Υπάρχουν πολλοί νόμοι, των οποίων οι αναλυτικές διατάξεις σε συνδυασμό με τις διατάξεις του Ελληνικού Αστικού Κώδικα εφαρμόζονται είτε ευθέως, μιας και αφορούν τις συμβάσεις γενικότερα, τη πνευματική ιδιοκτησία, τα σήματα, την ευρεσιτεχνία, τον αθέμιτο ανταγωνισμό κ.λπ., είτε αναλογικά στην περίπτωση αυτή, και καλύπτουν πλήρως όλες τις παραμέτρους και ρυθμίζουν τις έννομες σχέσεις και τις συνέπειές τους.

Ως γενική δε κατευθυντήρια γραμμή, έχει δημιουργηθεί και ο Κώδικας Δεοντολογίας για το franchising, από τον Ελληνικό Σύνδεσμο Franchise, ο οποίος έχει ως βάση του τον Κώδικα που καθιέρωσε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise. Βεβαίως, έχει εφαρμογή και ο από 22 Δεκεμβρίου 1999 θεσπισμένος από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή κανονισμός 2790/1999, με την πρόσφατη σχετικά 13 Οκτωβρίου 2000 C 291 ερμηνεία των όρων του.

► ΕΝΝΟΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Η σύμβαση δικαιόχρησης (franchise agreement) είναι σύμβαση προσχώρησης, γιατί ο λήπτης δεν έχει την δυνατότητα να αλλάξει τους όρους της, αφού το franchising στηρίζεται στην ομοιομορφία λειτουργίας όλων των επιχειρήσεων που ανήκουν στο δίκτυο.



1.6.1 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ 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:

- Η δημιουργία αμοιβαίων υποχρεώσεων διαρκούς παροχής

- Η ίδρυση στενών διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης
- Η δυνατότητα συνεχούς εξέλιξης της
- Ο δυναμικός χαρακτήρας της
- Η υπαγωγή του λήπτη στον άμεσο έλεγχο του δότη

➤ Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ 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.

1. ΠΡΟΟΙΜΙΟ

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 τονιστεί 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.

2. ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΟΤΗ

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

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

β. Την ένταξη του λήπτη στο σύστημα με την παροχή σε 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.

γ. 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.

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

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

στ. 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

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

- Να μην παραχωρεί σε τρίτους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται μέρος ή το σύνολο του Franchise.
- Να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος το Franchise ή, με παρόμοιο σύστημα, να προμηθεύει ο ίδιος τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise.

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.

3. ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΛΗΠΤΗ

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

α. Την καταβολή δικαιωμάτων στον δότη. Η υποχρέωση αυτή συνίσταται στην καταβολή από το λήπτη στον δότη αφενός 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.

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

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

δ. 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.

ε. 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, πουλάει ή χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα ανταγωνιστικά των προϊόντων του δότη, τα οποία αποτελούν αντικείμενο του Franchise.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Εδώ ρυθμίζονται κυρίως θέματα που αφορούν 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.

➤ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

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

➤ ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Η Σύμβαση Franchising λύεται με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

1. Αυτόματη Λύση

Αυτομάτως λύεται η σύμβαση με την πάροδο του συμφωνημένου χρόνου 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.

2. Τακτική Καταγγελία

Εφόσον πρόκειται για Σύμβαση Αορίστου Χρόνου αυτή μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε είτε από τον δότη είτε από τον λήπτη, χωρίς να χρειάζεται η ύπαρξη

σπουδαίου λόγου, υπό την προϋπόθεση τηρήσεως προθεσμίας και συνήθως της επιδόσεως σχετικού εγγράφου στο άλλο μέρος.

3. Έκτακτη Καταγγελία

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

4. Λύση με Συμφωνία των Συμβαλλομένων

Είναι αυτονόητο ότι 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.

✦ ΜΕΤΑΣΥΜΒΑΤΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΕΡΩΝ

1. Υποχρέωση Αποζημίωσης

Αξίωση αποζημίωσης μπορεί να εγερθεί στην περίπτωση της έκτακτης καταγγελίας για σπουδαίο λόγο που οφείλεται στην αντισυμβατική συμπεριφορά του μέρους που προκάλεσε την καταγγελία. 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.

2. Απαιτήσεις Απόδοσης

Με τη λήξη της Σύμβασης ο δότης έχει αξίωση κατά του λήπτη για απόδοση κάθε είδους αντικειμένου που παρέδωσε σε αυτόν προκειμένου να το χρησιμοποιήσει για την άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας στα πλαίσια της Σύμβασης Franchising. Τέτοια αντικείμενα είναι π.χ. τα εγχειρίδια οδηγιών (manuals), τα διαφημιστικά φυλλάδια, τα επιστολόχαρτα, οι τιμοκατάλογοι, οι πινακίδες με τα διακριτικά γνωρίσματα του δότη κ.λ.π.

3. Υποχρέωση Παράλειψης του Λήπτη

Με τη λήξη της Σύμβασης ο Λήπτης υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί 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 περι Αθέμιτου Ανταγωνισμού διατάξεις.

4. Υποχρέωση Ανάληψης των Αποθεμάτων του Λήπτη

Είναι πιθανότατο, μετά τη λήξη της Σύμβασης, να έχει ο Λήπτης αδιάθετα εμπορεύματα του Δότη των οποίων η διάθεση να είναι δύσκολη ή 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 υποστήριξη του στον Λήπτη για να τα διαθέσει στην αγορά.

5. Εκκρεμείς Παραγγελίες

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



1.7 MASTER FRANCHISE

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες ελληνικές εταιρείες επιλέγουν τη μέθοδο του franchise για ανάπτυξη και επέκταση· παράλληλα, παρουσιάζεται ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον απ' τη μεριά των επενδυτών για την εισαγωγή στη χώρα μας διεθνών επιχειρηματικών ιδεών με τη μορφή του Master Franchise.

Η ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια αναπτύσσεται και αναδιατάσσεται με θεαματικούς ρυθμούς, έχοντας αναδείξει το franchising ως έναν από τους πλέον δημοφιλείς και επιτυχημένους τρόπους δημιουργίας πλούτου και επιχειρηματικής συνεργασίας. Το franchising, επίσης, προσφέρει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης μέσα από τη διερεύνηση διεθνών εταιρειών, καθώς παρουσιάζονται διαρκώς νέα επιτυχημένα και «έξυπνα» concept από τη διεθνή αγορά, τα οποία, με τη μορφή του Master Franchise, αποτελούν συχνά μια διέξοδο στις επιχειρηματικές αναζητήσεις Ελλήνων επενδυτών.

Πολλές ξένες εταιρείες που αναπτύσσονται με franchising στη διεθνή αγορά δοκίμασαν τις δυνάμεις τους και στη χώρα μας. Στην πλειονότητά τους αυτές οι εταιρείες έχουν ήδη αναπτύξει ένα επιτυχημένο και ευρύ δίκτυο σε διεθνές επίπεδο, βρίσκοντας στο Master Franchise μια διέξοδο για περαιτέρω ανάπτυξη, άλλοτε με επιτυχία και άλλοτε όχι. Πάντα, όμως, υπό τον όρο μιας ορθολογικής και συνεπούς ανάπτυξης, βάσει μελέτης του χώρου και χάραξης συγκεκριμένης πορείας.

Το Master Franchise απαιτεί σημαντικές επενδύσεις και εμπεριέχει υψηλό ρίσκο, όσον αφορά την έρευνα και προσαρμογή του στα δεδομένα και τις ιδιαιτερότητες της εγχώριας αγοράς, εάν όμως γίνει με τον κατάλληλο τρόπο, με προσεκτική επιλογή και με τη συνδρομή των απαραίτητων πόρων, μπορεί σε εύλογο χρονικό διάστημα να αποδώσει θετικά αποτελέσματα και μάλιστα με σημαντικές υπεραξίες. Στην ιστορία του franchise υπάρχουν πολλές περιπτώσεις εταιρειών, οι οποίες απέτυχαν στην προσπάθειά τους για ανάπτυξη εκτός των ορίων της εθνικής τους αγοράς, είτε γιατί δεν προετοίμασαν σωστά το έδαφος είτε γιατί δεν προσαρμόσαν το προϊόν τους είτε πάλι γιατί συνάντησαν προβλήματα μην έχοντας κατοχυρώσει το όνομα και την τεχνογνωσία τους, αγνοώντας τις νομοθετικές και επιχειρηματικές ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς.

Οι διαφορές που σημειώνονται από χώρα σε χώρα σε επίπεδο καταναλωτικών συνθηκών και επιχειρηματικών, εμπορικών, όρων είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν το βαθμό επιτυχούς ανάπτυξης ενός δικτύου franchise και

σε άλλες χώρες, γι' αυτό και είναι απαραίτητο τα διεθνή concept να «φιλτράρονται» μέσα από μια διαδικασία προσαρμογής πριν από την είσοδό τους σε οποιαδήποτε ξένη αγορά.

Το Master Franchise, αποτελώντας στην ουσία μια μέθοδο διεθνούς συνεργασίας, δίνει τη δυνατότητα σε μια εταιρεία (Franchisor) να αναπτυχθεί σε μια ξένη αγορά ευκολότερα και γρηγορότερα, εκμεταλλευόμενη στο μέγιστο βαθμό τη γνώση της τοπικής αγοράς (γλώσσα, κουλτούρα, εμπόριο, κ.ο.κ) που διαθέτει ο Master Franchisee, ο οποίος και είναι σε θέση να βοηθήσει και να καθοδηγήσει την ανάπτυξη.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι η σωστή επιλογή του τοπικού συνεργάτη είναι καθοριστικός παράγοντας στην επιτυχία ενός concept σε μια ξένη αγορά. Έτσι, ο τοπικός Master Franchisee θα πρέπει να γνωρίζει καλά την αγορά, ώστε να μπορέσει να αναπτύξει και να «προσαρμόσει» το σύστημα franchise στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της τοπικής αγοράς, πείθοντας ταυτόχρονα και τον franchisor, αφενός να επιτρέψει τις όποιες προσαρμογές και αφετέρου να συμβάλει ενεργά στις προσπάθειες της περιόδου προσαρμογής.

► ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Με μια πρώτη ματιά, η ιδέα εισαγωγής ενός διεθνούς concept με διεθνή αναγνώριση και επιτυχία φαίνεται ιδιαίτερα ελκυστική. Συνδυάζει όλα τα πλεονεκτήματα του συστήματος franchise με ένα γνωστό όνομα, εξελιγμένη τεχνογνωσία, παγκόσμια παρουσία και προώθηση, εμπειρία σε διαφορετικούς πολιτισμούς, κ.ο.κ. Συγκεκριμένα, ο Master Franchisee:

Επωφελείται από τα πλεονεκτήματα μιας εδραιωμένης επιχείρησης, όπως, για παράδειγμα, ένα δοκιμασμένο και επιτυχημένο στην πράξη προϊόν ή μια υπηρεσία, μια σειρά από αποτελεσματικές διαδικασίες λειτουργίας και μια ισχυρή εικόνα, προϋποθέσεις που παρέχουν εχέγγυα για τη δυνατότητα του concept να σημειώσει επιτυχία και στην περιοχή του Master Franchisee. Ένα επιχειρησιακό μοντέλο ή προϊόν, που έχει ήδη δοκιμαστεί με επιτυχία στη διεθνή αγορά, συμβάλλει ουσιαστικά στην αποφυγή σημαντικών λαθών στα πρώτα βήματα εδραίωσης της επιχείρησης.

Επωφελείται από ένα διεθνώς γνωστό εμπορικό όνομα, το οποίο συνεπάγεται εξοικείωση του καταναλωτή με το προϊόν/ υπηρεσία που προσφέρει ο Master Franchisee και επιτάχυνση του χρόνου εδραίωσής του στην αγορά.

Οικειοποιείται την τεχνογνωσία του franchisor σε όλα τα θέματα λειτουργίας μιας επιχείρησης, όπως γνώση του προϊόντος ή υπηρεσίας, πρότυπα εξυπηρέτησης πελατών, οικονομική παρακολούθηση, έλεγχο δικτύου, κ.ο.κ. Πρόκειται για ζητήματα που προκαλούν ιδιαίτερες δυσκολίες σε όλους τους νέους επιχειρηματίες και που συνήθως δεν εξετάζονται εις βάθος, εξαιτίας της καθημερινής πίεσης από τη λειτουργία και επέκταση της επιχείρησης.

Κερδίζει το πλεονέκτημα της συντονισμένης και αποτελεσματικής διαφημιστικής προβολής από την πρώτη στιγμή, κάτι που δεν είναι πάντα εφικτό για τους επιχειρηματίες που λειτουργούν ανεξάρτητα.

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς εξέλιξη. Εάν δεν αναπτυχθεί και δεν αλλάξει είναι βέβαιο ότι μεσοπρόθεσμα θα βγει εκτός αγοράς. Για τους νέους ανεξάρτητους επιχειρηματίες είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αφιερώνουν χρόνο και κεφάλαια για την εξέλιξη του concept. Ένα επιτυχημένο δίκτυο franchise διαθέτει τα απαραίτητα μέσα και την τεχνογνωσία που απαιτείται για την έρευνα που θα εξελίξει το προϊόν/ υπηρεσία. Τα αποτελέσματα θα ωφελήσουν όλο το δίκτυο σε διεθνές επίπεδο.

► ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Αν και στο Master Franchise βρίσκει κανείς πολλά πλεονεκτήματα, υπάρχουν και σοβαρά μειονεκτήματα, τα οποία πρέπει να λάβετε σοβαρά υπόψη:

Το βασικό πρόβλημα σε μια τέτοια σχέση είναι η απόσταση και τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από αυτόν τον παράγοντα. Οι περισσότερες διεθνείς εταιρείες έχουν αναπτύξει συστήματα επικοινωνίας, έτσι ώστε να βοηθούν τους Master Franchisees τους, και να βρίσκονται κοντά τους στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Παρόλα αυτά, η επικοινωνία μέσω fax, e-mail και τηλεφώνου μπορεί να μην έχει την ίδια αποτελεσματικότητα με την προσωπική επαφή.

Πολλές εταιρείες που προσφέρουν δικαιώματα Master Franchise έχουν ανεπαρκή υποδομή, κακή οργάνωση, ενώ πολλές από αυτές είναι ουσιαστικά άγνωστες ακόμη και στη χώρα τους.

Το Master Franchise ακολουθεί ένα συγκεκριμένο αναπτυξιακό πλάνο, το οποίο απαιτεί τη δημιουργία συγκεκριμένου αριθμού εταιρικών και franchise καταστημάτων σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αν ο Master Franchisee αποτύχει να ακολουθήσει το πλάνο και να επιτύχει τους στόχους που του έχουν τεθεί, ο franchisor έχει τη δυνατότητα

να λύσει τη σύμβαση, ακυρώνοντας όποια επένδυση έχει ήδη πραγματοποιήσει ο Master Franchisee.

Ο franchisor ελέγχει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των καταστημάτων του δικτύου διεθνώς, με αποτέλεσμα ο τοπικός Master Franchisee να μην έχει ευελιξία και ελευθερία κινήσεων. Ως μοντέλο επιχειρηματικής ανάπτυξης, το franchising χαρακτηρίζεται από «αναγκαστική» ομοιομορφία σε κάθε επίπεδο λειτουργίας, ενώ δεν υπάρχουν περιθώρια για πρωτοβουλίες σε ότι αφορά το προϊόν, την εξυπηρέτηση, την εικόνα και τη γενικότερη αξιοποίηση κερδοφόρων επιχειρηματικών ευκαιριών, εφόσον η σύμβαση δεν προβλέπει κάτι τέτοιο.

Αν και ο franchisor συνηθίζεται να επιβάλλει διαφόρων ειδών ελέγχους και υποχρεώσεις στον Master Franchisee, για τη διατήρηση της ποιότητας και της ομοιομορφίας του concept, το αντίστροφο δεν είναι μια πρακτική που συνηθίζεται. Αυτό συνεπάγεται ότι εάν συμβεί κάποιο δυσάρεστο γεγονός στην αλυσίδα σε διεθνές επίπεδο και λάβει αρνητική δημοσιότητα, αυτό θα επηρεάσει και τον Master Franchisee, χωρίς να είναι σε θέση να διορθώσει σημαντικά τη δυσάρεστη θέση στην οποία βρέθηκε.

Γι' αυτό το λόγο, απαιτείται έρευνα που αφορά κυρίως την αξιοπιστία του διεθνούς franchisor, την ικανότητά του να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας ξένης αγοράς, καθώς και το βαθμό δέσμευσής του στο να αναπτύξει επαρκές δίκτυο στην Ελλάδα.

► ΕΠΙΛΟΓΗ MASTER FRANCHISE

Η επένδυση σε ένα διεθνές franchise είναι σίγουρα μια δύσκολη απόφαση. Παρόλα αυτά, δεν θεωρούμε ότι η διαδικασία είναι πιο δύσκολη από την αγορά ενός τοπικού franchise, αρκεί να έχετε πραγματοποιήσει μια ολοκληρωμένη και εμπειριστατωμένη έρευνα και να έχετε καλύψει όλα τα σημεία που προτείνουμε παρακάτω να εξετάσετε:

Η επιλογή ενός Master Franchise πρέπει να γίνεται τόσο προσεκτικά, όσο και η επιλογή ενός συνταίρου. Σε μια τέτοια σχέση, αυτό που πρέπει να εξετάσει κανείς είναι το know-how που διαθέτει ο συντάιρος, καθώς και πόσο αποτελεσματικός και ανταγωνιστικός είναι σε άλλες περιοχές που επεκτάθηκε με την ίδια μέθοδο. Η πρώτη υπευθυνότητα του Master Franchisee είναι να διασφαλίσει ότι το σύστημα, το προϊόν ή οι υπηρεσίες του διεθνούς concept, για το οποίο ενδιαφέρεται, θα έχουν ανταπόκριση στη χώρα του.

Ένα δεύτερο στοιχείο είναι η οικονομική πλευρά της συνεργασίας. Ο υπολογισμός του οικονομικού τμήματος αυτής της σχέσης αποτελεί πολύ σπουδαίο παράγοντα, με καθοριστική επίδραση στη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Σε αρκετές περιπτώσεις και έχοντας εξασφαλίσει τη συναίνεση του franchisor, ο Master Franchisee θα πρέπει να κάνει τροποποιήσεις του πακέτου, προσθέτοντας ή αφαιρώντας στοιχεία, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης τοπικής αγοράς. Ο σωστός σχεδιασμός και ο συγχρονισμός με τις απαιτήσεις του εγχώριου target market (αγορά στόχος) είναι βασικό κλειδί για την επιτυχία. Ο υποψήφιος Master Franchisee, πριν από οτιδήποτε άλλο, θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερο βάρος στην πραγματοποίηση ερευνών στη χώρα του, με σκοπό τη μέτρηση της προβλεπόμενης ζήτησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, το προφίλ των καταναλωτών, τις δυνάμεις του ανταγωνισμού, κ.ο.κ. Πρόκειται για μια διαδικασία συχνά καθοριστική για την επιτυχία κάποιου concept στο εξωτερικό.

Τέλος, είναι σημαντικό να προσέξει κανείς τον τρόπο και την ποιότητα της υποστήριξης που λαμβάνει κατά τη διάρκεια της συνεργασίας, καθώς και τη μεταφορά του know-how.

Συνεπώς, ένας Master Franchisee ή επενδυτής, πριν αποκτήσει τα δικαιώματα Master Franchise ενός concept στη χώρα του, θα πρέπει πρώτα να εξετάσει την αγορά και με τη βοήθεια εξειδικευμένων συμβούλων που δραστηριοποιούνται στο χώρο του franchise, να προσδιορίσει τις δυνατότητες ανάπτυξης που προσφέρει η χώρα για το συγκεκριμένο concept. Η έρευνα θα πρέπει να εξετάζει στο ελάχιστο τους παρακάτω παράγοντες: διαφορές ανάμεσα στην αγορά δραστηριοποίησης της ξένης εταιρείας και την υπό εξέταση αγορά, ανταγωνισμός, ωρίμανση, δομή ανταγωνισμού, ύψος επένδυσης (εξοπλισμός, κτίρια, κ.ο.κ.), κόστος συμβουλευτικών υπηρεσιών και υπηρεσιών management, νομοθετικό πλαίσιο, προστασία πνευματικών δικαιωμάτων, φορολογία, έθιμα, δασμοί, εργατική νομοθεσία, δυνατότητα εύρεσης εργατικού δυναμικού, καθώς και μια σειρά άλλων θεμάτων, όπως ειδικές νομοθεσίες για το franchise κ.ο.κ. Αν και η διαδικασία αυτή είναι χρονοβόρα και πιθανότατα κοστοβόρα, το βήμα αυτό επιτρέπει στον επιχειρηματία να αποφύγει μια ζημιογόνα κίνηση ανάπτυξης.

Σημαντική βοήθεια στην εξέταση των θετικών και αρνητικών σημείων του Master Franchise μπορούν να σας προσφέρουν εταιρείες συμβούλων, οι οποίες εξειδικεύονται

σε θέματα Franchise, καθώς έχουν σημαντική εμπειρία με διεθνείς εταιρείες και συμβόλαια Master Franchise και τη δυνατότητα να σας καθοδηγήσουν και να σας βοηθήσουν να αποφύγετε λάθος κινήσεις, οι οποίες μπορεί να αποβούν επιζήμιες.

Σε κάθε περίπτωση, η επιτυχημένη επιλογή ενός Master Franchise, ίσως είναι μια δύσκολη επιλογή που απαιτεί σημαντικούς πόρους σε χρόνο, προσπάθεια και κεφάλαια παρέχει όμως, σημαντικά πλεονεκτήματα και αποδόσεις, καθώς και υπεραξίες.

1.7.1 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ (ΕΚΤΟΣ ΕΛΛΑΔΟΣ)

Στις ημέρες μας παρακολουθείται μια τάση προς τη διεθνοποίηση των συμβάσεων Franchise. Το σύστημα Franchise έχει περισσότερες πιθανότητες να αναπτυχθεί στο εξωτερικό μετά από μια επιτυχημένη πορεία στα εγχώρια από ότι μια επιχείρηση που δεν έχει να επιδείξει κάτι ιδιαίτερο στο παρελθόν. Εάν είναι επιτυχείς υπάρχουν οικονομικά πλεονεκτήματα και στη περίπτωση οικονομικών προβλημάτων της χώρας προέλευσης, μεγαλύτερη ασφάλεια για τη πορεία της επιχείρησής. Για κάθε δικαιολόγητη διεθνής δικαιοπάροχη προσφέρει το όφελος ενός διεθνώς γνωστού ονόματος, το οποίο υποστηρίζεται από το εκτενές μάρκετινγκ και συχνά περισσότερους ευνοϊκούς όρους αγοράς.

✦ Οικονομική βάση

Προϋπόθεση για επιτυχή στρατηγική προς τη διεθνοποίηση είναι η ασφαλής οικονομική βάση στη χώρα προέλευσης. Ως αποτέλεσμα των διαφορών μεταξύ των ευρωπαϊκών αγορών είναι δύσκολο για το σύστημα Franchise να καταφέρει ικανοποιητική οικονομική βάση που μπορεί μετ' έπειτα να χρησιμοποιηθεί ως αφετηρία προς την παγκοσμιοποίηση και κατ' επέκταση σε αγορές μακριά-από την χώρα προέλευσης.

✦ Ικανοποιητική βάση πληροφοριών

Κάθε βήμα προς τη διεθνοποίηση ενός συστήματος είναι επιβλαβές για την επιχείρηση. Οι δυσμενείς νόμοι σχετικά με την ανταγωνιστικότητα, φορολογία, την εργασία ή τα συμβατικά θέματα, διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησής. Οι διαφορετικοί νόμοι και η εσωτερική πολιτική κάθε χώρας πρέπει να μελετηθούν λεπτομερώς πριν πραγματοποιηθεί οποιοδήποτε αναπτυξιακό βήμα προς αυτές. Η διάκριση ενάντια στις ξένες επιχειρήσεις ή τους κύριους ιδιοκτήτες από την

κυβέρνηση μιας ενδεχόμενης χώρας μπορεί επίσης να έχει μια αρνητική επίπτωση στη συγκέντρωση μιας επιχείρησης. Οι περιορισμοί στις εισαγωγές και τις εξαγωγές ή οι αυστηροί έλεγχοι στα ξένα νομίσματα έχουν προκαλέσει ήδη πολλές επιχειρήσεις που προσπαθούν να γίνουν περισσότερο διεθνείς, μεγάλα προβλήματα.

✦ **Προσόντα προσωπικού**

Οι επιχειρήσεις πρέπει όχι μόνο να βρουν το απαραίτητο κεφάλαιο αλλά και τι κατάλληλο διαθέσιμο προσωπικό για να πραγματοποιήσουν τα διεθνή σχέδια. Πρέπει να βρεθούν οι διευθυντές που έχουν την απαραίτητη διεθνή γνώση των κλάδων, των γλωσσών και της νοοτροπίας των ανθρώπων στις χώρες που σχεδιάζεται το αναπτυξιακό βήμα να αποδοθεί σε λανθασμένες αποφάσεις που πάρθηκαν καταρρίπτοντας αυτές τις θεμελιώδεις απαιτήσεις.

✦ **Απαιτούμενες ρυθμίσεις**

Οι ιδέες που έχουν αναπτυχθεί σε μια χώρα μπορούν γενικά να μεταφερθούν σε άλλες χώρες και οικονομικές περιοχές όταν τροποποιηθεί μέχρι ένα σημείο το σύστημα franchise. Το προϊόν καθώς και ο τρόπος προώθησης πρέπει να αντιστοιχεί στις ειδικές απαιτήσεις μιας χώρας καθώς επίσης και στον πολιτισμό της προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι η επιχείρηση μπορεί να επιζήσει στην αγορά. Έχοντας αυτό υπόψη, το περιεχόμενο και οι οδηγίες των εγχειριδίων του συστήματος franchise πρέπει να ελεγχθεί και να μεταφραστεί στη γλώσσα της χώρας που έγκειται να γίνει το αναπτυξιακό βήμα.

✦ **Δύσκολη αναζήτηση των συνεργατών**

Ως αποτέλεσμα των άγνωστων αγορών των διαφορετικών νοοτροπιών είναι γενικά δυσκολότερο για τις επιχειρήσεις να βρουν ξένους συνεργάτες από ότι στη χώρα τους. Η ίδρυση κοινοπραξιών με καθιερωμένες ξένες εταιρίες είναι μια εναλλακτική λύση αλλά στη συνέχεια οι δικαιούχοι πρέπει να επιβαρυνθούν ένα μέρος των αρχικών δαπανών και των επιχειρησιακών κινδύνων. Εκτός από αυτό έχει αποδειχθεί αρκετά συχνά ότι στο τέλος της περιόδου συνεργασίας είναι δύσκολο και οικονομικά ασύμφορο να διαλυθεί η κοινή επιχείρηση. Η πλειοψηφία των δικαιούχων που αποφασίζουν να διεθνοποιήσουν τις επιχειρήσεις τους χρησιμοποιούν το σύστημα των Master Franchise. Ανεξάρτητα από την έκταση της διεύρυνσης του συστήματος franchise, οι σύντομες

γραμμές αποφάσεων εξασφαλίζονται ως αποτέλεσμα του στενού επικοινωνιακού δικτύου.

✦ **Συνέπειες της λήψης λανθασμένων αποφάσεων**

Δεν είναι καθόλου εύκολο να επεκταθεί μια επιχείρηση στη χώρα προέλευση της πόσο μάλλον σε μια άγνωστη χώρα. Σε μια αποτυχημένη προσπάθεια ανάπτυξης της επιχείρησης εκτός των οικονομικών απωλειών θα πρέπει να υπολογιστεί και απώλεια εικόνας που ίσως να έχει επίδραση και στην αγορά της χώρας προέλευσης.

1.8 ΠΟΛΛΑΠΛΟ (MULTI-UNIT) FRANCHISING

Στρατηγική Δυναμικής Ανάπτυξης

Αρκετά συχνά όταν ένας λήπτης έχει επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα μέσα στους κόλπους του Δικτύου Franchising ο δότης τού δίδει την άδεια να ανοίξει και να λειτουργήσει και άλλα καταστήματα, είτε στην ίδια περιοχή με το αρχικό είτε συνήθως σε άλλη.

Ο αριθμός των franchisors οι οποίοι αναζητούν franchisees, ικανούς να ανοίξουν περισσότερες από μία μονάδες, έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Αυτό συμβαίνει διότι οι franchisors γνωρίζουν πλέον πως η συγκεκριμένη μέθοδος επέκτασης, τους παρέχει τη δυνατότητα να αναπτύξουν την εταιρεία τους ταχύτερα, αποτελεσματικότερα και με πιο αποδοτικό τρόπο. Οι λόγοι είναι προφανείς και μια απλή απαρίθμηση ορισμένων καταδεικνύει τη σημαντικότητα της μεθόδου για ένα δίκτυο. Οικονομίες κλίμακας, αποκεντρωμένη διοικητική λειτουργία, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, διασπορά κινδύνου, ορθολογικότερη τοπική ανάπτυξη, αποτελεσματικότερη διαχείριση συλλογικής γνώσης και εμπειρίας, αύξηση πιστοληπτικής ικανότητας, επανεπένδυση κερδών στο δίκτυο, ενδυνάμωση του brand name κ.ο.κ.

Η ύπαρξη franchisees, με περισσότερες από μία μονάδα στην κατοχή τους, δεν αποτελεί νέα πρακτική για το franchising και μπορούμε να ανιχνεύσουμε την εμφάνισή της πριν από τρεις δεκαετίες κυρίως στον κλάδο των εστιατορίων γρήγορου φαγητού, στα convenience stores και στα ξενοδοχεία. Στη διεθνή αγορά, αλλά και στην ελληνική πλέον, είναι σύνηθες για τους franchisees που δραστηριοποιούνται σε κάποια αλυσίδα γρήγορου φαγητού, να έχουν 4 ή και περισσότερα καταστήματα στην κατοχή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο

2.1 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σε μια περίοδο όπου οι μικρομεσαίες και οι ατομικές επιχειρήσεις υφίστανται τον έντονο ανταγωνισμό των μεγάλων εγχώριων ή και πολυεθνικών εταιρειών, ο θεσμός του franchising εισάγει νέες προοπτικές. Το μεγαλύτερο όφελος των επιχειρήσεων, από την εφαρμογή του franchising, είναι η επίδραση στην αύξηση των πωλήσεων, ενώ σημαντικά οφέλη θεωρούνται η γρήγορη επέκταση του δικτύου πωλήσεων τους, η διεύρυνση του πελατολογίου και ο άμεσος έλεγχος της προώθησης και τοποθέτησης των προϊόντων.

➤ Η ΕΞΕΛΙΞΗ

- Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων οδήγησε στην ανάπτυξη συστημάτων franchise.
- Οι οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνουν τα συστήματα franchise στις αγορές.
- Η έντονη τάση των καταναλωτών για επώνυμα προϊόντα.
- Η γεωπολιτική θέση της Ελλάδας, που δίνει τη δυνατότητα στους franchisors, που στοχεύουν στην εμπορική επέκταση στα Βαλκάνια και σε γείτονες αγορές όπως Ανατολική Ευρώπη και Μέση Ανατολή.
- Η ευελιξία του τραπεζικού συστήματος, βάσει των επιδράσεων που δέχεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση η χώρα μας, παράγοντας που την καθιστά προσιτή για επενδύσεις ξένων κεφαλαίων.
- Οι αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες των Ελλήνων και στον τρόπο ζωής τους επηρέασαν την εξέλιξη του franchising στη χώρα μας.

➤ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το 44% των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στον τομέα του εμπορίου, το 30% στη βιομηχανία και το υπόλοιπο 26% στις λοιπές υπηρεσίες. Πάνω από το 60% των επιχειρήσεων δραστηριοποιήθηκε με franchising μετά το 1995. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων στη χώρα μας δραστηριοποιείται στην Αττική και διαθέτει 1-4 εταιρικά καταστήματα.

➤ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Κύριο πρόβλημα των επιχειρήσεων που αναπτύσσονται με franchising είναι η εξεύρεση των κατάλληλων franchisee. Αυτό απασχολεί πάνω από το 30% των

επιχειρήσεων, εφόσον αυτό είναι σημαντικό για την ανάπτυξη του δικτύου τους. Η χρηματοδότηση καταγράφεται ως ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα.

Όσον αφορά τα προβλήματα με τους franchisees, ως κυριότερο πρόβλημα θεωρείται η περιορισμένη ανταπόκριση των franchisees στις οικονομικές τους υποχρεώσεις. Η έλλειψη επιχειρηματικότητας και διάθεσης για προσωπική εργασία στο κατάστημα, από την πλευρά του franchisee, καταγράφεται ως ένα από τα επόμενα προβλήματα, καθώς και η μη αποδοχή των προτάσεων του franchisors.

➤ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Η ελληνική αγορά παραμένει περιορισμένη σε σχέση με αυτή της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η πλειοψηφία των συστημάτων franchising, που λειτουργούν σήμερα, είναι εγχώριας προέλευσης. Τα εγχώρια σήματα αντιπροσωπεύουν ένα ποσοστό της τάξης του 89%, ενώ το υπόλοιπο 11% είναι επιχειρήσεις της αλλοδαπής. Τα ξένα σήματα που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα κατά ένα μεγάλο ποσοστό αναπτύσσονται με τη μέθοδο του master franchising.

Οι χώρες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι η Ιταλία, η οποία και έχει το υψηλότερο ποσοστό 25%, η Ισπανία και οι ΗΠΑ με ποσοστό 21%, η Γαλλία σε ποσοστό 11% και ακολουθούν η Κύπρος, η Πορτογαλία, η Αγγλία και η Ιρλανδία με 4%. Ο τομέας του εμπορίου προηγείται στις προτιμήσεις των ξένων επενδυτών.

Συγκεκριμένα, ο κλάδος της ένδυσης αποτελεί τον πιο ελκυστικό κλάδο για τους franchisors που επιθυμούν να επεκταθούν στην Ελλάδα και καταγράφεται με ένα ποσοστό 47%. Ακολουθούν οι κλάδοι των Υπηρεσιών & της Εκπαίδευσης, με αντίστοιχα ποσοστά 25% & 10%. Ο Οικιακός Εξοπλισμός & η Εστίαση φαίνεται ότι ενδιαφέρουν λιγότερο τους ξένους επενδυτές, με ποσοστά 5%.

➤ ΜΕΣΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

Στη χώρα μας το μέσο μέγεθος των καταστημάτων franchise είναι περίπου από 150 τ.μ. Το μέσο μέγεθος καταστήματος ανά κλάδο έχει ως εξής:

- Εστίαση: 150 τ.μ.
- Ένδυση - Υπόδηση - Αξεσουάρ: 80 τ.μ.
- Λιανική: 175 τ.μ.
- Οικιακός Εξοπλισμός: 248 τ.μ.
- Προσωπική Φροντίδα: 153 τ.μ.

- Υπηρεσίες: 85 τ.μ.
- Τρόφιμα - Ποτά: 101 τ.μ.
- Εκπαίδευση: 235 τ.μ.

Μεγαλύτερα μεγέθη καταστημάτων απαιτούν οι κλάδοι του οικιακού εξοπλισμού, η εκπαίδευση, η λιανική, η προσωπική φροντίδα και η εστίαση.

➤ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ – ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ

1. Η πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων είναι μικρές και μεσαίες μονάδες οικογενειακού χαρακτήρα, οι οποίες δεν διαθέτουν τα απαιτούμενα μέσα για να αναπτύξουν αυτόνομα τις δραστηριότητές τους στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, δεδομένης της ανοικτής και ελεύθερης ελληνικής οικονομίας.

2. Η σπουδαιότητα των οικονομιών κλίμακας φαίνεται ήδη στο λιανικό εμπόριο, όπου ένας αριθμός μικρών αλυσίδων (π.χ. παντοπωλεία) έχει οργανώσει κοινούς προμηθευτικούς συνεταιρισμούς, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στη δύναμη των μεγάλων αλυσίδων (π.χ. σούπερ μάρκετ, υπεραγορές).

3. Οι Έλληνες έχουν την προδιάθεση της επιχειρηματικής δημιουργίας και ιδιοκτησίας, παρά να απασχολούνται ως έμμισθοι σε επιχείρηση τρίτων.

4. Αναμφισβήτητα, καθώς ο θεσμός εξελίσσεται και οι καταναλωτές γίνονται περισσότερο εκλεκτικοί, η ζήτηση για επώνυμα υψηλής ποιότητας και εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες αναμένεται να αυξηθεί.

5. Νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι οποίες δεν έχουν ακόμη υιοθετήσει το franchising ως σύστημα διανομής, είναι η ψυχαγωγία, ο τουρισμός και η εκπαίδευση, ανεξάρτητα από ηλικία και κοινωνική τάξη.

➤ ΥΨΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ – ΑΜΟΙΒΕΣ – ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ

Το ύψος της επένδυσης, ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης, περιλαμβάνει αρχικό απόθεμα, επίπλωση και εξοπλισμό, κατασκευές και διακόσμηση αλλά και σε πολλές περιπτώσεις κεφάλαιο κίνησης. Το μέσο ύψος αρχικής επένδυσης στην Ελλάδα προσδιορίζεται σε 83.000 ευρώ. Ανά τομέα δραστηριοποίησης έχει ως εξής:

- Εστίαση: 150.000 ευρώ.
- Ένδυση- Υπόδηση: 65.500 ευρώ.
- Λιανική: 76.000 ευρώ.
- Οικιακός Εξοπλισμός: 81.000 ευρώ.

- Προσωπική Φροντίδα: 89.000 ευρώ.
- Υπηρεσίες: 45.000 ευρώ.
- Τρόφιμα - Ποτά: 90.500 ευρώ.
- Εκπαίδευση: 66.000 ευρώ.

Συμπερασματικά, μεγαλύτερα κεφάλαια αρχικής επένδυσης απαιτούνται στις κατηγορίες: Εστίαση, Τρόφιμα - ποτά, Προσωπική φροντίδα, Οικιακός εξοπλισμός. Η μέση αρχική αμοιβή εισόδου (Entry Fee) κυμαίνεται στα 17.000 ευρώ. Υψηλότερες αμοιβές εισόδου παρατηρούνται στην Εστίαση, στα τρόφιμα ποτά, στις υπηρεσίες και στην προσωπική φροντίδα.

Εκτός από την αρχική αμοιβή εισόδου, ο franchisor αμείβεται με ποσοστό επί των πωλήσεων, ετησίως ή μηνιαίως ως αμοιβή και πιο σπάνια με πάγια αμοιβή (royalty), που χρεώνεται επίσης ετησίως ή μηνιαίως. Το μέσο ποσοστό επί των πωλήσεων (royalty) με την παρούσα ανάλυση κυμαίνεται στο 4%. Μεγαλύτερα ποσοστά παρουσιάζονται στην εκπαίδευση (7%), καθώς και στην προσωπική φροντίδα και τις υπηρεσίες, της τάξης του 5%.

Επίσης, ένα άλλο ποσοστό, που επιβαρύνει τον franchisee, είναι η συμμετοχή στη διαφήμιση. Να διευκρινίσουμε ότι το ποσό αυτό δεν αποτελεί αμοιβή του franchisor αλλά μέθοδο προώθησης των πωλήσεων του δικτύου και του εμπορικού σήματος του συστήματος. Ο μέσος όρος του ποσοστού αυτού κυμαίνεται στο 3%, ενώ μεγαλύτερα ποσοστά εμφανίζονται στις κατηγορίες Οικιακός εξοπλισμός, Προσωπική φροντίδα και Τρόφιμα - Ποτά.

➤ ΕΝΕΡΓΑ CONCEPT - ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Ο συνολικός αριθμός ενεργών franchisor στην Ελλάδα εκτιμάται σήμερα, σε 450 concept. Ο ρυθμός ανάπτυξης κρίνεται ικανοποιητικός και υπολογίζεται σε 8% ανά έτος. Το πλήθος των συστημάτων franchise, που δραστηριοποιείται στην ελληνική αγορά, είναι ως εξής:

Ο κλάδος Λιανικής κατέχει το 28%, ενώ ακολουθούν Ένδυση - Υπόδηση - Αξεσουάρ και Εστίαση με ποσοστά 22% και 12% αντίστοιχα. Ακολουθούν η Εκπαίδευση με ποσοστό 9%, ο Οικιακός εξοπλισμός με ποσοστό 8%, οι Υπηρεσίες με ποσοστό 8%, η Προσωπική φροντίδα και αναμυχή με ποσοστό 7%, και τα Τρόφιμα - Ποτά με ποσοστό

6%. Μια πρώτη εκτίμηση αποτελεί το γεγονός ότι οι τομείς της Λιανικής, της Ένδυσης - Υπόδησης, και της Εστίασης αποτελούν τους πιο ελκυστικούς τομείς.

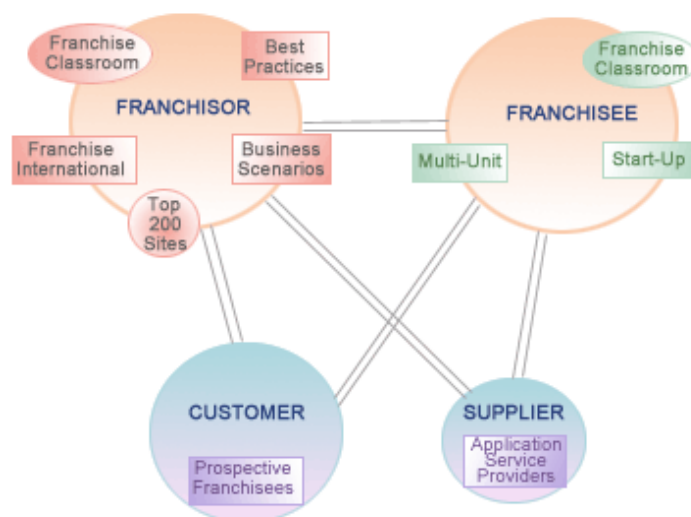
► Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι επιχειρήσεις που επιβιώνουν και εξελίσσονται σήμερα επενδύουν όχι μόνο σε ένα ισχυρό brand name και στη διαφήμιση αλλά και στην εκπαίδευση του προσωπικού, ως υποχρεωτική και διαρκή διαδικασία.

Η έννοια της εκπαίδευσης στις δραστηριότητες franchise εσφαλμένος θεωρείται από πολλούς ότι εξαντλείται στην πρωταρχική εκπαίδευση, την οποία πρέπει να προβλέπει το εγχειρίδιο λειτουργίας του δικαιοπαρόχου και παρέχεται σε αυτούς που πρόκειται να απασχοληθούν στα καταστήματα των δικαιοδόχων του, πριν από την έναρξη λειτουργίας των εν λόγω καταστημάτων. Ούτε η παρακολούθηση διαλέξεων από αυτές που διοργανώνονται σε εκθέσεις ή συνέδρια franchise αποτελεί μεταβίβαση τεχνογνωσίας, η οποία επαρκεί για την ανάμειξή τους με πράξεις franchise, είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα.

Το θέμα παρουσιάζει ουσιαστικό ενδιαφέρον, επειδή η φιλοσοφία ενός συστήματος franchise στηρίζει την επιτυχημένη δράση του, όταν στηρίζεται σε όλη τη πυραμίδα του προσωπικού δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχων. Επομένως, όλοι έχουν την ανάγκη να καταρτίζονται βάσει προγραμμάτων, τα οποία ανταποκρίνονται στις πραγματικές ιδιόμορφες και ιδιότυπες ανάγκες της λειτουργίας ενός συστήματος franchise.

Η εκπαίδευση στη χώρα μας εστιάζεται σε θέματα διοίκησης καταστήματος και εξυπηρέτησης πελατών στην πλειονότητα των καταστημάτων.



2.2 ΕΠΙΛΕΓΟΝΤΑΣ ΤΟΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΣΥΜΒΟΥΛΟ FRANCHISE

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

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

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

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

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

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

2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η διαχρονική επιτυχία μιας αλυσίδας franchise μπορεί να επιτευχθεί όταν ο franchisor επανεξετάζει συχνά το σύστημα franchise που έχει αναπτύξει, επανεπενδύει συνεχώς σε αυτό, αλλά είναι και σε θέση να αναζωογονήσει το concept, ανάλογα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται κάθε φορά στην αγορά.

1. ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Η ευελιξία είναι ένα από τα μυστικά της επιτυχίας σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και δεν πρέπει να παραβλέπεται ειδικά σε τομείς και κλάδους που βιώνουν ριζικές και συνεχείς αλλαγές. Επίσης, μπορεί απλά να αφορά τη δομή ενός συστήματος franchise, λόγω των οικονομικών διακυμάνσεων.

Η ευελιξία σε ένα σύστημα franchise μπορεί να αφορά το management προκειμένου να επιτευχθεί πιο ουσιαστική και αποτελεσματική ηγεσία. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους franchisors να παρακολουθούν τις ανάγκες του δικτύου τους και να μην διστάζουν

να προσλάβουν τους κατάλληλους managers, που είναι ικανοί να φέρουν τις επιθυμητές αλλαγές. Ευελιξία μπορεί να σημαίνει αλλαγές στο μείγμα προϊόντων - υπηρεσιών.

Οι παραπάνω μορφές ευελιξίας ενός concept έχουν ως σκοπό να διατηρήσουν τη σχέση των εταιρειών με τους πελάτες τους, ένα αρκετά δύσκολο θέμα που χρειάζεται συνεχή επαγρύπνηση. Χωρίς την απαιτούμενη εστίαση στις ανάγκες των καταναλωτών, οι franchisors κινδυνεύουν να χάσουν το ρυθμό της αγοράς μέσα στα πλαίσια του συνεχώς διευρυνόμενου ανταγωνισμού.

Σήμερα είναι απαραίτητο όλες οι επιχειρήσεις να έχουν ένα στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο (business plan), το οποίο πρέπει να αξιολογείται και να επανεξετάζεται τουλάχιστον σε ετήσια βάση, σε συνδυασμό με ανάλυση των δυνατοτήτων ανταπόκρισης στις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές, στις νέες συνθήκες, ώστε να επαναπροσδιορίζεται η καταλληλότητά του.

2. ΕΠΑΝΕΠΕΝΔΥΣΗ

Επανεπένδυση είναι απλώς η χρησιμοποίηση πρόσθετου κεφαλαίου ή γενικότερα πόρων της επιχείρησης με την προσδοκία αποδόσεων, όχι τόσο άμεσων, όσο σε βάθος χρόνου.

Δυστυχώς, πολλοί franchisors αποτυγχάνουν να επενδύσουν επαρκώς στο δίκτυό τους σε συνεχή βάση, ακόμα και για απαραίτητες υποδομές. Συνήθως επιθυμούν άμεσες αποδόσεις για τα έξοδα που έκαναν, αγνοώντας το μακροχρόνιο ορίζοντα των επενδύσεών τους. Συνηθίζεται η βελτίωση ενός συστήματος franchising να βασίζεται κυρίως σε δραστηριότητες marketing. Αυτή η πρακτική μπορεί να είναι λανθασμένη, αν δεν γίνει επισκόπηση των προτεραιοτήτων. Πολλές φορές είναι ωφέλιμη η συμβολή και τρίτων προσώπων (π.χ. εξωτερικών συμβούλων), που μπορεί να είναι πιο αντικειμενικοί κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Υπάρχουν αρκετές δυνατότητες επανεπένδυσης για τους franchisors, που έχουν σκοπό τη βελτίωση των δραστηριοτήτων και την επιτυχία. Η επανεπένδυση μπορεί να αφορά τους τομείς του συστήματος λειτουργίας υποστήριξης, που εξετάστηκαν στην αρχή:

✦ **Μια βασική μορφή επένδυσης, σε μόνιμη βάση, είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού:** Η πρόσληψη ειδικών εκπαιδευτών με σχετική εμπειρία στο χώρο του franchise, η δημιουργία προγράμματος εκπαίδευσης σε τακτά χρονικά διαστήματα και η

πραγματοποίηση έκτακτων σεμιναρίων αποτελούν σημαντικές μορφές επένδυσης, με άμεσο αποτέλεσμα τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των στελεχών, των franchisees και του προσωπικού. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες σε ένα δίκτυο franchise είναι σχετικά εύκολα ορατές, αλλά ελάχιστοι είναι οι franchisors που τις θεωρούν σημαντικό παράγοντα για βελτίωση.

✦ **Επικοινωνία - αλληλεπίδραση με το περιβάλλον:** Είναι αξιοσημείωτη η αποτυχία πολλών franchisors να προσαρμοστούν με το περιβάλλον του κλάδου τους γενικότερα. Ακόμη και νέοι franchisors, με μεγαλύτερες ανάγκες, αδυνατούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τους πεπειραμένους franchisors. Η συμμετοχή των στελεχών και του ευρύτερου προσωπικού στη διαδικασία της συνεχούς επικοινωνίας με το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης είναι απαραίτητη, αφού παρουσιάζονται σημαντικές ευκαιρίες μάθησης και απόκτησης εμπειρίας.

Εξάλλου, η συμμετοχή σε συνδέσμους (όπως ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος) με άλλους franchisors και γενικότερα επιχειρηματίες που έχουν παρόμοια προβλήματα και ανησυχίες είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η διαδικασία της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον για μια επιχείρηση απαιτεί σχετικά λίγα χρήματα, αλλά αρκετό χρόνο και συνεχή ενασχόληση. Η συνεχής αλληλεπίδραση με το περιβάλλον αυξάνει τη δυνατότητα αντίληψης, την εμπειρία και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

✦ **Πόροι -μέσα - εργαλεία:** Η επένδυση σε υλικοτεχνική υποδομή ίσως να φαίνεται προφανής, αλλά αξίζει να τονιστεί. Η λειτουργία ενός συστήματος franchise με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα απαιτεί την ανάπτυξη και την χρησιμοποίηση των απαραίτητων μέσων για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Όταν υπάρχουν σημαντικοί οικονομικοί περιορισμοί πρέπει να γίνεται σωστή ιεράρχηση των στόχων ώστε η κατανομή των πόρων να γίνεται κατά προτεραιότητα. Η έλλειψη των απαραίτητων μέσων, η λανθασμένη κατανομή πόρων, καθώς και η επιλογή μη ρεαλιστικών στόχων, αποτελούν αιτίες δυσαρέσκειας των υπαλλήλων και των franchisees και γενικότερων προβλημάτων για ένα δίκτυο.

3. ΑΝΑΖΩΟΓΟΝΗΣΗ

Η έννοια της αναζωογόνησης για ένα σύστημα franchise αφορά τη διαδικασία ολικού επανασχεδιασμού και αναδιοργάνωσης του concept.

Ένα δίκτυο franchise μπορεί να είναι άρτια οργανωμένο, με επαρκή υποδομή, ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης, συνεχή υποστήριξη, ικανοποιημένους franchisees, σημαντικά περιθώρια κερδοφορίας και πετυχημένο γενικότερα επιχειρηματικό αντικείμενο (concept). Η διεθνής εμπειρία όμως έχει δείξει ότι ακόμη και πολύ ισχυρά δίκτυα franchise με τα παραπάνω χαρακτηριστικά αντιμετώπισαν προβλήματα βιωσιμότητας.

Ο βασικός λόγος αποτυχίας τέτοιων δυνατών concepts είναι ο ανταγωνισμός και η αδυναμία σωστής επανατοποθέτησης του concept ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Συγκεκριμένα, πολλοί franchisors επαναπαύονται, θεωρώντας ότι έχουν δημιουργήσει ένα δυνατό και ανθεκτικό σύστημα. Έτσι όταν παρουσιάζονται σημαντικές ανακατατάξεις, όπως η είσοδος νέων ανταγωνιστικών concepts ή η αλλαγή των συνηθειών και των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού, οι franchisors απλά περιμένουν να δουν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τα νέα δεδομένα, χωρίς να προβούν σε συγκεκριμένες κινήσεις.

Οι franchisors πρέπει πάντα να είναι σε άμεση επαφή με τον πελάτη και να βλέπουν τις τάσεις του και τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις του. Επίσης, οι franchisors πρέπει να έχουν ξεκάθαρη άποψη για το προφίλ των υποψηφίων franchisees. Είναι απαραίτητη η διαρκής σύγκριση του concept με εναλλακτικές επενδυτικές προτάσεις, όχι απαραίτητα παρεμφερούς μορφής, αλλά με βάση τις προτιμήσεις, τις ανάγκες και το οικονομικοκοινωνικό προφίλ του υποψήφιου franchisee. Ακόμη πρέπει να εξετασθούν τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού, τόσο σε επίπεδο τελικού καταναλωτή, όσο και σε επίπεδο υποψηφίων franchisees, ώστε να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και οι μελλοντικές προοπτικές.

Ο franchisor πλέον καλείται να επανατοποθετήσει το σύστημα franchise που έχει αναπτύξει, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η επιτυχημένη αναζωογόνηση του δικτύου μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή ανάλυση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη διερεύνηση των τάσεων των καταναλωτών, των υποψηφίων franchisees και των ανταγωνιστικών concepts.

Το franchising απαιτεί ισχυρές ηγετικές ικανότητες, όραμα και ευελιξία, ώστε να είναι ανθεκτικό στους κινδύνους και τις μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος. Η ευελιξία ενός συστήματος franchise, η συνεχής επένδυση και η ουσιαστική

αναζωογόνηση ανάλογα με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες για τη διαχρονική επιτυχία.

2.4 FRANCHISE & E-COMMERCE (ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ)

e-commerce



Η παροχή υπηρεσιών e-commerce από συστήματα franchise μπορεί να εξελιχθεί σε ένα πραγματικά πολύτιμο εργαλείο για την ανάπτυξη του δικτύου και την ενίσχυση της πιστότητας των πελατών του. Κλειδί της επιτυχίας αποτελεί η ενεργός συμμετοχή και υποστήριξη των μελών του δικτύου τόσο με τη φυσική παρουσία των καταστημάτων όσο και με τη συμμετοχή των συνεργατών στην ανάπτυξη της αλυσίδας.

Τον Οκτώβριο του 1969, στάλθηκε με επιτυχία το πρώτο μήνυμα μέσω του Arpanet (το πειραματικό πρόγραμμα ανταλλαγής πληροφοριών του Υπουργείου Άμυνας των ΗΠΑ), το οποίο και αποτέλεσε την απαρχή της δημιουργίας του Internet. Την εποχή εκείνη, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές εξακολουθούσαν να λειτουργούν με διάτρητες κάρτες και ταινίες εγγραφής.

Πρωταρχικός στόχος του Arpanet ήταν η σύνδεση των επιστημόνων, μελετητών και ερευνητών για την μεταξύ τους ανταλλαγή πληροφοριών. Μια πρωτοποριακή ιδέα, που όμως άργησε να βρει ευρεία απήχηση μεταξύ των μελών της επιστημονικής κοινότητας, καθώς το πείραμα αντιμετωπίστηκε αρχικά με σχετική δυσπιστία.

Τον πρώτο καιρό λειτουργίας του, το Arpanet έμοιαζε σε κάποιο βαθμό με τον Παγκόσμιο Ιστό (WWW). Δεν υπήρχε η δυνατότητα σύνδεσης εικόνας, δεν υπήρχαν ονόματα δικτυακών τόπων ούτε και μηχανισμοί αναζήτησης πληροφοριών ή αποστολής ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Το 1972 άρχισε η χρήση του συμβόλου @ και μέσα στον επόμενο χρόνο το 75% της κίνησης στο Διαδίκτυο ήταν η αποστολή και λήψη ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Τα ονόματα δικτυακών τόπων με κατάληξη, όπως .com, .net, .org ή .gov εμφανίστηκαν το 1984, δίνοντας σε πολλούς χρήστες τη δυνατότητα αναζήτησης συγκεκριμένων πληροφοριών στο Διαδίκτυο μέσω των μηχανισμών αναζήτησης. Με την ανακάλυψη των URL, HTTP & HTML το 1991, καθώς και του μηχανισμού αναζήτησης Mosaic το 1993 ολοκληρώθηκε η αρχική μορφή του Παγκόσμιου Ιστού και ξεκίνησε η μεγάλη επανάσταση του Internet.

2.4.1 TO INTERNET ΣΗΜΕΡΑ

Σήμερα, το Internet αποτελεί μια διαρκώς εξελισσόμενη τεχνολογική ανακάλυψη, όπως ακριβώς ήταν και η παραγωγή πλαστικού, η κατασκευή αυτοκινήτων και αεροπλάνων και η τηλεφωνική σύνδεση πριν από δύο αιώνες. Έχει επιτύχει να μεταβάλει τον τρόπο που λειτουργούν οι επιχειρήσεις, επαναπροσδιορίζοντας στην ουσία τους τρεις σημαντικότερους περιοριστικούς



παράγοντες στο εμπόριο χρόνο, χρήμα και ανταλλαγή πληροφοριών, σε «πραγματικό χρόνο». Αν και τα τελευταία χρόνια σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και το κέντρο ενδιαφέροντος τους μετατοπίστηκε από την παραγωγή προϊόντων στη διαχείριση πληροφοριών, οι ειδικοί πιστεύουν ότι οι δυνατότητες που ανακαλύψαμε στο Internet σε αυτή την πρώτη φάση ανάπτυξής του είναι απειροελάχιστες σε σχέση με όσα θα πρέπει να αναμένουμε στο μέλλον.

Στη διάρκεια της πρώτης φάσης, έγινε προφανής η δυνατότητα αποτελεσματικότερης λειτουργίας των επιχειρήσεων και επίτευξης καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων, χάρη στην παγκοσμιοποίηση των αγορών και στην κατάργηση των γεωγραφικών ορίων. Για την πλειονότητα των επιχειρήσεων, τα προϊόντα έγιναν αγαθά (commodities) και οι στρατηγικές τιμών για την προσέλκυση πελατών εγκαταλείφθηκαν, εξαιτίας της πληθώρας των πληροφοριών που είχαν πλέον στη διάθεσή τους οι καταναλωτές και βάσει των οποίων αποφάσιζαν. Πολλές επιχειρήσεις κατάφεραν να μειώσουν τον απαιτούμενο χρόνο για τον αποτελεσματικό έλεγχο αποθέματος, μειώνοντας παράλληλα το κόστος λειτουργίας και διατήρησης αποθέματος.

Αν και δεν έχει αξιοποιηθεί, στο βαθμό που θα μπορούσε, η τεχνολογία του Internet έδωσε στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών, μέσα από τη συγκέντρωση πληροφοριών για τις αγοραστικές του συνήθειες και προτιμήσεις, αλλά και μέσα από τη διάθεση μεγάλης ποικιλίας προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα, 365 ημέρες το χρόνο. Αυτές ακριβώς οι ανεξερεύνητες δυνατότητες που προσφέρει και η εφαρμογή τους πρόκειται να είναι το κύριο ζητούμενο στη δεύτερη φάση της επανάστασης του Internet.

✦ **Οι αποτυχίες της πρώτης φάσης**

Καθώς η πρώτη φάση της επανάστασης του Internet πλησιάζει στο τέλος της, η προσοχή όλων επικεντρώνεται στα αδύναμα σημεία και τις αποτυχίες της πρώτης φάσης το κλείσιμο πολλών .com εταιρειών, οι μαζικές απολύσεις στις εταιρείες νέας τεχνολογίας και τα προβλήματα πτώχευσης εταιρειών χωρίς υλικά περιουσιακά στοιχεία. Είναι σημαντικό, όμως, να καταγραφεί ότι οι αποτυχίες αυτές δεν οφείλονται στην πλειονότητά τους στην τεχνολογία που εφαρμόστηκε με την επανάσταση του Internet, αλλά στα επιχειρηματικά μοντέλα που υιοθετήθηκαν από τις νέες αυτές επιχειρήσεις, καθώς και στον όγκο των χρημάτων που τους επετράπη να διαχειριστούν εξαρχής. Για τις εταιρείες αυτές, το marketing και η διαφήμιση έγινε η προτιμητέα μέθοδος επίτευξης αναγνωρισιμότητας, αντί για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών, για τα οποία οι καταναλωτές ευχαρίστως θα πλήρωναν. Την ίδια στιγμή, η διοίκηση των νέων αυτών καινοτόμων επιχειρήσεων αδυνατούσε να κάνει τη διάκριση μεταξύ δυνατότητας και πραγματικότητας, παρά το γεγονός ότι ο επιχειρηματικός τύπος έσπευσε να τους αποδώσει τον τίτλο του guru, πολύ πριν οι ίδιοι καταφέρουν το στόχο τους, δηλαδή να δημιουργήσουν βιώσιμες επιχειρήσεις.

Για τις περισσότερες .com εταιρείες, η περίοδος χάριτος έχει πλέον τελειώσει και οι επενδυτές τώρα πια απαιτούν ρεαλιστικά Business Plans, βασισμένα σε βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα. Οι επιχειρήσεις, που δεν θα καταφέρουν να μειώσουν αποτελεσματικά τα κόστη τους, να αναπτύξουν νέα profit centers και να σχεδιάσουν και εφαρμόσουν μια βιώσιμη επιχειρηματική στρατηγική -κατάλληλη για να προσελκύσει τις απαιτούμενες επενδύσεις- θα οδηγηθούν σύντομα σε κλείσιμο, ακόμη και σε πτώχευση.

Οι αποτυχίες αυτές δεν θα πρέπει να επιφέρουν το τέλος στην αλλαγή και την καινοτομία στον κόσμο των επιχειρήσεων. Πολλές εταιρείες με σταθερή υποδομή που εκσυγχρονίζουν τις διαδικασίες λειτουργίας και οργάνωσής τους, εφαρμόζοντας τη νέα τεχνολογία και αξιοποιώντας τη ανταλλαγή πληροφοριών, επωφελούνται με σημαντικές αλλαγές και βελτιστοποίηση της λειτουργίας τους. Καθώς οι εναπομείνουσες εταιρείες Internet προσπαθούν να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος, προκειμένου να παρατείνουν τη διάρκεια ζωής τους, επιχειρούν αλλαγές στη στρατηγική τους ανάπτυξη και αρχίζουν πλέον να χρεώνουν και για υπηρεσίες που μέχρι πρότινος παρείχαν δωρεάν στους πελάτες τους.

Εάν υπάρχουν πλεονεκτήματα στο τέλος της πρώτης φάσης, αυτά εμφανίζονται με τη μορφή κάποιων χρήσιμων μαθημάτων, ότι δηλαδή, οι επιχειρήσεις πρέπει να διαθέτουν την κατάλληλη υποδομή και ότι η αξία του Internet δεν είναι η δημιουργία κάτι καινούριου, αλλά η υποστήριξη κάτι παλιού. Οι νικητές που θα αναδειχθούν από την πρώτη φάση είναι στην ουσία οι παλιές επιχειρήσεις που χρησιμοποίησαν την τεχνολογία για να βελτιώσουν τις υφιστάμενες λειτουργίες τους.

✦ **Η απαρχή της δεύτερης φάσης**

Στην επιτυχία της δεύτερης φάσης του Internet σημαντικό ρόλο θα παίζει το excess bandwidth capacity (η ποσότητα πληροφοριών που μεταφέρεται από και προς το site σας) και η τεχνολογία που δημιουργήθηκε και εφαρμόστηκε επιτυχώς στη διάρκεια της πρώτης φάσης. Μπαίνοντας στη δεύτερη φάση, και με δεδομένο ότι οι εταιρείες νέας τεχνολογίας αξιολογούνται πλέον βάσει ιστορικών οικονομικών στοιχείων, η δύναμη του Internet θα αρχίσει και πάλι να προσελκύει επενδυτές με την ίδια ένταση του παρελθόντος.

Σύμφωνα με το περιοδικό Forbes, η δεύτερη φάση του Internet θα είναι μια οπτική σύνδεση μέσων (visual medium linking). Στον επιχειρηματικό τομέα, «θα συνδέει το σύνολο των διαθέσιμων πληροφοριών μιας επιχείρησης με τους συνεργάτες της σε όλο το εύρος και μήκος του δικτύου διανομής/προμηθειών, κάνοντας τις προσβάσιμες σε πραγματικό χρόνο. Το marketing των πωλήσεων, η παραγωγή, η απογραφή, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, το λογιστήριο, η οικονομική διοίκηση, όλα παρακολουθούνται πλέον σε συνεχή βάση και γίνονται διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή». Από την πλευρά του καταναλωτή, το Διαδίκτυο «θα είναι πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς μας σε αυτοκίνητα, ρολόγια χειρός, κινητά τηλέφωνα, συσκευές, Games Boys, κ.λπ.». Εάν οι προβλέψεις του Forbes επαληθευθούν, απώτερος στόχος της δεύτερης φάσης θα είναι να κάνει πραγματικότητα όλα όσα η πρώτη φάση υποσχέθηκε.

Η δεύτερη φάση θα ολοκληρωθεί με τη μορφή της παγκόσμιας ευρυζωνικής πρόσβασης, των απεριόριστων δυνατοτήτων που παρέχουν οι servers δικτύου, των παγκόσμιων εικονικών εμπορικών κέντρων και της σύνδεσης επιχειρήσεων μέσω internet σε πραγματικό χρόνο.

➤ Οι δυνατότητες του Internet

Αρχικά, οι δυνατότητες του Internet εστιάστηκαν στις υπηρεσίες που προσέφερε στους καταναλωτές B2C (Business to Consumer, Λιανικές πωλήσεις ηλεκτρονικού εμπορίου μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών) πωλήσεις μέσω Διαδικτύου. Εντούτοις, στο σύνολο της οικονομίας, οι πωλήσεις λιανικής μέσω Internet αποτελούν μόνο ένα ιδιαίτερα μικρό ποσοστό. Οι καταναλωτές πρόσφατα άρχισαν να εκπαιδεύονται για το πώς να πραγματοποιούν αγορές μέσω του Διαδικτύου, καθώς η πλειονότητα προτιμά να χρησιμοποιεί το Internet για άλλους λόγους. Αν και ένα ικανοποιητικό ποσοστό παγκοσμίως έχει χρησιμοποιήσει το Internet τουλάχιστον μία φορά για την πραγματοποίηση αγοράς, οι περισσότεροι απλώς «σερφάρουν» ή το χρησιμοποιούν για τη συγκέντρωση πληροφοριών, περιλαμβανομένων και στοιχείων για προϊόντα ή υπηρεσίες που πωλούνται on-line. Υπάρχουν ακόμα εμπόδια που θα πρέπει να ξεπεραστούν και προβλήματα που θα πρέπει να λυθούν, προκειμένου οι καταναλωτές να αρχίσουν να αγοράζουν μέσω Internet με ταχύτερο ρυθμό. Συγκεκριμένα, πρέπει να απαντηθούν τα εξής ζητήματα:

- Η ασφάλεια ανταλλαγής πληροφοριών (πώς μπορώ ως καταναλωτής να προστατέψω τα στοιχεία της πιστωτικής μου κάρτας και άλλα προσωπικά δεδομένα;)
- Η ταχύτητα και ακρίβεια ολοκλήρωσης των αγορών (πόσο σύντομα μπορώ να έχω στα χέρια μου το προϊόν που αγόρασα και πρόκειται να είναι το σωστό;)
- Η δυνατότητα επιστροφής (πώς επιστρέφω κάτι που δεν μου κάνει;)

Ακόμα και οι πιο αισιόδοξοι δεν μπορούν να προβλέψουν ότι σε σύντομο χρονικό διάστημα οι on-line πωλήσεις B2C θα αυξηθούν σε ποσοστό στο σύνολο των λιανικών πωλήσεων. Οι αποτυχίες των πρώτων προσπαθειών στο e-commerce απέδειξαν ότι δεν είχε σημασία ποια εταιρεία έβγαине πρώτη με μια νέα προσφορά προς τους καταναλωτές στο Internet. Με ελάχιστες εξαιρέσεις, οι εταιρείες που ξεκίνησαν με κάποια καθυστέρηση την πώληση μέσω Internet, ενώ ακόμη διατηρούσαν σημεία πώλησης (καταστήματα), είχαν πολύ καλύτερα αποτελέσματα να επιδείξουν από τις εταιρείες που δεν είχαν ποτέ φυσική παρουσία στην αγορά, παρά μόνο μέσω του Διαδικτύου.

Παρά τα άφθονα παραδείγματα ανάπτυξης e-commerce δραστηριοτήτων από επιχειρήσεις franchise, δεν υπάρχουν στοιχεία που να καταδεικνύουν ότι η ανάπτυξη on-

line πωλήσεων B2C θα επηρεάσει αρνητικά τις πωλήσεις που κάνουν τα υπαρκτά καταστήματα ενός δικτύου, είτε πρόκειται για εταιρικά είτε για franchise. Μάλιστα, σχετικά πρόσφατες έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο καταναλωτής που κάνει τις αγορές του on-line, όχι μόνο διαφέρει σημαντικά από τον τυπικό καταναλωτή, αλλά λειτουργεί συμπληρωματικά στο σύνολο των λιανικών πωλήσεων του δικτύου. Πιο αναλυτικά:

- Το 59% του συνόλου των καταναλωτών θα προτιμούσε να συλλέγει από υπαρκτά σημεία πώλησης τις αγορές που πραγματοποίησε μέσω Διαδικτύου.
- Το 83% των πελατών του Διαδικτύου θα προτιμούσαν να επιστρέφουν σε υπαρκτά σημεία πώλησης αγορές που δεν τους ικανοποίησαν.

Οι εταιρείες που μπορούν να συνδέσουν με επιτυχία την παρουσία τους σε κανονικά σημεία πώλησης με την παρουσία τους στο Διαδίκτυο, θα έχουν σημαντικές ωφέλειες.

Η δυνατότητά τους να:

- Προετοιμάσουν και να παραδώσουν τις παραγγελίες με ταχύτητα και ακρίβεια από τις αποθήκες ή τα καταστήματα,
- Διευκολύνουν τους καταναλωτές στην επιστροφή των αγορών που δεν τους ικανοποιούν στα καταστήματα της εταιρείας,
- Παρουσιάσουν τα προϊόντα τους στους καταναλωτές μέσω των επίσημων ιστοσελίδων, όπου οι τελευταίοι μπορούν να κάνουν μια αρχική έρευνα προτού πάνε στο κατάστημα, όπου και θα μπορούν να περιεργαστούν τα προϊόντα και να πραγματοποιήσουν τις αγορές τους, έδωσε ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρείες που είχαν ήδη ένα μικρό δίκτυο καταστημάτων λιανικής πώλησης, προτού εκσυγχρονίσουν την επιχείρησή τους με την παροχή on-line υπηρεσιών B2C. Οι καταναλωτές που δεν μπορούν να κάνουν τις αγορές τους με τον τρόπο που επιθυμούν και αυτό σημαίνει πρώτα να πραγματοποιούν on-line έρευνα και στη συνέχεια να κάνουν τις αγορές τους από το κατάστημα θα επιλέξουν κατά πάσα πιθανότητα να στραφούν στον ανταγωνιστή εκείνο που τους δίνει αυτή τη δυνατότητα.

Συνεπώς, σε ένα σύστημα franchise, ακόμα και αν ο franchisor έχει κάθε δικαίωμα να αναπτύξει πωλήσεις B2C μέσω Διαδικτύου χωρίς τη συμμετοχή των franchisees, το αποτέλεσμα αυτής της ενέργειας μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικό και ίσως ζημιογόνο για την ίδια την εταιρεία. Συγκεκριμένα, τίθενται θέματα που αφορούν:

α) Το κόστος διαχείρισης των πωλήσεων μέσω Διαδικτύου και

β) Τη μέτρηση της συνεισφοράς της συγκεκριμένης ενέργειας στο δίκτυο και την εταιρεία.

Για να είναι, κατά συνέπεια, βιώσιμες οι πωλήσεις B2C μέσω Διαδικτύου (και να παρέχουν πολλαπλές υπηρεσίες στους καταναλωτές), χρειάζονται την υποστήριξη του δικτύου καταστημάτων, τόσο για τη μετακύλιση του κόστους διαχείρισης, όσο και για τη φυσική παρουσία των καταστημάτων που αποτελεί αμεσότητα και ευκολία για τους πελάτες.



2.4.2 FRANCHISE ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΜΕΣΩ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

✦ Franchisors και Πωλήσεις B2C

Η πλειονότητα των franchisors έχει μέχρι σήμερα δοκιμάσει διαφορετικές προσεγγίσεις στην ανάπτυξη e-commerce δραστηριοτήτων, όπως για παράδειγμα η on-line πώληση προϊόντων και υπηρεσιών, η πώληση χωρίς τη συμμετοχή των franchisees, η on-line προσφορά παρόμοιων προϊόντων και υπηρεσιών με διαφορετικό σήμα και η συμμετοχή όλων των συνεργατών του δικτύου στην e-commerce δραστηριότητα της επιχείρησης. Καθεμία από αυτές τις προσεγγίσεις έχει τα πλεονεκτήματα και τους κινδύνους της. Εάν εξαιρέσουμε τον κίνδυνο κανιβαλισμού του δικτύου με τις on-line πωλήσεις και το ζήτημα προσέλκυσης franchisees στον franchisor που διαθέτει προϊόντα ή υπηρεσίες κατάλληλα για πώληση μέσω Διαδικτύου, η έλλειψη σωστής παρουσίας και προώθησης της επιχείρησης μέσω Διαδικτύου με προϊόντα και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών και τους προσφέρουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται, μπορεί να βλάψει σημαντικά την επωνυμία της.

Χωρίς την προσφορά δικτύου πώλησης και την κατάλληλη πληροφόρηση σε προϊόντα και υπηρεσίες, οι εταιρείες αυτές θα τεθούν εκτός αγοράς από τον ανταγωνισμό (franchise ή μη) με εδραιωμένη παρουσία στο Διαδίκτυο. Ταυτόχρονα, οι franchisees των εταιρειών αυτών θα αντιλαμβάνονται τους franchisors τους ως:

- Μη ανταγωνιστικούς
- Τεχνολογικά ξεπερασμένους
- Μη ανταποκρινόμενους στις αλλαγές της αγοράς
- Μη ανταποκρινόμενους στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Μη ανταποκρινόμενους στους franchisees.

Αν και λογικά η συμμετοχή των franchisees στις on-line πωλήσεις του δικτύου τους αποτελεί αναγνωρισμένο δικαίωμά τους, το επιχείρημα αυτό δεν λαμβάνει υπόψη σημαντικά επιχειρηματικά ζητήματα, όπως:

- Το κόστος δημιουργίας και διατήρησης μια προσφοράς μέσω δικτύου
- Την τιμολόγηση
- Την ανάγκη διατήρησης υψηλής ποιότητας και ομοιομορφίας, καθώς και τις μεθόδους ολοκλήρωσης μιας πώλησης ή και επιστροφής προϊόντων
- Την ταχύτητα και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές που απαιτείται από όλες τις εταιρείες στο χώρο του Internet.

Πέρα από τα λειτουργικά και διαδικαστικά ζητήματα του e-commerce, οι franchisors που συνδυάζουν τη φυσική παρουσία του δικτύου τους με την on-line πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών τους, έρχονται αντιμέτωποι και με πρακτικές ανησυχίες των συνεργατών τους, όπως είναι η κατανομή των ευκαιριών πώλησης και η κατανομή των εσόδων από το Διαδίκτυο.

Υπάρχουν σημαντικοί κίνδυνοι για την εξέλιξη και βιωσιμότητα ενός δικτύου, που μπορούν να ξεπεραστούν μόνο μέσα από τη συνεργασία και το σωστό έλεγχο. Η κακή εξυπηρέτηση πελατών στην on-line πώληση των προϊόντων μιας εταιρείας θα αποθαρρύνει το 50% των πελατών της να επισκεφτούν και τα καταστήματά της. Η έλλειψη εμπορευμάτων, η λάθος υλοποίηση της παραγγελίας, οι καθυστερημένες

παραδόσεις, οι υπερβολικές χρεώσεις παράδοσης των παραγγελιών, τα λάθη και οι ανακρίβειες στην τιμολόγηση, η δυσκολία επιστροφής προϊόντων και η διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων είναι τα κύρια ζητήματα που απασχολούν τους καταναλωτές σχετικά με την πραγματοποίηση on-line αγορών.

Η δυσαρέσκεια των καταναλωτών από την on-line αγορά των προϊόντων μιας εταιρείας μπορεί να έχει ιδιαίτερα αρνητικό αντίκτυπο για τα καταστήματα του δικτύου. Η δύναμη του Internet είναι στην ουσία η δυνατότητα άντλησης πληροφοριών 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα. Η δύναμη αυτή έχει ελαττώσει το χρόνο που απαιτείται για την πληροφόρηση των καταναλωτών και τους έχει δώσει σημαντική δύναμη όσον αφορά το πώς, πότε και πού θα πραγματοποιούν τις αγορές τους. Η δύναμη των καταναλωτών είχε άμεσο αντίκτυπο και στις τιμές των προϊόντων.

Στην «Παλιά Οικονομία» οι έμποροι μπορούσαν να χρεώνουν διαφορετικές τιμές για τα ίδια προϊόντα και να εξακολουθούν να είναι ανταγωνιστικοί λόγω των τοπικών διαφορών κόστους. Σήμερα, στη «Νέα Οικονομία», έχοντας τη δυνατότητα άμεσης πληροφόρησης μέσω Internet, οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται τα προϊόντα ως αγαθά (commodities), με αποτέλεσμα να ασκείται πίεση για μείωση των τιμών. Προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, οι έμποροι που δραστηριοποιούνται εκτός Internet θα χρειαστεί επίσης να προχωρήσουν σε μείωση των τιμών, καθώς η αναντιστοιχία τιμών θα κλονίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.

Την ίδια ώρα, η γνώση που αποκτούν οι καταναλωτές για εναλλακτικά προϊόντα και υπηρεσίες θα ακυρώσει το πλεονέκτημα που είχαν οι παλαιότερες εταιρείες έναντι των νεότερων. Οι καταναλωτές θα μπορούν να συγκρίνουν προϊόντα και τα χαρακτηριστικά τους από διάφορες εταιρείες με έναν τρόπο που δεν μπορούσαν πρωτότερα. Το ενδεχόμενο κανιβαλισμού του δικτύου θα πάψει να απασχολεί τις επιχειρήσεις, καθώς οι e-commerce συναλλαγές και οι επιλογές των καταναλωτών δεν περιορίζονται πλέον από φυσικούς παράγοντες, όπως είναι η απόσταση, ο χρόνος κ.λπ.

Ο ερχομός του e-commerce οδήγησε στη διαπίστωση ότι οι εταιρείες που δεν αναπτύσσονται με franchise έχουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι αυτών που έχουν επιλέξει τη συγκεκριμένη μέθοδο ανάπτυξης, όσον αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης του μελλοντικού ανταγωνισμού.

Ο ανταγωνισμός εκτός franchise (παραδοσιακός και e-commerce) δεν επηρεάζεται από θέματα, όπως είναι ο κανιβαλισμός του δικτύου και ο ανταγωνισμός τιμών μεταξύ των μελών του. Αντίθετα, έχει τη δυνατότητα να μεταβάλλει με ταχύτητα τιμές και συστήματα λειτουργίας, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες της αγοράς, χωρίς τον περιορισμό παρατεινόμενων διαπραγματεύσεων και νομικών υποχρεώσεων προς τα μέλη του δικτύου.

Από την άλλη, οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με franchise δέχονται σημαντικούς περιορισμούς (από συμβόλαια και σχέσεις με συνεργάτες) στη δυνατότητα αλλαγών για την αξιοποίηση ευκαιριών και προκλήσεων της αγοράς, με ενδεχόμενο ρίσκο να βγουν εκτός ανταγωνισμού. Προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, οι franchisors χρειάζεται να υιοθετήσουν κατάλληλες στρατηγικές για περιορίσουν τη σχετική ακαμψία που χαρακτηρίζει κάθε σύστημα franchise και να ανταμείψουν επαρκώς τους franchisees για τη συμμετοχή τους στο σύστημα. Από την πλευρά τους, οι franchisees θα πρέπει να είναι δεκτικοί στις πιθανές αλλαγές και να δώσουν τη δυνατότητα στους franchisors να βγάλουν κέρδος από τις e-commerce δραστηριότητες, προκειμένου να επενδύσουν και να διατηρήσουν την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας μέσω Internet. Ο φόβος κανιβαλισμού του δικτύου που περιορίζει την ανάπτυξη βιώσιμων και επιτυχημένων στρατηγικών e-commerce μπορεί να αποδειχθεί ζημιογόνος για την ικανότητα κάποιων συστημάτων franchise να επιβιώσουν του ανταγωνισμού της αγοράς στην οποία αναπτύσσονται.

Για τη σωστή εφαρμογή και διατήρηση μιας στρατηγικής e-commerce, οι περισσότεροι franchisors συνεργάζονται με τα μέλη του δικτύου, προκειμένου να καθορίσουν τις εναλλακτικές που είναι διαθέσιμες και πλέον κατάλληλες για το σύστημα, όπως για παράδειγμα:

- ✦ Η προετοιμασία και αποστολή των on-line παραγγελιών από τις Κεντρικές Υπηρεσίες του δικτύου.
- ✦ Η αναφορά on-line ευκαιριών στην ιστοσελίδα του franchisor:

α) Επιτρέποντας στον πελάτη να επιλέξει μια τοποθεσία από την ιστοσελίδα του franchisor ή ένα link στην αντίστοιχη ιστοσελίδα του franchisee.

β) Αναφέροντας άμεσα πληροφορίες για την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας σε διάφορες περιοχές, στις οποίες δραστηριοποιούνται franchisees.

γ) Προσφέροντας απευθείας link σε άλλη δικτυακή τοποθεσία που έχει δημιουργηθεί για την προσφορά του προϊόντικού μείγματος της εταιρείας μέσω Internet.

- ✦ Η δημιουργία ανεξάρτητων ιστοσελίδων από τους franchisees για την προσφορά και διαφήμιση των προϊόντων/υπηρεσιών της εταιρείας.

Στις περιπτώσεις όπου είναι εφικτή, η προετοιμασία και αποστολή των παραγγελιών από τις Κεντρικές Υπηρεσίες του franchisor απευθείας στον πελάτη είναι πιθανότατα και η καταλληλότερη στρατηγική για τη διαφύλαξη της εταιρικής επωνυμίας και την ικανοποίηση του πελάτη. Με αυτό τον τρόπο, όχι μόνο απαλλάσσεται ο franchisee από τη σημαντική επένδυση που θα έπρεπε να πραγματοποιήσει για τη δημιουργία της υποδομής που θα ήταν απαραίτητη για την εξυπηρέτηση των on-line παραγγελιών των πελατών, αλλά διασφαλίζεται και η μητρική εταιρεία ότι η προετοιμασία των παραγγελιών πραγματοποιείται σωστά και με την απαραίτητη ταχύτητα που απαιτούν σήμερα οι πελάτες του Διαδικτύου.

Οι on-line αναφορές στοιχείων επικοινωνίας των franchisees του δικτύου είναι απαραίτητες στις περιπτώσεις εταιρειών παροχής υπηρεσιών, όπου οι πελάτες επιθυμούν να εξυπηρετηθούν άμεσα και σε τοπικό επίπεδο ή σε εταιρείες διάθεσης προϊόντων, όπου οι πελάτες θέλουν να παραλαμβάνουν τις αγορές τους από το τοπικό κατάστημα.

Και στις δύο περιπτώσεις, η διαδικασία θα πρέπει να είναι ενιαία. Ο πελάτης θα πρέπει να μπορεί να επιστρέφει προϊόντα που αγόρασε με όποιον τρόπο τον εξυπηρετεί καλύτερα, είτε πρόκειται για τις Κεντρικές Υπηρεσίες είτε για το τοπικό κατάστημα/ γραφείο. Για να επιτευχθεί αυτό, τόσο η προσφορά μέσω Internet, όσο και η τιμολόγηση θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ομοιομορφία.

Η δημιουργία ξεχωριστών, μεμονωμένων ιστοσελίδων από τους franchisees και η προσφορά προϊόντων/ υπηρεσιών μέσω αυτών είναι η λιγότερο επιθυμητή εναλλακτική στρατηγική, καθώς ενέχει τον κίνδυνο δημιουργίας εσωτερικού ανταγωνισμού, τα αποτελέσματα του οποίου θα είναι εμφανή στον πελάτη και ζημιογόνα για την εταιρεία.

Η μέθοδος επιμερισμού των κερδών, όπου απαιτείται, θα εξαρτηθεί από την επιλεγμένη στρατηγική. Αλλά και πέρα από τη μέθοδο επιμερισμού των κερδών, οι

οικονομικοί όροι θα διαφέρουν σε μεγάλο ποσοστό, ανάμεσα σε έναν franchisor που υποστηρίζει το δίκτυο του και σε έναν που συντηρεί την προσφορά μέσω Διαδικτύου και δημιουργεί την απαραίτητη υποδομή για την προετοιμασία και αποστολή των παραγγελιών που τοποθετούν on-line οι πελάτες. Τα royalties, όπως ισχύουν στα περισσότερα συστήματα franchise, δεν θα βρίσκουν εφαρμογή στη συγκεκριμένη περίπτωση. Επιπρόσθετα, το κόστος που επιβαρύνει τον franchisor για τις πωλήσεις που πραγματοποίησε μέσω της κεντρικής ιστοσελίδας θα είναι μικρότερο του κέρδους που θα είχε ο franchisee, εάν η πώληση είχε πραγματοποιηθεί από τον ίδιο. Συνεπώς, η σχέση franchisor - franchisee και οι οικονομικοί όροι συνεργασίας θα πρέπει να επανεξεταστούν όταν παρεμβάλλεται η e-commerce δραστηριότητα του δικτύου.

Κάποιες μέθοδοι επιμερισμού των κερδών που εφαρμόζονται από τους franchisors περιλαμβάνουν, καταβολή royalties στον franchisee για πωλήσεις που πραγματοποιήθηκαν απευθείας από τον franchisor σε κεντρικό επίπεδο.

Με αυτό τον τρόπο αποζημιώνεται ο franchisee για τις πωλήσεις που προήλθαν από πελάτες της δικής του αγοράς. Γι' αυτό και θα πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες που να επιτρέπουν τον ακριβή διαχωρισμό του ποιος πελάτης προήλθε από ποια αγορά.

Ως εναλλακτική λύση στην καταγραφή των μεμονωμένων αγορών των franchisees, κάποιοι franchisors επέλεξαν μια συνολική προσέγγιση για την αποζημίωση των franchisees για τις πωλήσεις που χάνουν με την on-line δραστηριότητα.

✦ **Καταβολή royalties από τον franchisor στο σύνολο των franchisees**

Σε αυτή την περίπτωση, τα royalties από τις κεντρικές on-line πωλήσεις του franchisor αποδίδονται στους franchisees βάσει μιας προκαθορισμένης φόρμουλας, είτε πρόκειται για συγκεκριμένη αναλογία πωλήσεων on-line προς συνολικές πωλήσεις δικτύου είτε για τον επιμερισμό βάσει του συνολικού αριθμού καταστημάτων του δικτύου. Κάποιοι franchisors θα συμπεριλάβουν στους υπολογισμούς τους μόνο τις αγορές που πραγματοποιήθηκαν από περιοχές στις οποίες δραστηριοποιούνται franchisees, ενώ κάποιοι άλλοι θα λάβουν υπόψη το σύνολο των on-line πωλήσεων. Κάποιοι άλλοι, πάλι, θα διαχωρίσουν τις on-line πωλήσεις από τις συμβατικές σε σχέση με κάθε franchisee χωριστά. Σε ορισμένα συστήματα franchise, ο franchisor, πέρα από

την καταβολή royalties στους franchisees για τις on-line πωλήσεις, επενδύει μέρος του κέρδους του σε διαφημιστικές ενέργειες για το δίκτυο.

✦ **Δημιουργία ιστοσελίδων για την παροχή υπηρεσιών e-commerce**

Οι Ιστοσελίδες των Franchisors και οι Εφαρμογές τους

Η πλειονότητα των franchisors σήμερα έχει προχωρήσει στη δημιουργία εταιρικών διαδικτυακών τόπων (επίσημα websites) που προσφέρουν στους πελάτες πληροφορίες για την επιχείρηση και τα προϊόντα/ υπηρεσίες της. Πέρα, όμως, από τις ιστοσελίδες, η νέα τεχνολογία έχει εφοδιάσει τα συστήματα franchise με τα κατάλληλα επιχειρηματικά εργαλεία για τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας τους.

✦ **Marketing & Πωλήσεις Προϊόντων/ Υπηρεσιών**

Για τους franchisors που έχουν επενδύσει στο e-commerce, οι μεμονωμένοι πελάτες και οι επιχειρήσεις μπορούν να δουν αναλυτικά τα προϊόντα ή υπηρεσίες τους στην ιστοσελίδα τους και να πραγματοποιήσουν τις αγορές τους 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα. Εναλλακτικά, η πώληση μεταφέρεται απευθείας στα franchise ή εταιρικά καταστήματα που βρίσκονται στην κοντινότερη απόσταση σε σχέση με τους πελάτες που τοποθέτησαν την παραγγελία. Μια άλλη υπηρεσία που προσφέρεται στους πελάτες μέσω της ιστοσελίδας τους είναι η δυνατότητα να κλείσουν κάποιο ραντεβού για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους στο τοπικό τους κατάστημα.

✦ **Επιλογή Franchisees**

Τα τελευταία χρόνια, και καθώς οι ενδιαφερόμενοι επενδυτές άρχισαν τη διερεύνηση διαφόρων concept franchise μέσω Internet, οι franchisors ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν τις ιστοσελίδες τους ως εργαλείο προσέλκυσης νέων franchisees. Οι περισσότερες ιστοσελίδες πλέον προσφέρουν σημαντική πληροφόρηση για το concept, τις προοπτικές που προσφέρει η ένταξη σε δίκτυο, τη δυνατότητα να κάνουν αίτηση on-line και τα απαραίτητα στοιχεία επικοινωνίας με τον franchisor. Το κυριότερο, όμως, πρόβλημα που συναντάτε σε αυτή την περίπτωση και με το οποίο θα πρέπει να ασχοληθούν οι franchisors, είναι η ανωνυμία του ενδιαφερόμενου επενδυτή και το απρόσωπο στοιχείο της διαδικασίας.

Πολλοί franchisors τοποθετούν links στις ιστοσελίδες τους για απευθείας σύνδεση με εθνικούς συνδέσμους franchise, με εταιρείες συμβούλων franchise ή με άλλες ιστοσελίδες που προσφέρουν σχετική γενική πληροφόρηση.

Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, το Internet σήμερα διατηρεί σημαντική θέση σε παγκόσμιο επίπεδο μεταξύ των μέσων προσέλκυσης νέων franchisees. Η δύναμη του συγκεκριμένου μέσου συνδέεται με τη δυνατότητά του να προσφέρει πληθώρα πληροφοριών στους ενδιαφερόμενους επενδυτές πληροφόρηση που κρίνεται απαραίτητη από τους επενδυτές.

✦ **Supply Chain Management**

Η μείωση του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων υπήρξε μια από τις σημαντικότερες υποσχέσεις της πρώτης φάσης της επανάστασης του Internet. Συγκεκριμένα, η B2B (Business to Business, Συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων) νέα υπηρεσία, που υποσχόταν τη σημαντικότερη μείωση του κόστους λειτουργίας, ήταν η on-line προμήθεια. Οι franchisees μέσα από το εσωτερικό εταιρικό δίκτυο (Intranet) έχουν άμεση πρόσβαση στον κατάλογο των προμηθευτών και στις αντίστοιχες τιμές και μπορούν να παρακολουθούν την πορεία των παραγγελιών τους 24 ώρες το 24ωρο. Κάποια συστήματα μάλιστα δίνουν αρκετά στοιχεία στους προμηθευτές, ώστε να είναι σε θέση να γνωρίζουν πότε δημιουργούνται ανάγκες προμήθειας στους franchisees και να στέλνουν προϊόντα αυτόματα.

✦ **Συλλογή στοιχείων**

Τα συστήματα εφαρμογών που χρησιμοποιούν οι franchisors επιτρέπουν τη συσσώρευση πληροφοριών για τους προμηθευτές, τους franchisees, τους πελάτες, τους υπαλλήλους, την πορεία των καταστημάτων και την απόδοσή τους, τις προωθητικές ενέργειες προς τον καταναλωτή, την τιμολόγηση, το real estate, τις τάσεις της αγοράς, καθώς και για πολλά άλλα θέματα. Μέχρι πρόσφατα δεν ήταν εφικτή η κατάλληλη αξιοποίηση των πληροφοριών αυτών. Η προσφορά τους ως εργαλείο για τη βελτίωση του συστήματος έμενε αναξιοποίητη, καθώς οι franchisors δεν έβγαζαν χρήσιμα και εφαρμόσιμα συμπεράσματα από τα στοιχεία αυτά.

Η συλλογή στοιχείων είναι μια διαδικασία, όπου το σύνολο των πληροφοριών που μπαίνει στο σύστημα μπορεί να εντοπιστεί, να αναλυθεί και να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα. Οι franchisors, αλλά και οι franchisees μπορούν έχοντας πρόσβαση στις λίστες πελατών να καταγράψουν το κυρίαρχο μοντέλο κατανάλωσης και το προφίλ του μέσου πελάτη τους. Μπορούν ακόμη να εφαρμόσουν ενέργειες target marketing απευθυνόμενοι στους πελάτες, ανάλογα με το τι αγοράζουν συνήθως. Αυτού του είδους

οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για να εντοπιστούν επιπρόσθετες ευκαιρίες ανάπτυξης με νέα σημεία πώλησης, σύμφωνα με την πορεία των υφιστάμενων καταστημάτων που συγκεντρώνουν πελάτες και από πιο απομακρυσμένες περιοχές.

✦ **Δημιουργία τοπικής διαφήμισης**

Μια από τις πλέον χρονοβόρες διαδικασίες για τους franchisors και τους franchisees είναι η δημιουργία έντυπου υλικού, διαφημιστικών φυλλαδίων και υλικού προώθησης και πώλησης για να χρησιμοποιηθεί σε τοπικό επίπεδο. Όταν επαφίεται στον franchisor η δημιουργία του υλικού αυτού, θα πρέπει να τυπωθεί, να συσκευαστεί και να αποσταλεί στα μέλη του δικτύου με μεγάλο κόστος (σε χρήμα και εργατικό δυναμικό) για το σύστημα.

Όταν πάλι αναλαμβάνει ο franchisee να προετοιμάσει το υλικό αυτό, θα πρέπει για τυπικούς λόγους να αποστείλει το διαφημιστικό υλικό στον franchisor για έγκριση, διαδικασία που μπορεί να διαρκέσει και εβδομάδες. Προκειμένου, λοιπόν, να αποφευχθούν οι καθυστερήσεις, πολλοί franchisees παραλείπουν την έγκριση του franchisor, με αποτέλεσμα ο τελευταίος κάποια στιγμή να ανακαλύπτει ότι το υλικό που χρησιμοποιούν κάποια μέλη του δικτύου του δεν συμφωνεί με τα εταιρικά πρότυπα, δεν είναι αρκετά επαγγελματικό και ποιοτικό και ακόμα και τα λογότυπα και εταιρικά σήματα δεν έχουν αποδοθεί σωστά.

Η διαδικασία έγκρισης από τον franchisor συχνά είναι η κύρια αιτία δυσαρέσκειας των franchisees. Σήμερα, οι franchisees μπορούν να έχουν πρόσβαση στο Intranet της εταιρείας και να επιλέξουν από το αρχείο διαφημιστικού υλικού και υλικού marketing. Στη συνέχεια, η διαφήμιση που επιθυμούν δημιουργείται on-line πάνω στο ειδικό template σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, με πολύ μικρό κόστος και εξαιρετική ποιότητα, σύμφωνα πάντα με τα εταιρικά πρότυπα.

✦ **Εκπαίδευση προσωπικού**

Η εκπαίδευση του προσωπικού, κάθε φορά που η εταιρεία κάνει προσθήκες στο προϊόντικό της μείγμα ή εισάγει κάποιο νέο προϊόν ή υπηρεσία, είναι δύσκολη και κοστοβόρα. Το προσωπικό των σημείων πώλησης συχνά δεν διαθέτει τον απαιτούμενο χρόνο και η συγκέντρωση ολόκληρου του συστήματος για εκπαίδευση μπορεί να είναι αρκετά προβληματική για λόγους διαθεσιμότητας και ημερομηνίας εισαγωγής του προϊόντος/ υπηρεσίας. Υπάρχουν όμως εταιρείες που προσφέρουν τη λύση εκπαίδευσης

εξ αποστάσεως για διευκόλυνση του franchisor με το ανάλογο αντίτιμο. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η συγκεκριμένη μέθοδος εκπαίδευσης είναι σημαντικά σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους:

- Είναι διαθέσιμη 24 ώρες το 24ωρο και 7 ημέρες την εβδομάδα ανάλογα και με τη διαθεσιμότητα του εκπαιδευόμενου.
- Το προσωπικό μπορεί να επαναλάβει μέρος ή όλη την εκπαίδευση ανά πάσα στιγμή, εάν δεν μείνει ικανοποιημένο με τα επίπεδα κατανόησης των διαδικασιών
- Μπορεί να τροποποιηθεί το σύστημα ανάλογα, ζητώντας από τον εκπαιδευμένο να περάσει από κάποιο είδος εξέτασης, προκειμένου να περάσει στο επόμενο επίπεδο της εκπαίδευσης.

Τόσο οι franchisors, όσο και οι franchisees μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την ποιότητα και ομοιομορφία των λειτουργιών τους, απλά και μόνο επειδή το προσωπικό τους είναι καλά εκπαιδευμένο.

➤ **Συστήματα επικοινωνίας**

Οι franchisors δημιουργούν εσωτερικά εταιρικά δίκτυα που επιτρέπουν την on-line επικοινωνία μεταξύ των franchisors και των franchisees. Επίσης, προχωρούν στη δημιουργία χώρων επικοινωνίας στα πλαίσια του δικτύου (chat rooms) για διαφορετικά ζητήματα, διευκολύνοντας την on-line επικοινωνία των μελών του δικτύου με τους βασικούς προμηθευτές και βελτιώνοντας το επίπεδο και την ποιότητα επικοινωνίας μεταξύ των μελών του δικτύου και του προσωπικού των Κεντρικών Υπηρεσιών.

Μέσω του Intranet, οι franchisors δίνουν στους franchisees αντίγραφα των εγχειριδίων λειτουργίας του συστήματος και άλλες πληροφορίες, έχοντας τη βεβαιότητα ότι οι προσθήκες και οι ανανεώσεις έχουν ληφθεί από όλα τα μέλη καθώς το σύστημα αυτόματα παρακολουθεί και καταχωρεί ποιος έχει λάβει και τι. Πέρα όμως από αυτό, οι franchisors περιορίζουν σημαντικά το κόστος εκτύπωσης και αποστολής, ταξιδιών και τηλεφωνικής επικοινωνίας.

➤ **Οι Ιστοσελίδες των franchisee**

Οι στοχευμένες ενέργειες marketing του franchisor για την προσέλκυση πελατών, καθώς και οι σχέσεις του με τα μέλη του δικτύου, ενδέχεται να υποβοηθηθούν σε μεγάλο βαθμό από τη δημιουργία μεμονωμένων ιστοσελίδων από τους franchisees.

Οι μεμονωμένες ιστοσελίδες των franchisees ενημερώνουν για την τοποθεσία της επιχείρησής τους, τις ώρες λειτουργίας τους και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν οι ενδιαφερόμενοι να επικοινωνήσουν μαζί τους.

Παρ' όλα αυτά, ο franchisor έρχεται αντιμέτωπος με κάποιους κινδύνους. Οι μεμονωμένες ιστοσελίδες μπορεί να έλθουν σε αντιπαράθεση με την ομοιομορφία του concept και την εικόνα ενός ενιαίου δικτύου, για την οποία καταβάλλει προσπάθειες η μητρική εταιρεία, με αποτέλεσμα τη δημιουργία εσωτερικής αντιπαράθεσης μεταξύ των μελών του δικτύου, καθώς καθένας ξεχωριστά προσπαθεί να διαφοροποιηθεί, να ξεχωρίσει και να επωφεληθεί.

Εάν υποθέσουμε ότι μια αλυσίδα επιθυμεί να έχουν οι franchisees της ξεχωριστές ιστοσελίδες, ο franchisor έχει να επιλέξει μεταξύ του:

- Να επιτρέψει στους franchisees τη δημιουργία μεμονωμένων ιστοσελίδων
- Να δημιουργήσει και να παρακολουθεί ο ίδιος ιστοσελίδες για τους franchisees του.
- Να επιτρέψει στους franchisees να φτιάξουν δικές τους ιστοσελίδες χρησιμοποιώντας τις φόρμες που έχει δημιουργήσει ο ίδιος για αυτό το σκοπό και σύμφωνα με τους κανόνες και περιορισμούς που έχει θεσπίσει.
- **Ανεξάρτητες ιστοσελίδες**

Οι ανεξάρτητες ιστοσελίδες συχνά δημιουργούνται όταν ο franchisor δεν έχει προβλέψει τη δημιουργία ιστοσελίδας που να εξυπηρετεί τους σκοπούς του δικτύου και των μελών του, καθώς και όταν δεν έχει θεσπίσει συγκεκριμένους κανονισμούς και διαδικασίες για τη δημιουργία τοπικών ιστοσελίδων. Οι ανεξάρτητες, όμως, ιστοσελίδες ενέχουν κάποιους κινδύνους για τα δίκτυα franchise. Συγκεκριμένα, ενδέχεται:

- Να μπερδέψουν και να δυσκολέψουν τους πελάτες και τους ενδιαφερόμενους επενδυτές στο να εντοπίσουν την επίσημη ιστοσελίδα του franchisor.
- Να εξασθενήσει το εταιρικό μήνυμα λόγω διαφορετικού περιεχομένου σε κάθε ιστοσελίδα.
- Να επηρεάσει αρνητικά τα κατά τόπους σημεία πώλησης του δικτύου, λόγω κακής e-commerce δραστηριότητας του franchisee.
- Να θέσει σε κίνδυνο την τεχνογνωσία της εταιρείας και την κατοχυρωμένη πνευματική ιδιοκτησία.

- Να οδηγήσει σε λάθος χρήση των εταιρικών σημάτων.
- Να περιέχουν links που να οδηγούν, είτε σε ιστοσελίδες ανταγωνισμού είτε σε παροχές υπηρεσιών που να μην ταιριάζουν με το ύφος και τη φιλοσοφία της εταιρείας.
- Να περιέχουν links για μη εγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Να εγείρουν σημαντικά ζητήματα για την ασφάλεια του δικτύου.

Οι ανεξάρτητες ιστοσελίδες ενδέχεται να υποθάλπουν εσωτερικό ανταγωνισμό μεταξύ των μελών του δικτύου, καθώς οι franchisees επιθυμούν να διαφοροποιηθούν τοπικά, σε επίπεδο τιμών και προϊόντων. Η ταχύτητα και η ευκολία πρόσβασης σε πληροφόρηση που παρέχει το Διαδίκτυο εντείνει τον κίνδυνο που παρουσιάζει η διαφοροποίηση τοπικών ιστοσελίδων για την ακεραιότητα και την ομοιόμορφη προβολή του concept και του δικτύου.

Πέρα από την αποφυγή του κόστους δημιουργίας και διατήρησης της ιστοσελίδας, δεν υπάρχει κάποιο άλλο κυρίαρχο πλεονέκτημα για τους franchisees. Αντίθετα, το κόστος που προκύπτει για τους franchisors από την απώλεια ελέγχου της επικοινωνίας και της χρήσης του σήματός τους είναι ιδιαίτερα σημαντικό μακροχρόνια και για αυτό θα πρέπει να θέτουν εξαρχής περιορισμούς και κανόνες στη χρήση του εταιρικού σήματος στις τοπικές ιστοσελίδες των franchisees.

➤ **Τοπικές Ιστοσελίδες Franchisees που έχουν δημιουργηθεί στα πρότυπα του δικτύου**

Η καταγραφή κανονισμών σχετικά με τη δημιουργία τοπικών ιστοσελίδων και η παροχή του ανάλογου πλαισίου στους franchisees, το οποίο είναι συμβατό με τα εταιρικά πρότυπα, παρέχει στον franchisor έναν σχετικό έλεγχο σε κάποιο κόστος. Το κόστος ελέγχου και αξιολόγησης του περιεχομένου, της δομής, της γλώσσας, ακόμη και της ορθογραφίας των τοπικών ιστοσελίδων των franchisees είναι συνήθως αρκετά υψηλό, τόσο σε χρηματικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο εικόνας και συνοχής του δικτύου.

Η παρακολούθηση και ο έλεγχος των αλλαγών που πραγματοποιούν οι franchisees στις ιστοσελίδες τους είναι αρκετά κοστοβόρα υπόθεση, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για πολλές μεμονωμένες ιστοσελίδες. Επιπλέον, ο έλεγχος των ιστοσελίδων των franchisees μπορεί να τους οδηγήσει σε ρήξη με τον franchisor και σε συνεχείς διαπραγματεύσεις και επικοινωνία, αναφορικά με το περιεχόμενο και τη μορφή των ιστοσελίδων τους.

➤ **Ιστοσελίδες που έχουν δημιουργηθεί από τους franchisors**

Οι ιστοσελίδες που έχουν δημιουργηθεί από τους ίδιους τους franchisors προσφέρουν στους τελευταίους τον απόλυτο έλεγχο πάνω στη γλώσσα, τη δομή, το περιεχόμενο, κ.λπ. Οι franchisors δημιουργούν και συντηρούν ιστοσελίδες για κάθε franchisee χρησιμοποιώντας μια ενιαία φόρμα, η οποία και τροποποιείται από τους franchisees βάσει συγκεκριμένων πληροφοριών. Οι ιστοσελίδες αυτές ενημερώνονται περιοδικά από τους franchisees (οι οποίοι και αποστέλλουν στους franchisors τις αλλαγές) και είναι προσβάσιμες μόνο από την επίσημη ιστοσελίδα του franchisor.

Κάποια από τα **πλεονεκτήματα** των συγκεκριμένων ιστοσελίδων είναι:

- Οι πελάτες μπορούν να έχουν εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες για το δίκτυο.
- Η σύνδεση από και προς τις ιστοσελίδες των franchisees γίνεται με ενιαίο και ομοιόμορφο τρόπο.
- Προστατεύεται η εταιρική εικόνα και φιλοσοφία.
- Μειώνεται ο κίνδυνος για τους franchisees από τις online δραστηριότητες κάποιων μελών του δικτύου.
- Αν και η συντήρηση της ιστοσελίδας είναι ακριβή υπόθεση, το κόστος ανανέωσης του περιεχομένου της και προσθήκης νέων πληροφοριών είναι σχετικά χαμηλό.
- Η τεχνογνωσία, η πνευματική ιδιοκτησία και τα σήματα της εταιρείας προστατεύονται.
- Ο εσωτερικός ανταγωνισμός και οι προστριβές για τα τοπικά όρια περιορίζονται σημαντικά.
- Τα links και τα διαφημιστικά banners ελέγχονται απόλυτα.

Ένα από τα μειονεκτήματα δημιουργίας ιστοσελίδων για τα μέλη του δικτύου από τον franchisor είναι το υψηλό κόστος δημιουργίας και συντήρησής τους. Επίσης, οι franchisees μπορεί να διαμαρτύρονται για το ότι δεν έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζουν τις ιστοσελίδες τους στα τοπικά δεδομένα και επειδή ο όγκος των αλλαγών που πρέπει να πραγματοποιήσουν οι franchisor είναι σημαντικός, οι ιστοσελίδες που δημιουργούν οι ίδιοι για τα μέλη του δικτύου τους μεταβάλλονται και ανανεώνονται με αργούς ρυθμούς.

Προκειμένου να καθορίσουν, τόσο οι franchisors, όσο και οι franchisees τη στρατηγική τους για την παρουσία τους στο Διαδίκτυο, θα πρέπει να έχουν συνεχώς τον πελάτη στο επίκεντρο. Οι ιστοσελίδες θα πρέπει να εξυπηρετούν τους πελάτες, κατανοώντας τον τρόπο με τον οποίο επιθυμούν να πραγματοποιούν τις αγορές τους και τις πληροφορίες που χρειάζονται για αυτό. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι, σε σχέση με τις άλλες μεθόδους επιχειρηματικής ανάπτυξης, το franchising είναι μια ανελαστική μέθοδος διανομής προϊόντων που μπορεί να περιορίσει τα αποτελέσματα της e-commerce δραστηριότητας ενός δικτύου και για αυτό απαιτείται οι κανονισμοί και οι διαδικασίες να είναι σαφείς και να υποστηρίζουν και να διαφυλάξουν την ομοιομορφία που αποτελεί το συνεκτικό κρίκο κάθε δικτύου franchise.



2.5 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ INTERNET

Το internet είναι μια νέα, δυναμική μέθοδος επέκτασης στη διεθνή αγορά. Ξεκίνησε αρχικά από επιχειρήσεις που στόχευαν στην πώληση των προϊόντων τους στην εγχώρια αγορά, όμως γρήγορα επεκτάθηκε και στις ξένες αγορές.

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

- Καθιέρωση της αρχής της χώρας προέλευσης
- Ρύθμιση εμπορικής επικοινωνίας
- Ευθύνη μεσαζόντων
- Ρύθμιση συμβάσεων online
- Κώδικες δεοντολογίας

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

Η αλματώδης εξάπλωση του Internet στο χώρο του εμπορίου (αύξηση 300% ανά έτος) δεν θα ήταν δυνατό να αφήσει ανέπαφο και το χώρο του franchise. Έτσι, σιγά-σιγά, αλλά δυναμικά εισέρχεται και στα δίκτυα δικαιόχρησης, διεκδικώντας σημαντικό ρόλο στη διοίκηση αυτών.

➤ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Το σπουδαιότερο αναμφίβολα πλεονέκτημα που προσφέρει το Διαδίκτυο είναι η ταχύτητα και το ελάχιστο κόστος πραγματοποίησης των συναλλαγών, συγκρισιμότητα προσφορών, αλλά και δυνατότητα καταγραφής των προτιμήσεων, ώστε σήμερα να μιλάμε για την «Οικονομία» του Internet.

Η χρήση του Internet από τα δίκτυα franchise συμβάλλει:

1. Στην ενδυνάμωση του marketing του δικτύου
2. Στην εξεύρεση νέων δικαιοδόχων

3. Στην άμεση και ταχεία επικοινωνία του δικαιοπαρόχου με τους δικαιοδόχους του, αλλά και των τελευταίων μεταξύ τους, η οποία περιλαμβάνει ειδικότερα τη δυνατότητα:

α) Συνεχούς υποστήριξης των δικαιοδόχων

β) Εκπαίδευσης των δικαιοδόχων

γ) Ελέγχου των δικαιοδόχων από το δικαιοπάροχο

4. Στην προώθηση των πωλήσεων στους καταναλωτές

1. Μία έρευνα που διεξήχθη σε 40 ιστοσελίδες που έχουν δημιουργηθεί από δικαιοπαρόχους μαρτυρεί ότι η πιο συνήθης χρήση του Internet από αυτούς είναι ως εργαλείο marketing, προώθησης και διαφήμισης της αλυσίδας franchise, αφού η εμπέλεια αυτού είναι τόσο ισχυρή που, με πολύ χαμηλό κόστος και σε ελάχιστο χρονικό διάστημα, η πληροφορία λαμβάνεται από πολύ μεγάλο αριθμό αποδεκτών.

2. Η περιγραφή των στοιχείων μιας επιχείρησης και του δικτύου που αυτή εκπροσωπεί διατίθενται ελεύθερα από τις αντίστοιχες ιστοσελίδες των εκάστοτε επιχειρήσεων, έτσι ώστε όχι μόνο ο καταναλωτής, αλλά και ο υποψήφιος δικαιοδόχος του συστήματος να έχει τη δυνατότητα να ενημερωθεί λεπτομερώς για το δίκτυο, αλλά και να επικοινωνήσει άμεσα μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του δικαιοπαρόχου με τον τελευταίο, προκειμένου να του υποβάλει την υποψηφιότητά του. Ο δικαιοπάροχος, δε, βρίσκεται μπροστά σε ένα μακρύ κατάλογο υποψήφιων δικαιοδόχων, έχοντας έτσι τη δυνατότητα της επιλογής των καταλληλότερων για το δίκτυό του, ακόμα και στην αγορά του εξωτερικού.

3. Στο Internet ακριβώς βασίζονται το Intranet και το Extranet, τα οποία αποτελούν εσωτερικά δίκτυα από τη μια, που επιτρέπουν την απευθείας σύνδεση και επικοινωνία των υπολογιστών μιας επιχείρησης, αλλά και εξωτερικά από την άλλη, στα οποία η σύνδεση εκτείνεται και σε υπολογιστές εκτός ενός συγκεκριμένου χώρου. Για το λόγο αυτό, κάνουμε λόγο συχνά για «μικρά» ή «ιδιωτικά» Internet.

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

Από την άλλη μεριά, μέσω δικτύου Extranet δίνεται πλέον η δυνατότητα στους δικαιοδόχους να επικοινωνούν μεταξύ τους και με τον δικαιοπάροχο, εύκολα και χωρίς κόστος. Εξάλλου, αυτή ακριβώς η ευκολία οδηγεί και στην αύξηση της συχνότητας της

επικοινωνίας, η οποία βοηθά στην παράθεση ενδεχόμενων προβλημάτων και την πρόταση πιθανών λύσεων, στην ανταλλαγή πληροφοριών, αλλά και στην καλύτερη συνεργασία μεταξύ των μελών του ίδιου δικτύου.

Στον τομέα της εκπαίδευσης, ο δικαιοπάροχος θα μπορεί να αποστέλλει συστηματικά υλικό απαραίτητο για τη στήριξη και βελτίωση του εκάστοτε δικαιούχου, αλλά και γενικά, με το Διαδίκτυο θα μπορεί να επέλθει η διαφάνεια που απαιτείται στην παρουσίαση των διενεργούμενων από τον δικαιούχο πωλήσεων και των λογιστικών και οικονομικών του στοιχείων.

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

► ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

1. Με την ανεξέλεγκτη χρήση του Internet στο franchise ενεδρεύει ο κίνδυνος της απαλοιφής της ομοιομορφίας του δικτύου δικαιούχησης, η οποία είναι προϋπόθεση αυτού και διακριτικό του γνώρισμα.

2. Επιπλέον, σε περίπτωση λύσης ή λήξης της σύμβασης franchise, εξαιτίας της οποίας ο δικαιούχος παύει να χρησιμοποιεί την επωνυμία και τα διακριτικά γνωρίσματα της συγκεκριμένης επιχείρησης, θα πρέπει να υποχρεώνεται να προβαίνει και σε ρύθμιση τέτοια ώστε είτε η ιστοσελίδα του να διαγράφεται είτε να αλλάζει εμφάνιση και όνομα.

3. Με τη διαδεδομένη εξάλλου χρήση του Internet για τις online πωλήσεις στο καταναλωτικό κοινό αποδυναμώνεται η σημασία των σημάτων, καθώς πλέον ο αποδέκτης-χρήστης έχει στη διάθεσή του πληθώρα προσφορών, προβαίνει σε σύγκριση τιμών και χαρακτηριστικών, χωρίς να αποσκοπεί στην απευθείας αγορά προϊόντος σήματος φήμης ή άλλου ευρέως διαδεδομένου στην αγορά.

4. Επίσης, δεδομένης της ευαισθησίας του Διαδικτύου, το οποίο είναι εκτεθειμένο σε οποιονδήποτε χρήστη, άρα, και σε αυτούς που σκοπό έχουν να το υπονομεύσουν, θα πρέπει να υπάρχει ιδιαίτερη προσοχή και συνεχής έλεγχος, ώστε να μην διοχετευθούν ψευδείς ή παραπλανητικές πληροφορίες στις ιστοσελίδες των δικαιούχων ή και του δικαιοπαρόχου και οι οποίες μπορεί να αμαυρώσουν την εικόνα του δικτύου.

5. Η διενέργεια ενεργητικών πωλήσεων μέσω του Διαδικτύου μπορεί να επιφέρει πολλά προβλήματα, καθώς απευθύνεται στο καταναλωτικό κοινό παγκοσμίως και έτσι μπορεί να έρχεται σε αντίθεση με τη συμβατική ρήτρα περί μη παραβίασης της γεωγραφικής περιοχής.

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



2.6 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

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 ήταν 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. Οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου και αυτές της παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών απόλαυσαν 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:

- α) τη δυνατότητα εξεύρεσης υποψήφιων ληπτών,

β) τη δυνατότητα άμεσης και ταχείας επικοινωνίας με τους λήπτες των δικτύων τους και

γ) 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 μιλούν 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.

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.

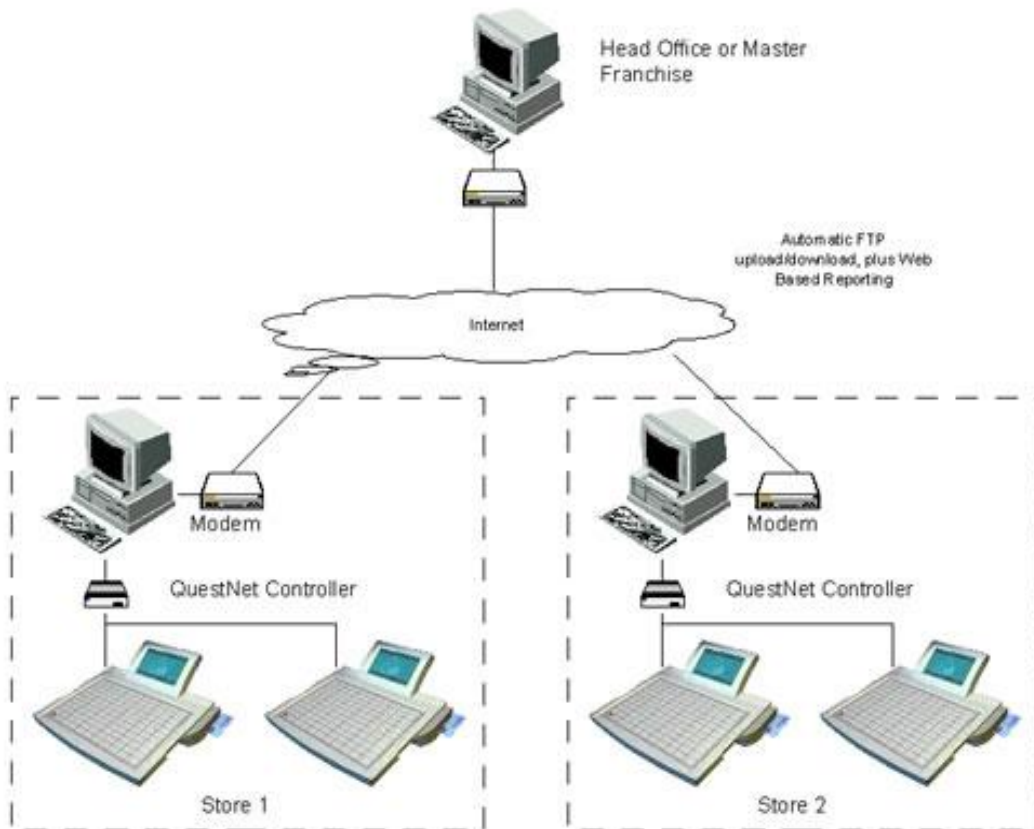
Με την εκτεταμένη χρήση αυτών των πρακτικών θα δημιουργηθούν στο μέλλον μεγάλοι και ισχυροί λήπτες "mega franchisees", χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι θα υποβαθμισθεί η σημασία των μικρότερων ληπτών στο μέτρο που μία σημαντική κατηγορία συστημάτων franchising τους έχει ιδιαίτερη ανάγκη. Όμως θα μειωθούν 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.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 FRANCHISING ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Σημαντική ώθηση για την ανάπτυξη του θεσμού διεθνώς έχουν δώσει τα διάφορα χρηματοδοτικά προγράμματα που υπάρχουν στις διεθνείς αγορές, τα οποία έχουν συμβάλει καταλυτικά τόσο στην οργάνωση όσο και στην ανάπτυξη και περαιτέρω επέκταση των επιχειρήσεων του χώρου, εξασφαλίζοντας τα απαιτούμενα κεφάλαια για την υλοποίηση των ποικίλων επενδυτικών προγραμμάτων. Ωστόσο, πρέπει να παραδεχθούμε ότι στην ελληνική πραγματικότητα η κατάσταση είναι αρκετά διαφορετική.

Οι διάφοροι χρηματοδοτικοί φορείς, μην έχοντας ακόμα συνειδητοποιήσει τις δυνατότητες που παρέχει το σύστημα για την ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας (βελτίωση ανταγωνιστικότητας, ανάπτυξη Μ.Μ.Ε., μείωση ανεργίας, μεταφορά τεχνογνωσίας κ.ά.), δεν έχουν ακόμα δημιουργήσει ειδικά προγράμματα τα οποία θα βοηθήσουν στην εξάπλωση του θεσμού και στη χώρα μας. Αντίθετα τη χρηματοδότηση μίας επιχείρησης franchise αντιμετωπίζετε ως μία οποιαδήποτε άλλη χρηματοδότηση, μη λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως ο μειωμένος επιχειρηματικός κίνδυνος, η αξιοπιστία που διαθέτει μία οργανωμένη αλυσίδα, τα πολλαπλά επίπεδα ελέγχου και υποστήριξης, η ύπαρξη πληθώρας ασφαλιστικών δικλείδων κ.ά. Τα χρηματοδοτικά προγράμματα απευθύνονται τόσο στους franchisors με σκοπό την οργάνωση της απαιτούμενης υποδομής για την επέκταση των επιχειρήσεών τους, όσο και στους franchisees με σκοπό την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων-δημιουργία νέων σημείων πώλησης.

Στη συνέχεια αναλύονται οι πλέον διαδεδομένες έννοιες χρηματοδοτικών προγραμμάτων που υπάρχουν αυτή τη στιγμή στην ελληνική αγορά.

α) LEASING

Το Leasing (χρηματοδοτική μίσθωση) είναι μία σύγχρονη μέθοδος μεσομακροπρόθεσμης χρηματοδότησης επιχειρήσεων για την απόκτηση πάγιων στοιχείων, δηλαδή εξοπλισμού και ακινήτου (πλην οικοπέδου) προς επαγγελματική χρήση. Η μορφή αυτή χρηματοδότησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τη νομική μορφή ή το μέγεθός της. Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση ή ο επαγγελματίας επιλέγει τον εξοπλισμό ή το ακίνητο που θεωρεί κατάλληλο για τις ανάγκες του και στη συνέχεια η εταιρεία leasing αγοράζει αντίστοιχα τον εξοπλισμό αυτόν ή το ακίνητο. Εν συνεχεία νοικιάζει στην επιχείρηση τον μεν εξοπλισμό για τουλάχιστον τρία χρόνια, το δε

ακίνητο για τουλάχιστον δέκα. Στο τέλος της μισθωτικής περιόδου, ο μισθωτής τα εξαγοράζει, συνήθως έναντι συμβολικού τιμήματος.

Τα οφέλη που εξασφαλίζει η μέθοδος leasing είναι σημαντικά για τον νέο επενδυτή και συνίστανται στη δυνατότητα που παρέχει η μέθοδος να καλύπτει μέχρι το 100% της αξίας της επένδυσης χωρίς να δεσμεύει σημαντικά ίδια κεφάλαια. Επιπλέον υπάρχουν ειδικές φορολογικές απαλλαγές, αφού τα μισθώματα που καταβάλλει θεωρούνται δαπάνες και κατά συνέπεια μειώνουν το φορολογητέο εισόδημα. Τέλος αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μετά τη λήξη της μισθωτικής περιόδου ο μισθωτής αποκτά την κυριότητα του παγίου έναντι προσυμφωνημένου τιμήματος, χωρίς να επιβαρύνεται με φόρο μεταβίβασης. Σημειώνεται ότι η διάρκεια της μίσθωσης, καθώς και το ύψος του μισθώματος καθορίζονται κατόπιν συνεννόησης ανάλογα με τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης.

β) FACTORING

Το Factoring αποτελεί δέσμη χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, οι οποίες καλύπτουν ανάγκες επιχειρήσεων που πωλούν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες με βραχυπρόθεσμη πίστωση. Πρόκειται για τριμερή συνεργασία μεταξύ ενός προμηθευτή, των πελατών του και μίας εταιρείας factoring, η οποία πρακτικά αναλαμβάνει τη διαχείριση, λογιστική παρακολούθηση και είσπραξη των εκδιδόμενων από τον προμηθευτή τιμολογίων πώλησης, με παράλληλη χορήγηση προκαταβολών επί της αξίας τους.

Αναλυτικότερα οι ωφέλειες της επιχείρησης από τη χρήση των υπηρεσιών factoring είναι:

1. Άμεση ρευστοποίηση των επί πιστώσει πωλήσεων αφού η εταιρεία factoring χορηγεί προκαταβολή της τάξης του 80-85% της αξίας τους.
2. Αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας τόσο των πελατών που έχουν ενταχθεί στο πελατολόγιο της ΚΟΤΟ την έναρξη της συνεργασίας, όσο και των προσελκόμενων μεταγενέστερα.
3. Υπηρεσίες outsourcing δηλαδή λογιστική παρακολούθηση και είσπραξη των τιμολογίων.
4. Ανάλυση πιστωτικού κινδύνου κάτω από προϋποθέσεις και εφόσον αυτό ζητηθεί από τη συνεργαζόμενη επιχείρηση. Ο αναλαμβανόμενος πιστωτικός κίνδυνος αφορά στην οικονομική αδυναμία του οφειλέτη να καταβάλει την αξία των σχετικών τιμολογίων και όχι στην άρνησή του να τα εξοφλήσει.

γ) VENTURE CAPITAL (μόνο για Franchisors)

Κεφάλαιο Επιχειρηματικών Συμμετοχών ή venture Capital καλείται η χρηματοδότηση, η οποία προέρχεται από απευθείας επένδυση κεφαλαίων με τη συμμετοχή στο κεφάλαιο εταιρειών οι οποίες δεν είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο. Η συμμετοχή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε σε αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, είτε με εξαγορά τμήματος της εταιρείας, είτε με έκδοση νέων προνομιούχων μετοχών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμμετοχή και η συμβολή στην ανάπτυξη σε δίκτυα όπως η GOODY'S, τα ΠΑΓΩΤΑ ΔΩΔΩΝΗ και η αλυσίδα ZACHS.

Η κεφαλαιακή ενίσχυση μίας εταιρείας είναι δυνατή τόσο σε αρχικό στάδιο όσο και σε μεταγενέστερο. Είναι εύλογο ότι το όφελος που προσδοκά ο επενδυτής venture capital είναι υψηλό, γεγονός που δικαιολογεί τον αυξημένο κίνδυνο που αναλαμβάνει για την επένδυσή του. Σημειώνεται ότι οι εταιρείες παροχής επιχειρηματικού κεφαλαίου συνήθως ρευστοποιούν τη συμμετοχή τους μετά την είσοδο στο Χρηματιστήριο των επιχειρήσεων στις οποίες επένδυσαν.

Ο θεσμός του venture capital έχει οδηγήσει σε εντυπωσιακή ανάπτυξη τις περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες τον έχουν αξιοποιήσει και για τον λόγο αυτόν αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς παγκοσμίως. Παρόλα αυτά στη χώρα μας δεν έχει αναπτυχθεί ακόμη σε μεγάλη έκταση, θεωρείται όμως βέβαιο ότι προσεχώς θα αποτελέσει μία σύγχρονη μέθοδο στήριξης δυναμικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αναπτυξιακή τους προσπάθεια.

3.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Η επιλογή ενός franchise πρόκειται για απόφαση "ζωής" και για να λάβει κανείς μια ισορροπημένη απόφαση χρειάζεται πληθώρα αντικειμενικών και έγκυρων στοιχείων, αλλά και την συμβολή ειδικών οι οποίοι θα μπορούν να σας βοηθήσουν στην αξιολόγησή τους.

Είτε μέσω του Franchise Success είτε μέσω του ετήσιου οδηγού Πανόραμα 2004, είτε από εκθέσεις γνωρίζετε ήδη ποια συστήματα franchise είναι διαθέσιμα, ποιο περίπου είναι το κόστος τους και τι απαιτείται πραγματικά για να λειτουργήσετε αποτελεσματικά το franchise που θα επιλέξετε.

Εξετάζοντας τα διάφορα συστήματα franchise, θα πρέπει να αρχίζετε να ταξινομείτε τις πληροφορίες με κριτήριο ποια συστήματα σας ταιριάζουν καλύτερα και είναι στα πλαίσια των δικών σας οικονομικών δυνατοτήτων. Αυτό θα σας βοηθήσει στη συνέχεια να συντάξετε μια λίστα με τα επικρατέστερα, τα οποία θα αναλύσετε με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και στα οποία θα απευθυνθείτε, σε συνεργασία με τον σύμβουλο σας, ζητώντας πρόσθετα αναλυτικά στοιχεία.

Όπως εσείς κάνετε επαφές και ζητάτε στοιχεία με τους πιθανούς franchisors, έτσι και αυτοί θα κάνουν το ίδιο για εσάς. Γι' αυτό προετοιμάστε μια παρουσίαση για εσάς, για την επαγγελματική σας πορεία, για τις γνώσεις σας και τις εμπειρίες σας, περιγράφοντας επίσης τους στόχους σας και τους λόγους που επιθυμείτε να διερευνήσετε την πιθανή συνεργασία.

Οι σοβαροί franchisors είναι ιδιαίτερα επιλεκτικοί και δεν δέχονται ως franchisee απλώς κάθε υποψήφιο που ενδιαφέρεται και διαθέτει το απαιτούμενο κεφάλαιο. Θα σας δεχτούν κυρίως λόγω της καταλληλότητας σας ως προς τα κριτήρια που έχουν θέση για τους franchisees τους, λόγω της σοβαρότητάς σας, των εμπειριών και των ικανοτήτων σας, της δέσμευσης να επιτύχετε ως επιχειρηματίας, της συνειδητής επιλογής σας να ενταχθείτε σε ένα δίκτυο franchise και των δυνατοτήτων σας να απασχοληθείτε προσωπικά στην επιχείρησή σας. Θα θελήσουν επίσης να γνωρίζουν πως προγραμματίζεται να χρηματοδοτήσετε την επένδυσή σας και απαιτείται – προς διασφάλιση του δικτύου ως σύνολο - να εγκρίνουν το χρηματοδοτικό σας σχήμα.

Σύμφωνα με την ετήσια έρευνα της The Franchise Co περίπου το 70% των franchisees δανείζονται χρήματα για να ξεκινήσουν το franchise τους. Από αυτούς, τα 4/5 λαμβάνουν κάποιας μορφής χρηματοδότηση από τις τράπεζες. Ποια είναι λοιπόν τα κριτήρια και τι ζητούν οι τράπεζες για να χρηματοδοτήσουν το franchise σας;

Μια πρώτη διαπίστωση. Το χρηματοπιστωτικό σύστημα δεν έχει δημιουργήσει ειδικά τμήματα και εργαλεία για εταιρείες franchise. Επίσης δεν κρίνει με τα κριτήρια βιωσιμότητας της επιχειρηματικής πρότασης, αλλά με κριτήρια παρεχόμενων εξασφαλίσεων.

Σαφώς και οι εταιρείες franchise, ιδιαίτερα αυτές που έχουν ισχυρό brand name και πολυετή παρουσία ως συστήματα franchise εξετάζονται με πιο ελαστικά κριτήρια. Όμως και σ' αυτές τις περιπτώσεις οι άμεσες και έμμεσες εγγυήσεις είναι καθοριστικές. Εν

τούτοις το επιχειρηματικό σας σχέδιο είναι το ζωτικής σημασίας έγγραφο που υποστηρίζει οποιοδήποτε αίτημα χρηματοδότησης. Θυμηθείτε, επίσης, ότι ενώ αυτό είναι σημαντικό στην φάση αξιολόγησής του αιτήματός σας στην τράπεζα, είναι ακόμα πιο ουσιαστικό και για εσάς, αφού καταγράφει τι περιμένετε και πώς θα το πετύχετε. Είναι το βασικό σχέδιο για την απόδοση και τη διαχείριση της επιχείρησής σας και πρέπει σαφώς να στηρίζετε σε ανεξάρτητη και συστηματική έρευνα και να είναι απόλυτα τεκμηριωμένο.

Οι σοβαροί franchisors παρέχουν βοήθεια και τα αναγκαία στοιχεία και υποστηρίζουν την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου του κάθε υποψηφίου που επιλέγουν. Αυτό μπορεί να ποικίλλει από τις πολύ βασικές οικονομικές συνιστώσες και προβολές έως ένα πλήρες αναπτυγμένο σχέδιο, σε αρκετές δε περιπτώσεις ο franchisor στηρίζει το αίτημά σας στην τράπεζα, όταν είστε έτοιμοι να παρουσιάσετε το σχέδιο σας.

Τούτο μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο, αλλά να θυμάστε ότι η επιχείρηση είναι δική σας, εσείς δανείζεστε τα χρήματα και είστε υπεύθυνοι για την αποπληρωμή τους. Είναι επομένως σημαντικό σε τέτοιες περιπτώσεις να μην αφήνετε τον εκπρόσωπο του franchisor να μονοπωλεί τη συζήτηση, αλλά να είστε σε θέση να κατανοήσετε το επιχειρηματικό σχέδιο και πώς αυτό θα λειτουργήσει τελικά για σας, στην δική σας περιοχή με τις ιδιαιτερότητες και τις ιδιομορφίες της. Μην ξεχνάτε, δεν ρισκάρете μόνο το κεφάλαιο που έχετε συγκεντρώσει, αλλά και αναλαμβάνεται και σημαντικές υποχρεώσεις έναντι τρίτων.

Η σύνταξη ενός **επιχειρηματικού σχεδίου** είναι ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία και συμβάλει σημαντικά σε τρία διαφορετικά επίπεδα, ιδιαίτερα κρίσιμα για την πορεία της επένδυσής σας:

- ✦ Αρχικά ελέγχει και θέτει υπό εξέταση όλους αυτούς τους παράγοντες που σας ώθησαν στην επιλογή σας. Διασταυρώνονται και αναλύονται τα δεδομένα και τα στοιχεία, δίδοντας σας την δυνατότητα να επανεξετάσετε και να κατανοήσετε καλύτερα το concept, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τους παράγοντες που επηρεάζουν την επένδυση και την απόδοσή της.
- ✦ Σας επιτρέπει να αναδειχθούν οι πραγματικές ανάγκες όχι μόνο σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο αλλά σε μεσοπρόθεσμο, επιτρέποντας σας να επιτύχετε

την βέλτιστη αξιοποίηση της πιστοληπτικής σας ικανότητας, καθοριστικό παράγοντα στην απόδοση της επένδυσης

- Τέλος έχετε καταγεγραμμένες τις παραδοχές, τα δεδομένα, τις προβλέψεις έτσι, ώστε από την πρώτη στιγμή της λειτουργίας της επιχείρησης να μπορείτε να ασκείτε ουσιαστικό έλεγχο και να λαμβάνετε σωστές αποφάσεις και διορθωτικές κινήσεις όπου απαιτηθεί.

Τα δύο βασικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι τα μη οικονομικά στοιχεία (φορέας, δραστηριότητα, αγορά, οργάνωση, λειτουργία κ.λ.π.) και οι οικονομικές προβλέψεις.

3.2.1 ΜΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Στο πρώτο μέρος θα πρέπει να καθορίσετε τα ακόλουθα:

- Ποιοι είστε και τι εμπειρία έχετε.
- Ποιος θα είναι ο φορέας της επένδυσης και ποιοι θα ασχοληθούν με την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.
- Τι θέλετε να πετύχετε από την επιχείρησή σας, βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα, ποια τα κριτήρια επίτευξης των στόχων σε προσωπικό και οικογενειακό επίπεδο.
- Ποιες ικανότητες και δεξιότητες έχετε (δηλαδή, τι είναι αυτό που ξέρετε να κάνετε και σε ποιους τομείς έχετε δυνατότητες).
- Τι ακριβώς κάνει η επιχείρηση.
- Το πλαίσιο στο οποίο πρόκειται να λειτουργήσει.
- Πώς θα λειτουργήσει και σε ποιους τομείς θα έχετε στήριξη από τον Franchisor.
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά της τοπικής αγοράς και του σημείου πώλησης
- Ποιοι θα είναι οι ανταγωνιστές σας, για παράδειγμα τοπικοί, εθνικοί ή μέσω Διαδικτύου.
- Ποια η πορεία άλλων franchisees σε αντίστοιχα σημεία
- Ποιες ιδιαιτερότητες υπάρχουν και ποιοι οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.

3.2.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία, υπάρχει ένας αριθμός από σημαντικούς τομείς που πρέπει να καταγραφούν και να τεκμηριωθούν.

➤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Αυτή μπορεί να είναι από αποταμιεύσεις, κληρονομιά και πιθανόν από επανυποθήκευση του σπιτιού σας. Θα πρέπει να έχετε τουλάχιστον 40% -70% (ανάλογα την επιχείρηση) της συνολικής επένδυσης διαθέσιμα ως μετρητά, για να εισφέρετε στην επιχείρηση. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο είναι ο σαφής προσδιορισμός των απαιτούμενων κεφαλαίων. Θα πρέπει να περιλαμβάνει και το "κρυφό" κόστος της αρχικής επένδυσης (αέρας, εγγυήσεις ενοικίων, κόστος κατασκευαστικής περιόδου, έξοδα σύστασης και συμβούλων, κόστος αδειών λειτουργίας, εγκαίνια, κόστος εκπαίδευσης υπαλλήλων κ.ο.κ.) καθώς και να υπάρχει πρόβλεψη για υπερβάσεις και απρόβλεπτα έξοδα.

➤ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ

Η αναλογία και η πηγή των δανειακών κεφαλαίων επί του συνόλου της επένδυσης της επιχείρησης. Οι περισσότερες τράπεζες θα μελετήσουν προσεκτικά το επιχειρηματικό πλάνο για να σας δανείσουν μέχρι το 60% του συνόλου, αυτό όμως δεν είναι μια αυτόματη αυτονόητη επιλογή. Θα προηγηθεί προσεκτική εξέταση. Η απόφαση θα εξαρτηθεί από τις εγγυήσεις, από την πορεία ανάλογων franchise και από το εάν η επιχείρησή σας και ο κλάδος μπορεί να υποστηρίξουν αυτό το επίπεδο δανεισμού. Παράλληλα θα πρέπει να υπάρξει πρόβλεψη και για πιθανές χρηματοδοτικές ανάγκες μετά την έναρξη λειτουργίας (ανάγκες σε κεφάλαιο κίνησης) και να μην εξαντληθεί η πιστοληπτική ικανότητα σας. Ο βαθμός τεκμηρίωσης του επιχειρηματικού σχεδίου θα κρίνει όχι μόνο το ποσό, αλλά και τη μορφή και τους όρους της χρηματοδότησης.

➤ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ

Όπως δηλώνει και το όνομά τους, ταμειακή ροή είναι η επιχειρηματική δυνατότητα να παραχθεί χρήμα και είναι μια από τις πιο σημαντικές καταστάσεις. Η πρόβλεψη του κέρδους θα σας παρουσιάζει την απόδοση που μπορείτε να αναμείνετε από την επιχείρησή σας, ενώ η πρόβλεψη των ταμειακών ροών σας παρουσιάζει πότε πρέπει να γίνουν οι πληρωμές και πότε θα εισπράττεται. Τα πρώτα δύο έτη, οι καταστάσεις ταμειακών ροών θα πρέπει να είναι σε τριμηνιαία βάση έτσι, ώστε να αναδεικνύονται

κρίσιμοι παράγοντες όπως επίτευξη νεκρού σημείου, επιπτώσεις της εποχικότητας, ανάγκες σε κεφάλαιο κίνησης κοκ.

➤ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ - ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η πρόβλεψη των κερδών και των ζημιών παρουσιάζει πόσο επιτυχημένα λειτουργεί η επιχείρηση, πόσα κέρδη αναμένονται και πόση απόδοση θα έχει η αρχική επένδυση. Συνολικά, το επίπεδο δανεισμού στην επιχείρησή σας θα επηρεάσει σημαντικά το βαθμό επιτυχίας της.

Η εκτίμηση της κερδοφορίας και της αποδοτικότητας ενός συστήματος franchise και ο καθορισμός των οικονομικών υποχρεώσεων του franchisee προς τις Κεντρικές Υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη και είναι ένα θέμα για το οποίο συστήνουμε να ζητήσετε επαγγελματική συμβουλή. Το να χρησιμοποιήσετε ως βάση τις απαιτήσεις παρόμοιων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον χώρο και να καθορίσετε βάσει αυτών τις δικές σας απαιτήσεις είναι μια πάρα πολύ καλή αρχή για την αποτυχία. Ότι royalties χρεώνουν οι άλλοι για τις υπηρεσίες τους δεν είναι σωστό και για εσάς. Αντίθετα μπορεί να είναι λανθασμένο και για τους ίδιους.

Μια Μελέτη Βιωσιμότητας (Feasibility Study) από εξειδικευμένους συμβούλους σε θέματα franchising θα σας δώσει πολύτιμες πληροφορίες για την αγορά, τον ανταγωνισμό, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της εταιρείας σας, τις ευκαιρίες που υφίστανται στην αγορά, καθώς και για τους όρους και τις προϋποθέσεις για ανάπτυξη με τη συγκεκριμένη μέθοδο. Έχοντας εξετάσει αν η επιχείρηση σας έχει επιτυχημένη πορεία και αν είναι εύκολα αντιγράψιμη, το επόμενο βήμα σας είναι να εξετάσετε τις δομές που θα πρέπει να υιοθετήσετε.

Πρώτα από όλα, θα πρέπει να εξετάσετε τα οικονομικά αποτελέσματα (Business Plan) για τους franchisees. Ούτως ή άλλως, εάν τα πράγματα δεν είναι ευνοϊκά για τους franchisees, σίγουρα δεν θα είναι και για εσάς. Εάν τώρα τα αποτελέσματα για τους franchisees είναι θετικά, θα πρέπει να εξετάσετε την εκτιμώμενη απόδοση για εσάς, τον franchisor. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να εκτιμήσετε τα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης και την Κατάσταση Ταμειακών Ροών (για την επόμενη τουλάχιστον πενταετία) για τους franchisees σας, καθώς και για εσάς ως franchisor. Αυτά τα στοιχεία θα σας χρησιμεύουν και αργότερα, για να συγκεντρώσετε κεφάλαια, να πουλήσετε franchise σε υποψήφιους επενδυτές, αλλά και να ελέγξετε την απόδοση του δικτύου, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα

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

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

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

► ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Όλο και πιο συχνά παρατηρείται το φαινόμενο ότι το επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται, όταν οι επιχειρήσεις ψάχνουν για χρηματοδότηση και μετά το σχέδιο αφήνεται σ' ένα συρτάρι μιας και το δάνειο έχει πλέον χορηγηθεί. Πράγματι, η πλειονότητα των μικρών επιχειρήσεων επενδύουν πολύ λίγο χρόνο για τον έλεγχο της πορείας τους, για τη σύγκριση με το αρχικό πλάνο, για την αξιοποίηση των συμπερασμάτων στον μελλοντικό προγραμματισμό και για την βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων και της αποδοτικότητας της επένδυσης.

Όπως σημειώσαμε και προηγουμένως, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το βασικό πλάνο για τη δημιουργία και διεύθυνση μιας επιχείρησης και αλλάζει συχνά αναπροσαρμόζοντας τα δεδομένα σύμφωνα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά και στην πορεία της επιχείρησης. Οι συγκρίσεις των πωλήσεων, της απόδοσης και των αποτελεσμάτων έναντι των αντίστοιχων προβλέψεων πρέπει να γίνονται τακτικά και να είναι βασικό εργαλείο της διαχείρισης της επένδυσης. Είναι άλλωστε ευκολότερο

να διορθωθούν τα αποτελέσματα και η πορεία ενός μήνα παρά ενός έτους όπου το πρόβλημα είναι 12 φορές μεγαλύτερο.

Οι συστηματικές επιθεωρήσεις και έλεγχοι (με τη βοήθεια του συμβούλου σας και του franchisor) καθιστούν πιο εύκολο τον προγραμματισμό για το μέλλον. Ιδιαίτερα αν συγκριθούν και με την πορεία άλλων franchisees του δικτύου. Αυτό πάλι είναι ένα επιπλέον πλεονέκτημα της ένταξης σ' ένα σύστημα franchise. Σε πολλές περιπτώσεις ο franchisor επιθεωρεί τακτικά και λεπτομερειακά την επιχειρηματική σας απόδοσή προτείνοντας αλλαγές και διορθωτικά μέτρα, αφού και η δική του επιτυχία εξαρτάται από την δική σας επιτυχία.

Εάν πρέπει να πλησιάσετε μια τράπεζα για περαιτέρω χρηματοδότηση, η παράθεση αναλυτικών στοιχείων, το επικαιροποιημένο επιχειρηματικό πλάνο καταδεικνύει ότι έχετε πλήρη γνώση και έλεγχο της πορείας της επιχείρησής σας, και την σοβαρότητά σας ως επιχειρηματία.

Τα οργανωμένα συστήματα franchise έχουν αναπτύξει σε συνεργασία με εξειδικευμένους συμβούλους ολοκληρωμένα προγράμματα ελέγχου και υποστήριξης. Αξιοποιούν την συλλογική εμπειρία και υιοθετούν καινοτόμους μεθόδους διαχείρισης, μεγιστοποιώντας την αποδοτικότητα των franchisees. Δημιουργούν νέα εργαλεία ακόμα και στον χρηματοδοτικό τομέα, δημιουργώντας ευνοϊκούς όρους περαιτέρω ανάπτυξης.

Ο αρχικός προγραμματισμός, και η επιτυχής αρχική χρηματοδότηση της franchise εταιρίας σας είναι από τις πλέον σημαντικές φάσεις που θα καθορίσουν την τελική επιτυχία της επένδυσής σας. Εξετάστε με ιδιαίτερη προσοχή με τον σύμβουλό σας τις πραγματικές δυνατότητες σας και σε συνεργασία με τα στελέχη του franchisor τον οποίο θα επιλέξετε και θα σας επιλέξει, καταρτίστε ένα αναλυτικό επιχειρηματικό σχέδιο προκειμένου να δημιουργήσετε τις στέρεες βάσεις που θα σας οδηγήσουν την επιτυχία που αξίζετε.



3.3 Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ FRANCHISE

Όταν μια επιχείρηση αποφασίσει να αναπτύξει και να ισχυροποιήσει το δίκτυό της με franchising, έρχεται αντιμέτωπη με μια σειρά ποικίλων παραγόντων, χρηματοοικονομικής κυρίως φύσεως, τους οποίους οφείλει να εκτιμήσει και να σταθμίσει με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια.

Η διαχρονική επιτυχία μιας αλυσίδας franchise μπορεί να επιτευχθεί όταν ο franchisor επανεξετάζει συχνά το σύστημα franchise που έχει αναπτύξει, επανεπενδύει συνεχώς σε αυτό, αλλά είναι και σε θέση να αναζωογονήσει το concept, ανάλογα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται κάθε φορά στην αγορά. Υπάρχει μία σειρά από ποικίλους και αλληλεξαρτώμενους χρηματοοικονομικούς παράγοντες, τους οποίους οφείλει να λάβει σοβαρά υπόψη του ένας επίδοξος franchisor, κατά τη διαδικασία ανάπτυξης ενός συστήματος franchise.

Οι χρηματοοικονομικοί αυτοί παράγοντες εντάσσονται μέσα σε τρεις βασικές περιοχές-κλειδιά, οι οποίες είναι οι εξής:

- α) Ο τρόπος απόκτησης εισοδήματος από τον franchisor.
- β) Το πιλοτικό στάδιο και οι απαιτούμενες επενδύσεις.
- γ) Το στάδιο ανάπτυξης και το χρηματοοικονομικό πλάνο του franchisor.

3.3.1 Ο ΤΡΟΠΟΣ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ ΑΠΟ ΤΟΝ FRANCHISOR

Ο franchisor αντλεί το εισόδημά του από **τρεις βασικές πηγές:**

1. Την αρχική αμοιβή του franchise (initial franchise fee),
2. Τα συνεχή δικαιώματα (on-going fees - royalties), ο καθορισμός του ύψους των οποίων αποτελεί ένα από τα πιο δύσκολα προβλήματα στο στάδιο του σχεδιασμού ενός συστήματος franchise και
3. Τα συμπληρωματικά έσοδα που προκύπτουν μέσα από νέα profit centers, τα οποία δημιουργεί σταδιακά η ανάπτυξη του δικτύου.

Ο franchisor πρέπει να εκτιμήσει με ακρίβεια μια εύλογη και δίκαιη ισορροπία μεταξύ του τι κερδίζει ο ίδιος και τι εξασφαλίζει ο franchisee. Μια τέτοια ισορροπία είναι υψίστης σημασίας για την επίτευξη του τελικού σκοπού, που δεν είναι άλλος από την πραγματοποίηση μιας συνεργασίας αμοιβαίου οφέλους που διαρκεί και συνεχώς διευρύνεται.

Η δυσκολία έγκειται στο να αποφασιστεί τι είναι δίκαιο και τι όχι. Ιδιαίτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί τόσο στο εισόδημα του franchisee, το οποίο πρέπει να είναι αρκετό ώστε να μπορεί ο ίδιος να ζει, να καλύπτει τις υποχρεώσεις του, να αποσβένει την αρχική του επένδυση κ.λπ., όσο και στο εισόδημα του franchisor, το οποίο επίσης πρέπει να είναι αρκετό ώστε να μπορεί ως οικονομική μονάδα να καλύπτει τα κόστη του, να επανεπενδύει προς όφελος του δικτύου και να αποκομίζει κάποιο κέρδος.

Σε τελική ανάλυση, το σύστημα franchise πρέπει να είναι συγκροτημένο με έναν τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζονται αφενός κερδοφόρες αποδόσεις στο επενδεδυμένο κεφάλαιο του franchisor, καθώς και σημαντικές υπεραξίες, αφετέρου ικανοποιητικές αποδόσεις στην επένδυση του franchisee, αποδόσεις συγκρίσιμες με τις αντίστοιχες άλλων επενδυτικών ευκαιριών.

Η δομή των αμοιβών που επιβάλλονται σε ένα σύστημα franchise δεν θα πρέπει να ποικίλλουν ανάλογα με τον franchisee. Αντιθέτως, όλοι οι franchisees θα πρέπει να λειτουργούν σύμφωνα με μια κοινή βάση. Επιπροσθέτως, ο franchisor οφείλει να είναι διατεθειμένος να εξηγήσει επακριβώς στους υποψήφιους franchisees τις πηγές από τις οποίες αντλεί το εισόδημά του, αφού η έλλειψη μιας τέτοιας ενημέρωσης θα οδηγήσει σε μεταγενέστερη καχυποψία και δυσαρέσκεια από την πλευρά των franchisees.

▶ ΑΡΧΙΚΗ ΑΜΟΙΒΗ (initial fee)

Κατά βάση, η αρχική αμοιβή πρέπει να περιλαμβάνει το κόστος σχεδίασης και ανάπτυξης του franchise concept, τόσο σε αρχικό στάδιο, όσο και σε συνεχή βάση. Το συνολικό ποσό θα πρέπει να επιμερίζεται αναλογικά μεταξύ του αριθμού των franchisees που αναμένεται να υπογράψουν συμφωνία franchise σε διάστημα 3 με 5 ετών. Επίσης, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει μέρος του κόστους προσέλκυσης και αξιολόγησης των υποψήφιων franchisees, καθώς και μέρος της αρχικής υποστήριξης που προσφέρει ο franchisor (όπως εκπαίδευση, αρχιτεκτονικά, κ.ο.κ.)

Φυσικά, αυτή η αρχική αμοιβή δεν αναμένεται να επιφέρει σημαντικά κέρδη στον franchisor, ενώ επίσης θα πρέπει να μπορεί να συγκριθεί με άλλες ευκαιρίες franchise στην αγορά.

Με την πάροδο του χρόνου, υπάρχει δυνατότητα για τον franchisor να αυξήσει την αρχική αμοιβή, προκειμένου να απεικονίσει τη διαρκώς αναπτυσσόμενη δύναμη και επιτυχία του συστήματος franchise, ενώ θα ήταν συνετό να επανεξετάζει τα μεγέθη σε

τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να διασφαλίζει ότι αυτά αυξάνονται και με βάση την αγορά και τον πληθωρισμό, αλλά και με βάση τις πραγματοποιηθείσες επενδύσεις. Εντούτοις, ο franchisor θα πρέπει να έχει κατά νου ότι ο βασικός του στόχος είναι να βοηθήσει τους franchisees να εισέλθουν και να λειτουργήσουν στην αγορά αποτελεσματικά, διατηρώντας παράλληλα το επίπεδο της απαιτούμενης, από αυτούς, επένδυσης σε όσο πιο μετριοπαθή επίπεδα γίνεται, έτσι ώστε να μπορέσει να προσελκύσει όχι απλώς επενδυτές αλλά τους πλέον κατάλληλους franchisees – συνεργάτες.

Ο franchisor οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι, κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων ανάπτυξης του δικτύου του, θα αντιμετωπίσει σημαντικές δαπάνες, οι οποίες δεν θα καλύπτονται από τα εισοδήματα που θα εισπράττει από τους franchisees.

Παρ' όλα αυτά, στη συνέχεια, τα εισοδήματά του θα αυξάνονται με γρηγορότερο ρυθμό από τα έξοδά του. Για παράδειγμα, ο αριθμός των υπαλλήλων που απαιτείται για τη διαχείριση 15 franchisees μπορεί να είναι ο ίδιος και για τη διαχείριση 30 franchisees, ενώ ο κάθε franchisee θα αντιπροσωπεύει ένα πρόσθετο εισόδημα για τον franchisor. Αυτός ο παράγοντας θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση του πλάνου ανάπτυξης του συστήματος franchise. Το σύστημα franchise πρέπει να είναι συγκροτημένο με έναν τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζονται αφενός κερδοφόρες αποδόσεις στο επενδεδυμένο κεφάλαιο του franchisor, καθώς και σημαντικές υπεραξίες, αφετέρου ικανοποιητικές αποδόσεις στην επένδυση του franchisee, αποδόσεις συγκρίσιμες με τις αντίστοιχες άλλων επενδυτικών ευκαιριών.

► ΣΥΝΕΧΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ (on-going fees - royalties)

Θα ήταν αδύνατο το μοναδικό έσοδο που θα εισέπραττε ο franchisor να ήταν μόνο η αρχική αμοιβή, αφού κάτι τέτοιο δεν θα του έδινε τη δυνατότητα ούτε να χρηματοδοτήσει αυτή τη μεγάλης διάρκειας και υψηλού κόστους συνεργασία με τον franchisee, ούτε να προσφέρει στον franchisee συνεχή υποστήριξη. Ένα διαρκές, λοιπόν, εισόδημα παρέχεται στον franchisor από τις συνεχείς αμοιβές που πληρώνει ο franchisee.

Είναι σύνηθες να χρεώνει ο franchisor, ως συνεχή αμοιβή, ένα σταθερό ποσοστό επί των ακαθάριστων πωλήσεων που πραγματοποιούν οι franchisees (γνωστό ως royalty fee), το οποίο επιτρέπει στον franchisor να αποκτά ένα σημαντικό ποσοστό από το

περιθώριο κέρδους που επιτυγχάνουν οι franchisees από την τελική τιμή στην οποία διοχετεύουν το προϊόν στην αγορά.

Στις περιπτώσεις των εμπορικών καταστημάτων, η συμφωνία franchise μπορεί να επιβάλει στον franchisee να αγοράζει εμπορεύματα από τον franchisor ή από συγκεκριμένους προμηθευτές του franchisor, δίνοντας, με αυτόν τον τρόπο, τη δυνατότητα στον franchisor να αποκτά πρόσθετο εισόδημα με τη μορφή προμήθειας από τον προμηθευτή το οποίο, συνήθως, επανεπενδύει για τη βελτίωση των υποδομών του δικτύου και την ανάπτυξη τεχνογνωσίας.

Στην πράξη, από χρηματοοικονομικής απόψεως, το ύψος των royalties που πληρώνει ο franchisee κυμαίνεται από 20% μέχρι 25% επί των προβλεπόμενων καθαρών κερδών του, μετά την αφαίρεση των αμοιβών υποστήριξης, των φόρων και των αποσβέσεων.

Το franchising δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ποτέ με δογματικούς κανόνες ούτε είναι ένα σύστημα με άκαμπτες κατευθυντήριες γραμμές. Κατά την εκτίμηση του ύψους των royalties, ο franchisor θα πρέπει να λάβει υπόψη του το χρηματικό ποσό που απομένει στον franchisee μετά την πληρωμή των royalties ή μετά την εφαρμογή του mark up στα αγοραζόμενα προϊόντα. Οποιαδήποτε μέθοδος καθορισμού των profit centers και αν εφαρμόζεται, ο franchisor οφείλει να ενημερώνει τους franchisees για τον τρόπο με τον οποίο αποκτά το εισόδημά του. Οφείλει να τους εξηγεί με λεπτομέρεια όλα τα αρχικά και τα συνεχή εισοδήματα που λαμβάνει, ενώ επιπλέον πρέπει να τους αποδεικνύει έμπρακτα ότι είναι σε θέση να τους παρέχει εκείνο το επίπεδο υποστήριξης, καθοδήγησης και εξειδικευμένων γνώσεων που απαιτείται για την επιτυχημένη έκβαση των πλάνων. αναπτυξιακών

➤ ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

Στη θεωρία, ο franchisor έχει τη δυνατότητα να αντλήσει επιπλέον εισόδημα από άλλες πηγές, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται είτε στοιχεία που απαρτίζουν το αρχικό πακέτο συμφωνίας, όπως ενοικίαση ή πώληση του απαιτούμενου για την επένδυση εξοπλισμού στους δυνητικούς franchisees, είτε έμμεσες πηγές εσόδων που οφείλονται στη λειτουργία του δικτύου.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτά τα στοιχεία ή οι υπηρεσίες διατίθενται από τον franchisor σε τιμές κόστους, διασφαλίζοντας ότι οι υπόλοιπες επιβαρύνσεις και χρεώσεις κυμαίνονται σε ανταγωνιστικά επίπεδα. Στις σχετικά σπάνιες περιπτώσεις που ο

franchisor χρησιμοποιεί αυτά τα εισοδήματα είτε ως συμπληρωματικά είτε ως υποκατάστατα των παραδοσιακών πηγών εισοδήματος, τότε αυτό πρέπει να έχει γίνει γνωστό στον franchisee από την αρχή της συνεργασίας τους.

➤ ΠΑΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

Σε ορισμένες περιπτώσεις ο franchisor ενδέχεται να καθορίζει μία πάγια αμοιβή για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης. Ο καθορισμός της αμοιβής του franchisor σε μια σταθερή βάση, ανεξάρτητα από τον τζίρο ή το βαθμό ωριμότητας της επιχείρησης, δύναται να προκαλέσει πληθώρα προβλημάτων. Και αυτό, διότι πρώτον οι franchisees κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων λειτουργίας τους, όπου ο τζίρος τους είναι σχετικά χαμηλός, θα πασχίζουν να συγκεντρώσουν το απαραίτητο σταθερό αυτό ποσό, και δεύτερον επειδή ο franchisor δεν θα μπορεί να επωφεληθεί από την ανάπτυξη του franchisee και συνεπώς, να αποκομίσει περισσότερα κέρδη από τις ολοένα αυξανόμενες πωλήσεις που θα πραγματοποιεί ο franchisee. Συνέπεια των παραπάνω είναι το επίπεδο υποστήριξης που ο franchisor θα δύναται να παρέχει στον franchisee να δεχθεί ισχυρό πλήγμα.

Από την άλλη πλευρά, η παραπάνω μέθοδος είναι ο μόνος τρόπος που διασφαλίζει ότι ο franchisor θα εισπράξει αυτά που πρέπει, καθώς δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι franchisees παρουσίαζαν μικρότερο τζίρο, εν αγνοία του franchisor.

3.3.2 ΤΟ ΠΙΛΟΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ ΚΑΙ ΟΙ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

Η πλειονότητα των franchisors είναι είτε υφιστάμενες εταιρείες που επιθυμούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους είτε νέοι επιχειρηματίες που διαθέτουν μια ιδέα και επιθυμούν να την αναπτύξουν. Οι πρώτοι είναι η πιο συνηθισμένη περίπτωση και με σαφώς περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Όπως και να έχει, όμως, υπάρχουν δύο βασικά στάδια στην επέκταση μέσω ενός προγράμματος franchise, πρώτον η πιλοτική εφαρμογή και, δεύτερον, η διαδικασία ανάπτυξης. Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστεί η πιλοτική εφαρμογή.

Η κυριότερη αποστολή του franchisor είναι η ανάπτυξη μιας δοκιμασμένης και αξιόπιστης συνταγής, ικανής να δημιουργήσει μια επιτυχημένη επιχείρηση για τους franchisees. Η επίτευξη του «νεκρού σημείου» («break-even point») και η αποκόμιση κερδών από την επένδυση σε εύλογο χρόνο θα προέλθουν μόνο από επιτυχημένους

franchisees, οι οποίοι θα συμβάλουν και οι ίδιοι τόσο στην επίτευξη ενός κερδοφόρου αποτελέσματος, όσο και στη δημιουργία σημαντικών υπεραξιών. Για να αναπτυχθεί μια ιδέα, ένα concept με franchising, είναι πρώτα απαραίτητο να αποδειχθεί ότι αυτή η ιδέα μπορεί να δημιουργήσει μια επιτυχημένη επιχείρηση και είναι ευθύνη του δυνητικού franchisor να επενδύσει πόρους, προκειμένου να αποδείξει στον ίδιο και στο επενδυτικό κοινό την επιτυχία μέσα από την ανάπτυξη του δικτύου του. Για μία επιχείρηση που ήδη υπάρχει, κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί, είτε με την αξιοποίηση κάποιου υποκαταστήματός της είτε με τη λειτουργία νέων καταστημάτων που θα προωθήσουν περαιτέρω την επιχειρηματική ιδέα, ενώ παράλληλα θα πρέπει να δημιουργήσει μια ειδική ομάδα για την υποστήριξη και την ανάπτυξη του concept, καθώς και για την καταγραφή του συστήματος. Οι νέες, όμως, εταιρείες οφείλουν να ξεκινήσουν κυριολεκτικά από την αρχή. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους για τους οποίους κρίνεται απαραίτητη η λειτουργία ενός τουλάχιστον πιλοτικού καταστήματος, ενώ οι υπόλοιποι λόγοι μπορεί να είναι το μέγεθος του καταστήματος, η αγορά στην οποία απευθύνεται και το λειτουργικό του κόστος.

Συνεπώς, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να δοθεί καθοδήγηση για το κόστος λειτουργίας ενός πιλοτικού καταστήματος, καθώς αυτό εξαρτάται από το ύψος των δαπανών που είναι απαραίτητες, προκειμένου η απόδοσή του να μεγιστοποιηθεί και να καταστεί δυνατή η ανάπτυξή του με franchising.

Εάν η επιχείρηση δραστηριοποιείται ήδη, τότε ο βαθμός προσαρμογής και συνεπώς και τα κόστη είναι σχετικά χαμηλά. Εάν, όμως, ο βαθμός προσαρμογής που απαιτείται είναι πολύ μεγαλύτερος ή χρειάζεται μεγάλος βαθμός πειραματισμών, τότε τα κόστη θα είναι σημαντικά υψηλότερα, ιδιαίτερα όταν είναι απαραίτητη η λειτουργία μεγάλου αριθμού πιλοτικών καταστημάτων ή όταν τα μεγέθη της αγοράς είναι διαφορετικά ή όταν η σύνθεση της αγοράς είναι διαφορετική ή υπάρχει εποχικότητα κ.ο.κ. Η κυριότερη αποστολή του franchisor είναι η ανάπτυξη ενός δοκιμασμένου και αξιόπιστου concept, ικανού να δημιουργήσει μια επιτυχημένη επιχείρηση για τους franchisees.

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων που ήδη λειτουργούν και επιθυμούν να αναπτυχθούν με franchising, η χρηματοδότηση του πιλοτικού σταδίου δεν αναμένεται να αντιμετωπίσει σημαντικά προβλήματα από τις τράπεζες, καθώς η δραστηριότητα αυτή εντάσσεται μέσα στα καθορισμένα πλαίσια επιχειρηματικής λειτουργίας· χρηματοδότηση

μιας εταιρείας με καθορισμένα περιουσιακά στοιχεία και συγκεκριμένες πηγές εισοδήματος.

Στην περίπτωση των νέων επιχειρήσεων, που επιθυμούν να προωθήσουν μια νέα ιδέα στην αγορά, η χρηματοοικονομική υποστήριξη δεν είναι τόσο εύκολο να επιτευχθεί, καθώς οι τράπεζες θα υιοθετήσουν μια πιο επιφυλακτική στάση τόσο προς το ύψος των χρημάτων που θα δανείσουν, όσο και προς το επίπεδο ασφάλειας που θα απαιτήσουν.

Στην περίπτωση που η τραπεζική χρηματοδότηση δεν είναι εφικτή και δεδομένου ότι οι χρηματοοικονομικές απαιτήσεις μιας πιλοτικής εφαρμογής είναι συχνά χαμηλότερες από τα επίπεδα που απαιτούν οι εταιρείες που εξειδικεύονται στο Venture Capital (κεφάλαια επιχειρηματικών εφαρμογών), μια ενδεχόμενη, αν και αβέβαια, εναλλακτική λύση είναι τα ποικίλα αναπτυξιακά προγράμματα χρηματοδότησης και επιδότησης των νεοϊδρυθεισών μικρών επιχειρήσεων.

Ανεξάρτητα, όμως, από τον τρόπο με τον οποίο θα χρηματοδοτηθεί η νέα επιχείρηση, απαραίτητη κρίνεται η επαρκής και ικανοποιητική απόδειξη από τους επίδοξους επιχειρηματίες ότι το νέο προϊόν ή η νέα υπηρεσία θα επιτύχει μελλοντικά και θα κατακτήσει την αγορά σε μακροχρόνια βάση. Τι θα πρέπει, λοιπόν, να επιδιώξει να επιτύχει η πιλοτική αυτή εφαρμογή;

Πρώτον, θα πρέπει να αποδείξει ότι το νέο προϊόν ή η νέα υπηρεσία θα ικανοποιήσει μια συνεχώς αναπτυσσόμενη ανάγκη των καταναλωτών. Επίσης, θα πρέπει να αποδείξει ότι η τεχνογνωσία και η εμπειρία που απαιτούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης μπορεί να μεταφερθεί στον franchisee, ο οποίος δεν έχει καθόλου ή έχει λίγη εμπειρία γύρω από το αντικείμενο. Σε χρηματοοικονομικούς όρους, θα πρέπει να αποδείξει ότι ένα τυπικό κατάστημα είναι ικανό να παράσχει κερδοφόρο αποτέλεσμα μέσα σε ένα διάστημα 1 με 2,5 ετών, ανάλογα με τη βάση υπολογισμού που χρησιμοποιείται και παράλληλα θα μπορεί να αποσβεσθεί εντός 2,5 με 4 ετών. Εάν μια τέτοια χρηματοοικονομική απόδοση δεν μπορεί να επιτευχθεί, τότε η επιχειρηματική πρόταση δεν θα προσελκύσει επενδυτές και δεν θα μπορέσει να ανταγωνιστεί άλλες παρόμοιες προτάσεις.

Ο franchisor, βάσει της εμπειρίας του από το πιλοτικό κατάστημα, θα πρέπει να είναι σε θέση να καθοδηγήσει τους υποψήφιους franchisees για το εύρος των αποδόσεων της επιχείρησης και για το προσδιοριζόμενο αποτέλεσμα σε σχέση με το profile του

επενδυτή ή με το ύψος της επένδυσης. Συνήθως, το δεύτερο έτος δείχνει την πιο πιθανή πορεία ανάπτυξης που θα ακολουθήσει το κατάστημα, επειδή η επιχείρηση έχει πλέον εδραιωθεί στη συγκεκριμένη τοπική κοινότητα, όπου δραστηριοποιείται.

3.3.3 ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΤΟΥ FRANCHISOR

Έχοντας εδραιώσει και χρηματοδοτήσει την επιχειρηματική ιδέα και έχοντας αποδείξει τη βιωσιμότητά της, το επόμενο στάδιο για τον franchisor είναι η ανάπτυξη του επενδυτικού του σχεδίου. Από χρηματοοικονομικής απόψεως, η πιλοτική εφαρμογή και το διαρκές πλάνο είναι δύο ξεχωριστοί παράγοντες. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να είναι απαραίτητο να υπάρχει μια εκ των προτέρων μελέτη για το εύρος της χρηματοδότησης που θα απαιτηθεί στο επόμενο στάδιο, ιδιαίτερα αν η επιχείρηση στηρίζεται εξ ολοκλήρου στο franchising για να αναπτυχθεί.

➤ ΑΡΧΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE

Στο αρχικό κόστος ενός franchise συμπεριλαμβάνονται όλα τα στοιχεία κόστους που αφορούν την επένδυση έως τη δημιουργία του πρώτου καταστήματος από τον πρώτο franchisee, εξαιρουμένου του κόστους που πηγάζει από τη λειτουργία των πιλοτικών καταστημάτων.

Ενδεικτικά και συνοπτικά, τα απαιτούμενα κεφάλαια στο αρχικό στάδιο της επένδυσης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Απαιτούμενα κεφάλαια στο αρχικό στάδιο της επένδυσης	
Αμοιβές συμβούλων, δικηγόρων, φοροτεχνικών, συμφωνίες trade marks, κ.λπ.	€30.000
Εγχειρίδια λειτουργίας, εκπαίδευση, έρευνα, κ.λπ.	€15.000
Σύστημα	€15.000
Εταιρική ταυτότητα, logos, φυλλάδια, visual merchandising, (σχεδιασμός, εκτύπωση).	€20.000
Διαφήμιση για προσέλκυση υποψήφιων franchisees, κόστος συνεντεύξεων, εκπαίδευση franchisees	€35.000
Σύνολο	€115.000

Τα παραπάνω κόστη είναι τελείως ενδεικτικά και ποικίλλουν ανάλογα με τη μορφή της επένδυσης και εξαρτώνται από τους εξής παράγοντες:

- Το είδος της επιχείρησης.
- Το βαθμό προσαρμογής του υπάρχοντος concept.
- Τη διαθεσιμότητα χρόνου, τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης που πρόκειται να αναπτυχθεί μέσω franchise.
- Την προσέγγιση όλου του πακέτου franchise.

Είναι πολύ σημαντικό να συμπεριληφθούν στα παραπάνω κόστη ο χρόνος και οι ικανότητες που διαθέτει ο franchisor στην όλη διαδικασία ανάπτυξης του franchise.

➤ ΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΟΥ FRANCHISOR

Όσο δύσκολο είναι να εκτιμήσεις και να γενικεύσεις τα κόστη του franchisor, άλλο τόσο δύσκολο είναι να δημιουργήσεις ένα ακριβές μοντέλο του τυπικού χρηματοοικονομικού σχεδίου ανάπτυξής του.

Εντούτοις, στο **Σχήμα Α** παρουσιάζεται μια υποθετική περίπτωση, στην οποία αναδεικνύονται οι βασικοί εκείνοι παράγοντες που θα εμφανίζονταν στην περίπτωση μιας μεσαίας μεγέθους επιχείρησης, δραστηριοποιούμενης στο χώρο της λιανικής που σκέφτεται να αναπτυχθεί με franchising.

Επιπλέον, ο ακόλουθος πίνακας (Πίνακας 1) δείχνει τις προβλεπόμενες πωλήσεις ενός franchise καταστήματος από το έτος εκκίνησής του.

Πίνακας 1: Προβλεπόμενες πωλήσεις	
Έτος 1	€100.000
Έτος 2	€120.000
Έτος 3	€135.000
Έτος 4	€150.000
Έτος 5	€170.000
Αρχική αμοιβή : €15.000 - Royalties :5% επί των πωλήσεων του franchisee	

Οι τάσεις που αναδεικνύονται από αυτό το μοντέλο και η κλίμακα των μεγεθών μπορεί να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των διαφορετικών ειδών επιχειρήσεων και των διαφορετικών τύπων franchise.

Το κατασκευαστικό κόστος που παρουσιάζεται στο **Σχήμα Α** είναι στην ουσία το αρχικό κόστος, το οποίο παρουσιάστηκε προηγουμένως, ενώ άλλα κόστη του πιλοτικού καταστήματος είναι το ενοίκιο, οι λογαριασμοί εταιρειών κοινής ωφέλειας (ρεύμα, τηλέφωνο, νερό, θέρμανση), τα αναλώσιμα, η γραφική ύλη, τα έξοδα αυτοκινήτων και

ταξιδιών-μετακινήσεων, οι χρεώσεις των τραπεζικών συναλλαγών, οι αμοιβές των συνεργατών κ.ο.κ.

Σχήμα Α: Το Χρηματοοικονομικό Σχέδιο Ανάπτυξης του Franchisor						
ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ			ΑΝΑΠΤΥΞΗ FRANCHISE			
	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Εταιρικά καταστήματα	2	3	4	4	4	4
Καταστήματα franchise	0	3	10	18	27	36
Σύνολο καταστημάτων	2	6	14	22	29	40
ΕΙΣΟΔΗΜΑ						
Royalties	-	15.000	60.000	121.500	187.500	306.000
Αμοιβές από entry fees (€15.000)	-	45.000	105.000	120.000	135.000	135.000
Κέρδη από λειτουργία πιλοτικών καταστημάτων	32.000	45.000	70.000	80.000	82.000	84.000
Συνολικό εισόδημα	32.000	105.000	235.000	321.500	404.500	525.000
Απασχολούμενο προσωπικό, συμπεριλαμβανομένου του franchisor	5	9	13	16	19	22
ΕΞΟΔΑ						
Μισθοί/Έξοδα λειτουργίας	60.000	110.000	165.000	220.000	280.000	330.000
* Αρχική επένδυση	100.000	4.500	10.500	12.000	13.500	13.500
Συνολικά έξοδα	160.000	114.500	180.500	232.000	293.500	343.500
Πλεόνασμα (έλλειμμα) από έτος σε έτος	(128.000)	(9.500)	54.500	89.500	111.000	181.500
Αθροιστικό πλεόνασμα (έλλειμμα)	(128.000)	(137.500)	(83.000)	6.500	117.500	299.000

*Αυτά τα κόστη περιλαμβάνουν στο έτος 0 την αρχική αμοιβή, ενώ στα επόμενα έτη περιλαμβάνεται το κόστος των €1.500 για την εκπαίδευση κάθε franchisee.

Σημείωση: Το πλάνο δεν περιλαμβάνει το κόστος δανεισμού, την αποπληρωμή των δανείων, το κόστος κεφαλαίου κατά την πιλοτική λειτουργία, τις αποσβέσεις ή τους φόρους. Επιπλέον, για λόγους απλοποίησης, για τον υπολογισμό της εισφοράς διοικητικών υπηρεσιών γίνεται η υπόθεση ότι οι franchisees για κάθε έτος λειτουργούν όλη τη διάρκεια του έτους, παρόλο που κάτι τέτοιο μπορεί να μην συμβαίνει στην πραγματικότητα.

Τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από το Σχήμα Α, σε συνδυασμό με τον Πίνακα 1, είναι τα ακόλουθα:

- Απαιτείται μια σημαντική αρχική επένδυση, η οποία μπορεί να φτάσει και το ύψος των 150.000. Αυτό το ποσό μπορεί να είναι και πολύ μεγαλύτερο σε ένα κλάδο franchise, όπου απαιτείται μεγαλύτερος βαθμός προσαρμογής. Το «νεκρό σημείο» (break-even point) επιτυγχάνεται στο 3ο έτος.
- Μετά το «νεκρό σημείο», ο franchisor αποκομίζει σταδιακά σημαντικά κέρδη και επιπρόσθετα οφέλη από την επένδυσή του.

Το Σχήμα Β δείχνει την κατάσταση που μπορεί να προκύψει αν τα franchise καταστήματα δεν λειτουργήσουν με βάση το πλάνο, τονίζοντας με αυτόν τον τρόπο τη σημασία που έχει η κλίμακα λειτουργίας για την επιτυχημένη ανάπτυξη του franchise συστήματος. Στο Σχήμα Β, το «νεκρό σημείο» επιτυγχάνεται στο 5ο έτος.

➤ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

Δύο είναι οι βασικές πηγές χρηματοδότησης ενός επενδυτικού πλάνου για ανάπτυξη με franchising:

- **Ο κλασικός τραπεζικός δανεισμός**, ο οποίος εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις εγγυήσεις που ζητεί η τράπεζα, προκειμένου να προχωρήσει στη χρηματοδότηση μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας. Οι εγγυήσεις αφορούν κυρίως τη βιωσιμότητα του σχεδίου και την αξιοπιστία των υποθέσεων στις οποίες βασίζεται. Στον τραπεζικό δανεισμό καταφεύγουν κυρίως οι υπάρχουσες και κερδοφόρες επιχειρήσεις.
- **Αυτοχρηματοδότηση** ή αναζήτηση συνεταιίρων, οι οποίοι θα συμμετάσχουν στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας του franchisor, αποκομίζοντας οφέλη από τη μελλοντική ανάπτυξη του δικτύου.

Κατά τη διαδικασία αναζήτησης κεφαλαίων για χρηματοδότηση, ο franchisor πρέπει να υποστηρίξει το επενδυτικό του σχέδιο με πολύ αναλυτικούς προϋπολογισμούς και προβλεπόμενες καταστάσεις ταμειακών ροών (βλέπε Πίνακα 2). Ο λόγος είναι ότι ο υποψήφιος χρηματοδότης, είτε είναι τράπεζα είτε ιδιώτης, θα ζητήσει τα προβλεπόμενα κέρδη ή ζημιές, καθώς και μια τριετή προβλεπόμενη κατάσταση ταμειακών ροών, η οποία θα είναι ιδιαίτερα αναλυτική, συνήθως μηνιαία, σε ότι αφορά το πρώτο έτος, ενώ θα συντάσσεται σε τριμηνιαία βάση για το δεύτερο και για το τρίτο έτος της επένδυσης.

Τα Σχήματα Α και Β επιβεβαιώνουν ότι ο franchisor αποκομίζει ολοένα και περισσότερα κέρδη, καθώς διευρύνεται το μέγεθος του δικτύου, ενώ αυτά τα κέρδη μπορεί να επιτυγχάνονται πολύ νωρίτερα από το προβλεπόμενο, όταν ακόμα δεν έχει αναπτυχθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός κατάλληλης ποιότητας franchisees, ικανών να παράγουν αυτά τα κέρδη.

Συχνά, μια θυγατρική ή μια ξεχωριστή επιχείρηση μετασχηματίζεται για να λειτουργήσει το σύστημα franchise, ενώ αρκετά συχνά επιβάλλεται τα εταιρικά καταστήματα να αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστά profit centers, προκειμένου να είναι δυνατή η αντικειμενική σύγκριση της απόδοσης των εταιρικών καταστημάτων με τα καταστήματα franchise.

Πίνακας Β: Κατάσταση Προβλεπόμενων Κερδών & Ζημιών του καταστήματος franchise		
	€	€
	Έτος 1	Έτος 2
Ετήσιες πωλήσεις	100.000	120.000
Κόστος πωληθέντων	(37.000)	(44.400)
Μεταβλητά Έξοδα (συν τα royalties-7% του τζίρου)	(16.000)	(20.000)
Σταθερά Έξοδα	(13.000)	(14.200)
Ενοίκια και δημοτικά τέλη	(10.000)	(12.600)
Γενικά έξοδα	(3.000)	(3.600)
Λειτουργικά Έσοδα	21.000	25.200
Άλλα έσοδα	2.500	2.500
Τόκοι έξοδα	(1.500)	(2.000)
Καθαρό κέρδος προ φόρων	22.000	25.700
Φόροι εισοδήματος	5.500	6.425
Καθαρό κέρδος: προ φόρων, αποσβέσεων και τόκων	16.500	19.275

Σχήμα Β: Το Χρηματοοικονομικό Σχέδιο Ανάπτυξης του Franchisor						
ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ			ΑΝΑΠΤΥΞΗ FRANCHISE			
	Έτος 0	Έτος 1	Έτος 2	Έτος 3	Έτος 4	Έτος 5
Εταιρικά καταστήματα	2	3	4	4	4	4
Καταστήματα franchise	0	2	2	9	13	18
Σύνολο καταστημάτων	2	5	9	13	17	21
ΕΙΣΟΔΗΜΑ						
Royalties	-	10.000	30.000	61.000	98.000	153.000
Αμοιβές από entry fees (€15.000)	-	30.000	45.000	60.000	60.000	60.000
Κέρδη από λειτουργία πιλοτικών καταστημάτων	32.000	45.000	70.000	80.000	82.000	84.000
Συνολικό εισόδημα	32.000	85.000	145.000	201.000	240.000	297.000
Απασχολούμενο προσωπικό, συμπεριλαμβανομένου του franchisor	5	8	10	11	12	13
ΕΞΟΔΑ						
Μισθοί/Εξόδα λειτουργίας	60.000	110.000	135.000	170.000	185.000	215.000
* Αρχική επένδυση	100.000	3.000	4.500	6.000	6.000	6.000
Συνολικά έξοδα	160.000	113.000	139.500	176.000	191.000	221.000
Πλεόνασμα (έλλειμμα) από έτος σε έτος	(128.000)	(28.000)	5.500	25.000	49.000	76.000
Αθροιστικό πλεόνασμα (έλλειμμα)	(128.000)	(156.000)	(150.500)	(125.500)	(76.500)	(500)

*Αυτά τα κόστη περιλαμβάνουν στο έτος 0 την αρχική αμοιβή, ενώ στα επόμενα έτη περιλαμβάνεται το κόστος των €1.500 για την εκπαίδευση κάθε franchisee. Σημείωση: Το πλάνο δεν περιλαμβάνει το κόστος δανεισμού, την αποπληρωμή των δανείων, το κόστος κεφαλαίου κατά την πιλοτική λειτουργία, τις αποσβέσεις ή τους φόρους. Επιπλέον, για λόγους απλοποίησης, για τον υπολογισμό της εισφοράς διοικητικών υπηρεσιών γίνεται η υπόθεση ότι οι franchisees για κάθε έτος λειτουργούν όλη τη διάρκεια του έτους, παρόλο που κάτι τέτοιο μπορεί να μην συμβαίνει στην πραγματικότητα.

Συμπερασματικά, ένας franchisor πρέπει πρώτα από όλα να είναι σίγουρος ότι διαθέτει μια επιχείρηση, η οποία μπορεί να αναπτυχθεί επιτυχώς μέσω του συστήματος franchise. Από την πλευρά των δαπανών και του χρόνου που απαιτούνται για την εδραίωση του concept (του συστήματος franchise), ο franchisor θα πρέπει να διαθέσει αρκετό χρόνο προκειμένου να οικοδομήσει το concept πάνω σε μια σωστή βάση και να προετοιμάσει προσεκτικά ένα αποτελεσματικό business plan. Η αποπληρωμή της όλης επένδυσης δεν θα είναι άμεση, αλλά με την πάροδο του χρόνου η επιχείρηση μπορεί να γίνει ιδιαίτερα κερδοφόρα, επιτυγχάνοντας σημαντικές αποδόσεις και υπεραξία.

Εάν, στη συνέχεια, ο υποψήφιος franchisor είναι ικανός να επιδείξει τον επαγγελματισμό του και να αποδείξει τη γενικότερη βιωσιμότητα και επιτυχία του concept, τότε είναι πολύ πιθανό να βρει τις τράπεζες, ιδιαίτερα εκείνες που είναι διαθέσιμες να δεσμευθούν μακροχρόνια στο franchise, οι οποίες θα απαντήσουν θετικά στο αίτημά του για χρηματοοικονομική υποστήριξη.

3.4 Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΑΞΙΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη λειτουργία της επιχείρησής σας. Είναι το απαραίτητο εργαλείο τόσο για εσάς τους ίδιους όσο και για την υποστήριξη και τεκμηρίωση οποιασδήποτε αίτησής σας για χρηματοδότηση.

Έχουμε επανειλημμένα αναφερθεί στην αναγκαιότητα κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη λήψη της όποιας απόφασης για μια νέα επένδυση. Η διαδικασία σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, ακόμα και του πιο απλού στην δομή του, έχει αποδειχθεί καθοριστικό εργαλείο λήψης αποφάσεων, που σε βάθος χρόνου αποδεικνύουν την ορθότητά τους, μειώνοντας τις πιθανότητες κάθε επενδυτή να εκτεθεί σε κινδύνους, που πάντα ελλοχεύουν στην επιχειρηματική δράση.

Η συμμετοχή σας σε ένα σύστημα franchise σχετίζεται άμεσα με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ η λήψη μιας ισορροπημένης απόφασης στηρίζεται, με τη σειρά της, σε ένα πλήθος αξιόπιστων, αντικειμενικών και τεκμηριωμένων πληροφοριών. Η συλλογή των πληροφοριών αυτών ξεκινά από την πλήρη ενημέρωσή σας σχετικά με το ποια συστήματα franchise είναι διαθέσιμα στην αγορά, ποιο είναι το κόστος της κάθε επιχειρηματικής πρότασης, καθώς και τι ικανότητες και δεξιότητες πρέπει να διαθέτετε

και τι θα πρέπει να κάνετε στην πράξη για να λειτουργήσετε αποδοτικά ένα κατάστημα franchise.

Το «φιλτράρισμα», η αναλυτική επεξεργασία και αξιολόγηση των πληροφοριών που συλλέγετε πρέπει να έχει βασική αφετηρία την αξιολόγηση του ίδιου σας του εαυτού, έτσι ώστε να επιλέξετε εκείνο το σύστημα franchise που σας ταιριάζει περισσότερο. Στα πλαίσια αυτής της αξιολόγησης, πρέπει να λάβετε υπόψη σας ποικίλα θέματα, όπως είναι το ύψος του κεφαλαίου που είστε διατεθειμένος να επενδύσετε, τον επιχειρηματικό κλάδο στον οποίο επιθυμείτε να δραστηριοποιηθείτε, την προτίμησή σας να εργάζεστε μόνος σας ή να έχετε μια επιχείρηση που απασχολεί και άλλους ή κάποιο συνδυασμό όλων των παραπάνω. Παράλληλα εξετάστε με προσοχή τη μέχρι τώρα πορεία σας. Καταγράψτε τις εμπειρίες σας, τις γνώσεις σας, τις δεξιότητές σας, τους τομείς που έχετε επιτυχώς δραστηριοποιηθεί καθώς και αυτούς που δεν μπορέσατε να ανταποκριθείτε.

Προσδιορίστε εκείνα τα στοιχεία σας που θα ενδυναμώσουν το κεφάλαιο που προτίθεστε να επενδύσετε και ταιριάζουν με το concept που θα επιλέξετε. Το αποτέλεσμα του αρχικού αυτού «φιλτραρίσματος» πρέπει να είναι μια τελική λίστα με 3 ή 4 επιχειρηματικές προτάσεις, για τις οποίες θα προχωρήσετε σε μια πιο λεπτομερή και ενδελεχή εξέταση. Λάβετε υπόψη σας, εντούτοις, ότι η διαδικασία αυτή δεν αποτελεί μονόδρομο. Καθώς θα προχωρείτε σε επαφές με υποψήφιους franchisors και θα διαμορφώνετε απόψεις για αυτούς ως εταιρική κουλτούρα, υποδομή, οργάνωση, επαγγελματισμό και για τις επιχειρηματικές τους προτάσεις, το ίδιο θα κάνουν και αυτοί για εσάς. Ο σωστός franchisor δεν «πουλάει» απλά το σύστημα franchise που έχει αναπτύξει στον πρώτο τυχαίο υποψήφιο που θα βρεθεί στο δρόμο του και θα εκδηλώσει ενδιαφέρον για την επιχείρησή του, θα σας εντάξει στο δίκτυό του εξαιτίας της αξίας που μπορείτε να προσθέσετε στην επιχείρησή του και της ικανότητάς σας να ενταχθείτε απρόσκοπτα και να λειτουργήσετε αποδοτικά το σύστημα franchise του. Στην πραγματικότητα, αν ένας franchisor είναι υπερβολικά πρόθυμος να δεχτεί τα χρήματά σας, προκειμένου να σας εντάξει στο δίκτυο του, χωρίς πρώτα να σας αξιολογήσει, τότε σκεφτείτε το γιατί.

Ο υπεύθυνος franchisor θα θέλει να μάθει πώς σκοπεύετε να χρηματοδοτήσετε την επένδυσή σας και το παρόν άρθρο φιλοδοξεί να σας προσφέρει μια ποικιλία βοηθητικών συμβουλών και οδηγιών για το θέμα αυτό.

Πρώτα από όλα, σκόπιμο κρίνεται να αναφερθεί το γεγονός ότι, σύμφωνα με τα στοιχεία του Franchise Success, τρεις στους πέντε franchisees καταφεύγουν στο δανεισμό προκειμένου να ξεκινήσουν μια επιχείρηση franchise και ότι το 50% από αυτούς αντλούν τα απαραίτητα κεφάλαια από τις τράπεζες (μεσοπρόθεσμα δάνεια για εξοπλισμό, κεφάλαια κίνησης κλπ.), ενώ παράλληλα ένα συνεχώς διευρυνόμενο ποσοστό χρησιμοποιεί άλλα χρηματοδοτικά εργαλεία όπως το leasing.

3.4.1 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Για την υποστήριξη και τεκμηρίωση οποιασδήποτε αίτησής σας για χρηματοδότηση, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί το πλέον σημαντικό και απαραίτητο έγγραφο που πρέπει να διαθέτετε. Είναι πλέον γεγονός ότι όλο και περισσότερες τράπεζες δεν αρκούνται μόνο στην ύπαρξη εγγυήσεων (προσημείωση ακινήτου, εγγύηση τρίτων με οικονομική επιφάνεια κ.ο.κ.) για να ανταποκριθούν στο αίτημά σας.

Λάβετε υπόψη σας, επίσης, ότι όσο σημαντικό είναι το επιχειρηματικό σχέδιο για το χρηματοδοτικό οργανισμό, άλλο τόσο και ίσως περισσότερο σημαντικό είναι για εσάς τους ίδιους. Και τούτο διότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί αντικειμενικά ένα λεπτομερές καταγεγραμμένο πλάνο ενεργειών για τον προγραμματισμό, την οργάνωση και ανάπτυξη της επιχείρησής σας, το οποίο αντανακλά εκείνους τους προσωπικούς στόχους που επιδιώκετε να επιτύχετε μέσα από τη δημιουργία της δικής σας επιχείρησης.

Ο σωστός franchisor θα σας προσφέρει βοήθεια και υποστήριξη κατά τη διαδικασία κατάρτισης του επιχειρηματικού σας σχεδίου. Αυτή η υποστήριξη μπορεί να κυμαίνεται από την απλή παροχή κάποιων βασικών χρηματοοικονομικών προβλέψεων μέχρι τον εφοδιασμό όλων των απαραίτητων χρηματοοικονομικών και μη πληροφοριών και την παρουσία του ίδιου του franchisor στην τράπεζα κατά την παρουσίαση του επιχειρηματικού σας σχεδίου.

Αυτή η τελευταία μορφή βοήθειας από τον franchisor είναι πράγματι πολύ χρήσιμη, αλλά θυμηθείτε ότι η επιχείρηση είναι δική σας. Εσείς είστε αυτός που δανείζεται τα χρήματα και εσείς είστε ο υπεύθυνος για την αποπληρωμή του δανείου. Γι' αυτόν το λόγο είναι σημαντικό να μην επιτρέψετε στο franchisor να αναλάβει τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου ή να μονοπωλήσει στη συνάντησή την υποστήριξή του. Θα πρέπει εσείς να κατανοήσετε πλήρως όλες τις πτυχές του επιχειρηματικού σχεδίου,

προκειμένου να αντιληφθείτε τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να λειτουργήσει προς όφελός σας.

Οι όποιες δυσκολίες στην κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου δεν θα πρέπει να σας αποθαρρύνουν, καθώς η όλη διαδικασία σχεδιασμού του θα σας δώσει τη δυνατότητα να κατανοήσετε πλήρως τι πρέπει να κάνετε και τι πρέπει να αποφύγετε προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά η επιχείρησή σας. Συνήθως, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να χωρίζετε το επιχειρηματικό σχέδιο σε δύο βασικές ενότητες, στο χρηματοοικονομικό τομέα και στο μη χρηματοοικονομικό τομέα.

3.4.2 ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Καταρτίζοντας αρχικά την ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου που περιλαμβάνει τα μη χρηματοοικονομικά στοιχεία, θα πρέπει να προσδιορίσετε τα εξής:

- Ποιος είστε και τι εμπειρία διαθέτετε.
- Τι επιδιώκετε να επιτύχετε μέσα από το άνοιγμα μιας επιχείρησης franchise τόσο σε βραχυπρόθεσμη όσο και σε μακροπρόθεσμη βάση. Πώς ορίζετε την έννοια της επιτυχίας για εσάς και για την οικογένειά σας.
- Ποια είναι τα προσόντα και οι ικανότητες που διαθέτετε και αντίστοιχα ποια είναι αυτά που δεν έχετε. Συμπεριλάβετε σε αυτό το σημείο τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσετε τυχόν έλλειψη απαραίτητων προσόντων, π.χ. μέσω της υποστήριξης του franchisor, προσλαμβάνοντας εργαζομένους που θα διαθέτουν αυτά τα προσόντα κλπ.
- Ποιο είναι το ακριβές αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης.
- Ποια θα είναι η τοποθεσία της επιχείρησης.
- Ποιος θα είναι ο καθημερινός τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης.
- Ποιοι θα είναι οι ανταγωνιστές σας. Για παράδειγμα, θα είναι τοπικές εταιρείες, πολυεθνικές επιχειρήσεις ή εταιρείες που λειτουργούν μέσω Διαδικτύου (e-shops). Προσδιορίστε, επίσης, πώς θα διαφοροποιηθεί η επιχείρησή σας από τον ανταγωνισμό έτσι ώστε να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.4.3 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Συνεχίζοντας με την ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου που αναφέρεται σε χρηματοοικονομικά στοιχεία, θα πρέπει να αναφερθείτε στα ακόλουθα: Στις περισσότερες περιπτώσεις θα χρειαστεί να έχετε στην άμεση διάθεσή σας ως μετρητά τουλάχιστον το 50% της αρχικής επένδυσης, το οποίο μπορεί να προέρχεται είτε από τις αποταμιεύσεις σας, είτε από ρευστοποίηση κάποιων περιουσιακών στοιχείων, είτε από τη αποζημίωση απόλυσής σας, είτε από δανεισμό με υποθήκη το σπίτι σας κ.ο.κ. Προσέξτε ιδιαίτερα τα κρυφά κόστη της αρχικής επένδυσης.

▶ ΚΕΦΑΛΑΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ

Η κεφαλαιακή διάρθρωση της επιχείρησής σας ορίζεται από το λόγο (κλάσμα) των ξένων κεφαλαίων προς τα ίδια κεφάλαια που έχετε δεσμεύσει στην επιχείρησή σας. Οι τράπεζες, συνήθως, «συνεισφέρουν» μέχρι και το 50% του κεφαλαίου που απαιτείται για συγκεκριμένες λειτουργίες ενός συστήματος franchise, ενώ η απόφασή τους για έγκριση δανειοδότησης στηρίζεται κυρίως στην ικανότητα της επιχείρησης να παραγάγει σε μακροχρόνια βάση επαρκή έσοδα προκειμένου να είναι σε θέση να αποπληρώνει τα δάνειο. Προσοχή να μην εξαντλείτε την πιστοληπτική σας ικανότητα, έτσι ώστε να υπάρχει δυνατότητα αντιμετώπισης απρόβλεπτων καταστάσεων.

▶ ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ

Όπως υποδηλώνει και το όνομα, οι ταμειακές ροές αποτελούν ένα από τα πιο κρίσιμα και σημαντικά μεγέθη, καθώς αντανακλούν την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει μετρητά. Η κατάσταση των προβλεπόμενων κερδών θα σας δείξει τις αποδόσεις που μπορείτε να αναμένετε από τη λειτουργία της επιχείρησής σας, ενώ η κατάσταση των προβλεπόμενων μελλοντικών ταμειακών ροών θα σας παρουσιάσει πότε θα πρέπει να κάνετε τις πληρωμές σας και πότε τις εισπράξεις σας.

Εάν η επιχείρηση δεν δύναται να παραγάγει αρκετά μετρητά τη στιγμή που πρέπει να πραγματοποιηθούν οι όποιες πληρωμές, τότε δεν θα είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις υποχρεώσεις της από το δανεισμό και δεν θα μπορεί να παράσχει το επιθυμητό εισόδημα σε εσάς και την οικογένειά σας. Ιδιαίτερα για τους franchisees που στοχεύουν στην διασφάλιση μιας θέσης εργασίας και ενός ικανοποιητικού εισοδήματος είναι ιδιαίτερα σημαντική η ανάλυση των ταμειακών ροών που θα καθορίσουν όχι μόνο την τελική

απόφαση για ποιο franchise θα επιλέξετε, αλλά και τα χαρακτηριστικά του σημείου ή του τύπου του καταστήματος.

► ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

Η πρόβλεψη των μελλοντικών κερδών και ζημιών θα σας δείξει την ικανότητα της επιχείρησής σας να λειτουργεί με επιτυχία. Θα καθορίζει με μεγάλη λεπτομέρεια τις μελλοντικές σας πωλήσεις και θα προσδιορίσει όλα τα έξοδα που πραγματοποιεί η επιχείρηση σε μηνιαία και ετήσια βάση.

Θυμηθείτε να ελέγξετε κατά πόσο οι προαναφερθείσες χρηματοοικονομικές προβλέψεις είναι εφικτές και ρεαλιστικές. Συζητήστε με υφιστάμενους franchisees για το αν τα στοιχεία ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα και διενεργήστε ενέργειες mystery shopping στους ανταγωνιστές σας.

Κατά τη διάρκεια της συζήτησής σας με τους άλλους υφιστάμενους franchisees, προσπαθήστε να διερευνήσετε το αν βρίσκονται σε μια προσωπική κατάσταση παρόμοια με τη δική σας. Για παράδειγμα, είναι παντρεμένοι με δύο παιδιά ή είναι εργένηδες χωρίς οικογενειακές υποχρεώσεις; Η ανάλυση των προσωπικών αναγκών σας θα σας βοηθήσει στο να καθορίσετε το μισθό ή το εισόδημα που πρέπει να αντλείτε από την επιχείρησή σας.

Συμπερασματικά, το ύψος των δανειακών κεφαλαίων της επιχείρησής σας καθορίζει σε σημαντικό βαθμό το επίπεδο της επιτυχίας της. Εάν ξεπεράσετε κάποια συγκεκριμένα όρια δανεισμού, τότε μειώνονται αισθητά οι πιθανότητες να ανταποκριθείτε με επιτυχία στο απροσδόκητο, που σχεδόν πάντα εμφανίζετε στην πορεία κάθε επιχείρησης.

► ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Συχνά, τα επιχειρηματικά σχέδια αποκτούν ιδιαίτερη σημασία και αξία όταν οι επιχειρήσεις αναζητούν χρηματοδότηση και μετά την εξασφάλισή της λησμονείται ακόμα και η ύπαρξή τους. Παρόλα αυτά, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα δυναμικό εργαλείο στο οποίο πρέπει να ανατρέχετε ανά τακτά χρονικά διαστήματα προκειμένου να συγκρίνετε την απόδοση της επιχείρησής σας με την προβλεπόμενη πορεία της και να ελέγχετε την εξέλιξή της.

Προτείνεται, μάλιστα, να καθορίσετε 3 με 4 βασικούς δείκτες μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησής σας, τους οποίους θα ελέγχετε σε τακτική βάση. Και αυτό διότι είναι ευκολότερο να προχωρείτε σε άμεσες διορθωτικές ενέργειες για ένα

πρόβλημα που έχει μόλις ένα μήνα ζωής από το να περιμένετε μέχρι το τέλος του έτους όπου το πρόβλημα αυτό μπορεί να έχει γίνει 12 φορές μεγαλύτερο.

Όπως προαναφέρθηκε, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη λειτουργία της επιχείρησής σας και μπορεί να αλλάζει συχνά, προσαρμοζόμενο στις διάφορες συνθήκες του πραγματικού κόσμου. Εάν επιθυμείτε να προσεγγίσετε μία τράπεζα για επιπλέον χρηματοδότηση, η ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο βρίσκεται σε συνεχή χρήση μέσω της παρακολούθησης συγκεκριμένων δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας της εταιρείας σας, θα αυξήσει σημαντικά τις πιθανότητες έγκρισης της αίτησής σας. Το γεγονός αυτό αποτελεί ένα ακόμα **πλεονέκτημα** της ένταξής σας σε ένα οργανωμένο σύστημα franchise. Σε πολλές περιπτώσεις ο franchisor θα ελέγχει μαζί σας σε τακτά χρονικά διαστήματα την απόδοση της επιχείρησής σας, αφού η επιτυχία του στηρίζεται ουσιαστικά στην επιτυχία σας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 ΟΣΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΠΡΙΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΤΕ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ FRANCHISE

Είναι αξιόλογο να αναφέρουμε, ότι πριν αποφασίσετε σε ποια επιχείρηση franchise θα επενδύσετε, θα πρέπει να κάνετε μια πολύ προσεκτική έρευνα. Η διεξοδική διερεύνηση των προσφερόμενων επενδυτικών προτάσεων είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητη γι' αυτούς που δεν θέλουν να βρεθούν προ δυσάρεστων εκπλήξεων μετά την υπογραφή της σύμβασης franchise. Το πρώτο σας βήμα είναι να απευθυνθείτε στον franchisor, με τον οποίο σκοπεύετε να συνεργαστείτε. Μια πρώτη συνάντηση είναι απαραίτητη για να σας εξηγήσει την φιλοσοφία της εταιρείας του αλλά και για να μπορέσετε να θέσετε τις δικές σας γενικές ερωτήσεις. Εάν μετά την συνάντηση αυτή πιστεύετε ότι το συγκεκριμένο franchise σας ταιριάζει αφιερώστε λίγο χρόνο και συντάξτε ένα πλήρες ερωτηματολόγιο με όλες σας τις απορίες τις οποίες και θα πρέπει να θέσετε στις επόμενες συναντήσεις. Μη φοβηθείτε να τον ρωτήσετε για την ιστορία της επιχείρησής του, το πακέτο franchise που προσφέρει, το κόστος της επένδυσης, τυχόν αποτυχίες που είχε στο παρελθόν ή για δυσαρεστημένους franchisees. Ένας καταξιωμένος και σοβαρός franchisor δεν θα έχει κανέναν δισταγμό να σας δώσει τις απαντήσεις που χρειάζεστε.

Έχοντας ολοκληρώσει το πρώτο στάδιο, και εφόσον είστε απόλυτα ικανοποιημένος με τα στοιχεία και τις απαντήσεις που σας έδωσε ο franchisor, μπορείτε να περάσετε στο δεύτερο στάδιο της έρευνας σας. Απευθυνθείτε σε κάποιον/ους υφιστάμενους franchisees του δικτύου που σας ενδιαφέρει. Η συζήτηση μαζί του πιθανότατα να παίξει καταλυτικό ρόλο στην απόφασή σας. Άλλωστε, είναι ο μόνος, ο οποίος είναι σε θέση να σας επιβεβαιώσει, αν τα εχέγγυα και οι υποσχέσεις του franchisor, ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Επειδή όμως τα λάθη στην φάση της επιλογής αλλά και της υπογραφής της σύμβασης μπορεί να σας κοστίσουν ακριβά στην συνέχεια, καλό θα ήταν να απευθυνθείτε σε μια εταιρεία συμβούλων ή έναν εξειδικευμένο νομικό σύμβουλο. Μια έγκυρη εταιρεία συμβούλων είναι σε θέση να σας παρέχει πλήρη ενημέρωση για το θεσμό και την αγορά του franchising, να ελέγξει την καταλληλότητά σας στο χώρο αυτό, να αξιολογήσει την επενδυτική πρόταση που σας ενδιαφέρει και να σας παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη σε κρίσιμα θέματα όπως για παράδειγμα η υπογραφή της σύμβασης franchise.

Πάντως, εάν πιστεύετε ότι η αξιολόγηση μιας επενδυτικής πρότασης είναι το μοναδικό βήμα στην επιλογή ενός franchise οι πιθανότητες να οδηγηθείτε σε λάθος επιλογή είναι πολύ μεγάλη. Πριν ακόμη αρχίσετε να αξιολογείτε τις προτάσεις που έχετε, πρέπει πρώτα να αξιολογήσετε τον ίδιο σας τον εαυτό και τις δυνατότητες σας. Ακόμη κι αν όλα τα δεδομένα συνηγορούν στην επιτυχή πορεία της νέας δραστηριότητάς σας, βεβαιωθείτε ότι έχετε τα απαραίτητα προσόντα, προτού βρεθείτε στη δυσάρεστη θέση να εγκαταλείψετε μια προσπάθεια που ήδη θα σας έχει κοστίσει σε χρόνο, ενέργεια και χρήμα.

4.2 ΟΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ FRANCHISEE

Πολλοί franchisees βασίστηκαν στην λογική ότι επειδή μια επιχειρηματική ιδέα φαίνεται να είναι καλή, είναι ένα γνωστό όνομα, τότε είναι σίγουρα αξιόπιστη, καλή, αποδοτική. Αρκετοί σύμβουλοι franchising αντιμετωπίζουν πρόβλημα με τους δικαιιοπαρόχους οι οποίοι όχι λίγες φορές πιστεύουν ότι επειδή έχουν δομήσει μια εταιρεία, ένα σύστημα franchise με τις προδιαγραφές που θέλουν οι ίδιοι, θα αποδώσει ανάλογα και στην αγορά, αρνούμενοι να αντιληφθούν τα σημάδια που προέρχονται από την αγορά και επιβάλλουν αλλαγές στο σύστημά τους, στην λειτουργία ή και ενδεχομένως στην στρατηγική ανάπτυξής τους. Ρίχνοντας μια

ματιά σε Ετήσιους Οδηγούς franchise, θα ανακαλύψουμε ότι υπάρχουν καλά οργανωμένες εταιρείες, αλλά υπάρχουν και εταιρείες με μοναδική προϋπόθεση την ύπαρξη δύο τριών επιτυχημένων σημείων πώλησης ενώ ταυτόχρονα χαρακτηρίζονται από ελλιπή οργάνωση, είναι ελάχιστα προ-ετοιμασμένες για επέκταση, χωρίς επαρκή οικονομική υποστήριξη, μη ανταγωνιστικές ή απλά μη ειλικρινείς. Είναι απαραίτητο λοιπόν οι ενδιαφερόμενοι franchisees να ελέγχουν διεξοδικά τις επενδυτικές προτάσεις που ο κάθε δικαιοπάροχος προωθεί πριν δεσμευτούν.

Παρακάτω ακολουθούν τα σημαντικότερα βήματα για να ελέγξετε το franchise που σας ενδιαφέρει:

1. ΜΕΛΕΤΗΣΤΕ

Αρχικά θα ήταν χρήσιμη η μελέτη ενός οδηγού franchise όπου περιέχει συμβουλές και οδηγίες για το franchising, στοιχεία για δικηγόρους, συμβούλους και τράπεζες όπου επίσης διαθέτουν υλικό πώς να κάνεις ασφαλέστερη επιλογή franchise, καθώς επίσης και τα site στο Internet που έχουν ανάλογο υλικό και στοιχεία. Επίσης θα μπορούσατε να επιλέξετε είτε τοπικές είτε εθνικές εφημερίδες όπου εδρεύει ο franchisor. Ή απλά μπορείτε να επισκεφθείτε μια εξειδικευμένη εταιρεία που διαθέτει στοιχεία και αρχείο και να σας βοηθήσουν να βρείτε διάφορα reports που έχουν δημοσιευθεί στο παρελθόν για το συγκεκριμένο franchise.

2. ΕΚΘΕΣΕΙΣ FRANCHISING

Οι εκθέσεις franchising και στην Ελλάδα πλέον είναι οργανωμένες και αποτελούν μια σημαντική πηγή πληροφοριών. Αν και δεν συμμετέχουν όλες οι εταιρείες σε μια έκθεση, αλλά μόνο εκείνες που έχουν πεισθεί ότι μια έκθεση αποδίδει. Όπως και στους καταλόγους προσφέρονται συγκρίσεις για διάφορες εταιρείες αλλά ακόμη περισσότερο δίνεται η ευκαιρία για προσωπική επαφή με τους δικαιοπαρόχους ενώ υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για να οριστεί συνάντηση όπου θα δοθούν αναλυτικές πληροφορίες για την κάθε επιχειρηματική ευκαιρία. Στις εκθέσεις συνήθως διεξάγονται και σεμινάρια.

3. ΕΛΕΓΞΤΕ ΤΙΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

Οι απαιτήσεις του δικαιοπαρόχου συνήθως εμφανίζονται σαν πληροφορίες που θα δοθούν από τους ίδιους. Διαβάστε προσεκτικά τα διαφημιστικά τους έντυπα και συντάξτε μια λίστα με τα υποσχόμενα. Αυτή η λίστα θα είναι η βάση της δική σας έρευνας. Οι πληροφορίες θα πρέπει να σχετίζονται με αυτές από το παρελθόν του δικαιοπαρόχου, οικονομικές απαιτήσεις,

επιτυχία πιλοτικού καταστήματος, πορεία υφιστάμενων franchisees, εκπαίδευση, οικονομική υποστήριξη.

4. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΟΝΟΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΜΕΡΙΔΙΟΥ

Μέρος των μελλοντικών εσόδων για έναν franchisee θα πρέπει να προέρχεται από τη χρήση του ονόματος του δικαιοπαρόχου και του μεριδίου αγοράς που του διασφαλίζει. Ο λόγος που ανοίγουν καταστήματα franchise είναι γιατί ελπίζουν να κερδίσουν περισσότερα λειτουργώντας κάτω από κάποιο όνομα με υψηλή αναγνωρισιμότητα παρά με κάποιο τελείως άγνωστο στο καταναλωτικό κοινό. Σίγουρα ένα γνωστό όνομα ελκύει περισσότερους πελάτες. Οι franchisees θα πρέπει να πληρώσουν για να αποκτήσουν δικαιώματα σε αυτό το όνομα αλλά θα πρέπει να ελέγξουν μήπως τελικά τα χρήματα που απαιτούνται είναι περισσότερα από ότι πραγματικά αξίζει. Ουσιαστικά θα πρέπει να προσέξετε, να μην πληρώνετε πολλά για ένα όνομα που είναι άγνωστο.

5. ΜΗΝ ΕΝΤΥΠΩΣΙΑΖΕΣΤΕ...

Όσοι εργάζονταν ως υπάλληλοι και αποφασίζουν να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση, στην αρχή θα αντιμετωπίσουν δυσκολίες να συνεργασθούν και συνδιαλλαγούν με άτομα που κατέχουν διευθυντικές θέσεις στην εταιρεία του δικαιοπαρόχου. Αυτό που πρέπει να έχουμε σαν αρχή είναι ότι τα άτομα σε αυτές τις θέσεις δεν σημαίνει ότι έχουν πάντα δίκιο. Να είστε ανοικτοί σε οποιοσδήποτε πληροφορίες σας δοθούν αλλά να μην δέχεστε ότι σας παρέχουν μόνο λόγω της θέσης τους. Ακόμη και στελέχη ή και οι δικηγόροι ή οι σύμβουλοι του δικαιοπαρόχου μπορεί να παραποιούν την αλήθεια. Οι δικαιοπάροχοι μπορούν να σας υποδεχτούν σε εντυπωσιακά γραφεία, με ακριβά έπιπλα και εξοπλισμό. Ελέγξτε την ουσία των στοιχείων: Υποδομή, ανταγωνιστικότητα, αποδοτικότητα κ.τ.λ.

6. ΕΤΙΚΕΤΕΣ

Μερικοί καταναλωτές αγοράζουν προϊόντα όχι γιατί είναι καλύτερα από κάποια άλλα, αλλά επειδή φέρουν την υπογραφή κάποιου επώνυμου ονόματος, γεγονός που δεν διασφαλίζει ότι είναι ποιοτικά καλύτερα από τα υπόλοιπα. Μπορεί να προσπαθήσουν να σας εντυπωσιάσουν ότι θα γίνεται πλούσιοι πίσω από το γνωστό τους όνομα. Θα πρέπει όμως να γνωρίζετε ότι υπάρχουν πολλές υποχρεώσεις σε μια εταιρεία franchise.

7. ΔΑΝΕΙΟΔΗΠΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Όταν οι τράπεζες κάνουν τον έλεγχο για κάποιο σύστημα franchise για να μπορέσουν να χορηγήσουν κάποιο δάνειο σε υποψήφιο franchisee ή στον ίδιο τον franchisor, ο έλεγχος που κάνουν είναι ο μικρότερος δυνατός. Όταν λοιπόν η τράπεζα συμφωνήσει να δώσει ένα δάνειο αυτό δεν σημαίνει ότι και θα είναι και επιτυχημένο το franchise, απλά αποδέχονται ότι υπάρχει ένας ελάχιστος βαθμός φερεγγυότητας. Οι τράπεζες πολλές φορές δεν είναι ξεκάθαρες.

8. ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Το προσύμφωνο θα είναι το μοναδικό νόμιμο έγγραφο που θα έχετε στα χέρια σας για τη συμφωνία. Θα πρέπει να μελετηθεί αναλυτικά και είναι απαραίτητο να το ελέγξει και δικηγόρος αλλά και εξειδικευμένος σύμβουλος. Καθώς το franchise είναι ένας καινούργιος θεσμός δεν έχουν γνώση όλοι οι δικηγόροι. Βεβαίως αυτό δεν σημαίνει ότι μπορείτε να εμπιστευθείτε κάποια εξειδικευμένη εταιρεία συμβούλων περισσότερο από τον οικογενειακό δικηγόρο ή λογιστή.

Όποια και να είναι η απόφαση για το άτομο, θα πρέπει να κατανοηθούν μέσα από το συμβόλαιο ότι τα περισσότερα είναι για να προστατέψουν τον δικαιούχο. Η αμοιβή για την εταιρεία συμβούλων είναι η καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει ο μελλοντικός franchisee γιατί σίγουρα θα μπορέσει να ανακαλύψει τυχόν παράξενες λεπτομέρειες αλλά και να διαγνώσει μελλοντικούς κινδύνους σχετικά με την αγορά και την αποδοτικότητα της επένδυσης αυτής καθ' αυτής.

9. ΕΡΕΥΝΑ

Αν είστε προετοιμασμένος να επενδύσετε χρήματα σε μια επιχείρηση franchise τότε θα πρέπει να διαθέσετε κάποια χρήματα για την έρευνα. Αυτό μπορεί να σημαίνει έξοδα για μια ετήσια συνδρομή σε περιοδικό, επισκέψεις σε εκθέσεις, τηλεφωνήματα σε δικαιούχους και δικαιούχους για σχετικές συζητήσεις, ταξίδια για επισκέψεις σε καταστήματα κ.τ.λ. Έχοντας υπόψη τα πιθανά έξοδα, θα σας βοηθήσει να πάρετε τη σωστή απόφαση, αλλά και να κατανοήσετε τη σοβαρότητα της απόφασης σας.

10. ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Πριν προχωρήσετε σε οποιαδήποτε απόφαση, βρείτε τις πιο ουσιαστικές πηγές και πιο αξιόπιστες πληροφορίες για την δουλειά σας. Μια λίστα με όλους τους franchisees και μια επαφή μαζί τους θα σας βοηθήσει να αντλήσετε πληροφορίες για τον κλάδο, την επιχείρηση, τα περιθώρια κέρδους καθώς επίσης και αν αυτό που σας ενδιαφέρει θα μπορέσει να

λειτουργήσει επιτυχημένα και αποδοτικά. Ακόμα ανακαλύψτε τους ανταγωνιστές στην περιοχή που έχετε επιλέξει, δημογραφικά στοιχεία, για παράδειγμα πόσα σπίτια ή επιχειρήσεις υπάρχουν στην περιοχή, και κατά πόσο αυτή η περιοχή χρειάζεται το προϊόν που σκέφτεστε να προσφέρετε.

Αν βεβαιωθείτε ότι η αγορά που θα απευθυνθείτε είναι θετική τότε προχωρήστε στην υπογραφή. Αυτή η έρευνα θα σας βοηθήσει στην επιλογή του σημείου πώλησης. Τέλος, να φροντίζετε να υπογράφονται όλα όσα συζητούνται και σας υπόσχονται έτσι ώστε να τα έχετε γραπτά. Μην εμπλέκεστε πριν ελέγξετε λεπτομερώς το franchise που θέλετε να ασχοληθείτε. Θυμηθείτε ότι είναι η δική σας απόφαση και οι δικές σας οικονομίες.

4.3 ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΜΙΑΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ FRANCHISE ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥΣ

Στην συνέχεια θα επισημάνουμε τα σημεία εκείνα, όπου θα πρέπει να επικεντρωθεί η προσοχή των δυο μερών, του Δότη (franchisor) και του Λήπτη (franchisee), τόσο πριν όσο και μετά την κατάρτιση και υπογραφή της Σύμβασης Franchise, έτσι ώστε να αποφύγουμε τη δημιουργία πιθανών κινδύνων. Αρχικά, θα αναφερθούμε στο λεγόμενο προσυμβατικό στάδιο ή στάδιο των διαπραγματεύσεων και στη συνέχεια σε αυτό που ακολουθεί την υπογραφή της Σύμβασης Franchise.

➤ ΠΡΟΣΥΜΒΑΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ

A. Ο Δότης (Franchisor) πρέπει να προσέξει:

1. Την επιλογή των μελλοντικών ληπτών, έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος της εισόδου στο Δίκτυο Franchise ατόμων εντελώς ακατάλληλων και συνεπώς επικίνδυνων για τη συνοχή του δικτύου. Τόσο ο Ευρωπαϊκός όσο και ο Ελληνικός Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising αναφέρουν ότι ο Δότης οφείλει να επιλέγει και να δέχεται ως Λήπτες μόνον εκείνους οι οποίοι θα προκύπτει ότι διαθέτουν τα βασικά προσόντα, την εκπαίδευση, την προσωπική ποιότητα και το οικονομικό υπόβαθρο για να ασκήσουν την επιχειρηματική δραστηριότητα του franchising.

2. Τις υποσχέσεις που δίνει στους υποψήφιους λήπτες σχετικά με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και την κερδοφορία του συστήματος και της επιχείρησης franchise, έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος της δημιουργίας λανθασμένων εντυπώσεων και της πιθανής παρεξήγησης για πράγματα που είχε υποσχεθεί και δεν πραγματοποιήθηκαν.

Έτσι, λοιπόν ο Δότης θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του και τις προβλέψεις του Ευρωπαϊκού αλλά και του Ελληνικού Κώδικα Δεοντολογίας για το franchising, σύμφωνα με τις οποίες οποιοδήποτε διαφημιστικό υλικό που απευθύνεται σε υποψηφίους λήπτες και περιέχει άμεση ή έμμεση αναφορά σε μελλοντικά πιθανά αποτελέσματα, θα πρέπει να είναι αντικειμενικό, επιδεκτικό επαλήθευσης και όχι παραπλανητικό.

3. Να μην συνάπτει ιδιαίτερες συμφωνίες με κάποιους λήπτες, οι οποίες αργά ή γρήγορα θα αποκαλυφθούν, με αποτέλεσμα να δυναμιτίσουν το καλό κλίμα του Δικτύου Franchise.

4. Να παρέχει στους υποψηφίους λήπτες όλες εκείνες τις αναγκαίες πληροφορίες και στοιχεία, με βάση τα οποία αυτοί θα μπορούσαν να σχηματίσουν τεκμηριωμένη άποψη για το εάν πρέπει να ή όχι να ενταχθούν στο συγκεκριμένο Σύστημα Franchise.

5. Να μην αποκαλύπτει ιδιαίτερα σημαντικά επιχειρηματικά απόρρητα στους υποψηφίους λήπτες, έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της πιθανής διαρροής τους σε ανταγωνιστές του.

B. Ο υποψήφιος Λήπτης (Franchisee) πρέπει να προσέξει:

1. Την επιλογή του συστήματος και δικτύου franchise στο οποίο θα ενταχθεί, έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της ένταξης του σε κάποιο ακατάλληλο για τις προσωπικές του ικανότητες σύστημα. Πριν καταλήξει, ο Λήπτης, στην απόφασή του, θα πρέπει προηγουμένως: α) να εξετάσει εάν διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να ασχοληθεί με το franchise και β) να επιλέξει το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που του ταιριάζει.

2. Την επιλογή του μελλοντικού του συνεργάτη, δηλαδή του Δότη, από την ορθότητα της οποίας εξαρτάται άμεσα το επαγγελματικό του μέλλον.

3. Να ελέγξει συστηματικά και με μεγάλη προσοχή το πληροφοριακό υλικό που θα του παράσχει ο Δότης έτσι ώστε να μην βρεθεί αργότερα προ δυσάρεστων εκπλήξεων. Θα ήταν χρήσιμο να πραγματοποιήσει μια τοπική έρευνα αγοράς αναφορικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του δικτύου franchise, στο οποίο επιθυμεί να ενταχθεί ώστε να βεβαιωθεί για την ανταγωνιστικότητά τους και την αποδοχή τους από το καταναλωτικό κοινό της περιοχής του. Ιδιαίτερα χρήσιμο θα είναι να επισκεφθεί ο υποψήφιος τόσο την

έδρα της επιχείρησης του Δότη όσο και τα πιλοτικά καταστήματα για να σχηματίσει προσωπική άποψη για τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος franchise.

4. Να εκτιμήσει με προσοχή τα οικονομικά δεδομένα του συστήματος πραγματοποιώντας συγχρόνως και μια δική του οικονομική μελέτη. Ο Λήπτης οφείλει να λάβει πολύ σοβαρά υπόψη του ότι τα οικονομικά στοιχεία που του παρέχει ο Δότης αναφορικά με την απόδοση των καταστημάτων κάποιον Ληπτών του δικτύου ή ακόμα και με το μέσο όρο απόδοσης όλων των καταστημάτων του δικτύου δεν αποτελούν εγγύηση ότι και το δικό του κατάστημα θα έχει την ίδια ή παρόμοια απόδοση. Επομένως, ο υποψήφιος πρέπει να πραγματοποιήσει τη δική του οικονομική μελέτη, στηριζόμενος βέβαια σε κάποιο βαθμό στα πληροφοριακά οικονομικά στοιχεία του δότη έτσι ώστε να σχηματίσει μια σαφή εικόνα τόσο για το ύψος του κεφαλαίου που θα πρέπει να διαθέτει για να ενταχθεί και λειτουργήσει επιχειρηματικά στο συγκεκριμένο δίκτυο όσο και για τη βιωσιμότητα της επιχειρηματικής του επένδυσης.

5. Να επικοινωνήσει με άλλους λήπτες του δικτύου, έτσι ώστε να επαληθεύσει τα στοιχεία που του έδωσε ο Δότης. Πράγματι, είναι απαραίτητο να επισκεφθεί ο λήπτης αρκετά από τα καταστήματα του δικτύου τόσο για να συζητήσει με τους λήπτες (επιχειρηματίες) όσο και για να διαπιστώσει την αγοραστική τους κίνηση. Μάλιστα, ο επιτυχημένος Δότης προτρέπει τους υποψήφιους λήπτες να όσα από τα καταστήματα του δικτύου επιθυμούν και να συνομιλήσουν ελεύθερα τόσο με τους επιχειρηματίες όσο και με το προσωπικό.

Καλό θα είναι να επιλέξει καταστήματα που: α) βρίσκονται κοντά στην περιοχή, όπου θα λειτουργήσει το μελλοντικό του κατάστημα, β) λειτουργούν σε περιοχές, όπου επικρατούν παρόμοιες αγοραστικές συνθήκες με τη δική του και γ) ανήκουν τόσο σε πολύ παλιούς όσο και σε πολύ νέους Λήπτες. Θεωρείται σκόπιμο να έλθει ο υποψήφιος Λήπτης σε επικοινωνία με τους ήδη αποχωρήσαντες από το δίκτυο Λήπτες, αν υπάρχουν τέτοιες περιπτώσεις, τις οποίες οφείλει ο Δότης να του αναφέρει. Συζητώντας και με αυτούς θα έχει σχηματίσει μια πλήρη κατά το δυνατόν αντίληψη για το τι ακριβώς συμβαίνει στο δίκτυο franchise.

6. Να ελέγξει προσεκτικά τις προβλέψεις της Σύμβασης Franchise, η σύμβαση θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον τα ακόλουθα:

α) Ακριβή και λεπτομερή ανάλυση του λεγόμενου «πακέτου» franchise, την άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης του οποίου παραχωρεί ο Δότης καθ' όλη τη διάρκεια της επιχειρηματικής σχέσης. Στο πακέτο αυτό περιλαμβάνονται τα εμπορικά σήματα, ο διακριτικός τίτλος και τα υπόλοιπα διακριτικά γνωρίσματα της επιχείρησης του Δότη.

β) Σαφέστατη αναφορά στο Εγχειρίδιο Λειτουργίας (Operations Manual), το οποίο θα πρέπει να παραδώσει ο Δότης ταυτόχρονα με την υπογραφή της Σύμβασης Franchise.

γ) Αναφορά των προϊόντων ή υπηρεσιών που αποτελούν το αντικείμενο της Σύμβασης Franchise (συμβατικά προϊόντα και υπηρεσίες).

δ) Ακριβή προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής την οποία παραχωρεί ο Δότης για την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας του Λήπτη στα πλαίσια της Σύμβασης Franchise. Η περιοχή αυτή θεωρείται προστατευμένη για τον Λήπτη με την έννοια ότι ο Δότης να μην ορίζει άλλο Λήπτη σε αυτή την περιοχή.

ε) Σαφή αναφορά των υποχρεώσεων του Δότη και κυρίως των δυο βασικότερων υποχρεώσεων του, δηλαδή της ένταξης του Λήπτη στο Σύστημα Franchise και της υποστήριξης τους καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας.

στ) Αναφορά στην αρχή της ίσης μεταχείρισης, με την οποία ο Δότης οφείλει να μην κάνει διακρίσεις στον τρόπο αντιμετώπισης των μελών του Δικτύου Franchise.

ζ) Σαφή και λεπτομερή αναφορά των υποχρεώσεων του Λήπτη απέναντι στο Δότη.

η) Λεπτομερή αναφορά των οικονομικών όρων της συνεργασίας.

θ) Τη διάρκεια της σύμβασης, που θα πρέπει να είναι τόση, όση τουλάχιστον απαιτείται για την απόσβεση της επένδυσης που πραγματοποίησε ο Λήπτης για να ενταχθεί στο δίκτυο franchise του Δότη.

ι) Τη δυνατότητα του Λήπτη για ανανέωση της σύμβασης μετά τη λήξη της και τους όρους υπό τους οποίους αυτή θα πραγματοποιείται.

κ) Τους τρόπους λύσης της Σύμβασης Franchise και τις τυχόν υποχρεώσεις του Λήπτη μετά τη λύση της ή τη λήξη της.

λ) Τον τρόπο επίλυσης των τυχόν διαφορών που θα προκύψουν κατά τη διάρκεια της συνεργασίας.

► ΣΥΜΒΑΤΙΚΟ ΣΤΑΔΙΟ

A. Ο Δότης (Franchisor) πρέπει να προσέξει:

1. Την κατά γράμμα τήρηση των συμβατικών του υποχρεώσεων, έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος καταγγελίας της σύμβασης από μέρος του Λήπτη.

2. Να δημιουργήσει κλίμα υγιούς συνεργασίας μέσα στο δίκτυο. Οι παλαιοί, έμπειροι και ικανοί Λήπτες θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης ορισμένων πρωτοβουλιών και εφαρμογής ιδεών χρήσιμων για τη βελτίωση της λειτουργίας του συστήματος.

3. Να εξηγεί επαρκώς στους λήπτες τους λόγους για τους οποίους προβαίνει σε βελτιώσεις και αλλαγές στο σύστημα, έτσι ώστε αυτοί να τις εφαρμόζουν συνειδητά άρα και επιτυχημένα.

4. Να φροντίζει, ώστε το προσωπικό υποστήριξης του δικτύου να εξυπηρετεί άμεσα και ικανοποιητικά τους λήπτες.

5. Να διοικεί και διαχειρίζεται με ορθό τρόπο το δίκτυο, έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της δημιουργίας στρεβλώσεων μέσα σε αυτό.

6. Να εκπαιδεύσει σωστά και διαρκώς τους λήπτες, έτσι ώστε να μην μπορούν να ισχυρισθούν ότι αφέθηκαν στην τύχη τους.

7. Να ανανεώνει και βελτιώνει το Σύστημα Franchise, έτσι ώστε να διατηρείται συνεχώς ανταγωνιστικό.

8. Να τηρεί την αρχή της ίσης μεταχείρισης των Ληπτών του Δικτύου Franchise.

B. Ο Λήπτης (Franchisee) πρέπει να προσέξει:

1. Την πιστή τήρηση των συμβατικά συμφωνηθέντων, έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της καταγγελίας της Σύμβασης Franchise εκ μέρους του Δότη.

2. Να ενημερώνει διαρκώς τον Δότη για τις αλλαγές στις καταναλωτικές τάσεις της τοπικής αγοράς.

3. Να μην λησμονεί ότι ο Δότης είναι αυτός που δημιούργησε το σύστημα και δίκτυο franchise και συνεπώς είναι εκείνος που λαμβάνει τις κρίσιμες αποφάσεις για όλα τα σοβαρά θέματα που το αφορούν. Όμως οφείλει να λειτουργεί την επιχείρησή του σεβόμενος τόσο τις γενικές αρχές του franchising, όσο και τις ειδικές αρχές του συγκεκριμένου Συστήματος και Δικτύου.

Στην ουσία ο μόνος τρόπος επιτυχούς αντιμετώπισης από τα μέρη μιας συνεργασίας franchise των κινδύνων που ελλοχεύουν σε αυτήν, δεν είναι άλλος από την πιστή εφαρμογή ορισμένων κανόνων πρόληψης.

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθηθούν μέχρι την υπογραφή της Σύμβασης Franchise, με αντίστοιχες υποθετικές ημερομηνίες.

A/A	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΥΠΟΘΕΤΙΚΕΣ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ	ΤΣΕΚ ΜΕ v
1	Καταχώρηση αγγελίας στα ΜΜΕ για την εξεύρεση υποψήφιων Λήπτη.	10 Ιανουαρίου 2008	
2	Παράδοση στον υποψήφιο Λήπτη του Ενημερωτικού Εντύπου.	20 Ιανουαρίου 2008	
3	Πρώτη συνέντευξη με τον υποψήφιο Λήπτη και παράδοση σε αυτόν του Εγγράφου Προσυμβατικής Πληροφόρησης.	25 Ιανουαρίου 2008	
4	Δεύτερη συνέντευξη με τον υποψήφιο Λήπτη και υπογραφή Προσύμφωνου συνεργασίας.	5 Φεβρουαρίου 2008	
5	Εξεύρεση και μίσθωση καταστήματα από τον Λήπτη.	5 Μαρτίου 2008	
6	Υπογραφή της Σύμβασης Franchise, παράδοση του Εγχειριδίου Λειτουργίας και έναρξη εκπαίδευση του Λήπτη.	10 Μαρτίου 2008	

4.4 ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ Ή ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ΥΠΟ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ

Το πιο ευδιάκριτο χαρακτηριστικό μιας μικρού μεγέθους επιχείρησης είναι ο υψηλός βαθμός ανεξαρτησίας της από άλλες οικονομικές νομικές οντότητες. Έτσι, γύρω από αυτό το θέμα της ανεξαρτησίας έχει δημιουργηθεί μια σημαντική διαμάχη όσον αφορά τις franchise επιχειρήσεις και όλα όσα αντιπροσωπεύουν.

➤ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ Ή ΜΑΝΑΤΖΕΡ;

Αρχικά, θα μπορούσαμε να δούμε μια μικρού μεγέθους franchise επιχείρηση ως την εξελιγμένη μορφή μιας επιχείρησης η οποία δεν λειτουργεί με τη μέθοδο του franchising. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της μικρού μεγέθους franchisee επιχείρησης είναι η στενή της σχέση με μια άλλη επιχείρηση μεγαλύτερου μεγέθους, δηλαδή τον franchisor και τις κεντρικές υπηρεσίες του δικτύου. Αυτή η σχέση θα μπορούσαμε να πούμε ότι παρουσιάζει

ελάχιστες διαφορές από τις σχέσεις που αναπτύσσουν κάποιες μικρού μεγέθους επιχειρήσεις με εταιρείες που συνεργάζονται. Ωστόσο, διατυπώνοντας μια άποψη, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι μια επιχείρηση franchise είναι στην πραγματικότητα απλά ένα είδος παραρτήματος με εσωτερική διοίκηση, το οποίο, όμως, είναι μέρος της στρατηγικής μάρκετινγκ κάποιας άλλης πραγματικά ανεξάρτητης εταιρείας αυτής του franchisor.

Το θέμα της σχέσης μεταξύ franchisor και franchisee παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον, ιδίως στην προσπάθεια εύρεσης της χρυσής τομής μεταξύ της επιθυμίας του franchisor για τυποποίηση των διαδικασιών και της ανάγκης των franchisees για ανεξαρτησία και αυτονομία.

➤ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ

1. Ανεξαρτησία στο τυπικό – νομικό επίπεδο

Όσον αφορά το θέμα της ανεξαρτησίας του franchisee, κάποιοι από τους όρους της σύμβασης θέτουν σε στενό περιορισμό την ελευθερία των franchisees να κινηθούν στον κλάδο και στην αγορά γενικότερα ως ανεξάρτητοι επιχειρηματίες. Πολλές φορές ο franchisor επιμένει να ενημερώνεται για εμπιστευτικές λεπτομέρειες που σχετίζονται με κάθε συναλλαγή (αποτίμηση κτιρίου, αποθεμάτων, φήμης και πελατείας κ.λπ.) που αφορά στην πώληση του franchise καταστήματος. Υπάρχουν περιπτώσεις που ο franchisor έχει δικαίωμα συγκεκριμένου ποσοστού (π.χ. 10%) επί της τιμής πώλησης του franchise καταστήματος, όταν αυτό αλλάξει χέρια. Φυσικά, υπάρχουν και υποχρεώσεις στις οποίες υποβάλλεται αναγκαστικά και ο franchisor.

Οι franchisors, κατά κοινή παραδοχή και δικαιολογημένα, είναι ιδιαίτερα αρνητικοί στο ενδεχόμενο αναπροσαρμογής της τυποποιημένης σύμβασής τους στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε franchisee. Από την άλλη πλευρά, κάποιοι ελάχιστοι franchisors παραδέχονται ότι υπήρξαν φορές που πράγματι αναπροσάρμοσαν συγκεκριμένους όρους μιας σύμβασης ώστε να ανταποκριθούν στις ιδιαίτερες ανάγκες κάποιου νέου franchisee. Συγκεκριμένα, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, η αναπροσαρμογή αναφερόταν σε θέματα όπως το μέγεθος της επιχείρησης ή η περιοχή αποκλειστικότητας και σε μικρότερο βαθμό σε θέματα όπως το ελάχιστο απαιτούμενο κεφάλαιο ή την δομή της αρχικής επένδυσης.

Έτσι, στο τυπικό - νομικό επίπεδο, οι σχέσεις μεταξύ franchisor και franchisee μπορεί να θεωρηθεί ότι ορίζονται μονομερώς, μια που η σύσταση της σύμβασης πραγματοποιείται από τον franchisor σε μη διαπραγματεύσιμη βάση και επιβάλλεται στον franchisee σε βάση του

τύπου «αν σου αρέσει προχωράμε, αν δεν σου αρέσει δεν το συζητάμε». Όμως, η αναφορά στη σχέση μεταξύ franchisor και franchisee αποκλειστικά και μόνο σε τυπικό επίπεδο μπορεί να είναι παραπλανητική.

2. Ανεξαρτησία σε επίπεδο λειτουργικό – πρακτικό

Καμία σύμβαση franchise δεν μπορεί να καθορίσει εξ ολοκλήρου την καθημερινή συμπεριφορά και σχέση των δύο μερών, σε μια εποχή που το μόνο σταθερό στοιχείο είναι η συνεχής αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία, το δίκτυο. Ακόμα πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι μια σύμβαση προσχώρησης, πρωταρχικά και κυρίως, τονίζει και αναφέρεται στις επιδιώξεις του ενός μέρους (franchisor) σχετικά με το ποια μορφή τον ενδιαφέρει να πάρει η σχέση μεταξύ των δυο μερών. Σε πρακτικό επίπεδο, υπάρχει πλήθος άλλων παραγόντων (πέραν της σύμβασης) που παρεμβαίνουν στη σχέση αυτή και της δίνουν μια εντελώς διαφορετική και δυναμική μορφή. Στο λειτουργικό λοιπόν, πρακτικό - καθημερινό επίπεδο, τόσο οι franchisors όσο και οι franchisees συμφωνούν στην τμηματοποίηση των υποχρεώσεών τους.

Οι franchisors διεκδικούν το δικαίωμα να είναι αυτοί οι υπεύθυνοι για τον έλεγχο του μείγματος προϊόντων ή υπηρεσιών (product/ service mix) και τον καθορισμό του πλαισίου της τιμολογιακής πολιτικής του δικτύου, ενώ οι franchisees διεκδικούν το δικαίωμα να είναι αυτοί οι υπεύθυνοι για τον έλεγχο του ωραρίου λειτουργίας της επιχείρησής τους, για την πρόσληψη του προσωπικού τους, για την τήρηση αρχείων, για την παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης και για τη συνεπή εφαρμογή ενεργειών τοπικής διαφήμισης.

Ωστόσο, υπάρχει και ένα σχετικά μικρό ποσοστό franchisees που αισθάνονται ότι έχουν ίσα δικαιώματα με τον franchisor όσον αφορά στον προσδιορισμό του μείγματος προϊόντων (product mix) και στις επαναληπτικές παραγγελίες, ακυρώσεις παραγγελιών κ.λπ. Επίσης, ένα αντίστοιχα μικρό ποσοστό franchisees θεωρεί ότι εκείνο έχει τη μεγαλύτερη επιρροή και έλεγχο ως προς τον προσδιορισμό του προϊόντικού μείγματος.

► Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ FRANCHISOR ΚΑΙ FRANCHISEE

Για το μεγαλύτερο μέρος των franchisees, η μετάδοση πληροφοριών από τον franchisor γίνεται μόνο μια φορά το μήνα. Ενώ, για ένα πολύ μικρό μέρος, πραγματοποιείται μια φορά την εβδομάδα. Στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι franchisees είναι αυτοί που επιδιώκουν πρώτοι την επαφή και επικοινωνία με τον franchisor. Ο σημαντικότερος λόγος της

επαφής είναι η αναζήτηση λύσεων σε θέματα τεχνικά ή σε διάφορα λειτουργικά προβλήματα που προέκυψαν.

Συνήθως, μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό αντιπροσώπων ή και area managers του franchisor επισκέπτονται αποτελεσματικά τα franchise καταστήματα του δικτύου. Παρ' όλο που οι περισσότεροι franchisees θεωρούν ότι λαμβάνουν σωστή υποστήριξη σε ποσότητα και συχνότητα, τίθεται θέμα κριτικής ως προς την ποιότητα της υποστήριξης που τους παρέχεται. Έτσι, κατά βάση, μόνο κάποιοι από τους franchisees (σε ποσοστό 50/50) θεωρούν ως “ικανοποιητική” ή ως “πολύ ικανοποιητική” την ποιότητα της υποστήριξης που τους παρέχεται, ενώ οι υπόλοιποι τη δεν την θεωρούν τόσο ικανοποιητική ή ως “καθόλου ικανοποιητική”. Ο όρος “υποστήριξη” δεν ταυτίζεται με αυτόν της “επιτήρησης”. Έτσι, σχετικά με τον όρο “επιτήρηση”, διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι από τους franchisees θεωρούν ότι οι franchisors τηρούν τις σωστές ισορροπίες. Λίγοι είναι οι franchisees που αναζητούν περισσότερη επιτήρηση, ενώ υπάρχουν και ορισμένοι που θεωρούν ότι είναι ασφυκτικά επιτηρούμενοι από τους franchisors και θα ήθελαν περισσότερη ελευθερία. Έτσι, αυτό που ουσιαστικά μπορούμε να συμπεράνουμε είναι ότι γενικά τηρούνται υψηλά επίπεδα αποτελεσματικής διοίκησης των franchisees από τους franchisors.

► ΕΛΕΓΧΟΣ

Οι franchisors δυσκολεύονται να διατηρήσουν εκείνα τα επίπεδα ελέγχου, έναντι των franchisees, τα οποία θεωρούν ότι είναι ικανοποιητικά. Μια από τις σημαντικότερες δυσκολίες των franchisors είναι να καταφέρουν τους franchisees τους να καταβάλουν τις οικονομικές τους υποχρεώσεις μέσα στο προβλεπόμενο χρονικό διάστημα και όπως έχει οριστεί στη σύμβαση franchise. Ειδικά, οι μεγαλύτερες δυσκολίες ως προς το θέμα αυτό δημιουργούνται από αυτούς τους franchisees με τους οποίους έχουν δεσμούς μακροχρόνιας συνεργασίας.

Επίσης, ακόμα ένα πρόβλημα αποτελεί ο τομέας του μάρκετινγκ, γιατί αν και όλοι οι franchisors δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε αυτόν τον τομέα, συχνά αισθάνονται ότι οι franchisees τους δεν έχουν τις απαραίτητες ικανότητες και γνώσεις. Παράλληλα, όλοι οι franchisors δημιουργούν μηχανισμούς ελέγχου, ώστε να αποτρέπουν απόκρυψη και μείωση των οφειλόμενων ποσών, καθώς και να εμποδίζουν τους franchisees τους να προμηθεύονται προϊόντα και υπηρεσίες από μη εγκεκριμένες πηγές. Μια που η διατήρηση της κοινής εικόνας είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας για ένα δίκτυο, ο συστηματικός ποιοτικός έλεγχος

των franchisee καταστημάτων είναι μια συνεχής πρόκληση για τον franchisor, αφού η αποτυχία ενός μοναδικού καταστήματος μπορεί να προκαλέσει σημαντική ζημιά στη φήμη ολόκληρου του δικτύου.

Έτσι, οι franchisors θεωρούν ότι οι δυσκολίες αποτελούν τα σημαντικότερα μειονεκτήματα ενός συστήματος franchise. Μπαίνοντας σε μια σχέση franchise, αναπόφευκτα οδηγήθηκαν σε μερική απώλεια ελέγχου, πάντοτε σε σύγκριση με τον παραδοσιακό τρόπο άσκησης ελέγχου σε μια μη franchisee συμβατική επιχείρηση. Επίσης, μια επιχείρηση που λειτουργεί με τη μέθοδο του franchising απαιτεί έναν πιο πειστικό και συμμετοχικό τρόπο διοίκησης, γιατί οι franchisors γνωρίζουν καλά ότι το να επιχειρήσουν να ασκήσουν αυστηρό έλεγχο στους franchisees τους, επιβάλλοντας και όχι πείθοντας, θα έχει ενδεχομένως αντίθετα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα.

4.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ FRANCHISING

Σημαντικός αριθμός από επιχειρηματίες, είτε franchisees είτε franchisors (δικαιοδόχοι και δικαιοπάροχοι), είναι πολύ πιθανό να αισθάνεται από καιρό σε καιρό ότι η καθημερινή επαγγελματική του δραστηριότητά έχει καταλήξει “ρουτίνα”.

Κάθε επιχειρηματίας θα πρέπει να ανησυχεί στην περίπτωση που αρχίζει να αισθάνεται βαρετά, κούραση ή ψυχική κατάπτωση προερχόμενη από τη φύση και τις ιδιαιτερότητες της εργασίας του. Αυτό που επιφανειακά δείχνει να είναι μια επιχειρηματική αποτυχία, συνήθως, αν το εξετάσεις βαθύτερα μοιάζει να είναι το αποτέλεσμα μιας κλονισμένης αυτοπεποίθησης και αμφισβήτησης της επιχειρηματικότητας του προσώπου.

Εξωτερικοί παράγοντες και πιέσεις σχεδόν πάντοτε παίζουν τον ρόλο τους σε κάθε επαγγελματική δυσκολία. Αν έχετε ήδη στο ιστορικό σας, πάνω από τρία ή τέσσερα χρόνια, ουσιαστική επιχειρηματική δραστηριότητα, είναι πολύ πιθανό να «δοκιμάζετε» μια ήπια μορφή επαγγελματικής κόπωσης. Αυτά τα συμπτώματα είναι τα σκοτεινά αποτελέσματα πολύωρης και σκληρής εργασίας και σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να τα αγνοήσετε, με την προοπτική ότι απλά κάποια στιγμή θα εξαφανιστούν. Άλλες αιτίες για τις οποίες θα μπορούσατε να παρουσιάσετε αυτά τα συμπτώματα, είναι η απογοήτευση που προέρχεται από το ενδεχόμενο να μην καταφέρατε να πετύχετε τους στόχους που οι ίδιοι θέσατε.

► Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΣΥΝΕΧΗ ΑΝΑΝΕΩΣΗ

Κάθε τομέας της ζωής μας απαιτεί φροντίδα και προσοχή, αν επιθυμούμε να παραμείνει φρέσκος και Η επιχείρησή σας απαιτεί συνεχή και συστηματική φροντίδα και προσοχή. Το να διοικείς μια επιχείρηση, ειδικά αν αυτή η επιχείρηση λειτουργεί με το σύστημα του franchise, θα πρέπει να είναι μια απολαυστική εμπειρία.

Παρακάτω ακολουθούν τέσσερις πρακτικές προσεγγίσεις, ικανές να βοηθήσουν οποιονδήποτε επιχειρηματία αισθάνεται ψυχολογικά «πιεσμένος».

1. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

Όλο και περισσότεροι δραστηριοποιούνται επαγγελματικά στον χώρο παροχής υπηρεσιών, πολλές φορές το ξεχνούν και αρχίζουν σταδιακά να δημιουργούν μια εταιρική κουλτούρα που τείνει ακριβώς προς την αντίθετη πλευρά. Καθημερινά σας προσφέρονται πολλές ευκαιρίες για να φροντίσετε για τις ανάγκες τρίτων. Αν επικεντρώνετε τις προσπάθειές σας στο να εξυπηρετείτε τρίτους, φροντίζοντας για τις ανάγκες τους, αυτό δεν θα έχει ως μοναδικό αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη ικανοποίηση του προσωπικού και των πελατών σας, αλλά κυρίως θα βοηθήσει εσάς να αισθανθείτε πολύ καλύτερα, και την επιχείρησή σας να βελτιώσει την κερδοφορία της και να πετύχει σημαντική πιστότητα πελατών.

2. ΚΙΝΗΤΡΑ

Πολλές φορές οι δικαιοδόχοι παραπονιούνται ότι οι αρμοδιότητές τους είναι επαναλαμβανόμενες και γι' αυτό βαρετές. Κάθε αρμοδιότητα μπορεί να είναι σημαντική και ενδιαφέρουσα, αν είστε προετοιμασμένοι να αντιληφθείτε την αξία της.

3. ΔΙΚΤΥΩΣΗ

Η αξιοποίηση των εμπειριών και της συνολικής γνώσης είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό των ανθρώπινων κοινωνιών και ίσως ο δυναμικότερος μοχλός εξέλιξής τους. Το να είστε μέλος ενός δικτύου franchise σας προσφέρει αμέτρητες ευκαιρίες να κερδίζετε εμπειρίες και να μαθαίνετε μαζί με άλλους.

Έρευνες δείχνουν ότι οι πιο πετυχημένοι δικαιοδόχοι επιδιώκουν να συνδέονται με διάφορες ομάδες του δικτύου και είναι αχόρταγοι αναμεταδότες πληροφοριών και εμπειριών. Αν ο δικαιοπάροχος σας δεν έχει ακόμα προωθήσει την οργάνωση και σύσταση ομάδων μέσα στο δίκτυο, πείστε να το κάνει άμεσα. Θα σας βοηθήσει να

ενεργοποιήσετε όχι μόνο τις δυνάμεις της δικής σας επιχείρησης αλλά και του δικτύου ως συνόλου.

4.ΣΤΟΧΟΙ

Χωρίς αμφιβολία είχατε κάποιους συγκεκριμένους στόχους, όταν ξεκινήσατε την επιχείρησή σας. Πιθανότατα αποτελούσαν μέρος του επιχειρηματικού σας σχεδίου. Οι στόχοι είναι βασισμένοι σε στοιχεία και αναλύσεις, αλλά αναφέρονται πάντα στο μέλλον. Έτσι, δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι θα είναι επιτεύξιμοι, ούτε ότι θα διατηρήσουν την αρχική σημαντικότητα και αξία τους. Σκόπιμο είναι οι επιχειρηματίες να επανεξετάζουν τις αξίες και τους στόχους, τους τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο.

Ωστε να ξεκαθαρίζουν τι είναι σημαντικό και σε ποια σημεία χρειάζεται να επικεντρωθούν προς όφελος της υγείας τους και της προσωπικής τους ηρεμίας, αλλά και προς όφελος της επιχείρησής τους στο σύνολό της.

Κατά τη διαδικασία της επανεξέτασης είναι σημαντικό να διαμορφώσετε μια γενική αλλά και συγκροτημένη ιδέα για τη σχέση κόστους οφέλους (cost and benefit), που προσφέρουν σε εσάς και την επιχείρησή σας οι αξίες, οι ιεραρχήσεις και οι στόχοι που θέτετε. Αυτό θα σας βοηθήσει να συνειδητοποιήσετε όχι μόνο τι είναι αυτό που η επιχείρησή σας χρειάζεται, αλλά ακόμα εξίσου σημαντικό τι είναι αυτό που η επιχείρησή σας δεν χρειάζεται ή δεν χρειάζεται πλέον.

Να θυμάστε πάντοτε ότι για να είναι οι στόχοι σας αποτελεσματικοί και να έχετε τη δυνατότητα να βασισθείτε σε αυτούς ώστε να δημιουργήσετε ένα πετυχημένο “σχέδιο δράσης” για την επιχείρησή σας θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, πραγματοποιήσιμοι, επικεντρωμένοι στο αποτέλεσμα και χρονικά προσδιορισμένοι.

4.6 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ

Οι αλυσίδες franchising κατά παράδοση, αναπτύσσονται ταχύτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Ένας από τους βασικούς λόγους στους οποίους οφείλεται το γεγονός αυτό, είναι ότι κατά τη διάρκεια περιόδων όπου παρατηρείται αέναη οικονομική ανάπτυξη, τα έμπειρα διευθυντικά στελέχη προτιμούν να παραμείνουν στο “προστατευμένο” εργασιακό περιβάλλον που τους παρέχει μία μεγάλη εταιρεία παρά να

δραστηριοποιηθούν αυτόνομα. Αντίστοιχα στην Ελλάδα βιώσαμε ανάλογη στάση εκ μέρους των μικρών ανεξάρτητων επιχειρηματιών.

Σύμφωνα με τον Βρετανικό Σύνδεσμο franchise οι πιο πρόσφατες στατιστικές δείχνουν ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων franchise που λειτουργούν στη Μ. Βρετανία αυξήθηκε, μόνο, κατά 1% τον τελευταίο χρόνο.

Ένα ακόμα στοιχείο είναι ότι το 1999 η απασχόληση στον τομέα του franchising έμεινε σταθερή στους 316.000 εργαζομένους, όταν ο αριθμός των αλυσίδων franchise αυξήθηκε – αξιοπρεπώς - κατά 4%. Ένα επιπλέον στοιχείο το οποίο προκύπτει από πρόσφατη έρευνα είναι ότι σχεδόν οι μισοί franchisors στη Μεγάλη Βρετανία έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο για την ανάπτυξη των συστημάτων τους είναι η έλλειψη κατάλληλων franchisees.

Σε αντίθεση με την Ευρώπη, στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής παρατηρείται αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης του Franchising. Το γεγονός αυτό οφείλεται, κατά κύριο λόγο, στο ότι οι Αμερικάνοι Franchisees έχουν την τάση να ξεκινούν είτε ταυτόχρονα είτε σε σύντομο χρονικό διάστημα και δεύτερη επιχείρηση Franchise. Για παράδειγμα, στην αμερικανική αλυσίδα καταστημάτων με σάντουιτς, Subway, περίπου το 60% των νέων καταστημάτων δημιουργούνται από υφιστάμενους franchisees. Στην Ευρώπη και πολύ περισσότερο στην Ελλάδα, ανάλογα φαινόμενα παρατηρούνται μόνο σε ιδιαίτερα επιτυχημένα Concept. Πανευρωπαϊκό παράδειγμα η παγκόσμια ηγέτης στον χώρο καθαριστηρίων 5ASEC (1.500 σημεία πώλησης με μέσο αριθμό καταστημάτων ανά franchisee 4 σημεία πώλησης) και ελληνικό η GOODY'S. Τα ποσοστά ανεργίας, τόσο στην Ε.Ε. όσο και στις Ηνωμένες Πολιτείες, βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα από το 1970. Παρόλα αυτά κατά το τελευταίο διάστημα, στις Ηνωμένες Πολιτείες, έχει παρατηρηθεί αύξηση της ανεργίας από 3,9% σε 4,3% εξαιτίας μίας στασιμότητας (πάγωμα) των ρυθμών ανάπτυξης.

Το "πάγωμα" στην οικονομία το οποίο ήδη αναφέραμε, θα ωθήσει πολλούς επιτυχημένους manager να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες και να "πάρουν τη ζωή στα χέρια τους". Η πραγματικότητα αυτή θα βοηθήσει καταλυτικά στην ανάπτυξη των δικτύων franchising, τα οποία χρειάζονται νέα και ταλαντούχα στελέχη για να επεκταθούν.

Αντίθετα στην Ελλάδα, παράγοντες όπως η έντονη κρίση που βιώσαμε στο Χρηματιστήριο, η έλλειψη διαθέσιμων πόρων σε συνδυασμό με τις "δυσμορφίες" του

τραπεζικού συστήματος και του real estate και η παράλληλη είσοδος των πολυεθνικών κολοσσών που αναδιαρθρώνουν συνολικά το λιανεμπόριο, δεν συνηγορούν για ανάλογες προβλέψεις.

Διεθνώς, παρά το γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης του franchising ήταν αρκετά χαμηλός το προηγούμενο έτος, διάφορες καινοτομίες που πρόσφατα έχουν εφαρμοστεί στο σύστημα έχουν δώσει νέα ώθηση.

4.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ FRANCHISE

Παρακάτω αναλύουμε ορισμένες επιχειρήσεις εστίασης που αναπτύσσονται με το σύστημα franchise. Αναφέρουμε πότε ιδρύθηκαν, καθώς επίσης και τα οικονομικά τους στοιχεία.



4.7.1 "SUBWAY" ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΑΝΤΟΥΙΤΣ

ΙΣΧΥΡΟ BRAND

Η subway δραστηριοποιείται στο χώρο της εστίασης-σάντουιτς από το 1965, και πλέον θεωρείται από τις μεγαλύτερες εταιρίες του χώρου διεθνώς, καθώς και μια πολύ καλή επενδυτική πρόταση. «Έπειτα από 40 χρόνια παρουσίας πάνω από το 70% των franchisees έχουν επιλέξει να επεκτείνουν περαιτέρω τη δραστηριότητα τους ανοίγοντας επιπρόσθετα καταστήματα της εταιρείας», υπογραμμίζει η υπεύθυνη ανάπτυξης Birgul Soyuyuce.

Το σύστημα franchise της subway αποτελεί ένα δυνατό και αναπτυσσόμενο brand, το οποίο είναι ευρύτερα γνωστό για τα εύγευστα σάντουιτς και τις φρέσκες σαλάτες που βασίζονται στην υγιεινή διατροφή.



Η 2η αλυσίδα μετά τη Mc Donald's σε αριθμό περιοχών ανάπτυξης παγκοσμίως και η μεγαλύτερη στις Ηνωμένες Πολιτείες, με 28.458 καταστήματα σε 85 χώρες. Η ποιότητα των προϊόντων και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας έχουν δημιουργήσει θετικές προοπτικές για την Ελληνική αγορά. Σύμφωνα με τους υπευθύνους της εταιρείας, η παγκόσμια αναγνωρισιμότητα του ονόματος της εξασφαλίζει τεράστια απήχηση στον τουρισμό. Δεν είναι τυχαίο ότι οι ξένοι από όποια χώρα και να προέρχονται επιλέγουν Subway.

Ιστορικό εταιρείας: Τον Ιούλιο του 1965 ο δεκαεπτάχρονος τότε Fred Deluca βασανίζοντας το μυαλό του πώς θα πληρώσει τα δίδακτρα για το πανεπιστήμιο που ήθελε να σπουδάσει, απευθύνθηκε σε έναν οικογενειακό του φίλο τον Dr Peter Buck ο οποίος τον συμβούλευσε να ανοίξει ένα κατάστημα με σάντουιτς. Και πραγματικά ο Fred άνοιξε το κατάστημα με την υποστήριξη του Dr Buck που του δάνεισε μόλις 1000 δολάρια για να ξεκινήσει αυτό εγχείρημα. Μέσα σε ένα μήνα, τον Αύγουστο δηλαδή του 1965, άνοιξε το πρώτο του κατάστημα στο Bridgeport του Connecticut.

Το 1974 αποφάσισαν να στραφούν στο σύστημα franchise για να αναπτύξουν την εταιρεία τους. Και έτσι βάζοντας τολμηρούς στόχους έφθασαν αισίως σήμερα να έχουν ανοίξει 27.000 καταστήματα σε 85 χώρες σε όλο τον κόσμο. Το σήμα κατατεθέν της εταιρείας είναι η υγιεινή διατροφή. Τα σάντουιτς και οι σαλάτες της Subway βασίζονται στην υγιεινή διατροφή χωρίς όμως να στερούνται γεύσεων. Μία από τις πιο χαρακτηριστικές της γεύσεις είναι οι κοκκινιστοί κεφτέδες, τα ονομαστά “Meatballs”!!!

Πακέτο franchise: Τα πιο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Subway, οι δέκα πιο σημαντικοί λόγοι όπως τους έχει ονομάσει η εταιρεία για να επενδύσει κάποιος στη Subway είναι οι ακόλουθοι:

1. Παγκόσμια αναγνωρισιμότητα του ονόματος Subway (περισσότερα από 27.000 καταστήματα σε 85 χώρες του κόσμου)
2. Η Subway αποτελεί την μεγαλύτερη αλυσίδα Franchise σε όλο τον κόσμο
3. Εγγυημένο όνομα στην υγιεινή διατροφή
4. Χαμηλό κόστος επένδυσης

5. Ευελιξία στην τοποθεσία (Ένα κατάστημα Subway μπορεί να χωρέσει παντού)
6. Εύκολη λειτουργία (Δεν έχει κουζίνα, φουγάρα)
7. Μεγάλη ποικιλία στο μενού (Κάθε σάντουιτς ή σαλάτα φτιάχνεται μπροστά στον πελάτη)
8. Διαρκής εκπαίδευση
9. Οργανωμένο δίκτυο υποστήριξης των καταστημάτων
10. Διαφημιστική και προωθητική υποστήριξη

Εμπειρία του franchisee: Δεν κρίνεται απαραίτητη. Απαραίτητη είναι η εκπαίδευσή του.

Σύμβαση Franchise: 20ετής.

Αναπτυξιακοί Στόχοι: Συνολικά στην Ελλάδα σήμερα λειτουργούν 7 καταστήματα εκ των οποίων 3 λειτουργούν στην Αθήνα, 1 στην Θεσσαλονίκη και 3 στη νησιωτική χώρα, στα Μάλλια της Κρήτης και στην κεντρική αγορά της Ρόδου και στον Λαγανά της Ζακύνθου. Στόχος της εταιρείας είναι να δημιουργήσει καταστήματα σε όλη την Ελλάδα.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
Ελάχιστο Κόστος Επένδυσης	€80.000
Αρχικό Ποσό Δικαιόχρησης (Entry Fee)	€10.000
Αρχικό Εμπόρευμα	€5.000
Κόστος Κατασκευής	€50.000
Διάφορα Έξοδα	€35.000
Διαρκή Δικαιώματα Διαφήμισης	3.5%
Διαρκή Δικαιώματα Πωλήσεων (Royalties)	8%
Ελάχιστο Χώρος Καταστήματος	50 τ.μ
Δυνατότητα Χρηματοδότησης Μέσω Leasing	Υπάρχει
Έτος Ίδρυσης	1965(ΗΠΑ), 2005(Ελλάδα)
Ηλεκτρονική Διεύθυνση	www.subway.com
Υπεύθυνος Ανάπτυξης	Birgul Soyuyuce



4.7.2 “SOUTHERN FRIED CHICKEN” ΕΣΤΙΑΣΗ

Τα καταστήματα Southern Fried Chicken αποτελούν την πιο αξιόλογη ευκαιρία franchise για εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης στο Ηνωμένο Βασίλειο στη δεκαετία του 1990 – μία πλήρης και ολοκληρωμένη ιδέα εστιατορίων ταχείας εξυπηρέτησης για τους κατάλληλους επενδυτές και επενδυτικούς ομίλους που επιθυμούν να διεισδύσουν στην υπάρχουσα αγορά τέτοιου είδους εστιατορίων

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 η βιομηχανία εστιατορίων ταχείας εξυπηρέτησης στο Ηνωμένο Βασίλειο αναπτύχθηκε με ταχύτερο ρυθμό σε σχέση με οποιονδήποτε άλλο τομέα και επί του παρόντος η αξία της ανέρχεται σε £3,5 δισεκατομμύρια περίπου. Σημαντικοί επιχειρηματίες λιανικής πώλησης έχουν επικεντρωθεί στην ανάπτυξη τριών χωριστών προϊόντων, δηλ. χάμπουργκερ, πίτσα και κοτόπουλο. Για πρώτη φορά σήμερα, η Southern Fried Chicken συνδυάζει όλα αυτά τα πρώτα σε πωλήσεις προϊόντα σε ένα μόνο εστιατόριο, άριστα σχεδιασμένο ώστε να παρέχει αυτό ακριβώς που επιθυμούν οι πελάτες, ευκολία, ποιότητα, αξία και το κάτι διαφορετικό.



Η Fast Food Systems, leader στην ευρωπαϊκή αγορά εστίασης με πείρα άνω των 100 ετών, έχει συγκροτήσει μια διεθνή πρόταση εστιατορίων ταχείας εξυπηρέτησης, τα Southern Fried Chicken, απευθύνοντας πρόσκληση σε επενδυτές που επιθυμούν να διεισδύσουν στην αγορά fast food.

Η Southern Fried Chicken με διεθνή παρουσία σε 70 χώρες, έχει εισάγει ένα νέο concept για τα δεδομένα της ελληνικής αγοράς εστίασης, το οποίο βασίζεται στη λογική της καθετοποιημένης δραστηριοποίησης έχοντας ως αντικείμενο το φρέσκο κοτόπουλο. Το κοτόπουλο SFC μαγειρεύεται με μυστικές συνταγές από βότανα και μπαχαρικά, παρέχοντας στους καταναλωτές μια μοναδική γευστική εμπειρία η οποία συνδυάζει ποιότητα, ταχύτητα και προσιτή τιμή.

Η τεχνογνωσία που έχει αναπτύξει η Southern Fried Chicken σε συνδυασμό με τα υψηλά ποιοτικά standards που ακολουθούνται και την πρωτοποριακή προσέγγιση της

γρήγορης εστίασης, έχουν οδηγήσει στη διεθνή αναγνώριση του brand name της αλυσίδας. Επιπλέον, παράγοντες όπως η διασφάλιση της ποιοτικής υπεροχής, το οργανωμένο δίκτυο, η χρήση φρέσκων υλικών, αλλά και ο σεβασμός που επιδεικνύεται απέναντι στον πελάτη, υπερτονίζουν την ικανότητα της εταιρείας να γνωρίζει την αποδοχή των καταναλωτών σε κάθε χώρα που δραστηριοποιείται.

Έμφαση στην Ποιότητα: «Τα τρόφιμά μας σερβίρονται φρέσκα, επιλέγουμε μόνο τα καλύτερα συστατικά για όλα τα προϊόντα του μενού μας και χρησιμοποιούμε πιστοποιημένο εξοπλισμό και τεχνικές παραγωγής για να διασφαλιστεί η σταθερότητα στη γεύση και την εμφάνιση», αναφέρει ο κ. Νίκος Παπανδρέου, Υπεύθυνος Ανάπτυξης της αλυσίδας. «Η αποκλειστική μας συσκευασία Southern Fried Chicken έχει επίσης ελεγχθεί διεξοδικά, έχει χρησιμοποιηθεί σε όλους τους τύπους εστιατορίων ταχείας εξυπηρέτησης, από μικρά περιφερειακά καταστήματα που πουλούν φαγητό σε πακέτο έως μεγάλα θεματικά πάρκα και έχει ελεγχθεί εξίσου διεξοδικά όσον αφορά στην περιβαλλοντική της συμβατότητα».

Προστιθέμενη Αξία: Η Southern Fried Chicken παρέχει φρέσκα τρόφιμα, μεγάλες μερίδες, σωστή εξυπηρέτηση, λογικές τιμές και μενού με μεγάλη ποικιλία που συνδυάζει τα πιο επιτυχημένα προϊόντα εστιατορίων ταχείας εστίασης. Όλα αυτά αυξάνουν την προστιθέμενη αξία της επένδυσης των συνεργατών της και δημιουργούν πιστότητα πελατών προς τα καταστήματα.

Υποστήριξη προς τον συνεργάτη: Όταν ολοκληρωθεί η ανάπτυξη της νέας μονάδας, η Fast Food Systems Limited βοηθά το νέο επιχειρηματία στην έναρξη της λειτουργίας του καταστήματος και κατά τις πρώτες κρίσιμες ημέρες. Η εκπαίδευση σχετικά με τα προϊόντα και τις λειτουργίες παρέχεται και υποστηρίζεται από μία πλήρη σειρά εγχειριδίων διαδικασιών λειτουργίας, που καλύπτουν τις πρότυπες λειτουργίες, την υγιεινή και την ασφάλεια, την εκπαίδευση, το μάρκετινγκ και τη χρηματοδότηση. Επίσης, παρέχεται διαρκής υποστήριξη και από τους Τοπικούς Αντιπροσώπους της εταιρείας και σε θέματα συντήρησης του εξοπλισμού και της μονάδας.

Μάρκετινγκ και Διαφήμιση: Η εταιρεία συντονίζει μία κεντρική εκστρατεία διαφήμισης και μάρκετινγκ, η οποία εντείνεται ανάλογα με την αύξηση των κερδών της. Η στρατηγική της επικεντρώνεται στην προσέγγιση νέων πελατών δίνοντας έμφαση στα βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας. Αυτό πραγματοποιείται με

διαφημιστικές εκστρατείες στις εφημερίδες, ραδιοφωνικές διαφημίσεις, διαφημιστικά έντυπα που αποστέλλονται ταχυδρομικά και προωθήσεις των προϊόντων από επιχειρήσεις-σπόνσορες.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
Μέσο Μέγεθος Καταστήματος	από 120 τ.μ.
Μέσο Ύψος Επένδυσης	από €120.000
Entry Fee	€20.000
Royalties	5%
Έναρξη Δραστηριότητας	1980
Προέλευση	Μεγάλη Βρετανία



4.7.3 “GOODY’S” ΕΣΤΙΑΣΗ (FAST FOOD)

Concept: Η αλυσίδα εστιατορίων Goody’s άρχισε να εφαρμόζει το franchising το 1981, δημιουργώντας το 7^ο κατάστημα της. Έχει εδραιωθεί ως η μεγαλύτερη αλυσίδα παροχής υπηρεσιών εστίασης στην Ελληνική αγορά, ενώ είναι μια από τις μεγαλύτερες σε ευρωπαϊκό επίπεδο με βάση τον κύκλο εργασιών στο χώρο των αλυσίδων ταχείας εστίασης (εξαιρουμένων των Αμερικανικών). Συγκεκριμένα στην κατηγορία αλυσίδες τύπου "burger" κατέχει μερίδιο περίπου 80%, ενώ όσον αφορά στο σύνολο της αγοράς, η GOODY’S κατέχει το 40% μεταξύ των οργανωμένων αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης. Με την υποστήριξη θυγατρικών παραγωγικών μονάδων, παρέχεται ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών εστίασης, είτε μέσω της αλυσίδας εστιατορίων είτε μέσω των καφεζαχαροπλασטיών Flocafe –Espresso Bars. Η αλυσίδα εστιατορίων αριθμεί σήμερα 175 εστιατόρια στον Ελλαδικό χώρο και 7 εκτός Ελλάδας (6 Κύπρο και 1 Βουλγαρία).

Πακέτο Franchise: Τεχνογνωσία στην κατασκευή, σχεδίαση και οργάνωση, λειτουργική υποστήριξη, αρχική εκπαίδευση διάρκειας 2-5 μηνών κ.λπ.

Εμπειρία franchisee: Επιθυμητή, όχι απαραίτητη. Ιδιαίτερη προσοχή δίδεται στο profile του franchisee.

Σύμβαση franchise: 10ετής με δυνατότητα ανανέωσης.

Αναπτυξιακοί στόχοι: Αναδιάρθρωση δικτύου Goody’s και μέγιστη δυνατή κάλυψη των περιοχών με καταστήματα Flocafe.



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
Ελάχιστο Μέγεθος Καταστήματος	350-450 τ.μ.
Μέσο Ύψος Επένδυσης	€500.000 - 600.000
Entry Fee	€30.000
Royalties	4% επί των καθαρών πωλήσεων
Συμφωνία Διαφήμιση	3,5% επί των καθ. πωλήσεων
Προέλευση	Ελλάδα



4.7.4 " FLOCAFE" ESPRESSO BARS

Concept:

Η αλυσίδα FLOCAFE ESPRESSO BARS, το δεύτερο σήμα που αναπτύσσει η GOODY'S A.E, είναι η παλαιότερη και μεγαλύτερη αλυσίδα café στην Ελλάδα. Πρωτοεμφανίστηκε το 1994 και σήμερα αριθμεί 62 καταστήματα στην Ελλάδα, ενώ έχει ήδη εγκαινιάσει και το πρώτο της κατάστημα στην Κύπρο. Μέσα στα λίγα χρόνια λειτουργίας της η αλυσίδα έχει καταφέρει να δώσει το δικό της στίγμα στην ελληνική αγορά.

Από το 1994 που άνοιξε το πρώτο κατάστημα Flocafé στη Λ. Κηφισίας στην Αθήνα, έχουν αλλάξει πολλά πράγματα στην προσωπικότητα και την εμφάνισή του. Κι αυτό γιατί ακούμε και ανταποκρινόμαστε στις συνεχώς αυξανόμενες και μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών μας. Πρωτοπόρα στην εξειδίκευση στον ποιοτικό καφέ, ήδη από το 1999, τα Flocafé προσέφεραν μια μοναδική ποικιλία πολλών διαφορετικών ειδών καφέ σε όλο και περισσότερες περιοχές, μέσα από την ανάπτυξη του δικτύου τους. Το 2001, η αλυσίδα διεύρυνε την παρουσία της με την ανάπτυξη των Flocafé στην ακτοπλοΐα, ξεκινώντας από τα πλοία των Blue Star Lines.

Σήμερα, περισσότερα από 10 πλοία της ακτοπλοΐας στο Αιγαίο και την Αδριατική παρέχουν αναβαθμισμένη φιλοξενία στους επιβάτες τους με άρωμα και γεύση Flocafé. Το 2002, τα Flocafé ξεπέρασαν τα 50 καταστήματα και την επόμενη χρονιά η Κύπρος υποδέχθηκε με ενθουσιασμό το πρώτο κατάστημα Flocafé στη Λευκωσία, σηματοδοτώντας την έναρξη της διεθνούς ανάπτυξης της αλυσίδας. Συνολικά, σε περισσότερα από 80 Flocafé σε Ελλάδα και Κύπρο, φιλοξενούνται καθημερινά περίπου 45 χιλιάδες πελάτες, σε μια αλυσίδα που δεν σταματάει ποτέ να εξυπηρετεί, 365 μέρες το χρόνο. Τα Flocafé θα συνεχίσουν να αναπτύσσονται, καλύπτοντας μέσα από το δίκτυο των καταστημάτων τους νέες περιοχές στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Ποιότητα: Φροντίζουμε για την υψηλή ποιότητα των προϊόντων μας, επιλέγοντας πάντα ποιοτικές πρώτες ύλες, χρησιμοποιώντας αυθεντικές συνταγές, παρασκευάζοντας τα προϊόντα μας σε άριστες συνθήκες υγιεινής και ελέγχοντας διαρκώς κάθε ένα κατάστημα Flocafé ξεχωριστά.

Η εμπειρία, η έρευνα και η συνεχής εκπαίδευση στελεχών και εργαζομένων είναι αυτά τα στοιχεία που μας δίνουν τη δυνατότητα να σερβίρουμε στην ίδια πάντα ποιότητα όλα τα προϊόντα του μενού Flocafé και να παρέχουμε μια ολοκληρωμένη υπηρεσία εστίασης και ψυχαγωγίας.

Ο όμιλος Vivartia: Τα Flocafé ανήκουν στον κλάδο Υπηρεσιών Εστίασης & Ψυχαγωγίας της Vivartia. Η Vivartia είναι μια δυναμική και πρωτοποριακή επιχείρηση, ηγέτης στον κλάδο τροφίμων στην Ελλάδα αλλά και στον διεθνή χώρο με εμπορικά σήματα αναγνωρίσιμα από εκατομμύρια ανθρώπους και προϊόντα που οδηγούν τις εξελίξεις στην αγορά.

Περισσότερες πληροφορίες θα βρείτε στο www.vivartia.com.

Πακέτο Franchise: Εκπαίδευση 2-5 μηνών ανάλογα με την ειδικότητα, συνεχής εκπαίδευση, εγχειρίδια λειτουργίας, τεχνογνωσία στη σχεδίαση, κατασκευή και οργάνωση, λειτουργική υποστήριξη καταστήματος.

Αναπτυξιακή Στόχοι: Αριθμός καταστημάτων Εταιρικά : 25, Franchise : 34.

Περιοχές που παρουσιάζουν ενδιαφέρον προς ανάπτυξη (η λίστα είναι ενδεικτική):

Αθήνα (Αιγάλεω, Αργυρούπολη, Βάρκιζα, Βουλιαγμένη, Ηλιούπολη, Κηφισιά, Κέντρο, Περιστερί). Θεσσαλονίκη (Εύοσμος, Καλαμαριά, Κέντρο). Άλλα αστικά κέντρα (Αγρίνιο, Καβάλα, Καλαμάτα, Ναύπλιο, Τρίπολη). Νησιά (Κέρκυρα, Κω, Μυτιλήνη, Σύρος, κλπ).

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
Royalties Franchise	4% επί καθ. πωλήσεων
Συμμετοχή Στην Πανελλαδική Διαφήμιση	3,5 επί καθ. πωλήσεων
Μέσο Μέγεθος Καταστήματος Franchise	400 τ.μ
Μέσο Ύψος Franchise	500.000-600.000€
Entry Fee Franchise	30.000
Τρόποι Χρηματοδότησης Franchise	όχι
Έναρξη Δραστηριότητας Έναρξη Franchise	1994
Προέλευση	Ελλάδα





4.7.5 “SAU 'N SAU” ΕΣΤΙΑΣΗ

Concept:

Η 3L A.E είναι η μητρική εταιρία που σχεδίασε και διαχειρίζεται από το 2005 τα δυο νέα και πρωτοποριακά εμπορικά σήματα Sau 'n Sau και Crepe in love με την υποστήριξη της θυγατρικής της εταιρίας Κορίανδρος. Επίσης η 3L A.E είναι η μητρική εταιρία της πρώτης αλυσίδας σουβλάκι στην Ελλάδα. Το σήμα σουβλάκι Πίτα Παν ξεκίνησε το 1993, ανατρέποντας παλιά δεδομένα και διαμορφώνοντας νέες τάσεις στην αγορά. Αυτή η πολυετής τεχνογνωσία στην αγορά Quick Service Restaurant, αποτελεί σήμερα θεμέλιο της συνεργασίας franchise και των τριών σημάτων και υποστηρίζει την επιτυχία τους.

Ένας νεωτερισμός για την ελληνική αγορά, μια άλλη άποψη για το Hot Dog και το λουκάνικο γενικότερα: πρωτότυποι συνδυασμοί γεύσεων με πρωταγωνιστές ψητά λουκάνικα και χειροποίητες σάλτσες και σαλάτες. Με ποιότητα στις πρώτες ύλες και αποκλειστικές συνταγές. Τα λουκάνικα είναι επιλεγμένα από Έλληνες παραγωγούς. Οι σάλτσες και οι σαλάτες φτιάχνονται στο κατάστημα και σερβίρονται φρέσκες. Όλα τα hot dog γίνονται μέσα σε αυθεντικό αφράτο ψωμάκι milk bun. Το πρώτο κατάστημα λειτουργεί στο Village Entertainment Park του Ρέντη, ενώ ήδη ξεκίνησε η επέκταση της αλυσίδας στο εξωτερικό μετά το πρώτο master franchise συμβόλαιο για τη Σαουδική Αραβία. Η επιτυχία της εταιρίας στηρίζεται στη σωστή επιλογή σημείου, το σχεδιασμό και την κατάλληλη λειτουργία των καταστημάτων.

Το Sau 'n Sau απευθύνετε σε όποιον αρέσει να γεύεται νέες προτάσεις, όπως παιδιά, ενήλικες, παρέες, εργαζόμενους, περαστικούς και σε όσους δεν μπορούν να αντισταθούν στη γεύση του λουκάνικου. Ιδανικό για όλες τις ώρες, τα hot dog αποτελούν αγαπημένη επιλογή, γιατί είναι μοναδικά.

Παροχές προς franchisee: Εκπαίδευση, εγχειρίδιο λειτουργίας, αποκλειστικότητα περιοχής.

Εμπειρία franchisee: Δεν κρίνεται απαραίτητη.

Σύμβαση franchise: Αναλόγως συμφωνίας.

Προτεραιότητες Ανάπτυξης: Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Χαλκίδα, εξωτερικό.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
Μέσο Μέγεθος Καταστήματος	30τ.μ
Μέσο Ύψος Επένδυσης	€45.000
Entry Fee	Αναλόγως καταστήματος
Royalties	Αναλόγως καταστήματος
Διαφημιστική Συμμετοχή	Αναλόγως καταστήματος
Έναρξη Δραστηριότητας Έναρξη Franchising	2004
Προέλευση	Ελλάδα



4.7.6 “Mc DONALD’S” ΕΣΤΙΑΣΗ

Concept:

Η Mc Donald’s άρχισε να εφαρμόζει το franchising στην Αμερική με την ίδρυση της το 1955. Είναι η εταιρία που κατεξοχήν εφάρμοσε το σύστημα αυτό σε παγκόσμια κλίμακα. Η Mc Donald’s βασίζεται στους franchisors, που αποτελούν τη «σπονδυλική στήλη» της, για να δώσουν νέες ιδέες και να βοηθήσουν την ανάπτυξη της εταιρίας.

Με το σύστημα Franchising οFranchisor είναι υποχρεωμένος να δώσει ένα ποσοστό των πωλήσεων στη μητρική εταιρία, που βοηθά στην ανάπτυξή της, στην παροχή υποστήριξης και το λεγόμενο Product Development. Οι απαιτήσεις της μητρικής εταιρίας σχετικά με το κεφάλαιο επένδυσης του συνεργάτη, είναι πάντα σε συνάρτηση με το κατάστημα που πρόκειται να κατασκευαστεί.

Η εταιρία έχει την πρόθεση να συνεχίσει την ανάπτυξη της μέσω του franchising. Η επιτυχία της Mc Donald’s έγκειται στο ότι γίνεται σωστή επιλογή franchisors και προμηθευτών οι οποίοι ασπάζονται τη φιλοσοφία της μητρικής εταιρίας που είναι: ποιότητα, ποσότητα, σε όλους τους τομείς.



Πρόκειται για τη μεγαλύτερη αλυσίδα εστιατορίων fast food στον κόσμο, με κύριο προϊόν το hamburger και ίσως την πιο εκτεταμένη εφαρμογή franchising. Διαθέτει 50χρονη ιστορία και περίπου 30.000 εστιατόρια σε περισσότερες από 120 χώρες.

Πακέτο franchise: Εκπαίδευση, ενίσχυση στους τομείς διαφήμισης και προώθησης, υποστήριξη σε θέματα εξεύρεσης του καταστήματος, κατασκευών, προμηθειών και εξοπλισμού, συνεχής καθοδήγηση σε θέματα λειτουργίας κ.λπ.

Εμπειρία franchisee: Δεν κρίνεται απαραίτητη.

Σύμβαση franchise: Εικοσαετής με δυνατότητα εικοσαετούς ανανέωσης.

Αναπτυξιακή Στόχοι: Αριθμός Καταστημάτων 52.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
Μέσο Μέγεθος Καταστήματος	250 τ.μ.
Μέσο Ύψος Επένδυσης	€300.000
Royalties	10% (ελάχιστο)
Entry Fee	€70.000
Συμμετοχή Παν. Διαφήμισης	5% επί του κύκλου εργασιών
Αριθμός Καταστημάτων	52
Έναρξη Δραστηριότητας Έναρξη Franchising	1991
Προέλευση	Η.Π.Α.





4.7.7 "EVEREST" ΕΣΤΙΑΣΗ

Concept:

Η ιδέα για την αλυσίδα EVEREST είναι το γρήγορο φαγητό με ποιοτικά προϊόντα σε προσιτές τιμές. Χαρακτηριστικά προσφέρονται ποικιλία σάντουιτς, τoστ κατ' επιλογή του πελάτη από 46 διαφορετικά υλικά, προϊόντα light, γλυκά και καφέ.

Η ιστορία ξεκινάει το 1965 στο Κολωνάκι, όταν το πρώτο κατάστημα everest ανοίγει τις πόρτες του στο Αθηναϊκό κοινό. Από τότε και μέχρι σήμερα, ακολουθώντας πιστά το όραμα και τις αξίες του ο Όμιλος με δραστηριότητα σε ανοιχτές και κλειστές αγορές, διαθέτει περισσότερα από 330 σημεία πώλησης σε Ελλάδα και εξωτερικό.

Με ξεκάθαρη οργανωτική δομή και 2 υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής απασχολεί 3000 εργαζόμενους. Έχοντας ως στόχο την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας.

Ο Όμιλος everest πιστεύει στην έμπρακτη κοινωνική προσφορά και γι' αυτό επενδύει σε τομείς που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων.

Σήμερα η everest αποτελεί έναν ιδιαίτερα διαφοροποιημένο όμιλο εστίασης και τροφοδοσίας. Διαθέτει πάνω από 330 σημεία πώλησης και δραστηριοποιείται μέσα από ένα μεγάλο αριθμό σημάτων και concepts, σε ανοικτές και κλειστές αγορές στην Ελλάδα και το εξωτερικό.



Τα βήματα ανάπτυξης χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, οργάνωση και καθαρό όραμα, εμπνευσμένα από το κατάστημα της οδού Τσακάλωφ στο Κολωνάκι, το οποίο από το 1965 ορίζει τις βάσεις πάνω στις οποίες θα στηθεί μια μεγάλη αλυσίδα καταστημάτων και ένας δυναμικός όμιλος επιχειρήσεων. Η ποιότητα, η ταχύτητα, η εξυπηρέτηση, η ποικιλία, είναι μερικές από τις αξίες που κερδίζουν την εμπιστοσύνη των πελατών, καθιστώντας το πρώτο κατάστημα everest σημείο αναφοράς για τους κατοίκους της Αθήνας.

Το 2007 ο Όμιλος προέβη σε σημαντικές επιχειρηματικές συμφωνίες και συνέργιες στρατηγικής σημασίας.

Τον Αύγουστο, ανέλαβε την διαχείριση και λειτουργία 17 σημείων πώλησης εντός του ψυχαγωγικού πάρκου Allou Fun Park, ένα πρωτοποριακό concept ψυχαγωγίας το οποίο λειτουργεί στο Ρέντη Αττικής με μεγάλη επιτυχία.

Το ίδιο διάστημα ο Όμιλος ανέλαβε την διαχείριση (παροχή υπηρεσιών οργάνωσης, λειτουργίας και μεταφοράς τεχνολογίας) των χώρων εστίασης στο εμπορικό κέντρο City Link (που βρίσκεται στο τετράγωνο Πανεπιστημίου, Σταδίου, Βουκουρεστίου και Αμερικής) όπου λειτουργεί το πολυκατάστημα Attica. Στο συγκεκριμένο εμπορικό τετράγωνο λειτουργούν το εστιατόριο Pasaji, το γνωστό καφέ Clemente, ενώ παράλληλα μέχρι τα τέλη Νοέμβρη 2007 πρόκειται να αναβιώσει το ιστορικό Zonar's ως το πλέον επίλεκτο σημείο συνάντησης των Αθηνών.

Στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του στον κλάδο της εστίασης και μετά την επιτυχία του εστιατορίου KUZINA στο Θησείο, το concept KUZINA λειτουργεί πλέον και στην Μύκονο, στο Ammos Mykonos Hotel.

Στο πλαίσιο διεξόδου στην αγορά του καφέ, ο Όμιλος ανέλαβε το master franchise της αλυσίδας Gloria Jeans Coffees, ένα concept το οποίο λειτουργεί με μεγάλη επιτυχία σε 26 χώρες σε όλο το κόσμο. Το πρώτο κατάστημα πρόκειται να λειτουργήσει στο City Link μέχρι το τέλος του 2007.

Αναπτυξιακοί Στόχοι: Τα αναπτυξιακά πλάνα της εταιρείας αναφέρουν την επέκταση μέσω franchise ενώ εντός του ερχόμενου έτους πρόκειται να λειτουργήσουν 4 ακόμα εταιρικά καταστήματα.

Συνοπτικά ο Όμιλος everest δραστηριοποιείται:

- ✦ Σε ανοικτές αγορές snack outlets μέσω του σήματος everest.
- ✦ Στο χώρο των casual dining εστιατορίων, μέσω του σήματος La Pasteria και kuzina.
- ✦ Στο χώρο των κλειστών αγορών εστίασης αεροδρομίων, μέσω του σήματος Everest Olympic Catering.
- ✦ Στο χώρο των κλειστών αγορών εστίασης επιβατικών πλοίων μέσω του σήματος everest.

- Στο χώρο των κλειστών αγορών εστίασης σε Σταθμούς Εξυπηρέτησης Αυτοκινητιστών μέσω του σήματος Olympus Plaza.
- Στο χώρο του Αεροπορικού Catering και Handling μέσω της Olympic Catering.
- Στο χώρο του βιομηχανικού catering μέσω της Olympic Catering.
- Στο χώρο των ζαχαροπλασθειών μέσω του σήματος Papagallino.
- Σε χώρους εστίασης σε οργανωμένους ψυχαγωγικούς προορισμούς και entertainment parks.
- Ο Όμιλος Everest έχει επίσης παρουσία στην αγορά της Κύπρου και της Ρουμανίας, ενώ διαθέτει δύο σύγχρονες παραγωγικές εγκαταστάσεις (Everest Τροφοδοτική και Olympic Catering).

Εμπειρία franchisee: Κρίνεται επιθυμητή

Παροχές προς franchisee: Εκπαίδευση και εγχειρίδια λειτουργίας, προβολή κάθε καταστήματος από την κεντρική εστία EVEREST, επικοινωνιακή ενίσχυση των ονομάτων των συνεργατών μέσω διαφημιστικών προβολών. Η EVEREST συμμετέχει σε όλα τα καταστήματα franchise με τουλάχιστον 50%.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
Μέσο Μέγεθος Καταστήματος	60-80τ.μ + 50τ.μ βοηθητικοί χώροι (γωνιακό σε κεντρική περιοχή)
Κόστος Κατασκευής και Εξοπλισμού	€175.000
Entry Fee	€30.000
Royalties	4% επί των καθαρών πωλήσεων μηνιαίως
Συμμετοχή Διαφήμισης	2% επί των καθαρών πωλήσεων μηνιαίως
Έναρξη Δραστηριότητας	
Έναρξη franchise	1965/1992
Προέλευση	Ελλάδα



Concept:

Από το 1973 η εταιρεία HARRY'S PLACE κατέχει τα μυστικά της γεύσης στο γρήγορο και ποιοτικό φαγητό. Όλα τα προϊόντα είναι φρέσκα και δεν χρησιμοποιούνται συντηρητικά.

Ιστορικό της εταιρείας: Η δραστηριοποίηση της εταιρείας Χ. ΚΑΡΑΜΟΥΖΗΣ Α.Ε. στο χώρο της εστίασης ξεκινά ως ατομική επιχείρηση το 1974 με το πρώτο κατάστημα στη Χαλκίδα με την επωνυμία Special Mum, με ιδρυτές τους Ιωάννη και Μαρία Καραμούζη. Εντός της πρώτης, κιόλας, πενταετίας, ανταποκρινόμενη στην αυξημένη ζήτηση της αγοράς, η παραγωγή εμπλουτίζεται με την προσθήκη νέων προϊόντων. Στη συνέχεια, μια ολοκληρωμένη σειρά ζαχαροπλαστικών προϊόντων προστίθεται στην ήδη πλούσια συλλογή της εταιρείας, με αποτέλεσμα την περαιτέρω διεύρυνση της υφισταμένης αγοράς και τη δημιουργία νέων αγορών.

Το 1995, ο Χάρης Καραμούζης, υιός του Ι. Καραμούζη, έρχεται στην εταιρεία, φέρνοντας μαζί του την πολύτιμη πείρα του σε όλους τους τομείς επεξεργασίας των προϊόντων. Ως πρώτο βήμα, ο Χάρης εμπλουτίζει την γκάμα της εταιρείας με φαγητά, κλασικά για νεανικές απαιτήσεις. Στη συνέχεια, ακολουθώντας τη φιλοσοφία της εταιρείας για προσεκτικά βήματα ανάπτυξης, αναθεωρεί τα συμφωνητικά με τους προμηθευτές της και με επιτυχείς διαπραγματεύσεις, καταφέρνει να προσαρμόσει τις τιμές των προϊόντων σε ένα επίπεδο που ανταποκρίνεται στην εκάστοτε οικονομική πραγματικότητα της αγοράς. Το άμεσο αποτέλεσμα ήταν η περαιτέρω αύξηση των τακτικών πελατών και η απόσπαση ενός επιπλέον μεριδίου της τοπικής αγοράς.

Η σταθερή και συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση των προϊόντων της εταιρείας οδήγησε, το 1999, στη δημιουργία εργαστηρίου -παρασκευαστηρίου έκτασης 250 τ.μ., ενώ το 2006 μεταφέρθηκε σε ιδιόκτητο εργαστήριο - παρασκευαστήριο υψηλών προδιαγραφών σε ένα χώρο 750 τ.μ., ο οποίος εξοπλίστηκε με μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας για την επεξεργασία των πρώτων υλών και τη δημιουργία καθετοποιημένης παραγωγής. Η λειτουργία του εν λόγω εργαστηρίου προσέφερε στην εταιρεία την ανεξαρτησία της από αμφίβολες επιχειρήσεις προ-επεξεργασίας και συγχρόνως επέφερε μια σημαντική μείωση

του κόστους. Το κυριότερο όφελος, ωστόσο, ήταν ο απόλυτος έλεγχος της ποιότητας των προϊόντων.

Πακέτο franchise: Οργάνωση για τη λειτουργία του καταστήματος, εκπαίδευση προσωπικού (πρακτική), προμηθευτές για πρώτες ύλες εκτός εταιρείας και οικονομικές συμφωνίες με αυτούς, διαφημιστική προβολή για το συγκεκριμένο σημείο πώλησης από την εταιρεία, προτεινόμενη κατασκευαστική εταιρεία για την κατασκευή του καταστήματος.

Σύμβαση Franchise: 5ετής με δυνατότητα ανανέωσης.

Εμπειρία franchisee: Κρίνεται απαραίτητη.

Μετάπειτα αυτοαπασχόληση του franchisee στο κατάστημα: Δεν είναι απαραίτητη.

Αναπτυξιακοί Στόχοι: Προτεραιότητα σε Αθήνα, Αττική, Εύβοια, Βοιωτία. Αριθμός Καταστημάτων Εταιρικά:1, Franchise :3.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
Μέσο Μέγεθος Καταστήματος	70 τ.μ. (κεντρικό γωνιακό σημείο μεγάλων πόλεων)
Μέσο Ύψος Επένδυσης	€65.000
Entry Fee	€18.000
Royalties	4% επί του Τζίρου (ανά εξάμηνο)
Έναρξη Δραστηριότητας	
Έναρξη Franchising	1974/ 2005
Προέλευση	Ελλάδα



4.7.9 ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ – COFFEERIGHT

Concept:

Η Γρηγόρης Μικρογεύματα, δημιούργησε μια καινούργια κατηγορία στον κλάδο της μαζικής εστίασης, την αγορά των μικρογευμάτων και του take away καφέ. Σε κάθε ένα κατάστημα «Γρηγόρης – Coffeeright» συνυπάρχουν δύο διαφορετικά concepts. Με κοινό σημείο τη γρήγορη εξυπηρέτηση, αποτελούν μια εναλλακτική γευστική πρόταση, καθώς έχουν μια εντελώς διαφορετική φιλοσοφία. Το concept «Γρηγόρης Μικρογεύματα» όπου εκφράζεται σε επίπεδο γκάμας προϊόντων, γιατί προσφέρουν μια μεγάλη ποικιλία επιλογών από παραδοσιακές γεύσεις (τυρόπιτες, μπουγάτσες, σπανακόπιτες κ.α.), καθώς επίσης και μοντέρνων προϊόντων όπως κρουασάν, κρύα και ζεστά σάντουιτς. Ξεχωριστά το concept «Coffeeright» είναι ένα μοντέρνο «fast moving city espresso bar», που απευθύνεται σε ανθρώπους που ζουν στους γρήγορους ρυθμούς της πόλης, και αναζητούν ένα γρήγορο διάλειμμα, κι ένα ποιοτικό προϊόν, σ' ένα σύγχρονο και μοντέρνο περιβάλλον. Ένα εξειδικευμένο cafe, με μεγάλη ποικιλία επιλογών στα ζεστά και κρύα ροφήματα.

Πακέτο Franchise: Αρχική εκπαίδευση, συνεχής υποστήριξη σε θέματα λειτουργίας, logistics, ποιοτικός έλεγχος, marketing, κεντρικές προμήθειες.

Εμπειρία Franchise: Δεν κρίνεται απαραίτητη.

Σύμβαση Franchise: Δωδεκαετής.

Αναπτυξιακοί Στόχοι: Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ρόδος, Άρτα, Λάρισα, Βαλκάνια.

Αριθμός Καταστημάτων Εταιρικά: 70 , Franchise : 124

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
Ελάχιστο Μέγεθος Καταστήματος	45-150τμ.
Μέσο Ύψος Επένδυσης	€100.000-160.000 (εξαρτάται από τα τετραγωνικά και την κατάσταση του καταστήματος)
Entry Fee	€18.000
Royalties	5% επί των καθαρών πωλήσεων
Έναρξη Δραστηριότητας Έναρξη Franchising	1972/1994
Προέλευση	Ελλάδα

Σουβλάκι Πίτα Παν 4.7.10 “ΣΟΥΒΛΑΚΙ ΠΙΤΑ ΠΑΝ” ΕΣΤΙΑΣΗ

Concept:

Η 3LA.E. είναι η μαμά-εταιρία της πρώτης αλυσίδας σουβλάκι στην Ελλάδα. Το σήμα Σουβλάκι Πίτα Παν ξεκίνησε το 1993, ανατρέποντας παλιά δεδομένα και διαμορφώνοντας νέες τάσεις στην αγορά.

Η ανάπτυξη της αλυσίδας Σουβλάκι Πίτα Παν στηρίχτηκε σε ιδιόκτητα καταστήματα, προκείμενου να αποκτηθεί η κατάλληλη τεχνογνωσία. Αυτή την πολυετής τεχνογνωσία γίνεται σήμερα θεμέλιο στις συνεργασίες franchise και εγγυάται την επιτυχία τους.

Στο σύνολο των ιδιοκτητών καταστημάτων της, η εταιρία απασχολεί περίπου 200 άτομα, ενώ στα κεντρικά γραφεία εργάζεται μια δυνατή ομάδα επαγγελματιών του χώρου, με βασικό αντικείμενο την ανάπτυξη των σημάτων της εταιρίας.

Οι βάσεις της επιτυχίας: Επιλογή σημείου, σχεδιασμός και λειτουργία καταστημάτων. Τρία σημεία που αποτελούν το Α και το Ω της επιχειρηματικής κίνησης . Διαθέτουμε σημαντική εμπειρία στην διαδικασία επιλογής του κατάλληλου σημείου για τη δημιουργία ενός νέου καταστήματος .

Επιλέγοντας τους καλύτερους: Η φιλοσοφία της εταιρίας είναι ανθρωποκεντρική. Άλλωστε σ’ ένα χώρο τόσο απαιτητικό όσο η οργανωμένη εστίαση, η σωστή επιλογή προσωπικού αλλά και η ικανότητα διατήρησης και εξέλιξη του, αποτελεί καθαρυστικό παράγοντα επιτυχίας. Η εμπειρία της εταιρίας σε αυτόν τον τομέα είναι μακρόχρονη και πλούσια.

Η πιστοποιημένη επιτυχία και αποδοχή του σήματος και η θέση του στην αγορά έχουν προκαλέσει ένα μεγάλο ενδιαφέρον ανάπτυξης για την Ελλάδα αλλά και το εξωτερικό.

Παροχές προς franchisee: Εκπαίδευση, Εγχειρίδιο Λειτουργίας, Αποκλειστικότητα Περιοχής.

Εμπειρία franchisee: Δεν κρίνεται απαραίτητη.

Σύμβαση franchise: αναλόγως συμφωνίας.

Προτεραιότητες Ανάπτυξης: Αθήνα, Χαλκίδα, Θεσσαλονίκη, εξωτερικό. Αριθμός Καταστημάτων Εταιρικά:9, Franchise:2.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	
Μέσο Μέγεθος Καταστήματος	100τ.μ+εξωτερικός χώρος
Μέσο Ύψος Επένδυσης	€130.000
Entry Fee	€10.000-15.000
Royalties	Αναλόγως καταστήματος
Συμμετοχή Πανελλαδ. Διαφήμιση	Αναλόγως καταστήματος
Έναρξη Δραστηριότητας	1993
Προέλευση	Ελλάδα

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συμπερασματικά, όλα τα οργανωμένα συστήματα Franchise και όλοι οι τύποι που έχουν μια αποδεδειγμένη πορεία και συγκροτημένη υποδομή θεωρούνται προσοδοφόροι, αλλιώς το σύστημα δεν θα ευδοκίμωσε. Το Franchising αποτελεί ένα θεσμό που σημειώνει μεγάλη επιτυχία. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία πως ένα καλοδομημένο σύστημα franchise μπορεί να αποφέρει σημαντικά κέρδη σε όλα τα επίπεδα. Δεν είναι, λοιπόν, απλά η επιλογή του κλάδου αλλά πάντα θα πρέπει να εξετάζεται σε συνδυασμό με την επιλογή συγκεκριμένου concept και συστήματος franchise.

Η ανάπτυξη του franchising ιδιαίτερα σε συγκεκριμένους κλάδους της αγοράς όπως το λιανικό εμπόριο και η παροχή υπηρεσιών έχει σαν αποτέλεσμα την επιτυχία και τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει τόσο στους franchisor και στους franchisees όσο και στους καταναλωτές. Σήμερα, το franchising είναι μια αυστηρά ελεγχόμενη βιομηχανία που προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες σε άτομα που πραγματικά θέλουν να πραγματοποιήσουν το όνειρό τους και να στήσουν μια δική τους επιχείρηση.

Αναφερόμενοι στο διαδίκτυο (internet) θα θέλαμε να επισημάνουμε, ότι έχει βοηθήσει στην εύρεση νέων επενδυτών (franchisees). Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις Franchising χρησιμοποιούν το διαδίκτυο, ώστε να έλθουν σε επαφή με τους καταναλωτές, με τους λήπτες των δικτύων τους, όπως επίσης και με τους υποψήφιους λήπτες.

Οι περισσότεροι Franchisors σήμερα έχουν δημιουργήσει εταιρικούς διαδικτυακούς τόπους (επίσημα websites) που από αυτές ενημερώνονται οι υποψήφιοι franchisees όπως επίσης και η καταναλωτές, για την επιχείρηση, τα προϊόντα και της υπηρεσίες της. Οι ιστοσελίδες δημιουργήθηκαν με σκοπό να προσελκύσουν νέους franchisees. Οι franchisees μέσα από το εσωτερικό εταιρικό δίκτυο (Intranet) έχουν άμεση πρόσβαση, όλο το 24ωρο στον κατάλογο των προμηθευτών και μπορούν να παρακολουθούν την πορεία των παραγγελιών τους.

Οι μεμονωμένες ιστοσελίδες των franchisees ενημερώνουν για την τοποθεσία της επιχείρησής τους, τις ώρες λειτουργίας τους και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν οι ενδιαφερόμενοι να επικοινωνήσουν μαζί τους.

Σε σχέση με τις άλλες μεθόδους επιχειρηματικής ανάπτυξης, το franchising είναι μια ανελαστική μέθοδος διανομής προϊόντων που μπορεί να περιορίσει τα αποτελέσματα της

e-commerce δραστηριότητας ενός δικτύου και για αυτό θα πρέπει οι κανονισμοί και οι διαδικασίες να είναι να σαφείς ώστε να διαφυλάξουν την ιδιομορφία που αποτελεί το συνεκτικό κρίκο κάθε δικτύου Franchise.

Είναι σίγουρο ότι στο άμεσο μέλλον, τα Συστήματα Franchising θα βασίζονται αρκετά στη διαφήμιση και στο marketing διαμέσου του internet, στο ηλεκτρονικό εμπόριο και στην διεθνή ανάπτυξη έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις τις σύγχρονης αγοράς.

Για την ανάπτυξη του θεσμού διεθνώς έχουν βοηθήσει τα διάφορα χρηματοδοτικά προγράμματα που υπάρχουν στις διεθνείς αγορές, τα οποία, απευθύνονται τόσο στους franchisors με σκοπό την οργάνωση της απαιτούμενης υποδομής για την επέκταση των επιχειρήσεων τους, όσο και στους franchisees με σκοπό την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων όπως και την δημιουργία νέων σημείων πώλησης.

Επίσης, σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ενός συστήματος Franchise, παίζει η σωστή σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το βασικό πλάνο για την δημιουργία και διεύθυνση μιας επιχείρησης και αλλάζει συχνά αναπροσαρμόζοντας τα δεδομένα σύμφωνα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται στην αγορά και στην πορεία της επιχείρησης.

Τέλος, θα θέλαμε να αναφέρουμε ότι όλο και περισσότεροι επιχειρηματίες ή μελλοντικοί επιχειρηματίες επιλέγουν την μέθοδο του Franchising για να αναπτύξουν την επιχείρησή τους.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1^ο Συγκριτικά στοιχεία ευρωπαϊκής και ελληνικής αγοράς

Της κα Μαρίας Βιγλάκη*

Αθήνα, 15 Ιανουαρίου 2007

Το franchising στην Ευρώπη ιστορείται από το 1929, ενώ στη χώρα μας εμφανίσθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Σημαντική ανάπτυξη ωστόσο παρατηρήθηκε στη χώρα μας κατά τη δεκαετία του 1990, αφού, σύμφωνα με την έρευνα που έγινε το 2005 από τη Διεύθυνση Μελετών Οικονομικού Περιβάλλοντος της ICAP, το 91% των επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται στο franchise ξεκίνησε μετά το 1990.

Η Ελλάδα αποτελεί σήμερα μια σημαντική αγορά franchise στο ευρωπαϊκό στερέωμα, καθώς ο αριθμός των επιχειρήσεων franchise και ο ρυθμός ανάπτυξής τους αποτελούν συγκρίσιμα μεγέθη σε σχέση με τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές αγορές. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1998 από το βρετανικό σύνδεσμο Franchise (BFA), υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Franchising (European Franchise Federation – EFF), οι 12 χώρες που επισημαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί αριθμούσαν 3.691 ανεξάρτητα δίκτυα franchise στα οποία αντιστοιχούσαν 167.432 καταστήματα (μονάδες franchise). Το 2004 η EFF πραγματοποίησε νέα έρευνα η οποία περιλαμβάνει 20 ευρωπαϊκές χώρες εκ των οποίων οι 18 είναι μέλη της Συνομοσπονδίας. Στην έρευνα αυτή έλαβαν μέρος για πρώτη φορά η Πολωνία και η Ρωσία (μη μέλη), ενώ σε σύγκριση με την προηγούμενη έρευνα (13 χώρες) δεν περιλαμβάνεται η Νορβηγία.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2004 προέκυψε ότι, οι 20 ευρωπαϊκές χώρες αριθμούσαν 6.632 εταιρείες franchise. Ο αριθμός των καταστημάτων franchise που αντιστοιχεί στα δίκτυα αυτά ξεπερνά τα 265.943, σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία που υπάρχουν για τις συγκεκριμένες χώρες, όπως αναφέρονται στον πίνακα.

Στην Πορτογαλία, το προφίλ της οποίας είναι συγκρίσιμο με τη χώρα μας, το franchising το 2004 αριθμούσε 489 concepts, μέγεθος το οποίο δεν απέχει από το αντίστοιχο μέγεθος στην Ελλάδα.

Αξίζει να αναφερθούν ορισμένα συγκριτικά μεγέθη για τις 12 χώρες οι οποίες είχαν περιληφθεί τόσο στην έρευνα του 2004 όσο και στην έρευνα του 1998, προκειμένου να αναδειχθεί η δυναμική του franchising. Συγκεκριμένα:

Τη μεγαλύτερη αύξηση όσον αφορά τον αριθμό δικτύων στο διάστημα 1998-2004 παρουσιάζει η Ισπανία (+126%). Στη χώρα αυτή υπάρχει επίσημο σύστημα απογραφής των ενεργών δικτύων franchise. Ακολουθεί η Πορτογαλία (+122%) και με σημαντική διαφορά η Σουηδία (74%). Η αύξηση του αριθμού των δικτύων για το σύνολο των 12 χωρών στο παραπάνω διάστημα ήταν 66%.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με την έρευνα την οποία πραγματοποίησε η ICAP το 2005, στο διάστημα 1998 –2005, η αύξηση του αριθμού των ενεργών franchisors ήταν 122% συνολικά, υψηλό σχετικά ποσοστό σε σχέση με το σύνολο των 12 χωρών.

Περίπου το 80% των δικτύων franchise στις 20 χώρες που καλύπτει η έρευνα του 2004 είναι αυτόχθονα. Σε ορισμένες χώρες όπως η Βρετανία το ποσοστό των διεθνών δικτύων, ιδιαίτερα δε όσα προέρχονται από τις ΗΠΑ, την Αυστραλία και τον Καναδά, ξεπερνά το 20%. Τα αντίστοιχα ποσοστά σε ορισμένες από τις κυριότερες ευρωπαϊκές αγορές ήταν: 89% στη Γαλλία (2004), 80% στην Ισπανία (2004) και 41% στην Πορτογαλία (2003). Η Ελλάδα προσομοιάζει με τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές αγορές, καθώς, σύμφωνα με την έρευνα του 2005, ποσοστό 76,8% των concepts είναι εγχώριας προέλευσης (αυτόχθονα).

Η διείσδυση του franchising στο λιανικό εμπόριο και τις υπηρεσίες διαφέρει από χώρα σε χώρα ανάλογα με τις τοπικές κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες. Στη Βρετανία περίπου το ένα τρίτο των concepts στο λιανικό εμπόριο και τις υπηρεσίες προέρχεται από επιχειρήσεις franchise. Στο Βέλγιο, όπου κυριαρχούν οι οικογενειακού χαρακτήρα επιχειρήσεις, το ποσοστό των επιχειρήσεων franchise είναι μόλις 10%. Στην Ελλάδα είναι ακόμη πολύ χαμηλό (εκτιμάται σε 4% του συνόλου των επιχειρήσεων στις δραστηριότητες τις οποίες κάλυψε η έρευνα: λιανικό εμπόριο και λοιπές δραστηριότητες).

Είναι αξιοσημείωτο ότι η ευρωπαϊκή αγορά αριθμεί περισσότερα από 5.000 διακριτά δίκτυα franchise σε σύγκριση με 1.500 δίκτυα στις ΗΠΑ, που είναι και η πηγή του franchising. Τούτο δε παρά το γεγονός ότι η ύπαρξη νομικού πλαισίου στις ευρωπαϊκές χώρες αποτελεί εξαίρεση, ενώ στις ΗΠΑ, τον Καναδά και την Αυστραλία υπάρχουν

αυστηρές και λεπτομερείς νομικές προβλέψεις για το franchising που αφορούν στην ενημέρωση και στην πληροφόρηση κατά το προ-συμβατικό στάδιο.

Σύμφωνα με την έρευνα της ICAP, στην Ελλάδα το 2005 αναλογούν κατά μέσο όρο 37 καταστήματα σε κάθε concept, μέγεθος που πλησιάζει τα αντίστοιχα που έχουν καταγραφεί στις πλέον ανεπτυγμένες αγορές διεθνώς (ΗΠΑ, Γαλλία, Βρετανία).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το μέσο ύψος επένδυσης των μονάδων franchise στην Ελλάδα, το οποίο ανήλθε σε €18.000 το 2005, είναι συγκρίσιμο με τα αντίστοιχα επίπεδα των πλέον ανεπτυγμένων αγορών franchising της Ε.Ε. (Γαλλία, Βρετανία).

Πίνακας Το franchising στην Ευρώπη (2004)		
	Αριθμός Franchisors	Αριθμός Καταστημάτων Franchise
Αυστρία*	330	4.700
Βέλγιο*	100	-
Τσεχία	90	300
Δανία*	128	5.419
Φινλανδία	177	4.427
Γαλλία*	765	34.745
Γερμανία*	620	43.300
Ελλάδα	430	6.540
Ουγγαρία*	70	-
Ιταλία*	650	40.000
Λετονία	15	-
Ολλανδία*	475	18.500
Πολωνία	167	11.730
Πορτογαλία*	489	8.500
Σλοβενία	106	1.100
Ισπανία*	650	33.032
Σουηδία*	400	18.000
Ελβετία	180	-
Βρετανία*	695	33.800
Ρωσία	95	1.850
ΣΥΝΟΛΟ	6.632	265.943
*Περιλαμβάνονται στην έρευνα του 1998 & του 2004 Πηγή: European Franchise Federation		

** Η κα Μαρία Βιγλάκη είναι Senior Manager στον τομέα Management Consultants της ICAP ΑΕ και μέλος του ΔΣ του Συνδέσμου Franchise Ελλάδος.*

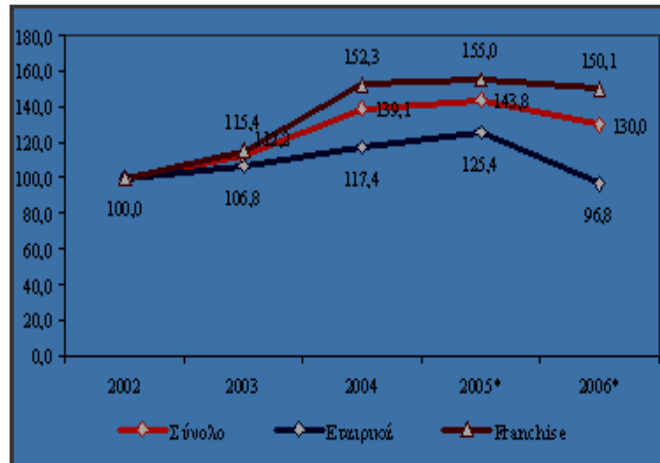
2^ο ΚΛΑΔΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ICAP ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISE

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 συνεχίστηκε 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.

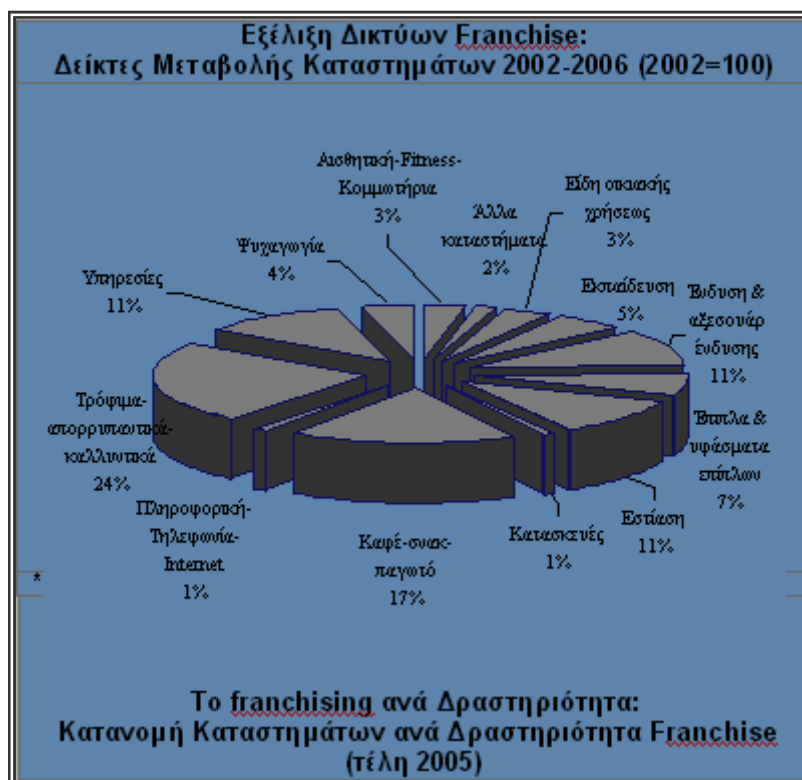
Περίπου το 65% των δικτύων franchise (concepts) είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους, με πωλήσεις

μέχρι €15 εκ. Επιπλέον, 64% περίπου των franchisors είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με σύνολο απασχολούμενων 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 συνεχίσθηκε 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.

Πηγή: <http://www.kathimerini.gr>

3^ο ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ FRANCHISING

Της Μαρίας Βυγλάκη, Senior Manager στη Διεύθυνση Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδιασμού της ICAP ΑΕ και μέλος του ΔΣ του Συνδέσμου Franchise Ελλάδος.

11 Οκτωβρίου 2006

Το franchising εμφανίσθηκε στη χώρα μας στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Η ανάπτυξη της αγοράς ήταν ιδιαίτερα έντονη τη δεκαετία του 1990, ενώ από το 2000 παρατηρείται μικρότερη ανάπτυξη, γεγονός που σημαίνει ότι το franchising εισέρχεται σε φάση ωρίμανσης στην ελληνική αγορά. Με βάση πρόσφατη κλαδική μελέτη της ICAP, στα μέσα του 2005 οι ενεργοί franchisors στην Ελλάδα αριθμούσαν περίπου 400, σε σύγκριση με 230 στα τέλη του 2001 και 187 το 1998. Επομένως, στο διάστημα 2001-2005 ο θεσμός επεκτάθηκε κατά 74% περίπου ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων που τον εφαρμόζουν, ενώ η αντίστοιχη μεταβολή από το 1998 ήταν 114%.

Οι κλάδοι της ένδυσης και των τροφίμων συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο αριθμό franchisors. κυριαρχούν (με ποσοστό 16,2% για κάθε κατηγορία). Στην κατηγορία της ένδυσης περιλαμβάνονται επιχειρήσεις με έτοιμα ανδρικά, γυναικεία, παιδικά και βρεφικά ρούχα, καταστήματα με εσώρουχα, καταστήματα υποδημάτων και δερμάτινων ειδών και καταστήματα με αξεσουάρ ένδυσης. Η είσοδος ορισμένων μεγάλων πολυεθνικών αλυσίδων καταστημάτων ένδυσης κατά την τελευταία πενταετία, επιτάχυνε τις διαδικασίες συγκεντροποίησης σε μία κατακερματισμένη εγχώρια λιανική αγορά

ενδυμάτων, οδηγώντας σε μία αναδιάρθρωση (ως ένα βαθμό) τον κλάδο, με την οργάνωση των κυριότερων εμπορικών επιχειρήσεων σε δίκτυα καταστημάτων.

Για τις επιχειρήσεις τροφίμων θα πρέπει να σημειωθεί η δραστηριοποίηση στη χώρα μας πολυεθνικών ομίλων, αλλά και η εμφάνιση αλυσίδων ειδικευμένων καταστημάτων τροφίμων (όπως τα convenience stores) καλλυντικών και απορρυπαντικών κατά την τελευταία πενταετία. Ακόμη, στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα καταστήματα προϊόντων αρτοποιίας

Πίνακας Franchisors ανά ομάδα δραστηριότητας (2005)	
Ομάδα Δραστηριότητας	% Franchisors
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	5,7%
Άλλα καταστήματα	4,8%
Είδη οικιακής χρήσεως	4,8%
Εκπαίδευση	6,7%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	16,2%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	8,6%
Εστίαση	8,6%
Κατασκευές	2,9%
Καφέ-σνακ-παγωτό	7,6%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	5,7%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	16,2%
Υπηρεσίες	7,6%
Ψυχαγωγία	4,8%

Πηγή: Έρευνα ICAP A.E.

τα οποία δεν λειτουργούν ως καφέ-σνακ (δηλ. δεν διαθέτουν καθιστικό χώρο). Ακολουθούν με σημαντική διαφορά οι ομάδες 'εστίαση' και 'έπιπλα- υφάσματα επίπλων', με ποσοστό 8,6% η κάθε μία. Όσον αφορά στην εστίαση (μια από τις πλέον διαδεδομένες δραστηριότητες στο franchising), τα τελευταία πέντε χρόνια παρατηρείται δυναμική επέκταση της κατ' οίκον αποστολής γευμάτων ("delivery") από πληθώρα επιχειρήσεων και διαφορετικούς τύπους κουζίνας (πιτσαρίες, σουβλάκια, ιταλική κουζίνα, hamburger κλπ.). Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στην υιοθέτηση του 'convenience

food' από το καταναλωτικό κοινό, ώστε ακόμη και οι αλυσίδες που προσέφεραν καθιστικό φαγητό ανέπτυξαν και αυτή την υπηρεσία. Ακόμη ένας παράγων στην κατηγορία αυτή είναι η σταδιακή διείσδυση νέων, εξωτικών τύπων κουζίνας στην εγχώρια αγορά (κινέζικη, γιαπωνέζικη, αραβική, μεξικάνικη κλπ.).

Επόμενες στην κατάταξη είναι οι ομάδες 'καφέ- σνακ- παγωτό' και 'υπηρεσίες', με ποσοστό 7,6% η κάθε μια. Στην ενίσχυση του τομέα των υπηρεσιών (προς επιχειρήσεις και ιδιώτες) συνέβαλαν η είσοδος των κτηματομεσιτικών γραφείων (χαρακτηριστικά κατακερματισμένη αγορά), των στεγνο-καθαριστηρίων, των γραφείων ταχυδιανομής, των υπηρεσιών ασφάλειας και των υπηρεσιών ταχείας εξυπηρέτησης αυτοκινήτων. Στον τομέα της εκπαίδευσης (6,7%) παρατηρείται άνοδος σε σύγκριση με το 2001 (5,3%) και τούτο μπορεί να αποδοθεί στην ανάπτυξη δικτύων εκμάθησης πληροφορικής, ιδιαίτερα δε σε εφαρμογές διαδικτύου ('internet') και πολυμέσων.

Όσον αφορά τη γεωγραφική συγκέντρωση των επιχειρήσεων franchise, ποσοστό 74% των συστημάτων franchise (concept) στο τελικό δείγμα της έρευνας εδρεύουν στο νομό Αττικής. Επομένως ο βαθμός συγκέντρωσης που εμφανίζει η πρωτεύουσα εξηγείται και από τον τόπο δημιουργίας του επιχειρηματικού συστήματος (concept), τουλάχιστον κατά τα πρώτα 2-3 έτη ανάπτυξης.

Γεωγραφική Κατανομή των Καταστημάτων

Πίνακας Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων το 2005: Σύνολο χώρας		
Γεωγραφικό Διαμέρισμα	Αριθμός Καταστημάτων	% Συνόλου
Αττική	447	29,6%
Θεσσαλονίκη	69	4,6%
Λοιπή Μακεδονία	241	16,0%
Θράκη	65	4,3%
Ήπειρος	79	5,2%
Θεσσαλία	131	8,7%
Κρήτη	59	3,9%
Πελοπόννησος	187	12,4%
Λοιπή Στερεά	83	5,5%
Νησιά Αιγαίου	90	6,0%
Νησιά Ιονίου	43	2,8%
Σύνολο Χώρας	1.509	100,0%
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP ΑΕ</i>		

Ο νομός Αττικής συγκεντρώνει το 29,6% του συνόλου των καταστημάτων το 2005. Η ευρύτερη περιοχή των Αθηνών διαθέτει την υψηλότερη αστική συγκέντρωση και το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό σε όλη την Ελλάδα. Συνεπώς συνιστά πεδίο δοκιμής και την πλέον κρίσιμη

περιοχή για τους περισσότερους franchisors. Η επιτυχής διείσδυση στην έντονα ανταγωνιστική αγορά της πρωτεύουσας, αποτελεί σοβαρή ένδειξη για την επιτυχία μιας επιχείρησης σε όλη την επικράτεια. Σε σύγκριση με το 2001, το 2005 παρατηρείται ευρύτερη διασπορά των καταστημάτων στην υπόλοιπη χώρα, εκτός νομού Αττικής. Σημαντική αύξηση καταστημάτων παρατηρείται στην Πελοπόννησο και τη Θεσσαλία, ενώ στην υπόλοιπη επικράτεια ο αριθμός των καταστημάτων παρουσιάζει βαθμό συγκέντρωσης που συμβαδίζει με τα πληθυσμιακά δεδομένα και τον τουρισμό. Οι πλέον δημοφιλείς περιοχές της Αττικής είναι το κέντρο της Αθήνας, τα βόρεια και τα νότια προάστια, δηλαδή περιοχές που χαρακτηρίζονται από έντονη κοινωνική και εμπορική δραστηριότητα. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι τρεις αυτές περιοχές δεν απέχουν σημαντικά ως προς το βαθμό συγκέντρωσης των καταστημάτων.

Προέλευση και Τύπος Ιδιοκτησίας των Συστημάτων Franchising:

Πίνακας Προέλευση των concepts ανά ομάδα δραστηριότητας (2005)		
Ομάδα Δραστηριότητας	Εγχώρια	Διεθνή
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	83,3%	16,7%
Άλλα καταστήματα	80,0%	20,0%
Είδη οικιακής χρήσεως	100,0%	0,0%
Εκπαίδευση	100,0%	0,0%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	57,9%	42,1%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	63,6%	36,4%
Εστίαση	77,8%	22,2%
Κατασκευές	100,0%	0,0%
Καφέ-σνακ-παγωτό	81,8%	18,2%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	66,7%	33,3%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	94,1%	5,9%
Υπηρεσίες	50,0%	50,0%
Ψυχαγωγία	80,0%	20,0%
Σύνολο δείγματος	76,8%	23,2%
Ποσοστό ανταπόκρισης	100,0%	
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E.</i>		

Η προέλευση των επιχειρηματικών συστημάτων franchising που λειτουργούν στη χώρα μας είναι κυρίως εγχώρια. Συγκεκριμένα, όπως προκύπτει από την έρευνα και με βάση το δείγμα των 105 επιχειρήσεων (112 concepts), το 76,8% των concepts είναι εγχώριας προέλευσης. Τα αντίστοιχα ποσοστά σε ορισμένες από τις κυριότερες ευρωπαϊκές αγορές ήταν: 89% στη Γαλλία (2004), 80% στην

Ισπανία (2004), ενώ στην Πορτογαλία η οποία αποτελεί χώρα η οποία προσομοιάζει με την Ελλάδα, ανέρχεται μόλις σε 41% (2003).

Τα διεθνή concepts (2005: 23,2%, 2001: 15,2%) λειτουργούν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (2005: 61,5%, 2001: 63,6%) με τη μορφή Master Franchise, τα οποία παραχωρούν οι διεθνείς franchisors σε τοπικούς επιχειρηματίες (πίνακας 4.7). Ποσοστό 26,9% αφορά σε θυγατρικές εταιρείες επιχειρήσεων της αλλοδαπής (2001: 9,1%) και ποσοστό 11,5% (2001: 27,3%) λειτουργούν με άλλη μορφή (π.χ. joint-venture, Direct Franchise, Area Development, υποκατάστημα).

Πηγή: <http://www.icap.gr>

HMEPEΣ FRANCHISE 2008

Στης 27 Φεβρουαρίου 2008 πραγματοποιήθηκε ημερίδα για το Franchise στην Πάτρα, στο Ξενοδοχείο “ASTIR”, την οποία και παρακολουθήσαμε. Η ημερίδα αυτή διοργανώθηκε από το περιοδικό FRANCHISE DEAL Υπό την Αιγίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης. Στην Ημερίδα αυτή αναφέρθηκαν θέματα όπως, η επιχειρηματικότητα στην Αχαΐα, Παρουσιάσεις εταιρειών από διάφορους κλάδους, η σημασία της επιλογής σημείου για την επιτυχία ενός Franchise και τραπεζικά προϊόντα που διευκολύνουν τη έναρξη ενός νέου Franchise καταστήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ø Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας. Δεύτερη έκδοση: Βελτιωμένη με τις σύγχρονες ρυθμίσεις για Leasing ακινήτων. Βασίλειος Π. Γαλανής. Εκδόσεις: `` Αθ. Σταμούλης `` Αθήνα 2000.
- Ø Αποτελεσματικό marketing για κερδοφόρες πωλήσεις Νίκος Καζάζης. Εκδόσεις: `` Αθ. Σταμούλης`` Αθήνα 2000.
- Ø Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών. Πέτρος Κιόχος, Γεώργιος Παπανικολάου, Απόστολος Κιόχος. Εκδοτικός οίκος: ``INTERBOOKS`` Αθήνα 2003.
- Ø Marketing 4 Τέταρτη Έκδοση. Επιμέλεια Michael J.Thomas. Εκδόσεις: ``ΕΛΛΗΝ`` 1995 by Gover publishing Ltd. Μετάφραση-Απόδοση Νίκος Σαρρής,1998 για την Ελληνική γλώσσα σε όλο τον κόσμο.
- Ø Προγραμματισμός Δράσεως Επιχειρήσεων. Δρ. Πέτρος Α. Κιόχος, Δρ. Γεώργιος Παπανικολάου. Εκδόσεις: ``Αθαν. Σταμούλης`` Αθήνα 1999.
- Ø Εμπορικό Δίκαιο. Αλκής Ν. Αναγνωστόπουλος Δικηγόρος-Καθηγητής Τ.Ε.Ι., Εκδόσεις: ``ΔΚ`` ΠΑΤΡΑ 2005.
- Ø Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Ένατη Έκδοση. Longenecker Moore Petty. Εκδόσεις: ``ΕΛΛΗΝ`` Αθήνα 1995.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ – ΑΡΘΡΑ

- Ø **ΧΡΗΜΑ** Τεύχος 273 - Ιανουάριος 2002.
- Ø **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ** Έτος 1^ο -Τεύχος 8^ο –Δεκέμβριος 2005.
- Ø **FRANCHISE SUCCESS** Τεύχος 30 -Αύγουστος –Σεπτέμβριος 2007.
- Ø **FRANCHISE DEAL** Τεύχος 26 - Σεπτέμβριος –Οκτώβριος 2007.
- Ø **FRANCHISE SUCCESS** Τεύχος 31- Νοέμβριος 2007.
- Ø **Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ** (Νέο ένθετο Franchise) Τεύχος 03- 17 Δεκεμβρίου 2007.
- Ø **FRANCHISE Catalogue (by FRANCHISE DEAL)** Συλλεκτική Έκδοση

ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- Ø <http://www.franchise-success.gr> (Franchise & e-commerce, Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, Πολλαπλό - Multi Unit Franchising, Αποδοτικότητα, Χρηματοοικονομική πλευρά Ανάπτυξης του Franchise, Οι τύποι του Franchise).
- Ø <http://www.franchising.gr> (Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος, Ορολογία του συστήματος Franchise).
- Ø <http://www.kathimerni.gr> (Κλαδική Μελέτη της ICAP για το Franchise).
- Ø <http://www.infofranchise.gr> (Ιστορικά Στοιχεία για το Franchise).
- Ø <http://www.franchisecore.gr> (Master Franchise, Δραστηριότητες στο Εξωτερικό).
- Ø <http://www.lawnet.gr> (Τα Βασικά Χαρακτηριστικά της Σύμβασης Franchise, Internet- Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Franchising).
- Ø <http://www.franchise-net.gr> (Ιστορική Αναδρομή του Franchise, Master Franchise).
- Ø <http://www.icap.gr> (Κλαδική Μελέτη το Προφίλ των Επιχειρήσεων Franchise).
- Ø <http://www.thefranchiseco.gr> (η αποδοτικότητα του Franchise, Παράγοντες επιτυχίας και Διαχρονικότητας, η πορεία του franchise στην Ελλάδα και τις Διεθνείς αγορές).
- Ø <http://www.presspoint.gr> (Κλαδική Μελέτη της ICAP).
- Ø <http://www.disabled.gr> (Τα οφέλη του Franchise στις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Internet).
- Ø <http://www.euro2day.gr>
- Ø <http://www.franchisedeal.gr>
- Ø <http://www.express.gr>
- Ø <http://www.imerisia.gr>
- Ø <http://www.saunsau.gr>

Ø <http://www.mcdonald.com>

Ø <http://www.vivartia.com>

Ø <http://www.goodys.com>

Ø <http://www.pitapan.gr>

Ø <http://www.subway.com>

