

ΑΤΕΙ
ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΘΕΜΑ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

ΚΑΙ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

FRANCHISING



Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ GOODY'S

ΕΛΕΥΘΕΡΙΟ-ΚΟΡΔΕΛΙΟ Α.Ε

ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ ΓΡΗΓΟΡΗΣ

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:

ΣΚΕΝΤΟ ΓΙΑΣΝΑ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΚΥΡΜΙΖΟΓΛΟΥ ΠΑΝΤΕΛΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2010-2011

Περιεχόμενα	
Πρόλογος.....	3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ορισμός του Franchising, η εξέλιξη και τα πλεονεκτήματα του

1.1 Τι είναι το Franchise (ή Franchising).....	5
1.2 Εξέλιξη της δικαιοχρήσης	6
1.3 Προοπτικές	7
1.4 Ύψος της επένδυσης.....	7
1.5 Πλεονεκτήματα του franchising.....	7
1.6 Βασικά σημεία για την επιχειρηματική επιτυχία	8
1.7 Βασικοί όροι του franchising	9
1.8 Ορολογία και ο τρόπος λειτουργίας του franchise.....	10
1.9 Ethical franchise (Επιχειρηματική ηθική στο franchise).....	11
1.10 Λειτουργία του franchise.....	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Μια έρευνα για το franchising

2.1 Μια έρευνα για το franchising.....	14
2.2 Γιατί franchising.....	15
2.3 Τι τύποι franchise είναι διαθέσιμοι.....	16
2.4 Τι να περιμένει ένας επιχειρηματίας- ως franchisee.....	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η αλυσίδα Goody's και η πορεία της

3.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή της αλυσίδας Goody's.....	28
3.2 Πορεία της Goody's A.E. και οι θυγατρικές της.....	29
3.3 Η Goody's A.E. οι συνεργάτες και οι προμηθευτές της	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η περίπτωση της Goody's A.E. Ελευθέριο-Κορδελιό οργάνωση και λειτουργία της

4.1 Προϋποθέσεις και ο χώρος εγκατάστασης για το άνοιγμα ενός καταστήματος Goody's.....	39
4.2 Goody's Ελευθέριο-Κορδελιό σύντομη ιστορική αναδρομή.....	40
4.3 Περιγραφή χώρου του καταστήματος Goody's Ελευθέριο-Κορδελιό A.E.....	41
4.4 Οργάνωση και λειτουργία του καταστήματος Goody's Ελευθέριο-Κορδελιό A.E.....	42
4.5 Η φιλοσοφία της επιχείρησης.....	43
4.5.1)Εταιρική κουλτούρα (corporate culture).....	44
4.5.2)Εταιρική ταυτότητα (corporate identity).....	45
4.5.3)Στρατηγικός σχεδιασμός-Λειτουργικός προγραμματισμός.....	46
4.6 Οργάνωση.....	48
4.6.1)Δομικά στοιχεία της τυπικής οργάνωσης.....	50
4.6.2)Σκοποί-καθήκοντα, φορείς καθηκόντων.....	50
4.6.3)Θέση, τμήμα, ηγετική θέση.....	51
4.6.4)Σύνδεση των θέσεων μεταξύ τους.....	52
4.6.5)Άτυπη οργάνωση.....	53

4.6.6)Η οργάνωση ως εφαρμοσμένη επιστήμη.....	53
4.6.7)Αποτύπωση της οργάνωσης.....	54
4.7 Προσωπική συνέντευξη με τον Διευθυντή του καταστήματος Goody's A.E . Ελευθέριο-Κορδελιό.....	57
4.8 Πλεονεκτήματα –Μειονεκτήματα του franchise.....	57
5 Συμπεράσματα-Προτάσεις	60
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	71

Πρόλογος

Ο θεσμός του franchising στο πλαίσιο της νέας φάσης που διέρχεται η παγκόσμια οικονομία είναι πλέον από τους πιο σημαντικούς. Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πολύ πιο αμφίβολο από ότι ήταν πριν από μερικά χρόνια και οι προκλήσεις που δέχεται σήμερα μία επιχείρηση είναι πολλές. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο του λιανεμπορίου είναι πλέον ισχυρότατος και οι απαιτήσεις των πελατών υψηλές, καθιστώντας την επιβίωση των μεμονωμένων ανεξάρτητων επιχειρήσεων αρκετά δυσχερή.

Σε περίοδο κρίσης ένα από τα πιο συνηθισμένα φαινόμενα είναι η πτώση της εμπιστοσύνης του πελάτη, η οποία πέφτει τόσο από οικονομικούς παράγοντες αλλά και από ψυχολογικούς παράγοντες. Η πτώση στην εμπιστοσύνη του πελάτη έχει λοιπόν σαν αποτέλεσμα την μείωση της απόδειξης των αγορών του πελάτη, αλλά και την μείωση του αριθμού πελατών/αποδείξεων. Αυτά τα δύο μπορούν να αποβούν μοιραία για ένα κατάστημα το οποίο συνήθως βασίζει την βιωσιμότητά του στην αύξηση της απόδειξης και στην αύξηση του αριθμού πελατών.

Το franchise ή franchising αποτελεί μία από τις πιο σύγχρονες μεθόδους ανάπτυξης επιχειρηματικότητας. Πρόκειται για την συνεργασία μεταξύ του Δικαιοδόχου (Franchise) του νέου δηλαδή συνεργάτη που επιθυμεί να ανοίξει το δικό του κατάστημα και του Δικαιοπάροχου (Franchisor) της μητρικής δηλαδή εταιρείας που καθοδηγεί, προμηθεύει και βοηθά καθημερινά το δίκτυο των καταστημάτων που λειτουργούν κάτω από το σήμα της.

Το franchising είναι πράγματι μία αυτόνομη-ανεξάρτητη επιχείρηση που λειτουργεί με ένα αναγνωρίσιμο όνομα-μάρκα, με καθορισμένα προϊόντα-υπηρεσίες που προσφέρονται με προδιαγεγραμμένες διαδικασίες και λειτουργίες με ένα συγκεκριμένο σύστημα.

Η λέξη “franchise” δεν υπάρχει ακριβώς η αντίστοιχη στα ελληνικά για τους λόγους αυτούς, στην ανάλυση που ακολουθεί υιοθετείται ο ξενικός όρος, γραμμένος στα αγγλικά. Επίσης υιοθετούνται ακόμα λέξεις και εκφράσεις στα αγγλικά αλλά υπάρχει σε κάθε λέξη η αντίστοιχη μετάφραση.

Μέσα σε γενικό κλίμα αβεβαιότητας που διακατέχει τους καταναλωτές, η αναγνωρισιμότητα που έχει ένα επιτυχημένο δίκτυο franchising αποτελεί πηγή αισιοδοξίας για την ιδιωτική επιχειρηματικότητα. Μέσω του franchising πριν περίπου 30 χρόνια δημιουργήθηκε η Goody’s.

Σήμερα η αλυσίδα εστιατορίων Goody’s έχει εδραιωθεί ως η μεγαλύτερη αλυσίδα παροχής υπηρεσιών στην ελληνική αγορά, ενώ είναι μια από τις μεγαλύτερες σε ευρωπαϊκό επίπεδο με βάση τον κύκλο εργασιών στο χώρο των αλυσίδων ταχείας εστίασης (εξαιρουμένων των Αμερικάνων).

Συγκεκριμένα στην κατηγορία αλυσίδες τύπου “burger” κατέχει μερίδιο περίπου 80%, ενώ όσον αφορά στο σύνολο της αγοράς, η Goody’s κατέχει το 40% μεταξύ των οργανωμένων αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης.

Με τη υποστήριξη θυγατρικών παραγωγικών μονάδων , παρέχεται ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών εστίασης, είτε μέσω της αλυσίδας εστιατορίων είτε μέσω καφεζαχαροπλασטיών Flocafe – Espresso Bars. Η αλυσίδα εστιατορίων αριθμεί σήμερα 175 εστιατόρια στον Ελλαδικό χώρο και εκτός Ελλάδας (6 στην Κύπρο και 1 στην Βουλγαρία).

Το βιβλίο αυτό αναφέρεται στην οργάνωση και λειτουργία του Franchising με ένα παράδειγμα την περίπτωση της Goody's Ελευθέριο-Κορδελιό. Σε κάθε κεφαλαίο εξετάζονται τα επιμέρους θέματα:

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται ο ορισμός του franchising , η λειτουργία του , καθώς και τα πλεονεκτήματα του. Στο δεύτερο εξετάζεται γενικά μια έρευνα για το franchising. Στο τρίτο κεφαλαίο αναλύεται η εικόνα της αλυσίδας Goody's το πως ξεκίνησε και η πορεία της. Τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οι προϋποθέσεις για το άνοιγμα ενός καταστήματος Goody's, συγκεκριμένα αναλύουμε την περίπτωση της Goody's Ελευθέριο-Κορδελιό, την οργάνωση και την λειτουργία της , το πόσο θετικό ήταν γι αυτήν να λειτουργήσει ως Franchising επιχείρηση και κατάφερε να επιβιώσει μέχρι σήμερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ορισμός του franchising , η εξέλιξη και τα πλεονεκτήματα του

1.1 Τι είναι το FRANCHISE (ή FRANCHISING)

Το Franchise αποτελεί μία από τις πιο σύγχρονες μεθόδους ανάπτυξης επιχειρηματικότητας . Πρόκειται για την συνεργασία μεταξύ του **Δικαιοδόχου (FRANCHISE)** , του νέου δηλαδή συνεργάτη που επιθυμεί να ανοίξει το δικό του κατάστημα , και του **Δικαιοπάρoχου (FRANCHISOR)** της μητρικής δηλαδή εταιρείας που καθοδηγεί , προμηθεύει και βοηθά καθημερινά το δίκτυο των καταστημάτων που λειτουργούν κάτω από το σήμα της.

Ο Δικαιοδόχος είναι ο ανεξάρτητος εκείνος επιχειρηματίας , που αποφασίζει να <<δέσει >> την επένδυση με την ιδέα και το όνομα του Δικαιοπάρoχου. Ο Δικαιοπάρoχος και οι Δικαιοδόχοι εργάζονται για ένα κοινό σκοπό και αμοιβαίο κέρδος και οι σχέσεις τους παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην υλοποίηση ενός κοινού και επιτυχούς επιχειρηματικού αποτελέσματος.

Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο που ο Δικαιοπάρoχος είναι ταυτόχρονα και Δικαιοδόχος, δηλαδή η ίδια η εταιρεία που διαθέτει το σήμα και την τεχνογνωσία, ανοίγει ένα ή περισσότερα Καταστήματα που προωθούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.

Η μητρική εταιρεία προσφέρει το σήμα και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, που είναι ήδη γνωστά στην αγορά . Δικαιοδόχος απλά παίρνει το δικαίωμα χρήσης του εμπορικού σήματος για μια ορισμένη χρονική περίοδο. Επιπλέον, δίνεται το δικαίωμα χρήσης της τεχνογνωσίας του Δικαιοπάρoχου η οποία ξεκινάει από το στήσιμο της επιχείρησης και φτάνει μέχρι τις διαδικασίες για την καθημερινή, επιτυχημένη και αποδοτική λειτουργία του νέου καταστήματος , καθώς και τη γνωστοποίηση της έναρξης λειτουργίας του σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος πελατειακής βάσης-αγοράς.

Ο Δικαιοδόχος έχει συνήθως ήδη πειστεί για τη δυναμική του τρόπου προσέγγισης της αγοράς μέσα από το πρόγραμμα διαφήμισης του Δικαιοπάρoχου, απολαμβάνοντας όλα τα οφέλη , χωρίς να έχει καταβάλει τη παραμικρή προσπάθεια.

Το δίκτυο καταστημάτων ή κέντρων παροχής υπηρεσιών που λειτουργεί με τη μέθοδο του Franchise, αποτελείται στην ουσία από πολλούς διαφορετικούς και πολλές φορές ανομοιογενείς κρίκους , που όλοι μαζί αντανakλούν τη δύναμη της αλυσίδας στην αγορά. Κάθε κρίκος της αλυσίδας είναι συνήθως μια ανεξάρτητη επιχείρηση, που καλείται να ακολουθήσει την τεχνογνωσία του Δικαιοπάρoχου και θα αποδώσει μόνο αν ενστερνιστεί τη βασική φιλοσοφία του Franchise.

Σε αντάλλαγμα για την παρεχόμενη τεχνογνωσία , ο Δικαιοδόχος συχνά καταβάλλει στον Δικαιοπάρoχο ένα εφάπαξ αρχικό ποσό για να γίνει "μέλος" του Δικτύου Franchise. Το αρχικό αυτό ποσό εγγραφής που ονομάζεται **Δικαίωμα Εισόδου (Entry Fees)** καλύπτει την παραχώρηση της άδειας χρήσης του σήματος , την υποστήριξη κατά τη φάση δημιουργίας του καταστήματος, τη μεταφορά όλης της τεχνογνωσίας σε επίπεδο πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, τη γνωστοποίηση

στο κοινό λειτουργίας του νέου καταστήματος, την εκπαίδευση των στελεχών της νέας επιχείρησης, την επιλογή και τον καθορισμό της σύστασης του αρχικού εμπορεύματος, τα συμβολαιογραφικά και λοιπά έξοδα.

Μετά την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος, ο Δικαιοδόχος καταβάλλει στο Δικαιοπάροχο τα **Δικαιώματα (Royalites)**. Τα δικαιώματα αυτά λογίζονται ως ένα ποσοστό είτε επί των πωλήσεων του Δικαιοδόχου είτε επί των τιμολογίων αγοράς προϊόντων και διατίθεται στο μεγαλύτερο μέρος τους για την πανελλαδική διαφήμιση του Δικτύου των καταστημάτων και των προϊόντων του, για τη συνεχή υποστήριξη λειτουργίας τους, τη διαρκή εποπτεία και εκπαίδευση του προσωπικού και τη συνεχή και άμεση προμήθεια των προϊόντων που του εξασφαλίζει με συγκεκριμένους και ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους η μητρική εταιρεία.



1.2 Εξέλιξη της δικαιοχρήσης

Το Franchise είναι μία από τις σύγχρονες μεθόδους ανάπτυξης επιχειρηματικότητας και έχει αναγνωριστεί ως μια πρωτοποριακή μορφή marketing. Πρόκειται για μια στρατηγική ανάπτυξης με ένα νέο σύστημα διαμονής αγαθών και υπηρεσιών και έναν εξελιγμένο τρόπο οργάνωσης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Ξεκίνησε από τις Η.Π.Α, έκανε την εμφάνισή του στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 70', ουσιαστικά όμως άρχισε να αναπτύσσεται από τα μέλη της δεκαετίας του '90.

Με βάση μελέτη της εταιρείας ICAP που δημοσιεύθηκε στον Τύπο τον Δεκέμβριο του 2005, αλλά και σε συνδυασμό με άλλες παλαιότερες έρευνες καταγράφεται ότι στην Ελλάδα σήμερα αναπτύσσονται μέσω franchise 400 <<εμπορικά σήματα>> (έναντι 230 το 2001 και 187 1998). Η ένδυση (16,2%) και ο κλάδος <<Τρόφιμα –Απορρυπαντικά-Καλλυντικά>> (16,2%) είναι οι κυριότερες κατηγορίες δραστηριοποίησης των Δικαιοπάρωχων, με τους κλάδους της εστίασης και των επίπλων να ακολουθούν (8,6% έκαστος). Ο συνολικός αριθμός καταστημάτων ανέρχεται 12800 περίπου, σημειώνοντας αύξηση κατά 196% κατά την περίοδο 1999-2005. Υπολογίζεται ότι στις επιχειρήσεις αυτές απασχολούνται σήμερα περίπου 25000-30000 εργαζόμενοι. Το 85% των συστημάτων δικαιοχρήσης είναι ελληνικής προέλευσης και ιδιοκτησίας, καθώς δεν παρατηρούνται προς το παρόν εκτεταμένες αγορές ελληνικών αλυσίδων από μεγάλες ξένες εταιρείες. **Τα καταστήματα που ανήκουν σε καλά οργανωμένα συστήματα franchise επιβιώνουν κατά κανόνα για περισσότερα χρόνια από τα όμοιας δραστηριότητας**

ανεξάρτητα καταστήματα , γεγονός που δημιουργεί συνθήκες σταθερότητας στην αγορά. Επίσης τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων αυτών είναι στο σύνολο τους καλύτερα από το μέσο όρο των αντίστοιχων ανεξάρτητων.

1.3 Προοπτικές

Οι προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης του θεσμού στην Ελλάδα θεωρούνται θετικές, καθώς η διείσδυση του θεσμού αντιστοιχεί μόλις στο 4% του λιανεμπορικού κλάδου όταν π.χ. στις ΗΠΑ και στην Μ. Βρετανία που αποτελούν δύο από τις πιο ανεπτυγμένες αγορές τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 50% και 30%.

1.4 Ύψος της επένδυσης

Το ύψος της αρχικής επένδυσης που απαιτείται για τη δημιουργία ενός καταστήματος franchise αποτελεί σημαντικό εμπορικό στοιχείο της σύμβασης δικαιόχρησης. Το ύψος της επένδυσης περιλαμβάνει:

- Την αμοιβή εισόδου (entry fess)
- Τη διαμόρφωση και τις τυχόν απαιτούμενες ειδικές κατασκευές των χώρων
- Την επίπλωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος
- Το απαιτούμενο κεφάλαιο κίνησης
- Το αρχικό απόθεμα των εμπορευμάτων

Συνήθως το κόστος της αρχικής επένδυσης ανέρχεται σε € 60-100χιλ. περίπου.

1.5 Πλεονεκτήματα του Franchising

Το franchise προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στον Δικαιοδόχο, ο οποίος θα ενταχθεί σε κάποιο δίκτυο. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι τα ακόλουθα:

- Το franchise συντελεί στην **ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου**. Το να ξεκινά κάποιος μόνος του μια νέα επιχείρηση παρουσιάζει υψηλό βαθμό κινδύνου. Έρευνες από τη διεθνή αγορά αναφέρουν ότι ένα υψηλό ποσοστό των νέων επιχειρήσεων αποτυγχάνουν στα πρώτα έτη λειτουργίας τους. Από την άλλη πλευρά τα καταστήματα που ανήκουν σε καλά οργανωμένα συστήματα franchise επιβιώνουν κατά κανόνα για περισσότερα χρόνια από τα όμοιας δραστηριότητας ανεξάρτητα καταστήματα, γεγονός που δημιουργεί συνθήκες σταθερότητας στην αγορά. Επίσης τα οικονομικά αποτελέσματα των αντίστοιχων ανεξάρτητων επιχειρήσεων.
- Ο Δικαιοδόχος ακολουθεί ένα δοκιμασμένο πρότυπο λειτουργίας το οποίο έχει αναπτύξει επιτυχώς ο Δικαιοπάροχος. Συνεπώς, το εμπορικό σήμα της επιχείρησης και τα προϊόντα/ υπηρεσίες της είναι ήδη γνωστά στο καταναλωτικό κοινό.
- Ο Δικαιοδόχος απολαμβάνει όλα τα οφέλη μιας επιτυχημένης επιχείρησης (εμπορικό σήμα, τεχνογνωσία, εξασφαλισμένο προϊόν, πρότυπα λειτουργίας, εκπαίδευση, διαμόρφωση καταστήματος), ενώ τα κόστη διαφήμισης και

προώθησης περιορίζονται, καθώς επιμερίζονται σε όλα τα μέλη του δικτύου (μέσω των royalties που καταβάλλει ο Δικαιοδόχος στον Δικαιοπάροχο).

- Ο Δικαιοδόχος επωφελείται από κεντρικές συμφωνίες που κλείνει ο Δικαιοπάροχος. Κανείς από τους Δικαιοδόχους ως μεμονωμένη επιχείρηση δεν έχει την ικανότητα ή το μέγεθος να διαπραγματευτεί ή να κλείσει συμφωνίες με προμηθευτές ανάλογες με αυτές με αυτές που κλείνει ο Δικαιοπάροχος.

1.6 Βασικά σημεία για την επιχειρηματική επιτυχία

Η προσεκτική έρευνα και μελέτη είναι αυτή που τις περισσότερες φορές παίζει καθοριστικό ρόλο στη επιτυχία του συνολικού επιχειρηματικού εγχειρήματος. Τα βασικά σημεία που θα πρέπει να διερευνήσει ο υποψήφιος Δικαιοδόχος είναι:

- Καλή φήμη του Δικαιοπάροχου.
- Στοιχεία της επιχείρησης του Δικαιοπάροχου και των φορέων.
- Καλή οργάνωση και υποστήριξη του συστήματος που αναπτύσσει.
- Βιωσιμότητα, κερδοφορία και επιτυχημένη ανάπτυξη του δικτύου.
- Πλήρης τυποποίηση του συστήματος (εκπαίδευση, υποστήριξη, manuals).
- Συστάσεις από άλλους Δικαιοδόχους του δικτύου.
- Κατανόηση των όρων συνεργασίας και της εμπορικής πολιτικής του Δικαιοπάροχου. Ο Δικαιοδόχος θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι λειτουργεί τη δική του επιχείρηση, ωστόσο δεν δρα ανεξέλεγκτα, αλλά εφαρμόζει τις οδηγίες του Δικαιοπάροχου. Συνεπώς, ο θεσμός του franchise είναι κατάλληλος για άτομα που μπορούν και να ακολουθήσουν συγκεκριμένα πρότυπα.
- Επικοινωνία και προώθηση του συστήματος.
- Αποκλειστικότητα περιοχής.

Οι ειδικοί συμβουλεύουν τις εταιρίες που σκοπεύουν να αναπτυχθούν με franchise, να σχεδιάσουν σωστά τα βήματα ανάπτυξης και την υποδομή τους, ώστε να αποφύγουν τυχόν προβλήματα όταν αναπτύσσουν το δίκτυό τους. Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν σημαντικό κόστος επένδυσης, το οποίο θα πρέπει να είναι διατεθειμένος να αναλάβει ο Δικαιοπάροχος, πριν ξεκινήσει να εφαρμόζει την ανάπτυξη με franchise.

Η ανάπτυξη του franchise στο μέλλον παρουσιάζει θετικές προοπτικές διεθνώς. Νέα franchise concepts θα αναδεικνύονται και παράλληλα οι υφιστάμενες επιχειρήσεις franchise θα αναπτύσσονται. Εάν οι ελληνικές επιχειρήσεις ακολουθήσουν τα διεθνή πρότυπα επιτυχίας, αντιμετωπίσουν δηλαδή το θεσμό με την απαιτούμενη σοβαρότητα και σωστή προετοιμασία, **τότε το franchise μπορεί να αποτελέσει το όχημα της ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και στη χώρα μας.**



1.7 Βασικοί όροι του Franchising

Ξένος Όρος	Ελληνικός Όρος	Έννοια
Franchise	Franchise	Το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα κι επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Χαρακτηρίζει επίσης κάθε τι που έχει σχέση με το Franchise (Σύμβαση Franchise).
Franchising	Δικαιοχρήση	Είναι η εμπορική μέθοδος με την οποία μία επιχείρηση (Δικαιοπάροχος), παραχωρεί σε άλλη (Δικαιοδόχος) , έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.
Franchisor	Δικαιοπάροχος	Είναι η επιχείρηση στην οποία που παραχωρεί σε μια άλλη , τον δικαιόδοχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.
Franchisee	Δικαιοδόχος	Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.
Franchise Fee (ή Entry fee)	Δικαίωμα Εισόδου	Είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιόδοχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise.
Royalties	Περιοδικά Δικαιώματα	Είναι το συνεχές οικονομικό αντίλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιόδοχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθ'όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.
* Ορισμός προβλεπόμενος από τον Κανονισμό (ΕΟΚ) αριθ.4087/80 της Επιτροπής της 30ής Νοεμβρίου 1988 για την εφαρμογή του άρθρου 85§ 3 της Συνθήκης της Ρώμης σε κατηγορίες συμφωνιών franchise (ΕΕ της 28.12.1988 αριθ. L 359 σελ.46)		

{ Ε..Τ.Ε. Διεύθυνση πιστοδοτήσεων Μικρομεσαίων επιχ/σεων πρόσβαση 8 Φεβρουαρίου }

1.8 Ορολογία και ο τρόπος λειτουργίας του Franchise

Franchise είναι το σύνολο των δικαιωμάτων ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν σε εμπορικά συστήματα και επωνυμίες , πινακίδες καταστημάτων , πρότυπα χρήσεως , σχέδια , δικαιώματα αντιγραφής , τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρυσιτεχνίας προς εκμετάλλευση με σκοπό τη μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικώς χρήστες.

Franchisor (Δικαιοπάροχος ή Δότης)

Η επιχείρηση η οποία παρέχει έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise στους δικαιοδόχους .

Franchise (Δικαιοδόχος Ή Λήπτης)

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

Franchise package ή package deal (πακέτο franchising)

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

Franchising (Δικαιόχρηση)

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

Area Development (Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής)

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

Δίκτυο franchising

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

Business format franchising (franchising δέυτερης γενιάς)

Μία διαρκής επιχειρηματική σχέση μεταξύ του franchisor και του franchise , η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν , την υπηρεσία και το σήμα αλλά ολόκληρο

το επιχειρηματικό σύστημα, δηλαδή στρατηγική και σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία.

1.9 Ethical franchise (Επιχειρηματική ηθική στο franchise)

Η επιχείρηση franchise η οποία τηρεί τους κανόνες δεοντολογίας του χώρου στον οποίο λειτουργεί, ειδικά όσον αφορά στην ενημέρωση που παρέχεται στους υποψήφιους δικαιούχους (franchisees). Οι κανόνες δεοντολογίας καθορίζονται από αρμόδιους οργανισμούς εμπορίου, εθνικούς και διεθνείς συνδέσμους franchise (BFA και IFA) και εξασκούνται από έμπειρους συμβούλους δικαιούχων και δικαιοδόχων.

Disen franchise (Αφαίρεση Δικαιωμάτων Δικαιοπάροχου)

Η αφαίρεση των δικαιωμάτων λειτουργίας της επιχείρησης του δικαιούχου (franchisee) από τον δικαιούχο (franchisor). Αυτό είναι δυνατό να συμβεί στην περίπτωση που ο πρώτος αθετεί τη σύμβαση κατ'επανάληψη και λαμβάνει υπόψη τις σχετικές προειδοποιήσεις του δικαιούχου (franchisor). Συνήθως συμβαίνει όταν δικαιούχος ή ακόμα στην περίπτωση που δεν τηρεί τα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας που επιβάλλει ο δικαιούχος και τα οποία είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης.

Franchise Contract (Σύμβαση Δικαιόχρησης)

Είναι η αμοτεροβαρής ενοχική σύμβαση μεταξύ δικαιούχου (franchisor) και του δικαιούχου (franchisee), στην οποία περιγράφονται με λεπτόμερια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων τους. Ο δικαιούχος πρέπει να συμβουλευτεί το νομικό του σύμβουλο ως προς την αξιολόγηση των όρων της σύμβασης, τους οποίους πρέπει να κατανοήσει πλήρως, πριν υπογράψει ότι δεσμεύεται με αυτούς. Από την άλλη μεριά ο υποψήφιος δικαιούχος συνήθως δεν έχει την δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους θεμελιώδεις όρους της σύμβασης, καθώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στη μεταχείριση των δικαιούχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους από αυτούς. Ένας επιπλέον λόγος είναι η ανάγκη για ομοιομορφη εμφάνιση και λειτουργία του δικτύου σε κοινή βάση. Οι συμβάσεις δικαιόχρησης (franchise contract) πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το περιεχόμενο τους αλλά και τις ενδεχόμενες παραλείψεις τους.

Franchise Concept

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

{ franchise success,περιοδικό.....πρόσβαση 10 Δεκεμβρίου}

1.10 Λειτουργία του franchise

Αν και πάντα γίνεται λόγος για τη σημασία της τεχνογνωσίας και του σήματος ως ουσιωδών συστατικών στοιχείων του franchise, ωστόσο και τα δύο αυτά στοιχεία θα πρέπει να συμπληρώνονται από τη διαρκή υποστήριξη την οποία καλείται να παράσχει ο δικαιοπάροχος στους δικαιοδόχους του τη διάρκεια της δικαιόχρησης.

Η παροχή αρχικής και διαρκούς υποστήριξης συνιστά βασικό στοιχείο της τελευταίας, αφού μέσω αυτής μεταφέρεται εγκαίρως και αδιαλείπτως η τεχνογνωσία, οι μέθοδοι διαχείρισης και οι πρακτικές του εκάστοτε συστήματος στους δικαιοδόχους την οποία οι τελευταίοι έχουν ανάγκη για να εξελίξουν εμπορικά της επιχειρήσεις τους.

Η υποχρέωση διαρκούς υποστήριξης προς το δικαιοδόχο συναντάται εξάλλου και στα επίσημα κείμενα που σχετίζονται και οριοθετούν σε ένα βαθμό τη δικαιόχρηση και συγκεκριμένα στον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας του franchise, ο οποίος προβλέπει ότι ο δικαιοπάροχος πρέπει να παράσχει στους δικαιοδόχους του την αρχική εκπαίδευση και στη συνέχεια, διαρκώς εμπορική συνδρομή και τεχνικές καθόλη τη διάρκεια της σύμβασης.

Οι κατευθυντήριες εξάλλου του Κοινωνικού Κανονισμού του 1999 προέβλεψαν επίσης ότι πέρα από την άδεια χρήσης των δικαιωμάτων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας, ο δικαιοπάροχος συνήθως παρέχει στο δικαιοδόχο εμπορική και τεχνική συνδρομή, η οποία μαζί με την παραχώρηση άδειας χρήσης συνιστούν αναπόσπαστο τμήμα της εμπορικής μεθόδου που αποτελεί το αντικείμενο του franchise.

Βεβαίως διαρκής υποστήριξη δεν σημαίνει μεταφορά τεχνογνωσίας στο δικαιοδόχο μόνο κατά την υπογραφή της σύμβασης. Η υποστήριξη του δικαιοπαρόχου προς τους δικαιοδόχους του μπορεί να λάβει χώρα :α) πριν από την λειτουργία της επιχείρησης δικαιόχρησης αυτής, β) κατά την έναρξη της λειτουργίας αυτής και γ) καθόλη την διάρκεια της σύμβασης δικαιόχρησης.

A) Η υποστήριξη πριν από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης δικαιόχρησης

Αυτή η υποστήριξη διαφέρει ανάλογα με το δίκτυο και δύναται να αφορά τα ακόλουθα ζητήματα (ενδεικτικά) :

Την έρευνα για εύρεση τοποθεσίας και ακινήτου

Την προετοιμασία φακέλου με όλα τα έγγραφα προκειμένου να εκδοθεί από το δικαιοδόχο ή απαραίτητη άδεια κατασκευής και ή λειτουργίας.

Την υποστήριξη στη διαμόρφωση του καταστήματος του δικαιοδόχου με παροχή αρχιτεκτονικών σχεδίων διακόσμησης και διαρρύθμισης του καταστήματος, προϋπολογισμού επένδυσης και λοιπά.

Σε μερικές περιπτώσεις δύναται ο δικαιοδόχος να υπογράψει μαζί με τη σύμβαση δικαιόχρησης και εργολαβικό με το οποίο ο δικαιοπάροχος θα παραδώσει το κατάστημα στο δικαιοδόχο << με το κλειδί στο χέρι >> με αντάλλαγμα κάποια αμοιβή πλέον των λοιπών αναληφθέντων οικονομικών υποχρεώσεων από την σύμβαση δικαιόχρησης.

Την υποστήριξη για τον εφοδιασμό του καταστήματος με το αρχικό εμπόρευμα.

B) Την υποστήριξη κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης δικαιόχρησης

Αρκετό χρονικό διάστημα πριν από την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος του δικαιοδόχου , ο δικαιοπάροχος , θα συνδράμει το δικαιοδόχο , κυρίως ως προς τη διαφημιστική προβολή , προκειμένου για το <<άνοιγμα>> του καταστήματος από τον τελευταίο.

Επιπλέον συνήθως ο δικαιοπάροχος λίγες μέρες πριν από την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος του δικαιοδόχου και, με το σκοπό αυτής αποστέλλει εξουσιοδοτημένους εκπροσώπους του προκειμένου να βοηθήσουν και να εκπαιδεύσουν το δικαιοδόχο και τυχόν προσωπικά του, ενώ και κατά εγκαίνια ή την πρώτη ημέρα λειτουργίας του καταστήματος του δικαιοδόχου συνήθως παρευρίσκεται ο ίδιος ή εκπρόσωποι του.

Γ) Η διαρκής υποστήριξη κατά τη διάρκεια της σύμβασης

Η διαρκής υποστήριξη καθόλη τη διάρκεια της σύμβασης είναι εξίσου ουσιώδης και απαραίτητη , κυρίως γιατί η τεχνογνωσία του δικαιοπαρόχου είναι εξελίξιμη . Η διαρκής αυτή υποστήριξη μπορεί να περιλαμβάνει :

Υποστήριξη στην εμπορική διαχείριση με τη μορφή συμβουλών για θέματα εφοδιασμού, παραγγελιοψίας , διαχείρισης αποθεμάτων , μεθόδους πώλησης, παρουσίασης προϊόντων και λοιπά.

Υποστήριξη σε θέματα διαφήμισης, marketing και λοιπά.

Υποστήριξη σε θέματα οικονομικά , διοικητικά , νομικά, μηχανοργάνωσης, λογιστικής, φορολογικά και λοιπά.

Ως αντάλλαγμα εξάλλου για την ανωτέρω υποστήριξη ο δικαιοπάροχος λαμβάνει στα συμφωνηθέντα χρονικά διαστήματα (συνήθως κάθε μήνα) μόνιμα δικαιώματα (royalties) από το δικαιοδόχο.

Η έλλειψη διαρκούς από το δικαιοπάροχο δύναται να δικαιολογήσει καταγγελία της σύμβασης με υπαιτιότητα του τελευταίου. Για το λόγο αυτό σκόπιμο είναι ο εκάστοτε δικαιοπάροχος να διατηρεί κατά το εφικτό αποδεικτικά στοιχεία για την παροχή της διαρκούς αυτής της υποστήριξης προς το δικαιοδόχο όπως, για παράδειγμα, έγγραφες αναφορές επισκέψεων στο δικαιοδόχο , ενημερωτικές επιστολές και άλλα.

Βεβαίως, προκειμένου ο εκάστοτε δικαιοπάροχος να παράσχει στους δικαιοδόχους του διαρκή υποστήριξη, θα πρέπει να γνωρίζει καλά το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιείται. Επιπλέον ευνόητο είναι ότι θα πρέπει να υπάρχει προσδιορισμένη τεχνογνωσία που θα μεταφέρεται στους δικαιοδόχους και η οποία θα εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου και την ανάπτυξη του δικτύου.

Συμπερισματικά , επομένως, ο δικαιοπάροχος πρέπει να βρίσκεται σε εγρήγορση σχετικά με την εξέλιξη της τεχνογνωσίας του, τη μεταφορά της στο δικαιοδόχο και τη βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης του δικτύου του και των μεθόδων επίλυσης των προβλημάτων που κατά καιρούς ανακύπτουν σε αυτό , αλλά και ο τελευταίος να είναι έτοιμος και διαθέσιμος ανα πάσα στιγμή να λάβει και να υιοθετήσει την υποστήριξη αυτή προκειμένου να λειτουργήσει με τρόπο εύρυθμο και κερδοφόρο την επιχείρησή του.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Μι έρευνα για το Franchising

2.1 Μια ερεύνα για το franchise

Στην σημερινή εποχή που ζούμε , με την οικονομική κρίση που αντιμετωπίζουμε ως χώρα και παγκοσμίως είναι δύσκολο κάποιος να πάρει το ρίσκο να ξεκινήσει μια δική του δουλειά, χωρίς σιγουριά , χωρίς εξασφάλιση δεν υπάρχει μέλλον. Δεν θα μπορέσει να επιβιώσει σαν επιχείρηση , δεν θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του, δεν θα μπορέσει να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση, ούτε τον σημερινό ανταγωνισμό ένας καινούργιος επιχειρηματίας. Για όλους αυτούς τους λόγους που ο καθένας μας διστάζει και φοβάται να ξεκινήσει μια δική του δουλειά ενώ θέλει να γίνει επιχειρηματίας, είναι ικανός αλλά οι δύσκολες συνθήκες τον αποτρέπουν σας προτείνουμε το franchising.

Σχεδόν ο καθένας θα μπορούσε να ξεκινήσει μια δική του δουλειά, αλλά το franchising έχει πιο πολύ ενδιαφέρον, απαιτεί πιο σύνθετη προσέγγιση, προσφέρει περισσότερες εναλλακτικές αλλά και σιγουριά. Το Franchising παρέχει σε κάθε άτομο την ευκαιρία να χρησιμοποιήσει ένα δοκιμασμένο και επιτυχημένο επιχειρηματικό σύστημα και να κερδίσει.

Τι κοινό έχουν ένας τέως τραπεζικός υπάλληλος, ο αποκλειστικός αντιπρόσωπος της μεγαλύτερης γαλακτοβιομηχανίας στην περιοχή, ένας ποδοσφαιριστής της Α' Εθνικής, ο εμπορικός διευθυντής μιας βιομηχανίας επίπλων, μια συνταξιούχος του ΟΤΕ, ένας επιθεωρητής πωλήσεων κινητής τηλεφωνίας, ένας τέως ταξιτζής και μια τέως υπεύθυνη δημοσίων σχέσεων μεγάλης ναυτιλιακής εταιρείας; Τι κοινό έχουν αυτοί οι οκτώ άνθρωποι που είναι στο τραπέζι μαζί μας; Τι κοινό υπάρχει στους συνδαιτυμόνες των 15 τραπεζιών που βρίσκονται στην αίθουσα; Ούτε κοινές εμπειρίες, ούτε κοινή καταγωγή, ούτε συγγενείς, τίποτα προφανές κοινό.

Εκτός του ότι είναι franchisees στο ίδιο δίκτυο! Διαφορετικοί άνθρωποι, διαφορετικά βιώματα, διαφορετικές δεξιότητες και εμπειρίες, διαφορετικές διαδρομές, διαφορετικοί στόχοι και προσδοκίες αλλά κοινή κατάληξη!

Σχεδόν ο καθένας θα μπορούσε να ξεκινήσει μια δική του δουλειά, αλλά το franchising έχει πιο πολύ ενδιαφέρον, απαιτεί πιο σύνθετη προσέγγιση, προσφέρει περισσότερες εναλλακτικές αλλά και σιγουριά.

Το franchising είναι το μεγαλύτερο επιχειρηματικό παιχνίδι που παίζεται αυτή τη στιγμή. Το Franchising παρέχει σε κάθε άτομο την ευκαιρία να χρησιμοποιήσει ένα δοκιμασμένο και επιτυχημένο επιχειρηματικό σύστημα και να κερδίσει. Το franchising είναι απλά η παραχώρηση του δικαιώματος (από τον franchisor), σε κάποιον (τον franchisee), να πουλάει τα αγαθά ή τις υπηρεσίες της εταιρείας του σε μία συγκεκριμένη περιοχή, με ένα συγκεκριμένο-δοκιμασμένο σύστημα και ένα υψηλής αναγνωρισιμότητας.

Το franchising είναι μία τεράστια και ταχέως αναπτυσσόμενη μέθοδος δημιουργίας της δικής σου επιχείρησης, από τις ΗΠΑ μέχρι την Ευρώπη και ολόκληρο τον κόσμο. Στις Ηνωμένες Πολιτείες μόνο, το franchising υπολογίζεται σε περισσότερα από 1 τρισ. \$, σε ετήσιες πωλήσεις, ενώ απασχολεί περισσότερους από 8 εκατομμύρια ανθρώπους ή 1 σε κάθε 7 ενήλικες. Αυτοί οι αριθμοί συνεχίζουν και

αυξάνονται με ταχείς ρυθμούς. Ένα νέο κατάστημα franchise ανοίγει κάθε 8 λεπτά κάθε εργάσιμης ημέρας, σε ένα σύνολο με περισσότερα από 180 καταστήματα κάθε εργάσιμη ημέρα.

Στην Ευρώπη, στην Ελλάδα οι ρυθμοί ανάπτυξης είναι εξίσου εντυπωσιακοί. 1250 επιχειρήσεις franchise άνοιξαν μόνο εφέτος. Αυτή η τεράστια ανάπτυξη, σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα, τις ιδιαιτερότητες, την ένταση του ανταγωνισμού του κάθε επαγγέλματος, συνθέτουν ένα ιδιαίτερα απαιτητικό επιχειρηματικό τοπίο, όπου ένας ανεξάρτητος επιχειρηματίας δύσκολα θα ανταγωνιστεί και θα επιτύχει. Αντίθετα, το franchising σου παρέχει τη δυνατότητα να γίνεις επιχειρηματίας για εσένα αλλά όχι από εσένα.



2.2 Γιατί franchising;

Ο λόγος για να επιλέξουμε το franchising είναι απλός. Σήμερα οι περισσότεροι ανεξάρτητοι επιχειρηματίες είναι εγκλωβισμένοι σε έναν τεράστιο αριθμό από προκλήσεις, τις οποίες αντιμετωπίζουν σε καθημερινή βάση. Δεν υπάρχει ελεύθερος χρόνος για τον επιχειρηματία να αναπτύξει στρατηγικές και να αναλύσει τις συνθήκες εργασίας που αντιμετωπίζει. Είναι αδύνατο σ' ένα τόσο σύνθετο και απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ένας επιχειρηματίας να είναι Manager της επιχείρησής του και ταυτόχρονα ειδικός στην επικοινωνία, στην εταιρική ταυτότητα, στην τιμολογιακή πολιτική, στο προϊόντικό μείγμα, στο "στήσιμο" του καταστήματος, στη χρηματοοικονομική διοίκηση και σε τόσους άλλους τομείς που απαιτεί η αποτελεσματική διαχείριση μιας σύγχρονης επιχείρησης και την ίδια στιγμή να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά αλυσίδες όπως ο ΓΕΡΜΑΝΟΣ, η VODAFONE, η GOODY'S, η ZAPA, το CARREFOUR, τα 5aSec, τα Body Shop κ.λπ. Οι αγορές συνεχίζουν να αλλάζουν με ραγδαίους ρυθμούς. Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των καταναλωτών είναι αυξανόμενες. Η ανάγκη για εξειδικευμένη βοήθεια γίνεται όλο και πιο επιτακτική.

Η ανάγκη για αναγνωρίσιμο όνομα, για μερίδια αγοράς, για δοκιμασμένα συστήματα λειτουργίας, για οικονομίες κλίμακας, για συνέργειες απαιτεί άμεση κάλυψη ως μοναδική διέξοδο για την επιβίωση.

Οι franchisees έχουν τη βοήθεια και το επιτελείο ενός πολυπληθούς οργανισμού που τους στηρίζει σε κάθε τους βήμα. Επωφελούνται από την εκπαίδευση που τους παρέχει ο franchisor, τα συστήματα καθώς και από την

επικοινωνία και τη συνεργασία με τους υπόλοιπους franchisees. Οι περισσότεροι franchisors διαθέτουν ειδικευμένο προσωπικό αφιερωμένο στη μελέτη όχι μόνο των μελλοντικών τάσεων για την επιχείρησή τους και τον κλάδο, αλλά και στην έρευνα και ανάπτυξη σε σχέση με τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, την εκπαίδευση και τις στρατηγικές marketing.

2.3 Τι τύποι Franchise είναι διαθέσιμοι;

Γενικά, ευκαιρίες για ένα απλό Franchise ή για Multiunit franchise (πολλαπλών σημείων) είναι διαθέσιμες σε πολλές επιχειρήσεις λιανικής και παροχής υπηρεσιών. Συνήθως η αρχική πώληση franchise αφορά σε ένα μόνο κατάστημα (σημείο). Παρ' όλα αυτά, πολλές επιχειρήσεις franchise παρέχουν τη δυνατότητα αγοράς των δικαιωμάτων για μικρές περιοχές (συμφωνίες πλάνου ανάπτυξης περιοχής) και προγράμματα για δημιουργία πολλαπλών σημείων (multi unit franchise).

Μετά το άνοιγμα του αρχικού καταστήματος κι αφού αποδεδειγμένα έχει επιτύχει, τότε μπορεί να επιτραπεί στον franchisee να αναπτυχθεί και να δημιουργήσει και δεύτερο ή και τρίτο κατάστημα. Η δημιουργία του δεύτερου ή και του τρίτου καταστήματος συχνά απαιτεί από τον franchisee να συγκαταλέγεται στα καλύτερα (σε πωλήσεις, στην τήρηση προδιαγραφών λειτουργίας του συστήματος κ.λπ.) καταστήματα σε αυτή την περιοχή ή και στο σύστημα γενικότερα.

Μία συμφωνία ανάπτυξης περιοχής περιλαμβάνει μία χρονική διάρκεια καθώς και ένα συγκεκριμένο - προσυμφωνημένο αριθμό καταστημάτων (με συγκεκριμένες προδιαγραφές) που θα πρέπει να δημιουργηθούν στην καθορισμένη περιοχή. Για παράδειγμα, δύσκολα θα προσέφερε γενικά μία συμφωνία ανάπτυξης περιοχής για ολόκληρη, π.χ., την Βόρεια Ελλάδα. Όμως, θα μπορούσε να δοθεί προς ανάπτυξη το δικαίωμα για την ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης ή την ευρύτερη περιοχή της Αλεξανδρούπολης. Αυτό δεν είναι μόνο θέμα οικονομικής δυνατότητας του υποψηφίου, αλλά πραγματικής ικανότητας να διευθύνει αποτελεσματικά την περιοχή του και να τηρήσει τις χρονικές δεσμεύσεις που έχουν τεθεί. Συνήθως προβλέπεται η πληρωμή προκαταβολής, προκειμένου να παραχωρηθεί αποκλειστικότητα περιοχής. Αυτό εξασφαλίζει στον franchisee, για μια περίοδο π.χ. 5ετών, ότι κανένας άλλος franchisee δεν θα αποκτήσει το δικαίωμα δημιουργίας καταστήματος στην περιοχή του. Το κόστος κυμαίνεται συνήθως από 10.000-20.000K για κάθε κατάστημα, και εξαρτάται από το μέγεθος, την αναγνωρισιμότητα, τον κλάδο και τη δομή του κάθε συστήματος franchise.



2.4 Τι να περιμένει ένας επιχειρηματίας – ως Franchisee;

Ικανοποίηση υφιστάμενων Franchisees. Σύμφωνα με συστηματικές επαναλαμβανόμενες έρευνες δηλώνεται ότι το 90% των συμμετεχόντων στην έρευνα franchisees συνιστούν ως καταλληλότερη επιχειρηματική επιλογή την ιδιοκτησία ενός καταστήματος franchise. Επιπρόσθετα, ένα σύνολο 87% είναι ικανοποιημένοι με την εμπειρία του franchise που είχαν, με ένα 46% να είναι πολύ ικανοποιημένοι. Ένα μόλις 4% εξέφρασαν ότι ήταν <<καθόλου ικανοποιημένοι>>. Αυτά στις ΗΠΑ και στο Ηνωμένο Βασίλειο, σύμφωνα με τις έρευνες των Franchise Times και του BFA. Στην Ελλάδα τα ποσοστά ικανοποίησης είναι επίσης ιδιαίτερα υψηλά και τούτο αποδεικνύεται από την ανάπτυξη των Multiunit franchise και του co-branding σε όλα τα ώριμα συστήματα.

Υπάρχουν τουλάχιστον 20 σημαντικά στοιχεία που μπορεί να αποκτήσει ο franchisee από τη στιγμή που θα αρχίσει να αναπτύσσει τη δική του επιχείρηση franchise. Αυτά περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. Μία επιχείρηση
2. Ένα Προϊόν ή προϊόντα
3. Υπηρεσίες
4. Μεθόδους Οργάνωσης & Λειτουργίας
5. Εξειδικευμένο λογισμικό και συστήματα λειτουργίας/διαχείρισης
6. Μεθόδους Προβλέψεων
7. Στρατηγικό Σχεδιασμό
8. Ανάλυση Τάσεων της Αγοράς
9. Marketing, Διαφήμιση & Προώθηση
10. Τεχνικές Πωλήσεων
11. Έρευνα και Ανάπτυξη Προϊόντων
12. Μεθόδους Ποιοτικού Ελέγχου
13. Εκπαίδευση
14. Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων
15. Στρατηγικές Τιμολόγησης
16. Τεχνογνωσία αξιολόγησης ακινήτων
17. Συστήματα Ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού
18. Υποστήριξη σε σχεδιασμό και κατασκευή του καταστήματος
19. Εξειδικευμένο Εξοπλισμό
20. Νομική Υποστήριξη σε θέματα αδειοδοτήσεων και λειτουργίας.

1. Μία επιχείρηση

Το franchising είναι πράγματι μία αυτόνομη – ανεξάρτητη επιχείρηση που λειτουργεί με ένα αναγνωρίσιμο όνομα-μάρκα, με καθορισμένα προϊόντα – υπηρεσίες που προσφέρονται με προδιαγεγραμμένες διαδικασίες και λειτουργεί με ένα συγκεκριμένο σύστημα.



Ένα franchise μπορεί να είναι ένα εστιατόριο fast food, μπορεί να είναι λογιστικές ή μεσιτικές υπηρεσίες, μπορεί να είναι επιχείρηση συντήρησης και καθαρισμού επαγγελματικών χώρων, ένα συνεργείο αυτοκινήτων, ένα ταχυδρομικό γραφείο, ένα κατάστημα ρούχων κ.λπ. Το franchising δίνει τη δυνατότητα στο δικαιούχο (franchisee) να πάρει μία επιτυχημένη επιχειρηματική πρακτική και να την αναπτύξει σε μία νέα τοποθεσία-περιοχή. Σήμερα η Mc Donald's, η Jani King, η Domino's, η 5aSec και τόσες άλλες αλυσίδες έχουν αναπτύξει χιλιάδες διαφορετικά σημεία πωλήσεων. Εκπαιδεύουν, με απόλυτα προδιαγεγραμμένο τρόπο, επιτυχημένα τους δεκάδες χιλιάδες επιχειρηματίες που τους επέλεξαν και επιλέγηκαν σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας δημιουργίας, λειτουργίας και ανάπτυξης των επιχειρήσεών τους-franchise..

Ένα συμβόλαιο franchise είναι ένα νομικό έγγραφο ανάμεσα στον δικαιούχο (franchisor/μητρική εταιρεία) και στον δικαιούχο (franchisee/εσάς), όπου ο franchisor συμφωνεί να επιτρέψει στον franchisee να χρησιμοποιεί το όνομα, τα λογότυπα, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τη μεθοδολογία για την επιχειρηματική δραστηριότητα του δικαιούχου. Σε ανταπόδοση, ο δικαιούχος συμφωνεί να πληρώνει προς τον δικαιούχο συγκεκριμένες αμοιβές. Γενικότερα συμπεριλαμβάνεται μία αρχική εφ' άπαξ αμοιβή για το franchise (entry fee), συνεχή δικαιώματα υποστήριξης (royalties) και έξοδα διαφήμισης (marketing fee), για όσο θα εκμεταλλεύεται τις τεχνικές και τη μεθοδολογία που περιγράφονται από τον δικαιούχο για τη λειτουργία της επιχείρησης. Απλά αναφέρουμε ότι ο franchisee θα εκπαιδευτεί από τον franchisor, για το πώς να «τρέχει» αυτό που πιθανότατα είναι μία πολύ επιτυχημένη επιχείρηση.

2. Ένα Προϊόν ή προϊόντα

Οι περισσότερες επιχειρήσεις παρέχουν κάποιο τύπο προϊόντος στους καταναλωτές τους, είτε αυτό είναι ένα χάμπουργκερ, ένα ρούχο, τη δημιουργία ενός site ή μια μεταφορά. Το προϊόν θα πρέπει να είναι υψηλής ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του καταναλωτή και άμεσα ετοιμοπαράδοτο για τον franchisee για να το πουλήσει.

Ένα πλεονέκτημα στα περισσότερα συστήματα franchise είναι ότι έχουν τη δυνατότητα και την τεχνογνωσία να αναπτύξουν χρήσιμα, μοναδικά και υψηλής ποιότητας προϊόντα. Ο Ray Kroc ανακάλυψε ένα είδος χάμπουργκερ που οι αδελφοί

McDonald χρησιμοποιούσαν στην Καλιφόρνια και το ανέπτυξαν στη μεγαλύτερη επιχείρηση franchise στο κόσμο σήμερα. Οι franchisees τους αλλά κυρίως οι μηχανισμοί έρευνας και ανάπτυξης που δημιούργησαν ήταν ικανοί να ανακαλύψουν διάφορα νέα προϊόντα, συμπεριλαμβανομένων και του Big Mac και των άλλων σάντουιτς. Το ίδιο συνέβη και με την Goody's, την 5aSec, τη Re/max, την Ευρωγνώση και τις εκατοντάδες των αλυσίδων που όλα αυτά τα χρόνια κρατούν ηγετική θέση στον κλάδο τους με τα μοναδικά και συνεχώς διαφοροποιούμενα και εξελισσόμενα προϊόντα τους, συστατικό στοιχείο της διατήρησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων τους. Συστατικό στοιχείο αυτής της συνεχώς εξελισσόμενης διαδικασίας η ανάπτυξη μηχανισμών αξιοποίησης της συλλογικής γνώσης και διαχείρισης των εμπειριών των franchisees, των συνεργατών και των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης.



3. Υπηρεσίες

Ένας από τους βασικούς λόγους για τους οποίους ο κόσμος μπαίνει κατ' αρχάς σε κατάσταση είναι η διαφήμιση ή η τοποθεσία, αλλά ο λόγος για τον οποίο θα επιστρέψει είναι η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων που θα λάβει. Τα συστήματα franchise γενικά έχουν τη δυνατότητα να τελειοποιήσουν και να αναπτύξουν τις υπηρεσίες τους, έτσι ώστε να παρέχουν μοναδικές αγοραστικές εμπειρίες υψηλής προστιθέμενης αξίας προς τους καταναλωτές τους. Οι υπηρεσίες είναι η πρώτη και μεγαλύτερη φροντίδα και προτεραιότητά τους.

Πολλοί άνθρωποι που ταξιδεύουν σε μεγάλες αποστάσεις σταματάνε σε ένα γρήγορο εστιατόριο όχι μόνο για το φαγητό, αλλά και για τις ιδιαίτερα καθαρές τουαλέτες. Τα εστιατόρια γρήγορης εστίασης ανακάλυψαν ότι αυτοί οι ταξιδιώτες όταν σταματούν για την καθαρή τουαλέτα θα αγοράσουν και κάποιο προϊόν όπως αναψυκτικό, τηγανητές πατάτες, παγωτό ή σάντουιτς.

Στη Swatch, στη ΓΕΡΜΑΝΟΣ, στα Body Shop, ουσιαστικό στοιχείο διαφοροποίησης και μοναδικότητας είναι η ατμόσφαιρα, η εικόνα, η τοποθέτηση των προϊόντων, η ιστορία, ο μύθος που αφηγούνται, το επίπεδο εξυπηρέτησης, η ένταξη, η ταύτιση, η δέσμευση του πελάτη...

Όλα αυτά μαζί με το προϊόν, είναι το προϊόν, είναι το concept, είναι η μάρκα. Το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο και του Franchisee!

4. Μέθοδοι Οργάνωσης & Λειτουργίας

Ο σοβαρός franchisor γνωρίζει ότι είναι τόσο δυνατός όσο και οι franchisees του. Συχνά χρησιμοποιούμε την έκφραση ότι μια αλυσίδα είναι τόσο δυνατή όσο ο αδύνατος κρίκος της, και αυτό πράγματι ισχύει απόλυτα στο franchising! Επίσης ο

franchisor αντιλαμβάνεται ότι ο franchisee θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της αναγνωρισιμότητας και της εικόνας της εταιρείας, θα συμβάλει στην ανάπτυξη καινοτομιών, θα εμπλουτίσει τη συλλογική γνώση, θα είναι ένα ενεργό κύτταρο με υψηλό βαθμό παρακίνησης. Για το λόγο αυτό, δίνει μεγάλο βάρος στο πώς θα αναπτύξει και θα εξελίξει το καλύτερο δυνατό σύστημα λειτουργίας και υποστήριξης για τους franchisees του.

Ο franchisor θα ήθελε ο franchisee να βιώνει καθημερινά όλα τα διάφορα οφέλη του franchising, της συνεχούς υποστήριξης σε όλες της εκφάνσεις της καθημερινής λειτουργίας, συμπεριλαμβανομένων του πώς θα ανοίξει, οργανώσει και κλείσει την επιχείρηση. Στόχος του η τυποποίηση των διαδικασιών έτσι ώστε ο franchisee και τα στελέχη του να μπορούν απρόσκοπτα να ασχολούνται με πιο δημιουργικά καθήκοντα που προσφέρουν υψηλή προστιθέμενη αξία στους πελάτες. Εξυπηρέτηση, after sales service, δημόσιες σχέσεις κ.λπ. Πρόσθετα ο franchisor θα εκπαιδεύσει τον franchisee σε όλες τις παραμέτρους της λειτουργίας και θα τον βοηθήσει στην ανάλυση για την επιλογή σημείου, το σχεδιασμό του καταστήματος, την κατασκευή, την εξασφάλιση χρηματοδότησης, την εκπαίδευση και την παροχή της αρχικής αλλά και της συνεχούς υποστήριξης. Ο franchisor θα παράσχει την υποστήριξη και την εκπαίδευση όσον αφορά στο marketing, τη διαφήμιση, την προώθηση, τις προβλέψεις πωλήσεων, τη χρηματοοικονομική διαχείριση, στην οργάνωση της διοικητικής λειτουργίας, την εξεύρεση εξοπλισμού και τις δημόσιες σχέσεις. Ο franchisor θέλει ο franchisee να επιτύχει.

Οι franchisees θα ενημερώνονται συνεχώς για τις τελευταίες εξελίξεις στην εταιρεία, μέσω ενημερωτικών δελτίων, του Internet, προγράμματα Intranet, ψηφιακό εκπαιδευτικό υλικό και εθνικές ή τοπικές συναντήσεις workshops και συνέδρια.

5. Εξειδικευμένο λογισμικό και συστήματα λειτουργίας και διαχείρισης

Εξαιτίας της ταχύτατης ανάπτυξης και εξάπλωσης στη χρήση των υπολογιστών, οι περισσότεροι franchisors παρέχουν λογισμικό και ειδικές εφαρμογές στους franchisees τους, για να τους βοηθήσουν στην καθημερινή λειτουργία τους καθώς και στη διοικητική και χρηματοοικονομική οργάνωση της επιχείρησής τους. Συχνά ο franchisor παρέχει συστήματα παρακολούθησης των στοιχείων του σημείου πώλησης, τα οποία επιτρέπουν την παρακολούθηση της πορείας πωλήσεων των ειδών, του αποθέματος καθώς και των εισπράξεων που έχουν γίνει, σε συνδυασμό με εξειδικευμένες αναφορές, συγκριτικούς δείκτες και αναλύσεις που τον διευκολύνουν στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων. Επίσης, η συστηματική παρακολούθηση των αναφορών έχει ως αποτέλεσμα να επικεντρώνονται οι προσπάθειες στους κρίσιμους τομείς, ενώ ταυτόχρονα να οικοδομείται σταδιακά μια κοινή γλώσσα, μια κοινή εταιρική κουλτούρα.

Είναι σύνηθες για έναν franchisor να συγκεντρώνει πληροφορίες σε ημερήσια ή εβδομαδιαία βάση αναφορικά με τις πωλήσεις, το κόστος πωληθέντων, καθώς και τα λειτουργικά κόστη με τα οποία επιβαρύνονται οι franchisees. Το κόστος πωληθέντων καθώς και τα λειτουργικά κόστη είναι συνήθως ελεγχόμενα έξοδα, τα οποία οι franchisees χρειάζονται να παρακολουθούν και ταυτόχρονα να είναι υπό την παρακολούθηση και του συστήματος franchise.

Ένα ακριβές σύστημα διατήρησης αρχείων θα επιτρέψει στους franchisees να παρακολουθούν τις εισπράξεις και τις δαπάνες, που πραγματοποιούνται σε ημερήσια και εβδομαδιαία βάση, να ελέγχουν τις αποκλίσεις και να λαμβάνονται άμεσα

διορθωτικά μέτρα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το ειδικό λογισμικό αλυσίδων εστίασης που παρακολουθούν και συγκρίνουν σε καθημερινή βάση, πέρα από τις πωλήσεις, τη ροή παραγγελιών ανά ώρα, ανά οικοδομικό τετράγωνο, την πορεία και τη σύνθεση του προϊόντικού μείγματος, το μέσο χρόνο παράδοσης, το κόστος πρώτων υλών και συσκευασίας, το ποσοστό φύρας και ιδιοκατανάλωσης, το κόστος εργασίας ανά τομέα ως ποσοστό επί των πωλήσεων και ως απόλυτο μέγεθος και τόσους άλλους δείκτες.

Το σημαντικό, όμως, είναι ότι η παρακολούθηση γίνεται αυτοματοποιημένα, "εύπεπτα", χωρίς να υπάρχει ανάγκη να επενδυθεί χρόνος σε πολύπλοκες αναλύσεις και σε σύγκριση πάντα με το μέσο όρο της αλυσίδας και με το καλύτερο κατάσταση! Στόχος το κέρδος του κάθε franchisee, η απλοποίηση των διαδικασιών και των μηχανισμών υποστήριξης και ελέγχου, στο να βελτιωθεί το δίκτυο και το επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες.

6. Μέθοδοι Προβλέψεων

Μία από τις μεγαλύτερες αρετές σε οποιαδήποτε επιχείρηση είναι η ικανότητα να προβλέπονται οι εισπράξεις από πωλήσεις, καθώς και οι απαιτήσεις σε απόθεμα προϊόντος. Ένα αποτελεσματικό σύστημα franchise θα πρέπει να είναι ικανό να επικοινωνεί στον franchisee τους σωστούς στόχους, σχετικά με τις πωλήσεις αλλά και τα όρια που πρέπει να κυμαίνονται τα έξοδα τα οποία θα πρέπει να επιβαρύνουν την επιχείρησή του.

Οι περισσότερες αλυσίδες υπηρεσιών έχουν αναλυτικές μεθόδους προβλέψεων, οι οποίες επιτρέπουν στους franchisees τους να τιμολογούν με τον πιο σωστό τρόπο τους πελάτες τους, ανάλογα με τα κόστη πραγματοποίησης της κάθε εργασίας ανάλογα το είδος της, την κατηγορία του πελάτη, το χρόνο υλοποίησης και προγραμματισμού κ.ο.κ. Ταυτόχρονα επιμερίζονται δαπάνες ανά κέντρα κόστους, παρακολουθείται η κίνηση υπεργολάβων και γενικά δημιουργούν ένα ολοκληρωμένο σύστημα ασφαλούς λειτουργίας και ελέγχου. Χαρακτηριστική περίπτωση και η Jani king με 11.500 franchisees σ' όλο τον κόσμο, που έχει αναπτύξει ένα από τα πλέον προηγμένα αλλά και ιδιαίτερα απλά στη χρήση τους συστήματα, που της επιτρέπει το συνεχή έλεγχο αλλά και διευκολύνει σε απίστευτο βαθμό τη λειτουργία των franchisees πέρα από χώρα, ιδιαιτερότητες ή μέγεθος.

7. Στρατηγικός Σχεδιασμός

Κάθε σύστημα franchise θα πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα στον franchisee να σχεδιάσει ένα αποτελεσματικό πλάνο ανάπτυξης και να εφαρμόσει το στρατηγικό του πρόγραμμα για τα πρώτα δύο ή τρία χρόνια. Ο franchisor πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει ένα μεγάλο αριθμό πληροφοριών -χρηστικών και συστηματοποιημένων-, τις οποίες ο franchisee θα χρησιμοποιήσει για να υλοποιήσει το δικό του πλάνο ανάπτυξης, συμπεριλαμβανομένων πληροφοριών που σχετίζονται με το marketing, τη διαφήμιση, τον τόπο εγκατάστασης, την τιμολόγηση, τη διοίκηση, την οργάνωση, τη χρηματοοικονομική διαχείριση, με την αντιμετώπιση αδειολογικών θεμάτων της επιχείρησης.



8. Ανάλυση των Τάσεων της Αγοράς

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα που προσφέρει ένα σύστημα franchise είναι η παροχή σημαντικής βοήθειας προς τον franchisee, προκειμένου να κατανοήσει πλήρως την αγορά και τον κλάδο που δραστηριοποιούνται, το παρόν και το μέλλον της, τις τάσεις, τον ανταγωνισμό, τις διεθνείς εξελίξεις, τις αλλαγές του καταναλωτή κ.ο.κ. Ο franchisor έχει ήδη δαπανήσει σημαντικό χρόνο και ενέργεια στο να αναλύσει τις αλλαγές και τις απαιτήσεις της αγοράς και τις ανάγκες του πελάτη. Εξάλλου, ποια επιχείρηση -αν θέλει να παραμείνει ανταγωνιστική- δεν θα προσάρμοζε τη λειτουργία της σύμφωνα με τις τελευταίες απαιτήσεις της αγοράς;

9. Marketing, Διαφήμιση και Προώθηση

Η εφαρμογή μιας στοχευμένης και αποδοτικής πολιτικής marketing και διαφήμισης είναι ένα αρκετά μεγάλο αλλά απολύτως απαραίτητο έξοδο -επένδυση σωστότερα- για κάθε επιχείρηση. Ο franchisee έχει το πλεονέκτημα να επωφελείται από την πανελλαδική διαφήμιση του franchisor, αλλά και από τις δοκιμασμένες ιδέες-λύσεις για τοπική διαφήμιση που θα του παρέχει.

10. Τεχνικές Πωλήσεων

Ανά τακτά διαστήματα, οι franchisors σχεδιάζουν ειδικά προγράμματα πωλήσεων για τα καταστήματά τους. Μέσα από αυτές τις τεχνικές πωλήσεων, οι franchisees μπορούν να παρέχουν ειδικές εκπτώσεις προς τους πελάτες τους, να προωθούν ειδικά προϊόντα που σχεδιάστηκαν εξ αρχής για να πωληθούν σε εκπτώτικες περιόδους, με στόχο την τόνωση των πωλήσεων και την κερδοφορία των καταστημάτων. Κάποιες από αυτές τις τεχνικές ενδέχεται να αφορούν στη δυνατότητα αγοράς δύο προϊόντων στην τιμή του ενός, ή τη μείωση της τιμής για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, την προσφορά ειδικών υπηρεσιών κ.ο.κ. Η 5aSec ή η McDonald's έχουν ετήσια προγράμματα προσφορών και παροχών με στόχο την αύξηση των πωλήσεων και την εκπαίδευση των καταναλωτών.

11. Έρευνα και Ανάπτυξη Προϊόντος

Είναι δύσκολο για έναν franchisee να αναπτύξει και να εκτελέσει το δικό του πρόγραμμα έρευνας και ανάπτυξης. Από την άλλη μεριά, είναι μέσα στα καθήκοντα του franchisor να αφιερώνει αρκετό χρόνο και χρήμα στην έρευνα προς όφελος των franchisees και των πελατών του. Ο franchisor επιθυμεί να παρέχει στους franchisees του όλη την πληροφόρηση και γνώση, όσον αφορά στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Παρακολουθεί τη διεθνή αγορά, συνεργάζεται με παραγωγούς νέων καινοτόμων

προϊόντων, αναλύει τη διαδικασία παραγωγής και εξυπηρέτησης στοχεύοντας πάντα σε μια σειρά νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ανανεώνουν και διευρύνουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της αλυσίδας. **Η Goody's, για παράδειγμα, οφείλει την ηγετική της θέση στην ελληνική αγορά και στις κατά καιρούς καινοτομίες και στο επίπεδο προϊόντων, αλλά και σε επίπεδο συσκευασίας και σερβιρίσματος, όπως η δημιουργία του κλαμπ σάντουιτς, η εισαγωγή πιάτων κ.λπ.** Δεδομένης της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και της πληροφόρησης, είναι σημαντικό ένας επενδυτής να γνωρίζει πως το δίκτυο αξιοποιεί και ενσωματώνει τις εξελίξεις και τις αλλαγές και αυτό γίνεται εφικτό μόνο με τη χρήση κατάλληλων προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης.

12. Μέθοδοι Ποιοτικού Ελέγχου

Οι μέθοδοι ποιοτικού ελέγχου που εφαρμόζονται από τον franchisor είναι ένας από τους βασικότερους λόγους για να επενδύσει κανείς σε ένα σύστημα franchise και πρέπει να υιοθετούνται από τον franchisee. Τι νόημα έχει να επενδύσει κάποιος τα χρήματά του σε ένα franchise αν δεν είναι διατεθειμένος να ακολουθήσει κατά γράμμα το σύστημα και τις μεθόδους του franchisor; Το ζήτημα, εξάλλου, για κάθε δίκτυο franchise είναι να διατηρεί την ίδια ποιότητα των προσφερομένων ειδών (προϊόντων ή υπηρεσιών) σε όλα τα καταστήματά του, ανεξαρτήτως περιοχής και αυτό ακριβώς διασφαλίζουν οι μέθοδοι Ποιοτικού Ελέγχου. Η ομοιομορφία είναι ένα από τα σημαντικά συστατικά ενός συστήματος franchise, που διασφαλίζει αξιοπιστία, πιστότητα πελατών, αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία.

13. Εκπαίδευση

Πολλά συστήματα franchise διαχωρίζουν την παρεχόμενη προς τους franchisees εκπαίδευση σε τρεις κύκλους:

1. Αρχική εκπαίδευση. Στη φάση αυτή ο franchisee εκπαιδεύεται σε όλα τα συστήματα λειτουργίας και όλες τις διαδικασίες που αφορούν στο αντικείμενο εργασίας. Συνήθως διαρκεί από πέντε μέρες έως τρεις εβδομάδες και πραγματοποιείται στο εκπαιδευτικό κέντρο της εκάστοτε εταιρείας.

2. Πρακτική εξάσκηση σε κατάσταση (on the job training). Την αρχική εκπαίδευση ακολουθεί μια πρακτική εξάσκηση σε πραγματικές συνθήκες εργασίας σε κάποιο είτε εταιρικό είτε franchise κατάστημα, που επιτρέπει στο νέο franchisee να εξοικειωθεί με το κατάστημα και να δει από κοντά τη λειτουργία του.

3. Συνεχής εκπαίδευση. Η τρίτη φάση εκπαίδευσης περιλαμβάνει όλη την πληροφόρηση και coaching που θα λάβει ο franchisee, από τα εγκαίνια του καταστήματός του και καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας του.

Κατά περιπτώσεις, καλό είναι ο franchisor να παρέχει στον franchisee εκπαιδευτική υποστήριξη για διάστημα δύο ή τριών εβδομάδων μετά την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος. **Επιπρόσθετα, το ετήσιο συνέδριο κάθε εταιρείας βοηθά στο να ενημερώνει και να εκπαιδεύει όλους τους franchisees για νέα προϊόντα, συστήματα και υπηρεσίες που προκύπτουν στο σύστημα.**

14. Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων

Ίσως το σημαντικότερο πράγμα που πρέπει να μάθει ένας franchisee είναι το πώς θα «χτίζει» και θα διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες του. Ένας από

τους πρωτεύοντες παράγοντες προώθησης των πωλήσεων σε ένα κατάσταση είναι η αναγνώριση της σημαντικότητας των πελατών του, καθώς αυτοί αποτελούν ζωτικό σημείο της επιχείρησης. Η καλή ή κακή σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών είναι αυτή που καθορίζει την επιτυχία ενός καταστήματος ή αντίστοιχα την αποτυχία του. Εξάλλου, δεν είναι λίγα τα δίκτυα που οφείλουν τη συνεχή ανάπτυξή τους στην ικανότητα του προσωπικού τους να ασκεί θετική επιρροή προς τους πελάτες του, καθώς και στη συστηματική εφαρμογή οργανωμένων προγραμμάτων πιστότητας και επαναληψιμότητας.

15. Στρατηγικές Τιμολόγησης

Στο franchising, αν και ο franchisor μπορεί να προτείνει διάφορες στρατηγικές τιμολόγησης, ο franchisee σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο είναι αυτός που καθορίζει τις τελικές τιμές. Ο franchisor μπορεί να συμβουλέψει τον franchisee προτείνοντάς του διάφορες στρατηγικές τιμολόγησης, δεδομένης της πείρας του στην αγορά, ωστόσο, ο franchisee είναι αυτός που θα επιλέξει την τελική τιμή που θα χρεωθεί στον πελάτη. Όμως, η πείρα, η συνεχής παρακολούθηση της αγοράς, τα προχωρημένα συστήματα ανάλυσης και σχεδιασμού του franchisor, αναδεικνύουν τις υποδείξεις του σε πολύτιμο εργαλείο για κάθε franchisee.

16. Τεχνογνωσία αξιολόγησης ακινήτων

Η συμβολή του franchisor προς τον franchisee προκειμένου να επιλέξει το κατάλληλο σημείο για να λειτουργήσει το κατάστημά του είναι καταλυτική. Οι περισσότεροι franchisors ζητούν από τους franchisees να εντοπίσουν δύο ή τρία ακίνητα σύμφωνα με τις προδιαγραφές που τους έχουν δοθεί. Αφού γίνει αυτό, ο franchisor βλέπει τα καταστήματα και ύστερα από κατάλληλη έρευνα δίνει την έγκριση της οριστικής τοποθεσίας.

Η αξιολόγηση του ακινήτου από τον franchisor είναι καταλυτικής σημασίας και βοηθά τον franchisee να βεβαιωθεί ότι έχει εξεταστεί κάθε παράγοντας επιλογής της κατάλληλης τοποθεσίας (όπως π.χ. πληθυσμός, ηλικία και κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών, προβολή και προσβασιμότητα στο κατάστημα, κόστος κατασκευής και μισθώματος κ.λπ.). Η ανάλυση των στοιχείων και η τελική απόφαση απαιτεί πείρα, εξειδικευμένα εργαλεία και είναι σύνηθες στη μελέτη να αξιοποιούνται και εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων.

Εξάλλου, οι 3 πιο σημαντικές αποφάσεις που πρέπει να πάρει ένας επιχειρηματίας είναι: τοποθεσία, τοποθεσία, τοποθεσία.

17. Συστήματα Ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού

Ακόμη ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τον franchisee, μέσα από τη δραστηριοποίησή του σε ένα σύστημα franchise, είναι η εκπαίδευσή του σε θέματα αξιολόγησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Για την εύρυθμη λειτουργία κάθε καταστήματος, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογεί σωστά τους υπαλλήλους του και να γνωρίζει ποια είναι τα κριτήρια επιλογής τους. Ο franchisor γνωρίζοντας καλά όλη αυτή τη διαδικασία, μπορεί να βοηθήσει σημαντικά

τον νέο franchisee στην πρόσληψη των κατάλληλων υπαλλήλων και στη συνεχή επιμόρφωση και εξέλιξή τους.

18. Υποστήριξη στο σχεδιασμό και στην κατασκευή του καταστήματος

Οι franchisors παρέχουν επίσης τα αρχιτεκτονικά σχέδια για το σχεδιασμό του καταστήματος και την κατάλληλη διάταξη των εξοπλισμού και εμπορευμάτων. Εξειδικευμένα στελέχη του franchisor παρέχουν τις κατάλληλες πληροφορίες σχετικά με όλο το στήσιμο του καταστήματος, γεγονός που σημαίνει ότι οι franchisees θα εξοικονομήσουν μέχρι και 10.000-20.000 ευρώ, χρησιμοποιώντας τα αρχιτεκτονικά σχέδια του franchisor. Και το σημαντικότερο, αποφεύγει κόστη που παρουσιάζονται μετέπειτα, κατά τη λειτουργία από κακό σχεδιασμό, μια και ο franchisor έχει ήδη ενσωματώσει εμπειρίες και έρευνες στα σχέδια και στις προδιαγραφές κατασκευής.

19. Εξειδικευμένος Εξοπλισμός

Ποιος είναι ο εξοπλισμός ενός φαστ-φουντ; Τι φούρνο χρειάζεται; Τι εξοπλισμός απαιτείται για μια επιχείρηση οικιακού καθαρισμού; Ερωτήματα που απαντώνται εύκολα από τον franchisor.

Για παράδειγμα, οι φούρνοι ενός επώνυμου εστιατορίου πρέπει να ψήνουν μια μπριζόλα σε συγκεκριμένο χρόνο και θερμοκρασία. Η μπριζόλα πρέπει να ψηθεί και από τις δύο πλευρές ταυτόχρονα προκειμένου να διατηρήσει την καλύτερη γεύση και τους χυμούς. Αυτή είναι μια πολύ σημαντική και ιδιαίτερη προδιαγραφή ενός από τα μεγαλύτερα εστιατόρια της χώρας. Προδιαγραφές οι οποίες έχουν αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια χρόνων και παρέχονται στους franchisees προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχία και η ευημερία της επιχείρησής τους.

20. Νομική Υποστήριξη σε θέματα αδειοδοτήσεων και λειτουργίας

Όπως σε κάθε επιχείρηση, έτσι και στις επιχειρήσεις franchise υπάρχουν κάποιοι κανονισμοί που πρέπει να τηρούνται (τοποθεσία, άδειες λειτουργίας κ.λπ.). Ο franchisor είναι σε θέση να γνωρίζει όλες αυτές τις απαιτήσεις και μπορεί να βοηθήσει τον franchisee να αντιληφθεί τους νόμους και τους κανονισμούς κάτω από τους οποίους θα πρέπει να λειτουργεί το κατάστημά του.

Τα 12 βασικά βήματα για έναν υποψήφιο franchisee

Υπάρχουν συγκεκριμένα βήματα που ακολουθούν όλες οι εταιρείες franchise, κατά τη διαδικασία ένταξης κάποιου νέου franchisee στους κόλπους τους. Τα πρώτα βήματα είναι συνήθως διερευνητικά (η κάθε πλευρά γνωρίζει την άλλη), στη συνέχεια πραγματοποιείται η αξιολόγηση της κάθε πλευράς, ενώ ακολουθεί η προσφορά του franchise και η υπογραφή της σύμβασης. Η όλη διαδικασία ολοκληρώνεται με την αρχική εκπαίδευση του franchisee και τα εγκαίνια του καταστήματος.

Βήμα 1: Συλλογή πληροφοριακού υλικού της εταιρείας, το οποίο μπορεί να ζητηθεί είτε με ένα απλό τηλεφώνημα είτε με την κατάθεση κάποιας αίτησης.

Βήμα 2: Το πληροφοριακό υλικό που έχει η κάθε εταιρεία, συνήθως συνοδεύεται από κάποιες φόρμες εκδήλωσης ενδιαφέροντος, τις οποίες πρέπει να συμπληρώσει και να αποστείλει ο franchisee στην εταιρεία. Σ' αυτές ο franchisee θα πρέπει να συμπληρώσει κάποια προσωπικά του στοιχεία και φυσικά είναι απόρρητες.

Οι πληροφορίες θα αξιολογηθούν από τον franchisor προκειμένου να διαπιστώσει αν το προφίλ του υποψηφίου ταιριάζει στην επιχείρησή του.

Βήμα 3: Συνέντευξη/Παρουσίαση. Ένας αντιπρόσωπος της εταιρείας του franchisor ή η Εταιρεία Συμβούλων του θα επικοινωνήσει με τον franchisee και θα προγραμματίσει μια συνέντευξη μαζί του είτε στα κεντρικά γραφεία του franchisor είτε στα γραφεία της Εταιρείας Συμβούλων. Κατά τη διάρκεια αυτής της επίσκεψης, θα πραγματοποιηθεί μια εκ βαθέων εισαγωγή του ενδιαφερομένου στην επιχείρηση, θα λάβει τον ενημερωτικό φάκελο, θα συναντήσει τα στελέχη ή τους συνεργάτες του franchisor και θα διαπιστώσει αν πρόκειται για μια σοβαρή εταιρεία.

Βήμα 4: Αξιολόγηση. Ο Ενημερωτικός Φάκελος περιέχει πολύτιμες πληροφορίες που θα βοηθήσουν τον franchisee να κατανοήσει το σύστημα του franchisor.

Βήμα 5: Συνάντηση με υφιστάμενους franchisees. Μετά την προσεκτική αξιολόγηση του Ενημερωτικού Φακέλου και την επίσκεψη στα Κεντρικά, ο franchisee μπορεί και πρέπει να συναντήσει υφιστάμενους franchisees του δικτύου για να αντλήσει όσο περισσότερες πληροφορίες.

Βήμα 6: Αξιολόγηση πληροφοριών. Ο franchisor και οι συνεργάτες του θα αξιολογήσουν τη φόρμα εκδήλωσης ενδιαφέροντος, τα οικονομικά στοιχεία και όλες τις πληροφορίες που έχει για τον franchisee. Μετά από αμφίδρομη συμφωνία περαιτέρω διαδικασιών, μπορεί να κανονιστεί δεύτερη ή και τρίτη συνάντηση εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Βήμα 7: Τρίτη Συνάντηση. Σε αυτή τη συνάντηση, ο franchisee θα μάθει περισσότερες πληροφορίες για το concept και θα μπορέσει να λύσει κάθε απορία του.

Βήμα 8: Σύμβαση franchise. Αφού έχουν ολοκληρωθεί τα παραπάνω βήματα, ο franchisee έχει όλη την απαραίτητη πληροφόρηση για να λάβει τη μεγάλη απόφαση και να προχωρήσει στην υπογραφή της σύμβασης franchise.

Βήμα 9: Σχεδιασμός. Αρχικά, ο franchisee θα λάβει όλη την πληροφόρηση σχετικά με τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθήσει μέχρι την έναρξη λειτουργίας του καταστήματός του. Αυτό συμπεριλαμβάνει προϋπολογισμό, οικονομικό σχεδιασμό, επιλογή τοποθεσίας, παραγγελίες, κατασκευή καταστήματος κ.λπ.

Βήμα 10: Εκπαίδευση. Ο franchisee μαζί με το προσωπικό του θα λάβουν πλήρη εκπαίδευση προκειμένου να είναι έτοιμοι να λειτουργήσουν άμεσα και χωρίς προβλήματα το νέο κατάστημα.

Βήμα 11: Στήσιμο Καταστήματος. Με την ολοκλήρωση της κατασκευής του καταστήματος πραγματοποιείται το στήσιμό του από την εταιρεία. Οι περισσότερες επιχειρήσεις franchise παραδίδουν το κατάστημα «με το κλειδί στο χέρι».

Βήμα 12: Όλα είναι έτοιμα και ξεκινά η λειτουργία του καταστήματος. Συνήθως, κάποιο στέλεχος από τη μητρική εταιρεία παρευρίσκεται τις πρώτες μέρες λειτουργίας προκειμένου να βοηθήσει στην ομαλή λειτουργία.

Το πλεονέκτημα για κάποιον franchisee είναι ότι έχει τη δυνατότητα να λειτουργήσει τη δική του επιχείρηση, χωρίς όμως να είναι μόνος. Έχει το βασικό πλεονέκτημα της υποστήριξης του franchisor σε θέματα λειτουργίας, διοίκησης, προώθησης, σχεδιασμού, επιμόρφωσης, διαφήμισης, μάρκετινγκ, κατασκευής κ.λπ. Ως μέλος μιας αλυσίδας franchise, ο επιχειρηματίας μπορεί να πετύχει προσωπική ικανοποίηση και ως ιδιοκτήτης αλλά και ως μέλος μιας «οικογένειας», αποκομίζοντας προσωπική εξέλιξη και επιτυχία.



ΣΠΥΡΟΣ ΑΣΛΑΝΗΣ, ΒΑΓΓΕΛΗΣ ΠΕΡΔΙΚΑΡΗΣ, ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ FRANCHISE, THE FRANCHISE Co.(πρόσβαση 20 Νοεμβρίου 2010)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η αλυσίδα Goody's και η πορεία της

3.1 Σύντομη ιστορική αναδρομή της αλυσίδας Goody's

Από την Βικιπαίδεια , την ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια η Goody's είναι ελληνική διατροφική αλυσίδα για γρήγορο φαγητό, μέλος του ομίλου Vivartia.

Ξεκίνησε στην Θεσσαλονίκη το 1975 με ιδρυτή τον Ιωάννη Διονυσιάδη (το πρώτο της κατάστημα στη οδό Τιμισκή – δεν υπάρχει πια) , ενώ το πρώτο της κατάστημα στην Αθήνα άνοιξε το 1981 (στην οδό Σόλωνος – υπάρχει ακόμη). Στον όμιλο των Goody's ο οποίος από τη δεκαετία το 90 λειτούργησε με τη μέθοδο του Franchising , προστέθηκαν στη συνέχεια οι αλυσίδες flocafe και Hellenic Catering .

Το 1994 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, ενώ το 1997 λειτούργησε τα πρώτα της εστιατόρια εκτός Ελλάδας, συγκεκριμένα στην Κύπρο, τη Βουλγαρία και την Πορτογαλία , (στην τελευταία η επιχειρηματική της δραστηριότητα δεν υφίσταται πλέον) . Το 2001 εισήλθε στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας με ποσοστό πάνω από 60 % η Δέλτα Συμμετοχών Α.Ε. ενώ στη συνέχεια πέρασε στον όμιλο Vivartia (στο οποίο τώρα δεν είναι πλέον) . *εκκρεμεί παραπομπή*

Σήμερα υπάρχουν 178 εστιατόρια Goody's όλη την Ελλάδα , 6 στην Κύπρο (Λευκωσία , Λεμεσός , Λάρνακα) και 1 στην Βουλγαρία (Σόφια) .Οι εργαζόμενοι στα εστιατόρια ανέρχονται περίπου 5000 . *εκκρεμεί παραπομπή*

Το 2001 ο Όμιλος Δέλτα αποκτά πλειοψηφικό ποσοστό 60% της Goody's Α.Ε μέσω ενός επιτυχούς δημόσιου δαγώνισμου.

Το 2002 μια ολική αναδιοργάνωση ολοκληρώνεται έπειτα της εξαγοράς από τη Δέλτα , και ο Όμιλος Goody's εισέρχεται σε νέα αναπτυξιακή τροχιά.

Επίσης το 2002 κατείχε τη δέκατη θέση σε κύκλο εργασιών ανάμεσα σε όλους τους παρεμφερείς ομίλους της Ευρώπης , ενώ μαζί με την αλυσίδα Quick του Βελγίου είναι οι μοναδικές αλυσίδες που καταφέρνουν μεγαλύτερο μερίδιο στις εγχώριες αγορές έναντι της παγκοσμίας αλυσίδας των Mcdonald's.

GOODY'S

Είδος Ανώνυμη Εταιρεία

Ίδρυση το 1975

Έδρα Θεσσαλονίκη

Πρόσωπα Ιωάννη Διονυσιάδη

Προϊόντα / Γρήγορο φαγητό

Υπηρεσίες

Υπάλληλοι περίπου 5000

Ιστότοπος <http://www.goodysnet.com>

(<http://el.wikipedia.org/wikigoody's> πρόσβαση στις 17/02/2011)

3.2 Πορεία της Goody's

Η εταιρεία Goody's από το ξεκίνημά της στη Θεσσαλονίκη το 1975 μέχρι και σήμερα έχει καταφέρει να εδραιώσει την παρουσία της τόσο στον ελλαδικό χώρο όσο και στο διεθνή. Η επιτυχία της αυτή οφείλεται στις στρατηγικές κινήσεις της Goody's A.E. και στη δημιουργία ενός ισχυρού ομίλου επιχειρήσεων.

Μητρική εταιρεία του Ομίλου Εταιρειών Goody's είναι η Goody's A.E., που κατέχει και το εμπορικό σήμα Goody's και έχει την έδρα της στη Θεσσαλονίκη.

Η Goody's είναι μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, παραχωρώντας με το σύστημα της δικαιόχρησης (franchising) προνόμια αποκλειστικής εκμετάλλευσης των εστιατορίων και του εμπορικού σήματος Goody's καθώς και των Flocafe Espresso Bar.



Ο Όμιλος Εταιρειών Goody's ξεκίνησε τη δραστηριότητά του το 1975 και διένυσε μια ιδιαίτερα επιτυχημένη πορεία που ανέδειξε τον όμιλο σε αδιαφιλονίκητο ηγέτη της ελληνικής αγοράς μαζικής εστίασης υπερακοντίζοντας εταιρείες που κυριαρχούν σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες αλλά και σε παγκόσμια κλίμακα.

Ο όμιλος μέσα από τις στρατηγικές που υιοθέτησε πέτυχε πρωτοφανή, για τα ελληνικά δεδομένα, ανάπτυξη εργασιών, καταστάχθηκε στην πρώτη δεκάδα μεταξύ ομοειδών ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και χαρακτηρίζεται ως μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις του κλάδου.

Προκειμένου να χρηματοδοτήσει το επενδυτικό της πρόγραμμα, η εταιρεία εισήλθε στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1994, δίνοντας τη δυνατότητα σε επενδυτές να συμμετάσχουν στην ανάπτυξή της και κατατάσσοντας την εταιρεία μεταξύ των κορυφαίων επενδυτικών επιλογών της δεκαετίας του 1990.

Η εταιρεία Goody's από το ξεκίνημά της στη Θεσσαλονίκη το 1975 μέχρι και σήμερα έχει καταφέρει να εδραιώσει την παρουσία της τόσο στον ελλαδικό χώρο όσο

και στο διεθνή. Η επιτυχία της αυτή οφείλεται στις στρατηγικές κινήσεις της Goody's A.E. και στη δημιουργία ενός ισχυρού ομίλου επιχειρήσεων.

Μητρική εταιρεία του Ομίλου Εταιρειών Goody's είναι η Goody's A.E., που κατέχει και το εμπορικό σήμα Goody's και έχει την έδρα της στη Θεσσαλονίκη.

Η Goody's είναι μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, παραχωρώντας με το σύστημα της δικαιόχρησης (franchising) προνόμια αποκλειστικής εκμετάλλευσης των εστιατορίων και του εμπορικού σήματος Goody's καθώς και των Flocafe Espresso Bar.

{ Ιούλιος-Αύγουστος 2008, Η περίπτωση του Ομίλου Εταιρειών Goody's, A' Marketing Case Study των Γιώργο Πανηγυράκη και Γιώργο Σιώμκου, πρόσβαση 20/02/2011 }

Ο Όμιλος Εταιρειών Goody's ξεκίνησε τη δραστηριότητά του το 1975 και διένυσε μια ιδιαίτερα επιτυχημένη πορεία που ανέδειξε τον όμιλο σε αδιαφιλονίκητο ηγέτη της ελληνικής αγοράς μαζικής εστίασης υπερακοντίζοντας εταιρείες που κυριαρχούν σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες αλλά και σε παγκόσμια κλίμακα.

Ο όμιλος μέσα από τις στρατηγικές που υιοθέτησε πέτυχε πρωτοφανή, για τα ελληνικά δεδομένα, ανάπτυξη εργασιών, καταστάχθηκε στην πρώτη δεκάδα μεταξύ ομοειδών ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και χαρακτηρίζεται ως μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις του κλάδου.

Προκειμένου να χρηματοδοτήσει το επενδυτικό της πρόγραμμα, η εταιρεία εισήλθε στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1994, δίνοντας τη δυνατότητα σε επενδυτές να συμμετάσχουν στην ανάπτυξή της και κατατάσσοντας την εταιρεία μεταξύ των κορυφαίων επενδυτικών επιλογών της δεκαετίας του 1990. salad bar, πρωτότυπα και χορταστικά sandwich και η κόκκινη πίτσα Goodissimo, που προσφέρεται και χωρίς τυρί, αποτελούν μέρος των προτάσεων αυτών. **Παιδιά:** Η Goody's επίσης προσέγγισε ξεχωριστά τα παιδιά δημιουργώντας ειδικά πακέτα, τα λεγόμενα «junior», τα οποία είναι ειδικά διαμορφωμένα γι' αυτά, περιέχουν μικρότερες ποσότητες φαγητού, αναψυκτικό και μια ευχάριστη έκπληξη, όπως ξεχωριστά παιχνίδια και πολλά άλλα δώρα που τα παιδιά μπορούν να κερδίσουν. Έτσι, η Goody's προσπαθεί να προσελκύσει μια πολύ σημαντική, αλλά και ευάλωτη μερίδα του καταναλωτικού κοινού και να της δημιουργήσει συγκεκριμένες διατροφικές συνήθειες βάζοντας υποθήκη για μελλοντικούς πελάτες.



Ποιότητα

Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται από την εταιρεία Goody's για την εξασφάλιση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων αλλά και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η προσπάθεια της Goody's είναι η ταύτιση του ονόματός της με την ποιότητα κυρίως των προσφερόμενων πιάτων αλλά και των παρεχόμενων υπηρεσιών, δηλαδή την άμεση εξυπηρέτηση, την άψογη συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους καταναλωτές και την καθαριότητα κάθε εστιατορίου.

Η εξασφάλιση της ποιότητας των προσφερόμενων τροφίμων γίνεται μέσω της προσεκτικής και ελεγμένης επιλογής των κατάλληλων υλικών για την παρασκευή των τροφίμων, την αυστηρή τήρηση υψηλών προδιαγραφών αλλά και τη σωστή προετοιμασία και παρασκευή των γευμάτων και βέβαια την αυστηρή τήρηση των συνθηκών υγιεινής.

Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ομοιογένεια των προϊόντων της. Για την εξασφάλιση αυτής της ομοιογένειας συνεργάζεται με δικαιοπαρόχους εταιρείες, οι οποίες κλείνουν συμφωνίες με τους πιο σημαντικούς προμηθευτές, όπως είναι εταιρείες αναψυκτικών, ζυθοποιίες, αρτοποιηχανίες κ.ά. Η εταιρεία συνεργάζεται με τη Hellenic Catering A.E., της οποίας ελέγχει το 98,42% των μετοχών. Παράγει προϊόντα κρέατος, σαλάτες, dressings, έτοιμα μαγειρεμένα προϊόντα και εμπορεύεται και κατεψυγμένα προϊόντα.

Η Goody's απορροφά το 65% του όγκου των προϊόντων της. Επίσης, η Select A.E., η πιο σύγχρονη μονάδα αρτοποιίας στην Ελλάδα, προμηθεύει την Goody's με ψωμάκια και μπαγκέτες.

Τα Goody's απορροφούν το 55% των πωλήσεων της Select A.E. Το κάθε κατάστημα έχει δυνατότητα επιλογής προμηθευτή σε συγκεκριμένα προϊόντα, όπως είναι τα είδη μανάβικης και τα είδη super market, πάντα όμως ακολουθώντας τα πρότυπα ποιότητας, τις υποδείξεις και τις συγκεκριμένες προδιαγραφές που θέτει η εταιρεία. Ένα άλλο μυστικό για την εξασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων είναι ότι ετοιμάζονται τη στιγμή της παραγγελίας, έτσι ώστε να είναι πάντα φρέσκα και εύγευστα.

Επιπλέον, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην τήρηση των συνθηκών υγιεινής και για το λόγο αυτό πριν από την πρόσληψη των υπαλλήλων τους γίνονται ειδικές ιατρικές εξετάσεις. Κατά την ώρα εργασίας τους φοράνε στολές εργασίας, καπέλο (για να συγκρατεί τα μαλλιά) και γάντια.

Η κουζίνα και οι χώροι παρασκευής των γευμάτων πληρούν τους κανονισμούς υγιεινής και είναι εξοπλισμένοι με συσκευές τελευταίας τεχνολογίας, έτσι ώστε να γίνεται καλύτερα και κυρίως ταχύτερα η προετοιμασία των πιάτων. Τέλος, για την Goody's το ανθρώπινο δυναμικό είναι βασικός παράγοντας στο θέμα της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η Goody's φροντίζει για τη συνεχή επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού της.

Όλοι οι εργαζόμενοι των εστιατορίων της αλυσίδας περνούν από εκπαίδευση στην «εκπαιδευτική κουζίνα» της εταιρείας και σε πρότυπα καταστήματα. Επιπλέον, κάθε χρόνο οργανώνονται σεμινάρια για το προσωπικό, τα οποία

περιλαμβάνουν πλήθος εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η Goody's στηρίζεται στο τρίπτυχο «ποιότητα-εξυπηρέτηση-καθαριότητα», έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της.

Συσκευασία

Ένα από τα στοιχεία του προϊόντος, το οποίο αποτελεί αντικείμενο έντονου ενδιαφέροντος, μελέτης, αναλύσεων και δοκιμών, είναι η συσκευασία. Οι λειτουργίες της παράγουν οφέλη επικοινωνίας, χρήσης και αντίληψης και γι' αυτό η συσκευασία πρέπει πάντοτε να αποτελεί αντικείμενο μεγάλης προσοχής και μελέτης για κάθε επιχείρηση.

Καθώς η συσκευασία συμβάλλει τόσο στη δημιουργία της εικόνας του προϊόντος όσο και στην προβολή του σήματός του, η Goody's έχει φροντίσει να ασχοληθεί ιδιαίτερα και με το συγκεκριμένο τομέα, φροντίζοντας η συσκευασία κάθε προϊόντος ξεχωριστά να τονίζει τα χαρακτηριστικά του και να προβάλλει την ποιότητα που το διακρίνει (χρώμα, ετικέτα, υλικό κατασκευής και ευκολία ανοίγματος).

Το χρώμα επικοινωνεί με τον ψυχικό κόσμο του καταναλωτή και γίνεται άμεσο ερέθισμα για την αγορά του προϊόντος και γι' αυτόν το λόγο μπορεί να αποτελέσει πανίσχυρο «όπλο» για την προσέγγιση και ακόλουθα την προσέλκυση του αγοραστή.

Η Goody's, χρησιμοποιώντας πολύ επιδέξια το συγκεκριμένο στοιχείο, έχει πετύχει να ταιριάζει το χρώμα κάθε συσκευασίας της με το προϊόν που αυτή περιέχει.

Χαρακτηριστικά, η συσκευασία του Golden έχει χρώμα χρυσαφί, του Greenburger χρώμα πράσινο, ενώ η συσκευασία του Chiliburger είναι πορτοκαλί-καφέ με δύο κόκκινες πιπεριές.

Όσον αφορά την ετικέτα, αυτή αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της συσκευασίας. Συγχρόνως είναι ένα ισχυρό μέσο πληροφόρησης, προβολής, αλλά και δημιουργίας εικόνας για το προϊόν και τον παραγωγό του.

Για την Goody's, συγκεκριμένα, κάθε συσκευασία της έχει τυπωμένο με μεγάλα, εντυπωσιακά γράμματα το όνομα κάθε προϊόντος, ώστε να είναι ευδιάκριτη η συσκευασία και παράλληλα να αποτυπώνεται ως εικόνα στη μνήμη του καταναλωτή. Το υλικό κατασκευής κάθε συσκευασίας που είναι το χαρτί (υλικό ανακυκλώσιμο) δείχνει την ευαισθησία της εταιρείας σε θέματα που αφορούν το περιβάλλον και την προστασία του. Παράλληλα, οι χάρτινες συσκευασίες είναι κατάλληλα σχεδιασμένες για το εύκολο άνοιγμά τους αλλά και την ασφαλή μεταφορά του περιεχομένου τους.



Επωνυμία

Η εταιρεία Goody's έχει καταφέρει να συμπεριλάβει στην επωνυμία της όλα τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ονόματος. Πιο συγκεκριμένα, για να είναι ένα

σήμα επιτυχημένο, τόσο για τον παραγωγό όσο και για τον καταναλωτή, θα πρέπει να είναι απλό, εύηχο, σύντομο, να έρχεται εύκολα στη μνήμη, να προφέρεται εύκολα και, αν είναι δυνατό, να υποδηλώνει το είδος ή ένα τουλάχιστον από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Με μεγάλη επιτυχία το όνομα «Goody's» διακρίνεται για όλα τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά. Είναι σύντομο, εύηχο και εύκολο, τόσο στην προφορά όσο και στην απομνημόνευση.

Επίσης, η Goody's, συνδυάζοντας γεύσεις ευρέως αποδεκτές από την πλειονότητα των Ελλήνων με ένα διαφορετικό τρόπο εξυπηρέτησης και εστίασης, έχει καταφέρει να αποκτήσει δύναμη στο χώρο της, ενώ συγχρόνως έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών στην επωνυμία της και, κατά συνέπεια, στα προϊόντα της.

Η Εισαγωγή Νέων Προϊόντων

Η εισαγωγή ενός προϊόντος στο μενού της Goody's είναι αποτέλεσμα ολόκληρης διαδικασίας, που ξεκινάει από τη γέννηση της ιδέας και ολοκληρώνεται με την ένταξη του νέου προϊόντος στο μενού. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια.

Το πρώτο στάδιο είναι η γέννηση της ιδέας είτε για κάποιο πρωτότυπο γεύμα είτε για κάλυψη πιθανώς κενού στο μενού. Οι άνθρωποι που ανήκουν στο αρμόδιο τμήμα της Goody's προτείνουν ιδέες και, εφόσον συγκεντρωθούν όλες, διακρίνονται οι πιο αξιόλογες από αυτές, ενώ οι υπόλοιπες, που δεν έχουν αξία, απορρίπτονται. Στο τέλος αποφασίζουν τα διοικητικά στελέχη από κοινού ποια από όλες θα υλοποιηθεί. Η επιλογή του νέου προϊόντος γίνεται με γνώμονα το χρόνο παρασκευής του και αυτό γιατί ένα προϊόν που απαιτεί αρκετό χρόνο παρασκευής είναι δυσλειτουργικό για μια εταιρεία ταχείας εξυπηρέτησης, όπως είναι η Goody's. Πρέπει να τονιστεί πως η διοίκηση ενθαρρύνει προτάσεις και απόψεις περί υιοθεσίας νέων φαγητών, αφού πιστεύει ότι κάθε σπουδαίο επίτευγμα ξεκινάει από μια ιδέα. Έτσι, η Goody's καταφέρνει να χρησιμοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της και ως πηγή ιδεών, αφού το προτρέπει να εκφράζει ιδέες χωρίς δισταγμό ακόμα και αν δεν υλοποιούνται.

Το δεύτερο στάδιο αφορά την ονομασία του προϊόντος. Τα στελέχη της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ και οι άνθρωποι του διαφημιστικού τμήματος της Goody's επιλέγουν το κατάλληλο όνομα για το νέο προϊόν.

Το τρίτο στάδιο είναι ίσως το πιο σημαντικό από όλα τα υπόλοιπα. Σ' αυτό το κοινό πρώτη φορά σε επαφή με το προϊόν (νέο γεύμα). Η Goody's εισάγει πιλοτικά το νέο προϊόν σε μερικά καταστήματά της και δίνει τη δυνατότητα στο κοινό να δοκιμάσει. Τα αποτελέσματα από τη δοκιμή αυτή είναι εκείνα που καθορίζουν το μέλλον του νέου προϊόντος. Σε περίπτωση αποδοχής του προϊόντος από το κοινό η Goody's αρχίζει την προβολή του στο ευρύ κοινό. Πριν γνωστοποιήσει στους καταναλωτές το καινούργιο προϊόν η εταιρεία το δοκιμάζει για λίγο μαζί τους, χρησιμοποιώντας τα μέσα προβολής -τηλεόραση, ραδιόφωνο (κατά κύριο λόγο)- και με αιγισματικές διαφημίσεις ακόμα και μέσα στα καταστήματα της αλυσίδας. Αυτές τονίζουν πόσο μοναδικό και πολύτιμο είναι το γεύμα. Έτσι, προιδεάζει τον καταναλωτή και του ανοίγει την όρεξη για κάτι που θα απολαμβάνει αργότερα.

Το τελευταίο στάδιο είναι η εισαγωγή του προϊόντος σε όλα τα καταστήματα της αλυσίδας. Με την εισαγωγή του οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να γευτούν αυτό που τόσο καιρό έβλεπαν, αλλά δεν μπορούσαν να δοκιμάσουν. Η χρήση της διαφήμισης είναι πιο έντονη, αφού θα πρέπει να ενημερωθεί το κοινό για το νέο προϊόν.



Η Προώθηση των Πωλήσεων

Για την Goody's η προώθηση των πωλήσεων αφορά κάθε μέσο έλξης του καταναλωτικού κοινού στα εστιατόριά της. Τέτοια μέσα είναι οι διαγωνισμοί, οι προσφορές, τα πρότυπα γεύματα και τα δώρα που καθημερινά προσφέρει.

Αρχικά, η Goody's δημιούργησε ορισμένα πλήρη μενού, πλούσια σε βιταμίνες, τα οποία περιλαμβάνουν ένα καθιερωμένο γεύμα, πατάτες και ένα αναψυκτικό της αρεσκείας του καταναλωτή. Με τα πρότυπα αυτά γεύματα η Goody's βοήθησε τους πελάτες της να αποφασίζουν πιο εύκολα και πιο γρήγορα τι θα παραγγείλουν, χωρίς να συνωστίζονται σε ουρές. Εξάλλου, οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής οδηγούν τους ανθρώπους να επιζητούν εξοικονόμηση χρόνου από την παραγγελία μέχρι και την παραλαβή φαγητού, κάτι που η Goody's προσφέρει. Τα γεύματα αυτά είναι πιο οικονομικά και πληρέστερα διατροφικά, αφού είναι πλούσια σε θρεπτικά συστατικά και βιταμίνες.

Οι διαγωνισμοί είναι το συχνό φαινόμενο στην Goody's και πραγματικά αποτελούν πόλο έλξης για τους καταναλωτές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ένας διαγωνισμός προσφέρει ένα συνηθισμένο γεύμα σε συνδυασμό με μια ευκαιρία για να δοκιμάσουν οι καταναλωτές την τύχη τους και να κερδίσουν πλούσια δώρα (συνδυάζοντας το τερπνόν μετά του ωφελίμου).

Για να πάρει μέρος κάποιος σε έναν από τους διαγωνισμούς, είναι υποχρεωμένος να παραγγείλει ένα συγκεκριμένο γεύμα και να συμπληρώσει ένα δελτίο συμμετοχής για να λάβει μέρος και να κερδίσει πολλά και πλούσια δώρα, όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά τα διαφημιστικά μηνύματα. Με αυτόν τον τρόπο η Goody's έχει μοιράσει πολλά δώρα, όπως ρολόγια, walkman, στερεοφωνικά και πολλά μουσικά CD. Τέλος, ενδιαφερόμενη η Goody's για τους μικρούς της φίλους, οργάνωσε ένα διαγωνισμό με βάση τη συσκευασία του παιδικού γεύματος.

Στο διαγωνισμό αυτό οι μικροί φίλοι της Goody's έπρεπε να βρουν σε ποια χώρα βρίσκεται το τσουβάλι του Αϊ-Βασίλη.

Ίσως η πιο πετυχημένη μέθοδος προώθησης των πωλήσεων είναι τα δώρα που προσφέρει σε ημερήσια βάση αμέσως μετά την παραγγελία. Πράγματι, η Goody's προσφέρει ένα παιχνίδι μαζί με το Junior meal, ένα γεύμα που φτιάχτηκε για να ικανοποιεί τις ανάγκες των παιδιών.

Τα θέματα των παιχνιδιών ποικίλλουν, ώστε να διατηρείται αμείωτο το ενδιαφέρον των παιδιών. Κάτι ανάλογο γίνεται και για άλλα γεύματα, στα οποία προσφέρονται δώρα λόγω εποχικότητας.

πρώτη φορά σε επαφή με το προϊόν (νέο γεύμα). Η Goody's εισάγει πιλοτικά το νέο προϊόν σε μερικά καταστήματά της και δίνει τη δυνατότητα στο κοινό να δοκιμάσει. Τα αποτελέσματα από τη δοκιμή αυτή είναι εκείνα που καθορίζουν το μέλλον του νέου προϊόντος. Σε περίπτωση αποδοχής του προϊόντος από το κοινό η Goody's αρχίζει την προβολή του στο ευρύ κοινό. Πριν γνωστοποιήσει στους καταναλωτές το καινούργιο προϊόν η εταιρεία το δοκιμάζει για λίγο μαζί τους, χρησιμοποιώντας τα μέσα προβολής -τηλεόραση, ραδιόφωνο (κατά κύριο λόγο)- και με αινιγματικές διαφημίσεις ακόμα και μέσα στα καταστήματα της αλυσίδας. Αυτές τονίζουν πόσο μοναδικό και πολύτιμο είναι το γεύμα. Έτσι, προϊδεάζει τον καταναλωτή και του ανοίγει την όρεξη για κάτι που θα απολαμβάνει αργότερα.

Το τελευταίο στάδιο είναι η εισαγωγή του προϊόντος σε όλα τα καταστήματα της αλυσίδας. Με την εισαγωγή του οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να γευτούν αυτό που τόσο καιρό έβλεπαν, αλλά δεν μπορούσαν να δοκιμάσουν. Η χρήση της διαφήμισης είναι πιο έντονη, αφού θα πρέπει να ενημερωθεί το κοινό για το νέο προϊόν.

Η Προώθηση των Πωλήσεων

Για την Goody's η προώθηση των πωλήσεων αφορά κάθε μέσο έλξης του καταναλωτικού κοινού στα εστιατόριά της. Τέτοια μέσα είναι οι διαγωνισμοί, οι προσφορές, τα πρότυπα γεύματα και τα δώρα που καθημερινά προσφέρει.

Αρχικά, η Goody's δημιούργησε ορισμένα πλήρη μενού, πλούσια σε βιταμίνες, τα οποία περιλαμβάνουν ένα καθιερωμένο γεύμα, πατάτες και ένα αναψυκτικό της αρεσκείας του καταναλωτή. Με τα πρότυπα αυτά γεύματα η Goody's βοήθησε τους πελάτες της να αποφασίζουν πιο εύκολα και πιο γρήγορα τι θα παραγγείλουν, χωρίς να συνωστίζονται σε ουρές. Εξάλλου, οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής οδηγούν τους ανθρώπους να επιζητούν εξοικονόμηση χρόνου από την παραγγελία μέχρι και την παραλαβή φαγητού, κάτι που η Goody's προσφέρει. Τα γεύματα αυτά είναι πιο οικονομικά και πληρέστερα διατροφικά, αφού είναι πλούσια σε θρεπτικά συστατικά και βιταμίνες.

Οι διαγωνισμοί είναι το συχνό φαινόμενο στην Goody's και πραγματικά αποτελούν πόλο έλξης για τους καταναλωτές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ένας διαγωνισμός προσφέρει ένα συνηθισμένο γεύμα σε συνδυασμό με μια ευκαιρία για να δοκιμάσουν οι καταναλωτές την τύχη τους και να κερδίσουν πλούσια δώρα (συνδυάζοντας το τερπνόν μετά του ωφελίμου).

Για να πάρει μέρος κάποιος σε έναν από τους διαγωνισμούς, είναι υποχρεωμένος να παραγγείλει ένα συγκεκριμένο γεύμα και να συμπληρώσει ένα δελτίο συμμετοχής για να λάβει μέρος και να κερδίσει πολλά και πλούσια δώρα, όπως

αναφέρουν χαρακτηριστικά τα διαφημιστικά μηνύματα. Με αυτόν τον τρόπο η Goody's έχει μοιράσει πολλά δώρα, όπως ρολόγια, walkman, στερεοφωνικά και πολλά μουσικά CD. Τέλος, ενδιαφερόμενη η Goody's για τους μικρούς της φίλους, οργάνωσε ένα διαγωνισμό με βάση τη συσκευασία του παιδικού γεύματος.

Στο διαγωνισμό αυτό οι μικροί φίλοι της Goody's έπρεπε να βρουν σε ποια χώρα βρίσκεται το τσουβάλι του Αϊ-Βασίλη.

Ίσως η πιο πετυχημένη μέθοδος προώθησης των πωλήσεων είναι τα δώρα που προσφέρει σε ημερήσια βάση αμέσως μετά την παραγγελία. Πράγματι, η Goody's προσφέρει ένα παιχνίδι μαζί με το Junior meal, ένα γεύμα που φτιάχτηκε για να ικανοποιεί τις ανάγκες των παιδιών.

Τα θέματα των παιχνιδιών ποικίλλουν, ώστε να διατηρείται αμείωτο το ενδιαφέρον των παιδιών. Κάτι ανάλογο γίνεται και για άλλα γεύματα, στα οποία προσφέρονται δώρα λόγω εποχικότητας.

Τα Χριστούγεννα δίνεται η δυνατότητα στους καταναλωτές να αποκτήσουν ένα από τα έξι αρκουδάκια που προσφέρονται, αρκεί να αγοράσουν ένα από τα προκαθορισμένα γεύματα. Τέλος, ένα άλλο δώρο είναι οι κάρτες «φάε μίλα», που δίνουν τη δυνατότητα στον καταναλωτή να κάνει δωρεάν τηλεφωνήματα.

Επίλογος

Η ανάπτυξη του ομίλου Goody's βασίστηκε ουσιαστικά στον τρόπο διοίκησης τόσο του ομίλου όσο και του μείγματος μάρκετινγκ.

Τα ικανά στελέχη της επιχείρησης, που προσπαθούν να εκμεταλλεύονται κάθε επιχειρηματική ευκαιρία, καθώς και η φιλοσοφία μάρκετινγκ που είναι φανερό ότι διακατέχει ολόκληρη την επιχείρηση είναι σαφές ότι οριοθετούν μια συνεχιζόμενη δυναμική παρουσία του ομίλου στην ελληνική, αλλά και τη διεθνή αγορά.

Τα προϊόντα καθώς και οι συνεργασίες του ομίλου αποτελούν εχέγγυα αυτής της πορείας.

{ Από το βιβλίο των καθηγητών Μάρκετινγκ του ΟΠΑ Γιώργου Πανηγυράκη και Γιώργου Σιώμου με τίτλο «Μελέτες Περιπτώσεων Μάρκετινγκ (Marketing Cases)» που κυκλοφορεί από τις εκδόσεις «Σταμούλη». Το εν λόγω case αναπτύχθηκε προκειμένου να χρησιμοποιηθεί ως αντικείμενο συζήτησης και ανάλυσης στην αίθουσα διδασκαλίας.}*

3.3 Η Goody's A.E. οι συνεργάτες και οι προμηθευτές της

Η Goody's A.E αποτελεί τη μητρική εταιρεία του ομίλου, δικαιούχος, εστιατορίων Goody's και flocafe espresso bars με κύριες αρμοδιότητες στους παρακάτω τομείς :

- ❖ Σχεδιασμός
- ❖ Ανάπτυξη

- ❖ Λειτουργία των εστιατορίων Goody's και flocafe espresso,
- ❖ bars
- ❖ Ανθρώπινο Δυναμικό
- ❖ Πληροφορική
- ❖ Διεθνείς Επιχειρήσεις

Παρέχει λειτουργική και τεχνική τεχνογνωσία , ορίζει την σύνθεση των μενού καθορίζει την πολιτική των τιμών , διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό για το μάρκετινγκ και διοικεί ολόκληρη την αλυσίδα καταστημάτων.

HELLENIC CATERING

Η σημαντικότερη θυγατρική εταιρεία του ομίλου ιδρύθηκε το 1975 και εδρεύει στο Βιομηχανικό Πάρκο της.

Η κύρια δραστηριότητα της είναι να παράγει και να προμηθεύει το δίκτυο των εστιατορίων Goody's με επεξεργασμένα προϊόντα κρέατος , σαλάτες και σάλτσες.

Εκτός των εστιατορίων Goody's , στους πελάτες κατεψυγμένων ετοιμών γευμάτων της Hellenic Catering συμπεριλαμβάνονται αλυσίδες σούπερ μάρκετ , ξενοδοχεία , ναυτιλιακές εταιρείες και ένα δίκτυο 20 περίπου χονδρεμπόρων σε όλη την Ελλάδα.

SELECT

Η βιομηχανική μονάδα παραγωγός αρτοπαρασκευάσματος ιδρύθηκε το 1976 και εδρεύει στο Βιομηχανικό Πάρκο της Θεσσαλονίκης.

Προμηθεύει τα καταστήματα Goody's και flocafe με στρόγγυλα ψωμάκια και μπαγκέτες (50% των πωλήσεων) .

Οι κύριες εξαγωγές της μονάδας είναι στην Ιταλία , Κύπρο, Πορτογαλία, Βουλγαρία και Ισπανία .

FLOCA

Πρωτοπόρος της Ελληνικής Ζαχαροπλαστικής αγοράς , ιδρύθηκε το 1939 και εδρεύει στην Παλλήνη , Αττική.

Το 1972 την εξαγόρασε η Goody's A.E έπειτα από σημαντικές επενδύσεις σε νέες εγκαταστάσεις παραγωγής .

Ειδικεύεται στον Τομέα Αρτοποιίας – Ζαχαροπλαστικής και στην επεξεργασία προϊόντων Ζαχαροπλαστικής και χειροποίητου παγωτού .

Συνεργάζεται επίσης με αλυσίδες σούπερ μάρκετ για την παραγωγή παγωτών προέλευσης Floca και μιας σειράς κατεψυγμένων Ζαχαροπλαστικής.

INTER TASTE

Πρωτοπόρος στην ελληνική αγορά παροχής τροφοδοσίας , ιδρύθηκε το 1985 και εδρεύει στην Κηφισιά , Αττική .

Ειδικεύεται στην οργάνωση και λειτουργία καφέ- εστιατορίων σε εγκαταστάσεις εταιρειών , εκπαιδευτικών οργανισμών , νοσοκομείων , στρατοπέδων και άλλων χώρων όπου δημιουργούνται ανάγκες μαζικής τροφοδοσίας.

Η Delta Holding έκλεισε μια στρατηγική συνεργασία με τη Sodexho σε σχέση με την Interstate στα τέλη του 2001. Η Sodexho κατέχει το 51% της Interstate ενώ η Hellenic Catering διατηρεί το μερίδιο 40% .

Η Sodexho Θα αναλάβει τη διοίκηση, και μεταξύ άλλων προτεραιοτήτων , θα διαγωνιστεί για μια σημαντική συμμετοχή στην αγορά τροφοδοσίας των Ολυμπιακών Αγώνων 2004 στη Αθήνα.

Η Green food είναι η εταιρεία που προμηθεύει τα πλυμένα λαχανικά (διάφορες ποικιλίες μαρουλιών).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η περίπτωση της Goody's A.E. Ελευθέριο-Κορδελιό οργάνωση και λειτουργία της

4.1 Προϋποθέσεις και ο χώρος εγκατάστασης για το άνοιγμα ενός καταστήματος Goody's

Προϋποθέσεις για το άνοιγμα ενός καταστήματος Goody's franchising :

Τοποθεσία:

Χώρος (ακίνητο) 400-500 m² με δυνατότητα απόκτησης επιπλέον 20-25 m² για την τοποθέτηση κλιματιστικών μηχανών και επιγραφών . Επιθυμητός εξωτερικός χώρος 80 m² επένδυση της τάξεως των 550000 -650000^E (υπολογίζονται δαπάνες κατασκευής 1350^E ανά m² καταστήματος όπου συμπεριλαμβάνονται οι πάγιες εγκαταστάσεις , ο μηχανολογικός εξοπλισμός καθώς και άλλη δαπάνη μέχρι να ξεκινήσει την λειτουργία το κατάστημα.

Δεν συμπεριλαμβάνεται η πιθανή <<αυλη εμπορική αξία >> (αέρας) ή η δαπάνη αγοράς του ακινήτου . Επιθυμία – όρεξη για δημιουργία & αποδοτική εργασία . Πληθυσμός (μόνιμος) > των 35000 κατοίκων .

Τι προσφέρει το συγκεκριμένο franchising

- + Αναγνωρίσιμο & επώνυμο σήμα Goody's .
- + Συσσωρευμένη εμπειρία franchising.
- + Συνέργειες και επιπρόσθετα οφέλη που διασφαλίζει ή ένταξη στον όμιλο vintaria , ηγέτη στον κλάδο τροφίμων στην Ελλάδα.
- + Εξασφάλιση και σιγουριά από τους συνεχείς ρυθμούς ανάπτυξης .
- + Τεχνογνωσία για την μελέτη , τον σχεδιασμό, την κατασκευή και την οργάνωση του Goody's .

Συνεχή υποστήριξη :

- + Διαρκής & ολοκληρωμένη εκπαίδευση (πρότυπο εκπαιδευτικό κέντρο) .
- + Υποστήριξη & έλεγχος λειτουργίας (σύμβουλοι λειτουργίας) .
- + Ευέλικτα προγράμματα marketing (τοπικής και πανελλαδικής) .
- + Διαρκής εξέλιξη προϊόντων & υπηρεσιών εμβέλειας .
- + Υποστήριξη logistics .
- + Ανταγωνιστικούς όρους συνεργασίας.
- + Μακροχρόνια σύμβαση δικαιοχρήσης (franchising) 10 ετών με δυνατότητα ανανέωσης.

Οικονομικά στοιχεία:

Μέσο μέγεθος καταστήματος :400-500τ.μ.

Μέσο ύψος επένδυσης : 550000-650000^E

Entry fee : 50000^E

Royalties : 4% επί των καθαρών πωλήσεων (1-5 χρόνια)

Συμμετοχή στην πάνω διαφορά : 3,5 % επί των καθαρών πωλήσεων (1-5 χρόνια) 4% (6-10 χρόνια)

Αριθμός καταστημάτων

Εταιρικά : { 42 }

Franchise : { 134 }

Εξωτερικού : { 6 } (στην Κύπρο)

Σύνολο : { 182 }

Έναρξη της δραστηριότητας , έναρξη του Franchising ; 1975 και προέλευση από την Ελλάδα.

{Επιμελητήριο Τρικάλων και μέλος του συνδέσμου Ελλάδος }

4.2 Goody's Ελευθέριο-Κορδελιό σύντομη ιστορική αναδρομή

Η εταιρεία Goody's Ελευθέριο-Κορδελιό είναι μια από τις περιπτώσεις του franchising. Το Ελευθέριο-Κορδελιό βρίσκεται στο βορειοδυτικό άκρο του πολυεδομικού συγκροτήματος Θεσσαλονίκης και έχει πληθυσμό (πραγματικό) 21.630 κατοίκους. Η εταιρεία Goody's Ελευθέριο-Κορδελιό βρίσκεται πάνω στην οδό Ανδρέα Παπανδρέου 62 στο Δήμο Ελευθέριο-Κορδελιό και ανήκει στον κύριο Καμπαδάκη Αθανάσιο. Ιδρύθηκε το 1997, λειτουργεί εδώ και 15 χρόνια ως franchising αλλά και ως μια οικογενειακή επιχείρηση όπου μέτοχοι είναι κάποια μέλη της οικογένειας Καμπαδάκη .Ο κ.Καμπαδάκης Αθανάσιος ήταν ο πρώτος διευθυντής του πρώτου εστιατορίου Goody's στην Θεσσαλονίκη. Από το λεύκωμα της Goody's ανακαλύψαμε ένα ευχαριστήριο κείμενο του κ.Καμπαδάκη Αθανάσιο που είναι το παρακάτω:

Ο πρώτος διευθυντής εστιατορίου Goody's

«Τριάντα χρόνια σε μια εταιρεία , που ο καθένας θα ήθελε να είναι μέλος της, είναι πραγματικά τιμή για μένα και είναι κάτι το οποίο αισθάνομαι περήφανος ειδικά ειδικά όταν είχα και το προνόμιο να είμαι ο πρώτος διευθυντής του πρώτου καταστήματος που άνοιξε με την επωνυμία Goody's . Τα χρόνια που πέρασα, σίγουρα δεν όλα γεμάτα μόνο με καλές στιγμές και χαρές. Από την εποχή που ήμασταν δέκα άνθρωποι όλοι και όλοι μέχρι σήμερα που είμαστε χιλιάδες , πολλά μπορεί να έχουν αλλάξει, η φιλοσοφία όμως παραμένει η ίδια με εκείνη που είχαμε τότε και που μας έκανε αυτό που είμαστε τώρα ...“Σεβασμός στον πελάτη”.

Αν αυτό δεν αλλοτριωθεί και δεν αλλάξει στα επόμενα χρόνια, μπορώ να πω με βεβαιότητα πως αυτή η εταιρεία έχει πολύ μέλλον, ακόμη και αυτό που έχουμε δει είναι μόνο η αρχή . Μακάρι τα παιδιά μου, όπως και εγώ πριν από τριάντα χρόνια να τρέξουν και να συμβάλλουν στην εδραίωση της Goody's και να γιορτάσουν με την σειρά τους αυτοί και τα παιδιά τους πολλές ακόμη επετείουςΕυχαριστώ για την εμπειρία Goody's.»

Λειτουργεί με τον τρόπο του franchising, ακολουθεί όλους τους κανόνες και τις προδιαγραφές του franchisor , τις υποχρεώσεις και δικαιώματα που έχει ο όμιλος όλων των καταστημάτων Goody's χωρίς καμία εξαίρεση. Αρχικά ξεκίνησε με αρκετά μεγάλο αριθμό προσωπικού, λόγω το ότι είναι μεγάλο σαν κατάστημα και έχει αρκετά μεγάλο χώρο.

Τα Goody's Ελευθέριο-Κορδελιό όπως όλα τα καταστήματα Goody's έχουν το ίδιο προφίλ στο χώρο , στα προϊόντα , στις υπηρεσίες που προσφέρουν , στη συμπεριφορά του προσωπικού και γενικώς προσπαθούν να δείξουν μια συγκεκριμένη εικόνα όμοια με όλα τα καταστήματα προς τους πελάτες.

4.3 Περιγραφή χώρου του καταστήματος Goody's Ελευθέριο-Κορδελιό Α.Ε.

Ο χώρος του καταστήματος είναι 400-500 τ.μ περίπου, σε αυτό το χώρο υπάρχει το κύριο σαλόνι που έχει 21 τραπέζια και μπορούν να καθίσουν 82 άτομα. Υπάρχει το εξωτερικό σαλόνι που έχει 20 τραπέζια και που μπορούν να καθίσουν 40 άτομα. Επίσης υπάρχει ειδικός χώρος για τα παιδιά στο επάνω μέρος του καταστήματος που λέγεται juniοροτόπος και έχει 11 τραπέζια που μπορούν να καθίσουν 42 άτομα. Στο juniοροτόπο γίνονται συχνά παιδικά πάρτι. Επιπλέον υπάρχουν 2 τουαλέτες για τους πελάτες το ένα γυναικείο και το άλλο των ανδρών στο υπόγειο κάτω. Φυσικά υπάρχει και μια παιδική τουαλέτα πάνω στο juniοροτόπο. Αυτοί οι χώροι είναι μόνο των πελατών.

Χώροι του προσωπικού: Υπάρχει το counter (πάγκος) που είναι ο χώρος του ταμεία, το post mix (το πόστο των αναψυκτικών), η μηχανή του espresso, η μηχανή του χυμού Life και οι οθόνες touch screen (οθόνη αφής). Όλα αυτά τα μηχανήματα τα χειρίζεται ο/η ταμίας-α. Δίπλα είναι το πόστο του delivery, που αναλαμβάνει ο διανομέας. Πίσω από τα ταμεία βρίσκεται ο χώρος των παρασκευαστών-τριών. Εκεί υπάρχει το κεντρικό set up (που έχει συσταθεί), φρυτέζες πατατών, κοτόπουλο, κλαμπιέρα (παρασκευαστής ψημένων ψωμιών), μακαρονιέρα, βραστήρας, φούρνος Turbochef*, Μάρσαλ-Marshal* (είναι το μηχάνημα που ψήνει τα μεγάλα μπιφτέκια) και (είναι μια καινοτομία τελευταίας τεχνολογίας NASDAK και τα δύο αυτά μηχανήματα). Επίσης υπάρχει και ένα ψυγείο υποστήριξης που βάζουμε προϊόντα σε περίπτωση που χρειαζόμαστε επιπλέον τρόφιμα. Πίσω από το παρασκευαστήριο βρίσκεται μια μικρή κουζίνα που γίνεται όλη η προετοιμασία μια φόρα στην πρωϊνή βάρδια και μια στην βραδινή. Αυτό το πόστο το αναλαμβάνει ο προετοιμαστής-στρία. Πρέπει να σημειωθεί βεβαίως ότι ο προετοιμαστής-στρία μπορεί να είναι και παράλληλα και παρασκευαστής-στρία. Το τελευταίο πόστο είναι η λάντζα, εκεί βρίσκεται το πλυντήριο πιάτων και αυτός που αναλαμβάνει το πόστο αυτό λέγεται λαντζιέρης.

Οι αποθηκευτικοί χώροι του καταστήματος για την συσκευασία και τα προϊόντα είναι όλα πολύ καλά οργανωμένα και τακτοποιημένα έτσι ώστε να μην σκονίζονται και υπάρχουν ειδικά ράφια για όλα.

Στο υπόγειο βρίσκονται οι μεγαλύτεροι αποθηκευτικοί χώροι του καταστήματος. Δίπλα στις τουαλέτες είναι μια μικρή αποθήκη που μπαίνουν τα λάδια, τα μακαρόνια, τα ξύδια, τα παξιμάδια και τα γάλατα. Κάτω στο υπόγειο βρίσκονται τα τρία μεγάλα ψυγεία η κατάψυξη (που έχει όλα τα κατεψυγμένα προϊόντα, κρέατα, πατάτες, ψωμάκια κ.α) η συντήρηση (που έχει όλα τα αναψυκτικά και τις μαγιόνεζες) και το μανάβικο (που διατηρεί όλα τα μαρούλια και λαχανικά φρέσκα). Και στα τρία ψυγεία είναι τοποθετημένα ειδικά θερμομέτρα που ελέγχεται η θερμοκρασία τους από το γραφείο του Διευθυντή.

Σε ένα γωνιακό σημείο είναι τοποθετημένο όλη η εγκατάσταση των μηχανημάτων της λειτουργίας του καταστήματος όπως τα τάνκς των αναψυκτικών και άλλα. Σε όλο το διάδρομο του υπάρχουν ειδικά ράφια που είναι όμορφα τακτοποιημένα όλη η συσκευασία των προϊόντων σε κούτες για να μην σκονίζονται. Και για το άνοιγμα τους υπάρχει ειδικός τρόπος. Επίσης στο υπόγειο βρίσκεται το γραφείο του διευθυντή και το λογιστήριο μαζί, τα αποδυτήρια και η τουαλέτα του προσωπικού. Αυτά όσα σχετίζονται με το χώρο του καταστήματος.

Επιπλέον πρέπει να πούμε ότι όλο το προσωπικό πρέπει να είναι εφοδιασμένο με ατομικό βιβλιάριο υγείας ακόμη και ο διανομέας και ο Διευθυντής που δεν δουλεύουν μέσα στην παραγωγή. Οι κανόνες υγιεινής είναι πολύ αυστηρή και όλο το προσωπικό είναι οι υποχρεωμένοι να τους τηρεί. Πλέον όλα τα Goody's υποχρεωτικά περνάνε από HACCP ή ΣΔΑΤ (HAZZART ANALYSIS CRITICAL CONTROL POINTS Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΚΥΝΔΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ).

Τι είναι το HACCP?

Το HACCP είναι μια σειρά από ενέργειες που πραγματοποιούνται στο κατάστημα μέσα ώστε να διασφαλιστεί το τρόφιμο που σερβίρουμε στους πελάτες μας {π.χ. αναλύσεις νερού κάθε χρόνο, παρακολούθηση W.C. , έλεγχος πρώτων υλών κατά την παραλαβή , θερμομέτρηση των προϊόντων (τρόφιμο κατεψυγμένο κάτω από -16 βαθμούς δεν παραλαμβάνεται) }. Επίσης και στην συντήρηση πάνω από 6 βαθμούς δεν παραλαμβάνουμε, τα επιστρέφουμε πίσω τα τρόφιμα. Επιπλέον υπάρχει έντυπο πλύσης χεριών, έντυπο ημερομηνιών λήξεως των προϊόντων, έντυπο τεχνικού και διορθωτικής ενέργειας για τα προϊόντα που επιστρέφονται και θερμομετρήσεις τελικού προϊόντος.

Κάθε κατάστημα πιστοποιείται από το HACCP κάθε 2 χρόνια. Τέλος κάθε κατάστημα είναι εφοδιασμένο με καταγραφικά θερμομέτρα τα οποία είναι συνδεδεμένα με ένα υπολογιστή στο γραφείο του διευθυντή και ελέγχει τις θερμοκρασίες όλων των ψυγείων και των ψυκτικών θαλάμων σε περίπτωση που υπάρχει κάποιο πρόβλημα να μπορεί να το εντοπίσει ο διευθυντής και να το λύσει.

4.4 Οργάνωση και λειτουργία του καταστήματος Goody's Ελευθέριο-Κορδελιό

Πριν αναφερθούμε στην οργάνωση και την λειτουργία του καταστήματος του Goody's Ελευθέριο-Κορδελιό Α.Ε πρέπει να πούμε πρώτα τι είναι μια Α.Ε εταιρεία και πως λειτουργεί.

Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε) είναι η με νομική προσωπικότητα εμπορική εταιρεία στην οποία ολόκληρο το κεφαλαίο διαιρείται σε ισότιμα μερίδια που ονομάζονται μετοχές, οι οποίες μπορούν να μεταβιβαστούν από τους κατόχους τους σε τρίτα πρόσωπα . Οι εταίροι (μέτοχοι) ευθύνονται μόνο μέχρι του ποσού που αντιστοιχεί στην προσφορά τους, οι δε οφειλές τις εταιρείας της εταιρείας εξοφλούνται μόνο εις βάρος της εταιρικής περιουσίας. *

Όργανα της Α.Ε. είναι η Γ.Σ. (Γενική Συνέλευση) , Δ.Σ. (Διοικητικό Συμβούλιο) και οι Ελεγκτές . Η Γ.Σ. είναι το ανώτατο όργανο της εταιρίας , δικαιούται να αποφασίζει για κάθε υπόθεση της εταιρίας και οι αποφάσεις της είναι δεσμευτικές για όλους τους μετόχους , παρόντες ή απόντες ακόμη και αν δεν έχουν σύμφωνη γνώμη . Το Δ.Σ. είναι το όργανο που εκπροσωπεί την εταιρία στις σχέσεις της με τρίτους και είναι αρμόδιο για την άσκηση της διοίκησης διεύθυνσης και γενικά διαχείρισης των υποθέσεων της εταιρίας . Το Δ.Σ. στο οποίο μπορούν να συμμετέχουν και οι μη μέτοχοι είναι πολύ σημαντικό όργανο γιατί αυτό προωθεί την πραγματοποίηση του εταιρικού σκοπού και εκτελεί εντός των δικών του αρμοδιοτήτων τις αποφάσεις της Γενικής Συνέλευσης . Οι ελεγκτές (δύο ελεγκτές ή ένας ορκωτός λογιστής που εκλέγονται από τη Γ.Σ.) ασκούν τον τακτικό έλεγχο που συνίσταται στην παρακολούθηση της λογιστικής και Διαχειριστικής κατάστασης της εταιρίας , στον έλεγχο του ισολογισμού , στην παράταση της Γ.Σ. και παροχή κάθε

πληροφορίας σχετικά με τον έλεγχο που πραγματοποίησαν. Επίσης, έχουν υποχρέωση να κάνουν τις αναγκαίες υποδείξεις προς τη Γ.Σ. και να αναφέρουν στον υπουργό εμπορίου περίπτωση παράβασης του νόμου ή του καταστατικού. Πέρα από τον τακτικό έλεγχο, ασκείται και έκτακτος, που διατάσσεται από τις δικαστικές αρχές ή με αίτηση των ενδιαφερόμενων (μετόχων, Χρηματιστηρίου και άλλα), όπως επίσης και κρατικός έλεγχος που ασκείται από το υπουργείο εμπορίου τόσο κατά την ίδρυση όσο και κατά τη λειτουργία της Α.Ε.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το ελληνικό δίκαιο προβλέπει και την ίδρυση μονοπρόσωπης Α.Ε. δηλαδή τη σύσταση Α.Ε. από ένα και μόνο πρόσωπο, φυσικό ή νομικό.

Στον όμιλο των Goody's Α.Ε. γίνονται συγκεντρώσεις αδειούχων (αδειούχος είναι ο διαχειριστής του καταστήματος) ανά τακτά χρονικά διαστήματα στο οποίο συμμετέχουν όλοι οι διευθυντές ή αδειούχοι όλων των καταστημάτων Goody's που συνήθως είναι μέτοχοι ή ιδιοκτήτες των καταστημάτων αυτών. Αυτές οι συγκεντρώσεις περιλαμβάνουν αποτελέσματα βαθμολογίας καταστημάτων που έχουν γίνει από τις επιθεωρήσεις, προβλήματα που μπορεί να έχουν προκύψει ανά χρονικά διαστήματα (π.χ. άσχημα περιστατικά κλοπής τσάντας, ναρκομανής, μεθυσμένος κ.α.)

Κάθε επιθεωρητής βαθμολογεί το κατάστημα όταν κάνει επιθεώρηση στην παράγωγη, στο προσωπικό και στην συμπεριφορά τους εάν ακολουθούν τις προδιαγραφές των προϊόντων, ελέγχει τους χώρους ως προς την καθαριότητα, ελέγχει τα βιβλία της επιχείρησης και γενικώς ελέγχει όλη την λειτουργία της επιχείρησης. Βαθμολογεί και ενημερώνει τον διευθυντή για τυχόν προβλήματα που μπορεί να υπάρξουν και στο τέλος τα παρουσιάζουν στις γενικές συγκεντρώσεις των αδειούχων. Σε αυτές τις συγκεντρώσεις κρίνονται όλοι οι διευθυντές των καταστημάτων και η ικανότητα τους να διοικούν μια επιχείρηση. Τα καταστήματα που έχουν πάρει την καλύτερη βαθμολογία επιβραβεύονται με ένα τίτλο ως το καλύτερο κατάστημα της χρονιάς και ένα χρηματικό έπαθλο το οποίο το μοιράζεται όλο το προσωπικό. Ενώ το κατάστημα που παίρνει την χειρότερη βαθμολογία αντικαταστούν τον διευθυντή τους με άλλον.

Επίσης μια φορά το χρόνο γίνεται συνέδριο στο οποίο συμμετέχουν όλοι οι διευθυντές και σύμβουλοι των καταστημάτων και όσοι μέτοχοι ενδιαφέρονται. Στο συνέδριο παρουσιάζονται προγράμματα μάρκετινγκ, νέα μηχανήματα, νέα προϊόντα και ότι νέο υπάρχει, γίνεται και γνωριμία μεταξύ των μετόχων. Το συνέδριο κρατάει μόνο δύο μέρες και γίνεται πάντα σε διαφορετικά μέρη της Ελλάδος (πότε στο ίδιο μέρος).

Επίσης υπάρχει πλήρης **υποστήριξη και κινητοποίηση** από την εταιρία.

4.5 Η φιλοσοφία της επιχείρησης

Ως φιλοσοφία κατανοείται γενικώς η προσπάθεια συνολικής κατανόησης της ύπαρξης του ατόμου, δηλαδή η κοσμοθεωρία του, και κατά κανόνα χρησιμοποιείται ως κατευθυντήριο φάρος της συμπεριφοράς του.

Η επιχειρησιακή φιλοσοφία αντικατοπτρίζει, κατά αντιστοιχία προς τον ορισμό αυτό, την εικόνα της επιχείρησης αναφορικά με τη θέση και την αποστολή της στην κοινωνία και στην οικονομία καθώς και τη σχέση της απέναντι στο άτομο.

Η επιχειρησιακή φιλοσοφία ως έκφραση των αξιών και των ηθικών προτύπων που ασπάζεται μια επιχείρηση συγκεκριμενοποιείται με την εταιρική κουλτούρα και την εταιρική ταυτότητα .

4.5.1) Εταιρική κουλτούρα (corporate culture)

Η σύλληψη της ιδέας της επιχειρησιακής κουλτούρας έχει αφετηρία το γεγονός ότι οι άνθρωποι αναζητούν στο περιβάλλον τους δυνατότητες ταύτισης τους με συγκεκριμένες ομάδες . Με άλλα λόγια , επιδιώκουν ικανοποίηση της ανάγκης να ανήκουν κάπου. Αξιοποιώντας τη διαπίστωση αυτή οι σύγχρονες επιχειρήσεις επιδιώκουν την πρόκληση , ανάπτυξη και αποδοχή από τους εργαζόμενους χαρακτηριστικών που τους υποβοηθούν να ταυτίζονται με την επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο διαμορφώνεται ένα σύνολο αξιών και προτύπων που χαρακτηρίζουν τις στάσεις , τη νοοτροπία ,τον προσανατολισμό και το πλαίσιο συμπεριφοράς που επηρεάζει τον τρόπο λήψης αποφάσεων και ανάληψης δράσης και είναι γνωστό ως εταιρική κουλτούρα (Bea/Haas,1995. σ.466). Η περιγραφή και η αξιολόγηση της εταιρικής κουλτούρας πραγματοποιείται με δείκτες που αποτελούν ένα σύστημα συμβόλων . Στοιχεία ενός τέτοιου συστήματος συμβόλων της επιχειρησιακής κουλτούρας μπορούν να αποτελέσουν (Bea/Haas, 1995,σ.467) :

✚ Οι τελετές και οι τελετουργίες (γιορτές , επέτειοι, αποχαιρετισμοί και άλλα) .

✚ Οι μύθοι και οι ιστορίες (για τους ιδρυτές , επιτυχίες και εμπόδια που ξεπεράστηκαν και άλλα) .

✚ Η επιχειρησιακή ατμόσφαιρα που βιώνουν οι εργαζόμενοι (επικοινωνία στον ενικό , συνέπεια , αξιοπιστία) .

✚ Οι ποικίλες παροχές (πρόσθετη ασφάλιση υγείας-γήρατος, σιγουριά για την εργασιακή θέση , συμμετοχή στη διοίκηση και/ ή στα κέρδη , παιδικός σταθμός και άλλα) .

Τα χαρακτηριστικά στοιχεία του συστήματος συμβόλων που προαναφέρθηκαν είναι προσανατολισμένα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της επιχείρησης (Hillebrecht ,1996, σ.721) .

Ο εσωτερικός προσανατολισμός στοχεύει στους εργαζόμενους και αποσκοπεί στη δημιουργία προϋποθέσεων που θα τους επιτρέπουν να ταυτίζονται με τους στόχους και τα προϊόντα της επιχείρησης . Με αυτό τον τρόπο αισθάνεται ο εργαζόμενος υπερήφανος που ανήκει στη συγκεκριμένη επιχείρηση και συνεπώς επιτυγχάνεται ένα υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τη δουλειά του.

Σύμφωνα με τους Steinmann/Schreyoegg (1997,σς620-1) πλεονεκτήματα του εσωτερικού προσανατολισμού της εταιρικής κουλτούρας αποτελούν : η ενίσχυση του δυναμικού απόδοσης , η μείωση της πολυπλοκότητας ανάμεσα στην επιχείρηση και στο περιβάλλον, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας , η ταχεία λήψη αποφάσεων λόγω της “κοινής γλώσσας ” που χρησιμοποιείται , οι περιορισμένες δαπάνες ελέγχου λόγω συμμετοχής των εμπλεκόμενων καθώς και υψηλό επίπεδο παρακίνησης , αφοσίωσης και ετοιμότητας για δράση των εργαζόμενων . Μειονεκτήματα αποτελεί η τάση εσωτερικού προσανατολισμού (περιχαράκωση και απομόνωση από το περιβάλλον) , η νωθρότητα αδράνεια και η παρεμπόδιση διαδικασιών αλλαγής , καθώς και η δυσκαμψία εξαιτίας “αόρατων” εμποδίων . Όλα αυτά τα μειονεκτήματα μπορούν μολαταύτα να αντιμετωπισθούν με κατάλληλες ενέργειες σε ικανοποιητικό βαθμό.

Ο **εξωτερικός** προσανατολισμός εστιάζει στους δυνητικά εργαζόμενους (οι οποίοι με αυτό τον τρόπο διευρύνουν τις δυνατότητες επιλογής εργοδότη) καθώς και στους πελάτες , προμηθευτές , συνδικάτα , κόμματα , κινήματα πολιτών μέσα μαζικής ενημέρωσης και λοιπούς πολλαπλασιαστές . Ο εξωτερικός προσανατολισμός αποσκοπεί στη βελτίωση της εικόνας (image) της επιχείρησης προς τα έξω και επιτυγχάνεται με την καθιέρωση της εταιρικής ταυτότητας .

4.5.2) Εταιρική ταυτότητα (corporate identity)

Η εταιρική ταυτότητα αποτελεί αυτοπροσδιορισμό μιας συγκεκριμένης επιχείρησης και εκδηλώνεται ως ενιαία εικόνα παρουσίασής της προς τα έξω . Το Μάνατζμεντ μιας συγκεκριμένης επιχείρησης οφείλει να καθιερώσει και να συντηρεί μια απaráμιλλη εικόνα της που θα της προσδίδει ταυτότητα και θα επιτρέπει στους εργαζόμενους και στην κοινωνία να την αντιλαμβάνονται ως προσωπικότητα . Η χαρακτηριστική προσωπικότητα μιας εταιρείας συμβάλλει ώστε- ιδιαίτερα σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού – η εταιρεία να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της . Με αυτό τον τρόπο προκύπτει ένα στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που υποβοηθεί την επιχείρηση στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Η δημιουργία της εταιρικής ταυτότητας επιτυγχάνεται με στρατηγικά μέτρα επικοινωνίας (corporate communication) , συμπεριφοράς , (corporate behavior) και εικόνας παρουσίασης (corporate design) , συμβολίζουν την ιδιαιτερότητα της εταιρικής κουλτούρας .

Τα στρατηγικά μέτρα **επικοινωνίας** αποβλέπουν στην ανάπτυξη συλλογικής συνείδησης ("εμείς") και περιλαμβάνουν δραστηριότητες διαμόρφωσης και παρουσίασης μιας σαφώς δομημένης εικόνας της επιχείρησης προς τα έξω (κοινωνία) αλλά και προς έσω (εργαζόμενοι) . Εργαλεία που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό είναι οι μηχανισμοί επιχειρησιακής επικοινωνίας , οι δημόσιες σχέσεις , η διαφήμιση και άλλα.

Τα στρατηγικά μέτρα **συμπεριφοράς** αποτελούν το σημαντικότερο εργαλείο και είναι επίσης προσανατολισμένα στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της επιχείρησης . Αφορούν σε συγκεκριμένες πολιτικές (πολιτική περιβάλλοντος, κοινωνική πολιτική , πολιτική πληροφόρησης), στο προσωπικό (ενιαίος τύπος συμπεριφοράς των εργαζομένων μεταξύ τους και προς τα έξω) και στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (τυλ δημοσίων σχέσεων , προβολής , συμπεριφορά προς τους δημοσιογράφους και άλλα) .

Τέλος, τα στρατηγικά μέτρα **εικόνας παρουσίασης** έχουν αντικείμενο την παρουσίαση ενιαίας οπτικής εικόνας της επιχείρησης προς τα έσω και προς τα έξω . Τα μέτρα αυτά περιλαμβάνουν :

- ✚ Γραφιστική διαμόρφωση της εικόνας (τυπογραφικό υλικό , υλικό παρουσίασης , καθιέρωση χρωμάτων , ενδυμασίας και άλλα) .

- ✚ Διαμόρφωση προϊόντος (συσκευασία πρακτική , χρήσιμη , οικολογική και άλλα) .

- ✚ Αρχιτεκτονική διαμόρφωση ("χτυπητή " -σύγχρονη εξωτερική αρχιτεκτονική γραμμή κτιρίων , εργονομική επίπλωση των χώρων εργασίας και άλλα) .

Η Goody's Ελευθέριο-Κορδελιό Α.Ε. επειδή ανήκει στον όμιλο των καταστημάτων Goody's Α.Ε. έχει και μια εταιρική ταυτότητα και μια εταιρική

κουλτούρα που την κάνει να είναι πιο ανταγωνιστική σε σχέση με άλλα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης .

4.5.3) Στρατηγικός σχεδιασμός –Λειτουργικός προγραμματισμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός , αποτελεί το πλαίσιο προσανατολισμού για τη λήψη κεντρικών αποφάσεων , αποστολή του λειτουργικού προγράμματος είναι η εξασφάλιση προσανατολισμού για την τρέχουσα δουλειά . Το λειτουργικό πρόγραμμα αποτελεί με άλλα λόγια οδηγό για τις ημερήσιες , εβδομαδιαίες , μηνιαίες και ετήσιες δραστηριότητες ενός στελέχους. Παλαιότερα , πολύ συχνά εχρησιμοποιούντο εναλλακτικά οι όροι βραχυπρόθεσμος αντί λειτουργικός και μακροπρόθεσμος αντί στρατηγικός προγραμματισμός . Η διάκριση όμως αυτή αποδεικνύεται στη σύγχρονη καθημερινή πρακτική μεγάλων επιχειρήσεων ανεπαρκής , καθώς είναι δυνατόν ένα στρατηγικό πρόγραμμα να υλοποιηθεί βραχυπρόθεσμα χωρίς κατ' ελαχίστο να εμφανίζει τα χαρακτηριστικά ενός λειτουργικού προγράμματος (π.χ. η εξαγορά μιας επιχείρησης αποτελεί στρατηγική πράξη που μπορεί να έχει αιφνίδιο χαρακτήρα) . Αυτός είναι και ο λόγος που επέβαλε τη διάκριση σε Στρατηγικό Σχεδιασμό και Λειτουργικό Προγραμματισμό.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός (άνω των 3-4 ετών) περιλαμβάνει προγράμματα που αποτελούν γενική διατύπωση των στόχων και δεν αναφέρεται σε λεπτομέρειες γιατί αυτές κατά κανόνα συνδέονται με αβεβαιότητα .

Ο λειτουργικός προγραμματισμός περιλαμβάνει τα τακτικά (μεσοπρόθεσμα) προγράμματα και τα προγράμματα δράσης (βραχυπρόθεσμα) .

Τα τακτικά προγράμματα έχουν ορίζοντα από 1 μέχρι 3-4 χρόνια και αποτελούν επιμέρους φάσεις μιας στρατηγικής . Έτσι , είναι δυνατόν η στρατηγική ενέργεια εισαγωγή του νέου προϊόντος χ από το έτος ν να ανατεθεί στο αντίστοιχο επιχειρησιακό τομέα και να προκαλέσει αλυσιδωτά επιμέρους βήματα , όπως : χρηματοδότηση, επένδυση, διάθεση προσωπικού, προγραμματισμός ποσοτήτων και άλλα. Αποστολή του τακτικού Προγράμματος είναι η προοδευτικά συντελούμενη συγκεκριμενοποίηση , ανάλυση και μετατροπή των μακροπρόθεσμων στόχων σε μεσοπρόθεσμων στόχων σε μεσοπρόθεσμα προγράμματα των μεμονωμένων επιχειρησιακών τομέων (λειτουργίες ή αντικείμενα) . Όπως επίσης και η έγκυρη εξασφάλιση των απαραίτητων μέσων , καθώς και η επιμέλεια για την ορθή χρησιμοποίηση τους προς επίτευξη των στόχων . Ως σπουδαιότερη αποστολή των μεσοπρόθεσμων προγραμμάτων θεωρείται ο επιμελής συντονισμός των σημαντικών λειτουργικών τομέων της Επιχείρησης.

Στο πλαίσιο της διαδικασίας αυτής και με στόχο τη σωστή αξιοποίηση των περιορισμένων πόρων γίνεται απαραίτητη η ανάλυση των δραστηριοτήτων του τακτικού προγράμματος με την κατάστρωση βαθμιαία αναλυτικότερων βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων δράσης (προϋπολογισμών) σε όλους τους λειτουργικούς τομείς (Berschin,1985, σς182-192) . Για κάθε χρόνο μπορούν να συμπυκνώνονται τα επί μέρους προγράμματα , σε πραγματικούς ισολογισμούς και αναλύσεις κερδών και ζημιών . Τα προγράμματα δράσης συνδέονται άρρηκτα με τις επίκαιρες ανάγκες (π.χ. εφοδιασμός της Επιχείρησης με κεφάλαιο, προσωπικό, υλικά) και γι' αυτό πρέπει να προσανατολίζονται στον αντίστοιχο λειτουργικό τομέα της Επιχείρησης . Αυτή η αναγκαιότητα προσαρμογής του βραχυπρόθεσμου

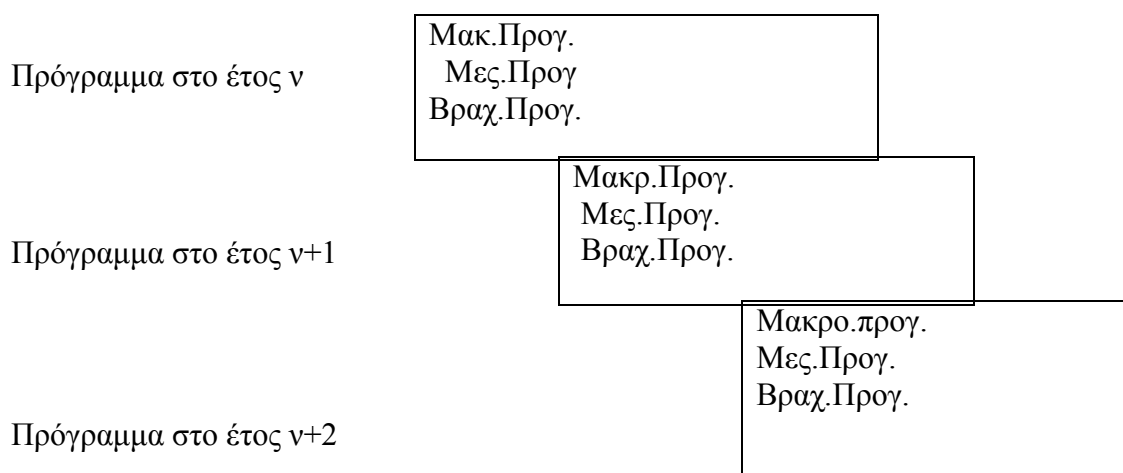
προγράμματος δράσης στον ασθενέστερο τομέα , είναι γνωστή ως "ισορροπητικός νόμος του προγραμματισμού" .

Χαρακτηριστικά	Στρατηγικός Σχεδιασμός	Λειτουργικός προγραμματισμός	
		Τακτικός Προγραμματισμός	Προγραμματισμός δράσης
1.Ιεραρχικό επίπεδο	Κέντρο βάρους το ανώτατο Μάνατζμεντ	Ανώτατο και μεσαίο	Μεσαίο και κατώτερο
2. Αβεβαιότητα	Σημαντικά μεγαλύτερη	Μικρότερη	Μικρή
3.Είδος των προβλημάτων	Συνήθως μη δομημένα (π.χ.καινοτομίες σε νέα προϊόντα)	Σχετικά δομημένα και συχνά επαναλαμβανόμενα (π.χ. επενδύσεις)	Μη δομημένα (βελτιστοποίηση της απόδοσης)
4..Χρονικός ορίζοντας	Μακροπρόθεσμος (άνω των 3-4 χρόνων)	Μεσοπρόθεσμος (μέχρι 3-4)	Βραχυπρόθεσμος (μέχρι 1 χρόνο)
5. Προέλευση πληροφοριών	Πρωτίστως από το εξωτερικό περιβάλλον	Πρωτίστως από το εσωτερικό περιβάλλον	Από το εσωτερικό περιβάλλον
6. Εύρος εναλλακτικών λύσεων	Ευρύ εναλλακτικών λύσεων	Περιορισμένο φάσμα εναλλακτικών λύσεων	Χωρίς εναλλακτικές λύσεις
7. Εμβέλεια προβληματισμού	Επικέντρωση σε μεμονωμένους σημαντικούς προβληματισμούς	Περιλαμβάνει όλους τους λειτουργικούς τομείς και τους συνενώνει σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο	Αφορά μεμονωμένους λειτουργικούς τομείς
8. Βαθμός λεπτομέρειας	Γενικού και όχι λεπτομερειακού χαρακτήρα	Σχετικά υψηλός	Πολύ λεπτομερής
9. Βαθμός κινδύνου	Μεγάλος	Μέτριος	Μικρός
10. Ευελιξία (ικανότητα προσαρμογής του προγ/τος)	Πολύ μεγάλη	Μέτρια μέχρι μεγάλη	Μικρή έως ανύπαρκτη
11. Αναθεώρηση	Ανά πενταετία ή ανάλογα με τις ανάγκες	Ετησίως	Μηνιαίως

Πηγή:Woehe,1975,σ.130

Τα προγράμματα είναι αναγκαίο να αναθεωρούνται κάθε χρόνο και να προσαρμόζονται στο εκάστοτε επίκαιρο επίπεδο πληροφόρησης . Παράλληλα ,

επιβάλλεται η προβολή του βραχυπρόθεσμου λειτουργικού προγράμματος κατά ένα χρόνο , έτσι ώστε με την αρχή εκάστου έτους να υφίσταται ένα συνολικό πλήρες πενταετές πρόγραμμα . Ένα τέτοιο σύστημα προγραμματισμού , γνωστό και ως "Κυλιόμενος Προγραμματισμός " (βλ. σχήμα) σημαίνει με άλλα λόγια ότι ενώ το Πρόγραμμα παραμένει δεσμευτικό όσο αφορά τους προσανατολισμούς και τους στόχους του , υπόκειται κατά τη διάρκεια της πορείας του σε περιοδικές αναπροσαρμογές που γίνονται αναγκαίες από τις απρόβλεπτες αιφνίδιες αλλαγές στο περιβάλλον της επιχείρησης .



Πηγή: Τερζίδης ,2004, σ.71

4.6 Οργάνωση

Η Οργάνωση αποτελεί συστατικό στοιχείο του στρατηγικού Μάνατζμεντ και υπηρετεί την επίτευξη και εξασφάλιση των στρατηγικών στόχων. Παράλληλα η ίδια η οργάνωση εξαρτάται από το σύστημα στόχων της επιχείρησης καθώς και από το εσωτερικό και εξωτερικό πλαίσιο συνθηκών . Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον επηρεάζουν στην οργάνωση και την οδηγούν στις αναγκαίες κατάλληλες προσαρμογές .

Η στρατηγική σημασία της οργάνωσης μπορεί να γίνει εμφανής , εφ'όσον διασαφηνισθούν οι σχέσεις της με τα λοιπά στοιχεία του στρατηγικού Μάνατζμεντ καθώς και ο ρόλος της για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης {Scholz, 1977}. Καθώς η οργάνωση αποτελεί ένα φαινόμενο με πολλές πτυχές, κρίνεται απαραίτητο να προσδιορισθεί προηγουμένως η έννοια και το περιεχόμενο της.

Ο όρος που αποδίδει τη διοικητική λειτουργία "Οργάνωση " έχει διττή σημασία και εκφράζει:

1. τη δραστηριότητα που ασκεί αυτός που οργανώνει και
2. το αποτέλεσμα αυτής της δραστηριότητας , το οποίο αποτελεί ένα πλήρες οργανωτικό σύστημα (οικονομικό οργανισμό ή επιχείρηση) .

Από την πλειάδα ποικίλων εννοιολογικών προσεγγίσεων του όρου Οργάνωση , μια διαπίστωση προκύπτει με σαφήνεια : η επιχείρηση για να επιτύχει τους σκοπούς και τους στόχους της πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει αγαθά και ή υπηρεσίες , σε τιμές συμφέρουσες για τον αγοραστή , υπό όρους που θα τον ικανοποιούν

απόλυτα (ποιότητα , έγκαιρη παράδοση και άλλα.) και που θα κατασκευάζονται και ή παρέχονται από εργαζόμενους ,οι οποίοι κάνουν με ευχαρίστηση τη δουλειά τους .

Κατά κανόνα , το πλήθος των εργασιών που είναι απαραίτητο να εκτελεστούν σε μια επιχείρηση , προκείμενου να εκπληρωθούν οι σκοποί και οι στόχοι που θέτουν οι φορείς της , είναι τόσο μεγάλο και ανομοιογενές , ώστε να γίνεται απαραίτητη η ταυτόχρονη δράση πολλών ατόμων που θα εκτελούν ποικίλες δραστηριότητες .

Γίνονται, λοιπόν, αναπόφευκτες δύο ενέργειες :

A) Τα έργα (σκοποί-καθήκοντα) που πρέπει να εκτελεστούν από την επιχείρηση επιβάλλεται να διαιρεθούν (κατάτμηση) σε επιμέρους εργασίες (υπόεργα) και να διανεμηθούν (κατανομή) σε διάφορους φορείς καθηκόντων (εργαζόμενους) ώστε η διαχείριση τους να είναι ευχερής . Αυτή η ενέργεια είναι γνωστή ως "Έξειδίκευση" (Διαφοροποίηση) .

B) Οι επιμέρους εργασίες και οι φορείς τους πρέπει να συντονισθούν μεταξύ τους και οι αποδόσεις που προκύπτουν από τους μεμονωμένους φορείς καθηκόντων να επανασυσταθούν σε μια συνολική απόδοση . αυτή η ενέργεια είναι γνωστή ως "Συντονισμός" (Ολοκλήρωση).

Τα παραπάνω μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η οργάνωση ως αποτέλεσμα δραστηριοτήτων προς εκπλήρωση των σκοπών και επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης αποτελεί ένα σχεδιασμένο σύστημα τυπικών κανόνων , οι οποίοι :

- Διαρθρώνουν τις σχέσεις εργασίας μεταξύ των μελών του κοινωνικοοικονομικού συστήματος "επιχείρηση" ,
- Προσανατολίζουν τις δραστηριότητές τους στην εκπλήρωση των σκοπών και των στόχων ,
- Ρυθμίζουν τη χρησιμοποίηση των διαθεσίμων πόρων και την επεξεργασία των πληροφοριών .

Πρέπει στο σημείο αυτό να διευκρινισθεί ότι ο χαρακτήρας της οργάνωσης ως συστήματος "τυπικών κανόνων" υποδηλώνει πως πρόκειται για μέτρα που αποβλέπουν στην επίτευξη ρυθμίσεων διάρκειας , δεδομένου ότι κάθε επιδίωξη επιβολής τάξης προϋποθέτει τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου βαθμού σταθερότητας. Αυτό σημαίνει ότι η οργάνωση εκτείνεται σε τέτοιου είδους συμβάντα μέσα στην επιχείρηση , τα οποία επαναλαμβάνονται πάντα με τον ίδιο ή παρόμοιο τρόπο. Το γεγονός αυτό, οδήγησε τον Gutenberg στη διατύπωση της "αρχής της υποκατάστασης στην οργάνωση" , σύμφωνα με την οποία , η εμφάνιση αυξανόμενης ομοιομορφίας και περιοδικότητας πραγματικών περιστατικών οδηγεί στην αντικατάσταση κανόνων που διατυπώθηκαν για ειδικές περιπτώσεις από άλλους που έχουν γενική ισχύ.

Αυτό, βέβαια, δεν πρέπει να οδηγήσει στο απατηλό συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή συγκρότηση περιορίζεται μόνο σε διαρκή καθήκοντα που επαναλαμβάνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Γιατί, ανάλογα με το βαθμό αξιοπιστίας των προβλέψεων και τη δυνατότητα προηγούμενου προσδιορισμού των οργανωτικών απαιτήσεων , μπορούν να υποστούν συνολική ρύθμιση ακόμη και καθήκοντα που διατυπώθηκαν για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων ειδικών περιστατικών. Αυτό συμβαίνει γιατί για μερικά από αυτά τα καθήκοντα είναι πιθανό το παραπάνω κριτήριο της περιοδικότητας να εμφανισθεί με μικρή ή μεγάλη

συχνότητα (π.χ. πρόβλεψη σεισμών , πλημμυρών, φυσικών καταστροφών, πολέμων κ.α.)

Δεν πρέπει, μολαταύτα , να μας διαφεύγει το γεγονός ότι ανάμεσα στις ακραίες περιπτώσεις οργανωτικής διάρθρωσης από τη μια και προπαρασκευής λύσεων για ειδικές περιπτώσεις (διευθέτηση κρίσεων) από την άλλη , υπάρχει ένα πεδίο αυτοσχεδιασμού που προκύπτει από την αιφνίδια πίεση για δράση και έχει προσωρινό χαρακτήρα. Η απάντηση στο ερώτημα προσδιορισμού του επιπέδου ισορροπίας –μεταξύ σταθερότητας (ρυθμίσεων διάρκειας) και ευελιξίας (δημιουργίας δυνατοτήτων για βραχυπρόθεσμες διευθετήσεις) – εξαρτάται από το βαθμό βελτιστοποίησης των οργανωτικών ρυθμίσεων και του αυτοσχεδιασμού. Στο βαθμό που αυτό δεν επιτυγχάνεται , η επιχείρηση εμφανίζει συμπτώματα διατάραξης της οργανωσιακής ισορροπίας της. Χαρακτηριστικά τέτοιας ανισορροπίας αποτελούν :

- A) η έλλειψη οργάνωσης ,(έχουμε μια δύσκαπτη)
- B) η υπέρμετρη οργάνωση (υπεροργάνωση), και(πιο πολύ κανόνες από ότι χρειάζονται)
- Γ) η σχετική έλλειψη οργάνωσης (υποοργάνωση), (λιγότερες κανόνες,ευέλεκτη)

Το άριστο μέτρο επιτυγχάνεται με εξορθολογισμό της δομής που οδηγεί στην πληρέστερη εφαρμογή της βασικής οικονομικής αρχής και εξασφαλίζει τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

4.6 1)Δομικά στοιχεία της τυπικής οργάνωσης

Ως δομικά στοιχεία της τυπικής οργάνωσης χαρακτηρίζουμε τα ελαχιστότατα αφηρημένα συστατικά στοιχεία από τα οποία μπορεί να προκύψει η οργανωτική διάρθρωση μιας επιχείρησης . Με τη βοήθεια αυτών των στοιχείων επιτυγχάνεται τυποποίηση των προσδοκιών συμπεριφοράς , οι οποίες αποτελούν και το ουσιώδες χαρακτηριστικό των οργανωτικών ρυθμίσεων .

Τα σπουδαιότερα τυπικά στοιχεία είναι οι σκοποί-καθήκοντα , οι φορείς καθηκόντων, η θέση, το τμήμα και η ηγετική θέση, καθώς επίσης και ο τρόπος με τον οποίο οι θέσεις συνδέονται μεταξύ τους.

4.6.2)Σκοποί-καθήκοντα, φορείς καθηκόντων

Από τους σκοπούς της επιχείρησης , οι οποίοι συγκεκριμενοποιούνται στις λειτουργίες που ασκεί ή καλείται να ασκήσει η επιχείρηση για το περιβάλλον της, προκύπτουν οι σκοποί-καθήκοντα και οι επιμέρους σκοποί-καθήκοντα , οι οποίοι αποτελούν αφετηρία κάθε οργανωτικού προβλήματος.

Ο σκοπός-καθήκον πρέπει, λοιπόν, να κατανοηθεί ως ένα ή αναγκαίο επιθυμητό αποτέλεσμα. Στη δυναμική του μορφή ένας σκοπός-καθήκον περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες (εργασίες), που είναι απαραίτητο να εκτελεσθούν για να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα . Τέτοιες δραστηριότητες αποτελούν , προκειμένου για διαδικασίες φυσικής επεξεργασίας : η μετακίνηση ή η μεταφορά αντικειμένων ή εξαρτημάτων , η συναρμολόγησή τους, η συσκευασία τους, η ταξινόμησή τους και άλλα., ενώ για τις διαδικασίες επικοινωνίας και επεξεργασίας πληροφοριών : η συλλογή και αρχειοθέτηση δεδομένων , η επεξεργασία τους , η αξιολόγησή τους , η αξιοποίηση τους και άλλα.

Ως φορείς σκοπών-καθηκόντων (εργαζόμενοι) χαρακτηρίζονται εκείνα τα υποκείμενα της επιχείρησης, στα οποία μπορεί να μεταβιβασθεί μια οριοθετημένη ποσότητα (εργασίες).

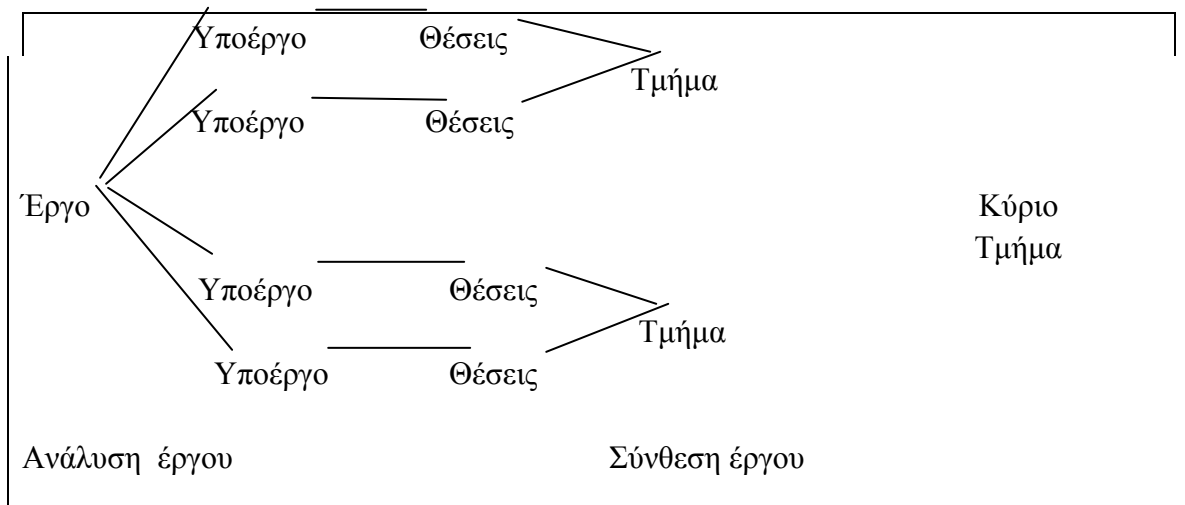
4.6.3)Θέση, τμήμα ,ηγετική θέση

Η οργανωτική θέση αποτελεί στοιχειώδη οργανωτική διαίρεση της επιχείρησης σε επιμέρους σκοπούς-καθήκοντα (έργα) που είναι αυστηρά οριοθετημένα και μπορούν να εκτελεσθούν από ένα πρόσωπο (ή ομάδα προσώπων) , αφού ληφθούν υπόψη οι ποσοτικές και οι ποιοτικές δυνατότητες απόδοσης του. Αποτελεί , συνεπώς, νοητή δομική ενότητα που δεν είναι ταυτόσημη με το φυσικό χώρο μιας θέσης εργασίας παρά το γεγονός ότι, κατά κανόνα , ένας τέτοιος χώρος ανήκει σε μια θέση. Για το λόγο αυτό η οργανωτική θέση αποτελεί συνδυασμό ενός πλέγματος σκοπών-καθηκόντων (εργασιών) και των απαραίτητων προς εκτέλεση τους αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

Όπως ήδη προαναφέρθηκε το σύστημα "επιχείρηση" αποτελείται από υποσυστήματα. Το καθένα από αυτά επιτελεί συγκεκριμένο έργο (σκοπό) . Τα υποσυστήματα αυτά μπορούν με τη σειρά τους να διαιρεθούν στις ελαχιστότατες μονάδες, δηλαδή στα στοιχεία του συστήματος (εργαζόμενος , συνδυασμός εργαζομένων-μηχανών). Αυτές οι μονάδες χαρακτηρίζονται ως "θέσεις".

Δεδομένου ότι πολλές θέσεις που ανήκουν στο ίδιο επίπεδο σπάνια μπορούν να οδηγήσουν σε συντονισμένες αποδόσεις , είναι δυνατόν πολλές θέσεις που επιτελούν ομοειδείς ή άμεσα αλληλοεξαρτώμενους σκοπούς-καθήκοντα να συγκροτήσουν από κοινού μια ομάδα ονομαζόμενη τμήμα ή τομέα. Στον κάτοχο μιας από τις θέσεις που συγκροτούν το τμήμα ανατίθεται η δραστηριότητα συντονισμού των υπολοίπων θέσεων . Μια τέτοια θέση που χαρακτηρίζεται από την αρμοδιότητα λήψης αποφάσεων και από το δικαίωμα του κατόχου της να δίνει σε κατόχους άλλων θέσεων εντολές , τις οποίες αυτοί υποχρεούνται να εκτελέσουν , ονομάζεται ηγετική θέση ή βαθμίδα .

Η συνένωση περισσότερων τμημάτων οδηγεί στη δημιουργία των κύριων τμημάτων με τα οποία ολοκληρώνεται το συνολικό δομικό πλέγμα της επιχείρησης και παριστάνεται με τη βοήθεια ενός οργανογράμματος. Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται η αιτιώδης σχέση σκοπός-καθήκον (έργο) – κύριο τμήμα.



Πηγή: Schreyoegg. 1996, σ.124

Όραμα- ο ιδιοκτήτης

Σκοποί- της επιχείρησης

Στόχοι- ο ιδιοκτήτης, η διοίκηση, όλοι όσοι έχουν οικονομικό όφελος

Σε επιχειρήσεις που μπορούν να επιτελέσουν τους σκοπούς τους με ένα μικρό αριθμό φορέων έργων (εργαζομένων) είναι εύκολο να συντονισθεί η δραστηριότητα όλων των εργαζομένων από ένα άτομο (π.χ. από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης). Στην περίπτωση αυτή διαπιστώνουμε εύκολα, ότι ουσιαστικά η επιχείρηση αποτελείται από ένα μόνο τμήμα και η οργανωτική δομή της συγκροτείται από δύο επίπεδα.

Εφ'όσον η αποτελεσματική εκπλήρωση των επιμέρους έργων απαιτεί ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων, είναι απαραίτητο εξ αιτίας της περιορισμένης χωρητικότητας των ηγετικών θέσεων, να σχηματισθούν επιπλέον συντονιστικές θέσεις και κατ'επέκταση νέα τμήματα. Με αυτόν τον τρόπο προκύπτει ένα σύστημα τμημάτων (οργανωτική δομή) με περισσότερα από δύο επίπεδα .

4.6.4)Σύνδεση των θέσεων μεταξύ τους

Όπως είδαμε προηγουμένως, οι θέσεις εκπληρώνουν μόνο επιμέρους σκοπούς-καθήκοντα . Η μεταξύ τους συνεργασία και συντονισμός απαιτούν απαραίτητως αμοιβαία επαφή. Αυτή πραγματοποιείται μέσω οδών επικοινωνίας, που συνδέουν τις υπό συντονισμό θέσεις. Η οδός επικοινωνίας αποτελεί δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ φορέων έργων καθώς μέσα από αυτήν μεταβιβάζονται αντικείμενα εργασίας ή πληροφορίες .

Αναφορικά με τα αντικείμενα εργασίας οι οδοί επικοινωνίας διακρίνονται με βάση τα χαρακτηριστικά "κατεύθυνση" και "βαθμός διάρκειας της δόμησης". Το πρώτο κριτήριο χαρακτηρίζει οριζόντιες και κάθετες οδούς μεταφοράς , το δεύτερο μη καθορισμένες, βραχυπρόθεσμα καθορισμένες και διαρκώς καθορισμένες οδούς μεταφοράς.

Αναφορικά με το σύστημα πληροφοριών που έχει τη σοβαρότατη αποστολή του συντονισμού των θέσεων , διακρίνουμε διάφορες οδούς επικοινωνίας , ήτοι:

A) Οδούς απλής γνωστοποίησης που αποβλέπουν στην αμοιβαία πληροφόρηση.

B) Οδούς πληροφόρησης , αντίστοιχες προς το σκοπό της επικοινωνίας και τις αποφάσεις που πρόκειται να ληφθούν. Αυτές είναι:

Η πληροφοριοδοτική επικοινωνία: όταν μεταβιβάζονται πληροφορίες μεταξύ δύο φορέων έργων και όταν ο δέκτης λαμβάνει μια απόφαση με βάση τις πληροφορίες αυτές,

Η εντέλλουσα επικοινωνία :όταν προϋπάρχει μια απόφαση της ηγετικής θέσης , η δε μεταβιβαζόμενη πληροφορία αποτελεί εντολή προς τον παραλήπτη, και

Η επικοινωνία προς διαμόρφωση βούλησης : όταν ένα σύνολο θέσεων πρέπει να λάβει μια απόφαση (π.χ. συμβούλιο λήψης αποφάσεων).

Ακόμη, μπορεί να γίνει διάκριση μεταξύ άμεσων και έμμεσων οδών επικοινωνίας και επίσης μεταξύ κάθετων, οριζόντιων και διαγωνίων οδών επικοινωνίας .

4.6.5) Άτυπη οργάνωση

Η έννοια της οργάνωσης , όπως ορίστηκε παραπάνω , εμπεριέχει επιδιωκόμενες , συνειδητά διαμορφωμένες σχέσεις μεταξύ καθηκόντων, φορέων καθηκόντων (εργαζομένων) και μέσων , και συνιστά τη λεγόμενη τυπική ή επίσημη οργάνωση. Θα αποτελούσε παράλειψη αν στο σημείο αυτό αποφεύγαμε να αναφερθούμε στο γεγονός ότι σε κάθε τυπική οργάνωση προκύπτουν ομάδες που συγκροτούν τις επονομαζόμενες άτυπες οργανώσεις. Οι άτυπες οργανώσεις αποτελούν σχέσεις μεταξύ φορέων καθηκόντων , οι οποίες ούτε σχεδιάστηκαν , ούτε επιδιώχθηκαν συνειδητά . Αυτό σημαίνει, ότι δεν είναι αποτέλεσμα οργανωτικών ενεργειών και, συνεπώς, δεν συνιστούν υποχρεωτικούς κανόνες τους οποίους επέβαλε η ιεραρχική εξουσία.

Καθώς η άτυπη οργάνωση δεν επιδιώκεται συνειδητά , οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η δημιουργία της προϋποθέτει απαραίτητως την ύπαρξη μιας τυπικής οργάνωσης.

Όσο βέβαιο είναι ότι η άτυπη οργάνωση προϋποθέτει την ύπαρξη τυπικής οργάνωσης, τόσο είναι επίσης βέβαιο ότι η άτυπη επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την τυπική οργάνωση. Για το λόγο αυτό και παρά το γεγονός ότι επικεντρώνουμε το ενδιαφέρον μας στη τυπική οργάνωση, γίνεται αναπόφευκτο να συμπεριλάβουμε στην παρούσα ανάλυση και εκείνα τα στοιχεία της άτυπης που αναγκαστικά παρεισφύουν στην τυπική οργάνωση.

4.6.6) Η οργάνωση ως εφαρμοσμένη επιστήμη

Όπως προαναφέρθηκε , το αποτέλεσμα της οργάνωσης αποτελεί μια αποτελεσματική συναρμογή , που επιδιώκει την εκπλήρωση σκοπών και στόχων.

Οι ρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο επιδίωξης ισορροπίας στην οργάνωση πρέπει να γίνονται με τέτοιο τρόπο, ώστε τα περιθώρια ελευθερίας δράσης των φορέων καθηκόντων τους εξασφαλίζουν τη δυνατότητα ανάπτυξης της προσωπικότητας και της δημιουργικής απασχόλησής τους.

Η διερεύνηση των προβλημάτων αυτών έχει τόσο θεωρητικό όσο και πρακτικό χαρακτήρα. Ενώ η θεωρία της οργάνωσης επιχειρεί να αναζητήσει ερμηνείες στις υποθέσεις ύπαρξης αιτιολογικών σχέσεων μεταξύ των στοιχείων του συστήματος , η εφαρμοσμένη επιστήμη της οργάνωσης ασχολείται με την τεχνολογική εφαρμογή της θεωρίας. Υπό την προϋπόθεση , λοιπόν, της ύπαρξης νομοταλειών η πρακτική σημασία της οργάνωσης συνίσταται στη δυνατότητα πρόγνωσης και συνεπώς πρόληψης των συνεπειών από τη δράση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί όχι μόνο να θέσει το ερώτημα: ποιες συνέπειες μπορεί να έχει ένα οργανωτικό μέτρο που ήδη υλοποιήθηκε , αλλά κατά το παρόμοιο τρόπο στηριζόμενος σε μια θεωρία μπορεί να αναλογισθεί ποιες επιδράσεις θα είχε ένα μέτρο αν αποφάσιζε να το εφαρμόσει , ώστε στη συνέχεια να αποφασίσει αν θα το εφαρμόσει ή όχι.

{ Από το βιβλίο Μανιάτζμεντ Στρατηγική Προσέγγιση }

4.6.7) Αποτύπωση της οργάνωσης

Η οργάνωση μιας επιχείρησης μπορεί να αποτυπωθεί τόσο διαγραμματικά όσο και περιγραφικά. Το οργανόγραμμα είναι το πιο συνηθισμένο εργαλείο διαγραμματικής απεικόνισης της οργανωτικής δομής. Αποτελεί γραπτή τεκμηρίωση των θέσεων (τμημάτων και κυρίων τμημάτων) και αποτυπώνει:

- Την ιεραρχική διάταξη των επιχειρησιακών ενοτήτων .
- Τα κανάλια επικοινωνίας και κατ'επέκταση τις αρμοδιότητες εντολών.
- Το σύστημα οργάνωσης (γραμμικό, επιτελικό, λειτουργικό).
- Τη μορφή εξειδίκευσης (λειτουργική ή κατ'αντικείμενο) .
- Την κατανομή έργων στις θέσεις εργασίας.

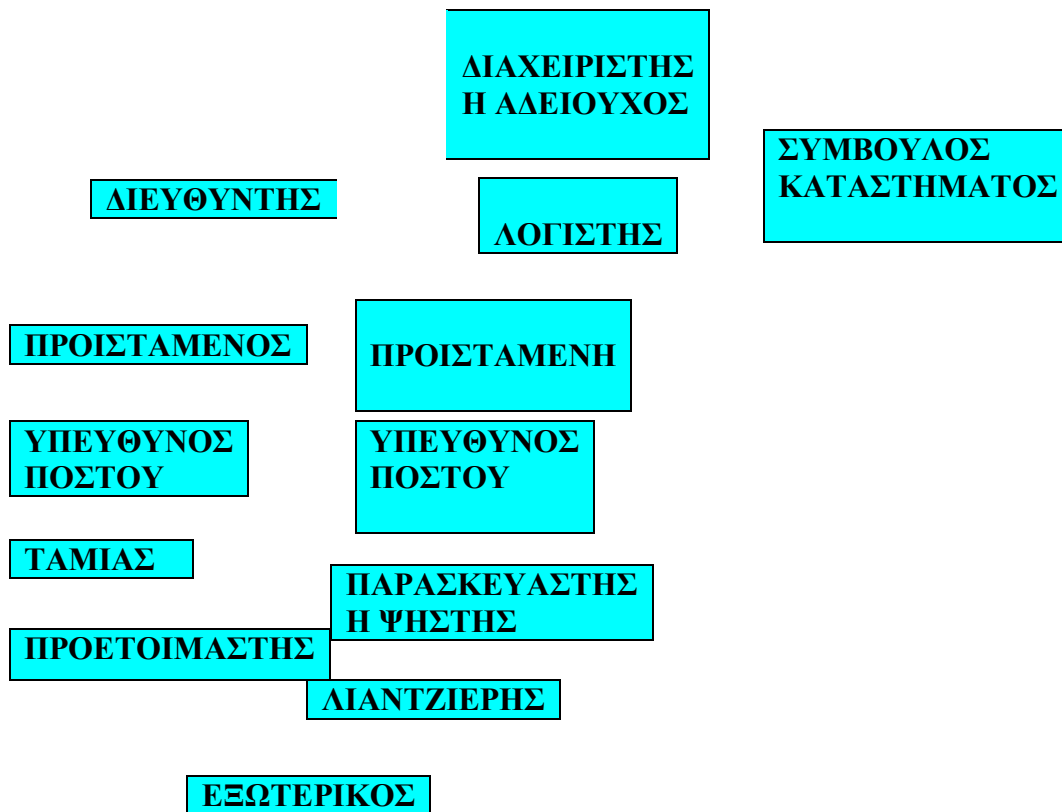
Η Goody's χρησιμοποιεί την τμηματοποίηση κατά λειτουργίες (Functional organization). Αποτελεί την πλέον συνηθισμένη μορφή τμηματοποίησης και βασίζεται στην ομαδοποίηση συγγενών δραστηριοτήτων με γνώμονα το κριτήριο λειτουργίες . Η τμηματοποίηση της μορφής αυτής χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι στους κατόχους λειτουργικών ηγετικών θέσεων παραχωρούνται αυξημένες εξουσίες, καθώς αυτές αποτελούν σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση σκοπών-στόχων , αλλά και για την πρόληψη φαινομένων δυσλειτουργίας (π.χ. οφειλόμενης στην επιρροή των επιτελικών στελεχών).

Στο τρίτο επίπεδο η ομαδοποίηση γίνεται, κατά κανόνα , με βάση το κριτήριο "αντικείμενα".

Η τμηματοποίηση κατά λειτουργίες εμφανίζει τα πλεονεκτήματα της επαγγελματικής εξειδίκευσης και αξιοποιεί πλήρως τις ικανότητες των λειτουργικών στελεχών (π.χ. πωλήσεων, χρηματοδότησης κ.α.). Αυτοί, μάλιστα , είναι και οι κύριοι λόγοι που η τμηματοποίηση κατά λειτουργίες αποτελούσε κατά το παρελθόν την επικρατούσα μορφή τμηματοποίησης και εξακολουθεί ακόμη και σήμερα να εφαρμόζεται με επιτυχία από μικρομεσαίες , κυρίως , επιχειρήσεις.



ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΗΣ GOODY'S ΕΛΕΥΘΕΡΙΟ-ΚΟΡΔΕΛΙΟ



Διαχειριστής είναι αυτός που ασχολείται με την διαχείριση του καταστήματος . Μπορεί να είναι ένας από τους μετόχους ή μεγαλομέτοχος της εταιρείας. Είναι αυτός που διαχειρίζεται τα χρήματα για λογαριασμό του καταστήματος. Επίσης είναι υπεύθυνος για τον εξοπλισμό του καταστήματος (π.χ. για την αγορά κάποιου μηχανήματος) με άλλα λόγια αποφασίζει για κάθε επένδυση του καταστήματος. Ο διαχειριστής δεν εργάζεται ποτέ και είναι υπεύθυνος πάντα για τις τελικές αποφάσεις της εταιρείας.

Ο Διευθυντής είναι ο υπεύθυνος για όλη την λειτουργία του καταστήματος. Είναι αυτός που κάνει τις προσλήψεις και απολύσεις, πηγαίνει στην επιθεώρηση εργασίας, βγάζει το εβδομαδιαίο πρόγραμμα προσωπικού, είναι υπεύθυνος για την τήρηση του ωραρίου του προσωπικού και γενικά για την συμπεριφορά του. Μια φορά το μήνα κάνει συγκεντρώσεις προσωπικού και συζητάνε όλοι μαζί για διάφορα θέματα που μπορεί να έχουν προκύψει μέσα στο μήνα προσπαθώντας να βρουν λύσεις όλοι μαζί (π.χ. παραπόνα των γειτόνων λόγω υπερβολικού θορύβου την ώρα του κλεισίματος του καταστήματος). Γενικά ο Διευθυντής είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του καταστήματος.

Σύμβουλος του καταστήματος είναι αυτός που συμβουλεύει το κατάστημα για οποιαδήποτε σοβαρά προβλήματα που μπορεί να υπάρξουν (π.χ. κάνει τον μεσάζων). Βρίσκει λύσεις μαζί με το Διευθυντή και περισσότερο ασχολείται με το μάρκετινγκ του καταστήματος. Μπορεί μόνο να προτείνει λύσεις στον διαχειριστή ή στο διευθυντή και δεν μπορεί να πάρει μόνους του αποφάσεις για το κατάστημα.

Λογιστής είναι αυτός που μεταφράζει τα οικονομικά γεγονότα μιας εταιρείας και τα παρουσιάζει στους ενδιαφερόμενους ώστε να ληφθούν κάποιες αποφάσεις .Είναι εξωτερικός λογιστής δηλαδή κρατάει και άλλων επιχειρήσεων. Ο λογιστής για την

Goody's A.E. τηρεί Γ' κατηγορίας βιβλίων και γενικά ασχολείται με τις καταστάσεις μισθοδοσίας ,περνάει τα τιμολόγια, βγάζει το ΦΠΑ του τμήνου, φτιάχνει ισοζύγια, καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης, ισολογισμούς , απογραφή. Συνεργάζεται με τον διαχειριστή και τον διευθυντή σε οικονομικά θέματα και τους βοηθάει να πάρουν τις σωστές αποφάσεις.

Προϊστάμενος-η είναι ο υπεύθυνος της βάρδιας. Ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για την τήρηση του ωραρίου του προσωπικού, κάνει τις παραγγελίες των προϊόντων και τις συσκευασίας, ελέγχει τα τελικά προϊόντα και γενικά είναι υπεύθυνος για όλα, για τις παραλαβές των προϊόντων , για τις καθαριότητες του καταστήματος, για τις βλάβες. Επιπλέον είναι υπεύθυνος όταν λείπει ο διευθυντής και είναι αυτός που ανοίγει και κλείνει το κατάστημα. Σε κάθε βάρδια υπάρχει και ένας προϊστάμενος. Υπεύθυνος πόστου είναι αυτός που γνωρίζει όλα τα πόστα, τα βοηθάει στην παραγωγή και ελέγχει την λειτουργία τους. Είναι λίγο πιο κάτω από τον προϊστάμενο και θεωρείται ως βοηθός πόστου εκεί όπου θα τον ορίσει ο προϊστάμενος και θα τον θεωρεί αναγκαίο ανάλογα με την κίνηση της πελατείας (π.χ. σε ώρες αιχμής βοηθό χρειάζεται ο ψήστης στην κουζίνα για να διώχνει γρήγορα τις παραγγελίες).

Ταμίας-α θεωρείται το πιο δύσκολο πόστο στην Goody's. Στην πραγματικότητα είναι ο πωλητής του καταστήματος. Ο ταμίας έρχεται άμεσα σε επαφή με τον κάθε πελάτη που είναι διαφορετικός και πρέπει να καταλαβαίνει το τι θέλει να αγοράσει ο πελάτης και τι θέλει να πουλήσει η επιχείρηση(κανόνας της Goody's είναι να προωθεί πάντα τις πατάτες και την cocacola). Πάντα πρέπει να είναι ευγενικός, χαμογελαστός, με ωραίους τρόπους, με υπομονή ακόμη και στο πιο στραβό πελάτη. Επίσης πρέπει να είναι πολύ προσεχτικός επειδή έχει να κάνει με χρήματα και τα λάθη τα πληρώνει από την τσέπη του. Είναι υπεύθυνος για την καθαριότητα του χώρου που εργάζεται όπως είναι το counter, το post mix, για τις οθόνες touch screen , για την μηχανή του espresso και μηχανή του χυμό Life.

Ψήστης-στρια είναι αυτός που παρασκευάζει το τελικό προϊόν και το δίνει στο ταμία ο οποίος το ελέγχει πριν το δώσει στο πελάτη . Το πόστο του είναι η κουζίνα . Φοράει πάντα γάντια και πιάνει όλα τα τρόφιμα με λαβίδες. Χειρίζεται όλες τις μηχανές που βρίσκονται στην κουζίνα με προσοχή και γρηγοράδα όπως τις φρυτέζες, την μάρσαλ, την κλαμπιέρα, και τον φούρνο. Οι πάγκοι της κουζίνας διατηρούνται πάντα καθαροί και απολυμνούνται συχνά. Γι' αυτό φροντίζει ο ψηστής.

Παρασκευαστής-στρια ή προετοιμαστής-στρια θεωρείται αυτός που παρασκευάζει τα ημιτελή προϊόντα της παραγωγής. Πάντα υπάρχει ένας στην πρωινή και ένας στην απογευματινή βάρδια. Πάντα πριν και μετά την προετοιμασία καθαρίζει και απολυμένη τον χώρο της προετοιμασίας. Προετοιμάζει τις σαλάτες (ceasar's, mama's, ρόκα, σέφ και salad 's bar), κόβει τις ντομάτες , τα αγγούρια , τα μαρούλια, φέτα και άλλα και γενικά ότι έχει σχέση με την προετοιμασία της κουζίνας. Η προετοιμασία μπορεί να κρατήσει 2 με 3 ώρες το πρωί και 1 με 2 ώρες το απόγευμα. Ύστερα ο παρασκευαστής αφού τελειώνει την προετοιμασία συνήθως αναλαμβάνει το πόστο της κουζίνας ως βοηθός του ψήστη η ψήστης όπου τον ορίσει ο προϊστάμενος.

Λαντζιέρης είναι αυτός που αναλαμβάνει το πλύσιμο των πιάτων, μαχαιροπίρουνα , ποτήρια, δίσκους και ότι άλλο υπάρχει για πλύσιμο. Υπάρχει πλυντήριο πιάτων ,φροντίζει να αλλάζει το νερό στο πλυντήριο όταν είναι απαραίτητο. Φροντίζει να

μην μένει σε ώρες αιχμής η ταμίας από πράγματα π.χ. ποτήρια ,δίσκους, σταχτοδοχεία κ.α. Επιπλέον ευθύνεται για την καθαριότητα και την τακτοποίηση των πραγμάτων που βρίσκονται στο πόστο του π.χ. τα ράφια, η λάντζα, τα κ.α.

Εξωτερικός είναι αυτός που φροντίζει για την καθαριότητα των χώρων στο εσωτερικό και εξωτερικό σαλόνι, παιδότοπο και W.C. Κανόνας της Goody's είναι να μην βρίσκεται δίσκος πάνω σε τραπέζι πάνω από 3 λεπτά αφού έχει φύγει ο πελάτης. Οπότε ο εξωτερικός πρέπει να είναι πάντα σε εντιμότητα και να ελέγχει ανά τακτικά χρονικά διαστήματα αυτούς τους χώρους . Η δουλειά του είναι να μαζέψει τους δίσκους και να τα πηγαίνει στην λάντζα και να καθαρίζει αυτούς τους χώρους όταν χρειάζεται.. Ο εξωτερικός με τον λαντζιέρη αλληλοβοηθούνται , μπορεί να τύχει να είναι ένας εξωτερικός και λαντζιέρης παράλληλα και αντίστροφα.

Οι μισθοί του προσωπικού είναι σύμφωνα με τη συλλογική σύμβαση που υπογράφουν, συνήθως είναι αορίστου χρόνου και δικαιούνται 2 ρεπό την εβδομάδα. Άδειες δικαιούνται 15 ημέρες το χειμώνα και 15 ημέρες το καλοκαίρι, το πρόγραμμα των αδειών το βγάζει πάντα ο διευθυντής αφού έχει συζητήσει πρώτα με το προσωπικό.

4.7 Προσωπική συνέντευξη με τον Διευθυντή του καταστήματος Goody's A.E

1.) Ποιο είναι το μειονέκτημα σας να λειτουργείται ως μια επιχείρηση Franchisee και να είστε εσείς ο Franchisee (Δικαιοδόχος) ?

Το μόνο μειονέκτημα που υπάρχει είναι: ότι αποφασίζει η εταιρεία δεν μπορεί να προσβληθεί από τους ιδιοκτήτες (π.χ. πρόσφατα αγοράστηκε το μηχάνημα Marshall για το καινούργιο μεγάλο μπιφτέκι, όποιο κατάσταση δεν έμπαινε στην διαδικασία να αντικαταστήσει το νέο μηχάνημα δεν μπορούσε να πουλήσει το νέο προϊόν) . Επίσης όσο αφορά την τιμολόγηση των προϊόντων, η εταιρεία προτείνει τις χαμηλότερες και ανώτατες τιμές και εκεί το κάθε κατάστημα επιλέγει τις τιμές που τον συμφέρουν σύμφωνα με την περιοχή που βρίσκεται και ανάλογα με τον τζίρο που κάνει.

2.) Σαν επιχειρηματίας είστε ευχαριστημένος από τα Goody's Ελευθέριο-Κορδελιό Α.Ε. που λειτουργεί σαν Franchising η θα προτιμούσατε μια άλλη επιχείρηση που δεν θα ήταν Franchising ή άλλο επάγγελμα?

Ναι, είμαι ευχαριστημένος επειδή λόγω κρίσης εάν είχα κάποια άλλη επιχείρηση και δεν είχα το Brand Name (μεγάλο σήμα) ενδεχόμενος όπως πολλές ατομικές επιχειρήσεις θα είχα κλείσει. Ενώ με το Brand Name ξεκίνησα την επιχείρηση μου και εδώ και 15 χρόνια συνεχίζει να λειτουργεί κανονικά. Υπάρχει μεγάλη στήριξη από τους συνεργάτες ακόμη και στα δύσκολα.

4.8 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchise

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα από τη δημιουργία μιας επιχείρησης franchise στον κλάδο της εστίασης είναι:

- Αυξανόμενη ζήτηση. Οι καταναλωτές είναι εκπαιδευμένοι να αναζητούν επώνυμα καταστήματα φαγητού για να ικανοποιήσουν τις διατροφικές τους ανάγκες, γεγονός που αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για κάθε νέο franchisee, ο οποίος θα πρέπει να επιβεβαιώσει ότι το προϊόν που θα προσφέρει στην αγορά θα έχει διάρκεια.

- Εύκολη χρηματοδότηση. Οι χρηματοδοτικές πηγές είναι πολύ πιο ανοιχτές στη χρηματοδότηση επιχειρήσεων franchise, καθώς υπάρχει μεγαλύτερη διασφάλιση επιτυχίας και κερδοφορίας της επιχείρησης.
- Δοκιμασμένη Επιχειρηματική Δραστηριότητα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις franchise εστίασης έχουν πολλές μονάδες εν λειτουργία, από τις οποίες μπορείτε να αντλήσετε σημαντικές πληροφορίες για να υπολογίσετε την επιτυχία της δικής σας επιχείρησης.
- Δυναμική Διαφημιστική Προβολή. Μια αλυσίδα franchise που διαθέτει αρκετά καταστήματα μπορεί να διαθέσει μεγαλύτερα κονδύλια για τη διαφήμιση των προϊόντων και των καταστημάτων της.
- Κύρος και Καταξίωση. Ασχέτως αν ισχύει ή όχι, οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν μεγαλύτερη εκτίμηση για ανθρώπους που είναι ιδιοκτήτες μιας επώνυμης επιχείρησης franchise. Αυτός ο υψηλός βαθμός εκτίμησης από τον επιχειρηματικό κόσμο θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό πλεονέκτημα από αρκετούς franchisees.

Κάποια μειονεκτήματα, που ίσως προβληματίσουν κάποιους υποψήφιους επενδυτές, είναι:

- Υψηλό κόστος αρχικής επένδυσης. Τα περισσότερα συστήματα franchise απαιτούν ένα σημαντικό ποσοστό αρχικής επένδυσης, καθώς τα μηχανήματα, ο εξοπλισμός και η διαμόρφωση του χώρου κοστίζουν αρκετά.
- Μακρά ωράρια εργασίας. Το ωράριο λειτουργίας ενός καταστήματος εστίασης είναι από το πρωί έως τις πρώτες πρωινές ώρες, 365 μέρες το χρόνο, πράγμα που σημαίνει ότι απαιτείται πολύωρη απασχόληση του ιδιοκτήτη μέσα στο κατάστημα.
- Δυσκολία εξεύρεσης και διατήρησης προσωπικού. Ένα συχνό πρόβλημα είναι ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν την εργασία στον κλάδο ως προσωρινή λύση ανάγκης και όχι ως μόνιμη απασχόληση, με συνέπεια το συχνό turnover (συλλογίζομαι ή αλλαγή) του προσωπικού.
- Δυσκολία εξεύρεσης ακινήτου. Ο παράγοντας της τοποθεσίας του καταστήματος αποτελεί μεγάλη δυσκολία για τους επιχειρηματίες του κλάδου, καθώς τα ενοίκια ή οι τιμές αγοράς ακινήτων στις εμπορικές περιοχές είναι ιδιαίτερα υψηλές.
- Αναχρονιστικό καθεστώς αδειοδότησης. Δεν υπάρχει ξεκάθαρο νομικό καθεστώς, γεγονός που δρα ανασταλτικά στην ανάπτυξη και λειτουργεί ως ευκαιρία «εύκολου κέρδους» και εκμετάλλευσης των επενδυτών.

Ο κ. Χάρης Τρύφος, Γενικός Διευθυντής PIZZA FAN, επισημαίνει ως το βασικότερο πλεονέκτημα του κλάδου της εστίασης, την καθημερινή χρηματοροή: «Ένα κατάστημα στον κλάδο της εστίασης βασίζεται σε μια πρωτογενή και καθημερινή ανάγκη των καταναλωτών -την ανάγκη σίτισης- και έτσι χτίζεται ένα πελατολόγιο με μηδαμινή επισφάλεια, ειδικά όταν συνοδεύεται από ισχυρή διαφήμιση και επιθετική πολιτική marketing. Τα αρνητικά του κλάδου εστίασης περιορίζονται στο υψηλό αρχικό κόστος επένδυσης που απαιτείται καθώς, και στην ιδιαιτερότητα του ωραρίου.»

Το κλειδί της επιτυχίας είναι ο σωστός προγραμματισμός

Μια σκληρή πραγματικότητα είναι ότι πολλές μεμονωμένες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους λειτουργίας τους, κυρίως λόγω έλλειψης σωστού προγραμματισμού. Αυτό ισχύει και στον κλάδο της εστίασης. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι μια επιχείρηση πρέπει να είναι ιδιαίτερα περίπλοκη για να πετύχει. Στην πραγματικότητα, όσο πιο απλή και κατανοητή είναι στον προγραμματισμό και τη λειτουργία της, τόσο μεγαλύτερες θα είναι οι πιθανότητές της για επιτυχία. Μεράκι και κέφι για δουλειά, υπομονή και επιμονή είναι τα στοιχεία που συνθέτουν το προφίλ του ιδανικού franchisee για τον κλάδο της εστίασης. Ως εκ τούτου, όλοι οι μελλοντικοί επενδυτές θα πρέπει να έχουν στο μυαλό τους ότι η ιδιοκτησία μιας επιτυχημένης επιχείρησης στον κλάδο της εστίασης είναι μια διαδικασία σωστού προγραμματισμού και προσωπικής προσπάθειας. Η φόρμουλα της επιτυχίας είναι απλή: ποιοτικό φαγητό, καλό σέρβις και ευγενικό προσωπικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Συμπεράσματα-Πρότασεις

Αν και οι μελλοντικές τάσεις της βιομηχανίας φαγητού τείνουν να είναι ανοδικές, δεν υπάρχουν εγγυήσεις σ' αυτόν τον κλάδο - όπως και σε κανέναν άλλο, άλλωστε. Ακόμα και οι πιο επιτυχημένοι επιχειρηματίες της αγοράς μπορούν να σας διαβεβαιώσουν ότι δεν πρόκειται για μια βιομηχανία εύκολου κέρδους. Είναι περισσότερο μια βιομηχανία σκληρής δουλειάς για ένα καλό εισόδημα.

Υπάρχουν σημαντικά πλεονεκτήματα στο να έχετε τη δική σας επιχείρηση στον κλάδο της εστίασης, αλλά υπάρχουν ταυτόχρονα και κάποιες προκλήσεις που πρέπει να γνωρίζετε πριν ενταχθείτε στους κόλπους του συγκεκριμένου κλάδου.

Ανεξαρτήτως αν το όνειρό σας είναι να ανοίξετε ένα παραδοσιακό εστιατόριο, ένα εστιατόριο ασιατικού ή ιταλικού φαγητού ή μια κρεπερί, η επιτυχία σας εξαρτάται από ένα σημαντικό βήμα: τη σωστή αξιολόγηση της κάθε επενδυτικής πρότασης. Το σημείο στο οποίο πρέπει να επικεντρωθείτε είναι η αξιοπιστία της επιχείρησης, το αντίκτυπο που έχει στην αγορά και αν μπορεί να σας προσφέρει όσα υπόσχεται.

Εσείς απ' την πλευρά σας πρέπει να κάνετε μια αυτοαξιολόγηση για να διαπιστώσετε αν διαθέτετε τα προσόντα καθώς και την ψυχική δύναμη για να ασχοληθείτε με μια τόσο απαιτητική επιχειρηματική δραστηριότητα. Γιατί ναι μεν οι αποδόσεις στον κλάδο της εστίασης είναι αρκετά υψηλές, εξίσου υψηλές όμως είναι και οι απαιτήσεις. Μια επιχείρηση στον κλάδο της εστίασης μπορεί να αποδειχθεί εξαιρετικά συμφέρουσα για κάποιον που διαθέτει τα προσόντα και τη θέληση για να εργασθεί σκληρά και να κάνει την επιχείρησή του να πετύχει. Σε αντίθετη περίπτωση, το κόστος της αποτυχίας θα είναι δυσβάσταχτο.

Επίσης το franchising είναι ο καλύτερος τρόπος για σιγουριά στην επιχειρηματικότητα, ενώ ταυτόχρονα βοηθά σημαντικά στην ανάπτυξη εμπορίου αλλά και της ελληνικής οικονομίας. Franchising σημαίνει δοκιμασμένη ιδέα και όχι καινούργια ιδέα έστω και έξυπνη. Σε μια εποχή εντονότατα ανταγωνιστική, κατά την οποία η μικρή ελληνική επιχείρηση αγωνίζεται να επιβιώσει, χρειάζεται απαραίτητως μια ισχυρή <<ομπρέλα>> που να της προσθέτει κύρος, αλλά κυρίως να της εξασφαλίζει καλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές. Και αυτό μόνο στο franchising μπορεί να πετύχει.

Το μέλλον για την οικονομία μας, όχι μόνο στο franchising αλλά σε όλους τους υπόλοιπους τομείς, είναι στις υπηρεσίες. Μόνο εκεί μπορούμε ως χώρα να έχουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να μπορεί όμως, να παρέχει κανείς υπηρεσίες υψηλού επιπέδου σε ανταγωνιστικές τιμές χρειάζονται κόπος, βαθιά γνώση και συστηματική προσπάθεια.

Τέλος έως τώρα έχετε διαβάσει για τα πλεονεκτήματα του franchising και την επιτυχία τους στην αγορά. Τι γίνεται όμως στην περίπτωση που κάποιες επιχειρήσεις ενώ ακολουθούν όλους τους κανόνες και δεν τα καταφέρνουν και αποτυγχάνουν. Τι μπορεί να κάνει μια επιχείρηση για να μην αποτύχει. Η απάντηση είναι πολύ απλή: θα πρέπει να παρουσιάσει την ΙΔΕΑ της στους καταναλωτές της. Οι οποίοι με την

σειρά τους θα πρέπει να πουν την γνώμη τους για την ιδέα , να καταγράψουν συμπεριφορές, νέες ιδέες , καινούργια συσκευασία, νέους τρόπους εξυπηρέτησης και χίλια δυο άλλα. Πως γίνεται; Πολύ απλά διενεργώντας μια έρευνα αγοράς. Όμως τι πραγματικά μπορούμε να μάθουμε από μια έρευνα αγοράς. Η απάντηση δεν είναι και τόσο απλή, αφού κάθε έρευνα προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιχείρησης .Πάραυτα η έρευνα αγοράς παρουσιάζει κάποιες πληροφορίες , οι οποίες είναι κοινές και χρήσιμες σε όλες τις επιχειρήσεις:

- ✓ Τον πραγματικό αριθμό των πιθανών αυτών πελατών
- ✓ Την πραγματική αγοραστική δύναμη των πιθανών αυτών πελατών
- ✓ Τις προθέσεις των καταναλωτών σε σχέση με την επιχείρηση 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 ας πάρουμε κάποια η οποία εμπορεύεται ηλεκτρονικό εξοπλισμό και θέλουμε να μάθουμε πώς οι καταναλωτές πληρώνουν συνήθως για κάποια αγορά που πραγματοποιούν σε τέτοιου είδους καταστήματα (με μετρητά , με δόσεις, με πιστωτική κάρτα, ανάλογα και με το πόσον επιλέγουν και τον τρόπο , είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν τόκους για μια αγορά με δόσεις κλπ). Η έρευνα αγοράς δεν εγγυάται 100% την επιτυχία ή την αποτυχία μιας ΙΔΕΑΣ. Η έρευνα αγοράς δίνει πληροφορίες για το τι και το πώς θέλουν οι καταναλωτές κάποιο αγαθό ή υπηρεσία, μειώνοντας έτσι δραστικά τον κίνδυνο αποτυχίας στο ελάχιστο. Ο επιχειρηματικός κίνδυνος εξακολουθεί να υπάρχει , ειδικά στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν μπορεί ή δεν θέλει να εναρμοστεί με τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Μην ξεχνάτε ότι όλοι οι άνθρωποι πιστεύουμε ότι οι επιχειρηματικές μας ΙΔΕΕΣ είναι καλές και θα πετύχουν (αλλιώς δεν θα τις πραγματοποιούσαμε) αυτό όμως σε καμιά περίπτωση ότι οι ΙΔΕΕΣ μας θα είναι αποδεκτές και από τους καταναλωτές. Πολλές φορές η αιτία της αποτυχίας είναι η αρχική ΙΔΕΑ, γι'αυτό προτού υλοποιήσετε οποιαδήποτε ΙΔΕΑ σας προτείνουμε :<<Ερευνήστε πριν Επενδύσετε>> . Ας μην ξεχνάμε ότι το κόστος μιας έρευνας είναι ελάχιστο σε σχέση με εκείνο της επένδυσης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ARGOODAKI

Σχετικά Δελτία Τύπου-Goody's net

1 Δεκεμβρίου 2009 ArGoodaki 2009 με τη συμμετοχή του Σάκη Ρουβά για την υποστήριξη του Συλλόγου Φίλων παιδιών με καρκίνο <<ΕΛΠΙΔΑ>>.

10 Απριλίου 2009 Πάσχα με το ArGoodaki της Goody's, κοντά στα παιδιά που έχουν ανάγκη.

20 Νοεμβρίου 2008 Το ArGoodaki της Goody's , κοντά στο<<ΧΑΜΟΓΕΛΟ ΤΟΥ ΠΑΙΔΙΟΥ>>.

28 Δεκεμβρίου 2007 BABY WORLD for ArGoodaki.

20 Δεκεμβρίου 2007 ArGoodaki Event.

07 Δεκεμβρίου 2007 Έργα ArGoodaki .

2002 Εξοπλισμός ολοκληρωμένης μονάδας Εντατικής Θεραπείας Παιδιατρικής Κλινικής του Πανεπιστημίου Πατρών.

2003 Εξοπλισμός και λειτουργία του πολυαισθητηριακού χώρου θεραπείας και Αισθήσεων στην <<ΕΛΕΠΑΠ>>.

Ανέγερση Παιδικού Σταθμού για παιδιά με προβληματικό περιβάλλον του σωματίου <<Οι φίλοι του παιδιού>> στο Μεταξουργεία Αθήνα.

2004 Εξοπλισμός του κέντρου Ειδικών Ατόμων <<Η ΧΑΡΑ>> για παιδιά με σοβαρότατα κινητικά και νοητικά προβλήματα.

Ενίσχυση του εξοπλισμού της <<Εταιρείας Σπαστικών Βορείου Ελλάδος>> με την αγορά ειδικού σχήματος για τα άτομα με κινητικές δυσκολίες.

2005 Δημιουργία του κέντρου << Το σπίτι της Μέριμνας>> στο οποίο παρέχεται ψυχολογική στήριξη και φροντίδα σε παιδιά, εφήβους και τις οικογένειες τους που αντιμετωπίζουν μια σοβαρή απώλεια.

2006 Συγκέντρωση και διάθεση 39.325 βιβλίων και παιχνιδιών σε κάθε γειτονιά της Ελλάδος σε παιδιά που έχουν ανάγκη σε συνεργασία με το Υπουργείο Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης και με τη συμβολή του Σώματος Ελλήνων Προσκόπων.

Δημιουργία της <<Ομάδας Πρόληψης και Δράσης >> για τη διάγνωση , πρόληψη και υποστήριξη παιδιών σε επιλεγμένα Ιδρύματα της Ελληνικής περιφέρειας: Χανιά, Βόλος, Καβάλα, Ξάνθη, Κεφαλονιά, Κάλυμνος, Χίος, Αγρίνιο, Κατερίνη, Μυτιλήνη.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ FUN CLUB

Junior chef

ΠΡΟΤΥΠΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΓΙΑ ΠΑΙΔΙΑ

Σχετικά με το πρόγραμμα

Για την Goody's το θέμα ενημέρωσης και διαπαιδαγώγησης των παιδιών σχετικά με την ισορροπημένη διατροφή , αποτελεί μια από τις βασικές στρατηγικές της προτεραιότητες. Γι' αυτό και δημιούργησε με δική της πρωτοβουλία το (Junior Σεφ), ένα μοναδικό στο χώρο , πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Πρόκειται για ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο λαμβάνει χώρα σε εστιατόρια Goody's σε όλη την Ελλάδα.

Σκοπός του προγράμματος είναι η ενημέρωση των παιδιών, με τρόπο απλό και κατανοητό, για τα οφέλη ισορροπημένης διατροφής και τις αξίες της μεσογειακής δίαιτας , έτσι ώστε να κατευθύνουν προς την υιοθέτηση ενός πιο υγιούς μοντέλου διατροφής.

Το Junior Σεφ έχει επιμεληθεί ανεξάρτητη επιστημονική ομάδα, η οποία αποτελείται από τους :

Χάρη Γεωργακάκη (Κλινικός Διαιτολόγος Διατροφολόγος MSC)

Γιάννη Χρύσου (Κλινικός Διαιτολόγος Διατροφολόγος MSC)

Κωσταντίνο Ξένο (Κλινικός Διαιτολόγος Διατροφολόγος MSC)

Μέχρι σήμερα , περισσότερο από 2000 παιδιά έχουν παρακολουθήσει το πρόγραμμα Junior Σεφ.

Περιγραφή του προγράμματος

Το πρόγραμμα είναι διαδραστικό , καθώς αποτελείται από ευχάριστες εκπαιδευτικές δραστηριότητες και παιχνίδια . Μαθητές κυρίως τρίτης και τετάρτης δημοτικού επισκέπτονται κάποιο εστιατόριο Goody's στο οποίο έχει οργανωθεί η υλοποίηση του προγράμματος , πρωινές ώρες και συμμετέχουν σε ένα σύγχρονο εκπαιδευτικό πρόγραμμα , ειδικά σχεδιασμένο για αυτά.

Παρακολουθούν εκπαιδευτικό βίντεο, με πρωταγωνιστές τους οχτώ ήρωες Junior της Goody's , οι οποίοι παρουσιάζονται σε καθημερινές δραστηριότητες τους, οικίες με αυτές των μαθητών .

Οι μαθητές παρατηρούν λοιπόν τις μη ισορροπημένες διατροφικές συνήθειες των ηρώων και τις συνέπειες που έχουν στην ζωή τους (π.χ. αυτός που δεν τρώει πρωινό ζαλίζεται συχνά).

Στη συνέχεια τα παιδιά αναλαμβάνουν δράση!

Ξεναγούνται στους χώρους της κουζίνας και γίνονται Junior Σεφ.

Χρησιμοποιώντας ως κύρια συστατικά τα λαχανικά, παρασκευάζουν με τη βοήθεια του υπεύθυνου της κουζίνας ένα γεύμα συνοδευόμενο από σαλάτα .

Όσο η μία ομάδα βρίσκεται στο χώρο της κουζίνας, οι υπόλοιπες απασχολούνται με την πυραμίδα της μεσογειακής διατροφής και απαντούν ερωτήσεις σχετικά με το video που παρακολουθήσαν , έτσι ώστε να αφομοιώσουν καλύτερα τα μηνύματα που πήραν για την ισορροπημένη διατροφή .

Στο τέλος , κάθε παιδί παίρνει ένα διατροφικό κουίζ για να το συμπληρώσει με τους γονείς του στο σπίτι και το δίπλωμα του <<Junior Σεφ>> που πιστοποιεί ότι έχουν μάθει τις αξίες της καλής διατροφής αλλά και τα μυστικά της Junior μαγειρικής .

4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ ΣΤΟΧΟΙ ΓΙΑ ΤΟ 2002-2004

- Να επενδύσει 12 εκατ.€ για την αναβάθμιση της υποδομής των βιομηχανιών και της διοικητικής μέριμνας του ομίλου (Hellenic Catering, Floca).
- Να αναπτύξει 2 ακόμη παραγωγικές δραστηριότητες στην βιομηχανική υποδομή.
- Να εκμεταλλευτεί συνεργίες για τις Hellenic Catering, Select &, Floca ακολουθώντας τη στρατηγική συνεργασία με τη Sodexho.
- Να εκμεταλλευτεί συνεργίες με ξεχωριστές Στρατηγικές Επιχειρησιακές Μονάδες (SBU) του Ομίλου Δέλτα, προωθώντας επιλεγμένα προϊόντα της Δέλτα στα καταστήματα Goody's & Flocafé.

4.4 ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2002

- Λειτουργία 18 νέων εστιατορίων (5 Goody's, 13 Flocafé), & 7 καταστήματα υπό κατασκευή.
- Νέα συμφωνία 15 ετών+ διάρκειας με δικαιοδόχους.
- Δημιουργία και προώθηση 15 νέων προϊόντων στα μενού Goody's & Flocafé.
- Σχεδιασμός αναπτυξιακής πολιτικής Goody's & Flocafé σε Ελλάδα & Κύπρο.
- Δημιουργία Business Plan για επέκταση στο εξωτερικό.
- Αναδιάταξη και εξυγίανση Χαρτοφυλακίου Συμμετοχών.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ 2002

2002
2001
Διαφ.
Αρ. Κατ/των
Εγχώρια
212
196
+ 16
Διεθνή
9
9
Τζίρος Αλυσίδων
(εκατ. ευρώ)
Εγχώριες
226
195

+ 16,0 %
Διεθνείς
5,9
5,5
+ 7,9 %

Προφίλ Καταναλωτή Goody's

<p>ΑΝΔΡΕΣ ΓΥΝΑΙΚΕΣ 12-24 25-34 35-44 ΑΝΩΤ ΜΕΣΗ ΚΑΤΩΤ ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ 49 51 45 32 23 27 40 33 ΒΑΣΗΣ 81 % ΦΥΛΛΟ σε % ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΤΑΞΗ σε % ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ σε % Πηγή: Goody's Tracking</p>
<p>1998 1999 2000 2001 2002 Αριθμός Κατ/των 130 139 151 157 161</p>
<p>System Sales (εκ. Euro) 141,6 155,3 169,8 171,5 193,2 130 141,6 139 155,3 151 169,8 157 171,5 161 193,2</p>

0
50
100
150
200
1998
1999
2000 2001
2002
Αρ.κατ/των
Πωλήσεις (mio Euro)
Ανάπτυξη Δικτύου Goody's

Γεωγραφική Ανάπτυξη Goody's

ΠΕΡΙΟΧ ΕΣ	ΑΘΗ ΝΑ	ΘΕΣ/ΝΙ ΚΗ	ΕΠΑΡ.Ν.ΕΛ/ ΔΟΣ	ΕΠΑΡ.Β.ΕΛ/ ΔΟΣ	ΠΛΟΙΑ	ΣΥΝΟΛ Ο
2001	66	34	33	23	1	157
2002	68	35	33	22	3	161

1998 1999
2000
2001 2002 Ε

Αριθμός Κατ/των	GOODY'S
15	Flocafé
21	Τζίρος
30	+10,2%
39	+11,6%
51	Ticket Count
	+4,0%
	+5,2%
System Sales (Εκ. Euro)	Ticket Average
5,3	+6,1%
9,0	+6,3%
15,4	<i>Δείκτες Απόδοσης Σημάτων (επι</i>
23,5	<i>Ιδίων Καταστημάτων)</i>
33,1	

**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
Ο ΜΙΛΙΟΥ (ΕΤΟΣ)**

2002

2001

Δ (%) 2000

Δ (%)

ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΚΕΡΔΗ Π/Φ
129,5	15,5
112,8	12,0
15	29
109,2	13,3
19	17
EBITDA	ΚΕΡΔΗ Π/Φ & Μ ΔΜ
25,2	12,2
18,9	9,8
33	24
19,8	11,6
27	5

Σε εκατ. Ευρο ΤΖΙΡΟΣ

**ΒΑΣΙΚΟΙ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ
ΔΕΙΚΤΕΣ**

- Επενδύσεις για Βελτίωση Υπηρεσιών Ποιότητα & Λειτουργία.
- Άνοιγμα Νέων Καταστημάτων
25+ Goody's & Flocafé.
- Επέκταση Σήματος Flocafé στη Κύπρο (1ο κατάστημα Άνοιξη 2003).
- Σχεδιασμός Νέου Σήματος στο χώρο Μαζικής Εστίασης.
- Επιθετική Εμπορική Πολιτική στην αγορά HORECA.
- Εκσυγχρονισμός / Επέκταση Τεχνολογικών Υποδομών.
- Ρυθμός Ανάπτυξης >10% (Τζίρος -Κέρδη).
- Συνολικές Επενδύσεις 20+ εκ. Ευρώ.

GOODY'S: ΤΟ ΑΜΕΣΟ ΜΕΛΛΟΝ ...

- Ισολογισμός G O O D Y 'S A.E.
- Ισολογισμός Όμιλος G O O D Y'S.

GOODY'S A.E.
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

χιλ. €

2.002

2.001 Δ (%)

2.000 Δ (%)

Κύκλος Εργασιών

18.656

14.303 30%

13.954 34%

Λειτουργ. Αποτέλεσμα

4.728

3.540 34%

3.010 57%

25,3%

24,8%

21,6%

Κέρδη π/Φόρων

5.764

4.919 17%

4.329 33%

30,9%

34,4%

31,0%

Κέρδη μ/Φόρων & ΑμΔ

4.443

3.503 27%

3.332 33%

23,8%

24,5%

23,9%

Συνολικό Μέρισμα

4.884

2.768 76%

2.628 86%

Αρ. Μετοχών

16.280.501 16.280.501

16.280.501

Κέρδη π/Φόρων ανα Μτ

0,35

0,30 17%

0,27 33%

Μέρισμα ανα Μτχ

0,30

0,17 76%

0,16 86%

GOODY'S A.E.
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ 52.065 48.866 7% 43.700 19% Ιδία Κεφάλαια 41.377 41.820 -1% 37.554 10% Προβλέψεις + Μακρ. Υπ 0 0 0 Βραχ. Υποχρεώσεις + Μ 10.689 7.047 52% 6.147 74%	ΠΑΘΗΤΙΚΟ 52.065 48.866 7% 43.700 19%
---	---

Overall rGroup

Brands

2001 Turnover 2000 Turnover /Country of or

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	
1 McDonald's McDonald's 10 104 10 057 USA	11 Groupe Holder Boulangeries Paul, Laduree 192 184 France
2 Yum! Pizza Hut, KFC 1 842 1 836 USA	12 Prêt à Manger Prêt à Manger 189 162 UK
3 Diageo Burger King 1 701 1 680 UK	13 Domino's Pizza Domino's Pizza 182 157 USA
4 GIB Group Quick, Lunch Garden, Exki 872 753 Belgium	14 Cremonini Chef Express 176 175 Italy

<p>5 Telepizza Telepizza 394 365Spain 6 Greggs Greggs, Bakers Oven 389 389UK</p>	<p>15Servex Pizza Hut, Kiosk 163 163Netherlands</p>
<p>7 Allied Domecq Dunkin' Donuts, Baskin Robbins 376 376UK</p>	<p>16Wimpy Wimpy 162 150UK</p>
<p>8 Nordsee Nordsee 362 344Germany</p>	<p>17Umoe Catering Caroline Café, Peppe 161 142Norway</p>
<p>9 Pansfood Pans & Company, Bocatta 211 195Spain</p>	<p>18Starbucks Starbucks 102 75USA</p>
<p>10Goody's Goody's, Flocafe 206 191Greece</p>	<p>19Hesburger Hesburger 81 75Finland 20Papa John'sPerfect Pizza, Papa John's 72 74USA</p>

(source: Food Service Europe,2002)

Βιβλιογραφία

Τερζίδης Π.Κ, Σε Σύγχρονη εκδοτική Αθήνα (2004), Μάνατζμεντ Στρατηγική Προσέγγιση

Ε.Τ.Ε. Μάρτιος (2006) Διεύθυνση πιστοδοτήσεων Μικρομεσαίων επιχειρήσεων Σπύρος Ασλάνης , Βαγγέλης Περδικαράς , Σύμβουλοι Franchise , The Franchise Co

Ιούλιος-Αύγουστος (2008) , Η περίπτωση του Ομίλου εταιρειών Goody's A' Marketing Case Study των Γιώργο Πανηγυράκη και Γιώργου Σιώμκου

<http://www.goodysnet.com>

<http://www.franchisesuccess.gr>, περιοδικό

<http://el.wikipedia.org/wiki/goody's>

<http://www.franchise-market.gr/el/normal/look/20/library.aspx>

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N57broyx4j:www.capital/link.com>