

ΘΕΜΑ:
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ
FRANCHISE



Α. Τ. Ε. Ι. ΚΡΗΤΗΣ, Τμήμα Τουριστικών
Επιχειρήσεων

Υπεύθυνος: ΜΟΛΥΜΠΙΑΚΗΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ

Σπουδαστής: ΜΠΟΚΑΣ ΦΩΤΗΣ Α.Μ.3419

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΤΙ ΕΝΝΟΟΥΜΕ ΜΕ ΤΟΝ ΟΡΟ FRANCHISE.....	1
ΤΟ ΞΕΚΙΝΗΜΑ.....	3
ΕΧΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ FRANCHISE ΕΠΙΤΥΧΙΑ;.....	4
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ.....	5
ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ FRANCHISE.....	7
ΣΧΕΣΕΙΣ FRANCHISEE – FRANCHISOR.....	9
ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΑ ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ.....	11
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ FRANCHISEES.....	13
ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΕΝΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ FRANCHISEE.....	14
ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΓΙΑ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΙ ΚΑΝΕΙΣ ΣΤΟ FRANCHISE.....	16
Ο ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ FRANCHISEES ΚΡΙΣΙΜΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ.....	18
ΝΟΜΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ.....	19
ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ.....	20
ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙ Ο ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙ ΜΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISE.....	21
ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΜΕ ΤΟΝ FRANCHISOR.....	25
Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΛΛΑΓΜΑΤΩΝ.....	29
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ FRANCHISE ΑΝΑ ΟΜΑΔΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ.....	31
ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ.....	33

ΕΝΕΡΓΟΙ FRANCHISORS ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.....	35
ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ FRANCHISE.....	39
ΣΥΜΠΕΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ, ΠΕΔΙΑ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ.....	42
ΣΗΜΕΙΑ – ΚΛΕΙΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ,	
Α. ΕΥΕΛΙΞΙΑ.....	46
Β. ΕΠΑΝΕΠΕΝΔΥΣΗ.....	48
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	51
ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ FRANCHISE.....	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	57

ΤΙ ΕΝΝΟΟΥΜΕ ΜΕ ΤΟΝ ΟΡΟ FRANCHISE

Στη διεθνή εμπορική δραστηριότητα εμφανίσθηκε εδώ και πολλά χρόνια μία νέα μέθοδος προσφοράς προϊόντων κι υπηρεσιών που σ' όλες τις χώρες του κόσμου καθιερώθηκε και εμφανίζεται με τον όρο "**Φραντσάηζ**" (*franchise*) που δεν έχει μετάφραση σε καμία χώρα.

Στην Ελλάδα επιχειρήθηκε από την νομική επιστήμη τα τελευταία χρόνια ο όρος αυτός να αποδοθεί με τον ελληνικό όρο "δικαιόχρηση" που όμως είναι περιοριστικός αφού χαρακτηρίζει μόνο την χρήση ενός δικαιώματος από κάποιον χρήστη και όχι παράλληλα την ύπαρξη του δικαιώματος, την παροχή του δικαιώματος χρήσης του, την εμπορικότητα της συνδυασμένης πράξης παροχής και αποδοχής του δικαιώματος χρήσης, την επιχείρηση που θα κάνει ίδια χρήση του παρεχομένου δικαιώματος, τις μορφές παραπέρα μεταφοράς του δικαιώματος χρήσης κλπ. Παράλληλα, τόσο η διεθνής βιβλιογραφία όσο και το κοινοτικό δίκαιο, το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αλλά και διεθνείς οργανισμοί όπως η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Φραντσάηζ (European Franchise Federation) υιοθέτησαν τον όρο "Φραντσάηζ" ευθυγραμμιζόμενοι με την καθιερωμένη διεθνή πρακτική. Αλλά και στην Ελλάδα η καθημερινή εμπορική πρακτική καθιέρωσε τον όρο "Φραντσάηζ" για να μπορεί να υπάρχει μία εσωτερική αλλά και διεθνής συνεννόηση.

Έτσι τόσο η διεθνής βιβλιογραφία όσο και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στον Κανονισμό της περί Ομαδικής Απαλλαγής των συμβάσεων Φραντσάηζ από τις δεσμεύσεις του άρθρου 85 της Συνθήκης της Ρώμης αλλά και η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Φραντσάηζ στο κείμενο του Κώδικα Δεοντολογίας που επέβαλλε σ' όλους τους εθνικούς συνδέσμους φραντσάηζ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όρισαν τη χρήση του φραντσάηζ με τον ακόλουθο τρόπο:

"Είναι ένα σύστημα εμπορίας προϊόντων ή/και υπηρεσιών ή/και τεχνολογίας που βασίζεται σε μία στενή και συνεχή συνεργασία ανάμεσα σε νομικά και οικονομικά ανεξάρτητες επιχειρήσεις, τον Δικαιοπάροχο και τους Ατομικούς

Δικαιοδόχους του, όπου ο Δικαιοπάροχος παρέχει στους Ατομικούς Δικαιοδόχους του το δικαίωμα και επιβάλλει την υποχρέωση να λειτουργήσουν μία επιχείρηση σύμφωνα με την θεσμική μορφή του Δικαιοπαρόχου. Το δικαίωμα δίνει την δυνατότητα αλλά και υποχρεώνει τον Ατομικό Δικαιοδόχο αντί ενός άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος να χρησιμοποιεί την επωνυμία ή/ και το σήμα προϊόντος ή/ και το σήμα υπηρεσίας ή/ και την τεχνογνωσία, τις επιχειρηματικές και τεχνικές μεθόδους, το σύστημα διαδικασιών και άλλα δικαιώματα βιομηχανικής ή/ και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπαρόχου μαζί με παράλληλη συνεχή παροχή εμπορικής και τεχνικής υποστήριξης, μέσα στο πλαίσιο και την χρονική διάρκεια μίας γραπτής σύμβασης φραντσάιζ που γίνεται ανάμεσα σε συμβαλλομένους γι' αυτόν τον σκοπό."

Προς τον σκοπό εναρμόνισης αυτού τού κειμένου με την διεθνή νομική και εμπορική πρακτική που προαναφέρθηκε, οι όροι "Φραντσάιζ" (που αφορά το σύστημα) και "Φραντσαϊζινγκ" (που αφορά την εφαρμογή του) , όπου και εάν αυτοί εμφανίζονται μέσα σ' αυτό θα αποδίδονται με τους διεθνής όρους "Franchise" & "Franchising" αντίστοιχα.

Τέλος, Κυρίως Δικαιοδόχος είναι εκείνος στον οποίον ο Δικαιοπάροχος δίδει το δικαίωμα και την ευκαιρία να αναπτύξει περαιτέρω το σύστημα του Δικαιοπαρόχου σε μία ευρύτερη εδαφική περιοχή δημιουργώντας ένα δίκτυο Δικαιοδόχων στο οποίο μπορεί να περιλαμβάνεται και ο ίδιος.

Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι το franchising είναι μια μέθοδος οργάνωσης μάρκετινγκ και προώθησης, όπου μια εταιρεία (που ονομάζεται franchisor) επεκτείνεται δίνοντας το δικαίωμα σε ένα πρόσωπο ή σε μια άλλη εταιρεία (που ονομάζεται franchisee) να δημιουργήσει και λειτουργήσει ένα αντίγραφο της επιχείρησης. Το δικαίωμα γενικά περιλαμβάνει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει το όνομα, το σύστημα της επιχείρησης, την τεχνογνωσία του franchisor και την οργάνωση για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα. Το franchising διαφέρει από τη χορήγηση αδείας (licensing) ή τη σχέση αντιπροσώπευσης, γιατί η σχέση μεταξύ franchisee και franchisor είναι πολύπλευρη, συνεχής, εξελισσόμενη και περιλαμβάνει περισσότερες υποχρεώσεις και για τις δύο πλευρές.

Ο franchisor φυσικά και έχει εισοδήματα και κέρδη από τις αμοιβές που καταβάλλει ο franchisee, όμως ως αντάλλαγμα ο franchisor πρέπει να καταβάλλει ποιοτικές υπηρεσίες που θα συμβάλουν στη συνεχή κερδοφορία και ανάπτυξη της επιχείρησης του franchisee. Ο franchisee αναλαμβάνει να χρηματοδοτήσει τη δημιουργία της δικής του επιχείρησης, στη περιοχή που του έχει ορισθεί. Η επιχείρηση του είναι μια αυτοτελής, ανεξάρτητη οντότητα, ο franchisee έχει την απόλυτη ευθύνη και φυσικά, όπως σε κάθε επιχειρηματική δράση, αναλαμβάνει απόλυτα τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Οι franchisees διασφαλίζουν τα εισοδήματα τους προωθώντας επιτυχώς το επιθυμητό προϊόν ή την υπηρεσία κάτω από μια γνωστή εμπορική ονομασία.

ΤΟ ΞΕΚΙΝΗΜΑ

Μέχρι πριν δυο δεκαετίες οι εταιρείες franchise που υπήρχαν δεν ξεπερνούσαν τις 15 με 20. Στα χρόνια που πέρασαν, η επιτυχία ορισμένων από τους πρωτοπόρους και η σταδιακή είσοδος ξένων συστημάτων ώθησαν έναν ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων να υιοθετήσει τον θεσμό.

Στα τέλη της δεκαετίας του '90 ήδη λειτουργούσαν 75 δίκτυα, αν και στη πλειοψηφία τους δεν διέθεταν πλέον των 3-4 σημείων και σε ορισμένα από αυτά ήταν προφανή τα προβλήματα οργάνωσης, υποδομής, μηχανισμών υποστήριξης και ελέγχου. Παρ' όλα αυτά η δυναμική πορεία ανάπτυξης των υγιών εταιρειών που αξιοποίησαν τα πλεονεκτήματα του θεσμού, κάλυπτε όποια προβλήματα αξιοπιστίας του θεσμού δημιούργησαν οι πρώτες αποτυχίες.

Σήμερα ήδη λειτουργούν περισσότερες από 450 αλυσίδες με περίπου 9.000 σημεία, ενώ δεν υπάρχει επιχειρηματικός χώρος που να μην έχει τη δικιά του αλυσίδα (εκπαιδευτήρια, καθαριστήρια, μεσιτικά γραφεία, κέντρα αισθητικής, ταξιδιωτικά γραφεία κ.ο.κ.).

Η ταχύτατη ανάπτυξη και τα οφέλη του franchising δεν πέρασαν απαρατήρητα από κανέναν επιχειρηματία. Πολλές εταιρείες χωρίς ουσιαστική υποδομή επιλέγουν το franchising ως την εύκολη στρατηγική ανάπτυξης και αποσπασματικά συγκροτούν

ένα "πακέτο", το προωθούν στην αγορά και βρίσκουν επενδυτές οι οποίοι έχουν την αφέλεια να ενταχθούν σε τέτοια δίκτυα. Παρ' όλα αυτά η οργάνωση και υποστήριξη μιας **επιτυχημένης** αλυσίδας απέχει πολύ από το να είναι μια απλή υπόθεση, αντίθετα με ό,τι πολλοί θέλουν να πιστεύουν.

ΕΧΟΥΝ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ FRANCHISE ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ;

Σύμφωνα με τις στατιστικές, ο κίνδυνος αποτυχίας των franchise είναι αρκετά χαμηλότερος σε σύγκριση με τις μικρές ανεξάρτητες επιχειρήσεις, καθώς οι μεγαλύτεροι παράγοντες δημιουργίας κινδύνου έχουν εκ των προτέρων αναλυθεί, προσδιορισθεί και απομακρυνθεί.

Μερικά από τα οφέλη του franchise είναι τα εξής:

Προϊόν και υπηρεσία:

Ο franchisor έχει ήδη αποδείξει τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα και επίσης ότι η συγκεκριμένη αγορά, στην οποία δραστηριοποιείται, διαθέτει δυναμική ανόδου. Βασική αρχή Οι franchisees δεν κινούνται με τα ασταθή βήματα μιας καινούριας ιδέας και δεν ξεκινούν σε μια αγορά με πτωτικές τάσεις.

Σύστημα:

Ένα αποδοτικό σύστημα υψηλής προστιθέμενης αξίας έχει ήδη αναπτυχθεί και δοκιμαστεί και τίθεται στην υπηρεσία του franchisee, ο οποίος άμεσα ωφελείται τόσο σε χρόνο όσο και σε χρήμα.

Εξοπλισμός- τεχνογνωσία:

Οι franchisees επενδύοντας σε ένα σύστημα franchise αποκτούν αυτόματα συγκριτικό πλεονέκτημα. Ειδικός σχεδιασμός, πείρα ετών, αξιοποίηση συλλογικής γνώσης, οικονομίες κλίμακας και συνέργιες δημιουργούν υπεραξίες που πολλαπλασιάζουν την επένδυση του franchisee.

Προμηθευτές- Οικονομίες κλίμακας:

Οι μαζικές προμήθειες, η αγοραστική δύναμη ωφελούν τον franchisee, καθώς ο franchisor- για λογαριασμό του δικτύου- εξασφαλίζει χαμηλότερες τιμές και καλύτερη εξυπηρέτηση σε σύγκριση με τους ανεξάρτητους επαγγελματίες.

Εμπορική πολιτική- Μάρκετινγκ:

Η εταιρεία έχει ήδη μια ισχυρή επωνυμία που προσελκύει τους πελάτες και διασφαλίζει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς. Οι διαφημιστικές καμπάνιες έχει αποδειχτεί ότι είναι επιτυχημένες και τα οφέλη μπορούν να “μοιραστούν” σε ολόκληρο το δίκτυο franchise.

Εκπαίδευση:

Ένας franchisee μπορεί να διεισδύσει σε έναν άγνωστο για αυτόν «κλάδο» και μέσω της εκπαίδευσης, της αξιοποίησης, της τεχνογνωσίας και της συλλογικής εμπειρίας να αποκτήσει γνώσεις στο πως μπορεί να διαχειριστεί την συγκεκριμένη επιχείρηση ώστε να φέρει τα καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό δεν ισχύει μόνο για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας αλλά και για τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, την επιλογή των υπαλλήλων, την οικονομική διαχείριση κ.λ.π.

Υποστήριξη:

Ο franchisor παρακολουθεί προσεκτικά κάθε εξέλιξη της επιχείρησης για να βοηθήσει την ανάπτυξη του franchisee προς την κατάλληλη πλευρά και να αποφύγει τα σφάλματα και τις παγίδες.

Έρευνα και ανάπτυξη:

Καθώς ο franchisee επικεντρώνει τις προσπάθειες του στην εξυπηρέτηση πελατών, ο franchisor συνεχώς επενδύει πόρους στην ανάπτυξη και διατήρηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, είτε σε επίπεδο προϊόντος, είτε σε επίπεδο νέων υπηρεσιών, είτε σε επίπεδο εικόνας και επικοινωνίας, είτε σε επίπεδο λειτουργίας κ.λ.π. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να εξασφαλίζει την ανωτερότητα του franchisee στην τοπική αγορά.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

- Όταν το κατάστημα που λειτουργεί η επιχείρηση είναι μισθωμένο από τον δικαιοδόχο υπάρχει ο κίνδυνος με τη λύση ή με τη λήξη της συμβάσεως με οιονδήποτε τρόπο, ο δικαιοδόχος να συνεχίσει να μένει στο ίδιο κατάστημα

και εκμεταλλευόμενος την προηγούμενη φήμη να συνεχίσει να δουλεύει με το ίδιο αντικείμενο.

- Ο ενδοσηματικός ανταγωνισμός (μεταξύ δικαιοδόχων στο ίδιο σύστημα franchise) αρχίζει επίσης να δημιουργεί μεγάλα νομικά ζητήματα.

Ο δικαιοπάροχος πρέπει να προσέχει να μη διαχωρίζει τη θέση των δικαιοδόχων του ίδιου συστήματος (διαφορετικό entry fee, royalties, κ.λ.π.), γιατί η διαφορετική μεταχείριση οδηγεί τους δικαιοδόχους σε σύγκρουση και επίσης τους στρέφει εναντίον του δικαιοπαρόχου.

Σε αυτό το σημείο θα παραθέσουμε ορισμένα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι εταιρείες franchise στη λειτουργία τους:

- Λιγότερος κεντρικός έλεγχος, καθώς οι franchisees δεν είναι υπάλληλοί σας, αλλά συνεργάτες.
- Δυσκολίες στον έλεγχο των franchisees.
- Δυσκολία στην απομάκρυνση ενός αποτυχημένου franchisee.
- Δυσκολίες στην είσπραξη των συνεχών δικαιωμάτων (royalties).
- Περιορισμένη ελαστικότητα στην πραγματοποίηση αλλαγών σε επίπεδο στρατηγικής ή τακτικής.
- Απαίτηση των franchisees να έχουν σημαντικό λόγο στη λήψη αποφάσεων.
- Ανάγκη αποκάλυψης εμπιστευτικών πληροφοριών στους franchisees.
- Μικρότερο κέρδος ανά κατάστημα για τον franchisor.
- Ανάγκη ύπαρξης σημαντικού κεφαλαίου για την οργάνωση, στελέχωση και υποστήριξη του δικτύου.
- Δυσκολίες ως προς την επιβολή ποιοτικού ελέγχου.
- Δυσκολίες ως προς την επιβολή διορθωτικών παρεμβάσεων.
- Αυξημένο ρίσκο για τη φήμη ολόκληρης της αλυσίδας ενδεχομένως λόγω λανθασμένης επιλογής franchisees.
- Περιορισμός στην ανάπτυξη λόγω αποκλειστικότητας της περιοχής του ενδιαφέροντος σας.
- Δυσκολίες στην προσέλκυση franchisees.

ΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ FRANCHISE

Investment Franchise (Επενδυτικά Franchise):

Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee τοποθετεί ένα σημαντικό κεφάλαιο για να επενδύσει σε ένα υψηλού κόστους σύστημα Franchise και παρά την πλήρη εξασφάλιση της στρατηγικής διοίκησης, σταθερά μισθώνει τρίτους στους οποίους αναθέτει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση των καταστημάτων του δικτύου, για λογαριασμό του.

Multiunit Franchising (Franchising Πολλαπλών Σημείων):

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

Management Franchise (Διοικητικό Franchise) :

Όπου ο franchisee ελέγχει αρκετές περιοχές ή ακόμη και ολόκληρη περιφέρεια και συντονίζει μία ομάδα εργαζομένων.

Retail Shop Franchise (franchisee για Καταστήματα Λιανικής Πώλησης):

Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee καταβάλλει σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την ιδιοκτησία/μίσθωση του καταστήματος, όσο και για τον εξοπλισμό ο οποίος πιθανότατα απαιτεί ένα μεγάλο μέρος της επένδυσης, καθώς και για το προσωπικό που θα τον βοηθήσει να

Direct Franchise (Άμεσο Franchise):

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

Mobile Franchise (Κινητό Franchise):

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

Executive Franchise (Διευθυντικό Franchise):

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

Franchise Παραγωγής ή Βιομηχανικό:

Πρόκειται για μία σύμβαση με βάση την οποία ο franchisee κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του franchisor, προϊόντα τα οποία πωλεί με το εμπορικό σήμα του franchisor.

λειτουργήσει ένα δίκτυο υψηλής απόδοσης. Το δίκτυο αυτό μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να πωληθεί, με κάποιο όφελος πάντα. Αντίθετα από το investment franchise, οι ιδιοκτήτες που εκτελούν καθήκοντα διαχειριστή είναι ο γενικός κανόνας σε αυτή την κατηγορία.

Services Franchise
(Franchise Υπηρεσιών):

Είναι μία μορφή franchising όπου ο δικαιούχος παρέχει στον δικαιούχο την άδεια εκμετάλλευσης του πακέτου franchise μέσα από την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές.

Sales/Distrib'n Franchise
(Franchise Διανομής/Πωλήσεων):

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

Corner Franchise (Μερικό Franchise):

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

Μεικτό Franchise:

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

Job Franchise:

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

Conversion Franchise
(Franchise Μετατροπής):

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

ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η σχέση μεταξύ franchisor και franchisees μπορεί να λάβει πολλές μορφές:

Παραγωγός - Λιανέμπορος:

Εσείς πουλάτε το προϊόν σας στον franchisee και αυτός κατευθείαν στον τελικό καταναλωτή. Συνηθισμένα παραδείγματα οι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων και τα πρατήρια υγρών καυσίμων.

Παραγωγός - Χονδρέμπορος

Ο franchisee είναι μια εδραιωμένη επιχείρηση η οποία διανέμει τα προϊόντα σας, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις έχει και το δικαίωμα συσκευασίας ορισμένων προϊόντων σύμφωνα με τις οδηγίες σας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τα συσκευαστήρια αναψυκτικών και ποτών.

Χονδρέμπορος /Λιανέμπορος

Στην περίπτωση αυτή οι franchisees συνεργάζονται μεταξύ τους ώστε να δημιουργήσουν μια νέα επιχείρηση η οποία και θα αποτελέσει τον franchisor. Για παράδειγμα μια ομάδα ανεξάρτητων φωτογραφικών καταστημάτων συνεργάζεται και πραγματοποιεί κοινές αγορές, υιοθετεί κοινή εικόνα, δημιουργεί κοινό ταμείο για ενέργειες marketing και διαφήμισης κ.ο.κ.

ΣΧΕΣΕΙΣ FRANCHISEE- FRANCHISOR

Ο προσδιορισμός της φύσης της σχέσεως μεταξύ του franchisor και των franchisees είναι μάλλον δύσκολη υπόθεση. Σαφώς δεν είναι σχέση στην οποία ο ένας διατάζει και ο άλλος υπακούει, δεν μπορεί όμως να χαρακτηριστεί και δημοκρατική. Είναι μια ιδιαίτερη σχέση η οποία θα μπορούσε να παρομοιαστεί με τη σχέση γονέα και παιδιού, αφού δύο ανεξάρτητα μέλη, με διαφορετικές προσωπικότητες και φιλοδοξίες, οφείλουν να συμπορευτούν και να συνεργαστούν.

Σύμφωνα με τον Graig Nathan στο Βιβλίο του "Managing the Franchisor-franchisee relationship" (1994), η σχέση μεταξύ των δύο μερών περνά από 6 στάδια.

Glee Stage (Στάδιο Ενθουσιασμού)

Κατά το στάδιο αυτό, στο στάδιο της γνωριμίας, αμφότερες οι πλευρές είναι απολύτως ικανοποιημένες και γεμάτες αισιοδοξία. Ο βαθμός εξάρτησης του franchisee από εσάς είναι μεγάλος, σαν ένα παιδί που κάνει τα πρώτα του βήματα και εξαρτάται απόλυτα από τον γονέα. Αυτή η φάση είναι η κατάλληλη για να αναπτυχθεί μια σταθερή και αμφίδρομη σχέση εμπιστοσύνης. Έτσι με τη σωστή καθοδήγησή του franchisor, ο franchisee μαθαίνει τις σωστές τεχνικές και λειτουργίες που απαιτούνται για τη σωστή λειτουργία και ομοιομορφία του franchise.

Fee Stage (Στάδιο Αμοιβής)

Κατά το στάδιο αυτό η εξάρτηση του franchisee συνεχώς μειώνεται και αμφισβητεί τις αρχές του συστήματος που στην αρχή ακολουθούσε πιστά. Ο franchisee αρχίζει να προβληματίζεται σχετικά με τις αμοιβές που οφείλει στον δικαιούχο και οι οποίες αυξάνονται καθώς το franchise εξελίσσεται και προοδεύει.

Me Stage (Εγωκεντρικό Στάδιο)

Στο στάδιο αυτό ο franchisee θεωρεί ότι η επιτυχία του καταστήματος οφείλεται αποκλειστικά στις δικές του προσπάθειες και όχι στο σύστημα που έχει αναπτύξει ο franchisor. Δεν εκτιμά την υποστήριξη που του παρέχεται και θεωρεί ότι μπορεί να τα καταφέρει μόνος του. Ο franchisee σε αυτή τη φάση είναι ουσιαστικά ένας έφηβος ο οποίος θεωρεί ότι γνωρίζει τα πάντα και δεν θέλει να δεχθεί βοήθεια από τους γονείς του.

Free Stage (Στάδιο Ελευθερίας)

Σε αυτό το στάδιο ο franchisee νιώθει περιορισμένος και αναζητά την ανεξαρτησία του. Είναι συνηθισμένο φαινόμενο σε αυτή τη φάση ο franchisee να προβαίνει σε αλλαγές του συστήματος, δημιουργώντας σοβαρά προβλήματα στον

franchisor. Πρόκειται για ένα στάδιο με ιδιαίτερη σημασία, καθώς ένας λανθασμένος χειρισμός μπορεί να οδηγήσει τον franchisee σε αποχώρηση από το Δίκτυο.

See Stage (Στάδιο Διαπίστωσης)

Ο franchisee αρχίζει να εκτιμά τον ρόλο του δικαιοπαρόχου και καταλαβαίνει ότι συνεργαζόμενος μαζί του θα καταφέρει περισσότερα πράγματα από ότι μόνος του. Από αυτό το σημείο η σχέση αρχίζει να ωριμάζει και να εξελίσσεται. We Stage (Στάδιο Ομαδικής Συνεργασίας)

Στο στάδιο αυτό αναπτύσσεται πλήρως η κατανόηση μεταξύ των δυο μερών. Προβλήματα βεβαίως θα υπάρχουν, αλλά η καλή θέληση κυριαρχεί στις συζητήσεις και από τις δύο πλευρές.

Τι είναι απαραίτητο για να διατηρήσει τις σχέσεις του με τους franchisees, ο δικαιοπάροχος;

- Αμοιβαία εκτίμηση
- Εκπαίδευση και προετοιμασία για την αντιμετώπιση του franchisee και των προβλημάτων του
- Εκπαίδευση του franchisee
- Συνεχής επικοινωνία και δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων.

ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΑ ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ

Το εισόδημα του franchisor προέρχεται κυρίως από δύο πηγές:

Την αρχική αμοιβή (initial fee) και τα συνεχή δικαιώματα (on going fees). Ένας από τους κύριους προβληματισμούς κάθε franchisor είναι το ύψος στο οποίο θα θέσει τις παραπάνω αμοιβές που αποτελούν εισροές για τον ίδιο.

Προκειμένου να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, ο franchisor θα πρέπει να συνεκτιμήσει 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 θεμελιωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζει αφενός κερδοφόρες αποδόσεις στο κεφάλαιο του franchisor, αφετέρου ικανοποιητικές αποδόσεις στην επένδυση που ο franchisee είναι διατεθειμένος να προχωρήσει. Οι αποδόσεις αυτές θα πρέπει να συγκρίνονται με άλλες επενδυτικές ευκαιρίες, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα εκτίμησης του κόστους ευκαιρίας και για τις δύο πλευρές.

Επισημαίνεται ότι η αμοιβή που εισπράττει ο franchisor πρέπει να είναι ίδια για όλους τους υποψήφιους franchisees και να μη διαφέρει μεταξύ των διάφορων συμβολαίων που συνάπτονται. Παράλληλα ο franchisor πρέπει να είναι ανοιχτός προς τους δυνητικούς franchisees σε ό,τι αφορά τις ακριβείς πηγές και το ύψος του εισοδήματος που επιτυγχάνει.

Αρχική αμοιβή (Initial fee)

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 ποσό θα πρέπει να διανέμεται αναλογικά μεταξύ του αριθμού των franchisees που προβλέπεται να υπογράψουν συμφωνία σε διάστημα 3-5 ετών. Η αρχική αμοιβή δεν αναμένεται να φέρει αξιοσημείωτα κέρδη στον franchisor, ενώ θα πρέπει να συγκριθεί με άλλες ευκαιρίες franchise στην αγορά.

Βέβαια υπάρχει δυνατότητα ο franchisor να αυξήσει την αρχική αμοιβή, ώστε να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησής του, όμως θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του το γεγονός ότι 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 ανάπτυξης του, τα οποία δεν θα μπορεί να καλύπτει μόνο από τα αρχικά έσοδα που θα προέλθουν από τους franchisees του. Παρόλα αυτά, το εισόδημα του franchisor θα πρέπει να αυξάνει με μεγαλύτερους ρυθμούς από τα έξοδα. Για παράδειγμα, ο αριθμός του απαιτούμενου προσωπικού για τη διαχείριση 15 franchisees θα πρέπει να παραμένει ο ίδιος, σε

περίπτωση που χρειαστεί να αντιμετωπιστούν 35 franchisees. Ο παράγοντας αυτός θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση του πλάνου ανάπτυξης.

Συνεχή Δικαιώματα (On-going fees)

Θα ήταν αδύνατο το μοναδικό έσοδο για τον franchisor να προέρχεται από τις αρχικές αμοιβές των franchisees του. Για αυτόν τον λόγο καθορίζεται μία on-going αμοιβή, η οποία συνήθως αποτελεί σταθερό ποσοστό επί των ακαθάριστων πωλήσεων των franchisees, το οποίο επιτρέπει στον franchisor να αποκτά ένα ποσοστό από το markup που κερδίζουν οι franchisees από την τελική τιμή στην οποία διοχετεύουν το προϊόν στην αγορά.

Σε ό,τι αφορά τα εμπορικά καταστήματα, η συμφωνία μπορεί να επιβάλλει στον franchisee να αγοράζει τα εμπορεύματα από τον franchisor ή από συγκεκριμένους προμηθευτές του franchisor. Στην περίπτωση αυτή, ο franchisor αποκτά έσοδα με τη μορφή προμήθειας στον προμηθευτή.

Συνήθως, τα συνεχή έσοδα καθορίζονται σε ποσοστό 25%-35% επί των προβλεπόμενων καθαρών κερδών, μετά την αφαίρεση των αμοιβών υποστήριξης, των φόρων και των αποσβέσεων.

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ FRANCHISEES

Ένα από τα σημαντικότερα βήματα που αντιμετωπίζουν οι franchisors είναι η επιλογή των κατάλληλων franchisees. Μία επιχείρηση που αναπτύσσεται ή σκοπεύει να αναπτυχθεί με franchise, απαιτείται να έχει πραγματοποιήσει αρκετή προετοιμασία και να έχει επενδύσει σημαντικούς πόρους, πριν ξεκινήσει τις πρώτες της διαφημίσεις για την εξεύρεση franchisees. Κι αυτό γιατί είναι λάθος να πιστεύει κανείς ότι όσοι διαθέτουν απλώς τα απαραίτητα κεφάλαια για την αρχική επένδυση, είναι κατάλληλοι για franchisees.

Όσο καλά δομημένο και να είναι το σύστημα εκπαίδευσης, υπάρχουν κάποιες βασικές δεξιότητες που είναι καθοριστικές για την επιτυχία, οι οποίες δε μπορούν να αποκτηθούν κατά την εκπαίδευση. Αν το σύστημα franchise κάποιας επιχείρησης απαιτεί ικανότητες διοίκησης προσωπικού και οργανωτικές δεξιότητες, είναι ιδανικό ο franchisee να έχει τη σχετική πείρα σε διοίκηση. Αυτή μπορεί να περιλαμβάνει παρακίνηση προσωπικού, ικανότητες οργάνωσης, πείρα στο χειρισμό θεμάτων που αναδεικνύει η καθημερινή λειτουργία, διαχείριση σχέσεων με πελάτες κ.λ.π.

Παράλληλα, σε κάποιο σύστημα franchise τεχνικού χαρακτήρα, ο franchisee είναι καλό (συχνά και προαπαιτούμενο), να έχει πείρα σε τεχνικά θέματα, χειρωνακτικές εργασίες κ.λ.π. Εξάλλου, ενώ είναι εύκολο να εκπαιδευθεί κάποιος που ήδη διαθέτει πείρα στις πωλήσεις, σε νέες τεχνικές πωλήσεων, είναι συχνά αρκετά δύσκολο να εκπαιδεύσεις ανθρώπους χωρίς σχετικές εμπειρίες. Και φυσικά να μην ξεχνάμε, ότι σημαντικότερο όλων είναι ο υποψήφιος franchisee να έχει το οικονομικό υπόβαθρο να πραγματοποιήσει την επένδυση, καθώς χωρίς τα απαραίτητα κεφάλαια και οι δύο πλευρές χάνουν ουσιαστικά τον χρόνο τους.

Ο franchisor λοιπόν, πρέπει σε πρώτη φάση να προσδιορίσει και να καταγράψει το σύνολο των ικανοτήτων, γνώσεων και εμπειριών που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη δουλειά. Στη συνέχεια μπορεί να δημιουργήσει μια λίστα με βαθμολογία, π.χ. από το 1 έως το 5, για την αξιολόγηση κάθε επιμέρους στοιχείου. Αυτή η λίστα μπορεί να χρησιμοποιείται κατά την αξιολόγηση των υποψηφίων franchisees και σαν οδηγός για ερωτήσεις στις συναντήσεις με τους υποψηφίους. Πρέπει όμως να επισημανθεί ότι, ακόμη και όταν κάποιος συγκεντρώνει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά, αυτό δε σημαίνει πάντα ότι θα τον οδηγήσει σε ένα επιτυχημένο franchise.

ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΕΝΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ FRANCHISEE

Ικανότητα να αποδέχεστε και να εφαρμόζετε το πλάνο του franchisor

Το franchising σημαίνει «να δουλεύετε ανεξάρτητα, αλλά όχι μόνος σας». Ως franchisee δεν είστε μόνος σας. Από τη μια μεριά θα έχετε χρήσιμη βοήθεια, όταν

αντιμετωπίζετε δυσκολίες. Από την άλλη και λόγω του ότι επενδύετε σε μια επιχείρηση που είναι ήδη ανεπτυγμένη και "καθορισμένη", έχετε ελάχιστη έως και μηδαμινή δυνατότητα να πραγματοποιήσετε αλλαγές στο σύστημα.

“Εάν δεν μπορείτε να εμπιστευτείτε άλλους ανθρώπους, ακόμη και αν δεν έχετε βάσιμο λόγο γι’ αυτό, καλύτερα να μην επιλέξετε το franchising”

Εάν θεωρείτε ότι έχετε καλύτερες ιδέες για τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, για την καλύτερη αντιμετώπιση των πελατών ή για την αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων και εάν σκοπεύετε να εφαρμόσετε αυτές τις ιδέες σας, το franchising σίγουρα δεν σας ταιριάζει.

Ο "καλός" franchisee οφείλει να ακολουθεί τους κανόνες, χωρίς να ενοχλείται, όταν του δίνουν συγκεκριμένες κατευθύνσεις. Έχει ιδέες για τη βελτίωση της επιχείρησης, αλλά δεν δυσαρεστείται, αν αυτές οι ιδέες δεν γίνουν αποδεκτές από τον franchisor. Με λίγα λόγια, ο franchisee πρέπει να έχει την ικανότητα να δέχεται τα πράγματα όπως είναι. Εάν δεν ταιριάζει στον χαρακτήρα σας να ακολουθείτε συγκεκριμένους κανόνες, τότε δεν σας ταιριάζει και το franchising.

Δυνατότητα να ακούτε όλες τις γνώμες και να συμμορφώνεστε στις κοινές αποφάσεις

Ως franchisee θα έχετε πολύ συχνά την ευκαιρία να εκφράζετε τις απόψεις σας για όλα τα θέματα που αφορούν την καλύτερη λειτουργία της αλυσίδας. Την ίδια όμως ευκαιρία θα έχουν όλα τα μέλη του δικτύου. Πρέπει να έχετε την υπομονή να ακούτε όλες τις απόψεις, να δέχεστε τυχόν απόρριψη των δικών σας προτάσεων και να ακολουθείτε τις συνολικές αποφάσεις που λαμβάνονται και οι οποίες ίσως να μην σας ικανοποιούν απόλυτα.

Ικανότητα να δέχεστε κριτική

Είναι καθήκον του franchisor για την καλή λειτουργία του συνολικού δικτύου να "παρακολουθεί" κάθε franchisee και να προτείνει ή να επιβάλλει διορθωτικές κινήσεις. Εάν δεν μπορείτε να ανεχτείτε κριτική από άλλους, εάν δεν δέχεστε

προτάσεις για την καλύτερη λειτουργία του δικού σας καταστήματος, το franchising δεν είναι για εσάς.

Υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης στον franchisor

Τέλος, για να επιτύχετε ως franchisee, θα πρέπει να πιστεύετε ότι ο franchisor σας θα μπορέσει να σας προσφέρει όλη την απαραίτητη υποστήριξη για την καλή λειτουργία του καταστήματος σας. Εάν δεν μπορείτε να εμπιστευτείτε άλλους ανθρώπους, ακόμη και αν δεν έχετε βάσιμο λόγο γι' αυτό, καλύτερα να μην επιλέξετε το franchising.

Πριν προχωρήσετε στην αγορά ενός franchise, διαθέστε λίγο χρόνο και πολλή ειλικρίνεια και απαντήστε στα ερωτήματα που τέθηκαν παραπάνω. Είστε "γεννημένος" για ανεξάρτητος επιχειρηματίας ή για franchisee; Εάν η προσωπικότητα σας κλίνει περισσότερο προς τον ανεξάρτητο επιχειρηματία, μην πιέσετε τον εαυτό σας να μπει σε ένα σύστημα franchise. Αν πάλι τα χαρακτηριστικά σας ταιριάζουν πολύ με αυτά που περιγράψαμε πιο πάνω, τότε μην διστάσετε να επενδύσετε σε ένα σύστημα franchise.

ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΓΙΑ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΙ ΚΑΝΕΙΣ ΣΤΟ FRANCHISING;

- Εάν είστε ήδη franchisee, ενταγμένος σε ένα δίκτυο με προοπτικές τότε απλά ακολουθήστε τους κανόνες και τις διαδικασίες που έχει καθορίσει ο franchisor. Επικεντρωθείτε στην ανάπτυξη της επιχείρησής σας χωρίς να διαφοροποιήστε από το σύνολο του δικτύου.
- Εάν, πάλι, σας ενδιαφέρει να γίνετε franchisee, αλλά δεν έχετε προχωρήσει σε συγκεκριμένες ενέργειες, μην επαναπαύεστε στην παρούσα κατάσταση, γιατί αυτό θα αποτελέσει τροχοπέδη στην ανάπτυξη σας. Αναπτύξτε τα σχέδια σας για το μέλλον και πραγματοποιήστε τα.
- Να αναπτύσσετε και να βελτιώνετε σε διαρκή βάση τη λειτουργία του καταστήματος σας, ώστε να αποκτήσει υψηλή αξία στην αγορά. Θα χρειαστείτε πολύ γερές βάσεις για να χτίσετε ένα επιτυχημένο μέλλον.

- Βασιστείτε περισσότερο στο ένστικτο σας. Εάν η σημερινή επιτυχία σας οφείλεται στις ικανότητες σας και δεν είναι αποτέλεσμα τύχης, ακούστε τι σας λέει η διαίσθηση σας. Εάν οι μέχρι σήμερα προβλέψεις σας έχουν βγει σωστές, εάν τα οράματα σας βασίζονται στη γνώση και στην εμπειρία, μην σας αποσπάσουν από τον στόχο σας άλλοι με λιγότερες ικανότητες.
- Τα στρατηγικά πλάνα έχουν λόγο ύπαρξης, αλλά μην τα ακολουθείτε πάντα κατά γράμμα, γιατί κινδυνεύετε να χάσετε σημαντικές ευκαιρίες που ενδέχεται να παρουσιαστούν. Προσπαθήστε να προσαρμόσετε τις κινήσεις σε ρεαλιστικό χρόνο και να εκμεταλλευτείτε τις ευκαιρίες όσο ακόμη θα υπάρχουν.
- Κατανοήστε ποια είναι τα ταλέντα και οι ικανότητες σας. Είστε καλύτερος στην επινόηση νέων επιχειρηματικών πρακτικών και στη γένεση ιδεών ή μήπως στη δημιουργική παρέμβαση στις ιδέες των άλλων; Όποιες και αν είναι οι αδυναμίες σας, βρείτε κάποιον συνεργάτη (ενδέχεται να είναι ο franchisor σας) ικανό να τις εξισορροπήσει.
- Μοιραστείτε την επιτυχία σας με άλλους. Κανείς δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του και αν μοιραστείτε με άλλους την επιτυχία σας θα τους παρακινήσετε να εκμεταλλευτούν και τις δικές τους ικανότητες για την πραγματοποίηση του οράματος σας.
- Μάθετε από τους συνεργάτες σας. Ελάτε σε επαφή με επιτυχημένους ανθρώπους και μάθετε από αυτούς. Καταφύγετε σε επαγγελματίες του χώρου όποτε και για οτιδήποτε τους χρειάζεστε.
- Επικεντρωθείτε στον στόχο σας. Δεσμεύστε τον χρόνο και την προσπάθειά σας για την επίτευξη του σκοπού σας.

Θα χρειαστεί να πάρετε αρκετά ρίσκα και να επιδείξετε γερό στομάχι, προκειμένου να επιτύχετε. Αλλά, εάν επιθυμείτε ακόμη περισσότερα, είναι στο χέρι σας να τα αποκτήσετε. Ένας ικανός franchisee σήμερα μπορεί να επιτύχει πολλά μέσα από ένα σωστό δίκτυο.

Ο ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ FRANCHISEES ΚΡΙΣΙΜΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Η παρακολούθηση της πορείας και του βαθμού ικανοποίησης των franchisees βοηθά στη δημιουργία εποικοδομητικότερων σχέσεων και αυξάνει την επιτυχία και αποδοτικότητα των συστημάτων franchise. Το να έχετε ως franchisor, ευχαριστημένους franchisees στο δίκτυο σας είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους παρακάτω λόγους:

Οι ευχαριστημένοι franchisees είναι πιθανό να...	Οι προβληματισμένοι franchisees είναι πιθανό να...
Προτείνουν το σύστημα σας και σε άλλους	Δυσφημούν το σύστημα σας
Μοιραστούν τις καλές ιδέες τους με εσάς και με άλλους franchisees	Αποσιωπούν πληροφορίες
Πληρώνουν με συνέπεια και χρονική ακρίβεια	Παρακρατούν ποσά
Συμμετέχουν δημιουργικά στις συναντήσεις	Συμμετέχουν διαλυτικά στις συναντήσεις
Ακολουθούν την ηγεσία σας	Υπονομεύουν την ηγεσία σας
Στηρίζουν την εμπορική πολιτική και τις πολιτικές αγορών, διασφαλίζοντας οικονομίες κλίμακας και profit centers	Ακολουθούν διαφοροποιημένη πολιτική τιμών ή αγορών με αποτέλεσμα την δημιουργία κρίσιμων προβλημάτων με τους άλλους franchisees ή με τους εγκεκριμένους προμηθευτές
Διευκολύνουν την αποτελεσματική διαχείριση του δικτύου και την αποδοτικότητα των ενεργειών σας	Συμβάλουν στη δυσλειτουργία του δικτύου με αποτέλεσμα την αναποτελεσματικότητα και το υψηλό κόστος διαχείρισης
Είναι ευχάριστοι στην εξυπηρέτηση	Ρίχνουν το ηθικό στην ομάδα

Η συστηματική παρακολούθηση του βαθμού ικανοποίησης των franchisees, σας καθιστά ικανούς να λαμβάνετε τα κατάλληλα μέτρα, ώστε έγκαιρα να προλαμβάνετε, να τους μετατρέπετε από προβληματισμένους ή δυσαρεστημένους σε ευχαριστημένους, να μειώνετε τα πιθανά προβλήματα και να αποκομίζετε όλα τα παραπάνω οφέλη.

Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα είναι ότι η ίδια παρακολούθηση στέλνει το σωστό μήνυμα, ότι ο franchisor ενδιαφέρεται να ακούσει τις αντιδράσεις των franchisees του. Αυτή καθαυτή η συστηματική αντιμετώπιση, μπορεί να αποδειχθεί μια πολύ θετική πρωτοβουλία που ανατρέπει το όποιο αρνητικό κλίμα, ειδικά αν οι αντιδράσεις αντιμετωπίζονται με ανοικτό μυαλό, σεβασμό των ρόλων και με προοπτική.

ΝΟΜΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΥΣΗ ή ΤΗ ΛΗΞΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Ανανέωση σύμβασης -Υπάρχει υποχρέωση του franchisor για ανανέωση. Το αρ. 2Α του Ν 703/77 προβλέπει ότι η αιφνίδια και αδικαιολόγητη διακοπή μακροχρόνιων εμπορικών σχέσεων από τη δεσπόζουσα επιχείρηση αποτελεί περίπτωση καταχρηστικής εκμετάλλευσης της σχέσης οικονομικής εξάρτησης στην οποία βρίσκεται προς αυτή μια επιχείρηση, η οποία κατέχει θέση πελάτη ή προμηθευτή της, ακόμη και ως προς ένα ορισμένο είδος προϊόντων ή υπηρεσιών και δεν διαθέτει ισοδύναμη εναλλακτική λύση. Η ad hoc στάθμιση των συμφερόντων στα πλαίσια του ελεύθερου ανταγωνισμού είναι το κριτήριο.

Όσον αφορά το "στοκ" των εμπορευμάτων που παραμένουν στο δικαιodόχο μετά τη λήξη της Δικαιόχρησης, καθώς επίσης την τύχη μέσων εξοπλισμού (π.χ. μηχανημάτων) για τα οποία έκανε επενδύσεις ο δικαιodόχος και οι οποίες δεν αποσβέστηκαν κατά τη λήξη της σύμβασης, τα προβλήματα αυτά ανακύπτουν ιδίως σε περίπτωση καταγγελίας της σύμβασης από τον δικαιodάροχο.

Πολλές φορές η τύχη αυτών των ζητημάτων ρυθμίζεται ρητά με τη σύμβαση Δικαιοχρησίας, που μπορεί να προβλέπεται η υποχρέωση του δικαιοπαρόχου να εξαγοράσει με ορισμένους όρους το "στοκ" των εμπορευμάτων και του εξοπλισμού που έχουν παραμείνει στον δικαιοδόχο.

Όμως σε περίπτωση που δεν υπάρχει ρητή συμφωνία των μερών δεν δημιουργείται τέτοια υποχρέωση του δικαιοπαρόχου για εξαγορά, αφού ο δικαιοδόχος θεωρείται ανεξάρτητος επιχειρηματίας. Επίσης ο δικαιοδόχος μπορεί να έχει αιτήματα από τον δικαιοπάροχο για την ωφέλεια που αποκτά από την πελατεία που δημιούργησε ο δικαιοδόχος, αλλά και από τη συμβολή του δικαιοδόχου στην ενίσχυση της καλής φήμης και της θέσης του δικτύου στην αγορά (goodwill, όπως αποδίδεται στα αγγλικά το σύνολο των άυλων αυτών αγαθών που αφορούν την επιχείρηση ή το δίκτυο επιχειρήσεων).

ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

- Όταν το κατάστημα που λειτουργεί η επιχείρηση είναι μισθωμένο από τον δικαιοδόχο υπάρχει ο κίνδυνος με τη λύση ή με τη λήξη της συμβάσεως με οιοδήποτε τρόπο, ο δικαιοδόχος να συνεχίσει να μένει στο ίδιο κατάστημα και εκμεταλλευόμενος την προηγούμενη φήμη να συνεχίσει να δουλεύει με το ίδιο αντικείμενο.
- Ο ενδοσηματικός ανταγωνισμός (μεταξύ δικαιοδόχων στο ίδιο σύστημα franchise) αρχίζει επίσης να δημιουργεί μεγάλα νομικά ζητήματα.
- Ο δικαιοπάροχος πρέπει να προσέχει να μη διαχωρίζει τη θέση των δικαιοδόχων του ίδιου συστήματος (διαφορετικό entry fee, royalties, κ.λ.π.), γιατί η διαφορετική μεταχείριση οδηγεί τους δικαιοδόχους σε σύγκρουση και επίσης τους στρέφει εναντίον του δικαιοπαρόχου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Ενόψει όλων των ανωτέρω, όσοι πραγματικά πιστεύουμε στο franchise θα πρέπει να το προστατεύσουμε πριν είναι πολύ αργά. Οι απόψεις ότι χαρακτηριστικό της επιτυχίας των συμβάσεων αυτών είναι η "μεγάλη ελευθερία" κινήσεων των μερών και γι' αυτό δεν πρέπει να υπάρξει νομοθετική ρύθμιση τους, είναι τουλάχιστον παρακινδυνευμένες.

ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙ Ο ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ ΛΗΠΤΗΣ (FRANCHISEE) ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙ ΜΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISE

Παρακάτω αξιολογείται με τη μέθοδο των ερωταπαντήσεων μια σύμβαση franchise.

Ποιοι είναι οι βασικοί όροι που θα πρέπει να περιλαμβάνονται οπωσδήποτε σε μία Σύμβαση Franchise, ώστε αφενός να εξασφαλίζονται και τα δικά μου δικαιώματα, αφετέρου να έχω σαφή γνώση του τρόπου λειτουργίας της συνεργασίας μου με τον δότη;

Η Σύμβαση Franchise θα πρέπει οπωσδήποτε να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- 1.** Ακριβή και λεπτομερή ανάλυση του λεγόμενου "**πακέτου**" franchise, την άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης του οποίου σας παραχωρεί ο Δότης (Franchisor) καθόλη τη διάρκεια της επιχειρηματικής σας σχέσης. Στο πακέτο αυτό περιλαμβάνονται τα εμπορικά σήματα, ο διακριτικός τίτλος και τα υπόλοιπα διακριτικά γνωρίσματα της επιχείρησης του δότη, όπως και η τεχνογνωσία του, δηλαδή το σύνολο των εμπορικών, τεχνικών, διοικητικών, οργανωτικών κ.λ.π. μεθόδων στις οποίες έχει στηριχθεί η δημιουργία και λειτουργία της επιχείρησης του.
- 2.** Σαφέστατη αναφορά στο Εγχειρίδιο Λειτουργίας (Operations Manual), το οποίο θα πρέπει να σας παραδώσει ο Δότης ταυτόχρονα με την υπογραφή της Σύμβασης Franchise. Το Εγχειρίδιο Λειτουργίας αποτελεί τη γραπτή

αποτύπωση του πακέτου franchise του δότη ή, όπως συνήθως λέγεται, την κωδικοποίηση της τεχνογνωσίας του.

3. Αναφορά των προϊόντων ή/και υπηρεσιών που αποτελούν το αντικείμενο της Σύμβασης Franchise (συμβατικά προϊόντα και υπηρεσίες).
4. Ακριβή προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής την οποία σας παραχωρεί ο δότης για την άσκηση της επιχειρηματικής σας δραστηριότητας στα πλαίσια της Σύμβασης Franchise. Η περιοχή αυτή θεωρείται προστατευμένη για εσάς, με την έννοια ότι ο δότης αναλαμβάνει την υποχρέωση αφενός να μην ορίζει άλλο λήπτη σε αυτήν, αφετέρου να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος κατάσταση λιανικής πώλησης των συμβατικών προϊόντων στην ίδια περιοχή.
5. Σαφή αναφορά των υποχρεώσεων του δότη απέναντι σας και κυρίως των δύο βασικότερων υποχρεώσεων του, δηλαδή της **ένταξής σας στο Σύστημα Franchise** και της **υποστήριξής σας** καθόλη τη διάρκεια της συνεργασίας σας.

Η ένταξή σας στο Σύστημα Franchise προϋποθέτει συγκεκριμένες παροχές από τον δότη, οι οποίες πρέπει να αναφέρονται και να αναδύονται στο αντίστοιχο άρθρο της Σύμβασης Franchise. Οι Βασικότερες από τις παροχές αυτές είναι:

α. η μετάδοση από τον δότη της τεχνογνωσίας για την κατασκευή και διαμόρφωση του καταστήματός σας

β. η αποκάλυψη σε εσάς των εμπορικών και επιχειρηματικών μυστικών του δότη, τα οποία σας είναι απολύτως απαραίτητα για να οργανώσετε με επιτυχία την επιχειρηματική σας δραστηριότητα στα πλαίσια του Δικτύου Franchise και

γ. η εκπαίδευση σας στις λειτουργίες του Συστήματος Franchise. Η εκπαίδευση αυτή σας είναι εντελώς απαραίτητη, γιατί χωρίς αυτή δεν είναι δυνατή η μετάδοση της τεχνογνωσίας του δότη σε εσάς.

Στο άρθρο της Σύμβασης Franchise περί παροχής διαρκούς υποστήριξης θα πρέπει να γίνεται συγκεκριμένη αναφορά στις επιμέρους υποχρεώσεις που τη συνθέτουν.

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

7. Σαφή και λεπτομερή αναφορά των δικών σας υποχρεώσεων απέναντι στον δότη, ώστε να γνωρίζετε εκ των προτέρων με ακρίβεια "πού πατάτε".
8. Λεπτομερή αναφορά των οικονομικών όρων της μεταξύ σας συνεργασίας.
9. Τη διάρκεια της σύμβασης που θα πρέπει να είναι τόση, όση τουλάχιστον απαιτείται για την απόσβεση της επένδυσης που πραγματοποιήσατε για να ενταχθείτε στο δίκτυο franchise του δότη.
10. Τη δυνατότητα σας για ανανέωση της σύμβασης μετά τη λήξη της και τους όρους υπό τους οποίους αυτή θα πραγματοποιηθεί.
11. Τους τρόπους λύσης της Σύμβασης Franchise και τις τυχόν υποχρεώσεις σας μετά τη λύση της ή τη λήξη της (μετασυμβατικές υποχρεώσεις).
12. Τον τρόπο επίλυσης των διαφορών που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διάρκεια της συνεργασίας σας.

Από όλα αυτά καταλαβαίνουμε ότι η Σύμβαση Franchise είναι ένα απολύτως σημαντικό, αλλά ταυτόχρονα εκτενέστατο κείμενο. Μήπως θα ήταν καλύτερο η σύμβαση να είναι κατά πολύ συντομότερη, ώστε να διαβάζεται ευκολότερα και πιο γρήγορα;

Είναι σίγουρα προτιμότερο να συνεργασθείτε με ένα Δίκτυο Franchise του οποίου η σύμβαση είναι πράγματι εκτενής, αλλά περιέχει με λεπτομέρεια όλα όσα σας ανέφερα προηγουμένως, παρά να ρυθμίζει τις σχέσεις σας μία σύντομη μεν, αλλά ελλιπής σύμβαση, η οποία είναι βέβαιο ότι θα αφήνει αρρυθμιστά θέματα που στην πορεία της επιχειρηματικής σας σχέσης με το δότη θα τα βρείτε μπροστά σας. Εξάλλου θεωρώ ότι είναι πολύ καλύτερο σε μία επιχειρηματική σχέση και μάλιστα τόσο πολύπλοκη, όσο αυτή του Franchising, να γνωρίζετε από πριν με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια τους όρους που θα τη διέπουν.

Από όσο ξέρουμε οι Συμβάσεις Franchise προστατεύουν κυρίως τα επιχειρηματικά συμφέροντα του δότη και μάλιστα οι περισσότερες από αυτές είναι ιδιαίτερα αυστηρές. Πραγματικά, έτσι έχουν τα πράγματα;

Η πληροφόρηση που έχετε, είναι πράγματι σωστή. Από τη στιγμή που ο δότης είναι εκείνος ο οποίος έχει συντάξει τη συγκεκριμένη σύμβαση, αφού είναι ο δημιουργός του Συστήματος Franchise, είναι λογικό να έχει φροντίσει ώστε τα

επιχειρηματικά του συμφέροντα να προστατεύονται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Μάλιστα, υπάρχουν αρκετά Συστήματα Franchise των οποίων οι δότες αρνούνται να διαπραγματευθούν τους όρους των συμβάσεών τους. Αυτό συνήθως συμβαίνει σε συστήματα που αριθμούν ήδη αρκετά μέλη, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει αντικειμενικά η δυνατότητα διαπραγμάτευσης των συμβάσεων με τους νέους υποψήφιους λήπτες, καθόσον, σε διαφορετική περίπτωση, το αποτέλεσμα θα ήταν η συνύπαρξη στο ίδιο Δίκτυο Franchise ληπτών με διαφορετικές επιχειρηματικές σχέσεις με τον δότη. Ωστόσο, είναι αλήθεια ότι σήμερα πια ένας ιδιαίτερα σημαντικός αριθμός δοτών έχει τη διάθεση να προβεί σε διαπραγμάτευση των όρων της Σύμβασης Franchise με τους υποψήφιους λήπτες του δικτύου του, αναγνωρίζοντας τόσο την ιδιαιτερότητα του κάθε λήπτη, όσο και τη δυσκολία εξεύρεσης ικανών ληπτών. Πάντως, θα πρέπει να έχετε υπόψη σας ότι ορισμένοι - βασικοί για την ανάπτυξη του Συστήματος και Δικτύου Franchise- όροι παραμένουν αδιαπραγμάτευτοι (π.χ. οι όροι για τη δυνατότητα ελέγχου των επιχειρήσεων των ληπτών από τον δότη, για την τήρηση από τον λήπτη των οδηγιών του δότη αναφορικά με τον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής του δραστηριότητας, αλλά και για τη διαμόρφωση του καταστήματος του κ.λ.π.)

Όσον αφορά το θέμα της αυστηρότητας των όρων των Συμβάσεων Franchise, θα έλεγα ότι ουσιαστικά αυτή η αυστηρότητα λειτουργεί υπέρ του δικτύου και επομένως υπέρ των ληπτών-μελών του ή για να ακριβολογούμε υπέρ των σωστών ληπτών, δηλαδή εκείνων οι οποίοι τηρούν τους κανόνες λειτουργίας του δικτύου. Αυτά συμβαίνει γιατί η ακριβοδίκαιη εφαρμογή από τον δότη των αυστηρών όρων της Σύμβασης Franchise μπορεί βραχυπρόθεσμα να στενοχωρήσει κάποιους λήπτες, οι οποίοι ενδεχομένως έχουν μία φιλοσοφία που αντιστρατεύεται αυτήν του Συστήματος Franchise, όμως μεσομακροπρόθεσμα θα ωφελήσει το σύνολο των ληπτών, αφού θα διαχωρίσει την «ήρα από το σιτάρι».

Συμπερασματικά, λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ανεξάρτητα από την έκταση μιας Σύμβασης Franchise, αλλά και από την αυστηρότητα των όρων της, αυτό που πραγματικά έχει σημασία για εσάς, τον υποψήφιο λήπτη, είναι η συγκεκριμένη σύμβαση να περιέχει όλους εκείνους τους όρους που ήδη σας ανέφερα. Τέλος, εξίσου σημαντικό και το οποίο μάλιστα θα πρέπει να το προσέξουμε ιδιαίτερα, είναι η Σύμβαση Franchise που θα σας δοθεί, να

αντιμετωπίζει με τον ίδιο τρόπο τόσο τις δικές σας πιθανές παραβιάσεις των όρων της, όσο και εκείνες του δότη, ώστε να υπάρχει η λεγόμενη "ισότητα των όπλων" στην απευκταία περίπτωση που θα αναγκασθείτε και οι δύο να υποστηρίξετε τα συμφέροντα σας ενώπιον του Δικαστηρίου.

ΟΙ ΒΑΣΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΕΙΤΕ ΤΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΜΕ ΤΟΝ FRANCHISOR ΣΑΣ

Αφού αξιολογήσετε την οικονομική απόδοση που μπορεί να σας προσφέρει ένα δίκτυο franchise και εάν μείνετε ικανοποιημένοι τόσο από τα νούμερα, όσο και από το πρόγραμμα εκπαίδευσης που προσφέρει, μπορείτε να προχωρήσετε στην επόμενη φάση, στην αξιολόγηση της Σύμβασης Franchise. Ό,τι σας είπαν στην έως τώρα έρευνά σας και ό,τι σας υποσχέθηκαν, πρέπει να υπάρχει μέσα στη Σύμβαση που θα σας δώσουν και την οποία πρέπει να διαβάσετε πολύ προσεκτικά.

Μια λανθασμένη αντίληψη, η οποία επικρατεί, είναι ότι η Σύμβαση Franchise την οποία καλούνται να υπογράψουν οι franchisees είναι αδιαπραγμάτευτη και ότι μπορούν είτε να την αποδεχτούν ως έχει, είτε να την απορρίψουν χωρίς καμία δυνατότητα παρέμβασης, χάνοντας ουσιαστικά μία κατά τα άλλα ελκυστική επιχειρηματική επένδυση.

Διαφορετική εικόνα θα σας δώσουν οι δικηγόροι και οι σύμβουλοι, οι οποίοι έχοντας ως συνήθη πρακτική τη διαπραγμάτευση συμβολαίων, προσπαθούν να την εφαρμόσουν και στην αξιολόγηση Συμβάσεων Franchise. Συνήθως οι franchisors δεν καλοδέχονται προτάσεις για σημαντικές αλλαγές. Οι περισσότεροι αρνούνται να συμβιβαστούν και να μεταβάλλουν τη Σύμβαση τους απλά και μόνο για να κλείσουν μια συμφωνία. Άλλωστε, όπως σωστά υποστηρίζουν, σε ένα Δίκτυο Franchise ισχύει ο κανόνας της "ίσης μεταχείρισης". «Ό,τι υπέγραψαν οι άλλοι franchisees πρέπει να υπογράψετε και εσείς». Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δεχθείτε όλους τους όρους της Σύμβασης χωρίς διαπραγμάτευση, ακόμα και αν αυτοί συνιστούν αδικία προς εσάς; Όχι. Βεβαίως και μπορείτε να διαπραγματευτείτε, αλλά σε ορισμένα πλαίσια. Οι επαγγελματίες στον χώρο του franchising γνωρίζουν τι είναι διαπραγματεύσιμο και τι

όχι σε μια σύμβαση, γι' αυτό και οι υποψήφιοι franchisees θα πρέπει να καταφεύγουν σε αυτούς για να τους καθοδηγήσουν στην αξιολόγηση και διαπραγμάτευση μιας σύμβασης.

Είναι γεγονός, ότι στις συμβάσεις πολλών μεγάλων δικτύων υπάρχουν αρκετοί όροι που δεν επιδέχονται καμία αλλαγή. Πρόκειται για τους όρους που κατοχυρώνουν τη διασφάλιση ποιότητας του δικτύου και τον τρόπο που παρουσιάζει η εταιρεία τα προϊόντα/υπηρεσίες της στο κοινό, επιτρέποντας στους franchisors να προστατεύουν το δίκτυο από μέλη με ιδιαίτερα κακή απόδοση, που επηρεάζουν τα εισοδήματα του δικτύου, αλλά και το κοινό για όλους κεφάλαιο διαφήμισης. Οι όροι αυτοί πρέπει να παραμείνουν ως έχουν καθορισθεί από τον franchisor, καθώς πρόκειται ουσιαστικά για την ισότιμη αντιμετώπιση των μελών που πρέπει να χαρακτηρίζει κάθε δίκτυο.

Παρόλα αυτά, η "μη- διαπραγμάτευση αλλαγών" δεν αποτελεί άκαμπτο κανόνα, ακόμη και για πιο μεγάλα δίκτυα. Με ποιον τρόπο, συνεπώς, μπορείτε να διαπραγματευτείτε για να έχετε το επιθυμητό αποτέλεσμα; Όπως αναφέραμε ήδη, η επαγγελματική συμβολή ενός ειδικού σε θέματα franchise, ο οποίος γνωρίζει τον τρόπο αποτελεσματικής διαπραγμάτευσης θα σας αποτρέψει από παράλογες απαιτήσεις, δικές σας ή του franchisor. Επίσης πρέπει να διατηρείτε πάντα το δικαίωμα να αποχωρήσετε από μια συμφωνία, όταν το κρίνετε απαραίτητο. Δεν είναι προς το συμφέρον σας η υπογραφή μιας σύμβασης με όρους που δεν κατανοείτε ή δεν αποδέχεστε.

Πρέπει επίσης να κατανοήσετε ότι η προθυμία ενός franchisor να διαπραγματευτεί όρους της σύμβασης που καθορίζουν την ομοιόμορφη λειτουργία και την ποιότητα της εταιρείας, μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα επικίνδυνη για τα συμφέροντα σας και για το δίκτυο. Εάν ο franchisor αποδέχεται τη διαπραγμάτευση τέτοιων όρων, τότε πιθανότατα έχει κάνει το ίδιο και με άλλους franchisees. Συμφέρον σας είναι να ενταχθείτε σε ένα σύστημα που προστατεύει το όνομα του και σε αυτή την περίπτωση σημαντικές αλλαγές στον τρόπο που προωθείται η εικόνα της εταιρείας στο καταναλωτικό κοινό, ενδέχεται να επηρεάσουν την αξιοπιστία του συνόλου.

Ο franchisor, πάλι, μπορεί να δέχεται τη διαπραγμάτευση που του προτείνετε, γιατί θέλει να κλείσει γρήγορα την πώληση. Μπορεί να χρειάζεται γρήγορα κάποια χρήματα για να καλύψει τρέχουσες ανάγκες. Η ένταξη σε ένα σύστημα που έχει προβλήματα κεφαλαίου κίνησης και προχωρεί σε συμβιβασμούς προκειμένου να το αποκτήσει, είναι σίγουρα αποτυχία. Τέλος είναι σημαντικό να κατανοήσετε τι ακριβώς είναι διαπραγματεύσιμο. Οι κανόνες που δέχονται, συνήθως, οι franchisors να διαπραγματευτούν, είναι:

- Επιπλέον εκπαίδευση για εσάς και για το προσωπικό σας.
- Επιπλέον υποστήριξη για την οργάνωση των εγκαταστάσεων.
- Επιπλέον υποστήριξη στο κατάστημα κατά την αρχική περίοδο λειτουργίας, αλλά και στη συνέχεια.
- Αλλαγές στο μέγεθος της περιοχής αποκλειστικότητας. Σε κάποια δίκτυα, όπου δεν προβλέπεται αποκλειστικότητα, μπορείτε να τη διαπραγματευτείτε για την περιοχή της επιλογής σας.
- Απαλλαγές στον τρόπο πληρωμής της αρχικής αμοιβής franchise.
- Αλλαγές στη δυνατότητα μεταφοράς της επιχείρησης σε άλλους franchisees, χωρίς να επωμισθείτε τις πάγιες αμοιβές μεταβίβασης.
- Αλλαγές στο δικαίωμα που διατηρεί ο franchisor σχετικά με την αγορά της επιχείρησής σας, αν θελήσετε να την πουλήσετε (δικαίωμα προτίμησης) ή στο δικαίωμα (συμπεριλαμβανομένου του ποσού τιμής αγοράς) αγοράς της επιχείρησής σας με τη λήξη της Σύμβασης Franchise.
- Αλλαγές στην υποχρέωση που προβλέπεται από τη Σύμβαση για την παροχή από μέρους σας προσωπικών εγγυήσεων.

Εάν πρόκειται για franchise μετατροπής (π.χ. όταν ένας ανεξάρτητος ιδιοκτήτης καταστήματος υποδημάτων αποφασίζει να ενταχθεί σε ένα δίκτυο του κλάδου του), ενδέχεται να μπορείτε να διαπραγματευτείτε χαμηλότερες αμοιβές, να συμπεριλάβετε όρους που θα ρυθμίζουν τη ρευστοποίηση του εναπομείναντος stock, προθεσμίες εφαρμογής του μηχανογραφικού συστήματος του franchisor, μετατροπές στη διαρρύθμιση του καταστήματος για να πληροί τις προϋποθέσεις του δικτύου, αλλά και ρυθμίσεις της διάρκειας της εκπαίδευσης που θα χρειαστείτε.

Οι franchisees μετατροπής που διαπραγματεύονται ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης μικρότερης διάρκειας, θα πρέπει να προσέξουν να εκμεταλλευτούν κάθε λεπτό εκπαίδευσης που τους παρέχεται από τον franchisor και να μην επαναπαυτούν στις μεθόδους που ήδη γνωρίζουν. Ένας από τους λόγους που πιθανότατα ενταχθήκατε στο δίκτυο, είναι ότι οι franchisees του εξελίχθηκαν και έγιναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί για τη δική σας επιχείρηση.

Η λίστα που παραθέσαμε είναι ενδεικτική των αλλαγών που μπορείτε να διαπραγματευτείτε. Ελάτε σε επαφή με τον σύμβουλο σας σε θέματα franchise, για να σας υποδείξει τη λογική υποδομή των αλλαγών που προτείνετε. Εάν θέλετε να λάβετε το δικαίωμα ανάπτυξης πολλαπλών τοποθεσιών, ο franchisor σας μπορεί να είναι πρόθυμος να διαπραγματευτεί πλήθος άλλων πάγιων θεμάτων. Κανένα από τα ζητήματα που αναφέρονται στην παραπάνω λίστα, δεν μπορεί να επηρεάσει το δίκτυο συνολικά. Και όταν πρόκειται για επιπλέον παροχές από τον franchisor, αυτές ενδέχεται να βελτιώσουν την απόδοσή σας και να ωφελήσουν και τον franchisor κατά συνέπεια.

Και μια τελευταία συμβουλή: Μην προσπαθήσετε να χτίσετε τη Σύμβαση από την αρχή με τρόπο που να ταιριάζει στη δική σας εικόνα. Εάν επιθυμείτε μια σύμβαση Franchise, με τους όρους της οποίας θα συμφωνείτε πάντα στο 100%, τότε καλύτερα να ξεκινήσετε το δικό σας δίκτυο με τους δικούς σας όρους. Βασική ευθύνη του franchisor είναι να φροντίσει για το μέλλον του δικτύου, σχεδιάζοντας συμβάσεις που προστατεύουν το δίκτυο και τα μέλη του. Εάν, όμως, οι αλλαγές που προτείνετε έχουν λογική βάση, οι περισσότεροι franchisors, ακόμη και αν δε συμφωνούν γενικότερα σε αλλαγές, θα δεχτούν να σας ακούσουν. Κάντε μια προσπάθεια και τα αποτελέσματα μπορεί να σας εκπλήξουν.

Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΛΛΑΓΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΚΑΛΟΥΝΤΑΙ ΝΑ ΚΑΤΑΒΑΛΛΟΥΝ ΟΙ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISE

Από την απλή ανάγνωση των κατωτέρω επιγραμματικά αναφερομένων μεθόδων προσδιορισμού διαρκών ανταλλαγμάτων ο εκάστοτε δικαιοπάροχος είναι σε θέση να κατανοήσει την αναγκαιότητα, έστω του προβληματισμού του, επί αυτών για την έναρξη, καθιέρωση και συνεχή επιτυχία του συστήματος του στην οικεία αγορά και στην αγορά γενικότερα.

Ο καθορισμός και η διαχείριση των ανταλλαγμάτων/ αμοιβών σε ένα σύστημα δικαιόχρησης αποτελεί ουσιώδες αντικείμενο της στρατηγικής της δικαιόχρησης, λαμβανομένου υπόψη ότι η επιχείρηση του δικαιοπαρόχου δε μπορεί να είναι ελαστική. Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις εν γένει προβαίνουν σε μόνιμες ή προσωρινές προσαρμογές στην τιμή πώλησης που χρεώνουν τους πελάτες τους, μεταβάλλουν τα προϊόντα τους, τα εμπορεύματά τους ή την παροχή των υπηρεσιών τους, σε μια προσπάθεια βελτίωσης της οικονομικής τους κατάστασης, δουλεύουν με τους προμηθευτές τους για τη μείωση του κόστους των ακατέργαστων υλών και διαχειρίζονται τα εσωτερικά έξοδα για τον ίδιο λόγο. Αυτές είναι συνήθεις επιχειρηματικές στρατηγικές.

Σε ένα μεγάλο ποσοστό, αυτές οι στρατηγικές δεν είναι διαθέσιμες στους δικαιοπαρόχους. Από τη στιγμή που οι αμοιβές δικαιόχρησης, τα συνεχή δικαιώματα εκμετάλλευσης (royalty fees), και οι άλλες αμοιβές έχουν καθοριστεί, ο δικαιοπάροχος περιορίζεται στις προσαρμογές που μπορεί να κάνει, με την εξαίρεση των μελλοντικών δικαιοδόχων, των δικαιοδόχων που ανανεώνουν την σύμβαση ή της περίπτωσης διενέργειας μεγάλης διάρκειας και υψηλού κόστους διαπραγματεύσεων με τους ήδη υπάρχοντες δικαιοδόχους.

Η καθιέρωση των αμοιβών στη δικαιόχρηση στηρίζεται σε λεπτές ισορροπίες. Θέτοντας τις αμοιβές πολύ ψηλά αφήνεται πολύ μικρό περιθώριο εσόδων στους δικαιοδόχους ώστε να υπάρχει κίνδυνος να καταστεί δυσχερής η πώληση νέων δικαιοχρήσεων. Από την άλλη, θέτοντας τις αμοιβές πολύ χαμηλά δημιουργείται για το δικαιοπάροχο ανεπαρκές εισόδημα με το οποίο αδυνατεί να παράσχει στους δικαιοδόχους τις υπηρεσίες που χρειάζονται και μένει το σύστημα χωρίς τα κατάλληλα εφόδια για τη συνέχιση της λειτουργίας και εξάπλωσής του και για την απόδοση επαρκών κερδών.

Συχνά, είναι αυτή η μη ελαστικότητα που προκαλεί οικονομική δυσκολία στους δικαιοπαρόχους. Το πρόβλημα, κάποιες φορές, χειροτερεύει λόγω της μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται στην αρχή για το καθορισμό των αμοιβών. Οι αμοιβές συχνά καθορίζονται απλώς για να εξασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητα του εκάστοτε δικαιοπαρόχου έναντι άλλων δικαιοπαρόχων αντί να καθορίζονται σε οικονομικά εύλογες τιμές που διασφαλίζουν την αποδοτικότητα και του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου. Σε μία μη ελαστική 'βιομηχανία', όπως της δικαιόχρησης, όλοι αυτοί οι παράγοντες κάνουν την καθιέρωση ενιαίων, και κυρίως παγίων, συνεχών αμοιβών προβληματική.

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στα μέσα του 2005 οι ενεργοί franchisors στην Ελλάδα αριθμούσαν περίπου 400, σε σύγκριση με 230 στα τέλη του 2001 και 187 το 1998. Επομένως, στο διάστημα 2001-2005 ο θεσμός επεκτάθηκε κατά 74% περίπου ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων που τον εφαρμόζουν, ενώ η αντίστοιχη αύξηση από το 1998 είναι 114%.

Επιχειρήσεις Franchise ανά ομάδα δραστηριότητας

Από πλευράς αριθμού επιχειρήσεων, τα καταστήματα ένδυσης και τροφίμων κυριαρχούν (με ποσοστό 16,2% για κάθε κατηγορία).

Franchisors

Ανά ομάδα δραστηριότητας (2005)

Ομάδα δραστηριότητας	% Franchisors
Αισθητική- Fitness- Κομμωτήρια	5,7%
Άλλα καταστήματα	4,8%
Είδη οικιακής χρήσεως	4,8%
Εκπαίδευση	6,7%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	16,2%
Έπιπλα & Υφάσματα επίπλων	8,6%
Εστίαση	8,6%
Κατασκευές	2,9%
Καφέ- σνακ- παγωτό	7,6%
Πληροφορική- τηλεφωνία- internet	5,7%
Τρόφιμα- απορρυπαντικά- καλλυντικά	16,2%
Υπηρεσίες	7,6%
Ψυχαγωγία	4,8%

Πηγή Έρευνα ICAP Α. Ε.

Στην κατηγορία της ένδυσης

Περιλαμβάνονται καταστήματα με έτοιμα ανδρικά, γυναικεία, παιδικά και βρεφικά ρούχα, καταστήματα με εσώρουχα, καταστήματα υποδημάτων και δερμάτινων ειδών και καταστήματα με αξεσουάρ ένδυσης.

Η είσοδος ορισμένων μεγάλων αλυσίδων καταστημάτων ένδυσης κατά την τελευταία πενταετία, επιτάχυνε τις διαδικασίες συγκεντροποίησης σε μια κατακερματισμένη εγχώρια λιανική αγορά ενδυμάτων, οδηγώντας σε μία αναδιάρθρωση (ως ένα βαθμό) τον κλάδο, με την οργάνωση των κυριότερων εμπορικών επιχειρήσεων σε δίκτυα καταστημάτων.

Για τα καταστήματα τροφίμων

Θα πρέπει να σημειωθεί η δραστηριοποίηση στη χώρα μας πολυεθνικών ομίλων όπως η Dia Hellas και η Carrefour, η ανάπτυξη της αλυσίδας A- B Βασιλόπουλος με δύο νέα concepts μέσω franchising, αλλά και η εμφάνιση αλυσίδων ειδικευμένων καταστημάτων τροφίμων (όπως τα convenience stores) καλλυντικών και απορρυπαντικών κατά την τελευταία πενταετία. Ακόμη στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα καταστήματα προϊόντων αρτοποιίας τα οποία δε λειτουργούν ως καφέ- σνακ (δηλαδή δεν διαθέτουν καθιστικό χώρο).

Ακολουθούν με σημαντική διαφορά οι ομάδες ‘εστίαση’ και ‘έπιπλα-υφάσματα επίπλων’, με ποσοστό 8,6% η κάθε μία.

Όσον αφορά στην εστίαση

Στην εστίαση, (μια από τις πλέον διαδεδομένες δραστηριότητες στο franchising), τα τελευταία πέντε χρόνια παρατηρείται δυναμική επέκταση της κατ’ οίκον αποστολής γευμάτων ‘delivery’ από πληθώρα επιχειρήσεων και διαφορετικούς τύπους κουζίνας (πιτσαρίες, σουβλάκια, ιταλική κουζίνα, hamburger κλπ.) η εξέλιξη αυτή οφείλεται στην υιοθέτηση του ‘convenience food’ από το καταναλωτικό κοινό, ώστε ακόμη και οι αλυσίδες που προσέφεραν καθιστικό φαγητό, ανέπτυξαν και αυτή την υπηρεσία. Ακόμη ένας παράγοντας στην κατηγορία αυτή είναι η σταδιακή διείσδυση νέων, εξωτικών τύπων κουζίνας στην εγχώρια αγορά (κινέζικη, γιαπωνέζικη, αραβική, μεξικάνικη κλπ.).

Επόμενες στην κατάταξη είναι οι ομάδες ‘καφέ- σνακ- παγωτό’ και ‘υπηρεσίες’, με ποσοστό 7,6% η κάθε μία.

Στην ενίσχυση του τομέα των υπηρεσιών

(Προς επιχειρήσεις και ιδιώτες) συνέβαλαν η είσοδος των κτηματομεσιτικών γραφείων (χαρακτηριστικά κατακερματισμένη αγορά), των στεγνο-καθαριστηρίων, των γραφείων ταχυδιανομής, των υπηρεσιών ασφαλείας και των υπηρεσιών ταχείας εξυπηρέτησης αυτοκινήτων.

Στον τομέα της εκπαίδευσης (6,7%) παρατηρείται άνοδος σε σύγκριση με το 2001 (5,3%) και τούτο μπορεί να αποδοθεί στην ανάπτυξη δικτύων εκμάθησης πληροφορικής, ιδιαίτερα δε σε εφαρμογές διαδικτύου 'internet' και πολυμέσων.

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

Ο νομός Αττικής συγκεντρώνει το 29,6% του συνόλου των καταστημάτων το 2005, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό το 2001 ήταν 19,2%. Η ευρύτερη περιοχή των Αθηνών διαθέτει την υψηλότερη αστική συγκέντρωση και το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό σε όλη την Ελλάδα. Συνεπώς συνιστά πεδίο δοκιμής και την πλέον κρίσιμη περιοχή για τους περισσότερους franchisors. Η επιτυχής διείσδυση στην έντονη ανταγωνιστική αγορά της πρωτεύουσας, αποτελεί σοβαρή ένδειξη για την επιτυχία μιας επιχείρησης σε όλη την επικράτεια.

Σε σύγκριση με το 2001, το 2005 παρατηρείται ευρύτερη διασπορά των καταστημάτων στην υπόλοιπη χώρα, εκτός νομού Αττικής. Σημαντική αύξηση καταστημάτων παρατηρείται στην Πελοπόννησο και τη Θεσσαλία, ενώ στην υπόλοιπη επικράτεια ο αριθμός των καταστημάτων παρουσιάζει βαθμό συγκέντρωσης που συμβαδίζει με τα πληθυσμιακά δεδομένα και τον τουρισμό.

Οι πλέον δημοφιλείς περιοχές της Αττικής είναι το κέντρο της Αθήνας, τα βόρεια και τα νότια προάστια, δηλαδή περιοχές που χαρακτηρίζονται από έντονη κοινωνική και εμπορική δραστηριότητα. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι τρεις αυτές

περιοχές δεν απέχουν σημαντικά ως προς το βαθμό συγκέντρωσης των καταστημάτων.

Γεωγραφική συγκέντρωση των καταστημάτων το 2005 Νομός Αττικής

Βόρεια προάστια	17,9%
Κέντρο	18,6%
Πειραιάς	12,5%
Ανατολική Αττική	11,2%
Δυτικά προάστια	12,5%
Νότια προάστια	16,6%
Αλλού (προσδιορίστε)	6,5%

Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε.

Γεωγραφική συγκέντρωση καταστημάτων το 2005 Σύνολο χώρας

Αττική	29,6%
Θεσσαλονίκη	4,6%
Λοιπή Μακεδονία	16,0%
Θράκη	4,3%
Ήπειρος	5,2%
Θεσσαλία	8,7%
Κρήτη	3,9%
Πελοπόννησος	12,4%
Λοιπή Στερεά	5,5%
Νησιά Αιγαίου	6,0%
Νησιά Ιονίου	2,8%

Πηγή: Έρευνα ICAP Α. Ε.

ΕΝΕΡΓΟΙ FRANCHISORS ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Ποσοστό 25,9% του συνόλου των επιχειρηματικών συστημάτων του δείγματος το 2005 (26,6% των ανταποκριθέντων) έχουν αναπτύξει διεθνή παρουσία, ενώ το 71,4% δεν το έχει πραγματοποιήσει ακόμα.

Τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα που έγινε το 2005 καταδεικνύουν ότι, όσον αφορά την εξαγωγιμότητα των concepts – με ό,τι αυτό συνεπάγεται για το εμπορικό ισοζύγιο – το franchising στη χώρα μας έχει τις προϋποθέσεις για βιώσιμη και θετική διεθνή παρουσία.

Το 2005 η δραστηριότητα με τη δυναμικότερη παρουσία στο εξωτερικό είναι τα καταστήματα επίπλων και υφασμάτων επίπλων (63,6%). Ακολουθούν οι τομείς καφέ- σνακ- παγωτό (50%), κατασκευές (33,3%) και ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης (31,6%). Οι δραστηριότητες με το μεγαλύτερο ποσοστό σχεδιαζόμενης επέκτασης στο εξωτερικό το 2005 είναι εκπαίδευση (71,4%), υπηρεσίες (62,5%), ψυχαγωγία (60%), ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης (52,9%), εστίαση (50%) και έπιπλα & υφάσματα επίπλων (50%).

Δημοφιλέστερη χώρα για τις επιχειρήσεις που ήδη έχουν παρουσία στο εξωτερικό είναι η Κύπρος, λόγω των κοινών πολιτιστικών δεσμών και της εγγύτητας με την Ελλάδα, αλλά και λόγω του σταθερού οικονομικού και επιχειρηματικού κλίματος που διαθέτει.

Σε αντίθεση με το 2001, το 2005 η διεθνής δραστηριότητα εκτείνεται στις περισσότερες από τις χώρες της ανατολικής Ευρώπης και της ευρύτερης περιοχής των Βαλκανίων, που αποτελούν τον πλησιέστερο εξαγωγικό προορισμό για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Σε αυτό έχει συμβάλει η ενταξιακή πορεία χωρών της ανατολικής Ευρώπης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, γεγονός που δημιουργεί καλύτερες προσδοκίες για οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη. Ακόμη, η έρευνα ανέδειξε ότι περίπου μία στις δύο επιχειρήσεις με διεθνή παρουσία το 2005 έχει επεκταθεί σε περισσότερες από μια χώρες.

Όσον αφορά τις προτιμώμενες χώρες για μελλοντική επέκταση στο εξωτερικό, κυρίαρχη θέση έχει η Κύπρος (2005: 31,1%, 2001: 4,3%) και η Ρουμανία (2005: 20,8%, 2001: 2,1%). Το 2005 οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (εκτός Κύπρου) αποτελούν στόχο ανάπτυξης για το 12,3% των επιχειρήσεων (2001: 34%).

Η δεκαετία του 1990 χαρακτηρίζεται ως η δεκαετία του franchising. Η δυναμική αυτή συνεχίστηκε και κατά την περίοδο 2002- 2005. Περίπου το 65% των δικτύων franchise (concepts) είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους, επιχειρήσεις με σύνολο απασχολουμένων ως 100 άτομα.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων οι οποίες έχουν υιοθετήσει το franchising ως μέθοδο ανάπτυξης ξεκίνησαν τη δραστηριότητά τους μετά το 1990, ενώ το ίδιο ισχύει και για την έναρξη του franchising. Ειδικότερα, η έναρξη της δραστηριότητας των επιχειρήσεων, η δημιουργία του πρώτου πιλοτικού καταστήματος και η έναρξη του franchising χαρακτηρίζονται από διαφορά φάσης τουλάχιστον δύο ετών.

Η ανάπτυξη του θεσμού συνεχίστηκε κατά την περίοδο 2002-2004, ενώ ταυτόχρονα υπήρξε διείσδυση και διαφοροποίηση της αγοράς σε νέους τομείς όπως: αισθητική- fitness- κομμωτήρια, τρόφιμα- απορρυπαντικά- καλλυντικά (κυρίως σουπερμάρκετ), υπηρεσίες (κτηματομεσιτικά γραφεία, ασφαλειομεσιτικές υπηρεσίες), πληροφορική- τηλεφωνία- internet. Τα παραπάνω έχουν επηρεάσει και τη σταθερότητα των δικτύων franchise, σε σύγκριση με την αμέσως προηγούμενη περίοδο (1998- 2001).

Το μέσο ύψος της επένδυσης των μονάδων franchise συμβαδίζει με τα Ευρωπαϊκά δεδομένα και τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων που καλύπτει το franchise τα τελευταία τέσσερα χρόνια. Ακόμη, για το σύνολο των franchisors, το ύψος της αμοιβής εισόδου και των άλλων περιοδικών αμοιβών του franchisor παραμένουν σε λογικά επίπεδα, σε σύγκριση με τη διεθνή πρακτική.

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, το franchising προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα και αποτελεί μηχανή οικονομικής ανάπτυξης. Σε αντίθεση με περιόδους χαμηλής ανεργίας, όπου το ενεργό εργατικό δυναμικό προσανατολίζεται

στην έμμισθη απασχόληση, σε περιόδους ύφεσης και αβεβαιότητας το franchising προσφέρει τη δυνατότητα μιας επένδυσης η οποία συνδυάζει πλήρη απασχόληση και περιορισμένο ρίσκο, με την υποστήριξη μιας έμπειρης ομάδας (franchisor), το πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας, την υποστήριξη στο marketing, αλλά και προϊόντα τα οποία δύσκολα θα εξασφάλιζε μια μικρή επιχείρηση κάτω από άλλο σχήμα. Σε επίπεδο καταναλωτή, το franchising σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας προσφέρει σταθερή ποιότητα και τιμές, καταξιωμένα εμπορικά σήματα και υψηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης.

Τα περιθώρια ανάπτυξης του franchising για τα επόμενα χρόνια είναι σημαντικά, αν ληφθεί υπόψη ότι η διείσδυση του θεσμού αντιστοιχεί στο 4% περίπου του συνόλου των επιχειρήσεων στις δραστηριότητες που καλύπτει η μελέτη (λιανικό εμπόριο και λοιπές δραστηριότητες), σε σύγκριση με το 30% των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου στη Βρετανία, η οποία είναι μια από τις μεγαλύτερες αγορές franchise της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η αύξηση των δικτύων για το 2005 εκτιμάται (13,7%) ενώ για το 2006 είναι μάλλον συντηρητική (2,6%), γεγονός το οποίο αποδίδεται αφενός στην οικονομική αβεβαιότητα η οποία διέπει την οικονομική κοινότητα, αλλά και στο ότι είναι δύσκολο για τις επιχειρήσεις franchise να προσδιορίσουν με ακρίβεια το μέγεθος της ανάπτυξης τους για χρονικό ορίζοντα πέραν του δωδεκαμήνου, αφού το ζήτημα αυτό εξαρτάται από το σύνολο των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν τη δημιουργία επιτυχημένων συνεργασιών με franchisees.

**Διεθνής παρουσία των επιχειρήσεων ανά ομάδα
δραστηριότητας (2005)**

<u>Δραστηριότητα</u>	<u>Υφιστάμενη</u>	<u>Σχεδιαζόμενη</u>
Αισθητική- Fitness- Κομμωτήρια	16,7%	33,3%
Άλλα καταστήματα	20,0%	40,0%
Είδη οικιακής χρήσης	20,0%	40,0%
Εκπαίδευση	14,3%	71,4%
Ένδυση & Αξεσουάρ ένδυσης	31,6%	52,9%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	63,6%	50,0%
Εστίαση	25,0%	50,0%
Κατασκευές	33,3%	33,3%
Καφέ- σνακ- παγωτό	50,0%	44,4%
Πληροφορική- Τηλεφωνία- internet	16,7%	0,0%
Τρόφιμα- απορρυπαντικά- καλλυντικά	12,5%	31,3%
Υπηρεσίες	12,5%	62,5%
Ψυχαγωγία	0,0%	60,0%
Σύνολο	26,6%	46,0%
Ποσοστό ανταπόκρισης	97,3%	89,3%

Πηγή: Έρευνα ICAP Α. Ε.

**Προτιμώμενες χώρες μελλοντικής ανάπτυξης διεθνούς
δραστηριότητας (2005)**

<u>Χώρες</u>	<u>%</u>
Κύπρος	31,1%
Βουλγαρία	22,6%
Ρουμανία	20,8%
Ρωσία	3,8%
Χώρες ΕΕ	9,4%
Τρίτες Χώρες	12,3%
Ποσοστό ανταπόκρισης	95,7%

Πηγή: Έρευνα ICAP Α. Ε.

**ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
FRANCHISE**

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ: *Το οργανόγραμμα αποτελεί την αποτύπωση της ιεραρχίας και των σχέσεων που πρέπει να διέπουν το προσωπικό μιας επιχείρησης, σε όλα τα επίπεδα.*

Όταν υπάρχει οργανόγραμμα σε μια εταιρεία και ακολουθείται πιστά, γνωρίζουν όλοι οι υπάλληλοι, από τον πιο χαμηλόβαθμο έως και τον πρόεδρο της εταιρείας, τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους. Επίσης, όλοι γνωρίζουν, ποιους διοικούν και σε ποιόν αναφέρονται.

Τα παλαιότερα χρόνια, καθώς η απολυταρχία φάνηκε ότι αφ' ενός δεν ήταν αποτελεσματική και αφ' ετέρου αποδείχθηκε ιδιαίτερα κουραστική και για τον ίδιο τον μονάρχη, άρχισαν να μοιράζονται εξουσίες και ευθύνες.

Αργότερα, η ίδια λογική, πέρασε στο στρατό, όπου σταδιακά βασίστηκε όλη η λειτουργία και η δομή των απανταχού στρατευμάτων.

Στις μέρες μας κρίνεται πλέον, απολύτως απαραίτητο για κάθε εταιρεία και πολύ περισσότερο για ένα δίκτυο Franchise να λειτουργεί με βάση το οργανόγραμμα και την ιεραρχία.

Βεβαίως παρατηρείται πολύ συχνά στο ξεκίνημα μιας εταιρείας, ενός Franchisor, να καλύπτονται πολλές θέσεις στο οργανόγραμμα από έναν άνθρωπο, συνήθως τον ιδιοκτήτη.

Αυτό συμβαίνει, διότι κατά κανόνα δεν υπάρχουν τα απαραίτητα κεφάλαια για την μισθοδοσία, αλλά πολλές φορές δεν έχουν δημιουργηθεί ούτε οι ανάγκες για τη δημιουργία και την πλήρωση των θέσεων. Αντίθετα, συνήθως υπάρχει η ανάγκη για το «δεξί χέρι» για μια καλή γραμματέα, που γνωρίζει τα πάντα γύρω από τις διαδικασίες και τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Όμως καθώς η εταιρεία αναπτύσσεται και δημιουργεί δίκτυο franchising δημιουργούνται νέες ανάγκες. Ανάγκες μεγαλύτερων προμηθειών, ανάγκες ελέγχου, ανάγκες υποστήριξης, εκπαίδευσης, marketing, κλπ.

ΣΥΝΗΘΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Μορφή οργανογράμματος: το ιδανικό οργανόγραμμα μοιάζει με μια ποραμίδα. Είναι σαφώς λιγότεροι άνθρωποι στα επάνω κλιμάκια από τους χαμηλόβαθμους. Οι άνθρωποι που διοικούν σε σχέση με αυτούς που «παράγουν» συνήθως θα πρέπει να έχουν μία σχέση 1 προς 8.

A. ΑΝΑΠΟΔΗ ΠΥΡΑΜΙΔΑ

Υπάρχουν πολλοί διευθυντές και στελέχη, ενώ δεν υπάρχουν άνθρωποι που παράγουν. Αφορά στις εταιρείες εκείνες, που συνήθως αντί για κάλους μισθούς δίνουν στο προσωπικό ένα τίτλο. Σ' αυτές τις περιπτώσεις βεβαίως ο τίτλος γρήγορα «καταναλώνεται», καθώς δεν έχει αντίκρισμα... στο super market με αποτέλεσμα η

συγκεκριμένη εταιρεία να είναι ιδιαίτερα αντιπαραγωγική, καθώς οι εργαζόμενοι διευθυντές θα είναι μονίμως παραπονούμενοι.

B. ΓΟΡΑΙΟΣ ΔΕΣΜΟΣ

Δεν υπάρχει ξεκάθαρη περιγραφή θέσης για κάθε εργαζόμενο. Έτσι οι εργαζόμενοι δεν ξέρουν που αναφέρονται και ποιους διοικούν ή περιπλέκονται αρμοδιότητες και ευθύνες με αποτέλεσμα να δημιουργούνται παρεξηγήσεις. Επίσης, σε αυτήν την περίπτωση, σπάνια ανατίθεται συγκεκριμένο έργο και σπάνια κάποιος αναλαμβάνει απόλυτα την ευθύνη.

Γ. ΤΟ ΤΡΕΝΟ

Είναι το πρόγραμμα εκείνο που μοιάζει με βαγόνια τρένου. Απλώνεται οριζόντια, κατά μήκος και σιγά-σιγά οδηγεί την εταιρεία σε λειτουργία που μοιάζει με αυτή του δημοσίου. Οι διάφορες διευθύνσεις ανταλλάσσουν ατελείωτα υπηρεσιακά σημειώματα, διενεργούν συνεχώς συμβούλια, όπου βεβαίως δεν λαμβάνουν καμία απόφαση.

Υπάρχουν και πολλές άλλες μορφές οργάνωσης. Συνήθως πίσω από τις καλές και δυναμικές εταιρείες, πέρα από τον πρόεδρο υπάρχουν στελέχη που γνωρίζουν ποια ακριβώς είναι η δουλειά τους και αμείβονται καλά γι' αυτήν.

Ιδιαίτερα μια εταιρεία που αναπτύσσεται με τη μέθοδο Franchising, θα πρέπει αναλόγως με το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται, να δημιουργήσει τις ακόλουθες Διευθύνσεις:

- A.) Γενική Διεύθυνση
- B.) Διεύθυνση Πωλήσεων
- Γ.) Δ/ση Μάρκετινγκ
- Δ.) Δ/ση Ανάπτυξης
- E.) Δ/ση Προμηθειών
- ΣΤ.) Δ/ση Λειτουργίας
- Z.) Οικονομική Δ/ση
- H.) Δ/ση Εκπαίδευσης ή Δ/ση ανθρωπίνων πόρων.

Ακόμα και στην περίπτωση που η εταιρεία, δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη είναι χρήσιμο να έχουν αποτυπωθεί οι παραπάνω διευθύνσεις στο οργανόγραμμα.

Θα δοθεί έτσι αφενός μια προοπτική εξέλιξης στους εργαζομένους και τα στελέχη και αφετέρου θα αναγκαστεί η εταιρεία να βαδίσει στο δρόμο της οργάνωσης.

Θα πρέπει επίσης να σημειώσουμε ότι στις μέρες μας, συχνότατα κάποιες θέσεις καλύπτονται από εξωτερικούς συνεργάτες – συμβούλους. Στην περίπτωση αυτή η εταιρεία εξασφαλίζει γνώση και αποτελεσματικότητα χωρίς να δαπανά τόσα χρήματα όσα θα δαπανούσε για ένα μόνιμο υπάλληλο.

Όσο για τους υποψήφιους franchisees είναι απαραίτητο στη διαδικασία αναζήτησης franchisor, να γνωρίσουν τους ανθρώπους που καλύπτουν τις παραπάνω θέσεις. Έτσι θα αντιληφθούν εκ των προτέρων την φιλοσοφία και τον τρόπο συνεργασίας που διέπει την σχέση τους κατά τη διάρκεια της σύμβασης franchise.

ΣΥΜΠΙΕΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΕΔΙΑ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ: Κάθε οργανωμένη εταιρεία συστήματος Franchise, γνωρίζει πολύ καλά, μελετά και προβλέπει της τάσεις της αγοράς και σε τακτά διαστήματα εκπονεί στρατηγικές αντιμετώπισης συντελεστών αρνητικού επηρεασμού αποδοτικότητας των καταστημάτων τους.

Τα τελευταία χρόνια, τα συνεχώς αυξανόμενα λειτουργικά έξοδα, σε συνδυασμό με και τις ανταγωνιστικές τιμολογιακές πολιτικές των αλυσίδων, έχουν επηρεάσει αρνητικά την εμπορική δραστηριοποίηση των μεμονωμένων μικρών καταστημάτων.

Αντιθέτως τα περισσότερα καταστήματα που δραστηριοποιούνται κάτω από την ομπρέλα οργανωμένων συστημάτων Franchise, έχουν τη δυνατότητα να αντιμετωπίσουν κατασταλτικά τα λειτουργικά τους κόστη, εξασφαλίζοντας έτσι ικανοποιητικά αποτελέσματα, χωρίς αυτό να επηρεάζει την ποιότητα παροχής υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή.

A. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΕΔΙΩΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ

Η διάγνωση για τον εντοπισμό πεδίων παρέμβασης, συνήθως γίνεται επί τόπου και μέσα στα καταστήματα, μέσω εξειδικευμένου κλιμακίου στελεχών της εταιρείας.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητά της είναι η αναγκαιότητα ύπαρξης εγκατεστημένων πλήρων συστημάτων μηχανοργάνωσης, MIS και βάσεις δεδομένων προηγούμενων χρήσεων.

Επίσης, κάθε εταιρεία συστήματος Franchise, θα πρέπει να πραγματοποιεί έρευνα αγοράς, να διαπραγματεύεται και να κλείνει κεντρικές συμφωνίες για τις προμήθειες των Ά υλών και παροχής υπηρεσιών, με τελικό αποδέκτη τον Franchisee.

B. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΜΕΩΝ ΠΡΟΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

Τα λειτουργικά κόστη των καταστημάτων χωρίζονται σε μεταβλητά και σε σταθερά (ενοίκια, royalties και marketing fees).

Τόσο στα μεταβλητά όσο και στα λειτουργικά κόστη, έχουμε τη δυνατότητα να παρέμβουμε ουσιαστικά, εφαρμόζοντας μεθοδολογίες εξοικονόμησης πόρων, εκμεταλλευόμενοι, όσο δυνατόν καλύτερα, τις λειτουργικές δυνατότητες του καταστήματος.

1. Κόστος αναλωθέντων υλικών (μεταβλητά κόστη)

A.) Αναλώσεις εμπορευμάτων- Ά υλών

B.) Αναλώσεις υλικών συσκευασίας

Στις δαπάνες αυτές μπορούμε να παρέμβουμε και να μειώσουμε σημαντικά το κόστος παρασκευής του τελικού προϊόντος αυξάνοντας έτσι τα περιθώρια κέρδους.

2. Δαπάνες προσωπικού (σταθερά κόστη)

- A.) Αμοιβές προσωπικού
- B.) Αποζημιώσεις
- Γ.) Εκπαίδευση προσωπικού
- Δ.) Στολές προσωπικού
- E.) Διάφορες παροχές προσωπικού

Η συχνή ανακύκλωση του προσωπικού επιβαρύνει τα λειτουργικά έξοδα σε αποζημιώσεις και εκπαίδευση και επηρεάζει αρνητικά την παραγωγικότητα του καταστήματος.

3. Γενικά έξοδα (μεταβλητά και σταθερά κόστη)

- A.) Κοινοφελείς οργανισμοί
- B.) Επισκευές – συντηρήσεις
- Γ.) Είδη & δαπάνες καθαρισμού
- Δ.) Αμοιβές εξωτερικών συνεργατών
- E.) Αναλώσιμα

Η εξοικονόμηση ενέργειας και η καλή συντήρηση του εξοπλισμού θα μπορούσαν να επηρεάσουν σημαντικά τα κόστη του καταστήματος.

Γ. ΛΟΙΠΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

1. Τιμολογιακή πολιτική

Πολλές φορές, η τιμολογιακή πολιτική κάθε καταστήματος, είναι αναγκαίο να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες, στον ανταγωνισμό και τις συνθήκες της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.

2. Διαδικασίες παραγωγής

Η εργονομία των θέσεων εργασίας, ο δοσομετρικός έλεγχος ποσοτήτων καθώς και ο καθορισμός ιδανικού χρόνου παραγωγής, διαδραματίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στη μείωση των λειτουργικών εξόδων.

3. Μισθώματα ακινήτων

Επίσης, πολλές φορές, το ισχύον μίσθωμα του ακινήτου δεν είναι σύνηθες με τις ισχύουσες τιμές ενοικίασης ακινήτων της περιοχής και είναι απαραίτητη η επαναδιαπραγμάτευση του μισθώματος.

Δ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

Σε κάθε περίπτωση, ο συνεχής επιχειρηματικός και λογιστικός έλεγχος του καταστήματος, λειτουργεί σαν ασπίδα και είναι απαραίτητος για τον άμεσο εντοπισμό και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των λειτουργικών προβλημάτων.

Ειδικά σε καταστήματα χαμηλών αποτελεσμάτων θα πρέπει να γίνεται συνεχής έλεγχος :

A.) Απογραφών

B.) Έλεγχος ορθολογιστικής χρήσης Ά υλών

Γ.) Έλεγχος παραγγελιών Ά υλών

Δ.) Περιορισμός καταστροφών και ιδιοκαταναλώσεων

E.) Έλεγχος δαπανών

Στ.) Έλεγχος δεικτών αποδοτικότητας προσωπικού

Z.) Έλεγχος ορθολογιστικής διαχείρισης εργατωρών σε αναλογία με τους τζίρους του καταστήματος.

ΣΗΜΕΙΑ – ΚΛΕΙΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

A. ΕΥΕΛΙΞΙΑ

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

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

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

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

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

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

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

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

Η ευελιξία σε ένα σύστημα franchise μπορεί να αφορά το management προκειμένου να επιτευχθεί αποτελεσματικότερη διοίκηση.

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

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

Σήμερα είναι απαραίτητο όλες οι επιχειρήσεις να έχουν ένα στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο (business plan), το οποίο πρέπει να αξιολογείται και να επανεξετάζεται τουλάχιστον σε ετήσια βάση, σε συνδυασμό με ανάλυση των δυνατοτήτων ανταπόκρισης στις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές (SWOT Analysis), ώστε να προσδιορίζεται η καταλληλότητά του. Χωρίς επιχειρηματικό σχέδιο η οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα βρίσκεται κυριολεκτικά στον αέρα, χωρίς τα απαραίτητα εργαλεία επιβίωσης και ανάπτυξης. Η φράση «αν κάνεις πάντα αυτό που έκανες, θα έχεις πάντα αυτό που είχες» δεν ισχύει πλέον. Μάλλον

στον καιρό μας ισχύει το «για να μείνουν τα πράγματα όπως έχουν, όλα πρέπει να αλλάξουν». Η απόδειξη όμως έρχεται μετά τον έλεγχο, την παρατήρηση και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Αν οι παραπάνω αναλύσεις δείχνουν ότι χρειάζεται επαναπροσδιορισμός του concept, δεν πρέπει να υπάρχει φόβος για κάτι τέτοιο. Οπότε το αμέσως επόμενο βήμα είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των αλλαγών.

Το μέλλον της επιχείρησής σας και των franchisees σας στηρίζεται σε αυτές τις αλλαγές.

B. ΕΠΑΝΕΠΕΝΔΥΣΗ

Επανεπένδυση είναι απλώς η χρησιμοποίηση πρόσθετου κεφαλαίου ή γενικότερα πόρων της επιχείρησης με την προσδοκία αποδόσεων, όχι τόσο άμεσων όσο σε βάθος χρόνου. Δυστυχώς πολλοί franchisors αποτυγχάνουν να επενδύσουν επαρκώς στο δίκτυό τους σε συνεχή βάση, ακόμα και για τις απαραίτητες υποδομές. Συνήθως επιθυμούν άμεσες αποδόσεις για τα έξοδα που έκαναν, αγνοώντας τον μακροχρόνιο ορίζοντα των επενδύσεών τους. Αρκετές φορές οι franchisees ενδιαφέρονται για τα βραχυχρόνια αποτελέσματα, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι και οι franchisors πρέπει να ενεργούν με τον ίδιο τρόπο.

Συνηθίζεται η βελτίωση ενός συστήματος franchise να βασίζεται κυρίως σε δραστηριότητες marketing. Αυτή η πρακτική μπορεί να είναι λανθασμένη, αν δεν γίνει επισκόπηση και επαναξιολόγηση των προτεραιοτήτων. Πολλές φορές είναι ωφέλιμη η συμβολή και τρίτων προσώπων (π.χ. εξωτερικών συμβούλων), που μπορεί να είναι πιο αντικειμενικοί κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης.

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

Ασφαλώς η βασική αρχή για κάθε franchisor είναι να «χτίσει» την κατάλληλη υποδομή για την υποστήριξη του δικτύου, πριν προχωρήσει στην εξεύρεση και εκπαίδευση των franchisees. Οι franchisors που αποτυγχάνουν να στήσουν την

κατάλληλη υποδομή, σπανίως επιτυγχάνουν μια ικανοποιητική θέση στην αγορά, ανάλογη με τις δυνατότητες του concept τους.

Υπάρχουν αρκετές δυνατότητες επανεπένδυσης για τους franchisors, που έχουν σαν σκοπό τη βελτίωση των δραστηριοτήτων και την επιτυχία. Παρακάτω παρουσιάζονται επιλεκτικά οι κυριότερες από αυτές.

1. Εκπαίδευση

Μια βασική μορφή επένδυσης σε συνεχή βάση είναι η εκπαίδευση του προσωπικού. Η πρόσληψη ειδικών εκπαιδευτών με σχετική εμπειρία στο χώρο του franchise, η δημιουργία προγράμματος συνεχούς εκπαίδευσης σε τακτά χρονικά διαστήματα και η πραγματοποίηση έκτακτων σεμιναρίων αποτελούν σημαντικές μορφές επένδυσης. Το άμεσο αποτέλεσμα είναι η βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των στελεχών, των franchisees και του προσωπικού. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες σε ένα δίκτυο franchise είναι σχετικά εύκολα ορατές, ελάχιστοι όμως είναι οι franchisors που τις θεωρούν σημαντικό παράγοντα για βελτίωση.

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

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

2. Επικοινωνία - αλληλεπίδραση με το περιβάλλον

Πολλές φορές στον επιχειρηματικό κόσμο, ο επιχειρηματίας βλέπει μόνο το δέντρο και χάνει το δάσος. Πολύ συχνά στο χώρο του franchise, ο franchisee, εστιάζοντας μόνο στη λειτουργία του καταστήματός του, δεν μπορεί να δει τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη. Το ίδιο συμβαίνει και με τους franchisors.

Είναι χαρακτηριστικές οι ομολογίες πολλών στελεχών που αλλάζοντας θέση, και επομένως και οπτική γωνία, είδαν πόσες βασικές παραμέτρους αγνοούσαν, παρ' όλο που αυτές είχαν άμεση σχέση με τις δραστηριότητές τους.

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

Είναι αξιοσημείωτη η αποτυχία πολλών franchisors να προσαρμοστούν με το περιβάλλον του κλάδου τους γενικότερα. Ακόμη και νέοι franchisors με μεγαλύτερες ανάγκες αδυνατούν να επωφεληθούν από τη συσσωρευμένη εμπειρία παλιών franchisors.

Η συνεχής επικοινωνία των στελεχών και του ευρύτερου προσωπικού με το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (και του κλάδου γενικότερα) είναι απαραίτητη, αφού παρουσιάζονται σημαντικές ευκαιρίες μάθησης και απόκτησης εμπειρίας. Εξάλλου η συμμετοχή σε συνδέσμους (όπως ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος) με άλλους franchisors και γενικότερα επιχειρηματίες που έχουν παρόμοια προβλήματα και ανησυχίες είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η διαδικασία της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον για μια επιχείρηση, απαιτεί σχετικά λίγα χρήματα, αλλά αρκετό χρόνο και συνεχή ενασχόληση.

Ένα αρκετά παράδοξο φαινόμενο που παρατηρείται διεθνώς στο χώρο του franchising είναι το εξής:

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

3. Πόροι, μέσα, εργαλεία

Η σημασία της επένδυσης σε υλικοτεχνική υποδομή ίσως να φαίνεται προφανής, αλλά αξίζει να τονιστεί. Η λειτουργία ενός συστήματος franchise με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα απαιτεί την ανάπτυξη και τη χρησιμοποίηση

των απαραίτητων μέσων για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Όταν υπάρχουν σημαντικοί οικονομικοί περιορισμοί (και συνήθως υπάρχουν πάντα) πρέπει να γίνεται σωστή ιεράρχηση των στόχων ώστε η κατανομή των πόρων να γίνεται κατά προτεραιότητα.

Η έλλειψη των απαραίτητων μέσων, η λανθασμένη κατανομή πόρων καθώς και η επιλογή μη ρεαλιστικών στόχων αποτελούν αιτίες δυσαρέσκειας των υπαλλήλων και γενικότερων προβλημάτων για μια επιχείρηση.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι λόγοι συμμετοχής σε ένα δίκτυο franchise ποικίλλουν. Ενδεχομένως πολλοί είναι αυτοί που επιθυμούν να δημιουργήσουν μια δική τους "δουλειά", ώστε επιτέλους να γίνουν "αφεντικά του εαυτού τους", ενώ αρκετοί ίσως ανακαλύπτουν σε διάφορα concept την ευκαιρία για μια αποδοτική επένδυση. Ο σημαντικότερος λόγος που συνήθως κρύβεται στο πίσω μέρος του μυαλού όλων όσων επενδύουν σε επιχειρήσεις franchise, είναι η επένδυση και η μελλοντική προοπτική της. Αρκετοί επίσης είναι αυτοί που αντιμετωπίζουν το franchise ως ένα "συνταξιοδοτικό κεφάλαιο" ή ως καλή ευκαιρία για να επενδύσουν το πλεόνασμά τους. Το γεγονός είναι πάντως ότι η συμμετοχή σε ένα σύστημα franchise μπορεί να εξελιχθεί σε ιδιαίτερα κερδοφόρα και αποδοτική επένδυση.

Η αλήθεια είναι ότι ορισμένα δίκτυα franchise αποδεικνύονται καλές επενδυτικές ευκαιρίες και άλλα όχι... Πριν αγοράσετε οποιαδήποτε επιχείρηση, θα πρέπει απαραίτητα να διεξαγάγετε έρευνα, να λάβετε νομικές και οικονομικές συμβουλές από ειδικούς και να λύσετε όλες τις απορίες σας ρωτώντας πολλές ερωτήσεις. Κρίσιμο στοιχείο είναι η σφαιρική αντιμετώπιση των παραγόντων που καθορίζουν την τελική αποδοτικότητα! Η επιτυχής επιλογή μιας εταιρείας συμβούλων με υποδομή, εξειδίκευση, γνώση και εμπειρία είναι σημαντική.

Το franchising δεν είναι απλά μια ασφαλής και αποδοτική μέθοδος ανάπτυξης, όπως συχνά αναφέρεται, αλλά το όχημα που έδωσε σε πολλούς τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουν το όνειρο της ανεξαρτησίας, της ασφάλειας και του υψηλού

εισοδήματος. Και ενώ πολλοί franchisors, franchisees και προμηθευτές αύξησαν σημαντικά τις περιουσίες τους στα πλαίσια του θεσμού, είναι εξίσου πολλοί και αυτοί που δεν κατάφεραν να αξιοποιήσουν ανάλογα τις ευκαιρίες. Οι επιτυχημένοι franchisors και franchisees κατάφεραν να φτιάξουν σημαντική περιουσία και να αποκτήσουν οικονομική ανεξαρτησία χάρη στο franchising, επειδή είτε είχαν μια πολύ καλή ιδέα πάνω στην οποία και έχτισαν ένα δίκτυο franchise, είτε υπήρξαν αρκετά τυχεροί ώστε να "ανακαλύψουν" το σωστό δίκτυο και να ενταχθούν σ' αυτό. Η επιτυχία όμως όλων αυτών των ανθρώπων δεν συνεπάγεται ότι και ο κάθε franchisee που επενδύει ελπίδες και χρήματα σε μια επιχείρηση θα έχει και την ανάλογη επιτυχία.

Ο κάθε franchisee είναι ένας επιχειρηματίας. Υπάρχει όμως μια ειδοποιός διαφορά ανάμεσα σε έναν καλό franchisee και έναν καλό επιχειρηματία. Αυτό που ζητείται από έναν καλό franchisee είναι το πάθος για κάτι περισσότερο -η ικανότητα να βασιστεί στη δομή του δικτύου που έχει ενταχθεί και αναλαμβάνοντας ρίσκα και επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, να επιτύχει πολύ περισσότερα από αυτά που του προσφέρει απλά η ένταξη στο δίκτυο. Οι καλοί franchisees έχουν την ικανότητα να διαβάζουν οδηγίες, να ακολουθούν πιστά τις κατευθυντήριες γραμμές του δικτύου και να εφαρμόζουν συστήματα που σχεδιάστηκαν από άλλους. Οι καλοί επιχειρηματίες από την άλλη, χαράζουν τη δική τους πορεία και ακολουθούν τις κατευθύνσεις που θέτουν οι ίδιοι. Έτσι μπορούν να εκμεταλλευτούν τις βασικές παροχές ενός συστήματος franchise -που είναι διαθέσιμες σε όλους- και να επιτύχουν πολύ καλύτερα αποτελέσματα. Αυτή είναι και η μεγάλη διαφορά ανάμεσα στις δύο κατηγορίες. Πρόκειται για το βασικό χαρακτηριστικό των καινοτόμων επιχειρηματιών και για το συστατικό εκείνο που καθορίζει την πορεία των πλέον επιτυχημένων ανθρώπων - εντός ή εκτός franchising.

Συχνά, όταν πρόκειται για έναν νέο και ανερχόμενο franchisor ή ακόμα και για ένα καθιερωμένο σύστημα franchise, που όμως έχει βαλτώσει, οι επιχειρηματίες διστάζουν μπροστά στην αβεβαιότητα του μέλλοντος και "αναπολούν" τις ευκαιρίες που τους παρουσιάστηκαν στο παρελθόν, τότε που υπήρχε πληθώρα επιχειρηματικών ιδεών, οι καταναλωτές ήταν πιο ανοιχτοί σε νέες προτάσεις και δεν είχε επέλθει κορεσμός της αγοράς. Από πολλές απόψεις, το παρελθόν μοιάζει πιο εύκολο. Για τους franchisors ήταν περισσότεροι οι ενδιαφερόμενοι franchisees προς αναζήτηση

μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας. Από την πλευρά των franchisees, πάλι, η αγορά ήταν πιο ανοιχτή και ο ανταγωνισμός κατακερματισμένος μεταξύ τοπικών ανταγωνιστών που εμπορεύονταν ανώνυμα προϊόντα και δεν μπορούσαν να αντιπαρατεθούν στις δυνάμεις ενός αναπτυσσόμενου και οργανωμένου δικτύου franchise.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ FRANCHISE

DIA: DISCOUNT SUPER MARKET

Η Dia Hellas έκανε την εμφάνισή της στην ελληνική αγορά το 1995, εισάγοντας τη φιλοσοφία του discount, που αντιμετωπίζει με εντελώς διαφορετικό τρόπο τη σχέση super market και καταναλωτή. Για τη Dia Hellas σωστή εξυπηρέτηση είναι να δίνεται στον καταναλωτή η δυνατότητα να κάνει τις αγορές του μέσα από μια αυστηρά επιλεγμένη συλλογή προϊόντων που ικανοποιούν όλες τις ανάγκες του, γρήγορα με κέρδος και δίπλα στο σπίτι του. Η φιλοσοφία της στηρίζεται στο τρίπτυχο:

- Γεωγραφική εγγύτητα,
- Αυστηρά επιλεγμένη γκάμα προϊόντων,
- Άριστη σχέση ποιότητας – τιμής.

Μέσα σε 10 μόνο χρόνια η Dia Hellas, έχει καταφέρει να εξελιχθεί στο μεγαλύτερο και ταχύτερα αναπτυσσόμενο δίκτυο super market της χώρας μας. Σήμερα η εταιρεία διαθέτει 365 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Η εταιρεία έχει δημιουργήσει 3 τύπους καταστημάτων:

A. Τα καταστήματα «γειτονιάς». Τα «μικρά» Dia με επιφάνεια 350 m² έχουν στόχο να εξασφαλίζουν στον καταναλωτή γρήγορη πρόσβαση σε βασικά είδη για το σπίτι.

B. Τα 'Maxi Dia' με parking. Τα καταστήματα αυτά έχουν επιφάνεια γύρω στα 1000 m² και τα περισσότερα διαθέτουν τουλάχιστον 60 θέσεις parking για την

καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού. Τα μεγάλα Dia διαθέτουν τις ίδιες κατηγορίες προϊόντων σε ακόμη μεγαλύτερη ποικιλία.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Χώρα ίδρυσης: Ισπανία

Έναρξη δραστηριοτήτων: 1995, Ελλάδα

Έναρξη Franchising: 1999, Ελλάδα

Συνεχής εκπαίδευση: παρέχεται

Αρχική εκπαίδευση: παρέχεται

Εγχειρίδια λειτουργίας: παρέχονται

Δυνατότητα παράδοσης «με το κλειδί στο χέρι» υπάρχει

Εμπειρία Franchisee: δεν είναι απαραίτητη

Αποκλειστικότητα περιοχής παρέχεται

Διάρκεια σύμβασης (έτη): 3-5

#εταιρικών καταστημάτων: 265

#Franchised καταστημάτων: 95

ΚΑΤΣΕΛΗΣ: ΕΣΤΙΑΣΗ: ΑΡΤΟΠΩΛΕΙΑ

Η εταιρεία ΚΑΤΣΕΛΗΣ αποτελεί μια από τις δυναμικές βιομηχανικές μονάδες στον κλάδο της αρτοποιίας και κατέχει ηγετική θέση στην προτίμηση των καταναλωτών. Ιδρύθηκε το 1978 ενώ στο χώρο της λιανικής εισήλθε το 1995, μέσω της εταιρείας La Frianderie με την αλυσίδα καταστημάτων «ΚΑΤΣΕΛΗΣ ΑΡΤΟΠΟΙΗΜΑΤΑ» που σήμερα αριθμεί 36 σημεία. Τα καταστήματα χαρακτηρίζονται από παραδοσιακές, κλασσικές αξίες με λέξη- κλειδί την ποιότητα σε όλους τους τομείς: στα προϊόντα, στο κατάστημα, στην εξυπηρέτηση. Σκοπός των καταστημάτων λοιπόν, είναι να διαθέτουν στους πελάτες τους μια ποικιλία προϊόντων μοναδικών στο είδος τους που διακρίνονται για την άριστη ποιότητα και την φρεσκάδα τους σε συνδυασμό με ανταγωνιστική εμπορική πολιτική.

Το σημαντικότερο ίσως πλεονέκτημα για τον franchisee αλλά και τον καταναλωτή είναι αφενός η τεχνογνωσία της λιανικής και αφετέρου η εγγύηση ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που διασφαλίζεται από το ισχυρό όνομα ΚΑΤΣΕΛΗΣ.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Απαιτούμενος χώρος (τ.μ.) : ΑΘΗΝΑ: από 50 τ.μ. και αντίστοιχος βοηθητικός χώρος, επαρχία: από 125 τ.μ. συνολικά

Αρχική επένδυση: Αθήνα από 125.000€, επαρχία από 140.000€

Entry fees: 15.000€

Royalties: 2%

CREPA LAND: ΕΣΤΙΑΣΗ: ΚΡΕΠΕΣ

Το έτος 1992, γεννήθηκε στην Κεφαλονιά και έγινε πράξη, η ιδέα δημιουργίας μιας αξεπέραστα γευστικής και ασύγκριτα ποιοτικής κρέπας. Οι κριτικές που ακούγονται από τότε, για την μοναδική της γεύση και την άριστη ποιότητα της, έγιναν σύμμαχος και κύριος υποκινητής στην προσπάθεια τελειοποίησης του προϊόντος. Σήμερα λειτουργούν 11 καταστήματα, δύο αυτοτελή, δύο εταιρικά και επτά shop in a shop. Στόχος της εταιρείας είναι να ξεπεραστεί ο αριθμός των 60 καταστημάτων μέσα στην επόμενη πενταετία.

Η τεχνική κατάρτιση, το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό και γενικότερα οι υποδομές της εταιρείας, εξασφαλίζουν ιδανικές συνθήκες συνεργασίας και καθιστούν την Crepa land μια δελεαστική επενδυτική πρόταση υψηλών αποδόσεων και βραχυπρόθεσμης απόσβεσης κεφαλαίων. Το μείγμα της κρέπας με τη μορφή σκόνης παρασκευάζεται σε σύγχρονη παραγωγική μονάδα προδιαγραφών HACCP, η οποία βρίσκεται στη βιομηχανική περιοχή Αργοστολίου Κεφαλονιάς και μπορεί να καλύψει πλήρως τις ανάγκες πανελλαδικού δικτύου 150 καταστημάτων.

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Απαιτούμενος χώρος (τ.μ.): 35-80

Αρχική επένδυση:

- ο ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ: 750€ έως 850€ ανά τ.μ. ανάλογα με την κατάσταση του κτιρίου

- ΕΠΙΠΛΩΣΗ/ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ: Περιλαμβάνεται στο ποσό της κατασκευής
- ΕΜΠΟΡΕΥΜΑ: 10.000€

ENTRY FEES: 12.500€

ROYALTIES: 2,5%

ADVERTISING FEES: 1,5%

ΜΗΝΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΗΣ (εκτίμηση): 36

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- WWW.FRANCHISE-SUCCESS.GR
- WWW.FRANCHISE.GR
- WWW.FRANCHISE-PANORAMA.GR
- WWW.FRANCHISE.COM
- **FRANCHISE BUSINESS, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2005**
- **FRANCHISE BUSINESS, ΜΑΡΤΙΟΣ 2006**
- **FRANCHISE BUSINESS, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2005**
- **ΕΡΕΥΝΑ ICAP Α. Ε. , για λογαριασμό του
συνδέσμου επιχειρήσεων franchise Ελλάδος, 2005**
- **«MANAGING THE FRANCHISORS-
FRANCHISEES RELATIONSHIP”, GRAIG
NATHAN, 1994**
- **8^η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΚΘΕΣΗ FRANCHISE KEM, 2006,
ενημερωτικά φυλλάδια**
- **FRANCHISE SUCCESS, ΤΕΥΧΟΣ ΑΠΡΙΛΙΟΥ
2005**
- **FRANCHISE SUCCESS, ΤΕΥΧΟΣ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΥ 2005**

