

ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.

ΤΜΗΜΑ Σ.Σ.Ο.Ε.

ΠΑΤΙΣΤΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ Α.Μ.: 7914

ΤΖΑΝΙΝΗ ΜΑΡΙΑ Α.Μ.: 7698

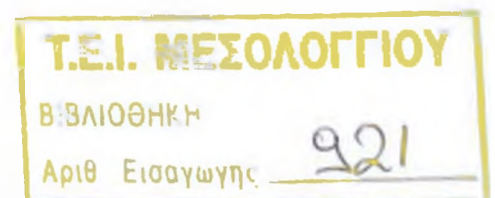
ΑΓΓΕΛΑΤΟΥ ΜΑΡΙΑ Α.Μ.: 8636

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
FRANCHISE
ΣΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ**



ΈΤΟΣ 2006

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: κ. ΚΟΥΣΟΥΡΗ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	2
1.1. Ορισμοί	2
1.2. Τι είναι το franchising;	7
1.3. Τι δεν είναι το franchising	8
1.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου	8
1.4.1. Πλεονεκτήματα	8
1.4.2. Μειονεκτήματα	9
1.5. Κύριες Υποχρεώσεις	11
1.5.1. Ο Δικαιοπάροχος υποχρεούται:	11
1.5.2. Ο Αδειούχος υποχρεούται:	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	
ΤΥΠΟΙ FRANCHISE	13
2.1. Τύποι franchise	13
2.2. Οι σχέσεις σε ένα franchise	17
2.3. Είδη σχέσεων	18
2.4. Εναλλακτικές του franchise	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ FRANCHISE	22
3.1. Έρευνα αγοράς	22
3.2. Business Plan	22
3.3. Προσδιορισμός Concept	23
3.4. Πιλοτικό κατάστημα	24

	Σελ.
3.5. Σύμβαση δικαιοχρησίας	24
3.6. Σύστημα Franchise	25
3.7. Marketing σε υποψήφιους επενδυτές	27
3.8. Αξιολόγηση και επιλογή franchisees	27
3.9. Εκπαίδευση franchisees	28
3.10. Παρακολούθηση και έλεγχος δικτύου	28
3.11. Τα βασικά χαρακτηριστικά της σύμβασης franchise	29
3.11.1 Η δομή της σύμβασης franchise	30
3.12. Οι κίνδυνοι μιας συνεργασίας Franchising και τρόποι αντιμετώπισης τους	40
3.13. Η μεταβίβαση της επιχείρησης στις συμβάσεις δικαιόχρησης	43
3.14. Σκέψεις και Σχόλια επί του Κώδικα Δεοντολογίας του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος	45
3.15. Νομικό πλαίσιο του franchising	46
3.16. Οι συμβάσεις franchising	47
3.17. Internet - Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Franchising	49
3.18. Σχετικά με το franchising	54
3.19. Το franchising σε αριθμούς	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	
ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΕΝΟΣ	
ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE	
	59
4.1. Ευελιξία	60
4.2. Επανεπένδυση	62
4.3. Αναζωογόνηση	63
4.4. Είκοσι (20) πρακτικές συμβουλές για υποψήφιους franchisor	65

	Σελ.
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ	
ΤΙ ΚΑΝΕΙ ΚΑΠΟΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΝΑ «ΑΝΘΙΖΟΥΝ» ΚΑΙ ΚΑΠΟΙΕΣ ΝΑ «ΜΑΡΑΙΝΟΝΤΑΙ»;	74
5.1. Γιατί μερικά δίκτυα franchise βάζουν συνεχώς λιθαράκια προς την επιτυχία και άλλα αντιμετωπίζουν στασιμότητα και συρρίκνωση;	74
5.2. Είναι αξιόλογα τα κέρδη του franchisor;	76
5.3. Οι υπηρεσίες υποστήριξης	78
5.4. Μέθοδοι ηγεσίας	81
5.5. Ανάγκη για βοήθεια	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ	
ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΕΡΕΥΝΑ FRANCHISE	84
6.1. Σκοπός της έρευνας	84
6.2. Η Ταυτότητα της έρευνας και η μεθοδολογία	85
6.3. Τα αποτελέσματα της έρευνας	86
6.4. Η κατανομή του ύψους επένδυσης	87
6.5. Η γεωγραφική κατανομή των δικαιωδóχων	88
6.6. Ο βαθμός ικανοποίησης	88
6.7. Η προδιάθεση επανεπένδυσης	89
6.8. Η εκπλήρωση αρχικών προσδοκιών	89
6.9. Τα αρνητικά σημεία συνεργασίας	90
6.10. Ο βαθμός ανεξαρτησίας	90
6.11. Οι πηγές πληροφόρησης	91
6.12. Τα θετικά σημεία για σύναψη συνεργασίας	91
6.13. Το κίνητρο συνεργασίας franchise	92

	Σελ.
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ	
ΑΓΟΡΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ	
7.1. Μια αγορά με εκρηκτικούς ρυθμούς ανάπτυξης	97
7.2. Αγορά καλλυντικών και ειδών προσωπικής περιποίησης	98
7.3. Τα κανάλια διανομής	99
7.4. Το δίλημμα της επιβίωσης	100
7.5. Αγορά αισθητικής και ευεξίας	101
7.6. Θεσμικό Πλαίσιο	102
7.7. Άνδρας: Το νέο πελατειακό κοινό	103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ	
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ (CASE STUDIES)	
8.1. Ενημερωτικός φάκελος πρότασης συνεργασίας franchise (Fresh Line)	104
8.2. Παρουσίαση ομίλου εταιριών	104
8.3. Τα ισχυρά πλεονεκτήματα	105
8.4. Η Fresh Line στην ελληνική αγορά	106
8.5. Αναγνωρισιμότητα ονόματος (το 2005)	107
8.7. Η «Fresh Line» στο εξωτερικό	108
8.8. Status της «Fresh Line»	108
8.9. Τι είναι η «Fresh Line»;	109
8.10. Για τη δημιουργία του καταστήματος	110
8.11. Μέθοδος συνεργασίας & λειτουργίας	111
8.12. Franchisor	112
8.13. Ο Franchisee	112
8.14. Οικονομικός προσδιορισμός	116
8.15. Ανάλυση επένδυσης	116

	Σελ.
8.16. Τι είναι η «Fresh Line- Make up art»	117
8.17. Τα πλεονεκτήματα της «Fresh Line - Make up art»	118
8.18. Προϋποθέσεις για τη δημιουργία καταστήματος	119
8.19. Οικονομικός προσδιορισμός	120
8.20. Ενημερωτικός φάκελος πρότασης συνεργασίας franchise (Mastic Spa)	122
8.21. Λεπτομέρειες	122
8.22. Η Ταυτότητα – Ιδέα	124
8.23. Λίγα Λόγια για την εταιρεία	125
8.24. Το Σύστημα Franchising	127
8.25. Υποχρεώσεις Franchisee	128
8.26. Το Προφίλ του Franchisee	128
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ	
ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	130
9.1. Γιατί να επενδύσει κάποιος στο franchising;	133
9.2. Το μέλλον του κλάδου καλλυντικών/αρωμάτων	135
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	136

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να μετέχει κάποιος αποδοτικά σε ένα σύστημα franchise πρέπει να έχει σαφή εικόνα για το τι είναι, πώς εφαρμόζεται, πού να εστιάσει την προσοχή του κ.λπ. Οι σελίδες που ακολουθούν σκοπό έχουν να γίνουν ο απαραίτητος σύμβουλός σας για σωστή επιλογή και αποδοτική επένδυση.

Η δομή της πτυχιακής μας εργασίας είναι χωρισμένη σε εννέα κεφάλαια. Στο **πρώτο** κεφάλαιο γίνεται εισαγωγική αναφορά στο franchise. Δίνονται χρήσιμοι ορισμοί σχετικά με το franchise, αναλύονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου franchise. Στο **δεύτερο** κεφάλαιο παρουσιάζονται οι τύποι του franchise, οι σχέσεις σε ένα franchise, τα είδη σχέσεων και οι εναλλακτικές του franchise. Στο **τρίτο** κεφάλαιο αναλύουμε την μεθοδολογία ανάπτυξης franchise. Διακριτά μέρη αυτής είναι η έρευνα αγοράς, το business plan, ο προσδιορισμός concept, παρακολούθηση και έλεγχος δικτύου franchise. Στο **τέταρτο** κεφάλαιο καλύπτουμε τα κρίσιμα σημεία για την επιτυχία ενός συστήματος franchise. Μερικά απ' αυτά είναι η ευελιξία, η επανεπένδυση και η αναζωογόνηση. Στο **πέμπτο** κεφάλαιο δίνονται απαντήσεις το τι κάνει κάποιες επιχειρήσεις να “ανθίζουν” και κάποιες άλλες να “μαραίνονται”. Στο **έκτο** κεφάλαιο παρουσιάζουμε μια πανελλήνια έρευνα franchise, στην οποία αναφέρονται στατιστικά στοιχεία για το franchise όπως η γεωγραφική κατανομή των δικαιούχων, ο βαθμός ικανοποίησης, η προδιάθεση επανεπένδυσης κ.ά. Στο **έβδομο** κεφάλαιο παρουσιάζουμε την αγορά προσωπικής φροντίδας και ειδικότερα την αγορά καλλυντικών, τα κανάλια διανομής, το θεσμικό πλαίσιο. Στο **όγδοο** κεφάλαιο παρουσιάζουμε σαν Case Study (Μελέτη Περιπτώσεως) δύο εταιρείες franchise σε καταστήματα καλλυντικών: την Fresh Line και την Mastic Spa. Με το **ένατο** κεφάλαιο κλείνουμε την πτυχιακή μας. Δίνουμε κάποια συμπεράσματα που αφορούν το franchise και ειδικότερα το μέλλον του κλάδου καλλυντικών-αρωμάτων.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την καθηγήτρια και εισηγήτρια κα. Κουσουρή για την πολύτιμη βοήθεια και τη μετάδοση γνώσεων που μας παρείχε σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1. Ορισμοί

Franchise

Το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα κι επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Χαρακτηρίζει επίσης κάθε τι που έχει σχέση με το Franchise (Σύμβαση Franchise)¹.

Franchising

Είναι η εμπορική μέθοδος με την οποία μια επιχείρηση ο δικαιοπάροχος, παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

Επιχειρηματικός Τύπος Franchise (Business Format Franchise)

Ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα franchise.

Δικαιοπάροχος (Franchisor)

Είναι η επιχείρηση που παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών¹.

Υποχρέωση πληροφόρησης (Disclosure)

Είναι η υποχρέωση του δικαιοπάροχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο και μέσα σε εύλογο χρόνο πριν από την

¹ <http://www.franchise-success.gr>

υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου πλήρη κι ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο του franchise, την περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης franchise, την βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου και με άλλα που προβλέπονται είτε από ειδική νομοθεσία είτε από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.

Δικαιοδόχος (Franchisee)

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

Άμεσο Franchise (Direct Franchise)

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

Βιομηχανικό Franchise (Industrial Franchise)

Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί συγκεκριμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιοπάροχου και να τα πωλεί με το σήμα του².

² <http://www.franchise.gr>

Franchise Διανομής (Distribution Franchise)

Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την λιανική πώληση σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

Franchise Υπηρεσιών (Services Franchise)

Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

Κινητό Franchise (Mobile Franchise)

Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

Βασικός Δικαιούχος (Master Franchisee/ Sub-Franchisor)

Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιούχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον βασικό δικαιούχο περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης (καταστήματα) που καθένας από αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης, χωρίς να αποκλείεται η πιθανότητα της

παράλληλης δημιουργίας κι εκμετάλλευσης από τον βασικό δικαιούχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

Δικαιούχος Ανάπτυξης Περιοχής (Area Developer)

Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιούχος, παρέχει στον δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας κι εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

Ανάπτυξη Περιοχής (Area Development)

Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος παρέχει σε μια επιχείρηση, τον δικαιούχο ανάπτυξης περιοχής, την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας κι εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης

Χρονικό Σχέδιο Ανάπτυξης (Development Schedule)

Είναι το δεδομένο συμβατικό χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο βασικός δικαιούχος και ο δικαιούχος ανάπτυξης περιοχής υποχρεούνται να αναπτύξουν το δίκτυο δικαιούχων του συστήματος κατά τα ανωτέρω.

Franchising Πολλαπλών Σημείων (Multiunit Franchising)

Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιούχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από την δημιουργία περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.

Δικαίωμα Εισόδου (Franchise Fee)

Είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise.

Περιοδικά Δικαιώματα (Royalties)

Είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθ'όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.

Εκπαίδευση Franchise (Franchise Training)

Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο και στους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και στις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

Ποιοτικός Έλεγχος (Quality Control)

Είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιοπάροχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων του δικτύου με τους κανόνες του Εγχειριδίου Λειτουργίας του franchise και τους όρους της σύμβασης franchise που έχουν υπογράψει τους σχετικούς με την ποιότητα των πωλουμένων προϊόντων ή των παρεχομένων υπηρεσιών.

Επιλογή Εξαγοράς (Buy Back Option)

Είναι η περίπτωση όπου - σε περίπτωση λήξης ή λύσης μιας σύμβασης franchise - ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιοδόχο να του πωλήσει είτε την επιχείρησή του,

είτε μέρος αυτής είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά την λύση ή λήξη της σύμβασης

1.2. Τι είναι το franchising;

- Είναι μέθοδος διανομής προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από μία σχέση συνεργασίας, στην οποία ο franchisor (δικαιοπάροχος) χορηγεί στον franchisee (δικαιοδόχο) το δικαίωμα να πωλεί προϊόντα και υπηρεσίες που ο πρώτος έχει αναπτύξει με συγκεκριμένο, προκαθορισμένο και απόλυτα προσδιορισμένο σύστημα.
- Είναι μέθοδος, όπου ο franchisee εφαρμόζει συγκεκριμένες διαδικασίες, δομές, συστήματα και concept (επιχειρηματική ιδέα) που έχει αναπτύξει ο franchisor και καλύπτει το σύνολο της επιχειρηματικής δράσης (οργάνωση, υποδομές, πωλήσεις, επικοινωνία, στελέχωση κ.ο.κ.).
- Είναι μέθοδος που διέπεται από ένα συμβόλαιο συνεργασίας δικαιοπάροχου- δικαιοδόχου (franchisor-franchisee), το οποίο δεσμεύει τα δύο μέρη σε μια στενή και μακροχρόνια οικονομική και εμπορική συνεργασία με στόχο το αμοιβαίο όφελος (win-win situation).
- Το franchising δημιουργεί ισχυρά εμπορικά σήματα, ενισχύει την απασχόληση, την ανάπτυξη σε προσωπικό, επιχειρηματικό, εθνικό επίπεδο, μεταφέρει τεχνογνωσία, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, κερδοφορία και υπεραξίες, διευρύνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ωθεί το σύνολο της αγοράς σε υψηλότερα πρότυπα.

Ως franchisee σας ανήκει η επιχείρηση, η οποία είναι ανεξάρτητη από την επιχείρηση του franchisor. Όμως ο franchisor έχει τον έλεγχο για τον τρόπο προώθησης και πώλησης των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης³.

³ <http://www.franchising.gr>

1.3. Τι δεν είναι το franchising

Δεν είναι:

- μαγική συνταγή
- εγγύηση επιτυχίας
- γρήγορο κέρδος
- λύση ανάγκης (π.χ. λόγω έλλειψης εναλλακτικών ύστερα από απόλυση)

Η διαμάχη...

Είναι το franchising:

- Ένας ιδιαίτερος κλάδος;
- Ένας τρόπος επιχειρείν;
- Ένας τρόπος επέκτασης;
- Μια μέθοδος διανομής;

Αλήθεια ... δεν έχει σημασία. Το franchising, όπως και εάν οριστεί, δουλεύει αποτελεσματικά για χιλιάδες επιτυχημένους επιχειρηματίες σε όλον τον κόσμο και εκατοντάδες στη χώρα μας.

1.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου

Το να ενταχθεί κάποιος σε ένα δίκτυο franchise είναι ένας αποδοτικός τρόπος να ανοίξει μια επιχείρηση χωρίς να χρειαστεί να ξεκινήσει από το μηδέν.

1.4.1. Πλεονεκτήματα

- Δεν χρειάζεται να αναπτύξει από την αρχή μια επιχείρηση - κάποιος άλλος το έχει κάνει ήδη για εσάς και το σημαντικότερο: το έχει επιτυχημένα δοκιμάσει.
- Το κατάστημα βασίζεται σε μια επιτυχημένη ιδέα. Μπορεί να ελεγχθεί ο βαθμός επιτυχίας ρωτώντας άλλους franchisees πριν δεσμευτεί κάποιος στην αλυσίδα.

- Παραμένετε ανεξάρτητος επιχειρηματίας, (αλλά όχι μόνος).
- Χρησιμοποιείται ένα καθιερωμένο όνομα, αναγνωρίσιμο στην αγορά που προσφέρει μερίδιο αγοράς από την αρχή και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Προωθείται ένα καθιερωμένο προϊόν ή υπηρεσία.
- Επωφελείστε από την αρχική εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor καθώς και από την επανεκπαίδευση (σεμινάρια κ.ο.κ.).
- Υπάρχει καθοδήγηση στην επιλογή του πλέον κατάλληλου σημείου για τη λειτουργία του καταστήματος.
- Παρέχονται αναλυτικά σχέδια για την κατασκευή του καταστήματος- καθώς και δυνατότητα «με το κλειδί στο χέρι».
- Παρέχεται συνεχής υποστήριξη σε κάθε θέμα λειτουργίας του καταστήματος.
- Απαιτείται μικρότερο κεφάλαιο (τεχνογνωσία όσον αφορά την κατασκευή, την προμήθεια εξοπλισμού κ.ο.κ.).
- Αντιμετωπίζετε μικρότερες πιθανότητες αποτυχίας σε σχέση με μια ανεξάρτητη επιχείρηση.
- Επωφελείστε από οικονομίες κλίμακας λόγω μαζικών αγορών (είτε αφορά προϊόντα είτε διαφήμιση κ.ο.κ.).
- Υπάρχει υποστήριξη σε θέματα marketing.
- Έχετε το αποκλειστικό δικαίωμα προώθησης του concept σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Ο franchisor δεν θα σας ανταγωνιστεί.
- Βελτιώνεται η ικανότητα αντιμετώπισης του ανταγωνισμού.
- Ακολουθείται ένα ήδη δοκιμασμένο και αποδεδειγμένα επιχειρηματικό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας.

1.4.2. Μειονεκτήματα

- Περιορίζεται σημαντικά η ανεξαρτησία ως επιχειρηματίας: δεν αποφασίζει πλέον ο franchisee για το τι και πώς θα το πουλάτε.

- Το κόστος μπορεί να είναι υψηλότερο από ό,τι υπολογίζει ο franchisee. Εκτός από το entry fee πρέπει να αποδίδει ο franchisee στον franchisor ποσοστό των εσόδων του για όσο διάστημα ανήκει στο δίκτυο.
- Ο franchisee εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον franchisor και την ικανότητά του να παρακολουθεί και να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις της αγοράς.
- Ο franchisee έχει περιορισμούς στην περιοχή δραστηριότητας (περιοχή αποκλειστικότητας).
- Το συμβόλαιό με την εταιρεία έχει συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα (τι θα γίνει όταν λήξει η σύμβαση;).
- Υπάρχουν περιορισμοί στην πώληση ή στη μεταβίβαση της επιχείρησης.
- Έχετε υποχρέωση ο franchisee να ανανεώνει το κατάστημα του σύμφωνα με τις υποδείξεις του franchisor.
- Ο franchisee εξαρτάται από την απόδοση και των άλλων franchisees καθώς ένα άτομο μόνο μπορεί να χαλάσει τη φήμη του δικτύου.
- Μειωμένο ρίσκο συχνά σημαίνει και μειωμένα (αλλά περισσότερο διασφαλισμένα) κέρδη.

Εξετάζοντας τα ανωτέρω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, εξάγονται τα εξής συμπεράσματα:

- Οι περισσότεροι τύποι επιχειρήσεων είναι κατάλληλοι για Franchising. Όμως, οι επιχειρήσεις με φτωχά περιθώρια ακαθάριστου κέρδους καθιστούν συνήθως τους υποψηφίους franchisees, φτωχούς, εκτός αν ο δικαιοδόχος καταφέρει να επιτύχει σε σύντομο χρονικό διάστημα ουσιαστικό κύκλο εργασιών.
- Οι δικαιοδόχοι πρέπει να ακολουθούν πιστά τις οδηγίες και τις κατευθύνσεις που έχουν λάβει από τον δικαιοπάροχο. Όλο αυτό πρέπει να επιτευχθεί μέσα στους περιορισμούς της αγοράς. Οι τιμές δεν μπορούν να αυξηθούν αυθαίρετα. Ο πρώτιστος

παράγοντας είναι ότι οι δικαιοδόχοι πρέπει να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά.

- Η επιχείρηση πρέπει να είναι δομημένη έτσι, ώστε ο δικαιοπάροχος να είναι σε θέση να ελέγξει τις δραστηριότητες των δικαιοδόχων και του τρόπου που ενεργούν. Επιπλέον, πρέπει να είναι σε θέση να ελέγξει τα επίπεδα κύκλου εργασιών και, συνεπώς, την καταβολή των αμοιβών.
- Πρέπει να υπάρξουν επαρκείς έλεγχοι για να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα στη συνεργασία⁴.

1.5. Κύριες Υποχρεώσεις

Η σύναψη σύμβασης franchise οδηγεί στη δημιουργία μιας σειράς υποχρεώσεων για όλα τα μέρη του συστήματος.

1.5.1. Ο Δικαιοπάροχος υποχρεούται:

- Στην παραχώρηση στον λήπτη της χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» Franchise.
- Στην ένταξη του λήπτη στο σύστημα με την παροχή σε αυτόν της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσής του.
- Στον εφοδιασμό με εμπορεύματα.
- Στη συνεχή υποστήριξη του λήπτη όσο θα διαρκεί η σύμβαση. Η υποστήριξη περιλαμβάνει μεταξύ των άλλων τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα καθώς και τη διαφήμιση των προϊόντων του συστήματος.

1.5.2. Ο Αδειούχος υποχρεούται:

- Στην καταβολή ενός εφάπαξ ποσού για την παραχώρηση από μέρους του δότη της χρήσης και εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας και δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

⁴ <http://www.franchise.gr>

- Στην περιοδική καταβολή στο δότη ενός ορισμένου ποσοστού από τις εισπράξεις των πωλήσεων μετά την αφαίρεση του Φ.Π.Α.
- Στην ενεργό προώθηση των πωλήσεων με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της προσωπικής εργασίας και των άλλων μέσων που έχει στη διάθεσή του.
- Στη συμμόρφωση στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως στο σεβασμό της αρχής της ομοιομορφίας σύμφωνα με την οποία τα χαρακτηριστικά γνώρισμα και γενικά η εικόνα του συστήματος είναι ενιαία ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά στην οποία γίνεται η διάθεσή τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΥΠΟΙ FRANCHISE

2.1. Τύποι Franchise

Επενδυτικό Franchise (Investment 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.

Άμεσο Franchise (Direct Franchise)

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

Προϊόντικό franchise

- Ο Franchisor παράγει (ή εισάγει) το προϊόν που εμπορεύεται ο franchisee.
- Τα προϊόντα συνήθως υποστηρίζονται από συγκεκριμένες υπηρεσίες τόσο πριν όσο και μετά την πώληση.
- Χρησιμοποιείται συνήθως όταν υπάρχει υψηλή αναγνωρισιμότητα της μάρκας.

Παραδείγματα: Καλλυντικά/αρώματα, αναψυκτικά, ποτά, αυτοκίνητα και μηχανές, ανταλλακτικά αυτοκινήτου, πρατήρια βενζίνης, κ.ά.

Business format franchise

- Αποτελεί την πιο κλασική και πλέον διαδεδομένη μορφή σύγχρονου franchise.

- Περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα, αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα- μια στρατηγική και ένα σχέδιο marketing, εγχειρίδια λειτουργίας και οργάνωσης, μέθοδοι και εργαλεία πωλήσεων και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία.
- Δίνει ιδιαίτερο βάρος στην υποστήριξη και την εκπαίδευση.
- Παρέχει αναλυτικές διαδικασίες λειτουργίας

Παραδείγματα: Εστιατόρια, εκπαίδευση, υπηρεσίες, κ.ά.

Franchising Πολλαπλών Σημείων (Multiunit Franchising)

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

Κινητό Franchise (Mobile Franchise)

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

Διοικητικό Franchise (Management Franchise)

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

Διευθυντικό Franchise (Executive 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 (Retail Shop Franchise)

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 να απαιτεί ένα μεγάλο μέρος της επένδυσης, καθώς και για το προσωπικό που θα τον βοηθήσει να λειτουργήσει ένα δίκτυο υψηλής απόδοσης. Το δίκτυο αυτό μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να πωληθεί, με κάποιο όφελος πάντα. Αντίθετα από το investment franchise, οι ιδιοκτήτες που εκτελούν καθήκοντα διαχειριστή είναι ο γενικός κανόνας σε αυτή την κατηγορία.

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 (Services Franchise)

Είναι μία μορφή franchising όπου ο δικαιούχος παρέχει στο 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.

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

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

Μερικό Franchise (Corner Franchise)

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

Franchise Μετατροπής (Conversion Franchise)

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

2.2. Οι σχέσεις σε ένα franchise

Οι σχέσεις σε ένα σύστημα franchise καθορίζονται από τη Σύμβαση Franchise.

Ο franchisor προσφέρει:

- Το σύστημα και την αρχική επένδυση για την ανάπτυξη του συστήματος και της επιχειρηματικής ιδέας.
- Θετικές και αρνητικές εμπειρίες του franchisor – «επέζησε των λαθών του».
- Υποστήριξη προς τον franchisee σε θέματα προώθησης και marketing, προμηθειών και εκπαίδευσης.
- Συνεχή έλεγχο του δικτύου με στόχο την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του.
- Μηχανισμούς αξιοποίησης της συλλογικής εμπειρίας και γνώσης.
- Συνεχή εξέλιξη του concept και επανεπένδυση των κερδών με στόχο τη διατήρηση και διεύρυνση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο franchisee προσφέρει:

- Φιλοδοξία, όρεξη για δουλειά, γνώση της τοπικής αγοράς και διοικητικές ικανότητες.
- Κεφάλαιο.

Μήπως ο franchisor είναι ΣΥΝΕΤΑΙΡΟΣ;

- Στην ουσία, ναι..... στα χαρτιά, όχι.
- Ισότιμοι συνέταιροι; Όχι. Κάθε συνέταιρος έχει το δικό του ρόλο και καθένας είναι ανεξάρτητος (σε έναν βαθμό) από τον άλλον.

- Ο διαμεσολαβητής δεν αγοράζει το προϊόν από την εταιρεία, απλά βρίσκει πελάτες, οι οποίοι παραγγέλνουν και πληρώνουν κατ' ευθείαν την εταιρεία.

Σημείωση: Οι διαχωριστικές γραμμές μεταξύ licensing, αντιπροσωπείας και διαμεσολάβησης δεν είναι πάντοτε ξεκάθαρες. Πολλά συστήματα που θεωρούνται licensing είναι πιο αυστηρά από το franchise και πολλές εταιρείες που αναπτύσσονται με franchise μπορεί να παρέχουν μικρότερη υποστήριξη και από μια εταιρεία licensing.

Ανεξάρτητη επιχείρηση

- Συνήθως η αρχική επένδυση για τη δημιουργία μιας ανεξάρτητης επιχείρησης είναι μικρότερη από μια που ανήκει σε ένα σύστημα franchise που έχει συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας και εικόνας.
- Όμως σε μια ανεξάρτητη επιχείρηση «μαθαίνεις κάνοντας λάθος», το ρίσκο είναι πολλαπλά μεγαλύτερο, ενώ μακροπρόθεσμα οι δαπάνες (για διαφήμιση, σχεδιασμό συσκευασίας, προμήθειες κ.ο.κ.) είναι σημαντικά υψηλότερες, χωρίς να διασφαλίζουν τη βιωσιμότητά της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ FRANCHISE

3.1. Έρευνα αγοράς

Η έρευνα αγοράς είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος για τον καθορισμό των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη. Η συλλογή πληροφοριών από την αγορά γίνεται συνήθως μέσω προσωπικών συνεντεύξεων ή δημοσκοπίσεων.

Ο franchisor οφείλει να σχεδιάσει και να εισάγει διαδικασίες για τον προγραμματισμό και υλοποίηση δραστηριοτήτων συγκέντρωσης και ανάλυσης πληροφοριών από την αγορά.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην ανάλυση του ανταγωνισμού, στις προσδοκίες του πελάτη, στις αλλαγές των συνηθειών και προτιμήσεων του, στις οδηγίες εθνικών και διεθνών οργανισμών για θέματα σχετικά με ασφάλεια, υγεία, περιβάλλον, στις εξελίξεις της τεχνολογίας, κ.λπ.

3.2. Business Plan

Πριν αρχίσει η ανάπτυξη της αλυσίδας θα πρέπει να αναλυθεί και να καταρτιστεί λεπτομερές Επιχειρηματικό Πλάνο, το οποίο θα προγραμματίζει και θα τεκμηριώνει τα περιθώρια κέρδους και τον όγκο των πωλήσεων που θα εξασφαλίζει την βιωσιμότητα των franchisees, τον χρόνο αποπληρωμής της επένδυσης (payback period), το πλήθος των καταστημάτων ανά μελλοντική χρονική περίοδο και την γεωγραφική τους διασπορά και θέση, τους βασικούς όρους της σύμβασης δικαιοχρησίας (π.χ. τέλη εισόδου, royalties, κ.λπ.), τις εκτιμώμενες χρηματοροές, το "νεκρό σημείο" της αλυσίδας, κ.λπ.

Σημαντική απόφαση αποτελεί το κρίσιμο πλήθος των ιδιόκτητων καταστημάτων τα οποία πρέπει να προϋπάρχουν της ανάπτυξης με

franchise, ώστε να διασφαλιστεί, τόσο η προσέλκυση υποψήφιων επενδυτών, όσο και η επιτυχία της αλυσίδας.

Στη συνέχεια, το Επιχειρηματικό Πλάνο οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τις ιδιαιτερότητες των μελών - franchisees της αλυσίδας και να αναθεωρείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Το Επιχειρηματικό Πλάνο οφείλει να παρουσιάζεται σε όλα τα μέλη της αλυσίδας. Η σχέση των franchisees με τις τράπεζες ή άλλους οργανισμούς για την χρηματοδότησή τους δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Μόνο το 20% έχει κάνει σχετική συμφωνία με κάποια τράπεζα.

Η αρχική μελέτη για το franchise, η οποία αφορά το Πλάνο Ανάπτυξης, τον σχεδιασμό του Συστήματος Λειτουργίας, κ.λπ. έχει επιδοτηθεί από 40% έως 70% από προγράμματα όπως το RETEX, ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΜΜΕ, κ.λπ. Επιπροσθέτως, η δημιουργία των νέων επιχειρήσεων των franchisees επιδοτείται από τον ΕΟΜΜΕΧ, το ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, κ.λπ.

3.3. Προσδιορισμός Concept

Ο Franchisor οφείλει να ορίσει και να τεκμηριώσει το Όραμα και τους Στρατηγικούς Στόχους της αλυσίδας. Ο Franchisor θα πρέπει να αποδεικνύει την δέσμευσή του ως προς το Όραμά της, να βεβαιώνει ότι το Όραμα & οι Στρατηγικοί Στόχοι της αλυσίδας, έχουν γίνει κατανοητοί, έχουν εφαρμοσθεί και διατηρούνται σε όλα τα επίπεδα της αλυσίδας. Κατά τον καθορισμό του Οράματος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών, η εικόνα και φήμη της αλυσίδας, η απόδοση της λειτουργίας της, η αξιοπιστία του ονόματος και των προϊόντων που διαθέτει, ο ρόλος του κάθε καταστήματος της αλυσίδας στην υλοποίησή του, κ.λπ.

Μόνο με την παραπάνω προσπάθεια θα είναι δυνατή η κατανόηση, πραγμάτωση και συντήρηση του Οράματος. Ο Franchisor οφείλει να

αναλύσει προσεκτικά και να προσδιορίσει το concept της αλυσίδας, αναφορικά με το product mix των προϊόντων και υπηρεσιών, τα χαρακτηριστικά της θέσης και του μεγέθους των καταστημάτων, την εσωτερική και την εξωτερική τους διακόσμηση, κ.ο.κ. Ο franchisor οφείλει να παρακολουθεί την ανταγωνιστικότητα και την αποδοχή του concept, λαμβάνοντας και αναλύοντας στοιχεία τόσο από την αγορά, όσο και από τα μέλη της αλυσίδας, με στόχο την συνεχή βελτίωσή του. Απαραίτητη είναι η κατοχύρωση της επωνυμίας και των σημάτων.

3.4. Πιλοτικό κατάστημα

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίδεται στον σχεδιασμό και στη λειτουργία του Πιλοτικού Καταστήματος. Το Πιλοτικό Κατάστημα δίνει την δυνατότητα να επαληθευτούν και να βελτιωθούν τόσο οι διαδικασίες λειτουργίας, όσο και το concept της αλυσίδας, πριν από την ανάπτυξη και την επέκτασή της. Στη συνέχεια, αποτελεί το κέντρο εκπαίδευσης, ενισχύει τη φήμη της αλυσίδας και μετασχηματίζεται σε πόλο έλξης υποψήφιων επενδυτών.

3.5. Σύμβαση δικαιοχρησίας

Η σύμβαση δικαιοχρησίας τυποποιείται από τον franchisor και πρέπει να καθορίζει κατ' ελάχιστο:

- διάρκεια συμβολαίου (συνήθως μέχρι πέντε έτη)
- ύπαρξη και μέγεθος των entry fees
- ύπαρξη και ποσοστό των royalties (σταθερά, επί των ακαθάριστων πωλήσεων, αγορών)
- τρόπος και συμβολή στη διαφήμιση της αλυσίδας από τα δύο αντισυμβαλλόμενα μέρη⁶

⁶ <http://www.lawnet.gr>

- παροχή υποστήριξης από τον franchisor (εκπαίδευση, εγχειρίδια λειτουργίας, κ.λπ.)
- όροι γεωγραφικής αποκλειστικότητας
- εξασφάλιση απορρήτου
- συνθήκες και τρόποι λύσης της σύμβασης
- συμμόρφωση με την οδηγία της Ε.Κ. περί ανταγωνισμού
- λοιπές υποχρεώσεις franchisor και franchisee

3.6. Σύστημα Franchise

Θα πρέπει να καθορισθούν οι υπευθυνότητες, οι δικαιοδοσίες και οι αμοιβαίες σχέσεις όλου του προσωπικού, τόσο του franchisor, όσο και των franchisees, που διοικεί, εκτελεί και επαληθεύει κάθε εργασία που επηρεάζει την λειτουργία της αλυσίδας.

Ο franchisor οφείλει να προσδιορίζει τις απαιτήσεις για επαλήθευση εντός της αλυσίδας, να παρέχει ικανοποιητικά μέσα και να αναθέτει σε εκπαιδευμένο προσωπικό τις δραστηριότητες της επαλήθευσης.

Οι δραστηριότητες της επαλήθευσης θα πρέπει να περιλαμβάνουν επιθεώρηση, έλεγχο και συνεχή παρακολούθηση όλων των διαδικασιών λειτουργίας της αλυσίδας, με απώτερο σκοπό την διασφάλιση τόσο των παρεχομένων υπηρεσιών και προϊόντων, όσο και του τρόπου που αυτά παρέχονται.

Όλα τα σημεία πώλησης οφείλουν να μεταδίδουν προς τον καταναλωτή ενιαία εικόνα τόσο στον τρόπο εξυπηρέτησης, όσο και στην οπτική εικόνα. Για το λόγο αυτό, ο franchisor οφείλει να σχεδιάσει και να τυποποιήσει τα αρχιτεκτονικά σχέδια, την εσωτερική διακόσμηση και την διαρρύθμιση των καταστημάτων της αλυσίδας. Στόχος είναι η ενιαία και ισχυρή εικόνα της αλυσίδας και η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακος⁷.

⁷ <http://www.thefranchiseco.gr>

Η διασφάλιση της ενιαίας εικόνας και η ανανέωση και βελτίωση του εσωτερικού και εξωτερικού διάκοσμου των καταστημάτων οφείλει να ελέγχεται και να τεκμηριώνεται.

Ο franchisor οφείλει να αναλαμβάνει τις κεντρικές συμφωνίες για τις προμήθειες, τόσο των βασικών προϊόντων, όσο και των αναλωσίμων. Στις συμφωνίες αυτές οφείλει να επιτυγχάνει σημαντικά μειωμένες τιμές αγοράς, λόγω του υφιστάμενου και μελλοντικού μεγέθους της αλυσίδας.

Ο κάθε franchisee οφείλει να διασφαλίζει ότι τα αγοραζόμενα προϊόντα συμμορφώνονται με τις καθορισμένες απαιτήσεις. Ο franchisor θα πρέπει να επιλέγει τους προμηθευτές της αλυσίδας βάση των δυνατοτήτων τους για ικανοποίηση των συμβολαίων, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων για ποιότητα. Ο franchisor οφείλει να καθιερώσει αρχεία προμηθευτών που έχουν γίνει αποδεκτοί.

Η επιλογή προμηθευτών καθώς και ο τύπος και η έκταση του ελέγχου που εξασκεί η αλυσίδα θα πρέπει να εξαρτάται από το τύπο του προϊόντος και όπου χρειάζεται, από αρχεία του προμηθευτή που αποδεικνύουν ότι στο παρελθόν είχε την αντίστοιχη δυνατότητα και επιδόσεις. Τα έγγραφα των προμηθειών θα πρέπει να περιέχουν στοιχεία τα οποία να περιγράφουν με σαφήνεια το παραγγελθέν προϊόν.

Η Πρόγνωση Πωλήσεων και η Διαχείριση Αποθεμάτων, θα πρέπει να ακολουθεί τις σύγχρονες τάσεις των Logistics και να αξιολογούνται συνέχεια τα εναλλακτικά σενάρια, όπως ύπαρξη κεντρικής αποθήκης ανά γεωγραφικές ζώνες, κοινή χρήση συστήματος διανομής, συμφωνία και συνεργασία με third party logistics, αλληλοσυμπλήρωση των αναγκών των καταστημάτων, κ.λπ.

Στόχος είναι το χαμηλότερο δυνατό μέσο απόθεμα στο σύνολο της αλυσίδας και το μεγαλύτερο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Για το λόγο αυτό ο franchisor οφείλει να προσδιορίσει και να τεκμηριώσει το κατάλληλο Distribution Plan, του οποίου οι ενέργειες θα σχετίζονται

τόσο με την γεωγραφική, όσο και με την ποσοτική ανάπτυξη της αλυσίδας.

3.7. Marketing σε υποψήφιους επενδυτές

Ο ενημερωτικός φάκελος περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την άρτια ενημέρωση των υποψήφιων επενδυτών και έχει ως σκοπό την "πώληση" του concept σε αυτούς.

Περιλαμβάνει στοιχεία για τον franchisor, την δυναμική της αλυσίδας, το Όραμα και τους Στρατηγικούς Στόχους της αλυσίδας, την περιγραφή και την φιλοσοφία του concept, τους βασικούς όρους της σύμβασης δικαιοχρησίας, βασικά στοιχεία του Business Plan και του Marketing Plan, κ.λπ.

Ο franchisor οφείλει να αναλύσει και να προγραμματίσει πλάνο ενεργειών προβολής της αλυσίδας με σκοπό την προσέλκυση επενδυτών με διαφημίσεις, αγγελίες σε εφημερίδες και ειδικές εκδόσεις, συμμετοχή σε εκθέσεις, κ.λπ.

Παράλληλα, οφείλει να συντονίζει και να προγραμματίζει τις ενέργειες προώθησης της αλυσίδας με σκοπό την αύξηση του κύρους της και την αποτελεσματική προβολή της. Οι ενέργειες αυτές γίνονται τόσο σε τοπικό, όσο και σε κεντρικό επίπεδο.

3.8. Αξιολόγηση και επιλογή franchisees

Ο πλέον πολύτιμος πόρος της αλυσίδας είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Αποτελεί ευθύνη του franchisor η παρακίνηση, επιμόρφωση/ανάπτυξη, επικοινωνία και απόδοση όλου του προσωπικού της αλυσίδας. Πρωταρχικό μέλημά του είναι η επιλογή των πλέον κατάλληλων και ικανών franchisees.

Θα πρέπει:

A. να καθορισθεί με λεπτομέρεια το επιθυμητό profile των franchisees

B. να αξιολογηθούν και να επιλεγθούν με προσοχή, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα απαραίτητα στοιχεία (π.χ. εμπειρία, εκπαίδευση, οικονομική φερεγγυότητα, ικανότητες, κ.λπ.).

3.9. Εκπαίδευση franchisees

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο μοναδικός τρόπος για την αλλαγή και την ανάπτυξη κάθε οργανισμού. Ο franchisor οφείλει να καθιερώσει και να τηρεί διαδικασίες για τον εντοπισμό των αναγκών σε εκπαίδευση όλου του προσωπικού της αλυσίδας. Προσωπικό το οποίο εκτελεί καθορισμένα ειδικά καθήκοντα, θα πρέπει να εξειδικευτεί με την κατάλληλη εκπαίδευση, τεχνογνωσία ή/και εμπειρία όπως απαιτείται. Κατάλληλα αρχεία της Εκπαίδευσης θα πρέπει να διατηρούνται.

3.10. Παρακολούθηση και έλεγχος δικτύου

Ο franchisor οφείλει να καθιερώσει και να επιβεβαιώνει την τήρηση ενός τεκμηριωμένου Συστήματος Λειτουργίας (standard operation procedures), ως το μέσο για την διασφάλιση του ότι η λειτουργία της αλυσίδας συμμορφώνεται με τις καθορισμένες απαιτήσεις του Οράματος και των Στρατηγικών Στόχων. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- την προετοιμασία τεκμηριωμένων διαδικασιών και οδηγιών
- την αποτελεσματική εφαρμογή των τεκμηριωμένων διαδικασιών και οδηγιών.

Η λειτουργία και η απόδοση της αλυσίδας θα πρέπει να επανεξετάζεται ανά κατάλληλα χρονικά διαστήματα, για να εξασφαλίζεται η συνέχεια της καταλληλότητας του Συστήματος Λειτουργίας και της αποτελεσματικότητάς του. Η αλυσίδα οφείλει να καθιερώσει και να τηρεί διαδικασίες για προσδιορισμό, συλλογή, σύνταξη ευρετηρίου, αρχειοθέτηση, αποθήκευση, διατήρηση και διάθεση των

αρχείων και στοιχείων που προσδιορίζουν ποιοτικά και ποσοτικά την απόδοση της αλυσίδας.

Τα σχετικά στοιχεία είναι δυνατό να συγκεντρώνονται ενδεικτικά από:

- έρευνες ικανοποίησης πελατών
- έρευνες mystery shopping
- ελέγχους τήρησης των διαδικασιών
- M.I.S. reporting οικονομικών στοιχείων

Όπου χρειάζεται η αλυσίδα θα πρέπει να καθιερώσει διαδικασίες για την χρήση και τον προσδιορισμό των στατιστικών τεχνικών που απαιτούνται για την αξιολόγηση της λειτουργίας της.

3.11. Τα βασικά χαρακτηριστικά της σύμβασης franchise

Οι ανάγκες της σύγχρονης οικονομικής ζωής έχουν συντελέσει στη δημιουργία συστημάτων διανομής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία από νομική άποψη δεν είναι δυνατό να υπαχθούν στους παραδοσιακούς γνωστούς τύπους της εμπορικής αντιπροσωπείας, παραγγελίας και πρακτορείας.

Πρόκειται για συμβατικές μορφές συνεργασίας με σκοπό την πρόσβαση των παραγωγών και χονδρεμπόρων σε μία άλλη αγορά διαμέσου της ανάθεσης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε τρίτες ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Είναι προϊόντα της καθετοποίησης, εξειδίκευσης στο εμπόριο, του πλουραλισμού στα κανάλια διανομής και αποτέλεσμα της τελειοποίησης του marketing στα μαζικά καταναλωτικά αγαθά. Τα συστήματα αυτά διανομής δεσπόζουν στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα και παρουσιάζουν μία μεγάλη ποικιλία συμβατικών τύπων, αποτελώντας πρόκληση για τη δογματική του σύγχρονου αστικού δικαίου.

Η πιο σύνθετη από τις σύγχρονες αυτές μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας είναι το franchising, γεγονός το οποίο έχει ως συνέπεια την πολυπλοκότητα της σύμβασης η οποία το αποτυπώνει. Πρόκειται πράγματι για μία ιδιόρρυθμη, μη ρυθμισμένη από το νόμο εμπορικού χαρακτήρα σύμβαση διεπιχειρησιακής συνεργασίας, απόρροια της ελευθερίας των συμβάσεων, με βάση την οποία έχουν οι συναλλασσόμενοι το δικαίωμα να διαμορφώνουν ελεύθερα το περιεχόμενο μιας σύμβασης.

Τα κύρια γενικά γνωρίσματα της Σύμβασης Franchise είναι τα ακόλουθα:

- η δημιουργία αμοιβαίων υποχρεώσεων διαρκούς παροχής
- η ίδρυση στενών διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης
- η δυνατότητα συνεχούς εξέλιξής της
- ο δυναμικός χαρακτήρας της
- η υπαγωγή του λήπτη στον άμεσο έλεγχο του δότη

3.11.1. Η δομή της σύμβασης franchise

Η Σύμβαση franchise καταρτίζεται στη συναλλακτική πράξη εγγράφως με βάση συνήθως προσυνταγμένο έντυπο της δότριας επιχείρησης (franchisor) και αποτελείται συνήθως από 4 μέρη: 1) Προοίμιο, 2) Κύριες Υποχρεώσεις του Δότη, 3) Κύριες Υποχρεώσεις του Λήπτη και 4) Λοιπές διατάξεις.

1. ΠΡΟΟΙΜΙΟ

Εδώ καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, υπογραμμίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλομένων μερών και κατόπιν περιγράφεται το περιεχόμενο του "πακέτου" franchise, δηλαδή το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν

το εμπορικό σήμα και την επωνυμία, τα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα πρότυπα χρήσεως, τα σχέδια, τα δικαιώματα αντιγραφής, τις τεχνογνωσίες ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από τον δότη στον λήπτη για εκμετάλλευση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι ο Λήπτης θα πρέπει να ελέγξει προσεκτικά αν το εμπορικό Σήμα και η επωνυμία της επιχείρησης του Δότη είναι νομίμως κατοχυρωμένα.

Περιγράφονται ακόμη ο εξοπλισμός, η διακόσμηση και άλλα στοιχεία που χρησιμοποιεί ο δότης για την οργάνωση των πωλήσεων και γενικά της εμπορικής του δραστηριότητας. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες, γιατί με βάση αυτές μπορεί να προσδιορισθεί το ειδικότερο αντικείμενο των υποχρεώσεων του δότη που περιγράφονται στο κύριο μέρος της σύμβασης. Στο προοίμιο μπορούν ακόμη να αναφέρονται ορισμένοι γενικοί κανόνες συμπεριφοράς δεσμευτικοί για τα δύο μέρη, όπως π.χ. η υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας, η ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από τον δότη, όπως επίσης και η υποχρέωση του λήπτη να ασκεί την εμπορική του δραστηριότητα σύμφωνα με τις ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέλη του συστήματος.

2. ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΟΤΗ

Η συμβολή του Δότη στη συνεργασία franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

- α.** Την παραχώρηση στον λήπτη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του "πακέτου" franchising, του οποίου το περιεχόμενο προσδιορίζεται επακριβώς στο προοίμιο της σύμβασης. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται ανάλογα με το περιεχόμενο του "πακέτου" franchise σε παραχώρηση άδειας χρήσης σήματος, επωνυμίας ή

διακριτικού τίτλου, στην παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τεχνογνωσίας κ.λ.π.

- β.** Την ένταξη του λήπτη στο σύστημα με την παροχή σ' αυτόν κυρίως της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσής του. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε μία σειρά από μέτρα και παροχές στις οποίες πρέπει να προβεί ο δότης μέχρι την ημέρα που η λήπτης θα ανοίξει το κατάστημά του και θα αρχίσει να συναλλάσσεται με το κοινό ως μέλος του συστήματος. Οι παροχές μπορούν να περιλαμβάνουν ανάμεσα σε άλλα π.χ. την εσωτερική διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος, την παράδοση του εγχειριδίου (manual) με τις οδηγίες, την αποκάλυψη και μύηση σε εμπορικά ή/και βιομηχανικά μυστικά κ.λ.π.
- γ.** Τη συνεχή υποστήριξη του λήπτη όσο θα διαρκεί σύμβαση. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται επίσης σε μία σειρά επιμέρους υποχρεώσεων του δότη, που αφορούν το στάδιο μετά την ένταξη του στο σύστημα. Περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, την αποστολή διαφημιστικού υλικού, υλικών συσκευασίας, την οργάνωση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, τη λογιστική οργάνωση, τη συντήρηση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού του καταστήματος του λήπτη κ.λ.π.
- δ.** Τον προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία ο λήπτης θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό.
- ε.** Τον εφοδιασμό του λήπτη με πρώτες ύλες, με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δότη.
- στ.** Την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η υποχρέωση αυτή εξειδικεύεται στην κοινοποίηση από τον δότη στον λήπτη

τεχνογνωσίας ουσιαστικής σημασίας, δηλ. ικανής να του επιτρέψει κατά τη σύναψη της συμφωνίας franchising να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά και

ζ. Την υποχρέωση του δότη όσον αφορά την παραχωρηθείσα περιοχή της σύμβασης:

- να μην παραχωρεί σε τρίτους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται μέρος ή το σύνολο του franchise
- να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος το franchise ή, με παρόμοιο σύστημα, να προμηθεύει ο ίδιος τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι πολύ χρήσιμο να υπάρχει συγκεκριμένος χάρτης της παραχωρηθείσας προστατευομένης περιοχής ο οποίος θα πρέπει να είναι συνημμένος στη σύμβαση.

3. ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΛΗΠΤΗ

Ο λήπτης πωλεί τα προϊόντα ή/και παρέχει τις υπηρεσίες του συστήματος στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Η συμβολή του στη συνεργασία franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

α. Την καταβολή δικαιωμάτων στον δότη. Η υποχρέωση αυτή συνίσταται στην καταβολή από το λήπτη στον δότη αφενός μεν ενός εφάπαξ ποσού ως δικαίωμα εισόδου του στο σύστημα (entry fee), αφετέρου δε στην περιοδική καταβολή στον δότη ενός ορισμένου ποσοστού επί του κύκλου εργασιών (royalties) μετά την αφαίρεση των φόρων, ή σπανιότερα ενός ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στα κέρδη από τις πωλήσεις. Το ποσοστό αυτό μπορεί να ποικίλλει και εξαρτάται μεταξύ άλλων από την έκταση των παροχών του δότη, από τη φήμη του συστήματος και των διακριτικών γνωρισμάτων της επιχείρησής του, από το μέγεθος των ιδίων επενδύσεων του λήπτη κ.λ.π. Υπάρχει

επίσης περίπτωση να συμφωνηθεί αντίστροφη προς το ποσό των εισπράξεων προοδευτικότητα, έτσι ώστε να δοθεί στον λήπτη ένα παραπάνω κίνητρο για να αυξήσει τις πωλήσεις του.

- β. Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος του συστήματος. Είναι γεγονός ότι από την ίδια τη φύση της σύμβασης franchise ως σύμβασης διαμεσολάβησης κατά την πώληση, αλλά και από την ίδια την οικονομική αποστολή ενός τέτοιου συστήματος προκύπτει ότι η σημαντικότερη ίσως υποχρέωση του λήπτη είναι να προωθήσει τις πωλήσεις του προϊόντος του συστήματος σύμφωνα με τη μέθοδο μάρκετινγκ του δότη, εξυπηρετώντας και προστατεύοντας έτσι τα συμφέροντα του τελευταίου. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε επιμέρους υποχρεώσεις που επίσης περιέχονται κατά κανόνα στη σύμβαση franchise και αφορούν, μεταξύ άλλων, την αυστηρή τήρηση των οδηγιών για τη διαμόρφωση του καταστήματος, τη διαφήμιση, τον τρόπο διεξαγωγής των πωλήσεων ή παροχής των υπηρεσιών κ.λ.π., ώστε να διασφαλίζεται ταυτόχρονα η ταυτότητα και η φήμη του δικτύου.
- γ. Τη συμμόρφωσή του στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως τον σεβασμό της αρχής της ομοιομορφίας, σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά στην οποία γίνεται η διάθεσή τους.
- δ. Την υποχρέωσή του να εκμεταλλεύεται το "πακέτο" franchise μόνο με βάση τους υπαγόμενους στη σύμβαση χώρους. Εδώ ο Δότης θα πρέπει να προσέξει και μελετήσει ιδιαίτερα το Μισθωτήριο Συμβόλαιο του Καταστήματος του Λήπτη, στην περίπτωση βέβαια που το κατάστημα δεν είναι δικό του.

- ε. Την υποχρέωσή του να μην προσελκύει πελάτες έξω από την περιοχή της σύμβασης, αναφορικά πάντα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise.
- στ. Την υποχρέωση να μην παράγει, πωλεί ή χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα ανταγωνιστικά των προϊόντων του δότη, τα οποία αποτελούν αντικείμενο του franchise.
- ζ. Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, αποκλειστικά εκείνα τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ελάχιστες αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές που ορίζει ο δότης.
- η. Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα που έχουν κατασκευασθεί αποκλειστικά από τον δότη ή από τρίτους οριζόμενους από αυτόν, υπό την προϋπόθεση όμως ότι λόγω της φύσεως των προϊόντων που αποτελούν αντικείμενο του franchise δεν είναι δυνατό στην πράξη να ισχύουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές.
- θ. Την υποχρέωση να μην ασκεί, άμεσα ή έμμεσα, παρεμφερή εμπορική δραστηριότητα σε περιοχή στην οποία ανταγωνίζεται με τον δότη ή με άλλο μέλος του δικτύου. Είναι επίσης δυνατό να προβλέπεται στη σύμβαση ότι ο λήπτης θα εξακολουθεί να υπέχει την υποχρέωση αυτή και μετά τη λύση της συμφωνίας για εύλογο χρονικό διάστημα, που όμως δεν μπορεί να υπερβαίνει το ένα έτος, μόνο όμως αναφορικά με το κατάστημα όπου ασκούσε την εκμετάλλευση του franchise.
- ι. Την υποχρέωση να μην αποκτά οικονομικά συμφέροντα στο κεφάλαιο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τα οποία ενδέχεται να δώσουν στον λήπτη τη δύναμη να επηρεάσει την οικονομική τακτική αυτών των επιχειρήσεων.
- κ. Την υποχρέωση να διαθέτει προς πώληση μία ελάχιστη σειρά προϊόντων, να επιτυγχάνει έναν ελάχιστο κύκλο εργασιών, να

προγραμματίζει εκ των προτέρων τις παραγγελίες του, να διατηρεί ορισμένα ελάχιστα αποθέματα και να παρέχει υπηρεσίες στο πλαίσιο της εγγύησης των προϊόντων και της εξυπηρέτησης των πελατών.

- λ. Την υποχρέωση να καταβάλει στον δότη συγκεκριμένο ποσοστό των εσόδων του για διαφημιστικούς σκοπούς και να πραγματοποιεί ο ίδιος διαφημίσεις, για τη φύση των οποίων πρέπει να λαμβάνει την έγκριση του δότη.
- μ. Την υποχρέωση να μην κοινολογεί σε τρίτους την τεχνογνωσία που του έχει παράσχει ο δότης. Ο λήπτης είναι δυνατόν να προβλέπεται στη σύμβαση ότι θα υπέχει αυτή την υποχρέωση και μετά τη λύση της συμφωνίας.
- ν. Την υποχρέωση να παρακολουθεί ο ίδιος ή το προσωπικό του τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που διοργανώνει ο δότης.
- ξ. Την υποχρέωση να συμμορφώνεται με τα πρότυπα που έχει καθορίσει ο δότης αναφορικά με τον εξοπλισμό και την εμφάνιση των υπαγόμενων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων.
- ο. Την υποχρέωση να επιτρέπει στον δότη τη διενέργεια ελέγχων των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων, των πωλουμένων προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών, καθώς επίσης και των βιβλίων απογραφής και των λογαριασμών του.
- π. Την υποχρέωση να μην μεταβάλλει τον τόπο εγκατάστασης των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων, δηλ. να μην αλλάζει κατάσταση, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη και
- ρ. Την υποχρέωση να μην μεταβιβάζει, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σύμβαση franchising.

4. ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Εδώ ρυθμίζονται κυρίως θέματα αφορώντα τη διάρκεια της σύμβασης, τους τρόπους λύσης της, την αποζημίωση του λήπτη, τις μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών, το εφαρμοστέο δίκαιο και το αρμόδιο για την εκδίκαση των διαφορών Δικαστήριο.

α. ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Η Σύμβαση franchise θα είναι είτε ορισμένου είτε αορίστου χρόνου. Σύμβαση ορισμένου χρόνου την οποία τα μέρη συνεχίζουν να εκτελούν και μετά την προβλεφθείσα λύση της μετατρέπεται σε αορίστου χρόνου.

β. ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Η Σύμβαση franchising λύεται με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

1. Αυτόματη Λύση

Αυτομάτως λύεται η σύμβαση με την πάροδο του συμφωνημένου χρόνου διάρκειάς της, όπως επίσης και σε περίπτωση θανάτου, απαγόρευσης ή πτώχευσης ενός από τα μέρη ή τέλος στην περίπτωση της λύσης του νομικού προσώπου ενός των συμβαλλομένων. Υπάρχει βέβαια η δυνατότητα των μερών να έχουν προβλέψει τη συνέχιση της σύμβασης.

2. Τακτική Καταγγελία

Εφόσον πρόκειται για Σύμβαση Αορίστου Χρόνου αυτή μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε είτε από τον δότη είτε από τον λήπτη, χωρίς να χρειάζεται η ύπαρξη σπουδαίου λόγου, υπό την προϋπόθεση τηρήσεως προθεσμίας και συνήθως της επιδόσεως σχετικού εγγράφου στο άλλο μέρος.

3. Έκτακτη Καταγγελία

Η Σύμβαση Franchising μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε, δηλ. πριν τη συμβατική λήξη της, για σπουδαίο λόγο και χωρίς την τήρηση προθεσμίας. Ο σπουδαίος λόγος μπορεί να είναι είτε αντικειμενικού χαρακτήρα, όπως π.χ. το κλείσιμο ή η καταστροφή της επιχείρησης λόγω ανωτέρας βίας, σοβαρή ασθένεια μεγάλης διάρκειας κ.λ.π., είτε να οφείλεται σε υπαιτιότητα ενός των μερών.

4. Λύση με Συμφωνία των Συμβαλλομένων

Είναι αυτονόητο ότι στα πλαίσια της συμβατικής ελευθερίας τα δύο μέρη μπορούν να συμφωνήσουν οποτεδήποτε την πρόωρη λύση της σύμβασης ρυθμίζοντας ταυτόχρονα και τις μεταξύ τους μετασυμβατικές σχέσεις⁸.

γ. ΜΕΤΑΣΥΜΒΑΤΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΕΡΩΝ

1. Υποχρέωση Αποζημίωσης

Αξίωση αποζημίωσης μπορεί να εγερθεί στην περίπτωση της έκτακτης καταγγελίας για σπουδαίο λόγο που οφείλεται στην αντισυμβατική συμπεριφορά του μέρους που προκάλεσε την καταγγελία. Η αξίωση αυτή αποζημίωσης θα αφορά στην αποκατάσταση κυρίως του θετικού διαφέροντος και του διαφυγόντος κέρδους, όπως επίσης και αποζημίωση για τις τυχόν άσκοπες δαπάνες.

Είναι επίσης δυνατόν να εφαρμοσθούν ανάλογα οι σχετικές περί αποζημίωσης του Εμπορικού Αντιπροσώπου διατάξεις του Π.Δ. 219/1991.

2. Απαιτήσεις Απόδοσης

Με τη λήξη της Σύμβασης ο δότης έχει αξίωση κατά του λήπτη για απόδοση κάθε είδους αντικειμένου που παρέδωσε σε αυτόν προκειμένου

⁸ <http://www.franchiselaw.gr>

να το χρησιμοποιήσει για την άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας στα πλαίσια της Σύμβασης franchising. Τέτοια αντικείμενα είναι π.χ. τα εγχειρίδια οδηγιών (manuals), τα διαφημιστικά φυλλάδια, τα επιστολόχαρτα, οι τιμοκατάλογοι, οι πινακίδες με τα διακριτικά γνωρίσματα του δότη κ.λ.π.

3. Υποχρέωση Παράλειψης του Λήπτη

Με τη λήξη της Σύμβασης ο Λήπτης υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται τα σήματα, διακριτικούς τίτλους, εμπορικές επωνυμίες και λοιπά δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας του Δότη, όπως επίσης και τις εμπορικές και τεχνικές μεθόδους του, η χρήση των οποίων θα προσέκρουε ενδεχόμενα στις περί Αθέμιτου Ανταγωνισμού διατάξεις.

4. Υποχρέωση Ανάληψης των Αποθεμάτων του Λήπτη

Είναι πιθανότατο, μετά τη λήξη της Σύμβασης, να έχει ο Λήπτης αδιάθετα εμπορεύματα του Δότη των οποίων η διάθεση να είναι δύσκολη ή και να μην επιτρέπεται. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να γίνει δεκτό και να προβλέπεται στη Σύμβαση ότι ο Δότης θα υποχρεούται να αναλάβει τα υπάρχοντα Εμπορεύματα ή να παράσχει την υποστήριξή του στον Λήπτη για να τα διαθέσει στην αγορά⁹.

5. Εκκρεμείς Παραγγελίες

Μετά τη λήξη της Σύμβασης είναι πιθανότατο να υπάρχουν εκκρεμείς παραγγελίες εμπορευμάτων τόσο από τον Λήπτη προς τον Δότη, όσο και από πελάτες του Λήπτη προς αυτόν. Σε αυτήν την περίπτωση είναι δυνατόν να προβλέπεται η απαλλαγή του Λήπτη από την

⁹ <http://www.franchiselaw.gr>

υποχρέωση παραλαβής αυτών των εμπορευμάτων, όπως επίσης και η υποχρέωση του Δότη να εκτελέσει τις προς τρίτους εκκρεμείς παραγγελίες του Λήπτη.

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ιδιαίτερα ότι η παράθεση των συστατικών αυτών στοιχείων της Σύμβασης Franchise κατ' ουδένα τρόπο είναι εξαντλητική, με την έννοια ότι κάθε συνεργασία franchise είναι κάτι το ξεχωριστό, έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες και συνεπώς χρειάζεται την δική της, ιδιαίτερη κάθε φορά, αντιμετώπιση. Πολύ περισσότερο μάλιστα που μέχρι σήμερα δεν υπάρχει στη Νομοθεσία της Χώρας μας ιδιαίτερο Νομοθέτημα για το franchising, αλλά ούτε και πλούσια Νομολογία σχετική με αυτό.

3.12. Οι κίνδυνοι μιας συνεργασίας franchising και τρόποι αντιμετώπισης τους

Ένα από τα πρώτα ερωτήματα που θέτουν οι ενδιαφερόμενοι να αρχίσουν μία συνεργασία franchising, είναι το ποιοι κίνδυνοι ελοχεύουν σε μία τέτοιου είδους επιχειρηματική συνεργασία και πως μπορούν να προστατευθούν αποτελεσματικά από αυτούς. Στην παράγραφο αυτή θα προσπαθήσουμε να επισημάνουμε επιγραμματικά αλλά ταυτόχρονα και περιεκτικά τα σημεία εκείνα όπου θα πρέπει να επικεντρωθεί η προσοχή των δύο μερών, του Δότη (franchisor) και του Λήπτη (franchisee), τόσο πριν όσο και μετά την κατάρτιση και υπογραφή της Σύμβασης franchising, έτσι ώστε να προληφθεί στη γέννηση της η δημιουργία πιθανών κινδύνων οι οποίοι μπορούν να ανατρέψουν το όλο επιχειρηματικό οικοδόμημα.

Αρχικά θα αναφερθούμε στο λεγόμενο προσυμβατικό στάδιο ή στάδιο των διαπραγματεύσεων κατά τη διάρκεια του οποίου τα μέρη της μέλλουσας να υπογραφεί σύμβασης πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα τα εξής σημεία:

A. Ο Δότης πρέπει να προσέξει: 1. Την επιλογή των μελλοντικών ληπτών, έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος της εισόδου στο Δίκτυο franchising ατόμων εντελώς ακατάλληλων και συνεπώς επικίνδυνων για τη συνοχή του δικτύου.

2. Τις υποσχέσεις που δίδει στους υποψήφιους λήπτες σχετικά με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και την κερδοφορία του συστήματος και της επιχείρησης franchising έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος της δημιουργίας λανθασμένων εντυπώσεων και της πιθανής έγερσης ένδικων αξιώσεων για υποσχεθέντα και μη πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα.

3. Να μην συνάπτει ιδιαίτερες συμφωνίες με κάποιους λήπτες οι οποίες αργά ή γρήγορα θα αποκαλυφθούν με αποτέλεσμα να δυναμιτίσουν το καλό κλίμα του Δικτύου franchising.

4. Να παρέχει στους υποψήφιους λήπτες όλες εκείνες τις αναγκαίες πληροφορίες και στοιχεία με βάση τα οποία αυτοί θα μπορέσουν να σχηματίσουν τεκμηριωμένη άποψη για το εάν πρέπει ή όχι να ενταχθούν στο συγκεκριμένο Σύστημα franchising.

5. Να μην αποκαλύπτει ιδιαίτερα σημαντικά επιχειρηματικά απόρρητα στους υποψήφιους λήπτες έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της πιθανής διαρροής τους σε ανταγωνιστές του.

B. Ο υποψήφιος Λήπτης πρέπει να προσέξει: 1. Την επιλογή του συστήματος και δικτύου franchising στο οποίο θα ενταχθεί έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της ένταξης του σε κάποιο ακατάλληλο για τις προσωπικές του ικανότητες σύστημα.

2. Την επιλογή του μελλοντικού του συνεργάτη, δηλ. του Δότη, από την ορθότητα της οποίας εξαρτάται άμεσα το επαγγελματικό του μέλλον.

3. Να ελέγξει συστηματικά και με μεγάλη προσοχή το πληροφοριακό υλικό που θα του παράσχει ο Δότης, το οποίο πρέπει με επιμονή να ζητά ο υποψήφιος Λήπτης, έτσι ώστε να μην βρεθεί αργότερα προ δυσαρέστων εκπλήξεων.

4. Να εκτιμήσει με προσοχή τα οικονομικά δεδομένα του συστήματος πραγματοποιώντας συγχρόνως και μία δική του οικονομική μελέτη.

5. Να επικοινωνήσει με άλλους λήπτες του δικτύου έτσι ώστε να επαληθεύσει τα στοιχεία που του έδωσε ο Δότης.

Στη συνέχεια και μετά την υπογραφή της Σύμβασης Franchising τα μέρη πρέπει να προσέξουν τα εξής κυρίως σημεία:

A. Ο Δότης πρέπει να προσέξει: 1. Την κατά γράμμα τήρηση των συμβατικών του υποχρεώσεων έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος καταγγελίας της σύμβασης από μέρος του λήπτη.

2. Να δημιουργήσει κλίμα υγιούς συνεργασίας μέσα στο δίκτυο έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της δημιουργίας "ομάδων" μέσα σε αυτό.

3. Να εξηγεί επαρκώς στους λήπτες τους λόγους για τους οποίους προβαίνει σε βελτιώσεις και αλλαγές στο σύστημα έτσι ώστε αυτοί να τις εφαρμόζουν συνειδητά και επιτυχημένα.

4. Να φροντίζει ώστε το προσωπικό υποστήριξης του δικτύου να εξυπηρετεί άμεσα και ικανοποιητικά τους λήπτες.

5. Να διοικεί και διαχειρίζεται με ορθό τρόπο το δίκτυο έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της δημιουργίας στρεβλώσεων μέσα σε αυτό.

6. Να εκπαιδεύει σωστά και διαρκώς τους λήπτες έτσι ώστε να μην μπορούν να ισχυρισθούν ότι αφέθηκαν στην τύχη τους.

7. Να ανανεώνει και βελτιώνει το Σύστημα franchising έτσι ώστε να διατηρείται συνεχώς ανταγωνιστικό.

B. Ο Λήπτης πρέπει να προσέξει: 1. Την πιστή τήρηση των συμβατικά συμφωνηθέντων, έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της καταγγελίας της συμβατικής σχέσης εκ μέρους του Δότη.

2. Να ενημερώνει διαρκώς τον δότη για τις αλλαγές στις καταναλωτικές τάσεις της τοπικής αγοράς έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η άμεση προσαρμογή του συστήματος franchising σε αυτές.

3. Να μην λησμονεί ότι ο Δότης είναι αυτός που δημιούργησε το σύστημα και δίκτυο franchising και συνεπώς είναι εκείνος που λαμβάνει τις κρίσιμες αποφάσεις για όλα τα σοβαρά θέματα που τα αφορούν.

Συνοψίζοντας λοιπόν τα προαναφερθέντα καταλήγουμε στο αβίαστο συμπέρασμα ότι στην ουσία ο μόνος τρόπος επιτυχούς αντιμετώπισης από τα μέρη μιας συνεργασίας franchising των κινδύνων που ελοχεύουν σε αυτήν και οι οποίοι αναλύθηκαν σε συντομία παραπάνω δεν είναι άλλος από την πιστή εφαρμογή ορισμένων κανόνων πρόληψης, για να επαληθευθεί ακόμη μία φορά η ρήση ότι "κάλλιον το προλαμβάνειν παρά το θεραπεύειν".

3.13. Η μεταβίβαση της επιχείρησης στις συμβάσεις δικαιόχρησης

Στο υπό ανάλυση θέμα μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες δύο περιπτώσεις: Όταν ο Λήπτης (franchisee) θελήσει, κατά τη διάρκεια της σχέσης franchise, να μεταβιβάσει σε κάποιον τρίτο την Επιχείρησή του. Η συνήθης πρόβλεψη των Συμβάσεων Δικαιόχρησης σε αυτή την περίπτωση είναι ότι η συγκεκριμένη μεταβίβαση μπορεί να πραγματοποιηθεί εφόσον όμως ο Δότης (franchisor) παράσχει την προηγούμενη έγγραφη έγκριση του, η παροχή της οποίας εξαρτάται από την πλήρωση των εξής προϋποθέσεων:

- α) ότι ο υποψήφιος αγοραστής της επιχείρησης του Λήπτη θα γίνει αποδεκτός από τον Δότη και
- β) ότι θα εκτελέσει όλους τους όρους της Σύμβασης Δικαιόχρησης όπως και αυτούς που ενδεχομένως θα θέσει επιπλέον ο Δότης τη δεδομένη χρονική στιγμή. Η παραπάνω πρόβλεψη είναι δίκαιη και λογική

καθόσον στις Συμβάσεις Δικαιόχρησης το προσωπικό στοιχείο παίζει πρωτεύοντα ρόλο και συνεπώς θα ήταν πράγματι άδικο να υποχρεωθεί ο Δότης να δεχθεί κάποιον ή κάποιους νέους Λήπτες στο Σύστημα χωρίς την έγκριση του. Οπωσδήποτε όμως ο Δότης δεν μπορεί να ασκεί το δικαίωμά του αυτό καταχρηστικά. Ακόμη συνήθως προβλέπεται στις Συμβάσεις Δικαιόχρησης ότι σε περίπτωση που ο Λήπτης θελήσει να συστήσει Εταιρεία ή να τροποποιήσει την ήδη υπάρχουσα θα πρέπει να κατέχει κάθε φορά την απόλυτη πλειοψηφία των μετοχών ή μεριδίων και επιπλέον να είναι Διευθύνων Σύμβουλος ή Διαχειριστής.

Ευνόητο είναι ότι και αυτή πρόβλεψη υπηρετεί την προσωπική σχέση εμπιστοσύνης του Δότη προς τον Λήπτη στην οποία κυρίως στηρίζεται η Σύμβαση Δικαιόχρησης. Τέλος είναι δυνατό να προβλέπεται στη σχετική σύμβαση το δικαίωμα προτίμησης του Δότη έναντι των άλλων τρίτων υποψηφίων αγοραστών της Επιχείρησης του Λήπτη, δηλαδή η δυνατότητα του Δότη να αγοράσει αυτός την προς πώληση επιχείρηση εφόσον βέβαια η προσφορά του είναι η ίδια με αυτήν των άλλων αγοραστών. Βέβαια η άσκηση του παραπάνω δικαιώματος του Δότη θα πρέπει να υπόκειται σε κάποιους χρονικούς περιορισμούς. Η δεύτερη περίπτωση είναι αυτή κατά την οποία ο Δότης θα θελήσει να μεταβιβάσει την Επιχείρηση του σε κάποιον τρίτο. Αυτό που συνήθως προβλέπεται στις συμβάσεις δικαιόχρησης είναι ότι έχει το δικαίωμα να το πράξει χωρίς να απαιτείται η έγκριση των Ληπτών. Υπάρχει βέβαια μόνο η πρόβλεψη ότι ο νέος ιδιοκτήτης, που θα είναι πλέον ο Δότης, θα υπεισέρχεται στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την σε λειτουργία Σύμβαση Δικαιόχρησης. Η ρύθμιση αυτή είναι εύλογη γιατί σε διαφορετική περίπτωση θα έπρεπε ο Δότης να ερωτά και να παίρνει την έγκριση 50, 100 ή ενδεχομένως και περισσότερων Ληπτών. Τέλος έχει βέβαια ο Δότης το δικαίωμα να τροποποιεί τη νομική μορφή της Επιχείρησης του χωρίς κανένα περιορισμό από μέρους των Ληπτών.

3.14. Σκέψεις και Σχόλια επί του Κώδικα Δεοντολογίας του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος

Ολοκληρώθηκε και ψηφίσθηκε πρόσφατα από τη Γενική Συνέλευση του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος ο Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising. Ήταν πια καιρός να δημιουργηθεί και λειτουργήσει και στη χώρα μας κάποιος, έστω και οιονεί νομοθετικό, επίσημο κείμενο για το franchising. Αυτό δε γιατί πραγματικά θεωρούμε ότι χρειαζόταν ένα κείμενο - πυξίδα για το θεσμό του franchising μέσα από το οποίο να παρέχεται παράλληλα μία προστασία στον Λήπτη, ο οποίος, τις περισσότερες τουλάχιστον φορές, είναι το αδύνατο μέρος της συνεργασίας franchising. Αυτή λοιπόν ακριβώς την ανάγκη ήρθε να καλύψει ο πρόσφατα τεθείς σε ισχύ (1999) Κώδικας Δεοντολογίας, ο οποίος βέβαια παρέχει επιπλέον προστασία και στον Δότη αφού εντοπίζει και περιγράφει συνοπτικά αλλά συγχρόνως και περιεκτικά τις κατ' ιδίαν υποχρεώσεις του Λήπτη¹⁰.

Ωστόσο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψιν ότι ο Κώδικας Δεοντολογίας αποτελεί κείμενο δεσμευτικό μόνο για τα μέλη του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος, δηλ. ουσιαστικά για τους δότες - μέλη, οι δε προβλεπόμενες κυρώσεις για τους τυχόν παραβάτες είναι αποκλειστικά πειθαρχικής φύσεως και οπωσδήποτε λειτουργούν μέσα στα στενά όρια του Συνδέσμου (π.χ. επίπληξη ή σε σοβαρές περιπτώσεις αποβολή του μέλους - παραβάτη). Παρά όμως αυτή του την εγγενή αδυναμία δεν παύει ο Κώδικας Δεοντολογίας - λαμβανομένου μάλιστα υπόψιν ότι ουσιαστικά αποτελεί το μοναδικό νομικής φύσεως κείμενο για το franchising στη χώρα μας - να είναι μία πολύ σοβαρή προσπάθεια προς την κατεύθυνση της προστασίας των μερών μιας Σύμβασης Franchise.

Ακόμη πρέπει να λεχθεί ότι οι ρυθμίσεις των Κωδίκων Δεοντολογίας λαμβάνονται συνήθως σοβαρά υπόψιν από τα Δικαστήρια -

¹⁰ <http://www.franchising.gr>

κυρίως στις χώρες εκείνες, όπως είναι και η Ελλάδα, όπου δεν υπάρχει ιδιαίτερο νομοθετικό πλαίσιο - με αποτέλεσμα να επιτελούν μία οιονεί νομοθετική λειτουργία. Αυτό μπορεί ιδιαίτερα να συμβαίνει όταν τα μέρη κάνουν σαφή αναφορά στις διατάξεις του Κώδικα Δεοντολογίας στη Σύμβαση Franchise που συνάπτουν. Τέλος, μετά τη θέση σε ισχύ του Ελληνικού Κώδικα Δεοντολογίας για το franchising, το να έχει ο δότης την ιδιότητα του μέλους του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος αποτελεί εγγύηση για τους υποψήφιους λήπτες, με την έννοια ότι αυτοί γνωρίζουν ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση οφείλει να ακολουθήσει τις επιταγές του Κώδικα Δεοντολογίας τόσο κατά τις διαπραγματεύσεις όσο και κατά το συμβατικό και ενδεχομένως και το μετασυμβατικό στάδιο.

3.15. Νομικό πλαίσιο του franchising

Είναι αλήθεια ότι στη χώρα μας δεν υπάρχει ειδικό νομοθέτημα σχετικό με τη Δικαιόχρηση (Franchising), όπως συμβαίνει σε άλλα Κράτη. Τα τυχόν προβλήματα λοιπόν που ενδεχόμενα θα ανακύψουν από τη λειτουργία μίας Σύμβασης Franchising θα επιλυθούν με βάση τις ανάλογες κάθε φορά διατάξεις του Αστικού μας Κώδικα. Υπάρχει ακόμη η δυνατότητα αναλογικής εφαρμογής στις Συμβάσεις Franchising και άλλων Νομοθετημάτων όπως είναι το Π.Δ. 219/1991 για τους Εμπορικούς Αντιπροσώπους, ο Νόμος 703/1977 για την προστασία του Ελεύθερου Ανταγωνισμού, ο Νόμος 2251/1994 για την Προστασία του Καταναλωτή, ο Νόμος 1733/1987 για την Μεταφορά Τεχνολογίας και τέλος ο Κανονισμός 4087/88 της Ε.Ο.Κ. που μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί στην ουσία το Συνταγματικό Χάρτη των συμφωνιών Franchise (εκτός του Βιομηχανικού Franchise που δεν καλύπτεται) για τα Κράτη Μέλη και κατά συνέπεια και για τη χώρα μας.

Θα πρέπει να συνταχθεί και ισχύει ένα Ειδικό Νομοθέτημα για το franchising έτσι ώστε τα Μέρη (ο franchisor και ο franchisee) να

γνωρίζουν επακριβώς τι πρέπει να προσέχουν τόσο κατά την κατάρτιση της μεταξύ τους Σύμβασης όσο και κατά τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, καθώς επίσης και τους κανόνες επίλυσης των διαφορών που τυχόν θα αναφουούν κατά τη λειτουργία της Σύμβασης. Τέλος συντάχθηκε και τέθηκε σε ισχύ πρόσφατα ο Κώδικας Δεοντολογίας για το franchising ο οποίος δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένα πρακτικό σύνολο ουσιωδών κανόνων ορθής και θεμιτής συμπεριφοράς που αφορά όλους όσους ασχολούνται με το franchise, δηλ. τόσο τους franchisors και franchisees όσο και τους Συμβούλους franchise.

3.16. Οι συμβάσεις franchising

Η Σύμβαση Franchising πρέπει απαραίτητα να περιέχει τουλάχιστον τις ακόλουθες βασικές διατάξεις.

- α) Ακριβή και λεπτομερή περιγραφή του "πακέτου" franchise του οποίου ο franchisor (Δότης) παραχωρεί τη χρήση και εκμετάλλευση στον franchisee (Λήπτη). Πρέπει δηλαδή να περιγράφονται συστηματικά και με ακρίβεια τα δικαιώματα βιομηχανικής ή/και πνευματικής ιδιοκτησίας, τα αφορώντα το Εμπορικό Σήμα, την Επωνυμία, τα Διακριτικά Γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα Πρότυπα Χρήσεως, τα Σχέδια, τα Δικαιώματα Αντιγραφής, τις Τεχνογνωσίες, τα Δικαιώματα Ευρεσιτεχνίας κ.λ.π. που παραχωρεί ο Δότης στον Λήπτη για εκμετάλλευση.
- β) Ακριβή και λεπτομερή περιγραφή του Εξοπλισμού, της Διακόσμησης και γενικά όλων εκείνων των στοιχείων που χρησιμοποιεί ο Δότης για την οργάνωση της εμπορικής του δραστηριότητας.
- γ) Καθορισμό του Σκοπού και του Πλαισίου της εμπορικής συνεργασίας των μερών.
- δ) Υπογράμμιση της Ανεξαρτησίας των μερών.
- ε) Καθορισμό των υποχρεώσεων του Δότη.

- στ) Καθορισμό των υποχρεώσεων του Λήπτη.
- ζ) Τη Διάρκεια της Σύμβασης.
- η) Τους τρόπους Λύσης της Σύμβασης.
- θ) Καθορισμό των μετασυμβατικών υποχρεώσεων των μερών.
- ι) Καθορισμό των αρμοδίων για την εκδίκαση των από τη σύμβαση διαφορών Δικαστηρίων όπως επίσης και του εφαρμοστέου Δικαίου.

Πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι κατά την κατάρτιση της Σύμβασης Franchising απαιτείται πολύ μεγάλη προσοχή έτσι ώστε οι διατάξεις της να μην είναι αντίθετες τόσο με την Κοινοτική Νομοθεσία περί Ανταγωνισμού όσο και με το Ελληνικό Δίκαιο, γιατί διαφορετικά υπάρχει ο κίνδυνος να είναι άκυρη η Σύμβαση στο σύνολό της. Με δεδομένο μάλιστα ότι στην ουσία η Σύμβαση Franchising (Υπαγωγής) είναι μία Σύμβαση Προσχώρησης στην οποία οι όροι και το περιεχόμενό της καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από τον franchisor θα πρέπει πάντα εκείνος να έχει υπόψη του ότι όροι συμβάσεως με βάση τους οποίους δεσμεύεται υπέρμετρα η ελευθερία του άλλου συμβαλλόμενου (franchisee) είναι άκυροι καθόσον αντιβαίνουν στα χρηστά ήθη. Κριτήριο υπέρμετρης δέσμευσης μπορεί να είναι η έκταση της δέσμευσης, η διάρκειά της και η εξασφάλιση ανάλογης αποζημίωσης. Πράγματι κάθε Σύμβαση Franchising περιέχει περιορισμό της ελευθερίας, αυτό όμως που δεν επιτρέπεται είναι ο συγκεκριμένος περιορισμός να ξεπερνά ορισμένα όρια, πέρα από τα οποία η δέσμευση θα ισοδυναμούσε στην πράξη με υποδούλωση του franchisee στον franchisor και κατά συνέπεια με αληθινή κατάργηση της ελευθερίας που του είναι απαραίτητη για την απρόσκοπτη ανάπτυξη της κοινωνικής και κυρίως της επαγγελματικής του δραστηριότητας¹¹.

¹¹ <http://www.franchiselaw.gr>

3.17. Internet - Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Franchising

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας η επίδραση του Internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου τόσο στην τακτική των επιχειρήσεων όσο και στη συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού είναι ιδιαίτερα σημαντική. Σε καθημερινή σχεδόν βάση βομβαρδιζόμαστε με άρθρα που δημοσιεύονται στον ειδικό αλλά και στον κοινό τύπο στα οποία συζητείται και αναλύεται η επιχειρηματική χρήση του Internet για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών. Πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις που αρχικά ήσαν απρόθυμες στο να υιοθετήσουν τη νέα τεχνολογία σήμερα ανταγωνίζονται η μία την άλλη για το ποια θα εισέλθει πρώτη στον "παράδεισο" του Διαδικτύου. Μία πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις Η.Π.Α έδειξε ότι ο αριθμός των πωλήσεων διαμέσου του Internet αυξάνεται με ρυθμό 300% ανά έτος και πιθανότατα ο τζίρος τους το 2006 θα υπερβεί τα 1.000 δις δολάρια. Οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου και αυτές της παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών απήλαυσαν πρώτες τα οφέλη της σύγχρονης τεχνολογίας.

Σήμερα εισέρχονται πολύ δυναμικά στον στίβο του διαδικτύου και άλλες επιχειρήσεις όπως είναι αυτές της παροχής ψυχαγωγίας, τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, καλλυντικών και υγείας γενικότερα. Οι επιχειρήσεις που δεν επέλεξαν ακόμη το franchising ως μέθοδο επιχειρηματικής ανάπτυξης θα πρέπει, υπό το πρίσμα των νέων ραγδαίων εξελίξεων, να αποφασίσουν κατά πόσο το franchising αποτελεί ένα βιώσιμο σύστημα διανομής με δεδομένη την σημαντικότερη επίδραση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Εδώ το σπουδαιότερο πλεονέκτημα του franchising συνίσταται στο ότι αποτελεί μία ταχύτερη και λιγότερο κοστοβόρα μέθοδο διεξόδου στην αγορά καθόσον ουσιαστικά χρησιμοποιούνται τα κεφάλαια και το ανθρώπινο δυναμικό των Ληπτών.

Οι επιχειρήσεις που ήδη αναπτύσσονται με franchising αντιμετωπίζουν τη σημαντική πρόκληση να επωφεληθούν των

πλεονεκτημάτων που παρέχει η διαρκώς εξελισσόμενη αγορά του Internet έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τη συνεχώς αυξανόμενη πίεση των ανταγωνιστών τους χωρίς όμως να επηρεασθεί αρνητικά ο πυρήνας της επιχειρηματικής τους δομής. Η χρήση του Internet προσφέρει τις ακόλουθες τρεις σημαντικές δυνατότητες στους Δότες:

- α) τη δυνατότητα εξεύρεσης υποψήφιων ληπτών,
- β) τη δυνατότητα άμεσης και ταχείας επικοινωνίας με τους λήπτες των δικτύων τους και
- γ) τη δυνατότητα προώθησης των πωλήσεων τους στους καταναλωτές .

Στις Η.Π.Α σήμερα ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών που αναπτύσσονται με franchising έχουν δημιουργήσει τις δικές τους σελίδες στο Internet με βασικές πληροφορίες αναφορικά με το Σύστημα Franchising που έχουν δημιουργήσει. Ακόμη η επικοινωνία του Δότη με τους Λήπτες του δικτύου του διαμέσου του Internet αποτελεί σήμερα κοινή πρακτική στις Η.Π.Α. Αλλά και οι Λήπτες των δικτύων franchising μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους με τον ίδιο τρόπο. Οι δύο πρώτες δυνατότητες χρήσης του Internet έχουν γίνει γενικά αποδεκτές από τον κόσμο του franchising.

Όσον όμως αφορά την τρίτη δυνατότητα χρήσης, δηλ. την προώθηση στον τελικό χρήστη των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών ενός Συστήματος Franchising, αυτή δημιουργεί σημαντικότερα προβλήματα στους Δότες δεδομένου ότι έρχεται σε αντίθεση τόσο με τη συνήθη ρήτρα των Συμβάσεων Franchising περί απαγόρευσης στους Λήπτες του Δικτύου Franchising της διενέργειας ενεργητικών πωλήσεων εκτός της παραχωρηθείσας σε αυτούς συμβατικής περιοχής, όσο και με την επίσης συνήθη ρήτρα της υποχρέωσης του Δότη να μην προμηθεύει ο ίδιος προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise μέσα στην ίδια όπως παραπάνω περιοχή.

Ωστόσο οι Δότες θα πρέπει να βρουν τρόπους για να ξεπεράσουν αυτό το εμπόδιο εάν θέλουν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα της αγοράς. Πάντως ενώ πολλοί καταναλωτές ικανοποιούνται με το να παραγγέλνουν προϊόντα διαμέσου του Internet (όπως π.χ. καλλυντικά), για πολλά άλλα προϊόντα το Internet μπορεί καλύτερα να χρησιμεύσει ως μέσο ερεθισμού του καταναλωτή παρέχοντας του την απαραίτητη πληροφόρηση έτσι ώστε αυτός να αποφασίσει την αγορά συγκεκριμένου προϊόντος. Πολλές εταιρείες πιστεύουν ακόμη ότι τόσο τα προϊόντα όσο και οι υπηρεσίες πρέπει να παρουσιάζονται και πωλούνται στον καταναλωτή μέσα από το κατάστημα καθόσον συνήθως ο καταναλωτής χρειάζεται κάποια επίδειξη του προϊόντος που αγοράζει και επιπλέον η προσωπική επαφή πωλητή - αγοραστή είναι πάντοτε χρήσιμη. Έτσι ήδη κάποιες εταιρείες στις Η.Π.Α (όπως π.χ. η Circuit City Stores) παρουσιάζουν τα προϊόντα τους στις σελίδες που διατηρούν στο Internet τονίζοντας όμως παράλληλα στους καταναλωτές ότι επιθυμία τους είναι οι υποψήφιοι αγοραστές να επισκεφθούν κάποιο από τα καταστήματα τους της λιανικής για να δουν από κοντά και να ελέγξουν το προϊόν πριν το παραγγείλουν ηλεκτρονικά. Αυτή η επιχειρηματική πρακτική μπορεί να αποδειχθεί πολύ χρήσιμη για τους Δότες. Η επίδραση του Internet γενικά στην οικονομία ίσως μπορεί να εκτιμηθεί καλύτερα με βάση τη διαπίστωση ότι διαρκώς και με ταχύ ρυθμό μειώνεται το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων διανομής. Ο αριθμός των μεσαζόντων επίσης έχει μειωθεί δραστικά. Η οικονομία του Internet επιτρέπει την άμεση επαφή του καταναλωτικού κοινού με τους παραγωγούς και έτσι καταργεί την ανάγκη της ύπαρξης εισαγωγέων.

Έτσι το κρίσιμο ερώτημα που τίθεται σχετικά με το franchising είναι ποια συστατικά του στοιχεία επηρεάζονται περισσότερο από αυτές τις συνέπειες της λειτουργίας του Internet; Η αρχική απάντηση είναι αυτοί που κερδίζουν χρήματα αναμεταδίδοντας πληροφορίες μεταξύ των μερών. Το

Internet παρέχει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να έρχεται σε απευθείας επικοινωνία με τον παραγωγό ή/και αυτόν που παρέχει υπηρεσίες και έτσι αυτοί που κερδίζουν χρήματα αναμεταδίδοντας πληροφορίες με μικρή ή καθόλου προστιθέμενη αξία σύντομα θα μπουν στο περιθώριο. Συνεπώς οποιοδήποτε Σύστημα Franchising στο οποίο οι Λήπτες παρέχουν υπηρεσίες μικρής αξίας στον καταναλωτή βρίσκεται σε άμεσο κίνδυνο. Ποια Συστήματα Franchising είναι πιθανό να επηρεασθούν περισσότερο και ποια λιγότερο από τη χρήση του Internet; Οι επιχειρήσεις τουριστικών γραφείων είναι περισσότερο ευάλωτες ενώ οι επιχειρήσεις εστίασης όπως και αυτές των ινστιτούτων αισθητικής-καλλυντικών θα επηρεασθούν πολύ λιγότερο.

Το Internet επίσης δημιουργεί νέες προκλήσεις για τους Δότες αναφορικά με τα θέματα που άπτονται του ποιοτικού ελέγχου των προϊόντων και υπηρεσιών. Η παραδοσιακή ανησυχία του επιχειρηματία - δότη για τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα του Συστήματος Franchising παρουσιάζονται και παραδίδονται μεγιστοποιείται σήμερα εξαιτίας της παντελούς έλλειψης προσωπικής επαφής - καθώς δεν υπάρχει ούτε καν τηλεφωνική επαφή - στις πωλήσεις που πραγματοποιούνται διαμέσου του Internet. Όμως το Internet παρακινεί και πολλούς επιχειρηματίες στο να δημιουργήσουν νέα Συστήματα Franchising, όπως π.χ. παροχής υπηρεσιών διαδικτύου. Πάντως γενικά το Internet δεν πρόκειται να εξαφανίσει το franchising καθώς οι απευθείας πωλήσεις στους καταναλωτές διαμέσου του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι αδύνατο να καλύψουν όλες τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Όμως είναι βέβαιο ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις franchising θα χρησιμοποιούν το Internet για να έλθουν σε επαφή τόσο με τους καταναλωτές όσο και με τους Λήπτες των δικτύων τους αλλά και με τους υποψήφιους λήπτες¹².

¹² <http://www.thefranchiseco.gr>

Όμως η εκτεταμένη πια χρήση του Internet δημιουργεί στους Δότες νέα σημαντικά, τόσο νομικής όσο και πρακτικής υφής, προβλήματα αναφορικά με τις σχέσεις τους με τους Λήπτες των Δικτύων τους. Ένα από αυτά τα προβλήματα είναι ο έλεγχος από τον Δότη της διαφήμισης των Ληπτών διαμέσου του Διαδικτύου. Για να διατηρηθεί η ομοιομορφία της εικόνας του δικτύου franchising ο αποτελεσματικός έλεγχος αυτής της διαφήμισης από τον δότη είναι απαραίτητος. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού ο Δότης θα πρέπει να ελέγχει τις ιστοσελίδες (Web pages) των ληπτών είτε υποχρεώνοντας τους να τηρούν συγκεκριμένα πρότυπα παρουσίασης των επιχειρήσεών τους είτε απαγορεύοντάς τους να διατηρούν δικό τους χώρο στο Internet (Web site).

Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα αφορά τη μετασυμβατική υποχρέωση του Λήπτη να διαγράψει μετά τη λήξη ή λύση της σύμβασης franchising την επωνυμία της επιχείρησης του από τους τηλεφωνικούς και εμπορικούς καταλόγους όπου εμφανιζόταν ως λήπτης του συγκεκριμένου δικτύου franchising. Στην περίπτωση που ο λήπτης διατηρούσε δική του διεύθυνση στο Internet θα πρέπει να υπάρξει ανάλογη συμβατική πρόβλεψη για την τύχη της μετά τη λήξη ή λύση της συνεργασίας. Ακόμη η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου θέτει κρίσιμα ερωτήματα αναφορικά με τη συμβατική και μετασυμβατική υποχρέωση μη ανταγωνισμού. *Η επιχείρηση που διαθέτει ένα προϊόν διαμέσου του Internet είναι ανταγωνιστική με αυτήν που διαθέτει το ίδιο προϊόν μέσα από το κατάστημά της; Ο λήπτης που ανταγωνίζεται έναν άλλο λήπτη του δικτύου πραγματοποιώντας πωλήσεις μέσα στην προστατευμένη περιοχή του δεύτερου διαμέσου του Internet παραβιάζει τη σχετική ρήτρα της σύμβασης;*

Τέλος άλλα σημαντικά νομικά θέματα που ανακύπτουν αφορούν την προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας των Δοτών από ενδεχόμενες παραβιάσεις τους από τους Λήπτες διαμέσου της χρήσης του Internet, τον κίνδυνο της έμμεσης

επιβολής καθορισμένων τιμών πώλησης από τον Δότη διαμέσου της διαφήμισης των προϊόντων του Συστήματος Franchising στο Internet και το ευαίσθητο ζήτημα της ίσης μεταχείρισης των Ληπτών του δικτύου στην περίπτωση που ο Δότης διατηρεί σελίδα στο Internet όπου περιέχεται και κατάλογος με διευθύνσεις και πληροφορίες για τις επιχειρήσεις των Ληπτών. Είναι βέβαιο λοιπόν ότι η χρήση του Internet θα απαιτήσει τη διαφορετική αντιμετώπιση από τους Δότες πολλών σημαντικών θεμάτων που σχετίζονται άμεσα με την εύρυθμη λειτουργία των δικτύων franchising. Επικείμενες Αλλαγές στα Συστήματα Franchising της Νέας Χιλιετίας Μέχρι σήμερα το franchising έχει αποδείξει ότι μπορεί να προσαρμόζεται εξαιρετικά εύκολα τόσο στις αλλαγές των συνηθειών του καταναλωτικού κοινού όσο και σε αυτές των επιχειρηματικών πρακτικών. Είναι λοιπόν σίγουρο ότι την ίδια προσαρμοστικότητα θα επιδείξει και απέναντι στις σαρωτικές μεταβολές της νέας χιλιετίας. Είναι πολύ πιθανό ότι θα δούμε τα Συστήματα Franchising να βασίζονται στο μέλλον πολύ περισσότερο στη διαφήμιση και στο μάρκετινγκ διαμέσου του Internet, στο ηλεκτρονικό εμπόριο, στην τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών και στη διεθνή ανάπτυξη έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις της σύγχρονης αγοράς.

3.18. Σχετικά με το franchising

Το 2005 οι πωλήσεις των προϊόντων και των υπηρεσιών με franchise σε 700.000 + γεωγραφικές θέσεις franchise στις ΗΠΑ ανήλθαν περίπου στα €1000 δις. Παγκοσμίως, περίπου 800 δικαιούχοι πούλησαν τα franchise στο εξωτερικό, που αντιστοιχεί σε πάνω από 50.000 υπερατλαντικές τοποθεσίες¹³.

¹³ <http://www.icap.gr>

Η συναρπαστική αυτή αύξηση έχει αλλάξει τον τρόπο που αγοράζουμε ένα σπίτι, που αγοράζουμε ή χρησιμοποιούμε μια υπηρεσία αυτοκινήτου, που ψωνίζουμε καλλυντικά/αρώματα, τρόφιμα ή ακόμα που πλένουμε τα ρούχα μας. Όλες αυτές οι υπηρεσίες μπορούν να παρέχονται από ένα πλήθος καταστημάτων και γραφείων franchise. Μπορούμε επίσης να προγραμματίσουμε ολόκληρες τις διακοπές και τις δραστηριότητες αναψυχής, χρησιμοποιώντας εγκαταστάσεις αναψυχής και ινστιτούτα υγείας franchise. Φαίνεται ότι οι ευκαιρίες franchise είναι απεριόριστες.

Ενώ, γενικά, θεωρείται ως μια ασφαλέστερη επιχειρηματική ευκαιρία από ό,τι η αγορά μιας επιχείρησης μη franchise ή το ξεκίνημα μιας επιχείρησης, υπάρχουν ακόμα ορισμένοι κίνδυνοι που ενέχονται στην αγορά ενός franchise.

3.19. Το franchising σε αριθμούς

- Υπάρχουν πάνω από 450 επιχειρήσεις που δηλώνουν ότι αναπτύσσονται με τη μέθοδο του franchise στην Ελλάδα.
- Ο αριθμός των ενεργών επιχειρήσεων - δικαιωπαρόχων σήμερα εκτιμάται σε 340 με 450.
- Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν αναπτύξει δίκτυο με 10.500 συνολικά σημεία.
- Από τα 10.500 περίπου σημεία τα 30% είναι εταιρικά και τα 70% είναι franchised.
- Συνολικά σε επιχειρήσεις franchise απασχολούνται περίπου 30.000 - 35.000 εργαζόμενοι.
- Το 85% των εταιρειών είναι ελληνικής προέλευσης, αν και οι ξένες εταιρείες (master franchise) αυξάνονται με ταχύτατους ρυθμούς.

Θεσμικό ρόλο στο franchise διαδραματίζουν ο Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος, οι εφημερίδες που σε εβδομαδιαία βάση αφιερώνουν συγκεκριμένες σελίδες στο θεσμό, τα κλαδικά περιοδικά του χώρου

(Franchise Business και Franchise Directory) και, βέβαια, η διεθνής έκθεση franchise KEM. Ειδικά η KEM αποτελεί σημείο αναφοράς και βαρόμετρο της ωριμότητας και των προοπτικών του θεσμού.

Χαρακτηριστικά του franchising, όπως η ασφάλεια που παρέχει στους επενδυτές - δικαιοδόχους το όνομα μιας μεγάλης εδραιωμένης και ευρέως γνωστής εταιρίας - δικαιοπαρόχου, η διασφαλισμένη διαφημιστική υποστήριξη και η αυξημένη προσέλευση πελατών που αυτή συνεπάγεται, είναι σίγουρα κάποιοι από τους παράγοντες που δικαιολογούν τη μαζική στροφή των επιχειρηματιών σε επενδύσεις αυτού του τύπου.

Οι τάσεις της αγοράς και η διεθνής εμπειρία δείχνουν ότι η διάδοση του θεσμού θα συνεχιστεί με εκθετικούς ρυθμούς και στο μέλλον, παρ' όλα τα προβλήματα της οικονομικής ύφεσης, αφού τα πλεονεκτήματα που διασφαλίζει ο θεσμός στους ανεξάρτητους επιχειρηματίες, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιβίωση μιας επιχείρησης, τους οποίους δεν μπορεί να εξασφαλίσει ένας επιχειρηματίας που ξεκινά τη λειτουργία μιας επιχείρησης εντελώς μόνος του.

Το κύριο χαρακτηριστικό του συστήματος franchising είναι ότι, απευθύνεται κυρίως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η φιλοσοφία του franchising είναι ότι μία οργανωμένη και επιτυχημένη επιχείρηση με συγκεκριμένο, τεκμηριωμένο και καταγεγραμμένο σύστημα λειτουργίας παρέχει τη συνταγή της επιτυχίας της σε δυνητικούς επιχειρηματίες καθώς και σε άλλες μικρότερες επιχειρήσεις οι οποίες θα λειτουργούν κάτω από το ίδιο σήμα και με ενιαία πρότυπα λειτουργίας.

Η Ελλάδα προσφέρεται για εφαρμογή του συστήματος franchising, καθώς αποτελεί κατά κανόνα χώρα μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το franchising συντελεί στην ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου τον οποίο αντιμετωπίζει μία μικρή επιχείρηση όταν δημιουργείται χωρίς

τεχνογνωσία και πρότυπα. Το να ξεκινά ένας δυνητικός επιχειρηματίας μόνος του μια νέα επιχείρηση παρουσιάζει υψηλό βαθμό κινδύνου.

Η σταθερότητα των επιχειρήσεων οι οποίες λειτουργούν ως franchisees στην ελληνική αγορά είναι υψηλή, βάσει έρευνας την οποία έχει πραγματοποιήσει η ICAP. Συγκεκριμένα, ο δείκτης σταθερότητας των franchise καταστημάτων, δηλαδή των καταστημάτων franchise που έκλεισαν ή επαναγοράστηκαν από τον franchisor στο διάστημα 1998-2004, προς το σύνολο των καταστημάτων franchise, κυμάνθηκε μεταξύ 1%-2,3%. Επίσης, το ποσοστό των κερδοφόρων καταστημάτων franchise ανέρχεται μεταξύ 96% - 97% στο διάστημα 1998-2004.

Στο franchising, η μεμονωμένη επιχείρηση ή ένας εν δυνάμει επιχειρηματίας εντάσσεται σε ένα επιτυχημένο σύστημα, έχει εξασφαλισμένα τα προϊόντα, τους προμηθευτές, την εκπαίδευση, τη διαμόρφωση καταστήματος, το marketing, κλπ. Του προσφέρονται δηλαδή οι λύσεις όλων των εμπορικών θεμάτων και έτσι μπορεί να εστιάζει την προσοχή του στην προώθηση των πωλήσεων, στη διαχείριση του καταστήματος και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών του. Από την πλευρά του, ο πελάτης-καταναλωτής απολαμβάνει την ποιότητα και την εξυπηρέτηση μιας μικρής επιχείρησης η οποία όμως λειτουργεί με τα standards μεγάλης εταιρείας.

Η ανεξάρτητη επιχείρηση λειτουργεί κάτω από ήδη αναγνωρίσιμο εμπορικό σήμα, διαθέτει προϊόντα και παρέχει υπηρεσίες τα οποία είναι ήδη γνωστά στο καταναλωτικό κοινό. Ο franchisor έχει αναλάβει το βάρος της δημιουργίας του προϊόντος, της έρευνας της αγοράς στην οποία απευθύνεται, της διαφήμισης, της εγκαθίδρυσης του εμπορικού ονόματος. Η ανεξάρτητη επιχείρηση γίνεται μέλος ενός δικτύου, μιας ομάδας με κοινό σκοπό, όραμα, φιλοσοφία και συμφέροντα. Εντός των μελών του δικτύου υπάρχει συνεχής ροή πληροφοριών προς το κοινό όφελος της

ανάπτυξης. Τα κόστη διαφήμισης και προώθησης περιορίζονται, καθώς επιμερίζονται σε όλα τα μέλη του δικτύου.

Ο ανεξάρτητος επιχειρηματίας ο οποίος μετεξελίσσεται σε επιτυχημένο franchisee έχει τη δυνατότητα της δημιουργίας περισσότερων του ενός καταστημάτων σε μία αγορά ή σε διαφορετικές αγορές. Επιβραβεύεται για την επιτυχία του από τη μητρική εταιρεία και μπορεί επίσης να επιλέξει να επενδύσει και σε άλλο επιχειρηματικό σύστημα. Στην ελληνική αγορά υπάρχουν αρκετά παραδείγματα επιχειρηματιών οι οποίοι διαχειρίζονται με επιτυχία πολλά καταστήματα ενός ή και διαφορετικών συστημάτων.

Η σημερινή οικονομική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από αυξανόμενο ανταγωνισμό, ο οποίος εστιάζεται στη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος και στην εξυπηρέτηση του πελάτη, στη μείωση του κόστους και κατά συνέπεια στη μείωση της λιανικής τιμής προς όφελος του καταναλωτή. Στο περιβάλλον αυτό της αγοράς, η ένταξη των μεμονωμένων επιχειρήσεων και των εν δυνάμει επιχειρηματιών σε ένα οργανωμένο και επιτυχημένο σύστημα δημιουργεί ασπίδα προστασίας και ευνοϊκές συνθήκες οι οποίες εξασφαλίζουν τη βιωσιμότητα της μονάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE

Μια επιχείρηση που λειτουργεί σαν δικαιοπάροχος (franchisor) οφείλει να επανεξετάζει συχνά το σύστημα franchise που έχει αναπτύξει και να επανεπενδύει συνεχώς σε αυτό. Πρέπει επίσης να είναι σε θέση να αναζωογονεί το concept της, να επανεξετάζει τα στοιχεία μοναδικότητας και ανταγωνιστικότητας που το συγκροτούν, ανάλογα με τις συνθήκες που διαμορφώνονται κάθε φορά στην αγορά, προκειμένου να εξασφαλίσει την επιτυχία σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Οι στίχοι του Bob Dylan «The times they are a-changing» και «The answer is blowing in the wind» ταιριάζουν πολύ στον επιχειρηματικό κόσμο. Ο αληθινός επιχειρηματίας πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμά τις απότομες αλλαγές της αγοράς καθώς και τους μεταβαλλόμενους κύκλους ζωής των προϊόντων και ταυτόχρονα, με ανοιχτό μυαλό να προσπαθεί και να βρίσκει την καλύτερη δυνατή λύση για την επιχείρησή του.

Η διεθνής εμπειρία στο franchising αυξάνεται διαρκώς με το πέρασμα των χρόνων, εμπλουτίζοντας περισσότερο με γνώσεις όσους δραστηριοποιούνται στο χώρο. Μάλιστα πολλά συμπεράσματα που με πρώτη ματιά φαντάζουν περίεργα ή και παράλογα είναι συνηθισμένα στο franchising. Σε πολλές περιπτώσεις οι franchisors δεν δεσμεύουν αρκετούς πόρους –σε κάποιες περιπτώσεις οι πόροι που χρησιμοποιούνται είναι μηδενικοί– για να διατηρήσουν και να εξελίξουν την απαραίτητη υποδομή του συστήματος franchise που έχουν αναπτύξει. Η ιδέα ότι χρειάζεται να ξοδευτούν περισσότερα χρήματα προκειμένου να επιτευχθούν οι πρωταρχικοί στόχοι φαίνεται ότι προκαλεί σε πολλούς δυσαρέσκεια¹⁴.

¹⁴ <http://www.franchise.gr>

Η πραγματικότητα είναι ότι η επανεπένδυση σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα αρχίζει από την επόμενη κιόλας μέρα της αρχικής επένδυσης. Τούτο συνεπάγεται ότι πρέπει να υπάρχουν πάντα στους ετήσιους προϋπολογισμούς προβλέψεις για συμπληρωματικές επενδύσεις. Πρακτικά πάντα προκύπτει η ανάγκη να συσσωρευτεί κάποιο ποσό για απρόοπτες καταστάσεις. Και ενώ συνήθως απαιτείται από τους franchisees να κρατούν κάποια ποσά γι' αυτόν το σκοπό, σε αντίθεση οι περισσότεροι franchisors πιστεύουν ότι το συγκεκριμένο θέμα δεν τους αφορά. Αυτή όμως η στάση καταλήγει να γίνεται επιζήμια τόσο για την επιχείρησή τους όσο και για το δίκτυο και τους franchisees τους.

Τι σημαίνει όμως να επαναπροσδιορίζεις, να επανεπενδύεις και να αναζωογονείς την επιχείρησή σου, στο πλαίσιο του franchise; Σημαίνει απλά ότι οι franchisors πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για συνεχείς αλλαγές προκειμένου να επιβιώσουν, να ευημερήσουν και να παρέχουν το «περιβάλλον επιτυχίας» στο οποίο οι franchisees επένδυσαν όταν εισήλθαν στο δίκτυο.

Στην ουσία, η προστασία του συστήματος franchise είναι μια από τις βασικές δεσμεύσεις από την πλευρά του franchisor προς τους franchisees. Έτσι προκύπτουν τα τρία σημεία-κλειδιά για την επιτυχία ενός franchisor και τη δημιουργία ενός ανθεκτικού μοντέλου franchise.

4.1. Ευελιξία

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

Οι περισσότεροι franchisors –και γενικότερα οι περισσότεροι επιχειρηματίες– έχουν μεγάλο πάθος για τη δουλειά τους, σημείο όμως που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή. Το επιχειρηματικό πάθος, παρότι είναι πηγή δημιουργικότητας, μπορεί να οδηγήσει σε μονόπλευρες και

μεροληπτικές απόψεις. Πολλές φορές στην προσωπική μας ζωή συλλαμβάνουμε τον εαυτό μας να προσκολλάται σε στερεότυπα, συνήθειες και παραδόσεις, αντί να αντιμετωπίζουμε με ανοιχτό μυαλό κάποια διαφορετική άποψη ή την περίπτωση κάποιας αλλαγής.

Το πάθος είναι ουσιαστικά το πρωταρχικό στοιχείο για την επαγγελματική επιτυχία, αλλά το μυστικό είναι να συνδυάζεται με ανοιχτό μυαλό και συνεχή επανατροφοδότηση (feedback) με πληροφορίες και νέα δεδομένα. Η ευελιξία μπορεί απλά να αφορά τη δομή ενός συστήματος franchise, λόγω των οικονομικών διακυμάνσεων.

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

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

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

Σήμερα είναι απαραίτητο όλες οι επιχειρήσεις να έχουν ένα στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο (business plan), το οποίο πρέπει να αξιολογείται και να επανεξετάζεται τουλάχιστον σε ετήσια βάση, σε συνδυασμό με ανάλυση των δυνατοτήτων ανταπόκρισης στις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές (SWOT Analysis), ώστε να προσδιορίζεται η καταλληλότητά του. Χωρίς επιχειρηματικό σχέδιο η

οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα βρίσκεται κυριολεκτικά στον αέρα, χωρίς τα απαραίτητα εργαλεία επιβίωσης και ανάπτυξης. Η φράση «αν κάνεις πάντα αυτό που έκανες, θα έχεις πάντα αυτό που είχες» δεν ισχύει πλέον. Μάλλον στον καιρό μας ισχύει το «για να μείνουν τα πράγματα όπως έχουν, όλα πρέπει να αλλάξουν». Η απόδειξη όμως έρχεται μετά τον έλεγχο, την παρατήρηση και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων. Αν οι παραπάνω αναλύσεις δείχνουν ότι χρειάζεται επαναπροσδιορισμός του concept, δεν πρέπει να υπάρχει φόβος για κάτι τέτοιο. Οπότε το αμέσως επόμενο βήμα είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των αλλαγών.

4.2. Επανεπένδυση

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

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

Δεν υπάρχει καλύτερη επένδυση από την ίδια σας την επιχείρηση, εφόσον αυτή επιτυγχάνει τους στόχους που είχατε θέσει. Δυστυχώς όμως, πολλοί franchisors επιλέγουν να επενδύσουν σε άλλες δραστηριότητες ή

σε άλλα brands, αρκετά πριν η δική τους επιχείρηση φτάσει στο βέλτιστο σημείο.

Ασφαλώς η βασική αρχή για κάθε franchisor είναι να «χτίσει» την κατάλληλη υποδομή για την υποστήριξη του δικτύου, πριν προχωρήσει στην εξεύρεση και εκπαίδευση των franchisees. Οι franchisors που αποτυγχάνουν να στήσουν την κατάλληλη υποδομή, σπανίως επιτυγχάνουν μια ικανοποιητική θέση στην αγορά, ανάλογη με τις δυνατότητες του concept τους.

4.3. Αναζωογόνηση

Η έννοια της αναζωογόνησης για ένα σύστημα franchise αφορά τη διαδικασία ολικής επανασχεδίασης και αναδιοργάνωσης του concept. Ένα δίκτυο franchise μπορεί να είναι άρτια οργανωμένο, με επαρκή υποδομή, ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης, συνεχή υποστήριξη, ικανοποιημένους franchisees, σημαντικά περιθώρια κερδοφορίας και πετυχημένο γενικότερα επιχειρηματικό αντικείμενο (concept). *Μπορούν όμως τα παραπάνω στοιχεία να εγγυηθούν την επιτυχία; Σκεπτόμενοι βραχυπρόθεσμα, η γρήγορη απάντηση είναι πως ναι. Οι γρήγορες όμως απαντήσεις και ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός δεν ταιριάζουν στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα, όπου οι συνεχείς μεταβολές στην αγορά απαιτούν στρατηγική σκέψη σε μακροπρόθεσμη βάση. Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι ακόμη και πολύ δυνατά δίκτυα franchise, με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, δεν κατάφεραν να ανταποκριθούν στις αλλαγές και αντιμετώπισαν προβλήματα βιωσιμότητας.*

Ο βασικός λόγος αποτυχίας τέτοιων ισχυρών concepts είναι ο ανταγωνισμός και η αδυναμία σωστής επανατοποθέτησης του concept ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες κάθε φορά συνθήκες. Συγκεκριμένα, πολλοί franchisors επαναπαύονται, θεωρώντας ότι έχουν δημιουργήσει ένα δυνατό και ανθεκτικό σύστημα. Άλλωστε τα οικονομικά

αποτελέσματα και οι εσωτερικές σχέσεις με τους franchisees τους βοηθούν στο σχηματισμό μιας τέτοιας αισιόδοξης άποψης. Έτσι όταν παρουσιάζονται σημαντικές ανακατατάξεις, όπως η είσοδος νέων ανταγωνιστικών concepts ή η αλλαγή των συνηθειών και των προτιμήσεων του καταναλωτικού κοινού, οι franchisors απλά περιμένουν να δουν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τα νέα δεδομένα, χωρίς να προβούν σε συγκεκριμένες κινήσεις.

Η αρχή της αναζωογόνησης αποτελεί το εργαλείο αντιμετώπισης των παραπάνω προβλημάτων. Οι franchisors πρέπει πάντα να είναι σε άμεση επαφή με τον πελάτη και να βλέπουν τις τάσεις του και τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις του.

Η καθημερινή επαφή των franchisees με τους πελάτες αλλά και η διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης πελατών μέσα στα καταστήματα του δικτύου αποτελούν τις πηγές πληροφοριών για τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής. Επίσης οι franchisors πρέπει να έχουν ξεκάθαρη άποψη για το προφίλ των υποψήφιων franchisees.

Είναι απαραίτητη η διαρκής σύγκριση του concept με εναλλακτικές επενδυτικές προτάσεις, όχι απαραίτητα παρεμφερούς μορφής, αλλά με βάση τις προτιμήσεις, τις ανάγκες και το οικονομικοκοινωνικό προφίλ του υποψήφιου franchisee. Ακόμη πρέπει να εξετασθούν τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού, τόσο σε επίπεδο τελικού καταναλωτή, όσο και σε επίπεδο υποψήφιων franchisees, ώστε να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και οι μελλοντικές προοπτικές.

Οι παραπάνω αναλύσεις βοηθούν στη διάγνωση των ενδεχόμενων μελλοντικών προβλημάτων του δικτύου. Ο franchisor πλέον καλείται να επανατοποθετήσει το σύστημα franchise που έχει αναπτύξει, σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η επιτυχημένη αναζωογόνηση του δικτύου μπορεί να επιτευχθεί με τη σωστή ανάλυση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη

διερεύνηση των τάσεων των καταναλωτών, των υποψήφιων franchisees και των ανταγωνιστικών concepts.

Η αναζωογόνηση ενός συστήματος franchise μπορεί να περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα αλλαγών από απλές αλλαγές στις προωθητικές ενέργειες, μέχρι ολική «αναγέννηση» του συστήματος. Αλλαγές στη στρατηγική marketing, στην προωθητική πολιτική, στην εσωτερική και εξωτερική εικόνα των καταστημάτων, στο visual merchandising, στην εμφάνιση του προσωπικού, στις συσκευασίες, στο διαφημιστικό και προωθητικό υλικό, ακόμη και στο όνομα αποτελούν τα στοιχεία αναζωογόνησης για ένα σύστημα franchise που θέλει να επαναπροσδιορίσει την παρουσία του στην αγορά.

Το franchising στις μέρες μας απαιτεί ισχυρές ηγετικές ικανότητες, όραμα και ευελιξία, ώστε να είναι ανθεκτικό στους κινδύνους και τις μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος. Η ευελιξία ενός συστήματος franchise, η συνεχής επένδυση και η ουσιαστική αναζωογόνηση, ανάλογα με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος αποτελούν τα σημεία-κλειδιά για τη διαχρονική επιτυχία.

4.4. Είκοσι (20) πρακτικές συμβουλές για υποψήφιους franchisor

Οι franchisees, όταν επενδύουν σ' ένα franchise, απολαμβάνουν τα οφέλη ενός ισχυρού brand name και ενός ολοκληρωμένου συστήματος οργάνωσης και marketing, εκπαιδεύονται στο σύστημα και λαμβάνουν διαρκή υποστήριξη από τον franchisor. Αλλά, όταν είσαι franchisor, κανείς δεν σε εκπαιδεύει για να αναλάβεις αυτό το ρόλο, ούτε σε υποστηρίζει στους τομείς οργάνωσης και πωλήσεων. Επιπλέον, αν κάτι δεν οργανωθεί σωστά σε επίπεδο franchisor, το πρόβλημα έχει επιπλοκές σε όλο το δίκτυο.

Για να αποφύγει κάποιος μερικές παρανοήσεις, αλλά και "παγίδες" ως υποψήφιος franchisor, ας ρίξει μια ματιά στις 20 χρήσιμες συμβουλές που ακολουθούν:

1. Δεν είναι κάθε τύπος επιχείρησης κατάλληλος για franchising:

Η επιχείρηση που θα προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός επιτυχημένου franchise, πρέπει να προσφέρει κάτι πραγματικά καινούργιο και μοναδικό στην αγορά, να ικανοποιεί ανάγκες ή επιθυμίες ενός σχετικά μεγάλου τμήματος της αγοράς και να διατηρεί μία διαρκή ανταγωνιστικότητα. Αν δεν ισχύουν τα προηγούμενα, καλύτερα να εγκαταλείψει κάποιος την ιδέα για franchising.

2. Μη θεωρηθεί το franchising ως πανάκεια:

Αν η επιχείρηση αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα, μη θεωρηθεί ότι το franchising παρέχει μια ασφαλή διέξοδο. Η οργάνωση σοβαρής υποδομής, που είναι προαπαιτούμενο για την ανάπτυξη ενός συστήματος franchise, απαιτεί πόρους και χρόνο. Έτσι, αντί το franchising να γίνει το "φιλί της ζωής", θα μετατραπεί σε "θανάσιμο εναγκαλισμό". Εκτός από το ότι θα αναγκαστεί franchisor να ωραιοποιήσετε κάποιες καταστάσεις στους franchisees, στο τέλος θα τους συμπαρασύρει μαζί του.

3. Μη βιαστεί και μην οργανώσει ο franchisor μια κακή υποδομή:

Για την οργάνωση μιας αλυσίδας franchising απαιτείται ένας συνδυασμός εμπειριών, γνώσεων και πάνω από όλα κοινή λογική. Πριν φτάσει στο στάδιο της οργάνωσης θα χρειαστεί να ενημερωθεί προσωπικά σε βάθος για όλες τις πτυχές του θέματος και να επενδύσει αρκετό χρόνο στην οργάνωση διαδικασιών και μηχανισμών.

Επίσης, θα χρειαστεί τη συμβουλή και τη συμβολή ειδικών σε θέματα οργάνωσης, εκπαίδευσης, ελέγχου δικτύου, νομικών θεμάτων

franchising, χρηματοδοτήσεων, μηχανογράφησης, marketing κλπ. Θα χρειαστεί να πληρώσει για αυτές τις συμβουλές, αλλά θα εξοικονομηθεί σημαντικός χρόνος και ίσως τον αποτρέψουν από μοιραία λάθη.

4. Διατήρηση του συστήματος όσο το δυνατόν απλούστερο:

Δεν πρέπει να οργανωθεί η αλυσίδα με περίπλοκα συστήματα και μεθόδους. Αντιθέτως, πρέπει να είναι εύκολα στη χρήση, κατανοητά και αποτελεσματικά, αλλιώς κινδυνεύουν να μην εφαρμοσθούν ή να εφαρμοσθούν πλημμελώς.

5. Εκπαίδευση:

Ένα επιτυχημένο franchise, ένα επιτυχημένο δίκτυο στηρίζεται στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης, που χαρακτηρίζεται από συνέπεια, διάρκεια, εξέλιξη και ποιότητα, είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για την οικοδόμηση και συνεχή ανάπτυξη ενός δικτύου.

Σχεδιασμός και επένδυση στη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού μηχανισμού, που να καλύπτει τόσο τους υποψήφιους franchisees, το προσωπικό τους και το προσωπικό των κεντρικών υπηρεσιών σας. Η ύπαρξη διαδικασιών ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και προγραμμάτων κάλυψής τους είναι ο πλέον σημαντικός παράγοντας διασφάλισης των επιτευγμάτων του franchisor.

6. Μην ανοιχθούν τα πρώτα franchise σε μεγάλη απόσταση από την έδρα του franchisor:

Η εμπειρία έχει αποδείξει, ότι εταιρείες που ξεκίνησαν δημιουργώντας τα πρώτα καταστήματα franchise σε άλλες πόλεις, αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα. Κάθε νέος "οργανισμός" διέρχεται από την λεγόμενη "Καμπύλη εκμάθησης" και καλείται να

αντιμετωπίσει στα αρχικά στάδια, άμεσα και αποτελεσματικά, διάφορες προκλήσεις και προβλήματα. Όσο πλησιέστερα βρίσκεται ο franchisor και οι συνεργάτες του στους franchisees, τόσο πιο εύκολα και άμεσα θα δοθούν λύσεις από κοινού, χωρίς να κλυδωνίζεται το σύστημα.

7. Συγκροτημένο πλάνο ανάπτυξης του δικτύου και προσεκτική επιλογή των τοποθεσιών των νέων καταστημάτων πώλησης:

Η προσεκτική επιλογή των περιοχών ανάπτυξης και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του πλάνου, είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας του δικτύου. Η οργανωτική υποδομή, οι δυνατότητες απρόσκοπτης διανομής εμπορευμάτων και υπηρεσιών, ο συστηματικός έλεγχος, ο ανταγωνισμός, η ορθολογική αξιοποίηση υλικών και ανθρώπινων πόρων, η καταλληλότητα και η εμπορικότητα του σημείου για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, είναι οι παράγοντες που θα καθορίσουν την έγκριση ενός νέου σημείου και όχι ή επιμονή ενός υποψήφιου franchisee που τυγχάνει να διαθέτει ένα κατάστημα ή τον ενδιαφέρει μια συγκεκριμένη περιοχή.

8. Παροχή βοήθειας στο μέγιστο δυνατό στους πρώτους franchisees:

Οι πρώτοι franchisees αναλαμβάνουν μεγαλύτερο επιχειρηματικό ρίσκο σε σχέση μ' αυτούς που θα ακολουθήσουν. Αποτελούν την καθοριστική και αναγκαία "κρίσιμη μάζα" του franchise. Σε αυτούς θα βασιστεί η οργάνωση του συστήματος στην πράξη. Με την επιτυχία των πρώτων franchisees θα μπορεί να προσελκύσουν νέοι επενδυτές. Χρειάζεται στήριξη σ' αυτούς, που περιέβαλαν τον franchisor με υπέρμετρη εμπιστοσύνη, το δικαιούνται!

9. Αναπροσαρμογή της Σύμβασης:

Πολλές συμβάσεις, μετά τα πρώτα 2-3 χρόνια ανάπτυξης της αλυσίδας, απαιτούν ορισμένες αναπροσαρμογές. Κάντε συζητήσεις για τις μετατροπές αυτές με τους δικαιοδόχους και αναπροσαρμόζοντας τη σύμβαση σε μία πιο ισορροπημένη βάση, καλύπτοντας παράλληλα, όσο το δυνατόν περισσότερες πλευρές και αντανακλώντας το πνεύμα καλής συνεργασίας μεταξύ franchisor-franchisees και τα μακροπρόθεσμα οφέλη του δικτύου.

10. Μη θεωρηθεί ότι ο franchisor είναι τέλειος:

Ο franchisor θα βρεθεί αρκετές φορές στο επίκεντρο κριτικής. Πρέπει ο franchisor να είναι σε θέση να ακούσει τη γνώμη των franchisees και να αντιμετωπίζει με αίσθημα δικαίου και καλοπροαίρετα την κριτική. Η διαρκής και έντονη αντιπαράθεση με τους franchisees αποτελεί επικίνδυνο δυναμίτη στα θεμέλια του συστήματος.

11. Ο franchisor πρέπει να είναι τίμιος:

Η διαφάνεια των συναλλαγών και συμφωνιών συνεργασίας του franchisor έναντι των franchisees είναι απαραίτητη και επιβεβλημένη. Δεν υπάρχει πιο αποκαρδιωτικό γεγονός για τους franchisees να ανακαλύψουν ότι ο franchisor δεν είναι έντιμος απέναντί τους. Σε αυτή την περίπτωση οι εξελίξεις θα είναι απρόβλεπτες...

12. Να υπάρξει βεβαίωση ότι τα royalties είναι αρκετά υψηλά:

Είναι συχνό φαινόμενο ορισμένοι franchisor, στην προσπάθειά τους να καταστήσουν την επένδυση ελκυστική, καθορίζουν χαμηλά royalties (συνεχή δικαιώματα). Στην πορεία ανακαλύπτουν ότι οι κεντρικές υπηρεσίες στήριξης του συστήματος υποχρηματοδοτούνται και αδυνατεί πλέον να παρέχει την υποστήριξη που απαιτείται και έχει δεσμευτεί να

παρέχει στους franchisees. Γι' αυτό το ύψος των royalties πρέπει να υπολογίζεται σωστά και από την αρχή κατά την κατάρτιση του Business Plan.

13. Να δοθεί δυνατότητα ανάπτυξης στους franchisees σας:

Δημιουργία ειδικών προγραμμάτων, που διευκολύνουν υφιστάμενους franchisees να επανεπενδύουν τα κέρδη τους στο σύστημα (όχι βέβαια σε βαθμό που το «ειδικό βάρος» που αποκτούν να είναι επικίνδυνο για το δίκτυο). Τα οφέλη είναι πολλαπλά, τόσο για το δίκτυο όσο και του franchisor (έμπειρος franchisee, υψηλή πιστότητα, ελαχιστοποίηση κόστους ελέγχου και εκπαίδευσης κλπ), όσο και για τον franchisee (αξιοποίηση εμπειρίας, εξέλιξη προσωπικού, μείωση γενικών εξόδων κλπ).

14. Σύνδεση με τους πελάτες του franchisor:

Οι αλυσίδες που οικοδομούν συστηματικά δεσμούς με τους πελάτες τους, αποκτούν ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πελάτες, είτε εξυπηρετούνται από franchisees, είτε από εταιρικά σημεία πώλησης είναι τελικά πελάτες του συστήματος franchise. Δημιουργία από την πρώτη στιγμή μηχανισμούς συγκέντρωσης πληροφοριών για τις προτιμήσεις, τις ανάγκες των πελατών, το βαθμό ικανοποίησής τους, ανεξάρτητα του σημείου εξυπηρέτησης, εμβαθύνοντας και επεκτείνοντας συνεχώς το διάλογο μαζί τους. Να δοθεί αυτόματη πρόσβαση στη γνώση αυτή, σ' όλα τα τμήματα της εταιρείας, που μπορούν να επωφεληθούν (τμήμα σχεδιασμού νέων προϊόντων και υπηρεσιών, εκπαίδευσης, λειτουργίας κλπ), έτσι ώστε η γνώση αυτή να βελτιώσει το επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, το επίπεδο υποστήριξης των franchisees και να αυξήσει τις πωλήσεις του δικτύου.

15. Σύνδεση με τους προμηθευτές του franchisor:

Η στενότερη σύνδεση με τους σημαντικούς προμηθευτές του franchisor, είναι καθοριστική για την επιτυχημένη ανάπτυξη του δικτύου. Μείωση των αποθεμάτων, εξοικονόμηση εργατοωρών, ποιοτική αναβάθμιση προϊόντων και υπηρεσιών, συνεχής εξέλιξη, ορθολογικός προγραμματισμός διανομή, συνδιαφήμιση είναι μερικά μόνο από τα αποτελέσματα μιας τέτοιας πολιτικής, που έχουν άμεση επίδραση στη μείωση του κόστους λειτουργίας, την ελαχιστοποίηση της αρχικής επένδυσης, τη μεγαλύτερη κυκλοφοριακή ταχύτητα και κερδοφορία κ.ο.κ.

16. Να δίνεται δυνατότητα εξέλιξης στο προσωπικό της αλυσίδας:

Αξιοποιήστε το προσωπικό του δικτύου, είτε ανήκει σε franchisees, είτε στις εταιρικές δομές. Το αξιόλογο προσωπικό της αλυσίδας, πρέπει να έχει πάντα μια σαφή προοπτική εξέλιξης μέσα στα πλαίσια του δικτύου. Ένας επιτυχημένος διευθυντής καταστήματος που ανήκει σ' ένα franchisee, αν δεν έχει προοπτική εξέλιξης μέσα στο δίκτυο, στις περισσότερες των περιπτώσεων μετά από τη πάροδο ορισμένων ετών θα αποχωρήσει και θα αναζητήσει εργασία κάπου που θα αισθάνεται ότι θα έχει δυνατότητες εξέλιξης και το πιθανότερο είναι να καταλήξει στον ανταγωνισμό. Στην περίπτωση αυτή και ο franchisee απώλεσε ένα πολύτιμο στέλεχος, αλλά και το δίκτυο πολλαπλά.

Δημιουργία, λοιπόν, εξ' αρχής δυνατότητες εξέλιξης για το σύνολο του προσωπικού και δίνοντας στους franchisees σας την πεποίθηση και τη βεβαιότητα ότι οι μηχανισμοί εκπαίδευσης της αλυσίδας μπορούν να αντικαταστήσουν τα στελέχη που εντάσσονται στις κεντρικές υπηρεσίες.

17. Μην πιστεύει κάποιος ότι η μετατροπή ιδιόκτητων καταστημάτων σε καταστήματα franchised είναι απλή υπόθεση:

Η μεταβίβαση ιδιόκτητων καταστημάτων σε franchisees, είναι ελκυστική ιδέα, διότι εξασφαλίζει άμεση ρευστότητα και συνεργάτες με ισχυρά κίνητρα.

Παρόλα αυτά η μεταβίβαση ενέχει κινδύνους στη διάρκεια του μεταβατικού σταδίου, αφού κάθε διαδικασία αλλαγής (αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος) δημιουργεί αισθήματα ανασφάλειας στο προσωπικό, με άμεση επίπτωση στο επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχεται στους πελάτες.

18. Διατήρηση πάντα ενός ικανού αριθμού ιδιόκτητων καταστημάτων:

Τα εταιρικά και τα franchise καταστήματα ενέχουν συμπληρωματικές ιδιότητες. Αξιοποίηση λοιπόν αυτά τα χαρακτηριστικά στη ανάπτυξη καινοτομιών προς όφελος του δικτύου.

Τα εταιρικά καταστήματα δίδουν τη δυνατότητα πιλοτικών εφαρμογών σε επίπεδο οργάνωσης ή και νέων προϊόντων και υπηρεσιών, δημιουργίας νέων τύπων καταστημάτων, συστηματικής ανάλυσης και λειτουργική γνώση και ειδίκευση. Παράλληλα, τα franchise καταστήματα συνεισφέρουν σε ενέργεια, ιδέες, νέες προτάσεις, που είναι αναγκαίο να ελεγχθούν στα εταιρικά καταστήματα, πριν εισαχθούν στο δίκτυο.

19. Διαρκής εξέλιξη του συστήματος:

Η αποτελεσματική επιχειρησιακή αξιοποίηση του δικτύου είναι κύρια, ζήτημα ορθής επιχειρηματικής προσαρμογής και εύστοχων προσαρμογών των οργανωτικών δομών, διαδικασιών και διοικητικών συστημάτων που έχουν αναπτυχθεί.

Είναι σύνηθες για μια οργάνωση, ένα δίκτυο να παρασύρεται από τις μικρές, καθημερινές, λειτουργικές απαιτήσεις και διευθετήσεις και να μην αναπτύσσει καινοτόμες πολιτικές σε επίπεδο marketing και οργάνωσης, που θα της επιτρέψουν να πετύχει μια ριζική βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της, της ενίσχυσης των σημείων διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, της μοναδικότητας και αλματώδη μακρόχρονη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων και της αποδοτικότητας, τόσο σ' επίπεδο συστήματος franchise, όσο και σ' επίπεδο franchisee.

20. Ηγεσία:

Οι σημαντικές αλλαγές, οι βελτιώσεις, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της αλυσίδας, προϋποθέτουν την αμέριστη στήριξη, την διαρκή παρακίνηση του franchisor. Ηγεσία στην οικοδόμηση μιας εταιρικής κουλτούρας συνεχών αλλαγών, διαλόγου και επικοινωνίας που αξιοποιεί δημιουργικά τις προτάσεις, τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τους προβληματισμούς όλων των συντελεστών του δικτύου: πελατών, στελεχών, franchisees, προσωπικού και προμηθευτών.

Εάν σκέφτεται κάποιος να ασχοληθείτε σοβαρά με το FRANCHISING, είτε ως franchisor, είτε ως franchisee, απαιτείται να έχει ανεπτυγμένο επίπεδο αυτογνωσίας. Να γνωρίζει τι του ταιριάζει και τι όχι, να είναι σίγουρος ότι μπορείτε να συνεργαστεί ομαλά και παραγωγικά με διαφορετικούς τύπους ανθρώπων και να πιστεύει στην επιχειρησιακή ηθική και στο αμοιβαίο όφελος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΤΙ ΚΑΝΕΙ ΚΑΠΟΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΝΑ «ΑΝΘΙΖΟΥΝ» ΚΑΙ ΚΑΠΟΙΕΣ ΝΑ «ΜΑΡΑΙΝΟΝΤΑΙ»;

5.1. Γιατί μερικά δίκτυα franchise βάζουν συνεχώς λιθαράκια προς την επιτυχία και άλλα αντιμετωπίζουν στασιμότητα και συρρίκνωση;

Όταν μια επιτυχημένη εταιρεία ξεκινά την ανάπτυξή της με franchising, αυτομάτως συνεπάγονται πολλές αλλαγές. Η εταιρεία καλείται να μετασχηματίσει τις λειτουργίες της, έτσι ώστε, όχι απλά να παρέχει στους πελάτες της ένα καλό προϊόν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αλλά ταυτόχρονα να έχει τη δυνατότητα να μεταφέρει την τεχνογνωσία της στους μελλοντικούς franchisees της και να εξασφαλίσει ότι το δίκτυο που θα γεννηθεί θα έχει την καλύτερη δυνατή πορεία. Ουσιαστικά, αλλάζει ο ρόλος και ο στρατηγικός προσανατολισμός της οργανωτικής δομής, αλλάζει ολόκληρη η φιλοσοφία της επιχείρησης. Δεν είναι πλέον ένας «παίκτης» που αγωνίζεται σε μια ανταγωνιστική αγορά, αλλά ένας «προπονητής» που σχεδιάζει, οργανώνει, εξοπλίζει, κατευθύνει μια ομάδα ανεξάρτητων παικτών που έχουν κοινό στόχο τη «νίκη» της ομάδας και την προσωπική επιτυχία και αναγνώριση.

Παράλληλα, όλη αυτή η επίπονη διαδικασία μετασχηματισμού για τον franchisor έχει νόημα μόνο αν είναι επικερδής. Με άλλα λόγια, τα δυνητικά οφέλη που θα προκύψουν από την ανάπτυξη δικτύου franchise πρέπει να αντισταθμίζουν και να υπερκαλύπτουν το απαιτούμενο κόστος του μετασχηματισμού. Άρα, λοιπόν, υπάρχουν πολλές παράμετροι που πρέπει να λαμβάνει υπόψη η κάθε επιχείρηση που θέλει να αναπτυχθεί με το franchising.

Παρόλη την τεχνογνωσία και τη συσσωρευμένη εμπειρία που υπάρχει στον επιχειρηματικό κόσμο, οι φιλόδοξοι υποψήφιοι franchisors

συχνά απογοητεύονται όταν διαπιστώνουν ότι δεν υφίσταται ένας συγκεκριμένος τρόπος, μια προκαθορισμένη συνταγή, για να στηθεί ένα δίκτυο franchise. Πιο συγκεκριμένα, δεν υπάρχει ένα επιχειρηματικό μοντέλο franchise, το οποίο να μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους κλάδους και σε όλες τις επιχειρήσεις, ακόμη κι αν δραστηροποιούνται στον ίδιο κλάδο.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα ενός δικτύου franchise είναι το ότι παρέχει στους καταναλωτές τυποποίηση, τόσο σε επίπεδο προϊόντων όσο και σε επίπεδο υπηρεσιών. Όμως το προϊόν ή η υπηρεσία δεν αποτελεί παρά μόνο έναν από τους παράγοντες που αποτελούν το συνολικό concept ενός δικτύου franchise.

Παρ' όλα τα προβλήματα και τις αναγκαίες διαφοροποιήσεις που προκύπτουν, μερικά βασικά στοιχεία είναι ουσιαστικής σημασίας σε κάθε επιχειρηματικό πλάνο franchise και πρέπει να δομηθούν έτσι, ώστε να προσφέρουν αμοιβαίο όφελος τόσο στον franchisor όσο και στον franchisee.

Ένα σύστημα franchise δεν μπορεί να επιβιώσει και να διατηρηθεί στο χρόνο, εάν η εσωτερική σχέση μεταξύ των δύο πλευρών, franchisor και franchisee, δεν είναι ισορροπημένη, ανεξάρτητα από το πόσο ελκυστικό είναι το concept για τον τελικό καταναλωτή. Ένα επιτυχημένο και ελκυστικό concept είναι καταδικασμένο να αποτύχει εάν η εσωτερική σχέση των δύο πλευρών δεν είναι ορθά δομημένη ώστε να ικανοποιεί και τις δύο πλευρές. Η ισορροπία στις σχέσεις franchisee και franchisor καθορίζεται από τους οικονομικούς όρους συνεργασίας, το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών υποστήριξης και τους ευρύτερους όρους της σύμβασης franchise, που πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες και των δύο πλευρών, τόσο σε βραχυχρόνιο, όσο και σε μεσοπρόθεσμο επίπεδο.

Στην ουσία, για να στηθεί ένα πετυχημένο δίκτυο franchise, θα πρέπει να υπάρχει ένα κατάλληλο επιχειρηματικό πλάνο franchise, αποκλειστικά προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησης που αναπτύσσεται και στους δυνητικούς συνεργάτες - franchisees της. Στην περίπτωση που κάποια επιχείρηση προσπαθήσει να αντιγράψει τον τρόπο οργάνωσης και ανάπτυξης μιας άλλης αλυσίδας, είναι σχεδόν βέβαιο πως θα αντιμετωπίσει πληθώρα προβλημάτων, καθώς ένα ολόκληρο σύστημα που έχει σχεδιαστεί πάνω σε συγκεκριμένες ανάγκες, δεν μπορεί να εφαρμοστεί αυτούσιο σε κάθε οροφή επιχείρησης.

Για να στηθεί ένα πετυχημένο δίκτυο franchise, θα πρέπει να υπάρχει ένα κατάλληλο επιχειρηματικό πλάνο franchise, αποκλειστικά προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησης που αναπτύσσεται και στους δυνητικούς συνεργάτες - franchisees της.

5.2. Είναι αξιόλογα τα κέρδη του franchisor;

Συνηθίζεται στο χώρο του franchise να λέγεται πως αν ο franchisor μπορεί να εξασφαλίσει ότι ο franchisee θα έχει επιτυχία και κερδοφορία, τότε είναι σίγουρο ότι θα πετύχει και ο franchisor. Αυτό όμως ισχύει μόνο σε περίπτωση που ο franchisor έχει δημιουργήσει την κατάλληλη επιχειρηματική δομή στο σύστημα franchise που έχει αναπτύξει. Εάν το στήσιμο του δικτύου δεν είναι δομημένο σε σωστά πλαίσια, τότε ο franchisor μπορεί να μην έχει κανένα κέρδος - ενώ δεν είναι σπάνιο να έχει και ζημιά - καθώς πρέπει να τηρεί τις υποχρεώσεις του σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα στη σύμβαση franchise. Μην ξεχνάμε, άλλωστε, ότι τόσο διεθνώς, όσο και στην Ελλάδα, τα 3/5 των νέων concepts αποτυγχάνουν. Κύριοι λόγοι είναι η ανυπαρξία επαρκούς κερδοφορίας και υποδομής των franchisors και οι ανεπαρκείς επενδύσεις στην οικοδόμηση ισχυρού εταιρικού ονόματος (brand). Η κερδοφορία, λοιπόν, του

franchisor είναι καθοριστικής σημασίας για την αποφυγή των παραπάνω προβλημάτων.

Με απλά μαθηματικά, εάν το κόστος λειτουργίας και υποστήριξης του δικτύου υπερβαίνει τα έσοδα από το δίκτυο franchise, τότε το αποτέλεσμα είναι προφανώς αρνητικό. Σε αυτή την περίπτωση, ο franchisor δεν έχει πια κίνητρο για να βοηθήσει τους franchisees, οι οποίοι θα καταλήξουν να έχουν ένα αποτυχημένο σύστημα franchise ανεξάρτητα από την πρόσκαιρη ατομική τους επιτυχία.

Είναι, επομένως, σημαντικό οι franchisees να κατανοούν ότι ο franchisor πρέπει να έχει κέρδος. Η επιχείρηση πρέπει να είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρει οικονομικό όφελος στον franchisor, για να μπορέσει να υποστηρίξει τις υπηρεσίες του. Σε αντίθετη περίπτωση, οι υπηρεσίες αυτές δεν είναι δυνατόν να προσφέρονται για μεγάλο διάστημα ανεξάρτητα από τις καλές προθέσεις του franchisor.

Υπάρχουν περιπτώσεις συστημάτων franchise, όπου, παρότι η λειτουργία του δικτύου και οι όροι της σύμβασης ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στις ανάγκες, το κόστος του franchisor υπερβαίνει τα έσοδά του από το δίκτυο franchise. Στην ουσία ο franchisor στηρίζει το δίκτυό του με τα έσοδα που έχει από τα εταιρικά καταστήματα ή ακόμη από άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Κάτι τέτοιο είναι πολύ πιθανό, κάποιες φορές και αναγκαίο, τουλάχιστον για τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας του δικτύου. Μην ξεχνάμε, άλλωστε, ότι τα οφέλη του franchisor δεν προέρχονται μόνο από τα άμεσα έσοδα από τα franchised καταστήματα, αλλά επίσης από την υπεραξία που αποκτά το δίκτυο και την αύξηση της αναγνωρισιμότητας και της επισκεψιμότητας των εταιρικών καταστημάτων και τα έμμεσα profit center που δημιουργεί το δίκτυο. Οπότε, είναι λογικό ο franchisor να παρουσιάζει ζημίες το πρώτο ή και το δεύτερο έτος της λειτουργίας του δικτύου, μέχρι να αποκτήσει μια κρίσιμη μάζα καταστημάτων

franchise, που θα επαρκεί για να καλύψει οικονομικά τις ανάγκες υποστήριξης του δικτύου. Σε πρώιμα στάδια, είτε τα ίδια κεφάλαια είτε οι ταμειακές ροές της εταιρείας πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες. Μακροπρόθεσμα, ωστόσο, αν ο franchisor δεν καταφέρει να αντισταθμίσει τα έξοδα υποστήριξης με τα έσοδα του δικτύου, καθώς και να επιτυγχάνει κέρδη, τότε η επιχείρηση αντιμετωπίζει σημαντικό πρόβλημα βιωσιμότητας.

Συνεπώς, είναι απολύτως απαραίτητος για τον franchisor ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός, ώστε να καθορίζονται τα απαραίτητα επίπεδα εσόδων και κόστους που καθιστούν εφικτή και προσοδοφόρα την ανάπτυξη με franchising.

5.3. Οι υπηρεσίες υποστήριξης

Ας δούμε μερικές από τις κύριες υπηρεσίες που πρέπει να προσφέρει ο franchisor για να εξασφαλίσει στους franchisees τις καλύτερες δυνατές πιθανότητες επιτυχίας.

- **Εκπαίδευση.** Είναι πολύ σημαντικό να διδάσκονται οι νέοι franchisees πώς να διαχειρίζονται και να εφαρμόζουν το σύστημα λειτουργίας με τον πλέον κατάλληλο τρόπο. Αυτό μπορεί να γίνει με εντατικό πρόγραμμα στην αρχή της συνεργασίας, αλλά μπορεί να συνεχιστεί με επαναλήψεις έπειτα από μερικούς μήνες και με συνεχή επαναληπτικά σεμινάρια. Παράλληλα, ο franchisor μπορεί να ελέγχει και να καθοδηγεί και την εκπαίδευση κάθε νέου υπαλλήλου που προσλαμβάνεται σε κάποιο κατάστημα franchise.
- **Έλεγχος προόδου και συμβουλευτική στήριξη.** Η συλλογή σημαντικών πληροφοριών και δεδομένων, η κατάλληλη επεξεργασία και η σωστή μεταφορά τους στους franchisees με ουσιαστικό και χρήσιμο τρόπο αποτελούν βασικό μέλημα για τον franchisor. Ο έλεγχος επιδόσεων και η μέτρηση της προόδου είναι απαραίτητα μέσα

για την ανάπτυξη και τη βελτίωση του συστήματος franchise. Με την εμπειρία του franchisor και με τη γνώση της επιχείρησής του θα μπορέσει να διαμορφώσει και να χρησιμοποιήσει τους κατάλληλους Δείκτες Απόδοσης (KPIs: Key Performance Indices) με βάση τους οποίους θα λειτουργούν οι franchisees. Σύμφωνα με όσα αποδεικνύουν τα KPIs, ο franchisor καθοδηγεί και συμβουλεύει τους franchisees προς την καλύτερη πορεία δράσης για να εκπληρώσουν τους στόχους που περιγράφονται με λεπτομέρειες στο επιχειρησιακό πλάνο (business plan), ενώ ταυτόχρονα οικοδομεί μια κοινή γλώσσα επικοινωνίας και θέτει κοινούς στόχους για το σύνολο του δικτύου.

- **Συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη του συστήματος λειτουργίας.** Αυτό συνήθως μεταδίδεται μέσω των εγχειριδίων λειτουργίας και την τακτική ενημέρωσή του από τη μητρική εταιρεία, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες.
- **Έρευνα και ανάπτυξη των προσφερόμενων προϊόντων και των υπηρεσιών.**
- **Διαφημιστική και προωθητική πολιτική.**
- **Προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας.**
- **Ανάπτυξη και προσφορά προωθητικού υλικού και μάρκετινγκ.**
- **Συνεχείς επισκέψεις των area managers σε τακτά χρονικά διαστήματα,** που όχι απλώς ελέγχουν, αλλά και κατευθύνουν το δίκτυο.
- **Προγραμματισμός συναντήσεων για όλους τους franchisees σε προκαθορισμένη συχνότητα,** και διακανονισμός ετήσιου συνεδρίου.
- **Κεντρικές συμφωνίες με προμηθευτές με οφέλη,** όπως η μείωση τιμών, για όλο το δίκτυο.
- **Παροχή μηχανογραφικού συστήματος και εκπαίδευση – υποστήριξη** πάνω στη χρήση του.

Το εύρος των υποχρεώσεων υποστήριξης του franchisor απέναντι στο δίκτυό του μπορεί να αυξάνεται συνεχώς ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του κλάδου, τη φάση ανάπτυξης του δικτύου και την κατάσταση του ανταγωνισμού, τόσο σε επίπεδο τελικού καταναλωτή όσο και σε επίπεδο παροχών προς τους franchisees.

Ο σχεδιασμός του καλύτερου δυνατού (και συνάμα οικονομικά εφικτού) επιπέδου υποστήριξης για κάθε σύστημα franchise είναι μια πολύπλοκη διαδικασία.

Σε μια νέα επιχείρηση, το κόστος των υποχρεώσεων του franchisor έναντι των franchisees και γενικότερα το κόστος του συστήματος υποστήριξης είναι σχεδόν αδύνατον να είναι προκαθορισμένο και ελεγχόμενο, αν δεν έχει προηγηθεί επεξεργασία ενός ολοκληρωμένου χρηματοοικονομικού σχεδίου, το οποίο θα περιλαμβάνει το κόστος και τα πιθανά έσοδα. Στην αρχική περίοδο της ανάπτυξης μιας αλυσίδας franchise, πολλές από τις υπηρεσίες των franchisees μπορούν να εκτελεστούν από τους υπάρχοντες υπάλληλους του franchisor. Ωστόσο, καθώς η αλυσίδα μεγαλώνει, ο franchisor θα χρειαστεί να προσλάβει επιπλέον υπάλληλους που θα ασχολούνται με την υποστήριξη του δικτύου, ενώ μπορεί και να συνεργάζεται με εξωτερικούς συνεργάτες, για όσες λειτουργίες μπορούν να γίνουν από τρίτους.

Στην περίπτωση που ένα δίκτυο franchise λειτουργεί ήδη, αλλά δεν παρέχονται στους franchisees οι απαραίτητες υπηρεσίες υποστήριξης, ενώ δεν έχει γίνει και η απαραίτητη διερεύνηση για τις ανάγκες υποστήριξης που έχει το συγκεκριμένο δίκτυο, τα πράγματα είναι εξίσου δύσκολα, όπως και στην περίπτωση των νέων δικτύων. Η διάγνωση των αναγκών του δικτύου είναι σχετικά εύκολη, αλλά η κύρια δυσκολία έγκειται στην εφαρμογή των απαραίτητων προγραμματισμένων ενεργειών. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι απαραίτητο να εμπλέκονται και οι franchisees στις διαδικασίες εφαρμογής του συστήματος υποστήριξης,

έτσι ώστε να εκφράζουν τις πραγματικές ανάγκες τους, ενώ ταυτόχρονα να κατανοούν τις διαδικασίες και την αναγκαιότητα συμμετοχής και συνεργασίας τους.

5.4. Μέθοδοι ηγεσίας

Εκτός από τα παραπάνω που αναφέρθηκαν, υπάρχει ένας ακόμη παράγοντας, ο οποίος παίζει σημαντικό ρόλο για την επιτυχία ενός συστήματος franchise, όταν αυτό ξεκινήσει τη λειτουργία του, και αυτός είναι η μέθοδος ηγεσίας που ακολουθεί ο franchisor.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, υπάρχει μεγάλη διαφορά στη διοίκηση μιας μεμονωμένης επιχείρησης και στη διοίκηση μιας αλυσίδας franchise. Η δομή και το οργανωτικό σχήμα που πρέπει να έχει μια αλυσίδα franchise είναι πολύ διαφορετική από μια κλασική επιχείρηση. Αυτό ισχύει τόσο για μικρές εμπορικές επιχειρήσεις, όσο και για μεγάλα καθιερωμένα δίκτυα.

Για παράδειγμα, μια μικρή εμπορική επιχείρηση, που επιλέγει την ανάπτυξη με franchising, θα χρειαστεί να διοικήσει έναν μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να οριστούν προκαθορισμένα κανάλια επικοινωνίας, τα οποία θα τηρούνται με ιδιαίτερη προσοχή. Θα περιπλέκονται διάφορα άτομα, όπου ο καθένας θα είναι υπεύθυνος για μια συγκεκριμένη εργασία ή υπηρεσία, αλλά όλοι από κοινού θα εμπλέκονται στις εσωτερικές διαδικασίες του δικτύου. Χρειάζεται να δομηθούν συγκεκριμένες τυποποιημένες διαδικασίες ώστε να αποφεύγονται προβλήματα επικοινωνίας που θα έχουν ως αποτέλεσμα λάθος ενέργειες ή μεγάλα χρονικά διαστήματα καθυστερήσεων στις αποφάσεις, και επομένως πρόσθετο κόστος, απώλεια εσόδων και τριβές στο δίκτυο¹⁵.

Ακόμη πρέπει να αναφέρουμε ότι το αυστηρό – απολυταρχικό σύστημα διοίκησης που επικρατεί συνήθως στις μικρές επιχειρήσεις, όπου

¹⁵ <http://www.franchising.gr>

ο επιχειρηματίας λαμβάνει αποφάσεις μόνος του, δεν μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία στην περίπτωση μιας αλυσίδας franchise.

Έχει παρατηρηθεί σε αρκετές εταιρείες όταν ξεκινούν την ανάπτυξή τους με franchising να προσπαθούν να πείσουν με λογικά επιχειρήματα τους franchisees ώστε να αναλάβουν συγκεκριμένη δράση. Ακολουθούν, δηλαδή, στην αρχή ένα σχετικά συναινετικό σύστημα διοίκησης και ηγεσίας. Ωστόσο, στην πορεία και σε περίπτωση που τα πράγματα δυσκολεύουν, επιστρέφουν στο παλιό στιλ της εταιρείας, δίνοντας εντολές και ουσιαστικά διατάζοντας την αλυσίδα franchise. Αυτό όμως μπορεί να έχει οδυνηρά αποτελέσματα και μπορεί ακόμη και να είναι καταστρεπτικό για ολόκληρο το δίκτυο, αφού πάνω από όλα ο franchisee είναι ιδιοκτήτης της προσωπικής του επιχείρησης και δεν επιθυμεί σε καμία περίπτωση να υπακούει σε διαταγές.

Το κλειδί είναι ο franchisor να είναι πράγματι κοντά στους franchisees, αλλά ταυτόχρονα οι franchisees να καταλαβαίνουν μέχρι ποιο ύψος είναι εφικτό να τους υποστηρίξουν, ώστε να υπάρχει ισορροπία στις σχέσεις και αμοιβαία κερδοφορία

Η εμπειρία έχει δείξει ότι ο καλύτερος τρόπος είναι η μητρική εταιρεία να είναι κοντά και να ακούει τις απόψεις των franchisees και να προσπαθεί να απαντά και να επιλύει τα προβλήματά τους. Πάλι βέβαια χρειάζεται προσοχή, γιατί οι απαιτήσεις των franchisees είναι λογικό να διευρύνονται συνεχώς με υπερβολικό κόστος για τον franchisor. Το κλειδί είναι ο franchisor να είναι πράγματι κοντά στους franchisees, αλλά ταυτόχρονα οι franchisees να καταλαβαίνουν μέχρι ποιο ύψος είναι εφικτό να τους υποστηρίξουν, ώστε να υπάρχει ισορροπία στις σχέσεις και αμοιβαία κερδοφορία.

5.5. Ανάγκη για βοήθεια

Με το πέρασμα των χρόνων, ακούγονται πολλές ιστορίες τόσο από franchisees όσο και από franchisors, σχετικά με την ανεπάρκεια του συστήματος υποστήριξης ή τη μη αποτελεσματική λειτουργία του δικτύου franchise. Αρκετές εταιρείες έχασαν την εμπιστοσύνη τους στο σύστημα franchise, ενώ αρκετές κατέληξαν σε καταστρεπτικά αποτελέσματα. Παράλληλα, εκτός από τις οικονομικές ζημίες και τις επιπτώσεις στη φήμη του franchisor, πολλοί franchisees επηρεάζονται πολύ αρνητικά, ενώ μερικοί χάνουν ακόμα και τις οικονομίες μιας ζωής.

Οι περισσότεροι franchisors συνήθως αδυνατούν να παραδεχτούν ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα, ενώ μερικοί άλλοι ελπίζουν ότι με κάποιον μαγικό τρόπο τα πράγματα θα πάνε καλύτερα. Το θετικό είναι ότι, εκτός ελαχίστων περιπτώσεων, κάθε σύστημα franchise έχει τη δυνατότητα να πάρει μια άλλη, πιο σωστή πορεία και ότι ακόμα και οι χειρότερες περιπτώσεις μπορούν να έχουν ευτυχή κατάληξη. Χρειάζεται όμως ορθολογισμός, ειλικρίνεια και θάρρος από τους franchisors να αναζητήσουν την απαραίτητη βοήθεια. Είτε η βοήθεια προέρχεται εκ των έσω, είτε με τη βοήθεια εξωτερικών συνεργατών, το δεδομένο είναι ότι χωρίς την ανάληψη σημαντικών πρωτοβουλιών και χωρίς τη διάθεση για καινοτομικές αλλαγές, είναι πολύ δύσκολη η αναστροφή μιας αρνητικής πορείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΕΡΕΥΝΑ FRANCHISE

6.1. Σκοπός της έρευνας

Η έρευνα διενεργήθηκε, σε συνεργασία, από το πρώτο περιοδικό στην Ελλάδα για το franchise, το Franchise Business, η βάση δεδομένων (database) του οποίου χρησιμοποιήθηκε ως πρωτογενές υλικό στοιχείων, και από την εξειδικευμένη εταιρία συμβούλων ανάπτυξης FBS - Franchise Business Services, η οποία ανέλαβε τόσο τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων, όσο και τη διενέργεια έρευνας αγοράς σε υφιστάμενους δικαιοδόχους.

Η έρευνα είχε ως σκοπό αφενός την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την πορεία του θεσμού και τις προτιμήσεις των υποψηφίων δικαιοδόχων και αφετέρου τη διερεύνηση και αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των υφισταμένων δικαιοδόχων από την επένδυσή τους σε επιχειρήσεις franchise.

Ενδεικτικά σημεία που επιλέχθηκαν προς διερεύνηση είναι τα ακόλουθα:

- Οι προτιμήσεις των υποψηφίων δικαιοδόχων.
- Το ύψος της επένδυσης που διαθέτουν.
- Η γεωγραφική κατανομή τους.
- Ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης των δικαιοδόχων από την επένδυσή τους σε franchise.
- Η διάθεση των δικαιοδόχων, βάσει της εμπειρίας τους από την ήδη επένδυσή τους, για μια νέα επένδυση σε franchise.
- Η εκπλήρωση των αρχικών προσδοκιών τους.
- Σημεία στα οποία η σχέση μεταξύ δικαιοδόχου - δικαιοπαρόχου παρουσιάζει δυσκολίες.

- Σημεία τα οποία καθιστούν τη σχέση του δικαιοδόχου με τον δικαιοπάροχο επιτυχημένη¹⁶.

6.2. Η Ταυτότητα της έρευνας και η μεθοδολογία

Η έρευνα των προτιμήσεων των υποψηφίων δικαιοδόχων στηρίχθηκε στην database του περιοδικού Franchise Business, η οποία αφορά στη φόρμα «ΕΝΗΜΕΡΩΘΕΙΤΕ ΔΩΡΕΑΝ ΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ FRANCHISE» και συμπληρώθηκε από 773 υποψήφιους δικαιοδόχους κατά την περίοδο Μάρτιος 2004 έως τέλος Φεβρουαρίου 2005.

Στη φόρμα αυτή έχουν κωδικοποιηθεί 55 διαφορετικές κατηγορίες franchise concepts και οι αναγνώστες του περιοδικού συμπληρώνουν μέχρι πέντε κατηγορίες, όπως επίσης και το διαθέσιμο κεφάλαιο επένδυσης.

Η έρευνα του βαθμού ικανοποίησης των franchisees έγινε μεταξύ 2 και 17 Νοεμβρίου 2004 και η κάλυψη ήταν πανελλαδική. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι εξετάστηκαν επιχειρήσεις σε περιοχές της χώρας, όπως η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη, η Πάτρα, η Λάρισα, τα Ιωάννινα, ο Βόλος, η Καστοριά, η Καλαμάτα, η Κατερίνη, το Ηράκλειο, η Ρόδος, κ.ά. Το συνολικό δείγμα της έρευνας ήταν 326 επιχειρηματίες που έχουν επενδύσει ήδη σε επιχείρηση franchise. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τεχνικές τυχαίας δειγματοληψίας.

Οι ερωτηθέντες ήταν άντρες ή γυναίκες 20 - 65 ετών, πτυχιούχοι σε ποσοστό 56%.

Οι επιχειρήσεις αυτές καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κατηγοριών, έτσι ώστε να είναι δυνατή η απόκτηση μιας όσο το δυνατόν πιο σφαιρικής και ολοκληρωμένης άποψης, σχετικά με την εμπειρία των επενδυτών.

Ενδεικτικές κατηγορίες που εξετάστηκαν είναι:

- Λιανική πώληση ειδών οικιακής χρήσης.
- Εστίαση.

¹⁶ <http://www.icap.gr>

- Κινητή τηλεφωνία και Η/Υ.
- Δώρα και ευχητήριες κάρτες.
- Ένδυση και υπόδηση.
- Καλλυντικά και αρώματα.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου που απευθύνθηκε στους δικαιούχους των καταστημάτων τηλεφωνικά. Οι ερωτηθέντες ενημερώθηκαν αρχικά ότι η έρευνα πραγματοποιείται για λογαριασμό του περιοδικού Franchise Business. Ενημερώθηκαν επίσης για το σκοπό της έρευνας και σε ποσοστό 100% απάντησαν επώνυμα. Η κλήση έγινε πρωινές ώρες (10:00-14:00) και στις περισσότερες περιπτώσεις (68%) ο επιχειρηματίας ζήτησε να επαναληφθεί η κλήση και δόθηκε τηλεφωνικό ραντεβού, για να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο.

6.3. Τα αποτελέσματα της έρευνας

Τα δημοφιλέστερα franchise concepts

Η έρευνα των προτιμήσεων των υποψηφίων δικαιούχων έχει ως σκοπό να καταδείξει τις προτιμήσεις των υποψηφίων επενδυτών σε διαφορετικές κατηγορίες franchise, τα κεφάλαια που είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν, αλλά και τη γεωγραφική κατανομή των επενδυτών.

Η γεωγραφική κατανομή αναλύεται λεπτομερειακά καθώς οι προτιμήσεις των επενδυτών αλλά και το ύψος επένδυσης καταγράφονται σε πανελλήνια κλίμακα, αλλά και ανά περιφέρεια.

Από τις κατηγορίες που βρέθηκαν στις είκοσι πρώτες θέσεις, έχουμε την κατάταξη όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 1¹⁷.

¹⁷ <http://www.icap.gr/news>

Α/Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	%
1	ΕΙΔΗ ΣΠΙΤΙΟΥ	12,42%
2	ΕΙΔΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	8,67%
3	ΕΝΔΥΜΑΤΑ ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ	8,02%
4	ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ	5,30%
5	ΦΡΟΝΤΙΣΤΗΡΙΑ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	5,30%
6	ΤΑΧΥΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ	4,40%
7	SNACKS	4,14%
8	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ- ΚΙΝΗΤΗ ΤΗΛ.	4,01%
9	ΕΝΔΥΜΑΤΑ UNISEX	3,75%
10	ΚΟΣΜΗΜΑΤΑ	2,46%
11	ΕΝΔΥΜΑΤΑ ΑΝΔΡΙΚΑ	2,07%
12	ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ - ΑΡΩΜΑΤΑ	2,07%
13	ΔΕΡΜΑΤΙΝΑ ΕΙΔΗ	1,81%
14	ΕΝΔΥΜΑΤΑ ΠΑΙΔΙΚΑ	1,81%
15	ΕΠΙΠΛΑ	1,81%
16	ΚΑΦΕΠΩΛΕΙΑ	1,68%
17	ΔΙΑΙΤΟΛΟΓΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ	1,55%
18	ΕΣΩΡΟΥΧΑ - ΕΙΔΗ ΥΠΝΟΥ	1,55%
19	ΜΟΥΣΙΚΗ	1,55%
20	ΠΙΤΣΑΡΙΕΣ	1,55%

6.4. Η κατανομή του ύψους επένδυσης

Σε ό,τι αφορά το ύψος της επένδυσης, παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι επενδυτές είναι πρόθυμοι να διαθέσουν ένα ποσό που κυμαίνεται ανάμεσα στα 30.000 € και στα 90.000 € (42,6%). Με σημαντική διαφορά στη δεύτερη θέση είναι τα ποσά μεταξύ 90.000 € και 150.000 €. (27%), ενώ στην τρίτη και τέταρτη θέση αντίστοιχα έρχονται τα ποσά μέχρι 30.000 € και άνω των 150.000 €.

Πρέπει να τονίσουμε ότι οι περισσότεροι υποψήφιοι δικαιολόγοι αναγνωρίζουν ότι μια επιχειρηματική πρόταση με μέλλον και σταθερότητα απαιτεί τη διάθεση σημαντικών κεφαλαίων της τάξεως των 30.000 € και άνω. Επιπλέον, αποτελεί διαπίστωση της έρευνας ότι η

ωριμότητα των δικαιοδόχων έχει ανέλθει σημαντικά και θεωρούν ότι τα βασικά σημεία διάθεσης των κεφαλαίων τους είναι:

- Entry fees, τα οποία δικαιολογούν μόνο σε αλυσίδες με εκτεταμένο δίκτυο και ισχυρή υφιστάμενη διαφήμιση
- «Αέρα» καταστήματος, ώστε η ισχυρή εμπορική θέση να τους διασφαλίσει σταθερές και υψηλές χρηματοροές.

6.5. Η γεωγραφική κατανομή των δικαιοδόχων

Αναλύοντας τη γεωγραφική κατανομή των δικαιοδόχων, διαπιστώνουμε ότι οι περιοχές Αθηνών και Πειραιώς κατέχουν την πρώτη θέση των επενδυτών με ποσοστό 50,1% και ακολουθούν η Θεσσαλονίκη (16,3%), η Β. Ελλάδα (14,7%), η Πελοπόννησος, η Κρήτη και τα Νησιά (Αιγαίο και Ιόνιο). Το βασικό συμπέρασμα αφορά στην ευρεία γεωγραφική διάδοση του θεσμού και στη μεγαλύτερη ζήτηση που χαρακτηρίζει τη Β. Ελλάδα σε σχέση με τη Νότια.

6.6. Ο βαθμός ικανοποίησης

Οι περισσότεροι δικαιοδόχοι (63%) δηλώνουν απόλυτα και πολύ ικανοποιημένοι από την επιχειρηματική δραστηριότητα franchise με την οποία ασχολούνται, το δε 25% δηλώνει απόλυτα ικανοποιημένο. Τα παραπάνω ποσοστά είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα, όταν η αγορά χαρακτηρίζεται από χαρακτηριστική κρίση και οδηγούν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν μηχανισμοί που μπορούν να βοηθήσουν τους επιχειρηματίες να βελτιώσουν τη δραστηριότητα των επιχειρήσεών τους, αρκεί να γίνουν οι κατάλληλες επιλογές και να αξιοποιηθούν σωστά οι ευκαιρίες και τα εργαλεία που τους προσφέρονται.

Επίσης, ένα ποσοστό 19% δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι, και ένα ποσοστό 18% δηλώνουν λίγο ως καθόλου ικανοποιημένοι. Βέβαια, δεν πρέπει να παραλείψουμε με κανένα τρόπο να αναφέρουμε ότι αρκετές

αλυσίδες αντιμετωπίζουν σημαντικότερα προβλήματα καθώς οι δικαιούχοι τους έχουν συνασπισθεί για διάφορους λόγους (χαμηλές πωλήσεις, αδύνατη διαφημιστική προώθηση, κ.λπ.) και παρουσιάζουν εντονότερες τάσεις διαφυγής, τόσο σε επώνυμες αλυσίδες, όσο και σε νέες και δυναμικές.

6.7. Η προδιάθεση επανεπένδυσης

Το 39% των δικαιούχων δηλώνει ότι θα επανεπένδυε σε franchise, ποσοστό αρκετά σημαντικό, αλλά πολύ χαμηλότερο σε σχέση με την προηγούμενη έρευνα του 2000. Σαφέστατα η οικονομική κρίση και η έλλειψη ρευστότητας οδηγούν σε πιο συντηρητικές κινήσεις.

Τα ποσοστά της έρευνας επιβεβαιώνουν την εμπιστοσύνη των επενδυτών, που έχουν ήδη σχετική εμπειρία στο θεσμό του franchise. Η ύπαρξη τόσο της καλής διάθεσης σε μια τέτοια προοπτική είναι ενδεικτική της ικανοποίησης των δικαιούχων από την επένδυσή τους και της πίστης τους στην επιτυχία της επιχείρησης.

6.8. Η εκπλήρωση αρχικών προσδοκιών

Το 52% των ερωτηθέντων αισθάνονται ότι οι προσδοκίες τους από την επένδυση ικανοποιήθηκαν πολύ έως απόλυτα, ενώ το 37% εξέφρασε μέτριο βαθμό ικανοποίησης, αλλά εκτιμούν βελτίωση.

Το σημαντικό αυτό ποσοστό μέτριας ικανοποίησης προέρχεται από δικαιούχους που έχουν δραστηριοποιηθεί τα τελευταία έτη, γεγονός που φαίνεται να εξηγεί το μέτριο βαθμό ικανοποίησης, καθώς η επιχείρηση θέλει περισσότερο χρόνο για να δείξει τις δυνατότητές της.

Σημαντικότερο θέμα, το οποίο αποτελεί και κίνδυνο για το θεσμό, αφορά στις υποσχέσεις των δικαιωπαρόχων, οι οποίοι τάζουν «λαγούς και πετραχήλια» προκειμένου να πείσουν τους δικαιούχους τους. Λόγω των

υπερ-υποσχέσεων των μητρικών εταιριών διαμορφώνεται ένας χαμηλός βαθμός ικανοποίησης των αρχικών προσδοκιών των δικαιοδόχων.

Η συνεργασία με εξειδικευμένους και αξιόπιστους συμβούλους franchise, οι οποίοι αποδεδειγμένα γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες του θεσμού, καθώς και η συμβολή νομικών συμβούλων franchise διασφαλίζει την ορθή και αντικειμενική απόφαση των δικαιοδόχων. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε την ορθή επιχειρηματική πολιτική μερικών συμβούλων franchise, οι οποίοι εκπροσωπούν μόνο αλυσίδες οι οποίες έχουν αποδείξει με τη συμπεριφορά τους και την υφιστάμενη ανάπτυξή τους την αξιοπιστία τους και τον επαγγελματισμό τους.

6.9. Τα αρνητικά σημεία συνεργασίας

Το 24,3% των δικαιοδόχων αναφέρει ότι η σχέση του με τον δικαιοπάροχο δεν παρουσιάζει κανένα πρόβλημα, σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό που ξεπερνούσε το 70% το 2000. Τα αρνητικά σημεία συνεργασίας, κατά σειρά προτεραιότητας παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2	
ΧΑΜΗΛΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	34,60%
ΧΑΜΗΛΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	26,70%
ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ	6,20%
ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΕΩΝ	4,20%
ΧΑΜΗΛΟ ΜΕΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	3,10%
ΑΝΕΛΑΣΤΙΚΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΟΙ	0,90%

6.10. Ο βαθμός ανεξαρτησίας

Ίσως το μεγαλύτερο μειονέκτημα του θεσμού, τουλάχιστον θεωρητικά, αφορά στην ανεξαρτησία των δικαιοδόχων. Ωστόσο, η ωριμότητα της αγοράς οδήγησε στη θεώρηση ότι η συντριπτική

πλειοψηφία των υφισταμένων δικαιοδόχων θεωρούν ότι λειτουργούν αρκετά ανεξάρτητα.

Βέβαια, αν κάποιος ασχολείται σε βάθος με το θεσμό, δεν θα θεωρήσει το παραπάνω συμπέρασμα θετικό και ο λόγος είναι ότι η πλειοψηφία των συστημάτων franchise, πέρα από το γεγονός ότι ενδεχομένως δεν προσφέρουν καινοτομικές και διαφοροποιητικές προτάσεις, κυρίως δεν έχουν απολύτως καμία υποδομή για να παρακολουθούν και να κατευθύνουν τους δικαιοδόχους τους.

Στο σημείο αυτό, θεωρούμε καταλύτη την οργάνωση και πιστοποίηση των δικτύων λιανικής κατά ISO 9000 το οποίο διασφαλίζει την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία.

6.11. Οι πηγές πληροφόρησης

Σημαντικό παράγοντα για τις μητρικές εταιρίες αποτελεί ο τρόπος πληροφόρησης των δικαιοδόχων, ώστε να διαμορφώσουν ένα αποτελεσματικό franchise media plan. Στο σημείο αυτό τα ίδια τα καταστήματα του δικτύου και η επιτυχημένη λειτουργία τους αποτελούν το πιο δυνατό τρόπο προσέλκυσης δικαιοδόχων.

6.12. Τα θετικά σημεία για σύναψη συνεργασίας

Τα θετικά σημεία που θεωρούν (και απαιτούν) οι δικαιοδόχοι από τη μητρική εταιρία, κατά σειρά προτεραιότητας, παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3	
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	26,40%
PRODUCT MIX	23,20%
ΚΑΛΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	18,50%
ΚΑΛΗ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΧΕΣΗ	12,30%
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	11,20%
ΑΜΕΣΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	8,40%

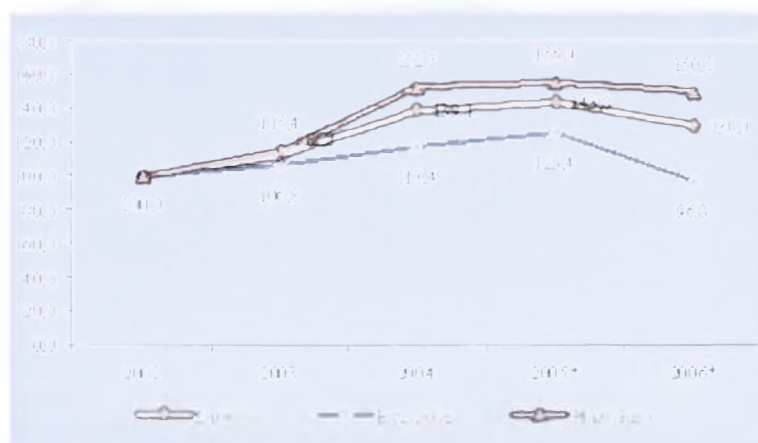
Είναι φανερό ότι οι δικαιοδόχοι πλέον γνωρίζουν αρκετά και έχουν γίνει πολύ πιο απαιτητικοί.

6.13. Το κίνητρο συνεργασίας franchise

Οι λόγοι που ξεκίνησαν μια επιχειρηματική δραστηριότητα στηριζόμενοι στο θεσμό του franchise φαίνονται κατά σειρά προτεραιότητας στον Πίνακα 4.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ	45,60%
ΥΨΗΛΟ ΚΕΡΔΟΣ	21,40%
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	16,70%
ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΓΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ	8,90%
ΘΕΣΜΟΣ	7,40%

Περίπου το 65% των δικτύων franchise (concepts) είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους, με πωλήσεις μέχρι 15 εκατ. ευρώ. Επιπλέον, 64% περίπου των franchisors είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με σύνολο απασχολουμένων έως 100 άτομα.



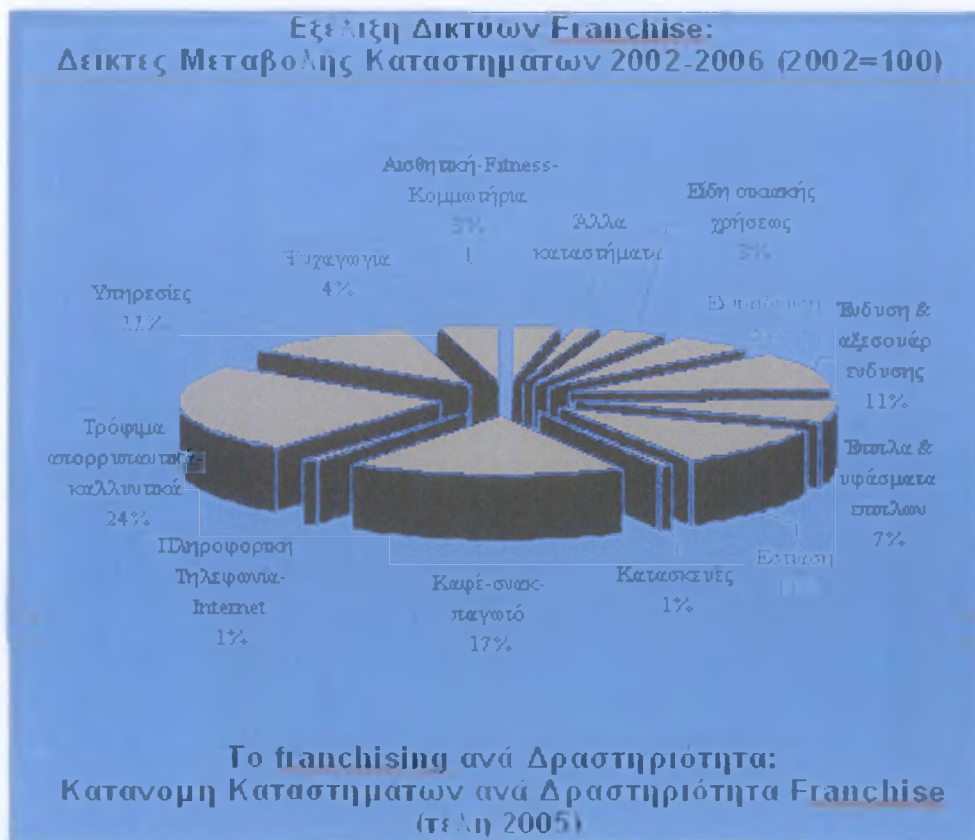
Το 2005 το σύνολο των ενεργών franchisors (δηλαδή επιχειρήσεις που λειτουργούν τουλάχιστον ένα (1) κατάστημα franchising) ανήλθε σε

περίπου 400, σε σχέση με 230 στα τέλη του 2001 και 187 το 1998. Επομένως, στο διάστημα 2001-2005 ο θεσμός επεκτάθηκε κατά 74%.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της κλαδικής μελέτης, τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε αριθμό επιχειρήσεων το 2005 παρουσιάζουν οι κατηγορίες "ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης" (16%) και "τρόφιμα- απορρυπαντικά- καλλυντικά" (16%).

Τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε αριθμό καταστημάτων παρουσιάζει η κατηγορία "τρόφιμα – απορρυπαντικά - καλλυντικά" (24%) και ακολουθεί η κατηγορία "καφέ – σνακ –παγωτό" (17%).

Η αναλογία καταστημάτων ανά επιχειρηματικό σύστημα (concept) το 2005 πλησιάζει τα αντίστοιχα που έχουν καταγραφεί στις πλέον ανεπτυγμένες αγορές διεθνώς (ΗΠΑ, Γαλλία, Βρετανία). Περίπου ένας στους δέκα franchisees (2005) διαθέτει περισσότερα από ένα καταστήματα και περίπου ένας στους 20 franchisors διαθέτουν δεύτερο εμπορικό σήμα (concept).



Η σχέση εταιρικών - franchise καταστημάτων κατά το διάστημα 1998-2005 παραμένει σχεδόν σταθερή, περίπου στο $70 \div 30$.

Ενδιαφέρον είναι ότι **το ποσοστό των εγχώριας προέλευσης concepts** το 2005 (76,8%) είναι περίπου όσο και στις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές αγορές franchise. Στη Γαλλία το ποσοστό αυτό ήταν 89% (2004) και στην Ισπανία 80% (2004), ενώ στην Πορτογαλία που είναι συγκρίσιμη σε μέγεθος με την Ελλάδα, το ποσοστό αυτό ήταν μόλις 41% (2003).

Όπως επισημαίνεται στη μελέτη, τα “εισαγόμενα” concepts λειτουργούν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους με τη μορφή Master Franchise τα οποία παραχωρούν διεθνείς franchisors σε τοπικούς επιχειρηματίες. Οι δημοφιλέστερες χώρες προέλευσης των εισαγόμενων concepts είναι η Ιταλία, η Γαλλία και η Αγγλία.

Σημαντικό ποσοστό των franchisors (26%) το 2005 διαθέτουν παρουσία στο εξωτερικό και εξίσου σημαντικό (46%) είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων οι οποίες σχεδιάζουν να αναπτύξουν διεθνή παρουσία στο προβλεπόμενο μέλλον. Δημοφιλέστερη χώρα “εξαγωγής” των εγχώριων concepts είναι η Κύπρος και ακολουθούν οι γείτονες χώρες της Βαλκανικής.

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

Ακόμη, **η ανάπτυξη του θεσμού συνεχίσθηκε κατά την περίοδο 2002-2005**, ενώ ταυτόχρονα υπήρξε διείσδυση και διαφοροποίηση της αγοράς σε νέους τομείς όπως: αισθητική – fitness - κομμωτήρια, τρόφιμα- απορρυπαντικά - καλλυντικά (κυρίως σουπερμάρκετ), υπηρεσίες

(κτηματομεσιτικά γραφεία, ασφαλειομεσιτικές υπηρεσίες), πληροφορική-τηλεφωνία - internet. Τα παραπάνω έχουν επηρεάσει και τη σταθερότητα των δικτύων franchise, σε σύγκριση με την αμέσως προηγούμενη περίοδο (1998-2001).

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

Σύμφωνα με τη μελέτη της ICAP, **σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, το franchising προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα και αποτελεί μηχανή οικονομικής ανάπτυξης.** Σε αντίθεση με περιόδους χαμηλής ανεργίας, όπου το ενεργό εργατικό δυναμικό προσανατολίζεται στην έμμισθη απασχόληση, σε περιόδους ύφεσης και αβεβαιότητας το franchising προσφέρει τη δυνατότητα μιας επένδυσης η οποία συνδυάζει πλήρη απασχόληση και περιορισμένο ρίσκο, με την υποστήριξη μιας έμπειρης ομάδας (franchisor), το πλεονέκτημα των οικονομικών κλίμακας, την υποστήριξη στο μάρκετινγκ, αλλά και προϊόντα τα οποία δύσκολα θα εξασφάλιζε μια μικρή επιχείρηση κάτω από άλλο σχήμα¹⁸.

Σε επίπεδο καταναλωτή, το franchising σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας προσφέρει σταθερή ποιότητα και τιμές, καταξιωμένα εμπορικά σήματα και υψηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης.

Τα περιθώρια ανάπτυξης του franchising για τα επόμενα χρόνια είναι σημαντικά, αν ληφθεί υπόψη ότι η διείδυση του θεσμού αντιστοιχεί στο 4% περίπου του συνόλου των επιχειρήσεων στις δραστηριότητες που καλύπτει η μελέτη (λιανικό εμπόριο και λοιπές δραστηριότητες), σε

¹⁸ <http://www.icap.gr/news>

σύγκριση με το 30% των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου στη Βρετανία, η οποία είναι μια από τις δύο μεγαλύτερες αγορές franchise της ΕΕ.

Τέλος, τονίζεται, πως η αύξηση των δικτύων για το 2005 εκτιμάται (13,7%) ενώ για το 2006 είναι μάλλον συντηρητική (2,6%), γεγονός το οποίο αποδίδεται αφενός στην οικονομική αβεβαιότητα η οποία διέπει την επιχειρηματική κοινότητα, αλλά και στο ότι είναι δύσκολο για τις επιχειρήσεις franchise να προσδιορίσουν με ακρίβεια το μέγεθος της ανάπτυξής τους για χρονικό ορίζοντα πέραν του δωδεκαμήνου, αφού το ζήτημα αυτό εξαρτάται από το σύνολο των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν τη δημιουργία επιτυχημένων συνεργασιών με franchisees.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΑΓΟΡΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

7.1. Μια αγορά με εκρηκτικούς ρυθμούς ανάπτυξης

Σε είδη πρώτης ανάγκης για μια βελτιωμένη ποιότητα ζωής έχουν αναχθεί τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της αγοράς της Προσωπικής Φροντίδας. Μιας αγοράς που καταγράφει διεθνώς εκρηκτικούς ρυθμούς ανάπτυξης, διευρύνοντας τόσο το εύρος των προϊόντων και υπηρεσιών όσο και τα target-group της.

Μια αγορά που «μεγαλώνει» είναι το χαρακτηριστικό του κλάδου υπηρεσιών προσωπικής φροντίδας και ευεξίας. Υπηρεσίες που μέχρι πριν από λίγα χρόνια τις προσέφεραν μεμονωμένοι επαγγελματίες ή μικρές εταιρείες, τώρα αποτελούν αντικείμενο αλυσίδων, με σημαντικές μάλιστα προοπτικές ανάπτυξης.

Υγεία + Ευεξία + Ομορφιά = Ποιότητα ζωής

Η παρατηρούμενη αυξανόμενη ζήτηση από την πλευρά των καταναλωτών είναι αποτέλεσμα μιας σειράς κοινωνικών παραγόντων όπως, η άνοδος του βιοτικού επιπέδου, το σύγχρονο life style, η αύξηση των διαζυγίων, τα διευρυμένα ωράρια εργασίας, η ανάγκη των κατοίκων των μεγαλουπόλεων για βελτίωση της σωματικής αλλά και ψυχικής τους υγείας, η εξέλιξη της ιατρικής αισθητικής, τα νέα πρότυπα ομορφιάς, κ.λπ.

Επιπροσθέτως, η μεγάλη διεύρυνση του κοινού-στόχου των υπηρεσιών ομορφιάς – υγείας – ευεξίας είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό στοιχείο που λειτουργεί θετικά στην ανάπτυξη της συγκεκριμένης αγοράς. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι, ενώ το σύνολο των ατόμων που δέχονται τις υπηρεσίες του κλάδου είναι κυρίως γυναίκες σε ποσοστό 80%, η ζήτηση των συγκεκριμένων υπηρεσιών από τον ανδρικό πληθυσμό αυξάνει με σημαντικό ρυθμό τα τελευταία χρόνια, έχοντας

δημιουργήσει ένα νέο πελατειακό κοινό. Όσον αφορά στις ηλικίες στις οποίες απευθύνεται ο κλάδος κυμαίνονται μεταξύ 15 και 70, με το μεγαλύτερο κομμάτι της ζήτησης να απορροφάται από την ηλικιακή ομάδα 25-45 ετών σε ποσοστό 55%.

Η μεγάλη δυναμική του κλάδου αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι κατά το προηγούμενο έτος (2004), η ευρύτερη αγορά προσωπικής φροντίδας άγγιξε τα 350 εκ.€, αριθμός που αποκαλύπτει ότι μεγάλο μέρος του εισοδήματος των Ελλήνων καταναλωτών διοχετεύθηκε προς την αγορά υπηρεσιών ομορφιάς και αισθητικής.

Βέβαια, οι σημερινοί καταναλωτές είναι απολύτως ενημερωμένοι και απαιτούν υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης. Υπηρεσίες που μόνο οργανωμένες αλυσίδες με αποδεδειγμένα συστήματα λειτουργίας και μεγάλη τεχνογνωσία μπορούν να διασφαλίσουν. Εδώ εισέρχεται η δυναμική του franchising, ως μιας μεθόδου η οποία μπορεί και εξασφαλίζει υψηλό επίπεδο υπηρεσιών, δοκιμασμένο σύστημα λειτουργίας και σοβαρότητα. Εξάλλου, ο επιχειρηματίας που αποφασίζει να επενδύσει σε μια εταιρεία μέσω franchising, δεν αποβλέπει σε μια ευκαιριακή επένδυση, αλλά σε μια επένδυση με παρόν και μέλλον.

Η μεγάλη διεύρυνση του κοινού-στόχου των υπηρεσιών ομορφιάς – υγείας – ευεξίας είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό στοιχείο που λειτουργεί θετικά στην ανάπτυξη της συγκεκριμένης αγοράς.

7.2. Αγορά καλλυντικών και ειδών προσωπικής περιποίησης

Η αγορά καλλυντικών στην Ευρώπη καταγράφει τα τελευταία χρόνια σταθερά ανοδική πορεία, έχοντας κατακτήσει ηγετική θέση στον τομέα της σε διεθνές επίπεδο. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι το 2005, σε τιμές λιανικής πώλησης, η ευρωπαϊκή αγορά καλλυντικών έφτασε τα 54,2 δισ.€, ξεπερνώντας σε όγκο πωλήσεων την αγορά της Ιαπωνίας και της Αμερικής!

Η εν λόγω ανάπτυξη οφείλεται κατά μεγάλο βαθμό στις σημαντικές επενδύσεις που πραγματοποιούνται από τις επιχειρήσεις του κλάδου στην επιστημονική έρευνα και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, στην εφαρμογή καινοτομιών, στην επέκταση σε νέες αγορές ανά τον κόσμο, καθώς και στην αυξημένη ζήτηση από την πλευρά των καταναλωτών, οι οποίοι αντιμετωπίζουν πλέον τα προϊόντα του κλάδου ως είδη πρώτης ανάγκης για μια βελτιωμένη ποιότητα ζωής.

Αντίστοιχα αυξανόμενη πορεία παρουσιάζει ο κλάδος καλλυντικών και στην Ελλάδα, παρά τη γενικευμένη ύφεση που επηρέασε σε μεγάλο βαθμό όλους τους κλάδους του λιανικού εμπορίου. Το ερώτημα που ανακύπτει στο σημείο αυτό είναι το αν αυτή η πορεία θα είναι διαχρονική ή όχι. Διεθνείς μελέτες για την καταναλωτική συμπεριφορά και τη δυναμική του συγκεκριμένου τομέα, καταδεικνύουν ότι η πραγματική ζήτηση διεθνώς, αλλά και στην Ελλάδα, θα αυξάνει κατά περίπου 5% ετησίως τα επόμενα χρόνια. Ειδικότερα στην Ελλάδα, όπου η κατανάλωση καλλυντικών υπολείπεται σημαντικά του μέσου ευρωπαϊκού όρου, διαφαίνονται σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης και αύξησης της ζήτησης.

«Θεωρούμε ότι η αγορά καλλυντικών και ειδών προσωπικής περιποίησης έχει ανοδική πορεία τα τελευταία χρόνια η οποία είναι διαχρονική, τονίζει ο κύριος Χαΐμ Βίκτωρ Μιωνής, Γενικός Διευθυντής της αλυσίδας CRABTREE & EVELYN. Όσο θα βελτιώνεται το βιοτικό επίπεδο των πολιτών, τόσο περισσότερο θα αυξάνεται η κατανάλωση προϊόντων προσωπικής περιποίησης».

7.3. Τα κανάλια διανομής

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διανομή καλλυντικών προϊόντων, η οποία καλύπτεται κυρίως από τέσσερα κανάλια διανομής:

- α) την ευρεία διανομή, η οποία περιλαμβάνει προϊόντα ευρείας κατανάλωσης που διανέμονται σε super market, πολυκαταστήματα, μεγάλες αλυσίδες καλλυντικών κ.λπ.,
- β) την επιλεκτική διανομή, η οποία περιλαμβάνει τα προϊόντα γνωστών οίκων καλλυντικών που αντιπροσωπεύονται στην Ελλάδα από μεγάλες εισαγωγικές εταιρείες και Ομίλους επιχειρήσεων, τα οποία διατίθενται κυρίως μέσα από ειδικευμένα καταστήματα καλλυντικών και ειδικευμένες αλυσίδες franchise,
- γ) τα φαρμακεία, τα οποία τα τελευταία χρόνια αποτελούν ένα νέο κανάλι διανομής που αποσπά ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο της συνολικής αγοράς καλλυντικών και
- δ) την door- to- door πώληση, ένα εναλλακτικό κανάλι που παρουσιάζει αυξητικές τάσεις τα τελευταία χρόνια, με την είσοδο στην ελληνική αγορά γνωστών διεθνών επωνυμιών της συγκεκριμένης κατηγορίας.

Ιδιαίτερα η διανομή καλλυντικών από τα φαρμακεία αντιμετωπίζεται ως απειλή από κάποιες αλυσίδες του κλάδου. Ο κ. Χαϊμ-Βίκτωρ Μιωνής για παράδειγμα, θεωρεί ότι τα τμήματα καλλυντικών που αναπτύσσουν τα φαρμακεία αποτελούν μια σοβαρή απειλή για τα μεμονωμένα καταστήματα καλλυντικών. Ωστόσο, η κα Μάιρα Βαγιωνή, Διευθύνουσα Σύμβουλος της αλυσίδας FRESH LINE, υποστηρίζει ότι «σε καμιά περίπτωση η διανομή καλλυντικών από τα φαρμακεία δεν αποτελεί απειλή για τα καταστήματα του κλάδου. Το μόνο που προκαλεί είναι παρανόηση, διότι ο κόσμος πιστεύει πως τα καλλυντικά που αγοράζει από το φαρμακείο είναι «φαρμακευτικά», θεωρώντας τα πιο ασφαλή, γεγονός το οποίο αποτελεί μια μεγάλη πλάνη».

7.4. Το δίλημμα της επιβίωσης

Ένα μεγάλο δίλημμα, ωστόσο, για τον υποψήφιο συνεργάτη ενός δικτύου Καλλυντικών και Ειδών Προσωπικής Φροντίδας, αποτελεί το

κατά πόσον είναι εφικτό για τα μεμονωμένα καταστήματα καλλυντικών, έστω και αν αυτά εντάσσονται κάτω από την ομπρέλα ενός δικτύου franchise, να αντέξουν τον ανταγωνισμό από τις μεγάλες πολυεθνικές του κλάδου, π.χ. Hondos Center, Sephora κ.λπ.

«Το μυστικό για να αντέξει ένα κατάστημα καλλυντικών στον ανταγωνισμό του κλάδου, είναι να διαθέτει ξεκάθαρο concept και να έχει δημιουργήσει μια επενδυτική πρόταση διαφορετική και καινοτομική, υποστηρίζει η κ. Βαγιωνή».

Σοβαρή και οργανωμένη δουλειά, αναφέρει ο κ. Λέανδρος Καρακατσάνης της αλυσίδας KISS KISS ACCESSORIES, είναι τα στοιχεία που οφείλει να διαθέτει μια επιχείρηση προκειμένου να διαφοροποιηθεί και να σταθεί επάξια στην αγορά».

7.5. Αγορά αισθητικής και ευεξίας

Τα τελευταία χρόνια αρχίζει να διαμορφώνεται στο χώρο της Υγείας και της Ευεξίας, μια νέα κατηγορία Κέντρων Αισθητικής και Ευεξίας που αξιοποιούν την Ιατρική, την Τεχνολογία και την παραδοσιακή Αισθητική. «Η νέα αυτή τάση, εξηγεί ο κ. Ιωάννης Καλύβας, Διευθύνων Σύμβουλος της αλυσίδας IRIDOANALYSIS JKALMED, έχει δημιουργήσει την ανάγκη σε πληθώρα κόσμου να στραφεί σε μια εναλλακτική προσέγγιση τόσο της Υγείας όσο και της Ευεξίας. Το πλεονέκτημα των νέων αυτών κέντρων αισθητικής και ευεξίας είναι ότι αντιμετωπίζουν ολιστικά το άτομο προσφέροντάς του καλή νοητική, ψυχική και σωματική υγεία».

«Ο ρόλος της νέας αυτής τάσης, συμπληρώνει ο κ. Κώστας Ζούλιας, Διευθυντής Ανάπτυξης της LASERLINE CLINICS, είναι η κάλυψη των αναγκών αισθητικής του σύγχρονου καταναλωτή, μέσω υπηρεσιών κοσμητικής ιατρικής που στηρίζονται σε τεχνολογία αιχμής και εξειδικευμένη ιατρική γνώση και προσφέρουν αυξημένη

αποτελεσματικότητα και ασφάλεια. Η τάση αυτή κερδίζει έδαφος καθώς κτίζει ανώτερη σχέση εμπιστοσύνης με τον καταναλωτή, με εξατομικευμένη ιατρική προσέγγιση και αποδεδειγμένα θετικά αποτελέσματα, ειδικά σε σχέση με άλλα μοντέλα του χώρου που δυσκολεύονται να διατηρήσουν την αξιοπιστία τους».

Ποια είναι, όμως, τα στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος επενδυτής για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης αγοράς; Σε γενικές γραμμές οι εταιρείες δίνουν την απαραίτητη τεχνογνωσία, εκπαίδευση και υποστήριξη προκειμένου να στηρίξουν τους συνεργάτες τους. «Βέβαια, όπως τονίζει ο κ. Κλέαρχος Πρωτοπαπάς, Ιδρυτής και Γενικός Διευθυντής του δικτύου LUXOMEDICA, κάθε άνθρωπος δεν κάνει για κάθε δουλειά και για κάθε συνεργασία. Στον τομέα των υπηρεσιών πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, κουλτούρας και επαγγελματισμού. Εμείς στην εταιρεία μας αναζητούμε επιχειρηματίες που να δημιουργούν μαζί μας γεγονότα, να γίνουν ισότιμα μέλη της ομάδας και να προσφέρουν προστιθέμενη αξία».

7.6. Θεσμικό Πλαίσιο

Στην Ελλάδα, ο κλάδος Αισθητικής και Ευεξίας είναι κατακερματισμένος, γεγονός που σε συνδυασμό με την έλλειψη θεσμικού πλαισίου, κάνει αδύνατη την άντληση στοιχείων σχετικά με το μέγεθος της αγοράς και την πορεία της.

Οι οργανωμένες αλυσίδες με αποδεδειγμένα συστήματα λειτουργίας και τεχνογνωσίας μπορούν να διασφαλίσουν υψηλό επίπεδο υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη με franchising αποτελεί στρατηγικά σημαντική επιλογή για τις αλυσίδες και προσφέρει δυνατότητες επαγγελματικής

επιτυχίας είτε σε συνεργάτες επενδυτές είτε σε ανεξάρτητους επιχειρηματίες.

7.7. Άνδρας: Το νέο πελατειακό κοινό

Ένας από τους βασικούς λόγους της ανοδικής πορείας του κλάδου τα τελευταία χρόνια είναι και η διεύρυνση του πελατειακού κοινού και ειδικά του ανδρικού.

«Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί το ενδιαφέρον του άντρα για την περιποίηση της εξωτερικής του εμφάνισης και αναζητάει όλο και περισσότερα εξειδικευμένα προϊόντα, επισημαίνει ο κ. Χαϊμ – Βίκτωρ Μιωνής, Γενικός Διευθυντής της CRABTREE & EVELYN. Εξάλλου, το 15% των πωλήσεων της FRESH LINE γίνεται από άνδρες, συμπληρώνει η κ. Μάιρα Βαγιωνή, Διευθύνουσα Σύμβουλος της αντίστοιχης αλυσίδας.

Η τάση αυτή ενισχύεται τόσο από τις σειρές ανδρικής περιποίησης που λανσάρουν οι όμιλοι καλλυντικών στην αγορά, όσο και από τον ίδιο τον κλάδο των κέντρων αισθητικής, που επιδιώκουν να «κατακτήσουν» και το ανδρικό κοινό, μέσα από τη δημιουργία ειδικών προγραμμάτων που απευθύνονται στις ανάγκες τους. «Ο άνδρας του σήμερα έχει αρχίσει να περιποιείται και να προσέχει τον εαυτό του, τονίζει η κ. Μαριέλλα Δημητριάδου. Γι' αυτό το λόγο ενισχύουμε τις παροχές μας με ειδικά προϊόντα και θεραπείες για άντρες».

«Ο άνδρας καταναλωτής του σήμερα προτιμά κι αυτός τις υπηρεσίες μιας επώνυμης αλυσίδας. Η νεολαία, τα αγόρια 15–20 αποτελούν ένα δυναμικό πελατειακό κοινό και μάλιστα, είναι οι ίδιοι που ζητούν την αλλαγή της εμφάνισής τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΣ (CASE STUDIES)

8.1. Ενημερωτικός φάκελος πρότασης συνεργασίας franchise



ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ

ΤΙΤΛΟΣ: Π. ΒΑΓΙΩΝΗ Α.Ε.- FIRST LINE. ΜΟΡΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ:

Ανώνυμη εταιρεία (ΑΕ) ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: 40+ ΑΥΞΗΣΗ

ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2002 - 2003: 22% TARGET GROUP ΠΕΛΑΤΩΝ:

Γυναίκες 25-45 ετών

8.2. Παρουσίαση ομίλου εταιριών

- **FRESH LINE - ΦΡΕΣΚΑ ΣΠΙΤΙΚΑ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ (Αλυσίδα καταστημάτων λιανικής πώλησης)**
- **FRESH LINE - MAKE UP ART (Αλυσίδα καταστημάτων λιανικής πώλησης προϊόντων μακιγιάζ)**

- **FRESH FORMULA (Παραγωγή Καλλυντικών)**
- **FRESH LINE U. K. (Εμπορική εταιρεία με έδρα τη Μεγ. Βρετανία)**

8.3. Τα ισχυρά πλεονεκτήματα

1. ΜΟΝΑΔΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ – ΠΡΩΤΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΥΨΙΣΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΠΡΟΣΙΤΕΣ ΤΙΜΕΣ
2. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΜΟΝΟ ΦΥΣΙΚΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΧΩΡΙΣ ΧΗΜΙΚΑ ΠΡΟΣΘΕΤΑ
3. ΕΙΣΟΔΟΣ ΣΕ ΕΝΑ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΤΑΧΥΤΕΡΑ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ
4. 78% ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΠΡΟΤΙΜΑΕΙ ΠΛΕΟΝ ΤΑ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ (ΕΡΕΥΝΑ AC NEILSON)
5. ΥΨΗΛΗ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΗΜΑΤΟΣ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ
6. ΙΣΧΥΡΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΣΕ ΟΛΑ ΤΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ ΠΟΥ ΑΠΕΥΘΥΝΟΝΤΑΙ ΣΤΙΣ ΓΥΝΑΙΚΕΣ
7. ΜΟΝΑΔΙΚΟ ΚΑΙ ΑΜΕΣΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟ «LOOK» ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ
8. ΜΟΝΑΔΙΚΗ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΒΑΘΙΑ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ
9. ΕΙΔΙΚΟ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ
10. ΕΙΔΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
11. ΙΣΧΥΡΟ MARKETING ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΑΙΧΜΗΣ
12. ΠΑΡΑΓΟΥΝ ΜΟΝΟΙ ΤΟΥΣ ΟΛΑ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ, ΠΟΥ ΣΗΜΑΙΝΕΙ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ

ΕΓΓΥΗΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

13. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΤΑΣΗ 2 ΣΕ 1 (HOME MADE COSMETICS + MAKE UP ART)
14. ΥΨΗΛΑ ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΚΕΡΔΟΥΣ – ΤΑΧΥΤΑΤΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ
15. FAN CLUB: με 88.000+ μέλη στην αλυσίδα Fresh Line – Φρέσκα Σπιτικά Καλλυντικά»
16. FAN CLUB: με 19.000+ μέλη στην αλυσίδα «Fresh Line - Make up Art»

(οι αριθμοί αυτοί *συνεχώς* αυξάνονται με καθημερινές νέες εγγραφές)

8.4. Η Fresh Line στην ελληνική αγορά

Η Fresh Line το 2005 κατέλαβε το 2% του γενικού πανελλαδικού τζίρου καλλυντικών & ειδών ατομικής υγιεινής.

Στη συγκεκριμένη αγορά των **φυτικών καλλυντικών** η Fresh Line κατέχει την πλεονεκτικότερη θέση διότι έχει σημαντικά προνόμια έναντι των άλλων εταιρειών:

- Δικά της καταστήματα και όχι stands σε super markets ή φαρμακεία κλπ.
- Ελληνική εταιρεία και όχι εισαγωγείς ξένων οίκων, που την καθιστά ευέλικτη στο σχεδιασμό και στην κυκλοφορία των προϊόντων.
- Φρέσκα προϊόντα με μικρή ημερομηνία λήξης που καταργούν την αναγκαιότητα του στοκ.

Για το 2006 το ποσοστό προβλέπεται να φτάσει ή και να ξεπεράσει το 3,5% δεδομένου του αναπτυξιακού προγράμματος που προβλέπει τον διπλασιασμό σχεδόν του αριθμού των καταστημάτων¹⁹.

¹⁹ <http://www.freshline.gr>

8.5. Αναγνωρισιμότητα ονόματος (το 2005)

1. Ηλικιακό group 20-45:

- Αστικά κέντρα και πρωτεύουσα 48%
- Μικρές επαρχιακές πόλεις 18%

2. Ηλικιακό group 45 & άνω:

- Αστικά κέντρα και πρωτεύουσα 31%
- Μικρές επαρχιακές πόλεις 11%

Είναι αυτονόητο, ότι η αναγνωρισιμότητα αυξάνει συνεχώς, αφού νέα σημεία σε νέες πόλεις προστίθενται συνεχώς στο δίκτυο της Fresh Line και κάνουν πλέον γνωστά τα προϊόντα και το σήμα της στο κοινό αυτό, που ως εκείνη τη στιγμή τα γνώριζε μόνο από τις πολυάριθμες διαφημίσεις, τα ρεπορτάζ αγοράς, τη χρήση τους σε διάφορες εκπομπές στην τηλεόραση κλπ.

8.6. Η «Fresh Line» στην Ελλάδα



«Fresh Line - Φρέσκα Σπιτικά Καλλυντικά»

Μάρτιος 2005 : 32 καταστήματα 5 comers.

«Fresh Line - Make up Art»

Μάρτιος 2005 : 9 καταστήματα 3 corners.

Στην Ελλάδα η «**Fresh Line - Φρέσκα Σπιτικά Καλλυντικά**» το τέλος του 2005 ολοκλήρωσε το αναπτυξιακό της πρόγραμμα με την ολοκλήρωση 50 καταστημάτων περίπου.

Η «**Fresh Line - Make up Art**» υλοποίησε το δικό της πρόγραμμα με τη δημιουργία 20 χώρων σε μορφή καταστημάτων, shop in shops, corners.

Στο τέλος του 2005 προγραμματίστηκαν να ολοκληρωθούν οι επερχόμενες μεταβολές (όπως αλλαγές διευθύνσεων) και οι νέες προτάσεις χώρων (καλοκαιρινά θέρετρα, ξενοδοχειακά stands κ.α.).

8.7. Η «Fresh Line» στο εξωτερικό

«Fresh Line- Fresh homemade cosmetics»

Σεπτέμβριος 2005 : κατάστημα στο Λονδίνο, Chelsea.

Αύγουστος 2005 : 2 καταστήματα στην Αγ. Πετρούπολη, Ρωσία.

Οκτώβριος 2005 : 3^ο κατάστημα στην Αγ. Πετρούπολη, Ρωσία.

Ταυτόχρονα συνεχίζεται με εντατικούς ρυθμούς το πρόγραμμα της ανάπτυξης, με στόχο τις 5 ηπείρους.

8.8. Status της «Fresh Line»

Η εταιρεία έχει fan club που ραγδαία αυξάνεται με την καθημερινή εγγραφή νέων μελών. Μέχρι τις αρχές του 2006 τα μέλη ήταν πάνω από 100.000.

Τα μέλη του fan club έχουν προνομιακή εξυπηρέτηση και έκπτωση στις αγορές τους καθώς και επικοινωνία με την «**Fresh Line – Φρέσκα Καλλυντικά**».

Τα καταστήματα έχουν το δικό τους data base μελών και δύναται να διοργανώνουν προωθητικές ενέργειες για να επικοινωνούν με το

πελατειακό τους κοινό και να προωθούν την αύξηση των πωλήσεων τους. Απαγορεύεται κάθε είδους ανταγωνισμός ανάμεσα στα καταστήματα.

8.9. Τι είναι η «Fresh Line»;

Η «**Fresh Line - Φρέσκα Σπιτικά Καλλυντικά**» είναι ένα όνομα και σήμα διεθνώς κατοχυρωμένα και μια αλυσίδα καταστημάτων, corners και stands σε ειδικούς χώρους.

Η «**Fresh Line - Φρέσκα Σπιτικά Καλλυντικά**» υπογράφει χειροποίητα προϊόντα που παρασκευάζονται σε επιστημονικά εργαστήρια, σε ποσότητες ίσες με την ζήτηση. Έχουν σύντομη ημερομηνία λήξεως και βασίζονται σε συνταγές βοτανοθεραπείας και αρωματοθεραπείας.

Η εταιρεία εκπαιδευεί τους ιδιοκτήτες και το προσωπικό των καταστημάτων με εξειδικευμένα σεμινάρια ώστε να γνωρίζουν τα προϊόντα και τις τεχνικές πωλήσεων τους.

Η «**Fresh Line - Φρέσκα Σπιτικά Καλλυντικά**» έχει δικά της καταστήματα και ταυτόχρονα παραχωρεί Άδειες Δικαιόχρησης σε τρίτους.

Αυτό την καθιστά ευέλικτη στην επικοινωνία με το κοινό και τους συνεργάτες της ώστε ο σχεδιασμός των προϊόντων να ανταποκρίνεται στην άμεση ζήτηση.

Το όνομα «**Fresh Line - Φρέσκα Σπιτικά Καλλυντικά**» είναι η **πιο** φρέσκια πρόταση στο χώρο των καλλυντικών και ανοίγει νέους ορίζοντες για το αντικείμενο στην ευρύτερη αγορά.

Νέα συνθήματα, νέες ιδέες και νέες μέθοδοι ξεπερνούν τις συντηρητικές παραδοσιακές προτάσεις στον τομέα της περιποίησης και της ατομικής υγιεινής.

8.10. Για τη δημιουργία του καταστήματος

«Fresh Line - Φρέσκα Σπιτικά Καλλυντικά»

1. Πρώτο βήμα αποτελεί η εξεύρεση ενός κατάλληλου καταστήματος στην τοπική αγορά. Το κατάστημα αυτό θα πρέπει να βρίσκεται στο πιο εμπορικό σημείο της αγοράς, δίπλα από άλλες αλυσίδες καταστημάτων με την ίδια αναγνωρισιμότητα ονόματος.
2. Το μέγεθος του καταστήματος θα πρέπει ιδανικά να κυμαίνεται γύρω στα 30μ² - 40μ² και να έχει 3 μέτρα ελάχιστο πλάτος πρόσοψης.
Αφού βρεθεί το κατάστημα που πιστεύεται ότι καλύπτει τις ανωτέρω προδιαγραφές, αξιολογείται το κατάστημα δίνεται το «πράσινο φως» να προχωρήσει στην ενοικίαση του.
3. Ακολούθως υπογράφεται η μεταξύ τους σύμβαση συνεργασίας, προβαίνουν στο σχεδιασμό του καταστήματος, τους εκπαιδεύουν και τους εντάσσουν στο δίκτυο τους.
4. Ο υποψήφιος συνεργάτης πρέπει να ανταποκρίνεται στις ακόλουθες προδιαγραφές:
 - Να είναι fan των προϊόντων της αλυσίδας Fresh Line (ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟ)
 - Να έχει σύγχρονο lifestyle, που να συμβαδίζει με το WELLNESS, HEALTH κλπ.
 - Να είναι ηλικίας ~ 25-45 ετών
 - Να διαθέτει κατάλληλη προσωπικότητα, δηλ. να αναπτύσσει πρωτοβουλία μέσα στα πλαίσια και τα όρια του Franchising και να έχει συνεργάσιμη διάθεση και να χαρακτηρίζεται από εργατικότητα και ικανότητα για οργάνωση
 - Ιδανικά να έχει ασχοληθεί ξανά στο παρελθόν με πωλήσεις ή με επιχειρήσεις
 - Να διαθέτει ικανότητα επικοινωνίας και ανάπτυξης δημοσίων σχέσεων στην τοπική του αγορά

- Να έχει αταλάντευτη θέληση για επιτυχία
- Να διαθέτει τα απαραίτητα κεφάλαια για την υλοποίηση της όλης επένδυσης
- Να έχει την υποστήριξη του άμεσου οικογενειακού του περιβάλλοντος
- Να αποδέχεται την φιλοσοφία του Franchising



8.11. Μέθοδος συνεργασίας και λειτουργίας

Ορισμός του Franchising

Το Franchising είναι μια επιχειρηματική συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων και ουσιαστικά αποτελεί σύστημα για τη διανομή αγαθών και υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή. Σε αυτή τη συνεργασία ο ιδιοκτήτης (**Franchisor**) ενός κατοχυρωμένου προϊόντος παραχωρεί σε έναν τρίτο ανεξάρτητο επιχειρηματία (**Franchisee**) το ουσιαστικό δικαίωμα (**Franchise**) να ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα για ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, με συγκεκριμένους στόχους

πωλήσεων, σε μια συγκεκριμένη και προστατευμένη περιοχή, χρησιμοποιώντας τα εμπορικά σήματα, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τον τρόπο λειτουργίας που έχει αναπτύξει ο **Franchisor**. Σε αντάλλαγμα για το παρεχόμενο δικαίωμα ο **Franchisee** καταβάλλει στον **Franchisor** ένα τίμημα με τη μορφή αμοιβής εισόδου (**entry free**) και περιοδικών αμοιβών (**royalties**).

8.12. Franchisor

Ο **Franchisor (Fresh Line – FIRST LINE)** προμηθεύει τα προϊόντα της και εφοδιάζει τον **Franchisee** με την επωνυμία και τα εμπορικά του σήματα, την τεχνογνωσία, την αρχική εκπαίδευση και τη συνεχή υποστήριξη κατά τη διάρκεια της συνεργασίας και του συμβολαίου franchise.

8.13. O Franchisee

Ο **Franchisee (Συνεργάτης)** έχει την ιδιοκτησία και τη διαχείριση του καταστήματος, ως ανεξάρτητης επιχειρηματικής μονάδας, η λειτουργία της οποίας διέπεται από τους όρους που καθορίζονται στο συμφωνητικό **Franchise**. Το **Franchising** βασίζεται στην αρχή ότι ο **Franchisee** ακολουθεί ένα δοκιμασμένο πρότυπο λειτουργίας που έχει αναπτυχθεί από τον **Franchisor**.

Ο **Franchisee** εισφέρει το κεφάλαιο που εξασφαλίζει την τοποθεσία, την κατασκευή και τη διαμόρφωση, τον εξοπλισμό του χώρου, όπου θα λειτουργήσει η επιχείρηση του και στη συνέχεια αναπτύσσει τη μονάδα επιχειρηματικά με την καθοδήγηση του **Franchisor**. Ο **Franchisee** μπορεί να εξασφαλίσει το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο από ίδιους πόρους ή να απευθυνθεί και σε χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, που διαθέτουν διάφορα προϊόντα (δάνεια, leasing κλπ.), όπως κάθε νεοϊδρυθείσα επιχείρηση.

TO FRANCHISING

Το **Franchising** με τη σημερινή του μορφή ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην Ελλάδα από το 1976. Το **Franchising** δεν είναι μια κοινοπραξία εταιρειών, ή απλώς ένα όνομα σε μια πινακίδα έξω από κάποιες εγκαταστάσεις. Είναι μια αλυσίδα ομοειδών και ίδιας φιλοσοφίας καταστημάτων, που λειτουργεί με σύστημα δεδομένο, συγκεκριμένο και ΜΟΝΑΔΙΚΟ, που διέπεται από βαθιά τεχνογνωσία του **Franchisor**. Δεν είναι μία εταιρεία, αλλά είναι ένα δίκτυο ανεξαρτήτων εταιρειών, οι οποίες όλες μαζί επιδιώκουν τον ίδιο σκοπό, συνδεδεμένες η μια με την άλλη.

FRANCHISE ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΔΙΕΘΝΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ FRANCHISE (INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION - I.F.A.)

Οι πωλήσεις που πραγματοποιούνται από επιχειρήσεις που λειτουργούν με το σύστημα **FRANCHISE** αντιπροσωπεύουν πάνω από 35% όλων των πωλήσεων λιανικής παγκοσμίως

Ένα νέο **FRANCHISE** ανοίγει κάθε 6,5 λεπτά σε κάθε εργάσιμη μέρα του χρόνου.

Σε μελέτες που έγιναν, λιγότερες από 5% των επενδύσεων **FRANCHISE** απέτυχαν σε ετήσια βάση.

94% ΤΩΝ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ **FRANCHISE** ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΙ, όπως δείχνει μια πρόσφατη διεθνής έρευνα, που συμπεριλαμβάνει και την Ελλάδα.

87,1% των ιδιοκτητών **FRANCHISE** θα επαναλάμβαναν την ανάπτυξή τους με αυτόν τον τρόπο.

Το **Franchise** έχει διεισδύσει στο 60% του λιανικού εμπορίου στην Ευρώπη.

Οι σημερινές οικονομικές συνθήκες αναγκάζουν τον καταναλωτή

να μετράει περισσότερο τα χρήματα που θα δώσει και το πού θα τα δώσει. Πρέπει λοιπόν, να γίνουν πολλές συντονισμένες ενέργειες σε όλους τους τομείς (περιοχή, χώροι, εμφάνιση, marketing, διοίκηση, οργάνωση, πωλήσεις, τεχνική υποδομή, know how και πολλά άλλα). Για να λειτουργήσει, όμως, αποτελεσματικά και κερδοφόρα μια επιχείρηση, προϋπόθεση απαραίτητη είναι το υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα, με όλες τις δυσκολίες που αυτό συνεπάγεται για την εφαρμογή όλων των παραπάνω, έτσι ώστε το σύνολο αυτών των ενεργειών να δείξει στον πελάτη μια επιχείρηση με σύγχρονο ευρωπαϊκό πρόσωπο.

Κάποιες φορές όμως, σε μια επιχείρηση που βρίσκεται στο ξεκίνημά της, φαίνεται ότι οι πιθανότητες ευημερίας είναι εναντίον της, ειδικότερα όταν ακούγεται ότι οι περισσότερες καινούριες επιχειρήσεις αποτυχαίνουν μέσα στα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας τους.

- **Λειτουργώντας όμως ένα Franchise στρέφονται οι πιθανότητες αυτές προς όφελος όλων**
- **Οι Franchisees έχουν το πλεονέκτημα να δουλεύουν με ένα αποδεδειγμένο επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο, χρησιμοποιώντας διαδικασίες που έχουν δοκιμασθεί και τελειοποιηθεί μέσα στο χρόνο**

Έτσι, δεν είναι ανάγκη να ανακαλύψει κάποιος τον τροχό, ούτε να κάνει λάθη, που συνήθως έχουν πολύ υψηλό κόστος.

Όταν κάποιος νέος επιχειρηματίας εντάσσεται με τον κορυφαίο ενός κλάδου, του οποίου ο τζίρος αναμένεται σχεδόν να διπλασιαστεί την επόμενη διετία, τότε η πιθανότητες για επιτυχία είναι τεράστιες.

Αν λοιπόν κάποιος αποφασίσει σήμερα να ξεκινήσει τη δική του επιχείρηση, δεν είναι ανάγκη να ρισκάρει μόνος του.

Κατανοώντας τα ανωτέρω συνοψίζουμε:

Το νέο κατάστημα «Fresh Line - Φρέσκα Σπιτικά Καλλυντικά»

και ο ανεξάρτητος επιχειρηματίας λειτουργεί ως Franchisee και η Π. Βαγιωνή Α.Ε. - First Line ως Franchisor.

Η συνεργασία αυτή νομιμοποιείται με ένα γραπτό συμφωνητικό όπου αναγράφονται οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των δύο μερών. (Σύμβαση Franchise – Δικαιόχρησης). Τα δύο μέρη συνεργάζονται για ένα κοινό σκοπό, το αμοιβαίο όφελος και κέρδος, όπου οι σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην υλοποίηση ενός κοινού, απτού και σωστού επιχειρηματικού αποτελέσματος.

Πρόκειται για μια σχέση «WIN - WIN», στην οποία και οι δύο συνεργάτες, δηλαδή εσείς και η FRESH LINE, πρέπει να κερδίζουν ουσιαστικά.

Η πιστή τήρηση των όρων του συμφωνητικού αυτού είναι η βασική προϋπόθεση γι' αυτή τη συνεργασία.

Το κατάστημα «Fresh Line - Φρέσκα Σπιτικά Καλλυντικά» εξοπλίζεται με έπιπλα, προθήκες, ψυγείο κ.ά. ιδιαίτερα στοιχεία, που έχουν όλα τον ίδιο χαρακτήρα διακόσμησης, για να επιτυγχάνεται ένα ενιαίο και ομοιόμορφο αποτέλεσμα, το οποίο να είναι παντού άμεσα αναγνωρίσιμο.

Η γενική εικόνα του καταστήματος μελετάται και παρακολουθείται από τον Franchisor από το αρχικό στάδιο και για όλο τον υπόλοιπο χρόνο.

Το κατάστημα πρέπει να ακολουθεί το maximum ωράριο λειτουργίας που επιτρέπεται από τις τοπικές αρχές.

Οι ιδιοκτήτες και οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται στην έδρα της εταιρείας αρχικά σε τόσο χρόνο όσο χρειάζεται για να κριθεί επαρκής η εκπαίδευσή τους και επαναληπτικά κατά τη διάρκεια του χρόνου, όποτε υπάρχουν νέες εξελίξεις, νέα προϊόντα, νέες τακτικές μάρκετινγκ κλπ. Τα σεμινάρια αυτά είναι υποχρεωτικά.

Το κατάστημα ακολουθεί τη μέθοδο λειτουργίας που αναφέρεται στο **Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας** της εταιρείας.

Το **εγχειρίδιο** αυτό περιλαμβάνει τις συνταγές των προϊόντων, τις τεχνικές πωλήσεων και τους κανόνες οργάνωσης και λειτουργίας των καταστημάτων και παραδίδεται στον franchisee μας με την υπογραφή του ιδιωτικού συμφωνητικού.

8.14. Οικονομικός προσδιορισμός

Όλα τα καταστήματα «**Fresh Line - Φρέσκα Σπιτικά Καλλυντικά**» διαθέτουν τα είδη τους στο καταναλωτικό κοινό στις ίδιες τιμές λιανικής.

Το ποσοστό κέρδους ξεκινάει συνήθως από **120%** και φθάνει το **130% mark up** χονδρικής.

Το κάθε κατάστημα έχει ένα minimum στόχο ετήσιου τζίρου που υποδεικνύεται από την εταιρεία ύστερα από μια μελέτη βιωσιμότητας που εκπονούν τα αρμόδια τμήματά της.

Το κατάστημα δύναται να καταβάλει ποσοστά πωλήσεων στους υπαλλήλους του, προσδιορίζοντας προσωπικούς και ομαδικούς στόχους που ορίζουν το maximum του ετήσιου, μηνιαίου και ημερήσιου καθαρού κύκλου εργασιών.

Η εταιρεία κάθε χρόνο προβάλλεται μέσα από ειδικά μελετημένα διαφημιστικά προγράμματα.

Το κατάστημα μπορεί να διαφημίζεται όμως και σε τοπικό επίπεδο με την προϋπόθεση, η εταιρεία να εγκρίνει τον τρόπο προβολής και διαφήμισης που θα εφαρμοστεί.

8.15. Ανάλυση επένδυσης

- 1. ΜΕΣΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΙΣΟΓΕΙΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ:** 40-50 τετραγωνικά μέτρα.
- 2. ΤΕΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ (Entry fees):** € 10.000 - € 15.000 - € 20.000 (Βάση πληθυσμού) Μετρητοίς με την υπογραφή του συμβολαίου.

3. **ΚΟΣΤΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΠΛΑ:** ~ € 500 - € 600 ανά τ.μ.
4. **ΑΡΧΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ:** ~€ 70.000 -90.000 (αναλόγως γεωγραφικής περιοχής, μέγεθος καταστήματος κλπ) σε Διακανονισμό 5 μηνών.
5. **ROYALTIES:** 6 % επί των αγορών της χονδρικής.
6. **ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ:** 1% επί των αγορών της χονδρικής.



8.16. Τι είναι η «Fresh Line- Make up art»

Η «Fresh Line - Make up art» είναι θυγατρική εταιρία της Fresh Line. Έχει κατοχυρωμένο όνομα και σήμα για τον εξωτερικό και τον εσωτερικό διάκοσμο του καταστήματος.

- Τα καταστήματα αυτά είναι Studio ομορφιάς που πωλούν προϊόντα μακιγιάζ, σύνεργα και άλλα είδη περιποίησης, ενώ ταυτόχρονα, παρέχουν Service στο κοινό: Μακιγιάζ, μαθήματα κλπ.

- Τα προϊόντα είναι εξελιγμένα για μακιγιάζ και αφορούν επαγγελματίες, αλλά και το απλό πελατειακό κοινό.
- Σχεδιάζονται από την ίδια την εταιρία πάνω σε δικές της μελέτες και κατασκευάζονται αποκλειστικά γι' αυτήν, στα μεγαλύτερα και πιο έγκυρα εργοστάσια παραγωγής ειδών μακιγιάζ της Ευρώπης και Αμερικής.
- Οι πρώτες ύλες επιλέγονται σχολαστικά για να παρέχεται ασφάλεια και να μην δημιουργούνται αλλεργίες κατά την χρήση.

8.17. Τα πλεονεκτήματα της «Fresh Line - Make up art»

Τα Studio της Fresh line - Make up art είναι μοναδικοί ναοί ομορφιάς, που μπορεί να λατρέψει κάθε γυναίκα.

Ενδεικτικά αναφέρουμε κάποια προνόμια:

- Ο χώρος είναι υποβλητικός, που παραπέμπει τη σύγχρονη γυναίκα συνειρμικά σε κάτι ανάμεσα σε θεατρική σκηνή και καμαρίνι.
- Η ποικιλία των προϊόντων είναι τεράστια και καλύπτει όλες τις απαιτήσεις για κάθε εποχή του χρόνου. π.χ. πάνω από 140 αποχρώσεις σκιών σε πολλά είδη (σκόνη, κόμπακτ, κρέμα, glitter, κλπ) ή πάνω από 26 αποχρώσεις foundation σε διάφορα είδη (cream, cake, stick, oil free, compact, powder κλπ.)
- Ο μοναδικός χώρος, όπου η πελάτισσα μπορεί να μακιγιαριστεί από επαγγελματίες artists, όποια ώρα της ημέρας επιθυμεί, με ή χωρίς ραντεβού.
- Ο μοναδικός χώρος, που μπορεί να πάρει μαθήματα μακιγιάζ.
- Ο μοναδικός χώρος, που η πελάτισσα μεταμορφώνεται σε πρωταγωνίστρια θεάτρου και γίνεται το πρόσωπο θαυμασμού και αστραφτερής ακτινοβολίας!



8.18. Προϋποθέσεις για τη δημιουργία καταστήματος

«Fresh Line - Make up art»

- 1: α) Ισόγειο κατάστημα 20 τετραγωνικών μέτρων σε εμπορικό σημείο.
β) Μπορεί να δημιουργηθεί και σαν ξεχωριστός χώρος (μέσα ή δίπλα ή με εσωτερική σύνδεση) σ ένα κατάστημα «Φρέσκα σπιτικά καλλυντικά».
Σ' αυτή την περίπτωση θα πρέπει να εγκριθεί το κατάστημα σαν χωροδιάταξη και να μην είναι κάτω των 40 τ.μ. συνολικά.
2. Απαιτείται ένα άτομο τουλάχιστον που θα εργάζεται στο χώρο. Το άτομο αυτό θα πρέπει να είναι απόφοιτη/ος σχολής μακιγιάζ.
(Μετά την συμφωνία με την Fresh Line, εκπαιδεύεται από αυτή στις δικές της τεχνικές μακιγιάζ).
3. Οι υπάλληλοι και γενικά τα άτομα που εργάζονται στο χώρο, πρέπει να είναι αρίστης εμφάνισης και να έχουν ικανότητα στην επικοινωνία και στις δημόσιες σχέσεις.



8.19. Οικονομικός προσδιορισμός

- ΜΕΣΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ: ~ 500€ - 600€ ανά τετραγωνικό μέτρο.
- ΤΕΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ (Entry fees): 0 €
- ΑΡΧΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ: ~15.000€ (Σε διακανονισμό 5 μηνών).
- ROYALTIES: 0%
- ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ: 1% επί των αγορών χονδρικής²⁰.

1) Η εταιρεία διατηρεί το δικαίωμα μεταβολής των οικονομικών όρων, αυτών, που ισχύουν μέχρι την δημιουργία 20 χώρων Make up art

2) Το κατασκευαστικό κόστος ενσωματώνεται στο σύνολο και δεν χρεώνεται επιπλέον, εάν πρόκειται ο χώρος του Make up art να ενσωματωθεί στο ίδιο κατάστημα με τα Φρέσκα σπιτικά καλλυντικά.

²⁰ <http://www.freshline.gr>

8.20. Ενημερωτικός φάκελος πρότασης συνεργασίας franchise



Παραγωγή καλλυντικών

Από το 1998, αξιοποιώντας την εμπειρία της αλλά και την έρευνα πάνω στις δράσεις της Μαστίχας Χίου, δημιουργεί και παράγει μια σειρά περιποίησης προσώπου και σώματος και οδοντόκρεμα με βάση την Μαστίχα. Τα προϊόντα αυτά εξάγονται ήδη σε 10 χώρες (Η.Π.Α, Ιαπωνία, Κύπρο, Γαλλία, Χονγκ Κονγκ, Κορέα, Αυστρία κ.ά.) Από τις αρχές του 2003 η εταιρεία δημιουργεί νέες σειρές βασισμένες στον συνδυασμό Μαστίχας με Βότανα και Αγριολούλουδα από την Χιακή ύπαιθρο, Μαστίχας με Ιαματικό νερό από την πηγή "Αγιάσματα Χίου", αντρική και παιδική σειρά. Η βασική φιλοσοφία των καταστημάτων MASTIC SPA βασίζεται στις Αγνές και παραδοσιακές συνταγές, την μοναδικότητα και την καινοτομία²¹.

8.21. Λεπτομέρειες

- ▶ Σύμβολο/Εμπορικό σήμα: **MASTIC SPA**
- ▶ Εταιρική επωνυμία : **Μ.ΣΟΔΗΣ - Γ.ΣΟΔΗΣ ΕΠΕ**
- ▶ Περιγραφή δραστηριότητας: **ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ**
- ▶ Χρονολογία ίδρυσης της εταιρίας
- ▶ Χρονολογία έναρξης του franchising
- ▶ Σημεία άμεσης πώλησης στην Ελλάδα
- ▶ Σημεία πώλησης στο Franchising στην Ελλάδα
- ▶ Σημεία άμεσης πώλησης στο εξωτερικό
- ▶ Σημεία πώλησης στο Franchising στο εξωτερικό

²¹ <http://www.masticspa.com>

- ▶ Μέση επιφάνεια του σημείου πώλησης: **40 - 50 m²**
- ▶ Προσωπικό (συμπεραλαμβανομένου του ιδιοκτήτη): **1 ΑΤΟΜΟ**
- ▶ Άριστη τοποθέτηση
- ▶ Λεκάνη τοποθέτησης
- ▶ Αρχική επένδυση: **70.000 ευρώ**
- ▶ Προφίλ
- ▶ Μέσος ετήσιος τζίρος
- ▶ Διάρκεια συμβολαίου
- ▶ Δικαίωμα εισχώρησης
- ▶ Περιοδική οφειλή
- ▶ Συνεισφορές για τη διαφήμιση
- ▶ Δημιουργία και αρχική εκπαίδευση
- ▶ Άτομα για να έρθεις σε επαφή: **ΣΟΛΗΣ ΜΙΧΑΗΛ**
- ▶ Τηλέφωνο **+302271033101 – 102**
- ▶ Φαξ **+302271032229**
- ▶ Διεύθυνση: **82100 ΧΙΟΣ, ΜΟΥΣΕΙΟΥ 16**
- ▶ Ιστοσελίδα: **www.magicspa.com**

Το ασίγαστο πάθος και η φλογερή αγάπη για την Μαστίχα, ο απόλυτος σεβασμός στην παράδοση και η ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ που τόσο απλόχερα έδωσε η Χιακή γη, η μακρόχρονη επιστημονική γνώση, η επιχειρηματική διορατικότητα, αλλά πάνω απ' όλα Μεράκι! Πολύ Μεράκι, είναι τα βασικά συστατικά του σπόρου που για αρκετά χρόνια περιποιήθηκαν και που τώρα θερίζουν και μοιράζονται μαζί μας...

- Πηγή αυθεντικής Μαστίχας, έμπνευσης και Ομορφιάς.
- 150 και πλέον Αγνές συνθέσεις Μαστίχας με Ιαματικά νερά, αγριολούλουδα, παρθένα βότανα και φυτά γλυκύτατης ευωδιάς, από τα απόκρημνα βουνά και τους Κάμπους της Χίου, δίνουν Μοναδικές, αξιόπιστες Φυσικές και πρωτοποριακές λύσεις Ομορφιάς, μαγεύουν τις αισθήσεις και διεγείρουν θετικά συναισθήματα...

- **Μαστίχα:** Όσοι την πρωτογνώρισαν στην αρχαιότητα, την αντιμετώπιζαν σαν μια ιδιότυπη θεά. Όσοι την γνωρίζουν σήμερα, νοιώθουν ασφάλεια και μαγεία όταν αφήνονται στις... Περιποιήσεις της.

Είναι μοναδική στον κόσμο, έχει τόσες και τόσες ευεργετικές δράσεις, που αξίζει την αγάπη και τον σεβασμό μας.

Είναι κομμάτι από την καρδιά μας και της το χαρίζουμε...

Εμπορική Επιτυχία.

Έμπνευση και Παράδοση

Με ένα ΜΟΝΑΔΙΚΟ στον κόσμο προϊόν

8.22. Η Ταυτότητα - Ιδέα

Αν κάποτε ακούγατε ότι προϊόντα ομορφιάς, έχουν σαν βασικό συστατικό τη ΜΑΣΤΙΧΑ ίσως ξαφνιαζόσαστε. Και όμως αυτός ο ΜΑΓΙΚΟΣ- ΜΟΝΑΔΙΚΟΣ καρπός απασχολούσε εδώ και δεκάδες αιώνες τους αρχαίους επιστήμονες και έδινε λύσεις ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ σε χρόνια προβλήματα ομορφιάς και υγείας. Σεβόμενοι αλλά και εμπνεόμενοι από τη παράδοση, για τις ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ φυσικές ιδιότητες της ΜΑΣΤΙΧΑΣ, τις αναφορές αρχαίων και σύγχρονων επιστημόνων και τη δική τους βαθιά μακρόχρονη γνώση στο χώρο της ΟΜΟΡΦΙΑΣ, δημιουργήσανε τις ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ σειρές ΟΜΟΡΦΙΑΣ MASTIC, δίνοντας νέες διαστάσεις και απαντήσεις στις έννοιες: ΠΡΟΛΗΨΗ, ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΠΕΡΙΠΟΙΗΣΗ, ΛΑΜΨΗ.

8.23. Λίγα Λόγια για την εταιρεία

1. Το Προϊόν

Τα MASTIC SPA είναι ένα κατοχυρωμένο όνομα και σήμα αλλά και μια ΜΟΝΑΔΙΚΗ πατέντα με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, που υπογράφει

τα ΜΟΝΑΔΙΚΑ ΚΑΙ ΑΓΝΑ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ με ΦΥΣΙΚΗ ΜΑΣΤΙΧΑ και ανήκει στην εταιρεία ΣΟΔΗΣ ΕΠΕ.

2. Η Παράδοση και η Τεχνογνωσία της ΣΟΔΗΣ ΕΠΕ

Η ΣΟΔΗΣ ΕΠΕ δραστηριοποιείται στο χώρο από το 1978, έχοντας όμως μια παράδοση 128 χρόνων – από το 1875. Το 1978 αναλαμβάνει την αποκλειστική αντιπροσωπεία δύο γαλλικών οίκων καλλυντικών, ενώ το 1979 δημιουργεί το πρώτο καλλυντικό με μαστίχα την οδοντόκρεμα **Masticdent**. Παράλληλα ξεκινά έρευνα στα εργαστήριά της για εφαρμογές της μαστίχας, του μαστιχέλαιου και βοτάνων σε όλες τις καλλυντικές εφαρμογές.

...Το 1998 αξιοποιώντας, τις συνταγές και τις συνθέσεις που για πολλά χρόνια μελετήσανε στα εργαστήρια τους, ξεκινά ο σχεδιασμός των νέων σειρών καλλυντικών MASTIC SPA και στην ανάπτυξη του δικτύου μέσα από το σύστημα franchising... Είναι δε οι πρώτοι που με πανεπιστημιακές έρευνες αποδείξανε τις αντιβακτηριακές και αντιμυκητιακές δράσεις του «μαστιχέλαιου» και συνδυάσανε τις μοναδικές χρήσεις της μαστίχας και του μαστιχέλαιου σε 150 και πλέον εφαρμογές ομορφιάς.

Η πρωτοπορία τους αυτή βραβεύθηκε από το Εμπορικό Επιμελητήριο και έλαβε Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας από τον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας.

Η ΣΟΔΗΣ ΕΠΕ δραστηριοποιείται ταυτόχρονα και με μεγάλη επιτυχία, στον κλάδο του εισαγωγικού εμπορίου. Ο Fido Dido ήταν ένα από τα προϊόντα που «άφησαν εποχή» οπωσδήποτε και πολύ καλές πωλήσεις. Παράλληλα συνεργάζεται με τις μεγαλύτερες αλυσίδες super market, πολυεθνικές εταιρείες, εκδοτικούς οίκους κτλ. και αναλαμβάνει με απόλυτη επιτυχία μεγάλα projects. Μια δραστηριότητα που η ΣΟΔΗΣ

ΕΠΕ διατηρεί και συνεχίζει και σήμερα με αμείωτους ρυθμούς και συνεχώς αυξανόμενη επιτυχία²².

3. Οι Μοναδικές Συνθέσεις MASTIC SPA

Βασικό συστατικό των ΑΓΝΩΝ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ ΜΕ ΜΑΣΤΙΧΑ είναι η ΜΑΣΤΙΧΑ και το ΜΑΣΤΙΧΕΛΑΙΟ αλλά και αμέτρητοι συνδυασμοί από ΒΟΤΑΝΑ και ΑΓΡΟΛΟΥΛΟΥΔΑ που τα περισσότερα τα συλλέγουμε από τη ΧΙΩΤΙΚΗ ΦΥΣΗ και από Ιαματικές Πηγές.

4. Με Σύγχρονο Πνεύμα, Επιχειρηματικότητα Δημιουργία και Παράδοση

Σεβόμενοι τη παράδοση και τη μαγεία της ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ της ΜΑΣΤΙΧΑΣ, αλλά και αντιμετωπίζοντας το μέλλον με οργάνωση και σύγχρονες μεθόδους, συνεργάζονται με έμπειρους εξειδικευμένους επαγγελματίες για την οργάνωση και λειτουργία του franchising, αλλά και την επικοινωνία και τη δημιουργία όλων των συσκευασιών και του λογότυπου των προϊόντων τους.

5. Ιδιότητα Καταστήματα

Λειτουργούν ήδη τέσσερα ιδιότητα καταστήματα: στο ΚΟΛΩΝΑΚΙ, στην ΧΙΟ, στην ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ (Τσιμισκή 88) καθώς και το νέο κατάστημα στην Νέα Υόρκη, λειτουργούν επίσης 3 Mastic Spa Corners 2 στα HONDOS CENTER στον Πειραιά και 1 στα HONDOS CENTER στην Θεσσαλονίκη (Λεωφ. Γεωργικής Σχολής 84).

²² <http://www.masticspa.com>

8.24. Το Σύστημα Franchising

1. Τα Καταστήματα

Βασικό κριτήριο η εμπορικότητα της περιοχής. Μέγεθος καταστήματος 50 τ.μ.

Θέση σε στρατηγικό εμπορικό σημείο της περιοχής. Ομοιόμορφη κατασκευή σε όλα τα καταστήματα για τη χρησιμοποίηση ομοίων υλικών-χρωμάτων κ.τ.λ.

2. Κάλυψη Περιοχών

Πρόβλεψη ανάπτυξης σε όλη την Ελλάδα, αλλά όχι πάνω από ένα κατάστημα στην ίδια πόλη (ή περιοχή όσον αφορά τις μεγάλες πόλεις).

3. Τα Προϊόντα

Αποκλειστική πώληση των καλλυντικών προϊόντων

4. Η Τιμολογιακή Πολιτική

Λιανικές τιμές ίδιες σε όλα τα καταστήματα

5. Ποσοστό Κέρδους

Ελάχιστο mark up 100% net

6. Διαφήμιση – Επικοινωνία

Μακροχρόνιος σχεδιασμός επικοινωνίας και διαφήμισης προβάλουν τις μοναδικές προτάσεις των MASTIC SPA Τηλεόραση, περιοδικός τύπος, δημοσιότητα, αφιερώματα είναι μέχρι σήμερα τα κύρια μέσα προβολής των MASTIC SPA.

7. Διαρκής και Συνεχής Επικοινωνία - Ενημέρωση και Εκπαίδευση

Μεγάλα είναι τα οφέλη για τον δικαιοδόχο (franchisee) μέλος της μεγάλης οικογένειας MASTIC SPA.

- Χαμηλή επένδυση, με ταχύτατη απόσβεση
- Προϊόν που καλύπτει τα διαχρονικά θέματα της υγιεινής, περιποίησης και ομορφιάς
- Μοναδικότητα προϊόντος
- Προϊόν που αξιοποιεί την όλο και αυξανόμενη τάση για αγνά - φυσικά βιολογικά προϊόντα
- Εμπορικό όνομα και σήμα (brand name) με Μοναδικότητα
- Κατάστημα υψηλής αισθητικής
- Σχεδιασμό κατασκευής και λειτουργίας καταστήματος
- Επικοινωνιακή και διαφημιστική υποστήριξη
- Εκπαίδευση από ειδικά στελέχη (φαρμακοποιούς, αισθητικούς σχετικούς με τα προϊόντα και σύμβουλους επιχειρήσεων σχετικούς με τις πωλήσεις, το marketing και την οργάνωση του καταστήματος
- Εγχειρίδιο λειτουργίας καταστήματος

8.25. Υποχρεώσεις Franchisee

- Τήρηση εμπορικής πολιτικής και φιλοσοφίας MASTIC SPA
- Τήρηση κανόνων λειτουργίας franchising MASTIC SPA
- Παρακολούθηση προγραμμάτων - εκπαίδευσης
- Διαμόρφωση καταστήματος MASTIC SPA
- Επικοινωνιακές ενέργειες σύμφωνα με την επικοινωνιακή πολιτική MASTIC SPA

8.26. Το Προφίλ του Franchisee

1. Οικονομική επιφάνεια και Φερεγγυότητα
2. Δίψα για Δημιουργία
3. Εργατικότητα και Οργανωτικότητα
4. Επιχειρηματική Διορατικότητα
5. Αγάπη για τη Φύση

6. Υιοθέτηση της Φιλοσοφίας franchising MASTIC SPA
7. Ικανότητα Επικοινωνίας και Συνεργασίας
8. Φροντίδα για τον Πελάτη
9. Επιθυμητή Εμπορική Εμπειρία (ιδιαίτερα στα καλλυντικά)²³

²³ <http://www.masticspa.com>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ως θεσμός το franchising αποτελεί ένα εναλλακτικό τρόπο ανάπτυξης δικτύων λιανικής, ο οποίος δρα πολλές φορές παράλληλα ή συμπληρωματικά με την ανάπτυξη με ιδιόκτητους πόρους και μέσα.

Τα τελευταία τέσσερα χρόνια ο αριθμός των επιχειρήσεων που αναπτύσσονται μέσω franchise έχει περίπου δεκαπλασιασθεί, αφού σήμερα έχουν κωδικοποιηθεί περίπου 500 εταιρίες, των οποίων η στρατηγική ανάπτυξης έχει συνδεθεί με το franchise. Επιπλέον, η κριτική ανάλυση του θεσμού του franchising ως τρόπου επιχειρηματικής ανάπτυξης και δραστηριοποίησης φανερώνει τόσο πλεονεκτήματα και δυνατά σημεία, όσο αδυναμίες και σημεία όπου απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή.

Μεταξύ πολλών σημείων, ιδιαίτερη βαρύτητα χαρακτηρίζει τον παράγοντα της υποδομής της μητρικής εταιρίας αναφορικά με την οργάνωσή της, την εξυπηρέτηση και την υποστήριξη των δικαιοδόχων, τη διαμόρφωση του κατάλληλου product mix, τη διενέργεια αποτελεσματικών και ισχυρών πλάνων διαφήμισης, κ.ο.κ.

Στο πλαίσιο μιας οικονομίας, η οποία χαρακτηρίζεται από πολύ μεγάλη «ελαστικότητα» σε παράγοντες όπως το χρηματιστήριο, το franchise δίνει μια διέξοδο σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτυχθούν χωρίς να επενδύσουν μεγάλο μέρος από τα κεφάλαιά τους, γεγονός το οποίο αποδεικνύει και ο γεωμετρικός ρυθμός αύξησης των αλυσίδων.

Όλα τα παραπάνω έχουν γίνει πλέον αντιληπτά από τους υποψήφιους δικαιοδόχους και επιχειρηματίες, οι οποίοι είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί και απαιτητικοί αναφορικά με τις συνεργασίες τους.

Εάν επιθυμούμε να διασφαλίσουμε τόσο την πορεία και το μέλλον του θεσμού, όσο και την επιχειρηματικότητα των αλυσίδων και των ανεξάρτητων δικαιοδόχων, πρέπει αναμφισβήτητα όλοι οι θεσμικά εμπλεκόμενοι φορείς να χαρακτηρίζονται σε κάθε ενέργειά τους από μεγάλη σοβαρότητα και ευθύνη, δρώντας σε μακροχρόνια πλάνα και όχι αποσπασματικά και επιπόλαια.

Είναι πιθανό ότι οι Δότες θα αρχίσουν να επιλέγουν για την ανάπτυξη των Δικτύων τους τύπους franchising που δεν ήσαν ιδιαίτερα διαδεδομένοι μέχρι σήμερα, όπως π.χ. το franchising περισσότερων επωνυμιών ή σημάτων (Co - Branding Franchising) και το πολλαπλό franchising (Multiple Franchise Units). Δεν υπάρχει επιχειρηματική δραστηριότητα που να μην επηρεάστηκε από το κύμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων επιχειρήσεων της τελευταίας κυρίως δεκαετίας και βέβαια το franchising δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση. Η άμεση απάντηση του δόθηκε με την εξαγορά ή την συγχώνευση Επιχειρήσεων και Συστημάτων Franchising. Όμως στο άμεσο μέλλον θα δούμε και κάποιες άλλες επιχειρηματικές πρακτικές να εφαρμόζονται στα Δίκτυα Franchising, όπως λ.χ. της εξαγοράς επιχειρήσεων μικρών και αδύναμων ληπτών από μεγαλύτερους και ισχυρότερους λήπτες του ίδιου δικτύου, πρακτική που είναι γεγονός ότι ήδη εφαρμόζεται - σε περιορισμένη βέβαια έκταση - σε μεγάλα και οργανωμένα δίκτυα franchising. Άλλη πρακτική που αναμένεται να αναπτυχθεί ιδιαίτερα στο μέλλον είναι η είσοδος του Λήπτη ενός δικτύου και σε άλλο ή άλλα, μη ανταγωνιστικά με το προηγούμενο, δίκτυα franchising, επωφελούμενος από την εμπειρία που απέκτησε ως Λήπτης του αρχικού δικτύου.

Με την εκτεταμένη χρήση αυτών των πρακτικών θα δημιουργηθούν στο μέλλον μεγάλοι και ισχυροί λήπτες "mega franchisees", χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι θα υποβαθμισθεί η σημασία των μικρότερων ληπτών στο μέτρο που μία σημαντική κατηγορία συστημάτων franchising

τους έχει ιδιαίτερη ανάγκη. Όμως θα μειωθούν οπωσδήποτε οι ευκαιρίες για τον μέσο λήπτη να εισέλθει σε συστήματα franchising όπου απαιτούνται πολύ μεγάλες επενδύσεις. Είναι πολύ πιθανό ότι οι υποψήφιοι λήπτες της νέας χιλιετίας θα επιλέγουν να συνεργασθούν με εκείνους τους δότες που χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο στα συστήματα τους την τεχνολογία για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στα δίκτυα τους. Η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορεί να βελτιώσει και να επιταχύνει τόσο την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στους λήπτες όσο και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους. Ορισμένα είδη εκπαίδευσης μπορούν να παρασχεθούν καλύτερα διαμέσου της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Ακόμη με τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων μπορούν οι Δότες να παρέχουν πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες διοικητικής υποστήριξης στους λήπτες των δικτύων τους στους τομείς της λογιστικής παρακολούθησης, της συγκέντρωσης και ανάλυσης των δεδομένων των πελατών τους, της διαφήμισης κ.λ.π.

Τέλος το διαρκώς διογκούμενο ρεύμα της παγκοσμιοποίησης των αγορών θα ωθήσει πολύ περισσότερες επιχειρήσεις franchise να επιδιώξουν τη διεθνή τους ανάπτυξη. Ωστόσο δεν θα αρκεί πια μόνο η προσαρμογή του συστήματος franchising και των προϊόντων ή/και υπηρεσιών του στις αγοραστικές και καταναλωτικές συνθήκες των χωρών υποδοχής για την επιτυχημένη είσοδο του στην αγορά της αλλοδαπής, αλλά θα χρειάζεται και η κατάλληλη προσαρμογή του ιδιαίτερου χώρου του στο διαδίκτυο (web site) έτσι ώστε να είναι κατανοητός και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όσο το δυνατόν περισσότερων αλλά συγχρόνως και διαφορετικής προέλευσης χρηστών του Internet. Βέβαιο αναλογιζόμενοι την ταχύτητα με την οποία οι ιδέες "ταξιδεύουν" στο Internet οι δότες θα πρέπει πλέον να αντιδρούν πολύ πιο γρήγορα και

αποφασιστικά όταν ανακύπτουν θέματα προστασίας της πνευματικής τους ιδιοκτησίας σε ξένες χώρες.

9.1. Γιατί να επενδύσει κάποιος στο franchising;

Στην Ελλάδα, το franchising παρουσίασε εντυπωσιακό ρυθμό ανάπτυξης την δεκαετία του 1990. Η πλειοψηφία των franchisors ξεκίνησε την ανάπτυξη με franchising μετά το 1990, ενώ την τελευταία τριετία (2001/2004), με βάση τα στοιχεία πρόσφατης έρευνας της ICAP, παρατηρείται αύξηση του αριθμού των ενεργών franchisors κατά 23%. Ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης των δικτύων το ίδιο χρονικό διάστημα ήταν της τάξεως του 25% και προβλέπεται να συνεχισθεί στο άμεσο μέλλον. Αν σκεφθούμε επιπλέον, ότι το ποσοστό του franchising στο σύνολο των λιανικών πωλήσεων στις ΗΠΑ εκτιμάται σε 50% το 2002, σε σχέση με 40% το 1995, διαπιστώνουμε ότι τα περιθώρια ανάπτυξης στην Ελλάδα είναι σημαντικά.

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, όπως αυτή που διανύουμε σήμερα, το franchising μπορεί να αποτελέσει μια συμφέρουσα επενδυτική επιλογή. Και αυτό, διότι:

Το franchising αποτελεί ένα επιχειρηματικό μοντέλο, του οποίου ο αρχικός στόχος είναι η ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου. Το να ξεκινά κάποιος μόνος του μια νέα επιχείρηση παρουσιάζει υψηλό βαθμό κινδύνου. Έρευνες από την διεθνή αγορά αναφέρουν ότι πάνω από το 90% των νέων επιχειρήσεων αποτυγχάνουν στα πρώτα τρία μόλις έτη λειτουργίας τους. Όπως διαπιστώνεται από την έρευνα, ο δείκτης σταθερότητας των franchise καταστημάτων, δηλαδή τα καταστήματα franchise που έκλεισαν ή επαναγοράστηκαν από τον Franchisor την τελευταία τριετία, προς το σύνολο των καταστημάτων franchise, κυμάνθηκε μεταξύ 1%-2,3%.

Το franchising βασίζεται στην αρχή ότι ο franchisee ακολουθεί ένα δοκιμασμένο πρότυπο λειτουργίας το οποίο έχει αναπτύξει επιτυχώς ο franchisor. Στο σημείο αυτό, πρέπει να επισημάνουμε ότι η νομική παθολογία μέχρι σήμερα δείχνει ότι ο θεσμός στην Ελλάδα αντιμετωπίστηκε από αρκετές επιχειρήσεις μάλλον ως ένας γρήγορος και εύκολος τρόπος επέκτασης, παρά ως μέθοδος περαιτέρω ανάπτυξης μιας ήδη επιτυχημένης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ο franchisee απολαμβάνει όλα τα οφέλη μιας επιτυχημένης επιχείρησης (εμπορικό σήμα, τεχνογνωσία, εξασφαλισμένο προϊόν, πρότυπα λειτουργίας, εκπαίδευση), ενώ τα κόστη διαφήμισης και προώθησης περιορίζονται, καθώς επιμερίζονται σε όλα τα μέλη του δικτύου.

Για να διασφαλιστεί η επιτυχία μιας επιχείρησης franchise, οι υποψήφιοι franchisees θα πρέπει να επιλέξουν το σωστό σύστημα franchise. Το κλειδί της επιτυχίας είναι: “investigate before invest” (ερευνήστε πριν επενδύσετε). Πριν την τελική επιλογή, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η σε βάθος έρευνα των επιχειρήσεων, τις οποίες επιλέγει κάποιος για να επενδύσει καθώς και στα καταστήματα του δικτύου.

Βασικοί παράγοντες επιτυχίας είναι η αναγνωρισιμότητα του δικτύου, η μοναδικότητα του επιχειρηματικού συστήματος, το δοκιμασμένο και επιτυχημένο προϊόν, η επιτυχημένη λειτουργία των καταστημάτων του δικτύου, η οποία αποδεικνύεται από τα οικονομικά τους αποτελέσματα, η ικανοποίηση των υφιστάμενων franchisees του δικτύου και η πλήρης τυποποίηση του συστήματος (εκπαίδευση, υποστήριξη, manuals).

Η ανάπτυξη του franchising στο μέλλον διεθνώς, θεωρείται βέβαιη. Νέα franchise concepts θα αναδεικνύονται και παράλληλα οι υφιστάμενες επιχειρήσεις franchise θα αναπτύσσονται. Εάν οι ελληνικές επιχειρήσεις

ακολουθήσουν τα διεθνή πρότυπα επιτυχίας, αντιμετωπίσουν δηλαδή τον θεσμό με μεγαλύτερη σοβαρότητα και σωστή προετοιμασία, με γνώμονα τη σχέση «win-win» και για τις δύο πλευρές, τότε το franchising θα αποτελέσει το όχημα της ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

9.2. Το μέλλον του κλάδου καλλυντικών/αρωμάτων

Στην Ευρώπη, θετική αναμένεται να είναι η εικόνα του κλάδου για το μέλλον, καθώς σύμφωνα με διεθνείς μελέτες για την καταναλωτική συμπεριφορά και τη δυναμική του συγκεκριμένου τομέα, η ζήτηση διεθνώς θα αυξάνει κατά περίπου 10% ετησίως τα επόμενα χρόνια.

Οι ίδιες συνθήκες αναμένεται να επικρατήσουν και στην ελληνική αγορά, όπου καταγράφεται σημαντική άνοδος στη ζήτηση υπηρεσιών αισθητικής και προσωπικής φροντίδας.

Η ανάπτυξη με franchising αποτελεί στρατηγικά σημαντική επιλογή για τις αλυσίδες και προσφέρει δυνατότητες επαγγελματικής επιτυχίας είτε σε συνεργάτες επενδυτές είτε σε ανεξάρτητους επιχειρηματίες. Ο κλάδος σίγουρα ευνοείται από την ανάπτυξη της συγκεκριμένης μεθόδου, με την προϋπόθεση ότι θα εξασφαλίζει ενιαία εικόνα και εφάμιλλη ποιότητα υπηρεσιών και τιμών, μεταξύ των ιδιόκτητων και των franchise κέντρων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γαλάνης Βασίλειος, *Leasing, factoring, forfeiting, franchising, venture capital: Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας*, Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα 2000
- Γεωργιάδης Απόστολος, *Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας: Leasing, factoring, forfeiting, franchising*, 3^η έκδ., Σάκκουλας Αντ. Ν., Αθήνα 1998
- Γκοτσοπούλου Νίκη, *Franchise agreements: Legal practices in international arena, european community*, Σάκκουλας Π.Ν., Αθήνα 2000
- Κουτσούκης Δημήτρης, *Συστήματα διανομής και στο δίκαιο εμπορικής αντιπροσωπείας: Κοινοτικό και ελληνικό δίκαιο: Περιέχει το ισχύον κοινοτικό και ελληνικό δίκαιο για συμβάσεις εμπορικής αντιπροσωπείας, αποκλειστικής διανομής, αποκλειστικής προμήθειας, επιλεκτικής διανομής, franchise (δικαιόχρηση)*, 2^η έκδ., Σάκκουλας Αντ. Ν., Αθήνα 2001
- Κωστάκης Δημήτρης, *Franchising Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση*, Βασική Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα 2002
- Σουφλερός, Ηλίας, *Οι συμβάσεις franchising στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού*, 1^η έκδ., Σάκκουλας Αντ. Ν., Αθήνα 1989
- *Franchising: Από τα πρώτα βήματα έως την κερδοφορία / μετάφραση Σωτηρίου, Βασιλική. Γκιούρδας Μ.*, Αθήνα 2004