

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



FRANCHISE:
ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΛΥΣΗ, Η
ΕΦΑΡΜΟΓΗ & Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ
ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΠΕΔΙΑΛΙΤΗΣ ΠΑΝΤΕΛΗΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ : ΚΟΥΤΟΥΛΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΑΜ: 3475

1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

1.1 ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΟΥ FRANCHISE

Στη διεθνή εμπορική δραστηριότητα εμφανίστηκε εδώ και πολλά χρόνια μία νέα μέθοδος προσφοράς προϊόντων κι υπηρεσιών που σ' όλες τις χώρες του κόσμου καθιερώθηκε και εμφανίζεται με τον όρο "**Φραντσάιζ**" (*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 Φραντσάιζ (European Franchise Federation) υιοθέτησαν τον όρο "Φραντσάιζ" ευθυγραμμιζόμενοι με την καθιερωμένη διεθνή πρακτική. Αλλά και στην Ελλάδα η καθημερινή εμπορική πρακτική καθιέρωσε τον όρο "Φραντσάιζ" για να μπορεί να υπάρξει μία εσωτερική αλλά και διεθνής συνεννόηση.

Έτσι τόσο η διεθνής βιβλιογραφία όσο και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στον Κανονισμό της περί Ομαδικής Απαλλαγής των συμβάσεων Φραντσάιζ από τις δεσμεύσεις του άρθρου 85 της Συνθήκης της Ρώμης αλλά και η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Φραντσάιζ στο κείμενο του Κώδικα Δεοντολογίας που επέβαλλε σ' όλους τους εθνικούς συνδέσμους Φραντσάιζ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όρισαν τη χρήση του Φραντσάιζ 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 του μορφή. 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 του κειμένου με την διεθνή νομική κι εμπορική πρακτική που προαναφέρθηκε, οι όροι "Φραντσάιζ" (που αφορά το σύστημα) και

"Φραντσάιζινγκ" (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 σε μία ευρύτερη εδαφική περιοχή δημιουργώντας ένα δίκτυο Δικαιοδόχων στο οποίο μπορεί να περιλαμβάνεται και ο ίδιος.

ΤΑ ΠΡΩΤΑ ΒΗΜΑΤΑ

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.

Εάν εξετάζετε το ενδεχόμενο να αναπτύξετε την εταιρεία σας με τη μέθοδο του franchise, σύντομα θα έλθετε "αντιμέτωποι" με έναν αριθμό κρίσιμων αποφάσεων, όπως:

- Η προστασία του ονόματος και του λογοτύπου σας.
- Η κατοχύρωση της τεχνογνωσίας που έχετε αναπτύξει.
- Η επιλογή της πλέον κατάλληλης μεθόδου ανάπτυξης του συστήματος.
- Ο έλεγχος του δικτύου.
- Η δυνατότητα (ή αδυναμία) χρηματοδότησης της ανάπτυξης.
- Η εύρεση τρόπων προσέλκυσης των franchisees κ.ο.κ.

Εάν σκέφτεστε σοβαρά την ανάπτυξη της εταιρείας σας, καλό είναι να ζητήσετε εξειδικευμένη βοήθεια. Για να δώσετε στο Δίκτυο σας τη δυνατότητα να αναπτυχθεί και να επιβιώσει -πόσο μάλλον να επιτύχει- σας συνιστούμε πριν προχωρήσετε στην όποια πραγματοποίηση επενδύσεων, να:

- Εξετάσετε προσεκτικά τη στρατηγική σας και τους στόχους που έχετε θέσει.
- Βεβαιωθείτε ότι έχετε τους πόρους (χρήματα, χρόνο και αντοχές) για τη συγκεκριμένη μέθοδο ανάπτυξης.

1.2 FRANCHISING: ΕΙΝΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΚΗ ΣΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;

Το franchising είναι μέθοδος που έχει βοηθήσει πολλούς επιχειρηματίες να αναπτύξουν την επιχείρησή τους, όπως για παράδειγμα τα Goody's και τα Everest στα καθ' ημάς ή τα McDonalds και τα Sub-way, με εκατοντάδες καταστήματα στο δίκτυο τους, σε διεθνές επίπεδο. Αν και ο κλάδος της εστίασης είναι από τους πρωτοπόρους στον χώρο του franchise, σήμερα πολλοί διαφορετικοί κλάδοι επιχειρήσεων έχουν επωφεληθεί από τη συγκεκριμένη μέθοδο. Τι είναι όμως το franchising;

- Είναι μία μέθοδος διανομής προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από μία σχέση συνεργασίας, στην οποία ο franchisor (δικαιοπάροχος) χορηγεί στον franchisee (δικαιοδόχο) το δικαίωμα να πωλεί προϊόντα και υπηρεσίες που ο πρώτος έχει αναπτύξει.
- Είναι μία μέθοδος όπου ο franchisee εφαρμόζει συγκεκριμένες διαδικασίες, δομές, συστήματα και concept (επιχειρηματική ιδέα) που έχει αναπτύξει ο franchisor.
- Είναι μία μέθοδος που διέπεται από ένα συμβόλαιο συνεργασίας δικαιοπάροχου-δικαιοδόχου (franchisor-franchisee), το οποίο δεσμεύει τα δύο μέρη σε μία στενή και μακροχρόνια οικονομική και εμπορική συνεργασία, με στόχο το αμοιβαίο όφελος (win-win situation).

Επιπλέον είναι:

- Μία πρωτοποριακή μέθοδος marketing.
- Μία προηγμένη στρατηγική ανάπτυξης.
- Μία νέα και ανταγωνιστική μέθοδος διανομής αγαθών και υπηρεσιών.
- Ένας δυναμικός τρόπος οργάνωσης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης.

1.3 ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

Παραγωγός - Λιανέμπορος

Ο franchisor πουλάει το προϊόν του 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 του franchisor, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις έχει και το δικαίωμα συσκευασίας ορισμένων προϊόντων σύμφωνα με τις οδηγίες του franchisor. 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.

Business Format Franchise (ή Franchise δεύτερης γενιάς)

Αποτελεί την πιο κλασική και πλέον διαδεδομένη μορφή σύγχρονου franchise. Το franchise δεύτερης γενιάς ορίζεται ως «μια διαρκή επιχειρηματική σχέση μεταξύ του franchisor και του franchisee, η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα, αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα, δηλαδή μια στρατηγική και ένα σχέδιο marketing, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο της ποιότητας και διαρκώς αμφίδρομη επικοινωνία». Το Business Format Franchise μπορεί να πάρει διάφορες υπομορφές, οι πλέον διαδεδομένες από τις οποίες είναι:

- **Franchise Υπηρεσιών:** Ο franchisee εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του franchisor για να παρέχει μέσα από το κατάστημα του ή από το γραφείο του υπηρεσίες που περιλαμβάνονται στη Σύμβαση Franchise, ακολουθώντας πιστά τη σχετική μέθοδο του franchisor.
- **Μεικτό Franchise:** Όταν η διανομή προϊόντων συνδυάζεται και υποστηρίζεται από την παροχή υπηρεσιών. Κλασικό παράδειγμα ο κλάδος της εστίασης όπου τα καταστήματα παρέχουν ταυτόχρονα και προϊόν και υπηρεσία.
- **Franchising Corner:** Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο franchisor χρησιμοποιεί έναν συγκεκριμένο χώρο ενός καταστήματος τρίτου για τη διάθεση των προϊόντων του, σύμφωνα με τη δική του μέθοδο πωλήσεων.
- **Franchise Μετατροπής:** Ο franchisee λειτουργεί ήδη κατάστημα με ίδιο αντικείμενο με την επιχείρηση του franchisor και εντάσσεται στο σύστημα του τελευταίου, πραγματοποιώντας όλες τις απαραίτητες αλλαγές στη μορφή και στον τρόπο λειτουργίας και προώθησης των προϊόντων ή υπηρεσιών.

1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Το franchising είναι δυνατόν να αποτελέσει για την επιχείρησή σας μία στρατηγική ανάπτυξης που θα διασφαλίσει την αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς που κατέχετε, καθώς και της κερδοφορίας σας. Εντούτοις παρά τα πλεονεκτήματα που προσφέρει, δεν αποτελεί πάγια συνταγή για άμεση και εγγυημένη οικονομική επιτυχία. Αν θελήσετε να επεκταθείτε με franchising, είναι σημαντικό να γνωρίζετε εξίσου καλά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου. Ιδού:

Πλεονεκτήματα

- Αυξημένη αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων.
- Χαμηλότερος επιχειρηματικός κίνδυνος και μεγαλύτερη διασπορά του.
- Έλεγχος επέκτασης δικτύου, χρονικά και γεωγραφικά.

- Αποτελεσματικότερος διοικητικός έλεγχος δικτύου σε σύγκριση με dealers ή με ιδιόκτητα καταστήματα διοικούμενα από υπαλλήλους.
- Μείωση του κόστους για την επάνδρωση, επιλογή, εκπαίδευση και διαχείριση προσωπικού.
- Απλούστερη, αποδοτικότερη και πιο αποτελεσματική διοικητική οργάνωση, καθώς οι franchisees -ως επενδυτές- λειτουργούν ως managers με υψηλό βαθμό εσωτερικής παρακίνησης.
- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας προερχόμενων από συγκεντρωτικές αγορές πρώτων υλών και κεντρικών συμφωνιών.
- Ενίσχυση γνώσης του brand name και της εταιρικής εικόνας καθώς και δυνατότητα εξυπηρέτησης. (convenience- accessibility) μιας ευρύτερης πελατειακής βάσης.
- Βαθύτερη γνώση της τοπικής αγοράς (μέσω των franchisees) και καλύτερες επαφές.
- Χρηματοδότηση της επέκτασης με κεφάλαια προερχόμενα από τους επενδυτές-franchisees (εσωτερική χρηματοδότηση).
- Εξασφάλιση σταθερών χρηματοροών από συνεχή (διαρκή) δικαιώματα (Royalties) και Βελτίωση του cash flow.
- Συνεχής βελτίωση του concept διατηρώντας το συγκριτικό του πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.
- Δυνατότητα διάθεσης περισσότερων πόρων στην Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D).
- Μειωμένο κόστος διανομής.
- Μειωμένο κόστος παραγωγής.
- Μειωμένο κόστος διαφήμισης λόγω του καταμερισμού των δαπανών ή της αξιοποίησης της τοπικής διαφήμισης των franchisees.
- Δυνατότητα εξαγοράς των επιτυχημένων franchised καταστημάτων (outlets).
- Επιτάχυνση της ανάπτυξης του δικτύου και καλύτερη υποδομή στη διανομή.
- Μεγαλύτερη συνοχή-συνέπεια στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες μέσω της εκπαίδευσης και των λειτουργικών εγχειριδίων.
- Συνεργασία με ικανά άτομα που θέλουν να διαχειριστούν σωστά τη δική τους επιχείρηση.
- Δυνατότητα εκμετάλλευσης των νέων ιδεών που φέρουν οι franchisees.
- Μικρή παρενόχληση από οργανώσεις (unions).
- Μεγαλύτερη σταθερότητα στο line management.

Μειονεκτήματα

- 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.

1.5 FRANCHISING ΚΑΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

Η ανάπτυξη του franchise την τελευταία δεκαετία στη χώρα μας είναι όντως εντυπωσιακή. Μέσα σε μια δεκαετία ο ρυθμός ανάπτυξης των franchisors έχει ξεπεράσει το 700%, ενώ η αντίστοιχη αύξηση του αριθμού των franchisees την ίδια περίοδο μόλις που υπερβαίνει το 100%. Πολλές εταιρείες χωρίς την ελάχιστη υποδομή δημιουργούν ένα πακέτο franchise, αυτοβαπτίζονται "αλυσίδες" και προωθούν με ιδιαίτερα επιθετικό τρόπο το concept τους. Χαρακτηριστικό είναι ότι έχουν αρχίσει εδώ και καιρό να εμφανίζονται στον τύπο, αλλά και στις αίθουσες των δικαστηρίων, τα πρώτα προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ franchisors και franchisees, ενώ γινόμαστε μάρτυρες φαινομένων παροχής απατηλών υποσχέσεων για «απόσβεση επένδυσης σε 6 - 8 μήνες» ή για παροχή επιδοτήσεων που δεν υπάρχουν, για δοκιμασμένο διεθνές concept με το μοναδικό κατάστημα να λειτουργεί στον Πειραιά και άλλα πολλά!..

Δεν είναι όμως μόνο η "βιασύνη" πολλών επιχειρηματιών που οδηγεί στην ανάπτυξη μέσω franchising χωρίς την απαραίτητη υποδομή. Πολλές εταιρείες ωθούνται στο franchise από άπειρους και άσχετους "συμβούλους" οι οποίοι ενδιαφέρονται μάλλον για την είσπραξη της αμοιβής τους, παρά για τη μακροχρόνια επιτυχία του συστήματος. Αυτό φυσικά δημιουργεί σημαντικά οικονομικά προβλήματα και αποτυχίες σε επίπεδο τόσο franchisor, όσο και σε franchisee, έχοντας ως συνήθη κατάληξη δικαστικές διενέξεις. Είναι πλέον απαραίτητο για την προστασία του θεσμού όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να αντιμετωπίζουν πιο υπεύθυνα τη δημιουργία και ανάπτυξη ενός συστήματος franchise.

Η υπευθυνότητα στο franchising έχει ως αφετηρία την κατανόηση της ουσιώδους στρατηγικής που εμπεριέχεται στην επιχειρηματική αυτή δομή. Υπάρχουν τρία κρίσιμα συστατικά που καθορίζουν ένα σύστημα franchise:

- **Η Μάρκα (Brand):** Δημιουργεί τη ζήτηση που διασφαλίζει στον franchisee ένα δεδομένο μερίδιο αγοράς. Μάρκα είναι αναγνωρίσιμο προϊόν (ή υπηρεσία) που έχει παρουσιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε ο αγοραστής να διακρίνει σε αυτό σημαντικές προστιθέμενες αξίες που ικανοποιούν όσο γίνεται περισσότερο τις ανάγκες του. Η επιτυχία της Μάρκας προέρχεται από την ικανότητα της να δημιουργήσει και να διατηρήσει αυτές τις προστιθέμενες αξίες παρόλο τον ανταγωνισμό.
- **Το Σύστημα Λειτουργίας:** «Τηρεί τις υποσχέσεις» διασφαλίζοντας στον franchisee έναν τρόπο να διατηρεί τις σχέσεις με τους πελάτες και να οικοδομεί υψηλό βαθμό πιστότητας.
- **Η Συνεχής Υποστήριξη:** Εκπαίδευση και έλεγχος του δικτύου αποτελούν την κινητήρια δύναμη παρέχοντας στους franchisees τα εργαλεία εκείνα, "τα μυστικά", για να αναπτύξει την πελατειακή βάση του και να διευρύνει το μερίδιο αγοράς του.

Υπευθυνότητα στο franchising επίσης σημαίνει ότι ο franchisor και η διευθυντική ομάδα, του κατανοούν ότι ο ρόλος τους πλέον έχει αλλάξει. Η εταιρεία ως εταιρική κουλτούρα, δομή και οργάνωση δεν επικεντρώνεται στη λειτουργία, αλλά στην υποστήριξη και εκπαίδευση των franchisees που λειτουργούν τα σημεία πώλησης. Η αναγκαιότητα αλλαγής ρόλου από "παίκτη" σε "προπονητή" ίσως αποτελεί σημαντική δυσκολία, αλλά και πρόκληση στα πρώτα στάδια ανάπτυξης ενός συστήματος franchise.

Η υπεύθυνη οικοδόμηση ενός συστήματος franchise είναι αυτή η οποία μπορεί να παρέχει προστιθέμενη αξία στους franchisees εκπαιδεύοντας τους πώς να προσελκύουν και να διατηρούν όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες. Στην πράξη η πλειονότητα των διενέξεων οφείλεται στο γεγονός ότι οι πραγματικές ανάγκες των franchisees (να επιτύχουν και να διατηρήσουν το στρατηγικό συγκριτικό πλεονέκτημα και την ανταγωνιστικότητα τους) δεν καλύπτονται από την υποστήριξη που μπορεί να τους προσφέρει ο franchisor.

Η απογοήτευση ξεκινά αμέσως μετά την υπογραφή της σύμβασης και συνεχίζεται μετά την έναρξη λειτουργίας, όταν πλέον ο franchisee πασχίζει να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά του, εκτός και αν ο franchisor συνεπής στις δεσμεύσεις του παρέχει συνεχώς υψηλού επιπέδου υποστήριξη και εκπαίδευση.

Το franchising ίσως να μην είναι "η μεγαλύτερη επανάσταση του marketing" ή η αποτελεσματικότερη και ασφαλέστερη μέθοδος ανάπτυξης, όμως απαιτεί υπευθυνότητα και αυτοδέσμευση έτσι, ώστε να δημιουργηθεί μια αλυσίδα που θα μπορεί να προσφέρει στα μέλη της συνεχή ανάπτυξη και αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους.

1.6 ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΑΕΙ ΛΑΘΟΣ

ΕΛΛΙΠΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗ: Κλασικό φαινόμενο των ελληνικών επιχειρήσεων που αναπτύσσονται με τη μέθοδο του franchise: ταχύτατη ανάπτυξη χωρίς την ανάλογη υποδομή που θα υποστηρίξει τις αυξανόμενες απαιτήσεις του δικτύου.

ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ: Εάν η επικοινωνία σας με τους franchisees περιορίζεται μόνο στη συλλογή των royalties, τότε μάλλον έχετε πρόβλημα. Η υποστήριξη που παρέχετε στους franchisees, για προώθηση - ανάπτυξη πωλήσεων κ.ο.κ. αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας.

ΚΑΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ FRANCHISEES: Η επιλογή ανθρώπων που δεν ταιριάζουν στο προφίλ που έχετε προκαθορίσει, μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα. Εάν το μόνο σας κριτήριο είναι η επάρκεια κεφαλαίου, θα αντιμετωπίσετε σύντομα το συγκεκριμένο πρόβλημα.

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ: Εάν η επικοινωνία δεν είναι καλή, εάν η επιλογή είναι αποτυχημένη, εάν η υποστήριξη δεν είναι αυτή που υποσχεθήκατε, τότε τα προβλήματα θα ξεκινήσουν λίαν συντόμως.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: Είναι πιθανόν τα σχέδια σας για ανάπτυξη να μην γίνουν αποδεκτά από το υφιστάμενο προσωπικό. Σε πολλές εταιρείες η εισαγωγή νέων πρακτικών εργασίας επιφέρει σύγχυση στους υπαλλήλους και συχνά αντιμετωπίζεται αρνητικά, ιδίως όταν οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι δεν υπάρχει η κατάλληλη υποδομή και εκπαίδευση για να υποστηρίξει τη συγκεκριμένη αλλαγή. Αναπτύξτε υποδομή και εκπαιδέυστε πριν ξεκινήσετε την ανάπτυξη σας.

1.7 FRANCHISING- ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

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.

Ωστόσο, αναλύοντας τα χαρακτηριστικά μιας επένδυσης σε ένα σύστημα franchise, αναδεικνύονται ορισμένες ιδιαιτερότητες που πραγματικά τη διαφοροποιούν από άλλες επενδύσεις. Αξίζει να τις αναλύσουμε.

«ΕΝΕΡΓΟΣ» ΕΠΕΝΔΥΣΗ

Οι αγορές μετοχών ή ομολόγων χαρακτηρίζονται ως παθητικές επενδύσεις αφού δεν απαιτούν από τον επενδυτή την ουσιαστική ενασχόληση του πέραν αυτού που απαιτείται για την επιλογή τους. Αντίθετα, η επένδυση σε ένα σύστημα franchise απαιτεί από τον επενδυτή να αφιερώνει καθημερινά και ολοκληρωτικά χρόνο και ενέργεια. Απαιτεί μάλιστα σε πολλές των περιπτώσεων την αποκλειστική απασχόληση του franchisee-επενδυτή, καθώς και την ταυτόχρονη αποδοχή και υποστήριξη της οικογένειάς του.

ΜΕΙΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Στις αρχές του καλοκαιριού γίναμε όλοι μάρτυρες μιας πρωτοφανούς επίθεσης στον θεσμό του franchising. Αιτία; Μα, "φυσικά" η κατάρρευση ορισμένων αλυσίδων. Το γεγονός; Η συντριπτική πλειονότητα δεν είχε καμία σχέση με το franchise! Επίσης αναμφισβήτητο γεγονός η συνεχώς μειούμενη βιωσιμότητα των ανεξάρτητων επιχειρήσεων, ενώ ο αντίστοιχος δείκτης σε συστήματα franchise ήταν συνεχώς αυξανόμενος και πολλαπλάσιος! Η επένδυση σε ένα επιτυχημένο δίκτυο franchise ελαχιστοποιεί αυτομάτως το επενδυτικό ρίσκο σε σχέση με μια επιχείρηση που δεν αναπτύσσεται με το σύστημα της δικαιόχρησης. Ο βαθμός επιτυχούς λειτουργίας μετά από πενταετία είναι τουλάχιστον τετραπλάσιος! Ωστόσο ένα ποσοστό επιχειρηματικού κινδύνου εξακολουθεί να υφίσταται και έως έναν βαθμό ελέγχεται από τον ίδιο τον franchisee, π.χ. από την ικανότητά του να διοικεί μια επιχείρηση, από τη συνειδητή επιλογή και τήρηση των αρχών που διέπουν ένα σύστημα franchise κ.ο.κ.. Όμως και στο franchise ΔΕΝ είναι όλα "ρόδινα"! Υπάρχουν και παράγοντες, πέραν της μη συστηματικής έρευνας πριν την τελική επιλογή, που οδηγούν στην αποτυχία. Όλοι έχουμε βιώσει την ανεπάρκεια ορισμένων συστημάτων σε υποστήριξη ή σε ανταγωνιστικότητα, την αδυναμία διατήρησης όποιων πλεονεκτημάτων κ.ο.κ. Κοινός τόπος όλων αυτών των περιπτώσεων, η ανυπαρξία συμβούλου, η μη επιτυχής επιλογή συμβούλου, η άγνοια των επιχειρηματικών κινδύνων. Είναι λοιπόν προφανές ότι ο υποψήφιος επενδυτής δεν θα πρέπει να αγνοεί τον παράγοντα του επιχειρηματικού κινδύνου, πρέπει να επιλέξει συμβούλους που διαθέτουν εμπειρία,

υποδομή και αρχές, ενώ ο ίδιος θα πρέπει να καθορίσει από πριν το επίπεδο της απόδοσης που προσδοκά από την επένδυσή του.

ΜΙΣΘΟΣ

Έχουμε ήδη αναφέρει τον ενεργό χαρακτήρα της επένδυσης σε ένα σύστημα franchise. Αυτό σημαίνει πως πριν θέσετε το επίπεδο της απόδοσης που προσδοκάτε, θα πρέπει πρώτα να προβλέψετε τον μισθό που θα είστε ικανοποιημένος να λάβετε για τον χρόνο που καταναλώνετε και για τη δουλειά που κάνετε. Αυτό αποτελεί το πραγματικό κόστος διοίκησης μιας επιχείρησης, το οποίο δεν υφίσταται σε μία παθητική επένδυση. Στοιχειώδης αναγκαιότητα να εξετάσετε και να αναλύσετε -με τη βοήθεια των συμβούλων σας- δύο απολύτως διαφορετικά και εντελώς διακριτά κέντρα εσόδων. Την αμοιβή σας για τον χρόνο ενασχόλησης σας και την απόδοση σας ως επενδυτής! Η συστηματική ανάλυση των εσόδων και η συγκριτική αξιολόγηση εναλλακτικών συστημάτων franchise θα αναδείξουν εκείνη την επιλογή που αξιοποιεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο σας: την εμπειρία σας, τις γνώσεις σας και τις ικανότητες σας!

ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΚΕΡΔΟΥΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Το κέρδος είναι ο στόχος κάθε επένδυσης. Η συμμετοχή σε ένα ανεπτυγμένο και κερδοφόρο δίκαιο με υψηλότερο κόστος είναι προτιμότερη από την αγορά μιας οικονομικότερης επιχείρησης που προσφέρει όμως ελάχιστα κέρδη και χαμηλά περιθώρια ανάπτυξης, ενώ ταυτόχρονα ελλοχεύει υψηλότερος βαθμός επικινδυνότητας. Όταν απευθυνθείτε σε έναν χρηματοπιστωτικό όμιλο για χρηματοδότηση, οι υπεύθυνοι θα ελέγξουν πολλά στοιχεία της επιχείρησης, ανάμεσα στα οποία την κερδοφορία της και το ρίσκο που συνεπάγεται από τη συγκεκριμένη επένδυση.

Σε κάθε κλάδο που σας ενδιαφέρει να επενδύσετε, μπορεί να δραστηριοποιούνται δέκα concept, από τα οποία δεν είναι όλα κερδοφόρα και ταχέως αναπτυσσόμενα. Ως εκ τούτου θα πρέπει να αφιερώσετε χρόνο για να ανακαλύψετε και να αξιολογήσετε την πραγματική ευκαιρία. Παράλληλα κρίσιμοι παράγοντες είναι η επεκτασιμότητα του συστήματος σε συνδυασμό με τον βαθμό ανταγωνιστικότητας έναντι διεθνών concept. Μόνο λοιπόν η παρουσία μιας εξειδικευμένης εταιρείας συμβούλων μπορεί να διασφαλίσει αυτούς τους βασικούς παράγοντες. Δύο βασικά ερωτήματα που απαιτούν απάντηση με τίμημα την επιτυχία: Μπορεί και υπό ποιες προϋποθέσεις θα καταστεί δυνατή η αξιοποίηση των εμπειριών, των γνώσεων, της αξιοπιστίας και της δυναμικής που θα μου προσφέρει η αρχική επένδυση, ώστε να επεκταθώ περαιτέρω; Πώς μπορώ να επιλέξω εκείνες τις εταιρείες-concept που θα μου διασφαλίζουν διαχρονικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

ΚΕΡΔΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΕΤΑΠΩΛΗΣΗ ΤΟΥ FRANCHISE

Παράλληλα με το ύψος της απόδοσης που προσδοκάτε από την επένδυση σας, θα πρέπει να σας απασχολεί και το κέρδος που θα έχετε σε ενδεχόμενη πώληση της επιχείρησης. Μια επιτυχημένη επιχείρηση που εντάσσεται σε ένα καλά δομημένο σύστημα franchise, μπορεί να σας εξασφαλίσει σημαντικές υπεραξίες. Ωστόσο υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν την τιμή της πώλησης. Ενδεικτικά, οι όροι της σύμβασης franchise, η περιοχή, η δυναμική του συστήματος, οι προοπτικές ανάπτυξης είναι ελάχιστα από τα σημεία που απαιτούν ενδελεχή εξέταση. Η τελική αποδοτικότητα μιας επένδυσης

θα κριθεί τελικά από τη δυνατότητα, από τους όρους, αλλά και από την τελική αξία πώλησης της επένδυσής σας. Και αναμφισβήτητα τούτο απαιτεί σχεδιασμό από το αρχικό στάδιο επιλογής, εμπειρία, προγραμματισμό και γνώση!

ΕΠΙΤΥΧΙΑ... ΥΠΟ ΟΡΟΥΣ

Στις περισσότερες συμβάσεις franchise περιλαμβάνονται συγκεκριμένοι περιορισμοί για τη μεταπώληση της επιχείρησης. Ο πιο συνηθισμένος εξ αυτών είναι ο υποψήφιος αγοραστής να πληροί τα κριτήρια που έχει θέσει ο franchisor για τους νέους συνεργάτες του. Ο συγκεκριμένος περιορισμός είναι κατανοητός και θεωρείται απαραίτητος, αφού η εφαρμογή του προστατεύει όλο το σύστημα και κυρίως τους υπόλοιπους franchisees. Η αυστηρή επιλογή και η ποιότητα των franchisees είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο ενός συστήματος franchise!

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΕΡΑΞΙΑΣ - ΚΑΛΗΣ ΦΗΜΗΣ

Η υπεραξία μιας franchised επιχείρησης συνδέεται με την πνευματική της ιδιοκτησία π.χ. την επωνυμία, το εμπορικό σήμα (goodwill) και σαφέστατα ανήκει στον franchisor. Ωστόσο, η επιχείρηση που πουλάτε ως franchisee, εμπεριέχει το δικαίωμα χρήσης της πνευματικής ιδιοκτησίας για τη συγκεκριμένη περιοχή, άρα το goodwill που συνδέεται με αυτό το δικαίωμα, θεωρείται ότι ανήκει σε εσάς. Ωστόσο πρέπει να ελέγξετε τους όρους της σύμβασης franchise, γιατί σε ορισμένες περιπτώσεις ο franchisor απαιτεί μερίδιο από την όποια υπεραξία.

ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ

Σε ορισμένες περιπτώσεις το μεταφερόμενο δικαίωμα προβλέπεται να καταβληθεί στον franchisor με την πώληση του franchise. Από τη μια πλευρά αυτό θεωρείται λογικό για τον δικαιούχο, από την άλλη όμως θα πρέπει να ελέγξετε αν το συγκεκριμένο fee, ο χρόνος και ο τρόπος καταβολής του προβλέπονται από τη σύμβαση. Ένα ακόμα στοιχείο που θα πρέπει να ελέγξετε, είναι ποιος είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση του νέου franchisee και ποιος τη χρηματοδοτεί.

ΟΡΟΙ FRANCHISE

Οι συμβάσεις franchise ισχύουν για καθορισμένη χρονική περίοδο και ορισμένες από αυτές συμπεριλαμβάνουν το δικαίωμα ανανέωσης. Θα πρέπει να γνωρίζετε τι πουλάτε σε έναν υποψήφιο αγοραστή. Ας υποθέσουμε ότι η σύμβαση σας λήγει σε οκτώ χρόνια και ότι εσείς επιθυμείτε να πουλήσετε την επιχείρηση στα πέντε. Ο αγοραστής θα πρέπει να συνάψει νέα σύμβαση οκτώ ετών με τον franchisor ή μπορεί να αναλάβει το υπόλοιπο διάστημα της δικής σας σύμβασης (3 χρόνια); Ισχύει μετά το δικαίωμα της ανανέωσης της σύμβασης; Παράλληλα θα πρέπει να γνωρίζετε ότι συνήθως οι χρηματοπιστωτικοί όμιλοι χρηματοδοτούν μόνο την περίοδο της σύμβασης. Όλα τα παραπάνω αποτελούν παράγοντες που θα επηρεάσουν την αξία πώλησης της επιχείρησής σας σε έναν υποψήφιο αγοραστή.

Η ΑΓΟΡΑ

Η φάση στην οποία βρίσκεται η αγορά την εποχή που επιθυμείτε να πουλήσετε την επιχείρησή σας, παίζει σημαντικό ρόλο, αφού μπορεί να έχει μεγάλη επίδραση στην αξία της. Σε περιόδους ύφεσης της αγοράς η αξία της επιχείρησης μειώνεται ως αποτέλεσμα της περιορισμένης ζήτησης. Πρόκειται για έναν ακόμα παράγοντα που εμπεριέχεται στο ρίσκο, ο οποίος όμως είναι αστάθμητος.

ΕΙΝΑΙ ΣΤΟ ΧΕΡΙ ΣΟΥ !

Είναι σημαντικό να αξιολογήσετε τους παραπάνω παράγοντες. Η αλήθεια είναι ότι ορισμένα δίκτυα franchise αποδεικνύονται καλές επενδυτικές ευκαιρίες και άλλα όχι... Πριν αγοράσετε οποιαδήποτε επιχείρηση, θα πρέπει απαραίτητως 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.

Τέλος μην ξεχνάτε ότι η απόδοση της επένδυσής σας θα καθοριστεί από την κερδοφορία του franchise, η οποία τις περισσότερες φορές είναι προϊόν της προσπάθειάς σας ως franchisee. Μην ξεχνάτε λοιπόν ότι η επιτυχία σε ένα σύστημα franchise είναι απολύτως στο χέρι σας!

1.8 ΜΠΟΡΕΙ ΤΟ FRANCHISE ΝΑ ΣΑΣ ΕΓΓΥΗΘΕΙ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ;

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.

Εξετάζοντας όμως την κατάσταση εκ των υστέρων, οι επιχειρηματίες αντιμετώπιζαν σημαντικές δυσκολίες και στο παρελθόν:

- Οι πηγές χρηματοδότησης, οι τράπεζες, οι εταιρείες leasing, οι ιδιοκτήτες ακινήτων, ο Τύπος και το ευρύτερο κοινό αντιμετώπιζαν το franchising με σκεπτικότητα, ως επιπόλαιη μέθοδο γρήγορου και εύκολου πλουτισμού. Τα απαραίτητα κεφάλαια για την ένταξη σε ένα δίκτυο franchise προέρχονταν κυρίως από πρώτη και δεύτερη υποθήκη σπιτιών, από οικογενειακά και φιλικά δάνεια και από προσωπικές καταθέσεις/οικονομίες.
- Οι κανονισμοί ρύθμισης του franchise σχεδόν δεν υφίσταντο. Γι' αυτό και η νομική προστασία των τότε franchisees ήταν ανύπαρκτη.
- Η ιδιοκτησία πολλαπλών franchise concepts από έναν επιχειρηματία ήταν για πολλά δίκτυα αδιανόητη. Πολλοί "ειδικοί" υποστήριζαν πως για να είναι επιτυχημένος ένας franchisor, η ιδιοκτησία και η λειτουργία κάθε franchise καταστήματος θα έπρεπε να ανήκει και να πραγματοποιείται από έναν franchisee. Βέβαια υπήρχαν δυνατότητες για ανάπτυξη μέσα από πολλά διαφορετικά concept, αλλά σε εξαιρετικά περιορισμένο βαθμό.
- Οι καταναλωτές αντιμετώπιζαν τα προϊόντα των καταστημάτων franchise ως δεύτερης κατηγορίας σε ποιότητα.

Η ανάπτυξη μεγάλων, οργανωμένων και ισχυρών αλυσίδων συνέβαλε στην εξοικείωση του κόσμου με το franchising, αλλά και στην καθιέρωσή του ως αξιόπιστης μεθόδου επιχειρηματικής δραστηριότητας και διανομής προϊόντων. Σήμερα, πολλά από τα εμπόδια που προαναφέραμε έχουν εξαλειφθεί. Το franchising έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό και χωρίς τους περιορισμούς του παρελθόντος, η δυνατότητα πλουτισμού είναι όχι απλά πιθανή, αλλά εφικτή, ιδιαίτερα για τους επιχειρηματίες με όραμα και με διάθεση για εξέλιξη.

Η ιδιοκτησία πολλών franchise από τον ίδιο επιχειρηματία αποτελεί κοινή πρακτική σήμερα και για πολλά δίκτυα είναι η προτιμητέα μέθοδος ανάπτυξης. Η δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων ενός franchisee σε πολλά διαφορετικά franchise καταστήματα επιτρέπει στον franchisor τη μείωση του κόστους υποστήριξης του δικτύου και ταυτόχρονα τη βελτίωση του με τη δημιουργία νέων αγορών, σε τοπικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο.

Και οι καταναλωτές μοιάζουν να εκτιμούν ιδιαίτερα την αξιοπιστία και τη σταθερή ποιότητα ενός ανεπτυγμένου και οργανωμένου δικτύου.

Οι franchisees, όταν υπάρχει διαθέσιμο κεφάλαιο και δυνατότητες χρηματοδότησης, δεν περιορίζονται απλά στη δημιουργία νέων franchise καταστημάτων, αλλά προχωρούν και στην απόκτηση υφιστάμενων franchise, από τους franchisors ή από franchisees που αποσύρονται ή επιθυμούν να αποδεσμευτούν από το δίκτυο. Κάποιοι φτάνουν ακόμη και στο σημείο εξαγοράς του δικτύου στο οποίο εντάσσονται και γίνονται οι ίδιοι franchisors. Άλλοι πάλι είναι πρώην franchisees κάποιου άλλου δικτύου επένδυσαν σε νέες ευκαιρίες, καθώς έχουν πειστεί για την αποτελεσματικότητα του θεσμού.

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 διαφοροποιήσετε 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 καταστήματός 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 ικανότητές σας και δεν είναι αποτέλεσμα τύχης, ακούστε τι σας λέει η διαίσθησή 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 ικανότητές 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 οράματός 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.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ FRANCHISEE

2.1 ΣΑΣ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ FRANCHISEE;

Εάν πιστεύετε ότι η αξιολόγηση μιας επενδυτικής πρότασης είναι το μοναδικό βήμα στην επιλογή ενός franchise, οι πιθανότητες να οδηγηθείτε σε λάθος επιλογή είναι πολύ μεγάλη. Πριν ακόμη αρχίσετε να αξιολογείτε τις προτάσεις που έχετε, **πρέπει πρώτα να αξιολογήσετε τον ίδιο σας τον εαυτό και τις δυνατότητες σας**. Δεν μπορούν όλοι να γίνουν ανεξάρτητοι επιχειρηματίες, όπως δεν μπορούν όλοι να γίνουν επιτυχημένοι franchisees. Το να είναι κάποιος franchisee διαφέρει σημαντικά από το να είναι ανεξάρτητος επιχειρηματίας. Και οι δύο είναι απόλυτα υπεύθυνοι για το κατάστημα τους σε εικοσιτετράωρη βάση, αλλά τα χαρακτηριστικά που κάνουν επιτυχημένο έναν ανεξάρτητο επιχειρηματία δεν οδηγούν πάντοτε σε επιτυχία έναν franchisee και το αντίθετο. Στις επόμενες σελίδες παρουσιάζονται οι προϋποθέσεις που θα σας βοηθήσουν να αξιολογήσετε τον εαυτό σας και να καθορίσετε αν το franchising σας ταιριάζει πραγματικά.

Πρώτα, όμως, θα επικεντρωθούμε στα χαρακτηριστικά εκείνα που είναι απαραίτητα για να επιτύχετε σε μια επιχείρηση, ανεξάρτητα από το αν τη δημιουργήσετε μόνος σας ή την "αγοράσετε" από έναν franchisor.

Παρ' όλα τα πλεονεκτήματα και την υποστήριξη που προσφέρει το franchising, δεν είναι όλοι κατάλληλοι να γίνουν επιτυχημένοι franchisees

2.2 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΩΤΟ FRANCHISEE

Ένας είναι ο βασικός κανόνας αξιολόγησης και επιλογής μιας επενδυτικής πρότασης franchise: **έρευνα**. Έρευνα για τον franchisor και για την πορεία του στην αγορά, για τις οικονομικές αποδόσεις του συστήματος, για τους δυσαρεστημένους και ευχαριστημένους franchisees κ.ο.κ. Τι συμβαίνει όμως όταν το franchise που θέλετε να αξιολογήσετε δεν έχει άλλους franchisees και στην ουσία θα είστε ο πρώτος franchisee; Ποια είναι τα θετικά και ποια τα αρνητικά σημεία μιας τέτοιας απόφασης;

Κατά κάποιο τρόπον, το να είναι κανείς ο πρώτος franchisee αποτελεί πρόκληση. Εάν πιστεύετε στο τρόπο διοίκησης και στον concept του franchisor, τότε παράλληλα με την ανάπτυξη του δικτύου, ελπίζετε πως θα μεγαλώσει και η αξία της δικής σας επιχείρησης. Άλλωστε, όλοι δεν εύχονται να είχαν υπάρξει οι πρώτοι franchisees των Goody's και των Everest;

Σημείο προσοχής: Στην Ελλάδα, πέρα από τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας, δεν υπάρχουν άλλοι νόμοι και κανονισμοί για το franchise. Συνεπώς, ο καθένας μπορεί να γίνει franchisor, χωρίς να τηρεί ουσιαστικές προϋποθέσεις. Οι υπηρεσίες που περιμένετε να

σας παρέχει ο franchisor, όπως το marketing και η διαφήμιση, οι οικονομίες κλίμακας στις αγορές και στις προμήθειες κ.λ.π. ενδέχεται να μην έχουν αναπτυχθεί κατάλληλα ή να μην υπάρχουν καθόλου. Τα εγχειρίδια λειτουργίας και τα προγράμματα εκπαίδευσης μπορεί να βρίσκονται σε αρχικό επίπεδο και η στελεχιακή δομή του franchisor, που τώρα εξελίσσεται, πιθανόν να μην επαρκεί για την εξυπηρέτηση σας. Επίσης, ο franchisor, στην προσπάθεια ανάπτυξης του δικτύου του, ενδέχεται να παραχωρήσει δικαιώματα franchise σε οποιονδήποτε διαθέτει τα απαραίτητα κεφάλαια. Το δικό σας συμφέρον είναι να επιλέξετε ένα σύστημα το οποίο, αν και δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένο, έχει θέσει και ακολουθεί πιστά σειρά αυστηρών κριτηρίων επιλογής.

Ουσιαστικά, οτιδήποτε γνωρίζει ένας franchisor για τη λειτουργία ενός συστήματος franchise προέρχεται από την εμπειρία της συνεργασίας σας, έτσι πληρώνετε για το προνόμιο να είστε το πειραματόζωο του franchisor.

Επειδή όσα προαναφέραμε δεν αποτελούν κανόνα, μπορεί να υπάρξουν κάποια πλεονεκτήματα στο να είστε ο πρώτος franchisee. Καταρχήν, ενδέχεται να είναι ο franchisor πιο ελαστικός από όσο σε άλλα συστήματα. Θα μπορείτε να επιλέξετε την τοποθεσία που θέλετε, να διαπραγματευτείτε προνόμια, όπως η αποκλειστικότητα μιας περιοχής, την επιπλέον εκπαίδευση, της εξειδικευμένες ενέργειες marketing και την υποστήριξη διαφήμισης ακόμα και κάποια μείωση ή την αναβολή στην καταβολή των πάγιων αμοιβών. Ορισμένοι νέοι franchisors ενδέχεται να προσφέρουν ακόμη και χρηματοδότηση για την αρχική σας επένδυση. Επιθυμούν εξίσου με εσάς την είσοδο σας στο δίκτυο και θα κάνουν ότι μπορούν για να σας πείσουν να υπογράψετε την πρώτη τους σύμβαση franchise.

Η ερώτηση είναι: **«αξίζει το ρίσκο;»** Η απάντηση θα εξαρτηθεί από την εταιρεία, από τη διοίκηση της, από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, από το κεφάλαιο που διαθέτει, αλλά και από το πλάνο και τη δομή που έχει για την ανάπτυξη του δικτύου της. Εμείς μπορούμε απλά να σας δώσουμε κάποιες συμβουλές για την αύξηση των πιθανοτήτων επιτυχίας σας ή τουλάχιστον για τη μείωση του ρίσκου αποτυχίας. Αφού κάνετε την ερευνά σας για την εταιρεία, τον κλάδο, τις μελλοντικές προοπτικές του και αποφασίσετε πως θέλετε να ενταχθείτε στο δίκτυο, προσπαθήστε να διαπραγματευτείτε ένα προσύμφωνο. Από τις πρώτες κιόλας επαφές, ο franchisor σας είπε αρκετά για το μέλλον της εταιρείας, την αναμενόμενη ανάπτυξη της και γιατί αποτελεί επενδυτική ευκαιρία για εσάς. Όλα αυτά φροντίστε να συμπεριληφθούν στη σύμβαση που θα υπογράψετε. Διαπραγματευτείτε μια ρήτρα αποχώρησης που θα σας δίνει τη δυνατότητα να αποδεσμευτείτε από τη σύμβαση, εάν ο franchisor δεν ανταποκριθεί στο αρχικό πλάνο ανάπτυξης. Επιλέξτε ως κριτήριο το μέγεθος ανάπτυξης που έχει προβλέψει ο franchisor για τα επόμενα δυο έτη. Καθώς στηρίζετε την επένδυση σας εν μέρει στην πρόβλεψη του franchisor για την καλή ανάπτυξη του δικτύου, υποχρεώστε τον να στηρίζει τις προβλέψεις του.

Το να είστε ο πρώτος franchisee σε ένα νέο δίκτυο έχει σίγουρα κάποια ρίσκα, αλλά έχει και αρκετά πλεονεκτήματα. Μπορείτε να ελαττώσετε το ρίσκο με μια αναλυτική εκ των προτέρων έρευνα, αλλά και με τη διαπραγμάτευση αλλαγών στους όρους που σας προσφέρονται, θυμηθείτε: κάθε franchisor ξεκίνησε με μόνο έναν franchisee, αλλά δεν κατάφεραν όλοι να αναπτυχθούν και να αποκτήσουν το μέγεθος ενός δικτύου Goody's ή Everest.

2.3 ΕΙΣΤΕ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΣ ΓΙΑ ΝΑ ΔΙΕΥΘΥΝΕΤΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;

Στην ενότητα που ακολουθεί, παραθέτουμε μερικά από τα χαρακτηριστικά τα οποία είναι κοινά είτε σκοπεύετε να γίνετε franchisee είτε ανεξάρτητος επιχειρηματίας.

Οικονομική δυνατότητα

Κατ' αρχάς για να ξεκινήσετε μία δική σας επιχείρηση απαιτούνται σημαντικοί οικονομικοί πόροι. Πρέπει να εξετάσετε με προσοχή και με ειλικρίνεια την οικονομική σας κατάσταση, καθώς και το μέγεθος του ποσού, το οποίο έχετε τη δυνατότητα να διαθέσετε για την επιχείρηση. Μαζί με την οικογένεια σας πρέπει να καθορίσετε την καθαρή αξία της περιουσίας σας και το ποσοστό αυτής, το οποίο μπορείτε να διαθέσετε άμεσα για να ικανοποιήσετε τις απαιτήσεις της νέας επιχείρησης. Επίσης πρέπει να καθορίσετε αν η επιχείρηση στην οποία σκεφτόσαστε να επενδύσετε, μπορεί να σας παρέχει το εισόδημα που επιθυμείτε και το οποίο σας είναι απαραίτητο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην περίπτωση που, για να ασχοληθείτε με το franchise, σκοπεύετε να αφήσετε μια καλοπληρωμένη και σίγουρη δουλειά.

Υποστήριξη από την οικογένεια

Το επόμενο βήμα είναι να καθορίσετε αν η οικογένεια σας είναι διατεθειμένη να σας βοηθήσει στην επιχειρηματική σας δραστηριότητα, τόσο ψυχολογικά, όσο και οικονομικά. Δεν είναι τυχαίο ότι μερικά από τα πιο επιτυχημένα καταστήματα franchise διοικούνται από οικογένειες. Το κόστος της ανεξάρτητης επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι υψηλό. Για τις πολλές ώρες εργασίας σας, τα χρήματα που θα κερδίζετε -τουλάχιστον κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του καταστήματος σας- δεν θα είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικά. Πιθανότατα, θα δουλεύετε πολύ και θα πληρώνεστε λίγο. Το εισόδημα σας δεν θα είναι σταθερό, καθώς θα "πληρώνεστε" μόνον εφόσον εξοφλήσετε όλα τα άλλα επιχειρηματικά σας έξοδα. Γι' αυτόν τον λόγο πρέπει να έχετε την κατανόηση της οικογένειάς σας. Θα έχετε ελάχιστο, αν όχι καθόλου, χρόνο για διακοπές, για σαββατοκύριακα, για εκδρομές, θα χάσετε κοινωνικές εκδηλώσεις και πιθανόν θα έχετε πολύ λιγότερο χρόνο να αφιερώσετε στα μέλη της οικογένειάς σας. Στην πραγματικότητα βοηθάει σε πολύ μεγάλο βαθμό αν "πείσετε" κάποια μέλη της οικογένειάς σας να δουλέψουν μαζί σας. Εκτός από την ψυχολογική υποστήριξη και την κατανόηση, η επιχείρηση σας θα έχει μεγαλύτερες πιθανότητες για επιβίωση, καθώς δύο άτομα που δουλεύουν για τον ίδιο σκοπό μπορούν να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα. Είναι πολύ σημαντικό η οικογένεια σας να κατανοήσει ότι για μερικά χρόνια η δουλειά σας θα έρχεται σε πρώτη θέση.

Προσωπικά χαρακτηριστικά

Πιο σημαντικό ίσως από όλα είναι να αξιολογήσετε αν πράγματι σας αρέσει η δουλειά που έχετε επιλέξει. Οι σύμβουλοι καριέρας έχουν φτάσει στο συμπέρασμα ότι η επιτυχία ή η αποτυχία εξαρτάται σε πολύ μεγάλο ποσοστό από το αν τους αρέσει ή όχι η δουλειά που κάνουν.

Όταν βεβαιωθείτε ότι οι προοπτικές μιας επιχείρησης είναι ευνοϊκές και ότι εσείς έχετε την οικονομική δυνατότητα να αντεπεξέλθετε στις απαιτήσεις που θα

δημιουργηθούν, πριν κάνετε οποιοδήποτε περαιτέρω βήμα, βεβαιωθείτε ότι η συγκεκριμένη δουλειά σας αρέσει. Εάν για παράδειγμα δεν σας αρέσει να μαγειρεύετε και να δουλεύετε Κυριακές και γιορτές, ένα fast food franchise δεν είναι σίγουρα για εσάς. Εάν πάλι εσείς δεν θα αγοράζατε ποτέ το προϊόν του franchisor ως πελάτης, τότε σίγουρα μην αγοράσετε το πακέτο franchise. Μια καλή μέθοδος για να δείτε αν πραγματικά σας ενδιαφέρει ένα συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας, είναι να δουλέψετε για λίγες ημέρες σε ένα τέτοιο κατάστημα. Ο υποψήφιος franchisor σας σίγουρα θα σας υποδείξει ένα κατάστημα στο οποίο θα μπορούσατε να "εργαστείτε" για λίγες ημέρες και να δείτε αν το περιβάλλον και η δουλειά σας αρέσει.

Είναι επίσης σημαντικό να λάβετε υπόψη τον χαρακτήρα σας. Ένας ιδιοκτήτης καταστήματος πρέπει να είναι ικανός να παίρνει ώριμες και τεκμηριωμένες αποφάσεις. Αυτό απαιτεί ικανότητα να αντιμετωπίζετε την πίεση, τις κρίσιμες καταστάσεις και τις διαμάχες με ήρεμο και λογικό τρόπο. Εάν ο χαρακτήρας σας είναι παρορμητικός, μπορεί να πάρετε λανθασμένες αποφάσεις. Εάν νευριάζετε και "θολώνετε" εύκολα, μπορεί να αποξενώσετε τόσο τους υπαλλήλους σας, όσο και τους πελάτες σας, βάζοντας σε σημαντικό κίνδυνο την επιχείρησή σας. Εξυπακούεται ότι θα πρέπει να είστε αντικειμενικός ως προς την αξιολόγησή του εαυτού σας. Καλό θα είναι να ζητήσετε και τη γνώμη στενών σας φίλων και συγγενών, οι οποίοι μπορούν να είναι πιο αντικειμενικοί για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς σας.

Ηγετικές ικανότητες

Οι ηγετικές ικανότητες είναι ένα ακόμη σημαντικό θέμα, το οποίο πρέπει να λάβετε σοβαρά υπόψη σας πριν ξεκινήσετε τη δική σας επιχείρηση franchise. Είναι ουσιώδες για την καλή λειτουργία ενός οποιουδήποτε καταστήματος, ο υπεύθυνος να μπορεί να επιβληθεί στο προσωπικό, αλλά και να τους εμπνεύσει ώστε να αποδώσουν περισσότερο στη δουλειά τους.

Η τήρηση των διαδικασιών, η καθαριότητά του καταστήματος, η καλή εμφάνιση του προσωπικού, η έγκαιρη προσέλευση του στην εργασία κ.ο.κ. θα εξαρτηθούν αποκλειστικά από τις δικές σας ικανότητες. Αδυναμία να αντεπεξέλθετε σ' αυτόν τον ρόλο, σημαίνει αυτόματη αποτυχία του καταστήματός σας. Για να διευθύνετε ένα κατάστημα franchise πρέπει να δίνετε το παράδειγμα και να είστε αυστηρός όσον αφορά την πειθαρχία. Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να γίνετε ο εφιάλτης των υπαλλήλων σας, αλλά σίγουρα απαιτείται να έχετε την ικανότητα και την ετοιμότητα να λάβετε μη δημοφιλείς αποφάσεις, όπως για παράδειγμα την απόλυση ενός υπαλλήλου.

2.4 ΑΠΟ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ ΣΕ FRANCHISEE

Συμβαίνει συχνά επιτυχημένοι στον χώρο τους επιχειρηματίες μετά από πολυετή λειτουργία του καταστήματος τους να αποφασίζουν να ενταχθούν σε ένα δίκτυο franchise. Εάν ανήκετε σε αυτή την κατηγορία το πρώτο σημείο που θα πρέπει να εξακριβώσετε, πριν "αποχαιρετήσετε" την ανεξαρτησία σας και ενταχθείτε στο Δίκτυο, είναι κατά πόσο η συμφωνία είναι οικονομικά συμφέρουσα καθώς και ποιες θα είναι οι συνέπειες της

απόφασης σας, ιδιαίτερα αφού λειτουργείτε τη δική σας επιχείρηση με επιτυχία για πολλά χρόνια. Φροντίστε συνεπώς να λάβετε υπόψη τους παρακάτω παράγοντες:

- Μετά από χρόνια παρουσίας στον χώρο σας, σίγουρα θα έχετε αποκτήσει τη δική σας πελατειακή βάση. Θα σας ακολουθήσουν οι πελάτες σας και όταν γίνετε franchisee; Θα διαθέτετε παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες σε ανάλογη ποιότητα και τιμή, όπως αυτά που τους προμηθεύατε μέχρι σήμερα; Ως franchisee, θα έχετε πρόσβαση σε προϊόντα που δεν μπορείτε να αποκτήσετε ως ανεξάρτητος επιχειρηματίας; Εάν το προϊόντικό μείγμα του franchisor διαφέρει από αυτό που προτιμούν οι πελάτες σας, ενδέχεται να ξεκινήσετε το χτίσιμο της πελατειακής βάσης σας από το μηδέν. Σας συμφέρει αυτό;
- Εάν γίνετε franchisee, θα πρέπει να ακολουθείτε το σύστημα διαδικασιών του franchisor, ακόμα και αν θεωρείτε καλύτερες τις δικές σας μεθόδους λειτουργίας. Βασικό στοιχείο του franchise είναι η ομοιομορφία στην παροχή προϊόντων/ υπηρεσιών και εξυπηρέτησης των πελατών. Αυτό συνεπάγεται ότι όλοι οι franchisees πρέπει να ακολουθούν τις ίδιες ακριβώς διαδικασίες με τον ίδιο τρόπο. Μέσα σε ένα δίκτυο είναι ελάχιστα τα περιθώρια διαφοροποίησης και ένας σωστός franchisor θα σας επιβάλει με τον τρόπο του τις δικές του διαδικασίες για να προστατέψει το όνομα και τους franchisees του δικτύου του. Εάν δεν είστε πρόθυμος να εναρμονιστείτε, μην προχωρήσετε στην ένταξη σε Δίκτυο.
- Προετοιμάστε από τώρα τη στρατηγική εξόδου σας. Ένα πολύ καλό όνομα στην αγορά μπορεί να αυξήσει σημαντικά την αξία της επιχείρησής σας, όταν αποφασίσετε να αποσυρθείτε. Μήπως υπάρχουν υπερβολικοί περιορισμοί σχετικά με τη μεταβίβαση της επιχείρησής σας; Σας επιτρέπει η σύμβαση franchise να μεταβιβάσετε την επιχείρηση στους κληρονόμους σας; Ταιριάζουν οι όροι και οι προϋποθέσεις ανανέωσης της σύμβασης με τα πλάνα συνταξιοδότησης σας; Ποιες θα είναι οι υποχρεώσεις σας μετά τη λήξη της σύμβασης; Εάν δεν μείνετε ικανοποιημένοι από το σύστημα franchise, μπορείτε να επιστρέψετε στην ιδιοκτησία μιας ανεξάρτητης επιχείρησης ή μήπως υπάρχει κάποιος όρος που σας απαγορεύει να δραστηριοποιηθείτε ως ανταγωνιστής;
- Εάν, πάλι, επιλέξετε να μην γίνεται franchisee, είστε σε θέση να ανταγωνιστείτε τον franchisor, αν ανοίξει κατάστημα κοντά σας; Γνωρίζετε πόσα καταστήματα σκοπεύει να ανοίξει ο franchisor στη γεωγραφική περιοχή σας; Προτίθεται να προσφέρει καλύτερες τιμές ή να κάνει μεγάλη διαφημιστική εκστρατεία; Μήπως το δικό σας κατάστημα χρειάζεται ανανέωση για να ανταγωνισθεί μια μεγάλη αλυσίδα; Η συμμετοχή σε ένα δίκτυο franchise προσφέρει πολλές ευκαιρίες, αλλά δεν είναι η πλέον συμφέρουσα λύση για όλους. Πράξτε έξυπνα και κοιτάξτε τι κρύβετε και πίσω από τους αριθμούς.

2.5 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΕΝΑΝ ΚΑΛΟ ΚΑΙ 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.

2.6 ΔΕΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΠΡΟΤΟΥ ΑΓΟΡΑΖΕΤΕ ΕΝΑ FRANCHISE

Έχοντας ολοκληρώσει την αξιολόγηση του εαυτού σας όσον αφορά τις δυνατότητες και τις αντοχές σας και εφόσον κρίνετε ότι η συγκεκριμένη μέθοδος ανάπτυξης σας ταιριάζει, είναι ώρα να προχωρήσετε στο επόμενο βήμα και να συλλέξετε περισσότερα στοιχεία σχετικό με το σύστημα franchise που σας ενδιαφέρει.

Ποιοι είναι λοιπόν οι λόγοι που ελκύουν τόσους πολλούς ανθρώπους να αποκτήσουν μια επιχείρηση franchise; Σήμερα, υπάρχουν κυριολεκτικά εκατοντάδες χιλιάδες επιχειρήσεις franchise σε όλο τον κόσμο, η απόκτηση και λειτουργία των οποίων προσφέρει σε πολλούς ανθρώπους τη δυνατότητα οικονομικής εξασφάλισης και αύξησης της περιουσίας τους. Πολλοί είναι πρόθυμοι να επενδύσουν μεγάλα χρηματικά ποσά για να γίνουν μέλη συγκεκριμένων δικτύων franchise. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, κοστίζει περίπου μισό εκατομμύριο δολάρια να ανοίξει κάποιος ένα McDonald's -ιστορικά το πιο επιτυχημένο σύστημα franchise σε παγκόσμιο επίπεδο.

Παρόλα αυτά, η αγορά ενός franchise δεν εγγυάται την επιτυχία σας ως επιχειρηματία. Σε κάθε επιτυχία, αντιστοιχούν πολλές αποτυχίες και ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει να επιδείξει πολλά επιχειρηματικά "Βατερλό" ως παραδείγματα προς αποφυγή, χάρη στις συγκρούσεις franchisees-franchisors.

Ως δυνητικός franchisee θα πρέπει να επιδείξετε την ίδια επιμέλεια που θα οφείλατε και σε οποιαδήποτε άλλη μεγάλη επένδυση. Ίσως χρειαστεί να κάνετε περισσότερες ερωτήσεις από όσες αν ιδρύατε μία δική σας νέα επιχείρηση -και αυτό επειδή είναι αναγκαίο να κατανοήσετε τον ρόλο του franchisor, πέρα από τα διαδικαστικά θέματα λειτουργίας της επιχείρησης.

Ακολουθούν δέκα ερωτήσεις κλειδιά. Πρέπει να γνωρίζετε προτού ενταχθείτε σε ένα σύστημα franchise.

- 1. Ποιο πρόκειται να είναι το κόστος εκκίνησης;** Είναι η πλέον σημαντική ερώτηση και αφορά την επένδυση που πρέπει να πραγματοποιήσετε, για να αποκτήσετε και να λειτουργήσετε ένα σύστημα franchise. Να είστε ιδιαίτερα προσεκτικοί σε αυτό το σημείο, καθώς πολλοί franchisors αποκρύβουν σημαντικά μερίδια κόστους και έξοδα, με σκοπό να σας δελεάσουν να ενταχθείτε στο δίκτυο τους.
- 2. Ποιες άλλες αμοιβές θα πρέπει να συμπεριλάβω στην επένδυσή μου;** Μπορεί να χρειαστεί να ενοικιάσετε ιδιοκτησία ή εξοπλισμό από τον franchisor ή να καταβάλλετε στον franchisor ποσοστό από τις ετήσιες πωλήσεις σας. Αυτά τα νούμερα είναι βασικό να συμπεριληφθούν στους αρχικούς υπολογισμούς σας, προκειμένου να αποφασίσετε εάν μία συμφωνία franchise είναι συμφέρουσα ή όχι.
- 3. Ποιο θα είναι το κέρδος του franchisor από τη συμφωνία;** Το κέρδος των franchisors μπορεί να προέρχεται από την πώληση προϊόντων, από την παροχή τεχνογνωσίας και υποστηρικτικών υπηρεσιών προς τους franchisees, από την είσπραξη entry fees από νέους franchisees ή από κάποιον άλλον συνδυασμό. Δύσκολα θα καταλάβετε αν ένα μοντέλο υπερτερεί κάποιου άλλου, αλλά σίγουρα σας ενδιαφέρει να γνωρίζετε ποιο είναι το συμφέρον του franchisor.

4. **Ποιοι είναι οι περιορισμοί σχετικά με τους προμηθευτές;** Θα είστε υποχρεωμένοι να αγοράσετε κάποια προϊόντα ή υπηρεσίες από συγκεκριμένους προμηθευτές ή από τον ίδιο τον franchisor; Εάν ναι, θα σας κοστίσει περισσότερο από όσο αν επιλέγατε εσείς προμηθευτή; Γιατί ο franchisor ακολουθεί αυτή την πρακτική και πώς ωφελεί το δίκτυο;
5. **Ποια θα είναι η περιοχή αποκλειστικότητας;** Σας παρέχει κάποια εγγύηση ο franchisor ότι δεν πρόκειται να πουλήσει άλλα δικαιώματα franchise ή να ανοίξει δικά του εταιρικά καταστήματα στη δική σας γεωγραφική περιοχή; Εάν ναι, για πόσο μεγάλο χρονικό διάστημα σας καλύπτει αυτή η εγγύηση;
6. **Ποιες είναι οι δυνατότητες ανάπτυξης της επιχείρησής μου;** Σας δίνει ο franchisor προτεραιότητα όταν υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας νέων franchise καταστημάτων στη δική σας ή σε κοντινή περιοχή; Κάποιοι από τους πλέον επιτυχημένους franchisees είναι ιδιοκτήτες πολλών καταστημάτων στην ίδια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή και μπορούν να αναπτύξουν ως δικές τους Οικονομίες Κλίμακας.
7. **Ποιο είναι το ποσοστό αποτυχίας των franchisees του δικτύου;** Αναζητήστε να μάθετε τον αριθμό ή το ποσοστό των franchisees που κλείνουν μετά τον πρώτο ή τον δεύτερο χρόνο λειτουργίας, αλλά και τον αριθμό ή ποσοστό των franchised καταστημάτων που κλείνουν ετησίως.
8. **Πόσοι franchisees προχωρούν σε μεταπώληση κάθε χρόνο και γιατί;** Ο franchisee που "αποσύρεται από τη δράση" πουλώντας την επιχείρηση του σε κάποιον ενδιαφερόμενο, δεν είναι απαραίτητο να συμπεριληφθεί στις στατιστικές αποτυχίας, γιατί ενδέχεται η επιχείρηση του να είναι πραγματικά επιτυχημένη. Και πάλι, όμως, φροντίστε να μάθετε κάποια στοιχεία για τον κύκλο εργασιών του δικτύου και για τους λόγους αποχώρησης των franchisees.
9. **Ποια η αξία μεταπώλησης της συγκεκριμένης επιχείρησης franchise;** Μπορείτε να κάνετε μια εκτίμηση των προοπτικών που υπάρχουν για ένα franchise, ερευνώντας το κέρδος αυτών που πωλούν τις επιχειρήσεις τους. Τι κέρδος έβγαλαν από τη μεταπώληση του franchise σε σχέση με τις αρχικές επενδύσεις τους;
10. **Εάν χρειαστεί, πώς αποδεσμεύομαι από τη Σύμβαση Franchise;** Με άλλα λόγια, θα σας επιτραπεί να πουλήσετε το δικό σας franchise; Μπορείτε να το πουλήσετε στον ενδιαφερόμενο της επιλογής σας ή πρέπει να προηγηθεί συμφωνία με τον franchisor; Πρόκειται να σας χρεώσει η μητρική εταιρεία κάποιο ποσό για να λυθεί η σύμβαση; Μήπως σας επιβάλλει κάποιους περιορισμούς όσον αναφορά την αποδέσμευσή σας;

2.7 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

Direct Franchise (Άμεσο Franchise):

Είναι η περίπτωση κατά την οποία ο franchisor παρέχει σε κάθε επιμέρους franchisee τη συμβατική δυνατότητα να

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 στον 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 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.

λειτουργήσει το franchise από μία συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Mobile Franchise (Κινητό Franchise):

Είναι μία μορφή Franchising, όπου ο franchisor παρέχει στον franchisee 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 δικαιοπαρόχου.

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 προϊόντα τα οποία πωλεί με το εμπορικό σήμα του franchisor, σύμφωνα πάντα με τις υποδείξεις του.

Services Franchise
(Franchise Υπηρεσιών):

Είναι μία μορφή franchising όπου ο franchisor παρέχει στον franchisee 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 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 franchisee λειτουργεί ήδη, πριν την ένταξή του στο δίκτυο, τη δική του επιχείρηση, της οποίας το αντικείμενο είναι ίδιο με αυτό της επιχείρησης του franchisor.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ FRANCHISOR

3.1 ΚΑΘΕ ΣΥΣΤΗΜΑ FRANCHISE ΑΠΑΙΤΕΙ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Όταν το ερώτημα που τίθεται είναι εάν μπορεί ο καθένας να γίνει franchisor, η απάντηση είναι μία: ΟΧΙ. Το franchising δεν είναι η πώληση μιας λαμπρής επιχειρηματικής ιδέας. Αντίθετα είναι η πώληση ενός χειροπιαστού και ολοκληρωμένου εμπορικού συστήματος και μιας εδραιωμένης εμπορικής επωνυμίας, η οποία έχει δοκιμαστεί στην πράξη, έχει αποδείξει τη βιωσιμότητα της και τώρα καλείται να αναπτυχθεί δημιουργώντας ένα ισχυρό δίκτυο με προοπτική. ΟΧΙ, δεν μπορούν όλες οι επιχειρήσεις να αναπτυχθούν με τη μέθοδο του franchise όπως δεν έχουν την ικανότητα όλοι οι επιχειρηματίες να γίνουν franchisors.

Ποια είναι όμως τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια εταιρεία για να αναπτυχθεί με τη μέθοδο του franchise;

Οι απαντήσεις πολλές και σίγουρα δεν αποτελούν κανόνα για κάθε επιχείρηση.

Για να σας βοηθήσουμε σας λέμε ότι για να έχετε πιθανότητες επιτυχίας, το σύστημα σας θα πρέπει να είναι στο ελάχιστο:

ΜΟΝΑΔΙΚΟ:

Η επιχειρηματική ιδέα στην οποία θα βασιστεί η αλυσίδα, πρέπει να διαθέτει στοιχεία μοναδικότητας και να είναι εμπορεύσιμη. Χρειάζεστε μια ιδέα ικανή να προσελκύσει τόσο υποψήφιοι επενδυτές, όσο και πελάτες.

ΚΕΡΔΟΦΟΡΟ:

Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι επικερδής και να παρουσιάζει θετικές προοπτικές ανάπτυξης πωλήσεων. Το κέρδος θα πρέπει να είναι ικανοποιητικό και αυξανόμενο για franchisor και franchisees και να εξασφαλίζει σοβαρή απόδοση στο επενδεδυμένο κεφάλαιο σε σύγκριση με εναλλακτικές επενδύσεις.

ΚΛΩΝΟΠΟΙΗΣΙΜΟ:

Το σύστημα λειτουργίας πρέπει να είναι δοκιμασμένο, επιτυχημένο και κυρίως να μπορεί να "μεταδοθεί" στους franchisees. Όλες οι διαδικασίες και τα συστήματα λειτουργίας πρέπει να έχουν καταγραφεί αναλυτικά σε εγχειρίδια λειτουργίας, ώστε να είναι εύκολο να μεταδοθούν στα μέλη του δικτύου. Η εμπειρία έχει δείξει ότι όσο πιο

εύκολο είναι να "αντιγραφεί" και να εμποδωθεί ένα σύστημα από έναν υποψήφιο franchisee, τόσο πιο εύκολο είναι να αναπτυχθεί γρήγορα με τη μέθοδο του franchise.

ΕΦΙΚΤΟ:

Εάν η επένδυση είναι πολύ υψηλή (και βρίσκεστε στα πρώτα στάδια ανάπτυξης), τότε θα δυσκολευτείτε σημαντικά να προσελκύσετε επενδυτές. Το ιδανικό κόστος επένδυσης είναι μεταξύ 70.000€ – 90.000€, καθώς οι περισσότεροι ενδιαφερόμενοι επενδυτές διαθέτουν ποσά κυμαινόμενα σε αυτά τα όρια.

ΕΠΙΛΕΚΤΙΚΟ:

Τα κριτήρια που έχουν τεθεί για την επιλογή μελών (στελεχών ή franchisees) πρέπει να είναι αυστηρά και να τηρούνται κατά γράμμα.

3.2 ΠΟΙΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΕΤΕ

Κάθε νέος franchisor πρέπει να είναι προετοιμασμένος να επενδύσει χρόνο, χρήμα και σκληρή εργασία, για να μπορέσει να δημιουργήσει ένα επιτυχημένο Δίκτυο.

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσετε για να αναπτύξετε το σύστημα σας, ακολουθούν:

Concept

Το concept (επιχειρηματική ιδέα), καθώς και το σύστημα λειτουργίας αποτελούν την πνευματική ιδιοκτησία της εταιρείας σας και το βασικό συστατικό της επιτυχίας. Είναι η ιδέα σας μοναδική, πρωτότυπη, καινοτόμα, διαφορετική; Μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από τον ανταγωνισμό; Προσελκύει τους καταναλωτές; Θα προσελκύσει και επενδυτές;

Εταιρική Ταυτότητα

Καθορίστε την ταυτότητα της εταιρείας σας. Η εικόνα που θα επιλέξετε, πρέπει να είναι ισχυρή και αποκρυσταλλωμένη, να διαφοροποιείται βάσει της μοναδικότητας της. Προσοχή στην κατοχύρωση ονομάτων και λογοτύπων. Είναι κρίμα να επενδύσετε στην αύξηση της αναγνωρισιμότητας ενός ονόματος του οποίου δεν έχετε την αποκλειστικότητα.

Δομή

Καθορίστε τη δομή του Δικτύου που θα αναπτύξετε, θα είναι επιλεκτικό franchise (π.χ. κοσμηματοπωλεία) ή θα ακολουθήσετε ευρεία ανάπτυξη (ταχυεστίαση); Θα απευθυνθείτε σε νέους επιχειρηματίες ή θα προτιμήσετε το franchise μετατροπής; Επιπλέον ανάλογα με τον αριθμό των franchised καταστημάτων που σκοπεύετε να αναπτύξετε, θα πρέπει να καθορίσετε τη δομή που απαιτείται για τη δημιουργία και για την επιτυχημένη λειτουργία του δικτύου.

Οργάνωση

Για την καλή λειτουργία ενός συστήματος franchise πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένα πλαίσια λειτουργίας και κανόνες τους οποίους όλοι θα αποδέχονται και θα ακολουθούν. Αυτό το πλαίσιο λειτουργίας πρέπει να αποτυπωθεί στα εγχειρίδια λειτουργίας με απλό, λογικό και οργανωμένο τρόπο. Να θυμάστε πάντα ότι απευθύνεστε σε άτομα τα οποία έχουν ελάχιστη ή και καθόλου εμπειρία στο αντικείμενο σας. Τα εγχειρίδια σε συνδυασμό με το σύστημα εκπαίδευσης που θα αναπτύξετε, θα εξασφαλίζουν σε σημαντικό βαθμό την απαιτούμενη ομοιογένεια που απαιτείται.

Πιλοτική Λειτουργία

Οι Franchisees θέλουν να τους αποδείξετε ότι αυτό που τους υπόσχεστε μπορεί να γίνει πραγματικότητα. Ιδανικό είναι πριν ξεκινήσετε την ανάπτυξη με τη μέθοδο του franchise, θα πρέπει να έχετε τεστάρει το concept σε δύο ή τρία διαφορετικά σημεία για τουλάχιστον δύο χρόνια. Το πιλοτικό κατάστημα θα σας βοηθήσει να επαληθεύσετε ό,τι σχεδιάσατε στο χαρτί. Εάν τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα θα έχετε την ευκαιρία να κάνετε τις απαραίτητες βελτιώσεις πριν εντάξετε franchisees στο δίκτυο σας. Επίσης το πιλοτικό κατάστημα θα σας δώσει την ευκαιρία να αναθεωρήσετε τα Εγχειρίδια Λειτουργίας που έχετε αναπτύξει, βασιζόμενοι πλέον σε πραγματικά στοιχεία και όχι στη θεωρία.

Συνεχιζόμενη Πιλοτική Λειτουργία

Είναι βασικό να είστε πάντα ένα βήμα μπροστά από την αγορά και να έχετε άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή, ώστε να αναγνωρίζετε ποιες αλλαγές να εισαγάγετε και πότε. Η πιλοτική λειτουργία θα πρέπει να είναι μια συνεχής κατάσταση, ακόμη και όταν έχετε αναπτύξει και εδραιώσει την εταιρεία σας.

Χρηματοοικονομικό Πλάνο

Έχοντας ολοκληρώσει τον βασικό σχεδιασμό της ανάπτυξης του Δικτύου, πρέπει να προχωρήσετε σε χρηματοοικονομικές προβλέψεις. Αναπτύξτε ένα οικονομικό πλάνο, συντηρητικό κατά προτίμηση, το οποίο θα καλύπτει απαιτούμενη αρχική επένδυση, εκτιμώμενες πωλήσεις, χρηματορροές, δάνεια, πηγές χρηματοδότησης κ.ο.κ. Με αυτόν τον τρόπο θα διαπιστώσετε την κερδοφορία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησής σας, ενώ θα καθορίσετε και πιθανές ανάγκες χρηματοδότησης. Φτιάξτε ένα τέτοιο πλάνο και για τους franchisees σας.

Οικονομικές Απαιτήσεις

Αποφασίστε πόσο θα πρέπει να χρεώνετε τον franchisee σχετικά με entry fee, συνεχή δικαιώματα, εκπαίδευση, διαφημιστική συνεισφορά κ.ο.κ. Η εκτίμηση της κερδοφορίας ενός συστήματος franchise και ο καθορισμός των οικονομικών υποχρεώσεων του franchisee προς τις Κεντρικές Υπηρεσίες είναι εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία και είναι θέμα για το οποίο συστήνουμε να ζητήσετε επαγγελματική συμβουλή. Το να χρησιμοποιήσετε ως κριτήριο τις απαιτήσεις παρόμοιων επιχειρήσεων που

δραστηριοποιούνται στον χώρο, οπότε να καθορίσετε βάσει αυτών τις δικές σας απαιτήσεις, είναι μια καλή αρχή για την αποτυχία...

Πλάνο Ανάπτυξης

Αποφασίστε πως θέλετε να αναπτυχθείτε: Αργά (δημιουργώντας υποδομή), γρήγορα (αποκλείοντας τον ανταγωνισμό), με franchised καταστήματα, με εταιρικά, με μεικτό σύστημα, τοπικά (και σε ποια σημεία), εθνικά (σε ποιες πόλεις), διεθνώς; Τι επένδυση χρειάζεστε για κάθε εναλλακτικό πλάνο και τι είδους στελέχωση; Μπορείτε να αντεπεξέλθετε; Στο πλάνο ανάπτυξης απαιτείται σχετική ευελιξία σε παράγοντες όπως διαθεσιμότητα σημείων στις περιοχές στόχους, ευκαιρίες και απειλές από τον ανταγωνισμό, αδυναμία εύρεσης κατάλληλων franchisees κ.ο.κ.

Εκπαίδευση

Αποφασίστε τι είδους εκπαίδευση θα χρειαστούν οι franchisees σας. Για πόσο χρόνο, ποιος θα το αναλάβει, ποιος θα χρεωθεί, που θα γίνει, πόσο θα διαρκέσει. Να θυμάστε ότι η εκπαίδευση σε συνδυασμό με τα Εγχειρίδια Λειτουργίας αποτελούν βασικό παράγοντα επιτυχίας του συστήματος.

Περιοχή Αποκλειστικότητας

Αποφασίστε ποια γεωγραφική περιοχή θα δώσετε στους franchisees σας. Η περιοχή αποκλειστικότητας μπορεί να περιλαμβάνει έναν ολόκληρο νομό, δήμο, κοινότητα ή περιοχή οροθετημένη από λεωφόρους και οδούς.

Η περιοχή όπου θα δραστηριοποιείται ο franchisee από πλευράς γεωγραφικής-πληθυσμιακής κάλυψης, πρέπει να εξασφαλίζει ικανοποιητική απόδοση, ενώ παράλληλα θα πρέπει να εξασφαλίζεται η άμεση και ποιοτική εξυπηρέτηση της αγοράς. Πρέπει επίσης να αποφασίσετε τι θα ισχύει σε περίπτωση τηλεπωλήσεων ή πωλήσεων μέσω Internet.

Σύμβαση Franchise

Στη σύμβαση franchise καθορίζεται και επισήμως το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ του franchisee και του franchisor. Μια καλή σύμβαση θα σας γλιτώσει από πολλά προβλήματα, γι' αυτό συστήνουμε να απευθυνθείτε αποκλειστικά σε δικηγόρους με εμπειρία στον χώρο του franchise.

Marketing Και Διαφήμιση

Αναπτύξτε ένα marketing plan στο οποίο θα περιγράφονται με σαφήνεια οι στόχοι marketing, το ετήσιο ποσό επικοινωνίας, η επιθυμητή γεωγραφική κάλυψη κ.ο.κ. Πέρα από τη διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο, και ιδίως στις πρώτες φάσεις ανάπτυξης του Δικτύου όποτε και τα κεφάλαια είναι περιορισμένα, θα πρέπει να δώσετε ιδιαίτερο βάρος στην τοπική διαφήμιση και στις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν σε τοπικό επίπεδο.

Προσωπικό

Η ανάπτυξη μιας αλυσίδας απαιτεί οργανωτικές αλλαγές σε επίπεδο διοίκησης και στελέχωσης. Θα χρειαστεί να προσλάβετε προσωπικό το οποίο θα σας βοηθήσει στο στάδιο ανάπτυξης σε θέματα προώθησης πακέτου franchise, εκπαίδευσης και ελέγχου franchisees, προμήθειες κ.ο.κ. Αποφασίστε τι θα κάνετε μόνοι σας και τι πρέπει να αναλάβουν οι άλλοι. Αποφασίστε αν θα προσλάβετε μόνιμο προσωπικό ή θα βρείτε εξωτερικούς συνεργάτες. Όταν πάρετε τις αποφάσεις σας, καταγράψτε τι ζητάτε από κάθε θέση, αναπτύξτε ένα οργανόγραμμα (έστω και στοιχειώδες), καθορίστε μισθούς, προσόντα και τρόπους προσέλκυσης ενδιαφερομένων.

Προφίλ Franchisees

Καθορίστε το προφίλ του franchisee που ψάχνετε. Συγκεκριμένα θα πρέπει να καθορίσετε εμπειρία, ικανότητες, στοιχεία προσωπικότητας, εκπαίδευση, οικονομική θέση κ.ο.κ. Προσδιορίστε το προφίλ και επιμείνετε σ' αυτό καθ' όλη τη διάρκεια ανάπτυξης του Δικτύου. Μην βάλετε όλο το Δίκτυο σε κίνδυνο εντάσσοντας σ' αυτό άτομα που έχουν το απαραίτητο κεφάλαιο αλλά όχι τις απαιτούμενες ικανότητες.

Προσέλκυση Franchisees

Αποφασίστε με ποιον τρόπο θα προσελκύσετε υποψήφιους franchisees και ποιες μεθόδους θα χρησιμοποιήσετε ανάλογα πάντα με το πλάνο ανάπτυξης και το προφίλ του franchisee όπως τα έχετε καθορίσει προηγουμένως. Οι μέθοδοι αυτές περιλαμβάνουν συμμετοχή σε εκθέσεις, internet, ομάδα πωλήσεων, διαφήμιση, συμβούλους franchise κ.ο.κ.

Προσωπική Αξιολόγηση

Μια επιχείρηση μπορεί να είναι επιτυχημένη ως franchise μόνο εάν έχει αποδεδειγμένα επιτυχημένο λειτουργικό σύστημα, εάν είναι εύκολα κλωνοποιήσιμη, εάν είναι κερδοφόρα τόσο για τον franchisee όσο και για τον franchisor, καθώς και εάν ο υποψήφιος franchisor είναι έτοιμος να δεχθεί σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα και στον τρόπο διοίκησης της υφιστάμενης επιχείρησης του.

Πριν ξεκινήσετε την προσπάθεια να αναπτύξετε την εταιρεία σας αφιερώστε λίγο χρόνο για να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Οι στόχοι που θέσατε είναι ρεαλιστικοί;
 - Έχετε τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους και εάν όχι, μπορείτε να βρείτε χρηματοδότες;
 - Έχετε την υπομονή και τις ικανότητες να καθοδηγείτε και να διοικείτε διαφορετικές προσωπικότητες που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες και πιθανόν έχουν διαφορετική επαγγελματική εμπειρία;
 - Είστε ομαδικός τύπος; Μπορείτε να συνυπάρχετε με άλλους;
 - Είστε έτοιμος να κάνετε τις θυσίες που απαιτούνται σε επίπεδο χρόνου, κεφαλαίων και πίεσης;
- Μπορείτε να καθοδηγήσετε ανθρώπους και να τους κάνετε να δουλέψουν για ένα κοινό όραμα;

3.3 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 σας, 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 σας οφείλει 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 σας και καταλαβαίνει ότι συνεργαζόμενος μαζί σας 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 διατηρήσετε τις σχέσεις σας με τους franchisees;

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

3.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ FRANCHISEES

Η προσέλκυση ικανών franchisees είναι μια διαδικασία που κοστίζει. Προσθέστε το κόστος προώθησης του concept, το κόστος συμμετοχής σε εκθέσεις, σε συνεντεύξεις και σε συναντήσεις με ενδιαφερομένους και διαιρέστε το σύνολο με τον αριθμό των franchisees που εντάχθηκαν στο δίκτυο το συγκεκριμένο διάστημα. Θα δείτε ότι το ποσό είναι ιδιαίτερα υψηλό. Το να ξεχωρίσετε ποιοι από τους υποψήφιους επενδυτές είναι οι πιο κατάλληλοι για το δίκτυο σας είναι σίγουρα μια δύσκολη δουλειά. Αρκετοί παράγοντες δυσχεραίνουν την επιλογή:

- Πολλά αναπτυσσόμενα franchise είναι στην ουσία μικρομεσαίες (ή μικρές) επιχειρήσεις. Ενδέχεται, λοιπόν, τα στελέχη σας να είναι δεσμευμένα στο όραμα και στην ανάπτυξη της εταιρείας, οι ικανότητές τους όμως στην επιλογή και στην αξιολόγηση franchisees να είναι καινούργια και άγνωστη σε αυτούς πρακτική.
- Οι franchisors πολύ συχνά βασίζονται στο ένστικτο τους για την επιλογή franchisees, πρακτική που μπορεί να οδηγήσει σε πολλά λάθη. Δεν μειώνει καθόλου την αξία σας αν παραδεχθείτε ότι η διαδικασία της επιλογής είναι μια δύσκολη δουλειά την οποία δεν γνωρίζετε.
- Πολλοί franchisors έχουν τη τάση να αξιολογούν θετικά μόνο τα άτομα που έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά με αυτούς. Και πάλι οι επιλογές που θα κάνετε βάσει του συγκεκριμένου κριτηρίου έχουν μεγάλες πιθανότητες να είναι λανθασμένες.
- Και η χειρότερη -και πλέον κλασική- περίπτωση: «εάν έχεις το απαραίτητο κεφάλαιο είσαι καλή επιλογή».

Βάσει ποιων στοιχείων πρέπει να αξιολογήσετε έναν franchisee;

Ακολουθούν ορισμένα στοιχεία τα οποία θεωρούμε απαραίτητα για την επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη:

- Πειθαρχία.

- Δυνατότητα να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις λειτουργίας ενός καταστήματος ως "αφεντικό" και όχι ως υπάλληλος.
- Δυνατότητα εργασίας πολλών ωρών και κυρίως υπό πίεση.
- Δυνατότητα να μαθαίνει από τις αποτυχίες και από τα λάθη.
- Αισιοδοξία και ρεαλιστικοί στόχοι.
- Αποφάσεις βάσει λογικής και όχι βάσει συναισθημάτων.
- Ικανότητα ξεκάθαρης αντίληψης των καταστάσεων.
- Ικανότητα λήψης μη δημοφιλών αποφάσεων.
- Αντοχή στην πίεση και στην αβεβαιότητα.
- Υποστήριξη από την οικογένεια.
- Κίνητρο για επιτυχία.
- Επαγγελματική εμπειρία (έστω και σε άλλον κλάδο).
- Εργατικότητα, ακεραιότητα και αξιοπιστία.
- Πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας.
- Προσωπικότητα που εμπνέει εμπιστοσύνη.

3.6 Η ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISE

Η χημεία και το αμοιβαίο θετικό κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ franchisee και franchisor αποτελούν σημαντικές παραμέτρους για την επιτυχία ενός franchise. Σημαντικές, όσο και η τεχνική υποστήριξη, η παρεχόμενη τεχνογνωσία, τα προγράμματα εκπαίδευσης κ.ο.κ. Υπό το συγκεκριμένο καθεστώς η Σύμβαση Franchise που υπογράφεται μεταξύ franchisee και franchisor αποτελεί μόνο μια τυπική κατοχύρωση και για τις δύο πλευρές. Παρόλα αυτά είναι απαραίτητο πριν την υπογραφή να εξετάζονται ορισμένες νομικές παράμετροι για την αποφυγή μελλοντικών προβλημάτων και αντιπαραθέσεων.

ΚΑΤΟΧΥΡΩΜΕΝΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΤΥΠΟ

Κατοχυρώστε το δικαίωμα χρήσης και εκμετάλλευσης του εμπορικού σήματος και του λογοτύπου σας και ενημερώστε τον franchisee σας.

ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΟΧΗΣ

Θεσμοθετήστε τα όρια της γεωγραφικής περιοχής δραστηριότητας του franchisee και καθορίστε ένα minimum αναμενόμενων πωλήσεων, προκειμένου να εξασφαλίσετε ότι θα εκμεταλλευτεί επαρκώς την αγοραστική δυναμική της περιοχής.

ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Καθορίστε επακριβώς το χρονικό διάστημα της σύμβασης, καθώς και το χρονικό διάστημα ανανέωσης. Μην παραλείψετε να αναφερθείτε στους όρους και στις προϋποθέσεις ανανέωσης.

ΠΩΛΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΤΡΙΤΟ

Καθορίστε κάτω από ποιες προϋποθέσεις μπορεί ο franchisee να πουλήσει την επιχείρησή του σε τρίτους. Ο franchisee πρέπει να έχει το δικαίωμα πώλησης. Εσείς διατηρείτε το δικαίωμα έγκρισης του αγοραστή.

ΚΑΤΑΒΟΛΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ

Καθορίστε τόσο το entry fee, όσο και τα συνεχή δικαιώματα για την υποστήριξη που θα προσφέρετε. Να είστε αναλυτικοί στον τρόπο υπολογισμού των συνεχών δικαιωμάτων, στους χρόνους πληρωμής και στις κυρώσεις σε περίπτωση καθυστερήσεων. Κατοχυρώστε επίσης το δικαίωμα ελέγχου των πωλήσεων του franchisee, ώστε να αποφύγετε δυσάρεστες καταστάσεις.

ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ FRANCHISEE

Αναφερθείτε εκτενώς και αναλυτικά στις υποχρεώσεις του franchisee προς το Δίκτυο προκειμένου να διασφαλίσετε μια ακριβή αναπαραγωγή του συστήματος franchise.

ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ FRANCHISOR

Αναφερθείτε αναλυτικά στις υποχρεώσεις σας προς τους franchisees σας και προς το Δίκτυο. Η αναλυτική περιγραφή καταδεικνύει το επίπεδο οργάνωσης και υποδομής του συστήματος που έχετε αναπτύξει.

ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Καταγράψτε αναλυτικά τους τομείς εκπαίδευσης που παρέχετε στον franchisee, τον απαιτούμενο χρόνο, τον τόπο διεξαγωγής, τη συχνότητα κ.ο.κ.

MARKETING ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Καταγράψτε την υποστήριξη που παρέχετε στα μέλη του Δικτύου, το επίπεδο της υποστήριξης που παρέχετε σε θέματα πανελλαδικής διαφήμισης και προγραμμάτων τοπικής προώθησης. Να είστε ιδιαίτερα αναλυτικός όσον αφορά την υποχρέωση καταβολής χρημάτων από τον franchisee, τον τρόπο υπολογισμού και καταβολής των χρημάτων κ.ο.κ.

ΛΥΣΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Αναφερθείτε σε όλες τις περιπτώσεις κατά τις οποίες κάθε πλευρά έχει δικαίωμα λήξης της Σύμβασης πριν την καθορισμένη ημερομηνία. Πρέπει να διατηρήσετε το δικαίωμα να προστατέψετε το Δίκτυο σας εάν κάποιος franchisee δεν καταφέρει να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις.

| Tips: |
|---|
| ➤ Να είστε δίκαιος: κατοχυρώστε τα δικαιώματά σας και μην προχωρήσετε σε υπογραφή εάν ο franchisee δεν το αποδεχθεί. Κατοχυρώστε όμως και το δικαίωμα του franchisee για δίκαιη και επί ίσοις όροις συμφωνία. |
| ➤ Μην φοβάστε να είστε αυστηρός στη Σύμβαση φοβούμενος ότι θα δυσκολευτείτε στις πωλήσεις. Οι σοβαροί επενδυτές θα εκτιμήσουν μία αυστηρή Σύμβαση, καθώς φανερώνει τον βαθμό οργάνωσης της επιχείρησής σας. |
| ➤ Καταφύγετε σε δικηγόρο που ειδικεύεται στο franchise για τη διατύπωση της Σύμβασής σας. Οι καλές ή κακές σχέσεις σας με τους franchisees εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη Σύμβαση που θα υπογραφεί. |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ

4.1 ΠΩΣ ΘΑ ΕΤΟΙΜΑΣΕΤΕ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΠΟΥ ΘΑ ΣΑΣ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ FRANCHISE

Η απόφαση να "θυσιάσεις" τη σιγουριά ενός σταθερού μισθού και να μπει στον κόσμο του franchising δεν είναι ποτέ απλή. Ανάλογα διλήμματα αντιμετωπίζει και ο ιδιοκτήτης κάθε ανεξάρτητης επιχείρησης, ο οποίος αφ' ενός αισθάνεται την πίεση των μεγάλων πολυκαταστημάτων και των αλυσίδων franchise, αφ' ετέρου αδυνατεί να αποφασίσει την ένταξη ή τη μετατροπή του καταστήματος του σε μέλος ενός δικτύου. Τα ίδια ερωτήματα πρέπει να απαντηθούν και από στελέχη, τα οποία λόγω συγχωνεύσεων και αναδιαρθρώσεων επιχειρήσεων ή/και κλάδων, έχουν τεθεί σε προσωρινή ή παρατεταμένη ανεργία. Δύσκολα αποφασίζει κάποιος να επενδύσει τις οικονομίες μιας καριέρας και μιας ολόκληρης ζωής, ιδιαίτερα όταν όλη την επαγγελματική ζωή του ήταν μισθωτός. Υπάρχουν πολλά σημεία, τα οποία ένας υποψήφιος franchisee πρέπει να λάβει υπόψη του, για να αποφασίσει εάν θα επενδύσει σε ένα franchise. Ο χρόνος που πρέπει να διαθέτει ο franchisee για την αποδοτική και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, οι δεξιότητες και οι εμπειρίες που απαιτούνται, η κλίση και η δυνατότητα προσαρμογής στον συγκεκριμένο κλάδο, η δυναμική της αγοράς, η υποδομή του franchisor κ.λ.π.

Αυτό το άρθρο επικεντρώνεται στις χρηματοοικονομικές παραμέτρους της επένδυσης σε franchise, με σκοπό να σας βοηθήσει να αποφασίσετε εάν η επένδυση είναι βιώσιμη και να αντιληφθείτε τον βαθμό αποδοτικότητας της, δεδομένων των δικών σας διαθέσιμων κεφαλαίων και των δικών σας προτεραιοτήτων και αναγκών.

Το πρώτο μέρος δείχνει πώς να αξιολογήσετε τις προσωπικές σας χρηματοοικονομικές δυνατότητες και σας παρουσιάζει μια μέθοδο εκτίμησης του ανώτατου ορίου που πρέπει να επενδύσετε. Το δεύτερο μέρος σας βοηθάει να εκτιμήσετε διάφορες εναλλακτικές επενδυτικές προτάσεις από χρηματοοικονομική σκοπιά.

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ

Ως υποψήφιος franchisee, πριν ακόμα αρχίσετε να αξιολογείτε τις διάφορες προτάσεις franchise, πρέπει πρώτα να εξετάσετε, με ιδιαίτερη προσοχή, το συνολικό ποσό που μπορείτε να επενδύσετε. Τα περισσότερα, αν όχι όλα τα προς πώληση franchise, απαιτούν σημαντικό ποσό ως entry fee στον franchisor. Αυτή η προκαταβολή ποικίλλει από 6.000€ για ένα franchise που ασχολείται με οικιακές υπηρεσίες για παράδειγμα, έως

και 200.000€ για ένα διεθνώς αναγνωρισμένο franchise που παρέχει δικαίωμα ανάπτυξης πανελλαδικώς. Όμως, η συνολική επένδυση μπορεί να κυμαίνεται, αναλόγως του franchise, από τις 45.000€ έως και τις 750.000€ που απαιτεί ένα επώνυμο εστιατόριο μεγάλης αλυσίδας σε κεντρικό σημείο.

Το πρώτο βήμα, λοιπόν, είναι να προσδιορισθεί με απόλυτη βεβαιότητα το μέγιστο ποσό, το οποίο είστε σε θέση να επενδύσετε για ένα franchise. Για να γίνει αυτό πρέπει να ετοιμάσετε μια αναλυτική κατάσταση που θα παρουσιάζει την οικονομική σας θέση. Η κατάσταση αυτή θα καταγράφει όλα τα προσωπικά σας περιουσιακά στοιχεία και θα αφαιρεί από αυτά όλα τα χρέη σας. Αυτός ο πίνακας θα σας βοηθήσει να εκτιμήσετε την καθαρή σας περιουσία. Σας προτείνουμε να συμπεριλάβετε μόνο τα περιουσιακά στοιχεία που τιμολογούνται πάνω από 3.000€.

Πολλοί franchisors θέτουν ως απαραίτητο όρο τη δυνατότητα των υποψήφιων franchisees να χρηματοδοτήσουν το franchise τουλάχιστον κατά 65% με ίδια κεφάλαια (το ποσοστό κυμαίνεται, εξαρτώμενο από την κερδοφορία και από τις ιδιαιτερότητες του κλάδου). Ακόμα και όταν ο franchisor δεν το θέτει αυτό ως κανόνα, πιστεύουμε ότι αυτή η πρακτική είναι η πλέον ενδεδειγμένη, καθώς μειώνει την πιθανότητα υπερχρέωσης και οικονομικής αποτυχίας. Συχνά οι franchisees κάνουν το λάθος να επενδύσουν σε ένα concept, το οποίο υπερβαίνει τις οικονομικές δυνατότητές τους, με καταστροφικά, σε μερικές περιπτώσεις, αποτελέσματα.

Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν η ανάγκη για κεφάλαιο κίνησης. Δυστυχώς, πολλές νέες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους πρώτους μήνες δυσκολίες ως προς τη ρευστότητα και τις πωλήσεις, ιδιαίτερα σε concept που έχουν έντονη εποχικότητα, αυτό ίσως συμβεί και στην περίπτωση του franchise που επιλέξατε. Ακόμη και με ένα ισχυρό εμπορικό σήμα, ακόμη και σε περιπτώσεις διεθνών αλυσίδων που προσφέρουν την υποστήριξη, τους πόρους και την εμπειρία ενός παγκόσμιου συστήματος franchise, μπορεί να απαιτηθεί καιρός για να εδραιώσετε τη θέση σας στην τοπική αγορά. Γι' αυτό, πολλοί franchisors απαιτούν οι franchisees να διαθέτουν επαρκές κεφάλαιο κίνησης, το οποίο και θα τους διασφαλίσει την επίλυση προβλημάτων που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν κατά την πρώτη περίοδο.

Απόδοση Επένδυσης

Όταν αξιολογείτε ένα franchise, ένας καθοριστικός παράγοντας είναι ο προσδιορισμός των αναμενόμενων αποδόσεων. Οι αναμενόμενες αποδόσεις της επένδυσης που θα επιλέξετε, θα πρέπει να είναι σημαντικά μεγαλύτερες από το υφιστάμενο εισόδημα σας. Όπως και με οποιαδήποτε επένδυση, όταν επενδύεις ένα ποσό περιμένεις μια ικανοποιητική απόδοση που θα υπερκαλύπτει επιπρόσθετα και την ανάληψη των κινδύνων που αναλαμβάνονται. Αυτή η απόδοση πρέπει να είναι πολύ υψηλότερη από το εισόδημα που ήδη λαμβάνετε, μια και αντιπροσωπεύει και την προσωπική αμοιβή σας ως manager, αλλά και την απόδοση που πρέπει να περιμένετε από την επένδυση των χρημάτων σας σε μια επιχείρηση. Προτείνουμε να στοχεύσετε σε μια απόδοση υψηλότερη από αυτήν που θα λαμβάνατε, εάν τα τοποθετούσατε στην τράπεζα, αφού υπάρχει σημαντικά μεγαλύτερο ρίσκο. Επομένως, πρέπει να ανταμειφθείτε και για τον πρόσθετο κίνδυνο που αναλαμβάνετε, απαιτώντας σημαντικά μεγαλύτερη απόδοση.

Πρέπει να αναφέρουμε ότι σε πολλά franchises είναι απαραίτητο ο franchisee να δουλεύει πολλές ώρες, για να επιτύχει μια ικανοποιητική απόδοση στην επένδυσή του. Πολλά franchises λειτουργούν επτά ημέρες την εβδομάδα, 16 ώρες ημερησίως. Γι' αυτό,

ένα από τα κύρια θέματα προσεκτικής εξέτασης για την επιλογή και αξιολόγηση ενός franchise, πρέπει να είναι ο χρόνος και η προσπάθεια που ο υποψήφιος επενδυτής προτίθεται να "επενδύσει" σε μια επιχείρηση και εάν η προβλεπόμενη απόδοση δικαιολογεί αυτήν τη προσπάθεια.

4.2 ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ BUSINESS PLAN ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ FRANCHISOR

Έχοντας ήδη καθορίσει το μέγιστο κεφάλαιο που μπορείτε να εισφέρετε στην επένδυση, το ελάχιστο οικογενειακό εισόδημα που έχετε ανάγκη και την απόδοση των κεφαλαίου σας που θεωρείτε ως ικανοποιητική, το επόμενο βήμα είναι να διερευνήσετε εναλλακτικά επενδυτικά σχέδια που σας προσφέρουν τα franchise που έχετε προκρίνει.

Όταν ενδιαφερθείτε για κάποιο franchise και αν είστε στο σημείο να σκέφτεστε σοβαρά να επενδύσετε σε αυτό, πρέπει να σας παρουσιάσουν (ή να εκπονήσετε εσείς ο ίδιος προσωπικά ή οι σύμβουλοι σας) ένα ολοκληρωμένο business plan (χρηματοοικονομικό πλάνο).

Πολλοί franchisors αρνούνται να παράσχουν έναν αναλυτικό προϋπολογισμό- πρόβλεψη σε υποψήφιους franchisees, λόγω των πολλών αγωγών και προβλημάτων που δημιουργήθηκαν με υφιστάμενους franchisees, οι οποίοι δεν πέτυχαν τελικά τα έσοδα που προέβλεπε το σχέδιο του franchisor. Αυτό αποτελεί μεγάλο πρόβλημα για τους franchisors, καθώς είναι προφανές, ότι, εάν δεν δώσουν χρηματοοικονομικές πληροφορίες στους υποψήφιους franchisees, τότε αυτοί δεν θα είναι σε θέση να εκτιμήσουν πλήρως τη συγκεκριμένη επενδυτική πρόταση και επομένως θα είναι δύσκολο να αποφασίσουν την επιλογή του. Οι περισσότεροι franchisors θα σας εφοδιάσουν με κάποιες εκτιμήσεις πωλήσεων και εξόδων, βασισμένες σε απολογιστικά αποτελέσματα πιλοτικών καταστημάτων ή καταστημάτων που ήδη λειτουργούν με το σύστημα franchise. Όμως τούτο δεν αρκεί για την ορθολογική και επακριβή αξιολόγηση μιας επένδυσης. Σας συμβουλεύουμε να πραγματοποιήσετε και τη δική σας ανεξάρτητη έρευνα, σε συνεργασία πάντα με εξειδικευμένη και έμπειρη εταιρεία συμβούλων franchise.

Σημειώστε ότι κάθε τύπος επένδυσης έχει διαφορετική δομή κόστους και διαφορετικούς συντελεστές. Επίσης, μια λεπτομερής αξιολόγηση προϋποθέτει και την εξέταση της απόδοσης της επένδυσης σε ένα πενταετές πλάνο.

Ανεξάρτητα από τις πληροφορίες που θα σας διαθέσει ο franchisor, πρέπει και μόνοι σας να δημιουργήσετε ένα μοντέλο. Τουλάχιστον τρία σενάρια πρέπει να προετοιμαστούν προσεκτικά, τα οποία θα καταγράφουν μία απαισιόδοξη εκτίμηση, μία ρεαλιστική και μία αισιόδοξη. Σίγουρα, δεν μπορείτε να προβλέψετε το μέλλον, αλλά αυτή η ανάλυση θα σας βοηθήσει να εκτιμήσετε καλύτερα τις διάφορες εναλλακτικές προτάσεις franchise.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μην βασίζεστε αποκλειστικά στις προβλέψεις και στα πλάνα, τα οποία θέτει στη διάθεση σας ο franchisor. Κάνετε και τις δικές σας εκτιμήσεις. Είναι ακόμα πιο συνετό αυτό να γίνει με τη βοήθεια ενός ειδικού, μιας εξειδικευμένης εταιρείας συμβούλων franchise, η οποία έχει τα εργαλεία, τις γνώσεις και τις πληροφορίες για να προβεί σε μία αξιόπιστη και αναλυτική συγκριτική αξιολόγηση εναλλακτικών επενδυτικών προτάσεων. Σας συμβουλεύουμε να επεξεργαστείτε και να διασταυρώσετε κάθε αριθμό, κάθε συντελεστή που επηρεάζει τα αποτελέσματα και ο οποίος

συμπεριλαμβάνεται στις εκτιμήσεις σας, και να προσπαθήσετε να προσεγγίσετε, με ιδιαίτερη ακρίβεια, το πραγματικό ύψος της αρχικής επένδυσης ("αέρας", ενοίκια και λειτουργικές δαπάνες κατασκευαστικής περιόδου κ.λ.π.). Εντούτοις, πρέπει πάντα να έχετε υπ' όψιν σας ότι ένας έμπειρος franchisor έχει καλή γνώση των πραγματικών λειτουργικών δαπανών της επιχείρησης και μπορεί πράγματι να σας δώσει πολλές και χρήσιμες συμβουλές.

Παράλληλα, πρέπει να εξετάσετε πολύ προσεκτικά τις πωλήσεις που μπορείτε να επιτύχετε. Χρησιμοποιήστε τα δεδομένα που σας δίνει ο franchisor και οι υφιστάμενοι franchisees ως οδηγό, όμως να έχετε πάντα υπ' όψιν σας ότι κανένας δεν μπορεί να είναι σίγουρος πώς θα τα πάει οποιαδήποτε νέα επιχείρηση σε μια αγορά.

4.3 Η ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE

Η δημιουργία ενός οικονομικού πλάνου με αξιόπιστα χρηματοοικονομικά στοιχεία, αποτελεί καλή βάση για την ανάπτυξη ενός δικτύου franchise. Ως επίδοξος franchisor θα πρέπει να συμβιβαστείτε με την ιδέα ότι η επίτευξη άμεσων κερδών από την επένδυση σας θα είναι μία δύσκολη υπόθεση. Αν καταφέρετε να αποδείξετε τη βιωσιμότητα της επένδυσης σας κάτω από ρεαλιστικές υποθέσεις, τότε θα είναι ευκολότερο γι' εσάς να προσελκύσετε σημαντικό μέρος των κεφαλαίων που απαιτούνται από τον ευρύτερο τραπεζικό ή ιδιωτικό τομέα.

Η χρηματοοικονομική πλευρά της ανάπτυξης μιας επιχείρησης με τη μέθοδο του franchise εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από τους παρακάτω τρεις παράγοντες - κλειδιά:

- Τα προβλεπόμενα έσοδα από την επένδυση για τα επόμενα 5 χρόνια.
- Τις προβλεπόμενες χρηματορροές κατά τη διάρκεια του πιλοτικού σταδίου.
- Τις προβλεπόμενες χρηματορροές κατά τη διάρκεια του σταδίου ανάπτυξης.

(1) Προβλεπόμενα έσοδα από την επένδυση

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 υπονήφιους 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.

(1)α 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.

(1)β Συνεχή Δικαιώματα (On-going fees)

Θα ήταν αδύνατο το μοναδικό έσοδο για τον franchisor να προέρχεται από τις αρχικές αμοιβές των franchisees του. Γι' αυτόν τον λόγο καθορίζεται μία on-going αμοιβή, η οποία συνήθως αποτελεί σταθερό ποσοστό επί των 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.

(1)γ Άλλες πηγές εισοδήματος

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

(1)δ Πάγια και ελάχιστες αμοιβές

Σε ορισμένες περιπτώσεις ο franchisor ενδέχεται να καθορίζει μία πάγια αμοιβή για την παροχή υπηρεσιών management. Το ενδεχόμενο αυτό μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά

προβλήματα στις προοπτικές ανάπτυξης του δικτύου. Αφενός γιατί οι franchisees μπορεί αρχικά να πιεστούν για να καταφέρουν να πληρώσουν στον franchisor την πάγια αμοιβή, ενώ παράλληλα δεν θα αποκομίζουν ικανοποιητικά κέρδη ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων της επένδυσης. Αφετέρου γιατί ο ίδιος ο franchisor δεν θα μπορεί να επιτυγχάνει σημαντικά κέρδη από την ανάπτυξη των franchisees του, η οποία θα είναι περιορισμένη.

(2) Προβλεπόμενες χρηματοροές κατά τη διάρκεια του πιλοτικού σταδίου

Η πλειοψηφία των franchisors είναι είτε εταιρείες που επιθυμούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους είτε μεμονωμένα άτομα που έχουν μία ιδέα και θέλουν να την αναπτύξουν. Η κυριότερη αποστολή του franchisor είναι η ανάπτυξη μιας δοκιμασμένης και αξιόπιστης συνταγής, ικανής να δημιουργήσει μία επιτυχημένη επιχείρηση για τους franchisees. Η επίτευξη του "νεκρού σημείου" ("break-even point") και η αποκόμιση αποδόσεων από την επένδυση στον χρόνο, θα προέλθουν μόνο από επιτυχημένους franchisees οι οποίοι θα συνεισφέρουν και οι ίδιοι στην επίτευξη κερδοφόρου αποτελέσματος.

Για να αναπτυχθεί μια ιδέα μέσω franchise, απαιτεί πρώτα να αποδείξει ότι μπορεί να δημιουργήσει ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για αυτόν τον σκοπό αποτελεί ευθύνη του franchisor να επενδύσει μέρος του κεφαλαίου του, προκειμένου να αποδείξει στο ευρύ κοινό την επιτυχία μέσα από την ανάπτυξη του δικτύου του.

Για μία επιχείρηση που ήδη υπάρχει, κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί, είτε με την αξιοποίηση κάποιου υποκαταστήματος της είτε με τη λειτουργία νέων καταστημάτων που θα προωθήσουν περαιτέρω την επιχειρηματική ιδέα. Οι νέες επιχειρήσεις όμως πρέπει να ξεκινήσουν κυριολεκτικά από την αρχή. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους που κρίνεται απαραίτητη η λειτουργία ενός πιλοτικού καταστήματος. Οι υπόλοιποι λόγοι που δικαιολογούν τη λειτουργία του πιλοτικού καταστήματος είναι το μέγεθός του, η αγορά στην οποία απευθύνεται και το λειτουργικό κόστος.

Η εκτίμηση πάντως του κόστους λειτουργίας ενός πιλοτικού καταστήματος είναι εξαιρετικά δύσκολη, γιατί εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το ύψος της επένδυσης που θεωρείται απαραίτητο για τη μεγιστοποίηση των αποδόσεων. Η επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων αποτελεί συνάρτηση του κόστους εφαρμογής, το οποίο με τη σειρά του εξαρτάται από τον αριθμό των πιλοτικών καταστημάτων που πρόκειται να λειτουργήσουν.

Στην περίπτωση επιχειρήσεων που ήδη υπάρχουν και θέλουν να αναπτυχθούν μέσω franchise, η χρηματοδότηση του πιλοτικού σταδίου από τις τράπεζες είναι πιο εύκολη από ό,τι στην περίπτωση νέων επιχειρηματικών σχημάτων που επιθυμούν να προωθήσουν μία νέα ιδέα στην αγορά. Σημαντική χρηματοοικονομική βοήθεια μπορεί να προσφέρουν οι εταιρείες που εξειδικεύονται στο Venture Capital (κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών).

Πάντως, η χρηματοδότηση μιας νέας ιδέας από οποιοδήποτε τραπεζικό ίδρυμα ή από εταιρεία επιχειρηματικών συμμετοχών, απαιτεί από τους επίδοξους επιχειρηματίες να αποδείξουν ότι το νέο προσφερόμενο προϊόν ή η νέα υπηρεσία μπορεί να πετύχει μελλοντικά και να κατακτήσει την αγορά. Ειδικότερα, τα στοιχεία στα οποία πρόκειται να επικεντρωθούν οι τράπεζες, είναι τα ακόλουθα:

- Τεκμηριωμένη επιτυχία του νέου προϊόντος ή της νέας υπηρεσίας στο ευρύ κοινό, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προϋποθέσεις αυξημένης ζήτησης.

- Παροχή εγγυήσεων από τον franchisor για μετακύλιση της συσσωρευμένης γνώσης προς τους franchisees, προκειμένου να τεθούν υγιείς βάσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου.
- Δυνατότητες επίτευξης κερδοφόρου αποτελέσματος από την επένδυση μέσα σε διάστημα 2 - 4 ετών.

(3) Προβλεπόμενες χρηματοροές κατά τη διάρκεια του σταδίου ανάπτυξης

Μετά την οριστικοποίηση του concept και την επιβεβαίωση της βιωσιμότητάς του, ακολουθεί ο σχεδιασμός του επενδυτικού σχεδίου από πλευράς franchisor.

(3)α Αρχικό κόστος franchise

Στο αρχικό κόστος ενός franchise συμπεριλαμβάνονται όλα τα στοιχεία κόστους που αφορούν στην επένδυση έως τη δημιουργία του πρώτου καταστήματος από τον πρώτο franchisee, εξαιρουμένου του κόστους που πηγάζει από τη λειτουργία του πιλοτικού καταστήματος. Συνοπτικά, τα απαιτούμενα κεφάλαια στο αρχικό στάδιο της επένδυσης είναι τα ακόλουθα:

- Αμοιβές συμβούλων, δικηγόρων, φοροτεχνικών, συμφωνίες trade marks: 31.000€
- Εκπαίδευση - εγχειρίδια λειτουργίας: 23.500€
- Εταιρική ταυτότητα - logos – φυλλάδια (σχεδιασμός και εκτύπωση): 15.500€
- Διαφήμιση για προσέλκυση υποψήφιων franchisees, κόστος συνεντεύξεων, εκπαίδευση (συνεχιζόμενη που προσφέρει 2.000€ ανά franchisee για κάθε έτος): 7.800€

Τα παραπάνω κεφάλαια διαφέρουν ανάλογα με τη μορφή της κάθε επένδυσης και εξαρτώνται από τους εξής παράγοντες:

- Είδος επιχείρησης.
- Βαθμό προσαρμογής του υπάρχοντος concept.
- Διαθεσιμότητα χρόνου, απαιτούμενων πηγών και ικανοτήτων της επιχείρησης που πρόκειται να αναπτυχθεί.
- Προσέγγιση franchising.

(3)β Επενδυτικό σχέδιο franchisor

Ο σχεδιασμός ενός επενδυτικού σχεδίου με τρόπο ώστε να προσεγγίζει κατά το δυνατόν καλύτερα την πραγματικότητα, περιέχει σημαντικές δυσκολίες στην προσπάθεια δημιουργίας μιας τυπικής διαδικασίας προγραμματισμού των προβλεπόμενων χρηματοροών. Για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο καταστρώνεται ένα Επενδυτικό σχέδιο, ενδείκνυται η προσεκτική μελέτη του Πίνακα 2, στον οποίο απεικονίζεται το σενάριο επέκτασης ενός νέου δικτύου franchise. Επιπρόσθετα, ο Πίνακας 1 περιγράφει τον προβλεπόμενο κύκλο εργασιών του επίδοξου franchisor του παραδείγματος.

Πίνακας 1: Προβλεπόμενος Κύκλος Εργασιών 1ου καταστήματος

ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

| | |
|---------------------|----------|
| Έτος 1 ^ο | €100.000 |
| Έτος 2 ^ο | €120.000 |
| Έτος 3 ^ο | €135.000 |
| Έτος 4 ^ο | €150.000 |
| Έτος 5 ^ο | €170.000 |

Σημαντικούς και καθόλου αμελητέους παράγοντες κόστους αποτελούν το κατασκευαστικό ή αρχικό κόστος που προαναφέρθηκε και το επιμέρους λειτουργικό κόστος, όπως το ενοίκιο ή η αγορά επαγγελματικής στέγης, οι λογαριασμοί εταιρειών κοινής ωφέλειας (ρεύμα, τηλέφωνο, νερό, θέρμανση), τα αναλώσιμα, η γραφική ύλη, τα έξοδα αυτοκινήτου και μετακινήσεων - ταξιδίων, οι χρεώσεις των τραπεζικών συναλλαγών, οι αμοιβές των συνεργατών κ.ο.κ.

Πίνακας 2: Χρηματοοικονομικό Πλάνο Franchisor

| Έτος Ίδρυσης | | Έτος 1ο | Έτος 2ο | Έτος 3ο | Έτος 4ο | Έτος 5ο |
|--|---------------|---------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ | | ΑΝΑΠΤΥΞΗ FRANCHISE | | | | |
| Πιλοτική λειτουργία εταιρικού καταστήματος | 1 | | | | | |
| Νέα καταστήματα | 0 | 3 | 6 | 10 | 15 | 20 |
| Συναθροίσματα | 1 | 4 | 10 | 20 | 35 | 55 |
| ΕΣΟΔΑ | | | | | | |
| Προμήθειες από παροχή υπηρεσιών management | 0 | 15.000 | 48.000 | 106.250 | 198.000 | 328.000 |
| Προμήθειες Franchise | 0 | 15.000 | 30.000 | 50.000 | 75.000 | 100.000 |
| Κέρδος Πιλοτικού | 10.000 | 12.000 | 15.000 | 17.000 | 20.000 | 22.000 |
| Σύνολο εσόδων | 10.000 | 42.000 | 93.000 | 173.250 | 293.000 | 450.000 |
| ΕΞΟΔΑ | | | | | | |
| Απασχολούμενο προσωπικό | 3 | 4 | 6 | 8 | 8 | 10 |
| ΕΞΟΔΑ | | | | | | |
| Μισθοί - Γενικά έξοδα | 40.000 | 55.000 | 85.000 | 115.000 | 130.000 | 155.000 |
| Αρχικό (κατασκευαστικό) κόστος | 50.000 | 6.000 | 12.000 | 20.000 | 30.000 | 40.000 |
| Σύνολο εξόδων | 90.000 | 61.000 | 97.000 | 135.000 | 160.000 | 195.000 |
| Πλεόνασμα (έλλειμμα) ανά έτος | -80.000 | -19.000 | -4.000 | 38.250 | 133.000 | 255.000 |
| Συναθροιστικό πλεόνασμα (έλλειμμα) | -80.000 | -99.000 | -103.000 | -64.750 | 68.250 | 323.250 |

Από τη μελέτη του Πίνακα 2 προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Επίτευξη του "νεκρού σημείου" (break-even point) και συνεπακόλουθα ή διενέργεια κερδών, πραγματοποιείται στο 4ο έτος.
- Μετά το break-even ο franchisor αποκομίζει σημαντικά κέρδη και επιπρόσθετα οφέλη από την επένδυση του.
- Ο franchisor αποκτά κέρδη σταδιακά και όχι άμεσα.

(3)γ Πηγές χρηματοδότησης

Δύο είναι οι βασικές πηγές χρηματοδότησης ενός επενδυτικού πλάνου για ανάπτυξη μέσω franchise;

- Κλασικός τραπεζικός δανεισμός, ο οποίος εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις εγγυήσεις που ζητά μία τράπεζα, προκειμένου να προχωρήσει στη χρηματοδότηση μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας. Οι εγγυήσεις αυτές αφορούν κυρίως στη βιωσιμότητα του σχεδίου και στην αξιοπιστία των υποθέσεων στις οποίες βασίζεται. Στον τραπεζικό δανεισμό καταφεύγουν κυρίως οι υπάρχουσες και κερδοφόρες επιχειρήσεις.
- Αναζήτηση συνεταιίρων οι οποίοι θα συμμετάσχουν στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης του franchisor, αποκομίζοντας οφέλη από τη μελλοντική ανάπτυξη του δικτύου.

Κατά τη διαδικασία αναζήτησης κεφαλαίων για χρηματοδότηση, ο franchisor πρέπει να υποστηρίξει το επενδυτικό του σχέδιο με αναλυτικά budgets και cash flows. Ο λόγος είναι ότι ο υποψήφιος χρηματοδότης είτε είναι τράπεζα, είτε ιδιώτης, θα ζητήσει, αφενός τα προβλεπόμενα κέρδη ή ζημιές, αφετέρου ένα τριετές προβλεπόμενο cash flow το οποίο θα είναι ιδιαίτερα αναλυτικό (συνήθως μηνιαίο) σε ό,τι αφορά το πρώτο έτος, ενώ θα συντάσσεται σε τριμηνιαία βάση για το δεύτερο και για το τρίτο έτος της επένδυσης.

4.4 Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΑΣ

Πριν ξεκινήσετε όμως να σχεδιάζετε το δίκτυο και τα χαρακτηριστικά του, καλό είναι να γνωρίζετε την Αξία της επιχείρησης σας, καθώς αποτελεί ένδειξη για το πού βρίσκεστε και κυρίως για το πως μπορείτε να βελτιωθείτε μακροπρόθεσμα. Η Αξία είναι ένα αποδεδειγμένα χρήσιμο εργαλείο που θα σας καθοδηγήσει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη μορφή και το μέγεθος της επέκτασης, τη χάραξη στρατηγικής, την εύρεση χρηματοδοτών, ακόμη και την πώληση του concept σε υποψήφιους επενδυτές.

Τόσο η υποτίμηση της Αξίας μιας εταιρείας, όσο και η υπερτίμηση μπορεί να δημιουργήσουν σημαντικό προβλήματα στη διαχείριση της. Η υπερτίμηση μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολική αισιοδοξία για τις δυνάμεις της εταιρείας (επέκταση, δανεισμός κ.ο.κ.), ενώ αντιστοίχως η υποτίμηση μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένη αξιολόγηση των ενεργειών που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί, σε αναβολή της επέκτασης κ.ο.κ.

Πόσο, λοιπόν, αξίζει η επιχείρηση σας; Ένας τρόπος να καθορίσετε την αξία είναι να προσλάβετε έναν ικανό οικονομικό αναλυτή ο οποίος και θα αναλάβει την αξιολόγηση. Βεβαίως πάντα έχετε τη δυνατότητα να κάνετε οι ίδιοι την αξιολόγηση. Μην ξεχνάτε ότι όσο σημαντική είναι η τιμή που θα καθορίσετε, τόσο σημαντική είναι η διαδικασία με την οποία καθορίζεται η αξία.

Ακολουθούν ορισμένοι από τους πλέον συνήθεις και κοινά αποδεκτούς τρόπους υπολογισμού της Αξίας μιας επιχείρησης.

➤ **ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΚΑΘΑΡΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΗΣ ΘΕΣΗΣ:**

Από τις πιο παλιές μεθόδους καθορισμού της Αξίας μιας επιχείρησης. Η μεθοδολογία που ακολουθεί και είναι απλή. Σύμφωνα με τη μέθοδο της Καθαρής Περιουσιακής θέσης, η Αξία μιας επιχείρησης είναι ίση με τα ίδια Κεφάλαια της, όπως αυτά εμφανίζονται στον Ισολογισμό της. Συγκεκριμένα από το Ενεργητικό (ταμείο, εγκαταστάσεις, πελάτες κ.ο.κ.) αφαιρείτε το παθητικό (δάνεια, χρέη κ.ο.κ.) και έχετε μια εικόνα της περιουσιακής θέσης. Η μέθοδος αυτή έχει πολλά μειονεκτήματα, καθώς η απλή καταμέτρηση της περιουσίας μιας εταιρείας δεν συνυπολογίζει την έννοια της υπεραξίας, τα άυλα δηλαδή περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας. Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι ο υπολογισμός της είναι ιδιαίτερα απλός και μπορεί να πραγματοποιηθεί από τον καθένα χωρίς ειδικές γνώσεις.

➤ **ΑΞΙΑ ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ή ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ:**

Η λογική που ακολουθείται είναι απλή: εάν χρειαζόταν σήμερα να ρευστοποιήσετε όλα τα υπάρχοντα της εταιρείας, πόσα μετρητά θα εισπράττατε. Η μέθοδος αυτή στην ουσία είναι ένα στιγμιότυπο της τρέχουσας αξίας της εταιρείας σας. Παραλλαγή της μεθόδου είναι το κόστος αντικατάστασης, πόσο δηλαδή θα σας κόστιζε να (ξανά)αγοράσετε όλα τα περιουσιακά στοιχεία που διαθέτετε, εάν ξεκινούσατε την επιχείρηση από την αρχή. Όπως και η Καθαρή Περιουσιακή Αξία, η μέθοδος ρευστοποίησης ή αντικατάστασης βασίζεται σε σημαντικό βαθμό σε παλαιότερη φιλοσοφία, σύμφωνα με την οποία οι εταιρείες αξίζουν τόσο, όσο τα πάγια στοιχεία τους.

➤ **ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΑ (COMPARATIVE VALUE):**

Είναι μία τεχνική που χρησιμοποιείται πολύ από τους μεσίτες. Για να αιτιολογήσουν την τιμή ενός ακινήτου, συνήθως παρουσιάζουν στον πελάτη τα ποσά στα οποία πωλήθηκαν άλλα σπίτια στην περιοχή. Με τον ίδιο τρόπο μπορείτε να καθορίσετε και την αξία της επιχείρησης σας. Η δυσκολία σε αυτή την περίπτωση είναι ότι οι πληροφορίες για τις αγοραπωλησίες μεταξύ εταιρειών δεν δημοσιεύονται και συχνά είναι δύσκολο να βρεθούν. Παρόλα αυτά μπορείτε να μάθετε κάποια στοιχεία και ίσως μπορέσετε να εξετάσετε λεπτομερώς τα στοιχεία των εταιρειών που θα χρησιμοποιήσετε ως βαρόμετρο. Εντούτοις αυτή η πρακτική δεν είναι η πλέον ενδεδειγμένη.

➤ **Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΥΠΕΡΠΡΟΣΟΔΟΥ:**

Η μέθοδος αυτή πάει ένα βήμα παραπέρα από την Καθαρή Περιουσιακή θέση λαμβάνοντας υπόψη το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σημείο αφετηρίας της μεθόδου είναι η ιδέα πως η αξία μιας επιχείρησης είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των περιουσιακών στοιχείων της. Η επιπλέον αξία ονομάζεται υπεραξία και οφείλεται στο γεγονός ότι το κεφάλαιο της επιχείρησης εξασφαλίζει μεγαλύτερες αποδόσεις από το τραπεζικό επιτόκιο. Συγκεκριμένα η Αξία της επιχείρησης με τη συγκεκριμένη μέθοδο καθορίζεται ως το άθροισμα της Καθαρής Περιουσιακής θέσης (όπως καθορίστηκε προηγουμένως) και της παρούσας υπερπροσόδου. Τι είναι όμως η υπερπρόσοδος; Η διαφορά, σε ετήσια βάση, των οργανικών εσόδων της επιχείρησης και του τόκου του απασχολούμενου κεφαλαίου.

Πιο απλά, η μέθοδος αυτή ζητά να καθορίσετε μια επιθυμητή απόδοση για τα Ίδια Κεφάλαια (το ποσό που έχετε επενδύσει στην επιχείρηση). Έστω και ένα Ευρώ κέρδος (επάνω δηλαδή από τη συγκεκριμένη απόδοση) θεωρείται υπερπρόσδοος. Αν λοιπόν τα θετικά αυτά ποσά αναχθούν στο σήμερα και προστεθούν στην Καθαρή Περιουσιακή θέση, τότε καθορίζουν την Αξία μιας επιχείρησης.

➤ **ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΡΟΞΟΦΛΗΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ:**

Αποτελεί μία από τις πλέον αποδεκτές μεθόδους αξιολόγησης μιας εταιρείας και σίγουρα από τις πιο αξιόπιστες. Αντί να υπολογίζει απλά την αξία των πάγιων περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρείας θεωρεί ότι η καθιέρωση της επιχείρησης στην αγορά, η απόκτηση φήμης και πελατείας, οι συνέργιες κ.ά. αυξάνουν σε σημαντικό, βαθμό την Αξία. Σύμφωνα λοιπόν με τη μέθοδο των προεξοφλημένων ταμειακών ροών η Αξία μιας επιχείρησης ισούται με την παρούσα αξία των ταμειακών πλεονασμάτων που αναμένεται να πραγματοποιηθούν σε καθορισμένο χρονικό διάστημα, συν την παρούσα Αξία της υπολειμματικής αξίας της επιχείρησης, στο τέλος του συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα.

Τα κυρίως μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι η εκτίμηση των ταμειακών πλεονασμάτων μιας επιχείρησης είναι δύσκολη υπόθεση με υψηλό βαθμό επικινδυνότητας, καθώς κανείς δεν μπορεί να προβλέψει τις συνθήκες που θα επικρατούν τόσο στην εταιρεία, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, ιδίως όταν η εταιρεία σκέφτεται να αναπτυχθεί με franchising.

Παρόλα αυτά η μέθοδος των προεξοφλημένων ταμειακών ροών χρησιμοποιείται ευρέως, διότι αναγνωρίζει ότι οι επιχειρήσεις είναι ζωντανό οργανισμοί και στηρίζεται στις αναμενόμενες αποδόσεις και όχι στις αποδόσεις παρελθόντων ετών.

4.5 ΤΙ ΝΑ ΡΩΤΗΣΕΤΕ ΤΟΝ FRANCHISOR:

- Οι εκτιμήσεις που σας προμηθεύουν είναι βασισμένες σε πραγματικές αποδόσεις άλλων franchisees ή είναι απλές εκτιμήσεις τις οποίες ο franchisor έχει υπολογίσει;
- Εάν οι εκτιμήσεις βασίζονται σε πραγματικές αποδόσεις που έχουν επιτευχθεί από άλλους franchisees, τότε σε ποια περιοχή βρίσκονται αυτοί και σε ποια θέση βρίσκεται το κατάστημα τους; Γιατί πιστεύει ο franchisor ότι αυτή η εκτίμηση είναι συμβατή με την τοποθεσία όπου εσείς προγραμματίζετε να ανοίξετε το κατάστημα σας;
- Εάν οι εκτιμήσεις δεν βασίζονται σε απολογιστικά στοιχεία, με ποια δεδομένα και με ποιες παραδοχές έχουν καθοριστεί;
- Πόσον καιρό λειτουργεί η "μητρική εταιρεία";
- Πόσο επιτυχημένα είναι τα υφιστάμενα καταστήματα;
- Μπορείτε να συζητήσετε αυτές τις εκτιμήσεις με έναν franchisee ο οποίος ήδη λειτουργεί αρκετό καιρό;
- Από οικονομική σκοπιά, γιατί να προτιμήσω να αγοράσω το συγκεκριμένο franchise συγκρινόμενο με άλλα υπάρχοντα franchises;
- Γιατί να μην στήσω μία παρόμοια επιχείρηση μόνος μου;

- Ποια προμήθεια, πόσα δικαιώματα πρέπει να πληρώσω; Η προμήθεια θα βασίζεται στα έσοδα μου; Εάν όχι σε τι θα βασίζεται;
- Πόσο κεφάλαιο κίνησης θα χρειαστώ; Αυτό το ποσό πρέπει να διατηρηθεί σε όλη τη διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης ή μόνο στην αρχή; Το κεφάλαιο κίνησης που απαιτείται, συμπεριλαμβάνεται στις εκτιμήσεις της αρχικής επένδυσης είδους ή είναι επιπλέον;
- Ποια ή εποχικότητα και τι απαιτήσεις δημιουργεί για πρόσθετα κεφάλαια κίνησης;
- Τι γίνεται με το stock των εμπορευμάτων που δημιουργούνται στο τέλος κάθε εμπορικής περιόδου;
- Ποιο μέρος των πωλήσεων γίνεται σε εκπωτική περίοδο και ποιο είναι το μέσο ποσοστό έκπτωσης;
- Ποια είναι η διαχρονική εξέλιξη του περιθωρίου κέρδους;
- Ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές και ποια τα οικονομικά αποτελέσματα και τα περιθώρια κέρδους που επιτυγχάνουν;
- Σκοπεύει ο franchisor να ανοίξει και άλλα υποκαταστήματα στην περιοχή-πόλη σας; Εάν ναι, πως θα επηρεάσει αυτό τις πωλήσεις σας;
- Θα είστε υποχρεωμένος να πουλήσετε την επιχείρηση στον franchisor ή μπορείτε να την πουλήσετε και σε τρίτους;
- Θα πρέπει να πληρώσετε στολές, εκπαίδευση manuals, software, αμοιβές αρχιτεκτόνων κ.λ.π. επιπλέον ή συμπεριλαμβάνονται στο αρχικό ποσό που θα πληρώσετε για το franchise;

Τα παραπάνω δεν είναι παρά μόνο μερικές από τις ερωτήσεις που πρέπει να θέσετε σχετικά με την οικονομική διάσταση ενός franchise. Θα χρειαστεί να κάνετε και πολλές ερωτήσεις που θα αφορούν στην εκπαίδευση, στη λειτουργία, στην υποστήριξη, στη σύμβαση κ.λ.π. τον συγκεκριμένο franchise που σας ενδιαφέρει. Ο franchisor πρέπει να είναι πρόθυμος να απαντήσει σε όλες αυτές τις ερωτήσεις, γιατί είναι και δικό του συμφέρον η λήψη σωστής τελικής απόφασης, που θα σας οδηγήσει στην επιτυχία. Εάν πετύχετε εσείς, τότε επιτυγχάνει και ο franchisor.

Η ΩΡΑ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Πλέον έχετε θέσει κάποιες ερωτήσεις, που οι απαντήσεις τους θα σας βοηθήσουν να πάρετε την τελική απόφαση, σύμφωνα με τη δική σας κατάσταση και τις δικές σας ανάγκες.

Ένα στοιχείο που πρέπει να λάβουμε υπ' όψιν είναι η υπεραξία, το πιθανό κέρδος που θα έχει, εάν τελικά πουλήσει την επιχείρηση. Η τιμή πώλησης εξαρτάται πρωτίστως από τις πωλήσεις, από το μερίδιο αγοράς και από την κερδοφορία που θα έχει επιτύχει η επιχείρηση, την εποχή που θα γίνει η πώληση.

Κλείνοντας, το caveat emptor ισχύει και για όσους επενδύουν σε ένα franchise, όσο ισχύει και για οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση. Πρώτα απ' όλα πρέπει να σκεφτείτε τη δική σας οικονομική θέση, τις δικές σας ιδιαίτερες ανάγκες και προτεραιότητες, πριν αποφασίσετε να επενδύσετε σε ένα franchise. Πρέπει να καθορίσετε τα έσοδα που απαιτείτε οι ίδιοι από την επιχείρηση, προσθέτοντας την επιθυμητή απόδοση των κεφαλαίων που επενδύετε. Τέλος, πρέπει να κάνετε σειρά εκτιμήσεων για τα οικονομικά αποτελέσματα και για τις αποδόσεις που επιτυγχάνονται.

Προσοχή όμως! Μην βασίζεστε μόνο στις εκτιμήσεις που σας παρέχει ο franchisor, αλλά καταρτίστετε και εσείς τις δικές σας εκτιμήσεις. Οι συμβουλές μιας εξειδικευμένης εταιρείας θα σας βοηθήσουν να εκτιμήσετε καλύτερα την αποδοτικότητα της επένδυσής

σας, ενώ θα δώσουν μίαν ανεξάρτητη αξιόπιστη γνώμη, που θα μειώσει σημαντικά τους κινδύνους απώλειας του κεφαλαίου σας. Μολονότι κάθε επιτυχημένος franchisee θα σας πει ότι είναι παθιασμένος με το concept και με την επιχείρησή του, δεν είναι ιδιαίτερα καλή ιδέα να γίνετε συναισθηματικός, όταν κάνετε τις εκτιμήσεις σας για το franchise που σας ενδιαφέρει. Πρέπει να είστε σίγουρος ότι θα έχετε ικανοποιητική απόδοση πλέον του μισθού που ήδη κερδίζετε από τη δουλειά σας.

Στο τέλος ζητήστε τη συμβουλή ενός εξειδικευμένου συμβούλου ή εταιρείας με αρκετή εμπειρία στο franchising και περιμένετε έως ότου είστε απολύτως σίγουροι ότι παίρνετε τη σωστή απόφαση, αφιερώνοντας πλέον χρόνο, κόπο, χρήμα, όραμα και ψυχή στο κτίσιμο ενός επιτυχημένου franchise, για να ανταμειφθείτε, όπως σας αξίζει.

4.6 ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: ΒΑΣΙΚΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΝΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ FRANCHISE

Η αξιολόγηση ενός δικτύου franchise από οικονομικής απόψεως είναι σαφέστατα πολύ σημαντικό βήμα. Δεν είναι όμως ο μοναδικός παράγοντας που μπορεί να σας φέρει πιο κοντά στην επιτυχία. Όταν οι ενδιαφερόμενοι franchisees ξεκινούν να επιλέξουν ανάμεσα σε διάφορες ευκαιρίες franchise, ένας από τους παράγοντες που χρειάζεται να εξετάσουν προσεκτικά είναι το είδος της εκπαίδευσης που παρέχει κάθε δίκτυο, καθώς η εκπαίδευση καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την ικανότητα του franchisee να αυξήσει τις πωλήσεις στην περιοχή του.

Η λειτουργία μιας επιχείρησης είναι περίπλοκο εγχείρημα. Πέρα από το να γνωρίζετε τη διαδικασία προετοιμασίας των προϊόντων και παροχής των υπηρεσιών, θα χρειαστεί να κατανοήσετε διαδικασίες όπως η διοίκηση μιας επιχείρησης, η πρόσληψη και εκπαίδευση υπαλλήλων, η διαφήμιση και το marketing, η οικονομική διαχείριση κ.λ.π. Ως franchisee θα χρειαστεί να ακολουθήσετε συγκεκριμένα standards τα οποία και εξασφαλίζουν την ομοιόμορφη λειτουργία του δικτύου. Δεν παρέχουν όμως όλοι οι franchisors το ίδιο επίπεδο εκπαίδευσης στους franchisees τους ούτε τους προετοιμάζουν ανάλογα για την επιτυχία.

Εδώ θα εξετάσουμε με ποιον τρόπο γίνεται η διάκριση ανάμεσα στους franchisors που παρέχουν ουσιαστική εκπαίδευση και σε αυτούς που καλύπτουν μόνο βασικές διαδικασίες λειτουργίας της επιχείρησης.

Όσον αφορά την εκπαίδευση στην παροχή υπηρεσιών, οι περισσότεροι franchisors ακολουθούν τα ίδια βήματα. Κατά μέσο όρο παρέχουν στους franchisees εκπαίδευση που διαρκεί από μία έως και πέντε εβδομάδες. Μπορεί, όμως, αυτή η εκπαίδευση να είναι ουσιαστικά εργασία σε μία από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις του δικτύου. Σε αυτή την περίπτωση, ποιος εκπαιδεύει το διοικητικό προσωπικό και τους υπαλλήλους; Τι συμβαίνει όταν εισάγεται μια νέα κατηγορία προϊόντων ή υπηρεσιών ή όταν κάποιος από το διοικητικό προσωπικό παραιτείται και ο franchisee πρέπει να αναζητήσει και να εκπαιδεύσει τον αντικαταστάτη του; Σε αυτό το στάδιο είναι καθοριστική η διαφορά ανάμεσα σε ένα ολοκληρωμένο και σε ένα οριακό πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Φροντίστε πάντα να συναντάτε τον franchisor στα Κεντρικά Γραφεία του δικτύου και να συλλέγετε κάποια στοιχεία για το τμήμα εκπαίδευσης προτού υπογράψετε τη Σύμβαση Franchise. Εάν ο franchisor χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες ενός συμβούλου, ο

τελευταίος θα προσπαθήσει να κλείσει την πώληση γρήγορα και γι' αυτό ίσως χρειαστεί να επιμείνετε σε μία προσωπική συνάντηση με τον franchisor. Κάποιες από τις ερωτήσεις που θα σας απασχολήσουν είναι:

- Πού λαμβάνει χώρα η διαδικασία της εκπαίδευσης; Πόσο διαρκεί το αρχικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα και ποιο (εάν υφίσταται) είναι το πρόσθετο κόστος που θα σας επιβαρύνει, πλέον της αρχικής αμοιβής franchise;
- Ποια είναι τα άτομα που απαιτείται να εκπαιδευτούν για την καλή λειτουργία του δικτύου, σύμφωνα με τον franchisor; Υπάρχουν κάποια κριτήρια που καθορίζουν εάν είστε έτοιμος να λειτουργήσετε την επιχείρηση, όταν η αρχική εκπαίδευση θα έχει πλέον ολοκληρωθεί; Το να ακολουθεί κανείς το εκπαιδευτικό πρόγραμμα του franchisor μπορεί απλά να μην επαρκεί. Ο πλέον κατάλληλος άνθρωπος για να σας πει αν είστε έτοιμος για την πρόκληση που παρουσιάζει η λειτουργία μιας επιχείρησης είναι ο franchisor.
- Μπορούν οι υπεύθυνοι του καταστήματος και το προσωπικό να ξεκινήσουν την εκπαίδευση; Εάν δεν τους έχετε προσλάβει ακόμη (συμβαίνει συχνά), μπορούν να ξεκινήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα αμέσως μετά την πρόσληψη τους; Πόσο πρόκειται να σας κοστίσει η πρόσθετη εκπαίδευση;
- Ποιο θα είναι το πρόγραμμα της εκπαίδευσης; Πόσο θα διαρκέσει η θεωρία και πόσο η πρακτική; Ποια είναι τα θέματα που καλύπτονται και ποιο είναι το εύρος τους; Θα διδαχθείτε μόνο τα βασικά σχετικά με την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών ή είναι η εκπαίδευση αρκετά αναλυτική ώστε να καλύπτει και το οικονομικό-λειτουργικό κομμάτι, καθώς και τα θέματα marketing της επιχείρησης; Εάν π.χ. πρόκειται για τον κλάδο της εστίασης και η εκπαίδευση αφορά στην προετοιμασία του φαγητού, θα εκπαιδευτείτε και σε θέματα ασφάλειας τροφίμων και υγιεινής;
- Ποιος θα είναι επικεφαλής του εκπαιδευτικού προγράμματος; Πρόκειται για το προσωπικό των καταστημάτων του δικτύου που αναλαμβάνει ρόλο εκπαιδευτή για όσο διαρκεί το πρόγραμμα ή πρόκειται για εξειδικευμένους εκπαιδευτές; Στόχος του προγράμματος είναι να μπορέσουν να σας μεταδώσουν οι εκπαιδευτές όλη την απαραίτητη γνώση και για τον λόγο αυτόν πρέπει να γνωρίζουν τα μυστικά της διδασκαλίας και της μεταδοτικότητας. Φροντίστε να μάθετε κάποια πράγματα για τους εκπαιδευτές και για τις γνώσεις που διαθέτουν.
- Πόσο κατανοητό και αναλυτικό είναι το υλικό της εκπαίδευσης; Εάν πρόκειται εσείς να εκπαιδεύσετε το προσωπικό σας προτού ανοίξει η επιχείρηση, τι είδους εργαλεία σας παρέχει γι' αυτόν τον σκοπό ο franchisor;

Βάσει αυτών των ερωτήσεων θα πρέπει να αξιολογήσετε τον franchisor και να κάνετε τη σύγκριση μεταξύ των εκπαιδευτικών προγραμμάτων διαφορετικών franchise. Η επιχείρηση πρόκειται να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου. Νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες πρόκειται να προστεθούν ή να τροποποιηθούν. Είναι ο franchisor προετοιμασμένος να προσφέρει εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανάλογα με τις αλλαγές που θα πραγματοποιούνται; Με ποιο τρόπο θα το κάνει και σε τι κόστος;

Η μεγαλύτερη χρονική διάρκεια ενός εκπαιδευτικού προγράμματος σε σύγκριση με κάποιο άλλο, δε σημαίνει απαραίτητα ότι είναι και καλύτερο. Σημασία έχει το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος, ο τρόπος διεξαγωγής του και το πόσο καλά προετοιμάζει τον franchisee για τη λειτουργία της επιχείρησης στην πράξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΝΟΜΙΚΗ ΠΛΕΥΡΑ

5.1 ΝΟΜΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΡΙΝ, ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗ ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISE

Η μεγάλη και διαρκώς αυξανόμενη εξάπλωση και στην ελληνική αγορά της Δικαιόχρησης (franchising) ως της πιο πρόσφορης μορφής κάθετης εμπορικής συνεργασίας, η οποία μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του σύγχρονου εμπορίου και των οικονομικών συναλλαγών, υπό το πρίσμα της παγκοσμιοποίησης του εμπορίου, είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο και αποδεκτό από όλους (επιχειρηματίες, κρατικούς φορείς, νομικούς, συμβούλους επιχειρήσεων κ.λ.π.). Επίσης είναι κοινός τόπος για τους περισσότερους έγκριτους εκπροσώπους της νομικής επιστήμης, η ανεπάρκεια της υφιστάμενης νομοθεσίας για την ασφαλή και ομαλή ανάπτυξη και λειτουργία του θεσμού και για την προστασία των συναλλασσομένων.

Η ανεπάρκεια της υφιστάμενης νομοθεσίας είναι ανταπόδεικτη. Σήμερα τα προβλήματα που αναφέρονται σε μία συμβατική σχέση franchising εμπίπτουν σε πολλές διατάξεις και νομοθετήματα, όπως στον Αστικό Κώδικα, τον νόμο για τον αθέμιτο ανταγωνισμό, στον νόμο για την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού, στον νόμο για την προστασία των καταναλωτών και σε σειρά άλλων νόμων. Μόνο ο αριθμός τους κάνει φανερή τη δυσκολία των συμβαλλομένων να γνωρίζουν πού θα πρέπει να επικεντρώσουν την προσοχή τους, ώστε να μην ανακύψουν δυσεπίλυτα προβλήματα.

Έτσι θεωρείται ότι ένα ξεχωριστό νομοθέτημα θα οδηγούσε σε ομαλότερη λειτουργία την αγορά, οπότε θα ήταν περισσότερο εξασφαλισμένα και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη, Δικαιοπάροχος, Δικαιοδόχος, αλλά και οι καταναλωτές.

Κατά την προσωπική μας άποψη είχαν ωριμάσει ήδη οι συνθήκες για την πλήρωση του υφιστάμενου νομοθετικού κενού (όπως έχει ήδη συμβεί σε Ευρώπη, Γαλλία, Ισπανία, Ρωσία).

Ο πρόσφατα υιοθετηθείς Κώδικας Δεοντολογίας του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας, στην επεξεργασία του οποίου συμβάλλαμε και εμείς ως συνδεδεμένα μέλη (νομικοί σύμβουλοι) του Συνδέσμου, σαφώς είναι ένα σημαντικό βήμα μπροστά, αλλά ο κώδικας δεν είναι νόμος για να υπάρχουν κρατικές κυρώσεις και εν πάσει περιπτώσει δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να καταστεί υποχρεωτικός και μόνο πειθαρχικές κυρώσεις μπορεί να επιβάλλει στα εγγεγραμμένα μέλη του.

Εάν είχε εγκαίρως ακολουθηθεί η Ιπποκράτειος Αρχή «Κάλλιον το Προλαμβάνειν του Θεραπέυειν», ίσως να μην είχαμε έρθει αντιμέτωποι με τα πρώτα μεγάλα προβλήματα στο χώρο της Δικαιόχρησης (π.χ. καταγγελίες συμβάσεων), όπως κατωτέρω μερικά από αυτά τα προβλήματα παραθέτουμε. Υπάρχει, όμως ακόμα η δυνατότητα να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά τα πρώτα συμπτώματα πριν το "κρυολόγημα" γίνει "πνευμονία".

5.2 ΝΟΜΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΡΙΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Υποχρέωση Αποκάλυψης

- Πρέπει να υπάρχει αμοιβαία υποχρέωση πίστης-αποκάλυψης στοιχείων τόσο από τον δικαιοπάροχο, όσο και από τον δικαιοδόχο.
- Διεθνώς όταν αναφερόμαστε στην υποχρέωση πληροφόρησης-αποκάλυψης (disclosure), εννοούμε τον δικαιοπάροχο.
- Στις ΗΠΑ το disclosure θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή συνεργασία των συμβαλλομένων στη σύμβαση Δικαιόχρησης και πάνω σε αυτή την προληπτική αρχή αναπτύχθηκε και μεγαλούργησε το franchising.
- Ειδικότερα στις ΗΠΑ υπάρχει ομοσπονδιακή νομοθεσία (federal law), καθώς και πολιτειακή (state law) σε 17 πολιτείες. Από την πλευρά του federal law, η επιτροπή ομοσπονδιακού εμπορίου θέσπισε ένα διοικητικό κανόνα, τον περίφημο FTC Rule, ο οποίος καλύπτει ευρύ πεδίο πληροφόρησης (20 κατηγορίες πληροφοριών), που αφορούν τον franchisor.
- Εκτός από τον FTC Rule στις ΗΠΑ (και εκτός των ΗΠΑ όπου υπάρχει διεθνής ανάπτυξη αμερικανικών επιχειρήσεων) χρησιμοποιείται το Uniform Franchise Offering Circular (UFOC) που συντάχθηκε από τη North American Securities Administrators Association (NASAA) με 23 κατηγορίες πληροφοριών.

Σύμφωνα με το αμερικανικό δίκαιο, καθώς και με άλλα ξένα δίκαια που περιέχουν σχετικές διατάξεις (γαλλικό, ισπανικό), ήδη πριν από την κατάρτιση της σύμβασης Δικαιόχρησης, ο δικαιοπάροχος είναι υποχρεωμένος να παράσχει στον μελλοντικό δικαιοδόχο όλες αυτές τις πληροφορίες σε ένα έγγραφο "αποκάλυψης" (disclosure document) που πρέπει να παραδώσει σε ορισμένο χρονικό διάστημα πριν από την κατάρτιση (ή και να το καταχωρίσει κατά το αμερικανικό δίκαιο). Η παράλειψη ή καθυστερημένη εκπλήρωση της υποχρέωσης αυτής δημιουργεί λόγο ακυρότητας της σύμβασης εκ μέρους του δικαιοδόχου ή/και λόγο δημιουργίας αστικής ευθύνης του δικαιοπάροχου.

Στις ΗΠΑ η τεράστια, πράγματι, εξάπλωση του franchising οφείλεται στη βαρύτητα που δίνουν στην -προκαταρκτική της υπογραφής της συμφωνίας- σωστή πληροφόρηση και επιμόρφωση του υποψήφιου δικαιοδόχου, γεγονός που θεωρείται το κλειδί της επιτυχίας του θεσμού. Ακριβώς στο σημείο αυτό ο αμερικανικός νόμος είναι νόμος προληπτικός.

Το γαλλικό δίκαιο (άρθρο 2 του διατάγματος αριθ. 91-337 της 4.4.1991 που εκδόθηκε σε εκτέλεση του σχετικού νόμου αριθ. 89-1008 της 31.12.1969) προβλέπει την επιβολή προστίμου στον δικαιοπάροχο σε περίπτωση που δεν έχει θέσει στη διάθεση του δικαιοδόχου το σχετικό έγγραφο με τις πληροφορίες που αναφέρονται στο άρθρο 1 του διατάγματος αυτού, τουλάχιστον είκοσι (20) ημέρες πριν από την κατάρτιση της σχετικής σύμβασης.

- Στην Ελλάδα θα πρέπει να θεσμοθετηθεί ως υποχρεωτικός ο φάκελος προσφοράς (ή το πληροφορικό έντυπο).
- Σήμερα στην Ελλάδα ο υποψήφιος franchisee μπορεί να "προστατευθεί μερικώς από τις διατάξεις του ΑΚ 197-198 (ευθύνη από τις διαπραγματεύσεις) σύμφωνα με την καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη (επιμέρους έκφανση της αμοιβαίας υποχρέωσης πίστης μεταξύ των μερών), ακύρωση της σύμβασης λόγω πλάνης (142 ΑΚ) ή λόγω απάτης (147 ΕΠ. ΑΚ) και αδικοπρακτική ευθύνη (αρ. 914 και 919 ΑΚ).

5.3 ΝΟΜΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

1. Η διεθνής και η ελληνική νομολογία ήδη μας δείχνουν ότι σημαντικό "παθολογικό" πρόβλημα είναι η έννοια της "διαρκούς υποστήριξης" (support): εάν και πώς ο franchisor παρέχει στο δικαιούχο αυτή την υποστήριξη. Σε franchising υπηρεσιών (και όχι προϊόντων ή μικτό) αυτό αποτελεί τον θεμελιώδη λίθο για την επιτυχή ανάπτυξη και αρμονική συνεργασία μεταξύ franchisor και franchisee. Αν δεν υπάρχει διαρκής υποστήριξη, τότε ο franchisee δεν καταβάλλει τα διαρκή δικαιώματα (royalties) και η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη.
2. Δημιουργείται το ζήτημα, εάν ο δικαιούχος ευθύνεται κατά τους κανόνες του εργατικού δικαίου και του δικαίου κοινωνικών ασφαλίσεων, για το προσωπικό που χρησιμοποιεί ο δικαιούχος λόγω του ελέγχου που ασκεί ο δικαιούχος επί της επαγγελματικής δραστηριότητας του δικαιούχου απλά και της πρόσληψης του προσωπικού της επιχείρησης του δικαιούχου, είτε με σύμπραξη του δικαιούχου είτε σύμφωνα με τις οδηγίες του, καθώς επίσης λόγω της συμμετοχής του δικαιούχου στην εκπαίδευση και στον τρόπο εμφάνισης του προσωπικού αυτού. Όμως η ανακοίνωση της εμπορικής επωνυμίας του δικαιούχου στον πελάτη του ή στους τρίτους γενικά πρέπει να γίνεται γνωστή πριν από την κατάρτιση της δικαιοπραξίας ή άλλης πράξης μαζί τους και όχι μετά (π.χ. κατά την έκδοση του λογαριασμού ή της απόδειξης), αλλιώς δημιουργείται σύγχυση στους τρίτους που οδηγεί στην πεπλανημένη κατάρτιση της δικαιοπραξίας και στη "φαινόμενη αντιπροσώπευση".
3. Η ποινική και αστική ευθύνη ή μη και του franchisor απέναντι σε τρίτους και στο δημόσιο είναι επίσης ζήτημα που χρήζει νομοθετικής ρύθμισης, διότι ήδη έχουν δημιουργηθεί προβλήματα.
4. Κατάθεση της σύμβασης δικαιόχρησης για έλεγχο στην Επιτροπή Ανταγωνισμού του Υπουργείου Ανάπτυξης. Καταχρηστικές ρήτρες που περιορίζουν τον ανταγωνισμό είναι άκυρες, εφόσον δεν τύχουν της εξαιρέσεως.
5. Έλεγχος σήματος επωνυμίας, διακριτικών τίτλων, διακριτικών γνωρισμάτων (π.χ. slogan), συσκευασίες, διακόσμηση εμπορευμάτων, παραχώρηση άδειας για χρήση αυτών.
6. Τεχνογνωσία - Αναλυτική περιγραφή.
7. Ακριβής προσδιορισμός των προϊόντων.
8. Πλήρης εκπαίδευση (οργάνωση, τεχνικές - εμπορικές πληροφορίες).
9. Ρήτρα συγκεκριμένου καταστήματος – Προσοχή στο μισθωτήριο σε συνδυασμό με την απαγόρευση ανταγωνισμού - Σοβαρά προβλήματα για αλλαγή δραστηριότητας, χωρίς την έγκριση του franchisor.
10. Προμήθεια προϊόντων που κατασκευάζονται ή όχι από τον franchisor. Δεν μπορεί κατά κανόνα να απαγορευθεί στον franchisee να προμηθεύεται προϊόντα ισοδύναμης ποιότητας από τρίτους προμηθευτές.
11. Υποχρέωση εχεμύθειας/ εμπιστευτικότητας όσον αφορά την κοινοποίηση σε τρίτους από τον franchisee της τεχνογνωσίας και των εμπορικών και βιομηχανικών απορρήτων του franchisor.

12. Επιτρέπεται στον franchisor να ελέγχει τον franchisee, αλλά όχι και τους προμηθευτές αυτού. Άκυρος ο σχετικός όρος (ΕΑ 51/97).
13. Η υποχρεωτική τήρηση μητρώου πελατών από τον franchisee περιορίζει τον ανταγωνισμό.
14. Η ρήτρα περί συνιστώμενων τιμών πώλησης δεν περιορίζει τον ελεύθερο ανταγωνισμό (ΕΑ 252/95 και 1/97).
15. Η διάρκεια της σύμβασης θα πρέπει να είναι τόση, ώστε να μπορεί ο franchisee να αποσβέσει την αρχική του επένδυση του.
16. Η πενταετής ελάχιστη διάρκεια έχει θεωρηθεί εύλογη από την επιτροπή ανταγωνισμού (ΕΑ 259/95).
17. Το υπερβολικά μεγάλο χρονικό διάστημα (π.χ. 25 χρόνια [ΕΑ 15/1995]) μπορεί να θεωρηθεί υπέρμετρα δεσμευτικό και αντίθετο στα χρηστά ήθη. Είναι αυτονόητο ότι η μεγάλη χρονική διάρκεια της σύμβασης είναι προς το συμφέρον του franchisee.

5.4 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 "stock" των εμπορευμάτων που παραμένουν στο δικαιοδόχο μετά τη λήξη της Δικαιόχρησης, καθώς επίσης την τύχη μέσων εξοπλισμού (π.χ. μηχανημάτων) για τα οποία έκανε επενδύσεις ο δικαιοδόχος και οι οποίες δεν αποσβέστηκαν κατά τη λήξη της σύμβασης, τα προβλήματα αυτά ανακύπτουν ιδίως σε περίπτωση καταγγελίας της σύμβασης από τον δικαιοπάροχο.

Πολλές φορές η τύχη αυτών των ζητημάτων ρυθμίζεται ρητά με τη σύμβαση Δικαιόχρησης, που μπορεί να προβλέπεται η υποχρέωση του δικαιοπαρόχου να εξαγοράσει με ορισμένους όρους το "stock" 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).

5.5 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.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

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.

5.6 ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙ Ο ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ 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 Franchisor καθ' όλη 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 Franchisor ταυτόχρονα με την υπογραφή της Σύμβασης Franchise. Το Εγχειρίδιο Λειτουργίας αποτελεί τη γραπτή αποτύπωση του πακέτου franchise του Franchisor 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 Franchisor αναλαμβάνει την υποχρέωση αφενός να μην ορίζει άλλο λήπτη σε αυτήν, αφετέρου να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος κατάστημα λιανικής πώλησης των συμβατικών προϊόντων στην ίδια περιοχή.
5. Σαφή αναφορά των υποχρεώσεων του Franchisor απέναντι σας και κυρίως των δύο βασικότερων υποχρεώσεων του, δηλαδή της **ένταξής σας στο Σύστημα Franchise** και της **υποστήριξής σας** καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας σας.

Η ένταξή σας στο Σύστημα Franchise προϋποθέτει συγκεκριμένες παροχές από τον Franchisor, 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 Franchisor της τεχνογνωσίας για την κατασκευή και διαμόρφωση των καταστημάτων σας

β. Η αποκάλυψη σε εσάς των εμπορικών και επιχειρηματικών μυστικών του Franchisor, 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 Franchisor 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 Franchisor οφείλει να μην κάνει διακρίσεις στον τρόπο αντιμετώπισης των μείζων του Δικτύου Franchise.
7. Σαφή και λεπτομερή αναφορά των δικών σας υποχρεώσεων απέναντι στον Franchisor, 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 Franchisor.
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, παρά να ρυθμίζει τις σχέσεις σας μία σύντομη μεν, αλλά

ελλιπής σύμβαση, η οποία είναι βέβαιο ότι θα αφήνει αρρύθμιστα 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 Δικαιοπάρoχου 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 Franchisor 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 Franchisors 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 Franchisor. Ωστόσο, είναι αλήθεια ότι σήμερα πια ένας ιδιαίτερα σημαντικός αριθμός δικαιοπάρoχων 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 Franchisor, για την τήρηση από τον λήπτη των οδηγιών του Franchisor 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 Franchisor 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 Franchisee, είναι η συγκεκριμένη σύμβαση να περιέχει όλους εκείνους τους όρους. 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 Franchisor, 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.

5.7 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 επιχείρησης 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 απόδοση 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.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΦΙΕΡΩΜΑ ΚΡΗΤΗ



6.1 ΤΟ FRANCHISING ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ

Οι αλλαγές που συντελούνται στην παγκόσμια οικονομία δεν αφήνουν ανέγγιχτη την Κρήτη. Η αγορά της Κρήτης βρίσκεται σε μια περίοδο έντονου προβληματισμού και ανακατατάξεων. Το franchising αποτελεί το σύστημα εκείνο που μπορεί να βγάλει την αγορά από το αδιέξοδο, δημιουργώντας την αναγκαία εκείνη ασπίδα που μπορεί να προστατέψει την επιχείρηση και να την κάνει όσο το δυνατόν λιγότερο ευάλωτη στον ολοένα αυξανόμενο ανταγωνισμό.

Τα καταστήματα franchise στην Κρήτη παρουσιάζουν μια συνεχή αυξητική τάση, συμβαδίζοντας με τις τάσεις που επικρατούν πανελλαδικά. Πέραν των καταστημάτων, υπάρχουν τοπικές επιχειρήσεις που κάνουν τα αρχικά τους βήματα για ανάπτυξη μέσω του θεσμού franchising, προκειμένου να αναπτυχθούν αρχικά στο νησί, που αποτελεί από μόνο του μία πολύ αξιόλογη αγορά και στην, συνέχεια στην υπόλοιπη Ελλάδα.

Περιγράφοντας το προφίλ του νησιού σε γενικές γραμμές οφείλουμε αρχικά να σταθούμε στο γεγονός ότι η Κρήτη αποτελεί μια ξεχωριστή οντότητα λόγω της γεωγραφικής της θέσης και της νησιωτικής υπόστασής της. Το πρώτο στοιχείο καταγράφεται ως βασικό μειονέκτημα για τους ντόπιους επιχειρηματίες (συνήθως σε μεταφορικό κόστος), όμως, η γεωγραφική της θέση, ο φυσικός και πολιτιστικός της πλούτος και το κλίμα της έχουν αντισταθμίσει τα όποια έως τώρα μειονεκτήματα. Η οικονομία του νησιού, κυρίως τα τελευταία χρόνια, παρουσιάζει έναν ιδιαίτερο δυναμισμό και τάσεις ανόδου. Η δυναμική αυτή σε συνδυασμό με την οικονομική ενίσχυση από το Γ' ΚΠΣ αναμένεται να δημιουργήσουν πρόσθετη αγοραστική δύναμη και τόνωση της αγοράς, η οποία ήδη παρουσιάζει έντονη κινητικότητα, καθώς πολλοί επιχειρηματίες του νησιού, επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, προσφεύγουν σε

στρατηγικές συνεργασίες, κάνουν επενδύσεις στο εξωτερικό και αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες με εξαιρετικά αποτελέσματα.

Περνώντας στην αγορά του franchise διαπιστώνουμε ότι, όπως και στην υπόλοιπη ελληνική περιφέρεια, το franchising τα τελευταία χρόνια αναδεικνύεται σε κινητήριο μοχλό της επιχειρηματικής ανάπτυξης στην Κρήτη. Τα μεμονωμένα καταστήματα δείχνουν να διέρχονται μια περίοδο κρίσης, ιδιαίτερα σημαντική, ώστε να παλεύουν ουσιαστικά για την επιβίωσή τους. Σε μια εποχή που μόνο τα μεγάλα και οργανωμένα δίκτυα δύνανται να αντεπεξέλθουν στον τεράστιο ανταγωνισμό, όλο και περισσότεροι επιχειρηματίες του νησιού στρέφονται προς το franchising, ώστε να βρουν διέξοδο στις επαγγελματικές τους ανησυχίες με τρόπο ασφαλή και κερδοφόρο.

Με βάση στατιστικά στοιχεία των τελευταίων τριών ετών, η Κρήτη φαίνεται να έχει ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης στον χώρο του franchising, ίδιους με τη Θεσσαλία και τη Στερεά Ελλάδα (εξαιρουμένης φυσικά της Αττικής), υπολείπεται, όμως, της Αττικής, της ευρύτερης περιοχής της Θεσσαλονίκης και της Πελοποννήσου.

Πέρα από τις δεκάδες εταιρείες franchise, που φροντίζουν να έχουν παρουσία στα μεγάλα αστικά κέντρα του νησιού (Ηράκλειο, Χανιά, Ρέθυμνο), όλο και μεγαλύτερος φαίνεται να είναι ο αριθμός των επιχειρηματιών, οι οποίοι με έδρα την Κρήτη επιδιώκουν να ανοίξουν τα επιχειρηματικά τους φτερά πέραν των ορίων του νησιού. Ήδη το γραφείο της THE FRANCHISE Co. στην Κρήτη έκλεισε την πρώτη συμφωνία του για την ανάπτυξη με franchising γνωστών καταστημάτων με είδη ανατομικά, fitness, ιατρικό εξοπλισμό-όργανα και φαίνεται ότι σε σύντομο χρονικό διάστημα θα δούμε πολλές κρητικές επιχειρήσεις να αναπτύσσονται πανελλαδικά με αυτή τη μέθοδο.

Με μια πρώτη ματιά πιο πρόσφορη για ανάπτυξη μέσω του θεσμού δείχνει να είναι η πόλη του Ηρακλείου, κυρίως λόγω της πληθυσμιακής της υπεροχής, της οικονομικής ευμάρειας και της δυναμικής που εμφανίζει η τοπική αγορά (συγκέντρωση του μεγαλύτερου μέρους του εργατικού δυναμικού, παρουσία περισσότερων και δυναμικότερων επιχειρήσεων, ερευνητικών ιδρυμάτων κ.λπ.).

6.2 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΗΤΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ, ΟΠΩΣ ΑΥΤΗ ΕΧΕΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΘΕΙ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ.

Η κρητική αγορά έχει πάρει, χωρίς αμφιβολία, μια άλλη διάσταση τα τελευταία χρόνια και καθορίζεται πλέον σε μεγάλο βαθμό από τις αλλαγές που επηρεάζουν όλες τις αγορές. Η παγκοσμιοποίηση δεν περνάει μακριά από την Κρήτη, αλλά αγγίζει την καρδιά της. Είχαμε και αρνητικά, αλλά και θετικά φαινόμενα. Η κρητική αγορά απαντά στην πρόκληση με εξωστρέφεια, δεν είναι τυχαίο ότι επιχειρήσεις επενδύουν πλέον σε ξένες χώρες ή στρέφονται στο χρηματιστήριο για να αντλήσουν κεφάλαια και να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αυξήσει τις πωλήσεις τους δραματικά και αναζητούν νέες αγορές. Παράλληλα, βλέπουμε μια θετικά εννοούμενη ανησυχία, που αφορά στη δημιουργία μιας νέας επιχειρηματικής νοοτροπίας που εστιάζει περισσότερο στον έλεγχο των διαδικασιών και τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, παρά στον έλεγχο ατόμων και καταστάσεων ή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς.

Η αναδιάρθρωση της παγκόσμιας οικονομίας δεν άφησε ανέγγιχτη την Κρήτη, είδαμε κυρίως στο λιανεμπόριο δραματικές αλλαγές που βρήκαν πολλούς από εμάς

απροετοίμαστους, αν και από χρόνια είχαμε επισημάνει ότι τα μελλούμενα απαιτούν άλλου τύπου προσέγγιση των προβλημάτων. Μερικές επιχειρήσεις αντέδρασαν επιθετικά, αναλαμβάνοντας το βάρος του εκσυγχρονισμού τους με επενδύσεις, συνέργειες και συλλογικές προσπάθειες. Μερικές άλλες, δυστυχώς, για πολλούς και διάφορους λόγους, δεν μπόρεσαν να αντιδράσουν είτε λόγω του αθέμιτου ανταγωνισμού των μεγάλων, είτε γιατί είχαν μειωμένα ανακλαστικά και εξαφανίστηκαν. Έχοντας γνώση εν τέλει της κρητικής αγοράς, πιστεύω ότι αυτή όχι μόνο θα αντέξει στον ανταγωνισμό και τις αλλαγές, αλλά θα πρέπει να είμαστε αισιόδοξοι ότι θα αξιοποιήσει και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

6.3 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΑΓΟΡΕΣ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ

Χωρίς αμφιβολία υπάρχουν διαφορές και αυτές οφείλονται στο συνολικό επίπεδο ανάπτυξης και τον δυναμισμό της κάθε περιοχής. Στο Ηράκλειο π.χ. βρίσκεται το μεγαλύτερο ποσοστό του εργατικού δυναμικού, οι μεγαλύτερες και πιο δυναμικές επιχειρήσεις με μεγάλη εξωστρέφεια, αλλά και τα ερευνητικά ιδρύματα. Το αεροδρόμιο του Ηρακλείου είναι το δεύτερο της χώρας από άποψη αφίξεων. Στην ανατολική Κρήτη, στην Ιεράπετρα και το Τυμπάκι έχουμε τις πιο δυναμικές καλλιέργειες πρώιμων κηπευτικών, ενώ στα Χανιά έχουμε πολύ ανεπτυγμένες καλλιέργειες εσπεριδοειδών.

Ας μην ξεχνάμε, δε, ότι η Κρήτη έχει μια εξαιρετικά πλούσια ενδοχώρα με κατανομή σε όλο το νησί, με τοπικό παραγωγικό ιδίωμα και λαμπρές προοπτικές που θα αναδειχθούν καλύτερα, αν αξιοποιηθούν τα κονδύλια του Γ' ΚΠΣ, όπως έχουν σχεδιαστεί. Υπάρχουν επομένως διαφορές που ανάγονται σε ιστορικούς και γεωγραφικούς παράγοντες, αλλά καθορίζονται και σε μεγάλο βαθμό από την υφιστάμενη δυναμική της αγοράς στον εκάστοτε νομό.

Η αγορά του Ηρακλείου είναι ανοιχτή για πάρα πολλές επενδύσεις και υπάρχουν δυνατότητες επιτυχίας, αρκεί να συντρέχουν αρκετοί από τους εξής λόγους. Πρώτα-πρώτα πρέπει να δίνεται μεγάλη έμφαση στις ανάγκες του πελάτη, η επιχείρηση να έχει ως αρχικό και τελικό σημείο αναφοράς τον πελάτη και τις ανάγκες του. Το να προσπαθούμε να πείσουμε τον πελάτη για τις ανάγκες του είναι ανοησία και στερούμαστε του πλέον σημαντικού πλεονεκτήματος, που είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών ως αποτέλεσμα της εστίασής μας στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του πελάτη. Οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να είναι καινοτόμοι, να αναζητούν το διαφορετικό, ώστε μέσα απ' αυτό να μπορέσουν να δημιουργήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, που έχουν συνήθως το μεγάλο πλεονέκτημα μιας σταθερής αγοράς πελατών.

Οι επιχειρήσεις στην Κρήτη έχουν το μειονέκτημα του μεταφορικού κόστους και ως εκ τούτου θα πρέπει να προκρίνουν επιλογές που σχετίζονται με μικρό όγκο και βάρος, αλλά έχουν υψηλή προστιθέμενη αξία.

Τέτοιες ευκαιρίες παρουσιάζονται μεταξύ άλλων και στις τηλεπικοινωνίες, στην ενέργεια, αλλά και στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Δεν ξεχνάμε ότι το πλέον επιτυχημένο παράδειγμα start up, νέας δηλαδή εταιρείας στον χώρο της υψηλής τεχνολογίας, η Forthnet ξεκίνησε από την Κρήτη και το ΙΤΕ. Το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να ανθίσει στην

Κρήτη, γιατί υπάρχουν οι άνθρωποι, αλλά και οι επιχειρήσεις και τα ερευνητικά ιδρύματα που μπορούν να το στηρίξουν.

Πρέπει να συγκεντρώσουν την προσοχή τους στην ποιότητα, με την έννοια ότι το προϊόν που διαθέτουν είναι αυτό ακριβώς που περιγράφουν, γιατί μόνο τότε θα έχουν ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες.

Πρέπει, τέλος, να αντιλαμβάνονται την ανάγκη αποτελεσματικής λειτουργίας όλων των επιχειρηματικών διαδικασιών, είτε αυτό αφορά στην προσέλκυση, επιλογή, και ανάπτυξη ανθρώπων, είτε αφορά στις παραγωγικές διαδικασίες, τα χρηματοοικονομικά, το marketing κ.λπ. Καμιά επιχειρηματική λειτουργία δεν είναι άνευ αξίας για να παραμελείται.

6.4 ΚΡΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΙ ΜΕ FRANCHISING

Belle Hellene



Το Δεκέμβριο του 2006 ανοίγει στην Ιεράπετρα της Κρήτης το Studio Belle Hellene με παροχή υπηρεσιών που αφορά την περιποίηση άκρων. Τον Αύγουστο του 2007 ανοίγει στην Ιεράπετρα το Εργαστήριο Ελευθέρων Σπουδών Αισθητικής. Τον Αύγουστο του 2007 ανοίγει στην Ιεράπετρα το Εργαστήριο Ελευθέρων Σπουδών Αισθητικής. Τον Δεκέμβριο του 2007 ανοίγει στον Πύργο Μονοφατίου νέο κατάστημα καλλυντικών Belle Hellene Corner.

Στόχος όλων αυτών των εργαστηριών είναι η μεταβίβαση γνώσεων και εμπειριών από την 14ετή εμπειρία μας στο χώρο των ινστιτούτων ομορφιάς, ώστε ικανά άτομα,

απόφοιτοι των εργαστηρίων μας να μπορούν να στελεχώσουν χώρους ομορφιάς και να μπορούν να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό και τις απαιτήσεις της εποχής.

Συνοδοιπόροι στο όραμά σας για δημιουργία - κέρδος - ευημερία - ασφάλεια και κοινωνική αναγνώριση, σας προτρέπουμε, σας καθοδηγούμε και σας στηρίζουμε με πιλότο το δίκτυό μας ν' ανοίξετε τώρα τη δική σας επιτυχημένη επιχείρηση στο χώρο της εκπαίδευσης και της ομορφιάς.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Εργαστήριο ελευθέρων σπουδών

Μέσο ύψος επένδυσης : 35.000€

Μέσο μέγεθος καταστήματος: 80 - 100 τ.μ.

Entry Fee: 15.000€ – 20.000€

Royalties: 5% επί του τζίρου.

Διάρκεια συμβολαίου : 5ετής με ανανέωση.

2. Belle Hellene Studio

Μέσο ύψος επένδυσης : 15.000€

Μέσο μέγεθος καταστήματος: 15 - 20 τ.μ.

Entry Fee: 5.000€

Royalties: 5% επί του τζίρου.

Διάρκεια συμβολαίου : 5ετής με ανανέωση.

Express Repairs



Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΑΣ

Η Εταιρεία μας ιδρύθηκε τέλος του 2003 στο Ηράκλειο Κρήτης έχοντας ως μοναδικό σκοπό την γρήγορη και οικονομική εξυπηρέτηση στο βασικότερο πρόβλημα που απασχολεί τους Οδηγούς.

Οι μικροζημιές που η αμέλεια στην επισκευή τους μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρότερες φθορές, αποτελούν πλέον παρελθόν, εφόσον η Express Repairs έρχεται να λύσει τα προβλήματα των οδηγών με γρήγορη, απλή και οικονομική επέμβαση **αποκλειστικά και μόνο** στο σημείο της ζημιάς.

Η επιτυχία μας αποδεικνύεται έμπρακτα δεδομένου ότι παρόλη τη σύντομη πορεία μας στην αγορά, βρίσκονται ήδη σε λειτουργία καταστήματα στις περισσότερες Ελληνικές μεγαλουπόλεις, τα οποία αποκοτούν ολοένα και περισσότερο την εμπιστοσύνη των Οδηγών.

Η άριστη διαχείριση της Επιχείρησης οδηγεί αυτή τη στιγμή την Express Repairs και στα Βαλκάνια.

Η δυναμική επέκταση της Express Repairs οφείλεται στην υγιή επιχειρηματική συνεργασία που αναπτύσσει μέσω franchise Express Repairs. Αδιάσειστη απόδειξη αποτελεί η ταχύτατη (σε λιγότερο από ένα έτος) ανάπτυξη της αλυσίδας, ξεπερνώντας σε έκταση ακόμα και πολύ παλιότερες επιχειρήσεις του κλάδου της, που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Η εταιρεία μας προσφέρει ένα ιδιαίτερα ελκυστικό πακέτο τόσο για την έναρξη της συνεργασίας της με υποψήφιους franchisee, όσο και κατά τη διάρκεια της, με αποτέλεσμα να αφήνονται μεγάλα περιθώρια κέρδους για τους δικαιοδόχους. Επιπλέον, το γεγονός ότι η Express Repairs είναι η μητρική εταιρεία με έδρα την Ελλάδα με αποτέλεσμα την

απουσία ενδιάμεσων συνεργατών για πωλήσεις αναλωσίμων, μειώνει κατά πολύ το κόστος τους και κατ' επέκταση το κόστος ανά επισκευή.

Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό μας και βασικό στοιχείο για επιτυχή ανάπτυξη είναι το ειλικρινές ενδιαφέρον για την ευρωστία όλων των καταστημάτων που λειτουργούν υπό τη διεύθυνση franchisee .

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Μέσο ύψος επένδυσης : 58.000€

Μέσο μέγεθος καταστήματος: 120 τ.μ.

Royalties: 2.400€ το χρόνο.

Entry Fee: περιλαμβάνονται στο μέσο ύψος επένδυσης.

Διάρκεια συμβολαίου : 5ετής με ανανέωση.

Ink Center



Η InkCenter Hellas δημιουργήθηκε στο Ηράκλειο Κρήτης αναλαμβάνοντας τα δικαιώματα ανάπτυξης (Master Franchisor) του Δικτύου Franchising της Refill24® GmbH για την Ελλάδα και την Κύπρο και κατέχει πλέον κυρίαρχη θέση στην αγορά της Ελλάδας οδηγώντας τις εξελίξεις και διευρύνοντας δυναμικά το δίκτυο των καταστημάτων της.

Η Refill24 ασχολείται αποκλειστικά με την αναγόμωση / ανακατασκευή μελανοδοχείων για εκτυπωτές inkjet & laser από το 1987 και ψηφίστηκε ως η πλέον αξιόπιστη εταιρεία στην κατηγορία της από την Ένωση Καταναλωτών στην Γερμανία & την Ολλανδία για την ποιότητα των προϊόντων της.

Βασική μας επιδίωξη από την πρώτη στιγμή της λειτουργίας μας ήταν, με όχημα την τεράστια εξοικονόμηση χρημάτων από τους πελάτες μας λόγω της αναγόμωσης / ανακύκλωσης των μελανοδοχείων τους, να συμβάλλουμε και εμείς στην προστασία του Περιβάλλοντος το οποίο κακοποιείται από όλους μας καθημερινά και να ευαισθητοποιήσουμε όσο περισσότερο κόσμο μπορούμε προς αυτήν την κατεύθυνση.

Αποδεικνύοντας έμπρακτα αυτήν μας την φιλοσοφία ξεκινήσαμε πρόγραμμα Ανακύκλωσης από την πρώτη στιγμή λειτουργίας μας και συλλέγουμε τα άδεια μελανοδοχεία των εκτυπωτών με σκοπό την ανακύκλωση τους σε εξειδικευμένο εργοστάσιο στην Γερμανία αν είναι άχρηστα, ενώ εφόσον ελεγχθούν και λειτουργούν τα αγοράζουμε και τα ανακατασκευάζουμε εμείς, και τα επαναπροωθούμε στην αγορά.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Μέσο ύψος επένδυσης : 21.500€

Μέσο μέγεθος καταστήματος: 40 – 55 τ.μ.

Royalties: Όχι.

Entry Fee: 5.000€ εφ' άπαξ με την υπογραφή της σύμβασης.

Διάρκεια συμβολαίου : 5 έτη με δυνατότητα σιωπηρής ανανέωσης για τα επόμενα 5 έτη.

Τζίρος σε καθεστώς κανονικής λειτουργίας: 7.000€ - 12.000€ /μήνα, σε σχέση με τον πληθυσμό και τη θέση του καταστήματος στην πόλη (Στατιστικά στοιχεία των τριών τελευταίων ετών).

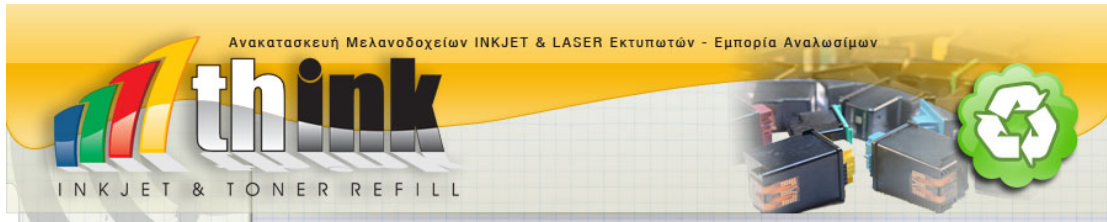
Ελάχιστος ετήσιος τζίρος αγορών : Ναι.

Μικτό Περιθώριο Κέρδους : 300 - 500% .

Εμπειρία του συνεργάτη : Όχι.

Δυνατότητα shop in shop.

Think Refill



Η Think μετρά 2,5 χρόνια δυναμικής παρουσίας στην αγορά της ανακατασκευής μελανοδοχείων για εκτυπωτές inkjet και laser, fax και φωτοαντιγραφικά. Ξεκίνησε την δραστηριότητα της με το 1^ο της κατάστημα στο κέντρο της πόλης των Χανίων με 6 shop in shop στην ευρύτερη περιοχή του νομού.

Τα πλεονεκτήματα που αποκτά ο franchisee με την αγορά ενός πακέτου franchise είναι αδιαμφισβήτητα. Η think, έχοντας αναγνωρίσει αυτά τα πλεονεκτήματα, στοχεύει στην ανάπτυξη ενός επιτυχημένου δικτύου franchise που στηρίζεται στο αμοιβαίο όφελος και την κοινή προσπάθεια. Φροντίζει να ενισχύει τους συνεργάτες της με όλα τα απαραίτητα εφόδια, ώστε να τους οδηγήσει αποτελεσματικά στην επαγγελματική επιτυχία.

Με την είσοδό σας στο σύστημα συνεργασίας think επενδύετε:

- Σε ένα εδραιωμένο και αναγνωρίσιμο όνομα, συνώνυμο με την ποικιλία, την ποιότητα και τις value for money λύσεις στο χώρο της αναγόμωσης μελανιών και της ανακατασκευής toner.
- Στην ασφάλεια και τη δύναμη ενός επώνυμου, καθιερωμένου και αναγνωρισμένου δικτύου.
- Σε σημαντική υποστήριξη κατά την επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας του καταστήματος, καθώς και το σχεδιασμό και τη διακόσμησή του από έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό.
- Σε δικαίωμα αποκλειστικής πώλησης των προϊόντων think στην προκαθορισμένη περιοχή όπου θα δραστηριοποιηθείτε.
- Στην αποφυγή σημαντικών προβλημάτων, που εμπεριέχονται στη διαδικασία υιοθέτησης νέων συστημάτων και μεθόδων, καθώς η τεχνογνωσία που έχει αναπτύξει η think εξασφαλίζει την καλύτερη δυνατή λειτουργία κάθε νέου καταστήματος.
- Στην καθημερινή και ουσιαστική σας υποστήριξη τόσο σε θέματα εμπορικής πολιτικής όσο και σε θέματα λειτουργίας του καταστήματος.
- Στην ουσιαστική πρόσβαση σε προϊόντα με άρτιο σύστημα προμηθειών και ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές λόγω της σημαντικής αγοραστικής δύναμης της think απέναντι στους προμηθευτές της.
- Στην ενεργή προώθηση των πωλήσεων με τη χρήση εργαλείων δοκιμασμένων στην πράξη. Σας παρέχουμε συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα τοπικής διαφήμισης

και οργάνωσης τοπικών προωθητικών ενεργειών τόσο κατά την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος όσο και στη μετέπειτα πορεία του, προκειμένου να αυξήσετε και να διατηρήσετε την πελατεία σας.

- Σε ένα έμπειρο και φιλόδοξο ανθρώπινο δυναμικό, που σας υποστηρίζει και εξασφαλίζει την υλοποίηση των υψηλών στόχων του δικτύου franchise της think.
- Στη δημιουργία μιας δυναμικής σχέσης με την think έχοντας κατά νου πως το αμοιβαίο όφελος και η κοινή προσπάθεια αποτελούν τα σημεία κλειδιά για την επιτυχημένη ανάπτυξη του δικτύου

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Μέσο ύψος επένδυσης : 37.000€

Μέσο μέγεθος καταστήματος: 40 τ.μ.

Royalties: 10% επί των εσόδων του Refill.

Entry Fee: 5.000€

Διάρκεια συμβολαίου : 5ετής με 5ετή ανανέωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Franchising 2006-2007:Σταθερή αναπτυξιακή πορεία

Σε μια περίοδο που οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα επιβίωσης, οι εταιρείες που αξιοποίησαν το θεσμό του franchising επέτυχαν να αναπτύξουν τα δίκτυα τους κατά 124% την τελευταία πενταετία. Ιδιαίτερα ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι στην πλειονότητα τους είναι νέα δίκτυα που έχουν σημαντικά περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης, ενώ ταυτόχρονα είναι πλέον προφανές ότι παρά την επίθεση που υπέστη ο θεσμός το πρώτο εξάμηνο του 2006, η αναπτυξιακή πορεία του 2ου εξαμήνου διέψευσε πανηγυρικά όλους όσους πίστεψαν ότι το franchising στην Ελλάδα περνά σε φάση συρρίκνωσης.

Παράλληλα σύμφωνα με τα στοιχεία της The Franchise Co. και του Franchise Success το 2007 θα αυξηθεί ο ρυθμός ανάπτυξης των δικτύων, αφού σημαντικός αριθμός δικτύων έχει πλέον ωριμάσει μετά από μια ιδιαίτερα επιτυχημένη περίοδο πιλοτικής διαδικασίας -σε βασικούς μάλιστα κλάδους όπως super market, convenience stores (καταστήματα ευκολίας), υπηρεσίες (στεγνοκαθαριστήρια, χρηματοοικονομικά προϊόντα κ.λ.π.), εκπαίδευση κ.α.- ενώ ταυτόχρονα κλάδοι που παλαιότερα καθόριζαν την πορεία του franchising στην Ελλάδα όπως η εστίαση και παρουσίασαν τα τελευταία έτη επιβράδυνση στον ρυθμό ανάπτυξης, έχουν αναπτύξει πλέον νέα concept ή νέους τύπους σημείων πώλησης που αναμένεται να επιταχύνουν την πορεία του χώρου. Επίσης συνέβαλε στη διεύρυνση του χώρου η υιοθέτηση από μεγάλες εταιρείες του franchise μετατροπής, δηλαδή του σταδιακού μετασχηματισμού του δικτύου τους σε δίκτυο franchise ή ακόμη και η δημιουργία από ανεξάρτητες μικρές επιχειρήσεις μιας κοινής εταιρείας που λειτουργεί ως franchisor, ενώ τα μέλη του δικτύου πλέον αξιοποιούν τη δυναμική της κοινής γνώσης, του κοινού marketing, της επαυξημένης αγοραστικής δύναμης κ.λ.π. (π.χ. σε φωτογραφία, φροντιστήρια ξένων γλωσσών, κάβες, συνεργεία κ.ο.κ.). Η έρευνα της The Franchise Co. και του Franchise Success κατέγραψε την πορεία 477 δικτύων την πενταετία 2003 - 2007.

Οι πίνακες που παρουσιάζονται, στηρίζονται στην επεξεργασία στοιχείων που έχουν ελεγχθεί και διασταυρωθεί από τις ίδιες τις εταιρείες. Εξ' αυτών τα 44 είτε δεν αναπτύσσονται πλέον με franchise είτε δεν λειτουργούν πλέον. Η κατανομή των υπολοίπων 433 παρουσιάζεται στο πίνακα 1. Η σύνθεση των συστημάτων είναι η τυπική σύνθεση των χώρων που διανύουν τα πρώτα στάδια ωρίμανσης του θεσμού. Η ένδυση, η εστίαση και η λιανική αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος ενώ, οι υπηρεσίες και η εκπαίδευση κατέχουν σημαντικά μικρότερο ποσοστό αναλογικά με τις ώριμες αγορές. Εν τούτοις σταδιακά προβλέπεται η διεύρυνση του μεριδίου τους, τόσο σε αριθμό συστημάτων, όσο και σε μερίδιο στους νέους franchisees. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται επίσης στο ότι στην ελληνική αγορά στον χώρο του Λιανεμπορίου δεν είναι δυνατή η επίτευξη ανάλογων μεριδίων για τις αλυσίδες franchise με αυτά των λοιπών χωρών της ΕΕ, λόγω του ότι η συγκεντροποίηση της αγοράς προηγήθηκε της ανάπτυξης αλυσίδων franchise, καθώς και λόγω της δυσμορφίας της αγοράς ακινήτων και της επιφυλακτικότητας του τραπεζικού συστήματος. Η αύξηση στον χώρο του λιανεμπορίου οφείλεται κυρίως στην ένταξη ανεξάρτητων καταστημάτων σε δίκτυα (π.χ. ένδυση, υπόδηση κ.λ.π.).

Η δυναμική ανάπτυξης του franchising στη χώρα μας είναι προφανής στο Πίνακα 3. Την πενταετία 2003 - 2007 υπήρξε αύξηση των σημείων κατά 124% που οφείλετε στην ανάπτυξη των franchise (139%) και των shop in shop (434%) (σημαντικό τμήμα τους ήταν από franchisees). Παρατηρούμε επίσης ότι η αύξηση των εταιρικών σημείων αυτή την περίοδο είναι 89%.

| FRANCHISE SUCCESS | | |
|--------------------------------------|------------|---------------|
| ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ | | |
| ΕΝΔΥΣΗ | 109 | 25,2% |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 45 | 10,4% |
| ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΟΤΑ | 26 | 6,0% |
| ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ | 37 | 8,6% |
| ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ | 45 | 10,4% |
| ΛΙΑΝΙΚΗ | 79 | 18,2% |
| ΕΣΤΙΑΣΗ | 56 | 12,9% |
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ | 36 | 8,3% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 433 | 100,0% |

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE
ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ

| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|---------------------|--------------|--------------|----------------|------------|--------------|
| ΕΝΔΥΣΗ | 677 | 872 | 172 | 131 | 1.852 |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 235 | 1.049 | 139 | 0 | 1.423 |
| ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΟΤΑ | 446 | 411 | 45 | 0 | 902 |
| ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ | 92 | 327 | 40 | 0 | 459 |
| ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ | 210 | 589 | 44 | 2 | 845 |
| ΛΙΑΝΙΚΗ | 715 | 1.694 | 11 | 4 | 2.424 |
| ΕΣΤΙΑΣΗ | 450 | 884 | 23 | 0 | 1.357 |
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ | 96 | 223 | 55 | 0 | 374 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 2.921 | 6.049 | 529 | 137 | 9.636 |

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1. ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ
ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΑ ΤΥΠΟ ΣΗΜΕΙΟΥ ΠΩΛΗΣΗΣ

| ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|---------------------|----------|-----------|----------------|--------|--------|
| ΕΝΔΥΣΗ | 37% | 47% | 9% | 7% | 100% |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 17% | 74% | 10% | 0% | 100% |
| ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΟΤΑ | 49% | 46% | 5% | 0% | 100% |
| ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ | 20% | 71% | 9% | 0% | 100% |
| ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ | 25% | 70% | 5% | 0% | 100% |

| | | | | | |
|------------------|------------|------------|-----------|-----------|-------------|
| ΛΙΑΝΙΚΗ | 29% | 70% | 0% | 0% | 100% |
| ΕΣΤΙΑΣΗ | 33% | 65% | 2% | 0% | 100% |
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ | 26% | 60% | 15% | 0% | 100% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 30% | 63% | 5% | 1% | 100% |

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE
ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ

| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|-------------|-----------------|------------------|-----------------------|---------------|---------------|
| 2003 | 1.614 | 2.534 | 99 | 56 | 4.303 |
| 2004 | 1.980 | 3.807 | 166 | 102 | 6.055 |
| 2005 | 2.577 | 4.726 | 268 | 111 | 7.682 |
| 2006 | 2.811 | 5.571 | 376 | 103 | 8.861 |
| 2007 | 2.921 | 6.049 | 529 | 137 | 9.636 |

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE
ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ: ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|-------------|-----------------|------------------|-----------------------|---------------|---------------|
| 2003 | 37,5% | 58,8% | 2,3% | 1,3% | 100,0% |
| 2004 | 32,6% | 62,7% | 2,7% | 1,7% | 100,0% |
| 2005 | 33,6% | 61,5% | 3,5% | 1,4% | 100,0% |
| 2006 | 31,8% | 63,0% | 4,2% | 1,2% | 100,0% |
| 2007 | 30,3% | 62,8% | 5,5% | 1,4% | 100,0% |

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1. ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ
ΑΥΞΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ 2003

| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|-------------|-----------------|------------------|-----------------------|---------------|---------------|
| 2003 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 2004 | 123% | 150% | 168% | 182% | 141% |
| 2005 | 160% | 187% | 271% | 198% | 178% |
| 2006 | 174% | 220% | 380% | 184% | 205% |
| 2007 | 181% | 239% | 534% | 245% | 224% |

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE**ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2. ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ****ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΤΗΣΙΑΣ ΑΥΞΗΣΗΣ**

| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|-------------|-----------------|------------------|-----------------------|---------------|---------------|
| 2004 | 22,7% | 50,2% | 67,7% | 82,1% | 40,9% |
| 2005 | 30,2% | 24,1% | 61,4% | 8,8% | 26,6% |
| 2006 | 9,1% | 17,9% | 40,3% | -7,2% | 15,2% |
| 2007 | 3,9% | 8,6% | 40,7% | 33,0% | 8,9% |

ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΝΕΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| ΕΝΔΥΣΗ | 360 | 208 | 248 | 176 |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 182 | 213 | 365 | 248 |
| ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΟΤΑ | 158 | 197 | 88 | 32 |
| ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ | 174 | 18 | 60 | 22 |
| ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ | 113 | 12 | 152 | 26 |
| ΛΙΑΝΙΚΗ | 492 | 679 | 109 | 118 |
| ΕΣΤΙΑΣΗ | 158 | 190 | 139 | 87 |
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ | 123 | 95 | 8 | 79 |
| | 1.760 | 1.612 | 1.169 | 788 |

ΠΙΝΑΚΑΣ 6. ΝΕΑ ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ΕΝΔΥΣΗ | 143 | 96 | 111 | 9 |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 58 | 10 | -2 | -5 |
| ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΟΤΑ | 56 | 73 | 45 | 38 |

| | | | | |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|
| ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ | -5 | -4 | 12 | -14 |
| ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ | 5 | 28 | 36 | 13 |
| ΛΙΑΝΙΚΗ | 117 | 282 | -49 | 16 |
| ΕΣΤΙΑΣΗ | -42 | 76 | 82 | 45 |
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ | 34 | 36 | -1 | 8 |
| | 366 | 597 | 234 | 110 |

ΠΙΝΑΚΑΣ 7. ΝΕΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ - FRANCHISE

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|----------------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| ΕΝΔΥΣΗ | 131 | 70 | 124 | 94 |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 122 | 156 | 342 | 218 |
| ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΟΤΑ | 103 | 123 | 9 | -16 |
| ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ | 177 | 19 | 47 | 22 |
| ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ | 83 | 5 | 102 | 0 |
| ΛΙΑΝΙΚΗ | 376 | 399 | 156 | 90 |
| ΕΣΤΙΑΣΗ | 194 | 109 | 58 | 29 |
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ | 87 | 38 | 7 | 41 |
| | 1.273 | 919 | 845 | 478 |

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. ΝΕΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ - SHOP IN A SHOP & CORNERS

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ΕΝΔΥΣΗ | 86 | 42 | 18 | 68 |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 2 | 47 | 25 | 35 |
| ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΟΤΑ | -1 | 1 | 34 | 10 |
| ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ | 2 | 3 | 2 | 13 |
| ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ | 13 | -7 | 14 | 13 |
| ΛΙΑΝΙΚΗ | 1 | 1 | 5 | 6 |
| ΕΣΤΙΑΣΗ | 6 | 5 | 0 | 12 |
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ | 4 | 19 | 2 | 30 |
| | 113 | 111 | 100 | 187 |

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE
ΠΙΝΑΚΑΣ 9. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΡΙΘΜΟ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ

| | | |
|----------------------------|------------|---------------|
| 100 ΣΗΜΕΙΑ ΠΩΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΩ | 17 | 3,9% |
| ΑΠΟ 50 ΕΩΣ 99 | 20 | 4,6% |
| ΑΠΟ 20 ΕΩΣ 49 | 101 | 23,3% |
| ΑΠΟ 10 ΕΩΣ 19 | 93 | 21,5% |
| ΑΠΟ 5 ΕΩΣ 9 | 82 | 18,9% |
| ΑΠΟ 1 ΕΩΣ 4 | 120 | 27,7% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 433 | 100,0% |

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΔΙΚΤΥΟ

| ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ | 2007 | 2006 | +-% |
|---------------------|------------|------------|-------------|
| ΕΝΔΥΣΗ | 6,2 | 6,1 | 1,3% |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 5,2 | 5,3 | -2,1% |
| ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΟΤΑ | 17,2 | 15,7 | 9,3% |
| ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ | 2,5 | 2,9 | -13,2% |
| ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ | 4,7 | 4,4 | 6,6% |
| ΛΙΑΝΙΚΗ | 9,1 | 8,8 | 2,3% |
| ΕΣΤΙΑΣΗ | 8,0 | 7,2 | 11,1% |
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ | 2,7 | 2,4 | 9,1% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 6,7 | 6,5 | 3,9% |

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ FRANCHISE ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΔΙΚΤΥΟ

| ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ | 2007 | 2006 | +-% |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| ΕΝΔΥΣΗ | 8,0 | 7,1 | 12,1% |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 23,3 | 18,5 | 26,2% |
| ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΟΤΑ | 15,8 | 16,4 | -3,7% |
| ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ | 8,8 | 8,2 | 7,2% |
| ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ | 13,1 | 13,1 | 0,0% |
| ΛΙΑΝΙΚΗ | 21,4 | 20,3 | 5,6% |
| ΕΣΤΙΑΣΗ | 15,8 | 15,3 | 3,4% |
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ | 6,2 | 5,1 | 22,5% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 14,0 | 12,9 | 8,6% |

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ SHOP IN A SHOP & CORNERS ΑΝΑ ΔΙΚΤΥΟ

| ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ | 2007 | 2006 | +-% |
|---------------------|------|------|--------|
| ΕΝΔΥΣΗ | 2,8 | 2,2 | 28,9% |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 3,1 | 2,3 | 33,7% |
| ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΟΤΑ | 1,7 | 1,3 | 28,6% |
| ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ | 1,1 | 0,7 | 48,1% |
| ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ | 1,0 | 0,7 | 39,4% |
| ΛΙΑΝΙΚΗ | 0,2 | 0,1 | 66,7% |
| ΕΣΤΙΑΣΗ | 0,4 | 0,2 | 109,1% |
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ | 1,5 | 0,7 | 120,0% |

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ

| ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ | 2007 | 2006 | +-% |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|
| ΕΝΔΥΣΗ | 17,0 | 15,4 | 10,5% |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 31,6 | 26,1 | 21,1% |
| ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΟΤΑ | 34,7 | 33,5 | 3,7% |
| ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ | 12,4 | 11,8 | 5,0% |
| ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ | 18,8 | 18,2 | 3,2% |
| ΛΙΑΝΙΚΗ | 30,7 | 29,2 | 5,1% |
| ΕΣΤΙΑΣΗ | 24,2 | 22,7 | 6,9% |
| ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ | 10,4 | 8,2 | 26,8% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 22,3 | 20,4 | 8,9% |

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007

ΠΙΝΑΚΑΣ 14: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ: ΔΕΙΓΜΑ 45 ΔΙΚΤΥΑ
ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ

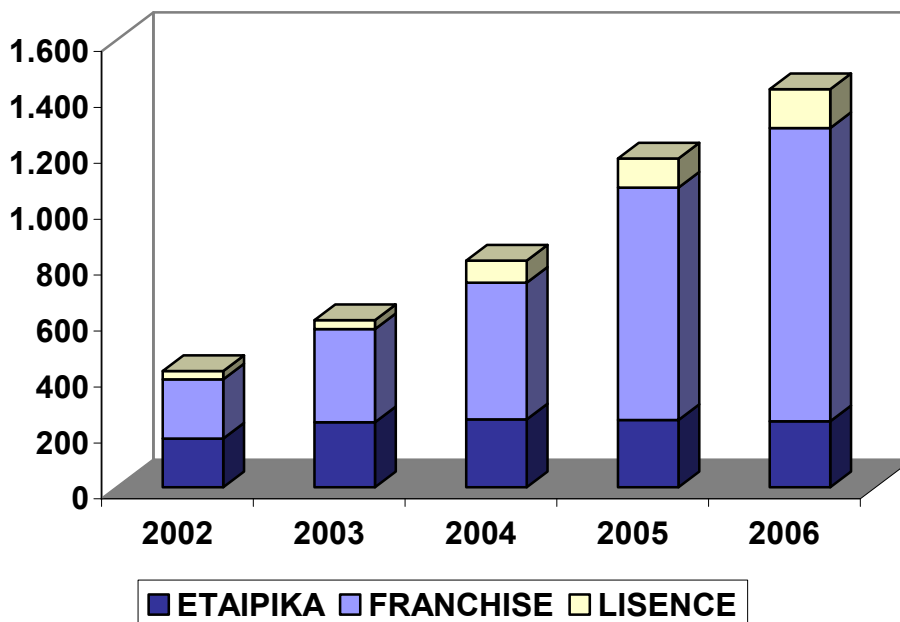
| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ FRANCHISE LISENCE ΣΥΝΟΛΟ | | | |
|------|-----------------------------------|-------|-----|-------|
| 2003 | 174 | 211 | 30 | 415 |
| 2004 | 232 | 333 | 32 | 597 |
| 2005 | 242 | 489 | 79 | 810 |
| 2006 | 240 | 831 | 104 | 1.175 |
| 2007 | 235 | 1.049 | 139 | 1.423 |

ΣΥΝΘΕΣΗ ΝΕΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ

| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ FRANCHISE LISENCE ΣΥΝΟΛΟ | | | |
|------|-----------------------------------|-----|----|-----|
| 2004 | 58 | 122 | 2 | 182 |
| 2005 | 10 | 156 | 47 | 213 |
| 2006 | -2 | 342 | 25 | 365 |
| 2007 | -5 | 218 | 35 | 248 |

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------|------|------|------|------|------|
| ΕΤΑΙΡΙΚΑ | 42% | 39% | 30% | 20% | 17% |
| FRANCHISE | 51% | 56% | 60% | 71% | 74% |
| SHOP IN A SHOP | 7% | 5% | 10% | 9% | 10% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |



ΕΝΔΥΣΗ: ΔΕΙΓΜΑ 109 ΔΙΚΤΥΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 15: ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ

| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|------|----------|-----------|----------------|--------|--------|
| 2003 | 318 | 453 | 33 | 56 | 860 |
| 2004 | 461 | 584 | 73 | 102 | 1.220 |

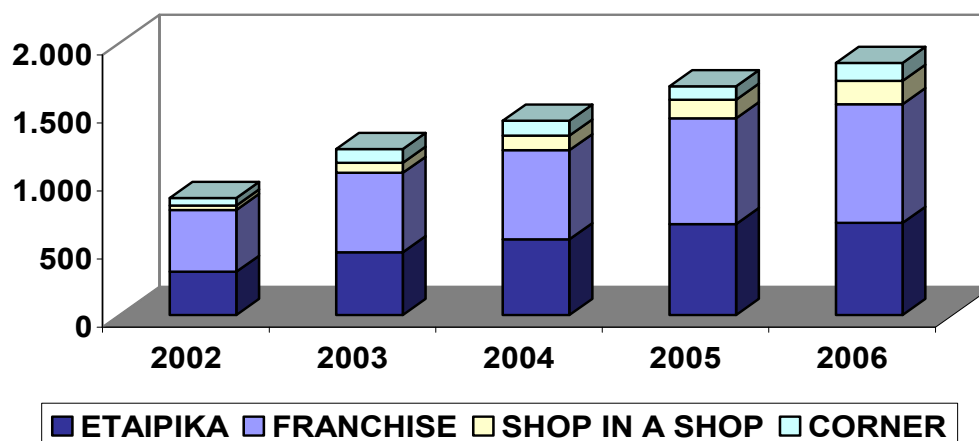
| | | | | | |
|------|-----|-----|-----|-----|-------|
| 2005 | 557 | 654 | 107 | 110 | 1.428 |
| 2006 | 668 | 778 | 137 | 98 | 1.681 |
| 2007 | 677 | 872 | 172 | 131 | 1.852 |

ΣΥΝΘΕΣΗ ΝΕΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ

| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|------|----------|-----------|----------------|--------|--------|
| 2004 | 143 | 131 | 40 | 46 | 360 |
| 2005 | 96 | 70 | 34 | 8 | 208 |
| 2006 | 111 | 124 | 30 | -12 | 253 |
| 2007 | 9 | 94 | 35 | 33 | 171 |

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------|------|------|------|------|------|
| ΕΤΑΙΡΙΚΑ | 37% | 38% | 39% | 40% | 37% |
| FRANCHISE | 53% | 48% | 46% | 46% | 47% |
| SHOP IN A SHOP | 4% | 6% | 7% | 8% | 9% |
| CORNER | 7% | 8% | 8% | 6% | 7% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |



FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007

ΠΙΝΑΚΑΣ 16: ΕΣΤΙΑΣΗ: ΔΕΙΓΜΑ 56 ΔΙΚΤΥΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ

| ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|----------|-----------|----------------|--------|--------|
|----------|-----------|----------------|--------|--------|

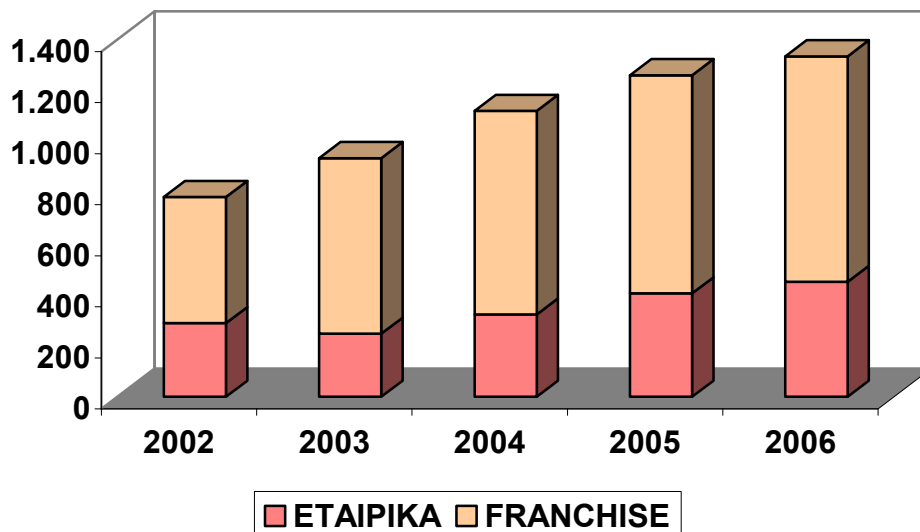
| | | | | | |
|------|-----|-----|----|---|-------|
| 2003 | 289 | 494 | 0 | 0 | 783 |
| 2004 | 247 | 688 | 6 | 0 | 941 |
| 2005 | 323 | 797 | 11 | 0 | 1.131 |
| 2006 | 405 | 855 | 11 | 0 | 1.271 |
| 2007 | 450 | 884 | 23 | 0 | 1.357 |

ΣΥΝΘΕΣΗ ΝΕΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ

| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|------|----------|-----------|----------------|--------|--------|
| 2004 | -42 | 194 | 6 | 0 | 158 |
| 2005 | 76 | 109 | 5 | 0 | 190 |
| 2006 | 82 | 58 | 0 | 0 | 140 |
| 2007 | 45 | 29 | 12 | 0 | 86 |

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------|------|------|------|------|------|
| ΕΤΑΙΡΙΚΑ | 37% | 26% | 29% | 32% | 33% |
| FRANCHISE | 63% | 73% | 70% | 67% | 65% |
| SHOP IN A SHOP | 0% | 1% | 1% | 1% | 2% |
| CORNER | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |



FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007**ΠΙΝΑΚΑΣ 17: ΛΙΑΝΙΚΗ: ΔΕΙΓΜΑ 79 ΔΙΚΤΥΑ
ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ**

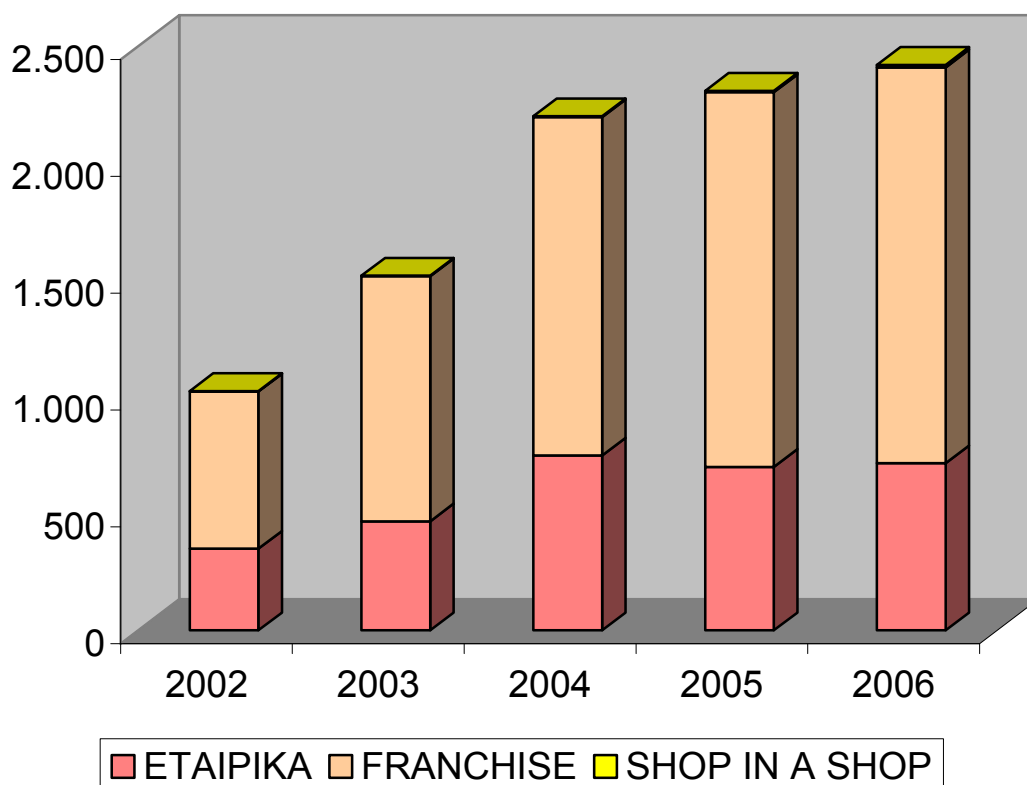
| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|------|----------|-----------|-------------------|--------|--------|
| 2003 | 349 | 673 | 2 | 0 | 1.024 |
| 2004 | 466 | 1.049 | 3 | 0 | 1.518 |
| 2005 | 748 | 1.448 | 4 | 0 | 2.200 |
| 2006 | 699 | 1.604 | 6 | 3 | 2.312 |
| 2007 | 715 | 1.694 | 11 | 4 | 2.424 |

ΣΥΝΘΕΣΗ ΝΕΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ

| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|------|----------|-----------|-------------------|--------|--------|
| 2004 | 117 | 376 | 1 | 0 | 494 |
| 2005 | 282 | 399 | 1 | 0 | 682 |
| 2006 | -49 | 156 | 2 | 3 | 112 |
| 2007 | 16 | 90 | 5 | 1 | 112 |

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------|------|------|------|------|------|
| ΕΤΑΙΡΙΚΑ | 34% | 31% | 34% | 30% | 29% |
| FRANCHISE | 66% | 69% | 66% | 70% | 70% |
| SHOP IN A SHOP | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| CORNER | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |



FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007

**ΠΙΝΑΚΑΣ 18: ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ: ΔΕΙΓΜΑ 45 ΔΙΚΤΥΑ
ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ**

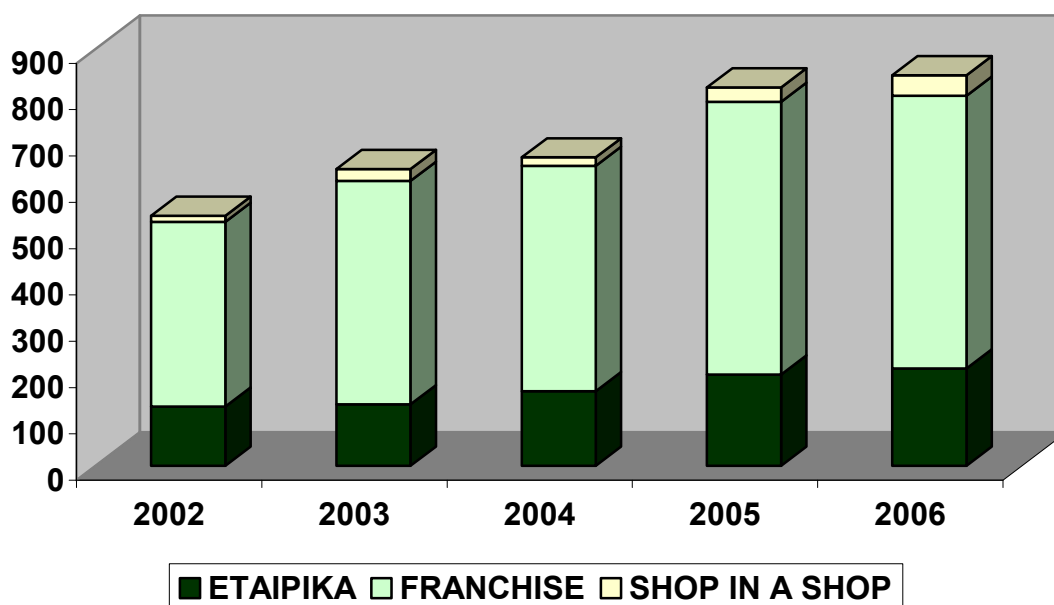
| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|-------------|----------|-----------|----------------|--------|--------|
| 2003 | 128 | 399 | 13 | 0 | 540 |
| 2004 | 133 | 482 | 26 | 0 | 641 |
| 2005 | 161 | 487 | 18 | 1 | 667 |
| 2006 | 197 | 589 | 31 | 2 | 819 |
| 2007 | 210 | 589 | 44 | 2 | 845 |

ΣΥΝΘΕΣΗ ΝΕΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ

| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|-------------|----------|-----------|----------------|--------|--------|
| 2004 | 5 | 83 | 13 | 0 | 101 |
| 2005 | 28 | 5 | -8 | 1 | 26 |
| 2006 | 36 | 102 | 13 | 1 | 152 |
| 2007 | 13 | 0 | 13 | 0 | 26 |

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ΕΤΑΙΡΙΚΑ | 24% | 21% | 24% | 24% | 25% |
| FRANCHISE | 74% | 75% | 73% | 72% | 70% |
| SHOP IN A SHOP | 2% | 4% | 3% | 4% | 5% |
| CORNER | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |



FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007

ΠΙΝΑΚΑΣ 19: ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ: ΔΕΙΓΜΑ 37 ΔΙΚΤΥΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ

| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|------|----------|-----------|----------------|--------|--------|
| 2003 | 103 | 62 | 20 | 0 | 185 |
| 2004 | 98 | 239 | 22 | 0 | 359 |
| 2005 | 94 | 258 | 25 | 0 | 377 |
| 2006 | 106 | 305 | 27 | 0 | 438 |
| 2007 | 92 | 327 | 40 | 0 | 459 |

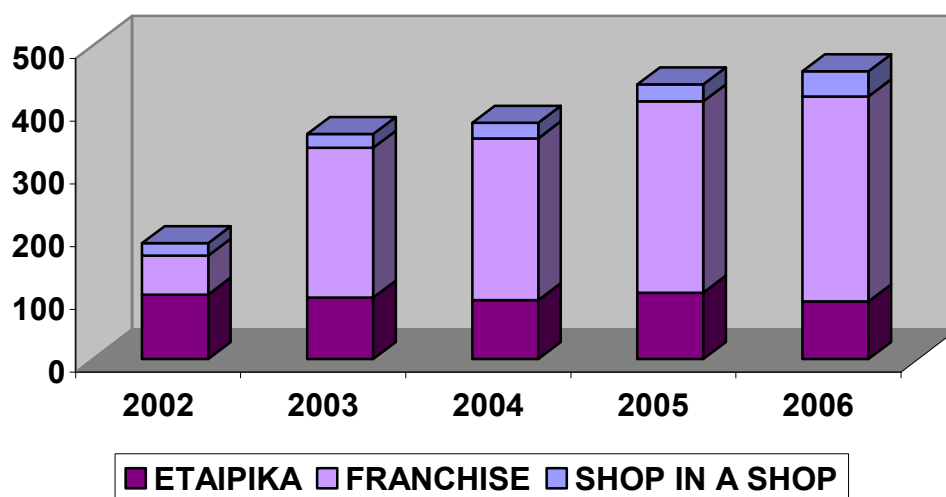
ΣΥΝΘΕΣΗ ΝΕΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ

| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|--|----------|-----------|-----------|--------|--------|
|--|----------|-----------|-----------|--------|--------|

| | | | | | |
|------|-----|-----|----|---|-----|
| 2004 | -5 | 177 | 2 | 0 | 174 |
| 2005 | -4 | 19 | 3 | 0 | 18 |
| 2006 | 12 | 47 | 2 | 0 | 61 |
| 2007 | -14 | 22 | 13 | 0 | 21 |

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------|------|------|------|------|------|
| ΕΤΑΙΡΙΚΑ | 56% | 27% | 25% | 24% | 20% |
| FRANCHISE | 34% | 67% | 68% | 70% | 71% |
| SHOP IN A SHOP | 11% | 6% | 7% | 6% | 9% |
| CORNER | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |



ΠΙΝΑΚΑΣ 20: ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΟΤΑ: ΔΕΙΓΜΑ 26 ΔΙΚΤΥΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ

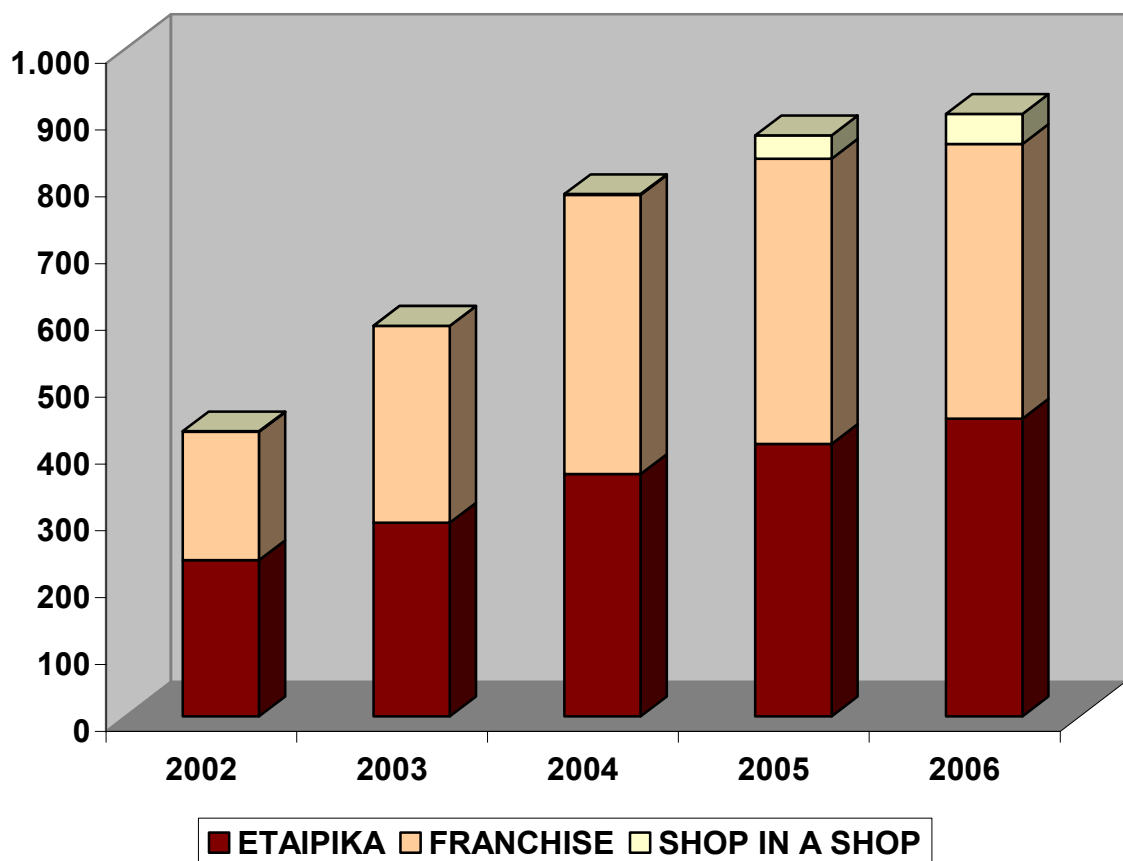
| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|------|----------|-----------|----------------|--------|--------|
| 2003 | 234 | 192 | 1 | 0 | 427 |
| 2004 | 290 | 295 | 0 | 0 | 585 |
| 2005 | 363 | 418 | 1 | 0 | 782 |
| 2006 | 408 | 427 | 35 | 0 | 870 |
| 2007 | 446 | 411 | 45 | 0 | 902 |

ΣΥΝΘΕΣΗ ΝΕΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ

| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|------|----------|-----------|----------------|--------|--------|
| 2004 | 56 | 103 | -1 | 0 | 158 |
| 2005 | 73 | 123 | 1 | 0 | 197 |
| 2006 | 45 | 9 | 34 | 0 | 88 |
| 2007 | 38 | -16 | 10 | 0 | 32 |

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------|------|------|------|------|------|
| ΕΤΑΙΡΙΚΑ | 55% | 50% | 46% | 47% | 49% |
| FRANCHISE | 45% | 50% | 53% | 49% | 46% |
| SHOP IN A SHOP | 0% | 0% | 0% | 4% | 5% |
| CORNER | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |



FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2007

ΠΙΝΑΚΑΣ 21: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ: ΔΕΙΓΜΑ 36 ΔΙΚΤΥΑ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΤΥΩΝ

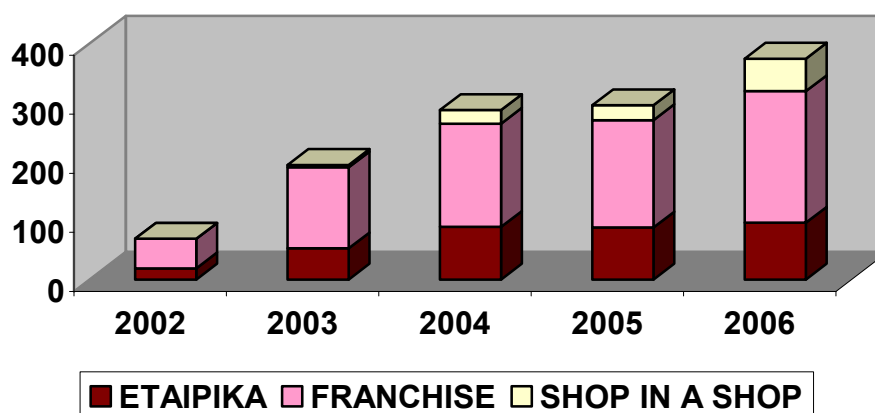
| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|------|----------|-----------|----------------|--------|--------|
| 2003 | 19 | 50 | 0 | 0 | 69 |
| 2004 | 53 | 137 | 4 | 0 | 194 |
| 2005 | 89 | 175 | 23 | 0 | 287 |
| 2006 | 88 | 182 | 25 | 0 | 295 |
| 2007 | 96 | 223 | 55 | 0 | 374 |

ΣΥΝΘΕΣΗ ΝΕΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ

| | ΕΤΑΙΡΙΚΑ | FRANCHISE | SHOP IN A SHOP | CORNER | ΣΥΝΟΛΟ |
|------|----------|-----------|----------------|--------|--------|
| 2004 | 34 | 87 | 4 | 0 | 125 |
| 2005 | 36 | 38 | 19 | 0 | 93 |
| 2006 | -1 | 7 | 2 | 0 | 8 |
| 2007 | 8 | 41 | 30 | 0 | 79 |

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|----------------|------|------|------|------|------|
| ΕΤΑΙΡΙΚΑ | 28% | 28% | 31% | 30% | 26% |
| FRANCHISE | 72% | 70% | 61% | 62% | 60% |
| SHOP IN A SHOP | 0% | 2% | 8% | 8% | 15% |
| CORNER | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| ΣΥΝΟΛΟ | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |



ΟΡΟΛΟΓΙΑ FRANCHISE

- **Franchise** – *Franchise*: Το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα κι επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.
Χαρακτηρίζει επίσης κάθε τι που έχει σχέση με το Franchise (Σύμβαση Franchise).
- **Franchising** - *Franchising*: Είναι η εμπορική μέθοδος με την οποία μια επιχείρηση ο δικαιούχος, παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιούχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.
- **Business Format Franchise** - Επιχειρηματικός Τύπος Franchise. Ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα franchise.
- **Franchisor** - Δικαιούχος: Είναι η επιχείρησή που παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιούχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.
- **Disclosure** - *Υποχρέωση πληροφόρησης*: Είναι η υποχρέωση του δικαιούχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιούχο και μέσα σε εύλογο χρόνο πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου πλήρη κι ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο του franchise, την περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιούχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης franchise, την βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου και με άλλα που προβλέπονται είτε από ειδική νομοθεσία είτε από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.
- **Franchisee** – *Δικαιούχος*: Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιούχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.
- **Direct Franchise** - *Άμεσο Franchise*: Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος σε κάθε επιμέρους δικαιούχο την συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μια και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης.
- **Industrial Franchise** - *Βιομηχανικό Franchise*: Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο, την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί συγκεκριμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιούχου και να τα πωλεί με το σήμα του.
- **Distribution Franchise** - *Franchise Διανομής*: Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την λιανική πώληση σε

τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.

- **Services Franchise** - *Franchise Υπηρεσιών*: Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.
- **Mobile Franchise** - *Κινητό Franchise*: Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.
- **Master Franchisee/ Sub** – *Franchisor Βασικός Δικαιοδόχος*: Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιοπάροχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον βασικό δικαιοδόχο περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης (καταστήματα) που καθένας από αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης, χωρίς να αποκλείεται η πιθανότητα της παράλληλης δημιουργίας κι εκμετάλλευσης από τον βασικό δικαιοδόχο μιας ή περισσοτέρων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.
- **Area Developer** - *Δικαιοδόχος Ανάπτυξης Περιοχής*: Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιοπάροχος, παρέχει στον δικαιοδόχο την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας κι εκμετάλλευσης περισσοτέρων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.
- **Area Development** - *Ανάπτυξη Περιοχής*: Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος παρέχει σε μια επιχείρηση, τον δικαιοδόχο ανάπτυξης περιοχής, την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας κι εκμετάλλευσης περισσοτέρων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.
- **Development Schedule** - *Χρονικό Σχέδιο Ανάπτυξης*: Είναι το δεδομένο συμβατικό χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο βασικός δικαιοδόχος και ο δικαιοδόχος ανάπτυξης περιοχής υποχρεούνται να αναπτύξουν το δίκτυο δικαιοδόχων του συστήματος κατά τα ανωτέρω.
- **Multiunit Franchising** - *Franchising Πολλαπλών Σημείων*: Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από την δημιουργία περισσοτέρων της μιας μονάδες εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.
- **Franchise Fee** - *Δικαίωμα Εισόδου*: Είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise.
- **Royalties** - *Περιοδικά Δικαιώματα*: Είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του

δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθ' όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.

- **Franchise Training** - *Εκπαίδευση Franchise*: Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο και στους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και στις μεθόδους εκμετάλλευσής του.
- **Quality Control** - *Ποιοτικός Έλεγχος*: Είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιοπάροχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων του δικτύου με τους κανόνες του Εγχειριδίου Λειτουργίας του franchise και τους όρους της σύμβασης franchise που έχουν υπογράψει τους σχετικούς με την ποιότητα των πωλουμένων προϊόντων ή των παρεχομένων υπηρεσιών.
- **Buy Back Option** - *Επιλογή Εξαγοράς*: Είναι η περίπτωση όπου - σε περίπτωση λήξης ή λύσης μιας σύμβασης franchise - ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιοδόχο να του πωλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά την λύση ή λήξη της σύμβασης.