

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
Π.Μ.Σ. ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

***Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING
& ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ
ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΚΛΑΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ***

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΡΙΖΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2009

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
Π.Μ.Σ. ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

***Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING
& ΟΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ
ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΚΛΑΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ***

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΡΙΖΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
1.1 Δικαιώχρηση (franchising)	7
1.2 Οι διαστάσεις της σύμβασης franchising	8
1.2.1 Η οικονομική διάσταση της σύμβασης franchising	8
1.2.2 Η νομική διάσταση της σύμβασης franchising	9
1.2.3 Η εμπορική – επιχειρηματική διάσταση του franchising	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	
Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ	14
2.1 Οι προϋποθέσεις δημιουργίας ενός δικτύου franchising	14
2.2 Οι τρεις φάσεις εφαρμογής του franchising	18
2.2.1 Σχεδιασμός	18
2.2.2 Ανάπτυξη	19
2.2.3 Έλεγχος και Υποστήριξη	19
2.3 Απόρριψη πρότασης franchising	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISING	22
3.1 Τα πλεονεκτήματα του franchising	23
3.1.1 Πλεονεκτήματα για τον δικαιούχο	23
3.1.2 Πλεονεκτήματα για τον δικαιούχο	25
3.1.3 Πλεονεκτήματα για τον καταναλωτή	27
3.2 Τα μειονεκτήματα του franchising	28
3.2.1 Μειονεκτήματα για τον δικαιούχο	28
3.2.2 Μειονεκτήματα για τον δικαιούχο	29
3.2.3 Μειονεκτήματα για τον καταναλωτή	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	
Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ	31
4.1 Ιστορική αναδρομή	31
4.2 Σύγχρονες τάσεις	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ	
Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	35
5.1 Η εξέλιξη του θεσμού	35
5.2 Σταθερότητα δικτύου και κερδοφορία	38
5.3 Τρόπος συναλλαγής franchisors με franchisees	39
5.3.1 Εφαρμογή του Conversion Franchising	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ	
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	45
6.1 Εισαγωγικά	45
6.2 Οικιακός Εξοπλισμός	48
6.2.1 Η εικόνα της αγοράς σήμερα	51
6.3 Εκπαίδευση	53
6.4 Ένδυση	56
6.5 Εστίαση	59
6.5.1 Η σημερινή εικόνα του κλάδου	62
6.6 Καταστήματα λιανικής	64
6.7 Οικιακή Ψυχαγωγία	66
6.8 Παροχή υπηρεσιών	68
6.9 Νέες τεχνολογίες	69
6.1	
0 Τρόφιμα – Ποτά	70
6.1	
1 Υγεία – Ομορφιά	71
6.1	
2 Αυτοκίνητο – Μηχανή	74
6.1	
3 Διάφορα συστήματα	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	81

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο σύγχρονο, άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιτυχία των επιχειρήσεων, ή πολλές φορές ακόμη και η ίδια τους η επιβίωση, είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την επιχειρηματική καινοτομία. Τα επιχειρηματικά στελέχη θα πρέπει να αναζητούν διαρκώς ριζοσπαστικές ιδέες προκειμένου να πετύχουν την κερδοφορία και την μελλοντική ανάπτυξη και επέκταση των επιχειρήσεων, πόσο δε μάλλον στην περίπτωση νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στους υφιστάμενους ανταγωνιστικούς κλάδους της εκάστοτε οικονομίας.

Τι γίνεται όμως στην περίπτωση που κάποιος νέος ή ακόμη και ένας έμπειρος επιχειρηματίας προτιμά να επιλέξει μια εύκολη και σίγουρη οδό προς την επαγγελματική επιτυχία; Υπάρχει κάποια λύση που να μπορεί να του αποφέρει άμεση αναγνωρισιμότητα και σίγουρα κέρδη; Την υπόθεση πως δεν υπάρχουν συνταγές σίγουρης επαγγελματικής επιτυχίας έρχεται να ανατρέψει ο θεσμός της δικαιόχρησης (franchising) που πλέον και στην Ελλάδα αποτελεί μία από τις πιο δημοφιλείς επενδύσεις στην οικονομία, παρουσιάζοντας μεγάλη απήχηση στους νέους επιχειρηματίες, αλλά ακόμη και σε έμπειρα στελέχη επιχειρήσεων μέσης ηλικίας.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις το ποσοστό αποτυχίας μιας επιχείρησης που λειτουργεί με τη μέθοδο της δικαιόχρησης δεν ξεπερνάει το 8%, ενώ δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι το franchising έχει εξελιχθεί ως ο δημοφιλέστερος τρόπος επέκτασης των ελληνικών λιανεμπορικών επιχειρήσεων.¹ Σύμφωνα με μελέτη του ΚΕΠΕ, τα καταστήματα που ανήκουν σε καλά οργανωμένα συστήματα δικαιόχρησης επιβιώνουν, κατά κανόνα, επί πολύ περισσότερα χρόνια από τα ομόλογα ανεξάρτητα καταστήματα. Υπάρχουν όμως και αρκετές επιχειρήσεις που εμφανίζονται ως δικαιοπάροχοι (δότες) χωρίς να διαθέτουν σαφή επιχειρηματική φιλοσοφία, κατάλληλη υποδομή και επαρκή προετοιμασία. Αντίστοιχα, διαπιστώνεται χαμηλή αναλογία κατάλληλων υποψηφίων ληπτών.

Παρόλο που η μεγάλη κινητικότητα και το αυξανόμενο ενδιαφέρον σχετικά με τον θεσμό της δικαιόχρησης παρουσιάστηκε στην Ελλάδα μόλις στα μέσα της δεκαετίας του '80, με την παρούσα εργασία θα επιχειρηθεί μια παρουσίαση της εξέλιξης του θεσμού, εστιάζοντας κυρίως στις συνέπειες που είχε αυτή στους επιμέρους παραγωγικούς κλάδους της χώρας .

Η διάρθρωση της παρούσας εργασίας έχει ως εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο παρέχεται μια εννοιολογική προσέγγιση του ζητήματος της δικαιόχρησης, ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται το franchising από την πρακτική του

¹ Λιακοπούλου Θ. , (2005), «Επιχειρηματικότητα υψηλής αναγνωρισιμότητας: Το franchising στην Ελλάδα – Τι κοστίζει, σε ποιους κλάδους αναπτύσσεται – Το πλεονέκτημα του γνώριμου εμπορικού σήματος», Εφημερίδα « Η Καθημερινή»

πλευρά. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του franchising.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρέχεται μία επισκόπηση του θεσμού του franchising διεθνώς, ενώ στο πέμπτο παρουσιάζεται η εικόνα του στην Ελλάδα.

Στο έκτο κεφάλαιο επιχειρείται μια ανάλυση της επίδρασης του θεσμού στους επιμέρους παραγωγικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας και συνοψίζοντας στο τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται ορισμένα συμπεράσματα που εκμαιεύονται από αυτή.

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ (FRANCHISING)

Η εννοιολογική προσέγγιση του franchising παρουσιάζει μεγάλες και σημαντικές δυσκολίες υπό την έννοια ότι ο όρος «franchising» στη σύγχρονη οικονομική ζωή είναι όρος – «μανδύας» κάτω από τον οποίο υπάρχουν και αναπτύσσονται ποικίλες σχέσεις, όπως η παραχώρηση άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, όπως επίσης και τεχνογνωσίας από τον δότη στον λήπτη, η ένταξη του λήπτη στο σύστημα franchising του δότη και η συνεχής υποστήριξή του, η πληρωμή από τον λήπτη στον δότη χρηματικών ποσών, η πώληση προϊόντων ή / και η παροχή υπηρεσιών κλπ. Αποτέλεσμα της δυσκολίας αυτής είναι η πραγματικά μεγάλη ποικιλία ορισμών τόσο νομικών όσο και οικονομικών, οι οποίοι έχουν διατυπωθεί διεθνώς.

Στην προσπάθεια να προσεγγίσει κανείς με απλά λόγια την έννοια του franchising, θα μπορούσε να την ορίσει σαν μια μέθοδο που αναφέρεται στους ελεύθερους επαγγελματίες που θέλουν να ανοίξουν μια επιχείρηση. Ο ελεύθερος επαγγελματίας έχει λοιπόν δύο επιλογές: είτε να δημιουργήσει μια επιχείρηση μόνος του με προϊόντα no name (ανώνυμα) ή να συνεργαστεί με μια μεγάλη επιχείρηση που είναι χρόνια επιτυχημένη στο χώρο της ανοίγοντας ένα υποκατάστημά της και διαθέτοντας επώνυμα προϊόντα. Η δεύτερη περίπτωση αναφέρεται στο franchising, που είναι «*μια μορφή επέκτασης των επωνύμων εταιρειών*».² Οι εταιρείες προσφέρουν το όνομά τους, τη φήμη τους, την τεχνολογία και την τεχνογνωσία τους με αντίτιμο ένα συγκεκριμένο ποσό που λαμβάνουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα, τις περισσότερες φορές ανά μήνα, που προέρχεται από τα κέρδη της επιχείρησης και λέγεται στην επιχειρηματική διάλεκτο “royalties”. Η εταιρεία που δίνει τα δικαιώματά της ονομάζεται franchisor (δικαιοπάροχος) και ο συνεργάτης που τα λαμβάνει franchisee (δικαιοδόχος).

Σύμφωνα με τον Κώδικα Δεοντολογίας της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchising³: «Το Franchising (Δικαιόχρηση) είναι ένα σύστημα εμπορίας προϊόντων ή /και υπηρεσιών ή/ και τεχνολογίας που βασίζεται σε μία στενή και συνεχή συνεργασία ανάμεσα σε νομικά και οικονομικά ανεξάρτητες επιχειρήσεις, τον Δικαιοπάροχο (Franchisor) και τους Ατομικούς Δικαιοδόχους του (Franchisees), όπου ο Δικαιοπάροχος παρέχει στους Ατομικούς Δικαιοδόχους του το δικαίωμα και επιβάλλει την υποχρέωση να λειτουργήσουν μία

² (1999), «Επιχείρηση με δανεική επωνυμία και εγγυημένη πελατεία: Τι είναι και πώς λειτουργεί το franchising», Εφημερίδα «Το Βήμα»

³ Κωστάκη Δ., (2002), «Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση», Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

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

1.2 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING

– Όπως μπορεί να διακρίνει κανείς και από τους εκάστοτε ορισμούς που έχουν αποδοθεί κατά καιρούς για την έννοια του franchising, αυτή περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τις ακόλουθες τρεις πιο σημαντικές διαστάσεις:

- μια οικονομική
- μια νομική και
- μια εμπορική – επιχειρηματική διάσταση.

Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των τριών αυτών εννοιών.

1.2.1 Η οικονομική διάσταση της σύμβασης franchising

Κάθε σύμβαση franchising περιέχει τρία κύρια οικονομικά στοιχεία:

2. Το οικονομικό κόστος που συνεπάγεται για τον δικαιοδόχο (λήπτη) η ένταξή του στο δίκτυο franchising του δικαιοπαρόχου (δότη) και η έναρξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας,
3. τη διαρκή οικονομική επιβάρυνση του λήπτη καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής του σχέσης με τον δότη για να μπορέσει να διατηρεί την ιδιότητά του ως μέλος του δικτύου franchising και
4. την οικονομική συμμετοχή του λήπτη στο διαφημιστικό πρόγραμμα του δικτύου franchising.

Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται στο λεγόμενο «Δικαίωμα Εισόδου» στο σύστημα franchising (Entry Fee), η δεύτερη στα «Διαρκή Δικαιώματα» (Royalties) και η τρίτη στη «Διαφημιστική Εισφορά» (Advertising Contribution).

Αναφορικά με τη χρηματοδότηση των δικτύων franchising, στο διεθνή χώρο, αξίζει να σημειωθεί ότι, οι τράπεζες διαπίστωσαν αρκετά νωρίς τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της εμπλοκής τους σε αυτή. Εκτιμώντας ότι το franchising αποτελεί έναν από τους ασφαλέστερους οικονομικούς τρόπους εγκατάστασης και ανάπτυξης μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας ένας σημαντικός αριθμός ξένων μεγάλων τραπεζικών ιδρυμάτων ασχολήθηκε ιδιαίτερα με αυτόν τον θεσμό, ενώ δεν είναι λίγες εκείνες που προχώρησαν στη δημιουργία ιδιαίτερων τμημάτων franchising στα οποία προϊστάται ένας διευθυντής και στελεχώνονται με εξειδικευμένο προσωπικό. Στην Αγγλία πρώτη η National Westminster Bank (NatWest) τον Ιούνιο του 1981 δημιούργησε ένα ιδιαίτερο τμήμα για τη χρηματοδότηση των δικτύων franchising και ακολούθησαν η Barclays Bank τον Αύγουστο του 1981, η Royal Bank of Scotland, η Midland Bank και η Lloyds Bank. Στη Γαλλία η Credit Lyonnais, η BNP και η Societe Generale είναι τράπεζες που ασχολήθηκαν πρώτες με τη χρηματοδότηση δικτύων franchising. Αλλά και στην Ιρλανδία, την Ισπανία, την Ολλανδία, την Αυστραλία και τον Καναδά ο τραπεζικός τομέας έχει ασχοληθεί ιδιαίτερα νωρίς με το franchising. Στις Η.Π.Α. εξαιτίας της περιοριστικής τραπεζικής νομοθεσίας, η χρηματοδότηση των δικτύων franchising δεν είχε αναπτυχθεί στον αναμενόμενο βαθμό.

Στην πράξη πάντως, οι τράπεζες προτιμούν να χρηματοδοτούν ήδη εγκατεστημένα και επώνυμα δίκτυα franchising ή και μικρά δίκτυα τα οποία όμως θα έχουν λειτουργήσει με επιτυχία οπωσδήποτε δύο πιλοτικά καταστήματα και για χρονικό διάστημα τουλάχιστον δύο ετών. Σαφέστατα, το franchising είναι ένα επιχειρηματικό ξεκίνημα το οποίο χαρακτηρίζεται από τον τραπεζικό κλάδο «υψηλού ρίσκου επένδυση» και συνεπώς για τη χρηματοδότησή του (κυρίως για τις περιπτώσεις των νεοεισερχόμενων στο χώρο του franchising επιχειρήσεων) χρησιμοποιούνται κεφάλαια των near-banking προϊόντων, όπως ονομάζονται, δηλαδή το leasing και μερικές φορές το venture capital.⁴ Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα τα συμμετοχικά κεφάλαια, όπως ονομάζονται, δεν συμμετέχουν σε ικανοποιητικό βαθμό ακόμη στη χρηματοδότηση του franchising, όπως συμβαίνει στο εξωτερικό.

1.2.2 Η νομική διάσταση της σύμβασης franchising

Προσεγγίζοντας νομικά το ζήτημα του franchising μπορούμε να ταξινομήσουμε τις συμβάσεις με κριτήριο:

A. το προσφερόμενο προϊόν, όπου η σύμβαση θεωρείται ως μικτή μεν σύμβαση, που μοιάζει περισσότερο όμως με τη σύμβαση εξουσιοδοτημένου εμπόρου ή τη σύμβαση εμπορικού

⁴ Κονάχου Α. , (1997), «Γίνετε επιχειρηματίας με... δανεικά : Το franchising, το leasing και το venture capital», Εφημερίδα «Το Βήμα»

αντιπροσώπου και υποστηρίζεται η ανάλογη εφαρμογή των διατάξεων που διέπουν τις συμβάσεις αυτού του είδους. Στην περίπτωση του franchising παροχής υπηρεσιών η σύμβαση κλίνει περισσότερο προς τη σύμβαση παραχώρησης άδειας εκμετάλλευσης, με συνέπεια να υποστηρίζεται η ανάλογη εφαρμογή των διατάξεων που αφορούν τις συμβάσεις αυτές.

B. την υπέρβαση της διάκρισης που βασίζεται στο προσφερόμενο προϊόν και περιλαμβάνουν την :

I. σύμβαση franchising **ως σύμβαση παραχώρησης άδειας εκμετάλλευσης** με τη ευρεία έννοια, όπου τα στοιχεία της διανομής στο franchising διανομής προϊόντων δεν επιτελούν παρά μια συμπληρωματική λειτουργία και τίθενται ουσιαστικά στην υπηρεσία των στοιχείων που αφορούν παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης. Το προς διανομή προϊόν και η ειδικότερη φύση του έχουν σημασία μόνο όσον αφορά την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου marketing για το συγκεκριμένο προϊόν.

II. σύμβαση franchising **ως μορφή κάθετης συνεργασίας** με στόχο τη διάθεση του «προϊόντος» του συστήματος (εμπορεύματα ή/ και υπηρεσίες), δηλαδή επιχειρείται μία προσέγγιση μέσω των συστημάτων διανομής.

Γ. την διάταξη και τον τρόπο συσχετισμού των εμπλεκόμενων συμφερόντων, η οποία μεταφράζεται σε καθαρά νομικό επίπεδο σε ειδικότερους τύπους δομής συμφερόντων ή δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των συμβαλλομένων. Διατηρώντας τη βασική διάκριση ανάμεσα σε franchising υπαγωγής και franchising ισότιμης συνεργασίας επιχειρείται μία παραπέρα υποδιαίρεση του δευτέρου στους ακόλουθους τύπους franchising:

- Franchising συντονισμού ή ανταλλαγής
- Franchising συνασπισμού ή διμερούς συνδέσμου
- Franchising «συννομοσπονδίας» ή «συμμαχίας»

Στη βάση της παραπάνω διάκρισης διατυπώνεται η διάκριση σχετικά με τις τρεις δυνατές μορφές διάταξης των συμφερόντων των μερών στα πλαίσια του ιδιωτικού δικαίου. Οι μορφές αυτές είναι:

1. Η αντιπαράθεση αντιμαχόμενων συμφερόντων που ισοφαρίζονται με την ανταλλαγή παροχών και αποτελεί χαρακτηριστικό των συνήθων αμοτεροβαρών συμβάσεων
2. Η κοινότητα, η ταυτότητα κατεύθυνσης, η ενότητα των συμφερόντων που αποτελεί χαρακτηριστικό της εταιρικής σύμβασης και
3. Η εξυπηρέτηση (διαφύλαξη ή προστασία) μονόπλευρα κατευθυνόμενων συμφερόντων που αποτελεί χαρακτηριστικό κυρίως των αμοτεροβαρών συμβάσεων.

Στην πρώτη από τις τρεις αυτές δυνατές μορφές αντιστοιχεί η σύμβαση franchising συντονισμού ή ανταλλαγής, στην δεύτερη η διμερής σύμβαση franchising συνασπισμού ή διμερούς συνδέσμου καθώς επίσης και το franchising «συννομοσπονδίας» ή «συμμαχίας», ενώ στην τρίτη μορφή η σύμβαση franchising υπαγωγής.

- Το Franchising **συντονισμού ή ανταλλακτικού χαρακτήρα**, το οποίο φέρει τα χαρακτηριστικά των αμοτεροβαρών συμβάσεων. Η σύμβαση λειτουργεί ως εξισορρόπηση ή συντονισμός των αντιμαχόμενων συμφερόντων των συμβαλλομένων, με την ανταλλαγή παροχών και χαρακτηρίζεται ως σχέση ισοτιμίας.
- Το Franchising **συνασπισμού ή διμερούς συνδέσμου**, το οποίο φέρει τα χαρακτηριστικά της διμερούς εταιρικής σύμβασης, επειδή το στοιχείο που κυριαρχεί είναι η κοινότητα, η ταυτότητα κατεύθυνσης και η ενότητα των εμπλεκόμενων συμφερόντων των συμβαλλομένων, του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου.
- Το Franchising **συννομοσπονδίας ή συμμαχίας**. Περίπτωση τέτοιας μορφής franchising συντρέχει όταν όλοι οι συμμετέχοντες σε ένα σύστημα franchising συντονισμού ή ανταλλακτικού χαρακτήρα, παράλληλα προς τις επιμέρους διμερείς αμοτεροβαρείς συμβάσεις ανάμεσα στον δικαιοπάροχο και τον καθένα από τους δικαιοδόχους, συνάπτουν μεταξύ τους, ρητά ή σιωπηρά, και μια πολυμερή σύμβαση εταιρικού χαρακτήρα που επισκιάζει και ενσωματώνει τις επί μέρους διμερείς συμβάσεις.
- Το Franchising **υπαγωγής**, που είναι και ο συχνότερα απαντώμενος τύπος στην πράξη, χαρακτηρίζεται επίσης και ως franchising που αφορά την διαμεσολάβηση κατά την πώληση ή ως franchising διαφύλαξης συμφερόντων του δικαιοπαρόχου, οι σχετικές συμβάσεις θεμελιώνουν μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου μια σχέση διαμεσολάβησης κατά την πώληση που χαρακτηρίζεται από στοιχεία της σύμβασης εργασίας. Στην περίπτωση που το franchising αφορά διανομή προϊόντων πρόκειται για μια παραπέρα εξέλιξη των συστημάτων διανομής μέσω εξουσιοδοτημένων εμπόρων. Στην περίπτωση που το franchising αφορά παροχή υπηρεσιών, πρόκειται για μεταφορά στο πεδίο της διανομής παροχής υπηρεσιών της ιδέας της σχέσης διαμεσολάβησης κατά την πώληση με ταυτόχρονη διαφύλαξη των συμφερόντων του δικαιοπαρόχου.

Δ. τις κύριες υποχρεώσεις των μερών. Αυτές διακρίνονται στις:

- κύριες υποχρεώσεις του δικαιοδόχου, δηλαδή στην

- α. Υποχρέωση προώθησης των πωλήσεων του προϊόντος του συστήματος (εμπορευμάτων ή/ και υπηρεσιών)
- β. Υποχρέωση καταβολής δικαιωμάτων στο δικαιοπάροχο

και στις

- κύριες υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου, δηλαδή στην
 - α. Υποχρέωση ένταξης της επιχείρησης του δικαιούχου στο σύστημα
 - β. Υποχρέωση παραχώρησης άδειας εκμετάλλευσης του πακέτου franchise
 - γ. Υποχρέωση υποστήριξης και ενίσχυσης της επιχείρησης του δικαιούχου
 - δ. Υποχρέωση παροχής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.2.3 Η εμπορική – επιχειρηματική διάσταση του franchising

Το franchising ως μέθοδος επιχειρηματικής ανάπτυξης δεν θα είχε την σημερινή του επιτυχία εάν δεν αποτελούσε συγχρόνως και κυρίως μία πάρα πολύ επιτυχημένη εμπορική μέθοδο πώλησης προϊόντων και παροχής υπηρεσιών με τεράστια πλεονεκτήματα τόσο για τον δότη όσο και για τον καταναλωτή. Εξάλλου, «το franchising δεν είναι τίποτε άλλο από ένα σύστημα μάρκετινγκ, αγαθών ή και υπηρεσιών»,⁵ που δίνει στον παραγωγό τη δυνατότητα να προωθήσει τα προϊόντα του μέχρι τον καταναλωτή μέσα από ένα δίκτυο διανομής που το ελέγχει απόλυτα εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα απόμέρους των ληπτών τον απόλυτο σεβασμό στους κανόνες διανομής που έχει θέσει. Στο διανομέα – χονδρέμπορο δίνει την δυνατότητα εξασφάλισης μιας συνεχούς ροής πελατείας για τα προϊόντα που εμπορεύεται. Στον λήπτη ανεξάρτητο επιχειρηματία παρέχει ένα ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι σε ομοειδείς επιχειρήσεις οι οποίες όμως είναι ανώνυμες. Τέλος, στον καταναλωτή δίνει την δυνατότητα εύκολης πρόσβασης σε καταστήματα που διαθέτουν επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία μπορεί να αποκτήσει σε ελκυστικές τιμές απολαμβάνοντας συγχρόνως όλα τα προνόμια της συναλλαγής με μία επώνυμη και άρτια οργανωμένη επιχείρηση.

Η οριζόντια αλματώδης ανάπτυξη στο επίπεδο του λιανικού εμπορίου με τη μέθοδο του franchising επέτρεψε σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις να εξελιχθούν σε μεγάλες και ορισμένες φορές σε πολυεθνικές εταιρείες, επίτευγμα που κάτω από διαφορετικές συνθήκες θα ήταν σχεδόν αδύνατο να πραγματοποιηθεί. Η εμπορική επιτυχία βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την ικανότητα δημιουργίας και ανάπτυξης μίας επιτυχημένης επιχειρηματικής δραστηριότητας και επιπλέον με τη δυνατότητα να πείσεις διαμέσου της επιτυχίας αυτής και

⁵ Κονάχου Α. , (1997), «Το κόστος και οι διαδικασίες για να γίνετε επιχειρηματίες με μικρό ρίσκο, Μαγαζί με δανεική επωνυμία», Εφημερίδα «Το Βήμα»

άλλους να επενδύσουν τα χρήματά τους δημιουργώντας μία όμοια επιχείρηση. Όμως η εμπορική αυτή επιτυχία πρέπει να διατηρηθεί καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του δικτύου franchising έτσι ώστε και οι λήπτες να είναι εμπορικά επιτυχημένοι και συνεπώς ευχαριστημένοι, διότι με αποτυχημένους και δυσαρεστημένους λήπτες η επιχείρηση του δότη δεν θα έχει λόγο ύπαρξης.

Στην εποχή μας έχουμε περάσει από την αγορά της προσφοράς σε αυτήν της ζήτησης. Ο καταναλωτής διαδραματίζει τον κυρίαρχο ρόλο στο σύγχρονο εμπόριο. Μπορούμε να πούμε ότι για τον έμπορο ο καταναλωτής έχει σταματήσει να είναι απλώς πελάτης και έχει εξελιχθεί σε συνέταιρο. Με αυτά τα δεδομένα είναι αυτονόητη η σημασία που έχει αποκτήσει ο καταναλωτής για τα δίκτυα franchising. Εξαιτίας της δυνατότητας που έχει ο δότης να πληροφορείται άμεσα από τους κατά τόπους λήπτες του δικτύου τις συνήθειες και αντιδράσεις του καταναλωτικού κοινού στις διάφορες τοπικές αγορές μπορεί να προσαρμόζει πολύ γρήγορα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του στις απαιτήσεις της καταναλωτικής ζήτησης. Με αυτό τον τρόπο οικοδομούνται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των καταναλωτών και των δικτύων franchising.

ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Ξεκινώντας μια νέα επιχείρηση franchise, ένας υποψήφιος franchisee, πρέπει να συνειδητοποιήσει πως η αγορά και πολλή περισσότερο η λειτουργία ενός δικαιώματος δικαιόχρησης δεν είναι τόσο απλή, όσο να αγοράσεις και να οδηγήσεις ένα αυτοκίνητο. Η μητρική εταιρεία παρέχει συνεχή υποστήριξη και συμβουλές προς τους franchisees. Ωστόσο, η επιτυχία του franchisee έχει άμεση σχέση και με τα αποθέματα ενέργειας που διαθέτει. Στην πραγματικότητα ένας franchisee αγοράζει μια καλή ευκαιρία και μια δοκιμασμένη μέθοδο, εναπομένει, όμως, σε αυτόν να την εκμεταλλευτεί με προσωπικό κόπο, υπομονή, επιμονή και έντονη διάθεση για εργασία, ώστε να του αποδώσει τα αναμενόμενα οφέλη.

Μερικά προσωπικά χαρακτηριστικά διευκολύνουν την επιτυχή λειτουργία ενός franchise. Το πιο βασικό στοιχείο είναι η ικανότητα της πώλησης. Το ξεκίνημα ενός franchise στηρίζεται στις ικανότητες του franchisee ως πωλητή. Οι περισσότερες αλυσίδες προσφέρουν σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα, ωστόσο, ο franchisee πρέπει να διακατέχεται από ενθουσιασμό και αντοχή στις πρώτες αποτυχίες και άγχη. Πρέπει, αρχικά, να τραβήξει πελάτες στο κατάστημά του, με ελκυστική βιτρίνα και merchandising, τοπική διαφήμιση, leaflets, κ.λπ. Άλλο χαρακτηριστικό είναι η ικανότητα διοίκησης του προσωπικού, όπως και η αξιολόγηση, η επιλογή, η πρόσληψη, αλλά και η απόλυση.

Η εξέλιξη και η ανάπτυξη της αρχικά προσωπικής επιχείρησης συνεπάγεται αύξηση του προσωπικού, η σωστή διοίκηση του οποίου, έρχεται να αποτελέσει στη συνέχεια ένα από τα πιο βασικά κλειδιά της επιτυχίας. Ένα άλλο βασικό στοιχείο που επηρεάζει τη πορεία της επιχείρησης-franchise είναι το απαιτούμενο κεφάλαιο κίνησης. Ο franchisee, πρέπει, τόσο να είναι ειλικρινής με τον εαυτό του όσο και να μελετήσει προσεκτικά τις ανάγκες του για το πρώτο έτος της επιχείρησής του. Τα αρχικά έξοδα πρέπει να περιοριστούν στο ελάχιστο και η απόφαση για δάνειο να μελετηθεί με προσοχή.

2.1 ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΝΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ FRANCHISING

Η δημιουργία ενός δικτύου franchising απαιτεί μία έντονα χρονοβόρα, κοστοβόρα και κοπιαστική εργασία από τον επιχειρηματία – δότη. Είναι σφάλμα να πιστέψει κανείς ότι εύκολα και γρήγορα και με μικρή δαπάνη θα δημιουργήσει ένα μεγάλο και επιτυχημένο δίκτυο franchising που θα αποφέρει άμεσα σημαντικά κέρδη. Επίσης, είναι λανθασμένη η

αντίληψη ότι το franchising αποτελεί σανίδα σωτηρίας για τις προβληματικές επιχειρήσεις. Η δημιουργία ενός υγιούς δικτύου επιτυγχάνεται με προσεκτικά και μελετημένα βήματα και στηρίζεται σε γερές οικονομικές βάσεις. Οι κυριότερες προϋποθέσεις για τη δημιουργία ενός δικτύου franchising είναι:

1. **Η ύπαρξη Δικαιωμάτων Βιομηχανικής και Πνευματικής Ιδιοκτησίας:** πρωταρχικό μέλημα του επιχειρηματία – δότη πρέπει να είναι η δημιουργία και κατοχύρωση τέτοιου είδους δικαιωμάτων επί συγκεκριμένων άυλων αγαθών. Τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας του δότη που συνιστούν το πακέτο franchise αφορούν συνήθως:

- Την Εμπορική Επωνυμία
- Το Εμπορικό Σήμα
- Το Σήμα Υπηρεσιών
- Το Διακριτικό Τίτλο
- Τον ιδιαίτερο διασχηματισμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Την Ευρεσιτεχνία
- Το υπόδειγμα χρησιμότητας

Επιπλέον άλλα άυλα αγαθά που αποτελούν αντικείμενο τέτοιων απόλυτων δικαιωμάτων και περιέχονται συνήθως στο πακέτο franchise του δότη είναι τα ιδιαίτερα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος ή της επιχείρησης όπως π.χ. σύμβολα και εμβλήματα, η ιδιόρρυθμη διακόσμηση του καταστήματος ή των προθηκών, η εξωτερική εμφάνιση των μεταφορικών μέσων της επιχείρησης, η εξωτερική εμφάνιση των υπαλλήλων και εργατών, οι συγκεκριμένες και τυποποιημένες διαφημιστικές εκφράσεις (slogan), οι τιμοκατάλογοι, τα επιστολόχαρτα και το λοιπό έντυπο υλικό της επιχείρησης κ.λπ.

Τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας του δότη που συνιστούν το πακέτο franchise συνήθως αφορούν:

- Τα γραπτά κείμενα
- Τα αρχιτεκτονικά σχέδια
- Τα προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών

Τέλος χαρακτηριστικό της τεράστιας σημασίας που αποδίδεται διεθνώς στην ύπαρξη κατοχυρωμένων δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του δότη ως απαραίτητης προϋπόθεσης για τη δημιουργία ενός δικτύου franchising αποτελεί το ότι σχετική πρόβλεψη περιέχεται στον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας για το franchising, αλλά και στον αντίστοιχο Ελληνικό Κώδικα Δεοντολογίας.

2. **Η ύπαρξη Τεχνογνωσίας:** η τεχνογνωσία έχει ουσιαστική σημασία τόσο στο πλαίσιο του franchising διανομής όπου, εξατομικεύοντας την έννοιά του, καταργεί την κοινοτυπία του προϊόντος, όσο και σε αυτό του franchising παραγωγής και του

franchising υπηρεσιών, τα οποία στην πραγματικότητα δεν είναι τίποτε άλλο από τεχνογνωσία, τα κύρια χαρακτηριστικά της οποίας είναι η εμπιστευτικότητα, η ουσιαστικότητα, το προσδιορισμένο, η πρωτοτυπία, η πρακτικότητα, η εξελιξιμότητα, η μεταβιβασιμότητα και το ειδικό.

3. **Η καλή Φήμη και Κερδοφορία** της επιχείρησης του δότη: οι υποψήφιοι νέοι επιχειρηματίες – λήπτες δεν αρκούνται πια σε προφορικές διαβεβαιώσεις για την εμπορική επιτυχία της επιχείρησης του δότη, αλλά απαιτούν να τους παρασχεθούν τα οικονομικά στοιχεία που να την αποδεικνύουν στην πράξη. Εάν δεν πεισθούν ότι θα συνδέσουν την επαγγελματική τους τύχη με μία επώνυμη ανταγωνιστική και επικερδή επιχείρηση δε εντάσσονται στο δίκτυό της του franchising.
4. **Το Επώνυμο προϊόν ή υπηρεσία** : απαραίτητο στοιχείο της επιτυχίας ενός δικτύου είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που μέσω αυτού διατίθενται να είναι επώνυμα και αν είναι δυνατόν πρωτοποριακά και άμεσα αναγνωρίσιμα, γεγονός που σημαίνει ότι ήδη έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από τους καταναλωτές πελάτες του δικτύου.
5. **Η Διαχρονικότητα** του προϊόντος ή της υπηρεσίας καθώς ο λήπτης αποβλέπει σε μία μακροχρόνια συνεργασία και επενδύει σημαντικά κεφάλαια σε αυτήν και επομένως δεν επιτρέπεται να βρεθεί σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα στη δυσάρεστη θέση να αποχωρήσει από το δίκτυο λόγω του ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchising δεν έχουν πλέον ζήτηση.
6. Η δημιουργία ενός ιδιαίτερου και εύκολα **αναγνωρίσιμου τύπου καταστήματος**: αυτή η αναγνωρισιμότητα επιτυγχάνεται βασικά με το σχεδιασμό και τη δημιουργία από τον δότη ενός ιδιαίτερου τύπου καταστήματος τόσο κατά την εξωτερική όσο και κατά την εσωτερική μορφή του, που μαζί με το εμπορικό σήμα, την εμπορική επωνυμία και τον διακριτικό τίτλο αποτελούν εκείνο το ενιαίο σύνολο στοιχείων που διακρίνει σαφώς το ένα δίκτυο franchising από το άλλο. Αυτός ο εντελώς ιδιαίτερος τύπος καταστήματος αποτελεί τη λεγόμενη οπτική ταυτότητα του δικτύου, η οποία και είναι ένα από τα σημαντικά πλεονεκτήματα του franchising για τον λήπτη.
7. Η δημιουργία **Επιχειρηματικού συστήματος** (Business Format): η λειτουργία του Business Format Franchising βασίζεται στην ύπαρξη ενός συστήματος franchising. Χρησιμοποιώντας ένα αρκετά επιγραμματικό ορισμό μπορούμε να ορίσουμε το σύστημα franchising ως το σύνολο των στοιχείων που απαρτίζουν την οργανωτική υποδομή της επιχείρησης του δότη με βάση την οποία θα δημιουργηθεί και λειτουργήσει το δίκτυο του franchising. Τα στοιχεία αυτά είναι η τεχνογνωσία και τα διάφορα άυλα αγαθά που αποτελούν αντικείμενο δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας. Κάθε σύστημα franchising βασίζεται σε μία οργανωτική – επιχειρηματική ιδέα (concept), η οποία αποτελεί το συνεκτικό αξιολογικό πυρήνα του συστήματος που συνδέει και συγκρατεί τα επιμέρους στοιχεία του σε μία οργανωμένη οικονομική ενότητα. Η δημιουργική αυτή επιχειρηματική ιδέα του συστήματος

franchising μεταφέρεται στο κόσμο της πραγματικότητας διαμέσου της οργανωτικής επιχειρηματικής δραστηριότητας του δότη. Είναι πολύ σημαντικό το σύστημα franchising του δότη να είναι απλό στη λειτουργία του έτσι ώστε να μπορεί να αφομοιωθεί εύκολα και γρήγορα από τους λήπτες που θα εκπαιδευτούν σε αυτό και να προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες αγοραστικές συνθήκες. Συμπεραίνεται σαφώς από τα προαναφερόμενα ότι δίκτυο franchising χωρίς σύστημα franchising δεν μπορεί να υπάρξει. Δυστυχώς όμως στη χώρα μας υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν ιδρύσει και λειτουργούν δίκτυα χωρίς να έχουν προηγουμένως δημιουργήσει ένα σύστημα. Οι κύριες αιτίες του γεγονότος αυτού είναι δύο: η άγνοια της έννοιας σύστημα franchising, η οποία μάλιστα αρκετές φορές συγχέεται με την έννοια του δικτύου franchising και το σημαντικό πράγματι οικονομικό κόστος στο οποίο πρέπει να υποβληθεί ο επιχειρηματίας – δότης, αλλά και ο χρόνος και κόπος που πρέπει να αφιερώσει και καταναλώσει για τη δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος. Όμως είναι νομοτελειακά βέβαιο ότι τέτοιου είδους δίκτυα franchising, τα οποία στην ουσία ιδρύθηκαν και χρησιμοποιούνται από τους δότες απλά και μόνο για τη διοχέτευση των προϊόντων και υπηρεσιών τους στην αγορά χωρίς να παρέχουν τεχνοσιολογική υποδομή και ανάλογη υποστήριξη στους λήπτες, δεν θα μπορέσουν να επιβιώσουν για σημαντικό χρονικό διάστημα.

8. Ο προσδιορισμός της **Στρατηγικής Ανάπτυξης του δικτύου**: δηλαδή ο καθορισμός του στόχου προς τον οποίο θα κινηθεί η ανάπτυξη της επιχείρησής του με τη μέθοδο του franchising (εγκατάσταση σημείων πώλησης του δικτύου, αριθμός και μέγεθος καταστημάτων, τοποθεσία εγκατάστασης των καταστημάτων κ.λπ.).
9. Η σύνταξη του **Προϋπολογισμού** και η εξεύρεση **πηγών χρηματοδότησης**.
10. Η εκπόνηση **Έρευνας Αγοράς**: κατά την έρευνα που θα διεξαχθεί θα πρέπει, εκτός των άλλων, να εξεταστεί εξαντλητικά η ποιότητα, το είδος και το κόστος των υπηρεσιών που προσφέρουν στους λήπτες τους άλλα ομοειδή συστήματα franchising, έτσι ο δότης να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό από κάθε άποψη δίκτυο. Ακόμη θα πρέπει να διερευνηθεί η αντίδραση του καταναλωτικού κοινού στη σχεδιαζόμενη επιχειρηματική επιλογή της ανάπτυξης με franchising του δότη.
11. Η σύνταξη **Μελέτης Σκοπιμότητας** με την οποία θα αξιολογηθεί οικονομικά το σχετικό επιχειρηματικό σχέδιο.
12. Η λειτουργία του **Πιλοτικού καταστήματος**
13. Η δημιουργία του **Πακέτου Franchise**: η επιτυχημένη λειτουργία του πιλοτικού καταστήματος αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία του πακέτου franchise του δότη. Η εμπειρία που απέκτησε ο δότης από τη δημιουργία και λειτουργία του «καταστήματος – πιλότου» θα τον βοηθήσει σημαντικά στην προσπάθεια σχηματισμού ενός ελκυστικού πακέτου franchise για τους λήπτες.

14. Η σύνταξη του **Εγχειριδίου** Λειτουργίας: συνήθως το Εγχειρίδιο Λειτουργίας αποτελείται από τρεις τόμους, το εγχειρίδιο του marketing, το εγχειρίδιο της οπτικής ταυτότητας του συστήματος και το εγχειρίδιο των προϊόντων.
15. Η δημιουργία του **Ενημερωτικού Εντύπου**
16. Η δημιουργία της υποδομής **Υποστήριξης του Δικτύου**
17. Η προσέλκυση και επιλογή των **Ληπτών**

2.2 ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΦΑΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Διακρίνουμε τρεις φάσεις κατά την ανάπτυξη μιας επιχείρησης μέσω franchise, οι οποίες αφορούν στον Σχεδιασμό, στην Ανάπτυξη και στον Έλεγχο & Υποστήριξη. Οι φάσεις αυτές διέπονται από συγκεκριμένους περιορισμούς και στόχους για την αλυσίδα.⁶

2.2.1 Σχεδιασμός

Το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη ενός τέτοιου συστήματος, αφορά την προετοιμασία της επιχείρησης για να αναπτυχθεί δυναμικά και να αυξήσει το πλήθος και τη δυναμική των σημείων πώλησής της. Το κρίσιμο σημείο κατά την φάση αυτή είναι η ορθή προετοιμασία της επιχείρησης, η οποία και θα εγγυηθεί την ανάπτυξή της. Βασικό μέλημα καθίσταται ο σχεδιασμός του Οράματος, των Στρατηγικών Στόχων και του Concept γενικότερα, κατά τρόπο που να διασφαλίζεται η διαφοροποίησή τους από τον ανταγωνισμό και η διαχρονικότητά τους. Συνεπώς, θα πρέπει να γίνει εκτεταμένη ανάλυση τόσο των αναγκών και τάσεων των καταναλωτών, όσο και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Στη συνέχεια, το Πλάνο Ανάπτυξης θα αναλύει και θα προγραμματίζει όλες τις μελλοντικές ενέργειες σε επίπεδο επενδύσεων, διαφήμισης και προβολής, εκπαίδευσης προσωπικού, γεωγραφικής διασποράς και επέκτασης, έτσι ώστε η ανάπτυξη να γίνει βάσει δομημένων βημάτων. Σημείο διερεύνησης αποτελούν οι δυνατότητες χρηματοδότησης τόσο της μελέτης για το franchise, όσο και για τις επενδυτικές ανάγκες σε πάγια και εξοπλισμό της αλυσίδας. Η αλυσίδα είναι έτοιμη για ταχεία ανάπτυξη μόνο αφού καθιερωθεί ως concept και προετοιμασθεί για λειτουργία βάσει πλάνου, διαδικασιών και ελέγχου. Το Πιλοτικό Κατάστημα δίνει την δυνατότητα για την τελική δοκιμή του concept και την οριστικοποίηση των προδιαγραφών και τρόπων λειτουργίας. Στο σημείο αυτό θα ληφθεί και η τελική απόφαση για τον τρόπο ανάπτυξης (μέσω franchise, με ίδια κεφάλαια, μικτό σύστημα).

⁶ <http://www.franchise.gr>

2.2.2 Ανάπτυξη

Η επόμενη φάση αφορά την ανάπτυξη της αλυσίδας. Η εύρεση και αξιολόγηση των υποψήφιων επενδυτών απαιτεί συστηματική και προσεκτική προσπάθεια, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία του κάθε μέλους της αλυσίδας. Η χρηματοδότηση των νέων καταστημάτων και η εκπαίδευση του προσωπικού τους επιταχύνει την ανάπτυξη και αυξάνει την κερδοφορία της αλυσίδας.

2.2.3 Έλεγχος και Υποστήριξη

Στην τρίτη φάση εφαρμογής του franchise αναφέρεται στον έλεγχο και την υποστήριξη και συνδέεται άμεσα με την ανάγκη για υψηλότερες απαιτήσεις διοίκησης και τη χρήση νέων συστημάτων και τεχνολογιών. Η ανάγκη για ομοιομορφία καταστημάτων και σταθερού επιπέδου εξυπηρέτησης για όλη την αλυσίδα σε συνδυασμό με τον ρόλο των franchisees ως managers και ως επενδυτές φανερώνει την ανάγκη για την θέσπιση και διατήρηση ενός συστήματος ελέγχου, σκοπός του οποίου είναι η συνεχής βελτίωση της αλυσίδας. Επιπρόσθετα, η δυναμική του πλήθους των σημείων πώλησης σε θέματα marketing και πωλήσεων και οι δυνατότητες για επέυξη οικονομιών κλίμακας (π.χ. συμφωνίες με προμηθευτές, κεντρικές αποθήκες, κ.λπ.) θα αποτελέσουν ανταγωνιστικό παράγοντα, μόνο όταν χειρισθούν μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου.

2.3 ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΠΡΟΤΑΣΗΣ FRANCHISING

Σύμφωνα με τον Πλάτωνα Μαλικούρτη, συντάκτη του ελληνικού περιοδικού «Franchise Business», υπάρχουν κάποιες ενδείξεις που αποκαλύπτουν πως ορισμένες συμβάσεις franchise, δεν έχουν στεφθεί με την ανάλογη επιτυχία και θα πρέπει συνεπώς να αποφεύγονται από τους υποψήφιους επιχειρηματίες που αποφάσισαν να στραφούν σε αυτόν τον τομέα για την επένδυση των κεφαλαίων τους. Οι ενδείξεις λοιπόν που προμηνύουν την αποτυχία είναι οι ακόλουθες:

- **Αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα:**

Θα πρέπει να μελετώνται τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης του δικαιούχου, καθώς αν σε αυτά διαπιστωθούν αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα, ζημιές, δάνεια, κ.λπ., απολύσεις και περικοπές, τότε σίγουρα δεν μπορεί να χαρακτηριστεί επιτυχημένος επιχειρηματίας και σαφέστατα υπάρχουν αμφιβολίες αναφορικά με την ικανότητά του να υποστηρίξει το δίκτυό του, αλλά και να διατηρήσει – ίσως – την ίδια

την εταιρεία του. Ο υποψήφιος δικαιολήπτης, θα πρέπει να ξεκαθαρίσει πως, αν μη τι άλλο, οι δικαιοδόχοι δεν είναι venture capitalists, ούτε τραπεζικά ιδρύματα. Αντιθέτως, αρκετές «έξυπνες» μητρικές επιχειρήσεις επιλέγουν το franchise για να ενισχύσουν την ταμειακή τους ρευστότητα μέσω των Entry Fees.

- **Υποπτο παρελθόν επιχειρηματιών**

Μια ματιά στο παρελθόν του επιχειρηματία- διακοπάρoχου πολλές φορές «προδίδει» την επιτυχία ή μη της επόμενης επαγγελματικής του κίνησης. Επιχειρηματίες που έφυγαν και ξαναγύρισαν, επιχειρηματίες που πτώχευσαν και αναγεννήθηκαν, μπορεί να ακολουθούν τους νέους νόμους και τα έξυπνα παραθυράκια της αγοράς, σε καμιά περίπτωση – ωστόσο – δεν μπορούν να χαρακτηρισθούν φερέγγυοι και άξιοι συνεργάτες για μια ζωή, πόσο μάλλον όταν διαδραματίζουν τον ρόλο του δικαιοπαρόχου – συντονιστή και οραματιστή.

- **Μη προσαρμόσιμο concept**

Οι περιπτώσεις των αποτυχημένων ξένων concepts είναι πολλές φορές περισσότερες από αυτές των επιτυχημένων, καθώς όπως κάθε χώρα, έτσι και η Ελλάδα έχει τα κοινά της έχει όμως και τις διαφορές της με τις άλλες χώρες. Άλλο κλίμα και άλλη καταναλωτική νοοτροπία έχουμε από τους Άγγλους, Γάλλους, και Γερμανούς και άλλη ιστορία από τους Ιταλούς και τους Πορτογάλους. Σαφέστατα και ο κάθε ξένος δικαιοπάρoχος έχει το δικαίωμα να αναπτυχθεί και στη χώρα μας, είτε μέσω master franchisee, είτε απευθείας, σε κάθε περίπτωση, όμως οφείλει να διερευνήσει την αναμενόμενη αποδοχή της επιχειρηματικής του ιδέας και στη χώρα μας, είναι να δραστηριοποιηθεί τουλάχιστον ο ίδιος για ένα εύλογο χρονικό διάστημα.

- **Υψηλό «γύρισμα» δικαιοδόχων**

Μια ακόμη αρνητική ένδειξη αποτελούν και οι συχνές εναλλαγές του προσώπου του δικαιοδόχου. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να γίνει μια έρευνα προκειμένου να διαπιστωθεί ποιος δικαιοδόχος πάει καλά και γιατί ορισμένοι αποσκιρτούν. Ο κ. Μαλικούρτης αποκαλύπτει: *«πολλοί αναγνώστες μας μελετούν το περιοδικό ένα και δυο χρόνια πριν αποφασίσουν και συχνά ερχόμαστε αντιμέτωποι με την ερώτηση: «Μα καλά πώς αναπτύσσεται ο Χ αφού δυο χρόνια τώρα έχει τα ίδια καταστήματα;» Ούτε το πλήθος έχει σημασία, ούτε ο ρυθμός ανάπτυξης, καθώς μπορεί να καθορίζεται όντως από το αναπτυξιακό πλάνο της εταιρείας. Αυτό που έχει σημασία είναι πόσοι δικαιοδόχοι έχουν αποσκιρτήσει και για ποιους λόγους. Από την άλλη αν το πλήθος τους είναι αξιόλογο, κάτι μυρίζει άσχημα!»*

- **Ανύπαρκτη λίστα με υφιστάμενους δικαιοδόχους**

Αποτελεί σαφέστατη υποχρέωση όλων να παρέχουν στους δυνητικούς δικαιοδόχους τους λίστα με πλήρη στοιχεία όλων των μονάδων δικαιόχρησης που απαρτίζουν το δίκτυό τους.

- **Μη ύπαρξη ενημερωτικού φακέλου**

Ορισμένοι δικαιοπάροχοι αρκούνται στις προφορικές ενημερώσεις ή στις δισέλιδες εκτυπώσεις. Σε καμιά περίπτωση αυτό δεν αρμόζει σε σοβαρούς επιχειρηματίες. Αν κάποιος έχει επιλέξει την δικαιόχρηση ως στρατηγική ανάπτυξης, μάλλον θα πρέπει να δώσει λίγο περισσότερο βάρος στην στρατηγική του, να την έχει μελετήσει και τους καρπούς της μελέτης και των σκέψεών του να θέλει (όπως και οφείλει) να μοιρασθεί με τους υποψήφιους συνεργάτες του, καθώς ο Δικαιοδόχος δεν είναι απλός Πελάτης.

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISING

Τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τη μέθοδο του franchising είναι πολλά για τον υποψήφιο χρήστη. Στατιστικές έχουν δείξει ότι το 25% των επιχειρηματικών προσπαθειών χωρίς τη μέθοδο του franchising, δηλαδή τη δημιουργία επιχείρησης με ανώνυμα προϊόντα, αποτυγχάνουν μέσα στα δύο πρώτα χρόνια της λειτουργίας τους ενώ ένα 40% από αυτές κλείνουν μετά τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας. Δηλαδή συνολικά το 65% των “no name” επιχειρήσεων είναι καταδικασμένα σε αποτυχία. Αντίθετα τα ποσοστά αποτυχίας στις συνεργασίες franchising κυμαίνονται γύρω στο 8% με 10%. ⁷Το συμπέρασμα είναι ότι το επιχειρηματικό ρίσκο είναι πολύ πιο μικρό στη δεύτερη περίπτωση. Ο λόγος είναι ευκολονόητος ως ένα βαθμό.

Η γνώση του ονόματος - σήματος στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό δίνει σίγουρα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και προβάδισμα στη νέα επιχείρηση, με αποτέλεσμα να λειτουργεί με επιτυχία από την πρώτη κιόλας ημέρα. Το μειονέκτημα όμως είναι ότι ο franchisee πρέπει να ακολουθεί πάντα τις υποδείξεις του franchisor και κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους είναι υποχρεωμένος να του πληρώνει τα χρήματα που δικαιούται. Αυτό έχει ως συνέπεια να υπάρχει δυσαρέσκεια τα πρώτα κυρίως χρόνια της λειτουργίας της επιχείρησης και να δημιουργηθούν ρήξεις στις σχέσεις των δύο. Το μέγεθος της διαφοράς αυτής που ενδέχεται να δημιουργηθεί, δηλαδή η ποιότητα της σχέσεως των δύο, θα καθορίσει και την πορεία και την επιτυχία της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.

Ακολουθεί μια αναφορά των σημαντικότερων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που προκύπτουν από τη σύναψη μιας σύμβασης franchise. Έχουν κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με την ομάδα που εμπλέκεται στην παραπάνω σύμβαση, δηλαδή τους δικαιούχους, τους δικαιολήπτες και τους καταναλωτές.

⁷ (1999), «Επιχείρηση με δανεική επωνυμία και εγγυημένη πελατεία: Τι είναι και πώς λειτουργεί το franchising», Εφημερίδα «Το Βήμα»

3.1 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISING

3.1.1 Πλεονεκτήματα για τον δικαιούχο

Όπως έχει διαφανεί από την προηγούμενη ανάπτυξη το franchising παρουσιάζει ουσιαστικότερα πλεονεκτήματα για όλους όσους εμπλέκονται σε αυτό. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- Η **ταχεία ανάπτυξη και εξάπλωση** της επιχείρησης του που επιτυγχάνεται βασικά με αυτοχρηματοδότηση.
Εισπράττοντας ο δότης από τους λήπτες τα χρηματικά εκείνα ποσά που αντιστοιχούν στο δικαίωμα εισόδου στο σύστημα franchising και στα διαρκή δικαιώματα αποκτά τα απαιτούμενα κεφάλαια για την υποστήριξη και ανάπτυξη του δικτύου του. Επιπρόσθετα με το κεφάλαιο που σχηματίζει από την οικονομική συνεισφορά των ληπτών για τη διαφήμιση οργανώνει σημαντικά διαφημιστικά προγράμματα που συντελούν τα μέγιστα στην εξάπλωση του δικτύου franchising. Τέλος αποκτά σημαντικότερο δίκτυο καταστημάτων τα οποία δημιουργούνται και λειτουργούν με κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό των ληπτών.
- Η ραγδαία **αύξηση της εμπορικής του φήμης και πελατείας** με άμεσο αποτέλεσμα την καθιέρωσή του στην αγορά.
Ο πολλαπλασιασμός των σημείων πώλησης του δικτύου του επιτρέπει την εγκατάσταση στις αγορές όλης της επικράτειας αλλά και του εξωτερικού. Επιπλέον έχοντας τη δυνατότητα της λειτουργίας καταστημάτων στα πιο καίρια από εμπορική άποψη σημεία των διαφόρων τοπικών αγορών επιτυγχάνει την περιθωριοποίηση των ανταγωνιστών του.
- Η **πραγματοποίηση σημαντικών οικονομιών κλίμακας**.
Το franchising είναι ένα σύστημα οιονεί κάθετης διάταξης, πράγμα που επιτρέπει την πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας. Όσο περισσότερο αυξάνεται ένα δίκτυο τόσο περισσότερο αυξάνονται και οι ποσότητες των προϊόντων, των δικτύων εξοπλισμού, των εξαρτημάτων κ.λπ. που αγοράζονται από τα μέλη του. Με αυτόν τον τρόπο η αύξηση του όγκου των αγορών επιτρέπει την αντίστοιχη μείωση του κόστους.
- Η **άμεση και έγκυρη πληροφόρηση** για τις τάσεις της αγοράς.
Εκμεταλλεόμενος ο δότης τις πληροφορίες που λαμβάνει από τους λήπτες του αναφορικά με τις συνθήκες που επικρατούν στις διάφορες αγορές είναι συνεχώς

άριστα ενημερωμένος για τις τοπικές καταναλωτικές συνήθειες με αποτέλεσμα να προσαρμόζει άμεσα την επιχειρηματική του πολιτική σε αυτές.

- **Ο άμεσος έλεγχος** της διανομής των προϊόντων και της παροχής των υπηρεσιών.
Η μέθοδος του franchising επιτρέπει στον δότη να ασκεί άμεσο έλεγχο στον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας των ληπτών του, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό.
- **Η εκμετάλλευση της εμπειρίας** των ληπτών για τη βελτίωση και ανανέωση του συστήματος franchising.
Το σύστημα franchising του δότη είναι ένας «ζωντανός οργανισμός» και σαν τέτοιος χρειάζεται συνεχή ανανέωση για να μπορεί να αντεπεξέρχεται με επιτυχία στις διαρκώς μεταβαλλόμενες οικονομικές και αγοραστικές συνθήκες. Σε ένα δίκτυο franchising ο δότης έχει τη δυνατότητα να επωφελείται από τις γνώσεις και την εμπειρία που αποκτούν οι λήπτες κατά τη διάρκεια της λειτουργίας των επιχειρήσεων τους στα πλαίσια του δικτύου, λαμβανομένου μάλιστα υπόψη ότι πρόκειται για ανεξάρτητους επιχειρηματίες – επενδυτές που είναι φυσικό να ενδιαφέρονται άμεσα για την επιτυχία του συστήματος.
- **Η εξασφάλιση διαρκούς πελατειακής ροής.**
Ο καταναλωτής προτιμά να ικανοποιεί τις αγοραστικές του ανάγκες συναλλασσόμενος με επώνυμα καταστήματα. Επιπλέον τα καταστήματα ενός δικτύου franchising του παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες καθόσον σε αυτά απασχολούνται άτομα που έχουν άμεσο και εντονότατο ενδιαφέρον για την κερδοφορία των επιχειρήσεων τους.
- **Η επίτευξη υψηλών κερδών χωρίς τη διακινδύνευση σημαντικών κεφαλαίων / Χαμηλό ρίσκο**
Η πορεία προς την επαγγελματική ανεξαρτησία προστατεύεται από μια ελεγμένη και δοκιμασμένη επιχειρησιακή έννοια και άμεση βοήθεια από την κύρια έδρα του συστήματος Franchise.⁸ Ένα μη αμελητέο ποσό της εργασίας που απαιτείται κατά την ίδρυση μιας επιχείρησης αναλαμβάνεται από τους καταρτισμένους δικαιούχους. Κατά συνέπεια οι δικαιούχοι μπορούν να αποφύγουν τα χαρακτηριστικά λάθη που γίνονται κατά την ίδρυση μιας επιχείρησης, μπορούν να

⁸ <http://www.FranchiseCore.gr>

επικεντρωθούν σε άλλες σημαντικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να εξασφαλίσουν επιτυχημένο κύκλο εργασιών κατά τη διάρκεια της αρχικής φάσης.

- Η αύξηση της **εμπορικής αξίας** της επιχείρησής του
Με τη συνεχή προσθήκη νέων καταστημάτων στο δίκτυο και τη συνακόλουθη αύξηση της φήμης και πελατείας είναι ευνόητο ότι η επιχείρηση του δότη αποκτά συνεχώς μεγαλύτερη εμπορική αξία
- Η δημιουργία ενός **ευέλικτου επιχειρηματικού οργανισμού**
με ένα κέντρο λήψης αποφάσεων, δηλαδή τον δότη, και με το ανθρώπινο δυναμικό, τους λήπτες, που δρα γρήγορα και αποφασιστικά εξυπηρετώντας και προστατεύοντας και τα δικά του συμφέροντα για ένα κοινό σκοπό: την εμπορική επιτυχία του δικτύου franchising.
- Η **προστασία** απέναντι στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες
Το franchising δίδει τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους να αντισταθούν με επιτυχία στο σφοδρότατο ανταγωνισμό των τεράστιων εμπορικών δικτύων διανομής των πολυεθνικών εταιρειών, λειτουργώντας έτσι ως το «αντίπαλο δέος».
- Η δυνατότητα **εύκολης πρόσβασης** στο χρηματοπιστωτικό σύστημα
Μία επιχείρηση που αναπτύσσεται επιτυχώς με τη μέθοδο του franchising μπορεί να επιτύχει σημαντικές και με ευνοϊκούς όρους χρηματοδότησης από τις τράπεζες. Ακόμη εάν φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο υγιούς ανάπτυξης μπορεί να επιτύχει την είσοδό της στο χρηματιστήριο.

3.1.2 Πλεονεκτήματα για τον δικαιοδόχο

Όμως και για το λήπτη ο θεσμός του franchising έχει σημαντικότερα πλεονεκτήματα, όπως τα ακόλουθα:

- Ο λήπτης εντάσσεται σε ένα **επώνυμο επιχειρηματικό σύστημα** επωφελούμενος αμέσως από την εμπορική του φήμη και την πελατεία που συνδέεται με αυτήν. Αποκτά έτσι το λεγόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι σε ομοειδείς επιχειρήσεις που όμως δεν λειτουργούν κάτω από την «ομπρέλα» μίας επώνυμης εταιρείας. Το ουσιαστικότερο αποτέλεσμα αυτού του πλεονεκτήματος είναι ο

πραγματικά πολύ μικρός κίνδυνος αποτυχίας του επιχειρηματικού εγχειρήματος του λήπτη.

- Ο λήπτης **υποστηρίζεται από τον δότη** τόσο πριν όσο και μετά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής του σε όλους τους τομείς της επαγγελματικής του δραστηριότητας και έτσι βρίσκει άμεσες λύσεις σε προβλήματα που διαφορετικά θα ήταν δυσεπίλυτα. Με τον τρόπο αυτό ακόμη και άτομα που για πρώτη φορά εισέρχονται στον επιχειρηματικό κλάδο μπορούν εύκολα και γρήγορα να εξελιχθούν σε επιτυχημένους επιχειρηματίες.
- Ο λήπτης επωφελείται από τις **οικονομίες κλίμακας** που επιτυγχάνονται σε ένα μεγάλο εμπορικό δίκτυο και έτσι έχει τη δυνατότητα να διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους καταναλωτές σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές. Ακόμη έχει την δυνατότητα σημαντικής συμπίεσης των λειτουργικών του εξόδων.
- Ο λήπτης επωφελείται από τη **διαφήμιση** που πραγματοποιεί ο δότης σε πανεθνική κλίμακα με μία αναλογικά πολύ μικρή οικονομική επιβάρυνση.
- Παρά την ένταξή του στο δίκτυο franchising του δότη ο λήπτης παραμένει ένας **ανεξάρτητος επιχειρηματίας**. Έτσι απολαμβάνει όλα τα προνόμια αυτής της ανεξαρτησίας επωφελούμενος παράλληλα από τις διαρκείς υπηρεσίες υποστήριξης που του παρέχει ο δότης.
- Ο λήπτης απολαμβάνει την ωφέλεια της χρήσης των **εμπορικών σημάτων**, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, εμπορικών και τεχνικών μεθόδων, μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης, πώλησης προϊόντων κ.λπ. του δότη. Ο δότης δαπάνησε πολύ χρόνο, κόπο και χρήμα για να αποκτήσει όλα αυτά τα δικαιώματα, την άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης των οποίων αποκτά ο λήπτης με αναλογικά πολύ χαμηλή δαπάνη.
- Ο λήπτης επωφελείται από τη **συνεχή ανανέωση και εξέλιξη** του συστήματος franchising που επιτυγχάνεται με ενέργειες του δότη, έτσι ώστε αυτό να παραμένει πάντοτε σύγχρονο και ανταγωνιστικό.
- Ο λήπτης έχει άμεση **πρόσβαση στο πληροφοριακό υλικό** που συγκεντρώνει ο δότης από όλους τους λήπτες και αφορά τις συνθήκες της αγοράς και τις τάσεις του καταναλωτικού κοινού σε όλες τις αγορές όπου εξαπλώνεται το δίκτυο.

- Η επιχείρηση του λήπτη ως μέλος ενός δικτύου franchising παρουσιάζει πολύ **μεγαλύτερη ανθεκτικότητα** σε περιόδους οικονομικών κρίσεων απ' ό τι μία άλλη οποιαδήποτε επιχείρηση.
- Ο λήπτης έχει τη δυνατότητα **ευκολότερης και με ευνοϊκότερους όρους χρηματοδότησης** από το τραπεζικό σύστημα καθόσον με την ένταξή του σε ένα επώνυμο σύστημα franchising ενισχύεται η πιστοληπτική του ικανότητα.
- Ο **έλεγχος** που ασκεί ο δότης στις επιχειρήσεις των μελών του δικτύου του είναι **επωφελής** για τον λήπτη, γιατί αφενός μεν διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του αφετέρου δε αποβάλλονται από αυτό οι ασυνεπείς και άρα οι ζημιογόνοι λήπτες.

3.1.3 Πλεονεκτήματα για τον καταναλωτή

Το franchising ως στρατηγική marketing αλλά και ως μέθοδος ανάπτυξης επιχειρήσεων δεν θα είχε λόγο ύπαρξης εάν δεν παρουσίαζε σοβαρότατα πλεονεκτήματα για τον καταναλωτή. Τα κυριότερα από αυτά είναι τα εξής:

- Ο καταναλωτής έχει **εύκολη πρόσβαση**, είτε στον τόπο διαμονής του είτε οπουδήποτε αλλού βρίσκεται, σε σημεία πώλησης γνωστών επιχειρήσεων από τα οποία αγοράζει επώνυμα προϊόντα σε λογικές τιμές.
Το προσωπικό ενδιαφέρον του λήπτη – επιχειρηματία του εξασφαλίζει άψογη εξυπηρέτηση τόσο πριν όσο και μετά την πώληση.
- Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων franchising να καθιστούν δυνατή την **ταχεία είσοδο** νέων ή/ και εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών στις τοπικές αγορές.
- Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων franchising να **προσαρμόζονται άμεσα** στις απαιτήσεις του προσφέροντάς του τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πραγματικά επιθυμεί.
- Ο καταναλωτής ωφελείται από τον **έντονο ανταγωνισμό** μεταξύ των δικτύων franchising και των υπολοίπων ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου.

3. 2 ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISING

Οποσδήποτε το franchising δεν είναι απαλλαγμένο και ορισμένων μειονεκτημάτων. Αυτά όμως έχουν σημαντικά μικρότερη βαρύτητα από τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματά του, γεγονός που έχει αποδειχθεί στην πράξη από την τεράστια επιτυχία του θεσμού.

3.2.1 Μειονεκτήματα για τον δικαιούχο

Τα πιο ουσιώδη μειονεκτήματα για τον δότη είναι:

- Ο δότης είναι υποχρεωμένος να επιλύει σε καθημερινή βάση **πλήθος προβλημάτων** διαφορετικής φύσης προερχόμενα από ανθρώπους (τους λήπτες) με διαφορετική νοοτροπία και χαρακτήρα. Αρκετές φορές η διαχείριση αυτή του ανθρώπινου δυναμικού του δικτύου του δημιουργεί δυσεπίλυτα προβλήματα.
- Η **τάση** των ληπτών για **ανεξαρτητοποίηση** τους απέναντι στον δότη η οποία αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου παραμονής τους στο δίκτυο.
- Η **βιαστική** πολλές φορές **επιλογή** των ληπτών δημιουργεί μεσοπρόθεσμα σοβαρότατα προβλήματα στη λειτουργία του δικτύου. Έστω και ένας προβληματικός λήπτης είναι ικανός να προκαλέσει σοβαρούς τριγμούς στο δίκτυο franchising του δότη.
- Η επιλογή των ληπτών αποτελεί ένα **δύσκολο, χρονοβόρο και κοστοβόρο έργο** για τον δότη που απαιτεί πολύ λεπτούς και προσεκτικούς χειρισμούς, καθώς ο κάθε λήπτης αποτελεί έναν κρίκο της ίδιας αλυσίδας που ένα σπάσει θα προκαλέσει την κατάρρευση ολόκληρης της αλυσίδας.
- Τα **κέρδη** του δότη είναι **λιγότερα** από τη λειτουργία των καταστημάτων των ληπτών απ' ότι θα ήταν αν λειτουργούσε δικά του καταστήματα.
- Υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο κάποιος ή κάποιοι λήπτες μετά την αποχώρησή τους από το δίκτυο να εξελιχθούν σε **ανταγωνιστές** του δότη.

3.2.2 Μειονεκτήματα για τον δικαιοδόχο

Τα κυριότερα μειονεκτήματα του franchising για τον λήπτη είναι τα εξής:

- Η οποιαδήποτε λανθασμένη επιχειρηματική επιλογή του δότη έχει **άμεσο και οδυνηρό αντίκτυπο** στην πορεία της επιχείρησης του λήπτη λόγω του σημαντικού βαθμού εξάρτησής του από αυτόν.
- Η ένταξη του λήπτη σε ένα σύστημα franchising συνεπάγεται τον σημαντικό **περιορισμό της επιχειρηματικής του ελευθερίας** καθόσον υπάγεται στην καθοδήγηση και τον διαρκή έλεγχο του δότη.
- Η επιχειρηματική πολιτική του δότη μπορεί να επηρεάζει δυσμενώς την **κερδοφορία** της επιχείρησης του λήπτη. Αυτό είναι πιθανό να συμβεί ιδιαίτερα στην περίπτωση όπου το ποσό των διαρκών δικαιωμάτων που καταβάλλει ο λήπτης στον δότη συνίσταται σε ποσοστό επί του κύκλου εργασιών του πρώτου. Τότε είναι φυσικό ο δότης να επιθυμεί την επίτευξη υψηλών τζίρων από τον λήπτη που όμως μπορεί να επηρεάζουν αρνητικά την κερδοφορία του.
- Η συνήθης ύπαρξη της **ρήτρας μη ανταγωνισμού** στη σύμβαση franchising για ένα ορισμένο εύλογο χρονικό διάστημα μετά τη λύση της. Σε αυτή την περίπτωση ο λήπτης αναλαμβάνει την υποχρέωση να μην ασκήσει κατά το παραπάνω χρονικό διάστημα όμοια ή παρεμφερή επιχειρηματική δραστηριότητα με αυτήν του δότη μέσα από το κατάστημα όπου ασκούσε την επιχείρηση franchising κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της σύμβασης.
- Η επίσης συνήθης ύπαρξη **ρήτρας για τη μη δυνατότητα μεταβίβασης** της επιχείρησης του λήπτη χωρίς τη συναίνεση του δότη. Γενικότερα δε, η ύπαρξη «σκληρών» και δεσμευτικών όρων για τον λήπτη στη σύμβαση franchising αποτελεί οπωσδήποτε σημαντικό αλλά συγχρόνως και αναγκαίο μειονέκτημα του franchising γι' αυτόν.

3.2.3 Μειονεκτήματα για τον καταναλωτή

Το μοναδικό μειονέκτημα του franchising για τον καταναλωτή παρουσιάζεται στις περιπτώσεις όπου τα δίκτυα εφαρμόζουν πολιτικές περιοριστικές του ελεύθερου

ανταγωνισμού που αποβαίνουν σε βάρος των τελικών χρηστών, όπως π.χ. στη περίπτωση όπου στο δίκτυο εφαρμόζεται πολιτική ενιαίων τιμών λιανικής πώλησης των προϊόντων ή παροχής των υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε με την επιβολή καθορισμένων τιμών από μέρος του δότη είτε με την εφαρμογή εναρμονισμένων πρακτικών ως προς την τιμολογιακή πολιτική του δικτύου από τους λήπτες. Επίσης στην περίπτωση εφαρμογής πολιτικών απομόνωσης των αγορών με την παρεμπόδιση των καταναλωτών, λόγω του τόπου διαμονής τους, να προμηθεύονται μέσα στην κοινή αγορά απευθείας ή μέσω μεσαζόντων τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise, ή όταν χρησιμοποιούν τις διαφορές των προδιαγραφών των παραπάνω προϊόντων και υπηρεσιών για να επιτύχουν το ίδιο αποτέλεσμα, δηλαδή την απομόνωση των αγορών. Βέβαια τέτοιου είδους τεχνικές απαγορεύονται ρητά από τους Κανονισμούς 4087/88 και 2790/99 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με συνέπεια τα δίκτυα που τις εφαρμόζουν να κινδυνεύουν άμεσα να στερηθούν την ευνοϊκή μεταχείριση που τους επιφυλάσσει ο Κανονισμός, γεγονός που έχει ως απώτερο αποτέλεσμα την ακυρότητα των αντίστοιχων συμβάσεων franchising.

ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

Παρακάτω παρουσιάζεται η εξέλιξη του franchise στο διεθνές επίπεδο από τα πρώτα στάδια της εμφάνισής του μέχρι και τη μορφή που εμφανίζεται σήμερα πλέον στις παγκόσμιες οικονομίες.

4.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η λέξη «franchise» προέρχεται από τη γαλλική γλώσσα και σημαίνει προνόμιο ή ελευθερία. Η τεχνική παραχώρησης αδειών εκμετάλλευσης (licensing), η οποία αποτελεί τον πυρήνα του franchising είναι σε χρήση εδώ και αρκετούς αιώνες. Ιστορικά υπήρξαν διάφορα συστήματα με βάση τα οποία παραχωρούνταν δικαιώματα ή εξουσίες αντί καταβολής χρηματικών ποσών. Υπήρξε π.χ. το σύστημα των βαρόνων (baronial system) στην Αγγλία, όπου ο βασιλιάς παραχωρούσε δικαιώματα στους βαρόνους για την είσπραξη των φόρων.

Το σύστημα των συντεχνιών που λειτούργησε στο Λονδίνο κατά τον 12^ο μ.Χ. αιώνα ήταν επίσης μια μορφή franchising. Μέχρι σήμερα μάλιστα υπάρχουν στην Αγγλία ορισμένα franchise προερχόμενα από εκείνη την εποχή. Τότε, ο τοπικός ηγεμόνας ή άρχοντας εκχωρούσε το δικαίωμα διεξαγωγής αγορών ή εκθέσεων, λειτουργίας του τοπικού πορθμείου ή κνηγιού στην περιοχή του. Αυτή η ιδέα επεκτάθηκε στους βασιλείς που παραχωρούσαν ένα franchise για παντός είδους εμπορικές δραστηριότητες όπως κατασκευές δρόμων και παρασκευή μπίρας. Ουσιαστικά ο βασιλιάς εκχωρούσε σε κάποιον το δικαίωμα στο μονοπώλιο για συγκεκριμένο τύπο εμπορικής δραστηριότητας.

Με το πέρασμα του χρόνου οι κανονισμοί των καταστημάτων franchise έγιναν μέρος του Ευρωπαϊκού Εθνικού Δικαίου. Με την πάροδο των αιώνων ο θεσμός του franchising εξελίχθηκε καθώς οι οικονομίες των κρατών του κόσμου εξελίχθηκαν. Το 1840 στη Γερμανία ορισμένοι μεγάλοι παρασκευαστές μπίρας παραχωρούσαν franchises σε συγκεκριμένες ταβέρνες, εκχωρώντας τους το αποκλειστικό δικαίωμα να πωλούν την μύρα τους. Αυτή ήταν η έναρξη της ιδέας του franchising όπως τη γνωρίζουμε σήμερα.

Το franchising στη σύγχρονη μορφή του εμφανίστηκε στον επιχειρηματικό κόσμο για πρώτη φορά στις Η.Π.Α. το 1863 όταν η εταιρία ραπτομηχανών Singer (Singer Sewing Machine Co.) ανέπτυξε την τεχνική που αποτέλεσε την πρώτη εμπορική εφαρμογή του

franchising. Η Singer υπέγραψε συμβόλαια franchise που ήταν ο πρόδρομος των νέων συμφωνιών franchise.

Περί τα τέλη του 19^{ου} αιώνα το franchising υιοθετήθηκε ως μέθοδος επιχειρηματικής ανάπτυξης από τις βιομηχανίες αυτοκινήτων, όταν η General Motors έκανε συμφωνίες franchise με dealers, μη αλκοολούχων ποτών και φαρμακείων. Περίπου στις αρχές της δεκαετίας του 1930 εφαρμόστηκε και από τις εταιρείες πετρελαιοειδών. Μέχρι λοιπόν τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο έχουμε την εφαρμογή και ανάπτυξη του λεγόμενου Franchising Πρώτης Γενιάς.

Το franchising δεύτερης γενιάς (Business format franchising), που είναι η κυριαρχούσα μορφή franchising σήμερα, εμφανίστηκε στην οικονομική σκηνή μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο με την επιστροφή των εκατομμυρίων αμερικανών στρατιωτικών ανδρών και γυναικών και την επακόλουθη αύξηση των γεννήσεων. Υπήρχε μια εξαιρετική ανάγκη για όλα τα είδη προϊόντων και υπηρεσιών και το franchising ήταν το ιδανικό επιχειρηματικό μοντέλο για την γρήγορη εξάπλωση των ξενοδοχείων / μοτέλ και των βιομηχανιών ταχυφαγίας (fast food). Είναι μάλιστα χαρακτηριστικό ότι μερικά από τα πιο γνωστά σήμερα επιχειρηματικά ονόματα άρχισαν να αναπτύσσονται με τη μέθοδο του Franchising εκείνη την εποχή. Πρόκειται για τις ακόλουθες εταιρείες:

- Service Master 1949
- Holiday Inn 1952
- Burger King 1954
- Dunkin' Donuts 1954
- Mc Donald's 1955
- Budget Rent a Car 1958

Μέχρι το 1960 η ανάπτυξη του franchising στις Η.Π.Α. ήταν τόσο ραγδαία που υπολογιζόταν ότι περίπου 700 συστήματα franchise λειτουργούσαν σε ολόκληρη τη χώρα. Ένας σημαντικός αριθμός από επιχειρηματίες επέλεξαν αυτή τη μέθοδο για να αναπτυχθούν παρακινούμενοι από τη μεγάλη ζήτηση που είχαν από φίλους και πελάτες οι οποίοι βλέποντας την τεράστια επιτυχία των διαφόρων δικτύων franchising ήθελαν κι αυτοί να ενταχθούν σε ένα τέτοιο δίκτυο. Βέβαια δεν έλειψαν και πολλές αυθαιρεσίες, στις οποίες ένας αριθμός δόλιων εταιρειών franchise καταχράστηκε τα λεφτά του κόσμου καθώς και εταιρείες με ελλιπές κεφάλαιο και ανίκανους διευθυντές χρεοκόπησαν, δίνοντας το στίγμα των αποτυχημένων δικαιοδόχων που τα έχασαν όλα.

Από πλευράς βιομηχανίας, ιδρύθηκε το 1960 ο Διεθνής Οργανισμός Franchise (International Franchise Association) με απώτερο στόχο να αναβαθμίσει ολόκληρη τη βιομηχανία. Η IFA παρέχει εκπαίδευση σε όλες τις μορφές franchising στοχεύοντας σε

μεγάλο βαθμό στον επαγγελματισμό της βιομηχανίας. Τα μέλη της IFA οφείλουν να συμμορφώνονται με τον Κώδικα Δεοντολογίας της που εξασφαλίζει υψηλό επίπεδο. Η IFA βρίσκεται σε στενή συνεργασία με το Κογκρέσο και την Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου (Federal Trade Commission), με στόχο να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο η βιομηχανία σχετίζεται με τους δικαιοδόχους.

Τα πρώτα δειλά του βήματα στην Ευρώπη πραγματοποίησε το franchising στην Γαλλία τη δεκαετία του 1950, η οποία θεωρείται η καρδιά και η ψυχή του ευρωπαϊκού franchising. Τα πρώτα δίκτυα franchising που εμφανίστηκαν τότε ήταν:

- Simone Mahler 1950
- Natalys 1953
- Roche Bobois 1960
- Prenatal 1963

Όμως, η ευρεία είσοδος του franchising στην ευρωπαϊκή αγορά χρονολογείται στις αρχές τις δεκαετίας του 1970.

4.2 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Σήμερα, το franchising είναι μια αυστηρά ελεγχόμενη βιομηχανία που προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες σε άτομα που θέλουν να πραγματοποιήσουν το όνειρό τους και να στήσουν μια δική τους επιχείρηση. Από τη δεκαετία του 1970, αλλά ιδιαίτερα από αυτή του 1980 το franchising γνωρίζει πρωτοφανή διεθνή εξάπλωση. Από τις Η.Π.Α. μέχρι την Ευρώπη και από την Ιαπωνία μέχρι την Αυστραλία τεράστιος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων που επέλεξαν και συνεχίζουν καθημερινά να επιλέγουν αυτό τον τρόπο ανάπτυξης. Αυξημένο ενδιαφέρον δημιουργήθηκε και σε χώρες στις οποίες μέχρι πριν μερικά χρόνια ήταν άγνωστο, όπως π.χ. Ταϊβάν, Κίνα, Κορέα, Ταϊλάνδη, Αργεντινή κ.ά. Μερικά στατιστικά στοιχεία του ηγέτη στο παγκόσμιο franchising τις Η.Π.Α. είναι ενδεικτικά:

- Κάθε χρόνο περισσότερα από 1 τρις \$ προϊόντων και υπηρεσιών πωλούνται από εταιρίες franchise στις Η.Π.Α.
- Το 35 % όλων των προϊόντων και υπηρεσιών λιανικής πωλούνται από εταιρίες franchise.
- Υπάρχουν πάνω από 650.000 καταστήματα franchise αποκλειστικής λιανικής διάθεσης ή πώλησης.
- Κάθε 5 λεπτά ανοίγει ένα νέο κατάστημα franchise.

- Πάνω από 300 διαφορετικοί τύποι βιομηχανιών και επιχειρήσεων λειτουργούν με τη μέθοδο του franchise.

Παράγοντες όπως, η μετακίνηση της οικονομίας από την παραγωγή στις υπηρεσίες, τα επιτεύγματα της τεχνολογίας και η είσοδος των γυναικών στον εργασιακό χώρο, συνέβαλαν στην επιτάχυνση του μοντέλου των προσωπικών επιχειρήσεων.

Παρόλο που το franchising ξεκίνησε σαν θεσμός από τις Η.Π.Α., χρησιμοποιείται τόσο από αμερικανικές όσο και από άλλες επιχειρήσεις σαν στρατηγική ανάπτυξης σε αναπτυγμένες αλλά και σε αναπτυσσόμενες αγορές.⁹ Διάφορες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί μαρτυρούν την ανάπτυξη και εξάπλωση του franchising και στην Ευρώπη. Συγκεκριμένα, παρόλο που αρχικά στην Ευρώπη το franchising αντιμετωπίστηκε με σκεπτικισμό, από το 1980 και ύστερα γνώρισε και συνεχίζει να γνωρίζει μεγάλη άνθηση καθώς ο επιχειρηματικός κόσμος διαπίστωσε τα τεράστια πλεονεκτήματά του και επιπλέον ανησύχησε από την εισβολή στην ευρωπαϊκή αγορά των αμερικάνικων επιχειρηματικών κολοσσών. Στα πλαίσια των χωρών της Ε.Ε. το franchising έχει βρει ένα ιδανικό περιβάλλον για την ανάπτυξή του, καθώς τα διάφορα δίκτυα μπορούν εύκολα να εξαπλωθούν σε διαφορετικές αγορές. Με τη γλώσσα των αριθμών η Γαλλία κατέχει την πρώτη θέση στα δίκτυα franchising με την Γερμανία στη δεύτερη και την Αγγλία να έπεται.

⁹ Quinn B., Alexander N., (2002), “International Retail Franchising: A conceptual framework”, International Journal of Retail & Distribution Management, vol.30. no.5, pp.264-276

ΠΕΜΠΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

Η μεγάλη κινητικότητα και το αυξανόμενο ενδιαφέρον σχετικά με τον θεσμό της δικαιόχρησης, εν πολλοίς γνωστό στη χώρα μας από τα μέσα της δεκαετίας του '80, αλλά και οι προοπτικές δυναμικότερης ανάπτυξης, ήταν φαίνεται η αφορμή που ζητούσε το τμήμα μελετών της ICAP Hellas ΑΕ, για να πραγματοποιήσει την πρώτη πανελλήνια έρευνα αγοράς, με τη συνεργασία της Market In, που δραστηριοποιείται στον χώρο της ανάπτυξης επιχειρήσεων μέσω του συστήματος franchising.¹⁰ Μέσα στην έρευνα, τονίζει ο διευθύνων σύμβουλος της ICAP, κ. Δ. Μανιατόπουλος, αποτυπώνεται πρώτη φορά η γενικότερη εικόνα του θεσμού, έτσι όπως ισχύει στην Ελλάδα. Περιλαμβάνει οικονομικά στοιχεία τόσο από την πλευρά των δικαιωπαρόχων (55 franchisors) όσο και των δικαιωδούχων (225 franchisees), με αποτέλεσμα να αποτυπώνει αντικειμενικά τις εκτιμήσεις, τα αποτελέσματα, τα προβλήματα αλλά και τις προοπτικές περαιτέρω εξέλιξης του «κλάδου».

Από τις 55 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα της ICAP, το 29% αφορούσε επιχειρήσεις που ασχολούνται με την ένδυση, την υπόδηση και τα αξεσουάρ (μπιζού, καλλυντικά), το 20% αφορούσε επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα τρόφιμα, τα ποτά, τον καφέ και τα γλυκά, το 9% επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων, ενώ το υπόλοιπο 28% αφορούσε επιχειρήσεις από διάφορους τομείς δραστηριοτήτων (fast food, χώροι εστίασης, φροντιστήρια).

Οι περισσότεροι από τους μισούς franchisors, δηλαδή το 52,7%, αναφερόμενοι στους λόγους που τους οδήγησαν στην επιλογή της μεθόδου της δικαιόχρησης για την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους, επισήμαναν ότι με τη μέθοδο αυτή επιτυγχάνεται ανάπτυξη χωρίς δέσμευση ιδίων κεφαλαίων. Μία στις τέσσερις επιχειρήσεις, δηλαδή ποσοστό 25,5%, επέλεξε τη μέθοδο για λόγους γεωγραφικής εξάπλωσης της επιχείρησης ή διείσδυσης σε δύσκολες αγορές.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με τον βαθμό στον οποίο επιτεύχθηκαν οι προσδοκίες και οι στόχοι που είχαν θέσει, όταν

¹⁰ Κονάχου Α., (1997), «Εγγυημένη επιχειρηματική επιτυχία : Οι δουλειές με «δανεική επωνυμία» πάνε συνήθως πολύ καλά», Εφημερίδα «Το Βήμα»

πρωτοξεκίνησαν. Κατά πόσον δηλαδή έχουν επιτευχθεί οι προσδοκίες τους από τον θεσμό. Περισσότεροι από τους μισούς Franchisors (52,8%) δήλωσαν ότι η επιλογή τους ήταν απόλυτα επιτυχημένη.

Για τον έναν από τους τρεις δικαιούχους η επιλογή της μεθόδου της δικαιόχρησης σαν επένδυση στάθηκε επιτυχής. Μάλιστα πρέπει να σημειωθεί ότι το 22% των 225 επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα ανέφερε ότι τα οικονομικά τους αποτελέσματα ξεπέρασαν κάθε προσδοκία.

Σαφέστατα, το franchising αποτελεί μία νέα πραγματικότητα συγκριτικά με τις αγορές της δυτικής Ευρώπης, εφόσον το 79,5% των franchisors ξεκίνησε την δραστηριότητά του μετά το 2000, ενώ μόλις το 1,5% είχε ξεκινήσει πριν από το 1990. Ό,τι έρευνες υπάρχουν στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία για το ελληνικό franchising και την ανάπτυξή του καθώς και την επιρροή του στην ανάπτυξη των παραγωγικών της κλάδων αφορούν τις τελευταίες δύο δεκαετίες.

Επισήμως, το franchising στην Ελλάδα εμφανίστηκε το 1975 με την ελληνική εταιρεία ταχυφαγίας «GOODY'S» και το 1978 με την αλυσίδα ειδών οικιακής χρήσης «Studio Kosta Boda Illum» και της αλυσίδας ειδών καθαρισμού «Glass Cleaning». Μέχρι το τέλος της δεκαετίας του 1970 οι μόνες αλυσίδες του χώρου ήταν οι προαναφερόμενες καθώς επίσης και η αλυσίδα ενδυμάτων «Sofos». Στη δεκαετία του 1980 υιοθέτησαν το σύστημα η αλυσίδα ειδών αρτοποιαλίου «Θείος Βάνιας», η αλυσίδα παγωτών «Igloo», τα καταστήματα σοκολάτας «Λεωνίδας», η αλυσίδα ειδών οικιακής χρήσης «Παρουσίαση» και η φίρμα ενδυμάτων «Stefanel». Αυτές οι εννέα ήταν όλες οι επιχειρήσεις στον ελληνικό χώρο που δραστηριοποιούνταν με το σύστημα του franchising πριν τη δεκαετία το 1990. Τη δεκαετία του '90 οι νέες αλυσίδες καταστημάτων που εισήλθαν στο χώρο αριθμούσαν τις 114, ενώ το 2000 τις 478¹¹.

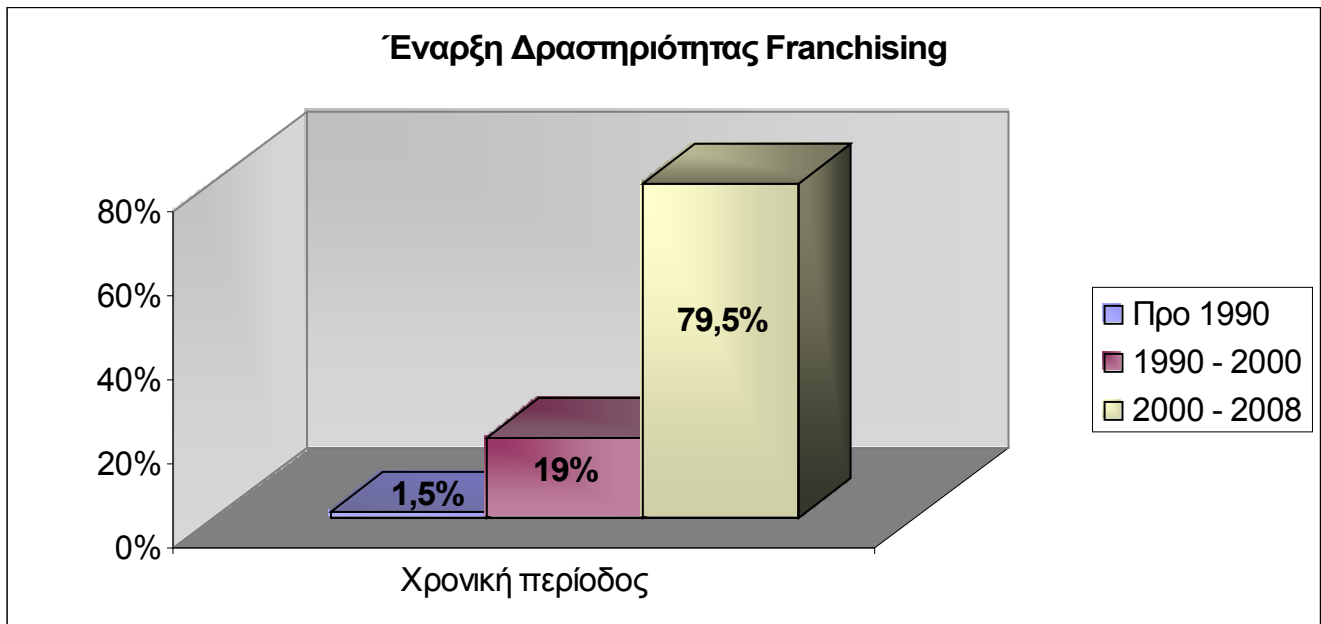
Αναμφισβήτητα λοιπόν, η δεκαετία του 1990 χαρακτηρίζεται ως η δεκαετία του franchising. Η δυναμική αυτή συνεχίστηκε και κατά την περίοδο 2002-2005, όπως προκύπτει από την τρίτη έκδοση της κλαδικής μελέτης της ICAP η οποία εξετάζει τις πρόσφατες εξελίξεις του θεσμού.¹² Περίπου το 65% των δικτύων franchise (concepts) είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους, με πωλήσεις μέχρι €15 εκ. Επιπλέον, 64% περίπου των franchisors είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με σύνολο απασχολούμενων έως 100 άτομα.

Το 2005 το σύνολο των ενεργών franchisors (δηλαδή επιχειρήσεις που λειτουργούν τουλάχιστον ένα (1) κατάστημα franchising) ανήλθε σε περίπου 400, σε σχέση με 230 στα τέλη του 2001 και 187 το 1998. Επομένως, στο διάστημα 2001-2005 ο θεσμός επεκτάθηκε κατά 74%. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της κλαδικής μελέτης, τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε αριθμό επιχειρήσεων το 2005 παρουσιάζουν οι κατηγορίες «ένδυση &

¹¹ Σύμφωνα με τα στοιχεία του Franchising Consulting & Development (<http://www.fcd.gr>), για τις επιχειρήσεις που είναι μέλη του Συνδέσμου Franchising της Ελλάδας.

¹² <http://www.icap.gr>

αξεσουάρ ένδυσης» (16%) και «τρόφιμα - απορρυπαντικά - καλλυντικά» (16%). Τη μεγαλύτερη συγκέντρωση σε αριθμό καταστημάτων παρουσιάζει η κατηγορία «τρόφιμα - απορρυπαντικά -καλλυντικά» (24%) και ακολουθεί η κατηγορία «καφέ - σνακ - παγωτό» (17%).



Η ανάπτυξη του θεσμού τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα αποδίδεται σε πολλούς παράγοντες, όπως:

- Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων οδήγησε τις μικρότερες και αυτόνομες μονάδες σε συσπείρωση μέσω οργανωμένων δικτύων προκειμένου να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό από διεθνείς αλυσίδες.
- Η περιορισμένη αγοραστική δύναμη των μικρότερων και αυτόνομων μονάδων έναντι της δύναμης των μεγάλων αλυσίδων, και δεδομένης της αυξανόμενης ευαισθησίας των καταναλωτών στο θέμα των τιμών.
- Η προτίμηση των καταναλωτών για επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας που αποτελεί εφαλτήριο για franchisors που επιθυμούν εμπορική επέκταση στα Βαλκάνια και σε γείτονες αγορές, όπως Ανατολική Ευρώπη και Μέση Ανατολή.
- Η Ελλάδα ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η αυξανόμενη διαχρονικά ευελιξία του τραπεζικού μας συστήματος καθιστούν την χώρα μας ελκυστική στους ξένους επενδυτές.

- Οι αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες και στον τρόπο ζωής επηρέασαν και επηρεάζουν θετικά την εξέλιξη του franchising στην Ελλάδα. Η ενιαία εφαρμογή της εβδομάδας εργασίας πέντε ημερών δίνει στους καταναλωτές, οι οποίοι αποτελούν την κινητήρια δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης, μιας επιπλέον μέρας για ανάπαυση ή αγορές. Η αύξηση των ωρών εργασίας ανά ημέρα έχει περιορίσει το διαθέσιμο χρόνο της μέσης εργαζόμενης γυναίκας για ψώνια. Σαν αποτέλεσμα οι άνθρωποι έχουν στρέψει βαθμιαία τις καταναλωτικές τους προτιμήσεις σε τοπικά εμπορικά κέντρα και έχει αυξηθεί επίσης η ζήτηση για το «γρήγορο» φαγητό, είτε στα εστιατόρια είτε μέσω “home delivery”.
- Η διευρυνόμενη μεσαία τάξη οδηγεί σε αύξηση της καταναλωτικής ζήτησης.

Οι πρώτες κατηγορίες δραστηριότητας που υιοθέτησαν το σύστημα franchising, ήταν του κλάδου της «εστίασης» και του «οικιακού εξοπλισμού». Αντίθετα οι πιο πρόσφατα ανεπτυγμένες είναι των «νέων τεχνολογιών», της «εκπαίδευσης» και της «υγείας – ομορφιάς».

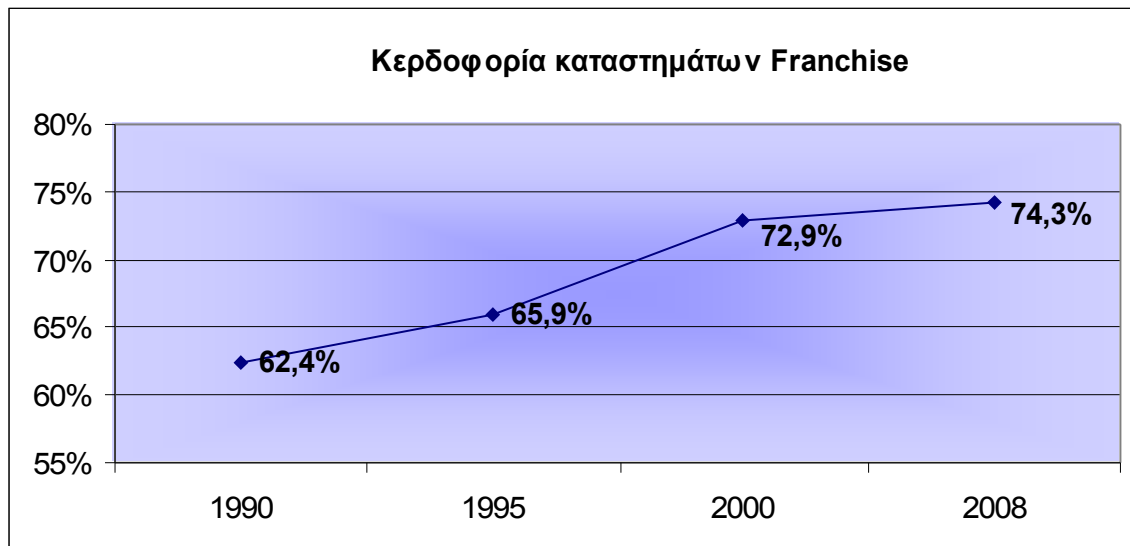
Την τελευταία πενταετία ο ρυθμός αύξησης των καταστημάτων franchise ήταν σαφώς μεγαλύτερος σε σχέση με το ρυθμό αύξησης ιδιόκτητων καταστημάτων, το οποίο αποτελεί ένδειξη της επιτυχούς αποδοχής του συστήματος. Οι κατηγορίες της «Εκπαίδευσης» της «Παροχής υπηρεσιών» και των «Νέων τεχνολογιών» παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ετήσιο ρυθμό αύξησης σε αριθμό καταστημάτων τα τελευταία χρόνια. Η τάση αυτή είναι φυσιολογική καθώς οι δραστηριότητες αυτές είναι σχετικά νέες στο χώρο του franchising και δεν έχουν φτάσει ακόμη το στάδιο της ωρίμανσης.

5.2 ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

Μικρό ποσοστό του συνόλου των καταστημάτων franchise έκλεισαν ή επαναγοράστηκαν από τον franchisor κατά τις εξεταζόμενες δύο δεκαετίες ζωής και άνθησης του franchising στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα το ποσοστό αυτό κυμαίνεται μεταξύ 1% - 2,2%. Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των franchisee διατηρεί σταθερά τα καταστήματα σε ετήσια βάση ενισχύει την άποψη ότι το franchising συντελεί στη σταθερότητα των μικρών επιχειρήσεων.

Ένα σημαντικό αλλά και αυξανόμενο ποσοστό των καταστημάτων franchise ήταν κερδοφόρα κατά το τελευταίο διάστημα, που υποδηλώνει την ωρίμανση του συστήματος με τη πάροδο του χρόνου. Επισημαίνεται ότι ένα σημαντικό ποσοστό των franchisor δεν γνώριζε αν τα καταστήματα των δικτύων τους είναι κερδοφόρα, ειδικά στις περιπτώσεις που οι franchisees εμπορεύονται και άλλα προϊόντα.

Στην Ελλάδα, άνω του 90% των δικαιολόγων που λειτουργούν περισσότερα από τρία έτη δηλώνουν κερδοφορία, ποσοστό της τάξεως του 80% δηλώνουν άριστες σχέσεις με τη μητρική εταιρεία, άνω του 70% διερευνούν σοβαρά την πιθανότητα να ανοίξουν και δεύτερο κατάστημα την επόμενη τριετία και περίπου το 90% των καταστημάτων που έχουν συμπληρώσει 5 διαχειριστικά έτη έχει αποσβέσει την αρχική του επένδυση.¹³



5.3 ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ FRANCHISORS ΜΕ FRANCHISEES¹⁴

Η πλέον δημοφιλής νομική μορφή που συνιστάται από τους franchisors σε ποσοστό 36,8% στους υποψηφίους franchisees είναι η Ομόρρυθμος Εταιρεία (Ο.Ε.). Ακολουθούν, με σειρά προτίμησης, η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.) και η Ατομική Επιχείρηση. Το 51,6% των franchisor συστήνει μία και συγκεκριμένη νομική μορφή, ενώ το 24,2% προτείνει δύο. Το εναπομείναν 24,2% των franchisor δεν προτείνει συγκεκριμένη νομική μορφή, αλλά ουσιαστικά αποδέχονται την επιλογή του franchisee. Οι franchisor που προτείνουν μία και συγκεκριμένη νομική μορφή προέρχονται κυρίως από το χώρο της «Εστίασης», ενώ οι franchisor που αφήνουν ανοικτή την επιλογή προέρχονται κυρίως από το χώρο του «Οικιακού εξοπλισμού». Οι franchisor που δεν προτείνουν συγκεκριμένη νομική μορφή συστήνουν την τήρηση βιβλίων Γ' κατηγορίας.

¹³ Λιακοπούλου Θ., (2007), «Δεύτερη άνοιξη για το franchise στην Ελλάδα», Εφημερίδα «Η Καθημερινή»

¹⁴ Τα στοιχεία αφορούν μελέτη του 1997 της εταιρίας παροχής επιχειρηματικών πληροφοριών και συμβουλευτικών υπηρεσιών "ICAP" και της εταιρίας ορκωτών λογιστών "Arthur Andersen" για την περίοδο 1988 – 1997.

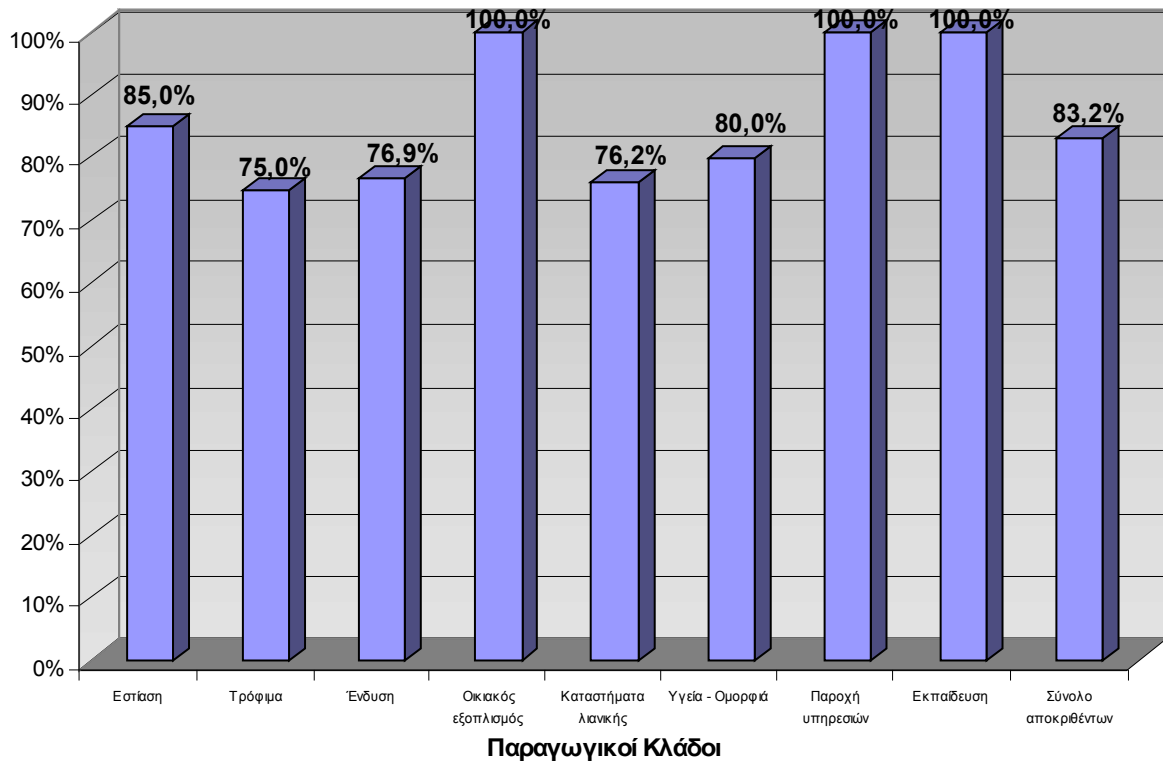
Η πλέον διαδεδομένη χρονική διάρκεια σύμβασης μεταξύ franchisor και franchisee είναι η δεκαετής και ακολουθεί η πενταετής. Οι περισσότεροι franchisor από το χώρο της «Εστίασης» και της «Υγείας - Ομορφιάς» εφαρμόζουν σύμβαση 10 ετών, ενώ αυτοί του «Οικιακού Εξοπλισμού» 5 ετών.

Η συντριπτική πλειοψηφία (99%) των αποκριθέντων στην έρευνα παρέχει τη δυνατότητα ανανέωσης – παράτασης της αρχικής σύμβασης. Αυτό είναι ενδεικτικό των franchisor να καλλιεργούν μακροπρόθεσμες και σταθερές εμπορικές σχέσεις με τους franchisees. Η μη ανανέωση των συμβάσεων οφείλεται σε ασυνέπεια του franchisee ως προς τις συμβατικές του υποχρεώσεις. Συγκεκριμένα το 1/3 των franchisee που δεν ανανέωσαν την σύμβασή τους δεν μπορούσε να εκπληρώσει τις οικονομικές του υποχρεώσεις προς τους δικαιοπαρόχους τους, ενώ περισσότεροι από τους μισούς δεν εκπλήρωναν άλλες συμβατικές υποχρεώσεις. Βέβαια υπήρξαν και περιπτώσεις όπου η μη ανανέωση οφείλονταν στην απροθυμία περαιτέρω συνεργασίας των δύο πλευρών.

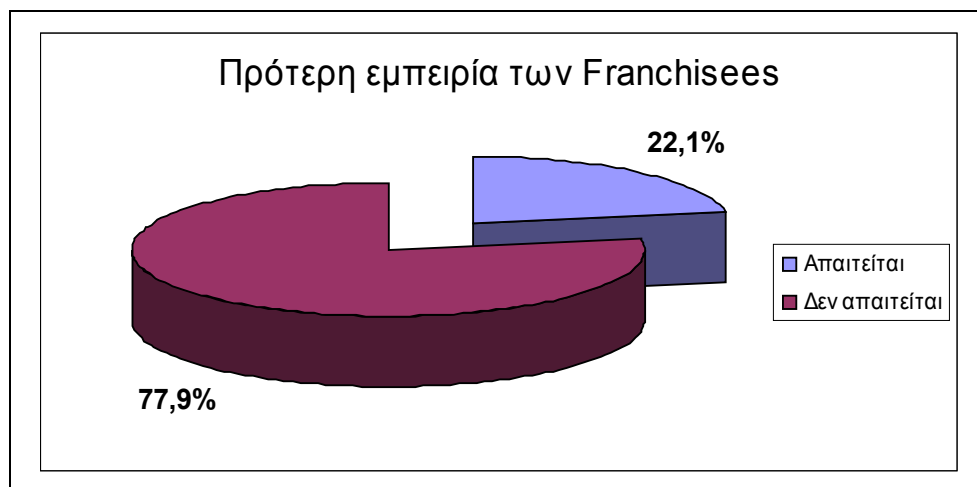
Τα στατιστικά στοιχεία είναι ενδεικτικά του κύκλου ζωής του franchising στην Ελλάδα και της κυρίαρχης θέσης του franchisor στην εμπορική σχέση που διέπεται από τη σύμβαση franchise. Στην πραγματικότητα οι franchisees καλούνται να δεσμεύσουν αξιосέβαστα ποσά στη νέα επιχείρηση, ώστε η πρόθεση μη ανανέωσης από μέρους τους να σηματοδοτεί περιπτώσεις σοβαρών διαφωνιών. Αυτό αποτελεί και μία ασφαλιστική δικλίδα για τους franchisor, ώστε να διασφαλίσουν ότι η παροχή της τεχνογνωσίας τους δεν θα είναι εύκολα διαρρεύσιμη στους ανταγωνιστές του, κάτι που θα γινόταν σε περίπτωση που ένας δικαιοδόχος είχε τη δυνατότητα εύκολης απεμπλοκής του από το σύστημα franchising στο οποίο είχε αρχικά επενδύσει.

Ένα άλλο διερευνούμενο ζήτημα είναι αυτό της συμμετοχής των δικαιοδόχων στη διαχείριση του καταστήματός τους. Συντριπτική πλειοψηφία των δικαιοπαρόχων, ήτοι 83,2% απαιτεί οι δικαιοδόχοι τους να συμμετέχουν ενεργά στην καθημερινή διαχείριση του καταστήματος. Αυτό το φαινόμενο καταδεικνύει τη βασική φιλοσοφία του franchising που θεωρεί ότι η ανάπτυξη ενός επιτυχημένου δικτύου διανομής στηρίζεται την αρχή ότι όλοι οι συμμετέχοντες ασπάζονται το επιχειρηματικό σύστημα όχι μόνο συμβατικά, αλλά και στην καθημερινή του λειτουργία.

Ενεργή συμμετοχή του Franchisee στη Διαχείριση



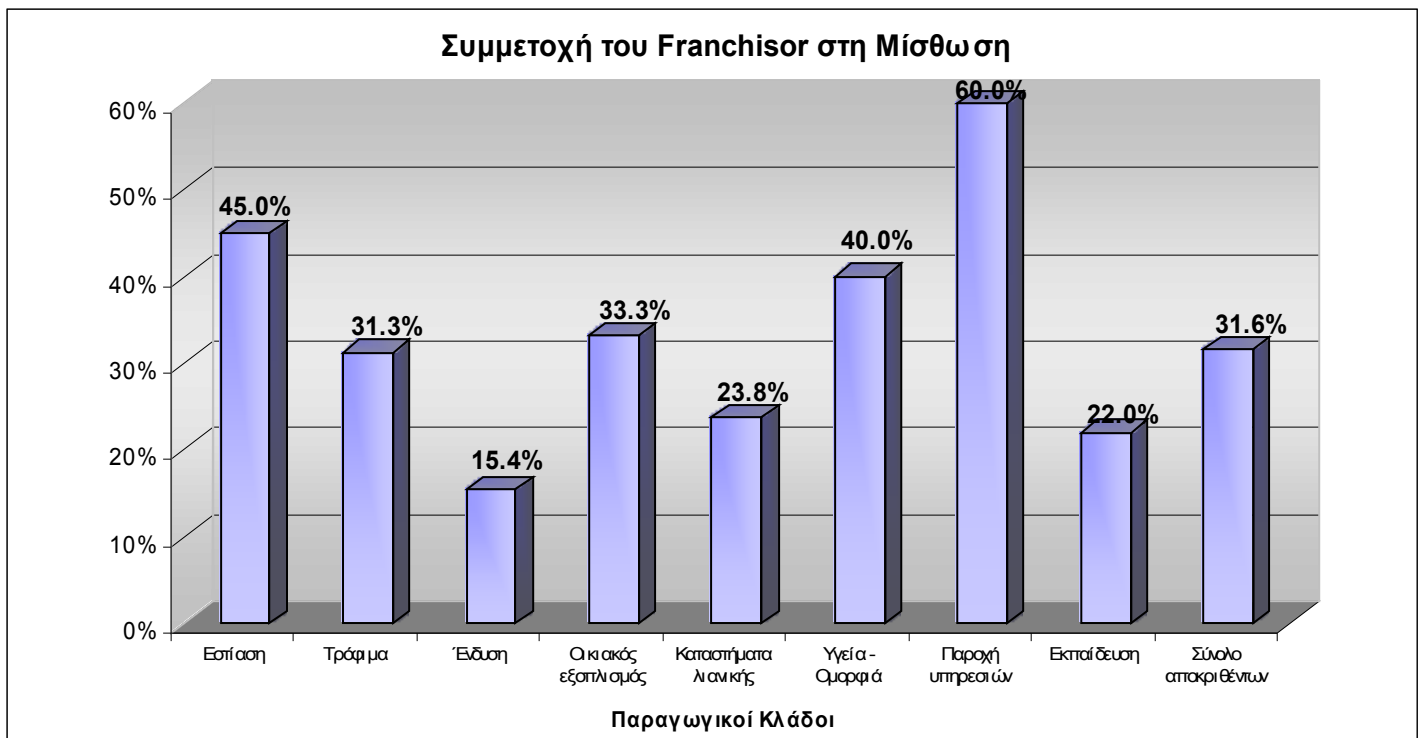
Αντίθετα η πλειοψηφία των δικαιοπαρόχων δεν απαιτεί οι μελλοντικοί franchisees να έχουν πρότερη εμπειρία στο αντικείμενο της δραστηριότητας των δικαιοπαρόχων.



Το γεγονός αυτό οφείλεται σε δύο λόγους:

1. Οι franchisor παρέχουν ολοκληρωμένη εκπαίδευση και υποστήριξη πριν τη λειτουργία ενός νέου καταστήματος, τα οποία ενισχύουν με επιμόρφωση και υποστήριξη μετά την έναρξη των εργασιών. Κλειδί της επιτυχίας μιας επιχείρησης franchise είναι ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του franchisee και η ικανότητα του franchisor να επιλέγει τους κατάλληλους συνεταιίρους.
2. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ο franchisor δεν επιθυμεί να προσελκύσει franchisees με εμπειρία στο συγκεκριμένο τομέα δραστηριότητας, καθώς αυτό μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην επιτυχή ένταξη του franchisee στη φιλοσοφία του συστήματος. Εξαιρέση αποτελούν τα φαρμακεία, τα καταστήματα οπτικών, τα δικηγορικά γραφεία, ή άλλες δραστηριότητες, στις οποίες ο franchisee πρέπει να έχει άδεια ασκήσεως επαγγέλματος.

Η συμμετοχή στο μισθωτήριο συμβόλαιο, στις περιπτώσεις που το ακίνητο δεν ανήκει στον franchisee, επιτρέπει στον franchisor να ελέγχει τη συμμόρφωσή του ως προς τις οικονομικές του υποχρεώσεις και άλλα θέματα, όπως η κατάλληλη διαχείριση του ακινήτου που στεγάζει το κατάστημα. Το 31,6% των franchisor δεν το θέτει ως προϋπόθεση για τη λειτουργία ενός νέου καταστήματος. Βέβαια υπάρχουν και κλάδοι που αποτελούν εξαιρέση, όπως ο κλάδος της «Παροχής υπηρεσιών», όπου το 60% των franchisor το θέτει ως όρο στη σύμβαση franchise.



5.3.1 Εφαρμογή του Conversion Franchising

Η επέκταση ή ανάπτυξη ενός δικτύου franchise περιλαμβάνει και το Franchising Μετατροπής (Conversion Franchising), το οποίο προκύπτει με έναν από τους παρακάτω δύο τρόπους:

1. Ο franchisor πουλάει ένα ιδιόκτητο κατάστημα σε franchisee και δημιουργείται νέα μονάδα franchise από προϋπάρχον κατάστημα. Συχνά οι επιχειρήσεις franchise δημιουργούν ιδιόκτητα καταστήματα σε περιοχές – «κλειδιά» μιας συγκεκριμένης αγοράς ή περιοχής προκειμένου να μετρήσουν την ποιότητα και την απήχηση της επιχειρηματικής ιδέας. Μετά από κάποια περίοδο λειτουργίας και αφού τα καταστήματα αυτά φτάσουν την κρίσιμη μάζα εμπορικότητας, ο δικαιούχος αποφασίζει να μετατρέψει ορισμένα σε franchises για να ενισχύσει τα κεφάλαιά του, ενώ διατηρεί μερικά ώστε να παρακολουθεί την εξέλιξη της αγοράς.
2. Ο franchisor εντοπίζει έναν υποψήφιο franchisee, ο οποίος διατηρεί ανεξάρτητη επιχείρηση με παρεμφερές αντικείμενο δραστηριότητας και τα δύο μέρη συμφωνούν στην ένταξή της στο σύστημα του franchisor. Τυπικά παραδείγματα αυτού του τύπου “Conversion Franchising” είναι τα φαρμακεία, τα καταστήματα

οπτικών, τα κτηνιατρεία και γενικά οι επιχειρήσεις υγείας, όπου ο δικαιούχος πρέπει να διαθέτει άδεια ασκήσεως επαγγέλματος.

ΕΚΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων οι οποίες έχουν υιοθετήσει το franchising ως μέθοδο ανάπτυξης ξεκίνησαν τη δραστηριότητά τους, όπως έχει ήδη αναφερθεί, μετά το 1990. Ειδικότερα, η έναρξη δραστηριότητας των επιχειρήσεων, η δημιουργία του πρώτου πιλοτικού καταστήματος και η έναρξη του franchising χαρακτηρίζονται από διαφορά φάσης περίπου δύο ετών. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε η ICAP GROUP το 2005¹⁵, η ανάπτυξη του θεσμού συνεχίστηκε κατά την περίοδο 2002-2004, ενώ ταυτόχρονα υπήρξε διείσδυση και διαφοροποίηση της αγοράς σε νέους τομείς όπως: αισθητική, fitness, κομμωτήρια, τρόφιμα, απορρυπαντικά, καλλυντικά (κυρίως στα σουπερμάρκετ), υπηρεσίες (κτηματομεσιτικά γραφεία, ασφαλειομεσιτικές υπηρεσίες), πληροφορική, τηλεφωνία, internet. Τα παραπάνω έχουν επηρεάσει και τη σταθερότητα των δικτύων franchise, σε σύγκριση με την αμέσως προηγούμενη περίοδο (1998-2001).

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

Όσον αφορά τους τομείς δραστηριότητας, κλάδοι όπως η εκπαίδευση και η εστίαση έχουν ήδη κερδίσει μερίδια αγοράς και αναμένεται να εμφανίσουν ακόμη μεγαλύτερη ανάπτυξη. Το ενδιαφέρον αναμένεται να στραφεί και σε κλάδους που αφορούν για παράδειγμα τις υπηρεσίες ή την προσωπική φροντίδα, με concepts που θα πρωτοεμφανισθούν στην αγορά και με δυνατότητες να αναπτυχθούν ταχύτατα.¹⁶ Επίσης, αναμένεται να αυξηθεί η δραστηριοποίηση στον χώρο των vending machines, καθώς και να συνεχισθεί η σταθερή εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων με δημιουργία master franchises. Σημαντικό ενδιαφέρον παρουσιάζει το αντικείμενο του καθαρισμού ή εταιρειών που εξειδικεύονται στις μικροεπισκευές αυτοκινήτων ή στα αυτόματα πλυντήρια ή μονάδες που ασχολούνται με τις

¹⁵ <http://www.icap.gr>

¹⁶ Λιακοπούλου Θ., (2007), «Ποιες είναι οι φρέσκιες ιδέες στον κλάδο του Franchising», Εφημερίδα «Η Καθημερινή»

αναγομώσεις μελανιών. Ενδιαφέρον παρατηρείται και για τις εταιρείες υγείας και ευεξίας, όπως τα γυμναστήρια, αλλά και οι εταιρείες οικιακής ψυχαγωγίας όπως τα video clubs.

Αν και το μέγεθος των δικτύων είναι μέτριο (25 σημεία πώλησης κατά μέσο όρο εκ των οποίων τα 2/3 με franchise), ωστόσο ο αριθμός των δικαιούχων αυξάνεται με σταθερό ρυθμό. Τα δίκτυα είναι ελληνικά σε ποσοστό 80%. Το υπόλοιπο 20% καλύπτεται από γαλλικές, ιταλικές και βρετανικές επιγραφές.

Τους κεντρικότερους πόλους αποτελούν η Αθήνα και η Θεσσαλονίκη, που συγκεντρώνουν άλλωστε περισσότερο από το μισό πληθυσμό της χώρας, αλλά σημαντικό ρόλο έχουν και τα νησιά ειδικά για επιγραφές που συνδέονται με τον τουρισμό.

Οι έλληνες δικαιοπάροχοι από τους τομείς της ένδυσης και του οικιακού εξοπλισμού είναι οι ίδιοι και εξαγωγείς και έχουν ήδη ξεκινήσει να εξαπλώνονται στις γειτονικές χώρες των Βαλκανίων αλλά και στην Κύπρο.

Σύμφωνα με την έρευνα για το franchising στην Ελλάδα, του 1998, που έγινε από την ICAP και την Arthur Andersen:

- Ο υποψήφιος franchisee μπορεί να στήσει το franchise του με ποσό από 15.000 ευρώ μέχρι και 500.000.000 ευρώ ή και περισσότερα.
- Το αρχικό συμβόλαιο franchise είναι συνήθως διάρκειας 3 έως 10 ετών αλλά υπάρχουν και συμβόλαια μικρότερης διάρκειας (μέχρι 1 έτος) ή πολύ μεγαλύτερης διάρκειας (μέχρι και 20) ή περισσότερα χρόνια.
- Σημαντικός αριθμός των franchisors, που διαφέρει από κλάδο σε κλάδο, συμμετέχει στην επένδυση του franchisee ή τον υποστηρίζει ενεργά στην ανεύρεση χρηματοδότησης.

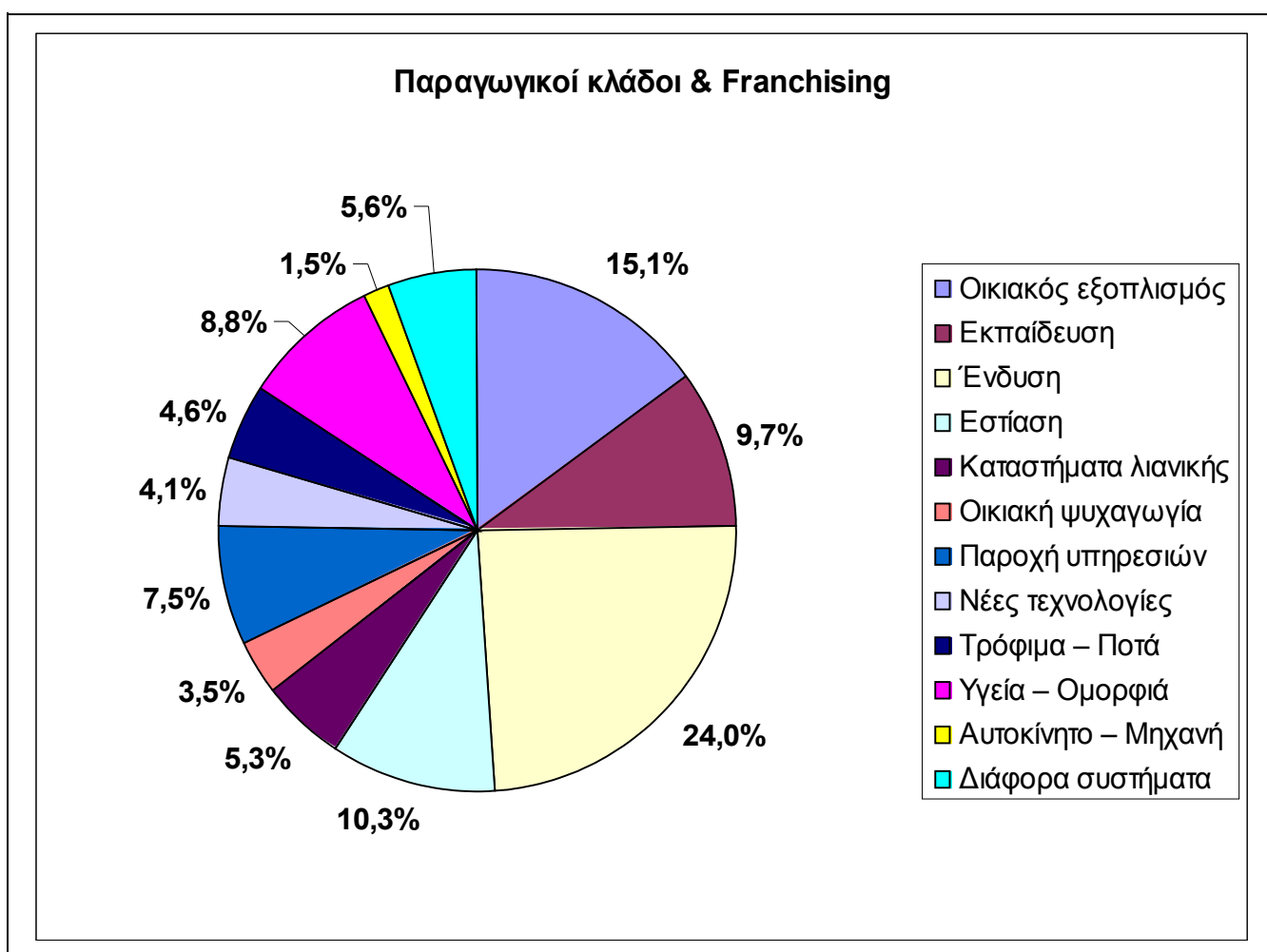
Παρακάτω παρουσιάζονται ονομαστικά όλα τα συστήματα franchising που δραστηριοποιούνται σήμερα στην Ελλάδα και είναι μέλη του Ελληνικού Συνδέσμου Franchising.

Για την βέλτιστη παρουσίαση της έρευνας ο ελληνικός παραγωγικός κλάδος επιμερίστηκε στους ακόλουθους 12 τομείς όπου συναντάται το σύστημα του franchising:

1. Οικιακός εξοπλισμός
2. Εκπαίδευση
3. Ένδυση
4. Εστίαση
5. Καταστήματα λιανικής
6. Οικιακή ψυχαγωγία
7. Παροχή υπηρεσιών
8. Νέες τεχνολογίες
9. Τρόφιμα – Ποτά

10. Υγεία – Ομορφιά
11. Αυτοκίνητο – Μηχανή
12. Διάφορα συστήματα

Η κατανομή των 602 συστημάτων franchising που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι η ακόλουθη:



Στην παρουσίαση του κάθε κλάδου γίνεται μνεία για το μέσο ύψος της επένδυσης που απαιτείται για τη δημιουργία ενός καταστήματος franchise, διότι αυτό αποτελεί σημαντικό εμπορικό στοιχείο της σύμβασης δικαιόχρησης. Το ύψος επένδυσης περιλαμβάνει: το αρχικό απόθεμα, επίπλωση του καταστήματος και εξοπλισμό, κατασκευές και διακόσμηση αλλά και το κεφάλαιο κίνησης, εξαιρουμένων της αρχικής αμοιβής και του μεσιτικού κόστους («αέρας»), εγγύηση ενοικίου κ.λπ.)

Εκτός από τη αμοιβή εισόδου (entry fee), ο franchisor αμείβεται, όπως έχει αναφερθεί, με τους ακόλουθους τρόπους: είτε με ποσοστό επί των πωλήσεων, είτε με ποσοστό επί των παραγγελιών, είτε με πάγια αμοιβή (royalty) που χρεώνεται ετησίως ή μηνιαίως. Σε πολλές, βέβαια, περιπτώσεις οι franchisor χρησιμοποιούν συνδυασμό των παραπάνω αμοιβών. Στην παρουσίαση των συστημάτων franchise γίνεται ξεχωριστή αναφορά για τη μέση τιμή των προαναφερόμενων μεγεθών ανά κλάδο, όπου υπάρχουν στοιχεία, έτσι ώστε να διαμορφωθεί μία εικόνα για τη δυναμική των συστημάτων και το ρόλο που διαδραματίζουν στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

Μία γενική παρατήρηση, όπως προκύπτει από την επεξεργασία των στοιχείων των επιχειρήσεων, είναι ότι τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του καταστήματος, ο franchisor χρεώνει μικρότερο ποσοστό επί των παραγγελιών ή επί των πωλήσεων ώστε να βοηθήσει τον franchisee να αποσβέσει την επένδυσή του. Αξιοσημείωτο είναι ότι ένα σημαντικό ποσοστό (21%) των δικαιωπαρόχων δεν χρεώνει καμία από τις προαναφερόμενες αμοιβές, αλλά ορίζει ως προϋπόθεση της δικαιόχρησης την τροφοδοσία των franchisee με τα προϊόντα του franchisor. Αυτό οφείλεται στην έντονη προσπάθεια των franchisor να αναπτύξουν το δίκτυό τους προσελκύοντας franchisees με ευνοϊκούς όρους συνεργασίας.

Τέλος σχεδόν οι μισοί franchisor χρεώνουν τους franchisee και για τη συμμετοχή τους στη διαφήμιση του συστήματος franchising, το οποίο ουσιαστικά δεν αποτελεί αμοιβή για αυτούς, αλλά μέθοδο προώθησης των συνολικών πωλήσεων του δικτύου και του εμπορικού σήματος του συστήματος.

6.2 ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

Ο κλάδος του Οικιακού Εξοπλισμού ήταν από τους πρώτους στους οποίους διείσδυσε το franchising. Η συνεισφορά του στην ανάπτυξη του κλάδου ήταν καταλυτική από τη πρώτη στιγμή.

Σήμερα δραστηριοποιούνται επισήμως 91 συστήματα franchise στη χώρα μας. Από αυτά το 87,9% είναι ελληνικά και το 12,1% ξένα. Το μέσο ύψος επένδυσης του κλάδου κυμαίνεται στις 81.000 €, ενώ η μέση αμοιβή εισόδου ανέρχεται σε 12.220 €. Το μέσο ύψος των royalties, για όσους franchisor τα χρεώνουν, είναι της τάξης του 3%. Τέλος, η μέση τιμή των marketing fees κυμαίνεται στο 2,33%.

Αναλυτικά τα συστήματα αναφέρονται αλφαβητικά παρακάτω:

1	120	45	MODECO
2	Afisorama	46	MONA ΛΙΖΑ DECOR
3	aiva - aivatidis Textile	47	NEOSET
4	ALTO	48	NEOSET KOYZINA
5	AMADEUS	49	NEW AGE STONE
6	aslanis home	50	Octopus
7	Avelon	51	OIKOSET
8	AXIVEN - Pest Control	52	OMNIA Armandos Moustaki
9	Bantel	53	OMNISHOP
10	BERLONI	54	PALLADIUM
11	BETANET	55	PALLET STORES
12	BIENTE AE	56	PISCINES IDEALES
13	BIZ ART	57	PROTECTA
14	bodum CAFE & HOMESTORE	58	SOTREK NEA ΕΠΟΧΗ
15	BOUQUETTERIA BY THEO	59	SPRING AIR INDUSTRY
	ANTONELLO	60	STREET PRINT
16	Coco-mat	61	STUDIO KOSTA BODA ILLUM
17	COMPACT	62	SYLOR
18	COOK SHOP	63	THERMOPOLIS
19	Dits Lighting	64	TULIPA
20	DIVANI & DIVANI by Natuzzi	65	VEFA'S HOUSE
21	DORAL	66	VENETA CUCINE
22	DOS ΡΑΓΙΑΔΑΚΟΣ	67	VICKO
23	ECO HOUSE	68	VIZANDIUM GALLERY
24	ELECTROINVEST	69	VON BERG
25	ELEPHANT	70	WAX & CRAFT
26	ELITE STROM	71	www.Curtinorama.com
27	EPAVLIS	72	WWW.HOME.COM
28	ERGOLAND	73	ZONE DENMARK
29	EUROHOUSE	74	ΑΙΩΝ 1922
30	GALERIES PALETTA	75	ΑΝΔΡΕΑΣ ΗΣ HOMESTORES
31	Gautier	76	Βαράγκης
32	GB Bianco	77	ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ
33	GLASS CLEANING	78	ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΜΟΙΡΑΡΑΚΗ Α.Ε.
34	HAPPYLAND KOYZEIN	79	ΔΙΑΦΑΝΟ
35	HOUSETRADE INTERNATIONAL	80	ΘΕΡΜΟΙΑ
	- hti	81	ΙΩΝΙΑ
36	HYGIENE SERVICE	82	Κατ'εξοχήν
37	ideal Strom	83	ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ
38	IKIA	84	Ν. ΣΚΑΡΕΤΖΟΣ
39	ILLUSION QUILTS	85	ΝΕΟ ΚΑΤΟΙΚΕΙΝ
40	KA International	86	ΟΚ ο κόσμος του σπιτιού
41	KYROS SHOPS	87	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ
42	LE SHOP	88	ΠΛΑΙΣΙΟ
43	LV Petridis	89	ΣΙΑΒΕΣΤΡΙΑΔΗΣ
44	Möbel Art	90	ΤΑΝΑΓΡΑΙΑ

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχουν παρατηρηθεί σημαντικές αλλαγές και εξελίξεις στο χώρο του λιανεμπορίου όσον αφορά τον κλάδο του Οικιακού Εξοπλισμού σε παγκόσμιο επίπεδο. Συγκεκριμένα:

- Οι αγοραστές έχουν γνώση, αποκτούν συνειδητή δύναμη και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την πολιτική των εταιρειών.
- Ο περιορισμένος χρόνος των καταναλωτών μεταβάλλει το λιανεμπόριο από πηγή διασκέδασης σε βαρύ φορτίο, απομακρύνοντας τους πελάτες από τον παραδοσιακό τρόπο πραγματοποίησης μιας αγοράς.
- Η θεωρία του «τυπικού πελάτη» και της «κοινής αντιμετώπισης» καταρρίπτεται από τη θεωρία της «εξατομίκευσης» και της ύπαρξης «διαφορετικών αναγκών» για κάθε πελάτη.
- Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν βασίζεται, πλέον, μόνο στην ανάπτυξη ενός ικανοποιητικού προϊόντος ή στην παροχή μιας ικανοποιητικής υπηρεσίας σε μια καλή τιμή, αλλά προϋποθέτει έντονη διαφοροποίηση σε συνολικό επίπεδο.
- Ο κύκλος ζωής των προϊόντων μικραίνει, διαφορετικά είδη προϊόντων παίρνουν τη θέση τους στην αγορά, ενώ η τεχνολογία και η αυτοματοποίηση επηρεάζουν και διαμορφώνουν σημαντικά κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Οι υψηλές επενδύσεις σε μηχανοργάνωση αποτελούν βασικό στοιχείο επιτυχίας μιας επιχείρησης.
- Ο ανταγωνισμός συνεχώς εντείνεται και οι περιπτώσεις απαξίωσης συνεχώς αυξάνονται.
- Νέες μορφές επιχειρηματικής οργάνωσης, όπως η ανάπτυξη καταστημάτων μέσω δικτύου, εφαρμόζονται στην αγορά αποσπώντας σημαντικό μερίδιο και επιφέροντας καταστροφικές συνέπειες στις παραδοσιακές μορφές οργάνωσης.

- Οι απαιτήσεις για συνεχείς επενδύσεις για την εξέλιξη μιας επιχείρησης βγάζουν εκτός αγοράς τους μικρούς παίκτες.
- Οι τάσεις συγκεντρωτισμού αυξάνονται, το ίδιο και η τάση διεθνοποίησης της αγοράς.
- Το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) και η χρήση καταλόγων πραγματοποιούν δυναμική είσοδο, μικραίνοντας την παγκόσμια αγορά.

Όλες αυτές οι αλλαγές έχουν διαμορφώσει σε μεγάλο βαθμό το γενικό επιχειρηματικό κλίμα, επηρεάζοντας και την εξέλιξη της αγοράς οικιακού εξοπλισμού στη χώρα μας.

6.2.1 Η εικόνα της αγοράς σήμερα

Οι τάσεις που διαφαίνονται στην αγορά σήμερα είναι:

- Η δημιουργία επώνυμων δικτύων λιανικής πώλησης προϊόντων οικιακού εξοπλισμού, με σκοπό την αποτελεσματικότερη προσέγγιση του αγοραστικού κοινού – εκμετάλλευση οικονομιών μεγέθους.
- Η πτώση της δυναμικής των ανεξάρτητων καταστημάτων (απελευθέρωση μεριδίου αγοράς, προσέγγιση για εισχώρηση σε δίκτυα, κ.λπ.)
- Η επέκταση και συνεχής ανανέωση του προϊόντικού μείγματος, ώστε να διευρύνεται το κοινό - στόχος, να προσφέρονται περισσότερες επιλογές στους πελάτες, να δημιουργούνται νέες ανάγκες μέσα από τη δημιουργία νέων κατηγοριών, αλλά και να πολλαπλασιάζονται οι δυνατότητες προσθετικής πώλησης.
- Η δημιουργία μεγάλων πολυκαταστημάτων, είτε ειδικά για το σπίτι είτε με ορόφους που φιλοξενούν αποκλειστικά γνωστά ονόματα οικιακού εξοπλισμού και ειδών διακόσμησης οικίας, αλλά και επώνυμα καταστήματα με τη μορφή “shop - in - shop”. Τα πολυκαταστήματα αυτά συμβάλλουν στη διαμόρφωση των τάσεων της αγοράς στα μεγάλα εμπορικά αστικά κέντρα, καθώς αποτελούν πόλο έλξης για πλήθος καταναλωτών.
- Η χρήση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων και στρατηγικών συνεργασίας με μεγάλες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά το «βαρύ» οικιακό εξοπλισμό και τις αγοραστικές τάσεις που διαμορφώνονται, αυτές είναι άμεσα αλληλένδετες με την οικοδομική δραστηριότητα είτε σε νεόδμητα κτίρια είτε σε ανακατασκευές και ανακαινίσεις. Τουλάχιστον την τελευταία πενταετία η έξαρση της οικοδομικής δραστηριότητας στη χώρα μας έχει ενισχύσει την εν λόγω αγορά. Η μέση ετήσια αύξηση, της τάξεως του 15%, στον αριθμό των οικοδομικών αδειών για την κατασκευή νέων κατοικιών έχει συμβάλει σημαντικά στην αύξηση των πωλήσεων. Για την επόμενη δεκαετία αν και προβλέπεται μείωση των ραγδαίων ρυθμών ανάπτυξης της οικοδομικής δραστηριότητας, η οποία ήδη έχει αρχίσει να παρατηρείται λόγω της οικονομικής ύφεσης στη παγκόσμια αγορά, παρ' όλα αυτά, θα συνεχίσει να κινείται ανοδικά και λόγω της επέκτασης οικοδόμησης και των υπόλοιπων περιοχών, πέραν της Αττικής, Θεσσαλονίκης και των άλλων μεγάλων αστικών κέντρων, αλλά και λόγω της συνεχιζόμενης ανάπτυξης των ανακατασκευών και ανακαινίσεων παλιότερων κατασκευών.

Όσον αφορά τον ανταγωνισμό, η δραστηριοποίηση μεγάλων καταστημάτων οικιακού εξοπλισμού από το εξωτερικό (π.χ. ΙΚΕΑ) έχει οξύνει τον ανταγωνισμό στην αγορά, δεδομένου ότι έχουν πολύ χαμηλή τιμολογιακή πολιτική, αποσπώντας μεγάλο μερίδιο αγοράς. Στην πρόκληση αυτή οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου απαντούν προβάλλοντας κυρίως την ανώτερη ποιότητα των προϊόντων τους, το “after sales service” που παρέχουν στον πελάτη, και την καλή σχέση ποιότητας – τιμής.

Εν κατακλείδι, τα επόμενα χρόνια προβλέπεται η επικράτηση εταιρειών με μεγάλη αγοραστική δύναμη και βαθιά γνώση της αγοράς και η εκτόπιση μικρών εταιρειών, οι οποίες λόγω μεγέθους δεν έχουν την ικανότητα να διαφοροποιηθούν ούτε σε επίπεδο τιμών ούτε σε επίπεδο υπηρεσιών και προσφερόμενων προϊόντων.

Είναι ήδη φανερό ότι οι ανεξάρτητοι επιχειρηματίες, προκειμένου να αντεπεξέλθουν στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και να επιβιώσουν, θα πρέπει να συνεργαστούν με ισχυρές εταιρείες που ασκούν συγκροτημένο και με όραμα management. Η ένταξη σε ένα επώνυμο δίκτυο μπορεί να εγγυηθεί σε έναν επιχειρηματία αναγνωρισιμότητα, πείρα, δύναμη, ασφάλεια, υποστήριξη και όλα εκείνα τα εφόδια που κάνουν μια επιχείρηση επιτυχημένη. Το αποτέλεσμα είναι συνήθως μια κερδοφόρα συνεργασία και για τις δύο πλευρές.

6.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ο χώρος της εκπαίδευσης έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα ευνοϊκός για ανάπτυξη μέσω franchising. Η παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών μέσω franchising εισέρχεται σε μια νέα

εποχή. Στην εποχή της υψηλής ποιότητας, των στρατηγικών συνεργασιών με σπουδαίους εκπαιδευτικούς οργανισμούς του εξωτερικού και της διαφοροποίησης των προσφερομένων υπηρεσιών, καθώς σήμερα παρατηρείται μία στροφή σε νέες αγορές που μέχρι χθες είχαν μείνει ανεκμετάλλευτες. Νέες αγορές που αφορούν πολύ συγκεκριμένα “target groups”, έχουν ιδιαίτερες εκπαιδευτικές απαιτήσεις και ζητούν εξειδικευμένες υπηρεσίες. Επομένως, οι προοπτικές ανάπτυξης είναι για αυτούς που προετοιμάζονται μεθοδικά, δεν εφησυχάζουν, σέβονται τη βιωσιμότητα των δικαιωμάτων τους και αφουγκράζονται τις σύγχρονες ανάγκες της αγοράς.

Ένα πλεονέκτημα της παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών μέσω franchising είναι ότι με αυτόν τον τρόπο ένα επιτυχημένο σύστημα εκμάθησης μπορεί να εφαρμοστεί σε σημεία που ίσως κανείς δεν θα επιχειρούσε να ξεκινήσει μόνος του μια εκπαιδευτική μονάδα. Οι δικαιούχοι δεν θα έπαιρναν την απόφαση να ασχοληθούν με την εκπαίδευση αν δεν έβρισκαν τα εχέγγυα που τους προσφέρει ένας δικαιούχος με όνομα και προοπτικές.

Δεύτερο πλεονέκτημα της διείσδυσης του franchising στο χώρο της εκπαίδευσης είναι ότι δημιουργεί υγιή ανταγωνισμό ανάμεσα σε μεγάλους οργανισμούς εκπαίδευσης που αναπτύσσονται με franchise, κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα τη διαρκή αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών στο σπουδαστή.

Τρίτον, μέσα από την ανάπτυξη ενός δικτύου franchise δημιουργούνται θέσεις εργασίας για επιστήμονες εκπαιδευτικούς που πιθανόν να μην κατάφερναν να αξιοποιηθούν διδάσκοντας στη χώρα μας, λόγω της αυξημένης ανεργίας στο χώρο της εκπαίδευσης. Η λειτουργία επιχειρήσεων εκπαίδευσης προσφέρει ένα ευρύτατο πεδίο ευκαιριών για ικανούς και φιλότιμους δασκάλους με αποτέλεσμα να ωφελούνται τελικά οι διδασκόμενοι.

Ιδιαίτερα κρίσιμη για το μέλλον του κλάδου Εκπαίδευσης είναι η τρέχουσα περίοδος, στην οποία κυριαρχεί η συζήτηση για την αναθεώρηση του περίφημου άρθρου 16 του Συντάγματος, που θα επιτρέψει την ίδρυση μη κρατικών πανεπιστημίων. Επιπλέον, προ ημερών ξεκίνησε στο Ευρωπαϊκό Δικαστήριο η διαμάχη μεταξύ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Ελλάδος, για την υποχρεωτική αναγνώριση ως πανεπιστημιακών, των πτυχίων που προσφέρουν κέντρα ελευθέρων σπουδών που συνεργάζονται με ξένα πανεπιστήμια.¹⁷ Σε κάθε περίπτωση, ο κλάδος εκπαίδευσης δείχνει ικανότερος από ποτέ να αφουγκράζεται τις ανάγκες της αγοράς και να προσαρμόζει κατάλληλα το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων του. Πρόσφατα παραδείγματα αποτελούν η εφαρμογή τεχνικών marketing στο πρόγραμμα MBA του ALBA

¹⁷ Έρευνα, (2007), «Δυσόιωνες προβλέψεις για τον κλάδο των εταιρειών παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης», Εφημερίδα «Η Καθημερινή»

σε συνεργασία με την Kraft Foods Hellas, η προσφορά πληθώρας προγραμμάτων επαγγελματικής εκπαίδευσης στην ελληνική ή αγγλική γλώσσα από το Mediterranean College, τα προγράμματα εκμάθησης επιχειρησιακών αγγλικών του So Easy, η συνεργασία του ALBA με τη Vodafone, η προσφορά International Baccalaureate από τη Νέα Γενιά Ζηρίδη κ.ά.

Το σύστημα δικαιόχρησης παραμένει δημοφιλές μεταξύ των εκπαιδευτικών ινστιτούτων, ενώ ενδιαφέρον παρουσίασαν οριζόντιες συνεργασίες στον κλάδο, όπως του ομίλου Δομή με την ICT Hellas, του ομίλου Ξυνή με την Exact κ. ά. Δεν έλειψε ακόμη και η διεύρυνση των συνεργασιών με ξένα εκπαιδευτικά ιδρύματα (Trinity με Thompson Rivers University, IXOS με European University κ. ά.), ενώ ελληνικές εταιρείες επεκτάθηκαν στο εξωτερικό (ECDL Ελλάς στην Κίνα, ICT Hellas στην Αλβανία κ.α.). Ενδιαφέρον για τη δημιουργία ιδιωτικών (μη κερδοσκοπικών) εκπαιδευτηρίων σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Πάτρα εξέφρασε πρόσφατα μέχρι και η Διαρκής Ιερά Σύνοδος.

Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται επισήμως 58 συστήματα franchise στον κλάδο της εκπαίδευσης. Από αυτά, το 94,8% είναι ελληνικά και το 5,2% ξένα. Το μέσο ύψος επένδυσης του κλάδου κυμαίνεται στις 66.000 €, ενώ η μέση αμοιβή εισόδου ανέρχεται σε 12.700 €. Το μέσο ύψος των royalties, είναι της τάξης του 6,9%. Τέλος, η μέση τιμή των marketing fees κυμαίνεται στο 2,25%.

Αναλυτικά τα συστήματα αναφέρονται αλφαβητικά παρακάτω:

1	APEIMANIO		SCIENCE TRAINING
2	ACTIVUM GROUP		TECHNOLOGIES
3	ALEXANDER	15	FasTracKids
4	ASTERS INTERNATIONAL	16	GENE KELLY
	FRANCHISED DANCE STUDIOS	17	i-learn Academy
5	AXON	18	IMS TRAINING CENTERS
6	BEI Training	19	IN BUSINESS
7	BELLE HELLENE	20	INFO-USERS
8	CARIERRA BUSINESS &	21	INFOLAB
	COMPUTING SCHOOL	22	INFOQUALITY
9	CRESTCOM INTERNATIONAL	23	INLINGUA
10	DEUTSCHES KURSHAUS	24	INTERACTIVE LEARNING
11	dp studies	25	INTERED
12	EUROEXECUTIVE	26	INTERLINGUA
13	EUROLAB	27	INTERSEMINAR
14	EXPERTIN- INFORMATION	28	IST Studies

29	ITEC	45	ΔΙΑΚΡΟΤΗΜΑ ΦΡΟΝΤΙΣΤΗΡΙΑ
30	KOREL PLUS	46	ΕΥΡΩΓΝΩΣΗ
31	LINGUAPLUS	47	Εκπαιδευτικό Κέντρο Σχοιναράκη
32	LITTLE KICKERS	48	ΕΝΕΚΑ ΠΑΙΔΕΙΑΣ
33	NEW HORIZONS	49	ISON
34	NEXT LANGUAGE SCHOOLS	50	ΚΑΠΑΤΟΥ
35	NICOLAS CENTRE OF STYLE	51	ΝΕΟ ΦΡΟΝΤΙΣΤΗΡΙΟ
36	PAN-SIK Scuola Di Moda	52	ΝΤΑΒΟΣ
37	SO EASY	53	ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ ΞΥΝΗ
38	Smartway	54	ΟΜΗΡΟΣ
39	TECHNOKIDS - TECHNOPLUS	55	ΠΑ.ΣΧ.ΝΑ
40	THE SCHOLARS Group	56	Σ. ΚΑΛΟΓΡΑΙΑ
41	Webwonders	57	ΣΒΑΡΝΑ ΚΕΝΤΡΑ ΞΕΝΩΝ
42	win.net		ΓΛΩΣΣΩΝ-SIGMANET ΚΕΝΤΡΑ
43	Βιο νηπιαγωγείο		ΠΛΗΡΟΦ
44	ΓΡΑΨΑ	58	ΦΡΟΝΤΙΣΤΗΡΙΑ ΠΟΥΚΑΜΙΣΑΣ

6.4 ΕΝΔΥΣΗ

Μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του '80 τα κύρια κανάλια διανομής στην αγορά της ένδυσης ήταν τα μεμονωμένα-αυτόνομα καταστήματα. Από τις αρχές, όμως, της δεκαετίας του '90, ακολουθώντας τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις, παρατηρήσαμε μια εντυπωσιακή αύξηση των δικτύων καταστημάτων. Χαρακτηριστικό είναι ότι η αύξηση των καταστημάτων γυναικείας ένδυσης που ανήκουν σε αλυσίδες franchise έφτασε το 190% για την πενταετία 1999-2004. Η δυναμική ανάπτυξη του κλάδου της γυναικείας ένδυσης οφείλεται κατά μεγάλο βαθμό στην επέκτασή του μέσω franchising. Η επικράτηση των αλυσίδων σε σχέση με τα μεμονωμένα σημεία πώλησης και η δυναμική που απέκτησαν στην ελληνική αγορά δημιούργησαν και στις ελληνικές επιχειρήσεις την ανάγκη για παρουσία σε μεγάλο αριθμό εμπορικών σημείων. Ταυτοχρόνως, η υιοθέτηση του θεσμού του franchising έδωσε τη δυνατότητα στις δικαιοπαρόχους επιχειρήσεις να επεκταθούν με ταχύτερους ρυθμούς στα εμπορικά σημεία της χώρας διαθέτοντας μικρότερα κεφάλαια σε σχέση με την επέκταση βάσει ιδιόκτητων καταστημάτων.

Κινητήριο μοχλό της ανάπτυξης των αλυσίδων αποτέλεσε η συνεχής ανοδική τάση της ζήτησης κυρίως για «επώνυμα» γυναικεία ενδύματα, γεγονός το οποίο ωθεί ουσιαστικά τις εταιρείες του κλάδου στην προσφορά προϊόντων υψηλής ποιότητας, στην εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ και στη διάθεση σημαντικών κονδυλίων για προβολή και προώθηση των προϊόντων τους. Βασικοί «παίκτες» στις εξελίξεις αυτές υπήρξαν οι εισαγωγικές εταιρείες, οι οποίες διαθέτοντας ισχυρά brand names, αποτέλεσαν οδηγό των

εξελίξεων διαμορφώνοντας πρότυπα οργάνωσης, προβολής και διανομής των προϊόντων τους στα οποία αναγκάζονται σταδιακά να προσαρμοστούν όλο και περισσότερες επιχειρήσεις.

Σε αυτό το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον πολλές ελληνικές παραγωγικές επιχειρήσεις καλούνται να ξεπεράσουν σημαντικές αδυναμίες που αφορούν το βαθμό ανταγωνιστικότητάς τους και την ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις συνεχώς πλέον μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και της αγοράς. Οι σημαντικές προσπάθειες αναδιοργάνωσης που έχουν πραγματοποιηθεί από πολλές επιχειρήσεις του χώρου έχουν ήδη επιφέρει τα πρώτα αποτελέσματα, δημιουργώντας επώνυμα προϊόντα που προσφέρονται μέσα από οργανωμένα κανάλια διανομής, κερδίζοντας σε σημαντικό βαθμό την εμπιστοσύνη των καταναλωτών.

Από τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι το franchising στον κλάδο της ένδυσης – υπόδησης - μόδας έχει δημιουργήσει τα περισσότερα συστήματα (144) από κάθε άλλο κλάδο της ελληνικής οικονομίας. Από αυτά το 65,3% είναι ελληνικά και το 34,7% ξένα. Το μέσο ύψος επένδυσης του κλάδου κυμαίνεται στις 65.000 €.

Αναλυτικά τα συστήματα franchising παρουσιάζονται παρακάτω:

1	7 CAMICIE	49	HOT DIAMONDS
2	Accessories by MIRARAKI	50	HUNTER
3	ADMIRAL	51	I & D COLORS
4	ALAIN MANOUKIAN	52	If Ganas
5	AlcaTest	53	IL MONDO DEL PICCOLO
6	Alexi Andriotti Accessories	54	INTIMISSIMI
7	ANNA RISKKA	55	JALOUX
8	ARIA' S Economy stores	56	JLo - Jennifer Lopez
9	Artesanos Camiseros	57	kaltsomania
10	AUTHENTIC	58	KAPPA
11	baby nak	59	KEM
12	BAG STORIES	60	KOOKAÏ
13	BANY'S ACCESSORIES	61	La Meduse
14	BATA	62	LA STAMPA
15	BCL FASHION LTD	63	LACOSTE
16	BILL COST	64	LALAOUNIS
17	BITSIANI	65	LAPIN HOUSE
18	BLUMAN	66	LEVI'S STRAUSS
19	BON-BON	67	LOISIR
20	BONACHERO	68	Lollipops
21	Bonn fashion	69	LUSSILE
22	BSB Fashion	70	LYNNE
23	BUBBLES	71	MABO Sensual FX
24	CALZA DI SCANDALO	72	MAN & MANETTI
25	CALZEDONIA	73	MANDARINO
26	CELIO		INTERNATIONAL
27	CLAYEUX	74	MARASIL
28	CROCODILINO	75	MAT Fashion
29	DEXIM	76	MATOU FRANCE
30	DONNA DI GIO	77	MED
31	E-Phos	78	MIGATO
32	ELITE	79	MINI RAXEVSKY
33	EROS	80	Miss Simbolo
34	ESPRIT	81	ml matimli
35	Etam	82	MORE & MORE
36	ezzo takami	83	MORGAN
37	FANTASIA	84	MOSTRA
38	FORMENTINI	85	MOTHERCARE
39	FOSSIL USA	86	NAF NAF
40	FRATTINA	87	NAK SHOES &
41	FUNKY FISH		ACCESSORIES
42	G.SAHINI	88	NAUTICA
43	GALLERY DIAMOND	89	NAVY & GREEN
44	Gant	90	NINE WEST
45	GRANT	91	NO NAME
46	GREEN - THE SHIRT	92	Nota
47	HAREM ACCESSORIES	93	obre ACCESSORI MODA
48	Honeymoon		

94	OH-LA-LA	120	SOCKS & TIGHTS
95	Orchestra	121	STAMPA SHOP
96	Outdoor	122	STARS by MAX&FANTASIA
97	OXETTE	123	STEFANEL
98	OXFORD COMPANY	124	Sun Planet
99	OZZI	125	THE BOSTONIANS
100	PAGONI MAISON DES GRAVATES	126	THIROS
101	PHE ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΝ	127	Toi & Moi
102	Premaman	128	TRICOTEEN WEAR
103	Prenatal	129	TRUSSARDI T'STORE
104	PRONOMIO	130	UNDERCOLORS OF BENETTON
105	RAMMER	131	Unique
106	RANIAMI	132	UNIQUE KIDS
107	RAXEVSKY	133	Vardas
108	REBECCA BLU	134	VASSILIOS KOSTETSOS
109	Red / Green Scandinavia	135	VERO by aslanis
110	REPLAY STORE	136	VON BERG
111	ROCOCO	137	YZATIS
112	ROLLINI	138	ZANADU accessories
113	S. OLIVER	139	ZISSIMATOS
114	SAM 0-13	140	ZOLOTAS
115	SARAH LAWRENCE	141	ΚΑΠΙΕΤΑΝΙΟΣ
116	SERGIO TACCHINI	142	ΛΕΟΝΤΑΡΑΚΗΣ
117	SHOOZ!	143	ΛΗΤΩ
118	SIDER	144	ΟΜΙΛΟΣ ΜΟΥΤΕΡ
119	Sock Shop		

6.5 ΕΣΤΙΑΣΗ

Ο κλάδος της μαζικής εστίασης αποτελεί έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και πλέον κερδοφόρους κλάδους στην ελληνική επικράτεια. Το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων της αγοράς είναι ανώνυμο και αποτελείται από μικρές, οικογενειακής μορφής μονάδες, οι οποίες λειτουργούν σε επίπεδο συνοικίας. Το «οικογενειακό προφίλ» των επιχειρήσεων, στοχεύει στην προσέλκυση όσο το δυνατόν περισσότερων υποψήφιων καταναλωτών. Η επιτυχής υιοθέτηση του θεσμού της δικαιόχρησης από ορισμένες ελληνικές εταιρίες, αλλά και η έλευση γνωστών εμπορικών σημάτων του εξωτερικού, ανέδειξαν ως επικρατέστερο τρόπο ανάπτυξης, τη δημιουργία αλυσίδων έναντι των μεμονωμένων καταστημάτων.

Συγκεκριμένα, και όσον αφορά τον κλάδο της γρήγορης εστίασης, αυτός συνδέθηκε με εστιατόρια «αμερικανικού τύπου», όπου το κυρίως προσφερόμενο μενού επικεντρωνόταν στο burger.¹⁸ Στη συνέχεια όμως, συνθήκες όπως η εντατικοποίηση του ρυθμού ζωής, ο

¹⁸ Κόττου Α., (2008), «Αυξανόμενοι ρυθμοί ανάπτυξης αλυσίδων franchise στον κλάδο γρήγορης εστίασης», Εφημερίδα «Εξπρές»

περιορισμός του διαθέσιμου χρόνου για την παρασκευή φαγητού στο σπίτι, η αύξηση των μονομελών οικογενειών δημιούργησαν ζήτηση για μια διευρυμένη ποικιλία γεύσεων, προσφερόμενων μέσω της γρήγορης εστίασης, με την εισαγωγή των επιμέρους κατηγοριών pizza, snack/sandwich, έθνικ (παραδοσιακή ελληνική ή ξένη κουζίνα).

Παράλληλα, άλλοι λόγοι πέραν της κάλυψης αναγκών εστίασης ενίσχυσαν την προτίμηση των καταναλωτών προς τη γρήγορη εστίαση. Τα εστιατόρια γρήγορης εστίασης αποτελούν χώρο διασκέδασης ή διαλείμματος για τις νεαρότερες ηλικίες, σημείο συνάντησης πριν ή μετά τη νυχτερινή έξοδο, αλλά και σημείο εξυπηρέτησης για όλη την οικογένεια, λόγω των κατάλληλα διαμορφωμένων για μικρά παιδιά χώρων φιλοξενίας και των προσφερόμενων παιδικών γευμάτων. Επιπλέον, ο κλάδος της γρήγορης εστίασης εμφανίζεται ελκυστικότερος έναντι άλλων προτάσεων εστίασης, λόγω των οικονομικότερων λύσεων που προσφέρει για τη διατροφή και πλήττεται λιγότερο σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

Στη διάρκεια λοιπόν της προηγούμενης δεκαετίας αρκετές αλυσίδες έκαναν την εμφάνισή τους στην εγχώρια αγορά εστίασης, οι οποίες στην πορεία ανέπτυξαν εκτεταμένα δίκτυα καταστημάτων και απέσπασαν αξιόλογα μερίδια, για να αποχωρήσουν στη συνέχεια κάτω από συνθήκες έντονου ανταγωνισμού. Νέοι «παίκτες», σημαντικές εξαγορές, συγχωνεύσεις και συνεργασίες εντείνουν την κινητικότητα σε μια ιδιαίτερα δυναμική αγορά.

Αδιαμφισβήτητα μεγάλο ρόλο στην ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου έπαιξε η οργάνωση των επιχειρήσεων με τη μέθοδο franchising. Για να επιβιώσει βέβαια μια εταιρία στον ανταγωνιστικό αυτό κλάδο, είναι υποχρεωμένη να αναβαθμίζει συνεχώς την ποιότητα των προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ο συνολικός αριθμός καταστημάτων μαζικής εστίασης εκτιμάται ότι υπερβαίνει σήμερα τα 20.000 σημεία πώλησης.

Ο κλάδος στη χώρα μας χαρακτηρίζεται από υψηλή κινητικότητα. Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 μέχρι σήμερα, αρκετές αλυσίδες (τόσο ελληνικές όσο και ξένες) έκαναν την εμφάνισή τους στην εγχώρια αγορά, με διαφορετικά όμως αποτελέσματα για την κάθε μία, καθώς ορισμένες έκλεισαν, άλλες παρουσιάζουν σχετική στασιμότητα ή και μείωση, όσον αφορά στους ρυθμούς εξέλιξής τους (αριθμός καταστημάτων, κύκλος εργασιών), ενώ άλλες γνωρίζουν αξιόλογη ανάπτυξη. Η πορεία της κάθε αλυσίδας επηρεάζεται τόσο από την στρατηγική επέκτασης που ακολουθεί, όσο και από το είδος των προϊόντων που προσφέρει.

Στο κλάδο της εστίασης με τη μέθοδο franchising ανήκουν οι εταιρείες:

1	BACK TO THE FIFTY'S	7	COFFEERIGHT-ΓΡΗΓΟΡΗΣ
2	Beer Academy		ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ
3	BENVENUTO ΕΠΕ	8	CPEPE IN LOVE
4	Burgering House	9	Craft Microbrewery
5	COFFEE ENERGY	10	CREMERIA VIENNA
6	COFFEE TIME	11	CREPA-CREPA

12 **CREPALAND**

13 **CREPOMAD**

14	CUP&CINO	38	SAU 'N SAU
15	DOMINO'S PIZZA	39	Simply Burgers
16	EVEREST	40	SNACKERS PLACE
17	Fagoto Creperie	41	SOUTHERN FRIED CHICKEN
18	FLOCAFE ESPRESSO BARS	42	SWEDCO
19	Gelato Artistico	43	Top Τζόντε
20	GOODY'S	44	TRAMEZZINI CAFÉ
21	GRAPPA'S	45	Villa Pizza
22	HAAGEN DAZS	46	YOGORINO
23	HARRY'S PLACE	47	Zeas Pizza
	KARAMOYZIS COMPANY	48	Zio Peppe
24	Igloo / Delifresh	49	ΑΡΧΑΙΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ
25	Ilo-Ilo	50	ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ
26	KILIZA	51	ΔΕΛΗΟΛΑΝΗΣ
27	L'ARTIGIANO	52	ΔΡΟΣΟΠΗΓΗ
28	La Pasteria	53	ΔΩΔΩΝΗ
29	Mc DONALD'S	54	ΕΞ' ΑΝΑΤΟΛΗΣ
30	Nik	55	ZYΘΟΣ
31	NOODLE BAR	56	ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ
32	Palmie Bistro	57	KONTOΣΟΥΒΛΙ ΜΑΛΙΩΡΡΑΣ
33	PIZZA FAN	58	Ο ΣΠΕΣΙΑΛΙΣΤΑΣ
34	PIZZA PLUS	59	ΟΥΖΟΥ ΜΕΛΑΘΡΟΝ
35	PORTOFINO Pizza in a box	60	Πατριδογευσία
36	ROMA PIZZA	61	ΠΗΠΕΡΑΚΙΑΣ
37	SANTA PASTA	62	ΣΟΥΒΛΑΚΙ ΠΙΤΑ ΠΑΝ

Από αυτές το 77,3% είναι ελληνικές και το 22,7% ξένες. Το μέσο ύψος επένδυσης του κλάδου κυμαίνεται στις 150.000 €, ενώ η μέση αμοιβή εισόδου σε 20.400 €.

Σε μία αντιπαράθεση θετικών και αρνητικών στοιχείων του κλάδου, τα θετικά του στοιχεία υπερτερούν. Ενδεικτικά :

- Ισχυρά Δίκτυα
- Μεγάλο Μέγεθος
- Σιγουριά
- Μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης
- Ικανοποιητικές αποδόσεις

Τα προβλήματα που παρουσιάζει ο κλάδος μαζικής εστίασης εντοπίζονται σε 4 σημεία:

- Στις συνθήκες έντονου ανταγωνισμού που έχει καλλιεργήσει η είσοδος νέων επιχειρήσεων απ' τη μια και η σημαντική επέκταση των παλαιότερων αλυσίδων απ' την άλλη, με αποτέλεσμα να πλήττονται κυρίως οι μικρές αλυσίδες και οι μεμονωμένες επιχειρήσεις του κλάδου

- Στη δυσκολία εξεύρεσης ακινήτων για την εγκατάσταση των καταστημάτων, καθώς τα ενοίκια ή η τιμές αγοράς ακινήτων στις «εμπορικές» περιοχές είναι απαγορευτικές για τις μικρές αλυσίδες
- Στην κατά καιρούς εντεινόμενη ανησυχία για δημοσιεύματα περί «διατροφικών σκανδάλων», η αρνητική επίδραση της οποίας κατά το παρελθόν ήταν εντελώς παροδική
- Στην δυσκολία εξεύρεσης και κυρίως διατήρησης «ικανού» ανθρώπινου δυναμικού, από την άποψη ότι ο συγκεκριμένος επαγγελματικός χώρος αντιμετωπίζεται ως προσωρινή λύση ανάγκης και όχι ως μόνιμη απασχόληση.

6.5.1 Η σημερινή εικόνα του κλάδου

Η σημερινή εικόνα του κλάδου διαμορφώνεται σε σημαντικό βαθμό από την παρουσία ισχυρών ομίλων επιχειρήσεων που ελέγχουν περισσότερα του ενός εμπορικά σήματα στο χώρο της εστίασης. Με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων, αρκετές αλυσίδες καθετοποίησαν τις παραγωγικές τους διαδικασίες, ιδρύοντας εταιρίες με βασικό αντικείμενο δραστηριότητας την παραγωγή ειδών διατροφής και την τροφοδοσία των καταστημάτων (βιομηχανικό catering) των ομίλων στους οποίους ανήκουν.

Επιπλέον, κάποιοι όμιλοι προχώρησαν στην ανάπτυξη νέων εμπορικών σημάτων για τη δημιουργία αλυσίδων και τη δραστηριοποίηση και σε άλλους τομείς μαζικής εστίασης (πχ. αλυσίδες καφέ - παγωτού, snack - sandwich, κ.λπ.). Έτσι, είναι πλέον σύνηθες, καταστήματα τα οποία έχουν ως κύρια δραστηριότητά τους το γρήγορο φαγητό να στρέφονται και στον «γρήγορο» καφέ δημιουργώντας μια νέα κατηγορία: τα "fast moving coffee bars". Η συγκεκριμένη κατηγορία λόγω των συμπληρωματικών εδεσμάτων τα οποία προσφέρει πέραν του καφέ - κέικ, μπισκότα, είδη σφολιάτας, σάντουιτς, τοστ, σαλάτες και άλλα μικρά γεύματα κατάλληλα για γρήγορη κατανάλωση - ανταγωνίζεται έμμεσα τις αλυσίδες καταστημάτων γρήγορης εστίασης (fast food).

Οι επώνυμες αλυσίδες café αποτελούν μια αγορά η οποία διαρκώς αναπτύσσεται. Τα τελευταία ιδίως χρόνια, τα δίκτυα καταστημάτων αλυσίδων διαρκώς ισχυροποιούνται, κυρίως δε μέσω της μεθόδου franchising με τις πωλήσεις των σημαντικότερων παικτών του χώρου να εμφανίζονται αυξημένες το 2006 κατά 13% έναντι του προηγούμενου έτους. Στις πωλήσεις αυτές ποσοστό περίπου 50% προέρχεται από τον καφέ.

Η επιλεγόμενη στρατηγική ανάπτυξης και επέκτασης των δικτύων καταστημάτων, καθώς και ο βαθμός εφαρμογής του συστήματος της δικαιόχρησης, διαφέρουν από εταιρία σε εταιρία. Οι περισσότερες αλυσίδες καφέ αναπτύσσουν τα δίκτυά τους στα μεγάλα αστικά κέντρα, ενώ τα τελευταία χρόνια έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητές τους σε επαρχιακές πόλεις αλλά και στο εξωτερικό. Επιπλέον, η χωροθέτηση των καταστημάτων αποτελεί κύριο στοιχείο του ανταγωνισμού μεταξύ των αλυσίδων καφέ. Η επιλογή του κατάλληλου σημείου είναι καθοριστικής σημασίας στην επιτυχία του καταστήματος και για το λόγο αυτό επιλέγονται κυρίως σημεία με έντονη εμπορικότητα, καθώς τα café απευθύνονται κυρίως σε διερχομένους ή εργαζομένους της εκάστοτε περιοχής.

Στις νέες τάσεις της αγοράς σημειώνεται η ενίσχυση μιας ξεχωριστής από τις προηγούμενες κατηγορίας, του "casual dining", με εγχώριους και ξένους παίκτες προσφέροντας έναν πιο χαλαρό αλλά ταυτόχρονα και πιο «μοδάτο» χώρο εστιατορίου σε σχέση με τα υφιστάμενα παραδοσιακά. Επίσης, η δημιουργία πολυχώρων εστίασης όπου, στον ίδιο χώρο συστεγάζονται όλα τα εμπορικά σήματα κάθε ομίλου, δημιουργώντας ένα

“food court”, το οποίο προσφέρει πολλές επιλογές εστίασης στους καταναλωτές και εξοικονομεί πόρους, έναντι του κόστους δημιουργίας ξεχωριστών καταστημάτων.

Στις δυσκολίες του κλάδου σημειώνονται το σημαντικό ύψος ενοικίων, όπως και η επιλογή του κατάλληλου χώρου δημιουργίας του σημείου πώλησης, ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του εγχειρήματος. Επίσης, η δυσκολία εξεύρεσης εξειδικευμένου προσωπικού και η υψηλή κινητικότητα του.

Παρά τις ομολογουμένως ιδιαίτερα ανταγωνιστικές συνθήκες δραστηριοποίησης ο κλάδος της εστίασης παραμένει ιδιαίτερα ελκυστικός. Παράγοντες της αγοράς εκτιμούν ότι κατά το έτος 2007 η συνολική αγορά κινήθηκε ανοδικά, με τις επιμέρους κατηγορίες να διατηρούν την ιεράρχησή τους ως προς τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Εντονότερους ρυθμούς αύξησης εμφάνισαν όμως οι κατηγορίες snack / sandwich και pizza αποσπώντας μερίδια από τις άλλες κατηγορίες.

Με δεδομένη την επιτάχυνση των ρυθμών ζωής, τάση που περιορίζει το διαθέσιμο χρόνο και αυξάνει την ανάγκη για έτοιμο φαγητό, η θετική πορεία του κλάδου εκτιμάται ότι θα συνεχιστεί και κατά τα επόμενα χρόνια, τόσο με την επέκταση των δραστηριοτήτων των υπαρχουσών αλυσίδων, όσο και με την ανάπτυξη νέων εμπορικών σημάτων.

Σημαντικό ρόλο στην περαιτέρω διαμόρφωση της αγοράς θα αποτελέσει η υγιής επέκταση των δικτύων μέσω της μεθόδου Δικαιόχρησης (Franchising), κάτι που ήδη εφαρμόζεται και η δυναμική διείσδυσή τους στις λεγόμενες «κλειστές αγορές» όπως ιδιωτικές επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα, δημόσιες υπηρεσίες, μεταφορικά μέσα (συρμοί ΟΣΕ, πλοία ακτοπλοΐας, σταθμούς μεταφορών, αυτοκινητόδρομους), εμπορικά κέντρα και χώρους ψυχαγωγίας. Παράλληλα, αντίκτυπο στα συνολικά μεγέθη του κλάδου θα έχουν και φαινόμενα διακοπής δραστηριότητας αλυσίδων που αδυνατούν να ανταποκριθούν στις ισχύουσες συνθήκες ανταγωνισμού, στοιχείο που κατά το παρελθόν άλλαξε τα δεδομένα σε επιμέρους κατηγορίες της εξεταζόμενης αγοράς.

Οι περισσότερες από τις επώνυμες αλυσίδες αναπτύσσουν το δίκτυό τους στηριζόμενοι στη μέθοδο Δικαιόχρησης (Franchising). Χωροταξικά προτιμούν να αναπτύσσουν τα καταστήματά τους κατά 64,9% στην Αθήνα, κατά 15% στη Θεσσαλονίκη και ισομερώς στην υπόλοιπη Ελλάδα. Αξιόλογη παρουσία αλυσίδων υπάρχει και στη λοιπή Κεντρική Μακεδονία (εκτός Θεσσαλονίκης), όπου συγκεντρώνεται το 3,8%. Στην ανωτέρω κατανομή δεν έχουν συμπεριληφθεί σημεία που ανήκουν σε κλειστές αγορές. Κυρίαρχη στην τάση για «αποκέντρωση» αναδεικνύεται η κατηγορία burger, που έχει παρουσία στους περισσότερους νομούς της χώρας, ενώ ακολουθούν σε έκταση γεωγραφικής κάλυψης, οι κατηγορίες pizza και snack - sandwich. Εκ των άνω συνάγεται ότι ο κλάδος της γρήγορης εστίασης χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη κινητικότητα και ποικιλία προτάσεων. Η αγορά οφείλει να είναι σε εγρήγορση για να επωφεληθεί από τις επερχόμενες εξελίξεις.

6.6 ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΛΙΑΝΙΚΗΣ

Στο σύγχρονο λιανεμπόριο βιώνουμε μια περίοδο έντονων αλλαγών και ανακατατάξεων. Σημαντικές αλλαγές οι οποίες σηματοδοτούν την ανάπτυξη νέων, πιο ευέλικτων σημείων πώλησης, που αξιοποιούν το θεσμό του franchising.

Στη διεθνή αγορά, όλοι οι μεγάλοι Όμιλοι έχουν ήδη αναπτύξει ανάλογες μορφές καταστημάτων - κυρίως convenience stores - που αναπτύσσονται με τη μέθοδο της δικαιόχρησης. Ο 21ος αιώνας σηματοδοτεί μια νέα εποχή όπου το προφίλ των αγοραστών έχει αλλάξει και ο ανταγωνισμός κινείται πλέον σε διαφορετικά επίπεδα.

Το σύγχρονο λιανεμπόριο, λοιπόν, συνιστά ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο τμήμα της αγοράς, όπου τα πρότυπα της διαδικασίας αγορών αλλάζουν με γοργούς ρυθμούς και η ανάγκη για βελτίωση της «πρόσβασης» είναι καταλυτική. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της διαφοροποίησης και της ισχυροποίησης του brand name των επιχειρήσεων, καθώς και από την οικοδόμηση ενός πλέγματος αξιών που υπερβαίνουν το προϊόν και δημιουργούν μια νέα κατηγορία, καταδεικνύοντας συνέπεια σε κάθε σημείο επαφής με τον πελάτη και χτίζοντας ουσιαστικές και άμεσες σχέσεις πιστότητας μαζί του.

Η διάρθρωση της αγοράς έχει αλλάξει με την αύξηση των δικτύων super market, mini market, convenience store σε βάρος των παραδοσιακών καταστημάτων τροφίμων και την συγκέντρωση των πωλήσεων σε μεγάλες αλυσίδες, γεγονός που συνεπάγεται διαφορετική κατανομή των μεριδίων της.

Ο κλάδος της λιανικής είναι ευρύς στο φάσμα του τύπου των επιχειρήσεων που καλύπτει. Αρκετές κατηγορίες αγορών του λιανικού κλάδου έχουν ιδιαιτερότητες είτε λόγω της φύσης των προϊόντων που διατίθενται, είτε λόγω των πρακτικών της αγοράς που ακολουθούνται, προκειμένου οι επιχειρήσεις που κινούνται μέσα στο συγκεκριμένο χώρο να είναι πιο αποδοτικές και ανταγωνιστικές.

Καθώς οι αλυσίδες του οργανωμένου λιανεμπορίου ισχυροποιούν ολοένα και περισσότερο την παρουσία τους στην ελληνική αγορά, παρατηρείται η τάση για διεξόδυσή τους και στις μικρές - τοπικές αγορές με όχημα το franchising. Αδιαμφισβήτητα, η επέκταση των αλυσίδων του λιανεμπορίου μέσω franchising συνεπάγεται μεγάλα πλεονεκτήματα τόσο για τον επιχειρηματία όσο και για τον καταναλωτή.

- Πλεονεκτήματα για τον επιχειρηματία

Για τον franchisee η δραστηριοποίηση σε μια οργανωμένη αλυσίδα απορρέει μια σειρά πλεονεκτημάτων, όπως επιδότηση και επιτάχυνση της ανάπτυξης, ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας του καταστήματος, ευρύ δίκτυο διανομής, category management, λογισμικά (π.χ. το IT ως Στρατηγικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα “Core competency” για το Λιανέμπορο), logistics, knowledge management, merchandising, πρόσβαση σε πλήθος προμηθευτών και καλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα, χρηματοδότηση προγραμμάτων marketing, αυξημένη τοπική παρουσία, δυνατότητα διείσδυσης σε μικρότερες - τοπικές αγορές, αυξημένη αναγνωρισιμότητα σήματος κ.ά.

Παράλληλα, ο franchisee επωφελείται από τη συμμετοχή του στη διαφήμιση και στις ενέργειες marketing της μητρικής εταιρείας, από τις οικονομίες κλίμακας και τους καλύτερους όρους αγορών που επιτυγχάνονται για τα δίκτυα, από την επίτευξη ευνοϊκότερων συμφωνιών με τράπεζες σε χρηματοδοτικά προγράμματα (προμήθεια κάρτας), και από άλλες παραμέτρους.

- Οφέλη για τον καταναλωτή

Όσον αφορά τον καταναλωτή, ένα επώνυμο super market του εξασφαλίζει την τυποποίηση των προϊόντων, σταθερή τιμολογιακή πολιτική, προσφορές και οφέλη από την αγορά προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, ποιότητα εξυπηρέτησης και άλλα πλεονεκτήματα. Παράλληλα, ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα να υποστηρίξει την τοπική του αγορά και ταυτόχρονα να απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα ενός ισχυρού Ομίλου.

Είναι πολύ σημαντικό για τον καταναλωτή να πραγματοποιεί τις αγορές του σε καταστήματα, τα οποία συνδυάζουν τις τιμές και την αξιοπιστία μιας μεγάλης εταιρείας με την ευελιξία και το ανθρώπινο πρόσωπο μιας τοπικής επιχείρησης. Καταστήματα τα οποία καλύπτουν τις καθημερινές αγορές του με μεγάλη ποικιλία επώνυμων και ποιοτικών προϊόντων σε οικονομικές τιμές.

Συνολικά, οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου στο σύνολο της χώρας εκτιμώνται σε 40.000 περίπου, υπολογίζεται δηλαδή ότι υπάρχουν 40.000 μονάδες λιανικής πώλησης και εκτιμάται ότι η πραγματική διείσδυση του Franchising στο λιανικό εμπόριο κυμαίνεται στο 7% - 9% περίπου¹⁹.

Το μέσο ύψος επένδυσης του κλάδου κυμαίνεται στις 76.000 €. Η μέση αμοιβή εισόδου ανέρχεται σε 8.800 €.

¹⁹ICAP - «Το Franchising στην Ελλάδα - Ιστορική Εξέλιξη, Δυναμική και Προοπτικές»

Τα συστήματα Franchising είναι τα ακόλουθα:

1	B-Fit	16	PHOTOTECH
2	CAPTAIN HOOK	17	SLEVORI
3	COLLECTIBLES CORNER	18	SPEED & STYLE
4	EURO 1 SHOP	19	THE CARTOON STORE
5	EUROMANIA DISCOUNT STORES	20	TOY'S ACADEMY
6	HOLLYTOON	21	VERGIN MEGASTORES
7	IDILKA - ΥΠΝΟΣ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑ	22	Ελευθερουδάκης
8	IMAGINARIUM	23	ZΩΟΦΙΛΙΑ
9	MAISTRALI SAFETY	24	ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ-ΠΑΙΔΕΙΑ
10	MAKE MY T SHIRT	25	ΟΦΘΑΛΜΟΣ
11	MARINA STORES	26	ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ
12	PATSI'S MUSIC WORLD	27	PEZEPBA Gadgetmania
13	PET CITY	28	ΤΟ ΓΑΪΤΑΝΑΚΙ
14	PET NET	29	ΤΟ ΠΑΙΧΝΙΔΙ
15	PHOTO EXPERTS	30	ΦΙΛΙΠΠΟΣ ΝΑΚΑΣ
		31	ΦΩΤΟΔΕΣΜΟΣ
		32	ΧΑΤΖΗΓΕΩΡΓΙΟΥ

6.7 ΟΙΚΙΑΚΗ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ

Η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας έχει συμβάλλει στην αναβάθμιση του τομέα της οικιακής ψυχαγωγίας και ήδη οργανωμένες αλυσίδες δραστηριοποιούνται στον ταχύτατα αναπτυσσόμενο κλάδο προχωρώντας με σταθερά βήματα προς την επιτυχία. Ωστόσο οι γρήγοροι ρυθμοί της σύγχρονης ζωής και η ταχύτατη μεταβολή των δεδομένων, επιτάσσουν συνεχή διαφοροποίηση και αναπροσαρμογή.²⁰ Το μέγεθος της αγοράς της οικιακής ψυχαγωγίας είναι δύσκολο να καταμετρηθεί καθώς στον κλάδο παρατηρείται ένας έντονος κατακερματισμός σε πολλά ανεξάρτητα, γειτονικά καταστήματα. Σε ότι αφορά στα μερίδια που κατέχουν οι αλυσίδες και τα ανεξάρτητα καταστήματα εκτιμάται ότι ανέρχονται σε 40% και 60% αντίστοιχα.

Στην αύξηση του μεριδίου του home entertainment συμβάλουν κυρίως τα παρακάτω:

- **Τεχνολογία:** Τα τελευταία χρόνια, η αγορά της οικιακής ψυχαγωγίας σημειώνει σημαντικότερους ρυθμούς ανάπτυξης κυρίως λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας που οδήγησε στη δημιουργία νέων προϊόντων που έδωσαν στον καταναλωτή πολλές νέες επιλογές ψυχαγωγίας (DVD, PLAYSTATION, X-BOX, INTERNET). Η συγκεκριμένη τάση προβλέπεται να συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια, αφού ήδη η αντικατάσταση όλων των παλαιών συσκευών VCR με συσκευές DVD είναι γεγονός.

²⁰ www.franchise-success.gr

- Βιομηχανία του Κινηματογράφου: Τα τελευταία πέντε χρόνια περίπου, παρατηρείται μια αλματώδης ανάπτυξη στην βιομηχανία του θεάματος. Το γεγονός αυτό συνέβαλε θετικά στην ανάπτυξη του τομέα της οικιακής ψυχαγωγίας, αφού πλήθος αξιόλογων ταινιών μετά την παραμονή τους στις κινηματογραφικές αίθουσες διατίθενται μέσω των καταστημάτων στο καταναλωτικό κοινό.
- Έλλειψη χρόνου: Τα τελευταία χρόνια με την ενίσχυση της αστικοποίησης του πληθυσμού και την εντατικοποίηση των ρυθμών ζωής έχει ενταθεί η ανάγκη για ξεκούραση και διασκέδαση στο σπίτι σε βάρος της διασκέδασης εκτός σπιτιού.
- Χαμηλό κόστος : Οι παρούσες δυσμενείς οικονομικές συνθήκες έχουν μετατρέψει για πολλούς την βραδινή έξοδο σε πολυτέλεια με αποτέλεσμα ο Έλληνας καταναλωτής να ανατρέχει σε εναλλακτικές μεθόδους ψυχαγωγίας, λιγότερο δαπανηρές.
- Υποβάθμιση τηλεοπτικών προγραμμάτων: Η πορεία της ελληνικής τηλεόρασης μπορεί να θεωρηθεί καταλύτης για τους δύο σημαντικούς σταθμούς της οικιακής ψυχαγωγίας. Από την μία στις αρχές της δεκαετίας του '90 η εμφάνιση της ιδιωτικής τηλεόρασης οδήγησε σταδιακά σε κατάρρευση τα video clubs και από την άλλη δέκα χρόνια μετά, ο κορεσμός και η υποβάθμιση των προγραμμάτων που προβάλλονται από ορισμένα τηλεοπτικά κανάλια οδηγεί όλο και περισσότερους καταναλωτές στην ενοικίαση είτε ταινιών για το βίντεο και το DVD είτε, για τις νεαρότερες ηλικίες στην ενοικίαση παιχνιδιών για το κονσόλες video games και στην αγορά συνδέσεων internet.

Το franchising στον κλάδο της οικιακής ψυχαγωγίας έχει δημιουργήσει 21 συστήματα. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι όλα τα συστήματα είναι εγχώρια.

Το μέσο ύψος επένδυσης του κλάδου κυμαίνεται στις 60.000 €, ενώ η μέση αμοιβή εισόδου σε 3.400 € που είναι αρκετά χαμηλή.

Αναλυτικά τα συστήματα franchising παρουσιάζονται παρακάτω:

1	24h D-VIDEO	12	Play Systems
2	24hrs Digital Club	13	PLAYSYSTEMS
3	24 Self Video		ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟ
4	All Digital Club	14	Rent@DVD
5	BOX OFFICE 24H	15	ROBOVIDEO
6	Broadcast Stores	16	SEVEN VIDEO NET
7	FFF VIDEO STORES	17	Video Blue
8	FUN DVD 24	18	VIDEO BOX
9	GAMEBUSTER	19	Video inn
10	Movieland	20	VIDEOLAND
11	ODC	21	VIDEORAMA

6.8 ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ο κλάδος των franchise υπηρεσιών έρχεται να αναδιαρθρώσει και να μετεξελιξεί την ευρύτερη αγορά, η οποία χρήζει ανανέωσης και προσαρμογής στα διεθνή δεδομένα. Πρόκειται για επιχειρηματικούς τομείς οι οποίοι υπολείπονται αρκετά όσον αφορά σε εξοπλισμό, ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών κ.λπ. και οι οποίοι χρήζουν ανανέωσης και προσαρμογής στα διεθνή δεδομένα. Ο χώρος των υπηρεσιών είναι ένας από τους πιο πολυσυλλεκτικούς χώρους στο franchising. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του στοιχείο είναι ότι σε αυτόν μπορούν δραστηριοποιηθούν άτομα από όλους τους επαγγελματικούς χώρους. Το ζητούμενο για τις αλυσίδες franchise είναι να είναι σε θέση να επιλέξουν εκείνους τους franchisees που μπορούν να ανταποκριθούν στις αξίες και στις υποχρεώσεις του συστήματός τους. Θα πρέπει, δηλαδή, να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του κάθε franchisee.

Το franchising στον κλάδο αυτό έχει δημιουργήσει 45 συστήματα. Το μέσο ύψος επένδυσης του κλάδου κυμαίνεται στις 45.000 €, ενώ η μέση αμοιβή εισόδου σε 18.700 €. Το 75,6% είναι ελληνικές και το 24,4% ξένες.

Αναλυτικά τα συστήματα franchising παρουσιάζονται παρακάτω:

1	ALEXANDER MOORE	25	Maison - Σύμβουλοι Ακινήτων
2	ALTER EGO	26	MAKOS
3	Aspis Real Estate	27	Money Shop
4	CARE CREDIT	28	Moving Media
5	CENTURY 21®	29	Musik Produktiv
6	CHOCOLATE GRAPHICS	30	OPEN 24
7	CLICK2BUY	31	OrangeQ
8	COMPUTER TROUBLESHOOTERS	32	PHOTOPHASMA BY T@KIS
9	CONTRAST COMMUNICATIONS	33	RE/MAX
10	DIRTY WASH	34	SHORT RUN PROMOTIONS
11	easyHotel	35	SPEEDEX
12	ERA Real Estate	36	T@XCORNER
13	Exchange	37	THE FRANCHISE Co
14	FC&D Franchise Consulting & Development	38	TICKET COM
15	FS DIRECT	39	WebCore IT & Web Developments
16	Homentality	40	WORLDSITES WSI
17	HUMITECH	41	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ
18	I-DEAL	42	ΕΡΜΗΝΕΙΑ
19	INTERTEXT	43	MONA ΛΙΖΑ
20	Intrasite	44	Ταχυμεταφορές ΕΛΤΑ
21	JANI KING	45	Τεχνική Κάλυψη -181920 ZHTA
22	KANGA SERVICES		ΜΟΥ Ο,ΤΙ ΘΕΣ
23	KEY NET		
24	KIOUSSIS TRANSYS		

Απευθύνονται κατά κύριο λόγο σε "white collars" ή "blue collars" επενδυτές, οι οποίοι έχουν ως κύριο δυναμικό στοιχείο τους τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που έχουν αποκτήσει εργαζόμενοι είτε ως ανώτερα στελέχη, είτε ως υπάλληλοι είτε ως τεχνικοί. Άτομα που διαθέτουν ένα μικρό σχετικά κεφάλαιο, αλλά χαρακτηρίζονται από όρεξη, ωριμότητα και γνώσεις και επιθυμούν να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση αξιοποιώντας τις νέες ευκαιρίες που προσφέρει το franchising.

6.9 ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ

Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 25 συστήματα franchise στον κλάδο των νέων τεχνολογιών. Το μέσο ύψος επένδυσης του κλάδου κυμαίνεται στις 100.000 €, ποσό λογικό αν αναλογιστούμε πώς ό,τι νέο και καινοτόμο είναι συγκριτικά ακριβό, ενώ η μέση αμοιβή εισόδου ανέρχεται σε 11.200 €.

Τα συστήματα είναι τα ακόλουθα:

1	ALL SHOPS in One		PLACE
2	BATTLEGROUND	14	IQSTATION.NET
3	Big City	15	MICROLAND
4	BUY&SELL	16	MULTIRAMA S.A.
5	CHEAP CALL CENTERS	17	ONE WAY TECHNOSTORES
6	COSMOTE	18	Radiocomm Status
7	DATA SHOP	19	Radioshack
8	E-GLOBAL	20	THE WEB INTERNET &
9	EASY INTERNETCAFE		GAMING CENTERS
10	FORTHNET	21	U
11	G-NET	22	webbiz
12	Hassler & Miller	23	X-PLOER NET STORES
13	INSPOT - THE INTERNET	24	ΓΕΡΜΑΝΟΣ
		25	Δήσιος

6.10 ΤΡΟΦΙΜΑ – ΠΟΤΑ

Η οργανωμένη ελληνική βιομηχανία τροφίμων έχει ανταποκριθεί θετικά και άμεσα στην πρόκληση της παγκοσμιοποίησης, επενδύοντας σε παραγωγή και ποιότητα και αντιμετωπίζοντας έτσι το διεθνή ανταγωνισμό, χωρίς μάλιστα να χάσει θέσεις εργασίας²¹. Η μεγαλύτερη υπηρεσία, όμως, που μπορεί να προσφέρει και που εξακολουθεί να προσφέρει καθημερινά και με αυστηρότητα η οργανωμένη ελληνική βιομηχανία τροφίμων είναι η διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων που διαθέτει στον καταναλωτή. Η βιομηχανία τροφίμων είναι υπόλογη προς την κοινωνία, προς το κράτος, προς το καταναλωτικό κοινό ότι η ίδια είναι, εκ των πραγμάτων, ο κυριότερος εγγυητής της ποιότητας και της ασφάλειας στα τρόφιμα. Κατά συνέπεια, η βιομηχανία τροφίμων από πράξη και θέση έχει ηγετικό ρόλο στη βελτίωση της διατροφής και στην προστασία και ενημέρωση του καταναλωτή.

Το franchising στον κλάδο αυτό απαριθμεί 28 συστήματα. Το μέσο ύψος επένδυσης του κλάδου ανέρχεται στις 90.500 €, ενώ η μέση αμοιβή εισόδου σε 10.800 €. Οι 24 είναι ελληνικές και οι 4 ξένες.

²¹ Ομιλία του Προέδρου του ΣΕΒΤ, κ. Δημήτρη Δασκαλόπουλου κατά τη διάρκεια της ανοιχτής συνεδρίασης της ετήσιας Γενικής Συνέλευσης του Συνδέσμου στην Αθήνα

Αναλυτικότερα:

1	Baklavacioglu	16	Showcolate
2	Carrefour	17	ZOOMSERIE
3	COFFEE ISLAND	18	AB FOOD MARKET
4	COFFEEWAY	19	AB SHOP & GO
5	DIA	20	ΑΠ' ΤΗΝ ΠΟΛΗ
6	Ersi Shops	21	ΑΠΟΣΤΑΓΜΑ
7	GREEN FARM	22	ΑΡΙΣΤΑ
8	KARAVAN	23	ΕΒΙΚ
9	KIOSKY'S	24	ΕΙΣ ΥΓΕΙΑΝ
10	Minismart	25	ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ
11	OK! ANY TIME MARKETS	26	ΚΑΤΣΕΛΗΣ ΑΡΤΟΠΟΙΗΜΑΤΑ
12	OLA!STORES	27	ΤΟ ΧΩΡΙΑΤΙΚΟ
13	PAPAGALLINO	28	ΤΡΙΓΩΝΑ ΠΑΝΟΡΑΜΑΤΟΣ -
14	PRIMO Πιτολιχουδιές		ΑΝΔΡΕΑΣ
15	PROTON		

Μέσω του franchising το οργανωμένο λιανεμπόριο τροφίμων - ποτών μεταξύ άλλων αποκτά τη δυνατότητα να επεκταθεί σε περιοχές όπου για διάφορους λόγους κρίνεται αδύνατη ή ασύμφορη η εξαπλώσή του (π.χ. μικρές πληθυσμιακά πόλεις, συνοικίες).

Στον ευρύτερο χώρο του λιανεμπορίου τροφίμων, τη μέθοδο franchising επιλέγουν για να επεκταθούν και μικροτέρου μεγέθους αλυσίδες που το αντικείμενό τους κινείται μεταξύ καταστήματος ψιλικών και παραδοσιακού μπακάλικου. Οι εν λόγω αλυσίδες αναπτύσσονται κυρίως στα εμπορικά σημεία συνοικιών και τα καταστήματα είναι μικρής επιφάνειας (π.χ. η αλυσίδα OLA Stores).

6.11 ΥΓΕΙΑ – ΟΜΟΡΦΙΑ

Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου, η ανάγκη για βελτίωση της σωματικής και ψυχικής κατάστασης, ιδιαίτερα των κατοίκων των μεγαλουπόλεων, η υιοθέτηση νέων κοινωνικών προτύπων και η απαίτηση για αισθητική τελειότητα που έχουν επιβάλλει κατά κύριο λόγο τα ΜΜΕ, η εξωτερική εμφάνιση ως καθοριστικός παράγοντας για την εύρεση θέσης εργασίας, η εκδήλωση της ανάγκης μεγάλου μέρους του ανδρικού πληθυσμού για καλή κατάσταση προσώπου και σώματος, αλλά και η εξέλιξη της ιατρικής αισθητικής, έχουν δώσει πρόσθετη ώθηση στον κλάδο υπηρεσιών υγείας και ομορφιάς και στην ανάπτυξή του μέσω franchising.

Παράγοντες όπως οικονομική ύφεση, συρρίκνωση του εισοδήματος του μέσου καταναλωτή, υπογεννητικότητα, που συμβάλλει στη συρρίκνωση του target group των

επιχειρήσεων του κλάδου (κυρίως γυναίκες, αλλά και άνδρες ηλικίας 25-55 ετών), πλημμυλείς παρεχόμενες υπηρεσίες συνήθως από μικρά, τοπικής εμβέλειας ινστιτούτα, προγράμματα που υπόσχονται θαύματα, επιδεικνύουν, όμως, αδυναμία στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών και εύλογη επιφυλακτικότητα των τελευταίων, λειτουργούν επί μέρους ανασταλτικά, δεν καταφέρνουν όμως, να ανακόψουν τη γενικότερη ανοδική πορεία του κλάδου στη χώρα μας.

Η αγορά προσωπικής φροντίδας στο franchising περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα εταιρειών, οι οποίες καλύπτουν όλους τους τομείς εσωτερικής και εξωτερικής ομορφιάς και υγείας όπως γυμναστήρια, θεραπευτικά κέντρα, καλλυντικά & είδη προσωπικής περιποίησης, κέντρα αισθητικής και διαιτολογίας, κέντρα ιατρικής αισθητικής, κ.λπ. Λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας και των κοινωνικών προτύπων, της ανόδου του βιοτικού επιπέδου, της αλλαγής των ατομικών αξιών, τα οποία δίνουν προτεραιότητα στην ευεξία, την εξωτερική εμφάνιση και τον καλλωπισμό κ.λπ., οι υπηρεσίες του κλάδου αντιμετωπίζονται πλέον ως κύριες δαπάνες, έχοντας εξελιχθεί σε είδη πρώτης ανάγκης για μια βελτιωμένη ποιότητα ζωής και όχι σε πολυτέλεια.

Σήμερα, ο κλάδος της προσωπικής φροντίδας εμφανίζεται να έχει ξεπεράσει τα προβλήματα του παρελθόντος, δηλαδή τις μεμονωμένες περιπτώσεις κάποιων συστημάτων και εταιρειών που χωρίς συγκροτημένη στρατηγική είχαν διεισδύσει στο χώρο δημιουργώντας σκεπτικισμό στους επενδυτές. Η εμπιστοσύνη του κόσμου στις υπηρεσίες του κλάδου έχει αποκατασταθεί, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τη συνεχώς αυξανόμενη πορεία της αγοράς και το γεγονός ότι θεωρείται ως ένας από τους πιο υγιείς επιχειρηματικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας. Σύμφωνα, μάλιστα, με διεθνείς μελέτες για την καταναλωτική συμπεριφορά και τη δυναμική του συγκεκριμένου τομέα, η ζήτηση διεθνώς, αλλά και στην Ελλάδα, θα αυξάνει κατά περίπου 10% ετησίως τα επόμενα χρόνια.

Το franchising αναδεικνύεται ιδανική μέθοδος για την ανάπτυξη του κλάδου και είναι βέβαιο πως τα επόμενα χρόνια θα συμβάλλει στην κατάκτηση ακόμη μεγαλύτερων μεγεθών. Καθοριστικοί παράγοντες για την εξέλιξη αυτή εμφανίζονται:

- Διεύρυνση του φάσματος των υπηρεσιών με παροχή πολλαπλών υπηρεσιών, σε θέματα αισθητικής και αισθητικής ιατρικής, εξατομικευμένα προγράμματα, αλλά και πώληση ελεγχόμενων προϊόντων (καλλυντικά, προϊόντα υγιεινής διατροφής).
- Εξασφάλιση μηχανολογικού εξοπλισμού σε συμφέρουσες τιμές (συνήθως με leasing), γεγονός που αντισταθμίζει το υψηλό κόστος της επένδυσης.
- Υψηλή ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών και μείωση του χρόνου θεραπείας, που διασφαλίζεται με τη συνεχή αναβάθμιση του εξειδικευμένου εξοπλισμού και του πολυμελούς και ενημερωμένου επιστημονικού προσωπικού.
- Οργανωμένο σύστημα πωλήσεων με την παροχή ειδικών εκπτώσεων και προσφορών.

- Εκπόνηση από τη μητρική εταιρεία προγραμμάτων σε τομείς όπως Εκπαίδευση, Marketing, Διαφήμιση, ενέργειες άκρως απαραίτητες για τη βιωσιμότητα μιας τέτοιας επιχείρησης.

Το franchising στον κλάδο της υγείας - ομορφιάς έχει δημιουργήσει επίσημως 53 συστήματα. Το μέσο ύψος επένδυσης του κλάδου κυμαίνεται στις 89.000 €, ενώ η μέση αμοιβή εισόδου σε 19.800 €.

Αυτά είναι τα ακόλουθα:

1	Fresh Line Homemade Cosmetics	29	LIFE SMILE
2	Dyslexia Centers	30	Luxomedical Antismoking & Wellness Centers
3	FAIRY NAILS		
4	AlcaTest	31	Mariella Nails
5	ANTISMOKING CENTER	32	MASTIC SPA
6	Applewoods	33	Med Collection
7	BEAUTY GREEN	34	MOD'S HAIR
8	C.R.C. PREVENT - HAIR & BODY CENTER	35	MODEL BY C-MARSO
9	COLOURS & BEAUTY	36	Nail bar
10	CONTOURS EXPRESS	37	Nail Studio
11	CRABTREE & EVELYN	38	NATURE BOMB
12	CURVES	39	Nicolas Coiffure
13	DS Dynamic Styling	40	Nicolas Expressions
14	EASY SUN SOLARIUM	41	NUTRIMED
15	ELISABETH SPA	42	NUTRIPLUS MEGAMED
16	Fitness Express	43	SMILES
17	FREESTYLE	44	SUNSHINE SOLARIUM
18	GENOMED	45	tantra beauty - KOMMΩΤΗΡΙΑ & SPA
19	Golden Clubs	46	TEO HAIR DESIGN DOWN TOWN
20	GYMNASIUM		
21	Hair Nails by Telis Kikeris	47	The Body Shop
22	Hondos Center	48	TREKKING HELLAS
23	IRIDOANALYSIS JKALMED	49	WELCARE
24	JKALMED	50	EY ZHN
25	JOE WEIDER	51	ΝΕΣΤΩΡ-ΓΙΑΝΝΑΚΗΣ
26	KISS KISS ACCESSORIES	52	NYXI NYXI
27	LA PROFUMERIA	53	Τέλης Κίκερης Hair & Beauty
28	LASERLINE CLINICS		

6.12 ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟ – ΜΗΧΑΝΗ

Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται επισήμως 9 συστήματα franchise στον κλάδο του αυτοκινήτου και των δίτροχων. Από αυτά, 3 προέρχονται από το εξωτερικό και συγκεκριμένα οι εταιρείες “CHIPSAWAY” και “PAINT BULL” που προέρχονται από τις Η.Π.Α. και η “V-KOOL” από τη Σιγκαπούρη. Η πλειοψηφία των εταιρειών ασχολείται με παρελκόμενα του αντικειμένου, όπως αξεσουάρ, επιδιορθώσεις και αναβαθμίσεις – βελτιώσεις. Το μέσο ύψος επένδυσης του κλάδου κυμαίνεται στις 99.700 €, ενώ η μέση αμοιβή εισόδου ανέρχεται σε 9.600 €.

- 1 **ART & CAR**
- 2 **AUTOMOTOCARE**
- 3 **AUTOVISION**
- 4 **CHIPSAWAY**
- 5 **EXPRESS REPAIRS**
- 6 **Fit & Go**
- 7 **PAINT BULL**
- 8 **SPEED & STYLE**
- 9 **V-KOOL**

6.13 ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

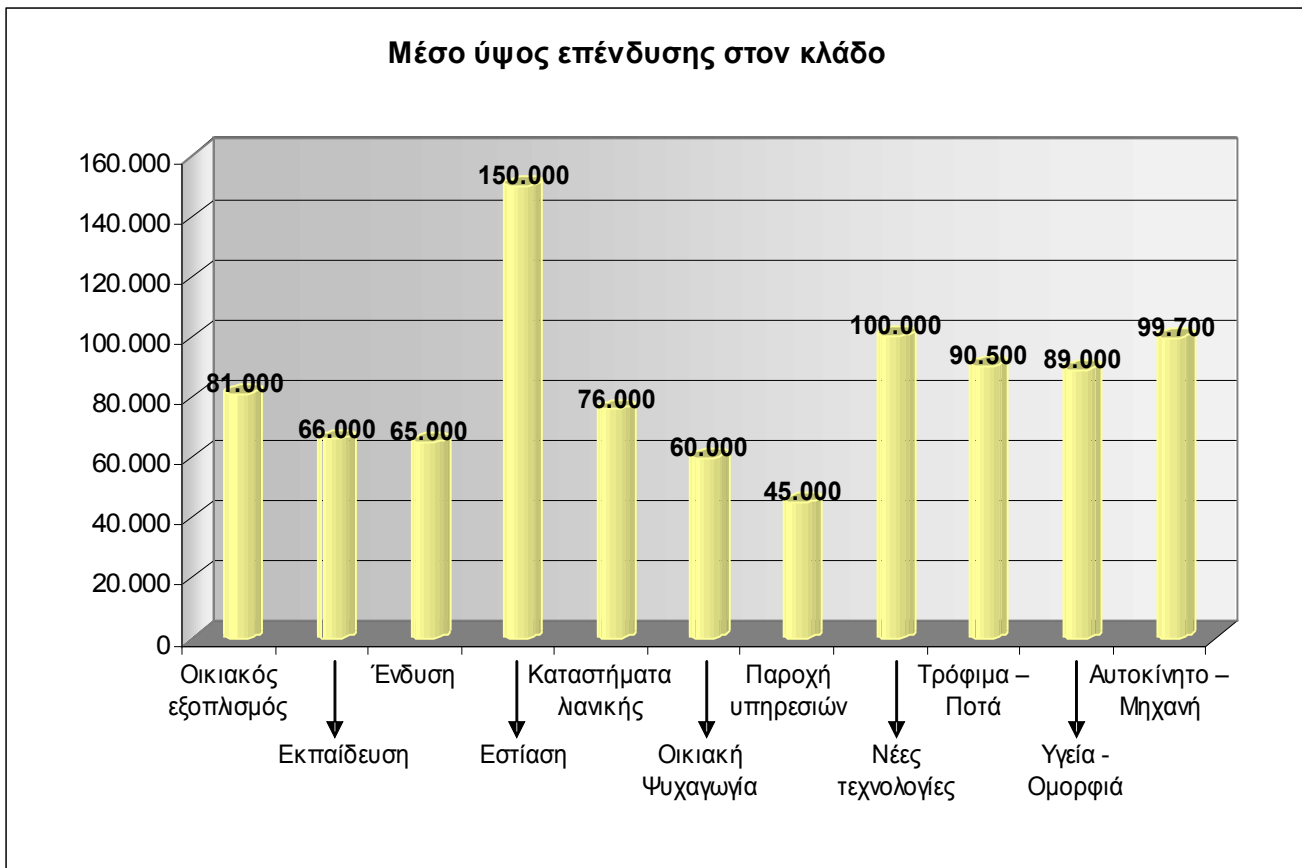
Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όσα συστήματα δεν ήταν δυνατό να ενταχθούν σε μία εκ των παραπάνω κατηγοριών. Αριθμούν 33 εταιρίες αλλά δε δίνονται συγκεντρωτικά στοιχεία, γιατί δε μπορεί να κατηγοριοποιηθούν.

- | | | | |
|----|---------------------------------|----|----------------------------|
| 1 | 0-6 ΠΑΙΔΟΤΟΠΟΙ | 17 | Mr. Print |
| 2 | 5aSec | 18 | PARTY LAND |
| 3 | aiva - aivatidis Textile | 19 | PARTY TIME BALLOON |
| 4 | AXIVEN - Pest Control | 20 | PRESTO |
| 5 | BALLOON PLANET | 21 | RECYCLINK |
| 6 | Cartridge World | 22 | PRESSTO |
| 7 | CLICK2BUY | 23 | Spin – Ρουχοπλύσεις |
| 8 | CREMERIA VIENNA | 24 | TELEMARKETING STORE |
| 9 | Dits Lighting | 25 | THINK |
| 10 | Easy Deco | 26 | wellness stores |
| 11 | FAIRY NAILS | 27 | ZOO CLUB |
| 12 | FOREVER PRINT | 28 | ΑΓΡΟΕΦΟΔΙΑ |
| 13 | IDEAL VS | 29 | ΚΗΠΟΣΗΜΟ |
| 14 | IL MONDO DEL PICCOLO | 30 | ΜΠΟΥΚΕΤΟ ΜΠΑΛΟΝΙΑ |
| 15 | INKCENTER HELLAS | 31 | ΠΑΡΑΜΥΘΙ |
| 16 | Maytag | 32 | ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ |

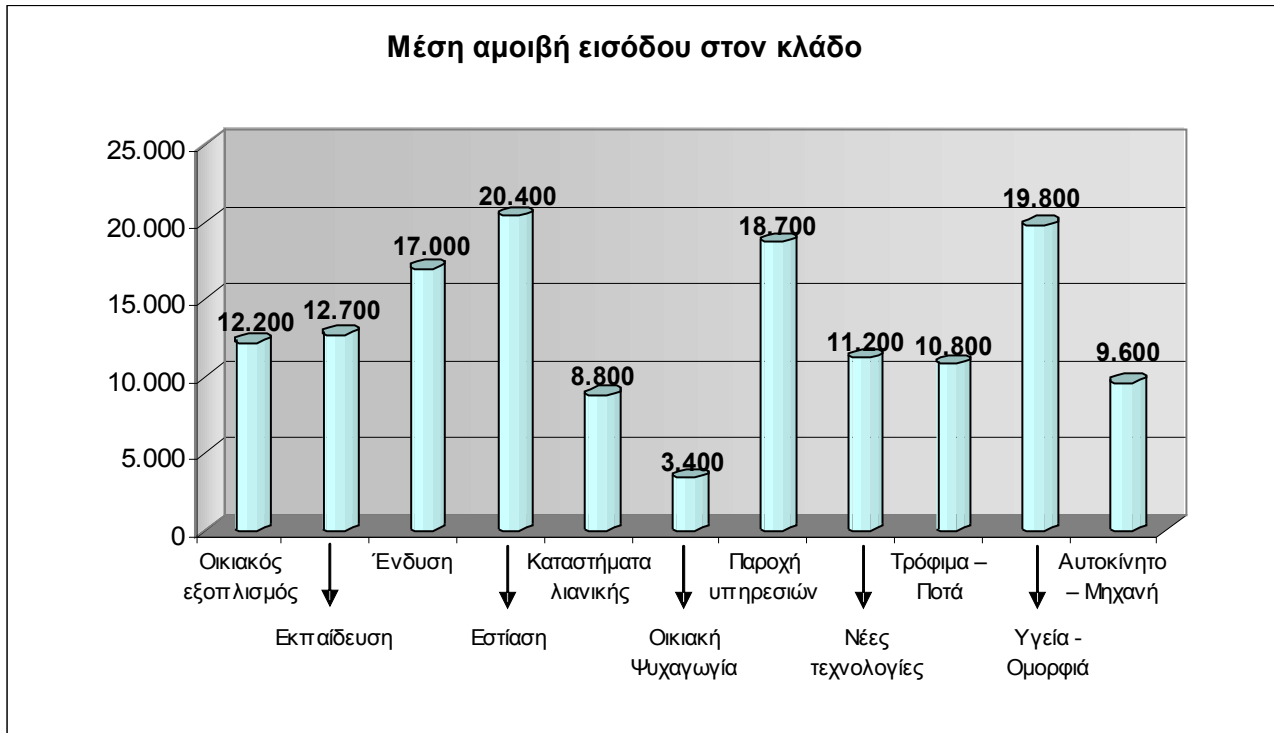
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Παρατηρώντας τους συγκεντρωτικούς πίνακες με τα στοιχεία των κλάδων, που παρουσιάζονται παρακάτω, συμπεραίνουμε ότι ο κλάδος της εστίασης έρχεται πρώτος σε ό,τι αφορά το ύψος της μέσης επένδυσης (150.000 €) και της μέσης αμοιβής εισόδου (20.400 €). Στον κλάδο αυτό παρατηρείται τα τελευταία χρόνια μια ραγδαία ανάπτυξη των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης, με σύμμαχο αυτής της ανάπτυξης τον θεσμό του franchising. Η ανάπτυξη αυτή συνδέεται άμεσα με την τάση για «λιγότερο μαγείρεμα στο σπίτι», γεγονός που αποδίδεται στις αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις των μελών της οικογένειας και στη γενικότερη επιτάχυνση των ρυθμών ζωής, ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα. Επιπλέον, η αυξανόμενη απασχόληση των γυναικών καθιστά οξύτερο το πρόβλημα της προετοιμασίας του καθημερινού φαγητού της οικογένειας. Υπό τις συνθήκες αυτές, η μείωση του διαθέσιμου χρόνου συμβάλλει στην αυξημένη ζήτηση των νοικοκυριών για έτοιμο φαγητό, ανάγκη την οποία καλύπτουν και τα καταστήματα του εξεταζόμενου κλάδου.



Δεύτερος έρχεται ο κλάδος των νέων τεχνολογιών με τα συστήματα πληροφορικής, κινητής τηλεφωνίας και τηλεπικοινωνιών να καταλαμβάνουν τη μερίδα του λέοντος. Το ύψος μέσης επένδυσης παρουσιάζεται υψηλό (100.000 €) ως αντιστάθμισμα του υψηλού περιθωρίου κέρδους, αλλά και της ταχείας τεχνολογικής απαξίωσης των παρεχόμενων προϊόντων.



Οι κλάδοι των τροφίμων – ποτών και της υγείας – ομορφιάς έχουν το ίδιο περίπου μέσο ύψος επένδυσης, με τον δεύτερο να υπερτερεί, σαφώς, στην αμοιβή εισόδου (19.800 €). Ο κλάδος των υπηρεσιών στον ευρύτερο χώρο της υγείας-ομορφιάς θεωρείται ένας από τους πιο δυναμικά αναπτυσσόμενους επιχειρηματικούς κλάδους και αυτό οφείλεται στην ανάγκη του ατόμου για παράταση και ποιοτική αναβάθμιση της νεότητας του, βελτίωση της καλής του υγείας και διάθεσης, καθώς και η ανάγκη για δημιουργία ποιοτικής ζωής.

Ιδιαίτερα δυναμική εμφανίζεται η διεξόδου του franchising στους κλάδους ένδυσης - υπόδησης (με ποσοστό διεξόδου 23,3% περίπου) και του λιανικού εμπορίου (19,7%). Πολυκαταστήματα, αλυσίδες και εισαγωγείς επωνύμων ειδών δείχνουν να ευνοούνται στην παρούσα οικονομική συγκυρία, καταγράφοντας υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της Hellastat για τους κλάδους της ένδυσης και υπόδησης, σε δείγμα 659 επιχειρήσεων, οι 94 που καταγράφουν έσοδα άνω των 10 εκατ. ευρώ, εμφανίζουν μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης εσόδων και κερδών κατά 10,1% και 6,6% αντίστοιχα, αναδεικνύοντας τη συρρίκνωση και αποδυνάμωση των 206 μικρομεσαίων επιχειρήσεων (-8,4% και -5,2% αντίστοιχα). Οι αριθμοί είναι αποκαλυπτικοί και αναφέρουν την εδραίωση

του επώνυμου προϊόντος και της αναγνωρίσιμης αλυσίδας, η οποία έχει διευκολυνθεί τα τελευταία χρόνια με τη λειτουργία των πολυκαταστημάτων και των μεγάλων συγκροτημάτων εμπορίου και ψυχαγωγίας.

Οι κλάδοι με το χαμηλότερο ύψος μέσης επένδυσης είναι αυτός της οικιακής ψυχαγωγίας (60.000 €), ο οποίος παρουσιάζει και τη χαμηλότερη μέση αμοιβή εισόδου (3.400 €), και της παροχής υπηρεσιών (45.000 €). Αυτό οφείλεται, στον μεν πρώτο, διότι η ανάπτυξη του κλάδου βρίσκεται ακόμη στα πρώτα βήματα, στον μεν δεύτερο διότι το ύψος επένδυσης περιλαμβάνει, εκτός των άλλων, εξοπλισμό, κατασκευές και διακόσμηση που για τον κλάδο θεωρούνται ασήμαντα.

Σύμφωνα με μία έρευνα που διεξήγαγε το περιοδικό "Franchise Success" και δημοσιεύτηκε στον ετήσιο οδηγό "Πανόραμα Franchise 2003" και αφορά την εξέλιξη της δικαιόχρησης στη χώρα μας, το σύνολο των συμπερασμάτων έχουν επιγραμματικά ως εξής:

- Το Franchising είναι ένα σχετικά νέο επιχειρηματικό σχήμα για την Ελλάδα και αφορά κυρίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Συνιστά τη δυναμικότερη διαρθρωτική αλλαγή στο λιανεμπόριο και στις υπηρεσίες, επιταχύνοντας τις τάσεις συγκέντρωσης των επιχειρήσεων σε μεγαλύτερες και δυναμικότερες αποκεντρωμένες ομάδες. Δημιουργεί ισχυρά εμπορικά σήματα, απασχόληση, μεταφέρει τεχνογνωσία, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας και καθιερώνει στην αγορά υψηλότερα πρότυπα (standards).
- Η Δικαιόχρηση διανύει στη χώρα μας την αρχική φάση της διάδοσής της με υψηλούς επεκτατικούς ρυθμούς, δημιουργώντας περισσότερες θέσεις εργασίας από όσες τυχόν έμμεσα καταργεί.
- Η Δικαιόχρηση αφορά κυρίως μικρές επιχειρήσεις - λήπτες, οι οποίες διαφοροποιούνται των λοιπών, επειδή λειτουργούν σε πλαίσιο κανόνων που καθορίζει η σύμβαση. Αυτό "υπαλληλοποιεί" σε έναν βαθμό τους επιχειρηματίες-λήπτες, δίνει όμως ευκαιρίες δραστηριοποίησης σε νέους με επιχειρηματικές φιλοδοξίες και σε στελέχη επιχειρήσεων μέσης ηλικίας με πείρα στο αντικείμενο.
- Τα καταστήματα Franchising που ανήκουν σε καλά οργανωμένα συστήματα Δικαιόχρησης επιβιώνουν κατά κανόνα επί πολύ περισσότερα χρόνια από τα ομόλογα ανεξάρτητα καταστήματα, γεγονός που δημιουργεί συνθήκες σταθερότητας στην αγορά.

- Τα οικονομικά αποτελέσματα των συστημάτων δικαιόχρησης είναι, στο σύνολό τους, ευνοϊκότερα από τον μέσο όρο των ομόλογων ανεξάρτητων επιχειρήσεων, όχι όμως στον θεαματικό βαθμό που υπονοεί η ταχεία διάδοση της δικαιόχρησης. Εφόσον οι επικρατούσες τάσεις συνεχιστούν, τα επόμενα χρόνια οι επιχειρήσεις δικαιόχρησης θα ακολουθήσουν προσεγγιστικά την εξέλιξη των επί μέρους κλάδων αγαθών και υπηρεσιών στους οποίους δραστηριοποιούνται.
- Δεν προκύπτει άμεση ωφέλεια για τον καταναλωτή σε όρους μείωσης της τιμής των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Διαπιστώνονται όμως, γενικά, έμμεσες ωφέλειες σε όρους ποιότητας των προσφερομένων και βελτίωσης της εξυπηρέτησης του καταναλωτή (value for money).
- Αν και η Δικαιόχρηση εισέρχεται ήδη στην ώριμη φάση ανάπτυξής της με μειωμένους ρυθμούς διάδοσης κατά την τελευταία διετία, η συνολική ζήτηση για Δικαιόχρηση προβλέπεται να παραμείνει ισχυρή και κατά τα αμέσως επόμενα χρόνια, τόσο στην Ελλάδα όσο και στις γειτονικές προς αυτήν χώρες, κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών. Όμως, η αναλογία των κατάλληλων υποψήφιων ληπτών παραμένει χαμηλή. Αρκετές είναι επίσης οι επιχειρήσεις που εμφανίζονται ως δικαιοπάροχοι (δότες) χωρίς να διαθέτουν σαφή επιχειρηματική φιλοσοφία (concept), την κατάλληλη υποδομή και επαρκή προετοιμασία.
- Ισχυρή νομοθετική και διοικητική παρέμβαση μπορεί ν' αποθαρρύνει δότες και λήπτες. Πλήρης απουσία παρέμβασης αφήνει απροστάτευτους κυρίως τους λήπτες, αλλά και το καταναλωτικό κοινό. Ως πλέον εφαρμόσιμοι άξονες κρατικής παρέμβασης προτείνονται:

1. Η υποχρεωτική διάθεση στον υποψήφιο λήπτη επαρκών πληροφοριακών στοιχείων που αφορούν τον δότη (Γνωστοποίηση, Disclosure).
2. Η επιμόρφωση των υποψήφιων ληπτών σε θέματα δικαιόχρησης.
3. Η δημιουργία Μητρώου Συστημάτων Δικαιόχρησης. (Το τελευταίο συνιστάται και για λόγους συγκέντρωσης πληροφοριών για την παρακολούθηση στο μέλλον της πορείας της δικαιόχρησης).

Αξίζει να τονισθεί ότι σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, όπως αυτή που βιώνουμε προσφάτως, 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 - του franchisor, - το 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.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Σουφλερός Ηλ., (1989), «Οι συμβάσεις franchising στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού», εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή
- Γεωργιάδης Απ., (1995), «Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας», 2^η έκδοση Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα - Κομοτηνή
- ICAP – Arthur Andersen, (1998), «Το franchising στην Ελλάδα, Ιστορική εξέλιξη, Δυναμική & Προοπτικές», 1^η έκδοση, Αθήνα
- Κωστάκη Δημ., (2002), «Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση», Β' έκδοση, Αθήνα
- Γαλάνης Β., (2002), «Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας», 2^η έκδοση Αθ. Σταμούλης, Αθήνα

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Κονάχου Α., (1997), «Το κόστος και οι διαδικασίες για να γίνετε επιχειρηματίες με μικρό ρίσκο, Μαγαζί με δανεική επωνυμία», Εφημερίδα «Το Βήμα»
- Κονάχου Α., (1997), «Γίνετε επιχειρηματίας με... δανεικά : Το franchising, το leasing και το venture capital», Εφημερίδα «Το Βήμα»
- Κονάχου Α., (1997), «Εγγυημένη επιχειρηματική επιτυχία : Οι δουλειές με «δανεική επωνυμία» πάνε συνήθως πολύ καλά», Εφημερίδα «Το Βήμα»
- (1999), «Επιχείρηση με δανεική επωνυμία και εγγυημένη πελατεία: Τι είναι και πώς λειτουργεί το franchising», Εφημερίδα «Το Βήμα»
- Quinn B., Alexander N., (2002), “International Retail Franchising: A conceptual framework”, International Journal of Retail & Distribution Management, vol.30. no.5, pp.264-276

- Λιακοπούλου Θ., (2005), «Επιχειρηματικότητα υψηλής αναγνωρισιμότητας: Το franchising στην Ελλάδα – Τι κοστίζει, σε ποιους κλάδους αναπτύσσεται – Το πλεονέκτημα του γνώριμου εμπορικού σήματος», Εφημερίδα « Η Καθημερινή»
- Λιακοπούλου Θ., (2007), «Δεύτερη άνοιξη για το franchise στην Ελλάδα», Εφημερίδα «Η Καθημερινή»
- Λιακοπούλου Θ., (2007), «Ποιες είναι οι φρέσκιες ιδέες στον κλάδο του Franchising», Εφημερίδα «Η Καθημερινή»
- Έρευνα, (2007), «Δυσοίωνες προβλέψεις για τον κλάδο των εταιρειών παροχής υπηρεσιών εκπαίδευσης», Εφημερίδα «Η Καθημερινή»
- Κόττου Α., (2008), «Αυξανόμενοι ρυθμοί ανάπτυξης αλυσίδων franchise στον κλάδο γρήγορης εστίασης», Εφημερίδα «Εξπρές»

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- <http://www.plant-management.gr>
- <http://www.kemexpo.gr>
- <http://www.franchise-net.gr>
- <http://www.franchise.gr>
- <http://www.franchise-success.gr>
- <http://www.infofranchise.gr>
- <http://www.franchisecore.gr>
- <http://www.franchising.gr>
- <http://www.fcd.gr>
- <http://dir.icap.gr>
- <http://www.icap.gr>
- <http://www.franchisekey.com>

