

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
Σ.Δ.Ο
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Μ Ε Θ Ε Μ Α :

FRANCHISE: ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΜΟΡΦΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΚΤΥΟΥ
ΣΤΗΝ ΕΓΧΩΡΙΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΑΓΟΡΑ

ΤΩΝ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ :
ΚΥΡΙΑΚΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ
ΠΑΚΑΛΙΔΟΥ ΕΥΡΩΠΗ-ΑΝΤΩΝΙΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΣΩΤΗΡΙΟΣ ΒΛΑΧΑΚΗΣ



ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΙΟΥΝΙΟΣ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1	ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING	1
1.1	Η ιστορία του franchising	1
1.2	Το franchising σήμερα στο διεθνή χώρο	2
1.3	Το franchise στον Ελληνικό χώρο	5
1.3.1	Η προέλευση των συστημάτων franchise	7
1.3.2	Εξέλιξη εγχώριας δραστηριότητας	10
1.3.3	Η εξέλιξη των δικτύων επιχειρήσεων	13
1.3.4	Τα μεγέθη των δικτύων σε πωλήσεις	17
2	ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ FRANCHISING	21
2.1	Η απόδοση των όρων franchising, franchisor, franchisee, στα Ελληνικά	22
2.2	Νομικοί ορισμοί – Business Format Franchising	23
2.2.1	Τι σημαίνει Business Format Franchising και ποια τα χαρακτηριστικά του	24
2.3	Οι κυριότεροι νομικοί ορισμοί του franchising	24
2.3.1	Ο ορισμός του προηγούμενου κανονισμού 4078/88 της επιτροπής	24
2.3.2	Ο ορισμός του κανόνα για το franchise της ομοσπονδιακής επιτροπής εμπορίου των ΗΠΑ	25
2.4	Οι οικονομικοί ορισμοί	27
2.4.1	Ο ορισμός του κώδικα δεοντολογίας της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας franchise	28
2.4.2	Ο ορισμός της βρετανικής ένωσης franchise	29
2.5	Είδη franchising	31
2.5.1	Με κριτήριο τον τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας	31
2.5.1.1	Franchising διανομής	31
2.5.1.2	Franchising υπηρεσιών	32
2.5.1.3	Franchising βιομηχανίας - παραγωγής	33
2.5.1.4	Μικτά είδη Franchising	33
2.5.2	Με κριτήριο τις σχέσεις των εμπλεκόμενων	34
2.5.2.1	Χρηματοδοτικό Franchising	34
2.5.2.2	Συναιτεριστικό Franchising	34
2.5.2.3	Μερικό Franchising	34
2.5.3	Με κριτήριο το βαθμό εξάρτησης των εμπλεκόμενων	35
2.5.3.1	Franchising υπαγωγής	35
2.5.3.2	Franchising ισοτιμίας	36
3	ΔΟΜΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISE	37
3.1	Η οικονομική διάσταση της σύμβασης	39
3.1.1	Το δικαίωμα εισόδου (Entry fee)	40
3.1.2	Τα διαρκή δικαιώματα	44
3.1.3	Η εισφορά στη διαφήμιση	46
3.2	Franchising και χρηματοδότηση	48
3.2.1	Κριτήρια αξιολόγησης του δότη και του συστήματος Franchise	48
3.2.2	Κριτήρια αξιολόγησης του λήπτη	49
3.2.3	Κριτήρια αξιολόγησης της σύμβασης Franchising	49
3.3	Λοιπές διατάξεις	50
4	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	53
4.1	Πλεονεκτήματα	53
4.1.1	Για τον franchisor	53
4.1.2	Για τον franchisee	54
4.1.5	Για τον πελάτη	57

4.2	Μειονεκτήματα	58
4.2.1	Για τον franchisor	58
4.2.2	Για τον franchisee	60
4.2.3	Για τον πελάτη	62
5	ΤΟ FRANCHISE ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	63
5.1	Οι προϋποθέσεις δημιουργίας ενός πετυχημένου Franchising	64
5.1.1	Η ύπαρξη τεχνογνωσίας	65
5.1.2	Η καλή φήμη και η κερδοφορία της επιχείρησης του δότη	67
5.1.3	Το επώνυμο προϊόν ή υπηρεσία	67
5.1.4	Η διαχρονικότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας	67
5.1.5	Η δημιουργία ενός ιδιαίτερου και εύκολα αναγνωρισμένου τύπου καταστήματος	68
5.1.6	Ο προσδιορισμός της στρατηγικής ανάπτυξης	68
5.1.7	Η εκπόνηση έρευνας αγοράς	68
5.2	Τα σημεία κλειδιά για την ανάπτυξη ενός συστήματος Franchise	69
5.3	Η σημασία των ερευνών στο θεσμό του franchise	79
5.3.1	Έρευνα αγοράς	80
5.3.2	Μελέτη ανταγωνισμού	84
5.3.3	Έρευνα site location	85
5.3.4	Secret shopping	87
5.3.5	Έρευνα ικανοποίησης πελατών	92
5.4	Τα οφέλη των ερευνών	94
6	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	96
7	CASE STUDIES	99
7.1	Beer Academy	100
7.2	Seven Video Net	109
8	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	118
9	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	121
10	ΟΡΟΛΟΓΙΑ	163

1. ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING

Η ιστορία του franchising

Το *franchising* πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ λίγο πριν τον Α΄ παγκόσμιο πόλεμο και η εταιρία ραπτομηχανών Singer αναφέρεται ως η πρώτη εταιρία που το εφάρμοσε στο τέλος του 19ου αιώνα, προκείμενου να οργανώσει το δίκτυο διανομής των προϊόντων της. Το παράδειγμά της ακολούθησαν οι βιομηχανίες αυτοκίνητων, οι εταιρείες διανομής πετρελαιοειδών και οι βιομηχανίες μπύρας. Η μεγάλη ανάπτυξη όμως του franchising ως οικονομικού θεσμού, ανάγεται ιστορικά στο τέλος του Β΄ παγκόσμιου πόλεμου (Κωστάκης, 2002) ως αποτέλεσμα των συνθηκών που επικρατούσαν τότε, δηλαδή της ανάπτυξης της μαζικής παραγωγής και προσφοράς υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την έλλειψη ορθολογικών δικτύων διανομής και των ανάλογων οικονομικών μέσων για τις απαιτούμενες επενδύσεις.

Τα πρώτα χρόνια το *franchising* περιορίστηκε στα γεωγραφικά όρια των ΗΠΑ, όπου και γνώρισε ταχύτερη ανάπτυξη, βρίσκοντας εφαρμογή σε ένα ευρύ κύκλο δραστηριοτήτων με αντικείμενο, από τον κλάδο αυτοκίνητων, τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τις λογιστικές και διαφημιστικές υπηρεσίες, μέχρι τον κλάδο τροφίμων και εστιατορίων άμεσης εξυπηρέτησης (fast food). Μετά την εξαγωγή του από τις ΗΠΑ ο θεσμός πρωτοεισήχθηκε λόγω ειδικής συγγένειας – γλώσσας και κουλτούρας, στην Αγγλία, όπου και αναπτύχθηκε σημαντικά. Αργότερα, ήρθε η ώρα της ευρωπαϊκής διείσδυσης με αποτελέσματα όμως λιγότερο εντυπωσιακά. Η ευρεία είσοδος του *franchising* στην Ευρωπαϊκή Αγορά χρονολογείται στις αρχές της του 1970. Στην Ελλάδα η πρώτη ελληνική επιχείρηση που εφάρμοσε αυτή τη μέθοδο ανάπτυξης ήταν η εταιρεία Goody's το 1976. (Κωστάκης, 2002)

Το Franchising σήμερα στο Διεθνή Χώρο

Από τη δεκαετία του 1970 αλλά ιδιαίτερα από το 1980 το *franchising* γνωρίζει πρωτοφανή διεθνή εξάπλωση. Από τις Η.Π.Α μέχρι την Ευρώπη και από την Ιαπωνία μέχρι την Αυστραλία τεράστιος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων που επέλεξαν και συνεχίζουν καθημερινά να επιλέγουν αυτό τον τρόπο ανάπτυξης. Μάλιστα πρόσφατα δημιουργήθηκε αυξημένο ενδιαφέρον για το *franchising* και σε χώρες στις οποίες μέχρι πριν από λίγο ήταν άγνωστο, όπως Ταϊβάν, Κορέα, Σιγκαπούρη, Τσεχία, Αργεντινή και άλλες. Υπολογίζεται ότι το *franchising* λειτουργεί σε περισσότερες από 80 χώρες και ότι υπάρχουν παγκοσμίως περίπου 8.000-10.000 διαφορετικά δίκτυα στα οποία ανήκουν 800.000-1.000.000 σημεία πώλησης.

Ηγετικό ρόλο στο παγκόσμιο *franchising* εξακολουθούν να διαδραματίζουν οι Η.Π.Α. που αποτελούν και το μεγαλύτερο εξαγωγέα συστημάτων *franchising*. Ωστόσο σημαντικότερες προόδους έχουν πραγματοποιήσει και άλλες χώρες, όπως Καναδάς, η Αυστραλία, η Αγγλία, η Γαλλία και άλλες. Το *franchising* καταλαμβάνει διεθνώς το σύνολο σχεδόν των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως την ένδυση, υπόδηση, έπιπλα, καλλυντικά, εστίαση, οπτικά, εκπαίδευση και άλλων.

Στην Ευρώπη αρχικά το *franchising* αντιμετώπιστηκε με σκεπτικισμό, με αποτέλεσμα να μην παρουσιάσει έντονη ανάπτυξη. Όμως από το 1980 και ύστερα γνώρισε και συνεχίζει να γνωρίζει μεγάλη άνθηση καθώς ο επιχειρηματικός κόσμος διαπίστωσε τα τεραστία πλεονεκτήματα του και επιπλέον ανησύχησε από την εισβολή στην ευρωπαϊκή αγορά των αμερικανικών επιχειρηματικών κολοσσών. Είναι επίσης γεγονός ότι η ενιαία αγορά της ευρωπαϊκής ένωσης αποτελεί ένα ιδανικό περιβάλλον για την ανάπτυξη του *franchising*, καθώς τα διάφορα δίκτυα μπορούν εύκολα και γρήγορα να εξαπλωθούν σε

διαφορετικές αγορές εκμεταλλευόμενα την κατάργηση των τελωνειακών συνόρων. Πράγματι διαπιστώνεται μια έντονη τάση στην αντικατάσταση από το *franchising* των άλλων μεθόδων διανομής. Αυτή οφείλεται στο ότι το λιανεμπόριο πληγεί από τη δημιουργία και ανάπτυξη νέων μορφών εμπορικής διείσδυσης, αναγκάστηκε να προσχωρήσει σε δίκτυα *franchising* για να επιβιώσει. Η επιθυμία των επιχειρηματιών για στενότερο και αποτελεσματικότερο έλεγχο των καναλιών διανομής των προϊόντων τους μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν μπορεί παρά να τους ωθήσει στη δημιουργία και ανάπτυξη δικτύων *franchising* στην ευρωπαϊκή αγορά.

Με την γλώσσα των αριθμών στην ευρωπαϊκή αγορά του *franchise* η Γαλλία έχει την πρώτη θέση διαθέτοντας 520 δίκτυα *franchising* και 30.000 λήπτες ταγμένους σε ταύτα. Ειδικότερα η κατάσταση του *franchising* ανά χώρα της Ε.Ε. παρουσιάζεται ως εξής:

Πίνακας 1.1 Η κατάσταση του Franchising στην Ε.Ε.

Χώρες	Δότες	Λήπτες
Γαλλία	520	30.000
Γερμανία	500	18.000
Αγγλία	414	26.400
Ιταλία	400	18.500
Ολλανδία	341	11.975
Ισπανία	280	18.500
Αυστρία	200	-
Σουηδία	200	9.000
Νορβηγία	185	3.500
Βέλγιο	150	3.083

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Πορτογαλία	70	-
Φιλανδία	70	900
Δανία	68	1.210

Πηγή: Franchising – Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση

Στη Γαλλία το *franchising* χαρακτηρίζεται από την απόλυτη κυριαρχία των εγχωρίων δικτύων, μόνο το 5% του συνολικού αριθμού των καταστημάτων που λειτουργούν με αυτή τη μέθοδο ανήκουν σε δίκτυα αλλοδαπών επιχειρήσεων. Κυρίαρχος κλάδος είναι η ένδυση και ακολουθούν ο κλάδος των τροφίμων και του οικιακού εξοπλισμού. Εκτιμάτε ότι ο κλάδος της παροχής υπηρεσιών αναπτύσσεται με ένα ετήσιο αυξητικό ρυθμό της τάξης του 20%.

Στην Αγγλία οι περισσότεροι Δότες άρχισαν να δραστηριοποιούνται μετά το 1982. Οι κύριοι επιχειρηματικοί κλάδοι που αναπτύσσονται με *franchising* είναι του οικιακού εξοπλισμού, των ταχυ-εστιατορίων.

Στη Γερμανία το *franchising* άρχισε ουσιαστικά να αναπτύσσεται το 1960. Κυρίαρχος κλάδος είναι των τροφίμων και ακολουθούν οι υπηρεσίες και η ένδυση-υπόδηση. Γενικά η Γερμανική Αγορά παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες και μόνο ισχυρές και καλά οργανωμένες επιχειρήσεις, σε ανθρώπινο δυναμικό και τεχνογνωσία, έχουν πιθανότητες να πραγματοποιήσουν μια επιτυχημένη διείσδυση με τη μέθοδο του *franchising*.

Στην Ιταλία η αγορά του *franchising* είναι περίπου ισομερώς μοιρασμένη μεταξύ των εγχωρίων και αλλοδαπών επιχειρήσεων. Κυρίαρχοι κλάδοι είναι εδώ η ένδυση-υπόδηση και η παροχή υπηρεσιών.

Στην Ολλανδία το *franchising* είναι μια ανερχόμενη δύναμη. Οι κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι τα τρόφιμα, η εστίαση, τα ξενοδοχεία και οι υπηρεσίες. Αν και υπάρχει μια ισχυρή παρουσία αλλοδαπών επιχειρήσεων στη σχετική αγορά εν τούτοις το σημαντικότερο τμήμα της καταλαμβάνεται από εγχώριες επιχειρήσεις.

Στην Ισπανία μπορεί ο θεσμός του *franchising* να είναι σχετικά νέος όμως γνωρίζει μεγάλη άνθηση σε τέτοιο βαθμό που ο ρυθμός ανάπτυξης του ενιαίο υψηλότερος στην Ε.Ε. Στην Ισπανική Αγορά έχουν εγκατασταθεί και λειτουργούν τόσο Αμερικάνικα όσο και Ευρωπαϊκά

δίκτυα. Οι σημαντικότεροι επιχειρηματικοί κλάδοι είναι η ένδυση-υπόδηση, τα τρόφιμα και τα ξενοδοχεία.

Στο Βέλγιο το *franchising* ευδοκίμει τα τελευταία 50 χρόνια. Ιδιαιτερότητα εδώ αποτελούν οι εγχώριες τράπεζες, οι οποίες λειτουργούν εντεταμένων αντιπροσώπων τους οποίους όμως αποκαλούν και franchisees.

Στη Σουηδία το *franchising* διαδραματίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην εγχώρια αγορά, περίπου 57.000 εργαζόμενοι απασχολούνται άμεσα στα 200 δίκτυα που λειτουργούν στη χώρα.

Στην Πορτογαλία το εμπορικό τοπίο ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 αλλάζει. Στα εμπορικά κέντρα οι ανεξάρτητοι έμποροι παραχωρούν τη θέση τους σε λήπτες δικτύων *franchising*. Οι σημαντικότεροι επιχειρηματικοί κλάδοι είναι εδώ η ένδυση-υπόδηση, η εστίαση και η παροχή υπηρεσιών (Κωστάκης, 2004)

1.3 Το franchise στον ελληνικό χώρο

Η ευρεία είσοδος του *franchising* στην Ευρωπαϊκή αγορά γίνεται κατά τη δεκαετία του '70, κατά τη διάρκεια της οποίας κάνει την πρώτη εμφάνιση και στη Ελλάδα με την Εταιρεία **Goody `s** και την αλυσίδα ειδών οικιακής χρήσης «**studio Kosta Boda Illum**». Η δεκαετία του '90 μπορεί να χαρακτηριστεί ως την δεκαετία του *franchising* στην Ελλάδα καθώς το διάστημα εκείνη κυριαρχεί μια έντονη ανάπτυξη του στη χώρα ενώ τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια μεθοδικότερη προσέγγιση του θεσμού μέσα από μια πιο διεισδυτική έρευνα και οργάνωση των εταιρειών που επιθυμούν να αναπτυχθούν με αυτό το σύστημα καθώς επίσης και από τους μελλοντικούς δικαιοδόχους.

Το *franchising* παίζει για τις ελληνικές επιχειρήσεις διττό ρόλο : αφενός τις προφυλάσσει από τα δυσμενέστατα αποτελέσματα του εισαγόμενου ανταγωνισμού , αφετέρου αποτελεί βασικό μοχλό για την εκτός των ελληνικών συνόρων ταχεία ανάπτυξή τους .

Σύμφωνα με την έρευνα της εταιρίας ICAP που πραγματοποιήθηκε το 2005, στο διάστημα 1998-2005 η αύξηση του αριθμού του ενεργού αριθμού των franchisors ήταν 122% συνολικά και στο διάστημα 2001-2005 80%. Στο τέλος του 2005, τα 112 συστήματα *franchise* (concepts) που απαρτίζουν του τελικό δείγμα της έρευνας αριθμούσαν 4.200 καταστήματα και περίπου 2.500-2.600 *franchisees*. Ο πληθυσμός των *franchisees* που αντιστοιχεί στο σύνολο των 400 *franchisors* που ανέδειξε η έρευνα εκτιμάτε σε 9.700. Τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε αριθμό επιχειρήσεων το 2005 παρουσιάζει η κατηγορία «ένδυση και αξεσουάρ ένδυσης» (16%) και η κατηγορία «τρόφιμα-απορρυπαντικά- καλλυντικά» (16%).

Η αύξηση στο σύνολο των καταστημάτων στο διάστημα 2002-2004 ήταν 39%. Η πολυπληθέστερες κατηγορίες από πλευράς αριθμού καταστημάτων το 2005 είναι τα «τρόφιμα-απορρυπαντικά- καλλυντικά» (24%) και τα καταστήματα «καφέ-σνακ-παγωτό» (17%). 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).

Περίπου το 72% των δικτύων *franchise* (concepts) είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους με πωλήσεις μέχρι €15 εκ. Ακόμα, περίπου το 64% των επιχειρήσεων *franchise* είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους με σύνολο απασχολούμενων έως 100 άτομα.

Το 2005 ο νομός Αττικής συγκεντρώνει το 29,6% του συνόλου των καταστημάτων, ενώ το 74% των καταστημάτων *franchise* στο τελικό δείγμα της έρευνας εδρεύουν στον νομό Αττικής. Τούτο

συμβαίνει διότι κατά τα πρώτα 2-3 χρόνια η πρωτεύουσα της χώρας αποτελεί πεδίο δοκιμής ενώ το ίδιο παρατηρείται και σε άλλες ανεπτυγμένες αγορές της Ευρώπης.

Περίπου ένας στους δέκα franchisees διαθέτει περισσότερα από ένα καταστήματα το 2005 και περίπου ένας στους είκοσι franchisors διαθέτει δεύτερο εμπορικό σήμα (concepts). Το 2005 ποσοστό 76,8% των concepts είναι εγχώριας προέλευσης (αυτόχθονα). Τα αντίστοιχα ποσοστά σε ορισμένες από τις κυριότερες ευρωπαϊκές χώρες ήταν 89% στη Γαλλία (2004), 80% στην Ισπανία (2004) και 41% στην Πορτογαλία (2003).

Η σχέση εταιρικών και franchise καταστημάτων κατά το διάστημα 1998-2004 παραμένει σχεδόν σταθερή και περίπου στο 30%-70%. Τα εισαγόμενα concepts λειτουργούν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (2005:61,5%) με τη μορφή *Master Franchise* τα οποία παραχωρούν διεθνείς franchisors σε τοπικούς επιχειρηματίες. Δημοφιλέστερες χώρες προέλευσης των εισαγόμενων concepts είναι η Ιταλία (26,9%), η Γαλλία (15,4%) και η Αγγλία (11,5%).

Ποσοστό 26% των επιχειρήσεων το 2005 έχουν διεθνή παρουσία, ενώ το 46% σχεδιάζει να αναπτύξει διεθνή παρουσία στο προβλεπόμενο μέλλον. Η δημοφιλέστερη χώρα για διεθνή επέκταση είναι η Κύπρος (44,9%) και ακολουθούν οι γειτονικές χώρες της βαλκανικής.

1.3.1. Η προέλευση των συστημάτων franchising

Η προέλευση των επιχειρηματικών συστημάτων franchising που λειτουργούν στη χώρα μας συμπορεύεται με την τάση που έχει διαμορφωθεί στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. τα τελευταία πέντε χρόνια (πίνακας 1.1). Συγκεκριμένα όπως προκύπτει από την έρευνα και με βάση το δείγμα των 105 επιχειρήσεων (112 concepts), το 76,8% των concepts είναι εγχώριας προέλευσης (αυτόχθονα). Το 2001 το

ποσοστό των αυτόχθονων concepts είναι ακόμη υψηλότερο (84,8%) και τούτο εξηγείται από το γεγονός ότι οι διεθνείς αλυσίδες τείνουν να μελετούν την εξέλιξη της εκάστοτε αγοράς – στόχου στην οποία προτίθενται να επεκταθούν, προτού προβούν στις δέουσες επενδύσεις. Τα αντίστοιχα ποσοστά σε ορισμένες από τις κυριότερες ευρωπαϊκές αγορές ήταν: 89% στη Γαλλία (2004), 80% στην Ισπανία (2004) και 41% στην Πορτογαλία (2003).

Πίνακας 1.1 Προέλευση των concepts ανά μονάδα δραστηριότητας

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 και αξεσουάρ ένδυσης	57,9%	42,1%
Έπιπλα και υφάσματα επίπλων	63,6%	36,4%
Εστίαση	77,8%	22,2%
Κατασκευές	100,0%	0,0%
Καφέ-σνακ-παγωτό	81,8%	18,2%
Πληροφορική-Τηλέφωνα-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%	

Πηγή: ICAP, 2005

Όσον αφορά τις χώρες προέλευσης των εισαγόμενων concepts, δημοφιλέστερη στο σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος το 2005 είναι η Ιταλία (26,9%). Τούτο έρχεται σε αντίθεση με το 2001 οπότε

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Σύνολο	1	1	3,	7,	2	3,8	2	3,	3
ο	1,5%	5,4%	8%	7%	6,9%	%	3,1%	8%	,8%

Πηγή: ICAP, 2005

1.3.2 Εξέλιξη εγχώριας δραστηριότητας

Το *franchising* στη χώρα μας αποτελεί σχετικά νέα πραγματικότητα. Πάνω από το 60% των επιχειρήσεων του δείγματος (2005) ξεκίνησαν τη δραστηριότητα τους μετά το 1990, 25% ξεκίνησαν τη δραστηριότητα τους στο διάστημα 1977-1990, ενώ μόλις 12% πριν από το 1977 (πίνακας 1.3). Η έρευνα που έγινε το 2001 είχε αναδείξει ότι το 56% των επιχειρήσεων είχαν ξεκινήσει τη δραστηριότητα τους μετά το 1990 και 44% προ του 1990 (2005: 37%). Το 90,7% των επιχειρήσεων του δείγματος (2005) ξεκίνησε το *franchising* μετά το 1990 (2001: 87,1%) και το 76,5% κατά την τελευταία δεκαετία. Επίσης, το 34% των επιχειρήσεων του δείγματος το 2005 ξεκίνησε το *franchising* μετά το 2000 σε σύγκριση με 8,6% το 2001 (πίνακας 1.4).

Πίνακας 1.3 Κύκλος ζωής των επιχειρήσεων: Έναρξη δραστηριότητας

Δραστηριότητα	Ποσο του 1970	1977-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2005
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	16,7%	0,0%	66,7	0,0%	
Άλλα καταστήματα	20,0%	40,0%	0,0%	20,0%	
Είδη οικιακής χρήσης	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%
Εκπαίδευση	16,7%	33,3%	33,3%	0,0%	
Ένδυση και αξεσουάρ ένδυσης	5,3%	42,1%	21,1%	15,8%	15,8%
Έπιπλα και υφάσματα επίπλων	9,1%	27,3%	9,1%	45,5%	9,1%
Εστίαση	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

	5,0%	%	%	%	
Κατασκευές	0, 0%	66,7 %	33,3 %	50,0 %	0,0%
Καφέ-σνακ- παγωτό	2 7,3%	27,3 %	27,3 %	0,0%	18,2 %
Πληροφορική- Τηλεφωνία-Internet	0, 0%	16,7 %	33,3 %	50,0 %	0,0%
Τρόφιμα- απορρυπαντικά- καλλυντικά	2 0,0%	6,7%	26,7 %	13,3 %	33,3 %
Υπηρεσίες	0, 0%	12,5 %	25,0 %	25,0 %	37,5 %
Ψυχαγωγία	0, 0%	0,0%	40,0 %	40,0 %	20,0 %
Σύνολο	1 2,0%	25,0 %	23,1 %	25,0 %	14,8 %
Ποσοστό ανταπόκρισης	96,4%				

Πηγή: ICAP, 2005

Η διαφοροποίηση που παρατηρείται στον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων του δείγματος το 2005 έναντι του 2001 αποδίδεται σε δύο παράγοντες:

- 1) τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται με *franchising* (π.χ. αισθητική-fitness-κομμωτήρια, πληροφορική-τηλεφωνία-internet) αλλά και την είσοδο νέων επιχειρήσεων την τελευταία τετραετία και
- 2) την είσοδο στο *franchising* ορισμένων εμπορικά καθιερωμένων επιχειρήσεων (π.χ. έπιπλα και υφάσματα, είδη οικιακής χρήσεως, καταστήματα τροφίμων) με μακρά ιστορία κατά το διάστημα αυτό.

Πίνακας 1.4 Κύκλος ζωής των επιχειρήσεων: Έναρξη franchising

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Δραστηριότητα	Π ρο του 1970	1077 -1990	1991 -1995	1996 -2000	200 1-2005
Αισθητική- Fitness-Κομμωτήρια	0, 0%	0,0%	16,7 %	66,7	16,7 %
Άλλα καταστήματα	0, 0%	0,0%	0,0%	80,0 %	20,0 %
Είδη οικιακής χρήσης	0, 0%	20,0 %	20,0 %	20,0 %	40,0 %
Εκπαίδευση	0, 0%	0,0%	0,0%	71,4 %	28,6 %
Ένδυση και αξεσουάρ ένδυσης	0, 0%	15,8 %	15,8 %	31,6 %	36,8 %
Έπιπλα και υφάσματα επίπλων	0, 0%	11,1 %	0,0%	77,8 %	11,1 %
Εστίαση	0, 0%	28,6 %	14,3 %	28,6 %	28,6 %
Κατασκευές	0, 0%	33,3 %	33,3 %	0,0%	33,3 %
Καφέ-σνακ- παγωτό	0, 0%	9,1%	45,5 %	18,2 %	27,3 %
Πληροφορική- Τηλεφωνία-Internet	0, 0%	16,7 %	0,0%	50,0 %	33,3 %
Τρόφιμα- απορρυπαντικά- καλλυντικά	0, 0%	0,0%	12,5 %	43,8 %	43,8 %
Υπηρεσίες	0, 0%	0,0%	14,3 %	42,9 %	42,9 %
Ψυχαγωγία	0, 0%	0,0%	0,0%	20,0 %	80,0 %
Σύνολο	0, 0%	9,4 %	14,2 %	42,5 %	34,0 %
Ποσοστό ανταπόκρισης				94,6%	

Η γρήγορη αποδοχή του θεσμού στη χώρα μας τα τελευταία δέκα χρόνια αποδίδεται σε πολλούς παράγοντες:

- Τον **αυξανόμενο ανταγωνισμό** μεταξύ των επιχειρήσεων που οδήγησε τις μικρότερες και αυτόνομες μονάδες σε συσπείρωση μέσω οργανωμένων δικτύων, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό των διεθνών αλυσίδων.
- Την **περιορισμένη αγοραστική δύναμη** των μικρότερων και αυτόνομων μονάδων απέναντι στη δύναμη των μεγάλων αλυσίδων, δεδομένης της αυξανόμενης ευαισθητοποίησης των καταναλωτών στο θέμα των τιμών.
- Τη ροπή των καταναλωτών προς τα **επώνυμα προϊόντα** και υπηρεσίες ως αποτέλεσμα του σύγχρονου marketing.
- Τη **γεωγραφική θέση** της χώρας που αποτελεί εφιαλτήριο για *franchisors* που επιθυμούν την εμπορική τους επέκταση στα Βαλκάνια και σε γειτονικές αγορές όπως η Ανατολική Ευρώπη και η Μέση Ανατολή.
- Στο παραπάνω προστίθεται το γεγονός ότι η χώρα σαν μέλος της Ε.Ε., απέκτησε ένα πιο **ευέλικτο τραπεζικό σύστημα** και σταθερό επιχειρηματικό περιβάλλον, τα οποία την καθιστούν ιδιαίτερα ελκυστική στους ξένους επενδυτές.
- Τη διεύρυνση της **μεσαίας τάξης** τα τελευταία είκοσι χρόνια που επέφερε αύξηση της καταναλωτικής ζήτησης.
- Την αλλαγή στον **τρόπο ζωής** με την εφαρμογή της εβδομάδας εργασίας των πέντε ημερών, η οποία έδωσε στους καταναλωτές μία επιπλέον μέρα για ανάπαυση και αγορές. Σαν αποτέλεσμα, είχαμε δυναμική ανάπτυξη των εμπορικών κέντρων στα προάστια των μεγάλων αστικών κέντρων που επηρέασε θετικά την ανάπτυξη οργανωμένων και επώνυμων αλυσίδων.

- Ο περιορισμένος **ελεύθερος χρόνος** των εργαζομένων γυναικών επέφερε αλλαγή καταναλωτικών συνηθειών και στα νοικοκυριά, ιδιαίτερα στον τομέα του γρήγορου φαγητού και του έτοιμου φαγητού στο σπίτι (home delivery), γεγονότα που επέδρασαν θετικά στην ανάπτυξη ανάλογων αλυσίδων εξυπηρέτησης της αυξανόμενης αυτής ζήτησης.
- Η βελτίωση του **βιοτικού επιπέδου** η οποία δημιούργησε ζήτηση για προσωπικές υπηρεσίες καθώς και την οργανωμένη και επώνυμη προσφορά λύσεων στον τομέα της ψυχαγωγίας. (ICAP, 2005)

1.3.3 Η εξέλιξη των δικτύων επιχειρήσεων

Στο διάστημα 2002-2004 το σύνολο των καταστημάτων των επιχειρήσεων του δείγματος παρουσίασε αύξηση 40% περίπου (πίνακας 1.5). Η μεγαλύτερη αύξηση (24,1%) έλαβε χώρα το διάστημα 2003-2004. Στα καταστήματα *franchise* σημειώνεται αύξηση περίπου 50% κατά το διάστημα 2002-2004, ενώ στα εταιρικά καταστήματα σημειώνεται αύξηση περίπου 17%. Τη μεγαλύτερη άνοδο από πλευράς συνολικού αριθμού καταστημάτων την τελευταία διετία παρουσιάζουν οι τομείς των υπηρεσιών (2004/03: 295%), τα άλλα καταστήματα (2004/03: 115%) και της ψυχαγωγίας (2004/03: 75%), δραστηριότητες που παρουσιάζουν ιδιαίτερα δυναμική άνοδο κατά το εξεταζόμενο διάστημα. (ICAP, 2005)

Πίνακας 1.5 Εξέλιξη δικτύου καταστημάτων

Εταιρικά καταστήματα	2	2	2	%20	%20
	002	003	004	03/02	04/03
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	1 3	2 7	3 2	107,7 %	18,5 %
Άλλα καταστήματα	8	8	1 6	0,0%	100,0 %

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Είδη οικιακής χρήσης	3 2	3 3	3 8	3,1%	15,2 %
Εκπαίδευση	2 0	1 9	1 8	3,1%	15,2 %
Ένδυση και αξεσουάρ ένδυσης	1 63	1 87	2 01	14,7 %	7,5%
Έπιπλα και υφάσματα επίπλων	2 3	2 6	3 4	13,0 %	30,8 %
Εστίαση	2 3	2 6	3 4	13,0 %	30,8 %
Κατασκευές	9 7	9 1	9 5	-6,2%	4,4%
Καφέ-σνακ-παγωτό	2 96	3 13	3 34	5,7%	6,7%
Πληροφορική-Τηλεφωνία- Internet	8 0	7 6	8 1	-5,0%	6,6%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά- καλλυντικά	3 49	3 72	4 18	6,6%	12,4 %
Υπηρεσίες	1 1	1 4	1 4	27,3 %	0,0%
Ψυχαγωγία	6	6	8	0,0%	33,3 %
Σύνολο	1 .103	1 .178	1 .295	6,8 %	9,9 %

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Καταστήματα franchise	2 002	2 003	2 004	%20 03/02	%20 04/03
Αισθητική-Fitness- Κομμωτήρια	8 1	7 9	8 2	-2,5%	3,8%
Άλλα καταστήματα	1 0	1 2	2 7	20,0%	125,0 %
Είδη οικιακής χρήσης	7 4	8 1	8 4	9,5%	3,7%
Εκπαίδευση	7 8	1 20	1 66	53,8%	38,3 %
Ένδυση και αξεσουάρ ένδυσης	1 36	1 61	1 97	18,4%	22,4 %
Έπιπλα και υφάσματα επιπλων	1 69	1 78	2 27	5,3%	27,5 %
Εστίαση	2 56	2 82	3 06	10,2%	8,5%
Κατασκευές	1 0	1 8	2 4	80,0%	33,3 %
Καφέ-σνακ-παγωτό	2 83	3 09	3 39	9,2%	9,7%
Πληροφορική-Τηλεφωνία- Internet	4 37	4 82	5 17	10,3%	7,3%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά- καλλυντικά	1 87	2 20	2 81	17,6%	27,7 %
Υπηρεσίες	6 3	9 2	4 05	46,0%	340,2 %
Ψυχαγωγία	3 3	6 3	1 13	90,9%	79,4 %
Σύνολο	1 .817	2 .097	2 .768	15,4 %	32,0 %

Σύνολο καταστημάτων	2	2	2	%20	%20
----------------------------	----------	----------	----------	------------	------------

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

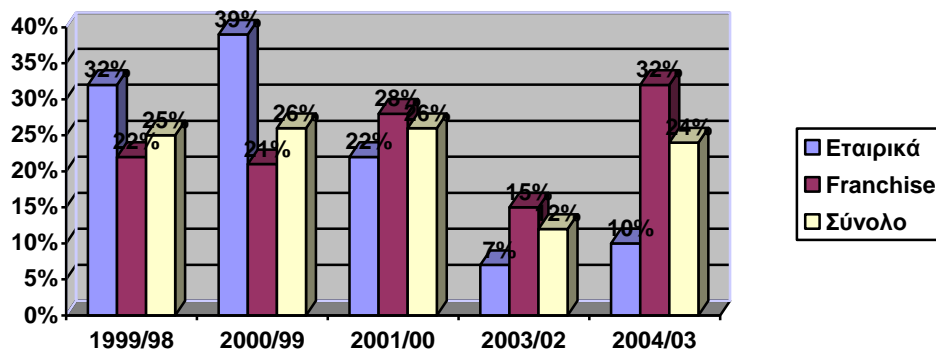
	002	003	004	03/02	04/03
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	9 4	1 06	1 14	12,8%	7,5%
Άλλα καταστήματα	1 8	2 0	4 3	11,1%	115,0 %
Είδη οικιακής χρήσης	1 06	1 14	1 22	7,5%	7,0%
Εκπαίδευση	9 8	1 39	1 84	41,8%	32,4 %
Ένδυση και αξεσουάρ ένδυσης	2 99	3 48	3 98	16,4%	14,4 %
Έπιπλα και υφάσματα επίπλων	1 92	2 04	2 61	6,3%	27,9 %
Εστίαση	3 53	3 73	4 01	5,7%	7,5%
Κατασκευές	1 5	2 4	3 0	60,0%	25,0 %
Καφέ-σνακ-παγωτό	5 79	6 22	6 73	7,4%	8,2%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	5 17	5 58	5 98	7,9%	7,2%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	5 36	5 92	6 99	10,4%	18,1 %
Υπηρεσίες	7 4	1 06	4 19	43,2%	295,3 %
Ψυχαγωγία	3 9	6 9	1 21	76,9%	75,4 %
Σύνολο	2 .920	3 .275	4 .063	12,2 %	24,1 %

Πηγή:ICAP, 2005

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα 1.1 που απεικονίζει τον ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης των καταστημάτων για την περίοδο 1998-2004 (εταιρικά, franchise, σύνολο): στο διάστημα 1998-2001 τα εταιρικά καταστήματα εμφανίζουν ιδιαίτερα υψηλούς ρυθμούς αύξησης, γεγονός

που οφείλεται στην δυναμική είσοδο νέων επιχειρήσεων στο franchising κατά το εν λόγω διάστημα. Όπως είναι φυσικό, οι «νεοεισερχόμενες» επιχειρήσεις ρίχνουν το βάρος της ανάπτυξης σε έναν πυρήνα ιδίων καταστημάτων, προκειμένου να καθιερώσουν το επιχειρηματικό τους σύστημα σε ορισμένα σημεία κλειδιά της αγοράς. Η τάση αυτή αντιστρέφεται κατά το διάστημα 2002-2004, όπου τα καταστήματα franchise παρουσιάζουν υψηλότερους ρυθμούς αύξησης στο σύνολο της ανάπτυξης των δικτύων.

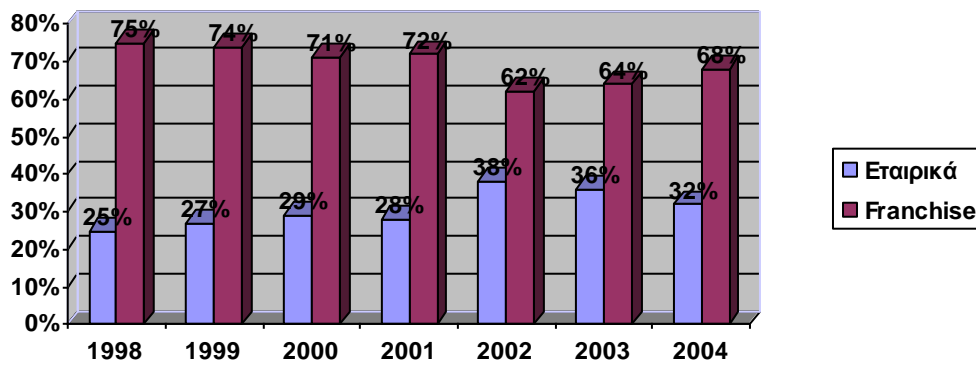
Διάγραμμα 1.1 Ετήσιοι ρυθμοί ανάπτυξης καταστημάτων (1998-2004)



Πηγή: ICAP, 2005

Η σχέση εταιρικών και franchise καταστημάτων κατά το διάστημα 1998-2004 παραμένει σχεδόν σταθερή και περίπου στο 30%-70% (διάγραμμα 1.2). Οι όποιες διακυμάνσεις οφείλονται στις μεταβολές στη σύνθεση των δικτύων, σαν αποτέλεσμα της ανάπτυξης του θεσμού και της διεύρυνσης των δραστηριοτήτων που έχουν ενταχθεί σε αυτό τον τρόπο λειτουργίας, ενώ επαληθεύουν τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω.

Διάγραμμα 1.2 Σχέση εταιρικών και franchise καταστημάτων (1998-2004)



Πηγή: ICAP, 2005

1.3.4 Τα μεγέθη των δικτύων σε πωλήσεις

Οι πωλήσεις των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν την (χονδρική) πώληση εμπορευμάτων προς τους *franchisees*, έσοδα από παροχή υπηρεσιών (διαφημιστική υποστήριξη, *royalties* έναντι των υπηρεσιών υποστήριξης), τυχόν έσοδα από άλλες δραστηριότητες, καθώς και τις πωλήσεις των εταιρικών καταστημάτων (λιανική). Όμως το μέγεθος αυτό δεν αντιπροσωπεύει τις αμιγείς πωλήσεις των δικτύων των επιχειρήσεων που αντανakλούν την εμπορική εξέλιξη του θεσμού και τη δυναμική ανά δραστηριότητα.

Για το λόγο αυτό η έρευνα επικεντρώθηκε στα στοιχεία των πωλήσεων των καταστημάτων των δικτύων. Τα διαθέσιμα στοιχεία αφορούν περίπου 48% και 42% του τελικού δείγματος για το 2004 και το 2005 αντίστοιχα (πίνακες 1.6, 1.7). Συνεπώς δεν είναι εφικτός ο υπολογισμός του μέσου όρου πωλήσεων ανά κατάστημα. Για τον ίδιο λόγο διευκρινίζεται ότι, η στήλη που αφορά τις πωλήσεις του συνόλου των καταστημάτων των δικτύων στους πίνακες 1.6 και 1.7, δεν προκύπτει από το άθροισμα πωλήσεων εταιρικών και *franchise* καταστημάτων, αλλά από τις επί μέρους απαντήσεις των επιχειρήσεων για τις πωλήσεις των δικτύων τους συνολικά. Από τα διαθέσιμα στοιχεία

προκύπτει ότι, περίπου 65% των δικτύων το 2004 είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους με πωλήσεις μέχρι €15 εκ., με γνώμονα το σύνολο των πωλήσεων εταιρικών και *franchise* καταστημάτων (το αντίστοιχο ποσοστό βάσει της έρευνας του έτους 2001 ήταν 64,8%). Ειδικότερα:

- Περίπου 11% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις κάτω του €1 εκ.
- Περίπου 19% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €1 εκ. έως €3 εκ.
- Περίπου 11% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €3 εκ. έως €5 εκ.
- Περίπου 24% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €5 εκ. έως €15 εκ.
- Περίπου 6% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €15 εκ. έως €30 εκ.
- Περίπου 10% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €30 εκ. έως €50 εκ. και
- Περίπου 16% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις άνω των €50 εκ. με ανώτατο ποσό €497 εκ.

Περαιτέρω, βάσει των δηλωθέντων στοιχείων πωλήσεων για το 2005 ,το 72% των δικτύων είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους με πωλήσεις μέχρι και €15 εκ. (με γνώμονα το σύνολο των πωλήσεων εταιρικών και *franchise* καταστημάτων). Ειδικότερα,

- Περίπου 6% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις κάτω του €1 εκ.
- Περίπου 17% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €1 εκ. έως €3 εκ.
- Περίπου 11% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €3 εκ. έως €5 εκ.

- Περίπου 38% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €5 εκ. έως €15 εκ.
- Περίπου 6% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €15 εκ. έως €30 εκ.
- Περίπου 10% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €30 εκ. έως €50 εκ.
- Περίπου 12% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις άνω των €50 εκ.

Στην τελευταία κατηγορία περιλαμβάνονται τα σουπερμαρκετ, τα καταστήματα πληροφορικής-τηλεφωνίας-internet, τα καταστήματα ένδυσης και οι υπηρεσίες.

Πίνακας 1.6 Πωλήσεις των καταστημάτων των δικτύων (2004)

Δραστηριότητα	Εταιρι κά	Franch ise	Σύνολο
Αισθητική-Fitness- Κομμωτήρια	15.570. 000	4.075.0 00	19.645.00 0
Άλλα καταστήματα	10.150. 000	76.100. 000	86.250.00 0
Είδη οικιακής χρήσεως	7.985.3 30	8.704.3 00	16.489.63 1
Εκπαίδευση	2.080.0 00	5.280.0 00	7.360.000
Ένδυση-αξεσουάρ ένδυσης	158.02 7.631	29.719. 241	240.636.3 71
Έπιπλα-υφάσματα επίπλων	22.482. 000	60.673. 000	83.155.00 0
Εστίαση	35.667. 065	79.964. 039	421.550.1 38
Κατασκευές	4.700.0 00	4.300.0 00	9.000.000
Καφέ-σνακ-παγωτό	114.22	53.309.	215.067.6

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

	6.915	041	03
Πληροφορική-internet- τηλεφωνία	300.00 0	50.000	556.950.0 00
Τρόφιμα- απορρυπαντικά-καλλυντικά	7.615.0 00	6.497.9 90	319.927.2 71
Υπηρεσίες	70.063. 524	45.919. 950	115.983.4 74
Ψυχαγωγία	600.00 0	450.00 0	14.850.00 0
Σύνολο	449.46 7.465	375.04 2.561	2.106.86 4.488
Ποσοστό ανταπόκρισης	42,9%	44,6%	56,3%

Πηγή: ICAP, 2005

Πίνακας 1.7 Πωήσεις των καταστημάτων των δικτύων (2005)

Δραστηριότητα	Εταιρι κά	Franch ise	Σύνολο
Αισθητική-Fitness- Κομμωτήρια	17.860. 000	4.850.0 00	22.710.00 0
Άλλα καταστήματα	11.250. 000	90.250. 000	103.500.0 00
Είδη οικιακής χρήσεως	10.300. 000	8.600.0 00	18.900.00 0
Εκπαίδευση	2.370.0 00	7.230.0 00	9.600.000
Ένδυση-αξεσουάρ ένδυσης	165.84 0.606	32.909. 587	200.967.5 81
Έπιπλα-υφάσματα επίπλων	25.392. 000	68.859. 000	94.251.00 0
Εστίαση	39.850. 000	89.500. 000	129.350.0 00
Κατασκευές	1.350.0 00	2.250.0 00	13.600.00 0

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Καφέ-σνακ-παγωτό	46.849. 000	51.481. 000	98.330.00 0
Πληροφορική-internet- τηλεφωνία	500.00 0	100.00 0	73.600.00 0
Τρόφιμα- απορρυπαντικά-καλλυντικά	10.425. 981	12.578. 760	383.454.7 41
Υπηρεσίες	76.560. 000	50.620. 000	127.180.0 00
Ψυχαγωγία	800.00 0	160.00 0	9.960.000
Σύνολο	409.34 7.587	419.38 8.347	1.285.40 3.322
Ποσοστό ανταπόκρισης	38,4%	40,2%	46,4%

Πηγή: ICAP, 2005

2. ΉΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ FRANCHISING

Είναι αλήθεια ότι η εννοιολογική προσέγγιση του *franchising* παρουσιάζει μεγάλες και σημαντικές δυσκολίες υπό την έννοια ότι ο ορισμός *franchising* στη σύγχρονη οικονομικά ζωή είναι όρος-μανδύας κάτω από τον οποίο υπάρχουν και αναπτύσσονται ποικίλες σχέσεις, όπως η παραχώρηση άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας όπως επίσης και τεχνογνωσίας από τον δότη και τον λήπτη, η ένταξη του λήπτη στο σύστημα *franchising* του δότη και η συνεχής υποστήριξη του, η πληρωμή από τον λήπτη στον δότη χρηματικών ποσών, η πώληση προϊόντων ή και η παροχή υπηρεσιών.

Αποτέλεσμα αυτής της δυσκολίας είναι και η πραγματικά πολύ μεγάλη ποικιλία ορισμών τόσο νομικών όσο και οικονομικών, οι οποίοι έχουν διατυπωθεί διεθνώς. Πάντως πρέπει πάντοτε να έχουμε υπόψη μας ότι το *franchising* είναι λέξη χαμαιλέων και γι' αυτό το λόγο πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια στο περιεχόμενο οποιουδήποτε εγγράφου χρησιμοποιείται.

Η λέξη *franchising* προέρχεται από το γαλλικό λεξιλόγιο. Το γαλλικό ρήμα «*francher*» σήμαινε την παραχώρηση κάποιου προνομίου ή την παραίτηση από ένα δικαίωμα.

Ο επικρατέστερος ορισμός του *franchise* ή *δικαιόχρησης* που είναι δεκτός και σε κοινοτικό επίπεδο ορίζεται ως σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δυο επιχειρήσεων με βάση της οποίας η μια επιχείρηση (*δικαιοπάροχος* ή *franchisor*), παραχωρεί στον *δικαιοδόχο* (*franchisee*) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου *franchising* δηλ. ενός συνόλου δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα (πινακίδες)

καταστημάτων , πρότυπα χρήσης , σχέδια , υποδείγματα, ευρεσιτεχνία καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία προς εκμετάλλευση με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες . (ICAP, 2005)

Η σύμβαση *franchising* διακρίνεται από άλλες μορφές συνεργασίας μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων όπως : η σύμβαση αποκλειστικής προμήθειας και η σύμβαση αποκλειστικής ή επιλεκτικής διανομής .(ICAP, 2005)

2.1 Η απόδοση των όρων *franchising, franchisor, franchisee* στα Ελληνικά.

Η σύμβαση *franchising* όπως και άλλες συμβάσεις της σύγχρονης οικονομικής ζωής, π.χ. οι συμβάσεις *Leasing, Forfaiting, Factoring, Merchandising, Management* κ.τ.λ. είναι μορφώματα του Αγγλοαμερικάνικου Δικαίου (*Common Law*) και έχει επικρατήσει διεθνώς να αναφέρονται στη Αγγλική γλώσσα. Το γεγονός αυτό έχει δημιουργήσει αρκετά προβλήματα τόσο στον Έλληνα νομοθέτη, ο οποίος απέδωσε παραδείγματος χάρη τον όρο *factoring* περιφραστικά ως «πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων».

Η απόδοση των όρων *franchising, franchisor, franchisee* στα Ελληνικά παρουσιάζει επιπλέον τη δυσκολία ότι αφενός μεν το *franchising* δεν έχει ακόμη ρυθμισθεί νομοθετικά στη χώρα μας έτσι ώστε να υπάρχει επίσημη απόδοση του στη γλώσσα μας, αφετέρου δε όντας ουσιαστικά ένας όρος-μανδύας υπό τον οποίο λειτουργούν διάφορες συμβατικές σχέσεις δεν προσφέρεται εύκολα για ακριβόλογες γλωσσικές αποδόσεις. Η μέχρι σήμερα απόδοση του όρου *franchising* στα Ελληνικά είναι *Δικαιόχρηση* ή *Δικαιοχρησία* και των όρων *franchisor, franchisee* είναι *Δικαιοπάροχος* ή *Δότης* και *Δικαιοδόχος* ή *Λήπτης* αντίστοιχα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συγκεκριμένη απόδοση είναι

αρκετά επιτυχημένα αλλά συγχρόνως μάλλον μονοσήμαντη για έναν όρο τόσο πολυσήμαντο όσο το *franchising*. Μία άλλη πολύ πιο πρόσφατη περιφραστική διατύπωση είναι «παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης στη διανομή». Τέλος μία τρίτη, πάλι περιφραστικά διατύπωση, για τη σύμβαση *franchising* είναι «Σύμβαση Χρηματοδοτικής Μίσθωσης Συστήματος».

Με βάση την τελευταία αυτή διατύπωση μία ακόμη πρόταση απόδοσης του όρου *franchising* στα Ελληνικά θα μπορούσε να είναι «Μίσθωση Επιχειρηματικής Οργάνωσης». Πάντως μέχρις ότου υπάρξει ένας ευρύτερα αποδεκτός Ελληνικός νομικός όρος θεωρούμε ότι είναι σκόπιμο να χρησιμοποιείται ο Αγγλικός, με εξαίρεση τους όρους *Franchisor-Franchisee* όπου νομίζουμε ότι οι αντίστοιχοι Ελληνικοί δότης και λήπτης, τους οποίους πρώτος εισήγαγε στο σχετικό Νομικό λεξιλόγιο κ. Απόστολος Γεωργιάδης και πολύ πιο εύχρηστοι είναι αλλά και αποδίδουν με επιτυχία τους σχετικούς Αγγλικούς. (Κωστάκης, 2004)

2.2 Νομικοί ορισμοί- Business Format Franchising

Προτού προβούμε στην παράθεση των κυριότερων νομικών ορισμών που έχουν διατυπωθεί διεθνώς για το *franchising* είναι απαραίτητο να διευκρινίσουμε ότι αυτοί αναφέρονται στο λεγόμενο «Business Format Franchising» ή *franchising* δεύτερης γενιάς, σε αντιδιαστολή με το *franchising* πρώτης γενιάς που αναπτύχθηκε αρχικά πάρα πολύ στις Η.Π.Α. και αφορά είτε το βιομηχανικό *franchising* ή *franchising* παραγωγής, είτε το *franchising* επωνυμίας ή σήματος οι οποίοι ανήκουν στη μεγάλη κατηγορία του Business Format Franchising. (Κωστάκης, 2004)

2.2.1 Τι σημαίνει Business Format Franchising και ποια είναι τα χαρακτηριστικά του.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Υπουργείου Εμπορίου των Η.Π.Α. ο όρος «Business Format Franchising» περιγράφεται ως: «χαρακτηριζόμενος από μία διαρκή επιχειρηματική σχέση μεταξύ του *Franchisor* και του *Franchisee* η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα-μία στρατηγική και ένα σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία».

2.3 Οι κυριότεροι νομικοί ορισμοί του Franchising

2.3.1 Ο Ορισμός του προηγούμενου Κανονισμού 4078/88 της Επιτροπής.

«*Franchise* είναι το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες».

Ο συγκεκριμένος ορισμός δεν είναι απόλυτα ικανοποιητικός καθώς καθόσον περιορίζει αισθητά την έννοια του franchising. Συμπληρώνεται όμως αμέσως μετά με τον ορισμό της συμφωνίας franchise.

Αμέσως μετά ο προηγούμενος Κανονισμός 4087/88 όριζε τη συμφωνία franchise ως εξής: «η συμφωνία με την οποία μία επιχείρηση, ο δικαιούχος, παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιούχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του

franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Περιλαμβάνει υποχρεώσεις που αφορούν:

- τη χρήση κοινής επωνυμίας ή πινακίδας καταστήματος και την ενιαία εμφάνιση των χώρων ή και των μεταφορικών μέσων που υπάγονται στη σύμβαση
- την ικανοποίηση από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο τεχνογνωσίας
- τη συνεχή παροχή εκ μέρους του δικαιοπάροχου στο δικαιοδόχο εμπορικής και τεχνικής υποστήριξης κατά τη διάρκεια ισχύος της συμφωνίας.

Αντιπαραβάλλοντας τους δύο αυτούς ορισμούς του προηγούμενου Κανονισμού διαπιστώνουμε ότι η κατανόηση της έννοιας της συμφωνίας *franchise* προϋποθέτει την κατανόηση του όρου *franchise*. Ο ορισμός των δύο αυτών εννοιών σε δύο ξεχωριστά κείμενα κρίνεται σωστός, καθόσον έτσι αφενός αποφεύγεται η διατύπωση ενός ενιαίου μεν αλλά μακροσκελούς και συνεπώς δυσνόητου ορισμού και αφετέρου διαχωρίζονται σαφώς οι δύο έννοιες. Οι δύο λοιπόν αυτοί ορισμοί αλληλοσυμπληρώνονται. (Κωστάκης, 2004)

2.3.2 Ο Ορισμός του κανόνα για το franchise της Ομοσπονδιακής Επιτροπής Εμπορίου των Η.Π.Α.

«Ο όρος *franchise* σημαίνει οποιαδήποτε διαρκή εμπορική σχέση η οποία δημιουργήθηκε από κάποια συμφωνία με βάση τα οποία:

- Ένα πρόσωπο (ο λήπτης) προσφέρει, πουλά ή διανέμει σε οποιοδήποτε πρόσωπο διαφορετικό από κάποιον Δότη, εμπορεύματα, προϊόντα, ή υπηρεσίες τα οποία:

- αναγνωρίζονται από ένα εμπορικό σήμα, σήμα υπηρεσιών, εμπορική επωνυμία, διαφημιστικά ή άλλα εμπορικά σύμβολα τα οποία προσδιορίζουν ένα άλλο πρόσωπο (τον Δότη) ή

- έμμεσα ή άμεσα απαιτείται ή συνιστάται να ικανοποιούν τις ποιοτικές προδιαγραφές που έχουν ορισθεί από τον Δότη και όπου ο Λήπτης λειτουργεί την επιχείρηση του χρησιμοποιώντας το εμπορικό σήμα, το σήμα υπηρεσιών, την εμπορική επωνυμία, διαφημιστικά ή άλλα εμπορικά σύμβολα, τα οποία προσδιορίζουν τον Δότη .

- - Ο Δότης ασκεί ή έχει την εξουσία να ασκήσει ένα σημαντικού βαθμού σημαντικού βαθμού έλεγχο επάνω στη μέθοδο λειτουργίας της επιχείρησης του λήπτη , στην οποία συμπεριλαμβάνονται ενδεικτικά η επιχειρηματική οργάνωση του λήπτη , οι προωθητικές ενέργειες , ο τρόπος διοίκησης και ο σχεδιασμός μάρκετινγκ ή

- Ο δότης παρέχει σημαντική βοήθεια στον λήπτη αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής του , στον οποίο συμπεριλαμβάνεται ενδεικτικά η επιχειρηματική οργάνωση του λήπτη, η μέθοδος της διοίκησης , ο σχεδιασμός μάρκετινγκ και οι προωθητικές ενέργειες υπό την προϋπόθεση όμως πως η παρεχόμενη αυτή βοήθεια στις προωθητικές ενέργειες του λήπτη δεν θα συνιστά την κύρια προς αυτόν βοήθεια σε άλλους τομείς του τρόπου οργάνωσης της επιχείρησής του.

Ο λήπτης είναι υποχρεωμένος , ως προϋπόθεση της απόκτησης ή της έναρξης λειτουργίας της επιχείρησης franchising , να καταβάλει ένα ποσό ή να δεσμευθεί ότι θα καταβάλει στον δότη ή σε κάποιο πρόσωπο που θα συνδέεται με τον δότη»

Στον ορισμό αυτό περιέχονται τα ακόλουθα έξι συστατικά στοιχεία του franchising:

- 1) Η διαρκής εμπορική σχέση η οποία θεμελιώνεται σε μια σύμβαση.
- 2) Η απόκτηση από τον λήπτη του δικαιώματος να πουλά τα επώνυμα προϊόντα του δότη.
- 3) Η απόκτηση από τον λήπτη του δικαιώματος να λειτουργεί την επιχείρησή του κάτω από την εμπορική επωνυμία του δότη.
- 4) Η άσκηση σημαντικού βαθμού ελέγχου από τον δότη επάνω στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης του λήπτη.
- 5) Η παροχή σημαντικής βοήθειας από τον δότη στον λήπτη και
- 6) Η καταβολή από τον λήπτη χρηματικών ποσών στον δότη.

Η διατύπωση του συγκεκριμένου ορισμού είναι περιοριστική , πράγμα που σημαίνει ότι μια εμπορική σχέση πρέπει να περιλαμβάνει οπωσδήποτε και τα έξι προαναφερθέντα στοιχεία για να χαρακτηριστεί ως σύμβαση *franchising*. (Κωστάκης, 2004)

2.4 Οι οικονομικοί ορισμοί

Το *franchising* είναι κατά βάση μια στρατηγική ανάπτυξης και εξάπλωσης επιχειρήσεων. Είναι η υπ' αριθμό ένα φόρμουλα των στρατηγικών μάρκετινγκ . Μπορεί ακόμα να αποτελέσει σημαντικό όπλο για την αντιμετώπιση οικονομικών κρίσεων, γιατί αφενός μεν αποτελεί ένα είδος «προστατευτικού κελύφους» για τους λήπτες, αφετέρου δε είναι ένα σύστημα ταχείας επιχειρηματικής ανάπτυξης και προστασίας για τον δότη . Πράγματι, όπως πολλά οικονομικά και εμπορικά φαινόμενα , το *franchising* διαπλάσθηκε από το εν γένει οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον και γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη μέσα σε

περιβάλλον οικονομικής κρίσης . Το γεγονός βέβαια αυτό ισχύει περισσότερο για την Ευρώπη και πολύ λιγότερο για τις Η.Π.Α. όπου το «αμερικάνικο όνειρο» συντέλεσε στην ραγδαία ανάπτυξη μεγάλων αλυσίδων όπως π.χ. τα McDonald's.

Το *franchising* είναι ένας από τους βασικότερους μοχλούς ανάπτυξης των αγορών πολλών χωρών τα τελευταία περίπου 30 χρόνια. Ξεκινώντας ως μέθοδος ανάπτυξης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ταχυ-εστιατορίων (fast food) κατόρθωσε μέσα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα να εισβάλει σε σχεδόν κάθε είδους επιχειρηματική δραστηριότητα . Σημαντικότερο επίτευγμά του ήταν το ότι συνέβαλε τα μέγιστα στην αναδιαμόρφωση των καταναλωτικών συνηθειών παγκοσμίως .Ακόμα με την υπάρχουσα έντονη τάση παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και τα διαρκώς αυξανόμενα οικονομικά μεγέθη στον τομέα των υπηρεσιών σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες ο ρυθμός αύξησης του *franchising* ως επιχειρηματικής μεθόδου είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα επιταχύνεται συνεχώς.

Ο δότης και ο λήπτης συναποτελούν μια μοναδική κάθετη δομή της παραγωγής . Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από αυτό το σχήμα, κάποιες από τον δότη και κάποιες άλλες , συνήθως βέβαια οι λιγότερες από τον λήπτη , καθορίζουν τόσο την φύση όσο και την ποιότητα του πωλούμενου προϊόντος και της παρεχόμενης υπηρεσίας , το κόστος παραγωγής καθώς επίσης και την τιμή πώλησης . Με άλλα λόγια οι αποφάσεις αυτές καθορίζουν τελικά τις οικονομικές συνθήκες κάτω από τις οποίες διανέμεται το προϊόν και παρέχεται η υπηρεσία.

Υπό το πρίσμα των προαναφερθέντων είναι εύκολο να διαπιστώσει κανείς την τεράστια οικονομική σημασία του *franchising*. Είναι συνεπώς απαραίτητο να παρατεθούν ορισμένοι από τους κυριότερους διεθνώς διατυπωθέντες οικονομικούς ορισμούς του *franchising*.

2.4.1 Ο ορισμός του κώδικα δεοντολογίας της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας franchise

«Το *franchising* είναι ένα σύστημα μάρκετινγκ αγαθών ή/και υπηρεσιών ή/και τεχνολογίας , το οποίο βασίζεται σε μια στενή και διαρκή συνεργασία μεταξύ νομικά και οικονομικά ξεχωριστών και ανεξάρτητων επιχειρήσεων , του δότη (franchisor) και των ληπτών (franchisees), όπου ο δότης παραχωρεί στους λήπτες του το δικαίωμα και επιβάλλει την υποχρέωση να ασκούν μια επιχείρηση σύμφωνα με το δικό του σύστημα. Το δικαίωμα αυτό νομιμοποιεί και υποχρεώνει τον λήπτη, αντί ενός άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος , να χρησιμοποιεί την εμπορική επωνυμία του Δότη ή/και το εμπορικό σήμα ή/και το σήμα των υπηρεσιών , την τεχνογνωσία του, τις επιχειρηματικές και τεχνικές μεθόδους του, το διαδικαστικό του σύστημα και άλλα βιομηχανικά ή/και πνευματικά δικαιώματα ,υποστηριζόμενος από τον δότη με τη συνεχή παροχή εμπορικής και τεχνικής βοήθειας , μέσα στο πλαίσιο και για όσο χρονικό διάστημα διαρκεί η έγγραφη σύμβαση franchising που έχει συναφθεί μεταξύ των μερών γι' αυτό το σκοπό».

Βασικό στοιχείο αυτού του ορισμού είναι ότι ορίζει εννοιολογικά ευθύς εξαρχής το franchising ως ένα σύστημα μάρκετινγκ . Αυτή εξάλλου είναι και η ουσιαστική του διαφοροποίηση από τους προδιατυπωθέντες νομικούς ορισμούς . Κατά τα λοιπά περιλαμβάνει όλα εκείνα τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το Business Format Franchise.

2.4.2 Ορισμός της βρετανικής Ένωσης franchise

«Franchising είναι μια συμβατική άδεια που χορηγείται από ένα πρόσωπο (τον δότη-franchisor) σε ένα άλλο (λήπτη-franchisee) η οποία :

- επιτρέπει ή επιβάλλει στον λήπτη να ασκεί κατά τη διάρκεια της χρονικής περιόδου του *franchise* μια ιδιαίτερη επιχειρηματική δραστηριότητα κάτω από ή χρησιμοποιώντας ένα εξειδικευμένο όνομα το οποίο ανήκει ή συνδέεται με τον δότη.
- νομιμοποιεί τον δότη να ασκεί διαρκεί έλεγχο κατά τη διάρκεια της χρονικής περιόδου του *franchise* επάνω στον τρόπο με τον οποίο ο λήπτης ασκεί την επιχειρηματική του δραστηριότητα η οποία είναι υποκείμενο του *franchise* .
- υποχρεώνει τον δότη να παρέχει βοήθεια στον λήπτη κατά την άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας που είναι το υποκείμενο του *franchise* (σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησης του λήπτη, την εκπαίδευση του προσωπικού του, τη διαχείριση των εμπορευμάτων, τη διοίκηση ή με άλλο τρόπο)
- επιβάλλει στον λήπτη να καταβάλει περιοδικώς καθόλη τη διάρκεια του *franchise* στον δότη χρηματικά ποσά ως αντάλλαγμα για το *franchise* ή για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον δότη σε αυτόν.
- δεν αποτελεί συναλλαγή μεταξύ μιας εταιρείας Holding και της θυγατρικής της ή μεταξύ θυγατρικών της ίδιας Εταιρείας Holding ή μεταξύ ενός φυσικού προσώπου και μιας εταιρείας που ελέγχονται από αυτό.

Συνοψίζοντας λοιπόν τους παραπάνω ορισμούς θα μπορούσαμε να πούμε ότι από οικονομική άποψη το *franchising* είναι «Μία μέθοδος μάρκετινγκ και συγχρόνως μία επιχειρηματική στρατηγική η οποία δίνει τη δυνατότητα της δημιουργίας και ανάπτυξης ενός εμπορικού δικτύου

στους τομείς της διανομής προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών. Στηρίζεται στη διαρκή συνεργασία μεταξύ δύο ανεξάρτητων νομικά και οικονομικά επιχειρήσεων, του δότη και του λήπτη και προϋποθέτει τόσο την παροχή άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας αλλά και τεχνογνωσίας από τον δότη στον λήπτη έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, όσο και την ένταξη και λειτουργία της επιχείρησης του λήπτη κάτω από το σύστημα franchise που έχει δημιουργήσει ο δότης με αντικειμενικό σκοπό την δημιουργία κερδών και για τα δύο μέρη».

(Κωστάκης,2004)

2.5 Είδη Franchising

Οι συμβάσεις του *franchising* μπορούν να διακριθούν με βάση τρία κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά είναι ο τομέας της επιχειρηματικής δραστηριότητας του *franchising*, οι σχέσεις των εμπλεκόμενων και ο βαθμός εξάρτησής τους.

2.5.1 Με κριτήριο τον τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Το *franchising* ανάλογα με τον τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας του μπορεί να διακριθεί σε *franchising* διανομής, σε *franchising* υπηρεσιών, σε *franchising* βιομηχανίας-παραγωγής και σε μικτά είδη *franchising*.

2.5.1.1 Franchising διανομής

Το *franchising* διανομής (*distributor franchising*) αποτελεί το είδος του *franchising* που συναντάται συχνότερα. Κατά το είδος αυτό του *franchising*, ο μὲν *franchisor* μπορεί να είναι είτε ένας παραγωγός που να διανέμει μέσω ενός δικτύου τα προϊόντα του, είτε ένας διανομέας που να αποτελεί απλά ένα εμπορικό κέντρο, ο δε *franchisee* καταστήματα με το διακριτικό όνομά του *franchisor*.

Στην περίπτωση του διανομέα μπορεί αυτός να λαμβάνει απ' ευθείας από τον παραγωγό τα προς διάθεση προϊόντα ή να αναθέτει σε τρίτους παραγωγούς να κατασκευάσουν τα προς διάθεση για λογαριασμό του.

Στην πρώτη περίπτωση έχουμε σχέση μεταξύ παραγωγού και λιανοπωλητή, ενώ στη δεύτερη χονδρέμπορου και λιανοπωλητή. Στην πρώτη περίπτωση ο *franchisee* δεν έχει το δικαίωμα να κατασκευάσει δικά του προϊόντα στα οποία να χρησιμοποιεί το όνομα και / ή το σήμα του *franchisor*. Στη δεύτερη περίπτωση είναι δυνατόν ο *franchisee* να

έχει και άλλους προμηθευτές αρκεί ο *franchisor* να έχει ενημερωθεί σχετικά με τους προμηθευτές με τους οποίους ο *franchisee* μπορεί να έχει άμεση συναλλαγή.

Στη χώρα μας *franchisors* της πρώτης περίπτωσης είναι ενδεικτικά τα Παγωτά «Δωδώνη», η «Neoset», το «Stefanel», κ.α., ενώ της δεύτερης περίπτωσης είναι τα «Goody's», το «Cook Shop», το «Folie-Folie», το «Body shop», τα «Coffees Collections», κ.α. Παραδείγματα *franchising* διανομής αποτελούν ακόμη τα βενζινάδικα. (Κάζη, Τσαγκούρη 2004)

2.5.1.2 Franchising υπηρεσιών

Το *franchising* υπηρεσιών αποτελεί το είδος εκείνο του *Franchising* που παρουσιάζει προοδευτικά τη μεγαλύτερη ανάπτυξη. Κατά το είδος αυτό του *franchising*, ο *franchisor* διαμορφώνει ένα υπόδειγμα παροχής υπηρεσιών και το οποίο υποχρεούνται να εφαρμόσουν οι *franchisees*. Ο κάθε *franchisee* απλά με βάση το υπόδειγμα αυτό προσφέρει τις υπηρεσίες του χρησιμοποιώντας το όνομα ή την επωνυμία ή το σήμα ή την τεχνογνωσία του *franchisor*.

Στο *franchising* υπηρεσιών φαίνεται καλύτερα ο τύπος της επιχειρηματικής μορφής *franchising*. Στη χώρα μας παραδείγματα της μορφής αυτής *Franchisors* είναι η «Ευρογνώση», τα «Balloons» (παιδική ψυχαγωγία), τα «Mail Boxes» και τα «Αχον».

Στην κατηγορία του *franchising* υπηρεσιών υπάγεται και το κινητό *franchising* (*mobile Franchise*) κατά το οποίο οι υπηρεσίες δεν παρέχονται στο κατάστημα του *franchisee* αλλά οι υπάλληλοι της επιχείρησης του *franchisee* μεταβαίνουν με τα δικά τους μεταφορικά μέσα στον πελάτη και προσφέρουν εκεί τις υπηρεσίες τους. (Κάζη, Τσαγκούρη, 2004)

2.5.1.3 Franchising βιομηχανίας – παραγωγής

Το *franchising* βιομηχανίας – παραγωγής αποτελεί το είδος εκείνο του *franchising* που χρησιμοποιείται λιγότερο. Κατά την περίπτωση αυτή, ο *franchisor* (βιομήχανος) παρέχει στον *franchisee* την άδεια να κατασκευάσει σύμφωνα με τις υποδείξεις του και κατόπιν να πωλήσει προϊόντα που θα φέρουν το σήμα του, δηλαδή μπορεί να ενεργήσει και σαν χονδρέμπορος. Παρατηρείται ότι κατά την περίπτωση αυτή έχουμε τη μεταβίβαση, εκτός των βασικών στοιχείων μιας σύμβασης *franchising*, της τεχνογνωσίας και μερικές φορές των πρώτων υλών όπως π.χ. στην περίπτωση της Coca-Cola.

Επομένως, στο *franchising* βιομηχανίας-παραγωγής έχουμε το πλεονέκτημα ότι ο *franchisor* αφ' ενός περιορίζει το ύψος των επενδύσεων του των απαιτήτων για την παραγωγή και αφ' ετέρου επωφελείται από τη σχετική παραγωγή. Φυσικά, στην περίπτωση αυτή του *franchising* θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα αφ' ενός η ενδεχόμενη κακή χρήση από μέρους του *franchisee* της μεθόδου του *franchisor*, οπότε θα υποστεί ο *Franchisor* τις αρνητικές συνέπειες στη φήμη των προϊόντων του, και αφ' ετέρου η αδυναμία πολλές φορές, λόγω αποστάσεως του *franchisor* να ελέγχει τον *franchisee*. (Κάζη, Τσαγκούρη, 2004)

2.5.1.4 Μικτά είδη Franchising

Τέλος συναντώνται και πολλά μικτά είδη *franchising*, όπου συνυπάρχουν τα στοιχεία της πώλησης προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών.

Στη χώρα μας παραδείγματα της κατηγορίας αυτής αποτελούν η «Roma Pizza», το «Brazilian Café», το «Beauty shop» και ο «Γερμανός».

2.5.2 Με κριτήριο τις σχέσεις των εμπλεκομένων

Το *franchising* ανάλογα με τον τρόπο που αναπτύσσονται οι σχέσεις μεταξύ του *franchisee* και του *franchisor* διακρίνεται σε χρηματοδοτικό *franchising*, σε συνεταιριστικό *franchising*, σε μερικό *franchising* και σε πολλαπλό *franchising*. (Κάζη, Τσαγκούρη, 2004)

2.5.2.1 Χρηματοδοτικό Franchising

Το χρηματοδοτικό *franchising* αποτελεί το είδος εκείνο του *franchising* όπου ο *franchisor* χρηματοδοτεί την επένδυση, ενώ ο *franchisee* αναλαμβάνει ολόκληρη τη διαχείριση του δικτύου. Όπως είναι φυσικό η επιτυχία του όλου συστήματος εξαρτάται από την ικανότητα του *franchisee*. (Κάζη, Τσαγκούρη 2004)

2.5.2.2 Συνεταιριστικό Franchising

Το συνεταιριστικό *franchising* αποτελεί τη μορφή αυτή όπου ο *franchisor* συμμετέχει κατά ένα μέρος στο κεφάλαιο της επιχείρησης του *franchisee*. Το ποσοστό συμμετοχής συνήθως είναι του 50, έτσι ώστε η διοίκηση να ανήκει στον *franchisee*. Εξ' άλλου, η περίπτωση αυτή του *franchising* επιτρέπει τον αποτελεσματικότερο έλεγχο του *franchisee* από τον *franchisor*. (Κάζη, Τσαγκούρη, 2004)

2.5.2.3 Μερικό Franchising

Το μερικό *franchising* αποτελεί τη μορφή αυτή του *franchising* όπου ο *franchisor* χρησιμοποιεί ένα μέρος ενός καταστήματος (συνήθως πολυκαταστήματος) που δεν ανήκει σε σύστημα *franchising* για να διαθέσει με το δικό του σύστημα *franchising* τα προϊόντα του μέσα σ' αυτό. Το σύστημα αυτό είναι γνωστό και σαν «shop in the

shop» και στην Ελλάδα για παράδειγμα έχουμε το κατάστημα «Λαμπρόπουλος».

Την περίπτωση αυτή του *franchising* μπορούμε να την θεωρήσουμε σαν ιδιόρρυθμη μορφή *franchising* γιατί οι σχέσεις μεταξύ *franchisor* και *franchisee* δεν είναι απόλυτα αυτές που ισχύουν σε ένα δίκτυο *franchising* και σε πολλά σημεία μοιάζουν μ' αυτές που αναπτύσσονται μεταξύ προμηθευτή και λιανοπωλητή. (Κάζη, Τσαγκούρη, 2004)

2.5.3 Με κριτήριο τον βαθμό εξάρτησης των εμπλεκομένων

Το *franchising* ανάλογα με το βαθμό εξάρτησης του *franchisee* από τον *franchisor* διακρίνονται σε υπαγωγής και ισοτιμίας.

2.5.3.1 Franchising υπαγωγής

Σύμφωνα με το *franchising* υπαγωγής (*subjection franchising*) ο *franchisor* διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο και καθορίζει μονομερώς την επιχειρηματική πολιτική του *franchisee*. Ακόμη, είναι ο κάτοχος της τεχνογνωσίας (*know-how*) και ο αρχικός δημιουργός της. Ο *franchisee* είναι υποχρεωμένος να συμμορφώνεται προς τις αυστηρές οδηγίες και προδιαγραφές του *franchisor* και αποτελεί απλό εκτελεστικό όργανό του παρόλο που έχει αυτοτελή επιχειρηματική οντότητα. Εξ' άλλου χαρακτηριστικό του *franchising* υπαγωγής αποτελεί το ότι ο *franchisor* συνδέεται με τον *franchisee* χωρίς αυτοί να συνδέονται ανά μεταξύ τους. (Κάζη, Τσαγκούρη, 2004)

2.5.3.2 Franchising ισοτιμίας

Σύμφωνα με το *franchising* ισοτιμίας ο *franchisor* δεν κυριαρχεί αλλά υπάρχει μια μορφή συνεργασίας , με βάση την ισοτιμία του *franchisor* και του *franchisee* για την προώθηση των πωλήσεων και την επιτυχία του συστήματος. Ο *franchisor* συμμετέχει στην εναρμόνιση ενεργειών για την επίτευξη των στόχων του συστήματος. Η συνεργασία μεταξύ *franchisor* και *franchisee* μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορους τρόπους , όπως ανταλλαγή πληροφοριών και προσωπικού , κάλυψη περιοδικών αναγκών σε εμπορεύματα κ.α. με τις οποίες επιδιώκεται η τελική επιτυχία του συστήματος. (Κάζη, Τσαγκούρη, 2004)

3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISE

Η σύμβαση *franchise* αποτελείται συνήθως από τέσσερα μέρη:

α) προοίμιο, β) υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου, γ) υποχρεώσεις του δικαιοδόχου, δ) λοιπές διατάξεις.

α. Στο προοίμιο καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, υπογραμμίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλόμενων μερών και στη συνέχεια περιγράφεται το περιεχόμενο του «πακέτου» που αποτελεί το *franchise*, 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 αναπαραγωγής, τις τεχνογνωσίες ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από τον δικαιοπάροχο στο δικαιοδόχο προς εκμετάλλευση.

β. Οι υποχρεώσεις του δικαιοδόχου αναφέρονται στα στοιχεία εκείνα που συνιστούν τη συμβολή του τελευταίου για την επίτευξη του οικονομικού σκοπού του *franchising*, όπως: παραχώρηση στο δικαιοδόχο της χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» *franchising*, ένταξη του δικαιοδόχου στο σύστημα με την παροχή σ' αυτόν της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσής του, εφοδιασμό του δικαιοδόχου με πρώτες ύλες, ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα (ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δικαιοπάροχο), συνεχή υποστήριξη του δικαιοδόχου καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης, προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία ο δικαιοδόχος θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό.

γ. Ο δικαιοδόχος πωλεί τα προϊόντα του συστήματος στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Οι

υποχρεώσεις του δικαιοδόχου αναφέρονται στα στοιχεία εκείνα που συνιστούν τη συμβολή του τελευταίου στην επίτευξη του οικονομικού σκοπού του *franchising*, σε αντιπαροχή της αντίστοιχης συμβολής του δικαιοπάροχου. Ειδικότερα περιλαμβάνονται οι ακόλουθες υποχρεώσεις: η καταβολή ενός εφάπαξ ποσού (entry fee) για την παραχώρηση από μέρους του δικαιοπάροχου της χρήσης και εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας και δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας, η περιοδική καταβολή στο δικαιοπάροχο ενός ορισμένου ποσοστού από τις εισπράξεις των πωλήσεων μετά την αφαίρεση των φόρων, η ενεργός προώθηση των πωλήσεων με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της προσωπικής εργασίας και των άλλων μέσων που έχει στη διάθεσή του ο δικαιοδόχος, η συμμόρφωση στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως ο σεβασμός της αρχής της ομοιομορφίας σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα (image) των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά στην οποία γίνεται η διάθεσή τους.

δ. Στις «λοιπές διατάξεις» περιλαμβάνονται ρυθμίσεις που αναφέρονται στη διάρκεια της σύμβασης, την παράτασή της, την καταγγελία, την εκκαθάριση μετά τη λήξη της σύμβασης της συμμετοχής του δικαιοδόχου στο λεγόμενο «Συμβούλιο των Δικαιοδόχων», τη διαιτησία, το εφαρμοστέο δίκαιο (όταν οι συμβαλλόμενοι προέρχονται από διαφορετικές χώρες), το αρμόδιο για την εκδίκαση των διαφορών δικαστήριο. Επίσης, περιλαμβάνονται ρυθμίσεις που αναφέρονται στην αποζημίωση του δικαιοδόχου μετά τη λύση της σύμβασης (με καταγγελία ή άλλο τρόπο), στην αγορά από τον δικαιοπάροχο μη πωληθέντων προϊόντων ή ακόμα και του καταστήματος, στους λόγους που δικαιολογούν καταγγελία της σύμβασης πριν από τη λήξη της

(παύση πληρωμών, πτώχευση, βλάβη της φήμης του δικτύου κ.λ.π.). (ICAP, 2005).

3.1 Η οικονομική διάσταση της σύμβασης

Κάθε σύμβαση *franchising* περιέχει τρία κύρια οικονομικά χαρακτηριστικά:

- το οικονομικό κόστος που συνεπάγεται για τον λήπτη η ένταξη του στο δίκτυο *franchising* του δότη και η έναρξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας
- τη διαρκή οικονομική επιβάρυνση του λήπτη καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής του σχέσης με τον δότη για να μπορεί να διατηρεί την ιδιότητα του ως μέλος του δικτύου *franchising* και
- την οικονομική συμμετοχή του λήπτη στο διαφημιστικό πρόγραμμα του δικτύου *franchising*

Στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε στο λεγόμενο δικαίωμα εισόδου στο σύστημα *franchising*, στη δεύτερη στα διαρκή δικαιώματα και στην τρίτη στη διαφημιστική εισφορά. Στο παρόν κεφάλαιο θα εξετασθούν τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά στοιχεία της σύμβασης *franchising* από οικονομική σκοπιά.

Στο *franchising* η πηγή εσόδων του λήπτη είναι η λειτουργία του καταστήματος του. Η πηγή εσόδων του δότη είναι η παραχώρηση της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου *franchising* (δικαιώματα βιομηχανικής- πνευματικής ιδιοκτησίας και τεχνογνωσία), η παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στον λήπτη και τέλος η πώληση των προϊόντων του στον λήπτη (στο *franchising* διανομής). Για να είναι επωφελής για τον λήπτη η ένταξη του σε κάποιο δίκτυο *franchising* θα πρέπει η λειτουργία της επιχείρησης του μέσα σε αυτό να του επιφέρει ένα τέτοιο εισόδημα έτσι ώστε:

- α) να αποσβέσει σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα το αρχικό κεφάλαιο που επένδυσε,
- β) να εισπράττει ένα λογικό ποσό κερδών (απόδοση επενδυθέντος κεφαλαίου),
- γ) να αμοιβεται για την προσωπική εργασία που παρέχει και
- δ) να έχει τη δυνατότητα καταβολής στον δότη των συμφωνηθέντων ποσών.

Όσον αφορά τον δότη θα πρέπει η λειτουργία του δικτύου *franchising* να του αποφέρει ένα τέτοιο εισόδημα έτσι ώστε:

- α) να καλύπτει τα γενικά του έξοδα και
- β) να κερδίζει ένα λογικό ποσό από την παροχή των πάσης φύσεως υπηρεσιών του στο δίκτυο. (Κωστάκης, 2004)

3.1.1 Το δικαίωμα εισόδου (Entry Fee)

Αποτελεί κανόνα στις συμβάσεις η ύπαρξη πρόβλεψης για την πληρωμή από τον λήπτη στον δότη ενός συγκεκριμένου ποσού το οποίο ορίζεται ως δικαίωμα εισόδου στο σύστημα *franchising*. Συνήθως η καταβολή του συγκεκριμένου ποσού γίνεται εφάπαξ συγχρόνως με την υπογραφή της σύμβασης, συμβαίνει όμως μερικές φορές να συμφωνείται η καταβολή του σε δόσεις (π.χ. 1/3 με την υπογραφή της σύμβασης, 1/3 με την ολοκλήρωση του σταδίου της αρχικής εκπαίδευσης και 1/3 με την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης του λήπτη). Το δικαίωμα αυτό εισόδου (Entry Fee Initial ή franchise fee) καταβάλλεται από τον λήπτη ως αντάλλαγμα για:

- 1) την **είσοδο του στο δίκτυο** *franchising* μιας επώνυμης επιχείρησης και τη λειτουργία της δικής του επιχείρησης κάτω από ένα επώνυμο σύστημα *franchising* με αποτέλεσμα την απόκτηση από αυτόν ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη σχετική αγορά.

- 2) την παραχώρηση σε αυτόν της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων **βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας** του δότη.
- 3) την παραχώρηση της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης της **τεχνογνωσίας** του δότη.
- 4) τα **έξοδα** στα οποία υποβλήθηκε ο δότης προκειμένου να επιλέξει το συγκεκριμένο λήπτη (δημοσιεύσεις, συνεντεύξεις, έλεγχος οικονομικών στοιχείων κ.λ.π.).
- 5) τα έξοδα στα οποία υποβλήθηκε ο δότης κατά τη **διαδικασία ανεύρεσης και έγκρισης** του χώρου όπου θα λειτουργήσει το κατάστημα του λήπτη (έρευνα αγοράς, ταξίδια κ.λ.π.)
- 6) την παράδοση σε αυτόν της βασικής **αρχιτεκτονικής μελέτης** για τον τρόπο διαμόρφωσης του καταστήματός του, η οποία έχει συνταχθεί με έξοδα του δότη.
- 7) την παράδοση του **εγχειρίδιου λειτουργίας** (Operations Manual).
- 8) την αρχική του **εκπαίδευση** στις μεθόδους λειτουργίας του συστήματος *franchising*.
- 9) τα **έξοδα νομικής, λογιστικής** φύσεως στα οποία υποβλήθηκε ο δότης προκειμένου να ετοιμάσει όλα τα απαραίτητα σχετικά έγγραφα (συμβάσεις, εγχειρίδια, ενημερωτικά έντυπα) και
- 10) την παραχώρηση αποκλειστικής εκμετάλλευσης του **πακέτου franchise** σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Συνοψίζοντας μπορεί να λεχθεί ότι η συγκεκριμένη αντιπαροχή του λήπτη αντιστοιχεί τόσο στην παροχή από τον δότη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου *franchising* μιας επώνυμης επιχείρησης στο δίκτυο της οποίας εισέρχεται ο λήπτης, όσο και σε μια σειρά από παροχές που απαιτούνται για την αρμονική του ένταξη και λειτουργία στο σύστημα *franchising* του δότη.

Ο υπολογισμός και καθορισμός από τον δότη του ποσού που αντιστοιχεί στο δικαίωμα εισόδου δεν είναι εύκολος. Δυστυχώς στην πράξη πολλές φορές ο καθαρισμός αυτός γίνεται με αποκλειστικό κριτήριο το τι συνηθίζεται στη σχετική αγορά χωρίς να εξετάζονται οι ιδιαιτερότητες των παροχών του κάθε συστήματος *franchising*. Μία σχετικά απλή και αποτελεσματική μέθοδος υπολογισμού είναι η ακόλουθη:

- αρχικά ο δότης συντάσσει ένα λεπτομερή κατάλογο των παροχών του προς τον λήπτη.
- κατόπιν προχωρά στην αποτίμηση τους κατά παροχή και συνολικά.

Θεωρητικά το ποσό του δικαιώματος εισόδου θα πρέπει να ισούται με το συνολικό ποσό των αποτιμηθεισών παροχών. Όμως είναι πολύ πιθανό το ποσό αυτό να είναι πολύ υψηλό συγκρινόμενο με τις επικρατούσες στη σχετική αγορά συνθήκες και κατά συνέπεια αποτρεπτικό για την προσέλκυση υποψήφιων ληπτών. Στην περίπτωση αυτή ο δότης είναι εκ των πραγμάτων υποχρεωμένος να προβεί στη μείωση του προκύψαντος από τον παραπάνω υπολογισμό ποσού. Στον τελικό του αυτό υπολογισμό θα πρέπει να λάβει υπόψη του αφενός μεν το είδος και την αξία των ήδη αποτιμηθεισών παροχών του αφετέρου δε την ιδιαιτερότητα της παραχωρημένης στον λήπτη περιοχής μέσα στην οποία θα λειτουργήσει την επιχείρηση του (χαρακτηριστικά της τοπικής αγοράς, τοπικός ανταγωνισμός, βιοτικό επίπεδο). Συνυπολογίζοντας λοιπόν όλες τις σχετικές παραμέτρους θα μπορέσει να καταλήξει σε ένα εύλογο από κάθε άποψη ποσό του δικαιώματος εισόδου στο σύστημα. Ορθό επομένως είναι το ποσό αυτό να ποικίλλει ανάλογα με την ιδιαιτερότητα της παραχωρημένης περιοχής – εδώ μπορεί να γίνει μία εκ των προτέρων κατηγοριοποίηση των προς παραχώρηση περιοχών – όσο και αν αυτό είναι δυνατό σε ορισμένες περιπτώσεις να οδηγήσει στη

δημιουργία τριβών στο δίκτυο. Ακόμη, το ποσό του δικαιώματος εισόδου συνήθως αυξάνει ανάλογα με το βαθμό εξάπλωσης του δικτύου και το βαθμό αύξησης της εμπορικής του φήμης. Πάντως καλό είναι να έχει υπόψη του ο δότης ότι σε περιπτώσεις που απαιτείται η πραγματοποίηση υψηλών επενδύσεων από τον υποψήφιο λήπτη για την ένταξη του στον δίκτυο *franchising* και την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης του (π.χ. υψηλά ενοίκια, «αέρας», υψηλό κόστος απόκτησης του απαιτούμενου εξοπλισμού, υψηλό κόστος διαμόρφωσης του καταστήματος του) δεν θα πρέπει το ποσό του δικαιώματος εισόδου να υπερβαίνει το 5% - 10% του ποσού της αρχικής επένδυσης.

Στα πρώτα βήματα ανάπτυξης ενός δικτύου *franchising* τα ποσά που εισπράττει ο δότης ως δικαιώματα εισόδου αποτελούν την κυριότερη πηγή εσόδων του. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει να έχει υπόψη του ότι θα χρειασθεί να χρηματοδοτεί ο ίδιος την ανάπτυξη του δικτύου μέχρις ότου αυτό καταστεί κερδοφόρο. Το χρονικό διάστημα που θα απαιτηθεί γι' αυτό εξαρτάται από το ρυθμό της ορθολογισμένης εξάπλωσης του δικτύου. Συνεπώς είναι σοβαρό λάθος να θεωρείται από ορισμένους επιχειρηματίες ότι η έναρξη της δημιουργίας ενός δικτύου *franchise* σημαίνει και την άμεση επίτευξη κερδοφορίας της επιχείρησης. Αυτή η εντελώς εσφαλμένη εκτίμηση οδηγεί κάποιες φορές στην επιλογή της επιχειρηματικής ανάπτυξης με *franchise* αποκλειστικά και μόνο για να δοθεί λύση στα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση. Όμως το *franchising* αποτελεί την ορθή επιχειρηματική επιλογή για υγιείς και ήδη κερδοφόρες επιχειρήσεις και οπωσδήποτε δεν είναι η ενδεδειγμένη λύση για τη σωτηρία προβληματικών επιχειρήσεων. Η εσφαλμένη αυτή θεώρηση «υποχρεώνει» τον δότη να ζητά υπερβολικά μεγάλα ποσά ως δικαίωμα εισόδου καθόσον αναμένει ότι από αυτή την πηγή εσόδων θα καλύψει τόσο τις ανάγκες ανάπτυξης του δικτύου όσο και αυτές της ίδιας του της επιχείρησης. Αυτή του η

ενέργεια έχει ως άμεσο μεν αποτέλεσμα να καθιστά το πακέτο του *franchising* μη ανταγωνιστικό και επομένως καθόλου ελκυστικό για τους υποψήφιους λήπτες, ως έμμεσο δε τη βραχυπρόθεσμη εμφάνιση σοβαρότατων προβλημάτων μέσα στο δίκτυο καθόσον και αυτοί οι οποίοι δέχθηκαν να καταβάλουν το συγκεκριμένο ποσό και να ενταχθούν ως λήπτες στο σύστημα *franchising* πολύ γρήγορα θα διαπιστώσουν ότι η προσδοκώμενη ανάπτυξη δεν έρχεται και κατ' επέκταση ούτε και η επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων. (Κωστάκης, 2004)

3.1.2 Τα διαρκή δικαιώματα

Η πλειονότητα των συμβάσεων *franchising* προβλέπει την πληρωμή από τον λήπτη στον δότη χρηματικών ποσών κατά τακτά χρονικά διαστήματα, καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, με τη μορφή ποσοστών συνήθως επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης του λήπτη μετά την αφαίρεση των σχετικών φόρων. Τα ποσά αυτά ορίζονται ως Διαρκή Δικαιώματα (*royalties, Continuing Fees*) και ο συνηθέστερος τρόπος υπολογισμού τους είναι υπό τη μορφή συγκεκριμένου ποσοστού επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης του λήπτη καταβαλλόμενο σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση. Το ποσοστό αυτό διαφέρει από ένα δίκτυο *franchising* στο άλλο και το ύψος του εξαρτάται από το είδος των παροχών του δότη στις οποίες αντιστοιχεί, τις συνθήκες που επικρατούν στη σχετική αγορά, τη φήμη του συστήματος *franchising* και από το εάν ο δότης είναι συγχρόνως και προμηθευτής των συμβατικών προϊόντων (*franchising* Διανομής). Ο τελευταίος αυτός παράγοντας παίζει ουσιαστικό ρόλο γιατί στην περίπτωση αυτή ο δότης εισπράττει ένα σημαντικό ποσό από την πώληση των προϊόντων στον λήπτη με αποτέλεσμα να έχει τη

δυνατότητα να ορίζει ένα χαμηλότερο ποσοστό διαρκών δικαιωμάτων από την περίπτωση παραδείγματος χάρη του *franchising* υπηρεσιών. Μάλιστα ορισμένες φορές ο δότης αρκείται στα ποσά που εισπράττει από την πώληση των προϊόντων στον λήπτη και δεν του επιβάλλει την πληρωμή διαρκών δικαιωμάτων. Όμως η τακτική αυτή δεν κρίνεται σωστή γιατί η καταβολή διαρκών δικαιωμάτων έχει εντελώς διαφορετικό σκοπό, την αμοιβή ουσιαστικά του δότη για τις διαρκείς υπηρεσίες που προσφέρει στο λήπτη και κατ' επέκταση στο δίκτυο *franchising*. Γι' αυτό ο δότης οφείλει πάντοτε να έχει υπόψη του ότι το δικό του «επάγγελμα» διαφέρει από αυτό του απλού προμηθευτή και συνεπώς πρέπει να ασκείται και να αμοιβεται με ιδιαίτερο τρόπο.

Άλλοι τρόποι υπολογισμού των διαρκών δικαιωμάτων είναι οι ακόλουθοι:

- ποσοστό επί του ποσού των μηνιαίων ή διμηνιαίων αγορών των προϊόντων που πραγματοποιεί ο λήπτης από τον δότη
- ποσοστό επί των κερδών της επιχείρησης του λήπτη που μάλιστα μπορεί να είναι κυμαινόμενο και αντιστρόφως ανάλογο με την αύξηση των κερδών έτσι ώστε να δίδεται ένα επιπλέον κίνητρο στον λήπτη για την πραγματοποίηση υψηλότερων κερδών και τέλος
- συγκεκριμένο προκαθορισμένο σταθερό ποσό καταβαλλόμενο σε μηνιαία ή τριμηνιαία βάση. Αυτός ο τρόπος υπολογισμού ακολουθείται κυρίως στον τομέα της εστίασης και βασικές του παράμετροι είναι η τοποθεσία του καταστήματος, το μέγεθος του και το χρονικό διάστημα λειτουργίας του.

Πάντως οι συνηθέστεροι τρόποι υπολογισμού είναι υπό τη μορφή συγκεκριμένου ποσοστού είτε επί του κύκλου εργασιών είτε επί των αγορών. Ορισμένοι δότες προβλέπουν εκτός από τα παραπάνω ποσοστά και ένα ελάχιστο εγγυημένο σταθερό ποσό (*minimum garanti*) με το

οποίο πρέπει τουλάχιστο να ισούται κάθε περιοδική καταβολή του λήπτη.

Τα διαρκή δικαιώματα καταβάλλονται από τον λήπτη στον δότη για:

α) τη διαρκή παροχή από τον δότη υπηρεσιών υποστήριξης της επιχείρησης του λήπτη, όπως είναι η υποστήριξη του λήπτη σε θέματα λογιστικής – φοροτεχνικής φύσεως, μηχανοργάνωσης, διαμόρφωσης των προθηκών του καταστήματος του, προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών, οργάνωσης της επιχείρησης του κ.λ.π.

β) τη διαρκή ανανέωση από τον δότη της τεχνογνωσίας του και την εφαρμογή νέων επιχειρηματικών μεθόδων μέσα στο σύστημα *franchising* έτσι ώστε η λειτουργία του να ανταποκρίνεται κάθε φορά στα νέα δεδομένα της αγοράς και η παροχή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον λήπτη να είναι συνεχής.

γ) την επαναλαμβανόμενη διαρκώς εκπαίδευση του λήπτη στις νέες μεθόδους λειτουργίας του συστήματος *franchising*.

Η επικράτηση τέλος του χαρακτηρισμού των διαρκών δικαιωμάτων ως *royalties* δεν είναι ορθή, καθόσον τα *royalties* προβλέπονται συνήθως στις συμβάσεις *Licensing* και αντιστοιχούν στην παροχή άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ή διάφορων άλλων δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας. Στις συμβάσεις *franchising* όμως η καταβολή των διαρκών δικαιωμάτων αντιστοιχεί κατά βάση, στην παροχή από τον δότη υπηρεσιών διαρκούς υποστήριξης στον λήπτη για όσο χρονικό διάστημα υπάρχει και λειτουργεί η συμβατική τους σχέση. (Κωστάκης, 2004)

3.1.3 Η εισφορά στη διαφήμιση

Στη σημερινή εποχή που η διαφήμιση διαδραματίζει ένα κυρίαρχο ρόλο τόσο στην προώθηση των πωλήσεων όσο και στην ανάπτυξη των

επιχειρήσεων θα ήταν πράγματι πολύ παράδοξο εάν τα δίκτυα *franchising* την αγνοούσαν. Επειδή λοιπόν ακριβώς δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο οι περισσότερες συμβάσεις *franchising* περιλαμβάνουν σχετικές προβλέψεις για τη διαφήμιση τόσο των διατιθέμενων προϊόντων και υπηρεσιών όσο και του ίδιου του συστήματος και του δικτύου. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε στη Γαλλία το 68% των συμβάσεων προβλέπουν την οικονομική συμμετοχή του λήπτη στο διαφημιστικό κόστος του δότη, η οποία στις περισσότερες των περιπτώσεων συνίσταται στην καταβολή ενός συγκεκριμένου ποσοστού επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησής του (κατά μέσο όρο 1,9%). Εκτός από αυτόν τον τρόπο οικονομικής συμμετοχής του λήπτη, που είναι και ο πιο συνηθισμένος στην πράξη, ορισμένες φορές προβλέπεται ότι η συμμετοχή του στο διαφημιστικό κόστος περιλαμβάνεται στο ποσοστό που καταβάλλει για τα διαρκή δικαιώματα. Είναι όμως απαραίτητο σε αυτήν την περίπτωση να οριοθετείται με ακρίβεια το ποσοστό του ποσού των διαρκών δικαιωμάτων που θα δαπανάται από τον δότη στη διαφήμιση, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι πιθανές μελλοντικές παρεξηγήσεις. Στην Ελλάδα το 53,7% των δοτών χρεώνει στους λήπτες ποσοστό συμμετοχής στη διαφήμιση.

Υπάρχουν τα ακόλουθα 3 είδη διαφημίσεων που μπορούν να προβλέπονται από μία σύμβαση *franchising*:

- α) η εθνική διαφήμιση, η οποία πραγματοποιείται από τον δότη με την οικονομική συμμετοχή των ληπτών του δικτύου
- β) η τοπική διαφήμιση, η οποία πραγματοποιείται από τους λήπτες που συνήθως υποχρεούνται να δαπανούν για αυτήν ετησίως ένα συγκεκριμένο ποσοστό επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησής τους και
- γ) η διαφήμιση που αφορά την αμέσως πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής του λήπτη χρονική περίοδο, η οποία πραγματοποιείται σε

τοπική κλίμακα με υποχρέωση του λήπτη να δαπανήσει ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο ποσό για αυτήν. (Κωστάκης, 2004)

3.2 Franchising και Χρηματοδότηση

Στο διεθνή χώρο οι τράπεζες διαπίστωσαν αρκετά νωρίς τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της εμπλοκής τους στη χρηματοδότηση των δικτύων *franchising*. Πράγματι εκτιμώντας ότι το *franchising* αποτελεί έναν από τους ασφαλέστερους οικονομικούς τρόπους εγκατάστασης και ανάπτυξης μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας, ένας σημαντικός αριθμός ξένων μεγάλων τραπεζικών ιδρυμάτων ασχολήθηκε ιδιαίτερα με αυτό το θεσμό. Στην Αγγλία πρώτη η National Westminster Bank (NatWest) τον Ιούνιο του 1981 δημιούργησε ένα ιδιαίτερο τμήμα για τη χρηματοδότηση των δικτύων *franchising* και ακολούθησαν η Barclays Bank, η Royal Bank of Scotland, η Midland και η Lloyds Bank. Στο διεθνή πάντα χώρο οι διάφορες τράπεζες έχουν επινοήσει μεθόδους για την κάλυψη σε συστηματική και οργανωμένη βάση των αναγκών των δικτύων στα υπάρχοντα τραπεζικά προϊόντα.

Μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη πορεία του *franchising* σε μια χώρα είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση του χρηματοδοτικού προβλήματος των ληπτών.

Οι ξένες τράπεζες έχουν θεσπίσει κάποια συγκεκριμένα κριτήρια των αιτημάτων χρηματοδότησης των δικτύων *franchising* τα οποία μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις διαφορετικές ομάδες, αυτά που αφορούν τον δότη και το σύστημα του, αυτά που αφορούν τον λήπτη και τέλος αυτά που αφορούν τη σύμβαση.

3.2.1 Κριτήρια αξιολόγησης του δότη και του συστήματος franchising

- Η φήμη και η φερεγγυότητα του δότη.
- Η πρωτοτυπία του συστήματος .
- Η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Ο βαθμός τυποποίησης του συστήματος το οποίο πρέπει να είναι απλό και κατανοητό.
- Η αποδοτικότητα του συστήματος (απολογιστικά – προϋπολογιστικά).
- Η πληρότητα του «πακέτου» των προσφερομένων στους λήπτες υπηρεσιών.
- Η ποιότητα management και επάρκεια υποδομής.
- Η νόμιμη κατοχύρωση των δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας του δότη (Σήμα, Επωνυμία, Ευρεσιτεχνίες).
- Η ύπαρξη σχεδίου ανάπτυξης εργασιών (Marketing Plan).
- Η ύπαρξη και λειτουργία πιλοτικών καταστημάτων τουλάχιστον για δυο χρόνια και με επιτυχή αποτελέσματα.
- Οι μέθοδοι επιλογής των ληπτών.
- Η συμμετοχή του δότη στο σύνδεσμο *franchising* της χώρας του.

3.2.2 Κριτήρια Αξιολόγησης του λήπτη

- Οι επαγγελματικές εμπειρίες και γνώσεις του λήπτη.
- Η επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων.
- Η τοποθεσία εγκατάστασης της επιχείρησης του λήπτη.
- Η προβλεπόμενη ζήτηση για το διατιθέμενο προϊόν ή την υπηρεσία κατά τα προσεχή 3-5 χρόνια.
- Η μελλοντική αποδοτικότητα και ρευστότητα της επιχείρησης.

3.2.3 Κριτήρια αξιολόγησης της σύμβασης franchising

- Η ελάχιστη διάρκεια της σύμβασης (ώστε να εξασφαλίζει την απόσβεση).
- Η δυνατότητα μεταβίβασης της επιχείρησης του λήπτη.
- Το είδος των συμβατικών υποχρεώσεων του δότη.
- Οι λόγοι έκτακτης καταγγελίας της σύμβασης.
- Η ύπαρξη επαχθών και καταχρηστικών όρων σε βάρος του λήπτη.
- Η συμφωνία των όρων της σύμβασης με το περιεχόμενο του κανονισμού 2790/1999 (ΕΚ).

Στην πράξη πάντως οι τράπεζες προτιμούν να χρηματοδοτούν ήδη εγκατεστημένα και επώνυμα δίκτυα *franchising* ή εν πάσει περιπτώσει και μικρά δίκτυα τα οποία όμως θα έχουν λειτουργήσει με επιτυχία οπωσδήποτε δύο πιλοτικά καταστήματα και για χρονικό διάστημα τουλάχιστον δυο χρόνια.

Στην Ελλάδα δυστυχώς μέχρι σήμερα ο Τραπεζικός Τομέας δεν έχει αντιμετωπίσει το θεσμό του *franchising* όπως θα όφειλε. Οι τράπεζες στη χώρα μας δείχνουν να μην έχουν κατανοήσει τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που τους προσφέρει η εξειδικευμένη ενασχόληση με τη χρηματοδότηση των δικτύων *franchising*. (Κωστάκης, 2004)

3.3 Λοιπές διατάξεις

Εδώ ρυθμίζονται θέματα τα οποία κυρίως αφορούν στη διάρκεια της σύμβασης, στους τρόπους λύσης της, στην αποζημίωση του λήπτη, στις μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών, στο εφαρμοστέο δίκαιο και στο αρμόδιο για την εκδίκαση των διαφορών δικαστήριο.

α. Διάρκεια της σύμβασης

Η σύμβαση *franchise* είναι είτε ορισμένου είτε αόριστου χρόνου. Η σύμβαση ορισμένου χρόνου την οποία τα μέρη συνεχίζουν να

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

εκτελούν και μετά την προβλεφθείσα λύση της μετατρέπεται σε αορίστου χρόνου.

β. Λύση της σύμβασης

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, καθώς και σε περίπτωση θανάτου, απαγόρευσης ή πτώχευσης ενός από τα μέρη ή τέλος, στην περίπτωση της λύσεις 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 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, δηλαδή 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 την καταστροφή της επιχείρησης λόγω ανωτέρας βίας, σοβαρής ασθένειας μεγάλης διάρκειας, κ.λ.π., είτε να οφείλεται σε υπαιτιότητα ενός των μερών.
4. **Λύση με συμφωνία των συμβαλλομένων.** Είναι αυτονόητο ότι στο πλαίσιο της συμβατικής ελευθερίας τα δύο μέρη μπορούν να συμφωνήσουν οποτεδήποτε την πρόωρη λύση της σύμβασης, ρυθμίζοντας ταυτόχρονα και τις μεταξύ τους συμβατικές σχέσεις.

γ. Μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών

1. **Υποχρέωση Αποζημίωσης.** Αξίωση αποζημίωσης μπορεί να εγερθεί στην περίπτωση της έκτακτης καταγγελίας για σπουδαίο λόγο που

οφείλεται στην αντισυμβατική συμπεριφορά του μέρους που προκάλεσε την καταγγελία.

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

3. Υποχρεώσεις Παράλειψης του Λήπτη. Με τη λήξη της σύμβασης ο λήπτης υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί ούτε να εκμεταλλεύεται τα σήματα, τους διακριτικούς τίτλους, τις εμπορικές επωνυμίες και τα λοιπά δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας του δότη, όπως επίσης και τις εμπορικές και τεχνικές μεθόδους του, η χρήση των οποίων θα προσέκρουε ενδεχομένως τις περί Αθέμιτου Ανταγωνισμού διατάξεις.

4. Υποχρέωση Ανάληψης των Αποθεμάτων του Λήπτη. Είναι πιθανότατο μετά τη λήξη της σύμβασης, να έχει ο λήπτης αδιάθετα εμπορεύματα του δότη των οποίων η διάθεση να είναι δύσκολη ή δεν θα επιτρέπεται. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να γίνει δεκτό και να προβλέπεται στη σύμβαση ότι ο δότης θα υποχρεούται να αναλάβει τα υπάρχοντα εμπορεύματα ή να παράσχει την στήριξή 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 αυτή την περίπτωση είναι δυνατό να προβλέπεται η απαλλαγή του λήπτη από την υποχρέωση παραλαβής αυτών των εμπορευμάτων, καθώς επίσης και η υποχρέωση του δότη να εκτελέσει τις προς τρίτους εκκρεμείς παραγγελίες του λήπτη.

4. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η εφαρμογή ενός συστήματος *franchising* παρουσιάζει μία σειρά πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων για τον *franchisor*, τον *franchisee* αλλά και τον πελάτη. Αναλυτικότερα τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα για καθένα από τους παραπάνω παράγοντες είναι:

4.1 Πλεονεκτήματα

4.1.1. Για τον franchisor

- Το *franchising* επιτρέπει στον *franchisor* να αυξήσει τον αριθμό των διεξόδων διανομής του προϊόντος ή των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση του χωρίς την παραμικρή επένδυση κεφαλαίων. Οι *franchisees* είναι εκείνοι που διαθέτουν τα κεφάλαια για τις αναγκαίες επενδύσεις των δραστηριοτήτων τους.
- Εφ' όσον το *franchisee* εξουσιάζει τη δραστηριότητα του είναι επόμενο ότι θα καταβάλει τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια έτσι ώστε να επιτύχει τα μέγιστα δυνατά κέρδη. Η σχέση αυτή μπορεί να συγκριθεί, για παράδειγμα, με αυτή του διευθυντού μίας επιχείρησης λιανικού εμπορίου που αποτελεί έναν άμεσα απασχολούμενο στη μητέρα επιχείρηση. Γενικά ένας τέτοιος διευθυντής έχει έναν σταθερό μισθό, με ενδεχόμενα bonus και στερείται τα έκτακτα κίνητρα που η επιτυχία τους μπορεί να είναι αποτέλεσμα μιας προσωπικής οικονομικής επένδυσης πάνω στην

επιχείρηση. Ένας επιτυχημένος *franchisee*, με αυξανόμενα κέρδη, μπορεί να αναμένεται να συνεισφέρει στη τελική επιτυχία του *franchisor*.

- Μία επιχείρηση που εφαρμόζει το *franchising* και έχει μία τοπική ακτίνα δράσεως διεκδικεί να είναι πλήρως αποδεκτή από την κοινότητα σαν μία τοπική επιχείρηση. Θα ήταν σπουδαίο να γνωρίζει κανείς πόσος κόσμος αναγνωρίζει ότι μία τέτοια πανεθνικά ή και διεθνώς γνωστή επιχείρηση, όπως για παράδειγμα μια πολύ γνωστή επιχείρηση γρήγορου φαγητού (*fast food*), είναι πιθανόν να είναι αυτοδιοικούμενη μέσα σε μία αλυσίδα αυτοδιοικούμενων επιχειρήσεων. Ο *franchisor* έχει τη δυνατότητα να εντάξει στο δικό του λειτουργικό σύστημα σημεία πώλησης που εφαρμόστηκαν με επιτυχία από ορισμένους *franchisees*. Εξ' άλλου, αποτέλεσμα της κατάστασης αυτής θα είναι αφ' ενός η αύξηση της εμπορικής αξίας του *franchisor* και αφ' ετέρου η διεύρυνση της πελατείας του. Σύνηθες είναι οι καταναλωτές να προτιμούν να χρησιμοποιούν επώνυμες επιχειρήσεις αντί άλλων επιχειρήσεων που παρέχουν ή ασχολούνται με το ίδιο αντικείμενο.
- Ο *franchisor* έχει περιορισμένες πληρωμές σε ενοίκια και σε γενικές διοικητικές δαπάνες επειδή η φύση της εργασίας του *franchising* απαιτεί οι *franchisees* να είναι αυτοαπασχολούμενοι. Οι *franchisees* είναι μόνοι τους υπεύθυνοι για τις

συμβάσεις εργασίας και τα λειτουργικά κόστη των συγκεκριμένων ενεργειών τους.

Καθώς ο *franchisor* καλύπτει ένα μεγάλο δίκτυο διανομής για το προϊόν του ή τις υπηρεσίες του, η φύση των περισσότερων συμβολαίων *franchise* είναι τέτοια ώστε να καθιστά αφ' ενός τους *franchisees* σε κάποιο μέτρο δέσμιους προς τον *franchisor* και από την άλλη πλευρά ο *franchisor* να δημιουργεί υπό την εξουσία του μια ευέλικτη μεγάλη μονάδα, η οποία να συγκεντρώνει όλα τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων. (Κάζη, Τσαγκούρη, 2004)

4.1.2. Για τον franchisee

- Με τη βοήθεια του franchising είναι δυνατόν μία μικρή επιχείρηση να εκμεταλλευθεί πλεονεκτήματα που είναι διαθέσιμα σε μεγάλες ισχυρές και μάλιστα επώνυμες επιχειρήσεις. Η χρήση ενός αναγνωρισμένου και γνωστού ονόματος ενισχύει την αποδοχή, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα του *franchisee*. Η έλλειψη από τον *franchisee* βασικών ή ειδικών γνώσεων καλύπτεται απόλυτα από ένα ελεγμένο πρόγραμμα που οργανώθηκε και προσαρμόστηκε από τον *franchisor* ειδικά για τους *franchisees* και την όσο το δυνατόν καλύτερη λειτουργία όλης της αλυσίδας του *franchisor*.
- Ο *franchisee* πουλά ένα ή περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες μ' ένα γνωστό εμπορικό όνομα. Εξ' άλλου, οι περισσότεροι *franchisors* προσπαθούν με συνεχείς εθνικές και τοπικές διαφημιστικές εκστρατείες να διατηρήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των *franchisees* στη μνήμη του κόσμου.

- Κοινή πεποίθηση είναι ότι ένας *franchisee* εξ' αιτίας της βοήθειας που του παρέχει ο *franchisor* χρειάζεται λιγότερα κεφάλαια και προσπάθεια από το αν ξεκινούσε ανεξάρτητα μια επιχειρησιακή δραστηριότητα. Αυτό οφείλεται βασικά, μεταξύ των άλλων, στη βοήθεια που έχει στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης, σε προβλήματα σχεδιασμού και προγραμματισμού, στην αρχική και διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού και στο ομαλό ξεκίνημα και στη λειτουργία γενικότερα της επιχείρησης. Εξ' άλλου, είναι δυνατόν να βοηθηθεί στο έργο της εξεύρεσης και εγγύησης της χρηματοδότησης που είναι απαραίτητη για τις ανάγκες της δραστηριότητας.
- Εξ' αιτίας της βοήθειας που έχει ο *franchisee* από τον *franchisor* ελαττώνεται σημαντικά ο επιχειρηματικός κίνδυνος που συνήθως αντιμετωπίζει, χωρίς φυσικά να απαλλάσσεται εξ' ολοκλήρου από κανένα κίνδυνο. Εξ' άλλου, δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει ότι μία μονάδα που έχει δεχθεί το *franchising* είναι συνήθως μία μικρή επιχείρηση και τις περισσότερες φορές οι *franchisees* εργάζονται σκληρά και ιδιαίτερα στον αρχικό χρόνο της εγκατάστασης.
- Ο *franchisee* απολαμβάνει το όφελος των συνεχών ερευνητικών και αναπτυξιακών επενδύσεων και προγραμμάτων του *franchisor* ώστε να βελτιώνει με τη βοήθεια της τεχνολογικής προόδου και της προσπάθειας της επιχείρησης του τις δυνατότητές της και να επιτυγχάνει καλύτερη επαφή με τη ζήτηση των πελατών του.

- Ο franchisee λαμβάνει πληροφορίες οι οποίες αφορούν την αγορά τις οποίες με άλλον τρόπο δεν θα μπορούσε να αποκτήσει. Οι περισσότεροι *franchisors* χρησιμοποιούν ειδικούς ερευνητές της αγοράς για να εξετάζουν την επικρατούσα κατάσταση της αγοράς και οι σχετικές πληροφορίες κυκλοφορούν στους *franchisees*. Ο πιο συνηθισμένος τρόπος προώθησης των σχετικών πληροφοριών είναι με ένα μηνιαίο ενημερωτικό φυλλάδιο, ηλεκτρονικά ή με οποιοδήποτε άλλο θεμιτό τρόπο.
- Ο *franchisee* είναι σε τέτοια έκταση ανεξάρτητος από τον franchisor όσο είναι η δικιά του δραστηριότητα. Η επιτυχία του βρίσκεται κατά κάποια σημαντική έκταση εξαρτώμενη από το ποσό των εργασιών που θα καταφέρει να προσελκύσει.

Το σύνολο των *franchisees* ενός συστήματος είναι δυνατόν να δημιουργήσει ειδικό εκλεγμένο συμβουλευτικό σώμα ο ρόλος του οποίου είναι δυνατόν να αποτελέσει τη «φωνή» των *franchisees* προς τον *franchisor* και να του παρέχει συνεχώς πληροφορίες, εμπειρίες και ιδέες από την καθημερινή πρακτική και οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις ακολουθούνται από τον *franchisor*. Η πρακτική αυτή μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της δραστηριότητας του συστήματος προς όφελος τόσο του franchisor όσο και των *franchisees*. Ενδεικτικά στην Ελλάδα η πρακτική αυτή εφαρμόζεται από την επιχείρηση Goody's. (Κάζη, Τσαγκούρη, 2004)

4.1.3 Για τον πελάτη

- Οι *franchisees* σαν ανεξάρτητοι επιχειρηματίες, είναι σε θέση να προσφέρουν επιπλέον στον πελάτη μια υψηλή προσωπική υπηρεσία.
- Ορισμένοι *franchisees* προσφέρουν πρόσθετες υπηρεσίες προς τον πελάτη. Οι *franchisees* γνωρίζουν ότι κάτι τέτοιο μπορεί να αποτελέσει έναν όρο στο συμβόλαιό τους και μάλιστα μεριμνούν ιδιαίτερα για αυτό. Ο απόλυτα ανεξάρτητος μικρός επιχειρηματίας δεν δεσμεύεται με συμφωνίες που περιέχουν τέτοιου υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Εξ' άλλου, οι πόροι ενός μικρού επιχειρηματία μπορεί να μην είναι αρκετοί.
- Παρόλο που όλα τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που έχουν υποστεί franchise είναι ξεχωριστά και ανεξάρτητα, ο πελάτης μπορεί να τα τοποθετήσει κάτω από ένα απλό εμπορικό όνομα. Είναι δυνατόν να επεκτείνει τις γνώσεις του για το προϊόν και για όλα τα άλλα που αφορούν αυτό, εξ' αιτίας της ομοιόμορφης παρουσίασης και της συνεπούς σταθερής ποιότητας. Αντίστροφα, αν οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι με το προϊόν ή την υπηρεσία δεν χρειάζεται να χάνουν το χρόνο τους και τα χρήματά τους με το να προσπαθούν αν είναι

καλά τα άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες που κυκλοφορούν με το ίδιο εμπορικό όνομα.

Υπάρχουν μικρές επιχειρήσεις που παραμένουν λειτουργούσες χάρη στο *franchising*. Με τον τρόπο αυτό δίνεται μεγαλύτερη δυνατότητα επιλογής στους πελάτες μεταξύ περισσότερων επιχειρήσεων, σε μία περίοδο αυξανόμενης επιχειρησιακής συγκέντρωσης. (Κάζη, Τσαγκούρη ,2004)

4.2 Μειονεκτήματα

4.2.1. Για τον franchisor

- Έχει γίνει αποδεκτό ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεις (π.χ. από την ίδρυση υποκαταστημάτων) παρουσιάζουν μια τάση να είναι πιο επικερδής στη μητέρα επιχείρηση (*franchisor*) απ' ό τι αυτές που έχουν υποστεί το *franchising*. Με άλλα λόγια, αυτές που δεν έχουν υποστεί το *franchising*, δηλαδή τα ιδιόκτητα καταστήματα, μπορεί να επιτρέψουν την επιχείρηση να επεκτείνει γρήγορα και φθηνά το σύστημα διανομής της, επειδή ο *franchisor* λαμβάνει μόνο ένα επί τοις εκατό

ποσοστό των ακαθάριστων κερδών. Οι επιχειρήσεις που έχουν υποστεί το *franchising* μπορεί στην πράξη να είναι λιγότερο επικερδείς για τον *franchisor* απ' ότι αν ήταν ιδιοκτήτες και εύκολα διοικούμενες από έναν πληρωμένο διευθυντή.

- Μπορεί να είναι δύσκολο για τον *franchisor* να ασκήσει ένα συνεχή έλεγχο πάνω στους *franchisees* απλά επειδή δεν υπάρχουν σ' αυτούς, ειδικά εργαζόμενοι και δεν μπορεί να γίνει μια τόσο σφικτή και συνεχής εποπτεία. Ο χαμηλός βαθμός υπόληψης, έστω σε μία μόνο μονάδα (*franchisee*), όσον αφορά την ποιότητα της παραγωγής ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες, είναι δυνατόν να καταστρέψει το γενικό εμπορικό όνομα και την υπόληψη που απολαμβάνει ο *franchisor* και ακόμη ολόκληρη η οργάνωση του συστήματος του *franchise* να αντιμετωπίσει ιδιαίτερο κίνδυνο.
- Ένας *franchisor* δεν είναι δυνατόν να είναι πάντοτε βέβαιος ότι κάθε *franchisee* εμφανίζει το σωστό επίπεδο της επιχειρηματικής δραστηριότητας του. Ορισμένοι *franchisors* για να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα αυτό

μεταχειρίζονται ένα κεντρικό λογιστικό σύστημα, αν και σ' αυτήν την εκτίμηση κανένα σύστημα δεν αναμένεται να είναι στο σύνολο του επιτυχές.

- Αν ένας εργοδότης για οποιοδήποτε λόγο δεν είναι ικανοποιημένος από την απόδοση ενός από τους διευθυντές του, μπορεί είτε να τον απολύσει ή να το μεταθέσει. Αν ένας *franchisor* πιστεύει ότι μία μονάδα που έχει υποστεί το *franchising* δεν πρόκειται να αποδώσει το μέγιστο της δυνατότητάς της πρέπει να την αποδεχτεί επί τόσο χρόνο όσο ο *franchisee* λειτουργεί εντός των ορίων του συμβολαίου του. Ένας *franchisee* μπορεί να χάσει ένα μέρος από την αρχική του δυναμικότητα, εφ' όσον έχει φθάσει ένα επιθυμητό επίπεδο και ακόμη εφ' όσον η γεωγραφική της λειτουργίας της δεν έχει πολλές ακόμη δυνατότητες εκμετάλλευσης ή έχει περιοριστεί. Σε μία τέτοια περίπτωση οι ανάγκες του *franchisor* και του *franchisee* μπορεί να συγκρούονται, αλλά ο *franchisor* δεν μπορεί απλά να αποκρίνει τον *franchisee* χωρίς καμία ιδιαίτερη διαδικασία και να τον αντικαταστήσει με έναν πιο

αποτελεσματικό που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του.

- Η διοίκηση μίας επιχειρήσεως *franchising* είναι περιορισμένη εντός των ορίων της εμβέλειάς της (*flexibility*). Οι συνηθισμένες επιχειρήσεις μπορούν να κινηθούν προς οποιαδήποτε κατεύθυνση για να εντοπίσουν δυνατές αγορές όταν απαιτείται μία τροποποίηση στη στρατηγική των πωλήσεων τους.
- Μπορεί να υπάρχουν προβλήματα στην πληροφόρηση μεταξύ του *franchisee* και του *franchisor*. Κάτι τέτοιο είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας του *franchisee* για ανεξαρτησία ή εξ' αιτίας της χρήσης καναλιών επικοινωνίας όχι καλά αναπτυγμένων, όπως θα συνέβαινε μεταξύ μιας ιδιόκτητης επιχείρησης και διοικούμενων μονάδων.
- Ο *franchisor* αντιμετωπίζει κάτι το παράδοξο. Η μέθοδος του *franchise* προσπαθεί κατ' αρχήν να στηριχθεί στην προσωπική προσοχή και στις προσωπικές υπηρεσίες κάτι που χαρακτηρίζει τις αυτοδιοικούμενες επιχειρήσεις. Οποσδήποτε όμως ο *franchisor* χρειάζεται, για ένα πρότυπο προϊόν ή υπηρεσία, επιπλέον μία ομοιόμορφη παρουσίαση γιατί είναι

απαραίτητα για να δώσουν στους πελάτες μία αίσθηση αξιοπιστίας και εξάρτησης τα οποία όμως συγκρούονται με το αρχικό αντικείμενο της ανεξαρτησίας.

- Ο *franchisor* μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες στο να στρατολογήσει άξιους και κατάλληλους *franchisees* που να βλέπουν το *franchising* σαν την κατάλληλη μέθοδο για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων τους και ακόμη να κινούνται με την αντίληψη της αυτοαπασχόλησης (self-employment) και στο να διαθέτουν το αναγκαίο διαθέσιμο κεφάλαιο για τη συγκεκριμένη επένδυση.

Η δημιουργία του συμβουλευτικού σώματος που ήδη αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο σαν πλεονέκτημα για τον *franchisee* είναι δυνατόν σε ορισμένες περιπτώσεις να οδηγήσει κατά κάποιο βαθμό στον περιορισμό των εξουσιών του *franchisor*. (Κάζη, Τσαγκούρη, 2004)

4.2.2. Για τον franchisee

- Ο έλεγχος που ασκείται από τον *franchisor* για να κανονίσει τον τρόπο κατά τον οποίο ένα προϊόν ή υπηρεσία θα παρουσιαστεί στον πελάτη μπορεί να αφήσει μικρά περιθώρια για ένα *franchisee* για να επιβάλλει την προσωπικότητά του πάνω στην

επιχείρηση του. Αναμφισβήτητα κάποιος κεντρικός έλεγχος είναι αναγκαίος για την εξασφάλιση της ποιότητας και της συνέπειας του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσιών, αλλά αν στον *franchisee* δεν δοθεί πεδίο για νεωτερισμούς και για την προώθηση ιδεών του, είναι δυνατόν να αναρωτιέται μέχρι ποιο σημείο είναι κύριος στη δικιά του επιχείρηση.

- Αν το εμπορικό όνομα της επιχείρησης του *franchise* παύσει να είναι γνωστό ή αποδεκτό σαν καλό, σαν αποτέλεσμα μιας κακής διαχείρισης που υπάρχει από τη μεριά του *franchisor* ή από τις ελλείψεις άλλων ικανών *franchisees*, υπάρχει πιθανότητα ο *franchisee* να υποφέρει, γιατί στα μάτια του κόσμου θα είναι ο αποδέκτης της αποτυχίας της οργάνωσης του *franchise*.
- Οι παρεχόμενες υπηρεσίες από τον *franchisor* μπορεί να απαιτούν ένα υπερβολικό οικονομικό βάρος για τον *franchisee*. Ο *franchisee* μπορεί να υποχρεώθηκε στην αγορά εξοπλισμού και άλλων περιουσιακών στοιχείων από τον *franchisor* τα οποία θα ήταν δυνατόν να αγοράσει φθηνότερα από άλλες πηγές χωρίς να απαιτείται καμία συμμετοχή από μέρος του *franchisor*.
- Υπάρχει πιθανότητα η συμφωνία *franchise* να μην εκπληρώνει τις αρχικές προσδοκίες του *franchisee*, είτε κατά τους προβλεφθέντες όρους των πωλήσεων ή κατά τους όρους που ο *franchisor* θα εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του.

Εξ' άλλου, είναι πιθανό, εξ' αιτίας της κακής διαχείρισης του *franchisor* η επιχείρηση να οδηγηθεί σε ζημιές ή ακόμη και σε πτώχευση.

- Ο υπάρχον *franchisor* μπορεί να πουλήσει ολόκληρο το δίκτυο του *franchise*. Όμως μια τέτοια ενέργεια μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα ο νέος *franchisor* να μεταβάλλει αμέσως ριζικά πολιτικές οι οποίες απαραίτητα να μην είναι οι πλέον συμφέρουσες για τους υπάρχοντες *franchisees* και τις οποίες δεν γνώριζαν εκ των προτέρων.

Ένα *franchise* συνήθως βασίζεται πάνω σε ένα ειδικευμένο προϊόν ή υπηρεσία. Κατά την περίπτωση απουσίας ποικιλίας επιχειρησιακής βάσης υπάρχει πάντοτε η πιθανότητα ενδεχόμενες τεχνολογικές πρόοδοι, νομικές μεταβολές, μεταβολές στις προτιμήσεις των πελατών να απειλήσουν την επιχείρηση του *franchisee*. (Κάζη, Τσαγκούρη 2004)

4.2.3.Για τον πελάτη

- Το *franchising* μπορεί να συμβάλλει στην απομάκρυνση στοιχείων του ανταγωνισμού και επιπλέον να περιορίσει τις δυνατότητες επιλογής από μέρους του πελάτη. Οι *franchisees* συνήθως έχουν προστατευμένες περιοχές και λειτουργούν με ομοιόμορφες τιμές που τίθενται από τον *franchisor*. Οι *franchisees* συνήθως επιδιώκουν να είναι ανεξάρτητοι αλλά ο πραγματικός ανεξάρτητος επιχειρηματίας ενδεχομένως να έχει τη δυνατότητα να ορίζει μόνος του την τιμή των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει στον πελάτη του και να διαθέτει μεγαλύτερη ελαστικότητα για να την προσαρμόζει στις επιμέρους ανάγκες του μεμονωμένου πελάτη.

Οι *franchisees* μπορεί να στερούνται επιχειρηματικές επιδεξιότητες και ικανότητες. Η κατάσταση όμως αυτή μπορεί να έχει αποτέλεσμα σε διοικητικές ανεπάρκειες που παρουσιάζονται μόνες τους στην ποιότητα των παρεχομένων προς τον πελάτη υπηρεσιών. (Κάζη, Τσαγκούρη, 2004)

5.ΤΟ FRANCHISING ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Το *franchising* είναι αποτελεσματική μέθοδος ταχείας ανάπτυξης, ιδιαίτερα για μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις όταν υφίστανται περιορισμοί κεφαλαίων. Προσφέρει τη δυνατότητα διεκδίκησης εμπορικής υπεροχής και ανταγωνιστικότητας σε νέες αγορές και την απόκτηση σημαντικών μεριδίων αγοράς σε σύγκριση με την ανάπτυξη μέσω ίδιων καταστημάτων. Επιπλέον, προσφέρει τη δυνατότητα διαφοροποίησης των πηγών εσόδων της επιχείρησης μέσω της αμοιβής εισόδου και των περιοδικών προμηθειών (*royalties*), πέρα από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών.(ICAP, 2005)

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης με *franchising*:

- Επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας για τον *franchisor* λόγω αυξανόμενου όγκου αγορών προϊόντων.
- Συμβάλλει στην αύξηση των θέσεων εργασίας και ενισχύει την επιχειρηματικότητα των οικονομιών σε εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο.

Προκειμένου να επιτύχει το *franchising*, η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει:

- Διακεκριμένο, δοκιμασμένο και ανταγωνιστικό προϊόν.
- Αναγνωρισμένο και κατοχυρωμένο εμπορικό σήμα.
- Άρτια αποτυπωμένο λειτουργικό και επιχειρηματικό σύστημα το οποίο να αναπαράγεται εύκολα για την αποτελεσματική μεταφορά γνώσεων στους *franchisees*.
- Άρτιο σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης των *franchisees* και των υπαλλήλων τους. Επειδή το *franchising* λειτουργεί στα πλαίσια ενός δυναμικού

επιχειρηματικού περιβάλλοντος η εκπαίδευση θα πρέπει να συμπληρώνεται από διαρκή ενημέρωση και κατάρτιση των *franchisees* στις μεταβαλλόμενες συνθήκες αγοράς.

- Δυνατότητα εξασφάλισης ικανοποιητικών αποτελεσμάτων (απόδοσης) για τους *franchisees*.
- Πιλοτικό κατάστημα το οποίο λειτουργεί σαν δυναμικό όχημα ανάπτυξης, τεκμηρίωσης και βελτίωσης του συστήματος και της απόδοσης των καταστημάτων.

Χαρακτηριστικά το πακέτο του *franchisor* περιλαμβάνει: τα πρότυπα αρχιτεκτονικά σχέδια των καταστημάτων, τις προδιαγραφές των προϊόντων, τις διαδικασίες λειτουργίας, εκπαιδευτικά προγράμματα για τους *franchisees* και τους υπαλλήλους τους, έλεγχο διαχείρισης και υποστήριξη εφοδιασμού των καταστημάτων, διαχείριση αποθεμάτων, εμπορία και διαφήμιση, κοστολόγηση της επένδυσης του καταστήματος και τεκμηριωμένα στοιχεία απόδοσης του καταστήματος.

Προκειμένου να πετύχει, ο υποψήφιος *franchisee* πρέπει να διαθέτει:

- Διοικητικές ικανότητες, δυνατότητα να εκπαιδευτεί όπως ορίζουν τα πρότυπα του *franchisor* καθώς επίσης να διακατέχεται από θετικό πνεύμα συνεργασίας.
- Ανάλογο profile με βάση τις προδιαγραφές του concept *franchise* που θα ασχοληθεί.
- Κατάστημα κατάλληλο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση,
- Κεφάλαιο ικανό για τη διαμόρφωση του καταστήματος και των λοιπών εξόδων που θα απαιτηθούν για την εγκατάσταση. Ο *franchisee* να έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει το αρχικό κεφάλαιο από ίδιους πόρους ή να απευθυνθεί σε επενδυτές και χρηματοπιστωτικούς

οργανισμούς όπως κάθε νεοϊδρυόμενη επιχείρηση. (ICAP ,2005)

5.1 Οι προϋποθέσεις δημιουργίας ενός πετυχημένου franchising

Η δημιουργία ενός δικτύου *franchising* απαιτεί μια έντονα χρονοβόρα, κοστοβόρα και κοπιαστική εργασία από τον δότη αλλά και από τον λήπτη. Είναι τεράστιο σφάλμα να πιστέψει κανείς ότι πολύ εύκολα, γρήγορα και με μία πολύ μικρή δαπάνη θα δημιουργήσει ένα πετυχημένο *franchising* που θα του αποφέρει άμεσα σημαντικά κέρδη. Όπως επίσης είναι ολέθριο λάθος η αντίληψη ότι το *franchising* αποτελεί σανίδα σωτηρίας για προβληματικές επιχειρήσεις. Η δημιουργία ενός υγιούς δικτύου επιτυγχάνεται με προσεκτικά και μελετημένα βήματα και στηρίζεται σε γερές οικονομικές και ανθρώπινες βάσεις. (Κωστάκης ,2004)

5.1.1 Η ύπαρξη τεχνογνωσίας

Όλοι οι ορισμοί του *franchising* θεωρούν ως την ουσία της ίδιας της έννοιας του *franchise* χωρίς την οποία αυτό δεν μπορεί να υπάρξει. Η τεχνογνωσία έχει ουσιαστική σημασία τόσο στο πλαίσιο του *franchising* διανομής όπου, εξατομικεύοντας την έννοιά του, καταργεί την κοινοτυπία του προϊόντος, όσο και σε αυτό του *franchising* παραγωγής και του *franchising* υπηρεσιών, τα οποία στην πραγματικότητα δεν είναι τίποτε άλλο από τεχνογνωσία. Η ύπαρξη τεχνογνωσίας θεωρείται ως μία από τις πιο βασικές υποχρεώσεις που πρέπει να περιέχει μια τέτοια συμφωνία.

Χωρίς την κοινοποίηση τεχνογνωσίας από τον δότη στον λήπτη δεν υπάρχει *franchising* ούτε δίκτυο *franchising* μπορεί να δημιουργηθεί. Η τεχνογνωσία είναι το όργανο που επιτρέπει σε ένα δίκτυο *franchising* να

επιβιώσει ή μπορεί να είναι αυτό που θα το οδηγήσει στο θάνατό του. Σημαντική δυσκολία παρουσιάζει ο προσδιορισμός της έννοιας της τεχνογνωσίας και των στοιχείων που την απαρτίζουν καθόσον αυτά μπορεί να διαφοροποιούνται από το ένα είδος *franchising* στο άλλο. Μπορεί να πρόκειται για μια μέθοδο πώλησης, για μια μέθοδο επικοινωνίας, για μια μέθοδο επικοινωνίας, για μια μέθοδο δημιουργίας ενός συγκεκριμένου τύπου καταστήματος, για μια μέθοδο παροχής υπηρεσιών, για μια μέθοδο παραγωγής, ή για ένα συνδυασμό όλων αυτών.

Σύμφωνα με τον κανονισμό 4078/88 «ως **τεχνογνωσία** νοείται το σύνολο των μη κατοχυρωμένων με ευρεσιτεχνία πρακτικών πληροφοριών που προκύπτουν από την εμπειρία και από δοκιμές του δότη και οι οποίες είναι εμπιστευτικές, ουσιαστικής σημασίας και προσδιορισμένες».

Ο νέος κανονισμός 2790/1999 περιέχει και αυτός ορισμό της τεχνογνωσίας, ο οποίος ουσιαστικά βασίζεται στον ήδη προαναφερθέντα ορισμό. Σύμφωνα λοιπόν με τον κανονισμό 2790/1999 «ως τεχνογνωσία νοείται ένα σύνολο πρακτικών πληροφοριών μη κατοχυρωμένων με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, που προκύπτουν από την εμπειρία και τις δοκιμές του προμηθευτή, οι οποίες είναι απόρρητες, ουσιώδης και προσδιορίσιμες».

Ο Jean – Marie Leloup ορίζει την τεχνογνωσία ως «γνώσεις και εμπειρίες πρακτικής φύσης, μεταβιβάσιμες, όχι άμεσα προσπελάσιμες στο κοινό, όχι κατοχυρωμένες με ευρεσιτεχνία που παρέχουν σε αυτόν που τις κατέχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»

Σύμφωνα λοιπόν με τους προηγούμενους ορισμούς αλλά και τη διεθνή θεωρία και νομολογία τα κύρια χαρακτηριστικά της τεχνογνωσίας είναι τα ακόλουθα:

- α) η εμπιστευτικότητα

- β) η ουσιαστικότητα
- γ) το προσδιορισμένο
- δ) η πρωτοτυπία
- ε) η πρακτικότητα
- στ) η εξελιξιμότητα
- ζ) η μεταβιβασιμότητα
- η) το ειδικό

5.1.2 Η καλή φήμη και κερδοφορία της επιχείρησης του δότη

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να αναπτυχθεί με τη μέθοδο του franchising θα πρέπει απαραίτητα να είναι αποδεδειγμένα κερδοφόρα και να έχει αποκτήσει σημαντική εμπορική φήμη στη σχετική αγορά. Όπως προαναφέρθηκε το *franchising* δεν είναι μέθοδος εξυγίανσης προβληματικών επιχειρήσεων αλλά στρατηγική ανάπτυξης υγιών και εύρωστων οικονομικά επιχειρηματικών μονάδων. Οι υποψήφιοι νέοι επιχειρηματίες – λήπτες δεν αρκούνται πια, και πολύ ορθά πράττουν, σε προφορικές διαβεβαιώσεις για την εμπορική επιτυχία της επιχείρησης αλλά απαιτούν να τους παρασχεθούν τα σχετικά οικονομικά στοιχεία που να την αποδεικνύουν στη πράξη.

5.1.3 Το επώνυμο προϊόν ή υπηρεσία

Άλλη ουσιαστική προϋπόθεση αποτελεί η ύπαρξη ενός επώνυμου προϊόντος ή υπηρεσίας. Απαραίτητο λοιπόν στοιχείο της επιτυχίας είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που διατίθενται να είναι επώνυμα, πρωτοποριακά και άμεσα αναγνωρίσιμα, γεγονός που σημαίνει ότι ήδη έχουν γίνει ευρέως γνωστά από τους καταναλωτές.

5.1.4 Η διαχρονικότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας

Η ζήτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών από το καταναλωτικό κοινό δεν πρέπει να βασίζεται σε κάποια περαστική μόδα. Ο λήπτης αποβλέπει σε μια μακρόχρονη συνεργασία και επενδύει σημαντικά κεφάλαια σε αυτήν και επομένως δεν επιτρέπεται να βρεθεί σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα στη δυσάρεστη θέση να αποχωρήσει λόγω του ότι τα προϊόντα ή υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του *franchise* δεν έχουν πλέον ζήτηση.

5.1.5 Η δημιουργία ενός ιδιαίτερου και εύκολα αναγνωρίσιμου τύπου καταστήματος.

Η γενική εικόνα και εμφάνιση των καταστημάτων πρέπει να είναι τέτοια που να αναγνωρίζεται από τον καταναλωτή (ιδιαίτερη εξωτερική και εσωτερική διακόσμηση, χρωματισμοί, εξοπλισμός, αρχιτεκτονικά στοιχεία) πρέπει δηλαδή να έχει διακριτική δύναμη.

5.1.6 Ο προσδιορισμός της στρατηγικής ανάπτυξης.

Επόμενη βασική προϋπόθεση της δημιουργίας ενός επιτυχημένου *franchising* είναι η χάραξη της στρατηγικής ανάπτυξης από τον λήπτη αλλά και από τον δότη, δηλαδή ο καθορισμός του στόχου προς τον οποίο θα κινηθεί η ανάπτυξη της επιχείρησης του με τη μέθοδο του *franchising*.

5.1.7 Η εκπόνηση έρευνας αγοράς

Είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση μίας έρευνας αγοράς από τον δότη και από τον λήπτη με αντικειμενικό σκοπό την απόκτηση συγκεκριμένης και αξιόπιστης πληροφόρησης αναφορικά με την αντιμετώπιση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης του από το καταναλωτικό κοινό όπως επίσης και με τις επικρατούσες συνθήκες του ανταγωνισμού. Στη μελέτη περιλαμβάνονται τα δημογραφικά, οικονομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά της αγοράς, οι τάσεις της

καθώς και οι συνθήκες του ανταγωνισμού. Προσδιορίζονται και αναλύονται σε κατηγορίες οι δυνητικοί πελάτες.

Χωρίς την εκπόνηση μιας τέτοιας έρευνας αγοράς κρίνεται ως εξαιρετικά επικίνδυνη η επιχειρηματική κίνηση για ανάπτυξη με τη μέθοδο του *franchising*. (Κωστάκης, 2004)

5.2 Τα σημεία κλειδιά για την ανάπτυξη ενός συστήματος franchise

Μια επιχείρηση που λειτουργεί σαν δικαιοπάροχος (franchisor) ωφείλει να επανεξετάζει συχνά το σύστημα franchise που έχει αναπτύξει και να επανεπενδύει συνεχώς σε αυτό. Πρέπει επίσης να είναι σε θέση να αναζωογονεί το concept της, να επανεξετάζει τα στοιχεία μοναδικότητας και ανταγωνιστικότητας που το συγκροτούν, ανάλογα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται κάθε φορά στην αγορά, προκειμένου να εξασφαλίσει την επιτυχία σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Ο αληθινός επιχειρηματίας πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμά τις απότομες αλλαγές της αγοράς καθώς και τους μεταβαλλόμενους κύκλους ζωής των προϊόντων και ταυτόχρονα, με ανοιχτό μυαλό να προσπαθεί και να βρίσκει την καλύτερη δυνατή λύση για την επιχείρησή του.

Η διεθνής εμπειρία στο franchising αυξάνεται διαρκώς με το πέρασμα των χρόνων, εμπλουτίζοντας περισσότερο με γνώσεις όσους δραστηριοποιούνται στο χώρο. Μάλιστα πολλά συμπεράσματα που με πρώτη ματιά φαντάζουν περίεργα ή και παράλογα είναι συνηθισμένα στο franchising. Σε πολλές περιπτώσεις οι franchisors δεν δεσμεύουν αρκετούς πόρους –σε κάποιες περιπτώσεις οι πόροι που χρησιμοποιούνται είναι μηδενικοί– για να διατηρήσουν και να εξελίξουν την απαραίτητη υποδομή του συστήματος franchise που έχουν

αναπτύξει. Η ιδέα ότι χρειάζεται να ξοδευτούν περισσότερα χρήματα προκειμένου να επιτευχθούν οι πρωταρχικοί στόχοι φαίνεται ότι προκαλεί σε πολλούς δυσaréσκεια.

Η πραγματικότητα είναι ότι η επανεπένδυση σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα αρχίζει από την επόμενη κιόλας μέρα της αρχικής επένδυσης. Τούτο συνεπάγεται ότι πρέπει να υπάρχουν πάντα στους ετήσιους προϋπολογισμούς προβλέψεις για συμπληρωματικές επενδύσεις. Πρακτικά πάντα προκύπτει η ανάγκη να συσσωρεύεται κάποιο ποσό για απρόοπτες καταστάσεις. Και ενώ συνήθως απαιτείται από τους franchisees να κρατούν κάποια ποσά γι' αυτόν το σκοπό, σε αντίθεση οι περισσότεροι franchisors πιστεύουν ότι το συγκεκριμένο θέμα δεν τους αφορά. Αυτή όμως η στάση καταλήγει να γίνεται επιζήμια τόσο για την επιχείρησή τους όσο και για το δίκτυο και τους franchisees τους.

Τι σημαίνει όμως να επαναπροσδιορίζεις, να επανεπενδύεις και να αναζωογονείς την επιχείρησή σου, στο πλαίσιο του franchise; Σημαίνει απλά ότι οι franchisors πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για συνεχείς αλλαγές προκειμένου να επιβιώσουν, να ευημερήσουν και να παρέχουν το «περιβάλλον επιτυχίας» στο οποίο οι franchisees επένδυσαν όταν εισήλθαν στο δίκτυο.

Στην ουσία, η προστασία του συστήματος franchise είναι μια από τις βασικές δεσμεύσεις από την πλευρά του franchisor προς τους franchisees. Έτσι προκύπτουν τα τρία σημεία-κλειδιά για την επιτυχία ενός franchisor και τη δημιουργία ενός ανθεκτικού μοντέλου franchise.

- **Η Ευελιξία**

Η ευελιξία είναι ένα από τα μυστικά της επιτυχίας για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και δεν πρέπει να παραβλέπεται, ειδικά σε τομείς που επηρεάζονται από απότομες αλλαγές.

Οι περισσότεροι *franchisors* –και γενικότερα οι περισσότεροι επιχειρηματίες– έχουν μεγάλο πάθος για τη δουλειά τους, σημείο όμως που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή. Το επιχειρηματικό πάθος, παρότι είναι πηγή δημιουργικότητας, μπορεί να οδηγήσει σε μονόπλευρες και μεροληπτικές απόψεις. Πολλές φορές στην προσωπική μας ζωή συλλαμβάνουμε τον εαυτό μας να προσκολλάται σε στερεότυπα, συνήθειες και παραδόσεις, αντί να αντιμετωπίζουμε με ανοιχτό μυαλό κάποια διαφορετική άποψη ή την περίπτωση κάποιας αλλαγής.

Το πάθος είναι ουσιαστικά το πρωταρχικό στοιχείο για την επαγγελματική επιτυχία, αλλά το μυστικό είναι να συνδυάζεται με ανοιχτό μυαλό και συνεχή επανατροφοδότηση (feedback) με πληροφορίες και νέα δεδομένα.

Η ευελιξία μπορεί απλά να αφορά τη δομή ενός συστήματος franchise, λόγω των οικονομικών διακυμάνσεων. Σχετικά παραδείγματα μπορεί κανείς να δει στην ιστορία της αλυσίδας στεγνοκαθαριστηρίων 5aSec όπου η πολυετής πορεία τους χαρακτηρίζεται από συνεχή εξέλιξη και επαναπροσδιορισμό του concept, σύμφωνα με τις μεταβολές στις προτιμήσεις των πελατών και την πρόοδο της τεχνολογίας αναδεικνύοντας την αλυσίδα σε παγκόσμιο ηγέτη.

Ένα ακόμη παράδειγμα έρχεται από τον κλάδο της εστίασης και συγκεκριμένα από το χώρο της πίτσας. Μεγάλες αλυσίδες όπως η Pizza Hut χρειάστηκε να επαναπροσδιορίσουν το χαρακτήρα του concept τους αρκετές φορές, προκειμένου να συμβαδίσουν με τις αλλαγές στις προσδοκίες των καταναλωτών. Παλαιότερα το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς καταλάμβανε το delivery, γεγονός που είχε σαν συνέπεια, να μη δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή σημείου.

Σήμερα εμφανίζεται ένα τελείως διαφορετικό μοντέλο, όπου οι καταναλωτές έχουν την τάση να παίρνουν «στο χέρι» το φαγητό τους (take away).

Αυτή η απλή αλλαγή είχε σαν συνέπεια σημαντικές τροποποιήσεις σε πολλές διαστάσεις της συγκεκριμένης αγοράς, όπως η ανάγκη για σημεία υψηλού προφίλ, με μεγαλύτερη προσβασιμότητα και δυνατότητα παρκαρίσματος.

Το παραπάνω παράδειγμα δείχνει την ανάγκη για ευελιξία και επαναπροσδιορισμό των concepts, και μάλιστα με άμεση ανάγκη για σημαντικές εκ νέου επενδύσεις.

Η ευελιξία σε ένα σύστημα *franchise* μπορεί να αφορά το management προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικότερη διοίκηση. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους *franchisors* να παρακολουθούν τις ανάγκες του δικτύου τους και να μη διστάζουν να προσλάβουν τους κατάλληλους managers, που είναι ικανοί να φέρουν τις επιθυμητές αλλαγές (ή αντίστροφα να απολύσουν όσους δεν ταιριάζουν με το νέο πρόσωπο της εταιρείας). Επίσης ευελιξία μπορεί να σημαίνει αλλαγές στο μείγμα προϊόντων / υπηρεσιών.

Οι παραπάνω μορφές ευελιξίας ενός concept έχουν ως σκοπό να διατηρήσουν τη σχέση των δικτύων με τους πελάτες τους, ένα αρκετά δύσκολο θέμα που χρειάζεται συνεχή επαγρύπνηση. Χωρίς την απαιτούμενη εστίαση στις ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών, οι *franchisors* κινδυνεύουν να χάσουν το ρυθμό της αγοράς μέσα στο πλαίσιο του συνεχώς εντεινόμενου και διευρυμένου ανταγωνισμού.

- **Η Επανεπένδυση**

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 τις απαραίτητες υποδομές. Συνήθως επιθυμούν άμεσες αποδόσεις για τα έξοδα που έκαναν, αγνοώντας τον

μακροχρόνιο ορίζοντα των επενδύσεών τους. Αρκετές φορές οι *franchisees* ενδιαφέρονται για τα βραχυχρόνια αποτελέσματα, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι και οι *franchisors* πρέπει να ενεργούν με τον ίδιο τρόπο.

Συνηθίζεται η βελτίωση ενός συστήματος *franchise* να βασίζεται κυρίως σε δραστηριότητες marketing. Αυτή η πρακτική μπορεί να είναι λανθασμένη, αν δεν γίνει επισκόπηση και επαναξιολόγηση 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.

Δεν υπάρχει καλύτερη επένδυση από την ίδια την επιχείρηση, εφόσον αυτή επιτυγχάνει τους στόχους που είχαν τεθεί. Δυστυχώς όμως, πολλοί *franchisors* επιλέγουν να επενδύσουν σε άλλες δραστηριότητες ή σε άλλα brands, αρκετά πριν η δική τους επιχείρηση φτάσει στο βέλτιστο σημείο.

Ασφαλώς η βασική αρχή για κάθε *franchisor* είναι να «χτίσει» την κατάλληλη υποδομή για την υποστήριξη του δικτύου, πριν προχωρήσει στην εξεύρεση και εκπαίδευση των *franchisees*. Οι *franchisors* που αποτυγχάνουν να στήσουν την κατάλληλη υποδομή, σπανίως επιτυγχάνουν μια ικανοποιητική θέση στην αγορά, ανάλογη με τις δυνατότητες του concept τους.

Υπάρχουν αρκετές δυνατότητες επανεπένδυσης για τους *franchisors*, που έχουν σαν σκοπό τη βελτίωση των δραστηριοτήτων και την επιτυχία.

Παρακάτω παρουσιάζονται επιλεκτικά οι κυριότερες από αυτές.

α) Εκπαίδευση

Μια βασική μορφή επένδυσης σε συνεχή βάση είναι η εκπαίδευση του προσωπικού. Η πρόσληψη ειδικών εκπαιδευτών με σχετική εμπειρία στο χώρο του *franchise*, η δημιουργία προγράμματος συνεχούς

εκπαίδευσης σε τακτά χρονικά διαστήματα και η πραγματοποίηση έκτακτων σεμιναρίων αποτελούν σημαντικές μορφές επένδυσης. Το άμεσο αποτέλεσμα είναι η βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των στελεχών, των *franchisees* και του προσωπικού. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες σε ένα δίκτυο *franchise* είναι σχετικά εύκολα ορατές, ελάχιστοι όμως είναι οι *franchisors* που τις θεωρούν σημαντικό παράγοντα για βελτίωση.

Η κατάλληλη στρατηγική στον τομέα της εκπαίδευσης απαιτεί το σαφή προσδιορισμό των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και τεχνικών που χρειάζεται να κατέχει ο κάθε εργαζόμενος, σε κάθε θέση εργασίας. Στη συνέχεια, με βάση την παραπάνω ανάλυση, πρέπει να σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης –με πιθανή βοήθεια εξωτερικών συμβούλων– ώστε να επιτευχθεί το απαραίτητο επίπεδο τεχνογνωσίας.

Ασφαλώς μια τέτοια προσπάθεια απαιτεί σημαντικό κόστος, χωρίς πολλές φορές τα οφέλη να είναι άμεσα ορατά, αλλά να διαφαίνονται μόνο σε βάθος χρόνου.

β) Επικοινωνία - αλληλεπίδραση με το περιβάλλον

Πολλές φορές στον επιχειρηματικό κόσμο, ο επιχειρηματίας βλέπει μόνο το δέντρο και χάνει το δάσος. Πολύ συχνά στο χώρο του *franchise*, ο *franchisee*, εστιάζοντας μόνο στη λειτουργία του καταστήματός του, δεν μπορεί να δει τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη. Το ίδιο συμβαίνει και με τους *franchisors*. Είναι χαρακτηριστικές οι ομολογίες πολλών στελεχών που αλλάζοντας θέση, και επομένως και οπτική γωνία, είδαν πόσες βασικές παραμέτρους αγνοούσαν, παρ' όλο που αυτές είχαν άμεση σχέση με τις δραστηριότητές τους.

Πράγματι, τι τελικά γνωρίζουμε για το τι κάνουν οι άλλοι;

Είναι αξιοσημείωτη η αποτυχία πολλών *franchisors* να προσαρμοστούν με το περιβάλλον του κλάδου τους γενικότερα. Ακόμη

και νέοι *franchisors* με μεγαλύτερες ανάγκες αδυνατούν να επωφεληθούν από τη συσσωρευμένη εμπειρία παλιών *franchisors*.

Η συνεχής επικοινωνία των στελεχών και του ευρύτερου προσωπικού με το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (και του κλάδου γενικότερα) 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.

Ένα αρκετά παράδοξο φαινόμενο που παρατηρείται διεθνώς στο χώρο του *franchising* είναι το εξής: Τα πιο επιτυχημένα δίκτυα *franchise* είναι συνήθως αυτά που τα στελέχη τους ασχολούνται περισσότερο με τον κλάδο, τον κοινωνικό περίγυρο και πολύ συχνά δρουν προς όφελος των άλλων. Ίσως όμως το παραπάνω φαινόμενο να μην είναι τελικά τόσο παράδοξο, αφού η συνεχής αλληλεπίδραση με το περιβάλλον αυξάνει τη δυνατότητα αντίληψης, τη γνώση, την εμπειρία και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

γ) Πόροι, μέσα, εργαλεία

Η σημασία της επένδυσης 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 τη χρησιμοποίηση των απαραίτητων μέσων για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Όταν υπάρχουν σημαντικοί οικονομικοί περιορισμοί (και συνήθως υπάρχουν πάντα) 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 γενικότερων προβλημάτων για μια επιχείρηση.

- **Αναζωογόνηση**

Η έννοια της αναζωογόνησης για ένα σύστημα *franchise* αφορά τη διαδικασία ολικής επανασχεδίασης 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). Μπορούν όμως τα παραπάνω στοιχεία να εγγυηθούν την επιτυχία; Σκεπτόμενοι βραχυπρόθεσμα, η γρήγορη απάντηση είναι πως ναι. Οι γρήγορες όμως απαντήσεις και ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός δεν ταιριάζουν στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, όπου οι συνεχείς μεταβολές στην αγορά απαιτούν στρατηγική σκέψη σε μακροπρόθεσμη βάση. Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι ακόμη και πολύ δυνατά δίκτυα *franchise*, με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, δεν κατάφεραν να ανταποκριθούν στις αλλαγές και αντιμετώπισαν προβλήματα βιωσιμότητας.

Ο βασικός λόγος αποτυχίας τέτοιων ισχυρών concepts είναι ο ανταγωνισμός και η αδυναμία σωστής επανατοποθέτησης του concept ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες κάθε φορά συνθήκες. Συγκεκριμένα, πολλοί *franchisors* επαναπαύονται, θεωρώντας ότι έχουν δημιουργήσει ένα δυνατό και ανθεκτικό σύστημα. Άλλωστε τα οικονομικά αποτελέσματα και οι εσωτερικές σχέσεις με τους *franchisees* τους βοηθούν στο σχηματισμό μιας τέτοιας αισιόδοξης άποψης. 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.

Η αρχή της αναζωογόνησης αποτελεί το εργαλείο αντιμετώπισης των παραπάνω προβλημάτων.

Οι *franchisors* πρέπει πάντα να είναι σε άμεση επαφή με τον πελάτη και να βλέπουν τις τάσεις του και τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις του.

Η καθημερινή επαφή των *franchisees* με τους πελάτες αλλά και η διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης πελατών μέσα στα καταστήματα του δικτύου αποτελούν τις πηγές πληροφοριών για τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής.

Επίσης οι *franchisors* πρέπει να έχουν ξεκάθαρη άποψη για το προφίλ των υποψήφιων *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 υποψήφιων *franchisees*, ώστε να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και οι μελλοντικές προοπτικές.

Οι παραπάνω αναλύσεις βοηθούν στη διάγνωση των ενδεχόμενων μελλοντικών προβλημάτων του δικτύου. 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 υποψήφιων *franchisees* και των ανταγωνιστικών concepts.

Η αναζωογόνηση ενός συστήματος *franchise* μπορεί να περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα αλλαγών από απλές αλλαγές στις προωθητικές ενέργειες, μέχρι ολική «αναγέννηση» του συστήματος. Αλλαγές στη στρατηγική marketing, στην προωθητική πολιτική, στην εσωτερική και εξωτερική εικόνα των καταστημάτων, στο visual merchandising, στην εμφάνιση του προσωπικού, στις συσκευασίες, στο διαφημιστικό και προωθητικό υλικό, στο προϊοντικό μείγμα, ακόμη και στο όνομα αποτελούν τα στοιχεία αναζωογόνησης για ένα σύστημα *franchise* που θέλει να επαναπροσδιορίσει την παρουσία του στην αγορά.

Το *franchising* στις μέρες μας 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 τα σημεία-κλειδιά για τη διαχρονική επιτυχία. (www.franchise-success.gr)

Μία από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο του franchise είναι αναμφίβολα η εταιρία Goody' s. Ύστερα από 30 περίπου χρόνια μπορεί και προσφέρει ακόμα στον Έλληνα καταναλωτή τις γεύσεις, την εξυπηρέτηση και τόσα άλλα όπως αυτός τα θέλει. Έχει καταφέρει να έχει και τα 3 σημεία κλειδιά που την κάνουν ίσως το πιο επιτυχημένο σύστημα franchise στον τομέα της γρήγορης εστίασης.

Σε αντίθεση, ένα αποτυχημένο σύστημα franchise, το οποίο δραστηριοποιήθηκε στον τομέα της αισθητικής και της γυμναστικής είναι η αλυσίδα Vis Vitalis. Δυστυχώς δεν κατάφερε να προσεγγίσει σωστά το ελληνικό κοινό με αποτέλεσμα να διακόψουν την λειτουργία τους όλα τα καταστήματα του συστήματος. Δεν μπόρεσε να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλα κέντρα

αισθητικής-γυμναστήρια. Στον συγκεκριμένο τομέα εμφανίζονται όμως χρόνο με το χρόνο συνεχώς και άλλες εταιρίες franchise που δεν έχουν δυστυχώς επιτυχία με αποτέλεσμα να καταλήγουν πολλά καταστήματα δικτύων να μην μπορούν να λειτουργούν άλλο, αδυνατώντας να καλύψουν ακόμα και τα λειτουργικά τους έξοδα.

5.3 Η σημασία των ερευνών στον θεσμό του franchise

Το σύστημα franchising αποτελεί τη πιο διαδεδομένη μορφή ανάπτυξης των Επιχειρήσεων τόσο στον Ελλαδικό χώρο όσο και παγκοσμίως. Πέραν, όμως της δημιουργίας ενός συστήματος *franchise*, υπάρχουν αρκετές αποφάσεις που πρέπει να πάρει ένας επιχειρηματίας τόσο για να δημιουργήσει το σύστημα όσο και για να το διατηρήσει. Η επιτυχία ενός concept δεν βασίζεται πλέον σε μια «καλή ιδέα», απαιτεί γνώσεις, εξειδίκευση, εργασία και φυσικά την αποδοχή των καταναλωτών.

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

Παρακάτω, αναλύεται ένα πρότυπο πλάνο ενεργειών για τη δημιουργία, την εξάπλωση και τη λειτουργία μιας *franchised* επιχείρησης. Το συγκεκριμένο πλάνο απαιτεί τη συνεργασία τόσο των Συμβούλων *Franchising*, όσο και των εταιρειών «επιχειρηματικών ερευνών». Βασικό στοιχείο για την υλοποίηση του πλάνου είναι επίσης, η συνεργασία μεταξύ των προαναφερθέντων με λογιστές, με φοροτεχνικούς, με νομικούς και με ψυχολόγους. Δυστυχώς, αν η αρμονική συνεργασία όλων, συμπεριλαμβανομένου και του εκάστοτε επιχειρηματία (*franchisor*), δεν υφίσταται, η υλοποίηση του πλάνου είναι ανέφικτη και η επιτυχία της επιχείρησης αμφίβολη ή στη καλύτερη περίπτωση εφήμερη.

Το πλάνο ενεργειών περιλαμβάνει 7 στάδια υπό μορφή αλυσίδας, πράγμα που σημαίνει, ότι δεν είναι δυνατό να επιλεγούν ποια θα πραγματοποιηθούν και ποια όχι. Όταν η επιχείρηση, έχει πλέον αποφασίσει να λειτουργήσει με το σύστημα *franchise* πρέπει πρώτα απ' όλα να πραγματοποιήσει μια έρευνα αγοράς για το είδος που προωθεί, η οποία βεβαίως θα αποκαλύψει τον πραγματικό αριθμό πιθανών πελατών και την αγοραστική δύναμη αυτών. Κατόπιν, πρέπει να διενεργηθεί μελέτη ανταγωνισμού. Η κατάλληλη επεξεργασία των στοιχείων αυτών θα οδηγήσει στη κατάρτιση του Feasibility Study. Εφόσον τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά, πρέπει να ορισθούν οι περιοχές και οι τοπικές αγορές που θα εγκατασταθούν τα σημεία πώλησης και να πραγματοποιηθεί έρευνα Site Location. Η συγκεκριμένη έρευνα δίνει πολύτιμα στοιχεία για τη κάθε περιοχή που αξιοποιούνται για τη δημιουργία της τοπογραφίας του συστήματος. Ακολουθεί η δημιουργία του συστήματος *franchise*, συμπεριλαμβανομένων της σύμβασης, του manual και του ενημερωτικού φακέλου. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει αρκετά υπό-στάδια για τα οποία υπεύθυνος είναι ο Σύμβουλος *Franchise* και οι συνεργάτες του επιχειρηματία (λογιστές, φοροτεχνικοί, αρχιτέκτονες, κ.α.). Ως τελικό στάδιο είναι ο έλεγχος ποιότητας του συστήματος και της λειτουργίας αυτού, το οποίο διενεργείται σε συνεχή βάση σε όλα τα σημεία παρουσίας της επιχείρησης, με την έρευνα Secret Shopping και την έρευνα ικανοποίησης πελατών.

Συνεπώς, παρακάτω αναλύονται οι ερευνητικές μέθοδοι που προαναφέρθηκαν, αφού τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών λειτουργούν καταλυτικά σε ένα σύστημα *franchise*.

5.3.1 Έρευνα αγοράς

Όλοι γνωρίζουμε, ότι η επιτυχία ή μη μιας επιχείρησης, έγκειται στην αποδοχή της από τους καταναλωτές. Η έρευνα αγοράς, παρά το γεγονός ότι είναι λίγο πολύ γνώριμη έννοια, ελάχιστοι γνωρίζουν όλα τα

οφέλη που δύναται να προσφέρει σε μια επιχείρηση. Ο καλύτερος τρόπος να κατανοηθούν τα οφέλη της έρευνας αγοράς, είναι πρώτα να κατανοηθεί ο σκοπός και ο τρόπος που διεξάγεται η έρευνα και τα αποτελέσματα της.

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

Αρχικά, επιλέγεται η περιοχή που θα ερευνηθεί, είτε αυτό νοεί ένα Δήμο (π.χ. Αθήνα, Πειραιάς κλπ), είτε νοεί κάποιο νομό (π.χ. Αττικής, Αχαΐας κλπ), είτε νοεί κάποια περιφέρεια (π.χ. Θράκη, Πελοπόννησος, Νησιά Αιγαίου κλπ), είτε συνδυασμό αυτών. Η επιλογή της περιοχής βασίζεται σε διάφορες παραμέτρους που αφορούν την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα:

- Το target group που απευθύνεται η επιχείρηση ή το προϊόν.
- Η κουλτούρα της επιχείρησης.
- Τα εισοδήματα των καταναλωτών της περιοχής.
- Το ηλικιακό μίγμα του πληθυσμού της περιοχής.
- Ο ανταγωνισμός που υφίσταται στη περιοχή.

Ουσιαστικά, διατυπώνονται οι προθέσεις της επιχείρησης σε σχέση με τους προαναφερθέντες παράγοντες και επιλέγετε η περιοχή της έρευνας. Σε περίπτωση, όμως, που μια τέτοια διατύπωση δεν είναι εφικτή για κάποιους λόγους, επιλέγετε πανελλαδικό δείγμα χωρίς περιορισμούς. Οι περιορισμοί, λειτουργούν στην έρευνα ως παράγοντες μείωσης του στατιστικού λάθους και παράλληλα μείωσης του κόστους διεξαγωγής. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που ενοικιάζει πολυτελή

αυτοκίνητα, η οποία σαφώς δεν απευθύνεται σε καταναλωτές με πολύ μικρά εισοδήματα. Κατά αυτό τον τρόπο δεν επιλέγετε κάποια περιοχή που χαρακτηρίζεται ως περιοχή με μεγάλη ανεργία.

Κατόπιν επιλέγεται το μέγεθος και το μίγμα του δείγματος. Το μέγεθος του δείγματος βασίζεται στο μέγεθος του πληθυσμού της περιοχής που έχει επιλεχθεί, για παράδειγμα δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί μια πανελλαδική έρευνα με 50 μόνο άτομα ως δείγμα. Το μίγμα του δείγματος βασίζεται στο target group που στοχεύει η επιχείρηση. Για παράδειγμα μια εταιρεία που εμπορεύεται νεανικά ανδρικά ρούχα που απευθύνεται σε νέους άνδρες ηλικίας 16-24, δεν έχει νόημα να συμπεριλάβει στο δείγμα άτομα ηλικίας 60 ετών ή παιδιά 10 ετών, όμως είναι βασικό να συμπεριλάβει μικρό αριθμό γυναικών που είτε είναι της ίδιας περίπου ηλικίας (18-24) είτε είναι μητέρες με παιδιά που αποτελούν εξαρτώμενα μέλη της οικογένειας και είναι αυτής της ηλικίας. Κατόπιν αυτής της διαδικασίας προσδιορίζεται το ακριβές μέγεθος του δείγματος. Είναι λοιπόν κατανοητό, ότι η επιλογή του δείγματος είναι μια αρκετά σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία, καθώς στην έρευνα αγοράς το μεγαλύτερο ενδιαφέρον δίνεται στους καταναλωτές που αποτελούν πιθανούς πελάτες της επιχείρησης και όχι αποκλειστικά και μόνο το target group της επιχείρησης. Για την επιλογή του δείγματος υπάρχουν επιστημονικές μέθοδοι, που μειώνουν τη πιθανότητα του στατιστικού λάθους σε αμελητέα σχεδόν ποσοστά.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου είναι το επόμενο βήμα, αφού πρώτα αποφασισθεί από τον στατιστικολόγο και παράλληλα υπεύθυνο της έρευνας, ο τρόπος συλλογής των στοιχείων. Ο υπεύθυνος της έρευνας πρέπει να αποφασίσει, ανά περίπτωση, αν η συλλογή των στοιχείων θα γίνει τηλεφωνικά, με επίσκεψη στο σπίτι, στο δρόμο με ειδικά εκπαιδευμένους ερευνητές, μέσω ταχυδρομείου / fax, ηλεκτρονικά, με discussion groups ή συνδυάζοντας κάποια από αυτά. Ο

σχεδιασμός του ερωτηματολογίου βασίζεται κατά κύριο λόγο σε σχέση με τα άτομα που αποτελούν το δείγμα και με το τρόπο που θα διεξαχθεί η έρευνα. Για παράδειγμα, δεν είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί το ίδιο στυλ ερωτηματολογίου σε άτομα ηλικίας 15-25 ετών και σε άτομα ηλικίας άνω των 60 ετών. Αντίστοιχα, είναι διαφορετικός ο τρόπος που κάποιος απαντά σε ερωτηματολόγια μέσω τηλεφώνου και διαφορετικός όταν ο ίδιος άνθρωπος ερωτηθεί στο δρόμο. Με το σκεπτικό αυτό, ο υπεύθυνος της έρευνας προσαρμόζει τις ερωτήσεις ανάλογα με τα συμπεράσματα που θέλει να εξάγει και το δίνει σε ειδικευμένο ψυχολόγο ο οποίος χτίζει τη δομή του ερωτηματολογίου.

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

- Τον πραγματικό αριθμό των πιθανών πελατών της επιχείρησης.
- Την πραγματική αγοραστική δύναμη των πιθανών αυτών πελατών.
- Τις προθέσεις των καταναλωτών σε σχέση με την επιχείρηση ή /και τα προϊόντα της.
- Τις απαιτήσεις των πιθανών πελατών.
- Τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών.
- Τη δύναμη του ανταγωνισμού.
- Τις τάσεις της αγοράς
- Τα πιθανά κενά που υπάρχουν στην αγορά.

Πέραν, αυτών όμως, η έρευνα αγοράς μπορεί να εξάγει ειδικές πληροφορίες για την κάθε επιχείρηση. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση που εμπορεύεται ηλεκτρονικό εξοπλισμό, πως οι

καταναλωτές πληρώνουν συνήθως για κάποια αγορά που πραγματοποιούν σε τέτοιου είδους καταστήματα; (με μετρητά, με δόσεις, με πιστωτική κάρτα, ανάλογα με το ποσό επιλέγουν το τρόπο πληρωμής, είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν τόκους για μια αγορά με δόσεις κλπ).

Είναι κατανοητό λοιπόν, ότι έχοντας η επιχείρηση αυτές τις πληροφορίες μπορεί να αποφασίσει αν θα εισέλθει στην αγορά, ή αν θα πρέπει να προσαρμόσει τη στρατηγική της ανάλογα ώστε να πετύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Η έρευνα αγοράς, είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί από όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Το τμήμα marketing, για παράδειγμα, θα χρησιμοποιήσει την έρευνα για να βρει πιο αποδοτικές μεθόδους προώθησης, το τμήμα στρατηγικού σχεδιασμού για να προσαρμόσει το πλάνο στρατηγικής βάσει των απαιτήσεων των πελατών, κλπ. Είναι σαφές λοιπόν ότι η έρευνα αγοράς, σκοπεύει στην διαμόρφωση επιτυχημένης εμπορικής πολιτικής που τελικώς, μεσοπρόθεσμα και με τις κατάλληλες ενέργειες και παρεμβάσεις, αυξάνει τις πωλήσεις και φυσικά το κέρδος της επιχείρησης.

5.3.2 Μελέτη ανταγωνισμού

Η «μελέτη ανταγωνισμού» συμπεριλαμβάνεται συνήθως στην έρευνα αγοράς, αλλά σε αρκετές περιπτώσεις, επιχειρήσεις διενεργούν «μελέτη ανταγωνισμού» μετά από λίγο καιρό από όταν διενέργησαν την έρευνα αγοράς. Ο κυριότερος λόγος που πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν να πραγματοποιούν σε τακτά χρονικά διαστήματα «μελέτη ανταγωνισμού», είναι η ενημέρωση που προσφέρει η μελέτη για τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η μελέτη ανταγωνισμού εξετάζει, καταρχάς, τον αριθμό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων τόσο σε τοπικό επίπεδο όσο και σε

πανελλαδικό. Κατόπιν, εξετάζει τα οικονομικά μεγέθη των ανταγωνιστών (όταν αυτά είναι διαθέσιμα π.χ. υπάρχοντες ισολογισμοί) και τα οικονομικά μεγέθη του κλάδου. Επίσης, μια ακόμη μέθοδος που χρησιμοποιείται, η οποία θα παρουσιαστεί εκτενέστερα παρακάτω, είναι το Secret Shopping σε επιλεγμένα σημεία παρουσίας των ανταγωνιστών.

Συγκεντρώνοντας και μελετώντας όλα τα διαθέσιμα στοιχεία, εξάγονται πληροφορίες, για τη θέση της εκάστοτε επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό παρουσιάζοντας:

- Τη δυναμική της αγοράς.
- Τη δύναμη των ανταγωνιστών.
- Το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση και τα αντίστοιχα μερίδια που κατέχουν οι ανταγωνιστές.
- Τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης και των ανταγωνιστών.
- Το τρόπο εξυπηρέτησης πελατών που προσφέρουν οι ανταγωνιστές.

Χρησιμοποιώντας η επιχείρηση τη «μελέτη ανταγωνισμού», είναι σε θέση να αναπτύξει την επιχειρηματική της δραστηριότητα με τέτοιο τρόπο, ώστε να κερδίσει έδαφος στην αγορά και ολοένα και περισσότερο μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές.

5.3.3 Έρευνα Site Location

Η έρευνα Site Location (SLR), παρά το γεγονός ότι πρακτικά δείχνει εφάμιλλη με την έρευνα αγοράς, υπάρχουν κάποια ουσιαστικά σημεία διαφοροποίησης. Η εν λόγω έρευνα είναι μια περιορισμένη και προσαρμοσμένη έρευνα Αγοράς, η οποία όμως είναι εφαρμόσιμη μόνο στην περίπτωση που μια υπάρχουσα επιχείρηση θέλει να δημιουργήσει ένα ακόμη σημείο παρουσίας (π.χ. ένα *franchised* κατάστημα).

Ουσιαστικά, πρόκειται για μια έρευνα που κρίνει την επιτυχία ή μη μιας επένδυσης σε σημείο παρουσίας της επιχείρησης.

Ο τρόπος που διενεργείται η έρευνα δεν διαφέρει σε πολλά από μια έρευνα αγοράς, μιας και σε αυτή την έρευνα επιλέγεται πρώτα η περιοχή και το δείγμα. Όμως, η περιοχή δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να αφορά ένα πολύ μεγάλο γεωγραφικό τόπο (π.χ. όλο το Δήμο Περιστερίου), παρά μόνο κάποιους πολύ συγκεκριμένους δρόμους (π.χ. την κεντρική αγορά του Περιστερίου) ή ένα και μόνο σημείο (π.χ. το κατάστημα που ενοικιάζεται σε κάποια συγκεκριμένη οδό). Είναι κατανοητό λοιπόν, ότι το σύνολο του πληθυσμού από το οποίο θα επιλεγθεί το δείγμα είναι πολύ συγκεκριμένο. Ο πληθυσμός, σε αυτή τη περίπτωση, είναι το σύνολο των διερχομένων ατόμων από τους συγκεκριμένους δρόμους. Το δείγμα σε αυτή τη περίπτωση, θα επιλεγθεί βάσει του target group που λειτουργεί η εκάστοτε ενδιαφερόμενη επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση είναι ένα εστιατόριο ταχείας εξυπηρέτησης και πελάτες της είναι κατά κύριο λόγο άτομα ηλικίας 15-45 ετών, τότε το δείγμα θα είναι το σύνολο των διερχομένων ατόμων αυτής της ηλικίας θέτοντας ένα ανώτατο όριο συμμετεχόντων, το οποίο ανώτατο όριο θα ορισθεί κατόπιν ειδικής μελέτης.

Κατόπιν σχεδιάζεται το ερωτηματολόγιο και διενεργείται η έρευνα αποκλειστικά και μόνο με τη χρήση ερευνητών στα σημεία που έχουν προεπιλεγεί, ενώ παράλληλα διενεργείται και ανάλυση κινητικότητας των καταναλωτών (Traffic Analysis). Το Traffic Analysis είναι μια επιστημονική μέθοδος, στην οποία παρατηρείται ο τρόπος με τον οποίο οι καταναλωτές κινούνται στη περιοχή. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι μελετά το τρόπο που οι διερχόμενοι καταναλωτές φθάνουν στο σημείο της έρευνας (π.χ. Αυτοκίνητο, Λεωφορείο κλπ), το τρόπο που περπατούν (π.χ. αρχικά περπατάνε στο αριστερό πεζοδρόμιο και μετά

στρίβουν αριστερά κλπ) και τον τρόπο περπατήματος (π.χ. πολύ βιαστικά, πολύ αργά, παρατηρούν τις βιτρίνες, κοντοστέκονται στο τάδε σημείο κλπ).

Αφού συγκεντρωθούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία, ειδικός αναλυτής – στατιστικολόγος, εξάγει συμπεράσματα για τον αν μια επένδυση στο συγκεκριμένο σημείο από συγκεκριμένη επιχείρηση θα ήταν πετυχημένη ή όχι. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται, πέραν αυτών που προαναφέραμε στην έρευνα αγοράς, περιλαμβάνουν:

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

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

5.3.4 Secret Shopping

Ένα από τα βασικότερα σημεία ενός συστήματος *franchise* είναι η ομοιομορφία, που πρέπει να υφίσταται σε όλα τα σημεία παρουσίασης της επιχείρησης. Το Secret Shopping είναι μια επιστημονική μέθοδος, ίσως για πολλούς άγνωστη, η οποία έχει εφαρμοστεί κατά το παρελθόν για λογαριασμό διαφόρων εταιριών, όλου του επιχειρηματικού

φάσματος, τόσο στην Αμερική, από όπου και πρωτοξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 1940, όσο και σε άλλες χώρες.

Η TWA, ήταν από τις πρώτες εταιρίες, που εφάρμοσε επιτυχώς τη μέθοδο αυτή, με σκοπό να εξετάσει διάφορες παραμέτρους, που σχετίζονται με τη συνολική προσφορά υπηρεσιών προς το καταναλωτικό κοινό. Τα αποτελέσματα εξέπληξαν τους ιθύνοντες της Αμερικάνικης Αεροπορικής εταιρίας και προώθησαν τη δημιουργία μιας νέας φιλοσοφίας πώλησης των υπηρεσιών. Σημαντικό δε, είναι το γεγονός της επανάληψης της μεθόδου, που πραγματοποιεί η εταιρία, σε τακτά χρονικά διαστήματα, με σκοπό την παρακολούθηση του συστήματος προσφοράς υπηρεσιών και τη συνεχή, και παράλληλα αμερόληπτη, βελτίωση του.

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

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

Πρέπει να σημειωθεί, ότι ο εκάστοτε καταναλωτής και παράλληλα πιθανός πελάτης μιας αλυσίδας, απαιτεί να υπάρχει ομοιομορφία σε όλους τους τομείς δραστηριότητας ενός καταστήματος. Θεωρείται

λοιπόν βασικό, ότι για τη λειτουργία ενός συστήματος *franchise*, το κάθε σημείο πώλησης επιβάλλεται να προσφέρει τις ίδιες ακριβώς υπηρεσίες με όλα τα υπόλοιπα καταστήματα. Συνεπώς, πρέπει όλα τα σημεία πώλησης να αξιολογούνται με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζεται η άρτια και ομοιόμορφη λειτουργία τους.

Όμως, πως είναι δυνατόν ο *franchisor* να είναι σίγουρος, ότι όλα τα σημεία πώλησης λειτουργούν ακριβώς με τον ίδιο τρόπο; Η απάντηση, δεν είναι τόσο απλή.

Το *Secret Shopping*, είναι μια μυστική έρευνα, που πραγματοποιείται στα καταστήματα του εκάστοτε επιχειρηματία και σε επιλεγμένα καταστήματα του ανταγωνισμού, με σκοπό να εξαχθούν πληροφορίες και συγκρίσεις μεταξύ επιχείρησης και ανταγωνιστών, για τους προαναφερθέντες παράγοντες.

Η έρευνα πραγματοποιείται με μυστική επίσκεψη, εξειδικευμένου *Secret Shopper*, στο κάθε κατάστημα παριστάνοντας το πελάτη. Ο μυστικός επισκέπτης βαθμολογεί όλες τις προσαρμοσμένες, κατά περίπτωση, παραμέτρους ελέγχου κάθε τομέα και αιτιολογεί τη βαθμολογία του. Η έκθεση που συντάσσει ο μυστικός επισκέπτης επεξεργάζεται από ειδικούς επιστήμονες (αναλυτές στατιστικολόγοι), οι οποίοι αναλύουν τα συγκεντρωτικά δεδομένα χρησιμοποιώντας ειδικό λογισμικό και παρουσιάζουν πληροφορίες και συγκρίσιμα στοιχεία για αρκετές παραμέτρους. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η ανάλυση περιλαμβάνει συγκρίσιμα στοιχεία και πληροφορίες για τα καταστήματα (της επιχείρησης και του ανταγωνισμού) για:

- Το εσωτερικό *Visual Merchandising* .
- Τη συνολική σήμανση του καταστήματος.
- Τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών.
- Τον τρόπο παρουσίασης των προσφερόμενων προϊόντων.
- Το τρόπο που πραγματοποιούνται οι πρόσθετες πωλήσεις.

- Την εμφάνιση προσωπικού.
- Τη γενική ατμόσφαιρα του καταστήματος.
- Τα επίπεδα καθαριότητας των εξωτερικών χώρων του καταστήματος.
- Το παρουσιαστικό της βιτρίνας (Τακτοποίηση προϊόντων, προβολή αφισών, κ.λ.π.).
- Τα επίπεδα καθαριότητας των εσωτερικών χώρων.
- Άλλα σημεία που πρέπει να ερευνηθούν σύμφωνα τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης.

Συνήθως το Secret Shopping, διεξάγεται σε μηνιαία ή διμηνιαία βάση, ώστε να επιτυγχάνεται η αντικειμενικότερη παρακολούθηση του δικτύου πωλήσεων και να προωθούνται νέες επιχειρηματικές στρατηγικές, με σκοπό την ανάπτυξη της εταιρίας και βέβαια του κέρδους.

Πρόκειται για μια ευκαιρία, που δίδεται στον επιχειρηματία, για να «βλέπει» τα καταστήματα του με τα «μάτια των καταναλωτών» και να τα αξιολογεί καθώς λειτουργούν. Επίσης, ο επιχειρηματίας, μέσα από τη διαδικασία του Secret Shopping, αποκομίζει και ένα μέτρο σύγκρισης, για τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Έτσι, η εκάστοτε αλυσίδα / επιχείρηση είναι σε θέση να συμβαδίσει με τις ανάγκες των καταναλωτών και να διαμορφώσει τη πολιτική λειτουργίας των καταστημάτων με το πιο αποδοτικό τρόπο.

Σε πολλά συστήματα *franchise* υπάρχουν ειδικοί επιθεωρητές που επιθεωρούν σε τακτά χρονικά διαστήματα όλα τα καταστήματα της αλυσίδας. Η διαδικασία αυτή, αν και αρκετές φορές αποτελεσματική, δεν αποτελεί τον ασφαλέστερο τρόπο ενημέρωσης για δυο πολύ βασικούς λόγους. Πρώτον, οι επιθεωρητές δεν είναι δυνατόν σε καμία περίπτωση να επιθεωρήσουν το τρόπο εξυπηρέτησης πελατών. Δεύτερον, λόγω του γεγονότος ότι οι επιθεωρητές εξαρτώνται οικονομικά και πολλές

φορές και συναισθηματικά, από την επιχείρηση, είναι πιθανό η ενημέρωση που παρέχουν να μην ανταποκρίνεται πάντα στην πραγματικότητα. Επίσης, είναι βασικό το γεγονός ότι οι επιθεωρητές θεωρούνται, από τους *franchisees*, ως όργανα ελέγχου με αποτέλεσμα, σε μερικές περιπτώσεις, να δημιουργούνται διενέξεις μεταξύ των μελών του συστήματος.

Ένας, άλλος τρόπος, που χρησιμοποιείται ευρέως, είναι οι επιθεωρητές που διεξάγουν αιφνίδιους και μυστικούς ελέγχους, όμως και σε αυτή τη περίπτωση η πιθανότητα ελλιπούς ενημέρωσης, είναι υψηλή. Σε αυτή τη περίπτωση, πέραν των αιτιών που προαναφέρθηκαν, υπάρχει ακόμα ένα αίτιο που πιθανώς να οδηγήσει σε στρεβλωμένα αποτελέσματα. Οι μυστικές επισκέψεις, πρέπει να πραγματοποιούνται από διαφορετικούς κάθε φορά επιθεωρητές, ώστε να διασφαλίζεται η μυστικότητα της επίσκεψης, κάτι που στην πραγματικότητα είναι ανέφικτο λόγω του υπερβολικού κόστους αντικατάστασης των επιθεωρητών σε συνεχή βάση (δαπάνες εύρεσης και εκπαίδευσης επιθεωρητών, αποζημιώσεις απολύσεων, κόστος διεργασίας επιλογής, κ.α.). Πολλές *franchised* επιχειρήσεις, για να μειώσουν το κόστος αυτό και παράλληλα να διενεργήσουν μυστικές επισκέψεις, χρησιμοποιούν το υπάρχον προσωπικό ως επιθεωρητές (π.χ. πρώην πωλητές). Και σε αυτή τη περίπτωση, υπάρχουν προβλήματα αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων, αφού οι επιθεωρητές πιθανώς να δείχνουν κάποια μορφή συμπάθειας (ή εμπάθειας), προς συγκεκριμένους υπαλλήλους καταστημάτων.

Είναι σημαντικό, ότι στο Secret Shopping, αξιολογούνται όλες οι παραμέτρους λειτουργίας, όπως αυτοί παρουσιάστηκαν προηγουμένως, από διαφορετικούς κάθε φορά ερευνητές, οι οποίοι σε καμία περίπτωση δεν εξαρτώνται οικονομικά ή συναισθηματικά από την αλυσίδα. Επίσης, η εξαγωγή συμπερασμάτων πρέπει να πραγματοποιείται πάντα, από εξειδικευμένους στατιστικολόγους, ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία

των αποτελεσμάτων. Για τους λόγους αυτούς, αλλά και για τη μείωση του κόστους αξιολόγησης του δικτύου καταστημάτων της εκάστοτε επιχείρησης, προτείνεται η ανάθεση του έργου σε εξειδικευμένη εταιρία ερευνών.

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

5.3.5 Έρευνα ικανοποίησης πελατών

Οι περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο έχουν αναπτύξει στρατηγικές εξυπηρέτησης πελατών. Η εξυπηρέτηση πελατών, τα τελευταία χρόνια αποτελεί μια μορφή ανταγωνισμού των επιχειρήσεων και πολλές εταιρίες έχουν ήδη κατανοήσει ότι η ικανοποίηση των πελατών επέρχεται από την άρτια εξυπηρέτηση που παρέχουν. Σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις αποτελεί το γεγονός ότι οι καταναλωτές γίνονται «εύκολα» πελάτες μιας εταιρίας αλλά πολύ δύσκολα οι καταναλωτές γίνονται «μόνιμοι & πιστοί» πελάτες.

Οι καταναλωτές, τις περισσότερες φορές, είναι αρκετά απαιτητικοί σε ότι αφορά τις συναλλαγές τους με τις επιχειρήσεις. Πολλές φορές, ενώ καταναλωτής δείχνει ικανοποιημένος είναι αμφίβολο ότι ο συγκεκριμένος καταναλωτής θα προτιμήσει ξανά την ίδια επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση, είτε αυτή είναι παραγωγική ή άμεσα καταναλωτική ή παρέχει υπηρεσίες, πρέπει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της διατήρησης του πελατολογίου της.

Οι έρευνες ικανοποίησης πελατών διενεργούνται ανάμεσα στους ήδη υπάρχοντες πελάτες της εκάστοτε επιχείρησης με τη μέθοδο ερωτηματολογίων και συλλέγονται στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση σε σχέση με την αντίληψη των πελατών της.

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται στις έρευνες ικανοποίησης πελατών περιέχουν ερωτήσεις που διαμορφώνονται σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης (π.χ. προϊόν, τοποθεσία, concept κ.α.). Η έρευνα πραγματοποιείται, είτε μέσα στο κατάστημα, αν πρόκειται για κατάστημα ή στις διευθύνσεις που έχει συλλεγμένες η εταιρία. Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται έχουν μελετηθεί από ειδικευμένο ψυχολόγο και στατιστικολόγο για να αποδώσουν τα εγκυρότερα αποτελέσματα. Βέβαια, υπάρχει και η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν και άλλες μέθοδοι συλλογής στοιχείων, όπως για παράδειγμα τηλεφωνικά, με fax ή ταχυδρομικά.

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

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

Η έρευνα αυτή δημιουργήθηκε με σκοπό η εκάστοτε επιχείρηση να αντλεί στοιχεία από τους πελάτες της, σχετικά με το βαθμό

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

5.4 Τα οφέλη των ερευνών

Συμπερασματικά , η επιχείρηση *franchise* που διεξάγει έρευνες αποκτά μια ποιοτική διαφορά στο σύστημά της, σε σχέση με τις υπόλοιπες. Μια επιχείρηση που διενεργεί έρευνες:

- Είναι σίγουρη για την αγορά που εισέρχεται ή δραστηριοποιείται.
- Είναι αποδοτικότερη σε κάθε τοπική αγορά που εισέρχεται.
- Δημιουργεί καλύτερα και αποδοτικότερα marketing plans.
- Ελέγχει πλήρως το δίκτυο της.
- Παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.
- Γνωρίζει όλα τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης και του ανταγωνισμού.
- Αποφεύγει τις αποτυχίες .
- Προστατεύει τους *franchisees* και το σύστημα της.
- Μεγιστοποιεί τα κέρδη των *franchised* καταστημάτων και κατ' επέκταση και τα δικά της.
- Γνωρίζει εκ των προτέρων όλο το φάσμα των επιχειρηματικών ρίσκων του συστήματος, προβλέπει τα λάθη και γίνεται ισχυρή έναντι των ανταγωνιστών της.

- Παρέχει εμπιστοσύνη στους πελάτες της και καλύτερο after sales service και συνεπώς δημιουργεί καλύτερο customer loyalty.

Φαίνεται λοιπόν, ότι σε ένα σύστημα franchise όπου η ανάπτυξη είναι ραγδαία, το επιχειρηματικό περιβάλλον που στηρίζει το σύστημα πρέπει να είναι δομημένο σε σωστές και επιστημονικά εμπειριστατωμένες βάσεις. Πρέπει να κατανοηθεί το γεγονός, ότι ένα σύστημα *franchise* δεν είναι δυνατόν να στηριχθεί μόνο στο σύστημα αυτό καθαυτό διότι, ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι μεγάλος και τα λάθη που πιθανόν να προκύψουν κατά τη λειτουργία του συστήματος μπορεί να αποβούν μοιραία. *Ευνόητο είναι λοιπόν, ότι οι «Επιχειρηματικές Έρευνες», που παρουσιάστηκαν, είναι το κλειδί της επιτυχίας στα συστήματα Franchise.*
(www.logistika.gr)

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ανάλυση που προηγήθηκε κατέδειξε τη μεγάλη και διαρκώς αυξανόμενη σημασία του *franchising* ως μορφής κάθετης εμπορικής – οργανωτικής συνεργασίας, ικανής να προσαρμοστεί και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης οικονομικής ζωής, καθώς και τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του *franchising* ως μορφή οικονομικής συνεργασίας τόσο για τον franchisor όσο και για τον franchisee αλλά και για τους καταναλωτές, καθώς επίσης και τη σημαντική συμβολή του στη δημιουργία θέσεων εργασίας, στην αλληλοδιδασκαλία, ειδικά μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις διάφορες εθνικές αγορές, και κατ' επέκταση στην ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς.

Ταυτόχρονα όμως διαφάνηκαν και τα μειονεκτήματα των μελών ενός δικτύου *franchising* καθώς και των καταναλωτών, όπως επίσης και οι δυσκολίες που παρουσιάζει η αντιμετώπιση των συμβάσεων *franchising*.

Πέρα όμως από τις δυσκολίες και τα μειονεκτήματα αυτά, οι προοπτικές για την ανάπτυξη του *franchising* στη Ελλάδα είναι θετικές. Το *franchising* αποτελεί ένα σχετικά πρόσφατο, για τη χώρα μας, αναπτυξιακό μοντέλο, κυρίως στο χώρο του λιανικού εμπορίου, χωρίς να μπορεί κανένας να παραλείψει τον χώρο των υπηρεσιών. Από τα πρώτα δείγματα της εφαρμογής του δείχνει ότι μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στην τόνωση της εγχώριας επιχειρηματικότητας. Το μοντέλο αυτό ταιριάζει στα νέα κοινά καταναλωτικά πρότυπα που δημιουργούνται στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης αγοράς. Για την ικανοποίηση των καταναλωτικών αυτών προτύπων δημιουργούνται διαρκώς νέα, κοινά επιχειρηματικά και αναπτυξιακά μοντέλα. Έτσι, με τον θεσμό του *franchise*, ενισχύεται το οικοδόμημα αυτό. Το *franchise*

αποτελεί ταυτόχρονα ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την επέκταση οικονομικά εύρωστων ελληνικών επιχειρήσεων. Ενισχύει την επιχειρηματική ευρηματικότητα και δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διεκδικήσουν και να κατακτήσουν νέους ζωτικούς χώρους ανάπτυξης, ενθαρρύνει την προώθηση νέων επιχειρηματικών δράσεων και συνεργασιών, συμβάλλει στην άρτια εκπαίδευση του προσωπικού και στην αποτελεσματική και ευέλικτη διοίκηση. Μπορεί δε, να αποτελέσει ένα από τα αποτελεσματικότερα μοντέλα διείσδυσης των ελληνικών επιχειρήσεων στις γειτονικές αγορές χωρίς να απαιτηθούν μάλιστα ούτε τεράστια κεφάλαια, ούτε να αναληφθεί υψηλός επιχειρηματικός κίνδυνος. Βέβαια, έχουμε ακόμη να διανύσουμε πολύ δρόμο, ώστε να προσεγγίσουμε τους ρυθμούς προηγμένων αγορών, όπως των Η.Π.Α. ή της Αγγλίας, όπου εκεί το ποσοστό των λιανεμπορικών επιχειρήσεων που αναπτύσσεται με το *franchise* ξεπερνά το 40%, έναντι μόλις το 4% στη χώρα μας. Το *franchise* αποτελεί και για έναν ακόμη λόγο μια ελκυστική επιλογή. Γνωρίζοντας ότι η βασική πηγή εξωτερικής χρηματοδότησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι οι τράπεζες, το νέο αυτό μοντέλο μπορεί να δώσει ζωντάνια, προοπτική και διέξοδο μέσα από την "συνεπιχειρηματικότητα" να την ανάληψη χαμηλού επαγγελματικού ρίσκου.

Φυσικά, για να αναπτυχθεί μία επιχείρηση, ακόμη και αξιοποιώντας το μοντέλο *franchise*, χρειάζεται ένα στερεό οικονομικό οικοδόμημα. Χρειάζεται ένα κλίμα που να ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα, να προωθεί τον ανταγωνισμό, να ενισχύει τις υγιείς δυνάμεις της οικονομίας με φορολογικά και με αναπτυξιακά κίνητρα και να μην βάζει γραφειοκρατικά εμπόδια στη επιχειρηματική ανάπτυξη.

Επιπλέον, σημαντικό κλειδί για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης *franchise* είναι η έρευνα για την αποδοχή του concept (ιδέα) από τους καταναλωτές. Η «ιδέα» πίσω από κάθε σύστημα

franchise είναι η κινητήριος δύναμη. Η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό, η τεχνογνωσία, η μοναδικότητα των προϊόντων, ο τρόπος εξυπηρέτησης των πελατών, η εμφάνιση του καταστήματος και άλλα παρεμφερή, απαρτίζουν το σύνολο εκείνο που αποκαλούμε 'ιδέα'.

Εφόσον συντρέχουν οι παραπάνω προϋποθέσεις, είναι βέβαιο ότι ο θεσμός του *franchise* θα συμβάλει αποφασιστικά στην επιχειρησιακή ανάπτυξη. Γιατί, αν και είναι ένας θεσμός που προέρχεται από το εξωτερικό, ταιριάζει απόλυτα με την πολιτιστική κουλτούρα των Ελλήνων, αφού στηρίζει και ικανοποιεί τα νέα καταναλωτικά πρότυπα που δημιουργούνται και στην πατρίδα μας και συμβάλλει στην κατοχύρωση του ζωτικού χώρου των επιχειρήσεων και στην κατάκτηση νέων αγορών. Είναι ένας θεσμός που ταιριάζει με την επιχειρηματική κουλτούρα των νέων, κυρίως περισσότερο ανήσυχων, Ελλήνων επιχειρηματιών.

7. CASE STUDIES



7.1 BEER ACADEMY

Η γοητεία του «διαφορετικού»

Η θεματική εστίαση Α.Ε. είναι μία εταιρεία που ενεργοποιείται στο χώρο του franchising από το 1999. Έχει το franchise των εστιατορίων Beer Academy (beer restaurants) και Αρχαίων Γεύσεις (αρχαία ελληνική κουζίνα)

Ο πρόεδρος της Γιάννης Σ. Αδάμης άνοιξε το πρώτο Beer Academy το 1993 στο κέντρο της Αθήνας και η ανταπόκριση του κόσμου στο πρωτοεμφανιζόμενο τότε είδος της «μπυραρίας» ήταν συγκλονιστική. Όταν το 1996 άνοιξε το δεύτερο Beer Academy στο Χαλάνδρι ο ενθουσιασμός και η προσέλευση του κόσμου οδήγησαν στη σκέψη της επέκτασης μέσω franchise. Έτσι με την συνεργασία της εξειδικευμένης στο είδος εταιρείας FC&D άρχισε να επεκτείνεται σε διάφορα σημεία εντός αλλά και εκτός Αθηνών. Το Beer Academy σήμερα με 15 εστιατόρια κατέχει την πρώτη θέση στην κατηγορία του και συνεχίζει να επεκτείνεται και να ανανεώνεται συνεχώς.

Όραμα

Όραμα της εταιρείας είναι να δώσει στον Έλληνα την εναλλακτική λύση εξόδου για φαγητό από την ταβέρνα και το gourmet εστιατόριο καθιερώνοντας το θεσμό των beer restaurants στην πρώτη θέση προτίμησης όπως ισχύει εδώ και χρόνια στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες.

Στόχος

Στόχος είναι όταν κάποιος αναζητήσει ένα ζεστό μέρος όπου μπορεί να απολαύσει φρέσκια μπύρα και καλό φαγητό στο μυαλό του να έρθει αυτόματα το Beer Academy. Χαρακτηριστικό της αλυσίδας είναι η εξειδίκευση γι' αυτό και όλα μέσα σε ένα Beer Academy σε παραπέμπουν να απολαύσεις ένα φρεσκοψημένο «κότσι» και μία φρέσκια βαρελίσια μπύρα. Η ζεστή ξύλινη διακόσμηση, οι ειδικές κάνουλες , τα ποτήρια, οι ατέλειωτες γεύσεις μπύρας και το πλούσιο μενού σερβιρισμένο από άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό είναι τελικά αυτό που μένει μετά από μία επίσκεψη σε ένα Beer Academy.(franchise business)

Το σύστημα franchise

Η δομή του

Οι μπουραρίες που ανήκουν στην αλυσίδα δικαιόχρησης Beer Academy έχουν όλες τους ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Αυτό σημαίνει, ότι θα πρέπει να αποδοθεί σε κάθε νέα μπουραρία το ίδιο στυλ και ύφος, διατηρώντας παράλληλα την αυτονομία και τον ιδιαίτερο χαρακτήρα του κάθε χώρου και της κάθε αγοράς, με την προϋπόθεση ότι θα διατηρηθεί το ιδιαίτερο εκείνο αναγνωρίσιμο χαρακτηριστικό, που κάνει το Beer Academy να ξεχωρίζει και να αποτελεί μοναδική παρουσία στο χώρο .

Η μητρική εταιρεία παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης δυο μοντέλων μπουραρίας τα οποία διαφοροποιούνται κυρίως από το μέγεθος του χώρου. Το πρώτο μοντέλο θα πρέπει να έχει μέγεθος εσωτερικού ωφέλιμου χώρου maximum 100τ.μ. και άνω.

Πλεονεκτήματα της συνεργασίας

Το franchising είναι πλέον παγκοσμίως αποδεκτό ως το σύστημα που προσφέρει τη καλύτερη σχέση επένδυσης – απόδοσης με ταυτόχρονη μείωση ή και εξάλειψη του επιχειρηματικού κινδύνου. Κάθε Σύστημα franchise είναι δομημένο κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να δίνει στον συνεργάτη δικαιολόχο μόνιμη ταμειακή ροή, υψηλή κερδοφορία και μεγάλη απόδοση επί του ενδεδυμένου κεφαλαίου του, που θα αποσβεστεί, ανάλογα με το βαθμό ενεργοποίησης του συνεργάτη στην τοπική του αγορά πολύ σύντομα.

Το franchise του Beer Academy σας δίνει την ευκαιρία να εκμεταλλευτείτε την υπάρχουσα εμπορική του φήμη και την εμπορική επιτυχία της επώνυμης μπουραρίας και να δημιουργήσετε και λειτουργήσετε μια νέα μονάδα franchise Beer Academy. Το δικαίωμα εκμετάλλευσης της επιχειρηματικής αυτής ευκαιρίας δεν προσφέρεται σε όλους.

Βασική προϋπόθεση είναι, να ταυτίζεται με κάποιες βασικές προδιαγραφές, που χαρακτηρίζουν κάθε συνεργάτη του δικτύου.

Οι προδιαγραφές του υποψηφίου συνεργάτη

Οι βασικές προδιαγραφές τις οποίες θα πρέπει να πληρεί ο υποψήφιος συνεργάτης – franchisee, που επιθυμεί να συνεργαστεί με το Beer Academy και να δημιουργήσει δικό του επώνυμο εστιατόριο είναι οι εξής:

- Φιλοδοξίες με ανήσυχο πνεύμα που να αναγνωρίζει τις πρωτοποριακές ιδέες.
- Ικανός να δέχεται τη φιλοσοφία του franchising.
- Απαραίτητη οικονομική επιφάνεια.
- Εντοπιότητα με μεγάλο κύκλο γνωριμιών.
- Ευχέρεια ανάπτυξης δημοσίων σχέσεων.

- Επιχειρηματική διαίσθηση και διοικητικές ικανότητες.
- Υποστήριξη από το άμεσο και έμμεσο περιβάλλον του.

Με βάση τα παραπάνω, ο υποψήφιος συνεργάτης καλείται να συμπληρώσει και να υποβάλει στην έδρα της εταιρείας ή στην FC&D τη φόρμα προσωπικών στοιχείων, που θα αξιολογηθεί με απόλυτη εχεμύθεια.

Οφέλη από τη συνεργασία

- Εξασφάλιση απόλυτης και εγγυημένης επιχειρηματικής επιτυχίας.
- Εκμετάλλευση της φήμης και του κύρους της μητρικής εταιρείας.
- Όφελος από τη χρήση του σήματος (Brand name) και του ονόματος Beer Academy, αφού είναι ήδη γνωστό και καταξιωμένο στην ελληνική αγορά.
- Χρησιμοποίηση και οικειοποίηση της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας της μητρικής εταιρείας.
- Παροχή αρχικής και περιοδικής εκπαίδευσης καθώς και συνεχής υποστήριξη.
- Άμεσο όφελος από κάθε πανελλαδική αναφορά και διαφήμιση στα Μ.Μ.Ε.

Προσφερόμενες υπηρεσίες πριν την υπογραφή της σύμβασης συνεργασίας

Σε ότι αφορά τις υπηρεσίες πριν την υπογραφή της σύμβασης franchise:

- Παροχή πακέτου με τα κριτήρια για τη σωστή επιλογή και αξιολόγηση του κατάλληλου εμπορικού σημείου ή της περιοχής για την εγκατάσταση του εστιατορίου.
- Τεχνικό και λειτουργικό έλεγχο καταλληλότητας του υποψηφίου εστιατορίου.

- Ενδεικτική προεκτίμηση του κόστους επένδυσης.
- Καθοδήγηση για την επιλογή της καλύτερης μεθόδου χρηματοδότησης της επένδυσης
- Συμβουλές για τη σύνταξη όλων των απαραίτητων ιδρυτικών εγγράφων, όπου και όταν αυτό απαιτηθεί.
- Παροχή υπηρεσιών και ειδικευμένων συμβούλων για την αντιμετώπιση όλων των θεμάτων, που πιθανόν προκύψουν κατά την πορεία.

Υπηρεσίες μετά την υπογραφή τη σύμβασης franchise

Ειδικά οι υπηρεσίες μετά την υπογραφή της σύμβασης και πριν την έναρξη λειτουργίας του εστιατορίου περιλαμβάνουν:

- Αναλυτικά εγχειρίδια λειτουργίας του εστιατορίου, εγχειρίδια συνταγογραφίας και σχετικής βιβλιογραφίας, εγχειρίδια επιθεώρησης εστιατορίων και υγιεινής, καθώς και εγχειρίδια εκπαίδευσης προσωπικού.
- Έμπειρους αρχιτέκτονες και εξειδικευμένους συμβούλους στην κατασκευή και διακόσμηση.
- Χρονοδιάγραμμα σχεδιασμού, κατασκευής και παράδοσης του εστιατορίου.
- Συμβουλές σε θέματα υποβολής των απαραίτητων δικαιολογητικών για την έκδοση της άδειας λειτουργίας και κατάταξης του εστιατορίου.
- Υποστήριξη στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού.
- Υπηρεσίες εκπαίδευσης για όλο το προσωπικό, όλων των βαθμίδων, αναλόγως της αρμοδιότητας του καθενός.
- Μέριμνα για την ένταξη του εστιατορίου στο σύστημα των προμηθειών όλης της αλυσίδας.

- Λειτουργικό και προωθητικό υλικό, π.χ. εφημερίδες 'ACADEMY REPORT', που χρησιμοποιείται και ως μενού – τιμοκατάλογος, folder, κ.λ.π.
- ιστορικό αρχείων δημοσιευμάτων στα Μ.Μ.Ε.
- Διάφορες μακέτες για card – visit, επιστολόχαρτα, φάκελοι κ.λ.π.
- Φωτογραφίες, φιλμ, βιντεοκλίπ, CD – ROM, βιντεοσκοπημένες συνεντεύξεις και αφιερώματα για τη γνωστοποίηση και διαφήμιση του Beer Academy σε τοπικό επίπεδο για προσпέκτους, δελτία τύπου κ.λ.π.
- Αναφορά στο ειδικό site του Beer Academy στο Internet.
- Παροχή του δικαιώματος χρήσης του του σήματος Beer Academy.

Υπηρεσίες μετά την έναρξη λειτουργίας

Μετά την έναρξη λειτουργίας του εστιατορίου, η μητρική εταιρεία παρέχει:

- διοικητική,
- λειτουργική και
- διαφημιστική υποστήριξη.

Ειδικότερα:

- Υποστήριξη του εστιατορίου με επιθεωρήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα για την εύρυθμη, ομαλή και αποδοτική λειτουργία του.
- Ενημέρωση, αν κατά τους ελέγχους εμφανιστούν αδικαιολόγητες αποκλίσεις στους βασικούς δείκτες που καθορίζουν και επηρεάζουν το κόστος λειτουργίας.
- Ανανέωση κατά καιρούς των εφημερίδων μενού, και παρουσίαση ειδικών μενού για τις κάρτες των Χριστουγέννων, του Αγίου Βαλεντίνου αλλά και για τις μεγάλες γιορτές της αρχαιότητας.
- Εποπτεία της εφαρμογής του τελετουργικού εξυπηρέτησης των πελατών.

- Παροχή ουσιαστικού ελέγχου των εφαρμογών του Ηλεκτρονικού Συστήματος Παραγγελιοληψίας. Πρόκειται για το εξελιγμένο σύστημα M.I.S. που εξασφαλίζει αφ' ενός τον τέλειο συντονισμό μεταξύ ταμείου, προσωπικού και κουζίνας και αφ' ετέρου την παρακολούθηση όλων των λειτουργιών του εστιατορίου από τον ιδιοκτήτη. δίνει ζωτικές πληροφορίες για το πόσο αποδίδει κάθε «πόστο», πότε και πόσα τραπέζια «διπλώνουν», ενημερώνει και απογράφει αυτόματα την αποθήκη, υπολογίζει τον τζίρο κατά κεφαλή, την απόδοση ανά σερβιτόρο και εκδίδει στατιστικά κατανάλωσης και προτίμησης 'πιάτων' – 'μπυρών'
- Υποστήριξη στο συντονισμό υλοποίησης προγραμμάτων Marketing, διαφήμισης και προώθησης των πωλήσεων.
- Εκπαίδευση σε διαδικασίες τοπικού Marketing (Local Store Marketing).

Τα δικαιώματα του νέου δικαιοδόχου

Τα δικαιώματα που απολαμβάνει ο κάθε νέος συνεργάτης franchisee εντασσόμενος στο σύστημα franchise του Beer Academy, αναπτύσσονται αναλυτικά στη σύμβαση franchise, που δένει νομικά την όλη συνεργασία και τη διαφοροποιεί από άλλες μορφές εμπορικής συνεργασίας. Σε γενικές γραμμές όμως, τα δικαιώματα θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα εξής:

- Χρήση και προστασία του σήματος
- Εκμετάλλευση της φήμης και πελατείας.
- Εκμετάλλευση της τεχνογνωσίας του Franchisor.
- Συνεχής και ολοκληρωμένη υποστήριξη.
- Αποκλειστικότητα γεωγραφικής περιοχής.

Οι υποχρεώσεις του νέου δικαιοδόχου

Οι βασικές υποχρεώσεις του νέου δικαιοδόχου είναι να τηρεί τους όρους της Σύμβασης Franchise και να διατηρεί αναλλοίωτο το βασικό χαρακτήρα της φιλοσοφίας, που διέπει όλα τα εστιατόρια του Δικτύου.

Επίσης, να ακολουθεί και να τηρεί την εκάστοτε εμπορική, πιστωτική και τιμολογιακή πολιτική όλου του Δικτύου που εκπροσωπεί το υψηλό κύρος και τη φήμη του Beer Academy.

Οι προδιαγραφές της μπουραρίας

Η μητρική εταιρεία παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης δύο μοντέλων μπουραρίας τα οποία διαφοροποιούνται κυρίως από το μέγεθος του χώρου. Το πρώτο μοντέλο θα πρέπει να έχει μέγεθος εσωτερικού ωφέλιμου χώρου maximum 100τ.μ. ενώ το δεύτερο από 150τ.μ. και άνω. Βασική προϋπόθεση και για τα δύο μοντέλα είναι η ύπαρξη κήπου ή εξωτερικού χώρου από 100τ.μ και άνω.

Αν και δεν απαιτείται κάποια δύσκολη αρχιτεκτονική διαμόρφωση, ο χώρος θα πρέπει στο τέλος να δίνει την αίσθηση και να αντανακλά το αυθεντικό στυλ του Beer Academy. Το αρχιτεκτονικό πρότυπο που επιλεγεί είναι ιδιαίτερα ευέλικτο, ώστε να προσαρμόζεται εύκολα στις εκάστοτε ανάγκες και συνθήκες του κάθε χώρου.

Το κόστος κατασκευής

Το αναλυτικό κόστος κατασκευής δίδεται αναλυτικά μέσα από τη οικονομο-τεχνική μελέτη και συμπεριλαμβάνει:

- Προσόψεις – Δάπεδα – Οροφή – Χρωματισμούς – Πινακίδες.
- Ηλεκτρολογικά – Κλιματισμό – Εξαερισμό – Φωτιστικά – Εξοπλισμό κουζίνας – Ηλεκτρονικό εξοπλισμό – Διαμόρφωση κήπου ή εξωτερικού χώρου.
- Τραπέζια – Καρέκλες – Ειδικές κατασκευές.

- Έπιπλα – Διακοσμητικά – Σκεύη.
- Διάφορα άλλα έξοδα.

Οικονομικοί όροι συνεργασίας

Η συνολική επένδυση, που γίνεται εξ' ολοκλήρου από το νέο δικαιούχο – franchisee για την υλοποίηση δημιουργίας του Beer Academy εξαρτάται από το μέγεθος του χώρου και από την οικοδομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται, παραδίδεται με το κλειδί στο χέρι και περιλαμβάνει τα κάτωθι:

- Κατασκευή, εξοπλισμό και διαμόρφωση χώρου
- Επίβλεψη υλοποίησης
- Franchise Fee
- Διάφορα άλλα έξοδα

Το αρχικό δικαίωμα εγγραφής καταβάλλεται με την υπογραφή της σύμβασης franchise και περιλαμβάνει την παραχώρηση άδειας χρήσης του σήματος, τις πινακίδες, την αποκλειστικότητα της περιοχής, την αρχιτεκτονική μελέτη, τα εγχειρίδια με όλη τη μεταφορά της τεχνογνωσίας (know – how), καθώς και τα έξοδα του συμβολαίου δικαιόχρησης. (www.beeracademy.gr)



7.2 Seven Video Net A.E.

Είκοσι χρόνια εμπειρίας στο χώρο της οικιακής ψυχαγωγίας, στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης, συνεχής εκπαίδευση, ενημερωμένο και καταρτισμένο προσωπικό, το πιο άρτιο δίκτυο υποστήριξης καταστημάτων οικιακής ψυχαγωγίας και ολοκληρωμένες ενέργειες marketing είναι κάποια από τα βασικά στοιχεία επιτυχίας της μεγαλύτερης αλυσίδας καταστημάτων οικιακής ψυχαγωγίας, των Seven Video Net με 107 πετυχημένα καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και περισσότερους από 2.000.000 πελάτες σε μηνιαία βάση.

Παρουσίαση εταιρίας

Το πρώτο κατάστημα Seven Video Net ιδρύθηκε το 1996, στους Αμπελόκηπους Θεσσαλονίκης, από τον Χρήστο Μπεχτσή. Έχοντας ήδη 10 χρόνια εμπειρίας στον κλάδο και γνωρίζοντας την οικιακή ψυχαγωγία «εν τη γενέσει της», ο κύριος Μπεχτσή προχώρησε στην δημιουργία άλλων έξι καταστημάτων στη Θεσσαλονίκη, επιλέγοντας για συνεργάτες του ανθρώπους που διέπονταν από το ίδιο ενδιαφέρον και την ίδια αγάπη για το αντικείμενο και είχαν μεγάλη εμπειρία στον χώρο.

Η επιτυχημένη πορεία των καταστημάτων Seven Video Net προσέλκυσε και άλλους επενδυτές, με αποτέλεσμα να ιδρυθεί το 2000 η Video Seven A.E., με κύριο σκοπό τη δημιουργία μιας πανελληνίας αλυσίδας καταστημάτων Seven Video Net, με τη μέθοδο του franchising.

Στοχεύοντας πάντα στη διασφάλιση της απόλυτης ικανοποίησης των αναγκών των πελατών της και αντιλαμβανόμενη τις επαγγελματικές ευκαιρίες, στις αρχές του 2003, η Video Seven A.E. συνεργάζεται με την

μεγαλύτερη στον κόσμο εταιρία παραγωγής μηχανών αυτόματης ενοικίασης και πώλησης, τη Video System Italia, και γίνεται αποκλειστικός αντιπρόσωπός της σε Ελλάδα και Κύπρο.

Η συνεργασία αυτή είχε σαν αποτέλεσμα την περαιτέρω ανάπτυξη της αλυσίδας Seven Video Net, με αποκλειστικά καταστήματα αυτόματης ενοικίασης και πώλησης, τα Seven Video Net 24 hours automatic entertainment, καθώς και με την αναβάθμιση των υπηρεσιών των κλασικών καταστημάτων, με την προσθήκη μηχανών αυτόματης ενοικίασης και πώλησης.

Μέσα σε 9 χρόνια από τη δημιουργία του πρώτου καταστήματος, η αλυσίδα καταστημάτων Seven Video Net έγινε το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων οικιακής ψυχαγωγίας στην Ελλάδα, που αναπτύσσεται με τρεις διαφορετικούς τύπους καταστημάτων, ανάλογα με τις ανάγκες της εκάστοτε περιοχής, σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

Τύπος Καταστήματος	Α΄ Τύπος	Β΄ Τύπος	Γ΄ Τύπος
Περιγραφή	Κλασικό κατάστημα με shop in shop 24ωρο κατάστημα αυτόματης εξυπηρέτησης.	Μεγάλο 24ωρο κατάστημα αυτόματης εξυπηρέτησης, με εκθεσιακό χώρο και πλήρες τμήμα λιανικής πώλησης.	24ωρο κατάστημα αυτόματης εξυπηρέτησης με τμήμα λιανικής πώλησης.
Απαιτούμενος Χώρος	150 έως 400	80 έως 120	40 έως 70
Entry Fee	20.000 €	15.000 €	8.000 €
Εξοπλισμός/Κατασκευή	70.000 €	40.000 €	20.000 €

Εμπορεύματα	70.000 €	40.000 €	10.000 €
Μηχανές	25.000 €	35.000 €	30.000 €
Εκπαίδευση & Ενημερωτικό Υλικό	5.000 €	5.000 €	2.000 €

To Concept

Η επιχειρηματική σχέση που έχει η Video Seven A.E. με τους Franchisees των καταστημάτων Seven Video Net είναι διαρκής και δεν περιλαμβάνει μόνο τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και το σήμα, αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα, δηλαδή τη στρατηγική και το σχέδιο marketing, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία. Παρέχει, δηλαδή, στους υποψήφιους επενδυτές franchising δεύτερης γενιάς.

Το concept των Seven Video Net αποτελεί μια διαφορετική πρόταση σε αυτό που οι υπόλοιποι ονομάζουν video club. Η πελατοκεντρική φιλοσοφία που διακατέχει όλη την εταιρία είναι άμεσα αντιληπτή από τον πελάτη από την πρώτη φορά που επισκέπτεται ένα κατάστημα Seven Video Net.

Η εξυπηρέτηση, η γκάμα των προϊόντων, οι υπηρεσίες που παρέχονται και συνεχώς αναπτύσσονται και βελτιώνονται είναι από τα βασικά συστατικά στοιχεία του concept.

Βασική φιλοσοφία της αλυσίδας δεν είναι απλώς να ανοίγει καταστήματα. Το κύριο μέλημα της είναι να δημιουργεί πετυχημένα και κερδοφόρα καταστήματα που να είναι σύμφωνα με τις ανάγκες της εκάστοτε περιοχής. Για το λόγο αυτό, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι καταστημάτων, οι οποίοι έχουν δημιουργηθεί για να καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες.

Παροχές στον Franchisee

Ο βασικότερος παράγοντας στην επιτυχία οποιασδήποτε αλυσίδας, που αναπτύσσεται με τη μέθοδο του franchise, είναι ο franchiser (εταιρία), ο οποίος πρέπει να διαθέτει υψηλής στάθμης οργανωτική υποδομή, γνώσεις και εμπειρία στον χώρο.

Τα ιδρυτικά στελέχη της Video Seven A.E. έχουν περισσότερα από 20 χρόνια συσσωρευμένης εμπειρίας στον χώρο και πλαισιώνονται από μια ομάδα εξειδικευμένων και τεχνολογικά καταρτισμένων στελεχών.

Οι συνεργάτες της αλυσίδας καταστημάτων Seven Video Net δημιουργούν ένα σύγχρονο πετυχημένο και κερδοφόρο κατάστημα, κάνοντας χρήση ολόκληρης της γνώσης που έχει αποκτηθεί από την υφιστάμενη πρακτική εφαρμογή, την πολύχρονη επιχειρηματική εμπειρία και τεχνογνωσία.

Πιο συγκεκριμένα, στον franchisee παρέχεται ένα πλήρες «πακέτο» Franchising, που περιλαμβάνει:

- Μελέτη της περιοχής, για καθορισμό του τύπου του καταστήματος (αυτόματο κατάστημα, αυτόματο κατάστημα με χώρο εξυπηρέτησης, κλασικό κατάστημα με shop in shop) .
- Επιλογή του σημείου του καταστήματος.
- Μελέτη, κατασκευή και εξοπλισμό του καταστήματος.
- Product mix και αρχικό στήσιμο καταστήματος.
- Επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού και του manager.

Το κατάστημα παραδίδεται στον συνεργάτη έτοιμο να λειτουργήσει.

Επιπλέον, ο franchisee των Seven Video Net έχει στη διάθεσή του:

- Το πιο εξειδικευμένο και αξιόπιστο μηχάνημα αυτόματης εξυπηρέτησης στον κόσμο, με πλήρη τεχνική υποστήριξη και

εκπαίδευση (Αποκλειστική Αντιπρόσωπος για την Ελλάδα και την Κύπρο της Video System Italia).

- Ολοκληρωμένες ενέργειες marketing, που αφορούν τόσο πανελλαδικές όσο και τοπικές ενέργειες υποστήριξης.
- Κατάλληλο τρόπο επικοινωνίας με τους πελάτες, που βασίζεται σε πανελλαδικές έρευνες συμπεριφοράς του καταναλωτή.
- Άμεση ενημέρωση για τις καινούργιες τάσεις και τις τεχνολογικές διαφοροποιήσεις, που δημιουργούνται σε πανελλαδικό και διεθνές επίπεδο.
- Πανελλαδική, τηλεοπτική και έντυπη διαφήμιση.
- Εταιρικό site στο internet, που παρέχει εξειδικευμένες πληροφορίες και παραπέμπει τους πελάτες στα πιο κοντινά προς αυτούς σημεία πώλησης.
- Συνεχή εκπαίδευση, που ξεκινάει πριν ακόμη από τη λειτουργία του καταστήματος (induction course διάρκειας 30 ημερών).
- Ομάδα εκπαιδευμένων στελεχών, που παρέχουν υποστήριξη στο κατάστημα από την πρώτη μέρα .
- Ουσιαστική υποστήριξη, με την παρουσία εκπαιδευμένων στελεχών στο κατάστημα, στις πρώτες μέρες λειτουργίας του.
- Εγχειρίδιο λειτουργίας καταστήματος (operating manual).
- Εξειδικευμένο λογισμικό πακέτο, τόσο στα καταστήματα, όσο και στα καταστήματα 24ωρης εξυπηρέτησης.
- Τεχνική υποστήριξη και ολοκληρωμένο service μηχανογραφικού εξοπλισμού.

Συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω με ένα εξαιρετικό πακέτο εναλλακτικής χρηματοδότησης, η αλυσίδα καταστημάτων Seven Video Net παρέχει στον υποψήφιο franchisee την πιο ειλικρινή, αξιόπιστη και δοκιμασμένη επενδυτική πρόταση της ελληνική αγοράς.

Συμπεράσματα

Όλα όσα αναφέρθηκαν αποτελούν μερικά από τα πολλά στοιχεία που συνθέτουν την συνταγή της επιτυχίας για τα καταστήματα Seven Video Net και κάνουν την εταιρία να είναι μια ενδιαφέρουσα και δοκιμασμένη επενδυτική πρόταση στην ελληνική αγορά.(www.videoseven.gr)

8. Βιβλιογραφία

Βιβλία

- Δημήτριος Κωστάκης (2002), Franchising: Νομική και Επιχειρηματική διάσταση Θεωρία - Νομολογία - Υποδείγματα, Β΄ Επαυξημένη και Αναθεωρημένη Έκδοση, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.
- Δημήτρης Κάζης, Θεόδωρος Τσαγκούρης (2004), Franchising: Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιόχρησης στον Ελληνικό Χώρο, εκδόσεις Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών.
- Βασίλειος Γαλάνης (2000), Η Λειτουργία των Σύγχρονων Χρηματοοικονομικών Θεσμών στη Χώρα μας, εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Γιάννης Λαζαρίδης (2003), Σύγχρονες Μορφές Χρηματοδότησης Franchising (Δικαιόχρηση), εκδόσεις Οικονομικό Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Κλαδικές Μελέτες

- ICAP, Franchising (2005), εκδόσεις ICAP.

Περιοδικά

- Franchise business (2008), ετήσια έκδοση 2008 , τεύχος 40.
- Franchise emporium (2008), τεύχος Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2008.
- Πανόραμα Franchise 2008 by franchise success (2008), ετήσια έκδοση, τεύχος 9.

Internet

- “Τα σημεία κλειδιά για την ανάπτυξη ενός συστήματος franchise”, Available from URL:

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=141&pstring=207,211,63>

- “Η σημασία των ερευνών στον θεσμό του franchise” , Available from URL:

<http://www.logistika.gr/article3.htm>

- Beer academy , Available from URL:

<http://www.beeracademy.gr/beeracademy/>

- Seven video net, Available from URL:

[www.videoseven.gr/ - 31k –](http://www.videoseven.gr/)

- Συνέντευξη Γ. Αδάμης –Beer Academy, Available from URL:

http://www.infofranchise.gr/Speciali/beer_academy_franchise_food_beverage/beer_academy_franchise_food_beverage.cfm

- Συνέντευξη Χ. Μπεχτσής – Seven Video Net ,Available from URL:

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/newsletterdetails.asp?id=639&pstring=20,239>

- “Το franchising στον κύκλο ζωής του λιανικού εμπορίου.” ,Available from URL:

http://www.franchise-emporium.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=51

- “ Η επιλογή της κατάλληλης θέσης καταστήματος...” ,Available from URL:

<http://www.franchise.gr/downloads/franchisees/epiplogi%20thesis.pdf>

- “Είστε κατάλληλος Franchisee; Available from URL:

<http://www.fcd.gr/pegasus/bin/pegweb3.dll?method=../h901/faq0011&code=997>

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

- “Τι πρέπει να εξετάσετε πριν ενταχθείτε σε μια αλυσίδα Franchise”, Available from URL:
<http://www.franchise.gr/downloads/prin%20entax.pdf>
- “Ορολογία”, Available from URL:
<http://www.fcd.gr/pegasus/bin/pegweb3.dll?method=../h020/faq01&code=2>
- “Ορολογία”, Available from URL:
<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=318&pstring=149,12>
- “Ορολογία”, Available from URL:
<http://www.franchising.gr/gr/orologia.htm>

9. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

1)Συνέντευξη του Γιάννη Αδάμη, ο πρόεδρο της Beer Academy

Ερ: Ο τομέας της εστίασης είναι πολύ ανταγωνιστικός.Τι είναι αυτό που κάνει την εταιρεία σας να ξεχωρίζει;

Απ: Ο τομέας της εστίασης ξεγελάει εύκολα κάποιον ότι είναι μια εύκολη υπόθεση. Πολλοί πιστεύουν ότι βάζοντας μία κουζίνα και καθίσματα, φτιάχνεις ένα εστιατόριο. Δεν χρειάζονται πτυχία και ειδικές σπουδές και ασφαλώς όλοι έχουν γνώμη για το μαγείρεμα για αυτό φαντάζει εύκολο να γίνει κάποιος εστιάτορας. Όσοι όμως το δοκιμάζουνε, ήδη από το πρώτο εξάμηνο αλλάζουν τελείως γνώμη, γιατί ανακαλύπτουν πόσα πράγματα δεν είχαν σκεφτεί και πόσο δύσκολα κερδίζεται η καταξίωση που θεωρούσαν δεδομένη έχοντας πρότυπα κάποια λίγα καταξιωμένα μαγαζιά, παραβλέποντας την πλειονότητα που δίνει μάχη για την επιβίωση.

Η μαγική λέξη που κάνει τα Beer Academy να ξεχωρίζουν είναι η εξειδίκευση. Πιστεύουμε ότι προσπαθώντας να καλύψεις όλα τα γούστα, τελικά δεν θα έχεις ταυτότητα, και σε όλα θα είσαι μέτριος. Κτίζοντας σε αυτή τη θεωρία εδώ και 15 χρόνια φθάσαμε στο σημείο αν ρωτήσεις κάποιον τυχαία: μπύρα και καλό φαγητό; να σου απαντήσει σχεδόν αυθόρμητα: "Beer Academy". Είναι σαν να λέμε αν θέλεις μια καλή πίτσα ή ένα μαγειρευτό στιφάδο με καλό κρασί πολύ καλά κάνεις αλλά μην διαλέξεις το "Beer Academy"! Αν όμως σκεφτείς ένα ζουμερό κότσι και μια φρέσκια βαρελίσια μπύρα τότε ξέρεις πολύ καλά το μόνο μέρος που πρέπει να πας.

Ερ: Ποιές αλλαγές έχει υποστεί η ιδέα και ο τρόπος λειτουργίας της εταιρείας σας;

Απ: Όταν το 1992 άνοιξε το πρώτο Beer Academy στο κέντρο της Αθήνας , είχε 700 διαφορετικές μπύρες και δεν σέρβιρε ούτε νερό. Σήμερα στα 15 Beer Academy έχουν αλλάξει πολλά πράγματα όπως ο τρόπος λήψης παραγγελιών και τήρησης αποθήκης, τα συνεχώς βελτιούμενα πιάτα-οι ατελείωτες γευστικές εμπειρίες στη μπύρα – τα νέα αξεσουάρ σερβιρίσματος (πύργοι-μέτρα- ειδικές κανάτες και ποτήρια) και πολλά άλλα που όμως σέβονται και δεν επηρεάζουν το κορμό αυτής της ζεστής μπυραρίας που κέρδισε τους Έλληνες από την πρώτη στιγμή.

Το «χρηματιστήριο» της μπύρας ή το Beer happy hour είναι από τις νέες πρωτοτυπίες που δοκιμάζονται στο πιλοτικό ενώ οι συνεχείς επισκέψεις του προέδρου Γιάννη Σ. Αδάμη στο εξωτερικό γεννούν συνεχώς καινούριες ιδέες.

Ερ: Για ποιό λόγο επιλέξατε να επενδύσετε στο χώρο του franchise;

Απ: Το Franchising είναι η μέθοδος που ενδείκνυται για τη γρήγορη επέκταση μιας επιτυχημένης ιδέας. Η μπυραρία ήταν κάτι που έλειπε από την Αθήνα αλλά και την Ελλάδα γενικότερα. Σήμερα χάρη σε αυτή τη μέθοδο μπορεί κάποιος άσχετος με το χώρο να στήσει γρήγορα και εύκολα ένα επώνυμο εστιατόριο και να το λειτουργήσει σαν να ήταν χρόνια επαγγελματίας χάρης στην εκπαίδευση και την τεχνογνωσία που θα του μεταφέρουμε.

Ερ: Ποιά θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά ενός πιθανού συνεργάτη;

Απ: Να είναι συνεργάσιμος, να πιστεύει στο concept, και να έχει μια οικονομική βάση βεβαίως.

Ερ: Θα πρέπει ο ενδιαφερόμενος να έχει κάποια αντίστοιχη εμπειρία για να μπορέσει να ανοίξει ένα κατάστημα;

Απ: Όπως είπα και πριν η όποια αντίστοιχη εμπειρία δεν είναι απαραίτητη. Συνήθως μάλιστα οι καλύτεροι είναι οι «πρωτάρηδες» έχοντας μεγαλύτερη όρεξη, απαλλαγμένοι από τυχόν κακές συνήθειες που μπορεί να κουβαλάνε οι «παλιοί» που συνήθως τα ξέρουν όλα.

Ερ: Κατά ποσοστό, ποιό είναι το κόστος για έναν επενδυτή που θέλει να συνεργαστεί μαζί σας;

Απ: Πρόσφατα αλλάξαμε τον ποσοστιαίο υπολογισμό των royalties επί των εισπράξεων και καθιερώσαμε σταθερό μηνιαίο ποσό το οποίο συνήθως δεν ξεπερνά το 1,5-2%.

Ερ: Ποιοί είναι οι χρόνοι για την απόσβεση της αρχικής επένδυσης;

Απ: Αυτό όπως γνωρίζετε εξαρτάται κατά πολύ από το μέγεθος του μαγαζιού, το ύψος της επένδυσης-και ασφαλώς την επιτυχία που θα έχεις. Συνήθως ένα κλασικό Beer Academy κάνει απόσβεση του κεφαλαίου του πριν ολοκληρωθεί το 2ο έτος λειτουργίας του.

Ερ: Τι έχετε να μας πείτε για το περιβάλλον του καταστήματος;

Απ: Το κατάστημα πρέπει να έχει τα βασικά στοιχεία που εν δυνάμει μετά την επέμβαση των συνεργείων μας θα μπορούσαν να το μεταμορφώσουν σε ένα ζεστό Beer restaurant. Ένα από αυτά είναι και ο κατάλληλος εξωτερικός χώρος (κσπον οποίον δίνουμε ιδιαίτερη σημασία καθότι στην Ελλάδα το μισό χρόνο τρώμε έξω.

Ερ: Έχετε κάποιο μενού ή προϊόν που ξεχωρίζει;

Απ: Πιστεύω ότι έχουμε πολλά στοιχεία που κάνουν τα μαγαζιά μας να ξεχωρίσουν. Το περίφημο «κότσι» ή το «οσομπούκο» μας είναι το ατού

της κουζίνας μας ενώ οι φρέσκιες βαρελίσιες και τα σπάνια μπουκάλια το ατού της μπάρας μας. Αν καταφέρετε πάντα με τη βοήθεια του ειδικά εκπαιδευμένου προσωπικού μας ένα καλό συνδυασμό τότε σίγουρα η γευστική εμπειρία θα σας μείνει αξέχαστη.

Ερ: Πόσο σημαντική είναι η προέλευση των πρώτων υλών σας;

Απ: Για εμάς δεν έχει τόση σημασία η προέλευση όσο η ποιότητα στις πρώτες ύλες. Δεν υποχρεώνουμε τους franchisees μας να αγοράζουν από συγκεκριμένους προμηθευτές αλλά να έχουν την συγκεκριμένη ποιότητα και ποσότητα στο πιάτο. Στις μπύρες βέβαια είναι συγκεκριμένοι αφού είναι τόσο μοναδικές και αυστηρά επιλεγμένες ώστε είναι σχεδόν αδύνατο να τις βρει κανείς κάπου αλλού.

Ερ: Πως θα χαρακτηρίζατε τις τιμές των προϊόντων σας;

Απ: Όταν σε ένα ευχάριστο χώρο φας και πεις καλά, σπάνια χαρακτηρίζεις ένα εστιατόριο ακριβό. Για αυτό θα χαρακτήριζα τις τιμές μας μάλλον ικανοποιητικές για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουμε.

Ερ: Τι έχετε να μας πείτε για τις συνταγές σας;

Απ: Οι συνταγές μας ακολουθώντας και αυτές την ακρίβεια της εξειδίκευσης που μας χαρακτηρίζει είναι ξεχωριστές και στοχεύουν κυρίως σε αυτούς που αγαπούν τη μπύρα, θέλουν να ξεφύγουν απ'τα συνηθισμένα. Καταξιωμένα πιάτα όπως το κότσι – το οσομπούκο ήταν άγνωστες λέξεις πριν 15 χρόνια όταν άνοιξε το πρώτο Beer Academy. Σε συνδυασμό με νεότερα πιάτα που κατά καιρούς εμπλουτίζουν το μενού μας όπως η φέτα η σουσαμάτη, η τηγανιά, ή το αρνάκι χέρι-χέρι, κρατούν αμείωτο το γευστικό ενδιαφέρον των πελατών μας.

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Ερ: Τι μορφή συνεργασίας προσφέρετε σε κάποιον επενδυτή;

Απ: Αυτή της δικαιόχρησης.

Ερ: Ασκείτε δραστηριότητα μόνο στην Ελλάδα ή και στο Εξωτερικό;

Απ: Προς το παρών μόνο στην Ελλάδα.

Ερ: Ποιό είναι τα σχέδιά σας για την περαιτέρω ανάπτυξη της αλυσίδας σας;

Απ: Στόχος μας είναι η αλυσίδα μας να επεκταθεί κάνοντας σίγουρα και σταθερά βήματα. Προσεχώς ένα καινούριο Beer Academy θα ανοίξει στο Βόλο, στα Βρυλλήσια και στην Κύπρο. Πιθανόν κάποια στιγμή να επεκταθούμε και στην Ευρώπη. (www.infofranchise.gr)

2) «Ξεχωρίζουμε γιατί έχουμε πίστη στις αξίες και την ιδεολογία μας»



«Πέρα από τη συνεχή δουλειά, τη σοβαρότητα και την επιστημονικότητα των δραστηριοτήτων που διακρίνουν τη Seven Group A.E., η ουσιαστική μας διαφορά με τους ανταγωνιστές μας είναι η πίστη σ' αυτό που κάνουμε, οι αξίες και η ιδεολογία μας, που έχουν εμποτίσει την εταιρεία, τα καταστήματα, τις δραστηριότητές μας, τη φίρμα Seven γενικότερα.»

Χρήστος Μπεχτσής, Διευθύνων Σύμβουλος της Seven Group A.E.

Συνέντευξη στην Ελίνα Μαμμή

Η καταγωγή του κ. Χρήστου Μπεχτσή προέρχεται από μια αγροτική οικογένεια του νομού Σερρών. Στη Θεσσαλονίκη πήγε ως φοιτητής στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο της πόλης, όπου κατά τη διάρκεια των σπουδών του, ίδρυσε μαζί με τη νυν γυναίκα του, κ. Σουζάνα Γκαϊτατζή, το πρώτο μικρό συνοικιακό video club. Στη συνέχεια ασχολήθηκε ως πωλητής αρχικά και μετέπειτα ως χονδρέμπορος βιντεοκασετών ως το 1996, παράλληλα με το video club. Κάπως έτσι ξεκίνησε η ιστορία της αλυσίδας που σήμερα ονομάζεται Seven Video Net και είναι η μεγαλύτερη αλυσίδα του κλάδου οικιακής ψυχαγωγίας, με 107 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Στη συνέντευξη που ακολουθεί, ο κ. Μπεχτσής μας μιλά για τη μέχρι σήμερα δραστηριοποίησή του στην αγορά, για το μυστικό της επιτυχίας της αλυσίδας αλλά και για το μέλλον της αγοράς οικιακής ψυχαγωγίας.

F.S.: Κύριε Μπεχτσή, μιλήστε μας για τα πρώτα σας επιχειρηματικά βήματα.

X.M.: Το 1996, εκτιμώντας το κενό στην αγορά της Θεσσαλονίκης, ίδρυσα το πρώτο κατάστημα με την επωνυμία Seven, με σκοπό την κάλυψη των κενών περιοχών της πόλης, προσφέροντας όμως παράλληλα αναβαθμισμένες υπηρεσίες, καλύτερη εξυπηρέτηση και επάρκεια προϊόντων στους πελάτες μας. Η ανταπόκριση ήταν άμεση και ο πρώτος στόχος υλοποιήθηκε με 7 καταστήματα στην πόλη έως τα μέσα του 1999. Στη συνέχεια, η είσοδος του νέου φορμά DVD, έδωσε νέα πνοή στο χώρο των video clubs και άνοιξε νέους δρόμους, μεγαλύτερους απ' όσο αρχικά διαφαινόταν. Έτσι, το 2000 ίδρυσα με τους ήδη υπάρχοντες συνεργάτες και συνεταιίρους μου τη Video Seven. Μελετήσαμε κι επενδύσαμε στην ανάπτυξη του δικτύου πανελλαδικά με τη μέθοδο Franchise. Σήμερα, η αλυσίδα αριθμεί 107 σημεία σε όλη την Ελλάδα, με μια φήμη αξιόπιστη κι αναγνωρίσιμη, και με καταστήματα αντάξια των προσδοκιών των πελατών τους.

F.S.: Το γεγονός ότι ξεκινήσατε όλη αυτό το εγχείρημα παράλληλα με την κρίση που πέρασε ο κλάδος της οικιακής ψυχαγωγίας, σας δυσκόλεψε; Πώς το αντιμετωπίσατε;

X.M.: Η κρίση εκείνης της περιόδου πήγαζε κυρίως απ' την έλευση της ιδιωτικής τηλεόρασης, η οποία απέσπασε ταχύτατα ένα πολύ μεγάλο κομμάτι της πίτας του home entertainment και του video club. Τότε, όμως, οι επιχειρήσεις ήταν μόνο οικογενειακές και ατομικές, δεν υπήρχαν αλυσίδες και δίκτυα. Ο τρόπος που αντιμετώπισα εγώ το πρόβλημα ήταν η επιμονή στη διατήρηση των ήδη υπάρχοντων αξιών στην τότε επιχείρησή μου, όσον αφορά και στην ενημέρωση του

μαγαζιού και την εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά και η σαφής διαφοροποίηση των ταινιών που προσέφερε η επιχείρησή μου, από τα προγράμματα που προσέφερε η τηλεόραση.

Σήμερα, η αλυσίδα Seven Video Net αριθμεί 107 σημεία σε όλη την Ελλάδα, με μια φήμη αξιόπιστη και αναγνωρίσιμη και με καταστήματα αντάξια των προσδοκιών των πελατών μας.

F.S.: Ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που διαφοροποιούν τα Seven Video Net από τις ανταγωνιστικές αλυσίδες του κλάδου;

X.M.: Πέρα από τη συνεχή δουλειά, τη σοβαρότητα και την επιστημονικότητα των δραστηριοτήτων που διακρίνει όλη την εταιρεία, θα έλεγα πως η ουσιαστική μας διαφορά με τους ανταγωνιστές μας είναι κυρίως η πίστη σ' αυτό που κάνουμε, οι αξίες και η ιδεολογία που έχουν εμποτίσει την εταιρεία, τα καταστήματα, τις δραστηριότητές μας, τη φήμη Seven γενικότερα.

F.S.: Δεδομένου ότι η αλυσίδα σας μετρά ήδη 107 κρίκους, πώς καταφέρνετε να συντονίζετε όλο αυτό το δίκτυο και πόσο σημαντική είναι η συμβολή των συνεργατών σας;

X.M.: Οι κατάλληλοι συνεργάτες, αλλά ταυτόχρονα και το γενικότερο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να υλοποιηθούν οι στόχοι της Seven Group. Στόχοι που όλοι μας πιστεύουμε και υποστηρίζουμε. Στόχοι που όλοι θεωρούμε την υλοποίησή τους ως προσωπική μας υπόθεση. Ο άνθρωπος που είναι η καρδιά της μηχανής στην εταιρεία, είναι ο Γενικός Διευθυντής, κ. Κώστας Παπαπέτρου, όπως και άλλοι άξιοι

συνεργάτες, αρκετοί από τους οποίους υπήρξαν από την αρχή και παραμένουν πρωτεργάτες σε όλη την πορεία.

F.S.: Ποιες οι προβλέψεις για το μέλλον της αγοράς οικιακής ψυχαγωγίας; Αποτελεί ευκαιρία για νέους επενδυτές;

X.M.: Οι ταινίες, τα games και γενικότερα η ψυχαγωγία στο σπίτι, τα τελευταία χρόνια είναι μια επιλογή διασκέδασης που συνεχώς κερδίζει έδαφος σε σχέση με την ψυχαγωγία εκτός σπιτιού. Οι λόγοι για αυτή την αύξηση είναι τουλάχιστον τρεις: ο πρώτος ότι οι δυνατότητες που παρέχονται πλέον για τη διασκέδαση μέσα στο σπίτι είναι πολύ περισσότερες από ό,τι παλιότερα, ο δεύτερος είναι η γενικότερη οικονομική κατάσταση και ο τρίτος η συνεχής συρρίκνωση του ελεύθερου χρόνου. Οι προβλέψεις, λοιπόν, για το μέλλον της οικιακής ψυχαγωγίας είναι ευνοϊκές και είναι ένας κλάδος που αξίζει κανείς να επενδύσει, αρκεί η επένδυση στην οποία θα προχωρήσει και η εταιρεία με την οποία θα επιλέξει να συνεργαστεί, να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στη συγκεκριμένη αγορά, να έχει τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτεί και να μπορεί πάντα να προσαρμόζεται στις εξελίξεις και στα καινούργια δεδομένα.

F.S.: Ποιος είναι ο αναπτυξιακός σας σχεδιασμός για το μέλλον;

X.M.: Ο βασικός άξονας πάνω στον οποίο σχεδιάζονται όλα τα business plan που αφορούν στην αλυσίδα καταστημάτων Seven Video Net είναι η βελτίωση και η εξέλιξη του product mix των καταστημάτων τόσο σε επίπεδο προϊόντων όσο και υπηρεσιών, με κύριο γνώμονα πάντα την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και τη μεγαλύτερη

δυνατή κάλυψη των αναγκών του. Με βάση τα μέχρι σήμερα αποτελέσματά μας, θεωρούμε ότι πάνω στον ίδιο βασικό άξονα πρέπει και θα κινηθούμε και για τα επόμενα χρόνια. Έτσι, ο σχεδιασμός των καταστημάτων Seven για τα επόμενα χρόνια είναι έτοιμος και σύντομα θα είναι ανακοινώσιμος. (www.franchise-success.gr)

3) Βάζουμε τον πήχη ψηλά στο franchise

Ο κ. Ιωάννης Ηλιάδης είναι πρόεδρος του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας, ενός συνδέσμου που δίνει σκληρή μάχη για την ανάδειξη και την σωστή λειτουργία του franchise στη χώρα μας.

Τι ρόλο παίζει ο Σύνδεσμος Franchise στην ανάπτυξη του θεσμού ;

Ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδας αποτελεί την έννοια της αξιοπιστίας και της φερεγγυότητας, αλλά κυρίως του σεβασμού στα δικαιώματα του καταναλωτή, ο οποίος προτιμά να επισκέπτεται μια αλυσίδα franchise αναγνωρίζοντας τα πλεονεκτήματά της.

Ο δικός μας ρόλος απαιτεί πλήρη καταγραφεί και παρακολούθηση της νομοθεσίας και του κώδικα δεοντολογίας προκειμένου να διαφυλάξουμε των franchisees και franchisors ταυτόχρονα. Έτσι έπειτα από συζητήσεις με franchisors για τη σωστή αντιμετώπιση του εκάστοτε franchisee και όχι απλά την διεκδίκηση του entry fee, θεσμοθετήσαμε την ηθική υπόσταση του όρου franchise.

Πιστεύετε ότι η Ελλάδα μπορεί να γίνει χώρα εξελίξεων για το Franchise ;

Η Ελλάδα και μπορεί και θα γίνει η χώρα των εξελίξεων, και μάλιστα σε πολλά επίπεδα. Δεδομένου ότι το 70% των επιχειρήσεων στην Αμερική και το 30% στην Αγγλία είναι Franchise, δεν μένει παρα η χώρα μας να ακολουθήσει ανάλογη πορεία από αλλοδαπά ή πολύ περισσότερο πλέον δικά μας ελληνικά concepts. Ο Έλληνας καταναλωτής γίνεται ολοένα και περισσότερο απαιτητικός, ενώ τις απαιτήσεις του αυτές γνωρίζει πλέον πώς θα τις ικανοποιήσει εμπιστευόμενος μια επώνυμη και αναγνωρίσιμη εταιρεία.

Η Ελλάδα έχει έξυπνους επιχειρηματίες και αυτό αποδεικνύεται ,ε το συνεχώς αυξανόμενο –χρόνο με τον χρόνο- αριθμό των franchisees και franchisors.

Ποιος ο ρόλος του franchise στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας; Μπορεί να αποτελέσει κύριο παράγοντα η συμβολή του στην εξυγίανσή της;

Είναι καταπληκτικός. Σήμερα ο τζίρος των επιχειρήσεων franchise φτάνει το 6% εκείνου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων , ενώ αυτή τη στιγμή οι ελληνικές επιχειρήσεις franchise στη χώρα μας αριθμούν πάνω από 15.000 σημεία και απασχολούν περισσότερους από 50.000 εργαζόμενους.

Σκεφτείτε ότι αυτά τα νούμερα αυξάνονται με γεωμετρική πρόοδο όσο περισσότερο αυξάνονται και οι επιχειρήσεις franchise , ενώ κάθε χρόνο εξασφαλίζονται πάνω από 1.000 νέες θέσεις εργασίας.

Από πλευράς μας, δίνεται μια σκληρή μάχη για την ανάδειξη και την σωστή μεταχείριση του franchise.

Βέβαια δεν είναι και λίγα τα όσα έχουν επιτευχθεί. Πλέον οι περισσότερες εταιρίες franchise είναι επιδοτούμενες, γεγονός που επιτρέπει την εύκολη αύξησή τους.

Αρκεί μόνο να αναλογιστεί κανείς πόσοι εργαζόμενοι ζουν και αντεπεξέρχονται στις καθημερινές τους υποχρεώσεις από μια επιχείρηση franchise προκειμένου να κατανοήσει πόσο σημαντικά συμβάλλει το franchise στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας .

Τι θα συστήνατε σε εκείνους που θέλουν να δραστηριοποιηθούν είτε ως franchisees είτε ως franchisor;

Είναι εξαιρετικά σοβαρή απόφαση το να γίνει κάποιος franchisor μιας επιχείρησης. Ως franchisee, θα πρέπει κατ' αρχάς να εμπιστευτεί

την εταιρία και το concept της. Να δουλέψει πραγματικά προκειμένου να βγάλει πολλά χρήματα στηριζόμενος στην υποστήριξη του δικτύου, χωρίς όμως αυτό να αποτελεί πανάκεια για την τελική του πορεία και δραστηριοποίηση. Εάν ο franchisee συνεργαστεί σωστά με τον franchisor, η η συνεργασία θα είναι επιτυχημένη. Αρκεί ο στόχος τους να είναι κοινός και σωστός.

Όσον αφορά τους franchisors τώρα, η υπόθεση «ανάπτυξη δικτύου» αποτελεί πολύ σημαντική απόφαση και απαιτεί σημαντικά κεφάλαια και ακόμη σημαντικότερη δομή και τεχνογνωσία του εκάστοτε αντικειμένου.

Είναι τελείως διαφορετικό το να έχει κανείς μια καλή ιδέα και να την υλοποιήσει μόνος του από το να μπορεί να τη μεταλαμπαδεύσει και σε άλλους, καταφέρνοντας να τους κάνει να δουλεύουν με την ίδια ή παρόμοια επιτυχία που γνωρίζει το πρότυπο κατάστημα.

Αν ο franchisor αντιμετωπίζει τους franchisees σαν θηράματα , αργά ή γρήγορα θα χάσει. Το θέμα είναι να προβλέπει κανείς σε μελλοντικούς στόχους και κυρίως να μπορεί να δικαιολογεί στην πράξη και να επιστρέφει με ενέργειες τα χρήματα που ο κάθε franchisee του εμπιστεύεται. Μόνο τότε θα είναι επιτυχημένος .

Από την ημέρα ανάληψης της προεδρίας τοποθετήσατε τον πήχη ψηλά. Ποιοι είναι, λοιπόν, οι στόχοι σας για το μέλλον;

Μεγάλη προτεραιότητα για το σύνδεσμο αποτελεί το εθνικό σύστημα πιστοποίησης franchise, που θα καθορίζει τους όρους και τις προϋποθέσεις για την υγιή σχέση των franchisors με τους franchisees, αλλά και τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.

Το franchise ουσιαστικά είναι ένας εμπορικός τρόπος διανομής προϊόντων και υπηρεσιών και για τη διασφάλιση της σωστής λειτουργίας

αυτής της διανομής θα πρέπει απαραίτητα να ενισχυθεί ο ρόλος του Συνδέσμου ενδυναμώνοντας ταυτόχρονα τη θέση και τις δικαιοδοσίες του.

Ασφαλώς η πιστοποίηση αυτή ακολουθεί και τις επιχειρήσεις/καταστήματα, που θα πρέπει να πληρούν ορισμένες προδιαγραφές κατασκευής (κοινής ταυτότητας) εξοπλισμού, παροχής υπηρεσιών προκειμένου να υπάρχει ομοιογένεια στην εικόνα αλλά και στη λειτουργία. Έτσι, θα υπάρχει άλλο ένα πλεονέκτημα για την ελληνική οικονομία, αφού για να πραγματοποιηθούν όλα αυτά χρειάζεται να συντονισθούν πολλά τμήματα, όπως σύμβουλοι επιχειρήσεων franchise, κατασκευαστές, διακοσμητές, δικηγόροι, λογιστές κ.α. Δημιουργώντας λοιπόν ένα μητρώο πιστοποιημένων franchisors και franchisees θα υπάρχει αξιοπιστία και φερεγγυότητα, άρα και πολύ μεγαλύτερη διείσδυσή τους στην ελληνική αγορά.

Ο ρόλος του συνδέσμου όμως πρέπει να είναι ουσιαστικός και άκρως ενισχυτικός.

Αν δημιουργηθεί ένα δίκτυο κοινών προμηθευτών (όχι μόνο υλικών και προϊόντων), αλλά και συνεργατών, όπως η τηλεόραση, το ραδιόφωνο και οι διαφημιστικές εταιρίες, τότε η οικονομία κλίμακας για franchisors και franchisees θα είναι τεράστια και η θέση τους στην ελληνική αγορά ακόμα πιο ισχυρή.

Οι προμηθευτές και τα μέσα πλέον θα έχουν ένα budget, το οποίο θα χειρίζονται και θα ξέρουν, ενώ θα αναγνωρίζουν και τα πλεονεκτήματα που πρέπει να αποδώσουν, αφού κάποια στιγμή θα είναι υποχρεωμένοι να καταβάλουν και οι ίδιοι αυτοί προμηθευτές σημαντικά ποσά στο σύνδεσμο προκειμένου ο τελευταίος να συντονίσει όλες αυτές τις σημαντικές κινήσεις με απόλυτη διαφάνεια πάντα.

Εφόσον, λοιπόν, υλοποιηθεί όλη αυτή η πιστοποίηση, φανταστείτε ένα σύνδεσμο με ουσιαστικό ρόλο. Το επόμενο στάδιο θα

είναι πλέον ένας ρόλος καθαρά δημιουργικός, αφού θα αξιοποιεί αυτή του την ισχυρή θέση και για άλλα θέματα, όπως το να δίνει την αιγίδα του, να διεκπεραιώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια, να εκδίδει κλαδικά βιβλία και να πραγματοποιεί σημαντικά συνέδρια, όλα αυτά βέβαια με το ανάλογο οικονομικό αντίτιμο.

Βεβαίως για όλα τα παραπάνω θα απαιτείται ένα τμήμα στελεχών τα οποία ουσιαστικά θα συντονίζονται από έναν εκτελεστικό αντιπρόεδρο, που θα φέρει σε πέρας όλα τα παραπάνω, προσδίδοντας έτσι στο σύνδεσμο πολύ μεγάλη και απόλυτα διάφανη εμπορική αξία. Ένας εκτελεστικός αντιπρόεδρος, λοιπόν ο οποίος θα αναφέρεται στη διοίκηση του συνδέσμου χωρίς να επηρεάζεται το καταστατικό που θα ορίζει αυτή τη διαδικασία.

Όλα τα παραπάνω είναι οι μελλοντικοί μας στόχοι, οι οποίοι μπορούν να πραγματοποιηθούν.

Τέλος είναι θετικό το γεγονός ότι η κυβέρνηση στηρίζει το θεσμό του franchise, αλλά και το σύνδεσμο ειδικότερα.

ΑΡΘΡΑ

1) Το franchising στον κύκλο ζωής του λιανικού εμπορίου.

Το franchising αποτελεί αδιαμφισβήτητα μοχλό ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, καθώς και έναν ουσιαστικό τρόπο ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ωθεί, στηρίζει αλλά και αναπτύσσει μικρούς επιχειρηματίες με το ελάχιστο δυνατό ρίσκο. Το franchise ως μέθοδος ανάπτυξης συγκεντρώνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία το καθιστούν ενδεδειγμένη μέθοδο ανάπτυξης ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης αφού κάτω από την ομπρέλα μιας ισχυρής εταιρίας (franchisor) ο κάθε ανεξάρτητος επιχειρηματίας το πλεονέκτημα οικονομικών κλίμακας, την υποστήριξη στις ενέργειες marketing και γενικότερα στην πείρα μιας δοκιμασμένης επιχείρησης.

Βέβαια και τα οφέλη στον τελικό καταναλωτή είναι πολλά και ουσιαστικά, αφού απολαμβάνει μιας ισχυρής επωνυμίας με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ποιότητας, χτίζοντας ισχυρή σχέση εμπιστοσύνης με το καταναλωτικό κοινό.

Είναι γενική διαπίστωση ότι τα περιθώρια ανάπτυξης είναι ιδιαίτερα μεγάλα αν αναλογιστεί κανείς ότι το ποσοστό διείσδυσης του θεσμού βρίσκεται στο 4%, ενώ στις μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες κυμαίνεται από 30% έως 40%.

Σήμερα ο τομέας του λιανεμπορίου, και συγκεκριμένα το franchise, είναι ένας τομέας οικονομικής δραστηριότητας με ταχεία εξέλιξη και ενίοτε με ραγδαίες αλλαγές. Οι αλλαγές στο λιανικό εμπόριο είναι συχνά θεμελιώδης και αφορούν τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτό. Η εξέλιξη δημιουργεί νέες μορφές εμπορικών επιχειρήσεων. οι οποίες παραμερίζουν ή εκτοπίζουν τις παλαιότερες.

Οι μεγάλες δυνάμεις πίσω από την εξέλιξη του λιανικού εμπορίου είναι οι μεταβολές στις οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές συνθήκες, σε συνδυασμό με αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Για παράδειγμα, αλλαγές στη δημογραφία, στον τρόπο ζωής και στην καταναλωτική συμπεριφορά ανάγκασαν το λιανικό εμπόριο, αλλά και ειδικότερα το franchise, να προσαρμοστεί στη μεγαλύτερη μέση ηλικία του πληθυσμού, στην έλλειψη ελεύθερου χρόνου και στην ευαισθησία των καταναλωτών ως προς την τιμή.

Η συνεχής εξέλιξη και ανανέωση των μορφών του λιανικού εμπορίου περιγράφεται με απλό τρόπο από τη θεωρία του «κύκλου του λιανικού εμπορίου» γενικότερα, αλλά και από τον κύκλο του franchising ειδικότερα. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου διαγράφουν ένα κύκλο που άλλοτε ολοκληρώνεται σύντομα και άλλοτε αργά, κάτω από την επίδραση παραγόντων οι οποίοι είναι να συχνά εξωγενείς και δεν υπόκεινται στον έλεγχό τους. Ο κύκλος του λιανικού εμπορίου αρχίζει με την εμφάνιση μιας καινοτόμου επιχείρησης η οποία εκπροσωπεί ένα νέο τύπο λιανεμπορικής επιχείρησης.

Η καινοτόμος μορφή του λιανικού εμπορίου προσελκύει πελατεία, χάρη κυρίως στις χαμηλότερες τιμές τις οποίες μπορεί να προσφέρει, λόγω αποτελεσματικών διαδικασιών και λειτουργιών σε σχέση με τις καθιερωμένες μορφές λιανικού εμπορίου.

Στη συνέχεια η νέα μορφή διέρχεται σε στάδιο ανάπτυξης ή αναβάθμισης (trading up), κατά το οποίο αναπτύσσονται άλλα χαρακτηριστικά της. Οι βελτιώσεις αυτών των σημείων όμως, επιφέρουν σχετική αύξηση του λειτουργικού κόστους, που είτε θα μεταφερθεί στις λιανικές τιμές είτε θα μειώσει το περιθώριο κέρδους.

Με την πάροδο του χρόνου επέρχεται το στάδιο της ωριμότητας και αυξάνεται ο ανταγωνισμός, καθώς πληθαίνουν οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην καινοτόμο μορφή. Ταυτόχρονα αυξάνονται οι δαπάνες

προώθησης και επικοινωνίας. Σταδιακά η μορφή αυτή χάνει το πλεονέκτημα χαμηλού κόστους που την ανέδειξε ενώ δημιουργούνται οι συνθήκες για μια νέα περιστροφή του λιανικού κύκλου, η οποία θα αρχίσει με την εμφάνιση μιας άλλης, καινοτόμου μορφής που θα εισέλθει στην αγορά με πλεονέκτημα χαμηλού κόστους.

Συμπερασματικά ο κύκλος του λιανικού εμπορίου είναι μια εξελικτική θεώρηση της αλλαγής των μορφών του λιανικού εμπορίου. Περιγράφει την εμφάνιση, ανάπτυξη, ωριμότητα και αντικατάσταση των τύπων λιανικού εμπορίου. Η εμφάνιση και εξαφάνιση των διαφόρων μορφών ερμηνεύεται κυρίως από την απόκτηση και την απώλεια συγκριτικού πλεονεκτήματος κόστους. Το συγκριτικό πλεονέκτημα κόστους πηγάζει από χαρακτηριστικά της νέας μορφής όπως οικονομίες κλίμακας, αποδοτικότερη ενσωμάτωση τεχνολογίας, οικονομικότερο εφοδιασμό, οικονομικότερη έκθεση και πώληση εμπορευμάτων, αποτελεσματικότερη διαφήμιση.

Ειδικότερα η εξέλιξη των λιανεμπορικών μορφών δεν βασίζεται τόσο σε ατομικές πρωτοβουλίες ή ατομικές ενέργειες καινοτόμων επιχειρηματιών, αλλά καθοδηγείται κυρίως από ισχυρές, εξωγενείς δυνάμεις οι οποίες καθιστούν αναγκαία την εξέλιξη. Ο ρόλος των δυνάμεων του περιβάλλοντος ερμηνεύει και την ασύμμετρη εξέλιξη διαφορετικών λιανεμπορικών συστημάτων. Οι μεταβλητές του τεχνολογικού, οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος διαμορφώνουν ιδιαίτερες συνθήκες για κάθε λιανεμπορικό σύστημα και δημιουργούν ετερογενείς ανάγκες για την εξέλιξη των εμπορικών μορφών.

Ο κύκλος ζωής προϊόντος (product life-cycle) είναι μια θεωρία που περιγράφει την εξέλιξη ενός προϊόντος στην αγορά. Σύμφωνα με τη γνωστή αυτή θεωρία, η ζήτηση και οι πωλήσεις ενός προϊόντος εξελίσσονται διαχρονικά και διέρχονται από στάδια εισαγωγής, ανάπτυξης, ωριμότητας και παρακμής. Η ζήτηση αυξάνεται διαχρονικά

στα στάδια εισαγωγής και ανάπτυξης, σταθεροποιείται στο στάδιο ωριμότητας και μειώνεται στο στάδιο της παρακμής. Ο κύκλος ζωής προϊόντος προδιαγράφει την πορεία του προϊόντος. Για παράδειγμα, προϊόντα υψηλής τεχνολογίας έχουν εξέλιξη ζήτησης που ταιριάζει με τις προδιαγραφές της θεωρίας. Ωστόσο πολλά προϊόντα ή υπηρεσίες δεν ακολουθούν την εξέλιξη μιας τυπικής καμπύλης κύκλου ζωής. Η χρησιμότητα της θεωρίας είναι μεγάλη, διότι σε κάθε στάδιο του κύκλου οι συνθήκες της αγοράς μεταβάλλονται και κατά συνέπεια οι συνιστώμενες στρατηγικές διαφέρουν. Ουσιαστικά, η θεωρία του κύκλου ζωής συνδέει την διαχρονική εξέλιξη της αγοράς με τη στρατηγική του marketing.

Ο κύκλος ζωής των μορφών λιανικού εμπορίου έχει παρόμοια εξέλιξη. Το πρώτο στάδιο είναι η καινοτομία. Εμφανίζεται ένας νέος τύπος λιανεμπορικής επιχείρησης, ο οποίος ενσωματώνει ένα ή περισσότερα ουσιώδη πλεονεκτήματα έναντι των υπαρχόντων τύπων. Τα πιθανά πλεονεκτήματα μπορεί να είναι οικονομικής φύσης όμως μπορεί να επεκτείνονται και σε άλλα χαρακτηριστικά της επιχείρησης όπως συλλογή εμπορευμάτων, διευκόλυνση των πελατών, πρόσθετες υπηρεσίες κ.λ.π. Ο κύκλος εργασιών αυξάνεται ραγδαία αλλά παραμένει οπωσδήποτε χαμηλός ούτως ώστε τα κέρδη να εξακολουθούν να είναι σχετικά μικρά. Η χαμηλή κερδοφορία του πρώτου σταδίου σχετίζεται και με τα αυξημένα κόστη που παρατηρούνται μέχρι να ομαλοποιηθεί η γενικότερη λειτουργία της καινοτόμου επιχείρησης.

Η ανάπτυξη είναι το δεύτερο στάδιο του κύκλου ζωής. Παρατηρείται άνοδος πωλήσεων και κερδών και γενικότερη επέκταση αυτής της μορφής του λιανικού εμπορίου, οι επιχειρήσεις της οποίας απορροφούν αυξανόμενο μερίδιο αγοράς που στηρίζεται. Η επίτευξη μεγαλύτερων πωλήσεων υποστηρίζει οικονομίες κλίμακας, οι οποίες δρουν συμπιεστικά στο κόστος. Προς το τέλος του αναπτυξιακού

σταδίου, πωλήσεις και κέρδη προσεγγίζουν το μέγιστο ύψος τους. Το τελευταίο διαγράφεται στο στάδιο της ωριμότητας και μετά η τάση είναι μάλλον πτωτική. Το μερίδιο αγοράς δεν μπορεί να αυξηθεί περισσότερο ενώ εμφανίζονται διοικητικά και διαχειριστικά προβλήματα. Ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος, αφού το πλήθος των ομοειδών επιχειρήσεων έχει αυξηθεί και επίσης έχουν εμφανισθεί νέοι τύποι ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Το στάδιο της παρακμής δεν είναι βέβαιο ότι θα παρατηρηθεί εμπειρικά καθώς συχνά αποφεύγεται μέσω της ανανέωσης και επανατοποθέτησης της επιχείρησης στην αγορά. Όπου παρατηρείται, όμως χαρακτηρίζεται από ύφεση του μεριδίου αγοράς, πτώση του απόλυτου ύψους των πωλήσεων, οριακά κέρδη ή ζημιές και γενικευμένη αδυναμία της παρακμάζουσας μορφής έναντι του ανταγωνισμού.

Ο κύκλος ζωής του λιανεμπορίου χαρακτηρίζει και το franchising αφού αποτελεί τμήμα του λιανεμπορίου, άρα θα ήταν ιδιαίτερα σκόπιμο να συνεκτιμήσει κανείς τη θέση που βρίσκεται η κάθε αλυσίδα δικαιόχρησης στον κύκλο ζωής πριν αποφασίσει σε ποιον χώρο θα δραστηριοποιηθεί και πριν κάνει την τελική του επιλογή.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το franchising στη χώρα μας παρουσιάζει εντυπωσιακούς ρυθμούς ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια, η οποία προβλέπεται να συνεχιστεί και τα προσεχή χρόνια. Σε γενικές γραμμές η πρακτική των franchisor είναι η ίδια με την οποία ακολουθούν οι franchisor και στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες. (www.franchise-emporium.gr)

2) Η επιλογή της κατάλληλης θέσης καταστήματος...

Το νούμερο δύο συστατικό της επιτυχίας για μια μονάδα franchise.

Πλάτων Μαλικούρης, Ευάγγελος Κανελλόπουλος,

Ένα από τα πλέον καίρια σημεία για την διασφάλιση της επιχειρηματικής επιτυχίας ενός καταστήματος και γενικότερα μιας μονάδας franchise αποτελεί η σωστή επιλογή της θέσης του. Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης αναζητείται κάθε φορά η πλέον ενδεδειγμένη εμπορική περιοχή και θέση. Ωστόσο, μια σειρά από παράγοντες διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο.

Κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα, αλλά και στην , ελληνική περιφέρεια, το franchising τα τελευταία χρόνια αναδεικνύεται σε κινητήριο μοχλό επιχειρηματικής ανάπτυξης. Τα μεμονωμένα καταστήματα χαρακτηρίζονται από κρίση, ιδιαίτερα σημαντική, ώστε να αγωνίζονται ουσιαστικά για την επιβίωσή τους. Σε μια εποχή που μόνο οι μεγάλες και οργανωμένες αλυσίδες έχουν την ικανότητα να ανταπεξέλθουν στον τεράστιο ανταγωνισμό, όλο και περισσότεροι ανεξάρτητοι επιχειρηματίες στρέφονται προς το franchising, ώστε να βρουν διέξοδο στις επαγγελματικές ανησυχίες τους.

Η επιλογή του κατάλληλου χώρου, εντασσόμενη στην συνολική προσπάθεια να ξεκινήσει κάποιος μια δικιά του επιχείρηση, αποτελεί, ίσως, το δεύτερο σημαντικό βήμα, μετά από την επιλογή της μητρικής αλυσίδας. Στο ανά χείρας άρθρο θα αναλύσουμε το όλο θέμα της επιλογής της κατάλληλης θέσης καταστήματος, με έμφαση στις τρεις κύριες γεωγραφικές περιοχές, όπου δραστηριοποιείται η FBS - Franchise Business Services, με στρατηγικά γραφεία της, Αττική, Θεσσαλονίκη, Κρήτη. Τα καίρια και στρατηγικά γραφεία της FBS _ Franchise Business Services παρέχουν, σε συνδυασμό με επιμέρους τοπικές συνεργασίες,

μια πλήρη κάλυψη του Ελλαδικού χώρου από την εταιρεία, ώστε να επιτυγχάνεται η άμεση και πλήρης υποστήριξη δικαιοδόχων και δικαιοπαρόχων.

Πόσο καλή εμπορική περιοχή απαιτείται;

Σήμερα, πάρα πολλά καταστήματα σε περιοχές σε όλη την Ελλάδα αποτελούν το επίκεντρο του αγοραστικού ενδιαφέροντος (π.χ. Ερμού, Ταξιαρχών, Θησέως, Χαϊμαντά, Φορμίωνος, Σωτήρος, Τσιμισκή, κ.λπ.). Αν και σε αρκετές περιοχές οι τιμές βρίσκονται στα ύψη, η ζήτηση για ενοικίαση ή αγορά καταστημάτων παραμένει σε αρκετά υψηλά επίπεδα. Επιπλέον, παραδοσιακές αγορές, π.χ. Κολωνάκι, έχουν από καιρό χάσει την παλιά αίγλη τους, αλλά κάποιες άλλες (π.χ. Κηφισιά) την επανακτούν με αργά βήματα. Παράλληλα, νέες αγορές γεννιούνται, μέσω της επέκτασης υφισταμένων, οι οποίες έχουν κορεσθεί.

Η στροφή των επενδυτών στον χώρο του real estate (π.χ. Πειραιώς), στα μεγαλεπήβολα σχέδια για αναβάθμιση ζωτικών γειτονιών, αλλά και στις κυκλοφοριακές ρυθμίσεις και παρεμβάσεις, δημιουργούν νέες καταστάσεις και αγορές. Επιπλέον, το ενδιαφέρον ξένων αλυσίδων λιανικού εμπορίου να τοποθετηθούν σε μια αγορά τεσσάρων και πλέον εκατομμυρίων κατοίκων του Λεκανοπεδίου, και παράλληλα οι προοπτικές που προσφέρει η διοργάνωση της Ολυμπιάδας του 2004 στην Αθήνα, δημιουργούν νέες συνθήκες και όρους.

Κατ' αυτόν τον τρόπο η καμπύλη της ζήτησης της επαγγελματικής στέγης μετατοπίζεται συνέχεια και οι τιμές ισορροπίας έχουν καταστεί δυσθεώρητες. Σε αρκετές οδούς οι τιμές του αέρα ξεπερνούν τα 50 εκατ. δρχ. για καταστήματα των 30 τ.μ. και τα αντίστοιχα ενοίκια ξεπερνούν το 1,5 εκατ. δρχ. Επιπλέον, αποτελεί σπανιότατο γεγονός να υπογράφονται μισθωτικές συμβάσεις χωρίς να υπάρχει διευθέτηση για

τον «αέρα», και παρ' όλα αυτά τα καταστήματα που σπανίως ελευθερώνονται, μισθώνονται μέσα σε ελάχιστο διάστημα.

Ωστόσο, στην επαρχία η κατάσταση είναι αρκετά καλύτερη. Σε πολλές πόλεις, π.χ. Βόλος, οι οποίες χαρακτηρίζονται από σημαντική δυναμικότητα, δεν υπάρχει «αέρας» και οι τιμές των ενοικίων κυμαίνονται σε επίπεδα κάτω των 500 χιλ. δρχ. Η παραπάνω κατάσταση δεν, ισχύει, βέβαια, σε μεγαλύτερες πόλεις, όπως Ηράκλειο, Πάτρα, Καλαμάτα, κ.ο.κ. και επιπλέον, αθηναϊκές μεγάλες αλυσίδες έχουν «χαλάσει» την κατάσταση στην κτηματαγορά, καθώς προσφέρουν και συνηθίζουν τους τοπικούς ιδιοκτήτες καταστημάτων στα μεγέθη της Αθήνας.

Τα εμπορικά καταστήματα απαιτούν ισόγειο χώρο σε δρόμο με εμπορική κίνηση και κατά προτίμηση σε γωνία και σε εμφανή θέση. Ωστόσο, πάρα πολλά συστήματα franchise χαρακτηρίζονται από χαμηλότερες απαιτήσεις. Καταστήματα βρεφικών και εγκυμοσύνης ορίζουν μεγάλους χώρους (200 τ.μ.) εκτός του κέντρου. Φροντιστήρια και Σχολές Χορού απαιτούν μεγάλους σχετικά χώρους σε όροφο εμπορικών κέντρων ή και πολυκατοικιών και όχι σε ιδιαίτερα εμπορικούς δρόμους. Ταχυεστιατόρια, πιτσαρίες Delivery χρειάζονται ισόγειο χώρο με πρόσβαση και parking σε μηχανάκια σε παράδρομο καλών δρόμων, γραφεία τεχνικής εξυπηρέτησης και υπηρεσιών που λειτουργούν μέσω τηλεφώνου δεν χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερες απαιτήσεις. Κέντρα αισθητικής και αδυνατίσματος, γυμναστήρια μπορούν να είναι έξω από την αγορά. Είδη σπιτιού, φαστφουντάδικα συνηθίζουν να είναι λίγο πιο έξω από τα κεντρικά σημεία. Βιβλιοπωλεία, είδη ένδυσης και υπόδησης, καταστήματα κινητής και γενικά franchise καταναλωτικών εμπορικών προϊόντων πρέπει να είναι στις καλύτερες δυνατές θέσεις και κυρίως εκεί που είναι «πιάτσα» και έχει δημιουργηθεί αγορά.

Επιπλέον, υπάρχουν πολλές ειδικές περιπτώσεις, για παράδειγμα snacks, φούρνος, πιτσαρία, σουβλατζίδικο, κ.λπ. κοντά σε περιοχή με επιχειρήσεις λειτουργούν πολύ καλά το μεσημέρι και το πρωί, ή κοντά σε κάποιο νυχτερινό κέντρο λειτουργούν ομοίως το βράδυ. Φούρνος σε πυκνοκατοικημένη περιοχή δεν χρειάζεται να είναι σε εμπορικό δρόμο. Κλιματιστικά, είδη θέρμανσης, υδραυλικά, ηλεκτρολογικά χαρακτηρίζονται από τις δικές τους μη κεντρικές αγορές.

Καταστήματα εσωρούχων, οικιακών ειδών, γυναικείας ένδυσης, φυτικών καλλυντικών, κ.λπ. ευνοούνται όταν είναι κοντά στις μεγάλες αλυσίδες καλλυντικών (π.χ. Hondos, Beauty Shop).

Είναι η περιοχή κατάλληλη;

Ειδικά σημεία και σημειολογίες για κάθε περιοχή διαδραματίζουν τεράστιο ρόλο και μόνο με μεγάλη παρατηρητικότητα σε συνδυασμό με τον σύμβουλό του μπορεί κάποιος να αποφύγει δυσάρεστες και απρόσμενες καταστάσεις.

Η Θησέως προς την παραλιακή χαρακτηρίζεται από κατανομή τζίρου 65% αριστερά και 35% από την δεξιά πλευρά. Η περιοχή της Χαϊμαντά στο Χαλάνδρι δημιουργεί μια αγορά σε ακτίνα 100 μ που δεν συγκρίνεται με τίποτα με τις γύρω περιοχές, 50 μ απόσταση από δρόμο όπως η Ταξιαρχών στον Κορυδαλλό μπορεί να μη αξίζει καθόλου. Η Αγ. Ιωάννου στην Αγία Παρασκευή αναβαθμίζεται, αλλά θα αργήσει να πάρει μερίδιο για αγορές ακριβών προϊόντων, καθώς οι καταναλωτές εξυπηρετούνται από το κοντινό Χαλάνδρι. Η Ραφήνα μέχρι πρότινος αγόραζε από τη Ν. Μάκρη, με τις οδικές υποδομές, όμως, που δημιουργούνται οι Ραφηνιώτες οδηγούνται προς το Χαλάνδρι ή και το Κέντρο. Το Μαρούσι έχει την δικιά του αγορά, η οποία όμως διαφεύγει και προς γειτονικές αγορές.

Επώνυμα προϊόντα έχουν καλύτερη τύχη σε Κηφισιά και Γλυφάδα, απ' ό,τι σε Πειραιά και Κορυδαλλό. Το Παγκράτι ξεχωρίζει με τον πυκνό πληθυσμό που το χαρακτηρίζει και την συγκέντρωση πολύ καλών αλυσίδων. Το Κολωνάκι χαρακτηρίζεται από χαμηλότερα ποσοστά «αγοράς προς επίσκεψη» απ' ό,τι άλλες αγορές. Η Σόλωνος (προς το Κολωνάκι) παρουσιάζει κατά περιόδους ευκαιρίες με χαμηλό κόστος, δεν είναι όμως κατάλληλες για κάθε είδους καταστήματα. Επιπλέον, η αγοραστική νοοτροπία και συνήθεια είναι περίεργη, μπορεί οι τάσεις και η πορεία της ανοικοδόμησης και της επέκτασης των αγορών να δίνουν προτεραιότητες σε θέσεις, όμως τα πράγματα να μην εξελιχθούν όπως φαίνονται.

Ποιες είναι οι καλύτερες εμπορικές περιοχές σήμερα;

Οι πιο εμπορικοί δρόμοι της Αθήνας είναι:

Ερμού: Ο πιο ακριβός δρόμος, αφού η παρέμβαση της πεζοδρόμησής της βοήθησε να αναπτυχθεί ακόμη περισσότερο και να δίνει τη δυνατότητα για μια παραδοσιακή βόλτα στα μαγαζιά. Παράλληλα η δημιουργία του σταθμού μετρό στο Σύνταγμα έχει αυξήσει κατά πολύ την προσέλευση του κόσμου στα εμπορικά καταστήματα της συγκεκριμένης οδού.

Τσακάλωφ: Ο δρόμος που συναγωνίζεται σε τιμές την Ερμού είναι μακράν το *must* της κοσμικής Αθήνας και μια βόλτα εκεί πολλές φορές συνοδεύεται από διάφορα *happenings*. Όπως είναι φυσικό, το κομμάτι που έχει πεζοδρομηθεί συγκεντρώνει το μεγαλύτερο εμπορικό ενδιαφέρον και τις υψηλότερες τιμές πώλησης καταστημάτων. Παρουσιάζει, ωστόσο, πτώση σε σχέση με το παρελθόν και ο «αέρας» προς την αναμενόμενη απόδοση έχει μικρή τιμή.

Πατριάρχου Ιωακείμ - Κανάρη: Υψηλή ραπτική, μόδα, τραπεζικά καταστήματα, καταστήματα κινητής τηλεφωνίας δίνουν κυρίως το

στίγμα των δύο αυτών δρόμων, με τις τιμές να μειώνονται κατά πολύ προς την περιοχή του «Ευαγγελισμού». Ωστόσο, όπως εκτιμούν παράγοντες της κτηματαγοράς, η δημιουργία του νέου σταθμού του μετρό στον «Ευαγγελισμό» έχει αρχίσει να επηρεάζει σημαντικά τις τιμές των καταστημάτων που βρίσκονται πλησίον του νοσοκομείου.

Χαϊμαντά: Η πεζοδρομημένη καρδιά του Χαλανδρίου, με πολλά καταστήματα στο χώρο της ένδυσης και κυρίως της γυναικείας. Προς το τέλος της εμφανίζονται είδη οικιακής χρήσης, παιδικά είδη, κ.λπ.

Οι γειτονικοί δρόμοι από την δεξιά μεριά της Α. Παπανδρέου - Πεντέλης «σφύζουν» από κίνηση και μπορεί να βρεθεί σχεδόν κάθε είδους μαγαζί, χωρίς να υπάρχει κάτι δυνατό στην υπόδηση.

Σωτήρος, Γρ. Λαμπράκη: Οι εμπορικοί δρόμοι του Πειραιά, όπου όποιο κατάστημα αδειάσει σε δύο μέρες έχει εκμισθωθεί. Πολλά και καλά μαγαζιά με πολυσύχναστη κίνηση.

Ταξιαρχών: Ίσως, ο μόνος δρόμος του Κορυδαλλού, σε μια αγορά που τα τελευταία χρόνια έχει ανέβει εκθετικά.

Χρεμωνίδου: Η αγορά του Παγκρατίου, με το millennium center να ξεχωρίζει με την ατμόσφαιρα και την κίνηση που δημιουργεί.

Πατησίων: Εργαζόμενοι, φοιτητές, σπουδαστές, μαθητές κ.ά. συνθέτουν το παζλ των ανθρώπων που συγκεντρώνει ο μεγαλύτερος σε μήκος εμπορικός δρόμος του Λεκανοπεδίου. Από τα Πατήσια ως τα Χαυτεία οι τιμές και το είδος των μισθώσεων διαφοροποιούνται. Αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι ειδικά το τμήμα από την Αγίου Μελετίου ως το Πεδίον του άρεως θεωρείται από τα πιο εμπορικά σημεία της Αθήνας, όπου βρίσκει κανείς πολλά και καλά καταστήματα.

Κασσαβέτη, Κηφισιά, πολυσύχναστη και trendy, διαθέτει πάρα πολλά καταστήματα με διάφορα είδη, καλής ποιότητας και ανάλογης τιμής. Εμφανίζονται πολλές ευκαιρίες, αλλά απαιτούν υπομονή και

προσοχή γιατί πολλά σημεία της δεν έχουν εμπορικότητα ανάλογη του ονόματος της Κηφισιάς.

Ιωάννου Μεταξά: Γλυφάδα, πολλά καταστήματα, καφετέριες κίνηση, επώνυμα είδη, υψηλά ενοίκια, μεγάλο πεζοδρόμιο. Αξιόλογο είναι συγκεκριμένο μήκος της Ι. Μεταξά, εκεί όπου υπάρχει και κίνηση.

Θησέως, εξαιρετική αγορά σε πολύ μεγάλο μάκρος, με έντονη επιχειρηματικότητα και με πολλές ευκαιρίες για καταστήματα που βρίσκονται διαθέσιμα, καθώς πολλοί ανεξάρτητοι επιχειρηματίες δεν τα «καταφέρνουν» και ελευθερώνουν τα καταστήματά τους.

Αιόλου - Αγίου Μάρκου: Οι τιμές σε αυτές τις πολυσύχναστες οδούς έχουν αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Συγκεντρώνουν κυρίως αγοραστές χαμηλότερων εισοδημάτων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο τζίρος των καταστηματαρχών της περιοχής έχει τίποτε να ζηλέψει από τον τζίρο καταστημάτων ακριβότερων περιοχών.

Όσο αφορά τους δήμους της Αττικής, σε ένα συνολικό πληθυσμό 4 - 5 εκατ. ξεχωρίζουν, εκτός από τις παραπάνω, περιοχές με πληθυσμό άνω των 50 χιλ. κατοίκων καθώς αποτελούν αυθύπαρκτες αγορές, όπως: Ν. Ιωνία, Περιστερί, Κερατσίνι, Νίκαια, Βύρωνας, Γαλάτσι, Ζωγράφος, Αιγάλεω, Ηράκλειο, Κορυδαλλός, Μενίδι, Νέα Λιόσια, Πετρούπολη, Ν. Σμύρνη.

Επίσης, ορισμένες περιοχές, όπως Κορωπί, Παιανία, Ν. Μάκρη, Παλήνη, Ραφήνα παρουσιάζουν σημαντικές ανοδικές και αναπτυξιακές τάσεις, τις οποίες οφείλει ο κάθε επενδυτής να αναλύσει προσεκτικά. Μερικές αγορές, παρ' όλο που δεν χαρακτηρίζονται από υψηλό τοπικό πληθυσμό και δεν είναι τόσο εμπορικές και μεγάλες, παρουσιάζουν αξιοσημείωτη κίνηση, όπως το ΨΥΧΙΚΟ κυρίως σε επώνυμα είδη.

Παράλληλα, περιοχές όπως Αγ. Ανάργυροι, Ασπρόπυργος, Ελευσίνα, Ν. Φιλαδέλφεια, χαρακτηρίζονται από αρκετό πληθυσμό με πολύ μικρή, όμως, αγορά, με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζονται με

ευνοϊκές τάσεις. Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να λάβει κανείς τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

Η Θεσσαλονίκη

Περπατώντας στην οδό Τσιμισκή καταλαβαίνεις αμέσως ότι βρίσκεσαι σε έναν από τους εμπορικότερους δρόμους της Ευρώπης. Μέσα σε ένα τέταρτο, τόσο χρόνο χρειάζεσαι για να διασχίσεις την Τσιμισκή από την Διαγώνιο ως την Βενιζέλου, μπορείς να βρεις συγκεντρωμένες τις σημαντικότερες επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων που δραστηριοποιούνται όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά σε παγκόσμιο επίπεδο.

Μπορεί η Τσιμισκή να είναι ο σημαντικότερος εμπορικός δρόμος της πόλης αυτό δε σημαίνει πως όλη η εμπορική δραστηριότητα βρίσκεται συγκεντρωμένη. Στο κάτω - κάτω εδώ και αρκετά χρόνια όπως λένε οι ντόπιοι έμποροι, «η Τσιμισκή πλέον είναι ασύμφορη». Πραγματικά, παρά το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος δρόμος είναι *must* για τις μεγάλες επιχειρήσεις (Marks & Spencer, Beauty Shop, Hondos, Zara, Λαμπρόπουλος, Καρούζος, κ.λπ.), πολλές άλλες δυναμικές επιχειρήσεις επιλέγουν ως τόπους εγκατάστασης, άλλους δρόμους που βρίσκονται μέσα στο εμπορικό κέντρο, αλλά έχουν χαμηλότερο ενοίκιο και αέρα: Μητροπόλεως, Π. Μελά, Π. Π. Γερμανού, Βενιζέλου, Ερμού, Αριστοτέλους, Εγνατία.

Σε γενικές γραμμές το εμπορικό κέντρο της πόλης αρχίζει από το ύψος της έκθεσης και φτάνει ως τα δικαστήρια. Παράλληλα, κάθε μεγάλη γειτονιά έχει διαμορφώσει τοπικές αγορές που απευθύνονται στους καταναλωτές που αντιδρούν στην ιδέα του shopping στο κέντρο της πόλης. Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι τέτοιες ασχεδίαστες εμπορικές περιοχές έχουν διαμορφωθεί στην Τούμπα, στην

Καλαμαριά, στο Εύοσμο, και στην Επτάλοφο, ενώ παράλληλα, σε κάθε συνοικία υπάρχουν εμπορικοί δρόμοι.

Ο συνολικός πληθυσμός της Θεσσαλονίκης ξεπερνά το 1 εκατ. και οι μεγάλες περιοχές είναι: Αμπελόκηποι, Εύοσμος, Καλαμαριά, Νεάπολη, Πολίχνη, Πυλαία, Πανόραμα, Σταυρούπολη, Συκίες. Οι περιοχές αυτές από μόνες τους δημιουργούν ανεξάρτητες αγορές με υψηλή εμπορικότητα και κατανάλωση.

Πώς αξιολογείται το κατάστημα;

Είναι το κατάστημα καλό; Χρειάζεται ανακαίνιση; Πόσο αέρα αξίζει το κατάστημα;

Υπάρχουν πολλές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν αφού βρεθεί το αρχικά κατάλληλο κατάστημα. Οι, δε, απαντήσεις δίδονται σε συνδυασμό με το επιχειρηματικό αντικείμενό του και η τελική απόφαση έρχεται ανάλογα με την διαθεσιμότητα σε καταστήματα που υπάρχει. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει βάση του παρακάτω checklist:

Θέση

Πώς επηρεάζει η ροή του κόσμου; Οι υποψήφιοι πελάτες «βλέπουν» το κατάστημα ερχόμενοι ή φεύγοντας, σύμφωνα με την συνηθισμένη ροή; Το πεζοδρόμιο είναι άνετο; Το κατάστημα είναι ορατό στον διερχόμενο κόσμο; Μήπως είναι «θαμμένο» από κολώνα ή στο βάθος του πεζοδρομίου; Υπάρχουν καταστήματα με σχετικά είδη; Τι κίνηση έχουν; (μπορούμε να μάθουμε τον τζίρο που κάνουν;)

Εργονομία - Χωροταξία

Σε ποιο βαθμό απαιτούνται και επιτρέπονται παρεμβάσεις στον εσωτερικό χώρο; Ψευδοροφή; Σημεία και χώροι που πρέπει να καλυφθούν; Είναι η κάτοψη πρακτική και επιτρέπει ροή πελατών;

(μακρόστενη; τετράγωνη;) Η reception που θα τοποθετηθεί; Έχει ορατότητα; Πώς θα τοποθετηθούν τα έπιπλα; Τυχόν πατάρι ή υπόγειο, πώς θα αξιοποιηθεί; Πώς συνδέεται και επικοινωνεί με τον βασικό χώρο. Πώς θα κλιματισθεί ο χώρος; Ποιες οι απαιτήσεις για ψύξη;

Ποιότητα Κατασκευής

Το δάπεδο σε ποιότητα (π.χ. πλακάκι, μάρμαρο), χρωματισμό και κατάσταση είναι κατάλληλο ή απαιτεί αλλαγή; Ο φωτισμός είναι κατάλληλος; Υπάρχει; Είναι κρυφός, φθορίου, ιωδίου; Το ταβάνι επιτρέπει απλές και οικονομικές λύσεις ή χρειάζεται π.χ. ψευδοροφή; Η βιτρίνα είναι κατάλληλη; Τα κρύσταλλα είναι επαρκή, ασφαλείας, τριπλά ή διπλά; Απαιτείται (και επιτρέπεται;) να γκρεμισθούν τοίχοι για να μπουν κρύσταλλα; Μήπως πρέπει να κλεισθεί μέρος της «βιτρίνας»;

Οι εξωτερικοί τοίχοι επιδέχονται αλλαγές και προσθήκες; Τις επιτρέπει ο κανονισμός του κτηρίου; Πώς θα σημανθεί εξωτερικά το κατάστημα; Επιγραφή φωτιζόμενη; Τοτέμ; Επιτρέπεται σήμανση πάνω στο πεζοδρόμιο; Ενοχλεί ο ήλιος; Χρειάζονται τέντες;

Γενικά τα καταστήματα που βρίσκονται σε εμπορική περιοχή, σε καλό σημείο και είναι σε καλή κατάσταση δικαιολογούν ένα σεβαστό ποσό για την «άυλη εμπορική αξία» τους, το οποίο κυμαίνεται από 10 εκατ. έως και 50 εκατ. και ακόμη περισσότερα για συγκεκριμένες αγορές και μεγέθη καταστήματος. Τα δε ενοίκια ξεκινούν συνήθως από τις 500 χιλ. δρχ. Ανάλογα με τους προσδοκώμενους τζίρους, τα μικτά περιθώρια και την συνολική επένδυση τα συνολικά προς επένδυση ποσά θα πρέπει να αποσβεστούν τουλάχιστον σε 3 έτη. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις με πολύ καλύτερη απόσβεση.

Οι περιπτώσεις δε αυτές έχουν να κάνουν περισσότερο με την επιλογή του franchise concept και λιγότερο με την εύρεση ενός χώρου - ευκαιρία, καθώς η δεύτερη περίπτωση είναι πολύ σπάνια. Ας μη

ξεχνάμε, επίσης, ότι ο «αέρας» του καταστήματος έχει αναλογική σχέση και με το ύψος της συνολικής επένδυσης, καθώς τα υψηλού αέρα καταστήματα είναι αυτά που χαρακτηρίζονται και από υψηλή εμπορικότητα, σε περιοχές, όπου ο καταναλωτής απαιτεί τόσο υποσυνείδητα, όσο και συνειδητά αισθητική και ποιότητα χώρου.

Επιπλέον, το όλο θέμα είναι ακόμη πιο περίπλοκο απ' όσο αρχικά φαίνεται, καθώς από την στιγμή που ο κατάλληλος χώρος είναι δύσκολο να βρεθεί, πολλές φορές η εύρεση και επιλογή του είναι το πρώτο βήμα στην επιχειρηματική αναζήτηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, πρέπει να ακολουθήσει η έρευνα franchise, τα δε ενοίκια να τρέχουν και να πιέζουν σε γρήγορες αποφάσεις.

Γεγονός παραμένει ότι είτε ξεκινώντας από δεδομένο κατάστημα, είτε ξεκινώντας με την επιλογή του franchise concept, ο ρόλος του συμβούλου είναι καταλυτικός, αφού προσδίδει δυνατότητα για ταχεία λήψη αποφάσεων, συσσωρευμένη εμπειρία, τεχνική, πρακτική και ολοκληρωμένη γνώση.

Η επιλογή του κατάλληλου χώρου, εντασσόμενη στην συνολική προσπάθεια να ξεκινήσει κάποιος μια δικιά του επιχείρηση, αποτελεί, ίσως, το δεύτερο σημαντικό βήμα, μετά από την επιλογή του franchise concept.

Ειδικά σημεία και σημειολογίες για κάθε περιοχή διαδραματίζουν τεράστιο ρόλο και μόνο με μεγάλη παρατηρητικότητα σε συνδυασμό με τον σύμβουλό του μπορεί κάποιος να αποφύγει δυσάρεστες και απρόσμενες καταστάσεις.(www.franchise.gr)

Η δύναμη του franchise

Πως και γιατί οι καταναλωτές επιλέγουν επώνυμες αλυσίδες franchise

ΠΛΑΤΩΝ ΜΑΛΙΚΟΥΡΤΗΣ

Partner, FBS – Franchise Business Services

Το γεγονός και μόνο ότι οι Ελληνικές αλυσίδες franchise δραστηριοποιούνται σε όλα τα μήκη και πλάτη της χώρας (και ενίοτε εκτός αυτής) τους προσδίδει μια υφή επιχειρηματικής τελειότητας και παράλληλα ευθύνη για την εξυπηρέτηση τόσο των καταναλωτών, όσο και των δικαιοδόχων τους.

Άλλωστε, συχνά ακούμε τον προβληματισμό των δικαιοπαρόχων για την επιβλαβή πιθανότητα να «κατέβει» το όνομά τους από κάποιο franchised κατάστημα, καθώς αμαυρώνεται η φήμη τους σε επίπεδο εμπιστοσύνης και στην κοινότητα του franchise και στην καταναλωτική αγορά.

Η δύναμη των πολλών

Το franchise σχετίζεται άμεσα με την παγκοσμιοποίηση των αγορών, όπου «τυποποιημένα» προϊόντα και υπηρεσίες διατίθενται προς μια μεγάλη μερίδα καταναλωτών μέσω παρόμοιων καταστημάτων και κοινής στρατηγικής επικοινωνίας. Η αρχή της ανάπτυξης του franchise, στις αρχές του '80 βασίσθηκε στην επίτευξη οικονομιών κλίμακος και χαμηλού κόστους αγορών, καθώς και στη δύναμη της «συμμετοχικής» διαφήμισης. Σήμερα, οι αλυσίδες διαφοροποιούν τόσο την γκάμα των προϊόντων τους, όσο και την εικόνα των καταστημάτων τους, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής ή και κάθε χώρας, χωρίς – βέβαια – να ξεφεύγουν από την εταιρική ταυτότητά τους. Επιπλέον, στηρίζουν την ανάπτυξή τους στην αναβάθμιση της τεχνογνωσίας τους και στις υποστηρικτικές υπηρεσίες που προσφέρουν στα καταστήματά τους.

Στην Ελλάδα, ευτυχώς, δεν έχει συνδεθεί το franchise με τα «κακά» της παγκοσμιοποίησης (χαμηλοί μισθοί, καταστροφή του περιβάλλοντος, πολιτισμικό ιμπεριαλισμό). Και βεβαίως δεν σχετίζεται και δεν προκαλεί παρόμοιες καταστάσεις, αν και η προηγούμενη κυβέρνηση (παρόντος του ΣΦΕ) προκάλεσε την κοινότητα του franchise θεωρώντας «πολυεθνικές» τις δικαιοπαρόχους εταιρείες, μη άξιες να λάβουν επιδότηση για νέες θέσεις εργασίας, ανανέωση των υποδομών τους, κ.λπ. Στο πλαίσιο της μικρής «εθνικοποίησης» του franchise, οι καταναλωτές (και τα ΜΜΕ) στρέφουν τα μάτια τους προς τις αλυσίδες franchise. Αν σταματήσει τη λειτουργία της μια αλυσίδα θα το κουβεντιάσουμε όλοι. Αν το ίδιο συμβεί σε μια εμπορική εταιρεία του ίδιου μεγέθους δεν θα ενδιαφερθούμε ιδιαίτερα. Επιπλέον, ο καταναλωτής, πολύ συχνά, επιλέγει μεταξύ δυο ομοειδών αλυσίδων, όχι λόγω των προϊόντων τους, παρά λόγω της εικόνας που έχει σχηματίσει στο μυαλό του για την αλυσίδα ως όνομα.

Το πλήθος και μόνο των καταστημάτων μιας αλυσίδας (με προϋποθέσεις την αισθητική και εργονομία του, την ποιότητα των προϊόντων και την άριστη εξυπηρέτηση) δημιουργεί μια ισχυρή εικόνα στην αγορά. Σε συνδυασμό με το ύφος των καταστημάτων και τα μηνύματα που περνά η αλυσίδα προς το καταναλωτικό κοινό μέσω διαφήμισης (πανελλήνιας και τοπικής), αλλά και μέσω των ίδιων των πωλητών των καταστημάτων δημιουργείται το επιθυμητό position της αλυσίδας. Η μεγάλη διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι μια εμπορική εταιρεία διαφημίζει προϊόντα, μια αλυσίδα διαφημίζει (και ισχυροποιεί) το ίδιο της το όνομα. Τα προϊόντα αλλάζουν, το όνομα παραμένει, όπως και η εμπιστοσύνη του target group.

Επιπλέον, οι αλυσίδες franchise δραστηριοποιούμενες στο χώρο της λιανικής (μακριά από χονδρέμπορους και άλλους μεσάζοντες) επιτυγχάνουν πέρα από καλύτερα κοστολόγια μια διαρκή επαφή με την

αγορά, η οποία μέσω διαδικασιών και υποστηρικτικών τεχνολογιών διαχέει τα κατάλληλα μηνύματα και προσδιορίζει κατευθύνσεις σε κάθε μονάδα του δικτύου. Κατ' αυτόν τον τρόπο η αλυσίδα ενδυναμώνεται και γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική.

Ίδια προϊόντα, άλλες ανάγκες

Στο σημείο αυτό, οφείλουμε να σημειώσουμε ότι το marketing και γενικότερα η (αμφίδρομη) επικοινωνία με τους καταναλωτές προσδιορίζει την ειδοποιό διαφορά από αλυσίδα σε αλυσίδα. Όπως οι προσωπικότητες της χώρας (πολιτικοί, τραγουδιστές, κ.λπ.) έτσι και οι αλυσίδες franchise αποτελούν *lingua franca* για τους καταναλωτές. Αναμενόμενα, οι καταναλωτές προσδίδουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στις αλυσίδες franchise και σχηματίζουν μια εικόνα στο μυαλό τους (υποβοηθούμενη από τη γενικότερη διαφήμιση και ταυτότητα καταστημάτων) και βάση αυτών αποφασίζουν για τις αγορές τους. Αυτή η δυνατότητα για την δημιουργία συγκεκριμένης εικόνας του εμπορικού σήματος της αλυσίδας προς τους καταναλωτές χαρακτηρίζει μόνο τις αλυσίδες franchise, καθώς το μεμονωμένο κατάστημα δεν έχει ούτε την τεχνογνωσία, ούτε την οικονομική δύναμη για να προβεί σε διαφημιστικές και επικοινωνιακές ενέργειες. Λαμβάνοντας υπόψη μας, για μια ακόμη φορά, ότι η συντριπτική πλειοψηφία των αγοραστικών αποφάσεών μας λαμβάνεται λόγω της αντίληψης που έχουμε για το σήμα, ακόμη και στην περίπτωση που ουσιαστικά αναφερόμαστε σε ολόδια προϊόντα (μεταξύ franchised και ανώνυμου καταστήματος) επιλέγουμε (τι άλλο;) το franchise. Οι καταναλωτικές ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας (εξαιρουμένων των αλλοδαπών) προσδιορίζονται από την κοινωνικοοικονομική κατάσταση του καθενός και από το ποιος θέλει να είναι, παρά από τις πραγματικές «φυσικές» ανάγκες του (όπως αναφέρει και ο Maslow). Τώρα είναι η εποχή του franchise, σε μια

(Ελληνική) κοινωνία που χαρακτηρίζεται από αναβαθμισμένο βιοτικό επίπεδο. Είναι η εποχή – που λόγω οικονομικών συγκυριών – αναδύει επιχειρηματικές ευκαιρίες προς μακροχρόνια αξιοποίηση από δικαιοπαρόχους και από δικαιοδόχους.

FRANCHISE VALUES

- Προσφέρουν καλύτερη ποιότητα.
- Ανανεώνουν συχνά την γκάμα των προϊόντων τους.
- Χαρακτηρίζονται από καλή σχέση ποιότητας προς τιμή.
- Όσα περισσότερα καταστήματα έχουν τόσο πιο αξιόπιστες είναι.
- Διαθέτουν επώνυμα προϊόντα.
- Είναι μέσα στη μόδα.
- Χαρακτηρίζονται από αναγνωρισιμότητα.
- Προσφέρουν lifestyle.

ΕΙΣΤΕ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ FRANCHISEE;

Όταν ένας υποψήφιος επιχειρηματίας επιλέγει ένα franchise ξεκινά μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία υπό την σκέπη και με την υποστήριξη της μητρικής εταιρείας franchisor, χαρακτηρίζεται από υψηλό δυναμικό ανάπτυξης και κερδοφορίας και χαμηλό ρίσκο και αβεβαιότητα. Για να ισχύσουν, όμως, όλα τα υποσχόμενα από τον franchisor και να εκπληρωθούν οι προσδοκίες του franchisee, απαιτείται προσωπική εμπλοκή και κόπος. Πολύ σπάνιες είναι οι περιπτώσεις που θα μπορέσει να αναθέσει τόσες επιτελικές δραστηριότητες σε κάποιο στέλεχός του, ώστε να «απαλλαγεί» από το προσωπικό άγχος και την προσπάθεια.

Διερευνώντας τις απαιτήσεις ενός franchisee, που προκύπτουν από την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητάς του διαπιστώνουμε ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη πορεία τη επιχείρησής του.

Ο FRANCHISEE ΞΕΚΙΝΑ...

Κάθε επιχειρηματική προσπάθεια που ξεκινά απαιτεί γρήγορα έσοδα, δηλαδή ικανότητα στις πωλήσεις. Οι προσωπικές ικανότητες επικοινωνίας, ο ενθουσιασμός, οι γνώσεις και η αντίληψη για τοπικά promotions αλλά και η επιμονή και η υπομονή στους δύσκολους πελάτες είναι τα προαπαιτούμενα για την έναρξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Τα περισσότερα συστήματα franchise προσφέρουν σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα και οδηγίες για το merchandising, την τοπική διαφήμιση, την δημιουργία και διανομή διαφημιστικών εντύπων, κ.λπ. Ωστόσο πάντα το προσωπικό μεράκι θα διαμορφώσει το τελικό αποτέλεσμα.

Ένα άλλο βασικό στοιχείο που επηρεάζει τη πορεία της επιχείρησης-franchise είναι το απαιτούμενο κεφάλαιο κίνησης. Ο franchisee, πρέπει, τόσο να είναι ειλικρινής με τον εαυτό του όσο και να μελετήσει προσεκτικά τις ανάγκες του για το πρώτο έτος της επιχείρησής του. Τα αρχικά έξοδα πρέπει να περιοριστούν στο ελάχιστο και η απόφαση για τυχόν δάνειο να μελετηθεί με προσοχή.

Ο FRANCHISEE ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΤΑΙ...

Οι πωλήσεις αυξάνονται, τα κέρδη έρχονται και δημιουργείται η ανάγκη για πρόσληψη και διοίκηση προσωπικού, δηλαδή η αξιολόγηση, η επιλογή, η πρόσληψη, η διοίκηση, η ανταμοιβή, ο έπαινος, αλλά και οι παρατηρήσεις και οι απολύσεις. Η εξέλιξη και η ανάπτυξη της αρχικά «προσωπικής» επιχείρησης συνεπάγεται αύξηση του προσωπικού, η σωστή διοίκηση του οποίου, έρχεται να αποτελέσει στη συνέχεια ένα από τα πιο βασικά κλειδιά της επιτυχίας.

Ο FRANCHISEE ΕΙΝΑΙ ΠΑΝΤΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ...

Η ιδιότητα του ανεξάρτητου επαγγελματία, με απασχόληση περισσότερο από 60 ώρες την εβδομάδα, ενδεχομένως, θα απαιτήσει θυσίες στην προσωπική ζωή του franchisee και ελάχιστο ελεύθερο χρόνο. Οι επιχειρηματικές και οι οργανωτικές ανάγκες στην αρχή της δραστηριότητάς του απαιτούν από αυτόν να χειρίζεται σχεδόν όλα τα θέματα της επιχείρησής του και συνεπάγονται υψηλό αίσθημα ευθύνης, το οποίο πλαισιώνεται από το αντίστοιχο άγχος.

Επιπλέον, επιτυγχάνοντας και λειτουργώντας ανεξάρτητος αρχίζει να έχει προτάσεις βελτίωσης και να μη συμφωνεί πάντα με τις κατευθυντήριες οδηγίες του franchisor, είτε για να νιώσει περισσότερο αυτόνομος, είτε γιατί θα πιστέψει ότι οι ικανότητές του αξίζουν περισσότερο. Πολλές φορές αυταρχικοί και αδιάλλακτοι χαρακτήρες δεν ταιριάζουν στην κουλτούρα του franchising.

ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΞΕΡΕΤΕ ΟΤΙ.....

Ξεκινώντας ένα franchise, επενδύετε κεφάλαιο για την έναρξη, αρχικό εμπόρευμα, κ.λπ. χρόνο που απαιτεί το στήσιμο και η λειτουργία του, προσπάθεια ερχόμενοι σε ένα νέο κλάδο και αναπτύσσοντας την δικιά σας επιχείρηση, ασφάλεια αφήνοντας την σιγουριά του υπαλλήλου, ανταγωνιστικότητα με την επιβάρυνση των royalties και ελευθερία όπως όλοι οι ανεξάρτητοι επιχειρηματίες.(www.fcd.gr)

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΞΕΤΑΣΕΤΕ ΠΡΙΝ ΕΝΤΑΧΘΕΙΤΕ ΣΕ ΜΙΑ ΑΛΥΣΙΔΑ FRANCHISE

Ποιοί είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες και στοιχεία που πρέπει να εξετάσει ο υποψήφιος franchisee όταν αναλύει και αποφασίζει την ένταξή του σε κάποια αλυσίδα που αναπτύσσεται μέσω franchise.

Η επιλογή της κατάλληλης αλυσίδας franchise είναι ιδιαίτερα δύσκολη, αν αναλογιστεί κανείς ότι σήμερα δραστηριοποιούνται στη χώρα μας περίπου 600 αλυσίδες. Η πλέον βασική ερώτηση είναι εάν το αντικείμενο της αλυσίδας ενδιαφέρει και ικανοποιεί τον υποψήφιο επενδυτή, ώστε να μπορέσει στη συνέχεια να διοικήσει και να λειτουργήσει το κατάστημά του με εσωτερική παρακίνηση και ενδιαφέρον.

Στη συνέχεια, θα πρέπει να δωθούν απαντήσεις τεκμηριωμένες και βασισμένες σε πραγματικά στοιχεία, σε μια σειρά από ερωτήματα:

ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ FRANCHISOR ΚΑΙ ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ.....

Τα οικονομικά στοιχεία του franchisor είναι θετικά; Παρουσιάζουν θετική τάση; Οι υποχρεώσεις του σε τι επίπεδο κυμαίνονται; Ποια είναι η νομική μορφή του; Έχει κατοχυρώσει το σήμα του; Υπάρχει οργανόγραμμα; Υπάρχει ή προβλέπεται θέση για Διευθυντή Ανάπτυξης; Τι υπευθυνότητες και τι εμπειρία διαθέτει; Ποιο το πλήθος του δικτύου; Πόσα καταστήματα είναι ιδιόκτητα; Ποια η γεωγραφική τους διασπορά; Ποια τα μελλοντικά πλάνα ανάπτυξης; Με ποιες ενέργειες υποστηρίζονται; Υπάρχει Marketing Plan;

ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ....

Τα προϊόντα και/ή οι υπηρεσίες που προσφέρει το δίκτυο είναι διαχρονικά; Χαρακτηρίζονται από στοιχεία διαφοροποίησης και ποια; Υπάρχει εποχικότητα και πόσο σημαντική είναι; Τα περιθώρια κέρδους διακυμαίνονται χρονικά και πώς; Χρειάζονται ειδικές άδειες, εγκαταστάσεις, κ.λπ. και ποιές; Ποια τα γενικά στοιχεία και οι τάσεις του κλάδου; Ποιοι είναι οι βασικοί και άμεσοι ανταγωνιστές; Πώς διαφοροποιείται το δίκτυο από αυτούς; Ποιά τα αντίστοιχα μερίδια αγοράς;

ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΠΑΚΕΤΟ FRANCHISE.....

Διαθέτει η μητρική εταιρεία τεχνογνωσία; Πόσο αξιόλογη και σημαντική είναι; Πώς μεταφέρεται στον franchisee; Υπάρχουν Εγχειρίδια Λειτουργίας; Πόσο αναλυτικά είναι; Προσφέρεται προγραμματισμένη εκπαίδευση; Υπάρχει εκπαιδευτικό υλικό; Παρέχεται συνεχής υποστήριξη; Με ποιό τρόπο; Υπάρχουν αρχιτεκτονικά σχέδια; Είναι παραμετρικά; Παρέχεται υποστήριξη από συμβούλους franchise, διαφημιστικά, τεχνικά γραφεία, κ.λπ. Οι οικονομικοί όροι είναι αποδεκτοί; Η σύμβαση είναι αναλυτική και σαφής; Συμφωνεί με τον Κανονισμό Ανταγωνισμού της ΕΕ;

Καθορίζονται όλα τα ειδικά θέματα όπως προστασία περιοχής, όροι ανανέωσης, λύσης, μεταβίβασης, κ.λπ. Υπάρχουν προβλεπόμενα οικονομικά στοιχεία της μονάδας franchise (Ισολογισμοί, Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης, κ.λπ.) για τα επόμενα έτη; Τεκμηριώνονται οι σχετικές αναλύσεις; Υπάρχουν εναλλακτικά σενάρια;

Όταν και εάν οι απαντήσεις σε όλα τα παραπάνω διαμορφώνουν θετική γνώμη για το franchise, τότε θα πρέπει να έρθει ο ενδιαφερόμενος σε επαφή με υφιστάμενους franchisees και να συζητήσει την εμπειρία τους. (www.franchise.gr)

Το franchising παγκοσμίως

Χώρες	Αρ. Δικτύων	Αρ. κατ/των franchise	Πωλήσεις	Απασχολού μενοι
<i>Ευρώπη</i>				
Γερμανία	760	41.200	23,8	362.000
Αυστρία	330	4.700	3,6	60.000
Βέλγιο	100	3.500	2,8	30.000
Βρετανία	695	33.800	12,8	380.000
Δανία	128	-	0,07	22.316
Ισπανία	650	33.032	11,6	186.000
Φιλανδία	177	3.700	5,8	46.000
Γαλλία	567	34.745	42,0	400.000
Ελλάδα	430	6.540	-	-
Ουγγαρία	70	-	-	-
Ιταλία	650	40.000	-	-
Λετονία	8	-	-	-
Ολλανδία	475	18.500	15,0	18.000
Πολωνία	167	11.730	-	-
Πορτογαλί α	489	8.500	3,4	53.000
Τσεχία	90	300	-	-
Ρωσία	95	1.850	-	-
Σλοβενία	106	980	-	-
Σουηδία	400	18.000	-	-
Ελβετία	180	-	-	-
<i>Αμερική</i>				
Αργεντινή	300	10.000	2,0	180.000
Βραζιλία	900	19.000	-	500.000
Κολομβία	120	4.667	-	35.000
Μεξικό	550	28.000	-	476.000
Καναδάς	850	80.000	90,0	1.000.000
ΗΠΑ	1.500	760.000	1,500,0	9.700.000
<i>Ασία</i>				
Κίνα	1.900	87.000	90,0	2.000.000
Χονγκ Κονγκ	92	3.000	-	-
Ινδία	600	40.000	1,0	300.000
Ιαπωνία	1.100	220.000	164	2.000.000
Φιλιππίνες	750	100.000	-	500.000
Σιγκαπούρ η	380	3.000	-	-
<i>Ωκεανία</i>				
Αυστραλία	720	50.000	55,6	180.000
Νέα Ζηλανδία	350	4.217	6,9	40.195

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Αφρική				
Νότια	391	22.895	19,9	285.000
Αφρική				

European Franchise Federatin,

9. ΟΡΟΛΟΓΙΑ

Ξένος Όρος

Franchise

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Franchising Package ή Package Deal

Franchising

Ελληνικός Όρος

Franchise

Πακέτο Franchising

Δικαιόχρηση

Έννοια

Το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίας ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Χαρακτηρίζει επίσης κάθε τι που έχει σχέση το franchise (π.χ. σύμβαση Franchise)

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 ευρεσιτεχνίες 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 Δικαιοδόχων (Franchisee).

Η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μια επιχείρηση, ο Δικαιοπάροχος (Franchisor) παραχωρεί στον Δικαιοδόχο

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

(Franchisee), έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα

Business Format Franchising

Franchisor

Franchisee

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Franchising Δεύτερης Γενιάς ή Επιχειρηματικός Τύπος franchise

Δικαιοπάροχος ή Δότης

Δικαιοδόχος ή Λήπτης

Εκμετάλλευσης του πακέτου franchising. Ο όρος Franchising προέρχεται από το παλιό γαλλικό ρήμα francher, που σημαίνει παραχώρηση ενός προνομίου ή την παραίτηση από κάποια δικαιώματα.

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Είναι μια διαρκής επιχειρηματική σχέση μεταξύ του Δικαιοπαρόχου (Franchisor) και του Δικαιοδόχου (Franchisee), η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα, δηλαδή τη στρατηγική και το σχέδιο marketing τα εγχειρίδια λειτουργίας και τους κανόνες, έλεγχο ποιότητας και τη διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία.

Είναι η επιχείρηση που παραχωρεί στην άλλη, τον Δικαιοδόχο (Franchisee), έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

Είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον Δικαιοπάροχο (Franchisor), το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

Franchise Contact

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Δίκτυο Franchising

Σύμβαση Δικαιόχρησης

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

Είναι η αμφοτεροβαρής ενοχική σύμβαση μεταξύ του Δικαιοπαρόχου (franchisor) και του Δικαιοδόχου (franchisee), στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της μεταξύ τους συνεργασίας, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεών τους. Ο Δικαιοδόχος (franchisee) πρέπει να συμβουλευτεί τον νομικό του σύμβουλο ως προς την αξιολόγηση των όρων της σύμβασης, τους οποίους πρέπει να κατανοεί πλήρως, πριν υπογράψει ότι δεσμεύεται μ' αυτούς. Από την άλλη μεριά ο υποψήφιος Δικαιοδόχος (franchisee) 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 στην μεταχείριση των Δικαιοδόχων (franchisee) και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Franchise Concept

Disclosure

Υποχρέωση Πληροφόρησης

κάποιους από αυτούς. Ένας επιπλέον λόγος είναι η ανάγκη για ομοιόμορφη εμφάνιση και λειτουργία του δικτύου σε κοινή βάση. Οι Συμβάσεις Δικαιόχρησης (Franchise Contacts) πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το περιεχόμενό τους αλλά και τις ενδεχόμενες παραλείψεις τους.

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

Είναι η υποχρέωση του Δικαιοπαρόχου (Franchisor) να παρέχει εγγράφως δε κάθε υποψήφιο Δικαιοδόχο (Franchisee), και μέσα σε εύλογο χρονικό διάστημα πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου, πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο του Franchise, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον Δικαιοδόχο (Franchisee), το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μιας επιχείρησης franchise, τη βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της Σύμβασης Franchise, τα ονόματα και τις

Entry Fee ή Initial Franchise Fee

Continuing Fees ή Royalties

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Δικαίωμα Εισόδου

Συνεχή ή Περιοδικά Δικαιώματα

διευθύνσεις των μελών του δικτύου και άλλα στοιχεία που προβλέπονται είτε από ειδική νομοθεσία είτε από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.

Είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο Δικαιοδόχος (Franchisee) στον Δικαιοπάροχο (Franchisor) με την υπογραφή της Σύμβασης Franchise, για την ένταξη του πρώτου στο δίκτυο franchising και την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του Franchise. Το Δικαίωμα Εισόδου αντιπροσωπεύει τις δαπάνες για: ανάπτυξη, μεταφερόμενη τεχνογνωσία (know-how), δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, για την καλή φήμη και πελατεία (goodwill), τα αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος).

Είναι τα χρηματικά ποσά που καταβάλλει ο Δικαιοδόχος (Franchisee) στον Δικαιοπάροχο (Franchisor) σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια της Σύμβασης. Οι καταβολές αυτές αντισταθμίζουν την συνεχή υποστήριξη του Δικαιοπαρόχου (Franchisor) στον Δικαιοδόχο (Franchisee) ή την συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας ή αντιστοιχούν στην διαρκή ή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση. Τα ποσά αυτά εκφράζονται με τους ακόλουθους τρόπους:

Franchise Fee

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Τέλη Δικαιοδόχου

- Ως ποσοστό (%) επί των καθαρών πωλήσεων (πωλήσεις πλέον Φ.Π.Α.).
- Ως ποσοστό επί των καθαρών αγορών .
- Ενσωματωμένα στο κόστος των αγορών .
- Ως καταβολή πάγιας χρηματικής αμοιβής (flat fee).
- Συνδυασμός δύο από τα παραπάνω .

Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο Δικαιοπάροχος (Franchisor) παίρνει συνεχή αμοιβή του από τον Δικαιούχο (Franchisee) είναι με τη μορφή ενός ποσοστού επί του τζίρου του δεύτερου. Ο άλλος τρόπος είναι μέσω της επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο Δικαιοπάροχος στο Δικαιοδόχο. Αυτό το σύστημα αμοιβής μέσω του τζίρου αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του θεσμού της Δικαιοχρησίας (Franchising) καθώς συνεπάγεται την επιτυχία της επιχείρησης του Δικαιοπαρόχου (Franchisor) μόνο στην περίπτωση που ο ίδιος εξασφαλίσει την επιτυχία των Δικαιούχων (Franchisee) του. Αυτή η συνεχής εξάρτηση του Δικαιοπαρόχου (Franchisor) από την επιτυχία των Δικαιούχων (Franchisee) είναι η βασική ιδέα του θεσμού της Δικαιοχρησίας (Franchising). Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

σημαντικά από Δικαιοδοχό (Franchisee) σε Δικαιοδότη (Franchisee) και πρέπει να αντνακλά το επίπεδο των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται στον

Annual Renewal Fee

Franchise Commitment Agreement

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Ετήσιο Τέλος Ανανέωσης Σύμβασης

Δεσμευτική Συμφωνία στο Franchise

Ενημερωτικός Φάκελος

Δικαιοδόχο (Franchisee) και επιπλέον να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρήματος του.

Η Σύμβαση Franchise, η οποία παρέχεται από τον Δικαιοπάροχο (Franchisor), μπορεί να έχει διάρκεια μόνο ενός έτους και ο Δικαιοδόχος (Franchisee) 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 (Franchisee) στο χρόνο της ανανέωσης (τζίρος, μέγεθος κτιρίου, εξοπλισμός). Η χρέωση αυτής της αμοιβής ή οποιαδήποτε άλλης αμοιβής ανανέωσης δεν είναι πάγια τακτική και αυτού του είδους οι επιβολές σπάνια αναφέρονται στις συμβάσεις.

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

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

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Operating Manual

Εγχειρίδιο Λειτουργίας

- Γενικά στοιχεία για τον Δικαιοπάροχο (Franchisor) όπως για παράδειγμα νομική μορφή, έτος ίδρυσης, μετοχική σύνθεση, οργανόγραμμα, εμπειρία στελεχών κ.λ.π.
- Εμπορική και οικονομική πορεία της επιχείρησης.
- Περιγραφή του franchise concept, των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών.
- Περιγραφή της αγοράς στην οποία εντάσσεται, υποδιαιρέσεις σε τμήματα/μερίδια και τάσεις.
- Το κοινό στο οποίο απευθύνεται.
- Αριθμητική και γεωγραφική ανάπτυξη, καθώς και μελλοντικούς στόχοι.
- Παρεχόμενη υποστήριξη του Δικαιοπαρόχου (Franchisor) στον Δικαιοδόχο (Franchisee) στο αρχικό στάδιο καθώς και σε συνεχή βάση (ongoing support).
- Προφίλ ιδανικού Δικαιοδόχου (Franchisee).
- Βασικά σημεία της Σύμβασης Franchise.

Εγχειρίδια τα οποία δίδονται από τους Δικαιοπαρόχους (Franchisors) προς τους Δικαιοδόχους (Franchisees) ως μέρος του συνολικού πακέτου Δικαιοχρήσης (Franchising) για να προσφέρουν αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να στήσουν και να λειτουργήσουν μια επιχείρηση με τις απαιτήσεις και τα δεδομένα που διέπουν το σύστημα της Δικαιοχρήσης (Franchising).

Area Developer

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Area Development

Area Development Agreement

Δικαιοδόχος Ανάπτυξης Περιοχής

Ανάπτυξη Περιοχής

Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής

Είναι η περίπτωση στην οποία ο Δικαιοπάροχος (Franchisor), παρέχει στον Δικαιοδόχο (Franchisee), την άδεια να εκμεταλλευτεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας και εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδας εκμετάλλευσης βάση ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

Είναι η περίπτωση όπου ο Δικαιοπάροχος (Franchisor) παρέχει σε μια επιχείρηση, τον Δικαιοδόχο (Franchisee) Ανάπτυξης περιοχής την άδεια να εκμεταλλευτεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας και εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάση ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Με τη συμφωνία αυτή ο Δικαιοπάροχος (Franchisor) , παρέχει την άδεια να εκμεταλλευτεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον βασικό Δικαιοδόχο (Franchisee) περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης (καταστήματα) που καθένας από αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης , χωρίς να αποκλείεται η πιθανότητα υψής παράλληλης δημιουργίας και

Development Schedule

Direct Franchise

Industrial Franchise

Sales/ Distribution Franchise

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Χρονικό Σχέδιο Ανάπτυξης

Άμεσο Franchise

Βιομηχανικό Franchise

Franchise Διανομής/ Πωλήσεων

εκμετάλλευσης από τον βασικό Δικαιοδόχο (Franchisee) μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

Είναι το δεδομένο συμβατικό χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο βασικός Δικαιοδόχος (Master Franchise) και ο Δικαιοδόχος (Area Developer) υπόσχονται να αναπτύξουν το δίκτυο Δικαιοδόχων (Franchisee) του συστήματος κατά τα ανωτέρω.

Είναι η περίπτωση όπου ο Δικαιοπάροχος (Franchisor) παραχωρεί σε κάθε επιμέρους Δικαιοδόχο (Franchisee) τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργεί το franchise από μια συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης .

Είναι μια μορφή Δικαιόχρησης (Franchising) ,όπου μια επιχείρηση ,ο Δικαιοπάροχος (Franchisor), παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον Δικαιοδόχο (Franchisee), την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί συγκεκριμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του Δικαιοπαρόχου (Franchisor) και να τα πουλά με το σήμα του.

Είναι μια μορφή Δικαιόχρησης (Franchising) , όπου μια επιχείρηση, ο Δικαιοπάροχος (Franchisor), παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον Δικαιοδόχο (Franchisee), την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από τη λιανική πώληση σε τελικούς

Services Franchise

Mobile Franchise

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Investment Franchise

Franchise Υπηρεσιών

Κινητό Franchise

Επενδυτικό Franchise

καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από τα καταστήματά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του Δικαιοπαρόχου (Franchisor).

Είναι μια μορφή Δικαιόχρησης (Franchising) όπου μια επιχείρηση, ο Δικαιοπάροχος (Franchisor), παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον Δικαιοδόχο (Franchisee), την άδεια να εκμεταλλεύεται το Franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από τα καταστήματά του και κάτω από διακριτικά γνωρίσματα του Δικαιοπαρόχου (Franchisor).

Είναι μια μορφή Δικαιόχρησης (Franchising) όπου μια επιχείρηση, ο Δικαιοπάροχος (Franchisor) , παρέχει σε μια άλλη επιχείρησης , τον Δικαιοδόχο (Franchisee), την άδεια να εκμεταλλεύεται το Franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών και εκτός του καταστήματός του (συνήθως με τη χρήση κινητών μέσων- αυτοκινήτων) πάντα όμως με τα διακριτικά γνωρίσματα του Δικαιοπαρόχου (Franchisor).

Ο δικαιοδόχος (Franchisee) τοποθετεί τα κεφάλαια για να επενδύσει σε ένα υψηλού κόστους σύστημα franchise και παρά την πλήρη εξασφάλιση της στρατηγικής διοίκησης, μισθώνει τρίτους στους οποίους αναθέτει εξολοκλήρου τη διαχείριση για λογαριασμό του

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Management Franchise

Executive Franchise

Retail Shop Franchise

Job Franchise

Διοικητικό Franchise

Διευθυντικό Franchise

Franchise Καταστημάτων Λιανικής Πώλησης

Μικτό Franchise

των καταστημάτων του δικτύου.

Ο δικαιοδόχος (franchisee) ελέγχει αρκετές περιοχές ή ακόμα και ολόκληρη περιφέρεια και συντονίζει μια ομάδα εργαζομένων.

Ο δικαιοδόχος (franchisee) αναπτύσσει προσωπική επιχείρηση, η οποία αποτελείται συνήθως 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

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

(διοίκηση έργου). Παραδείγματα αποτελούν τα λογιστικά γραφεία και τα γραφεία συμβούλων.

Ο δικαιούχος (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.

Είναι αρκετά συνηθισμένο στο χώρο της δικαιόχρησης (franchising) να συνδυάζονται αρμονικά στο ίδιο δίκτυο , η διανομή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών. Συνήθως αυτό συμβαίνει .όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας .

Ο δικαιούχος (franchisee) με μια επένδυση χαμηλού

Corner Franchise

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Conversion Franchise

Multiunit Franchising

Μερικό Franchise

Franchise Μετατροπής

Franchising Πολλαπλών Σημείων

επιπέδου, αγοράζει το δικαίωμα να λειτουργεί τυπικά ,μια επιχείρηση η οποία θα διαθέτει έναν υπάλληλο με δικό του μεταφορικό μέσο, παρέχοντας εξυπηρέτηση , εγκατάσταση ή και επιδιόρθωση κατ' οίκον (home based).

Αυτή η μορφή δικαιόχρησης (franchising) συνιστάται στην χρήση από τον δικαιοδόχο (franchisor) ενός συγκεκριμένου καταστήματος τρίτου προσώπου , για την διάθεση μέσα από αυτό των προϊόντων της επιχείρησής του , σύμφωνα με τη δική του μέθοδο πωλήσεων. Το κατάστημα αυτό δεν θα πρέπει να ανήκει σε κανένα δίκτυο franchising . Στο παραπάνω κατάσταση παραχωρούνται, μετά από συμφωνία του ιδιοκτήτη και του δικαιοπαρόχου (franchisor) ,ιδιαιτεροι χώροι σε διάφορες επιχειρήσεις δικαιόχρησης (franchising) για την πώληση των προϊόντων τους. Η τεχνική αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη και καλείται τεχνική του "shop-in-shop".

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

Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο (franchisor) το δικαίωμα εκμετάλλευσης του

Pilot Store

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Franchise Training

Quality Control

Πιλοτικό Κατάστημα

Εκπαίδευση Franchise

Ποιοτικός Έλεγχος

franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από τη δημιουργία περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή άλλη γεωγραφική περιοχή.

Το αρχικό κατάστημα (ή τα αρχικά καταστήματα), το οποίο ανήκει στον δικαιопάρχο (franchisor) 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 και η δυνατότητα τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών ώστε να εφαρμοστεί και σε άλλα καταστήματα κατά ομοιόμορφο τρόπο.

Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιопάρχος (franchisor) στον δικαιοδόχο (franchisee) και στους υπαλλήλους του σχετικά με το franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

Καλείται ο έλεγχος που εκτελεί ο δικαιопάρχος (franchisor) επιτόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων (franchisee) του δικτύου με τους κανόνες του εγχειριδίου

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

λειτουργίας του franchise όπου και τα δυο μέρη έχουν υπογράψει τους σχετικούς όρους όσον αναφορά στην ποιότητα των πωλούμενων προϊόντων όσο και στην

Ethical Franchise

Disen Franchise

Buy Back Options

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Επιχειρηματική Ηθική στο Franchise

Αφαίρεση Δικαιωμάτων Δικαιοπαρόχου (Franchisor)

Επιλογή Εξαγοράς

ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η επιχείρηση franchise η οποία τηρεί τους κανόνες δεοντολογίας του χώρου στον οποίο λειτουργεί , ειδικά όσον αναφορά στην ενημέρωση που παρέχεται στους υποψήφιους δικαιοδόχους (franchisee) . Οι κανόνες δεοντολογίας καθορίζεται από αρμόδιους οργανισμούς εμπορίου , εθνικούς και διεθνείς συνδέσμους franchise (BFA και IFA) και εξασκούνται από έμπειρους συμβούλους δικαιοπαρόχων (franchisor) και δικαιοδόχων (franchisee).

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 την σύμβαση κατ' επανάληψη και δεν λαμβάνει υπόψη τις σχετικές προειδοποιήσεις του δικαιοπαρόχου (franchisor). Συνήθως συμβαίνει όταν ο δικαιοδόχος (franchisee) δεν καταβάλλει τις πληρωμές που πρέπει στον δικαιοπάροχο (franchisor) ή ακόμα στην περίπτωση που δεν τηρεί τα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας που επιβάλλει ο δικαιοπάροχος (franchisor) και τα οποία είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης .

Είναι η περίπτωση κατά την οποία – σε περίπτωση λήξης ή λύσης μιας σύμβασης franchise – ο δικαιοπάροχος (franchisor)

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

Franchise: Η σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης δικτύου στην εγχώρια και διεθνή αγορά

ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιοδόχο (franchisee) είτε ολόκληρη την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής, είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου (franchisee) κατά τη λήξη ή τη λύση της σύμβασης.