



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
Μ.Π.Σ. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ,2012

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**“FRANCHISING ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ. ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΕΞΕΛΙΧΘΕΙ ΜΙΑ ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΔΕΑ ΜΕΣΩ
FRANCHISING”**

ΟΝΟΜΑ: ΚΑΤΕΡΙΝΑ-ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΚΑΠΟΓΙΑΝΝΗ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΙΑΝΝΕΛΗΣ Δ.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ένα μεγάλο ευχαριστώ σ' όλους εκείνους που συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην διπλωματική εργασία μου. Αρχικά, θέλω να ευχαριστήσω όλη την οικογένεια μου, τη μητέρα μου, το πατέρα μου, τον μικρό αδερφό μου, τον παππού μου ,την γιαγιά μου που είναι δίπλα μου ,με στηρίζουν, με βοηθούν ,μ' αγαπούν και χάρη σ' εκείνους έχω πετύχει στη ζωή μου. Έπειτα, θέλω μέσα από την καρδιά μου να ευχαριστήσω την εταιρεία που εργάζομαι τώρα και ιδιαίτερα τον ιδιοκτήτη της που από τη πρώτη στιγμή μ' αγκάλιασε , πίστεψε σ' εμένα, μου έδωσε πολλές ευθύνες και αρμοδιότητες και χάρη σ' εκείνον έχω μάθει πολλά . Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Γιαννέλη Δημήτριο που ήταν δίπλα μου αυτούς τους μήνες με τις γνώσεις και τη διάθεση του καταφέραμε να παρουσιάσουμε μια πολλή καλή δουλειά και βέβαια τους φίλους μου που πάντα είναι κοντά μου και με στηρίζουν σε κάθε βήμα μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Α' ΜΕΡΟΣ- FRANCHISING

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΟΡΙΣΜΟΣ FRANCHISING	8
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ.....	11
ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	13
ΤΥΠΟΙ FRANCHISE.....	16
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING.....	21
ΓΝΩΣΤΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ – FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	23
WORLD BRANDS BUILT ON FRANCHISING.....	24
FRANCHISING IN THAILAND.....	26
ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΕ ΕΝΑ ΔΙΚΤΥΟ FRANCHISE.....	27
ΟΙ ΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΤΟ BUSINESS FORMAT FRANCHISING.....	41
Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	48
Η ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ-ΑΠΛΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ FRANCHISING.....	59
ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISE	66
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ FRANCHISE	67
ΟΙ 10 ΑΞΙΕΣ ΤΟΥ ΝΕΟΥ FRANCHISING.....	69
ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ.....	72
ΕΠΙΔΕΙΝΩΣΗ ΤΩΝ ΚΛΕΙΣΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	73
ΠΩΣ ΕΠΗΡΡΕΑΖΟΝΤΑΙ ΓΝΩΣΤΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ FRANCHISE ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ?	81
-> GOODY'S- Mc DONALD'S-EVEREST-FLOCAFE-ΓΡΗΓΟΡΗΣ.....	81
-> APPLEBEES.....	84
-> MAX PERRY	87
-> PIZZA HUT.....	89
-> STARBUCKS.....	91
-> BODY SHOP.....	94
ΣΥΝΕΔΡΙΟ 2-5 ΜΑΡΤΙΟΥ 2012 ΣΤΟ HELEXPO PALACE ΜΑΡΟΥΣΙ.....	100

Β' ΜΕΡΟΣ- BUSSINESS PLAN

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	103
1.ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΕΑΣ.....	104
11.ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	104
1.2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ "STARFISH".....	105
1.3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	122
2.ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	123
2.1.ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	123
2.2. ΖΗΤΗΣΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ -ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΛΑΔΟΥ.....	128
2.3.ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΚΛΑΔΟΥ/ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΙΑΡΘΩΣΗ ΑΓΟΡΑΣ.....	131
2.4.ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	142
2.5.Η ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ- ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ.....	144
2.6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	147
2.7.ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	149
3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	151
3.1.ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	151
3.2.ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ.....	151
3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING.....	151
3.4. ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ -ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.....	152
3.5.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	153
3.6.ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥΣ.....	154
4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	157
4.1.ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΚΤΥΟΥ.....	157
4.2. ΕΣΟΔΑ.....	159
4.3. ΔΑΠΑΝΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.....	161
4.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ.....	165
4.5. ΡΟΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ.....	167

4.6. ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	174
4.7. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ.....	175
4.8.ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑΣ	176
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	180
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	182
ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING.....	182
ΑΡΘΡΟ 1: Η ΜΕΓΑΛΗ (ΑΛΗΘΕΙΑ) ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISING.....	187
ΑΡΘΡΟ 2 :ΒΟΡΕΙΑ ΕΛΛΑΔΑ.....	190
ΑΡΘΡΟ 3: FRANCHISING ΚΑΙ ΠΤΩΧΕΥΣΗ.....	191
ΑΡΘΡΟ 4: 10 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΝΙΚΗΣΕΙ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ.....	193
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	198

Α' ΜΕΡΟΣ- FRANCHISING

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με την έρευνα μας, αρχικά, στοχεύουμε ν' αναλύσουμε τον όρο του franchising, την ιστορική εξέλιξη του καθώς και τη νομοθεσία γύρω από τον όρο αυτό. Πριν από μερικά χρόνια, όταν το franchising άρχισε να εξαπλώνεται στην Ελλάδα, όταν γνωστές αλυσίδες καταστημάτων άρχισαν να αυξάνουν τον αριθμό τους και νέες μικρότερες αλυσίδες άρχισαν να εμφανίζονται δειλά -δειλά, έγινε συνείδηση σε όλους ότι ο θεσμός του franchising ενείχε τεράστια δυναμική, που από τη μία πλευρά θα μπορούσε να βοηθήσει αυτούς που πραγματικά διέθεταν τεχνογνωσία, να ενδυναμωθούν και να κυριαρχήσουν στο κλάδο τους και στην ελληνική αγορά γενικότερα, από την άλλη πλευρά θα μπορούσε να ευνοήσει αυτούς που δεν διέθεταν την απαραίτητη υποδομή να πλουτίσουν και να κερδοσκοπήσουν εις βάρος των μικρότερων. Η μέθοδος αυτή αν κι έχει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για τον δικαιοπάροχο όσο και για τον δικαιοδόχο, όπως για παράδειγμα η γνώση του ονόματος-σήματος στο ευρύτερο καταναλωτικό κοινό, που έχει ως αποτέλεσμα να λειτουργεί η επιχείρηση με επιτυχία από την πρώτη κιόλας μέρα, παρουσιάζει και μειονεκτήματα τα οποία έχουν να κάνουν κυρίως με θέματα στρατηγικής και λειτουργίας. Επίσης, πριν ολοκληρώσουμε την ενότητα μας θα σχολιάσουμε την επικαιρότητα, βλέποντας πόσες επιχειρήσεις κλείνουν καθημερινά, πως έχουν επηρεαστεί από τα καθημερινά γεγονότα της οικονομίας και τέλος πως επηρεάζεται και το franchising. Γιατί ακόμα και στις μέρες μας, που διανύουμε μια περίοδο με δυσκολίες στα οικονομικά, το franchising μπορεί να προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες τόσο σε επιχειρήσεις όσο και σε δεκάδες χιλιάδες μικρομεσαίους επιχειρηματίες καθώς και σε νέους άνεργους που δημιουργούνται από τη συνεχή επιδείνωση του επιχειρηματικού και οικονομικού κλίματος, είναι μια διέξοδος στην επιχειρηματικότητα, με προτάσεις και λύσεις στις επιχειρηματικές αναζητήσεις των νέων επενδυτών για την απόκτηση της δικής τους ατομικής επιχείρησης. Η εστίαση και τα τρόφιμα πρωταγωνιστούν στο χάρτη του franchising, όπως καταγράφεται από τις επιχειρηματικές κινήσεις του τελευταίου δωδεκάμηνου, μια περίοδο έντονης μεταβλητότητας, λόγω των οικονομικών εξελίξεων στην χώρα. Παρά την οικονομική κρίση το Franchise κερδίζει συνεχώς έδαφος. Πλέον, το ίδιο το franchising μεταμορφώνεται ριζικά ανταποκρινόμενο σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, εδραιώνει τη θέση του εντός μίας περιόδου χαμηλής ζήτησης και **εξελίσσεται από απλή τακτική σε στρατηγική.**

Έπειτα, στο δεύτερο μέρος θ' αναπτύξουμε ένα Business plan μιας εταιρείας -αλυσίδας καταστημάτων-franchising του εξωτερικού, μια νέα καινοτομική ιδέα, αρκετά πρωτότυπη που για την Ελλάδα θα είναι καινούργια και θα εντυπωσιάσει το αγοραστικό κοινό, από τους νέους, τις οικογένειες, μέχρι και τους μεγάλους. Θ' απευθύνεται σ' όλους με πολύ προσίτες τιμές, μια ιδέα εδραιωμένη στο εξωτερικό και ιδιαίτερη για την Ελλάδα. Μιλώντας για το franchising στο πρώτο μέρος, λοιπόν, αναλύοντας όλα τα θεωρητικά και νομοθετικά που πρέπει ν' ακολουθεί μια εταιρεία franchising θελήσαμε στο δεύτερο

κομμάτι να τα κάναμε πράξη. Έτσι, στο δεύτερο μέρος της ερευνάς μας παραθέτουμε το Business plan μια νέας εταιρείας, θ' αναπτύξουμε την επιχειρηματική μας ιδέα εκφράζοντας όλα τα σενάρια από την πρώτη στιγμή που θα θελήσουμε να κάνουμε πράξη αυτή την ιδέα, δηλαδή λίγο πριν την ξεκινήσουμε, κατά τη διάρκεια και τα μελλοντικά σχέδια επέκτασης. Στο σχέδιο μας, κάνουμε μικρές οικονομικές αναλύσεις, διότι δίχως το οικονομικό προϋπολογισμό τίποτα δεν μπορεί να γίνει πράξη, διότι κάθε νέα επένδυση το πρώτο εξάμηνο απαιτεί οικονομική ενίσχυση και στήριξη για να προοδεύσει, να γίνει γνωστή και να θελήσει το αγοραστικό κοινό να την προσεγγίσει και να την στηρίξει. Οπότε σ' ένα business plan είναι απαραίτητη η παρουσίαση της επιχειρηματικής ιδέας, η ανάλυση της αγοράς, η στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας και η οικονομική ανάλυση.

Τέλος μέσω της έρευνας αυτής πέρα από το Franchising σαν όρο και το πως έχει επηρεαστεί από την όλη οικονομική κατάσταση, βλέπουμε μέσω του business plan πως μια νέα επιχειρηματική ιδέα μπορεί να αναπτυχθεί και να φέρει κέρδος.

ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο όρος **Franchising**, (προφέρεται φραντσάιζινγκ = δικαιοχρησία, δικαιοπαροχή) είναι σήμερα ένας διεθνής ευρύτατης χρήσης οικονομικός όρος.

Πρόκειται για εμπορική μέθοδο (συμφωνία) κατά την οποία μια *επιχείρηση* (δικαιοπάροχος) παραχωρεί σε μια άλλη (δικαιοδόχος), έναντι οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης των *πνευματικών δικαιωμάτων* με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο δικαιοπάροχος παρέχει και τον μηχανισμό λειτουργίας (*Know how* - Τεχνογνωσία) και προώθησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας έναντι εφάπαξ καταβολής ή και μηνιαίας επί του ποσοστού των κερδών του δικαιοδόχου.

Οι μεγαλύτερες αλυσίδες καταστημάτων ή πολυκαταστημάτων σήμερα ανά τον κόσμο έχουν δημιουργηθεί με την μέθοδο του φραντσάιζινγκ. Στην Ελλάδα τέτοιες αλυσίδες με φραντσάιζινγκ είναι τα περισσότερα καταστήματα φαστ φουντ, σχολές ξένων γλωσσών και πολλές άλλες εμπορικές επιχειρήσεις.

TOP 10 FRANCHISING INDUSTRIES

Top 10 Franchising Industries	Franchisors %	Franchised Unit %
Fast food	15.0%	26.8%
Restaurants	7.0%	3.8%
Auto Products	6.2%	5.5%
Cleaning & Maintenance	5.4%	8.2%
Building & Remodeling	4.9%	1.5%
Specialty Retail	3.8%	1.5%
Specialty Food	3.8%	2.0%
Health & Fitness	3.3%	3.5%
Child Development	3.2%	0.7%
Lodging	3.1%	5.9%

Source: Bond's 15th Annual Franchise Guide, 2004

Για τη μέθοδο αυτή έχουν συσταθεί ειδικές εταιρίες λεγόμενες «σύμβουλοι επιχειρήσεων» που παρέχουν σχετικές πληροφορίες (στατιστικές) για τη βιωσιμότητα μιας μελλοντικής τέτοιας επιχείρησης (κατά τόπο), καθώς και το προβλεπόμενο κόστος λειτουργίας της.

Για τον ίδιο σκοπό κυκλοφορεί και ειδικό ελληνικό ομώνυμο περιοδικό που παρέχονται επιμέρους πληροφορίες της μεθόδου αλλά και των εταιριών που προσφέρουν αυτή τη μορφή ανάπτυξης.

Τι είναι το franchising;

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

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

Τι δεν είναι το franchising

Δεν είναι:

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

Η διαμάχη...

Είναι το franchising:

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

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

Franchise είναι το σύστημα εμπορευματοποίησης προϊόντων ή υπηρεσιών, βασισμένο σε συνεχή και στενή συνεργασία ανάμεσα σε επιχειρήσεις νομικά και οικονομικά ανεξάρτητες, τον franchisor (δικαιοπάροχος) και τους ανεξάρτητους franchisees (δικαιοδόχος), σύμφωνα με το οποίο ο franchisor παραχωρεί στους franchisees το δικαίωμα να ιδρύσουν μια επιχείρηση με τη φιλοσοφία του δικαιοπάροχου. Ο δικαιοπάροχος επιτρέπει στο μεμονωμένο δικαιούχο να κάνει χρήση του εμπορικού ονόματος του (brand name), των υπηρεσιών, της τεχνογνωσίας (know how), τις τεχνικές και εμπορικές μεθόδους και άλλα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Η συνεργασία προϋποθέτει συνεχή τεχνική και εμπορική υποστήριξη για όλη τη διάρκεια της υπογραφόμενης σύμβασης. Ο δικαιούχος από τη μεριά του υποχρεούται κατά την συμφωνία να καταβάλει στο δικαιοπάροχο ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο ποσό (entry fee) για να μπορέσει να γίνει λήπτης του δικαιώματος χρήσης του ονόματος. Θα πρέπει επίσης να τηρεί πιστά και βάσει χρονοδιαγραμμάτων όλους τους κανόνες λειτουργίας του δικτύου των καταστημάτων και η λειτουργία του καταστήματος θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τους όρους και τις προδιαγραφές που ορίζονται μέσα από το συμβόλαιο συνεργασίας franchise και το εγχειρίδιο λειτουργίας ενός καταστήματος SAM 0-13.

Το franchising σε αριθμούς

- Υπάρχουν πάνω από 450 επιχειρήσεις που δηλώνουν ότι αναπτύσσονται με τη μέθοδο του franchise στην Ελλάδα.
- Ο αριθμός των ενεργών επιχειρήσεων-δικαιοπαρόχων σήμερα εκτιμάται σε 240 με 280.
- Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν αναπτύξει δίκτυο με 10.500 συνολικά σημεία.
- Από τα 10.500 περίπου σημεία τα 30% είναι εταιρικά και τα 70% είναι franchised.
- Συνολικά σε επιχειρήσεις franchise απασχολούνται περίπου 30.000 - 35.000 εργαζόμενοι.
- Το 85% των εταιρειών είναι ελληνικής προέλευσης, αν και οι ξένες εταιρείες (master franchise) αυξάνονται με ταχύτατους ρυθμούς.

<http://www.sam013.gr/frdef.jsp;jsessionid=31E1E82456F5F05973DF908B5D974516?extLang=>

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Το franchising στην αρχική του μορφή πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ πριν τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Ωστόσο, η μεγάλη ανάπτυξη του franchising ως οικονομικού θεσμού ανάγεται ιστορικά στο τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου ως αποτέλεσμα των συνθηκών που επικρατούσαν τότε.

Πάντως τα πρώτα χρόνια τουλάχιστον το franchising σαν νέος θεσμός περιορίστηκε στα γεωγραφικά όρια των ΗΠΑ όπου και γνώρισε ταχύτατη και εντυπωσιακή ανάπτυξη και εξέλιξη βρίσκοντας εφαρμογή σε ένα ευρύ κύκλο δραστηριοτήτων.

Η διείσδυση του franchising με τη σημερινή του μορφή στην Ευρώπη και σε άλλες ηπείρους έλαβε χώρα τη δεκαετία του '70, κυρίως με την εξάπλωση των αμερικανικών συστημάτων. Στην αρχή ο θεσμός αντιμετωπίστηκε επιφυλακτικά και ο ρυθμός ανάπτυξης του ήταν συγκρατημένος. Τη δεκαετία του '80 όμως οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις έχοντας διαπιστώσει τα πλεονεκτήματα του franchising και θορυβημένες από την εισβολή στον ευρωπαϊκό χώρο των αμερικανικών κολοσσών, εκδηλώνουν αυξημένο ενδιαφέρον για το δυναμικό αυτό σύστημα συνεργασίας. Π.χ. ενώ το 1975 υπήρχαν μόνο 65 δίκτυα franchising στη Γαλλία, το 1983 έφταναν τα 500. Στη διάρκεια του αρχικού σταδίου ανάπτυξης στην Ευρώπη, ιδιαίτερη εφαρμογή είχε ο θεσμός στο λιανικό εμπόριο και στην εστίαση. Στα επόμενα χρόνια η ανάπτυξη ήταν ραγδαία, ειδικά τις τελευταίες δυο δεκαετίες με αποτέλεσμα, σήμερα στην Ευρώπη να υπάρχουν περίπου 6.632 αλυσίδες franchise. (πηγή: European Franchise Federation)

Αλλά και στην Ελλάδα το franchising δεν είναι κάτι άγνωστο, έκανε την εμφάνιση του στα μέσα της δεκαετίας του '70. Η πρώτη επιχείρηση που το χρησιμοποίησε στη χώρα μας ήταν η φίρμα "ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ" με τα Γαλλικά "ΠΙΖΟΥΝΙΚ". Κάποιες άλλες επιχειρήσεις που το εφάρμοσαν, από τις πρώτες στην Ελλάδα είναι, τα καταστήματα "NATALYS" και αργότερα τα "BILLY BO", η Ιταλική "ΜΠΕΝΕΤΟΝ", οι αλυσίδες καταστημάτων "GOODY'S" και "FLOCAFE". (Παν. Μαλακός 1993, 49)

Τα πρώτα χρόνια και στην Ελλάδα όπως και στην υπόλοιπη Ευρώπη το έβλεπαν με επιφύλαξη, για αυτό και η ανάπτυξη του γινόταν με πολύ αργούς ρυθμούς, χωρίς να υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις να ασχολούνται με αυτό το θεσμό, ειδικά στην Ελληνική περιφέρεια.

Η ουσιαστική ανάπτυξη του θεσμού του franchising στην Ελλάδα επήλθε τη δεκαετία του 1990. Αυτό οφείλεται κυρίως στην εθνική οικονομία που ακολούθησε την ύφεση που έπληξε την διεθνή αγορά. Η ραγδαία ανάπτυξη του θεσμού ήρθε ως φυσικό επακόλουθο, με τις αγορές σε όλο τον κόσμο να την καλωσορίζουν ως μια ασφαλή επιχειρηματική ευκαιρία που θα τις βοηθούσε να ανταπεξέλθουν σε δύσκολους καιρούς και αρκετά αδιέξοδα. Η ελληνική αγορά ακολούθησε τη διεθνή πρακτική και το franchise σήμερα αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους επιχειρηματικής ανάπτυξης στη χώρα μας.

Στην χώρα μας, το franchising, με ιστορία περίπου 20 ετών, γνωρίζει σήμερα μία ιδιαίτερα ταχεία και σταθερή ανάπτυξη, με άνω των 600 επιχειρήσεων να αναπτύσσονται με τη βοήθειά του. Ως θεσμός ξεκίνησε στα τέλη του 1895 στις Η.Π.Α. όπου, σήμερα, περίπου το 50% των επιχειρήσεων αναπτύσσονται μέσω franchise. Το franchising αποτελεί ένα τρόπο επιχειρηματικής ανάπτυξης μίας επιτυχημένης, γνωστής ή καινοτομικής επιχείρησης, όπου ο δικαιοπάροχος (franchisor) παρέχει τα δικαιώματα στον δικαιολόγο (franchisee) να ιδρύσει σημείο πώλησης (κατάστημα), στο οποίο χρησιμοποιεί το όνομα του, την τεχνογνωσία του, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, το σύστημα διακίνησης ειδών, προωθητικές ενέργειες κ.λπ.

Ο franchisee αναλαμβάνει συνολικά το ύψος της αναγκαίας επένδυσης και συμμετέχει στα γενικά έξοδα του δικτύου καταστημάτων με την καταβολή ενός ποσοστού επί του τζίρου του (royalties). Στα περισσότερα συστήματα ο franchisee καταβάλλει, επιπλέον, στον franchisor εφάπαξ τέλη συμμετοχής στο σύστημα (entry fees), καθώς και ένα ποσοστό επί του τζίρου του για την κοινή διαφήμιση της αλυσίδας (marketing fees).

Σύμφωνα με στοιχεία που γνωστοποιήθηκαν από το **Διεθνή Σύνδεσμο Franchise** το 2000 στις ΗΠΑ υπολογίζεται ότι:

- Οι συνολικές πωλήσεις franchise θα έφθαναν το ποσό του 1 τρις. δολαρίων.
- Ένα νέο franchise ανοίγει κάθε 8 λεπτά κάθε εργάσιμη μέρα.
- Απασχολούνται περισσότεροι από 8 εκατομμύρια άνθρωποι.
- Υπάρχουν περισσότερα από 670.000 καταστήματα που λειτουργούν με franchising.
- Το 97% των ιδιοκτητών franchise δηλώνουν ότι είναι επιτυχημένοι.
- Το 75% των ιδιοκτητών franchise θα ξαναεπιχειρούσαν να αναπτύξουν δραστηριότητες μέσω του θεσμού του franchise.

Σήμερα το franchise αποτελεί διεθνώς μια δυναμική εμπορική τεχνική με αυξανόμενους ρυθμούς ανάπτυξης, που προσδίδει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Στην Ευρώπη ο πρωτοποριακός αυτός θεσμός αντιμετωπίστηκε αρχικά με επιφυλακτικότητα και ο ρυθμός αναπτύξεως του ήταν συγκρατημένος. Τη δεκαετία όμως του '80 ο επιχειρηματικός κόσμος της γηραιάς ηπείρου, έχοντας συνειδητοποιήσει τη δυναμική του franchising, εκδηλώνει αυξημένο ενδιαφέρον για το σύγχρονο αυτό σύστημα εμπορικής συνεργασίας.

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο Σύνδεσμος έχει ουσιαστικό ρόλο στη διασφάλιση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ Δικαιοπαρόχων (Franchisors), Δικαιοδόχων (Franchisees) και καταναλωτικού κοινού. Ο ρόλος αυτός έχει θετικά αποτελέσματα μέσα από τη συνεχή επαφή του Συνδέσμου με τον 'μέσο' επενδυτή ή καταναλωτή και το κτίσιμο μιας διαρκούς σχέσης εμπιστοσύνης.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας του Συνδέσμου συμβάλει ουσιαστικά στην δημιουργία εκείνου του πλέγματος σχέσεων, το οποίο βοηθά όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να γνωρίζουν σαφώς τους κανόνες του 'επιχειρείν' μέσω του θεσμού του franchising.

Ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδας δημιουργήθηκε μέσα από μια προσπάθεια που ξεκίνησε το 1996, με την πρωτοβουλία των δημιουργών του, οι οποίοι βλέποντας τη δυνατότητα ανάπτυξης του θεσμού, θεώρησαν ότι χρειαζόταν ένα σώμα το οποίο θα εξέφραζε κοινές απόψεις και ταυτόχρονα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως ένας μοχλός για την παραπέρα ανάπτυξη του Franchising στην Ελλάδα. Τα αρχικά μέλη του Συνδέσμου προέρχονταν από διάφορους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας όπως τράπεζες, είδη ρουχισμού, είδη οικιακής χρήσης, εστίαση και τουρισμό.

Σήμερα, τα μέλη του Συνδέσμου καλύπτουν έναν ευρύτατο χώρο οικονομικής δραστηριότητας. Στα τακτικά του μέλη περιλαμβάνονται διακεκριμένες εταιρείες του χώρου, ενώ υπάρχουν πολλά συνεργαζόμενα μέλη (δικηγόροι, σύμβουλοι επιχειρήσεων).

ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ

Μετά από μια επιτυχή πορεία τα τελευταία χρόνια, ο Σύνδεσμος Franchise Ελλάδας διαπιστώνει το έντονο ενδιαφέρον που υπάρχει τόσο για το Σύνδεσμο και για το μέλλον του Franchise, όσο και την ανάγκη περαιτέρω ανάπτυξης και ανανέωσης του Συνδέσμου.

Ο Σύνδεσμος Franchise Ελλάδας εξασφαλίζει τα συμφέροντα των Δικαιοπαρόχων, αλλά ταυτόχρονα ενεργεί για το καλό και το συμφέρον όλων των εμπλεκόμενων στην λειτουργία του Franchise.

Για την εξυπηρέτηση των στόχων αυτών:

1. Ο Σύνδεσμος καθιερώνει την ετήσια πιστοποίηση του Μέλους, με σκοπό να διαπιστώνεται αν το Μέλος τηρεί τις διαδικασίες και πληροί τις προϋποθέσεις και τα κριτήρια με βάση τα οποία έγινε Μέλος του Συνδέσμου.
2. Ο Σύνδεσμος θεσμοθέτησε, μέσω ειδικών μεσολαβητών νομικών και οικονομικών συμβούλων, την διαμεσολάβηση μεταξύ Δικαιοπαρόχων και Δικαιοδόχων, Μελών ή όχι του Συνδέσμου, ώστε να μην φτάνουν οι περισσότερες αντιδικίες των εμπλεκόμενων στο Franchise στα δικαστήρια ή στην διαιτησία.

3. Ο Σύνδεσμος προχωρεί στη δημιουργία Ακαδημίας Franchise και Βιβλιοθήκης, η οποία θα αποτελεί σημείο αναφοράς ως εκπαιδευτικός φορέας. Θα υπάρχει ένα αρχείο γνώσεων, εντύπων και ηλεκτρονικών, με έδρα το γραφείο του Συνδέσμου που θα παρέχει σε κάθε μέλος την δυνατότητα να έχει πρόσβαση σε όλα τα θέματα σχετικά με το Franchise. Έτσι το Μέλος θα κάνει κτήμα του τη γνώση που θα απέτρεπε από πιθανά προβλήματα ή θα βελτίωνε τον τρόπο λειτουργίας του.
4. Ο Σύνδεσμος συμμετέχει, για την ανάπτυξη των διεθνών σχέσεων του και την ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών, στα Συνέδρια του European Franchise Federation και του World Franchise Council, καθώς και σε διεθνείς εκθέσεις Franchise που οργανώνουν άλλοι Σύνδεσμοι.
5. Προχωρεί , ανταποκρινόμενος σε σχετικά αιτήματα, στην υπογραφή διμερούς συνεργασίας με άλλους συνδέσμους Franchise , με σκοπό την προώθηση του franchising και την διερεύνηση συνεργασίας για την προώθηση εκατέρωθεν Franchise concepts.
6. Ο Σύνδεσμος θεώρησε αναγκαίο να προχωρήσει στον ορισμό, με αμοιβή, Γενικού Διευθυντή, ο οποίος θα παρακολουθεί την καθημερινή λειτουργία του Συνδέσμου, την τήρηση του Καταστατικού και του Κώδικα Δεοντολογίας και θα έχει ευθύνη για τη διαδικασία Διαμεσολάβησης και Πιστοποίησης.
7. Σύμφωνα με το νέο Καταστατικό του Συνδέσμου, τα Συνδεδεμένα Μέλη έχουν 5 ψήφους εκ των 19 Μελών του ΔΣ.

Ταυτόχρονα, οι Δικαιοπάροχοι πάντα υπερτερούν στο Διοικητικό Συμβούλιο, αφού το συμβούλιο είναι δεκαεννεαμελές (19), τα συνδεδεμένα μέλη έχουν πέντε (5) ψήφους και για να υπάρχει απαρτία απαιτείται η παρουσία ένδεκα (11) μελών.

Είναι ανάγκη να υπάρχει ένας Σύνδεσμος ισχυρός, που να διασφαλίζει την ανάπτυξη του Franchise, να παρέχει πολλαπλά οφέλη στα μέλη του, να είναι μόνιμος εκθέτης στις διεθνείς εκθέσεις, και μέσω αυτού να συμμετέχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις με σκοπό τη διεθνή τους ανάπτυξη.

Είναι ανάγκη να υπάρχει ένας Σύνδεσμος του οποίου το σήμα να είναι όχι μόνο επιθυμητό και απαραίτητο, αλλά πάνω από όλα τιμητικό. Ένα σήμα που να ζητείται και να προσδιορίζει την επιχείρηση ως επιχείρηση πρότυπο στο Franchise.

Η πραγματοποίηση των σκοπών τού Συνδέσμου επιτυγχάνεται με κάθε νόμιμο μέσο, περιλαμβανομένης της προώθησης ζητημάτων Franchise σε πολιτικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς φορείς και της χρηματοδότησης και οργάνωσης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό κάθε είδους δραστηριότητας, σεμιναρίων, συνεδρίων, εκθέσεων, ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών εκπομπών, καταχώρησης δημοσιευμάτων στον πολιτικό και οικονομικό τύπο που να αφορούν το Franchising, θέσπισης βραβείων και υποτροφιών, παροχής με κάθε πρόσφορο μέσο αναγνώρισης σε πρόσωπα που τηρούν τις αρχές και την ορθή

πρακτική του Franchising, έκδοσης ενημερωτικών φυλλαδίων σχετικών με το Franchising και τις δραστηριότητες του Συνδέσμου.

<http://el.wikipedia.org/wiki/Franchising>

<http://www.franchising.gr/>

ΤΥΠΟΙ FRANCHISE

Υπάρχουν δύο βασικές μορφές franchise:

1) Προϊόντικό franchise:

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

Παραδείγματα: Αναψυκτικά, ποτά, αυτοκίνητα και μηχανές, ανταλλακτικά αυτοκινήτου, πρατήρια βενζίνης, κ.ά

2) Business format franchise

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

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

Οι σχέσεις σε ένα franchise

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

Ο franchisor προσφέρει:

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

Ο franchisee προσφέρει:

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

Μήπως ο franchisor είναι ΣΥΝΕΤΑΙΡΟΣ;

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

Μήπως ο franchisor είναι ΓΟΝΙΟΣ

- Ο franchisor προσφέρει στον franchisee καθοδήγηση.
- Ο franchisor δημιουργεί ένα δίκτυο ασφαλείας: εκπαίδευση, συμβουλευτικές υπηρεσίες, συνεχή υποστήριξη, βελτιώσεις του συστήματος.
- Οι franchisees δεν είναι παιδιά.
- «Δεν έχεις τη δυνατότητα να επιλέξεις τους γονείς σου».
- Το franchising είναι μια επιχειρηματική σχέση που καθορίζεται από ένα συμβόλαιο.

Μήπως ο franchisor είναι ΔΙΚΤΑΤΩΡ;

- Μερικές φορές...ναι.
- Για κάποιους franchisees, πραγματικούς επιχειρηματίες, οι περιορισμοί του franchise μπορεί να είναι ανυπόφοροι. Μοιάζει με δικτατορία που όμως προσχωρείς με τη θέλησή σου μετά από συστηματική έρευνα και μελέτη.
- Και μην ξεχνάτε: για κάποιους franchisors, οι franchisees είναι το απαραίτητο κακό.

Είδη σχέσεων:

Single unit franchisee (franchise ενός σημείου)

- Ένα σημείο το οποίο ανήκει σε έναν franchisee βάσει Σύμβασης.
- Ο έλεγχος ποιότητας πραγματοποιείται κατευθείαν από τον franchisor.
- Ο franchisee δεν αποτελεί σημαντική οικονομική δύναμη, η οποία πιθανόν να μπορούσε να επηρεάσει το δίκτυο και τις σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί σε αυτό.
- Ιστορικά το πιο συνηθισμένο είδος σχέσης.

Multi-unit franchisee

- Ένα σύμπλεγμα μεμονωμένων σημείων, τα οποία ανήκουν σε έναν franchisee. Ο franchisee έχει το δικαίωμα να ανοίξει πολλαπλά σημεία.

- Συνήθως αφορά μια περιοχή (π.χ Βόρεια Ελλάδα) ή ειδικού τύπου σημεία (καταστήματα σε «κλειστές» αγορές).
- Παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα και στις δύο εμπλεκόμενες πλευρές, εάν γίνει προγραμματισμένα και σωστά.

Master franchisee - sub-franchisee

- Ο master franchisee έχει το δικαίωμα να βρει sub- franchisees στους οποίους πουλά το σύστημα και τους οποίους υποστηρίζει σαν «τοπικός» franchisor.
- Μπορεί να συλλέξει royalties και entry fees.
- Συνήθως είναι και ο ίδιος ιδιοκτήτης και διαχειριστής ενός (ή περισσότερων) σημείου.
- Συνήθως «περιορίζεται» σε συγκεκριμένη (ευρύτερη) γεωγραφική περιοχή (π.χ. Βόρεια Ελλάδα ή Κρήτη κ.ο.κ.).
- Συνήθως, εκτός από την εύρεση και επιλογή franchisees παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης στους δικούς τους sub-franchisees.

Area Developer

- Είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη του concept σε μια συγκεκριμένη περιοχή.
- Είναι συχνά ο ίδιος franchisee.
- Μπορεί υπό όρους να πουλήσει franchises.
- Μπορεί να έχει διοικητικά, εκπαιδευτικά ή άλλα καθήκοντα.

Franchise μετατροπής

- Ανεξάρτητες επιχειρήσεις του κλάδου που μετατρέπονται σε franchisees.
- Συχνά υπάρχουν δυσκολίες και για τις δυο εμπλεκόμενες πλευρές.
- Προσφέρει καλύτερη αναγνωρισιμότητα σήματος, προστασία και οικονομίες κλίμακας ,μαζικές αγορές.
- Χρήσιμο για κλάδους με περιορισμούς σε θέματα real-estate ή όπου υπάρχει έντονη συγκέντρωση της αγοράς.

Franchise διανομής

Ο δικαιούχος παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise στα πλαίσια της λιανικής πώλησης σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

Ύμεσο Franchise

Ο δικαιούχος παρέχει σε κάθε επιμέρους δικαιούχο τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μία και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης.

Franchise Υπηρεσιών

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

Βιομηχανικό Franchise

Μία επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μία άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο, την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί συγκεκριμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιούχου και να τα πωλεί με το σήμα του.

Εναλλακτικές του franchise

Licensing

- Υπό αυτήν τη μορφή συνεργασίας, η εταιρεία («licensor») παρέχει στο συνεργάτη («licensee») το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το όνομα και το σήμα του πρώτου σε αντάλλαγμα με κάποια royalties επί των πωλήσεων. Συνήθως υπάρχουν λίγοι περιορισμοί όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης εκτός από τη διατήρηση μιας ποιοτικής εικόνας για τη μάρκα.
- Η συγκεκριμένη μέθοδος ανάπτυξης χρησιμοποιείται συνήθως όταν η μάρκα που αντιπροσωπεύεται είναι ιδιαίτερα γνωστή στο καταναλωτικό κοινό και απολαμβάνει σημαντική ζήτηση.

Αντιπροσωπεία

- Αποτελεί μια συμφωνία μεταξύ δύο ανεξάρτητων επιχειρηματιών. Του παραγωγού/πωλητή και του μεταπωλητή/ αντιπρόσωπου.
- Ο μεταπωλητής αγοράζει τα προϊόντα από τον προμηθευτή και τα μεταπουλά.
- Ο αντιπρόσωπος είναι υποχρεωμένος να διατηρεί ικανοποιητικό στοκ για την εξυπηρέτηση των πωλήσεων και να υιοθετεί την εικόνα που καθορίζει η εταιρεία-προμηθευτής.
- Ο αντιπρόσωπος μπορεί να αντιπροσωπεύει περισσότερες από μία εταιρείες.
- Συνήθως λαμβάνει περιορισμένη υποστήριξη και εκπαίδευση από τον προμηθευτή.

Διαμεσολάβηση

- Με τη διαμεσολάβηση η εταιρεία εξουσιοδοτεί το συνεργάτη ώστε να αναλάβει τις πωλήσεις της εταιρείας σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.
- Ο διαμεσολαβητής δεν αγοράζει το προϊόν από την εταιρεία, απλά βρίσκει πελάτες, οι οποίοι παραγγέλνουν και πληρώνουν κατ' ευθείαν την εταιρεία.

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

Ανεξάρτητη επιχείρηση

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

Buy Back Option (Επιλογή Εξαγοράς)

Είναι η περίπτωση όπου κατά τη λήξη ή λύση μιας σύμβασης franchise ο δικαιούχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιοδόχο να του πωλήσει είτε την επιχείρησή του είτε μέρος αυτής είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά την λύση ή λήξη της σύμβασης.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING

Η ένταξη σε ένα δίκτυο franchise είναι ένα αποδοτικός τρόπος να ανοίξει μια επιχείρηση χωρίς να χρειαστεί να ξεκινήσει από το μηδέν. Αλλά υπάρχουν και μειονεκτήματα.

Πλεονεκτήματα

- Δεν χρειάζεται να αναπτύξετε από την αρχή μια επιχείρηση- κάποιος άλλος το έχει κάνει ήδη για εσάς και το σημαντικότερο: το έχει επιτυχημένα δοκιμάσει.
- Το κατάστημά σας βασίζεται σε μια επιτυχημένη ιδέα. Μπορείτε να ελέγξετε το βαθμό επιτυχίας ρωτώντας άλλους franchisees πριν δεσμευτείτε στην αλυσίδα.
- Παραμένετε ανεξάρτητος επιχειρηματίας, (αλλά όχι μόνος).
- Χρησιμοποιείτε ένα καθιερωμένο όνομα, αναγνωρίσιμο στην αγορά που σας προσφέρει μερίδιο αγοράς από την αρχή και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- Προωθείτε ένα καθιερωμένο προϊόν ή υπηρεσία.
- Επωφελείστε από την αρχική εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor καθώς και από την επανεκπαίδευση (σεμινάρια κ.ο.κ.).
- Έχετε καθοδήγηση στην επιλογή του πλέον κατάλληλου σημείου για τη λειτουργία του καταστήματός σας.
- Σας παρέχονται αναλυτικά σχέδια για την κατασκευή του καταστήματος- καθώς και δυνατότητα «με το κλειδί στο χέρι».
- Σας παρέχεται συνεχής υποστήριξη σε κάθε θέμα λειτουργίας του καταστήματός σας.
- Απαιτείται μικρότερο κεφάλαιο (τεχνογνωσία όσον αφορά την κατασκευή, την προμήθεια εξοπλισμού κ.ο.κ.).
- Αντιμετωπίζετε μικρότερες πιθανότητες αποτυχίας σε σχέση με μια ανεξάρτητη επιχείρηση.
- Επωφελείστε από οικονομίες κλίμακας λόγω μαζικών αγορών (είτε αφορά προϊόντα είτε διαφήμιση κ.ο.κ.).
- Έχετε υποστήριξη σε θέματα marketing.
- Έχετε το αποκλειστικό δικαίωμα προώθησης του concept σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Ο franchisor δεν θα σας ανταγωνιστεί.
- Βελτιώνεται η ικανότητα αντιμετώπισης του ανταγωνισμού.
- Ακολουθείτε ένα ήδη δοκιμασμένο και αποδεδειγμένα επιχειρηματικό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας.

Μειονεκτήματα

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

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

Business potential	Good	Although strong fundamentals for a business, it is a poor model for franchising	Strong business potential, good sector and model potential for franchising
	Poor	Poor business potential and poor franchising potential	Poor business potential but good sector and model potential for franchising
		Poor	Good
		Franchising potential	

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/franchisedetails.asp?id=814&pstring=169>

http://www.blumaumau.org/8188/what_businesses_go_well_franchising_part_1

ΓΝΩΣΤΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ – FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

				
Συστήματα Καθαρισμού - Ανδρούσσης	Προστήλια Ψαλίδι Καυσιμύλων	Υπηρεσίες Ταχυμεταφοράς	Τρόφιμα / Ποτά - Σούπερ μάρκετ	Καφεπωλεία
				
Τρόφιμα / Ποτά - Σούπερ μάρκετ	Ψεύδαση Παιδικά Υποδημάτα	Οικιακές εδονητήριες - Στερώματα	Βελούδινα - Σάνες Γλύσσας / Πλαστικές	Τρόφιμα / Ποτά - Σούπερ μάρκετ
				
Ψεύδαση - Υποδημάτα	Επίπλοση - Επισκευή	Βελούδινα - Σάνες Γλύσσας	Τρόφιμα / Ποτά - Σούπερ μάρκετ	Καλλυμνάδα
				
Ποδήλατα	Τρόφιμα / Ποτά - Σούπερ μάρκετ	Ταχυμεταφοράς	Συζαρονηλαστικό	Υπηρεσίες Υγρασοβελίωσης
				
Συστήματα Καθαρισμού - Φίλτρα	Επίπλοση - Παιχνίδια	Συζαρό Αποθήκευσης	Συγκοινωνίες - Παιδικά	Κέντρα Βελούδινας & Ψυχαγωγίας για παιδιά
				
Υπηρεσίες Delivery	Κέντρα Βελούδινας & Ψυχαγωγίας για παιδιά	Ποδήλατα	Επίπλοση Snack Take Away	

WORLD BRANDS BUILT ON FRANCHISING



http://www.smeinnovation.com/franchise_corporations.htm



<http://www.smallbusinessdelivered.com/franchisingthe3bestpassiveopportunities.html>

<http://www.brand-intrend.com/tag/franchising>

FRANCHISING IN THAILAND



<http://www.thailandlaw.org/franchising-in-thailand/>

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΣΕ ΕΝΑ ΔΙΚΤΥΟ FRANCHISE

Πριν από την επιλογή ενός συστήματος franchise

Προτού επενδύσει ο επιχειρηματίας σε ένα συγκεκριμένο σύστημα franchise, εξετάζουμε προσεκτικά πόσα χρήματα έχουμε δυνατότητα να επενδύσουμε, το διαθέσιμο χρόνο, τις ικανότητες και δεξιότητες καθώς και τους στόχους. Εξετάζουμε με ιδιαίτερη προσοχή και συνυπολογίζουμε στην επένδυση το αναγκαίο κεφάλαιο που θα απαιτηθεί για τις ανάγκες της οικογένειας τουλάχιστον για ένα ή δύο χρόνια.

Κάποια ερωτήματα σχετικά με την επένδυση:

- Πόσα χρήματα επιθυμούμε να επενδύσουμε;
- Σε τι ύψους ενδεχόμενη απώλεια χρημάτων μπορούμε να αντεπεξέλθουμε ;
- Ποιο είναι το ελάχιστο εισόδημα για την οικογένεια;
- Θα ενταχθεί στο δίκτυο franchise ένας επιχειρηματία ή θα έχει και κάποιους συνεταιίρους;
- Θα χρειαστεί χρηματοδότηση και αν ναι, πώς θα αποκτηθεί;
- Η αξιολόγηση της φερεγγυότητας και η πιστοληπτική ικανότητα είναι διασφαλισμένη;
- Διαθέτετε οικονομίες ή επιπρόσθετο εισόδημα για τις προσωπικές ανάγκες κατά την πρώτη περίοδο λειτουργίας του καταστήματος

Οι υποχρεώσεις :

1. Το σύστημα franchise απαιτεί επαγγελματική πείρα στο αντικείμενο, ειδικές δεξιότητες ή σχετική μόρφωση;
1. Τι είδους πρόσθετες ικανότητες χρειάζεται να διαθέτουμε; Γνώσεις Η/Υ, λογιστικής ή άλλες τεχνικές γνώσεις;
1. Τι είδους εξειδικευμένες γνώσεις ή «ταλέντα» μπορούμε να προσφέρουμε σε μια επιχείρηση;
1. Προηγούμενη εμπειρία; Αν είχαμε υπό την ιδιοκτησία μας ή κάτω από τη διοίκησή μας κάποια επιχείρηση;

Οι στόχοι :

- Ποιοι είναι οι στόχοι ;
- Αν επιθυμεί ένα συγκεκριμένο ύψος ετησίου εισοδήματος;
- Ενδιαφέρεται για δραστηριότητα σε ένα συγκεκριμένο κλάδο;
- Ενδιαφέρεται για λιανικές πωλήσεις ή παροχή υπηρεσιών;
- Πόσες ώρες είναι διατεθειμένος να εργάζεται καθημερινά;
- Επιθυμεί να διοικεί την επιχείρηση μόνος ή να προσλάβει ένα manager;
- Η λειτουργία του καταστήματος franchise θα αποτελεί την πρωταρχική πηγή εισοδήματος ή θα συμπληρώνει το υφιστάμενο εισόδημα ;

- Θα είναι ικανοποιημένος λειτουργώντας τη συγκεκριμένη επιχείρηση για τα επόμενα 12 χρόνια;
- Επιθυμεί να αποκτήσει μόνο ένα ή περισσότερα καταστήματα του δικτύου;

Επιλέγοντας ένα Σύστημα Franchise

Όπως οποιαδήποτε επένδυση, έτσι και η ένταξη σε ένα δίκτυο franchise συνεπάγεται ρίσκο. Κατά την επιλογή ενός συστήματος franchise, θα πρέπει να εξετάσουμε προσεκτικά έναν αριθμό παραγόντων, όπως τη ζήτηση του κλάδου, τη δύναμη της αγοράς, τον ανταγωνισμό (εσωτερικό και εξωτερικό), τη μέχρι στιγμής πορεία του franchisor και το επίπεδο υποστήριξης που θα λάβει.

Ζήτηση

Υπάρχει ζήτηση στην αγορά για τα προϊόντα / υπηρεσίες του franchisor; Εμφανίζεται εποχικότητα στη ζήτηση; Για παράδειγμα, οι υπηρεσίες φροντίδας κήπου ή τα καταστήματα παγωτών μπορεί να είναι επικερδή μόνο την άνοιξη ή το καλοκαίρι. Αναμένεται να υπάρχει συνεχής ζήτηση και στο μέλλον; Υπάρχει πιθανότητα η ζήτηση να είναι παροδική, λόγω μεταβαλλόμενων τάσεων της μόδας; Το συγκεκριμένο προϊόν / υπηρεσία μπορεί να υποστηρίξει συνεχή επιχειρηματική δραστηριότητα και το δεδομένο επίπεδο κόστους;

Ανταγωνισμός

Ποια είναι η ένταση του ανταγωνισμού στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά; Ποιοι είναι οι κύριοι παίκτες; Ποια τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα; Μήπως θα υπάρξει είσοδος στο άμεσο μέλλον και ποιου διεθνούς concept που θα αλλάξει την αγορά; Πόσα ιδιόκτητα και franchise καταστήματα του franchisor λειτουργούν στην ίδια περιοχή; Πόσες ανταγωνιστικές εταιρείες προσφέρουν ίδια ή παρόμοια προϊόντα / υπηρεσίες; Είναι οι συγκεκριμένοι ανταγωνιστές καλά εδραιωμένοι, με υψηλή αναγνωρισιμότητα στην αγορά; Προσφέρουν τα προϊόντα / υπηρεσίες τους σε παρόμοιες ή χαμηλότερες τιμές σε σχέση με τις δικές μας; Ποιος είναι ο βαθμός αναγνωρισιμότητας ή πιστότητας κάθε δικτύου;

Η ικανότητα να λειτουργήσει μια επιχείρηση

Κάποιες φορές τα συστήματα franchise αποτυγχάνουν. Θα μπορούσαμε να λειτουργήσουμε την επιχείρηση ακόμη και αν ο franchisor αποσυρθεί από την αγορά; Χρειάζεται συνεχή εκπαίδευση, διαφήμιση και γενικότερα, τη συνεχή υποστήριξη από το franchisor για να επιτύχει; Θα έχει πρόσβαση στους ίδιους ή σε διαφορετικούς προμηθευτές; Θα μπορέσει να λειτουργήσει την επιχείρηση μόνος αν χρειαστεί να μειώσει το εργατικό δυναμικό προκειμένου να περιορίσει τα κόστη;

Αναγνωρισιμότητα επωνυμίας - Brand name

Ένας πρωταρχικός λόγος για να ενταχθεί σε ένα δίκτυο franchise είναι το δικαίωμα που αποκτά να συναλλάσσεται με την επωνυμία του franchisor. Όσο πιο αναγνωρίσιμη είναι η επωνυμία του franchisor, τόσο πιθανότερο είναι να προσελκύσει πελάτες που γνωρίζουν τα προϊόντα / υπηρεσίες του. Επομένως, πριν αποφασίσει την ένταξη σε ένα δίκτυο franchise, πρέπει να λάβει υπόψη :

- Την επωνυμία brand name της εταιρείας και πόσο αναγνωρίσιμη είναι.
- Εάν διαθέτει κατοχυρωμένο όνομα και λογότυπο .
- Πόσο χρονικό διάστημα δραστηριοποιείται ο franchisor στην αγορά.
- Κατά πόσο η εταιρεία διαθέτει καλή φήμη σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών της.
- Εάν οι καταναλωτές διατυπώνουν παράπονα σχετικά με το συγκεκριμένο δίκτυο franchise, τα οποία έχουν κατατεθεί σε κάποια οργάνωση προστασίας καταναλωτή.

Υπηρεσίες Εκπαίδευσης και Υποστήριξης

Ένας άλλος λόγος για να ενταχθεί σε ένα δίκτυο franchise είναι η υποστήριξη που προσφέρεται από τον franchisor. Τι είδους εκπαίδευση και συνεχή υποστήριξη προσφέρει ο franchisor; Μπορεί να ανταγωνιστεί άλλα δίκτυα με πιο ολοκληρωμένη εκπαίδευση; Τι είδους χαρακτηριστικά έχουν οι υφιστάμενοι franchisees του δικτύου; Διαθέτουν τεχνική πείρα ή ειδική εκπαίδευση που τους βοηθά να επιτύχουν; Διαθέτουν παρόμοια χαρακτηριστικά;

Η πείρα του franchisor

Πολλοί franchisors διαθέτουν εδραιωμένες εταιρείες με μακροχρόνια πείρα τόσο στη λιανική πώληση προϊόντων / υπηρεσιών όσο και στη διοίκηση ενός συστήματος franchise. Κάποιοι franchisors ξεκίνησαν την εμπορική τους δραστηριότητα λειτουργώντας τη δική τους επιχείρηση. Ωστόσο, κανείς δεν μπορεί να εγγυηθεί πως ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά ένα δίκτυο franchise. Είστε ικανοποιημένος - σίγουρος από την τεχνογνωσία του franchisor; Σε περίπτωση που οι franchisors διαθέτουν περιορισμένη πείρα στη διοίκηση ενός δικτύου franchise, οι υποσχέσεις τους για καθοδήγηση, εκπαίδευση και κάθε είδους υποστήριξη μπορεί να είναι αναξιόπιστες.

Ανάπτυξη

Ένα αναπτυσσόμενο σύστημα franchise αυξάνει την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας του franchisor, γεγονός που μπορεί να ενισχύσει την προσέλκυση πελατών από το κατάστημα . Ωστόσο, η ανάπτυξη δεν μπορεί να εγγυηθεί από μόνη της την επιτυχία των franchisees. Μια εταιρεία που αναπτύσσεται πολύ γρήγορα μπορεί να μην είναι σε θέση να τηρήσει τις υποσχέσεις της προς τους franchisees σχετικά με τις υπηρεσίες υποστήριξης που

προσφέρει. Γι' αυτό το λόγο, πρέπει να εξασφαλίσει ο franchisor επαρκείς χρηματικούς πόρους και προσωπικό για να υποστηρίξει τους franchisees.

Το franchising έχει προσφέρει επιτυχημένη λύση για εκατομμύρια ανθρώπους. Είναι μια δοκιμασμένη λύση, που όμως έχει και τα προβλήματα ή τις δυσκολίες. Απαιτεί συστηματική έρευνα, ειλικρίνεια και αποφασιστικότητα. Ένας κόσμος ευκαιριών και ανάπτυξης είναι ανοικτός σε όσους μπορούν να τον εξερευνήσουν.

Ένταξη της εταιρείας σ' ένα σύστημα Franchise

Αρχικά, η εταιρεία θα πρέπει να εκτιμήσει πόσο σημαντική είναι η ένταξη της σ' ένα σύστημα franchise και πόσο μέσο αυτής της επιλογής αξιοποιεί τις ικανότητες και δεξιότητές της. Παράλληλα, θα πρέπει να εξετάσει πόσο παρέχονται όλα τα εχέγγυα μιας αποτελεσματικής λειτουργίας με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, σ' ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που το μόνο σίγουρο είναι η συνεχής αλλαγή.

Πολλοί άνθρωποι ονειρεύονται ένα νέο ξεκίνημα, ένα νέο κόσμο ευκαιριών, μια καλύτερη ζωή, μια καριέρα επιχειρηματία. Το franchise όλο και περισσότερο αναγνωρίζεται ως μία άμεση και προσιτή λύση που προσφέρει πληθώρα εναλλακτικών. Με την ένταξη σε ένα δίκτυο franchise, μπορείτε να προσφέρετε προϊόντα και υπηρεσίες με υψηλή αναγνωρισιμότητα, ένα δοκιμασμένο σύστημα λειτουργίας, να επωφελείστε της εκπαίδευσης και της συνεχούς υποστήριξης που σας παρέχεται, να αξιοποιείτε τη συνεχή εξέλιξη του concept και τη διατηρησιμότητα των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του. Ωστόσο, θα πρέπει να είστε επιφυλακτικοί. Όμως, όπως όλες οι επενδύσεις, έτσι και η ένταξη σε ένα δίκτυο franchise δεν εγγυάται πάντα την επιτυχία.

Επίσης, είναι σίγουρο ότι δεν έχουν όλα τα συστήματα franchise τον ίδιο βαθμό οργάνωσης, υποδομής, αναγνωρισιμότητας και στρατηγικής υπεροχής. Ας δούμε, λοιπόν, αναλυτικά ποιες είναι οι υποχρεώσεις ενός ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης franchise, πώς πρέπει να εξετάζει και να αξιολογεί τις εναλλακτικές προτάσεις franchise, αλλά και ποιες είναι οι ερωτήσεις-κλειδιά που πρέπει να υποβάλει πριν αποφασίσει να επενδύσει. Το franchise παραμένει ένας ανεξάρτητος επιχειρηματίας και η όποια επιχειρηματική δραστηριότητα σημαίνει και επιχειρηματικό κίνδυνο.

Τα οφέλη και οι υποχρεώσεις σε ένα σύστημα franchise

Ένα σύστημα franchise δίνει τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες, ως επενδυτές ή ως αυτοαπασχολούμενους, να λειτουργήσουν μια επιχείρηση. Καταβάλλοντας το franchise fee, το οποίο μπορεί να κοστίσει κάποιες χιλιάδες ευρώ, παρέχεται ένα δοκιμασμένο σύστημα, οργάνωση λειτουργίας που έχει αναπτυχθεί από το δικαιούχο (franchisor), το δικαίωμα να χρησιμοποιείτε το όνομά του για ορισμένο χρονικό διάστημα, ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο συμφωνιών με προμηθευτές, καθώς επίσης και ένα ολοκληρωμένο σύστημα υποστήριξης.

Για παράδειγμα, ο franchisor μπορεί να βοηθήσει στην ανεύρεση και επιλογή της τοποθεσίας του καταστήματός , στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της επένδυσης , να προσφέρει ένα αρχικό πρόγραμμα εκπαίδευσης και ένα εγχειρίδιο λειτουργίας (operating manual). Δύναται, επίσης, να συμβουλευεί σε θέματα διοίκησης, marketing και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Όλα τα οργανωμένα συστήματα franchise προσφέρουν συνεχή υποστήριξη όπως τακτικές επισκέψεις των area managers, επανεκπαίδευση, πλάνο διορθωτικών κινήσεων, ανάλυση τοπικού ανταγωνισμού, μηνιαία newsletters, τηλεφωνική γραμμή χωρίς χρέωση για τεχνική υποστήριξη, workshops, σεμινάρια σε τακτά χρονικά διαστήματα κ.ά.

Η ένταξη σε ένα δίκτυο franchise μπορεί να μειώσει το ρίσκο της επένδυσής , δίνοντάς τη δυνατότητα συνεργασίας με μια εδραιωμένη εταιρεία, αλλά είναι πιθανό το σενάριο αυτό να είναι αρκετά δαπανηρό. Επιπλέον, ίσως ζητηθεί να «εκχωρηθεί» μέρος του ελέγχου της επιχείρησης στο franchisor (κάτι που πιθανότατα προβλέπεται και από τη σύμβαση που έχει ήδη υπογραφεί).

Ο franchisee εντασσόμενος σε ένα σύστημα franchise, λειτουργεί στα όρια και πλαίσια αυτού του συστήματος. Επικεντρώνεται σε τομείς εξυπηρέτησης, τοπικού marketing, αποτελεσματικής διαχείρισης προσωπικού, ενώ φαινομενικά «εκχωρεί» άλλες επιχειρηματικές αποφάσεις όπως προϊοντικό μείγμα, προμηθευτές, κεντρική διαφήμιση, κ.λπ. Γίνεται μέρος ενός ευρύτερου οργανισμού. Οπότε υπάρχει το ερώτημα αν η επιλογή καλύπτει την ίδια την εταιρεία, ταιριάζει με αυτή , αξιοποιεί τις ικανότητες και δεξιότητές του επιχειρηματία και ως οργανισμός παρέχει τα εχέγγυα της αποτελεσματικής λειτουργίας, διαθέτει την απαραίτητη υποδομή και όραμα και εάν τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα είναι διατηρήσιμα σ' ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που το μόνο σίγουρο είναι η συνεχής αλλαγή.

Πιο συγκεκριμένα, η σχέση του Franchise βασίζεται σε μια σύμβαση η οποία πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους συμφωνηθέντες μεταξύ των μερών όρους. Στα πλαίσια αυτής της σχέσης περιλαμβάνονται διάφορα δικαιώματα και υποχρεώσεις σαφώς καθορισμένα.

➤ **Υποχρεώσεις αμοφτέρων**

Υποχρέωση και των δυο μερών είναι η συνεχής ανάπτυξη της αγοράς, του εμπορικού σήματος της επιχείρησης, της εικόνας, της φιλοσοφίας και της δικαιόχρησης αυτής καθεαυτής. Τα μέρη είναι υποχρεωμένα να εφαρμόζουν δικαιοσύνη στις μεταξύ τους συναλλαγές. Ο δικαιούχος θα πρέπει να ειδοποιεί εγγράφως τους κατ' ιδίαν δικαιούχους του για κάθε συμβατική παράβαση και να δίνει εύλογο χρόνο για επανόρθωση της, όπου αυτό επιβάλλεται. Τέλος, τα μέρη θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τα παράπονα, τις δυσαρέσκεις και τις διαφορές τους με καλή πίστη και καλή διάθεση μέσω δίκαιης και εύλογης επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης.

➤ Υποχρεώσεις δικαιοπαρόχου

✓ Ο δικαιοπάροχος πρέπει κατ' αρχήν να δημιουργήσει ένα επιτυχημένο και επώνυμο επιχειρηματικό σύστημα (business format) για ένα εύλογο χρονικό διάστημα και μέσα από μια τουλάχιστον πιλοτική μονάδα πριν αρχίσει το δικό του δίκτυο franchise.

✓ Ο δικαιοπάροχος πρέπει να εντάσσει τον δικαιοδόχο στο επιχειρηματικό του σύστημα και να εκπαιδεύει αυτόν αλλά και το προσωπικό του σχετικά πριν από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής του, ώστε ο δικαιοδόχος να είναι σε θέση να ασκήσει ικανοποιητικά και με επιτυχία την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Επιπλέον θα πρέπει να παρέχει συνεχή εμπορική ή/ και τεχνική βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

✓ Να παρέχει συνεχή υποστήριξη σε θέματα οργάνωσης, λειτουργίας, νομικά κι εμπορικά θέματα, προώθησης και marketing. Ακόμη να συντονίζει και να διενεργεί κατάλληλο κι αποτελεσματικό πρόγραμμα διαφήμισης. Να ανανεώνει και να βελτιώνει διαρκώς τη γκάμα των προϊόντων κι υπηρεσιών του δικτύου, να ενισχύει το value for money του δικτύου κ.λπ. Επιπλέον να πραγματοποιεί συνεχή έλεγχο του με στόχο την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του.

✓ Να προσφέρει υποστήριξη σε σχέδια εξωτερικού κι εσωτερικού διάκοσμο, προτεινόμενους προμηθευτές και συνεργάτες, για παράδειγμα τεχνικό γραφείο αρχιτέκτονα κ.λπ. Να στοχοποιήσει τη λειτουργία της μονάδας franchise μέσω ενός επιχειρηματικού πλάνου, να εφοδιάσει τον δικαιοδόχο με τα απαραίτητα εγχειρίδια λειτουργίας, να τον συμβουλεύσει κατά την αρχική παραγγελία, τα πιθανά εγκαίνια κ.λπ.

✓ Να τον βοηθά στο άνοιγμα του καταστήματος του. Μετά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής του δικαιοδόχου, ο δικαιοπάροχος πρέπει να διατηρεί μια διαρκή επιχειρηματική σχέση μαζί του κατά τη διάρκεια της οποίας να του παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη.

✓ Να επισκέπτεται συχνά τη μονάδα franchise και να διατηρεί κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό υποστήριξης του δικτύου.

✓ Να τροφοδοτεί τον δικαιοδόχο με τις παραγγελίες του στην ώρα τους και να διατηρεί και να βελτιώνει το κόστος των αγορών.

✓ Να δεσμεύσει την περιοχή του δικαιοδόχου, ώστε να μην πωλεί και να μην συνεργάζεται με τρίτους, πλην του δικαιοδόχου, είτε άμεσα, είτε έμμεσα.

✓ Ο δικαιοπάροχος υποχρεούται να αναπτύσσει την αγορά. Αυτό σημαίνει ότι:

(α) Αν η παραχωρηθείσα περιοχή επιτρέπει τη διεύρυνση της πρότασης δικαιόχρησης, μπορεί να απαιτήσει υψηλότερες επενδύσεις για την επέκταση της δικαιόχρησης. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει:

1) την απαίτηση για αύξηση του μεγέθους του καταστήματός του προκειμένου να μπορεί να παρέχει περισσότερες μονάδες

2) το άνοιγμα ενός ακόμα καταστήματος.

(β) Αν ο δικαιοδόχος δεν μπορεί να επεκτείνει την επιχείρησή του όσο χρειάζεται, ο δικαιοπάροχος μπορεί να μοιράσει την παραχωρηθείσα περιοχή.

✓ Ο δικαιопάροχος έχει υποχρέωση να προσφέρει:

- a) σύστημα και την Το αρχική επένδυση για την ανάπτυξη του συστήματος και της επιχειρηματικής ιδέας.
- b) Θετικές και αρνητικές εμπειρίες του franchisor – «επέζησε των λαθών του».
- c) Μηχανισμούς αξιοποίησης της συλλογικής εμπειρίας και γνώσης.
- d) Συνεχή εξέλιξη του concept και επανεπένδυση των κερδών με στόχο τη διατήρηση και διεύρυνση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

➤ Υποχρεώσεις δικαιοδόχου

Ο κατ' ιδίαν δικαιοδόχος υποχρεούται:

✓ Να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αναπτύσσει την επιχείρηση franchise και να διατηρεί την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιοπαρόχου.

✓ Να παρέχει στον δικαιοπάροχο επιβεβαιωτικά στοιχεία λειτουργίας για να διευκολύνει την διαπίστωση της απόδοσης και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις για καλύτερη διαχειριστική καθοδήγηση . Να επιτρέπει στο δικαιοπάροχο ή/και στους εκπροσώπους του να έχουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και τα αρχεία του κατ' ιδίαν δικαιοδόχου, όποτε το ζητήσει ο δικαιοπάροχος και σε εύλογους χρόνους.

✓ Να μην αποκαλύψει σε τρίτους το know-how που του παρέσχε ο δικαιοπάροχος ούτε κατά την διάρκεια ούτε μετά τη λύση της σύμβασης.

✓ Να παρακολουθεί τα εκπαιδευτικά προγράμματα του δικτύου.

✓ Να μην προμηθεύεται προϊόντα από τρίτους.

✓ Να καταβάλλει ένα ποσό ή να δεσμευθεί ότι θα το καταβάλλει στον δικαιοπάροχο ή σε κάποιο πρόσωπο που θα συνδέεται με αυτόν, τόσο για την παραχώρηση της άδειας χρήσης κι εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, όπως επίσης και τεχνογνωσίας όσο και για την παροχή της διαρκούς υποστήριξης προς τον δικαιοδόχο κατά τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.

Ο δικαιοδόχος έχει την υποχρέωση να προσφέρει:

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

Δικαιώματα δικαιοπαρόχου:

Ο δικαιοπάροχος ελέγχει σε σημαντικό βαθμό την επιχείρηση του δικαιοδόχου ή του υποδικαιοπαρόχου. Αυτό σημαίνει ότι :

- (a) Έχει το δικαίωμα να δίνει συμβουλές ή συστάσεις διαχείρισης, όχι πάνω στις καθημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες, αλλά όσον αφορά τη γενικότερη πολιτική της επιχείρησης, όπως τι και πώς πρέπει να γίνει, να οργανωθεί ή να αλλάξει.
- (b) Μπορεί να απαιτεί την πραγματοποίηση συγκεκριμένων επενδύσεων στην εταιρεία, όπως για παράδειγμα εξοπλισμό για τεχνικές ανανεώσεις ή για τη διακόσμηση σύμφωνα με την εταιρική ταυτότητα, ακόμα και αν ο δικαιοδόχος ή ο υποδικαιοπάροχος πρέπει να πάρουν κάποιο δάνειο.
- (c) Μπορεί να απαιτήσει τη συμμετοχή των δικαιοδόχων ή του υποδικαιοπαρόχου σε συγκεκριμένες εκστρατείες marketing ή διαφήμισης.
- (d) Έχει το δικαίωμα να διενεργεί απροειδοποίητους ελέγχους για την εφαρμογή της επιχειρηματικής πολιτικής εκ μέρους των δικαιοδόχων ή του υποδικαιοπαρόχου ή/και την ποιότητα των προϊόντων.
- (e) Μπορεί να στέλνει δοκιμαστικά πελάτες για να ελέγξουν την κατάσταση.
- (f) Σε περίπτωση που κρίνεται απαραίτητο, ο δικαιοπάροχος ενδέχεται να απαιτήσει βελτιωτικές αλλαγές για θέματα που κατά τη γνώμη του προκαλούν προβλήματα.
- (g) Μπορεί επίσης να απαιτήσει αυστηρότερα κριτήρια καταλληλότητας του προσωπικού.

Δικαιώματα δικαιοδόχου:

A. Να πουλά τα επώνυμα προϊόντα του δικαιοπαρόχου.

B. Να λειτουργεί την επιχείρηση του κάτω από την εμπορική επωνυμία του δικαιοπαρόχου.

Παρακάτω ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή των επιμέρους στοιχείων ενός τυπικού franchise .

Οι Βασικές οικονομικές σχέσεις μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου:

Το κόστος

Προκειμένου να υπάρχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το σύστημα και την επωνυμία του franchisor καθώς και να επωφελείτε την υποστήριξη της επώνυμης εταιρείας, θα χρειαστεί να καταβάλει κάποιο ποσό ως αντάλλαγμα.

Αρχικό Franchise Fee και άλλα έξοδα

Το αρχικό Franchise Fee, το οποίο είναι μη επιστρέψιμο, μπορεί να κοστίζει από αρκετές χιλιάδες έως αρκετές δεκάδες χιλιάδες ευρώ. Επιπλέον, θα επιβαρυνθεί ο επιχειρηματίας το κόστος ενοικίασης, διαμόρφωσης και εξοπλισμού ενός καταστήματος, καθώς και το κόστος αγοράς του αρχικού αποθέματος. Άλλα κόστη που περιλαμβάνουν τη σύσταση της εταιρείας, την έκδοση της άδειας λειτουργίας καταστήματος, την ασφάλιση. Επίσης, θα ζητηθεί να καταβάλει το κόστος του "grand opening" προκειμένου να πραγματοποιηθεί η αποτελεσματική αρχική προβολή του καταστήματος. Επίσης, υπάρχουν και τα κρυφά κόστη όπως: αέρας καταστήματος, ενοίκια κατασκευαστικής περιόδου, ΦΠΑ που θα συμψηφιστεί σταδιακά, κόστη λειτουργίας, δημοτικά τέλη (π.χ. για parking) κ.ο.κ. Αυτά τα κόστη πολλές φορές δεν είχαν προϋπολογισθεί και είχαν φυσικό επακόλουθο ασφυκτικά προβλήματα cash flow, συγκρούσεις και αποτυχίες.

Συνεχή Δικαιώματα Royalties

Για τη διαρκή παροχή υπηρεσιών υποστήριξης από τον franchisor αλλά και για την εξέλιξη του concept και του συστήματος, μπορεί να χρειαστεί να καταβάλει royalties, τα οποία συνήθως ορίζονται ως ποσοστό των μηνιαίων ακαθάριστων εσόδων σας. Προφανώς αυτό σημαίνει ότι είναι υποχρεωμένος να καταβάλει royalties ακόμη και για περιόδους κατά τις οποίες η επιχείρησή δεν είχε ικανοποιητικά κέρδη.

Επιπρόσθετα, τα royalties καταβάλλονται και ως αντίτιμο του δικαιώματος να χρησιμοποιεί την επωνυμία του franchisor. Επομένως, ακόμη και αν ο franchisor αποτυγχάνει στην παροχή των προσυμφωνημένων υποστηρικτικών υπηρεσιών, είναι υποχρεωμένος να συνεισφέρει καθ' όλη τη διάρκεια της συμφωνίας franchise. Η επιλογή είναι καθοριστική και επαναλαμβανόμενη με τα τρία σημεία-κλειδιά: α) αναγνωρισιμότητα, β) υποδομή και σύστημα λειτουργίας, γ) εξέλιξη και διατηρησιμότητα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συνεισφορά στις διαφημιστικές δαπάνες (Advertising Fees)

Είναι υποχρέωση του νέου επιχειρηματία να συνεισφέρει στις διαφημιστικές δαπάνες. Ωστόσο, ένα μέρος της συνεισφοράς αυτής θα κατευθύνεται σε διαφημίσεις πανελλαδικής εμβέλειας ή στην προσπάθεια προσέλκυσης νέων franchisees, και όχι σε ενέργειες στοχευμένες αποκλειστικά στην προώθηση του δικού του καταστήματος διευρύνοντας

τους όρους και την αποτελεσματικότητα των ενεργειών στις πωλήσεις όλων των καταστημάτων franchise.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

Οι δέκα εντολές της σχέσης δικαιοδόχου/δικαιοπαρόχου:

Αυτές οι εντολές είναι βασισμένες στην ανάπτυξη μιας φιλικής και δυνατής προσωπικής σχέσης μεταξύ του δικαιοδόχου και του δικαιοπαρόχου. Αυτές οι δέκα εντολές είναι οι εξής:

1. Κοινό όραμα/στόχο
2. Επαγγελματισμός
3. Υποστήριξη/ Αλληλοβοήθεια
4. Ανάπτυξη διαφημιστικής κάλυψης
5. Επικοινωνία
6. Ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων
7. Καλοί ακροατές
8. Σχεδιασμός πλάνου για ανάπτυξη
9. Να βοηθούν τους δικαιοδόχους ώστε να είναι κερδοφόροι
10. Να βοηθούν τους δικαιοδόχους ώστε να είναι VIP

Έλεγχος

Για την εξασφάλιση της ομοιομορφίας του δικτύου franchise, οι franchisors συχνά ελέγχουν -υποχρεούνται, άλλωστε, να το κάνουν- τους franchisees στον τρόπο λειτουργίας των καταστημάτων τους. Αυτού του είδους ο έλεγχος μπορεί πιθανότατα να περιορίσει τη δυνατότητά να λειτουργεί με βάση αποκλειστικά τη δική τους επιχειρηματική κρίση. Για τον franchisor προέχει η αποτελεσματική λειτουργία του δικτύου ως σύνολο, η ομοιομορφία, η επίτευξη του μέγιστου δυνατού μεριδίου αγοράς και η συνεχής ανάπτυξη. Ο έλεγχος είναι απαραίτητος για την επίτευξη των παραπάνω, ας εξετάσουμε, λοιπόν, ορισμένα τυπικά παραδείγματα τέτοιου είδους «ελέγχων».

Προέγκριση σημείων

Οι οργανωμένοι franchisors εξετάζουν με ιδιαίτερη προσοχή και εγκρίνουν (ή συνήθως απορρίπτουν) εμπορικά σημεία για τη λειτουργία νέων καταστημάτων του δικτύου τους. Έχουν μία σαφή στρατηγική ανάπτυξης και μία συσσωρευμένη πείρα που μπορεί να πολλαπλασιάσει την πιθανότητα επιτυχίας του νέου καταστήματος, λόγω αυξημένης προσέλευσης πελατών και μάλιστα σε συγκεκριμένο target group - στόχο. Υπάρχει, λοιπόν, η πιθανότητα να μην εγκριθεί το εμπορικό σημείο που επιθυμεί ο επιχειρηματίας. Στο σύνολο των περιπτώσεων ο franchisor γνωρίζει καλύτερα και μπορεί να διασφαλίσει έναντι μιας αποτυχίας. Η τοποθεσία είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες για μια αποδοτική επένδυση. Γνωρίζουμε καλύτερα τους πελάτες και τους παράγοντες που καθορίζουν τη ροή στα καταστήματα του δικτύου. Επίσης, χρειάζεται να εξετάσουν με προσοχή αν το κατάστημα αυτό ταιριάζει στη δική τους περίπτωση. Υπάρχουν σημεία που απαιτούν χρόνο να «ωριμάσουν» αλλά επιτυγχάνουν μετά από χρόνο υψηλό κύκλο εργασιών, ενώ άλλα ξεκινούν σταθερά επιτυγχάνοντας συντομότερα break even αλλά παραμένουν σε μέτρια επίπεδα. Ποιος τύπος καταστήματος μπορεί να εξυπηρετηθεί από το κεφάλαιο κίνησης που διαθέτει μετά την ολοκλήρωση της επένδυσης. Στις περισσότερες -αν όχι σε όλες τις περιπτώσεις- απαιτείται να διαθέτει κεφάλαιο για να καλύψει τις φυσιολογικές ζημιές της αρχικής περιόδου. Εξετάζουμε πότε ένα κατάστημα -επιχείρηση αρχίζει να καλύπτει τα λειτουργικά του έξοδα και υπολογίζουμε και το κεφάλαιο που θα απαιτηθεί. Μόνο αν το διαθέτουμε προχωράμε, αλλιώς κινδυνεύουμε να χάσουμε και την αρχική επένδυση ή να υπερδανεισθεί ο επιχειρηματίας. Επίσης, εξετάζουμε αν ο τύπος του σημείου που θα επιλεγεί έχει ιδιαίτερη εποχικότητα, στοιχείο που μπορεί να μεταβάλει δραματικά το ύψος της αρχικής επένδυσης. Οι εμπειρίες του franchisor είναι σημαντικές και πρέπει να τις αξιοποιήσουμε. Όμως ελέγχουμε, αναλύουμε την πορεία άλλων franchisees, και επιλέγουμε σύμφωνα με τις πραγματικές δυνατότητες.

Πρότυπα σχεδιασμού και εικόνας του καταστήματος

Οι franchisors επιβάλλουν συγκεκριμένα πρότυπα σχεδιασμού και εικόνας των καταστημάτων, προκειμένου να εξασφαλίσουν πως οι πελάτες απολαμβάνουν τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες στο ίδιο επίπεδο ποιότητας σε κάθε κατάστημα του

δικτύου. Ορισμένοι franchisors απαιτούν ανακαίνιση των καταστημάτων σε τακτά χρονικά διαστήματα ή εποχικές αλλαγές στην εικόνα και το design τους. Η συμμόρφωση με τα παραπάνω πρότυπα θα αυξήσει αδιαμφισβήτητα τα κόστη, αλλά και την αποτελεσματικότητα της επένδυσης.

Περιορισμοί στα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες

Οι franchisors επιβάλλουν περιορισμούς σχετικά με το προϊόντικό μείγμα, δηλαδή τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Για παράδειγμα, ο ιδιοκτήτης εστιατορίου franchise δεν θα έχει τη δυνατότητα να προσθέσει στον κατάλογο κάποια πιάτα ή και να διαγράψει κάποια άλλα.

Παρομοίως, ο ιδιοκτήτης ενός franchise συνεργείου αυτοκινήτων με εξειδίκευση στις επισκευές γρατσουνιών, σίγουρα δεν θα έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει άλλου είδους βαφές ή επισκευές φανοποιίας. Η λύση ενός προβλήματος σε ένα σύστημα franchise δεν είναι ποτέ η αλλαγή του «concept» από τον κάθε franchisee, αλλά η συστηματική έρευνα πριν από την υπογραφή και η συνειδητή ένταξη και ομοιομορφία μετά.

Περιορισμοί στον τρόπο λειτουργίας

Οι franchisors θα απαιτούν τη λειτουργία του καταστήματός με ένα οργανωμένο και προδιαγεγραμμένο τρόπο. Μπορεί να επιβάλλονται συγκεκριμένα ωράρια λειτουργίας του καταστήματος, η αποκλειστική χρήση προεγκεκριμένων σημάτων, στολών του προσωπικού και διαφημίσεων, καθώς και η συμμόρφωση με συγκεκριμένες διαδικασίες κατά την εξυπηρέτηση, λειτουργία και οργάνωση της επιχείρησης.

Αυτοί οι περιορισμοί μπορεί να εμποδίσουν στο να λειτουργήσει η επιχείρηση με τον τρόπο που ο ιδιοκτήτης κρίνει πιο αποτελεσματικό. Ο franchisor μπορεί επίσης να επιβάλει να προμηθεύεται το κατάστημα τα απαραίτητα προϊόντα και υλικά αποκλειστικά από εγκεκριμένους προμηθευτές, παρόλο που μπορεί να προμηθευτεί «παρόμοια» προϊόντα από άλλες πηγές με ίσως χαμηλότερο κόστος. Αν και η πείρα αποδεικνύει ότι μακροπρόθεσμα τα περισσότερα δίκτυα επιτυγχάνουν ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές, σε συνδυασμό με «έμμεσα» οφέλη όπως συνδιαφήμιση, τεχνική υποστήριξη κ.λ.π., εν τούτοις οι υποψήφιοι πρέπει να εξετάζουν με ιδιαίτερη προσοχή τον τομέα αυτό. Όπως και να μην ξεχνάμε ότι σημασία έχει όχι πόσο μου κοστίζει αλλά πόσο κερδίζω και πόσο ευχαριστημένους πελάτες έχω.

Περιορισμοί στην περιοχή πωλήσεων (Sales Area)

Οι franchisors περιορίζουν την εμπορική δραστηριότητα σε συγκεκριμένες περιοχές (περιοχές αποκλειστικότητας) και με συγκεκριμένο αριθμό καταστημάτων. Παρόλο που αυτοί οι περιορισμοί εξασφαλίζουν ότι αντίστοιχα δεν θα σας ανταγωνισθούν άλλοι franchisees στη δική τους περιοχή για το ίδιο πελατειακό κοινό, μπορούν να εμποδίσουν στο να ανοίξουν επιπλέον καταστήματα ή να μετακινηθούν σε πιο επικερδείς περιοχές ή

σωστότερα, καθορίζουν το πλαίσιο της περαιτέρω ανάπτυξης ως multi-unit franchisee. Η ύπαρξη ενός έμπειρου συμβούλου και η ξεκάθαρη διαπραγμάτευση είναι οι βασικοί όροι για να διασφαλίσουν όχι απλώς ένα ικανοποιητικό πεδίο ανάπτυξης της επιχείρησής αλλά και μια σαφώς προδιαγεγραμμένη στρατηγική χωρίς εκπλήξεις και προβλήματα.

Τερματισμός και ανανέωση σύμβασης franchise

Σε περίπτωση που παραβιάσετε τη σύμβαση franchise, υπάρχει πιθανότητα ο επιχειρηματίας να χάσει το δικαίωμα παραμονής στο δίκτυο franchise. Επιπρόσθετα, κάθε σύμβαση franchise ισχύει για περιορισμένο χρονικό διάστημα. Κανείς δεν εγγυάται πως θα έχει τη δυνατότητα να την ανανεώσει.

Τερματισμός σύμβασης franchise

Ο franchisor μπορεί να τερματίσει τη συμφωνία franchise εάν, για παράδειγμα, δεν έχετε τη δυνατότητα καταβολής των Royalties ή παραβιαστούν τα πρότυπα λειτουργίας και τους περιορισμούς στην περιοχή αποκλειστικότητας. Εάν η σύμβασή τερματιστεί, μπορεί να χάσει την επένδυση και τις υπεραξίες που έχει δημιουργήσει μέσα από την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.

Ανανεώσεις συμβάσεων franchise

Η ισχύς των συμβάσεων franchise συνήθως διαμορφώνονται από 8 έως 15 χρόνια ανάλογα με το ύψος της επένδυσης και τη δομή αποδοτικότητας του κλάδου. Πέραν αυτού του διαστήματος, ο franchisor μπορεί να αρνηθεί την ανανέωση της σύμβασής . Επίσης, οι ανανεωμένες συμβάσεις δεν περιέχουν απαραίτητα τους αρχικούς όρους και προϋποθέσεις. Ο franchisor μπορεί να αυξήσει το ύψος των royalties ή να επιβάλει νέα πρότυπα εικόνας των καταστημάτων και να μεταβάλει τα όρια της περιοχής της αποκλειστικότητας. Η περιοχή αποκλειστικότητας που αντιστοιχεί μπορεί να μειωθεί, προκαλώντας πιθανότατα εντονότερου ανταγωνισμού από τα εταιρικά καταστήματα ή τα καταστήματα άλλων franchisees. Σημαντικό στοιχείο, λοιπόν, είναι η επίτευξη εξαρχής εκείνων των χρονικών συμβατικών ορίων που διασφαλίζουν ικανοποιητική απόδοση της επένδυσής .

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/franchisedetails.asp?id=820&pstring=169>

http://www.bus.lsu.edu/ei/franchiseclass/pages/ForBook/ChapterTen/ChapterTen_Page6.html

ΟΙ ΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΤΟ BUSINESS FORMAT FRANCHISING

Πριν από την παράθεση των κυριότερων νομικών ορισμών που έχουν διατυπωθεί διεθνώς για το Franchising είναι απαραίτητο να διευκρινίσουμε ότι αυτοί αναφέρονται στο λεγόμενο "Business Format Franchising" ή Franchising Δεύτερης Γενιάς, σε αντιδιαστολή με το Franchising Πρώτης Γενιάς που αναπτύχθηκε αρχικά πάρα πολύ στις Η.Π.Α και αφορά είτε το Βιομηχανικό Franchising ή Franchising Παραγωγής (π.χ. η εμφιάλωση και διανομή μη αλκοολούχων ποτών), είτε το Franchising Επωνυμίας ή Σήματος (π.χ. η διανομή αυτοκινήτων και τα πρατήρια βενζίνης) . Στην Ευρώπη η σχετική Νομοθεσία, Νομολογία και θεωρία αφορούν το Business Format Franchising, όπως εξάλλου και ο Κανονισμός 4087/88 (Ε.Ο.Κ) της Επιτροπής. Εξάλλου η μεν διανομή οχημάτων όπως επίσης και οι πωλήσεις καυσίμων μέσω πρατηρίων αποτελούν αντικείμενα ιδιαίτερων Κανονισμών (Ε.Ο.Κ), των υπ' αριθμ. 123/85 (Ε.Ε. 1985, αριθμ. L 15, σελ. 16) και 1984/83 (Ε.Ε 1983, αριθμ. L 173, σελ. 5) αντίστοιχα, το δε βιομηχανικό Franchise δεν καλύπτεται από τον Κανονισμό 4087/88. Οι δύο σημαντικότεροι τύποι Franchising, δηλαδή το Franchising Διανομής και το Franchising Υπηρεσιών ανήκουν στη μεγάλη κατηγορία του Business Format Form of Franchising. Τι σημαίνει όμως Business Format Franchising και ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του; Σύμφωνα με τον ορισμό του Υπουργείου Εμπορίου των Η.Π.Α ο όρος "business format form of franchising" περιγράφεται ως:

"χαρακτηριζόμενος από μία διαρκή επιχειρηματική σχέση μεταξύ του Franchisor και του Franchisee η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα - μία στρατηγική και ένα σχέδιο μάρκετινγκ εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία". Η Διεθνής Ένωση του Franchise η οποία είναι η Ένωση των Franchisors (Δοτών) στις Η.Π.Α, όρισε επίσης το Business Format Franchising με τον ακόλουθο τρόπο. Ή λειτουργία του Franchise είναι μία συμβατική σχέση μεταξύ του Δότη (Franchisor) και του Λήπτη (Franchisee) στην οποία ο Δότης παρέχει ή είναι υποχρεωμένος να διατηρεί ένα διαρκές ενδιαφέρον για την επιχείρηση του Λήπτη σε τομείς όπως η τεχνογνωσία και η εκπαίδευση, στην οποία σχέση ο Λήπτης λειτουργεί κάτω από ένα κοινό εμπορικό σήμα, σύστημα ή διαδικασία που ανήκουν ή ελέγχονται από τον Δότη, όπου ο Λήπτης έχει ήδη πραγματοποιήσει ή θα πραγματοποιήσει ουσιαστικές κεφαλαιουχικές επενδύσεις στην επιχείρηση του προερχόμενες από δικές του πηγές". Μετά την προσεκτική μελέτη των δύο παραπάνω ορισμών μπορούμε να ορίσουμε τα κύρια χαρακτηριστικά του Business Format Franchising ως ακολούθως (βλ. M. Mendelsohn and R. Bynoe, Franchising, Εκδ. FT Law and Tax, σελ. 6). Η σχέση του Franchise βασίζεται σε μία σύμβαση η οποία πρέπει να περιλαμβάνει όλους τους συμφωνηθέντες μεταξύ των Μερών όρους. Ο Δότης (Franchisor) πρέπει κατ' αρχήν να δημιουργήσει ένα επιτυχημένο και επώνυμο επιχειρηματικό σύστημα (business format). Ο Δότης πρέπει να εντάσσει το Λήπτη (Franchisee) στο επιχειρηματικό του σύστημα και να τον εκπαιδεύει σχετικά πριν από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής του, έτσι ώστε ο Λήπτης να είναι σε θέση να ασκήσει ικανοποιητικά και με επιτυχία την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Επίσης να τον βοηθά στο άνοιγμα του Καταστήματος του. Μετά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής του Λήπτη ο Δότης πρέπει να διατηρεί μία διαρκή επιχειρηματική σχέση μαζί του κατά τη διάρκεια της οποίας να του παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη. Ο Δότης παρέχει την άδεια στον Λήπτη να

λειτουργεί υπό την επωνυμία και το σήμα του το επιχειρηματικό σύστημα που αυτός (ο Δότης) δημιούργησε και ανέπτυξε, κάτω όμως από τον διαρκή έλεγχο του, επωφελούμενος έτσι από την καλή φήμη που συνδέεται με αυτό. Ο Λήπτης πρέπει να πραγματοποιήσει μία ουσιαστική κεφαλαιουχική επένδυση χρησιμοποιώντας δικές του χρηματοδοτικές πηγές. Ο Λήπτης πρέπει να είναι ανεξάρτητος επιχειρηματίας. Ο Λήπτης θα καταβάλει στον Δότη άμεσο ή έμμεσο οικονομικό αντάλλαγμα τόσο για την παραχώρηση σε αυτόν της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας, όπως επίσης και τεχνογνωσίας, όσο και για την παροχή της διαρκούς υποστήριξης προς αυτόν καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης. Το Business Format Franchise αφορά τη διανομή προϊόντων ή/και την παροχή υπηρεσιών. Τα προαναφερθέντα κύρια χαρακτηριστικά του Business Format Franchising αποτελούν και κύρια χαρακτηριστικά στοιχεία της σύμβασης franchising βασικά υπό τη μορφή δικαιωμάτων Και υποχρεώσεων Δότη και Λήπτη.

Οι κυριότεροι και πλέον αντιπροσωπευτικοί νομικοί ορισμοί του Franchising είναι οι ακόλουθοι:

α. Ο Ορισμός του Κανονισμού 4087/88 της Επιτροπής:

"Franchise είναι το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για τη μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες". ο συγκεκριμένος ορισμός δεν είναι απόλυτα ικανοποιητικός καθ' όσον περιορίζει αισθητά την έννοια του Franchising - λείπουν ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του Business Format Franchising που απαριθμήθηκαν παραπάνω - συμπληρώνεται όμως αμέσως μετά με τον ορισμό της συμφωνίας Franchise. Πιθανόν να έχει διατυπωθεί έτσι για να είναι μέσα στα πλαίσια του Κανονισμού 19/65/Ε.Ο.Κ του Συμβουλίου (ΕΕ αριθμ. 36 της 6.3. 1965, σελ.533) (βλ. M. Mendelsohn and B. Harris, Franchising ant the Block Exemption Regulation, σελ. 77). Αμέσως μετά ο Κανονισμός 4087/88 ορίζει τη συμφωνία franchise ως εξής: "η

συμφωνία με την οποία μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Περιλαμβάνει τουλάχιστον υποχρεώσεις που αφορούν τη χρήση κοινής επωνυμίας ή πινακίδας καταστήματος και την ενιαία εμφάνιση των χώρων ή και των μεταφορικών μέσων που υπάγονται στη σύμβαση, την κοινοποίηση από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο τεχνογνωσίας, τη συνεχή παροχή εκ μέρους του

δικαιοπάροχου στον δικαιοδόχο εμπορικής και τεχνικής υποστήριξης κατά τη διάρκεια ισχύος της συμφωνίας". Αντιπαραβάλλοντας τους δύο αυτούς ορισμούς του Κανονισμού διαπιστώνουμε ότι η

κατανόηση της έννοιας της συμφωνίας Franchise προϋποθέτει την κατανόηση του όρου Franchise. ο ορισμός των δύο αυτών εννοιών σε δύο ξεχωριστά κείμενα κρίνεται σωστός, καθόσον έτσι αφενός μεν αποφεύγεται η διατύπωση ενός ενιαίου με αλλά μακροσκελούς και συνεπώς δυσνόητου ορισμού, αφετέρου δε διαχωρίζονται σαφώς οι δύο έννοιες (βλ. Η.

Σουφλερός, οπ.π., σελ. 10). Οι δύο λοιπόν αυτοί ορισμοί αλληλοσυμπληρώνονται και τελικά περιέχουν όλα σχεδόν τα προαναφερθέντα κύρια

χαρακτηριστικά του Business Format Franchising εκτός από την ιδιότητα του Λήπτη ως Ανεξάρτητου Επιχειρηματία που όμως αναφέρεται σαφώς τόσο στην υπ' αριθμ. 12 αιτιολογική σκέψη του Κανονισμού, όσο και στο άρθρο 4 στοιχείο γ' αυτού. β) Ο Ορισμός του Κανόνα για το Franchise της Ομοσπονδιακής Επιτροπής Εμπορίου των Η.Π.Α (Federal Trade Commission Franchise Rule)"

Ό ορος Franchise σημαίνει οποιαδήποτε διαρκή εμπορική σχέση η οποία δημιουργήθηκε από κάποια συμφωνία με βάση την οποία:

(1)(i)(A) Ένα πρόσωπο (ο Λήπτης) προσφέρει, πουλά ή διανέμει σε οποιοδήποτε πρόσωπο διαφορετικό από κάποιον Δότη, εμπορεύματα, προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία:(I) Αναγνωρίζονται από ένα εμπορικό σήμα, σήμα υπηρεσιών, εμπορική επωνυμία, διαφημιστικά ή άλλα εμπορικά σύμβολα, τα οποία προσδιορίζουν ένα άλλο πρόσωπο (τον Δότη) ή (2) Έμμεσα ή άμεσα απαιτείται ή συνίσταται να ικανοποιούν τις ποιοτικές προδιαγραφές που έχουν ορισθεί από τον Δότη και όπου ο Λήπτης λειτουργεί την επιχείρηση του χρησιμοποιώντας το εμπορικό σήμα, το σήμα υπηρεσιών, την εμπορική επωνυμία, διαφημιστικά ή άλλα εμπορικά σύμβολα, τα οποία προσδιορίζουν τον Δότη και (i)(B)(I) ο Δότης ασκεί ή έχει την εξουσία να ασκήσει ένα σημαντικό βαθμού έλεγχο επάνω στη μέθοδο λειτουργίας της επιχείρησης του Λήπτη, στην οποία συμπεριλαμβάνονται ενδεικτικά η επιχειρηματική οργάνωση του Λήπτη, οι προωθητικές του ενέργειες, ο τρόπος διοίκησης και ο σχεδιασμός μάρκετινγκ ή (i) (B) (2) Ο Δότης παρέχει σημαντική βοήθεια στο Λήπτη αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης του, στον οποίο συμπεριλαμβάνονται ενδεικτικά η επιχειρηματική οργάνωση του Λήπτη, η μέθοδος του διοίκησης, ο σχεδιασμός μάρκετινγκ και οι προωθητικές του ενέργειες, υπό την προϋπόθεση όμως ότι η παρεχόμενη αυτή βοήθεια στις προωθητικές ενέργειες του Λήπτη δεν θα συνιστά την κύρια προς αυτόν βοήθεια εάν απουσιάζει η βοήθεια σε άλλους τομείς του τρόπου

οργάνωσης της επιχείρησης του. Και(3) Ο Λήπτης είναι υποχρεωμένος, ως προϋπόθεση της απόκτησης ή της έναρξης λειτουργίας της Επιχείρησης Franchising, να καταβάλει ένα ποσό ή να δεσμευθεί

ότι θα καταβάλει στον Δότη ή σε κάποιο πρόσωπο που θα συνδέεται με τον Δότη".

Στον ορισμό αυτό περιέχονται τα ακόλουθα έξι(6) συστατικά στοιχεία του Franchising:

Η διαρκής εμπορική σχέση η οποία θεμελιώνεται σε μία σύμβαση. Η απόκτηση από τον Λήπτη του δικαιώματος να πουλά τα επώνυμα προϊόντα του Δότη. Η απόκτηση από τον Λήπτη του δικαιώματος να λειτουργεί την επιχείρηση του κάτω από την εμπορική επωνυμία του Δότη. Η άσκηση σημαντικού βαθμού ελέγχου από τον Δότη επάνω στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης του Λήπτη. Η παροχή σημαντικής βοήθειας από τον Δότη στον Λήπτη και Η καταβολή από τον Λήπτη χρηματικών ποσών στον Δότη. Η διατύπωση του συγκεκριμένου ορισμού είναι περιοριστική, πράγμα που σημαίνει ότι μία εμπορική συμβατική σχέση πρέπει να περιλαμβάνει οπωσδήποτε και τα έξι προαναφερθέντα στοιχεία για να χαρακτηριστεί ως σύμβαση Franchising. (βλ. Franchise Law Journal, vol. 17, Nr. 2/1997, σελ. 40 επ.). γ). Ο Ορισμός της Πολιτείας της Καλιφόρνιας "Franchise σημαίνει μία σύμβαση ή

συμφωνία, είτε ρητή είτε υπονοούμενη, είτε έγγραφη είτε προφορική, μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων με την οποία:(1) παρέχεται στο Λήπτη το δικαίωμα να ασχοληθεί με μία επιχείρηση προσφοράς, πώλησης ή διανομής προϊόντων και υπηρεσιών κάτω από ένα σχεδιασμό ή σύστημα μάρκετινγκ προσδιορισμένο στα ουσιαστικά του σημεία από τον Δότη.(2) Η λειτουργία της επιχείρησης του Λήπτη σύμφωνα με το σχεδιασμό ή το σύστημα του Δότη είναι ουσιαστικά συνδεδεμένη με το εμπορικό σήμα, το σήμα υπηρεσιών, την εμπορική επωνυμία, το λογότυπο και τα διαφημιστικά ή άλλα εμπορικά σύμβολα που προσδιορίζουν τον Δότη ή τα συνδεδεμένα με αυτόν πρόσωπα και (3) ο Λήπτης πρέπει να καταβάλει, είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο ένα χρηματικό ποσό". Ο ορισμός αυτός είναι ο πρώτος επίσημος ορισμός του Franchise στις Η.Π.Α και περιέχεται στην επίσης πρώτη νομοθεσία για το Franchising η οποία ισχύει στην Πολιτεία της Καλιφόρνιας από το 1970. Συγκρίνοντας τους δύο αυτούς κυριότερους ορισμούς για το Franchise που έχουν διατυπωθεί στις Η.Π.Α με τον αντίστοιχο του Κανονισμού 4087/88 διαπιστώνουμε ότι στην ουσία περιλαμβάνουν τα ίδια κύρια χαρακτηριστικά του Business Format Franchising τα οποία απαριθμήθηκαν παραπάνω. δ) Ο Ορισμός του Εφετείου του Παρισιού "Το Franchise είναι μία μέθοδος συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων εμπορικών επιχειρήσεων, από τις οποίες η μία είναι ο Δότης και η άλλη ο Λήπτης. Ο Δότης είναι κύριος μίας γνωστής εμπορικής επωνυμίας, σημείων, συμβόλων, εμπορικών σημάτων προϊόντων ή υπηρεσιών, όπως επίσης και μιας ιδιαίτερης τεχνογνωσίας, των οποίων το δικαίωμα χρήσης παρέχει στο Λήπτη διαμέσου της καταβολής από αυτόν χρηματικών ποσών, με σκοπό να τα εκμεταλλεύεται για την διάθεση μιας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών, πρωτότυπων ή εξειδικευμένων. Η παραπάνω εκμετάλλευση θα πρέπει να πραγματοποιείται υποχρεωτικά σύμφωνα με τις εμπορικές τεχνικές που έχει επεξεργασθεί ο Δότης και τις οποίες έχει θέσει σε εφαρμογή και ανανεώνει περιοδικά με ένα αποκλειστικά δικό του τρόπο, έτσι ώστε να πραγματοποιείται η καλύτερη δυνατή επίδραση στη σχετική αγορά και να επιτυγχάνεται μία επιταχυνόμενη αύξηση της εμπορικής δραστηριότητας των συνεργαζομένων επιχειρήσεων, αυτή η σύμβαση μπορεί να προβλέπει μία βιομηχανική, εμπορική ή χρηματοδοτική υποστήριξη του Δότη προς τον Λήπτη η οποία να του επιτρέπει (του Δότη) την ενσωμάτωση στην εμπορική δραστηριότητα, όπως επίσης και ένα κάποιο έλεγχο του Δότη αναφορικά με το Λήπτη ο οποίος μνείται σε μία πρωτότυπη τεχνική και σε μία εξίσου πρωτότυπη τεχνογνωσία, οι οποίες θα του επιτρέψουν να διατηρήσει την εικόνα του εμπορικού σήματος της υπηρεσίας ή του προϊόντος που διαθέτει καθώς επίσης και να αυξήσει την πελατεία του με το μικρότερο δυνατό κόστος και με μία υψηλότερη απόδοση και για τα δύο Μέρη, τα οποία διατηρούν τη νομική τους ανεξαρτησία." (βλ. H. Bensoussan, Le Droit de Franchise, CA Paris 28.4. 1978, σελ. 12). Ο ορισμός αυτός είναι ο πληρέστερος από τους τρεις προηγούμενους και μάλιστα λαμβανομένου σοβαρά υπόψη ότι διατυπώθηκε το 1978, δηλαδή 11 χρόνια πριν από τη θέση σε ισχύ του Κανονισμού 4087/88. Μετά την προηγηθείσα παράθεση και ανάλυση των νομικών αυτών ορισμών μπορούμε να ορίσουμε νομικά την έννοια του Franchising ως εξής: "Franchising είναι μία διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο νομικά και οικονομικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων, του Δότη και του Λήπτη, η οποία θεμελιώνεται σε μία σύμβαση. Η σύμβαση αυτή περιλαμβάνει οπωσδήποτε αφετέρου δε ένα σύνολο πρωτότυπων εμπορικών, οργανωτικών και

επικοινωνιακών μεθόδων, με αντικειμενικό σκοπό τη διάθεση προϊόντων ή/και την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες, β) την ένταξη του Λήπτη στο Σύστημα Franchising του Δότη, γ) τη συνεχή υποστήριξη του Λήπτη, δ) τη λειτουργία της επιχείρησης του Λήπτη κάτω από το Σύστημα Franchising και τα εμπορικά διακριτικά του Δότη Και ε) την καταβολή από τον Λήπτη άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος".

Οι Οικονομικοί Ορισμοί : Το Franchising είναι κατά βάση μία στρατηγική ανάπτυξης και εξάπλωσης επιχειρήσεων. Είναι η υπ' αριθμ. 1 φόρμουλα των στρατηγικών μάρκετινγκ (βλ. Gilles Thiriez et Jean-Pierre Pamier, edit d' Organisation Franchise Magazine, σελ. 18). Μπορεί ακόμη να αποτελέσει σημαντικό όπλο για την αντιμετώπιση οικονομικών κρίσεων, γιατί αφενός μεν αποτελεί ένα είδος "προστατευτικού κελύφους" για τους Λήπτες, αφετέρου δε είναι ένα σύστημα ταχείας επιχειρηματικής ανάπτυξης και προστασίας για τον Δότη (Kreditb~ 1984) (βλ. Main Husson-Dumoolier, Distribution Franchise et Partenariat en Europe, σελ. 17). Πράγματι όπως πολλά οικονομικά και εμπορικά φαινόμενα το Franchising διαπλάσθηκε από το εν γένει οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον και γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη μέσα σε περιβάλλον οικονομικής κρίσης. Το γεγονός βέβαια αυτό ισχύει περισσότερο για την Ευρώπη και πολύ λιγότερο για τις Η.Π.Α όπου το "αμερικάνικο όνειρο" συνετέλεσε στην ραγδαία ανάπτυξη μεγάλων αλυσίδων όπως π.χ τα McDonald's. Το Franchising είναι ένας από τους βασικούς μοχλούς ανάπτυξης των αγορών πολλών χωρών τα τελευταία περίπου 30 χρόνια. Ξεκινώντας ως μέθοδος ανάπτυξης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ταχυεστιατορίων (fastfood) κατόρθωσε μέσα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα να εισβάλει σε σχεδόν κάθε είδους επιχειρηματική δραστηριότητα. Σημαντικότερο επίτευγμα του ήταν το ότι συνέβαλε τα μέγιστα στην αναδιαμόρφωση των καταναλωτικών συνηθειών παγκοσμίως. Ακόμη με την υπάρχουσα μόνη τάση παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και τα διαρκώς αυξανόμενα οικονομικά μεγέθη στον τομέα των υπηρεσιών σε πολλές αναπτυγμένες χώρες ο ρυθμός αύξησης του Franchising ως επιχειρηματικής μεθόδου είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα επιταχύνεται συνεχώς (βλ. A. Kohlsberg, σελ. II.I. 1), ο Δότης και ο Λήπτης συναποτελούν μία μοναδική κάθετη δομή της παραγωγής. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από αυτό το σχήμα, κάποιες από τον Δότη και κάποιες άλλες, συνήθως βέβαια οι λιγότερες, από τον Λήπτη, καθορίζουν τόσο τη φύση όσο και την ποιότητα του πωλούμενου προϊόντος και της παρεχόμενης υπηρεσίας, το κόστος παραγωγής καθώς επίσης και την τιμή πώλησης. Με άλλα λόγια οι αποφάσεις αυτές καθορίζουν τελικά τις οικονομικές συνθήκες κάτω από τις οποίες διανέμεται το προϊόν και παρέχεται η υπηρεσία. (βλ. Politique de la concurrence et restrictions verticales: les accords de franchise, σελ.10). Υπό το πρίσμα των προαναφερθέντων είναι εύκολο να διαπιστώσει κανείς την τεράστια οικονομική σημασία του Franchising.

Είναι συνεπώς απαραίτητο να παρατεθούν ορισμένοι από τους κυριότερους διεθνώς διατυπωθέντες οικονομικούς ορισμούς του Franchising.

α) Ο Ορισμός του Κώδικα Δεοντολογίας της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise. "Το Franchising είναι ένα σύστημα μάρκετινγκ αγαθών ή/και υπηρεσιών ή/και τεχνολογίας, το οποίο βασίζεται σε μία στενή και διαρκή συνεργασία μεταξύ νομικά και οικονομικά ξεχωριστών και ανεξάρτητων επιχειρήσεων, του Δότη (Franchisor) και των Ληπτών του

(Franchisees), όπου ο Δότης παραχωρεί στους Λήπτες του το δικαίωμα και επιβάλλει την υποχρέωση να ασκούν μία επιχείρηση σύμφωνα με το δικό του σύστημα. Το δικαίωμα αυτό νομιμοποιεί και υποχρεώνει τον Λήπτη, αντί ενός άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, να χρησιμοποιεί την Εμπορική Επωνυμία του Δότη ή/ και το Εμπορικό του Σήμα ή/και το Σήμα Υπηρεσιών του, την Τεχνογνωσία του, τις Επιχειρηματικές και Τεχνικές μεθόδους του, το Διαδικαστικό του Σύστημα και άλλα Βιομηχανικά ή/και Πνευματικά του Δικαιώματα, υποστηριζόμενος από τον Δότη με τη συνεχή παροχή εμπορικής και τεχνικής βοήθειας, μέσα στο πλαίσιο και για όσο χρονικό διάστημα διαρκεί η έγγραφη σύμβαση Franchising που έχει συναφθεί μεταξύ των Μερών για ' αυτό το σκοπό".

Βασικό στοιχείο αυτού του ορισμού είναι ότι ορίζει εννοιολογικά ευθύς εξαρχής το Franchising ως ένα Σύστημα Μάρκετινγκ. Αυτή εξάλλου είναι και η ουσιαστική του διαφοροποίηση από τους προδιατυπωθέντες νομικούς ορισμούς. Κατά τα λοιπά περιλαμβάνει όλα εκείνα τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το Business Format Franchise.

β) Ο Ορισμός της Βρετανικής Ένωσης Franchise. "Franchising είναι μία συμβατική άδεια που χορηγείται από ένα πρόσωπο (τον Franchisor - Δότη) σε ένα άλλο (τον Franchisee - Λήπτη) η οποία: (α) επιτρέπει ή επιβάλλει στον Λήπτη να ασκεί κατά τη διάρκεια της χρονικής περιόδου του Franchise μία ιδιαίτερη επιχειρηματική δραστηριότητα κάτω από ή χρησιμοποιώντας ένα εξειδικευμένο όνομα το οποίο ανήκει ή συνδέεται με τον Δότη. (β) νομιμοποιεί τον Δότη να ασκεί διαρκή έλεγχο κατά τη διάρκεια της χρονικής περιόδου του Franchise επάνω στον τρόπο με τον οποίο ο Λήπτης ασκεί την επιχειρηματική του δραστηριότητα η οποία είναι υποκείμενο του Franchise. (γ) υποχρεώνει τον Δότη να παρέχει βοήθεια στον Λήπτη κατά την άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας που είναι το υποκείμενο του Franchise (σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησης του Λήπτη, την εκπαίδευση του

προσωπικού του, τη διαχείριση των εμπορευμάτων, τη διοίκηση ή με άλλο τρόπο (δ) επιβάλλει στον Λήπτη να καταβάλλει περιοδικώς καθ' όλη τη διάρκεια του Franchise στον Δότη χρηματικά ποσά ως αντάλλαγμα για το Franchise ή για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον Δότη σε αυτόν. (ε) δεν αποτελεί συναλλαγή μεταξύ μίας Εταιρείας Holding και της θυγατρικής της ή μεταξύ

θυγατρικών της ίδιας Εταιρείας Holding ή μεταξύ ενός φυσικού προσώπου και μίας εταιρείας που ελέγχεται από αυτό". Παρατηρούμε διαβάζοντας τον ορισμό αυτό ότι λείπουν δύο από τα βασικά στοιχεία του Business Format Franchise: α) ο ιδιαίτερος τονισμός της ανεξαρτησίας του Λήπτη (αν και υπονοείται) και β) ότι ο Λήπτης πρέπει να πραγματοποιήσει μία σοβαρή κεφαλαιουχική επένδυση από δικές του πηγές. Στους οικονομικούς αυτούς ορισμούς του Franchising μπορεί κάλλιστα να

συνυπολογισθεί και ο ορισμός της Διεθνούς Ένωσης Franchise (I.F.A) ο οποίος για λόγους συστηματικούς εξετάστηκε στο αμέσως προηγούμενο κεφάλαιο. Συνοψίζοντας λοιπόν τους παραπάνω ορισμούς θα μπορούσαμε να πούμε ότι από οικονομική άποψη το Franchising είναι: "Μία μέθοδος μάρκετινγκ και συγχρόνως μία επιχειρηματική στρατηγική η οποία δίδει τη δυνατότητα της δημιουργίας και ανάπτυξης ενός Εμπορικού Δικτύου στους τομείς της διανομής προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών. Στηρίζεται στη

διαρκή συνεργασία μεταξύ δύο ανεξάρτητων νομικά και οικονομικά επιχειρήσεων, του Δότη και του Λήπτη και προϋποθέτει τόσο την παροχή άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας αλλά και τεχνογνωσίας από τον Δότη στον Λήπτη έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, όσο και την ένταξη και λειτουργία της επιχείρησης του Λήπτη κάτω από το Σύστημα Franchise που έχει δημιουργήσει ο Δότης με αντικειμενικό σκοπό την δημιουργία κερδών και για τα δύο Μέρη".

Τμήμα 4. Η Απόδοση των Όρων Franchising, franchisor, Franchisee στα Ελληνικά Η Σύμβαση Franchising όπως και άλλες συμβάσεις της σύγχρονης οικονομικής ζωής, π.χ οι συμβάσεις Leasing, Forfaiting, Factoring, Merchandising, Management κ.λ.π. είναι μορφώματα του Αγγλοαμερικάνικου Δικαίου (Common Law) και έχει επικρατήσει διεθνώς να αναφέρονται στην Αγγλική γλώσσα (βλ. Απ. Γεωργιάδης, Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα 1998, 3η έκδοση, σελ. 25 και Φ. Κοζύρης, Franchising στην Ελλάδα - Συγκριτικά και Διεθνιστικά Σχόλια, Ελληνική Επιθεώρηση Ευρωπαϊκού Δικαίου 17/1997, Ειδικό Τεύχος, σελ. 149). Το γεγονός αυτό έχει δημιουργήσει αρκετά προβλήματα τόσο στον Έλληνα Νομοθέτη, ο οποίος απέδωσε π.χ. τον όρο factoring περιφραστικά ως "πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων" το δε leasing ως "χρηματοδοτική μίσθωση", όσο και στο Δικαστή αλλά και στο Νομικό της πράξης. Η απόδοση των όρων Franchise - Franchising, Franchisor, Franchisee στα Ελληνικά παρουσιάζει επιπλέον τη δυσκολία ότι αφενός μεν το Franchising δεν έχει ακόμη ρυθμισθεί νομοθετικά στη χώρα μας έτσι ώστε να υπάρχει επίσημη απόδοση του στη γλώσσα μας, αφετέρου δε όντας ουσιαστικά ένας όρος - μανδύας υπό τον οποίο λειτουργούν διάφορες συμβατικές σχέσεις δεν προσφέρεται εύκολα για ακριβόλογες γλωσσικές αποδόσεις. Η μέχρι σήμερα απόδοση του όρου Franchising στα Ελληνικά είναι Δικαιόχρηση ή Δικαιοχρησία και των όρων Franchisor, Franchisee είναι Δικαιοπάροχος ή Δότης και Δικαιοδόχος ή Λήπτης αντίστοιχα (βλ. Απ. Γεωργιάδης όπ.π., σελ. 187 επ.). Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συγκεκριμένη απόδοση είναι αρκετά επιτυχημένη αλλά συγχρόνως μάλλον μονοσήμαντη για έναν όρο τόσο πολυσήμαντο όσο το Franchising. Μία άλλη πολύ πιο πρόσφατη περιφραστική διατύπωση είναι "παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης στη διανομή" (βλ. Φ. Κοζύρης, όπ.π.). Τέλος μία τρίτη, πάλι περιφραστική διατύπωση, για τη Σύμβαση Franchising είναι "Σύμβαση Χρηματοδοτικής Μίσθωσης Συστήματος" (System Leasing Contract) (βλ. Κ. Αλεπάκος, Νομική φύση και ιδιαιτερότητες της σύμβασης Δικαιόχρησης (Franchising), ΝοΒ 43, σελ. 937). Με βάση την τελευταία αυτή διατύπωση μία ακόμη πρόταση απόδοσης του όρου Franchising στα Ελληνικά θα μπορούσε να είναι "Μίσθωση Επιχειρηματικής Οργάνωσης". Πάντως μέχρις ότου υπάρξει ένας ευρύτερα αποδεκτός Ελληνικός νομικός όρος θεωρούμε ότι είναι σκόπιμο να χρησιμοποιείται ο Αγγλικός, με εξαίρεση τους όρους Franchisor – Franchisee όπου νομίζουμε ότι οι αντίστοιχοι Ελληνικοί Δότης και Λήπτης, τους οποίους πρώτος εισήγαγε στο σχετικό Νομικό λεξιλόγιο ο καθηγητής κ. Απόστολος Γεωργιάδης (βλ. Απ. Γεωργιάδης, Η Σύμβαση Franchising, ΝοΒ 39, σελ. 194) και πολύ πιο εύχρηστοι είναι αλλά και αποδίδουν με επιτυχία τους σχετικούς Αγγλικούς.

Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Σε κάθε επιχειρηματική απόφαση το κύριο κριτήριο επιλογής είναι η οικονομική διάσταση και οι παράμετροι που την προσδιορίζουν. Πόσο κοστίζει, τι θα μου αποδώσει, πότε θα επιτευχθεί το «νεκρό σημείο», ποια αξία μεταπώλησης θα έχει μετά από τρία, ή πέντε χρόνια; Βασικά ερωτήματα που καθορίζουν το μεγάλο βήμα.

Όταν χάνεις τη δουλειά σου, η απόφαση να δημιουργήσεις μια δική σου επιχείρηση -με τις οικονομίες μιας ζωής και την αποζημίωση- για να διασφαλίσεις μια θέση εργασίας αλλά και ένα καλύτερο μέλλον σε μια εποχή που όλα αλλάζουν είναι πράγματι μια σημαντική απόφαση. Δίλημμα που αντιμετωπίζουν δεκάδες στελέχη που οι συγχωνεύσεις, οι αναδιαρθρώσεις επιχειρήσεων ή και κλάδων, τους έχουν θέσει προσωρινά ή και σε παρατεταμένη ανεργία. Δύσκολα αποφασίζει κάποιος να επενδύσει τις οικονομίες μιας καριέρας και μιας ολόκληρης ζωής, ιδιαίτερα όταν όλη την επαγγελματική ζωή του ήταν μισθωτός.

Εξίσου δύσκολη η απόφαση και για ένα μισθωτό να «θυσιάσει» τη σιγουριά ενός σταθερού μισθού και να μπει στον κόσμο του franchising. Αξίζει να ρισκάρει σε καιρούς που πολλές νέες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πρόβλημα; Από την άλλη, ποιο μέλλον θα έχει η επιχείρηση που εργάζεται και ποια θα είναι η θέση του σε δέκα, δεκαπέντε χρόνια, όταν μάλιστα τότε οι υποχρεώσεις του θα είναι ακόμα περισσότερες;

Ανάλογα διλήμματα αντιμετωπίζει και ο ιδιοκτήτης κάθε ανεξάρτητης επιχείρησης, που αφενός βιώνει τη συρρίκνωση των πωλήσεών του, αισθάνεται την πίεση των μεγάλων πολυκαταστημάτων και των αλυσίδων franchise και αφετέρου αδυνατεί να ανταποκριθεί στην αύξηση του κόστους λειτουργίας, στην ανάγκη για συνεχή αλλαγή, για πιο ανταγωνιστικές τιμές, για περισσότερες επενδύσεις σε marketing, σε ανακαινίσεις, σε επικοινωνία. Το δίλημμα ξεκάθαρο: μπορώ να συνεχίσω μόνος μου ή πρέπει να αποφασίσω την ένταξή μου ή τη μετατροπή του καταστήματός μου σε μέλος ενός δικτύου franchise;

Καθημερινά διλήμματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά χιλιάδες οικογένειες. Δύσκολες αποφάσεις που απαιτούν προσοχή και συστηματική προσέγγιση. Υπάρχουν πολλά σημεία τα οποία ένας υποψήφιος franchisee πρέπει να λάβει υπόψη του για να αποφασίσει εάν θα επενδύσει σ' ένα franchise. Ο χρόνος που πρέπει να διαθέτει ο franchisee για την αποδοτική και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, οι δεξιότητες και οι εμπειρίες που απαιτούνται, η κλίση και η δυνατότητα προσαρμογής στο συγκεκριμένο κλάδο, η δυναμική της αγοράς, η υποδομή του franchisor κ.λπ.

Ας δούμε λοιπόν, τα παρακάτω ερωτήματα:

1. ΠΟΣΑ ΜΠΟΡΩ ΝΑ ΕΠΕΝΔΥΣΩ;

Ένας υποψήφιος franchisee, πριν ακόμα αξιολογήσει τις διάφορες προτάσεις franchise, πρέπει πρώτα να εξετάσει, με ιδιαίτερη προσοχή, το συνολικό ποσό που μπορεί να επενδύσει. Τα περισσότερα, αν όχι όλα τα franchise, απαιτούν ένα σημαντικό ποσό ως entry fee στον franchisor. Αυτή η προκαταβολή ποικίλλει από 6.000 για ένα franchise που ασχολείται με οικιακές υπηρεσίες για παράδειγμα, έως και 200.000 για ένα διεθνώς

αναγνωρισμένο franchise που παρέχει δικαίωμα ανάπτυξης του πανελλαδικά. Όμως, η συνολική επένδυση μπορεί να κυμαίνεται, αναλόγως το franchise, από 30.000 έως και 750.000, που απαιτεί ένα επώνυμο εστιατόριο μεγάλης αλυσίδας, σε κεντρικό σημείο.

Το πρώτο βήμα, λοιπόν, είναι να προσδιορισθεί με απόλυτη βεβαιότητα το μέγιστο ποσό το οποίο μπορεί να επενδύσει ο επιχειρηματίας για ένα franchise. Για να γίνει αυτό πρέπει να ετοιμάσει ο ενδιαφερόμενος μια αναλυτική κατάσταση που θα παρουσιάζει την οικονομική θέση. Η κατάσταση αυτή θα καταγράφει όλα τα προσωπικά περιουσιακά στοιχεία και θα αφαιρεί από αυτά όλα τα χρέη. Αυτός ο πίνακας θα βοηθήσει να εκτιμηθεί η καθαρή περιουσία (καλό είναι να συμπεριλάβουμε μόνο τα περιουσιακά στοιχεία που η αξία τους υπερβαίνει τα 3.000).

Στο παράδειγμα ο υποψήφιος επενδυτής Α έχει ένα σπίτι με τρέχουσα αξία 200.000, ένα εξοχικό αξίας 160.000, ένα αυτοκίνητο με τρέχουσα αξία 10.000, ομόλογα ρευστοποιήσιμα αξίας 40.000, αμοιβαία αξίας 10.000, και καταθέσεις 60.000. Το μόνο χρέος σε αυτό το παράδειγμα είναι ένα δάνειο με υποθήκη στο σπίτι αξίας 100.000. Αφαιρώντας το χρέος από τα περιουσιακά στοιχεία, βλέπουμε πως ο επενδυτής Α έχει «καθαρή θέση» 380.000 .

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ

ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Κύρια κατοικία	200.000
Εξοχική Κατοικία	160.000
Αυτοκίνητο	10.000
Αμοιβαία	40.000
Ομόλογα	10.000
Καταθέσεις	60.000
Συνολικό Κεφάλαιο	480.000
Μείον οφειλές	
Ενυπόθηκο δάνειο	100.000
Καθαρή Περιουσία	380.000

Όμως, εάν ο κ. Α θελήσει να δανειστεί χρήματα από μια τράπεζα -για την υλοποίηση της επένδυσης που έχει αποφασίσει- τότε η τράπεζα θα εκτιμήσει τα περιουσιακά του στοιχεία με διαφορετικό τρόπο. Ας υποθέσουμε, λοιπόν, για παράδειγμα, ότι η τράπεζα θα δεχθεί να χρηματοδοτήσει τον franchisee με ποσό που πρέπει να μην υπερβαίνει το 60% των

εγγυήσεων που θα παρασχεθούν. Η κύρια και η εξοχική κατοικία έχουν τρέχουσα εμπορική αξία 360.000 . Το μέγιστο ποσό δανειοδότησης από την τράπεζα επομένως είναι 216.000 (60% των 360.000). Όμως, υπάρχει ήδη ένα ενυπόθηκο δάνειο για το σπίτι, με αποτέλεσμα η τράπεζα να προσδιορίσει ως ανώτατο όριο τραπεζικού δανεισμού τα 116.000 . Οι αποταμιεύσεις των 60.000, τα ομόλογα και τα αμοιβαία του κ. Α θεωρούνται προσωπικά κεφάλαια, θεωρητικά διαθέσιμα για την υλοποίηση της επένδυσης. Όμως, σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να κρατηθεί ένα μέρος των διαθεσίμων για κάλυψη απρόβλεπτων αναγκών που ίσως προκύψουν, είτε στο επαγγελματικό ή στο οικογενειακό πεδίο. Ας θεωρήσουμε, λοιπόν, ως πραγματικά διαθέσιμα το 80% του παραπάνω ποσού και φυσικά δεν συνυπολογίζεται και το αυτοκίνητο. Επομένως, το συνολικό κεφάλαιο που διαθέτει ο κ. Α για να επενδύσει σ' ένα franchise είναι 204.000(116.000ευρώ δάνειο + 88.000ευρώ που είναι το 80% των διαθεσίμων).

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ ΠΟΥ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΠΕΝΔΥΘΕΙ

Ενυπόθηκο Δάνειο	τραπεζικό	116.000
Διαθέσιμα		88.000
Συνολικό Κεφάλαιο		204.000

Πολλοί franchisors θέτουν ως απαραίτητο όρο τη δυνατότητα των υποψηφίων franchisees να χρηματοδοτήσουν το franchise τουλάχιστον κατά 65% με ίδια κεφάλαια (το ποσοστό κυμαίνεται, εξαρτώμενο από την κερδοφορία και τις ιδιαιτερότητες του κλάδου). Ακόμα και όταν ο franchisor δεν το θέτει αυτό ως κανόνα, πιστεύουμε ότι αυτή η πρακτική είναι η πλέον ενδεδειγμένη, καθώς μειώνει την πιθανότητα υπερχρέωσης και οικονομικής αποτυχίας. Συχνά οι franchisees κάνουν το λάθος να επενδύσουν σε ένα concept το οποίο υπερβαίνει τις οικονομικές δυνατότητές τους, με καταστροφικά, σε μερικές περιπτώσεις, αποτελέσματα. Ακόμα και αν οριακά καλύπτεται η επένδυση, δεν πρέπει να ξεχνάτε την ανάγκη για κεφάλαιο κίνησης και την ανάγκη κάλυψης των αρχικών ζημιών. Ακόμη και τα καλύτερα συστήματα απαιτούν μια περίοδο, μέχρι τη στιγμή που θα μπορεί η επιχείρηση να καλύπτει τα έξοδά της.

Είναι γεγονός ότι πολλές νέες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους πρώτους μήνες δυσκολίες ως προς τη ρευστότητα και τις πωλήσεις, ιδιαίτερα σε concept που έχουν έντονη εποχικότητα, και αυτό ίσως συμβαίνει και στην περίπτωση του franchise που επιλέξατε. Ακόμη και με ένα ισχυρό εμπορικό σήμα, ακόμη και σε περιπτώσεις διεθνών αλυσίδων που προσφέρουν την υποστήριξη, τους πόρους και την πείρα ενός παγκόσμιου συστήματος franchise, μπορεί να απαιτηθεί καιρός για να εδραιώσετε τη θέση σας στην τοπική αγορά. Γι' αυτόν το λόγο, πολλοί franchisors απαιτούν οι franchisees να διαθέτουν επαρκές

κεφάλαιο κίνησης, το οποίο και θα τους διασφαλίσει την επίλυση προβλημάτων που ενδεχόμενα αντιμετωπίσουν την πρώτη περίοδο.

ΑΝΩΤΑΤΟ ΟΡΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Ιδία Κεφάλαια	88.000
Εταιρικό Δάνειο (με προσωπικές εγγυήσεις)	116.000
Διαθέσιμο κεφάλαιο προς επένδυση	204.000
Μείον: Κεφάλαιο Κίνησης (π.χ 25%)	51.000
Ανώτατο όριο επένδυσης	153.000

Το ποσοστό 25% που έχει τεθεί στο παράδειγμά μας είναι απόλυτα ενδεικτικό. Σε κάποιες επιχειρήσεις το ποσοστό αυτό είναι 12%-15%, π.χ. σε ορισμένα concept εστίασης, ενώ σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών μπορεί να ξεπερνά το 50%. Απαιτείται έρευνα του κλάδου, των αποτελεσμάτων και της πορείας των υφιστάμενων franchisees, της εποχικότητας και των ιδιαιτεροτήτων της τοποθεσίας. Στο παράδειγμά μας, ο κ. Α έχει δυνατότητα να επενδύσει 153.000 για να ξεκινήσει μια επιχείρηση και με την προϋπόθεση ότι θα εξαντλήσει την πιστοληπτική ικανότητά του. Έχοντας λάβει υπόψη τα παραπάνω, έχει "κρατήσει" και 51.000 ως κεφάλαιο κίνησης. Επομένως, το μέγιστο ποσό που μπορεί να διαθέσει για να αγοράσει ένα franchise είναι 153.00. Το επόμενο βήμα είναι να καθορίσει το ελάχιστο εισόδημα, το οποίο θα πρέπει να του διασφαλίζει το franchise για την κάλυψη των καθημερινών οικογενειακών αναγκών του.

Προσδιορισμός ελάχιστου οικογενειακού εισοδήματος

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα προσωπικά έξοδα, τα οποία υπολογίζει να κάνει ο κ. Α. Στον οικογενειακό προϋπολογισμό του Πίνακα υπάρχει πρόβλεψη και για ένα μικρό πρόγραμμα αποταμίευσης. Πολλοί υποψήφιοι franchisees υποτιμούν τα ποσά που χρειάζονται για τις καθημερινές τους ανάγκες, καθώς και την αυξητική πορεία ορισμένων μεγεθών του οικογενειακού προϋπολογισμού, ιδιαίτερα όταν υπάρχουν και παιδιά στην οικογένεια ή δάνειο με κυμαινόμενο επιτόκιο.

Το παράδειγμα με τον κ. Α συμπεριλαμβάνει τις πληρωμές των τόκων του ενυπόθηκου δανείου για το δάνειο των 100.000. Διαπιστώνουμε ότι χρειάζεται ένα ελάχιστο ετήσιο συνολικό οικογενειακό εισόδημα (προ φόρων) της τάξεως των 31,700 , για να καλύψει τις ανάγκες μιας άνετης καθημερινής ζωής και να αποπληρώσει το δάνειο που έχει πάρει. Για τις ανάγκες αυτού του παραδείγματος θα υποθέσουμε ότι ο κ. Α κερδίζει ατομικά από την υφιστάμενη δραστηριότητά του 31.000 ετησίως.

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΛΑΧΙΣΤΟΥ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

ΕΞΟΔΑ ΔΙΑΒΙΩΣΗΣ

Τροφή και λοιπές καθημερινές ανάγκες	6.000
Άλλα βασικά έξοδα	1.200
Ρουχισμός	3.000
Έξοδα αυτοκινήτου	1.500
Διακοπές	1.700
Ασφάλειες	1.000
Επισκευές & συντήρηση οικιακού εξοπλισμού και κατοικίας	1.200
Τοκοχρεολύσιο δανείου κατοικίας	7.200
Εκπαίδευση και λοιπές δαπάνες παιδιών	4.400
Γενικά \ απρόβλεπτα	1.500
Αποταμίευση	3.000
Απαιτούμενο εισόδημα (προ φόρων)	31.700

Απόδοση Επένδυσης

Όταν αξιολογούμε ένα franchise, ένας καθοριστικός παράγοντας είναι ο προσδιορισμός των αναμενόμενων αποδόσεων. Οι αναμενόμενες αποδόσεις της επένδυσης που θα επιλέξουμε, θα πρέπει να είναι σημαντικά μεγαλύτερες από τις υφιστάμενες αποδόσεις.

Όπως και με οποιαδήποτε επένδυση, όταν επενδύσουμε ένα ποσό περιμένουμε μια ικανοποιητική απόδοση που θα υπερκαλύπτει επιπρόσθετα και την ανάληψη των κινδύνων που αναλαμβάνονται. Αυτή η απόδοση πρέπει να είναι πολύ υψηλότερη από το εισόδημα που ήδη λαμβάνει, μια και αντιπροσωπεύει και την προσωπική αμοιβή ως manager, αλλά και την απόδοση που πρέπει να περιμένει από την επένδυση των χρημάτων σε μια επιχείρηση. Καλό είναι να στοχεύσουμε σε μια απόδοση υψηλότερη από αυτήν που θα λαμβάναμε εάν τα τοποθετούσαμε στην τράπεζα, αφού υπάρχει σημαντικά μεγαλύτερο ρίσκο από το να επενδύσουμε σε μια ιδιωτική επιχείρηση. Επομένως, πρέπει να ανταμειφθούμε και για τον πρόσθετο κίνδυνο που αναλαμβάνουμε, απαιτώντας σημαντικά μεγαλύτερη απόδοση. Στο παράδειγμα αυτό, θα χρησιμοποιήσουμε ως αποδεκτή (προ φόρων) απόδοση το 17%.

Εάν ο υποψήφιος franchisee του παραδείγματός επενδύσει τελικά 80.000 δικά του κεφάλαια σ' ένα franchise, τότε πρέπει να απαιτήσει μια απόδοση της τάξεως των 13.600 που ανταποκρίνεται στο στόχο του 17%. Αυτό σημαίνει ότι ο κ. Α στοχεύει σε μια

επένδυση που θα κερδίζει περίπου 31.000 προ φόρων (ως προς το υφιστάμενο ατομικό εισόδημά), καθώς και σε κέρδος 13.600, ως απόδοση του κεφαλαίου του, καθώς και μια αμοιβή για την εργασία του ως Manager. Βέβαια, ο υποψήφιος franchisee συνήθως συνεκτιμά και παραμέτρους όπως, αν πράγματι η υφιστάμενη δραστηριότητά του θα συνεχίζει να του προσφέρει αυτό το εισόδημα, ή τι θα αντιμετωπίσει τα επόμενα έτη ο χώρος που δραστηριοποιείται. Οι απαντήσεις αυτές διαμορφώνουν τελικά την ελάχιστη αποδεκτή αναμενόμενη απόδοση.

2. ΤΙ, ΠΟΣΟ ΚΑΙ ΠΩΣ;

Έχοντας ήδη καθορίσει το μέγιστο κεφάλαιο που μπορεί να εισφέρει στην επένδυση, το ελάχιστο οικογενειακό εισόδημα που έχει ανάγκη και την απόδοση των κεφαλαίου που θεωρεί ικανοποιητική ο επιχειρηματίας, το επόμενο βήμα είναι να διερευνήσει εναλλακτικά επενδυτικά σχέδια που προσφέρουν τα franchisees που έχει προκρίνει. Επόμενο βήμα, αφού ο επιχειρηματίας είναι βέβαιος για την επένδυση του και για την επιλογή του, τότε πρέπει να παρουσιάσει (ή να εκπονήσει μαζί με το προσωπικό και τους συμβούλους του) ένα ολοκληρωμένο business plan (χρηματοοικονομικό πλάνο). Πολλοί franchisors αρνούνται να παρέχουν έναν αναλυτικό προϋπολογισμό, πρόβλεψη σε υποψήφιους franchisees, λόγω των πολλών αγωγών και προβλημάτων που δημιουργήθηκαν με υφιστάμενους franchisees, οι οποίοι δεν επέτυχαν τελικά τα έσοδα που προβλέπονταν στο σχέδιο του franchisor. Αυτό αποτελεί ένα μεγάλο πρόβλημα για τους franchisors, καθώς είναι προφανές, ότι εάν δεν δώσουν χρηματοοικονομικές πληροφορίες στους υποψήφιους franchisees, τότε αυτοί δεν θα είναι σε θέση να εκτιμήσουν πλήρως τη συγκεκριμένη επενδυτική πρόταση και επομένως, θα είναι δύσκολο να αποφασίσουν. Οι περισσότεροι franchisors εφοδιάζουν με κάποιες εκτιμήσεις πωλήσεων και εξόδων, βασιζόμενες σε απολογιστικά αποτελέσματα πιλοτικών καταστημάτων ή καταστημάτων που ήδη λειτουργούν με το σύστημα franchise. Όμως, τούτο δεν αρκεί για μια ορθολογική και ακριβή αξιολόγηση μιας επένδυσης και παράλληλα δεν πρέπει να βασίζεστε σ' αυτά απολύτως.

Είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός, που επιβεβαιώνεται καθημερινά, ότι ένας από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία ενός franchise είναι ο ίδιος ο franchisee, η εμπειρία, η όρεξη και το πόσο εξερευνεί τον τομέα αυτό, βρίσκει λύσεις και επικρατεί στην αγορά.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει ένα παράδειγμα εκτίμησης των οικονομικών αποτελεσμάτων και αποδόσεων μιας επένδυσης franchise για τον υποψήφιο franchisee, ο οποίος ενδιαφέρεται να επενδύσει σε μια αλυσίδα χρηστικών αντικειμένων και ειδών δώρου.

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

	Απαισιόδοξη εκδοχή	Ρεαλιστική εκδοχή	Αισιόδοξη εκδοχή
Πωλήσεις	300.000	340.000	380.000
Κόστος πωληθέντων			
Αγορές	165.000	187.000	209.000
Μικτό κέρδος	135.000	153.000	171.000
Μείον :			
Μεταβλητά έξοδα			
Royalties 3% επί αγορών	4.950	5.610	6.270
Διαφήμιση (2% επί των πωλήσεων)	6.000	6.800	7.600
Υλικά Συσκευασίας	2.700	3.060	3.420
Προμήθειες πιστωτικών καρτών	4.200	4.760	5.320
Μισθοί	21.840	21.840	21.840
Λοιπά Μεταβλητά έξοδα	1.500	1.700	1.900
Σύνολο Μεταβλητών Εξόδων	41.190	43.770	46.350
Σταθερά έξοδα			
Ενοίκια	26.400	26.400	26.400
Ασφάλιση	800	800	800
Συμβόλαια Συντήρησης	420	420	420
Αμοιβές Λογιστή	2.400	2.400	2.400
Ενέργεια-Υδρευση	3.750	3.750	3.750
Τηλεπικοινωνίες	2.220	2.220	2.220
Χρηματοοικονομικά	9.000	9.000	9.000
Λοιπές Δαπάνες	1.200	1.200	1.200
Σύνολο Σταθερών εξόδων	46.190	46.190	46.190
Σύνολο Δαπανών	87.380	89.960	92.540
Καθαρό κέρδος (ζημία)			
(προ φόρων και αποσβέσεων)	47.620	63.040	78.460
Αποσβέσεις	22.500	22.500	22.500
Καθαρό	25.120	40.540	55.960

κέρδος/(Ζημία) (προ φόρων)			
Φόροι (25%)	6.280	10.135	13.990
Καθαρό κέρδος (Ζημία)	18.840	30.405	41.970
Χρεωλύσια	13.333	13.333	13.333
Εισροές μείον Εκροές	28.007	39.572	51.137
Απαιτούμενο ελάχιστο εισόδημα	31.700	31.700	31.700
Αμοιβή Κεφαλαίου	-3.693	7.872	19.437
Ίδια Κεφάλαια	80.000	80.000	80.000
Απόδοση επένδυσης %	-5%	10%	24%

Κάθε τύπος επένδυσης έχει διαφορετική δομή κόστους και διαφορετικούς συντελεστές. Επίσης, μια λεπτομερής αξιολόγηση προϋποθέτει και την εξέταση της απόδοσης της επένδυσης σε ένα πενταετές πλάνο. Ανεξάρτητα με τις πληροφορίες που διαθέτει ο franchisor, πρέπει και από μόνος του να δημιουργήσει ένα παρόμοιο μοντέλο με το παραπάνω. Τρία σενάρια πρέπει να προετοιμαστούν προσεκτικά, που να καταγράφουν μια απαισιόδοξη εκτίμηση, μια ρεαλιστική και μια αισιόδοξη. Σίγουρα είναι δύσκολο να προβλέψει κανείς το μέλλον, αλλά αυτή η ανάλυση μπορεί να βοηθήσει για να εκτιμήσει ο επιχειρηματίας καλύτερα τις διάφορες εναλλακτικές προτάσεις franchise. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μη βασίζεται αποκλειστικά στις προβλέψεις και στα πλάνα τα οποία θέτει στη διάθεσή του ο franchisor. Επίσης, μπορεί να ζητηθεί και η βοήθεια εξειδικευμένων εταιρειών συμβούλων franchise, η οποία έχει τα εργαλεία, τις γνώσεις και τις πληροφορίες για να προβεί σε μια αξιόπιστη και αναλυτική συγκριτική αξιολόγηση εναλλακτικών επενδυτικών προτάσεων, ώστε να τα επεξεργαστεί. Ωστόσο, όλα αυτά τα στοιχεία η εταιρεία μπορεί να τα χρησιμοποιήσει και να διασταυρώσει κάθε αριθμό, κάθε συντελεστή που επηρεάζει τα αποτελέσματα και που συμπεριλαμβάνεται στις εκτιμήσεις, καθώς και να προσπαθήσει να προσεγγίσει, με ιδιαίτερη ακρίβεια, το πραγματικό ύψος της αρχικής επένδυσης («αέρας», ενοίκια και λειτουργικές δαπάνες κατασκευαστικής περιόδου, κ.λπ.). Εντούτοις, πρέπει ένας έμπειρος franchisor να έχει μια καλή γνώση των πραγματικών λειτουργικών δαπανών της επιχείρησης και μπορεί, πράγματι, να δώσει πολλές και χρήσιμες συμβουλές. Παράλληλα, πρέπει να εξετάζει πολύ προσεκτικά και τις πωλήσεις που μπορεί να επιτύχει. Όλα τα δεδομένα που δίνει ο franchisor και οι υφιστάμενοι franchisees πρέπει να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός, βέβαια ποτέ δεν είναι σίγουρη η επιτυχία μιας εταιρείας, ούτε υπάρχει συγκεκριμένη «συνταγή», από την άλλη και η οικονομική κρίση επηρεάζει και δυσκολεύει την επιτυχία, αλλά αν προσπαθήσει αρκετά και δουλέψει ο επιχειρηματίας και η ομάδα του μπορεί να τα καταφέρει.

Τα ερωτήματα που θα μπορούσαμε να θέσουμε στον franchisor :

- Οι εκτιμήσεις που σας προμηθεύουν είναι βασισμένες σε πραγματικές αποδόσεις άλλων franchisees ή είναι απλές εκτιμήσεις τις οποίες ο franchisor έχει υπολογίσει;
- Εάν οι εκτιμήσεις βασίζονται σε πραγματικές αποδόσεις που έχουν επιτευχθεί από άλλους franchisees, τότε σε ποια περιοχή βρίσκονται αυτοί και σε ποια θέση βρίσκεται το κατάστημά τους; Γιατί πιστεύει ο franchisor ότι αυτή η εκτίμηση είναι συμβατή με την τοποθεσία στην οποία προγραμματίζετε να ανοίξετε το κατάστημά σας;
- Εάν οι εκτιμήσεις δεν βασίζονται σε απολογιστικά στοιχεία, με ποια δεδομένα και παραδοχές έχουν καθοριστεί;
- Πόσο καιρό λειτουργεί η «μητρική εταιρεία»;
- Πόσο επιτυχημένα είναι τα υφιστάμενα καταστήματα;
- Μπορείτε να συζητήσετε αυτές τις εκτιμήσεις με έναν franchisee, που ήδη λειτουργεί αρκετό καιρό;
- Από οικονομική σκοπιά, γιατί να προτιμήσω να αγοράσω το συγκεκριμένο franchise, συγκρινόμενο με άλλα υπάρχοντα franchises;
- Γιατί να μη στήσω μια παρόμοια επιχείρηση από μόνος μου;
- Τι προμήθεια-δικαιώματα πρέπει να πληρώσω; Η προμήθεια θα βασίζεται στα έσοδά μου; Εάν όχι, σε τι θα βασίζεται;
- Τι ποσό κεφαλαίου κίνησης θα χρειαστώ; Αυτό το ποσόν πρέπει να διατηρηθεί σε όλη τη διάρκεια της ύπαρξης της επιχείρησης ή μόνο στην αρχή; Το κεφάλαιο κίνησης που απαιτείται, συμπεριλαμβάνεται στις εκτιμήσεις της αρχικής επένδυσης που δίδονται ή είναι επιπλέον;
- Ποια ή εποχικότητα και τι απαιτήσεις δημιουργεί για πρόσθετα κεφάλαια κίνησης;
- Τι γίνεται με το stock των εμπορευμάτων που δημιουργούνται στο τέλος κάθε εμπορικής περιόδου;
- Ποιο μέρος των πωλήσεων γίνεται σε εκπτωτική περίοδο και ποιο το μέσο ποσοστό έκπτωσης;
- Ποια είναι η διαχρονική εξέλιξη του περιθωρίου κέρδους;
- Ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές και ποια τα οικονομικά αποτελέσματά και τα περιθώρια κέρδους που επιτυγχάνουν;
- Σκοπεύει ο franchisor να ανοίξει και άλλα υποκαταστήματα στην περιοχή-πόλη σας; Εάν ναι, πως θα επηρεάσει αυτό τις πωλήσεις σας;
- Θα είστε υποχρεωμένος να πωλήσετε την επιχείρηση στον franchisor ή μπορείτε να την πουλήσετε και σε τρίτους;
- Θα πρέπει να πληρώσετε στολές, εκπαίδευση manuals, software, αμοιβές αρχιτεκτόνων κ.λπ. επιπλέον ή συμπεριλαμβάνονται και αυτά στο αρχικό ποσό που θα πληρώσετε για το franchise;

Τα παραπάνω δεν είναι παρά μόνο μερικές από τις ερωτήσεις που πρέπει να θέσει ένας επιχειρηματίας σχετικά με την οικονομική διάσταση ενός franchise. Θα χρειαστεί να κάνει και πολλές ερωτήσεις σχετικά με την εκπαίδευση, τη λειτουργία, την υποστήριξη, τη

σύμβαση κ.λπ. και οι οποίες θα σχετίζονται με το συγκεκριμένο franchise που τον ενδιαφέρει. Ο franchisor πρέπει να είναι πρόθυμος να απαντήσει σε όλες αυτές τις ερωτήσεις, γιατί είναι και δικό του συμφέρον να φτάσει σε μια σωστή τελική απόφαση, που θα οδηγήσει στην επιτυχία. Εάν πετύχει ο επιχειρηματίας, τότε θα πετύχει και ο franchisor.

Συνοψίζοντας, τρεις διαφορετικές εκδοχές έχουν υπολογιστεί από τον κ. Α. . Οι εκτιμήσεις συμπεριλαμβάνουν και το «μισθό» που ο κ. Α υπολογίζει ότι χρειάζεται για να ζήσει άνετα και να μπορέσει να ξεπληρώσει το χρέος του. Η πρώτη εκδοχή δείχνει τη ζημιά που θα έχει σε περίπτωση μιας δύσκολης πρώτης χρονιάς. Αυτό δείχνει ότι ο κ. Α θα έχει ζημιά 3.693, αφού θα έχει αφαιρέσει τα 31.700 που χρειάζεται για το ατομικό του εισόδημα. Η δεύτερη εκδοχή δείχνει ότι θα έχει κέρδος 7.852 μετά τους φόρους. Η απόδοση αυτή της τάξεως του 10%, υπολείπεται από το 17% που έχει θέσει ως στόχο ο κ. Α. Η τελευταία εκδοχή δείχνει το κέρδος που μπορεί να πετύχει, εάν όλα πάνε όπως τα υπολόγισε. Αυτή η εκδοχή παρουσιάζει απόδοση της τάξεως του 24%, υπερκαλύπτει δηλαδή το στόχο.

Εάν τα μεγέθη που παρουσιάζονται στο παράδειγμα σχετίζονταν με μια πραγματική επιχείρηση, θα υπογράμμιζαν ότι ο κ. Α θα είναι καλύτερα να μην επενδύσει σ' αυτό το franchise από οικονομική άποψη, εκτός και εάν ειλικρινά πιστεύει ότι θα μπορέσει να επιτύχει την αισιόδοξη εκδοχή ή αν το υφιστάμενο εισόδημά του θα αντιμετωπίσει περίπτωση συρρίκνωσης τα επόμενα έτη και αναζητά εναλλακτικές λύσεις ή έστω με μικρότερες αποδόσεις. Και άλλες παράμετροι μπορούν να επηρεάσουν τη λήψη της απόφασης, αλλά ο κ. Α έχει μια καλή εργασία και κερδίζει ετησίως 31.700. Πρέπει, λοιπόν, να εξετάσει με ιδιαίτερη περίσκεψη, εάν πρέπει να επενδύσει στη συγκεκριμένη επένδυση, με δεδομένο το ύψος του δανεισμού που απαιτείται, το 10% της απόδοσης που δίδει η ρεαλιστική εκδοχή, καθώς και το αυξημένο ρίσκο.

Όμως, επαναλαμβάνουμε, αυτά είναι μόνο οι εκτιμήσεις για τον πρώτο χρόνο και είναι λογικό να περιμένει κανείς μια αυξημένη απόδοση το δεύτερο χρόνο, καθώς η επιχείρηση καθιερώνεται στην αγορά. Κατά συνέπεια, η αισιόδοξη εκδοχή θα γίνει πιο ρεαλιστική. Ο franchisor θα πρέπει να είναι σε θέση να υπολογίσει το μέγεθος της ανάπτυξης που έχει επιτευχθεί από τα ήδη υπάρχοντα franchise ή από πιλοτικές επιχειρήσεις και να κάνει υπολογισμούς και για το δεύτερο, ίσως και για τον τρίτο χρόνο, πριν πάρει την τελική απόφαση.

Ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να λάβει υπόψη του ο κ. Α είναι η υπεραξία, το πιθανό κέρδος που θα έχει, εάν τελικά πωλήσει την επιχείρηση. Η τιμή πώλησης εξαρτάται πρωτίστως από τις πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς και την κερδοφορία που θα έχει επιτύχει η επιχείρηση, την εποχή που θα γίνει η πώληση.

Κλείνοντας, το παραπάνω ισχύει και για όσους επενδύουν σ' ένα franchise, όσο ισχύει και για οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση. Πρώτα απ' όλα πρέπει να σκεφτεί ο καθένας τη δική του οικονομική θέση, τις δικές του ιδιαίτερες ανάγκες και προτεραιότητες, πριν

αποφασίσει να επενδύσει σ' ένα franchise. Πρέπει να καθορίσει τα έσοδα που απαιτεί ο ίδιος ο επιχειρηματίας από την επιχείρηση, προσθέτοντας και την επιθυμητή απόδοση των κεφαλαίων που επενδύει. Τέλος, πρέπει να κάνει μια σειρά εκτιμήσεων των οικονομικών αποτελεσμάτων και των αποδόσεων που επιτυγχάνουν. Βέβαια, δεν θα πρέπει να βασιστεί μόνο στις εκτιμήσεις που παρέχει ο franchisor, αλλά να πιστέψει και στις δικές του εκτιμήσεις. Συμβουλές από μια εξειδικευμένη εταιρεία θα βοηθήσουν να εκτιμήσει καλύτερα την αποδοτικότητα της επένδυσης, να ξανακοιτάξει τις εκτιμήσεις και θα δώσει μια ανεξάρτητη αξιόπιστη γνώμη, που θα μειώνει σημαντικά τους κινδύνους απώλειας του κεφαλαίου. Παρ' όλο που κάθε επιτυχημένος franchisee μπορεί να πει ότι είναι παθιασμένος με το concept και την επιχείρησή του, δεν είναι ιδιαίτερα καλή ιδέα να γίνει συναισθηματικός όταν κάνει τις εκτιμήσεις του για το franchise . Πρέπει να είναι σίγουρος ότι θα έχει μια ικανοποιητική απόδοση του μισθού που ήδη κερδίζει από τη δουλειά του. Πρέπει να πετύχει διότι θα αφιερώσει πολύ χρόνο, κόπο, χρήμα, όραμα και ψυχή στο κτίσιμο ενός επιτυχημένου franchise, έτσι ώστε να ανταμειφθείτε όπως του αξίζει.

Η ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

ΑΠΛΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ FRANCHISING

Η ανάπτυξη ενός επιτυχημένου franchise στηρίζεται σε δύο παράγοντες. Στη δυνατότητά του να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες που:

- ανταποκρίνονται στις ανάγκες του αγοραστικού κοινού (πραγματικές ή υποτιθέμενες)
- είναι καλύτερα σε σχέση με αυτά του ανταγωνισμού.

Ένα από τα πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης franchise είναι ότι προσφέρει προϊόντα / υπηρεσίες τα οποία έχουν ήδη καθιερωθεί στην αγορά.

Τα συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες έχουν ήδη υψηλή αναγνωρισιμότητα και παράλληλα διακρίνονται από ομοιομορφία, συνέπεια και υψηλή ποιότητα, ανεξάρτητα από την προέλευση της προμήθειας. Η δυναμική προώθησης των προϊόντων / υπηρεσιών έχει ήδη επιβεβαιωθεί, μέσω των ανάλογων προσπαθειών και ενεργειών του franchisor.

Για αυτό το λόγο, πριν δεσμευτεί σε ένα συγκεκριμένο franchise πρέπει να θέσει, και να λάβει κατάλληλες απαντήσεις, στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. **Τι προϊόντα / υπηρεσίες** θα παρέχει στους πελάτες;
2. **Μπορεί να αναπτύξει και να παρέχει** δικά του προϊόντα και υπηρεσίες;
3. **Μπορεί να προσφέρει άλλα προϊόντα / υπηρεσίες** της επιλογής του στους πελάτες του;
4. **Τι περιορισμούς έχει**, αν υπάρχουν, σε ποια προϊόντα μπορεί να παρέχεται;
5. **Από πού θα προμηθεύει** τα προϊόντα / υπηρεσίες;

Ο franchisor είναι υποχρεωμένος να προσδιορίσει τους περιορισμούς που θέτει στους franchisees του αναφορικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες που μπορούν να παρέχουν, καθώς και από ποιες πηγές μπορούν να τα προμηθεύονται.

Πρέπει να δηλώνει με σαφήνεια τους περιορισμούς αναφορικά με το τι προϊόντα / υπηρεσίες μπορεί να παρέχει ο franchisee. Ο franchisor πρέπει να δηλώνει επίσης εξ αρχής τυχόν περιορισμούς ή συνθήκες που επιβάλλει στα αγαθά ή υπηρεσίες που θα παρέχει ο franchisee, ή τα όρια αναφορικά με τους πελάτες στους οποίους επιτρέπεται να παρέχει αυτά τα αγαθά / υπηρεσίες. Και επίσης:

- Την υποχρέωση του franchisee να παρέχει το σύνολο των προϊόντων / υπηρεσιών για τα οποία έχει εξουσιοδότηση από τον franchisor,
- αν ο franchisee έχει το δικαίωμα να τροποποιήσει μερικώς το μείγμα παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών
- αν ο franchisor έχει το δικαίωμα να τροποποιήσει το μείγμα παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών

- αν υπάρχουν συγκεκριμένα όρια στη δυνατότητα που έχει ο franchisor να υλοποιεί τέτοιας μορφής τροποποιήσεις.

Με βάση τις πληροφορίες αυτές μπορεί να γνωρίζει την ευελιξία που θα έχει να προσφέρει άλλα προϊόντα / υπηρεσίες στην επιχείρηση franchise. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό ειδικά στις περιπτώσεις που χρειάζεται να παρέχονται προϊόντα / υπηρεσίες που λειτουργούν ως συμπληρωματικά στα αντίστοιχα του franchisor ή ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις συνθήκες της τοπικής αγοράς. Σε κάποια συστήματα franchise υπάρχει σχετική ευελιξία -υπό προϋποθέσεις- σε σχέση με συμπληρωματικά αγαθά και τις υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει στο αγοραστικό κοινό. Παρ' όλα αυτά, στα περισσότερα συστήματα franchise συμβαίνει το αντίθετο. Πρέπει, λοιπόν, να καθορισθεί κατά πόσο οι περιορισμοί αυτοί είναι λογικοί και σε τι βαθμό μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στο τελικό αποτέλεσμα.

Πιο συγκεκριμένα, ο franchisor πρέπει να δηλώνει τυχόν υποχρεώσεις προμήθειας από τον ίδιο ή άλλους εγκεκριμένους προμηθευτές. Επίσης, να προσδιορίζονται οι προδιαγραφές του franchisor για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Σ' αυτές περιλαμβάνονται όλα τα αγαθά, υπηρεσίες, προμήθειες, χαρακτηριστικά, εξοπλισμός, αποθέματα, hardware και software, και λοιπά θέματα που σχετίζονται με την εγκατάσταση και τη λειτουργία της επιχείρησης franchise και στα οποία τίθενται περιορισμοί, όπως π.χ. από πού μπορείτε να προμηθευτείτε ή να εκμισθώσετε τα παραπάνω.

Ο franchisor πρέπει να προσδιορίσει τη διαδικασία με την οποία καθορίζονται ή τροποποιούνται οι προδιαγραφές των προϊόντων / υπηρεσιών του, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εγκρίνει ή απορρίπτει κάποιον προμηθευτή. Επίσης, πρέπει να καθορίσει τα προϊόντα / υπηρεσίες των οποίων αποκλειστικός προμηθευτής είναι ο ίδιος ή θυγατρικές εταιρείες. Στις ΗΠΑ (και σε ορισμένες ευρωπαϊκές χώρες) επιπροσθέτως ο franchisor πρέπει να γνωρίζει στους franchisees:

1. Εφόσον προβλέπεται, την ακριβή περιγραφή του τρόπου με τον οποίο ο franchisor ή κάποια θυγατρική εταιρεία θα αποκομίσει έσοδα ή άλλα υλικά οφέλη, ως αποτέλεσμα των απαιτούμενων προμηθειών ή εκμισθώσεων.
2. Την εκτιμώμενη ποσότητα των αναγκαίων προμηθειών και εκμισθώσεων για την ίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης franchise.
3. Την ύπαρξη συνεργατών σε θέματα προμηθειών και διανομών.

Άλλες πληροφορίες που πρέπει να γνωρίζει είναι το πώς ο franchisor διατηρεί το δικαίωμα να μεταβάλλει τις προδιαγραφές και τα πρότυπα των προϊόντων και υπηρεσιών. Επίσης, ποια είναι η διαδικασία αξιολόγησης και έγκρισης ή απόρριψης νέων προμηθευτών, καθώς και κατά πόσο τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την έγκριση των προμηθευτών είναι διαθέσιμα στους franchisees. Τέλος, ο franchisor πρέπει να καθορίσει τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται από τους franchisees ώστε να εξασφαλίζουν την έγκριση ενός προμηθευτή, υπό ποιες συνθήκες μια τέτοια έγκριση μπορεί να αρθεί, καθώς και τη

χρονική περίοδο μέσα στην οποία ο franchisee θα ενημερωθεί σχετικά με την έγκριση ή μη του προμηθευτή.

Θα πρέπει επίσης να συγκεντρωθούν πληροφορίες για τα ακόλουθα:

1. Ποια από τα αγαθά και τις υπηρεσίες είναι υποχρεωμένοι να προμηθεύσουν από τον franchisor ή κάποια θυγατρική εταιρεία ή από εγκεκριμένους προμηθευτές;
2. Είναι λογική η πολιτική του franchisor σχετικά με την έγκριση νέων προμηθευτών;
3. Κατά πόσο οι προδιαγραφές του franchisor για τα προϊόντα / υπηρεσίες εξασφαλίζουν ομοιομορφία, συνέπεια και ποιότητα ή απλά έναν τρόπο άσκησης μεγαλύτερου ελέγχου στους franchisees και την επιχείρησή τους.

Για ποιο λόγο έχει ο franchisor τέτοιες απαιτήσεις;

Ο franchisor έχει καθιερώσει τα συγκεκριμένα προϊόντα ή/και υπηρεσίες, των οποίων η αναγνωρισιμότητα έχει επιβεβαιωθεί από τους υπάρχοντες franchisees. Επομένως, επιδιώκει να συγκεντρώσει τις προσπάθειες των franchisees στην αποτελεσματική πώληση και προώθηση των προϊόντων / υπηρεσιών, στον οποίων την ανάπτυξη έχει ο ίδιος αφιερώσει χρόνο και προσπάθεια. **Το αγοραστικό κοινό είναι ήδη εξοικειωμένο με το όνομα και τη φήμη των προϊόντων / υπηρεσιών που προσφέρονται μέσω του συγκεκριμένου συστήματος franchise, κάτι που αποτελεί πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για τους franchisees κάθε δικτύου.**

Ο franchisor μπορεί να καθορίσει προδιαγραφές ποιοτικού ελέγχου στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που έχει δημιουργήσει. Παράλληλα δεν επιθυμεί την ενασχόληση των franchisees με την παροχή άλλων προϊόντων ή /και υπηρεσιών στην αγορά. Ο franchisee έχει στη διάθεσή του όλο τον απαραίτητο χρόνο, την υποδομή, την εμπειρία να ενημερωθεί για όλες τις πληροφορίες που αφορούν στα προϊόντα / υπηρεσίες που θα προσφέρει, ώστε να μπορεί να τα προωθήσει αποτελεσματικά και να μεγιστοποιήσει τον όγκο των πωλήσεών .

Με σκοπό τη διατήρηση της συνέπειας, ομοιομορφίας και υψηλής ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών του franchisor καθορίζονται οι αντίστοιχες προδιαγραφές και πρότυπα. Οι προδιαγραφές είναι ακριβείς και λεπτομερείς περιγραφές των υλικών, αγαθών, συστατικών κ.λπ., που χρησιμοποιούνται στη λειτουργία του franchise. Αυτές οι προδιαγραφές πρέπει να τηρούνται από πλευράς franchisees. Η τυποποίηση των προϊόντων εξασφαλίζει την ομοιομορφία και συνέπειά τους σε θέματα ποιότητας, παρουσίασης και χαρακτηριστικών.

Για να διασφαλιστούν η ομοιομορφία και υψηλή ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών ο franchisor συχνά προσδιορίζει τις απαιτήσεις προμήθειας. Ο franchisor δύναται να διατυπώσει τις προδιαγραφές των προϊόντων, να επιλέξει έναν προμηθευτή ή να δημιουργήσει μία λίστα εγκεκριμένων προμηθευτών. Αν κάποιο προϊόν ή υπηρεσία είναι

μεγάλης σημαντικότητας για το σύστημα franchise, ο franchisor συνήθως ορίζει ένα συγκεκριμένο προμηθευτή από τον οποίο πρέπει να αγοράζουν οι franchisees. Ο επιλεγμένος προμηθευτής μπορεί να είναι και ο ίδιος ο franchisor ή θυγατρική εταιρεία του franchisor. Πάντως όταν ο franchisor θέτει τέτοιες προδιαγραφές, συχνά τα προϊόντα και οι υπηρεσίες μπορούν να προμηθευθούν από οποιονδήποτε προμηθευτή, αρκεί να πληρούνται οι συγκεκριμένες προδιαγραφές.

Κατά τη σύνταξη ενός νομικού εγγράφου ο franchisor πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός σχετικά με το αν προσδιορίζεται με σαφήνεια η υποχρέωση προμήθειας κάποιων προϊόντων / υπηρεσιών αποκλειστικά από τον ίδιο, γιατί σε μία τέτοια περίπτωση μπορεί να παραβιάζονται νόμοι περί ανταγωνισμού. Τέτοιου είδους διακανονισμοί είναι παράνομοι στην περίπτωση που ο franchisor απαιτεί την προμήθεια όχι μόνο των συγκεκριμένων προϊόντων / υπηρεσιών από τον ίδιο, αλλά και άλλων δευτερευόντων που δεν έχουν σχέση με την ομοιομορφία του δικτύου. Το να απαιτείται από τον franchisee να προμηθεύεται ένα ή περισσότερα δευτερεύοντα προϊόντα, ώστε να συμπληρώνει το απαιτούμενο αρχικό απόθεμα, είναι άτοπο. Εκτός και αν τα προϊόντα / υπηρεσίες αποτελούν συστατικό απαραίτητο για την πληρότητα / αρτιότητα της επιχειρηματικής μεθόδου που αναπτύσσεται μέσω του franchise.

Τι είδους γλώσσα και γραφή θα περιμένατε, όμως, να δείτε στη σύμβαση franchise σχετικά με τις απαιτήσεις του franchisor; Μια περίπτωση αναφορικά με τις απαιτήσεις του franchisor για το ποια προϊόντα / υπηρεσίες θα παρέχονται, από ποιον μπορείτε να τα προμηθευτείτε και πώς παρουσιάζονται στο συμφωνητικό franchise είναι η ακόλουθη:

«Αν πρέπει να πουλάτε μόνο τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του franchisor ή/και να προμηθεύεστε μόνο από τον ίδιο ή άλλο εγκεκριμένο προμηθευτή, τότε πρέπει να κάνετε μία σε βάθος διερεύνηση της περίπτωσης».

Ως franchisee μπορεί να θέλει να του προσφέρονται προϊόντα / υπηρεσίες πέραν αυτών που προσφέρει ο franchisor. Κάποια από αυτά μπορεί να είναι συμπληρωματικά των προϊόντων του franchisor ή να είναι τελείως διαφορετικά. Μπορεί, επίσης, να θέλει να αναπτύξει ή να δημιουργήσει τα δικά του προϊόντα / υπηρεσίες, τα οποία θα πουλάει παράλληλα με αυτά του franchisor. Παρ' όλα αυτά, η σύμβαση franchise που έχει υπογράψει αναφέρει σαφώς ότι περιορίζεται στην πώληση αποκλειστικά των προϊόντων / υπηρεσιών που παρέχει ο franchisor. Ωστόσο, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αξιολογήσει προσεκτικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του franchisor, ώστε να καθορίσει αν η θέση τους στην αγορά μπορεί να παρέχει μία ικανοποιητική μακροπρόθεσμη επιστροφή της επένδυσης. Η επιτυχία του επιχειρηματία ως franchisee θα εξαρτηθεί από την ικανότητα να προωθήσει τα προϊόντα / υπηρεσίες του franchisor στο κοινό. Αν δεν μπορεί να πουλήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στην περιοχή, τότε θα καταστεί αδύνατο να λειτουργήσει μία επικερδή επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να διενεργήσει μια δική του έρευνα αγοράς, ώστε να επιβεβαιώσει ότι όχι απλώς υπάρχει ικανοποιητική ζήτηση για τα προϊόντα / υπηρεσίες στην τρέχουσα φάση, αλλά και για τα επόμενα 5, 10 ή

περισσότερα χρόνια. Θέλει να μπει σε μία αγορά προϊόντων / υπηρεσιών που έχουν αποδεδειγμένη ζήτηση, καθώς και προοπτική ακόμη μεγαλύτερης ανάπτυξης στο μέλλον.

Για να πραγματοποιήσει την έρευνα αγοράς, μπορεί να διερευνήσει μεγάλο αριθμό πηγών πληροφόρησης. Για να καθορίσει την τρέχουσα και μελλοντική αναγνωρισιμότητα των αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία ο franchisor απαιτεί να προωθήσει, πρέπει να συγκεντρώσει πληροφορίες από τις ακόλουθες πηγές:

1. Δεδομένα πωλήσεων από παρόμοιες επιχειρήσεις στην περιοχή . Τέτοιες πληροφορίες μπορεί να αναζητήσει από τράπεζες και εμπορικούς συνδέσμους και κυρίως την αγορά.
2. Πληροφορίες από Συνδέσμους μικρομεσαίων επιχειρήσεων και άλλους φορείς.
3. Κλαδικές εκδόσεις, καθώς και επαγγελματικά περιοδικά, ώστε να καθορίσει αν τέτοιου είδους επιχείρηση σαν αυτή που σκοπεύει να ξεκινήσει, έχει αποδώσει αποτελεσματικά στο παρελθόν.
4. Μελέτη διαθέσιμων πληροφοριών από αναλυτές και ειδικούς, σχετικά με προβλέψεις σε θέματα τάσεων αγοράς, οικονομικές προβλέψεις, προοπτικές μελλοντικής ζήτησης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα πωλούνται στο κοινό.

Όπως αναφέραμε προηγουμένως, θα ήταν συνετό να προσλάβει μια εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων, ώστε να διερευνήσει όλες τις διαθέσιμες πηγές πληροφόρησης με τις οποίες μπορεί να καθορισθεί η ζήτηση των προϊόντων και υπηρεσιών, παρούσα και μελλοντική, που προσφέρεται από το σύστημα franchise που αξιολογεί. Αν οι πληροφορίες που θα αποκτήσει δεν αποδεικνύουν την επαρκή ζήτηση των προϊόντων / υπηρεσιών που θα προσφέρει, τότε είναι καλύτερα να αναζητήσει μία άλλη ευκαιρία για την ανάπτυξη του δικού του franchise. Καθώς πραγματοποιήσει την έρευνα σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του franchisor, πρέπει να αναζητήσει απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα, ώστε να καθορίσει αν υπάρχει ικανοποιητική ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τώρα και στα επόμενα 5-15 χρόνια, ανάλογα το χρόνο απόσβεσης και επίτευξης ικανοποιητικού κέρδους:

1. **Για πόσο χρονικό διάστημα** παρέχονται τα προϊόντα / υπηρεσίες του franchisor στο αγοραστικό κοινό;
2. Είναι τα προϊόντα/ υπηρεσίες αυτά **αποδεδειγμένοι «πωλητές»** ή πρόκειται για νέα προϊόντα / υπηρεσίες στην αγορά;
3. Υπάρχει περίπτωση στα επόμενα 10-15 χρόνια **να εκλείψει η αγορά αυτών των προϊόντων / υπηρεσιών** ή να καταστούν ξεπερασμένα (απαρχαιωμένα);
4. Μήπως πρόκειται για προϊόν / υπηρεσία **που εμφανίστηκε σήμερα και θα χαθεί** την επόμενη μέρα, μία πρόσκαιρη μόδα;
5. Ποια θα είναι η αγορά για τα προϊόντα / υπηρεσίες σε **1, 5, 10 ή 15 χρόνια από τώρα;**
6. Πρόκειται για προϊόντα **απαραίτητα, που καλύπτουν συγκεκριμένη ανάγκη**, ή είδη πολυτελείας που ικανοποιούν επιθυμίες;

7. Τα προϊόντα αφορούν **σε εποχικές ή ετήσιες αγορές;**
8. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες απευθύνονται **σε όλο τον πληθυσμό ή σε συγκεκριμένες αγορές στόχους;**
9. Τα προϊόντα, υλικά, υπηρεσίες και τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν ή πωληθούν από τον franchisee **είναι υψηλής ποιότητας;**
10. **Υπάρχουν πρότυπα ή κανονισμοί** που έχουν επίπτωση στα προϊόντα / υπηρεσίες και ποια;
11. Υπάρχουν πρότυπα και κανονισμοί που επιφέρουν **περιορισμούς στον τρόπο** με τον οποίο πρέπει να προσφέρονται τα προϊόντα / υπηρεσίες του franchisor;
12. **Προστατεύονται τα προϊόντα / υπηρεσίες** από νόμους περί πνευματικής ιδιοκτησίας, όπως πατέντες, εμπορικά σήματα ή αντιγραφή;
13. Γίνεται **αποκλειστική διάθεση του προϊόντος / υπηρεσίας** στην αγορά από τον franchisor ή πρόκειται για ένα σύνηθες προϊόν / υπηρεσία στο οποίο ο franchisor έχει απλά προσδώσει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά;
14. **Από ποιον θα προμηθεύεται τα προϊόντα / υπηρεσίες;** Από τον franchisor, κάποια θυγατρική εταιρεία ή από προμηθευτή που περιλαμβάνεται στη λίστα εγκεκριμένων προμηθευτών;
15. Η προμήθεια από τους παραπάνω, συνεπάγεται κάποια **ανταγωνιστικότητα των τιμών;**
16. Είναι εξασφαλισμένη **η αξιόπιστη παραλαβή, η άμεση διαθεσιμότητα και η ικανοποίηση των πελατών** από τους προμηθευτές και τις προμήθειες;
17. Οι προμηθευτές παράγουν ή/και παρέχουν συνεχώς **υψηλής ποιότητας προϊόντα / υπηρεσίες;**
18. Θα έχετε τη δυνατότητα να διαθέσετε το προϊόν / υπηρεσία **σε ανταγωνιστική τιμή;**
19. Εσείς, ή κάποιος άλλος, είναι υπεύθυνος για **τον καθορισμό της τιμής των προϊόντων / υπηρεσιών** που προσφέρετε στους πελάτες;
20. Η προμήθεια των προϊόντων / υπηρεσιών θα γίνεται **εντός των ορίων** της περιοχής δραστηριότητάς σας;
21. Θα είναι **η ζήτηση για τα προϊόντα / υπηρεσίες** αρκετά μεγάλη ώστε να υποστηρίξει τη λειτουργία της επιχείρησής σας και να σας αποφέρει ένα ικανοποιητικό κέρδος; Θα ισχύει το ίδιο σε ένα, πέντε ή δέκα χρόνια;
22. **Τι είδους ανταγωνισμό** θα έχετε να αντιμετωπίσετε στην περιοχή που θα λειτουργήσει η επιχείρησή σας;
23. **Ποιες άλλες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται** στον ίδιο τομέα στην περιοχή σας; Τι προϊόντα / υπηρεσίες και σε τι τιμές τα προσφέρουν;
24. Γνωρίζει ο franchisor πιθανούς **νέους ισχυρούς ανταγωνιστές** που πρόκειται να εισέλθουν στην αγορά;
25. **Πώς θα χειριστεί ο franchisor τον ανταγωνισμό;** Βελτιώνοντας τα υπάρχοντα προϊόντα; Αναπτύσσοντας νέα προϊόντα, υπηρεσίες και συστήματα;
26. Ποιο είναι **το ποσοστό αναγνωρισιμότητας του franchisor;** Σε τι βαθμό θα συντελέσει στην προσέλκυση πελατών στη δική σας επιχείρηση;
27. **Τι προϊόντα / υπηρεσίες προσφέρει ο franchisor διεθνώς;** Είστε υποχρεωμένοι να προσφέρετε όλα αυτά τα προϊόντα και υπηρεσίες ή μέρος αυτών;

28. Παρέχονται **εγγυήσεις προς τους καταναλωτές** για τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρονται;
29. Αν ναι, ποιος **φέρει ευθύνη για την παροχή των εγγυήσεων** και ποιος αναλαμβάνει το αντίστοιχο κόστος ο franchisor ή ο franchisee;
30. Ποια προϊόντα **πρέπει να προμηθεύεται ο franchisee από τον franchisor** και σε τι ποσότητες;
31. Ποια είναι η **φήμη των προϊόντων / υπηρεσιών στην αγορά**; Ποια είναι **συνολικά η φήμη του συστήματος franchise**;
32. Ποιες αντικειμενικές μετρήσεις αποδεικνύουν ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προμηθεύεται από μία εγκεκριμένη πηγή **ανταποκρίνεται ή ξεπερνά** τις δεδηλωμένες προδιαγραφές και ποιοτικές απαιτήσεις του franchisor;

Εφόσον ο franchisor διαθέτει ένα ισχυρό προϊόν / υπηρεσία και υψηλή αναγνωρισιμότητα, τότε έχει βρει μία πολύ καλή επιχειρηματική ευκαιρία και ένα σημαντικό λόγο να προχωρήσει στο franchise. Αν, όμως, το προϊόν / υπηρεσία δείχνει αδύναμο στην αγορά και παράλληλα δεν έχει τη δυνατότητα να επιβεβαιώσει το άνοιγμα των δυνατοτήτων του μελλοντικά, τότε καλύτερα να αναζητήσει μία άλλη επιχειρηματική ευκαιρία, αξιολογώντας κάποιο εναλλακτικό σύστημα franchise. Αν ενεργήσει αντίστροφα, αυτό θα έχει πιθανότητα ως αποτέλεσμα να αποτύχει στη νέα επιχείρηση και καριέρα.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISE

Κάθε franchisee αντιλαμβάνεται και γνωρίζει πως κάθε λεπτομέρεια του συστήματος franchise είναι ιδιαίτερης σημασίας για τον franchisor, τον ίδιο και τους υπόλοιπους franchisees του δικτύου, ώστε να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν:

- υψηλά επίπεδα ποιότητας και ομοιομορφία
- καθαριότητα
- εμφάνιση
- υπηρεσίες / προϊόντα
- τεχνικές
- καθώς και να προστατευτούν η φήμη και η ευημερία του συστήματος franchise.

Ο franchisee κατ' αναλογία συμφωνεί:

1. Να χρησιμοποιεί όλα τα υλικά, προμήθειες, αγαθά, επίπλωση, στολές, χαρακτηριστικά, σήματα, εξοπλισμό, μεθόδους εσωτερικής και εξωτερικής διακόσμησης και κατασκευή, καθώς και μεθόδους παραγωγής και προετοιμασία, όπως αυτά προδιαγράφονται από τον franchisor και συμμορφώνονται με τα πρότυπα και τις προδιαγραφές που έχει θέσει.
2. Να αποφύγει τη χρήση ή διάθεση προϊόντων, υλικών, προμηθειών, αγαθών, στόχων, χαρακτηριστικών, επίπλωσης, σημάτων, εξοπλισμού και μεθόδων παραγωγής που δεν ανταποκρίνονται στα πρότυπα και στις προδιαγραφές του franchisor.
3. Να προσφέρει προς πώληση αυτά τα προϊόντα που έχουν εγκριθεί εγγράφως καθώς και τα προϊόντα που έχουν καθορισθεί ως εγκεκριμένα από τον franchisor.
4. Να διατηρεί μία επαρκή προμήθεια εγκεκριμένων προϊόντων.
5. Να προμηθεύεται όλα τα προϊόντα, υπηρεσίες, εξοπλισμό και υλικά που απαιτούνται για τη λειτουργία του franchise, από προμηθευτές που:
 - αποδεικνύουν την ικανότητά τους να ανταποκριθούν σε αντίστοιχες απαιτήσεις του franchisor
 - διαθέτουν κατάλληλη παραγωγική δυναμικότητα και εγκαταστάσεις για να καλύψουν τις ανάγκες του franchisee σε συγκεκριμένες ποσότητες και
 - έχουν εγκριθεί εγγράφως από τον franchisor.

Ο franchisee μπορεί να καταθέσει μία έγγραφη αίτηση για έγκριση κάποιου προμηθευτή που δεν έχει ήδη εγκριθεί από τον franchisor.

http://www.franchise.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=130:-franchising-----1999&catid=138:2010-05-04-06-28-15&Itemid=679

<http://xkarampagias.gr/page4.php?category=26>

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ FRANCHISE

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, οι νέοι επιχειρηματίες οφείλουν να είναι προσεκτικοί όταν αποφασίζουν να ξεκινήσουν την δική τους επιχείρηση. Ειδικά, όταν διερευνούν την απόφαση να ενταχθούν σε ένα δίκτυο franchise, επιλύουν άμεσα μια σειρά από στοιχειώδη θέματα, όπως επιλογή χώρου εγκατάστασης, σχέδια εσωτερικής και εξωτερικής διακόσμησης και εργονομίας, προδιαγραφές εξοπλισμού και προμηθευτές, χαρακτηριστικά και τιμές αγοράς εμπορευμάτων, σύστημα ελέγχου αποδόσεων και λειτουργίας, εκπαίδευση προσωπικού κ.ο.κ. Η κυριότερη, ωστόσο, απόφασή τους, αυτή που αφορά την επιλογή του **franchise brand** ενέχει λίγους αλλά ιδιαίτερα σοβαρούς κινδύνους, οι οποίοι σχετίζονται με την αξιοπιστία της μητρικής εταιρείας. Το ζήτημα αυτό απασχολεί πολλά έτη την κοινότητα του franchising, σήμερα, όμως, έχει έρθει έντονα στο προσκήνιο, καθώς οι ενδιαφερόμενοι δικαιολόγοι έχουν ξεπεράσει κάθε προηγούμενο αναφορικά με το πλήθος τους, αλλά παράλληλα έχει αλλάξει και το προφίλ τους.

- Η πλειοψηφία τους αφορά πρώην στελέχη που σχετικά εύκολα πιστεύουν όλα όσα τους τάζουν οι μητρικές εταιρείες, καθώς δεν διαθέτουν την ελληνική επιχειρηματική εμπειρία και κυρίως τα επίκτητα γονίδια αναγνώρισης επίδοξων τυχολογικών.
- Διαθέτουν ως αρχική επένδυση, ένα ποσό που με πολύ κόπο θα συγκεντρώσουν από αποταμιεύσεις τους, δάνεια από συγγενείς ή ακόμη και με δάνεια με υποθήκη την περιουσία τους.

Ανάγεται λοιπόν σε μείζον θέμα η αξιοπιστία των δικαιωπαρόχων, καθώς η αγορά του franchise παρουσιάζει τεράστια ζήτηση, από νέους ευκολόπιστους ανθρώπους, για τους οποίους η επένδυση σε franchise δεν είναι ένα παιχνίδι ή μια επενδυτική κίνηση όπου μπορούν να λάβουν ρίσκο, αλλά είναι μια απόφαση ζωής, που σε περίπτωση αποτυχίας θα τους συμπαράσχει σε ολοκληρωτική καταστροφή.

Στο ανωτέρω πλαίσιο, θεωρείται εξαιρετικά θετική η πρωτοβουλία των portals που διέγραψαν από τη βάση τους αλυσίδες, οι οποίες αντιμετωπίζουν αποδεδειγμένα σοβαρότατα προβλήματα επιβίωσης, με σκοπό την διασφάλιση των ενδιαφερόμενων και συνεπώς του ίδιου του θεσμού, πρωτοβουλία που οφείλουν να ακολουθήσουν όχι μόνο και άλλα sites και έντυπα, αλλά και διοργανωτές εκθέσεων και ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος. Οι σχετικές ενέργειες δεν αποτελούν μόνο θέμα διατήρησης της αξιοπιστίας του θεσμού, αλλά παράλληλα ενισχύουν το ίδιο το κύρος τόσο των διαφόρων φορέων, όσο και των σοβαρών αλυσίδων δικαιόχρησης. Ορισμένα στοιχεία δικαιωπαρόχων εταιρειών, όπως δεκάδες διαταγές πληρωμής που έχουν εκδοθεί εις βάρος τους, δικαστικές διαμάχες με δικαιολόγους και προμηθευτές, εταιρείες φαντάσματα με τον πραγματικό μέτοχο να κρύβεται πίσω από υπεράκτιες εταιρείες, αδυναμία τροφοδότησης των δικαιολόγων με εμπόρευμα, ακόμη και σχέδια γρήγορης αρπαχτής είναι γνωστά στους επαγγελματίες του χώρου, αλλά καθώς αποτελούν προσωπικά δεδομένα δεν μπορούν να τα ανακοινώσουν. Από την άλλη, η αγορά έχει τη συνήθεια να γενικεύει τις μεμονωμένες περιπτώσεις κάτι

που θα ήταν καταστροφικό για τον κλάδο και γι αυτό το λόγο, όλες οι σχετικές κινήσεις προάσπισης του franchising οφείλουν να γίνουν με σύνεση και αυτοσυγκράτηση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε το ρόλο των συμβούλων, οι οποίοι δρουν ως διαμεσολαβητές και ως σύμβουλοι επιχειρηματικού προσανατολισμού, διαθέτοντας ένα portfolio σοβαρών αλυσίδων, οι οποίοι οφείλουν να είναι ένας αναγκαίος «σταθμός» αν όχι ένα «one stop shop» στην αναζήτηση της κατάλληλης επιχειρηματικής απόφασης. Ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος οφείλει να καθορίσει ακόμα πιο αυστηρά κριτήρια ένταξης τακτικών μελών και κυρίως να προσδιορίσει ετήσιο επανέλεγχο της δραστηριότητάς τους.

Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, εκθέσεις, portals, περιοδικά και εφημερίδες οφείλουν να σταματήσουν να θυσιάζουν στο βωμό του κέρδους τους το franchising, διακόπτοντας συνεργασία με αυτούς που με λιγιστό budget στα ανωτέρω μέσα, αναπτύσσουν δίκτυα εις βάρος των δικαιούχων και του θεσμού και πλουτίζουν εις βάρος της αγοράς. Σε κάθε περίπτωση, υπεύθυνος για τις αποφάσεις του είναι ο ίδιος ο ενδιαφερόμενος. Ο ίδιος είναι αυτός που οφείλει να τσεκάρει πρώτα απ' όλα τον δικαιούχο, τον ιδιοκτήτη και το νομικό πρόσωπο, τις σχέσεις του με τους υφιστάμενους δικαιούχους του, τις επιδιώξεις, τα κίνητρα και το όραμα του ιδιοκτήτη επιχειρηματία. Στη συνέχεια, μετά από μία λανθασμένη επιλογή, ακολουθούν οι νομικές διαδικασίες, οι οποίες έχουν ως σημείο αναφοράς την σύμβαση δικαιόχρησης, μια σύμβαση που καθώς διακρίνεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, θα πρέπει πριν υπογραφεί να ελεγχθεί από εξειδικευμένο δικηγόρο.

http://franchise-gr.blogspot.com/2011/07/franchise_10.html, Αναρτήθηκε από Το Blog για το franchise στην Ελλάδα .

ΟΙ 10 ΑΞΙΕΣ ΤΟΥ ΝΕΟΥ FRANCHISING

Μελετώντας τόσο την εξέλιξη του franchising από τις αρχές του '80 μέχρι σήμερα, όσο και τις νέες συνθήκες συνεχών αναταράξεων και αλλαγών που χαρακτηρίζουν την σημερινή κοινωνία, καταλήγουμε σε 10 αρχές που πλαισιώνουν ένα ενιαίο σύστημα αξιών, το οποίο αφενός διαμορφώνει τον χαρακτήρα κάθε αλυσίδας franchise και αφετέρου προσδιορίζει τον ίδιο το λόγο της ύπαρξής της.

Η νέα εποχή του franchising διαμορφώνεται υπό το πλαίσιο τριών παραγόντων, της ταυτότητας, της αξιοπιστίας και της εικόνας. Οι ηγετικές αλυσίδες franchise καθορίζουν ξεκάθαρα την ταυτότητα που προσδιορίζει τον χαρακτήρα τους, ενισχύοντας συνέχεια την αξιοπιστία τους και οικοδομώντας ισχυρή εικόνα, υιοθετώντας ένα συγκεκριμένο πλαίσιο 10 αξιωμάτων:

Αξίωμα 1: ΣΕΒΑΣΤΕΙΤΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Πρέπει ν' αναγνωρίσει την αξία και τη δύναμη των καταναλωτών, να δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες για διάλογο και ν' αποδείξει την ικανότητα του να εξελιχθεί, μέσω της συμμετοχής στην εξέλιξη της αλυσίδας. Κερδίζει την εμπιστοσύνη, προσφέροντας υψηλής αξίας προϊόντα που αγγίζουν το πνεύμα και τα συναισθήματά τους.

Αξίωμα 2: ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΣΤΟΥΣ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥΣ

Ο καλύτερος τρόπος για να διασφαλίσει ένας επιχειρηματίας ένα συμπαγές και αρμονικό δίκτυο είναι να εξασφαλίσει την δέσμευση των δικαιοδόχων στην εταιρική κουλτούρα, κάνοντάς τους συμμέτοχους στην αποστολή, στο όραμα και στις αξίες της εταιρείας, με στόχο το τρίπτυχο: «Κερδοφορία» - «Αποδοτικότητα» - «Βιωσιμότητα», το οποίο επιτυγχάνεται όταν η κάθε αλυσίδα γίνεται ολοένα και καλύτερη, διαφοροποιείται και κάνει - ταυτόχρονα - αισθητή διαφορά στην αγορά. Απαιτείται η υιοθέτηση συνεργατικής, πολιτισμικής και δημιουργικής κουλτούρας. Πρέπει ν' αποδείξει ότι προσφέρει συνθήκες ευημερίας στους δικαιοδόχους, ότι είναι σε θέση να αλλάξετε τη ζωή τους και να παρέχει τα εφόδια να αλλάξει και τις ζωές των άλλων, προσωπικού και πελατών. Να βασιστούν στην ακεραιότητά του, ώστε να γίνεται πιο ανταγωνιστική με χαρισματικούς δικαιοδόχους, που διαθέτουν υψηλή παραγωγικότητα και παρακίνηση και που δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλεπίδρασης με τους καταναλωτές.

Αξίωμα 3: ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Η ίδια η διαφοροποίηση του brand name αντικατοπτρίζει την αξιοπιστία και αποτελεί την απόδειξη ότι το brand μπορεί να προσφέρει αυτό που υπόσχεται, ότι είναι αξιόπιστο και ικανοποιεί πελάτες και δικαιοδόχους. Η τοποθέτηση του franchise concept θα πρέπει να είναι μοναδική και ιδιαίτερη, ώστε το brand name να ακουστεί και να τραβήξει την

προσοχή σε μια ήδη κορεσμένη αγορά, αλλά και να ταυτιστεί με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των δυνητικών δικαιοδόχων .

Αξίωμα 4: ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Είναι κατανοητό ότι η αγορά, οι καταναλωτές και οι δικαιοδόχοι, περιμένουν πρωτοβουλίες σχετικά με την κοινωνική ανάπτυξη , κρίνουν, συνειδητά ή όχι, βάσει του επιπέδου δέσμευσης απέναντι σε ζητήματα δημόσιου και κοινωνικού συμφέροντος, ενσωματώνοντας τις κοινωνικές προκλήσεις στην ίδια τη δομή του χαρακτήρα τους. Το επιχειρηματικό σκηνικό αλλάζει διαρκώς, γι' αυτό χρειάζεται κάθε επιχειρηματίας να είναι ευέλικτος, να προσαρμόζεται στις αλλαγές για να μη χαρακτηριστεί οπισθοδρομικός.

Αξίωμα 5: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΦΗΜΗΣ

Τυποποίηση του γνήσιου εταιρικού DNA, που εκφράζει την ταυτότητα του brand στο κάθε είδος, φυσικά και ηλεκτρονικά, κοινωνικά δίκτυα. Χρειάζεται να προσφέρει ένα αληθινό έμπειρο πρόσωπο σε δικαιοδόχους και σε καταναλωτές που ανταποκρίνονται σε αυτά που ισχυρίζεται ότι προσφέρει. Αν χάσει την αξιοπιστία , θα χάσει ολόκληρο το δίκτυο τόσο των δικαιοδόχων, όσο και των δυνητικών πελατών . Απαιτείται να οριοθετηθεί το πλαίσιο των αξιών και να μην το διαπραγματεύονται κάθε φορά. Μεταξύ δύο concepts με τις ίδιες αποδόσεις και προνόμια, οι δικαιοδόχοι επιλέγουν αυτό που έχει τη καλύτερη φήμη στην αγορά.

Αξίωμα 6: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Δεν μπορεί το concept να έχει υψηλή επένδυση, entry fees και royalties αν χαρακτηρίζεται από χαμηλές αποδόσεις. Η συνολική αρχική επένδυση οφείλει να ανταποκρίνεται στις αποδόσεις του συστήματος franchise. Σήμερα, η σωστή παρουσία στο διαδίκτυο είναι περισσότερο από απαραίτητη. Απαιτούνται καλοστημένες και σύγχρονες δυναμικές ιστοσελίδες, καταχώρηση στα franchise portals, διαφήμιση σε περιοδικά και συμμετοχή σε εκθέσεις franchise.

Αξίωμα 7: ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΔΙΑΡΚΩΣ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ

Καθημερινή βελτίωση του επιχειρηματικού συστήματος , με όποιον τρόπο μπορεί η εταιρεία. Να τηρεί τις υποσχέσεις και να μην ισχυρίζεται θεωρίες που δεν μπορούν να ισχύουν όσον αφορά στις αποδόσεις του franchising ή στις αρχικές επενδύσεις. Να σέβεται τους ανταγωνιστές , καθώς ο ανταγωνισμός είναι εκείνος που εξελίσσει την αγορά, να τον παρακολουθεί και να μαθαίνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία .

Αξίωμα 8: ΝΑ ΚΡΑΤΗΣΕΙ ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΙ ΝΑ ΠΡΟΣΠΑΘΗΣΕΙ ΝΑ ΤΟ ΚΑΝΕΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ Χρειάζεται να δημιουργήσει καλές σχέσεις μ' όλους τους δικαιούχους, ν' αποκτήσει προσωπικές σχέσεις μ' όλους τους επιχειρηματίες ώστε να έχει μια πλήρη

εικόνα για τις ανάγκες, τις προσδοκίες, τις δυνατότητες και τις ικανότητες όλων και οι δικαιοδόχοι να είναι πλέον ένθερμοι υποστηρικτές όλων των αλλαγών.

Αξίωμα 9: ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

Το πρώτο μέλημα είναι η υποστήριξη των δικαιοδόχων , ως αυτοσκοπός του franchising και όχι απλά ως ένας όρος στη σύμβαση δικαιόχρησης. Μπορεί να υποστηριχθεί με ειλικρίνεια και κατανόηση, να εκμεταλλευτούμε όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις και να υιοθετήσουμε σύγχρονα συστήματα διαχείρισης.

Αξίωμα 10: ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΛΙΤΩΝ ΔΟΜΩΝ

Η δομή της αλυσίδας πρέπει να χαρακτηρίζεται από ταχύτητα και ευελιξία, να είναι γρήγοροι, να παραδίδουν και να ικανοποιούν τους δικαιοδόχους χωρίς αναμονή και κόστος, εξαλείφοντας όλες τις διεργασίες που δεν προσθέτουν αξία. Να είναι ευέλικτοι, διότι η παραγωγικότητα έχει πλέον πολυδιάστατο χαρακτήρα. Να κάνει ολοένα και περισσότερα με ολοένα και λιγότερα, αναγνωρίζοντας τη σπατάλη και την αξία σε κάθε διαδικασία και τμήμα.

<http://franchise-gr.blogspot.com/2011/07/10-franchising.html>, αναρτήθηκε από Το Blog για το franchise στην Ελλάδα .

ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Αξίζει να δούμε την προσφορά διαφόρων εταιρειών :

Levi's & Make-A-Wish (Κόιντ-Μια-Ευχή Ελλάδα) ενώνουν τις δυνάμεις τους υπέρ τα Χριστούγεννα	Χορηγός στο 4ο Συνέδριο Credit Risk Management της ICAP	Η Levi's στέλνει on-line κοινωνική πρόκληση στο facebook για τη στήριξη των πρωταθλητών παγκοσμίως
Πρόγραμμα έγκαιρης πρόληψης για τον καρκίνο του προσώπου/Σεπτέμβριος 2011	Το Levi's ανακοινώνει το επόμενο Go Forth πρόγραμμα δόσευσης	Συνεργασία της AB Βασιλόπουλος με το WWF Ελλάς για την προμήθεια βιώσιμων αλιευμάτων!
Χρυσή επιβράβευση για τις Piscines Ideales για την επιχειρηματική της ηθική	Εταιρικός Κοινωνικός Απολογισμός 2010 για την AB Βασιλόπουλος	Βράβευση Fresh Line στη Γερμανία
Ανακύκλωση φαρμάκων από την ABI	Ακόμα ένα βραβείο στην AB για το AB Green Store!	ΕΙΚΑΣΤΙΚΟΣ ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΝΑΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΗ ΤΣΑΝΤΑ ΤΗΣ AB
Η MEDIA STROM αγκαλιάζει τις ευπαθείς ομάδες!	Τα Curves στήριζαν τον Αγώνα κατά του καρκίνου του μαστού/Οκτώβριος 2010	Ένα μεγάλο ευχαριστώ στο Χαμόγελο του Παιδιού / Ιούνιος 2010
Η Lallizas επίσημος Χορηγός των αθλητών της Ελληνικής Ισπανολικής Ομοσπονδίας / Ιούνιος 2010	WIND: Ταξίδι στον κόσμο της γνώσης / Μάιος 2010	Η Lallizas στήριζει την ActionAid / Μάιος 2010
Κοινωνική προσφορά ευημερούμενης εκπαίδευσης FastTrackKids για μη προνομιούχα παιδιά / Μάιος 2010	Το Palmie bistro συμμετέχουν στην Σβρα της γης / Μάιος 2010	Ακόμα πιο κοντά στους πελάτες της η Piscines Ideales / Μάιος 2010
Ανευρώνει τη συνεργασία της η MANETTI με την actionaid / Μάιος 2010	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ SO EASY / Απρίλιος 2010	Η Oxford Company στήριζει τις αδύναμες κοινωνικές ομάδες
Η Oriflame σε συνεργασία με το Λιδικό Νοσοκομείο διοργανώνει ημέρα αιμοδοσίας	Ανακύκλωση λαμπτήρων και φωτιστικών από την AB Βασιλόπουλο	

<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/newsletter.asp?id=351&step=2&pstring=351>

ΕΠΙΔΕΙΝΩΣΗ ΤΩΝ ΚΛΕΙΣΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ένα στα 3 καταστήματα έχουν κλείσει. Στο 30% αυξήθηκε η αναλογία των κλειστών επιχειρήσεων προς τις ανοιχτές στην Αττική, με βάση την τελευταία εξαμηνιαία έρευνα της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου και του ΙΝΕΜΥ (Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών).

ΣΥΝΟΛΟ ΑΤΤΙΚΗΣ (ΕΜΠΟΡΙΚΟΙ ΔΡΟΜΟΙ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΖΩΝΕΣ)		
ΜΑΡΤΙΟΣ 2012		
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΚΛΕΙΣΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΑΝΑΛΟΓΙΑ
9.275	2374	25,6%

Η παρούσα έρευνα αποτελεί την τέταρτη κατά σειρά φάση της ερευνητικής πρωτοβουλίας που είχε ξεκινήσει η ΕΣΕΕ τον Αύγουστο του 2010, με στόχο να καταγράψει τα «λουκέτα» στην αγορά και επιπλέον να διερευνήσει εάν υπάρχει κάποια δυναμική σε αυτή τη διαδικασία -στο πλαίσιο της δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας- με άλλα λόγια εάν η τάση αυτή παγιώνεται.

Η αρχική επιδίωξη ήταν η καταγραφή μέσω επιτόπιας έρευνας των κλειστών επιχειρήσεων στους κυριότερους εμπορικούς δρόμους των πόλεων της χώρας. Τα αποτελέσματα αυτής της καταγραφής σε πρώτη φάση δεν θα μπορούσαν να δώσουν μια πλήρη ερμηνεία του φαινομένου των «λουκέτων», αφού αυτό μπορεί να οφείλεται και σε άλλους παράγοντες. Ωστόσο, είναι φανερό πλέον ότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν σε ένα βάθος χρόνου δύο ετών μπορούν να επιτρέψουν τη διατύπωση μιας σειράς διαπιστώσεων οι οποίες περιέχουν πλέον και ερμηνείες.

Περιοχές	Αύγουστος 2010	Μάρτιος 2011	Αύγουστος 2011	Μάρτιος 2012	Αναλογία κλειστών επιχειρήσεων	Μεταβολή ές Μάρτιος 2012/2011
ΚΕΝΤΡΟ ΑΘΗΝΑΣ	18%	23%	24%	30%	1/3	+27%
ΚΟΛΩΝΑΚΙ	12%	19%	24%	20%	1/5	+6,0%
ΚΑΛΛΙΘΕΑ	13%	17%	20%	23%	1/4	+35 %
ΜΑΡΟΥΣΙ	16%	17%	20%	17%	1/5	0%
ΝΕΑ ΙΩΝΙΑ	15%	18%	21%	28,1%	1/4	+58%
ΧΑΛΑΝΔΡΙ	17%	22%	21%	20%	1/5	-10%
ΚΗΦΙΣΙΑ	12%	21%	24%	24%	1/4	+13%
ΠΕΙΡΑΙΑΣ	11%	21%	27%	28%	1/4	+55%

Στην έρευνα αυτή (Μάρτιος 2012) επιχειρήθηκε επιπλέον, με τη συμβολή κατάλληλων μεθόδων και εργαλείων της οικονομικής γεωγραφίας, η συστηματικότερη μελέτη των εμπορικών δρόμων με την χρήση μίας εναλλακτικής μεθοδολογίας που έχει ως βάση της την καταγραφή εμπορικών ζωνών ταυτόχρονα με την καταγραφή των εμπορικών δρόμων.

Όπως έγινε αντιληπτό από τις προηγούμενες έρευνες, η παρατήρηση ενός εμπορικού δρόμου και η καταγραφή σε όλο το μήκος του των κλειστών επιχειρήσεων, ενδέχεται να υποεκτιμήσει την εμπορικότητά του. Αυτό ασφαλώς ισχύει για τους εμπορικούς δρόμους που παρουσιάζουν διαφορετικούς δείκτες εμπορικότητας, ενώ αντίθετα δεν ισχύει για εκείνους με υψηλή εμπορική πυκνότητα όπως για παράδειγμα η Ερμού.

ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΛΕΙΣΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ - ΜΑΡΟΥΣΙ - ΓΛΥΦΑΔΑ			
	ΜΑΡΤΙΟΣ 2012		
	ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧ.	ΚΛΕΙΣΤΕΣ ΕΠΙΧ.	ΑΝΑΛΟΓΙΑ
ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ	520	120	23,1%
ΓΛΥΦΑΔΑ	658	124	18,8%
ΜΑΡΟΥΣΙ	329	56	17%

Έτσι λοιπόν, σε αυτή τη φάση επιλέχθηκαν οι περιοχές του Αμαρουσίου, της Γλυφάδας και του Περιστερίου ως πιλοτικές περιοχές ώστε να διερευνηθούν σε επίπεδο εμπορικής ζώνης. Πρόκειται ακριβώς για περιοχές με υψηλή εμπορικότητα αλλά συγχρόνως με εμπορικούς δρόμους που εμφανίζουν διαφορετική εμπορική πυκνότητα.

Επιπλέον, στην παρούσα έρευνα χαρτογραφηθήκαν στο σύνολό τους οι υπό εξέταση εμπορικοί δρόμοι, καθώς επίσης περιλαμβάνεται και η συγκριτική τους απεικόνιση για όσους δρόμους υπήρχαν στοιχεία για το Μάρτιο του 2011. Το γενικό συμπέρασμα είναι ιδιαίτερα δυσμενές, αφού η αναλογία των κλειστών επιχειρήσεων προς τις ανοιχτές κατέγραψε αύξηση σε σύγκριση με τον προηγούμενο χρόνο κατά 30%. Μπορεί να γίνει λόγος για «επιδημία λουκέτων» στην αγορά η οποία συνεχίζεται και αυξάνεται ως «μεταδοτική ασθένεια».

Μεταξύ των εμπορικών δρόμων υπάρχουν ορισμένοι στους οποίους διαπιστώνεται ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά συγκέντρωσης κλειστών επιχειρήσεων. Είναι ενδιαφέρον ότι πρόκειται για εμπορικούς δρόμους με διαφορετικά χαρακτηριστικά εμπορικής επιχειρηματικότητας (ύψος ενοικίων, τύπος εμπορίου κα.) που όμως αποτελούν παραδοσιακούς εμπορικούς δρόμους της Αθήνας και του Πειραιά:

Χαριλάου Τρικούπη: 35% -----1/3

Εμ. Μπενάκη: 32%-----1/3

Τσακάλωφ: 33,7%--- -----1/3

Νοταρά Πειραιάς: 44%----- 2/5

Υψηλάντου Πειραιάς: 36%----- 1/3

Γούναρη 40%-----2/5

Παρ' όλα αυτά παρατηρείται:

α) Μετεγκατάσταση/ερήμωση:

Παρατηρείται μια μετακίνηση εμπορικών επιχειρήσεων από παρόδους σε κεντρικούς δρόμους των πόλεων. Η κίνηση αυτή ήταν αναμενόμενη λόγω μείωσης των ενοικίων και μεγάλης προσφοράς κενών καταστημάτων που βρίσκονται σε εμπορικότερα σημεία. Μπορεί δηλαδή να καταγράφεται αύξηση του ποσοστού λουκέτων σε μια περιοχή αλλά ταυτόχρονα όσες επιχειρήσεις συνεχίζουν να λειτουργούν και ήταν εγκατεστημένες σε λιγότερο εμπορικούς δρόμους αποφασίζουν την «μετεγκατάστασή» τους με στόχο την αμεσότερη πρόσβαση στην πελατεία. Το τελευταίο, μπορεί να σημαίνει μείωση των κενών καταστημάτων σε συγκεκριμένους όμως δρόμους.

β) Περισσότερα λουκέτα στο κέντρο της Αθήνας:

Η τάση η οποία είχε διαπιστωθεί στις προηγούμενες καταγραφές αναφορικά με την ένταση του προβλήματος στο κέντρο της Αθήνας, φαίνεται ότι επιβεβαιώνεται με τις πιο δυσοίωνες προβλέψεις για το μέλλον. Το κέντρο της Αθήνας συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό κλειστών επιχειρήσεων σε σύγκριση με όλες τις άλλες υπό εξέταση περιοχές. Προφανώς αυτή η εξέλιξη έχει προκληθεί και από διάφορους λόγους πέραν της οικονομικής κρίσης, όπως η αύξηση της εγκληματικότητας.

γ) Δεν κλείνουν μόνο τα μικρά μαγαζιά:

Σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν και μεγάλες επιχειρήσεις που διακόπτουν την δραστηριότητά τους. Επίσης, σε όλες τις περιπτώσεις καταγράφεται ως κοινό γνώρισμα μια τοπική συγκέντρωση των κλειστών επιχειρήσεων. Εκεί που κλείνει μια επιχείρηση κλείνουν και άλλες. Επιπλέον, οι στοές στο κέντρο της Αθήνας περιλαμβάνουν όχι μόνο κλειστές επιχειρήσεις αλλά επαγγελματικούς χώρους, οι οποίοι παραμένουν αναξιοποίητοι για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

δ) Αλλοίωση των χαρακτηριστικών της αγοράς:

Σε πολλούς εμπορικούς δρόμους διαπιστώθηκε ότι οι κλειστές επιχειρήσεις αφορούν και άλλους κλάδους της οικονομίας, όπως μεταποίηση, καφετέριες, ανταλλακτικά αυτοκινήτων (ιδίως σε πιάτσες), υπηρεσίες κτλ. Μία τέτοια εξέλιξη έχει ως άμεσο αποτέλεσμα τη στρέβλωση της παραδοσιακής και σύγχρονης εικόνας μίας «αγοράς» σε

όλες τις ανεπτυγμένες κοινωνίες. Η ερήμωση δρόμων από τέτοιους είδους επιχειρήσεις, οι οποίες είναι άμεσα συνυφασμένες με τη λειτουργία της τοπικής αγοράς, ακόμα κι αν το εμπόριο σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί και αντιστέκεται, είναι εύλογο ότι άμεσα θα φέρει αλυσιδωτές συνέπειες σε κάθε είδους καταστήματα. Σημαντικότερη συνέπεια αυτών, η ερήμωση του εμπορικού δρόμου, η διάσπαση της κοινωνικής συνοχής και η διαμόρφωση μιας νέας εικόνας για τα ιστορικά εμπορικά κέντρα.)

ε)Ο εμπορικός πυρήνας αντιστέκεται

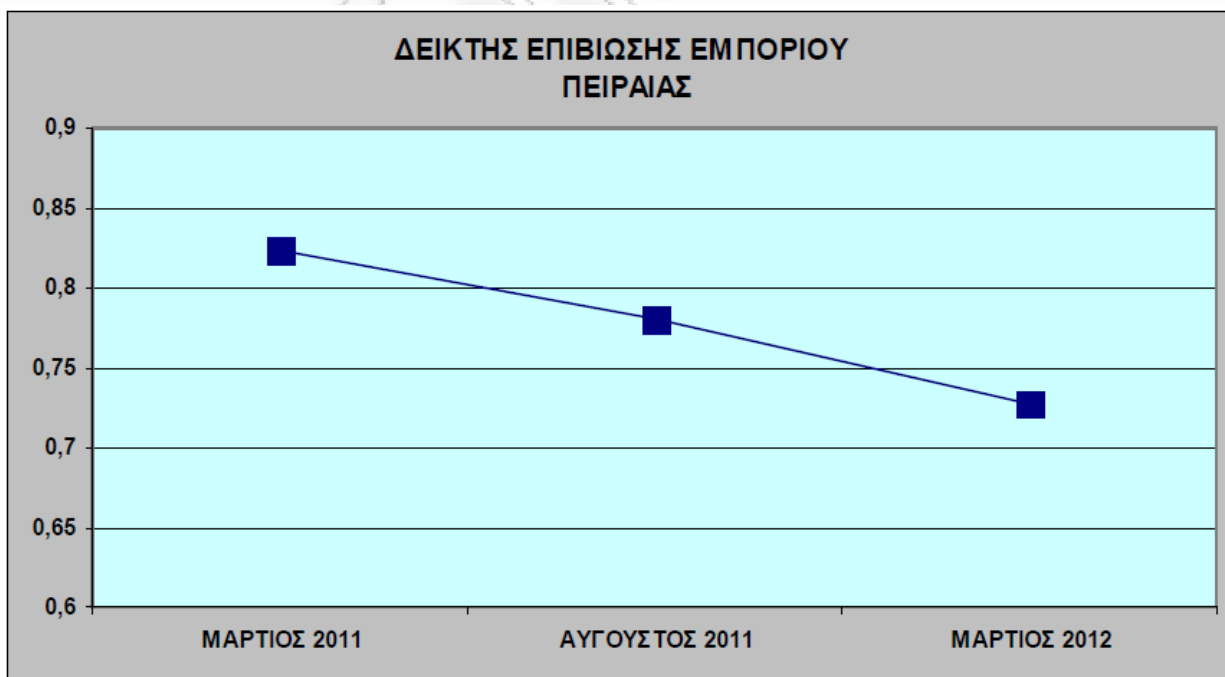
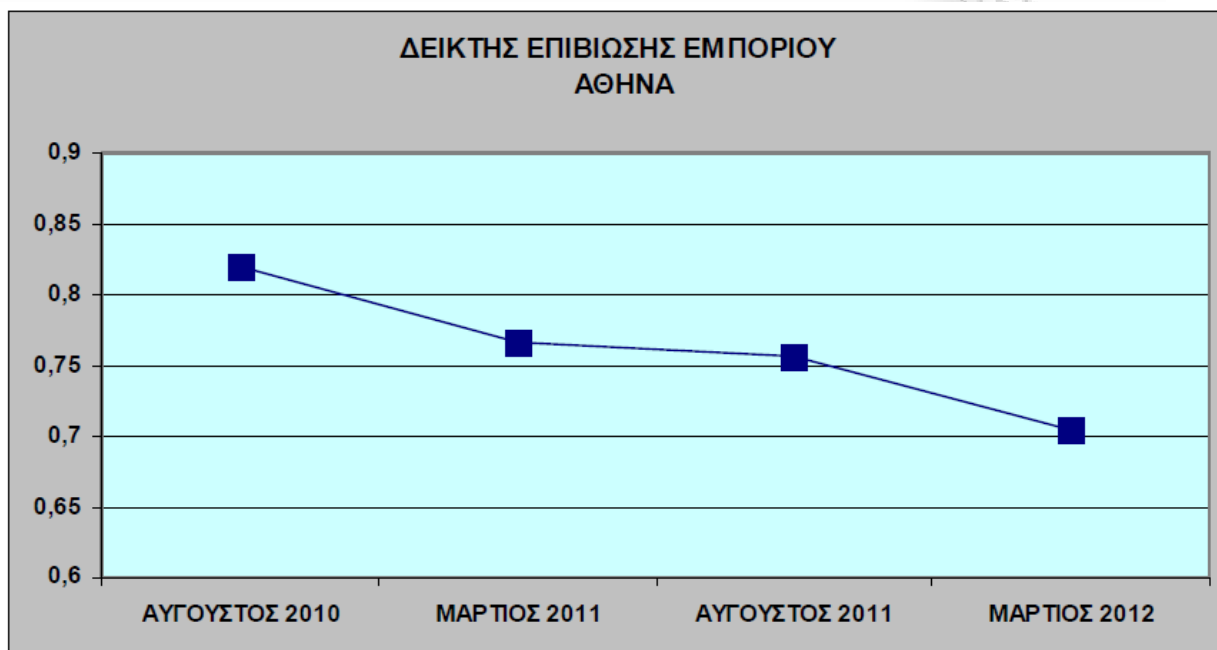
Τα σχετικά χαμηλότερα ποσοστά κλειστών επιχειρήσεων που καταγράφονται στο στενό εμπορικό κομμάτι τόσο των εμπορικών δρόμων όσο και των εμπορικών ζωνών (Γλυφάδα, Μαρούσι, Περιστέρι) αποτυπώνει ορισμένες εξελίξεις στην εμπορική αγορά. Παρότι ο στενός εμπορικός πυρήνας προφανώς φαίνεται να επιβιώνει, τα ποσοστά αυτά δεν μας πληροφορούν για τις εσωτερικές ανακατατάξεις και τις απώλειες των επιχειρήσεων που έχουν πραγματοποιηθεί στο ενδιάμεσο διάστημα μεταξύ των επαναληπτικών καταγραφών. Η έρευνα δίνει μια στατική εικόνα της αγοράς τη δεδομένη χρονική στιγμή της καταγραφής. Παρόλα αυτά, η διαχρονική επιδείνωση του φαινομένου που παρατηρείται ακόμα και σε αυτή την εικόνα, ιδίως στο κέντρο της Αθήνας όπου το εμπορικότερο κομμάτι δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένα μήκη των υπό εξέταση δρόμων, οδηγεί σε δυσοίωνες προβλέψεις για τις εμπορικές περιοχές.

Στ)Πιθανή αλλαγή καταναλωτικών συμπεριφορών

Η μεγαλύτερη επιδείνωση των λουκέτων στο κέντρο της Αθήνας και του Πειραιά συγκριτικά με τις τοπικές αγορές ενδέχεται να συνδέεται με τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών και κατ' επέκταση με τροποποίηση των καταναλωτικών συμπεριφορών. Η καταναλωτική συμπεριφορά προσανατολίζεται όλο και περισσότερο στην ικανοποίηση των άμεσων αναγκών με αποτελέσματα οι αγορές να είναι στοχευμένες και περιορισμένες ενώ παράλληλα αποσυνδέονται από την έννοια της «βόλτας» (ψυχαγωγία, φαγητό, καφέ κ.λπ), λόγω της οικονομικής αδυναμίας εκπλήρωσης αυτών των αναγκών. Όμως, αυτή η ψυχαγωγική διάσταση της διαδικασίας της κατανάλωσης αποτελεί και ένα από τα βασικά συγκριτικά πλεονεκτήματα του κέντρο έναντι των τοπικών αγορών. Στο πλαίσιο αυτό και αν η παραπάνω υπόθεση εργασίας αποδειχτεί αληθής τότε η δράση των «Open Mall» την οποία η ΕΣΕΕ προωθεί για την ενίσχυση των εμπορικών κέντρων, θα λειτουργήσει προωθητικά συμβάλλοντας στην προσέλκυση των καταναλωτών στα εμπορικά κέντρα των πόλεων, αφού οι λοιπές ψυχαγωγικές δραστηριότητες θα γίνουν πιο προσβάσιμες για τον μέσο καταναλωτή (καλύτερες τιμές, συννεργασία επιχειρήσεων).

Με τα στοιχεία για τέσσερις συνεχόμενες περιόδους καταγραφής μας δίνεται η δυνατότητα κατασκευής του **Δείκτη Επιβίωσης Εμπορίου**. Ο Δείκτης αφορά μόνο τους υπό εξέταση εμπορικούς δρόμους και η συμβολή του έγκειται στην καλύτερη ανάγνωση των αποτελεσμάτων και την απεικόνιση τους. Όπως προκύπτει από το παρακάτω διάγραμμα η

πορεία του Δείκτη μεταξύ Αυγούστου 2010 και Μαρτίου 2012 στο κέντρο της Αθήνας και στον Πειραιά είναι πτωτική.



Τέλος, παρακάτω απεικονίζεται αναλυτικά η κατάσταση όπως διαμορφώνεται την περίοδο αυτή στο κέντρο της Αθήνας και του Πειραιά :

ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΚΛΕΙΣΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥΣ ΔΡΟΜΟΥΣ ΤΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ						
	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2010	ΜΑΡΤΙΟΣ 2011	ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2011	ΜΑΡΤΙΟΣ 2012		
	ΑΝΑΛΟΓΙΑ	ΑΝΑΛΟΓΙΑ	ΑΝΑΛΟΓΙΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΚΛΕΙΣΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΑΝΑΛΟΓΙΑ
ΕΡΜΟΥ	15,0%	24,3%	22,3%	286	72	25,2%
ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ	15,0%	24,6%	23,2%	220	65	29,5%
ΠΑΝ/ΜΙΟΥ	20,5%	18,6%	25,7%	285	87	30,5%
ΣΤΑΔΙΟΥ	24,6%	33,8%	31,5%	322	135	42%
ΠΑΤΗΣΙΩΝ	14,8%	20,7%	22,1%	969	254	26,2%
ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΕΟΥΣ	-	13,8%	14,4%	141	39	27,6%
ΕΜ.ΜΠΕΝΑΚΗ	-	23,3%	20,8%	167	53	31,7%
ΧΑΡ. ΤΡΙΚΟΥΠΗ	-	29,6%	28,5%	290	98	33,8%
ΣΟΛΩΝΟΣ	-	22,0%	42,0%	229	58	25,3%
ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΝΤΡΟΥ ΑΘΗΝΑΣ	18%	23,4%	24,4%	2.909	861	29,6%
ΣΚΟΥΦΑ	5,7%	17,0%	16,4%	109	23	21,1%
ΤΣΑΚΑΛΩΦ	21,6%	29,0%	34,8%	92	31	33,7%
ΠΑΤΡΙΑΡΧΟΥ ΙΩΑΚΕΙΜ	14,0%	12,5%	21,7%	154	16	10,4%
ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΛΩΝΑΚΙ	12,5%	18,6%	23,7%	355	70	19,7%
ΚΑΛΛΙΘΕΑ						
ΘΗΣΕΩΣ - ΣΥΝΟΛΟ	13,5%	16,8%	19,6%	564	128	22,7%
ΜΑΡΟΥΣΙ						
ΕΡΜΟΥ	9,6%	5,7%	15,0%	79	8	10,1%
ΠΛΑΣΤΗΡΑ	31,0%	28,5%	34,7%	52	12	23,1%
ΔΗΜΗΤΡΟΣ	13,5%	19,7%	15%	92	18	19,6%
ΣΥΝΟΛΟ	16,3%	17,0%	19,5%	223	38	17,0%

ΜΑΡΟΥΣΙ						
	ΝΕΑ ΙΩΝΙΑ					
Ν.ΙΩΝΙΑ - ΣΥΝΟΛΟ	14,7%	17,8%	21,2%	590	166	28,1%
	ΧΑΛΑΝΔΡΙ					
ΧΑΪΜΑΝΤΑ	8,5%	26%	22,1%	92	16	17,4%
ΑΓ. ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ	19,6%	19,6%	17,6%	208	38	18,7%
ΑΝΔ. ΠΑΠΑΝΔΡΕΟ	19,4%	21,6%	22,0%	164	41	24%
ΣΥΝΟΛΟ ΧΑΛΑΝΔΡΙ	17,0%	22,3%	20,5%	464	95	20%
	ΚΗΦΙΣΙΑ					
ΠΑΠΑΔΙΑΜΑΝΤΗ - ΑΡΓΥΡΟΠΟΥΛΟΥ	7,1%	17,2%	27,0%	110	31	28,2%
ΠΑΝΑΓΙΤΣΕΣ	12,5%	10%	0,0%	26	3	11,6%
ΛΕΒΙΔΟΥ	12,9%	23,1%	14,3%	31	4	13%
ΚΟΛΟΚΟΤΡΩΝΗ	22,2%	29,7%	32,4%	109	29	26,6%
ΚΑΣΣΑΒΕΤΗ	10,0%	12,0%	17,3%	75	16	21,3%
ΣΥΝΟΛΟ ΚΗΦΙΣΙΑ	11,8%	21,0%	23,8%	351	83	23,7%
	ΠΕΙΡΑΙΑΣ					
ΦΙΛΩΝΟΣ	-	18,1%	22,7%	172	47	27,3%
ΝΟΤΑΡΑ	-	22,1%	27,1%	104	45	43,3%
ΚΟΛΟΚΟΤΡΩΝΗ	-	28,1%	29,3%	156	53	34,0%
ΗΡ.ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟΥ	-	11,1%	12,7%	272	79	29%
ΤΣΑΜΑΔΟΥ	-	15,3%	17,4%	161	20	12,4%
ΒΑΣ.ΓΕΩΡΓΙΟΥ	-	12,2%	14,1%	120	24	20%
ΓΟΥΝΑΡΗ	-	25,4%	25,6%	97	37	38,1%
ΕΘΝ.ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΩΣ	-	20%	21,2%	69	10	14,5%
ΕΔ.ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ	-	23,8%	27,3%	120	35	29,1%
ΚΑΡΔΗΜΗΤΡΙΟΥ	-	11,5%	19,8%	141	30	21,3%
ΣΩΤΗΡΟΣ ΔΙΟΣ	-	9,2%	11,6%	164	38	23,1%
ΓΡ.ΔΑΜΠΡΑΚΗ	-	-	26,4%	160	38	23,7%
ΚΑΡΑΙΣΚΟΥ	-	-	21,9%	77	14	18,2%
ΑΛΚΙΒΙΑΔΟΥ	-	-	25,0%	82	29	35,3%
ΠΡΑΞΙΤΕΛΟΥΣ	-	-	20,0%	87	29	33,3%
ΚΟΥΝΤΟΥΡΙΩΤΟΥ	-	-	31,4%	86	32	38,3%
ΥΨΗΛΑΝΤΟΥ	-	-	33,3%	107	39	36,4%
ΑΝΔΡΟΥΤΣΟΥ	-	-	24,4%	50	20	40%
ΜΠΟΥΜΠΟΥΛΙΝΑΣ	-	-	21,7%	87	14	16,1%
ΣΥΝΟΛΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ	-	17,6%	22,0%	2.312	633	27,3%
ΣΥΝΟΛΟ ΑΤΤΙΚΗΣ	-	20,6%	22,8%	7.768	2074	26,7%

<http://www.esee.gr/>, *Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών*, Ημ/νία
 Δημοσίευσης: 08/03/2012

http://www.esee.gr/UploadFiles/Documents/INEMY/EREVNA_LOUKETA_ATTIKI_8_3_2012.pdf

ΠΩΣ ΕΠΗΡΡΕΑΖΟΝΤΑΙ ΓΝΩΣΤΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ FRANCHISE ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ?

GOODY'S- Mc DONALD'S-EVEREST-FLOCAFE-ΓΡΗΓΟΡΗΣ

Goody's - McDonald's σημειώσατε 1! Η πολυθενική εταιρεία fast food δεν άντεξε τον ανταγωνισμό από τον ελληνικό όμιλο με αποτέλεσμα μετά από 20 χρόνια παρουσίας στην Ελλάδα, να πουλήσει τα ιδιόκτητά καταστήματά της στον μαλτέζο επιχειρηματία, κ. Μέλο Χίλι. Πρόκειται σαφώς για μια νίκη της Goody's, την οποία όμως η κρίση δεν έχει αφήσει αλώβητη. Το 2010 ο γνωστός ελληνικός όμιλος ταχείας εστίασης εμφάνισε ζημιές 45,9 εκατ. ευρώ.

Η McDonald's Ελλάδος παρά το γεγονός ότι έχει επενδύσει πάνω από 100 εκατ. ευρώ και άλλαξε τους διευθύνοντες συμβούλους σαν τα πουκάμισα, εμφανίζει συσσωρευμένες ζημιές ύψους 84 εκατ. ευρώ, για αυτό και η μητρική McDolanld's πήρε τη μεγάλη απόφαση να πούλησει τα 19 εταιρικά καταστήματα που διαθέτει στην Ελλάδα στον μαλτέζο επιχειρηματία ο οποίος μέσω της εταιρείας Premier Capital λειτουργεί όλα τα καταστήματα McDonald's σε Μάλτα, Εσθονία, Λετονία και Λιθουανία.

Το τίμημα για την απόκτηση των 19 καταστημάτων δεν έγινε γνωστό, όπως παραμένει γρίφος η νέα μορφή της McDonald's Hellas καθώς τα μόνα της έσοδα θα προέρχονται πλέον από τα royalties των Franchisees. Ο Μαλτέζος επιχειρηματίας με τη σειρά του θα πληρώνει απευθείας royalties στην McDonald's Europe. Το προσωπικό που απασχολείται σήμερα στα 19 εταιρικά καταστήματα μαζί με τους διοικητικούς ανέρχεται περίπου στα 450 άτομα.

Το 2010 οι πωλήσεις της McDonald's Ελλάς (τζίρος των 19 καταστημάτων και τα royalties από τα 11 καταστήματα franchise) ανήλθε στα 27,623 εκατ. ευρώ καταγράφοντας ποσοστιαία άνοδο της τάξεως του 11,54% σε σχέση με τη χρήση του 2009 ενώ οι ζημιές της περιορίστηκαν στα 6,353 εκατ. ευρώ από ζημιές ύψους 17,867 εκατ. ευρώ που είχε εμφανίσει στη χρήση του 2009. Είναι αξιοσημείωτο ότι η McDonald's διέθετε κάποτε στην Ελλάδα 60 καταστήματα.



Ο ισχυρός ανταγωνιστής, Goody's

Για την αρνητική πορεία και τις ζημιές της McDonald's στην Ελλάδα ευθύνεται μεταξύ άλλων και ο όμιλος Goody's καθώς ιδρύθηκε το 1974, είναι μια αμιγώς ελληνική εταιρεία και έδειξε από την αρχή ότι «έπιασε» στην ελληνική αγορά, λόγω των μεσογειακών γεύσεων που διαθέτει και είναι πιο κοντά στην ελληνική κουλτούρα και διατροφή.

Σήμερα η Goody's έχει εξαγοραστεί από την Vivartia, απασχολεί 4.055 εργαζόμενους, διαθέτει 178 καταστήματα και τζίρο ύψους 219 εκατ. ευρώ. Βέβαια, η κρίση έχει επηρεάσει και την Goody's η οποία εμφάνισε ζημιές ύψους 45,9 εκατ. ευρώ, μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις 179 εκατ. ευρώ και βραχυπρόθεσμες 88,9 εκατ. ευρώ το 2010. Η κρίση φάνηκε και από τα καταστήματα της Κηφισιάς (μετά από 20 χρόνια) και του Πασαλιμανίου που έκλεισαν πρόσφατα και εξυπηρετούσαν πολύ κόσμο .

Ωστόσο, την περαιτέρω επέκτασή της στις αγορές της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας δρομολογεί, ο όμιλος της Goody's, ενώ την ίδια στιγμή, η διοίκησή του επισημαίνει πως ο αριθμός των καταστημάτων εντός Ελλάδος παραμένει σταθερός με αναστολή δραστηριότητας σε κάποια σημεία και ταυτόχρονη δημιουργία νέων.

Όπως υπογράμμισε ο διευθύνων σύμβουλος της Goody's, κ. Σ. Σεϊμανίδης, για το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων εστίασης στη χώρα με 37 χρόνια λειτουργίας είναι φυσιολογικές οι μετεγκαταστάσεις και το κλείσιμο κάποιων σημείων, είτε επειδή κάποιες εμπορικές «πιάτσες» δεν είναι πλέον ελκυστικές, είτε γιατί ενίοτε τα ενοίκια καθίστανται με την ωρίμασή τους υπέρογκα. «Πρόσφατα λειτούργησε ένα νέο Goody's στην περιοχή Ρετζικίου Θεσσαλονίκης, ενώ την ίδια στιγμή αναζητείται κατάλληλο ακίνητο για να αντικατασταθεί το κατάστημα στο Πασαλιμάνι, που έκλεισε. Τα Goody's με franchising είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που υφίστανται όλες τις συνέπειες της κρίσης με τη μειωμένη κατανάλωση και πλέον με τον αυξημένο ΦΠΑ» τονίζει.

Τέλος, η Goody's αποτελεί τη μεγαλύτερη αλυσίδα σύγχρονων εστιατορίων στην Ελλάδα. Εδώ και 35 χρόνια λειτουργίας, η Goody's έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των Ελλήνων καταναλωτών συνδυάζοντας τις αξίες της ελληνικής κουζίνας με τις αυστηρές προδιαγραφές ποιότητας και ασφάλειας ενός σύγχρονου εστιατορίου. Συγκεκριμένα, τα εστιατόρια Goody's εφαρμόζουν το πιο σύγχρονο σε παγκόσμιο επίπεδο Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφαλείας Τροφίμων HACCP (ISO 22000). Το μενού Goody's χαρακτηρίζεται τόσο από τη μεγάλη ποικιλία των γευμάτων της όσο και από τις προσεχτικά επιλεγμένες πρώτες ύλες με βάση τις αξίες της Μεσογειακής Διατροφής. Στόχος της Goody's είναι να προσφέρει ποικιλία επιλογών για ισορροπημένη διατροφή, δίνοντας τη δυνατότητα στους καταναλωτές όλων των ηλικιών να επιλέξουν αυτό που ταιριάζει στις διατροφικές τους ανάγκες και προτιμήσεις.

Όσον αφορά στα αναπτυξιακά πλάνα της εταιρείας, το πρώτο **Flocafe** άνοιξε στο Βουκουρέστι το καλοκαίρι και βασίζεται στο μοντέλο του καταστήματος, που προσφέρει διευρυμένες υπηρεσίες. Η επέκταση του δικτύου στη Ρουμανία θα συνεχιστεί. Στη

Βουλγαρία τα 3 καταστήματα του ομίλου θα γίνουν σύντομα 4 και το νέο σημείο θα είναι το πρώτο, που θα λειτουργήσει με δικαιοχρηση.

Στην Κύπρο υφίστανται 5 Goody's και 5 Flocafe και στο επόμενο χρονικό διάστημα θα δημιουργήσει το 6ο Goody's στο νησί (στην περιοχή της Πάφου), ενώ υπάρχει ενδιαφέρον και για 1-2 καινούργια Flocafe, που θα είναι έτοιμα το επόμενο έτος. Τέλος, στην Αλβανία αναβλήθηκε το project του ομίλου, που αφορούσε καταστήματα Goody's & Flocafe στο εμπορικό πάρκο «Megatech» στον οδικό άξονα Τίρανα - Δυρράχιο.

Στον όμιλο Vivartia ανήκει η αλυσίδα μικρογευμάτων και καφέ **Everest**, η οποία κάνει και αυτή προσφορές όπως άλλωστε και όλες οι εταιρείες του χώρου, αφού η κρίση δεν αφήνει κανένα ανεπηρέαστο. Γι' αυτό και η εταιρεία Goody's προχωρά σε προσφορές προκειμένου να αυξήσει τους πελάτες και τον τζίρο της. Εταιρείες μικρογευμάτων και καφέ διεκδικούν μερίδια από την αγορά. Οι αλυσίδες καταστημάτων που αναπτύχθηκαν τις τελευταίες δύο δεκαετίες, αν και δεν είναι άμεσοι ανταγωνιστές των «κλασικών» μεγάλων φαστ φουντ, εν τούτοις λειτουργούν με ένα συμπληρωματικό τρόπο στην αγορά ταχείας εστίασης, προσφέροντας λύσεις γρήγορου φαγητού, αλλά και καφέδες σε φθηνή σχετικά τιμή. Σημειώνεται ότι ο κλάδος της γρήγορης εστίασης παρουσιάζει παραδοσιακά ανθεκτικότητα σε δυσχερείς οικονομικές συνθήκες, οπότε οι επιπτώσεις από την κρίση συγκριτικά με άλλους κλάδους λιανικής εμφανίστηκαν σε μικρότερο βαθμό.

Η εταιρεία Everest άρχισε να δραστηριοποιείται το 1965 στο Κολωνάκι, ενώ σήμερα διαθέτει περισσότερα από 330 σημεία παρουσίας σε Ελλάδα και εξωτερικό, έχει δύο μονάδες παραγωγής και απασχολεί 3.000 εργαζόμενους.

Άλλη μια γνωστή εταιρεία μικρογευμάτων και καφέ είναι η **Γρηγόρης**, η ιστορία της οποίας ξεκινά το 1972 όταν ο ιδρυτής της Γρ. Γεωργάτος άνοιξε στη Δάφνη το πρώτο κατάστημα. Το 1991 μετετράπη σε ανώνυμη εταιρεία και η διοίκηση πέρασε πλέον στη νέα γενιά και συγκεκριμένα στο σημερινό διεθνή σύμβουλο κ. Βλ. Γεωργάτο. Ο όμιλος Γρηγόρης, ο οποίος διαθέτει και τα Coffeeright, έχει 224 καταστήματα και 1.780 εργαζόμενους.

http://www.axortagos.gr/ekleisan-goodys-stin-kifisia_2.html

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=402882>

http://www.franchise.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=1794:goodys---&catid=296:-a-&Itemid=786

http://www.xtypos.eu/citylife/index.php?option=com_content&view=article&id=191:goodys&catid=95:delivery

APPLEBEES

Το προφίλ της εταιρείας

Η αλυσίδα εστιατορίων Applebee's είναι η μεγαλύτερη αλυσίδα εστιατορίων στο χώρο του casual dining παγκοσμίως, διαθέτοντας 1.650 καταστήματα. Στην Ελλάδα, τα Applebee's αποτελούσαν την μεγαλύτερη αλυσίδα στην κατηγορία τους, με 6 καταστήματα (4 στην Αττική και 2 στη Θεσσαλονίκη), που ανήκουν στην εταιρεία Milomel Hellas ΑΕ, η οποία έχει τα αποκλειστικά δικαιώματα χρήσης και ανάπτυξης του σήματος Applebee's για την Ελλάδα καθώς και για χώρες των Βαλκανίων.

Το πρώτο κατάστημα Applebee's στην Ελλάδα, λειτούργησε το 1997 στη Θεσσαλονίκη, στο 11ο χλμ Θεσσαλονίκης – Αεροδρομίου. Μετά από τρία χρόνια, άνοιξε το πρώτο Applebee's της Αττικής, στην περιοχή της Γλυφάδας, γνωρίζοντας τεράστια επιτυχία. Έχοντας αποκτήσει την εμπειρία, την τεχνογνωσία και προπάντων την αναγνώριση και αγάπη του κόσμου, η εταιρεία Milomel, κάνοντας ένα μεγάλο άλμα καταφέρνει μέσα στο 2002 να ανοίξει τρία νέα καταστήματα στην Αττική: στη Φωκίωνος Νέγρη, στη Λ. Αλεξάνδρας και στην πλατεία του Κεφαλαρίου.

Το έκτο κατάστημα της αλυσίδας, που βρίσκεται στο κέντρο της Θεσσαλονίκης, άνοιξε τις πόρτες του τον Ιούνιο του 2004 και εγκαινιάστηκε το Νοέμβριο του 2004 από την Πρόεδρο της εταιρίας κα Μαρία Τζάννες Γκορίτσα. Η Milomel Hellas ΑΕ. αναπτύσσει το δίκτυο των εστιατορίων Applebee's, δημιουργώντας εταιρικά καταστήματα, ενώ παρά τις επιταγές της παγκόσμιας αγοράς, ποτέ δεν μπήκε στη λογική του franchise.

Η λαμπρή περίοδος

Ως το πρώτο κατάστημα σε εβδομαδιαίες πωλήσεις το 2005, σε διεθνές επίπεδο, βραβεύθηκε το Applebees της Γλυφάδας, προσθέτοντας, τότε, άλλη μια διάκριση στο ενεργητικό του. Η βράβευση πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Διεθνούς Συνεδρίου των Applebees International που πραγματοποιήθηκε στη Νέα Υόρκη. Το βραβείο απενεμήθη στην Πρόεδρο της Milomel Hellas, κ. Μαρία Τζάννες -Γκορίτσα, από τον κ. Rohan St. George, President International Division of Applebees International και τον κ. Eric Hanson, Regional Director of Applebees International for Europe and Middle East. Με αφορμή την βράβευση των Applebees Γλυφάδας, το 2005, η κ. Τζάννες, δήλωνε τότε: «Οι βραβεύσεις έρχονται ως επισφράγισμα των προσπαθειών, όλων των ανθρώπων των Applebees, για παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και φαγητού στους επισκέπτες μας. Είμαστε ιδιαίτερα χαρούμενοι που όλα τα χαρακτηριστικά των καταστημάτων μας, όπως η ζεστή και φιλόξενη ατμόσφαιρα, η ευγενική και χαρούμενη διάθεση των συνεργατών, το ευχάριστο περιβάλλον επιβραβεύονται και μας φέρνουν στην πρώτη θέση των προτιμήσεων των πελατών μας». Τελικά, 6 χρόνια μετά ήρθε το λουκέτο και γεννήθηκαν πολλά ερωτήματα για το πως κατέληξε έτσι αυτό το επιτυχημένο concept.

Γιατί έκλεισαν ξαφνικά τα **Applebee's** και έφυγε ο ιδιοκτήτης στο εξωτερικό; Μια πορεία 14 ετών με άδοξο τέλος - Είναι πράγματι η οικονομική κρίση η αιτία που έκλεισαν τα εστιατόρια της αλυσίδας;

Η είδηση έσκασε σαν κεραυνός εν αιθρία στον χώρο των εστιατορίων μαζικής εστίασης. Η εταιρεία, που το 2006 είχε το πιο επιτυχημένο κατάστημα της φίρμας διεθνώς. Σύμφωνα με αποκλειστικές πληροφορίες του planet-greece από δικηγόρο, ο οποίος είχε αναλάβει τη νομική εκπροσώπηση αρκετών εργαζομένων, η διοίκηση της εταιρείας, αιφνιδιάζοντας τους πάντες, αποφάσισε αιφνιδίως να βάλει λουκέτο ένα πρωινό σε όλα της τα καταστήματα, σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη.



Η οικονομική κρίση άρχισε να χτυπάει την άλλοτε επιτυχημένη εταιρεία - πρότυπο, πριν από περίπου 6 μήνες. Ωστόσο η κυρία Μαρία Τζάννες Γκορίτσα, πρόεδρος της εταιρείας MILOMEL HELLAS, ιδιοκτήτριας της φίρμας αλλά και των εστιατορίων στη χώρα μας, κατέβαλε όλες τις προσπάθειες προκειμένου να κρατήσει ανοιχτά τα μαγαζιά και τους εργαζόμενούς της στα πόστα τους. Όμως, τους τελευταίους μήνες τα πράγματα πήγαιναν από το κακό στο χειρότερο. Οι πιστωτές απαιτούσαν τα χρήματα των επιταγών τους κι εκεί ξεκίνησαν ν' αυξάνονται τα χρέη, που την οδήγησαν στην καταστροφή. Οι εργαζόμενοι παρέμειναν απλήρωτοι τους τελευταίους 2μισυ μήνες. Κι ενώ, σε ορισμένα καταστήματα, μέχρι και χθες οι υπεύθυνοι έκαναν προσλήψεις στη θέση των σερβιτόρων, ξαφνικά το πρωί όλα τα εστιατόρια Applebee's κατέβασαν ρολά και από την έδρα της εταιρείας είχαν εξαφανιστεί όλοι. Υπάρχουν φήμες, μάλιστα, πως η πρόεδρος κα Γκορίτσα εγκατέλειψε την Ελλάδα και βρίσκεται στο εξωτερικό.

Ύστερα από το ηχηρό λουκέτο των έξι καταστημάτων το καλοκαίρι του 2011, τα Applebee's επανέρχονται στην ελληνική αγορά εστίασης. Η γνωστή αμερικάνικη αλυσίδα, λίγο μετά το αιφνιδιαστικό κλείσιμό της, εμφανίζεται ακόμα πιο ανανεωμένη, υπό νέα διεύθυνση, με τις ίδιες γεύσεις που είχε εδώ και χρόνια αγαπήσει, και το σημαντικότερο, με μειωμένες τιμές. Πρώτο ξεκίνημα έγινε στο υποκατάστημα της Γλυφάδας, ενώ σύντομα θ' ανοίξουν κι άλλα καταστήματα.

<http://www.fimes.gr/2011/07/applebees-ekleisan/>

<http://planet-greece.blogspot.com/2011/07/applebees.html>

<http://www.athensmagazine.gr/portal/newarrivals/17224>

MAX PERRY

Η MAX PERRY HANDMADE CHOCOLATES, μια ελληνική εταιρεία με πολυετή εμπειρία στην ελληνική αγορά, κάνει το πρώτο της βήμα και ανοίγει τα δικά της καταστήματα το 2005 στον Πειραιά, προσφέροντας στους κατοίκους του μια γλυκιά νότα στην καθημερινότητά τους μέσα από ποικίλες, πρωτότυπες, νόστιμες και ποιοτικές σοκολατένιες λιχουδιές. Η επιτυχία της από τότε έως σήμερα, την κατέστησε στην ελληνική αγορά ως 'Leader Concept' στο 'Chocolate Pastry Market' και γενικότερα ανήκει στις πιο αναπτυσσόμενες και ελπιδοφόρες επιχειρήσεις διατροφής στην Ευρώπη.



Η παρασκευή σοκολατένιων γλυκισμάτων μπροστά στα μάτια του πελάτη αποτελεί ένα από τα βασικά συστατικά της επιτυχίας που καταγράφει τα τελευταία χρόνια η αλυσίδα. Ακόμη και οι περαστικοί μπορούν από τις γυάλινες προσόψεις των καταστημάτων της εταιρείας να παρακολουθήσουν την παρασκευή των φρέσκων γλυκών, ένας πειρασμός στον οποίο συχνά ενδίδουν.

Η MAX PERRY HANDMADE CHOCOLATE ιδρύθηκε το 2005 στον Πειραιά προσφέροντας ποικίλες, πρωτότυπες, νόστιμες και ποιοτικές σοκολατένιες λιχουδιές και από τότε έχει κερδίσει την ανταπόκριση του κοινού και την αύξηση του πελατολογίου. Η επωνυμία της εταιρίας είναι εμπνευσμένη από το όνομα του Γάλλου ερευνητή της σοκολάτας Maximillian Perreault, και έχει καταφέρει να γεφυρώσει τη σοκολατένια γεύση με την γαστρονομική αναζήτηση και πρωτοτυπεί με το να παρέχει σοκολατένιους πειρασμούς.

Η ύφεση στην οποία βρίσκεται η ελληνική οικονομία φαίνεται να έχει αποδειχτεί «σύμμαχος» της σοκολατοποιίας Max Perry Handmade Chocolates. Η οικογενειακή επιχείρηση που είχε βάλει σκοπό να εισβάλει στις καρδιές μικρών και μεγάλων με τις σοκολατένιες δημιουργίες της τα κατάφερε μέσα στην κρίση. Η εταιρία άρχισε να γίνεται γνωστή στο αθηναϊκό κοινό μέσα από το νέο concept που προσφέρει στη ζαχαροπλαστική και το οποίο βασίζεται στην υψηλή ποιότητα των υλικών παρά την προσιτή τιμή, στην οπτική επαφή του πελάτη με τους εργαστηριακούς χώρους παρασκευής των προϊόντων και τη δοκιμή των γλυκών στο χώρο των καταστημάτων από τους αγοραστές. Το 2010, η ανοδική πορεία της εταιρίας συνεχίζεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς επεκτείνοντας τη δραστηριότητά της με συνεχώς νέα υποκαταστήματα σε όλη την Αττική. Ήδη λειτουργούν 12, στον Πειραιά (το κεντρικό κατάστημα), στο Περιστέρι, στη Νίκαια, στο Αιγάλεω, στην Αγία Παρασκευή, στο Χαλάνδρι, στα Βριλήσσια, στην Κυψέλη, στη Νέα Ιωνία, στο Ίλιον, στο Κερατσίνι, στο Μοσχάτο, στο Μαρούσι και πριν από ένα μήνα και στη Γλυφάδα. Το αμέσως επόμενο διάστημα η Max Perry ετοιμάζεται να χτυπήσει την αγορά και στο Γαλάτσι, στην Κατεχάκη και τον Νέο Κόσμο.



<http://www.exipno.gr/index.php/odigos-epiviosis/epixeirimatikothta/293-10----->

<http://www.franchise-market.gr/normal/max-perry-handmade-chocolate.aspx>

<http://www.maxperrychocolates.gr/index.php/el/>

PIZZA HUT

Η ιστορία της καλύτερης πίτσας και της μεγαλύτερης αλυσίδας εστιατορίων πίτσας στον κόσμο είναι γραμμένη αποκλειστικά με μοτσαρέλα, σπέσιαλ σάλτσα ντομάτας Αυτή η ιστορία αποτέλεσε το όραμα και το πάθος δύο αδελφών, στο Wichita του Κάνσας, το 1958. Ωντας φοιτητές, δανείζονται 600\$ από τη μητέρα τους και ανοίγουν ένα πολύ μικρό εστιατόριο-πιτσαρία που μοιάζει με καλύβα (hut). Η **Pizza-Hut** γεννιέται.



50 χρόνια μετά, η Pizza-Hut κυριαρχεί στην προτίμηση όσων λατρεύουν την πίτσα, χωρίς να έχει αλλάξει τίποτα στη φιλοσοφία της : Αγάπη για την πίτσα- προσήλωση στον πελάτη που μεταφράζεται σε : έμφαση στο προϊόν - άπογη εξυπηρέτηση! Στην Ελλάδα, την ιδανικότερη χώρα για τη "φιλοσοφία της γεύσης", η Pizza-Hut, ανταποκρίνεται εξαιρετικά με πολλά καταστήματα .

Η Pizza Hut δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 1989 και ανήκει στην μητρική εταιρεία Yum. Η εταιρεία Food Plus ΑΕ, έχει αναλάβει την εκχώρηση του δικαιώματος χρήσης του ονόματος **Pizza Hut** και **KFC** στην Ελλάδα. Η Food Plus ΑΕ έχει δώσει αυτή την περίοδο μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη του KFC, που απέκτησε δύο νέα καταστήματα, μέσα στο 2011.

Ο τζίρος της Pizza Hut στην Ελλάδα το 2009 ανήλθε στα 35 εκατ. ευρώ, ενώ το 2010 εμφάνισε μονοψήφια πτώση τζίρου, λόγω της κρίσης. Η Pizza Hut έχει εστιατόρια που κάθεται και διανομή κατ'οίκον, με την πρώτη κατηγορία να έχει πληγεί περισσότερο από την κρίση.

Η Pizza Hut διαθέτει σήμερα 41(31-αναφέρονταν σε ορισμένες ιστοσελίδες) καταστήματα στην Αθήνα, 3 στη Θεσσαλονίκη κι άλλα 6, στην Πάτρα, την Κρήτη, τη Ρόδο, τη Χαλκίδα, την Κέρκυρα και τη Ζάκυνθο. Σε αυτό το πλαίσιο της κρίσης ,η Pizza Hut έκλεισε τρία καταστήματα πρόσφατα δυο στην Αθήνα (ένα στη Φωκίωνος Νέγρη και ένα στο Καλαμάκι) και στην Πάτρα, ενώ δεν αποκλείεται να προχωρήσει στο κλείσιμο και άλλων καταστημάτων, στο πλαίσιο αναδιοργάνωσης του ομίλου. Σύμφωνα με τον διευθύνοντα

σύμβουλο της Food Plus, κ. Β. Μπογιατζή, που διαχειρίζεται την Pizza Hut στην Ελλάδα, η εταιρεία βρίσκεται σε φάση επαναδιαπραγμάτευσης κάθε πτυχής του ομίλου και επανεξετάζει τις μισθώσεις των καταστημάτων. «Αν δεν καταφέρνουμε επαναδιαπραγμάτευση των τιμών των ενοικίων προχωράμε σε κλείσιμο των καταστημάτων ή σε μετεγκατάσταση, έτσι ώστε να πετύχουμε οικονομίες κλίμακος», αναφέρει χαρακτηριστικά. Οπως προσθέτει ο ίδιος, παράλληλα, η εταιρεία ακολουθεί μια πολιτική προσφορών.

Είναι λογικό, διότι, τα τελευταία τρία χρόνια έχει επηρεαστεί ο κλάδος της πίτσας από την οικονομική κρίση στην Ελλάδα, καθώς οι καταναλωτές αγοράζουν πλέον πιο εκλογικευμένα και έχουν μειώσει τις παραγγελίες της διανομής κατ' οίκον τουλάχιστον κατά δύο φορές λιγότερο τον χρόνο, που αντιστοιχεί σε μείωση περίπου 50% του κλάδου από το 2008 ως σήμερα. Το 85% της αγοράς στηρίζεται σε επώνυμες και οργανωμένες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν οδηγήσει σε αφανισμό τα συνοικιακά καταστήματα, καθώς πριν από 10 χρόνια αριθμούσαν τα 9.000 στην Αθήνα και τα περίχωρα της και σήμερα έχουν συρρικνωθεί σε λιγότερα από 1.500. Οι εξελίξεις δείχνουν ότι και οι μεγάλοι παίκτες επηρεάζονται από την κρίση και όχι μόνο τα μικρά καταστήματα. Οι πρωταγωνιστές του κλάδου αλλά και αντίπαλοι είναι οι εταιρείες Pizza Hut της Food Plus AEBE, Domino's Pizza της Anatron Food Services AE, Roma Pizza AEBE και η Pizza Fan.

Στην Ελλάδα, η ιστορία της πίτσας ξεκίνησε το 1970, όταν Έλληνες μετανάστες από τον Καναδά, έφεραν αυτή τη διατροφική συνήθεια και στη χώρα μας, δημιουργώντας τις πιτσαρίες Portofino και Roma. Από τη δεκαετία του '80 άρχισε η άνθηση της συγκεκριμένης αγοράς, ενώ από την επόμενη δεκαετία, οι καταναλωτές άρχισαν να δείχνουν την προτίμησή τους στη διανομή κατ'οίκον, η οποία σήμερα αντιπροσωπεύει το 85% του κλάδου. Πάντως, η κρίση έχει συμπαρασύρει και την αγορά της πίτσας, η οποία, σύμφωνα με παράγοντες του χώρου αναμένεται να εμφανίσει διψήφιους πτωτικούς αριθμούς το 2011.

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=390241>

<http://www.inews.gr/88/louketo-vazei-i-pizza-hut-sti-patra-exaitias-tis-krisis-sto-dromo-oi-ergazomenoi.htm>

STARBUCKS

Τα Starbucks ανέκαθεν ήταν ένας τόπος, όπου μπορούσε κανείς να βρει τους καλύτερους καφέδες. Αλλά το 1971, έπρεπε να ταξιδέψει στο μοναδικό μας κατάστημα στην αγορά Pike Place του Seattle.

Ας δούμε ,λοιπόν, αναλυτικά την ιστορία των Starbucks:



1970 : Το πρώτο Starbucks ανοίγει. Το όνομα προέρχεται από την κλασική νουβέλα του Moby Dick του Herman Melville που αναφέρεται στο κυνήγι της φάλαινας το 19ο αιώνα. Αυτό το εμπνευσμένο από την θάλασσα όνομα φαίνεται κατάλληλο για ένα κατάστημα που εισάγει τους καλύτερους καφέδες του κόσμου στους ανθρώπους στο Seattle.

1980: Ο Howard Schultz μπαίνει στα Starbucks το 1982. Όταν ήταν σε ένα ταξίδι στην Ιταλία, επισκέφθηκε τα διάσημα espresso bars στο Μιλάνο. Εντυπωσιασμένος από τη δημοτικότητά τους και την κουλτούρα τους, διαβλέπει τη δυνατότητα επιτυχίας το Seattle και δικαιώνεται – αφού όλο το Seattle δοκιμάζει Caffè latte και mocha και ξετρελαίνεται.

1990: Τα Starbucks εξαπλώνονται έξω από το Seattle, πρώτα στην υπόλοιπη Αμερική και την Βόρεια Αμερική και μετά σε ολόκληρο τον κόσμο. Όταν έφθασε να είναι μια από τις πρώτες εταιρίες καφέ που προσφέρουν μετοχές και προνόμια περίθαλψης σε όλους τους συνεργάτες - υπαλλήλους της, η Starbucks εισάγεται στο χρηματιστήριο.

2000: Το φαινόμενο Starbucks συνεχίζεται. Τώρα τα Starbucks διαθέτουν πάνω από 15.500 καταστήματα σε περισσότερες από 43 χώρες. Οι πελάτες μας τώρα απολαμβάνουν εκτός από εξαιρετικούς καφέδες και ροφήματα espresso, το τσάι Tazo και τα Frappuccino™ τα παγωμένα ροφήματα ανάμεικτα με πάγο.

Τα Starbucks στην Ελλάδα

Τα Starbucks ήρθαν στην Ελλάδα το Σεπτέμβριο του 2002 υπό την επίσημη επωνυμία "ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΦΕ", με το άνοιγμα του πρώτου καταστήματος στο κέντρο της Αθήνας, στον πεζόδρομο της οδού Κοραή. Η Ελλάδα, μια χώρα με ισχυρή παράδοση στον καφέ, υποδέχθηκε τα Starbucks με ιδιαίτερο ενθουσιασμό. Το δίκτυο των καταστημάτων στην Ελλάδα αποτελείται σήμερα από 56 καταστήματα σε Αττική, Θεσσαλονίκη, Βόλο, Μύκονο, Πάτρα, Κέρκυρα, Ρόδο, Χανιά και Ηράκλειο Κρήτης.

Τα Starbucks διαθέτουν περισσότερα από 16 χαρμάνια και καφέδες μοναδικής προέλευσης κόκκων Arabica, μια μεγάλη ποικιλία ροφημάτων που ετοιμάζονται εκείνη τη στιγμή, Starbucks Full Leaf teas, Starbucks DoubleShot, φρεσκοψημένα γλυκίσματα, σοκολάτες, αλμυρές λιχουδιές, σάντουιτς, σαλάτες κ.α.

Επίσης, στα Starbucks μπορεί κάποιος να αγοράσει εξειδικευμένα προϊόντα παρασκευής καφέ, όπως μηχανές καφέ espresso, μηχανές αλέσματος καφέ, κούπες, καθώς και άλλα αντικείμενα σχετικά με τον καφέ και το τσάι αλλά και CDs που αποτελούν πρωτότυπες προτάσεις δώρων.

Δεν είναι μόνο ο υψηλής ποιότητας καφές που έχει κάνει τα Starbucks το αγαπημένο καφέ εκατομμυρίων ανθρώπων σε όλο τον κόσμο, είναι το άριστα εκπαιδευμένο και πεπειραμένο προσωπικό των Starbucks, η υπέροχη μουσική, η άνεση και η χαλάρωση που αισθάνεται κάποιος στα καταστήματα Starbucks, στοιχεία που κάνει όλους όσους τα επισκέπτονται να μιλούν για "μοναδική εμπειρία καφέ".



Πως αντιδρούν τα Starbucks στη κρίση? Να διατηρήσει τα μερίδια αγοράς και την επισκεψιμότητά της κατάφερε το 2010 η αλυσίδα καφεστίασης Starbucks, παρά την κρίση και τον σκληρό ανταγωνισμό. Καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη αυτή, εξηγεί ο Γενικός Διευθυντής της εταιρείας, Jim Brandon, έπαιξε η προσαρμογή των Starbucks στις ανάγκες

των καταναλωτών και η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων που ενσωματώνουν την υψηλή ποιότητα και το όφελος για τον καταναλωτή.

Η στρατηγική αυτή φάνηκε ξεκάθαρα κατά τη διάρκεια του 2010, σε μια σειρά από αποφάσεις που πήρε και κυρίως στο ζήτημα του φραπέ. Η εταιρεία αρνιόταν πεισματικά επί χρόνια να εντάξει στο χαρτοφυλάκιο τον φραπέ. Φέτος, ήρθε η ώρα να σπάσει αυτό το ταμπού και να τον συμπεριλάβει στη γκάμα των προϊόντων της, προσφέροντας τον μάλιστα σε δυο επιλογές. Μικρές ή μεγάλες υποχωρήσεις εν μέσω ύφεσης είναι μάλλον επιβεβλημένες καθώς όπως παραδέχεται και ο κ. Brandon «τόσο η διεθνής οικονομική κρίση, όσο και οι εξελίξεις σε εθνικό επίπεδο, έχουν επηρεάσει τις καταναλωτικές συνήθειες και την αγοραστική δύναμη του μέσου Έλληνα».

Να σημειωθεί πως η αμερικάνικη αλυσίδα δίνει δυναμικό «παρών» στο χορό των προσφορών, παρέχοντας σημαντικές εκπτώσεις σε καφέδες όπως ο εσπρέσο και το καπουτσίνο ενώ μέσα από την κάρτα πιστότητας οι επισκέπτες της έχουν άμεσα έκπτωση 10% σε όλα τα προϊόντα και δωρεάν πρόσβαση στο Internet (Wifi). Την ίδια ώρα, η εταιρεία συνεχίζει την αναδιάρθρωση του δικτύου των καταστημάτων της. Στο πλαίσιο αυτό, μέσα στο 2010 διέκοψε τη λειτουργία δύο καταστημάτων της (στη Δάφνη και στο Cosmopolis) ενώ εξακολουθεί να αξιολογεί ευκαιρίες για την ανάπτυξη της στην ελληνική αγορά. Η εταιρεία άνοιξε το πρώτο της κατάστημα στην Ελλάδα πριν από 8 χρόνια και σήμερα λειτουργεί 62 καταστήματα σε όλη τη χώρα.

Με μεγαλύτερη ένταση συνέχισε και το 2011 τη στρατηγική ανάπτυξή της η αλυσίδα καφεστίασης Starbucks, με επενδύσεις που συνολικά είναι υψηλότερες από αντίστοιχες των προηγούμενων χρόνων. Ο γενικός διευθυντής της Μαρινόπουλος Εταιρεία Καφέ Α.Ε.Ε., υπεύθυνος για τα Starbucks σε Ελλάδα, Κύπρο, Ρουμανία και Βουλγαρία, Jim Brandon , αναφέρει πως κατά τη διάρκεια της τρέχουσας χρήσης θα ανοίξουν νέα σε Ελλάδα και εξωτερικό και θα ανακαινιστούν αρκετά καταστήματα.

Ηδη, εγκαινιάστηκε η λειτουργία ενός νέου σημείου πώλησης στο Μοναστηράκι, το οποίο ενσωματώνει το μοντέρνο σχεδιαστικό ύφος (Regional Modern) των Starbucks, επένδυση που ξεπέρασε τις 300 χιλ. ευρώ. Σε ό,τι αφορά τις αγορές της Ρουμανίας και της Κύπρου, η εταιρεία αξιολογεί καθημερινά πιθανά σημεία που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν νέα καταστήματα μέχρι το τέλος του έτους. Την ίδια ώρα, σχεδιάζει να διευρύνει τη γκάμα των προϊόντων της αλλά και τις προσφορές της.

http://gr.starbucks.com/el/_About+Starbucks/

<http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12334&subid=2&pubid=82809148>

BODY SHOP

Το παράδειγμα του **Body Shop** αποτελεί μια δυνατή ιστορία ,αλλά κι ένα συμβολικό – χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχειρήσεων που δεν ακολούθησε τις συνήθειες επιχειρηματικές τακτικές. Η Anita Roddick δεν ακολούθησε κανένα επιχειρηματικό πρότυπο ή κάποια συνταγή επιτυχίας ,αλλά βασιζόταν στις δικές της προσωπικές αξίες.

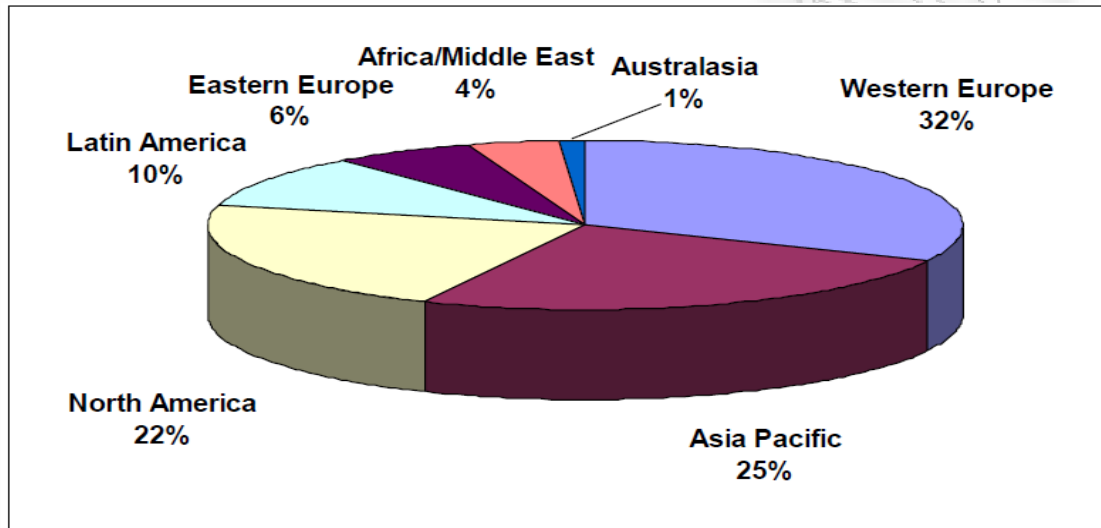
Τα Body Shop αποτελούν μια από τις μεγαλύτερες αλυσίδες καταστημάτων παγκοσμίως. Ξεκίνησαν το 1976 με ένα μαγαζί στο Brighton της Αγγλίας, από μια ιδέα της, μέχρι τότε περιπλανώμενης ανά τον κόσμο, Anita Roddick. Πρωταρχικός στόχος του μαγαζιού ήταν η επιβίωσή του, καθώς παρουσίαζε στο κόσμο προϊόντα ομορφιάς προερχόμενα από φυσικά υλικά, κάτι που ήταν εντελώς καινούριο στην αγορά που απευθυνόταν. Βασιζόμενη στην μεγάλη απήχηση που είχαν τα προϊόντα της στην τοπική κοινωνία, συνέχισε με καινούριες ιδέες και άρχισε να επεκτείνεται ανοίγοντας νέα καταστήματα: το 1978 στις Βρυξέλλες, το 1979 στην Στοκχόλμη και την Αθήνα, ως το 1991 που κατάφερε να έχει 586 καταστήματα σε 38 χώρες.

Exhibit 3 Worldwide Shop List (March 1991)			
No. of Shops	Overseas History First Shops Opening In:		
Antigua	1	1978	Belgium (Brussels)
Australia	31		
Austria	5	1979	Sweden (Stockholm)
Bahamas	4		Greece (Athens)
Bahrain	1		
Belgium	4	1980	Canada (Toronto)
Bermuda	1		Iceland (Reykjavik)
Canada	87		
Cyprus	1	1981	Denmark (Copenhagen)
Denmark	5		Finland (Tampere)
Eire	5		Eire (Dublin)
Finland	11		
France	3	1982	The Netherlands (Leiden)
Germany	28		France (Paris)
Gibraltar	1		
Grand Cayman	1	1983	Australia (Melbourne)
Greece	14		Cyprus (Limassol)
Holland	23		Germany (Cologne)
Hong Kong	7		Singapore
Indonesia	1		Switzerland (Zurich)
Italy	22		UAE (Dubai)
Japan	1		
Malta	1	1984	Hong Kong (Tsimshatsui/Kc)
Malaysia (E)	3		Italy (Catan/Sicily)
Malaysia (W)	7		Malaysia (Kuala Lumpur)
New Zealand	3		
Norway	13	1985	Bahamas (Nassau)
Oman	2		Bahrain (Manama)
Portugal	5		Norway (Oslo)
Qatar	1		
Saudi Arabia	6	1986	Austria (Vienna)
Singapore	6		Kuwait (Safat)
Spain	17		Oman (Muscat)
Sweden	30		Portugal (Lisbon)
Switzerland	18		Spain (Madrid)
Taiwan	3		
UAE	1	1987	Antigua (St. John's)
USA	39*		Saudi Arabia
			Malta (Silema)
			Bermuda (Hamilton)
OVERSEAS	412		
UK & Channel Isles	174*	1988	USA (New York)
GRAND TOTAL	586		Gibraltar
			Taiwan (Taipei)
*Franchisee 23, Company 14		1989	New Zealand (Wellington)
*Franchisee 133, Company 41		1990	Indonesia
			Japan (Tokyo)
			Number of Countries we trade in: 38
			Number of Languages we trade in: 18

Source: The Body Shop Press Office

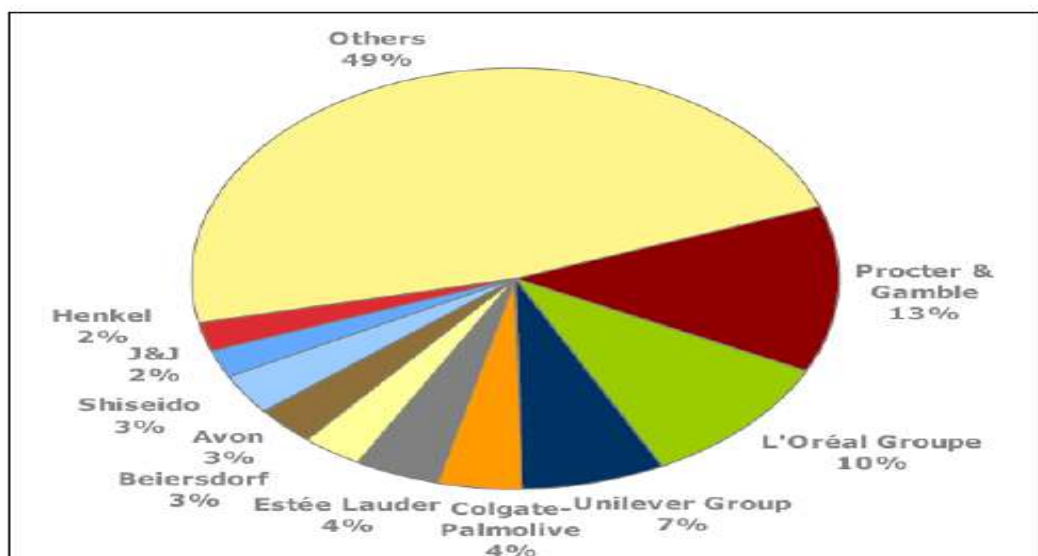
Παρακάτω ,βλέπουμε τη κατανομή της παγκόσμιας αγοράς:

Composition of Global Market by Region(2005)



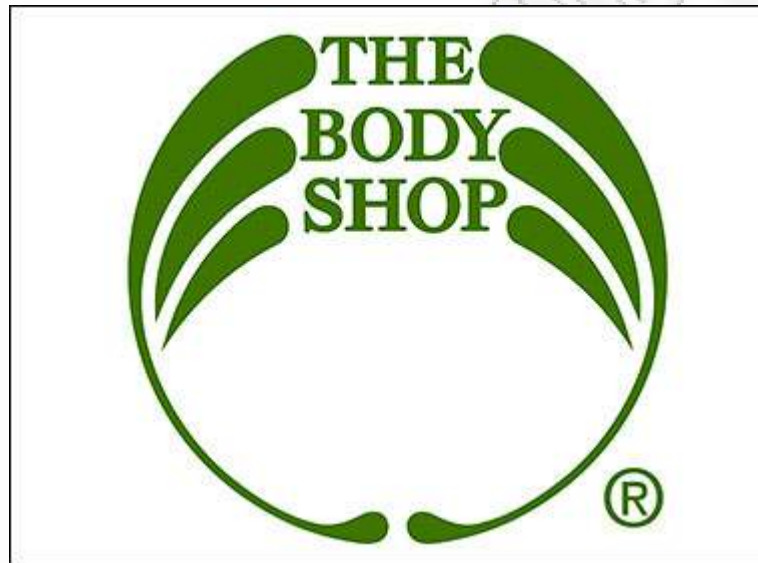
Παρακάτω βλέπουμε το μερίδιο αγοράς, όπου κυρίαρχες εταιρείες είναι οι Procter and Gamble, L' Oreal και Unilever :

Share of Sales of Cosmetics and Toiletries Companies (2005)



Η Annita Roddick προερχόταν από μια μέση οικογένεια ,που προσπαθούσε για τη ζωή της , δούλευε από μικρή στο καφέ της οικογένειας της και γενικότερα δεν φαντάστηκε ποτέ ότι μπορεί να καταφέρει τόσα πολλά πράγματα .

Υπήρξε πρωτοπόρος της εποχής της, όχι μόνο λόγω των φρέσκων ιδεών της για καινούρια προϊόντα, αλλά και επειδή κατάφερε να βγει κερδισμένη χωρίς να ακολουθήσει τους κανόνες. Η ίδια άλλωστε είχε δηλώσει: *“The world of business has taught me nothing...I honestly believe I would not have succeeded if I had been taught about business”*.



Το στυλ διοίκησης της δεν ήταν το συμβατικό, καθώς η προσέγγιση της στους εργαζομένους δεν ήταν αυτή που εκφράζει την σχέση εργοδότη-εργαζόμενου σε τυπικά πλαίσια. Πέραν της δυναμικής των πωλήσεων, η Roddick έψαχνε ανθρώπους, οι οποίοι να συμμερίζονται τις κοινωνικές ευαισθησίες και δράσεις της. Ήθελε τα καταστήματα και η όλη επιχείρηση της να είναι ένα ευχάριστο, ειλικρινές και παθιασμένο περιβάλλον, χωρίς να σκέφτεται αυστηρά τα οικονομικά νούμερα, την στρατηγική των πωλήσεων και τα συνηθισμένα θέματα των επιχειρήσεων. Μελετώντας τη συμπεριφορά της Anita , διαπιστώσαμε ότι κύριο χαρακτηριστικό της ήταν η συναισθηματική νοημοσύνη, το οποίο αποτελεί βασικό συστατικό των leaders. Μέσα από το case study ανακαλύψαμε πτυχές του χαρακτήρα της οι οποίες συναποτελούν την λεγόμενη συναισθηματική νοημοσύνη. Το όραμα της Roddick ήταν τα body shop. Αυτό την καθοδηγούσε σε όλη την επαγγελματική της πορεία και την οδήγησε στην καταξίωση. Ένα άλλο συστατικό της και παράλληλα των leaders είναι το κίνητρο. Αυτό που ωθούσε την Anita ήταν η δημιουργία μιας επιχείρησης με ανθρώπινο πρόσωπο και κοινωνική συνείδηση. Ανώτερος στόχος ήταν να αποτελέσει το παράδειγμα μιας επιχείρησης που θα χρησιμοποιούσε την επιτυχία σαν δύναμη για αλλαγή. Επίσης, το πάθος της το οποίο προσπαθούσε να μεταδώσει στο υπόλοιπο προσωπικό ήταν η κινητήριος δύναμη που την έκανε τελικά να ξεχωρίσει. Η ανθρωποκεντρική της προσέγγιση είναι το κύριο χαρακτηριστικό της φιλοσοφίας της σε όλα τα επίπεδα: τόσο σε ότι αφορά στους εργαζομένους της, όσο και στην κοινωνική προσφορά. Θεωρούσε και θεωρεί ότι τα Body Shop

δίνουν μια άλλη οπτική στους καταναλωτές, γιατί οτιδήποτε κάνει, έχει ως κίνητρο μια βασική αρχή της: να δώσει πίσω στην κοινωνία ότι μπορεί.

Από την αρχή η Roddick αντιμετώπισε το θέμα των καλλυντικών τελείως διαφορετικά, δηλαδή θεώρησε ότι τα προϊόντα της έχουν να καταπολεμήσουν τους φόβους των γυναικών, γι' αυτό και υιοθέτησε τις λεγόμενες «θηλυκές αρχές», όπως η αγάπη, η φροντίδα και η διαίσθηση. Σε αυτά βασίστηκε και ξεχώρισε το στυλ διοίκησης της. Έπρεπε να καταρρίψει το κυρίαρχο στερεότυπο της αγοράς των καλλυντικών: «στα εργοστάσια φτιάχνονται τα καλλυντικά και στα μαγαζιά πουλιέται η ελπίδα» και να επικεντρωθεί στο να πει την αλήθεια περί καλλωπισμού και μόνο.

Από την έρευνα μας σχετικά με το μοντέλο του Body Shop, αλλά και το μοντέλο διοίκησης της Roddick, συμπεράναμε ότι ένας άνθρωπος με πάθος και όρεξη μπορεί να ξεκινήσει από το μηδέν και να καταφέρει να δημιουργήσει μια παγκόσμια αλυσίδα καταστημάτων, χωρίς να έχει ιδιαίτερες επιχειρηματικές γνώσεις. Όμως διαπιστώσαμε ότι τελικά δεν αρκεί η συγκυρία για να διατηρήσεις την επιτυχία σου, αλλά είναι απαραίτητη και η τεχνογνωσία για τη σωστή διαχείριση μια τέτοιας αυτοκρατορίας. Δηλαδή χρειάζεται να χει κανείς τρεις βασικές ικανότητες:

- Τεχνικές γνώσεις, όπως λογιστική και οικονομικά
- Αναλυτική σκέψη και
- Συναισθηματική νοημοσύνη.

Είχε, λοιπόν, όλα τα χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης εταιρείας, που κατάφερε να διακριθεί και να κερδίσει αρκετά βραβεία, λειτουργούσε έντιμα και με σκοπό το καλό όλων κι αυτό φάνηκε από τις φιλανθρωπίες και τις προσπάθειες που έκανε για τα παιδιά όλου του κόσμου. Αυτό ήταν ένα ακόμη μάθημα για μας, πως τα χρήματα τελικά δεν είναι το παν, όπως και στην περίπτωση της Anita Roddick που δεν αποτέλεσαν αυτοσκοπό, αλλά ήταν ένα μέσο για την εκπλήρωση της κοινωνικής-φιλανθρωπικής της δράσης.

Με άλλα λόγια η φιλοσοφία των Body Shop στηρίζεται στο εξής: *“The business existed for one reason: to allow us to use our success to act as a force of social change, to assist development in the Third World and above all to help protect the environment”*.



Ουσιαστικά η φιλοσοφία των Body Shop απηχούσε την φιλοσοφία και τις αρχές της Roddick. Τα Body Shop, πέραν των φρέσκων ιδεών και προϊόντων που παρουσίασαν, έδωσαν και μια νέα διάσταση στο προφίλ της εταιρείας: αυτό της κοινωνικής προσφοράς και της προστασίας του περιβάλλοντος. Αυτό το μοντέλο εταιρείας βλέπουμε ότι σήμερα είναι το κυρίαρχο και όλες οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν ανάλογες δράσεις στην ατζέντα τους. Άλλωστε ένα από τα μύθο της Roddick είναι το εξής: *“A company that makes a profit from society has a responsibility to return something to that society”*.

Η καινοτομία ήταν χαρακτηριστικό των Body Shop. Τη στιγμή που οι περισσότερες επιχειρήσεις ξόδευαν μεγάλα χρηματικά ποσά για το marketing των προϊόντων τους, τα Body Shop είχαν αντίθετη πολιτική: δεν χρησιμοποίησαν κανενός είδους διαφήμιση, είχαν δικό τους δίκτυο διανομής και αντί να υπόσχονται θαυματουργά αποτελέσματα στις ετικέτες των προϊόντων τους, απλά ανέγραφαν τα συστατικά. Με τον τρόπο αυτό, «επένδυσαν» στη σχέση τους με τους καταναλωτές, ώστε να γνωρίζουν απευθείας και να ξεχωρίζουν τα προϊόντα των Body Shop.

Πέραν, όμως, όλων των παραπάνω η επιτυχία των καταστημάτων αυτών ήταν και θέμα timing: κάλυψαν ένα κενό στην αγορά, τη στιγμή που προφανώς το χρειαζόταν. Το προφίλ των Body Shop ήταν ανέκαθεν «πράσινο» και η στιγμή που δημιουργήθηκαν, συνέπεσε με την γενικότερη στροφή των επιχειρήσεων της Ευρώπης στην ανάπτυξη οικολογικής συνείδησης. Βέβαια, υπάρχει και η αντίθετη άποψη, είναι αρκετοί αυτοί που έχουν ασκήσει έντονες αρνητικές κριτικές στα Body Shop αλλά και στη Roddick προσωπικά όλα αυτά τα χρόνια σχετικά με:

1. την αμφισβήτηση προέλευσης των προϊόντων, κατά πόσο δηλαδή τα υλικά που χρησιμοποιούνται είναι φυσικά χωρίς καμιά χημική ή τεχνητή επέμβαση και
2. την αμφισβήτηση των φιλανθρωπικών δράσεων των Body Shop, δηλαδή κατά πόσο έφθασαν τα χρήματα των ιδρυμάτων της Roddick εκεί που έπρεπε, πχ στην καμπάνια για το AIDS.

Πρόσφατη έρευνα αποκάλυψε ότι η Roddick κάθε άλλο παρά οικολόγος ήταν. Τα δήθεν «φυσικά» προϊόντα της ήταν γεμάτα χημικές ουσίες (τεχνητές και αρωματικές), διότι μόνο έτσι μπορούσαν να κρατήσουν αναλλοίωτο το άρωμα και τη φρεσκάδα τους και να μυρίζουν ακριβώς όπως το φρούτο ή ο καρπός από το οποίο υποτίθεται ότι ήταν φτιαγμένα. Φάνηκε ότι δεν είχε πραγματοποιήσει καμία από τις δωρεές που είχε υποσχεθεί σε διάφορες φιλανθρωπικές οργανώσεις, διότι σύμφωνα με έρευνα της εφημερίδας *«Mail On Sunday»*, ήταν ψευδείς οι ισχυρισμοί των «Body Shop» ότι έδιναν σημαντικό ποσοστό των κερδών τους σε φιλανθρωπικές οργανώσεις, αφού η Βρετανική Επιτροπή Φιλανθρωπιών δεν έχει στα αρχεία της ούτε μια δωρεά της Roddick. Επίσης, διαβάσαμε πως ακόμα και η ιδέα δημιουργίας καταστημάτων με φυσικά καλλυντικά ήταν κλεμμένη. Η ιστορία της προέλευσης των «Body Shop» είναι μονάχα ένας από τους πολλούς μύθους που πλέχτηκαν γύρω από το όνομα της Roddick, της λεγόμενης «πράσινης βασίλισσας». Πλέον η Roddick έχει πουλήσει τις μετοχές των Body Shop και ασχολείται με την συγγραφή βιβλίων και ο αριθμός των καταστημάτων ανά τον κόσμο έχει μειωθεί σημαντικά.

Κάνοντας μία ανασκόπηση και έχοντας αξιολογήσει τα όσα μελετήσαμε, καταλήγουμε σε συμπεράσματα τόσο θετικής όσο και αρνητικής απόχρωσης σχετικά με τον σκοπό δημιουργίας, μέθοδο ανάπτυξης, στρατηγική διατήρησης των κεκτημένων των Body Shop

αλλά και για την ίδια την Roddick, ως προσωπικότητα αλλά και ως manager. Σε ένα αρχικό στάδιο, μπορούμε να οδηγηθούμε με ασφάλεια έχοντας ως οδηγό το παράδειγμα των bodyshop, στο συμπέρασμα ότι, οτιδήποτε νέο αναδύεται σε οποιοδήποτε τομέα και αντίκειται στα καθιερωμένα πρότυπα δεν είναι καταδικασμένο στην αποτυχία, ιδίως όταν εκπέμπει ειλικρίνεια και είναι θεμελιωμένο σε σωστές προσωπικές αξίες και πεποιθήσεις. Σε ένα δεύτερο στάδιο, η καινοτομία στην παραγωγή φυτικών προϊόντων σε συνδυασμό με κοινωνική δράση και προσφορά (trade not aid κλπ) μπορούν να τύχουν ευρείας αποδοχής και να σε οδηγήσουν στη επιτυχία καθώς το κοινό προσελκύεται από το πρώτο ενώ «δένεται» συναισθηματικά με το δεύτερο. Επίσης, έχοντας αναλύσει την Roddick ως manager, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι πολλές φορές το να οδηγηθείς στην κορυφή είναι κάτι το υλοποιήσιμο αλλά ακόμα πιο δύσκολο είναι το να παραμείνεις στην κορυφή για αρκετό καιρό.

Κρίνοντας από τα θετικά, για δύο δεκαετίες, οικονομικά αποτελέσματα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Roddick κατάφερε να πετύχει τους στόχους. Μάλιστα κατάφερε να έχει διττά αποτελέσματα: πούλησε τα προϊόντα της με μεγάλη επιτυχία και προσέφερε κοινωνικό έργο. Μέχρι και τις μέρες μας τα Body Shop συνεχίζουν να έχουν μεγάλο μερίδιο στην αγορά, διότι πλέον είναι μέρος της νοοτροπίας των καταναλωτών να αγοράζουν προϊόντα με φυσική προέλευση, αλλά και προϊόντα από εταιρείες με στόχο την κοινωνική προσφορά και συμμετοχή. Ακόμα και τα ομώνυμα καταστήματα franchise, παρ' ότι δεν ήταν εξ' αρχής υποχρεωμένα να ακολουθούν την δράση της Roddick, έχουν υιοθετήσει την οπτική αυτή τόσο σε τοπικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

A BODY SHOP OUTLET IN THE LATE 1990's



A BODY SHOP OULET IN 2005



source: Reports from www.thebodyshopinternational.com

Harvard Business School, "The Body Shop International", 13 July 1995

http://www.swcrahome.org/Cases/Body_Shop.pdf

ΣΥΝΕΔΡΙΟ 2-5 ΜΑΡΤΙΟΥ 2012 ΣΤΟ HELEXPO PALACE ΜΑΡΟΥΣΙ

Φέτος διοργανώθηκε μια μεγάλη έκθεση-συνέδριο στο Helexpo Palace στο Μαρούσι με θέμα το franchising. Συμμετείχαν πολλές γνωστές εταιρείες ,που έδιναν πολλές προοπτικές σε νέους επιχειρηματίες. Οι εκθέτες παρουσιάζοντας τις επιχειρηματικές τους προτάσεις στους χιλιάδες άμεσα ενδιαφερόμενους επισκέπτες από την Ελλάδα και το εξωτερικό δίνουν την δυνατότητα στους επισκέπτες να επιλέξουν μέσα από πολυάριθμες διαφορετικές προτάσεις, το concept που τους ταιριάζει καλύτερα.

Οι εταιρίες που συμμετείχαν στην έκθεση ανήκουν ενδεικτικά στις παρακάτω κατηγορίες:

- Εστίαση – Τρόφιμα – Snack – Ζαχαροπλαστεία - Café
- Ένδυση – Υπόδηση – Αξεσουάρ
- Υγεία –Ομορφιά – Προσωπική Φροντίδα
- Παροχή Υπηρεσιών
- Εκπαίδευση- Επιμόρφωση
- Οικιακός Εξοπλισμός
- Δώρα – Παιχνίδια
- Οικολογικά – Πράσινη Ενέργεια
- Υπηρεσίες Αυτοκινήτων - Ποδήλατα
- Αυτόματοι Πωλητές
- Διάφορα

Η 14η Διεθνής Έκθεση KEM Franchise διεξήχθη υπό την αιγίδα του Αραβο-Ελληνικού Επιμελητηρίου Εμπορίου & Αναπτύξεως, της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ελληνικού Εμπορίου, του Συνδέσμου Franchise Ελλάδος, της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise (EFF) και του Παγκόσμιου Συμβουλίου Franchise (WFC). Πάνω από 5.000 ενδιαφερόμενοι επισκέφτηκαν την 14η Διεθνή Έκθεση KEM Franchise & Business Opportunity, στο HELEXPO PALACE, πραγματοποιώντας σημαντικές επαφές και δίνοντας λύση στην αβεβαιότητα του επαγγελματικού τους μέλλοντος. Συμμετείχαν εκθέτες που πίστεψαν ότι η κρίση δημιουργεί ευκαιρίες και βγήκαν κερδισμένοι με την συμμετοχή τους. Οι επιχειρήσεις αυτές παρουσίασαν τα concept τους στο επενδυτικό κοινό που επισκέφτηκε την έκθεση με το 95% των εκθετών να δηλώνει ότι το κοινό ήταν πιο συνειδητοποιημένο σε σχέση με προηγούμενες χρονιές και ήξερε ακριβώς τι ψάχνει. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι την έκθεση επισκέφτηκαν υποψήφιοι επενδυτές από τις

Αραβικές χώρες, τα Βαλκάνια, την Ευρώπη, την Ρωσία, την Νότιο Αφρική, την Αμερική, την Κίνα και το Μεξικό που επιθυμούσαν να επενδύσουν σε κάποιο επώνυμο brand, συμβάλλοντας στην εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων.

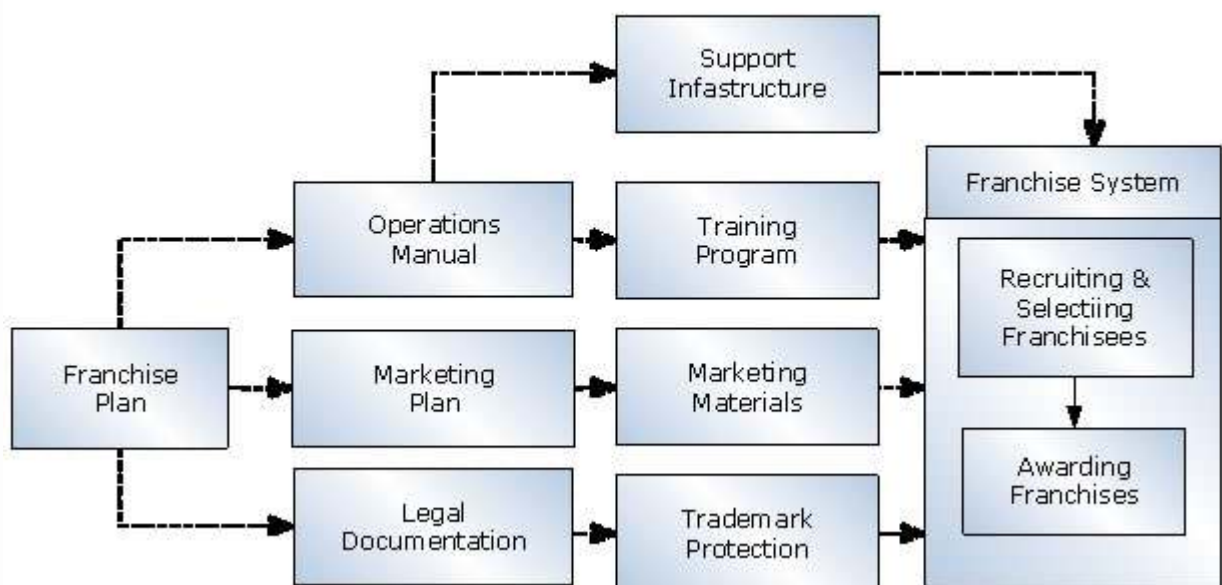


http://www.easyfranchise.gr/el/Articles/PressReleases/tabid/127/ID/667/categoryId/45/language/el-GR/2_5_Helexpo_Palace_Franchise_Business_Opportunities.aspx

<http://www.kemexpo.gr/>

B'ΜΕΡΟΣ- BUSSINESS PLAN

Steps To Becoming A Franchisor



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το παρόν αποτελεί το επενδυτικό σχέδιο της Εταιρείας **StarFish** .Το επενδυτικό σχέδιο διαρθρώνεται στα ακόλουθα Κεφάλαια:

- Παρουσίαση της Επιχειρηματικής Ιδέας
- Ανάλυση της Αγοράς
- Στρατηγική Ανάπτυξης της Εταιρείας
- Οικονομική Ανάλυση

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΕΑΣ

1.1. Αντικείμενο του Επενδυτικού Σχεδίου

Η Εταιρεία μας είναι ένας όμιλος επιχειρήσεων που αναλαμβάνει επενδυτικά σχέδια, συμμετέχει σε διαγωνισμούς και ασχολείται και με το χώρο των εστιατορίων και της διασκέδασης. Την περίοδο αυτή έχει αποκτήσει την αποκλειστική αντιπροσώπευση της εταιρείας **StarFish** στις ακόλουθες περιοχές:

- Ελλάδα, Κύπρος
- Σερβία, FYROM
- Αλβανία, Μαυροβούνιο
- Βοσνία – Ερζεγοβίνη, και
- Κροατία.

Η εταιρεία StarFish είναι Γερμανική Εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των Εστιατορίων και της Μαζικής Εστίασης και ιδιαίτερα στο χώρο των Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης. Σημειώνεται ότι, ενώ η StarFish συγκαταλέγεται στο χώρο των Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης, προσφέρει υπηρεσίες και προϊόντα τα οποία είναι ανώτερα από αυτά των λεγόμενων “fast food”. Οι διαφορές αναλύονται σε ακόλουθη υπο-ενότητα.

Η εταιρεία μας πρόκειται να λειτουργήσει καταστήματα τύπου “Restaurant” και “Snack Shop”, εστιάζοντας καταρχάς στον πρώτο τύπο, τουλάχιστον για τα 4 πρώτα καταστήματα. Τα καταστήματα τύπου “Restaurant” θα καταλαμβάνουν 180 – 220 τ.μ., θα βρίσκονται σε πολυσύχναστες αστικές περιοχές και θα στοχεύουν σε καθημερινούς πελάτες. Τα καταστήματα τύπου “Snack Shop” θα καταλαμβάνουν 30 – 60 τ.μ. και θα προσφέρουν υπηρεσίες take-away κυρίως κρύων πιάτων, sandwich και σαλάτας.

Στο πλαίσιο της συμφωνίας μεταξύ των δύο εταιρειών, η Εταιρεία μας έχει ως υποχρέωση την υλοποίηση του ακόλουθου Roll Out Plan στην περιοχή «Ελλάδα – Κύπρος». Μετά την ανάπτυξη και λειτουργία των 4 πρώτων καταστημάτων στην εν λόγω περιοχή - μέχρι τα τέλη του 2017 - θα αποκτήσει το δικαίωμα να «πουλήσει» franchise (sub-franchising) σε άλλες υπονήφιες εταιρείες οι οποίες ενδιαφέρονται να ανοίξουν κατάστημα StarFish στις ως άνω περιοχές. Το Roll Out Plan της Εταιρείας για την περιοχή «Ελλάδα – Κύπρος» παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 1. Roll Out Plan

	2013	2014	2015	2016	2017	Σύνολο
Ελλάδα - Κύπρος	2	2	3	3	2	12

Στη συμφωνία μεταξύ των δύο εταιρειών προβλέπονται οι ακόλουθοι οικονομικοί όροι:

- **Territory Fee**, για την περιοχή Ελλάδα – Κύπρος: 100.000 € (πληρωτέο τον 12/2011)
- **Territory Fee**, για τις υπόλοιπες προαναφερθείσες περιοχές: 50.000 € / περιοχή, ήτοι 200.000 € για το σύνολο των υπόλοιπων περιοχών (πληρωτέο τον 06/2011)
- **Royalty Fee**: 5% επί του καθαρού κύκλου εργασιών (μετά φόρων και τελών)
- **Marketing Fee**: 1% επί του καθαρού κύκλου εργασιών (μετά από φόρους και τέλη)
- **Unit Fee**: 25.000 € ανά κατάσταση.

Η **StarFish** στο πλαίσιο της εν λόγω συμφωνίας θα προσφέρει στον όμιλο μας τις ακόλουθες παροχές:

- Συμμετοχή των καταστημάτων StarFish του ομίλου μας στο Fish Internet Site, το εταιρικό website της StarFish.
- Παροχή προωθητικού και διαφημιστικού υλικού όπως ταμπέλες, banners κ.λπ., το οποίο ενισχύει την αναγνωρισιμότητα των καταστημάτων.
- Παροχή προωθητικού υλικού προσφορών.
- Συμμετοχή του ομίλου μας στο «Δίκτυο StarFish», από το οποίο θα ενημερώνεται για τις νέες συνταγές και τις αλλαγές στα προσφερόμενα μενού, για νέες έρευνες αγορών και λοιπές σχετικές μελέτες, ανεξαρτήτως περιοχών (territories).
- Δυνατότητα συμμετοχής σε κεντρικές (centralized) διαπραγματεύσεις με προμηθευτές με στόχο την προμήθεια των αναγκαίων υλικών σε οικονομικότερες τιμές.

1.2. Παρουσίαση της Εταιρείας «StarFish Fischspezialitäten GmbH»

1.2.1. Συνοπτικό Ιστορικό της Εταιρείας

Η εταιρεία **StarFish** είναι Γερμανική Εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο των Εστιατορίων και της Μαζικής Εστίασης και ιδιαίτερα στο χώρο των Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1896 στη Βρέμη της Γερμανίας ως μια χονδρεμπορική εταιρεία αλιευμάτων. Το 1964 η εταιρεία εγκαινίασε το πρώτο κατάστημα λιανικής εμπορίας, από το οποίο οι πελάτες μπορούσαν να προμηθευθούν εκτός από τα συνήθη φρέσκα αλιεύματα και μαγειρεμένα πιάτα ψαρικών. Η ιδέα αυτή γνώρισε τεράστια επιτυχία καθώς εγκαινιάστηκαν ακόμα 300 καταστήματα μέσα σε ένα χρονικό διάστημα 2 ετών. Το 1998 η εταιρεία πώλησε όλη την αλυσίδα αλιευμάτων «Deutsche See», εστιάζοντας στο χώρο των Εστιατορίων που σερβίρουν ψαρικά. Η εταιρεία ανέπτυξε μια πληθώρα μικρών εστιατορίων τα οποία προσφέρουν γρήγορα ποιοτικά γεύματα αλιευμάτων, συνήθως σε πολυάσχολους επαγγελματίες, σε πόλεις όπου «ο χρόνος είναι

χρήμα». Το 2005 η εταιρεία πωλήθηκε στην εταιρεία «Kamps Food Retail Investments and Nomura International». Η εταιρεία μετά την εξαγορά γνώρισε μια περίοδο αναδιοργάνωσης αλλά και μια αύξηση κερδών πέντε φορές μεγαλύτερη από την προβλεπόμενη. Η **StarFish** παρουσίασε για πρώτη φορά στο μενού των Εστιατορίων της sushi, αλλά και άλλα προϊόντα ιδιαίτερα υψηλής ποιότητας, κατηγορίας “luxury”. Το ακόλουθο σχήμα παρουσιάζει τα σημαντικότερα ορόσημα της πορείας της εταιρείας.

Πίνακας 2. Ιστορικό της Εταιρείας

- 1896 - Η αρχή
- 1897 - Δημιουργία Ιδιωτικού Λιμανιού
- 1905 - Φωτιά στα Κεντρικά Γραφεία
- 1914 - 1^{ος} Παγκόσμιος Πόλεμος
- 1928 - Χρονιά Συγχωνεύσεων
- 1939 - DEUTSCHESEE
- 1955 - 250 Καταστήματα στην Γερμανία
- 1959 - Βασικοί Μέτοχοι
- 1964 - Επιτυχία της StarFish Quick
- 1966 - 8.000 Υπάλληλοι, 43 πλοία, 296 Καταστήματα Λιανικής, 25 Εστιατόρια & 24 DEUTSCHESEE
- 1972 - Ίδρυση Νέας Εταιρείας: StarFish
- 1974 - Εγκαινίαση του 100^{ου} Εστιατορίου “QUICK”
- 1982 - Εξαγορά του 99%
- 1992 - Βραβείο για την Διαφήμιση (Fish makes fit)
- 1995 - Μετονομασία σε StarFish GmbH
- 1996 - 100 χρόνια παρουσίας
- 1997 - Γέννηση της StarFish Holding
- 1998 - Εστίαση στο Catering & το Λιανεμπόριο
- 1999 - Δημιουργία του διαδικτυακού τόπου www.StarFish.com
- 1999 - Εγκαινίαση του 1^{ου} StarFish SNACK SHOP

2005 - Η εξαγορά της Starfish

2006 - Η StarFish No.1 στις πωλήσεις sushi στη Γερμανία

1.2.2. Λειτουργία Εταιρείας

Τα εστιατόρια της **StarFish** βρίσκονται συνήθως σε πυκνοκατοικημένες περιοχές μεγάλων πόλεων, κοντά σε πλατείες, σταθμούς τρένων, αεροδρομίων κ.λπ. Η εταιρεία παραδοσιακά εστιάζει στις μεγάλες πόλεις της Γερμανίας και της Αυστρίας, αλλά επίσης έχει έντονη δραστηριότητα και στην Τσεχία, Ρουμανία, Σλοβακία, Ελβετία, Ουγγαρία και Dubai. Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τη δραστηριότητα της εταιρείας ανά χώρα.

Χώρα	Αριθμός Διεθνών Franchises
Ελβετία	4
Τσεχία	3
Ρουμανία	2
Ουγγαρία	1
Βουλγαρία	1
Αίγυπτος	1
Dubai	1

Πίνακας 3. Δραστηριότητα Εταιρείας ανά Χώρα

Το 2007, η εταιρεία είχε περίπου 400 **StarFish** franchises στην Ευρώπη. Επίσης, η StarFish έχει προχωρήσει στη δημιουργία συνεργασίας με την IHS International Ltd., εταιρεία με έδρα την Μέση Ανατολή, με στόχο τη δημιουργία 150 νέων καταστημάτων στην ευρύτερη Μέση Ανατολή. Όπως παρατηρείται στον παραπάνω πίνακα, η εταιρεία έχει καταφέρει να διεισδύσει με επιτυχία σε χώρες οι οποίες έχουν μεγάλες πολιτισμικές διαφορές, τόσο μεταξύ τους, όσο και με τη Γερμανική αγορά. Η εταιρεία έχει καταφέρει να διεισδύσει με επιτυχία σε χώρες οι οποίες είτε δεν βρέχονται από θάλασσα, είτε δεν θεωρούνται παραδοσιακά «οικείες» με την αγορά των αλιευμάτων (π.χ. Ρουμανία, Ουγγαρία, Τσεχία, Ελβετία κ.λπ.), αλλά και σε χώρες όπου οι διατροφικές συνήθειες διαφέρουν κατά πολύ με αυτές που συναντούνται στην Ευρώπη (Αίγυπτος, Dubai).

1.2.3. Συνοπτική Παρουσίαση του «Προϊόντος»

Η εταιρεία λειτουργεί τους ακόλουθους 3 τύπους καταστημάτων:

- The StarFish Seafood Buffet
- The StarFish Restaurant, και
- The StarFish SnackShop

Το **StarFish Seafood Buffet**, είναι ένα κατάστημα που συνδυάζει το κλασικό κατάστημα λιανεμπορίου με το “snack counter”. Το κατάστημα προσφέρει σπεσιαλιτέ θαλασσινών και σαλάτες gourmet, τις οποίες ο πελάτης μπορεί να απολαύσει είτε στο κατάστημα, είτε στο σπίτι του.

Το **StarFish Restaurant** συνδυάζει το εστιατόριο με το “snack counter”. Ο πελάτης μπορεί να απολαύσει εξαιρετικά πιάτα θαλασσινών και ψαριών στο εστιατόριο, αλλά και φρέσκες μπαγκέτες με θαλασσινά και τα γνωστά snack boxes (take-away boxes) στο “snack counter”.

Το **StarFish Snackshop** προσφέρει μπαγκέτες, σαλάτες και γρήγορα μικρά γεύματα σε snack boxes.

Τα Εστιατόρια (**StarFish Restaurant**) συνήθως βρίσκονται σε πολυσύχναστους δρόμους, αστικών κέντρων. Ένα τυπικό εστιατόριο καταλαμβάνει από 200 έως 300 m² και μπορεί να εξυπηρετήσει περί τους 80 καθήμενους. Επιπλέον, έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν take-away snacks, όπως τα **StarFish Seafood Buffets** και **StarFish Snackshops**.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί και να τονισθεί ότι, ενώ η StarFish συγκαταλέγεται στο χώρο των Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης, προσφέρει υπηρεσίες και προϊόντα τα οποία είναι ανώτερα από αυτά των λεγόμενων “fast food”. Οι διαφορές παρατηρούνται στα ακόλουθα σημεία:




- **Τύποι Καταστημάτων:** Όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, η εταιρεία λειτουργεί 3 τύπους καταστημάτων (Seafood Buffet, Restaurant και SnackShop). Τα καταστήματα της StarFish προσφέρουν μια ποικιλία υπηρεσιών, όπου ο πελάτης μπορεί να απολαύσει το γεύμα του είτε καθήμενος σε ένα από τα πολυτελέστατα StarFish Restaurants, είτε όρθιος σε κάποιο “snack counter”. Ο πελάτης μπορεί επίσης να απολαύσει το γεύμα του στο χώρο του, μιας και στα καταστήματα της εταιρείας λειτουργεί take-away.
- **Χώρος Καταστημάτων:** Όλα τα καταστήματα της εταιρείας – ανεξαρτήτως τύπου – περιλαμβάνουν υψηλής αισθητικής διάκοσμο, ακριβές βιτρίνες, ατμόσφαιρα πολυτέλειας, ενώ τα StarFish Restaurants – τα οποία μπορούν να φτάσουν τα 300 τ.μ. έκαστο - αποπνέουν την αίσθηση ενός πολυτελούς εστιατορίου.
- **Προϊόν:** Εν αντιθέσει με τις υπόλοιπες Αλυσίδες Γρήγορης Εξυπηρέτησης, η εταιρεία εστιάζει αποκλειστικά στο πολυτελές και ανώτερο ποιοτικά προϊόν των αλιευμάτων.

Οι πρώτες ύλες ανήκουν στις λεγόμενες “luxury” πρώτες ύλες (αστακός, γαρίδες, οστρακοειδή, ψάρια, κ.λπ.), ενώ το μενού της εταιρείας, αποτελείται από γεύματα τα οποία μπορούν πραγματικά να θεωρηθούν «σπεσιαλιτέ».

- **Λοιπές Υπηρεσίες:** Εν αντιθέσει με τις υπόλοιπες Αλυσίδες Γρήγορης Εξυπηρέτησης, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η εταιρεία προσφέρει υπηρεσίες λιανεμπορίου φρέσκων και καπνιστών αλιευμάτων. Ο πελάτης μπορεί να προμηθευτεί πάσης λογής ψάρια, οστρακοειδή, μαλάκια και λοιπά αλιεύματα τα οποία θα μαγειρέψει ή θα γευτεί μετέπειτα στην οικία του.

*Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει - ενδεικτικά - μερικές σπεσιαλιτέ της **StarFish**:*

Πίνακας 4. Ενδεικτικές Σπεσιαλιτέ της StarFish

Φωτογραφία	Περιγραφή
	<p>Shrimp-ciabatta:</p> <p>Ψωμί ciabatta με φρέσκες γαρίδες, iceberg, κόκκους πιπεριού και σάλτσα σκόρδου.</p>
	<p>Fried Fish Baguette:</p> <p>Τηγανητό λευκό φιλεταρισμένο «Νταούκι» από την Αλάσκα με μαρούλι και remolade βοτάνων και μπαχαρικών.</p>
	<p>Potato Box:</p> <p>Πικάντικες τηγανητές πατάτες σε σχήμα «wedge». Οι πατάτες τηγανίζονται μαζί με το φλούδι και σερβίρονται με εξαιρετικές σάλτσες, όπως πράσινης πιπεριάς, σκόρδου, salad cream κ.λπ.</p>



Take Away: Snack Box

Μαγειρεμένο Φαγητό σε snack box κατάλληλο για φούρνο μικροκυμάτων.



Baked Plaice:

Ψητή Γλώσσα με ρύζι, λαχανικά και σάλτσα Hollandaise.



Barbecue Spit Prawns / Γαρίδες Barbecue σε Καλαμάκι:

Διάφορα είδη Γαρίδων σε καλαμάκι, σε διάφορες γεύσεις.



Γαριδοσαλάτα με Mozzarella:

Γαρίδες σε τραγανό mix από iceberg, μαρούλι, radicchio, ντομάτα, λωρίδες λαχανικών, αγγό, πάπρικα και Mozzarella.



Grilled Fillet Of Shark Catfish:

Τρυφερό Φιλέτο Γαλέου με τραγανιστή πατατοσαλάτα και remolade.



Fish & Chips:

Λαχταριστά Fish & Chips, συνοδευόμενα από φρέσκια salad cream.



Magic Box

Παιδικό γεύμα με τραγανά fish fingers, τηγανητές πατάτες και αναψυκτικό, συνοδευόμενο από παηγνίδι έκκληξη.

FRESH FISH



CRUSTACEANS



SMOKED FISH



Σαλάτες, Οστρακοειδή, Φρέσκα Ψάρια, Κοπνιστά Ψάρια, Μαρινάδες

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

1.2.4. Brand Awareness

Η **StarFish** είναι από τις εταιρείες οι οποίες απολαμβάνουν πολύ υψηλό brand awareness. Η υψηλή αναγνωσιμότητα (brand awareness) και η ισχύς του εμπορικού σήματος, είναι δυο παράγοντες σημαντικότεροι για την πορεία μιας εταιρείας, αφού δημιουργεί «πελατειακό loyalty» και ενδυναμώνει την προσπάθεια της εταιρείας στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξή της. Διεθνώς, οι οργανισμοί που επενδύουν στη δημιουργία ισχυρών επώνυμων μαρκών (brands), που εντυπώνονται στην μνήμη των πελατών τους, καθώς και όσοι πιστεύουν ότι η φήμη της εταιρείας και των brands είναι πιο σημαντική για τους πελάτες από τη διατήρηση χαμηλών τιμών, είναι εκείνοι οι οποίοι τελικά διακρίνονται.

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τον υψηλό δείκτη αναγνωρισιμότητας της StarFish μεταξύ άλλων πολύ μεγάλων και γνωστών εταιρειών και εμπορικών σημάτων στη Γερμανία.

Πίνακας 5. Brand Awareness Εταιρείας

Εταιρεία / Brand	Brand Awareness
Mercedes Benz	97%
Nivea Cream	85%
Boss	85%
StarFish	84%
Rolex	84%
Jaguar	84%
Nike	84%
Benetton	74%
H&M	73%

1.2.5. Ανταγωνισμός της Εταιρείας στη Γερμανία

Ο ανταγωνισμός στη Γερμανία είναι πολύ έντονος. Παρά όλα αυτά η εταιρεία παρουσιάζει πωλήσεις οι οποίες την τοποθετούν στην τρίτη θέση στην αγορά των Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης και Πέμπτη γενικά στην ευρύτερη αγορά «Food-Service». Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τις 10 πρώτες εταιρείες βάσει κύκλου εργασιών που δραστηριοποιούνται στο χώρο του «Food-Service» στη Γερμανία, καθώς και το πλήθος των καταστημάτων (το έτος 2007) και ο κύκλος εργασιών ανά κατάστημα (Systemgastronomie Deutschland, 2007).

Πίνακας 6. Food – Service στη Γερμανία: Top 10

A/A	Εταιρεία	Brand Name	Κύκλος Εργασιών (σε εκ. €)	Αριθμός Καταστημάτων	Κύκλος Εργασιών ανά Κατάστημα
1	McDonald's Deutschland Inc.	McDonald's, McCafé	2.699,0	1.301	2.074.558
2	LSG Sky Chefs Deutschland GmbH	LSG	720,0	43	16.744.186
3	Burger King GmbH	Burger King	710,0	607	1.169.687
4	Autobahn Tank & Rast Holding GmbH	T & R Raststätten	570,0	387	1.472.868
5	StarFish Fisch-Spezialitäten GmbH	StarFish	295	354	833.333
6	Metro Group (Metro AG)	Dinea, Grillpfanne, Axxe, Metro C&C	258,5	272	950.368
7	Arcandor AG (KarstadtQuelle)	Karstadt, Le Buffet	203,7	149	1.367.114
8	Ikea Deutschland GmbH & Co. KG	Ikea-Gastronomie	172,0	43	4.000.000
9	Aral AG	Petit Bistro	170,6	1.238	137.803

A/A	Εταιρεία	Brand Name	Κύκλος Εργασιών (σε εκ. €)	Αριθμός Καταστημάτων	Κύκλος Εργασιών ανά Κατάστημα
10	Subway International BV	Subway	142,0	542	261.993

1.2.6. Ανθρώπινο Δυναμικό

Η εταιρεία διοικείται από 3 managers, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τους ακόλουθους 3 τομείς:

Τομέας Α: Operations

- Πωλήσεις
- Marketing
- Προμήθειες και Προϊοντική Ανάπτυξη
- Εθνική και Διεθνής Ανάπτυξη
- Κατασκευές / Τεχνικό Τμήμα
- Ανάπτυξη Καταστημάτων / Τμήμα Ολικής Ποιότητας
- Διαχείριση Ακινήτων, Συνεργασίες, Εσωτερικός Έλεγχος, Προβλέψεις Πωλήσεων

Τομέας Β: Ανθρώπινο Δυναμικό, Εκπαίδευση, Νομικά Θέματα, IT

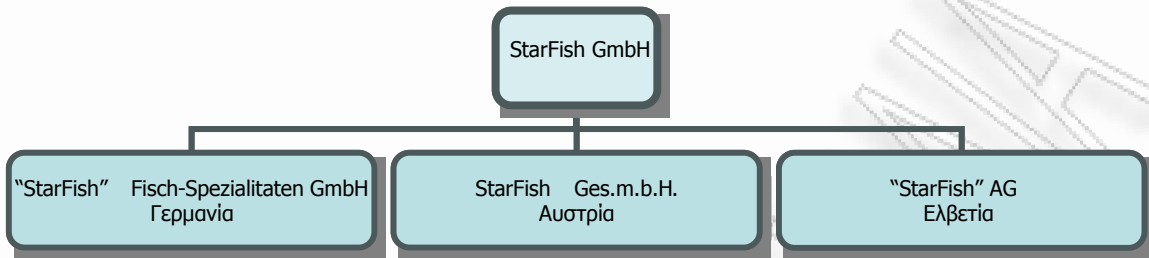
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Εκπαίδευση
- Νομικό Τμήμα / Ασφάλειες
- Μηχανογράφηση

Τομέας Γ: Controlling, Finance and Accounting

- Λογιστήριο
- Χρηματο-οικονομικό

Το ακόλουθο σχήμα απεικονίζει το οργανόγραμμα του Ομίλου StarFish GmbH:

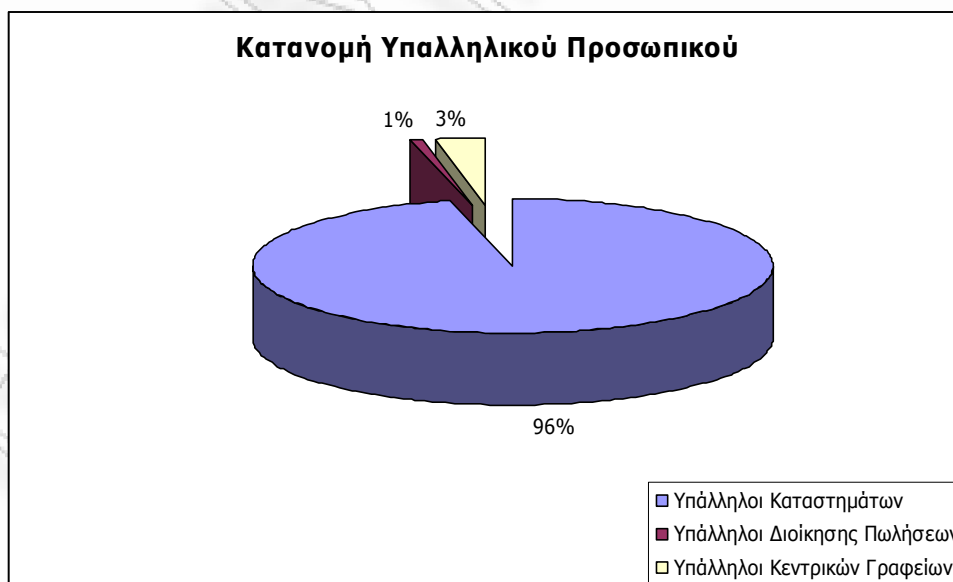
Διάγραμμα 1. Οργανόγραμμα Ομίλου



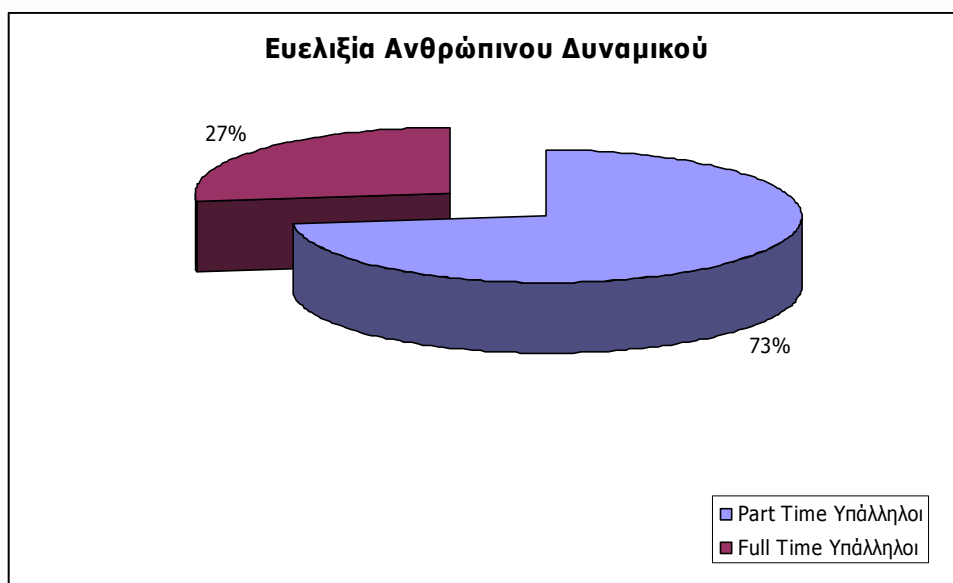
Η εταιρεία απασχολεί περίπου 6.000 υπαλλήλους. Ο συνολικός αριθμός των υπαλλήλων είναι άμεσα συνδεδεμένος με τον αριθμό των καταστημάτων. Το 3% εκ των υπαλλήλων εργάζονται στα Κεντρικά Γραφεία της εταιρείας, το 1% στη Διοίκηση Πωλήσεων, ενώ το υπόλοιπο 96% απασχολείται στα καταστήματα.

Η εταιρεία επιθυμώντας υψηλή ευελιξία αλλά και υψηλό επίπεδο ποιότητας έχει υιοθετήσει τη στρατηγική πρόσληψης / απασχόλησης μεγάλου ποσοστού του προσωπικού ως «μόνιμους» part-timers. Τα ακόλουθα γραφήματα παρουσιάζουν τα παραπάνω.

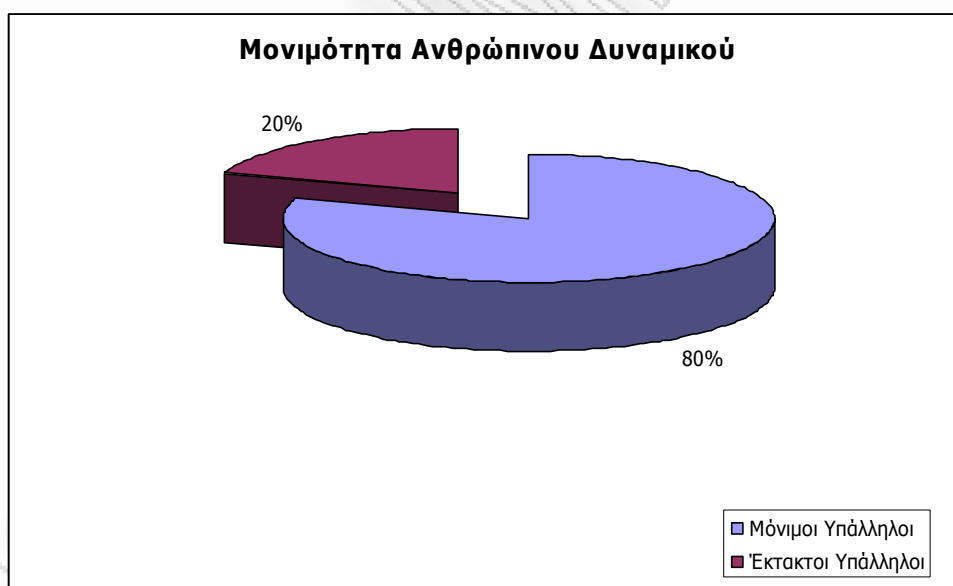
Γράφημα 1. Κατανομή Υπαλληλικού Προσωπικού



Γράφημα 2. Ευελιξία Ανθρώπινου Δυναμικού



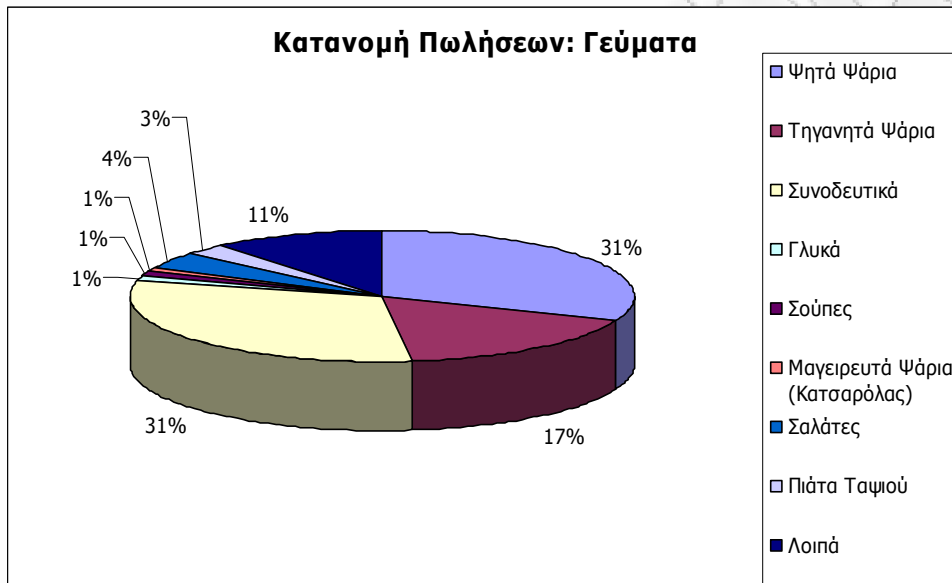
Γράφημα 3. Μονιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού



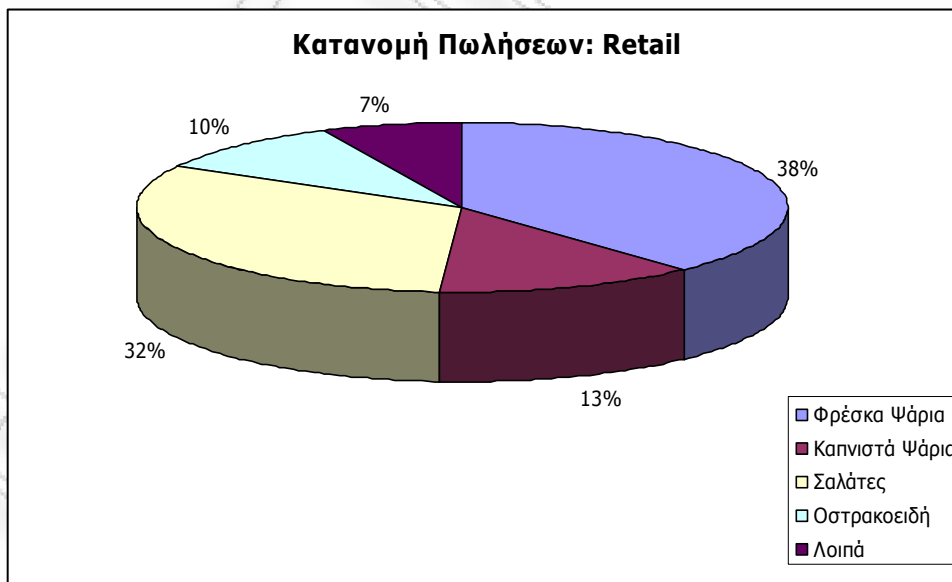
1.2.7. Κατανομή Πωλήσεων

Τα ακόλουθα γραφήματα παρουσιάζουν την κατανομή των πωλήσεων των τριών προϊόντικών κατηγοριών της StarFish, ήτοι των γευμάτων, του λιανεμπορίου αλιευμάτων και των αναψυκτικών - ποτών.

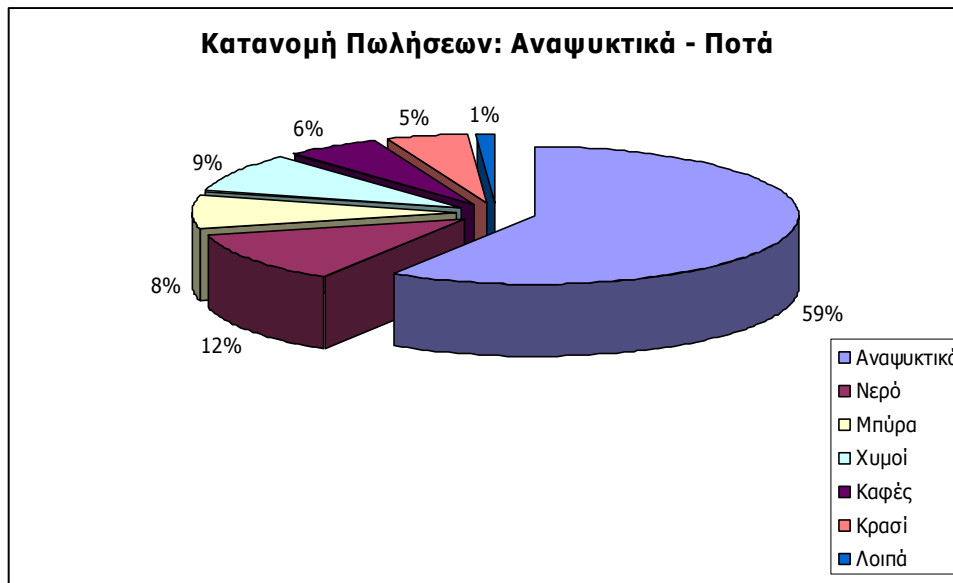
Γράφημα 4. Κατανομή Πωλήσεων: Γεύματα



Γράφημα 5. Κατανομή Πωλήσεων: Retail



Γράφημα 6. Κατανομή Πωλήσεων: Αναψυκτικά - Ποτά



1.2.8. Στρατηγική Εταιρείας

Η στρατηγική της εταιρείας βασίζεται στη διαφοροποίηση, στη σχέση ποιότητας – κόστους και στην επιλεκτική διείσδυση αγορών. Πιο συγκεκριμένα η στρατηγική της εταιρείας βασίζεται στους ακόλουθους άξονες:

- Ενδυνάμωση της αναγνωρισιμότητας του ονόματός της (Brand Awareness), μέσω διαφήμισης και διατήρησης της παροχής υπηρεσιών και προϊόντων υψηλής ποιότητας
- Ενδυνάμωση των υφιστάμενων καταστημάτων: Τα στελέχη της εταιρείας ερευνούν συνεχώς τρόπους για να αυξήσουν τις πωλήσεις των υφισταμένων καταστημάτων, μελετώντας τη χωροθέτηση και την ατμόσφαιρα των καταστημάτων, την παρουσίαση των χώρων και των προϊόντων. κ.λπ.
- Διατήρηση υψηλού επιπέδου Value for Money
- Προσφορά ποιοτικών προϊόντων σε μεγάλη ποικιλία
- Διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών έναντι του ανταγωνισμού
- Ταχύτατη εξυπηρέτηση των πελατών
- Καθαριότητα και χρηστικότητα των χώρων των καταστημάτων
- Επένδυση στην ευελιξία, μέσω απασχόλησης part-time μόνιμου προσωπικού
- Επέκταση στις κύριες αγορές ενδιαφέροντος (core markets), Γερμανία και Αυστρία: Η εταιρεία εγκαινιάζει κάθε έτος νέα καταστήματα στις μεγάλες πόλεις της Γερμανίας και της Αυστρίας.
- Διείσδυση σε νέες αγορές στο εξωτερικό: Η εταιρεία στοχεύει στη διείσδυση σε νέες χώρες ανά τον κόσμο, οι οποίες έχουν οικειότητα με τον κλάδο της ταχυφαγίας – εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης και διαθέτουν αστικά κέντρα.

1.2.9. Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα Εταιρείας

Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα - «ισχυρά σημεία» της εταιρείας StarFish αποτελούν:

- Η συνεχής παρουσία στο χώρο των τροφίμων επί 110 έτη
- Η υψηλή αναγνωρισιμότητα σήματος και προϊόντων
- Η αναγνώρισή της ως η Νο 1 Αλυσίδα Εστιατορίων **Ψαριών** στην Ευρώπη
- Η αναγνώρισή της ως η Νο 1 Αλυσίδα Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης στη Γερμανία και την Αυστρία
- Η ισχυρή της παρουσία με περισσότερα των 400 καταστημάτων
- Η εξυπηρέτηση 20.000.000 πελατών ετησίως
- Η πραγματοποίηση 85.000.000 συναλλαγών με πελάτες ετησίως
- Η σημαντική της εμπειρία στο χώρο του International Franchise
- Η ισχυρή διοικητική της ομάδα
- Η σημαντική οικονομική ευρωστία και υψηλή ρευστότητα που παρουσιάζει.

1.3. Συνοπτική Παρουσίαση της Εταιρείας

Η εταιρεία μας είναι Όμιλος Επιχειρήσεων που εδρεύει στον Πειραιά . Μια από τις εταιρείες μας δρύθηκε με σκοπό την παροχή υπηρεσιών που σχετίζονται με τη διαχείριση και εξυπηρέτηση και έχει τη δυνατότητα ν' αναλαμβάνει επενδυτικά έργα συμμετέχοντας σε διάφορους κρατικούς διαγωνισμούς . Στους σκοπούς της εταιρείας μας, βάσει του καταστατικού της - μεταξύ άλλων - συμπεριλαμβάνονται και η διαχείριση και εκμετάλλευση εστιατορίων, μπαρ, καφετεριών, νυχτερινών κέντρων διασκέδασης, καθώς και η εμπορία τροφίμων και ποτών.

Εταίροι της εταιρείας είναι η Κατερίνα Καπογιάννη (Διαχειριστής – Νόμιμος Εκπρόσωπος) και η Δέσποινα Καπογιάννη με ποσοστά συμμετοχής 35% αντιστοίχως. Η δε Διοικητική ομάδα απαρτίζεται από έμπειρους επαγγελματίες του χώρου με σπουδές , εμπειρία και όρεξη για καινοτομία. Τα βιογραφικά των μελών της Επενδυτικής και της Διοικητικής Ομάδας είναι διαθέσιμα εφόσον ζητηθούν .

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Στο παρόν Κεφάλαιο παρουσιάζεται η αγορά των εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης στην Ελλάδα.

2.1. Γενικά Χαρακτηριστικά της Αγοράς

Η αγορά εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη κατά την προηγούμενη δεκαετία εξαιτίας του σύγχρονου τρόπου ζωής, ήτοι, των γρήγορων ρυθμών, της διεύρυνσης των εργασιακών ωραρίων, της συμμετοχής των γυναικών στην αγορά εργασίας και γενικότερα της μείωσης του ελεύθερου χρόνου. Παλαιότερα, ο χώρος της γρήγορης εξυπηρέτησης στην εστίαση αποτελούνταν παραδοσιακά από μεμονωμένα καταστήματα – οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες προσέφεραν κυρίως γεύματα με βάση το σουβλάκι, το burger, το σάντουιτς και την πίτσα. Οι ανάγκες που δημιουργήθηκαν από τις σύγχρονες συνθήκες και τους ρυθμούς ζωής, οδήγησαν τις επιχειρήσεις του κλάδου σε επέκταση των δραστηριοτήτων τους με τη διανομή έτοιμου φαγητού στο σπίτι ή στο χώρο εργασίας.

Η ουσιαστική ανάπτυξη των αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης ξεκίνησε με την υιοθέτηση του θεσμού της δικαιόχρησης (franchising), ο οποίος έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να επεκτείνουν τα δίκτυά τους και να μετατραπούν από μικρές μονάδες συννοικιακού χαρακτήρα με «ανώνυμα» προϊόντα, σε οργανωμένες αλυσίδες με ενιαίο εμπορικό σήμα, υψηλή αναγνωρισιμότητα και με εκτενή παρουσία.

Η προαναφερθείσα τάση είχε ως αποτέλεσμα την όξυνση ενός ήδη έντονου ανταγωνισμού. Οι εταιρείες με στόχο να αντεπεξέλθουν στις υψηλές απαιτήσεις, δίνουν πια έμφαση στη διεύρυνση των προσφερομένων μενού, στη βελτίωση των συνθηκών και της ταχύτητας εξυπηρέτησης, στην προσεκτικότερη διαμόρφωση των χώρων των καταστημάτων και στην αναβάθμιση της ποιότητας στη διαδικασία παραγωγής και της εφοδιαστικής αλυσίδας εν γένει. Στο πλαίσιο αυτό, ορισμένες αλυσίδες διεύρυναν τις δραστηριότητές τους, συγκροτώντας ισχυρούς ομίλους που καλύπτουν το σύνολο των σταδίων παραγωγής και διανομής τροφίμων, παράλληλα δε επέκτειναν τις δραστηριότητές τους σε ευρύ φάσμα υπηρεσιών μαζικής εστίασης. Στην Ελλάδα η πληθώρα των εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης δραστηριοποιούνται στις ακόλουθες τέσσερις επιμέρους κατηγορίες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης:

- Burger
- Pizza
- Snack / Sandwich
- Σουβλάκι / Ethnic

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει βάσει στοιχείων της ΕΣΥΕ (2007) τις επιχειρήσεις γρήγορης εστίασης, ανά κατηγορία επιχειρήσεων, στα μεγάλα αστικά κέντρα της Ελλάδας, Αθήνα – Θεσσαλονίκη – Πειραιά.

Πίνακας 7. Επιχειρήσεις Γρήγορης Εστίασης στις περιοχές Αθηνών – Θεσσαλονίκης – Πειραιά (2007)

Κατηγορία Επιχειρήσεων	Αθήνα	Πειραιάς	Θεσσαλονίκη
Burger	579	90	256
Pizza	1.579	185	277
Snack / Sandwich	531	130	984
Σουβλάκι / Ethnic	4.569	1.216	Δεν Είναι Διαθέσιμα

2.1.1. Εστιατόρια Burger

Παλαιότερα και πιο συγκεκριμένα μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '70, στο συγκεκριμένο τομέα λειτουργούσαν μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες προσέφεραν γεύματα με κύριο συστατικό το burger, έχοντας κυρίως συνοικιακό χαρακτήρα. Η επιτυχία του κάθε εμπορικού σήματος ήταν άμεσα συνδεδεμένη με την «εμπορικότητα» του σημείου που βρισκόταν το κατάστημα. Τα εστιατόρια burger είχαν ιδιαίτερη απήχηση στη νεολαία, η οποία επηρεαζόταν από τη μόδα και τις τάσεις που κυριαρχούσαν στο εξωτερικό.

Η συγκεκριμένη κατηγορία εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης αναπτύχθηκε ιδιαίτερα μετά το 1975, όταν ιδρύθηκε το πρώτο κατάστημα Goody's από τον Ιωάννη Διονυσιάδη στη Θεσσαλονίκη. Σύντομα, έπειτα από κάποιους αρχικούς πειραματισμούς, άρχισε να αναπτύσσεται δυναμικά το δίκτυο των καταστημάτων Goody's, με αποτέλεσμα όταν έκαναν την είσοδό τους στην ελληνική αγορά οι ξένες αλυσίδες γρήγορης εξυπηρέτησης, να υπάρχει ήδη μια ισχυρή παρουσία στον κλάδο. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90, αναπτύχθηκαν αρκετές άλλες αλυσίδες εστιατορίων burger, όπως οι McDonald's, Hambo, Wendy's και Lebel, οι οποίες ανέπτυξαν τα δίκτυά τους κυρίως με εφαρμογή του θεσμού της δικαιόχρησης.

Απόδειξη της γρήγορης ανάπτυξης των συγκεκριμένων αλυσίδων είναι η προαναφερθείσα αλυσίδα Goody's - με 185 καταστήματα - η οποία ανήκει πια στον Όμιλο Επιχειρήσεων Nivartia, ο οποίος είναι ο μεγαλύτερος όμιλος τροφίμων στην Ελλάδα.

Κύρια χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι τα ακόλουθα:

- Έντονος ανταγωνισμός
- Υψηλές διαφημιστικές δαπάνες
- Προσέλκυση όλων των ηλικιακών ομάδων
- Προσφορά ολοένα και μεγαλύτερης ποικιλίας γευμάτων

Ο έντονος ανταγωνισμός οδήγησε στη σταδιακή αποχώρηση αρκετών εμπορικών σημάτων (Hambo, Lebel, κ.α.) που δεν κατάφεραν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της αγοράς και έχει οδηγήσει ουσιαστικά στην κυριαρχία δύο αλυσίδων (McDonald's και Goody's), οι οποίες διαθέτουν δίκτυα καταστημάτων σε όλη σχεδόν την Ελλάδα. Οι αλυσίδες burger αντιμετωπίζουν τον ανταγωνισμό των λοιπών κατηγοριών και ως εκ τούτου τα τελευταία χρόνια έχουν διευρύνει την ποικιλία των γευμάτων που προσφέρουν. Ένα συγκριτικό πλεονέκτημα των ελληνικών αλυσίδων έναντι των ξένων, είναι η μεγαλύτερη ευελιξία διαμόρφωσης του μενού τους βάσει των συνηθειών, της κουλτούρας και των απαιτήσεων των ελλήνων καταναλωτών, ενώ οι ξένες αλυσίδες burger διαθέτουν σχεδόν ενιαίο μενού στις χώρες που λειτουργούν, γεγονός που προσφέρει ένα αίσθημα ασφάλειας όσον αφορά τη σταθερή γεύση και την ποιότητα.

2.1.2. Αλυσίδες Εστιατορίων Pizza

Η κατηγορία αυτή χαρακτηρίζεται από την παρουσία σημαντικού αριθμού επιχειρήσεων μικρού και μεσαίου μεγέθους, αρκετές από τις οποίες αρχικά διέθεταν πιτσαρίες συνοικιακού χαρακτήρα, αλλά στη συνέχεια δε επέκτειναν τα δίκτυά τους. Με την είσοδο των ξένων αλυσίδων, ο ανταγωνισμός οξύνθηκε και επήλθαν αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων και στις υπηρεσίες που προσφέρουν. Οι συγκεκριμένες αλυσίδες προσφέρουν συνήθως μεγάλο αριθμό διαφορετικών γευμάτων, βασισμένων κυρίως στην ιταλική κουζίνα. Η ταχεία εξυπηρέτηση από τα εστιατόρια της κατηγορίας pizza, επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στην κατ' οίκον παράδοση (delivery). Τελευταία τάση είναι η δημιουργία σημείων πώλησης pizza στο χέρι. Ο πιο δημοφιλής τρόπος ανάπτυξης των δικτύων είναι ο θεσμός της δικαιόχρησης, ενώ οι εταιρείες πραγματοποιούν υψηλές διαφημιστικές δαπάνες για την εξασφάλιση της αναγνωρισιμότητας των εμπορικών σημάτων τους.

Η ανάπτυξη του τομέα της κατ' οίκον διανομής, σε συνδυασμό με τη μικρότερη επένδυση που συνεπάγεται η δημιουργία ενός καταστήματος αποκλειστικά delivery σε σχέση με το κόστος ενός καταστήματος που διαθέτει χώρο εστίασης, έχει προσελκύσει τα τελευταία χρόνια μεγάλο αριθμό μικρότερων επιχειρήσεων που λειτουργούν σε τοπικό επίπεδο.

2.1.3. Αλυσίδες Εστιατορίων Snack-Sandwich

Οι αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις και η διεύρυνση του χρόνου εργασίας, ενισχύουν τη ζήτηση για τα προϊόντα των αλυσίδων εστιατορίων snack-sandwich, τα οποία προσφέρουν είδη σφολιάτας, σάντουιτς, τoστ, σαλάτες και άλλα μικρά γεύματα κατάλληλα για γρήγορη κατανάλωση.

Η συγκεκριμένη κατηγορία εστιατορίων χαρακτηρίζεται από την παρουσία μεγάλου αριθμού μεμονωμένων καταστημάτων. Ωστόσο διαμορφώνεται ισχυρή τάση για συγκέντρωση υψηλού μεριδίου της αγοράς γύρω από λίγες οργανωμένες αλυσίδες, οι οποίες, με τη συμβολή του θεσμού του franchising, αναπτύχθηκαν ιδιαίτερα στη διάρκεια των τελευταίων ετών και απέκτησαν σε μικρό σχετικά χρονικό διάστημα πανελλαδικά δίκτυα καταστημάτων. Την ανάπτυξη αυτή ενίσχυσε το γεγονός ότι εκτός από το είδος του προϊόντος που είναι εύκολα καταναλώσιμο σε ποικίλα σημεία πώλησης, η απαιτούμενη επένδυση είναι συνήθως χαμηλότερη από ό,τι στις άλλες τρεις κατηγορίες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης (μικρότερο κόστος εξοπλισμού, μικρότερη συνολική απαιτούμενη επιφάνεια σε τ.μ. κλπ.), στοιχείο που κάνει την επένδυση σε επιχειρήσεις του snack sandwich πιο ελκυστική.

2.1.4. Αλυσίδες Εστιατορίων με βάση το Σουβλάκι και Τύπου Ethnic

Η συγκεκριμένη αγορά χαρακτηρίζεται από την εδραιωμένη παρουσία των συνοικιακών ψητοπωλείων. Ωστόσο, ορισμένες επιχειρήσεις του χώρου επεδίωξαν την προσφορά επώνυμου προϊόντος σε διευρυμένη γεωγραφικά κλίμακα, με αποτέλεσμα τη δημιουργία αλυσίδων εστιατορίων με βάση το σουβλάκι. Η πλειοψηφία των καταστημάτων των αλυσίδων διαθέτει χώρους εστίασης και παράλληλα προσφέρει υπηρεσίες delivery.

Σχετικά πρόσφατη εξέλιξη στον κλάδο εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης, είναι οι αλυσίδες εστιατορίων τύπου ethnic, οι οποίες προσφέρουν πιάτα βασισμένα σε ξένες κουζίνες (κινέζικη, μεξικάνικη, λιβανέζικη κ.ά.).

Παράγοντες του κλάδου συμφωνούν ότι οι έλληνες χαρακτηρίζονται σε μεγάλο βαθμό ως «παραδοσιακοί» καταναλωτές, γεγονός που επηρεάζει ιδιαίτερα την ανάπτυξη των εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης τα οποία βασίζονται σε ethnic κουζίνες. Μεγάλο μέρος των ελλήνων συνδυάζει την ethnic κουζίνα με μια έξοδο (φαγητό εκτός σπιτιού), παρά με την καθημερινή ανάγκη εστίασης η οποία μπορεί να περιέχει και το στοιχείο της γρήγορης εξυπηρέτησης.

Οι αλυσίδες εστιατορίων που προσφέρουν σαν κύριο είδος το σουβλάκι, αντιμετωπίζουν το συνεχή ανταγωνισμό από τα παραδοσιακά συνοικιακά ψητοπωλεία, τα οποία συνολικά καταλαμβάνουν, ηγετική θέση στη συγκεκριμένη αγορά. Όπως προκύπτει από παράγοντες του κλάδου, η έντονη διαφημιστική προβολή και οι σύγχρονες παρεχόμενες υπηρεσίες των

αλυσίδων της συγκεκριμένης κατηγορίας δε φαίνεται να έχουν σημαντική επιρροή στην αλλαγή των συνηθειών των καταναλωτών, που στην προκειμένη περίπτωση αφορούν το χώρο και όχι το προϊόν.

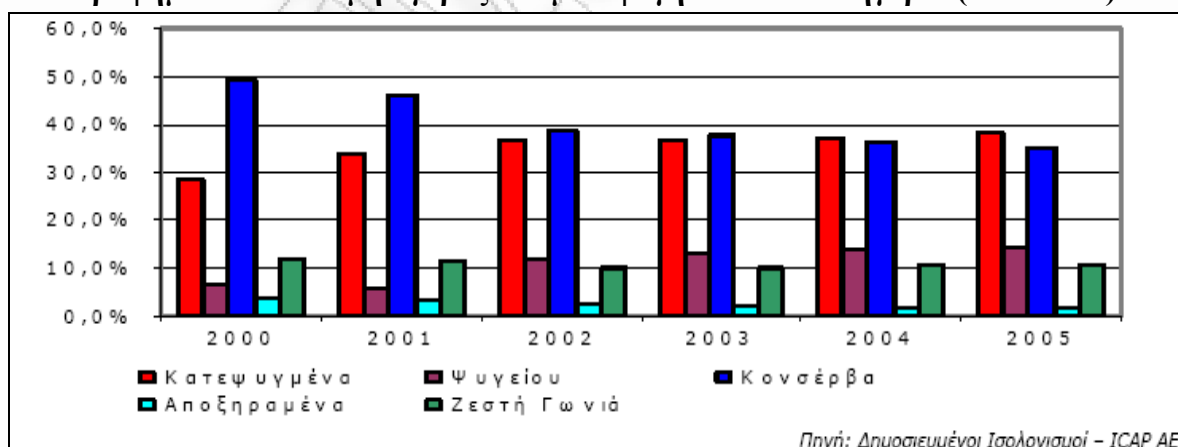
2.1.5. Λοιπά Ανταγωνιστικά Προϊόντα

Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, τα έτοιμα φαγητά αποτελούν σημαντική πηγή ανταγωνισμού για τον εξεταζόμενο κλάδο, ιδιαίτερα δε για τον τομέα του delivery. Έτοιμα φαγητά θεωρούνται εκείνα που δεν χρειάζονται περαιτέρω επεξεργασία ή προσθήκη υλικών εκτός από ψήσιμο ή ζέσταμα, τα οποία δίνουν λύση στην ανάγκη άμεσης σίτισης του καταναλωτή στο σπίτι ή και στον τόπο εργασίας και τα οποία αποτελούν πλήρη γεύματα. Τα έτοιμα φαγητά διακρίνονται σε ομάδες προϊόντων ανάλογα με τον τρόπο παρασκευής ή συντήρησής τους, αλλά και ανάλογα με τον τρόπο διάθεσης στα σημεία λιανικής πώλησης. Οι βασικές διακρίσεις των προϊόντων είναι:

- φαγητά σε θερμοκρασία περιβάλλοντος (ambient foods) που περιλαμβάνουν τις κονσέρβες και τα αποξηραμένα,
- φαγητά ψυγείου, και
- φρεσκο-κατεψυγμένα φαγητά (fresh frozen).

Το ακόλουθο γράφημα παρουσιάζει την κατανομή αγοράς έτοιμων φαγητών ανά κατηγορία την περίοδο 2000 – 2005.

Γράφημα 7. Κατανομή αγοράς έτοιμων φαγητών ανά κατηγορία (2000-2005)



Σύμφωνα με την Κλαδική Μελέτη «Έτοιμα Φαγητά» της ICAP Α.Ε. (Μάιος 2006), το σύνολο της αγοράς τυποποιημένων έτοιμων φαγητών (σε αξία) παρουσίασε μέση ετήσια άνοδο **16,2%** κατά το διάστημα 2000-2005. Όσον αφορά τις επιμέρους κατηγορίες, τη μεγαλύτερη μέση ετήσια άνοδο κατά το διάστημα 2000-2005 παρουσίασαν τα φαγητά

ψυγείου 35,6% και τα κατεψυγμένα έτοιμα φαγητά με 23,2%. Ακολούθησε η κατηγορία «ζεστή γωνιά» (έτοιμα μαγειρεμένα φαγητά που διατίθενται από καταστήματα σούπερ μάρκετ) με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 13,2%. Η κατηγορία των έτοιμων φαγητών σε κονσέρβα παρουσίασε μέση ετήσια άνοδο 8,6% στο διάστημα 2000-2005.

Η κατανομή της αγοράς τυποποιημένων έτοιμων φαγητών το 2005 είχε ως εξής:

- Κατεψυγμένα 38,1%,
- Κονσέρβες 35%,
- Ψυγείου 14,6%,
- Ζεστή γωνιά 10,4% και
- Αποξηραμένα 1,9%.

2.2. Ζήτηση Προϊόντων – Υπηρεσιών Κλάδου

Για τη διερεύνηση της ζήτησης όσον αφορά την κατανάλωση φαγητού σε χώρους μαζικής εστίασης, εξετάζονται τα έξοδα που πραγματοποιούνται σε εστιατόρια, ταβέρνες, πιτσαρίες, ουζερί κλπ., τα έξοδα για σουβλάκια σάντουιτς που καταναλώνονται εκτός οικίας, καθώς και τα έξοδα για φαγητό σε πακέτο, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της τελευταίας Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών, που πραγματοποίησε η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος την περίοδο 2004/05.

Οι ακόλουθοι πίνακες παρουσιάζουν τον μέσο όρο μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών κατά περιοχές, τις περιόδους 1998/99 και 2004/05.

Πίνακας 8. Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών (σε €) νοικοκυριών κατά περιοχές (1998/99)

Είδος Εξόδων	Όλες οι Περιοχές	Σύνολο Αστικών Περιοχών	Περιφέρεια Πρωτεύουσας	Πολεοδομικό Συγκρότημα Θεσσαλονίκης
Εστιατόρια, Ταβέρνες, Πιτσαρίες, Ουζερί (εκτός διακοπών)	50,08	57,35	64,83	50,49
Εστιατόρια, Ταβέρνες, Πιτσαρίες, Ουζερί (σε περίοδο διακοπών)	8,64	11,39	14,32	9,07

Είδος Εξόδων	Όλες οι Περιοχές	Σύνολο Αστικών Περιοχών	Περιφέρεια Πρωτεύουσας	Πολεοδομικό Συγκρότημα Θεσσαλονίκης
Σουβλάκια, σάντουιτς, τόστ, παγωτά κ.λπ.: Επί τόπου κατανάλωση εκτός οικίας (εκτός διακοπών)	10,79	11,79	12,93	8,85
Σουβλάκια, σάντουιτς, τόστ, παγωτά κ.λπ.: Επί τόπου κατανάλωση εκτός οικίας (σε περίοδο διακοπών)	1,19	1,58	2,05	0,87
Φαγητά Πακέτο (εκτός διακοπών)	4,21	5,67	7,53	3,33
Καντίνες	7,37	8,72	9,57	7,20
ΣΥΝΟΛΟ	82,29	96,51	111,24	79,81

Πίνακας 9. Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών (σε €) νοικοκυριών κατά περιοχές (2004/05)

Είδος Εξόδων	Όλες οι Περιοχές	Σύνολο Αστικών Περιοχών	Περιφέρεια Πρωτεύουσας	Πολεοδομικό Συγκρότημα Θεσσαλονίκης
Εστιατόρια, Ταβέρνες, Πιτσαρίες, Ουζερί (εκτός διακοπών)	62,57	67,79	63,46	75,03
Εστιατόρια, Ταβέρνες, Πιτσαρίες, Ουζερί (σε περίοδο διακοπών)	13,69	18,07	21,04	23,16
Σουβλάκια, σάντουιτς, τόστ, παγωτά κ.λπ.: Επί τόπου κατανάλωση εκτός οικίας (εκτός διακοπών)	10,77	12,07	12,27	14,64
Σουβλάκια, σάντουιτς, τόστ, παγωτά κ.λπ.: Επί τόπου κατανάλωση εκτός οικίας (σε περίοδο διακοπών)	1,47	1,89	2,38	1,45
Φαγητά Πακέτο	9,36	12,20	15,20	10,48
Φαγητά Διαίτης σε Πακέτο	0,08	0,12	0,12	0,00
Καντίνες	8,82	9,96	10,98	7,90
ΣΥΝΟΛΟ	106,76	122,10	125,45	132,66

Συγκρίνοντας τους δύο παραπάνω πίνακες παρατηρείται ότι, το ύψος των δαπανών της εστίασης εκτός σπιτιού αυξήθηκε το 2004/05 κατά **29,7%** (όλες οι περιοχές) σε σχέση με την έρευνα του 1998/99. Επίσης, στο σύνολο των αστικών περιοχών σημειώθηκε αύξηση κατά **26,5%**.

Από την έρευνα του 2004/05 προκύπτει ότι οι μεγαλύτερες δαπάνες πραγματοποιήθηκαν σε εστιατόρια, πιτσαρίες, ουζερί κλπ. την περίοδο εκτός διακοπών.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα του υπό εξέταση κλάδου είναι οι ακόλουθοι:

Κοινωνικοί – Δημογραφικοί Παράγοντες

- **Αυξημένες Επαγγελματικές Υποχρεώσεις Πολιτών και Αυξανόμενη Επαγγελματικά Απασχόληση Γυναικών:** Σύμφωνα με τη Eurostat ο μέσος εβδομαδιαίος χρόνος εργασίας για τους απασχολούμενους στη χώρα μας είναι σταθερά πάνω από τον μέσο όρο της Ε.Ε. αλλά και από αυτόν των χωρών της Ευρωζώνης, για τα έτη 1994 - 2005.
- **Μονομελή Νοικοκυριά:** Τα μονομελή νοικοκυριά αποτελούν κύρια κατηγορία πελατών για τις επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου. Σύμφωνα με την Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών της ΕΣΥΕ που έγινε σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του συνολικού πληθυσμού (6.555 νοικοκυριά) κατά την περίοδο 2004/05, το ποσοστό των μονομελών νοικοκυριών ήταν 20,9%.
- **Αποδοχή από την Νεολαία:** Τα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης έχουν αναδειχθεί σε τόπους συνάντησης και διασκέδασης για την νεολαία.
- **Ποιότητα Προϊόντων και Υπηρεσιών:** Η ποιότητα των πρώτων υλών έχει βελτιωθεί, οι περισσότερες αλυσίδες πιστοποιούνται με Η.Α.С.С.Р., ενώ κάποιες επιχειρήσεις εντάσσουν στο μενού τους, πιάτα διαίτης, βιολογικά πιάτα, προϊόντα χαμηλών λιπαρών και θερμίδων, κ.λπ.

Οικονομικοί Παράγοντες

- **Ύφεση και περιορισμός Εισοδήματος Νοικοκυριών – Οικονομική Κρίση:** Τα καταστήματα της υπό εξέταση αγοράς δεν πλήττονται σημαντικά από τις οικονομικές υφέσεις και κρίσεις λόγω των οικονομικότερων λύσεων που προσφέρουν για το φαγητό και την έξοδο της οικογένειας, αλλά και λόγω της εναλλακτικής λύσης του delivery.

2.3. Προσφορά Κλάδου / Δομή και Διάρθρωση Αγοράς

Στον κλάδο των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης δραστηριοποιείται σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις ευρύτερες κατηγορίες (burger, pizza, snack-sandwich και σουβλάκι-ethnic). Μεταξύ των εταιρειών του κλάδου οι οποίες έχουν στην ιδιοκτησία τους τα διάφορα εμπορικά σήματα, παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις ως προς τη σύνθεση των πωλήσεών τους και το ουσιαστικό αντικείμενο δραστηριότητας. Για σημαντικό αριθμό από αυτές ο κύκλος εργασιών προέρχεται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό του από πωλήσεις προς δικαιοδόχους ή την είσπραξη δικαιωμάτων, ενώ σε άλλες αφορά κυρίως την απ' ευθείας εκμετάλλευση

εταιρικών εστιατορίων. Ο βαθμός στον οποίο κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί το θεσμό της δικαιόχρησης (και κατ' επέκταση η σύνθεση του κύκλου εργασιών καθεμίας) διαφέρει ανάλογα με την έκταση του δικτύου της κάθε αλυσίδας, το χρονικό διάστημα παρουσίας της στη συγκεκριμένη αγορά και την πολιτική γεωγραφικής επέκτασης που εφαρμόζει.

Μία ένδειξη για το συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων γρήγορης εστίασης που δραστηριοποιούνται στις μεγαλύτερες σε πληθυσμό πόλεις της Ελλάδας, δίνουν τα διαθέσιμα στοιχεία των επαγγελματικών επιμελητηρίων (σύμφωνα με τις κατηγοριοποιήσεις που τηρούν οι συγκεκριμένοι φορείς), τα οποία παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 10. Επιχειρήσεις Γρήγορης Εστίασης στις περιοχές Αθηνών, Θεσσαλονίκης, Πειραιά (2004 - 2007)

ΑΘΗΝΑ					
Κατηγορίες	Σεπτ '04	Ιαν '06	Δεκ '07	Μεταβολή	
				Σεπτ 04 / Ιαν 06	Ιαν 06 / Δεκ 07
Fast Food	225	207	228	-8,0%	10,1%
Πιτσαρίες	916	757	617	-17,4%	-18,5%
Τόστ	62	36	19	-41,9%	-47,2%
Κρέπες	19	16	19	-15,8%	18,8%
Σουβλάκια	344	225	143	-34,6%	-36,4%
Ψητοπωλεία	2.580	2.310	2.067	-10,5%	-10,5%
Τυρόπιτες	407	350	320	-14,0%	-8,6%
Σύνολο	4.553	3.901	3.413	-14,3%	-12,5%
ΠΕΙΡΑΙΑΣ					
Κατηγορίες	Δεκ '05	Δεκ '06	Δεκ '07	Μεταβολή	
				2005 / 06	2006 / 07
Fast Food	61	62	68	1,6%	9,7%
Πιτσαρίες	152	150	164	-1,3%	9,3%
Κρέπες	13	14	14	7,7%	0,0%
Ψητοπωλεία	865	827	906	-4,4%	9,6%
Τυρόπιτες	87	83	86	-4,6%	3,6%
Σύνολο	1.178	1.136	1.238	-3,6%	9,0%
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ					
Κατηγορίες	Δεκ '03	Δεκ '04	Δεκ '05	Μεταβολή	
				2003 / 04	2004 / 05
Fast Food & Οβελιστήρια	467	566	668	21,2%	18,0%
Πιτσαρίες	336	358	410	6,5%	14,5%
Μπουγατσοπωλείο	247	296	369	19,8%	24,7%
Σύνολο	1.050	1.220	1.447	16,2%	18,6%

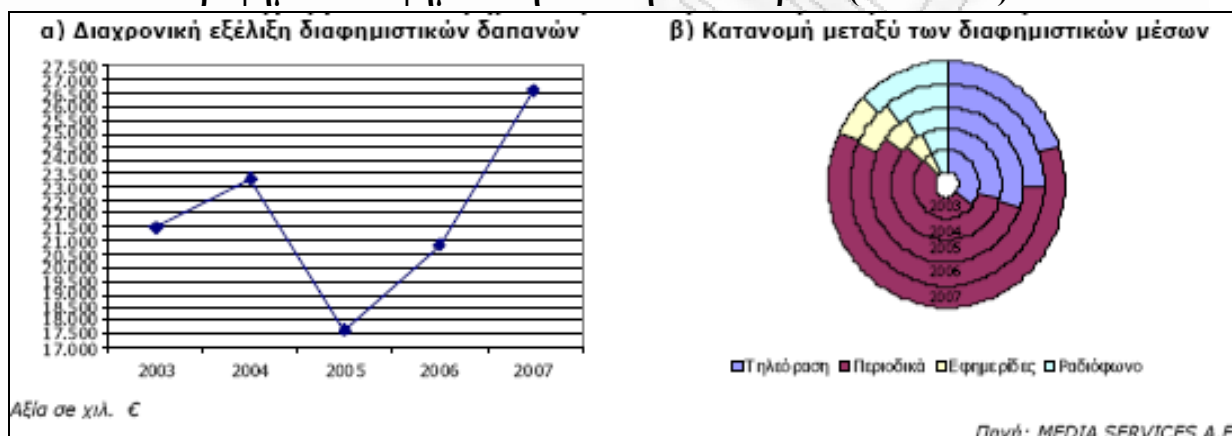
Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα την περίοδο 2004-2007 υπάρχει μείωση στον αριθμό των επιχειρήσεων συνολικά στην Αθήνα, ενώ στην περιοχή του Πειραιά παρατηρείται διακύμανση. Τέλος στη Θεσσαλονίκη παρατηρείται αύξηση την περίοδο 2003-2005.

2.3.1. Διαφημιστική Δαπάνη Εστιατορίων

Η διαφήμιση αποτελεί την κυριότερη οδό επίτευξης υψηλού βαθμού αναγνωρισιμότητας του εμπορικού σήματος μιας αλυσίδας. Επιπλέον, χρησιμοποιείται για λόγους πληροφόρησης του καταναλωτικού κοινού, όπως π.χ. για τη διάθεση νέων εδεσμάτων, την πραγματοποίηση δωρο-διαγωνισμών κλπ.

Το ακόλουθο γράφημα παρουσιάζει α) τη διαχρονική εξέλιξη των διαφημιστικών δαπανών και β) την κατανομή των διαφημιστικών μέσων.

Γράφημα 8. Διαφημιστική Δαπάνη Εστιατορίων (2003-2007)



Η διαφήμιση προσδίδει σε μεγάλο βαθμό σε ένα προϊόν την ιδιότητα του «επώνυμου» ώστε να κερδίσει πιο εύκολα την επιλογή του καταναλωτή.

Η συνολική διαφημιστική δαπάνη των εστιατορίων παρουσίασε αύξηση κατά την περίοδο 2003-2007, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής **5,5%** (με εξαίρεση την περίοδο 2005/04), ανήλθε δε σε **€26,6 εκ.** το 2007. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, οι διαφημιστικές δαπάνες μόνο από εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης διαμορφώθηκαν το 2007 σε **€9 εκ. (34%** του συνόλου), από €7,9 εκ. που είχαν διατεθεί το 2006 (37,2% του συνόλου).

Καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο τα περιοδικά απορρόφησαν το μεγαλύτερο μέρος των συνολικών διαφημιστικών δαπανών (61,9% το 2007).

2.3.2. Τιμές – Προσφορές

Οι τιμές των προσφερομένων προϊόντων, αποτελούν σημαντικό παράγοντα προσέλκυσης των καταναλωτών. Δεδομένου μάλιστα ότι πολλές αλυσίδες απευθύνονται κυρίως σε καταναλωτικό κοινό μικρότερης ηλικίας και επιδιώκουν την προβολή τους ως φτηνότερη λύση διατροφής και εξόδου, οι τιμές αναδεικνύονται σε ισχυρό σημείο ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών του χώρου. Ο ανταγωνισμός αυτός λαμβάνει συχνά τη μορφή προσφορών προς τον καταναλωτή, όπως δωρεάν αναψυκτικά ή επιπλέον φαγητό πάνω από ορισμένο ύψος αγορών, ενώ συνήθως είναι η προσφορά συνδυασμών μενού χαμηλότερης τιμής.

2.3.3. Υπηρεσίες Παράδοσης (Delivery)

Οι υπηρεσίες παράδοσης εμφανίστηκαν αρχικά σε εστιατόρια συνοικιακού χαρακτήρα, οι οποίες επέκτειναν σταδιακά τις δραστηριότητές τους στο συγκεκριμένο τομέα, ανταποκρινόμενες στην ανάγκη για αποστολή φαγητού στο σπίτι ή στο χώρο εργασίας. Η ανάπτυξη εγχώριων αλυσίδων και η έλευση αλυσίδων διανομής pizza από το εξωτερικό, οδήγησαν σε συνολική αναβάθμιση των συγκεκριμένων υπηρεσιών, η ποιότητα των οποίων σχετίζεται τόσο με την ταχύτητα παράδοσης, όσο και με την «κατάσταση» του προσφερόμενου φαγητού.

Η ανταπόκριση των επιχειρήσεων στις αυξημένες απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού, προϋποθέτει πλέον τη χρήση συστημάτων μηχανοργάνωσης, που επιτρέπουν στα καταστήματα να διατηρούν αποθηκευμένα τα στοιχεία των πελατών τους, διευκολύνοντας τη διαδικασία των τηλεφωνικών παραγγελιών.

Η συμβολή των υπηρεσιών διανομής στο συνολικό κύκλο εργασιών, διαφέρει σημαντικά μεταξύ των αλυσίδων, ενώ έντονη είναι και η παρουσία αλυσίδων οι οποίες αναπτύσσονται μέσω της δημιουργίας κέντρων διανομής, με σκοπό την παροχή αποκλειστικά υπηρεσιών παράδοσης.

2.3.4. Μενού και Ποιότητα Πρώτων Υλών

Η επιλογή των προσφερόμενων εδεσμάτων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την προσέλκυση καταναλωτών και την επιτυχία μιας αλυσίδας. Ο τρόπος διαμόρφωσης του μενού διαφέρει μεταξύ των ελληνικών και των πολυεθνικών αλυσίδων.

Οι ξένες αλυσίδες προσφέρουν μενού το οποίο διαμορφώνεται από τη μητρική εταιρεία και είναι σε μεγάλο βαθμό ενιαίο σε όλα τα καταστήματα παγκοσμίως. Η συγκεκριμένη πολιτική τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Αξιοπιστία
- Σταθερή γεύση
- Σταθερή ποιότητα
- Σταθερή σχέση αναμενόμενης ποιότητας – πραγματικής ποιότητας
- Αίσθημα ασφάλειας

Από την άλλη πλευρά, η διαμόρφωση του μενού βάσει επιταγών προερχόμενων από το εξωτερικό έχει ως αποτέλεσμα την περιορισμένη ευελιξία των συγκεκριμένων αλυσίδων οι οποίες συχνά εμφανίζουν αδυναμία προσαρμογής στις ελληνικές διατροφικές συνήθειες. Προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εγχώριας αγοράς και δεδομένων των σημαντικών διαφοροποιήσεων στις γευστικές συνήθειες των Ελλήνων σε σχέση με τους λαούς της Βόρειας Ευρώπης και της Αμερικής, ορισμένες πολυεθνικές αλυσίδες έκαναν ανάλογες προσαρμογές στον κατάλόγό τους με την παρουσίαση και διαφημιστική προβολή

«Ελληνικών» γεύσεων και πιάτων. Επίσης τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί, κυρίως από αλυσίδες burger και snack- sandwich, η προσφορά εποχιακών μενού για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών κατά τις περιόδους νηστείας.

Όσον αφορά τις ελληνικές αλυσίδες του κλάδου, πέρα από τη μεγαλύτερη ευχέρεια στο να προσαρμόζουν το μενού τους στις εγχώριες γευστικές συνήθειες, έχουν τη δυνατότητα συχνότερης παρουσίασης νέων πιάτων ή και απόσυρσής τους όταν αυτά δεν τυγχάνουν της ανάλογης ανταπόκρισης.

Σημαντική είναι και η συμβολή των παιδικών μενού (συνήθως έχουν ανάλογη συσκευασία και περιλαμβάνουν κάποιο δώρο), τα οποία συνδυαζόμενα με χώρους διαμορφωμένους ειδικά για παιδιά, αποτελούν παράγοντα προσέλκυσης ολόκληρης της οικογένειας στο εστιατόριο κάποιας αλυσίδας.

Παράλληλα, η ποιότητα του προσφερομένου φαγητού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη φήμη που συνδέεται με κάθε εμπορικό σήμα, εξασφαλίζεται δε μέσω της προσεκτικής επιλογής των κατάλληλων υλικών και της τήρησης αυστηρών προδιαγραφών υγιεινής στην προετοιμασία των γευμάτων. Η ποιότητα των πρώτων υλών και οι συνθήκες επεξεργασίας των τροφίμων αποκτούν αυξημένη σημασία, δεδομένων και των διατροφικών σκανδάλων που κατά καιρούς απασχολούν την κοινή γνώμη και της συνεχώς αυξανόμενης ανησυχίας του καταναλωτικού κοινού για θέματα ασφάλειας των τροφίμων.

Επιπλέον, θα πρέπει να επισημανθεί η τάση για εμπλουτισμό των μενού των εστιατορίων με πιάτα που ανταποκρίνονται προς πρότυπα υγιεινής διατροφής (μεγάλη ποικιλία σαλατών, φρέσκοι χυμοί, πιάτα για χορτοφάγους, oligοθερμιδικά μενού διαίτης κλπ.).

Στις περιπτώσεις των μεγαλύτερων αλυσίδων, την παρασκευή και διανομή της πλειοψηφίας των ειδών διατροφής αναλαμβάνουν θυγατρικές επιχειρήσεις catering.

Επιπλέον, οι κεντρικές εταιρείες επιδιώκουν συμφωνίες με σημαντικούς προμηθευτές (αρτοποιηματικές, εταιρείες αναψυκτικών, ειδών συσκευασίας, προϊόντων ζύμης κλπ.), με σκοπό όχι μόνο την επίτευξη ευνοϊκότερων τιμών, αλλά και την προσφορά ενιαίας ποιότητας από το σύνολο των εστιατορίων της αλυσίδας. Στις περιπτώσεις που η εφαρμογή του συστήματος της δικαιόχρησης προβλέπει την αγορά προϊόντων εκτός της κεντρικής εταιρείας ή των θυγατρικών της, αυτή γίνεται μόνο από εγκεκριμένους προμηθευτές.

2.3.5. Πωλήσεις Επιχειρήσεων Εκμετάλλευσης Αλυσίδων Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης

Ακολούθως παρουσιάζεται η εξέλιξη του συνολικού κύκλου εργασιών για το χρονικό διάστημα 2002-2006 των πιο γνωστών επιχειρήσεων εκμετάλλευσης αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης. Σημειώνεται ότι, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που παρουσιάζονται αναπτύσσουν τα δίκτυά τους μέσω του συστήματος της δικαιόχρησης. Ως εκ τούτου, ο κύκλος εργασιών τους διαμορφώνεται κατά το μεγαλύτερο μέρος από πηγές διαφορετικές της λιανικής πώλησης μέσω εστιατορίων, περιλαμβάνει δε έσοδα από την παροχή του δικαιώματος χρήσης του σήματος, έσοδα από χονδρικές πωλήσεις προς δικαιοδόχους κλπ. Επομένως, οι πωλήσεις των παρουσιαζόμενων επιχειρήσεων δεν μπορούν να θεωρηθούν απόλυτα αντιπροσωπευτικές για την πορεία και το μέγεθος της αξίας του κλάδου.

Μεταξύ των παρουσιαζόμενων επιχειρήσεων υπάρχουν ορισμένες οι οποίες είναι κάτοχοι των αντίστοιχων εμπορικών σημάτων, χωρίς να έχουν έσοδα από την εκμετάλλευση εστιατορίων (π.χ. Everest A.E.). Αντίθετα, σε άλλες περιπτώσεις όπου η εφαρμογή του συστήματος της δικαιόχρησης ξεκίνησε σχετικά πρόσφατα, οι λιανικές πωλήσεις μέσω εταιρικών εστιατορίων συμβάλλουν σε ποσοστό υψηλότερο του 50% του συνολικού κύκλου εργασιών, ενώ δεν λείπουν και οι περιπτώσεις εταιρειών που ασχολούνται εξ' ολοκλήρου με τη λειτουργία των καταστημάτων της αλυσίδας τους. Λόγω των συγκεκριμένων διαφορών, τα μεγέθη του ακόλουθου πίνακα δεν είναι απόλυτα συγκρίσιμα από εταιρεία σε εταιρεία. Οι συνολικές πωλήσεις των εταιρειών για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμα μεγέθη τόσο για το 2006 όσο και το 2005, αυξήθηκαν κατά **4,7%** το 2006 έναντι του προηγούμενου έτους.

Πίνακας 11. Πωλήσεις Αλυσίδων Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης ('05-'06)

Επωνυμία	Πωλήσεις 2005 (€)	Πωλήσεις 2006 (€)
VIVARTIA ABEE		466.458.000* ¹
OLYMPIC CATERING AE	43.572.000	48.437.000
ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ ABEE	38.219.697	38.293.449
FOOD PLUS AEBE	36.459.598	36.825.862
MCDONALD'S HELLAS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ	13.965.062	16.820.257
L' ARTIGIANO AE	5.324.075	7.236.243
ANATRON FOOD SERVICES AE	4.915.559	6.357.764
ΤΡΙΑ ΕΛ (3L) AE	6.856.446	5.824.602
PIZZA FAN DELIVERY AE	6.478.984	4.959.134
ROMA PIZZA AEBE	4.179.745	4.341.816
EVEREST AE	3.007.000	3.290.000
ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ AE	2.548.127	2.560.567
BENVENUTO ΕΠΕ	2.086.139	2.059.846
DELIFAST AE	861.688	810.638
LA FRIANDERIE AEBE	1.552.656	288.845
GOODY'S AE	21.404.000	Μ.Δ.
ΔΡΟΣΟΠΗΓΗ AE	4.707.130	Μ.Δ.* ²

ΠΗΓΗ: Κλαδική Μελέτη ICAP 2008

*1: Αναφέρονται οι πωλήσεις του 2006, μετά την απορρόφηση της εταιρείας Goody's. Μέχρι τότε η εταιρεία δεν ασχολούταν με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

*2: Η εταιρεία είχε την εκμετάλλευση του εμπορικού σήματος Δροσοπηγή μέχρι την άνοιξη του 2007. Έκτοτε την εμπορική εκμετάλλευση του σήματος «Δροσοπηγή» την έχει η εταιρεία «Ευγευσία Α.Ε.»

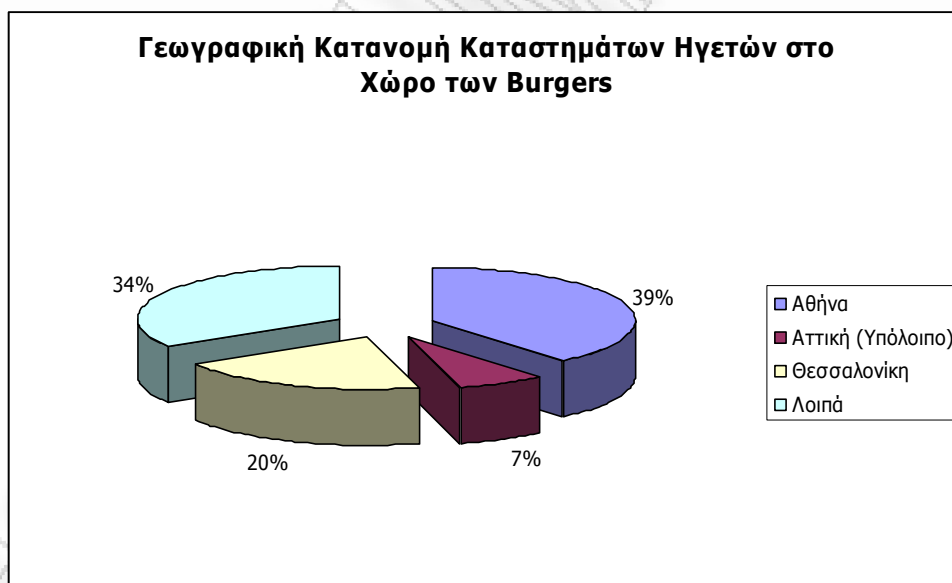
2.3.6. Δίκτυα Καταστημάτων

Ακολούθως παρατίθενται στοιχεία, σχετικά με τα δίκτυα καταστημάτων ορισμένων από τις σημαντικότερες αλυσίδες εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης.

Δίκτυα Αλυσίδων Εστιατορίων με Βάση το Burger

Στο ακόλουθο γράφημα, παρουσιάζεται ο αριθμός και η γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων των 2 μεγαλύτερων αλυσίδων εστιατορίων με βάση το burger (Goody's & McDonald's). Στο διάγραμμα φαίνεται ότι η πλειοψηφία των καταστημάτων (46%) βρίσκεται στην Αττική και ακολουθεί η περιοχή Θεσσαλονίκης με μερίδιο 20,2%. Το υπόλοιπο ποσοστό μοιράζεται στις λοιπές περιφέρειες της χώρας. Το μερίδιο της καθεμιάς από τις υπόλοιπες περιφέρειες της χώρας κυμαίνεται στο 1,4% - 4,1%, ενώ στο Βόρειο Αιγαίο λειτουργεί μόλις το 0,9% του συνολικού αριθμού των συγκεκριμένων καταστημάτων burger.

Γράφημα 9. Γεωγραφική Κατανομή Καταστημάτων Ηγετών στο χώρο των Burgers (Ιαν 2008)

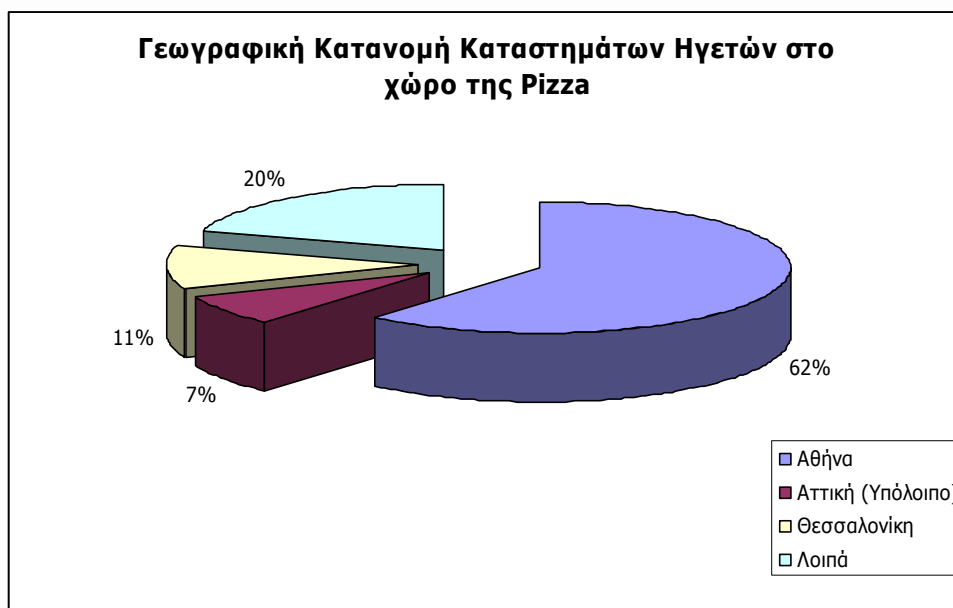


ΠΗΓΗ: Κλαδική Μελέτη ICAP 2008

Δίκτυα Αλυσίδων Εστιατορίων με Βάση την Pizza

Στο ακόλουθο γράφημα, παρουσιάζεται ο αριθμός και η γεωγραφική κατανομή των ένδεκα (11) μεγαλύτερων αλυσίδων εστιατορίων με βάση την Pizza. Η πλειοψηφία των καταστημάτων (68,9%) εδρεύει στην Αττική.

Γράφημα 10. Γεωγραφική Κατανομή Καταστημάτων Ηγετών στο χώρο της Pizza (Ιαν 2008)

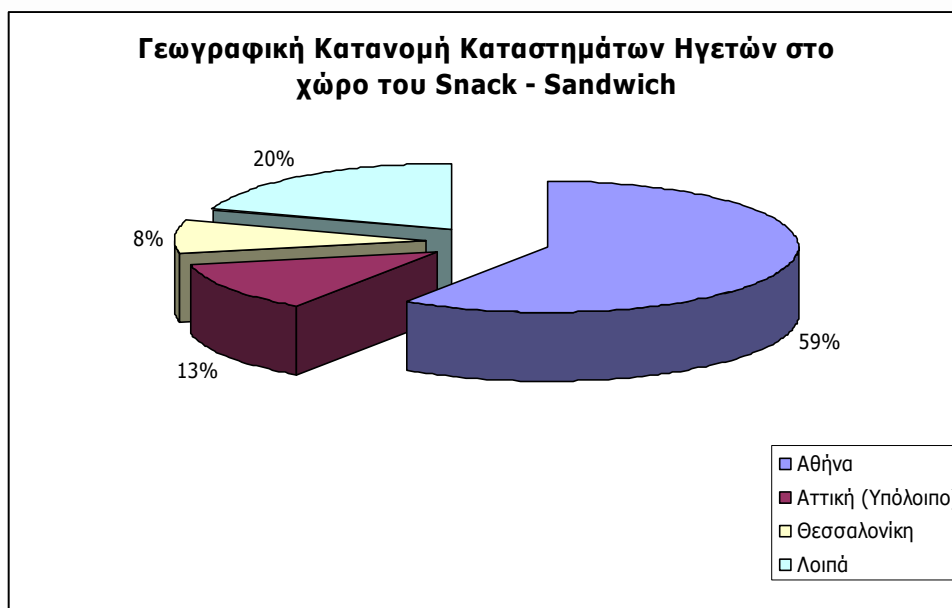


ΠΗΓΗ: Κλαδική Μελέτη ICAP 2008

Δίκτυα Αλυσίδων Εστιατορίων Snack -Sandwich

Στο ακόλουθο γράφημα, παρουσιάζεται ο αριθμός και η γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων των 4 μεγαλύτερων αλυσίδων εστιατορίων snack-sandwich. Όπως φαίνεται, η πλειοψηφία των καταστημάτων (**71,9%**) βρίσκεται στην Αττική.

Γράφημα 11. Γεωγραφική Κατανομή Καταστημάτων Ηγετών στο χώρο του Snack - Sandwich (Ιαν 2008)

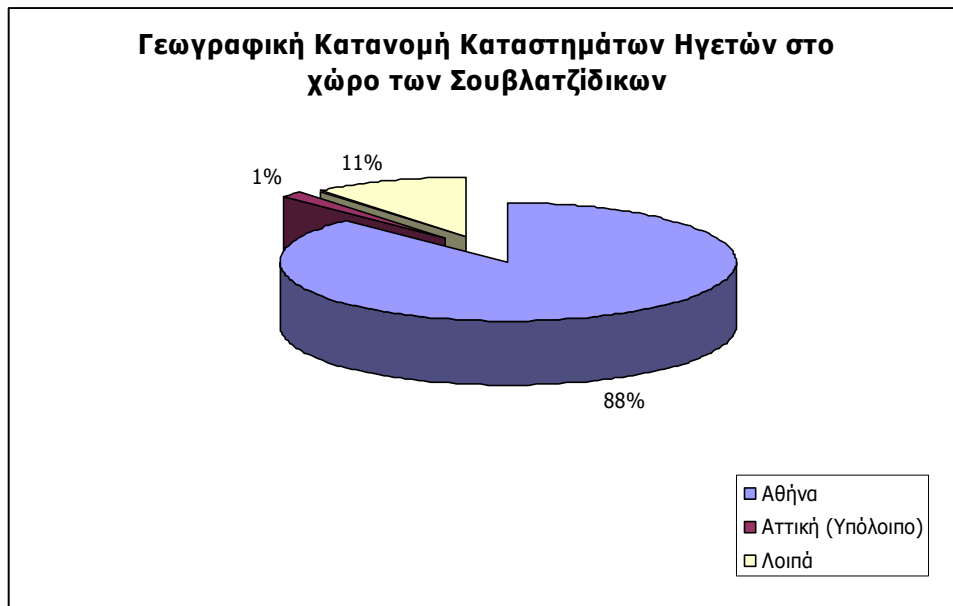


ΠΗΓΗ: Κλαδική Μελέτη ICAP 2008

Δίκτυα Αλυσίδων Εστιατορίων με Βάση το Σουβλάκι

Στο ακόλουθο γράφημα, παρουσιάζεται η γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων των πέντε (5) μεγαλύτερων αλυσίδων εστιατορίων οι οποίες ασχολούνται με το σουβλάκι. Όπως φαίνεται από το γράφημα, η πλειοψηφία των καταστημάτων (**88,8%**) εδρεύει στην Αττική. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι εν λόγω αλυσίδες έχουν παρουσία μόνο σε 8 νομούς της χώρας και καθόλου στην περιφέρεια Θεσσαλονίκης που σημαίνει αρκετά έντονη γεωγραφική συγκέντρωση των καταστημάτων τους.

Γράφημα 12. Γεωγραφική Κατανομή Καταστημάτων Ηγετών στο χώρο των Σουβλατζιδίκων (Ιαν 2008)



Καταστήματα σε Κλειστές Αγορές

Τα τελευταία χρόνια, η επέκταση των δικτύων των αλυσίδων του εξεταζόμενου κλάδου, περιλαμβάνει και τη δραστηριοποίησή τους στις «κλειστές» αγορές. Ο συγκεκριμένος όρος περιλαμβάνει σημεία πώλησης μέσα σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα, δημόσιες υπηρεσίες, μεταφορικά μέσα (πλοία ακτοπλοΐας, σταθμούς μεταφορών, αυτοκινητόδρομους, εμπορικά κέντρα και χώρους ψυχαγωγίας. Πρόκειται δηλαδή για καταστήματα που προορίζονται για την εξυπηρέτηση συγκεκριμένου κοινού, όπως είναι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης, οι επιβάτες ενός μεταφορικού μέσου κλπ.

2.4. Εξέλιξη του Συνολικού Μεγέθους της Αγοράς

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζεται το συνολικό μέγεθος (σε αξία) της εγχώριας αγοράς μαζικής εστίασης μέσω οργανωμένων αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης. Τα εμφανιζόμενα μεγέθη προέρχονται από αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στο χώρο του burger, της pizza, στο snack-sandwich, στο σουβλάκι και την ethnic κουζίνα, καθώς και από αλυσίδες που δεν είναι δυνατόν να καταταχθούν σε κάποια από τις προαναφερόμενες κατηγορίες. Θα πρέπει επιπλέον να σημειωθεί ότι οι αλυσίδες από τις οποίες έχει προκύψει το συγκεκριμένο μέγεθος αγοράς διαθέτουν τουλάχιστον τρία (3) καταστήματα με το ίδιο εμπορικό σήμα, περιλαμβανομένων και των καταστημάτων που λειτουργούν με το σύστημα της δικαιόχρησης, ενώ οι πωλήσεις από το σύνολο του δικτύου των καταστημάτων τους υπερβαίνουν το 1.000.000 € για το 2007.

Πίνακας 12. Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς Εστίασης μέσω Οργανωμένων Αλυσίδων Γρήγορης Εξυπηρέτησης (1992-2007)

Έτος	Μέγεθος Αγοράς (σε εκ. €)	Ρυθμός Μεταβολής (%)
1992	76,3	-
1993	111,5	46,10%
1994	148,2	32,90%
1995	190,8	28,70%
1996	226	18,40%
1997	249,4	10,40%
1998	293,5	17,70%
1999	340,5	16,00%
2000	394,1	15,70%
2001	431,7	9,50%
2002	558,1	29,30%
2003	587,9	5,30%
2004	606,5	3,20%
2005	609,7	0,50%

Έτος	Μέγεθος Αγοράς (σε εκ. €)	Ρυθμός Μεταβολής (%)
2006	614,5	0,80%
2007	667,4	8,60%

ΠΗΓΗ: Κλαδική Μελέτη ICAP 2008

Η αγορά γρήγορης εστίασης μέσω οργανωμένων αλυσίδων ακολούθησε ανοδική πορεία το χρονικό διάστημα 1992-2007 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 15,6%. Αναλυτικότερα, από το 1993 μέχρι το 1995 παρατηρούνται υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης της αγοράς (μέσος ετήσιος ρυθμός 35,9%), καθώς κατά τη συγκεκριμένη περίοδο εμφανίστηκαν πολλά νέα εμπορικά σήματα – ορισμένα προερχόμενα από το εξωτερικό – ενώ σημειώθηκε και σημαντική ανάπτυξη των δικτύων καταστημάτων. Στη συνέχεια και χωρίς πολύ σημαντικές διακυμάνσεις μέχρι το 2000, ο ρυθμός ετήσιας αύξησης περιορίστηκε σε επίπεδα μεταξύ του 10,4% το 1997 και 18,4% το 1996. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από ταχεία ανάπτυξη των αλυσίδων της κατηγορίας snack-sandwich, καθώς και την εμφάνιση και επέκταση εμπορικών σημάτων της παραδοσιακής ελληνικής κουζίνας. Τέλος το διάστημα 2000-2007 η αγορά συνεχίζει να αυξάνει, αλλά ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης διαμορφώνεται σε χαμηλότερα επίπεδα (7,8%). Το 2007 η συνολική αξία της εγχώριας αγοράς εστίασης μέσω αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης εκτιμάται σε €667,4 εκ. έναντι €614,5 εκ. το προηγούμενο έτος (αύξηση 8,6%).

Πιο συγκεκριμένα:

- **Κατηγορία Burger:** Εμφάνισε αύξηση 8,8% την περίοδο 2006/07 και εκτιμάται σε €249,3 εκ. το 2007. Αντίθετα, την περίοδο 2005/06, εμφάνισε μείωση 14,5%. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης την περίοδο 2001-2007 ήταν 2,6%, αρκετά μικρότερος σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες.
- **Κατηγορία Pizza:** Η κατηγορία αυτή συνέχισε την ανοδική της πορεία και το 2007. Συγκεκριμένα, αναπτύχθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξης του 10,5% την εξεταζόμενη περίοδο, εκτιμάται δε σε €160,6 εκ. το 2007 από €146,7 εκ. το 2006 (αύξηση 9,5% την περίοδο 2006/07). Η άνοδος της συγκεκριμένης κατηγορίας τα τελευταία χρόνια αποδίδεται από παράγοντες της αγοράς και στην ανάπτυξη του θεσμού της παράδοσης φαγητού στο σπίτι (delivery), δραστηριότητα η οποία χαρακτηρίζει ιδιαίτερα τις αλυσίδες αυτής της κατηγορίας.
- **Κατηγορία Σουβλάκι – Ethnic:** Παρουσίασε ρυθμό ανάπτυξης 12,2% για την εξαετία 2001-2007. Η άνοδος αυτή αποδίδεται στην ανάπτυξη αλυσίδων που άρχισαν ουσιαστικά να επεκτείνονται τη συγκεκριμένη περίοδο με την μέθοδο της δικαιόχρησης (Franchising).
- **Κατηγορία Snack – Sandwich:** Η κατηγορία αυτή γνώρισε αύξηση από €81,3 εκ. το 2001 σε €190,1 εκ. το 2007 (μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής 15,2%). Παρακολουθώντας τη διαχρονική εξέλιξη των μεγεθών της συγκεκριμένης

κατηγορίας, προκύπτει αύξηση της τάξης του 71% κατά τη χρονική περίοδο 2002/01. Η σημαντική αυτή μεταβολή οφείλεται κυρίως στην ένταξη των χώρων εστίασης της Olympic Catering A.E. στη συγκεκριμένη κατηγορία, μετά τη μερική εξαγορά της προαναφερόμενης εταιρείας από τον όμιλο Everest το 2002. Σημειώνεται ότι σημαντικό ποσοστό της κατηγορίας snack-sandwich, αφορά πωλήσεις στις «κλειστές» αγορές (μέσα μαζικής μεταφοράς, αεροδρόμια, πολυχώροι εστίασης επί αυτοκινητοδρόμων, κυλικεία εργοστασίων και επιχειρήσεων, εκπαιδευτικά ιδρύματα).

2.5. Η Συγκέντρωση στον Κλάδο - Μερίδια Αγοράς των Κυριοτέρων Αλυσίδων

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα συνολικά μερίδια (σε αξία) των κυριότερων αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης.

Πίνακας 13. Μερίδια Αγοράς Αλυσίδων Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης στο Σύνολο της

Επωνυμία Επιχείρησης	Μερίδιο Αγοράς
Goody's	30,90%
Everest	14,50%
Γρηγόρης Μικρογεύματα	8,70%
McDonald's	6,10%
Roma Pizza	5,80%
Pizza Hut	4,70%
Domino's	3,70%
Olympic Catering (Everest)	3,40%
Πίτα του Παππού	3,40%
L' Artigiano	2,90%
Pizza Fan	2,40%
Benvenuto	2,20%

ΠΗΓΗ: Κλαδική Μελέτη ICAP 2008

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο μέσος όρος των πωλήσεων ανά κατάστημα το 2007, για συγκεκριμένες αλυσίδες του κλάδου. Σημειώνεται ότι ο υπολογισμός έγινε σύμφωνα με το συνολικό αριθμό των καταστημάτων της κάθε αλυσίδας τον Ιανουάριο του 2008, ανεξάρτητα από το χρονικό σημείο έναρξης λειτουργίας νέων καταστημάτων μέσα στο 2007. Το στοιχείο αυτό διαφοροποιεί τις μέσες πωλήσεις ανά κατάστημα, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αποκλίσεις από τα πραγματικά μεγέθη. Ωστόσο, η παράθεση των στοιχείων κρίνεται σκόπιμη για την παρουσίαση της εικόνας και των μέσων πωλήσεων που πραγματοποιούνται σε κάθε κατηγορία εστίασης. Για τον υπολογισμό των μέσων πωλήσεων ανά κατάστημα έχουν ληφθεί υπόψη οι συνολικές πωλήσεις των αλυσίδων, περιλαμβανομένων και των εστιατορίων που λειτουργούν βάσει του συστήματος franchising.

Πίνακας 14. Μέσος Όρος Πωλήσεων ανά Κατάστημα Αλυσίδων Γρήγορης Εξυπηρέτησης (2007)

Αλυσίδα	Καταστήματα (Ιαν 2008)	Πωλήσεις / Κατάστημα (εκ. €)
Burger		
Goody's	171	1,219
McDonald's	47	0,87
Μέσος Όρος Κατηγορίας		1,04
Pizza		
Domino's	31	0,81
Benvenuto	19	0,79
Pizza Hut	44	0,71
L' Artigiano	28	0,69
Home Pizza	4	0,50
Μέσος Όρος Κατηγορίας		0,62
Snack - Sandwich		
Everest	109	0,89
Olympic Catering	41	0,56
Θείος Βάνιας	29	0,32
Γρηγόρης Μικρογεύματα	181	0,32
Μέσος Όρος Κατηγορίας		0,44
Σουβλάκι		
Πατριδογευσία	8	0,96
Δροσοπηγή	18	0,69
Μέσος Όρος Κατηγορίας		0,83

ΠΗΓΗ: Κλαδική Μελέτη ICAP 2008

2.6. Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος

2.6.1. Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών

Θεωρείται αρκετά δύσκολο για μια νέα εταιρεία να δραστηριοποιηθεί με ίδια μέσα σε κάποια από τις κατηγορίες αλυσίδων γρήγορης εστίασης, καθώς το κόστος της αρχικής επένδυσης είναι αρκετά υψηλό ιδιαίτερα όσον αφορά τον πάγιο εξοπλισμό (π.χ. κτίρια, αποθήκες, μεταφορικά μέσα, κ.λπ.). Επιπλέον, ιδιαίτερα υψηλό είναι το κόστος ανάπτυξης δικτύου καταστημάτων, σε μια περίοδο που σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς η αγορά χαρακτηρίζεται από την έλλειψη επαγγελματικών χώρων και υψηλά ενοίκια.

Οι νεοεισερχόμενες εταιρείες που επιθυμούν να έχουν περιφερειακή ή εθνική παρουσία πρέπει να αντιμετωπίσουν επίσης το brand name των εδραιωμένων εταιρειών του κλάδου και τη φήμη που τις συνοδεύει. Γενικότερα στον κλάδο έχει ιδιαίτερη σημασία το εμπορικό σήμα, καθώς σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς το καταναλωτικό κοινό στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται σε σχετικά μεγάλο ποσοστό από υψηλή επιλεκτικότητα και ανελαστικότητα στις γευστικές του απαιτήσεις. Ως εκ τούτου, οι νέες εταιρείες θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη βαρύτητα στις ενέργειες μάρκετινγκ που θα πρέπει να ακολουθήσουν για τη διαφημιστική προβολή και προώθηση του προϊόντος κάθε εμπορικού σήματος, γεγονός που αυξάνει σημαντικά το αρχικό κόστος επένδυσης, το οποίο είναι μη-ανακτήσιμο.

2.6.2. Κίνδυνοι από Υποκατάστατα Προϊόντα ή Υπηρεσίες

Στον συγκεκριμένο κλάδο τον μεγαλύτερο κίνδυνο που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι κατά κύριο λόγο από τα έτοιμα φαγητά. Έτοιμα φαγητά θεωρούνται εκείνα που δεν χρειάζονται περαιτέρω επεξεργασία ή προσθήκη υλικών εκτός από ψήσιμο ή ζέσταμα και τα οποία αποτελούν πλήρη γεύματα. Η συγκεκριμένη αγορά γνωρίζει σημαντική ανάπτυξη κατά τα τελευταία χρόνια καθώς όλο και περισσότεροι καταναλωτές τα προτιμούν σαν μια εύκολη και γρήγορη λύση για τις διατροφικές τους ανάγκες. Σύμφωνα με την Κλαδική Μελέτη «Έτοιμα Φαγητά» της ICAP A.E. (Μάιος 2006), το σύνολο της αγοράς τυποποιημένων έτοιμων φαγητών (σε αξία) παρουσίασε μέση ετήσια άνοδο 16,2% κατά το διάστημα 2000-2005. Όσον αφορά τις επιμέρους κατηγορίες, τη μεγαλύτερη μέση ετήσια άνοδο κατά το διάστημα 2000-2005 παρουσίασαν τα φαγητά ψυγείου 35,6% και τα κατεψυγμένα έτοιμα φαγητά με 23,2%.

2.6.3. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Κυριότεροι προμηθευτές στον κλάδο είναι οι επιχειρήσεις παραγωγής και εισαγωγής των πρώτων υλών για την παρασκευή των φαγητών που προσφέρονται από τις αλυσίδες. Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου, οι οποίες έχουν εδραιωμένο όνομα στην αγορά, έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη και καθορίζουν τις τιμές των πρώτων υλών, επηρεάζοντας το κόστος παρασκευής των τελικών προϊόντων. Προκειμένου πολλές αλυσίδες να μειώσουν το κόστος από τις πρώτες ύλες προχώρησαν στη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών που είναι επιφορτισμένες με την προμήθεια της αλυσίδας με τα αναγκαία προϊόντα.

Επίσης, η διαπραγματευτική δύναμη των ιδιοκτητών ακινήτων σε περιοχές με μεγάλη εμπορική κίνηση, καθορίζει το ύψος των ενοικίων τα οποία πολλές φορές κυμαίνονται σε απαγορευτικά επίπεδα για την δημιουργία νέων καταστημάτων.

2.6.4. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Η ποικιλία στα προσφερόμενα μενού αλλά και στις τιμές από τις διάφορες αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στον εξεταζόμενο κλάδο, δίνουν στον καταναλωτή μια ευχέρεια επιλογής τόσο όσον αφορά τις γευστικές του απαιτήσεις όσο και σχετικά με τις οικονομικές του δυνατότητες.

2.6.5. Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχειρήσεων του Κλάδου

Η αγορά αλυσίδων γρήγορης εξυπηρέτησης χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, τόσο συνολικά όσο και ανά κατηγορία. Στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου, οι αλυσίδες επιδιώκουν το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό «αναγνωρισιμότητας» του εμπορικού σήματός τους. Το προσφερόμενο μενού, η ποιότητα, η ταχύτητα των υπηρεσιών και η τιμή είναι στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την εικόνα μιας αλυσίδας. Πηγές του κλάδου σημειώνουν ότι σε κάποιες κατηγορίες αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης παρατηρούνται ήδη φαινόμενα κορεσμού γεγονός που επιτείνει τον ανταγωνισμό. Επιπρόσθετα, οι εταιρείες του κλάδου αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό όχι μόνο από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια κατηγορία εστίασης, αλλά και από καταστήματα με διαφορετικό «προσανατολισμό». Παράλληλα, η παρουσία πολλών μεμονωμένων καταστημάτων ή μικρών αλυσίδων τοπικού κυρίως χαρακτήρα που προσφέρουν παρόμοιο μενού με τις επώνυμες αλυσίδες επιτείνουν περαιτέρω τον ανταγωνισμό.

2.7. Ανάλυση SWOT του Κλάδου

Δυνατά Σημεία

Το πλέον ισχυρό σημείο του εξεταζόμενου κλάδου είναι η υψηλή αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος της κάθε αλυσίδας. Για το σκοπό αυτό, οι επιχειρήσεις του κλάδου δαπανούν σημαντικά ποσά ετησίως για τη διαφημιστική τους προβολή μέσω των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΜΜΕ). Οι αλυσίδες επιδιώκουν τη διεύρυνση του πελατολογίου τους μέσω της κατάλληλης διαμόρφωσης των χώρων εστίασης, ώστε αυτοί να είναι ελκυστικοί για το σύνολο των ηλικιακών ομάδων του πληθυσμού. Παράλληλα, σε σημαντικό πεδίο αναδεικνύεται και η παροχή γρήγορων και ποιοτικών υπηρεσιών – τόσο στους χώρους εστίασης όσο και στις παραδόσεις (delivery). Επιπλέον, η ύπαρξη ενιαίου μενού σε όλα τα σημεία μιας αλυσίδας δημιουργεί ένα αίσθημα σιγουριάς στον καταναλωτή όσον αφορά τη σταθερή γεύση και ποιότητα.

Αδύνατα Σημεία

Οι υψηλές τιμές ενοικίασης ακινήτων δυσχεραίνουν την εξεύρεση νέων επαγγελματικών χώρων. Παράλληλα, υψηλή είναι και η κινητικότητα των εργαζομένων στον κλάδο. Όπως προκύπτει από τις πηγές της αγοράς, ο κλάδος εστίασης δεν αποτελεί πόλο έλξης για νέους εργαζόμενους, οι οποίοι αντιμετωπίζουν τη συγκεκριμένη εργασία ως προσωρινή και όχι ως ευκαιρία εξέλιξης.

Ευκαιρίες

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής που χαρακτηρίζεται από τις αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις, η συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας και η μείωση του χρόνου για μαγείρεμα στο σπίτι επηρεάζουν θετικά την ανάπτυξη της συγκεκριμένης αγοράς. Επίσης, η δημιουργία νέων εμπορικών κέντρων στα μεγάλα αστικά κέντρα, καθώς και η επέκταση των εξεταζόμενων αλυσίδων σε κλειστές αγορές δημιουργεί νέες ευκαιρίες για την ανάπτυξη του κλάδου. Το καταναλωτικό κοινό στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται σε σχετικά μεγάλο ποσοστό από υψηλή επιλεκτικότητα και ανελαστικότητα στις γευστικές του απαιτήσεις. Για το λόγο αυτό η δημιουργία «πιστών» πελατών κρίνεται σημαντική και η επιτυχία της είναι στενά συνδεδεμένη με την ορθή προώθηση και την προβολή του προϊόντος κάθε εμπορικού σήματος.

Απειλές

Τα τελευταία χρόνια, ο Έλληνας καταναλωτής δίνει όλο και μεγαλύτερη σημασία σε θέματα υγιεινής διατροφής. Ενδιαφέρεται για τα χαρακτηριστικά των τροφών που καταναλώνει όσον αφορά τις επιπτώσεις που έχουν στην υγεία του (φαγητά με χαμηλά

λιπαρά και πλούσια σε υδαάνθρακες). Το γεγονός αυτό τον κάνει πολλές φορές «επιφυλακτικό» απέναντι στα μενού που προσφέρονται από τις διάφορες αλυσίδες. Επιπλέον, η γενικότερη ανησυχία για θέματα που σχετίζονται με την ασφάλεια των τροφίμων, εντείνεται κατά καιρούς από δημοσιεύματα και αναφορές στα Μ.Μ.Ε. περί «διατροφικών σκανδάλων». Ωστόσο, η όποια αναταραχή δημιουργήθηκε κατά το παρελθόν από την εμφάνιση ανάλογων δημοσιευμάτων δεν επέδρασε παρά μόνο προσωρινά στη θετική πορεία του κλάδου. Πέρα από τη συμμόρφωση με το αυστηρό θεσμικό πλαίσιο που ισχύει τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο, οι επιχειρήσεις του κλάδου επιδιώκουν την εφαρμογή αυστηρών προδιαγραφών στην επιλογή και την επεξεργασία των πρώτων υλών. Παράλληλα, φροντίζουν για την κοινοποίηση των ελέγχων ποιότητας στο καταναλωτικό κοινό, προκειμένου να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης απέναντι στα προϊόντα τους. Αποτέλεσμα της ταχείας επέκτασης των δικτύων ήταν η συνύπαρξη μεγάλου αριθμού εστιατορίων σε μικρή απόσταση μεταξύ τους σε συγκεκριμένες τοπικές αγορές, με τελικό επακόλουθο την όξυνση του ανταγωνισμού για την απόσπαση του μεγαλύτερου δυνατού μεριδίου αγοράς. Η δημιουργία τεσσάρων επί μέρους κατηγοριών εστίασης ανάλογα με τα προσφερόμενα μενού, διαφοροποίησε ανάλογα και τις συνθήκες ανταγωνισμού σε καθεμία. Ο ανταγωνισμός από επιχειρήσεις του ευρύτερου κλάδου της εστίασης και της διανομής τροφίμων (π.χ. αλυσίδες αρτοποιείων, αλυσίδες casual φαγητού κλπ.), αλλά και από μεμονωμένα-αυτόνομα καταστήματα, επηρεάζει σε διαφορετικό βαθμό κάθε μια από τις προαναφερόμενες κατηγορίες του εξεταζόμενου κλάδου.

3. Στρατηγική Ανάπτυξης της Εταιρείας

3.1. Όραμα της Εταιρείας

Όραμα της εταιρείας αποτελεί: η παροχή καινοτόμων, υψηλής ποιότητας προϊόντων και διαφοροποιημένων υπηρεσιών στο χώρο των Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης, εστιάζοντας αποκλειστικά και μόνο στα αλιεύματα, ικανοποιώντας απόλυτα τον πελάτη, και η ανάδειξή της σε ηγέτη της Ελληνικής αγοράς.

3.2. Κύριοι Στρατηγικοί Στόχοι

Η εταιρεία σκοπεύει να ανοίξει καταστήματα τύπου “Restaurant” και “Snack Shop”, εστιάζοντας καταρχάς στον πρώτο τύπο, για τα 4 πρώτα καταστήματά της.

Η εταιρεία επενδύει στις δυνάμεις και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τόσο του «ονόματος» **StarFish**, όσο και στην αναγνωρισμένη ποιότητα των προϊόντων της.

Η εταιρεία έχει στόχο τη διατήρηση υψηλού επιπέδου Value for Money, την προσφορά ποιοτικών προϊόντων σε μεγάλη ποικιλία, την ενδυνάμωση της διαφοροποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών της έναντι του ανταγωνισμού, την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, και την καθαριότητα και χρηστικότητα των χώρων των καταστημάτων.

3.3. Στρατηγική Marketing

Η εταιρεία βρίσκεται σε φάση σχεδιασμού της στρατηγικής Marketing, η οποία θα βασίζεται στην Στρατηγική Marketing της Εταιρείας **StarFish**, και θα προσαρμοσθεί κατάλληλα στα Ελληνικά δεδομένα και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Έλληνα καταναλωτή.

Ενδεικτικά:

- **Τιμολογιακή Πολιτική:** Η μέση τιμή των προϊόντων της εταιρείας θα είναι περίπου 15 – 20% πλέον της τιμής των προϊόντων των καταστημάτων “fast-food”. Ο λόγος έγκειται στο γεγονός ότι η εταιρεία δεν τοποθετείται στην αγορά ως μια κλασική αλυσίδα fast-food. Η εταιρεία τοποθετείται στην αγορά ως αλυσίδα γρήγορης εξυπηρέτησης η οποία προσφέρει πλήρως διαφοροποιημένες υπηρεσίες και προϊόντα ανώτερου επιπέδου. Επίσης, όπως παρουσιάστηκε ανωτέρω, οι πρώτες της ύλες και τα τελικά της προϊόντα θεωρούνται ως «πολυτελείας».
- **Ταχύτητα Εξυπηρέτησης:** Η εταιρεία βασίζεται στην τάχιστη εξυπηρέτηση του πελάτη και για αυτό το λόγο έχει προϋπολογίσει περισσότερους υπαλλήλους ανά

κατάστημα σε σχέση με αυτούς που εργάζονται κατά μέσο όρο στα καταστήματα Starfish στο εξωτερικό.

- **Εκπαίδευση Υπαλλήλων:** Η StarFish πλήρως εναρμονισμένη με τις ανάγκες του καταναλωτή για παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, έχει αναπτύξει εξειδικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης όπου είτε υψηλόβαθμα και έμπειρα στελέχη της Starfish εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους του καταστήματος on-site, είτε οι υπάλληλοι του καταστήματος εκπαιδεύονται στα κεντρικά γραφεία της StarFish .
- **Διαφήμιση και Προωθητικές Ενέργειες:** Η εταιρεία είναι σε φάση τελικής διαμόρφωσης του διαφημιστικού πλάνου της. Θα συνεργαστεί με τα κλασικά διαφημιστικά κανάλια που υπάρχουν στην αγορά, αλλά θα συνεργασθεί στενά και με την StarFish για τη διαφήμισή της και τη βέλτιστη λειτουργία της μέσω των ακόλουθων ενεργειών:
 - Starfish Internet Site: Στο εταιρικό website της Starfish θα συμπεριληφθούν πληροφορίες για τα καταστήματα της εταιρείας.
 - Ταμπέλες – Banners – Λοιπό Διαφημιστικό Υλικό: Η StarFish προσφέρει στην εταιρεία διαφημιστικό και προωθητικό υλικό το οποίο ενισχύει την αναγνωρισιμότητα των καταστημάτων.
 - Προωθητικό Υλικό Προσφορών: Η Starfish προσφέρει στην εταιρεία προωθητικό υλικό για τις εκάστοτε εποχιακές προσφορές.
- **Δίκτυο StarFish :** Η εταιρεία θα συμπεριληφθεί στο «Δίκτυο StarFish» στο οποίο ανήκουν όλα τα καταστήματα StarFish, από το οποίο θα απολαμβάνει συγκεκριμένα σημαντικά πλεονεκτήματα όπως:
 - Συνταγές: Η εταιρεία θα ενημερώνεται για τις νέες συνταγές και τις αλλαγές στα προσφερόμενα μενού.
 - Κεντρικές Διαπραγματεύσεις με Προμηθευτές: Η εταιρεία ανήκοντας στο συγκεκριμένο δίκτυο, θα αξιοποιήσει τις κεντρικές συμφωνίες της StarFish με προμηθευτές με στόχο την προμήθεια των αναγκαίων υλικών σε οικονομικότερες τιμές.
 - Έρευνες Αγοράς: Η εταιρεία θα ενημερώνεται για νέες έρευνες αγορών από τη StarFish, και λοιπές σχετικές μελέτες, ανεξαρτήτως περιοχών (territories).

3.4. Συμπληρωματικές Υπηρεσίες – Δραστηριότητες

Η εταιρεία εξετάζει την οργάνωση και την παροχή των ακόλουθων υπηρεσιών, οι οποίες όμως - παρόλο που προσφέρουν στα οικονομικά αποτελέσματα - δεν έχουν συμπεριληφθεί στο συγκεκριμένο Επενδυτικό Σχέδιο:

- **Υπηρεσίες Delivery:** Όπως παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο «Ανάλυση της Αγοράς», η συμβολή των υπηρεσιών διανομής στο συνολικό κύκλο εργασιών μιας Αλυσίδας Γρήγορης Εξυπηρέτησης είναι σημαντική. Πρέπει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα είναι έντονη η παρουσία αλυσίδων οι οποίες αναπτύσσονται αποκλειστικά με σκοπό την παροχή υπηρεσιών παράδοσης, ενώ θεωρείται ότι η άνοδος των Αλυσίδων που

προσφέρουν pizza αποδίδεται στην ανάπτυξη υπηρεσιών παράδοσης φαγητού στο σπίτι. Θεωρείται ότι η υπηρεσία Delivery ενδέχεται να οδηγήσει σε αύξηση του κύκλου εργασιών της εταιρείας, της τάξεως του 40%.

- **Υπηρεσίες Λιανεμπορίου:** Όπως παρουσιάστηκε ανωτέρω, η StarFish είναι σε θέση να προσφέρει λιανεμπορικές υπηρεσίες ανωτάτου επιπέδου. Η εταιρεία προγραμματίζει την οργάνωση καταστημάτων που θα προσφέρουν τέτοιου είδους υπηρεσίες, οι οποίες θα κάνουν το επίπεδο διαφοροποίησης της εταιρείας ακόμα μεγαλύτερο.
- Η εταιρεία – όπως προαναφέρθηκε - πρόκειται να αναπτύξει και μικρά καταστήματα τύπου “**Snack-Shop**” τα οποία θα προσφέρουν γρήγορα κρύα γεύματα, sandwich, ροφήματα και σαλάτες. Τα εν λόγω καταστήματα καταλαμβάνουν χώρο 30 – 60 τ.μ. έκαστο και επιβαρύνονται με πολύ μικρότερο κόστος κατασκευής και λειτουργίας.
- Η εταιρεία έχει αποκτήσει το δικαίωμα ανάπτυξης καταστημάτων στην περιοχή των Δυτικών Βαλκανίων - όπως αναφέρεται στο κεφάλαιο «Αντικείμενο του Επενδυτικού Σχεδίου». Η εταιρεία είναι σε φάση σχεδιασμού και κατάρτισης του πλάνου ανάπτυξης καταστημάτων στην εν λόγω περιοχή.
- Η εταιρεία έχει το δικαίωμα μετά τη λειτουργία 4 «ιδίων» καταστημάτων, να προσφέρει υπηρεσίες sub-franchising στις περιοχές των Δυτικών Βαλκανίων και της Ελλάδας-Κύπρου. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά οικονομικά οφέλη. Η εταιρεία στην παρούσα φάση διερευνά τον τρόπο ανάπτυξης των υπηρεσιών sub-franchising.

3.5. Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα Εταιρείας

Η εταιρεία διαθέτει τα ακόλουθα σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία διασφαλίζουν τη βιωσιμότητά της, αλλά και την ανάδειξή της ως ηγέτη στο χώρο των Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης:

- Συνεργασία με τη διεθνούς φήμης εταιρεία StarFish η οποία έχει συνεχή παρουσία στο χώρο των τροφίμων επί 110 έτη και υψηλή αναγνωρισιμότητα σήματος και προϊόντων.
- Συνεργασία με τη διεθνούς φήμης εταιρεία StarFish η οποία αναγνωρίζεται ως η No 1 Αλυσίδα Εστιατορίων Ψαριών στην Ευρώπη και ως η No 1 Αλυσίδα Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης στη Γερμανία και την Αυστρία, με ισχυρή παρουσία με περισσότερα των 400 καταστημάτων.
- Ενσωμάτωση στο δίκτυο της StarFish, η οποία κατέχει σημαντική εμπειρία στο χώρο του International Franchise και πραγματοποιεί πλέον των 85.000.000 συναλλαγών με πελάτες ετησίως.
- Οικονομικά οφέλη από την αποκλειστική αντιπροσώπευση της StarFish σε ένα ευρύτατο γεωγραφικό χώρο.
- Ποιοτική ανωτερότητα του προϊόντος.
- Υψηλή διαφοροποίηση του προϊόντος και των προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Ποικιλία προσφερόμενων υπηρεσιών (π.χ. 3 τύποι καταστημάτων, λιανεμπόριο, delivery, κ.λπ.)

- Σημαντική οικονομική ευρωστία και υψηλή ρευστότητα της επενδυτικής ομάδας.
- Σημαντική επιχειρηματική και επαγγελματική εμπειρία της επενδυτικής και διοικητικής ομάδας.
- Υψηλού επιπέδου εκπαίδευση, μέσω εξειδικευμένων και δοκιμασμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, από το έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό της StarFish.
- Κλαδική ενημέρωση μέσω της πρόσβασης σε έρευνες αγοράς και λοιπές συναφείς μελέτες που καταρτίζει η StarFish ή συνεργαζόμενες με αυτήν εταιρείες.
- Ενδυνάμωση της αναγνωρισιμότητας των καταστημάτων μέσω διαφημιστικών και προωθητικών ενεργειών, αξιοποιώντας πόρους, παροχές αλλά και know-how της StarFish.
- Σημαντική διαπραγματευτική δύναμη αξιοποιώντας τις κεντρικές (centralised) διαπραγματεύσεις της StarFish με υποψήφιους προμηθευτές.

3.6. Κίνδυνοι και Τρόπος Αντιμετώπισής τους

Η εταιρεία σχεδιάζει την είσοδο της σε μία αγορά η οποία, αφενός παρουσιάζει σημαντική ανάπτυξη εξαιτίας των έντονων και γρήγορων ρυθμών του σύγχρονου τρόπου ζωής, και αφετέρου παρουσιάζει έντονο ανταγωνισμό αλλά και συγκεκριμένους κινδύνους.

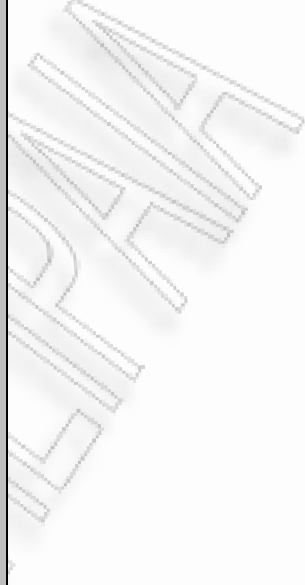
Τα μέλη της επενδυτικής και της διοικητικής ομάδας, θεωρούν ότι α) η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, β) η υψηλή αναγνωρισιμότητα (brand awareness) της StarFish, αλλά και γ) η ικανότητα και εμπειρία των ίδιων των στελεχών της εταιρείας, και η υλοποίηση του ρεαλιστικού επενδυτικού σχεδίου και πλάνου λειτουργίας που έχουν αναπτύξει, θα καταστήσει εφικτή την άμεση αντιμετώπιση οποιουδήποτε πιθανού κινδύνου.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι πιθανοί κίνδυνοι και οι τρόποι αντιμετώπισής τους από την Εταιρεία.

Πίνακας 15. Πιθανοί Κίνδυνοι και Τρόποι Αντιμετώπισης

Κίνδυνος	Τρόπος Αντιμετώπισης
Μη Αποδοχή Ευρύτερου Προϊόντος - Concept	<p>Η εταιρεία θεωρεί ότι το γεγονός ότι η StarFish έχει καταφέρει να διεισδύσει σε ανόμιες αγορές αποδεικνύει ότι το προϊόν – concept γίνεται εύκολα και άμεσα αποδεκτό ανεξαρτήτως καταναλωτικών χαρακτηριστικών και ιδιομορφιών. Πλήν όμως, σε περίπτωση που το προϊόν – concept δεν γνωρίσει την αναμενόμενη αποδοχή, θα ενταθούν οι σχετικές προσπάθειες διαφήμισης και προώθησης, μετά από την υλοποίηση σχετικής έρευνας αγοράς.</p>
Μη Αποδοχή Menu ή / και Συγκεκριμένων Γευμάτων	<p>Η εταιρεία έχει ως στόχο τη διαμόρφωση γευμάτων τα οποία είναι πιο «κοντά» στις γευστικές προτιμήσεις και συνήθειες του Έλληνα καταναλωτή. Η εταιρεία εξετάζει την περίπτωση λανσαρίσματος τοπικών σπεσιαλιτέ (π.χ. μαρίδα – αθερίνα). Επίσης, σε τακτά χρονικά διαστήματα θα εξετάζεται η κατανάλωση ανά κωδικό και ανά κατηγορία κωδικών, με στόχο τον τελικό προσδιορισμό των γευμάτων τα οποία είναι πιο «εμπορικά» και αποδεκτά από τον Έλληνα καταναλωτή.</p>
Έλλειψη Ρευστότητας	<p>Όπως φαίνεται και από το παρόν επενδυτικό σχέδιο η οικονομική ευρωστία και η υψηλή ρευστότητα της επενδυτικής ομάδας και του επιχειρηματικού ομίλου είναι σημαντική. Η επενδυτική ομάδα έχει ήδη διαθέσιμα τα κεφάλαια για τα πρώτα στάδια ανάπτυξης της δραστηριότητας.</p>
Υψηλά Ενοίκια και Έλλειψη Διαθέσιμων Χώρων	<p>Η εταιρεία ήδη συνεργάζεται με εξειδικευμένες μεσσιτικές εταιρείες και έμπειρα στελέχη του χώρου του Real Estate, με στόχο την αντιμετώπιση του εν λόγω προβλήματος το οποίο είναι γενικότερα έντονο στη σχετική αγορά.</p>
Υψηλή Κινητικότητα Εργαζομένων	<p>Η υψηλή κινητικότητα εργαζομένων είναι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της σχετικής αγοράς. Η εταιρεία σκοπεύει να αντιμετωπίσει τον εν λόγω κίνδυνο μέσω εξειδικευμένων</p>

Κίνδυνος	Τρόπος Αντιμετώπισης
Αύξηση της Έντασης του Ανταγωνισμού	<p>προγραμμάτων εκπαίδευσης, με στόχο την παρακίνηση και τη δραστηριοποίηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων, αλλά και μέσω συνεργασίας με εξειδικευμένες εταιρείες εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού.</p> <p>Τα στελέχη της εταιρείας γνωρίζουν την ένταση του ανταγωνισμού της συγκεκριμένης αγοράς. Είναι όμως γεγονός ότι, το προϊόν, οι υπηρεσίες και το Starfish “concept” γενικότερα, είναι πλήρως διαφοροποιημένα από αυτά της αγοράς. Επιπροσθέτως, όπως παρουσιάστηκε και αναλύθηκε παραπάνω, η εταιρεία δεν θα τοποθετηθεί στην αγορά ως μια κλασική αλυσίδα fast-food, αλλά ως μια αλυσίδα γρήγορης εξυπηρέτησης η οποία προσφέρει πλήρως διαφοροποιημένες υπηρεσίες και προϊόντα ανώτερης ποιότητας. Επίσης, όπως παρουσιάστηκε ανωτέρω, οι πρώτες της ύλες και τα τελικά της προϊόντα θεωρούνται ως «πολυτελείας».</p>
Επιφυλακτικότητα πελατών λόγω διατροφικών σκανδάλων	<p>Αυτός ο κίνδυνος μπορεί να αντιμετωπισθεί μέσω συνεχόμενων κύκλων ελέγχων ποιότητας. Τα στελέχη της εταιρείας σχεδιάζουν σε συνεργασία με την Starfish διαδικασίες ελέγχου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επίσης, η ίδια η Starfish επιβάλλει πολύ σκληρά μέτρα ελέγχου, τόσο στις παραγωγικές διαδικασίες της και την ευρύτερη εφοδιαστική της αλυσίδα, όσο και στους συνεργάτες της. Η εταιρεία πρόκειται να πιστοποιηθεί άμεσα βάσει του συστήματος H.A.C.C.P.</p>



4. Οικονομική Ανάλυση

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι παραδοχές και τα οικονομικά αποτελέσματα της Επιχείρησης για την επόμενη πενταετία 2010-2014. Η παρουσίαση γίνεται σε ετήσια βάση και, όπου κρίνεται απαραίτητο γίνεται αναφορά μηνιαία στοιχεία. Οι προβλέψεις των οικονομικών στοιχείων έχουν στηριχθεί σε μηνιαία ανάλυση..

Η οικονομική ανάλυση έχει στηριχθεί σε αρκετά συντηρητικές παραδοχές ώστε να εκφράζεται η απαισιόδοξη περίπτωση εξέλιξης της πορείας του εγχειρήματος. Οι βασικοί υπολογισμοί έγιναν με βάση αυτές τις παραδοχές, ώστε να μην υπάρξουν προβλήματα χρηματοδότησης ή δυσάρεστων εξελίξεων. Ουσιαστικά, πρόκειται για το δυσμενέστερο αποδεκτό σενάριο. Αν η πορεία των μεγεθών είναι χειρότερη από αυτή που περιγράφεται στο βασικό σενάριο, η Επιχείρηση θα επανεξετάσει την πορεία όλου του προγράμματος. Η πορεία των μεγεθών αναμένεται να είναι αρκετά καλύτερη.

Σημειώνεται ότι στην παρούσα ανάλυση παρουσιάζονται τα στοιχεία της νέας δραστηριότητας της Επιχείρησης, η οποία θα αποτελεί, πλέον, την κύρια δραστηριότητά της. Η Επιχείρηση ουσιαστικά δεν δραστηριοποιείται, οπότε δεν έχει έννοια να συμπεριληφθούν τα υπόλοιπα στοιχεία στην αξιολόγηση του παρόντος εγχειρήματος. Από ζημιές του παρελθόντος θα υπάρξουν φορολογικά οφέλη αλλά δεν θεωρείται σκόπιμο τα οφέλη αυτά να επηρεάσουν την παρουσίαση της νέας δραστηριότητας.

4.1. Ανάπτυξη δικτύου

4.1.1. Αμοιβές «Μητρικής»

Συνοπτικά στοιχεία της συμφωνίας με την StarFish παρουσιάσθηκαν στο σχετικό κεφάλαιο. Για τις ανάγκες της οικονομικής ανάλυσης συνοψίζονται στα εξής:

- Για την περιοχή της Ελλάδας-Κύπρου το εφάπαξ ποσό (territory fee) που πρέπει να καταβληθεί είναι 100.000 ευρώ και θα καταβληθεί στο τέλος του 2010.
- Για τις υπόλοιπες τέσσερις περιοχές των Δ. Βαλκανίων το ποσό των 200.000 θα καταβληθεί τον Ιούνιο του 2010.
- Με το άνοιγμα κάθε καταστήματος θα καταβάλλεται εφάπαξ ποσό 25.000 ευρώ τον μήνα έναρξης λειτουργίας.
- Κατά τη λειτουργία των καταστημάτων θα καταβάλλεται αμοιβή 6% επί των καθαρών πωλήσεων (χωρίς φόρους και τέλη). Η καταβολή θα γίνεται κάθε μήνα.

Τα τρία πρώτα στοιχεία επιβαρύνουν τα πάγια της Επιχείρησης, ενώ το τελευταίο επιβαρύνει το κόστος λειτουργίας.

4.1.2. Αριθμός καταστημάτων

Όπως παρουσιάστηκε στα προηγούμενα κεφάλαια η Επιχείρηση σκοπεύει να αναπτύξει 12 καταστήματα την επόμενη πενταετία 2013-2017. Για τους σκοπούς του παρόντος έγινε η παραδοχή ότι τα καταστήματα θα ανοίγουν τον Φεβρουάριο και τον Σεπτέμβριο κάθε έτους. Τον Φεβρουάριο ώστε η έναρξη της λειτουργίας να συμπίπτει με την νηστεία του Πάσχα και τον Σεπτέμβριο με την έναρξη της φθινοπωρινής περιόδου. Έτσι, οι προβλέψεις έχουν βασισθεί στην ανάπτυξη καταστημάτων που παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 16. Πρόγραμμα ανάπτυξης καταστημάτων

Μήνας	Καταστήματα	
	Νέα	Σύνολο
02-2013	1	1
09-2013	1	2
02-2014	1	3
09-2014	1	4
02-2015	2	6
09-2015	1	7
02-2016	2	9
09-2016	1	10
02-2017	1	11
09-2017	1	12

Η δαπάνες για την δημιουργία κάθε καταστήματος (διαμόρφωση χώρων και εξοπλισμός) εκτιμώνται σε 450.000 ευρώ, για ένα κατάστημα μεγέθους της τάξης των 200 τ.μ.

Επίσης υπάρχουν δαπάνες σχεδιασμού και αδειοδοτήσεων που εκτιμώνται σε 10.000 ευρώ ανά κατάστημα, οι οποίες επιβαρύνουν το κόστος λειτουργίας και όχι τα πάγια.

4.1.3. Σύνοψη επενδυτικών δαπανών

Σύμφωνα με τα προηγούμενα οι επενδυτικές δαπάνες παρουσιάζονται συνοπτικά στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 17. Σύνοψη επενδυτικών δαπανών

ποσά σε εκατομμύρια ευρώ

Είδος δαπάνης	2013		2014		2015		2016		2017		Σύνολο
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	
Territory fee	200	100									300
Αριθμός κατ.	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	12
Διαμόρφωση εξοπλισμός	450	450	450	450	900	450	900	450	450	450	5.400
Unit fee	25	25	25	25	50	25	50	25	25	25	300
Σύνολο	675	575	475	475	950	475	950	475	475	475	6.000

4.1.4. Λειτουργία καταστημάτων

Το ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων περιοχών που θα λειτουργήσουν και θα κυμαίνεται από δέκα έως είκοσι ώρες. Για τις ανάγκες του παρόντος γίνεται η παραδοχή ότι θα λειτουργούν περίπου δέκα ώρες (μία βάρδια) 26 ημέρες τον μήνα. Σημειώνεται ότι αυτή είναι μια συντηρητική εκτίμηση, γιατί θα επιδιωχθεί η δημιουργία καταστημάτων σε περιοχές που ευνοούν την λειτουργία τους για μεγαλύτερο διάστημα (περισσότερες ώρες και καθημερινή λειτουργία).

4.2. Έσοδα

4.2.1. Αριθμός παραγγελιών

Σύμφωνα με τα στοιχεία από την εμπειρία της StarFish και εκτιμήσεις ειδικών του χώρου της μαζικής εστίασης, προβλέπεται μέσος αριθμός παραγγελιών της τάξης των 400-500

ανά βάρδια για μια μέτρια περιοχή. Για τις ανάγκες του παρόντος χρησιμοποιείται μια συντηρητική εκτίμηση της τάξης των 350 παραγγελιών ανά κατάσταση και ημέρα. Ο αριθμός αυτός θεωρείται ως μέση τιμή ανά μήνα. Δεν έχουν ληφθεί υπόψη διακυμάνσεις λόγω εποχικότητας.

Ένας παράγοντας που δεν έχει ληφθεί υπόψη είναι η δυνατότητα για διανομή παραγγελιών (delivery). Από τις πρώτες συζητήσεις με ειδικούς της αγοράς και τις εταιρείες που πρόκειται να συμβάλλουν στο πρόγραμμα προώθησης, προκύπτει ότι η αύξηση των εσόδων από μια τέτοια υπηρεσία είναι της τάξης του 40%. Η Επιχείρηση σκοπεύει να προσφέρει αυτή την υπηρεσία μετά από μερικούς μήνες λειτουργίας των πρώτων καταστημάτων. Στην αρχική ανάλυση / προγραμματισμό δεν λαμβάνεται υπόψη διότι δεν αποτελεί την κύρια υπηρεσία στην οποία θα στηριχθεί η ανάπτυξη των καταστημάτων, αλλά συμπληρωματική υπηρεσία.

4.2.2. Αξία παραγγελιών

Η μέση αξία κάθε παραγγελίας εκτιμάται στο ύψος των 12 ευρώ. Η αξία αυτή αντιστοιχεί στο μέσο ύψος παραγγελίας για καταστήματα τύπου burger. Στην περίπτωση της StarFish αναμένεται να είναι λίγο μεγαλύτερη λόγω του είδους των προϊόντων. Η αξία συμπεριλαμβάνει ΦΠΑ και τέλη επί των εσόδων που επιβάλλονται από τους δήμους.

Για την εκτίμηση των φόρων και τελών γίνεται η παραδοχή ότι το 10% θα αφορά ποτά με ΦΠΑ 23% και το 90% τρόφιμα και αναψυκτικά με ΦΠΑ 13%. Το τέλος επί των εσόδων ανέρχεται σε 0,5% επί της καθαρής (χωρίς ΦΠΑ) αξίας. Έτσι το μέσο καθαρό έσοδο θα ανέρχεται σε 10,86 ευρώ ανά παραγγελία.

4.2.3. Σύνοψη εσόδων

Συνοπτικά τα στοιχεία εσόδων ανά κατάσταση, σύμφωνα με τα προηγούμενα, παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 18. Στοιχεία εσόδων ανά κατάσταση

Στοιχεία	Τιμή
Παραγγελίες / ημέρα	350
Μέση αξία παραγγελίας	12,00 €
Καθαρή* αξία παραγγελίας	10,86 €

Καθαρά* έσοδα ανά ημέρα	3.801 €
Ημέρες λειτουργίας / μήνα	98.847 €
Καθαρά* έσοδα / έτος	1.186.168 €

* Χωρίς ΦΠΑ και τέλη επί των εσόδων

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα στοιχεία εσόδων για την περίοδο 2013 – 2017 σύμφωνα με τις παραδοχές που έχουν παρουσιασθεί.

Πίνακας 19. Στοιχεία εσόδων 2013 – 2017

Έτος	2013	2014	2015	2016	2017
Νέα καταστήματα	2	2	3	3	2
Σύνολο καταστημάτων	2	4	7	10	12
Αριθμός παραγγελιών	136.500	354.900	673.400	1.001.000	1.228.500
Έσοδα	1.482.711	3.855.047	7.314.705	10.873.211	13.344.395

4.3. Δαπάνες λειτουργίας

4.3.1. Προσωπικό

Εκτιμάται ότι για την λειτουργία κάθε καταστήματος, για μια βάρδια, απαιτείται προσωπικό ισοδύναμο με 12 άτομα πλήρους απασχόλησης. Ο μικτός μισθός του προσωπικού λειτουργίας των καταστημάτων θα ανέρχεται στο ύψος των 740 ευρώ, σύμφωνα με την συλλογική σύμβαση εργασίας. Λαμβάνοντας υπόψη τις εργοδοτικές εισφορές, τα δώρα εορτών και το επίδομα αδείας ισοδυναμεί με μικτή μηνιαία επιβάρυνση 1.110 ευρώ σε δωδεκάμηνη βάση. Η πρόσληψη του προσωπικού θα γίνεται έναν ολόκληρο μήνα πριν την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος.

Για την λειτουργία της επιχείρησης, συνολικά, εκτιμάται ότι είναι απαραίτητη μια ομάδα των έξι ατόμων που θα ασχολούνται με τα εξής:

- Marketing, ποιότητα, εκπαίδευση προσωπικού.
- Προμήθειες, logistics.
- Λειτουργία καταστημάτων.
- Ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων (τεχνικές υπηρεσίες).

- Οικονομικά θέματα.
- Διοικητικά θέματα.

Για τις ανάγκες του παρόντος γίνεται η παραδοχή ότι το πρώτο έτος θα απασχοληθούν τρία άτομα και τα υπόλοιπα τρία άτομα θα προσληφθούν από το δεύτερο έτος, ένα κάθε εξάμηνο. Ο μέσος μισθός τους θα ανέρχεται στα επίπεδα των 3.500 ευρώ μηνιαία σε δωδεκάμηνη βάση.

4.3.2. Πρώτες ύλες

Το κόστος των υλικών παρασκευής των φαγητών, σύμφωνα με την StarFish ανέρχεται στο 28-30% της αξίας πώλησής τους. Για τις ανάγκες του παρόντος έγινε η παραδοχή ότι θα ανέρχονται στο 30% της μικτής αξίας πώλησης, ή το 33% των εσόδων χωρίς φόρους. Αν και τους πρώτους μήνες λειτουργίας του πρώτου καταστήματος το κόστος θα είναι στα επίπεδα του 35%, μετά από μερικούς μήνες, και με το άνοιγμα περισσότερων καταστημάτων, αναμένεται να μειωθεί σε επίπεδα κάτω του 30%. Για λόγους ασφάλειας στην ανάλυση χρησιμοποιείται το 33% των καθαρών εσόδων.

Η προμήθεια των πρώτων υλών θα γίνεται κυρίως από την μητρική εταιρεία στην Γερμανία. Εκτιμάται ότι θα γίνονται δύο παραγγελίες το μήνα κατά μέσο όρο. Στο πρώτο κατάστημα αναμένεται να επαρκούν οι αποθηκευτικοί χώροι – ψυγεία για την αποθήκευση. Στα επόμενα καταστήματα αναμένεται ο χώρος αυτός να επαρκεί για μια περίπου εβδομάδα. Έτσι είναι απαραίτητη η χρήση υπηρεσιών αποθήκευσης σε ψυγεία καθώς και διανομής των υλικών. Το κόστος των υπηρεσιών αυτών εκτιμάται σε 5% της αξίας των υλικών.

4.3.3. Υλικά συσκευασίας

Το κόστος τους εκτιμάται στα επίπεδα του 1% της καθαρής αξίας πωλήσεων.

4.3.4. Ενοίκια καταστημάτων

Από μια πρώτη διερεύνηση της αγοράς, εκτιμάται ότι η ενοικίαση ενός κατάλληλου καταστήματος σε μια «μέτρια» περιοχή ανέρχεται στα επίπεδα των 10.000 ευρώ το μήνα. Το μέγεθος αυτό χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες του παρόντος.

Στην πορεία ανάπτυξης του δικτύου καταστημάτων στην πράξη, θα υπάρξουν και καταστήματα με μηνιαίο ενοίκιο της τάξης των 20.000 ευρώ το μήνα. Στις περιπτώσεις αυτές θα πρόκειται για καταστήματα σε περιοχές που θα υποστηρίζουν τη λειτουργία τους για 20 ώρες την ημέρα και επτά ημέρες την εβδομάδα, ενώ ο μέσο αριθμός παραγγελιών αναμένεται να είναι της τάξης των 500–600 ανά βάρδια. Στο παρόν δεν έχουν χρησιμοποιηθεί τέτοιου είδους παραδοχές για να αποφευχθεί η θετική επίδραση στα οικονομικά αποτελέσματα παραγόντων με μεγάλη αβεβαιότητα.

4.3.5. Δικαιώματα (royalties)

Όπως έχει προαναφερθεί ανέρχονται σε 6% επί της καθαρής αξίας πωλήσεων (5% royalty fee και 1% marketing fee). Η αξία των δικαιωμάτων .

Επίσης με το άνοιγμα κάθε καταστήματος πληρώνεται εφάπαξ ποσό 25.000 ευρώ, το οποίο επιβαρύνει τα πάγια.

4.3.6. Σχέδια άδειες

Όπως έχει αναφερθεί στα προηγούμενα το κόστος τους ανέρχεται στα επίπεδα των 10.000 ευρώ ανά κατάστημα.

4.3.7. Γενικά έξοδα

Οι δαπάνες για ενέργεια, ύδρευση, τέλη, ασφάλειες κλπ αναμένεται να ανέρχονται σε 6.000 ευρώ το μήνα ανά κατάστημα.

4.3.8. Διαφήμιση

Το πρόγραμμα προώθησης τελεί υπό διαμόρφωση από εξειδικευμένη εταιρεία του χώρου. Στον τομέα αυτό θα είναι σημαντική η συμβολή της μητρικής εταιρείας με την παροχή της τεχνογνωσίας της. Για την εφαρμογή του θα απαιτηθεί περισσότερο προσαρμογή των ιδεών στα ελληνικά δεδομένα, παρά ανάπτυξη και δημιουργία πρωτότυπου υλικού. Η StarFish παρέχει σχεδόν όλο το διαθέσιμο υλικό που απαιτείται. Εκτιμάται ότι θα απαιτούνται ενέργειες αξίας 50.000 – 100.000 ευρώ για κάθε κατάστημα που ανοίγει.

Για τις ανάγκες της χρηματοοικονομικής ανάλυσης έγινε η παραδοχή ότι το κόστος διαφήμισης και προώθησης θα διαμορφώνεται από τα εξής επιμέρους στοιχεία:

- 1% της καθαρής αξίας πωλήσεων
- 5.000 ευρώ ανά μήνα
- 50.000 ευρώ με το άνοιγμα κάθε καταστήματος

Οι παραδοχές αυτές οδηγούν σε δαπάνες της τάξης των 175 χιλιάδων ευρώ το πρώτο έτος, 200 το δεύτερο και 300 το τρίτο, ΤΑ ποσά αυτά κρίνονται ικανοποιητικά.

4.3.9. Αποσβέσεις

Εκτιμώνται ως ποσοστό 10% επί της αξίας των παγίων κάθε έτους. Λαμβάνεται υπόψη ο χρόνος χρήσης τους (50% το πρώτο έτος κτήσης των παγίων).

4.3.10. Φορολογικοί συντελεστές

Για τις ανάγκες της χρηματοοικονομικής ανάλυσης λαμβάνονται υπόψη οι συντελεστές φορολογίας κερδών 24%, 23%, 22%, 21%, και 20% για τα έτη 2013, 2014, 2015, 2016 και 2017 αντίστοιχα. Σε περίπτωση ζημιών, αυτές μεταφέρονται στο επόμενο έτος. Για την εκτίμηση των χρηματοροών γίνεται η παραδοχή ότι πληρωμή των φόρων θα γίνεται σε έξι δόσεις από τον Μάιο έως τον Οκτώβριο (του επομένου έτους).

Σημειώνεται ότι κατά τον υπολογισμό της φορολογικής επιβάρυνσης δεν λαμβάνονται υπόψη οι προηγούμενες ζημιές της επιχείρησης.

4.3.11. Μερίσματα

Γίνεται η παραδοχή ότι θα διανέμεται τουλάχιστον το 15% των κερδών μετά από φόρους. Η επιπλέον φορολόγηση των μερισμάτων, 10% σήμερα, θα αφαιρείται από αυτό το 15%.

4.3.12. Τόκοι – εξυπηρέτηση δανείων

Η χρηματοδότηση των επενδύσεων της επιχείρησης παρουσιάζεται σε ξεχωριστό κεφάλαιο. Αναφέρεται ότι κάθε δάνειο εξοφλείται με εξαμηνιαίες σταθερές τοκοχρεωλυτικές δόσεις. Το επιτόκιο δανεισμού που χρησιμοποιήθηκε στην ανάλυση είναι 3,5%.

4.4. Αποτελέσματα Χρήσης

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο πίνακας των προβλεπομένων Αποτελεσμάτων Χρήσης για την περίοδο 2013 – 2017, σύμφωνα με τις παραδοχές που έγιναν στα προηγούμενα.

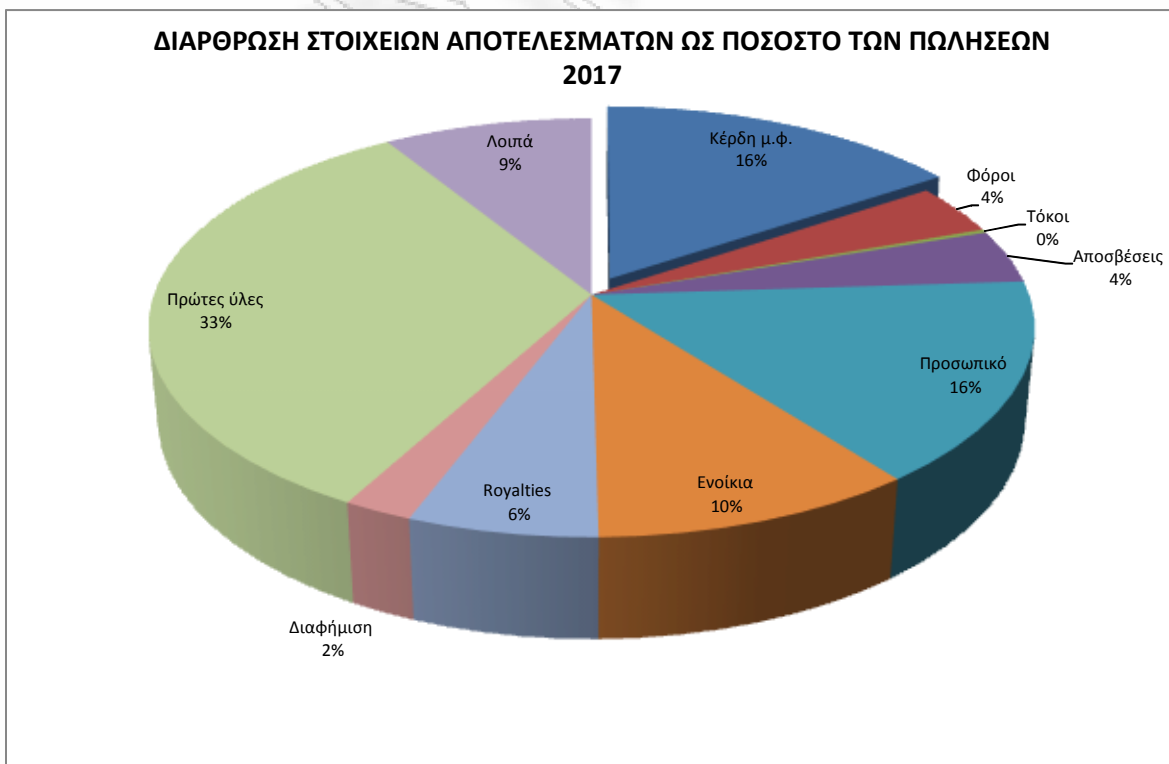
Πίνακας 20. Προβλεπόμενη Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης 2013-2017
ποσά σε ευρώ

Έτος	2013	2014	2015	2016	2017
Έσοδα	1.482.711	3.855.047	7.314.705	10.873.211	13.344.395
Πρώτες ύλες	491.400	1.277.640	2.424.240	3.603.600	4.422.600
Υλικά συσκευασίας	14.827	38.550	73.147	108.732	133.444
Προσωπικό καταστημάτων	226.440	546.120	1.025.640	1.505.160	1.824.840
Προσωπικό διοίκησης	126.000	182.000	252.000	252.000	252.000
Ενοίκιο	170.000	410.000	770.000	1.130.000	1.370.000
Royalties	88.963	231.303	438.882	652.393	800.664
Σχεδιασμός άδειες	20.000	20.000	30.000	30.000	20.000
Ενέργεια νερό τέλη κλπ	90.000	234.000	444.000	660.000	810.000
Logistics πρώτων υλών	24.570	63.882	121.212	180.180	221.130
Διαφήμιση	174.827	198.550	283.147	318.732	293.444
Σύνολο δαπανών	1.427.027	3.202.046	5.862.268	8.440.797	10.148.122
Λειτουργικό αποτ.	55.684	653.002	1.452.437	2.432.414	3.196.274
% πωλήσεων	4%	17%	20%	22%	24%
Τόκοι	6.940	33.696	46.663	50.268	35.889
Αποτ. προ Αποσβ.	48.744	619.305	1.405.774	2.382.146	3.160.385
% πωλήσεων	3%	16%	19%	22%	24%

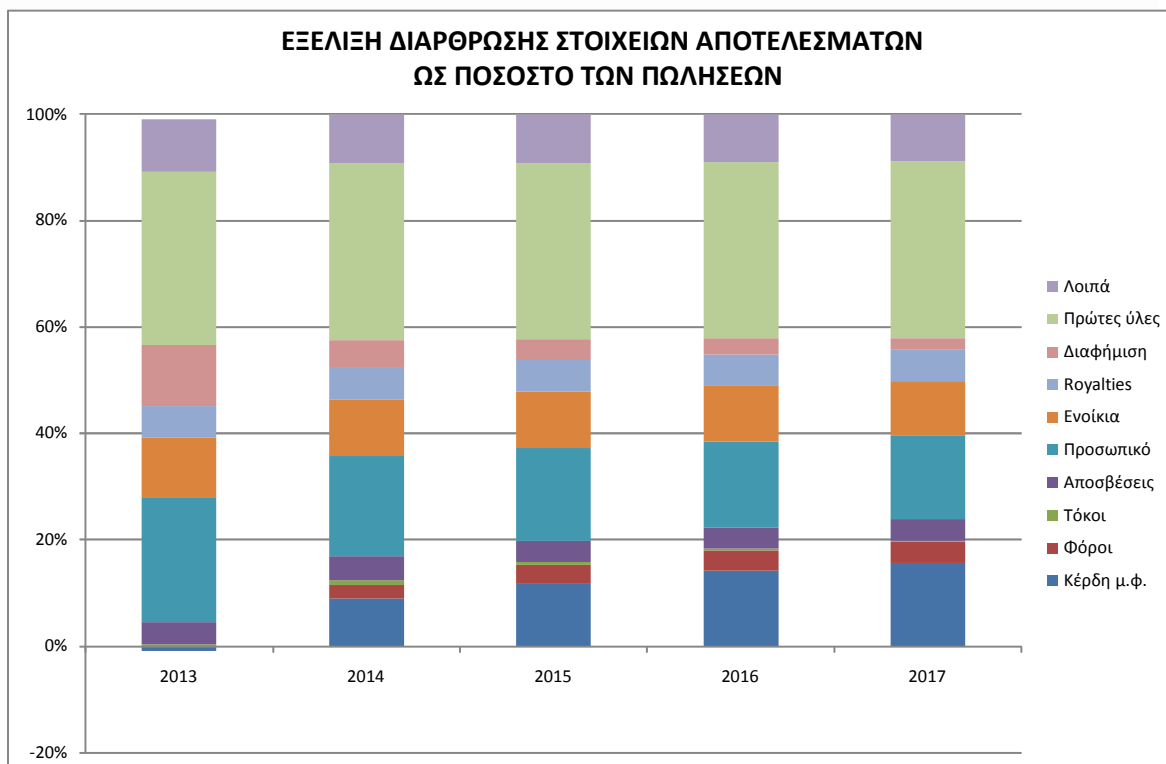
Αποσβέσεις	62.500	172.500	291.250	433.750	552.500
Αποτ. προ φόρων	-13.756	446.805	1.114.524	1.948.396	2.607.885
% πωλήσεων	-1%	12%	15%	18%	20%
Φορολογικός συν/της μεταφορά ζημιών φορολογητέα κέρδη	24% -13.756	23%	22%	21%	20%
Φόρος		99.601	245.195	409.163	521.577
Αποτελέσματα μετά από φόρους	-13.756	347.204	869.328	1.539.232	2.086.308
Μερίσματα	-	52.081	130.399	230.885	312.946

Παρατηρείται ότι η Επιχείρηση εμφανίζει οριακές ζημιές το πρώτο έτος και σημαντικά κέρδη προ φόρων από το δεύτερο έτος λειτουργίας, τα οποία ανέρχονται στο 12% των πωλήσεων και πλησιάζουν το 20% το πέμπτο έτος.

Γράφημα 13. Διάρθρωση στοιχείων αποτελεσμάτων 2017



Γράφημα 14. Εξέλιξη διάρθρωσης στοιχείων αποτελεσμάτων



4.5. Ροές κεφαλαίων

Για την εκτίμηση των χρηματικών ροών έγιναν οι εξής παραδοχές οι οποίες, εκτός από τα αποτελέσματα χρήσης, λαμβάνουν υπόψη και τα εξής:

- Επενδύσεις σε πάγια, όπως παρουσιάστηκε προηγουμένως.
- Μεταβολές στο κεφάλαιο κίνησης.
- Αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου.
- Δάνεια.

Οι εκτιμήσεις των ροών έγιναν σε μηνιαία βάση και παρουσιάζονται στο σχετικό παράρτημα με τους αναλυτικούς υπολογισμούς. Οι παραδοχές για την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου και την σύναψη δανείων έγιναν μετά την εκτίμηση των αναγκών που προκύπτουν σε μηνιαία βάση, με την βασική παραδοχή το διαθέσιμα να μην πέφτουν σημαντικά κάτω από τα ελάχιστα επιθυμητά (200 χιλ. ευρώ).

4.5.1. Μεταβολές κεφαλαίου κίνησης

Για την εκτίμηση του Κεφαλαίου Κίνησης έγιναν οι εξής παραδοχές:

Ελάχιστα διαθέσιμα:

Εκτιμάται ότι τόσο κατά την έναρξη όσο και στη συνέχεια θα πρέπει να υπάρχει διαθέσιμο ποσό 200.000 ευρώ, που ισοδυναμεί με τις δαπάνες δύο μηνών ενός καταστήματος, ώστε να μην υπάρχουν προβλήματα ρευστότητας.

Αποθέματα:

Αναμένεται να γίνονται παραγγελίες υλικών δύο φορές το μήνα. Οι παραγγελίες αυτές θα αφορούν κυρίως προϊόντα που έχουν μικρή διάρκεια ζωής. Τα προϊόντα με μεγαλύτερη διάρκεια θα παραγγέλνονται σε πιο αραιά διαστήματα. Εκτιμάται ότι το μέσο απόθεμα βρίσκεται στα επίπεδα των 20 ημερών και υπολογίζεται ως τα 2/3 της αξίας των αναλωσίμων υλικών ανά μήνα.

Εγγυήσεις ενοικιαζομένων καταστημάτων:

Τον πρώτο μήνα ενοικίασης κάθε καταστήματος θα καταβάλλονται, όπως είναι η συνηθισμένη πρακτική, δύο μηνιαία ενοίκια ως εγγύηση.

Πληρωμή προμηθευτών:

Οι δαπάνες διαμόρφωσης των χώρων των καταστημάτων, αγορά του εξοπλισμού και διαφήμισης θα εξοφλούνται κατά το 1/3 μετρητοίς και το υπόλοιπο με εξάμηνη επιταγή.

Η εξόφληση των πρώτων υλών θα γίνεται τον επόμενο μήνα από τον μήνα παραγγελίας τους. Για λόγους ασφάλειας γίνεται η παραδοχή ότι δεν θα υπάρχει επίπτωση στο κεφάλαιο κίνησης από την πίστωση αυτή.

Παρόμοια δεν έχει ληφθεί υπόψη καμία άλλη πίστωση από προμηθευτές, δαπάνες προσωπικό κλπ.

Πληρωμή φόρων και μερισμάτων:

Η πληρωμή των φόρων θα γίνεται σε έξι μηνιαίες δόσεις, από τον Μάιο μέχρι τον Οκτώβριο κάθε έτους. Τα μερίσματα θα πληρώνονται κάθε Ιούνιο. Σε περίπτωση μη επαρκούς ρευστότητας η πληρωμή τους είναι δυνατόν να μεταφερθεί μερικούς μήνες.

4.5.2. Μετοχικό κεφάλαιο

Οι αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου γίνονται με τέτοιο τρόπο ώστε η σχέση μετοχικού κεφαλαίου και συνολικών δανείων (μετά την αφαίρεση των χρεολυσίων των παλαιότερων δανείων) να μην βρίσκεται κάτω από το 30%.

4.5.3. Δάνεια

Εκτιμώνται σύμφωνα με τις ανάγκες σε κεφάλαια (λαμβάνοντας υπόψη και τις αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου). Αποπληρώνονται σε μια πενταετία με σταθερές εξαμηνιαίες τοκοχρεολυτικές δόσεις. Το επιτόκιο δανεισμού θεωρείται ότι θα είναι 3,5%.

4.5.4. Συνοπτική παρουσίαση ροών κεφαλαίων

Η αναλυτική πρόβλεψη των χρηματοροών σε μηνιαία βάση παρουσιάζεται στο σχετικό παράρτημα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ετήσια εξέλιξή τους καθώς και η διαγραμματική απεικόνιση σε μηνιαία βάση.

Πίνακας 21. Ροές κεφαλαίων

ποσά σε ευρώ

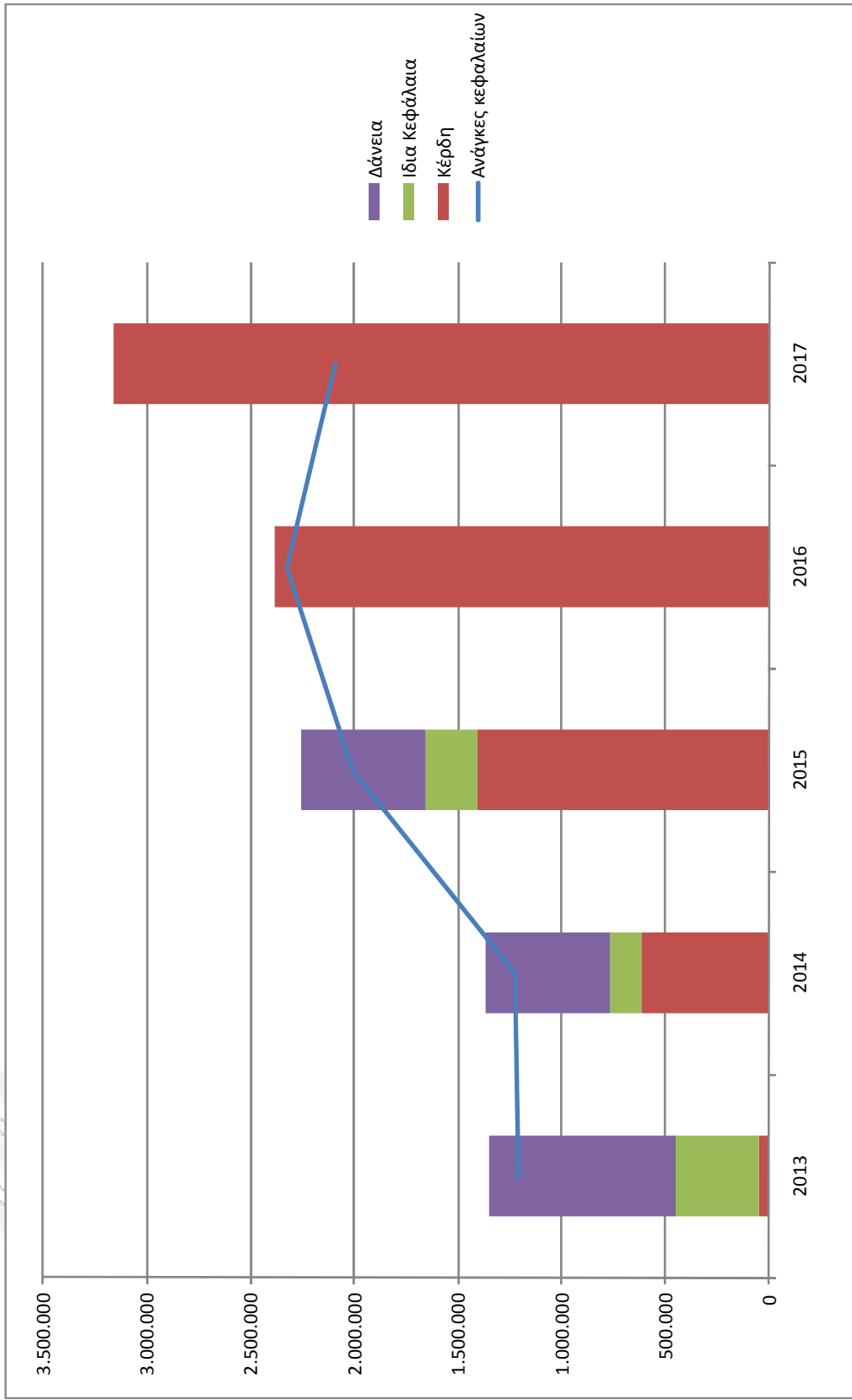
	2013	2014	2015	2016	2017
ΧΡΗΣΕΙΣ					
Πάγια καταστημάτων	900.000	900.000	1.350.000	1.350.000	900.000
Territory Fee	300.000				
Unit Fee	50.000	50.000	75.000	75.000	50.000
Εγγύηση μισθώσεων	40.000	40.000	60.000	60.000	40.000
Μεταβολή αποθεμάτων	43.680	43.680	65.520	65.520	43.680
Αναγκαία ρευστότητα	200.000				
Φόροι			99.601	245.195	409.163
Μερίσματα					
Χρεολύσια	36.976	196.859	315.638	410.842	425.222
ΣΥΝΟΛΟ ΑΝΑΓΚΩΝ	1.570.656	1.230.539	2.017.840	2.336.957	2.098.950
ΠΗΓΕΣ					
Κέρδη προ αποσβ.	48.744	619.305	1.405.774	2.382.146	3.160.385

Προμηθευτές (μεταβολή)	359.923	7.908	11.862	11.862	7.908
Μετοχικό κεφάλαιο	400.000	150.000	250.000		
Δάνεια	900.000	600.000	600.000		
ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΡΟΩΝ	1.708.667	1.377.213	2.267.635	2.394.007	3.168.292
ΚΑΘΑΡΗ ΡΟΗ	138.012	146.674	249.795	57.050	1.069.343
Αθροιστική ροή	138.012	284.686	534.481	591.531	1.660.874

Η τελευταία γραμμή του πίνακα εκφράζει το σύνολο των διαθεσίμων πέραν των «ελάχιστων επιθυμητών» που όπως προαναφέρθηκε είναι 200.000 ευρώ. Για την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων δεν έχουν υπολογισθεί έσοδα από τόκους

Παρατηρείται ότι την πρώτη τριετία απαιτείται χρηματοδότηση της τάξης των 2,9 εκατομμυρίων ευρώ. Τα επόμενα έτη τα προβλεπόμενα κέρδη επαρκούν για την ανάπτυξη της Επιχείρησης. Βέβαια μετά το πρώτο έτος λειτουργίας θα γίνει αναθεώρηση του προγράμματος, του τρόπου ανάπτυξης και της χρηματοδότησης. Κομβικό σημείο είναι τα τέλος του δεύτερου έτους, όπου εξαντλείται η υποχρέωση της Επιχείρησης για την λειτουργία, από την ίδια, τεσσάρων καταστημάτων. Μετά είναι δυνατόν τα υπόλοιπα καταστήματα να μην λειτουργήσουν από την ίδια αλλά από τρίτους με το σύστημα της δικαιοχρησίας.

Γράφημα 15. Τρόπος χρηματοδότησης



4.5.5. Ισολογισμοί

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι προβλεπόμενοι ισολογισμοί της Επιχείρησης για την πενταετία 2013 – 2017, σύμφωνα με τις προηγούμενες παραδοχές.

Πίνακας 22. Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί 2013-2017

ποσά σε ευρώ

	2013	2014	2015	2016	2017
Πάγια	1.250.000	2.200.000	3.625.000	5.050.000	6.000.000
Αποσβέσεις	62.500	235.000	526.250	960.000	1.512.500
Καθαρές ακινητοπ.	1.187.500	1.965.000	3.098.750	4.090.000	4.487.500
Εγγυήσεις	40.000	80.000	140.000	200.000	240.000
Σύνολο παγίων	1.227.500	2.045.000	3.238.750	4.290.000	4.727.500
Αποθέματα	43.680	87.360	152.880	218.400	262.080
Διαθέσιμα	338.012	484.686	734.481	791.531	1.860.874
Κυκλοφορούν ενεργ.	381.692	572.046	887.361	1.009.931	2.122.954
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	1.609.192	2.617.046	4.126.111	5.299.931	6.850.454
Μετοχικό κεφάλαιο	400.000	550.000	800.000	800.000	800.000
Αποτελέσματα εις νέον	-13.756	281.367	1.020.296	2.328.644	4.102.006
Ίδια κεφάλαια	386.244	831.367	1.820.296	3.128.644	4.902.006
Δάνεια μακροπρ.	863.024	1.266.165	1.550.528	1.139.685	714.463
Προμηθευτές	359.923	367.831	379.693	391.554	399.462
Οφειλόμενοι φόροι		99.601	245.195	409.163	521.577

Μερίσματα πληρωτέα		52.081	130.399	230.885	312.946
Βραχ. Υποχρεώσεις	359.923	519.513	755.287	1.031.602	1.233.985
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	1.609.192	2.617.046	4.126.111	5.299.931	6.850.454

4.6. Αριθμοδείκτες

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικοί αριθμοδείκτες σύμφωνα με οικονομικά στοιχεία που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα.

Πίνακας 23. Αριθμοδείκτες

ΔΕΙΚΤΗΣ	2013	2014	2015	2016	2017
Περιθώριο λειτουργικού κέρδους	4%	17%	20%	22%	24%
Περιθώριο καθαρού κέρδους	-1%	12%	15%	18%	20%
Απόδοση συνολικών κεφαλαίων	0%	15%	22%	30%	31%
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων	-4%	42%	48%	49%	43%
Ίδια προς ξένα κεφάλαια	0,32	0,47	0,79	1,44	2,52
Δανειακή επιβάρυνση	76%	68%	56%	41%	28%
Τραπεζική επιβάρυνση	54%	48%	38%	22%	10%
Ίδια προς πάγια	0,31	0,41	0,56	0,73	1,04
Κάλυψη τοκοχρεολυσίων	1,27	2,40	3,33	4,39	5,80
Καθαρό κεφάλαιο κίνησης (€)	21.768	52.533	132.074	-21.671	888.969
Ρευστότητα	1,06	1,10	1,17	0,98	1,72

Από την εξέταση των αριθμοδεικτών φαίνεται ότι η Επιχείρηση προβλέπεται να είναι υγιής. Εμφανίζει ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους καθώς επίσης σημαντική απόδοση κεφαλαίων. Η κεφαλαιακή της διάρθρωση και η ρευστότητα προβλέπεται να είναι σε πολύ καλά επίπεδα.

4.7. Χρηματοδότηση

Το κρισιμότερο διάστημα για την ανάπτυξη της επιχείρησης είναι τα δύο πρώτα έτη, κατά τη διάρκεια των οποίων πρέπει να λειτουργήσει τα τέσσερα πρώτα καταστήματα. Για την χρηματοδότηση της επιχείρησης, τα δύο πρώτα έτη, απαιτούνται κεφάλαια της τάξης των δύο εκατομμυρίων ευρώ. Το τρίτο έτος απαιτούνται κεφάλαια της τάξης των 850 χιλιάδων ευρώ για το άνοιγμα τριών καταστημάτων ακόμα. Βέβαια η απόφαση για την συνέχιση της ανάπτυξης του δικτύου με ίδια καταστήματα ή/και με το σύστημα franchise θα ληφθεί λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα από την λειτουργία της διετίας.

Η προτεινόμενη καταβολή της χρηματοδότησης, στην οποία έχουν βασισθεί οι υπολογισμοί, σε εξαμηνιαία βάση παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί. Σημειώνεται ότι κάθε δάνειο θεωρείται ανεξάρτητο και αποπληρώνεται σε πέντε έτη με εξαμηνιαίες τοκοχρεολυτικές δόσεις.

Πίνακας 24. Χρηματοδότηση ανά εξάμηνο

ποσά σε χιλιάδες ευρώ

Έτος Εξάμηνο	2013		2014		2015		Σύνολο
	A	B	A	B	A	B	
Μετοχικό κεφάλαιο	200	200	150		150	100	800
Δάνεια	400	500	300	300	300	300	2.100
Σύνολο	600	700	450	300	450	400	2.900
Αθροιστικά	600	1.300	1.750	2.050	2.500	2.900	

Σημειώνεται ότι η πραγματική δανειακή επιβάρυνση της Επιχείρησης, όπως φαίνεται και στους αριθμοδείκτες, είναι μικρότερη από αυτή που προκύπτει από των ανωτέρω πίνακα, καθότι τα δάνεια εξυπηρετούνται κανονικά.

Ένας σημαντικός παράγοντας που δεν έχει παρουσιασθεί στην οικονομική ανάλυση είναι τα κεφάλαια που απαιτούνται κατά την ενοικίαση των καταστημάτων ως αρχική καταβολή υπεραξίας (αέρας). Για τις τοποθεσίες που προβλέπεται να λειτουργήσουν τα καταστήματα φθάνει, κατά μέσο όρο, στο ύψος των 100 χιλιάδων ευρώ ανά κατάστημα. Τα ποσά αυτά θα καταβληθούν από τους μετόχους της Επιχείρησης, αυξάνοντας τα κεφάλαια που θα καταβληθούν πραγματικά.

4.8. Ανάλυση ευαισθησίας

Σημαντικότερες παραδοχές που επηρεάζουν τα οικονομικά αποτελέσματα είναι ο αριθμός παραγγελιών, η μέση αξία τους και το κόστος ενοικίασης των καταστημάτων. Τα υπόλοιπα μεγέθη έχουν εκτιμηθεί με ικανοποιητική ακρίβεια σύμφωνα με την εμπειρία της μητρικής εταιρείας.

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου οι παραδοχές που έγιναν σχετικά με την λειτουργία των καταστημάτων είναι οι ελάχιστες αποδεκτές. Αν υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις (δυσμενέστερες) από τα προβλεπόμενα μεγέθη θα υπάρξει άμεση αναθεώρηση του όλου εγχειρήματος.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα βασικά μεγέθη με διάφορα εναλλακτικά σενάρια εξελίξεων των τριών κρίσιμων παραδοχών. Τα μεγέθη που παρουσιάζονται είναι τα κέρδη προ φόρων και τα διαθέσιμα ή πρόσθετος απαιτούμενος δανεισμός στο τέλος του έτους. Οι υπόλοιπες παραδοχές παραμένουν ίδιες όπως στο σενάριο που παρουσιάστηκε στα προηγούμενα.

Παρατηρείται ότι ακόμα και με δυσμενέστερες συνθήκες εμφανίζονται κέρδη από το δεύτερο έτος. Σε ορισμένες περιπτώσεις παρατηρούνται πρόσθετες ανάγκες χρηματοδότησης από το τρίτο έτος οι οποίες μειώνονται κατά το πέμπτο έτος. Όπως είναι αναμενόμενο ο κύριος προσδιοριστικός παράγοντας είναι ο αριθμός των παραγγελιών και η αξία τους.

Πίνακας 25. Ανάλυση ευαισθησίας

Παραγγελίες ανά βάρδια	350				
Αξία παραγγελίας	12	<i>ΒΑΣΙΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ</i>			
Ενοίκιο καταστήματος	10.000				
Ετος	2013	2014	2015	2016	2017
Κέρδη προ φόρων	-13.756	446.805	1.114.524	1.948.396	2.607.885
Διαθέσιμα	338.012	484.686	734.481	791.531	1.860.874
Βραχυπρόθεσμος δανεισμός	0	0	0	0	0

Παραγγελίες ανά βάρδια	300	<i>μείωση παραγγελιών 15%</i>			
Αξία παραγγελίας	12				
Ενοίκιο καταστήματος	10.000				
Ετος	2013	2014	2015	2016	2017
Κέρδη προ φόρων	-134.917	131.788	516.798	1.059.885	1.517.440
Διαθέσιμα	222.150	58.917	0	0	0
Βραχυπρόθεσμος δανεισμός	0	0	149.434	771.210	495.327

Παραγγελίες ανά βάρδια	350	<i>μείωση αξίας 8%</i>			
Αξία παραγγελίας	11				
Ενοίκιο καταστήματος	10.000				
Ετος	2013	2014	2015	2016	2017

Κέρδη προ φόρων	-84.433	263.045	765.850	1.430.098	1.971.792
Διαθέσιμα	270.425	236.320	219.221	0	486.439
Βραχυπρόθεσμος δανεισμός	0	0	0	120.052	0

Παραγγελίες ανά βάρδια	350				
Αξία παραγγελίας	12				
Ενοίκιο καταστήματος	15.000				
				<i>αύξηση ενοικίου 50%</i>	
Έτος	2013	2014	2015	2016	2017
Κέρδη προ φόρων	-98.756	241.805	729.524	1.383.396	1.922.885
Διαθέσιμα	233.012	154.686	76.926	0	218.666
Βραχυπρόθεσμος δανεισμός	0	0	0	331.279	0

Παραγγελίες ανά βάρδια	400	<i>αύξηση παραγγελιών 15%</i>			
Αξία παραγγελίας	12				
Ενοίκιο καταστήματος	15.000	<i>αύξηση ενοικίου 50%</i>			
Ετος	2013	2014	2015	2016	2017
Κέρδη προ φόρων	22.404	556.823	1.327.249	2.271.906	3.013.329
Διαθέσιμα	348.873	572.523	956.678	1.227.885	2.571.289
Βραχυπρόθεσμος δανεισμός	0	0	0	0	0

Παραγγελίες ανά βάρδια	400	<i>αύξηση παραγγελιών 15%</i>			
Αξία παραγγελίας	12				
Ενοίκιο καταστήματος	20.000	<i>αύξηση ενοικίου 100%</i>			
Ετος	2013	2014	2015	2016	2017
Κέρδη προ φόρων	-62.596	351.823	942.249	1.706.906	2.328.329
Διαθέσιμα	243.873	250.455	302.674	108.626	932.633
Βραχυπρόθεσμος δανεισμός	0	0	0	0	0

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Φάνηκε από την έρευνά μας ότι το franchising κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος. Την περίοδο αυτή, που η οικονομική κρίση μας έχει επηρεάσει όλους, οι νέοι θέλουν να κάνουν μεγάλα βήματα κι είναι πολλοί εκείνοι που επιλέγουν ν' ανοίξουν μια δική τους επιχείρηση για να εξασφαλίσουν το μέλλον τους. Σύμφωνα με τη δημοσκόπηση της Κάπα Research για το «Βήμα» της Κυριακής το Δεκέμβριο 2011, που διεξήχθη σε νέους 18-34 ετών, με αφορμή τις πολιτικές εξελίξεις, προέκυψε το ποσοστό της τάξεως του 36% εκείνων που θέλουν να δημιουργήσουν μια δική τους επιχείρηση. Αυτό πλέον δεν αποτελεί ένα μεγαλόπρεπο όνειρο αλλά μια βιοτική ανάγκη και ίσως τη μοναδική ελπίδα για ένα σίγουρο και ασφαλές μέλλον που θα τους εξασφαλίσει την επαγγελματική τους σταδιοδρομία καθώς οι νέοι πλέον μπορούν να κρίνουν και να διακρίνουν τις σωστές λύσεις για να εξασφαλίσουν ένα σίγουρο «αύριο».

Η Ελλάδα σήμερα παρά την οικονομική κρίση είναι μια εξελιγμένη αγορά με ένα δυναμικό και συνεχώς αναπτυσσόμενο κλάδο franchise, ο οποίος προσφέρει τη δυνατότητα να κάνουν αυτό το βήμα με την ασφάλεια που τους δίνει ένα είδη δοκιμασμένο και επιτυχημένο brand name. Το ενδιαφέρον για το franchising ανεβαίνει καθημερινά, ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης ανεργίας, της περικοπής αποδοχών και της εργασιακής ανασφάλειας. Ολοένα και περισσότεροι νέοι άνθρωποι διερευνούν το franchising ως μοναδική διέξοδο στα οικονομικά τους προβλήματα και διοχετεύουν τη δημιουργικότητα και τις φιλοδοξίες τους στο θεσμό της δικαιόχρησης, στα επώνυμα brands, καθώς γίνονται μέλη μιας μεγάλης, αναγνωρισμένης και καλά οργανωμένης αλυσίδας που προσφέρει ασφάλεια. Το franchising επιδεικνύει σήμερα, μια εξαιρετική αντοχή. Από τη μια τα λουκέτα στο λιανεμπόριο αποτελούν καθημερινό φαινόμενο (όπως φάνηκε κι από την έρευνα που παραθέσαμε στην εργασία μας), οι επιχειρήσεις franchise παραμένουν εν ζωή και αυξάνονται συνεχώς, δίνοντας την ευκαιρία στους υποψήφιους επενδυτές να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα και τις παροχές που προσφέρουν οι Franchisor ώστε να μπορούν να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό έναντι των ανεξάρτητων επιχειρήσεων. **Το franchise αποτελεί την καλύτερη επιχειρηματική πρόταση μετατρέποντας την κρίση σε ευκαιρία.**

Η διεθνής πρακτική έχει καταδείξει ότι η νέα μέθοδος του franchising έχει αναμφίβολα συμβάλει στη βελτίωση ιδιαίτερα της διανομής αλλά και της παροχής υπηρεσιών στο μέτρο που παρέχει στους δικαιούχους τη δυνατότητα να εγκαθιστούν ένα ομοιόμορφο δίκτυο παραγωγής, διανομής ή και παροχής υπηρεσιών χωρίς να απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις πράγμα που ευνοεί την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά και ιδιαίτερα μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, αυξάνοντας έτσι τον οριζόντιο ανταγωνισμό. Επιτρέπει επίσης σε ανεξάρτητους εμπόρους να ανοίγουν με γρήγορο ρυθμό καταστήματα και με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από όσες θα είχαν χωρίς την πείρα και τη βοήθεια του δικαιιοπαρόχου του franchising με τη δυνατότητα επίσης να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά τις μεγάλες επιχειρήσεις. Όλα αυτά τα παραπάνω πλεονεκτήματα καθώς και η διάσταση που έχει η σύμβαση

franchising από τη φύση της να διασπά τα εθνικά σύνορα αποτελούν σοβαρότατο κίνητρο ανάπτυξης της σύγχρονης οικονομίας.

Η ελληνική αγορά ακολούθησε τη διεθνή πρακτική και το franchise σήμερα αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους επιχειρηματικής ανάπτυξης στη χώρα μας.

Τέλος, το franchising δημιουργεί ισχυρά εμπορικά σήματα, ενισχύει την απασχόληση, την ανάπτυξη σε προσωπικό, επιχειρηματικό, εθνικό επίπεδο, μεταφέρει τεχνογνωσία, επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας, κερδοφορία και υπεραξίες, διευρύνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ωθεί το σύνολο της αγοράς σε υψηλότερα πρότυπα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING :

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

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

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

Franchise package ή package deal (πακέτο franchising): Περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες ή διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία, καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που παραχωρεί ο franchisor στον franchisee, με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sell in: Η προμήθεια προϊόντων από τον franchisor στο franchisee

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

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

Quality control (Ποιοτικός Έλεγχος): Είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιούχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσής του franchise, ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιούχων του δικτύου με τους κανόνες του Εγχειριδίου Λειτουργίας του franchise και τους όρους της σύμβασης franchise που έχουν υπογράψει τους σχετικούς με την ποιότητα των πωλουμένων προϊόντων ή των παρεχομένων υπηρεσιών.

Business Format Franchise : Επιχειρηματικός Τύπος Franchise, ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα franchise.

Disclosure: Υποχρέωση πληροφόρησης. Είναι η υποχρέωση του δικαιοπάροχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο και μέσα σε εύλογο χρόνο πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου πλήρη κι ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο του franchise, την περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης franchise, την βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου και με άλλα που προβλέπονται είτε από ειδική νομοθεσία είτε από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising .

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

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

Distribution Franchise: Franchise Διανομής. Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την λιανική πώληση σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.

Services Franchise: Franchise Υπηρεσιών. Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.

Mobile Franchise: Κινητό Franchise. Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.

Master Franchisee/ Sub-Franchisor: Βασικός Δικαιοδόχος. Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιοπάροχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον βασικό δικαιοδόχο περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης (καταστήματα)

που καθένας από αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης, χωρίς να αποκλείεται η πιθανότητα της παράλληλης δημιουργίας κι εκμετάλλευσης από τον βασικό δικαιούχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

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

Advertising Fees: Ποσοστό επί των πωλήσεων (συνήθως) ή των αγορών που κάνει το κατάστημα, το οποίο προορίζεται για την διαφημιστική καμπάνια της αλυσίδας. Κυμαίνεται από 0% έως 7%.

Κόστος Πωλήσεων: Αφορά τις πληρωμές των εμπορευμάτων που αγοράζει ο δικαιούχος. Συνήθως η πρώτη παραγγελία ξεχρεώνεται με πιο ελκυστικό διακανονισμό.

(*) Ορισμός προβλεπόμενος από τον Κανονισμό (ΕΟΚ) αριθμ. 4087/80 της Επιτροπής της 30ής Νοεμβρίου 1988 για την εφαρμογή του άρθρου 85 §3 της Συνθήκης της Ρώμης σε κατηγορίες συμφωνιών franchise (ΕΕ της 28.12.1988 αριθμ. L 359 σελ. 46).

http://www.franchise.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=112:2010-05-06-05-23-49&catid=104:2010-05-02-14-27-27&Itemid=302

<http://marketing-lexicon.pblogs.gr/28753.html>

<http://www.franchisecore.gr/orologia.php>

ΑΡΘΡΑ:

1. Η ΜΕΓΑΛΗ (ΑΛΗΘΕΙΑ) ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISING

Από τη μια, το franchising συνεισφέρει στην εθνική οικονομία, δηλαδή στα δημόσια έσοδα και από την άλλη το κράτος το αγνοεί παντελώς. Από τη μια, συνεισφέρει στην επιχειρηματικότητα και από την άλλη για ποιο λόγο να επιχειρήσει σήμερα κάποιος, όταν οι επιχειρήσεις διώκονται ανελέητα από την τροϊκανή διακυβέρνηση. Το τοπίο του franchising έχει αλλάξει και το μέλλον έχει διαφανεί, διαφορετικό αλλά αισιόδοξο.

ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ

Οι αιτιολογίες για εξαίρεση του franchising από τις κάθε είδους επιδοτήσεις τυπικά αφορούν την τοποθέτηση ότι οι δικαιοδόχοι αποτελούν συνδεδεμένες επιχειρήσεις με τους δικαιοπαρόχους και κατ' αυτόν τον τρόπο δεν δικαιολογούνται ως ΠΜΕ και ΜΜΕ επιχειρήσεις, παρόλο που αφενός δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο και αφετέρου πολλές μητρικές εταιρείες (ίσως και οι περισσότερες!) απασχολούν λιγότερα από 50 άτομα.

Στη πράξη καθώς τα κονδύλια είναι πάντα περιορισμένα, αν αφήσουν ελεύθερο το franchising να συμμετάσχει θα εξαντλήσει τον προϋπολογισμό και η αγορά θα «βουίξει» ότι ο ΓΕΡΜΑΝΟΣ ή ο ΓΡΗΓΟΡΗΣ έλαβαν όλο το πρόγραμμα, φήμη, η οποία θα μεταφρασθεί άμεσα σε πολιτικό κόστος!

Δεν μας δίνουν λοιπόν επιδοτήσεις, διότι φοβούνται το πολιτικό κόστος τους, αλλά έτσι κι αλλιώς όλες οι αποφάσεις που λαμβάνει κάθε κυβέρνηση και κάθε υπουργός, απ' ότι φαίνεται πλέον ξεκάθαρα έχουν να κάνουν με τη ψηφοφορική τους φήμη. Σήμερα, όμως, δεν υπάρχουν όχι μόνο προγράμματα, αλλά και υποβολές. Όσοι κατεβάζουν πρόταση υπαγωγής σε κάποιο πρόγραμμα, αν πληρούν τα τυπικά κριτήρια την κερδίζουν. Άρα τι ενοχλεί τους διακυβερνώντες να απελευθερώσουν το franchising από τις εξαιρέσεις των επιδοτήσεων;

Ακόμη περισσότερο, καθώς αποτελεί γεγονός ότι ο κλάδος του franchising δημιουργεί θέσεις εργασίας ισάξιες με αυτές που δημιουργεί ο ΟΑΕΔ γιατί δεν ενισχύεται με κάποιο τρόπο; Ο ΟΑΕΔ ανακοινώνει περίπου 50,000 νέες θέσεις εργασίας κατ' έτος για το 2010, μέσω προγραμμάτων και επιδοτήσεων για ανέργους. Το franchising ανακοινώνει δεκάδες χιλιάδες θέσεις εργασίας κατ' έτος, με μηδενική υποστήριξη από την πολιτεία και όλο το ρίσκο και την προσπάθεια να βασίζεται στην επιχειρηματικότητα δικαιοδόχων και δικαιοπαρόχων. Ας λάβουμε υπόψη μας και το γεγονός ότι οι franchise επιχειρήσεις δεν φοροδιαφεύγουν, καθώς

οι δικαιούχοι μητρικές εταιρείες, ως επί των πλείστων, εισπράττουν περιοδικά τέλη ως ποσοστό του κύκλου των εργασιών των συνεργατών – δικαιούχων τους και άρα φυσικό είναι να επιθυμούν και να ελέγχουν τη μη-απόκρυψη εσόδων.

Καθώς, λοιπόν το franchising ενισχύει τα δημόσια έσοδα - και καλό θα ήταν να διαχωρίζουμε τις λέξεις «δημόσια έσοδα» και «εθνική οικονομία», καθώς υπάρχει ειδοποιός και σημαντική διαφορά, και δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας, ας τύχει καλύτερης φορολογικής μεταχείρισης μιας και υπάρχει θέμα με τις επιδοτήσεις, που έτσι κι αλλιώς αργούν πάντα – και σήμερα ακόμη περισσότερο, ως εκταμιεύσεις.

Διαφορετικό φορολογικό καθεστώς, λοιπόν, για το franchising και για να μην υπάρχει και πάλι άλλο θέμα, ας προωθηθεί εν γένει η επιχειρηματικότητα, με χαμηλότερους συντελεστές φορολόγησης και προκαταβολών για τις νέες επιχειρήσεις, κάτι που φυσικά έχει ισχύ και σήμερα, αλλά όχι όσο θα έπρεπε. Δεν είναι δυνατόν για παράδειγμα να ζητά το κράτος προκαταβολή 40% στα κέρδη της πρώτης χρήσης, όταν ο κάθε επιχειρηματίας θα έχει εξοφλήσει και την αρχική του επένδυση, εντός ενός εχθρικού συνάμα περιβάλλοντος δανειακών καλύψεων και διευκολύνσεων.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ = ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Οι επιχειρηματίες μπορούν να σώσουν την οικονομία», είπε κατά την ομιλία του στο συνέδριο των Συντηρητικών στο Cardiff ο Βρετανός Πρωθυπουργός David Cameron, και τόνισε ότι «μόνον η επιχειρηματική κοινότητα μπορεί να οδηγήσει τη Μ. Βρετανία στην ανάπτυξη», όπως σημειώνει ο κος Στέλιος Σταυρίδης, στο blog του. Ο Βρετανός Πρωθυπουργός πιστεύει ότι μοναδική συνταγή για να αντιμετωπιστούν οι σοβαρότατοι κίνδυνοι που διαφαίνονται για την οικονομία, είναι «να χτυπηθούν οι εχθροί της επιχειρηματικότητας, δηλαδή η υψηλή φορολογία και η γραφειοκρατία και ταυτόχρονα να αναπτυχθεί το εμπόριο».

Ποιός Έλληνας ή ξένος θα επενδύσει κάτω από τις σημερινές συνθήκες στη χώρα μας, με τέτοιους ανεύθυνους πολιτικούς και τέτοια γραφειοκρατία; αναρωτιέται ο κος Σταυρίδης. Τα σημερινά εξωφρενικά ποσοστά ανεργίας οδηγούν σε μείωση της εσωτερικής – εντός της χώρας – διακίνησης χρήματος μέσω εμπορίου και οδηγούν ως φαύλος κύκλος την αύξηση της ανεργίας και της θνησιμότητας των επιχειρηματικών μονάδων. Το franchising αναγνωρίζεται πλέον ως ένας σχετικά ασφαλής τρόπος έκφρασης της επιχειρηματικής δημιουργικότητας και δημιουργεί επιχειρήσεις, οι οποίες δεν μεγαλουργούν, ούτε ανάγονται στα top profit ranks (!) κάτι που άλλωστε ουδέποτε κατάφεραν. Απλά, μέσω του franchising δημιουργούνται επιχειρήσεις, οι οποίες εξασφαλίζουν μια θέση εργασίας στον επιχειρηματία – δικαιούχο –

αυτοαπασχολούμενο και ενίοτε δημιουργούν και μερικές ακόμη θέσεις και διατηρούν μερικές οικογένειες ακόμη. Ενισχύοντας το franchising, δίνεται διέξοδος στην επιχειρηματικότητα, δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας, αυξάνεται η κατανάλωση και αντιστρέφεται ο θανάσιμος φαύλος κύκλος στον οποίο εδώ και μερικά χρόνια (!) μας χαντακώνουν όλο και περισσότερο.

ΤΟ (ΑΜΕΣΟ) ΜΕΛΛΟΝ

Το θετικό της υφιστάμενης κατάστασης είναι ότι το franchising δεν μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο γρήγορου πλουτισμού, κάτι που έγινε στο παρελθόν και κάτι που επιχειρείται και σήμερα σε μικρό όμως βαθμό. Πιο απλά, αναφερόμαστε στους δικαιοπαρόχους που ως έσοδα και κέρδη είχαν τα υπέρογκα entry fees. Σήμερα, οι υποψήφιοι δικαιοδόχοι δεν έχουν την διάθεση να πληρώσουν μεγάλα ποσά για entry fees και οι περισσότεροι δικαιοπάροχοι τα έχουν συμπίσει στο κατώτερο σημείο τους. Ακόμη περισσότερο ενισχυτικό στοιχείο αφορά στην εστίαση στη πλήρη υποστήριξη και στην τροφοδότηση των καταστημάτων των δικαιοδόχων με μερική ή πλήρη παρακαταθήκη. Επιπλέον, όλοι όσοι επιχειρούσαν «προγράμματα» γρήγορου πλουτισμού ήταν ήδη σε οικτρή οικονομική κατάσταση, αλλά μέσω εύκολων δανείων δημιουργούσαν χάρτινες εταιρείες με πολυτελείς προσόψεις και σαθρά υπόβαθρα και υποδομές. Σήμερα, λόγω της δυσκολίας δανειοδότησης δεν υπάρχει αυτή η δυνατότητα και τα σχετικά ταχυδακτυλουργικά κόλπα δεν μπορούν πλέον να εμφανισθούν με ταυτόχρονη σταδιακή αποχώρηση όλων όσων αντιμετωπίζουν σήμερα τρομακτικά προβλήματα επιβίωσης ως δικαιοπάροχες εταιρείες λόγω έλλειψης πραγματικού concept και προϊόντος, αλλά και λόγω των δυσκολιών και της κατάστασης της αγοράς, που καταδικάζει παράλληλα πολλές σοβαρότατες εταιρείες, καθώς μαζί με τα ξερά καίγονται και τα χλωρά. Ορθολογικοποιείται, λοιπόν, και εξαγνίζεται διά της δύσκολης οδού ο κλάδος, κάτι που δεν το κατάφερε μόνος του, επιβάλλεται σήμερα από την ίδια την αγορά και στο τέλος θα επιβιώσουν ως κυρίαρχοι στη λιανική τα μεγάλα brands που έχουν φέρει από το εξωτερικό μεγάλες και γνωστές οικογένειες επιχειρηματιών, τα δίκτυα στα οποία συμμετέχουν πολυεθνικοί κολοσσοί, οι υφιστάμενες μεγάλες και αξιέπαινες αλυσίδες και τα νέα δίκτυα που δραστηριοποιούνται σε niche αγορές που – όσο και να φανεί αξιοπερίεργο στο μέσο αναγνώστη, εμφανίζονται με ταχείς ρυθμούς και διεκδικούν μερίδιο από την συμπιεσμένη αγορά απ' όλα τα ανένταχτα μικρά καταστήματα του one man management καταστημάτων, απροετοίμαστου και μη ικανού να διαχειριστεί την σημερινή πολυπλοκότητα της αγοράς.

<http://franchise-gr.blogspot.com/2011/07/franchising.html> , αναρτήθηκε από Το Blog για το franchise στην Ελλάδα .

2. ΒΟΡΕΙΑ ΕΛΛΑΔΑ

Η περιοχή της Βόρειας Ελλάδας εξακολουθεί να είναι προτεραιότητα και το 2011 για την ανάπτυξη των περισσότερων αλυσίδων franchise. Μια σειρά από παράγοντες όπως:

- Τα έργα υποδομής που έχουν γίνει στην περιοχή,
- Η εγγύτητα και η δυνατότητα αξιοποίησης των Βαλκανικών αγορών,
- Το μέγεθος των τοπικών αγορών,
- Το ανθρώπινο δυναμικό που στρέφεται στην επιχειρηματικότητα -είτε γιατί βγήκε από την αγορά εργασίας, είτε γιατί προέρχεται από μια εμπορική δραστηριότητα που τελείωσε,
- Ο μεγάλος αριθμός διαθέσιμων ακινήτων και οι ευκαιρίες που δημιουργούνται στο real estate

διαμορφώνουν για τις αλυσίδες ένα πρόσφορο πεδίο ανάπτυξης.

Παράλληλα οι νέοι επιχειρηματίες της περιοχής μπορούν να βρουν μια επαγγελματική διέξοδο στο franchising, μια και η πιθανότητα ένταξης σε ένα σύστημα franchise ελκύει όλο και περισσότερες κατηγορίες ατόμων, όπως πρώην στελέχη, γυναίκες, νέοι, συνταξιούχοι, μειονότητες κ.λπ.

Σε αυτό το πλαίσιο η ανάγκη για καινοτομία, τα νέα μοντέλα επιχειρηματικότητας που απαιτούνται από τις οικονομικές εξελίξεις που τρέχουν, ο επαναπροσδιορισμός του πλάνου ανάπτυξης για την κάθε αλυσίδα, δημιουργούν νέες προκλήσεις, μια νέα δυναμική και ένα «σταυρόλεξο» που καλούνται να λύσουν οι υπεύθυνοι των δικτύων franchise.

3 . FRANCHISING ΚΑΙ ΠΤΩΧΕΥΣΗ

A) Τι θα συμβεί στην περίπτωση που τυχόν είτε ο Δότης είτε ο Λήπτης πτωχεύσει;

Σύμφωνα με τον Πτωχευτικό Κώδικα, η κήρυξη της πτώχευσης αποτελεί λόγο λύσης των συμβάσεων προσωπικού χαρακτήρα, στις οποίες ο οφειλέτης είναι συμβαλλόμενο μέρος. Κύριο χαρακτηριστικό των συμβάσεων που λύονται λόγω πτώχευσης ενός εκ των συμβαλλομένων είναι ο ιδιαίτερος προσωπικός δεσμός των συμβαλλομένων. Αυτός προκύπτει από τη φύση της σύμβασης ή λόγω ερμηνείας της βούλησης των συμβαλλομένων ή ρήτρας λύσης της σύμβασης συνεπεία πτώχευσης ενός εκ των συμβαλλομένων. Περαιτέρω, ο Πτωχευτικός Κώδικας στην Αιτιολογική του Έκθεση αναφέρει ρητά ότι λυόμενες συμβάσεις λόγω πτώχευσης είναι και εκείνες των οποίων, ανεξάρτητα από το εάν έχουν ή όχι προσωπικό χαρακτήρα, η λύση προβλέπεται από ειδικές διατάξεις Νόμου είτε ως αυτόματη (π.χ. εργολαβίες δημοσίων έργων, σύμβαση πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων, παροχής τεχνογνωσίας ή δικαιόχρησης) είτε ως δυνητική (π.χ. η ασφαλιστική σύμβαση, σύμβαση εμπορικής μίσθωσης) συνέπεια.

Συνεπώς, η Σύμβαση Δικαιόχρησης (Franchising) λύεται αυτομάτως στην περίπτωση της πτώχευσης ενός εκ των συμβαλλομένων μερών της, δηλαδή είτε του Δότη είτε του Λήπτη, αφού οπωσδήποτε ανήκει στην κατηγορία των συμβάσεων όπου κυριαρχεί το έντονο προσωπικό στοιχείο και επιπλέον αναφέρεται ρητά και στο παράδειγμα της Αιτιολογικής Έκθεσης του Πτωχευτικού Κώδικα. Βέβαια, συνήθως στην πράξη υπάρχει ιδιαίτερη συμβατική πρόβλεψη (ρήτρα) για την αυτόματη λύση της σύμβασης στην περίπτωση της πτώχευσης. Τέλος, ο Πτωχευτικός Κώδικας προβλέπει ότι τα παραπάνω οριζόμενα δεν θίγουν το δικαίωμα καταγγελίας της σύμβασης λόγω πτώχευσης είτε του Δότη είτε του Λήπτη, το οποίο (δικαίωμα) προβλέπεται είτε στη σύμβαση είτε στο νόμο. Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι εάν κάποιος από τα συμβαλλόμενα μέρη αρνείται να αποδεχθεί ότι η Σύμβαση Franchise λύθηκε αυτομάτως στην περίπτωση της πτώχευσης, τότε το άλλο μέρος δικαιούται να προβεί στην καταγγελία της σύμβασης για σπουδαίο λόγο.

B) Τι θα συμβεί στην περίπτωση που τυχόν είτε ο Δότης είτε ο Λήπτης υπαχθεί στη Διαδικασία Συνδιαλλαγής του άρθρου 99 του Πτωχευτικού Κώδικα;

Σύμφωνα με τον Πτωχευτικό Κώδικα και την Αιτιολογική του Έκθεση, η Διαδικασία Συνδιαλλαγής είναι μια διαδικασία πρόληψης της πτώχευσης και ως τέτοια έχει ως κύριο σκοπό την αναζήτηση και ανεύρεση νέων χρηματικών πόρων για αποτελεσματική επαναφορά της επιχείρησης σε κατάσταση κανονικής αντιμετώπισης των υποχρεώσεών της. Γι' αυτόν το λόγο,

εξάλλου, προϋποθέτει οικονομική αδυναμία, παρούσα ή προβλέψιμη, και μη είσοδο στην κατάσταση παύσης των πληρωμών.

Συνεπώς, στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση, είτε του Δότη είτε του Λήπτη, εξακολουθεί να λειτουργεί, και επομένως εξακολουθεί να βρίσκεται σε ισχύ και η Σύμβαση Franchise. Βέβαια, υπάρχει η δυνατότητα να προβλεφθεί στη σύμβαση ότι η υπαγωγή του ενός εκ των συμβαλλομένων στη διαδικασία του άρθρου 99 θα παρέχει στον άλλο συμβαλλόμενο το δικαίωμα έκτακτης καταγγελίας της σύμβασης για σπουδαίο λόγο.

Γ) Ποιες επιπτώσεις θα έχει ο Λήπτης στην περίπτωση που τυχόν ο Δότης είτε πτωχεύσει είτε υπαχθεί στη διαδικασία του άρθρου 99 του Πτωχευτικού Κώδικα;

Όπως προαναφέρθηκε, στην περίπτωση της πτώχευσης η Σύμβαση Franchise λύεται, οπότε ο Λήπτης αποδεσμεύεται από την τήρηση των συμβατικών του υποχρεώσεων, αλλά βέβαια δεν μπορεί και να ασκεί πλέον τα συμβατικά του δικαιώματα και οπωσδήποτε να εξακολουθεί να χρησιμοποιεί τα σήματα, τα διακριτικά γνωρίσματα και την τεχνογνωσία του Δότη.

Στην περίπτωση της υπαγωγής της επιχείρησης του Δότη στη διαδικασία του άρθρου 99, όπως ήδη προαναφέρθηκε, η Σύμβαση Franchise δεν λύεται, και επομένως ο Λήπτης εξακολουθεί να απολαύει των δικαιωμάτων που περιέχονται σε αυτήν, αλλά και να υπέχει τις αντίστοιχες υποχρεώσεις.

4. 10 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΝΙΚΗΣΕΙ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Πολλούς χαμένους, αλλά και μερικούς νικητές φαίνεται ότι έχει αναδείξει η κρίση στην οποία έχει περιέλθει η ελληνική οικονομία. Γιατί μπορεί οι χαμένοι και τα «λουκέτα» να πολλαπλασιάζονται μέρα με τη μέρα, την ίδια στιγμή όμως το παιχνίδι περνάει σε υγιείς επιχειρήσεις που είναι έτοιμες να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που γεννά η ύφεση. Δέκα ελληνικές και πολυεθνικές εταιρίες, που αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση, ανοίγουν τα χαρτιά τους στο «exirno.gr»

-Max Perry.

Η ύφεση στην οποία βρίσκεται η ελληνική οικονομία φαίνεται να έχει αποδειχτεί «σύμμαχος» της σοκολατοποιίας Max Perry Handmade Chocolates. Η οικογενειακή επιχείρηση που είχε βάλει σκοπό να εισβάλει στις καρδιές μικρών και μεγάλων με τις σοκολατένιες δημιουργίες της τα κατάφερε μέσα στην κρίση. Η Max Perry ιδρύθηκε το 2005 στον Πειραιά και πήρε το όνομά της από τον Γάλλο ερευνητή της σοκολάτας Maximilian Pernault από τη Λιλ, ο οποίος δίδαξε στην οικογένεια Max Perry όλα τα μυστικά της σοκολάτας. Η εταιρία άρχισε να γίνεται γνωστή στο αθηναϊκό κοινό μέσα από το νέο concept που προσφέρει στη ζαχαροπλαστική και το οποίο βασίζεται στην υψηλή ποιότητα των υλικών παρά την προσιτή τιμή, στην οπτική επαφή του πελάτη με τους εργαστηριακούς χώρους παρασκευής των προϊόντων και τη δοκιμή των γλυκών στο χώρο των καταστημάτων από τους αγοραστές. Το 2010, η ανοδική πορεία της εταιρίας συνεχίζεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς επεκτείνοντας τη δραστηριότητά της με συνεχώς νέα υποκαταστήματα σε όλη την Αττική. Ήδη λειτουργούν 12, στον Πειραιά (το κεντρικό κατάστημα), στο Περιστέρι, στη Νίκαια, στο Αιγάλεω, στην Αγία Παρασκευή, στο Χαλάνδρι, στην Κυψέλη, στη Νέα Ιωνία, στο Ίλιον, στο Κερατσίνι, στο Μοσχάτο και πριν από ένα μήνα και στη Γλυφάδα. Το αμέσως επόμενο διάστημα η Max Perry ετοιμάζεται να... χτυπήσει την αγορά και στο Γαλάτσι, στην Κατεχάκη και τον Νέο Κόσμο.

-Δικό μας.

Κίνηση ματ στην ελληνική αγορά γάλακτος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η προσπάθεια του μικρού κτηνοτρόφου από τον Ασπρόπυργο Δημήτρη Τσίγκου με την κάθετη μονάδα παραγωγής, παστερίωσης, εμφιάλωσης και διανομής γάλακτος, Δικό μας. Ο 42χρονος παραγωγός ποντάρει στην ποιότητα και την ανταγωνιστική τιμή για να τη... βγάλει καθαρή εν μέσω κρίσης. Εξάλλου, όπως τονίζει ο ίδιος, το γάλα από μόνο του είναι ένα «όπλο», αφού πρόκειται για ένα προϊόν που δεν λείπει ποτέ από το σπίτι. Εγγονός του Βασίλη Τσίγκου, ενός εκ των ιδρυτών της

ΑΣΠΡΟ -μία από τις σημαντικότερες συνεταιριστικές βιομηχανίες γάλακτος την περίοδο 1948-1990 όπου λειτούργησε-, ο Δημήτρης Τσίγκος «πάντρεψε» την οικογενειακή εμπειρία, το μεράκι του παραγωγού και τη σύγχρονη τεχνολογία και κατάφερε να παρασκευάσει ένα φρέσκο, υψηλής ποιότητας προϊόν, χωρίς συντηρητικά. Γεγονός είναι ότι η δυναμική πορεία της μονάδας φάνηκε από την αρχή. Ο κ. Τσίγκος ξεκίνησε να τη στήνει το 2006 και τρία χρόνια μετά, τον Νοέμβριο του 2009, άρχισε η παραγωγή και η διανομή του γάλακτος. Αρχικά, η διανομή γινόταν στην αγορά του Θριασίου Πεδίου: Ασπρόπυργος, Ελευσίνα, Μαγούλα και Μάνδρα. Γρήγορα όμως το Δικό μας άρχισε να διανέμεται στην Αθήνα και την υπόλοιπη Αττική. Σε λίγες ημέρες στα μέσα του μήνα, ο μικρός παραγωγός, αφηφώντας την κρίση, ετοιμάζεται να βγάλει στην αγορά και νέα προϊόντα, γιαούρτια, κρέμες κ.λπ. Σήμερα διανέμει 1,5 τόνο γάλακτος και στόχος του είναι μέσα στην επόμενη πενταετία οι 10-15 τόνοι. Λαμβάνοντας υπόψη τα οικονομικά στοιχεία -ο τζίρος από 30.000 ευρώ το 2009 αναμένεται να φτάσει το 2010 στις 700.000 ευρώ- ο κ. Τσίγκος έχει κάθε λόγο να το πιστεύει αυτό.

-Μασούτης.

Με επενδύσεις που ξεπερνούν τα 40 εκατ. ευρώ μέχρι τις αρχές του 2011 «πολεμά» την κρίση ο ελληνικός όμιλος σούπερ μάρκετ Μασούτης. Το επενδυτικό πλάνο για το έτος 2010 περιλαμβάνει την ανάπτυξη του ομίλου με δύο νέα καταστήματα και ένα υπερσύγχρονο κέντρο Logistics, το οποίο θα ολοκληρωθεί στις αρχές του 2011. Επιπλέον, το 2011 έχει ήδη προγραμματιστεί να ανοίξουν έξι νέα καταστήματα. Η επέκταση αυτή σημαίνει και νέες θέσεις εργασίας. Ήδη τα νέα καταστήματα που άνοιξαν το 2010 απασχολούν 141 νέους εργαζομένους, ενώ το 2011 υπολογίζεται ότι στα καινούργια σούπερ μάρκετ θα απασχοληθούν περίπου 150 άτομα. Ο όμιλος Μασούτης, που ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1976, διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων μεταξύ των αλυσίδων σούπερ μάρκετ στη Βόρειο Ελλάδα και απασχολεί περισσότερους από 5.300 εργαζομένους. Καλύπτει γεωγραφικά όλους τους νομούς της Μακεδονίας, της Θράκης και της Θεσσαλίας με 191 super markets και 17 Cash & Carry.

-Beer-shop.gr.

Επιχειρηματίας ετών 23, ο Λάμπρος Κεραμάρης αποφάσισε να πάρει την τύχη στα χέρια του και να μην περιμένει στην ουρά ανέργων του ΟΑΕΔ μέχρι να περάσει η κρίση. Από τον Μάιο του 2010, άνοιξε το δικό του πρωτότυπο μαγαζί, με την επωνυμία «Beer-shop.gr», στα Ιλίσια, το οποίο κάνει ντελίβερι μπίρες και δευτερευόντως αναψυκτικά και σνακ. «Αρχικά έκανα μια έρευνα αγοράς, κυρίως για να διαπιστώσω εάν οι μπίρες που θα πωλούσα είναι ανθεκτικές κατά τη μεταφορά τους με το μηχανάκι σε συνθήκες υψηλής θερμοκρασίας, αλλά και πίεσης στο οδόστρωμα. Το πρόβλημα λύθηκε με τις ισοθερμικές τσάντες που τις διατηρούν δροσερές και ποιοτικές. Από κει και πέρα, με τις απαραίτητες γνώσεις μου κι ως τεχνικός υπολογιστών, οργάνωσα και την ιστοσελίδα μου, για να παίρνω και on line παραγγελίες», λέει ο Λάμπρος Κεραμάρης.

-Paintball.

Το 2002, ο Νίκος Αργυράκης, έπειτα από εννέα χρόνια οργάνωσης παιχνιδιών χρωματοσφαίρισης στο Σίδνεϊ της Αυστραλίας, επέστρεψε στην Ελλάδα και έστησε το δικό του μαγαζί στο πεδίο χρωματοσφαίρισης (paintball), στην πατρίδα του αυτή τη φορά. Το paintball παίζεται σε 50 χώρες σε όλο τον κόσμο από εκατομμύρια άνδρες και γυναίκες. Απευθύνεται σε όλες τις ηλικίες και σε ανθρώπους από όλες τις κοινωνικές τάξεις. Ο κ. Αργυράκης κάθε Σαββατοκύριακο υποδέχεται στην πίστα που διαθέτει στην περιοχή της Μαλακάσας 150 άτομα για να περάσουν τον ελεύθερο χρόνο τους. Αν και θα περίμενε κανείς ότι η κρίση θα έχει επηρεάσει τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, ο κ. Αργυράκης το διαψεύδει, επισημαίνοντας ότι η οικονομική δυσπραγία ευνοεί δραστηριότητες χαμηλού κόστους. «Όσο περίεργο κι αν ακούγεται, τους τελευταίους μήνες, που η κρίση βαθιάει, οι παίκτες-πελάτες μας αυξάνονται. Ο κόσμος δεν έχει χρήματα να φύγει εκτός Αθηνών τα διήμερα και επιλέγει να αποφορτιστεί και να διασκεδάσει μέσα από το paintball, ξοδεύοντας μόνο 30 ευρώ. Η νέα τροπή που έχουν πάρει τα πράγματα με οδηγεί να επεκταθώ ακόμη περισσότερο το 2011», επισημαίνει.

Στο παιχνίδι και οι πολυεθνικές:

-Conergy.

«Η Ελλάδα αποτελεί για την Conergy - διεθνής εταιρία που συγκαταλέγεται στις πιο σημαντικές στον τομέα κατασκευής & εμπορίας ηλιακών συστημάτων και διαθέτει παρουσία σε 16 χώρες- μια σημαντική αγορά αλλά ταυτόχρονα και μια μεγάλη πρόκληση. Σε μια περίοδο που η ελληνική οικονομία σχεδόν παραπαίει, η Conergy σχεδιάζει την επέκταση των δραστηριοτήτων της. Βρισκόμαστε εδώ αρκετά χρόνια, ζώντας από την αρχή την πορεία της ελληνικής αγοράς και του κλάδου των φωτοβολταϊκών», επισημαίνει ο Dieter Schmitt, διευθύνων σύμβουλος της Conergy στην Ελλάδα. «Η πορεία μας μέχρι σήμερα δείχνει να δικαιώνει τις στρατηγικές μας αποφάσεις να παραμείνουμε στην Ελλάδα καθώς η εταιρία θα διαθέσει μέσα στο τρέχον έτος (2010) 26 MW φωτοβολταϊκών γεννητριών και με στόχο διπλασιασμού των πωλήσεων της μέσα στο επόμενο έτος (2011). Αυτό από μόνο του συνεπάγεται νέες επενδύσεις στην Ελλάδα, κυρίως σε ανθρώπινο δυναμικό και logistics», τονίζει χαρακτηριστικά. Πράγματι, ο στόχος της Conergy για το 2011 είναι να ξεπεράσει τα 50 MW, ένας στόχος απόλυτα εφικτός, σύμφωνα με τον κ. Schmitt, λόγω των συμφωνιών που έχουν κλεισθεί ήδη με μεγάλους συνεργάτες της Conergy, οι οποίοι παίζουν σημαντικό ρόλο στην ελληνική αγορά Φ/Β, όπως για παράδειγμα η Ηλιομηχανική Α.Ε., με την οποία έχει υπογραφεί συμφωνία-πλαίσιο για διάφορες εγκαταστάσεις συνολικής ισχύος 16 MW μέσα στο 2011.

-Totalsoft.

Στην ελληνική αγορά πληροφορικής αποφάσισε να επενδύσει η ρουμανική εταιρία Totalsoft, πριν από λίγους μήνες. Η εταιρία, που ελέγχεται μετοχικά από την ελληνικών συμφερόντων Global Finance, προσφέρει υπηρεσίες πληροφορικής διαχείρισης έργων (outsourcing), παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών (systems integration) κ.λπ. και έχει ετήσια έσοδα της τάξης των 20 εκατ. ευρώ. Στην ερώτηση γιατί επιλέγουν τη χώρα μας ειδικά τώρα που η οικονομία βρίσκεται σε ύφεση, ο Νίκος Σαχίνης, γενικός διευθυντής της Totalsoft στην Ελλάδα, εξηγεί: «Βλέπουμε σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης λόγω του ΕΣΠΑ και του αναπτυξιακού νόμου. Επίσης, διαθέτουμε μια μεγάλη γκάμα προϊόντων, τόσο ιδιοπαραγόμενων όσο και αντιπροσωπευόμενων που ταιριάζουν στις ανάγκες και απαιτήσεις της ελληνικής αγοράς. Η μέχρι τώρα πορεία μας δικαιώνει τις στρατηγικές επιλογές μας». «Υποστηρίζουμε περισσότερες από 1.500 μεσαίες και μεγάλες εταιρίες. Μεταξύ των τοπικών πελατών μας συγκαταλέγονται οργανισμοί όπως η ICAP, η Eurobank, η Αγροτική Τράπεζα, η ΔΕΠΑ, η ΔΕΣΦΑ, η ΔΕΗ, ο ΟΠΑΠ, το group Olayan, η First Data, η BMW, καθώς και σημαντικές ναυτιλιακές εταιρίες όπως η Λασκαρίδης, η Excel κ.λπ.», τονίζει χαρακτηριστικά. Όσο για τα «όπλα» που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση για να καταφέρει να επιβιώσει, εν μέσω οικονομικής κρίσης, ο κ. Σαχίνης είναι κατηγορηματικός: «Απαιτείται μια επαναδιατύπωση του οράματος και του δρόμου που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση. Προσεκτικός σχεδιασμός, έμφαση στις αλλαγές που απαιτούνται, δέσμευση του προσωπικού, υιοθέτηση της επιχειρησιακής καινοτομίας και εσωτερική ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας είναι κάποια από τα όπλα». Oriflame. Άνοιγμα σε όλη την Ελλάδα, εν μέσω κρίσης, κάνει και η γνωστή εταιρία ομορφιάς Oriflame αναζητώντας ανεξάρτητους συνεργάτες για να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση. Η σουηδική επιχείρηση με περισσότερα από 40 χρόνια εμπειρίας στην περιποίηση επιδερμίδας, την απευθείας πώληση και το δικτυακό marketing επεκτείνει το δίκτυό της σε Αθήνα, Πειραιά, Θεσσαλονίκη, Λάρισα, Κρήτη, Ιωάννινα, Βόλο, Πάτρα, Μυτιλήνη και Καβάλα. Η Oriflame ιδρύθηκε το 1967 από δύο αδέρφια και το συνεργάτη τους και είναι σήμερα μια πολυεθνική εταιρία καλλυντικών απευθείας πώλησης με παρουσία σε πάνω από 60 χώρες παγκοσμίως. Το ευρύ της χαρτοφυλάκιο σουηδικών, φυσικών και καινοτόμων προϊόντων προωθείται μέσω ενός δικτύου ενεργών μελών, που αποτελείται από περίπου 3,3 εκατομμύρια ανεξάρτητους consultants, που πραγματοποιούν ετήσιες πωλήσεις που υπερβαίνουν το 1,3 δισ. ευρώ το χρόνο. Στην Ελλάδα, η εταιρία ήρθε το 1993, ως θυγατρική της σουηδικής πολυεθνικής εταιρίας Oriflame Cosmetics S.A.

-H & M.

Η κρίση δεν φαίνεται να έχει ανακόψει και την πορεία της πολυεθνικής εταιρίας ένδυσης H & M, η οποία συνεχίζει την επεκτατική πολιτική καθ' όλη τη διάρκεια του 2010, δημιουργώντας δεκάδες θέσεις εργασίας. Συγκεκριμένα, μέχρι το τέλος της χρονιάς αναμένεται να ανοίξουν τρία ακόμη νέα καταστήματα στην Αθήνα, στη Ρόδο και την Κομοτηνή, ενώ το 2011 οι επενδύσεις

αναμένεται να τρέξουν με ακόμη μεγαλύτερο ρυθμό - ο αριθμός των νέων καταστημάτων είναι πολύ πιθανόν να τριπλασιαστεί σε σχέση με το 2010. «Κλειδί» για την ανάπτυξη της σουηδικής εταιρίας, παρά την οικονομική δυσπραγία της αγοράς, πέρα από τις προσιτές τιμές, είναι τα υγιή οικονομικά της και η έλλειψη δανειοδότησης. Η H & M ιδρύθηκε το 1947 στη Σουηδία και σήμερα αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις μόδας στον κόσμο με περισσότερα από 2.000 καταστήματα σε 36 χώρες. Στην Ελλάδα ήρθε την άνοιξη του 2007 και μέχρι τώρα λειτουργούν 15 καταστήματα στους πιο εμπορικούς δρόμους της Αθήνας, της Θεσσαλονίκης και της Λάρισας.

-Δανός.

Δυναμική επέκταση έχει επιλέξει για τους τελευταίους μήνες του 2010 η Δανός Chartered Surveyors, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο της διαχείρισης ακινήτων. Αφορμή για το «άνοιγμα» στάθηκε η ανάληψη, κατ' αποκλειστικότητα από τη Δανός, της εκπροσώπησης της BNP PARIBAS REAL ESTATE στην Ελλάδα, στην Κύπρο και τα Βαλκάνια. Ειδικότερα, η εταιρία, το διάστημα αυτό, ενισχύει τα γραφεία της σε Ελλάδα και Κύπρο, αλλά και τα υποκαταστήματά της σε Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία και Μαυροβούνιο με νέα στελέχη. Η BNP PARIBAS REAL ESTATE είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες παροχής υπηρεσιών στο χώρο της ακίνητης περιουσίας στην Ευρώπη. Έχει 3.300 υπαλλήλους και εξυπηρετεί ιδιοκτήτες, χρήστες και επενδυτές ακινήτων, μέσω των 140 γραφείων που διαθέτει σε 30 χώρες παγκοσμίως (Ευρώπη, ΗΠΑ, Μέση Ανατολή και Ινδία).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. <http://el.wikipedia.org/wiki/Franchising>
2. <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/index.asp>
3. <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/success.asp?step=2&id=449&pstring=448,449>
4. <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=1590&pstring=448,460>
5. <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/newsletter.asp?id=351&step=2&pstring=351>
6. <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/franchisedetails.asp?id=820&pstring=169>
7. <http://www.franchising.gr/>
8. <http://www.franchising.com/>
9. <http://www.kemexpo.gr/>
10. <http://franchise-gr.blogspot.com/2011/07/franchising.html> , αναρτήθηκε από Το Blog για το franchise στην Ελλάδα .
11. http://www.franchise.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=112:2010-05-06-05-23-49&catid=104:2010-05-02-14-27-27&Itemid=302
12. http://www.franchise.gr/index.php?view=items&cid=2&id=1%3A---franchise&option=com_quickfaq&Itemid=301
13. <http://www.sam013.gr/frdef.jsp;jsessionid=31E1E82456F5F05973DF908B5D974516?extLang=>
14. <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2010/RomanakisManos/attached-document-1289904261-978731-4232/Romanakis2010.pdf>
15. http://legacy.lawnet.gr/case_study.asp?PageLabel=3&MeletID=34

16. <http://www.thailandlaw.org/franchising-in-thailand/>
17. <http://www.smallbusinessdelivered.com/franchisingthe3bestpassiveopportunities.html>
18. http://www.smeinnovation.com/franchise_corporations.htm
19. <http://www.brand-intrend.com/tag/franchising>
20. http://www.bluemaumau.org/8188/what_businesses_go_well_franchising_part_1
21. http://www.franchise.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=130:-franchising-----1999&catid=138:2010-05-04-06-28-15&Itemid=679
22. <http://xkarampagias.gr/page4.php?category=26>
23. <http://marketing-lexicon.pblogs.gr/28753.html>
24. <http://www.franchiscore.gr/orologia.php>
25. http://www.axortagos.gr/ekleisan-goodys-stin-kifisia_2.html
26. <http://www.vivartia.com/assets/media/8YGATRIKES/INVESTAL2009.pdf>
27. <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=402882>
28. http://www.franchise.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=1794:goodys---&catid=296:-a-&Itemid=786
29. <http://www.fimes.gr/2011/07/applebees-ekleisan/>
30. <http://planet-greece.blogspot.com/2011/07/applebees.html>
31. <http://www.casss.gr/PressCenter/Articles/2393.aspx>
32. <http://www.exipno.gr/index.php/odigos-epiviosis/epixeirimatikohta/293-10----->
33. <http://www.franchise-market.gr/normal/max-perry-handmade-chocolate.aspx>
34. <http://www.maxperrychocolates.gr/index.php/el/>
35. <http://franchiseportal.gr/el/sections/111/articles/472-aphieroma-ekpaideuse-and-diktua-franchise>
36. <http://www.esee.gr/>, Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών, Ημ/νία Δημοσίευσης: 08/03/2012

37. http://www.esee.gr/UploadFiles/Documents/INEMY/EREVNA_LOUKETA_ATTIKI_8_3_2012.pdf
38. http://www.xtypos.eu/citylife/index.php?option=com_content&view=article&id=191:goodys&catid=95:delivery
39. <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=390241>
40. <http://www.inews.gr/88/louketo-vazei-i-pizza-hut-sti-patra-exaitias-tis-krisis-sto-dromo-oi-ergazomenoi.htm>
41. Harvard Business School ,”The Body Shop International”, 13 July 1995
42. http://www.swcrahome.org/Cases/Body_Shop.pdf
43. <http://www.infofranchise.gr/detail.cfm?IdNotizia=9413&IdSezione=2&strKey=gr>
44. <http://www.allbusiness.com/buying-selling-businesses/franchising-franchisee/2175-1.html>
45. http://www.bus.lsu.edu/ei/franchiseclass/pages/ForBook/ChapterTen/ChapterTen_Page6.html
46. <http://www.firstprizefranchise.com/the-franchisorfranchisee-relationship-explained/>
47. <http://www.franchisebluebook.com/>
48. <http://www.franchise.org/Franchise-Industry-News-Detail.aspx?id=33646>
49. <http://marketing-lexicon.pblogs.gr/28753.html>
50. <http://marketing-lexicon.pblogs.gr/eidh-franchise-kai-enallaktika-eidh-epiheirhsewn.html>
51. <http://www.bibbygroup.com/franchising/franchise-relationships-pt1.html>
52. http://www.ekathimerini.com/4dcgi/_w_articles_wsite2_1_15/07/2011_398599
53. <http://trending.gr/user.php?user=applebeesgr>
54. <http://www.athensmagazine.gr/portal/newarrivals/17224>
55. <http://ennovation.gr/wp-content/uploads/2012/03/BusinessPlan.pdf>
56. <http://www.aspete.gr/grafeiodiasyndesis/businessplan.pdf>

57. <http://neocommerce.gr/2011/12/23/2012-%CE%B4%CE%AD%CE%BA%CE%B1-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AC-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%B1-%CF%80%CE%BF%CF%85-%CE%B5%CE%BD%CE%B4/> , 2012: Δέκα επιχειρηματικά μοντέλα που ενδιαφέρουν την ελληνική αγορά
58. http://www.career.tuc.gr/05_12.html

ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ CASE STUDY

59. <http://businessmajors.about.com/od/casestudies/ht/HowToCaseStudy.htm>
60. <http://college.cengage.com/business/resources/casestudies/students/analyzing.htm>
61. <http://www.casestudyinc.com/what-is-swot-analysis-and-example>

ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

62. <http://www.google.gr/search?q=franchising&hl=el&prmd=imvnsbl&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=Wc87T5yLHqKI0QX-88hs&sqi=2&ved=0CKABELAE&biw=1366&bih=599>
63. <http://www.google.gr/search?q=%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE+%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7&hl=el&prmd=imvnsulfd&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=KqlgT4rGJaSt0QW2moylBw&sqi=2&ved=0CDgQsAQ&biw=1280&bih=539>

ΒΙΒΛΙΑ

64. Μαλακός Π. Franchising Leasing, Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών, Αθήνα 1992

65. Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων*, εκδόσεις Ε. Μπένου , Αθήνα 2007
66. Γεώργιος Ι.Σιώμκος , *Στρατηγικό Marketing*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2004
67. Sharon Fullen, *How to Write a Great Business Plan for Your Small Business in 60 Minutes or Less - With Companion CD-ROM*, Publisher: Atlantic Publishing Company, Book Format: Paperback
68. Kristin Kahrs , *Business Plans Handbook: A Compilation of Actual Business Plans Developed By Small Businesses...*, Gale
69. Douglas M. Henderson , *Quick and Easy Business Continuity Plan: Step-by-Step Template plus Sample Plans on CD* , Rothstein Associates Inc.
70. Robert T. Ochtel , *Business Planning, Business Plans, And Venture Funding: A Definitive Reference Guide For Start-Up...*, The Carlsbad Technology Group, Inc.
71. Westwood, John , *Πώς να καταρτίσετε ένα marketing plan* , Εκδόσεις Ελευθερουδάκης, 11/2007
72. Αυλωνίτης Γεώργιος, Παπασταθοπούλου Πολίνα , *Marketing Plans: Πώς να Σχεδιάζετε Αποτελεσματικά Προγράμματα Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης
73. Κέφης Βασίλης Ν. – Παπαζαχαρίου Πέτρος , *Το επιχειρηματικό όραμα σε Business Plan*, Εκδόσεις Κριτική
74. Αυλωνίτης Γεώργιος, Λυμπερόπουλος Κωνσταντίνος , Τζαναβάρας Βασίλειος , *Σύγχρονες Στρατηγικές Μάρκετινγκ για Διεθνής Αγορές* , Εκδόσεις Rosili
75. Pride/Ferrell , *Marketing concepts and strategies* , Houghton
76. Strauss/Frost, *E-Marketing* , Pearson
77. Garrett Sutton , *The ABC's of Writing Winning Business Plans* , Business Plus