

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: Σ.Σ.Ο.Ε.

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΝΑΛΥΣΗ & ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΡΙΣΤΗΣ
ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ ΠΟΥ
ΠΡΟΚΥΠΤΕΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ FRANCHISING**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ

**ΚΑΡΒΟΥΝΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ
ΠΕΡΠΗΛΙΑ ΜΑΡΙΑ - ΕΛΕΝΗ**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΤΣΩΛΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ



Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Πρόλογος	1
Εισαγωγή	3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING)

1. Ορισμός της έννοιας του θεσμού «franchising»	6
2. Ορολογία franchising	7
3. Τύποι του franchising	9
4. Ιστορική εξέλιξη του θεσμού της Δικαιόχρησης	12
5. Συμβατική σύνδεση εντολέα-εντολοδόχου	15
6. Υποχρεώσεις συνεργαζομένων επιχειρήσεων	15
7. Στρατηγικές franchising	16
8. Είδη συστημάτων Franchising	17
9. Η οικονομική σημασία του θεσμού	17
10. Βασικά είδη δικαιοχρησης	20
11. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της δικαιοχρησης	24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Οριοθέτηση της σύμβασης franchising	33
1.1. Franchising και εξουσιοδοτημένος έμπορος-διανομέας	34
1.2. Franchising και εμπορική αντιπροσωπεία	35
1.3. Franchising character/ personality merchandising και sponsoring	36
1.4. Franchising και σύμβαση έργου	36
2. Οι υπηρεσίες που προσφέρει ο δικαιοπάροχος στον δικαιούχο	37
3. Ανάπτυξη με Franchising	49

4. Όροι και προϋποθέσεις για ένα πετυχημένο franchising	52
4.1. Έλεγχος καταλληλότητας	56
4.2. Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ FRANCHISING ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Επιχειρηματικός σχεδιασμός και δανειοδότηση	64
2. Προβλέψεις οικονομικών αποτελεσμάτων	70
3. Η χρηματοοικονομική πλευρά του franchising	78
3.1. Έσοδα franchisor	78
3.2. Τα χρηματοοικονομικά του πιλοτικού σταδίου	81
3.3. Στάδιο ανάπτυξης και επενδυτικό σχέδιο franchisor	83
3.4. Επενδυτικό σχέδιο franchisor	84
3.5. Πηγές χρηματοδότησης	85
4. Μετατροπή επιχείρησης σε σύστημα franchise	86
5. Φορολογικές και λογιστικές πτυχές του franchising	96
5.1. Φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση δικαιούχου	96
5.2. Φορολογική και Λογιστική αντιμετώπιση δικαιούχου	102
6. Η διεθνής ανάπτυξης ενός franchise	105
7. Η εφαρμογή του ISO 9000 στις αλυσίδες franchise	106
8. ISO στην Ελληνική πραγματικότητα	108
9. Franchising στην Ελλάδα 2003-2004	108
<hr/>	
Συμπέρασμα	112
Βιβλιογραφία	116

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το Franchising έχει αποδειχθεί τόσο διεθνώς, όσο και στην Ελλάδα ότι έχει βοηθήσει πολλές επιχειρήσεις να πετύχουν εντοπιωσιακή ανάπτυξη. Γι' αυτό αρκετοί υποψήφιοι franchisors θεωρούν ότι το Franchising είναι μια ελκυστική, αλλά και σχετικά απλή υπόθεση.

Η θεαματική είσοδος δεκάδων εταιρειών στον χώρο του Franchising, που έχει σημειωθεί την τελευταία πενταετία στη χώρα μας αποδεικνύει πως οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το Franchising ως μια δυναμική μέθοδο ανάπτυξης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σήμερα πλέον των 400 εταιρειών δηλώνουν ότι αναπτύσσονται με Franchising, προσφέροντας μία πληθώρα εναλλακτικών λύσεων σε υποψήφιους επενδυτές. Όμως παράλληλα παρατηρούμε στασιμότητα σε σημαντικό αριθμό από αυτές τις εταιρείες. Σε ένα σημαντικό αριθμό δικτύων ο ρυθμός ανάπτυξης δεν είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικός, αν όχι απογοητευτικός.

Ταυτόχρονα στις δυναμικές αλυσίδες υιοθετούνται νέες τάσεις, οι οποίες περιλαμβάνουν σημαντικές αλλαγές αναφορικά με το σύστημα ανάπτυξης, τη διοίκηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, τη διαχείριση της γνώσης και τα ποιοτικά κριτήρια επιλογής franchisees, τις συγχωνεύσεις και εξαγορές ανταγωνιστικών αλυσίδων, τις νέες πρακτικές real estate, το προφίλ των δικαιούχων, τη χρήση της τεχνολογίας στη διοίκηση του δικτύου, τους νέους κανονισμούς για το Franchising στην Ε.Ε., τις σχέσεις των δικαιούχων και τη χρηματοδότηση.

Και όλα αυτά τη στιγμή που το λιανεμπόριο στην Ελλάδα αλλάζει σημαντικά. Τα αρνητικά σημεία που εμπεριέχονται στη διαδικασία αγοράς μέσα από τα υφιστάμενα κανάλια διανομής, ο αυξανόμενος εσωτερικός και εξωτερικός ανταγωνισμός, οι μεταβαλλόμενες καταναλωτικές συνήθειες, οι

κοινωνικο-οικονομικές αλλαγές και η εμφάνιση νέων τρόπων αγοράς αποτελούν τους σημαντικότερους λόγους αυτής της αλλαγής.

Μάλιστα, μέσα στην επόμενη δεκαετία αναμένεται να πραγματοποιηθεί η αλλαγή όλου του συστήματος του λιανεμπορίου και η ανάπτυξη «νέων τρόπων αγοράς». Αυτοί οι «νέοι τρόποι αγοράς» περιλαμβάνουν ένα πλήθος εναλλακτικών μορφών που υπερβαίνουν τα συμβατικά «στατικά συστήματα», ξεφεύγοντας από την απλή ικανοποίηση καταναλωτικών αναγκών, ωθούμενοι από την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της βιομηχανίας και του λιανεμπορίου. Έμφαση θα δοθεί στη δημιουργικότητα και στη μοναδικότητα, στον καθορισμό ρόλου και branding καταστήματος και αλυσίδας, στην ελαχιστοποίηση των αρνητικών εμπειριών των πελατών και την προσθήκη αξίας στη διαδικασία αγοράς και στην αριστοποίηση της παραγωγικότητας. Οι αλλαγές αυτές σηματοδοτούν μια νέα εποχή και για το franchising.

Οι franchisors οι οποίοι θα συνειδητοποιήσουν και θα αξιοποιήσουν το μέγεθος των αλλαγών, θα γευθούν τους καρπούς της επιτυχίας. Προσφέροντας μια συγκροτημένη και τεκμηριωμένη επενδυτική πρόταση, ένα ολοκληρωμένο σύστημα θα αξιοποιήσουν το γεγονός ότι όλο και περισσότεροι άνθρωποι αρχίζουν να στρέφονται στη λύση του franchising και η τάση αυτή αναμένεται να επιταχυνθεί τα επόμενα χρόνια λόγω τριών παραγόντων:

(α) της αναδιάρθρωσης των παραδοσιακών μορφών επιχειρήσεων, που θέτει εκτός αγοράς εργασίας έμπειρο στελεχιακό δυναμικό

(β) της κρίσης που αντιμετωπίζει ο τομέας του λιανεμπορίου, που οδηγεί σε μαρασμό και συρρίκνωση - αν όχι σε εξαφάνιση - των παραδοσιακών λιανεμπόρων όλων των κατηγοριών και

(γ) της αυξανόμενης ανεργίας των νέων

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

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα πλαίσια της εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο καθηγητή-εισηγητή κ. Τσώλη Ανδρέα αποφασίσαμε να ασχοληθούμε και να μελετήσουμε το θέμα «Ανάλυση και προσδιορισμός της άριστης επένδυσης της οικονομικής ρευστότητας που προκύπτει από την εφαρμογή του franchising». Ένα θέμα για το οποίο γίνεται πολύς λόγος τα τελευταία χρόνια λόγω της ραγδαίας εξάπλωσης του χρηματοδοτικού θεσμού franchising.

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '90 η ανάπτυξη της παραγωγικότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση στηριζόταν σε μεγάλο ποσοστό στις μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου. Ωστόσο, με την πάροδο των ετών οι συνθήκες μεταβλήθηκαν και έτσι οι βιομηχανίες που υπολόγιζαν σε τεράστια κεφαλαιακή ροή, έχασαν την πρωτοκαθεδρία της παραγωγικότητας. Τότε το ενδιαφέρον στράφηκε προς τομείς που βασιζόνταν στην επίτευξη υψηλού ρυθμού από το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και από την πρόοδο στην καινοτομία. Παράλληλα, η δυναμική εισαγωγή της τεχνολογίας σε κάθε -σχεδόν- τομέα της οικονομίας επηρέασε δραστικά τις εργασιακές μεθόδους και την παραγωγικότητα, σημειώνοντας εντυπωσιακά αποτελέσματα από τα μέσα της περασμένης δεκαετίας και εντεύθεν.

Μέσα στο απαιτητικό οικονομικό κλίμα που έχει διαμορφωθεί, η Κομισιόν αναζητεί τρόπους με τους οποίους μπορεί να υπάρξει διάδοχη ή εναλλακτική μορφή επιχειρηματικής δραστηριοποίησης. Ασφαλώς, η δικαιοχρησία (franchising) είναι σε θέση να αποτελέσει ένα από τα βασικά «όπλα» για τη μεταβολή της σημερινής πραγματικότητας.

Μέσω του franchising επιτυγχάνονται δύο στόχοι: Κατ' αρχήν, πείθεται και ενθαρρύνεται να πραγματοποιήσει το άλμα προς την επιχειρηματικότητα ολοένα και αυξανόμενος αριθμός από υποψήφιους επενδυτές. Εν

συνεχεία, υφίστανται περισσότερες εταιρείες, οι οποίες λειτουργούν ως «κυψέλη» για την περαιτέρω ανάπτυξη.

Διά μέσω του franchise, οι επιχειρήσεις μετασχηματίζουν τα οικονομικά αποτελέσματα σε νέα προϊόντα, τις διαδικασίες σε υπηρεσίες και εντέλει χρησιμοποιούν τα παραπάνω ως πολιορκητικό κριό προκειμένου να δημιουργήσουν καινούργιες αγορές ή ακόμη και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα σε υπάρχουσες.

Οι επιχειρήσεις ποτέ δεν προχωρούν σε επενδύσεις που αφορούν την έρευνα, εκτός αν είναι απόλυτα βέβαιες ότι κατ' αυτό τον τρόπο θα οδηγηθούν σε κάποια καινοτομία. Γεγονός που μεταφράζεται σε κέρδος για τις ίδιες...

Η προσθήκη καινοτομίας σε μόνιμη βάση για τις αλυσίδες franchise θεωρείται καθοριστικός παράγοντας για την επιβίωσή τους. Γιατί αν δεν το κάνουν έγκαιρα και άμεσα, τότε κινδυνεύουν από τους ανταγωνιστές τους. Θεωρούμε ότι ο ανταγωνισμός αποτελεί τη μητέρα της δημιουργίας και ως εκ τούτου όχι μόνο δεν θα πρέπει να αποφεύγεται, αλλά απεναντίας κάθε επιχείρηση οφείλει να τον επιζητά. Τα οφέλη που προκύπτουν από αυτόν, είναι πολλαπλάσια των -πιθανών- απωλειών που μπορεί να υποστεί μια εταιρεία σε τομείς όπως οι πωλήσεις, τα μερίδια αγοράς ή το δίκτυο των συνεργατών της.

Αντιλαμβανόμενες την σπουδαιότητα του θεσμού του franchising αποφασίσαμε να δομήσουμε την εργασία μας αυτή σε τρία κύρια κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο με τίτλο «Ο θεσμός της δικαιόχρησης» αναλύεται η έννοια και ο ρόλος του θεσμού franchising, τα είδη, οι μορφές και οι στρατηγικές του καθώς επίσης τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα αυτού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο με τίτλο «Σύμβαση franchising και επιχείρηση» αναλύουμε το πλαίσιο των συμβάσεων franchising, τις προϋποθέσεις για την επιτυχία του στην επιχείρηση καθώς και τα οφέλη που θα προκύψουν από την υιοθέτηση του θεσμού.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο με τίτλο «Οικονομική ρευστό-

τητα franchising και επιχείρηση» αναλύεται ο επιχειρηματικό σχεδιασμός και τα οικονομικά αποτελέσματα που προκύπτουν στην επιχείρηση από την αποδοχή του θεσμού, ο τρόπος με τον οποίο μία επιχείρηση μπορεί να μετατραπεί σε σύστημα franchise, καθώς επίσης μια γκάμα θεμάτων που αφορούν την εφαρμογή του franchising στην Ελλάδα και την εφαρμογή του ISO 9000 στις αλυσίδες franchise τόσο στο εξωτερικό όσο και στη χώρα μας.

Σκοπός της εργασίας μας, αναγιγνώσκοντας όλα τα παραπάνω, είναι να γνωρίσει και να ενημερώσει τον αναγνώστη στις άγνωστες πτυχές του θεσμού της δικαιόχρησης, αλλά και να ενθαρρύνει τους εκάστοτε επιχειρηματίες να υιοθετήσουν τη σύστημα franchising στην επιχείρησή τους.

Θα θέλαμε τέλος να ευχαριστήσουμε τον εισηγητή της εργασίας μας για την πολύτιμη βοήθεια που μας προσέφερε, καθώς και όλους όσους μας βοήθησαν για την διεκπεραίωση της εργασίας μας αυτής και να τονίσουμε ότι για όποια παράλειψη την ευθύνη φέρουν οι συγγραφείς της οι οποίες θα δέχονταν την όποια καλοπροαίρετη κριτική.-

Καρβούνη Ελευθερία
Περπινιά Μαρία-Ελένη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING)

1. Ορισμός της έννοιας του θεσμού «franchising»

Ο θεσμός του franchising, που ισχύει σήμερα στην Ελλάδα και σε όλα τα κράτη του κόσμου, λόγω της πολυπλοκότητας του χαρακτήρα του, δεν μπορεί να αποδοθεί με έναν απλό ορισμό. Για το λόγο αυτό και για να γίνει το franchising κατανοητό από όλους, καλούμαστε να δώσουμε ένα γενικό ορισμό που να περιλαμβάνει όλους τους τύπους και χαρακτήρες του.

Έτσι λοιπόν ως franchising θα λέγαμε ότι είναι ένα σύστημα marketing, το οποίο χρησιμοποιούν αρκετές επιχειρήσεις διαφόρων ειδών και περιλαμβάνει μια νόμιμη συμφωνία δύο πλευρών κατά την οποία στην μια πλευρά (στο franchisee) παραχωρείται το προνόμιο να διεξάγει εμπορικές συναλλαγές, ως ατομικός ιδιοκτήτης, με την προϋπόθεση ότι θα λειτουργήσει βάσει των μεθόδων και των όρων που καθορίζει η άλλη πλευρά (ο franchisor).

Είναι ένα σύστημα συνεργασία μεταξύ δηλαδή μεταξύ δύο επιχειρήσεων, οι οποίες συμφωνούν όπως η μία από αυτές, του Δικαιούχου-δικαιούχου (franchisee), του νέου δηλαδή συνεργάτη που επιθυμεί να ανοίξει το δικό του κατάστημα, να δώσει στην άλλη του Δικαιοπάροχου (franchisor) της μητρικής δηλαδή εταιρείας που καθοδηγεί, προμηθεύει και βοηθά καθημερινά το Δίκτυο των καταστημάτων που λειτουργούν κάτω από το σήμα της,

έναντι μιας πάγιας πληρωμής και ποσοστών, το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται με βάση σαφώς καθορισμένους όρους, το εμπορικό σήμα ή το όνομα¹.

Ο franchisee είναι ο ανεξάρτητος εκείνος επιχειρηματίας, που αποφασίζει να δέσει την επένδυσή του με την ιδέα του franchisor. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει αντιληπτό, ότι ο franchisor και ο franchisee ανήκουν στην ίδια ομάδα και δεν αποτελούν αντιμαχόμενα μέρη. Τα δύο μέρη εργάζονται για ένα κοινό σκοπό και αμοιβαίο κέρδος, όπου οι σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην υλοποίηση ενός κοινού σωστού επιχειρηματικού αποτελέσματος. Η μητρική εταιρεία προσφέρει το σήμα και τα προϊόντα της που έχουν ήδη δοκιμασθεί και κριθεί στην αγορά. Ο δικαιούχος απλά παίρνει το δικαίωμα χρήσης του εμπορικού σήματος για μια ορισμένη χρονική περίοδο.² Επιπλέον, του δίνεται το δικαίωμα χρήσης μίας δοκιμασμένης τεχνογνωσίας που καλύπτει όλο το φάσμα της συνταγή επιτυχίας της επιχείρησης, ξεκινάει από το στήσιμο της επιχείρησης και φτάνει μέχρι τις διαδικασίες για την καθημερινή επιτυχημένη και αποδοτική λειτουργία του νέου του καταστήματος, καθώς και την γνωστοποίηση και προώθησή του σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος της πελατειακής βάσης-αγοράς.

2. Ορολογία franchising

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

Το Franchising έχει αποδοθεί στην ελληνική ως «δικαιόχρηση». Franchising είναι η συμφωνία (σύμβαση) με την οποία καθορίζονται τα οικονομικά και άλλα ανταλλάγματα και οι ειδικότεροι όροι και προϋποθέσεις παροχής από τον ένα συμβαλλόμενο στον άλλο ολόκληρου ή μέρους του παραπάνω πακέτου δικαιωμάτων³.

¹ Γαλάνης Βασίλειος, Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας

² στο ίδιο

³ Δασκάλου Γ. „Αρχές Χρηματοδότησης

Ο πρώτος από τους ανωτέρω, δηλαδή ο φορέας της εμπορικής επωνυμίας και κάτοχος της τεχνογνωσίας κτλ., που συνήθως είναι μια μεγάλη, καθιερωμένη και με διεθνή ακτινοβολία επιχείρηση, ονομάζεται δικαιοπάροχος (επειδή παραχωρεί δικαιώματα).

Ο δεύτερος από τους συμβαλλόμενους που, αναλαμβάνοντας μια σειρά υποχρεώσεις, αποκτά τη δυνατότητα χρήσης της εμπορικής επωνυμίας, του εμπορικού σήματος, της τεχνογνωσίας κτλ., του δικαιοπάροχου, ονομάζεται δικαιοδόχος

Franchising (δικαιόχρηση) είναι η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (franchisor), παραχωρεί στον δικαιοδόχο (franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising.

Franchisor (δικαιοπάροχος ή δότης) είναι η επιχείρηση η οποία παρέχει έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise στους δικαιοδόχους.

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

Πακέτο franchising: Το πακέτο αυτό περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες ή διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων (π.χ. πινακίδες), πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία, καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που παραχωρεί ο δικαιοπάροχος (franchisor) στον δικαιοδόχο (franchisee), με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες μέσω των franchisees

Συμφωνία ανάπτυξης περιοχής (area development agreement) είναι η συμφωνία με την οποία ο δικαιοπάροχος παραχωρεί στον δικαιοδόχο το αποκλειστικό δικαίωμα να ανοίξει ο ίδιος και να λειτουργήσει, με βάση

ένα προσυμφωνηθέν σχέδιο ανάπτυξης, έναν ορισμένο αριθμό καταστημάτων σε συγκεκριμένη περιοχή.

Δίκτυο franchising είναι το σύνολο των καταστημάτων των δικαιωδούχων, οι οποίοι συνδέονται με ιδιαίτερες συμβάσεις franchising με την επιχείρηση του δικαιοπαρόχου. Στο ίδιο δίκτυο ανήκουν και τα καταστήματα του franchisor, εφόσον λειτουργούν με τη μέθοδο franchising.

Ο λόγος ανάπτυξης του franchising οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει σήμερα μεγάλη ζήτηση για επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες.

Ο χώρος ανάπτυξης του franchising είναι βασικά οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης ανεξάρτητα αν το αντικείμενο πώλησης του είδους είναι προϊόντα ή υπηρεσίες⁴.

3. Τύποι του franchising

Υπάρχουν διάφοροι τύποι franchising στην αγορά τα οποία θα αναλύσουμε εκτενέστερα κατωτέρω.

Συγκεκριμένα:

Επενδυτικό franchise: Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee τοποθετεί ένα σημαντικό κεφάλαιο για να επενδύσει σε ένα υψηλού κόστους σύστημα franchise και παρά την πλήρη εξασφάλιση της στρατηγικής διοίκησης, σταθερά μισθώνει τρίτους στους οποίους αναθέτει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση των καταστημάτων του δικτύου, για λογαριασμό του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και τα εστιατόρια που αναπτύσσονται με το μέθοδο franchise.

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

Franchising πολλαπλών σημείων: Όπου ο franchisor δίνει στο franchisee το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών μέσα από τη δη-

⁴ στο ίδιο

μιουργία περισσότερων της μίας μονάδας εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.

Κινητό franchise: Είναι μια μορφή franchising, όπου ο δικαιοπάροχος παρέχει στον δικαιοδόχο 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.

Διοικητικό franchise: Όπου ο franchisee ελέγχει αρκετές περιοχές ή ακόμη και ολόκληρη περιφέρεια και συντονίζει μία ομάδα εργαζομένων. Παράδειγμα αποτελούν οι franchisees που παρέχουν υπηρεσίες έχοντας ως βάση - αφετηρία ένα φορτηγάκι.

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 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 πωλεί, με κάποιο όφελος πάντα (για παράδειγμα στην περίπτωση που ο franchisee επιθυμήσει κάποια στιγμή να αποσυρθεί και να κεφαλοποιήσει την επένδυσή του). Αντίθετα από το επενδυτικό franchise, οι ιδιοκτήτες που εκτελούν καθήκοντα διαχειριστή είναι ο γενικός κανόνας σε αυτή την κατηγορία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι αλυσίδες καταστημάτων μόδας, φαγητού, εκδοτικών οίκων και ειδών δώρου.

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

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

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. Παραδείγματα αυτού του τύπου αποτελούν τα εστιατόρια, τα καφέ, τα ζαχαροπλαστεία και άλλες επιχειρήσεις όπου δεν είναι πρακτικά δυνατό να διαχωριστούν αυτές οι δύο δραστηριότητες.

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.

Job Franchise: Όπου ο franchisee σε 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. Παράδειγμα αυτού του τύπου franchise είναι ο καθαρισμός χώρων, οι διάφορες επιδιορθώσεις και τα συστήματα συναγερμού.

Μερικό franchise: Η μορφή αυτή του franchising συνίσταται στη χρησιμοποίηση από τον δικαιούχο 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».

Franchise μετατροπής: Σε αυτή τη μορφή του franchise ο δικαιοδόχος λειτουργεί ήδη, πριν την ένταξή του στο δίκτυο, τη δική του επιχείρηση, της οποίας το αντικείμενο είναι ίδιο με αυτό της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αλυσίδα φωτογραφείων «photo experts»⁵.

4. Ιστορική εξέλιξη του θεσμού της δικαιόχρησης

Οι εργασίες τύπου Franchising εμφανίστηκαν στις ΗΠΑ κατά το τέλος του 19^{ου} αιώνα. Τότε οργανώθηκε και το πρώτο δίκτυο διανομής δικαιόχρησης της οποίας ακολούθησαν οι εταιρίες αυτοκινήτων και οι επιχειρήσεις πετρελαιοειδών.

Στις ΗΠΑ ο θεσμός αυτός εξαπλώθηκε σε όλους του κλάδους του αυτοκινήτου (τεχνική συντήρηση, επισκευές, συμπληρωματικός εξοπλισμός κ.λ.π.) και στους κλάδους ξενοδοχείων, λογιστικών υπηρεσιών κ.λ.π.

Η εξέλιξη της νέας αυτής μορφής εμπορικής συνεργασίας στις ΗΠΑ αποτυπώνεται ανάγλυφα στα εξής αριθμητικά στοιχεία:

- Να τον χρηματοδοτεί, ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του για κεφάλαιο κινήσεως, εφόσον, βέβαια, τούτο προβλέπεται από τη συμβατική συμφωνία τους.
- Να θέτει υπόψη του συνεργάτη του δικαιοδόχου έρευνες αγοράς, μελέτες και κάθε αναγκαίο στοιχείο για την κατάστρωση της επιχειρηματικής του δράσης.
- Οι υποχρεώσεις του δικαιοδόχου είναι συνήθως πιο εκτεταμένες, αυτό οφείλεται τόσο στη φύση της δραστηριότητας δικαιόχρησης όσο και στην ανάγκη να κατοχυρώνονται τα συμφέροντα του δικαιοπαρόχου⁶.

Συγκεκριμένα, ο δικαιοδόχος, σε γενικές γραμμές οφείλει:

- Να εκπληρώνει τις οικονομικές υποχρεώσεις του απέναντι στο δικαιοπάροχο, δηλαδή να καταβάλλει σ' αυτόν τη συμφωνημένη αμοιβή του, που συνήθως συνίσταται σε ένα εφάπαξ ποσό (πάγια αμοιβή). Το ποσό αυτό

⁵ Πανόραμα 2003 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 4

⁶ Γαλάνης Βασίλειος, Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας

καταβάλλεται κατά την ένταξη του δικαιοδόχου στον όμιλο των συνεργαζομένων επιχειρήσεων και κυρίως σε μια ποσοστιαία τακτική καταβολή, που υπολογίζεται με βάση ένα καθορισμένο, στα πλαίσια της σύμβασης δικαιόχρησης, ποσοστό πάνω στον κύκλο εργασιών (ποσοστιαία αμοιβή).

- Να εφαρμόζει με ακρίβεια τους όρους παροχής της τεχνογνωσίας και τις οδηγίες του δικαιοδόχου, για τις τεχνικές παραγωγής, διανομής και εμπορίας, τον τρόπο προβολής και διαφήμισης κτλ.
- Να τηρεί τις προδιαγραφές ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Να ενημερώνει το δικαιοπάροχο για τυχόν προβλήματα και δυσχέρειες.
- Να φροντίζει για την εμφάνιση ενιαίας προς τα έξω εικόνας των προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Να απέχει από οποιαδήποτε ανταγωνιστική ενέργεια σε βάρος του δικαιοδόχου.
- Να προστατεύει το κύρος και το γόητρο της επιχείρησης που του έχει εκχωρήσει το δικαίωμα χρήσης της εμπορικής επωνυμίας, της τεχνογνωσίας της κτλ. Αυτό επιτυγχάνεται, μεταξύ άλλων, με το να καθιστά σαφές ο δικαιοδόχος σε όλες τις εμπορικές συναλλαγές του και τις επαφές του με δημόσιες υπηρεσίες και Οργανισμούς ότι αποτελεί μια αυτόνομη επιχείρηση, έτσι ώστε να μην πλήττεται το κύρος του δικαιοπάροχου σε περίπτωση που ο συνεργάτης του δικαιοδόχος βρεθεί σε αδυναμία να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του προς τρίτους.

Μεταξύ της δεκαετίας του 1950 και των πρώτων οκτώ ετών της δεκαετίας του 1980 40πλασιάστηκε ο αριθμός των νέων δικαιοπάροχων (από 27 σε 1140).

Το 1988 οι αλυσίδες δικαιόχρησης διέθεταν περισσότερα από 509.000 σημεία λιανικής πώλησης και ο τζίρος τους ξεπέρασε τα 640 δις δολάρια.

Το 1986 απασχολήθηκαν σε αλυσίδες δικαιόχρησης περισσότερα

από 6,5 εκατομμύρια άτομα.

Θεαματική είναι και η διεθνής εξάπλωση των δικτύων δικαιόχρησης, αφού 400 περίπου δικαιοπάροχοι από τις ΗΠΑ διαθέτουν στο εξωτερικό 35000 σημεία λιανικής πώλησης.

Στην Ευρώπη ο θεσμός αντιμετώπιστηκε με επιφύλαξη και ο ρυθμός ανάπτυξης του υπήρξε συγκρατημένος. Κατά τη διάρκεια του '80 οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, έχοντας διαπιστώσει τα πλεονεκτήματα της δικαιόχρησης και θορυβημένες από την εισβολή στον ευρωπαϊκό χώρο των αμερικανικών κολοσσών (δικαιοπαρόχων), εκδηλώνουν αυξημένο ενδιαφέρον για το δυναμικό αυτό σύστημα συνεργασίας. Π.χ. αναφέρεται ότι ενώ το 1975 υπήρχαν στη Γαλλία μόνο 65 δίκτυα Franchising, το 1983 ο αριθμός τους έφτασε τα 500 με 25000 δικαιοδόχους. Στη Δυτική Γερμανία υπήρχαν αντίστοιχα 2.59 δικαιοπάροχοι και 18000 δικαιοδόχοι, ενώ στην Αγγλία 283 δικαιοπάροχοι και 12000 δικαιοδόχοι.

Το 1985 στην Ευρώπη (με εξαίρεση το Λουξεμβούργο, την Ελλάδα, την Ιρλανδία και τη Δανία) υπήρχαν 1600 δίκτυα Franchising με 84000 σημεία πωλήσεων και συνολικό κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 33 δις ECU. Υπολογίζεται ότι σήμερα η μορφή αυτή του «συλλογικού εμπορίου» καλύπτει το 3-7% των λιανικών πωλήσεων στο χώρο της Κοινότητας.

Για την προώθηση των στόχων της δικαιόχρησης και την προστασία των συμφερόντων των συνεργαζομένων στα πλαίσια του θεσμού αυτού επιχειρήσεων, έχει ιδρυθεί η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchising (European Franchise Federation) που έχει κατάρτισει μάλιστα και Ευρωπαϊκό Κώδικα Συμπεριφοράς.

Πάντως, ορόσημο για την εξέλιξη του θεσμού στην Ευρώπη αποτελεί η έκδοση του Κανονισμού 4087/88, που δίνει σαφείς και θετικές λύσεις σε μια σειρά νομικά θέματα που συνδέονται με τη λειτουργία του θεσμού⁷.

⁷ Γαλάνης Βασίλειος, Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας

5. Συμβατική σύνδεση εντολέα-εντολοδόχου

Η βασική συμφωνία franchising μεταξύ του εντολέα και του εντολοδόχου παίρνει πάντοτε τη μορφή γραπτής ιδιωτικής σύμβασης που ρυθμίζεται με τον εξής τρόπο.

Τι περιλαμβάνει μια σύμβαση Franchising:

- α) Μέθοδο πληρωμής αρχικής και ποσοστιαίας αμοιβής
- β) Διάρκεια σύμβασης/ημερομηνίας λήξης
- γ) Όροι και δυνατότητα ανανέωσης
- δ) Δικαίωμα αποκλειστικότητας εντολοδόχου για τη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή
- ε) Όροι επέκτασης για τον εντολοδόχο
- στ) Όροι κατάγγελίας σύμβασης
- ζ) Τρόπος εκκαθάρισης της συνεργασίας ανάλογα με τη συμβολή των μερών συνεργασίας
- η) Ειδικές διατάξεις σχετικά με τις αγορές εμπορευμάτων, τους προμηθευτές και τα διάφορα είδη εμπορευμάτων
- θ) Πως θα μεταφερθούν τα εμπορεύματα ιδιοκτησίας του εντολέα
- ι) Όροι πληρωμής του αγοραζομένων εμπορευμάτων
- κ) Υπηρεσίες που προσφέρονται από τον εντολέα στον εντολοδόχο
- κα) Καθήκοντα του εντολοδόχου προς τον εντολέα σε ότι αφορά την παροχή στοιχείων σχετικά με την επιχείρησή⁸.

6. Υποχρεώσεις συνεργαζομένων επιχειρήσεων

Οι κύριες υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου είναι:

Να προσφέρει στο δικαιούχο κάθε δυνατή τεχνική, οργανωτική και νομική στήριξη, για την ευόδωση του σκοπού της κοινής επιχειρηματικής προσπάθειας.

Να του παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες για την επίλυση προβλημάτων που αναφύονται και για την υπερπήδηση δυσχερειών τους κ.τ.λ.. (διαρρύθμιση εξοπλισμός, διακόσμηση) είναι ενιαία. Έτσι η προς τα έξω ει-

κόνα του δικτύου είναι ενιαία, πράγμα που συμβάλλει στην ενίσχυση του κύρους του.

Κλείνοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο θεσμός της δικαιόχρησης δεν έχει σταθεροποιηθεί ακόμη σε μια οριστική μορφή, αφού δεν έχει προσαρμοστεί συνεχώς προς τις απαιτήσεις της υπό εξέλιξη πραγματικότητας, εμπλουτίζεται με νέα στοιχεία⁹.

7. Στρατηγικές franchising

Franchising του προϊόντος και της εμπορικής επωνυμίας είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται όταν ένας μελλοντικός franchisee μπορεί να θέλει να έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί ένα ευρέως αναγνωρισμένο προϊόν ή επωνυμία. Με σταθερό ρυθμό το franchising του προϊόντος και της εμπορικής επωνυμίας ευθύνεται για περισσότερα από τα 2/3 όλων των πωλήσεων με franchise, όμως για λιγότερο από το 1/3 όλων των εμπορικών συναλλαγών με franchise. Διαφορετικά ο μελλοντικό franchisee μπορεί να θέλει ένα ολόκληρο σύστημα marketing και μια τρέχουσα διαδικασία ενίσχυσης και καθοδήγησης. Το είδος αυτής της σχέσης αναφέρεται ως εμπορικές συναλλαγές υπό μορφή franchising.

Η μεταφορά με franchising: αναφέρεται στην λειτουργία ενός franchise λιανικής πώλησης εντός των φυσικών εγκαταστάσεων ενός καταστήματος που θα το φιλοξενήσει. Παράδειγμα αυτής της περικοπής θα μπορούσε να αποτελέσει ένα franchise τηλεφώνων αυτοκινήτων μέσα σε ένα κατάστημα εμπορίας αυτοκινήτων. Αυτή η μορφή franchising ωφελεί και τις δύο πλευρές. Το κατάστημα που θα το «φιλοξενήσει» μπορεί να προσθέσει μια νέα σειρά προϊόντων και ο franchisee αποκτά μια εγκατάσταση κοντά στους πελάτες.

Master Franchising ή Sub franchising: είναι μια άλλη στρατηγική franchising κατά την οποία ένας master franchisor είναι ένα άτομο που έχει μια συνεχή συμβατική σχέση με ένα franchisor για να του πουλήσει τα franchises. Αυτό ο ανεξάρτητος επιχειρηματίας αποτελεί ένα είδος πωλητή. Οι

⁸ Γαλάνης Βασίλειος, Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας

⁹ Γαλάνης Βασίλειος, Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας

masters franchisors πρέπει να βρουν νέους franchisees σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Μερικές φορές παρέχουν ακόμη και υπηρεσίες ενίσχυσης όπως εκπαίδευση και αποθήκευση τα οποία συνήθως τα παρέχει ο franchisor¹⁰.

8. Είδη συστημάτων Franchising

Υπάρχουν τρία είδη ή επίπεδα συστημάτων Franchising που προσφέρουν ευκαιρίες στους επιχειρηματίες:

Το σύστημα Α: Ο παραγωγός/δημιουργός (ο franchisor) χορηγεί ένα franchise σε ένα χονδρέμπορο (του franchisee). Αυτό το σύστημα χρησιμοποιείται συχνά στην βιομηχανία των αναψυκτικών.

Το σύστημα Β: Ο Franchisor είναι ο χονδρέμπορος. Αυτό το σύστημα επικρατεί στα super markets και στα καταστήματα με προϊόντα γενικής φύσεως.

Το σύστημα Γ: είναι αυτό που χρησιμοποιείται περισσότερο. Σε αυτό το σύστημα ο franchisor είναι ο παραγωγός (δημιουργός και ο έμπορος λιανικής πώλησης είναι ο franchisee. Τα καταστήματα εμπορίας αυτοκινήτων και τα βενζινάδικα αποτελούν αρχέτυπα αυτού του συστήματος. Τα προηγούμενα χρόνια αυτό το σύστημα χρησιμοποιούνταν με πολλή επιτυχία από πολλές διεξόδους των Fast food και τυπογραφεία. Αξιοσημείωτα παραδείγματα των franchisors του συστήματος Γ αποτελούν η Burger King και η Kwik-Kory.¹¹

9. Η Οικονομική σημασία του θεσμού

a) Για το δικαιούχο (Franchisor)

Η δικαιόχρηση είναι για τον παραπάνω ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό όργανο προώθησης προϊόντων, αφού του παρέχει τη δυνατότητα ταχύτατης διεισδυσης στις διάφορες αγορές μέσω της δημιουργίας αλυσίδων διανομής προϊόντων ή διάθεσης υπηρεσιών, χωρίς να υποβληθεί σε δαπάνες και να δεσμεύσει ίδια κεφάλαια σε πάγιες επενδύσεις, δίχως να εκτε-

¹⁰ Γαλάνης Βασίλειος, Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας

θεί επομένως σε επενδυτικό κίνδυνο, αλλά και χωρίς να εμπλακεί σε δυσκίνητες και χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες που πολλές φορές απαιτεί το νομικό καθεστώς μιας χώρας.

Αντίθετα, η ίδρυση υποκαταστημάτων, που αποτελεί έναν από τους εναλλακτικούς τρόπους προώθησης των πωλήσεων, παρουσιάζει όλα τα παραπάνω μειονεκτήματα, γι' αυτό πολλές φορές αποφεύγεται. Επίσης και άλλοι τρόποι διείσδυσης σε ξένες αγορές, όπως εξαγορές, συγχωνεύσεις κτλ., απαιτούν διάθεση κεφαλαίων, συνεπάγονται επενδυτικό κίνδυνο και χρειάζονται δύσκολες και μακροχρόνιες διαπραγματεύσεις.

Η βασική σημασία της δικαιόχρησης συνίσταται στο ότι η ανεπάρκεια κεφαλαίων ή η απροθυμία ανάληψης ενός επενδυτικού κινδύνου δεν αποτελεί πλέον ανασταλτικό παράγοντα. Έτσι, ο δικαιοπάροχος, χωρίς να αναλαμβάνει τον επενδυτικό κίνδυνο και διαθέτοντας μόνο «άυλο» κεφάλαιο, μπορεί να επιτύχει ταχεία επέκταση των πωλήσεων του, ακόμη και σε τελείως άγνωστες αγορές.

Τα παραπάνω βέβαια δεν σημαίνουν ότι η δικαιόχρηση δεν μπορεί να δημιουργήσει ορισμένα προβλήματα σε βάρος του δικαιοπάροχου, εάν δεν γίνει με την απαιτούμενη επιμέλεια η επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη, δικαιοδόχου. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο δικαιοπάροχος προσφέρει την εμπορική επωνυμία, το εμπορικό του σήμα κτλ., δηλαδή εμπιστεύεται σε τρίτο ό,τι πολυτιμότερο στη σημερινή εποχή του λεγόμενου « μονοπωλιακού ανταγωνισμού» διαθέτει. Οι «μάρκες» είναι το σύμβολο της καταναλωτικής κοινωνίας, το κυριότερο στρατηγικό τους όπλο για την κατάκτηση πεδίων επιχειρηματικής δράσης. Δεν είναι βέβαια τυχαίο ότι υπάρχει και σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο σειρά νόμων, αλλά και έχει αναπτυχθεί πλούσια νομολογία που προστατεύει τα σύμβολα αυτά από ενδεχόμενη ιδιοποίηση από τρίτους, παραχάραξη κτλ. Είναι γνωστό ότι εθνικά και διεθνή δικαστήρια έχουν απασχοληθεί με πολύκροτες υποθέσεις υποκλοπής εμπορικών σημάτων κτλ., και έχουν επιδικάσει τεράστιες αποζημιώσεις υπέρ των εναγόντων.

¹¹ Σταυρίδης Στέλιος: «Franchise», εκδόσεις Σύνδεσμος Francgise Ελλάδος, 2002

Ένα άλλο σοβαρό και δύσκολο θέμα που συνδέεται άμεσα με τους οικονομικούς όρους της δικαιοχρήσης είναι η αποτίμηση της αξίας μιας μάρκας, ώστε να καθοριστεί και η αμοιβή του δικαιοπάροχου για την εκχώρηση των δικαιωμάτων του στο δικαιοδόχο. Δεν υπάρχουν μέχρι σήμερα διεθνώς παραδεδειγμένοι κανόνες αποτίμησης και οι παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι πολλές και ποικίλες ορισμένες από τις οποίες είναι εξαιρετικά δύσκολο να εκφραστούν ποσοτικά.

β) Για το Δικαιοδόχο (Franchisee)

Η δικαιοχρήση εξασφαλίζει στο δικαιοδόχο μια στέρεα βάση, μια προχωρημένη θέση εκκίνησης για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας. Έτσι, δεν αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα (Και τον αντίστοιχο αυξημένο επιχειρηματικό κίνδυνο που αυτή συνεπάγεται), αφού αντλεί φήμη, εμπορική ακτινοβολία, εμπειρία και τεχνολογία από την επιχείρηση του δικαιοπάροχου. Δηλαδή ο δικαιοδόχος ξεκινά την επιχειρηματική του προσπάθεια έχοντας εξασφαλίσει, κατά κάποιο τρόπο, μια βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της δηλαδή τη θετική υποδοχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας από την αγορά.

Βέβαια αυτό δεν είναι απόλυτο. Υπάρχουν προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν σημειώσει μεγάλη διεθνή επιτυχία, αλλά η εισαγωγή τους σε μια συγκεκριμένη αγορά προσκρούει στις καταναλωτικές συνήθειες της αντίστοιχης χώρας. Οι δικαιοδόχοι της Mac Donald's π.χ. συνάντησαν αρχικά μεγάλες δυσκολίες για την επέκταση της δραστηριότητας τους στην περιοχή του Μονάχου, γιατί η πρώτη ύλη παρασκευής των χάμπουργκερ, δηλαδή ο κιμάς, θεωρούνταν από τους Γερμανούς καταναλωτές σαν ένα ποιοτικά υποβαθμισμένο υποπροϊόν κρέατος, αλλά και γιατί θα έπρεπε να εθιστούν στο να τρώνε με τα δάχτυλα. Επίσης προέκυψε ανάγκη να ενταχθεί και η μπίρα, το εθνικό ποτό των Γερμανών, στο καθιερωμένο μενού. Τελικά οι δυσκολίες υπερπηδήθηκαν στο χώρο της Γερμανίας, οι Ιταλοί όμως υπερασπίστηκαν σθεναρά την εθνική γαστριμαργική παράδοσή τους, με αποτέλεσμα να λειτουργούν μέχρι τα μέσα του 1986 μόνο τρία εστιατόρια Mac Donald's σε ολόκληρη την Ιταλία.

γ) Για τον καταναλωτή

Η δικαιόχρηση δίνει τη δυνατότητα σε νέους επιχειρηματίες, κυρίως μικρομεσαίους, που διαφορετικά δεν θα αποτολμούσαν να αναλάβουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες στηριζόμενοι στις δικές τους δυνάμεις αποκλειστικά, να εισέλθουν στον επιχειρηματικό στίβο. Έτσι βαθαίνει η αγορά καθώς εμπλουτίζεται με νέα διεθνώς γνωστά και δοκιμασμένα προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και νέους ανταγωνιστές. Η ενίσχυση αυτή του ανταγωνισμού οδηγεί σε συμπίεση των τιμών και σε διερεύνηση της ποικιλίας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται.

Επίσης, χάρη στις τηρούμενες υποχρεωτικά από ολόκληρο το δίκτυο προδιαγραφές ποιότητας, εξασφαλίζεται σταθερότητα στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Πρέπει, τέλος, να σημειωθεί ότι το όφελος του καταναλωτή είναι μια από τις βασικές προϋποθέσεις που θέτει το Κοινοτικό Δίκαιο (Κανονισμός 4087/88), προκειμένου να ανεχτεί ορισμένες αποκλίσεις από τους κανόνες του ελεύθερου ανταγωνισμού που συνεπάγεται η δικαιόχρηση.

δ) Για την Εθνική Οικονομία

Εκτός από την άνοδο της οικονομικής δραστηριότητας στην οποία συμβάλλει ο θεσμός της δικαιόχρησης, δημιουργούνται χάρη στην ίδρυση νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων δικαιοδόχων νέες θέσεις εργασίας, που στηρίζονται σε μια υγιή και ανταγωνιστική δραστηριότητα¹².

10. Βασικά είδη δικαιόχρησης

Διακρίνουμε τα εξής βασικά είδη δικαιόχρησης:

α) Με βάση το αντικείμενο δικαιόχρησης

Τη δικαιόχρηση διανομής Προϊόντων:

Αφορά τη διανομή ενός προϊόντος (Franchising of a single product) ή συννηθέστερα μιας σειράς προϊόντων ορισμένης κατηγορίας (Franchising of the entire business).

¹² Σταυρίδης Στέλιος: «Franchise», εκδόσεις Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος, 2002

Τα προϊόντα διαθέτονται σε τελικούς καταναλωτές (λιανική πώληση). Η βασική υποχρέωση του δικαιοδόχου συνίσταται στην προς τα έξω ενιαία εμφάνιση (το κατάστημα πρέπει να φέρει το διακριτικό γνώρισμα της επιχείρησης του δικαιοπάροχου, δεν είναι όμως απαραίτητο να φέρουν και τα προϊόντα το σήμα του δικαιοδόχου). Οι κλάδοι στους οποίους κατανέμεται η αντίστοιχη προς τη μορφή αυτή δικαιόχρησης επιχειρηματική δραστηριότητα είναι κατά σειρά οι εξής: Τρόφιμα, Κλωστοϋφαντουργικά είδη, γυναικεία και ανδρική μόδα, υποδήματα, Έπιπλα και διακόσμηση, Οικιακές ηλεκτρονικές συσκευές και προσωπικοί υπολογιστές, Φωτογραφικά είδη, Είδη καλλωπισμού, Αθλητικά είδη και Χόμπι και Do it yourself.

Δικαιόχρηση Υπηρεσιών:

Η μορφή αυτή Franchising γνωρίζει μια ταχεία ανοδική πορεία κατά τα τελευταία χρόνια. Ορισμένα από τα πιο χαρακτηριστικά γνωρίσματα δικαιόχρησης, όπως η συνεχής τεχνική και οργανωτική στήριξη που παρέχεται από το δικαιοπάροχο στο δικαιοδόχο και η υποχρέωση συμμόρφωσης του τελευταίου στις εντολές του πρώτου, εμφανίζονται πιο έντονα στον τύπο αυτό δικαιόχρησης.

Η σχετική δραστηριότητα συγκεντρώνεται στους κατά σειρά:

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

Μια παραλλαγή της δικαιόχρησης υπηρεσιών είναι το Κινητό (Mobile) Franchising (παροχή υπηρεσιών εκτός καταστήματος, με διάφορα μέσα μεταφοράς).

Δικαιόχρηση Παραγωγής ή Βιομηχανικό Franchising:

Στην περίπτωση αυτή ο δικαιούχος παραχωρεί στο δικαιούχο άδεια παραγωγής ενός προϊόντος, εφόσον η συμφωνία δεν προβλέπει και δικαίωμα πώλησης του ή των παραγόμενων προϊόντων σε τελικούς καταναλωτές, δηλαδή αν λείπει το στοιχείο της διανομής (που θεωρείται από την Επιτροπή των Ε.Κ. απαραίτητη προϋπόθεση για την υπαγωγή μιας σύμβασης στις διατάξεις του Κανονισμού 4087/88), τότε η μορφή αυτή εμπορικής συνεργασίας είναι ορθότερο να χαρακτηριστεί σαν ιδιαίτερη μορφή παραχώρησης τεχνογνωσίας, διπλώματος ευρεσιτεχνίας και σήματος.

Οι λόγοι προσφυγής μιας βιομηχανικής επιχείρησης στον Τύπο αυτό δικαιόχρησης είναι συνήθως η εξοικονόμηση κόστους μεταφοράς και η φύση του προϊόντος που επιβάλλει την παραγωγή του σε τόπο που βρίσκεται κοντά στα κέντρα κατανάλωσης (π.χ. για τη διατήρηση της φρεσκότητάς του ή τον ταχύτερο εφοδιασμό της αγοράς).

Σύνθετη (Μικτή) Δικαιόχρηση:

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

Σχετικά πάντως με το αντικείμενο της δικαιόχρησης θα πρέπει να σημειώσουμε ότι αυτό μπορεί να αφορά οποιαδήποτε εμπορεύσιμη δραστηριότητα, από οργανισμούς Οργάνωσης υποδοχών και συνεδρίων μέχρι γραφεία συνοικεσίων και γνωριμιών (π.χ. τα Felicitas στη Γαλλία).

β) Με βάση τη θέση που κατέχουν στο κύκλωμα παραγωγής - εμπορίας οι συμμετέχοντες.

➤ Franchising παραγωγού-Μανέμπορου.

- Franchising παραγωγού-χονδρέμπορου.
- Franchising χονδρέμπορου-λιανέμπορου.

γ) Με βάση το συσχετισμό δυνάμεων (σχέσεις υπεροχής ή ισοτιμίας) μεταξύ των συμβαλλομένων.

Δικαιόχρηση υπαγωγής:

Κύριο χαρακτηριστικό αυτού του τύπου δικαιόχρησης (του πιο διαδεδομένου στην πράξη) είναι η δεσπόζουσα θέση που κατέχει ο δικαιοπάροχος και η υποχρέωση που αναλαμβάνει ο δικαιοδόχος να ακολουθεί πιστά τις λεπτομερειακές οδηγίες και εντολές του πρώτου και να τηρεί τις προδιαγραφές που αυτός κυριαρχικά έχει καθορίσει. Δηλαδή αφαιρείται κάθε περιθώριο πρωτόβουλης δράσης από το δικαιοδόχο, που μεταβάλλεται έτσι σε απλό εκτελεστικό όργανο του δικαιοπάροχου, ο οποίος είναι το κέντρο και ο «εγκέφαλος» του όλου συστήματος. Η μορφή αυτή δικαιόχρησης έχει πολλά κοινά στοιχεία με τη σύμβαση επιμέλειας υποθέσεων. Δυνατότητα ανάπτυξης σχέσεων μεταξύ των δικαιοδόχων του δικτύου δεν υπάρχει.

Δικαιόχρηση Ισότιμης Συνεργασίας

Στη μορφή αυτή του Franchising, στη θέση της μονομερούς υπαγωγής του δικαιοδόχου στις εντολές του δικαιοπάροχου υπεισέρχεται η αλληλοβοήθεια, η αμοιβαία κατανόηση και ισότιμη συνεργασία, η εναρμόνιση των ενεργειών και η από κοινού εκπόνηση του προγράμματος δράσης κτλ. Μεταξύ των δικαιοδόχων-μελών του ίδιου δικτύου, αναπτύσσονται, στα πλαίσια των προσπαθειών για την επίτευξη του κοινού στόχου, ποικίλες μορφές συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης (ανταλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού, εξυπηρέτηση πελατείας για λογαριασμό άλλου δικαιοδόχου κτλ.)

δ) Με βάση την αποκλειστικότητα των δικαιωμάτων που παραχωρούνται στο δικαιούχο και τη δυνατότητα υπερχώρησης αυτών.

Δικαιόχρηση κατά γεωγραφική περιοχή:

Ο δικαιούχος παραχωρεί αποκλειστικά δικαιώματα Franchising για ορισμένη γεωγραφική Περιοχή. Ο δικαιούχος αναπτύσσει τη δραστηριότητα του στην καθορισμένη περιοχή και έχει την ευχέρεια να εκχωρήσει δικαιώματα και σε άλλους τοπικούς υπο-δικαιούχους, έναντι των οποίων ενεργεί ως δικαιούχος.

Λειτουργική δικαιοχρηση:

Έχει κοινό σημείο με το παραπάνω είδος δικαιοχρησης την αποκλειστικότητα για μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή των δικαιωμάτων που παραχωρούνται, διαφέρει όμως από αυτό ως προς το ότι δεν υπάρχει ευχέρεια συνεργασίας με υπο-δικαιούχους¹³.

11. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της δικαιοχρησης

Το franchising, αν και σχετικά πρόσφατο μοντέλο επιχειρηματικής ανάπτυξης, μπορεί να οδηγήσει στην έξοδο από την κρίση. Έχοντας ως αφετηρία το τρίπτυχο που καθορίζει ένα σύστημα franchise, δηλαδή την ισχυρή μάρκα, τη δοκιμασμένη λειτουργία του και τη συνεχή franchise, δηλαδή την ισχυρή μάρκα, τη δοκιμασμένη λειτουργία του και τη συνεχή υποστήριξη προς τον δικαιούχο, ο έλληνας επιχειρηματίας μπορεί να βρει τη σωστή επιχειρηματική δομή και τη βάση της στρατηγικής του.

Οι συνεργάτες franchisees αποτελούν το σημαντικότερο στοιχείο ενός δικτύου. Οι franchisors βρίσκονται σε διαρκή αναζήτησή τους και οι ίδιοι μπροστά σε πλήθος προτάσεως και παροχές για την ένταξη σε κάποιο project. Γιατί όμως, να επιλέξουν το franchising οι νέοι επιχειρηματίες ως μοντέλο επιχειρηματικής έναρξης και μάλιστα σε μια περίοδο που δεν ευνοεί τις επενδυτικές πρωτοβουλίες;

¹³ Σταυρίδης Στέλιος: «Franchise», εκδόσεις Σύνδεσμος Francise Ελλάδος, 2002

Ποιοι είναι οι παράγοντες που κάνουν τη δικαιόχρηση ελκυστική στους μελλοντικούς επενδυτές ακόμη και σε μια περίοδο οικονομικού μαρμασμού;

Υπάρχει σημαντικός αριθμός πλεονεκτημάτων για όσους επιλέξουν την ένταξή τους σε ένα υγιές σύστημα franchise. Τα πλεονεκτήματα κυρίως που προσφέρει είναι η δημιουργία αλυσίδας διανομής με περιορισμένο κόστος, δυνατότητα για ουσιαστική και γρήγορη αύξηση του κύκλου εργασιών, βελτίωση σημαντική στην απόδοση των ιδίων κεφαλαίων, δημιουργία ισχυρής οικονομικής θέσης έναντι του εντολοδόχου λόγω οικονομικής υπεροχής,

Πιο αναλυτικά ένα franchise μπορεί να προσφέρει στον επιχειρηματία εκτός των άλλων και: α) επίσημη εκπαίδευση, β) οικονομική ενίσχυση, γ) οφέλη στο marketing και την διαχείριση:

α) **Επίσημη εκπαίδευση**: Η σπουδαιότητα της επίσημης εκπαίδευσης που παρέχει ο franchisor (δότης), υπογραμμίζεται από την αδυναμία που έχουν πολλοί μικρομεσαίοι επιχειρηματίες σχετικά με τη διαχείριση. Επομένως στο σημείο που μπορεί να ξεπεραστεί αυτή η αδυναμία, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που προσφέρει το franchise αποτελεί σημαντικό όφελος. Η αξία και η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης είναι προφανής λόγω των ποσοστών των εμπορικών αποτυχιών, η μεγάλη πλειοψηφία των οποίων προκαλείται από ανικανότητα διαχείρισης. Για παράδειγμα οι franchisors όπως είναι τα MC Donald's και τα Hentuchy fried chicken είναι αλήθεια ότι δεν έχουν ποτέ αντιμετωπίσει μια αποτυχία. Μερικοί franchisors δέχονται να αγοράσουν έναν αδύναμο όσον αφορά τη λειτουργία franchise για να το συγκροτήσουν από την πώση διατηρώντας επομένως την εικόνα τους. Ωστόσο η λειτουργία ως franchise δεν εγγυάται σε μια περίπτωση επιτυχία. Ένας συγκεκριμένος franchisor μπορεί να μην εφαρμόσει σωστά το πρόγραμμα εκπαίδευσης ή μπορεί να αποτύχει για κάποιο άλλο λόγο.

Αρχική εκπαίδευση από κάποιον franchisor ξεκινά με μια αρχική περίοδο ολίγων ημερών ή λίγων εβδομάδων σε μια κεντρική εκπαιδευτική σχολή ή σε μια άλλη αναγνωρισμένη τοποθεσία. Φυσικά η φύση του προϊόντος και το είδος της επιχείρησης επηρεάζει την ποσότητα και το είδος της εκ-

παιδείας που απαιτείται στις επιχειρήσεις που λειτουργούν με franchise. Στις περισσότερες περιπτώσεις η εκπαίδευση αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα του συστήματος franchising και επιτρέπει στα άτομα που έχουν λίγη εκπαίδευση και μόρφωση να ξεκινήσουν και να επιτύχουν στις δικές τους επιχειρήσεις.

Συνήθως την αρχική εκπαίδευση συμπληρώνουν η επακόλουθη εκπαίδευση και η καθοδήγηση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προγράμματα που φρεσκάρουν την μνήμη και από εκπαίδευση από έναν πλανόδιο αντιπρόσωπο που επισκέπτεται τις επιχειρήσεις των franchisees σε τακτά χρονικά διαστήματα. Επίσης ο franchisee μπορεί να λάβει εγχειρίδια και άλλο έντυπο υλικό και να παρέχει καθοδήγηση για την επιχείρηση. Ωστόσο η καθοδήγηση μοιάζει με τον έλεγχο έτσι ώστε σε μερικές περιπτώσεις είναι πολύ δύσκολο να γίνει ο διαχωρισμός αυτών των δύο.

Ο δικαιοδόχος συμμετέχει στη διαφημιστική καμπάνια της επιχείρησης τόσο σε τοπικό επίπεδο, όσο και σε πανελλαδικό επίπεδο. Ένα κοινό διαφημιστικό ταμείο δημιουργείται - από τις προσφορές όλων των δικαιοδόχων και των Κεντρικών Υπηρεσιών - και χρησιμοποιείται για να καθοριστεί η στρατηγική marketing και διαφήμισης του δικτύου. Κατανέμοντας το κόστος με τους υπόλοιπους δικαιοδόχους του δικτύου, ο κάθε δικαιοδόχος έχει καλύτερη απόδοση στην επένδυσή του, κάτι που δεν θα ήταν εφικτό σε μια ανεξάρτητη επιχείρηση. Επί πλέον όσο ο αριθμός των δικαιοδόχων αυξάνεται, αυξάνεται και η αναγνώριση από το αγοραστικό κοινό.

β) Οικονομική ενίσχυση: Το κόστος έναρξης μιας ανεξάρτητης επιχείρησης είναι συχνά πολύ υψηλό και οι επίδοξες πηγές κεφάλαια του επιχειρηματία αρκετά περιορισμένες. Η θέση του επιχειρηματία που θα δανειστεί είναι η πιο αδύναμη σε αυτό το σημείο. Εάν συνεργαστεί με μια επιχείρηση franchising, ο μελλοντικός franchisee μπορεί να αυξήσει τις πιθανότητες να αποκτήσει οικονομική ενίσχυση. Εάν η επιχείρηση franchising θεωρεί ότι ο υποψήφιος αποτελεί κατάλληλη προοπτική με μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας, συνήθως παρέχει οικονομική ενίσχυση. Για παράδειγμα σπάνια απαιτείται από τον franchisee να πληρώνει ολόκληρο το κόστος της ίδρυσης της επιχεί-

ρησης. Επιπλέον στον franchisee που βρίσκεται στην αρχή συνήθως δίνεται ένα πρόγραμμα πληρωμών στο οποίο πρέπει να αντεπεξέλθει μέσω της επιτυχημένης λειτουργίας. Η συνεργασία με έναν καθιερωμένο franchisor μπορεί επίσης να βελτιώσει την πιστωτική σχέση του νέου franchisee με την Τράπεζα.

Οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματευτούν με τους προμηθευτές για την επίτευξη ευνοϊκών συμφωνιών. Εισερχόμενοι σε ένα σε ένα σύστημα, ο δικαιοδόχος, «αγοράζει» την αγοραστική δύναμη του δικαιοπαρόχου και επιτυγχάνει όρους για παραγγελίες μέσω των Κεντρικών Υπηρεσιών

γ) Οφέλη στο marketing και τη διοίκηση: Τα περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες του franchise είναι ευρέως γνωστά και αποδεκτά. Για παράδειγμα οι πελάτες θα αγοράσουν πρόθυμα χάρμπουργκερς από τα MC Donald's ή παγωτά από το Bash in - Robbins επειδή γνωρίζουν τη φήμη αυτών των προϊόντων. Ως εκ τούτου το franchising προσφέρει τόσο μια δοκιμασμένη επιτυχημένη σειρά εμπορικών συναλλαγών όσο και η ταύτιση των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Ο επιχειρηματίας που συνάπτει μια συμφωνία franchising αποκτά το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το διαφημιζόμενο σε εθνικό επίπεδο σήμα κατατεθέν ή επωνυμία του franchisor. Αυτό έχει ως σκοπό να ταυτίσει την τοπική επιχείρηση με το ευρέως γνωστό προϊόν ή υπηρεσία. Φυσικά η αξία της ταύτισης του προϊόντος διαφέρει από το είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας και την έκταση την οποία έχει λάβει η ευρύτατα διαδεδομένη προώθηση. Πάντως ο franchisor διατηρεί την αξία της επωνυμίας μέσω της συνεχούς διαφήμισης και προώθησης. Εκτός από το γεγονός ότι προσφέρουν μια δοκιμασμένη επιτυχημένη σειρά εμπορικών συναλλαγών και προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν εύκολα να ταυτιστούν, οι franchisors έχουν αναπτύξει και ελέγξει τις μεθόδους marketing και διοίκηση που χρησιμοποιούν. Τα πρότυπα εγχειρίδια λειτουργιών και οι διαδικασίες που παρέχουν έχουν επιτρέψει και σε άλλους επιχειρηματίες να λειτουργούν με επιτυχία. Εάν επιτρέπονταν σε μερικά franchises να λειτουργούν σε μη αποδεκτά επίπεδα, θα μπορούσαν εύκολα να καταστρέψουν εύκολα την εμπιστοσύνη του πελάτη σε ολόκληρο το σύστημα.

Εκτός των παραπάνω ο επιχειρηματίας εξακολουθεί να έχει την ιδιοκτησία και διοίκηση της επιχείρησής του, δίδεται δυνατότητα περιορισμού του αναγκαίου κεφαλαίου κίνησής του, παρέχεται βοήθεια ειδικών για τις πωλήσεις και την ανάπτυξη των εργασιών του, αξιοποίηση εμπορικών σημάτων του ομίλου για προσέλκυση πελατείας, αγοράζει τα εμπορεύματά του σε καλύτερες τιμές μέσω των μαζικών αγορών του εντολέα και του εξασφαλίζει πιστώσεις ευκολότερα με τη συμμετοχή του στον όμιλο επιχειρήσεων.

Εκτός των παραπάνω συνοπτικά τα πλεονεκτήματα για τον δικαιούχο franchisee (λήπτη) συνοπτικά είναι:

- Χρήση brand name, το οποίο είναι αναγνωρισμένο και αποδεκτό από τους καταναλωτές
- Υιοθέτηση μιας επιχειρηματικής οργάνωσης που έχει δοκιμαστεί και έχει επιτυχία στην αγορά
- Αξιοποίηση της τεχνογνωσίας και την εμπειρίας του δικαιούχου
- Η φήμη, τα εμπορικά σήματα κτλ., της επιχείρησης του δικαιούχου του εξασφαλίζουν μια σταθερή και προωθημένη βάση ανάπτυξης της επιχειρηματικής του δραστηριότητας.
- Υψηλή αναγνωρισιμότητα και προσέλκυση καταναλωτών από τις διαφημίσεις του franchisor για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του
- Καθοδηγούμενη διοίκηση, παροχή ενός ενεργού πλαισίου λειτουργιών και διαδικασιών και ταυτόχρονα επιχειρηματική ανεξαρτησία
- Αποφυγή σημαντικών προβλημάτων, ενδεχομένων κατά την έναρξη λειτουργίας ενός νέου καταστήματος λόγω έλλειψης γνώσεων και εμπειρίας στον συγκεκριμένο χώρο
- Συμβουλευτική υποστήριξη του franchisee από το εξειδικευμένο προσωπικό των κεντρικών υπηρεσιών, όπως δικηγόρους, συμβούλους
- Συνεχής και άμεση βοήθεια κατά την προετοιμασία και κατά την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος στην περίπτωση που ο franchisee δεν είναι ακόμη εξοικειωμένος με τη συγκεκριμένη αγορά στην οποία εισέρχεται.
- Ευνοϊκότερες συνθήκες στην εύρεση κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση της νέας επένδυσης μέσω τραπεζών, αφού η επιτυχημένη πορεία του δικτύου

και ο franchisor λειτουργούν ως εγγύηση

- Βελτίωση της πιστοληπτικής ικανότητάς του franchisee χάρη στη συμμετοχή του σε ένα γνωστό όμιλο επιχειρήσεων και έτσι είναι σε θέση να εξασφαλίζει ευκολότερα πιστώσεις και με ευνοϊκότερους όρους.
- Ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των franchisees του δικτύου, οι οποίοι μέσα από την καθημερινή επαφή τους με τους πελάτες έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν σημαντικά τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις λειτουργίες που προσφέρει το δίκτυο
- Επίτευξη οικονομικών κλίμακας. Καλύτεροι όροι για παραγγελία μέσω των Κεντρικών Υπηρεσιών
- Ευκολία εύρεσης καταστήματος, αφού οι ιδιοκτήτες είναι γενικά πιο δεκτικοί στην εκμίσθωση κυρίως σε οργανωμένες και επώνυμες επιχειρήσεις
- Βοήθεια στη σωστή επιλογή τοποθεσίας του καταστήματος από εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό
- Υποστήριξη στον σχεδιασμό και διακόσμηση του καταστήματος από ειδικούς αρχιτέκτονες και διακοσμητές, συνεργάτες του franchisor
- Έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- Συνεχής εξέλιξη και οργανωμένα προγράμματα σ' όλους τους τομείς που εξασφαλίζουν τη διαχρονικότητα της επιχείρησης
- Διατήρηση της νομικής και διαχειριστικής ανεξαρτησίας της επιχείρησης του franchisee
- Αγορά εμπορευμάτων σε καλύτερες τιμές μέσω των μαζικών αγορών του δικαιοπάρoχου.

Από την άλλη πλευρά ο franchisor (δικαιοπάρoχος ή δότης) έχει τα εξής πλεονεκτήματα από την κατάρτιση ενός πακέτου franchise:

- Δημιουργία αλυσίδας διανομής με περιορισμένο κόστος και χωρίς δέσμευση ιδίων κεφαλαίων.
- Πρόσθετη δυνατότητα να εξαπλωθεί ταχέως το δίκτυο διανομής και να επεκταθούν οι πωλήσεις.
- Σημαντική βελτίωση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων.

- Διεθνοποίηση εργασιών του δικαιοπάροχου χωρίς εμπλοκή σε γραφειοκρατικές διαδικασίες, που συχνά απαιτούνται από τη νομοθεσία διαφόρων κρατών, για την παροχή σε αλλοδαπούς άδειας λειτουργίας μιας επιχείρησης.
- Ενίσχυση της φήμης και του κύρους του δικαιοπάροχου, χάρη στην ταχεία δημιουργία επώνυμου πυκνού δικτύου διανομής.
- Βελτίωση της πιστοληπτικής ικανότητας του δικαιοπάροχου, χάρη στη βελτιωμένη λόγω Franchising αποδοτικότητα της επιχείρησης του και την αύξηση του κύκλου εργασιών της.
- Αξιοποίηση της εμπειρίας του δικαιοδόχου και των προτάσεών του για τη βελτίωση της τεχνολογίας που παραχωρείται, των μεθόδων κτλ.
- Ισχυρή νομική και οικονομική θέση τούτου έναντι του δικαιοδόχου.

Σίγουρα το franchising αν και παρουσιάζει τα ως άνω ελκυστικά πλεονεκτήματα του, δεν εγγυάται την απόλυτη επιτυχία. Ως γνωστόν θαύματα δεν γίνονται, ιδιαίτερα δε σε ότι απαιτεί λεπτομερή έρευνα, οργάνωση, στρατηγικό σχεδιασμό κ.α. και βέβαια έχοντας ως στόχο τη βιωσιμότητα, την επέκταση και την επιζητούμενη κερδοφορία.

Έτσι, προκειμένου να μην βρεθεί κανείς μπροστά σε δυσάρεστες εκπλήξεις και απογοητεύσεις από τον «λάθος» δρόμο που του έδειξε ο υπερβολικός και ενθουσιώδης επιχειρηματικός του ζήλος, είναι σκόπιμο να λάβει υπόψη και τις προκλήσεις που του επιφυλάσσει η δικαιόχρηση και τις οποίες θα κληθεί να αντιπαραθέσει. Αν λοιπόν ο franchisee επιλέξει μια επιχείρηση την οποία ο franchisor δεν έχει δομήσει σωστά για την ένταξή της σε franchise, τότε πιθανόν να αντιμετωπίσει προβλήματα τα οποία θα θέσουν υπό αμφιβολία την επιτυχία της σύμπραξης των δύο μερών.

Μερικά από τα μειονεκτήματα του franchising για τον franchisee, μεταξύ άλλων, είναι:

- Πληρωμή εφ' άπαξ ποσού, το οποίο μπορεί να επιβαρύνει σημαντικά το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο που απαιτείται από τον franchisee
- Πληρωμή συνεχών δικαιωμάτων, καθώς και διαφημιστικών συνεισφορών

που επιβαρύνουν την κερδοφορία όταν ότι επιτυγχάνει η αλυσίδα (σε υπηρεσίες και πωλήσεις) δεν αντισταθμίζει τις καταβολές

- Ασύμφοροι περιορισμοί σχετικά με τη μεταπώληση των δικαιωμάτων του franchisee σε συγγενή ή άλλο πρόσωπο
- Δυσκολία στην αξιολόγηση της αξιοπιστίας του franchisor κατά την επιλογή του
- Απόλυτο δικαίωμα του franchisor να εφαρμόσει πολιτική, η οποία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την κερδοφορία του franchisee
- Αρνητική επιρροή στο δίκτυο από ενέργειες των υπόλοιπων franchises.
- Ανεπαρκής έλεγχος του franchisee σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης του καταστήματός του ως μέρους του δικτύου
- Αδυναμία για ομαδική εργασία και έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

Από τη μεριά του δικαιοπαρόχου τα μειονεκτήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει είναι τα εξής:

- Ενδεχόμενη μείωση του κύρους της επιχείρησης του σε περίπτωση που ο δικαιοδόχος, λόγω ανώμαλης εξέλιξης των εργασιών του, βρεθεί σε αδυναμία να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του προς τρίτους.
- Δυσχέρειες στον έλεγχο για την εφαρμογή των οδηγιών ή των κατευθύνσεων του δικαιοπαρόχου.

Αντισταθμίζοντας κανείς τα πλεονεκτήματα και τα ενδεχόμενα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει σε μια συνεργασία, οδηγείται στο συμπέρασμα ότι η επιλογή ενός συστήματος franchise είναι μια διαδικασία που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και λεπτομερή εξέταση όλων των παραμέτρων. Επίσης, αν αναλογιστεί κανείς και την ποικιλομορφία στις μεθόδους της δικαιόχρησης τότε είναι σαφές ότι η διερεύνηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων γίνεται μια πολύπλοκη, αλλά και ενδιαφέρουσα περιπέτεια.

Ορισμένοι ενδιαφερόμενοι πιστεύουν ότι με την εισοδό τους σε ένα επιτυχημένο σύστημα franchise, εξασφαλίζουν αυτόματα και τη δική τους επιτυχία. Αυτή η αντίληψη μπορεί να είναι αισιόδοξη για τον franchisee και

κολακευτική για τον franchisor όμως αφήνει εκτός κάτι πολύ σημαντικό: ότι η επιτυχία είναι αποτέλεσμα δουλειάς, κόπου, χρόνου, προσπάθειας και δέσμευσης.

Μέσω ενός συστήματος franchise οι συμβαλλόμενες μεριές έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν μια κερδοφόρα επιχείρηση και να εγγυηθούν την ομαλή λειτουργία του δικτύου. Αρκεί, η συνεργασία αυτή, να αναπτυχθεί σε υγιή βάση και με σαφή συμφωνία, η οποία θα κατανοηθεί και θα εφαρμοσθεί πλήρως.

Συμπερασματικά, όταν κάποιος αγοράζει ένα franchise στην ουσία αγοράζει και εξαργυρώνει την επιτυχία του franchisor. Έχοντας αυτό ως αφετηρία, ο υποψήφιος franchisee καλείται να επιλέξει από ένα πλήθος επιχειρήσεων. Κάποια από τα πλεονεκτήματα καταγράφηκαν και κάποιες από τις δυσκολίες επισημάνθηκαν. Τον τελευταίο λόγο έχει ο ίδιος ο επενδυτής έχοντας ως αρωγούς τις εξειδικευμένες εταιρείες συμβούλων, τους ειδικούς δικηγόρους, τις εκδόσεις - εργαλεία του χώρου κ.λ.π. Με τη βοήθεια αυτών και με την δική του προσωπικότητα, η επιλογή ενός κατάλληλου franchise είναι ήδη γεγονός¹⁴.

¹⁴ Πανόραμα 2003 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 4

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2^ο

ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Οριοθέτηση της σύμβασης franchising

Κατά τα γενόμενα μέχρι σήμερα δεκτά από θεωρία και νομολογία ως Franchising, όπως προείπαμε, νοείται η συμφωνία με την οποία μια επιχείρηση (δικαιοπάροχος) παραχωρεί σε άλλη επιχείρηση (δικαιούχο) έναντι οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης υλικών ή και άλλων προϊόντων ή και υπηρεσιών με σκοπό την πώλησή τους σε τελικούς καταναλωτές από τον δικαιούχο, αλλά και με την πρόσθεση υποχρέωση του δικαιοπαρόχου για εξασφάλιση συνεχούς εμπορικής και τεχνικής βοήθειας προς τον δικαιούχο.

Δεδομένου πάντως ότι το Franchising σηματοδοτεί το ανώτατο στάδιο κάθετης ενοποίησης στην διανομή με την ευρύτερη έννοια του νόμου, γίνεται δεκτό ότι αποτελεί εξέλιξη των παραδοσιακών θεσμών της εμπορικής αντιπροσωπείας και προγενέστερα της παραγγελίας και πρακτορείας, από τους οποίους θεσμούς έχει δανειστεί αρκετά στοιχεία χωρίς όμως να ταυτίζεται με αυτούς.

Με τον τρόπο αυτό ο όρος Franchising μπορεί στην ουσία να καλύψει διάφορες ποικιλόμορφες συμβατικές σχέσεις, που κυρίως περιλαμβάνουν ρήτρες εδαφικής αποκλειστικότητας, αποκλειστικής προμήθειας ή και διανομής, περιορισμού χρήσης των αντικειμένων Franchising άδειας εκμε-

τάλλευσης ευρεσιτεχνίας, τεχνογνωσίας, διαφύλαξης επιχειρηματικών απορρήτων κ.α¹⁵.

1.1. Franchising και εξουσιοδοτημένος έμπορος-διανομέας

Η εμπορική πρακτική διακρίνει από την σύμβαση αντιπροσωπείας την σύμβαση του παραγωγού με τον εξουσιοδοτημένο έμπορο-διανομέα που αποκτάται είτε ως σύμβαση αποκλειστικής προμήθειας, είτε ως σύμβαση αποκλειστικής διανομής.

Σε κάθε περίπτωση ο εξουσιοδοτημένος έμπορος-διανομέας, όμοια όπως και ο λήπτης Franchising, είναι ανεξάρτητος έμπορος που αγοράζει και μεταπωλεί προϊόντα στο δικό του όνομα και με τη δική του οργάνωση αναλαμβάνοντας πλήρως τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Η δράση του όμως είναι ενταγμένη στο δίκτυο διανομής του παραγωγού και ακολουθεί ως προς την οργάνωση και την προώθηση των προϊόντων τις οδηγίες του.

Ειδικότερα στην σύμβαση αποκλειστικής προμήθειας ο εξουσιοδοτημένος έμπορος-μεταπωλητής όμοια όπως και ο λήπτης Franchising υποχρεούται να προμηθεύεται τα προς μεταπώληση προϊόντα αποκλειστικά από τον προμηθευτή ή από επιχείρηση που συνδέεται με αυτόν ή από Τρίτη επιχείρηση στην οποία αυτός έχει αναθέσει την διανομή των προϊόντων του. Στην σύμβαση αποκλειστικής διανομής ο εξουσιοδοτημένος έμπορος έχει αναλάβει και αποκλειστικότητα στην διάθεση των προϊόντων του παραγωγού σε ορισμένη περιοχή και απολαμβάνει χωρικής προστασίας, έχοντας αποκλειστική γεωγραφική περιοχή διανομής ως και ο λήπτης Franchising.

Με το σύστημα επιλεκτικής διανομής ο παραγωγός διανέμει το προϊόντα του μ' έσω συμβεβλημένων μεταπωλητών (που δεν απολαμβάνουν χωρικής προστασίας) τους οποίους επιλέγει με βάση την επαγγελματική τους κατάρτιση και υποδομή προκειμένου να ενισχύσει τις πωλήσεις και να διατηρήσει την φήμη των προϊόντων σε μια συγκεκριμένη αγορά. Ο ενοποιημένος διανομέας εξακολουθεί να θεωρείται σαν ανεξάρτητος έμπορος που αγοράζει εμπορεύματα, τα οποία του παραδίδει ένας προμηθευτής για να τα μεταπω-

¹⁵ Πανόραμα 2003 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 4

λήσει. Σαν τέτοιος διαφέρει από άλλους εμπορικούς μεσάζοντες, όπως οι διάφοροι εμπορικοί πράκτορες και οι ανεξάρτητοι έμποροι που όμως πωλούν προϊόντα στο όνομα και για λογαριασμό ενός παραγωγού.

Η διαφορά μεταξύ αυτών των δύο μορφών επιχειρησιακής συνεργασίας είναι κυρίως ποσοτική και θεμελιώνεται στο γεγονός ότι η ένταξη και ενσωμάτωση του εξουσιοδοτημένου εμπόρου-διανομέα στο δίκτυο-σύστημα διανομής του παραγωγού είναι κατά κανόνα από αυτή του λήπτη Franchising.

Περαιτέρω δεν υπάρχει ενιαία για όλα τα μέλη του συστήματος μέθοδος μάρκετινγκ ούτε υψηλός και λεπτομερειακός βαθμός οργάνωσης και ομοιομορφίας, ούτε και σχέσης παροχής τεχνογνωσίας και συμβούλων από το φορέα του συστήματος¹⁶.

1.2. Franchising και εμπορική αντιπροσωπεία

Ο εμπορικός αντιπρόσωπος θεωρείται ως βοηθητικό (όπως ο λήπτης Franchising), πλην ανεξάρτητο, πρόσωπο του εμπόρου στο οποίο ο έμπορος συνήθως παραγωγός αναθέτει την έναντι ανταλλάγματος (προμήθεια) μέριμνα των υποθέσεων του συνήθως αποκλειστικά για ορισμένη περιοχή. Έτσι ο εμπορικός αντιπρόσωπος εμφανίζεται στις συναλλαγές είτε ως πληρεξούσιος του εμπόρου, είτε ως μεσίτης που μεσολαβεί στην διαπραγμάτευση και κατάρτιση συμβάσεων του εμπόρου ή στην υπόδειξη σχετικών ευκαιριών, είτε ως πράκτορας.

Με αυτά τα δεδομένα το Franchising παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την εμπορική αντιπροσωπεία (μια περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη της οποίας αποτελεί κατά τον Martinek) αφού και στις δυο περιπτώσεις υπάρχει οργανωμένο δίκτυο διανομής με σκοπό την αποτελεσματικότερη διείσδυση και προώθηση ορισμένων προϊόντων στην αγορά. Η βασική διαφορά έγκειται στο ότι ο εμπορικός αντιπρόσωπος συμβάλλεται στο όνομα και για λογαριασμό του εμπόρου (παραγωγού, μεγαλεμπόρου, επιχειρηματία) τον οποίο αυτή

¹⁶ Πανόραμα 2003 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 4

αντιπροσωπεύει, ενώ ο λήπτης Franchising συμβάλλεται πάντοτε στο δικό του όνομα για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο.

Για παράδειγμα επιτρέπεται η επιβολή ορισμένης τιμής στα προϊόντα που θα πωλεί ο αντιπρόσωπος ενώ στο πλαίσιο της σύμβασης Franchising μόνο συνιστώμενες τιμές επιτρέπονται¹⁷.

1.3. Franchising character/personality merchandising και sponsoring

Το Franchising διακρίνεται από το character και personality merchandising που αφορά τη συμβατική και έναντι ανταλλάγματος χρησιμοποίηση ονόματος (πραγματικού ή πλαστικού) ή εικόνας κάποιου προσώπου για τη διαφήμιση προϊόντων ή υπηρεσιών. Ειδικότερα με το personality merchandising επιχειρείται η προσέλκυση του κοινού σε κάποιο προϊόν μέσω της φήμης του προσώπου του οποίου η εικόνα χρησιμοποιείται, ενώ το character merchandising συνίσταται ακριβώς στην εμπορική εκμετάλλευση ενός έργου του πνεύματος είτε αυτό είναι βιβλίο ή κινηματογραφικό έργο ή σειρά κόμικς, ή γελοιογραφίες ή διαφημιστικό σποτ κ.λ.π.

Διακρίνεται επίσης από τη χορηγία (sponsoring) που είναι σύμβαση με την οποία μια επιχείρηση (χορηγός) αναλαμβάνει την χρηματοδότηση ενός οργανωτή καλλιτεχνικού ή πολιτιστικού προγράμματος ή αθλητικών εκδηλώσεων απευθείας των ίδιων συμμετοχόντων με την υποχρέωση εκ μέρους τους να διαφημίσουν τον χορηγό με την χρησιμοποίηση και προώθηση του σήματος της επωνυμίας του διακριτικού τίτλου της φήμης και των δραστηριοτήτων ή των επιτευγμάτων του¹⁸.

1.4. Franchising και σύμβαση έργου

Η υποχρέωση του δότη να παραχωρήσει την χρήση και εκμετάλλευση του πακέτου Franchising εντάσσοντας τον λήπτη στο σχετικό σύστημα αναφέρεται στην επίτευξη ενός οικονομικού αποτελέσματος που θα μπορούσε να θεωρηθεί ως έργο κατά την έννοια του άρθρου 681 ΑΚ. Μια τέτοια άποψη

¹⁷ Πανόραμα 2003 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 4

¹⁸ Πανόραμα 2003 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 4

όμως ελέγχεται ως μη ορθή αφού υπερτιμά το αποτέλεσμα αυτό παραβλέποντας τις άλλες βασικές υποχρεώσεις του δότη για συνεχή υποστήριξη στον λήπτη, υποχρέωση άγνωστη στο δίκαιο της σύμβασης έργου¹⁹.

2. Οι υπηρεσίες που προσφέρει ο δικαιούχος στον δικαιούχο

Ο σύμβουλος Franchising είναι αυτός που θα καθορίσει τις βασικές αρχές του ειδικού τμήματος Franchise, ενώ πολλοί είναι οι δικαιούχοι που επιλέγουν τον μετασχηματισμό υπάρχοντων διευθύνσεων έτσι ώστε να εξυπηρετήσουν τις νέες ανάγκες των δικτύων Franchise που αναπτύσσουν.

Ποιες όμως είναι αυτές οι υπηρεσίες που θα πρέπει να προσφέρει ο δικαιούχος στα μέλη του δικτύου του;

Η απάντηση σίγουρα δεν είναι απλή και διαφέρει από αλυσίδα σε αλυσίδα. Σε γενικές γραμμές όμως, οι υπηρεσίες χωρίζονται σε ότι αφορά την ανάγκη παροχής τους μέσα στο χρόνο σε τρεις κατηγορίες:

- Σε αυτές που προσφέρει ο δικαιούχος πριν την υπογραφή της σύμβασης Franchise με το εκάστοτε Franchisee.
- Σε αυτές που προσφέρει από την στιγμή της υπογραφής της σύμβασης Franchise και ως τη στιγμή της έναρξης της λειτουργίας της επιχείρησης του Franchisee και
- Σε αυτές που προσφέρει από τη στιγμή της έναρξης λειτουργίας ως τη λήξη ή τη λήξη της συμβατικής διάρκειας συνεργασίας

Σε κάθε μια από τις τρεις αυτές φάσεις έχουμε την εμπλοκή διαφορετικών στελεχών, που όμως όλα συντονίζονται από τον Franchise Manager, που προΐσταται αυτού του ειδικού Τμήματος Υποστήριξης. Ενώ οι στόχοι είναι διαφορετικοί, η ποιοτική παροχή υπηρεσιών, φαίνεται ήδη από την πρώτη φάση που στόχο έχει μεν την υποστήριξη υποψήφιου δικαιούχου, αποβλέπει όμως αποκλειστικά και μόνο στην εγγραφή του στο δίκτυο. Είναι δηλαδή μια υπηρεσία που στην ουσία υποστηρίζει την ανάπτυξη, είτε τις πωλήσεις. Παρόλα αυτά η υποστήριξη που παρέχει είναι πολύ σημαντική. Ήδη φαίνεται κατά πόσο ο δικαιούχος, αντιμετωπίζει του δικαιούχους του με

¹⁹ Πανόραμα 2003 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 4

σοβαρότητα ή τον ενδιαφέρει απλώς να του εγγράψει στο δίκτυο του. Ας μην ξεχνάμε ότι από την ίδια την σύμβαση Franchise απορρέουν κάποιες έμμεσες υποχρεώσεις του Franchisor, οι οποίες δεν καταγράφονται ως συμβατικές υποχρεώσεις του.

Τέτοιες υπηρεσίες, οι οποίες δεν έχουν ως αποδέκτη έναν συγκεκριμένο δικαιούχο, αλλά όλο το δίκτυο είναι π.χ. η άτυπη πλην ουσιαστική ανάγκη και υποχρέωση του δικαιούχου να έχει διενεργήσει μια διεξοδική έρευνα αγοράς, για να πιστοποιήσει κατά πόσο υπάρχει η ανάγκη και η προοπτική επιτυχίας του συγκεκριμένου concept στην επιθυμητή αγορά εγκατάστασης.

Επίσης εισαγωγικά θα πρέπει να έχουν γίνει κάποιες μελέτες οικονομικής φύσεως, που θα προσδιορίζουν τους δείκτες εκείνους οι οποίοι αποτυπώνουν το αρχικό συνολικό κόστος επένδυσης, ενώ θα είναι δυνατόν να εξηγήσει ο δικαιούχος τα συμπεράσματα εκείνα που θα τον βοηθούσαν να προβεί στην αναγκαία επένδυση. Επειδή το θέμα του παρόντος δεν είναι να αναλύσουμε κάθε δείκτη της οικονομοτεχνικής μελέτης, θα σταθούμε λίγο στην υποχρέωση του δικαιούχου να καθορίσει το ενδεικτικό κόστος επένδυσης. Η λέξη “επενδυτικό” χρησιμοποιείται σκόπιμα, αφού κανένας σχεδόν δικαιούχος δεν μπορεί να προκαθορίσει επακριβώς το συνολικό απαιτούμενο κεφάλαιο που θα χρειαστεί για να μετατρέψει την προτεινόμενη επαγγελματική στέγη σε Franchise. Για να μπορέσει να το επιτύχει αυτό ο δικαιούχος θα πρέπει να έχει καταγράψει τις προδιαγραφές εκείνες που θα προσδώσουν στο δίκτυο την ιδιαίτερη οντότητα του και την ομοιομορφία του. Θα πρέπει να έχει κοστολογήσει κάθε τμήμα των προδιαγραφών ξεχωριστά, είτε: Κόστος κατασκευαστικών εργασιών, Κόστος διαμόρφωσης-εξοπλισμού, Κόστος ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού, Κόστος σήμανσης και άλλα έξοδα

Μια βάση τα ανωτέρα προκύπτει ένας μέσος όρος κόστους ανά τ.μ. ώστε ο Franchisee να μπορεί να σταθμίσει περίπου το αναμενόμενο κόστος επένδυσης.

Το αναμενόμενο αυτό κόστος, μαζί με το Franchise fee και άλλα αρχικά έξοδα (π.χ. αρχικό εμπόρευμα) αποτελούν το συνολικό ύψος επένδυσης που καλείται να καταβάλει ο δικαιοδόχος για να γίνει μέλος του Δικτύου Franchise.

Είτε ο Franchisor αποφασίσει να κοινοποιήσει την οικονομοτεχνική μελέτη στους υποψηφίους franchisees του, είτε όχι, θα πρέπει εκ των προτέρων να έχει εκπονήσει διάφορα σενάρια που θα του δώσουν σε συνδυασμό με την Έρευνα Αγοράς, την βεβαιότητα ότι το νέο Franchise θα είναι επιτυχημένο.

Για να είναι όμως επιτυχημένο ένα franchise θα πρέπει να έχει προβληθεί επίσης το σωστό location. Η τοποθεσία έπαιξε και παίζει πάντοτε ένα πρωταρχικό ρόλο. Έτσι ο franchisor οφείλει να έχει εκπονήσει συγκεκριμένα κριτήρια για την σωστή επιλογή και αξιολόγηση του κατάλληλου εμπορικού σημείου ή της περιοχής για την εγκατάσταση του Franchise.

Πολλά franchises απαιτούν την έκδοση ειδικών αδειών (π.χ. στον κλάδο της εστίασης) οπότε και αυτό θα πρέπει να έχει συνυπολογιστεί στην φάση σχεδιασμού των προδιαγραφών.

Βέβαια όλα αυτά συμπεριλαμβάνονται στο σύστημα Franchise και τα περισσότερα συστήματα της ελληνικής αγοράς έχουν ένα ολοκληρωμένο ενημερωτικό φάκελο, που ενημερώνει όλους τους υποψήφιους συνεργάτες γι' αυτά και για άλλα πολλά, όπως π.χ. για τις προϋποθέσεις και τις δυνατότητες χρηματοδότησης. Υπάρχουν δε Franchises, που προσφέρουν ολοκληρωμένα χρηματοδοτικά προγράμματα, για τα οποία ο franchisor έχει ήδη προβεί στην εξασφάλιση κεντρικών συμφωνιών για λογαριασμό των δικαιοδόχων. Όλα αυτά, όπως βλέπουμε είναι υπηρεσίες, οι οποίες προσφέρονται από σοβαρά δίκτυα πριν ακόμα εγγραφεί ο υποψήφιος συνεργάτης στο δίκτυο franchise.

Και φτάνει η στιγμή που τελικά υπογράφεται η σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δικαιοπάρoχου και δικαιοδόχου. Οι επιχειρηματικές υποχρεώσεις του franchisor έναντι του franchisee, προκύπτουν εν μέρει από τις συμβατικές του υποχρεώσεις, όπως περιγράφεται στο κείμενο της σύμβασης ιδιόχρησης. Έτσι, ο δικαιοπάρoχος μεταφέρει στον δικαιοδόχο όλη την τεχνογνωσία που

είναι το κύριο συστατικό του συστήματος franchise. Η μεταφορά αυτή επιτελείται με διάφορους τρόπους. Ο πρώτος και ουσιαστικότερος είναι μέσα από τα εγχειρίδια λειτουργίας. Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και τον κλάδο που δραστηριοποιείται υπάρχουν ελαφρές διαφοροποιήσεις. Το σύνηθες όμως είναι, ο δικαιοπάροχος να παραδίδει ένα εγχειρίδιο οργάνωσης και λειτουργίας, το οποίο αποτελείται από διάφορα επιμέρους τμήματα ή υποεγχειρίδια. Τέτοια μπορεί να είναι:

- Εγχειρίδιο Οργάνωσης καταστήματος
- Εγχειρίδιο Product Management
- Εγχειρίδιο Human-Resources-Εκπαίδευσης
- Εγχειρίδιο Υποστήριξης
- Εγχειρίδιο Μηχανοργάνωσης-MIS
- Εγχειρίδιο Επικοινωνίας-P.R.
- Εγχειρίδιο Πωλήσεων (sales organizer) και άλλα

Η ένταξη του δικαιοδόχου στο σύστημα ακολουθεί μια παράλληλη πορεία προς αυτό καθ' αυτό το κατασκευαστικό μέρος όσο χρόνο δηλαδή προετοιμάζεται ο δικαιοδόχος, παράλληλα προετοιμάζεται και το κατάστημα ή γραφείο του.

Η προετοιμασία του δικαιοδόχου συνίσταται στην εκπαίδευση του και στην ένταξη του στο σύστημα MIS-μηχανοργάνωσης της δικαιοπαρόχου εταιρείας και του δικτύου, καθώς και την ένταξη του στο σύστημα προμηθειών του συστήματος Franchise.

Η εκπαίδευση που αποτελεί και συμβατική υποχρέωση του δικαιοπαρόχου έναντι του νέου δικαιοδόχου, είναι ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία ενός franchise που υλοποιείται συνήθως σε δύο άξονες, σε θεωρητικό επίπεδο στην έδρα του δικαιοπαρόχου και σε πρακτικό επίπεδο σε ένα από τα εταιρικά units του δικαιοπαρόχου. Αυτό αποτελεί την αρχική εκπαίδευση, μέσα από την οποία ο Franchisee αποκτά τις γνώσεις και τις ικανότητες εκείνες που θα του επιτρέψουν να λειτουργήσει με επιτυχία την επιχείρησή του.

Ο franchisor οφείλει να έχει ήδη έτοιμα εναλλακτικά προγράμματα μετεκπαίδευσης σε περίπτωση που κριθεί ότι η αρχική εκπαίδευση δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Επίσης, ο franchisor έχει υποστηρίξει τον Franchisee στην εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού, καθορίζοντας τις προδιαγραφές αξιολογώντας ενδεχομένως και τους υποψήφιους, ενώ παρέχει και υποστήριξη με την παροχή συμβούλων υποβολής δικαιολογητικών και άλλων διαδικασιών χειρισμού ανθρωπίνου δυναμικού. Τέλος, παρέχεται ένα αναλυτικό οργανόγραμμα λειτουργίας που βοηθάει τον franchisee στην οργάνωση του Franchise του.

Σε ότι αφορά το αρχιτεκτονικό-κατασκευαστικό μέρος, ο δικαιούχος έχει εκπονήσει συγκεκριμένες προδιαγραφές και διαθέτει εξειδικευμένους σύμβουλους στην κατασκευή και την διακόσμηση, ώστε να βοηθηθεί ο Franchisee στην υλοποίηση της επένδυσής του. Σε εφαρμογή μπορεί να γίνει είτε από τον ίδιο τον franchisee από αναλυτική ενημέρωση του franchisor για ότι έχει σχέση με την κατασκευή, διαμόρφωση εξοπλισμού κ.λ.π. είτε ο franchisor μπορεί να παραδίδει το νέο franchise «με το κλειδί στο χέρι». Στην αγορά εφαρμόζονται και οι δύο τρόποι.

Ανάλογα πάλι με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται το κάθε franchise υπάρχουν και άλλες ειδικές απαιτήσεις. Στον κλάδο της εστίασης π.χ. απαιτείται η λήψη ειδικών αδειών λειτουργίας. Και εδώ ο franchisor παρέχει πολύτιμες συμβουλές σε θέματα αδειών. Απαραίτητη περνάει συνήθως η ένταξη του δικαιούχου στο σύστημα προμηθειών της αλυσίδας: Ένας «σοβαρός» franchisor έχει εκπονήσει ένα ετήσιο πλάνο ανάπτυξης και γνωρίζει περίπου πόσα νέα franchise θα εντάξει στο σύστημα του. Αν ένας «αποκλειστικός» προμηθευτής της αλυσίδας του, έχει προγραμματίσει την παραγωγή του, ενώ αν συνεργάζεται και με άλλους προμηθευτές, έχει φροντίσει να εξασφαλίσει προϊόντα ή υπηρεσίες για τα νέα μέλη του, ενώ μόλις ολοκληρωθεί η υπογραφή της σύμβασης, φροντίζει και για την προμήθεια των απαραίτητων προϊόντων που θα αποτελέσουν τόσο το αρχικό εμπόρευμα όσο και το απαι-

τούμενο σε ετήσια βάση, όπως προκύπτει από τις επιχειρηματικές μελέτες του εκάστοτε franchise.

Το επόμενο βήμα αφορά την εξασφάλιση της μηχανογραφικής λειτουργίας και υποστήριξης. Ο franchisor εποπτεύει την εφαρμογή των προδιαγραφών της εγκατάστασης του ηλεκτρονικού εξοπλισμού και του απαραίτητου λογισμικού.

Σήμερα πλέον όλες οι επιχειρήσεις συνδέονται μεταξύ τους, οπότε τίθεται σε εφαρμογή και συνδέεται η επιχείρηση του franchisee με τα άλλα κεντρικά, τεστάρεται και αρχίζουν τα διάφορα προγράμματα MIS που χρησιμοποιεί η αλυσίδα.

Είναι γεγονός, ότι όσο εύκολο και να ακούγεται αυτό, στην πράξη αποτελεί ένα αρκετά πολύπλοκο σύστημα που πρέπει να ρυθμιστεί ώστε να λειτουργεί χωρίς κανένα πρόβλημα, ενώ και οι χειριστές ενδέχεται πολλές φορές να πρέπει να μετεκπαιδευτούν. Το ίδιο ισχύει και για τα διάφορα MIS προγράμματα, όπου οι απαιτήσεις είναι ακόμα πιο μεγάλες αν το δίκτυο χρησιμοποιεί σύστημα LOGISTICS. Στο μεταξύ ο franchisor προμηθεύει τον franchisee με λειτουργικό προωθητικό υλικό, ιστορικά αρχεία δημοσιευμάτων-καταχωρήσεων και ότι άλλο θα βοηθήσει τον franchisee να υλοποιήσει, σε συνεργασία με τον franchisor, το πρόγραμμα τοπικής γνωστοποίησης-προώθησης διαφήμισης. Υποχρέωση του franchisor είναι συνήθως η παροχή πρωτότυπου υλικού (φιλμ, μακέτες, προοπέκτους, καταλόγους, video clips, κ.λ.π.) ενώ ο franchisee αναλαμβάνει την εφαρμογή αυτών σε τοπικό επίπεδο.

Όλα αυτά έχουν στόχο να προετοιμάσουν την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος στην τοπική αγορά.

Μόλις ο franchisor παραλάβει από το κατασκευαστικό τμήμα το κατάστημα και έχει ολοκληρωθεί και η μηχανογραφική σύνδεση, φτάνει η ώρα της τελικής διαμόρφωσης του καταστήματος και της τοποθέτησης των εμπορευμάτων με βάση το σύστημα Merchandising του συστήματος. Συνήθως ο franchisor και το F.S.D. του αποστέλλουν κλιμάκιο αποτελούμενο από στελέχη εξειδικευμένα στην αρχική διαμόρφωση.

Η αύξηση της αξιοπιστίας και της απόδοσης τελικά των franchise units, έχει άμεση επίπτωση στην λειτουργία και την απόδοση όλου του δικτύου αφού «μια αλυσίδα είναι τόσο ισχυρή όσο και ο αδύναμος κρίκος της». Επιμένουμε στην παροχή εκπαίδευσης, επειδή η ως τώρα πορεία του franchising στην Ελλάδα μάς έχει δείξει ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ απόδοσης και βαθμών εκπαίδευσης των franchisees. Εφόσον έχουν τηρηθεί όλες οι άλλες προδιαγραφές τοποθεσίας, προδιαγραφές ανθρωπίνου δυναμικού κ.λ.π., ο βαθμός της ενημέρωσης-εκπαίδευσης μπορεί να διαφοροποιήσει κατά πολύ την τελική απόδοση των δικαιωδόνων.

Από την άλλη πλευρά η ισορροπία μεταξύ franchisor-franchisee πρέπει να είναι δεδομένη. Είναι σίγουρο ότι το πρώτο διάστημα έως ότου αρχίσει να λειτουργεί κανονικά η μονάδα του franchise θα υπάρχουν παράπονα και γκρίνιες. Ας μην ξεχνάμε ότι το franchising μοιάζει με ένα γάμο. Θα υπάρχουν τα προβλήματα, αφού μεταξύ franchisor και franchisee, βοηθάει πολύ στην αντιμετώπιση των οποιοδήποτε κρίσιμων καταστάσεων. Εδώ το σημαντικότερο ρόλο παίζει το F.S.D.. Δεν παρέχει μόνο ψυχολογική στήριξη μέσα από την «καθημερινή» επαφή που έχει με τον franchisee, αλλά και ουσιαστικά τεχνοκρατική στήριξη, αφού υποχρέωση του είναι να παρακολουθεί από κοντά την πορεία του κάθε franchise unit και να συμβουλεύει ή να επεμβαίνει όταν αξιολογήσει ότι κάτι «δεν πάει καλά» ή θα μπορούσε να πάει καλύτερα. Η αξιολόγηση αυτή δεν είναι διαισθητική ή απλώς εμπειρική. Το F.S.D. ακολουθεί τις βασικές αρχές του MIS 'ή των άλλων προγραμμάτων ανάλυσης των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων του κάθε franchisee-(π.χ. LOGISTICS), τα οποία επιβεβαιώνει με επί τόπου επισκέψεις που στόχο έχουν να εποπτεύσουν την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του franchise.

Αφού η επιχείρηση έχει λειτουργήσει για κάθε μικρό, αλλά ικανό διάστημα, φτάνει συνήθως και η ώρα των εγκαινίων.

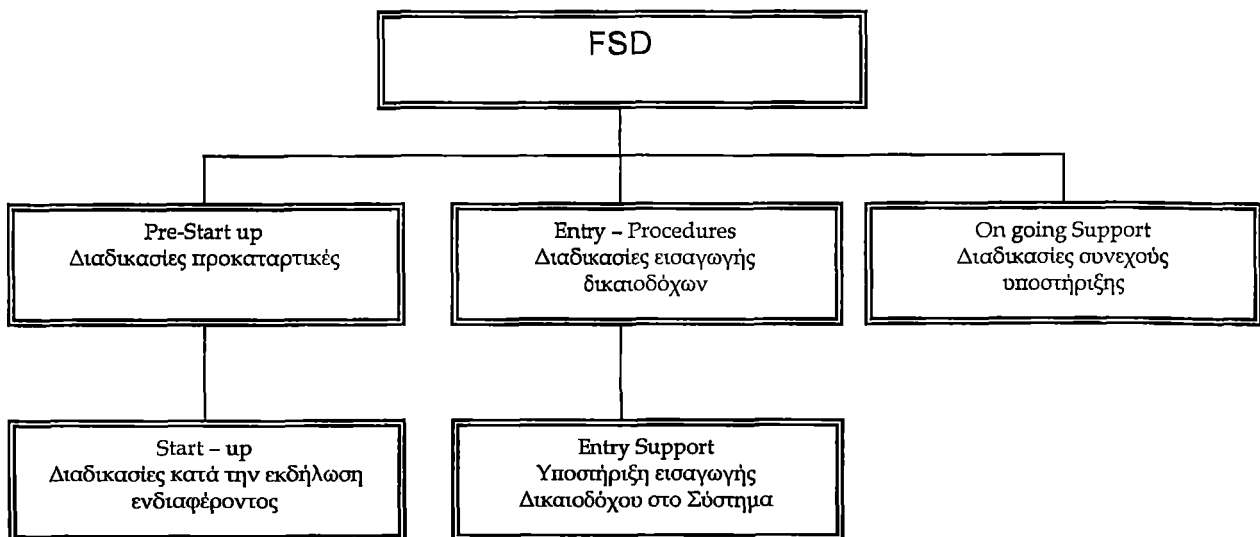
Ο franchisor μπορεί να κωδικοποιήσει όλες τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν στην φάση προετοιμασίας, διεξαγωγής και της γνωστοποίησης τέλεσης των εγκαινίων. Αυτές οι διαδικασίες περιγράφονται συνήθως στο Errand Opening Manual και ανάλογα με την κάθε εταιρεία μπορεί

να υπάρξουν happenings και άλλες ειδικές εκδηλώσεις σε συνεργασία με τη διαφημιστική εταιρεία ή με συμβούλους επικοινωνίας και δημόσιων σχέσεων.

Συνήθως ο franchisor φροντίζει μετά το πέρας των εγκαινίων να τα γνωστοποιήσει στα Μ.Μ.Ε.. Στην συνέχεια ακολουθεί ένα τυπικό σχεδιάγραμμα λειτουργίας ενός F.S.D. καθώς και των επίμερων φάσεων ενεργοποίησης-λειτουργίας του²⁰.

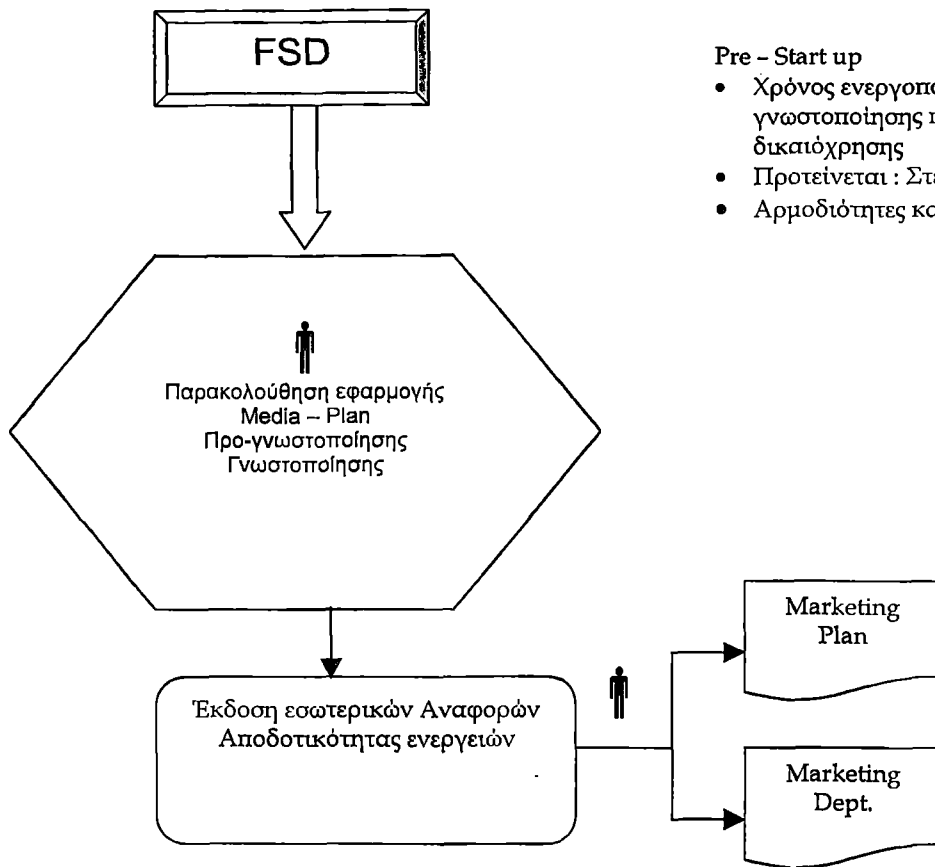
FSD Franchise Support Department

Τομείς δραστηριοποίησης του FSD



²⁰ Πανόραμα 2002 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτοχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 3

Ακολουθεί η ανάλυση των επί μέρους διαδικασιών και αρμοδιοτήτων

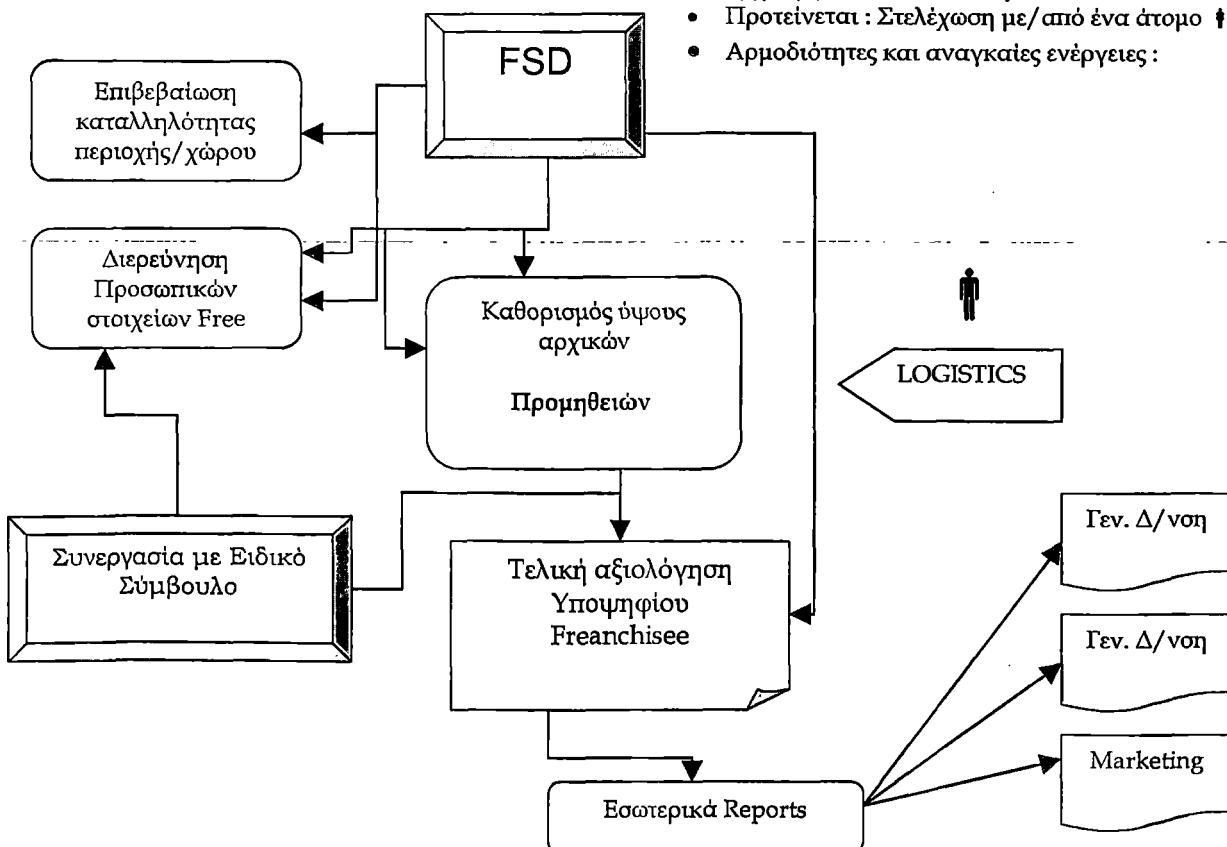


Pre - Start up

- Χρόνος ενεργοποίησης : Κατά τη φάση γνωστοποίησης πρόθεσης παραχώρησης αδειών δικαιοχρησίας
- Προτείνεται : Στελέωση με / από ένα άτομο †
- Αρμοδιότητες και αναγκαίες ενέργειες :

Start up Procedures

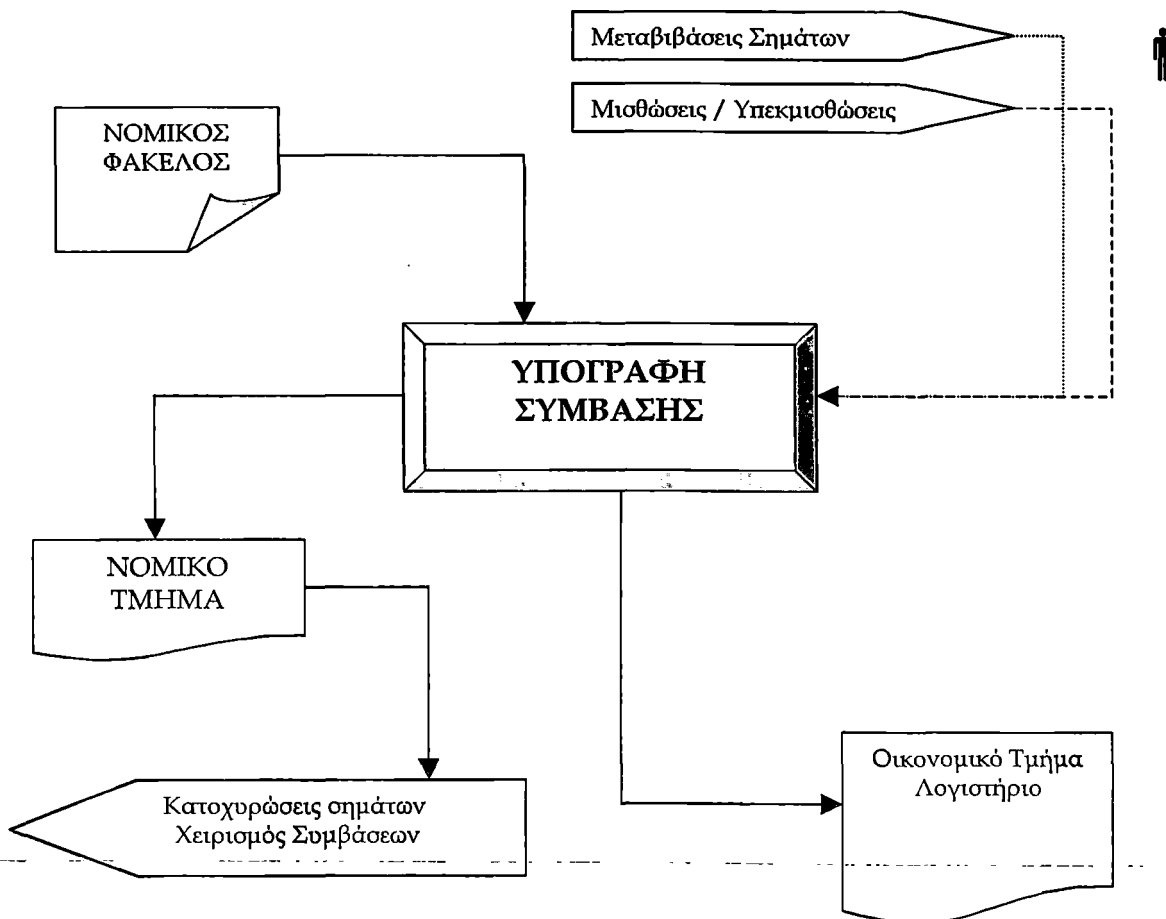
- Χρόνος ενεργοποίησης : Μετά την εκδήλωση ενδιαφέροντος υποψηφίου. Δικαιοδόχου και ως την εγγραφή του νέου Μέλους
- Προτείνεται : Στελέωση με/ από ένα άτομο †
- Αρμοδιότητες και αναγκαίες ενέργειες :



Entry Support Procedures

ΦΑΣΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗΣ

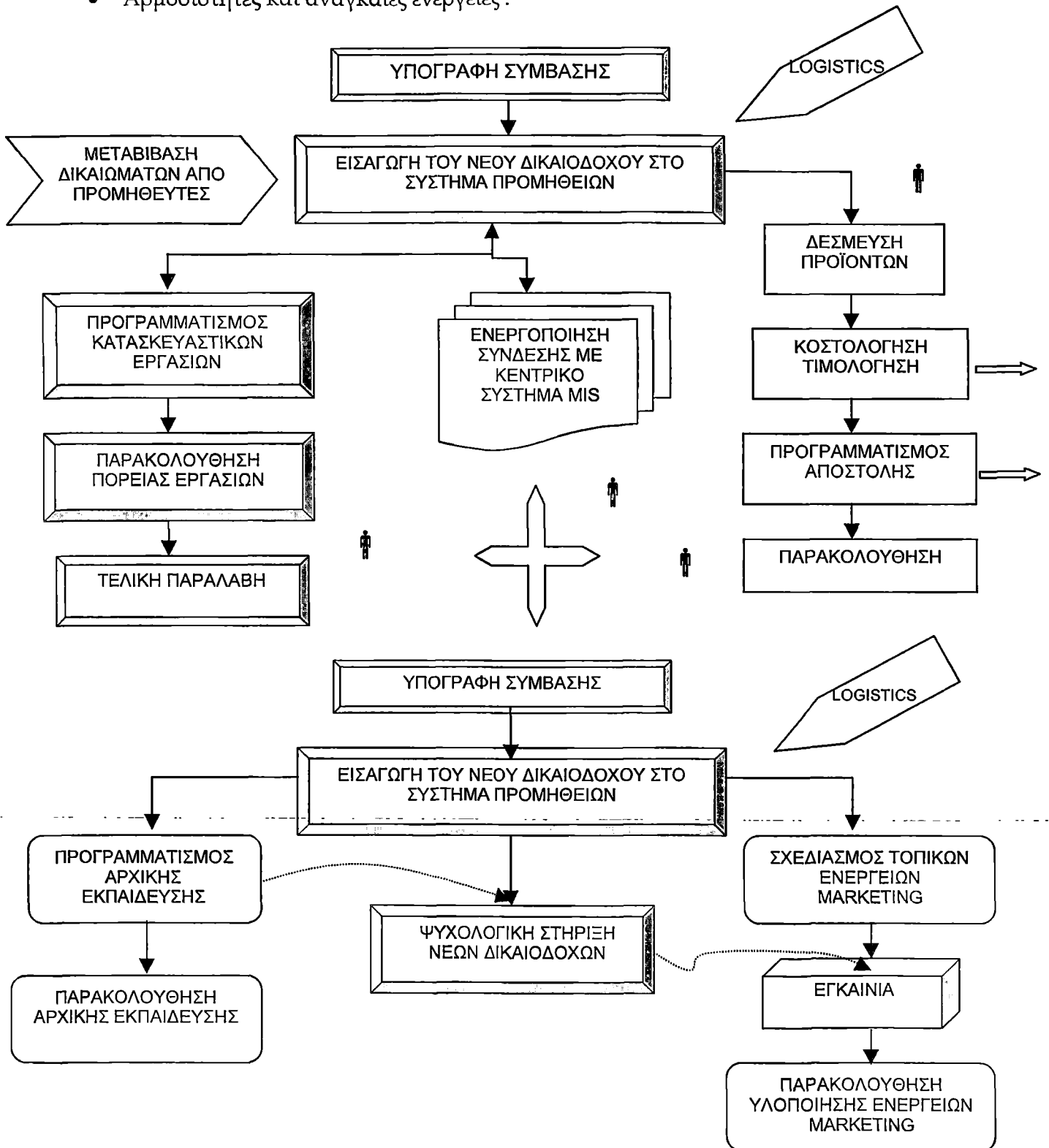
- Χρόνος ενεργοποίησης : Αμέσως πριν / κατά τη διάρκεια και αμέσως μετά την υπογραφή της κάθε Σύμβασης Δικαιόχρησης και πριν από την ημερομηνία έναρξης λειτουργίας του νέου καταστήματος Franchise
- Προτείνεται : Στελέχωση με /α από ένα άτομο †
- Αρμοδιότητες και αναγκαίες ενέργειες :



Entry Support Procedures

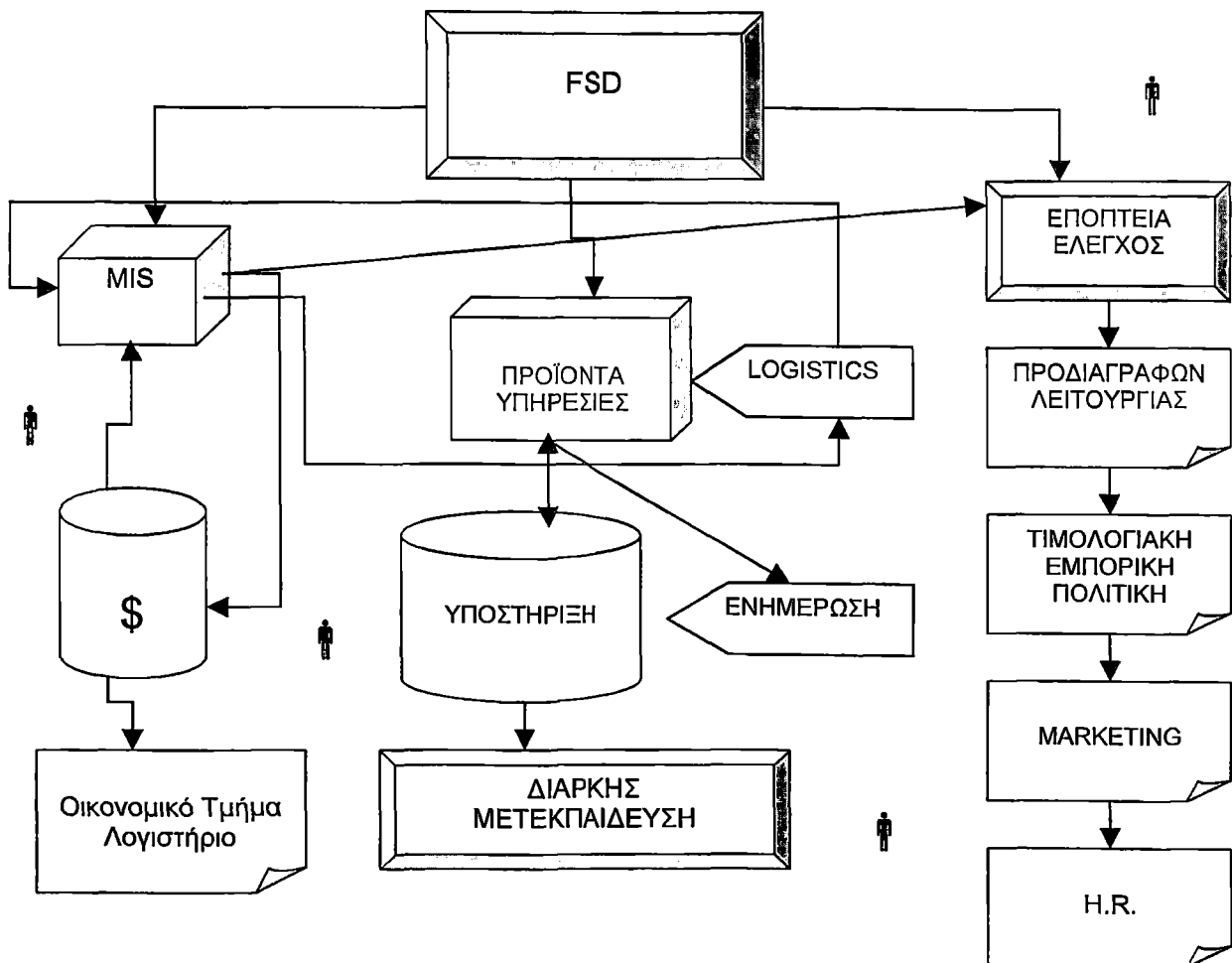
ΦΑΣΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΝΕΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

- Χρόνος ενεργοποίησης : Αμέσως μετά την υπογραφή της κάθε Σύμβασης Δικαιόχρησης και έως την ημερομηνία έναρξης λειτουργίας του καταστήματος.
- Προτείνεται : Στελέχωση με 1-2 πρόσθετα άτομα † † .
- Αρμοδιότητες και αναγκαίες ενέργειες :



On - going Support

- Χρόνος ενεργοποίησης : Από την ημερομηνία έναρξης λειτουργίας του καταστήματος και για όλη τη διάρκεια της συνεργασίας
- Προτείνεται : Στελέχωση με 3-4 άτομα ♀ ♀ ♀ ♀
- Αρμοδιότητες και αναγκαίες ενέργειες :



3. Ανάπτυξη με Franchising

Το franchising είναι δυνατό να λειτουργήσει για την επιχείρηση ως μια στρατηγική ανάπτυξης που θα διασφαλίσει την αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς καθώς και της κερδοφορίας με την ασφαλέστερη και λιγότερο επικίνδυνη μέθοδο.

Οι επιχειρήσεις που διοικούνται και λειτουργούν με franchising σχεδόν πάντα εμφανίζουν καλύτερα αποτελέσματα από αντίστοιχες επιχειρήσεις που διοικούνται μέσω υπαλλήλων. Οι βασικοί λόγοι είναι:

1. Η εκχώρηση καταστημάτων σε δικαιοδόχους (franchisees) απελευθερώνει σημαντικά ίδια κεφάλαια της επιχείρησης τα οποία μπορούν να διατεθούν στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, στην αναβάθμιση πληροφοριακών συστημάτων και γενικά στην καλύτερη οργάνωση υποδομής, αυξάνοντας παράλληλα την αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων.
2. Ο franchisee έχει υψηλό βαθμό εσωτερικής παρακίνησης. Έχει περισσότερους λόγους να πετύχει διότι έχει επενδύσει δικά του κεφάλαια και θέλει υψηλή απόδοση. Γνωρίζει ότι όσο πιο σωστά και έξυπνα λειτουργήσει την επιχείρηση του τόσο καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα θα πετύχει.
3. Ο franchisee βρίσκεται πάντα σε ετοιμότητα να πάρει άμεσες αποφάσεις, να αξιοποιήσει τοπικές γνωριμίες, ευκαιρίες ή πληροφορίες προς όφελος της επιχείρησης.
4. Ο franchisee συνήθως είναι ένα άτομο της τοπικής κοινωνίας και όχι ο τοπικός αντιπρόσωπος ενός απρόσωπου οργανισμού. Είναι παρατηρημένο ότι οι τοπικές κοινωνίες συνήθως στηρίζουν τους δικούς τους ανθρώπους.
5. Ένα σωστά οργανωμένο σύστημα franchise διαθέτει εξειδικευμένα στελέχη στα οποία ο franchisee μπορεί να απευθυνθεί εάν παρουσιαστεί δυσκολία. Οι franchisees αποτελούν την ιδανικότερη πηγή επαναπληροφόρησης (feedback) για τον franchisor. Εάν παρουσιαστεί κάποια ανάγκη ο franchisee θα επικοινωνήσει άμεσα με το αρμόδιο στέλεχος και δεν θα περιμένει μέχρι την επίσκεψη του επιθεωρητή δικτύου.

6. Σε ένα κατάστημα franchise «οι άγνωστες απώλειες» είναι σημαντικά χαμηλότερες. Το μεγαλύτερο ποσοστό «άγνωστων απωλειών» οφείλεται δυστυχώς σε κλοπές του υπαλληλικού προσωπικού, φαινόμενο αυξημένο σε μεγάλες απρόσωπες επιχειρήσεις.
7. Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι πιο αποτελεσματική. Εδώ ο εκπαιδευόμενος κατά κύριο λόγο είναι ο ίδιος ο franchisee, ο οποίος έχει πληρώσει στο initial fee και την εκπαίδευση και γνωρίζει πόσο σημαντική είναι για την επιτυχία της εκπαίδευσης του.
8. Τα σημεία πώλησης franchise αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη ευελιξία τα προβλήματα. Συνήθως οι λύσεις δίνονται επιτόπου. Αντίθετα στα υποκαταστήματα μεγάλων οργανισμών όλα τα προβλήματα ανεξαρτήτως σημασίας και ειδικού βάρους επικοινωνούνται στα κεντρικά από όπου περιμένουν λύσεις ή έγκριση στις προτάσεις τους.
9. Το σύστημα franchise διατηρεί μια δυναμική και λόγω ένταξης νέων συνεργατών στο δίκτυο με όρεξη αλλά και επειδή οι ίδιοι οι franchisees είναι «ανήσυχια πνεύματα». Γι' αυτό συχνά οι αλλαγές στο σύστημα franchising έχουν τη ρίζα τους στις προτάσεις των franchisees (bottom-up). Αντίθετα σε υποκαταστήματα μεγάλων οργανισμών, οι αλλαγές επιβάλλονται από την κεντρική διοίκηση προς τα κάτω (top-down) και γι' αυτό το λόγο «κολλάνε» στην φυσιολογική αντίσταση η «αδράνεια» του συστήματος.
10. Στο σύστημα franchise οι σχέσεις μεταξύ υπαλληλικού προσωπικού και διοίκησης είναι πιο άμεσες. Η διεύθυνση προσωπικού είναι ο ίδιος ο franchisee.

Αυτοί είναι οι 10 βασικότεροι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με franchising, είναι πιο επιτυχημένες από τις συμβατικές επιχειρήσεις με ιδιόκτητα καταστήματα. Αυτό δεν συνεπάγεται ότι το franchising είναι η συνταγή της άμεσης και εγγυημένης οικονομικής επιτυχίας. Αν κάποιος θέλει να επεκταθεί με franchising είναι σημαντικό προηγουμένως να αφιερώσει χρόνο και κεφάλαια επενδύοντας στην οργάνωση σωστής

υποδομής και στο σωστό πλάνο ανάπτυξης. Όμως το ερώτημα που τίθεται είναι: μπορεί οποιαδήποτε επιχείρηση να επεκταθεί μέσω franchising;

Η απάντηση τις περισσότερες φορές, ευτυχώς είναι ΟΧΙ. Το franchising δεν είναι η απλή πώληση μιας λαμπρής επιχειρηματικής ιδέας. Αντίθετα είναι πώληση ενός «χειροπιαστού» και ολοκληρωμένου εμπορικού συστήματος, μιας εδραιωμένης εμπορικής επωνυμίας η οποία έχει δοκιμαστεί στην πράξη και έχει υποδείξει την βιωσιμότητα της και την δυναμική της και τώρα καλείται να «κλωνοποιηθεί» και να «πολλαπλασιαστεί» δημιουργώντας ένα ισχυρό δίκτυο με προοπτική.

Ας υποθέσουμε ότι κάποιος διατηρεί μια σοβαρή και κερδοφόρο επιχείρηση επί αρκετά έτη, η οποία δραστηριοποιείται σε έναν αναπτυσσόμενο και δυναμικό κλάδο και δεν επιθυμεί ή δεν μπορεί να επεκταθεί με δικά του καταστήματα, επενδύοντας πρόσθετα ίδια κεφάλαια σε ακίνητα, κεφαλαιουχικό εξοπλισμό και σε προσωπικό, αν και η επιχείρηση του διαθέτει:

- Δυνατότητα παροχής υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών έντονα διαφοροποιημένων από τον ανταγωνισμό.
- Ένα αξιόπιστο και δοκιμασμένο σύστημα λειτουργίας και διανομής και
- Ένα δυνατό brand name, αποδεκτό από την ευρεία πελατειακή βάση.

Τότε πρέπει να εξετάσει σοβαρά το ενδεχόμενο να αναπτυχθεί με franchising. Ακόμη, είναι πιθανόν κάποιος ενδιαφερόμενος ήδη να του έχει χτυπήσει την πόρτα για συνεργασία σε μια περιοχή και να υπογράψει μαζί του κάποια σύμβαση έχοντας την αίσθηση ότι ξαφνικά μπήκε στο χώρο του franchising.

Όμως το franchising είναι κάτι πολύ περισσότερο από ένα απλό συμφωνητικό συνεργασίας. Για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση μέσω franchising πρέπει να στηριχθεί σε γερά θεμέλια. Η συντριπτική πλειοψηφία των επιτυχημένων δικτύων franchise έχει αναλώσει πολύ χρόνο και κεφάλαια στην εμπειριστατωμένη έρευνα και στο σοβαρό επιχειρησιακό σχεδιασμό.

Αν και στο franchising μπορεί να θεωρηθεί ως σχετικά περίπλοκος θεσμός αν απευθυνθεί σε εξειδικευμένα και έμπειρες εταιρείες συμβούλων, θα μπορέσει να προχωρήσει με μεγαλύτερη ευκολία και με σωστά βήματα²¹.

4. Όροι και προϋποθέσεις για ένα πετυχημένο franchising

Οι αλυσίδες που αναπτύσσονται με τη μέθοδο του franchising ποικίλλουν και καλύπτουν όλο το εύρος των κλάδων της αγοράς. Σιγά-σιγά οι περισσότερες επιχειρήσεις αποχωρούν από το παραδοσιακό μοντέλο επέκτασης με υποκαταστήματα και αντιπροσώπους και επιλέγουν πιο σύνθετες μορφές ανάπτυξης, όπου η δικαιόχρηση έχει σημαντικό ειδικό βάρος. Το γεγονός αυτό έχει επιτρέψει στους ενδιαφερόμενους επενδυτές να μπορούν να διαλέγουν από μια μεγάλη γκάμα επαγγελματικών δραστηριοτήτων εκείνη που τους ενδιαφέρει.

Το franchising εξαιτίας των πολλών πλεονεκτημάτων που παρέχει για την έναρξη μιας ατομικής επιχείρησης απευθύνεται σε διαφορετικές κοινωνικές ομάδες. Σε εκείνους που ήδη λειτουργούν κατάστημα και επιθυμούν να ενταχθούν να ενταχθούν σε μια αναγνωρισμένη και επιτυχημένη αλυσίδα. Στους γονείς που θέλουν να αποκαταστήσουν επαγγελματικά τα παιδιά τους εντασσόμενοι σε μια επιχειρηματική οικογένεια που προασπίζει αλλά και «εκπαιδεύει». Στους νέους επενδυτές που επιθυμούν να ξεκινήσουν τη δική τους δουλειά και επιδιώκουν την ελαχιστοποίηση του ρίσκου κάτω από μια δοκιμασμένη επωνυμία. Επίσης, σε αυτούς που αν και τους αρέσει ένα αντικείμενο εργασίας, δεν το γνώριζούν και επιδιώκουν την απόκτηση τεχνογνωσίας από ένα δίκτυο που είναι καταξιωμένο στον χώρο που τους ενδιαφέρει.

Πριν όμως το στάδιο της αξιολόγησης μιας επενδυτικής πρότασης προ έχει από τον franchisee η αξιολόγηση του εαυτού τους και των δυνατοτήτων του. Είναι σίγουρο ότι δεν μπορεί να γίνουν όλοι επιτυχημένοι επιχειρηματίες και franchisees. Έτσι, καταρχήν θα πρέπει κανείς να διερευνήσει αν έχει τις ικανότητες να διευθύνει μια επιχείρηση. Μερικά από τα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να βρει στον εαυτό του είναι τα εξής:

²¹ Πανόραμα 2002 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 3

1.- *Οικονομική δυνατότητα*: Η έναρξη μιας επιχείρησης απαιτεί επαρκείς οικονομικούς πόρους. Το ύψος του διαθέσιμου ποσού να εξεταστεί με προσοχή. Επίσης πρέπει να καθοριστεί αν η επένδυση θα παρέχει το ελάχιστο επιθυμητό εισόδημα, ιδίως αν πρόκειται να αφήσει μια καλοπληρωμένη και σίγουρη δουλειά και έχει ήδη ανειλημμένες υποχρεώσεις.

2.- *Υποστήριξη από την οικογένεια*: Η οικογένεια να είναι διατεθειμένη να βοηθήσει ψυχολογικά και οικονομικά στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Στην αρχή, πιθανότατα, να δουλεύει ο επιχειρηματίας πολύ και να πληρώνετε λίγο. Το εισόδημα δεν θα είναι σταθερό, καθώς θα «πληρώνετε» μόνον εφόσον εξοφλήσει όλα τα άλλα επιχειρηματικά του έξοδα. Θα έχει ελάχιστο χρόνο για διακοπές και σαββατοκύριακα και θα αφιερώνει λιγότερο χρόνο στην οικογένειά του. Έτσι η κατανόηση από την οικογένεια είναι απαραίτητη.

3.- *Προσωπικά χαρακτηριστικά*: Αξιολόγηση αν πράγματι αυτή η δουλειά του αρέσει. Εάν πάλι δεν θα αγόραζε ποτέ το προϊόν του franchisor ως πελάτης, τότε σίγουρα δεν θα πρέπει να αγοράσει και το ίδιο το πακέτο franchise. Είναι επίσης σημαντικό να λάβει υπόψη τον χαρακτήρα του. Ένας ιδιοκτήτης καταστήματος πρέπει να είναι ικανός να παίρνει ώριμες και τεκμηριωμένες αποφάσεις. Αυτό απαιτεί ικανότητα να αντιμετωπίζει την πίεση, τις κρίσιμες καταστάσεις και τις διαμάχες με ήρεμο και λογικό τρόπο.

4.- *Ικανότητες ηγέτη*: Οι ηγετικές ικανότητες είναι ένα ακόμη σημαντικό θέμα, το οποίο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη. Είναι ουσιώδες για την καλή λειτουργία ενός οποιουδήποτε καταστήματος, ο υπεύθυνος να μπορεί να επιβληθεί στο προσωπικό, αλλά και να τους εμπνεύσει να αποδώσουν περισσότερο στη δουλειά τους. Αδυναμία να αντεπεξέλθει σ' αυτόν τον ρόλο, σημαίνει αυτόματη αποτυχία του καταστήματός του.

Αφού αξιολογήσει ο επιχειρηματίας τον εαυτό του και εκτιμήσει ότι μπορεί να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του αυτοαπασχολούμενου επιχειρηματία, τότε μπορεί να διαπιστώσει αν πραγματικά έχει την ικανότητα να γίνει franchisee. Τα χαρακτηριστικά εκείνα που απαιτούνται για ένα καλό και επιτυχημένο franchisee είναι τα εξής:

(α) Ικανότητα αποδοχής και εφαρμογής του πλάνου του franchisor. Ως franchisee ο επιχειρηματίας δεν είναι μόνος του. Το Franchising σημαίνει να δουλεύει ανεξάρτητα ο επιχειρηματίας αλλά όχι μόνος του.

(β) Δυνατότητα να ακούει όλες τις γνώμες και να συμμορφώνεται στις κοινές αποφάσεις. Πρέπει ο επιχειρηματίας να έχει την υπομονή να ακούει όλες τις απόψεις, να δέχεται την τυχόν απόρριψη των δικών του προτάσεων και να ακολουθεί τις συνολικές αποφάσεις που λαμβάνονται.

(γ) Ικανότητα αποδοχής κριτικής. Είναι καθήκον του franchisor για την καλή λειτουργία του συνολικού δικτύου να «παρακολουθεί» κάθε franchisee και να προτείνει ή να επιβάλλει διορθωτικές κινήσεις.

(δ) Υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης στον franchisor και στο σύστημα. Ο επιχειρηματίας πρέπει να αποδέχεται καλόπιστα ότι ο franchisor έχει την εμπειρία και την ικανότητα να του προσφέρει όλη την απαραίτητη υποστήριξη για την καλή λειτουργία του καταστήματός του αλλά θέτοντας πάντα ως κύρια προτεραιότητα το σύνολο της αλυσίδας.

Διαπιστώνοντας ο επιχειρηματίας τη θετική του στάση σε όλους τους παραπάνω προβληματισμούς έχει κάνει το σημαντικότερο βήμα: ανακάλυψε τις ικανότητές του και απάντησε στον εαυτό του κατά πόσο τον ενδιαφέρει το σύστημα franchise και πόσο εύκολα μπορεί να ενταχθεί σε αυτό. Βέβαια, αυτές ήταν κάποιες προσωπικές εκτιμήσεις και διερεύνηση κάποιων ατομικών χαρακτηριστικών που όμως το ξεκαθάρισμά τους η επιτυχία - ακόμη και με τη συνεργασία του επιχειρηματία με ένα δοκιμασμένο franchise - θα ήταν αμφισβητήσιμη.

Κάθε νέος franchisor πρέπει να είναι προετοιμασμένος να επενδύσει χρόνο και σκληρή εργασία για να βελτιώσει την εμπορευσιμότητα της επιχείρησής του. Κατ' αρχάς θεωρείται αναγκαία η διενέργεια διαγνωστικής ανασκόπησης της υποδομής της επιχείρησης και των λειτουργιών της η οποία θα αποκαλύψει δυνατά και αδύνατα σημεία τα οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν. Επιπλέον απαιτείται ενδελεχής έρευνα των βασικών χαρακτηριστικών της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, προκειμένου να αναλυθούν στοιχεία όπως:

- Η φύση και η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο
- Τα περιθώρια που υπάρχουν για διαφοροποίηση του concept
- Οι τάσεις της αγοράς
- Ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση

Επίσης η ανάπτυξη με franchising μπορεί να μην απαιτεί κεφάλαια για το άνοιγμα νέων καταστημάτων, αλλά σαφώς απαιτεί σημαντικές αρχικές εκταμιεύσεις το ύψος των οποίων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως:

- Το βαθμό τροποποιήσεων-προσαρμογών που ενδεχομένως απαιτούνται ώστε το σύστημα να είναι κατάλληλο για franchising
- Την υφιστάμενη οργάνωση της
- Το βαθμό πολυπλοκότητας της επιχείρησης
- Την ύπαρξη και το επίπεδο εγχειριδίων διαδικασιών, λειτουργίας, κ.λ.π.
- Τη δημιουργία απαραίτητης υποδομής στις κεντρικές υπηρεσίες και
- Την ενίσχυση της εικόνας και του brand name της επιχείρησης

Έτσι παρά τα μεγάλα οικονομικά οφέλη, που κατά κανόνα απορρέουν από την επέκταση με franchising σε μέσο-μακροπρόθεσμη βάση, στα 2-3 πρώτα χρόνια λειτουργίας του δικτύου απαιτείται συστηματική ανάπτυξη της υποδομής της εταιρείας, ιδιαίτερα με επενδύσεις στους τομείς οργάνωσης, μηχανογράφησης, marketing, ολοκλήρωση εταιρικής εικόνας, ποιοτικού ελέγχου, συστήματος εσωτερικού ελέγχου, κ.λ.π.. Για να αναπτυχθεί ένα σοβαρό σύστημα με τη μέθοδο franchising απαιτούνται τέσσερα «κεντρικά» βήματα:

1. Έλεγχος καταλληλότητας (μελέτη σκοπιμότητας της επιχειρηματικής ιδέας concept)
2. Προετοιμασία επιχειρηματικών πλάνων ή υποδομής για franchise
3. Εφαρμογή στρατηγικής επέκτασης και ελέγχου του δικτύου
4. Υποστήριξη και έλεγχος δικτύου²²

²² Πανόραμα 2002 Franchise, Επίσης οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 3

4.1. Έλεγχος καταλληλότητας

Για να μπορεί μια επιχειρηματική ιδέα να αξιοποιηθεί από ένα σύστημα-δίκτυο franchising θα πρέπει να συγκεντρώνει αρκετά και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Πρέπει όμως να πρώτα να εξετάσουμε αν ισχύουν αυτά τα κριτήρια στην επιχείρηση.

- **Βασικά στοιχεία επιχειρηματικής ιδέας (concept)**

Η επιχειρηματική ιδέα στην οποία θα βασιστεί η αλυσίδα θα πρέπει να διαθέτει στοιχεία μοναδικότητας και εμπορευσιμότητας, να παρουσιάζει ικανή ζήτηση στο παρόν και στο μέλλον, να μην «αντιγράφεται» ή αντιμετωπίζεται εύκολα από τον ανταγωνισμό. Εάν δεν ισχύουν τα παραπάνω μην απογοητευόμαστε. Είναι πολύ πιθανό ότι με κατάλληλες τροποποιήσεις η επιχειρηματική ιδέα μπορεί να καταστεί κατάλληλη για franchising.

Σε αυτό το σημείο η διενέργεια έρευνας καταναλωτή, ποσοτικές ή και ποιοτικές έρευνες για την ανάλυση της αγοράς, σε συνδυασμό με έρευνες του ανταγωνισμού, θα βοηθήσουν να κατανοήσουμε τα ισχυρά και αδύνατα σημεία του concept τα οποία σε συνδυασμό με ευκαιρίες και αδυναμίες που εμφανίζονται στην αγορά, θα οδηγήσουν στις σωστές διορθωτικές παρεμβάσεις. Πρέπει να σημειωθεί πως οι προαναφερθείσες έρευνες είναι απαραίτητο να πραγματοποιούνται σε περιοδική βάση λόγω του γεγονότος ότι η συντριπτική πλειοψηφία των αγορών υπόκειται σε ραγδαίες μεταβολές μπορεί να αλλάξουν τα δεδομένα και να απαιτούν αναδιαμόρφωση των δομών και των προγραμμάτων κάθε εταιρείας, ειδικά στην φάση ανάπτυξης ενός δικτύου franchising.

- **Εταιρική ταυτότητα και σηματοποίηση**

Η εταιρική ταυτότητα της αλυσίδας πρέπει να είναι ισχυρή και αποκρυσταλλωμένη, να τη διαφοροποιεί και να της προσδίδει ένα χαρακτήρα μονοσήμαντο που θα ταιριάζει στη συνολική εμπορική της πρόταση. Όλες οι εφαρμογές της εταιρικής ταυτότητας, από τη σηματοδότηση του καταστήματος και τα εταιρικά έντυπα, έως τις στολές των εργαζομένων. Πρέπει να πα-

ρουσιάζουν μια συνέπεια, μια ομοιογένεια και να προάγουν την εταιρική εικόνα. Προσοχή στην καταχώρηση των λογότυπων της επιχείρησης. Αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο και το added value κάθε αλυσίδας και τυχόν αντιγραφή μπορεί να βλάψει ανεπανόρθωτα τα συμφέροντα τόσο του franchisor, όσο και των franchisees.

- **Πηγές προμηθειών:**

Το προϊόν ή η υπηρεσία πρέπει να παρέχονται στους πελάτες με διαχρονική συνέπεια και σταθερή ποιότητα, χωρίς κίνδυνο διακοπής ή μακροχρόνιων ελλείψεων, απρόσμενων ανατιμήσεων κ.λ.π. Ο franchisor επιβάλλεται να εμφανίσει στους franchisees το πνεύμα για τη σωστή υποδοχή, ταξινόμηση, αποθήκευση και διατήρηση των εμπορευμάτων, καθώς και το απαραίτητο μίγμα υπηρεσιών που θα το συνοδεύει. Παράλληλα με τις πηγές προμηθειών, πρέπει να οργανωθεί και η διαδικασία διανομής και ειδικότερα έως κέντρου διανομής και αποθήκευσης με τις εξής λειτουργίες:

- Κέντρο σύνθεσης παραγγελιών
- Κέντρο προστιθέμενης αξίας
- Κέντρο υποστήριξης παραγωγής
- Κέντρο διέλευσης
- Κέντρο ροής
- Κέντρο αναμονής

Σημαντική είναι και η παρακολούθηση των τάσεων και των εξελίξεων όσον αφορά την προμηθευτική αλυσίδα. Οι συγκεντρώσεις και η αύξηση πωλήσεων, θα αυξήσουν την διαπραγματευτική δύναμη του λιανεμπορίου. Η τάση για καθετοποίηση των παραγωγικών ή των λιανεμπορικών επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα να μετατρέπονται οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις σε ισοδύναμους «παίκτες» με τις παραγωγικές μονάδες, κάτι που πριν από μερικά χρόνια θα φρόντιζε εξαιρετικά μακρινό.

- *Συστήματα και διαδικασίες υψηλού επιπέδου:*

Για την εύρυθμη, ομαλή και ομοιόμορφη λειτουργία ενός συγκροτημένου δικτύου καταστημάτων, είναι βασικό να ακολουθούνται με συνέπεια οι ίδιοι κανόνες λειτουργίας. Αυτό το πλαίσιο λειτουργίας πρέπει να περιγράφεται σε ειδικά εγχειρίδια (manual) που έχουν καταρτιστεί με πληρότητα, σαφήνεια και απόλυτα κατανοητά, εύχρηστα και αναλυτικά, καλύπτοντας όλες τις πτυχές της επιχείρησης και της λειτουργίας της. Τα εγχειρίδια αυτά σε συνδυασμό με ένα ολοκληρωμένο και συνεχές σύστημα εκπαίδευσης, μπορούν να εξασφαλίσουν την αναγκαία ομοιογένεια και υψηλό επίπεδο υπηρεσιών.

- *Κερδοφορία και κύκλος εργασιών:*

Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι επικερδής και να παρουσιάζει θετικές προοπτικές ανάπτυξης των πωλήσεων ως αποτέλεσμα μεγάλων συγκεκριμένων παραγγελιών, ενεργειών μάρκετινγκ και εταιρικής εικόνας. Το κέρδος θα πρέπει να είναι ικανοποιητικό και αυξανόμενο, για franchisor και franchisee και παράλληλα να εξασφαλίζει σοβαρή απόδοση στο επενδυμένο κεφάλαιο σε σύγκριση με εναλλακτικές επενδύσεις.

- *Εποχικότητα πωλήσεων.*

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο θέμα της εποχικότητας των πωλήσεων, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα ρευστότητας. Το πιθανό πρόβλημα αντιμετωπίζεται με κατάλληλο σχεδιασμό του προϊόντικού μίγματος και του μίγματος υπηρεσιών, καθώς και με εκπόνηση ανάλογων προωθητικών ενεργειών. Κρίσιμος, σε αυτό το σημείο είναι ο ρόλος του Category Management, το οποίο δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διοικήσουν ξεχωριστά τις κύριες κατηγορίες προϊόντων τους ισορροπώντας την όποια εποχικότητα. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο, που σε τελευταία ανάλυση καθορίζει την κερδοφορία και την αποδοτικότητα της επιχείρησης και του δικτύου, είναι η εκπτώτικη πολιτική σε σχέση με το mark up, η πιστωτική πολι-

τική, καθώς και το stock που παραμένει στον franchisee στο τέλος κάθε εμπορικής περιόδου.

- **Ικανότητα «αναπαραγωγής» του συστήματος:**

Η επιχειρηματική ιδέα πρέπει να μπορεί να αναπαραχθεί - κατά μια έννοια να «κλωνοποιηθεί» - εύκολα και πιστά, χωρίς σημαντικές τροποποιήσεις ανά περίπτωση. Το σύστημα λειτουργίας πρέπει να μπορεί να διδασχτεί και αφομοιωθεί εύκολα και εξίσου από όλα τα μέλη του δικτύου. Η επιτυχία της αλυσίδας δεν πρέπει να βασίζεται στο προσωπικό τους, τις γνώσεις και εμπειρίες ιδιοκτήτη και προσωπικού αλλά σε ένα ξεκάθαρο διαφοροποιημένο και ολοκληρωμένο concept καταστημάτων.

- **Στόχοι συνάρτησης franchisor-συμβούλου**

- ❖ Απόκτηση μιας πλήρους εικόνας για τις κύριες και δευτερεύουσες λειτουργίες της επιχείρησης του πελάτη.
- ❖ Άντληση πληροφοριών αναφορικά με την συνολική επιχειρησιακή μεθοδολογία και προσέγγιση του πελάτη.
- ❖ Προμήθεια σχετικών οικονομικών στοιχείων.
- ❖ Γέννηση ιδεών σχετικά με τις βάσεις στις οποίες θα στηριχθεί η ανάπτυξη του δικτύου franchise
- ❖ Πλήρης κατανόηση των επιχειρησιακών στόχων και πηγών του πελάτη.
- ❖ Απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις που έχουν σχέση με την εκπόνηση ενός σχεδίου ανάπτυξης με franchise.

Στη συνέχεια αυτής της διαδικασίας, η εταιρεία συμβούλων αναλαμβάνει να ολοκληρώσει την διαγνωστική μελέτη και την μελέτη σκοπιμότητας σε ένα διάστημα 3-4 εβδομάδων. Στη συνέχεια, δημιουργείται ένα πλάνο ενεργειών (Action plan) προκειμένου να παράσχει τις αναγκαίες κατευθυντήριες γραμμές όσον αφορά τις απαιτούμενες συνθήκες για την ανάπτυξη του δικτύου.

Μετά την οριστικοποίηση του franchise concept το επόμενο βήμα είναι η κατάρτιση της κατάλληλης υποδομής για την υποστήριξη της ανάπτυξης με franchise.²³

4.2. Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου

(α) Οργανωτική δομή και στελέχη

Η ανάπτυξη μιας αλυσίδας συχνά απαιτεί οργανωτικές αλλαγές σε επίπεδο διοικητικής δομής και στελέχωσης. Οι franchisees χρειάζονται από τον franchisor άμεση υποστήριξη σε θέματα διοίκησης καταστήματος marketing, πωλήσεων, μηχανογράφησης, διαχείρισης αποθεμάτων/logistics επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού κ.λ.π. Ο franchisor έχει δύο βασικές επιλογές, χωρίς όμως να αποκλείονται και συνδυαστικές λύσεις:

- να αναδιοργανώνει ριζικά την οργανωτική δομή της επιχείρησης, δημιουργώντας νέες διευθύνσεις και να προσλάβει εξειδικευμένα στελέχη,
- ή σε συνδυασμό με την πρώτη εκδοχή, να συνεργαστεί με εταιρεία εμπειρών συμβούλων που θα του παρέχει την αναγκαία υποστήριξη, σε ορισμένους τομείς «κλειδιά» με σημαντικά χαμηλότερο κόστος.

Είναι δεδομένο ότι η δημιουργία μιας επιχειρηματικής δομής που να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες ενός δικτύου λιανικής και ιδιαίτερα ενός δικτύου με franchise σημεία, είναι παντελώς διάφορη από εκείνη μιας επιχείρησης που διακινεί τα προϊόντα της μέσω άλλων καναλιών διανομής. Οι διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την υποστήριξη ενός δικτύου απαιτούν λιτή οργάνωση, αποτελεσματικά και συνεχώς εξελισσόμενα πληροφοριακά συστήματα. Αποκτούν αποδοτική διαχείριση και προγραμματισμό διαθέσιμων πόρων προσανατολισμένη στις επιχειρηματικές διαδικασίες και όχι στις λειτουργικές δομές.

(β) Γεωγραφικά όρια δραστηριότητας των franchisees

Η περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται ο franchisee από πλευράς γεωγραφικής-πληθυσμιακής κάλυψης πρέπει να του εξασφαλίζει μια ικανοποιητική χρηματοοικονομική απόδοση της επένδυσης καθώς και διείσδυση

²³ Σταυρίδης Στέλιος: «Franchise», εκδόσεις Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος, 2002

στην αγορά. Παράλληλα όμως πρέπει να εξασφαλίζεται άμεση και ποιοτική εξυπηρέτηση της αγοράς που εντάσσεται στην περιοχή που καλύπτει. Σημαντικό επίσης είναι το θέμα εξασφάλισης γεωγραφικής αποκλειστικότητας.

(γ) Marketing και διαφήμιση

Στα marketing plan θα πρέπει να περιγράφονται με σαφήνεια οι στόχοι μάρκετινγκ, το ετήσιο κονδύλι επικοινωνίας, η επιθυμητή γεωγραφική κάλυψη, τα μέσα επικοινωνίας και το πλέγμα ενεργειών above και below the line. Εκτός από τη διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο, πρέπει να υπάρχει σχεδιασμός και για προγράμματα μάρκετινγκ τοπικού χαρακτήρα. Και σε αυτό το σημείο, η θεώρηση επιβάλλεται να έχει προοπτική και κατεύθυνση το μέλλον.

(δ) Χρηματοοικονομικές προβλέψεις

Οι προβλέψεις αυτές αφορούν σε προβλεπόμενους ισολογισμούς, αποτελέσματα χρήσης και χρηματαγορές. Έτσι θα διαπιστώσουμε για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης καθώς και πιθανές ανάγκες χρηματοδότησης. Αρκετοί franchisors έχουν κάνει το σφάλμα να στηριχτούν αποκλειστικά στα προβλεπόμενα έσοδα από τους πρώτους franchisees, χωρίς να έχουν φροντίσει να χτίσουν μια υγιή χρηματοοικονομική βάση με μακροχρόνια προοπτική.

Με την ανάθεση της ανάπτυξης του δικτύου franchise σε μια εξειδικευμένη εταιρεία συμβούλων, ο franchisor, σε αυτό το σημείο θα έχει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τα βασικά μεγέθη στα οποία συντίθεται το concept του:

- Σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τους βασικούς παράγοντες που εξασφαλίζουν πολύχρονη ανάπτυξη μέσω franchising
- Το μοντέλο franchise που ταιριάζει καλύτερα στην συγκεκριμένη επιχείρηση
- Συμβουλές αναφορικά με το ποσό που ενδείκνυται να χρεωθεί ως δικαίωμα εισόδου
- Προβλέψεις οικονομικών μεγεθών των franchisees σε συγκεκριμένες περιοχές
- Σημαντικές παραδοχές, στις οποίες βασίζονται τα ανωτέρω μεγέθη

- Προτάσεις για την απαιτούμενη δομή υποστήριξης του συστήματος franchise
- Τα σωστά δικαιώματα δικαιόχρησης που απαιτούνται
- Τα απαιτούμενα στοιχεία για την δημιουργία των εγχειριδίων λειτουργίας καταστημάτων
- Συστάσεις και σχεδιασμός ενεργειών

(ε) *Ανάπτυξη υποδομής franchisor*

Ο franchisor πέρα από το σχεδιασμό πρέπει να προχωρήσει άμεσα στην ανάπτυξη κατάλληλης υποδομής. Η διαδικασία αυτή ξεκινά από την δημιουργία της νέας οργανωτικής δομής, το σχεδιασμό διαδικασιών και την ανάπτυξη νέων. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην πληροφοριακή υποδομή η οποία πρέπει να επιτρέπει την άμεση επικοινωνία με το δίκτυο των franchisees.

Επίσης στο στάδιο αυτό μπορεί να γίνει η επιλογή της διαφημιστικής εταιρείας (αν δεν υπάρχει) η οποία θα στηρίξει το πρόγραμμα επικοινωνίας της αλυσίδας. Επίσης η οργάνωση υποδομής για την ανάπτυξη του franchise περιλαμβάνει τα εξής:

- *Σύμβαση franchise*: Στην σύμβαση περιγράφονται αφενός το αντικείμενο του franchise και η διάρκεια της συνεργασίας αφετέρου τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των δύο συμβαλλόμενων μερών.
- *Ενημερωτικός φάκελος*: Ο ενημερωτικός φάκελος είναι το έντυπο ενημέρωσης του υποψήφιου franchisee. Πρέπει να περιλαμβάνει με σαφή, κατανοητό και πλήρη τρόπο όλες τις βασικές πληροφορίες που χρειάζεται ο υποψήφιος επενδυτής για να κρίνει εάν του ταιριάζει το συγκεκριμένο σύστημα franchise.

(στ) *Οργάνωση συναντήσεων με franchisees*

Μερικοί franchisors μπαίνουν στην ευθύνη να οργανώσουν πρόσθετους μηχανισμούς επικοινωνίας με συναντήσεις σε group ή με όλο το δίκτυο.

Οι συναντήσεις αυτές μπορεί να είναι έκτακτες ή και προγραμματισμένες (μηνιαίες, εξαμηνιαίες, συνέδρια, κ.λ.π.).

Αυτού του τύπου η επικοινωνία βοηθά στη συνέχιση της επαφής με τους franchisees και δίνει την ευκαιρία να ακούσει ο franchisor, αισθήματα, αμφιβολίες, φόβους, ιδέες και παράπονα. Οι συναντήσεις αυτές είναι επίσης μια ευκαιρία για τον franchisor να παρουσιάσει τρόπους για βελτίωση της απόδοσης της επένδυσης (εισαγωγή νέων ιδεών), να αναλύσει ότι είναι κάτω από έρευνα και ανάπτυξη και να εκθέσει τις ενέργειες προώθησης και marketing που προγραμματίζονται.

Αν αναπτυχθεί το σωστό κλίμα συνεργασίας, πολλές ιδέες και εισηγήσεις από τους franchisees μπορούν να φανούν χρήσιμες και να συνεισφέρουν δημιουργικά στην ανάπτυξη του δικτύου. Η δεκαετής εμπειρία της MARKET IN δείχνει ότι οι συναντήσεις αυτές ενισχύουν το αίσθημα της ίσης μεταχείρισης που πρέπει να αισθάνονται διαρκώς οι franchisees.

Για να επιτύχουν όμως και να κρατηθούν σε επίπεδο παραγωγικό και χρήσιμο, θα πρέπει να είναι πολύ καλά προετοιμασμένες, να έχουν προηγηθεί όλες οι άλλες επαφές που έχουμε ήδη αναφέρει ώστε να είναι ο franchisor βέβαιος ότι το γενικό επίπεδο των συναντήσεων αυτών θα είναι εποικοδομητικό.

Όλα αυτά βεβαίως είναι απαραίτητα υπό την καθοδήγηση εξειδικευμένων συμβούλων franchising, ώστε να επιτυγχάνεται το μέγιστο αποτέλεσμα. Άλλωστε θα ήταν εξαιρετικά παράδοξο ένας franchisor, κάποιος δηλαδή που πουλάει τεχνογνωσία πάνω σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, να μην αποδέχεται ότι πρέπει και ο ίδιος να χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία που του έχουν αναπτύξει άλλοι σε διαφορετικούς τομείς²⁴.

²⁴ Σταυρίδης Στέλιος: «Franchise», εκδόσεις Σύνδεσμος Franchising Ελλάδος, 2002

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3^ο

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ FRANCHISING ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Επιχειρηματικός σχεδιασμός και δανειοδότηση

Απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε υποψήφιο franchisee ο οποίος επιθυμεί να ξεκινήσει σωστά μια νέα επιχείρηση μέσα στο πλαίσιο ενός συστήματος franchise, είναι η ακριβής, έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρησή του, προκειμένου να προβεί στις καλύτερες δυνατές επιχειρηματικές επιλογές και αποφάσεις.

Συλλέγοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, ο υποψήφιος Franchisee, εξουκειώνεται σταδιακά με τη λογική και με τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος franchise και αρχίζει βαθμιαία να προσανατολίζεται στις εταιρείες που η φιλοσοφία αλλά και οι προϋποθέσεις ένταξης του ταιριάζουν περισσότερο. Έτσι, με την ολοκλήρωση της διαδικασίας «έρευνα - εξοικείωση», ο ενδιαφερόμενος καταλήγει συνήθως σε μία λίστα που απαρτίζεται από τρεις ή τέσσερις υποψήφιες εταιρείες, που πληρούν τα βασικά κριτήρια επιλογής του. Κατόπιν, ακολουθεί το επόμενο στάδιο της διαδικασίας «επιλογής», στο οποίο ο ενδιαφερόμενος αφού διερευνήσει λεπτομερειακά τα στοιχεία των υποψήφιων εταιρειών σε μεγαλύτερο βάθος, με την απαιτούμενη προσοχή και σε συνεργασία με εξειδικευμένη εταιρεία συμβούλων, θα επιλέξει την καταλληλότερη γι' αυτόν εταιρεία.

Παρόμοιες βέβαια διαδικασίες «προσέλκυσης-έρευνας-επιλογής», πραγματοποιούνται και από την πλευρά των Franchisors, οι οποίοι απαιτείται διαρκώς να υλοποιούν ολοκληρωμένες πολιτικές προσέλκυσης υποψηφίων franchisees, να τους αξιολογούν με ιδιαίτερη προσοχή και με προκαθορισμένα κριτήρια, έτσι ώστε να καταλήξουν, επιλέγοντας εκείνους, οι οποίοι θα εγγυώνται τις αναμενόμενες αποδόσεις (ανάπτυξης, κερδοφορίας κ.λ.π.), μερίδιο αγοράς, αλλά και την απαραίτητη «ζωτικότητα», τόσο κρίσιμη για τη νέα επιχείρηση, αλλά και για το δίκτυο ως σύνολο. Εξετάζοντας τις επιμέρους παραμέτρους του συστήματος Franchise, και ειδικότερα το θέμα της χρηματοδότησης των νέων εταιρειών, μπορούμε να κάνουμε τις εξής παρατηρήσεις: Μία από τις πρώτες παραμέτρους τις οποίες χρειάζονται να εξετάσει ο Franchisor για κάθε υποψήφιο Franchisee, είναι ο τρόπος με τον οποίο ο δεύτερος, προτίθεται να χρηματοδοτήσει τη νέα επιχείρηση. Σύμφωνα με τα στοιχεία του τμήματος ανάπτυξης της THE FRANCHISE Co, ένα ποσοστό της τάξης του 60% των υποψηφίων franchisees, στοχεύουν να χρηματοδοτήσουν τις εταιρείες τους (ειδικά στο ξεκίνημα τους) με κεφάλαια που θα προέλθουν από δανεισμό. Σημειώνεται δε, ότι από αυτούς, μόνο τα 50% πληροί τις προβλεπόμενες προϋποθέσεις έγκρισης σχετικού δανείου από κάποιο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα (τράπεζες, εταιρείες leasing κ.λ.π.) και τελικώς αποκτούν δάνειο από αυτές. Επίσης η συντριπτική πλειοψηφία των υποψηφίων δεν συνεκτιμά στα αναγκαία κεφάλαια αυτά που απαιτούνται για τον «αέρα», το κεφάλαιο κίνησης, το αρχικό κόστος δημιουργίας της επιχείρησης, το κόστος κατασκευαστικής περιόδου, το «κρυφό κόστος» όπως άδεια λειτουργίας, ΔΕΗ κ.λ.π., αλλά και τα κεφάλαια που θα καλύψουν το λειτουργικό κόστος έως ότου η επιχείρηση επιτύχει το «νεκρό σημείο» της. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) μιας εταιρείας αποτελεί στοιχείο ιδιαίτερης σημασίας, στις προβλέψεις και εκτιμήσεις του οποίου αναμένεται να βασιστεί μία τράπεζα για την έγκριση ή μη ενός δανείου προς τον υποψήφιο Franchisee. Φυσικά, το Επιχειρηματικό Σχέδιο δεν αποτελεί σημαντικό βοήθημα μόνο για τις τράπεζες. Πρωτίστως, αποτελεί εργαλείο, ιδιαίτέρως χρήσιμο, για τους ίδιους τους επεν-

δυτές. Μέσα σε αυτό, εκτός των άλλων, φαίνονται ξεκάθαρα οι στόχοι που η νέα επιχείρηση έχει θέσει, αλλά και ευελπιστεί να επιτύχει.

Οι περισσότεροι Franchisors είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν τη βοήθεια τους στους Franchisees συνεργάτες τους, παρέχοντας απαραίτητες πληροφορίες ή άλλα οικονομικής φύσεως στοιχεία για την κατάρτιση ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να κυμαίνονται από τις πιο απλές οικονομικές προβλέψεις ή στατιστικά/οικονομικά στοιχεία, έως και μία πλήρη, λεπτομερή χρηματοοικονομική μελέτη.

Αναμφίβολα τα στοιχεία αυτά μπορούν να αποτελέσουν σημαντική βοήθεια για τους franchisees. Όμως είναι σαφές ότι η κάθε είδους αισιόδοξη ή πολλά υποσχόμενη πρόβλεψη δεν μπορεί και πρέπει να αποτελέσει στοιχείο εφησυχασμού και επιχειρηματικής αδράνειας για κάθε επιχειρηματία. Πολλώ δε μάλλον, για τον κάθε υποψήφιο Franchisee, αφού είναι εκείνος ο οποίος θα επωμιστεί τελικά την ευθύνη της δημιουργίας και λειτουργίας της νέας επιχείρησης και φυσικά την αποπληρωμή των όποιων οικονομικών υποχρεώσεων που αυτή θα δημιουργήσει. Για τους λόγους αυτούς, οι Franchisees δεν θα πρέπει να στηρίζονται αποκλειστικά και μόνο στη βοήθεια που τους προσφέρουν οι Franchisors. Χρειάζεται να έχουν τη δυνατότητα να συλλέγουν και να επεξεργάζονται όλες τις πληροφορίες που θα φτάσουν σε αυτούς, από όλων των ειδών τις πηγές και να τις χρησιμοποιούν προς όφελος της επιχείρησής τους.

Βέβαια η πλέον πρόσφορη, αλλά και αποδοτική λύση είναι η συνεργασία με ανεξάρτητη εξειδικευμένη εταιρεία-συμβούλων franchise η οποία και θα αναλάβει την τελική κατάρτιση του πλάνου, στο πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης και επιλογής εναλλακτικών concepts, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα του επενδυτή. Το πλήθος, αλλά και η αλληλεξάρτηση όλων των επιμέρους σταδίων που αποτελούν τις διαδικασίες της έρευνας - αξιολόγησης-εξοικείωσης και τελικής επιλογής που θα πρέπει να προηγηθούν πριν από την έναρξη λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης, αν και φαινομενικά δείχνουν σύνθετα και πολύπλοκα στάδια, δεν θα πρέπει σε καμιά περίπτωση να πτοούν τους υποψήφιους franchisees, αποτελώντας

έτσι ανασταλτικό παράγοντα για επιλογές επιχειρηματικής ανάπτυξης και συνεργασίας μεταξύ franchisors και εν δυνάμει franchisees.

Είναι σαφές λοιπόν ότι μια προσεκτική, τεκμηριωμένη, αλλά και ρεαλιστική κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, αποτελεί ουσιώδες βοήθημα για κάθε επιχείρηση. Δίνει τη δυνατότητα ανάλυσης των δυνατοτήτων και των προοπτικών ανάπτυξης, ειδικότερα σε σχέση α) με τη συγκεκριμένη αγορά που απευθύνεται και β) τον με ανταγωνισμό που καλείται να αντιμετωπίσει, ενώ παράλληλα δίνει την ευκαιρία για εντοπισμό και αναγνώριση των παραμέτρων εκείνων που θα κάνουν την κάθε επιχείρηση περισσότερο αποδοτική και προσοδοφόρα.

Τα δύο βασικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι οι μη οικονομικές λεπτομέρειες και τα οικονομικά δεδομένα.

Για τις βασικές μη οικονομικές λεπτομέρειες, πρέπει να καθοριστούν:

- ❖ Η ταυτότητα και η εργασιακή εμπειρία του franchisee.
- ❖ Οι βραχυχρόνιοι και μακροχρόνιοι στόχοι του. Οι βραχυχρόνιοι στόχοι χρειάζεται να είναι ορισμένοι με σαφήνεια, μετρήσιμοι, πραγματοποιήσιμοι (ρεαλιστικοί) και καλά σχεδιασμένοι.
- ❖ Οι συνθήκες της αγοράς στην οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Οι δυνατότητες, αλλά και ο ανταγωνισμός μέσα σε αυτήν.
- ❖ Οι διεθνείς τάσεις στη συγκεκριμένη αγορά.
- ❖ Ποιο είναι το πραγματικό αντικείμενο της επιχείρησης.
- ❖ Ποιες είναι οι διαδικασίες-δομές της διοίκησης (οργανόγραμμα-ιεραρχία - οργανωτική δομή - τομείς ευθύνης κ.λ.π.)
- ❖ Ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης
- ❖ Στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης (ανά κανάλι διανομής)
- ❖ Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα - Ανάλυση δυνατών και αδύνατων σημείων
- ❖ Ο ανταγωνισμός (διεθνής και τοπικός), τόσο σε συνθήκες πραγματικής, όσο και σε συνθήκες διαδικτυακής αγοράς.

Εδώ βέβαια, χρειάζεται να σημειωθεί η σημασία του ελέγχου των προβλέψεων αναφορικά με την αξιοπιστία και με τον ρεαλισμό τους. Είναι απαραίτητη λοιπόν η επικοινωνία με άλλους, ήδη υπάρχοντες franchisees, με σκοπό την πληροφόρηση, την ανταλλαγή και σύγκριση ομοειδών στοιχείων, που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις τους και τις χρηματοοικονομικές αποδόσεις αυτών. Τα στοιχεία αυτά δίνουν μία σαφή εικόνα της πραγματικότητας και του τρόπου με τον οποίο το όλο σύστημα λειτουργεί, πέρα από προβλέψεις και πιθανά σενάρια.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, θα λέγαμε ότι το όλο Επιχειρηματικό Σχέδιο αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο σχεδιασμού της αναπτυξιακής προοπτικής μιας επιχείρησης, ειδικά νεοσυσταθείσας και χρειάζεται να είναι αφενός μεν εμπεριστατωμένο και πλήρες, αφετέρου δε ρεαλιστικό, πρακτικό και εφαρμόσιμο.

Αναφορικά με τις βασικές οικονομικές λεπτομέρειες, είναι απαραίτητο να ορισθούν τα εξής:

- ❖ Τα ίδια κεφάλαια που θα τοποθετηθούν στην επιχείρηση από τον ίδιο τον επενδυτή. Συνήθως, ένα ποσοστό 30% των συνολικών επενδεδυμένων κεφαλαίων χρειάζεται να διατηρούνται ως ρευστά διαθέσιμα, για τρέχουσες ανάγκες της εταιρείας.
- ❖ Αριθμοδείκτης Δανειακής Εξάρτησης. Είναι ο αριθμοδείκτης που φανερώνει τη σχέση ανάμεσα στα δανειακά και τα απασχολούμενα κεφάλαια της εταιρείας. Οι περισσότερες τράπεζες στην Ελλάδα είναι συνήθως διατεθειμένες (υπό προϋποθέσεις) να δανείσουν μέχρι και 50% από το σύνολο των αναγκών μίας νέας επιχείρησης που θα ενταχθεί σε ένα δοκιμασμένο σύστημα franchise. Βέβαια, η απόφαση για δανειοδότηση και το ποσοστό αυτή εξαρτάται από το αν και κατά πόσον η επιχείρηση θα είναι ικανή να ανταποκριθεί με συνέπεια σε αυτό το επίπεδο δανεισμού. Εδώ βέβαια, χρειάζεται να σημειωθεί ότι όσο πιο μεγάλο είναι το ποσό του δανειακού κεφαλαίου, τόσο μειώνονται οι πιθανότητες αρνητικής επίδρασης στην πορεία της επιχείρησης από δύσκολες συνθήκες που ενδεχομένως να προ-

κύψουν είτε λόγω αλλαγής των συνθηκών της τοπικής αγοράς, είτε λόγω αλλαγών στο ευρύτερο επιχειρηματικό κλίμα.

- ❖ Κατάσταση εσόδων και πληρωμών. Πρόκειται για την κατάσταση εκείνη στην οποία περιγράφονται ο ρυθμός ταμειακής κίνησης, ο οποίος έχει ιδιαίτερη σημασία, για τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων από τη διεύθυνση, με σκοπό την ετοιμότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίσει μελλοντικές υποχρεώσεις ή και ανάγκες επέκτασης.
- ❖ Κερδοφορία. Οι προβλέψεις, σχετικά με τα κέρδη και τις πιθανές ζημιές που μπορεί να έχει μία εταιρεία, δείχνουν το πόσο επιτυχώς μπορεί η εταιρεία αυτή να λειτουργήσει μέσα στα πλαίσια της αγοράς, ενώ παράλληλα δίνει λεπτομέρειες σχετικά με όποιο πιθανό κόστος πρόκειται να εμφανιστεί κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της.

Τις περισσότερες φορές, ένα επιχειρηματικό σχέδιο χαίρει ιδιαίτερης προσοχής από τους οικονομικούς αναλυτές ή managers, όταν η επιχείρηση αναζητά χρηματοδότες και στη συνέχεια ξεχνιέται. Οι franchisees με ικανοποιητικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, δηλώνουν ότι είχαν επενδύσει σχετικώς λίγα χρήματα για την κατάρτιση επιχειρηματικού πλάνου της εταιρείας τους τα οποία και τους απέδωσαν διασφαλίζοντας την επένδυσή τους συνολικά.

Παράλληλα οι υποψήφιοι επενδυτές οι οποίοι είχαν καταρτίσει επιχειρηματικό σχέδιο έχουν σαφώς υψηλότερο ποσοστό δανειοληπτικής ικανότητας μιας και αξιοποιούν καλύτερα τους διαθέσιμους πόσους (χρήματα, εγγυήσεις κ.λ.π.) του επιχειρηματία, αλλά και τη δυναμική της αλυσίδας, ενώ ταυτόχρονα με τη βοήθεια των συμβούλων τους χρησιμοποιούν τα καταλληλότερα χρηματοδοτικά εργαλεία (δανεισμός, leasing, factoring κ.λ.π.). Ενώ ταυτόχρονα επέτυχαν καλύτερες αποδόσεις αλλά και ταχύτερη ανάπτυξη σε νέα επιχειρηματικά σχέδια. Επίσης κρίνεται απαραίτητο να γίνονται διαρκώς συγκρίσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα ανάμεσα στα προβλεπόμενα στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου και σε αυτά που τελικά η επιχείρηση πραγματοποιεί. Είναι σίγουρα πιο εύκολο να διορθώνει κανείς δυσμενείς αποδό-

σεις ενός μήνα, παρά ενός ολόκληρου έτους. Παράλληλα, οι συχνοί έλεγχοι κάνουν πιο εύκολες τις προβλέψεις των μελλοντικών αποδόσεων.

Με βάση την παραδοχή ότι η επιτυχής χρηματοδότηση μιας επιχείρησης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ίδρυση, αλλά και για την επιτυχημένη πορεία της και με δεδομένο ότι οι ρεαλιστικές προσδοκίες ανάπτυξης μιας επιχείρησης, όπως αυτές προκύπτουν από ένα προσεκτικά καταρτισμένο επιχειρηματικό σχέδιο, αποτελούν βασικό κριτήριο απόδοσης μιας επένδυσης, τόσο για ιδιώτες όσο και για τράπεζες, είναι σαφές ότι κάθε επενδυτής πρέπει να εξασφαλίσει τη χρηματοδότηση της επιχείρησής του με ρεαλισμό και συστηματικό προγραμματισμό, ώστε να κερδίσει την επιτυχία της και τη σίγουρη απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων σε αυτήν²⁵.

2. Προβλέψεις οικονομικών αποτελεσμάτων

Ανεξάρτητα από τις σπουδές του επιχειρηματία που σκέφτεται να ασχοληθεί με το franchising, από την προϋπηρεσία του, από την όρεξή του για δουλειά, ένα σκεφτεί να ασχοληθεί με μια επιχείρηση καλό είναι να αρχίσει να συνηθίζει τις οικονομικές προβλέψεις, αφού θα αποτελέσουν ένα σημαντικό κομμάτι της καθημερινής επιχειρηματικής ζωής του.

Για να μπορέσει να αξιολογήσει την επένδυση που τον ενδιαφέρει, αλλά και για να λειτουργήσει ως franchisee θα πρέπει να είναι εξοικειωμένος έστω και με ορισμένες βασικές γνώσεις οικονομικών. Έτσι έχει τη δυνατότητα να καταλαβαίνει και συνεπώς να αξιολογεί, τα οικονομικά στοιχεία που του παρουσιάζει ο franchisor. Φυσικά μπορεί να ζητήσει βοήθεια από έναν ειδικό, αλλά παρόλα αυτά θα πρέπει να εξοικειωθεί με βασικές ορολογίες που θα τον βοηθήσουν στην επιχειρηματική του δραστηριότητα. Μπορεί ο σύμβουλος του να παίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της επιχείρησής τους, δεν θα πρέπει όμως να τα αφήσει ο επιχειρηματίας όλα επάνω στον σύμβουλο.

Έτσι οι βασικές οικονομικές καταστάσεις τις οποίες πρέπει να γνωρίζει ο επιχειρηματίας είναι οι κάτωθι:

²⁵ Σταυρίδης Στέλιος: «Franchise», εκδόσεις Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος, 2002

1.- Κατάσταση αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης

Η κατάσταση αποτελέσματα εκμετάλλευσης παρουσιάζει την απόδοση μιας εταιρείας για μια χρονική περίοδο, αφού έχουν ληφθεί υπόψη όλα τα έσοδα, οι δαπάνες και τα κόστη που σχετίζονται με την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Σε μια απλουστευμένη μορφή η κατάσταση αποτελέσματα εκμετάλλευσης έχει την εξής μορφή:

Πωλήσεις

μείον Κόστος Πωληθέντων

= **Μεικτό Κέρδος**

μείον Λειτουργικές Δαπάνες (marketing και Διοίκηση)

= **Αποτελέσματα προ τόκων και αποσβέσεων**

μείον Χρηματοοικονομικά

= **Αποτελέσματα προ αποσβέσεων**

μείον Αποσβέσεις

= **Αποτελέσματα (Κέρδη/Ζημία) προ φόρων**

μείον Φορολογία

= **Καθαρό κέρδος ή ζημία**

Με απλά λόγια, εάν από τις πωλήσεις του ο επιχειρηματίας αφαιρέσει το κόστος των πωληθέντων, έχει το μεικτό κέρδος της επιχείρησής του. Εάν στη συνέχεια από το μεικτό κέρδος αφαιρέσει τις λοιπές δαπάνες που αφορούν στη λειτουργία του καταστήματός του και την προώθηση των πωλήσεών του, τότε το ποσό που περισσεύει δεν είναι άλλο από το καθαρό κέρδος της επιχείρησής του.

Εδώ θα πρέπει να διαχωρίσει τα έξοδα τα οποία παρουσιάζονται στα αποτελέσματα εκμετάλλευσης από τα κόστη τα οποία παρουσιάζονται στον ισολογισμό. Συγκεκριμένα τα έξοδα αντιπροσωπεύουν μια εκροή μετρητών εντός δεδομένης χρονικής περιόδου (π.χ. οι μισθοί για το προσωπικό ή τα έξοδα για τη ΔΕΗ κ.ο.κ.). Αντίθετα το κόστος δεν σχετίζεται με την εκροή χρηματικών πόρων κατά τη διάρκεια ορισμένης χρονικής περιόδου, αλλά αντιπροσωπεύει τις συνολικές δαπάνες που απαιτούνται για να παραχθεί ένα

συγκεκριμένο προϊόν (π.χ. τα κόστη αφορούν επενδύσεις σε εξοπλισμό, κτίρια κ.ο.κ.). Είναι λογικό επομένως ότι για να βρει το καθαρό κέρδος του δεν θα αφαιρέσει από τις πωλήσεις του την επένδυση που κάνει για να αγοράσει το κτίριο στο οποίο στεγάζετε.

Η τελική γραμμή στα αποτελέσματα εκμετάλλευσης παρουσιάζει το καθαρό κέρδος (ή ζημία). Ο επιχειρηματίας εδώ θα πρέπει να θυμάται ότι οι franchisors συνήθως παρουσιάζουν τα στοιχεία αυτά χωρίς να έχουν αφαιρέσει αποσβέσεις ή χρηματοοικονομικό κόστος (κόστος δανεισμού), με σκοπό τα καθαρά κέρδη να εμφανίζονται πιο υψηλά. Η συνήθης δικαιολογία είναι ότι αυτοί οι λογαριασμοί αλλάζουν πολύ από κατάσταση σε κατάσταση καθώς μεταβάλλεται το ύψος της απαιτούμενης αρχικής επένδυσης ή το ύψος του δανεισμού του franchisee.

Αντίθετα μεικτό κέρδος είναι το κέρδος της εταιρείας, αφού αφαιρέσει ο επιχειρηματίας από τα έσοδα των πωλήσεων το κόστος που αφορά στην αγορά των εμπορευμάτων που πουλήσατε. Αυτό το κόστος, το κόστος αγοράς εμπορευμάτων, συνήθως αναφέρεται ως μεταβλητό κόστος, καθώς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ύψος των πωλήσεων του επιχειρηματία.

Όσο αυξάνονται οι πωλήσεις του επιχειρηματία τόσο αυξάνεται και το κόστος για να αγοράσει εμπορεύματα. Υπάρχουν επίσης σταθερά κόστη, ανεξάρτητα από το ύψος των πωλήσεων του (π.χ. το ενοίκιο του θα το πληρώσει ακόμη και εάν δεν πατήσει πελάτης μέσα στο κατάστημα του) και ημιμεταβλητά κόστη τα οποία έχουν κάποιο βαθμό συνάρτησης με το ύψος των πωλήσεων (π.χ. οι τηλεφωνικές του δαπάνες έχουν σταθερή χρέωση, το πάγιο και από εκεί και πέρα χρεώνετε ανάλογα με τις μονάδες που χρησιμοποιήσε).

Το καθαρό κέρδος θα το βρει μόνο αφού αφαιρέσει από το μεικτό κέρδος του, όλα τα έξοδα που σχετίζονται με τη λειτουργία του καταστήματός του. Τα έξοδα αυτά είναι μισθοδοσία, ενοίκια, ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ, δαπάνες λογιστή, ασφάλειες, αναλώσιμα, ασφαλίσει, φύρα κ.ο.κ.

Διαχωρίζοντας τα έξοδα σε σταθερά και μεταβλητά μπορεί ο επιχειρηματίας να καθορίσει το νεκρό σημείο του καταστήματός του. Το νεκρό

σημείο (Break Even Point) ορίζεται ως το σημείο όπου τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις ισούνται με τα συνολικά έξοδα, μεταβλητά και σταθερά ή ως το σημείο εκείνο που αντιστοιχεί σε επίπεδο απασχολήσεως της παραγωγικής δυναμικότητας κάτω από το οποίο η επιχείρηση θα παρουσίαζε ζημία. Το σημείο δηλαδή στο οποίο δεν έχει ούτε ζημία ούτε κέρδος. Το νεκρό σημείο είναι σημαντικό όταν κάνει προβλέψει σχετικά με τα αποτελέσματα του καταστήματος του. Στην ουσία το νεκρό σημείο του προσδιορίζει το ελάχιστο ύψος πωλήσεων που πρέπει να επιτύχει προκειμένου να μην έχει ζημία. Ότι κερδίζει επάνω από το νεκρό σημείο είναι κέρδος για την εταιρεία του.

Ένα νούμερο που προκαλεί, επίσης, σύγχυση είναι οι αποσβέσεις. Ο λογαριασμός Απόσβεση αφαιρείται από τα μεικτά κέρδη, με σκοπό τον προσδιορισμό των καθαρών κερδών. Στην ουσία όμως ο λογαριασμός Αποσβέσεις δεν αποτελεί δαπάνη, αλλά αντιπροσωπεύει τον σταδιακό επιμερισμό της αρχικής επένδυσης στο λειτουργικό κόστος ή ακόμη πιο απλά τη μείωση της αξίας του εξοπλισμού ή των μηχανημάτων του λόγω της παρόδου του χρόνου.

Για παράδειγμα ένα μηχάνημα χάνει σιγά-σιγά την αξία του και κάποια στιγμή θα πρέπει να αντικατασταθεί. Εάν αυτή η μείωση στην αξία του εξοπλισμού δεν καταγράφει στις οικονομικές του καταστάσεις, στο τέλος θα έχει μια λανθασμένη εικόνα για την αξία της επιχείρησής του, αφού δεν θα έχει απαξιώσει την αξία των παλαιών μηχανημάτων του. Ο λογαριασμός Απόσβεση είναι ιδιαίτερα σημαντικός, αφού η απαξίωση ενός μηχανήματος αποτελεί σημαντικό κόστος για την εταιρεία. Γενικά είναι συχνό φαινόμενο η απαξίωση να μην παρουσιάζεται στις εκτιμήσεις (projections) με τις οποίες του προμηθεύουν οι franchisors.

Ένα άλλο σημείο το οποίο πρέπει να προσέξει ο επιχειρηματίας είναι ότι το κέρδος που παρουσιάζεται στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης δεν έχει καμία σχέση με τις χρηματοροές: τα χρήματα δηλαδή που θα μπουν στην τσέπη του στο τέλος της ημέρας. Είναι συνηθισμένο φαινόμενο οι επιχειρήσεις να δείχνουν σημαντικά κέρδη στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης και

παρόλα αυτά να αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα επιβίωσης λόγω χαμηλής ρευστότητας.

Ένας από τους βασικούς λόγους είναι γιατί τα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης παρουσιάζουν την απόδοση μιας εταιρείας, θεωρώντας ως δεδομένο ότι όλα τα έσοδα έχουν εισπραχθεί και ότι όλα τα έξοδα έχουν πληρωθεί. Στην πραγματικότητα η κατάσταση είναι πολύ πιο περίπλοκη. Για παράδειγμα τα έσοδα από τις πωλήσεις που έκανε η επιχείρηση τον τελευταίο μήνα μπορεί να τα εισπράξει ο επιχειρηματίας μετά από 2-3 (ή και περισσότερους) μήνες ανάλογα με την εμπορική πολιτική της εταιρείας του. Τα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης θεωρούν αυτά τα χρήματα του επιχειρηματία, ενώ στην ουσία ο επιχειρηματίας δεν πρόκειται να τα λάβει για τους επόμενους μήνες. Αντίθετα οι μισθοί, το ηλεκτρικό και οι λοιπές λειτουργικές δαπάνες του επιχειρηματία θα πρέπει να πληρωθούν εντός του μήνα, γεγονός που μπορεί να του δημιουργήσει προβλήματα, εάν δεν έχει κάποιο κεφάλαιο κίνησης. Και εάν δεν έχει κεφάλαιο κίνησης πιθανότατα θα πρέπει να πάρει κάποιο δάνειο από τράπεζα, γεγονός που θα τον επιβαρύνει με την πληρωμή τόκων κ.ο.κ. Θα πρέπει να θυμάται πάντα τη διαφορά μεταξύ καθαρού κέρδους όπως παρουσιάζεται στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης και των χρηματοροών όπως παρουσιάζονται στην κατάσταση Ταμειακών Ροών. Το καθαρό κέρδος αναφέρεται στις λογιστικές πωλήσεις και στα έξοδα της επιχείρησής του, ενώ οι χρηματοροές αφορούν στα χρήματα που ήρθαν και έφυγαν από τα χέρια του. Συχνά οι χρηματοροές είναι ένας τομέας τον οποίο πολλοί αγνοούν. Στην ουσία όμως είναι αυτές που θα καθορίσουν κατά πόσο θα είναι επιτυχημένη ή αποτυχημένη η επιχείρηση.

2.- Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός δείχνει την κατάσταση μιας εταιρείας την ημέρα ακριβώς της κατάρτισής του. Αυτό σημαίνει ότι η εικόνα που δείχνει ο Ισολογισμός είναι σαν ένα «φωτογραφικό στιγμιότυπο», αφού μπορεί να αλλάξει οποιαδήποτε στιγμή. Ο Ισολογισμός παρουσιάζει τις επενδύσεις που έχει πραγματοποιήσει μια εταιρεία, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους έχει χρηματοδοτήσει το ενεργητικό (με δανεισμό ή με ίδια κεφάλαια).

Παραδοσιακά, ο Ισολογισμός παρουσιάζει όλα τα υπάρχοντα της εταιρείας από τη μια μεριά και όσα οφείλει από την άλλη.

Συνήθως το ενεργητικό χωρίζεται σε πάγιο ενεργητικό και κυκλοφορούν. Στο πάγιο ενεργητικό ταξινομούνται τα στοιχεία εκείνα τα οποία δεν προβλέπεται να ρευστοποιηθούν την επόμενη χρήση π.χ. ακίνητα μηχανήματα, μακροπρόθεσμες απαιτήσεις κ.α. Αντίθετα στο κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνονται όλα τα στοιχεία που προβλέπεται να ρευστοποιηθούν εντός της επόμενης λογιστικής χρήσης, π.χ. ταμείο, απαιτήσεις από πελάτες κ.ο.κ.

Τέλος το παθητικό χωρίζεται σε τρέχουσες υποχρεώσεις και σε μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις ορίζονται όλες οι υποχρεώσεις της επιχείρησης τις οποίες καλείται να καλύψει εντός της επόμενης χρήσης (π.χ. λογαριασμοί προμηθευτών, φόροι κ.α.) Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις ορίζονται οι υποχρεώσεις που λήγουν μετά την πάροδο της επόμενης λογιστικής χρήσης (π.χ. ενυπόθηκα δάνεια κ.α.).

Βασικός κανόνας του Ισολογισμού είναι ότι το ενεργητικό (όσα κατέχει η εταιρεία) θα πρέπει να ισούται με το παθητικό (όσα χρωστάει η εταιρεία) συν τα ίδια κεφάλαια (όσα έχουν επενδυθεί στην εταιρεία από τους ιδιοκτήτες της).

3.- Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Μπορεί ο επιχειρηματίας να αναμένει υψηλές πωλήσεις - ακόμη και να τις πετύχει - αν όμως οι πελάτες του δεν μπορούν να τον πληρώσουν εγκαίρως, θα έχει σημαντικό πρόβλημα. Ακόμα και εταιρείες με υψηλά λογιστικά-κέρδη αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα, όταν τα έσοδα δεν συμπίπτουν με τις χρηματοροές.

Η κατάσταση Ταμειακών Ροών παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ εισπράξεων και πληρωμών σε αντίθεση με τα έσοδα και έξοδα που παρουσιάζονται στα αποτελέσματα εκμετάλλευσης.

Σε μια απλουστευμένη μορφή η κατάσταση ταμειακές ροές έχει την εξής μορφή:

Εισροές:

Ίδια κεφάλαια

+ Δάνεια

+ Λοιπές εισροές

= Σύνολο εισφορών (1)

Εκροές:

Δαπάνες για πάγια

+ Εκροές για αγορές εμπορευμάτων

+ Λειτουργικές δαπάνες

+ Επιταγές πληρωτέες

+ Τόκοι

+ Χρεωλύσια

+ Φορολογία εισοδήματος

= Σύνολο εκροών (2)

Καθαρές Εισροές (Εκροές) = Εισροές (1) - Εκροές (2)

Σωρευτικές Ροές = Εισροές - Εκροές + Καθαρές εισροές προηγούμενου έτους

Οι Ταμειακές Ροές δείχνουν τις εισπράξεις (και όχι τα λογιστικά έσοδα) ανά κατηγορία και τις αντιπαραβάλλουν με τις πληρωμές που κάνει ο επιχειρηματίας. Το αποτέλεσμα που θα έχει αφαιρώντας τις πληρωμές από τις εισπράξεις, θα δείξει στον επιχειρηματία κατά πόσο η εταιρία του θα αντιμετωπίσει προβλήματα ρευστού. Εδώ θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι συμπεριλαμβάνει ο επιχειρηματίας όλες τις πληρωμές και όλες τις εισπράξεις ανεξαρτήτως της φύσεώς τους. Έτσι ακόμη και δαπάνες που δεν παρουσιάζονται στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης εμφανίζονται εδώ, προσφέροντάς του μια πολύ πραγματική εικόνα της εταιρείας και της απόδοσης που μπορεί να περιμένει.

Για να καταλάβουμε καλύτερα τη διαφορά μεταξύ λογιστικού κέρδους και χρηματοροών παραθέτουμε το παρακάτω παράδειγμα:

Στο παράδειγμα παρουσιάζεται το κέρδος και οι χρηματοροές μιας επιχείρησης η οποία πληρώνει τους προμηθευτές της σε 30 ημέρες, ενώ η ίδια πληρώνεται από τους πελάτες της σε 90 ημέρες.

Σύμφωνα με την κατάσταση Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης παρατηρείται κέρδος από τον πρώτο μήνα λειτουργίας

Λογιστικό κέρδος

	Μήνας 1	Μήνας 2	Μήνας 3	Μήνας 4	Μήνας 5	Μήνας 6	Μήνας 7
ΕΣΟΔΑ	100	150	200	250	300	350	400
ΕΞΟΔΑ	70	105	140	175	210	245	280
ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΚΕΡΔΗ	30	45	60	75	90	105	120

Τι δείχνει όμως η κατάσταση χρηματοροών;

Χρηματοροές

	Μήνας 1	Μήνας 2	Μήνας 3	Μήνας 4	Μήνας 5	Μήνας 6	Μήνας 7
ΕΣΟΔΑ	100	150	200	250	300	350	400
ΕΞΟΔΑ			100	150	200	250	300
ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΚΕΡΔΗ	70	105	140	175	210	245	280
ΧΡΗΜΑΤΟΡΟΕΣ	-70	-105	-40	-25	-10	5	20

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα η κατάσταση χρηματοροών δείχνει μια πολύ διαφορετική εικόνα από ότι τα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης. Ναι μεν η εταιρεία παρουσιάζει λογιστικά κέρδη, τους πρώτους όμως μήνες λειτουργίας ο επιχειρηματίας θα αναγκαστεί να χρηματοδοτήσει με κεφάλαια (δικά του ή μέσω δανεισμού) τη λειτουργία της εταιρείας, γεγονός που επιβαρύνει με τη σειρά του το κέρδος του επιχειρηματία.

Όσον αφορά τους υπολογισμούς του, θα πρέπει να είναι ρεαλιστής. Εάν η εμπειρία δείχνει ότι η αγορά πληρώνει σε 45 ημέρες, δεν πρέπει να υπολογίζει πληρωμές σε 30 ημέρες. Η διαφορά στα αποτελέσματα μπορεί να είναι καταστροφική γι' αυτόν.

Τέλος δεν θα ήταν υπερβολή να πούμε ότι η κατάσταση ταμειακών ροών είναι το βασικό σημείο στην εκτίμηση μιας επένδυσης. Η διαχείριση των μετρητών θεωρείται ζωτικής σημασίας για κάθε εταιρεία και βασίζεται στην άποψη ότι «η ύπαρξη κερδών είναι σημαντική, αλλά η ύπαρξη ρευστότητας είναι αυτή που εξασφαλίζει την έγκαιρη πληρωμή των υποχρεώσεων της εταιρείας»²⁶.

3. Η χρηματοοικονομική πλευρά του franchising

Ο σχεδιασμός ενός απαιτητικού business plan με αξιόπιστα χρηματοοικονομικά στοιχεία, αποτελεί τη βάση για την επιτυχή ανάπτυξη ενός δικτύου με franchising. Οι επίδοξοι franchisors θα πρέπει να συμβιβαστούν με την ιδέα ότι η επίτευξη άμεσων κερδών από την επένδυσή τους είναι μια δύσκολη υπόθεση. Αν καταφέρουν να αποδείξουν τον επαγγελματισμό τους και τη βιωσιμότητα της επένδυσης κάτω από ρεαλιστικές υποθέσεις, τότε θα είναι ευκολότερο γι' αυτούς να προσελκύσουν 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 χρηματοροές κατά τη διάρκεια του πιλοτικού σταδίου
- ❖ Τις προβλεπόμενες χρηματοροές κατά τη διάρκεια του σταδίου ανάπτυξης.

3.1. Έσοδα franchisor

Το εισόδημα του franchisor προέρχεται κυρίως από δύο πηγές: την αρχική αμοιβή και τα συνεχή δικαιώματα. 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

²⁶ Πανόραμα 2003 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 4

καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, ο franchisor θα πρέπει να συνεκτιμήσει τι ακριβώς κερδίζει ο ίδιος και τι ο franchisee και να καταλήξει σε μια ισορροπημένη και δίκαιη αμοιβή την οποία και θα εισπράττει.

Σε τελική ανάλυση, η ανάπτυξη του δικτύου με franchise θα πρέπει να θεμελιωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίσει αφενός κερδοφόρες αποδόσεις στο κεφάλαιο του franchisor, αφετέρου ικανοποιητικές αποδόσεις στην επένδυση που ο franchisee είναι διατεθειμένος να υλοποιήσει. Οι αποδόσεις αυτές θα πρέπει, συγκρινόμενες με άλλες επενδυτικές ευκαιρίες, να είναι άμεσα ανταγωνιστικές και ταυτόχρονα να εξυπηρετούν τη στρατηγική ανάπτυξη του δικτύου, κυρίως ως προς την ταχύτητα ανάπτυξης και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των franchisees.

Επισημαίνεται ότι η πολιτική αμοιβών που εισπράττει ο franchisor, ως προς τα συνεχή δικαιώματα, πρέπει να είναι ίδια για όλους τους υποψήφιους franchisees και να μη διαφέρει μεταξύ των διαφόρων συμβολαίων που συνάπτονται. Παράλληλα, ο franchisor πρέπει να είναι ανοιχτός προς τους δυνητικούς franchisees σε ότι αφορά τις ακριβείς πηγές και το ύψος του εισοδήματος που επιτυγχάνει.

Αρχική αμοιβή: Για τον προσδιορισμό της αρχικής αμοιβής πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και 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 προσελκυστούν 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 η δυνατότητα ο franchisor να ανεβάσει την αρχική αμοιβή ώστε να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησής του, όμως θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του το γεγονός ότι αρχικό του στόχος είναι να βοηθήσει τους franchisees του να εισέλθουν και να διατηρηθούν στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να κρατήσουν το επίπεδο της απαιτούμενης επένδυσης σε ανταγωνιστικά επίπεδα.

Ο franchisor, θα πρέπει επίσης να συνειδητοποιήσει ότι θα αντιμετωπίσει υψηλά έξοδα κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων της ανάπτυξής του, τα οποία δεν θα μπορεί να καλύπτει μόνο από τα αρχικά έσοδα που θα προέλθουν 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 δεν μπορεί να παραμείνει ο ίδιος, σε περίπτωση που χρειαστεί να αντιμετωπιστούν 35 franchisees. Ο παράγοντας αυτός θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση του πλάνου ανάπτυξης.

Συνεχή Δικαιώματα: Θα ήταν αδύνατο το μοναδικό έσοδο για τον franchisor να προέρχεται από τις αρχικές αμοιβές των franchisees του. Οι σύμβουλοι πάντα προτρέπουν η κερδοφορία του franchisor να προέρχεται από δραστηριότητες που δημιουργούν κέρδος και στους franchisees. Για τον λόγο αυτό, καθορίζονται συνεχή δικαιώματα (royalties), τα οποία συνήθως αποτελούν ένα σταθερό ποσοστό επί των ακαθάριστων πωλήσεων των franchisees και επιτρέπουν στον franchisor να αποκτά ένα ποσοστό από το μικτό κέρδος που επιτυγχάνουν οι franchisees από την τελική τιμή στην οποία διοχετεύουν το προϊόν στην αγορά. Σε ό,τι αφορά τα εμπορικά καταστήματα, η συμφωνία συνήθως επιβάλλει στον franchisee να αγοράζει τα εμπορεύματα από τον franchisor ή από συγκεκριμένους (εγκεκριμένους) προμηθευτές του franchisor. Στην περίπτωση αυτή, ο franchisor αποκτά έσοδα με τη μορφή προμήθειας στον προμηθευτή. Συνήθως, τα συνεχή δικαιώματα καθορίζονται σε ποσοστό 25%-35% επί των προβλεπόμενων καθαρών κερδών, μετά την αφαίρεση των αμοιβών υποστήριξης, των φόρων και των αποσβέσεων.

Άλλες πηγές εισοδήματος: Εναλλακτικά, ο franchisor μπορεί να αποκτά έσοδα από άλλες πηγές, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται στοιχεία που απαρτίζουν το αρχικό πακέτο συμφωνίας, όπως ενδεικτικώς η ενοικίαση ή η πώληση του απαιτούμενου για την επένδυση εξοπλισμού στους δυνητικούς franchisees.

Πάγια και ελάχιστες αμοιβές: Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο franchisor ενδέχεται να καθορίζει μία πάγια ελάχιστη αμοιβή για την παροχή υπηρεσιών management. Το ενδεχόμενο αυτό μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στις προοπτικές ανάπτυξης του δικτύου. Αφενός, γιατί οι franchisees μπορεί τα πρώτα χρόνια που η επένδυση δεν αποδίδει να πιεστούν υπερβολικά προκειμένου να καταβάλλουν στον franchisor την πάγια ελάχιστη αμοιβή, με αποτέλεσμα τη δημιουργία σημαντικών προβλημάτων στις σχέσεις στο δίκτυο. Αφετέρου, γιατί ο ίδιος ο franchisor δε θα μπορεί να επιτυγχάνει σημαντικά κέρδη από την ανάπτυξη του αριθμού των franchisees του, η οποία θα είναι περιορισμένη²⁷.

3.2. Τα χρηματοοικονομικά του πιλοτικού σταδίου

Η πλειοψηφία των franchisors είναι είτε εταιρείες που επιθυμούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, είχε μεμονωμένα άτομα, συνέταιροι ή εταιρείες που έχουν μία ιδέα και θέλουν να την εφαρμόσουν επιχειρηματικά.

Η κυριότερη αποστολή του franchisor είναι η ανάπτυξη μιας δοκιμασμένης και αξιόπιστης συνταγής που θα είναι ικανή να δημιουργήσει μία επιτυχημένη επιχείρηση για τους franchisees. Η επίτευξη του «νεκρού σημείου» (break-even point) και η αποκόμιση ικανοποιητικών 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 με franchise, απαιτεί πρώτα να αποδειχθεί ότι μπορεί να δημιουργήσει ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για τον σκοπό αυτό, 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

²⁷ Πανόραμα 2003 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 4

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 τουλάχιστον πιλοτικού καταστήματος. Οι υπόλοιποι λόγοι που δικαιολογούν τη λειτουργία του πιλοτικού καταστήματος είναι το μέγεθός του, η αγορά στην οποία απευθύνεται και τα λειτουργικά κόστη. Η εκτίμηση πάντως του κόστους λειτουργίας ενός πιλοτικού καταστήματος είναι εξαιρετικά δύσκολη, γιατί εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το ύψος της επένδυσης που θεωρείται απαραίτητη 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 με franchise, η χρηματοδότηση του πιλοτικού σταδίου από τις τράπεζες είναι πιο εύκολη από ό,τι στην περίπτωση νέων επιχειρηματικών σχημάτων που επιθυμούν να προωθήσουν μια 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 εταιρεία επιχειρηματικών συμμετοχών, απαιτεί από τους επίδοξους επιχειρηματίες να αποδείξουν ότι το νέο προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να πετύχει μελλοντικά και να κατακτήσει σημαντικό μερίδιο στην αγορά. Ειδικότερα, τα στοιχεία στα οποία πρόκειται να επικεντρωθούν οι τράπεζες, είναι τα ακόλουθα:

- Τεκμηριωμένη επιτυχία του νέου προϊόντος ή υπηρεσίας στο ευρύ κοινό, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι προϋποθέσεις αυξημένης ζήτησης.
- Παροχή εγγυήσεων από τον franchisor για μετακίνηση 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 ετών²⁸.

²⁸ Πανόραμα 2003 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επωχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 4

3.3. Στάδιο ανάπτυξης και επενδυτικό σχέδιο franchisor

Μετά την οριστικοποίηση του concept και την επιβεβαίωση της βιωσιμότητάς του, ακολουθεί η κατάρτιση του επενδυτικού σχεδίου από πλευράς franchisor. Ειδικότερα, ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός πρέπει να γίνει με ορθό τρόπο, ώστε να συμπεριληφθούν όλες οι σχετικές παράμετροι που πρόκειται να αποτελέσουν στοιχεία κόστους και εσόδων για τον franchisor.

Αρχικό κόστος franchise: Στο αρχικό κόστος εντός franchise συμπεριλαμβάνονται όλα εκείνα 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 και ενδεικτικά, τα απαιτούμενα κεφάλαια στο αρχικό στάδιο της επένδυσης είναι τα ακόλουθα:

- ❖ Αμοιβές συμβούλων, δικηγόρων, φοροτεχνικών, κατοχύρωση σημάτων: € 40.000
- ❖ Εκπαίδευση – εγχειρίδια λειτουργίας: € 25.000
- ❖ Εταιρική ταυτότητα - logos - φυλλάδια (σχεδιασμός και εκτύπωση): €30.000
- ❖ Διαφήμιση για προσέλκυση υποψήφιων franchisees, κόστος συνεντεύξεων, εκπαίδευση (συνεχιζόμενη που προσφέρει € 2.000 ανά franchisee για κάθε έτος) : € 15.000

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

- ❖ Είδος επιχείρησης
- ❖ Βαθμός προσαρμογής του υπάρχοντος concept
- ❖ Διαθεσιμότητα χρόνου, απαιτούμενων πηγών και ικανοτήτων της επιχείρησης που πρόκειται να αναπτυχθεί
- ❖ Προσέγγιση franchisees²⁹.

²⁹ Πανόραμα 2003 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 4

3.4. Επενδυτικό σχέδιο franchisor

Επισημαίνεται ότι ο σχεδιασμός ενός επενδυτικού σχεδίου με τρόπο ώστε να προσεγγίζει όσο το δυνατό καλύτερα την πραγματικότητα, περιέχει σημαντικές δυσκολίες στην προσπάθεια δημιουργίας μιας τυπικής διαδικασίας προγραμματισμού των προβλεπομένων χρηματοροών.

Για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο καταστρώνεται ένα επενδυτικό σχέδιο η προσεκτική μελέτη του Πίνακας 2, στο 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 1^{ου} καταστήματος

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 €

Πίνακας 2

Χρηματοοικονομικό Πλάνο franchisor

	ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ		ΑΝΑΠΤΥΞΗ FRANCHISE			
	ΕΤΟΣ 0	ΕΤΟΣ 1	ΕΤΟΣ 2	ΕΤΟΣ 3	ΕΤΟΣ 4	ΕΤΟΣ 5
Πολιτική λειτουργία εταιρικού καταστήματος	1	1	1	1	1	1
Νέα καταστήματα	0	3	6	10	15	30
Συναθροιστικά	1	4	10	20	35	65
Έσοδα						
Προμήθειες από παροχή υπηρεσιών management	-	15.000	48.000	106.250	198.000	328.000
Προμήθειες franchise	-	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

Απασχολούμενο προσωπικό	3	4	6	8	8	10
Έξοδα						
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

Σημαντικούς και καθόλου αμελητέους παράγοντες κόστους, αποτελούν τα κατασκευαστικά ή αρχικά κόστη που προαναφέρθηκαν και τα επιμέρους λειτουργικά κόστη, όπως το ενοίκιο ή η αγορά επαγγελματικής στέγης, οι λογαριασμοί εταιρειών κοινής ωφέλειας (ρεύμα, τηλέφωνο, νερό κ.λ.π.), τα αναλώσιμα, η γραφική ύλη, τα έξοδα αυτοκινήτου και μετακινήσεων-ταξιδιών, οι χρεώσεις των τραπεζικών συναλλαγών, οι αμοιβές των συνεργατών κ.ο.κ.

Από τη μελέτη του πίνακα 2 προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- ❖ Η επίτευξη του «νεκρού σημείου» (Break - even point) και συνεπακόλουθα η διενέργεια κερδών, γίνεται στο 4^ο έτος
- ❖ Μετά το break-even ο franchisor αποκομίζει σημαντικά κέρδη και επιπρόσθετα οφέλη από την επένδυσή του
- ❖ Ο franchisor αποκτά κέρδη σταδιακά και όχι άμεσα³⁰

3.5. 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

³⁰ Πανόραμα 2003 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 4

υποθέσεων στις οποίες βασίζεται. Στον τραπεζικό δανεισμό καταφεύγουν κυρίως οι υπάρχουσες και κερδοφόρες επιχειρήσεις.

- ❖ Αναζήτηση συνεταιρίων 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 υποστηρίζει 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 και αφετέρου, ένα τριετές προβλεπόμενο cash flow, το οποίο θα είναι ιδιαίτερα αναλυτικό (συνήθως μηνιαίο) σε ότι αφορά το πρώτο έτος, ενώ θα συντάσσεται σε τριμηνιαία βάση για το δεύτερο και για το τρίτο έτος της επένδυσης³¹.

4. Μετατροπή επιχείρησης σε σύστημα franchise

Σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εξετάζουν τις ευκαιρίες και τα οφέλη που προσφέρει το franchising, όταν οργανώνουν τη μελλοντική ανάπτυξή τους. Κάθε επιχείρηση που λειτουργεί με υποκαταστήματα θα ήταν χρήσιμο να λάβει σοβαρά υπόψη τη μέθοδο του franchising ως μια από τις ενδεχόμενες στρατηγικές επέκτασης και ανάπτυξης.

Η διαδικασία μετατροπής μιας επιχείρησης σε σύστημα franchise ξεκινά πολύ πριν αναζητηθούν οι υποψήφιοι franchisees. Οι επικεφαλές των επιχειρήσεων, είτε πρόκειται για τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μιας πολυεθνικής, είτε πρόκειται για κάποιον που διοικεί μόνος του την εταιρεία του, θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουν πλήρως το franchising, συμπεριλαμβανομένων των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων του, καθώς και τις πιθανές επιπτώσεις του στην υφιστάμενη λειτουργία τους.

Μια επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίζει να μετατραπεί σε franchisor, μόνο όταν έχει αποκομίσει όλες τις απαραίτητες σχετικές πληροφορίες,

³¹ Πανόραμα 2003 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 4

Αυτές συμπεριλαμβάνουν τα βασικά στοιχεία, όπως είναι τα οικονομικά θέματα, η χρηματοοικονομική διάσταση, αλλά και τα επιμέρους πρώτης ανάγνωσης πλην όμως καθοριστικά στην πράξη, όπως η μοναδικότητα της σχέσης του franchisor με τον franchisee.

Είναι σημαντικό να δώσει κανείς εξ αρχής ιδιαίτερη προσοχή στα θέματα αυτά, στις διαδικασίες επικοινωνίας και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η δημιουργία ενός επιτυχημένου συστήματος franchise δεν περιορίζεται σε μια ψυχρή νομική συμφωνία και σε οικονομικές προεκτάσεις. Παρόλο που η συμβουλή ειδικών με τις κατάλληλες γνώσεις και με εξειδίκευση σε νομικά και σε οικονομικά θέματα κρίνεται απαραίτητη, θα πρέπει παράλληλα να ληφθούν υπόψη και θέματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και την προσωπική ανάπτυξη των μελών του δικτύου. Αν τελικά, μια επιχείρηση μετατραπεί σε franchise, η προσωπική ανάπτυξη θα είναι το «κλειδί». Με ότι και αν ασχολείται ο επιχειρηματίας, είτε αυτό είναι εστιατόριο, εκτυπώσεις, καθαρισμός χαλιών, συνεργείο αυτοκινήτων, εμπόριο ρούχων ή μεταφορές δεμάτων, η επιχείρησή του θα αλλάξει, εάν γίνει franchisor. Τα ζητήματα που θα τον απασχολούν πλέον θα είναι η προσέλκυση, η ένταξη, η εκπαίδευση, ο έλεγχος και η παρακίνηση ανθρώπων που επιθυμούν να λειτουργήσουν μια δική τους ανεξάρτητη επιχείρηση, επενδύοντας οι ίδιοι, αλλά με τη δική του ονομασία, χρησιμοποιώντας το δικό του σύστημα και λειτουργώντας βάσει των δικών του αρχών και αξιών.

Οι επενδυτές αυτοί θα περιμένουν από τον επιχειρηματία ηγεσία και καθοδήγηση, βοήθεια όταν θέλουν να επεκταθούν, ή όταν έρχονται αντιμέτωποι με καθημερινά προβλήματα, συνεχή εκπαίδευση και υποστήριξη στο marketing, διαρκή ανάπτυξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχουν. Όλα αυτά είναι απαραίτητα, προκειμένου να διατηρείται η επιχείρησή τους στις πρώτες θέσεις της αγοράς. Θα περιμένουν από τον επιχειρηματία να δημιουργεί και να διατηρεί σταθερές και ισχυρές αξίες, τόσο στη δική του επιχείρηση, όσο και σε όλο το δίκτυο.

Επειδή αυτές οι υποσχέσεις έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην απόφασή τους να γίνουν franchisees της επιχείρησής του εκάστοτε επιχειρηματία, είναι αναγκαίο να ανταποκριθεί αυτός στις προσδοκίες τους.

Εάν ο επιχειρηματίας πιστεύει ότι είναι έτοιμος για μια τόσο καθοριστική αλλαγή, ας ρίξει μια ματιά στον τρόπο που αποφασίζεται εάν μια επιχείρηση έχει τις δυνατότητες να μετατραπεί σε δίκτυο franchise. Πρώτα ο επιχειρηματίας πρέπει να εξετάσει τους μηχανισμούς και στην συνέχεια τις αναγκαίες αλλαγές στην εταιρική κουλτούρα.

Σχεδόν κάθε τύπος επιχείρησης, που λειτουργεί σαν ένα δίκτυο με υποκαταστήματα, έχει μετασηματιστεί σε σύστημα franchise σε κάποιο μέρος του κόσμου.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες για παράδειγμα, μπορεί κανείς να γεννηθεί σε μαιευτήριο που έχει μετατραπεί σε franchise, να αγοράσει σχεδόν κάθε προϊόν και υπηρεσία που θα χρειαστεί στη ζωή του από franchised παραρτήματα, να κηδευτεί από franchised γραφείο κηδειών και τέλος να θαφτεί σε ένα franchised νεκροταφείο.

Παρόλα αυτά, δεν υπήρξαν επιτυχημένες όλες οι επιχειρήσεις που μετατράπηκαν σε franchise και αυτό οφείλεται σε πάρα πολλούς λόγους. Για να δημιουργήσει κανείς ένα επιτυχημένο δίκτυο franchise, πρέπει να συνυπάρχουν ορισμένα βασικά στοιχεία-κλειδιά.

Αυτά είναι:

- ❖ Μια επιχείρηση με πολύ συγκεκριμένη και καθαρή «εικόνα», δομή και σύστημα λειτουργίας, τόσο σε επίπεδο υποκαταστήματος, όσο και στις κεντρικές υπηρεσίες
- ❖ Μια επιχείρηση με αποδεδειγμένο και επιτυχημένο σχεδιασμό, κατάλληλο για franchising και φυσικά με ένα προϊόν ή υπηρεσία που έχει αντέξει, αλλά και θα αντέξει στο πέρασμα του χρόνου σε μια αγορά χωρίς σύνορα και περιορισμούς.
- ❖ Μια επιχείρηση, ένα επιχειρηματικό πρότυπο που αντιγράφεται, αναπαράγεται και μαθαίνεται εύκολα, διατηρώντας τη μοναδικότητα και τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα.

- ❖ Μια επιχείρηση αρκετά κερδοφόρα, για να στηρίξει τόσο τον franchisor, όσο και το δίκτυο των franchisees.
- ❖ Μια επιχείρηση που διακρίνεται ή μπορεί να προσαρμοστεί σε μια εταιρική κουλτούρα αμοιβαίου σεβασμού και υποστήριξης και στην οποία είναι ξεκάθαρο ποιος είναι υπεύθυνος γιατί, καθώς και πόσο συχνά και καλά θα πρέπει να εκπληρώνει κάθε μέρος τις υποχρεώσεις του.

(α) Εικόνα και σύστημα

Η ξεκάθαρη, συγκεκριμένη και αναγνωρίσιμη εικόνα και το σύστημα λειτουργίας είναι αυτά που ονομάζουμε πνευματική ιδιοκτησία. Αυτή περιλαμβάνει το εμπορικό όνομα, την εταιρική εικόνα, τη μέθοδο λειτουργίας και οργάνωσης και τον τρόπο με τον οποίο τα διάφορα στοιχεία της επιχείρησης συνενώνονται και συλλειτουργούν για να δημιουργήσουν ένα ενιαίο, αποτελεσματικά franchise. Αυτό που έχει σημασία είναι ο τρόπος με τον οποίο ο franchisor τα έχει συνδυάσει, για να δημιουργήσει ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό σύστημα.

Φυσικά, το εμπορικό σήμα ή όνομα θα βρίσκεται στην ιδιοκτησία του franchisor, καθώς παρέχει σε όλους το δικαίωμα να το χρησιμοποιήσουν. Βέβαια ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να ανησυχεί εάν το όνομά του δεν έχει γίνει ακόμα ιδιαίτερα γνωστό. Αυτό δε θα εμποδίσει μελλοντικούς franchisees να γίνουν μέλη του δικτύου του. Εξάλλου, ακόμα και μεγάλα ονόματα, όπως τα McDonald's, τα Marks & Spencer, τα 5aSec, τα Goody's ξεκίνησαν με ένα και μοναδικό σημείο πώλησης.

Όλα τα στοιχεία του πακέτου franchise, από το σχέδιο των κτιριακών εγκαταστάσεων, τις διαδικασίες πώλησης ως την εκστρατεία του marketing, τη μηχανογράφηση και τη διοίκηση, θα είναι αναλυτικά καταγεγραμμένα στα εγχειρίδια και είναι αυτό το σύστημα βάσει του οποίου συμφωνεί να λειτουργήσει ο franchisee.

(β) Αποδεδειγμένη δομή και οργάνωση

Τα πιλοτικά σημεία πώλησης αποδεικνύουν ότι η ιδέα μπορεί να λειτουργήσει και τα αποδεικτικά στοιχεία της επιτυχίας τους είναι αυτά που θα πείσουν τους πρώτους franchisees ότι πρέπει να επιλέξουν τη δική του επιχείρηση για franchise. Ακόμα και αν έχει λειτουργήσει επιτυχημένα ιδιόκτητα υποκαταστήματα της εταιρεία του για χρόνια, θα πρέπει να λάβει υπόψη ότι τα πράγματα θα αλλάξουν όταν προχωρήσει στην υιοθέτηση του franchising και θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος να λειτουργήσει πιλοτικές μονάδες κάτω από συνθήκες σκληρού ανταγωνισμού.

Οι πιλοτικές διαδικασίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές ακόμα και όταν υφιστάμενα εταιρικά καταστήματα σχεδιάζει ο επιχειρηματίας να τα μετατρέψει σε franchise, ακόμα και αν franchisee πρόκειται να είναι ο σημερινός διευθυντής του υποκαταστήματος.

Οι πιλοτικές μονάδες θα πρέπει να είναι όσο πιο κοντά στην εικόνα του προτεινόμενου franchise καταστήματος, σε σχέση με το μέγεθος, την τοποθεσία, την περιοχή, το πληθυσμιακό προφίλ, το προσωπικό κ.λ.π. Δεν έχει νόημα να έχει μια επιχείρηση εξαιρετικές επιδόσεις από μια τοποθεσία στην Ερμού ή στην Τσιμισκή και να περιμένει κανείς ότι και ο franchisee του θα είναι εξίσου επιτυχημένος στον κεντρικό εμπορικό δρόμο της Λαμίας. Κάτω από ιδανικές συνθήκες, θα πρέπει να εφαρμοσθεί η επιχειρηματική ιδέα σε δύο και σε τρία διαφορετικά μέρη, για μία τουλάχιστον ολοκληρωμένη εμπορική περίοδο.

Οι πιλοτικές λειτουργίες βοηθούν να αποδείξει ο επιχειρηματίας πως αυτό που σκέφτηκε να καταγράψει στο χαρτί ή στον υπολογιστή, μπορεί να λειτουργήσει και στην πράξη. Εάν κάτι τέτοιο δε συμβεί, τότε έχει ακόμη τη δυνατότητα να το μετατρέψει προτού το προσφέρει στους franchisees. Οι πιλοτικές μονάδες του δίνουν ακόμη τη δυνατότητα να συγγράψει τα εγχειρίδιά του στηριζόμενος σε ουσιαστική και πρακτική εμπειρία και όχι απλά στη θεωρία. Τον βοηθούν να δημιουργεί ένα δοκιμασμένο, συγκροτημένο και επιτυχημένο σύστημα.

(γ) Εύκολη αναπαραγωγή

Ανάλογα με τον αριθμό των franchisees που απαιτούντο, για να καλύψει την αγορά-στόχο, δεν θα θέλει να συναντήσει μεγάλες δυσκολίες στην αναζήτηση κατάλληλων καταστημάτων ή ανθρώπων που ενδιαφέρονται να γίνουν δικοί του franchisees.

Σε περίπτωση που υπάρχει ένα περιορισμένος αριθμός κατάλληλων τοποθεσιών για την επιχείρησή του ή απαιτούνται ιδιαίτερα ασυνήθιστες συνθήκες, τότε δε θα είναι εύκολο να αναπαράγει την επιχείρησή του σε επαρκή αριθμό, για να υποστηρίξει ένα δίκτυο. Αν πάλι χρειάζονται ιδιαίτερες ικανότητες που ελάχιστοι άνθρωποι διαθέτουν π.χ. κάτι ιδιαίτερα καλλιτεχνικό ή δημιουργικό, τότε οι franchisees δε θα είναι σε θέση να εκπαιδευτούν. Για κάθε κανόνα υπάρχει και μια εξαίρεση, αλλά γενικά, όσο πιο εύκολο είναι να μάθε κανείς να αναπαραγάγει την επιχείρησή του, χωρίς να χάσει τη μοναδικότητα και τα στοιχεία διαφοροποίησης, τόσο πιο εύκολο θα είναι να τη μετατρέψει σε franchise.

(δ) Κερδοφορία

Τα οικονομικά στοιχεία του συστήματος franchise, ο επιμερισμός των κερδών και των αμοιβών είναι ιδιαίτερα σημαντικό συστατικό στοιχείο του franchising και εκεί, οπωσδήποτε, θα χρειαστεί ο επιχειρηματίας επαγγελματική συμβουλή. Ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να κοιτά απλώς τις αμοιβές που χρεώνει μια παρόμοια επιχείρηση και να αποφασίζει να χρεώνει τις ίδιες και αυτός.

Ότι ποσοστό και αν χρεώνουν άλλοι στην αμοιβή τους για χρήση ονόματος και τεχνολογίας, καθώς και για παροχή υπηρεσιών διοίκησης και για διαφήμιση, ή όποιο και αν είναι το μέγεθος του ποσοστού που επιβαρύνουν τις αγορές εμπορευμάτων, πιθανότατα δεν είναι κατάλληλο για τον επιχειρηματία και ίσως να μην είναι κατάλληλο ούτε γι' αυτούς.

Μια μελέτη βιωσιμότητας στο franchising πρέπει να περιλαμβάνει πάρα πολλά στοιχεία και να συνεκτιμά σημαντικό αριθμό παραμέτρων. Αφού ο επιχειρηματίας έχει διαπιστώσει ότι η επιχείρηση σαν concept είναι

αποδεκτή, με δεδομένο μερίδιο αγοράς και ότι είναι εύκολο να τη μάθει και να την αναπαραγάγει κανείς, στην συνέχεια κρίνεται απαραίτητα να αναλύσει τη δομή της. Πόσο ευρεία είναι η αγορά; Ποιο τμήμα της αγοράς μπορεί να εξυπηρετήσει το προτεινόμενο μέγεθος του παραρτήματος; Ποιοι τύποι σημείων πώλησης θα υπάρχουν; Ποια παράλληλα κανάλια διανομής θα αναπτυχθούν; Κατά συνέπεια, πόσοι franchisees είναι απαραίτητοι; Αφού ο επιχειρηματίας καταλήξει στον αριθμό, ποια είναι η καταλληλότερη οργανωτική δομή, οι διαδικασίες, η υποδομή και το προσωπικό υποστήριξης για ένα δίκτυο τέτοιου μεγέθους; Μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει μεσο-μακροπρόθεσμα σταθερή κερδοφορία η οποία να ικανοποιεί τον franchisee και να αποφέρει κέρδος στον franchisor; Αυτοί και πολλοί άλλοι παράγοντες είναι καλό να εξετασθούν να εξετασθούν σε συνεργασία με εξειδικευμένη εταιρεία συμβούλων franchise, που έχει εμπειρία στον χώρο, καθώς είναι εύκολο να παραλείψει ο επιχειρηματίας κάποια φαινομενικά απλά στοιχεία, όταν δεν έχει εμπειρία ως franchisor, τα οποία στην πορεία θα αποδειχθούν καθοριστικά.

Φυσικά, είναι λογικό να θέλει ο επιχειρηματίας πρώτα να εξετάσει τις οικονομικές αποδόσεις του franchisee. Τι απόδοση θα έχει; Τι κεφάλαιο θα απαιτηθεί; Πότε θα επιτευχθεί τὸ νεκρὸ σημείο; Είναι σίγουρο ότι εάν δεν πετύχει για τον franchisee, δεν πρόκειται να πετύχει ούτε για τον franchisor. Στην περίπτωση που τα πράγματα πηγαίνουν καλά για τον franchisee, τότε μπορεί και ο franchisor να είναι σίγουρος για τη δική του κερδοφορία. Θα πρέπει ο επιχειρηματίας να προετοιμάσει επιχειρηματικό σχέδιο που θα καλύπτει τουλάχιστον μια τριετία τόσο σε επίπεδο κερδών, αλλά και σε επίπεδο cash flow. Στο σχέδιο θα εξετάζονται αναλυτικά οι διαφορετικοί τύποι καταστημάτων, αλλά και τα αποτελέσματα για τον franchisor σε εναλλακτικά σενάρια ανάπτυξης. Τις προβλέψεις αυτές θα μπορεί ο επιχειρηματίας στη συνέχεια να τις χρησιμοποιήσει ως βάση για τα business plans που απαιτούνται τόσο για την εξεύρεση επενδυτικών κεφαλαίων, όσο και για τον συνεχή έλεγχο της επιχείρησης. Είναι ζωτικής σημασίας να πετύχει ο επιχειρηματίας σωστή δομή στον επιμερισμό κέρδους. Αυτό μπορεί να φαίνεται λογικό, αλλά εάν η μία πλευρά βλέπει την άλλη να καρπώνεται όλο το κέρδος, ή αν, πράγ-

ματι καμμία από τις δύο δεν βγάζει αρκετά, τότε η σχέση αυτή θα πάψει να υφίσταται.

Η επιχείρηση, συνεπώς θα πρέπει να είναι αρκετά κερδοφόρα, ώστε ο franchisee να έχει ένα άνετο επίπεδο διαβίωσης, να είναι σε θέση να επιστρέψει τα χρήματα που δανείστηκε για να ξεκινήσει την επιχείρηση, αλλά και να βγάζει επιπλέον χρήματα, τα οποία και θα επενδύσει εκ νέου σε μελλοντικές βελτιώσεις ή σε περαιτέρω ανάπτυξη. Τέλος, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφέρει αρκετά και στον franchisor, για να μπορεί και αυτός να κάνει το ίδιο και επιπλέον να μπορεί να παρέχει διαρκή υποστήριξη σε όλους τους franchisees του.

Συνεπώς, εάν η επιχείρηση έχει χαμηλά περιθώρια κέρδους, είναι πιθανόν να συναντήσει δυσκολίες στο να τη μετατρέψει επιτυχώς σε franchise. Επίσης, είναι δεδομένο, ότι εάν η επιχείρηση που λειτουργεί αυτή τη στιγμή δεν παρουσιάζει ικανοποιητικά κέρδη, το franchising δεν αποτελεί λύση αυτού του προβλήματος. Σε τέτοιες περιπτώσεις, πρέπει πρώτα να διορθώσει ο επιχειρηματίας ότι έχει σχεδιαστεί λάθος και μετά να στραφεί στο franchising, για τη μελλοντική του επιτυχία.

(ε) Franchising και επιχειρηματική κουλτούρα

Σχεδόν κανένα από τα παραπάνω δεν θα λειτουργήσει σωστά αν πρώτα δεν δημιουργήσει ο επιχειρηματίας μια σωστή σχέση και δεν οικοδομήσει την επιχείρηση, βασιζόμενος στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, στον σεβασμό και στη συνεχή υποστήριξη. Για τη στήριξη των franchisees, είναι σημαντικοί οι franchisors και το προσωπικό υποστήριξης του δικτύου να κατανοούν την ιδιαιτερότητα της σχέσης του franchisor με τον franchisee.

Όπως σε όλες τις σχέσεις, τα δύο μέρη του franchising έχουν διαφορετικά κίνητρα για την ανάμιξή τους, ενώ υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και για τις δύο πλευρές.

Για τον franchisor, τα οφέλη έχουν να κάνουν κυρίως με τη δυνατότητα πρόσβασης στους χρηματικούς πόρους άλλων ανθρώπων, για ταχύτερη επέκταση του δικτύου από ότι θα ήταν διαφορετικά δυνατόν. Ταυτό-

χρονα, μειώνεται σταδιακά η ανάμιξη του στην καθημερινή λειτουργία των υποκαταστημάτων, έχοντα managers με υψηλό βαθμό παρακίνησης. Τα μειονεκτήματα έχουν να κάνουν αφ' ενός με την αποδοχή του γεγονότος ότι ο μεγαλύτερος όγκος των κερδών θα παραμένει στους franchisees και αφ' ετέρου με το πώς αντιμετωπίζει κανείς ανεξάρτητους επιχειρηματίες που χρησιμοποιούν το brand name και το σύστημα του franchisor, ενώ ταυτόχρονα λειτουργούν τη δική τους επιχείρηση.

Σύμφωνα με έρευνες σε χώρες που το franchising έχει υψηλό βαθμό ανάπτυξης, πρόκειται για μια σχέση που γίνεται όλο και πιο ελκυστική για τους επιχειρηματίες, κάτι που αποδεικνύεται από το γεγονός ότι όλο και περισσότεροι franchisors εμφανίζονται στην αγορά χρόνο με το χρόνο. Όμως αναφέρεται ότι περίπου τα δύο τρίτα των franchisors εγκαταλείπουν μέσα στα 10 πρώτα χρόνια. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που οι επιχειρήσεις εγκαταλείπουν και δεν οφείλεται μόνο στην αποτυχία ή στην απογοήτευση από το σύστημα. Είναι πολύ πιθανόν ότι αρκετοί από αυτούς που αποσύρθηκαν, το έκαναν επειδή δεν κατάφεραν να κατανοήσουν τις αρχές τις σωστής πρακτικής και εφαρμογής του franchising και κατά συνέπεια δεν μπόρεσαν ή δε θέλησαν να έρθουν αντιμέτωποι με το πλέον σημαντικό ζήτημα της σχέσης του franchisor με τον franchisee.

Όπως και στις περισσότερες σχέσεις, ο κύριος λόγος αποτυχίας είναι η αδυναμία επικοινωνίας. Είναι ευθύνη του franchisor να επικοινωνεί τον στόχο που το δίκτυο προσπαθεί να επιτύχει, τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει, ποιος είναι υπεύθυνος για κάθε ενέργεια και μέχρι πότε πρέπει να επιτευχθεί. Θα πρέπει με τις πράξεις του να θέτει πρότυπα, αρχές αξίες, ένα κοινό όραμα και να παρακινεί και να εμπυχώνει τους franchisee να παίξουν τον δικό τους ρόλο στην επιτυχία του συστήματος. Δεν είναι πολλά, άλλωστε, τα δίκτυα που αποτυγχάνουν εξαιτίας των franchisees.

Εάν υποθέσουμε ότι ο franchisor έχει εφαρμόσει σωστά τις πιλοτικές διαδικασίες, έχει προβεί στις αναγκαίες διορθώσεις, έχει διασφαλίσει την απαραίτητη υποδομή και πόρους και έχει τεκμηριώσει το σύστημά του, αυτό που χρειάζεται στη συνέχεια είναι να κατανοήσει με βάση ποια κίνητρα οι

franchisees επιλέγουν τη συγκεκριμένη μορφή αυτό-απασχόλησης. Σύμφωνα με έρευνες, στην κορυφή του σχετικού καταλόγου βρίσκεται το μειωμένο ρίσκο, η υποστήριξη στη λειτουργία, στο marketing και στην εκπαίδευση, η εκπλήρωση μιας μακροχρόνιας επιθυμίας να διοικούν τη δική τους επιχείρηση, καθώς και η επιχειρηματική δραστηριοποίηση με τη σιγουριά ενός αναγνωρισμένου ονόματος. Στην πέμπτη θέση συναντάμε το επίπεδο ενός πιθανού μελλοντικού εισοδήματος.

Εάν επιλέξει ο επιχειρηματίας τους franchisees ή πουλήσει το franchise του, βασισμένος στο μέγεθος της υποστήριξης που θα παρέχει, αυτή η υποστήριξη καλό θα είναι να υπάρχει και να είναι σωστή.

Ως πρώτο βήμα για αμοιβαία κατανόηση, θα πρέπει και τα δύο μέρη να αποδεχθούν αμοιβαία τις προσωπικές και κοινές τους ευθύνες και υποχρεώσεις.

Σε γενικές γραμμές, ο franchisor είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση και ενίσχυση του brand name και της ανταγωνιστικότητας, για το marketing και την ανάπτυξη του δικτύου, για τη συνεχή εξέλιξη των προϊόντων ή υπηρεσιών του, για την παροχή βοήθειας στον franchisee στο ζήτημα της κερδοφορίας και για τη δημιουργία και διατήρηση σταθερών αξιών. Ο franchisee είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση του καλού ονόματος του franchisor στην τοπική αγορά, για τη λειτουργία της επιχείρησης σύμφωνα με το πλαίσιο που θέτει η σύμβαση franchise και τα εγχειρίδια και τέλος, για τη συντήρηση και βελτίωση των σταθερών αξιών και αρχών του δικτύου. Η δομή ενός δικτύου με συγκεκριμένη εικόνα και με σταθερές αρχές και αξίες, κάτω από ένα αναγνωρισμένο όνομα, είναι κοινή ευθύνη και των δύο μερών.

Οι franchisees θα πρέπει να κατανοήσουν εξαρχής ότι τους δίνεται η ευκαιρία να λειτουργήσουν ένα αποδεδειγμένο επιχειρηματικό σύστημα, χρησιμοποιώντας ένα καθιερωμένο όνομα. Δεν λειτουργούν μια επιχείρηση στην οποία έχουν την ελευθερία να κάνουν ότι επιθυμούν. Η θέση των franchisees είναι, πράγματι μοναδική στον κόσμο των εμπορικών σχέσεων.

Οι franchisees δεν είναι υπάλληλοι, παρόλο που εργάζονται βάσει οδηγιών και έχουν πιθανότατα επιλεγθεί με την ίδια ή και με περισσότερη

επιμέλεια και σκεπτικισμό. Δεν είναι ούτε πελάτες, παρόλο που έχουν υπάρξει στο παρελθόν και θα εξακολουθήσουν να είναι. Επίσης, δεν είναι ούτε συνεταιριχοί, τουλάχιστον όχι νομικά.

Στην ουσία πρόκειται για ανθρώπους που εμπιστεύθηκαν τις υποσχέσεις του franchisor και του προσωπικού του σε βαθμό που είναι προετοιμασμένοι να επενδύσουν το σύνολο των περιουσιακών τους στοιχείων, των γνώσεων και της επαγγελματικής τους ζωής στην αναζήτηση της ευκαιρίας που τους υποσχέθηκαν. Με τη σειρά τους, περιμένουν την υποστήριξη του franchisor σχετικά με το marketing, την εκπαίδευση, το business planning, την ανάπτυξη προϊόντος και γενικά επιχειρηματικές συμβουλές.

Το προσωπικό υποστήριξης του franchisor πρέπει να καταλάβει ότι ρόλος του είναι να προσφέρει όλα όσα υποσχέθηκε το προσωπικό πωλήσεων του franchise. Οι υπεύθυνοι για την επιλογή των franchisees πρέπει να προσέξουν να μην υποσχεθούν περισσότερα από όσα είναι σε θέση να φέρει εις πέρας ο franchisor³².

5. Φορολογικές και λογιστικές πτυχές του franchising

5.1. Φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση δικαιопάροχου

Διακρίνονται δύο υποπεριπτώσεις και συγκεκριμένα η υποπερίπτωση κατά την οποία ο δικαιопάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο που δεν έχει μόνιμη εγκατάσταση στο εσωτερικό της χώρας και η υποπερίπτωση κατά την οποία ο δικαιопάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο ή αλλοδαπό με μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα.

(α) Όταν ο δικαιопάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο θα πρέπει να εξεταστεί εάν έχει μόνιμη εγκατάσταση ή όχι στην Ελλάδα διότι εάν προκύπτει μόνιμη εγκατάσταση του στην Ελλάδα τότε η φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης δεν θα διαφέρει σε κανένα σημείο με την περίπτωση που ο δικαιопάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο.

³² www.Eurognosi.com

Στην περίπτωση λοιπόν που δεν υφίσταται νόμιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα του δικαιοπάροχου θα πρέπει να εξεταστεί σε πρώτη φάση εάν έχει συναφθεί σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας μεταξύ της Ελλάδας και της χώρας στην οποία έχει την φορολογική του κατοικία το αλλοδαπό νομικό πρόσωπο.

Εάν μεταξύ των δύο χωρών έχει υπογραφεί σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας τότε θα εφαρμοστούν σε κάθε περίπτωση οι διατάξεις της και θα ανατρέξουμε στα άρθρα που καθορίζουν την φορολογική μεταχείριση των αποζημιώσεων που καταβάλλονται στις αλλοδαπές επιχειρήσεις για την χρήση των δικαιωμάτων. Αυτό συμβαίνει διότι οι διατάξεις των διεθνών διμερών συμβάσεων αποφυγής διπλής φορολογίας υπερισχύουν σε κάθε περίπτωση της εσωτερικής νομοθεσίας.

Φυσικά η ίδια φορολογική αντιμετώπιση που προβλέπεται από τις διμερείς συμβάσεις θα ισχύσει και στην αντίθετη περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο. Ακολουθεί πίνακας χωρών με τις οποίες η Ελλάδα έχει υπογράψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας, την σχετική διάταξη νόμων και τους προβλεπόμενους συντελεστές παρακράτησης φόρου όπου αυτοί υπάρχουν:

ΧΩΡΑ	ΚΥΡΩΤΙΚΟΣ ΝΟΜΟΣ	% ΠΑΡΑΚΡΑΤΩΜΕΝΟΥ ΦΟΡΟΥ
ΗΠΑ	Ν.Δ 2548/1953	0%
ΗΝ. ΒΑΣΙΛΕΙΟ	Ν.Δ 2732/1953	0%
ΣΟΥΗΔΙΑ	Ν.Δ 4300/1953	5%
ΓΑΛΛΙΑ	Ν.Δ. 4836/1964	5%
ΙΝΔΙΕΣ	Ν.Δ. 4580/1966	0%
ΙΤΑΛΙΑ	Ν.Δ. 1927/1991	5%
Δ. ΓΕΡΜΑΝΙΑ	Α.Ν. 52/1967	0%
ΚΥΠΡΟΣ	Α.Ν. 573/1968	0%
ΒΕΛΓΙΟ	Ν.Δ. 117/1969	5%
ΑΥΣΤΡΙΑ	Ν. 994/1971	10%
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	Ν. 1191/1981	10%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	Ν. 1455/1984	7%
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	Ν. 1496/1984	10%
ΕΛΒΕΤΙΑ	Ν. 1502/1984	5%

ΤΣΕΧΟΣΛΟΒΑΚΙΑ	N. 1838/1989	10%
ΠΟΛΩΝΙΑ	N. 1939/1991	10%
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	N. 1924/1991	10%
ΔΑΝΙΑ	N. 1986/1991	5%
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	N. 2279/1995	7%
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	N. 2255/1994	10%
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	N. 2319/1995	7%

(β) Όταν ο δικαιούχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο που έχει φορολογική κατοικία σε χώρα με την οποία η Ελλάδα δεν έχει συνάψει σύμβαση διπλής φορολογίας τότε θα εφαρμοστούν οι διατάξεις του Ν. 2238/94 άρθρου 13 που προβλέπει παρακράτηση φόρου με συντελεστή 20% (πριν του Ν. 2065/1992 που το ποσοστό ήταν 25%) επίσης της εκκαθαριστικής αμοιβής που καταβάλλεται στο αλλοδαπό δικαιούχο.

Με την παρακράτηση αυτή εξαντλείται κάθε φορολογική υποχρέωση του αλλοδαπού νομικού προσώπου για τα εισοδήματα που προκύπτουν στην Ελλάδα από την σύμβαση της δικαιόχρησης. Η απόδοση του παρακρατημένου φόρου γίνεται στο πρώτο δεκαπενθήμερο του επόμενου από την παρακράτηση μήνα και πρέπει να επισημανθεί ότι δεν είναι απαραίτητη η πραγματική ταμειακή καταβολή του ποσού της αμοιβής για να προκύψει η υποχρέωση της παρακράτησης και απόδοσης του φόρου από τον δικαιούχο αλλά αρκεί και η απλή πίστωση στα λογιστικά βιβλία του, του ποσού της αμοιβής του αλλοδαπού δικαιούχου.

Το άρθρο 13 του νόμου 2238/94 επίσης ορίζει ότι οι τράπεζες υποχρεούνται να αρνηθούν την παροχή του ποσού συναλλάγματος που αναλογεί για την αποστολή στο εξωτερικό των δικαιωμάτων εάν δεν προσκομισθεί σε αυτές αποδεικτικό καταβολής στο Δημόσιο του παρακρατούμενου φόρου ή της απαλλαγής βάσει της σύμβασης αποφυγής διπλής φορολογίας. Για να χορηγηθεί η απαλλαγή από την αρμόδια Δ.Ο.Υ. απαιτείται πιστοποιητικό φορολογικής κατοικίας του franchisor αλλοδαπού νομικού προσώπου.

Συνοψίζοντας όταν ο δικαιούχος των δικαιωμάτων (δικαιοπάροχος) είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο θα εξεταστεί σε πρώτη φάση εάν έχει την έδρα της επαγγελματικής του δραστηριότητας σε χώρα με την οποία η Ελλάδα έχει υπογράψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας και θα εφαρμοστούν οι διατάξεις της συγκεκριμένης σύμβασης σχετικές με την παρακράτηση ή όχι φόρου (τα παρακάτω ισχύουν όταν η μόνη πηγή εσόδων αλλοδαπού νομικού προσώπου είναι τα δικαιώματα της σύμβασης της δικαιόχρησης και δεν ασκείται και άλλη οικονομική δραστηριότητα από την οποία θα προέκυπτε η υποχρέωση της μόνιμης εγκατάστασης του στην Ελλάδα).

Στην αντίθετη περίπτωση που ο δικαιοπάροχος έχει έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας σε άλλη χώρα με την οποία δεν έχει υπογραφεί σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας ο δικαιοπάροχος που καταβάλλει τα δικαιώματα πρέπει να παρακρατήσει φόρο 20% επί του ακαθάριστου ποσού με τον οποίο θα υπάρξει εξάντληση της φορολογικής υποχρέωσης του αλλοδαπού νομικού προσώπου για τα εισοδήματα του αυτά στην Ελλάδα.

(γ) Στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο ή αλλοδαπό με μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα τότε όσον αφορά τα έσοδα του από την εκχώρηση των δικαιωμάτων του διακρίνουμε δύο περιπτώσεις:

(i) Το δικαίωμα χρήση να μεταβιβάζεται μέσω πώλησης του.

Η περίπτωση αυτή εκπίπτει στο άρθρο 13 του Νόμου 2238/94 που προβλέπουν συντελεστή αυτοτελούς φορολόγησης 30% για κάθε κέρδος ή ωφέλεια που προέρχεται από την εκχώρηση ή μεταβίβαση αυτοτελώς κάθε δικαιώματος το οποίο είναι συναφές με την άσκηση της επιχείρησης ή του επαγγέλματος, όπως του δικαιώματος της μίσθωσης ή υπομίσθωσης ή του προνομίου ή του διπλώματος ευρεσιτεχνίας και άλλων παρόμοιων δικαιωμάτων. Αυτό συμβαίνει έστω και αν η πώληση του δικαιώματος χρήσης γίνεται κατά σύστημα, διότι ο δικαιοπάροχος αποκτά άμεσα κάποιο υπερτίμημα, χωρίς να έχει αντίστοιχο κόστος (με εξαίρεση φυσικά τα έξοδα μεταβίβασης όπως π.χ. συμβολαιογραφικά, δικηγορικά, κ.λ.π.).

Το υπερτίμημα αυτό είναι το κέρδος του δικαιοπάροχου και για την λογιστική του αντιμετώπιση καταχωρείται στην ομάδα 76 του Ε.Γ.Λ.Σ.

Στην περίπτωση που το δικαίωμα χρήσης μεταβιβάζεται για συγκεκριμένη χρονική περίοδο τότε από λογιστικής απεικόνισης, το πιο σωστό θα ήταν η καταχώρηση του στους μεταβατικούς λογαριασμούς του ενεργητικού «έσοδα επόμενων χρήσεων» (λογαριασμός 36.01 του Ε.Γ.Λ.Σ.) και στη συνέχεια σε κάθε άλλη χρήση η μεταφορά κατά το ποσό που τις αναλογεί με διαίρεση της συνολικής του αξίας με τον αριθμό των ετών που αναφέρονται στην σύμβαση στα αποτελέσματα της.

(ii) Το δικαίωμα χρήσης παρέχεται έναντι περιοδικών καταβολών

Υπάρχουν δύο υποπεριπτώσεις ανάλογα με το αν ο δικαιοπάροχος πραγματοποιεί ή όχι δαπάνες για την προστασία του μισθωμένου δικαιώματος και συγκεκριμένα:

(α) Παρέχεται η μίσθωση του σήματος και δημιουργείται έσοδο για τον δικαιοπάροχο χωρίς αυτός να πραγματοποιεί καμιά δαπάνη για την κατάκτηση του και πρόκειται καθαρά για έσοδο από εκμετάλλευση δικαιωμάτων και θεωρείται μόνο ότι αλλάζει ο τρόπος καταβολής του τιμήματος που πλέον γίνεται περιοδικά και όχι ολόκληρο με την υπογραφή της σύμβασης δικαιόχρησης.

Το έσοδο αυτό σύμφωνα με την ΠΟΛ 1142/97 καταχωρείται στο δευτεροβάθμιο λογαριασμό του Ε.Γ.Λ.Σ. 45.09 «ενοίκια ασώματων ακινητοποιήσεων» και πρέπει να πούμε ότι στην περίπτωση σύμβαση δικαιόχρησης που προβλέπει την παραχώρηση (μίσθωση) του δικαιώματος για περισσότερες από μια χρήσεις το συνολικό ποσό των δικαιωμάτων πρέπει να παρακολουθείται στους μεταβατικούς λογαριασμούς του ενεργητικού 36.01 «έσοδα επόμενων χρήσεων» και από αυτούς σε κάθε χρήση να μεταφέρεται στο λογαριασμό 75.09 το ποσό που της αντιστοιχεί και επιβαρύνει τα αποτελέσματα του δικαιοπάροχου.

(β) Η μίσθωση του σήματος και η απόκτηση του εσόδου συνοδεύεται από την πλευρά του δικαιοπάροχου από την πραγματοποίηση

αντίστοιχων δαπανών σε καθημερινή και μόνιμη βάση που απορρέουν από το συμφέρον και υποχρέωση του δικαιοπάροχου για την προστασία του κύρους, της φήμης και της ποιότητας του μισθωμένου οχήματος.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων δαπανών μπορεί να είναι π.χ. η δημιουργία ειδικού τμήματος που επιβλέπει την τήρηση των όρων της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά δικαιοδόχων, η συνεχής υποστήριξη των δικαιοδόχων μέσω διαφήμισης, παροχή τεχνογνωσίας, οργανωτικών προτύπων, νέων προϊόντων κ.λ.π.

Από λογιστικής άποψης τα έσοδα της περίπτωσης αυτής καταχωρούνται στο πρωτοβάθμιο λογαριασμό 73 του Ε.Γ.Λ.Σ. και η δραστηριότητα αυτή αποτελεί κανονική εκμετάλλευση, το αποτέλεσμα της οποίας διαμορφώνεται χωριστά στην αναλυτική λογιστική εκμετάλλευση, ομάδα 9 του Ε.Γ.Λ.Σ. όταν βέβαια υπάρχει η υποχρέωση τήρησης της. Πρέπει να επισημανθεί ότι στην καθημερινή πρακτική και στην πλειοψηφία των συμβάσεων δικαιόχρησης προβλέπεται ένας συνδυασμός δικαιωμάτων που καταβάλλονται από τον franchisee στον franchisor και από αυτά τα συνηθέστερα είναι, από τη μια πλευρά, το δικαίωμα εισόδου που φορολογικά αντιμετωπίζεται από πλευρά δικαιοπάροχου με συντελεστή φορολογίας 30% και λογιστικά καταχωρείται στον πρωτοβάθμιο λογαριασμό 76 του Ε.Γ.Λ.Σ.. Από την άλλη πλευρά είναι, οι περιοδικές καταβολές του δικαιώματος που συνοδεύονται και από την πραγματοποίηση αντίστοιχων δαπανών από την πλευρά του franchisor και που αποτελούν κανονικό αποτέλεσμα της εκμετάλλευσης του, προστιθέμενες στα λοιπά έσοδα του.

Σύμφωνα με την νομολογία του Συμβουλίου Επικρατείας ο χρόνος απόκτησης της ωφέλειας από την μεταβίβαση των δικαιωμάτων είναι ο χρόνος υπογραφής των οριστικών συμβολαίων και όχι ο χρόνος κατάρτισης του προσυμφώνου. Και αυτό διότι μόνο με την κατάρτιση οριστικών συμβολαίων οριστικοποιείται η απαίτηση του δικαιοπάροχου και όχι με την κατάρτιση των προσυμφώνων, έστω και αν κατά τη κατάρτιση του συμφωνήθηκε και καταβλήθηκε και προκαταβολή τμήματος³³.

³³ www.franchise-success.gr

5.2. Φορολογική και Λογιστική αντιμετώπιση δικαιοδόχου

Εξετάζοντας τις λογιστικές και φορολογικές πτυχές της σύμβασης του franchising από την πλευρά του franchisee τα θέματα τα οποία θα προσέξουμε θα αναφέρονται στην φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση των δικαιωμάτων που καταβάλλονται στο franchisor είτε αυτά αφορούν την αρχική καταβολή ή δικαίωμα εισόδου είτε τις περιοδικές καταβολές.

Το δικαίωμα εισόδου είναι το αρχικό τίμημα που καταβάλλει ο δικαιοδόχος για την ένταξη του στο δίκτυο. Ανήκει στην των ασωμάτων ακινητοποιήσεων που είναι τα στοιχεία εκείνα που δεν έχουν φυσική υπόσταση και δεν είναι κυκλοφορούντα στοιχεία. Τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι ότι εκτός του ότι δεν έχουν φυσική υπόσταση, εξασφαλίζουν στον κάτοχο τους ορισμένα αποκλειστικά δικαιώματα, παρέχουν στην επιχείρηση μελλοντικά οφέλη και έχουν σχετικά μεγάλη ωφέλιμη ζωή.

Σύμφωνα με το Ε.Γ.Λ.Σ. ασώματες ακινητοποιήσεις είναι τα ασώματα οικονομικά αγαθά τα οποία είναι δεκτικά χρηματικής αποτίμησης και είναι δυνατό να αποτελέσουν αντικείμενο συναλλαγής είτε αυτά μόνα, είτε μαζί με την οικονομική μονάδα. Τα άυλα πάγια στοιχεία αποκτούνται με σκοπό να χρησιμοποιούνται παραγωγικά για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του έτους.

Το δικαίωμα εισόδου καταχωρείται στα βιβλία του δικαιοπάροχου κατά το χρόνο απόκτησης του στο κόστος κτήσεως, σύμφωνα με την λογιστική αρχή του κόστους. Στο κόστος κτήσεως περιλαμβάνονται όλες οι δαπάνες που σχετίζονται με την αγορά άυλου στοιχείου. Σύμφωνα με το Ε.Γ.Λ.Σ. καταχωρούνται σε κάποιο από τους δευτεροβάθμιους του πρωτοβάθμιου λογαριασμού 16 «ασώματες ακινητοποιήσεις και έξοδα πολυετούς απόσβεσης».

Ολοκληρώνοντας τη φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση του δικαιώματος εισόδου προχωράμε σε δεύτερη φάση στην ανάλυση των διατάξεων που αφορούν τις περιοδικές καταβολές του δικαιοδόχου στον δικαιοπάροχο.

Όπως πρωτοαναφέρθηκε είναι γεγονός ότι για πρώτη φορά με τον Ν. 2459/1997 και την ερμηνευτική εγκύκλιο ΠΟΛ 1142 το Υπουργείο Οικο-

νομικών έδωσε συγκεκριμένες οδηγίες για την φορολογική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης, αλλά κρίνουμε σκόπιμο να προσθέσουμε γενικές παρατηρήσεις σχετικές με την έκπτωση των δαπανών από το φορολογητέο εισόδημα.

Για να εκπέσουν φορολογικά οι δαπάνες μιας επιχείρησης θα πρέπει να τηρούνται ορισμένες προϋποθέσεις, όπως π.χ. να πρόκειται για δαπάνη εισοδήματος και όχι για δαπάνη κεφαλαίου, η δαπάνη να έχει επαγγελματικό χαρακτήρα και να είναι πραγματική και όχι εικονική, να είναι δεδουλευμένη και να βαρύνει την υπόλοιπη χρήση, να αναγράφεται στα λογιστικά βιβλία και η επιχείρηση να τηρεί τα αποδεικτικά στοιχεία, να μην αντιβαίνει σε ποινικές ή απαγορευτικές διατάξεις.

Είναι φανερό ότι η δαπάνη για την καταβολή των δικαιωμάτων συγκεντρώνει όλες τις προϋποθέσεις και αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει κατά αρχή πρόβλημα φορολογικής αναγνώρισης της. Το άρθρο 35 του Ν.Δ. 3323/1955 ανέφερε ότι εκπίπτονται φορολογικά τα δικαιώματα ή αποζημιώσεις που καταβάλλονται σε αλλοδαπές επιχειρήσεις και οργανισμούς για την χρησιμοποίηση στην Ελλάδα τεχνικής βοήθειας, σημάτων και άλλων συναφών δικαιωμάτων.

Με τις διατάξεις αυτές δικαιοδόχοι που κατέβαλλαν περιοδικές καταβολές σε δικαιοπάροχους ημεδαπές επιχειρήσεις δεν είχαν το δικαίωμα να εκπέσουν φορολογικά από το ακαθάριστο εισόδημά τους. Αυτό σημαίνει ότι εφόσον η σχετική διάταξη του άρθρου 35 προέβλεπε την έκπτωση των δικαιωμάτων που καταβάλλονται σε αλλοδαπές επιχειρήσεις δεν ήταν δυνατό να εκπέσουν φορολογικά δικαιώματα που καταβάλλονται σε ελληνικές επιχειρήσεις παρότι αυτά συγκέντρωναν όλες τις άλλες προϋποθέσεις φορολογικής αναγνώρισης.

Με βάση τα παραπάνω τα δικαιώματα που καταβάλλονται από τον δικαιοδόχο σε δικαιοπάροχο που ήταν και ταυτόχρονα προμηθευτής των πωλούμενων από τον δικαιοδόχο εμπορευμάτων δεν εκπίπτονται φορολογικά ενώ για τα δικαιώματα που καταβάλλονται σε εταιρείες του ίδιου ομίλου

εκπίπονται με τις προϋποθέσεις που προαναφέρθηκαν ή μετά από έγκριση της αρμόδιας επιτροπής του Υπουργείου Οικονομικών.

Στη συνέχεια με τον ΠΟΛ. 1198/3.7.1997 για τον καθορισμό των υποβαλλόμενων δικαιολογητικών για την παροχή έγκρισης προς έκπτωση αποζημιώσεων ή δικαιωμάτων από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων, ορίστηκε ότι οι διατάξεις του άρθρου 31 του Ν. 2238/1994 αφορούν δικαιώματα ή αποζημιώσεις που καταβάλλονται σε αλλοδαπές επιχειρήσεις.

Αυτό σημαίνει ότι τα όσα αναφερόταν στην ΠΟΛ 1142 σχετικά με την μη φορολογική αναγνώριση προς έκπτωση από τα ακαθάριστα έσοδα των δικαιωμάτων franchising αναφέρονται πλέον μόνο σε αλλοδαπές επιχειρήσεις και οργανισμούς και όχι σε δικαιοδόχους ελληνικές εταιρείες.

Με το άρθρο 4 του ν. 2753/99 ορίζεται πλέον ρητά ότι για την έκπτωση δαπανών από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων των διαχειριστικών χρήσεων που λήγουν μετά τις 30 Δεκεμβρίου 1997 και μέχρι τις 30 Δεκεμβρίου 2000 δεν απαιτείται προηγούμενη έγκριση της Επιτροπής της πιο πάνω περίπτωσης.

Με το νέο φορολογικό νόμο Ν. 2874/2000 ορίζεται ότι για την έκπτωση των ποσών των δικαιωμάτων ή αποζημιώσεων αρκεί η πίστωση αυτών στο όνομα του δικαιούχου, η οποία μπορεί να γίνει μέχρι την προθεσμία κλεισίματος του ισολογισμού της χρήση στην οποία αναφέρονται. Όταν δικαιούχος είναι αλλοδαπό φυσικό ή νομικό πρόσωπο απαιτείται να έχει αποδοθεί στο Δημόσιο ο φόρος που ορίζεται από την παράγραφο 3 του άρθρου 13 του Ν.Δ. 2238/94 ή της οικίας διμερούς σύμβασης αποφυγής της διπλής φορολογίας.

Ο έλεγχος των αποζημιώσεων ή δικαιωμάτων με εξαίρεση τα πνευματικά συγγενικά ή συναφή δικαιώματα ενεργείται από ειδικά τμήματα που θα συγκροτηθούν με αποφάσεις του Υπ. Οικονομικών στα ελεγκτικά κέντρα και αναφέρεται σε δικαιώματα που καταβάλλονται:

α) Από εμπορικές επιχειρήσεις και αφορούν σήματα μεθόδους εμπορίας ή διανομής καθώς και από μικτές επιχειρήσεις κατά το μέρος που αφορούν το εμπορικό κλάδο τους.

β) Από λοιπές επιχειρήσεις στην μητρική τους, εάν είναι θυγατρικές - στο κεντρικό κατάστημα εάν είναι υποκατάστημα αλλοδαπής - σε αλλοδαπή ή ημεδαπή επιχείρηση που ανήκει στον ίδιο όμιλο επιχειρήσεων, εφόσον υπερβαίνει το 4% των ακαθαρίστων εσόδων που προκύπτουν από την χρήση του συγκεκριμένου δικαιώματος ή το ποσό των 293.000ευρώ (100.000.000 δρχ.) ανεξάρτητα από το καταβαλλόμενο ποσοστό επί των ακαθαρίστων εσόδων.

Με τις διατάξεις του Ν. 2874/2000 επανέρχονται επιτροπές του Υπουργείου Οικονομικών όπως και με τον Ν. 2459/97 και δεν διευκρινίζεται εάν εξακολουθούν να ισχύουν οι διατάξεις της ΠΟΛ 1142 σύμφωνα με τις οποίες εξαιρούνται από τον έλεγχο της επιτροπής τα δικαιώματα franchising που καταβάλλονται από τον δικαιοδόχο στον δικαιοπάροχο.

Από λογιστικής πλευράς οι περιοδικές καταβολές (royalties) (εκτός από το δικαίωμα εισόδου) που καταβάλλει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο καταχωρούνται στο λογαριασμό 61.98.00 του Ε.Γ.Λ.Σ. σύμφωνα με την ΠΟΛ 1282/1996³⁴.

6. Η διεθνής ανάπτυξης ενός franchise

Η επέκταση ενός franchise σε νέες αγορές-ξένες είναι ένα βήμα που απαιτεί πολύ κόπο. Οι διαφορετικές αντιλήψεις των καταναλωτών της κάθε χώρας, το τοπικό νομικό πλαίσιο αλλά και οι τοπικές συνθήκες της αγοράς είναι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν σε βάθος. Ειδικά για ένα franchise οι κίνδυνοι είναι πολλαπλοί αφού η τυχόν ατυχία σε μια χώρα μπορεί να έχει όχι μόνο σημαντικές άμεσες οικονομικές επιπτώσεις. Οι επιχειρήσεις που θέλουν να αναπτυχθούν σε ξένη χώρα με franchise θα πρέπει να εξασφαλίσουν αν ισχύουν ή έχουν ελεγχθεί τα παρακάτω:

(α) Η ξένη αγορά να είναι προσοδοφόρος. Πρέπει να αξιολογηθούν οι γενικοί πολιτικο-οικονομικοί παράγοντες. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς ότι είθισται η εξαγωγή ενός συστήματος franchise να γίνεται λιγότερο παρά προς περισσότερο ανεπτυγμένες αγορές και χώρες. Οι παράγοντες που πρέπει να αξιολογηθούν είναι:

³⁴ www.franchise-success.gr

- Η σταθερότητα της χώρας: Τι πολιτικο-οικονομικό περιβάλλον έχει η χώρα; Εάν υπάρχει σταθερότητα και κοινωνική γαλήνη έτσι ώστε να μην τεθεί σε κίνδυνο η επένδυση. Πρέπει οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά να είναι θετικές για τα θεμιτά αποτελέσματα της επένδυσης.
- Υποδομή της χώρας: Απαραίτητη είναι η ύπαρξη των κατάλληλων υποδομών για να υπάρχει διαρκής έλεγχος.
- Κρατικός παρεμβατισμός: Θα πρέπει να είναι βέβαιο το επίπεδο του κρατικού παρεμβατισμού.

(β) Νομικά θέματα με ιδιαίτερη τοπική βαρύτητα. Η νομική αντιμετώπιση του franchising διαφέρει από χώρα σε χώρα. Θα πρέπει να ερευνηθούν σωστά τα νομικά ζητήματα. Η σημασία της καταχώρησης των σημάτων και πνευματικών δικαιωμάτων της εταιρείας είναι τεράστια.

Η νομική μορφή των εταιρειών και συνεπώς και οι ευθύνες των μετόχων μπορεί να διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα. Η ενδελεχής αξιολόγηση των εκκολαπτόμενων εταιρικών σχημάτων και η επιλογή του πλέον κατάλληλου για το σύστημα franchise της εταιρείας δεν αποτελεί παρά την θεσμική θωράκιση της δραστηριότητας σε μια ξένη χώρα. Απαραίτητη είναι και η λεπτομερής εξέταση του φορολογικού συστήματος της χώρας. Σαφές είναι και το θέμα της εξέτασης συναλλαγματικών περιορισμών που υπάρχουν για τον επαναπατρισμό των κρατών³⁵.

7. Η εφαρμογή του ISO 9000 στις αλυσίδες franchise

Με την είσοδο της νέας χιλιετίας ο Έλληνας επιχειρηματίας βρίσκεται αντιμέτωπος με τις ραγδαίες αλλαγές που επιφέρει η παγκοσμιοποίηση των αγορών και επωμίζεται το μεγάλο βάρος της συμμόρφωσης με τα νέα επιχειρηματικά δεδομένα. Η επιτυχία εστιάζεται στο τρίπτυχο «Ταχύτητα-Οργάνωση-Καινοτομία» η οποία όμως εκφράζεται και αποδεικνύεται τελικά με το κλείσιμο της τρέχουσας χρήσης και με τις προοπτικές των μελλοντικών οικονομικών αποτελεσμάτων. Το νέο πρότυπο ISO 9001/2000 διαμορφώνει και

³⁵ www.Eurolab.edu.gr

προσδιορίζει ένα νέο πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας απ' το περιβάλλον της νέας οικονομίας.

Το πρόσφατο πέρασμα στον νέο αιώνα σηματοδότησε νέες ιδέες και επιχειρηματικές εξελίξεις σε όλους τους κλάδους της οικονομίας. επιπλέον τα εργαλεία και οι τεχνικές του management συνεχίζοντας την εξέλιξη τους και υποστηρίζοντας τα επιχειρηματικά δρώμενα εστιάζονται στην πληροφορική και το διαδίκτυο. Λόγω των εξελίξεων στο επιχειρηματικό περιβάλλον απορρίπτεται κάθε σύστημα και οργάνωση που δεν διαθέτει την ευελιξία της προσαρμογής της ταχύτητας της καινοτομίας και δεν είναι απόλυτα προσανατολισμένο στον πελάτη. Σ' αυτό το πλαίσιο έχει ευθυγραμμισθεί πλήρως το νέο πρότυπο ISO 9001/2000 το οποίο δομείται βάσει του τετράπτυχου:

1. Καθοδήγηση και δέσμευση διοίκησης
2. Υλοτεχνική και Ανθρώπινη Υποδομή
3. Επιχειρηματικές λειτουργίες
4. Παρακολούθηση-Έλεγχος-Ανάλυση-Βελτίωση

Οι νέες κατευθυντήριες οδηγίες για τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας είναι καθαρά πελατοτεχνικές αφού διέπονται από την αρχή ότι "Ο Πελάτης διαμορφώνει την αγορά. Η αγορά προσανατολίζει την επιχείρηση". Βάση αυτών επιδιώκονται:

- Η συνεχής έρευνα και ανάλυση της ικανοποίησης των πελατών και των προσδοκιών αναγκών της αγοράς, με πλήρη σεβασμό στις νομοθετικές ρυθμίσεις
- Η βελτίωση της επιχείρησης και η ποσοτικοποίηση των στόχων και των επιτευγμάτων η οποία επιτυγχάνεται με τη χρήση του νόμου του zeming
- Στενή συνεργασία-παρακίνηση-εμπλοκή με προσωπικό και προμηθευτές
- Ευέλικτη και αποτελεσματική, μη γραφειοκρατική οργάνωση και λειτουργία
- Σχεδιασμός, τεκμηρίωση και εφαρμογή οριζόντιων διαδικασιών και όχι προσανατολισμένων στα τμήματα³⁶

³⁶ www. Eurolab.edu.gr

8. ISO στην Ελληνική πραγματικότητα

Αναλύοντας τις προσπάθειες των επιχειρήσεων στην Ελλάδα να αναδιοργανωθούν παρατηρούμε ότι περισσότερο από το ένα τέταρτο των σχετικών έργων αδυνατεί να εκπληρώσει τους αρχικά τιθέμενους ποσοτικούς άρα και αντικειμενικούς στόχους και περισσότερες από 40% των προσπαθειών ξεφεύγουν από τις προϋπολογιστικές αρχικές χρονικές προθεσμίες. Έτσι οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι το 65% των προσπαθειών αναδιοργάνωσης και ευθυγράμμισης με τις σύγχρονες απαιτήσεις στέφονται με «αποτυχία» διότι ένα έργο αναδιοργάνωσης απαιτεί διασφάλιση του τρίπτυχου «Ταχύτητα-οργάνωση-καινοτομία» (Τ.Ο.Κ.).

Το νέο πρότυπο ISO 9001/2000 υποστηρίζει και υποδεικνύει το απαιτούμενο πλαίσιο για την διασφάλιση του τρίπτυχου ΤΟΚ ωστόσο από μόνο του δεν είναι επαρκές. Με στόχο την αποτελεσματική αναδιοργάνωση και την επιχειρηματική επιτυχία η επιχείρηση οφείλει να αξιολογήσει, να επιλέξει και να χρησιμοποιήσει κάθε νέα τεχνολογία και τεχνογνωσία και να κατευθύνεται με όραμα και στρατηγική υπό την παρακίνηση και την παρακολούθηση της δεσμευμένης και προικισμένης με ηγετικά και διορατικά προσόντα διοίκησης.³⁷

9. Franchising στην Ελλάδα 2003-2004

Σε μια περίοδο που οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα επιβίωσης, οι εταιρείες που αξιοποίησαν το θερσό του franchising επέτυχαν να αναπτύξουν τα δίκτυά τους κατά 124% την τελευταία πενταετία. Ιδιαίτερα ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι στην πλειονότητά 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 2003, η αναπτυξιακή πορεία του 2ου εξαμήνου διέψευσε πανηγυρικά όλους όσους πίστεψαν ότι το franchising στην Ελλάδα περνά σε φάση συρρίκνωσης.

FRANCHISE SUCCESS ΠΑΝΑΚΑΣ 1. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ		
ΕΙΔΩΣΗ	309	70,7%
ΕΞΠΛΩΣΗ	45	10,4%
ΠΡΟΪΗΜΑΤΑ	26	6,0%
ΠΡΟΙΟΤΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ	37	8,5%
ΟΙΚΙΑΚΕΣ ΕΞΟΠΛΙΣΕΙΣ	45	10,4%
ΛΙΑΝΙΚΑ	79	18,2%
ΕΣΤΙΑΣΗ	56	12,8%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	36	8,2%
ΣΥΝΟΛΟ	433	100,0%

Παράλληλα σύμφωνα με τα στοιχεία της The Franchise Co. και του Franchise Success το 2004 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 φωτογραφεία, φροντιστήρια ξένων γλωσσών, κάβες, συνεργεία κ.ο.κ.).

FRANCHISE SUCCESS ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2004 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE ΠΑΝΑΚΑΣ 2: ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ						
	ΕΙΔΩΣΗ	FRANCHISE	SHOP IN A SHOP	ΕΣΤΙΑΣΗ	ΣΥΝΟΛΟ	
ΕΙΔΩΣΗ	671	572	172	131	1.546	
ΕΣΤΙΑΣΗ	275	1.049	141	6	1.471	
ΠΡΟΪΗΜΑΤΑ	446	411	45	6	908	
ΠΡΟΙΟΤΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ	89	307	40	6	442	
ΟΙΚΙΑΚΕΣ ΕΞΟΠΛΙΣΕΙΣ	240	228	34	2	494	
ΛΙΑΝΙΚΑ	245	1.694	17	2	2.958	
ΕΣΤΙΑΣΗ	437	894	23	7	1.361	
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	386	228	55	6	675	
ΣΥΝΟΛΟ	2.921	6.042	528	137	9.628	

Η έρευνα της The Franchise Co. και του Franchise Success κατέγραψε την πορεία 477 δικτύων την πενταετία 1999-2003. 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.).

FRANCHISE SUCCESS ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2004 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE					
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1. ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ					
ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΑ ΤΥΠΟ ΣΗΜΕΙΟΥ ΠΩΛΗΣΗΣ					
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ	ΕΤΑΙΡΙΚΑ	FRANCHISES	SHOP IN SHOP	CORNER	ΣΥΝΟΛΟ
ΕΝΔΥΣΗ	37%	47%	3%	7%	100%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	17%	14%	3%	3%	100%
ΤΡΟΦΙΜΑ ΠΡΩΤΑ	49%	46%	5%	5%	100%
ΕΠΙΣΤΟΙΧΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ	20%	11%	3%	3%	100%
ΟΙΚΟΓΕΝΕΣ ΕΞΕΛΞΙΜΟΙ	35%	10%	3%	3%	100%
ΛΙΑΝΙΚΕΣ	27%	10%	3%	3%	100%
ΕΣΤΙΑΣΗ	33%	31%	7%	3%	100%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	28%	20%	15%	3%	100%
ΣΥΝΟΛΟ	30%	63%	5%	3%	100%

Η δυναμική ανάπτυξης του franchising στη χώρα μας είναι προφανής στο Πίνακα 3. Την πενταετία 1999-2003 υπήρξε αύξηση των σημείων κατά 124% που οφείλετο 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%³⁸.

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2004 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ

ΕΤΟΣ	ΕΤΑΙΡΙΚΑ	FRANCHISE	SHOP IN A SHOP	CORNERS	ΣΥΝΟΛΟ
1999	1.054	1.064	39	36	2.193
2000	1.008	2.931	105	102	4.046
2001	2.577	4.975	268	171	7.991
2002	3.833	5.521	376	181	9.911
2003	2.921	6.048	472	177	9.618

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2004 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ-ΠΟΣΟΣΤΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ

ΕΤΟΣ	ΕΤΑΙΡΙΚΑ	FRANCHISE	SHOP IN A SHOP	CORNERS	ΣΥΝΟΛΟ
1999	47,9%	48,5%	1,7%	1,5%	100,0%
2000	24,6%	72,3%	2,7%	1,4%	100,0%
2001	32,1%	61,2%	3,3%	1,4%	100,0%
2002	31,6%	63,0%	3,7%	1,2%	100,0%
2003	30,3%	62,8%	4,9%	1,4%	100,0%

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2004 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1. ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ
ΑΥΞΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ 1999

ΕΤΟΣ	ΕΤΑΙΡΙΚΑ	FRANCHISE	SHOP IN A SHOP	CORNERS	ΣΥΝΟΛΟ
1999	100%	100%	100%	100%	100%
2000	123%	150%	156%	133%	141%
2001	192%	167%	220%	166%	179%
2002	178%	220%	352%	166%	205%
2003	181%	228%	303%	155%	221%

FRANCHISE SUCCESS-ΠΑΝΟΡΑΜΑ 2004 ΔΕΙΓΜΑ 433 ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISE
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2. ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΗΜΕΙΩΝ ΠΩΛΗΣΗΣ
ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΤΗΣΙΑΣ ΑΥΞΗΣΗΣ

ΕΤΟΣ	ΕΤΑΙΡΙΚΑ	FRANCHISE	SHOP IN A SHOP	CORNERS	ΣΥΝΟΛΟ
2000	72,3%	58,2%	51,7%	82,2%	40,9%
2001	20,2%	74,3%	81,4%	2,8%	21,0%
2002	4,9%	11,8%	40,8%	2,5%	15,5%
2003	3,0%	8,0%	40,7%	1,7%	13,4%

³⁸ www. Eurolab.edu.gr

Σ Υ Μ Π Ε Ρ Α Σ Μ Α

Η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας είναι αλληλένδετη με την προώθηση της επιχειρηματικότητας.

Η εθνική μας οικονομία με τις σημερινές διαρθρωτικές αδυναμίες που παρουσιάζει – μεγάλα χρέη και εμπορικό έλλειμμα, υψηλοί φορολογικοί συντελεστές, κλειστές αγορές και έλλειψη ουσιαστικού ανταγωνισμού, υψηλός πληθωρισμός – πρέπει, αν θέλει αν ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του μέλλοντος, κυρίως και μετά την ένταξή μας στην ΟΝΕ, να αναζητήσει ένα νέο, ευέλικτο μοντέλο ανάπτυξης.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν σήμερα ιδανική εφαρμογή για την ανάπτυξη και για τη δημιουργία μιας μεγάλης μερίδας ανήσυχων ανθρώπων, που ονειρεύονται να ανελιχθούν οικονομικά και κοινωνικά μέσα από τη δουλειά τους.

Η δημιουργία μιας επιχείρησης αποτελεί δημιουργική διέξοδο και λύση, ιδιαίτερα για νέους και φιλόδοξους ανθρώπους που αρνούνται να συμβιβαστούν με τη λογική του «βολέματος» και αναζητούν ένα καλύτερο μέλλον. Ας μην ξεχνάμε, ότι στην Ελλάδα, το «ελληνικό όνειρο» για ανάπτυξη και για δημιουργία είναι άμεσα συνδεδεμένο με τη δημιουργία μιας επιχείρησης, για τούτο άλλωστε παρατηρείται στη χώρα μας η μεγαλύτερη πυκνότητα επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, για κάθε 100 κατοίκους αντιστοιχούν 69 επιχειρήσεις, έναντι 49 που είναι ο μέσος όρος της Ε.Ε.

Το περιβάλλον όμως όπου καλείται να γεννηθεί και να αναπτυχθεί σήμερα μια μικρομεσαία επιχείρηση στην Ελλάδα, δεν είναι το καλύτερο δυνατόν. Ο ανταγωνισμός πιέζει πολύ τις μικρές επιχειρήσεις. Τόσο με τα γραφειοκρατικά εμπόδια που εμφανίζονται από τις κρατικές αρχές στα αρχικά στάδια ίδρυσης και λειτουργίας τους, όσο και στη συνέχεια με τις αδυναμίες πρόσβασης τους στα δίκτυα και στα τραπεζικά κεφάλαια, αλλά και με τον

έμμεσο αποκλεισμό τους από τις κρατικές ενισχύσεις μέσω των αναπτυξιακών κινήτρων και των κοινοτικών πλαισίων στήριξης.

Εμπόδια δημιουργεί και η δυσκολία εύρεσης, αλλά και εκπαίδευσης κατάλληλου και εξειδικευμένου προσωπικού, για να καλύψουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τις ανάγκες για παραγωγή και διάθεση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών.

Το franchising αποτελεί ένα σχετικά πρόσφατο για τη χώρα μας αναπτυξιακό μοντέλο, κυρίως στο χώρο του λιανικού εμπορίου, χωρίς να μπορεί κανένας να παραβλέψει τον χώρο των υπηρεσιών. Από τα πρώτα δείγματα της εφαρμογής του δείχνει ότι μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στην τόνωση της εγχώριας επιχειρηματικότητας. Το μοντέλο αυτό ταιριάζει στα νέα κοινά καταναλωτικά πρότυπα που δημιουργούνται στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης αγοράς. Για την ικανοποίηση των καταναλωτικών αυτών προτύπων δημιουργούνται διαρκώς νέα, κοινά επιχειρηματικά και αναπτυξιακά μοντέλα. Έτσι, με τον θεσμό του franchise ενισχύεται το οικοδόμημα αυτό. Το franchise αποτελεί ταυτόχρονα ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την επέκταση οικονομικά εύρωστων ελληνικών επιχειρήσεων. Ενισχύει την επιχειρηματική ευρηματικότητα και δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διεκδικήσουν και να κατακτήσουν νέους ζωτικούς χώρους ανάπτυξης, ενθαρρύνει την προώθηση νέων επιχειρηματικών δράσεων και συνεργασιών, συμβάλλει στην άρτια εκπαίδευση του προσωπικού και στην αποτελεσματική και ευέλικτη διοίκηση.

Μπορεί δε, να αποτελέσει ένα από τα αποτελεσματικότερα μοντέλα διείσδυσης των ελληνικών επιχειρήσεων στις γειτονικές αγορές, κυρίως των Βαλκανίων, χωρίς να απαιτηθούν μάλιστα ούτε τεράστια κεφάλαια ούτε να αναληφθεί υψηλός επιχειρηματικός κίνδυνος. Βέβαια, έχουμε ακόμη να διανύσουμε πολύ δρόμο ώστε να προσεγγίσουμε τους ρυθμούς προηγμένων αγορών, όπως των Η.Π.Α. ή της Αγγλίας, όπου εκεί το ποσοστό των λιανεμπορικών επιχειρήσεων που αναπτύσσεται με το franchise ξεπερνά το 40%, έναντι μόλις 5% στη χώρα μας.

Το franchise αποτελεί και για έναν ακόμη λόγο ελκυστική επιλογή.

Με δεδομένη την προβληματική σχέση που υπάρχει στη χώρα μας στη σύναψη σχέσεων (βαθμός τραπεζικοποίησης) μεταξύ μικρών επιχειρήσεων και τραπεζών (έχουμε το μικρότερο μέσο όρο στην Ε.Ε. 29%, έναντι 39% της Πορτογαλίας, 43% της Ισπανίας, 57% του Βελγίου και 77% της Αυστρίας) και γνωρίζοντας ότι βασική πηγή εξωτερικής χρηματοδότησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι οι τράπεζες, το νέο αυτό μοντέλο μπορεί να δώσει ζωντάνια, προοπτική και διέξοδο μέσα από τη «συνεπιχειρηματικότητα» και την ανάληψη χαμηλού επιχειρηματικού ρίσκου.

Φυσικά, για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση, ακόμη και αξιοποιώντας το μοντέλο franchise, χρειάζεται ένα στέρεο οικονομικά οικοδόμημα. Χρειάζεται ένα κλίμα που να ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα, να προωθηθεί τον ανταγωνισμό, να ενισχύει τις υγιείς δυνάμεις της οικονομίας με φορολογικά και με αναπτυξιακά κίνητρα και να μην βάζει γραφειοκρατικά εμπόδια στην επιχειρηματική ανάπτυξη.

Εφόσον συντρέχουν οι παραπάνω προϋποθέσεις, είναι βέβαιο, ότι ο θεσμός του franchise θα συμβάλει αποφασιστικά στην επιχειρησιακή ανάπτυξη. Γιατί, αν και είναι ένας θεσμός που προέρχεται από το εξωτερικό, ταιριάζει απόλυτα με την πολιτιστική κουλτούρα των Ελλήνων, αφού στηρίζει και ικανοποιεί τα νέα καταναλωτικά πρότυπα που δημιουργούνται και στην πατρίδα μας και συμβάλλει στην κατοχύρωση του ζωτικού χώρου των επιχειρήσεων και στην κατάκτηση νέων αγορών. Είναι ένας θεσμός που ταιριάζει με την επιχειρηματική κουλτούρα των νέων κυρίως, περισσότερο ανήσυχων, Ελλήνων επιχειρηματιών.

Μια επιχείρηση μπορεί να μετατραπεί επιτυχώς σε franchise, εάν είναι επιτυχημένη με ισχυρή δομή και οργάνωση. Αν μπορεί κανείς να την επαναλάβει και να τη μάθει με ευκολία και εάν προβλέπεται κερδοφόρα για τον franchisor και για τους franchisees. Τέλος, εάν η διοίκηση είναι προετοιμασμένη να αποδεχθεί σημαντικές αλλαγές στη λειτουργία και στην επιχειρηματική κουλτούρα. Το franchising στην Ελλάδα αρχίζει να ωριμάζει ως πρακτική και υπάρχει αυτή τη στιγμή σημαντική σωρευμένη επαγγελματική εμπειρία, διαθέσιμη στους μελλοντικούς franchisors. Το να μην εκμεταλλευτεί

κανείς τέτοια προσφορά βοήθειας, μπορεί να αποδειχθεί όχι απλά αμέλεια, αλλά καταστροφική για τις επιχειρήσεις του franchisor και των franchisees.

Εάν λειτουργήσει σωστά, το franchising είναι ένας μοναδικός τρόπος δημιουργίας μιας επιχείρησης στην οποία όλοι κερδίζουν: ο franchisor, οι franchisees και μέσα από την προσωπική δέσμευση και στράτευση των franchisees για την επιτυχία των δικών τους υποκαταστημάτων, οι πελάτες.

Είναι εμφανές σήμερα ότι το franchising ανήκει στο μέλλον. Ένας μικροεπιχειρηματίας, μικροεπενδυτής αξιοποιώντας τις δυνατότητες και την τεχνογνωσία που μπορεί να διαθέτει στην επιχείρηση του καθώς και τα κεφάλαια με την δυναμική της ανάπτυξης μπορεί να αναπτύξει την επιχείρηση του με την μέθοδο του franchising.

Η διεθνής πρακτική έχει καταδείξει ότι η νέα μέθοδος του franchising έχει αναμφίβολα συμβάλλει στη βελτίωση ιδιαίτερα της διανομής και της παροχής υπηρεσιών στο μέτρο που παρέχει στους δικαιούχους τη δυνατότητα να εγκαθιστούν ένα ομοιόμορφο δίκτυο παραγωγής, διανομής ή και παροχής υπηρεσιών χωρίς να απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις, πράγμα που ευνοεί την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά και ιδιαίτερα μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αυξάνοντας έτσι τον ανταγωνισμό. Επιτρέπει επίσης σε ανεξάρτητους εμπόρους να ανοίγουν με γρήγορο ρυθμό καταστήματα και με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από όσες θα είχαν χωρίς την πείρα και την βοήθεια του δικαιούχου του franchising με τη δυνατότητα να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά τις μεγάλες επιχειρήσεις. Επομένως ορθά έχει χαρακτηριστεί ότι η μέθοδος franchising αποτελεί μια από τις μεθόδους ανάπτυξης επιχειρήσεων του μέλλοντος.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- 1) Αλεξανδριδης Ανδρέας : «The franchise CO Κρήτης», εκδόσεις ΑΥΓΗ, 1998
- 2) Γαλάνης Βασίλειος: «Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας», εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, 2000
- 3) Δασκάλου Γ. : «Αρχές Χρηματοδότησης», εκδόσεις ΠΑΜΙΣΟΣ, 1999
- 4) Πανόραμα 2002 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 3
- 5) Πανόραμα 2003 Franchise, Ετήσιος οδηγός για το επιτυχημένο franchising στην Ελλάδα, τεύχος 4
- 6) Σταυρίδης Στέλιος: «Franchise», εκδόσεις Σύνδεσμος Francgise Ελλάδος, 2002
- 7) [www. Eurognosi.com](http://www.Eurognosi.com)
- 8) www. Eurolab.edu.gr
- 9) www.franchise-success.gr
- 10) www.telemarketing.gr
- 11) www.intered.gr