

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (Πάτρα)**

**«ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING) ΩΣ
ΜΕΣΟ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»**

**Πτυχιακή εργασία των :
ΚΑΛΑΝΔΡΑΝΗΣ ΑΓΓΕΛΟΣ
ΝΙΚΟΛΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΝΑ
ΤΣΑΝΑΚΑΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ**

**Επιβλέπων : ΚΑΪΜΑΚΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ
ΠΑΤΡΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2015**

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή μας κ. Καϊμάκη Ανδρέα για την βοήθειά του, καθ' όλη την διάρκεια της πτυχιακής μας εργασίας. Τις οικογένειες μας για την στήριξη και τις συμβουλές τους και τέλος τον κ. Ευάγγελο Λιόλιο, ιδιοκτήτη της αλυσίδας καφέ «Coffee Island» για τις πολύτιμες πληροφορίες που μας παρείχε.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πτυχιακή αυτή εργασία αναφέρεται στο σύστημα της δικαιόχρησης ως μέσο χρηματοδότησης των επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Δικαιόχρηση (franchising) είναι μια σύμβαση εμπορικής συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, όπου το ένα μέλος (δικαιοδόχος – franchisee) αγοράζει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί τα συστήματα, τις διαδικασίες, τα εμπορικά σήματα, τις ευρεσιτεχνίες και την τεχνογνωσία του άλλου μέλους (δικαιοπάροχος – franchisor).

Λόγω της δομής και φύσης της δικαιόχρησης κρίνεται απαραίτητο να αναλυθούν η δομή και τα χαρακτηριστικά της. Αναλύονται οι μορφές, τα είδη και η ύπαρξη της στην ελληνική και παγκόσμια αγορά, αλλά και σε περίοδο οικονομικής ύφεσης. Επιπλέον αναλύονται οι σχέσεις και συμβάσεις μεταξύ των δικαιοπάρωχων και των δικαιοδόχων. Επειδή η κοινωνική δικαιοχρησία δεν αντιπροσωπεύεται στην Ελληνική αγορά θα αναφερθεί μόνο το παράδειγμα της ΠΕΙΡΑΝ Ε.Π.Ε. Η εμπορική δικαιοχρησία θα αναλυθεί σε μεγαλύτερη έκταση αναφερόμενοι στη πρακτική εφαρμογή. Έπειτα από τη θεωρητική προσέγγιση της δικαιοχρησίας θα ακολουθήσει μια έρευνα-πρακτική προσέγγιση. Στην πρακτική προσέγγιση αναλύουμε τον κλάδο των αλυσίδων café και καφεκοπτείων και μελέτη Coffee Island ως παράδειγμα δια την εφαρμογή του franchising και τα πλεονεκτήματα αυτού. Επίσης παρατίθενται και στοιχεία από 90 άλλα franchise.

Η εργασία καταλήγει στο πώς χρηματοδοτείται μια επιχείρηση μέσω franchising και γενικότερα τα συμπεράσματα όλης της μελέτης.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	5
ΜΕΡΟΣ Α – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο – Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ	
1.1 Ιστορική αναδρομή του franchising.....	6
1.2 Ορισμός και ορολογία franchising.....	11
1.3 Η εξέλιξη του franchising.....	15
1.3.1 Δικαιόχρηση στη παγκόσμια αγορά.....	15
1.3.2 Δικαιόχρηση στη Ελληνική αγορά.....	23
1.3.3 Franchising σε περίοδο οικονομικής ύφεσης.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο – ΕΠΙΛΟΓΗ FRANCHISE	
2.1 Είδη franchising.....	28
2.1.1 Κοινωνική δικαιόχρηση.....	28
2.1.2 Παράδειγμα κοινωνικής δικαιόχρησης – ΠΕΙΡΑΝ Ε.Π.Ε.....	30
2.1.3 Εμπορική δικαιόχρηση.....	36
2.2 Μορφές δικαιοχρησίας.....	36
2.2.1 Δικαιοχρησία υπηρεσιών.....	37
2.2.2 Δικαιοχρησία παραγωγική ή βιομηχανική.....	37
2.2.3 Μεικτή δικαιοχρησία.....	38
2.2.4 Δικαιοχρησία διανομής.....	38
2.2.5 Δικαιοχρησία υπαγωγής.....	39
2.2.6 Δικαιοχρησία ισότιμης συνεργασίας.....	39
2.2.7 Δικαιοχρησία μετατροπής.....	40
2.2.8 Πολλαπλή δικαιοχρησία.....	40
2.3 Σχέσεις δικαιοδόχων- δικαιοπάροχων.....	40
2.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του franchising.....	43
2.5 Επιλογές χρηματοδότησης επιχειρήσεων αντί του franchising.....	45
2.6 Παράγοντες επιλογής franchise.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο – ΤΕΧΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	
3.1 Ύψος αρχικής επένδυσης και αμοιβή εισόδου (entry fee).....	49
3.2 Περιοδικές αμοιβές (royalties).....	51
3.3 Εσωτερικές πηγές χρηματοδότησης του franchising.....	53

3.3.1 Άμεση χρηματοδότηση δικαιοδόχου από δικαιοπάροχο.....	53
3.3.2 Έμμεση χρηματοδότηση δικαιοπάροχου από δικαιοδόχους.....	53
3.4 Εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης του franchising.....	54
3.4.1 Τράπεζες.....	54
3.5 Παροχές δικαιοπάροχου, τροφοδοσία και έλεγχος καταστημάτων.....	58
3.6 Κοινοποίηση πληροφοριών: Εκτίμηση πωλήσεων και απόδοσης.....	60

ΜΕΡΟΣ Β – ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο - Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ CAFÉ - ΚΑΦΕΚΟΠΤΕΙΩΝ

4.1 Γενική ανάλυση του κλάδου του café - καφεκοπτείων	61
4.1.1 Χαρακτηριστικά του κλάδου.....	61
4.1.2 Ζήτηση του κλάδου.....	62
4.1.3 Προσφορά του κλάδου.....	64
4.1.4 Αγορά του κλάδου.....	66
4.2 Βασικές πληροφορίες Coffee Island.....	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο – ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 Franchise εστίασης.....	71
5.2 Franchise Λιανικής.....	72
5.3 Franchise Υπηρεσιών.....	74
5.4 Ανάλυση στοιχείων των franchising	75

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....77

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....77

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην πτυχιακή αυτή εργασία διαπραγματευόμαστε την δυνατότητα και τη δυνατότητα της χρηματοδότησης μέσω μιας σύμβασης συνεργασίας, η οποία ονομάζεται δικαιόχρηση. Αρχικά θα παραθέσουμε την ιστορική αναδρομή της δικαιόχρησης (franchising) με τις πρώτες τις μορφές μέχρι τη σημερινή της μορφή. Έπειτα όριζουμε την έννοια της δικαιόχρησης και της έννοιες που αυτή χρησιμοποιεί. Παραθέτουμε την εξέλιξη της δικαιόχρησης σε παγκόσμιο αλλά και Ελληνικό επίπεδο αλλά και πώς αυτή λειτουργεί εν καιρούς οικονομικής ύφεσης. Λόγω της διαφορετικής φύσεως λειτουργίας της συμφωνίας και λειτουργίας αυτής επεξηγούμε επιπλέον χαρακτηριστικά της δια την καλύτερη κατανόηση για τη έννοια χρηματοδότησης εντός αυτής. Συγκεκριμένα κανουμε διακρίσεις στις μορφές και τα είδη της. Αρχικά αναλύουμε πως ορίζεται η κοινωνική δικαιόχρηση και ποία τα χαρακτηριστικά της. Λόγου ότι δεν υπάρχει κοινωνικό franchise να λειτουργεί εντός Ελλάδος παραθέτουμε ως παράδειγμα την ΠΕΙΡΑΝ Ε.Π.Ε με τον τρόπο λειτουργίας της, το σκόπο της αλλά και τους λόγους που απέτυχε να αναπτυχθεί. Το δεύτερο είδος δικαιόχρησης το οποίο αναλύουμε είναι η εμπορική, έπειτα τις μορφές αυτής με βάση το τομέα της ασκούμενης δραστηριότητας και με βάση τον τρόπο ενσωμάτωσης των δικαιοδόχων (franchisee) στο σύστημα . Αναλύουμε σε μεγαλύτερο βαθμό τις σχέσεις δικαιοδόχων με δικαιοπάροχων. Στη συνέχεια παραθέτουμε πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ένταξης σε σύστημα δικαιόχρησης, εναλλακτικές χρηματοδότης αντί franchising αλλά και παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την επιλογή franchising. Στη συνέχεια αναλύουμε τα τεχνικά χαρακτηριστικά αυτής δίνοντας έμφαση στο entry fee και στα royalties, έπειτα στις πηγές χρηματοδότησης και μορφές αυτής εντός και εκτός του συστήματος δικαιόχρησης, και επιπλέον στις παροχές του δικαιοπάροχου. Στην πρακτική προσέγγιση αναλύσαμε τα χαρακτηριστικά, την ζήτηση, την προσφορά και την αγορά του κλάδου café – καφεκοπτείων και επιπλέον παραθέτουμε με περισσότερη λεπτομέρεια το παράδειγμα του Coffee Island Έπειτα αναλύσαμε στοιχεία απο τρεις κατηγορίες franchising εντός Ελλάδος με βάση την πρότασή τους. Τέλος καταλήγουμε στα συμπεράσματα της ανάλυσης όλων των παραπάνω.

ΜΕΡΟΣ Α – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο – Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

1.1 Ιστορική αναδρομή του franchising

Είναι αλήθεια πως το σύστημα franchising έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια. Υπάρχουν, όμως, αναφορές πως το αρχικό σκεπτικό του Franchising ξεκίνησε αιώνες πριν. Πιο συγκεκριμένα, προκειμένου να συγκεντρωθούν οι απαραίτητοι πόροι, Ο Πάπας έδωσε το δικαίωμα σε μια μερίδα ανθρώπων να μπορέσουν να εκμεταλλευτούν μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή. Με την εκμετάλλευση αυτής της γης, οι άνθρωποι αυτοί συγκέντρωναν ένα χρηματικό μερίδιο, το οποίο θα μπορούσαν να κρατήσουν για τις δικές τους ανάγκες, και ένα μέρος το απέδιδαν στον Πάπα, δημιουργώντας, έτσι, μια πρώτη σχέση Franchise.¹



Εικόνα 0-1.1 ΛΟΓΟΤΥΠΟ ΤΗΣ SINGER
[http://clothcastle.com/resources/SingerLogo_V155074582 .jpg](http://clothcastle.com/resources/SingerLogo_V155074582.jpg)

Μια απλή μορφή franchising στην πρώτη, μοντέρνα εκδοχή του, είναι η περίπτωση της Singer. Κατά τη διάρκεια του Παγκοσμίου Πολέμου, η παραπάνω αναφερόμενη βιομηχανία ραπτικών μηχανών, καθόρισε ένα γκρουπ αποτελούμενο από έμπιστους πωλητές, οι οποίοι πωλούσαν, παγκοσμίως, τις ραπτικές μηχανές.²

¹ www.euro1shop.com

² www.soeasyfranchise.gr

Με την σημερινή της εκδοχή, η έννοια του franchising ξεκίνησε το 1955, όταν ο Ray Kroc, ένας πωλητής μηχανών milkshake, ανακάλυψε στην Καλιφόρνια της Αμερικής, ένα εστιατόριο, το οποίο άνηκε στους αδελφούς McDonald. Ενθουσιασμένος από την απόδοση της επιχείρησης, ο Ray Kroc συνάντησε τους αδελφούς McDonald και τους πρότεινε να αναπτύξουν το δικό τους δίκτυο Franchise. Λίγα χρόνια αργότερα, ο Ray αγόρασε την εταιρεία από τους αδελφούς McDonald έναντι 2,5 εκατομμυρίων δολαρίων. Αυτή του η επένδυση αποδείχθηκε τόσο επιτυχημένη και κερδοφόρα, που είχε ως αποτέλεσμα, 4 μόλις χρόνια μετά, να του επιτρέψει να ανοίξει το εκατοστό του εστιατόριο. 10 χρόνια μετά την ίδρυση του εστιατορίου, δηλαδή το 1960, η εταιρεία McDonalds θα προβεί στην πρώτη δημόσια προσφορά τίτλων της, δείχνοντας έτσι την ισχύ της στον χώρο της εστίασης.



Εικόνα 1.2 ΛΟΓΟΤΥΠΟ ΜC'DONALDS

: <https://www.warriortradingnews.com/wp-content/uploads/2015/05/FALCONS-SPONSORS-2012-MCDONALDS.jpg>

Το 1967, μέσω του συστήματος Franchise, η εταιρεία McDonalds κατάφερε να περάσει τα σύνορα των Η.Π.Α., καθώς επεκτάθηκε σε 2 νέες γεωγραφικές περιοχές, αυτές του Καναδά και του Πουέρτο Ρίκο. Δεν πέρασε πολύς καιρός από την εξάπλωση των McDonalds στις παραπάνω χώρες, ώσπου 4 χρόνια μετά, το 1971, η αμερικάνικη αλυσίδα εστίασης άνοιξε το πρώτο της κατάστημα στην Ευρώπη, και πιο συγκεκριμένα, στην Ολλανδία, ενώ Στην Ελλάδα, το πρώτο εστιατόριο McDonalds άνοιξε τις πόρτες του το 1992,

Σήμερα, η αλυσίδα McDonalds αριθμεί 45 εκατομμύρια πελάτες, σε 30.000

εστιατόρια, σε 119 χώρες σε όλο τον κόσμο. Έτσι, η εταιρεία έχει γίνει σύμβολο της παγκοσμιοποίησης, του αμερικάνικου τρόπου ζωής, καθώς και σημείο αναφοράς του συστήματος franchising. Όσο για την Ελλάδα, μέχρι και λίγο πριν ξεσπάσει η κρίση, λειτουργούσαν 60 καταστήματα McDonalds.³

Η παραπάνω αλυσίδα εστιατορίων θεωρείται από τις πρωτοπόρες, όσον αφορά το σύστημα Franchise, καθώς βοήθησε σε μεγάλο ποσοστό, στο να υπάρξει μια πρωτοφανής παγκόσμια εξάπλωση του franchising, τη δεκαετία του '70 αλλά κυρίως τη δεκαετία του '80. Χώρες όπως η Αμερική, η Ιαπωνία, η Αυστραλία, αλλά και ένας μεγάλος αριθμός χωρών της Ευρώπης, είδαν τις επιχειρήσεις τους να επιλέγουν ως τρόπο ανάπτυξης, το σύστημα Franchise. Ακόμα και χώρες στις οποίες αυτή η λέξη ήταν άγνωστη, όπως για παράδειγμα η Κορέα ή η Ταϊβάν, άρχισε να υπάρχει σημαντικό ενδιαφέρον για το παραπάνω σύστημα. Είναι γεγονός πως σήμερα, το σύστημα Franchising εφαρμόζεται σε περισσότερες από 80 χώρες, παγκοσμίως, ενώ τα σημεία πώλησης έχουν ξεπεράσει το ένα εκατομμύριο.



Εικόνα 1.3

<https://media.licdn.com/media/p/2/005/079/0a0/3701231.png>

Από το 1960, ιδρύθηκε και λειτουργεί ως σήμερα, ο Διεθνής Οργανισμός Franchise (International Franchise Association) ο οποίος εκπροσωπεί και προστατεύει τα συμφέροντα της κοινότητας του Franchising, στοχεύοντας σε μεγάλο βαθμό στον επαγγελματισμό της βιομηχανίας. Έτσι, οι επιχειρηματίες, με την ένταξη τους σε ένα σύστημα franchise, απολαμβάνουν τα οφέλη του συστήματος, αποφεύγοντας το ρίσκο που υπάρχει σε κάθε νέο επιχειρηματικό εγχείρημα. Τα μέλη της IFA

³ www.mcdonalds.gr

οφείλουν να συμμορφώνονται με τον Κώδικα Δεοντολογίας της, που εξασφαλίζει υψηλό επίπεδο.

Οι Η.Π.Α δεν θα μπορούσαν να μην έχουν τον κυρίαρχο ρόλο στο διεθνές Franchising, καθώς αποτελούν και τον μεγαλύτερο εξαγωγέα συστημάτων Franchising, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν έχει υπάρξει πρόοδος και σε άλλες χώρες του πλανήτη, όπως για παράδειγμα ο Καναδάς, η Αγγλία και άλλες χώρες.

Το Franchising σαφώς δεν επικεντρώνεται αποκλειστικά στον χώρο της εστίασης, αλλά καλύπτει σχεδόν κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, όπως την ένδυση, την εκπαίδευση και την διασκέδαση, μεταξύ άλλων.

Την δεκαετία του 1980, και συγκεκριμένα το 1987, το σύστημα Franchising έκανε την εμφάνιση του και στην Ασία, όταν η Αλυσίδα εστιατορίων KFC (Kentucky Fried Chicken) άνοιξε το πρώτο της κατάστημα στο Πεκίνο της Κίνας, μία αγορά με τρομερές δυνατότητες, κυρίως λόγω του μεγάλου πληθυσμού της.

Η KFC είναι μια Αμερικάνικη εταιρεία, που ιδρύθηκε το 1930 στο Κεντάκι, όπου έχει και τα κεντρικά της κτίρια, και η οποία σήμερα ανήκει στην δεύτερη θέση παγκοσμίως, όσον αφορά τις μεγαλύτερες αλυσίδες εστιατορίων, πίσω από τα McDonalds. Γύρω στα μέσα της δεκαετίας του 1960, η KFC αποφάσισε να επεκταθεί και εκτός Αμερικανικών συνόρων, ανοίγοντας καταστήματα στην Αγγλία, το Μεξικό και στην Τζαμάικα.

Αυτή τη στιγμή, τα εστιατόρια KFC, μόνο στην Κίνα, ξεπερνούν σε αριθμό τα



Εικόνα 1.4 ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ KFC ΣΤΗΝ ΚΙΝΑ
<http://www.beijingrelocation.com/blog/wp-content/uploads/2013/10/kfc1.jpg>

4,563, ενώ παγκοσμίως, αγγίζουν τα 19.000 καταστήματα.⁴

Όσον αφορά την Ευρώπη, ο όρος Franchising, αρχικά αντιμετωπίστηκε με δυσπιστία, έχοντας ως αποτέλεσμα, αυτό το σύστημα να μην παρουσιάσει σημαντική ανάπτυξη. Από το 1980 όμως, και ύστερα, το Franchising γνώρισε σημαντική άνθηση, καθώς ο κόσμος των επιχειρήσεων αντιλήφθηκε τα αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα του, αλλά κυρίως άρχισε να μην νιώθει ασφαλής από την εισβολή των Αμερικανικών εταιρειών, τους λεγόμενους και ως κολοσσούς, στην Ευρωπαϊκή Αγορά.

Έτσι, πράγματι, σημειώθηκε μια έντονη τάση στο να αντικατασταθούν οι ήδη υπάρχουσες μέθοδοι διανομής, από το –τότε- καινοτόμο Franchising. Η ανάγκη δημιουργίας και ανάπτυξης νέων μορφών εμπορικής διείσδυσης, σχεδόν ώθησε το λιανεμπόριο να ακολουθήσει το σύστημα Franchising, ώστε να επιβιώσει. Έτσι, λοιπόν, οι Ευρωπαίοι Επιχειρηματίες κατανόησαν την σημαντικότητα του Franchising, γεγονός που τους προέτρεψε να δημιουργήσουν τα αντίστοιχα δίκτυα.⁵

Μπορεί σε παγκόσμια κλίμακα, η Αμερική να κατέχει ηγετικό ρόλο στον χώρο του Franchising, στην Ευρώπη όμως, η Γαλλία είναι αυτή που κρατάει τα σκήπτρα, με 520 δότες και 30.000 λήπτες, ενώ στην δεύτερη θέση έρχεται η Γερμανία, με 500 και 18.000 αντίστοιχα. Στην Γαλλία, κυρίαρχος κλάδος είναι εκείνος της ένδυσης, ενώ ακολουθούν, ο κλάδος των τροφίμων και του οικιακού εξοπλισμού.

Μία από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, σε Ευρωπαϊκό επίπεδο franchising, είναι η Carrefour. Η Carrefour είναι μια πολυεθνική εταιρεία, με βάση την Γαλλία, και πιο συγκεκριμένα το Παρίσι, που ιδρύθηκε το 1958, από τις οικογένειες Φουρνιέ και Ντεφόρει, η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο των σούπερ-μάρκετ και, σήμερα, θεωρείται μια από τις μεγαλύτερες αλυσίδες του κλάδου της, στον κόσμο, αφού αριθμεί πάνω από 1.500 καταστήματα διεθνώς. Την δεκαετία του 1970, η εταιρεία Carrefour επιχείρησε να επεκταθεί και εκτός συνόρων, ανοίγοντας έτσι το πρώτο της σούπερ-μάρκετ στο Βέλγιο, ενώ λίγα χρόνια αργότερα, σειρά είχε και η Βραζιλία, όντας η πρώτη χώρα εκτός Ευρώπης, στην οποία ανοίχθηκε ο μετέπειτα

⁴ www.soeasyfranchise.gr

⁵ www.wikipedia.org

Γαλλικός κολοσσός. Μέχρι το 2008, υπήρχαν στην Βραζιλία 1.013 δικαιοδόχοι, με περισσότερα από 62.500 καταστήματα. Αξίζει να αναφερθεί, πως μία από τις χώρες, στις οποίες το σύστημα franchising κάνει μόλις τα πρώτα του βήματα, είναι η Ινδία, καθώς η πρώτη διεθνής έκθεση franchise διεξήχθη προσφάτως, το 2009.⁶

Στην Ελλάδα, ο βαθμός διείσδυσης του franchising εκτιμάται γύρω στο 4%, με 400 περίπου ενεργούς δικαιοπάροχους, το 2005, ενώ το 2001 ήταν 230 και το 1998, οι δικαιοπάροχοι ήτα 187. Η κατανομή των επιχειρήσεων, ανά ομάδα δραστηριότητας, αναδεικνύει πρώτους, τους κλάδους ένδυσης και τροφίμων, ενώ ακολουθούν, αυτοί της εστίασης, επίπλων, εκπαίδευσης και υπηρεσιών, εκ των οποίων το 29% βρίσκεται στην Αττική, το 20% περίπου στην Μακεδονία, ενώ το υπόλοιπο 60% κατανέμεται στις υπόλοιπες περιοχές της Χώρας. Στην Ελλάδα, η τελευταία έκθεση franchise, διοργανώθηκε από τις 27 Φεβρουαρίου ως τις 2 Μαρτίου, όπου υποδέχθηκε γνωστές αλυσίδες από όλους τους κλάδους, της Ελλάδας αλλά και του Εξωτερικού, και παρουσιάστηκαν ιδέες για το σύγχρονο επιχειρείν.⁷

1.2 Ορισμός και ορολογία franchising

Ορισμός του franchising ή αλλιώς και δικαιοχρησία δίδεται ως εξής:

Δικαιόχρηση (franchising) είναι μια σύμβαση εμπορικής συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, όπου το ένα μέλος (δικαιοδόχος – franchisee) αγοράζει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί τα συστήματα, τις διαδικασίες, τα εμπορικά σήματα (trademarks), τις ευρεσιτεχνίες και την τεχνογνωσία (know-how) του άλλου μέλους (δικαιοπάροχος – franchisor), προκειμένου να μπορέσει να πουλήσει ένα προϊόν ή να παρέχει μια υπηρεσία πιο αποτελεσματικά υπό την επωνυμία του franchisor.⁸

Πιο αναλυτικά :

Είναι μέθοδος διανομής προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από μία σχέση

⁶ www.wikipedia.org

⁷ www.kemexpo.gr

⁸ www.euretirio.com

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)..⁹

Βασικές έννοιες και όροι για την καλύτερη κατανόηση του franchising αποτελούν :

Franchise (δικαιοχρησία): Το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά συστήματα και επωνυμίες-brand names, σήμανση καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσία σε θέματα οργάνωσης, ανάπτυξης, λειτουργίας, πωλήσεων και επικοινωνίας ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση με σκοπό τη μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Franchisor (δικαιοπάροχος ή δότης): Η επιχείρηση, η οποία παρέχει έναντι οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise στους franchisees.

Franchisee (δικαιοδόχος ή λήπτης): Είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον franchisor, το δικαίωμα εκμετάλλευσης – με προκαθορισμένους όρους – του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και παροχή υπηρεσιών.

Franchise package ή package deal (πακέτο franchising): Περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες ή διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία, καθώς και την απαραίτητη

⁹ www.franchise-success.gr

τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που παραχωρεί ο franchisor στον franchisee, με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

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

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

Franchise contract (σύμβαση δικαιόχρησης): Είναι η νομική σύμβαση μεταξύ του franchisor και του franchisee, στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεών τους.

Franchise concept (επιχειρηματική ιδέα δικαιόχρησης): Αποτελεί την επιχειρηματική πρόταση (σύλληψη) του franchisor, μετουσιωμένη σε τεκμηριωμένη εμπορική πρόταση και πρακτική λειτουργίας μιας επιχείρησης, με συγκεκριμένη τεχνογνωσία και κατοχυρωμένη εταιρική ταυτότητα.

Entry Fee ή Initial Franchise Fee (δικαίωμα εισόδου): Είναι το εφάπαξ ποσό που πληρώνει ο franchisee στον franchisor με την υπογραφή της σύμβασης franchise, για την ένταξη του πρώτου στο δίκτυο. Το entry fee αντιπροσωπεύει τις δαπάνες για την ανάπτυξη του concept, τη μεταφερόμενη τεχνογνωσία (know-how), τα δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία (goodwill), την υποστήριξη στα αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος, αγορά βασικού εξοπλισμού) κ.ο.κ.

Continuing fees ή Royalties (συνεχή δικαιώματα): Χρηματικά ποσά τα οποία καταβάλλει ο franchisee στο franchisor, σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης. Οι καταβολές αυτές αντισταθμίζουν τη συνεχή υποστήριξη του franchisor στο franchisee ή τη συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας ή ότι αντιστοιχεί στη διαρκή ή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση. Τα ποσά αυτά εκφράζονται συνήθως με τους

ακόλουθους τρόπους :

- § Ως ποσοστό (%) επί των καθαρών πωλήσεων
- § Ως ποσοστό επί των καθαρών αγορών
- § Ενσωματωμένα στο κόστος αγορών
- § Ως καταβολή πάγιας χρηματικής αμοιβής (flat fee)
- § Συνδυασμός των παραπάνω.

Annual renewal fee (ετήσιο τέλος ανανέωσης σύμβασης): Η σύμβαση franchise, που παρέχεται από τον δικαιούχο, ίσως να είναι διάρκειας μόνο ενός έτους. Κατά συνέπεια, ο δικαιούχος έχει το δικαίωμα αυτόματης ανανέωσης της σύμβασης μετά το πέρας της περιόδου αυτής, με την καταβολή του ετήσιου τέλους ανανέωσης σύμβασης. Ωστόσο, η χρέωση αυτής της αμοιβής δεν είναι πάγια τακτική.

Ενημερωτικός φάκελος franchise: Πρόκειται για ένα ενημερωτικό έντυπο το οποίο απευθύνεται σε υποψήφιους franchisees και περιγράφει αναλυτικά το Σύστημα Franchise και τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του franchisee.

Operation manual (Εγχειρίδιο λειτουργίας): Εγχειρίδια, τα οποία δίδονται από τους franchisors προς τους franchisees, ως μέρος του συνολικού πακέτου δικαιόχρησης για να προσφέρουν αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να στήσουν και να λειτουργήσουν μία επιχείρηση με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και τα δεδομένα που διέπουν το σύστημα της δικαιόχρησης.

Pilot store (Πιλοτικό κατάστημα): Το αρχικό κατάστημα (ή τα αρχικά καταστήματα), το οποίο ανήκει στο franchisor και κατά τη λειτουργία του οποίου έχει εφαρμοστεί και ελεγχθεί για ικανό χρονικό διάστημα η εμπορική αποδοχή του franchise concept, η βιωσιμότητα και η δυναμική του καταστήματος, η δυνατότητα τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών, ώστε να εφαρμοστεί και σε άλλα καταστήματα κατά ομοιόμορφο τρόπο.

Retail shop (point of sale): Κατάστημα του οποίου τα χαρακτηριστικά και η εικόνα ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές του εγχειριδίου λειτουργίας και της σύμβασης franchise.

Brand image: Όλα όσα ανήκουν στην αισθητική του καταστήματος και χαρακτηρίζουν ένα brand name, διασφαλίζοντας την απαραίτητη ομοιογένεια των

καταστημάτων των franchisees.

Merchandising: το σύνολο των τεχνικών που χρησιμοποιούνται σε ένα κατάστημα για να προσελκύσουν το ενδιαφέρον του υποψήφιου πελάτη για ένα προϊόν: διαφήμιση, promotion κλπ. Αυτά τα εργαλεία παρέχονται από τους franchisors στους franchisees.

Catchment area: ο αριθμός των ατόμων που έκαναν χρήση των προϊόντων ή υπηρεσιών ενός νέου καταστήματος στα πλαίσια ενός δικτύου franchise.

Franchise training (Εκπαίδευση Franchise): Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor στο franchisee και στους υπαλλήλους του, σχετικά με το franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

Sell in: Η προμήθεια προϊόντων από τον franchisor στο franchisee

Sell out: Η πώληση των προϊόντων από τον franchisee στον τελικό καταναλωτή

Mark up: το περιθώριο κέρδους που ο franchisee πρέπει να προσθέσει στο συνολικό κόστος παραγωγής, προκειμένου να καθορίσει την τιμή πώλησης του προϊόντος.

Quality control (Ποιοτικός Έλεγχος): Είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιούχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσής του franchise, ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιούχων 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.¹⁰

1.3 Η εξέλιξη του franchising

1.3.1 Δικαιόχρηση στη παγκόσμια αγορά

Η δικαιόχρηση ή αλλιώς το franchising, από την σύλληψη του έως τις μέρες μας έχει κατακτήσει μεγάλο μέρος της παγκόσμιας αγοράς. Είναι από τις πιο δημοφιλείς και διαδομένες επιχειρήσεις στο κόσμο. Ως παράδειγμα παραθέτονται

¹⁰ www.franchise-success.gr

οι 20 πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις franchising στη παγκόσμια αγορά (πίνακας 1.1).

Πίνακας 1.1		
Θέση	Όνομα Franchise	Χώρα
1	SUBWAY®	Η.Π.Α
2	McDonald's	Η.Π.Α
3	KFC	Η.Π.Α
4	Burger King	Η.Π.Α
5	7 Eleven	Η.Π.Α
6	Hertz	Η.Π.Α
7	Pizza Hut	Η.Π.Α
8	Ace Hardware Corporation	Η.Π.Α
9	Wyndham Hotels and Resorts	Η.Π.Α
10	Groupe Casino	Γαλλία
11	GNC Live Well	Η.Π.Α
12	RE/MAX	Η.Π.Α
13	Carrefour	Γαλλία
14	Dunkin' Donuts	Η.Π.Α
15	InterContinental Hotels and Resorts	Ηνωμένο Βασίλειο
16	Hilton Hotels & Resorts	Η.Π.Α
17	Domino's Pizza	Η.Π.Α

18	Marriott International	Η.Π.Α
19	Taco Bell	Η.Π.Α
20	DIA	Ισπανία
Πηγη: http://www.franchisedirect.com		

Αναλυτικά παραδείγματα δικαιόχρησης στην παγκόσμια αγορά

ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ

Η δικαιοπαροχή στην Αυστραλία αντιπροσωπεύει έναν δυναμικό τομέα των μικρών επιχειρήσεων που συμβάλλει: - \$128 δισεκατομμύρια στην αυστραλιανή οικονομία

Περιβάλλον

- το 14% του ΑΕΠ
- περιλαμβάνει τους τολμηρούς επιχειρηματίες ως δικαιοπαρόχους σε πάνω από 1000 συστήματα
- Σε πάνω από 70.000 εργασιακούς χώρους
- απασχολεί 600.000 Αυστραλούς
- το 5% των μικρών επιχειρήσεων λειτουργεί με franchise
- Εντούτοις το 50% του ΑΕΠ μικρών επιχειρήσεων προέρχεται από franchise
- 93% των συστημάτων που βασίζονται στο franchise είναι αυστραλιανά
- το 30% των συστημάτων franchise εξάγουν
- το 60% θέλουν να εξαγάγουν
- 7% είναι εισαγόμενα συστήματα
- Η Ν. Ζηλανδία είναι ο δημοφιλέστερος προορισμός εξαγωγής λόγω της γεωγραφικής, πολιτικής και πολιτιστικής ευθυγράμμισης του στην Αυστραλία. Ακολουθούν Σιγκαπούρη (27%), Κίνα (26%) Μαλαισία (22%), Ινδία (16%), Ινδονησία (15%), UK (18%), ΗΠΑ (16%), Ευρώπη (22%).

Μοντέλα

Τα δύο τρίτα των Αυστραλιανών συστημάτων δικαιοπαροχής έχουν υιοθετήσει τη μέθοδο του master franchising.

Προβλέψεις

- Ο τομέας θα είναι ισοδύναμος με 16% του ΑΕΠ
- Αναθεώρηση και βελτίωση του κώδικα
- Μεγαλύτερη συμμετοχή και περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες για τους δικαιοδόχους
- Περισσότερα από τα μισά όλων των συστημάτων franchise της Αυστραλίας να έχουν γίνει μέλη

ΤΣΕΧΙΑ

Η τρέχουσα κατάσταση και οι μελλοντικές προοπτικές για τη δικαιοπαροχή στην Τσεχία

- Η βαθμιαία ανάπτυξη της δικαιοπαροχής στην Τσεχία από το 1991, με Yves Rocher και Mc Donald's μεταξύ των πρώτων
- Περίπου 130 συστήματα franchise λειτουργούν τώρα στην αγορά
- Η δικαιοπαροχή ως μορφή επιχείρησης γίνεται ιδιαίτερα καθιερωμένη στο εμπόριο, τις υπηρεσίες (μεγάλη ομάδα γραφείων ακίνητων περιουσιών) και τη γαστρονομία
- Το ποσοστό των ξένων και εγχώριων concept franchise είναι 50:50, υπάρχει αυξανόμενος αριθμός εγχώριων δικαιοπαρόχων
- Αυξανόμενο ενδιαφέρον ξένων δικαιοπαρόχων για την Τσεχία (γερμανοί, ισπανοί, πορτογάλοι και γάλλοι επιχειρηματίες ενδιαφέρονται πολύ για τη χώρα μας αυτή τη στιγμή).

Το οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον υποστηρίζει το ενδιαφέρον από ξένα συστήματα franchise για να μπουν στην τσεχική αγορά.

Οι προοπτικές για τη δικαιοπαροχή στην Τσεχία

Ο Αριθμός των συστημάτων δικαιοπαροχής αυξάνεται, ιδιαίτερα από τις χώρες της ΕΕ. Η ζήτηση για αυτόν τον τρόπο ανάπτυξης αυξάνεται, ιδιαίτερα από τους

μικρούς και μέσους επιχειρηματίες. Για ορισμένους εναλλακτική λύση για την περαιτέρω ανάπτυξη είναι οι δυνατότητα για εκπαίδευση των δικαιοδόχων και η συνειδητοποίηση αυτής της σύγχρονης, και δυναμικής μεθόδου επιχειρησιακής επέκτασης.

ΚΡΟΑΤΙΑ

Η Κροατία είναι χώρα της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης με πληθυσμό 4,5 εκατομμύρια κατοίκους. Η Κροατία, πραγματικά, είναι και μια χώρα της Κεντρικής Ευρώπης αλλά και μεσογειακή που σημειώνει σημαντική πρόοδο προς το στόχο της ένταξης στην ΕΕ. Γνωστή σε πολλούς ως προορισμός τουρισμού, η Κροατία είναι γνωστή για το κτήριο σκαφών και βαρκών και επιτυγχάνει στην κατασκευή νέων θέσεων. Με τη συνεχιζόμενη κατασκευή εθνικών οδών και τις αυξανόμενες συνδέσεις από αέρα, το κροατικό δίκτυο διανομής βελτιώνεται σταθερά. Οι κανονισμοί της ΕΕ θα είναι σύντομα σε εφαρμογή, και υπάρχει μια κοινή προσπάθεια να προετοιμαστεί η χώρα, ειδικά στους τομείς των γεωργικών και ετοιμών τροφών, με αυτή την προοπτική.

Ακόμα κι αν η δικαιοπαροχή είναι παρούσα στην Κροατία από το τέλος της δεκαετίας του '60 η πραγματική ανάπτυξη αυτού του είδους επιχειρησιακής ανάπτυξης βρίσκεται ακόμα πίσω. Η αγορά του franchise στην Κροατία αυξάνεται χάρη στις προσπάθειες της κροατικού συνδέσμου franchise και μέσω των μοναδικών δύο κέντρων franchise στη χώρα: Franchise centre Pro maturo in Zagreb (www.promaturo.hr) and one in Osijek. (www.fransiza.hr) Πριν από το 2002, όταν και καθιερώθηκε ο κροατικός franchise, η δικαιοπαροχή ήταν σχεδόν άγνωστη και ο πρωτοπόρος στην αγορά ήταν Mc Donald's, που εμφανίστηκε στην αγορά στις αρχές της δεκαετίας του '90. Στα επόμενα έτη διάφορες άλλες επιχειρήσεις μπήκαν στην αγορά όπως η αμερικανική Subway και η ουγγρική Fornetti, η οποία είναι τώρα η μεγαλύτερη αλυσίδα franchise με 400 δικαιοδόχους σε όλη την Κροατία. Σύμφωνα με την αξιολόγηση του κροατικού συνδέσμου υπάρχουν αυτήν την περίοδο περίπου 150 concepts που λειτουργούν στην Κροατία από τα οποία περίπου 30 εγχώρια λειτουργούν σε 1000 κοντινές τοποθεσίες και απασχολούν περισσότερα από 16.000 άτομα.

Όπως προαναφέρθηκε, υπάρχουν περίπου 150 συστήματα franchise που λειτουργούν στην Κροατία. Τα περισσότερα ξένα συστήματα που λειτουργούν στην κροατική αγορά προήλθαν από την Ιταλία, τη Γαλλία, το Ην. Βασίλειο, τη

Γερμανία και τις ΗΠΑ. Οι Ιταλοί και Βρετανοί αναπτύσσονται συνήθως στους τομείς της ένδυσης-υπόδησης και οικιακού εξοπλισμού ενώ οι Γάλλοι κυρίως στον τομέα της υγείας και ομορφιάς. Τα αμερικανικά συστήματα αυξάνονται συνήθως στα εστιατόρια, στην ένδυση-υπόδηση, ενώ στη βιομηχανία ξενοδοχείων προς το παρόν αναπτύσσονται αμερικανικές, γερμανικές και ισπανικές επιχειρήσεις.

Πλεονεκτήματα για το franchise στην Κροατική αγορά:

- Σταθερή νομισματική μονάδα
- Χαμηλό ποσοστό πληθωρισμού
- Σεβασμός της δυνατότητας δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας της αγοράς λόγω του μη κορεσμού της αγοράς franchise
- Ελάχιστα εμπόδια εισόδου στην αγορά
- Καμία νομοθεσία για το franchise
- Ευρωπαϊκός κώδικας της ηθικής για τη δικαιοπαροχή που υιοθετείται από τον εθνικό σύνδεσμο franchise.
- Αύξηση της εκπαίδευσης για το franchise μέσω των κολεγίων και μαθημάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, σεμιναρίων, περιοδικών Τύπου και ΜΜΕ.
- Η είσοδος στην Κροατική αγορά σημαίνει στις περισσότερες περιπτώσεις την είσοδο στην ευρύτερη περιφέρεια.
- Στην Κροατία μιλούν την ίδια γλώσσα με τη Βοσνία, τη Σερβία, το Μαυροβούνιο, τη Σλοβενία και την ΠΓΔΜ - μικρότερες δαπάνες για τη μετάφραση υλικού για το franchise.
- Ο Κροατικός σύνδεσμος franchise είναι ηγέτης στην ανάπτυξη του franchise στην περιοχή και εμπλέκεται ενεργά στην ανάπτυξη των συνδέσμων και των συμβουλευτικών κέντρων στη Σερβία και τη Βοσνία και Ερζεγοβίνη.
- Σημαντικός τουριστικός προορισμός

Μειονεκτήματα για το franchise στην Κροατική αγορά:

- Η έλλειψη πείρας για το franchise είναι πιθανό πρόβλημα για τις εταιρείες και πιθανούς επενδυτές
- Έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους συμβούλους γενικά και υπεροψία της

ανώτερης διαχείρισης και των ιδιοκτητών των ΜΜΕ

- Η δημιουργία και η ανάπτυξη μιας εταιρείας εξαρτώνται από την αυτοχρηματοδότηση του επιχειρηματία
- Έλλειψη κατανόησης, από πλευράς τραπεζών, για το franchise και την ενίσχυση του.
- Έλλειψη στρατηγικής σκέψης από τις περισσότερες εταιρείες.
- Υπάρχει δισταγμός από τις επιχειρήσεις για την ανάπτυξη μέσω franchising, λόγω της έλλειψης γνώσης επί του συγκεκριμένου μοντέλου.
- Φόβος για κυριαρχία των ξένων επιχειρήσεων
- Αργό δικαστικό σύστημα

Η έλλειψη συνειδητοποίησης του franchise ως επιχειρησιακό πρότυπο στο κροατικό επιχειρησιακό περιβάλλον είναι πραγματικά κύριο πρόβλημα ενώ η ανεπαρκής νομική προστασία των δικαιωμάτων του δικαιοπαρόχου ξεχωρίζει ως πρόβλημα πολύ συχνά. Δεδομένου ότι η οικονομία στην Κροατία έχει όλο και περισσότερη δυναμική η ανάπτυξη μέσω franchise θα βρεθεί σε σταθερό άνοδο. Εντούτοις η κροατική αγορά ξυπνά και το συμφέρον των εθνικών επιχειρήσεων για τη χρησιμοποίηση του franchise αυξάνεται και ο γενικός αριθμός δικαιοδόχων αυξάνεται καθημερινά. Ο σύνδεσμος franchise είναι η αιτία που τα τρία τελευταία έτη, οι άνθρωποι παίρνουν όλο και περισσότερη εκπαίδευση για τις επιχειρησιακές δυνατότητες εργαζόμενοι μέσω franchise.

Ο κλάδος του franchise ενισχύεται από το κροατικό υπουργείο οικονομίας (σε ορισμένες περιπτώσεις), και γενικά η κυβέρνηση δημιουργεί μια ευνοϊκή ατμόσφαιρα για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος:

- Χορηγούνται δάνεια υπό ευνοϊκούς όρους στις μικρές επιχειρήσεις
- Κρατικές επιχορηγήσεις για δάνεια
- Υποστήριξη των επιχειρηματιών για την αύξηση απασχόλησης
- Βοήθεια στις νέες επιχειρήσεις
- Καθιέρωση και οργάνωση των κέντρων για το επιχειρηματικό πνεύμα, και ζώνες μικρών επιχειρήσεων
- Προβολή των επιχειρήσεων γενικά

- Υποστήριξη σε ειδικές κατηγορίες επιχειρηματιών (γυναίκες, νεολαία, παραδοσιακές βιοτεχνίες, κ.λπ....)
- Υποστήριξη στη συμμετοχή των ΜΜΕ στις διεθνείς εκθέσεις συμπεριλαμβανομένου του franchise.
- Ενθάρρυνση της δημιουργίας και της αύξησης μικρών επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένης της δικαιοπαροχής
- Ενθάρρυνση των επενδύσεων μικρών επιχειρήσεων παρέχοντας δάνεια για τις μικρές επιχειρήσεις.
- Έκδοση εγγυήσεων για τα δάνεια μικρών επιχειρήσεων.
- Παροχή οικονομικής ενίσχυσης για τη μείωση δαπανών δανείου.
- Επιχορήγηση της απασχόλησης που παράγει τέτοιες δραστηριότητες
- Επιχορήγηση ανάπτυξης νέας τεχνολογίας.

Η δικαιοπαροχή είναι οπωσδήποτε ο τρόπος επιχειρηματικής ανάπτυξης που θα κατακτήσει όλη η κροατική αγορά στο εγγύς μέλλον. Κάποιες κροατικές τράπεζες ενδιαφέρονται για τη δημιουργία του ειδικού προϊόντος για τη χρηματοδότηση της δικαιοπαροχής και ένας από τους όρους για τη χρηματοδότηση να είσαι μέλος του συνδέσμου, εξαιτίας της αξιοπιστίας και των προτύπων που η ένωση εφαρμόζει.¹¹

Το αντίκτυπο που έχει γενικά το franchising σε μια οικονομία μπορεί να φάνει καλύτερα σε αυτό το παράδειγμα για την απασχόληση στις Η.Π.Α (πίνακας 1.2)

¹¹ www.kemexpo.gr

Πίνακας 1.2						
Βιομηχανία	Μηνιαία Μεταβολή Εργαζομένων	Επίπεδο απασχόλησης (σε χιλιάδες)	Ποσοστιαία Μηνιαία Αύξηση (%)	Συμβολή στην Μηνιαία αύξηση (%)	Ποσοστιαία Ετήσια Αύξηση (%)	12 Μηνιαία Ποσοστιαία Αύξηση (%)
Συνολική Ιδιωτική Απασχόληση Η.Π.Α*	130.430	114.194	0,1%		1,8%	0,2%
Σύνολο απασχόλησης Franchise Η.Π.Α	25.060	8.072	0,3%	100%	2,6%	0,2%
Εστίαση	11.520	4.088	0,3%	46%	2,7%	0,2%
Αυτοκίνηση	5.150	1.221	0,4%	21%	2,3%	0,2%
Άλλο	2.870	400	0,7%	11%	4,2%	0,3%
Καταλύματα	2.070	687	0,3%	8%	1,5%	0,1%
Επιχειρηματικές Υπηρεσίες	1.430	447	0,3%	6%	4,6%	0,4%
Επαγγελματικές Υπηρεσίες	1.220	122	1,0%	5%	2,0%	0,2%
Προσωπικές Υπηρεσίες	920	105	0,9%	4%	2,9%	0,2%
Εκπαίδευση	580	64	0,9%	2%	3,3%	0,3%
Μεσιτικές Υπηρεσίες	510	91	0,6%	2%	2,3%	0,2%
Βενζινάδικα & Επιδιορθώσεις Αυτοκινήτων	140	426	0,0%	1%	0,7%	0,1%
Κατασκευαστική	140	22	0,6%	1%	-0,4%	0,0%
Δομικά Υλικά & Εξοπλισμός Κήπου	70	45	0,2%	0%	2,8%	0,2%
Ιδιωτική Φροντίδα	70	61	0,1%	0%	4,2%	0,3%
Ενοικιαστικές	(120)	33	-0,4%	0%	-1,3%	-0,1%
Λιανεμπόριο προϊόντων φαγητού	(710)	172	-0,4%	-3%	2,0%	0,2%
Leisure	(790)	88	-0,9%	-3%	2,0%	0,2%

*ADP	Εθνικός	Απολογισμός	Απασχόλησης
Σημείωση : Μερικά στοιχεία μπορεί να μην είναι ίσα με τα σύνολα λόγω στρογγυλοποίησης. Βιομηχανίες κατατάγονται βάσει στην μηνιαία συμβολή στο Σύνολο Απασχόλησης Franchise			
			Πηγή : http://www.adp.com

1.3.2 Δικαιόχρηση στη Ελληνική αγορά

Το franchising στη Ελλάδα αναλύεται με βασική και περιληπτική ματιά ως εξής:

- Υπάρχουν πάνω από 450 επιχειρήσεις που δηλώνουν ότι αναπτύσσονται με τη μέθοδο του franchise στην Ελλάδα.
- Ο αριθμός των ενεργών επιχειρήσεων-δικαιοπαρόχων σήμερα εκτιμάται σε 240 με 280.
- 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.¹²

Αναλυτικότερα αναφορικά με την δικαιόχρηση στην Ελληνική αγορά και παραδείγματα αυτού.

Η πρόσφατη οικονομική και κοινωνική ιστορία της χώρας μας απέδειξε, ότι η Θεσσαλονίκη αποτελούσε και αποτελεί αγορά "πiloto" για νέες προτάσεις, είτε καταστημάτων, είτε προϊόντων και υπηρεσιών, είτε τάσεων, μόδας και ούτω καθ' εξής. Την πόλη της Θεσσαλονίκης κοσμούν διάφορα επίθετα όπως: κοσμοπολίτικη, ζωντανή, αρχοντική, εμπορική, πρωτοποριακή. Παράλληλα, σε επιχειρηματικό επίπεδο η πόλη της Θεσσαλονίκης παρουσιάζει ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον προφίλ. Στο εμπορικό κομμάτι αξίζει να σημειωθεί πως η αγορά της Θεσσαλονίκης "τεστάρει" νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή ακόμα και μοντέλα

¹² www.franchise-success.gr

αυτοκινήτων. Ας θυμηθούμε τα πρώτα βίντεο που εισήχθησαν από το εξωτερικό τη δεκαετία του '80. Η Volkswagen παρουσιάζει τις νέες εκδόσεις του Golf πρώτα στη Θεσσαλονίκη. Το ίδιο έγινε και με τη νέα έκδοση του VW Beetle. Δοκιμάζονται ή παρουσιάζονται πιλοτικά στην αγορά της Θεσσαλονίκης, και κατόπιν ακολουθεί η διάθεση στην υπόλοιπη Ελλάδα. Η Θεσσαλονίκη αποτελεί όμως και αγορά πιλότο για ξένες πολυεθνικές εταιρίες που επιθυμούν να κάνουν την είσοδο τους στην Ελληνική αγορά. Ας θυμηθούμε τα Continent που στις αρχές της δεκαετίας του '90 άνοιξαν πρώτα στη Θεσσαλονίκη. Η πολυεθνική Praktiker ήρθε στην Ελλάδα εγκαινιάζοντας το Πρώτο κατάστημα της στη Θεσσαλονίκη. Το ίδιο ακριβώς έκανε και το IKEA. Το IKEA ακολούθησε την πετυχημένη τακτική και άνοιξε και αυτή με τη σειρά της το πρώτο κατάστημα στη Θεσσαλονίκη. Τα παραδείγματα είναι πολλά. Πέρα από την ιδιότητα της αγοράς «πιλότου», η Θεσσαλονίκη δημιουργεί νέα concept και προτάσεις καταστημάτων, γεννώντας έτσι μια σειρά από επιχειρηματικές ευκαιρίες. Έχοντας μπει πλέον για τα καλά στον 21ο αιώνα η Θεσσαλονίκη έρχεται πάλι στο επιχειρηματικό προσκήνιο με προτάσεις στις νέες τεχνολογίες καθώς και στα εξειδικευμένα concept. Στο χώρο του Franchise, ογδόντα τέσσερις είναι οι βορειοελλαδίτικες επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με τη συγκεκριμένη μέθοδο και καλύπτουν ένα ιδιαίτερα ευρύ φάσμα αντικειμένων και δραστηριοτήτων. Ανάμεσά τους θα συναντήσουμε μια σειρά από αλυσίδες VIDEO CLUB. Η καινοτόμος προσέγγιση του 24hour Video club είναι γέννημα θρέμμα της Θεσσαλονίκης. Εντός της τελευταίας διετίας 5 αλυσίδες από τη Θεσσαλονίκη έχουν δομήσει δίκτυα Franchise με συνολικά πάνω από 100 σημεία στη Βόρεια Ελλάδα. Η στρατηγική των αλυσίδων αυτών πλέον είναι η επέκταση στην Αθήνα και στη Νότιο Ελλάδα. Με άξονα την επιστημονική έρευνα και την υψηλή τεχνολογία ξεκινάει την ανάπτυξη της η εταιρία DYSLEXIA CENTERS Είναι το πρώτο «ιατρικό» concept όπου εξειδικεύεται στη διάγνωση και αντιμετώπιση μαθησιακών δυσκολιών, χρησιμοποιώντας τις παγκόσμια αναγνωρισμένες πατέντες του καθηγητή «Παυλίδη». Με έδρα τη Θεσσαλονίκη, η εταιρία ήδη έχει ανοίξει κατάστημα Franchise στην Αθήνα, το οποίο σημειώνει τεράστια επιτυχία στην αποδοχή του κοινού. Στον Τομέα της παροχής υπηρεσιών, την είσοδο τους κάνουν τα μεταφραστικά Κέντρα "ερμηνεία" με on line υπηρεσίες B2B και B2C μέσω του internet. Ο κατάλογος είναι μεγάλος. Ένα είναι βέβαιο. Η Θεσσαλονίκη μπορεί να παίξει ακόμα σημαντικότερο ρόλο, τόσο στις ξένες αλυσίδες όσο και στις μεγάλες αθηναϊκές επιχειρήσεις, που θα

αποφασίσουν να δοκιμάσουν την ανάπτυξη ενός δικτύου πωλήσεων ή ενός δικτύου Franchise.

Οι διεθνείς προοπτικές των ελληνικών αλυσίδων Franchise

Σήμερα που το Franchising βρίσκεται ήδη σε ανάπτυξη και πολλά συστήματα γνωρίζουν μεγάλη επιτυχία και στην Ελλάδα, δίνεται η ευκαιρία πλέον στον Επιχειρηματία - Δικαιοπάροχο να δοκιμάσει το κύρος και τις δυνατότητες του Συστήματος του πέρα από τα σύνορα της χώρας του. Ο εκάστοτε επιχειρηματίας που έχει αποφασίσει να επεκταθεί στο εξωτερικό θα κληθεί εν πρώτης να προσδιορίσει με ποιο επιχειρηματικό πλαίσιο επιθυμεί να επισφραγίσει τη νέα αυτή εμπορική του δραστηριότητα. Από την άλλη μεριά, και ο κατά τόπους υποψήφιος συνεργάτης στο εξωτερικό θα κληθεί να εκτιμήσει το είδος της επιχείρησης το οποίο είναι ικανός να αναπτύξει με επιτυχία καθώς επίσης και τη φύση της σχέσης την οποία θεωρεί την καταλληλότερη για τη συνεργασία του με τον ξένο επιχειρηματία. Δε θα πρέπει, εξάλλου, να παραβλέπεται ότι η προοπτική της επέκτασης της τεχνογνωσίας, και του Συστήματος γενικότερα, στο εξωτερικό καθιστά άμεση την ανάγκη εξασφάλισης και προστασίας του Συστήματος αυτού στην ξένη χώρα από οποιαδήποτε προσβολή τρίτων. Αυτό σημαίνει ότι οποιοδήποτε σήμα χρησιμοποιούμενο από το δίκτυο εντός Ελλάδας θα πρέπει εγκαίρως και πριν την υπογραφή οποιασδήποτε συμφωνίας να καταχωρηθεί και στην αρμόδια αρχή της ξένης αυτής χώρας αλλά και να διενεργηθεί εν γένει καθετί αναγκαίο για την προστασία όλων των δικαιωμάτων (πνευματικής - βιομηχανικής ιδιοκτησίας) των οποίων είναι δικαιούχος ο Master Franchisor.¹³

1.3.3 Franchising σε περίοδο οικονομικής ύφεσης

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

¹³ el.wikibooks.org

πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας, την υποστήριξη στο μάρκετινγκ, αλλά και προϊόντα τα οποία δύσκολα θα εξασφάλιζε μια μικρή επιχείρηση κάτω από άλλο σχήμα. Σε επίπεδο καταναλωτή, το franchising σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας προσφέρει σταθερή ποιότητα και τιμές, καταξιωμένα εμπορικά σήματα και υψηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης.¹⁴

Το franchising παρουσιάζει σημαντικά δείγματα αντίστασης στην κρίση ενώ ταυτόχρονα προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης στα οργανωμένα δίκτυα. Στην περίοδο της ύφεσης που διανύει η χώρα μας, πρωταθλητές της ανάπτυξης ήταν οι αλυσίδες που γρήγορα ανασχεδίασαν τα δίκτυά τους, προσάρμοσαν την επιχειρηματική τους πρόταση, αξιοποίησαν το ανθρώπινο δυναμικό και αξιοποίησαν τις ευκαιρίες που προσφέρει η κρίση. Λόγω της κρίσης το 2011 ήταν δύσκολη χρονιά για την οικονομία της χώρας μας αλλά και τη παγκόσμια οικονομία για αυτό τα δίκτυα franchising επηρεάστηκαν αναπόφευκτα από το γενικό κλίμα. Στον κλάδο της ένδυσης για παράδειγμα, το 2010 υπήρχαν 1566 καταστήματα ενώ το 2011 μειώθηκαν στα 1364. Ένας από τους κλάδους που κινήθηκαν ανοδικά την περασμένη χρονιά ήταν ο κλάδος τροφίμων και ποτών με αύξηση 9%, ο πιο σημαντικός ελληνικός κλάδος με μελλοντική αναπτυσσόμενη τροχιά. Προτεραιότητα για κάθε δίκτυο είναι η επιβίωση, η προσαρμογή στις νέες συνθήκες, ο ανασχεδιασμός δικτύου και η ισχυροποίηση της θέσης του στην αγορά. Μόλις τα δίκτυα το καταφέρουν θα στοχεύσουν στην ανάπτυξη. Είναι πλέον δύσκολο να γίνουν νέες επενδυτικές κινήσεις για εταιρίες δικαιοχρησίας και ένας λόγος είναι ότι ο επιχειρηματίας δε μπορεί να αντλήσει τραπεζικά δάνεια. Όμως σε αντίθεση με τα άσχημα αποτελέσματα που επιφέρει η κρίση υπάρχει και κάτι καλό που αναβλύζει από αυτό, όπως η απελευθέρωση ιδιαίτερα ικανού ανθρώπινου δυναμικού, που λόγω ότι τώρα τέθηκαν εκτός εργασίας, αναζητούν πλέον να ανοίξουν τη δικιά τους επιχείρηση. Για αυτό δημιουργούνται νέα πακέτα franchise για να προσελκύσουν νέα άτομα και με αυτόν τον τρόπο να ενισχύσουν το δίκτυό τους. Η απάντηση στην ύφεση μπορεί να προέλθει από νέα προγράμματα και συστήματα franchise που να διευκολύνουν τον έλληνα επιχειρηματία να δημιουργήσει κάτι δικό του. Επίσης παρά τη συνεχόμενη πτωτική πορεία της χώρας μας, βλέπουμε ότι επιχειρηματικοί κλάδοι όπως ο κλάδος τροφίμων και ποτών, εστίασης, προσωπικής φροντίδας, λιανικού εμπορίου, παρά την κρίση

¹⁴ www.icap.gr

καταφέρνουν να έχουν ανάπτυξη, οπότε οι διεργασίες ανάπτυξης franchise καλό θα ήταν να ξεκινήσουν από αυτούς τους κλάδους.¹⁵

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο – ΕΠΙΛΟΓΗ FRANCHISE

2.1 Είδη franchising

Τα είδη του franchising αποτελούνται από την κοινωνική δικαιοχρησία και την εμπορική δικαιοχρησία. Ωστόσο η κοινωνική δικαιοχρησία δεν είναι τόσο διαδεδομένη όσο η εμπορική δικαιοχρησία στην αγορά.

2.1.1 Κοινωνική δικαιοχρησία

Παρόλο που η κοινωνική δικαιοχρησία μοιάζει με την εμπορική δικαιοχρησία, διαφέρει σε σημαντικό βαθμό. Η κοινωνική δικαιοχρησία δεν έχει σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους, αλλά να παρακινήσει ανθρώπους να συνεργαστούν και να μοιραστούν ιδέες. Ο ιδρυτής παρακινείται από κάποιο κοινωνικό σκοπό, λόγω χάρη η εύρεση εργασίας για άτομα με ειδικές ανάγκες, ο εκδημοκρατισμός της οικονομίας ή καταπολέμηση των κλιματικών αλλαγών. Έτσι η κοινωνική δικαιοχρησία έχει ένα κοινωνικό σκοπό και συχνά είναι ιδιοκτησία των μελών κοινωνικής δικαιοχρησίας αλλά παρόλα αυτά είναι και επιχείρηση η οποία έχει κέρδη. Δίχως αυτά τα κέρδη, δεν θα μπορούσε να επιβιώσει και να αναπτυχθεί ώστε να επιτύχει του κοινωνικούς της στόχους.

¹⁵ el.wikibooks.org



Εικόνα 1.6

<http://www.socialfranchisingni.com/img/banner.jpg>

Ø Μια κοινωνία και ομοσπονδία

Ιδρυτές από κοινωνικά franchise αναγνωρίζουν την σπουδαιότητα της τοπικής ιδιοκτησίας ώστε να δημιουργούνται δυναμικοί, επιχειρηματικοί οργανισμοί τα οποία θα ανταποκρίνονται στις τοπικές ανάγκες. Ένα κοινωνικό franchise συνδυάζει την τοπική αυτοδιοίκηση και ιδιοκτησία με την δημιουργία με αναλογικές οικονομίες ώστε να προτρέπει την δημιουργία πιο αποτελεσματικών επιχειρήσεων.

Ø Τι είναι η κοινωνική δικαιοχρηση;

Για μας, για να είναι ένα κοινωνικό franchise θα πρέπει και ο franchisor (δικαιοπάροχος) και οι franchisees (δικαιοδόχοι) να είναι κοινωνικές επιχειρήσεις (δηλαδή επιχειρήσεις που εμπορεύονται και έχουν κοινωνικό σκοπό) και επιπλέον θα πρέπει :

- Να είναι ένας οργανισμός που αναπαράγει ένα επιχειρηματικό μοντέλο κοινωνικής επιχείρησης – ο κοινωνικός δικαιοπάροχος (franchisor).
- Να έχει τουλάχιστον έναν κοινωνικό δικαιοδόχο (franchisee) ο οποίος αντιγράφει τον κοινωνικό δικαιοπάροχο (franchisor).
- Να έχει ένα κοινό εμπορικό σήμα υπό τις οποίες λειτουργούν οι κοινωνικοί δικαιοδόχοι (franchisees)
- Να είναι μια ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των μελών.

Υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις στον τρόπο που λειτουργούν τα κοινωνικά franchises, μερικά έχουν μια ξεκάθαρη επιχειρηματική προσέγγιση που αναπαράγεται, ενώ για άλλους η μορφή της επιχείρησης είναι Leaser. Πολλά κοινωνικά franchises είναι συνιδιοκτησία των κοινωνικών franchises και υπό κανονικές συνθήκες οι κοινωνικοί franchisees πληρώνουν ένα ποσό για την υποστήριξη του κοινωνικού franchisor, αλλά δεν είναι ένα από τα καθοριστικά χαρακτηριστικά. Παρόλα ταύτα, όλοι οι δικαιούχοι δημιουργούν μια συμφωνία με τους δικαιούχους η οποία θα καθορίζει δικαιώματα και υποχρεώσεις. Επίσης αναγνωρίζουμε ότι η διάφορες μορφές από κοινωνικές οικονομικές οργανώσεις, για παράδειγμα φιλανθρωπικές οργανώσεις και ιδρύματα , που παίρνουν μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματός τους από επιχορηγήσεις χρησιμοποιούν μια προσέγγιση της κοινωνικής δικαιοχρησίας. Αυτό είναι επίσης μια σημαντική εξέλιξη , αλλά η εστίασή μας είναι σε διαπραγμάτευση κοινωνικών επιχειρήσεων και των κοινωνικών συνεταιρισμών .¹⁶

2.1.2 Παράδειγμα κοινωνικής δικαιοχρησίας – ΠΕΙΡΑΝ Ε.Π.Ε.

Στο πλαίσιο του έργου της Αναπτυξιακής Σύμπραξης ΠΕΙΡΑΝ – ΔΙΑΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΣΥΜΠΡΑΞΗ δημιουργήθηκε ο δικαιούχος φορέας – Μητρική Εταιρεία ΠΕΙΡΑΝ Ε.Π.Ε ο οποίος είχε τον κλασικό ρόλο του μητρικού φορέα σε ένα δίκτυο δικαιοπαροχής με μέλη κοινωνικές επιχειρήσεις. Το δίκτυο επεκτείνεται και λειτουργεί με το σύστημα δικαιοχρησίας, με δικαιούχους φορείς τρεις νέες κοινωνικές επιχειρήσεις νέων (ΠΕΙΡΑΝ ΙΩΑΝΝΙΝΑ Ε.Π.Ε. – Βιολογικά και Παραδοσιακά Προϊόντα, ΠΕΙΡΑΝ ΑΓΡΙΝΙΟ Ε.Π.Ε. – Βιολογικά και Παραδοσιακά Προϊόντα, ΠΕΙΡΑΝ ΣΠΑΡΤΗ Ε.Π.Ε. – Βιολογικά και Παραδοσιακά Προϊόντα), ενώ βρίσκονται σε φάση και διαδικασίες ίδρυσης 5 κοινωνικές επιχειρήσεις (δικαιούχοι) (ΠΕΙΡΑΝ ΠΑΤΡΑ Ε.Π.Ε., ΠΕΙΡΑΝ ΑΡΓΟΣΤΟΛΙ Ε.Π.Ε., ΠΕΙΡΑΝ ΣΑΜΟΣ Ε.Π.Ε., ΠΕΙΡΑΝ ΜΥΤΙΑΗΝΗ Ε.Π.Ε. και ΠΕΙΡΑΝ ΛΕΩΝΙΔΙΟ Ε.Π.Ε.).

¹⁶ www.socialfranchising.coop

Σκοπός και Δραστηριότητα δικαιοπαρόχου φορέα

- Η λειτουργία επιχειρήσεως χονδρικής εμπορίας παραδοσιακών, βιολογικών και εναλλακτικών προϊόντων (ήτοι οπωροκηπευτικών, κτηνοτροφικών, ειδών παντοπωλείου και συναφών προς τα παραπάνω), η παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικού και υποστηρικτικού χαρακτήρα σε θέματα παραγωγής και τυποποίησης των ως άνω προϊόντων, καθώς και η παροχή πάσης φύσεως υπηρεσιών σε θέματα πολιτιστικού και τουριστικού ενδιαφέροντος
- Η δημιουργία δικτύου επιχειρήσεων, μέσα από το οποίο θα πραγματοποιείται η διάθεση των προϊόντων και η παροχή των προαναφερθέντων υπηρεσιών.
- Η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, περιβάλλοντος, περιλαμβανόμενων των θεμάτων υγιεινής και ασφάλειας στα πλαίσια του HACCP.
- Η παροχή επιχειρηματικών και διαχειριστικών συμβουλών και συμβουλών διαχείρισης (μάνατζμεντ), οι υπηρεσίες οικονομικών και εμπορικών πληροφοριών, οι μελέτες οργάνωσης και επιχειρησιακής έρευνας, η παροχή συμβουλών σε θέματα γενικής διαχείρισης, οι υπηρεσίες σχεδιασμού διάρθρωσης ή αναδιάρθρωσης επιχείρησης, οι υπηρεσίες διαδικασιών ίδρυσης επιχείρησης, η παροχή συμβουλών σε θέματα οικονομικής διαχείρισης στα μέλη του δικτύου επιχειρήσεων.
- Οι υπηρεσίες εκπαίδευσης και διεξαγωγής σεμιναρίων επιμόρφωσης στελεχών επιχειρήσεων, οι υπηρεσίες εκπαίδευσης μέσω επιμορφωτικών σεμιναρίων, οι υπηρεσίες εκπαίδευσης μέσω υπολογιστή στα μέλη του δικτύου επιχειρήσεων.

Σκοπός και δραστηριότητα των δικαιοδόχων

- Η λειτουργία επιχειρήσεως χονδρικής και λιανικής εμπορίας παραδοσιακών, βιολογικών και εναλλακτικών προϊόντων (ήτοι οπωροκηπευτικών, κτηνοτροφικών, ειδών παντοπωλείου και συναφών προς τα παραπάνω).
- Η παραγωγή και τυποποίηση των παραπάνω προϊόντων καθώς και κάθε άλλος συναφής ή παρεμφερής σκοπός με τους ανωτέρω αναφερόμενους. Η διοργάνωση εκδηλώσεων (όπως εκθέσεων, φεστιβάλ, προβολών, πολιτιστικών εργαστηρίων, κ.λ.π) για την ανάδειξη των τοπικών πολιτιστικών και

τουριστικών χαρακτηριστικών της περιοχής, καθώς και η παροχή κάθε μορφής υπηρεσίας τουριστικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος.

Πρακτική που ακολουθήθηκε σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης του Έργου «ΠΕΙΡΑΝ- Πρόγραμμα εφαρμογής κοινωνικής δικαιοχρησίας για άνεργους νέους»

1. Εκπονήθηκε Επιχειρηματικό Σχέδιο (BusinessPlan) καθώς και MarketingPlan για το δικαιοπάροχο φορέα.
2. Εκπονήθηκαν Επιχειρηματικά Σχέδια για τους δικαιοδόχους φορείς-κοινωνικές επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν στις κατά τόπους περιοχές.
3. Οι Εταίροι (με ίσα εταιρικά μερίδια ο καθένας σε κάθε επιχείρηση) των δικαιοδόχων φορέων εξέλεξαν το Διαχειριστή της κάθε κοινωνικής επιχείρησης.
4. Οι δικαιοδόχοι φορείς συμμετέχουν ισότιμα στο δικαιοπάροχο φορέα, και εκπροσωπούνται με το Διευθυντή-Διαχειριστή τους, στο Συμβούλιο Διευθυντών του δικαιοπάροχου φορέα, καθορίζοντας από κοινού τη στρατηγική πολιτική του δικτύου σε όλα τα θέματα.
5. Η οργάνωση και διοίκηση του όλου δικτύου κοινωνικής δικαιοχρησίας (socialfranchising) ΠΕΙΡΑΝ, στηρίζεται σε εικοσιοκτώ (28) Διαδικασίες Λειτουργίας του δικαιοπάροχου φορέα και αντίστοιχα εικοσιοκτώ Διαδικασίες Λειτουργίας των δικαιοδόχων φορέων. Όλες οι παραπάνω διαδικασίες που εκπονήθηκαν, στηρίζονται στο Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας ISO 9001: 2000, στα πλαίσια της στρατηγικής του δικτύου να πιστοποιηθεί στο άμεσο μέλλον με το παραπάνω σύστημα.

Εργαλείο χρηματοδότησης επιχειρήσεων

Στα πλαίσια της Α.Σ. «ΠΕΙΡΑΝ», ο εταίρος Συνεταιριστική Τράπεζα Ιωαννίνων «Ο Στόχος», δημιούργησε το παρακάτω τραπεζικό (χορηγικό) προϊόν.

Που απευθύνεται:

- Νέους και νέες επιχειρηματίες άνδρες ή γυναίκες.
- Ανέργους εν γένει με ιδιαίτερη βαρύτητα σε νέους και νέες ηλικία από 29 μέχρι 39 ετών.
- Παλιννοστούντες.

- Υφιστάμενες μικρές επιχειρήσεις που λειτουργούν με το σύστημα του δικαιопάρουχου (franchising).
- Συνεταιρισμούς παραδοσιακών ή και αγροτικών προϊόντων.
- Επιχειρήσεις Κοινωνικής Οικονομίας.

Ποιές ανάγκες καλύπτει:

- Δαπάνες ίδρυσης και πρώτης εγκατάστασης της επιχείρησης (δαπάνες έναρξης λειτουργίας).
- Αγορά πρώτων υλών ή εμπορευμάτων.
- Λειτουργικές δαπάνες της επιχείρησης.
- Λοιπές έκτακτες δαπάνες και έξοδα.

Σκοπός:

- Δημιουργία εισοδήματος σε νέους και νέες.
- Υποστήριξη κοινωνικών ομάδων για ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Ενίσχυση υφιστάμενου εισοδήματος.
- Βελτίωση ρευστότητας επιχειρήσεων δικτύου ΠΕΙΡΑΝ ή επιχειρήσεων Κοινωνικής Οικονομίας.
- Τόνωση της οικονομικής δραστηριότητας.

Προϋποθέσεις:

- Ύπαρξη σχεδίου βιωσιμότητας της επιχείρησης.
- Συμμετοχή στο Κεφάλαιο της Συνεταιριστικής Τράπεζας Ιωαννίνων με την αγορά τουλάχιστον υποχρεωτικής μερίδας.
- Οι υποψήφιοι πιστούχοι θα πρέπει να είναι και αποταμιευτές στην Τράπεζα με ελάχιστο ποσό κατάθεσης 500 Ευρώ το οποίο σημειωτέων θα λαμβάνει ανάλογο τόκο. Διευκρινίζεται ότι στην Συνεταιριστική Τράπεζα Ιωαννίνων οι λογαριασμοί κατάθεσης λαμβάνουν τόκο από το πρώτο ευρώ.
- Αίτησης από τον ενδιαφερόμενο για χρηματοδότηση, η οποία θα αξιολογείται από το αντίστοιχο εγκριτικό κλιμάκιο της Τράπεζας. Η έγκριση και η υλοποίηση αιτήματος χρηματοδότησης θα πραγματοποιείται άμεσα (το αργότερο σε 10 ημέρες από την ημερομηνία αίτησης).

Όριο χρηματοδότησης:

Από 10.000 μέχρι 150.000 Ευρώ με δυνατότητα επέκτασης των ορίων ανάλογα με τις διαμορφούμενες ανάγκες της αγοράς και κατόπιν νέας απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας.

Διάρκεια χορηγήσεων:

Μέχρι 12 μήνες ανάλογα με την επιθυμία του πιστούχου το είδος της επιχείρησης και την οικονομική συναλλακτική συμπεριφορά του κλάδου που δραστηριοποιείται.

Τρόπος και χρόνος αποπληρωμής:

- Τοκοχρεολυτικά Δάνεια: Καταβολή τοκοχρεολυτικών δόσεων σύμφωνα με το παραγωγικό και συναλλακτικό πρόγραμμα της επιχείρησης με μέγιστη διάρκεια δόσεων 12 μήνες.
- Ανοιχτοί λογαριασμοί: Ελάχιστη μηνιαία καταβολή και πληρωμή των τόκων κάθε ημερολογιακό εξάμηνο. Ημερομηνίες λογιστικοποίησης των τόκων 30/6 και 31/12 εκάστου έτους. Η ανακύκλωση των εκάστοτε χορηγήσεων θα πραγματοποιείται κατά μέγιστο σε 12 μήνες. Υπάρχει η δυνατότητα επαναχορήγησης καταβληθέντων ποσών.

Εξασφαλίσεις:

- Ενοχικές εξασφαλίσεις. Προσωπική εγγύηση αξιόχρεου εγγυητή.
- Εγγύηση του Ταμείου Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων (Τ.Ε.Μ.Π.Μ.Ε.). Το Ταμείο Εγγυοδοσίας εγγυάται μέρος του δανείου, το οποίο εξαρτάται από το πρόγραμμα στο οποίο εντάσσεται το κάθε δάνειο (ήδη λειτουργούν 5 προγράμματα). Το ποσοστό εγγύησης κυμαίνεται από 45% μέχρι 65%.
- Εγγυήσεις του δικαιοπάροχου ή δότη (Holding Company). Ο Δικαιοπάροχος ή δότης εγγυάται το υπόλοιπο μέρος του δανείου που δεν καλύπτεται από την εγγύηση του Ταμείου Εγγυοδοσίας. Το ποσοστό εγγύησης κυμαίνεται από 35% μέχρι 55%.

Έξοδα διαχείρισης:

Το εκάστοτε ισχύον τιμολόγιο της Τράπεζας μειωμένο κατά 30%

Επιτόκιο:

- 7,40 σταθερό καθόλη την διάρκεια της αποπληρωμής της χρηματοδότησης.
- Παρέχεται η δυνατότητα μείωσης μέχρι και 2,00% ανάλογα με τον αριθμό των συνεταιριστικών μεριδίων που κατέχει ή αγοράζει με την έγκριση και εκταμίευση της χορήγησης.
- Στις περιπτώσεις όπου λαμβάνεται η εγγύηση του Ταμείου Εγγυοδοσίας, το επιτόκιο προσαυξάνεται με 1,00% που αποτελεί και την ετήσια προμήθεια του, απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή της εγγύησης.

Επέκταση χρήσης χρηματοδοτικού προϊόντος:

Η Συνεταιριστική Τράπεζα Ιωαννίνων φιλοδοξεί, το ανωτέρω χορηγητικό προϊόν να αναδειχθεί ένα από τα εργαλεία ανάπτυξης τόσο των νέων επιχειρήσεων όσο και των υφιστάμενων κοινωνικών ή μη επιχειρήσεων και καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την προώθηση του. Ήδη, υπάρχει άμεση συνεργασία με την Ένωση Συνεταιριστικών Τραπεζών Ελλάδος με σκοπό την προώθηση του προϊόντος όχι μόνο στις άλλες 15 υφιστάμενες Συνεταιριστικές Τράπεζες αλλά και στο δίκτυο των Πιστωτικών Συνεταιρισμών που λειτουργούν υπό τη φροντίδα της Πανελλήνιας Τράπεζας Α.Ε.

Προβλήματα – δυσκολίες

Οι σημαντικότερες δυσκολίες που παρουσιάστηκαν στην δημιουργία της ΠΕΙΡΑΝ αφορούσαν και αφορούν κυρίως στα εξής θέματα:

- Στον πιλοτικό χαρακτήρα του κοινωνικού franchising
- Στην διαμόρφωση κοινής στρατηγικής του Δικτύου λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των διαφόρων περιοχών.
- Στην χάραξη ενιαίας πολιτικής, ενιαίου συστήματος προμηθειών, καθώς και ενιαίου συστήματος προώθησης και εμπορίας των προϊόντων.

Άλλες σοβαρές δυσκολίες πρόεκυψαν και σε θέματα νομικού – φορολογικού χαρακτήρα κατά την ίδρυση του δικαιοπάροχου φορέα, ασυμφωνιών μεταξύ των εταίρων των επιχειρήσεων, ενώ σοβαρές καθυστερήσεις πρόεκυψαν και από τις δυσκολίες εύρεσης χώρων εγκατάστασης των επιχειρήσεων στις διάφορες πόλεις.¹⁷

2.1.3 Εμπορική δικαιόχρηση

Η εμπορική δικαιόχρηση έχει βασικές μορφές όπως :

- ΠΡΟΙΟΝΤΙΚΟ FRANCHISE: Ο δικαιοπάροχος παράγει ή εισάγει το προϊόν που εμπορεύεται ο δικαιοδόχος. Τα προϊόντα υποστηρίζονται από συγκεκριμένες υπηρεσίες πριν και μετά την πώληση. Χρησιμοποιείται συνήθως όταν υπάρχει υψηλή αναγνωσιμότητα της μάρκας.
- BUSINESS FORMAT FRANCHISE (ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΗΜΑ FANCHISE): Η πιο κλασική και διαδεδομένη μορφή του σύγχρονου franchise. Περιλαμβάνει όλο το επιχειρηματικό σύστημα, δηλαδή, προϊόν ή υπηρεσία, σήμα, μια στρατηγική και ένα σχέδιο marketing, εγχειρίδια λειτουργίας και οργάνωσης. Δίνει έμφαση στην υποστήριξη και την εκπαίδευση και παρέχει αναλυτικά τις διαδικασίες της λειτουργίας.¹⁸

2.2 Μορφές δικαιοχρησίας

Η δικαιοχρησία ή franchising διακρίνεται σε δυο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι με βάση τον τομέα της ασκούμενης δραστηριότητας (τέσσερις μορφές) και η δεύτερη με βάση τον τρόπο ενσωμάτωσης των δικαιοδόχων στο σύστημα, δηλαδή τον βαθμό έλεγχου που ασκεί ο δικαιοπάροχος στους δικαιοδόχους καθώς και το μέγεθος της εξάρτησης των δικαιοδόχων από αυτόν (δυο μορφές).

Μορφές με βάση τον τομέα της ασκούμενης δραστηριότητας:

¹⁷ ΟΔΗΓΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΘΝΙΚΟ ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

¹⁸ el.wikibooks.org

2.2.1 Δικαιοχρησία υπηρεσιών

Ο δικαιοδόχος, χρησιμοποιώντας το λογότυπο του δικαιοπάροχου και τους κανόνες λειτουργίας, παρέχει υπηρεσίες στους τελικούς πελάτες. Η μορφή αυτή του Franchising αναδεικνύει περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο τύπο Franchising τη σημασία της ύπαρξης ενός συστήματος Franchising δεδομένου ότι σε αυτό η τεχνογνωσία παίζει πολύ πιο σημαντικό ρόλο απ' ό,τι σε άλλες μορφές. Αυτή η μορφή αναπτύσσεται ραγδαία τόσο διεθνώς όσο και στη χώρα μας και ένας σημαντικός λόγος γιατί είναι ότι γενικά το κόστος δημιουργίας και λειτουργίας από τον δικαιοδόχο μιας τέτοιας επιχείρησης είναι σημαντικά μικρότερο από το αντίστοιχο κόστος που απαιτείται για μία επιχείρηση Franchising διανομής προϊόντων. Σημαντικούς χώρους εφαρμογής του franchise υπηρεσιών συναντάμε στο τομέα των ξενοδοχείων, video & dvd clubs, εκπαίδευσης - φροντιστηρίων, ταξιδιωτικών γραφείων. Μπορεί να χαρακτηριστεί και ως κινητό franchise (mobile franchise), εξαιτίας του ότι οι υπηρεσίες μπορεί να παρέχονται και εκτός των καταστημάτων.^{19,20,21}

2.2.2 Δικαιοχρησία παραγωγική ή βιομηχανική

Ο δικαιοπάροχος σε αυτήν την περίπτωση δίνει την άδεια στον δικαιοδόχο να παράγει ή να μεταποιεί τα προϊόντα και να τα πωλεί ή να τα μεταπωλεί χρησιμοποιώντας το λογότυπο, τις οδηγίες, τις μεθόδους παραγωγής και γενικότερα την τεχνογνωσία του δικαιοπαρόχου την οποία αν εκμεταλλευτεί με κατάλληλο τρόπο θα έχει άμεσα θετικά οικονομικά οφέλη. Συνήθης με τέτοιες συμφωνίες επιδιώκεται η αποφυγή της μεταφοράς των προϊόντων στον τόπο της τελικής διάθεσης για κυρίως τεχνικούς (π.χ. κίνδυνος αλλοίωσης) ή και οικονομικούς λόγους (π.χ. κόστος μεταφοράς σε σχέση με την αξία και τον όγκο του προϊόντος). Παράδειγμα του franchise παραγωγής είναι η παραγωγή αλκοολούχων ή ανθρακούχων ποτών.^{22,23,24}

¹⁹ www.franchisecore.gr

²⁰ ΕΡΓΟ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΓΝΩΣΗ-ΙΔΕΑ-ΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΠΡΑΞΕΩΝ 3.1.2.β ΤΟΥ ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ

²¹ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING) ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ ΑΦΟΥΞΕΝΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ

²² www.franchisecore.gr

2.2.3 Μεικτή δικαιοχρησία

Μεικτό θεωρείται το franchise όταν συνδυάζει διανομή προϊόντων και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, στα πλαίσια του μεικτού franchise μπορούν να λειτουργήσουν εταιρείες καθαρισμού χώρων που ταυτόχρονα πωλούν προϊόντα καθαρισμού ή εταιρείες πώλησης-μεταπώλησης αυτοκινήτων που παράλληλα προσφέρουν και το service αυτών.

2.2.4 Δικαιοχρησία διανομής

Ο δικαιοδόχος πωλεί, λιανικά, σε τελικούς καταναλωτές προϊόντα μέσα σε κατάστημα που φέρει τα διακριτά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου. Τα προϊόντα δεν είναι απαραίτητο να φέρουν το σήμα του δικαιοπαρόχου. Με τη μέθοδο αυτή επιτυγχάνεται εκτεταμένο δίκτυο διανομής του προϊόντος του δικαιοπαρόχου και συνεπώς ένα τέλειο και χαμηλού κόστους μάρκετινγκ. Ανάλογα με την ιδιότητα του δικαιοπαρόχου αλλά και την πηγή προέλευσης των προϊόντων διακρίνουμε το Franchise Διανομής σε δύο υποκατηγορίες: το Franchise του Παραγωγού-Δικαιοπαρόχου και το Franchise του Διανομέα-Δικαιοπαρόχου. Στην μεν πρώτη υποκατηγορία ο δικαιοδόχος πουλά τα προϊόντα που κατασκευάζει ο ίδιος ο δικαιοπάροχος. Στην μεν δεύτερη υποκατηγορία ο δικαιοπάροχος προμηθεύει τους δικαιοδόχους του δικτύου με προϊόντα τα οποία είτε α) επιλέγει ο ίδιος και στη συνέχεια αναθέτει σε τρίτους παραγωγούς να τα κατασκευάσουν για λογαριασμό του σύμφωνα με τις δικές του προδιαγραφές, είτε β) τα προμηθεύεται ο ίδιος απευθείας από τον παραγωγό με βάση μια ιδιαίτερη εμπορική συμφωνία που έχει κάνει μαζί του, είτε γ) ορίζει συγκεκριμένους τρίτους προμηθευτές από τους οποίους οι δικαιοπάροχοι αγοράζουν τα προς πώληση προϊόντα. Τέτοιου είδους δίκτυα franchising συναντάμε στους χώρους των επιχειρήσεων με είδη ένδυσης και επίπλων.^{25,26}

²³ ΕΡΓΟ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΓΝΩΣΗ-ΙΔΕΑ-ΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΠΡΑΞΕΩΝ 3.1.2.β ΤΟΥ ΕΠΕΑΕΚ II

²⁴ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING) ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ ΑΦΟΥΞΕΝΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ

²⁵ ΕΡΓΟ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΓΝΩΣΗ-ΙΔΕΑ-ΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΠΡΑΞΕΩΝ 3.1.2.β ΤΟΥ ΕΠΕΑΕΚ II

²⁶ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING) ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ

Μορφές με βάση τον τρόπο ενσωμάτωσης των δικαιοδόχων στο σύστημα της δικαιόχρησης:

2.2.5 Δικαιοχρησία υπαγωγής

Είναι η πιο διαδεδομένη μορφή franchise. Ο δικαιοπάροχος, ο οποίος είναι και ο αρχικός δημιουργός και κάτοχος της τεχνογνωσίας, παίζει κυρίαρχο ρόλο στην επιχειρηματική πολιτική των δικαιοδόχων του. Οι δικαιοδόχοι πρέπει να συμμορφώνονται με τις αυστηρές οδηγίες του δικαιοπαρόχου και υπαγωγή στον έλεγχό του. Οι δικαιοδόχοι αποτελούν απλώς εκτελεστικά όργανα του δικαιοπαρόχου, έστω και αν έχουν αυτοτελή επιχειρηματική οντότητα. Ο δικαιοπάροχος συνδέεται ακτινωτά με καθέναν από τους διάφορους δικαιοδόχους του, ενώ οι ίδιοι δε συνδέονται μεταξύ τους. Τέτοιου είδους franchise συναντάμε στις αλυσίδες γρήγορου φαγητού.^{27,28}

2.2.6 Δικαιοχρησία ισότιμης συνεργασίας

Στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχει κυρίαρχη θέση του δικαιοπαρόχου, αλλά μία μορφή συνεταιριστικής συνεργασίας στη βάση της ισοτιμίας μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχων καθώς και δικαιοδόχων μεταξύ τους. Είναι η ακριβώς αντίθετη μορφή με αυτή της υπαγωγής. Χαρακτηριστικό είναι η συνεργασία με σκοπό την προώθηση των πωλήσεων και την επιτυχία του συστήματος. Οι δικαιοδόχοι συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και υπάρχει εναρμόνιση ενεργειών για την επίτευξη των στόχων του συστήματος. Στα πλαίσια αυτής της εναρμόνισης αναπτύσσονται μεταξύ των δικαιοδόχων διάφορες μορφές συνεργασίας και αλληλοβοήθειας όπως ανταλλαγή πληροφοριών και προσωπικού, κάλυψη περιοδικών αναγκών σε εμπορεύματα κ.ά., με τις οποίες συνεργασίες

ΕΛΛΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ ΑΦΟΥΞΕΝΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ

²⁷ ΕΡΓΟ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΓΝΩΣΗ-ΙΔΕΑ-ΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΠΡΑΞΕΩΝ 3.1.2.β ΤΟΥ ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ

²⁸ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING) ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ ΑΦΟΥΞΕΝΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ

επιδιώκεται η τελική επιτυχία του συστήματος.^{29,30}

Άλλες μορφές:

2.2.7 Δικαιοχρησία μετατροπής

- Ανεξάρτητες επιχειρήσεις του κλάδου που μετατρέπονται σε franchisees.
- Συχνά υπάρχουν δυσκολίες και για τις δυο εμπλεκόμενες πλευρές.
- Προσφέρει καλύτερη αναγνωρισιμότητα σήματος, προστασία και οικονομίες κλίμακας – μαζικές αγορές.

Χρήσιμο για κλάδους με περιορισμούς σε θέματα real-estate ή όπου υπάρχει έντονη συγκέντρωση της αγοράς.

2.2.8 Πολλαπλή δικαιοχρησία

- Ένα σύμπλεγμα μεμονωμένων σημείων, τα οποία ανήκουν σε έναν franchisee.
- Ο franchisee έχει το δικαίωμα να ανοίξει πολλαπλά σημεία.
- Συνήθως αφορά μια περιοχή (π.χ Βόρεια Ελλάδα) ή ειδικού τύπου σημεία (καταστήματα σε «κλειστές» αγορές).

Παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα και στις δύο εμπλεκόμενες πλευρές– εάν γίνει προγραμματισμένα και σωστά.³¹

2.3 Σχέσεις δικαιοδόχων- δικαιοπάροχων

Σημαντικό παράγοντα στο σωστό και αποτελεσματικό σύστημα Franchising, αποτελεί η άρτια σχέση μεταξύ του δικαιοδόχου και του δικαιοπάροχου. Πάνω από όλα, πρόκειται για μια σχέση, επαγγελματική και ανθρώπινη, και ως εκ τούτου,

²⁹ ΕΡΓΟ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΓΝΩΣΗ-ΙΔΕΑ-ΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΠΡΑΞΕΩΝ 3.1.2.β ΤΟΥ ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ

³⁰ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING) ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ ΑΦΟΥΞΕΝΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ

³¹ www.franchise-success.gr

πρέπει να βασιστεί στην αμοιβαία επικοινωνία και εμπιστοσύνη, καθώς και στη δικαιοσύνη, αφού οι παραπάνω παράγοντες είναι εκείνοι που θα συμβάλλουν στην ομαλή, απρόσκοπτη και επιτυχημένη συνεργασία τους. Δικαιοδόχος και δικαιοπάροχος, δεσμεύονται, αμφότεροι, με κοινό σκοπό και στόχους.

Τη σχέση αυτή πρέπει να την χαρακτηρίζει καλή πίστη και πρόθεση, κατανόηση και αξιοπιστία. Η σχέση αυτή θα μπορούσε να παρομοιαστεί με την σχέση εργοδότη-εργαζόμενου, αν και έχει αρκετές διαφορές. Ο δικαιοπάροχος είναι αυτός που έχει στην κατοχή του ένα επιχειρηματικό σύστημα, το οποίο μοιράζεται με τους δικαιοδόχους, στα πλαίσια της σύμβασης δικαιόχρησης. Έτσι, υπάρχει κοινή ταυτότητα προς τους πελάτες, και κοινές λειτουργικές διαδικασίες. Μεταξύ τους, υπάρχει συνεργασία, που σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να ορίζεται από πολλούς κανόνες και υποχρεώσεις, και άλλοτε από λιγότερους, με περισσότερη ελευθερία κινήσεων προς τους δικαιοδόχους. Βασικό συστατικό για την επιτυχία και την μακροχρόνια συνεργασία είναι να είναι θετική αυτή η σχέση μεταξύ δικαιοδόχου και δικαιοπαρόχου.

Σημαντικό ρόλο, επίσης, παίζουν και οι σχέσεις μεταξύ των άλλων εταίρων, δηλαδή δικαιοδόχων, όπου και εκεί, επίσης, πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη, δικαιοσύνη, και διαπροσωπική επικοινωνία. Στις σχέσεις του franchising κυριαρχεί η αμοιβαία αλληλεξάρτηση, μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου. Η συνεργασία αυτή, για να είναι αποδοτική και για τις 2 πλευρές και να έχει βιωσιμότητα, θα πρέπει να στηρίζεται σε αρχές και αξίες, και σε απόλυτη ευθυγράμμιση στους κοινούς στόχους και στα κοινά συμφέροντα. Με σωστή σχέση, έχει πολύ περισσότερες προοπτικές, όχι απλά να επιβιώσει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά και να ξεχωρίσει και να διακριθεί, αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις και τις δύσκολες περιόδους κρίσης που ζούμε.

Υπάρχει μια λαϊκή φράση, η οποία λέει πως «οι καλοί λογαριασμοί κάνουν τους καλούς φίλους». Θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε αυτή την φράση για να τονίσουμε την υποχρέωση που έχει ο δικαιοπάροχος, από το ξεκίνημα της σχέσης, να ξεκαθαρίσει στον δικαιοδόχο, τους στόχους και το όραμα της επιχείρησης franchise, να κάνει γνωστή την αποστολή και τις αξίες του συστήματος, καθώς επίσης και όλους τους κανόνες που πρέπει να ακολουθηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί ο απώτερος σκοπός τους. Με αυτό τον τρόπο, εξ αρχής, ο δικαιοδόχος γνωρίζει, μαθαίνει τις υποχρεώσεις που πρόκειται να αναλάβει, τις συνέπειες από

την μη τήρηση των κανόνων και να κατανοήσει σε βάθος τις δεσμεύσεις που συνεπάγονται από μια τέτοια συνεργασία.

Σαφώς, η ενημέρωση, η πληροφόρηση και η επικοινωνία, δεν περιορίζονται στο αρχικό στάδιο, αλλά αποτελούν βασικό συστατικό επιτυχίας της παραγωγικής αυτής σχέσης. Ο δικαιοδόχος, πρέπει συνεχώς να ενημερώνεται σχετικά με ότι καινούργιο αφορά τα προϊόντα, την παραγωγή, την λειτουργία, νέες διαδικασίες και μάρκετινγκ, να επιμορφώνεται όπου και αν κριθεί απαραίτητο, και γενικότερα να είναι πάντα «updated» σε ότι νέο συμβεί που να αφορά την επιχείρηση του.

Από την άλλη μεριά, επειδή ο δικαιοδόχος είναι αυτός που βρίσκεται, καθημερινά, δίπλα στον πελάτη, μπορεί να αφουγκραστεί τις ανάγκες, τα παράπονα, τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις του, καθώς και να πιάσει τον παλμό της αγοράς, είναι αυτός που θα τροφοδοτήσει τον δικαιοπάροχο, και κατ'επέκταση το σύστημα του franchise με πολύτιμες πληροφορίες, προκειμένου να τις αξιοποιήσει, βελτιώνοντας την υπηρεσία ή το προϊόν που θα δώσει στον καταναλωτή. Από αυτό, συμπεραίνουμε πόσο πολύτιμη είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων, μέσα στα πλαίσια της ειλικρίνειας και του αμοιβαίου ενδιαφέροντος προς τον κοινό σκοπό.

Κάθε προϊόν ή υπηρεσία, προκειμένου να εισαχθεί στην αγορά, περνάει από 4 στάδια. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και στη σχέση δικαιοπαρόχου-δικαιοδόχου.

Στο πρώτο στάδιο, η κάθε πλευρά, από το μέρος της, δίνει τον καλύτερο εαυτό της, ώστε να αρχίσει να αναπτύσσεται σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης, ένα υψηλό επίπεδο επικοινωνίας. Το στάδιο αυτό καταλήγει στην υπογραφή της συμφωνίας.

Το δεύτερο στάδιο, είναι το στάδιο ανάπτυξης. Εδώ χρειάζεται η υποστήριξη του δικαιοπαρόχου στον δικαιοδόχο, ο οποίος συνεχώς μαθαίνει και εκπαιδεύεται, και αυτό συνεχίζεται ακόμα και μετά την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης, με την καθοδήγηση πάντα, του δικαιοπαρόχου, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τις σημαντικές υποδείξεις των μικρών μυστικών της δουλειάς. Κάποιες φορές, σε αυτό το στάδιο, συμβαίνουν γεγονότα που ίσως θέσουν υπό αμφισβήτηση οδηγίες ή διαδικασίες, και ωθούν στην αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων.

Το τρίτο στάδιο, είναι το στάδιο της ωρίμανσης. Σε αυτό το στάδιο, γνωρίζει πολύ καλά, ο ένας τον άλλον, και αν όλα έχουν πάει σωστά, ο δικαιοδόχος βασίζεται στον δικαιοπάροχο για την περαιτέρω ενίσχυση της σχέσης. Λόγω της

εμπιστοσύνης που έχει κατακτηθεί σε αυτό το στάδιο, ο δικαιούχος, πολλές φορές επανεπενδύει τα κέρδη του στο ίδιο σύστημα ή σε άλλο brand του ομίλου. Σε διαφορετική περίπτωση, δηλαδή αν κάτι δεν έχει πάει καλά, ο δικαιούχος αισθάνεται ότι δεν λαμβάνει υπηρεσίες, ανάλογες με την αξία των χρημάτων που έχει δαπανήσει.

Στο τέταρτο στάδιο, μπορούμε να έχουμε 2 εκβάσεις.

Η μία έκβαση είναι το τέλος και η άλλη, μια νέα αρχή. Το τέλος μπορεί να προκύψει, είτε γιατί ο δικαιούχος παρουσιάζει πτώση, δεν επενδύει στην ανάπτυξη, υστερεί σε εξέλιξη ή δυσκολεύεται να ανταποκριθεί στο συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον, είτε η επιχείρηση του δικαιούχου δεν ακολουθεί την ανοδική πορεία των άλλων εταιρών. Και στις δύο περιπτώσεις, επέρχεται φθορά στις σχέσεις, και μοιραία τερματισμός της συμφωνίας.

Η άλλη έκβαση είναι η ισχυροποίηση των σχέσεων μεταξύ δικαιούχου-δικαιούχου, η ανοδική πορεία του δικαιούχου, που βασίζεται στην αμέριστη στήριξη του δικαιούχου, και γενικότερα η εξέλιξη και η ανάπτυξη του συστήματος franchising που έχουν αναπτύξει. Ο δικαιούχος εμπλουτίζει συνεχώς την επιχείρηση του, και το σύστημα του αποδίδει και αναπτύσσεται. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχειρηματική σχέση είναι πλέον ισχυρή, με αμοιβαίο σεβασμό, εκτίμηση και κοινό όφελος.

Καταλήγοντας, είναι προφανές πως το προϊόν των καλών σχέσεων σε ένα σύστημα franchise το απολαμβάνουν, και ο δικαιούχος, και οι δικαιούχοι.³²³³

2.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του franchising

Το να ενταχθείτε σε ένα δίκτυο franchise είναι ένα αποδοτικός τρόπος να ανοίξετε μια επιχείρηση χωρίς να χρειαστεί να ξεκινήσετε από το μηδέν.

Αλλά υπάρχουν και τα μειονεκτήματα.

Πλεονεκτήματα

³²el.wikibooks.org

³³ www.thefranchiseco.gr

- Δεν χρειάζεται να αναπτύξετε από την αρχή μια επιχείρηση- κάποιος άλλος το έχει κάνει ήδη για εσάς και το σημαντικότερο: το έχει επιτυχημένα δοκιμάσει.
- Το κατάστημά σας βασίζεται σε μια επιτυχημένη ιδέα. Μπορείτε να ελέγξετε το βαθμό επιτυχίας ρωτώντας άλλους franchisees πριν δεσμευτείτε στην αλυσίδα.
- Παραμένετε ανεξάρτητος επιχειρηματίας, (αλλά όχι μόνος).
- Χρησιμοποιείτε ένα καθιερωμένο όνομα, αναγνωρίσιμο στην αγορά που σας προσφέρει μερίδιο αγοράς από την αρχή και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Προωθείτε ένα καθιερωμένο προϊόν ή υπηρεσία.
- Επωφελείστε από την αρχική εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor καθώς και από την επανεκπαίδευση (σεμινάρια κ.ο.κ.).
- Έχετε καθοδήγηση στην επιλογή του πλέον κατάλληλου σημείου για τη λειτουργία του καταστήματός σας.
- Σας παρέχονται αναλυτικά σχέδια για την κατασκευή του καταστήματος- καθώς και δυνατότητα «με το κλειδί στο χέρι».
- Σας παρέχεται συνεχής υποστήριξη σε κάθε θέμα λειτουργίας του καταστήματός σας.
- 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.).
- Έχετε 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.
- Ακολουθείτε ένα ήδη δοκιμασμένο και αποδεδειγμένα επιχειρηματικό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας.

Μειονεκτήματα

- Περιορίζεται σημαντικά η ανεξαρτησία σας ως επιχειρηματίας: δεν αποφασίζετε πλέον εσείς για το τι και πώς θα το πουλάτε.

- Το κόστος μπορεί να είναι υψηλότερο από ότι υπολογίζατε. Εκτός από το entry fee πρέπει να αποδίδετε στον franchisor ποσοστό των εσόδων σας για όσο διάστημα ανήκετε στο δίκτυο.
- Εξαρτάστε σε σημαντικό βαθμό από τον franchisor και την ικανότητά του να παρακολουθεί και να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις της αγοράς.
- Έχετε περιορισμούς στην περιοχή δραστηριότητας (περιοχή αποκλειστικότητας).
- Το συμβόλαιό σας με την εταιρεία έχει συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα (τι θα γίνει όταν λήξει η σύμβαση;).
- Υπάρχουν περιορισμοί στην πώληση ή στη μεταβίβαση της επιχείρησής σας.
- Έχετε υποχρέωση να ανανεώνετε το κατάστημα σας σύμφωνα με τις υποδείξεις του franchisor σας.
- Εξαρτάστε 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.³⁴

2.5 Επιλογές χρηματοδότησης επιχειρήσεων αντί του franchising

Licensing

Υπό αυτήν τη μορφή συνεργασίας, η εταιρεία («licensor») παρέχει στο συνεργάτη («licensee») το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το όνομα και το σήμα του πρώτου σε αντάλλαγμα με κάποια royalties επί των πωλήσεων. Συνήθως υπάρχουν λίγοι περιορισμοί όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης εκτός από τη διατήρηση μιας ποιοτικής εικόνας για τη μάρκα.

Η συγκεκριμένη μέθοδος ανάπτυξης χρησιμοποιείται συνήθως όταν η μάρκα που αντιπροσωπεύεται είναι ιδιαίτερα γνωστή στο καταναλωτικό κοινό και απολαμβάνει σημαντική ζήτηση.

³⁴ www.franchise-success.gr

Αντιπροσωπεία

Αποτελεί μια συμφωνία μεταξύ δύο ανεξάρτητων επιχειρηματιών. Του παραγωγού/πωλητή και του μεταπωλητή/ αντιπρόσωπου.

Ο μεταπωλητής αγοράζει τα προϊόντα από τον προμηθευτή και τα μεταπουλά.

Ο αντιπρόσωπος είναι υποχρεωμένος να διατηρεί ικανοποιητικό στοκ για την εξυπηρέτηση των πωλήσεων και να υιοθετεί την εικόνα που καθορίζει η εταιρεία-προμηθευτής.

Ο αντιπρόσωπος μπορεί να αντιπροσωπεύει περισσότερες από μία εταιρείες.

Συνήθως λαμβάνει περιορισμένη υποστήριξη και εκπαίδευση από τον προμηθευτή.

Διαμεσολάβηση

Με τη διαμεσολάβηση η εταιρεία εξουσιοδοτεί το συνεργάτη ώστε να αναλάβει τις πωλήσεις της εταιρείας σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Ο διαμεσολαβητής δεν αγοράζει το προϊόν από την εταιρεία, αλλά 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.³⁵

2.6 Παράγοντες επιλογής franchise

Όταν κοιτάζουμε για ένα Franchise πρέπει να σκεφτούμε:

³⁵ www.franchise-success.gr

- Να είναι πάντα ενεργά στην αγορά:

Οι εταιρίες που προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες που οι πελάτες πάντα έχουν ανάγκη είναι πολύ πιο σταθερές από εκείνες τις μοντέρνες επιχειρήσεις.

Απαραίτητες επιχειρήσεις είναι τα στεγνοκαθαριστήρια, τα κομμωτήρια, τα συνεργεία αυτοκινήτων, οι προμηθευτές εταιριών σε υπηρεσίες, τα καταστήματα τροφίμων κ.ο.κ.

- Δημογραφικές τάσεις:

Ποιες επιχειρήσεις εξυπηρετούν το κοινό; Τα εστιατόρια, οι υπηρεσίες καθαρισμού, η προστασία ηλικιωμένων, η αγορά υγείας και ευεξίας, αποθήκευση και μεταφορές κ.ο.κ.

- Κοινωνικές τάσεις:

Οι άνθρωποι έχουν την τάση να ενδιαφέρονται κυρίως για την υγεία τους, την οικονομική τους εξασφάλιση και να μπορούν να βοηθήσουν τα παιδιά τους να επιτύχουν τους στόχους τους. Μπορούμε να επενδύσουμε επάνω σε αυτές τις ανάγκες με κέντρα ομορφιάς, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, εκπαίδευση κλπ.

- Κοινωνική ευαισθησία:

Η προστασία του περιβάλλοντος θα παραμείνει και θα διευρύνεται ως βασικό θέμα και προτεραιότητα τα επόμενα χρόνια

Περιβαλλοντικοί σύμβουλοι, εξοικονόμηση ενέργειας, πράσινες στέγες και τόσα άλλα θα είναι οι υπηρεσίες με ιδιαίτερη προοπτική.

- Επιχειρηματικό Περιβάλλον:

Οι εταιρείες όλο και περισσότερο επιλέγουν έργο που παρήγαγαν εσωτερικά να το αναθέτουν πλέον σε τρίτους. Υπηρεσίες εκπαίδευσης, επιλογής προσωπικού, φύλαξη, συντήρηση κ.ο.κ.

Νέα και παλιά συστήματα franchising

Τα καινούργια συστήματα franchise απευθύνονται σε ένα πιο υγιεινό τρόπο ζωής,

σε μεγαλύτερες ηλικίες, σε στοργικούς γονείς και λάτρεις των ζώων. Οι πιο γρήγορα αναπτυσσόμενοι τομείς των τελευταίων χρόνων περιλαμβάνουν:

Προετοιμασία γεύματος – Φτιάξε το μόνος σου

Τις υπηρεσίες μέσω e-bay

Υπηρεσίες σχετικές με ζώα

Κέντρα ευεξίας

Υπηρεσίες διακόσμησης σπιτιών

Υπηρεσίες και δραστηριότητες που αφορούν τα παιδιά

Υπηρεσίες καθαρισμού

Φροντίδα ενηλίκων στο σπίτι

Προστασία Περιβάλλοντος κ.ο.κ.

Τα παλαιότερα Franchise είναι εδραιωμένα και γνωστά και προσφέρουν περισσότερα όσον αφορά στην εκπαίδευση και υποστήριξη. Αλλά από την άλλη ένα καινούριο Franchise μπορεί να διαθέτει ένα συναρπαστικό και έξυπνο concept ή έναν καινούριο τρόπο για να ανακαλύψετε τις ανάγκες της αγοράς. Ζυγίζουμε λοιπόν το ρίσκο που θα πάρουμε για το κάθε ένα.

Σύμφωνα με στατιστικές μόνο το 6% των συστημάτων franchise φθάνουν τα 100 καταστήματα. Στην ουσία ο μέσος αριθμός των περισσότερων καταστημάτων Franchise ανέρχεται στα 12 καταστήματα, πολύ λίγα για να αποκτήσει ο ιδιοκτήτης ισχυρό brand name.

Όταν μας απασχολήσει ο αριθμός των καταστημάτων Franchise πρέπει να σκεφτούμε:

- Οικονομικά στοιχεία:

Από πού κερδίζει ο franchisor το μεγαλύτερο ποσοστό από τα κέρδη του. Από το αρχικό franchisefee ή από τα royalties και από τις πωλήσεις των προϊόντων; Εάν τα έσοδα από τα franchise fees ξεπερνούν τα έσοδα από τα royalties, τότε ψάχνουμε να βρούμε το γιατί.

- Το Brand name:

Οι Franchisor που δεν είναι τόσο γνωστοί μπορεί να μην έχουν την δυνατότητα να διαφημιστούν έτσι ώστε να αποκτήσουν την αναγνωσιμότητα του κοινού. Τι αντίκτυπο θα έχει αυτό στην επιχείρησή σας; Μια έρευνα του 1998 του MIT ανέφερε ότι το 80% των νέων franchisor αποτυγχάνουν γιατί αδυνατούν να υποστηρίξουν επικοινωνιακά το Brand name τους.

- Κουλτούρα:

Θα ενσωματωθούμε στην κουλτούρα του Franchisor; Θα θέλαμε να είμαστε ένα με γάλο ψάρι μέσα σε μια μικρή γυάλα; Η θα προτιμούσαμε να είμαστε μέλος ενός μεγαλύτερου οργανισμού; ³⁶

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο – ΤΕΧΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Τα τεχνικά χαρακτηριστικά του franchising απαρτίζονται από βασικές συμφωνημένες ενέργειες αλληλοεπιδράσεων μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου. Οι ενέργειες αυτές αφορούν κυρίως θέματα marketing, χρηματοοικονομικής διοίκησης και γενικής οργάνωσης και λειτουργίας. Οι βασικότερες εκ των οποίων αναλύονται παρακάτω.

3.1. Ύψος αρχικής επένδυσης και αμοιβή εισόδου (Entry Fee)

Τιμή εισόδου (Entry Fee)

Το επιχειρηματικό «πάντρεμα» μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου, θα πρέπει να εκλαμβάνεται από τον δικαιοπάροχο ως η αρχή μιας πετυχημένης και μακροχρόνιας συνεργασίας και όχι ως ένα βραχυπρόθεσμο κέρδος από την τιμή εισόδου που καταβάλλει ο δικαιοδόχος με την είσοδό του στο δίκτυο franchise. Ο franchisor θα αποκομίσει το πραγματικό κέρδος σε βάθος χρόνου από την

³⁶ www.franchiseblog.gr

συμβολή του franchisee στην διαφήμιση, από την μεταπώληση προϊόντων, από τα royalties, κ.ο.κ..

Η τιμή εισόδου (entry fee), καταβάλλεται συνήθως εφάπαξ με την υπογραφή της σύμβασης συνεργασίας. Η τιμή εισόδου θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένη και όχι αυθαίρετη.

Πρόκειται στην πραγματικότητα, για την συνεισφορά του δικαιοδόχου στα έξοδα αρχικής εκπαίδευσης και υποστήριξης και στην κατοχύρωση της αποκλειστικότητας της γεωγραφικής περιοχής δραστηριοποίησής του.

Η δυσκολία για τον δικαιοπάροχο, είναι ο καθορισμός του ύψους της τιμής εισόδου. Ιδανικό, θεωρείται η τιμή εισόδου, να αντιπροσωπεύει το 5 – 10% του συνολικού κόστους του πακέτου franchise.

Επίσης, η τιμή εισόδου θα πρέπει να είναι σταθερή, ανεξάρτητα από διάφορες παραμέτρους, όπως γεωγραφική περιοχή, κ.λπ.

Εάν, η νέο-εισερχόμενη στο χώρο του franchise επιχείρηση αναπτυχθεί και εδραιωθεί, τότε μπορεί να εξεταστεί πιθανή αύξηση στο entry fee. Επιπλέον, το ύψος της τιμής εισόδου δε θα πρέπει να «τρομάξει» και να απομακρύνει τους υποψήφιους δικαιοδόχους.

Ενθαρρυντικό στοιχείο για τον δικαιοπάροχο είναι ότι όσο μεγαλύτερο είναι το κεφάλαιο το οποίο επενδύεται στην σωστή υποδομή του δικτύου, τόσο μεγαλύτερο είναι το όφελος για κάθε μέλος του δικτύου. Το προσωπικό που αρχικά θα χρειαζόταν για την υποστήριξη πέντε (5) franchisees μπορεί κάλλιστα να είναι αρκετό για την υποστήριξη είκοσι πέντε (15) franchisees, εφόσον βέβαια το σύστημα ανάπτυξης του δικτύου διαθέτει σωστούς μηχανισμούς υποστήριξης των μελών του. Κάθε αύξηση των εσόδων του δικαιοδόχου, σημαίνει και αντίστοιχα αύξηση εσόδων για τον δικαιοπάροχο και το αντίστροφο.

Ο δικαιοδόχος είναι για τον δικαιοπάροχο μία σταθερή πηγή εσόδων, αφού ο πρώτος, λόγω των οικονομιών μιας ζωής που επένδυσε για την είσοδό του στο δίκτυο, θα επενδύσει όλη την ενέργεια και τον χρόνο του, για να αυξήσει τα κέρδη της franchised επιχείρησής του και κατά συνέπεια τα κέρδη του δικτύου και του δικαιοπάροχου.

Άλλος ένας παράγοντας που θα πρέπει να εξεταστεί με προσοχή, είναι ο αρχικός εξοπλισμός, του δικαιοδόχου. Συχνά, ο δικαιοπάροχος θέλει ο ίδιος να προμηθεύει

τον δικαιοδόχο με τον αρχικό εξοπλισμό, βλέποντάς το, ως μία επιπλέον πηγή εσόδων. Κάτι τέτοιο όμως, θεωρείται μη ηθικό και θα πρέπει να αποφεύγεται.

Η πρακτική αυτή, εμπεριέχει κινδύνους για την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Τέτοιου είδους συναλλαγές θα πρέπει να αποφεύγονται. Είναι προτιμότερο ο franchisor να επιλέγει συναλλαγές που διαφυλάσσουν το όφελος και την ανάπτυξη του Franchisee και αναδεικνύουν την εικόνα του δικτύου, αφού το franchising αποτελεί αμοιβαία συνεργασία των δύο μελών η οποία αποβαίνει στην κοινή ανάπτυξη και κερδοφορία. Συνιστάται, λοιπόν, ο δικαιοπάροχος να αποφεύγει τέτοιες πρακτικές κέρδους και να δείχνει αναλυτικό τιμολόγιο του εξοπλισμού στον δικαιοδόχο.³⁷

3.2.Περιοδικές αμοιβές (royalties)

Το franchise, θα πρέπει να εξελίσσεται και να βελτιώνεται συνεχώς. Αντίστοιχα θα πρέπει και η υποστήριξη προς τον δικαιοδόχο, να βελτιώνεται και να διευρύνεται.

Σε ανταπόδοση γι' αυτήν την υποστήριξη, ο δικαιοπάροχος έχει έσοδα είτε από τα royalties, είτε από το κέρδος που προκύπτει από την προμήθεια των προϊόντων στον δικαιοδόχο. Και για τις δύο πηγές εσόδων υπάρχουν «υπέρ» και «κατά».

Στην περίπτωση που το κόστος προμήθειας των προϊόντων από τον δικαιοπάροχο, είναι ανταγωνιστικό σε σύγκριση με ανεξάρτητους προμηθευτές, τότε ο δικαιοδόχος θα αισθάνεται ικανοποιημένος.

Στην περίπτωση, που ο κύριος προμηθευτής της αλυσίδας franchise είναι ο ίδιος ο δικαιοπάροχος, η επιχείρησή του θα πρέπει να έχει την δομή εταιρείας χονδρεμπορίου. Ενδεχομένως να έχει αποθήκη, δίκτυο διανομής και κατά περίπτωση και μονάδα παραγωγής.

Η κύρια μορφή εσόδων όμως για τον δικαιοπάροχο είναι τα συνεχή δικαιώματα. Ο καθορισμός του ύψους εξαρτάται από τον τζίρο και τα κέρδη, που πραγματοποιήθηκαν από το πιλοτικό κατάστημα.

Έχοντας την εμπειρία από το πιλοτικό ή τα εταιρικά καταστήματα, το ongoing-fee καθορίζεται έτσι, ώστε και ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος να έχουν κέρδος

³⁷ www.franchise-success.gr

σε μακροχρόνια βάση. Επίσης, θα πρέπει τα royalties να είναι ανταγωνιστικό σε σχέση με άλλες franchised επιχειρήσεις του ίδιου τομέα δραστηριοποίησης.

Το ύψος των royalties διαφέρει από κλάδο σε κλάδο, ανάλογα με τον τζίρο και τα κέρδη που πραγματοποιούν, αλλά και με τη φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προωθείται.

Για παράδειγμα, ένα κατάστημα λιανικής στον χώρο των τροφίμων (convenience store), έχει on-going fee 2 – 3 % του τζίρου, γιατί το μεικτό κέρδος είναι χαμηλό, ο τζίρος όμως υψηλός. Αντίθετα, υπηρεσίες όπως π.χ. τα στεγνοκαθαριστήρια, έχουν υψηλότερα royalties, γιατί αφενός τα περιθώρια μεικτού κέρδους είναι υψηλότερα, αφετέρου τα on-going fees αποτελούν τη μόνη πηγή εσόδων για τις Κεντρικές Υπηρεσίες (στις υπηρεσίες δεν υπάρχει κέρδος από την προμήθεια προϊόντων).

Τα royalties θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν το μέγεθος της παρεχόμενης υποστήριξης στον δικαιούχο. Επίσης, γενικό φαινόμενο είναι ότι όσο μεγαλύτερο είναι το ποσό των royalties που πρέπει να καταβληθούν, τόσο δυσκολότερη είναι η είσπραξή τους από τους δικαιούχους.

Στην διαδικασία είσπραξης των συνεχών δικαιωμάτων, καλό θα ήταν ο δικαιούχος να ετοιμάζει, σε εβδομαδιαία βάση, ένα report πωλήσεων και τζίρου, όπου θα συνυπολογίζεται και το ποσοστό που αντιστοιχεί για τον δικαιούχο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, την άμεση είσπραξη του fee από τον δικαιούχο, αλλά και μία σαφή εικόνα της πορείας της franchised επιχείρησης.

Τα royalties προσδιορίζονται συνήθως από συμβούλους franchise, ανάλογα με τις επιδιώξεις του δικαιούχου. Πιθανόν, ο δικαιούχος, να θέλει ένα σταθερό εισόδημα (σταθερό ποσό) ανεξάρτητα από το μέγεθος της υποστήριξης που προσφέρει ή της οικονομικής δυνατότητας του δικαιούχου. Είναι προτιμότερο, όμως, ο δικαιούχος να απαιτεί ως royalties ένα ποσοστό επί των πωλήσεων, δίνοντας τη δυνατότητα στο δικαιούχο να καταβάλει μικρότερες εισφορές σε περίοδο χαμηλών πωλήσεων.

Ο καθορισμός των royalties ως ποσοστό επί των πωλήσεων (ή του κόστους πωληθέντων) με την καθιέρωση ελάχιστου σταθερού ποσού είναι η προτιμότερη

μέθοδος, γιατί σε διαφορετική περίπτωση μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ του δικαιοπάροχου και των δικαιοδόχων.³⁸

3.3.Εσωτερικές πηγές χρηματοδότησης του franchising

3.3.1.Άμεση χρηματοδότηση δικαιοδόχου από δικαιοπάροχο

Αρκετοί δικαιοπάροχοι παρέχουν στους υποψήφιους δικαιοδόχους τη δυνατότητα ενός μεταξύ τους δανείου³⁹.Επίσης πέραν αυτού αρκετοί συμβάλουν στη μίσθωση του καταστήματος. Στις περιπτώσεις που το κατάστημα δεν ανήκει στον franchisee αλλά ενοικιάζεται, η συμμετοχή του franchisor στο μισθωτήριο συμβόλαιο που συνάπτει ο franchisee με τον ιδιοκτήτη, επιτρέπει τον έλεγχο ως προς τη συμμόρφωση στις οικονομικές υποχρεώσεις και σε θέματα όπως η κατάλληλη χρήση του ακινήτου που στεγάζει το κατάστημα. Από την έρευνα προκύπτει ότι το 77,7% των επιχειρήσεων που απάντησαν δεν θεωρεί το ζήτημα αυτό απαραίτητο και μόλις 22,3% το απαιτεί. Τα αντίστοιχα ποσοστά το 2001 ήταν 75,9% και 24,1%. Εξαίρεση στη συνολική τάση αποτελεί η εστίαση, όπου στο 62,5% των επιχειρήσεων (2001: 45,5%) απαιτείται συμμετοχή του franchisor στο μισθωτήριο συμβόλαιο που συνάπτει ο franchisee. Τούτο γίνεται διότι στη δραστηριότητα αυτή υπεισέρχονται παράγοντες υγιεινής και περιβάλλοντος που έχουν άμεση επίπτωση στη φήμη του franchisor.⁴⁰

3.2.2.Έμμεση χρηματοδότηση δικαιοπάροχου από δικαιοδόχους

Πέρα από τα χρηματικά ποσά από entry fees ή royalties παρέχει κεφάλαιο κίνησης στο δίκτυο και επομένως στο δικαιοπάροχο αλλά επίσης μια καλύτερη επεξήγηση αυτού είναι ότι ο δικαιοδόχος παρέχει πάγια (περιουσία) στο δίκτυο επομένως εμμέσως και στον δικαιοπάροχο. Αναλύεται παρακάτω έως εξής:

Δικαιοδόχος ως παροχέας περιουσιακών στοιχείων

³⁸ www.franchise-success.gr

³⁹ www.xrimatistirio.gr

⁴⁰ FRANCHISE – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΑΠΟΨΕΙΣ & ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΝΤΕΡ ΤΖΕΜΗΛ ΟΓΛΟΥ

Λόγω ασυμμετρίας των πληροφοριών μπορεί ο δικαιούχος μπορεί να σχηματίσει μια ημι-εσωτερική αγορά κεφαλαίου franchising μέσω με την ομαδοποίηση της ιδιοκτησίας, management και κεφαλαίου. Ο δικαιούχος μπορεί να εκτιμήσει καλύτερα το ρίσκο σε κεφαλαιουχικά αγαθά, την αγορά, την περιοχή εγκατάσταση ώστε να είναι πιο επικερδής και σταθερή για το δίκτυο του franchise και κατά συνέπεια για τον δικαιούχο.⁴¹

3.4.Εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης του franchising

3.4.1.Τράπεζες

Πολλές μεγάλες αμερικάνικες και ευρωπαϊκές τράπεζες διαπίστωσαν ότι η χρηματοδότηση του franchising αποτελεί μια σχετικά «χαμηλού κινδύνου» τοποθέτηση. Αυτό τις ώθησε στη δημιουργία ομάδων ή ίδρυση τμημάτων franchising, που λειτουργούν σε επίπεδο Διοικήσεως, είναι στελεχωμένες με εξειδικευμένο προσωπικό και συνήθως υπάγονται στις Διευθύνσεις Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.

Τα κύρια καθήκοντα των μονάδων franchising των τραπεζών είναι:

- Να καθορίζουν τις κατευθύνσεις της πολιτικής της τράπεζας στον τομέα αυτό και εκπονούν κατάλληλα χρηματοδοτικά προγράμματα.
- Να προσφέρουν κάθε δυνατή υποστήριξη στα καταστήματα της τράπεζας για την επίλυση των προβλημάτων που συνδέονται με το αντικείμενο αυτό και να γνωματεύουν για σχετικά χρηματοδοτικά αιτήματα.
- Να πραγματοποιούν επαφές με ενδιαφερόμενους φορείς συστημάτων franchising και να διαπραγματεύονται με αυτούς τις προϋποθέσεις και τους όρους συνεργασίας.
- Να παρακολουθούν στενά τις εξελίξεις στον τομέα, να ενημερώνουν για το θεσμό τους πελάτες και το κοινό με έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων, αρθογραφία στον ημερήσιο και περιοδικό τύπο, διοργάνωση συνεδρίων και συναφών εκδηλώσεων.

⁴¹ STRUCTURAL AND STRATEGIC DYNAMICS IN FRANCHISING JOURNAL OF RETAILING Rajiv P.Dant, Patrick J. Kaufmann

- Να παρέχουν συμβουλές στους ενδιαφερόμενους να δραστηριοποιηθούν στον τομέα αυτό.

Οι τράπεζες δεν εγγυώνται την επιτυχία της συνεργασίας με ένα σύστημα franchising, ούτε αναλαμβάνουν οποιαδήποτε ευθύνη, αλλά προσφέρουν σημαντική βοήθεια στους επίδοξους δικαιопάροχους και δικαιοδόχους με την παροχή σ'αυτούς μιας σειράς πληροφοριών και στοιχείων. Για τη σύνταξη μελέτης σκοπιμότητας, προκειμένου να ληφθεί η τελική απόφαση, παραπέμπουν τους εν λόγω σε εξειδικευμένα Γραφεία Συμβούλων.

Οι τράπεζες του εξωτερικού, λαμβάνοντας υπόψη τους, τις σχετικές γνωμοδοτήσεις των τμημάτων franchising, υπογράφουν συμβάσεις – πλαίσιο με τους δικαιοπαρόχους (franchisors) για την παροχή εκ μέρους των τραπεζών, διαφόρων τραπεζικών διευκολύνσεων στους πελάτες των δικαιοπαρόχων, δηλαδή στους δικαιοδόχους (franchisees). Συνήθως οι διευκολύνσεις αυτές αφορούν διάφορες μορφές χρηματοδότησής τους και κυρίως για κεφάλαια κίνησης και πάγιες εγκαταστάσεις.

Σύμφωνα με την παραπάνω μέθοδο, ο δικαιοπαρόχος ενημερώνει τις μονάδες του δικτύου του και τους υποψηφίους δικαιοδόχους για τους όρους του προγράμματος που έχει καταρτίσει η τράπεζα και τους καθοδηγεί για τον τρόπο που πρέπει να ενεργήσουν ώστε να εκπληρώσουν τις προϋποθέσεις πιστοδοτήσεώς τους που έχει θέσει το αρμόδιο τμήμα της τράπεζας.

Οι δικαιοδόχοι υποβάλλουν τα χρηματοδοτικά αιτήματα τους μέσω του δικαιοπαρόχου, αρμόδιο στέλεχος του οποίου ελέγχει κατά πόσον τα αιτήματα αυτά πληρούν τα κριτήρια της τράπεζας και εάν είναι πλήρη και ορθά συμπληρωμένα τα προβλεπόμενα δικαιολογητικά. Ανάλογα με το αποτέλεσμα του ελέγχου ή προωθούνται οι αιτήσεις για λήψη αποφάσεως στα αρμόδια καταστήματα της τράπεζας μέσω του τμήματος franchising που γνωματεύει σχετικά, ή επιστρέφεται ο φάκελος στον αιτούντα με υποδείξεις για τις ενέργειες που πρέπει να προβεί, προκειμένου να καλύψει τις προβλεπόμενες προϋποθέσεις.

Η τράπεζα δεν έχει από τη συμφωνία – πλαίσιο καμία απολύτως νομική δέσμευση για την έγκριση του χρηματοδοτικού αιτήματος ενός δικαιοδόχου αλλά η ύπαρξη συμφωνίας – πλαισίου και η γραπτή θετική γνώμη του δικαιοπαρόχου αποτελεί, κατά κάποιο τρόπο, πρόκριμα για την ευνοϊκή κρίση της τράπεζας, εφόσον βέβαια δεν προκύψουν σοβαρές αντενδείξεις για το συγκεκριμένο δικαιοδόχο.

Εναλλακτική μεθόδευση συνεργασίας είναι ο καθορισμός ενός συνολικού χρηματοδοτικού ορίου υπέρ του δικαιοπαρόχου, ο οποίος μπορεί να το κατανείμει, με τα δικά του κριτήρια, στους πελάτες του.

Η σύμβαση – πλαίσιο περιλαμβάνει κυρίως τα εξής:

- Τις διάφορες μορφές πιστοδοτικών διευκολύνσεων και τα λοιπά τραπεζικά προϊόντα που προσφέρονται στα μέλη του δικτύου.
- Το ανώτατο ύψος των χρηματοδοτικών αναγκών των δικαιοδόχων.
- Τη διαδικασία, τα απαιτούμενα δικαιολογητικά και τα κριτήρια αξιολόγησης των αιτημάτων.
- Τον τρόπο εξασφάλισης της τράπεζας και τη σχετική συμβολή στο θέμα αυτό των δικαιοπαρόχων.⁴²

Με τη διαδικασία αυτή έχουμε τα εξής:

Επιλύεται το σοβαρότερο ίσως πρόβλημα ενός δικαιοδόχου, δηλαδή η πρόσβαση του στο τραπεζικό σύστημα και η εξασφάλιση επαρκών χρηματοδοτικών πόρων. Ο δικαιοδόχος έχει μια σταθερή βάση για να μπορέσει σε συνεργασία με το δικαιοπάροχο να κρίνει κατά πόσον μπορεί να επιτύχει χρηματοδότηση από την τράπεζα.

Μειώνεται το χρηματοοικονομικό κόστος των δικαιοδόχων, δεδομένου ότι οι όροι (επιτόκια – προμήθειες κλπ.) που καθορίζονται με τη σύμβαση – πλαίσιο είναι σαφώς ευνοϊκότεροι σε σύγκριση με εκείνους που θα επετύγγανε ο δικαιοδόχος,

⁴² Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΚΑΙ ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΣΠΟΙΝΑ Β. ΜΠΟΥΝΤΟΥΤΣΗ

μεμονωμένα.⁴³

3.5. Παροχές δικαιοπάροχου, τροφοδοσία και έλεγχος καταστημάτων

Οι παροχές του franchisor είναι οι υπηρεσίες που δεσμεύεται να προσφέρει με την εκχώρηση του δικαιώματος του franchise σε κάθε υποψήφιο, προκειμένου να του εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του και να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που του προσφέρει το σύστημα της δικαιόχρησης. Οι υπηρεσίες αυτές προσδιορίζονται σαφώς στη σύμβαση δικαιόχρησης, τόσο όσον αφορά την ποιότητα όσο και την ποσότητα ή τη συχνότητα. Οι βασικότερες από αυτές είναι: η παροχή αρχικής εκπαίδευσης κατά την ένταξη στο σύστημα, η τακτική επιθεώρηση των μονάδων franchise και η οργάνωση του συστήματος καταστημάτων (logistics). Οι παροχές του franchisor περιλαμβάνουν και άλλα ζητήματα, μεταξύ των οποίων: τη διαρκή εκπαίδευση/επιμόρφωση των συνεργατών, την παροχή εγχειριδίων λειτουργίας τα οποία πρέπει να ενημερώνονται συστηματικά, τη στοχοποίηση πωλήσεων και την κατάρτιση προϋπολογισμού του καταστήματος.

Αρχική Εκπαίδευση.

Η αρχική εκπαίδευση σκοπό έχει να εξασφαλίσει τον franchisee με τις απαραίτητες γνώσεις και εργαλεία για την αποτελεσματική διαχείριση της μονάδας. Από την έρευνα προκύπτει ότι το 97,2% των επιχειρήσεων του δείγματος παρέχει αρχική εκπαίδευση, σε σύγκριση με 83% το 2001. Στις περισσότερες περιπτώσεις τούτο πραγματοποιείται σε κατάσταση του franchisor, η δε διάρκεια της αρχικής εκπαίδευσης συνήθως είναι δύο εβδομάδες.

Το εγχειρίδιο λειτουργίας (Operations Manual) αποτυπώνει όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν την καθημερινή λειτουργία του καταστήματος, την εμπορική σχέση franchisor - franchisee και τις σχέσεις του franchisee με το δίκτυο. Το εγχειρίδιο

⁴³ Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΚΑΙ ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΣΠΟΙΝΑ Β. ΜΠΟΥΝΤΟΥΤΣΗ

λειτουργίας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της σύμβασης franchise και πρέπει να ακολουθεί την αρχική εκπαίδευση του κάθε συνεργάτη.

Η επιμόρφωση συνίσταται στη συστηματική ενημέρωση του franchise γύρω από τα πρότυπα λειτουργίας και τις διαδικασίες του συστήματος αλλά και για νέα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς αυτά τα στοιχεία του συστήματος είναι δυναμικά. Η συχνότητα παροχής επιμόρφωσης διαφέρει ανάλογα με το αντικείμενο του franchisor και πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ανά μήνα, δίμηνο, τετράμηνο, εξάμηνο ή ετησίως. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι franchisors χρεώνουν για την παροχή αυτή, με ένα εφάπαξ ποσό ή με ένα ποσό ανά ημέρα προσέλευσης.

Επιθεώρηση Καταστημάτων.

Η συστηματική επιθεώρηση των franchisees από κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό του franchisor συμβάλει στην ομαλή ανάπτυξη του δικτύου. Ο έλεγχος αφορά τόσο την επιθεώρηση και επαλήθευση των οικονομικών και λειτουργικών δεδομένων του franchisee, όσο και την ενημέρωση του franchisor για πιθανά προβλήματα και την αποτελεσματική και έγκαιρη αντιμετώπιση τους. Ειδικότερα, ο έλεγχος περιλαμβάνει τη συμμόρφωση του franchisee στα πρότυπα του συστήματος, στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και την απόδοση της μονάδας έναντι των στόχων. Πιθανά προβλήματα ενδέχεται να είναι ανάγκες εκπαίδευσης, η λειτουργία της μηχανογράφησης, ανάγκες εξοπλισμού και προβλήματα στην τροφοδοσία. Η φύση του ελέγχου, παρότι υποχρεωτική για τον franchisee, στοχεύει και στην ανταλλαγή χρήσιμων πληροφοριών. Από την έρευνα προκύπτει ότι ποσοστό 99,1% των franchisors του δείγματος εφαρμόζουν τακτική επιθεώρηση των καταστημάτων (2001: 97,9%). Στις περισσότερες περιπτώσεις η συχνότητα επιθεώρησης είναι μηνιαία (44,3%) ή εβδομαδιαία (26,4%), αλλά εξαρτάται και από το αντικείμενο (concept) και τις περιστάσεις.

Τροφοδοσία Καταστημάτων.

Η τροφοδοσία των καταστημάτων υποχρεωτικά μέσω του franchisor αποτελεί συνήθη συμβατική υποχρέωση του franchisee. Από την πλευρά του franchisor η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει τη συμμόρφωση των προϊόντων με τις ποιοτικές προδιαγραφές του franchisor, ιδιαίτερα όταν αυτά διατίθενται με το εμπορικό του

σήμα, το οποίο είναι ευρέως αναγνωρισμένο στην αγορά. Από την έρευνα προκύπτει ότι ποσοστό 40,2% των επιχειρήσεων του δείγματος (2001: 74,5%) εφαρμόζουν τροφοδοσία των καταστημάτων franchise αποκλειστικά μέσω του franchisor. Ανάλογη πολιτική είναι η υποχρεωτική τροφοδοσία των καταστημάτων με εμπορεύματα από προμηθευτές εγκεκριμένους από τον franchisor. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζονται ανταγωνιστικές τιμές σε περιπτώσεις όπου το αντικείμενο είναι εμπορικού χαρακτήρα. Από την έρευνα προκύπτει ότι ποσοστό 8,4% των επιχειρήσεων του δείγματος εφαρμόζει αυτή την πολιτική (2001: 45,7%). Επίσης, ποσοστό 51,4% των επιχειρήσεων του δείγματος εφαρμόζει συνδυασμό και των δύο μεθόδων (2001: 24,5%).

Ενιαίο Μηχανογραφικό Σύστημα.

Η ύπαρξη ενιαίου μηχανογραφικού συστήματος έχει πολλαπλά οφέλη για τα δίκτυα franchise. Μεταξύ άλλων, παρέχει στον franchisor τη δυνατότητα παρακολούθησης της εξέλιξης του δικτύου για τη διαμόρφωση της πλέον αποτελεσματικής εμπορικής πολιτικής και της έγκαιρης αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων, σε συνδυασμό με το εφαρμοζόμενο σύστημα επιθεώρησης των καταστημάτων. Η ύπαρξη ενιαίου μηχανογραφικού συστήματος δίδει στον franchisor τη δυνατότητα ελέγχου των εσόδων από περιοδικές αμοιβές, καθώς και την καλύτερη παρακολούθηση της τροφοδοσίας των καταστημάτων. Τα οφέλη για τον franchisor αποτελούν κέρδος και για τους franchisees. Από την έρευνα προκύπτει ότι ποσοστό 66% των επιχειρήσεων έχει ήδη εγκαταστήσει ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα και το 50% των επιχειρήσεων που δεν έχει, σκοπεύει να το πραγματοποιήσει στο αμέσως προβλεπόμενο μέλλον.

Επιχειρηματικό Σχέδιο, στοχοποίηση πωλήσεων, προϋπολογισμός.

Η υποστήριξη του franchisor στην κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου εξασφαλίζει τη συμβατότητα της στρατηγικής του franchise με αυτή του franchisor, σαν πρότυπο οικονομικού και ποιοτικού σχεδιασμού. Σε γενικές γραμμές οι περισσότερες επιχειρήσεις παρέχουν συστηματικά στόχους πωλήσεων

και προϋπολογισμό για το δίκτυο καταστημάτων, προσαρμοσμένα στα χαρακτηριστικά εμπορευσιμότητας και μεγέθους των επιμέρους μονάδων.

Διαφήμιση & Προώθηση.

Η διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο ωφελεί ολόκληρο το δίκτυο, ενισχύοντας την εικόνα και το εμπορικό σήμα του συστήματος στους καταναλωτές αλλά και στους υποψήφιους Franchisees. Η τοπική διαφήμιση ενισχύει την επίγνωση του καταναλωτή για το σύστημα στη συγκεκριμένη περιοχή. Επίσης, με την τοπική διαφήμιση διενεργούνται και ειδικές προωθητικές ενέργειες στην περίπτωση δημιουργίας ενός νέου καταστήματος, σε συνεννόηση με τον franchisor (π.χ. κληρώσεις, happenings, προσφορές). Εντός ορισμένων ορίων που αναφέρονται στη σύμβαση δικαιόχρησης, οι franchisees είναι ελεύθεροι να καθορίσουν τις δικές τους τιμές. Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, οι περισσότερες επιχειρήσεις παρέχουν διαφημιστική υποστήριξη για το δίκτυο καταστημάτων, συνδυάζοντας εθνικά, τοπικά και περιφερειακά προγράμματα ανάλογα με τις εκάστοτε απαιτήσεις (εποχικότητα, σκοπός προώθησης κλπ.). Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες (1998, 2001) τα δημοφιλέστερα διαφημιστικά μέσα είναι κατά σειρά: ο τύπος, η τηλεόραση, το ραδιόφωνο και το Ίντερνετ.⁴⁴

3.6.Κοινοποίηση πληροφοριών: Εκτίμηση πωλήσεων και απόδοσης

Στο στάδιο πριν την υπογραφή της σύμβασης, η κοινοποίηση οικονομικών στοιχείων από τον δικαιούχο προς τους δικαιοδόχους έχει ως στόχο τη λογική εκτίμηση της μελλοντικής απόδοσης του καταστήματος, όπως αρμόζει σε κάθε περίπτωση επένδυσης που απαιτεί σημαντικά κεφάλαια με τον αναλογούντα επιχειρηματικό κίνδυνο. Οι εκτιμήσεις αφορούν συνήθως το επίπεδο των πωλήσεων και κερδών. Από την έρευνα προκύπτει ότι το ποσοστό 81,9% των επιχειρήσεων του δείγματος παρέχει στους υποψήφιους δικαιοδόχους εκτίμηση πωλήσεων και απόδοσης για μια τυπική μονάδα. Το αντίστοιχο ποσοστό στις ΗΠΑ

⁴⁴ FRANCHISE – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΑΠΟΨΕΙΣ & ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΝΤΕΡ ΤΖΕΜΗΛ ΟΓΛΟΥ

είναι μόλις 5%. Ακόμη, ποσοστό 7,4% που δεν παρέχει τέτοιες πληροφορίες σκοπεύει να το εφαρμόσει στο μέλλον.⁴⁵

ΜΕΡΟΣ Β – ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο- Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ CAFÉ-ΚΑΦΕΚΟΠΤΕΙΩΝ

4.1 Γενική ανάλυση του κλάδου café - καφεκοπτείων

Δια την καλύτερη κατανόηση για την αξιολόγηση της επένδυσης- χρηματοδότησης μιας εμπορικής επιχείρησης μέσω franchise κρίνουμε ότι απαιτείται η μελέτη ενός κλάδου, επιλέξαμε να αναλύσουμε τον κλάδο των αλυσίδων café – καφεκοπτείων γενικά στην ελληνική αγορά, επιπλέον μελετήσαμε πιο εκτεταμένα μια αλυσίδα από τον εν λόγω κλάδο, ως παράδειγμα αυτό παραθέσαμε το Coffee Island.

4.1.1 Χαρακτηριστικά του κλάδου

- Ο κλάδος των café – καφεκοπτείων χαρακτηρίζεται κυρίως από μικρό αριθμό αλυσίδων με ισχυρά brand names, η πλειοψηφία των οποίων έρχονται από το εξωτερικό. Αξίζει όμως να σημειωθεί και η παρουσία δυνατών brands με προέλευση την Ελλάδα.
- Η δικαιόχρηση στον εν λόγω κλάδο, στην ελληνική αγορά χρησιμοποιεί κυρίως συμφωνίες master-franchisor, δημιουργώντας μια καθοδική διακλάδωση καταστημάτων με sub-franchisees και αποκτώντας το δικαίωμα τις αποκλειστικής εκμετάλλευσης των brands στην ελληνική αγορά.
- Δίνεται η δυνατότητα επιπλέον επέκτασης σε πιο κλειστές αγορές, πέραν των μεγάλων αστικών κέντρων.

⁴⁵ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING) ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ ΑΦΟΥΞΕΝΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ

- Ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι αυξημένος, καθώς η υπάρχει η έντονη τάση των μεγάλων αλυσίδων γρήγορης εστίασης να προσφέρουν και καφέ, με σκοπό την προσέλκυση πελατών.

Υπάρχει μια αύξουσα τάση στην κατά κεφαλήν κατανάλωση καφέ στην Ελλάδα, καθώς το 2010 ανήλθε σε 5,33kg καφέ, ενώ το 1990 δεν ξεπερνούσε τα 3,7kg, σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Καφέ⁴⁶

4.1.2 Ζήτηση του κλάδου

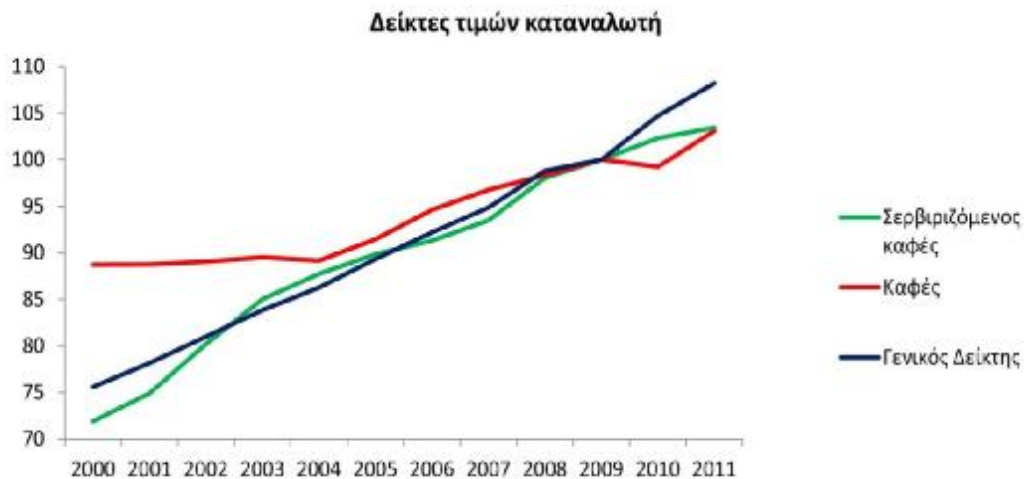
Η ζήτηση του κλάδου προσδιορίζεται από συγκεκριμένους παράγοντες.

- Από τις οικονομικές συνθήκες καθώς η αύξηση της φορολογίας και του ΦΠΑ έχει μειώσει σημαντικά την αγοραστική δύναμη του μέσου καταναλωτή.
- Από το τρόπο ζωής, στον οποίο εντάσσεται δυναμικά στην καθημερινότητα του Έλληνα η κατανάλωση καφέ, και ο έντονος ρυθμός της καθημερινότητας αυτής, με περισσότερες ώρες εργασία στρέφει το μέσο καταναλωτή να αναζητήσει αλυσίδες καφέ για την παροχή ροφημάτων και σνακ που αποζητά και χρειάζεται καθημερινά.
- Από την ύπαρξη προσφορών τα οποία προσελκύουν πελάτες, παρά τις δυσχερείς οικονομικές συνθήκες, με ελκυστικά πακέτα.
- Από την εποχικότητα του κλάδου, καθώς η κατανάλωση του καφέ αλλάζει ως προς το είδος, το σύνολο κατανάλωσης και την εποχή, λόγω χάρη τους καλοκαιρινούς μήνες αυξάνεται η συνολική κατανάλωση.
- Από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά , καθώς οι αλυσίδες προσελκύουν κυρίως άτομα νεαρής ηλικίας και αντίστοιχα οι αλυσίδες προσελκύουν άτομα μεγαλύτερης ηλικίας.
- Τέλος από την ελκτική δύναμη που αποτελείται από τέσσερεις μεταβλητές
 - Ευκολία (Convenience): Ευκολία πρόσβασης όσον αναφορά την θέση του καταστήματος αλλά και την πρόσβαση parking.
 - Brandname : Η καταξιωμένη φήμη των franchise και η συνεχής υποστήριξη marketing αυξάνει τις πωλήσεις σε σύγκριση με μεμονωμένα καταστήματα.
 - Uniqueness : Η απουσία ανταγωνισμού και εναλλακτικών επιλογών στην περιοχή, είναι σημαντικός παράγοντας ζήτησης.

⁴⁶ Κλαδικές Στοχεύσεις. Αλυσίδες καφέ και καφεκοπτείων. Stochasis. Οκτώβριος 2012.

- ο Δομή πελατολογίου : Το προφίλ και χαρακτηριστικά του πελατολογίου είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή χώρου.

Επιπλέον ανάλυση παραγόντων όπως ο γενικός δείκτης τιμών των καταναλωτών που παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα.



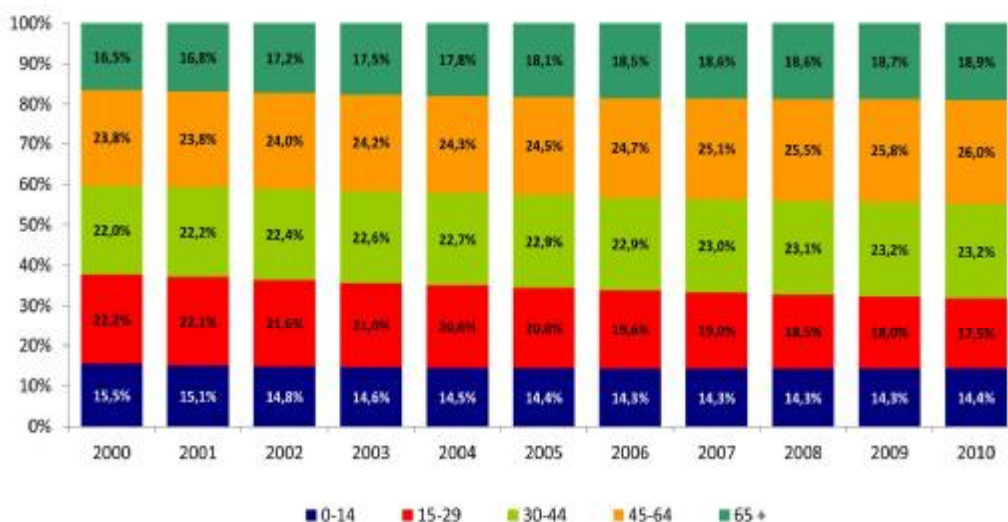
Διάγραμμα 4.1

Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ, στοιχεία με έτος βάσης το 2009

Την ανοδική πορεία του γενικού δείκτη τιμών ακολουθούν και οι δείκτες του καφέ και του σερβιριζόμενου καφέ με μικρότερη ένταση όμως.

Και επιπλέον το ηλικιακό προφίλ των καταναλωτών, κυρίως τα άτομα ηλικίας 15-64 αποτελούν πελάτες των αλυσίδων καφέ και καφεκοπτείων. Ως προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης την περίοδο 2000 με 2010.

Ποσοστιαία κατανομή μόνιμου πληθυσμού της Ελλάδας ανά ηλικιακή ομάδα (2000-2010)



Διάγραμμα 4.2

Πηγή : ΕΛ.ΣΤΑΤ

4.1.3 Προσφορά του κλάδου

Παραθέτουμε τις μεγαλύτερες αλυσίδες καφέ και καφεκοπτείων με τις πωλήσεις τους σε δύο πίνακες παρακάτω :

Κυριότερες αλυσίδες καφέ

Πίνακας 4.1			
BRANDNAME	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 2011(σε €)	ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΣΧΟΛΙΑ
COFFEE TIME	390.985	2001	Διαχειρίζεται από την εταιρεία Coffee Time Hellas ΑΕ
COSTA COFFEE	4.003.431 ⁽¹⁾	2007	Διαχειρίζεται από την εταιρεία The Greek Coffee Company ΑΕ
EVEREST	125.328.000 ⁽²⁾	1965	Διαχειρίζεται από την εταιρεία Everest ΑΕ
FLOCAFE	278.444.000 ⁽³⁾	1994	Διαχειρίζεται από την εταιρεία Goody's ΑΕ

HAAGEN DAZS	37.760.410	1944	Διαχειρίζεται από την εταιρεία General Mills Ελλάς ΑΕ
PALMIE BISTRO	819.788	1985	Διαχειρίζεται από την εταιρεία Palmie ΑΕ
STARBUCKS	32.951.173 (1)	2002	Διαχειρίζεται από την εταιρεία Μαρινόπουλος Εταιρεία Καφέ ΑΕΕ
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ – COFFEERIGHT	32.509.844 (4)	2002	Διαχειρίζεται από την εταιρεία Γρηγόρης Μικρογεύματα ΑΒΕΕ
Πηγή : Κλαδικές Στοχεύσεις: Αλυσίδες καφέ & καφεκοπτείων, Stochasis			

(1) Οι πωλήσεις αφορούν στο 2010

(2) Οι πωλήσεις αφορούν στον ΟΜΙΛΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ EVEREST

(3) Οι πωλήσεις αφορούν στον ΟΜΙΛΟ GOODY'S

(4) Οι πωλήσεις αφορούν στον ΟΜΙΛΟ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ

Κυριότερες αλυσίδες καφεκοπτείων

Πίνακας 4.2			
BRANDNAME	ΠΩΛΗΣΕΙΣ 2011(σε €)	ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΣΧΟΛΙΑ
COFFEE ISLAND	Μη διαθέσιμα στοιχεία	1998	-
COFFEEWAY	7.048.137	1994	Διαχειρίζεται από την εταιρεία Coffee Connection ΑΒΕΕ
QUEENS COFFEE AND TEA	1.937.877	1981	Διαχειρίζεται από την εταιρεία Ελλαφρικ ΑΕ
ΔΑΝΔΑΛΗΣ	5.388.250	1952	Διαχειρίζεται από την εταιρεία Δανδάλης Α. Τ. & Υιοί ΑΕΒΕ
ΚΑΦΕΚΟΠΤΕΙΑ ΛΟΥΜΙΔΗ	2.851.994	1920	Διαχειρίζεται από την εταιρεία Καφεκοπτεία Λουμίδη ΑΒΕΕ
Πηγή : Κλαδικές Στοχεύσεις: Αλυσίδες καφέ & καφεκοπτείων, Stochasis			

4.1.4 Αγορά του κλάδου

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται το μέγεθος της εγχώριας αγοράς αλυσίδων καφεκοπτείων.

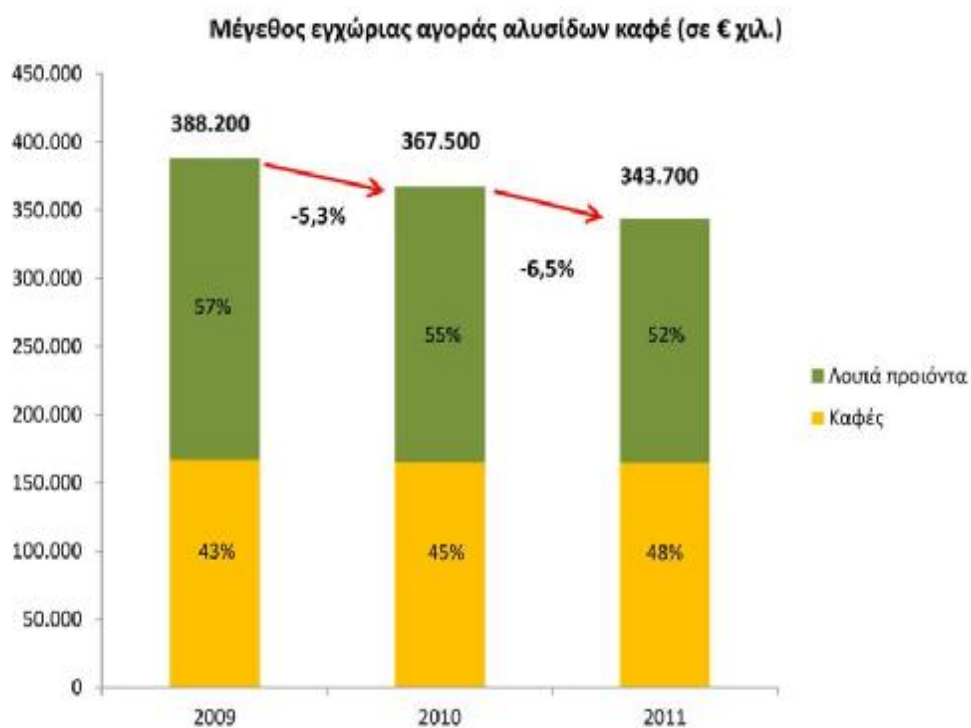
Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής (ΜΕΡΜ) της αγοράς αλυσίδων καφεκοπτείων την τριετία (2009-2011) είναι αρνητικός και διαμορφώθηκε σε -2,5%.



Διάγραμμα 4.3

Πηγή: Εκτιμήσεις ΣΤΟΧΑΣΙΣ ΑΕ

Στο επόμενο διάγραμμα φαίνεται το μέγεθος της εγχώριας αγοράς αλυσίδων καφέ. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής (ΜΕΡΜ) της αγοράς αλυσίδων καφέ την τριετία (2009-2011) είναι αρνητικός και διαμορφώθηκε σε -5,9%.

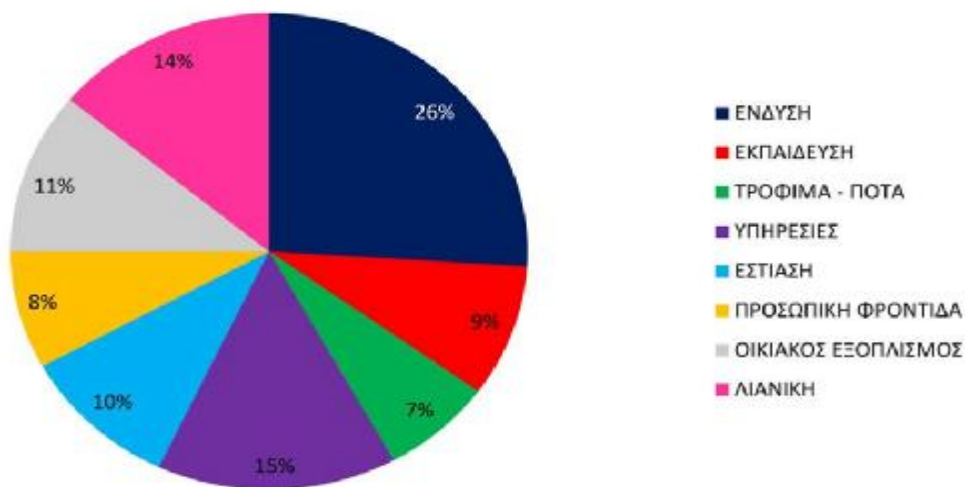


Διάγραμμα 4.4

Πηγή : Εκτιμήσεις ΣΤΟΧΑΣΙΣ ΑΕ

Θέλοντας να προσεγγίσουμε πιο σφαιρικά τα μεγέθη από την χρήση franchising ως μέθοδο επέκτασης παραθέτουμε το εξής διάγραμμα το οποίο οπτικοποιεί και την αγορά στην οποία εντάσσονται οι αλυσίδες καφέ και καφεκοπτείων, στην εστίαση και κατηγορία τροφίμων και ποτών αντίστοιχα.

Κατανομή καταστημάτων franchise ανά κατηγορία (2011)



Διάγραμμα 4.5

Πηγή: Έρευνα franchise Success 2011

4.2 Βασικές πληροφορίες Coffee Island



Εικόνα 4.1

Πηγή : <http://www.franchise.gr/images/stories/fb/logos/png/coffee-island-logo.jpg>

Βασικά Χαρακτηριστικά

Το Coffee Island πρωτοξεκίνησε στην Πάτρα στη διασταύρωση των πολυσύχναστων οδών Ρήγα Φεραίου και Αγ. Νικολάου το 1999. Πρωτοπόρησε ως ένα σύγχρονο καφεκοπτείο με παραδοσιακά χαρακτηριστικά, δίνοντας την δυνατότητα αγοράς φρεσκοαλεσμένου καφέ από μια μεγάλη ποικιλία εκλεκτών χαρμανιών καφέ ή την δυνατότητα άμεσης κατανάλωσης στο κατάστημα, χάρη στον άρτιο εξοπλισμό και έμπειρο και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό.

Το 2006 με ένα δυνατό δίκτυο καταστημάτων franchise το Coffee Island αποφάσισε να δημιουργήσει μια δική της μονάδα παραγωγής για την μεταποίηση του καφέ, άμεση επιρροή σε εξοπλισμό και τεχνογνωσία αποτέλεσε για την εταιρία η Ιταλία, η χώρα του espresso. Συνέχισε δυναμικά με το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος στην Λευκωσία το 2009. Σε τρία μόλις χρόνια κατάφερε η εταιρία να δημιουργήσει ένα επίσης δυνατό δίκτυο σε όλη την Κύπρο. Το 2010 ανακαινίστηκαν πλήρως όλα τα καταστήματα για την αρμονική ένταξη της υπηρεσίας Coffee to Go κάνοντας γεγονός πλέον το σύγχρονο café-καφεκοπτείο με επιρροές εξωτερικού προσαρμοσμένα στην ελληνική αγορά.



Εικόνα 4.2

Πηγή: <http://coffeeland.gr/wp-content/uploads/2014/09/metapoiisi.jpg>

Το 2012 η εταιρία δημιουργεί δυο σύγχρονες μονάδες μεταποίησης και συσκευασίας του καφέ στη Πάτρα και επεκτάθηκαν οι υπάρχουσες αποθήκες της.

Επιπλέον με επένδυση σε μηχανολογικό εξοπλισμό η εταιρία εγγυάται την άριστη ποιότητα προϊόντος. Το 2013 έφερε νέες επεκτάσεις του δικτύου στο εξωτερικό κυρίως στην Κύπρο και τις χώρες της Βαλκανικής. Το 2015 βλέπει ένα ευρύ και δυνατό δίκτυο καταστημάτων στο εξωτερικό και στοχεύει πλέον σε Ηνωμένο Βασίλειο (Λονδίνο) και στη Βουλγαρία (Σόφια).

Το Coffee Island συνιστά franchise και πλαισιώνει δικαιολόγους βασισμένοι στην ταχεία και επιτυχημένη ανάπτυξή τους, ακόμα και την περίοδο της εκτεταμένης οικονομικής ύφεσης, για την οποία βραβεύτηκε στο πλαίσιο των ΒΡΑΒΕΙΩΝ FRANCHISE ως η ταχύτερη αναπτυσσόμενη αλυσίδα franchise το 2012.

Η επιτυχία του οφείλεται σε ένα αρμονικό συνδυασμό παραμέτρων όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός , πρωτοπορία και μοναδικότητα, ποιοτικό προϊόν σε ανταγωνιστικές τιμές αλλά ο κύριος παράγοντας είναι η συνεχής αναζήτηση γνώσεων και τεχνογνωσίας πάνω στο αντικείμενο του καφέ. Έχει αναγνωριστεί με πιστοποιήσεις από κορυφαίους αναγνωρισμένους φορείς για την παρασκευή και μεταποίηση του καφέ σε κάθε επίπεδο.

Τα οικονομικά μεγέθη που θα πρέπει να ξέρει ο κάθε υποψήφιος δικαιολόγος είναι τα εξής :

- Ο απαιτούμενος χώρος είναι 30 τ.μ.
- Entry fees : 15.000 ευρώ
- Η διαμόρφωση του χώρου απαιτεί 15.000-20.000 ευρώ
- Ο εξοπλισμός 20.000 ευρώ
- Αρχικό εμπόρευμα απαιτεί 10.000 ευρώ

Η απουσία royalties και marketing fees κάνει αυτή την επένδυση των 60.000-65.000 ευρώ μαζί με το entry fee δελεαστική για τους υποψήφιους δικαιολόγους, ακόμα περισσότερο λαμβάνοντας υπόψη την δυνατότητα ένταξης σε προγράμματα χρηματοδότησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο – ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 Franchise Εστίασης

Παρατίθενται στον πίνακα 5.1 ένα δείγμα από στοιχεία από προτάσεις για αλυσίδες franchising που λειτουργούν εντός της Ελλάδα.

Franchise στο χώρο της εστίασης						ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1
Όνομασία	Αρχική Επένδυση	Entry Fee	Royal ties	Marketing fees	Χώρος απαιτούμενος (τ.μ)	Max εκτίμηση απόσβεσης
JUST BURGERS	35.000	18.00 0	3%	0%	50	8
COFFEEBRANDS	27.000	20.00 0	0%	0%	25	16
ΚΑΛΑΜΑΚΙ GRILL BAR	35.000	4.800	3%	0%	40	12
ΣΑΒΒΙΚΟΣ 1947	220.000	35.00 0	4%	2%	200	30
BOBO souvlaki house	80.000	0	0%	0%	70	18
HAAGEN-DAZS	68.000	10.00 0	0%	0%	40	36
ARTISTI	28.000	8.000	3%	0%	40	8
OYO	35.000	4.500	3%	0%	30	12
THOMAS COOK	45.000	6.800	3%	0%	40	8
ΤΟ ΧΡΥΣΟ	70.000	10.00 0	0%	2%	50	24
ZIO PEPPE	40.000	12.00 0	4%	1%	35	12
PIZZA FUN	100.000	20.00 0	7%	6%	100	36
TARESSO	51.000	7.500	0%	0%	40	
MOKACCINO	25.000	0	2%	1%	35	
RED PLANET BURGER	22.000	8.000	3%	0%	35	
MOKA	55.000	0	2%	0%	60	
Ο ΘΕΙΟΣ ΦΑΝΗΣ	80.000	0	3%	1%	60	

MELITTOUTA	26.000	12.000	3%	0%	40	
SFOLIATINO	65.000	8.000	3%	0%	45	
DIMIS the best grill	40.000	5.000	2%	0%	35	
ZOYPIΔAKHΣ	25.000	0	0%	0%	30	
KING'S DOG	35.000	0	0%	0%	25	
DONATEΛA	15.000	3.000	0%	0%	25	
BUBBLEICIOUS TEA BAR	30.000	4.800	3%	1%	25	
ΚΕΦΤΕΣ και φταις	20.000	3.800	4,5%	0%	45	
THE ITALIAN JOB	60.000	7.000	4,0%	0%	60	
SOLO CAFÉ	32.000	3.800	3,0%	0%	25	
START YOGING	37.000	0	2,0%	2%	25	
DONUTS by Coffee Time	33.000	8.000	3,0%	1%	25	
SELATREVO	80.000	5.000	5,0%	0%	25	

Πηγή: franchise.gr

Με μια πρώτη ανάλυση του πίνακα 5.1 βλέπουμε ότι η μέση αρχική επένδυση υπολογίζεται στα 50.500 ευρώ περίπου, ένα σχετικό χαμηλό αρχικό κόστος. Τα entry fees είναι κατά μέσο όρο 7.500 ευρώ, τα οποία προστίθεται στο αρχικό κόστος αλλά μην αυξάνοντας το κατά σημαντικό βαθμό. Επίσης παρατηρούμε ένα χαμηλό μέσο όρο απόσβεσης μόλις 18 μηνών του αρχικού κόστους σε όσες προτάσεις έχουν εκτίμηση απόσβεσης.

5.2 Franchise Λιανικής

Μερικές από τις αλυσίδες franchising στο χώρο της λιανικής που θα αναλύσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά επένδυσης σε αυτές παρατείνεται στον παρακάτω πίνακα.

Franchise στο χώρο της λιανικής						ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2
Όνομασία	Αρχική Επένδυση	Entry Fee	Royalties	Marketing fees	Χώρος απαιτούμενος (τ.μ)	Max εκτίμηση απόσβεσης
FAMOUS	28.000	0	0%	2%	40	8
VOI & NOI	80.000	10.00	0%	0%	360	36

		0				
PINK WOMAN	120000	0	0%	2,50%	150	24
OBRE	19.500	0	0%	0%	20	12
OXETTE	110.000	15.000	5,50%	0%	25	36
LOISIR	77.500	15.000	5,50%	0%	25	24
MG FASHION	35.000	0	0%	0%	50	7
DEXIM	60.000	0	4%	0%	120	48
O-MORFIA	25.000	0	0%	0%	30	18
ZONIOU ΑΡΩΜΑΤΟΠΩΛΕΙΟ ΖΩΝΙΟΥ	22.500	0	0%	2,50%	30	36
PRENATAL	40.000	0	0%	0%	300	24
BABYSEEDS	30.000	4.800	3%	0%	40	12
ANEMH	80.000	8.000	1%	2%	100	36
FORMENTINI	20.000	4.500	0%	0%	35	18
PREMAMAN	60.000	0	0%	2%	50	20
EMW	12.500	0	0%	0%	80	3
B3D	27.000	10.000	2%	2%	25	24
STICKY	20.000	0	5%	0%	60	8
I-GIFT	30.000	2.800	5%	0%	35	8
IXINA	110.000	23.000	3,5%	4,5%	180	36
DASH	67.000	10.000	3,5%	4,5%	150	36
CLICKGATE	4.000	5.000	0,0%	0,0%	30	8
3Ds ENERGY	15.500	5.000	0,0%	0,0%	70	12
ΜΕΛΙΣΣΟΤΟΠΙΟΣ BEE PLACE	15.000	5.000	0,0%	0,0%	25	18
ΤΟ ΧΩΡΙΑΤΙΚΟ	130.000	10.000	1,0%	0,0%	50	48
GAMELAND	32.000	10.000	1,0%	0,0%	25	24
EZ2C	50.000	10.000	5,0%	3,0%	40	28
HYGIENE SERVICE	15.000	5.000	0,0%	0,0%	80	18
ΛΗΤΩ	150.000	0	0,0%	0,0%	200	
GEOX	106.000	0	0,0%	0,0%	70	
Πηγή : franchise.gr						

Στο δείγμα αυτό παρατηρούμε τα όα αρχική επένδυση κυμαίνεται ανάμεσα από

150.000 ευρώ με 4.000 ευρώ, με μέσο όρο στα 53.000 ευρώ περίπου. Τα entry fees είναι σε πολλές περιπτώσεις μηδενικές ή σπάνια ξεπερνάνε το ποσό των 10.000 ευρώ, με ένα μέσο όρο στα 5.100 ευρώ περίπου. Επίσης παρατηρούμε ότι ο μέσος χρόνος απόσβεσης του κόστους από όσα franchise παρέχουν την εκτίμηση απόσβεσης είναι χαμηλός, μόλις στους 23 μήνες.

5.3 Franchise Υπηρεσιών

Σχηματίσαμε ένα πίνακα (πίνακας 5.3) με ένα δείγμα από 20 προτάσεις franchise στον τομέα των υπηρεσιών στην Ελλάδα, το οποίο παρατίθεται παρακάτω.

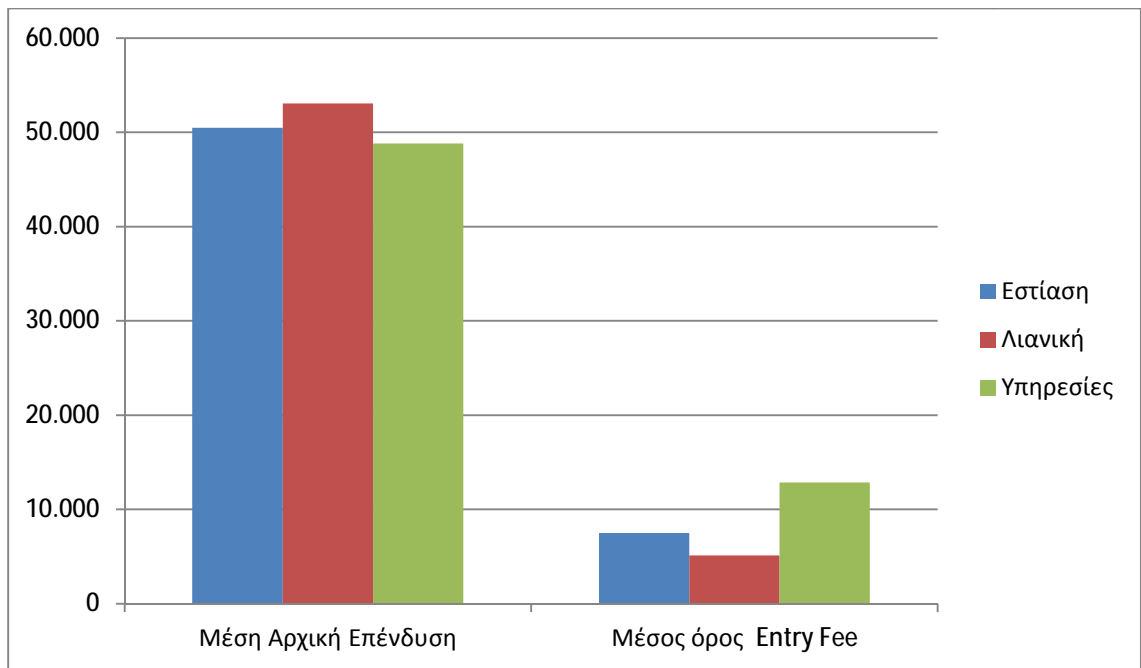
Franchise στο χώρο των υπηρεσιών						ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3
Όνομασία	Αρχική Επένδυση	Entry Fee	Royalties	Marketing fees	Χώρος απαιτούμενος (τ.μ)	Μαχ εκτίμηση απόσβεσης
PRINT GREEN	14.000	0	0,0%	0,0%	20	12
FASTRACKIDS	5.000	22.500	12,5%	0,0%	100	36
GYMBOREE	160.000	45.000	8,0%	0,0%	250	36
ΣΧΟΛΕΣ ΚΑΠΑΤΟΥ	25.000	6.000	5,0%	2,0%	130	30
TECHBOKIDS TECHNOPLUS	40.000	8.000	5,0%	0,0%	85	32
ΑΡΕΙΜΑΝΙΟ	40.000	12.000	4,0%	2,0%	120	20
WIN.NET	37.000	10.000	6,0%	3,0%	60	20
ΕΥΡΩΓΝΩΣΗ	45.000	15.000	6,0%	2,5%	100	30
DROPS	20.000	15.000	0,0%	0,0%	40	18
CLEANTOUCH	210.000	12.000	5,0%	2,0%	85	18
VAPOSTORE Paris	33.000	0	5,0%	0,0%	40	9
MY SECRET DIET	15.000	20.000	0,0%	0,0%	35	8
ASPIS REAL ESTATE	10.000	20.000	15,0%	0,0%	120	24
SENATUS	15.000	40.000	0,0%	0,0%	80	12

MR. GUT	20.000	3.000	5,0%	0,0%	20	18
SPEEDEX	40.000	10.000	0,0%	3,0%	50	18
TWODOTS	24.900	0	0,0%	0,0%	30	
DELIVERIT	20.000	6.000	6,0%	2,0%	30	
ΜΠΟΜΠΙΡΟΥΠΟΛΗ	82.500	2.800	0,0%	0,0%	110	
INSPOT	120.000	10.000	7,0%	3,0%	120	
						Πηγή: franchise.gr

Βασιζόμενοι στον πίνακα 5.3 παρατηρούμε ότι η μέση αρχική επένδυση ανέρχεται στα 48.820 ευρώ, αντίστοιχα το μέσο entry fee ανέρχεται προσεγγιστικά στα 12.900 ευρώ. Όπως και στα δείγματα των franchises εστίασης και λιανικής, παρομοίως και εδώ ο μέσος χρόνος απόσβεσης του αρχικού κόστους είναι 21 μήνες.

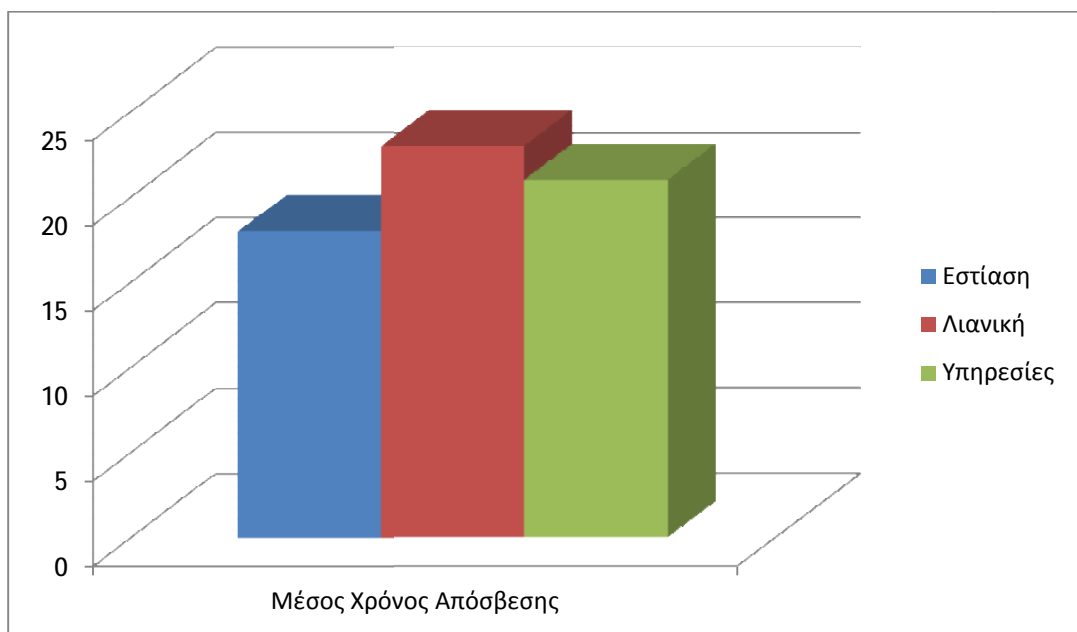
5.4 Ανάλυση στοιχείων των franchising

Λόγο ότι η χρηματοδότηση μέσω franchise είναι έμμεση και εσωτερική πρέπει να προσεγγιστεί και το κόστος της ένταξης σε αλυσίδα δικαιοχρησίας και να αξιολογηθεί και ως επένδυση. Από τους προηγούμενους τρεις πίνακες έχουμε 56 αλυσίδες franchising οι οποίες παρέχουν μιαν εκτίμηση απόσβεσης του αρχικού κόστους. Υπολογίσαμε ότι το μέσο αρχικό κόστος ανέρχεται στα 50.848 ευρώ, με μέσο entry fees να ανέρχονται στα 9.665 ευρώ. Ο μέσος χρόνος απόσβεσης αρχικού κόστους είναι 21 μήνες.



Διάγραμμα 5.1

Στο παραπάνω σχήμα παρατηρούμε ότι το συνολικό μέσο αρχικό κόστος της επένδυσης και στις τρεις κατηγορίες αυτές του franchising είναι προσεγγιστικά το ίδιο. Με βάση το χρόνο απόσβεσης (διάγραμμα 5.2 που ακολουθεί) συγκριτικά με το κόστος επένδυσης μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα λειτουργικά κέρδη κατά μέσο όρο βρίσκονται σε ικανοποιητικά επίπεδα.



Διάγραμμα 5.2

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην εργασία αυτή αναλύσαμε την έννοια της δικαιόχρησης ως προς την λειτουργία δια την καλύτερη κατανόηση της. Ως μέσο χρηματοδότησης το franchising λειτουργεί έμμεσα και ως εσωτερική χρηματοδότηση. Η έμμεση χρηματοδότηση του δικαιοδόχου επιτυγχάνετε μέσω διαφόρων τρόπων, παρέχονται από τον δικαιοπάροχο το brand name, εκπαίδευση, τεχνογνωσία, έλεγχο και διαφήμιση. Η επιλογή της ένταξης μιας ελληνικής εμπορικής επιχείρησης έχει τα πλεονεκτήματα ότι η διαμόρφωση, εκπαίδευση και η φήμη της επιχείρησης παρέχονται άμεσα, επιπλέον δια το αρχικό κόστος υπάρχουν μεγάλες διευκολύνσεις από την μεριά πολλών δικαιοπαρόχων και το κόστος αυτό έχει σχετικά μικρό χρόνο απόσβεσης. Το οποιοδήποτε franchise έχει μικρότερο ρίσκο επένδυσης από άλλες επιλογές συγκριτικά με το κόστος, αυτό διότι τα κέρδη είναι πιο άμεσα χρονικά λόγω ότι στην αγορά αναγνωρίζεται ήδη και επιπλέον προτιμάται από εναλλακτικές λόγω ότι ελέγχεται η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας και συνεχώς βελτιώνεται από το franchise το οποίο το παρέχει. Η επιλογή της δημιουργίας ενός franchise έχει πιο έμμεσα πλεονεκτήματα στον δικαιοπάροχο διότι με την συνεχής ανάπτυξη και υποστήριξη του δικτύου franchise του παρέχονται επιπλέον ταμειακές ροές από entry fees και royalties αυξάνοντας την ρευστότητα της επιχείρησης. Επιπλέον μέρος του κόστους του marketing δίνεται να απαλλαγεί από τα δικά της έξοδα μέσω marketing fees εφόσον και εάν κριθεί απαραίτητο. Η Ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια της οικονομικής ύφεσης έχει δείξει ότι η χρηματοδότηση για ανεξάρτητη επιχείρηση έχει γίνει δυσχερής και πολλές φορές ανεπιτυχής, για αυτό το λόγο η έννοια της δικαιόχρησης επιλέγεται όλο και περισσότερο ως μέσο χρηματοδότησης, όχι διότι μειώνει το αρχικό κόστος της επένδυσης αλλά επειδή διασφαλίζεται μέσω του δικτύου στήριξης και εκπαίδευσης το κεφάλαιο που επενδύεται. Επιπλέον διασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό μια καλή απόδοση του επενδυμένου κεφαλαίου. Σαν τελικό συμπέρασμα μπορούμε να παραθέσουμε την δικαιοχρησία ως μια πολύ καλή εναλλακτική χρηματοδότησης και επένδυσης λόγω κυρίως της δομής και λειτουργίας της που αυξάνει τις πιθανότητες επιτυχίας αλλά και διαβεβαιώνει μικρότερο ρίσκο από οποιαδήποτε εναλλακτική αυτής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Πτυχιакές εργασίες και επιστημονικά άρθρα

- Ø ΟΔΗΓΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΕΘΝΙΚΟ ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
- Ø ΕΡΓΟ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΓΝΩΣΗ-ΙΔΕΑ-ΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΠΡΑΞΕΩΝ 3.1.2.β ΤΟΥ ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ
- Ø ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (FRANCHISING) ΚΑΙ Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ ΑΦΟΥΞΕΝΙΔΟΥ ΜΑΡΙΑ
- Ø FRANCHISE – ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΑΠΟΨΕΙΣ & ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ ENTER ΤΖΕΜΗΛ ΟΓΛΟΥ
- Ø STRUCTURAL AND STRATEGIC DYNAMICS IN FRANCHISING JOURNAL OF RETAILING Rajiv P.Dant, Patrick J. Kaufmann
- Ø Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΚΑΙ ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΣΠΟΙΝΑ Β. ΜΠΟΥΝΤΟΥΤΣΗ
- Ø ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΣΤΟΧΕΥΣΕΙΣ. ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΚΑΦΕ ΚΑΙ ΚΑΦΕΚΟΠΤΕΙΩΝ. STOCHASIS. ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2012.

Ιστός

- Ø el.wikibooks.org
- Ø www.wikipedia.org
- Ø www.soeasyfranchise.gr
- Ø www.euro1shop.com
- Ø www.mcdonalds.gr
- Ø www.icap.gr
- Ø www.kemexpo.gr
- Ø www.euretirio.com
- Ø www.franchise-success.gr
- Ø www.socialfranchising.coop

- Ø www.equal-greece.gr
- Ø www.franchisecore.gr
- Ø www.franchiseblog.gr
- Ø www.xrimatistirio.gr
- Ø www.thefranchiseco.gr