



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

**Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ,  
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ, ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΗΘΕΙΣ  
ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΧΩΡΑ  
ΜΑΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: MULTIRAMA  
ΑΕΒΕ.

ΕΚΠΟΝΗΤΡΙΑ: ΚΑΛΑΦΑΤΗ ANNA(A.M. 3076)  
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΙΒΑΚΤΑΚΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
1.1 ΣΚΟΠΟΣ – ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	3
1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	3
1.3 ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ .....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : ΤΟ FRANCHISING ΓΕΝΙΚΑ .....	5
2.1 Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING.....	5
2.1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ FRANCHISE.....	11
2.1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ .....	12
2.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING .....	14
2.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING .....	15
2.3.1 ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΟΤΗ .....	15
2.3.2 ΓΙΑ ΤΟΝ ΛΗΠΤΗ.....	17
2.3.3 ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	18
2.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING .....	19
2.4.1 ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΟΤΗ.....	19
2.4.2 ΓΙΑ ΤΟΝ ΛΗΠΤΗ.....	21
2.4.3 ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ.....	24
2.5 ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING .....	24
2.5.1 ΣΧΕΣΕΙΣ FRANCHISOR & FRANCHISEE .....	25
2.5.2 ΚΙΝΔΥΝΟΙ FRANCHISING .....	28
2.6 ΟΡΟΛΟΓΙΑ FRANCHISE.....	29
2.7 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ FRANCHISE.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : ΤΟ FRANCHISING ΔΙΕΘΝΩΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	32
3.1 ΤΟ FRANCHISING ΩΣ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ .....	32
3.2 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISING .....	33
3.2.1 ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Η ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ.....	36
3.3 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ .....	37
3.4 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	39
3.5 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ FRANCHISE .....	40
3.6 ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISE .....	42
3.7 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΑΠΟ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : Η ΕΤΑΙΡΙΑ MULTIRAMA ΑΕΒΕ.....	46
4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ MULTIRAMA ΑΕΒΕ .....	46
4.2 ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ MULTIRAMA ΑΕΒΕ .....	47
4.3 ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ MULTIRAMA ΑΕΒΕ .....	48
4.4 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ .....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	50
5.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **1.1 ΣΚΟΠΟΣ – ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τα χαρακτηριστικά, τις διαδικασίες, τους όρους και τις συνήθειες πρακτικές του franchising στην Ελλάδα γενικά, και ειδικά στα καταστήματα Multirama. Ως επιμέρους στόχοι της εργασίας ορίζονται οι ακόλουθοι:

- Η ιστορική αναδρομή του franchising
- Η μελέτη του franchising διεθνώς και στην Ελλάδα.
- Η ανάλυση του τρόπου με τον οποίο το franchising εφαρμόζεται από τις ελληνικές εταιρίες
- Η ανάλυση του τρόπου με τον οποίο το franchising εφαρμόζεται από τα καταστήματα Multirama

### **1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Η μεθοδολογία της εργασίας θα στηριχθεί στη συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων. Τα δευτερογενή δεδομένα, θα συλλεχθούν μέσα από την αναζήτηση βιβλίων, άρθρων σε περιοδικά αλλά και μέσα από επίσημους διαδικτυακούς τόπους. Τα πρωτογενή δεδομένα θα συλλεχθούν μέσα από τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο θα συμπληρωθεί από 13

στελέχη των καταστημάτων Multirama και θα αναλυθεί στο στατιστικό πρόγραμμα του SPSS.

### **1.3 ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ**

Η εργασία αποτελείται συνολικά από έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο, εισάγει τον αναγνώστη στο σκοπό και τους στόχους της μελέτης, οριοθετεί τη μεθοδολογία της εργασίας και παρουσιάζει συνοπτικά τα κεφάλαιά της. Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει το θεσμό του franchising γενικά, αποσαφηνίζοντας εννοιολογικά τον όρο, επιχειρώντας μια σύντομη ιστορική αναδρομή του θεσμού και παρουσιάζοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του τόσο για τον δότη και τον λήπτη όσο και για τον καταναλωτή. Στη συνέχεια αναλύει τη σύμβαση του franchising και συγκεκριμένα τις σχέσεις του franchisor και του franchisee και τους κινδύνους που εγκυμονεί. Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάζει τις διακρίσεις του franchise.

Το τρίτο κεφάλαιο μελετά το θεσμό του franchising διεθνώς και στην Ελλάδα. Πιο αναλυτικά παρουσιάζει το franchising ως επιλογή επέκτασης, αναλύει τις μορφές του διεθνούς franchising και τα υποκαταστήματα ή θυγατρικές εταιρίες. Στη συνέχεια εστιάζει στην Ελλάδα παρουσιάζοντας τη διεθνή προοπτική του θεσμού και την εφαρμογή του από τις ελληνικές εταιρίες.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει την εταιρία Multirama, παρουσιάζοντας την ιστορία της, το όραμά της, τις αξίες της και τη λειτουργία του franchise στην εταιρία.

Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ποσοτικής μας έρευνας και στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζονται τα τελικά μας συμπεράσματα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΤΟ FRANCHISING ΓΕΝΙΚΑ**

### **2.1 Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING**

Ο θεσμός του franchising αναφέρεται στο ανώτατο στάδιο της εξέλιξης των συστημάτων κάθετης ενοποίησης σε σχέση με τη διανομή αναφερόμενο στην ευρύτερη έννοια του όρου (Γκοτσοπούλου,2008),

Το franchise αποτελεί το συνδυασμό στοιχείων που προέρχονται από τα παραδοσιακά συστήματα διανομής προϊόντων, την παροχή υπηρεσιών και το δικαίωμα της βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας.

Η λειτουργική ανάγκη του συστήματος αυτού προέκυψε από τα δεδομένα της σύγχρονης δυναμικής οικονομίας, η οποία μέσα από τη συνεχή αναζήτηση νέων μεθόδων επέκτασης κατόρθωσε να εντάξει όλα τα παραπάνω δεδομένα σε μια, όχι απλά εμπορική, αλλά οργανωτική συνεργασία που περιλαμβάνει την διανομή προϊόντων, την παροχή υπηρεσιών και την παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης άϋλων αγαθών(Franchise Success,2006),

Η παραπάνω εξέλιξη ήσαν απόρροια της βιομηχανοποίησης της παροχής υπηρεσιών και της εμπορευματοποίησης των διαφόρων αγαθών που εντάσσονται στην ευρύτερη έννοια της διανοητικής ιδιοκτησίας και βρήκε το επιστέγασμά της στο franchising (Franchise Success,2006),

Η νομική προσέγγιση των οικονομικών φαινομένων δεν είναι σήμερα

ξεκάθαρη με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρκετά αδιευκρίνιστα θέματα. Αυτό ισχύει τόσο για την αντιμετώπιση των συμβάσεων Franchising από άποψη κοινού ιδιωτικού δικαίου όσο και για την αντιμετώπισή τους από άποψη κανόνων ελεύθερου ανταγωνισμού (Mount,2008)..

Τα προβλήματα αυτά αναμένονται να ενταθούν ενόψει των αλλαγών που συντελούνται τόσο σε ευρωπαϊκό επίπεδο, με την ολοκλήρωση της εσωτερικής αγοράς, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο και οδηγούν όλο και περισσότερο στη συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι κάθε εθνική οικονομία είναι οργανικά ενταγμένη στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα και δεν μπορεί να αγνοήσει τα όσα συμβαίνουν γύρω της, ιδιαίτερα όταν μάλιστα πρόκειται για μια μικρή ανοιχτή οικονομία, η οποία δεν μπορεί να επιβάλλει τους δικούς της όρους, αλλά ούτε και να αντισταθεί στην εισαγωγή νέων οικονομικών θεσμών.

Σήμερα το Franchising έχει αποδειχθεί, ότι έχει βοηθήσει πολλές επιχειρήσεις να πετύχουν εντυπωσιακή ανάπτυξη. Γι' αυτό αρκετοί υποψήφιοι επενδυτές θεωρούν ότι το Franchising είναι μία ελκυστική υπόθεση(Bertrand, M,2000).

Η θεαματική είσοδος δεκάδων εταιριών στο χώρο του Franchising, που έχει σημειωθεί την τελευταία πενταετία, αποδεικνύει πως οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το Franchising ως μία δυναμική μέθοδο ανάπτυξης.

Σήμερα στις δυναμικές αλυσίδες υιοθετούνται νέα δεδομένα, τα οποία περιλαμβάνουν αλλαγές στο σύστημα ανάπτυξης, στη διοίκηση, στην ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, στη διαχείριση της γνώσης, στα ποιοτικά κριτήρια επιλογής, στις συγχωνεύσεις και εξαγορές, στις νέες πρακτικές real estate, στα προφίλ των δικαιούχων, στη χρήση της τεχνολογίας στη διοίκηση των δικτύων, στους νέους κανονισμούς για το Franchise, στις σχέσεις των δικαιούχων και τη χρηματοδότηση (Ασλάνης Σ κ.α,2008),

Μέσα στην επόμενη δεκαετία, προβλέπεται να γίνουν κάποιες αλλαγές όλου του συστήματος του λιανεμπορίου αλλά και να αναπτυχθούν νέοι τρόποι αγοράς. Αυτοί οι νέοι τρόποι θα περιλαμβάνουν ένα πλήθος εναλλακτικών μορφών που θα υπερβαίνουν τα συμβατικά στατικά συστήματα, ξεφεύγοντας από την απλή ικανοποίηση καταναλωτικών αναγκών, ωθούμενη από την

ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της βιομηχανίας και του λιανεμπορίου (Bertrand,2000),

Έμφαση θα δοθεί στη δημιουργικότητα και στη μοναδικότητα, στον καθορισμό branding καταστήματος και αλυσίδας, στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών εμπειριών των πελατών και την προσθήκη αξίας στη διαδικασία αγοράς και στην αριστοποίηση της παραγωγικότητας.

Οι franchisors οι οποίοι θα συνειδητοποιήσουν το μέγεθος των αλλαγών, θα μπορέσουν να επιτύχουν, προσφέροντας μία συγκροτημένη επενδυτική πρόταση, αξιοποιώντας το γεγονός ότι όλο και περισσότεροι άνθρωποι αρχίζουν να στρέφονται στη λύση του Franchising και η τάση αυτή αναμένεται να επιταχυνθεί τα επόμενα χρόνια λόγω τριών παραγόντων (Garner,2001):

1. Της αναδιάρθρωση των παραδοσιακών μορφών επιχειρήσεων, που θέτουν εκτός αγοράς εργασίας έμπειρο στελεχιακό δυναμικό,
2. Της κρίσης που αντιμετωπίζει ο τομέας του λιανεμπορίου, που οδηγεί σε μαρασμό και συρρίκνωση των παραδοσιακών λιανεμπόρων όλων των κατηγοριών, και
3. Τις αυξανόμενης ανεργίας των νέων.

Σε μία εποχή μεγάλων αλλαγών και έντονων προκλήσεων, η διαρκής και σωστή ενημέρωση για τις εξελίξεις αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιβίωση, ανάπτυξη, και επιτυχημένη πορεία των επιχειρήσεων σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, που συνεχώς μεταβάλλεται.

Γενικά, οι franchisees γίνονται όλο και πιο εκπαιδευμένοι. Συχνά είναι managers μεσαίου ή ανώτερου επιπέδου που έχουν αποφασίσει να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση. Αυτοί έχουν όχι μόνο την εμπειρία της επιχείρησης αλλά και πρόσβαση σε σημαντικά ποσά κεφαλαίου.

Τα συστήματα Franchise στα οποία επιλέγουν να δραστηριοποιούνται του προσφέρουν δυναμική εναλλακτική λύση, τους βοηθούν να αυξάνουν το μερίδιό τους στην αγορά, μέσω της ανάπτυξης σε νέα σημεία πώλησης, σε νέες αγορές αλλά και μέσω μετατροπής ή εξαγορών ανεξαρτήτων σημείων πώλησης. Οι οργανωμένες αλυσίδες χαράζουν σήμερα προς όφελος και των

franchisees τους, μια νικηφόρα στρατηγική όπου οι προτεραιότητές της αναφέρεται σε τρία παράλληλα μέτωπα(Γεωργιάδης Απ.,(2005):

1. Προτεραιότητα στη κύρια εμπορική δραστηριότητα, κάτι που προϋποθέτει «ορθολογική οργάνωση»,
2. Βελτιστοποίηση της σχέσης τιμής/ αξίας προϊόντος ούτως ώστε να είναι όσο το δυνατό πιο ανταγωνιστικοί,
3. Βελτιστοποίηση της σχέσης ποιότητας/ κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, της λειτουργίας και της επικοινωνίας.

Για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά τέτοιες στρατηγικές, πρέπει απαραίτητα αλλά και ουσιαστικά να πληρούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Ορθολογική δομή και οργάνωση δικτύων,
2. Πρόσληψη και στελέχωση με έμπειρο προσωπικό δημιουργώντας ευκαιρίες και αξιοποιώντας το κύριο περιουσιακό στοιχείο, την συλλογική γνώση και την πίστη στο brand – name (εμπορικό σήμα) και το δίκτυο.

Επίσης, οι franchisees, που είναι στο χώρο, εργάζονται εντατικά για να εδραιώσουν τις θέσεις του, κυρίως μέσω του ελέγχου του κόστους για την διατήρηση ανταγωνιστικών τιμών και μείωσης του λειτουργικού κόστους. Ταυτόχρονα, οι αλυσίδες ενισχύουν περισσότερο την υποστήριξή στους franchisees σε όλα τα μέτωπα: στρατηγική εταιρείας, marketing, logistics, εσωτερική επικοινωνία και διαχείριση (Γεωργιάδης Απ.,(2005),

Όλα τα παραπάνω δηλώνουν την επιλογή των franchisors και των franchisees να δυναμώσουν τη σχέση που τους ενώνει, εστιάζοντας στους αντίστοιχους ρόλους και στην αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος (Γεωργιάδης Απ.,(2005),

Οι επιχειρήσεις Franchising έχουν ένα μοναδικό πλεονέκτημα, όχι απλώς υπέρβασης αλλά και αξιοποίησης της κρίσης προς όφελός τους, γιατί βασίζονται σε ένα ειδικό πλέγμα δεσμευτικών σχέσεων μεταξύ των franchisors και καθενός από τους franchisees τους. Οι δεσμευτικές αυτές σχέσεις αναφέρονται και εγγράφως στον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας βασίστηκε στον Κώδικα που καθιέρωσε η



Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise. Ο Κώδικας Δεοντολογίας, καθιερώθηκε για να βοηθήσει τους επενδυτές και τους νέους επιχειρηματίες διασφαλίζοντας ότι λαμβάνουν όλες τις αναγκαίες πληροφορίες εκ των προτέρων και να αποτρέψει την αποτυχία (Κωστάκης,2006),

Τα υποψήφια μέλη της ένωσης πρέπει να συμφωνήσουν εκ των προτέρων ότι αποδέχονται τον Κώδικα και ότι θα συμμορφώνονται με τις διατάξεις του πριν θεωρηθούν μέλη και ο φάκελος Franchise, και τα σχετικά στοιχεία τους εξετάζονται διεξοδικά, ώστε να εξασφαλιστεί ότι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του Κώδικα.

Σύμφωνα με το Κωστάκης Δ «Ο Κώδικας Δεοντολογίας, όντας σήμερα το μόνο νομικής φύσης ιδιαίτερο κείμενο για το Franchising αποτελεί μια πολύ σοβαρή προσπάθεια επιβολής στα μέρη μιας σχέσης Franchise (franchisor - franchisee) κανόνων ορθής συναλλακτικής συμπεριφοράς»(Κωστάκης,2006),

Ο Κώδικας Δεοντολογίας αποτελεί κείμενο δεσμευτικό μόνο για τα μέλη του Συνδέσμου Franchise, οι δε προβλεπόμενες κυρώσεις για τους τυχόν παραβάτες είναι αποκλειστικά πειθαρχικής φύσεως και λειτουργούν μέσα στα στενά όρια του Συνδέσμου. Εδώ πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι διεθνώς οι ρυθμίσεις των Κωδίκων Δεοντολογίας για το Franchising λαμβάνονται συνήθως σοβαρά υπόψη από τα δικαστήρια, κυρίως στις χώρες όπου δεν υπάρχει ιδιαίτερο νομοθετικό πλαίσιο – με αποτέλεσμα να επιτελούν μία νομοθετική λειτουργία(Σουφλερός,2005),

Επιπρόσθετα ο Κωστάκης Δ.Σ αναφέρει (Κωστάκης,2006),: «το να έχει ο franchisor την ιδιότητα του μέλους του Συνδέσμου Franchise, αποτελεί εγγύηση για τους franchisees, με την έννοια ότι αυτοί γνωρίζουν ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση οφείλει να ακολουθήσει τις επιταγές του οικείου Κώδικα Δεοντολογίας τόσο κατά τις διαπραγματεύσεις, όσο και κατά το συμβατικό και μετά-συμβατικό στάδιο».

Ο κώδικας Δεοντολογίας στοχεύει επίσης στο να παρέχονται στον αγοραστή σωστές πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση στη οποία προτίθεται να επενδύσει. «Έχοντας όλα τα δεδομένα, ο δυνητικός franchisee και οι σύμβουλοί του, θα μπορέσουν με μεγαλύτερη ασφάλεια να λάβουν μια εμπειριστατωμένη απόφαση εάν και πως θα προχωρήσουν»(Κωστάκη,2006),

Σύμφωνα με τον Αλεπάκο Κ(2002) «τα περισσότερα μέλη παρέχουν πλήρη στοιχεία και έχουν προσαρμόσει τα συμφωνητικά τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Κώδικα και τα οφέλη είναι ουσιαστικά και άμεσα». Όχι μόνο εξασφαλίζουν ότι οι νέοι franchisees έχουν πλήρη γνώση της επιχείρησης και της φύσης του concept και του συστήματος πριν υπογράψουν τη συμφωνία, αλλά αναγνωρίζουν ότι το βάθος της ανάλυσης και πληροφόρησης που απαιτείται από τον Κώδικα προστατεύει και τον franchisor από επιλογή υποψηφίων που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις που θέτει (Αλεπάκος,2002).

Πολλοί υποψήφιοι franchisees επιλέγουν να διεισδύσουν σε ακόμη περισσότερες λεπτομέρειες. Όμως η ύπαρξη ενός συγκροτημένου και ακριβή φακέλου προσφέρει πάντα τη δυνατότητα για ένα παραγωγικό και ουσιαστικό διάλογο που είναι η βάση για μια σχέση αμοιβαίου οφέλους.

Είναι σημαντικό επίσης ο κάθε υποψήφιος franchisee να γνωρίζει τα όσα προβλέπει ο Κώδικας. Ο υποψήφιος franchisee πρέπει να λαμβάνει το πληροφοριακό υλικό και τον Κώδικα Δεοντολογίας σε ικανό διάστημα πριν την υπογραφή της συμφωνίας, αλλά και να συμβουλευτεί κάποιον σύμβουλο. Ο Αλεπάκος Κ(2002) θεωρεί ότι: «Αυτό είναι ένα ζωτικό σημείο εξασφάλισης ως προς το ότι δεν αποκρύπτονται στοιχεία ουσιαστικά για τη λήψη της όποιας απόφασης». Ο Κωστάκης υπογραμμίζει ότι πρέπει να γίνει μια οργανωμένη εκστρατεία ενημέρωσης της αγοράς του Franchise γύρω από την ύπαρξη, σημασία και χρησιμότητα του Κώδικα Δεοντολογίας, έτσι ώστε να πεισθούν τόσο οι franchisors όσο και οι franchisees ότι είναι απαραίτητο να στηρίζουν τη σχέση τους στις επιταγές του Κώδικα Δεοντολογίας, κάνοντας μάλιστα σαφή αναφορά σε διατάξεις στη Σύμβαση Franchise (Κωστάκης,2006).

Η ευρεία εφαρμογή του Κώδικα Δεοντολογίας διασφαλίζει ακριβώς αυτές τις προϋποθέσεις και θέτει τις βάσεις για την ενδυνάμωση ενός θεσμού που συμβάλει δυναμικά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της οικονομίας της χώρας. Μια τέτοια σχέση, υψηλού ποιοτικού χαρακτήρα, βασισμένη στον αμοιβαίο σεβασμό και κατανόηση, εγγυάται επιβίωση και επιτυχία. Εποχές όπως η σημερινή, απαιτούν ευελιξία, προσαρμοστικότητα, συνεχή αλλαγή, που συνεπάγεται ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και θάρρος για την υλοποίησή τους (Κοζύρης,2005),

Η ικανότητα λήψης αποφάσεων, είναι η βάση η οποία απαιτείται για να διασφαλιστεί η σιγουριά και η επιτυχία των συνεργατών. Είναι γνωστό άλλωστε ότι η δύναμη ενός δικτύου σφυρηλατείτε από τις αντιξοότητες και καθορίζεται από την ποιότητα των σχέσεων του franchisor με κάθε έναν από τους franchisees του. Η πλειονότητα των συστημάτων Franchise υιοθετούν αυτή την ανάλυση της συγκυρίας και δηλώνουν αποφασισμένοι να κινηθούν ανάλογα.

Η επιχείρηση που θα προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός επιτυχημένου Franchise, πρέπει να προσφέρει κάτι πραγματικά καινούριο στην αγορά, να ικανοποιεί ανάγκες ενός σχετικά μεγάλου τμήματος της αγοράς, να προβλέπει τους μελλοντικούς ανταγωνιστές και να διατηρεί ισχυρά συγκριτικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αν μία επιχείρηση αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα, το Franchising δεν παρέχει ασφαλή διέξοδο.

Η οργάνωση σοβαρής υποδομής, ο συνδυασμός εμπειριών, η οργάνωση διαδικασιών και μηχανισμών, η συμβολή ειδικών σε θέματα οργάνωσης, εκπαίδευσης, ελέγχου δικτύου, νομικών θεμάτων Franchising, χρηματοδοτήσεων, μηχανογράφησης, marketing, κ.λ.π. απαιτούν πόρους και χρόνο.

Το περιβάλλον όμως που καλείται να γεννηθεί και να αναπτυχθεί σήμερα μια μικρομεσαία επιχείρηση δεν είναι το καλύτερο δυνατόν. Ο ανταγωνισμός πιέζει πολύ τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τόσο με τα γραφειοκρατικά εμπόδια που εμφανίζονται από τις κρατικές αρχές στα αρχικά στάδια ίδρυσης και λειτουργίας τους, όσο και στη συνέχεια με τις αδυναμίες πρόσβασής τους στα δίκτυα και στα τραπεζικά κεφάλαια, αλλά και με τον έμμεσο αποκλεισμό τους από τις κρατικές ενισχύσεις μέσω των αναπτυξιακών κινήτρων και των κοινοτικών πλαισίων στήριξης. Εμπόδια δημιουργεί και η δυσκολία εύρεσης, αλλά και εκπαίδευσης κατάλληλου και εξειδικευμένου προσωπικού, για να καλύψουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τις ανάγκες για παραγωγή και διάθεση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.

### **2.1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ FRANCHISE**

Franchise είναι: «το σύστημα εμπορευματοποίησης προϊόντων ή

υπηρεσιών, βασισμένο στη στενή συνεργασία ανάμεσα σε επιχειρήσεις νομικά και οικονομικά ανεξάρτητες, τον franchisor και τους ανεξάρτητους franchisees, σύμφωνα με το οποίο ο franchisor παραχωρεί στους franchisees το δικαίωμα να ιδρύσουν μια επιχείρηση με τη φιλοσοφία του δικαιοπάροχου (Κοζύρης,1997),. Ο δικαιοπάροχος επιτρέπει στο μεμονωμένο δικαιοδόχο να κάνει χρήση του εμπορικού ονόματος του, των υπηρεσιών, της τεχνογνωσίας, τις εμπορικές μεθόδους και άλλα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Η συνεργασία προϋποθέτει συνεχή τεχνική και εμπορική υποστήριξη για όλη τη διάρκεια της υπογραφόμενης σύμβασης(Περιοδικό Franchising,2005)..

Ο δικαιοδόχος από τη μεριά του υποχρεούται κατά την συμφωνία να καταβάλει στο δικαιοπάροχο ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο ποσό για να μπορέσει να γίνει αποδέκτης του δικαιώματος χρήσης του ονόματος. Επίσης θα πρέπει να τηρεί πιστά και βάσει χρονοδιαγραμμάτων όλους τους κανόνες λειτουργίας του δικτύου των καταστημάτων. Η λειτουργία του θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τους όρους και τις προδιαγραφές που ορίζονται μέσα από το συμβόλαιο συνεργασίας franchise και το εγχειρίδιο λειτουργίας ενός καταστήματος(Sam,2008),.

### **2.1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ**

Το Franchise, ορίζεται ως (Κωστάκης,2006): «το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα κι επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες».

Το Franchising είναι: «Η εμπορική μέθοδος με την οποία μια επιχείρηση ο δικαιοπάροχος, παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών». Ο Franchisor , ή αλλιώς Δικαιοπάροχος «Είναι η επιχείρησή που παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών»(

(ΕΟΚ).

«Το Franchise είναι το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες, διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για τη μεταπώληση ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες» (ΕΕ αριθμ. 36 της 6.3. 1965).

Αμέσως μετά ο Κανονισμός 4087/88 ορίζει τη συμφωνία franchise ως εξής(Mendelsohn M. and Harris B.,(2005): «Η συμφωνία με την οποία μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Περιλαμβάνει τουλάχιστον υποχρεώσεις που αφορούν τη χρήση κοινής επωνυμίας ή πινακίδας καταστήματος και την ενιαία εμφάνιση των χώρων ή και των μεταφορικών μέσων που υπάγονται στη σύμβαση, την κοινοποίηση από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο τεχνογνωσίας, τη συνεχή παροχή εκ μέρους του δικαιοπάροχου στον δικαιοδόχο εμπορικής και τεχνικής υποστήριξης κατά τη διάρκεια ισχύος της συμφωνίας».

Ό όρος Franchise σημαίνει οποιαδήποτε διαρκή εμπορική σχέση η οποία δημιουργήθηκε από κάποια συμφωνία με βάση την οποία (Σουφλερός,1989):

«Ένα πρόσωπο προσφέρει, σε οποιοδήποτε πρόσωπο, εμπορεύματα, προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία: Αναγνωρίζονται από ένα εμπορικό σήμα, σήμα υπηρεσιών, εμπορική επωνυμία, ή άλλα εμπορικά σύμβολα, τα οποία προσδιορίζουν ένα άλλο πρόσωπο (τον Δότη) ή Έμμεσα ή άμεσα απαιτείται ή συνίσταται να ικανοποιούν τις ποιοτικές προδιαγραφές που έχουν ορισθεί από τον Δότη και όπου ο Λήπτης λειτουργεί την επιχείρηση του χρησιμοποιώντας το εμπορικό σήμα, το σήμα υπηρεσιών, την επωνυμία, διαφημιστικά άλλα σύμβολα, τα οποία προσδιορίζουν τον Δότη και ο Δότης ασκεί ένα σημαντικό βαθμού έλεγχο επάνω στη μέθοδο λειτουργίας της επιχείρησης του Λήπτη, στην οποία συμπεριλαμβάνονται ενδεικτικά η επιχειρηματική οργάνωση του Λήπτη, οι προωθητικές του ενέργειες, ο τρόπος διοίκησης και ο σχεδιασμός μάρκετινγκ ή Ο Δότης παρέχει σημαντική βοήθεια

στο Λήπτη αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής του, στον οποίο συμπεριλαμβάνονται ενδεικτικά η επιχειρηματική οργάνωση του Λήπτη, η μέθοδος του διοίκησης, ο σχεδιασμός μάρκετινγκ, υπό την προϋπόθεση όμως ότι η παρεχόμενη αυτή βοήθεια στις προωθητικές ενέργειες του Λήπτη δεν θα συνιστά την κύρια προς αυτόν βοήθεια εάν απουσιάζει η βοήθεια σε άλλους τομείς του τρόπου οργάνωσης της επιχείρησής του. Ο Λήπτης είναι υποχρεωμένος, ως προϋπόθεση της απόκτησης ή της έναρξης λειτουργίας της Επιχείρησης Franchising, να καταβάλει ένα ποσό»(Mendelsohn M. and Bynoe,2006).

## 2.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING

Το franchising πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ πριν τον Α Παγκόσμιο Πόλεμο. Ωστόσο, η μεγάλη ανάπτυξη του franchising ως οικονομικού θεσμού ανάγεται ιστορικά στο τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου ως αποτέλεσμα των συνθηκών που επικρατούσαν τότε(Sam,2008).

Τα πρώτα χρόνια το franchising σαν νέος θεσμός περιορίστηκε στα γεωγραφικά όρια των ΗΠΑ όπου γνώρισε ταχύτερη και εντυπωσιακή ανάπτυξη βρίσκοντας εφαρμογή σε ένα ευρύ κύκλο δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με στοιχεία που γνωστοποιήθηκαν από το Διεθνή Σύνδεσμο Franchise στις ΗΠΑ υπολογίζεται σήμερα ότι(Γεωργιάδης,1988):

1. Οι συνολικές πωλήσεις franchise έφτασαν το ποσό του 1 τρις. δολαρίων.
2. Ένα νέο franchise ανοίγει κάθε 8 λεπτά κάθε εργάσιμη μέρα.
3. Απασχολούνται περισσότεροι από 8 εκατομμύρια άνθρωποι.
4. Υπάρχουν περισσότερα από 670.000 καταστήματα που λειτουργούν με franchising.
5. Το 97% των ιδιοκτητών franchise δηλώνουν ότι είναι επιτυχημένοι.
6. Το 75% των ιδιοκτητών franchise θα ξανά επιχειρούσαν να αναπτύξουν δραστηριότητες μέσω του θεσμού του franchise.

Σήμερα το franchise αποτελεί διεθνώς μια δυναμική εμπορική τεχνική, που προσδίδει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Στην Ευρώπη ο πρωτοποριακός αυτός θεσμός αντιμετωπίστηκε αρχικά με επιφυλακτικότητα και ο ρυθμός αναπτύξεως του ήταν συγκρατημένος. Τη δεκαετία όμως του 1980 ο επιχειρηματικός κόσμος, έχοντας συνειδητοποιήσει τη δυναμική του franchising, εκδηλώνει αυξημένο ενδιαφέρον για το σύγχρονο αυτό σύστημα εμπορικής συνεργασίας, με αποτέλεσμα από τότε μέχρι και σήμερα να αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς.

## **2.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING**

### **2.3.1 ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΟΤΗ**

Παρακάτω παραθέτονται τα πλεονεκτήματα του franchise για το δότη(ΚΕΔΥ,2006):

**Ταχεία και αποδοτικότερη ανάπτυξη:** Το βασικό πλεονέκτημα για τον franchisor είναι η δυνατότητα που του δίνεται να αναπτύξει την επιχείρησή του χρησιμοποιώντας ανθρώπινο δυναμικό και υλικούς πόρους τρίτων. Αυτό σημαίνει ότι η ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου μειώνεται σημαντικά, αφού του δίνεται η δυνατότητα αποτελεσματικότερης διάθεσης των ιδίων πόρων, προ όφελος της ανάπτυξης. Ο franchisor έχει τη δυνατότητα να διεισδύσει και να ελέγξει αποτελεσματικότερα την αγορά που τον ενδιαφέρει, αυξάνοντας το δίκτυό του γρηγορότερα από ότι θα μπορούσε σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση. Οι franchisees συνεισφέρουν στη συγκέντρωση σημαντικού μέρους των πόρων με την επένδυσή τους στο αρχικό κόστος, με την καταβολή δικαιωμάτων εισόδου αλλά και με τη συνεχή συμβολή τους στην εξέλιξη του concept, στη ισχυροποίηση του brand name, στη διεύρυνση του μεριδίου αγοράς και στην καλύτερη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού κ.λ.π. Η επιτυχία εξαρτάται και από την δυνατότητα συνεχών επενδύσεων σε υποδομή, σε οργάνωση, σε marketing. Επενδύσεις που ισχυροποιούν και διευρύνουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, υποστηρίζουν το δίκτυο και

επιταχύνουν την ανάπτυξη, δημιουργώντας πιλοτικές διαδικασίες σε νέα δυναμικά συστήματα διανομής.

**Δέσμευση – Παρακίνηση:** Ο franchisee είναι διαχειριστής και συγχρόνως ο ιδιοκτήτης της δικής του επιχείρησης. Αυτός καρπώνεται τα οφέλη ή εισπράττει τα αρνητικά αποτελέσματα. Αυτό είναι προφανές ότι τον βοηθά να δεσμεύεται περισσότερο, καθώς έχει ισχυρά κίνητρα για την ανάπτυξή της από ότι θα είχε ένας απλός υπάλληλος ο οποίος δεν απολαμβάνει άμεσα προσωπικό όφελος. Για το λόγο αυτό καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια, έτσι ώστε να διασφαλίσει τη μεγιστοποίηση τόσο των κερδών του, όσο και της πελατειακής του βάσης. Παράλληλα συμβάλλει στην εξέλιξη και τη βελτίωση του concept, την περαιτέρω ανάπτυξη και ενδυνάμωση του δικτύου ως συνόλου.

**Αποτελεσματικότερη διαχείριση:** Από τη στιγμή που ένας franchisor έχει επιτύχει μπορεί ευκολότερα να προσελκύσει ικανούς συνεργάτες franchisees, οι οποίοι θα αναπτύξουν και θα επεκτείνουν την επιχείρηση. Αυτό του δίνει την ευκαιρία να επικεντρωθεί σε άλλους τομείς, που θα έχουν στόχο είτε τη βελτίωση του αρχικού concept, είτε την ανάπτυξη άλλων δραστηριοτήτων που ενδέχεται να απορρέουν από τη αρχική. Η αδιάλειπτη υποστήριξη, ο συστηματικός έλεγχος, η εκπαίδευση, είναι αναγκαίοι όροι, προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι το δίκτυο αποτελείται από αφοσιωμένο δυναμικό που εργάζεται σκληρά για να διαφυλάξει την επένδυση.

**Ισχυρό Brand Name:** Το Franchising προσφέρει το ουσιαστικό πλεονέκτημα στον franchisor να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα του brand name του, τόσο μέσω της συνεταιριστικής διαφήμισης του δικτύου, όσο και της τοπικής διαφήμισης κάθε franchisee. Στην πλειονότητα των συστημάτων, οι franchisees καλούνται να συμβάλουν με ένα ποσοστό επί των ακαθαρίστων πωλήσεών τους συνήθως 2% με 4% ως συμμετοχή στις διαφημιστικές δαπάνες. Αυτό προσφέρει μία πηγή πόρων στον franchisor, ο οποίος επιδιώκει να αυξήσει αφ' ενός την αποδοχή και τη αναγνωρισιμότητα του brand name από το κοινό, αφ' εταίρου το μερίδιο της αγοράς που κατέχει.

**Οικονομίες κλίμακας – Διαπραγματευτική ισχύς:** Για concept που βασίζονται στη πώληση προϊόντων, η ταχεία ανάπτυξη του δικτύου μπορεί να προσφέρει ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο που διευκολύνει τις εμπορικές συναλλαγές καθώς δίνει τη δυνατότητα στις ιδιαίτερα ευνοϊκές για αυτούς



συμφωνίες αλλά και στρατηγικούς συμμάχους. Αυτό ενδυναμώνει την αφοσίωση του franchisee στο δίκτυο, αφού ο ίδιος καταλαβαίνει πως μόνος του δεν θα μπορούσε σε καμία περίπτωση να είχε το ίδιο αποτέλεσμα. Σε πολλές περιπτώσεις τα ποιοτικά πλεονεκτήματα είναι τα καθοριστικά (π.χ. αποκλειστική διανομή ενός μοντέλου για κάποιο χρονικό διάστημα).

### 2.3.2 ΓΙΑ ΤΟΝ ΛΗΠΤΗ

Τα πλεονεκτήματα είναι τα ακόλουθα(ΚΕΔΥ,2006):

**Μειωμένος επιχειρηματικός κίνδυνος:** Το μεγαλύτερο όφελος ενός franchisee είναι η μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου καθώς ένας υπεύθυνος franchisor έχει αντιμετωπίσει τις αδυναμίες που παρουσιάζει η αγορά. Έχει αποδειχθεί πως λιγότερο του 7% franchisees αποτυγχάνει μέσα στα τρία πρώτα χρόνια της επιχείρησης σε σχέση με πάνω από 50% όπου ανέρχεται το ποσοστό αποτυχίας μέσα στο ίδιο χρονικό διάστημα για όσους εκκινούν τη δική τους επιχείρηση. Το ποσοστό αυτό συνεχώς θα διευρύνεται, μια και η συγκεντροποίηση των αγορών στους παραδοσιακούς τομείς της οικονομίας καθιστά την επιβίωση των μικρών ανεξάρτητων επιχειρήσεων αδύνατη, ενώ η δραστηριοποίησή τους σε τομείς παροχής υπηρεσιών ή σε νέες αγορές προϋποθέτει υψηλή εξειδίκευση και οργάνωση, γεγονός που καθιστά την ένταξη σε ένα δίκτυο μοναδική επιλογή.

**Οικονομίες Κλίμακας:** Το Franchising δίνει τη δυνατότητα σε ένα μικρό επιχειρηματία να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά μέσα στην αγορά και να εκμεταλλευτεί το γεγονός πως μακροπρόθεσμα το μέσο κόστος του μειώνεται, όσο αυξάνεται η ισχύς του δικτύου, διευρύνοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά του. Ένα franchised δίκτυο μπορεί να αγοράσει προϊόντα και υπηρεσίες σε πιο ευνοϊκές τιμές απ' ότι ένας μεμονωμένος ανεξάρτητος επιχειρηματίας..

**Συνεχής υποστήριξη – Ποιοτικό management:** Ο κάθε franchisee έχει πρόσβαση σε μία ποιοτική εκπαίδευση και βοήθεια, έτσι ώστε να διαχειρίζεται αποτελεσματικά την επιχείρησή του, αποφεύγοντας λάθη και παγίδες τις οποίες, αντίθετα, αδυνατούν να αντιμετωπίσουν ανεξάρτητοι επιχειρηματίες που ξεκινούν από το μηδέν. Η συνεχής υποστήριξη και καθοδήγηση από τον

franchisor παρέχει μια σημαντική βάση στους franchisees που συχνά του επιτρέπουν να ζουν ηπιότερα καταστάσεις ύφεσης σε σχέση με άλλους επιχειρηματίες, ενώ ταυτόχρονα η συνεχής εκπαίδευση και η αξιοποίηση τους επιτρέπει να αυξήσουν σημαντικά τις επιχειρηματικές τους ικανότητες και την αξιοπιστία τους.

**Διαφήμιση:** ο franchisee συχνά καλείται να συμμετάσχει στα διαφημιστικά έξοδα με κάποιο ποσοστό που συνήθως κυμαίνεται στο 2% - 4% του μεικτού κύκλου εργασιών του. Η συγκέντρωση πόρων από άλλους franchisees αλλά και η συνεισφορά του franchisor, δίνει στους franchisees το πλεονέκτημα να έχουν συνεχή διαφημιστική προβολή. Το αποτέλεσμα της συχνής διαφήμισης είναι η αύξηση των πωλήσεων, του μεριδίου αγοράς, της αναγνωρισιμότητας του brand name του δικτύου και κατ' επέκταση η ενίσχυση της κερδοφορίας του και της τελικής αξίας της επιχείρησής του.

**Χρηματοδότηση:** Ένας franchisee μπορεί να εκμεταλλευτεί το όνομα και τη φήμη του brand name που έχει χτίσει ο franchisor. Το γεγονός αυτό συχνά συρρικνώνει τον ελάχιστο αρχικό χρόνο που απαιτείται για την επίτευξη του νεκρού σημείου και με τη σειρά του μειώνει το απαιτούμενο κεφάλαιο εκκίνησης του franchisee. Τούτο μειώνει το επιχειρηματικό ρίσκο και το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο. Αποτέλεσμα η ευκολότερη πρόσβαση στον τραπεζικό δανεισμό και η επίτευξη καλύτερων όρων για τους franchisees σε σχέση με όσους επενδυτές ξεκινούν μία ανεξάρτητη επιχείρηση.

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

### 2.3.3 ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ

Ο καταναλωτής ωφελείται περισσότερο από επιχειρήσεις Franchise, γιατί έχει να αντιμετωπίσει έναν ιδιοκτήτη και όχι έναν απλό υπάλληλο. Η υπηρεσία που του προσφέρεται γίνεται με αυτό τον τρόπο πιο προσωπική,

έχει μεγαλύτερη επίδραση και συνεπάγεται τη μέγιστη ικανοποίησή του. Καθώς ο σκοπός ενός Franchise δικτύου είναι η εφαρμογή ομοιομορφίας, ο πελάτης αναμένει το ίδιο επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών πριν και την πώληση, σε διαφορετικά μέρη της χώρας, γεγονός που του διασφαλίζει ευκολία και σιγουριά. Σε πολλά Franchise δίκτυα ο franchisee θα φανεί συνεπής στις υποχρεώσεις και στις δεσμεύσεις προς τον πελάτη ενός άλλου καταστήματος, που ανήκει και αυτό στο δίκτυο. Παράλληλα ο επιμερισμός σημαντικών δαπανών επιτρέπει τη διατήρηση των τιμών σε χαμηλά συγκριτικά επίπεδα ή την αύξηση της προστιθέμενης αξίας πάντα προς όφελος του καταναλωτή.

## **2.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING**

### **2.4.1 ΓΙΑ ΤΟΝ ΔΟΤΗ**

Παρακάτω παραθέτονται τα μειονεκτήματα του franchise για το δότη (Mount,2008), (ΚΕΔΥ,2006):

**Εκχώρηση σημείων πώλησης – Μείωση ποσοστού κέρδους:** Το πλέον προφανές μειονέκτημα του Franchising για τον franchisor είναι ότι πρέπει να εκχωρήσει μέρος των κερδών που παράγει, το προϊόν ή την υπηρεσία που έχει διαμορφώσει και αναπτύξει. Έτσι, με την επιλογή ενός «κακού» συνεταιίρου επηρεάζονται αρνητικά τόσο τα πραγματοποιημένα κέρδη, όσο και η φήμη της επιχείρησης. Τα εταιρικά καταστήματα έχουν την τάση να είναι περισσότερο κερδοφόρα από ότι τα franchised καταστήματα, όπου οι αποδόσεις του είναι περιορισμένες. Σε αυτή την περίπτωση, η βασική πηγή εσόδων του franchisor είναι η συνεχής καταβολή των τελών franchisee, που εκφράζονται ως ποσοστό του μικτού τζίρου του franchisee. Οι συγκεκριμένες προμήθειες κυμαίνονται μεταξύ 7 – 15%, ποσοστό ιδιαίτερα χαμηλό σε σχέση με το εισόδημα που θα αποκτούσε ένας franchisor στην περίπτωση που θα ήταν ο ίδιος ιδιοκτήτης. Η φύση της σχέσης franchisor – franchisee δείχνει ότι και οι δύο πλευρές επιδιώκουν το κέρδος, παρόλα αυτά το 90% του κέρδους κατευθύνεται προς τους franchisees.

**Αποκλειστικότητα:** Σε πολλά δίκτυα ο franchisee κατέχει μια γεωγραφική

περιοχή αποκλειστικής εκμετάλλευσης, στην οποία συνήθως ο franchisor δεν μπορεί να διεισδύσει, εκτός αν προβλέπεται από ειδικούς όρους της μεταξύ τους συμφωνίας. Προβλήματα εμφανίζονται όταν η αποκλειστική περιοχή εκμετάλλευσης δεν αξιοποιείται από τον franchisee, με αποτέλεσμα την απώλεια πωλήσεων, αλλά και την απώλεια μεριδίου αγοράς και ενδυνάμωση ανταγωνισμού. Εντούτοις υπάρχουν τρόποι για την επίλυση τέτοιων προβλημάτων, όπως η θέσπιση κριτηρίων ελάχιστης απόδοσης, οι οποίοι όμως δεν είναι πάντα ρεαλιστικοί.

**Επενδύσεις και εφαρμογή ολοκληρωμένης πολιτικής, υποστήριξης και Ελέγχου:** Δεν έχουν όλοι τις γνώσεις να γίνουν επιτυχημένοι franchisees και επιχειρηματίες. Απαιτείται οργάνωση, υποδομή, υπομονή, ομαδική δουλειά, διοικητικές ικανότητες και συγκεκριμένες πολιτικές ελέγχου, εκπαίδευση, επικοινωνία, προκειμένου να πεισθούν οι franchisees να ακολουθήσουν κοινή στρατηγική και να εξασφαλισθεί η ομοιομορφία μέσα στο σύστημα. Σημαντικό κεφάλαιο, σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού, είναι η δέσμευση τους στη διαχείριση ενός δικτύου Franchise. Η σχέση του franchisor είναι μια πολύπλοκη σχέση που διαφοροποιείται συνεχώς, καθώς οι franchisees είναι ιδιοκτήτες και χρήζουν διαφορετικής αντιμετώπισης από ότι ένας υπάλληλος, ενώ παράλληλα διαχειρίζονται κοινά περιουσιακά στοιχεία, όπως brand name, την εξέλιξη του συστήματος, κ.λ.π. Οι franchisors πρέπει να αναπτύσσουν, συνεχώς και με συνέπεια, πολιτικές ικανές να κινητοποιούν και να πείθουν ανεξάρτητους επιχειρηματίες στο να ακολουθήσουν οδηγίες. Ένας υπάλληλος που μονίμως αρνείται να ακολουθήσει οδηγίες μπορεί να απολυθεί. Τούτο όμως δεν είναι τόσο εύκολο σε ένα σύστημα Franchise. Η ρήξη με έναν franchisee δεν είναι απλά μια νομική αντιδικία. Έχει επιπτώσεις μέσα στο δίκτυο, μια και δεν περιορίζεται σε απώλεια εσόδων αλλά κινητοποιεί και δυνάμεις που οδηγούν σε απορρύθμιση συνολικά του συστήματος Franchise, επιπτώσεις που θέτουν σε αμφισβήτηση συνολικά τη δομή του συστήματος με άμεσα αποτελέσματα στη συνολική λειτουργία, στην αποτελεσματικότητα και τέλος, στην περαιτέρω ανάπτυξή του. Το Franchising απαιτεί αυστηρά κριτήρια επιλογής ένα ολοκληρωμένο σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας, ουσιαστική εκπαίδευση και υποστήριξη σε σταθερή βάση από τον franchisor, ο οποίος σε τελευταία ανάλυση καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την επιχειρηματική επιτυχία των franchisees του. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό από

την πρώτη στιγμή σχεδιασμού ενός συστήματος Franchise να έχουν προβλεφθεί οι αναγκαίες επενδύσεις, αλλά και οι πηγές χρηματοδότησής τους, πηγές που δεν θα περιορίζονται μόνο στο εμπορικό κέρδος ή σε έσοδα από royalties ή από διαφημιστική συνεισφορά, αλλά θα καλύπτουν τομείς όπως προμηθευτές, συμμαχίες, real estate, δημιουργία εναλλακτικών καναλιών διανομής, δημιουργία υπεραξιών, κ.λ.π.

**Απώλεια ευελιξίας:** Τα καταστήματα που ανήκουν σε ένα δίκτυο Franchise, σε ορισμένες περιπτώσεις, επιδεικνύουν αργή αντίδραση στις μεταβολές της αγοράς. Η εισαγωγή μιας νέας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών μέσα σε ένα δίκτυο είναι περισσότερο χρονοβόρα από ότι σε μια αλυσίδα από εταιρικά καταστήματα, Είναι σημαντικό οι franchisors να διατηρούν μία ισορροπία ανάμεσα στις εταιρικές και στις franchised μονάδες. Παρόλα αυτά τούτο δεν σημαίνει ότι οι βελτιώσεις και οι προτάσεις που εισηγούνται οι franchisees δεν πρέπει να αξιολογούνται και να εφαρμόζονται μέσα στα πλαίσια του δικτύου. Οι franchisees, έχοντας την άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή, μέσα από οργανωμένες μορφές διαλόγου συνεισφέρουν σημαντικά στη συλλογική γνώση και εμπειρία.

**Εχεμύθεια:** Ο ανταγωνισμός έχει μετατοπισθεί στη προστιθέμενη αξία που εμπεριέχει το προϊόν ή η υπηρεσία, στις άυλες αξίες και οφέλη που εισπράττει ο καταναλωτής, είτε στη διαδικασία αγοράς, είτε στη διάρκεια χρήσης του. Η νέα αυτή πραγματικότητα αναδεικνύει ως το πεδίο ανταγωνισμού τις ικανότητες ενός οργανισμού όπως τα συστήματα διαχείρισης, οργάνωσης, επικοινωνίας και marketing, κ.λ.π. Αυτά τα συστήματα και η τεχνογνωσία είναι το συστατικό στοιχείο όλων αυτών που προσφέρει ένα δίκτυο Franchise στους franchisees. Με τη συμμετοχή τρίτων στο δίκτυό του, ο franchisor πρέπει οπωσδήποτε να αποκαλύψει, κάποιες απόρρητες πληροφορίες αλλά και την τεχνογνωσία που αφορά στην επιχείρηση και στα συστήματά της. Αν και ο franchisee υποχρεώνεται να υπογράψει συμφωνία εμπιστευτικότητας, αυτοί οι όροι είναι συχνά δύσκολο να ελεγχθούν και να εφαρμοσθούν.

#### 2.4.2 ΓΙΑ ΤΟΝ ΛΗΠΤΗ

Παρακάτω παραθέτονται τα μειονεκτήματα του franchise για το λήπτη

(Mount,2008):

**Έλεγχος:** Οι franchisees θεωρούν τους εαυτούς τους, ανεξάρτητους επιχειρηματίες και ιδιοκτήτες της δικής του επιχείρησης. Παρόλα αυτά, υπόκεινται στον έλεγχο και στους κανονισμούς του franchisor μέσα από τη σύμβαση Franchise και τη θεσμοθετημένη πολιτική λειτουργίας του δικτύου, το οποίο δεν είναι πάντα αρεστό. Όσο περισσότερο επιτυχημένος είναι ένας franchisee τόσο συχνότερα αντιδρά στις οδηγίες και τον έλεγχο του franchisor. Ένας τέτοιος ισχυρισμός φαίνεται εκ πρώτης όψεως αληθινός, στην πραγματικότητα όμως οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων συχνά περιορίζονται με άλλους τρόπους, μέσω εμπορικών ανταλλαγών και πιέσεων των προμηθευτών. Οι ισχυροί πελάτες και οι ισχυροί προμηθευτές, ο έντονος τοπικός ανταγωνισμός και πιστωτικοί περιορισμοί, πιέζουν έμμεσα, λιγότερο φανερά, αλλά εξίσου σημαντικά με περιορισμούς και μπορούν να είναι πολύ πιο σκληροί από μια δίκαια σύμβαση Franchise.

**Φήμη:** Το γεγονός πως ένας franchisee ενδέχεται να βασίζεται πλήρως στη δύναμη του ισχυρού brand name που έχει δημιουργήσει ο franchisor, μπορεί να αποδειχθεί ως ένα μεγάλο μειονέκτημα στην περίπτωση που ο franchisor, λόγω κακής διαχείρισης δυσφημί το όνομα του δικτύου. Οποιαδήποτε αποτυχία του έχει μια άμεση και καθοριστική επίδραση σε όλο το δίκτυο και είναι γεγονός πως οι franchisees με τους franchisors μοιράζονται και τα κέρδη αλλά και τις αποτυχίες. Εξίσου επώδυνη είναι και η περίπτωση όπου η συμπεριφορά του είναι τέτοια που θέτει σε αμφισβήτηση τη φήμη του δικτύου. Επίσης υπάρχει ο κίνδυνος, ο franchisor να πωλεί σε κάποιον τρίτο ο οποίος έχει τα δικά του σχέδια και στρατηγική, γεγονός το οποίο μπορεί είτε να έχει αρνητική επίδραση στη φήμη του δικτύου, είτε να ανατρέψει διαδικασίες ή δεδομένα.

**Προϊόντα:** Σε πολλές περιπτώσεις ο franchisee δεν υποχρεούται να καταβάλλει μόνο royalties για την υποστήριξη που του παρέχει ο franchisor αλλά ακόμα να καταβάλλει ένα υψηλότερο ποσό για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παραλαμβάνει, είτε από συγκεκριμένους προμηθευτές, είτε από τον ίδιο τον franchisor. Συχνά ο franchisee είναι υποχρεωμένος να προμηθεύεται αποκλειστικά από ορισμένους προμηθευτές και απαγορεύεται να πωλήσει κάποια παρόμοια ή άλλα προϊόντα. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο

franchisee υποχρεούται να διατηρεί αποθέματα ορισμένης γκάμας προϊόντων και να εισαγάγει νέα ή επιπρόσθετα προϊόντα τα οποία ως αποτέλεσμα δεν θα έχουν την ανάλογη κατανάλωση.

**Δικαίωμα στην πώληση:** Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για έναν franchisee είναι η αξία μεταπώλησης της επιχείρησής του στο μέλλον. Ο franchisee δεν έχει το δικαίωμα να πουλήσει αυθαίρετα την επιχείρησή του σε τρίτο μέρος. Μια τέτοια απόφαση αναφέρεται τόσο στη συγκατάθεση του franchisor, όσο και σε συγκεκριμένους όρους που θα πρέπει να επιτευχθούν. Επιπλέον ο franchisor ενδέχεται να επιβάλλει κάποιο κόστος μεταβίβασης σε ανάλογη πώληση και ένα ποσό για τη εισαγωγή του υποψήφιου αγοραστή στο δίκτυο. Κάτι τέτοιο μπορεί να έχει μεγάλη σημασία και ενδέχεται να μειώσει την πραγματική αξία της επιχείρησης.

**Εξάρτηση:** Η συνεχής υποστήριξη και καθοδήγηση από τον franchisor παρέχει μία σημαντική βάση στους franchisees που συχνά τους επιτρέπει να αντιμετωπίζουν ηπιότερα καταστάσεις ύφεσης σε σχέση με άλλους επιχειρηματίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο franchisee μπορεί να φτάσει σε τέτοιο σημείο εξάρτησης από τον franchisor ώστε να μην μπορεί να λάβει δική του απόφαση. Άλλα μειονεκτήματα που προκύπτουν για τον franchisee συνδέονται κυρίως με τον τύπο της franchise συμφωνίας την οποία αποδέχεται, χωρίς, τις περισσότερες φορές, τη γνώμη κάποιας εξειδικευμένης εταιρείας συμβούλων. Σε πολλές περιπτώσεις οι προσδοκίες για επιτυχία συνδέονται με την επίτευξη ελάχιστων κριτηρίων απόδοσης, τα οποία μπορεί να τοποθετηθούν σε μη εύκολα εφικτά επίπεδα, με αποτέλεσμα ο franchisee να αποτυγχάνει διαρκώς. Αυτό όχι μόνο αποθαρρύνει τον franchisee, αλλά επιπλέον επιδρά αρνητικά στο δικαίωμά του να ανανεώσει τη συμφωνία μετά το τέλος της πρώτης περιόδου ή στην πώληση του μεριδίου του σε τρίτο μέρος. Ένας franchisee δεν απολαμβάνει το συγκεκριμένο δικαίωμα, σύμφωνα με το οποίο δύναται να θέσει ο ίδιος το τέλος στη συμφωνία, αντίθετα με τον franchisor, ο οποίος σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να δώσει εύκολα τέλος στη σχέση αυτή. Αυτή η μονόπλευρη σχέση δημιουργεί φόβο στο franchisee, γεγονός που με τη σειρά του επιδρά αρνητικά και στην επιχείρηση.

### **2.4.3 ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

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

## **2.5 ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING**

Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι η πλειοψηφία των νέων concept παρουσιάζει μικρούς ρυθμούς ανάπτυξης τα πρώτα χρόνια ή και σε ένα ποσοστό στασιμότητα. Χαρακτηριστική η περίπτωση της Γαλλίας. Από τα 600 και πλέον συστήματα που είχαν υιοθετηθεί για το Franchising τη δεκαετία του 1980, σήμερα μόνο τα μισά συνεχίζουν να διαθέτουν δίκτυα Franchise. Άλλα επέλεξαν διαφορετικές μορφές ανάπτυξης, άλλα συγχωνεύθηκαν και ορισμένα δεν άντεξαν την πίεση του ανταγωνισμού (Rules and Regulations,2007).

Αν και το Franchising επέδρασε ανάλογα με τον βαθμό ανάπτυξής του σε κρίσιμους δείκτες της εθνικής οικονομίας όπως ανεργία, συγκέντρωση αγορών, αυτό-απασχόληση, κοινωνική συνοχή, μεταφορά τεχνογνωσίας, κ.λ.π., δεν σημαίνει ότι κάθε επιχείρηση που δηλώνει ότι αναπτύσσεται με το Franchising είναι και σίγουρη επένδυση. Δεν σημαίνει επίσης ότι για κάθε επιχείρηση ή κλάδο το Franchising είναι μονόδρομος ή έστω μια σίγουρα επιτυχημένη εναλλακτική στρατηγική ανάπτυξη.

Πριν αποφασίσει μία εταιρεία ή ένας υποψήφιος επενδυτής, αν θα ακολουθήσει το Franchising, είναι σημαντικό να κατανοήσει τα θετικά και τα αρνητικά αυτής της επιλογής, αλλά και να αντιληφθεί τη δυναμική που αναπτύσσει σε βάθος χρόνου ή και τις ποιοτικές αλλαγές που προϋποθέτει.



### 2.5.1 ΣΧΕΣΕΙΣ FRANCHISOR & FRANCHISEE

Η ανάπτυξης μιας επιχείρησης με τη μέθοδο franchise εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από τους παρακάτω τρεις παράγοντες (Bertrand, M., (2000).:

1. Τα προβλεπόμενα έσοδα από την επένδυση για τα επόμενα πέντε χρόνια
2. Τις προβλεπόμενες χρηματοροές κατά τη διάρκεια του πιλοτικού σταδίου.
1. Τις προβλεπόμενες χρηματοροές κατά τη διάρκεια του σταδίου ανάπτυξης

**1) Προβλεπόμενα έσοδα από την επένδυση:** Το εισόδημα του franchisor προέρχεται κυρίως από δύο πηγές, την αρχική αμοιβή και τα συνεχή δικαιώματα. Προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, ο franchisor θα πρέπει να εκτιμήσει τι ακριβώς κερδίζει ο ίδιος και τι κερδίζει ο franchisee, για να καταλήξει σε μία ισορροπημένη και δίκαιη αμοιβή την οποία και θα εισπράττει. Σε τελική ανάλυση, η ανάπτυξη του δικτύου μέσω franchise θα πρέπει να αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζει αφενός κερδοφόρες αποδόσεις στο κεφάλαιο του franchisor, αφετέρου ικανοποιητικές αποδόσεις στην επένδυση που ο franchisee κάνει. Οι αποδόσεις αυτές θα πρέπει να συγκρίνονται με άλλες επενδυτικές ευκαιρίες, ώστε να υπάρχει δυνατότητα εκτίμησης του κόστους ευκαιρίας και για τις δύο πλευρές. Επισημαίνεται ότι η αμοιβή που εισπράττει ο franchisor πρέπει να είναι η ίδια για όλους τους υποψήφιους franchisees και να μην διαφέρει μεταξύ των διάφορων συμβολαίων που συνάπτονται. Παράλληλά ο franchisor πρέπει να είναι ανοικτός προς τους δυνητικούς franchisees σε ότι αφορά τις ακριβείς πηγές και το ύψος του εισοδήματος που επιτυγχάνει.

**α. Αρχική Αμοιβή:** Για τον προσδιορισμό της αρχικής αμοιβής πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το κόστος σχεδίασης και ανάπτυξης του franchise concept, τόσο σε αρχικό στάδιο, όσο και σε συνεχή βάση. Το συνολικό θα πρέπει να διανέμεται αναλογικά μεταξύ του αριθμού των franchisees που προβλέπεται να υπογράψουν συμφωνία σε διάστημα τριών έως πέντε ετών. Η αρχική αμοιβή δεν αναμένεται να φέρει αξιοσημείωτα κέρδη στον franchisor. Βέβαια, υπάρχει η δυνατότητα ο franchisor να αυξήσει την αρχική αμοιβή, ώστε να

διασφαλίσει την βιωσιμότητα της επιχείρησής του, όμως θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του το γεγονός ότι ο βασικός στόχος του είναι να βοηθήσει τους franchisees του να εισέλθουν και να διατηρηθούν στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να κρατήσει το επίπεδο της απαιτούμενης επένδυσης σε μετριοπαθή επίπεδα. Ο franchisor επίσης θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι θα αντιμετωπίσει υψηλά έξοδα κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων της ανάπτυξής του, τα οποία δεν θα μπορεί να καλύπτει μόνο από τα αρχικά έσοδα που θα προέλθουν. Παρόλα αυτά, το εισόδημα του franchisor θα πρέπει να αυξάνει με μεγαλύτερους ρυθμούς από τα έξοδα.

**β. Συνεχή δικαιώματα:** Θα ήταν αδύνατο το μοναδικό έσοδο για τον franchisor να προέρχεται από τις αρχικές αμοιβές των franchisees του. Γι' αυτόν τον λόγο καθορίζεται μία on-going αμοιβή, η οποία συνήθως αποτελεί σταθερό ποσοστό επί των ακαθαρίστων πωλήσεων των franchisees, το οποίο επιτρέπει στον franchisor να αποκτάει ένα ποσοστό από το mark up που κερδίζουν οι franchisees από την τελική τιμή στην οποία διοχετεύουν το προϊόν στην αγορά. Σε ότι αφορά τα εμπορικά καταστήματα, η συμφωνία μπορεί να επιβάλλει στο franchisee να αγοράζει τα εμπορεύματα των franchisees από συγκεκριμένους προμηθευτές του franchisor. Στην περίπτωση αυτή, ο franchisor αποκτά έσοδα με τη μορφή προμήθειας στον προμηθευτή.

**γ. Άλλες Πηγές Εισοδήματος:** Εναλλακτικά, ο franchisor μπορεί να αποκτά έσοδα από άλλες πηγές, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται είτε στοιχεία που απαρτίζουν το αρχικό πακέτο συμφωνίας, όπως ενοικίαση ή πώληση του απαιτούμενου για την επένδυση εξοπλισμού στους δυνητικούς franchisees, είτε έμμεσες πηγές εσόδων που οφείλονται στη λειτουργία του δικτύου.

**δ. Πάγια και Ελάχιστες Αμοιβές:** Σε ορισμένες περιπτώσεις ο franchisor ενδέχεται να καθορίζει μία πάγια αμοιβή για την παροχή υπηρεσιών management. Το ενδεχόμενο αυτό μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στις προοπτικές ανάπτυξης του δικτύου. Αφενός γιατί οι franchisees μπορεί αρχικά να πιεστούν για να καταφέρουν να πληρώσουν στον franchisor την πάγια αμοιβή, ενώ παράλληλα δεν θα αποκομίζουν ικανοποιητικά κέρδη ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων της επένδυσης. Αφετέρου γιατί ο ίδιος ο franchisor δεν θα μπορεί να επιτυγχάνει σημαντικά κέρδη από την ανάπτυξη των franchisees του, η οποία θα είναι

περιορισμένη.

**2) Προβλεπόμενες χρηματοροές κατά τη διάρκεια του πιλοτικού σταδίου:** Η πλειοψηφία των franchisors είναι είτε εταιρείες που επιθυμούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους είτε μεμονωμένα άτομα που έχουν μία ιδέα και θέλουν να την αναπτύξουν. Η επίτευξη του νεκρού σημείου και η αποκόμιση αποδόσεων από την επένδυση στο χρόνο, θα προέλθουν μόνο από επιτυχημένους franchisees οι οποίοι θα συνεισφέρουν και οι ίδιοι στην επίτευξη κερδοφόρου αποτελέσματος. Για να αναπτυχθεί μία ιδέα μέσω franchise, πρέπει ο franchisor να αποδείξει ότι μπορεί να δημιουργήσει ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Γι' αυτό το σκοπό αποτελεί ευθύνη του να επενδύσει μέρος του κεφαλαίου του, προκειμένου να αποδείξει στο ευρύ κοινό την επιτυχία μέσα από την ανάπτυξη του δικτύου του. Για μια επιχείρηση που ήδη υπάρχει, κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί, είτε με την αξιοποίηση κάποιου υποκαταστήματός της είτε με την λειτουργία νέων καταστημάτων που θα προωθήσουν περαιτέρω την επιχειρηματική ιδέα. Οι νέες επιχειρήσεις όμως πρέπει να ξεκινήσουν κυριολεκτικά από την αρχή. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους που κρίνεται απαραίτητη η λειτουργία ενός πιλοτικού καταστήματος. Οι υπόλοιποι λόγοι που δικαιολογούν την λειτουργία του πιλοτικού καταστήματος είναι το μέγεθός του, η αγορά στην οποία απευθύνεται και το λειτουργικό κόστος. Η εκτίμηση πάντως του κόστους λειτουργίας ενός πιλοτικού καταστήματος είναι εξαιρετικά δύσκολη, γιατί εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το ύψος της επένδυσης που θεωρείται απαραίτητο για την μεγιστοποίηση των αποδόσεων. Η επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων αποτελεί συνάρτηση κόστους εφαρμογής, το οποίο με τη σειρά του εξαρτάται από τον αριθμό των πιλοτικών καταστημάτων που πρόκειται να λειτουργήσουν. Στην περίπτωση επιχειρήσεων που ήδη υπάρχουν και θέλουν να αναδειχθούν μέσω franchise, η χρηματοδότηση του πιλοτικού σταδίου από τις τράπεζες είναι πιο εύκολο απ' ό,τι στην περίπτωση νέων επιχειρηματικών σχημάτων που επιθυμούν να προωθήσουν μία νέα ιδέα στην αγορά. Σημαντική χρηματοοικονομική βοήθεια μπορεί να προσφέρουν οι εταιρείες που εξειδικεύονται στο Venture Capital (κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών). Πάντως, η χρηματοδότηση μιας νέας ιδέας από οποιοδήποτε τραπεζικό ίδρυμα ή από εταιρεία επιχειρηματικών

συμμετοχών, απαιτεί από τους επίδοξους επιχειρηματίες να αποδείξουν ότι το νέο προσφερόμενο προϊόν ή η νέα υπηρεσία μπορεί να πετύχει μελλοντικά και να κατακτήσει την αγορά. Ειδικότερα, τα στοιχεία στα οποία πρόκειται να επικεντρωθούν οι τράπεζες, είναι τα ακόλουθα (Bertrand, M., (2000):

1. Τεκμηριωμένη επιτυχία του νέου προϊόντος ή της νέας υπηρεσία στο ευρύ κοινό, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προϋποθέσεις αυξημένης ζήτησης.
2. Παροχή εγγυήσεων από τον franchisor για μετακύλιση της συσσωρευμένης γνώσης προς τους franchisees, προκειμένου να τεθούν υγιείς βάσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου.
3. Δυνατότητες επίτευξης κερδοφόρου αποτελέσματος από την επένδυση μέσα σε διάστημα δύο έως τεσσάρων ετών.

### **2.5.2 ΚΙΝΔΥΝΟΙ FRANCHISING**

Η Σύμβαση franchising, ενέχει τον κίνδυνο του αθέμιτου 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 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 και παραμένουν στο ίδιο αντικείμενο. Η εδραίωσή τους στην αγορά όμως δεν είναι εύκολη και εκεί αρχίζει ο αθέμιτος ανταγωνισμός.

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 χώρο του Δικαιοδόχου, μη ενημέρωση του κοινού ότι το κατάστημα δεν ανήκει στην αλυσίδα ή

πλημμελής ενημέρωση που μπορεί και να δυσφημί τον Δικαιοπάροχο , αναγραφή στην απόδειξη της ταμειακής μηχανής των διακριτικών γνωρισμάτων του Δικαιοπαρόχου κλπ

## 2.6 ΟΡΟΛΟΓΙΑ FRANCHISE

Παρακάτω παραθέτονται έννοιες του franchise που πλαισιώνουν την ορολογία του. Αναλυτικά (Χαριτάκη,2009):

**1. Disclosure ή Υποχρέωση πληροφόρησης:** Αποτελεί την υποχρέωση του δικαιοπάροχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο και μέσα σε εύλογο χρόνο πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου, την ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική του κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο του franchise, την περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης franchise, την βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου και με άλλα που προβλέπονται είτε από ειδική νομοθεσία είτε από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.

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

**3. Direct Franchise ή Άμεσο Franchise:** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος δίνει σε κάθε επιμέρους δικαιοδόχο την συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μια και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης.

**4. Distribution Franchise ή Franchise Διανομής:** Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την λιανική πώληση σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων

μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.

**5. Sub-Franchisor ή Βασικός Δικαιοδόχος:** Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιοπάροχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από το δικαιοδόχο περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης που καθένας από αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης, χωρίς να αποκλείεται η πιθανότητα της παράλληλης δημιουργίας κι εκμετάλλευσης από τον βασικό δικαιοδόχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

**6. Area Developer ή Δικαιοδόχος Ανάπτυξης Περιοχής:** Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιοπάροχος, παρέχει στον δικαιοδόχο την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

**7. Area Development ή Ανάπτυξη Περιοχής:** Ισχύει όταν ο δικαιοπάροχος παρέχει σε μια επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

**8. Franchise Fee ή Δικαίωμα Εισόδου:** Είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise.

**9. Royalties ή Περιοδικά Δικαιώματα:** Είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθόλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.

**10. Franchise Training ή Εκπαίδευση Franchise:** Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο και στους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και στις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

## **2.7 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ FRANCHISE.**

Το franchise διακρίνεται ανάλογα με το αντικείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας του franchisor σε franchise διανομής εμπορευμάτων, franchise διανομής υπηρεσιών και βιομηχανικό franchise. Ειδικότερα (Καρουζάκη,2002),:

1. **Franchise διανομής εμπορευμάτων.** Στο franchise διανομής εμπορευμάτων ο franchisor παρέχει το δικαίωμα στον franchisee να πωλεί ορισμένα προϊόντα σε κατάσταση που φέρει τα διακριτικά γνωρίσματα του franchisor και οργανώνεται και λειτουργεί σύμφωνα με τις οδηγίες του.
2. **Franchise διανομής υπηρεσιών.** Στο franchise διανομής υπηρεσιών ο franchisor παρέχει το δικαίωμα στον franchisee (π.χ. υπηρεσίες καθαρισμού, ταχυδρομικές υπηρεσίες κ.λ.π.) να παρέχει υπηρεσίες προς τρίτους επίσης χρησιμοποιώντας τα διακριτικά γνωρίσματα και την τεχνογνωσία του franchisor.
3. **Βιομηχανικό franchise.** Στο βιομηχανικό franchise ο franchisor παρέχει το δικαίωμα στον franchisee να παράγει ή μεταποιεί ορισμένα προϊόντα, σύμφωνα με συγκεκριμένη και ειδική μέθοδο που έχει αναπτύξει και εφαρμόσει ο franchisor.

Στην πράξη, οι μορφές που μπορεί να λάβει το franchise δεν είναι αμιγείς. Συνήθως είναι ο συνδυασμός franchise διανομής προϊόντων και υπηρεσιών. Η διάκριση πάντως είναι σημαντική, δεδομένου ότι έχει επίδραση στο περιεχόμενο της σύμβασης franchisor και franchisee και στον καθορισμό των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων που απορρέουν από αυτήν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΤΟ FRANCHISING ΔΙΕΘΝΩΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

### **3.1 ΤΟ FRANCHISING ΩΣ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ**

Σήμερα πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αλλά και στη διεθνή αγορά, επιλέγουν να επεκταθούν σε νέες αγορές στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό μέσω του franchising.

Σύμφωνα με το διεθνή οργανισμό International franchise association, σήμερα τα στοιχεία ανάπτυξης του franchise είναι αρκετά ελπιδοφόρα. Συγκεκριμένα δείχνουν ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις το επιλέγουν ως μέσω ανάπτυξης και τοποθέτησης των δραστηριοτήτων τους σε νέες αγορές. Συγκεκριμένα τα στοιχεία που δηλώνουν την προαναφερόμενη ανάπτυξη είναι τα ακόλουθα (Fladmoe,1996):

1. Οι πωλήσεις επιχειρήσεων που αναπτύσσονται μέσω της στρατηγικής του franchise, αποτελούν το 37% των πωλήσεων λιανικής παγκοσμίως.
2. Οι πωλήσεις του επιχειρηματικού franchising αυξήθηκαν κατά 48,9%, τη τελευταία οχταετία.
3. Σήμερα περισσότεροι από 8,4 εκατομμύρια άνθρωποι δουλεύουν σε επιχειρήσεις franchise. Οι κλάδοι απασχόλησης είναι περισσότεροι από 60.
4. Σήμερα περισσότερες από 200.000 νέες θέσεις εργασίας καλύφθηκαν σε επιχειρήσεις franchise.
5. Παγκοσμίως ένα νέο franchise ανοίγει κάθε 6,5 λεπτά.
6. Περισσότερες από 20.000 νέες επιχειρήσεις μεγάλωσαν τον τελευταίο χρόνο με τη μέθοδο του franchise.
7. Το franchising έχει διεισδύσει στο 60% του λιανικού εμπορίου στην Ευρώπη.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό, ότι το franchise, αποτελεί μια από τις προτεραιότητες των επιχειρήσεων, όταν αποφασίζουν να επεκταθούν. Η συγκεκριμένη επιλογή έχει κάποια πλεονεκτήματα και κάποια μειονεκτήματα. Αναλυτικά τα πλεονεκτήματα του franchising είναι τα



ακόλουθα (Nancy L., (1995):

1. Υπάρχει η δυνατότητα να δημιουργηθεί μια ισχυρή αλυσίδα διανομής στο εξωτερικό, χωρίς να χρειαστεί η επιχείρηση να επενδύσει πολλά χρήματα, σ' αυτή της τη δράση. Συγχρόνως μπορεί μέσα σε πολύ λίγο χρόνο να υπάρξει θετικό αποτέλεσμα από αυτή της τη κίνηση.
2. Δίνεται η δυνατότητα άμεσης αύξησης του κύκλου εργασιών.
3. Υπάρχει σημαντική βελτίωση στην απόδοση των ίδιων κεφαλαίων.
4. Τέλος η επιχείρηση που επεκτείνεται μέσω του franchise, ανεξάρτητα από το μέγεθος της μπορεί να γίνει ανταγωνιστική αυξάνοντας τις πωλήσεις και τα κέρδη της.

Από την άλλη τα μειονεκτήματα είναι τα ακόλουθα (Nancy,1995):

1. Η αποτυχία λειτουργίας ενός εκ των ληπτών στη νέα αγορά, θα επηρεάσει το δίκτυο και θα μειώσει την αποτελεσματικότητα και τη δυναμική της επιχείρησης.
2. Η απόσταση δημιουργεί πρόβλημα στον έλεγχο των εντολοδόχων, ειδικά εάν δεν έχουν καθοριστεί από την αρχή συγκεκριμένοι κανόνες λειτουργίας για το κύκλωμα franchise της μαμάς εταιρείας.
3. Ένα από τα βασικά μειονεκτήματα είναι η δυσκολία πρόσληψης κατάλληλου προσωπικού αλλά και η αδυναμία εκπαίδευσης του στα πρότυπα που θέλει ο εντολέας.
4. Το πολιτιστικό περιβάλλον και συγκεκριμένα η κουλτούρα, μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία του εντολέα, στη νέα αγορά.
5. Η έλλειψη πρώτων υλών, το νομοθετικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον, ειδικά αν δεν έχει γίνει σωστός σχεδιασμός, μπορούν να επηρεάσουν τον εντολέα.

### **3.2 ΜΟΡΦΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISING**

Στη συγκεκριμένη υποενότητα, θα μελετηθούν οι διάφορες μορφές της διεθνούς επέκτασης που σχετίζονται με το franchise. Στόχος της συγγραφώς

είναι να παρουσιάσει τις διάφορες επιλογές που έχει μια επιχείρηση, στη προσπάθεια της να επεκταθεί σε νέες αγορές. Οι μορφές επέκτασης μπορεί να είναι οι ακόλουθες (Παπαδάκης,2001):

1. Ιδιόκτητο δίκτυο.
2. Απ' ευθείας franchising.
3. Ανάπτυξη περιοχής.
4. Master franchising.
5. Κοινοπραξία (joint venture).

Ο λόγος που γίνεται η συγκεκριμένη αναφορά, εστιάζεται στη πρόθεση της συγγραφέως, να συγκρίνει τις διάφορες μορφές. Παρακάτω γίνεται μια σύντομη παρουσίαση της κάθε μιας από αυτές.

**1. Ιδιόκτητο Δίκτυο:** Προκειμένου μια επιχείρηση να αναπτύξει ένα ιδιόκτητο δίκτυο σε μια νέα αγορά, χρειάζεται αυξημένους οικονομικούς πόρους αλλά και καλή οργανωσιακή λειτουργία. Η συγκεκριμένη μορφή είναι αρκετά χρονοβόρα, ενώ δεν είναι δυνατόν, μια επιχείρηση, ν' αναπτύξει πολλά δίκτυα την ίδια στιγμή σε πολλές αγορές. Η επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής, δίνει τη δυνατότητα για τη μελλοντική ανάπτυξη ενός διεθνούς franchise. Στη περίπτωση που μια εταιρεία την επιλέξει οπότε και αναπτύξει ένα δίκτυο στο εξωτερικό με τη μορφή θυγατρικών ή υποκαταστημάτων, θα πρέπει να μπορεί, να αντιμετωπίσει τις ακόλουθες προκλήσεις:

1. Η εταιρεία θα πρέπει να εκπαιδεύσει προσωπικό που θα στελεχώσει την επιχείρηση στο εξωτερικό.
2. Η εταιρεία θα πρέπει να προσαρμόσει τη στρατηγική της, τον τρόπο λειτουργίας της αλλά και ευρύτερα το όραμα και τους στόχους της στη κουλτούρα και τις συνήθειες της χώρας εισόδου. Προκειμένου να το επιτύχει αυτό, αναζητά συνεργάτες που να γνωρίζουν τη λειτουργία της εγχώριας αγοράς.
3. Η εταιρεία θα πρέπει να επιβλέπει το δίκτυο της στη ξένη χώρα, πράγμα που προϋποθέτει χρόνο και αυξημένο κόστος.

**2. Απ' ευθείας franchising:** Η συγκεκριμένη στρατηγική αναπτύσσεται μέσα

από την εύρεση, franchisee στη ξένη χώρα χωρίς τη συμμετοχή τρίτου, ως διαμεσολαβητή. Η στρατηγική αυτή έχει εφαρμογή στη περίπτωση που η αγορά εισόδου, είναι σε κάποια γειτονική χώρα, οπότε η προσέγγιση της είναι εύκολη και μπορεί να γίνει απευθείας από τη μαμά εταιρεία. Αντίθετα δεν εφαρμόζεται αποτελεσματικά, όταν η χώρα είναι μακριά, έχει διαφορετική κουλτούρα και πρόκειται να δημιουργηθεί ένα μεγάλο δίκτυο. Τα βασικά προβλήματα στην εφαρμογή αυτής της στρατηγικής καθίστανται τα ακόλουθα: η γλώσσα, η διαφορετική νομοθεσία, οι διαφορές στην κουλτούρα, η ανάγκη να προσαρμοσθεί το franchise στις τοπικές συνήθειες και τρόπο λειτουργίας (Pebble, J and Hoffman,2004).

**3. Ανάπτυξη περιοχής:** Η στρατηγική αυτή αποτελεί εναλλακτική μέθοδο ανάπτυξης για μια εταιρεία, όταν θέλει να αποφύγει από τη μια τη πολυπλοκότητα της απευθείας εγκατάστασης και από την άλλη τη προσπάθεια να μην εξαρτάται το franchise της από μόνο έναν franchisee. Η στρατηγική του area development, δίνει τις ακόλουθες δυνατότητες: Κατακερματισμό της περιοχής, οπότε και μελέτη και ανάπτυξη ανά περιοχή, ανάπτυξη μέσω πολλών area developers, με αποτέλεσμα να μοιραστεί το κόστος, να υπάρχει καλύτερος έλεγχος της περιοχής και τέλος να υπάρχει καλύτερη προσέγγιση της αγοράς. Η ανάπτυξη αυτή χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον καθορισμό των ορίων ευθύνης του κάθε area developer.

Ένας κίνδυνος στην ανάπτυξη της μεθόδου είναι οι area developers, να αυτονομηθούν και να σχηματίσουν ένα κοινό μέτωπο έναντι του franchisee προβάλλοντας απαιτήσεις αναθεώρησης της σύμβασης προς όφελος τους.

**4. Master franchising:** Μια συχνή μορφή ανάπτυξης του franchising σε διεθνές επίπεδο είναι το master franchising. Στην περίπτωση αυτή, ο franchisee δίνει στον αλλοδαπό master franchise, τα συνολικά δικαιώματα ανάπτυξης και εκμετάλλευσης του δικτύου franchise στην χώρα του τελευταίου.

Ο master franchise μπορεί να αναπτύξει το δίκτυό του είτε με ιδιότητα καταστήματα είτε μέσω franchisee. Τα θέματα που πρέπει να προσεχτούν στην ανάπτυξη του master franchise είναι τα ακόλουθα (Scholes,1993):

1. Η δυσκολία εντοπισμού του κατάλληλου συνεργάτη.

2. Η δυσκολία εύρεσης του συνεργάτη με την κατάλληλη υποδομή για να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που θα αποκτήσει.
3. Η δυσκολία εύρεσης ενός master franchise που να έχει απαραίτητους χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους.
4. Η δυσκολία συγχρονισμού με τον αλλοδαπό master franchise.

Το master franchising έχει σημαντικά πλεονεκτήματα αφού ο επιλεγμένος master franchise έχει καλή γνώση της αγοράς, της κουλτούρας και μπορεί να προσαρμόσει πιο εύκολα το franchise λόγω της γνώσης του στις τοπικές συνθήκες. Η μαμά εταιρεία είναι σημαντικό να ελέγχει το δίκτυο του master franchise, να έχει επαφή με τους franchisees, ώστε να τους περνά τη τεχνοτροπία της. Είναι σκόπιμο ο franchisee να συμμετέχει τακτικά στα ετήσια συνέδρια των franchisees να αντιλαμβάνεται τη λειτουργία της αγοράς και του δικτύου. Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί όχι μόνον στην επιλογή και την εκπαίδευση του master franchise αλλά και στην επιλογή και εκπαίδευση των franchisees που θα επιλέξει εκείνος.

**5. Κοινοπραξία:** Η επιλογή της κοινοπρακτικής μορφής επιβάλλεται από το θεσμικό καθεστώς της χώρας υποδοχής. Όπως σε όλες τις μορφές κοινοπραξίας η επιλογή του κατάλληλου συνεταιίρου είναι σημαίνουσας σημασίας. Η ανάπτυξη μέσω της κοινοπραξίας, μπορεί να γίνει με τη μορφή master franchise ή area development οπότε ισχύουν όλοι οι προβληματισμοί που προαναφέρθηκαν.

### 3.2.1 ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ Η ΘΥΓΑΤΡΙΚΗ

Σε κάθε μια από τις παραπάνω μορφές επέκτασης, η παρουσία του υποκαταστήματος ή της θυγατρικής αποτελεί ένα σημαίνον εργαλείο, στην εγκαθίδρυση της στη ξένη αγορά. Στις περιπτώσεις διεθνούς επέκτασης με franchising, η ίδρυση ενός υποκαταστήματος συνηθίζεται στις ακόλουθες περιπτώσεις (Stoner J.A.F. et al,2005):

1. Όταν ο franchisee ασκεί έλεγχο μέσω του υποκαταστήματός του.
2. Όταν χρησιμοποιείται το υποκατάστημα κεντρική βάση εξυπηρέτησης

του δικτύου.

Η λειτουργία μιας θυγατρικής χρησιμοποιείται όταν:

1. Ο franchisee ελέγχει το δίκτυο μέσω της θυγατρικής του.
2. Όταν χρησιμοποιείται η θυγατρική ως τοπική βάση εξυπηρέτησης του δικτύου.
3. Όταν χρησιμοποιούνται οι θυγατρικές ως master franchise.

### **3.3 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ**

Σήμερα τα αίτια και τα αποτελέσματα της χρηματοοικονομικής κρίσης που πλήττουν την παγκόσμια οικονομία είναι γνωστά. Αυτό που αποτελεί κοινό πρόβλημα στη διεθνή αγορά, είναι οι τρόποι με τους οποίους θα καταφέρει ο πλανήτης να ξεπεράσει αυτή την κρίση και να εισέλθει σε μία φάση ανάκαμψης.

Το Franchising σήμερα έχει επηρεαστεί από τη συνολική κατάσταση της οικονομίας και ορισμένες κατηγορίες έχουν επηρεαστεί περισσότερο από άλλες. Το Franchising, σε σχέση με άλλους τομείς της οικονομίας έχει υποστεί τις μικρότερες ζημιές, και σήμερα αντιμετωπίζει πολύ λιγότερες αρνητικές συνέπειες στο ευρύτερο πλαίσιο, σε σύγκριση με ανεξάρτητες επιχειρήσεις,

Ο κορεσμός που επικρατεί σήμερα στην παγκοσμιοποιημένη αγορά, σε συνδυασμό με τη κρίση της διεθνούς οικονομίας, καθώς και η ζήτηση για ποιοτικά σε καλή τιμή προϊόντα και υπηρεσίες, δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου το franchising μπορεί να προσφέρει λύσεις σε όλους όσους επιθυμούν να επεκτείνουν τις επιχειρήσεις τους τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, αλλά και στους επενδυτές που αναζητούν μία επιχειρηματική ευκαιρία που θα είναι προσοδοφόρα στο μέλλον.

Παρόλο το αντίξοο περιβάλλον και τον ευρύτερο προβληματισμό που επικρατεί σε ένα μεγάλο μέρος της αγοράς, τα προγνωστικά για τον κλάδο του franchising στις ΗΠΑ για το 2010 είναι ενθαρρυντικά. Το Franchising στις ΗΠΑ κατέχει το 55% του λιανικού εμπορίου και παρόλα αυτά σημειώνει αύξηση (Franchise Business Economic.,(2010).

Αναλυτικά, σύμφωνα με στοιχεία της μελέτης του Franchise Business Economic το 2010 ο αριθμός των franchises θα αυξηθούν κατά 2% το 2011 και η προσφορά εργασίας στον κλάδο του franchise θα αυξηθεί κατά 4% (Κωνσταντινίδη Μ.,(2010).

Συνολικά, η οικονομική παραγωγή στο franchise θα αυξηθεί κατά 2,8% το 2011. Πιο συγκεκριμένα, όλες οι κατηγορίες στον κλάδο του franchising θα παρουσιάσουν ανάπτυξη στην πρώτη Ζάδα, πρώτη είναι η κατηγορία Προσωπικών Υπηρεσιών με +4,4%, μετά έρχονται τα Εστιατόρια Ταχείας Εξυπηρέτησης με +3,2% και τέλος είναι οι Υπηρεσίες προς Επιχειρήσεις με +2,6%. Καθώς οι τάσεις της Αμερικανικής αγοράς πάντα φτάνουν και στη Ευρώπη, είμαστε σίγουροι ότι η ανάπτυξη αυτή θα βρει το δρόμο της και στη Ευρωπαϊκή αγορά μέσα στο 2011.

Σύμφωνα με το έγκυρο περιοδικό Business Week, η πρόσφατη πτώχευση της Lehman Brothers και το κύμα απολύσεων που προηγήθηκε στη Wall Street ανάγκασαν πολλούς εργαζόμενους να ψάξουν για νέα εργασία. Το franchising αποτέλεσε σανίδα σωτηρίας για ένα μεγάλο αριθμό απολυμένων από τους μεγάλους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς των ΗΠΑ, αφού τους έδωσε την ευκαιρία να ξεκινήσουν μία δική τους νέα επιχείρηση, όχι όμως εντελώς από την αρχή(Κωνσταντινίδη,2010),

Η ύπαρξη μίας δυνατής μάρκας που φέρει αξία στα μάτια των καταναλωτών το ιστορικό επιτυχιών ενός franchise που μπορεί να έχει κάθε νέα επιχείρηση ενταγμένη σε ένα δυνατό δίκτυο, η συνεχής λειτουργική υποστήριξη προς τους franchisees, οι οποίοι πολλές φορές αναζητούν την εμπειρία του franchisor για να ξεπεράσουν διάφορα εμπόδια η βοήθεια και ενίσχυση που λαμβάνει ο franchisee σε θέματα που αφορούν στην ανεύρεση του κατάλληλου εμπορικού σημείου για κάθε νέα επιχείρηση, στο μάρκετινγκ και στην κατασκευή του καταστήματος, τα εκπαιδευτικά προγράμματα που βοηθούν ώστε να λάβει ο franchisee γρήγορη και ουσιαστική γνώση για το franchise που έχει επιλέξει η αγοραστική δύναμη που προσφέρει ένα δίκτυο ώστε ο franchisee να διαπραγματεύεται χαμηλές τιμές με προμηθευτές και βεβαίως η αποφυγή του ρίσκου που ενέχει η δημιουργία μίας εντελώς ανεξάρτητης επιχείρησης.

### 3.4 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το franchise στην Ελλάδα, ξεκίνησε να αναπτύσσεται στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Πριν ολοκληρωθεί το 1980 υπήρχαν δώδεκα ελληνικά franchise. Με στοιχεία του 2009, στην Ελλάδα, υπάρχουν τουλάχιστον 480 καταστήματα, από τα οποία τα 250 διαθέτουν δίκτυο τριών και πλέον καταστημάτων.

Οι αλυσίδες franchise αυξήθηκαν μέσα στο 2009 σε ποσοστό 27% και αντίστοιχα οι νέες ξένες αλυσίδες καταστημάτων στην ελληνική αγορά αυξήθηκαν με ποσοστό 30%. Η διείσδυση του franchising δεν υπερβαίνει το 7% των λιανικών πωλήσεων αφήνοντας σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης.

Τα τελευταία χρόνια το franchising συνεχώς αναπτύσσεται. Η Ελλάδα λόγω της γεωγραφικής θέσης της, θεωρείται το σταυροδρόμι ανάμεσα στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική και αποτελεί μια αγορά κόμβος για τις διεθνείς επιχειρήσεις(Πατρωνίδης,2008),

Σήμερα δεν είναι τυχαίο το γεγονός πως περισσότερες από 130 διεθνείς αλυσίδες franchise έχουν αναπτύξει τις επιχειρήσεις τους στην Ελλάδα με αξιοσημείωτη επιτυχία. Η βιομηχανία franchise στην Ελλάδα έχει παρουσιάσει ένα από τα υψηλότερα ετήσια ποσοστά ανάπτυξης στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σήμερα με βάση τα γενικά στοιχεία, το μεγαλύτερο ενδιαφέρον στο franchise συγκεντρώνεται στην κατηγορία εστίαση – τρόφιμα με πρόθεση επένδυσης σε ποσοστό 43,84% επί του συνόλου. Η κατηγορία ένδυση συγκεντρώνει ποσοστό 34,97% και ακολουθεί με ποσοστό 22,02% η κατηγορία Παροχή υπηρεσιών.

Ο οικιακός εξοπλισμός κατέχει το 19,97% στις προτιμήσεις των επισκεπτών που ισοδυναμεί με 1 στους 5 να εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη κατηγορία. Τέλος, η κατηγορία διάφορα παρουσιάζει ποσοστό ενδιαφέροντος 43,84% και εμπεριέχει 17 συνολικά υποκατηγορίες, με δημοφιλέστερες τις τηλεπικοινωνίες – αξεσουάρ(ΚΕΜΕΞΠΟ,2006),.

Στην Ελλάδα σήμερα το Franchising έχει διεισδύσει στο 5%-6% των

επιχειρήσεων, ενώ για παράδειγμα στις ΗΠΑ το ποσοστό αυτό έχει υπερβεί το 55% των επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι η Ελλάδα έχει ακόμη τεράστιο περιθώριο για περαιτέρω ανάπτυξη με τη μέθοδο αυτή, η οποία προσφέρει πολύ καλύτερα αποτελέσματα.

Παρότι την οικονομική κρίση, η αγορά Franchising στην Ελλάδα παρουσίασε αύξηση κατά 1.400 franchisees, φθάνοντας σήμερα τους 18.400 franchisees μέσω των 650 ενεργών franchisor. Σε σχέση με το 2007 η ποσοστιαία αύξηση είναι της τάξεως του 8,26%.

Τα νούμερα λοιπόν καταδεικνύουν ότι η μέθοδος του Franchising όχι μόνο άντεξε στη γενικότερη κρίση, αλλά και αναπτύχθηκε με ικανοποιητικούς ρυθμούς. Την τελευταία 10ετία, περισσότερες από 500 εταιρείες franchise έχουν αναπτύξει τα δίκτυα τους στην Ελλάδα.

### **3.5 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ FRANCHISE**

Σήμερα σε επίπεδο οικονομίας η Ε.Ε χαρακτηρίζεται από επέκταση των αγορών της και αύξηση των εμπορικών συναλλαγών της με τρίτες χώρες, λόγω της διεύρυνσής της.

Η Ελλάδα είναι η μοναδική χώρα της Ε.Ε. που δεν εκμεταλλεύθηκε το γεγονός της ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς και δεν παρουσίασε την αλματώδη αντίστοιχη αύξηση που παρουσίασαν οι υπόλοιπες χώρες με την ένταξή τους.

Αυτά τα δεδομένα ενισχύονται και από το γεγονός της στασιμότητας ή και πτώσης των ελληνικών εξαγωγών στις περισσότερες αγορές της Ε.Ε, καθώς και τη μείωση της σημαντικότητας των εταίρων της ως χώρες κατεύθυνσης των προϊόντων της. Οι κυριότερες χώρες, στις οποίες οι ελληνικές επιχειρήσεις εξάγουν τα προϊόντα τους, είναι η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Ιταλία. Σε αντιδιαστολή με όλα τα στοιχεία και τις τάσεις του εξαγωγικού εμπορίου, οι Έλληνες εξαγωγείς, όπως προκύπτει από έρευνα του ΣΕΒΕ, εκτιμούν ότι η Ε.Ε παραμένει η γεωγραφική περιοχή με τις καλύτερες προοπτικές αύξησης των εξαγωγών και ακολουθούν τα Βαλκάνια, η Βόρεια Αμερική και η Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.

Σήμερα οι βαλκανικές χώρες αποτελούν την προτεραιότητα των



ελληνικών επιχειρήσεων. Τα βασικά χαρακτηριστικά των χωρών της βαλκανικής αφορούν στον αναπτυσσόμενο καταναλωτισμό, τις χαμηλές αμοιβές προσωπικού, τα χαμηλά ενοίκια.

Οι κλάδοι που προσφέρονται για ανάπτυξη των αλυσίδων franchise στα Βαλκάνια σχετίζονται με τις δευτερογενείς οικοδομικές δραστηριότητες, την ένδυση, τον τουρισμό και την εστίαση, καθώς ικανοποιούν βασικές ανάγκες ανοικοδόμησης και καταναλωτισμού.

Τρεις είναι οι βασικοί τρόποι μέσω των οποίων οι Έλληνες επιχειρηματίες δραστηριοποιούνται στα Βαλκάνια και στην Ανατολική Ευρώπη γενικότερα (Scholes, 2008),:

1. Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών επί πιστώσει.
2. Εκτέλεση τεχνικών έργων, των οποίων η αξία αποπληρώνεται σε 6μηνιαίες δόσεις που διαρκούν από 3 έως 8 έτη.
3. Ανάληψη άμεσων επενδύσεων που έχουν την μορφή ατομικών επιχειρήσεων, joint venture ή αγοράς ξένων επιχειρήσεων.

Όσον αφορά το franchise, το ποσοστό διείσδυσής του σε σχέση με τα προαναφερόμενα χαρακτηρίζεται πολύ χαμηλό. Οι κίνδυνοι, εμπορικοί και πολιτικοί, που έχουν να αντιμετωπίσουν οι Έλληνες επιχειρηματίες, είναι οι ακόλουθοι (Kotler and Armstrong, 2001):

**1. Στο οικονομικό περιβάλλον:** αστάθεια στην οικονομική πολιτική, υψηλοί πληθωρισμοί, χαμηλό εισόδημα, ελλιπές τραπεζικό σύστημα, αστάθεια του νομικού πλαισίου που διέπει τις ξένες επενδύσεις, υψηλές ασφαλιστικές εισφορές.

**2. Στις υποδομές:** ανυπαρξία δρόμων, αποθηκευτικών κέντρων, μεταφορικών εταιριών, υποδομών logistics.

**3. Στο εμπόριο:** διασπορά πληθυσμού, έλλειψη οργανωμένου χονδρεμπορίου.

**4. Στην πληροφόρηση:** έλλειψη στοιχείων.

Η διεθνής πορεία των ελληνικών αλυσίδων franchise περνά τις περισσότερες φορές από την Κύπρο. Η έξοδος προς την Κύπρο, αν και δεν

φαίνεται ιδιαίτερα εντυπωσιακή, έχει ιδιαίτερη αξία για τους Έλληνες δικαιούχους. Μέσα από τη διαδικασία αυτή, οι franchisees μαθαίνουν στην πράξη τις βασικές παραμέτρους του διεθνούς franchising, ώστε να είναι έτοιμοι για το επόμενο βήμα που είναι η επέκταση στην Ευρώπη. Τα προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν είναι τα εξής(Πατρωνίδης,2008),:

- 1.Επικοινωνία και συλλογή πληροφοριών σχετικά με την αγορά στην οποία απευθύνονται.
2. Προσαρμογή των προϊόντων τους και των κανονισμών εξυπηρέτησης στις ανάγκες των αγορών αυτών.
3. Σύστημα logistics και διανομών.

Επιπλέον, είναι δύσκολο να βρεθούν δικαιούχοι, οι οποίοι να πιστέψουν τα προϊόντα του Έλληνα με τα γνωστά μέσα επικοινωνίας του franchise concept. Πρωταρχικό ρόλο διαδραματίζει η προσαρμογή του business concept στις τοπικές ιδιαιτερότητες, ξεπερνώντας τον ατομικισμό που χαρακτηρίζει την ελληνική επιχείρηση, σταματώντας να προδιαγράφει το μέλλον με ανάλυση του παρελθόντος, κατευθύνοντας τους πόρους της με στόχο το κέρδος για την ίδια, τον δικαιούχο και τον πελάτη. Σήμερα αναγνωρίζεται η ανάγκη για τις ελληνικές εταιρείες να δώσουν βαρύτητα στην ποιότητα, στη συσκευασία, στο χρόνο παράδοσης, στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση και γενικά στην έννοια της ολικής ποιότητας και πιστοποίησης των αγαθών.

Τελευταία δίδεται έμφαση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω χαμηλών τιμών, παρά μέσω της προσπάθειας κατανόησης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Ταυτόχρονα, οι ελληνικές επιχειρήσεις αδυνατούν να δημιουργήσουν επώνυμα προϊόντα και να επενδύσουν σε αυτά μακροχρόνια στις αγορές του ενδιαφέροντος τους. Ο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας αφορά στη δημιουργία στρατηγικής προβολής ενός τοπικά προσαρμοσμένου και ποιοτικού franchise concept.

### **3.6 ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ FRANCHISE**

Μια πρόταση με βάση τη παρούσα κατάσταση στη παγκόσμια αγορά

σε σχέση με το franchise, η οποία θα βοηθούσε και τις ελληνικές επιχειρήσεις, θα μπορούσε να σχετίζεται με την αποφυγή προσέγγισης των μεγάλων χωρών της Ευρώπης και της Αμερικής, οι οποίες είναι σχετικά κορεσμένες(Πατρωνίδης,2008),.

Σήμερα αγορές όπως η Κύπρος, η Αφρική και οι περισσότερες αγορές της Μέσης Ανατολής, προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες ανάπτυξης ενός δικτύου franchise. Οι περιοχές που ένας δικαιούχος μπορεί να στοχεύσει είναι πολλές. Υπάρχουν όμως διαφορές μεταξύ των επιθυμιών και των διαφορετικών κουλτούρων ανά περιοχή. Σήμερα μια πιθανή ανάπτυξη στην Κύπρο, την Αφρική και τη Μέση Ανατολή είναι στρατηγική κίνηση, διότι μια πιθανή αποτυχία θα επιφέρει ανεπανόρθωτη ζημία στην περιφερειακή ανάπτυξη του δικαιούχου.

### **3.7 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΑΠΟ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Στη παρούσα ενότητα παρουσιάζονται κάποια παραδείγματα franchise στην Ελλάδα, τα οποία έχουν καταφέρει να επιτύχουν τους στόχους τους, αναπτύσσοντας ισχυρά δίκτυα, τα οποία παρότι την οικονομική κρίση, συνεχίζουν και αναπτύσσονται.

Αρχικά θα αναφερθούμε στην ΝΕΟSET, η οποία ξεκίνησε τη δραστηριότητα της το 1980. Το δίκτυο franchise, βασίστηκε στη στρατηγική ιδέα, της επιπλοσύνθεσης. Αυτή η ιδέα αποτελεί καινοτομία στην αγορά του επίπλου μια και δίνει την ευκαιρία σε επιχειρηματίες να ασχοληθούν αποκλειστικά με την εμπορία των επιπλοσυνθέσεων δημιουργώντας μία από τις μεγαλύτερες και σοβαρότερες αλυσίδες franchising στον ελληνικό χώρο. Σήμερα η ΝΕΟSET απαριθμεί πολλά καταστήματα σε ολόκληρη την Ελλάδα. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης της εταιρίας και του δικτύου κυμαίνεται από 30-35%.

Τα MC DONALD'S άρχισαν να αναπτύσσουν το franchising στην Αμερική από την ίδρυσή τους το 1965. Είναι η εταιρία που κατεξοχήν εφάρμοσε το σύστημα αυτό σε παγκόσμια κλίμακα. Η εταιρία έχει καταφέρει

στην Ελλάδα να συνεχίσει την ανάπτυξή της μέσω του franchising. Η επιτυχία της έγκειται στο ότι γίνεται σωστή επιλογή franchisees και προμηθευτών οι οποίοι ασπάζονται τη φιλοσοφία της μητρικής εταιρίας που είναι: ποιότητα και ποσότητα σε όλους τους τομείς.

Τέλος τα GOODY'S άρχισαν να εφαρμόζουν το franchising το 1981. Η εταιρία επιλέγει συνεργάτες που έχουν τη δυνατότητα να ενσωματωθούν στην φιλοσοφία της GOODY'S. Εάν ο υποψήφιος είναι ένας, θα πρέπει να ασχοληθεί αποκλειστικά με το εστιατόριο.

Σε περίπτωση που είναι περισσότεροι, ένας από τους συμμετέχοντες ορίζεται ως μόνιμος εκπρόσωπος της επενδυτικής ομάδας, αναλαμβάνοντας τη δέσμευση της αποκλειστικής απασχόλησής του με το εστιατόριο. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς το συνεργάτη μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες:

1. Υπηρεσίες πριν από την υπογραφή σύμβασης: εξέταση υποψηφίου καταστήματος από πλευράς προϋποθέσεων άδειας λειτουργίας, εκτίμησης τζίρου, αναλυτική μελέτη κατασκευής κ.λ.π.
2. Υπηρεσίες μετά την υπογραφή σύμβασης μέχρι την έναρξη της λειτουργίας του καταστήματος, σχεδιασμός και επίβλεψη των κατασκευών, επιλογή του εξοπλισμού, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού κ.ά.
3. Υπηρεσίες κατά την διάρκεια της λειτουργίας: ιδιαίτερη παρακολούθηση κατά τους πρώτους μήνες λειτουργίας, συνεχής επιθεώρηση, εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού, οικονομικός έλεγχος κ.ά.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : Η ΕΤΑΙΡΙΑ MULTIRAMA ΑΕΒΕ**

### **4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ MULTIRAMA ΑΕΒΕ**

Η Multirama ιδρύθηκε το 1996 και αποτέλεσε το πρώτο εξειδικευμένο Δίκτυο Καταστημάτων Πληροφορικής στην Ελληνική αγορά. Η εξέλιξη της εταιρίας συμπορεύτηκε με την ανάπτυξη και τις εξελίξεις στις αγορές της Πληροφορικής και της Υψηλής Τεχνολογίας με στόχο την πλήρη κάλυψη του πελάτη σε προϊόντα πληροφορικής και ψηφιακής τεχνολογίας. Το 2000 η Multirama εισάχθηκε στο Χ.Α.Α. Το 2001 η Multirama δημιούργησε μονάδα παραγωγής Own label προϊόντων: Multirama PC, Built – To – Order PC & Multirama Notebook. Το 2005, η εταιρία εισήλθε στην αγορά της Βουλγαρίας. Αργότερα το 2006 άνοιξε ένα νέο κατάστημα στο TheMall (Multirama,2011).

Το 2007 υπήρξε περαιτέρω εξέλιξη στην παροχή υπηρεσιών service και αναβάθμισης με την ονομασία Support Plus, που περιλαμβάνουν αντιμετώπιση ιών, εγκατάσταση antivirus προγραμμάτων και καθαρισμό από ιούς, Computer Repair και μία σειρά άλλων υπηρεσιών όπως: Εγκατάσταση Modem, Ρυθμίσεις Internet & E-Mail, Εγκατάσταση Λειτουργικού MS Windows, Μεταφορά Ηλεκτρονικού Υπολογιστή κλπ.

Την ίδια χρονιά υπήρξε ανανεωμένη εταιρική ταυτότητα με νέο λογότυπο, διεύρυνση δικτύου με νέα καταστήματα άνω των 1000τμ και νέα διαφημιστική καμπάνια. Το 2008, η εταιρία Multirama αναπτύχθηκε ραγδαία δημιουργώντας μία σειρά Ιδιόκτητων και Franchise καταστημάτων. Το Δίκτυο καταστημάτων της Multirama συνεχίζει να επεκτείνεται. Η Multirama ενδυναμώνει την παρουσία της στην Βουλγαρία με ένα επιπλέον κατάστημα (σύνολο 3) στα πρότυπα της νέας εταιρικής ταυτότητας. Το 2009 το Δίκτυο Καταστημάτων διευρύνεται περαιτέρω με το άνοιγμα 6 νέων καταστημάτων στη Θεσσαλονίκη, την Κέρκυρα, την Πάτρα το Περιστέρι, το Χαλάνδρι και στο Ζωγράφου(Multirama,2011).

Τέλος το 2009 η εταιρεία ήταν πρώτη σε πωλήσεις notebook στην Ελλάδα με 120.000 τμχ. Κυρίαρχοι στο μαθητικό (35.000 notebooks, 28,5% μερίδιο αγοράς και πρώτοι στο φοιτητικό (5.235 notebooks) με 30% μερίδιο αγοράς. Το 2010, υπάρχει μια ευρύτερη ανάπτυξη του Δικτύου Καταστημάτων

Multirama με τα καταστήματα στην Ελλάδα να έχουν φθάσει πλέον τα 78 ενώ στη Βουλγαρία τα 9.

## 4.2 ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ MULTIRAMA ΑΕΒΕ

Το όραμα της εταιρείας είναι το ακόλουθο: Μέσα από τη συνεχή έρευνα να έχει θετικό αντίκτυπο στη διευκόλυνση των ανθρώπων και των επιχειρήσεων συγχρόνως στοχεύει στη γενικότερη διευκόλυνση των πελατών της παρέχοντας τους πρόσβαση σε κάθε πτυχή της τεχνολογίας, μ' αυτό τον τρόπο πετυχαίνει να διαφοροποιείται αλλά και να προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο. Με βάση και το μοντέλο S.W.O.T analysis μπορούμε να διαπιστώσουμε για την εξεταζόμενη εταιρία τα' ακόλουθα: (Gerry Johnson, Kevan Scholes 1997),

Σ' επίπεδο πλεονεκτημάτων

1. Η εταιρεία εξειδικεύεται και σε προϊόντα και σε υπηρεσίες πράγμα που της δίνει πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
2. Έχει μεγάλη γκάμα προϊόντων και δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη να επιλέξει από μια μεγάλη γκάμα προϊόντων (είτε είναι καταναλωτής είτε βιομηχανική μονάδα).
3. Έχει ανεπτυγμένο σύστημα after sales service.
4. Έχει τη δυνατότητα να προσφέρει τις καλύτερες υπηρεσίες στην αγορά πράγμα που την κάνει να είναι πρώτη στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
5. Ισχυρό Brand name και στην αγορά των καταναλωτών αλλά και των βιομηχανικών μονάδων.
6. Έχει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται στις νέες καταστάσεις πράγμα που είναι πολύ σημαντικό ειδικά για τον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται, στον οποίο οι εξελίξεις στην τεχνολογία τρέχουν με πολύ γρήγορους ρυθμούς.
7. Έχει πολύ καλά εκπαιδευμένο προσωπικό.
8. Έχει αναπτύξει πολλά σημεία πώλησης.

9. Έχει καταφέρει να ταυτίσει το όνομα της σε ότι έχει να κάνει με προσωπικό υπολογιστή.
10. Στον τομέα της παραγωγής έχει την ικανότητα να ικανοποιεί πλήρως τις ανάγκες της ελληνικής αλλά και ξένης αγοράς στην οποία και δραστηριοποιείται.
11. Καλή σχέση με τους προμηθευτές οι οποίοι σέβονται το όνομα της εταιρείας.
12. Εύρωστη οικονομική κατάσταση

Από την άλλη σ' επίπεδο αδυναμιών θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εταιρεία δεν έχει συγκεκριμένες αδυναμίες οι οποίες πιθανώς να την αποδυναμώνουν και την κάνουν ευάλωτη στον ανταγωνισμό. Τα μόνο σημεία που πιθανώς κάποιος θα μπορούσε να θεωρήσει ως αδύνατα σημεία είναι:

- ο Η δραστηριοποίηση της εταιρείας σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς πράγμα που πιθανώς στο μέλλον να της δημιουργήσει προβλήματα.
- ο Η συνεχής ανάγκη της εταιρείας να επενδύει σε έρευνα και ανάπτυξη προκειμένου να συνεχίσει να έχει καλή γνώση της αγοράς.

Οι ευκαιρίες που έχει η εταιρία από τον κλάδο είναι οι ακόλουθες:

1. Ο κλάδος της κινητής και της σταθερής τηλεφωνίας όσο και η πληροφορική έχουν πολλές δυνατότητες ανάπτυξης στην Ελλάδα.
2. Οι διαπλανητικές συνεργασίες αλλά και η ανάγκη των καταναλωτών να επικοινωνούν μεταξύ τους άμεσα από όπου και να βρίσκονται μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η αγορά της τηλεπικοινωνίας θα αναπτυχθεί με γοργούς ρυθμούς στο μέλλον.

Τέλος σ' επίπεδο απειλών η οικονομική κρίση , αποτελεί μια μεγάλη απειλή αφού είναι σίγουρο επηρεάζει το σύνολο της αγοράς.

#### **4.3 ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ MULTIRAMA AEBE**

Οι αξίες της εταιρίας είναι οι ακόλουθες:

1. **Συμπόνια:** Η εταιρία γνωρίζοντας τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν



σήμερα μια μεγάλη μερίδα του ελληνικού πληθυσμού, έχει αναπτύξει ως βασική της αξία την αντιμετώπιση των σοβαρών περιστατικών ανά την Ελλάδα χορηγίες αλλά και άλλες επιπρόσθετες τεχνολογικές παροχές .

2. **Έρευνα:** Μια εκ των βασικών αξιών της εταιρίας είναι η ανάπτυξη και η έρευνα σ' όλους τους τομείς που δραστηριοποιείται η εταιρία . Χρησιμοποιεί τεχνολογίες για να βελτιώνει τη ζωή των καταναλωτών.

3. **Ομαδικότητα:** Μια ακόμα αξία της εταιρίας εστιάζεται στην ομαδικότητα. Η οποία αποτελεί για την εταιρία τη βάση για να είναι πάντοτε ανταγωνιστική και πρωτοπόρος στην αγορά.

4. **Ηθική:** Η ηθική αποτελεί μια αξία η οποία διέπει για την εταιρία και της ένδον σχέσεις της αλλά και το έξωθεν πρόσωπο της στην αγορά.

5. **Επιμονή:** Η εταιρία αντιμετωπίζει τη διαχείριση των διαφόρων τεχνολογικών αλλαγών μ' επιμονή και αυταπάρνηση.

Με βάση τα παραπάνω και στηριζόμενοι στο δόγμα το οποίο διδάσκει ο μεγάλος στρατηγός Sun Tzu, μέσα από το βιβλίο του η τέχνη του πολέμου, μπορεί να δοθεί ένα πρώτο χαρακτηρισμό για την εξεταζόμενη εταιρία λέγοντας ότι έχει επιλέξει ως στρατηγικό προσανατολισμό τη μη απευθείας σύγκρουση με τους άμεσους ανταγωνιστές της στην αγορά, ουσιαστικά η στρατηγική της βασίζεται στη συνεχή δραστηριοποίηση σε πολυποίκιλους τομείς οι οποίοι την ενδυναμώνουν, ενώ της δίνουν τη δυνατότητα να αποκτά και χρηματοοικονομικούς πόρους αλλά και το βέλτιστο προφίλ στο κλάδο (Sun T(2003)

Η στρατηγική της διαφοροποίησης αλλά και της αποφυγής σύγκρουσης μέσα από τη πολιτική του αιφνιδιασμού σε διάφορες παράπλευρες δραστηριότητες (βλέπε εκπαίδευση, κοινωνικό προφίλ, έρευνα κ.λ.π) τη βοηθά να είναι πρωτοπόρος χωρίς να διακινδυνεύει απώλειες, που πιθανόν να είχε στη περίπτωση που προτιμούσε να συγκρουστεί σ' επίπεδο συγκρίσεων και παρόμοιων στρατηγικών πολιτικών (Sun,2003)

#### 4.4 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ

Η εξειδίκευση της Multirama ενισχύεται από ειδικές υπηρεσίες που μεγιστοποιούν τη σχέση ποιότητας προς τιμή (value-for-money) για τους πελάτες που εμπιστεύονται τις αγορές τους στη MULTIRAMA, όπως είναι τα προνόμια για την επιδότηση τιμών και η εγγύηση στα Multirama Notebooks για 3 χρόνια.

Με 78 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, μεγάλη εξειδίκευση και ολοκληρωμένες υπηρεσίες και προϊόντα, το δίκτυο MULTIRAMA έχει στόχο να διαδραματίσει ηγετικό ρόλο στην Ελληνική αγορά ως το μεγαλύτερο και πιο εξειδικευμένο δίκτυο λιανικής στον τομέα της πληροφορικής.

1. **Παροχές προς franchisee:** Μεγάλο δίκτυο εξειδικευμένων καταστημάτων, διαφημιστική καμπάνια, marketing συνολικά αλλά και τοπικά, ανταγωνιστικές τιμές, product management, logistics, τεχνογνωσία, εκπαίδευση προσωπικού.
2. **Αναπτυξιακοί στόχοι:** Στόχος της MULTIRAMA S.A. είναι να παίξει ηγετικό ρόλο στην Ελληνική Αγορά, ως το μεγαλύτερο και πιο εξειδικευμένο δίκτυο λιανικής στον τομέα της πληροφορικής.

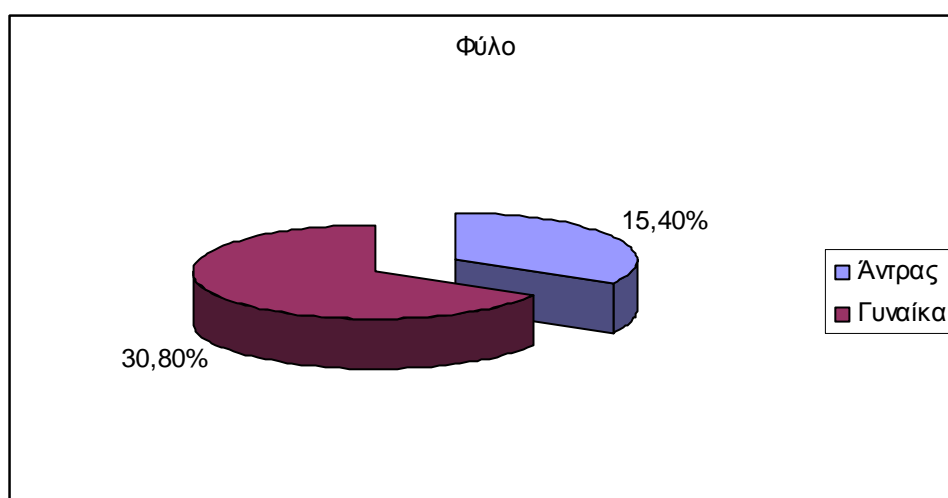
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 5.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αρχικά παραθέτουμε τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου:

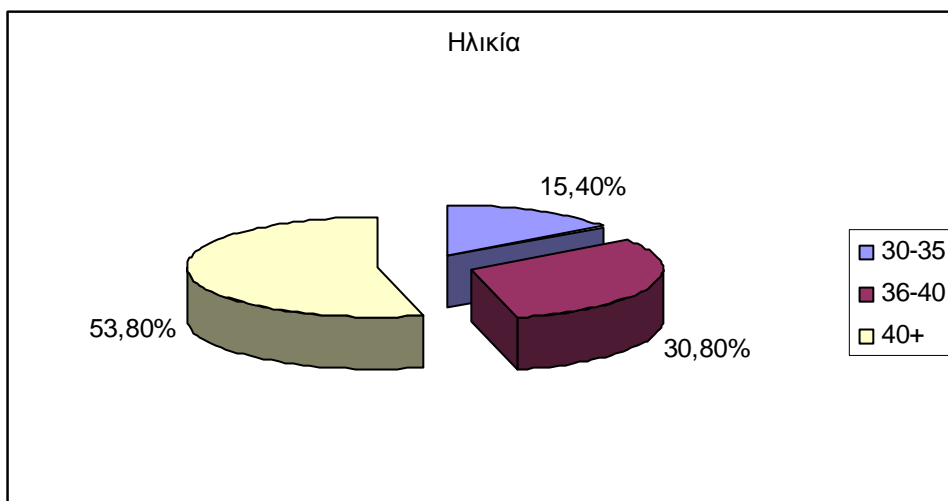
Φύλλο

		Frequency	Percent
Valid	Άντρας	9	15,4
	Γυναίκα	4	30,8
	Total	13	100,0



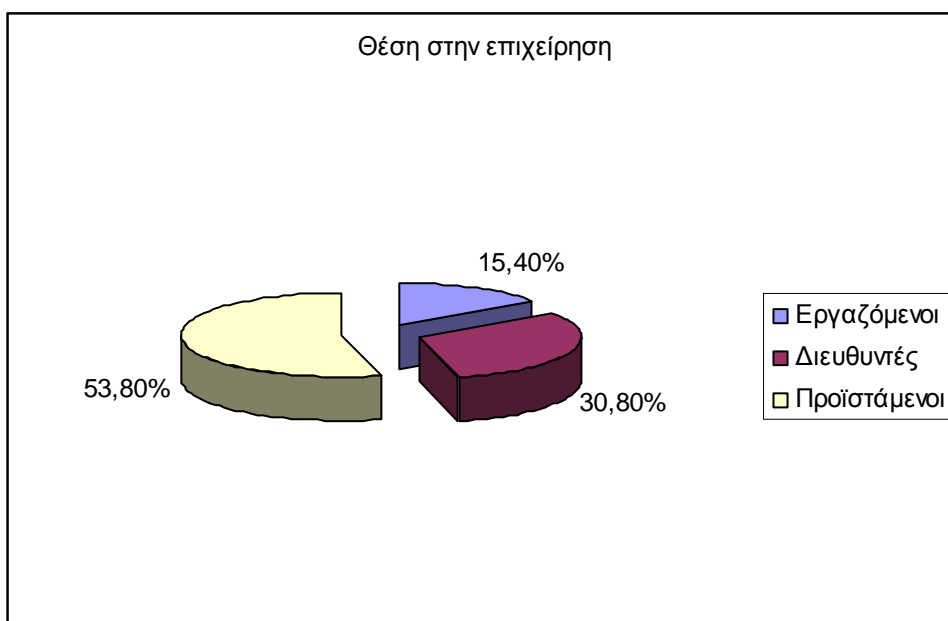
Ηλικία

		Frequency	Percent
Valid	30-35	2	15,4
	36-40	4	30,8
	40+	7	53,8
	Total	13	100,0



Θέση στην επιχείρηση

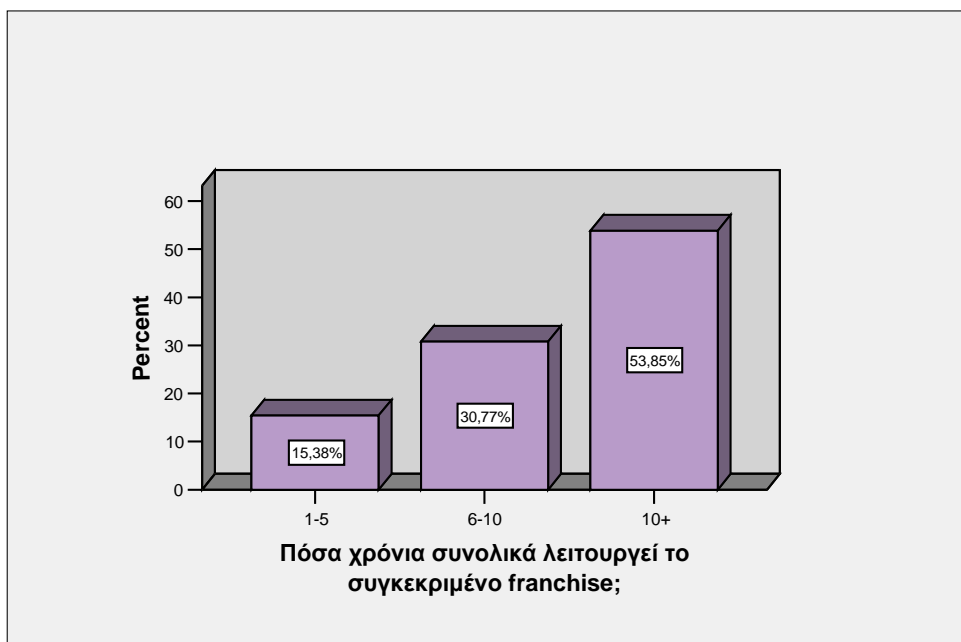
	Frequency	Percent
Valid Εργαζόμενοι	2	15,4
Διευθυντές	4	30,8
Προϊστάμενοι	7	53,8
Total	13	100,0



## 1. Πόσα χρόνια συνολικά λειτουργεί το συγκεκριμένο franchise;

Το συγκεκριμένο franchise λειτουργεί πάνω από 10 χρόνια σύμφωνα με το 53,8%

### Πόσα χρόνια συνολικά λειτουργεί το συγκεκριμένο franchise;

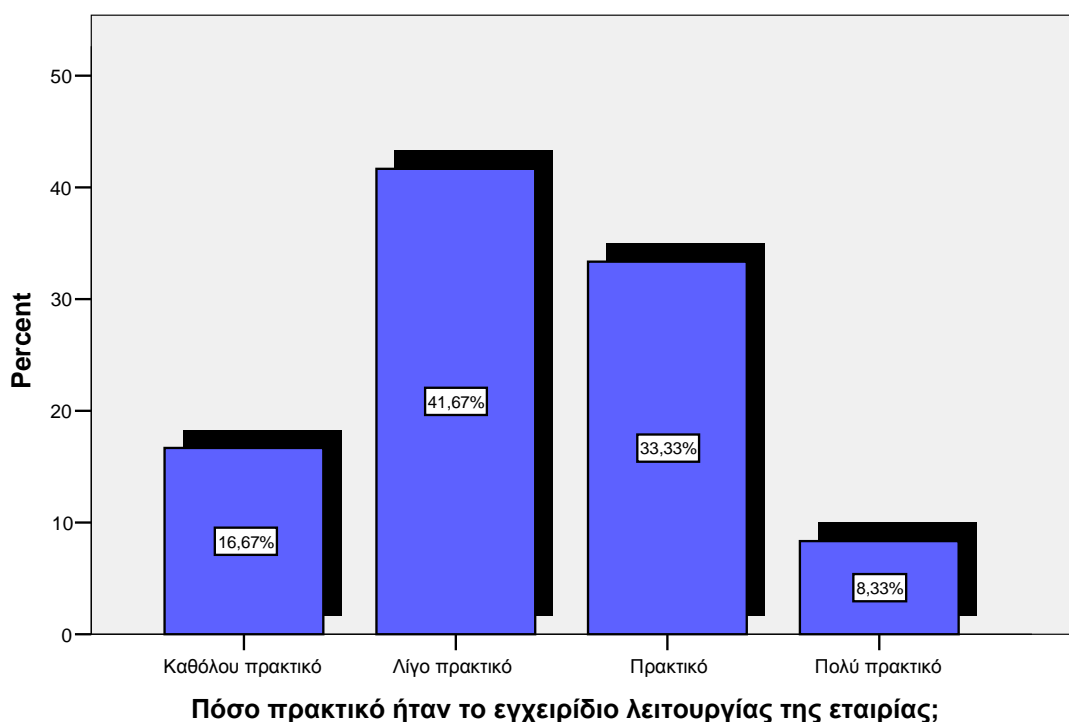


		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	2	15,4	15,4	15,4
	6-10	4	30,8	30,8	46,2
	10+	7	53,8	53,8	100,0
Total		13	100,0	100,0	

## 2. Πόσο πρακτικό ήταν το εγχειρίδιο λειτουργίας της εταιρίας;

Το εγχειρίδιο λειτουργίας της εταιρίας MULTIRAMA είναι λίγο πρακτικό

### Πόσο πρακτικό ήταν το εγχειρίδιο λειτουργίας της εταιρίας;

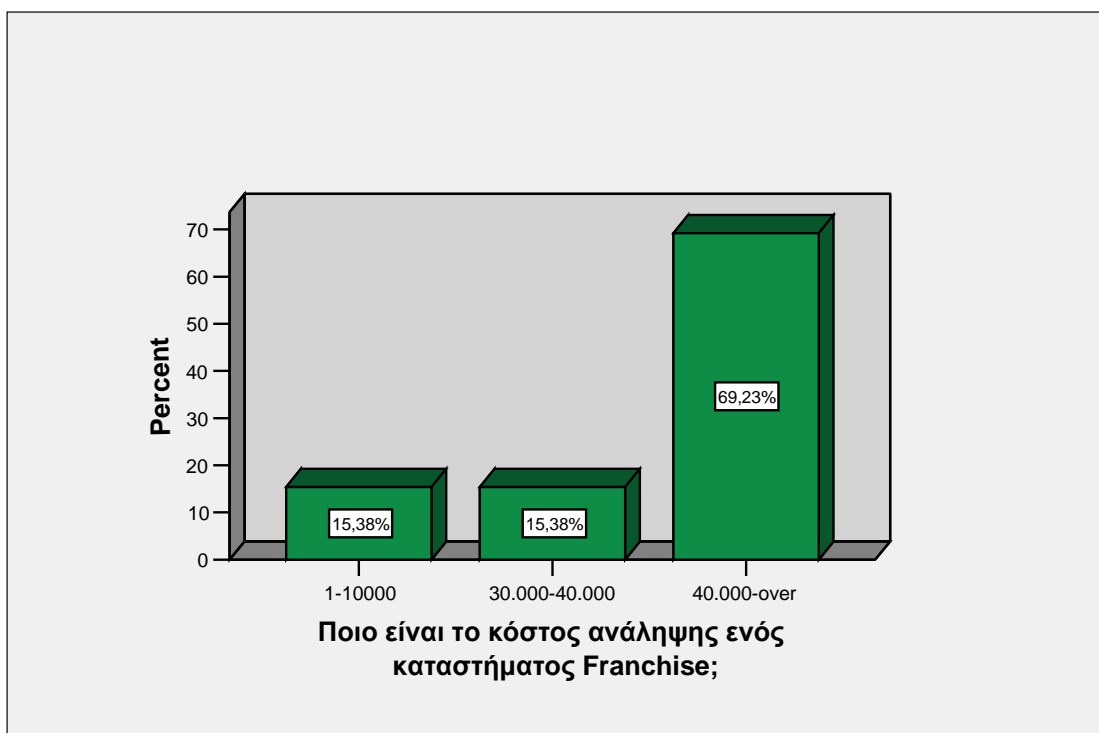


		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου πρακτικό	2	15,4	16,7	16,7
	Λίγο πρακτικό	5	38,5	41,7	58,3
	Πρακτικό	4	30,8	33,3	91,7
	Πολύ πρακτικό	1	7,7	8,3	100,0
Total		12	92,3	100,0	
Missing	System	1	7,7		
	Total	13	100,0		

### 3. Ποιο είναι το κόστος ανάληψης ενός καταστήματος Franchise;

Το κόστος ανάληψης ενός καταστήματος Franchise είναι πάνω από 40000

**Ποιο είναι το κόστος ανάληψης ενός καταστήματος Franchise;**

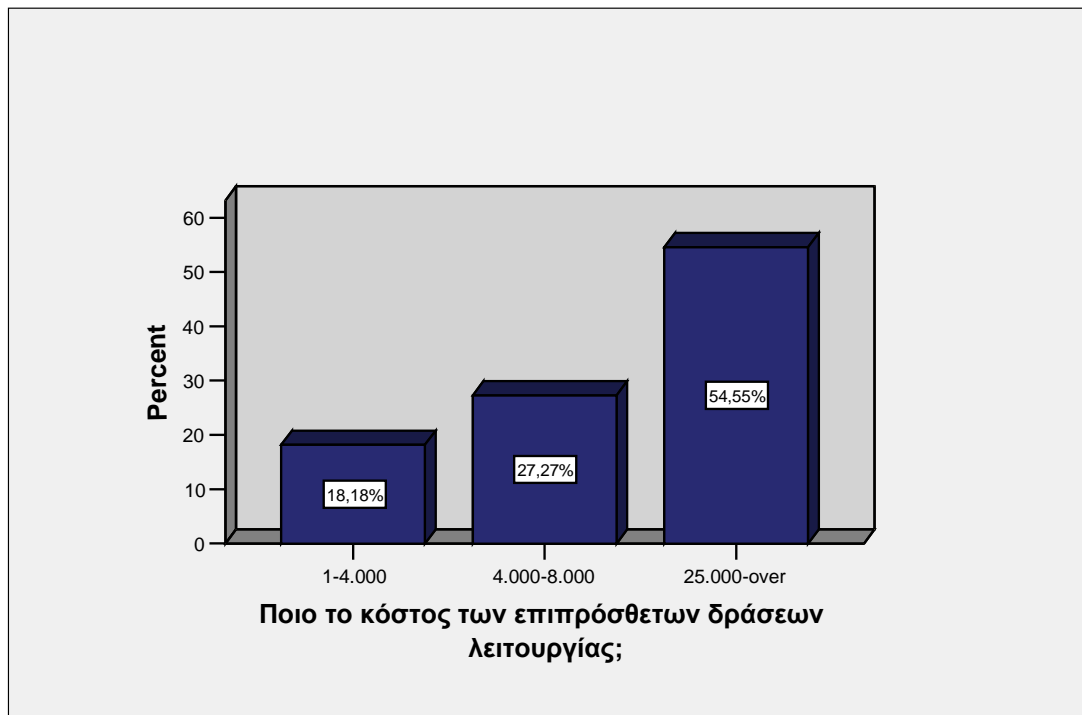


		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10000	2	15,4	15,4	15,4
	30.000-40.000	2	15,4	15,4	30,8
	40.000-over	9	69,2	69,2	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

**4. Ποιο το κόστος των επιπρόσθετων δράσεων λειτουργίας;**

Το κόστος των επιπρόσθετων δράσεων λειτουργίας είναι πάνω από 25000 ευρώ

**Ποιο το κόστος των επιπρόσθετων δράσεων λειτουργίας;**



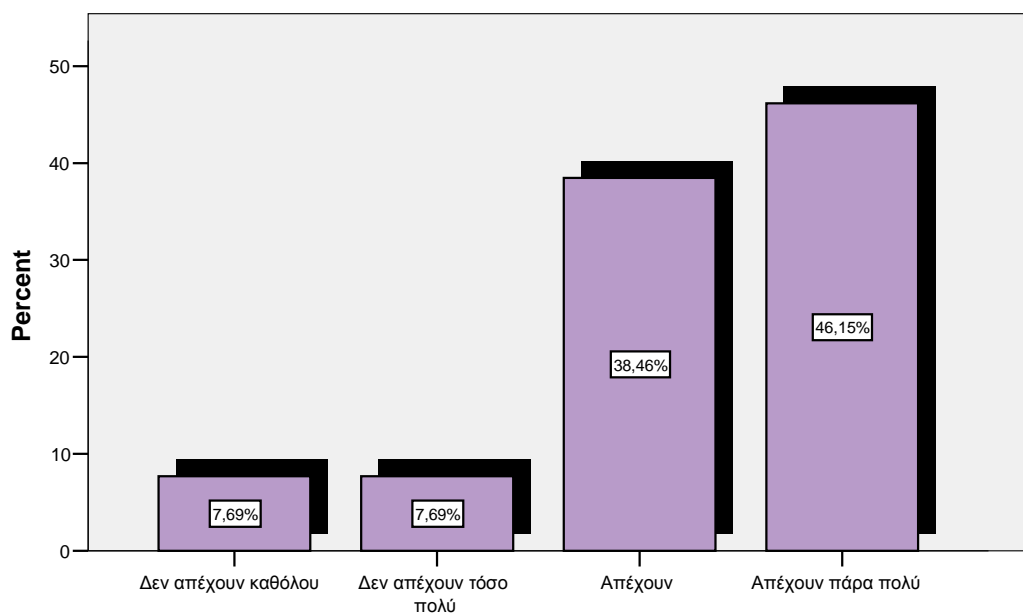
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-4.000	2	15,4	18,2	18,2
	4.000-8.000	3	23,1	27,3	45,5
	25.000-over	6	46,2	54,5	100,0
	Total	11	84,6	100,0	
Missing	System	2	15,4		
	Total	13	100,0		



**5. Πόσο απέχουν οι αρχικές εκτιμήσεις των franchisors για τα κέρδη από την πραγματική κερδοφορία ενός νέου καταστήματος;**

Οι αρχικές εκτιμήσεις των franchisors για τα κέρδη από την πραγματική κερδοφορία ενός νέου καταστήματος απέχουν πάρα πολύ

**Πόσο απέχουν οι αρχικές εκτιμήσεις των franchisors για τα κέρδη από την πραγματική κερδοφορία ενός νέου καταστήματος;**



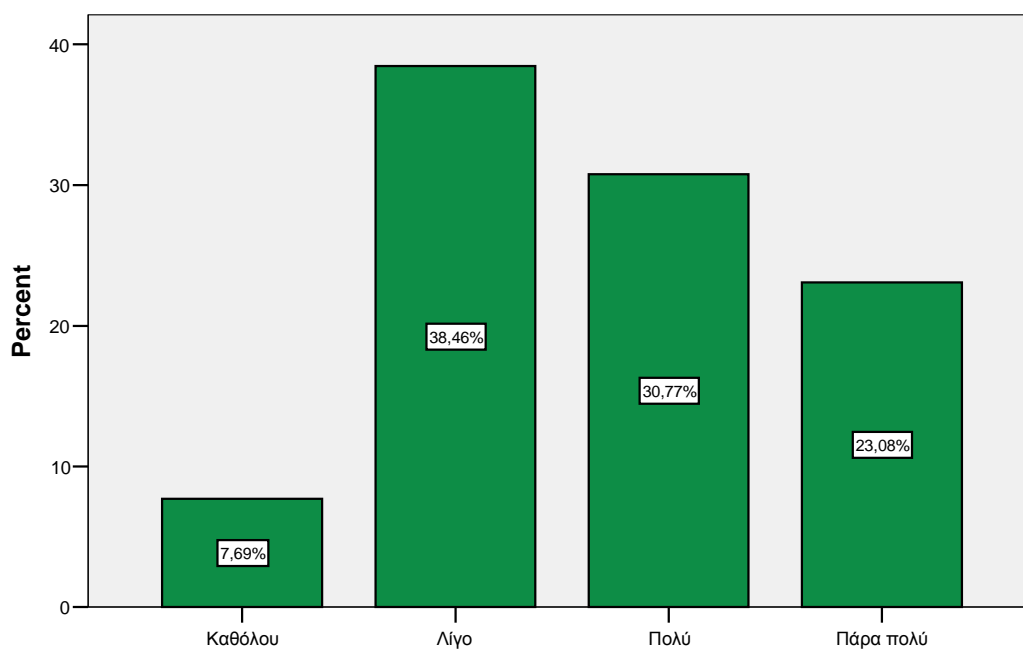
**Πόσο απέχουν οι αρχικές εκτιμήσεις των franchisors για τα κέρδη από την πραγματική κερδοφορία ενός νέου καταστήματος;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν απέχουν καθόλου	1	7,7	7,7	7,7
Valid Δεν απέχουν τόσο πολύ	1	7,7	7,7	15,4
Valid Απέχουν	5	38,5	38,5	53,8
Valid Απέχουν πάρα πολύ	6	46,2	46,2	100,0
Total	13	100,0	100,0	

**6. Πόσο αποτελεσματικές είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες;**

Οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι λίγο αποτελεσματικές

**Πόσο αποτελεσματικές είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες;**



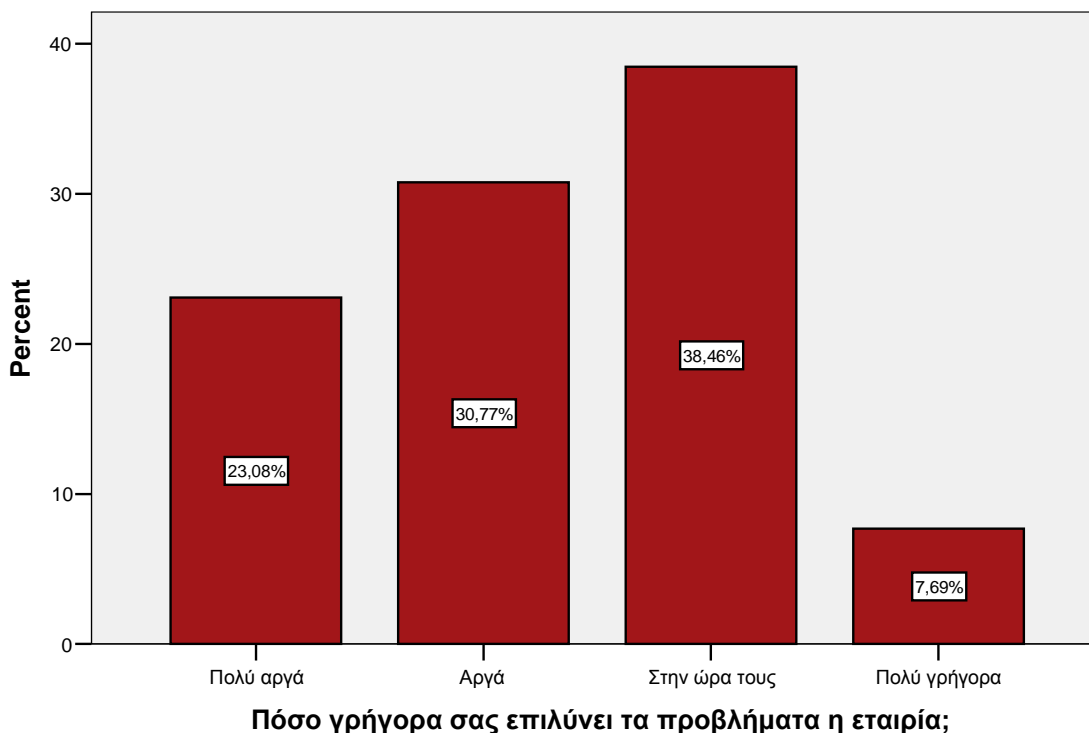
**Πόσο αποτελεσματικές είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	7,7	7,7	7,7
Λίγο	5	38,5	38,5	46,2
Πολύ	4	30,8	30,8	76,9
Πάρα πολύ	3	23,1	23,1	100,0
Total	13	100,0	100,0	

**7. Πόσο γρήγορα σας επιλύνει τα προβλήματα η εταιρία;**

Τα προβλήματα της εταιρείας επιλύονται στην ώρα τους

**Πόσο γρήγορα σας επιλύνει τα προβλήματα η εταιρία;**

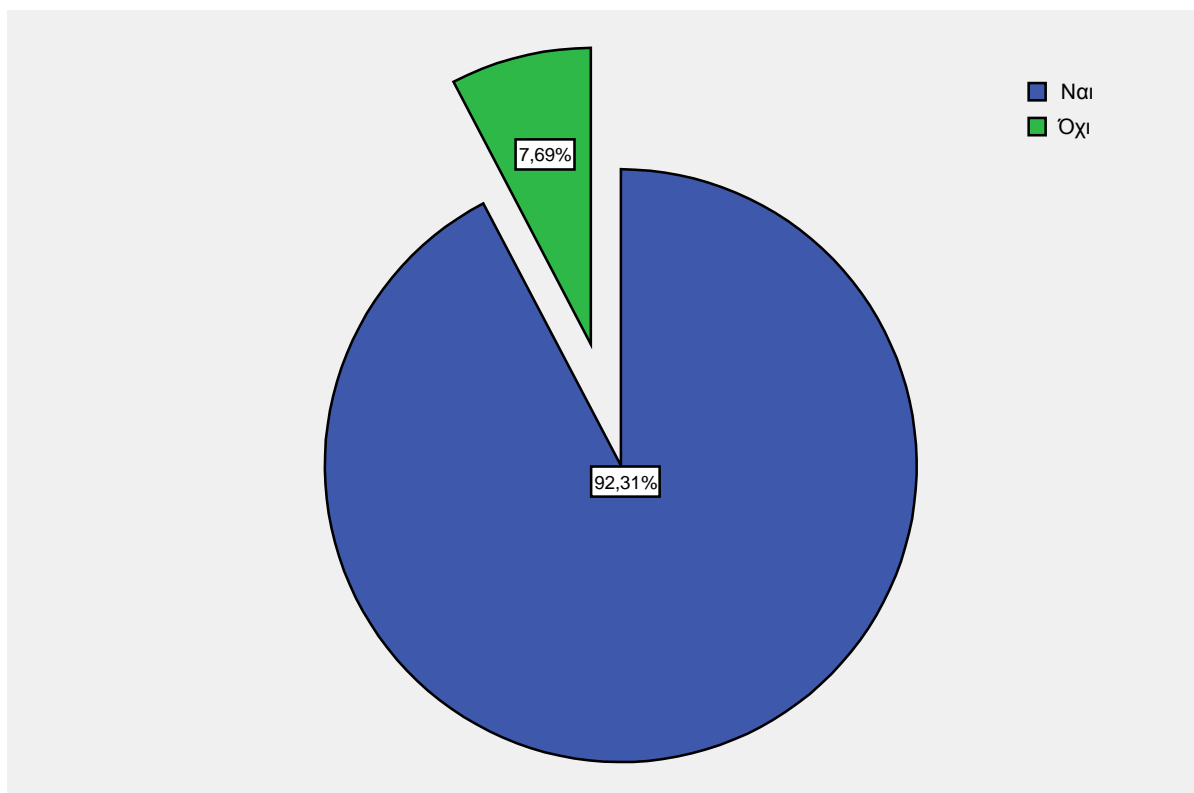


	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ αργά	3	23,1	23,1	23,1
Αργά	4	30,8	30,8	53,8
Στην ώρα τους	5	38,5	38,5	92,3
Πολύ γρήγορα	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

**8. Η αρχική εταιρία κρατά τις υποσχέσεις της σε σχέση με την υποστήριξη των καταστημάτων, σε επίπεδο διαφήμισης, εκπαίδευσης κ.λ.π.;**

Επίσης η αρχική εταιρία κρατά τις υποσχέσεις της σε σχέση με την υποστήριξη των καταστημάτων, σε επίπεδο διαφήμισης, εκπαίδευσης κ.λ.π.

**Η αρχική εταιρία κρατά τις υποσχέσεις της σε σχέση με την υποστήριξη των καταστημάτων, σε επίπεδο διαφήμισης, εκπαίδευσης κ.λ.π.;**



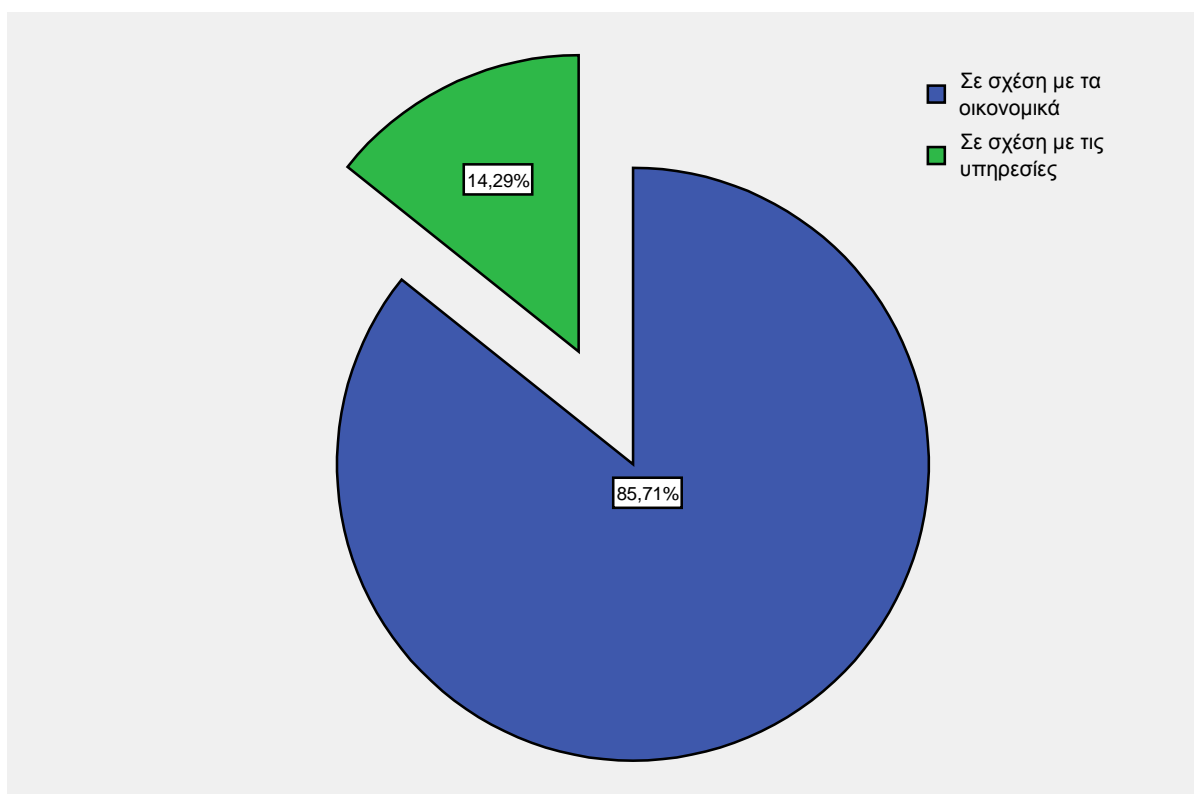
**Η αρχική εταιρία κρατά τις υποσχέσεις της σε σχέση με την υποστήριξη των καταστημάτων, σε επίπεδο διαφήμισης, εκπαίδευσης κ.λ.π.;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nai	12	92,3	92,3	92,3
	Oχι	1	7,7	7,7	100,0
Total		13	100,0	100,0	

**9. Σε ποιους τομείς επιθυμείτε κάτι διαφορετικό από τη MULTIRAMA ΑΕΒΕ;**

Σε σχέση με τα οικονομικά επιθυμούν κάτι διαφορετικό από τη MULTIRAMA ΑΕΒΕ.

**Σε ποιους τομείς επιθυμείτε κάτι διαφορετικό από τη MULTIRAMA;**



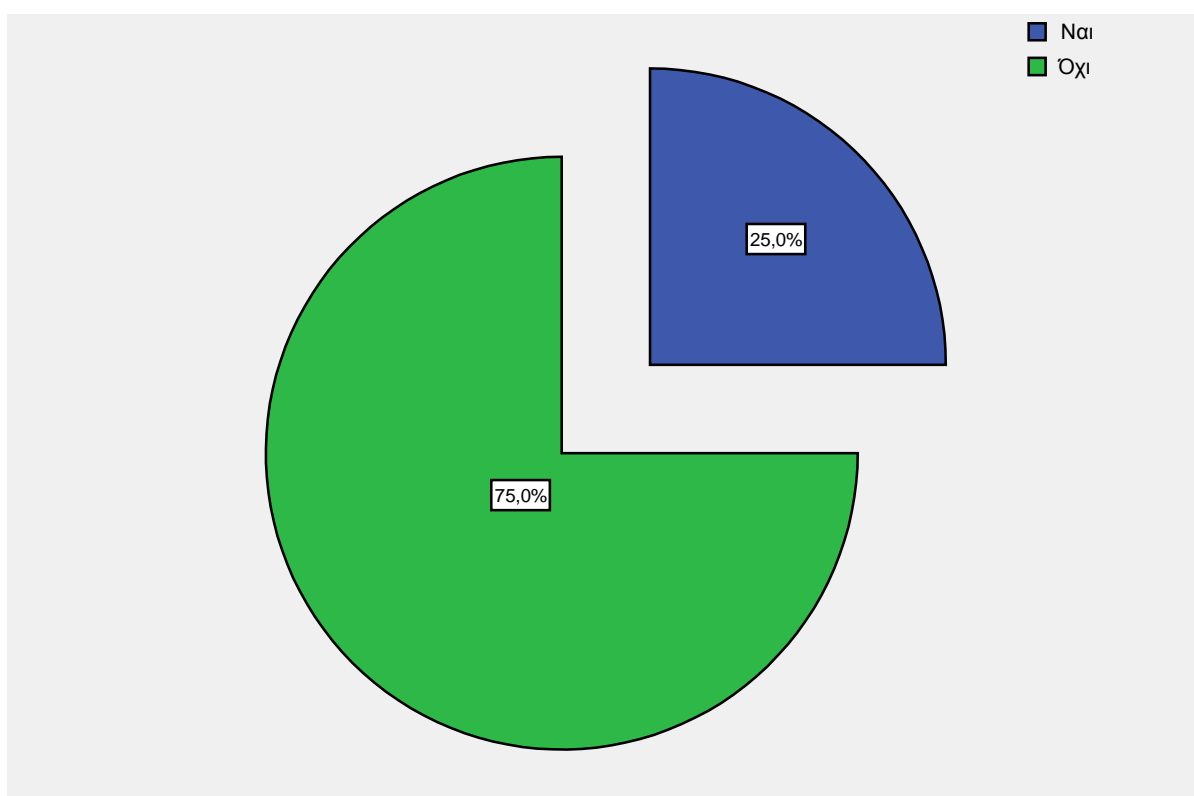
**Σε ποιους τομείς επιθυμείτε κάτι διαφορετικό από τη MULTIRAMA ΑΕΒΕ;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε σχέση με τα οικονομικά	6	46,2	85,7	85,7
	Σε σχέση με τις υπηρεσίες	1	7,7	14,3	100,0
	Total	7	53,8	100,0	
Missing	System	6	46,2		
	Total	13	100,0		

**10. Θεωρείται τα ποσοστά που ζητά η εταιρία λογικά;**

Όμως διαφωνούν ότι τα ποσοστά που ζητά η εταιρία είναι λογικά

**Θεωρείται τα ποσοστά που ζητά η εταιρία λογικά;**



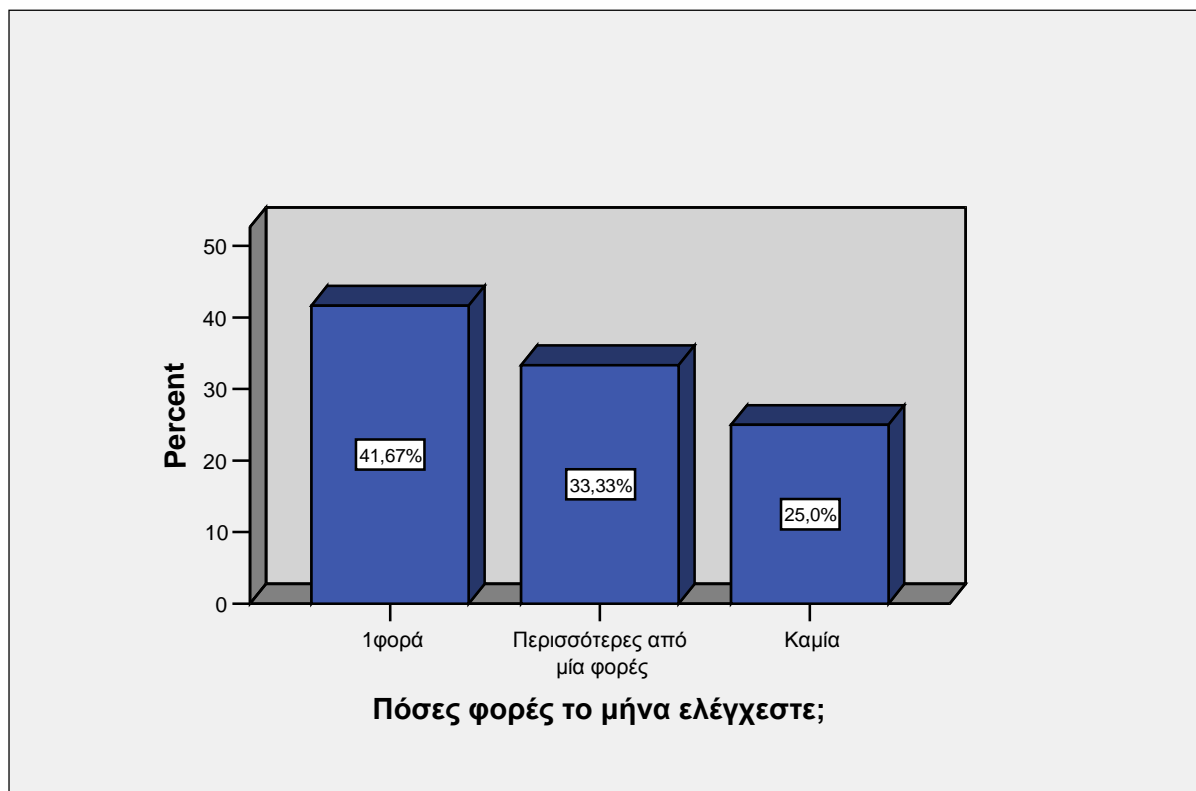
**Θεωρείται τα ποσοστά που ζητά η εταιρία λογικά;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	3	23,1	25,0	25,0
	Όχι	9	69,2	75,0	100,0
	Total	12	92,3	100,0	
Missing System		1	7,7		
	Total	13	100,0		

### 11. Πόσες φορές το μήνα ελέγχετε;

1 φορά το μήνα ελέγχονται οι συνεργαζόμενοι με την εταιρεία

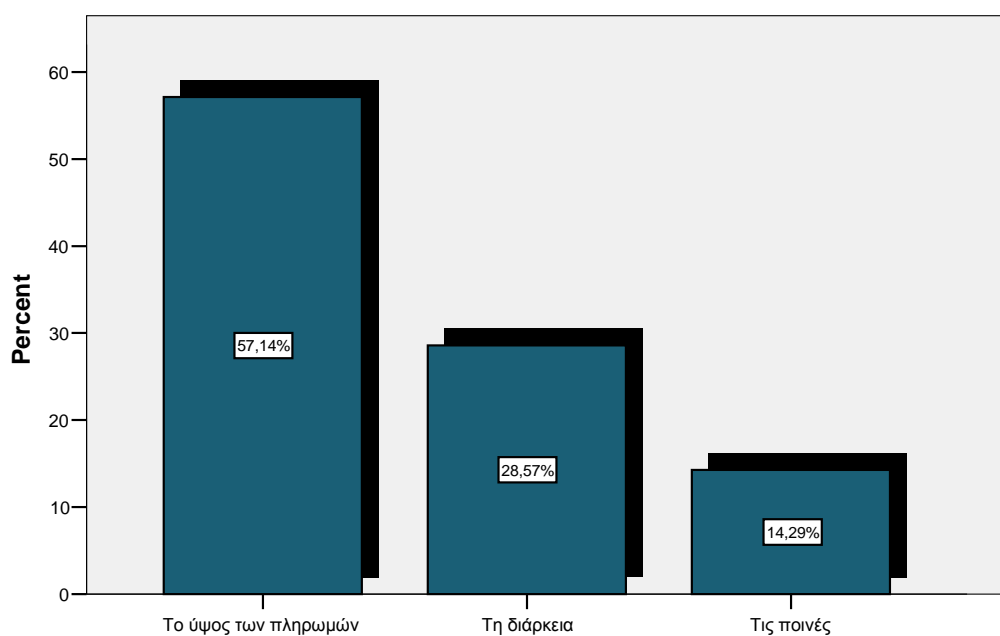
#### Πόσες φορές το μήνα ελέγχετε;



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 φορά	5	38,5	41,7	41,7
	Περισσότερες από μία φορές	4	30,8	33,3	75,0
	Καμία	3	23,1	25,0	100,0
	Total	12	92,3	100,0	
Missing	System	1	7,7		
	Total	13	100,0		

## 12. Αν μπορούσατε να αλλάξετε κάτι στο συμβόλαιο τι θα ήταν αυτό

Αν μπορούσατε να αλλάξετε κάτι στο συμβόλαιο τι θα ήταν αυτό;



Αν μπορούσατε να αλλάξετε κάτι στο συμβόλαιο τι θα ήταν αυτό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Το ύψος των πληρωμών	4	30,8	57,1	57,1
	Τη διάρκεια	2	15,4	28,6	85,7
	Τις ποινές	1	7,7	14,3	100,0
	Total	7	53,8	100,0	
Missing	System	6	46,2		
	Total	13	100,0		

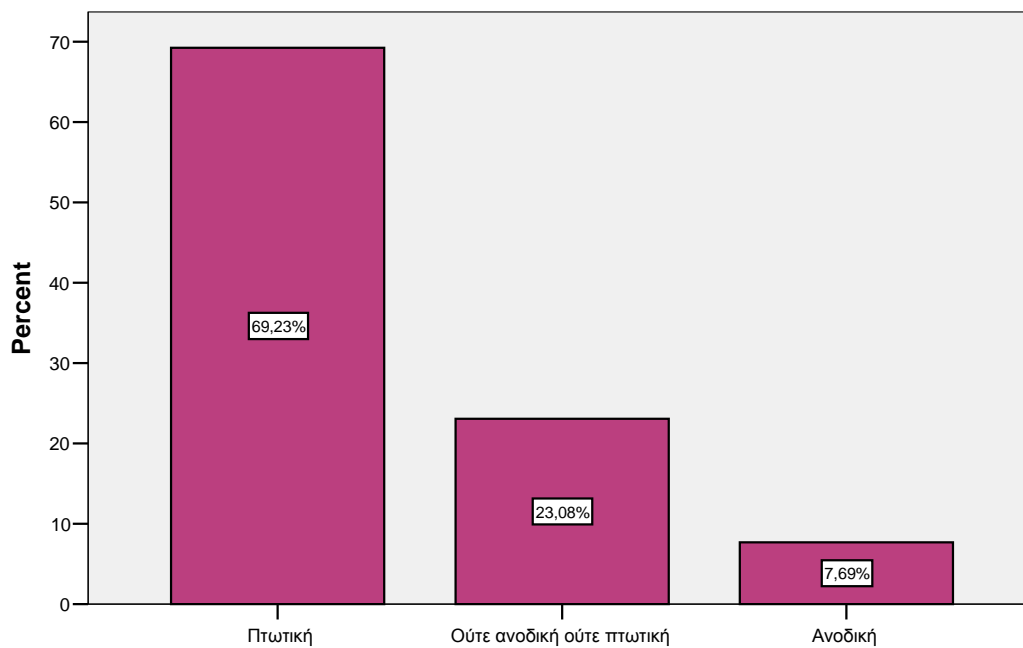
Το 57,1% θα άλλαζε στο συμβόλαιο το ύψος των πληρωμών



### 13. Πως θα χαρακτηρίζατε τη πορεία των πωλήσεων σας;

Η πορεία των πωλήσεων είναι πτωτική

Πως θα χαρακτηρίζατε τη πορεία των πωλήσεων σας;



Πως θα χαρακτηρίζατε τη πορεία των πωλήσεων σας;

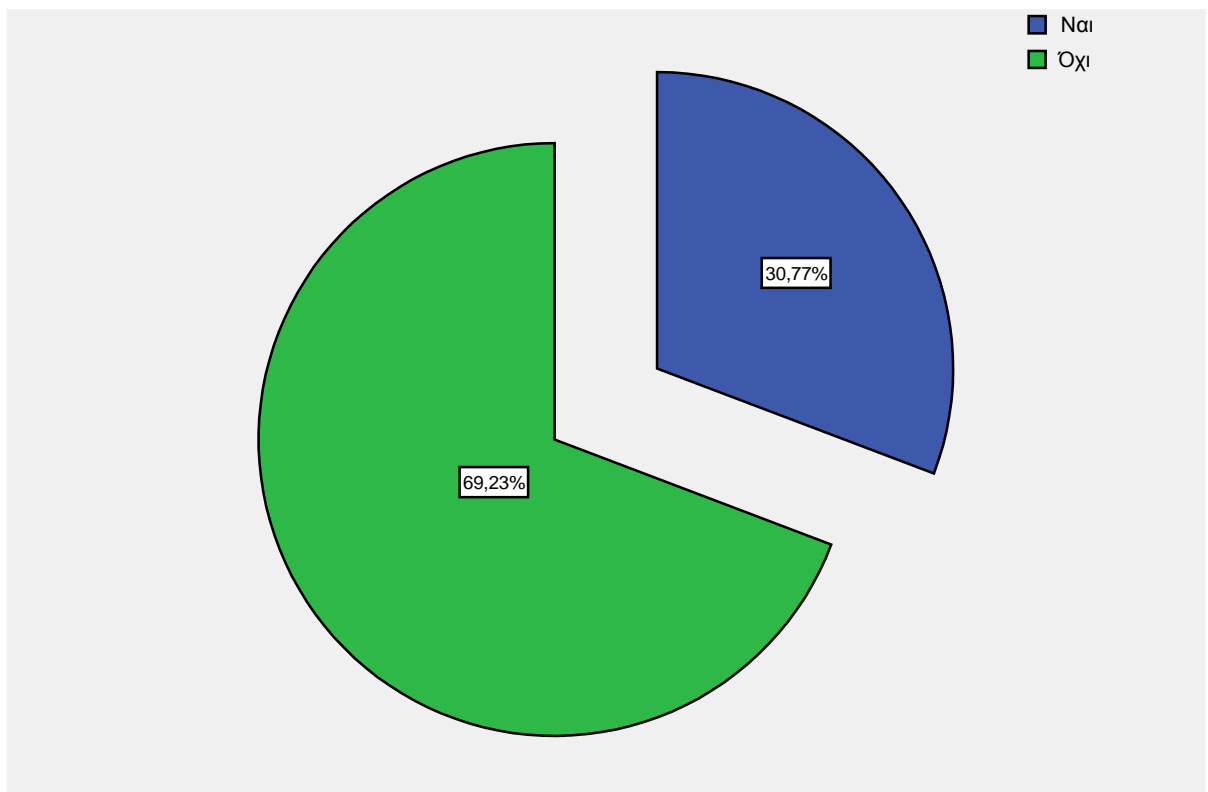
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πτωτική	9	69,2	69,2	69,2
Ούτε ανοδική ούτε πτωτική	3	23,1	23,1	92,3
Ανοδική	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

**14. Δίνει ο Franchisee βαρύτητα στις ανάγκες των εργαζομένων;**

Επίσης δίνει ο Franchisee βαρύτητα στις ανάγκες των εργαζομένων  
**Δίνει ο Franchisee βαρύτητα στις ανάγκες των εργαζομένων;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	13	100,0	100,0	100,0

**Θεωρείται τη στρατηγική franchise ως η ο ποιο ενδεδειγμένη σε περίοδο κρίσης;**



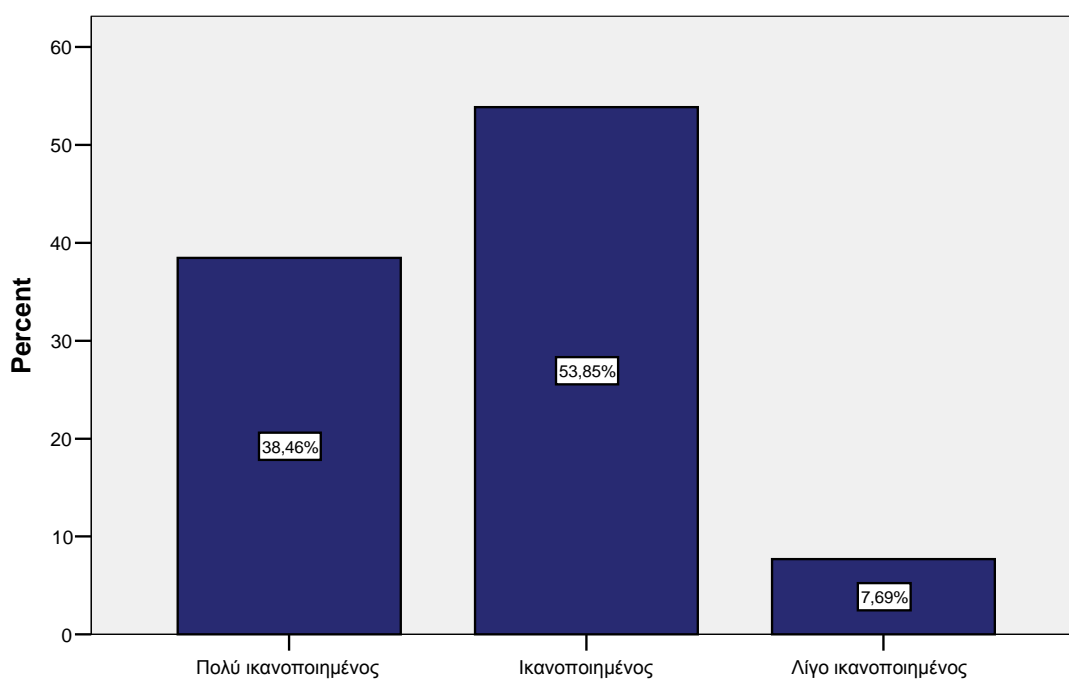
**15. Θεωρείται τη στρατηγική franchise ως η ο ποιο ενδεδειγμένη σε περίοδο κρίσης;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	4	30,8	30,8	30,8
	Όχι	9	69,2	69,2	100,0
Total		13	100,0	100,0	

Η στρατηγική franchise δεν είναι η ποιο ενδεδειγμένη σε περίοδο κρίσης

**16. Βαθμός ικανοποίησης από Προώθηση / Διαφήμιση από τον Franchisor.**

**Βαθμός ικανοποίησης από Προώθηση / Διαφήμιση από τον Franchisor.**



**Βαθμός ικανοποίησης από Προώθηση / Διαφήμιση από τον Franchisor.**

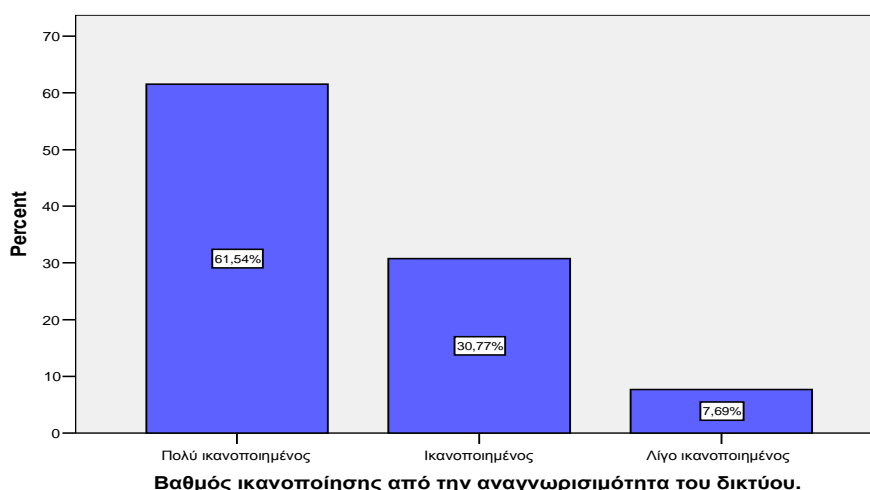
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Πολύ ικανοποιημένος	5	38,5	38,5	38,5
	Ικανοποιημένος	7	53,8	53,8	92,3
	Λίγο ικανοποιημένος	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	100,0	

Η Προώθηση / Διαφήμιση από τον Franchisor είναι ικανοποιητική

### 17. Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνωρισιμότητα του δικτύου.

Βαθμός ικανοποίησης από την αναγνωρισιμότητα του δικτύου.

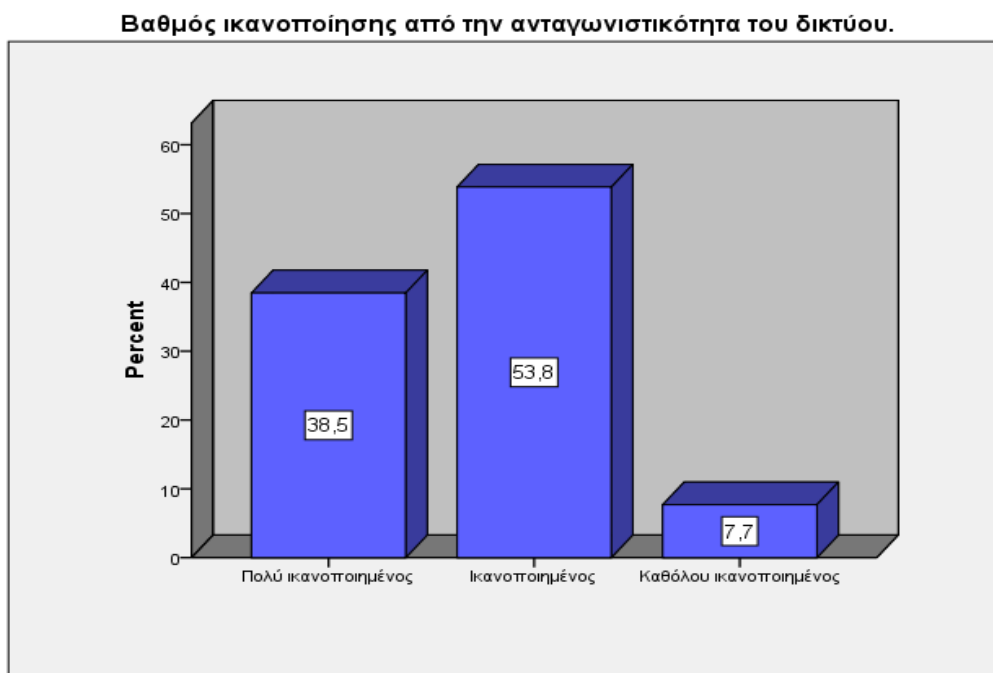


	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	61,5	61,5	61,5
	4	30,8	30,8	92,3
	1	7,7	7,7	100,0
	Total	13	100,0	

Το δίκτυο είναι αρκετά αναγνωρίσιμο και γι αυτό είναι πολύ ικανοποιημένοι εάν και υπάρχουν άλλοι ανταγωνιστές σε άλλες περιοχές με αντίστοιχα

καταστήματα.

### 18. Βαθμός ικανοποίησης από την ανταγωνιστικότητα του δικτύου.



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πολύ ικανοποιημένος	5	38,5	38,5	38,5
Ικανοποιημένος	7	53,8	53,8	92,3
Λίγο ικανοποιημένος	1	7,7	7,7	100,0
Total	13	100,0	100,0	

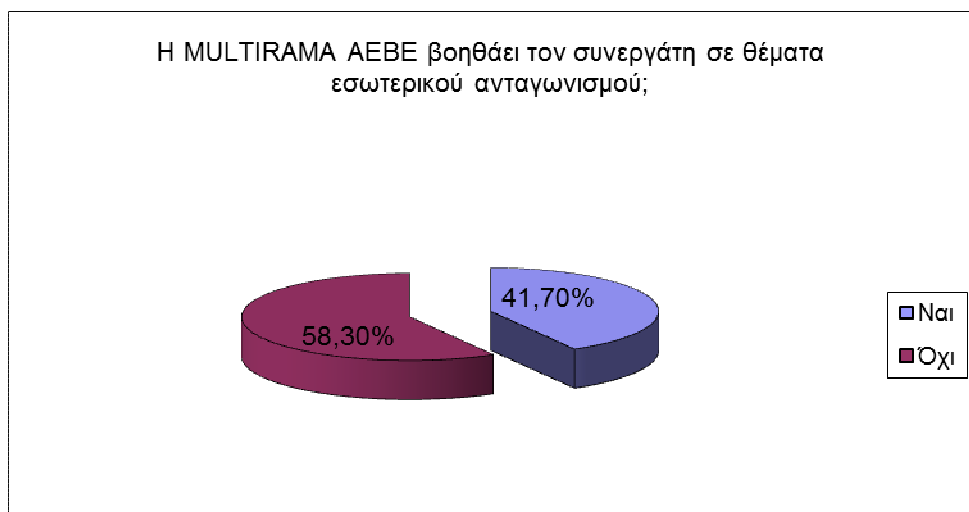
Το δίκτυο είναι λίγο ανταγωνιστικό και γι αυτό υπάρχουν δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξής του σε άλλες περιοχές με αντίστοιχα καταστήματα.

19. Υπάρχουν άλλα καταστήματα του ανταγωνισμού στις γύρω περιοχές;

Υπάρχουν άλλα καταστήματα του ανταγωνισμού στις γύρω περιοχές;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nαι	13	100,0	100,0	100,0

20. Η MULTIRAMA A.E.B.E. βοηθάει τον συνεργάτη σε θέματα εσωτερικού ανταγωνισμού;



Η MULTIRAMA AEBE βοηθάει τον συνεργάτη σε θέματα εσωτερικού ανταγωνισμού;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nαι	5	38,5	41,7	41,7
Valid Όχι	7	53,8	58,3	100,0
Valid Total	12	92,3	100,0	
Missing System	1	7,7		
Total	13	100,0		

Τέλος, η MULTIRAMA AEBE δεν βοηθάει τον συνεργάτη σε θέματα εσωτερικού ανταγωνισμού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

### **6.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Συνοψίζοντας τα συμπεράσματα της παρούσης έρευνας μπορούμε να πούμε ότι το συγκεκριμένο franchise λειτουργεί πάνω από 10 χρόνια στην εταιρία, το εγχειρίδιο όμως λειτουργίας της εταιρίας MULTIRAMA ΑΕΒΕ δεν είναι πρακτικό.

Το κόστος ανάληψης ενός καταστήματος Franchise είναι πάνω από 40.000 ευρώ και το κόστος των επιπρόσθετων δράσεων λειτουργίας είναι πάνω από 25.000 ευρώ. Οι αρχικές εκτιμήσεις των franchisors για τα κέρδη από την πραγματική κερδοφορία ενός νέου καταστήματος απέχουν πάρα πολύ και οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι λίγο αποτελεσματικές. Τα προβλήματα ωστόσο της εταιρείας επιλύονται στην ώρα τους.

Επίσης, η αρχική εταιρία κρατά τις υποσχέσεις της σε σχέση με την υποστήριξη των καταστημάτων, σε επίπεδο διαφήμισης, εκπαίδευσης κ.λ.π. Αναφορικά με τα οικονομικά, οι υπεύθυνοι επιθυμούν κάτι διαφορετικό από τη MULTIRAMA ΑΕΒΕ και διαφωνούν στο ότι τα ποσοστά που ζητά η εταιρία είναι λογικά. Επίσης μία φορά το μήνα ελέγχονται οι συνεργαζόμενοι με την εταιρεία.

Η πλειονότητα των ερωτώμενων θα άλλαζε στο συμβόλαιο το ύψος των πληρωμών, δεδομένου ότι η πορεία των πωλήσεων είναι πτωτική. Πιστεύουν όμως ότι η στρατηγική franchise δεν είναι η πιο ενδεδειγμένη σε περίοδο κρίσης.

Αναφορικά με την προώθηση / διαφήμιση από τον Franchisor τη θεωρούν ικανοποιητική και πιστεύουν ότι το δίκτυο είναι αρκετά αναγνωρίσιμο αν και υπάρχουν και άλλοι ανταγωνιστές σε άλλες περιοχές και η ανταγωνιστικότητα του είναι περιορισμένη. Τέλος, η MULTIRAMA ΑΕΒΕ βοηθάει τον συνεργάτη σε θέματα εσωτερικού ανταγωνισμού.

Με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα διαπιστώνεται ότι οι συνεργάτες της εταιρίας έχουν αρκετά θέματα τα οποία τους απασχολούν, τα οποία

πρέπει να επιλυθούν άμεσα, ειδικά αν η εταιρία θέλει να επιτύχει να παραμείνει ανταγωνιστική αλλά και να αυξήσει το δίκτυο της. Λόγω και της οικονομικής κρίσης, τα παραρτήματα της θέλουν μεγαλύτερη υποστήριξη, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικά.

## 6.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με βάση τα παραπάνω ενότητα μπορούν να γίνουν οι κάτωθι προτάσεις, οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω και ποιο αναλυτικά. Συγκεκριμένα:

1. Η εταιρία θα πρέπει να βελτιώσει το εγχειρίδιο λειτουργίας της
2. Η εταιρία θα πρέπει να διαπραγματευτεί τα ποσοστά της
3. Τέλος, θα πρέπει να διαπραγματευτεί και το συμβόλαιο αναφορικά με τις πληρωμές.

Η εταιρία θα πρέπει να δημιουργήσει ένα πιο ευέλικτο εγχειρίδιο λειτουργίας, προκειμένου να μπορούν οι συνεργάτες να είναι πιο ευέλικτοι σε σχέση με τις λειτουργίες τους, τη στρατηγική τους αλλά και τη προσέγγιση της αγοράς. Λόγω της οικονομικής κρίσης, τα καταστήματα, πρέπει να είναι πιο άμεσα στις απαιτήσεις των πελατών και σ' επίπεδο τιμών και σ' επίπεδο ποιότητας.

Ένα άλλο βασικό στοιχείο είναι η αλλαγή του συμβολαίου με τα καταστήματα, ουσιαστικά το νέο συμβόλαιο πρέπει να δίνει μεγαλύτερα ποσοστά στους συνεργάτες, ώστε με βάση και τα οικονομικά να έχουν υψηλότερα κέρδη, να ικανοποιούνται και να είναι ποιο παραγωγικοί. Ακόμα σημαντικό είναι ότι η αλλαγή του συμβολαίου, θα βοηθήσει στη βελτίωση των πωλήσεων.

Η εταιρία θα πρέπει να γίνει πιο άμεση στις πληρωμές της προκειμένου να έχουν οι συνεργάτες τη ρευστότητα που χρειάζονται προκειμένου να είναι πιο αποτελεσματικοί στην αγορά. Ουσιαστικά λόγω της κρίσης, τα καταστήματα έχουν ανάγκη να έχουν τα χρήματα να διαχειριστούν πιο άμεσα και αποτελεσματικά τις ανάγκες των καταστημάτων τους.

Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με την εκπαίδευση των συνεργατών, με την ανανέωση των προϊόντων, με τη βελτίωση των τιμών και της ποιότητας



στην εξυπηρέτηση, θα κάνει την εταιρία πιο ανταγωνιστική στην Ελληνική αγορά, ενώ θα τη βοηθήσει να ξεπεράσει και τη κρίση.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. (ΕΟΚ) αριθμ. 4087/80 της Επιτροπής της 30ής Νοεμβρίου 1988 για την εφαρμογή του άρθρου 85 §3 της Συνθήκης της Ρώμης σε κατηγορίες συμφωνιών franchise (ΕΕ της 28.12.1988 αριθμ.L 359 σελ. 46
2. Bertrand, M., (2000). Fraud! How to Protect Yourself from Schemes, Scams, and Swindles, Amcom, American Management Association. p.307.
3. Fladmoe, K., (1996), International Franchising: Capabilities and Development, Journal of Business Venturing, Vol.11, No.5, pp 428-430
4. Franchise Business Economic.,(2010),Economic elements for franchise, (International Franchise Association)
5. Franchise Success.,(2006), Η λειτουργία του Franchise, Ανάκτηση στις 24-4-2011 από <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/resultdet.asp?id=1187&type=1>
6. Garner, W. Michael (2001). Indiana. Franchise desk book: selected state laws, commentary and annotations (2nd ed.). American Bar Association.
7. Gerry Johnson, Kevan Scholes, (1997), “ Exploring Corporate Strategy”, (Fourth Edition), Prentice Hall
8. Johnson G. Scholes K.(1993),Exploring Corporate Strategy ,1993, 3<sup>rd</sup> edition, UK, Prentice Hall
9. Kotler, P and Armstrong, G.,(2001), Αρχές Μάρκετινγκ, Rosili
- 10.Mendelsohn M. and Bynoe R.,(2006), Franchising, FT Law and Tax, σελ.6
- 11.Multirama.,(2011), Εταιρικό Snapshot, Ανάκτηση στις 18-8-2011 από <http://ir.multirama.gr/home.asp?pg=thegroupmult>
- 12.Mendelsohn M. and Harris B.,(2005) Franchising ant the Block Exemption Regulation,p.77
- 13.Mount, I., (2008). New franchise rule: More disclosure, same high risks. Fortune, Ανάκτηση στις 22-4-2011 από <http://money.cnn.com/2008/02/29/smbusiness/franchising.fsb/index.htm>
- 14.Nancy L., (1995), Ownership rights and incentives in franchising,

- Journal of Business Venturing, New York 12(5): pp 103 - 107
15. Pebble, J and Hoffman, R.,(2004), Competitive Advantage through Specialty Franchise, Journal of Services Marketing, Vol.8, No.2, pp 5-18
  16. Rules and Regulations.,(2007), Federal Register 72 (61): 15544–15575. 30 March.  
<http://www.ftc.gov/os/fedreg/2007/march/070330franchiserulefrnotice.pdf#page=102>.
  17. Sam013.,(2008), Ορισμό του Franchise Ανάκτηση στις 20-4-2011 από <http://www.sam013.gr/frdef.jsp;jsessionid=31E1E82456F5F05973DF908B5D974516?extLang=>
  18. Sam013.,(2008), Ορισμό του Franchise Ανάκτηση στις 20-4-2011 από <http://www.sam013.gr/frdef.jsp;jsessionid=31E1E82456F5F05973DF908B5D974516?extLang=>
  19. Scholes K.J.G.,(2008), Exploring Corporate Strategy , 3<sup>rd</sup> edition, UK, Prentice Hall
  20. Stoner J.A.F. et al.,(2005), Management, sixth edition, USA, Prentice Hall
  21. Sun T(2003), Η τέχνη του πολέμου, Περίπλους, σελ. 30-31
  22. Αλεπάκος Κ.,(2002), Νομική φύση και ιδιαιτερότητες της σύμβασης Δικαιόχρησης.
  23. Ασλάνης Σ κ.α.,(2008), Ο καθένας θα μπορούσε να γίνει Franchise <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=758&pstring=219>
  24. Γεωργιάδης Απ.,(1988), Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 3η έκδοση, σελ. 25
  25. Γεωργιάδης Απ.,(2005), Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα
  26. Γκοτσοπούλου Ν.,(2008), Εμπορικές Συμβάσεις. Σύγχρονα Κάθετα Συστήματα Διανομής (1) Δικαιόχρηση (Franchising), Εκδόσεις Βας. Ν. Κατσαρού, σελ. 3-10
  27. Δ.Σ.,(2006), Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση.
  28. ΕΕ αριθμ. 36 της 6.3. 1965, σελ.533
  29. Η. Σουφλερός, Οι συμβάσεις franchising στο ελληνικό δίκαιο και στο

- κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 1989, σελ. 5
- 30.Καρουζάκη Ι.,(2002), Η σύμβαση δικαιόχρησης, Νομική Βιβλιοθήκη
- 31.ΚΕΔΥ.,(2006), Το Franchise, Ανάκτηση στις 20-4-2011 από [http://62.103.39.56:8080/ketakemak\\_images/TapantagiatoFranchise\\_F25695.doc#\\_Toc141236752](http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/TapantagiatoFranchise_F25695.doc#_Toc141236752)
- 32.ΚΕΔΥ.,(2006), Το Franchise, Ανάκτηση στις 20-4-2011 από [http://62.103.39.56:8080/ketakemak\\_images/TapantagiatoFranchise\\_F25695.doc#\\_Toc141236752](http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/TapantagiatoFranchise_F25695.doc#_Toc141236752)
- 33.ΚΕΜΕΞΠΟ.,(2006),Ανάπτυξη Ελληνικών Συστημάτων, Ανάκτηση 30-4-2011 από <http://www.kemexpo.gr/htmlsite/exhibition.html>
- 34.Κοζύρης Φ.,(1997), Franchising στην Ελλάδα - Συγκριτικά και Διεθνιστικά Σχόλια, Ελληνική Επιθεώρηση Ευρωπαϊκού Δικαίου, Ειδικό Τεύχος, σελ. 149
- 35.Κοζύρης Φ.,(2005), Franchising στην Ελλάδα - Συγκριτικά και Διεθνιστικά Σχόλια, Ελληνική Επιθεώρηση Ευρωπαϊκού Δικαίου, Ειδικό Τεύχος
- 36.Κωνσταντινίδη Μ.,(2010), Το Franchising Προσφέρει Επιχειρηματική Διέξοδο Μεσούσης της Οικονομικής Κρίσης, ΚΕΜ Α.Ε, Ανάκτηση στις 30-4-2011 από <http://www.kemexpo.gr/index-3.php>
- 37.Κωνσταντινίδη Μ.,(2010), Το Franchising Προσφέρει Επιχειρηματική Διέξοδο Μεσούσης της Οικονομικής Κρίσης, ΚΕΜ Α.Ε, Ανάκτηση στις 30-4-2011 από <http://www.kemexpo.gr/index-3.php>
- 38.Κωστάκης Δ.Σ.,(2006), Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση.
- 39.Παπαδάκης Β.,(2001), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Μπένος
- 40.Πατρωνίδης Π.,(2008), 31 Λόγοι για να επιτύχει μια αλυσίδα , FC&D Franchise Consulting & Development
- 41.Περιοδικό Franchising.,(2005).,Franchising,Εφημερίδα «Η Ναυτεμπορική» τεύχος Νοεμβρίου.
- 42.Σουφλερός Η.,(2005),Οι συμβάσεις franchising στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- 43.Χαριτάκη Ρ.,(2009), Ορολογία του Franchise, Ανάκτηση στις 20-4-2011 από [http://www.ramcomputer.gr/FRANCHISE/orologia\\_franchising.htm](http://www.ramcomputer.gr/FRANCHISE/orologia_franchising.htm)

