

**A. T. E. I. ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: ΤΟ FRANCHISE ΣΗΜΕΡΑ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΜΑΡΝΕΛΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ**

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΝΤΟΚΑΚΗΣ ΚΥΡΙΑΚΟΣ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2009**

Αφιερωμένη.

στην οικογένεια μου, στους φίλους μου  
και στον καθηγητή μου και εισηγητή του  
θέματος αυτού, κο Μαρνελάκη Εμμανουήλ.

# Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

<b>Κεφάλαιο</b>		<b>Σελίδα</b>
1	Ορισμοί του Franchise	7
1.1	Τι είναι Franchise	7
1.2	Τι είναι Franchisor (Δικαιοπάροχος)	7
1.3	Τι είναι Franchisee (Δικαιοδόχος)	7
1.4	Τι είναι Franchising	7
2	Τα είδη του Franchising σήμερα	8
2.1	Με βάση το αντικείμενο Franchising	8
2.1.1	Distribution Franchise (Διανομής)	8
2.1.2	Services Franchise (Υπηρεσιών)	8
2.1.3	Industrial Franchise (Βιομηχανικό)	9
2.1.4	Σύνθετο (Μικτό) Franchising	9
2.2	Με βάση τη θέση που κατέχουν στο κύκλωμα παραγωγής εμπορίας οι συμμετέχοντες:	9
2.3	Με βάση στο συσχετισμό δυνάμεων (σχέσεις υπεροχής ή ισοτιμίας) μεταξύ των συμβαλλόμενων.	10
2.3.1	Franchising υπαγωγής	10
2.3.2	Franchising ισότιμης συνεργασίας	10
2.4	Με βάση την αποκλειστικότητα των παραχωρημένων στο δικαιούχο δικαιωμάτων και τη δυνατότητα υπεκχώρησης τούτων.	10
2.4.1	Franchising κατά γεωγραφική περιοχή	10
2.4.2	Λειτουργικό Franchising	10
3	Λόγοι ανάπτυξης του franchising στην Ελλάδα	11
3.1	Οι τρόποι εξέλιξης του Franchising	11
3.2	Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος	11
4	Τα νομοθετικά κενά του Franchise	12
4.1	Νομοθεσία και franchise	12
4.1.1	Κάθετες συμφωνίες	13
4.1.2	Ελευθερία των μερών	14
4.1.3	Νόμος 3419/2005	14
4.1.4	Προστασία των μερών	15

4.1.5	Απαγόρευση μετασυμβατικού ανταγωνισμού	15
4.1.6	Αδιάθετα εμπορεύματα	16
4.2	Η αναγκαιότητα του νομικού πλαισίου	17
4.3	Διεθνής πρακτική	18
5	Σύμβουλοι Franchise	19
5.1	Ο ρόλος του συμβούλου στο franchise	19
5.2	Σύμβουλοι – πωλητές ονείρων	20
5.3	Ποιος είναι ο καλός σύμβουλος;	20
5.4	Ο ρόλος των Συμβούλων	22
5.5	Δικαιοδόχος (Franchisee) και Σύμβουλος	23
6	Franchise: Μπορείς να το κάνεις;	24
6.1	Αλήθειες για το franchise	24
6.2	Έχεις την δυνατότητα να ξεκινήσεις το franchise;	25
6.2.1	Τα βασικά	26
6.2.2	Τα βήματα για τη συμφωνία franchise	26
6.3	Συγκέντρωσε τις πληροφορίες	32
6.4	Μελέτησε τον Δικαιοπάροχο	34
6.5	Πότε να απορρίψεις μια πρόταση franchise	35
6.5.1	Αρνητικά οικονομικά u945 αποτελέσματα	35
6.5.2	Υψηλό «γύρισμα» δικαιοδόχων	36
6.5.3	Ανύπαρκτη λίστα με υφιστάμενους δικαιοδόχους	36
6.5.4	Μη ύπαρξη ενημερωτικού φακέλου	37
7	Σύμβαση franchising	38
7.1	Η σχέση δότη – λήπτη	38
7.2	Όροι συνεργασίας	39
7.3	Πλημμελής εκπλήρωση συμβατικών υποχρεώσεων	40
7.3.1	Υποθετικό παράδειγμα	41
8	Καινοτομία – Το θεμελιώδες συστατικό για το επιτυχημένο franchising	44
8.1	Η καινοτομία στη νέα εποχή	44
8.2	Σχολές σκέψης της καινοτομίας	45
8.3	Μοντέλα της καινοτομίας	45
8.3.1	Γραμμικό Μοντέλο Καινοτομίας	45
8.3.2	Συζευκτικό Μοντέλο Καινοτομίας	46

8.3.3	Αλληλεπιδραστικό Μοντέλο Καινοτομίας	46
8.3.4	Μοντέλο Βελτιωτικής - Ριζικής Καινοτομίας	47
8.4	Η αγορά δεν "τσουλάει"	47
8.5	Έχω ταβανώσει	48
8.6	Innovation Rules	49
9	Τα ανταγωνιστικά καινοτομικά χαρακτηριστικά	51
9.1	Ο προσανατολισμός της διοίκησης	51
9.2	Προϋποθέσεις ανάπτυξης	51
9.3	Τα βήματα για την δημιουργία του καινοτομικού πλεονεκτήματος	52
9.3.1	Εξερεύνηση	52
9.3.2	Απόφαση	52
9.3.3	Σχεδιασμός	53
9.3.4	Υλοποίηση	53
10	Ο αθέμιτος ανταγωνισμός	54
10.1	Η αμφισβήτηση του "ανταλλάγματος"	54
10.2	Ενέργειες και παραλείψεις δικαιοδόχων	55
10.3	Η ύπαρξη του ανταγωνισμού	56
11	Αυξήστε τα έσοδα σας από το Franchise	58
11.1	Βελτιστοποίηση της εσωτερικής οργάνωσης και ενίσχυση της απόδοσης	58
11.2	Οι κινήσεις για την αύξηση των εσόδων	59
11.3	Συμπέρασμα	60
12	Αναδιοργάνωση δικτύων δικαιόχρησης	61
12.1	Η κρίση, η αναδιοργάνωση και το franchise	61
12.2	Στρατηγική ανάπτυξης	62
12.3	Αξιολόγηση της ανάγκης για αναδιοργάνωση	63
12.4	Επαναφορά και επέκταση	64
12.5	Στρατηγική ανασχεδιασμού	65
13	Η νέα εποχή του franchise	66
13.1	Η ανάγκη για αλλαγή	66
13.2	Ποιοι κατανοούν τις νέες συνθήκες	66
13.3	Ποιοι είναι οι νέοι κανόνες	67
13.4	Ποιος έχει το κύρος να αναλάβει το βασικό ρόλο και ποιος μπορεί να το πραγματοποιήσει	68

14	Ο πρωταγωνιστικός ρόλος του Franchise στη νέα εποχή των αγορών	69
14.1	Ο ρόλος του franchise	69
14.2	Η επιχειρηματικότητα	70
14.3	Η έρευνα του GEM	71
14.4	Προσδιοριστικοί παράγοντες της επιχειρηματικότητας στο FRANCHISING	73
14.5	Κατηγορίες επιχειρηματικότητας στο FRANCHISING	74
15	Το μέλλον του Franchise	76
15.1	Franchise, η στρατηγική του μέλλοντος	76
15.1.1	Το franchise ως στρατηγική	76
15.1.2	Ανθρώπινο κεφάλαιο	76
15.1.3	Οργανισμός μάθησης	77
15.1.4	Οι δικαιοπάροχοι	77
15.2	Η σημερινή κατάσταση οδηγός για το αύριο	77
	BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	80

## **ΚΕΦ. 1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ FRANCHISE**

### **1.1 Τι είναι Franchise**

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

[Ορισμός προβλεπόμενος από τον κανονισμό (ΕΟΚ) αριθ. 4087/80 της Επιτροπής της 30<sup>ης</sup> 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)].

### **1.2 Τι είναι Franchisor (Δικαιοπάροχος)**

Franchisor είναι η επιχείρηση που παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιούχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.

### **1.3 Τι είναι Franchisee (Δικαιούχος)**

Franchisee είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.

### **1.4 Τι είναι Franchising**

Franchising είναι η εμπορική μέθοδος με την οποία μια επιχείρηση ο δικαιοπάροχος, παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιούχο, παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιούχο, έναντι άμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.

[Ορισμός προβλεπόμενος από τον κανονισμό (ΕΟΚ) αριθ. 4087/80 της Επιτροπής της 30<sup>ης</sup> 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)].

## **ΚΕΦ. 2 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΗΜΕΡΑ**

### **2.1 Με βάση το αντικείμενο Franchising**

#### **2.1.1 Distribution Franchise (Διανομής)**

Άδεια λιανικής πώλησης μέσα από το κατάστημα του δικαιοδόχου σε τελικούς καταναλωτές, προϊόντων με τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπάροχου. Οι κλάδοι στους οποίους κατανέμεται η αντίστοιχη προς τη μορφή αυτή Franchising επιχειρηματική δραστηριότητα είναι κατά σειρά οι εξής:

1. Τρόφιμα
2. Κλωστοϋφαντουργικά είδη, γυναικεία και ανδρική μόδα, υποδήματα.
3. Έπιπλα.
4. Οικιακές ηλεκτρονικές συσκευές και προσωπικοί υπολογιστές.
5. Φωτογραφικά είδη.
6. Είδη καλλωπισμού.
7. Αθλητικά είδη.
8. Χόμπι και Do it yourself.

#### **2.1.2 Services Franchise (Υπηρεσιών)**

Άδεια Παροχή Υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές μέσα από το κατάστημα του δικαιοδόχου και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπάροχου. Η σχετική δραστηριότητα συγκεντρώνεται στους εξής κλάδους, κατά σειρά:

1. Γαστρονομία (εστιατόρια Fast Food).
2. Ξενοδοχεία (ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου όπως Holiday Inn, Hilton, Nocotel κτλ).
3. Επισκευή αυτοκινήτων και εξαρτήματα.
4. Ενοικίαση αυτοκινήτων.
5. Πλυντήρια ρούχων.
6. Καθαρισμός κτιρίων.
7. Εκπαίδευση (φροντιστήρια, μαθήματα ξένων γλωσσών).
8. Τουρισμός (ταξιδιωτικά γραφεία)



Μια παραλλαγή του franchising υπηρεσιών είναι το κινητό (Mobile) Franchising (παροχή υπηρεσιών εκτός καταστήματος, με διάφορα μέσα μεταφοράς).

### **2.1.3 Industrial Franchise (Βιομηχανικό)**

Παραγωγή ή μεταποίηση συγκεκριμένων προϊόντων σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιοπάροχου και πώληση αυτών με το σήμα του. Οι λόγοι προσφυγής μιας βιομηχανικής επιχείρησης στον τύπο αυτό του Franchising είναι συνήθως η εξοικονόμηση κόστους μεταφοράς και η φύση του προϊόντος που επιβάλλει την παραγωγή του σε τόπο που βρίσκεται κοντά στα κέντρα κατανάλωσης (π.χ. για τη διατήρηση της φρεσκότητάς του ή τον ταχύτερο εφοδιασμό της αγοράς).

### **2.1.4 Σύνθετο (Μικτό) Franchising**

Μια εξελιγμένη μορφή Franchising που παρουσιάστηκε σε μεταγενέστερο στάδιο ανάπτυξης του θεσμού (Τρίτη γενιά Franchising) είναι εκείνη που συνδυάζει πώληση προϊόντων με παροχή σχετικών υπηρεσιών, όπως π.χ. το franchising αυτοκινήτων [συνδυασμός εμπορίας αυτοκινήτων με επισκευή και συντήρησή τους (services)], πώληση καλλυντικών με παράλληλη παροχή υπηρεσιών αισθητικού, διδασκαλία ξένων γλωσσών σε συνδυασμό με την αγορά και τη μεταπώληση σχετικών βιβλίων, ή πώληση Personal Computers που συνοδεύεται με την προσφορά μαθημάτων χειρισμού τους.

**2.2 Με βάση τη θέση που κατέχουν στο κύκλωμα παραγωγής εμπορίας οι συμμετέχοντες:**

- a) Franchising παραγωγού – λιανέμπορου
- b) Franchising παραγωγού – χονδρέμπορου
- c) Franchising χονδρέμπορου – λιανέμπορου

**2.3 Με βάση στο συσχετισμό δυνάμεων (σχέσεις υπεροχής ή ισοτιμίας) μεταξύ των συμβαλλόμενων.**

### **2.3.1 Franchising υπαγωγής**

Κύριο χαρακτηριστικό αυτού του τύπου: Franchising (του πιο διαδεδομένου στην πράξη) είναι η δεσπόζουσα θέση που κατέχει ο δικαιοπάροχος και η υποχρέωση που αναλαμβάνει ο δικαιοδόχος να ακολουθεί πιστά τις λεπτομερειακές οδηγίες και εντολές του πρώτου και να τηρεί τις προδιαγραφές που αυτός κυριαρχικά έχει καθορίσει.

**2.3.2 Franchising ισότιμης συνεργασίας:** Στη μορφή αυτή του Franchising, στη θέση της μονομερούς υπαγωγής του δικαιοδόχου στις εντολές του δικαιοπαρόχου υπεισέρχεται η αλληλοβοήθεια, η αμοιβαία κατανόηση και ισότιμη συνεργασία, η εναρμόνιση των ενεργειών και η από κοινού εκπόνηση του προγράμματος δράσης κ.λ.τ.

**2.4 Με βάση την αποκλειστικότητα των παραχωρημένων στο δικαιοδόχο δικαιωμάτων και τη δυνατότητα υπεκχώρησης τούτων.**

### **2.4.1 Franchising κατά γεωγραφική περιοχή**

Ο δικαιοπάροχος παραχωρεί αποκλειστικά δικαιώματα Franchising για ορισμένη γεωγραφική περιοχή. Ο δικαιοδόχος αναπτύσσει τη δραστηριότητά του στη καθορισμένη περιοχή και έχει την ευχέρεια να εκχωρήσει δικαιώματα και σε άλλους τοπικούς υπό δικαιούχους, έναντι των οποίων ενεργεί ως δικαιοπάροχος.

### **2.4.2 Λειτουργικό Franchising**

Έχει κοινό σημείο με το παραπάνω είδος Franchising την αποκλειστικότητα για μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή των παραχωρημένων στο δικαιοδόχο δικαιωμάτων, διαφέρει όμως από αυτό ως προς το ότι δεν υπάρχει ευχέρεια συνεργασία με υπό-δικαιοδόχους.

## **ΚΕΦ. 3 ΛΟΓΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

### **3.1 Οι τρόποι εξέλιξης του Franchising**

α) Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων οδήγησε στην ανάπτυξη Franchise.

β) Οι οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνουν Franchise στις αγορές.

γ) Η έντονη τάση των καταναλωτών για επώνυμα προϊόντα.

δ) Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας δίνει την δυνατότητα για εμπορική ανάπτυξη στα Βαλκάνια και στις γειτονικές χώρες όπως Ανατολική Ευρώπη και Μέση Ανατολή.

ε) Οι αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες των Ελλήνων και στον τρόπο ζωής τους επηρέασαν την εξέλιξη του Franchising στην χώρα μας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στη χώρα μας το 44% των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στον τομέα του εμπορίου, το 30% στη βιομηχανία και το υπόλοιπο 26% στις λοιπές υπηρεσίες. Πάνω από το 60% των επιχειρήσεων δραστηριοποιήθηκε με Franchising μετά το 1995.

### **3.2 Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος**

Ο σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος δημιουργήθηκε μέσα από μια προσπάθεια που ξεκίνησε το 1996, με την πρωτοβουλία κάποιων ανθρώπων οι οποίοι βλέποντας την δυνατότητα ανάπτυξης του θεσμού, θεώρησαν ότι χρειαζόταν ένα σώμα το οποίο θα εξέφραζε κοινές απόψεις και ταυτόχρονα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως ένας μοχλός για την παραπέρα ανάπτυξη του Franchising στην Ελλάδα. Σήμερα ο σύνδεσμος ήδη αριθμεί πενήντα μέλη και καλύπτει ένα ευρύτατο χώρο οικονομικής δραστηριότητας, με τακτικά του μέλη διακεκριμένες εταιρίες του χώρου και επίσης πολλά συνεργαζόμενα μέλη (δικηγόροι, σύμβουλοι επιχειρήσεων) ως επιστημονικούς συνεργάτες και στόχος του συνδέσμου είναι η διάδοση του θεσμού του Franchising στην ελληνική οικονομία με υγιή κριτήρια και συνεχή αύξηση της εμπιστοσύνης του κοινού και των επενδυτών σε αυτόν.

## **ΚΕΦ. 4 ΤΑ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΑ ΚΕΝΑ ΤΟΥ FRANCHISE**

### **4.1 Νομοθεσία και franchise**

Οι εξελίξεις σήμερα μας οδηγούν ολοένα και περισσότερο σε μια ανοικτή, όχι μόνο ενιαία ευρωπαϊκή αλλά και παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Ένα τέτοιο στόχο, δρώντας σε ένα τέτοιο πλαίσιο, υπηρετεί η σύμβαση Franchising ως μια αποδεδειγμένα επιτυχημένη μέθοδος διανομής προϊόντων ή/και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο. Τελευταία παρατηρείται αυξημένο ενδιαφέρον εκ μέρους πολλών – και εγχώριων- επιχειρήσεων που επιθυμούν ως δικαιοπάροχοι να αναπτυχθούν διεισδύοντας σε ξένες χώρες και αγορές. Μεγάλη βοήθεια προς τούτο προσφέρουν οι διάφορες τεχνολογικές και οικονομικές εξελίξεις, όπως η δημιουργία ενιαίων εμπορικών αγορών, η απελευθέρωση της κινήσεως κεφαλαίων, η εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών, η τηλεόραση, τα ταξίδια και η διαφήμιση που επέτρεψαν στους καταναλωτές στις περισσότερες χώρες να εξοικειωθούν με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται σε άλλες χώρες. Αν και είναι γεγονός ότι το franchising έχει προοδευτικά αυξανόμενη παρουσία και στον Ελληνικό χώρο, κατά την τελευταία δεκαετία, εντούτοις, δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι έχει «ωριμάσει» αρκετά ως θεσμός όπως συμβαίνει λ.χ. στις Η.Π.Α., ώστε να επιφέρει όλα τα ωφέλιμα αποτελέσματά του σε αμφότερα τα συμβαλλόμενα σε αυτό μέρη. Αιτία καθυστέρησης της τελείωσής του αποτελεί αναμφίβολα η παντελής απουσία νομοθετικής ρύθμισής του στη χώρα μας ενώ, από την άλλη, αιτία ύπαρξης, παρά τις όποιες δυσκολίες, επιτυχημένων Δικτύων στη χώρα μας, συνιστά η ισχυρή θέληση των επιχειρηματιών για ανάπτυξη του θεσμού και οι κοινές προσπάθειες που καταβάλλονται αυτούς για την προώθησή του.

Είναι αλήθεια ότι η χρήση και εφαρμογή των γενικών κανόνων δικαίου, αλλά και ειδικότερων που προορίζονται για τη ρύθμιση άλλων θεσμών, έχει υποστηρίξει έως σήμερα σε ικανοποιητικό βαθμό, και τουλάχιστον στα πρώτα βήματα, την παγίωση και λειτουργία του θεσμού του franchise στη χώρα μας. Εντούτοις, η καθημερινότητα σηματοδοτεί τα προβλήματα που ανακύπτουν αναπόφευκτα εξαιτίας της έλλειψης ειδικού νομοθετικού πλαισίου u947 για ένα τόσο σύνθετο θεσμό, όπως αυτός του franchise. Ήδη, έχουν ανακύψει τα προβλήματα των πρώτων δικτύων, η δίκαιη επίλυση των οποίων κρίνεται δυστυχώς αβέβαιη δεδομένης της έλλειψης εμπειρίας στον τομέα αυτό και της

αδυναμίας στήριξης σε ad hoc κανόνες δικαίου. Αυτή, επομένως, η καθημερινότητα λειτουργίας των Δικτύων Franchise στην Ελλάδα έχει αναδείξει τα κυριότερα κενά-ελλείψεις, από τις οποίες πηγάζουν τα προβλήματα στα Δίκτυα και δημιουργούνται οι διενέξεις. Συγκεκριμένα:

#### **4.1.1. α) Κάθετες συμφωνίες**

Είναι συχνό το φαινόμενο να συγχέεται η σύμβαση franchise με άλλες κάθετες συμφωνίες [π.χ. αντιπροσωπείας, διανομής (επιλεκτικής ή μη), προμήθειας, κ.λπ.]. Η ύπαρξη κοινών σημείων μεταξύ των ανωτέρω συμβάσεων δυσχεραίνει το διαχωρισμό τους έτσι ώστε αρκετά συχνά να ονοματίζεται η σχέση των μερών ως σχέση πηγάζουσα από σύμβαση franchise ενώ στην πραγματικότητα πρόκειται για άλλο είδος κάθετης συμφωνίας. Η σύγχυση μάλιστα αυτή κάποιες φορές προκαλείται ακόμα και εκουσίως, κατά καταστρατήγηση του θεσμού, από φερόμενους ως Δικαιοπαρόχους, οι οποίοι επιδιώκουν να εκμεταλλευτούν του δικαιώματος εισόδου (Entry Fee) που δίδεται με την υπογραφή σύμβασης δικαιόχρησης για μια συμβατική σχέση η οποία στην πραγματικότητα δεν συνιστά δικαιόχρηση (franchise).

Πέραν, όμως, και των ανωτέρω, συχνά μια σχέση μεταξύ των μερών έχει ξεκινήσει ως κάθετη συμφωνία, όχι franchise, και στη συνέχεια και κατά την εξέλιξή της, μετατρέπεται σε σχέση franchise, χωρίς όμως να έχει καλυφθεί και το συμβατικό κενό μεταξύ των δύο συμβατικών μορφών, ήτοι χωρίς να υφίσταται έγγραφος τύπος που να ρυθμίζει το franchise, το οποίο έτσι καταλήγει να λειτουργεί «εν τοις πράγμασι» από τα μέρη. Η ύπαρξή του και λειτουργία του αποδεικνύεται μεν με βάση τους γενικούς κανόνες δικαίου, ωστόσο, δεν μπορεί αυτό να αποτελεί επαρκή λύση, καθόσον η έλλειψη ειδικού εγγράφου τύπου αφήνει αρρυθμιστο το πλέγμα των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων τα οποία κάθε μέρος σε μια σύμβαση franchise ενέχει. Ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μικτή σύμβαση, όπως είναι το franchise, η ύπαρξη πολλών και κάθε φύσεως δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, καθιστά αναγκαία τη συγκεκριμένη πρόβλεψή τους ώστε να μην υπάρχουν αμφιβολίες ως προς αυτές.

Συμπερασματικά, μια νομοθετική ρύθμιση αποκλειστικά για το franchise, θα περιελάμβανε το δίχως άλλο και εκπόνηση συγκεκριμένου

νομικού ορισμού ειδικά και μόνο για τη σύμβαση franchise, ο οποίος δεν θα άφηνε περιθώρια για καταστρατηγήσεις του θεσμού.

#### **4.1.2. β) Ελευθερία των μερών**

Περαιτέρω, η εναπόθεση της ρύθμισης της σχέσης στην ελευθερία και πρωτοβουλία των μερών, χωρίς σε αυτή να τίθενται εύλογοι περιορισμοί οδηγεί σε συμφωνίες συχνά υπέρμετρες και καταχρηστικές, όπως για παράδειγμα αναφορικά με τη διάρκεια της σύμβασης franchise. Έχουν παρατηρηθεί περιπτώσεις συμβάσεων franchise αφενός πολύ μικρής διάρκειας (π.χ. δύο ετών), όπου ο Δικαιοδόχος πριν προλάβει να κάνει απόσβεση της επένδυσής του καλείται να υπογράψει νέα σύμβαση ενδεχομένως με υποχρέωση καταβολής εκ νέου Δικαιώματος Εισόδου και σε κάθε δε περίπτωση, επαναδιαπραγμάτευση των λοιπών οικονομικών όρων της σύμβασης ( π.χ. royalties, συμμετοχή στη διαφήμιση κλπ), αφετέρου υπέρμετρα μακρόχρονης διάρκειας (π.χ. 12 ή 16 ετών), όπου ο Δικαιοπάροχος στην ουσία «εγκλωβίζεται» σε μια σχέση στην οποία εξελίσσοντας το Σύστημά του ως έχει υποχρέωση, ενδεχομένως δεν λαμβάνει το αναλογούν αντίτιμο για την παραχώρηση εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων franchise στο Δικαιοδόχο καθότι έχει δεσμευτεί για εφαρμογή ίδιων οικονομικών όρων καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

Συμπερασματικά, με αφορμή μια νομοθετική ρύθμιση αποκλειστικά για το franchise, θα πρέπει να καθορίζεται και μια εύλογη ελάχιστη διάρκεια της σύμβασης με δυνατότητα ανανέωσης υπό προϋποθέσεις, που θα αποβαίνει συμφέρουσα και για τα δύο μέρη.

#### **4.1.3. γ) Νόμος 3419/2005**

Με την πρόσφατη ψήφιση του νόμου 3419/2005 περί καθιέρωσης Γενικού Εμπορικού Μητρώου, που ορίζει την υποχρεωτική εγγραφή εμπόρων και εταιριών σε ειδικό Μητρώο του Υπουργείου Ανάπτυξης, ουσιαστικά ανοίγει ο δρόμος για τη δυνατότητα δημιουργίας Εθνικού Μητρώου και για την καταχώριση των Συστημάτων Franchise όπως συμβαίνει ήδη και στο εξωτερικό. Η υποχρέωση καταχώρισης αυτή θα οδηγήσει δε μετά βεβαιότητας - εφόσον θα συνοδεύεται από σειρά προϋποθέσεων για την πραγματοποίησή της - στην καθ' όλα νόμιμη και με βάση τους κανόνες δικαίου δημιουργία και

λειτουργία Δικτύων Franchise και την αποτροπή φαινομένων υπολειτουργίας Δικτύων ή Δικτύων που δεν πληρούν τις βασικές προϋποθέσεις και αρχές του franchise.

Συμπερασματικά, η πρόβλεψη κρατικής ή άλλης εξουσιοδοτημένης εποπτείας των συμβάσεων franchise από τη μια θα αποτελέσει το έναυσμα για αποκλεισμό μη σύννομων καταστάσεων ενώ από την άλλη θα οδηγήσει εμμέσως στην επιβολή του έγγραφου τύπου για κάθε σύμβαση franchise προκειμένου να αποκτήσει ο θεσμός διαφάνεια και δημοσιότητα με ό,τι πλεονεκτήματα κάτι τέτοιο επιφέρει.

#### **4.1.4. δ) Προστασία των μερών**

Η εμπειρία των τελευταίων ετών έχει αναδείξει την ανάγκη προστασίας των μερών, και κυρίως του ασθενεστερού, εν προκειμένω του Δικαιοδόχου, κατά τη χρονική περίοδο πριν την υπογραφή της σύμβασης. Για παράδειγμα, παρατηρούνται φαινόμενα καταβολής χρηματικού ποσού ως προκαταβολή Δικαιώματος Εισόδου από Δικαιοδόχους πριν την υπογραφή, χωρίς οι τελευταίοι να έχουν ενημερωθεί για το Σύστημα, την προηγούμενη δοκιμασία του, τη λειτουργία του και την πραγματική απόδοσή του. Από την άλλη, είναι πιθανό να υπάρξουν περιπτώσεις όπου ο Δικαιοδόχος έρχεται αντιμέτωπος μετά την υπογραφή της σύμβασης με ένα Σύστημα το οποίο δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του έτσι ώστε να επιθυμεί την αποχώρησή του από αυτό, γεγονός ιδιαίτερος ζημιογόνο κυρίως για το Δικαιοπάροχο, αφού ο τελευταίος θα έχει ήδη προβεί στην αποκάλυψη όλης της εμπιστευτικής τεχνογνωσίας του, των επαγγελματικών του απορρήτων και τη δέσμευση της συγκεκριμένης περιοχής σε κάποιον που δεν επιθυμεί τελικά να αποτελέσει μέλος του Δικτύου του δικαιόχρησης.

Συμπερασματικά, επομένως, μια σχετική νομοθετική πρόβλεψη παροχής πληροφόρησης για το εκάστοτε franchise, η παραβίαση της οποίας θα συνοδευόταν και από νομικές κυρώσεις, θα μπορέσει να εξασφαλίσει επαρκή προστασία, κυρίως του Δικαιοδόχου, κατά τις διαπραγματεύσεις, αλλά και του Δικαιοπαρόχου, βάσει όσων προαναφέρθηκαν.

#### **4.1.5. ε) Απαγόρευση μετασυμβατικού ανταγωνισμού**

Το θέμα επίσης της απαγόρευσης του μετασυμβατικού ανταγωνισμού

από το Δικαιοδόχο αλλά και των αποτελεσμάτων λύσης μιας σύμβασης franchise, συνιστούν μια από τις βασικότερες αιτίες απόρροιας προβλημάτων, τα οποία κατά κύριο καλούνται να κρίνουν τα Ελληνικά Δικαστήρια λόγο σήμερα. Βέβαια, η πρόβλεψη στον Κοινοτικό Κανονισμό 2790/1999 (περιορισμός της απαγόρευσης μετασυμβατικού ανταγωνισμού σε ένα χρόνο μετά τη λήξη/ λύση της σύμβασης και μόνο από το συγκεκριμένο ακίνητο δραστηριότητας του δικαιοδόχου) χρησιμοποιείται ως κατευθυντήρια αρχή από τα Ελληνικά Δικαστήρια, χωρίς όμως τα τελευταία να δεσμεύονται στην κρίση τους από αυτόν, και για το λόγο αυτό, δεν υπάρχει και ενιαία γραμμή που ακολουθείται στο εν λόγω θέμα. Εντούτοις, η μετασυμβατική δραστηριότητα του Δικαιοδόχου, η οποία δεν θα πρέπει να ζημιώνει το Δικαιοπάροχο, αποτελεί φλέγον θέμα χρήζον ιδιαίτερης ρύθμισης και πρόβλεψης.

Συμπερασματικά, η ενδεχόμενη νομοθετική ρύθμιση θα πρέπει ίσως να ενστερνιστεί τα οριζόμενα στον Κοινοτικό Κανονισμό, θέτοντας όμως κάποιες προϋποθέσεις εφαρμογής της, ώστε να μην δημιουργούνται μη δίκαιες καταστάσεις ή να δίδονται ετεροβαρείς λύσεις που ωφελούν προφανώς το ένα μέρος αλλά ζημιώνουν σε μεγάλο βαθμό το άλλο.

#### **4.1.6. στ) Αδιάθετα εμπορεύματα**

Τέλος, σε Συστήματα Δικαιόχρησης προϊόντων, κρίνεται αναγκαία η πρόβλεψη της τύχης των αδιάθετων εμπορευμάτων που έχει στη διάθεσή του ο εκάστοτε δικαιοδόχος σε περίπτωση λύσης της σύμβασης. Προκειμένου να μη δημιουργούνται καταστάσεις επιβλαβείς για το Δικαιοδόχο, κρίνεται σκόπιμη η διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου πλαισίου, με συγκεκριμένες προϋποθέσεις με τη συνδρομή των οποίων ο Δικαιοπάροχος θα υποχρεούται να αναλάβει τα αδιάθετα εμπορεύματα του Δικαιοδόχου αποδίδοντάς του ένα συμφωνημένο τίμημα.

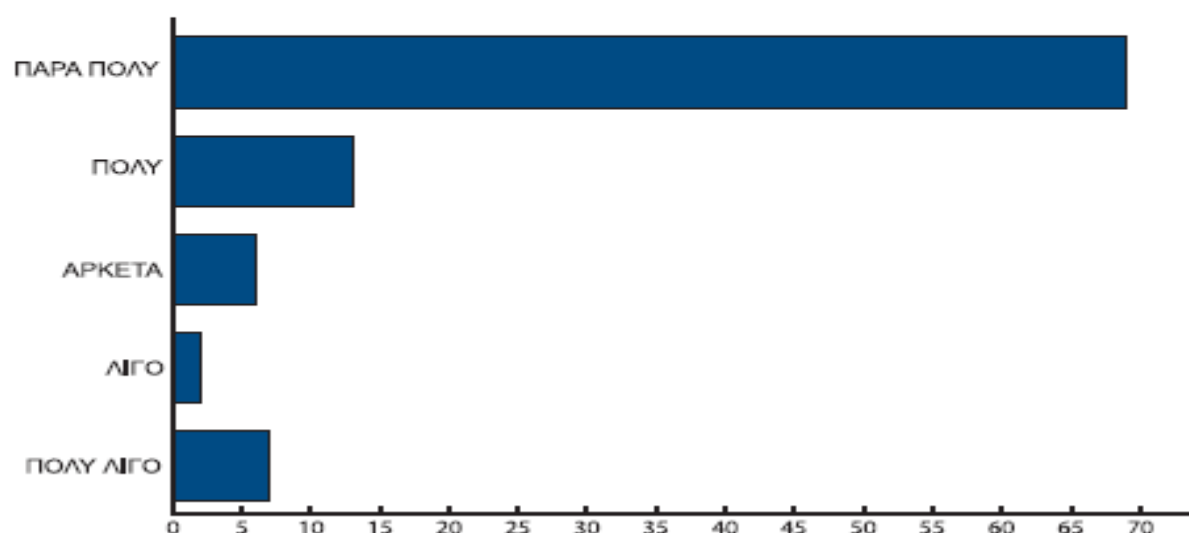
Συμπερασματικά, κρίνεται αναγκαία η πρόβλεψη του συγκεκριμένου θέματος από το νομοθετικό πλαίσιο που θα οριοθετήσει το franchise στη χώρα μας, με ενδεχόμενη επιβολή συμβατικής πρόβλεψης για τη ρύθμιση του θέματος, ενώ η απουσία οποιασδήποτε τέτοιας πρόβλεψης για το θέμα να ισοδυναμεί με δικαίωμα του Δικαιοπαρόχου να αρνηθεί μια τέτοια ανάληψη εμπορευμάτων.



## 4.2 Η αναγκαιότητα του νομικού πλαισίου

### Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΝΟΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ

Η ερώτηση που τέθηκε και τα σχετικά αποτελέσματα ήταν:  
**ΠΟΣΟ ΑΝΑΓΚΑΙΑ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΤΗΝ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΕΙΔΙΚΟΥ ΝΟΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**



#### Συμπεράσματα:

Σε ένα μεγάλο αριθμό χωρών, δεν υπάρχει συγκεκριμένος νόμος σχετικά με το franchise. Έτσι και στη χώρα μας δεν υπάρχει ειδικό νομοθέτημα σχετικό με τη Δικαιόχρηση. Τα τυχόν προβλήματα που ανακύπτουν από τη λειτουργία μιας σχέσης Franchising επιλύονται μέσω των διατάξεων του Αστικού Κώδικα και άλλων Νομοθετημάτων όπως είναι το Π.Δ. 219/1991 για τους εμπορικούς αντιπροσώπους, ο νόμος 703/1977 για την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού, ο νόμος 2251/1994 για την προστασία του καταναλωτή, ο νόμος 1733/1987 για την μεταφορά τεχνολογίας και τέλος ο κανονισμός 4087/88 της Ε.Ο.Κ.

Σχετικά πρόσφατα είχε επιχειρηθεί στη χώρα μας, να δημιουργηθεί μια νομοθετική ρύθμιση για να προστατεύει τους ιδιώτες που συμβάλλονται με τις δικαιοπάροχες εταιρείες από το Υπουργείο Ανάπτυξης και να καλύψει το κενό που υπάρχει σήμερα στο θεσμικό πλαίσιο όσον αφορά στα εξειδικευμένα θέματα των συμβάσεων δικαιόχρησης. Άποψη πολλών έγκριτων νομικών που ασχολούνται με το θεσμό αφορά στην αναγκαιότητα να συνταχθεί και να

ισχύει ένα ειδικό νομοθέτημα για το franchising έτσι ώστε τα συμβαλλόμενα μέρη να γνωρίζουν επακριβώς τι πρέπει να προσέχουν τόσο κατά την κατάρτιση της μεταξύ τους σύμβασης, όσο και κατά τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, καθώς επίσης και τους κανόνες επίλυσης των διαφορών που τυχόν θα αναδειχθούν κατά τη λειτουργία της σύμβασης.

Το 82% των απαντήσεων στη σχετική ερώτηση δήλωσαν ότι η καθιέρωση συγκεκριμένου νομικού πλαισίου – νομοθετήματος για το franchise κρίνεται από πάρα πολύ σημαντική έως πολύ σημαντική.

### **4.3 Διεθνής πρακτική**

Η διεθνής πρακτική έχει καταδείξει ότι η μέθοδος του franchising έχει αναμφίβολα συμβάλλει στη βελτίωση ιδιαίτερα της διανομής προϊόντων αλλά και της παροχής υπηρεσιών στο μέτρο που παρέχει στους δικαιούχους τη δυνατότητα να εγκαθιστούν ένα ομοιόμορφο δίκτυο παραγωγής, διανομής ή και παροχής υπηρεσιών χωρίς να απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις πράγμα που ευνοεί την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά και ιδιαίτερα μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, αυξάνοντας έτσι τον οριζόντιο ανταγωνισμό.

Επιτρέπει επίσης σε ανεξάρτητους εμπόρους να ανοίγουν με γρήγορο ρυθμό καταστήματα και με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από όσες θα είχαν χωρίς την πείρα και τη βοήθεια του δικαιοπαρόχου του franchising με τη δυνατότητα επίσης να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά τις μεγάλες επιχειρήσεις. Όλα αυτά τα παραπάνω πλεονεκτήματα καθώς και η διάσταση που έχει η σύμβαση franchising από τη φύση της να διασπά τα εθνικά σύνορα αποτελούν σοβαρότατο κίνητρο ανάπτυξης της σύγχρονης οικονομίας. Για το λόγο αυτό, η εξειδικευμένη νομοθετική ρύθμιση του θεσμού κρίνεται αναγκαία προκειμένου να ενδυναμώσει και επιβεβαιώσει τα θετικά στοιχεία του θεσμού αλλά και να αποδυναμώσει τυχόν προβλήματα που ανακύπτουν σήμερα από συμβάσεις franchise τα οποία απορρέουν ακριβώς από την ύπαρξη του νομοθετικού αυτού κενού.

## **ΚΕΦ. 5 ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ FRANCHISE**

### **5.1 Ο ρόλος του συμβούλου στο franchise**

Εδώ τα πράγματα είναι σκληρά και δεν μιλάμε για μια επιδότηση που αν την πάρεις θα βοηθήσεις την επιχείρησή και αν δεν την πάρεις δεν έχασες και τίποτα. Στο franchising η όποια συνεργασία είναι απολύτως δεσμευτική και διακυβεύονται οι τύχες και το μέλλον επιχειρήσεων και οικογενειών. Πρέπει να είμαστε σίγουροι για τον άνθρωπο ή την εταιρεία συμβούλων με την οποία πρόκειται να συνεργαστούμε. Θα πρέπει να ελέγξουμε με μεγάλη προσοχή την πείρα τους, τις γνώσεις τους, την προϋπηρεσία τους και κυρίως την ηθική τους. Όταν κάποιος έχει μια αυτόνομη επιτυχημένη επιχείρηση ή ένα μικρό δίκτυο και σκέφτεται να αναπτυχθεί με τη μέθοδο franchising σαφώς και έχει την ανάγκη εκείνου που γνωρίζει, εκείνου που μπορεί με ασφάλεια να τον καθοδηγήσει προς την επιτυχία. Υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις που έκαναν την προσπάθεια με λάθος σύμβουλο, μπήκαν σε περιπέτεια, τάλαιπωρήθηκαν, ξόδεψαν χρήματα και χρόνο για να χάσουν τελικά και όλ' αυτά που με μόχθο είχαν κερδίσει, αυτά που είχαν σαν κεκτημένα. Αν λοιπόν θέλουμε να γίνουμε franchisor θα πρέπει να γνωρίζουμε ότι ο σύμβουλος θα φτιάξει το πακέτο franchise, θα βελτιώσει το concept, θα δημιουργήσει τα απαραίτητα εγχειρίδια και τις διαδικασίες και τελικά θα μας αντιπροσωπεύσει και απέναντι στους υποψήφιους δικαιοδόχους. Ως εκ τούτου θα πρέπει να εμπιστευτούμε την εταιρεία μας και την τύχη της στα χέρια του. Η όλη διαδικασία χρειάζεται τεράστια προσοχή. Ας υποθέσουμε ότι πηγαίνουμε για σαφάρι στην Αφρική. Δεν θα θέλαμε ο οδηγός μας να γνωρίζει καλά τον δρόμο, να είναι έμπειρος και να μην μας οδηγήσει για ξεκούραση στην... φωλιά των λιονταριών; Δεν θα θέλαμε να μην είναι αδιάφορος για το πρόβλημά μας ή ανήθικος και μας παραδώσει για λίγα δολάρια σε σκλαβοπάζαρο; Κάπως έτσι είναι τα πράγματα και στις επιχειρήσεις. Ίσως και χειρότερα. Πολύ συχνά οι δικαιοπάροχοι κινδυνεύουν να πάθουν... σκορβούτο από τις κονσέρβες που τους σερβίρουν οι επιτήδειοι σύμβουλοι. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που καθώς οι δικαιοπάροχοι διάβάζαν τα καλοπληρωμένα εγχειρίδια έμειναν άναυδοι όταν είδαν σε κάποια σημεία να αναφέρεται το όνομα άλλης εταιρείας.

## **5.2 Σύμβουλοι – πωλητές ονείρων**

Κατά κανόνα όταν δημιουργείται ή αναπτύσσεται μια επιχείρηση, κυριαρχεί το όραμα και η προσδοκία στις σκέψεις των εμπλεκομένων. Το όραμα συνήθως είναι ο μοχλός, το εφαλτήριο που οδηγεί στην ανάπτυξη. Βεβαίως αν πέσεις στα χέρια ή στα νύχια λάθος συμβούλου κινδυνεύεις το όραμα να γίνει ο βρόγχος της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι πολλές φορές κάποιιοι επιχειρηματίες, εγκλωβισμένοι στο όνειρό τους ακουμπούν τις ελπίδες τους σε έναν σύμβουλο, ο οποίος γνωρίζει καλά ότι θα πρέπει να χαϊδέψει την ματαιοδοξία του ονειροπόλου εκκολλαπτόμενου franchisor και να του δείξει σε εικονική πραγματικότητα «τον πρόεδρο» που θα διευθύνει ένα συνέδριο εκατοντάδων δικαιοδόχων οι οποίοι θα χειροκροτούν σε κάθε ευκαιρία. Θα μπορούσε κάποιος να παρατηρήσει ότι ο κακός αυτός σύμβουλος βρήκε πρόσφορο έδαφος και γι αυτό έκανε χείριστη δουλειά στην συγκεκριμένη επιχείρηση. Όμως τι γίνεται με τις έννοιες ηθική, υστεροφημία, επαγγελματισμός; Δυστυχώς συμβαίνει πολλές φορές στο λεξικό των επιχειρήσεων να είναι άγνωστες λέξεις.

## **5.3 Ποιος είναι ο καλός σύμβουλος;**

Είναι εκείνος ο επαγγελματίας που ζει απ' αυτή τη δουλειά. Είναι εκείνος που προσδοκά να γεράσει και να πάρει σύνταξη απ' τον ίδιο κλάδο. Είναι εκείνος που δεν διστάζει να μιλήσει με τους πρώην πελάτες του. Είναι εκείνος που ξέρει καλά ότι όσοι συνεργάστηκαν μαζί του θα τον συστήσουν με ευχαρίστηση, θεωρώντας ότι κάνουν μεγάλη χάρη στον ενδιαφερόμενο που χρειάζεται σύμβουλο. Καλός σύμβουλος είναι εκείνος που έχει νομικές και οικονομικές γνώσεις αλλά έχει και πείρα από την αγορά. Δεν είναι απλός παρατηρητής που από την ασφάλεια της απόστασης δίνει εκ του μακρόθεν συμβουλές, αλλά είναι εκείνος που ξέρει καλά, το έχει νιώσει στο πετσί του τι σημαίνει επιχείρηση, ύφεση, αναδουλειά, μισθοδοσία, υποχρεώσεις προμηθευτών, επιταγές, λάθη, επιτυχίες κ.λ.π. Ξέρει λοιπόν από μέσα τι σημαίνει δομή και διάρθρωση επιχείρησης, τι σημαίνει εφορία, πως ανεβαίνει ο τζίρος, πως και πότε προκύπτουν τα κέρδη. Ας φανταστούμε έναν προπονητή ποδοσφαίρου που δεν έχει παίξει ποτέ του μπάλα αλλά ξέρει τα πάντα σε θεωρητικό επίπεδο. Είναι απολύτως βέβαιο ότι θα φτιάξει μια πολύ κακή και αναποτελεσματική ομάδα. Αν δεν τρέξεις ο ίδιος χιλιόμετρα, αν δεν

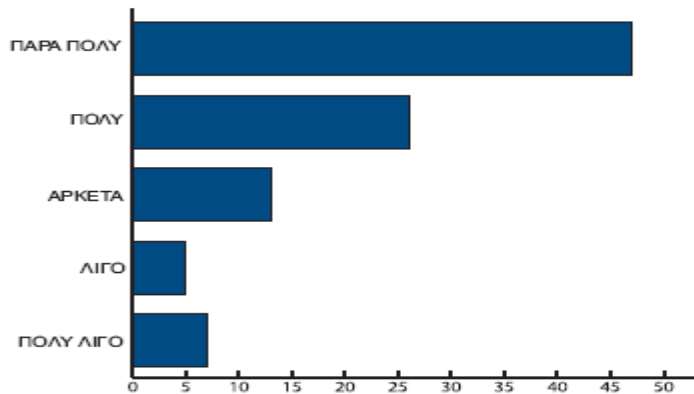
πέσεις, αν δεν ματώσεις, αν δεν μυρίσεις το χορτάρι, αν δεν γευτείς την πίκρα της ήττας και τη χαρά της νίκης είναι αδύνατον να καθοδηγήσεις και να οδηγήσεις στην επιτυχία μια ομάδα. Είναι αδύνατον να αγγίξεις το μυαλό των παικτών αλλά πολύ περισσότερο να μιλήσεις στην καρδιά τους. Καλός σύμβουλος είναι εκείνος που παθιάζεται με τη δουλειά του, που ενδιαφέρεται για το πρόβλημά σου και ψάχνει την κατάλληλη και μοναδική για σένα λύση. Είναι εκείνος που θα ενδιαφερθεί πρώτα απ' όλα να μάθει την οικογενειακή και κοινωνική σου κατάσταση για να σου δώσει την λύση που πραγματικά σου ταιριάζει. Δεν είναι ο στυγνός εκτελεστής που σε βλέπει σαν Ευρώ αλλά ενδιαφέρεται για το κοινό όφελος. Γνωρίζει καλά ότι τα χρήματα θα έρθουν μέσα από τη δική σου επιτυχία. Φυσικά θα θελήσει να καλοπληρωθεί. Δεν ψάχνουμε τον καλό Σαμαρείτη αλλά τον καλό σύμβουλο. Άλλωστε το ίδιο δεν κάνει και ο δικηγόρος και ο λογιστής και η γραμματέας σου; Καλός σύμβουλος όμως είναι εκείνος που δεν θα εξαφανιστεί όταν πληρωθεί αλλά θα ενδιαφερθεί για το αποτέλεσμα που έφεραν οι προτάσεις του. Τελειώνοντας ας σημειώσουμε ότι καλός σύμβουλος είναι ο ηθικός άνθρωπος. Ο άνθρωπος που ντρέπεται τον εαυτό του να μας παραδώσει βορά στα χέρια κάποιων επιτηδείων μόνο και μόνο για να εισπράξει παραπάνω χρήματα. Είναι ο άνθρωπος που θα σε σώσει από οικονομική καταστροφή ή από μία μεγάλη και δυσάρεστη περιπέτεια, εφόσον ακούς τις συμβουλές του.

Στο σύμβουλο πηγαίνουμε πριν πάρουμε αποφάσεις. Δεν πηγαίνουμε εκ' των υστέρων για να μας ξεμπλέξει. «Καλύτερα το προλαμβάνειν παρά το θεραπεύειν». Καλύτερα να πληρώσουμε χρήματα στο σύμβουλο για να μας πει «ΟΧΙ μην το κάνεις, μην προχωρήσεις» παρά να ξοδέψουμε όλες μας τις οικονομίες δοκιμάζοντας την τύχη μας. Ο καλός σύμβουλος γνωρίζει πρόσωπα και καταστάσεις. Μπορεί να μην τα εκθέσει αλλά θα μας προστατεύσει και θα μας οδηγήσει με ασφάλεια σε άλλη ρότα σε άλλο λιμάνι. Σε όλα τα επαγγέλματα υπάρχουν καλοί και κακοί επαγγελματίες, αποτελεσματικοί και αναποτελεσματικοί. Ηθικοί και ανήθικοι. Εμείς αυτό που έχουμε να κάνουμε είναι να επιλέξουμε το σωστό συνεργάτη – σύμβουλο και να του πούμε όλη την αλήθεια για τα οικονομικά μας, τις προσδοκίες μας, τις δυνατότητές μας και τα όνειρά μας. Αν αυτό συμβεί θα έχουμε απομακρυνθεί από τον κίνδυνο και θα έχουμε πλησιάσει στο δρόμο της επιτυχίας.

## 5.4 Ο ρόλος των Συμβούλων

### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ

Η ερώτηση που τέθηκε και τα σχετικά αποτελέσματα ήταν:  
**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΤΟ ΡΟΛΟ ΤΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ  
ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ FRANCHISE**



#### Συμπεράσματα:

Αν το franchising είναι ένας σχετικά νέος θεσμός στα δεδομένα των ελληνικών επιχειρήσεων, τότε σίγουρα οι Σύμβουλοι Επιχειρήσεων που εξειδικεύονται στο franchising είναι κάτι σχεδόν άγνωστο στο ευρύτερο κοινό. Με τον όρο Franchise Consultant δεν εννοούμε μόνο αυτούς που ενεργούν σαν μηχανισμοί marketing και πωλήσεων για λογαριασμό κάποιου δικαιοπάροχου, και που είναι γνωστές οι δυνατότητες τους από την άποψη της θετικής συνεισφοράς στην ανάπτυξη ενός συστήματος δικαιόχρησης. Εννοούμε τους εξειδικευμένους συμβούλους που ασχολούνται με όλα τα θέματα του franchising σε όλο το βάθος και σε όλο το εύρος του όρου, είτε αυτό αφορά την προετοιμασία μιας υποψήφιας δικαιοπαρόχου εταιρίας, είτε το σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου συστήματος franchise, είτε την ανάπτυξη και εν συνεχεία υποστήριξη του δικτύου της δικαιοπαρόχου εταιρίας.

Ο ρόλος του συμβούλου franchise είναι διπλά δυσδιάστατος, αφενός προετοιμάζει την εταιρία και αφετέρου υποστηρίζει κατά την διαχείριση των δικαιοδόχων και γενικότερα κατά την ανάπτυξη της εταιρίας προσφέροντας τις υπηρεσίες του στον δικαιοπάροχο και δρώντας σε δύο διαφορετικά επίπεδα. Παράλληλα, προσφέρει υπηρεσίες και στους υποψηφίους δικαιοδόχους παρουσιάζοντας και αναλύοντας πιθανές επιχειρηματικές δραστηριοποιήσεις τους. Ο σύμβουλος franchise οφείλει να διαθέτει την κατάλληλη εμπειρία για το θεσμό και επιπλέον, πρέπει να χαρακτηρίζεται από γνώσεις σε ένα ευρύ

αντικείμενο δραστηριοτήτων, π.χ. θέματα οργάνωσης, logistics, πληροφορικής, χρηματοοικονομικά, marketing, επικοινωνίας κλπ. Ιδιαίτερη βαρύτητα έχουν οι επικοινωνιακές ικανότητες του, καθώς αξιολογεί, πείθει και επιλέγει υποψήφιους δικαιοδόχους. Σημαντικό κριτήριο για την επιλογή του αποτελεί και η γνώση και ικανότητα του να αντιλαμβάνεται τόσο τις ιδιαιτερότητες της εταιρίας δικαιοπαρόχου, όσο και του κλάδου στον οποίο η τελευταία δραστηριοποιείται.

Το 73% των απαντήσεων στη σχετική ερώτηση δήλωσαν ότι ο ρόλος των συμβούλων στην ανάπτυξη του θεσμού κρίνεται από πάρα πολύ σημαντικός έως πολύ σημαντικός, γεγονός που ερμηνεύεται εύκολα καθώς οι σύμβουλοι είναι αυτοί που αφενός προετοιμάζουν και καθοδηγούν τις περισσότερες αλυσίδες, αλλά και αυτοί που επιτυγχάνουν συγκεντρωτικά τις περισσότερες συμφωνίες για νέα καταστήματα – μονάδες franchise.

### **5.5 Δικαιοδόχος (Franchisee) και Σύμβουλος**

Όταν αναζητούμε την ευκαιρία ή την αλλαγή ζωής μέσα από μια συνεργασία μ' ένα δίκτυο franchising γνωρίζουμε ότι ελλοχεύει και ο κίνδυνος της αποτυχίας. Έτσι πολύ συχνά για να περιορίσουμε το ρίσκο απευθυνόμαστε σ' έναν σύμβουλο franchising. Αυτός ο άνθρωπος ελπίζουμε να μας προστατέψει απ' τις κακοτοπιές, να μας βοηθήσει να επιλέξουμε την πιο συμφέρουσα για μας πρόταση και να μας δείξει τι μπορούμε να περιμένουμε. Πρέπει να ελέγξουμε και να σιγουρευτούμε για τον σύμβουλο πριν μας υποδείξει την εταιρεία που μας προτείνει να συνεργαστούμε. Θα πρέπει βεβαίως να αναρωτηθούμε πως πληρώνεται ο σύμβουλος. Αν θέλουμε να επενδύσουμε το οποιοδήποτε ποσό, το οποίο μάλλον δε μας περισσεύει, ας αναρωτηθούμε τι είναι καλύτερο να το παίξουμε στην τύχη και να κινδυνέψουμε να χάσουμε τα χρήματά μας ή να πληρώσουμε έναν καλό σύμβουλο που θα μας προστατεύσει. Γιατί αν μας πιάσουν οι τσιγγουνιές μάλλον θα μας βγάλει στον... πλειστηριασμό και δεν θα 'χει άδικο. Θα μας πει μην ανησυχείτε δεν θα σας στοιχίσει τίποτε και θα μας παραδώσει στα δόντια του λαμόγιου franchisor χωρίς καμία τύψη, μόνο και μόνο για να εισπράξει προμήθεια. Έτσι λοιπόν θα πρέπει να κάνουμε σαφές ότι επιθυμούμε ο σύμβουλος να πληρωθεί μόνο από εμάς για να προστατέψει με τις γνώσεις και την πείρα του μόνο τα δικά μας συμφέροντα.

## **ΚΕΦ. 6      FRANCHISE: ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΤΟ ΚΑΝΕΙΣ;**

### **6.1    Αλήθειες για το franchise**

Οι υποψήφιοι δικαιοδόχοι ως μελλοντικοί επιχειρηματίες ρισκάρουν - ως ένα βαθμό - τα χρήματά τους και τον χρόνο τους, ωστόσο μέσω του θεσμού της δικαιόχρησης σε κάθε περίπτωση αξιόλογων συστημάτων ελαχιστοποιούν το ρίσκο που παίρνουν κάτι που επιβεβαιώνεται από όλες τις στατιστικές, οι οποίες αναφέρουν πενταπλάσια ποσοστά επιτυχίας για κάθε επιχείρηση που ανοίγει μέσω της δικαιόχρησης σε αντιπαράθεση από τις αυτόνομες επιχειρηματικές κινήσεις. Παρόλο που δεν υπάρχει εγγύηση για την επιτυχία ενός καταστήματος που ξεκινά εντασσόμενο σε ένα δίκτυο δικαιόχρησης, οι επιχειρήσεις δικαιόχρησης λαμβάνουν μια σειρά από προνόμια όπως δοκιμασμένο σύστημα λειτουργίας, υποστήριξη, διαφήμιση και πολλά άλλα που ελαχιστοποιούν το ρίσκο και μεγιστοποιούν τις αποδόσεις. Ένα από τα πλέον βασικά πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν την δικαιόχρηση και αξίζει να αναφερθεί αφορά στην αξιοποίηση και συνεχή εμπλουτισμό της συνολικής εμπειρίας του δικτύου. Αν μη τι άλλο οι δικαιοδόχοι «αγοράζουν» την τυποποιημένη και συστηματοποιημένη εμπειρία των δικαιοπαρόχων μέσω της συνεχώς ανανεούμενης τεχνογνωσίας και παράλληλα εντάσσονται σε ένα σύστημα λειτουργίας που βασίζεται και στη δική τους συνεισφορά και αξιοποίηση της προσωπικής τους εμπειρίας μέσω των δομών του εκάστοτε συστήματος δικαιόχρησης. Αυτό άλλωστε αποτελεί και ένα από τα πλέον καταλυτικά χαρακτηριστικά που προσδίδουν στον θεσμό της δικαιόχρησης το πλεονέκτημα της επιτυχίας. Καταλυτικό ρόλο στην επιτυχία τόσο του κάθε δικαιοδόχου ξεχωριστά, όσο και στην μακροχρόνια ανάπτυξη των δικαιοπαρόχων και στην υγιή ανάπτυξη του ίδιου του θεσμού διαδραματίζει η ορθή απόφαση και επιλογή όλων των δυνητικών δικαιοδόχων αναφορικά με το σύστημα δικαιόχρησης. Η απόφαση αυτή υποστηρίζεται άμεσα και διευκολύνεται τα μέγιστα όταν ο δικαιοπάροχος έχει δημιουργήσει έναν πλήρη ενημερωτικό φάκελο, αυτό που η εταιρεία συμβούλων ανάπτυξης FBS (Franchise Business Services) έχει ονομάσει και τυποποιήσει ως Franchise Concept Book, που δεν είναι τίποτα άλλο παρά προσαρμογή και εφαρμογή των προδιαγραφών UFOC στην ελληνική πραγματικότητα. Άλλωστε και ο Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος έχει θέσει ως θεμέλιο λίθο της



επιτυχίας της υ948 δικαιόχρησης την διάφανη προσυμβατική σχέση των δύο μερών και την παροχή όλων των αναγκαίων πληροφοριών προς του δυνητικούς δικαιοδόχους. Ο Σύνδεσμος ως όργανο διοικείται και αποτελείται από δικαιοπαρόχους, ωστόσο λαμβάνοντας υπόψη την προαγωγή του ίδιου του θεσμού ενημερώνει, διασφαλίζει και προστατεύει και τους δικαιοδόχους.

## **6.2 Έχεις την δυνατότητα να ξεκινήσεις το franchise;**

Το πρώτο βήμα για τους δικαιοδόχους αλλά και για τον εκάστοτε υπεύθυνο ανάπτυξης κατά την διάρκεια της ενημέρωσης των υποψήφιων συνεργατών - δικαιοδόχων του αφορά στην αξιολόγηση και στην οριστικοποίηση τόσο των δυνατοτήτων των δικαιοδόχων, όσο και στην διατύπωση των προσδοκιών τους. Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη αφορούν στον διαθέσιμο χρόνο για εργασία, στην οικονομική δυνατότητα για επένδυση, στις περιοχές που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί, στην κατανόηση του ωραρίου εργασίας του, κ.ο.κ. Πολλοί υπεύθυνοι ανάπτυξης δραματοποιούν τις καταστάσεις ώστε να γίνει πλήρως κατανοητό ότι η εκκίνηση μιας επιχείρησης δικαιόχρησης δεν αποτελεί ούτε επένδυση, ούτε επιχείρηση με remote – control. Οι δικαιοδόχοι επενδύουν χρήματα, τα οποία αποσβένονται και αυγατίζονται μόνο με την παράλληλη αφιέρωση προσωπικού χρόνου και σκέψης στην επιχείρησή τους, πλην πραγματικά ελάχιστων περιπτώσεων, όπου η συμμετοχή τους στη λειτουργία του καταστήματός τους είναι αρκετά μικρή. Από την άλλη, αρκετοί υπεύθυνοι ανάπτυξης – κυρίως νεοεισερχομένων στο χώρο εταιρειών – ωραιοποιούν τις καταστάσεις θέτοντας υποσχέσεις για σύντομους χρόνους απόσβεσης και υψηλές μηνιαίες επιχειρηματικές αμοιβές, οι οποίες συχνά δεν επιτυγχάνονται με αποτέλεσμα την δυσαρέσκεια και την αποχώρηση από το δίκτυο των «παραπλανημένων» δικαιοδόχων με αρνητικό αντίκτυπο τόσο – φυσικά - στους δικαιοδόχους, όσο και στον θεσμό, αλλά και τελικά στους ίδιους τους δικαιοπαρόχους. Σε κάθε περίπτωση οι δικαιοδόχοι αναλαμβάνουν οι ίδιοι το ρίσκο της δικής τους επιχείρησης και αντιμετωπίζουν το άγχος και την αγωνία που χαρακτηρίζει τον οποιοδήποτε επιχειρηματία, όπως και την ικανοποίηση της δημιουργίας και της επιτυχίας, απλά μέσω της δικαιόχρησης ελαχιστοποιούν τις πιθανότητες λαθών και αποτυχιών, καθώς βασίζονται υ963 σε αποδεδειγμένη εμπειρία και τεχνογνωσία. Αν μη τι άλλο η

συντριπτική πλειοψηφία των δικαιοδόχων δεν είναι λάτρεις του επιχειρείν, αλλά αναγνωρίζοντας τα πλεονεκτήματα της δικαιόχρησης την επιλέγουν ώστε να οδηγηθούν σε ασφαλείς επιχειρηματικές δραστηριότητες που ενίοτε εκφράζουν και την άποψη της αυτό-απασχόλησης.

### **6.2.1 Τα Βασικά**

>>>. Για να κάνεις franchise, πρέπει να μπορείς να διασφαλίσεις μακροχρόνια επιτυχία και ικανά κέρδη για τους συνεργάτες σου.

>>>. Πρέπει να τους εφοδιάσεις με ένα συνολικό concept που θα τους παρέχει πελατεία, τζίρο και κέρδη.

>>>. Πρέπει να τους εκπαιδεύσεις και να δημιουργήσεις επιχειρηματίες που να σε σέβονται και να σε αγαπάνε.

>>>. Αν δεν έχεις καινοτομικό πλεονέκτημα, βρες το ή παράτα τα!

#### Είσαι Νέος Δικαιοπάροχος;

> Οι περισσότεροι έχουν ένα κατάστημα με ικανοποιητικές – αλλά όχι καταπληκτικές – αποδόσεις και επιθυμούν να κάνουν και να γίνουν κάτι σημαντικό.

> Αρκετοί είναι ενθουσιασμένοι με αυτό που έχουν δημιουργήσει και το θεωρούν ικανό να τους επιφέρει πλούτο και μεγαλεία.

> Αρκετοί έχουν παρανοήσει τον θεσμό και νομίζουν ότι εύκολα θα βγάλουν χρήματα.

> Λίγοι (δυστυχώς) διαθέτουν ένα πραγματικά καλό (αλλά όχι πλήρες) επιχειρηματικό σύστημα μέσω ενός μικρού δικτύου καταστημάτων και λόγω την ανάγκης για μειωμένες επενδύσεις και ικανούς συνεργάτες επιλέγουν την δικαιόχρηση.

> Ελάχιστοι έχουν δημιουργήσει μια καινοτομική ιδέα και διαθέτουν γνώση και διάθεση για να την αναπτύξουν.

> Ελάχιστοι επιλέγουν τον θεσμό επειδή αναζητούν συνεργάτες δικαιοδόχους με αυξημένη παρακίνηση και ικανότητες που θα υπέρ πολλαπλασιάσουν τις αποδόσεις.

### **6.2.2 Τα βήματα για τη συμφωνία franchise**

Ως νέος δικαιοπάροχος, πρώτα απ' όλα, οφείλεις να εστιάσεις σε αυτά που προσφέρεις στους καταναλωτές.

Στη συνέχεια, αυτά που οφείλεις να προσφέρεις στους συνεργάτες σου. Να σχεδιάσεις ένα επιχειρηματικό πλάνο και να κατανοήσεις τις υποχρεώσεις σου και τις προοπτικές σου. Αν η αγορά που θα προσφέρεις το προϊόν σου (καταναλωτές) και την επιχειρηματική σου πρόταση (δικαιοδόχοι) τα δέχεται και ικανοποιούν τις προσδοκίες της, τότε και μόνο τότε μπορείς να κάνεις το δεύτερο βήμα. Καθόρισε τζίρο και κέρδη δικαιοδόχων, αναπτυξιακό πλάνο και επενδύσεις σου, τζίρο και κέρδη σου.

Πόσο θα αντέξει το σύστημά σου στην αγορά; Έχει να προσφέρει κάτι το διαφορετικό;

Θα το ξεκινήσεις;

Είσαι καιρό στο franchise;

> Ο νέος είναι ωραίος, έχει ενθουσιασμό και κέφι, τολμά και δεν σταματά, λέει και υπόσχεται ότι θέλει.

> Ο παλιός είναι αλλιώς, έχει όνομα, ξέρει τι θέλει, επιλέγει και δεν ζητά, δύσκολα τολμά, είναι προσκολλημένος στα παλιά, τον πνίγει η καθημερινότητα.

> Νέος ή παλιός, αν δεν βρεις τον καταλύτη σου δεν κάνεις τίποτα!

> Έχεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Προσφέρεις στην αγορά προϊόν, υπηρεσία, εξυπηρέτηση, ικανοποίηση που οι ανταγωνιστές σου δεν δίνουν; Η αγορά σε αποδέχεται; Η αγορά θα σε αποδέχεται; Έχεις κάτι το καινοτομικό;

> Είσαι καλύτερος; Σε τι;

> Το περιβάλλον είναι πολύ ανταγωνιστικό και τα πράγματα έχουν αλλάξει. Όχι ότι δεν τα βλέπεις, αλλά δεν μπορείς να τα δεις. Είναι φυσιολογικό. Απλά μεγάλωσες και χρειάζεσαι επιχειρηματικό «οφθαλμίατρο»!

> Δε θα σου πούμε τις λύσεις, αλλά σκέψου ότι Φροντιστήρια Ξένων Γλωσσών, Οικιακή Ψυχαγωγία, Κτηματομεσιτικά, Γυμναστήρια κ.ά. άλλαξαν, δηλαδή η αγορά δεν δέχεται τις παλιές αντιλήψεις. Ή αλλάζεις ή αλλάζεις. Δεν έχεις άλλη επιλογή!

Πως να βρίσκεις δικαιοδόχους

Να τους βρεις, να τους αξιολογήσεις, να τους πείσεις, να τους αξιολογήσεις, να υπογράψουν, να ξεκινήσουν, αν αποδώσουν, να παραμείνουν. Μπορείς να το κάνεις;

Κανένας δικαιοδόχος δεν έχει δικό του κατάστημα.

Βάλε διαφήμιση στο ανά- χείρας περιοδικό και στο site. Απέκτησε πρόσβαση σε εκατοντάδες χιλιάδες Έλληνες που ψάχνονται.

Βρες σύμβουλο/ους να σου φέρνουν δικαιοδόχους.

Βρες άτομο να τους χειρίζεται. Χτύπα τον από την αγορά. Δεν έχει χρόνο να τον δημιουργήσεις.

Σε καμιά περίπτωση δεν μπορείς να το κάνεις ο ίδιος.

Θα σε πάρουν τηλέφωνο, θα σου στείλουμε λίστες με υποψηφίους. Στείλε σύντομο ενημερωτικό.

Τηλεφώνησέ τους (όχι εσύ ο ίδιος).

Κάνε συνάντηση.

Δείξε παρουσίαση, με συναίσθημα και στοιχεία.

Δώσε πλήρες υλικό.

Ξανατηλεφώνησε.

Συζήτα την σύμβαση και τα οικονομικά.

Ζήτη δέσμευση και προχώρα στον επόμενο.

Οι δικαιοδόχοι είναι θέμα στατιστικής. Χρειάζεσαι- πολλούς υποψηφίους για να πείσεις μερικούς.

Από αυτούς που θα πείσεις, πρέπει να επιλέξεις τους ιδανικότερους!

Μπορείς να αξιολογήσεις ανθρώπους;

Στείλε δελτία τύπου, σύντομα, σε word με φωτός σε jpeg και με τίτλο, όχι ανορθόγραφα, όχι υπέρ-κολακευτικά για σένα, στο τρίτο πρόσωπο, μελετημένα και όχι πρόχειρα. Τότε και μόνο τότε θα στα δημοσιεύσουν.

#### Τι θέλουν να ακούσουν οι υποψήφιοι δικαιοδόχοι σου

> Δυνατό όνομα. Κάνε διαφήμιση, δείξε τα καταστήματα που έχεις. Φτιάξε όμορφα καταστήματα. Επανασχέδιασε την εταιρική σου ταυτότητα.

> Δέσμευση και πίστη στο όραμα. Να δείχνεις τα αναπτυξιακά πλάνα σου και να τεκμηριώνεις το πως θα τα επιτύχεις.

> Ελάχιστα σίγουρα κέρδη. Δείξε τις αποδόσεις από την υφιστάμενη λειτουργία. Δείξει τις βελτιώσεις στο σύστημα και τι προσδοκός σε νούμερα.

> Προοπτικές. Δείξε μέχρι που μπορούν να φτάσουν οι δικαιοδόχοι σου. Προϋπόθεση να ζητάς να πετύχουν κάτι που ο ίδιος έχεις ήδη καταφέρει, διαφορετικά – αν έχουν την πίστη ότι θα τα καταφέρουν καλύτερα από σένα θα επιχειρήσουν μόνοι τους.

> Ξεπέρανα το όριο των 3.000 ευρώ. Αν θες να κάνεις κάτι δημιούργησε σύστημα που να αποφέρει περισσότερα χρήματα διαφορετικά θα μαζέψεις και τις σχετικές ικανότητες, θα έχεις διαφυγές, δεν θα σου πληρώνουν τα royalties κ.λπ.

> Μην υπόσχεται λαγούς. Θα γυρίσουν μπούμερανγκ. Μην αφήνεις τους συμβούλους σου ανεξέλεγκτους. Μην πας για αρπαχτές.

Τι και πως να λες στους υποψήφιους δικαιοδόχους σου

>>>. Ξεκίνα να μάθεις για αυτούς. Επαγγελματική εμπειρία, οικογενειακή κατάσταση, οικονομικές δυνατότητες, προσδοκίες, περιορισμούς κ.λπ.

>>>. Δεν σου κάνουν. Δώσε τους μισή με μια ώρα. Πούλα τους το concept και κάνε τους κοινωνούς και πωλητές στο όραμά σου. Βρες μια αφορμή που δεν τους θίγει και διώξε τους την ιδέα της συνεργασίας μαζί σου (πες τους ότι είναι κατάλληλοι για κάτι άλλο και κάνε πάσα στον σύμβουλό σου). Δώσε τους ενημερωτικό φάκελο.

>>>. Σου κάνουν; Δώστα όλα. Αν είναι κατάλληλοι ανέδειξε το concept σου. Αν δεν τα καταφέρεις το πρόβλημα είναι δικό σου, ούτε δικό τους, ούτε της αγοράς.

>>>. Είσαι επιχειρηματίας. Νέος ή παλιός. Μικρός ή μεγάλος. Φιλόδοξος και δυναμικός. Είσαι ντυμένος κατάλληλα. Κανένας δεν θα σε παρεξηγήσει αν φοράς κουστούμι και γραβάτα. Φόρα casual μόνο αν έχεις άποψη για το τι φοράς. Πρόσεχε τα κουστουμάκια σου, να είναι καθαρά και όχι των 200 ευρώ! Μη τολμήσεις ανεπίτρεπτους συνδυασμούς και μάθε ποιοί είναι αυτοί. Μάθε καλά την ορολογία του franchise. Αν δεν προφέρεις σωστά ή αν δεν χρησιμοποιείς τους σωστούς όρους, πώς θα πιστέψουν ότι το προχωράς; Καθαρό αυτοκίνητο. Κατά προτίμηση καινούργιο και με leasing. Όχι πανάκριβο! Γραφεία. Franchise πουλάς, όχι κουλούρια!!! Αν δεν έχεις κεντρική εταιρεία – γραφεία – βάλ' το στο πλάνο. Γραμματέας. Απαραίτητη, όπως και το ρολόι (από 1.000 ευρώ και πάνω).

>>>. Η πρώτη εντύπωση είναι σημαντική. Η συνολική εντύπωση επίσης. Ή είσαι φτασμένος και είσαι όπως θες (αξύριστος με σκισμένα κ.λπ.) ή είσαι ανερχόμενος και πρέπει να φαντάζεις σαν επιτυχημένος. Θα έδινες εσύ 30.000 ευρώ για μελέτη σε μια εταιρεία συμβούλων του ενός προσώπου, με πλαστικό Casio και σκουριασμένο Opel του '70;

>>>. Παίξε καλά, παίξει για να νικήσεις και να προσφέρεις το όραμά σου.

### Τι περιμένουν από σένα οι δικαιοδόχοι σου

Ντάντεμα.

Δεν ξέρουν τίποτα, διαφορετικά δεν θα σε είχαν ανάγκη.

Πρέπει να σε σέβονται, να σε πιστεύουν, να σε εμπιστεύονται απόλυτα.

Στο ξεκίνημα, στην- εκπαίδευση, στην αρχική υποστήριξη, στην καθημερινή επικοινωνία, στον εβδομαδιαίο τσεκάρισμα, στον ετήσιο επανέλεγχο, στο ετήσιο συνέδριο, σε κάθε πρόβλημα, σε κάθε αλλαγή, σε κάθε επιτυχία, σε κάθε σεζόν!

### Τι να περιμένεις εσύ από τους δικαιοδόχους σου

>>>. Δέσμευση, δουλειά, απόδοση, ενδιαφέρον, ιδέες, προτάσεις, υπακοή, αναγνώριση, ευχαριστώ.

>>>. Γκρίνια, τηλεφωνήματα, ερωτήσεις, αμφιβολίες.

### Ο μύθος των επιδοτήσεων

Υπάρχουν.

Μη τις περιμένεις.

Αν κάτσουν δεξ το σαν κάτι έξτρα.

Προχώρα με τις δυνάμεις σου.

Στο κάτω κάτω βάζεις άλλους να δανειστούν για σένα. Δανείσου και εσύ για σένα!

### Η ανάπτυξη

>>>. Θες ανάπτυξη. Δεν σκέφτεσαι το franchise για 2 – 3 συνεργάτες.

>>>. Θες συνολικό μεγάλο τζίρο.

>>>. Έσοδα για σένα, σχετικά λίγα από πολλούς.

>>>. Θες δυνατό όνομα και υπεραξία.

>>>. Πρέπει να επενδύσεις για να «κλείσεις» συνεργάτες.

>>>. Πρέπει να επενδύσεις για να τους υποστηρίζεις.

>>>. Δεν μπορείς να ζητάς entry fees από τους άλλους, και εσύ να μην επενδύεις καθόλου ή να περιμένεις να πληρώσεις με το αποτέλεσμα!

### Το κέρδος

Ζητούμενο είναι το κέρδος, το οποίο θα έρθει μέσα από την υγιή ανάπτυξη.

Έσοδα έχεις από τα entry fees.– Αυτά πρέπει να υπάρχουν, καθώς αντιπροσωπεύουν την τεχνογνωσία σου και το όνομά σου, αντικατοπτρίζουν τις δοκιμές σου, τις επενδύσεις σου, τον χρόνο σου.

– Πρέπει να υπάρχουν, αλλά δεν μπορούν να είναι τεράστια. Το ύψος τους καθορίζεται από το τι παίζει στον κλάδο, το καινοτομικό του concept σου, το πλήθος του δικτύου σου και την γενικότερη εικόνα - σύστημα που έχεις φτιάξει.

Μη το παρακάνεις, τα 50.000 ευρώ είναι ένα πρώτο max.

Έσοδα έχει από τα royalties, μη τα μηδενίζεις και μη τοποθετείς το κέρδος σου στη μεταπώληση προϊόντων. Franchise κάνεις, δεν είσαι έμπορος. Ξεπέρασέ το.

Κέρδος έχεις όταν τα έσοδά σου είναι μεγαλύτερα από τα έξοδά σου. Μείωσε τα λειτουργικά σου και αύξησε τα περιθώριά σου.

Το ζήτημα δεν είναι να συμφωνήσεις τα royalties, ούτε να τα τιμολογείς. Το ζητούμενο είναι να τα εισπράττεις και αυτό γίνεται μόνο όταν οι δικαιοδόχοι σου είναι ευχαριστημένοι.

#### Πρέπει να στελεχωθείς

> Δεν μπορείς να τα κάνεις όλα μόνος σου, ούτε το προσωπικό που έχει είναι κατάλληλο. Χρειάζεσαι τους καλύτερους, με αντίληψη και ενθουσιασμό. Όταν τα στελέχη σου κοιτούν το ρολόι τους και ξεπετάνε συναντήσεις και προβλήματα...

> Η στελέχωση γίνεται σταδιακά. Έχεις ανάγκη από πολλές θέσεις.

> Έχεις ο ίδιος ανάγκη από εκπαίδευση!

Επενδύεις και αναπτύσσεσαι

> Σε λίγο καιρό οι γνωριμίες σου εξαντλούνται και πρέπει να αντιμετωπίσεις το όλο θέμα πιο επαγγελματικά.

> Χωρίς επενδύσεις δεν θα βρεις δικαιοδόχους.

> Χωρίς γραφεία, αποθήκες, μηχανογράφηση, προσωπικό πώς θα λειτουργήσεις;

#### Τι σου προσφέρουν οι Νέες Τεχνολογίες

ERP και- CRM. Τα κάνουν όλα και συμφέρουν!

MIS, λογιστικά, αποθήκες, προσφορές,- παραγγελίες, πωλήσεις, διανομές, αποθήκη, μισθοδοσία.

Web marketing.

– Μηχανογραφημένες διαδικασίες.

Πότε πρέπει να ανανεώσεις το επιχειρηματικό σου σύστημα  
Όταν οι πωλήσεις δεν είναι όπως παλιά, όταν οι καταναλωτές δεν είναι πια χαρούμενοι, όταν οι δικαιοδόχοι δεν είναι ενθουσιασμένοι, όταν η ανάπτυξη έχει κολλήσει, τότε υπάρχει θέμα!

Όταν οι ανταγωνιστές σου σε έχουν φτάσει, όταν κινδυνεύεις να χάσεις την πρωτιά, τότε ανασχεδίασε!

Είσαι Ηγέτης;

Εμπνέεις;

Παρακινείς;

Καθοδηγείς;

Σε εμπιστεύονται;

Σε σέβονται;

Σε εκτιμούν;

Σε πιστεύουν;

Σε αγαπάνε;

Ένα Όραμα

– Ποιο είναι το Όραμά σου; Να βγάλεις λεφτά; Να γίνεις κάποιος; Να προσφέρεις στο σύνολο; Να σε αγοράσουν; Να κάνεις το κέφι σου; Να πάρεις ένα Jeep; Να αλλάξεις σπίτι; Να κάνεις μια αρπαχτή; Να πολιτευτείς; Όσο πιο σπουδαίο όραμα έχεις, τόσο πιο μπροστά θα πας!

### **6.3 Συγκέντρωσε τις πληροφορίες**

Διαφαίνεται, λοιπόν, ότι μια επιχείρηση δικαιόχρησης θα πετύχει όταν βασισθεί τόσο σε μια επιχειρηματική ιδέα με προοπτικές και ικανότητες επιτυχίας, όσο και σε πραγματική τεχνογνωσία – συνταγή επιτυχίας, η οποία έχει προέλθει είτε από εμπειρία, είτε από έρευνα του δικαιοπαρόχου. Σαφέστατα υπάρχει η περίπτωση – και έχει αρκετές φορές συμβεί κάτι παρόμοιο – για επιτυχημένες επιχειρήσεις δικαιόχρησης, οι οποίες εντάχθηκαν σε δίκτυα που δεν είχαν αποδεδειγμένη εμπειρία ή και σαφή τεχνογνωσία, απλά διακρίθηκαν λόγω της καινοτομίας και των συστατικών της επιχειρηματικής ιδέας. Άλλωστε κάθε μορφή επιχειρηματικότητας εμπεριέχει το ρίσκο και τη λογική των πιθανοτήτων. Όταν ένα δίκτυο franchise είναι νέο και έχει δημιουργηθεί όχι μέσω άμεσων εμπειριών αλλά αποτελεί αποτέλεσμα



δημιουργικότητας και εκφράζει μια διαφορετική ιδέα, τότε η επιτυχία δεν είναι τόσο σίγουρη, μπορεί να είναι όμως πολύ μεγαλύτερη.

Σε κάθε περίπτωση και ειδικά σήμερα που οι νέες και πραγματικά καινοτόμες ιδέες είτε σπανίζουν, είτε όταν δημοσιοποιηθούν αντιγράφονται άμεσα ή και εμπνέουν καλύτερους ανταγωνιστές και καθώς η επιστήμη του management παρέχει πλειάδα εργαλείων και τεχνικών που αναλύουν και τεκμηριώνουν το μέλλον, θεωρούμε ότι σε κάθε περίπτωση, όταν διερευνούνται είτε ώριμα συστήματα, είτε εξαιρετικά καινοτόμες ιδέες οι υποψήφιοι δικαιοδόχοι οφείλουν να διερευνούν σε βάθος τις εναλλακτικές επιλογές τους και οι δικαιοπάροχοι να αποτυπώνουν εμπειριστατωμένα τις επιχειρηματικές προτάσεις τους, εξασφαλίζοντας την τήρηση του απορρήτου των ιδεών τους. Όταν δε οι δικαιοδόχοι δεν είναι σε θέση λόγω απειρίας ή έλλειψης γνώσης να αναλύσουν τα δεδομένα μπορούν κάλλιστα να απευθυνθούν σε εξειδικευμένους συμβούλους, αν και στην περίπτωση των καινοτόμων χωρίς προηγούμενη εμπειρία προτάσεων δικαιόχρησης, οι δυνητικοί u948 δικαιοδόχοι προκειμένου να πετύχουν θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ανάλογες εμπειρίες, συνολική γνώση της αγοράς και επιχειρηματική κουλτούρα, στοιχεία που τους αναδεικνύουν ως ικανούς να αντιληφθούν την ποιότητα και τις προοπτικές της εν λόγω επιχειρηματικής ιδέας και συνήθως μπορούν από μόνοι τους να λάβουν τις σχετικές αποφάσεις. Με λίγα λόγια όταν ο δυνητικός δικαιοδόχος έχει το προφίλ του μέσου επιχειρηματία – καταστηματάρχη είναι προτιμότερο να κινηθεί με ασφάλεια και να επιλέξει ένα σύστημα δικαιόχρησης βάση των οικονομικών μεγεθών του, της εμπειρίας και των υποδομών του δικαιοπαρόχου. Όταν ο δυνητικός δικαιοδόχος ξεφεύγει από το μέτριο, έχει την ικανότητα και μπορεί να υποστηρίξει περισσότερο «αμφίβολες» καταστάσεις που χαρακτηρίζονται και από αυξημένες αποδόσεις. Οι πρώτες πληροφορίες σχετικές με τα συστήματα δικαιόχρησης μπορούν να αναζητηθούν σε Online Exclusive υλικό που μπορεί να βρεθεί στο [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr) και να γίνει η πρώτη επιλογή αναφορικά με το ύψος της επένδυσης που μπορεί να διαθέσει ο κάθε δικαιοδόχος και αναφορικά με τον κλάδο που τον ενδιαφέρει. Επιπλέον, το FRANCHISE BUSINESS προσφέρει up-to-date ενημέρωση, αλλά και κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την απόφαση που πρέπει να ληφθεί.

Τέλος, η επίσκεψη στην έκθεση franchise δίνει την δυνατότητα να συναντηθείτε με τους υπευθύνους των εταιρειών, να συγκεντρώσετε υλικό για μελέτη και να αποκτήσετε ίδια αντίληψη για το franchise concept της προτίμησής σας. Το δεύτερο βήμα αφορά σε κατ' ιδίαν συναντήσεις με δικαιοπαρόχους για την συγκέντρωση περισσότερων στοιχείων και για την πληροφόρηση σχετικά με διαθέσιμες επιλογές και σαφέστατα είναι πιο σίγουρο για την επιτυχημένη έκβαση της όλης προσπάθειας και παράλληλα για την εξοικονόμηση χρόνου, όταν ζητήσετε την υποστήριξη μιας εξειδικευμένης εταιρείας συμβούλων που θα σας καθοδηγήσει βασιζόμενη στην εμπειρία και στην γνώση τόσο αυτών που υπάρχουν γραμμένα, όσο και αυτών που θα συμβούν στο μέλλον. Η «αιγίδα» του Συνδέσμου από την άλλη διασφαλίζει τα ελάχιστα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι μια αλυσίδα που δεν είναι μέλος στον Σύνδεσμο Franchise Ελλάδος δεν καλύπτει ή και υπερκαλύπτει τις απαραίτητες προδιαγραφές.

#### **6.4 Μελέτησε τον Δικαιοπάροχο**

Κάθε σοβαρός δικαιοπάροχος έχει δημιουργήσει u941 ένα ενημερωτικό φάκελο όπου περιγράφει ο σύστημα δικαιόχρησης και την επιχειρηματική ιδέα του. Ο ιδανικός ενημερωτικός φάκελος περιγράφεται στο Franchise Concept Book, το οποίο παρουσιάζει πλήρως την επιχειρηματική πρόταση και τον δικαιοπάροχο αναλύοντας όλα τα προνόμια που παρέχει και τα πλεονεκτήματα που τον χαρακτηρίζουν, περιγράφοντας όμως και όλες τις ιδιαιτερότητες και ειδικά σημεία που αφενός θα αποτελέσουν αρνητικό ίσως στοιχείο κατά την επιλογή του, θα αποκαλυφθούν ωστόσο άμεσα πριν ή αμέσως μετά την υπογραφή της σύμβασης δικαιόχρησης, δημιουργώντας στη τελευταία περίπτωση πολύ περισσότερα προβλήματα στον δικαιοπάροχο, από αυτά που θα κερδίσει με την απόκρυψή τους. Μια πλήρη παρουσίαση της συνολικής πρότασης δικαιόχρησης περιλαμβάνει πλήθος στοιχείων, που έχουμε αναφέρει πολλές φορές στο παρελθόν, μερικά από τα οποία είναι ιδιαίτερα σημαντικά και σε κάθε περίπτωση οφείλουν να αποδεικνύουν τεκμηριωμένα:

> Η επιχειρηματική ιδέα, δηλαδή το τι και σε ποιον πουλάς, το πως και που το πουλάς, εξασφαλίζει τζίρο τόσο σήμερα, όσο και σε πέντε ή δέκα χρόνια, ικανό να προσφέρει σε σχέση με τα περιθώρια που δουλεύεις

ικανοποιητικό κέρδος για τα λεφτά και τον χρόνο που θα διαθέσεις, αλλά κυρίως για τις ικανότητες και τις ανάγκες σου.

> Ο δικαιοπάροχος αποτελεί μια εταιρεία, την οποία απαρτίζουν ένας ή περισσότεροι επιχειρηματίες σε κοινή γραμμή και με όραμα, που δεσμεύονται στην αλυσίδα τους και διακρίνονται για το πάθος της επιτυχίας, διαθέτουν ικανότητες, αντίληψη και «πείθουν» για την συνέχειά τους ως εταιρεία και αλυσίδα.

> Η δικαιοπάροχος εταιρεία διαθέτει συστήματα και ανθρώπινο δυναμικό που διαμορφώνουν δομές ικανές να στηρίζουν και να υποστηρίζουν αποτελεσματικά το δίκτυό της.

> Οι/Ο επιχειρηματίες και οι οργανωτικές δομές της δικαιοπαρόχου εταιρείας συντάσσονται υπέρ της συνεχούς ανανέωσης, βελτίωσης και ενίσχυσης της επιχειρηματικής ιδέας με κάθε μέσο (είτε καλύτερες συμφωνίες με προμηθευτές, είτε μέσω διαφημιστικών ενεργειών, είτε μέσω ιδιοπαραγωγής προϊόντων και υλών, κ.λπ.) και διακρίνονται όχι μόνο για την θέληση, αλλά και για την ικανότητα να την υποστηρίξουν.

## **6.5 Πότε να απορρίψεις μια πρόταση franchise**

### **6.5.1 Αρνητικά οικονομικά u945 αποτελέσματα**

Όταν ο δικαιοπάροχος χαρακτηρίζεται από αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα, ζημιές, δάνεια, κ.λπ., όταν περνά φάση απολύσεων και περικοπών δεν εκφράζει σίγουρα τον επιτυχημένο επιχειρηματία και σαφέστατα υπάρχουν αμφιβολίες αναφορικά με την ικανότητά του να υποστηρίξει το δίκτυό του, αλλά και να διατηρήσει – ίσως – την ίδια την εταιρεία του, και αν μη τι άλλο οι δικαιοδόχοι δεν είναι venture capitalists, ούτε τραπεζικά ιδρύματα και αυτό γιατί αρκετές «έξυπνες» μητρικές επιχειρήσεις επιλέγουν το franchise για να ενισχύσουν την ταμειακή τους ρευστότητα μέσω των Entry Fees. Ύποπτο παρελθόν επιχειρηματιών Το παρελθόν του καθενός τον κυνηγά και στο μέλλον και όσο και να θέλει να αλλάξει κάποιος, πολλές φορές δεν μπορεί, ακόμη και αν το θέλει. Επιχειρηματίες που έφυγαν και ξαναγύρισαν, επιχειρηματίες που πτώχευσαν και αναγεννήθηκαν, μπορεί να ακολουθούν τους νέους νόμους και τα έξυπνα παραθυράκια της αγοράς, σε καμιά περίπτωση – ωστόσο – δεν μπορούν να χαρακτηρισθούν φερέγγυοι και

άξιοι συνεργάτες για μια ζωή, πόσο μάλλον όταν διαδραματίζουν τον ρόλο τους δικαιοπαρόχου – συντονιστή και οραματιστή. Μη προσαρμόσιμο concept  
Οι περιπτώσεις των αποτυχημένων ξένων concepts είναι πολλές φορές περισσότερες από αυτές των επιτυχημένων, όχι γιατί η Ελλάδα είναι χώρα Γαλατών, αλλά επειδή η κάθε χώρα έχει τα κοινά της έχει όμως και τις διαφορές της με τις άλλες χώρες. Άλλο κλίμα και άλλη καταναλωτική νοοτροπία έχουμε από τους Άγγλους, Γάλλους, και Γερμανούς και άλλη ιστορία από τους Ιταλούς και τους Πορτογάλους. Σαφέστατα και ο κάθε ξένος δικαιοπάροχος έχει το δικαίωμα να αναπτυχθεί και στη χώρα μας, είτε μέσω master franchisee, είτε απευθείας, σε κάθε περίπτωση, όμως οφείλει να διερευνήσει την αναμενόμενη αποδοχή της επιχειρηματικής του ιδέας και στη χώρα μας, είναι να δραστηριοποιηθεί τουλάχιστον ο ίδιος για ένα εύλογο χρονικό διάστημα.

### **6.5.2 Υψηλό «γύρισμα» δικαιοδόχων**

Όταν οι δικαιοδόχοι φεύγουν και άλλοι έρχονται κάποιος καπνός διαφαίνεται, και όταν υπάρχει και καπνός είτε υπάρχει είτε υπήρξε φωτιά. Για αυτό το λόγο ρωτήστε και κάντε καλύτερα τη δική σας έρευνα αγοράς για το ποιος πάει καλά και γιατί κάποιοι δικαιοδόχοι αποσκιρτούν. Πολλοί αναγνώστες μας μελετούν το περιοδικό u941 ένα και δυο χρόνια πριν αποφασίσουν και συχνά ερχόμαστε αντιμέτωποι με την ερώτηση: «Μα καλά πώς αναπτύσσεται ο Χ αφού δυο χρόνια τώρα έχει τα ίδια καταστήματα;» Ούτε το πλήθος έχει σημασία, ούτε ο ρυθμός ανάπτυξης, καθώς μπορεί να καθορίζεται όντως από το αναπτυξιακό πλάνο της εταιρείας. Αυτό που έχει σημασία είναι πόσοι δικαιοδόχοι έχουν αποσκιρτήσει και για ποιους λόγους. Από την άλλη αν το πλήθος τους είναι αξιόλογο, κάτι μυρίζει άσχημα!

### **6.5.3 Ανύπαρκτη λίστα με υφιστάμενους δικαιοδόχους**

Αν δυσκολεύεσαι να μάθεις ποιοι είναι οι δικαιοδόχοι του προς εξέταση δικτύου, τότε κάτι «παίζεται», ή δεν υπάρχουν, ή δεν λειτουργούν κερδοφόρα (και είναι π.χ. απλά στοκάδικα ή μαγαζάκια no name) ή κάτι άλλο κρύβεται, οπότε αποτελεί σαφέστατη υποχρέωση όλων να παρέχουν στους δυνητικούς δικαιοδόχους τους λίστα με πλήρη στοιχεία όλων των μονάδων δικαιοχρήσης που απαρτίζουν το δίκτυό τους.

#### **6.5.4 Μη ύπαρξη ενημερωτικού φακέλου**

Ορισμένοι δικαιοπάροχοι αρκούνται στις προφορικές ενημερώσεις ή στις δισέλιδες εκτυπώσεις. Σε καμιά περίπτωση αυτό δεν αρμόζει σε σοβαρούς επιχειρηματίες. Αν κάποιος έχει επιλέξει την Δικαιόχρηση ως στρατηγική ανάπτυξης, μάλλον θα πρέπει να δώσει λίγο περισσότερο βάρος στην στρατηγική του, να την έχει μελετήσει και τους καρπούς της μελέτης και των σκέψεών του να θέλει (όπως και οφείλει) να μοιρασθεί με τους υποψήφιους συνεργάτες του, καθώς ο Δικαιοδόχος δεν είναι απλός Πελάτης. Ο σοβαρός δε Δικαιοπάροχος δεν αρκείται σε καλοστημένα κατά marketing ενημερωτικά έντυπα και έχει διατυπώσει στο ξεκάθαρο και περιεκτικό Franchise Concept Book το σύνολο της επιχειρηματικής του πρότασης.

## ΚΕΦ. 7 ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING

### 7.1 Η σχέση δότη – λήπτη

Η ομαλή εξέλιξη της σχέσης δικαιόχρησης είναι εκ των πραγμάτων απόδειξη της υγιούς συνεργασίας μεταξύ δότη και λήπτη. Καθοριστικό ρόλο στην εμπέδωση μιας τέτοιας συνεργασίας επιτελούν από οικονομικής απόψεως αφενός μεν η ευόδωση, αλλά και ο βαθμός ικανοποίησης των κατ' ιδίαν επιχειρηματικών και οικονομικών στόχων στους οποίους απέβλεπαν ευθύς εξαρχής τα συμβαλλόμενα μέρη (δότης-λήπτης) με την έναρξη της συνεργασίας τους και την ένταξη του λήπτη στην αλυσίδα της επιχειρηματικής δράσης του δότη, αφετέρου δε ο βαθμός επιχειρηματικής ωριμότητας των εμπλεκομένων-συμβαλλομένων μερών, τόσο αυτοτελώς ως ανεξάρτητες μονάδες επιχειρηματικής δράσης, όσο και ως συνεργαζόμενα μέλη της αλυσίδας.

Σε μια θεωρητική προσέγγιση - αναζήτηση κατάλληλης μεθόδου - ελέγχου του βαθμού βιωσιμότητας και ομαλής εξέλιξης μιας οργανωμένης επιχειρηματικής πρότασης, η μέθοδος franchising αναδεικνύεται σε άριστο εργαλείο βαθμολόγησης, καθώς τα ποσά κατά κανόνα είναι ευθέως ανάλογα: επιτυχημένο franchising γίνεται μόνο από δυνατή μητρική επιχείρηση. Όσο πιο δυνατή είναι η μητρική επιχείρηση (franchisor - δότης) τόσο πιο επιτυχημένη και αποδοτική είναι η μέθοδος - μοντέλο franchising, μεταξύ άλλων και εξαιτίας ενός αυστηρού μηχανισμού ορθολογιστικής επιλογής και έγκρισης franchisees (ληπτών) ικανών να ενισχύσουν περαιτέρω την εικόνα και τη δύναμη του δότη. Η θεωρητική αυτή προσέγγιση δεν είναι μόνο ιδιαίτερα χρήσιμη για την εξαγωγή συμπερασμάτων, αλλά συχνά και σημείο αναφοράς για τη λήψη της επιχειρηματικής απόφασης σε μια πρόταση franchising κυρίως ως δικαιοδόχος (λήπτης). Παρόλα αυτά, η οικονομική ευρωστία, η αναγνωρισιμότητα και η πρόσφορη υποδομή για ανάπτυξη με τη μέθοδο franchising της μητρικής επιχείρησης, αν και αναγκαία –ειδικά στις περιπτώσεις του franchising υπαγωγής «... όπου ο δικαιοπάροχος κατέχει το κατ' εξοχήν κυριαρχικό και καθοδηγητικό ρόλο στο πλαίσιο του συστήματος που ο ίδιος επινόησε και ανέπτυξε με τους δικαιοδόχους-λήπτες να περιορίζονται σε εκτελεστικά όργανα που οφείλουν να συμμορφώνονται στις οδηγίες και τον έλεγχο του...» (απόφαση 8572/2006 ΕΦ ΑΘ) δεν είναι από

μόνη της και μόνον ικανή να εξασφαλίσει βιώσιμη -και ακόμα καλύτερα- ομαλή και υ960 παραγωγική συνεργασία μεταξύ δικαιοπαρόχων και δικαιοδόχων.

## **7.2 Όροι συνεργασίας**

Θεμελιώδης και αναγκαία συνθήκη μιας τέτοιας συνεργασίας είναι η εμπέδωση εμπιστοσύνης στον δικαιοδόχο διαρκούς παρουσίας και στήριξης της μητρικής επιχείρησης στον καθημερινό αγώνα του σε μια σκληρά ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αγορά. Η εμπιστοσύνη πρέπει να εδραιώνεται ήδη από την αρχή της συνεργασίας και να αποτυπώνεται καταρχήν με ειδικό και συγκεκριμένο τρόπο ευθύς εξαρχής στην πανηγυρική, επίσημη έναρξη της συνεργασίας αυτής, δηλαδή στη Σύμβαση Δικαιόχρησης. Ένα πρώτο βήμα και πολύ σημαντικό είναι η «χαρτογράφηση» των επιμέρους υποχρεώσεων του δικαιοπαρόχου στη σύμβαση franchising. «Ως σύμβαση-πλαίσιο αμφοτεροβαρούς ενοχής (παροχής - αντιπαροχής) είναι προφανές ότι καταγράφει με αναλυτικό και ειδικό τρόπο, δηλαδή ορίζει, τις κατ' ιδίαν υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου (ή δότη) προς τον δικαιοδόχο (ή λήπτη) που συνήθως είναι:

**α)** η παραχώρηση στον λήπτη του δικαιώματος χρήσεως και εκμεταλλεύσεως του «πακέτου» (δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας, τεχνογνωσίας κ.λπ.), του οποίου το περιεχόμενο προσδιορίζεται επαρκώς στο κύριο μέρος της συμβάσεως-πλαισίου,

**β)** η ένταξη του λήπτη στο σύστημα με την παροχή σε αυτόν της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαιδεύσεώς του, που μπορεί να επαναλαμβάνεται περιοδικώς,

**γ)** ο εφοδιασμός αυτού με πρώτες ύλες, έτοιμα ή ημιέτοιμα προϊόντα, ιδίως όταν αυτά παράγονται από τον δότη, δ) η συνεχής υποστήριξη του λήπτη, καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας της συμβάσεως σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, την ανάληψη της υποχρεώσεως διαφημίσεως των προϊόντων του συστήματος και της συντηρήσεως των μηχανημάτων και του εξοπλισμού του καταστήματος του λήπτη.

Όλες αυτές οι υποχρεώσεις, παρά την αυτοτέλειά τους, αποτελούν επί μέρους εκδηλώσεις της γενικής υποχρεώσεως του δικαιοπαρόχου ή δότη να μεριμνά για την οργανωτική και τεχνολογική ένταξη του λήπτη στο σύστημα,

ούτως ώστε η λειτουργία του καταστήματος του τελευταίου να ανταποκρίνεται διαρκώς στα νέα δεδομένα της αγοράς και να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά τη λειτουργία της επιχειρήσεώς του..» (5916/2006 ΕΦ ΑΘ).

### **7.3 Πλημμελής εκπλήρωση συμβατικών υποχρεώσεων**

Τι συμβαίνει όμως στην περίπτωση μη εκπλήρωσης, ή απλά πλημμελούς εκπλήρωσης ανειλημμένων συμβατικών υποχρεώσεων εκ μέρους του δικαιοπαρόχου έναντι του δικαιοδόχου; Το ερώτημα αυτό αναδεικνύεται καίριο αν αναλογιστούμε τις εξής παραμέτρους:

**A.** Η σύμβαση δικαιόχρησης είναι μεικτή σύμβαση στα πλαίσια της ελευθερίας των συμβάσεων (Α.Κ. 361) που δεν ρυθμίζεται ειδικά από το νόμο και περιέχει τα στοιχεία περισσότερων επώνυμων συμβάσεων, όπως μίσθωσης προσοδοφόρου αντικειμένου (Α.Κ. 638 επ.), σύμβασης παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών ( Α.Κ. 648 επ.), εντολής (Α.Κ. 713 επ.).κ.λ.π. Συνεπώς δημιουργείται εκ των πραγμάτων μια εύλογη ανασφάλεια στον λήπτη για τις εφαρμοστέες διατάξεις σε περίπτωση παθολογίας της σύμβασης. Η ανασφάλεια αυτή ενισχύεται και από τις ακόλουθες σκέψεις:

**B.** Αν για τη μητρική επιχείρηση η ίδρυση ενός καταστήματος franchising είναι άλλος ένας κρίκος στην αλυσίδα της, για τον λήπτη είναι τις πιο πολλές φορές η μοναδική πηγή βιοπορισμού του, που συνεπάγεται την επένδυση των κόπων μιας ζωής.

**Γ.** Η σύμβαση δικαιόχρησης που εν πολλοίς εμφανίζει ολοένα και περισσότερα στοιχεία των συμβάσεων προσχωρήσεως, βρίσκει εκ των πραγμάτων ασθενέστερο μέλος τον λήπτη, ο οποίος στις περισσότερες περιπτώσεις έχει ελάχιστη διαπραγματευτική ικανότητα κατά το στάδιο διαπραγματεύσεως των όρων της σύμβασης.

**Δ.** Ο λήπτης σε όλο το χρόνο λειτουργίας της σύμβασης – συνεργασίας δικαιόχρησης διακατέχεται από το σύνδρομο του ασθενέστερου μέλους που του υπαγορεύει μια παθητική στάση στην ενδεχόμενη αντισυμβατική συμπεριφορά της μητρικής επιχείρησης με το φόβο της ρήξης του με αυτήν και την καταγγελία της σύμβασης εκ μέρους του δικαιοπαρόχου σε ενδεχόμενη διεκδίκηση του δικαιώματός του. Είναι δε πλέον από βέβαιο ότι ακόμη και η διαβεβαίωση προς αυτόν ότι θα δικαιωθεί σε ενδεχόμενο δικαστικό αγώνα καθόλου δεν τον απαλλάσει ούτε από την αγωνία ούτε και



από τον οικονομικό μαρασμό, διότι η ενδεχόμενη νίκη του μετά από μακροχρόνιο δικαστικό αγώνα θα είναι πύρρειος, αφού ο ίδιος θα έχει στραγγαλιστεί οικονομικά και στο μεταξύ η επιχείρησή του θα έχει καταστραφεί εκ των πραγμάτων. (Επισημαίνεται ότι η συμφωνία των μερών για την επίλυση της ενδεχόμενης u948 διαφοράς με διαιτησία είναι συνήθης στη σύμβαση δικαιόχρησης, γεγονός που επιφέρει συχνά την απώλεια δευτεροβάθμιας κρίσης της διαιτητικής απόφασης).

**Ε.** Το «όχημα» της καταγγελίας της σύμβασης για τον λήπτη στην πράξη επιλέγεται μόνο ως λύση ανάγκης στην περίπτωση που η αντισυμβατική συμπεριφορά της μητρικής επιχείρησης συνδέεται αιτιωδώς με την πλήρη αδυναμία λειτουργίας της επιχείρησης. Αλλά και στην περίπτωση αυτή είναι εύλογο το ερώτημα πώς, και κυρίως αν και πότε θα αποζημιωθεί για την προκληθείσα ζημία του και την απώλεια της επιχείρησής του και

**ΣΤ.** Η αντισυμβατική συμπεριφορά του δικαιοπαρόχου, ακόμη και όταν δε φτάνει να προκαλέσει αδυναμία της λειτουργίας της επιχείρησης του λήπτη, σε κάθε περίπτωση προκαλεί μικρότερη ή μεγαλύτερη δυσλειτουργία, την οποία επιβαρύνεται άμεσα ο λήπτης.

### **7.3.1 Υποθετικό παράδειγμα**

Η Α μητρική επιχείρηση (δικαιοπάροχος-franchisor), που έχει ως επιχειρηματική δραστηριότητα την διάθεση (πώληση) σε τελικούς χρήστες – καταναλωτές ειδών διατροφής μέσω καταστημάτων ευκολίας, καταρτίζει σύμβαση franchising με την Β λήπτρια του πακέτου franchising. Με τη σύμβαση δικαιόχρησης η Α αναλαμβάνει ρητά και ανεπιφύλαχτα την υποχρέωση σχεδιασμού και εποπτείας της σωστής κατασκευής, διαμόρφωσης του καταστήματος της Β και εν γένει σωστής εφαρμογής του concept σε αυτό από ειδικό αρχιτέκτονά της και τη χορήγηση στην Β ειδικού-πλήρους τεχνικού εγχειριδίου, η οποία αναλαμβάνει πλήρως τη δαπάνη των ανωτέρω συμπεριλαμβανομένης και της καταβολής ποσού για τη λήψη του εγχειριδίου. Μεταξύ άλλων η Α αναλαμβάνει να υποδείξει στην Β το κατάλληλο σύστημα κλιματισμού και ψυγείων από συγκεκριμένο προμηθευτή, δεσμεύοντας την Β να προβεί στη συγκεκριμένη αγορά. Από τον πρώτο καιρό λειτουργίας της επιχείρησης της Β που συμπίπτει να είναι θερινός μήνας με τις συνήθεις υψηλές θερμοκρασίες, το σύστημα κλιματισμού όχι μόνο

αποδεικνύεται ανεπαρκές, αλλά και παρά τη θέση του στη μέγιστη δυνατή λειτουργία του, η ατμόσφαιρα και η θερμοκρασία του χώρου- σε συνδυασμό με την εκπομπή στο χώρο θερμικών φορτίων από τη λειτουργία των ψυγείων- γίνεται αποπνικτική και έχει ως αποτέλεσμα αφενός μεν δυσφορία στους πελάτες, αφετέρου δε επιφέρει κίνδυνο αλλοίωσης των εμπορευμάτων. Η Β γνωστοποιεί αμέσως το θέμα στην Α και της ζητά να προβεί σε αυτοψία, διαπίστωση του προβλήματος και τη λύση του. Η Α δεν ανταποκρίνεται στις οχλήσεις της και η Β αναγκάζεται, για να προλάβει τα χειρότερα, να προβεί μόνη της στις σχετικές ενέργειες (τεχνική έκθεση ειδικού, αποξήλωση κλιματιστικού συστήματος, αγορά καινούριου, τοποθέτηση συστήματος εξαερισμού- που κρίθηκε αναγκαίο- και εργασίες) με δικές της δαπάνες, προφανώς υψηλού κόστους, το οποίο βεβαίως δεν είχε καν προβλέψει στον επιχειρηματικό προγραμματισμό και επηρεάζει σοβαρά τη ρευστότητά της. Τις παραπάνω ενέργειές της γνωστοποιεί στην Α και ζητά από αυτήν σε εξωδικαστικό φιλικό επίπεδο να αποκαταστήσει τη ζημιά της. Η Α απαντά αρνητικά. Η Β διστάζει και εν τέλει αποφασίζει να μην διεκδικήσει την απαίτησή της δικαστικά με το φόβο της ρήξης της σχέσης της με την Α και περαιτέρω της καταγγελίας της σύμβασης εκ μέρους της. Στο παραπάνω υποθετικό παράδειγμα αξίζει να διερευνηθεί τι θα μπορούσε να διαφοροποιήσει τη συμπεριφορά των συμβαλλομένων μερών χωρίς να προκληθεί διαταραχή ή ανωμαλία στη μεταξύ τους σχέση-συνεργασία.

Έχει παρατηρηθεί ότι η εξειδίκευση της ανάληψης ευθύνης με ειδικό, συγκεκριμένο και αναλυτικό τρόπο ως ρητά εκφρασμένη συμφωνία-όρο των συμβαλλομένων μερών στο κείμενο της μεταξύ τους σύμβασης, έχει μεταξύ άλλων «παιδευτικό» χαρακτήρα για τα συμβαλλόμενα μέρη και λειτουργεί προληπτικά υπέρ της ομαλής εξέλιξης της μεταξύ τους έννομης σχέσης. Είναι λοιπόν πιθανό η Α να ανταποκρινόταν θετικά στις οχλήσεις της Β, εάν η μεταξύ τους σύμβαση δικαιόχρησης προέβλεπε ρητά την υποχρέωση της Α να αποκαταστήσει πλήρως (με ίδιες δηλ. δαπάνες) την βλάβη-ζημιά της Β που τυχόν προκαλείτο αιτιωδώς από δική της πράξη ή παράλειψη (ή των προστηθέντων της) κατά την εκπλήρωση των συμβατικών της υποχρεώσεων (πλημμελής εκπλήρωση) ή από την καθόλου (μη) εκπλήρωση τους, ειδικότερα δε –όσο αφορά στο παραπάνω παράδειγμα- κατά το στάδιο της κατασκευής-διαμόρφωσης του καταστήματός της Β, αφού η Α είχε αναλάβει εξ

ολοκλήρου το σχεδιασμό και την επίβλεψη της σωστής κατασκευής. Γενικεύοντας, θα μπορούσε κανείς να πει ότι η ανάληψη ευθύνης εκ μέρους του δικαιοπαρόχου, ειδικώς και αναλυτικά περιγραφόμενη για κάθε ανειλημμένη εκ μέρους του τελευταίου συμβατική υποχρέωση και περαιτέρω η παροχή εγγυήσεων ήδη με την κατάρτιση της σύμβασης, αναμφίβολα θα ενίσχυε ακόμα περισσότερο το κύρος του δικαιοπαρόχου και την εμπιστοσύνη του δικαιοδόχου σε αυτόν.

Το επιχείρημα εν προκειμένο ότι η ευθύνη του δικαιοπαρόχου σε κάθε περίπτωση θεμελιώνεται σε διατάξεις του Α.Κ. (ενδοσυμβατική ευθύνη, κατά περίπτωση αδικοπρακτική ευθύνη κ.λπ.) και συνεπώς είναι περιττή η ρητή πρόβλεψη του είδους της ευθύνης στη σύμβαση, ή το επιχείρημα ότι στα πλαίσια της ελευθερίας των συμβάσεων (Α.Κ. 361) τα συμβαλλόμενα μέρη δύνανται να διαπραγματεύονται και να διαμορφώνουν ελεύθερα συμφωνία κοινής αποδοχής, ενδεχομένως θα είχαν έρεισμα μόνο αν η σύμβαση franchising και η ομώνυμη έννομη σχέση ήταν προϊόν ισότιμων συμβαλλόμενων μερών. Το γεγονός αφενός μεν ότι στις περισσότερες περιπτώσεις -αν όχι σε όλες- ο λήπτης (δικαιοδόχος) έχει ελάχιστη διαπραγματευτική ικανότητα, αφετέρου δε ότι το μοντέλο franchising έχει λάβει διαστάσεις ευρύτερου «φαινομένου» στην ελληνική αγορά, καταδεικνύει την αναγκαιότητα, και εξ αυτών των λόγων, αντιμετώπισης της δικαιόχρησης ως ειδικώς ρυθμιζόμενης νομοθετικά (de lege ferenda) έννομης σχέσης. Το franchising λόγω της ευρύτατης εφαρμογής του και της ποικιλότροπης και διαστρωματικής του επίδρασης στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα, αναδεικνύεται ήδη -και δικαίως- σε ρυθμιστικό παράγοντα της επιχειρηματικής δράσης και συνεπώς του βιοτικού επιπέδου ευρύτατης κλίμακας πληθυσμού, της οικονομίας και της ανάπτυξης μιας χώρας.

Η ελληνική πολιτεία οφείλει να ενισχύσει τον επιτυχημένο ήδη θεσμό θεσπίζοντας περαιτέρω εχέγγυα για την καλή-ομαλή λειτουργία του. Έτσι το franchising θα μπορέσει να αναδείξει στο ακέραιο τον «εν δυνάμει» βασικό ρόλο του: να γίνει δηλαδή το ασφαλές μοντέλο-εργαλείο που δημιουργεί κάτω από την ομπρέλα ισχυρών brand names υγιείς, κερδοφόρες επιχειρήσεις.

## **ΚΕΦ. 8 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ - ΤΟ ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΣ ΣΥΣΤΑΤΙΚΟ ΓΙΑ ΤΟ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ FRANCHISING**

### **8.1 Η καινοτομία στη νέα εποχή**

Νέες επιχειρηματικές και εμπορικές ιδέες, νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες, νέες καταναλωτικές εμπειρίες, νέα brands, νέες αγορές, σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της υφηλίου απαξιώνουν τους υφιστάμενους κλάδους της οικονομίας και αναδιανέμουν την παγκόσμια ζήτηση. Ζούμε σε ένα κόσμο που αλλάζει ριζικά και σφύζει από τις καινοτομικές ιδέες των απανταχού entrepreneurs, σε μια διεθνή κοινωνία που επιζητά το διαφορετικό και αυτό που παράλληλα προσφέρει εξαιρετική αξία. Δεν υπάρχει πλέον μέλλον για αυτούς που δεν ενστερνίζονται τα νέα δεδομένα και την επιτακτική ανάγκη του Καινοτομείν. Οι διορατικές επιχειρήσεις σε όλη την υφήλιο αναζητούν απεγνωσμένα τον τρόπο να ενσωματώσουν διαδικασίες δημιουργίας και εφαρμογής της καινοτομίας στην εσωτερική οργάνωσή τους, και ταυτόχρονα δημιουργούνται ασταμάτητα νέα brand names και προϊόντα. Η Καινοτομία στην Ε.Ε. παρακολουθείται πλέον (από το 2006) και διακρατικά με δείκτες μέσω του Innovation Scorecard.

Είμαστε αντιμέτωποι με μια παγκόσμια ξέφρενη καινοτομική δραστηριότητα, που για τις επιχειρήσεις σημαίνει συνειδητοποίηση αφενός του γεγονότος ότι η συντριπτική πλειοψηφία των προϊόντων και υπηρεσιών αφορά όμοια και μη διαφοροποιημένη προσφορά και αφετέρου της επιτακτικής ανάγκης για καινοτομική διείσδυση σε νέα μερίδια αγοράς. Μόνο οι επιχειρήσεις που έχουν κατανοήσει τις νέες ανάγκες της αγοράς και έχουν δεσμευθεί στην δημιουργία και παροχή προϊόντων καινοτομικής αξίας θα παραμείνουν στο παιχνίδι.

Καινοτομία στην ολότητα της χρήσης της αφορά στην έμπνευση, στη σύλληψη και στην αποκρυστάλλωση μιας νέας και πρωτοποριακής ιδέας, στην μεταφορά της σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, μέσω μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής μεθόδου (υφιστάμενης, βελτιωμένης ή νέας) παραγωγής ή/ και διανομής. Σε κάθε περίπτωση το αρχικό και συνεχές ζητούμενο αποτελεί το από αποτέλεσμα, σε επιχειρηματικό, κοινωνικό ή θεσμικό πλαίσιο.

## **8.2 Σχολές σκέψης της καινοτομίας**

Διακρίνουμε δυο σχολές σκέψης σχετικά με την προέλευση της καινοτομίας:

### **a) Ντετερμινιστική Σχολή:**

Θεωρεί την Καινοτομία ως το αποτέλεσμα της ταυτόχρονης δράσης εξωτερικών παραγόντων, π.χ. οικονομικές, κοινωνικές, πολιτισμικές, δημογραφικές αλλαγές κ.λπ.

### **b) Ατομικιστική Σχολή:**

Θεωρεί την Καινοτομία ως το αποτέλεσμα της ενασχόλησης προικισμένων και εξαιρετικά ταλαντούχων ατόμων, υποβοηθουμένων από την διαίσθηση ή και την τύχη.

## **8.3 Μοντέλα της καινοτομίας**

Διακρίνουμε τέσσερα μοντέλα σχετικά με την προέλευση της καινοτομίας:

### **8.3.1 Γραμμικό Μοντέλο Καινοτομίας**

Το Γραμμικό Μοντέλο επιστήμης και καινοτομίας λόγω της απλότητάς του και των ομαλών τεχνολογικών και οικονομικών εξελίξεων επικράτησε έντονα από το 1945 μέχρι την δεκαετία του '80. Στη συνέχεια αναπτύχθηκαν περισσότερα σύνθετα μοντέλα, καθώς η Καινοτομία θεωρήθηκε τόσο ως το αλληλεπίδρασης της επιστήμης, της τεχνολογικής και βιομηχανικής ανάπτυξης και των αναγκών της κοινωνίας, όσο και ως μη γραμμική αλληλουχία διακριτών φάσεων ή δραστηριοτήτων.

Η Καινοτομία αφορά σε γραμμική αλληλουχία συγκεκριμένων και διακριτών φάσεων ή δραστηριοτήτων και εστιάζεται στην αιτία της εκδήλωσής της, είτε λόγω εξελίξεων στην κοινωνία/ αγορά, είτε λόγω τεχνολογικής ανάπτυξης, ορίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο δυο μοντέλα, αυτό της Τεχνολογικής Καινοτομίας (Technology Push) και αυτό της Καινοτομίας του Marketing (Market Pull).

Η Τεχνολογική Καινοτομία στηρίζεται στην εφαρμογή μιας νέας τεχνολογίας και δημιουργεί νέες αγορές, χωρίς προ-υφιστάμενη ζήτηση. Ήταν δημοφιλές

κατά τις δεκαετίες '50 – '60 και δίνει έμφαση στις δραστηριότητες R&D, με την αγορά ως δέκτη των επιτευγμάτων της τεχνολογίας.

Η Καινοτομία του Marketing στηρίζεται στην αναζήτηση και στην κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών της κοινωνίας. Θεωρείτο δημοφιλές την δεκαετία του '70 και δίνει έμφαση στο Marketing, με την αγορά να προσδιορίζει τους στόχους των δραστηριοτήτων R&D.

Σήμερα όλοι κατευθύνονται από τις ανάγκες του καταναλωτή (και της κοινωνίας), τον οποίον επιθυμούν να συναρπάσουν, δημιουργώντας ή/και εκτιμώντας τις ανάγκες του και την ζήτηση των αποτελεσμάτων της Καινοτομίας, γεγονός που δίνει προβάδισμα στην Καινοτομία του Marketing, η οποία συνήθως στοχοποιεί την Τεχνολογική Καινοτομία.

### **8.3.2 Συζηκτικό Μοντέλο Καινοτομίας**

Το Συζηκτικό Μοντέλο Καινοτομίας δίνει έμφαση στην συνεργασία και στην αλληλεπίδραση των τμημάτων R&D και Marketing. Ιδιαίτερα δημοφιλές την δεκαετία του '80, στοχεύει τόσο στην δημιουργία ζήτησης για νέα προϊόντα, όσο και στην τυχαία αναζήτηση της καινοτομίας μέσα από την ανακάλυψη νέων αναγκών της αγοράς ή και παλαιών που δεν έχουν καλυφθεί ικανοποιητικά από τον ισχύοντα ανταγωνισμό.

### **8.3.3 Αλληλεπιδραστικό Μοντέλο Καινοτομίας**

Το Αλληλεπιδραστικό Μοντέλο Καινοτομίας, δημοφιλές μεταξύ '80 – '90, αφορά σε μια λογική και συνεχή αλληλουχία σταδίων εξέλιξης, και αναπτύσσεται μέσω μιας διαλεκτικής σχέσης ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στην κοινωνία, μέσω της οποίας οι πρώτες νοιώθουν και κατανοούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες της αγοράς, και επαναπροσδιορίζουν τα προϊόντα ή/ και τις υπηρεσίες τους. Δίνει βάρος στον τρόπο με τον οποίο επινοείται και υλοποιείται η Καινοτομία, καθ' όλα τα στάδιά της (creativity, marketing, R&D, design, production, logistics), καθώς και στην αλληλεξάρτησή τους. Δεν πρόκειται για γραμμική διαδικασία, δηλαδή για σαφώς οριοθετημένες φάσεις, για μια αυτόματη αλληλουχία ενεργειών. Προσδιορίζεται μέσω ενός σύνθετου συστήματος αλληλεπιδράσεων και παλινδρομικών μεταβάσεων μεταξύ διαφόρων λειτουργιών και διαφόρων παραγόντων.

### **8.3.4 Μοντέλο Βελτιωτικής - Ριζικής Καινοτομίας**

Η καινοτομία διακρίνεται σε δύο είδη, βάση των επιπτώσεών της σύμφωνα με το μοντέλο Βελτιωτικής - Ριζικής Καινοτομίας, καθώς μεταβάλλει τη γνώση των επιχειρήσεων και τις ικανότητές τους να παράγουν και να προωθούν νέα προϊόντα/ υπηρεσίες, που ενδεχομένως καθιστούν τα υπάρχοντα μη ανταγωνιστικά. Η Ριζική Καινοτομία (Radical Innovation) δημιουργεί μεγάλες και σημαντικές αλλαγές. Υπερβαίνει τα όρια και επιδρά δραστικά τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και στην αγορά, προκαλώντας σημαντική αναδόμηση, χαρακτηρίζοντας κυρίως τις νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις ενός κλάδου και λιγότερο τις εγκαθιδρυμένες. Η Βαθμιαία ή Σταδιακή Καινοτομία (Incremental Innovation) δημιουργεί σε συνεχή βάση αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες της αγοράς, επιφέροντας μια σειρά από ποσοτικές αλλαγές σε γνωστές παραμέτρους ενός προϊόντος, ή εισάγοντας τεχνικά χαρακτηριστικά σε υφιστάμενα προϊόντα.

### **8.4 Η αγορά δεν "τσουλάει"**

«Έχουμε κρίση». «Κάθε πέρσι και καλύτερα». «Πρέπει να κάνουμε περικοπές». «Η Ελλάδα δεν τραβάει». «Χρειαζόμαστε κάτι άλλο.» «Κάτι μας λείπει». «Τα πράγματα δεν πάνε καλά». «Η Πολιτεία μας έχει σκίσει». «Οι ανταγωνιστές μας τρελάθηκαν». Και πολλά άλλα σχετικά. Ναι. Πολλές φορές η αγορά χαρακτηρίζεται από πεσμένη ψυχολογία και οικονομικές στενότητες. Αυτό κάτι σημαίνει. Η κατανάλωση μπορεί να έχει μειωθεί, αλλά υπάρχει. Πολλοί τα βγάζουν πλέον δύσκολα, κάποιοι δεν τα καταφέρνουν, μερικοί έχουν βρει τον τρόπο τους. Σε κάθε περίπτωση αυτή είναι η αγορά και πρέπει να την αντιμετωπίσεις. Αν έχεις βγάλει πολλά λεφτά και η επιχείρησή σου δεν τσουλάει. Αν παράλληλα βαρέθηκες και κουράσθηκες, κλείς' τα και αγόρασε οικόπεδα. Αν, από την άλλη, δεν έχεις άλλες επιλογές ή αν αγαπάς αυτό που έχεις δημιουργήσει, σκέψου αλλιώς, ξύπνα στο νέο κόσμο!

Η Καινοτομία είναι μια λύση, καθώς αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητάς σου. Μη ξεχνάς ότι ο κύκλος ζωής των προϊόντων/ υπηρεσιών σου έχει συρρικνωθεί δραματικά και αναπόφευκτα χρειάζεσαι ανανέωση. Μόνο έτσι θα επιβιώσεις. Το πιο αποθαρρυντικό στοιχείο της ζωής των επιχειρήσεων η απώλεια της καινοτομίας. Η ολοένα αυξανόμενη ανάγκη για διαφοροποίηση της

προσφοράς, αναδεικνύει την καινοτομία σε βασικό παραγωγικό πόρο και αναγκαία συνθήκη επιβίωσης κάθε επιχείρησης. Ανακάλυψε τεχνολογικά ανανεωμένα προϊόντα, βελτίωσε διαδικασίες οργάνωσης ή και παραγωγής που σου εξασφαλίζουν χαμηλότερο κόστος, διέθεσε αποτελεσματικότερα τα προϊόντα σου. Επένδυσε στην Γνώση, ώστε να επιτύχεις εκροές καινοτομιών. Αποφάσισε τις στρατηγικές επιλογές σου και τις επενδύσεις σου, ώστε να εντάξεις στην εσωτερική δομή σου την καινοτομική δραστηριότητα. Μάθε να αναζητάς και να απορροφάς την γνώση. Δημιούργησε ένα σύστημα διάχυσης της γνώσης και των πληροφοριών, ένα περιβάλλον καινοτομίας.

### **8.5 Έχω ταβανώσει**

Κατά τον P. Drucker οι πηγές για άντληση και αξιοποίηση από τις επιχειρήσεις της καινοτομίας είναι επτά, εξ αυτών τέσσερις είναι ενδογενείς και τρεις είναι εξωγενείς. Επανεξέτασε τον τρόπο που σκέφτεσαι και τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρησή σου, ώστε να δημιουργήσεις τη δική σου καινοτομία.

**α)** Το απρόσμενο, δηλαδή, η απρόσμενη επιτυχία ή αποτυχία, το απρόσμενο εξωτερικό γεγονός. Η απρόσμενη επιτυχία προσφέρει μεγάλη ευκαιρία για επιτυχημένη καινοτομία. Πρέπει όμως αυτή η ευκαιρία να γίνει αντιληπτή ώστε να μην απορριφθεί και μετά βέβαια, να αναλυθεί η επιτυχία της προκειμένου να αναζητηθούν τρόποι καλύτερης αξιοποίησής της, καθώς και στελέχωσης της επιχείρησης με ικανά άτομα που θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αποτελεσματικότερης εκμετάλλευσής της. Η απρόσμενη αποτυχία αποτελεί μια θαυμάσια ευκαιρία για επαναθεώρηση σχεδίων και προγραμμάτων που μπορεί να οδηγήσει στο καινούργιο. Το απρόσμενο εξωτερικό γεγονός παίζει συχνά σημαντικό ρόλο στην ανάδειξη της ευκαιρίας για καινοτομία, αρκεί να υπάρχει η ετοιμότητα για την αναγνώρισή της. Η γνώση και η πείρα πάνω σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για επιτυχημένη εκμετάλλευση του απρόσμενου εξωτερικού γεγονότος. Μια εκμετάλλευση δηλαδή, που αξιοποιεί την υπάρχουσα πείρα χωρίς να χρειαστεί να αλλάξει τη δουλειά του κανείς.

**β)** Η δυσαρμονία ανάμεσα στην αντικειμενική και την υποτιθέμενη πραγματικότητα, αποτελεί μια αντίφαση που πολλές φορές είναι αδύνατο να



γίνει αντιληπτή και παρά ταύτα, συνιστά σύμπτωμα ευκαιρίας για καινοτομία. Είναι σε κοινή θέα όλων αλλά δεν τη βλέπει κανείς.

γ) Η λειτουργική ανάγκη η οποία ξεκινάει από τη δουλειά που πρέπει να γίνει. Η ανάγκη βρίσκεται στη βάση της εφευρετικής προσπάθειας και εστιάζεται περισσότερο στο σκοπό και λιγότερο στην κατάσταση. Επανασχεδιάζει μια διαδικασία, συμπληρώνει ένα κρίκο που λείπει. Τα συνηθέστερα αίτια της είναι οι δυσαρμονίες και οι δημογραφικές αλλαγές ένεκα των οποίων ανατρέπονται οι μέχρι πρότινος γνωστές διαδικασίες και απαιτείται βελτίωσή τους προκειμένου να ανταποκριθούν στη νέα ζήτηση.

δ) Οι ξαφνικές αλλαγές στη δομή του κλάδου της οικονομίας που βρίσκουν το κοινό απροετοίμαστο, όπως και τις επιχειρήσεις. Χάριν παραδείγματος αναφέρονται οι αλλαγές του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, η ραγδαία ανάπτυξή του, ο διπλασιασμός του όγκου του, η σύγκλιση τεχνολογιών (πληροφορικής και επικοινωνιών) και η ραγδαία αλλαγή του τρόπου διεκπεραίωσης εργασιών (από την αίτηση και την αναμονή στην άμεση απόκτηση και λειτουργία της τηλεφωνικής συσκευής).

Ως εξωγενείς πηγές άντλησης καινοτομίας από τις επιχειρήσεις, προσδιορίζονται από τον Drucker (1990) οι ακόλουθες:

1. Τα δημογραφικά στοιχεία: οι πληθυσμιακές αλλαγές ασκούν μεγάλη επίδραση στο τι, από ποιον και σε τι ποσότητες θα αγοραστεί.
2. Οι αλλαγές στις αντιλήψεις, τις διαθέσεις και στο νόημα, η αισιόδοξη ή απαισιόδοξη προοπτική και θεώρηση του κόσμου, η εμπιστοσύνη των καταναλωτών, το αίσθημα ασφάλειας, η μείωση ή αύξηση της αβεβαιότητας κ.λπ.
3. Η νέα γνώση, επιστημονική και μη. Η καινοτομία που στηρίζεται στη γνώση είναι η σημαντικότερη για την επιχείρηση και η πλέον προσοδοφόρα από όλες.

## **8.6 Innovation Rules**

Η Καινοτομία δεν είναι μια– θεωρητική επιστήμη, μια πτυχιακή εργασία ή ένα μάθημα μεταπτυχιακών σπουδών. Η Καινοτομία είναι το Πάθος και η Δέσμευση να κατανοείς τι κάνει χαρούμενους τους πελάτες σου, ποια προβλήματα αντιμετωπίζουν, ποιες είναι οι προσδοκίες τους. Να δημιουργείς

και να διαθέτεις αυτό που ενθουσιάζει την αγορά και καλύπτει τις ανάγκες της, αυτές που γνωρίζει και αυτές που αναδύεις. Η Καινοτομία δεν αφορά απαραίτητα λευκοντυμένα στελέχη σε εργαστήρια R&D.

– Σήμερα κυριαρχεί το marketing.

Όπου και να ζεις, ότι και να κάνεις, δεν έχεις καμιά δικαιολογία να μη γνωρίζεις τις καινοτόμες εξελίξεις σε Αυστρία, Νορβηγία, Ιαπωνία, Βραζιλία και όχι μόνο.

**Καινοτομία (Innovation):** «Κάθε σκέψη, συμπεριφορά ή πράγμα, που είναι νέο (καινό) γιατί είναι ποιοτικά διαφορετικό από τις υπάρχουσες μορφές.» (Unesco, 1972)

**Καινοτομία (Innovation):** «Η επιτυχημένη αξιοποίηση και εφαρμογή της νέας γνώσης.» (Jaumotte & Pain, 2005)

**Καινοτομία (Innovation):** «Η ανανέωση και η μεγέθυνση του εύρους των προϊόντων, των υπηρεσιών και των αγορών τους, η εγκαθίδρυση νέων μεθόδων παραγωγής, προσφοράς και διανομής, η εισαγωγή αλλαγών στο μάνατζμεντ, στην οργανωτική δομή, στις συνθήκες εργασίας και στις δεξιότητες των εργαζομένων.» (Green Paper on Innovation, COM 1995, 688). Η καινοτομία συνίσταται στην οργανωμένη και με συγκεκριμένο στόχο έρευνα για αλλαγές και στη συστηματική ανάλυση των ευκαιριών που αυτές οι αλλαγές ενδέχεται να προσφέρουν για οικονομική, ή κοινωνική καινοτομία. (P. Drucker, 1990) Η καινοτομία είναι 99% προσπάθεια και 1% έμπνευση. (Thomas Edison) Επιτυχημένη υιοθέτηση ή αξιοποίηση καινοτομίας δεν σημαίνει απαραίτητα και ανακάλυψη αυτής. Ανακάλυψη της καινοτομίας δεν σημαίνει απαραίτητα και επιτυχημένη αξιοποίηση/ εφαρμογή αυτής.

Η επιχειρηματικότητα δεν είναι ούτε επιστήμη ούτε τέχνη, είναι πρακτική στην οποία η γνώση αποτελεί το μέσο για την επίτευξη του σκοπού της. Είναι τρόπος συμπεριφοράς παρά χαρακτηριστικό της προσωπικότητας. (P. Drucker, 1985) Η επιχειρηματικότητα είναι μια διαδικασία δημιουργίας, ή η-σύλληψη μιας ευκαιρίας και η επιδίωξη εκμετάλλευσής της, ανεξάρτητα από τον έλεγχο, ή την κατοχή των μέσων υλοποίησής της

## **ΚΕΦ.9 ΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

### **9.1 Ο προσανατολισμός της διοίκησης**

Όλοι αναζητούν τη μαγική συνταγή, το προϊόν ή και το concept που θα τους προσδώσει την ικανότητα να κυριαρχήσουν στην αγορά, να εκμηδενίσουν τους ανταγωνιστές τους και να γιορτάσουν την νίκη τους στον επιχειρηματικό στίβο. Καθώς η αγορά σφύζει από παρόμοια προϊόντα και πανομοιότυπα concepts, οι καταναλωτές έχουν αποπονηθεί κάθε ιδιότητα που τους εντάσσει στη λογική της πιστότητας, παρόλο που κατακλύζονται από loyalty cards και προγράμματα πιστότητας. Όσοι καταφέρνουν να δημιουργήσουν κάτι το διαφορετικό που παρέχει μια καινοτομική και αναμφισβήτητη αξία για τους πελάτες τους κατακτούν την αγορά και σημειώνουν ρεκόρ επιτυχιών. Για να πετύχουν οι αλυσίδες δικαιόχρησης το ζητούμενο της δημιουργίας (ή της μετεξέλιξης) ενός πραγματικά νέου επιχειρηματικού συστήματος πρέπει να επιστρατεύσουν την ευρηματικότητά τους, τα στελέχη τους και ή εξειδικευμένους συνεργάτες, ώστε να επανακαθοριστούν τα πλαίσια που προάγουν τη διαφορετική και καινοτομική σκέψη. Η ικανή διοίκηση και η αφοσίωση στην (υπερ)κάλυψη των αναγκών της αγοράς, προσανατολισμένη στην εξυπηρέτηση και στην ποιότητα, μπορεί να δημιουργήσει ορατές, αποδεκτές και καινοτομικές βελτιώσεις, εγκαταλείποντας τις μονοδιάστατες αντιμετώψεις του επιχειρείν και να ανταποκριθεί στη σημερινή πολυπλοκότητα των αγορών. Το βασικό σκεπτικό της σύγχρονης διοίκησης αφορά στο νέο προσανατολισμό της που διαφοροποιεί τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα τόσο αναφορικά με τον ανταγωνισμό, όσο και σε σχέση με τους ίδιους τους πελάτες της. Ωστόσο, ο νέος προσανατολισμός απαιτεί σημαντικές οργανωτικές μεταβολές, που να ανανεώνουν συνέχεια το όλο επιχειρηματικό σύστημα και να δίνουν τέτοιες παροχές προϊόντων και υπηρεσιών που να ενθουσιάζουν τους πελάτες.

### **9.2 Προϋποθέσεις ανάπτυξης**

Οι αλυσίδες δικαιόχρησης οφείλουν να επιδείξουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προκειμένου να πετύχουν την πραγματική ανάπτυξη:

Να τολμήσουν να ρισκάρουν και να μπορούν να αντιμετωπίσουν πιθανή αποτυχία χωρίς να καταστραφούν.

Να προβούν σε βελτιώσεις των οργανωτικών– δομών τους.

Να εγκαταλείψουν παρωχημένους τρόπους σκέψης.–

Να ποσοτικοποιήσουν τους στόχους τους.

Να προσανατολισθούν στη συνολική αύξηση– των αποδόσεων.

Να νιώθουν την αγορά.

Όταν οι αλυσίδες δικαιόχρησης δημιουργήσουν καινοτομικό πλεονέκτημα αυξάνουν τα περιθώρια κέρδους τους και τους ρυθμούς ανάπτυξής τους, επιτυγχάνουν υψηλές αποδόσεις και δημιουργούν πιστούς, δυνατούς και αξιόπιστους συνεργάτες και ενθουσιασμένους πελάτες, με γρήγορα και πρωτοφανή αποτελέσματα.

### **9.3 Τα βήματα για την δημιουργία του καινοτομικού πλεονεκτήματος**

#### **9.3.1 Εξερεύνηση**

ΙΕΡΑΡΧΕΙΣΤΕ Σκεφτείτε και αναλύστε οι ίδιοι (οι επιχειρηματίες) την ανάγκη και προοπτική για την (ανά)δημιουργία καινοτομικού πλεονεκτήματος. Συζητείστε το θέμα με τα στελέχη σας και ακούστε με προσοχή και ανοιχτό μυαλό τις απόψεις τους.

ΡΩΤΗΣΤΕ Βεβαιωθείτε ότι σας απασχολούν τα σωστά ερωτήματα, Ρωτείστε όχι μόνο το προσωπικό σας, αλλά και στενούς εξωτερικούς συνεργάτες. Απευθυνθείτε σε ειδικούς.

ΕΡΕΥΝΗΣΤΕ Αναζητείστε ιδέες και έμπνευση σε βιβλία και άρθρα. Παρακολουθείστε σεμινάρια. Ερευνήσετε για τις εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων.

ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΤΕ Καταγράψτε τα αποτελέσματά σας, ώστε να βάλετε σε ένα πλαίσιο τη συνολική σκέψη σας και τις ενδεχόμενες επιλογές σας.

#### **9.3.2 Απόφαση**

ΑΝΑΛΥΣΤΕ Δουλέψτε το όλο θέμα ομαδικά και προάγετε την δημιουργική σκέψη. Μην συμβιβάζεστε και δεσμευθείτε στην εύρεση μιας νέας και διαφορετικής κατεύθυνσης.

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΕ ΤΗΝ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ Διατυπώστε με ακρίβεια τους στόχους σας και το επιθυμητό αποτέλεσμα που θα συνεπάγεται την επιτυχία.

ΟΡΙΣΤΕ ΥΠΕΥΘΥΝΟ Είτε ο γενικός διευθυντής σας, είτε ένα στέλεχος που έχει ικανότητες και του έχετε εμπιστοσύνη πρέπει να λάβει τον ρόλο του συντονισμού της όλης διεργασίας.

ΕΠΙΜΕΙΝΕΤΕ Αφού καταλήξετε στο πως θα ενεργήσετε, δεσμευθείτε απόλυτα και μην αφήνετε περιθώρια για αμφισβητήσεις και υπαναχωρήσεις.

### **9.3.3 Σχεδιασμός**

ΚΑΘΟΡΙΣΤΕ Καθορίστε συγκεκριμένους στόχους και ενέργειες.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΕ Δημιουργήστε ομάδα έργου με συγκεκριμένους ρόλους, υπευθυνότητες και αρμοδιότητες.

ΔΟΚΙΜΑΣΤΕ Πριν ξεκινήσετε την διαδικασία για να υλοποιήσετε αυτά που σχεδιάσατε, δοκιμάστε και προσπαθήστε να επαληθεύσετε την ορθότητα και την εγκυρότητα του αρχικού σχεδιασμού.

### **9.3.4 Υλοποίηση**

ΟΡΓΑΝΩΘΕΙΤΕ Χρειάζεστε project management, εκπρόσωπου έργου και διαδικασίες λειτουργίας.

ΔΕΣΜΕΥΘΕΙΤΕ Μην δέχεσθε ημίμετρα και παίξτε για τη νίκη.

ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΤΕ Βραβεύστε όλους και ειδικά αυτούς που βοήθησαν και συμμετείχαν. Σκορπίστε μήνυμα νίκης και ενθουσιασμού.

## **ΚΕΦ. 10 Ο ΑΘΕΜΙΤΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ**

### **10.1 Η αμφισβήτηση του “ανταλλάγματος”**

Το τέλος κάθε σύμβασης είναι αυτονόητη συνέπειά της και άλλοτε επέρχεται ομαλά (π.χ. με λήξη του χρόνου ισχύος, με συμφωνία των μερών κλπ) οπότε ομιλούμε για λύση της σύμβασης, άλλοτε δε ανώμαλα (π.χ. με καταγγελία), οπότε ομιλούμε για λήξη της σύμβασης. Εν γένει, στις συμβάσεις με κύριο στοιχείο την παροχή τεχνογνωσίας, τον αρχικό ενθουσιασμό διαδέχεται πολλές φορές η άρνηση της θέσης του Δικαιοπαρόχου από τον Δικαιοδόχο και της παροχής εμπορικής υποστήριξης από αυτόν. Η άρνηση αυτή, όταν δε συνδέεται με προφανείς περιπτώσεις κακής οργάνωσης του Δικαιοπαρόχου (που είναι σπάνιες), συνδέεται με την εξοικείωση του Δικαιοδόχου με το αντικείμενο του franchise, τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, τις σχέσεις με προμηθευτές και τις τιμές αυτών και την απόκτηση ενός πελατολογίου, που τείνει να θεωρείται από τον Δικαιοδόχο προσωπικό, με αποτέλεσμα να αμφισβητείται ο λόγος καταβολής των περιοδικών τελών, του «ανταλλάγματος» προς τον Δικαιοπάροχο. Η αμφισβήτηση αυτή, αν και μπορεί να υπάρχει από την πρώτη στιγμή της κατάρτισης της σύμβασης (συνήθως εκδηλώνεται μετά την ανάμιξη του Δικαιοδόχου με το κατασκευαστικό του καταστήματος), δεν συνδέεται με αυτό κάθε αυτό το αντικείμενο της τεχνογνωσίας για τη λειτουργία της επιχείρησης, η οποία έχει μεταδοθεί στον Δικαιοδόχο και εφαρμοσθεί από αυτόν, δοκιμαζόμενη στην καθ’ ημέρα πράξη. Ακριβώς τα στοιχεία αυτά είναι που καθορίζουν και τον χρόνο που εμφανίζεται το «πρόβλημα». Από την δική μου, προσωπική εμπειρία, η αμφισβήτηση εμφανίζεται πολύ έντονα στα τρία χρόνια λειτουργίας της σύμβασης, αν και έχουν περιέλθει υπόψη μου και αποχωρήσεις σε μικρότερους χρόνους. Το φαινόμενο είναι συχνό και, πάλι κατά την προσωπική μου άποψη, συνδέεται άμεσα με την ιδιοσυγκρασία των Ελλήνων, που θεωρούν εαυτούς «παντογνώστες».

Η αμφισβήτηση της θέσης του Δικαιοπαρόχου οδηγεί στην παθολογική λύση της σύμβασης, η οποία κινείται είτε από τον ίδιο τον Δικαιοπάροχο, που καταγγέλλει τη σύμβαση, είτε από τον Δικαιοδόχο. Τα συμπτώματα της παθολογίας είναι η αμελής και μη αποδοτική άσκηση της δραστηριότητας του

Δικαιοδόχου, παύση πληρωμής των περιοδικών τελών, ευθεία σύγκρουση με τον Δικαιοπάροχο σε διάφορα θέματα μείζονος ή ήσσονος σημασίας, η εφαρμογή μεθόδων, η παροχή υπηρεσιών ή/και η πώληση προϊόντων μη εγκεκριμένων από τον Δικαιοπάροχο, λόγω της αδιαφορίας του Δικαιοδόχου για το μέλλον της σύμβασης ή της προσπάθειας για τεχνητή πρόκληση διακοπής της σύμβασης, η παύση της λειτουργίας της επιχείρησης του Δικαιοδόχου (με ή χωρίς προειδοποίηση του Δικαιοπαρόχου). Το ερώτημα που προκύπτει είναι ποιο είναι το μέλλον. Η σύμβαση franchising, όπως και οποιαδήποτε άλλη σύμβαση κινείται στον εμπορικό χώρο, ενέχει τον κίνδυνο του αθεμίτου ανταγωνισμού του Δότη της τεχνογνωσίας από τον Λήπτη αυτής. Ειδικά σε αυτές τις περιπτώσεις, που ο Δικαιοδόχος έχει κάνει μία επένδυση (έχει μισθώσει ένα χώρο για αρκετά έτη, έχει αγοράσει εξοπλισμό, έχει εξοικειωθεί με το αντικείμενο και τις συνθήκες της αγοράς) φαίνεται δελεαστικό σε αυτόν να παραμείνει εμπορικά ενεργός, χωρίς να καταβάλει αντάλλαγμα στον Δικαιοπάροχο. Και τούτο πράττει συνήθως. Η κατάσταση που επικρατεί είναι ότι οι Δικαιοδόχοι αλλάζουν το όνομα του χώρου τους (αλλά όχι και τη διαμόρφωση αυτού, επικαλούμενοι ότι έχουν αγοράσει τον εξοπλισμό που απαιτείται για την άσκηση της δραστηριότητας) και παραμένουν στο ίδιο αντικείμενο. Η εδραίωσή τους στην αγορά όμως δεν είναι εύκολη και εκεί αρχίζει ο αθέμιτος ανταγωνισμός.

## **10.2 Ενέργειες και παραλείψεις δικαιοδόχων**

Μερικές από τις συνήθειες ενέργειες ή παραλείψεις στις οποίες προβαίνουν οι Δικαιοδόχοι είναι οι ακόλουθες: ευθεία χρήση του ονόματος της επιχείρησης του Δικαιοπαρόχου για χρονικό διάστημα τέτοιο που να δημιουργείται σύγχυση ποια επιχείρηση είναι ποια και να επιτυγχάνεται άμεσα η παρέλκυση της πελατείας, απομίμηση ονόματος, χρήση του πελατολογίου του Δικαιοπαρόχου και ενημέρωσή του για προσφορές, ώστε να δελεασθεί και να προσελκυσθεί το καταναλωτικό κοινό στο συγκεκριμένο χώρο του Δικαιοδόχου, μη ενημέρωση του κοινού ότι το κατάστημα δεν ανήκει στην αλυσίδα ή πλημμελής ενημέρωση που μπορεί και να δυσφημί τον Δικαιοπάροχο (εγώ είμαι το ίδιο- χωρίς διευκρίνηση ποιο είναι το ίδιο- εγώ έχω καλύτερα προϊόντα, εγώ έχω τα ίδια προϊόντα κλπ), χρήση συσκευασιών με το σήμα του Δικαιοπαρόχου (η σακούλα είναι το κατ'εξοχήν μέσο

σύγχυσης του καταναλωτή που αφήνει και τη σφραγίδα του καταστήματος), αναγραφή στην απόδειξη της ταμειακής μηχανής των διακριτικών γνωρισμάτων του Δικαιοπαρόχου κλπ. Παρακολούθησα πρόσφατα περίπτωση Δικαιοδόχου που διατηρούσε καταστήματα αλυσίδας franchise σε δύο διαφορετικούς νομούς και, κατά παρέκκλιση των οριζόμενων στη σύμβαση, (για να δημιουργήσει το δικό του δίκτυο) άνοιξε εν αγνοία του Δικαιοπαρόχου καταστήματα στην ίδια περιοχή με το ίδιο αντικείμενο, εξοικείωσε την πελατεία που είχε δημιουργήσει και, αφού τη διοχέτευσε σε αυτά, τελικά, έκλεισε τα καταστήματα franchise, επικαλούμενος ότι δεν πάνε καλά οικονομικά. Παράλληλα, λειτουργούσε στον ένα νομό τα καταστήματα της δικής του αλυσίδας και στον άλλο τα άλλα!!!! Σε άλλη υπόθεση, σειρά Δικαιοδόχων αποχώρησε από τη σύμβαση με επίκληση παρανομίας λειτουργίας της και μετά συνασπίσθηκε, λειτούργησε στους ίδιους χώρους το ίδιο αντικείμενο και έκανε και δίκτυο!

### **10.3 Η ύπαρξη του ανταγωνισμού**

Ο αθέμιτος ανταγωνισμός είναι ένας χαμαιλέων. Είναι δύσκολο να τον εντοπίσεις και δύσκολο να τον αποδείξεις. Ας μην ξεχνούμε ότι δεν είναι εύκολο να υπάρχει καθημερινός έλεγχος στα καταστήματα εκτός της έδρας του Δικαιοπαρόχου. Για το λόγο αυτό απαιτούνται ενέργειες αποφασιστικές και κάθετες. Κατ'αρχής κρίνω επιβεβλημένο να υπάρχει άμεση παρακολούθηση των καταστημάτων που παύουν να αποτελούν μέλος του δικτύου και εννοώ όχι μόνο της εξωτερικής τους διαμόρφωσης και του αντικειμένου τους, αλλά και του εσωτερικού τρόπου λειτουργίας τους. Αν και αυτό σε ορισμένες περιπτώσεις είναι αδύνατο, είναι ο μόνος τρόπος για την απόδειξη της χρήσης της τεχνογνωσίας του Δικαιοπαρόχου από τον Δικαιοδόχο. Κρίσιμο είναι ότι πρέπει, εξ αρχής, να αποστέλλεται εξώδικο (η απαραίτητη «όχληση» προς τον Δικαιοδόχο) που να του θέτει τις απαγορεύσεις της σύμβασης, ήτοι α) να παύσει να χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται το σύνολο ή μέρος του πακέτου franchise, β) να παύσει να αναφέρει ότι είναι Δικαιοδόχος του συστήματος franchise του Δικαιοπαρόχου, γ) να παύσει να χρησιμοποιεί τον διακριτικό τίτλο, το σήμα και τα λοιπά διακριτικά γνωρίσματά της επιχείρησης του Δικαιοπαρόχου στο εσωτερικό ή εξωτερικό της επιχείρησής του και να τα αφαιρέσει από τους χώρους αυτούς



σε οποιοδήποτε σημείο ή υλικό και εάν ευρίσκονται, δ) να παύσει να χρησιμοποιεί Εγχειρίδια και λοιπό οπτικοαουστικό υλικό που του εδόθη για την ομαλή λειτουργία της σύμβασης. Σε περιπτώσεις ευθείας χρήσης του σήματος πρέπει να ασκούνται αμέσως ασφαλιστικά μέτρα και να επιδιώκεται η λήψη προσωρινής διαταγής. Οι ενέργειες αυτές, στο σύνολο των περιπτώσεων, οδηγούν σε άμεση παύση της παράβασης.

Όσον αφορά το θέμα της απαγόρευσης λειτουργίας του Δικαιοδόχου για ένα χρόνο μετά την λύση ή λήξη της σύμβασης στην αυτή γεωγραφική περιοχή και παρά τις αντίθετες διατάξεις του Κανονισμού 2790/1999 (που πολλώ μάλλον εφαρμόζεται όταν έχουμε δραστηριοποίηση στο ίδιο αντικείμενο) καθώς και της ύπαρξης σχετικής ρήτρας στο σύνολο των συμβάσεων franchise, η νομολογία, δυστυχώς, υιοθετεί την άποψη των ιδιαίτερων συνθηκών ανταγωνισμού, δηλαδή ότι αυτή καθαυτή η δραστηριοποίηση του Δικαιοδόχου στο ίδιο αντικείμενο δεν είναι αθέμιτη, εκτός αν συντρέχουν ειδικά περιστατικά. Επίσης, βάση μπορεί να είναι και η αντίθεση της συμπεριφοράς του Δικαιοδόχου στα χρηστά ήθη. Πλην όμως, κάθε ανταγωνιστική συμπεριφορά δεν αντίκειται απαραίτητα και στα χρηστά ήθη. Σύμφωνα με τη νομολογία αντίθεση στα χρηστά ήθη υπάρχει όταν η πράξη προσκρούσει στο αίσθημα κάθε δίκαια και ορθά σκεπτόμενου ανθρώπου μέσα στο συναδελφικό κύκλο όπου γίνεται η πράξη ή όταν γίνεται χρήση μεθόδων και μέσων αντίθετων προς την ομαλή ηθικότητα των συναλλαγών ακόμα και αν η πράξη από μόνη της, αντιμετωπιζόμενη επιφανειακά ή μεμονωμένα φαίνεται νομικά άψογη.

Πιστεύω ότι η ιδιομορφία του θεσμού του franchise, η σύνδεση που πρέπει να κρατήσει ο Δικαιοδόχος με το αντικείμενο και, κυρίως, το πελατολόγιο του Δικαιοπαρόχου σε συνδυασμό με την ανάγκη διατήρησης του εμπορικού σημείου δραστηριοποίησής του δημιουργεί στο σύνολο των περιπτώσεων υποθέσεις ανταγωνισμού (στις οποίες εμφανίζεται και το στοιχείο της αντίθεσης στα χρηστά ήθη). Σημαντικό είναι να υπάρχει σωστή παρακολούθηση της υπόθεσης. Στις περιπτώσεις αυτές ο Δικαιοπάροχος μπορεί να αιτηθεί να αναγνωρισθεί η ακυρότητα της καταγγελίας του Δικαιοδόχου, να ανορθωθεί η θετική του και η αποθετική του ζημία και να του καταβληθεί χρηματική ικανοποίηση για την αποκατάσταση της ηθικής του βλάβης.

## **ΚΕΦ. 11 ΑΥΞΗΣΤΕ ΤΑ ΕΣΟΔΑ ΣΑΣ ΑΠΟ ΤΟ FRANCHISE**

### **11.1 Βελτιστοποίηση της εσωτερικής οργάνωσης και ενίσχυση της απόδοσης**

Οι μητρικές εταιρείες των δικτύων δικαιόχρησης οφείλουν να βασίζονται και να στηρίζουν την ανάπτυξή τους μέσω της παροχής ολοκληρωμένων και αποτελεσματικών υπηρεσιών υποστήριξης προς τους δικαιοδόχους τους. Η επίτευξη του σκοπού αυτού απαιτεί κατάλληλες οργανωτικές δομές, στελέχωση και διαδικασίες, αποφέρει, όμως, τόσο άμεσο κέρδος, όσο και την στιβαρή ανάπτυξη που διασφαλίζει μακροχρόνια βιωσιμότητα. Στη συνέχεια διαγράφουμε τη βέλτιστη πρακτική για την επιτάχυνση της δημιουργίας ενός ισχυρού δικτύου δικαιόχρησης που χαρακτηρίζεται από ενθουσιασμένους δικαιοδόχους και ενισχύει τα κέρδη των μητρικών εταιρειών. Οι περισσότερες εταιρείες που υιοθετούν την δικαιόχρηση ως στρατηγική ανάπτυξης βασίζονται αρχικά στα δημοφιλή αγαθά τους, προϊόντα ή/και υπηρεσίες, και στην αποδοχή τους από το καταναλωτικό κοινό. Οι λόγοι που επιλέγουν την δικαιόχρηση είναι πολλοί και γνωστοί, εκ των οποίων ο πλέον σημαντικός αφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της δημιουργίας και διαχείρισης δυνατού δικτύου. Σύντομα, αντιλαμβάνονται ότι η παροχή υπηρεσιών προς τους δικαιοδόχους τους αποφέρει μεγαλύτερα κέρδη συγκριτικά με τη πώληση προϊόντων, μέσω των εσόδων από τα τέλη εισόδου (entry fees) και τα περιοδικά δικαιώματα (royalties). Ωστόσο, από τη μια τα σχετικά έσοδα είναι σημαντικά, από την άλλη απαιτούν σκληρή προσπάθεια για να εξακολουθήσουν να ισχύουν, δηλ. να εισπράττονται! Τα αυξημένα τέλη εισόδου απαιτούν ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του Συστήματος Δικαιόχρησης και τα περιοδικά τέλη συνεπάγονται την άριστη υποστήριξη των δικαιοδόχων. Οι κεντρικές υπηρεσίες των δικτύων δικαιόχρησης οφείλουν να οργανωθούν και να λειτουργούν υπό μια νέα φιλοσοφία εστιασμένη στην παροχή υπηρεσιών, κάτι νέο για όλους όσους έχουν ξεκινήσει το franchise σχετικά πρόσφατα:

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ. Η υποστήριξη ενός δικτύου δικαιόχρησης απαιτεί παροχή πολύπλοκων υπηρεσιών και αναβαθμισμένη εσωτερική οργάνωση, καθώς οι απαιτήσεις και προσδοκίες των δικαιοδόχων είναι τόσο εξειδικευμένες, όσο και διαφορετικές για τον καθένα.

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΑΡΟΧΗΣ. Κάθε νέα αλυσίδα διοικείται από στελέχη με εμπειρία στο εμπόριο και σπάνια σε απλές συμβάσεις βασικών υπηρεσιών. Οι δικαιοδόχοι έχουν ανάγκη από λύσεις και υποστήριξη υψηλής προστιθέμενης αξίας, γεγονός που απαιτεί την αλλαγή της εταιρικής φιλοσοφίας και ενδεχομένως έντονη εκπαίδευση ή και νέα στελέχωση.

ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ. Η απαιτούμενη γνώση για τον σχεδιασμό και τον έλεγχο ενός δικτύου δεν υπάρχει στις μητρικές εταιρείες και χρειάζεται αρκετό χρόνο για να δημιουργηθεί, γεγονός που συνεπάγεται δυσαρεστημένους δικαιοδόχους και καθυστερήσεις στην ανάπτυξη. Η σχετική οργάνωση της παροχής υπηρεσιών υποστήριξης προτείνεται να ανατεθεί εκτός εταιρείας, σε έμπειρες εταιρείες συμβούλων με αποδεδειγμένη εμπειρία.

Οι νέοι δικαιοπάροχοι θέλουν πάρα πολλά σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και φυσικά κανένας τους δεν είναι έτοιμος, με αποτέλεσμα όχι μόνο την δική τους αποτυχία, αλλά και την υποβάθμιση του θεσμού, το όνομα του οποίου χρησιμοποιούν, καθώς ο καθένας δηλώνει ό,τι θέλει.

## **11.2 Οι κινήσεις για την αύξηση των εσόδων**

Διανύοντας μια νέα οικονομική εποχή και βιώνοντας μια νέα τάξη πραγμάτων για το franchise θεωρούμε, πλέον, αναγκαιότητα την ύπαρξη royalties για κάθε αλυσίδα. Οι δικαιοπάροχοι παρέχουν υποστήριξη, υπηρεσίες, συμβουλές, καθοδήγηση, διαφήμιση, εκπαίδευση. Από τη στιγμή που υπάρχουν καθορισμένες (στη σύμβαση δικαιόχρησης), αποτελεσματικές και ποιοτικές υπηρεσίες, αναγκαίες και απαραίτητες για τους δικαιοδόχους, αυτές πρέπει να χρεώνονται, καθιστώντας σαφή την αξία τους.

### **α) ΤΥΠΟΠΟΙΕΙΣΤΕ ΤΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΑΣ**

Με σκοπό την διασφάλιση του κέρδους πρέπει οι εσωτερικές διαδικασίες υποστήριξης να «βιομηχανοποιηθούν». Μια καλή πρακτική με σκοπό την ορθή διαχείριση του κόστους των υπηρεσιών υποστήριξης που θα ενισχύσει τα περιθώρια κέρδους αφορά στον σχεδιασμό ευέλικτων κατηγοριών υπηρεσιών με διαφορετικές χρεώσεις, σε συνδυασμό την παρακολούθηση του συνολικού σχετικού κόστους και την εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών. Οι δικαιοδόχοι ζητούν πολλά και όσα πιο πολλά τους παρέχουν οι δικαιοπάροχοι, τόσο πιο πολλά ζητούν. Το κόστος υποστήριξης αυξάνεται εκθετικά όταν η όλη κατάσταση τεθεί εκτός ελέγχου. Μόνο μέσω

ενός συγκεκριμένου και αποτελεσματικού συστήματος αποτρέπονται οι δυσαρέσκεις και ο εφιάλτης της εξυπηρέτησης που δεν έχει τέλος.

#### β) ΒΕΛΤΙΩΣΤΕ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΑΣ

Καθώς η παροχή υπηρεσιών είναι πολύ πιο σύνθετη και απαιτητική από τις πωλήσεις, τα στελέχη των δικαιοπαρόχων καλούνται να αναλάβουν έναν νέο πολύ πιο δύσκολο ρόλο, με ευθύνες και αρμοδιότητες νέες για αυτούς, που ενδεχομένως είτε δεν μπορούν, είτε δεν επιθυμούν να αναλάβουν, το ίδιο δε γεγονός βιώνουν και σχεδόν όλοι οι νέοι δικαιοπάροχοι επιχειρηματίες. Εκπαίδευση, απολύσεις και προσλήψεις και συνδρομή από συμβούλους ανάπτυξης είναι ο μονόδρομος για τη μετάβαση στο franchise!

#### γ) ΕΣΤΙΑΣΤΕ ΣΤΟΥΣ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥΣ ΣΑΣ

Ο έξυπνος δικαιοπάροχος είναι αυτός που βασίζει την οργάνωσή του στις δομές και στα κίνητρα των δικαιοδόχων του και αποστολή του είναι να προλαμβάνει και να επιλύει τα προβλήματα των δικαιοδόχων του. Η νέα εποχή για το franchise σηματοδοτείται από τη λέξη κλειδί: franchised oriented company. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι δικαιοπάροχοι αφορούν στο χώρο του B2B, καθώς τις παρέχουν σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις και απαιτούν πολύ μεγαλύτερη προσοχή αφού οι αποδέκτες τους είναι από τη φύση τους πολύ απαιτητικοί. Επιπλέον, στο γενικότερο πλαίσιο της ορθολογικοποίησης των εσωτερικών δομών και λειτουργιών των επιχειρήσεων διαφαίνεται, πλέον, η επιτακτική ανάγκη για εστίαση στις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Γεγονός που συνεπάγεται την ανάθεση των μη στρατηγικών διεργασιών εκτός εταιρείας (π.χ. αποθήκευση και διανομή). Άλλωστε οι πλέον επιτυχημένες αλυσίδες σε παγκόσμιο επίπεδο είναι αυτές που έχουν εστίασει στο franchise και διατηρούν ελάχιστα ιδιόκτητα καταστήματα ή και παραγωγικές μονάδες.

### **11.3 Συμπέρασμα**

Οι νέοι δικαιοπάροχοι θέλουν πάρα πολλά σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και φυσικά κανένας τους δεν είναι έτοιμος, με αποτέλεσμα όχι μόνο την δική τους αποτυχία, αλλά και την υποβάθμιση του θεσμού, το όνομα του οποίου χρησιμοποιούν, καθώς ο καθένας δηλώνει ότι θέλει.

Διανύοντας μια νέα οικονομική εποχή και βιώνοντας μια νέα τάξη πραγμάτων για το Franchise θεωρούμε πλέον, αναγκαιότητα την ύπαρξη royalties για κάθε αλυσίδα.

## ΚΕΦ. 12      ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

### 12.1    Η κρίση, η αναδιοργάνωση και το franchise

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία, στην παραγωγή, στην διακίνηση των αγαθών και στην γνώση έχουν δημιουργήσει μια νέα οικονομική κατάσταση σε παγκόσμιο επίπεδο, που αντιλαμβανόμαστε αρκετά έντονα και στη χώρα μας. Η πυροδότηση του πληθωρισμού λόγω των αυξήσεων του πετρελαίου, η νέα εισοδηματική πολιτική και οι ασφαλιστικές μεταρρυθμίσεις αποτελούν μέρος των όλων και έχουν επιφέρει μια πολύ άσχημη ψυχολογία, η οποία πλήττει ακόμη και το κύρος του τραπεζικού συστήματος. Τα απαισιόδοξα σενάρια διαδέχονται το ένα το άλλο και η κάθε επιχείρηση οφείλει να σχεδιάσει τη δική της πορεία μέσα σε ένα τοπίο, που για κάποιους είναι από θολό ως άγνωστο και για κάποιους άλλους, όμως, προσφέρει ευκαιρίες προς αξιοποίηση. Οι Mikhail Bakunin, Friedrich Nietzsche και Werner Sombart έδωσαν τη βάση και ο Joseph Schumpeter παρουσίασε μεταγενέστερα αρκετά αναλυτικά μια επίκαιρη // για μια ακόμη φορά // θεωρία, αυτή της Δημιουργικής Καταστροφής (Creative Destruction)... Μέσα από την Καταστροφή πηγάζει η Δύναμη και η Έμπνευση για Δημιουργία και Καινοτομία. Η λογική της Δημιουργικής Καταστροφής βασίζεται στην διαπίστωση ότι οι μηχανισμοί της αγοράς οδηγούν σε αλλαγές που μεταβάλλουν ριζικά το οικονομικοκοινωνικό περιβάλλον. Οι εξελίξεις αυτές καθιστούν υφιστάμενα concepts, επιχειρήσεις, προϊόντα, ιδέες και πρακτικές ως παρωχημένα και αναδεικνύουν στο προσκήνιο καινούργιες ιδέες, συνήθειες, προϊόντα, concepts, επιχειρήσεις, δίκτυα. Παλαιότερα οι αλλαγές στην οικονομία και στην κοινωνία λάμβαναν χώρα σταδιακά, με αποτέλεσμα την ενσωμάτωσή τους στη ζωή μας σχετικά ομαλά, σε διάρκεια δυο – τριών γενιών. Πλέον, οι ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας και των επικοινωνιών έχουν δημιουργήσει το ιδανικό περιβάλλον που «εκπυρσοκροτεί» νέες καταστάσεις και δεδομένα και καθιερώνει διαφορετικά lifestyles και προτεραιότητες. Το μοναδικό διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης αποτελεί σήμερα η ικανότητά της για αλλαγή, προσαρμογή και εξέλιξη. Με στόχο την επιβίωση και την ανάπτυξη, οι αλυσίδες franchise οφείλουν, σήμερα, να χαράξουν νέους δρόμους και να διαβούν προς την ευημερία, αποφεύγοντας τα τετριμμένα και φθαρμένα μονοπάτια του

καθιερωμένου. Δυναμικές και συλλογικές κατά την συγκέντρωση και αξιολόγηση των δεδομένων της αγοράς, οι αλυσίδες franchise, από τη φύση τους, διαθέτουν την απαιτούμενη ευελιξία που τους δίνει το δικαίωμα να αντιδράσουν με ταχύτητα, αλλάζοντας τις παραδοσιακές λειτουργίες τους και διασφαλίζοντας την επιβίωσή τους στα νέα δεδομένα. λαμβάνοντας υπόψη μας τις ραγδαίες αλλαγές που συντελούνται σε καθημερινό επίπεδο και τη νέα κοινωνική πραγματικότητα στην οποία καλούνται να ζήσουν και να αντιληφθούν οι καταναλωτές, οι αλυσίδες franchise που αναζητούν κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ικανό να τους προσδώσει επιτυχία και ανάπτυξη // με άγνωστη ωστόσο χρονική διάρκεια // οφείλουν να εστιάσουν και να εκμεταλλευθούν τις αντιλαμβανόμενες από τους καταναλωτές νέες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες. Η κατεύθυνση προς την επιτυχία για κάθε αλυσίδα franchise είναι μία και γνωστή, ο δρόμος, οι δυσκολίες και οι προοπτικές είναι διαφορετικές για κάθε μια, όπως και οι Ικανότητες και η εκάστοτε κουλτούρα.

## **12.2 Στρατηγική ανάπτυξης**

Στο πλαίσιο του σημερινού έντονα ανταγωνιστικού και συνεχώς μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι αλυσίδες δικαιοχρησίας, ευέλικτες και δυναμικές από τη φύση τους, επιθυμούν να ισχυροποιήσουν το υφιστάμενο ή επιζητούν να ανακαλύψουν το λανθάνον ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων που επιλέγουν τη δικαιοχρησία ως στρατηγική ανάπτυξης αφορά σε μικρές αλυσίδες, δυο τριών καταστημάτων, που παράλληλα χαρακτηρίζονται από σχετικά μικρή - αλλά επιτυχημένη - χρονική διάρκεια δραστηριοποίησης. Το πλέον βασικό ζήτημα για τις νεοεισερχόμενες αλυσίδες στο χώρο της δικαιοχρησίας, αλλά και γενικότερα για τις νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες αφορά στη δυνατότητά τους αφενός να παραμένει ανταγωνιστικό το συνολικό concept τους και αφετέρου να διαθέτουν τις ικανότητες συνεχούς βελτίωσης αυτού και προσαρμογής του στις νέες κάθε φορά καταναλωτικές συνήθειες και προσδοκίες. Το ζήτημα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία στο χώρο της δικαιοχρησίας καθώς ο κάθε επιχειρηματίας – δικαιοπάροχος οφείλει να το έχει αντιμετωπίσει αποτελεσματικά διαφορετικά θα εκθέσει τον εαυτό του στους μελλοντικούς συνεργάτες του δικαιοδόχους. Επιπλέον, αποτελεί το βασικό κριτήριο επιλογής των μελλοντικών δικαιοδόχων, που συχνά

«κρύβεται» κάτω από την αναζήτηση ενός ισχυρού brand name, θεωρώντας ότι ένα δυνατό όνομα συνεπάγεται εξαιρετικές εσωτερικές δομές και συνολικό concept. Από την άλλη πλευρά, παρατηρούμε ολοένα και συχνότερα παρωχημένα concepts να τίθενται εκτός αγοράς, αλλά και να εμφανίζονται νέα και θεωρητικά καλύτερα συστήματα δικαιόχρησης. Οι υφιστάμενοι δικαιιοπάροχοι που αγωνιούν λόγω χαμηλής ανάπτυξης ή και πωλήσεων λιανικής από τους συνεργάτες τους, ίσως να υπερασπίζονται ένα concept που έχει χάσει την αίγλη του, αλλά συχνά αυτό κρύβει αρκετή ζωή μέσα του, αξία και κύρος. Η απόφαση που πρέπει να λάβουν αφορά στην επιλογή της ενδυνάμωσης και αναβίωσης του υφιστάμενου concept ή στην ριζική επανατοποθέτηση ολόκληρης της αλυσίδας στην αγορά βασισμένη σε ένα νέο επιχειρηματικό σύστημα. Σε κάθε περίπτωση απαιτείται μερικώς ή ολικώς ανασχηματισμός των υφιστάμενων δομών και λειτουργιών και τόσο η σχετική απόφαση, όσο και η υλοποίησή της είναι εξαιρετικά δύσκολη και επικίνδυνη με πιθανά καταστροφικά αποτελέσματα. Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι οι αυτοδημιούργητοι επιχειρηματίες – δικαιιοπάροχοι θα αποφασίσουν με βάση το ένστικτό τους και την διάθεσή τους για ρίσκο. Η λύση, για μια ακόμα φορά, βρίσκεται στους εξειδικευμένους επαγγελματίες που διαθέτουν συνολική εμπειρία και χρησιμοποιούν αναλυτικές μεθόδους και τεχνικές που οδηγούν στην επιθυμητή αναβίωση και διασφαλίζουν μακροχρόνια βιωσιμότητα και κερδοφορία.

### **12.3 Αξιολόγηση της ανάγκης για αναδιοργάνωση**

Ξεκινώντας την προσπάθεια ανασυγκρότησης μιας αλυσίδας δικαιόχρησης, πρώτο βήμα αποτελεί η διαγνωστική ανασκόπηση της υφιστάμενης κατάστασης, όπου αναλύεται κάθε πτυχή και χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού συστήματος, όπως ο ανταγωνισμός, τα καταναλωτικά κριτήρια, το target group, οι διεθνείς τάσεις, η στρατηγική επικοινωνίας, τα συμπληρωματικά και εναλλακτικά προϊόντα κ.λπ. Βασικός σκοπός αποτελεί η εκτίμηση της αναγκαιότητας για αναθεώρηση του επιχειρηματικού συστήματος και της σύνταξης των προδιαγραφών της νέας στρατηγικής, Στόχος μας δεν είναι μόνο η ανάκτηση της πρότερης δυναμικής του συστήματος, αλλά κυρίως η εστίαση στη διατήρηση του κεντρικού, θεμελιώδους concept και στην ταυτόχρονη ανεύρεση νέων ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών και ευκαιριών.

Σε κάθε περίπτωση η αξιολόγηση της ικανότητας βιωσιμότητας ενός concept και συστήματος δικαιόχρησης δεν μπορεί να στηρίζεται σε εικασίες. Ο εντοπισμός της λανθάνουσας αξίας, των νέων χαρακτηριστικών και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων οφείλει να προσδιορισθεί βάση των ενδεδειγμένων επιστημονικών και στην πράξη αποδεδειγμένων μεθόδων και τεχνικών.

#### **12.4 Επαναφορά και επέκταση**

Μια αλυσίδα δικαιόχρησης μπορεί να βελτιώσει ριζικά το υφιστάμενο επιχειρηματικό σύστημά της μόνο όταν χαρακτηρίζεται από ουσιαστικά διαφοροποιητικά στοιχεία και ένα στοιχειώδες συνεκτικό δίκτυο δικαιοδόχων, προκαλώντας παράλληλα δυνατό συνειρμό στους καταναλωτές της:

ΑΓΟΡΑ. Αναλύοντας και αξιολογώντας τα καταναλωτικά κριτήρια σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αποκαλύπτουμε την αποτελεσματικότητα του brand name και την πιστότητα των πελατών. Ιεραρχούμε τα χαρακτηριστικά της αλυσίδας και επιλέγουμε αυτά που θα κρατήσουμε, θα εξαλείψουμε, θα ενισχύσουμε και θα δημιουργήσουμε. Γεννάται κατ' αυτόν τον τρόπο η βάση του νέου concept και στρατηγικής.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗ ΑΞΙΑ. Στόχος μας είναι να διαπιστώσουμε αν η αλυσίδα προσφέρει στους καταναλωτές – στόχο της τα ικανά χαρακτηριστικά που αναμένουν από την αγορά ενός προϊόντος, αν αυτά έχουν διαβρωθεί ή αχρηστευθεί. Αυτή η καινοτομική αξία αν δεν υπάρχει θα πρέπει να προσδιορισθεί και να προσφερθεί δημιουργώντας ανταγωνιστικό προβάδισμα. Η απόφαση μιας αλυσίδας να επανέρθει δυναμικά στην αγορά με βελτίωση και ενίσχυση του υφιστάμενου concept απαιτεί πολύ μεγάλη σοβαρότητα, καθώς εμπλέκει αρκετούς ανεξάρτητους επιχειρηματίες – δικαιοδόχους και η σχετική ηθική ευθύνη είναι ουσιαστική και σημαντική. Η ομάδα ανασυγκρότησης λειτουργεί βάση ενός συγκεκριμένου τρίπτυχου αναζητήσεων: Θα προσφέρουν τα καταστήματα της αλυσίδας συγκεκριμένη και αποδεκτή πρόταση αγοράς, με έντονα διαφοροποιημένα και ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά; Το συνολικό προϊόν που απευθύνεται στους καταναλωτές είναι έντονα διαφοροποιημένο, μη δυνάμενο να αντιγραφεί; Η



ίδια η μητρική εταιρεία έχει την ικανότητα να υλοποιήσει το νέο σχέδιο δράσης και να προσφέρει μια ουσιαστική πρόταση αξίας σε καταναλωτές και δικαιοδόχους;

### **12.5 Στρατηγική ανασχεδιασμού**

ΕΠΑΝΑΦΟΡΑ. Μετά από αποτυχημένες προσπάθειες βελτίωσης του concept, επιλέγουμε να επανέλθουμε στην αυθεντική πρώτη δομή του, αυτή που ανέδειξε την αλυσίδα. Επικεντρωνόμαστε στο κύριο και αρχικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΕΠΕΚΤΑΣΗ. Από τη στιγμή που θα διαπιστώσουμε ότι το concept έφτασε στο τέλος του κύκλου ζωής του, θα πρέπει να αντικατασταθεί με κάτι νέο. Σε αυτή τη περίπτωση έχουμε την επιλογή να βασισθούμε στα θετικά χαρακτηριστικά του «παλαιού» concept, όταν οι παλιές ιδιότητες αξίζει να μεταφερθούν σε ένα «νέο» concept.

ΝΕΟ CONCEPT. Τα concepts, όπως και τα προϊόντα, φθείρονται για πολλούς λόγους και μερικές φορές δεν είναι δυνατή η αναβίωσή τους, τότε βασισμένοι στις επιτυχημένες δομές και εσωτερικά συστήματα προχωράμε σε ένα ριζικά νέο επιχειρηματικό σύστημα, εκμεταλλευόμενοι τα χαρακτηριστικά της δικαιόχρησης (διασπορά επενδύσεων) και τη δύναμη του δικτύου.

## **ΚΕΦ. 13 Η ΝΕΑ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ FRANCHISE**

### **13.1 Η ανάγκη για αλλαγή**

Υπάρχει η ανάγκη για αλλαγή, μια συνολική αλλαγή νοοτροπίας, συμπεριφοράς, δομών και κανόνων που θα οδηγήσει στη νέα εποχή του Franchising. Η αλλαγή στον επιχειρηματικό κόσμο συντελείται, ήδη, μέσα σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό γίνεσθαι και επηρεάζει άμεσα τις παλιές και τις νέες αλυσίδες δικαιόχρησης, καθώς και όλους όσους ασχολούνται με τον θεσμό, συμβούλους, νομικούς κ.λπ. Ένα σκέλος ερωτημάτων αφορά στο αν θα μπορέσουν όλοι να συνειδητοποιήσουν τις νέες συνθήκες της αγοράς, αν αυτοί που διαμορφώνουν απόψεις στην ευρύτερη μάζα κατανοούν τη νέα κατάσταση και παράλληλα αν επιθυμούν να αφυπνίσουν την αγορά. Ένα δεύτερο θέμα αφορά στον προσδιορισμό των νέων κανόνων και στην αποδοχή τους από το σύνολο του κόσμου του franchising. Τέλος, αν υπάρχει ένας βασικός πυρήνας, όργανο ή μέσο, που θα αναλάβει τον σημαντικό ρόλο συνεχούς επαγρύπνησης και επαναπροσδιορισμού της φύσης και του status του θεσμού και φυσικά αν το επιθυμεί και αν το μπορεί!

### **13.2 Ποιοι κατανοούν τις νέες συνθήκες**

Οι υφιστάμενες αξιόλογες αλυσίδες που έχουν ξεπεράσει τη κρίσιμη μάζα καταστημάτων, που χαρακτηρίζονται από ωριμότητα, εμπειρία και διάθεση προς ανάπτυξη, διατηρούν σοβαρές οργανωτικές δομές, στελεχωμένες από ανθρώπους με προσόντα και κέφι, δημιουργώντας μια συνολική ομάδα που όχι μόνο αντιλαμβάνεται τα θέματα της νέας εποχής, αλλά και που έχει ξεκινήσει την αντιμετώπισή τους.

Οι νέοι δικαιούχοι, στην πλειοψηφία τους, ωριμάζουν, προσπαθώντας να επιλύσουν θέματα στρατηγικής, συνεργασιών, εγωισμού, σχέσεων, ανάπτυξης, χρηματοροών κ.λπ. Κάποιοι, επενδύοντας σε σκέψη και χρήμα, δημιουργούν τις κατάλληλες δομές και διασφαλίζουν σταθερά τις συνθήκες μακροχρόνιας ανάπτυξής τους. Αυτούς απαρτίζουν οι επιχειρηματίες που διαθέτουν γνώση και αντίληψη και είναι εκείνοι που έχουν αντιληφθεί τη νέα τάξη πραγμάτων και έχουν σχεδιάσει ή επανασχεδιάσει το επιχειρηματικό τους σύστημα ώστε να ανταποκρίνεται στις νέες συνθήκες.

Οι υποψήφιοι δικαιοπάροχοι μπορεί να αποτελούν σοβαρές μικρές αλυσίδες που ξεκινούν έχοντας την απαραίτητη αυτογνωσία και αντίληψη της αγοράς ή και κάποιοι καταστηματαρχές που αναζητούν στο franchise την απάντηση στο ερώτημα του πως θα αυξήσουν τα έσοδά τους εύκολα και γρήγορα. Κάθε δικαιοπάροχος, υφιστάμενος – παλιός, νέος ή υποψήφιος, πρέπει να κατανοήσει την ανάγκη τού να σέβεται τους δικαιοδόχους του και να προσδοκά στη δική του επιτυχία μόνο μέσω της ευμάρειας των συνεργατών του, τότε και μόνο τότε του αξίζει να λέει ότι έχει υιοθετήσει το franchising ως στρατηγική ανάπτυξης.

Αυτοί που από τη φύση τους πρέπει να έχουν κατανοήσει το νέο περιβάλλον είναι φυσικά οι σύμβουλοι, ή τουλάχιστον όσοι από αυτούς είναι πραγματικά σύμβουλοι και όχι τυχάρπαστοι στο χώρο, χωρίς εμπειρία, πτυχία, γνώση και υποδομές. Βέβαια, το έχω κατανοήσει με το προσπαθώ να συμβάλλω σε ένα καλύτερο franchise, απέχει αρκετά το ένα με το άλλο. Μερικοί σύμβουλοι αντιμετωπίζοντας μια γενικότερη κρίση και προσπαθώντας να επιβιώσουν τολμούν να χειρίζονται τα θέματα του franchise εντελώς πρόσκαιρα και επιπόλαια, παρέχοντας κοπιαρισμένες μελέτες, αγνοώντας τα θεμελιώδη και από τη μια καταστρέφοντας βραχυπρόθεσμα τους πελάτες τους και μεσοπρόθεσμα τον ίδιο τον εαυτό τους και από την άλλη ζημιώνοντας πρόσκαιρα την υγιή ανάπτυξη του θεσμού.

### **13.3 Ποιοι είναι οι νέοι κανόνες**

Ας μην αναφερθούμε ιδιαίτερα στη νέα κατάσταση, απλά να σας παραπέμψουμε σε προηγούμενα τεύχη μας, καθώς και σε άρθρα μας στο ανά χείρας τεύχος. Απλά να επισημάνουμε ότι τα κύρια χαρακτηριστικά αφορούν στην ύπαρξη και στη διατήρηση:

- Ισχυρού και διαφοροποιημένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά.
- Μηχανισμού συνεχούς βελτίωσης της αλυσίδας.
- Συστήματος ολοκληρωμένης και αποτελεσματικής υποστήριξης των δικαιοδόχων.

### **13.4 Ποιος έχει το κύρος να αναλάβει το βασικό ρόλο και ποιος μπορεί να το πραγματοποιήσει**

Για να ενδυναμωθεί ο κλάδος και να λάβει ο θεσμός στη συνολική επιχειρηματική κοινότητα τη θέση που του αξίζει απαιτούνται συντονισμένες προσπάθειες και συνολική δέσμευση αυτών που θα το επιχειρήσουν. Ο ρόλος του καθοδηγητή ανήκει στον Σύνδεσμο Franchise Ελλάδος, ο οποίος έχει αποδείξει τη θέλησή του. Η προηγούμενη τριετία (πριν λίγες εβδομάδες είχαμε εκλογές και αναδείχθηκε το νέο Δ.Σ.) απέδειξε ότι ο Σύνδεσμος μπορεί να επιφέρει σημαντικές αλλαγές. Τα μέλη υπερδιπλασιάστηκαν, το ταμείο έγινε θετικό, αποκτήθηκε έδρα, διοργανώθηκε στη χώρα μας το παγκόσμιο συνέδριο με πρωτοφανή συμμετοχή από το εξωτερικό, το franchise σταμάτησε να εξαιρείται από τις κοινοτικές επιχορηγήσεις και πολλά άλλα. Πλέον το νέο Δ.Σ. ως συνέχεια του προηγούμενου υπό την προεδρία και πάλι του Ιωάννη Ηλιάδη, ανανεωμένο και συσπειρωμένο με δέσμευση και όραμα προχωρά στην υλοποίηση των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης και δίνει το δικαίωμα φωνής και συμμετοχής στα συνδεδεμένα μέλη. Κυρίως, όμως, αντιλαμβάνεται τη νέα εποχή και τον σημαντικό ρόλο του Συνδέσμου και υπηρετεί τον θεσμό στο σύνολό του, υπηρετεί το franchise και όχι μόνο τους franchisors, καλεί δικαιοδόχους ως μέλη του, δημιουργεί συγκεκριμένο πλάνο δράσης και για πρώτη φορά στην ιστορία του δημιουργεί και στελεχώνει τη θέση του Γενικού Διευθυντή, θέτοντας συνεχή κριτήρια αξιολόγησης των μελών του ενισχύοντας το κύρος και τη δύναμή του. Δρα αποτελεσματικά και έχει ως όραμα τη «επαναδημιουργία» του συνδέσμου του ισχυρού franchise, ενός premium συνδέσμου, όπου τα μέλη του θα νιώθουν τιμή να ανήκουν σε αυτόν και θα απολαμβάνουν κύρος και εμπιστοσύνη, μέσα σε ένα περιβάλλον που θα δημιουργεί και θα διαχέει τη γνώση, αναδεικνύοντας τον θεσμό σε κάθε του πτυχή.

Ο Σύνδεσμος έχει αναλάβει την πρωτοβουλία να επανατοποθετήσει τον θεσμό στην επιχειρηματική κοινωνία και έχει δεσμευθεί ομόφωνα, πλέον, στην επίτευξη του οράματος και των στόχων του. Όλοι μας, πλέον, δεν έχουμε καμιά δικαιολογία αντίρρησης ή αδράνειας και οφείλουμε να εναρμονιστούμε και να συμβάλλουμε στο Νέο Όραμά μας.

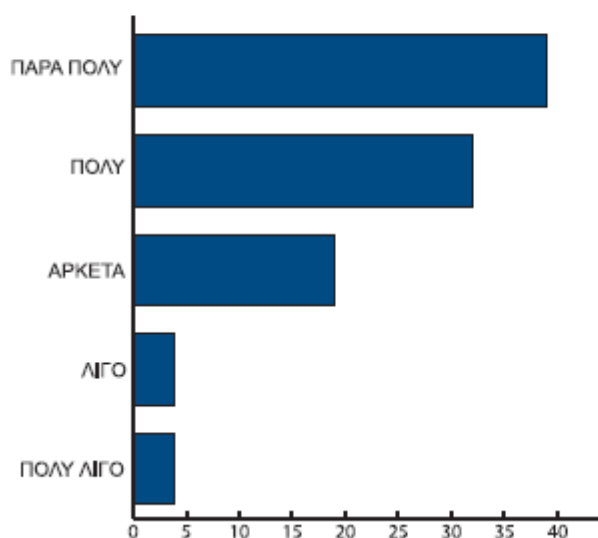
## ΚΕΦ. 14 Ο ΠΡΩΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗ ΝΕΑ ΕΠΟΧΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ

### 14.1 Ο ρόλος του franchise

#### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ FRANCHISE

Η ερώτηση που τέθηκε και τα σχετικά αποτελέσματα ήταν:

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΤΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**



#### Συμπεράσματα:

Πραγματικά όλοι όσοι ασχολούνται λίγο παραπάνω από τον θεσμό, γνωρίζουν ότι το franchise στην Ελλάδα παρουσιάζει ένα από τα υψηλότερα ετήσια ποσοστά ανάπτυξης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η χώρα μας κατέχει τη δεύτερη υψηλότερη θέση στην Ευρώπη σε εμπορικά καταστήματα, σε αναλογία πληθυσμού.

Το franchise σήμερα στην Ελλάδα είναι ένας σημαντικός και γρήγορα αναπτυσσόμενος τομέας του εμπορίου και αριθμεί περισσότερα από 16500 καταστήματα. Μέχρι σήμερα δραστηριοποιούνται στη χώρα μας συνολικά περισσότερες από 550 Ελληνικές και ξένες αλυσίδες franchise.

Σύμφωνα με επίσημα στατιστικά στοιχεία και έρευνες το ποσοστό αποτυχίας των επιχειρήσεων που έχουν επιλέξει ένα σύστημα franchise είναι της τάξεως του 6% έως 8%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για μια μεμονωμένη επιχείρηση ανέρχεται σε 60% έως 70%. Παράλληλα, το 25% των αυτόνομων επιχειρηματικών προσπαθειών, δηλαδή των μη ενταγμένων σε μια αλυσίδα

franchise, αποτυγχάνουν μέσα στα πρώτα δύο χρόνια της λειτουργίας τους και ένα άλλο 40% κλείνει μέσα στα πρώτα πέντε χρόνια της λειτουργίας του. Το 65% λοιπόν, των no name επιχειρήσεων είναι καταδικασμένες σε αποτυχία. Αντίθετα, τα αντίστοιχα ποσοστά για συνεργασίες franchising κυμαίνονται μεταξύ του 8% και 10%, γεγονός που αναδεικνύει την ικανότητα του θεσμού να παράγει υγιείς επιχειρήσεις.

Το 71% των απαντήσεων στη σχετική ερώτηση δήλωσαν ότι η συμβολή του franchise στην Ελληνική Οικονομία κρίνεται από πάρα πολύ σημαντική έως πολύ σημαντική.

#### **14.2 Η επιχειρηματικότητα**

Η επιχειρηματικότητα αναγνωρίζεται, πλέον, ως ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την οικονομική ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση. Επιπλέον, στο πλαίσιο της νέας κοινωνικοοικονομικής εποχής που διανύουμε, έχει αυξηθεί η ανάγκη για καινοτομία και έχει επικεντρωθεί η προσοχή μας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ως οχήματα ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας, της γνώσης και της οικονομικής ανάπτυξης. Ο κλάδος του franchising συγκεντρώνει τα εξαιρετικά χαρακτηριστικά των λιτών και ευέλικτων δομών και βασίζεται περισσότερο στους ανθρώπους, στη γνώση και στις ιδέες και λιγότερο στους φυσικούς πόρους και στο κεφάλαιο. Κατ' αυτόν τον τρόπο αναδεικνύεται η ικανότητά του εντός του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και δικαίως διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο. Η επιχειρηματικότητα συγκεντρώνει συνέχεια το ενδιαφέρον τόσο των οικονομικών επιστημών, όσο και των ίδιων των επιχειρηματιών, αλλά και των κρατών και των διεθνών φορέων. Ως όρος αποδίδεται στο Γάλλο οικονομολόγο R. Cantillon, ο οποίος όρισε τον επιχειρηματία σαν το άτομο που προσπαθεί να εκμεταλλευθεί τη διαφορά τιμών ανάμεσα στην αγορά και την πώληση των αγαθών.

Σήμερα, προσδιορίζουμε τον ρόλο του επιχειρηματία να προκαλεί τις αλλαγές και ανατρέπει διαρκώς την οικονομική ισορροπία, να ανανεώνει και να ανατρέπει τις συνθήκες αγοράς και παραγωγής, αναζητώντας νέες ιδέες και εφαρμογές τεχνολογιών (Schumpeter).

Η ίδια η φύση και η πολυπλοκότητα της επιχειρηματικότητας έχει δημιουργήσει αρκετές σχολές, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένας

συγκεκριμένος ορισμός κοινής αποδοχής, ούτε αυτός του ΟΟΣΑ (1998) κατά τον οποίο, «οι επιχειρηματίες είναι οι φορείς της αλλαγής και της ανάπτυξης της οικονομίας της αγοράς, είναι εκείνοι που με τη δράση τους δημιουργούν, διαχέουν και εφαρμόζουν καινοτόμες ιδέες... δεν επιδιώκουν να αξιοποιήσουν μόνο τις οικονομικές ευκαιρίες, αλλά έλκονται από την ανάληψη κινδύνου και αρέσκονται να βλέπουν την επιβεβαίωση του προαισθήματός τους». Η επιχειρηματικότητα αφορά σε μια διαδικασία προσδιορισμού, ανάπτυξης και εφαρμογής ενός οράματος που μπορεί να είναι μια καινοτόμα ιδέα, μια ευκαιρία ή απλά, ένας καλύτερος τρόπος να κάνεις κάτι, με αποτέλεσμα τη δημιουργία επιχείρησης σε συνθήκες σημαντικού κινδύνου και αβεβαιότητας. (Κέντρο Επιχειρηματικότητας, Πανεπιστήμιο Μαϊάμι). Η επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία δημιουργίας, ή η σύλληψη μιας ευκαιρίας και η επιδίωξη εκμετάλλευσής της, ανεξάρτητα από τον έλεγχο, ή την κατοχή των μέσων υλοποίησής της. (Harvard Business School, Timmons, 1994&2007)

Σύμφωνα με το Global Entrepreneurship Monitor (GEM), η επιχειρηματικότητα αφορά στις ενέργειες που έχουν σκοπό την δημιουργία νέας επιχείρησης ή νέας δραστηριότητας, ή την επέκταση ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Τελικά, η επιχειρηματικότητα, ως επιστήμη, τέχνη και πρακτική αφορά τόσο τους δικαιοπαρόχους, όσο και τους δικαιοδόχους, με τους πρώτους να εστιάζονται στη σύλληψη και εφαρμογή της επιχειρηματικής ιδέας τους και τους δεύτερους να επικεντρώνονται περισσότερο στη διοίκηση της επιχείρησής τους.

### **14.3 Η έρευνα του GEM**

Κάθε χρόνο, το IOBE, (Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών), συντάσσει Ειδική Έκθεση για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, στο πλαίσιο του διεθνούς πρόγραμματος (GEM). Το Πρόγραμμα αυτό συλλέγει δεδομένα από κάθε χώρα και παρουσιάζει τα συνολικά ευρήματα στην ετήσια έκδοση του World Report on Entrepreneurship. Η πρόσφατη ανάλυση που αφορά το 2006, ανέδειξε σημαντικά στοιχεία, που αναδεικνύουν τις ελληνικές επιδόσεις και την διάθεση για αυτοαπασχόληση/επιχειρηματικότητα, στοιχεία τα οποία προσδιορίζουν, πιστεύουμε, μικρή πτώση για την περίοδο 2007 – 2008, κατά την οποία προβάλλει η δυνατότητα

του franchise να συνδυάσει την επιχειρηματικότητα με τις ιδανικές συνθήκες υψηλών ποσοστών επιτυχίας.

Κατά το 2006 στην Ελλάδα σχεδόν το 16% του πληθυσμού (περίπου 1,1 εκατ. άτομα) όσο περίπου και το 2005, σχετίζεται με κάποιου τύπου επιχειρηματική δραστηριοποίηση είτε αυτή είναι καθιερωμένη, είτε έχει μόλις ξεκινήσει ή πρόκειται να ξεκινήσει σύντομα.

Διαρθρωτικά, το 8,24% (περίπου 560 χιλ. άτομα) ήταν Καθιερωμένοι – Επιχειρηματίες, συμμετείχαν δηλαδή στην ιδιοκτησία ολοκλήρου ή μέρους ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος το οποίο λειτουργεί για διάστημα τουλάχιστον 42 μηνών. Είναι η 2η υψηλότερη επίδοση στην Ευρώπη και ερμηνεύεται ως ένα βαθμό από την υψηλή αυτοαπασχόληση στην Ελλάδα. Ένα 7,9% του πληθυσμού (περίπου 537 χιλ. άτομα) βρισκόταν το 2006 στα αρχικά στάδια έναρξης κάποιας επιχειρηματικής δραστηριότητας (συμπεριλαμβανομένης της αυτοαπασχόλησης), ήταν δηλαδή επίδοξος ή νέος επιχειρηματίας. Πρόκειται για σημαντική – τρίτη κατά σειρά - αύξηση σε σχέση με το 2005 (6,5% το 2005), επίδοση που αποτελεί την 4η υψηλότερη μεταξύ 21 ευρωπαϊκών χωρών που συμμετέχουν στο GEM το 2006. Το 5,6% (περίπου 380– χιλ. άτομα) του πληθυσμού, δηλαδή περίπου το 70% των παραπάνω επιχειρηματιών αρχικών σταδίων, ήταν Επίδοξοι Επιχειρηματίες. Είχαν δηλαδή κατά το τελευταίο 12μηνο ξεκινήσει κάποιες προκαταρκτικές ενέργειες στην κατεύθυνση έναρξης ενός νέου εγχειρήματος ή λειτουργούσαν ήδη ένα εγχείρημα το πολύ έως τρεις μήνες. Είναι η 4η υψηλότερη επίδοση στην Ευρώπη και παρουσιάζει επίσης αύξηση σε σχέση με το 2005 (5,2%). Ένα 2,3% (περίπου 156 χιλ. άτομα) είναι Νέοι Επιχειρηματίες, ήταν δηλαδή ιδιοκτήτες ή διηύθυναν ένα νέο εγχείρημα που λειτουργούσε για τουλάχιστον τρεις, αλλά όχι περισσότερους από 42 μήνες. Η άνοδος σε σχέση με το 2005 είναι επίσης σημαντική (1,6%) καθώς φαίνεται να ανακόπτεται η πτωτική τάση των προηγούμενων ετών: αρκετοί από τους αυξημένους επίδοξους επιχειρηματίες των προηγούμενων ετών πράγματι προχώρησαν το 2006 στην υλοποίηση του εγχειρήματός τους.

Υποχωρεί ελαφρά η πρόθεση– επιχειρηματικότητας καθώς ένα 14,2% (περίπου 965 χιλ. άτομα) δηλώνει ότι έχει σκοπό να ξεκινήσει κάποιου είδους επιχειρηματική δραστηριοποίηση (συμπεριλαμβανομένης της αυτοαπα-



σχόλησης) εντός της επόμενης τριετίας. Το 2005 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 15,4%, όμως παρά την υποχώρηση, η επίδοση είναι η 5η υψηλότερη στην Ευρώπη (ευρωπαϊκός μέσος όρος στο 11% περίπου). Κατά το 2006, ένα ποσοστό της τάξης του 2,7% (περίπου 181 χιλ. άτομα), του ενεργού πληθυσμού δηλώνει ότι διέκοψε, ανέστειλε τη λειτουργία ή παραιτήθηκε από μια επιχείρηση την οποία κατείχε ή/και συμμετείχε στη διοίκησή της. Ο δείκτης αναστολής της επιχειρηματικής δραστηριότητας μπορεί να περιορίζεται οριακά έναντι του 2005 (2,9%), εξακολουθεί όμως να υπερτερεί από το μέσο ευρωπαϊκό (2,1%), καθώς συνδέεται με την υψηλότερη επιχειρηματικότητα αρχικών σταδίων.

#### **14.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της επιχειρηματικότητας στο FRANCHISING**

Οι επιχειρηματίες μπορούν ανάμεσα στα άλλα καθήκοντά τους να ασκούν και το management της επιχείρησής τους, όμως με την εμπλοκή στην καθημερινότητα της επιχείρησής του, ο επιχειρηματίας χάνει την επιχειρηματικότητά του και εκτρέπεται από το κύριο καθήκον του που είναι η αναζήτηση της καινοτόμου ευκαιρίας για περαιτέρω ανάπτυξη. Οι λιτές δομές των μητρικών εταιρειών και η αποκέντρωση του franchising απελευθερώνει τον δικαιοπάροχο από τον όγκο της καθημερινότητας, ώστε να μπορέσει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις ανάγκες της αγοράς. Η διαρκής ανανέωση της επιχείρησης αποτελεί πρωτίστως ευθύνη και καθήκον του επιχειρηματία, και κατά δεύτερον αρμοδιότητα όλων των εργαζομένων. Το franchising ενθαρρύνει και στηρίζει τις πρωτοβουλίες και την δημιουργικότητα των δικαιοδόχων. Στοχεύει στην ενίσχυση της ιδέας της επιχειρηματικότητας, ενθαρρύνοντας τους δικαιοδόχους να προτείνουν αλλαγές που αναζωογονούν το εκάστοτε δίκτυο, καθιστώντας 'το ανταγωνιστικό, ευέλικτο και καινοτόμο. Ταυτόχρονα ο δικαιοπάροχος δεν προσκολλάται στην επιχείρηση που ιδρύει και αναζητά διαρκώς τρόπους διεξόδου στη δημιουργικότητά του και νέες ευκαιρίες για να μεγαλώσει την αλυσίδα του, να την επεκτείνει και να την κρατά ανταγωνιστική.

Κατ' αυτή τη λογική, ο δικαιοπάροχος οφείλει να επιλέξει τους καλύτερους δικαιοδόχους για να επιτύχει την απρόσκοπτη λειτουργία της αλυσίδας του, να δημιουργήσει και διασφαλίσει ένα περιβάλλον διάχυσης της

πληροφορίας, ενθάρρυνσης της πρωτοβουλίας, μεγέθυνσης της γνώσης και ανάπτυξης της καινοτομίας, παρέχοντας στους συνεργάτες του αξιόλογες οικονομικές αποδόσεις. Εκείνο που χαρακτηρίζει, επίσης, την επιχειρηματικότητα στο franchising είναι ότι το σύνολο του επιχειρηματικού κινδύνου κατανέμεται σε σημαντικό ποσοστό στους δικαιοδόχους, οι οποίοι καλούνται – κυρίως σε νέα συστήματα – να διακινδυνεύσουν μαζί με τον επιχειρηματία, συμμετέχοντας βεβαίως και στα ανάλογα οφέλη. Αν μη τι άλλο, ο δικαιοπάροχος «τολμά με τα λεφτά των άλλων» χωρίς όμως να τα διακυβεύει και η δυνατότητά του να βρει τους αναγκαίους πόρους θεωρείται βασικό στοιχείο της επιχειρηματικής ικανότητάς του. Ένα άλλο βασικό γνώρισμα της επιχειρηματικότητας στο franchising αφορά στην εξαιρετική ικανότητα του δικαιοπαρόχου να μετασχηματίζει την αγορά, καινοτομώντας εκμεταλλευόμενος τόσο την γνώση και εμπειρία του δικτύου του, όσο και τις εξελίξεις της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας. Ο σύγχρονος δικαιοπάροχος, κυνηγός της επιτυχίας, παγκόσμιος, επεκτεινόμενος, εξωστρεφής, επιζητά τον ανταγωνισμό, «μπαίνει» και μοιράζεται τον κίνδυνο. Χαρακτηρίζεται από καινοτομική αντίληψη, διάθεση ανάληψης κινδύνου, κυρίαρχο αίσθημα ανεξαρτησίας, αναζητά συνέχεια νέες ευκαιρίες, επιζητά αναγνώριση και αυτοπραγμάτωση. Οι επιτυχημένοι δικαιοπάροχοι διακρίνονται για την ικανότητά τους να βλέπουν αυτά που δεν μπορούν να δουν οι άλλοι, και τα αξιοποιούν μέσω των μηχανισμών υλοποίησης που τους «διαθέτει» το δίκτυό τους.

#### **14.5 Κατηγορίες επιχειρηματικότητας στο FRANCHISING**

Βάση της εμπειρίας μας στην δημιουργία νέων ιδεών στο franchising και προσαρμόσαμε την κατηγοριοποίηση των Bruyat & Julien και συντάξαμε τέσσερα διαφορετικά αρχέτυπα της επιχειρηματικότητας, ανάλογα με την σχέση ανάμεσα στο άτομο και την ικανότητά του να δημιουργεί νέα αξία.

1. Επιχειρηματική Αναπαραγωγή (reproduction) κατά την οποία υπάρχει πολύ μικρή παραγωγή νέας αξίας, χωρίς καινοτομία και με μικρή αλλαγή για τον επίδοξο δικαιοπάροχο. Π.χ., μαθαίνει κάποιος πολύ καλά το franchising δίπλα σε έναν υφιστάμενο δικαιοπάροχο και αποφασίζει να δημιουργήσει το δικό τους δίκτυο, αποσπώντας, ενίοτε, και μερικούς δικαιοδόχους.

2. Επιχειρηματική Μίμηση (imitation) όπου, αν και δεν υπάρχει σημαντική παραγωγή νέας αξίας, ο επίδοξος δικαιοπάροχος επιδιώκει την αλλαγή μέσω της δημιουργίας σχέσεων, της απόκτησης τεχνογνωσίας κ.λπ., προκειμένου να ιδρύσει τη δική του αλυσίδα με αρκετό κίνδυνο και υψηλό κόστος μάθησης. Π.χ., υψηλόβαθμο επιτυχημένο στέλεχος της μητρικής εταιρείας ξεκινά μια δική του αλυσίδα διαφορετικού ύφους και είδους.

3. Επιχειρηματική Σταθερότητα (valorization) στην οποία υπάρχει σημαντική καινοτομία και δημιουργία νέας αξίας. Αυτή η δραστηριότητα αποδίδεται διεθνώς με τον όρο Employee Entrepreneurship και θεωρείται από τις πλέον επιτυχημένες μορφές νέων επιχειρήσεων γιατί στηρίζονται τόσο στην τεχνογνωσία, όσο και στην εμπειρία του ιδρυτή τους, ο οποίος θήτευσε ως μαθητευόμενος μέσα σε μια υφιστάμενη μονάδα (ουσιαστικά τη θερμοκοιτίδα του) που κάλυψε και το κόστος της μαθητείας του. Π.χ., στέλεχος στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης ή γενικός διευθυντής ή διευθυντής ανάπτυξης ανακαλύπτει μια νέα ιδέα, προμηθευτή εξωτερικού, master concept... προς ίδιον όφελος, σε ένα πεδίο που γνωρίζει και τον εμπιστεύεται το κύκλωμα των δικαιοδόχων, πελατών, προμηθευτών, μελλοντικών συνεργατών κ.λπ.

4. Επιχειρηματική Τόλμη (venture) που οδηγεί στην ίδρυση αλυσίδας, η επιτυχία της οποίας οδηγεί σε ριζικές αλλαγές στο περιβάλλον της αγοράς, μέσα από την καινοτομία και τη δημιουργία καινοτομικής αξίας. Π.χ., σύμβουλος που διαθέτει εμπειρία, γνώση και διορατικότητα προσδιορίζει τα κενά και τις ευκαιρίες της αγοράς και ξεκινά το δικό του δίκτυο.

## **ΚΕΦ. 15 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ FRANCHISE**

### **15.1 Franchise, η στρατηγική του μέλλοντος**

#### **15.1.1 Το franchise ως στρατηγική**

Καθώς ο κόσμος, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες και οι επιχειρησιακές διεργασίες μετέρχονται σε ολοένα και περισσότερα επίπεδα πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας, ο ρόλος της στρατηγικής έχει καθιερωθεί απόλυτα και αναμφισβήτητα ως η πεμπτουσία του management. Σε αυτό το πλαίσιο, το Franchising ως στρατηγική αναδεικνύει όλες τις δυνατότητες και τη δυναμική του. Το Franchising είναι τελικά στρατηγική, δεν είναι θεσμός, δεν είναι τρόπος συνεργασίας. Αφορά σε μια ολοκληρωμένη και σύγχρονη στρατηγική, που βασίζεται και εστιάζει στον άνθρωπο. Δημιουργεί λιτές και ευέλικτες δομές. Διαμορφώνει περιβάλλον συνεχούς εξέλιξης και μάθησης. Αποτελεί μια σύγχρονη, αποτελεσματική, δοκιμασμένη και επιτυχημένη στρατηγική επιλογή και σχολή.

#### **15.1.2 Ανθρώπινο κεφάλαιο**

Οι πλέον επιτυχημένες επιχειρήσεις δικαιόχρησης που εξασφαλίζουν διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία στα μέλη του δικτύου της και στη μητρική εταιρεία είναι αυτά που έχουν δεσμευθεί και πιστεύουν στο μήνυμα «πρώτα οι άνθρωποι». Οι πλέον σοβαρές και αξιόπιστες αλυσίδες επιλέγουν το Franchising ως στρατηγική, πιστεύοντας στη δύναμη του ανθρώπινου παράγοντα και επενδύοντας στις ικανότητες και στην εσωτερική παρακίνηση των δικαιοδόχων τους. Τα απαιτούμενα κεφάλαια για την ανάπτυξη είτε υπάρχουν, είτε βρίσκονται πλέον αρκετά εύκολα. Αυτό που σπανίζει στις σημερινές οργανώσεις είναι οι υψηλές επιδόσεις, η ποιότητα, η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα, η ευελιξία, η ταχύτητα, η συνέργεια, η επιχειρηματικότητα, η ικανότητα αντίληψης και προσαρμογής στις αλλαγές, η διάθεση για συνεχή μάθηση. Ένα από τα πλέον θεμελιώδη ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των δικτύων δικαιόχρησης αφορά στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι αλυσίδες δικαιόχρησης αναζητούν και επενδύουν στο πάθος, στον ενθουσιασμό, στην πίστη, στην δέσμευση, στην θέληση, στην αυτόπαρακίνηση, στις φιλοδοξίες, στην πειθαρχία, στην

κουλτούρα, στην ψυχή και στο μυαλό των δικαιοδόχων τους. Η πρόοδος, η ανταγωνιστικότητα και η διαρκής επιτυχία των δικτύων απαιτούν την επιλογή δικαιοδόχων που λειτουργούν τόσο ως managers, όσο και ως ηγέτες, με όραμα και θέληση.

### **15.1.3 Οργανισμός μάθησης**

Η γνώση σήμερα έχει εξελιχθεί, επίσης, ως ένα θεμελιώδες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το Franchising ως στρατηγική προσελκύει, αναπτύσσει, διατηρεί και αξιοποιεί τους σωστούς συνεργάτες - δικαιοδόχους, μέλη ενός οργανισμού που ξεχωρίζει για τις ικανότητές του να μαθαίνει, να καινοτομεί, να καθορίζει και να εφαρμόζει ξεχωριστές στρατηγικές, μέσα από ευέλικτες και λιτές δομές και διεργασίες.

### **15.1.4 Οι δικαιοπάροχοι**

Πάνω απ' όλα ηγέτες, που εμπνέουν, κερδίζουν την εμπιστοσύνη, καθοδηγούν, παρακινούν και δημιουργούν ένα καλύτερο κόσμο. Οραματίζονται, αμφισβητούν το εκάστοτε status quo, σχεδιάζουν και υλοποιούν, δημιουργούν αγορές. Οι επιχειρηματίες - δικαιοπάροχοι είναι αυτοί που δημιουργούν τους θεμελιώδεις παράγοντες επιτυχίας των δικτύων τους, τους παράγοντες που αναδεικνύουν το επιχειρηματικό οικοδόμημά τους ως εξαιρετικό, αντιμετωπίζοντας καθημερινά την πολυπλοκότητα, την αβεβαιότητα και την αντιφατικότητα των σύγχρονων αγορών. Οι δικαιοπάροχοι έχουν όνειρο, αξίες, υγιείς φιλοδοξίες, αίσθηση της αποστολής τους, ψυχική αντοχή, θάρρος, ακεραιότητα, ταπεινότητα, αίσθημα κοινωνικής ευθύνης, ευαισθησίες, πείσμα. Επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα ανεξαρτήτως των συνθηκών της αγοράς και του ανταγωνισμού. Τολμούν, επιτυγχάνουν και λειτουργούν μέσα από δομές και φιλοσοφία που εγγυάται την αμοιβαία ευημερία.

## **15.2 Η σημερινή κατάσταση οδηγός για το αύριο**

Έχει ειπωθεί πολλές φορές η διαπίστωση ότι η ελληνική τεχνογνωσία περί δικαιόχρησης όχι μόνο είναι εφάμιλλη, αλλά και εξαιρετικά υψηλότερου επιπέδου από αυτή των θεωρητικά ανεπτυγμένων χωρών. Ωστόσο, ναι μεν το επίπεδο αυτής είναι υψηλό, αλλά η διάχυσή της είναι περιορισμένη σε

λιγοστές μητρικές εταιρείες και συμβούλους. Η πεμππουσία της τεχνογνωσίας του franchise αφορά στον σχεδιασμό ενός αξιόπιστου συστήματος και στην υλοποίηση του πλάνου ανάπτυξης, με προϋπόθεση την ύπαρξη μιας δυνατής και ολοκληρωμένης επιχειρηματικής ιδέας. Πολλοί έχουν επιχειρήσει να αναπτύξουν ένα δίκτυο, βασιζόμενοι σε αδύναμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και πολλοί περισσότεροι δεν έχουν δημιουργήσει ένα πραγματικό Σύστημα. Αρκετοί διαθέτουν επαρκείς γνώσεις, αλλά πολύ περισσότεροι εστιάζονται αποκλειστικά και μόνο στην προσπάθεια της «πώλησης». Η κατάσταση σήμερα διαμορφώνεται από τα κάτωτι χαρακτηριστικά:

- > Ολοκληρωμένα Συστήματα Franchise διαθέτουν λιγοστές αλυσίδες.
  - > Ολοκληρωμένα Συστήματα Franchise μπορούν να σχεδιάσουν και να υποστηρίξουν λιγοστοί σύμβουλοι.
  - > Η πλειοψηφία δικαιωπαρόχων και συμβούλων ενδιαφέρεται κυρίως για νέες συμβάσεις.
  - > Η σημασία της υποστήριξης του δικτύου έχει γίνει πλέον αντιληπτή απ' όλους.
  - > Οι αλυσίδες αντιλαμβάνονται αργά τα ζητήματα της εσωτερικής οργάνωσής τους και κυρίως αφού επιτύχουν μια κρίσιμη μάζα και ξεκινήσουν τα «προβλήματα» των δικαιωδοχών.
  - > Οι γενικές αρχές του franchise και το ιδανικό πλαίσιο λειτουργίας και ανάπτυξης είναι λίγο πολύ γνωστά. Έλλειψη υπάρχει στην υλοποίηση των στόχων και των οραμάτων.
  - > Πρωτεύοντα ρόλο σήμερα διαδραματίζει το business concept, στο οποίο αφενός στηρίζεται κάθε δραστηριότητα ανάπτυξης και αφετέρου χρήζει αέναης βελτίωσης και ενίοτε ριζικού ανασχεδιασμού, για να παραμείνει ισχυρό και αποδοτικό.
  - > Από τις 500 + αλυσίδες που διαθέτουν τουλάχιστον μια συνεργασία franchise και από τις 900+ αλυσίδες που έχουν εκδηλώσει το ενδιαφέρον για συνεργασίες τύπου franchise, ξεχωρίζουν 100 και ολοκληρωμένες επιχειρηματικές προτάσεις.
- Έχοντας υπόψη μας ότι οι εν δυνάμει νέοι επιχειρηματίες που ενδιαφέρονται και αναλύουν την προοπτική να ενταχθούν σε ένα δίκτυο franchise είναι σαφέστατα άνω των 300.000 ετησίως, σε συνδυασμό με το

προαναφερθέν πλήθος των εν Ελλάδι δικαιωπαρόχων, είναι φανερό ότι η δυναμική του θεσμού διαγράφεται αισιόδοξα. Το μέλλον του franchise διαμορφώνεται και ανήκει κατά κύριο λόγο στους υφιστάμενους επιχειρηματίες που το έχουν επιλέξει ως κύρια στρατηγική ανάπτυξής τους. Οι επιχειρηματίες αυτοί, και όχι οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους, έχουν την δύναμη να επιτελέσουν έργο, με το παράδειγμά τους και την ενεργό συμμετοχή τους. Το FRANCHISE BUSINESS αποτελεί αναμφισβήτητα το εργαλείο για τους δυνητικούς δικαιωδόχους και το μέσο που υπηρετεί τον θεσμό, προβάλλοντας και εξελίσσοντας αυτόν. Πλέον, στο πλαίσιο της διαδικτυακής εποχής μας έχει δημιουργήσει τον κόμβο [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr) και παράλληλα «κρατάμε» επαφή δημιουργώντας «δεσμούς» και «εμπιστοσύνη» με τις εκατοντάδες χιλιάδες αναγνώστες μας (περίπτερο + site). Τα νέα δεδομένα έχουν θέσει υψηλές προδιαγραφές, τις οποίες και ακολουθούμε προσφέροντας και παρέχοντας Σύστημα ενημέρωσης και διαμεσολάβησης μεταξύ υφιστάμενων δικαιωπαρόχων και ενδιαφερόμενων δυνητικών δικαιωδόχων. Υπερβαίνοντας τα όρια του περιοδικού θεωρούμε ότι έχουμε καταξιωθεί ως το market place της αγοράς του franchise, και προς αυτή την κατεύθυνση συνεχίζουμε με πάθος και όραμα.

Το μέλλον του franchise διαμορφώνεται και ανήκει κατά κύριο λόγο στους υφιστάμενους επιχειρηματίες που το έχουν επιλέξει ως κύρια στρατηγική του μέλλοντος.

## Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

### ΦΥΣΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ΜΑΛΑΚΟΣ Π., 1991. Franchising Leasing. Αθήνα: Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών.
- ΚΑΖΗ Δ., ΤΣΑΓΚΟΥΡΗ Θ., 2004. Franchising: Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιόχρησης στον Ελληνικό Χώρο. (Εκθέσεις 42). Αθήνα: Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών.

### ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- <http://franchise.com>
- <http://franchising.gr>
- <http://franchising.aim.htm>