

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Μελέτη και διερεύνηση του συστήματος Δικαιόχρησης στην Ελλάδα στον
κλάδο της εστίασης

ΑΠΟΣΤΟΛΙΔΗ ΓΕΩΡΓΙΑ - ΜΑΡΙΑ

μ

μ μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2015

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



M.Sc. PROGRAM IN ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

Study and examination of Franchising system in Greece in the catering industry

APOSTOLIDI GEORGIA - MARIA

Master Thesis submitted to the Department of Economics of University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Economic and Business Strategy

PIRAEUS
OCTOBER 2015

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κ. Χρήστο Αγιακλόγλου για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας, καθώς και για τη γενικότερη συνεργασία μας.

Μελέτη και διερεύνηση του συστήματος Δικαιόχρησης στην Ελλάδα στον κλάδο της εστίασης

Σημαντικοί όροι: Αγορά, Δικαιοπάροχος, Δικαιοδόχος, Δίκτυο δικαιόχρησης, Δικαίωμα εισόδου, Διαρκή δικαιώματα, Ανάλυση συντελεστή συσχέτισης

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή επικεντρώνεται στην ανάλυση του συστήματος δικαιόχρησης στην Ελλάδα, με ιδιαίτερη διερεύνηση του κλάδου της εστίασης. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές έννοιες λειτουργίας των αγορών, οι μορφές της αγοράς, καθώς και οι προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης και προσφοράς των αγαθών. Στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζεται και αναλύεται ο θεσμός της δικαιόχρησης, ενώ παρουσιάζονται οι τύποι της δικαιόχρησης όπως υφίστανται σήμερα, καθώς και η οικονομική και εμπορική διάσταση αυτών. Το τρίτο κεφάλαιο αφιερώνεται στην ιστορική αναδρομή της δικαιόχρησης, σε διεθνές και εγχώριο επίπεδο, ενώ με τη χρήση στατιστικών αναφορών εξάγονται συμπεράσματα για την εξέλιξη του θεσμού στην Ελλάδα. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται το δίκτυο franchising και η οικονομική πορεία του ομίλου Goody's κατά τα χρόνια της οικονομικής ύφεσης στη χώρα μας.

Study and examination of Franchising system in Greece in the catering industry

Keywords: Market, Franchising, Franchisor, Franchisee, Franchising network, Entry fee, Royalties, Correlation analysis

ABSTRACT

This paper focuses in the analysis of the franchising system in Greece and specifically of the catering industry. The first chapter presents the basic concepts of market function, the market forms and the determinants of supply and demand of goods. The second chapter defines the institution of franchising and presents the types of franchise as they exist today, as well as their economic and commercial dimension. The third chapter is devoted to the history of franchising, at international and domestic level and with the use of statistical reporting, conclusions are extracted for the development of franchising system in Greece. Finally, the fourth chapter analyzes the franchising network and the financial performance of Goody's group during the years of economic recession in our country.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες.....	3
Περίληψη.....	4
Abstract.....	5
Κατάλογος Πινάκων.....	8
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	9
<i>Κεφάλαιο 1 Βασικές έννοιες λειτουργίας αγορών</i>	
1.1 Εισαγωγή.....	10
1.2 Βασικές οικονομικές έννοιες.....	10
1.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης και προσφοράς αγαθών.....	16
1.4 Μορφές αγορών.....	21
1.5 Ο Έλληνας καταναλωτής κατά την περίοδο της κρίσης.....	30
1.6 Ανακεφαλαίωση.....	31
<i>Κεφάλαιο 2 Το σύστημα της δικαιόχρησης</i>	
2.1 Εισαγωγή.....	32
2.2 Ορισμός της Δικαιόχρησης.....	32
2.3 Ορολογία της Δικαιόχρησης και ερμηνεία αυτής.....	34
2.4 Τύποι Δικαιόχρησης.....	37
2.5 Οικονομική διάσταση της σύμβασης Δικαιόχρησης.....	44
2.6 Χρηματοδότηση της Δικαιόχρησης.....	46
2.7 Εμπορική διάσταση της Δικαιόχρησης.....	48
2.8 Προϋποθέσεις για τη δημιουργία δικτύου Δικαιόχρησης.....	55
2.9 Ανακεφαλαίωση.....	59
<i>Κεφάλαιο 3 Ιστορική αναδρομή της Δικαιόχρησης</i>	
3.1 Εισαγωγή.....	60
3.2 Η ιστορία της Δικαιόχρησης.....	60

3.3 Η Δικαιόχρηση στην Ελλάδα.....	64
3.4 Αποτελέσματα έρευνας «ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE 2015» για την πορεία του franchising στην Ελλάδα.....	66
3.5 Ρυθμός ανάπτυξης Α.Ε.Π. και Δικαιόχρηση.....	72
3.6 Η πορεία του κλάδου αλυσιδών εστίασης στην Ελλάδα.....	77
3.7 Οι 100 καλύτερες εταιρείες franchising παγκοσμίως.....	82
3.8 Ανακεφαλαίωση.....	85
<i>Κεφάλαιο 4 Μελέτη Περίπτωσης: Goody' s A.E.</i>	
4.1 Εισαγωγή.....	86
4.2 Το προφίλ του ομίλου VIVARTIA.....	86
4.3 Ιστορική αναδρομή της Goody's.....	90
4.4 Το franchise στα Goody's.....	92
4.5 Κεντρικές προμήθειες των Goody's.....	92
4.6 Το Marketing στα Goody's.....	93
4.7 Οικονομική ανάλυση Ομίλου κατά τα έτη 2010-2014.....	96
4.8 Πορεία οικονομικών μεγεθών Ομίλου Goody's κατά τα έτη 2010-2014.....	107
4.9 Ανακεφαλαίωση.....	113
Βιβλιογραφία.....	114

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

3.1 Κατανομή καταστημάτων franchising ανά κατηγορία επιχείρησης.....	68
3.2 Διαχρονική εξέλιξη και κατανομή καταστημάτων δικτύου franchising.....	69
3.3 Ποσοστιαία κατανομή καταστημάτων δικτύου franchising.....	70
3.4 Ονομαστικό Α.Ε.Π. Ελλάδας και καταστήματα franchise 2004-2014 (σε .000.000€).....	72
3.5 Συντελεστής συσχέτισης Pearson (ΑΕΠ και καταστήματα franchising).....	76
3.6 Διαχρονική Μεταβολή Καταστημάτων στον Κλάδο της Εστίασης.....	77
3.7 Συντελεστής συσχέτισης Pearson (ΑΕΠ και καταστήματα franchising στον κλάδο εστίασης).....	81
3.8 Οι TOP 100 επιχειρήσεων franchising διεθνώς.....	83
4.1 Κέρδη EBITDA της VIVARTIA για τα έτη 2008-2009 (σε 000€).....	89
4.2 Μεριδίο αγοράς στον κλάδο της εστίασης (2011).....	99
4.3 Μεριδίο αγοράς στον κλάδο της εστίασης (2012).....	101
4.4 Μεριδίο αγοράς στον κλάδο της εστίασης (2013).....	104
4.5 Μεριδίο αγοράς στον κλάδο της εστίασης (2014).....	107
4.6 Οικονομικά μεγέθη Ομίλου Goody's (2010-2014).....	108
4.7 Συντελεστής συσχέτισης Pearson (Πωλήσεις Goody's και ΑΕΠ).....	112

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

3.1 Διαχρονική εξέλιξη καταστημάτων franchising.....	71
3.2 Α.Ε.Π. Ελλάδας 2004-2014 (σε .000.000€).....	73
3.3 Αριθμός καταστημάτων franchise και ρυθμός ανάπτυξης (2004-2014).....	74
3.4 Γραφική απεικόνιση Ονομαστικού Α.Ε.Π. Ελλάδας και καταστημάτων franchise 2004-2014 (σε .000.000€).....	76
3.5 Διαχρονική Μεταβολή Καταστημάτων στον Κλάδο της Εστίασης ανά κατηγορία.....	78
3.6 Διαχρονική Μεταβολή Καταστημάτων στον Κλάδο της Εστίασης συνολικά.....	79
3.7 Γραφική απεικόνιση Ονομαστικού Α.Ε.Π. Ελλάδας (σε 000.000€) και καταστημάτων franchise στον κλάδο εστίασης 2004-2014.....	80
4.1 Πωλήσεις Ομίλου Goody's (2010-2014).....	109
4.2 Συνολικές πωλήσεις Ομίλου και Κέρδη EBITDA για τα έτη 2010-2014.....	110
4.3 Γραφική απεικόνιση Ονομαστικού Α.Ε.Π. Ελλάδας και πωλήσεων Goody's (2010-2014).....	111

Κεφάλαιο 1

Βασικές έννοιες λειτουργίας αγορών

1.1 Εισαγωγή

Η εξέλιξη της Οικονομικής Επιστήμης από την απαρχή της έως σήμερα, παρέχει στους μελετητές της την ικανότητα να κατανοούν τους οικονομικούς νόμους, με τους οποίους λειτουργεί μια κοινωνία, και παράλληλα, τους παρέχει τη γνώση, η οποία είναι απαραίτητη για τη μεταβολή της οικονομικής της δομής. Η χρησιμότητα της Οικονομικής Θεωρίας, έγκειται στην επίδραση πάνω στο οικονομικό σύστημα, με σκοπό τη βελτίωση των όρων ζωής των ανθρώπων. Εξαιτίας της συμβολής της, ως μια κοινωνική επιστήμη, στην ευημερία του ατόμου, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια αναφορά στις βασικές έννοιες της λειτουργίας των αγορών.

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται αρχικά οι οικονομικές ανάγκες και οι ιδιότητες αυτών, οι οικονομικές μονάδες που λαμβάνουν αποφάσεις, καθώς και οι μεταξύ αυτών αλληλεπιδράσεις. Στη συνέχεια, γίνεται ανάλυση των μορφών αγοράς και του ανταγωνισμού, αναφέρονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης και προσφοράς των αγαθών, ενώ τέλος, εξετάζεται το «προφίλ» του Έλληνα καταναλωτή κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα.

Στόχος του πρώτου κεφαλαίου είναι να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά των μεμονομένων οικονομικών μονάδων και να αναλύσει τον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές λαμβάνουν αποφάσεις για την δαπάνη του δεδομένου εισοδήματός τους. Τέλος, στόχο του κεφαλαίου αυτού αποτελεί επίσης, η παρουσίαση των διαδικασιών, μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις επιδιώκουν το βέλτιστο γι' αυτές αποτέλεσμα.

1.2 Βασικές οικονομικές έννοιες

Αντικείμενο της Πολιτικής Οικονομίας (ή της Οικονομικής Επιστήμης) είναι η επιστημονική μελέτη της ιστορικής εξέλιξης και λειτουργίας των θεσμών και μηχανισμών που αποτελούν την οργάνωση της οικονομικής ζωής μιας κοινωνίας (Γεωργακόπουλος, 1998). Σκοπός της Οικονομικής Θεωρίας, είναι ο προσδιορισμός των κινήτρων και των τρόπων με

τους οποίους συμπεριφέρονται τα άτομα, ώστε να ερμηνεύονται τα οικονομικά φαινόμενα, τα οποία είναι αποτέλεσμα της συμπεριφοράς των ατόμων. Επιπλέον, ρόλος της Οικονομικής Θεωρίας είναι η διατύπωση γενικών νόμων, που να ερμηνεύουν την πραγματική οικονομική ζωή. Τα βασικά οικονομικά προβλήματα που δημιουργούνται μέσα σε μια κοινωνία και τα οποία μπορούν να καταταγούν σε τέσσερις κατηγορίες, εκφράζονται με την μορφή ερωτημάτων ως εξής:

- Ποια προϊόντα παράγονται σε μια κοινωνία και σε τι ποσότητες για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο;
- Με ποιον τρόπο παράγονται αυτά τα προϊόντα;
- Πώς γίνεται η διανομή των προϊόντων στα μέλη της κοινωνίας;
- Πώς μπορεί να αυξηθεί η ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων, πώς δηλαδή αναπτύσσεται η οικονομία μιας κοινωνίας;

Με την αποδοχή ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ουσιαστικά απεριόριστες, ενώ τα μέσα που υπάρχουν για την ικανοποίησή τους είναι περιορισμένα, προκύπτει το πρόβλημα του περιορισμού των αναγκών στο επίπεδο των διαθέσιμων μέσων. Ταυτόχρονα, την Πολιτική Οικονομία απασχολεί και η αύξηση των μεσών αυτών για την ικανοποίηση περισσότερων αναγκών. Στη συνέχεια, γίνεται μια εκτενέστερη περιγραφή των ανθρώπινων αναγκών.

Ανάγκες

Οι ανθρώπινες ανάγκες διακρίνονται σε φυσιολογικές ή επιβιώσεως, που προέρχονται από την ανάγκη διατήρησης του ανθρώπου στη ζωή, και κοινωνικές, που προέρχονται από το κοινωνικό περιβάλλον και τον τρόπο ζωής που επιβάλλει. Η ζήτηση των αγαθών είναι αποτέλεσμα της συμπεριφοράς των ανθρώπων, στην προσπάθειά τους να ικανοποιήσουν τις πολλές και διάφορες ανάγκες τους. Την οικονομία ενδιαφέρουν οι οικονομικές ανάγκες, εκείνες, δηλαδή, που για την ικανοποίησή τους χρησιμοποιούνται οικονομικά αγαθά.

Ιδιότητες των αναγκών

Παρακάτω, γίνεται μια συνοπτική αναφορά στις ιδιότητες των αναγκών, όπως ορίζονται στην οικονομική επιστήμη:

α) Εξέλιξη: Ο όρος εξέλιξη αναφέρεται στη διαφοροποίηση των αγαθών που χρησιμοποιούνται για την ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης.

β) Πολλαπλασιασμός: Πολλαπλασιασμός των αναγκών σημαίνει δημιουργία νέων αναγκών. Οι τρεις βασικοί παράγοντες που οδηγούν στην αύξηση και εξέλιξη των αναγκών είναι: η μίμηση, η συνήθεια και η διαφήμιση.

γ) Κορεσμός: Οι ανάγκες ως σύνολο είναι απεριόριστες ή ακόρεστες, αλλά κάθε μια ανάγκη ξεχωριστά υπόκειται σε προσωρινό κορεσμό. Σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, όσο αυξάνεται η ποσότητα ενός συγκεκριμένου αγαθού που χρησιμοποιείται για την ικανοποίηση μιας ανάγκης, τόσο η ένταση αυτής της ανάγκης μειώνεται, ώσπου επέρχεται προσωρινή ικανοποίηση ή κορεσμός (Μπένος, Σαραντίδης, 1998).

Προϊόντα ή Οικονομικά Αγαθά

Τα αγαθά που βρίσκονται ελεύθερα στην φύση, όπως το φως, η θερμότητα του ήλιου, κ.α., ονομάζονται ελεύθερα αγαθά και δεν αποτελούν αντικείμενο μελέτης της Οικονομικής Επιστήμης. Αντίθετα, η Οικονομική Επιστήμη μελετά εκείνα τα αγαθά που είναι αποτέλεσμα της παραγωγικής προσπάθειας των ανθρώπων. Αυτά ονομάζονται οικονομικά αγαθά, ή προϊόντα, (επειδή παράγονται με κάποια διαδικασία), ή εμπορεύματα, (επειδή γίνονται αντικείμενα αγοράς και πώλησης). Το κύριο χαρακτηριστικό των οικονομικών αγαθών είναι ότι βρίσκονται σε περιορισμένες ποσότητες σε σχέση με τις ανάγκες που ικανοποιούν, ενώ μπορούν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες με βάση διάφορα κριτήρια, όπως:

(i) Υλικά και Άυλα αγαθά ή Υπηρεσίες: Τα αγαθά μπορούν να λάβουν οποιαδήποτε μορφή. Υπάρχουν, δηλαδή τα υλικά αγαθά, όπως τα τρόφιμα και τα άυλα αγαθά, ή υπηρεσίες, όπως μια διάλεξη. Στα άυλα αγαθά περιλαμβάνονται και διάφορες καταστάσεις ή μορφές ενέργειας, όπως η θερμότητα.

(ii) Διαρκή και Καταναλωτά Αγαθά: Μια άλλη διάκριση των αγαθών είναι σε διαρκή και σε καταναλωτά. Διαρκή, είναι εκείνα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλές φορές για τον ίδιο σκοπό, χωρίς να μεταβληθεί η φυσική τους υπόσταση, π.χ. τα έπιπλα, τα ρούχα, τα αυτοκίνητα, κ.α.. Καταναλωτά, είναι αυτά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό που έχουν παραχθεί μόνο μια φορά, όπως είναι τα τρόφιμα, τα καυσόξυλα, η βενζίνη, τα τσιγάρα κ.α.

(iii) Κεφαλαιουχικά και Καταναλωτικά Αγαθά: Μία επιπλέον διάκριση των αγαθών είναι σε κεφαλαιουχικά, (ή επενδυτικά) και σε καταναλωτικά. Κεφαλαιουχικά αγαθά είναι εκείνα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία από την οποία παράγονται άλλα αγαθά, όπως τα μηχανήματα. Καταναλωτικά αγαθά είναι εκείνα που χρησιμοποιούνται για

την άμεση ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων, δηλαδή για άμεση κατανάλωση, όπως είναι π.χ., τα φρούτα, η τηλεόραση κ.α.. Είναι βεβαίως αυτονόητο, πως ένα αγαθό μπορεί να ανήκει σε περισσότερες από μια κατηγορίες.

Αγορά

Ως αγορά, συνήθως περιγράφεται ο χώρος ή ο τόπος που πραγματοποιείται η αγοραπωλησία των αγαθών, (Γεωργακόπουλος, 1998). Η έννοια, ωστόσο, της αγοράς δεν περιορίζεται σε ένα γεωγραφικό χώρο, αλλά περιλαμβάνει όλους τους τρόπους επικοινωνίας με τους οποίους γίνεται η αγοραπωλησία αγαθών. Παράλληλα με την αγορά αγαθών, υπάρχει και η αγορά των παραγωγικών συντελεστών, στην οποία αντικείμενο συναλλαγών είναι οι παραγωγικοί συντελεστές ή οι υπηρεσίες τους. Τέλος, κάθε άτομο συμμετέχει και στις δύο αγορές που προαναφέρθηκαν. Στην αγορά αγαθών ως καταναλωτής ή παραγωγός, και στην αγορά παραγωγικών συντελεστών, ως επιχειρηματίας ή πωλητής κάποιου συντελεστή.

Κοινωνικοί Θεσμοί

Η λειτουργία της οικονομίας βασίζεται στην ύπαρξη και στη συμπεριφορά των ατόμων, τα οποία όμως, είναι οργανωμένα σε συγκεκριμένες κοινωνικές οντότητες (Λιανός, 2009). Σπουδαιότερες από αυτές είναι η οικογένεια (ή νοικοκυριό), η επιχείρηση, το εργατικό σωματείο και το κράτος. Είναι σκόπιμο σε αυτό το σημείο να περιγραφούν με συντομία οι παραπάνω οντότητες.

(i) Το Νοικοκυριό

Συνήθως, το νοικοκυριό ταυτίζεται με την όρο οικογένεια. Το νοικοκυριό, όμως, μπορεί να αποτελείται από ένα άτομο που ζει μόνο του, ή από μια οικογένεια, με την οποία ζουν ακόμα περισσότερα άτομα. Το κύριο χαρακτηριστικό του νοικοκυριού, είναι ότι αποτελείται από άτομα που αποφασίζουν από κοινού για τα οικονομικά θέματα. Σε κάθε χρονική περίοδο, (π.χ. έναν μήνα, ή ένα έτος), το νοικοκυριό εισπράττει διάφορα εισοδήματα, που προέρχονται από την περιουσία του, (π.χ. ενοίκια), ή την εργασία των μελών του, (π.χ. σύνταξη των ηλικιωμένων και μισθός των εργαζόμενων μελών). Κατά αυτόν τον τρόπο, διαθέτει ένα συνολικό εισόδημα που βραχυπρόθεσμα δεν μεταβάλλεται σημαντικά και μπορεί να θεωρηθεί σταθερό. Συνειδητά ή ασυνείδητα το νοικοκυριό λαμβάνει τρεις οικονομικές αποφάσεις, σχετικά με τη χρησιμοποίηση του εισοδήματός του: (α) πόσο μέρος του εισοδήματος θα καταναλώσει, δηλαδή θα δαπανήσει για την αγορά διάφορων αγαθών, και πόσο θα αποταμιεύσει, δηλαδή θα διαφυλάξει για να δαπανήσει στο μέλλον, (β) το

μέρος που θα καταναλωθεί, σε ποια προϊόντα και σε ποιες αναλογίες θα δαπανηθεί, και (γ) το μέρος του εισοδήματος που θα αποταμιευθεί, τότε θα χρησιμοποιηθεί και για ποιο σκοπό. Επιπλέον, και οι ίδιες οι αποφάσεις του νοικοκυριού, επηρεάζονται από πολλούς παράγοντες, όπως: (α) Το μέγεθος του εισοδήματος, (β) το μέγεθος του νοικοκυριού και την ηλικία των μελών του, (δηλ. όσο μεγαλύτερο είναι το νοικοκυριό, τόσο μεγαλύτερο είναι και το μέγεθος της κατανάλωσης), (γ) τη γεωγραφική θέση όπου είναι εγκατεστημένο, (δ) το κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο ζουν τα μέλη του. Επιπρόσθετα, μια πολύ σημαντική απόφαση κάθε νοικοκυριού, διαφορετική σε χαρακτήρα από τις προηγούμενες, είναι σχετικά με το ποιά μέλη της οικογένειας θα εργαστούν για την απόκτηση εισοδήματος. Παραδοσιακά, επικρατούσε η άποψη ότι ο άνδρας οφείλει να εργάζεται και ότι φέρει την κύρια ευθύνη για την οικονομική πρόοδο της οικογένειας. Στις μέρες μας, ωστόσο, οι κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες επιβάλλουν την ισότιμη συμμετοχή των γυναικών στην παραγωγική διαδικασία. Τέλος, βασική επιδίωξη του νοικοκυριού, και ταυτόχρονα κριτήριο για τη λήψη των πιο πάνω αποφάσεων, είναι η όσο το δυνατόν πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών του, με βάση το δεδομένο εισόδημα που έχει στην διάθεση του. Στο σημείο αυτό, πρέπει να γίνουν δύο παρατηρήσεις: Πρώτον, οι αποφάσεις του νοικοκυριού δε λαμβάνονται η καθεμιά ξεχωριστά, αλλά σε συνδυασμό. Για παράδειγμα, η απόφαση για το ποιά μέλη της οικογένειας θα εργαστούν, μπορεί να ληφθεί σε συνδυασμό με την απόφαση για την αγορά μιας οικίας. Δεύτερον, μεταξύ των νοικοκυριών υπάρχουν σημαντικές διαφορές. Ορισμένα νοικοκυριά αποτελούν ταυτοχρόνως και επιχείρηση, π.χ. ένα αγροτικό νοικοκυριό, οπότε πρέπει να πάρουν αποφάσεις και ως καταναλωτικές, αλλά ταυτόχρονα και ως επιχειρηματικές μονάδες.

(ii) Η Επιχείρηση

Οι επιχειρήσεις είναι παραγωγικές μονάδες με διάφορες νομικές μορφές (ανώνυμη εταιρεία, ΕΠΕ κ.α.), με διαφορετικό μέγεθος και αντικείμενο, στις οποίες ένα ή περισσότερα άτομα λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή (Λιανός, 2009). Με τις αποφάσεις αυτές προσδιορίζεται: (α) τι προϊόν θα παράγει η επιχείρηση, (β) σε τι ποσότητα θα το παράγει, (γ) ποια μέθοδο παραγωγής θα χρησιμοποιήσει, δηλαδή ποιά τεχνολογία, (δ) σε ποιο μέρος θα εγκατασταθεί η επιχείρηση, (ε) σε ποιά τιμή θα πουλάει το προϊόν, και διάφορα άλλα μικρότερης σημασίας προβλήματα της. Αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης και οδηγός της στη λήψη των διάφορων αποφάσεων, είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, δηλαδή η επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους. Κι αυτό, γιατί όσο μεγαλύτερο είναι το κέρδος μιας επιχείρησης, τόσο πιο βέβαιη θα είναι η επιβίωση και η ανάπτυξή της μακροχρόνια. Μια επιχείρηση, για να πετύχει το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος,

οφείλει να πουλάει, όσο το δυνατό μεγαλύτερες ποσότητες των προϊόντων της στη μεγαλύτερη δυνατή τιμή και ταυτοχρόνως, να παράγει τις ποσότητες αυτές με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Στις μεγάλες επιχειρήσεις, με μεγάλα χρηματικά κεφάλαια και με πολυπληθές εργατικό δυναμικό και επιστημονικό προσωπικό, η προσπάθεια για τη μεγιστοποίηση του κέρδους είναι φανερή και προγραμματισμένη. Σε μικρές επιχειρήσεις, όπως μια βιοτεχνία ή ένα μικρό εμπορικό κατάστημα, η προσπάθεια για το μέγιστο κέρδος μπορεί να μην είναι συνειδητή ή φανερή. Ακόμη, ένας μικροεπιχειρηματίας μπορεί να αποβλέπει σε ένα ορισμένο εισόδημα, χωρίς να ενδιαφέρεται για το μέγιστο. Παρά τις εξαιρέσεις που μπορούμε να βρούμε, ο κανόνας είναι ότι οι επιχειρήσεις επιδιώκουν το μέγιστο κέρδος και οι αποφάσεις τους βασίζονται σε αυτήν την επιδίωξη.

iii) Το Εργατικό Σωματείο

Τα εργατικά σωματεία, είναι οργανώσεις εργαζομένων με αντικειμενικό σκοπό την προώθηση των κοινών συμφερόντων των μελών τους, και συγκεκριμένα, τη βελτίωση της οικονομικής τους κατάστασης. Η οργάνωση των εργατών σε σωματεία, επιτρέπει τη διαπραγμάτευση με τον εργοδότη και την εξασφάλιση καλύτερων όρων απασχόλησης. Με άλλα λόγια, τα εργατικά σωματεία δύναται να θεωρηθούν ως το αντιστάθμισμα στην οικονομική δύναμη του εργοδότη. Κατά συνέπεια, η δημιουργία των εργατικών σωματείων, είναι αφενός αποτέλεσμα της αδύναμης θέσης στην οποία βρίσκονται οι εργάτες, και αφετέρου, της συνειδητοποίησης των πλεονεκτημάτων που μπορούν να αποκομίσουν, με τη δράση τους ως σύνολο, και όχι ως μεμονομένα άτομα. Είναι σκόπιμο να διευκρινιστεί ότι συχνά, αντί του όρου εργατικό σωματείο, χρησιμοποιούνται οι όροι εργατική ένωση, ή εργατικό συνδικάτο, (από τη γαλλική λέξη syndicat και την αγγλική syndicate, που προέρχονται από την ελληνική σύνδικος).

(iv) Το Κράτος

Το Κράτος, είναι η ισχυρότερη συλλογική οντότητα της οικονομίας, και η συμπεριφορά του επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την οικονομική ζωή της χώρας, καθώς και τις αποφάσεις των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών. Πιο συγκεκριμένα, το Κράτος:

- Παρεμβαίνει στην οικονομική ζωή των επιχειρήσεων, με την επιβολή φορολογίας και με την παροχή διάφορων διευκολύνσεων
- Παρεμβαίνει στην οικονομική ζωή των νοικοκυριών, με την επιβολή φόρων και με την παροχή επιδομάτων, διάφορων αγαθών κ.α.

- Ασκεί διάφορες παραγωγικές λειτουργίες για "δωρεάν" παροχή αγαθών στους πολίτες, όπως προστασία, παιδεία, περίθαλψη κ.α.

Για την πραγματοποίηση των επιδιώξεών του, το Κράτος χρησιμοποιεί διάφορα μέσα που έχουν αναγκαστικό χαρακτήρα, όπως είναι: η παραγωγή δημοσίων αγαθών, η επιβολή φόρων, ο καθορισμός της ποσότητας χρήματος που κυκλοφορεί στην οικονομία, το ύψος των επιτοκίων της αγοράς, ο καθορισμός τιμών ασφαλείας για δεδομένα προϊόντα, κυρίως γεωργικά, καθώς και η επιβολή κατωτάτων ορίων μισθών και συντάξεων. Βασική, ωστόσο, επιδίωξη του κράτους, είναι η επίτευξη και η διατήρηση οικονομικής ευημερίας και κοινωνικής ισορροπίας, ώστε να μην υπάρχουν, ή να ελαχιστοποιούνται οι δυνάμεις που θα μπορούσαν να ανατρέψουν το κοινωνικο-πολιτικό καθεστώς, που το ίδιο το κράτος εκφράζει (Γεωργακόπουλος, 1998).

1.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης και προσφοράς αγαθών

Στο σημείο αυτό θα περιγραφούν τα δύο σκέλη του μηχανισμού της αγοράς, δηλαδή η ζήτηση και η προσφορά αγαθών. Για να εξεταστεί η πλευρά της ζήτησης των αγαθών, είναι ανάγκη να μελετηθεί η συμπεριφορά του καταναλωτή, καθώς και οι περιορισμοί κάτω από τους οποίους λειτουργεί. Παράλληλα, για την εξέταση της πλευράς της προσφοράς, πρέπει να περιγραφεί η οργάνωση της επιχείρησης και η συμπεριφορά του επιχειρηματία, του φορέα δηλαδή της επιχείρησης.

Ζήτηση αγαθών

Σύμφωνα με το νόμο της ζήτησης, υπάρχει αντίστροφη σχέση ανάμεσα στις μεταβολές στην τιμή ενός αγαθού και στις μεταβολές στις ζητούμενες ποσότητες του ίδιου αγαθού. Η ζήτηση για ένα προϊόν, δηλαδή η σχέση μεταξύ της τιμής του και της ζητούμενης ποσότητας, προσδιορίζεται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- 1) Προτιμήσεις των καταναλωτών για το προϊόν
- 2) Εισόδημα των καταναλωτών
- 3) Τιμές των άλλων προϊόντων
- 4) Προσδοκίες των καταναλωτών
- 5) Αριθμός αγοραστών
- 6) Άλλοι παράγοντες

Η σχέση της συνολικής ζήτησης για ένα προϊόν και των παραγόντων που την προσδιορίζουν αναφέρεται ως συνάρτηση της ζήτησης (Γκεντζογλάνης, 2004):

$$Q_d = f(P, Y, Pr, Ta, Ex, P_o)$$

Όπου,

$Q_{d, \eta}$ ζητούμενη ποσότητα του αγαθού

P, η τιμή του αγαθού

Y, το εισόδημα του καταναλωτή

Pr, οι τιμές των υποκατάστατων/συμπληρωματικών αγαθών

Ta, οι προτιμήσεις του καταναλωτή

Ex, οι προσδοκίες του καταναλωτή

Po, ο πληθυσμός

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν τη ζήτηση ενός αγαθού, περιγράφονται παρακάτω ως εξής:

1. Προτιμήσεις των καταναλωτών για το προϊόν

Οι προτιμήσεις των καταναλωτών διαμορφώνονται από:

- τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των καταναλωτών
- το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζουν
- τη διαφήμιση και τις άλλες μεθόδους προώθησης των προϊόντων
- την ποιότητα του προϊόντος
- τα χαρακτηριστικά του
- τον αριθμό και την τοποθεσία των σημείων πώλησης του
- την παροχή συνοδευτικών υπηρεσιών για το προϊόν (π.χ. επισκευές, εγγυήσεις) κ.α.

2. Εισόδημα των καταναλωτών

Η αύξηση του εισοδήματος ενός νοικοκυριού, αυξάνει και τη ζήτηση του για τα διάφορα προϊόντα, εκτός από εκείνα που θεωρούνται από αυτό ως κατώτερα (interior goods). Όταν εξετάζεται η συνολική ζήτηση για ένα προϊόν στην αγορά, διαπιστώνεται ότι μια αύξηση των οικογενειακών εισοδημάτων, προκαλεί αύξηση της ζήτησης, ενώ μια μείωση των εισοδημάτων έχει το αντίθετο αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει, ότι συνήθως μια αύξηση του εισοδήματος των νοικοκυριών έχει ως συνέπεια τη μετακίνηση της καμπύλης της ζήτησης

για τα διάφορα προϊόντα προς τα δεξιά, ενώ μια μείωση του, έχει ως αποτέλεσμα τη μετακίνηση της προς τα αριστερά.

3. Τιμές των υποκατάστατων / συμπληρωματικών προϊόντων

Η ζήτηση για ένα προϊόν επηρεάζεται, επίσης, από τις τιμές των υποκατάστατων προϊόντων που σχετίζονται με αυτό. Αν π.χ., ένα προϊόν Χ μπορεί να υποκατασταθεί από άλλα προϊόντα, και η τιμή αυτών μεταβληθεί, η μεταβολή αυτή θα επηρεάσει τη ζήτηση για το Χ. Γενικότερα, όταν δύο αγαθά είναι υποκατάστατα (substitutes), δηλαδή το ένα μπορεί να υποκαταστήσει το άλλο, και μεταβληθεί η τιμή του ενός, η ζήτηση για το άλλο μεταβάλλεται προς την αντίθετη κατεύθυνση. Ωστόσο, δύο αγαθά μπορούν να είναι μεταξύ τους συμπληρωματικά (complements), δηλαδή να τείνουν να χρησιμοποιούνται μαζί, όπως λόγου χάρη το αυτοκίνητο και η βενζίνη. Και σε αυτή την περίπτωση, η ζήτηση για το ένα αγαθό μεταβάλλεται όταν μεταβληθεί η τιμή του συμπληρωματικού του. Όταν πρόκειται για συμπληρωματικά αγαθά και μεταβληθεί η τιμή του ενός, η ζήτηση του άλλου μεταβάλλεται προς την ίδια κατεύθυνση.

4. Προσδοκίες των καταναλωτών

Η ζήτηση των καταναλωτών για διάφορα προϊόντα εξαρτάται, επίσης, από τις προσδοκίες τους σχετικά με τα εισοδήματά τους, καθώς και από τις τιμές των προϊόντων στο μέλλον.

5. Αριθμός των αγοραστών

Η συνολική ζήτηση για ένα προϊόν στην αγορά εξαρτάται από τον αριθμό των αγοραστών. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των αγοραστών, τόσο αυξάνεται η συνολική ζήτηση ενός προϊόντος.

6. Άλλοι παράγοντες

Η ζήτηση επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες όπως είναι οι καιρικές συνθήκες μιας περιοχής, (π.χ., σε περιοχές όπου βρέχει πολύ, ζητούνται περισσότερα αδιάβροχα και ομπρέλες), η κυβερνητική πολιτική, (π.χ. αν μια κυβέρνηση προωθεί τη διάδοση της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, ενθαρρύνεται η αγορά τους), κ.ά.

Προσφορά αγαθών

Ο νόμος της προσφοράς, αναφέρεται στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην τιμή ενός αγαθού και στις ποσότητες του αγαθού που προσφέρονται σε κάθε τιμή. Πιο συγκεκριμένα, η παραγόμενη και προσφερόμενη ποσότητα ενός αγαθού αυξάνεται, καθώς η τιμή του

αυξάνεται, και μειώνεται καθώς η τιμή του μειώνεται. Προσδιοριστικοί παράγοντες προσφοράς είναι εκείνοι οι παράγοντες που είναι δυνατόν να προκαλέσουν μεταβολές στην προσφορά ενός προϊόντος και είναι οι ακόλουθοι:

- 1) Τεχνολογία και παραγωγικότητα
- 2) Τιμές των παραγωγικών συντελεστών
- 3) Τιμές των άλλων προϊόντων
- 4) Προσδοκίες και στόχοι των παραγωγών
- 5) Φόροι και επιδοτήσεις
- 6) Αριθμός των παραγωγικών μονάδων
- 7) Τυχαίοι, φυσικοί ή άλλοι παράγοντες

Η σχέση της συνολικής προσφοράς για ένα προϊόν και των παραγόντων που την προσδιορίζουν αναφέρεται ως συνάρτηση της προσφοράς, (Γκεντζογλάνης, 2004):

$$Q_s = f(N, Pr, T, Ex, Pi, Ta, S)$$

Όπου,

Q_s , η προσφερόμενη ποσότητα

N , ο αριθμός των παραγωγικών μονάδων

Pr , η τιμή των συμπληρωματικών/υποκατάστατων αγαθών

T , η τεχνολογία

Ta , οι φόροι

S , οι επιδοτήσεις

Ex , οι προσδοκίες των παραγωγών

Pi , οι τιμές των συντελεστών παραγωγής

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν την προσφορά ενός αγαθού, περιγράφονται παρακάτω ως εξής:

1. Τεχνολογία και παραγωγικότητα

Με τη βελτίωση της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται στην παραγωγή ενός προϊόντος, ή με την αύξηση της παραγωγικότητας από άλλες αιτίες, γίνεται δυνατή η παραγωγή μεγαλύτερης ποσότητας του με την ίδια ποσότητα παραγωγικών συντελεστών, και επομένως, η προσφορά μεγαλύτερης ποσότητας σε κάθε τιμή. Δηλαδή, αυξάνεται η προσφορά και μετατοπίζεται προς τα δεξιά η σχετική καμπύλη. Αντίθετα, μια μείωση της

παραγωγικότητας προκαλεί μείωση της προσφοράς και μετατόπιση της καμπύλης προς τα αριστερά.

2. Τιμές των παραγωγικών συντελεστών

Μια μεταβολή στις τιμές των παραγωγικών συντελεστών, μεταβάλλει το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος και προκαλεί αλλαγή της προσφοράς και μετατόπιση της σχετικής καμπύλης. Η μετατόπιση της καμπύλης προσφοράς πραγματοποιείται προς τα αριστερά, αν αυξηθούν οι τιμές των συντελεστών, ή προς τα δεξιά αν μειωθούν οι τιμές των συντελεστών, οπότε και αυξάνεται η προσφορά του προϊόντος.

3. Τιμές των άλλων αγαθών, συμπληρωματικών και υποκατάστατων

Η προσφορά ενός προϊόντος μπορεί να επηρεασθεί επίσης, από τις τιμές των άλλων προϊόντων. Για παράδειγμα, αν αυξηθεί η τιμή του σιταριού ενδέχεται να μειωθεί η προσφορά άλλων δημητριακών, γιατί οι παραγωγοί θα έχουν συμφέρον να διαθέσουν μεγαλύτερο μέρος των παραγωγικών συντελεστών τους στην παραγωγή σιταριού, αφού από αυτήν θα έχουν τώρα μεγαλύτερα έσοδα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η προσφορά ενός προϊόντος επηρεάζεται, επίσης, και από τις τιμές των προϊόντων που είναι συμπληρωματικά ως προς την παραγωγή. Για παράδειγμα, όταν ένα σφαγείο μοσχαριών παράγει κρέας, δύναται να παράγει συγχρόνως και δέρματα. Τα δύο αυτά προϊόντα είναι τότε συμπληρωματικά, όσον αφορά στην παραγωγή τους. Αν αυξηθεί η τιμή του κρέατος και αυξηθεί η προσφορά του, θα αυξηθεί παράλληλα και η προσφορά δερμάτων.

4. Προσδοκίες και στόχοι των παραγωγών

Στην περίπτωση που οι παραγωγοί αναμένουν αύξηση της τιμής του προϊόντος, μπορεί να μειώσουν την προσφορά του, αν αυτό μπορεί να αποθηκευθεί. Για ορισμένα ωστόσο προϊόντα, όπως τα βιομηχανικά, η προσδοκία αυξημένων μελλοντικών τιμών, είναι δυνατό να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να αυξήσουν από σήμερα την παραγωγή τους και την προσφορά τους.

5. Φόροι και επιδοτήσεις

Οι επιχειρήσεις, θεωρούν συνήθως τους περισσότερους φόρους που επιβάλλονται στις πωλήσεις τους, στην ακίνητη περιουσία τους, στην απασχόληση που προσφέρουν κ.α., ως μέρος του κόστους τους. Για το λόγο αυτό, όταν αυξάνονται αυτού του είδους οι φόροι, η προσφορά επηρεάζεται αρνητικά, δηλαδή μειώνεται. Αντίθετα, όταν η κυβέρνηση επιδοτεί

την παραγωγή ορισμένων προϊόντων, αυτό για τις επιχειρήσεις ισοδυναμεί με μείωση του κόστους, οπότε αντιδρούν θετικά και αυξάνουν την προσφορά τους.

6. Αριθμός των παραγωγικών μονάδων

Με την αύξηση του αριθμού των μονάδων που παράγουν ένα προϊόν, χωρίς να μειωθεί το μέγεθος της παραγωγής των μονάδων που προϋπήρχαν, θα αυξηθεί η συνολική προσφορά του προϊόντος. Αντίθετα, αυτή θα μειωθεί, αν περιορισθεί ο αριθμός των μονάδων που παράγουν το προϊόν.

7. Τυχαίοι, φυσικοί ή άλλοι παράγοντες

Την προσφορά αγαθών, μπορούν να επηρεάσουν και άλλοι παράγοντες, που από τη φύση τους δε μπορούν να προβλεφθούν. Η προσφορά, λόγου χάρη, αγροτικών προϊόντων, επηρεάζεται από κλιματολογικούς παράγοντες, ή από καλλιεργητικούς κύκλους. Αλλά και η προσφορά άλλων αγαθών μπορεί να επηρεάζεται από διάφορα γεγονότα ή καταστάσεις, όπως είναι οι παρατεταμένες απεργίες, πλημμύρες, μεγάλες χιονοπτώσεις, εσωτερικές αναταραχές κ.ά. (Γκεντζογλάνης, 2004).

1.4 Μορφές αγορών

Στο σημείο αυτό, περιγράφονται συνοπτικά, τα θεωρητικά θεμέλια της συμπεριφοράς της επιχείρησης στις διάφορες μορφές της αγοράς (Σαραντίδης, 2003). Ερευνάται, δηλαδή, ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση καθορίζει την ποσότητα παραγωγής των υλικών ή άυλων αγαθών και πως τιμολογεί την ποσότητα που παράγει, εξυπηρετώντας το σκοπό της, που είναι ταυτόχρονα και το κίνητρο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Οι βασικές μορφές αγοράς μέσω των οποίων δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι:

- Πλήρης ανταγωνισμός
- Καθαρό μονοπώλιο
- Μονοπωλιακός ανταγωνισμός
- Ολιγοπώλιο

οι οποίες και αναλύονται στη συνέχεια:

Πλήρως ανταγωνιστική αγορά

Η επιχείρηση του πλήρους ανταγωνισμού, αποτελεί το βασικό υπόδειγμα της θεωρητικής θεμελίωσης της ελεύθερης συναλλακτικής οικονομίας. Ο πλήρης ανταγωνισμός είναι ένα ιδανικό υπόδειγμα της αγοράς, το οποίο σπάνια συναντιέται στον πραγματικό κόσμο, πλην ίσως στις αγορές των αγροτικών προϊόντων και στις χρηματιστηριακές αγορές. Για να χαρακτηρίσουμε μια αγορά ως πλήρως ανταγωνιστική, θα πρέπει να ικανοποιούνται οι παρακάτω συνθήκες:

α. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που παράγουν το προϊόν

Όταν αναφερόμαστε σε έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που παράγουν το προϊόν, εννοούμε ότι η κάθε μια επιχείρηση χωριστά δεν μπορεί με τις ενέργειές της να επηρεάσει την τιμή του προϊόντος. Η τιμή του προϊόντος καθορίζεται στην αγορά από τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης και είναι δεδομένη για την επιχείρηση. Ο βασικός λόγος που ισχύει αυτό, είναι ότι η ποσότητα προϊόντος που παράγει κάθε επιχείρηση αποτελεί ένα ελάχιστο μέρος της συνολικής παραγωγής και προσφοράς όλων των επιχειρήσεων του κλάδου. Επομένως αύξηση ή μείωση της προσφοράς από έναν παραγωγό δεν έχει καμιά ουσιαστική επίδραση στην αγοραία προσφορά του προϊόντος και δεν μεταβάλλει την τιμή του. Επίσης, ο μεμονωμένος παραγωγός, δεν έχει συμφέρον να διαθέτει το προϊόν του σε τιμή διαφορετική από την τιμή που έχει διαμορφωθεί στην αγορά γιατί, αν προσφέρει σε μεγαλύτερη τιμή, οι αγοραστές μπορούν να βρουν το ίδιο προϊόν φθηνότερο στην αγορά. Παράλληλα, αν το προσφέρει σε μικρότερη τιμή, θα μειωθούν τα έσοδά του.

β. Ομοιογένεια προϊόντος

Το προϊόν που προσφέρεται από όλες τις επιχειρήσεις είναι ομοιογενές. Οι καταναλωτές θεωρούν ότι όλες οι παραγόμενες και προσφερόμενες μονάδες προϊόντος από τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι ίδιες, και δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις από πλευράς ποιότητας, εμφάνισης κ.α.

γ. Ελευθερία εισόδου και εξόδου των επιχειρήσεων στον κλάδο παραγωγής

Η είσοδος και η έξοδος των επιχειρήσεων στον κλάδο παραγωγής του προϊόντος, είναι ελεύθερη. Αυτό συνεπάγεται τα εξής:

- εξασφάλιση του ανταγωνισμού
- μεταβολές στην αγοραία προσφορά και, συνεπώς, στην τιμή του προϊόντος και τα κέρδη των επιχειρήσεων

Όταν ένας κλάδος παραγωγής εμφανίζει μεγάλα κέρδη, τότε και νέες επιχειρήσεις μπορούν να παράγουν το προϊόν, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η αγοραία προσφορά και να μειώνεται η τιμή του. Αντίθετα, όταν σε ένα κλάδο υπάρχουν ζημιές, κάποιες επιχειρήσεις σταματούν την παραγωγή του προϊόντος, με αποτέλεσμα να μειώνεται η προσφορά και να αυξάνεται η τιμή του.

δ. Πλήρης πληροφόρηση και συνθήκες βεβαιότητας

Οι αγοραστές οφείλουν να έχουν πλήρη γνώση και πληροφόρηση για τις συνθήκες ζήτησης και ιδιαίτερα για τις τιμές στις οποίες προσφέρουν το προϊόν οι διάφοροι πωλητές, ενώ οι πωλητές, από τη δική τους πλευρά, πρέπει να έχουν γνώση για τις επικρατούσες συνθήκες της αγοράς.

Οφείλουμε να αναφέρουμε, πως οι παραπάνω συνθήκες είναι επαρκείς, αλλά όχι πλήρως απαραίτητες, εφόσον πλήρης ανταγωνισμός μπορεί να υπάρξει χωρίς την ικανοποίηση όλων αυτών. Κατά τον J.M. Clark (Toward a concept of workable competition, American Economic Review, June 1940), ο πλήρης ανταγωνισμός δεν υπάρχει, δε μπορεί να υπάρξει και ουδέποτε έχει υπάρξει και συνεπώς είναι άνευ ουσίας το να συγκρίνει κάποιος την πραγματικότητα με κάτι το οποίο δεν υπάρχει. Η μελέτη, όμως, του πλήρους ανταγωνισμού, μας επιτρέπει να κατανοήσουμε ευκολότερα διάφορα οικονομικά φαινόμενα, όπως για παράδειγμα τη θεωρία των τιμών. Εξάλλου ο πλήρης ανταγωνισμός μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο σύγκρισης με τις υπάρχουσες συνθήκες μιας πραγματικής αγοράς (Σαραντίδης, 2003).

Συμπεριφορά της επιχείρησης στον πλήρη ανταγωνισμό

Αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους. Αυτό συμβαίνει με τη μεγιστοποίηση της διαφοράς μεταξύ των συνολικών εσόδων και του συνολικού κόστους. Για την επιχείρηση, όμως, η τιμή είναι δεδομένη και η ποσότητα που παράγει καθορίζεται από τη συνθήκη ισορροπίας. Επομένως, το κέρδος της επιχείρησης θα αυξηθεί μόνο αν μειώσει το κόστος παραγωγής. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με καλύτερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, με εξοικονόμηση εργασίας και πρώτων υλών, και τέλος, με βελτίωση της τεχνολογίας, δηλαδή με τη χρησιμοποίηση νέων, πιο αποδοτικών μηχανημάτων. Η διαφήμιση του προϊόντος δε συμφέρει την επιχείρηση, αφού τα προϊόντα όλων των επιχειρήσεων του κλάδου θεωρούνται ομοιογενή.

Η ιδανική κατάσταση του πλήρους και γνήσιου ανταγωνισμού, όπως προαναφέραμε, δεν υπάρχει στον πραγματικό κόσμο. Κάποιοι οικονομολόγοι πιστεύουν ότι υπάρχει αρκετό

ποσοστό ανταγωνιστικότητας στην οικονομία και ότι οι τιμές τείνουν να πλησιάζουν προς το μέσο κόστος. Άλλοι οικονομολόγοι θεωρούν, πως η οικονομία έχει έλλειψη ανταγωνιστικότητας και επομένως θα πρέπει το κράτος να παρεμβαίνει για να την αποκαθιστά. Αυτή η παρέμβαση μπορεί να γίνει με τη θέσπιση κανόνων που ευνοούν τον ανταγωνισμό, όπως π.χ. είναι η απαγόρευση της ανάληψης από ιδιώτες δραστηριοτήτων (τηλεπικοινωνίες, ηλεκτρική ενέργεια κλπ), τις οποίες αναλαμβάνει το Δημόσιο.

Εφόσον το υπόδειγμα αυτό είναι ιδανικό, υπάρχουν δυο απόψεις για το πότε μπορεί μια αγορά να χαρακτηριστεί ως ανταγωνιστική. Την πρώτη άποψη, την εξέφρασε ο G. Stigler, στη δημοσιευμένη εργασία του με τίτλο *Extend and basis of monopoly* στο *American Economic Review* το 1942 και κατά την οποία μια αγορά είναι λειτουργικώς ανταγωνιστική όταν η δομή της πλησιάζει εκείνη του πλήρους ανταγωνισμού. Η δεύτερη άποψη είναι η *λειτουργική άποψη, ή άποψη αποτελέσματος*, που εξέφρασε ο J. Markham στην εργασία *An alternative approach to the concept of workable competition* που δημοσιεύθηκε στο *American Economic Review* το 1950, κατά την οποία ένας κλάδος είναι λειτουργικώς ανταγωνιστικός, όταν δεν υφίσταται καμμία ένδειξη που επιβάλλει τη λήψη πολιτικής ανταγωνισμού. Μετά τα παραπάνω, μπορούμε να ισχυριστούμε πως τελικά ο λειτουργικός ανταγωνισμός είναι η έννοια που υποκαθιστά στον πραγματικό κόσμο τον ιδανική μορφή του πλήρους ανταγωνισμού.

Μονοπώλιο

Στον αντίποδα του ανταγωνιστικού υποδείγματος, βρίσκεται το μονοπωλιακό υπόδειγμα. Η αγορά ενός προϊόντος μπορεί να χαρακτηριστεί μονοπωλιακή, όταν το προϊόν αυτό παράγεται και προσφέρεται από μια μόνο επιχείρηση. Συνήθως, όμως, υπάρχουν αρκετά αγαθά που ικανοποιούν εξίσου, ή σχεδόν εξίσου καλά την ίδια ανάγκη. Εφόσον υπάρχουν αγαθά που μπορεί το ένα να υποκαταστήσει το άλλο στην κατανάλωση, είναι δύσκολο να υπάρξει στην πράξη μονοπώλιο για την ικανοποίηση της σχετικής ανάγκης. Συνεπώς για την ύπαρξη μονοπωλίου απαιτούνται δύο χαρακτηριστικά:

(α) μια μόνο επιχείρηση να παράγει και να προσφέρει το προϊόν και

(β) έλλειψη άλλων προϊόντων που να ικανοποιούν την ίδια ανάγκη εξίσου ικανοποιητικά, δηλαδή έλλειψη στενών υποκατάστατων.

Παράδειγμα μονοπωλίου στην Ελλάδα μπορούν να θεωρηθούν τα κρατικά μονοπώλια, όπως ο Οργανισμός Σιδηροδρόμων Ελλάδος (ΟΣΕ), η Ε.Υ.Δ.Α.Π. κ.α.

Αιτίες δημιουργίας μονοπωλίου

Η δημιουργία μονοπωλίου οφείλεται σε διάφορες αιτίες, από την άγνοια ή αδιαφορία ανταγωνιστών επενδυτών, μέχρι και σε νομικούς λόγους. Το γεγονός της δυσκολίας εισχώρησης άλλων επιχειρήσεων στον μονοπωλιακό κλάδο, αποτυπώνεται με τη γνωστή έκφραση «εμπόδια εισόδου». Βασικές αιτίες για τη δημιουργία μονοπωλίου στην παραγωγή ενός προϊόντος είναι οι ακόλουθες:

- (i) Αποκλειστική ιδιοκτησία κάποιου πόρου: Η πρώτη ύλη που είναι απαραίτητη για την παραγωγή του προϊόντος βρίσκεται στην κατοχή ενός ατόμου ή μιας επιχείρησης.
- (ii) Τεχνολογία, σήματα και ευρεσιτεχνίες: Η αποκλειστική κατοχή από μία επιχείρηση της γνώσης και τεχνολογίας που απαιτείται για την παραγωγή του προϊόντος.
- (iii) Νομικά εμπόδια: Το ίδιο το κράτος με νόμο αναλαμβάνει την αποκλειστική παραγωγή και τη διάθεση ενός προϊόντος. Σκοπός σε αυτήν την περίπτωση, είναι η εξυπηρέτηση του κοινωνικού συμφέροντος και όχι η μεγιστοποίηση του κέρδους.
- (iv) Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων: Ο θεμιτός ή αθέμιτος ανταγωνισμός των επιχειρήσεων στα πλαίσια της ελεύθερης οικονομίας. Ορισμένες επιχειρήσεις δεν μπορούν να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό για την κατάκτηση της αγοράς και λόγω ζημιών διακόπτουν την παραγωγή τους. Η σταδιακή μείωση του αριθμού των επιχειρήσεων και η τελική επικράτηση μόνο της ισχυρότερης, δημιουργεί μονοπώλιο.
- (v) Οικονομίες κλίμακας: Ένας από τους σπουδαιότερους λόγους δημιουργίας μονοπωλίου είναι η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας, δηλαδή, η παραγωγή του προϊόντος υπόκειται σε φθίνον μέσο κόστος. Στην περίπτωση αυτή η παραγωγή από μια μόνο επιχείρηση και όχι από πολλές, γίνεται με χαμηλότερο κόστος και αυτή είναι η περίπτωση του φυσικού μονοπωλίου. Η είσοδος νέας επιχείρησης στον κλάδο όπου υπάρχει ένας μόνο παραγωγός, θεωρείται πολλές φορές ασύμφορη, λόγω των πολύ μεγάλων επενδύσεων που απαιτεί η συγκεκριμένη παραγωγή.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως στον αντίποδα των μονοπωλίων βρίσκεται το Κράτος, με τις αντιμονοπωλιακές πολιτικές που εφαρμόζει. Η αντιμονοπωλιακή νομοθεσία, είναι η συλλογή νομοθετημάτων που αποσκοπούν στον περιορισμό της δύναμης του μονοπωλίου

και δίνουν στην εκάστοτε κυβέρνηση τα μέσα για να προωθήσει τον ανταγωνισμό, εμποδίζοντας π.χ. τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές των επιχειρήσεων.

Συμπεριφορά της μονοπωλιακής επιχείρησης

Η μονοπωλιακή επιχείρηση κυριαρχεί στην αγορά του προϊόντος που παράγει, αφού δεν έχει κανέναν ανταγωνισμό και έτσι έχει τη δυνατότητα να προσδιορίζει την τιμή του προϊόντος της. Η καμπύλη ζήτησης, όμως, του προϊόντος τη δεσμεύει, γιατί όσο μεγαλύτερη τιμή επιβάλλει στο προϊόν, τόσο μειώνεται η ζητούμενη ποσότητα. Για το λόγο αυτό, η μονοπωλιακή επιχείρηση έχει δύο επιλογές: α) να προσδιορίσει την τιμή του προϊόντος και να δει τι ποσότητα παραγωγής είναι διατεθειμένοι να απορροφήσουν οι καταναλωτές στην τιμή αυτή, β) να προσδιορίσει την ποσότητα του προϊόντος που θα παράγει και να δει σε ποια τιμή μπορεί να την απορροφήσουν οι καταναλωτές. Κριτήριο για να αποφασίσει σε ποια τιμή θα πουλήσει το προϊόν της είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της, δηλαδή, θα επιβάλλει μια τιμή τέτοια, ώστε η διαφορά μεταξύ της συνολικής προσόδου και του συνολικού κόστους να είναι η μεγαλύτερη δυνατή. Μόλις επιτευχθεί η μεγιστοποίηση, η μονοπωλιακή επιχείρηση βρίσκει τη θέση ισορροπίας, με την έννοια ότι δεν υπάρχει κίνητρο για μεταβολή ούτε της παραγόμενης ποσότητας ούτε της τιμής.

Η συνθήκη ισορροπίας της μονοπωλιακής επιχείρησης είναι η ίδια, όπως και της επιχείρησης στον πλήρη ανταγωνισμό, δηλαδή το κέρδος γίνεται μέγιστο, όταν το οριακό κόστος αυξανόμενο είναι ίσο με την οριακή πρόσοδο. Η διαφορά τους είναι ότι η οριακή πρόσοδος στο μονοπώλιο είναι φθίνουσα, διότι καθώς η ποσότητα αυξάνεται, η τιμή μειώνεται, ενώ στον πλήρη ανταγωνισμό είναι σταθερή, αφού σταθερή είναι και η τιμή για την επιχείρηση.

Άλλες ενέργειες στις οποίες μπορεί να προβεί η μονοπωλιακή επιχείρηση για να αυξήσει το κέρδος της είναι η μείωση του κόστους παραγωγής και η αύξηση της ζήτησης για το προϊόν της. Μείωση του κόστους παραγωγής μπορεί να επιτευχθεί με την κατάλληλη οργάνωση της επιχείρησης και την εισαγωγή βελτιωμένης τεχνολογίας στην παραγωγή. Αύξηση της ζήτησης του προϊόντος που παράγει, επομένως και αύξηση των πωλήσεων μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, όπως, για παράδειγμα, με τη διαφήμιση. Η διαφήμιση σκοπό έχει να πείσει τα άτομα που δεν καταναλώνουν το προϊόν να γίνουν καταναλωτές του. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις που η μονοπωλιακή επιχείρηση μπορεί να προσφέρει το προϊόν σε χαμηλότερη τιμή, ώστε να αποτρέψει τυχόν κρατική παρέμβαση ή είσοδο ανταγωνιστών στον κλάδο (Σαραντίδης, 2003).

Μονοπωλιακός ανταγωνισμός

Η θεωρία του μονοπωλιακού ανταγωνισμού αναπτύχθηκε συγχρόνως αλλά και ανεξαρτήτως, από τον Αμερικανό E. Chamberlin και την Αγγλίδα J. Robinson το 1933, ως ένα υπόδειγμα που δεν είναι ούτε πλήρης ανταγωνισμός, αλλά ούτε και τέλειο μονοπώλιο. Στον μονοπωλιακό ανταγωνισμό, υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις, που αποτελούν την «μεγάλη ομάδα» κατά τον ορισμό του Chamberlin, και οι οποίες διαφοροποιούν το προϊόν τους, ή προσπαθούν ώστε να φαίνεται διαφορετικό στα μάτια των αγοραστών, από το προϊόν άλλων επιχειρήσεων. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι ουσιαστική, (πχ. διαφορετική χημική σύσταση του προϊόντος), ή τεχνητή, (πχ. συσκευασία, εμπορική επωνυμία, βιομηχανικό σήμα, διαφήμιση κ.α.). Ο μονοπωλιακός ανταγωνιστής έχει κάποια δύναμη επιβολής μιας δικής του τιμής επάνω από το οριακό κόστος, αλλά μακροχρόνια, τα κέρδη του τείνουν προς το μηδέν, όπως στον πλήρη ανταγωνισμό. Ο παραγωγός, σε αντίθεση με τον πλήρη ανταγωνισμό, έχει ανάγκη να προωθήσει και να επιβάλλει το προϊόν του στην αγορά, μέσω της ουσιαστικής ή τεχνητής διαφοροποίησης του προϊόντος.

Συνοπτικά, τα χαρακτηριστικά του μονοπωλιακού ανταγωνισμού είναι τα εξής:

- I. Υπάρχουν τόσες πολλές επιχειρήσεις που παράγουν και προσφέρουν το προϊόν, ώστε κάθε επιχείρηση μπορεί να παίρνει αποφάσεις, χωρίς να λαμβάνει υπόψη της τις πιθανές αντιδράσεις των άλλων, δηλαδή λείπει το στοιχείο της αλληλεξάρτησης
- II. Το προϊόν κάθε επιχείρησης είναι σχετικά διαφοροποιημένο από τα προϊόντα των άλλων επιχειρήσεων. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι σημαντική, ασήμαντη ή και φανταστική και μπορεί να αφορά την ποιότητα του προϊόντος, το σχήμα, τη συσκευασία, το χρώμα, τη φήμη κ.α.
- III. Ελεύθερη είσοδος στην ομάδα παραγωγής
- IV. Η καμπύλη ζήτησης κάθε επιχείρησης είναι αρνητικής κλίσης, πράγμα που σημαίνει ότι ο πωλητής καθορίζει την τιμή που υπερβαίνει την οριακή πρόσοδο.

Το πρώτο χαρακτηριστικό, η ύπαρξη δηλαδή πολλών επιχειρήσεων, κάνει αδύνατη την κρυφή ή φανερή συμφωνία μεταξύ τους, αντίθετα από ό,τι συμβαίνει στην αγορά του ολιγοπωλίου, όπου οι συμφωνίες είναι συνηθισμένες. Το δεύτερο χαρακτηριστικό, δηλαδή η διαφοροποίηση του προϊόντος, επιτρέπει σε κάθε επιχείρηση να προσδιορίζει διαφορετική τιμή για το προϊόν της. Αυτός είναι ο λόγος που υπάρχουν πολλές διαφορετικές τιμές, για παράδειγμα, στα είδη ένδυσης και υπόδησης. Εκτός όμως από τον ανταγωνισμό στις τιμές, επιτρέπει τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων με την προβολή των διαφορετικών στοιχείων του προϊόντος. Συνεπώς, η μορφή αυτή αγοράς έχει ένα στοιχείο

ανταγωνισμού (πολλές επιχειρήσεις), και ένα στοιχείο μονοπωλίου, (διαφοροποίηση του προϊόντος), γι' αυτό ονομάζεται μονοπωλιακός ανταγωνισμός. Παράδειγμα τέτοιων αγορών είναι τα καταστήματα που πουλάνε ενδύματα, τα πρατήρια βενζίνης, τα κομμωτήρια, τα φροντιστήρια, τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια κ.α.

Η συμπεριφορά της επιχείρησης στον μονοπωλιακό ανταγωνισμό

Σκοπός της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της. Η συνθήκη μεγιστοποίησης του κέρδους είναι πάλι η εξίσωση του οριακού κόστους, όταν είναι αυξανόμενο, με το οριακό έσοδο, που είναι φθίνουσα, αφού η τιμή δεν είναι σταθερή για την επιχείρηση. Οι ενέργειες που μπορεί να κάνει η επιχείρηση στον μονοπωλιακό ανταγωνισμό για να έχει μεγαλύτερο κέρδος είναι οι εξής: α) μεταβολή της τιμής πώλησης του προϊόντος, β) μεταβολή της ποιότητας του προϊόντος, και γ) μεταβολή της διαφημιστικής δαπάνης για την αύξηση των πωλήσεων. Ο μεν πρώτος τρόπος δράσεως ισοδυναμεί με κίνηση επί της καμπύλης ζήτησης, οι δε δύο άλλοι τρόποι, ισοδυναμούν με μετάθεση της καμπύλης ζήτησης (Σαραντίδης, 2003).

Ολιγοπώλιο

Το ολιγοπώλιο, συμπληρώνει το κενό μεταξύ μονοπωλίου και μονοπωλιακού ανταγωνισμού. Όταν υπάρχουν λίγες επιχειρήσεις που παράγουν και προσφέρουν ένα προϊόν, η αγορά ονομάζεται ολιγοπωλιακή. Η κάθε μια από αυτές τις επιχειρήσεις διεκδικεί στην αγορά ένα μερίδιο πωλήσεων για το δικό της προϊόν. Ο μικρός, όμως, αριθμός τους προσδίδει στην ολιγοπωλιακή αγορά το χαρακτηριστικό της έντονης αλληλεξάρτησης, δηλαδή κάθε ενέργεια μιας επιχείρησης, με σκοπό να επηρεάσει την κατάσταση στην αγορά προς όφελός της, προκαλεί αντιδράσεις εκ μέρους των άλλων επιχειρήσεων, που με τη σειρά τους παρεμβαίνουν στην αγορά με δικές τους αντίστοιχες ενέργειες. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση μειώσει την τιμή του προϊόντος της για να προσελκύσει περισσότερους καταναλωτές, τότε και οι άλλες επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να μειώσουν την τιμή για να μη χάσουν τους πελάτες τους.

Η διαδικασία αύξησης της πελατείας με συνεχείς μειώσεις των τιμών οδηγεί τις επιχειρήσεις του ολιγοπωλίου σε ένα "πόλεμο τιμών" μεταξύ τους, που καταλήγει σε βάρος τους και σε όφελος των καταναλωτών. Για να αποτρέψουν αυτόν τον "πόλεμο τιμών", οι επιχειρήσεις σιωπηρά ή με ρητή συμφωνία αποφασίζουν να μην υπάρχει ανταγωνισμός τιμών. Το προϊόν που παράγουν οι επιχειρήσεις στο ολιγοπώλιο μπορεί να είναι

ομοιογενές, ή και διαφοροποιημένο. Η διαφοροποίηση μπορεί να είναι σημαντική, για παράδειγμα στην ποιότητα, είτε ασήμαντη, για παράδειγμα στο χρώμα ή τη συσκευασία.

Παραδείγματα ολιγοπωλιακής αγοράς είναι: οι αγορές τσιμέντου και κινητής τηλεφωνίας με προϊόν ομοιογενές, η αγορά ηλεκτρικών συσκευών, (π.χ. ψυγείων, πλυντηρίων, κουζινών κ.α.), με ορισμένες διαφοροποιήσεις στο προϊόν, η αγορά αυτοκινήτων ιδιωτικής χρήσης με σημαντικές διαφοροποιήσεις στο προϊόν. Επίσης, παραδείγματα συνιστούν και οι αγορές ηλεκτρονικών υπολογιστών, εφημερίδων και περιοδικών, τσιγάρων, απορρυπαντικών, γάλακτος κ.ο.κ.

Συμπεριφορά της επιχείρησης στο ολιγοπώλιο

Το χαρακτηριστικό της έντονης αλληλεξάρτησης των επιχειρήσεων στο ολιγοπώλιο, προσδιορίζει και τη συμπεριφορά τους. Σημαντικό ρόλο παίζουν οι μεταξύ τους συμφωνίες για τον προσδιορισμό της τιμής. Συμφωνίες μπορεί να υπάρξουν επίσης, για τις περιοχές που κάθε επιχείρηση θα διαθέτει το προϊόν της, ή για κοινή στάση, προκειμένου να αποτρέψουν την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο. Όλες οι συμφωνίες έχουν σκοπό να μειώσουν τον μεταξύ τους ανταγωνισμό, ώστε να εκμεταλλευτούν την αγορά με τρόπους που να μεγιστοποιούν τα κέρδη τους. Επειδή, όμως, οι συμφωνίες αυτές οδηγούν πολλές φορές σε ουσιαστική μονοπώληση της αγοράς, το κράτος παρεμβαίνει νομοθετικά με την απαγόρευση τους, για να προστατεύσει τους καταναλωτές.

Εφόσον ο ανταγωνισμός στην τιμή του προϊόντος δε συμφέρει τις επιχειρήσεις, μεταφέρεται σε άλλα πεδία, όπως π.χ. καινοτομίες στο προϊόν (στην εμφάνιση, στα συστατικά υλικά κ.α.), προσφορές, (δώρα, κουπόνια, οικονομικές συσκευασίες κ.α.), αλλά και διαφήμιση του προϊόντος με όλα τα μέσα και σε μεγάλη έκταση. Κάθε επιχείρηση του ολιγοπωλίου, επιπλέον, έχει κίνητρο να μειώσει το κόστος παραγωγής για να εξασφαλίσει την επιβίωση της, εξαιτίας του ανταγωνισμού και της έντονης αλληλεξάρτησής της από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

Σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις του ολιγοπωλίου συμφωνούν σιωπηρά ο προσδιορισμός της τιμής να γίνεται από μια επιχείρηση, τη λεγόμενη ηγετική επιχείρηση, και οι υπόλοιπες να προσαρμόζουν ανάλογα τις τιμές τους. Η ηγετική επιχείρηση είναι συνήθως η μεγαλύτερη, χωρίς αυτό να είναι υποχρεωτικό. Ηγετική επιχείρηση μπορεί να είναι εκείνη που προβλέπει με επιτυχία τις μεταβολές που επέρχονται στην αγορά και ενεργεί έτσι, ώστε να εξασφαλίζονται ικανοποιητικά κέρδη στο σύνολο των επιχειρήσεων του ολιγοπωλίου (Λιανός, 2009).

1.5 Ο Έλληνας καταναλωτής κατά την περίοδο της κρίσης

Στο σημείο αυτό, θα παρουσιαστεί η διαφορετική ιεράρχηση των αξιών των καταναλωτών, όπως αυτές καταγράφηκαν τα τελευταία χρόνια της έντονης ύφεσης σε έρευνα της εταιρείας The Boston Consulting Group (2^ο και 3^ο τρίμηνο 2013). Τα πιο πρόσφατα στοιχεία δείχνουν ότι οι Έλληνες τοποθετούν αγαθά και υπηρεσίες που αφορούν στην υγεία και την οικογένεια υψηλότερα από άλλες αξίες που είχαν παλαιότερα ως προτεραιότητα. Σχετικά με τον σχεδιασμό των δαπανών των Ελλήνων καταναλωτών, η έρευνα της BCG έδειξε ότι τα μελλοντικά σχέδια περιλαμβάνουν μείωση εξόδων, αλλά με αρκετά λιγότερους Έλληνες να δηλώνουν ότι θα περιορίσουν σε κάποιο βαθμό τις δαπάνες τους, (55%) συγκριτικά με το 2012, (68%).

Επιπλέον, με βάση τα στοιχεία της έρευνας, οι Έλληνες φαίνεται πως σκοπεύουν μεν να ξοδέψουν λιγότερα, αλλά οι δαπάνες τους θα είναι πιο στοχευόμενες από το παρελθόν. Συγκεκριμένα, 83% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι σκοπεύουν να μειώσουν τις δαπάνες στα λιγότερο σημαντικά προϊόντα, ενώ το 66% δήλωσαν ότι στα προϊόντα που θεωρούν βασικά δεν θα κάνουν περικοπές, όπως είναι τα φρέσκα τρόφιμα, γαλακτοκομικά και οι βρεφικές τροφές, *ενώ σκοπεύουν να μειώσουν τις δαπάνες σε ταχυφαγεία και εστιατόρια*. Παράλληλα, η έρευνα της BCG αξιολόγησε τις νέες τάσεις στην κατανάλωση, όπως είναι η ψηφιακή κατανάλωση μέσω ηλεκτρονικών συσκευών, η οποία είναι περιορισμένη στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες χώρες, παρά το γεγονός ότι το διαδίκτυο αποτελεί σημαντικό εργαλείο, κυρίως της νέας γενιάς, για την διαδικασία αγορών.

Η έρευνα της BCG για την ψυχολογία των καταναλωτών στην Ελλάδα, καταλήγει σε συγκεκριμένες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο κλάδο του εμπορίου. Αν και η κατάσταση στην Ελλάδα είναι πολύ δύσκολη λόγω τη συνεχιζόμενης ύφεσης, υπάρχει συγκρατημένη αισιοδοξία για το μέλλον και κυρίως για την γενιά που ακολουθεί, ένα θετικό μήνυμα που μπορεί να απορροφηθεί από την αγορά. Σχετικά με τη διαφοροποιημένη συμπεριφορά των Ελλήνων καταναλωτών λόγω της κρίσης, τονίζει την ανάγκη καλύτερης και καινοτόμου προώθησης των προϊόντων για την τόνωση της κατανάλωσης. Όπως αναφέρει η έρευνα, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα, δημιουργώντας ένα ευχάριστο περιβάλλον για τους καταναλωτές, ανταμείβοντας τους πιστούς τους πελάτες, χτίζοντας έναν κύκλο υποστηρικτών, δημιουργώντας αμφίδρομα κανάλια επικοινωνίας και συνδέοντας τα προϊόντα τους με ενέργειες κοινωνικού σκοπού. Όσον αφορά τη νέα ιεράρχηση αξιών των Ελλήνων, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι τα αγαθά και οι υπηρεσίες που προωθούν τις αξίες

όπως η Υγεία, η Ηρεμία, η Οικογένεια, η Παιδεία και η Σταθερότητα, θα αποτελέσουν προτεραιότητα για τους Έλληνες καταναλωτές, επομένως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στοχεύσουν στην προώθηση των συγκεκριμένων αξιών μέσω των προϊόντων τους για να είναι πιο αποτελεσματικοί.

Τέλος, με βάση την έρευνα του ΙΕΛΚΑ, (Ινστιτούτο Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών Αγαθών), που παρουσιάστηκε τον Μάρτιο του 2014, για τις αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες του Έλληνα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης στη χώρα μας, ο καταναλωτής παρουσιάζεται να έχει μειώσει το φαγητό «απ' έξω». Πιο συγκεκριμένα, οι καταναλωτές κατά ένα ποσοστό 77%, δηλώνουν ότι έχουν μειώσει το φαγητών «απ' έξω» και αντίστοιχα έχουν αυξήσει σε ένα βαθμό το μαγείρεμα εντός του σπιτιού, αυξάνοντας και αντίστοιχα τις αγορές τους σε τρόφιμα.

1.6 Ανακεφαλαίωση

Σε αυτό το κεφάλαιο εξετάστηκαν οι οικονομικές ανάγκες που αποτελούν αντικείμενο της Οικονομικής Επιστήμης, καθώς και οι ιδιότητες αυτών, και επιπλέον ορίστηκαν και ερμηνεύτηκαν οι οικονομικές έννοιες προϊόν, αγορά και κοινωνικοί θεσμοί. Στη συνέχεια, περιγράφηκε ο μηχανισμός λειτουργίας της αγοράς, μέσω της ζήτησης και προσφοράς των αγαθών, καθώς και οι παράγοντες εκείνοι που διαμορφώνουν τη ζήτηση ή την προσφορά ενός αγαθού.

Το επόμενο τμήμα του πρώτου κεφαλαίου, αφιερώθηκε στην ανάπτυξη των μορφών αγοράς της οικονομίας, με το διαχωρισμό τους σε τέσσερις κατηγορίες: Πλήρης Ανταγωνισμός, Μονοπώλιο, Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός και Ολιγοπώλιο. Από τη διερεύνηση αυτών διαπιστώθηκε, πως σκοπός των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από την αγορά μέσα στην οποία δρουν και αναπτύσσονται, είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους τους. Για την εξασφάλιση του μέγιστου αυτού κέρδους, εφαρμόζουν την ανάλογη τιμολογιακή πολιτική, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά και τους περιορισμούς της αγοράς στην οποία εντάσσονται.

Τέλος, παρουσιάστηκε το προφίλ του Έλληνα καταναλωτή κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, με τη βοήθεια των ερευνών της BCG και του ΙΕΛΚΑ. Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν ήταν η αλλαγή στις καταναλωτικές συνήθειες των Ελλήνων, καθώς και στην ιεράρχηση των αναγκών τους, αλλά και οι «ψηφιακές» τάσεις της εποχής.

Κεφάλαιο 2

Το σύστημα της Δικαιόχρησης

2.1 Εισαγωγή

Μία εκ των επιλογών που εξετάζει ένας επενδυτής προτού προβεί σε έναρξη της δικής του επιχείρησης, είναι και αυτή της σύναψης μιας σύμβασης δικαιόχρησης. Συμμετοχή σε δίκτυο franchising ουσιαστικά σημαίνει την αγορά του δικαιώματος εκμετάλλευσης μιας συγκεκριμένης περιοχής λιανικής πώλησης, υπό την σκέπη μιας αναγνωρισμένης μάρκας προϊόντων ή υπηρεσιών. Ωστόσο, η αγορά δικαιωμάτων franchising δύναται να είναι πολύ κοστοβόρα, ενώ δεν οδηγεί πάντα στην επιτυχία και τη μακροβιότητα της επιχείρησης. Για τους παραπάνω λόγους, στο κεφάλαιο αυτό, πραγματοποιείται μία όσο το δυνατόν πληρέστερη παρουσίαση του συστήματος της δικαιόχρησης, τόσο από πλευρά ορολογίας, όσο από εμπορική και οικονομική σκοπιά.

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι συνεπώς να παρουσιαστεί και να ερμηνευτεί αρχικά ο ορισμός του franchising, και παραλλήλως να αναπτυχθεί η ορολογία που περιγράφει το θεσμό της δικαιόχρησης. Επιπλέον, στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται όλες οι δυνατές μορφές franchising, καθώς και η οικονομική διάσταση της σύμβασης της δικαιόχρησης, ενώ αναλύονται διεξοδικά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του franchising, για τον Δικαιοπάροχο, τον Δικαιοδόχο και τον καταναλωτή. Στη συνέχεια, γίνεται μια αναφορά στη χρηματοδότηση του franchising, καθώς και στους τρόπους, μέσω των οποίων δύναται ένας επενδυτής να εξασφαλίσει τους απαιτούμενους πόρους, για τη δημιουργία μιας δικής του franchise επιχείρησης. Τέλος, το κεφάλαιο αυτό, ολοκληρώνεται με την περιγραφή όλων των απαιτούμενων προϋποθέσεων για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου δικτύου franchising.

2.2 Ορισμός της Δικαιόχρησης

Η προέλευση της λέξης «Franchise», είναι γαλλική και χρονολογείται στα τέλη του 13^{ου} μ.Χ. αιώνα. Η αρχική της ερμηνεία ήταν: *ελευθερία, εξαίρεση, δικαίωμα, ή προνόμιο*. Από τον 18^ο μ.Χ. αιώνα και ύστερα, η έννοια της περιορίστηκε σε *“συγκεκριμένο νομικό προνόμιο”*, καθώς και σε *“δικαίωμα ψήφου”*. Ωστόσο, τη σημερινή της έννοια ως *“εμπορική άδεια”*, έχει λάβει από το 1966, (<http://dictionary.reference.com/>). Ο επίσημος, ωστόσο, ορισμός

του Franchising, όπως αναφέρεται στον Ηθικό Κώδικα της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise, (2004) είναι ο εξής:

«Franchising, είναι ένα σύστημα πώλησης, μέσω του οποίου το εμπόρευμα και/ή η παροχή υπηρεσιών και/ή τεχνολογία προωθούνται. Αυτό βασίζεται σε μία στενή και συνεχή συνεργασία νομικά και οικονομικά, αυτονόμων και ανεξάρτητων επιχειρήσεων, στον δικαιοπάροχο και στους δικαιοδόχους του. Ο δικαιοπάροχος χορηγεί στους δικαιοδόχους του το δικαίωμα, και βάζει σε αυτούς ταυτόχρονα την υποχρέωση, της προώθησης μίας επιχείρησης, σύμφωνα με το δικό του σχέδιο. Αυτό το δικαίωμα εξουσιοδοτεί και υποχρεώνει τον δικαιοδόχο, έναντι μίας άμεσης ή έμμεσης αμοιβής στο πλαίσιο και για τη διάρκεια μίας γραπτής, συναπτόμενης για αυτό το σκοπό, σύμβασης του Franchise μεταξύ των συμβαλλομένων μερών σε τεχνική, και όσον αφορά τη διαχείριση της επιχείρησης υποστήριξη μέσω του δικαιοπαρόχου, μέσω του ονόματος του συστήματος και/ή του εμπορικού σήματος και/ή της μάρκας της παροχής υπηρεσιών και/ή άλλων επιχειρηματικών δικαιωμάτων προστασίας και πνευματικής ιδιοκτησίας, όπως και μέσω της τεχνογνωσίας, να χρησιμοποιήσουν τις οικονομικές και τεχνικές μεθόδους και το επιχειρησιακό σύστημα του δικαιοπαρόχου». Παρακάτω αναλύονται κάποια βασικά σημεία του ορισμού του franchising:

- Τεχνογνωσία = ένα πακέτο από μη χορηγημένες με δίπλωμα ευρυσιτεχνίας πρακτικές γνώσεις, οι οποίες βασίζονται σε εμπειρίες του δικαιοπαρόχου και εξετάσεις μέσω αυτού και οι οποίες είναι μυστικές, ουσιαστικές και ταυτισμένες.
- Μυστικές = η τεχνογνωσία στη δική της ουσία, στη δομή της ή μέσα στην ακριβή σύνθεση των τμημάτων της, δεν είναι γενικά γνωστή ή εύκολα προσιτή. Επίσης, οποιοδήποτε μεμονωμένο τμήμα της τεχνογνωσίας, θα έπρεπε να είναι εκτός της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου, εντελώς άγνωστο ή αδύνατο να αποκτηθεί.
- Ουσιαστικές = η τεχνογνωσία περιέχει γνώσεις, οι οποίες είναι απαραίτητες για τους δικαιοδόχους για τον σκοπό της χρήσης, της πώλησης ή της περαιτέρω πώλησης των εμπορευμάτων της σύμβασης, ή της παροχής υπηρεσιών της σύμβασης. Η τεχνογνωσία πρέπει να είναι απαραίτητη για τον δικαιοδόχο. Αυτό ισχύει, αν η δύναται να βελτιώσει τη θέση του δικαιοδόχου έναντι των ανταγωνιστών, ιδιαίτερα λόγω του ότι αυτή βελτιώνει την ικανότητα επίδοσης αυτού και διευκολύνει τη διείσδυση σε μία νέα αγορά.
- Ταυτισμένες = η τεχνογνωσία πρέπει να είναι περιγραμμένη αρκετά λεπτομερώς, για να μπορεί να ελέγξει κατά πόσο αυτή εκπληρώνει τα χαρακτηριστικά του μυστικού και της ουσιαστικότητας. Η περιγραφή της τεχνογνωσίας μπορεί να

κατατεθεί είτε στην συμφωνία του Franchise, είτε σε ένα ειδικό έγγραφο ή να σχεδιαστεί σε οποιαδήποτε άλλη κατάλληλη μορφή.

Το franchising είναι αφενός μεν η υιοθέτηση της τεχνικής ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου και αφετέρου δε η χρήση της επωνομασίας κάποιου άλλου έναντι ενός αντιτίμου. Επιπλέον, η σύμβαση franchising περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πρότυπα χρήσεως, δικαιώματα αντιγραφής τεχνογνωσίας ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση, με σκοπό την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

2.3 Ορολογία της Δικαιόχρησης και ερμηνεία αυτής

Στο σημείο αυτό, παρατίθεται και ερμηνεύεται η ορολογία του franchising, διότι η εννοιολογική προσέγγιση του, παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες, υπό την έννοια ότι ο όρος αυτός στη σύγχρονη οικονομική ζωή, είναι όρος – μανδύας, κάτω από τον οποίο υπάρχουν και αναπτύσσονται ποικίλες εμπορικές σχέσεις, όπως η παραχώρηση άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας κ.α.¹ Ως αποτέλεσμα της δυσκολίας αυτής, είναι η μεγάλη ποικιλία ορισμών, τόσο νομικών όσο και οικονομικών, οι οποίοι έχουν διατυπωθεί διεθνώς και είναι οι εξής:

Franchise: Σύνολο δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας

Το σύνολο δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας, (βιομηχανικής και πνευματικής), που αναφέρονται σε εμπορικά σήματα, επωνυμίες, διακριτικούς τίτλους, λοιπά διακριτικά γνωρίσματα, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, όπως επίσης και τεχνογνωσία, που παραχωρούνται από το Δότη στον Λήπτη, προς χρήση και εκμετάλλευση για τη μεταπώληση προϊόντων ή/και την παροχή υπηρεσιών.

Franchising: Δικαιόχρηση ή Δικαιοχρησία

Είναι η εμπορική μέθοδος με την οποία μια επιχείρηση, «ο δικαιοπάροχος», παραχωρεί στην άλλη, τον «δικαιοδόχο», έναντι άμεσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος, το

¹<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=318>

δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.

Franchisor: Δικαιοπάροχος ή Δότης

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

Franchisee: Δικαιοδόχος ή Λήπτης

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

Franchise Contract: Σύμβαση δικαιόχρησης

Είναι η νομική σύμβαση μεταξύ franchisee και franchisor, στην οποία περιγράφονται με σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων τους που προκύπτουν από αυτή.

Entry Fee: Δικαίωμα Εισόδου στο Σύστημα Δικαιόχρησης

Είναι το εφάπαξ χρηματικό ποσό που καταβάλλει ο Λήπτης στον Δότη, συνήθως με την υπογραφή της μεταξύ τους Σύμβασης Franchising. Το ποσό αυτό αντιστοιχεί συνήθως, στις διάφορες παροχές του Δότη για την αρμονική ένταξη του Λήπτη στο Σύστημα, στον κόπο και στα έξοδα που υποβλήθηκε ο Δότης, προκειμένου να δημιουργήσει την τεχνογνωσία του κ.α.

Franchising Network: Δίκτυο Δικαιόχρησης

Είναι το σύνολο των καταστημάτων των Ληπτών (Franchisees), οι οποίοι συνδέονται με ιδιαίτερες συμβάσεις Franchising με την Επιχείρηση του Δότη (Franchisor). Στο ίδιο δίκτυο ανήκουν και τα καταστήματα του Δότη εφόσον λειτουργούν με τη μέθοδο του Franchising.

Royalties: Περιοδικά Δικαιώματα

Είναι χρηματικά ποσά που καταβάλλει ο Λήπτης στον Δότη, κατά τακτά χρονικά διαστήματα, καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης με τη μορφή ποσοστών, συνήθως επι του κύκλου εργασιών της επιχείρησης του, μετά την αφαίρεση των σχετικών

φόρων. Τα ποσά αυτά ανταποκρίνονται στις διαρκείς παροχές του Δότη προς τον Λήπτη κατά τη διάρκεια της σχέσης τους.

Operations Manual: Εγχειρίδιο Λειτουργίας

Το εγχειρίδιο λειτουργίας και η σύμβαση Franchising είναι τα δυο βασικά έγγραφα επάνω στα οποία στηρίζεται η λειτουργία ενός δικτύου Franchising. Σε αυτό περιλαμβάνεται και εξειδικεύεται η τεχνογνωσία του Δότη.

Master franchising: Κύρια Δικαιοχρησία

Ο Franchisor επιδιώκει να βρει έναν Franchisee, που είναι σε θέση να πάρει τον έλεγχο ευρύτερων περιοχών μιας χώρας. Ο κύριος δικαιοδόχος μιας περιοχής έχει την υποχρέωση να στρατολογήσει και να διαχειριστεί πρόσθετους δικαιοδόχους. Παράλληλα, συμμετέχει στη γενική ανάπτυξη της επιχείρησης στην περιοχή που τελεί υπό τον έλεγχό του. Το κόστος για να γίνει κάποιος Master Franchisor είναι σημαντικά υψηλότερο από ένα κανονικό Franchise, όμως υψηλότερο είναι και το κέρδος του, δεδομένου ότι ο κύριος δικαιοδόχος θα εισπράξει και ένα ποσοστό των τελών που καταβάλλονται από άλλους δικαιοδόχους στην περιοχή. Ο κύριος δικαιοδόχος θα συμμετάσχει επίσης στη κατάρτιση της σύμβασης Franchise.

Pilot Store: Πιλοτικό κατάστημα

Το αρχικό κατάστημα, το οποίο ανήκει στο franchisor, και κατά την λειτουργία του έχει εφαρμοστεί και ελεγχθεί για ικανό χρονικό διάστημα η εμπορική αποδοχή του franchise concept. Λόγω της βιωσιμότητας και της δυναμικής του καταστήματος, της δυνατότητας τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών, δίνεται η δυνατότητα να εφαρμοστεί και σε άλλα καταστήματα κατά παρόμοιο τρόπο.

Franchise training: Εκπαίδευση Δικαιόχρησης

Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor στο franchisee και στους υπαλλήλους του, σχετικά με το franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

Disclosure: Υποχρέωση πληροφόρησης

Είναι η υποχρέωση του δικαιοπάροχου, να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο, πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική κατάστασή του, το επιχειρηματικό ιστορικό του, την περιγραφή της επιχείρησης η οποία είναι αντικείμενο Franchise, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας,

την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς το δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης Franchise, τη βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης Franchise, καθώς και τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου, όπως αυτά προβλέπονται είτε από την εθνική νομοθεσία, είτε από τον κώδικα δεοντολογίας για το franchising. Σημειώνεται ότι η πληροφόρηση αυτή πρέπει να δίνεται στον υποψήφιο δικαιοδόχο πριν την υπογραφή της σχετικής σύμβασης.

Quality control: Ποιοτικός Έλεγχος

Καλείται ο έλεγχος που εκτελεί ο franchisor επιτόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise, ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των franchisees του δικτύου με τους κανόνες του εγχειριδίου λειτουργίας του franchise, όσον αφορά στην ποιότητα των πωλούμενων προϊόντων όσο και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Buy Back Option: Επιλογή Εξαγοράς

Σε περίπτωση λήξης ή λύσης μίας σύμβασης franchise, είναι το συμβατικό δικαίωμα του δικαιοπαρόχου, να ζητήσει από το δικαιοδόχο να του πουλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής, είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά τη λύση ή τη λήξη της σύμβασης.

Εύλογα συμπεραίνεται πως η γνώση της ορολογίας franchising αποτελεί προϋπόθεση για τη δραστηριοποίηση στο χώρο, καθώς αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του θεσμού. Οι Δικαιοπάροχοι θα πρέπει να προσκομίζουν στους Δικαιοδόχους συμβάσεις σε γλώσσα που είναι αντιληπτή σ' αυτούς. Συνίσταται συνεπώς, Δικαιοπάροχοι και Δικαιοδόχοι να χρησιμοποιούν την ορολογία franchise που υιοθετήθηκε από το Σύνδεσμο franchise της Ελλάδας και παρατέθηκε παραπάνω.

2.4 Τύποι Δικαιόχρησης

Υπάρχουν πολλοί υπέρμαχοι του franchising, οι οποίοι υποστηρίζουν πως ο εκάστοτε επιχειρηματίας επιτυγχάνει αποτελεσματικότερη διανομή των προϊόντων του, σε σχέση με την παραδοσιακή επιχείρηση, ταυτόχρονα, όμως, απολαμβάνει και την εμπορική φήμη και την τεχνογνωσία ενός εδραιωμένου "brand". Όταν τα καταστήματα λειτουργούν με οργανωμένα συστήματα δικαιόχρησης, επιβιώνουν περισσότερα χρόνια από τα υπόλοιπα ανεξάρτητα καταστήματα. Με το franchising πραγματοποιείται τάση συγκέντρωσης των

επιχειρήσεων σε μεγαλύτερες και δυναμικότερες αποκεντρωμένες ομάδες. Επίσης, δημιουργούνται δυναμικά εμπορικά σήματα, θέσεις εργασίας, διαβίβαση τεχνογνωσίας, καθώς και οικονομίες κλίμακας. Σε αντάλλαγμα, ο ανάδοχος καταβάλλει στον προμηθευτή ένα τέλος. Στην Ελλάδα, το franchise εφαρμόζεται κυρίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και έχει παρατηρηθεί δυναμικότερη διαρθρωτική αλλαγή στο λιανεμπόριο και στις υπηρεσίες, αλλά επεκτείνεται με υψηλούς ρυθμούς, με αποτέλεσμα τη δημιουργία συνεχώς νέων θέσεων εργασίας. Εκτός αυτού, ένα μεγάλο ποσοστό των συστημάτων δικαιόχρησης είναι ελληνικής προέλευσης και ιδιοκτησίας. Παρακάτω αναλύονται όλοι οι δυνατοί τύποι franchising που έχουν παρατηρηθεί μέχρι τις μέρες μας, όπως αναφέρονται στο βιβλίο του Κωστάκη Δ. «Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση», (2002):

Δικαιόχρηση διανομής ή προϊόντων

Στη μορφή αυτή του Franchising, ο Λήπτης εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του Δότη για να πουλήσει μέσα από το κατάστημα του, τα προϊόντα που περιλαμβάνονται στη Σύμβαση Franchising. Παραδείγματα αυτού του τύπου franchising είναι τα καταστήματα Zara και Γερμανός. Το franchising διανομής, διακρίνεται σε δυο υποκατηγορίες:

1. Το Franchising του Παραγωγού-δότη

Σε αυτόν τον τύπο franchising, ο Λήπτης πουλά τα προϊόντα που κατασκευάζει ο ίδιος ο δότης. Ο δότης-παραγωγός, έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο Franchising, διαμέσου του οποίου διαθέτει εύκολα, γρήγορα και ελεγχόμενα τα προϊόντα του στην αγορά.

2. Το Franchising του Διανομέα-δότη

Σε αυτή την περίπτωση, ο Δότης προμηθεύει τους Λήπτες του δικτύου του Franchising με προϊόντα τα οποία είτε, α) επιλέγει ο ίδιος και στη συνέχεια αναθέτει σε τρίτους παραγωγούς να τα κατασκευάσουν για λογαριασμό του, σύμφωνα με τις δικές του προδιαγραφές, είτε β) τα προμηθεύεται ο ίδιος απευθείας από τον παραγωγό με βάση μία ιδιαίτερη εμπορική συμφωνία που έχει κάνει μαζί του, είτε τέλος γ) ορίζει συγκεκριμένους τρίτους προμηθευτές, από τους οποίους οι Λήπτες του δικτύου Franchising αγοράζουν τα προς πώληση προϊόντα. Ωστόσο, σε ένα δίκτυο Franchising μπορούν να συνδυάζονται και οι τρεις παραπάνω τρόποι προμήθειας.

Δικαιόχρηση υπηρεσιών

Στον τύπο αυτό του Franchising, ο Λήπτης εκμεταλλεύεται το πακέτο Franchise του Δότη για την παροχή μέσα από το κατάστημα του, υπηρεσιών που περιλαμβάνονται στη Σύμβαση

Franchising σε τελικούς χρήστες, ακολουθώντας πιστά τη σχετική μέθοδο του Δότη. Το Franchising των Υπηρεσιών, αναδεικνύει περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο τύπο, τη σημασία της ύπαρξης ενός Συστήματος Franchising (Business Format), δεδομένου ότι σε αυτό η τεχνογνωσία, που είναι το κλειδί κάθε Συστήματος Franchising, παίζει πολύ πιο σημαντικό ρόλο, απ' ό,τι π.χ. στο Franchising Διανομής Προϊόντων. Επιπλέον, μεγάλη σημασία αποκτά το Σήμα Υπηρεσιών, εφόσον είναι έντονα δηλωτικό της παρεχόμενης τεχνογνωσίας και ιδιαιτερότητας της μεθόδου. Παραδείγματα Franchising Υπηρεσιών που υπάρχουν στη χώρα μας είναι των επιχειρήσεων Novotel, Hertz, Avis, Ευρωγνώση, κ.α.

Πρόκειται, τέλος, για μια μορφή franchising, η οποία αναπτύσσεται με ταχύτερους ρυθμούς, διότι το κόστος δημιουργίας και λειτουργίας από τον Λήπτη μιας τέτοιας επιχείρησης, είναι σημαντικά μικρότερο από το αντίστοιχο κόστος που απαιτείται για μία επιχείρηση franchising διανομής προϊόντων. Στο Franchising Υπηρεσιών, οι υπηρεσίες μπορούν να παρέχονται τόσο μέσα όσο και έξω από το κατάστημα. Η δεύτερη περίπτωση είναι αυτή του λεγόμενου «κινητού franchising» (mobile franchising), όπου και υπάγονται οι επιχειρήσεις ενοικίασης μεταφορικών μέσων.

Δικαιόχρηση παραγωγής

Σύμφωνα με το franchising παραγωγής, ή βιομηχανικό franchising, ο Λήπτης κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του Δότη, προϊόντα τα οποία πουλά με το εμπορικό σήμα του δεύτερου. Στην συμφωνία αυτή μεταξύ Δότη και Λήπτη, μπορεί να περιλαμβάνεται και η μεταποίηση κάποιων προϊόντων, ενώ είναι και οι δύο παραγωγοί. Στην περίπτωση της μεταποίησης ο Λήπτης είναι χονδρέμπορος, και η σχετική σύμβαση περιλαμβάνει συνήθως ρήτρες μεταφοράς τεχνολογίας, αδειών εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας και σήματος, και παροχής πρώτων υλών. Ο αντικειμενικός σκοπός του τύπου αυτού του Franchising είναι η μαζική διάθεση από ένα βιομήχανο-παραγωγό των προϊόντων του στην αγορά, και βασικά σε αγορές απομακρυσμένες από τη δική του. Βασικό πλεονέκτημα της μορφής αυτής, είναι ότι ο Δότης αποφεύγει την πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων που θα ήταν απαραίτητες για την εγκατάσταση μονάδων παραγωγής ή μεταποίησης των προϊόντων του, σε πολλές διαφορετικές αγορές.

Επιπλέον, επωφελείται από την παραγωγή ή μεταποίηση των προϊόντων που φέρουν το σήμα του, ακόμη και σε χώρες όπου θα του ήταν δύσκολο να εγκατασταθεί ο ίδιος. Ο Λήπτης από την πλευρά του επωφελείται από τη μεγάλη φήμη του εμπορικού σήματος που είναι συνδεδεμένο με την τεχνογνωσία που του παρέχεται. Ωστόσο, ο συγκεκριμένος τύπος Franchising παρουσιάζει και ορισμένους σημαντικούς κινδύνους για τον δότη. Δηλαδή,

πιθανόν ο Λήπτης, επωφελούμενος από το ότι ο Δότης είναι πολλές φορές εγκατεστημένος σε κάποια χώρα που βρίσκεται αρκετά μακριά από τη δική του, να προσπαθήσει να δημιουργήσει μία παραγωγική υποδομή ανταγωνιστική, εκμεταλλευόμενος με ελάχιστες δαπάνες την μεταβιβασθείσα σε αυτόν τεχνολογία. Μία κακή χρήση των τεχνολογικών μεθόδων του δότη από τον Λήπτη μπορεί να βλάψει ανεπανόρθωτα τη φήμη των προϊόντων του πρώτου. Οι πιο γνωστές περιπτώσεις του Franchising παραγωγής είναι της Coca-Cola, Pepsi-Cola κ.α.

Μεικτή δικαιόχρηση

Πρόκειται για το συνδυασμό, μέσα στο ίδιο δίκτυο της διανομής, προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών. Συνήθως αυτό συμβαίνει, όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας. Εξάλλου, κάποιες φορές δεν είναι πρακτικά δυνατόν να διαχωριστούν οι δύο αυτές δραστηριότητες, όπως π.χ. στην περίπτωση των εστιατορίων και καφέ-ζαχαροπλαστείων. Παραδείγματα τέτοιων δικτύων Franchising, που διανέμουν προϊόντα και συγχρόνως παρέχουν υπηρεσίες, είναι: Pizza Hut, Cafe Haagen Dazs, Applebees Flocafe, Hondos Center κ.α.

Χρηματοδοτική δικαιόχρηση

Σύμφωνα με τον τύπο του χρηματοδοτικού ή διαχειριστικού Franchising, ο Δότης είναι κεφαλαιούχος, ο οποίος χρηματοδοτεί τον Λήπτη και του αναθέτει εξ' ολοκλήρου τη διαχείριση μιας συγκεκριμένης επιχείρησης Franchising του δικτύου. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ο τύπος αυτός του Franchising, αποκτά τη μορφή ενός χρηματοδοτικού προϊόντος, δίνοντας τη δυνατότητα, αφενός μεν σε κεφαλαιούχους που θέλουν να επενδύσουν στον τομέα του Franchising, αλλά δεν επιθυμούν να ασχοληθούν με τη διαχείριση, να εισέλθουν σε αυτόν τον χώρο, αφετέρου δε, σε υποψήφιους λήπτες οι οποίοι στερούνται κεφαλαίων, αλλά είναι πρόθυμοι και ικανοί να αναλάβουν τη διαχείριση μιας επιχείρησης, να αποτελέσουν μέλη ενός δικτύου Franchising. Αυτή η μορφή franchising συναντάται πολύ συχνά στον ξενοδοχειακό τομέα και στον κλάδο της εστίασης.

Μερική δικαιόχρηση

Η μορφή του μερικού franchising, ή franchising corner, ή stand, συνίσταται στην χρησιμοποίηση από τον Δότη, συγκεκριμένου χώρου κάποιου καταστήματος τρίτου προσώπου, το οποίο δεν ανήκει σε κανένα δίκτυο franchising, για τη διάθεση μέσα από αυτό προϊόντων της επιχείρησης του, σύμφωνα με τη δική του μέθοδο πωλήσεων. Στο παραπάνω κατάστημα, συνήθως, παραχωρούνται ιδιαίτεροι χώροι, με βάση κάποια

συγκεκριμένη συμφωνία μεταξύ του ιδιοκτήτη και των δοτών, σε ποικίλες επιχειρήσεις franchising για την πώληση των προϊόντων τους. Πρόκειται για τη λεγόμενη τεχνική του «shop in the shop». Αυτή η μέθοδος ανταποκρίνεται στην ιδέα της συγκέντρωσης πολλών διαφορετικών επώνυμων Franchise, συνήθως της ίδιας κατηγορίας, (π.χ. ένδυση), και στον ίδιο χώρο. Το γεγονός αυτό, είναι επωφελές και για τους επιχειρηματίες-δότες, δεδομένου ότι τους δίδεται η δυνατότητα να ανοίξουν πολλά μικρά «καταστήματα» με μειωμένο κόστος, αλλά και για τους καταναλωτές, οι οποίοι επισκεπτόμενοι ένα μόνο κατάστημα μπορούν να επιλέξουν για τις αγορές τους μεταξύ πολλών διαφορετικών επωνύμων προϊόντων. Παράδειγμα τέτοιου τύπου franchising είναι μεγάλα πολυκαταστήματα, όπως το Attica.

Συνεταιριστική δικαιόχρηση

Σε αυτή τη μορφή Franchising, ο Δότης συμμετέχει με ένα ποσοστό, συνήθως μέχρι 50%, στο κεφάλαιο των επιχειρήσεων των Ληπτών του. Στις Η.Π.Α συναντάται και το αντίθετο, δηλαδή η ταυτόχρονη συμμετοχή των Ληπτών στο κεφάλαιο της επιχείρησης του Δότη. Η μέθοδος αυτή, επιτρέπει στον Δότη να ελέγχει αποτελεσματικότερα τους Λήπτες του. Εκτίθεται όμως σε άλλους σημαντικούς κινδύνους, όπως είναι π.χ. η ενεργός ανάμιξη του στη διαχείριση των επιχειρήσεων των Ληπτών του, γεγονός που από μόνο του καταπατά την θεμελιώδη για το θεσμό του Franchising, έννοια της ανεξαρτησίας του Λήπτη. Επιπλέον, σε αυτή την περίπτωση δημιουργείται το ακόλουθο παράδοξο επιχειρηματικό σχήμα: ο Δότης, είναι ταυτόχρονα και Λήπτης, υπό την ιδιότητα του συνεταιίρου της επιχείρησης, η οποία ως Λήπτης του δικτύου Franchising λειτουργεί το συγκεκριμένο κατάστημα του δικτύου.

Δικαιόχρηση συνδυασμού

Το franchising συνδυασμού, ή combination franchising, είναι μία τεχνική που αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α., για να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα που δημιουργούσαν στα δίκτυα, τα υψηλότερα ενοίκια των καταστημάτων. Σύμφωνα με αυτόν τον τύπο του Franchising, δύο, τρεις ή και περισσότεροι Δότες, αποφασίζουν να συνεργασθούν συστεγαζόμενοι σε έναν ενιαίο χώρο και διαθέτοντας τα προϊόντα, ή παρέχοντας ο καθένας τις δικές του υπηρεσίες, μέσα από αυτόν. Με αυτόν τον τρόπο, αφενός μεν μειώνουν τα λειτουργικά τους έξοδα, αφετέρου δε, έχουν τη δυνατότητα να εγκατασταθούν σε ένα προνομιακό από κάθε άποψη κατάστημα, το οποίο δεν θα μπορούσαν να μισθώσουν μεμονωμένα. Υπάρχει, όμως, και η περίπτωση ένα κατάστημα να ανήκει ήδη σε κάποιον Δότη και αυτός να εκμισθώσει κάποιο, ή κάποια τμήματα του σε άλλους δότες, οπότε και πάλι υφίσταται συνδυασμένη λειτουργία περισσότερων Franchise στον ίδιο χώρο. Αυτή η νέα τάση αποκαλείται στις

Η.Π.Α. combination franchise ή “ένα franchise μέσα σε ένα άλλο franchise”. Το franchising Συνδυασμού, μπορεί όμως να λειτουργήσει, και με τη συνεργασία Λήπτων διαφορετικών δικτύων. Σε αυτή την περίπτωση οι Λήπτες, συστεγάζονται σε ένα ενιαίο χώρο και συναποφασίζουν τον τρόπο εμφάνισης και λειτουργίας σε αυτόν των επιχειρήσεων τους.

Δικαιόχρηση μετατροπής

Με βάση το franchising μετατροπής, ή conversion franchising, ο Λήπτης λειτουργεί ήδη, πριν την ένταξή του στο δίκτυο, τη δική του επιχείρηση, της οποίας το αντικείμενο είναι όμοιο με αυτό της επιχείρησης Franchising του Δότη. Ο Λήπτης αποφασίζει την μετατροπή της επιχείρησης του σε επιχείρηση Franchising του δικτύου, ευελπιστώντας ότι θα μεγιστοποιήσει τα κέρδη του, ή και φοβούμενος ότι εάν δεν το κάνει, θα αντιμετωπίσει πολύ σύντομα τον σκληρό ανταγωνισμό κάποιου άλλου επιχειρηματία, ο οποίος θα ανοίξει στην περιοχή του κατάστημα του δικτύου. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν τα μεσιτικά γραφεία και τα γραφεία ταξιδιών.

Πολλαπλή δικαιόχρηση

Αρκετά συχνά όταν ένας Λήπτης έχει επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα μέσα στους κόλπους του δικτύου Franchising, ο Δότης του δίνει την άδεια να ανοίξει και να λειτουργήσει και άλλα καταστήματα, είτε στην ίδια περιοχή με το αρχικό, είτε συνήθως σε άλλη. Ο τύπος αυτός του Franchising, που ονομάζεται, επίσης, multiple franchise units, παρουσιάζει για το δίκτυο το σημαντικό πλεονέκτημα της επίτευξης μεγαλύτερης συνοχής και της πιο εύκολης και αποδοτικής μεταβίβασης της τεχνογνωσίας. Για τον Λήπτη, παρουσιάζει το πλεονέκτημα της αύξησης του επιχειρηματικού του ενδιαφέροντος και της επίτευξης οικονομιών κλίμακας, ιδιαίτερα στα έξοδα διαχείρισης, διαφήμισης και διατήρησης αποθεμάτων. Το σημαντικότερο μειονέκτημα για τον Δότη, είναι ότι με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται μέσα στο δίκτυο του αρκετοί, πολύ ισχυροί Λήπτες, οι οποίοι αφενός μεν δεν ελέγχονται εύκολα, αφετέρου δε, εάν έστω και ένας από αυτούς αποχωρήσει, θα δημιουργηθούν σοβαρότατα προβλήματα σε ολόκληρο το δίκτυο.

Δικαιόχρηση περισσότερων επωνυμιών

Στον τύπο του Co-Branding Franchising, που γεννήθηκε και αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α., ένας Λήπτης ανήκει ταυτόχρονα σε περισσότερα από ένα δίκτυα Franchising, έχοντας συνάψει σχετικές Συμβάσεις με περισσότερους Δότες, με αποτέλεσμα να διαθέτει προϊόντα, ή και να παρέχει υπηρεσίες, διαφορετικών επωνυμιών και εμπορικών σημάτων, κάτω από την ίδια επαγγελματική στέγη. Η κύρια ανάγκη που οδηγεί σε αυτή την επιλογή, είναι της

προσέλκυσης μεγαλύτερης «γκάμας» πελατείας, καθώς επίσης, και της επίτευξης οικονομικών κλίμακας στα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης του Λήπτη.

Δικαιόχρηση υπαγωγής

Σε αυτή τη μορφή Franchising, που είναι και η πιο διαδεδομένη στην πράξη, οι Λήπτες του δικτύου υπάγονται στον άμεσο έλεγχο του Δότη. Είναι ο δότης εκείνος, που ως η «κεφαλή» του δικτύου, καθοδηγεί τους Λήπτες και χαράσσει την εν γένει επιχειρηματική πολιτική, λαμβάνοντας, βέβαια, και τις σχετικές αποφάσεις. Ο Δότης αποτελεί το μοναδικό κέντρο εξουσίας μέσα στο δίκτυο franchising που αυτός δημιούργησε. Στο Franchising Υπαγωγής, αποθαρρύνεται από τον Δότη, η δημιουργία οποιουδήποτε είδους σχέσεων μεταξύ των Ληπτών, έτσι ώστε να αποφευχθεί η σύναψη επικίνδυνων συμμαχιών που μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα στο δίκτυο.

Δικαιόχρηση ισότιμης συνεργασίας

Τα χαρακτηριστικά της μορφής αυτής του Franchising, είναι εντελώς αντίθετα με αυτά του Franchising Υπαγωγής. Εδώ δεσπόζει η αρχή της ισότιμης συνεργασίας μεταξύ Δότη και Ληπτών του δικτύου. Αντί των στοιχείων της απόλυτης κυριαρχίας του Δότη και των μονομερών αποφάσεων για τη χάραξη της επιχειρηματικής πολιτικής του δικτύου Franchising, στοιχεία που περιγράφουν το Franchising Υπαγωγής, επικρατεί η αρχή της αμοιβαίας κατανόησης και της συμμετοχής των Ληπτών στα κέντρα αποφάσεων. Δότης και Λήπτες, συσκέπτονται και συναποφασίζουν για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη λειτουργία και την ανάπτυξη του δικτύου, το οποίο αντιμετωπίζουν στην ουσία ως μία κοινή επιχείρηση. Ένα επιπλέον κυρίαρχο χαρακτηριστικό του τύπου αυτού του Franchising, είναι η δημιουργία στενών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των Ληπτών. Κατ' αυτόν τον τρόπο, συνεργάζονται στενά σε θέματα όπως είναι αυτά της εκπαίδευσης, της ανταλλαγής προσωπικού, της κάλυψης περιοδικών αναγκών σε εμπορεύματα κ.α. Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι το Franchising Ισότιμης Συνεργασίας, βρίσκεται στον αντίποδα του Franchising Υπαγωγής, όσον αφορά στις εσωτερικές σχέσεις μεταξύ των μελών του δικτύου και κατ' επέκταση στον τρόπο λειτουργίας του. Είναι πάντως ελάχιστα διαδεδομένο στην πράξη και στη χώρα μας δεν έχει ακόμη λειτουργήσει.

2.5 Οικονομική διάσταση της σύμβασης Δικαιόχρησης

Κάθε σύμβαση franchising περιέχει τα εξής κύρια οικονομικά στοιχεία (Κωστάκης, 2002):

- *Δικαίωμα Εισόδου* (Entry Fee): Το οικονομικό κόστος που συνεπάγεται για τον δικαιοδόχο (λήπτη), η ένταξή του στο δίκτυο franchising του δικαιοπαρόχου, (δότη) και η έναρξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας,
- *Διαρκή Δικαιώματα* (Royalties): Η διαρκής οικονομική επιβάρυνση του λήπτη καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής του σχέσης με τον δότη, για να μπορεί να διατηρεί την ιδιότητά του ως μέλος του δικτύου franchising
- *Τέλη Δικαιοδόχου* (Franchise Fee): Η συνεχής αμοιβή του δικαιοπάροχου από τον δικαιοδόχο (franchisee), με τη μορφή ενός ποσοστού επί το τζίρο του δευτέρου, ή μέσω μιας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων, ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στο δικαιοδόχο.
- *Ετήσιο τέλος Ανανέωσης Σύμβασης* (Annual Renewal Fee): Το χρηματικό ποσό που καταβάλλει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο, στο τέλος της διαχειριστικής περιόδου, για την ανανέωση της σύμβασης δικαιόχρησης.
- *Διαφημιστική Εισφορά* (Advertising Contribution): Η οικονομική συμμετοχή του λήπτη στο διαφημιστικό πρόγραμμα του δικτύου franchising

Τα στοιχεία αυτής αναλύονται πληρέστερα στη συνέχεια:

Δικαίωμα Εισόδου

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στην ανάλυση της ορολογίας του franchising, το Δικαίωμα Εισόδου, ή αλλιώς entry fee, είναι το εφάπαξ ποσό που πληρώνει ο franchisee στον franchisor με την υπογραφή της σύμβασης franchise, για την ένταξη του πρώτου στο δίκτυο Franchise. Το Δικαίωμα Εισόδου, αντιπροσωπεύει τις δαπάνες για:

- ανάπτυξη,
- μεταφερόμενη τεχνογνωσία (know-how),
- δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος,
- καλή φήμη
- πελατεία (goodwill),
- αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί, πως η επιβολή Δικαιωμάτων Εισόδου, δεν είναι πάντα υποχρεωτική. Για παράδειγμα, ο όμιλος εστίασης VIVARTIA, ανακοίνωσε μηδενικό

entry fee για τους επενδυτές (ΤΟ ΒΗΜΑ Οικονομία, 2013), με στόχο την απόκτηση 30 νέων καταστημάτων Goody's, Everest, La Pasteria, Flocafe ως το τέλος του 2014.

Διαρκή Δικαιώματα

Ως διαρκή δικαιώματα, ή Continuing Fees, ή Royalties ορίζονται τα χρηματικά ποσά, τα οποία καταβάλλει ο franchisee, στον franchisor, σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης. Οι καταβολές αυτές αντισταθμίζουν τη συνεχή υποστήριξη του franchisor στον franchisee, ή τη συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας, ή αντιστοιχούν στη διαρκή ή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση. Τα ποσά αυτά εκφράζονται με τους ακόλουθους τρόπους:

- Ως ποσοστό (%) επί των καθαρών πωλήσεων (πωλήσεις πλέον Φ.Π.Α.)
- Ως ποσοστό επί των καθαρών αγορών
- Ενσωματωμένα στο κόστος αγορών
- Ως καταβολή πάγιας χρηματικής αμοιβής (flat fee)
- Συνδυασμός δύο από τα παραπάνω.

Τέλη Δικαιοδόχου

Ο συνήθης τρόπος, με τον οποίο ο δικαιούχος παίρνει τη συνεχή αμοιβή του από τον δικαιούχο, είναι με τη μορφή ενός ποσοστού επί το τζίρο του δευτέρου, το οποίο ονομάζεται τέλος δικαιοδόχου, ή franchise fee. Ο άλλος τρόπος, είναι μέσω μιας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων, ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιούχος στο δικαιούχο. Αυτό το σύστημα αμοιβής μέσω τζίρου, αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του θεσμού της δικαιόχρησης, καθώς συνεπάγεται την επιτυχία της επιχείρησης του δικαιούχου μόνο στην περίπτωση που ο ίδιος εξασφαλίσει την επιτυχία των δικαιούχων του. Η συνεχής εξάρτηση του δικαιούχου από την επιτυχία των δικαιούχων, είναι η βασική ιδέα του θεσμού της δικαιόχρησης. Ωστόσο, το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από franchisee σε franchisee, και πρέπει να αντανakλά το επίπεδο των υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται στο δικαιούχο και επιπλέον να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρήματός του.

Ετήσιο τέλος Ανανέωσης Σύμβασης

Η σύμβαση franchise, η οποία παρέχεται από τον δικαιούχο, μπορεί να έχει διάρκεια μόνο ενός έτους και ο δικαιούχος να έχει το δικαίωμα αυτόματης ανανέωσής της στο τέλος αυτής της περιόδου, με την καταβολή του ετήσιου τέλους ανανέωσης σύμβασης ή

annual renewal fee. Αυτή η αμοιβή μπορεί να είναι ένα συγκεκριμένο ποσό, ή να εξαρτάται από το μέγεθος που έχει η επιχείρηση του δικαιοδόχου στο χρόνο της ανανέωσης, (π.χ. τζίρος, μέγεθος κτιρίου, εξοπλισμός). Η χρέωση αυτής της αμοιβής, ή οποιασδήποτε άλλης αμοιβής ανανέωσης δεν είναι πάγια τακτική, και αυτού του είδους οι επιβολές σπάνια αναφέρονται στις συμβάσεις.

Διαφημιστική Εισφορά

Ο δικαιοπάροχος δικαιούται να εισπράτει δικαιώματα για την παρεχόμενη διαφημιστική υποστήριξη του δικτύου. Από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα ενός δικαιοδόχου, είναι το ισχυρό όνομα και η εικόνα του δικτύου, που πρέπει να υποστηρίζεται από ένα ολοκληρωμένο πλάνο marketing και προώθησης. Η συνεισφορά του δικαιοδόχου στην διαφήμιση, ή advertising contribution, αποβαίνει αρχικά προς όφελός του. Ωστόσο, είναι αναγκαία η διασφάλιση του μηχανισμού και του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα του marketing και της διαφήμισης, που θα εξασφαλίσουν τον πλέον δίκαιο καταμερισμό του διαφημιστικού προϋπολογισμού στα μέλη του δικτύου. Ο franchisor οφείλει να διασφαλίσει την οργάνωση του τμήματος, έτσι ώστε να διασφαλιστεί η διαφημιστική προβολή, τόσο του κάθε franchisee, όσο και του δικτύου γενικότερα.

2.6 Χρηματοδότηση της Δικαιόχρησης

Σχετικά με τη χρηματοδότηση των δικτύων franchising, στο διεθνή χώρο, αξίζει να σημειωθεί ότι, οι τράπεζες διαπίστωσαν αρκετά νωρίς τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της εμπλοκής τους σε αυτή. Εκτιμώντας ότι το franchising αποτελεί έναν από τους ασφαλέστερους οικονομικούς τρόπους εγκατάστασης και ανάπτυξης μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας, ένας σημαντικός αριθμός ξένων μεγάλων τραπεζικών ιδρυμάτων ασχολήθηκε ιδιαίτερα με αυτόν τον θεσμό, ενώ δεν είναι λίγες εκείνες που προχώρησαν στη δημιουργία ιδιαίτερων τμημάτων franchising, τα οποία στελεχώνονται με εξειδικευμένο προσωπικό για αυτόν το σκοπό. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το άρθρο «FINANCING FRANCHISING» της Antónia Štensová, PhD., University of Economics in Bratislava, (2004), στην Αγγλία πρώτη η National Westminster Bank (NatWest), το 1981, δημιούργησε ένα ιδιαίτερο τμήμα για τη χρηματοδότηση των δικτύων franchising, για να ακολουθήσουν αργότερα, η Barclays Bank, η Royal Bank of Scotland, η Midland Bank και η Lloyds Bank, ενώ στη Γαλλία η Credit Lyonnais, η BNP και η Societe Generale.

Ωστόσο, όταν εξετάζονται οι πηγές χρηματοδότησης ενός καταστήματος franchising, η καλύτερη στρατηγική είναι πάντα να πραγματοποιείται μια απογραφή των προσωπικών πόρων, προτού αποφασιστεί οποιοδήποτε άλλο μονοπάτι. Σύμφωνα με τον IFA (International Franchise Association, www.franchise.org/how-to-finance-your-franchise), ο κάθε επενδυτής, οφείλει να ακολουθεί τα παρακάτω βήματα, πριν από την ένταξη του στον «κόσμο» του franchising:

Αρχικά ο εκάστοτε επενδυτής, πρέπει να προετοιμάζει μια οικονομική κατάσταση-δήλωση, τόσο για τον εαυτό του, όσο και για όλους όσους πρόκειται να συμμετάσχουν στο επενδυτικό του εγχείρημα. Το γεγονός αυτό από μόνο του, βεβαίως, αποδεικνύει τη σπουδαιότητα της αυτοχρηματοδότησης. Το επόμενο βήμα του επενδυτή, οφείλει να είναι η ολοκληρωμένη καταγραφή των στοιχείων του ενεργητικού που έχει στη διάθεση του, όπως π.χ. είναι κάποιο διαθέσιμο ιδιόκτητο κατάστημα, εξοπλισμός κ.α., καθώς επίσης και το επίπεδο του οικονομικού κινδύνου που είναι διατεθειμένος να αναλάβει, όσον αφορά στους διαθέσιμους πόρους του. Αφού έχουν εξεταστεί διεξοδικά τα παραπάνω, τότε ο επενδυτής μπορεί να λάβει υπόψη του και άλλους τρόπους χρηματοδότησης, οι οποίοι συνοψίζονται στους εξής:

- Εύρεση μετρητών από τρίτους, πχ. από μέλη της οικογενείας του
- Δανεισμός από τράπεζα
- Leasing
- Άμεση χρηματοδότηση από τον Δικαιοπάροχο
- Χρηματοδότηση από το Κράτος, πχ. από επιδοτούμενα πρόγραμμα ΕΣΠΑ
- Συμμετοχικά κεφάλαια/Venture capitals

Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί πως τα venture capitals, είναι ένα εργαλείο χρηματοδότησης, που στοχεύει στην επένδυση χρηματικών κεφαλαίων σε νεοφυείς επιχειρήσεις, με υψηλές δυνατότητες ανάπτυξης και κερδοφορίας, προκειμένου να τις στηρίξουν στις ενέργειές τους για την αξιοποίηση των καινοτομιών και της νέας τεχνολογίας, την πρόσβασή τους στις διεθνείς αγορές και την προσαρμογή τους στις απαιτήσεις του νέου ενεργειακού, οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στην χώρα μας, ωστόσο, αυτή η μορφή χρηματοδότησης βρίσκεται σε πολύ ανώριμο στάδιο. Τέλος, όλες οι παραπάνω μορφές χρηματοδότησης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν, τόσο μεμονομένα, όσο και συνδυαστικά, ανάλογα με το «concept» της επένδυσης και τις ευκαιρίες της αγοράς.

2.7 Εμπορική διάσταση της Δικαιόχρησης

Στο σημείο αυτό, θα γίνει αναφορά στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που απορρέουν από τη σύναψη σχέσεων franchising για τους δικαιοδόχους, τους δικαιοπαρόχους και τους καταναλωτές. Γενικότερα, έχει παρατηρηθεί πως οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν μέσα σε ένα καθεστώς δικαιόχρησης, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας από τις “no name” επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, παρατίθενται αναλυτικότερα, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της σύμβασης franchising (Κωστάκης, 2002).

Πλεονεκτήματα της Δικαιόχρησης

❖ Για τον δικαιοπάροχο:

1. Η ταχεία ανάπτυξη και εξάπλωση της επιχείρησης του, που επιτυγχάνεται ουσιαστικά με αυτοχρηματοδότηση

Με την είσπραξη του δικαιώματος εισόδου, καθώς και των διαρκών δικαιωμάτων, αποκτώνται τα απαιτούμενα κεφάλαια, για την υποστήριξη και ανάπτυξη του δικτύου του. Επιπλέον, με το κεφάλαιο που σχηματίζεται από την διαφημιστική εισφορά των ληπτών, εξυπηρετούνται σημαντικά οι σκοποί της προώθησης και εξάπλωσης του δικτύου franchising μέσω της διαφήμισης. Τέλος, αποκτάται ένα σημαντικότερο δίκτυο καταστημάτων, τα οποία δημιουργούνται και λειτουργούν με κεφάλαια και ανθρώπινο δυναμικό των ληπτών.

2. Η αύξηση της πελατείας του franchisor και η καθιέρωση του στην αγορά

Ο πολλαπλασιασμός των σημείων πώλησης του δικτύου, επιτρέπουν την εγκατάσταση των καταστημάτων τόσο εγχώρια, όσο και διεθνώς. Επιπλέον, έχοντας τη δυνατότητα της λειτουργίας καταστημάτων στα πιο καίρια, από εμπορική άποψη, σημεία των διαφόρων τοπικών αγορών, επιτυγχάνεται η περιθωριοποίηση του ανταγωνισμού.

3. Η πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακας

Το franchising είναι ένα σύστημα, το οποίο μπορεί να θεωρηθεί ως κάθετης διάταξης, γεγονός που επιτρέπει την πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακας. Δηλαδή, όσο περισσότερο αυξάνεται το μέγεθος ενός δικτύου, τόσο περισσότερο αυξάνονται και οι ποσότητες των προϊόντων, των δικτύων εξοπλισμού, των εξαρτημάτων κ.α., που

αγοράζονται από τα μέλη του. Με αυτόν τον τρόπο, η αύξηση του όγκου των αγορών επιτρέπει την αντίστοιχη μείωση του κόστους.

4. Η άμεση και έγκυρη πληροφόρηση για τις νέες τάσεις της αγοράς

Εκμεταλλεόμενος ο δότης τις πληροφορίες που λαμβάνει από τους λήπτες του, αναφορικά με τις συνθήκες που επικρατούν στις διάφορες αγορές, παραμένει συνεχώς ενημερωμένος για τις τοπικές καταναλωτικές συνήθειες, με αποτέλεσμα να προσαρμόζει άμεσα την επιχειρηματική του πολιτική σε αυτές.

5. Ο άμεσος έλεγχος της διανομής των προϊόντων και της παροχής των υπηρεσιών

Η μέθοδος του franchising επιτρέπει στον δότη να ασκεί άμεσο έλεγχο στον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας των ληπτών του, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό.

6. Η εξασφάλιση διαρκούς πελατειακής ροής

Τα καταστήματα ενός δικτύου franchising, παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, καθώς διοικούνται από στελέχη που έχουν άμεσο ενδιαφέρον για την κερδοφορία των επιχειρήσεων τους

7. Η δυνατότητα ευκολότερης πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα

Μία επιχείρηση που αναπτύσσεται με τη μέθοδο του franchising, μπορεί να επιτύχει με ευνοϊκούς όρους χρηματοδότηση από τις τράπεζες. Επιπλέον, εάν φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο υγιούς ανάπτυξης, μπορεί να επιτύχει την είσοδό της στο χρηματιστήριο.

8. Η διασφάλιση της συνέχειας του εμπορικού σήματος

Το franchising, είναι μια πολύ δημοφιλής μέθοδος εκκίνησης μιας επιχείρησης, ειδικά όταν αυτή λειτουργεί σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό κλάδο, όπως η βιομηχανία του fast-food. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα για την συμμετοχή σε ένα franchise, είναι η άδεια χρήσης του εμπορικού σήματος μιας καθιερωμένης εταιρείας, με την οποία οι καταναλωτές είναι εξοικειωμένοι. Με αυτό τον τρόπο, ο franchisee μειώνει τα έξοδα του και τον κίνδυνο της επένδυσης, αφού εκτός της αναγνωρισιμότητας, όλα τα έξοδα προώθησης και διαφήμισης του εμπορικού σήματος γίνονται από τον franchisor. Στο franchise, ο franchisor ενδιαφέρεται να προστατεύσει το εμπορικό σήμα του, να ελέγχει συνεχώς την επιχειρηματική διαδικασία και να διασφαλίσει την τεχνογνωσία του. Αυτό απαιτεί από τον

franchisee, να προβαίνει σε όλες εκείνες τις ενέργειες και να ακολουθεί πιστά τις διαδικασίες που έκαναν το εμπορικό σήμα (trademark) γνωστό. Η εξυπηρέτηση πρέπει να είναι σε ακολουθία με αυτή που έδωσε ο franchisor, ενώ τα τα εμφανή μέρη της επιχείρησης, όπως εκείνα που φέρουν τα εμπορικά σήματα, τα λογότυπα και η ενδυμασία του προσωπικού, πρέπει να είναι συγκεκριμένου χρώματος κι εμφάνισης.

9. Ελαχιστοποίηση του κινδύνου λόγω εμπειρίας του franchisor

Το franchising θεωρείται πιο ασφαλής επένδυση από την δημιουργία μιας επιχείρησης από την αρχή, αφού ο franchisor έχει συνήθως μεγάλη εμπειρία στον χώρο και έχει ήδη αναπτύξει αξιόπιστες διαδικασίες, οι οποίες ελαχιστοποιούν τα λάθη και συνεπώς τα κόστη τα οποία προκύπτουν.

10. Εξασφάλιση επιτυχίας με τη διαρκή εκπαίδευση

Ο franchisor προσφέρει διαρκή εκπαίδευση στον franchisee, σχετικά με το πώς να δραστηριοποιηθεί και να διαφημιστεί η επιχείρηση, να διεξάγει έρευνα αγοράς πριν από το άνοιγμα ενός νέου καταστήματος, ώστε να σιγουρευτεί ότι υπάρχει επαρκής ζήτηση για το προϊόν ή την υπηρεσία, ενώ προσφέρει παράλληλα, μια σαφή εικόνα για τον ανταγωνισμό.

❖ Για τον δικαιοδόχο

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

1. Ένταξη του δικαιοδόχου σε ένα ήδη επιτυχημένο σύστημα

Ο δικαιοδόχος, κατ' αυτόν τον τρόπο, αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι σε ομοειδείς επιχειρήσεις. Το ουσιαστικότερο αποτέλεσμα αυτού του πλεονεκτήματος είναι ο μικρότερος κίνδυνος αποτυχίας του επιχειρηματικού εγχειρήματος του λήπτη.

2. Συνεχής υποστήριξη του λήπτη από τον Δότη

Ο λήπτης υποστηρίζεται από τον δότη, τόσο πριν όσο και μετά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής του, σε όλους τους τομείς της επαγγελματικής του δραστηριότητας. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται ευκολότερα η επιτυχία ακόμα και νέων επαγγελματιών, στο χώρο δραστηριοποίησης τους.

3. Οικονομίες κλίμακος για τον Λήπτη

Ο λήπτης επωφελείται από τις οικονομίες κλίμακος που επιτυγχάνονται σε ένα μεγάλο εμπορικό δίκτυο και έτσι έχει τη δυνατότητα να διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους καταναλωτές σε ανταγωνιστικές τιμές. Επιπλέον, του δίνεται η δυνατότητα σημαντικής συμπίεσης των λειτουργικών του εξόδων.

4. Όφελος του Λήπτη από διαφημιστικές καμπάνιες

Ο λήπτης επωφελείται από τις διαφημιστικές ενέργειες του δότη, οι οποίες γίνονται σε μεγαλύτερο μέγεθος και είναι καλύτερα οργανωμένες.

5. Όφελος του λήπτη από τη χρήση του εμπορικού σήματος

Ο λήπτης απολαμβάνει την ωφέλεια της χρήσης των εμπορικών σημάτων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, εμπορικών και τεχνικών μεθόδων, μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης, πώλησης προϊόντων κ.α. του δότη. Επίσης, επωφελείται από τη συνεχή ανανέωση και εξέλιξη του συστήματος franchising που επιτυγχάνεται με ενέργειες του δότη, έτσι ώστε αυτό να παραμένει πάντοτε σύγχρονο και ανταγωνιστικό.

6. Επιβίωση σε καιρούς οικονομικής κρίσης

Η επιχείρηση του λήπτη ως μέλος ενός δικτύου franchising παρουσιάζει μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε περιόδους οικονομικών κρίσεων, απ' ό,τι μία άλλη οποιαδήποτε επιχείρηση.

7. Διαρκής έλεγχος για την εύρυθμη λειτουργία

Ο έλεγχος που ασκεί ο δότης στις επιχειρήσεις των μελών του δικτύου του είναι επωφελής για τον λήπτη, γιατί αφενός μεν διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία του αφετέρου δε αποβάλλονται από αυτό οι ασυνεπείς και άρα οι ζημιογόνοι λήπτες.

❖ Για τον καταναλωτή

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

1. Εγγύτητα

Ο καταναλωτής έχει ευκολότερη πρόσβαση σε σημεία franchising, είτε στον τόπο διαμονής του, είτε οπουδήποτε αλλού βρίσκεται, από τα οποία, έχει τη δυνατότητα να αγοράσει ένα μεγάλο πλήθος προϊόντα franchising .

2. Διαρκής εναλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών

Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων franchising να καθιστούν δυνατή την ταχεία είσοδο νέων και εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών στις τοπικές αγορές.

3. Προσαρμογή δικτύων franchising στις απαιτήσεις των καταναλωτών

Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων franchising να προσαρμόζονται άμεσα στις απαιτήσεις του, προσφέροντάς του τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πραγματικά επιθυμεί ως επί το πλείστον, σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές.

Μειονεκτήματα της Δικαιόχρησης

Η συνεργασία μέσω δικαιόχρησης, δεν είναι απαλλαγμένη από ενδεχόμενους κινδύνους και μειονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο, τον δικαιοδόχο και τον καταναλωτή, από τα οποία αναφέρουμε ενδεικτικώς τα εξής:

❖ Για τον δικαιοπάροχο

Τα πιο ουσιώδη μειονεκτήματα για τον δότη είναι:

1. Επίλυση προβλημάτων διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού

Ο δότης είναι υποχρεωμένος να επιλύει σε καθημερινή βάση πλήθος προβλημάτων διαφορετικής φύσης, προερχόμενα από τους δικαιοδόχους, με διαφορετική νοοτροπία και χαρακτήρα. Αρκετές φορές, η διαχείριση αυτή του ανθρωπίνου δυναμικού του δικτύου του, δημιουργεί δυσεπίλυτα προβλήματα.

2. Τάση δικαιοδόχων για ανεξαρτητοποίηση

Η τάση των ληπτών για ανεξαρτητοποίηση τους απέναντι στον δότη η οποία αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου παραμονής τους στο δίκτυο.

3. Λάθος επιλογή δικαιοδόχων

Η βιαστική, πολλές φορές, επιλογή των δικαιοδόχων, δημιουργεί μεσοπρόθεσμα σοβαρότατα προβλήματα στη λειτουργία του δικτύου. Ουσιαστικά, αυτή η επιλογή αποτελεί ένα δύσκολο, χρονοβόρο και κοστοβόρο έργο για τον δότη, που απαιτεί πολύ λεπτούς και προσεκτικούς χειρισμούς, καθώς ο κάθε λήπτης αποτελεί έναν κρίκο της ίδιας αλυσίδας που εάν σπάσει, θα προκαλέσει την κατάρρευση ολόκληρης της αλυσίδας. Ένας προβληματικός λήπτης είναι ικανός να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα στο δίκτυο franchising του δότη.

4. Μειωμένα κέρδη

Τα κέρδη του δότη είναι λιγότερα από τη λειτουργία των καταστημάτων των ληπτών, απ' ό,τι θα ήταν αν λειτουργούσε δικά του καταστήματα, καθώς από αυτά εισπράττει μόνο ένα ποσοστό επί των κερδών, τα royalties.

❖ Για τον δικαιόδοχο

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

1. Λανθασμένες επιλογές του δικαιοπαρόχου

Η οποιαδήποτε λανθασμένη επιχειρηματική επιλογή του δότη, έχει άμεσο και οδυνηρό αντίκτυπο στην πορεία της επιχείρησης των ληπτών, λόγω του σημαντικού βαθμού εξάρτησής από αυτόν.

2. Περιορισμός επιχειρηματικής ελευθερίας

Η ένταξη του λήπτη σε ένα σύστημα franchising, συνεπάγεται τον σημαντικό περιορισμό της επιχειρηματικής του ελευθερίας, εφόσον υπάγεται στην καθοδήγηση και τον διαρκή έλεγχο του δότη.

3. Διαρκή δικαιώματα

Η επιχειρηματική πολιτική του δικαιοπαρόχου, μπορεί να επηρεάζει δυσμενώς την κερδοφορία της επιχείρησης του δικαιοδόχου. Αυτό είναι πιθανό να συμβεί ιδιαίτερα στην περίπτωση όπου το ποσό των διαρκών δικαιωμάτων που καταβάλλει ο λήπτης στον δότη, συνίσταται σε ποσοστό επί του κύκλου εργασιών του πρώτου. Σε αυτή την περίπτωση, είναι φυσικό, ο δότης να επιθυμεί την επίτευξη υψηλών τζίρων από τον λήπτη που όμως μπορεί να επηρεάζουν αρνητικά την κερδοφορία του.

4. Ρήτρες και περιορισμοί

Είναι συνήθης η ύπαρξη της ρήτρας μη ανταγωνισμού στη σύμβαση franchising, για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα μετά τη λύση της. Σε αυτή την περίπτωση, ο λήπτης αναλαμβάνει την υποχρέωση να μην ασκήσει κατά το παραπάνω χρονικό διάστημα, όμοια ή παρεμφερή επιχειρηματική δραστηριότητα με αυτήν του δότη, μέσα από το κατάστημα όπου ασκούσε την επιχείρηση franchising κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της σύμβασης. Επίσης, είναι συνήθης η ύπαρξη ρήτρας για τη μη δυνατότητα μεταβίβασης της επιχείρησης του λήπτη χωρίς τη συναίνεση του δότη. Γενικότερα δε, η ύπαρξη δεσμευτικών περιορισμών για τον λήπτη στη σύμβαση franchising, αποτελεί σημαντικό, αλλά συγχρόνως και αναγκαίο μειονέκτημα του franchising γι' αυτόν.

❖ Για τον καταναλωτή

Το μοναδικό μειονέκτημα του franchising για τον καταναλωτή παρουσιάζεται στις περιπτώσεις όπου τα δίκτυα εφαρμόζουν πολιτικές περιοριστικές του ελεύθερου ανταγωνισμού, οι οποίες αποβαίνουν σε βάρος των τελικών χρηστών, όπως π.χ. στην περίπτωση όπου στο δίκτυο εφαρμόζεται πολιτική ενιαίων τιμών λιανικής πώλησης των προϊόντων, ή παροχής των υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να συμβεί, είτε με την επιβολή καθορισμένων τιμών από μέρος του δότη, είτε με την εφαρμογή εναρμονισμένων πρακτικών ως προς την τιμολογιακή πολιτική του δικτύου από τους λήπτες.

Επίσης, μειονέκτημα για τον καταναλωτή υπάρχει και στην περίπτωση εφαρμογής πολιτικών απομόνωσης των αγορών, με την παρεμπόδιση των καταναλωτών, λόγω του τρόπου διαμονής τους, να προμηθεύονται μέσα στην κοινή αγορά απευθείας, ή μέσω μεσαζόντων τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise, ή όταν χρησιμοποιούν τις διαφορές των προδιαγραφών των παραπάνω προϊόντων και υπηρεσιών για να επιτύχουν το ίδιο αποτέλεσμα, δηλαδή την απομόνωση των αγορών. Τέτοιου είδους τεχνικές, απαγορεύονται ρητά από τους Κανονισμούς 4087/88 και 2790/99 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Ανταγωνισμού, με συνέπεια τα δίκτυα που τις εφαρμόζουν να κινδυνεύουν άμεσα να στερηθούν την ευνοϊκή μεταχείριση που τους επιφυλάσσει ο Κανονισμός, γεγονός που έχει ως απώτερο αποτέλεσμα την ακυρότητα των αντίστοιχων συμβάσεων franchising.

2.8 Προϋποθέσεις για τη δημιουργία δικτύου δικαιόχρησης

Η δημιουργία ενός δικτύου franchising απαιτεί μία έντονα χρονοβόρα, κοστοβόρα και κοπιαστική εργασία από τον επιχειρηματία – δότη. Είναι σφάλμα να πιστέψει κανείς ότι εύκολα, γρήγορα και με μικρή δαπάνη θα δημιουργήσει ένα μεγάλο και επιτυχημένο δίκτυο franchising, που θα αποφέρει άμεσα σημαντικά κέρδη. Επίσης, είναι λανθασμένη η αντίληψη ότι το franchising αποτελεί σανίδα σωτηρίας για τις προβληματικές επιχειρήσεις. Η δημιουργία ενός υγιούς δικτύου επιτυγχάνεται με προσεκτικά και μελετημένα βήματα και στηρίζεται σε γερές οικονομικές βάσεις. Οι κυριότερες προϋποθέσεις για τη δημιουργία ενός δικτύου franchising, σύμφωνα με τον Κωστάκη (2002) είναι:

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

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

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

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

- Τα γραπτά κείμενα
- Τα αρχιτεκτονικά σχέδια

- Τα προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών

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

2. Η ύπαρξη Τεχνογνωσίας: η τεχνογνωσία έχει ουσιαστική σημασία τόσο στο πλαίσιο του franchising διανομής όπου, εξατομικεύοντας την έννοιά του, καταργεί την κοινοτυπία του προϊόντος, όσο και σε αυτό του franchising παραγωγής και του franchising υπηρεσιών, τα οποία στην πραγματικότητα δεν είναι τίποτε άλλο από τεχνογνωσία, τα κύρια χαρακτηριστικά της οποίας είναι η εμπιστευτικότητα, η ουσιαστικότητα, το προσδιορισμένο, η πρωτοτυπία, η πρακτικότητα, η εξελιξιμότητα, η μεταβιβασιμότητα και το ειδικό.

3. Η καλή Φήμη και Κερδοφορία της επιχείρησης του δότη: οι υποψήφιοι νέοι επιχειρηματίες – λήπτες δεν αρκούνται πια σε προφορικές διαβεβαιώσεις για την εμπορική επιτυχία της επιχείρησης του δότη, αλλά απαιτούν να τους παρασχεθούν τα οικονομικά στοιχεία που να την αποδεικνύουν στην πράξη. Εάν δεν πεισθούν ότι θα συνδέσουν την επαγγελματική τους τύχη με μία επώνυμη ανταγωνιστική και επικερδή επιχείρηση δε εντάσσονται στο δίκτυό της του franchising.

4. Το Επώνυμο προϊόν ή υπηρεσία : απαραίτητο στοιχείο της επιτυχίας ενός δικτύου είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που μέσω αυτού διατίθενται να είναι επώνυμα και αν είναι δυνατόν πρωτοποριακά και άμεσα αναγνωρίσιμα, γεγονός που σημαίνει ότι ήδη έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από τους καταναλωτές πελάτες του δικτύου.

5. Η Διαχρονικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας καθώς ο λήπτης αποβλέπει σε μία μακροχρόνια συνεργασία και επενδύει σημαντικά κεφάλαια σε αυτήν και επομένως δεν επιτρέπεται να βρεθεί σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα στη δυσάρεστη θέση να αποχωρήσει από το δίκτυο λόγω του ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchising δεν έχουν πλέον ζήτηση.

6. Η δημιουργία ενός ιδιαίτερου και εύκολα αναγνωρίσιμου τύπου καταστήματος: αυτή η αναγνωρισιμότητα επιτυγχάνεται βασικά με το σχεδιασμό και τη δημιουργία από τον δότη ενός ιδιαίτερου τύπου καταστήματος τόσο κατά την εξωτερική όσο και κατά την εσωτερική μορφή του, που μαζί με το εμπορικό σήμα, την εμπορική επωνυμία και τον διακριτικό τίτλο αποτελούν εκείνο το ενιαίο σύνολο στοιχείων που διακρίνει σαφώς το ένα δίκτυο

franchising από το άλλο. Αυτός ο εντελώς ιδιαίτερος τύπος καταστήματος αποτελεί τη λεγόμενη οπτική ταυτότητα του δικτύου, η οποία και είναι ένα από τα σημαντικά πλεονεκτήματα του franchising για τον λήπτη.

7. Η δημιουργία Επιχειρηματικού συστήματος (Business Format): η λειτουργία του Business Format Franchising βασίζεται στην ύπαρξη ενός συστήματος franchising. Χρησιμοποιώντας ένα αρκετά επιγραμματικό ορισμό μπορούμε να ορίσουμε το σύστημα franchising ως το σύνολο των στοιχείων που απαρτίζουν την οργανωτική υποδομή της επιχείρησης του δότη με βάση την οποία θα δημιουργηθεί και λειτουργήσει το δίκτυο του franchising. Τα στοιχεία αυτά είναι η τεχνογνωσία και τα διάφορα άυλα αγαθά που αποτελούν αντικείμενο δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας. Κάθε σύστημα franchising βασίζεται σε μία οργανωτική – επιχειρηματική ιδέα (concept), η οποία αποτελεί το συνεκτικό αξιολογικό πυρήνα του συστήματος που συνδέει και συγκρατεί τα επιμέρους στοιχεία του σε μία οργανωμένη οικονομική ενότητα. Η δημιουργική αυτή επιχειρηματική ιδέα του συστήματος franchising μεταφέρεται στο κόσμο της πραγματικότητας διαμέσου της οργανωτικής επιχειρηματικής δραστηριότητας του δότη. Είναι πολύ σημαντικό το σύστημα franchising του δότη να είναι απλό στη λειτουργία του έτσι ώστε να μπορεί να αφομοιωθεί εύκολα και γρήγορα από τους λήπτες που θα εκπαιδευτούν σε αυτό και να προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες αγοραστικές συνθήκες.

Συμπεραίνεται, σαφώς, από τα προαναφερόμενα ότι δίκτυο franchising χωρίς σύστημα franchising δεν μπορεί να υπάρξει. Δυστυχώς, όμως, στη χώρα μας υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν ιδρύσει και λειτουργούν δίκτυα, χωρίς να έχουν προηγουμένως δημιουργήσει ένα σύστημα. Οι κύριες αιτίες του γεγονότος αυτού είναι δύο: α) η άγνοια της έννοιας σύστημα franchising, η οποία μάλιστα αρκετές φορές συγχέεται με την έννοια του δικτύου franchising και β) το σημαντικό οικονομικό κόστος, στο οποίο πρέπει να υποβληθεί ο επιχειρηματίας – δότης, αλλά και ο χρόνος που πρέπει να αφιερώσει για τη δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος. Ωστόσο, είναι νομοτελειακά βέβαιο, ότι τέτοιου είδους δίκτυα franchising, τα οποία στην ουσία ιδρύθηκαν και χρησιμοποιούνται από τους δότες απλά και μόνο για τη διοχέτευση των προϊόντων και υπηρεσιών τους στην αγορά, χωρίς να παρέχουν τεχνοσιολογική υποδομή και ανάλογη υποστήριξη στους λήπτες, δεν θα μπορέσουν να επιβιώσουν για σημαντικό χρονικό διάστημα.

8. Ο προσδιορισμός της Στρατηγικής Ανάπτυξης του δικτύου: δηλαδή ο καθορισμός του στόχου προς τον οποίο θα κινηθεί η ανάπτυξη της επιχείρησής του με τη μέθοδο του

franchising (εγκατάστασης σημείων πώλησης του δικτύου, αριθμός και μέγεθος καταστημάτων, τοποθεσία εγκατάστασης των καταστημάτων κ.λπ.).

9. Η σύνταξη του Προϋπολογισμού και η εξεύρεση πηγών χρηματοδότησης: ο ακριβής προσδιορισμός του συνολικού κόστους της επένδυσης και η εξεύρεση των απαραίτητων πόρων, όπως αυτοί αναλύθηκαν προγενέστερα.

10. Η εκπόνηση Έρευνας Αγοράς: κατά την έρευνα που θα διεξαχθεί θα πρέπει, εκτός των άλλων, να εξεταστεί εξαντλητικά η ποιότητα, το είδος και το κόστος των υπηρεσιών που προσφέρουν στους λήπτες τους άλλα ομοειδή συστήματα franchising, έτσι ο δότης να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό από κάθε άποψη δίκτυο. Ακόμη θα πρέπει να διερευνηθεί η αντίδραση του καταναλωτικού κοινού στη σχεδιαζόμενη επιχειρηματική επιλογή της ανάπτυξης με franchising του δότη.

11. Η σύνταξη Μελέτης Σκοπιμότητας: η σύνταξη, δηλαδή μιας μελέτης, με την οποία θα αξιολογηθεί οικονομικά το σχετικό επιχειρηματικό σχέδιο.

12. Η λειτουργία του Πιλοτικού καταστήματος: σκόπιμη είναι η λειτουργία μητρικών, πιλοτικών καταστημάτων, προτού ενταχθούν στο δίκτυο και άλλοι δικαιούχοι, ώστε να φανούν στην πράξη οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του δικτύου.

13. Η δημιουργία του Πακέτου Franchise: η επιτυχημένη λειτουργία του πιλοτικού καταστήματος αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία του πακέτου franchise του δότη. Η εμπειρία που απέκτησε ο δότης από τη δημιουργία και λειτουργία του «καταστήματος – πιλότου» θα τον βοηθήσει σημαντικά στην προσπάθεια σχηματισμού ενός ελκυστικού πακέτου franchise για τους λήπτες.

14. Η σύνταξη του Εγχειριδίου Λειτουργίας: συνήθως το Εγχειρίδιο Λειτουργίας αποτελείται από τρεις τόμους, το εγχειρίδιο του marketing, το εγχειρίδιο της οπτικής ταυτότητας του συστήματος και το εγχειρίδιο των προϊόντων.

15. Η δημιουργία του Ενημερωτικού Εντύπου: με το έντυπο αυτό, θα ενημερώνονται άμεσα και με ακρίβεια όλοι οι ενδιαφερόμενοι επενδυτές.

16. Η δημιουργία της υποδομής Υποστήριξης του Δικτύου: η στελέχωση δηλαδή του τμήματος υποστήριξης του δικτύου franchising με το κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό, ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής υποστήριξη των ληπτών.

17. Η προσέλκυση και επιλογή των Ληπτών: για την προσέγγιση των Ληπτών, σημαντικό ρόλο παίζει η εδραίωση της μάρκας του franchising, αλλά και οι διαφημιστικές ενέργειες της μητρικής εταιρείας. Σχετικά με την επιλογή των Ληπτών, το κριτήριο δεν πρέπει να είναι μόνο οικονομικό, αλλά η επιλογή να πραγματοποιείται με αντικειμενικά κριτήρια τα οποία έχει θεσπίσει ο Δότης, όπως π.χ. είναι η προγενέστερη εργασιακή εμπειρία στο αντικείμενο της franchise επιχειρήσης.

Από τα παραπάνω, εξάγεται το συμπέρασμα πως οι προϋποθέσεις για τη δημιουργία ενός δικτύου franchising, είναι πολυάριθμες και πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Διαφορετικά, η ίδια η πολυπλοκότητα του συστήματος μπορεί να οδηγήσει την επιχειρηματική προσπάθεια σε ναυάγιο.

2.9 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάστηκε ο ορισμός της Δικαιόχρησης της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchising και αναπτύχθηκε η ορολογία που περιγράφει το θεσμό αυτόν. Επιπλέον, έγινε ανάλυση όλων των υπαρκτών μορφών franchising, καθώς και της οικονομικής διάστασης της σύμβασης της δικαιόχρησης, ενώ αναφέρθηκαν τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του franchising, για τον Δικαιοπάροχο, τον Δικαιοδόχο και τον καταναλωτή. Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε μια αναφορά στη χρηματοδότηση του franchising, καθώς και στους τρόπους μέσω των οποίων δύναται ένας επενδυτής να εξασφαλίσει τους απαιτούμενους πόρους, για τη δημιουργία μιας δικής του franchise επιχείρησης. Τέλος, το κεφάλαιο αυτό, ολοκληρώθηκε με την περιγραφή όλων των απαιτούμενων προϋποθέσεων για τη δημιουργία ενός επιτυχημένου δικτύου franchising.

Το συμπέρασμα που εξάγεται, είναι πως η Δικαιόχρηση ως στρατηγική ανάπτυξης μιας επιχείρησης, είναι πολύ σύνθετη και καλά προστατευμένη από νομική σκοπιά. Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει κέρδος και μακροβιότητα για τα δύο μέλη που την απαρτίζουν: τους Δικαιοπαρόχους και τους Δικαιοδόχους. Στα επόμενα κεφάλαια, γίνεται μια προσπάθεια διερεύνησης της επιτυχίας, ή αποτυχίας του συστήματος franchising, με ιδιαίτερη ανάλυση του κλάδου της εστίασης.

Κεφάλαιο 3

Ιστορική αναδρομή της Δικαιόχρησης

3.1 Εισαγωγή

Το μοντέλο της δικαιόχρησης εξελίχθηκε μέσα στους αιώνες σε ένα αποτελεσματικό μέσο προώθησης της οικονομικής απελευθέρωσης, των συνεργειών και των επιχειρησιακών ευκαιριών. Για το λόγο αυτό, το franchising αποκαλείται συχνά ως το πιο επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο που εφευρέθηκε ποτέ από την ανθρωπότητα.

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται αρχικά μια ιστορική αναδρομή του θεσμού της δικαιόχρησης από τον 13^ο μ.Χ. έως σήμερα, όπου έχει καθιερωθεί ως μία μορφή στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρησέων, τόσο εγχώρια όσο και σε διεθνές επίπεδο. Στη συνέχεια αναλύεται η παρουσία του franchising στην Ελλάδα και εξετάζεται η επιτυχία του συστήματος διαχρονικά. Επιπλέον, με τη βοήθεια ερευνών πάνω στο θεσμό εξάγονται σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τα οφέλη που απορρέουν από τη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε δίκτυο franchising, με ιδιαίτερη αναφορά στον κλάδο της εστίασης. Στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου αυτού, παρουσιάζονται οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις franchise παγκοσμίως, η χώρα προέλευσης τους καθώς και ο κλάδος δραστηριοποίησης τους.

3.2 Η ιστορία της Δικαιόχρησης

Η απαρχή του franchising, όπως εξιστορείται από τη Βρετανική Ομοσπονδία Franchising, μπορεί να αναχθεί πολλά χρόνια πίσω, στην φεουδαρχική Αγγλία, όταν οι λόρδοι επέτρεπαν στους αγρότες να εκμεταλλεύονται ορισμένα κομμάτια από τη γη τους, έναντι κάποιου φόρου.² Στοιχεία κάποιου αρχικού σταδίου franchising μπορούν, επίσης, να εντοπιστούν κατά την παροχή πόρων για το στρατό από ντόπιους άρχοντες και αρχηγούς, σε αντάλλαγμα με φοροεισπρακτικά προνόμια. Πολλά χρόνια αργότερα, το franchising εδραιώθηκε περισσότερο στο Ηνωμένο Βασίλειο, με την έλευση του δεσμευμένου συστήματος “pub”. Μετά την εισαγωγή της νομοθεσίας περί ζυθοεστιατορίων, η οποία καθιστούσε πολύ ακριβή τη διατήρηση μιας pub τον 18^ο αιώνα, οι ζυθοποιοί αγωνίστηκαν

² <http://www.thebfa.org/about-franchising/the-history-of-franchising>

για την υπεράσπιση των συμφερόντων τους. Αναγνωρίζοντας ότι ήταν προς το συμφέρον τους να έχουν μια ασφαλή και σταθερή αγορά για τα προϊόντα τους, οι ζυθοποιοί άρχισαν να προσφέρουν στους ιδιοκτήτες ταβερνών, την ευκαιρία της χρηματοδοτικής στήριξης, ως αντάλλαγμα για την παροχή αποκλειστικότητας πάνω σε αυτά που πωλούνταν στην pub. Έτσι, ένα γνωστό σύστημα, που παραμένει ευρέως χρησιμοποιούμενο στο εμπόριο μέχρι σήμερα, το σύστημα της δικαιόχρησης, γεννήθηκε.

Το φαινόμενο Singer

Η προέλευση του franchising, όπως είναι γνωστό και ορίζεται σήμερα, μπορεί να αποτυπωθεί στο πρόσωπο ενός ανθρώπου, του Ισαάκ Σίνγκερ. Μετά τον Αμερικάνικο Εμφύλιο Πόλεμο το 1860, στην εταιρεία Singer, είχαν επιτύχει τη μαζική παραγωγή της διάσημης ραπτομηχανής, αλλά δεν είχαν ανακαλύψει έναν οικονομικά βιώσιμο τρόπο για την επισκευή και τη διανομή της, σε μια χώρα τόσο μεγάλη γεωγραφικά, όσο οι ΗΠΑ. Ο Σίνγκερ, άρχισε τότε να παραχωρεί άδειες συντήρησης και επισκευής σε τοπικούς εμπόρους σε όλη τη χώρα, στους οποίους αργότερα επιτρεπόταν να γίνουν περιφερειακοί πωλητές για τις μηχανές του. Η χρήση ενός είδους συμβολαίου για τη ρύθμιση των σχέσεων αυτών, εισήγαγε την πρώτη μορφή συμφωνιών franchise, και έτσι γεννήθηκε το πρώτο σύγχρονο σύστημα franchising. Κατά τη διάρκεια του επόμενου αιώνα, μορφές franchising άρχισαν να χρησιμοποιούνται ευρύτερα στις ΗΠΑ, ως ένας τρόπος για την τυποποίηση των προϊόντων και των προτύπων αυτών, από τη μία ακτή στην άλλη. Πρώτη η αντιπροσωπεία αυτοκινήτων General Motors στις αρχές του 1900, ξεκίνησε με τη χορήγηση αποκλειστικών δικαιωμάτων. Στη συνέχεια, οι εταιρείες πετρελαίου και τα παντοπωλεία, άρχισαν να επωφελούνται από ένα επιχειρηματικό μοντέλο που τους προσέφερε μια οδό ταχείας ανάπτυξης για την εθνική διανομή, με μειωμένο κίνδυνο.

Η γέννηση της δικαιόχρησης ως επιχειρηματικού μοντέλου

Μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, το franchising αναπτύχθηκε ταχύτατα και άρχισε να προωθείται από εταιρείες που επιθυμούσαν τη γρήγορη επέκταση. Οι γίγαντες των αναψυκτικών, όπως η Coca-Cola και η Pepsi, δεν μπορούσαν να λειτουργήσουν οικονομικά στις ΗΠΑ (λόγω υψηλής περιεκτικότητας σε νερό στα προϊόντα τους και ακριβά έξοδα μεταφοράς σε σχέση με το κόστος του αναψυκτικού), και για το λόγο αυτό έπρεπε να αναπτύξουν ένα σύστημα franchise σύμφωνα με το οποίο, οι δικαιοδόχοι θα προχωρούσαν στην έγχυση του μυστικού σιροπιού σε ανθρακούχο νερό, ενώ επίσης, θα εμφιάλωναν και θα πωλούσαν το προϊόν σε τοπικό επίπεδο.

Αυτή ήταν η αρχή της «δικαιόχρησης» όπως την γνωρίζουμε σήμερα. Η τεράστια ανάπτυξη αυτού του σύγχρονου, πλέον, συστήματος franchising, αποδίδεται στη μηχανή milkshake του πωλητή Ray Kroc, ο οποίος κατά την επίσκεψή του στο Σαν Μπερναρντίνο της Καλιφόρνια, πούλησε τις μηχανές του σε ένα ένα δημοφιλές και πολυσύχναστο drive-thru εστιατόριο, το οποίο διοικείτο από τους αδελφούς McDonald. Εκείνος, άνοιξε το πρώτο εστιατόριο στο όνομά τους, στο Des Plaines του Ιλινόις και αγόρασε το σήμα οριστικά το 1961.

Ηνωμένο Βασίλειο: Ανάπτυξη και ύφεση

Στη δεκαετία του 1950 και του 1960, η δημοτικότητα του franchising πραγματικά απογειώθηκε, σε συνδυασμό με τις τεράστιες αυξήσεις του πληθυσμού, τις οικονομικές αποδόσεις και την κοινωνική αλλαγή. Οι εταιρείες εστίασης άνοιξαν το δρόμο. Μεταξύ των πρώτων επαγγελματιών στο Ηνωμένο Βασίλειο, ήταν και ο γίγαντας τροφίμων J Lyon & Co., που κατείχε τη δικαιόχρηση της αλυσίδας χάμπουργκερ “Wimpy” το 1955, καθώς και τα εμπορικά σήματα “Lyons Maid” και “Mr Softee”. Η ServiceMaster, που αποτελεί ακόμα και σήμερα μια τεράστια διεθνή επιχείρηση franchise, ξεκίνησε το franchising στο Ηνωμένο Βασίλειο το 1959. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1960, μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρείες fast-food είχαν καθιερωθεί ως διεθνείς franchisors, με επικεφαλής τις “McDonald” και “KFC”. Ωστόσο, αυτή η περίοδος άνθησης του franchising δεν διήρκεσε πολύ. Από τη δεκαετία του 1970, το franchising στο Ηνωμένο Βασίλειο άρχισε να επιβραδύνεται, εν μέρει ως απάντηση στην παραπαίουσα οικονομία, αλλά περισσότερο ως αποτέλεσμα της ζημίας που υπέστη η φήμη του από τα συστήματα μη δικαιόχρησης, όπως π.χ. τα συστήματα πυραμίδας, τα οποία ενώ αυτοχαρακτηρίζονταν ως franchises, ουσιαστικά, είχαν ως βάση την παράδοση χρημάτων, με την υπόσχεση μιας προσοδοφόρας απόδοσης της επένδυσης, κάτι που φυσικά συνέβαινε σπανίως. Παρότι, λοιπόν, εξακολουθούσε να προσφέρει κάποιες πραγματικές ευκαιρίες, το franchising αδικώς αμαυρώθηκε και η δημοτικότητά του εξασθένησε.

Η αντεπίθεση των δικαιοδόχων

Οκτώ από τις μεγαλύτερες εταιρείες franchise στην Βρετανία εκείνη την εποχή, αποφάσισαν ότι χρειαζόταν να προβούν σε ορισμένες ενέργειες για να διαφοροποιήσουν τις δικές τους ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές, από τις εν λόγω εταιρείες με τις ανήθικες, με αποτέλεσμα την ίδρυση του Βρετανικού Συνδέσμου Franchise (BFA), το 1977. Οι ιδρυτικές εταιρείες-μέλη του BFA ήταν: οι ServiceMaster, Dyno-Rod, Holiday Inn UK, Kentucky Fried Chicken, Wimpy International, Ziebart GB, Prontaprint και Budget Rent a Car. Χωρίς

προηγούμενα πρότυπα στο Ηνωμένο Βασίλειο, η βιομηχανία δημιούργησε το δικό της ρυθμιστικό φορέα της χώρας, καθώς και αυστηρά κριτήρια για την ένταξη μιας εταιρείας, που σχετίζονταν με τις επιχειρησιακές πρακτικές, τις επιχειρηματικές διαδικασίες, τους όρους συμφωνίας της δικαιόχρησης και την υποστήριξη που προσέφερε προς τους franchisees. Το μέγεθος και το ανάστημα αυτών των ιδρυτικών μελών και του πρώιμου έργου του BFA για την επιχειρηματική ηθική, αποκατέστησε την αξιοπιστία του επιχειρηματικού μοντέλου, και με την οικονομική άνθηση της δεκαετίας του 1980 και του 1990, πολλές νέες μάρκες δημιουργήθηκαν στο Ηνωμένο Βασίλειο και παραμένουν μέχρι σήμερα. Η Ένωση αναγνώρισε ότι έπρεπε να αντιπροσωπεύει μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία, και να δέχεται ως συνδεδεμένα μέλη, επαγγελματίες με ιδιαίτερη τεχνογνωσία και εμπειρία στο franchising.

Η δικαιόχρηση σήμερα

Το Franchising έχει ακμάσει, πλέον, σε μια βιομηχανία που απαριθμεί χιλιάδες μάρκες και σε ένα πλήθος πολλών διαφορετικών τομέων. Οι ημέρες που περιστρεφόταν γύρω από τα αυτοκίνητα και την τροφοδοσία, αποτελούν πλέον παρελθόν. Σήμερα, αποτελεί ένα εκλεκτικό μείγμα επιχειρήσεων που περιλαμβάνει τα πάντα, από την κομμωτική μέχρι τη φωτογραφία, τη φροντίδα κατοικίδιων ζώων, τον τομέα του αθλητισμού κ.α. Το Franchising δεν είχε ποτέ καλύτερη υγεία από ό,τι έχει τώρα. Η έγκυρη, ετήσια έρευνα για το Ηνωμένο Βασίλειο, *NatWest/BFA Franchise Survey (2013)*, έχει δείξει τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα, πως οι τάσεις ανάπτυξης στον τομέα της δικαιόχρησης, είναι πολύ ισχυρές, τόσο πριν όσο και μετά την οικονομική ύφεση του 2008. Μετά από μια ελαφρά κάμψη κατά το έτος αυτό, κάθε έτος μετά, έδειξε αύξηση όσον αφορά στον αριθμό των μαρκών franchising, τον αριθμό των franchisees, τον αριθμό των απασχολούμενων σε επιχειρήσεις franchise και το συνολικό κύκλο εργασιών του τομέα δικαιόχρησης. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζουν, επίσης, κερδοφορία στο 90% των επιχειρήσεων του τομέα, και μόνο το 4% των επιχειρήσεων franchising, παρουσιάζουν ζημία. Είναι σαφές, ότι τα πλεονεκτήματα που ενυπάρχουν σε μια επιχείρηση franchise, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών κλίμακας και της υποστήριξη ενός μεγάλου εμπορικού σήματος, σε συνδυασμό με το τοπικό marketing, καθιστούν τις εταιρείες ιδιαίτερα ισχυρές και στατιστικά πολύ πιο πιθανό να πετύχουν.

3.3 Η Δικαιόχρηση στην Ελλάδα

Στην Ελληνική Αγορά αυτή τη στιγμή, δραστηριοποιούνται πάνω από 400 επιχειρήσεις με το σύστημα franchise, όπως αναφέρει σε άρθρο του ο κ. Αρμάνδος Κωνσταντινίδης, «Το Franchising στην Ελληνική Πραγματικότητα» (2009). Πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις, προέρχονται από το εξωτερικό και έχουν αναπτυχθεί παγκοσμίως με το σύστημα της Δικαιόχρησης. Δίνεται, κατ' αυτόν τον τρόπο, σε Έλληνες επενδυτές, η δυνατότητα να αναπτύξουν το Ελληνικό δίκτυο της επιχείρησης του εξωτερικού, μέσω μιας σύμβασης master franchise. Λαμβάνοντας υπόψη ότι πριν περίπου 5 χρόνια οι franchised επιχειρήσεις δεν ξεπερνούσαν τις 300, ενώ πριν από 10 χρόνια δεν ξεπερνούσαν τις 120 (ενεργές και ανενεργές), το γεγονός ότι σήμερα υπάρχουν πάνω από 10.000 franchised καταστήματα, συνιστά επιτυχία του θεσμού. Υπολογίζεται επίσης ότι το 1999 ο συνολικός τζίρος που πραγματοποιήθηκε στα franchised καταστήματα ήταν περίπου στο 4,2% επί του συνολικού τζίρου του λιανεμπορίου, ενώ το 2008 υπολογιζόταν ότι θα ξεπερνούσε το 8,3%. Τέλος, λόγω της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας, παράγονται στη χώρα μας 7.000 περίπου νέες θέσεις εργασίας κάθε χρόνο (Συνέντευξη κ. Ηλιάδη, προέδρου πανελλήνιου συνδέσμου Greek Franchise Association, 2006). Όλα τα παραπάνω, δείχνουν ξεκάθαρα ότι η ανάπτυξη του θεσμού είναι ανοδική, παρουσιάζοντας ρυθμό ανάπτυξης που αυξάνεται με γεωμετρική πρόοδο. Ένα ακόμα στοιχείο που αξίζει να αναφερθεί είναι το γεγονός ότι οι περισσότερες έρευνες αγοράς, που έχουν πραγματοποιηθεί από σχεδόν όλους τους κλάδους του επιχειρηματικού φάσματος, δείχνουν ότι όλο και περισσότεροι καταναλωτές έχουν την τάση να αγοράζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιθυμούν από επώνυμες αλυσίδες, θεωρώντας ότι εκεί θα βρουν, αφενός καλές τιμές, αφετέρου την απαραίτητη εξειδίκευση. Αυτό άλλωστε δείχνει και η πανευρωπαϊκή έρευνα κατανάλωσης που διενεργήθηκε από Ευρωπαϊκή Εταιρεία Ερευνών σε 12 χώρες, ανάμεσα τους και η Ελλάδα (Κωνσταντινίδης, 2009).

Παρά το γεγονός ότι το franchising δείχνει μια ανοδική τάση, με πολύ μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης τα τελευταία χρόνια, η χώρα μας είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη. Για παράδειγμα, στην Μ. Βρετανία, ο τζίρος που πραγματοποιείται μέσω franchised καταστημάτων, ξεπερνά το 30% επί του συνολικού τζίρου του λιανεμπορίου, ενώ στην Γερμανία ξεπερνά το 18% (Wikipedia, 2012). Οι Έλληνες έχουν ήδη συνειδητοποιήσει την χρησιμότητα και τα οφέλη του θεσμού και η δικαιόχρηση γνωρίζει πολύ μεγάλη αποδοχή, τόσο από τους επιχειρηματίες, όσο και από τους επενδυτές και τους καταναλωτές. Ωστόσο η Ελλάδα, δεν είναι σε θέση αυτή τη στιγμή να ανταγωνιστεί το μέσο

όρο των Ευρωπαϊκών χωρών, είναι όμως κυρίαρχος στην Βαλκανική Αγορά, αφού αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν ήδη επεκταθεί σε διάφορες βαλκανικές χώρες, με καλύτερα παραδείγματα τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία (Κωνσταντινίδης, 2009).

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία της ESOMAR (Οργανισμός Ενθάρρυνσης και Προώθησης της Έρευνας Αγοράς Παγκοσμίως), οι επιχειρήσεις δαπανούν ετησίως το 0,04% του τζίρου τους για έρευνες, όταν το αντίστοιχο ποσοστό στις ΗΠΑ είναι 21%, στην Αγγλία στο 19%, στην Γερμανία στο 16% και στην Ισπανία το 7%. Από την άλλη πλευρά, η αγορά των επιχειρηματικών ερευνών έχει ανοδική τάση στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, αφού το αντίστοιχο ποσοστό κατά το έτος 1999 ήταν μόλις 0,02%. Αναμένεται, επίσης, ο κλάδος των Επιχειρηματικών Ερευνών να αυξήσει τη δυναμική του τα επόμενα χρόνια, αποδυναμώνοντας τον κλάδο των γενικών ερευνών (Κωνσταντινίδης, 2009).

Επιπλέον, από τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από ανεξάρτητες κλαδικές έρευνες των τελευταίων ετών, παρατηρείται ότι υπάρχουν δύο κλάδοι που προτιμώνται από τους επιχειρηματίες. Πρώτος στις προτιμήσεις, είναι ο κλάδος της εστίασης, όπου τα υψηλά όμως κόστη που απαιτούνται για την δημιουργία δικτύων, ωθούν τους επενδυτές σε άλλους, «φθηνότερους» κλάδους, όπως είναι ο κλάδος της παροχής υπηρεσιών. Οι δυο αυτοί κλάδοι επιλέγονται, κυρίως, από ηλικιακά νέους επενδυτές και από επενδυτές που έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Οι προτιμήσεις των επενδυτών προέρχονται, ως επί το πλείστον, από προσωπικές τους εμπειρίες και προτιμήσεις ως καταναλωτές. Αυτό αποδεικνύεται τόσο από την πανευρωπαϊκή έρευνα «Purchasing Power» της EUROSTAT (1998), όσο και από την πανελλαδική έρευνα «Οικογενειακός Προϋπολογισμός των Ελληνικών Νοικοκυριών», της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος (ΕΣΥΕ), (2006).

Όπως προαναφέρθηκε, το σύστημα της δικαιόχρησης, δύναται να είναι μια πολύ υγιής μορφή επιχειρηματικής ανάπτυξης, διότι αποτελεί συμφέρουσα λύση και για τα δύο μέλη, τον Δικαιοπάροχο και τον Δικαιοδόχο. Από τη μία πλευρά ο Δικαιοπάροχος διαθέτει την ιδέα, το όνομα και την τεχνογνωσία για να επεκτείνει την επιχείρησή του, με μικρό σχετικά κόστος. Από την άλλη ο δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται και υιοθετεί την αναγνωσιμότητα και το επιτυχημένο μοντέλο της επιχείρησης του Δικαιοπαρόχου. Υπάρχουν πολλές παράμετροι για την επιτυχία ενός συστήματος franchise, αλλά τα οφέλη τα υπερσκελίζουν. Ένα κλασικό παράδειγμα, είναι οι καλύτερες τιμές αγοράς προϊόντων που μπορεί πετύχει ο franchisor από τους προμηθευτές, λόγω μεγάλων ποσοτικών παραγγελιών, οπότε και ο Δικαιοδόχος επωφελείται, γιατί και αυτός θα έχει το προνόμιο των καλύτερων τιμών της αγοράς. Το θέμα είναι το κατά πόσο το σύστημα franchise είναι μια μέθοδος που οδηγεί στην

εξασφάλιση της ποιότητας αλλά και της κερδοφορία εύκολα και σίγουρα. Η απάντηση είναι θετική αλλά υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Σύμφωνα με το άρθρο του Κωνσταντινίδη (2009) υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που θέλουν να αναπτυχθούν με το σύστημα franchise αλλά δεν δύνανται για τρεις βασικούς λόγους:

- Δεν διαθέτουν την τεχνογνωσία που απαιτείται για την επιχείρησή τους (π.χ. αν διαθέτουν τρόφιμα, να γνωρίζουν επακριβώς όλες τις διαδικασίες και τις θερμοκρασίες συντήρησης καθώς και μεταφοράς αυτών).
- Δεν έχουν την δυνατότητα για περαιτέρω ανάπτυξη (π.χ. αποθηκευτικούς χώρους για τις μαζικές παραγγελίες, φορτηγά κ.α.).
- Δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να το κάνουν (π.χ. δαπάνη δημιουργίας συστήματος, δαπάνες προσωπικού που θα απαιτηθεί, δαπάνες για την αγορά νέου τεχνολογικού εξοπλισμού, δαπάνη αύξησης της παραγωγής κ.α.).

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι δικαιοδόχοι υποπίπτουν σε συχνά λάθη, είτε γιατί πιστεύουν ότι ανοίγοντας ένα franchised κατάστημα θα εξασφαλίσουν τη σίγουρη επιτυχία, είτε γιατί πιστεύουν ότι το κατάστημα τους θα λειτουργεί με έναν «αυτοματοποιημένο» τρόπο, είτε γιατί καταλήγουν σε υπέρογκους δανεισμούς για την εξασφάλιση του απαραίτητου κεφαλαίου, τους οποίους στη συνέχεια δεν δύνανται να εξυπηρετούν. Τέλος, την διευθέτηση θεμάτων και προβλημάτων που προκύπτουν από τις σχέσεις franchising, έχει δημιουργηθεί στη χώρα μας ένας σύνδεσμος, υπό την επωνυμία Greek Franchise Association, που έχει ουσιαστικό ρόλο τη διασφάλιση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης, μεταξύ Δικαιοπαρόχων (Franchisors), Δικαιοδόχων (Franchisees) και καταναλωτικού κοινού.

3.4 Αποτελέσματα έρευνας «ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE 2015» για την πορεία του franchising στην Ελλάδα

Στον οδηγό ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE 2015, ο οποίος είναι ένας από τους πιο ενημερωμένους και εύχρηστους οδηγούς για το franchising στην Ελλάδα, παρουσιάστηκαν για άλλη μια χρονιά τα αποτελέσματα της ετήσιας έρευνας για την πορεία του franchising στην ελληνική αγορά τα τελευταία 11 έτη. Η δυναμική της αγοράς, οι κινητήριες δυνάμεις, καθώς και το συνολικό επιχειρηματικό τοπίο αποτυπώθηκαν αναλυτικά στην 17η κατά σειρά ετήσια έρευνα του περιοδικού FRANCHISE SUCCESS, με τη συμμετοχή 470 αλυσίδων.

Βάσει των αποτελεσμάτων, το 2014 αποδείχθηκε μία χρονιά σταθεροποίησης για το σύνολο της αγοράς, παρουσιάζοντας μάλιστα τις πρώτες αυξητικές τάσεις. Κύριο χαρακτηριστικό για ακόμη μία χρονιά είναι η «αντίσταση» των αλυσίδων franchise έναντι των επικρατουσών συνθηκών που δυσχεραίνουν την ανάπτυξη γενικότερα. Όσον αφορά στο πλήθος του δείγματος της «Έρευνας Franchising 2014», η οποία πραγματοποιήθηκε από το εξειδικευμένο σε θέματα Franchise και Retail κλαδικό περιοδικό *FRANCHISE SUCCESS*, σε συνεργασία με τους συμβούλους franchise της εταιρείας THE FRANCHISE CO., αποτελείται από 470 αλυσίδες που αντιστοιχούν σε 13.897 σημεία πώλησης σε ολόκληρη την Ελλάδα. Οι αλυσίδες που συμμετέχουν στην έρευνα προέρχονται από 8 μεγάλες κατηγορίες - κλάδους με κυρίαρχο σκοπό τη διαχρονική αποτύπωση και μελέτη της εκάστοτε κατηγορίας, όσον αφορά γενικότερα τον αριθμό ανάπτυξής της στην αγορά και ειδικότερα στο χώρο του franchising. Σκοπός της έρευνας είναι η συγκριτική καταγραφή της πορείας του Franchising στην ελληνική αγορά από το 2004 έως και σήμερα, αποτυπώνοντας τις τάσεις τόσο σε απόλυτες τιμές σημείων πώλησης, όσο και σε ποσοστά στο σύνολο, καθώς και ανά κλάδο - κατηγορία.

Αναλυτικότερα, όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 3.1, στον κλάδο της Ένδυσης κατεγράφησαν 105 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 22,4% επί του συνόλου των δικτύων, από τον κλάδο της Προσωπικής Φροντίδας 37 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 7,9%, από τον κλάδο της Εκπαίδευσης 40 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 8,5%, από τον κλάδο των Τροφίμων - Ποτών 31 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 6,6%, από τον κλάδο των Υπηρεσιών επιλέχθηκαν 57 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 12,2%, από τον κλάδο της Εστίασης 82 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 17,5%, από τον κλάδο του Οικιακού Εξοπλισμού 48 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 10,3% και τέλος, από τον κλάδο της Λιανικής 68 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 14,5%. Τα στοιχεία που αναφέρονται αφορούν τον αριθμό καταστημάτων Franchise, Εταιρικών, Shop in Shop και Corners για το έτος 2014. Αξίζει να τονιστεί ότι για πρώτη φορά το 2014, έπειτα από τρεις χρονιές συνεχούς μείωσης, παρατηρείται θετικό πρόσημο στο ρυθμό ανάπτυξης του συνολικού αριθμού σημείων πώλησης (εταιρικών και franchise), των αλυσίδων franchise, κατά +0,43%, για το χρονικό διάστημα 2013 – 2014. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι το 2013 είχε παρατηρηθεί πτώση κατά 2,29% των συνολικών σημείων πώλησης, ενώ τόσο το 2012, όσο και το 2011 υπήρξε υποχώρηση κατά 6,89%. Τα ανωτέρω αποτελέσματα, θα μπορούσαν να μας οδηγήσουν στο συμπέρασμα ότι το 2014 ήταν μια χρονιά απόλυτης σταθεροποίησης της ελληνικής αγοράς franchise σε επίπεδο μεγεθών.

Πίνακας 3.1

Κατανομή καταστημάτων franchising ανά κατηγορία επιχείρησης

ΕΤΟΣ 2014				
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ	(%)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	(%)
ΕΝΔΥΣΗ	105	22,4%	2.721	19,6%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	40	8,5%	1.230	8,9%
ΤΡΟΦΙΜΑ-ΠΟΤΑ	31	6,6%	2.568	18,5%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	57	12,2%	1.177	8,5%
ΕΣΤΙΑΣΗ	82	17,5%	2.022	14,5%
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ	37	7,9%	365	2,6%
ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	48	10,3%	863	6,2%
ΛΙΑΝΙΚΗ	68	14,5%	2.951	21,2%
ΣΥΝΟΛΟ	468	100,0%	13.897	100,0%

Πηγή: Έρευνα ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCISE, 2015

Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό της έρευνας, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.2, είναι η μεταβολή των εταιρικών σημείων πώλησης. Το 2014 παρατηρείται αύξηση κατά 2,2% έναντι της πτώσης -0,3%, η οποία είχε σημειωθεί το 2013. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι υπάρχουν σημαντικές επενδύσεις από τους ίδιους τους franchisors, οι οποίοι πραγματοποίησαν αλλαγές, προκειμένου να ξεπεράσουν την κρίση σε πρώτο πλάνο και να βελτιώσουν τη στρατηγική τους θέση έναντι των ανταγωνιστών τους, στον κλάδο της δραστηριοποίησής τους.

Πίνακας 3.2

Διαχρονική εξέλιξη και κατανομή καταστημάτων δικτύου franchising

ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ					
ΕΤΟΣ	ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISE	SHOP IN A SHOP	CORNERS	ΣΥΝΟΛΟ
2004	2441	6112	851	107	9510
2005	3123	6944	1048	94	11189
2006	3364	8033	1255	76	12708
2007	3375	8779	1414	106	13681
2008	3461	9769	1451	185	14878
2009	3529	10358	1514	176	15629
2010	3919	10878	1329	203	16335
2011	3707	10092	1050	365	15210
2012	3682	9151	953	372	14162
2013	3671	8818	911	442	13838
2014	3751	8806	904	431	13897

Πηγή: Έρευνα ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCISE, 2015

Επίσης, βασικές κινήσεις των franchisors αποτέλεσαν, εκτός από τη δημιουργία νέων εταιρικών καταστημάτων σε στρατηγικές περιοχές, η αναδιάρθρωση του δικτύου τους, ο ανασχεδιασμός του concept και του επιχειρηματικού μοντέλου, η εξαγορά franchise καταστημάτων από υφιστάμενους franchisees του δικτύου τους, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές υφιστάμενων ανταγωνιστικών αλυσίδων και η ένταξή τους στο δίκτυό τους ως multiunit franchise. Στη λειτουργία πολλαπλών μονάδων (multi-unit franchise), ένας δικαιούχος εργάζεται λιγότερο στην καθημερινή λειτουργία μιας ενιαίας μονάδας, και αντί αυτού εστιάζει στη διαχείριση πολλαπλών τοποθεσιών σε ένα υψηλότερο επίπεδο διοίκησης. Συχνά, οι multi-unit franchisees βασίζονται σε έμπειρους γενικούς διευθυντές και το προσωπικό τους, για να επιβλέπουν καθημερινά τις λειτουργίες του καταστήματος ανά επίπεδο. Τέλος, στον Πίνακα 3.3 φαίνεται πως οι franchisors είθισται να διατηρούν ένα ποσοστό 23% έως 28% επί του συνόλου των καταστημάτων ως μητρικές επιχειρήσεις.

Μία ακόμη κίνηση των franchisors, υπήρξε η ενίσχυση των επιχειρησιακών λειτουργιών και του management, ώστε να προσαρμοστούν στις ανάγκες της αγοράς για ευέλικτες δομές χαμηλού κόστους. Όσον αφορά τον αριθμό των franchise σημείων πώλησης, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.2, το 2014 παρατηρήθηκε σχεδόν σταθεροποίηση, ήτοι μείωση μόλις κατά 0,1%, έναντι της πτώσης 3,6% που είχε σημειωθεί το 2013. Τα παραπάνω αποτελέσματα οφείλονται στη δυναμική ορισμένων νέων δικτύων, κυρίως από το χώρο της εστίασης, και λιγότερο στην οργανική ανάπτυξη ώριμων δικτύων. Εν κατακλείδι, εξάγεται το συμπέρασμα ότι το 2014, όπως παρατηρείται στο Διάγραμμα 3.1, ήταν μία χρονιά απόλυτης σταθεροποίησης, με εμφανείς αυξητικές τάσεις, τόσο σε επίπεδο εταιρικών, όσο και franchise σημείων πώλησης, ενώ από τον Πίνακα 3.2 προκύπτει ότι το 2004 ήταν η χρονιά με τα λιγότερα καταστήματα franchising και το 2010, ήταν το έτος με τα περισσότερα εν λειτουργία καταστήματα.

Πίνακας 3.3

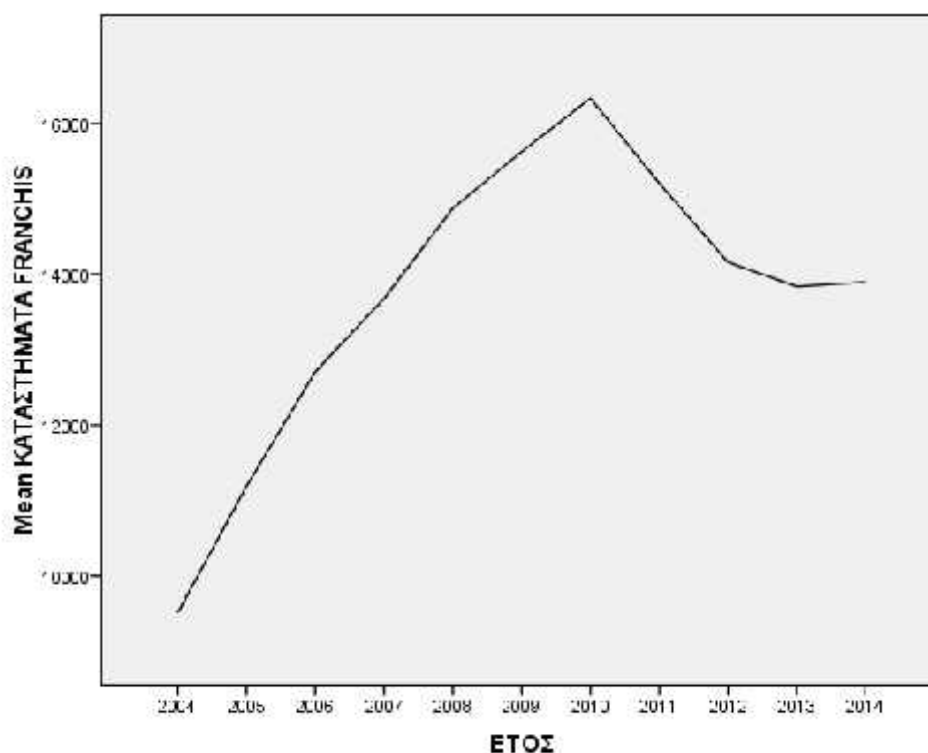
Ποσοστιαία κατανομή καταστημάτων δικτύου franchising

ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΝΑ ΤΥΠΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ (%)					
ΕΤΟΣ	ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISE	SHOP IN A SHOP	CORNERS	ΣΥΝΟΛΟ
2004	25,7	64,3	8,9	1,1	100
2005	27,9	62,1	9,4	0,8	100
2006	26,5	63,2	9,9	0,6	100
2007	24,7	64,2	10,3	0,8	100
2008	23,3	65,7	9,8	1,2	100
2009	22,6	66,3	9,7	1,1	100
2010	24,0	66,6	8,1	1,2	100
2011	24,4	66,4	6,9	2,4	100
2012	26,0	64,6	6,7	2,6	100
2013	26,5	63,7	6,6	3,2	100
2014	27,0	63,4	6,5	3,1	100

Πηγή: Έρευνα ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCISE, 2015

Διάγραμμα 3.1

Διαχρονική εξέλιξη καταστημάτων franchising



Πηγή: Έρευνα ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE, 2015

Ως γενικότερο συμπέρασμα προκύπτει, ότι οι αλυσίδες που έδωσαν ιδιαίτερη προσοχή στις υποδομές, στην εκπαίδευση του προσωπικού, στην προσαρμογή του concept στα νέα καταναλωτικά πρότυπα, στην ανάγκη ενός διαφορετικού μοντέλου λειτουργίας, καθώς και στη βελτίωση της αγοραστικής εμπειρίας, καταδείχθηκαν σχεδόν σε όλους τους κλάδους, ηγέτες και ικανοί να ανταγωνιστούν ισχυρά δίκτυα. Αντιθέτως, concept και συστήματα franchise που παρουσιάστηκαν ως υποκατάστατα και τα οποία προωθήθηκαν έντονα, είτε διαφημιστικά, είτε από ομάδες «συμβούλων», είτε κατέρρευσαν, είτε μετά από κάποια πρόσκαιρη ανάπτυξη 3 - 5 καταστημάτων τίθενται σταδιακά εκτός αγοράς, (π.χ. Nanou Donuts House και ανταγωνισμός). Τέλος, αποδείχθηκε πως οι αλυσίδες franchise συνεχίζουν και αντιστέκονται σθεναρά τόσο έναντι του ανταγωνισμού, όσο και της κρίσης που βιώνουμε συγκριτικά με τα ανεξάρτητα σημεία.

3.5 Ρυθμός ανάπτυξης Α.Ε.Π. και Δικαιόχρηση

Στο σημείο αυτό πραγματοποιείται διερεύνηση της οικονομικής πορείας της Ελλάδας σε όρους ονομαστικού Α.Ε.Π. (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν), εν συγκρίσει με την εξέλιξη του θεσμού της δικαιόχρησης. Στον Πίνακα 3.4 παρουσιάζεται το Α.Ε.Π. της χώρας μας, δηλαδή το σύνολο όλων των προϊόντων και αγαθών που παράγει η οικονομία, εκφρασμένο σε χρηματικές μονάδες σε διάστημα ενός έτους, συμπεριλαμβανομένου και αυτού που παρήχθη από παραγωγικές μονάδες που ανήκουν σε κατοίκους του εξωτερικού, ενώ στο Διάγραμμα 3.2, φαίνεται διαγραμματικά η εξέλιξη αυτού. Αυτό που παρατηρείται είναι ότι από το 2004 έως το 2008, ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ κινείται με θετικούς ρυθμούς, ενώ στη συνέχεια, στην ελληνική οικονομία παρουσιάζεται ύφεση από το έτος 2009 έως το 2014 (Λιανός, Μπένος, 1998)

Πίνακας 3.4

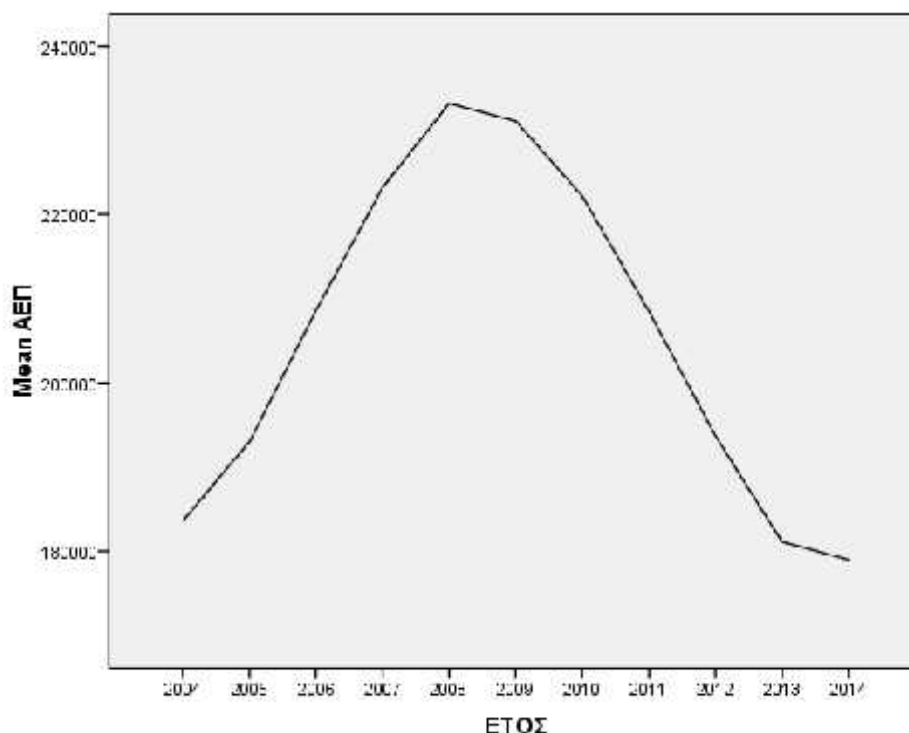
Ονομαστικό Α.Ε.Π. Ελλάδας και καταστήματα franchise 2004-2014 (σε .000.000€)

ΕΤΟΣ	Α.Ε.Π.	Franchise κατ/ματα
2004	183.600	9.510
2005	193.000	11.189
2006	208.600	12.708
2007	223.200	13.681
2008	233.200	14.878
2009	231.100	15.629
2010	222.200	16.335
2011	208.500	15.210
2012	193.700	14.162
2013	181.100	13.838
2014	179.000	13.897

Πηγές: EUROSTAT και ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE, 2015

Διάγραμμα 3.2

Α.Ε.Π. Ελλάδας 2004-2014 (σε .000.000€)



Πηγή: EUROSTAT 2015

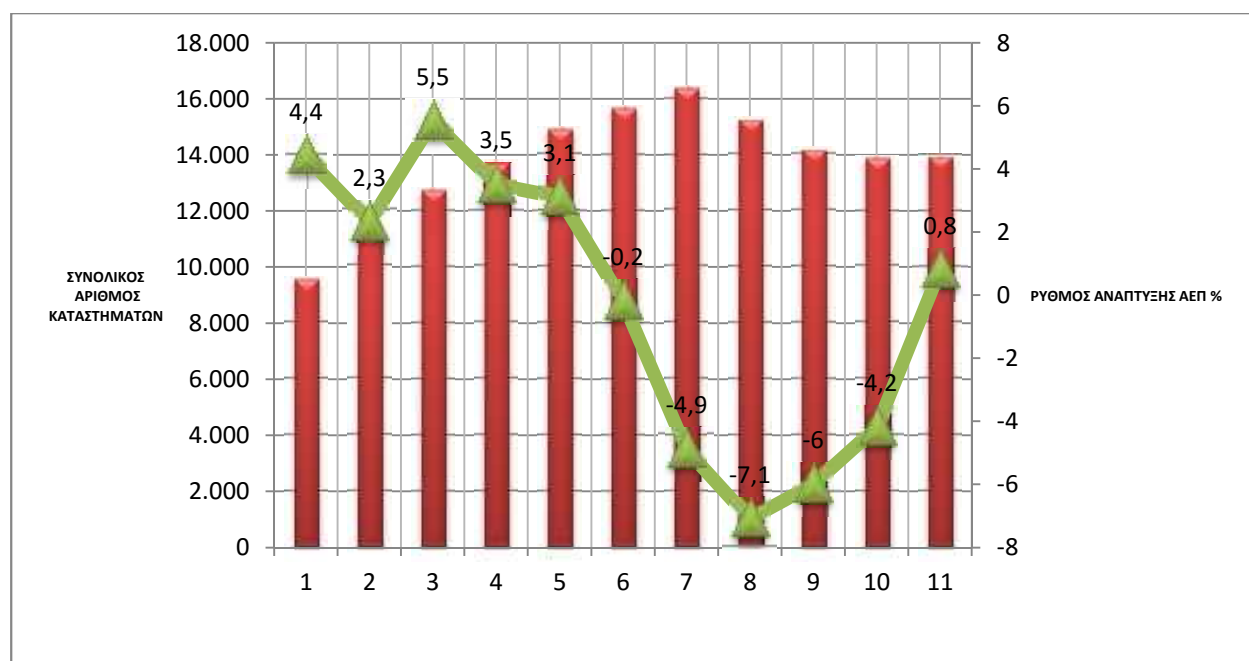
Αυτό που προκύπτει από την παρατήρηση των Διαγραμμάτων 3.1 και 3.2, είναι πως ενώ η ύφεση στην Ελλάδα ξεκίνησε από το έτος 2009, στα δίκτυα franchising έγινε αντιληπτή ένα χρόνο αργότερα, δηλαδή από το 2010, οπότε και άρχισε η μείωση των συνολικών franchise καταστημάτων. Παράλληλα, κατά το έτος 2013 το Α.Ε.Π. της Ελλάδας εξακολούθησε να είναι πτωτικό, αλλά με μικρότερο ρυθμό, ενώ αντίθετα κατά το ίδιο έτος, τα καταστήματα franchising παρουσίασαν αύξηση. Το γεγονός αυτό δηλώνει πως ο θεσμός της δικαιόχρησης προέβαλε αντίσταση στις δυσχερείς οικονομικές συνθήκες της χώρας μας, κάτι που οφείλεται όπως προαναφέρθηκε στην ισχυρά οργανωμένη δομή των δικτύων.

Τέλος, στο Διάγραμμα 3.3 απεικονίζονται συνδυαστικά ο ρυθμός ανάπτυξης της Ελλάδας και ο αριθμός των καταστημάτων franchising κατά τα έτη 2004 – 2014. Με τον όρο “Ρυθμός Ανάπτυξης” περιγράφεται η αύξηση της πραγματικής παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών σε μία οικονομία με την πάροδο του χρόνου. Κατά σύμβαση, ως μέτρο ή δείκτης της ανάπτυξης ορίζεται ο μακροχρόνιος μέσος ποσοστιαίος ρυθμός αύξησης του πραγματικού

ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος. Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται σε πραγματικούς όρους, δηλαδή διορθωμένους ως προς τον πληθωρισμό, και όχι σε ονομαστικούς όρους (Blanchard, 2011).

Διάγραμμα 3.3

Αριθμός καταστημάτων franchise και ρυθμός ανάπτυξης (2004-2014)



Πηγές :ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE, 2015 και Eurostat

Όσον αφορά στην εξέλιξη του franchise στην Ελλάδα σε συνδυασμό με το ρυθμό αύξησης του Α.Ε.Π., παρατηρούνται τα εξής: αρχικά, δηλ. από το 2004 έως το 2008, ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ κινείται με θετικούς ρυθμούς, ενώ παράλληλα υπάρχει αύξηση του αριθμού των συνολικών καταστημάτων franchise. Στη συνέχεια, στην ελληνική οικονομία παρουσιάζεται ύφεση από το έτος 2009 έως το 2013, γεγονός όμως, που δε φαίνεται να επηρεάζει άμεσα το ρυθμό αύξησης των καταστημάτων franchise. Αντιθέτως τα καταστήματα συνεχίζουν να αυξάνονται το 2009 και 2010, στη συνέχεια παρουσιάζουν μείωση κατά τα έτη 2011, 2012 και 2013, ενώ αυξάνονται ξανά το 2014, όπου προκύπτει αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης για πρώτη φορά μετά από 5 έτη ύφεσης.

Διερεύνηση συσχέτισης Α.Ε.Π. με αριθμό καταστημάτων franchise

Ο συντελεστής συσχέτισης ρ δύο τυχαίων μεταβλητών εκφράζει κατά κύριο λόγο το βαθμό με τον οποίο συμμεταβάλλονται οι δύο μεταβλητές, καθώς επίσης και την κατεύθυνση της συμμεταβολής τους και δίνεται από τον εξής τύπο:

$$\rho = \frac{\sum_i (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_i (x_i - \bar{x})^2 \sum_i (y_i - \bar{y})^2}}$$

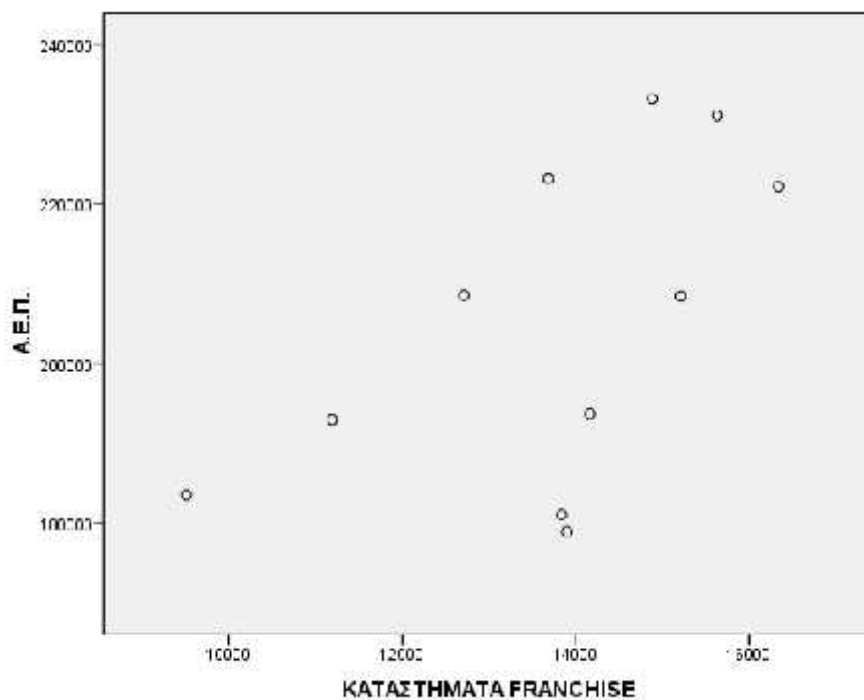
Ειδικότερα, το πρόσημο του συντελεστή συσχέτισης καθορίζει αν οι μεταβλητές σχετίζονται θετικά ή αρνητικά μεταξύ τους. Επιπλέον, ο συντελεστής συσχέτισης λαμβάνει τιμές από -1 έως 1, δηλαδή: $-1 \leq \rho \leq 1$. Όταν η τιμή του είναι ίση με τη μονάδα, δηλαδή $\rho=1$, τότε αυτό δηλώνει ότι υπάρχει πλήρης θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο τυχαίων μεταβλητών X και Y , έτσι ώστε τα ζεύγη των παρατηρήσεών τους να βρίσκονται ακριβώς σε μία ευθεία γραμμή που έχει θετική κλίση. Στην αντίθετη περίπτωση όπου $\rho=-1$, υπάρχει πλήρης αρνητική συσχέτιση, γεγονός που δηλώνει ότι όλα τα ζεύγη των παρατηρήσεων των τυχαίων μεταβλητών βρίσκονται σε μία ευθεία γραμμή με αρνητική κλίση. Μεταξύ αυτών των δύο ακραίων τιμών και με εξαίρεση την περίπτωση όπου το ρ λαμβάνει την τιμή μηδέν, ο συντελεστής συσχέτισης φανερώνει πόσο ισχυρή ή ασθενής είναι η γραμμική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών (Αγιακλόγλου, Μπένος, 2003).

Στο σημείο αυτό, ερευνάται η ύπαρξη αλλά και η κατεύθυνση της εξάρτησης μεταξύ του Α.Ε.Π. της Ελλάδας και του αριθμού καταστημάτων franchise. Τα δεδομένα του δείγματος δίνονται στον Πίνακα 3.4, ενώ στο Διάγραμμα 3.4 παρουσιάζεται η γραφική απεικόνιση αυτών. Από το Διάγραμμα 3.4 φαίνεται να υπάρχει σχέση και μάλιστα θετική μεταξύ διαχρονικής εξέλιξης Α.Ε.Π. και αριθμού καταστημάτων franchising. Για να εξεταστεί αν αυτή η σχέση είναι ισχυρή, υπολογίζεται ο συντελεστής συσχέτισης ρ . Με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS και όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.5, ο συντελεστής συσχέτισης Pearson έλαβε την τιμή $\rho=0,587$, ενώ εφόσον Sig. (2-tailed) = 0.057, δηλαδή $> 0,05$ συνεπάγεται ότι το ρ είναι στατιστικά σημαντικό.

Διάγραμμα 3.4.

Γραφική απεικόνιση Ονομαστικού Α.Ε.Π. Ελλάδας και καταστημάτων franchise 2004-2014

(σε .000.000€)



Πηγές: EUROSTAT και ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE, 2015

Πίνακας 3.5

Συντελεστής συσχέτισης Pearson

		Correlations	
		...	FRANCHISE
...	Pearson Correlation	1	,587
	Sig. (2-tailed)		,057
	N	11	11
FRANCHISE	Pearson Correlation	,587	1
	Sig. (2-tailed)	,057	
	N	11	11

Από τα παραπάνω δεδομένα προκύπτει πως υπάρχει μέτρια έως ικανοποιητική θετική συσχέτιση μεταξύ του Α.Ε.Π. και του αριθμού καταστημάτων franchising. Ακόμα και αν ο ρ δεν μπορεί να καθορίσει την αιτιοκρατική σχέση εξάρτησης μεταξύ των μεταβλητών, δηλαδή δε μπορεί να καθορίσει αν οι μεταβολές της μεταβλητής Υ προσδιορίζονται από τις μεταβολές της Χ, ή αν συμβαίνει το αντίστροφο, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πως αυξανόμενου του Α.Ε.Π., αναμένεται αύξηση των καταστημάτων franchising, ενώ με μείωση αυτού, αναμένεται μείωση των καταστημάτων αλλά πάντα με μέτρια σχέση εξάρτησης.

3.6 Η πορεία του κλάδου αλυσιδών εστίασης στην Ελλάδα

Ανοδική πορεία σημείωσε ο κλάδος της εστίασης για τρίτη συνεχόμενη χρονιά, αποδεικνύοντας πως συνεχίζει να είναι ένας ιδιαίτερα ελκυστικός κλάδος, αν και έντονα ανταγωνιστικός, τόσο για τις υφιστάμενες, όσο και για τις νέες αλυσίδες. Ο συνολικός αριθμός σημείων πώλησης, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.6 και στο Διάγραμμα 3.5, κυμάνθηκε για το 2014 στο +6,25% (ήτοι 119 νέα σημεία πώλησης), ποσοστό ιδιαίτερα σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς τις υπάρχουσες οικονομικές συνθήκες, αλλά και τα υψηλά ποσοστά αποτυχίας που παρατηρούνται στον κλάδο, λόγω της απουσίας ολοκληρωμένου επιχειρηματικού μοντέλου οργάνωσης και υποδομών.

Πίνακας 3.6

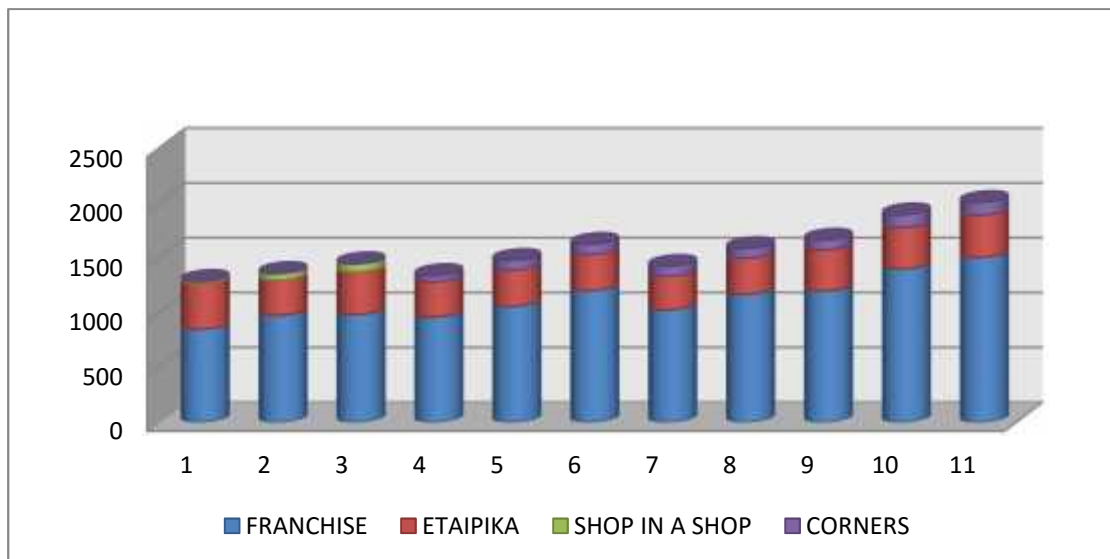
Διαχρονική Μεταβολή Καταστημάτων στον Κλάδο της Εστίασης

ΕΤΟΣ	FRANCHISE	ΕΤΑΙΡΙΚΑ	SHOP-IN-A SHOP	CORNERS	ΣΥΝΟΛΟ
2004	849	421	15	0	1285
2005	976	323	58	0	1357
2006	984	390	72	0	1446
2007	961	321	0	56	1338
2008	1058	330	0	88	1476
2009	1203	328	0	92	1623
2010	1026	308	0	88	1422
2011	1169	328	0	88	1585
2012	1198	375	0	88	1661
2013	1400	376	0	116	1892
2014	1505	384	0	116	2005

Πηγή: ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE, 2015

Διάγραμμα 3.5.

Διαχρονική Μεταβολή Καταστημάτων στον Κλάδο της Εστίασης ανά κατηγορία



Πηγή: ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE 2015

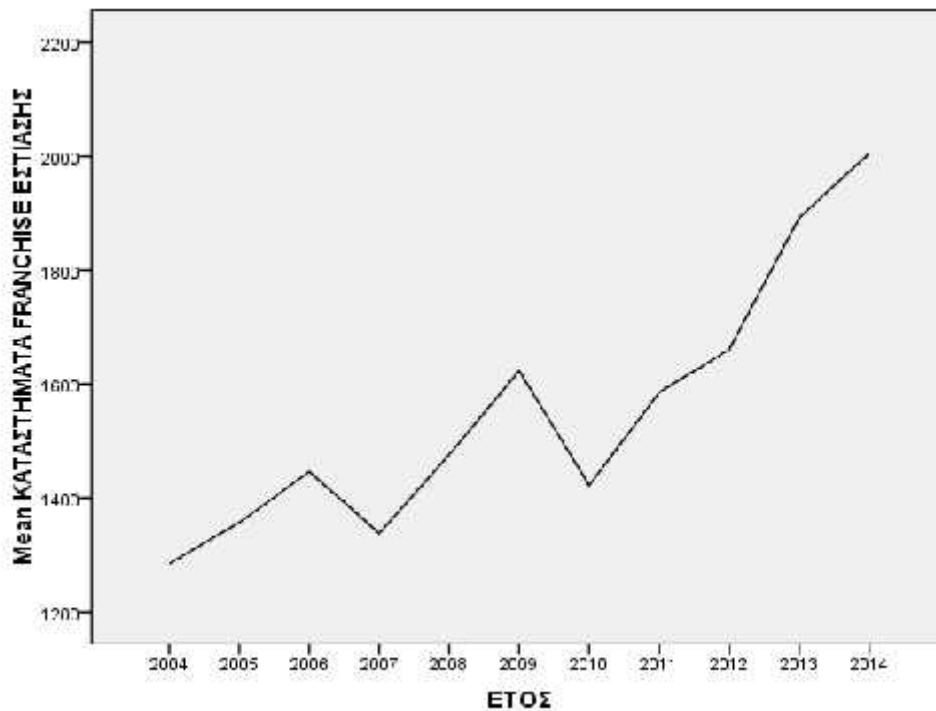
Αξίζει να σημειωθεί πως τα franchise καταστήματα παρουσιάζουν αύξηση κατά 7,5%, έναντι 2,1% που παρουσιάζουν τα εταιρικά. Για τρίτη συνεχόμενη χρονιά, ανοδική πορεία σημείωσαν οι κατηγορίες των cafe-παγωτών-χυμών (11,46%), των εστιατορίων (15,69%), των fast food (4,39%) και των snack – take away (2,05%), η πλειοψηφία των οποίων είναι franchise καταστήματα. Αντίθετα, πτωτική πορεία παρουσιάζουν για μια ακόμη χρονιά οι αλυσίδες pizza (-4,83%) με τη μεγαλύτερη πτώση να εμφανίζεται στα καταστήματα franchise της κατηγορίας.

Στο Διάγραμμα 3.6 παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη του αριθμού των καταστημάτων franchising κατά τα τελευταία 11 έτη. Το συμπέρασμα που προκύπτει από την παρατήρηση αυτού, είναι πως διακρίνεται σαφώς μια αυξητική τάση στον αριθμό τους ακόμα και μέσα στα χρόνια της έντονης οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Αυτό σημαίνει πως ο κλάδος της εστίασης, όσον αφορά στα franchised καταστήματα φαίνεται να αντιστέκεται στις άσχημες οικονομικά συνθήκες της Ελλάδας καθώς αυτά έχουν σχεδόν διπλασιάσει τον αριθμό τους από το 2004 έως το 2014. Τα ανωτέρω αποτελέσματα μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο κλάδος της εστίασης είναι μια έντονα δυναμική αγορά και μάλιστα με το μεγαλύτερο αριθμό νέων επιχειρήσεων συνολικά στην Ελληνική αγορά. Παράλληλα, αποτελεί διέξοδο κυρίως αυτοαπασχόλησης, παρά επιχειρηματικής ανέλιξης. Εντούτοις, ο κλάδος συνεχίζει

να εμφανίζει υψηλά ποσοστά αποτυχίας, εφόσον η αύξηση του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων δε συμβαδίζει με τις αλλαγές στο συνολικό μέγεθος της αγοράς.

Διάγραμμα 3.6.

Διαχρονική Μεταβολή Καταστημάτων στον Κλάδο της Εστίασης συνολικά



Πηγή: ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE, 2015

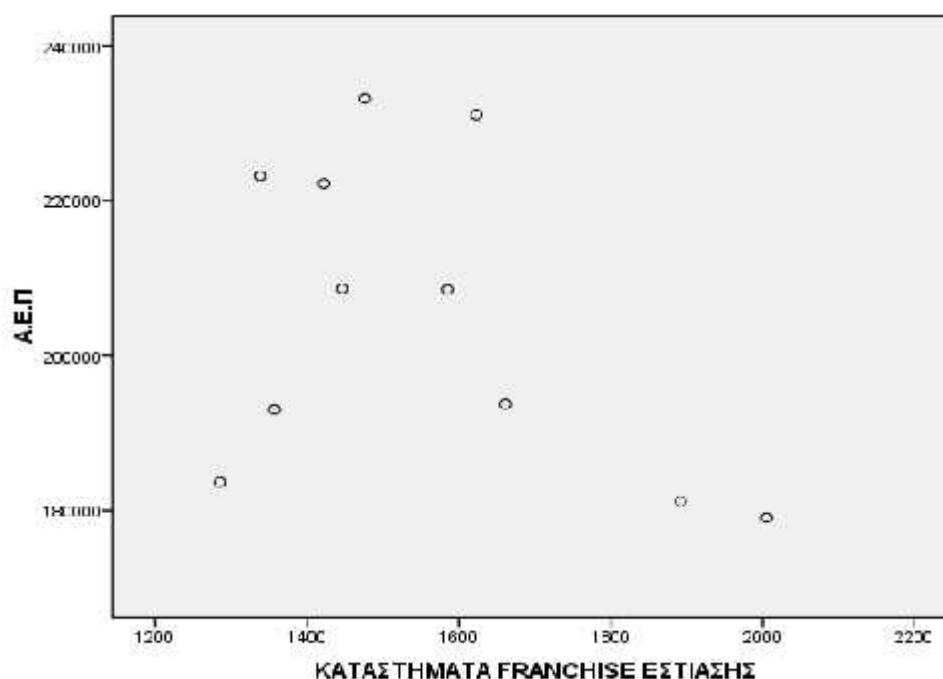
Για το 2015, αναμένεται αύξηση των κατηγοριών Hamburger, Café και Snack. Ειδικά στην κατηγορία Hamburger, ένας νέος τύπος καταστημάτων με ιδιαίτερα χαμηλές τιμές, αλλά και σχετική υψηλή ποιότητα, αναμένεται να έχει ανάπτυξη, καλύπτοντας έναν κενό χώρο μεταξύ καταστημάτων που προσφέρουν σουβλάκι και παραδοσιακών fast food, που φθίνουν σταθερά αδυνατώντας να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον. Ο χώρος εστίασης (κυρίως σουβλάκι, pizza, κ.λπ.), θα αντιμετωπίσει συνολικά πρόβλημα, αν ενταθούν οι έλεγχοι από τις φορολογικές αρχές και τους ασφαλιστικούς φορείς, ενώ μια αύξηση του ελάχιστου μισθού θα επιβαρύνει τα θεμελιώδη μεγέθη, δημιουργώντας θέμα βιωσιμότητας του επιχειρηματικού μοντέλου. Ο κλάδος της εστίασης προσφέρει μοναδικές ευκαιρίες αλλά απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή από τους επενδυτές, όπως αναφέρεται στην έρευνα ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE, 2015.

Διερεύνηση συσχέτισης Α.Ε.Π. με αριθμό καταστημάτων franchise στον κλάδο εστίασης

Στο σημείο αυτό, πραγματοποιείται διαγραμματικά αλλά και με τη βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης η διερεύνηση της συσχέτισης του Α.Ε.Π. με τον αριθμό καταστημάτων franchising στον κλάδο της εστίασης. Από το Διάγραμμα 3.7 φαίνεται να υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ τους. Για να εξεταστεί αν αυτή η σχέση είναι ισχυρή, υπολογίζεται ο συντελεστής συσχέτισης ρ . Με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS και όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.7 ο συντελεστής συσχέτισης Pearson έλαβε την τιμή $\rho = -0,425$ ενώ εφόσον $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.193$, δηλαδή $> 0,05$ συνεπάγεται ότι το ρ είναι στατιστικά σημαντικό. Από τα παραπάνω δεδομένα προκύπτει πως υπάρχει ασθενής αρνητική συσχέτιση μεταξύ του Α.Ε.Π. και του αριθμού καταστημάτων franchising στον κλάδο της εστίασης. Η μείωση δηλαδή του Α.Ε.Π. κατά τα τελευταία 11 έτη δεν οδήγησε σε μείωση των καταστημάτων όπως ίσως ήταν αναμενόμενο, αλλά αντίθετα σε αύξηση αυτών.

Διάγραμμα 3.7

Γραφική απεικόνιση Ονομαστικού Α.Ε.Π. Ελλάδας (σε 000.000€) και καταστημάτων franchise στον κλάδο εστίασης 2004-2014



Πηγή: ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE, 2015

Πίνακας 3.7

Συντελεστής συσχέτισης Pearson

		Correlations	
			FRANCHISE
..	Pearson Correlation	1	-,425
	Sig. (2-tailed)		,193
	N	11	11
FRANCHISE	Pearson Correlation	-,425	1
	Sig. (2-tailed)	,193	
	N	11	11

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται, πως η ανάπτυξη στην εστίαση αποτέλεσε ουσιαστικά το κύριο στοιχείο της ανάσχεσης της πτώσης, συνολικά, του franchising. Παρουσιάστηκε κατά τα τελευταία χρόνια, σημαντική ανάπτυξη, όχι μόνο σε επενδύσεις χαμηλού ύψους, αλλά ακόμα και σε επενδύσεις που υπερέβαιναν το συνολικό ποσό των 200.000-300.000€, δημιουργώντας παράλληλα νέες θέσεις εργασίας. Μια δυναμική που δημιούργησε αφενός, χιλιάδες νέες θέσεις εργασίας, αλλά ταυτόχρονα, μετά την επαναφορά του ΦΠΑ στο 13%, προσέφερε σημαντικά έσοδα στο κράτος. Έσοδα μέσω του ΦΠΑ, της φορολογίας, αλλά και μέσω της μείωσης της εισφοροδιαφυγής. Από προγενέστερες έρευνες, είχαν περιγραφεί οι δυσμενείς επιπτώσεις που είχε επιφέρει στον κλάδο η αύξηση του ΦΠΑ στο 23%. Πιο συγκεκριμένα, την περίοδο με τον αυξημένο συντελεστή ΦΠΑ, είχε υπάρξει μείωση της ζήτησης, η οποία είχε υπερκεράσει την όποια αύξηση των εσόδων από τη μετάταξη του ΦΠΑ. Το γεγονός αυτό, είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των εσόδων από ΦΠΑ, τη μείωση της κερδοφορίας, μειωμένα έσοδα από το φόρο εισοδήματος, αλλά και μείωση των επενδύσεων στον κλάδο.³

³ Άρθρο «Εστίαση 23%. Ένα λάθος που επαναλαμβάνεται» FranchiseBlog, 2015

3.7 Οι 100 καλύτερες εταιρείες franchising παγκοσμίως

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται η λίστα με τα 100 κορυφαία franchising παγκοσμίως, σύμφωνα με την έρευνα της Franchise Direct, “Top 100 Global Franchises”, για το 2015. Η Franchise Direct, χρησιμοποιεί μια μεθοδολογία, η οποία συνδυάζει πολλά κριτήρια, μέσω της στάθμισής τους, ώστε να λαμβάνει ένα αποτέλεσμα όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικό. Οι εταιρείες που περιλαμβάνονται στη λίστα αυτή, έχουν ξεχωρίσει από χιλιάδες άλλες που έχουν επενδύσει σε διεθνείς στρατηγικές επέκτασης. Η κατάταξη τους, περιλαμβάνει μετρήσιμα κριτήρια όπως:

- Το μέγεθος του συστήματος με βάση τον αριθμό των μονάδων
- Τα έσοδα για το σύστημα
- Τη σταθερότητα και την ανάπτυξη
- Τον αριθμό χρόνων λειτουργίας
- Την επέκταση της αγοράς

Η κατάταξη βασίζεται επίσης σε κοινωνικά κριτήρια, όπως:

- Τη χρήση βέλτιστων πρακτικών στον τομέα της υποστήριξης και της κατάρτισης των franchisees
- Την περιβαλλοντική πολιτική
- Την Κοινωνική Ευθύνη

Και οι 100 επιχειρήσεις μοιράζονται τα κλειδιά της επιτυχίας σε κάθε επίπεδο, συμπεριλαμβανομένων:

- ✓ Μια καλά καθορισμένη ταυτότητα
- ✓ Ένα σαφές επιχειρηματικό σχέδιο
- ✓ Τη δέσμευση για την εκπαίδευση και την υποστήριξη
- ✓ Ευαισθησία για θέματα του περιβάλλοντος
- ✓ την ικανότητα να καινοτομούν, ώστε να συμβαδίζουν με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο Πίνακας 3.8 όπου αναφέρονται οι καλύτερες 100 επιχειρήσεις του κόσμου, η χώρα προέλευσής τους και ο κλάδος δραστηριοποίησής τους.

Πίνακας 3.8

Το TOP 100 των επιχειρήσεων franchising διεθνώς

Rank	Franchise Name	Country	Industry
1	SUBWAY®	United States of America	Sandwich & Bagel Franchises
2	McDonald's	United States of America	Fast Food Franchises
3	KFC	United States of America	Chicken Franchises
4	Burger King	United States of America	Fast Food Franchises
5	7 Eleven	United States of America	Convenience Store Franchises
6	Hertz	United States of America	Car Rental & Dealer Franchises
7	Pizza Hut	United States of America	Pizza Franchises
8	Ace Hardware Corporation	United States of America	Home Improvement Retail Franchises
9	Wyndham Hotels and Resorts	United States of America	Hotel Franchises
10	Groupe Casino	France	Food & Grocery Retail Franchises
11	GNC Live Well	United States of America	Wellness Products & Services
12	RE/MAX	United States of America	Real Estate Franchises
13	Carrefour	France	Convenience Store Franchises
14	Dunkin' Donuts	United States of America	Bakery & Donut Franchises
15	InterContinental Hotels and Resorts	United Kingdom	Hotel Franchises
16	Hilton Hotels & Resorts	United States of America	Hotel Franchises
17	Domino's Pizza	United States of America	Pizza Franchises
18	Marriott International	United States of America	Hotel Franchises
19	Taco Bell	United States of America	Fast Food Franchises
20	DIA	Spain	Convenience Store Franchises
21	Baskin-Robbins	United States of America	Ice Cream Franchises
22	Tim Hortons	Canada	Bakery & Donut Franchises
23	Choice Hotels	United States of America	Hotel Franchises
24	Papa Johns	United States of America	Pizza Franchises
25	Snap-on Tools	United States of America	Automotive Repair Franchises
26	JAN-PRO Cleaning Systems	United States of America	Commercial Cleaning Franchises
27	Wendy's	United States of America	Fast Food Franchises
28	Jani-King Commercial Cleaning Services	United States of America	Commercial Cleaning Franchises
29	Circle K	United States of America	Convenience Store Franchises
30	Europcar	France	Car Rental & Dealer Franchises
31	Century 21	United States of America	Real Estate Franchises
32	Sign-A-Rama	United States of America	Sign, Print & Copy Stores
33	Dairy Queen	United States of America	Fast Food Franchises
34	NOVUS Glass	United States of America	Auto Glass Franchises
35	Groupe Auchan	France	Food & Grocery Retail Franchises
36	Meineke Car Care Center	United States of America	Automotive Repair Franchises
37	Kumon	Japan	Child Education Franchises
38	Snap Fitness	United States of America	Gym Franchises
39	Midas	United States of America	Automotive Repair Franchises
40	Chem-Dry Carpet Cleaning	United States of America	Carpet Cleaning Franchises
41	No+Vello	Spain	Spa Franchises
42	Anytime Fitness Inc.	United States of America	Gym Franchises
43	Popeyes Louisiana Kitchen	United States of America	Fast Food Franchises
44	Ziebart	United States of America	Car Detailing Franchises
45	ServiceMaster Clean	United States of America	Commercial Cleaning Franchises
46	Auntie Anne's Pretzels	United States of America	Bakery & Donut Franchises
47	Hardee's	United States of America	Fast Food Franchises
48	H&R Block	Canada	Financial Services
49	Vanguard Cleaning Systems	United States of America	Commercial Cleaning Franchises
50	Sylvan Learning	United States of America	Children & Education
51	ActionCOACH	United States of America	Business Consulting Services
52	Coldwell Banker Residential	United States of America	Real Estate Franchises
53	Yogen Fruze	Canada	Frozen Yogurt Franchises
54	Yves Rocher	France	Cosmetic Franchises
55	EmbroidMe	United States of America	Embroidery Businesses
56	Coverall Health-Based Cleaning System®	United States of America	Commercial Cleaning Franchises
57	Long John Silver's	United States of America	Fast Food Franchises
58	Maaco Collision Repair & Auto Painting	United States of America	Automotive Repair Franchises
59	Gold's Gym	United States of America	Gym Franchises
60	Arby's	United States of America	Burger Franchises
61	Liberty Tax Service	United States of America	Tax Franchises
62	Cinnabon	United States of America	Bakery & Donut Franchises
63	Denny's	United States of America	Burger Franchises
64	Molly Maid	United States of America	House Cleaning Franchises

65	The UPS Store	United States of America	Mailing & Shipping Franchises
66	International House of Pancakes (IHOP)	United States of America	Fast Food Franchises
67	Little Caesars	United States of America	Pizza Franchises
68	Merry Maids	United States of America	House Cleaning Franchises
69	Smoothie King	United States of America	Smoothie Franchises
70	100 Montaditos	Spain	Restaurant Franchises
71	Matco Tools	United States of America	Automotive Repair Franchises
72	Naturhouse	Spain	Wellness Products & Services
73	FASTSIGNS®	United States of America	Printer, Copying & Sign Franchises
74	The Coffee Bean & Tea Leaf	United States of America	Café Franchises
75	Edible Arrangements®	United States of America	Gift Franchises
76	Minuteman Press	United States of America	Printer, Copying & Sign Franchises
77	VOM FASS	Germany	Specialty Retail Franchises
78	Supercuts	United States of America	Hair & Beauty Salon Franchises
79	MRI Network	United States of America	Personnel Services
80	Tutor Doctor	United States of America	Tutoring Franchises
81	Pita Pit	Canada	Fast Food Franchises
82	Cartridge World	Australia	Office Supplies Franchises
83	Husse	Sweden	Pet Store Franchises
84	PIRTEK USA	Australia	Industrial Franchises
85	CruiseOne	United States of America	Cruise Franchises
86	Express Employment Professionals	United States of America	Employment & Staffing Franchises
87	5àSec	France	Clothing Franchises
88	Applebees	United States of America	Burger Franchises
89	Cold Stone Creamery®	United States of America	Ice Cream Franchises
90	Jiffy Lube®	United States of America	Oil Change Franchises
91	Martinizing Dry Cleaning	United States of America	Dry-cleaning & Laundry Franchises
92	Sport Clips	United States of America	Barber Shop Franchises
93	Mathnasium	United States of America	Child Education Franchises
94	Furniture Medic	United States of America	Repair & Painting Franchises
95	Precision Tune Auto Care	United States of America	Automotive Repair Franchises
96	Ben & Jerry's Franchising, Inc.	United States of America	Ice Cream Franchises
97	Johnny Rockets	United States of America	Burger Franchises
98	Mr. Handyman	United States of America	Handyman Franchises
99	A&W Restaurants	United States of America	Restaurant Franchises
100	Great Clips	United States of America	Hair Salon Franchises

Πηγή: Franchise Direct, 2015

Όπως συμπεραίνεται από την παραπάνω έρευνα, ο κλάδος της εστίασης στην ευρύτερη του μορφή, κατέχει ηγετική θέση ανάμεσα στις εταιρείες franchise, γεγονός που δηλώνει, πως ο καταναλωτής φαίνεται να δείχνει εμπιστοσύνη για τη διατροφή του στα δυνατά και αναγνωρισμένα brands παγκοσμίως. Πιο συγκεκριμένα, οι 32 από τις 100 πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις franchise παγκοσμίως, δραστηριοποιούνται στον κλάδο της εστίασης. Πρώτη στη λίστα είναι η εταιρεία SUBWAY με 44.280 εστιατόρια σε 110 χώρες του κόσμου, η οποία εξειδικεύεται στην πώληση σάντουιτς και σαλατών από το 1968. Παρατηρείται επίσης, ότι από τις πρώτες 10 καλύτερες εταιρείες franchising στον κόσμο, οι 6 προέρχονται από την εστίαση. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι Η.Π.Α., φαίνεται να είναι η ισχυρότερη χώρα παραγωγής και εξαγωγής διαφόρων “brands” ανά τον κόσμο καθώς 80 από τις 100 top επιχειρήσεις franchising παγκοσμίως είναι αμερικανικής προέλευσης.

3.8 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιήθηκε η ιστορική αναδρομή του θεσμού της δικαιόχρησης από τον 13^ο μ.Χ. έως σήμερα και στη συνέχεια έγινε ανάλυση της παρουσίας του franchising στην Ελλάδα. Με τη χρήση αριθμητικών στοιχείων από έρευνες πάνω στο θεσμό, εξήχθησαν σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε δίκτυα franchising, ενώ επίσης έγινε ιδιαίτερη αναφορά στον κλάδο της εστίασης. Στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου αυτού, παρουσιάστηκαν οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις franchise παγκοσμίως, η χώρα προέλευσης τους καθώς και ο κλάδος δραστηριοποίησης τους.

Το βασικό συμπέρασμα που εξάγεται από το κεφάλαιο αυτό είναι πως τελικά η συμμετοχή μιας επιχείρησης σε δίκτυο franchising, και ιδιαίτερα στον κλάδο της εστίασης, φαίνεται να προσφέρει σημαντικά οφέλη. Όπως αποδεικνύεται με τη βοήθεια γραφημάτων αλλά και στατιστικών αναφορών, ακόμα και κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, ο κλάδος της εστίασης κατόρθωσε να επιβιώσει και μάλιστα να αυξήσει την ισχύ του σε όρους μεγέθους του συστήματος και με βάση τον αριθμό των καταστημάτων διαχρονικά.

Κεφάλαιο 4

Μελέτη Περίπτωσης: Goody's A.E.

4.1 Εισαγωγή

Στην Ελλάδα τη δεκαετία του 1970 εμφανίστηκαν οι πρώτες αλυσίδες εστιατορίων fast-food, οι οποίες διαχωρίστηκαν έκτοτε από τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Η αλλαγή του τρόπου ζωής, η απελευθέρωση των νέων και η μείωση του χρόνου ενασχόλησης των γυναικών με τη μαγειρική, λόγω της συμμετοχής τους στην αγορά εργασίας, είναι οι λόγοι που συνετέλεσαν στην αύξηση της ζήτησης για γρήγορο και οικονομικό φαγητό. Η Goody's, η οποία δραστηριοποιείται στην κατηγορία "burger", είναι η πρώτη ελληνική εταιρεία που οργανώθηκε με σύστημα franchising και έκτοτε παραμένει ηγέτιδα στον κλάδο της εστίασης στη χώρα μας.

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται αρχικά μία παρουσίαση του ομίλου VIVARTIA, στον οποίο υπάγεται μετά από συγχώνευση η Goody's A.E. Στη συνέχεια ακολουθεί η ιστορική αναδρομή της Goody's από την ίδρυση της το 1975 μέχρι και σήμερα, ενώ επίσης περιγράφεται το πακέτο franchising που προσφέρει η εταιρεία στους επενδυτές. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται οι συνθήκες διατήρησης και οργάνωσης των κεντρικών προμηθειών της Goody's, καθώς και οι στρατηγικές marketing που εφαρμόζει. Στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου, αναλύεται η οικονομική κατάσταση του ομίλου Goody's από το 2010 έως το 2014 και εξάγονται βασικά συμπεράσματα για την πορεία της αλυσίδας εν μέσω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα.

4.2 Το Προφίλ του ομίλου VIVARTIA

Η Vivartia ιδρύθηκε τον Σεπτέμβριο του 2006 και είναι η νέα εταιρεία, η οποία προήλθε από την απορρόφηση από τη Δέλτα Συμμετοχών, των εταιρειών Δέλτα Γάλακτος, Chipita, Goody's και Γενική Τροφίμων Μπάρμπα-Στάθης. Οι εταιρείες αυτές μετασχηματίστηκαν σε κλάδους της Vivartia αντίστοιχα, ως εξής: κλάδος γαλακτοκομικών και ποτών, κλάδος αρτοποιίας και ζαχαρωδών, κλάδος υπηρεσιών εστίασης και ψυχαγωγίας και κλάδος κατεψυγμένων τροφίμων. Η Vivartia είναι ηγέτιδα στον κλάδο των τροφίμων στην Ελλάδα και απευθύνεται σε μια περιφερειακή αγορά 1 δισ. ατόμων, με 2,5 δισ. προϊόντα της να καταναλώνονται κάθε ημέρα. Διαθέτει 26 παραγωγικές μονάδες και απασχολεί περίπου 13.000 άτομα. Συνολικά έχει παρουσία σε 29 χώρες, ενώ παράγει μία μεγάλη γκάμα από

επώνυμα προϊόντα-μάρκες διατροφής, τα οποία κατέχουν ηγετικές θέσεις στον κλάδο τους. Στην Ελλάδα, εννέα στα δέκα νοικοκυριά καταναλώνουν τα προϊόντα της και το 99% των καταναλωτών αναγνωρίζουν τα σήματά της. Σύμφωνα με όσα αναγράφονται στον δικτυακό τόπο της εταιρείας, η Vivartia κατέχει στην Ελλάδα: την 1η θέση στην αγορά του φρέσκου γάλακτος, την 1η θέση στην αγορά του φρέσκου σοκολατούχου γάλακτος, την 1η θέση στην αγορά φρέσκων χυμών διατήρησης σε ψύξη, τη 2η θέση στην αγορά του τυποποιημένου γιαουρτιού, την 1η θέση στην αγορά των κατεψυγμένων λαχανικών, την 1η θέση στην αγορά των προϊόντων κατεψυγμένης ζύμης, την 1η θέση στην επώνυμη αγορά φαγητού, μέσω της Goody's, την 1η θέση στην επώνυμη αγορά καφέ, μέσω της Flocafe και την 1η θέση στις αγορές των κρουασάν και μπέικ ρολς (Το Βήμα – Οικονομία, 2007).

Οι σημαντικότερες θυγατρικές του Ομίλου Vivartia είναι οι ακόλουθες:

1. ΔΕΛΤΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε. (Μητρική εταιρεία Κλάδου Γαλακτοκομικών και Ποτών):
Εταιρεία με αντικείμενο την παραγωγή και διανομή γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως γάλα και παρεμφερή προϊόντα γιαουρτιού και χυμών φρούτων. Σημαντικότερες θυγατρικές εταιρείες της ΔΕΛΤΑ αποτελούν:
 - ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ Α.Ε.Β.Ε.:Βιομηχανία παραγωγής τυροκομικών προϊόντων εγκατεστημένη στην περιοχή της Ελασσόνας. Το 2011 το κασέρι ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΟΥ και η ΓΡΑΒΙΕΡΑ ΝΑΞΟΥ απέσπασαν το διεθνές βραβείο SUPER TASTE AWARD (www.viglaolympus.gr)
 - ΕΥΡΩΤΡΟΦΕΣ Α.Β.Ε.Ε.:Παραγωγή και εμπορία συμπυκνωμάτων ζωοτροφών, πτηνοτροφών και πάσης φύσης κτηνιατρικών φαρμάκων και ειδών που συντελούν στην ανάπτυξη και θεραπεία των ζώων
 - UNITED MILK COMPANY:Η εταιρεία ηγείται της αγοράς των γαλακτοκομικών στη Βουλγαρία και εξαγοράστηκε από τη VIVARTIA το 2007 (www.umc.bg)
 - GOODY'S Α.Ε. (Μητρική εταιρεία Κλάδου Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας): Δραστηριοποιείται στην αγορά της μαζικής εστίασης μέσω των αλυσίδων εστίασης Goody's (www.goodysnet.com), Flocafe (www.flocafe.gr).
 - EVEREST Α.Ε. (Μητρική εταιρεία Ομίλου Everest): Ο Όμιλος EVEREST κατέχει ηγετική θέση στο χώρο της εστίασης (www.everest.com.gr, www.lapasteria.gr, www.kuzina.gr, www.papagallino.gr, www.olympusplaza.gr)

2. HELLENIC CATERING A.E.:Εταιρεία παραγωγής καταψυγμένων προϊόντων κρέατος, ετοιμών προμαγειρεμένων καταψυγμένων φαγητών, σαλατών, σάλτσών και dressings. Η εταιρία εδρεύει στη ΒΙ.ΠΕ. Θεσσαλονίκης.

3. OLYMPIC CATERING A.E.:Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε υπηρεσίες αεροτροφοδοσίας, στο βιομηχανικού catering, καθώς και στην εκμετάλλευση κυλικείων σε αεροδρόμια. (www.olympic-catering.gr).

4. Σ. ΝΕΝΔΟΣ A.E.:Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή προϊόντων αρτοποιίας (www.selectbakery.gr).

5. ΜΠΑΡΜΠΑ ΣΤΑΘΗΣ A.B.E.E. (Μητρική εταιρεία Κλάδου Καταψυγμένων Τροφίμων): Δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διανομή καταψυγμένων τροφίμων και ζυμών, όπως λαχανικά και έτοιμες συνταγές γευμάτων και ζαχαροπλαστικής (www.barbastathis.com). Κυριότερες θυγατρικές της εταιρείας αποτελούν οι ακόλουθες εταιρείες:

- ο ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΜΗ (ΜΙΧΑΗΛ ΑΡΑΜΠΑΤΖΗΣ A.B.E.E.): Εταιρεία παραγωγής και εμπορίας καταψυγμένων ζυμών (www.elzymi.gr)
- ο ΑΛΕΞΙΣ A.B.E.E.:Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην εμπορία καταψυγμένων ζυμών μέσω του σήματος «Χρυσή Ζύμη» (www.xrisizimi.gr)
- ο GREENFOOD A.E.:Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή, επεξεργασία και τυποποίηση οπωροκηπευτικών προϊόντων.

Επιπλέον, με βάση την έρευνα της ICAP (ICAP Marketing Solutions, 2010), «Business Leaders in Greece, οι 500 επιχειρήσεις και οι 200 όμιλοι με την υψηλότερη κερδοφορία για το 2009», η VIVARTIA S.A. λαμβάνει την 21^η θέση μεταξύ όλων των ομίλων στην Ελλάδα, με τα εξής οικονομικά στοιχεία, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1:



Πίνακας 4.1

Κέρδη EBITDA της VIVARTIA για τα έτη 2008-2009 (σε 000€)

ΕΤΟΣ	Κέρδη EBITDA	Περιθώριο EBITDA %	Κύκλος Εργασιών	Κέρδη προ φόρων	Ίδια Κεφάλαια	Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων %	Σχέση Ξένων προς Ιδ.Κεφάλαια %	Αριθμός Προσωπικού
2009	154.174	10,6	1.460.095	63.436	631.154	9,6	2,4	12.894
2008	145.092	10,1	1.437.154	39.765	684.811	5,8	2,3	
Μεταβολή %	6,3		1,6	59,5	-7.8			

Πηγή: ICAP, 2010

*Επεξήγηση Ορολογίας

EBITDA: Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων

Περιθώριο EBITDA: Το ποσοστό κερδοφορίας EBITDA ως προς τον Κύκλο Εργασιών

Κύκλος Εργασιών: Ο Κύκλος Εργασιών όπως δημοσιεύεται στους Ισολογισμούς

Κέρδη προ φόρων: Τα Κέρδη προ φόρων όπως δημοσιεύονται στους Ισολογισμούς

Ίδια Κεφάλαια: Τα Ίδια Κεφάλαια όπως δημοσιεύονται στους Ισολογισμούς

Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων: Το ποσοστό των Κερδών προ Φόρων ως προς το μέσο όρο των Ιδίων Κεφαλαίων

Ξένα προς Ίδια Κεφάλαια: Ο λόγος Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια

Ο όμιλος παρουσίασε αύξηση του κύκλου εργασιών του από το 2008 στο 2009 της τάξεως του 1,6%, ενώ τα κέρδη της VIVARTIA προ φόρων σημείωσαν σημαντική μεταβολή κατά 59,5%. Το γεγονός αυτό δηλώνει ότι στον όμιλο πραγματοποιήθηκαν διαρθρωτικές αλλαγές στη διαχείριση των εξόδων που έφεραν ως αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση στα κέρδη προ φόρων, καθώς και στα κέρδη EBITDA.

4.3 Ιστορική αναδρομή της Goody's

Η εταιρεία Goody's A.E. σήμερα, είναι η μητρική όλων των εταιρειών του Ομίλου Goody's και εδρεύει στη Θεσσαλονίκη, σε εγκαταστάσεις συνολικού εμβαδού 1.800 τ.μ. Οι διοικητικές υπηρεσίες της εταιρείας βρίσκονται στην Αθήνα. Η Goody's A.E., έχει εδραιωθεί ως η μεγαλύτερη αλυσίδα παροχής υπηρεσιών εστίασης στην ελληνική αγορά, ενώ είναι μια από τις μεγαλύτερες σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Με την υποστήριξη των θυγατρικών παραγωγικών μονάδων της, η Goody's A.E. παρέχει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών εστίασης, μέσω των αλυσίδων εστιατορίων Goody's και των καφεζαχαροπλαστείων Flocafe Espresso Bars. Μέχρι και το 2013 υπήρχαν 178 εστιατόρια Goody's σε όλη την Ελλάδα, 6 στην Κύπρο, (Λευκωσία, Λεμεσός, Λάρνακα) και 1 στη Βουλγαρία, (Σόφια). Οι εργαζόμενοι στα εστιατόρια ανέρχονταν σε περίπου 5.000 ενώ υπολογιζόταν ότι καθημερινά εξυπηρετούνταν 200.000 άτομα.⁴ Η εταιρία κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, έχασε πολλά καταστήματα και σύμφωνα με την επίσημη σελίδα της, τα άτομα που μέχρι και τον Σεπτέμβριο του 2014 εξυπηρετεί, ανέρχονται στα 100.000.

Η πορεία της εταιρείας, ωστόσο, ξεκινάει στις αρχές του 1975 και η ιδέα της δημιουργίας της ανήκει στον Γιάννη Διονυσιάδη. Την αρχική ιδρυτική ομάδα απετέλεσαν, επίσης, ο Νίκος Παππάς, ο Δημήτρης Παρίσης, ο Τάσος Λασκαρίδης, ο Φώτης Κορκόβελος, ο Ξενοφών Διονυσιάδης, τα αδέρφια Μάρκος και Βαγγέλης Μαργαρίτης και ο Αχιλλέας Φώλιας. Το όνομα της Goody's εμπνεύστηκε ο Χρήστος Φώλιας. Παρακάτω περιγράφεται ένα σύντομο ιστορικό της εταιρείας για την πορεία της μέχρι σήμερα:

- ❖ **Μάρτιος 1975:** Ανοίγουν τα δύο πρώτα καταστήματα στη Θεσσαλονίκη με το λογότυπο GOODY'S και με σήμα, το γνωστό ανθρωπάκι
- ❖ **1976:** Λειτουργήσε το τρίτο Goody's, στη γωνία Βασ. Σοφίας και Πρ.Νικολάου, το οποίο έχει πλέον αντικατασταθεί από το κατάστημα στην Βασ. Σοφίας
- ❖ **Σεπτέμβριος 1977:** λειτουργεί το τέταρτο κατάστημα επί της οδού Αγίου Δημητρίου, το οποίο ουσιαστικά είναι το πρώτο κατάστημα με σύστημα Franchise. Η Goody's είναι η πρώτη Ελληνική επιχείρηση που εφάρμοσε το σύστημα Franchising για την ανάπτυξη της αλυσίδας
- ❖ **Οκτώβριος 1981:** ανοίγει το πρώτο κατάστημα στην Αθήνα, επί της οδού Σόλωνος, το οποίο σημειώνει μεγάλη επιτυχία
- ❖ **1985:** η Goody's εξαγοράζει την εταιρεία «ΦΛΟΚΑ» στην Αθήνα, εξέλιξη της οποίας απετέλεσε η αλυσίδα Flocafé

⁴ «Goody's About us», www.goodynet.com.

- ❖ **Ιανουάριος 1994:** ξεκινά το δεύτερο σήμα της Goody's, από το κατάστημα της Λ.Κηφισίας. Ο Όμιλος Goody's σχηματίστηκε σταδιακά με τη συμμετοχή βασικών μετόχων της Εταιρείας σε άλλες συμπληρωματικές επιχειρήσεις. Από το 1990, οι συμμετοχές αυτές άρχισαν σταδιακά να περιέρχονται στην GOODY'S ΑΕ και στη συνδεδεμένη με αυτήν εταιρεία HELLENIC CATERING ΑΕ. Η ενοποίηση του Ομίλου ολοκληρώθηκε το 1992, όταν η εταιρεία προέβη σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου, που καλύφθηκε με την εισφορά του συνόλου σχεδόν των μετοχών της HELLENIC CATERING Α.Ε. και με μετρητά
- ❖ **Δεκέμβριος 1994:** είσοδος της Goody's, στο Χ.Α.Α.
- ❖ **1995:** βραβείο της μετοχής με τη μεγαλύτερη απόδοση στον κλάδο των τροφίμων
- ❖ **1997:** αρχίζει η επέκταση της Goody's στο εξωτερικό με τη λειτουργία των πρώτων εστιατορίων στην Κύπρο και στη Βουλγαρία
- ❖ **2001:** γίνεται η εξαγορά της Goody's από την ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ και προσαρτάται στον Όμιλο ΔΕΛΤΑ
- ❖ **2005:** βραβεύεται ως η μεγαλύτερη Ελληνική μάρκα στα βραβεία Superbrands
- ❖ **Σεπτέμβριος 2006:** ανήκει πλέον στον όμιλο Vivartia
- ❖ **2011:** οι Όμιλοι Goody's και Everest, με σκοπό τον εξορθολογισμό της λειτουργίας και αύξησης της αποτελεσματικότητας, προχωρούν σε λειτουργική συγχώνευση. Στο πλαίσιο αυτό την θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου του ενοποιημένου σχήματος εστίασης, αναλαμβάνει ο Θανάσης Παπανικολάου ενώ ο Λαυρέντιος Φρέρης, αναλαμβάνει την θέση του Αντιπροέδρου Everest

Σήμερα, η εταιρεία κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά της εστίασης και διακριτή θέση στις αντίστοιχες δυνάμεις του κλάδου στην Ευρώπη, με την παραγωγή και διάθεση προϊόντων είτε μέσω της αλυσίδας εστιατορίων Goody's και της αλυσίδας Flocafé, είτε μέσω της παροχής υπηρεσιών μαζικής εστίασης. Τέλος, με την υποστήριξη του βιομηχανικού της βραχίονα, της «Hellenic Catering», δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται μέσω 166 εστιατορίων Goody's (161 στον Ελλαδικό χώρο και 5 στην Κύπρο) και μέσω 93 Flocafé (82 στον ελλαδικό χώρο, εκ των οποίων 15 σε πλοία, 7 στην Κύπρο, 2 στη Βουλγαρία, 1 στην Ουγγαρία και 1 στη Ρουμανία).⁵

⁵http://www.vivartia.com/?page_id=1207

4.4 Το franchise στα Goody's

Το πακέτο franchise στα Goody's, περιλαμβάνει την τεχνογνωσία για την κατασκευή του καταστήματος, την οργάνωση του εστιατορίου, την αρχική εκπαίδευση του προσωπικού καθώς και τη διαρκή επιμόρφωση του, αλλά και υπηρεσίες διαφήμισης. Επίσης, στο πακέτο franchise περιλαμβάνονται η αποκλειστικότητα περιοχής και η δυνατότητα παράλληλης εκμετάλλευσης 2 ή περισσότερων σημάτων (π.χ. Goody's - Flocafe ή Goody's – Everest). Η διάρκεια της σύμβασης franchise είναι 10ετής, με δυνατότητα ανανέωσης, ενώ η εμπειρία του franchisee στον συγκεκριμένο κλάδο, καθώς και η αυτοαπασχόληση του στο εστιατόριο, κρίνονται απαραίτητες.

Οικονομικά Στοιχεία για τη δημιουργία καταστήματος franchise:

- Μέσο μέγεθος καταστήματος: 200 τ.μ.
- Μέσο Ύψος Επένδυσης: €300.000
- Royalties: 2% το 1ο έτος - 4% το 2ο έτος

Αριθμός Καταστημάτων:

- Εταιρικά: [40]
- Franchise: [120] Ελλάδα και εξωτερικό
- Σύνολο [160]

Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί πως η VIVARTIA με ανακοίνωση της στις 30 Οκτωβρίου 2013, προέβει στον εκμηδενισμό των Entry Fees για τις 4 αλυσίδες του κλάδου εστίασης (Goody's, Flocafe, Everest και La Pasteria), με σκοπό να προσελκύσει νέους επιχειρηματίες οι οποίοι ενδιαφέρονται να αποκτήσουν το δικό τους κατάστημα.⁶

4.5 Κεντρικές προμήθειες των Goody's

Η Goody's, ως η μεγαλύτερη αλυσίδα εστιατορίων στην Ελλάδα, έχει κερδίσει μεγάλη αποδοχή και την εμπιστοσύνη των καταναλωτών εδώ και 4 δεκαετίες. Η εταιρεία δεσμεύεται απέναντι στον καταναλωτή για την διαρκή πώληση ασφαλών και ποιοτικών τροφίμων.

⁶<http://franchiseportal.gr/el/franchisors/91>

Το αυστηρό σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας Goody's με τους συνεχείς ελέγχους που διενεργούνται, από την προμήθεια των υλών, την παραλαβή, την αποθήκευση, την επεξεργασία μέχρι και το τελικό σημείο διάθεσης, διασφαλίζει την άριστη ποιότητα και την ασφάλεια των προϊόντων. Το μεγαλύτερο μέρος των πρώτων υλών της Goody's, όπως προαναφέρθηκε, παρέχεται από την Hellenic – Catering, θυγατρική εταιρεία της Goody's, η οποία αποτελεί πρότυπο για τον κλάδο της εστίασης. Επίσης, η Goody's διατηρεί σταθερές συνεργασίες με πιστοποιημένους προμηθευτές πρώτων υλών, σύμφωνα με τα αυστηρότερα διεθνή πρότυπα. Τέλος, η συνεχής επένδυση της Goody's στην εκπαίδευση του προσωπικού στα θέματα Ποιότητας και Ασφάλειας Τροφίμων, καθώς και σε πλήρως αυτοματοποιημένα συστήματα τεχνολογίας, εξασφαλίζει την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων.

Η τεχνολογία της Goody's συμβάλλει στη μείωση της πιθανότητας του ανθρώπινου λάθους, που στον τομέα της ασφάλειας τροφίμων είναι πολύ σημαντικός. Ενδεικτικά παραδείγματα αποτελούν οι αυτοματισμοί του εξοπλισμού έψησης των προϊόντων και η ηλεκτρονική παρακολούθηση των θερμοκρασιών σε όλα τα ψυγεία. Η χρήση της τεχνολογίας βοηθά, επίσης, τα καταστήματα στο να εφαρμόζουν ένα προληπτικό σύστημα υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων, HACCP (πιστοποίηση ασφάλειας τροφίμων), που στοχεύει στην εξάλειψη οποιουδήποτε κινδύνου για την ασφαλή παραγωγή τροφίμων. Σήμερα όλα τα εστιατόρια Goody's, εφαρμόζουν το πιο σύγχρονο σε παγκόσμιο επίπεδο Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής & Ασφαλείας Τροφίμων (HACCP), το οποίο πιστοποιείται σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 22000, για την αποτελεσματική εφαρμογή από την TUV HELLAS.⁷

4.6 Το Marketing στα Goody's

Η Goody's, με στρατηγικό στόχο πάντα την ανάπτυξη της, τη μεγιστοποίηση των κερδών της και τη συνεχή της επέκταση με νέα καταστήματα, τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό, φροντίζει να ανανεώνει διαρκώς τα προϊόντα της, στην προσπάθεια της να διατηρεί ζωντανό το ενδιαφέρον των καταναλωτών. Επίσης, κάθε νέο προϊόν, παρουσιάζεται με νέα διαφημιστικά σποτ, σε όλα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

⁷ http://www.vivartia.com/?page_id=921

Όπως εξηγεί στο FortuneGreece.com (2014), ο Θανάσης Παπανικολάου, Διευθύνων Σύμβουλος στην Goody's A.E. και την Everest A.E., «οι έρευνες ανέδειξαν την ανάγκη βελτίωσης και ανανέωσης του προϊόντικού μείγματος όχι μόνο στα Goody's, αλλά γενικότερα στα concept της αγοράς της μαζικής εστίασης. Ο κόσμος ψάχνει συνεχώς για νέα προϊόντα, μέσα από το internet εξελίσσει συνεχώς τη γνώμη του για προϊόντα που γνωρίζει, και πολύ περισσότερο, οι νέοι που ταξιδεύουν, έχουν απαιτήσεις να εξελίσσουν τις γευστικές τους απολαύσεις. Έτσι το τμήμα R&D της εταιρείας, σε συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα, έχοντας και τα αποτελέσματα της έρευνας, προχώρησε σε ανανέωση του μενού».

Το μενού των Goody's χωρίζεται σήμερα σε 13 κατηγορίες προϊόντων, οι οποίες διαρκώς ανανεώνονται, ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες και των πιο απαιτητικών καταναλωτών και είναι οι εξής:

-  THE ANGUS BURGERS
-  EXTREME BURGERS
-  MY BURGER
-  CLASSIC BURGERS
-  APPETIZERS
- 
- 
-  NEW YORK GRILLED SANDWICHES
-  SIGNATURES
-  SANDWICHES
-  JUNIOR
- 

Η Goody's δίνει μεγάλη σημασία στην ομοιογένεια των προϊόντων της, γι' αυτό το λόγο κλείνει αποκλειστικές συμφωνίες με μεγάλους προμηθευτές, όπως εταιρείες αναψυκτικών, βιομηχανίες παραγωγής κρέατος, αρτοβιομηχανίες κ.α. Όπως έχει προαναφερθεί, η HELLENIC CATERING A.E., της οποίας η Goody's ελέγχει το 98,42% των μετοχών, παράγει τα προϊόντα κρέατος, σαλάτες, dressings κ.α., που διανέμονται στα εστιατόρια της εταιρείας, με σκοπό όπως ελέγχει νωρίτερα, την εξασφάλιση της ομοιογένειας.

Επιπλέον, η Goody's A.E., εκτός από την αλλαγή του μενού της, προέβει και στην προώθηση ενός νέου concept καταστημάτων, των Goody's Burger Houses, επιδιώκοντας στροφή σε ακόμα υψηλότερη παροχή υπηρεσιών. Το νέο concept, αποτελεί ένα σύγχρονο

μοντέλο casual εστίασης με επίκεντρο τον επισκέπτη, για το πώς θα μετατραπεί η παραμονή του στο κατάστημα σε εμπειρία διασκέδασης και ψυχαγωγίας. Βασικό συστατικό της νέας εικόνας είναι η φρέσκια αισθητική των χώρων που παραπέμπουν σε casual burger houses.

Ήδη από τον Ιανουάριο του 2014 λειτουργούν τα Goody's Burger House σε Γλυφάδα και Νέα Κηφισιά, ενώ παράλληλα ξανάνοιξε τις πόρτες του στο κοινό το ιστορικό κατάστημα στο Πασαλιμάνι, υπό το νέο σήμα Goody's Burger House. Με αφετηρία τα επιτυχημένα πρώτα καταστήματα της αλυσίδας, η Goody's σκοπεύει να αναπτύξει το νέο concept ταχύτατα, επιλέγοντας κομβικά σημεία σε όλη την Ελλάδα. Η εξάπλωση του Goody's Burger House θα γίνει τόσο μέσω νέων όσο και μέσω της ανακαίνισης των υφιστάμενων καταστημάτων του δικτύου (Euro2day, 2014).

Παράλληλα, η Goody's A.E., σε συνεργασία με την ΕΛΜΗΣYSTEMS, εισήγαγε στα νέα καταστήματα της διαδραστικές τεχνολογίες της Vision2Watch. Τα διαδραστικά τραπέζια πολύ-αφής της Vision2Watch, με το εξειδικευμένο εκπαιδευτικό και ψυχαγωγικό περιεχόμενο τους, μετατρέπουν την επίσκεψη στο χώρο των νέων Goody's στην πιο hi-tech εμπειρία. Στόχος της εταιρείας, παραμένει πάντα η υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής της και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έναντι των λοιπών επιχειρήσεων του κλάδου.⁸

Τέλος, προχωρά ένα πλάνο ανάπτυξης του ομίλου εστίασης της Vivartia στο εξωτερικό, με στρατηγικές συμφωνίες για την ανάπτυξη των Goody's Burger House στον Ινδικό Ωκεανό. Τα αποτελέσματα του νέου concept, προσελκύουν διεθνές επενδυτικό ενδιαφέρον. Πιο συγκεκριμένα, ο γαλλικός όμιλος SODIFRAM, επιλέχθηκε για την ανάπτυξη του δικτύου Goody's Burger House στα υπεράκτια διαμερίσματα της Γαλλικής Δημοκρατίας (Μαγιότ & Ρεουνιόν) στον Ινδικό Ωκεανό, καθώς και στο νησιωτικό σύμπλεγμα των Κομορών. Αξίζει να αναφερθεί πως όμιλος SODIFRAM είναι μία από τις μεγαλύτερες ιδιωτικές εταιρείες στα υπεράκτια διαμερίσματα της Γαλλικής Δημοκρατίας, κατέχει ηγετική θέση στους τομείς της εισαγωγής και διανομής τροφίμων, αλλά και στο λιανεμπόριο γενικότερα, διαχειριζόμενη ένα ευρύτατο δίκτυο καταστημάτων τροφίμων, ειδών ένδυσης και υπόδησης (Το Βήμα Οικονομία, 2014).

⁸<http://www.elmisystems.gr/press/news/neo-diadrastiko-kainotomo-concept-stagoody%E2%80%99s-apo-tin-elmisystems-kai-tin-vision2watch>

4.7 Οικονομική ανάλυση Ομίλου κατά τα έτη 2010-2014

Στο σημείο αυτό, θα περιγραφεί η οικονομική πορεία του ομίλου VIVARTIA, δίνοντας έμφαση στην Goody's A.E., για το διάστημα 2010-2014, έτη οικονομικής κρίσης για την Ελλάδα. Για την ανάλυση αυτή, χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία από τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις, οι οποίες δημοσιεύονται στον Τύπο από την Goody's A.E., (στην ηλεκτρονική διεύθυνση www.goodynet.com), και στοχεύουν στο να παράσχουν στον αναγνώστη μια γενική ενημέρωση για την οικονομική κατάσταση και τα αποτελέσματα της εταιρείας. Ο έλεγχος αυτών των οικονομικών μεγεθών, πραγματοποιείται ετησίως από ορκωτούς ελεγκτές της εταιρείας Grant Thornton.

Χρηματοοικονομικές εξελίξεις και επιδόσεις της χρήσης 2010

Εξέλιξη – Μεταβολές Οικονομικών μεγεθών

Από τον Απρίλιο του 2010 η Ελλάδα έχει εισέλθει σε μία νέα εποχή για την σταθεροποίηση και βελτίωση των δημοσιονομικών της μεγεθών και τη διευθέτηση του εξωτερικού της δανεισμού. Στα πλαίσια αυτά έχει υιοθετηθεί μία σειρά οικονομικών μέτρων που έχουν οδηγήσει σε σημαντική μείωση της κατανάλωσης στους περισσότερους τομείς της αγοράς, σε αύξηση της άμεσης και της έμμεσης φορολογίας, καθώς και σε αύξηση της ανεργίας.

Ο ευρύτερος χώρος της εστίασης, όπου ο Όμιλος δραστηριοποιείται, παρότι αμυντικός τομέας έχει ήδη υποστεί σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις, εμφανίζοντας απώλειες τόσο στον κύκλο εργασιών όσο και στην κερδοφορία του. Επιπρόσθετα της γενικότερης οικονομικής ύφεσης, ανασταλτικά λειτουργεί η αρνητική ψυχολογία του κύριου κοινού που απευθύνεται ο Όμιλος για κατανάλωση «εκτός σπιτιού». Η δραστηριοποίηση του Ομίλου και στην αγορά "Delivery" μέσω του Goody's Delivery Service τα τελευταία χρόνια (είτε σε χώρους επιχειρήσεων είτε σε σπίτια καταναλωτών), περιόρισε σε αρκετό βαθμό τις περαιτέρω απώλειες.

Την 30η Ιουνίου 2010, ολοκληρώθηκε η απόσχιση των κλάδων δραστηριότητας της VIVARTIA, με το μετασχηματισμό τους σε ανεξάρτητες θυγατρικές εταιρείες. Η νέα μορφή του ευρύτερου Ομίλου Vivartia αναμένεται να συμβάλλει στην περαιτέρω ανάπτυξη αυτής στην ελληνική αγορά, στην οποία ήδη όλα τα προϊόντα έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη και την προτίμηση των καταναλωτών, και ο Όμιλος Goody's αναμένεται να έχει βελτιωμένη οργάνωση και αυξημένη αποτελεσματικότητα. Ο Όμιλος, ωστόσο,

συνεχίζει να αποτελεί τον αδιαμφισβήτητο ηγέτη στην ελληνική αγορά υπηρεσιών εστίασης και καφέ, παρά τα εμφανή σημάδια της οικονομικής κρίσης.

Goody's

Οι συνολικές καθαρές πωλήσεις του συστήματος Goody's σημείωσαν πτώση κατά 12% περίπου έναντι του 2009. Η Goody's για το 2010 κατέχει μερίδιο αγοράς που ανέρχεται σε 13,7% σε κατανάλωση κατά αξία, έναντι 15,3% για το 2009 και σε 15,4% σε επισκεψιμότητα πελατών, έναντι 17,3% για το 2009, στην συνολική αγορά εστίασης. Στην Ελλάδα ξεκίνησε η λειτουργία συνολικά 3 καταστημάτων Goody's και πιο συγκεκριμένα τα νέα Σ.Ε.Α. (Σταθμός Εξυπηρέτησης Αυτοκινήτων), αμφίπλευρα του Ευαγγελισμού και το νέο Εμπορικό Κέντρο στο Athens Metro Mall.

Σημαντικό ήταν το λανσάρισμα της νέας σειράς «Western Burgers» κατά το 1ο εξάμηνο του 2010, με 10 κωδικούς, η οποία έτυχε ιδιαίτερα καλής αποδοχής από τους πελάτες των Goody's, κυρίως ανάμεσα στις νεαρές ηλικίες. Δημιουργήθηκε έτσι, μία νέα κατηγορία burgers στην αγορά με βάση το νέο μπιφτέκι των 150 γρ. με ελαιόλαδο, με βασικό στόχο την απόκτηση μεριδίου από την αγορά του casual dining στα burgers. Επιπροσθέτως, λανσαρίστηκαν επιτυχώς, άλλα 10 νέα προϊόντα: 2 προϊόντα στην κατηγορία «FINGERFOOD» 6 προϊόντα στην κατηγορία «ΚΑΛΟΚΑΙΡΙΝΑ» και 2 προϊόντα στην κατηγορία «ΣΑΝΤΟΥΙΤΣ». Επίσης, όπως κάθε χρόνο, ανανεώθηκαν 12 προϊόντα στην κατηγορία «ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΑ» (εποχιακά προϊόντα περιόδου Σαρακοστής).

Χρηματοοικονομικές εξελίξεις και επιδόσεις της χρήσης 2011

Εξέλιξη – Μεταβολές Οικονομικών μεγεθών

Κατά το 2011, ο Όμιλος Goody's πέτυχε να ενισχύσει την ηγετική του θέση στην αγορά των τροφίμων και της εστίασης ενισχύοντας τα μερίδια αγοράς στις επιμέρους κατηγορίες, μέσα από λανσαρίσματα νέων προϊόντων και εμπορικών πολιτικών. Η στρατηγική στην οποία στηρίχθηκε ο Όμιλος ήταν η προσφορά νέων προϊόντων και value for money επιλογών, προσδίδοντας αξία στον καταναλωτή. Η συγκεκριμένη επιλογή επιβραβεύτηκε από τους καταναλωτές με αποτέλεσμα την ενίσχυση της εμπιστοσύνης τους στα επιτυχημένα σήματα του Ομίλου. Επιπρόσθετα, η στρατηγική του Ομίλου στόχευσε στον εξορθολογισμό της λειτουργίας του Ομίλου μέσω της αναδιάρθρωσης των λειτουργικών του δομών με συγχωνεύσεις εταιρειών, επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο μείωση των επικαλύψεων εντός του Ομίλου και κατά συνέπεια την πολύ σημαντική

μείωση των λειτουργικών εξόδων. Ως συνέπεια αυτού, δημιουργήθηκαν οι βάσεις για τη διατήρηση υγιών προοπτικών για το μέλλον.

Συνοψίζοντας, ο Όμιλος Goody's μέσα σε ένα πολύ δύσκολο περιβάλλον διατήρησε και ενίσχυσε την ηγετική του θέση στην αγορά εστίασης, επιλέγοντας να στοχεύσει στους ακόλουθους άξονες:

- α) Καινοτομία και ποιότητα
- β) Αξία στον καταναλωτή
- γ) Επένδυση στην Ελλάδα
- δ) Λειτουργική αναδιάρθρωση & μείωση κόστους

Από τον Απρίλιο του 2010, η Ελλάδα είχε εισέλθει σε μία εποχή για την σταθεροποίηση και βελτίωση των δημοσιονομικών της μεγεθών και τη διευθέτηση του εξωτερικού της δανεισμού. Το 2011 αποτελεί τη δεύτερη χρονιά δημοσιονομικής προσαρμογής, κατά την οποία η υιοθέτηση των διαρθρωτικών μέτρων οδήγησαν σε όξυνση της οικονομικής ύφεσης, αύξηση της ανεργίας, μείωση των εισοδημάτων των νοικοκυριών και μείωση της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων. Η μείωση της κατανάλωσης σε συνδυασμό με την αυξημένη αίσθηση ανασφάλειας των καταναλωτών αλλά και των επενδυτών επηρέασε όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική επικράτεια.

Ο ευρύτερος χώρος των τροφίμων, όπου ο Όμιλος δραστηριοποιείται, παρότι αμυντικός τομέας, έχει ήδη υποστεί σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις εξαιτίας της συνεχιζόμενης οικονομικής ύφεσης, η οποία οδήγησε στη μεταβολή της καταναλωτικής συμπεριφοράς, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται απώλειες τόσο στον κύκλο εργασιών όσο και στην κερδοφορία του. Ειδικότερα δε, η υιοθέτηση του αυξημένου ΦΠΑ (23%) στην εστίαση, επιδείνωσε τις προοπτικές για τον κλάδο συνολικά. Σημειώνεται ότι σε διάστημα 3 ετών ο ΦΠΑ στην εστίαση έχει τριπλασιαστεί από 8% σε 23%.

Παρόλα αυτά, ο Κλάδος Υπηρεσιών Εστίασης και Ψυχαγωγίας της Vivartia, συνεχίζει να αποτελεί ηγέτη στην ελληνική αγορά υπηρεσιών εστίασης και καφέ, παρά τα εμφανή σημάδια της οικονομικής κρίσης στον συνολικό κύκλο εργασιών του Κλάδου, που κινήθηκε πτωτικά κατά 11,8% σε σχέση με την αντίστοιχη χρήση 2010. Οι απώλειες από την μείωση της κατανάλωσης «εκτός σπιτιού» περιορίστηκαν σε κάποιο βαθμό από τη δραστηριοποίηση του Ομίλου στην αγορά του "Delivery" μέσω του Goody's Delivery Service. Επιπρόσθετα, για την ενίσχυση των πωλήσεων του δικτύου των καταστημάτων

δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην εφαρμογή προωθητικών ενεργειών που είχε αποτέλεσμα τη συγκράτηση των πελατών.

Παρά τις ιδιαίτερα αντίξοες συνθήκες, η επιλογή του Ομίλου για επένδυση στις μάρκες (Brand Building), πέτυχε να διατηρήσει ή και να αυξήσει τα μερίδια αγορών στις κατηγορίες που δραστηριοποιείται με αποτέλεσμα να συνεχίζει να αποτελεί τον αδιαμφισβήτητο ηγέτη στις κατηγορίες της εστίασης. Η εικόνα των μεριδίων αγοράς στις βασικές αγορές όπου δραστηριοποιείται ο κλάδος, καθώς και η κατάταξη μεταξύ των επώνυμων σημάτων αναλύονται στον Πίνακα 4.2 ως εξής:

Πίνακας 4.2

Μερίδιο αγοράς στον κλάδο της εστίασης (2011)

Κλάδος	Κατηγορία	Μερίδιο	Αγοράς
Εστίαση	Αγορά Φανητού	23%	#1
	Αγορά Καφέ	20%	#1

Πηγή: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ GOODY'S A.E. ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2011

Ο Όμιλος παράλληλα, στόχευσε στη βελτίωση της λειτουργικής του αποτελεσματικότητας μέσω ενός μεθοδικού προγράμματος εξοικονόμησης κόστους. Οι ενέργειες περιορισμού του κόστους επικεντρώθηκαν στην επαναδιαπραγμάτευση συμφωνιών με σημαντικούς προμηθευτές πρώτων υλών, συμβάσεων μίσθωσης λειτουργικών χώρων, και επαναπροσδιορισμό συνεργασιών με τρίτους συνεργάτες.

Επιπρόσθετα, η προσαρμογή στα νέα δεδομένα που διαμόρφωσαν οι τρέχουσες οικονομικές εξελίξεις (οι αρνητικές συνέπειες των οποίων αναμένεται να ενταθούν κατά την επόμενη χρονιά), είχε ως αποτέλεσμα για τον Όμιλο Goody's και την επιλογή στρατηγικών κινήσεων με σκοπό την επίτευξη συνεργειών αλλά και την αποτελεσματικότερη λειτουργία και συντονισμό των κλάδων δραστηριοποίησης του Ομίλου. Στο πλαίσιο των στρατηγικών ανακατατάξεων που προαναφέρθηκαν, εντός του 2011, προωθήθηκε και η διοικητική συγχώνευση των εταιρειών GOODY'S και EVEREST η οποία έχει ως σκοπό τον εξορθολογισμό λειτουργίας, την εκμετάλλευση συνεργειών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας, δυο δυναμικών, ηγετικών στο χώρο τους,

ελληνικών εταιρειών, οι οποίες συνθέτουν τον κλάδο εστίασης και ψυχαγωγίας του Ομίλου VIVARTIA.

Goody's

Οι συνολικές καθαρές πωλήσεις του συστήματος Goody's σημείωσαν πτώση κατά 15% περίπου έναντι του 2010. Η Goody's για το 2011 κατέχει μερίδιο αγοράς που ανέρχεται σε 12,7% σε κατανάλωση κατά αξία, έναντι του 13,5% για το 2010, και σε 16,1% σε επισκεψιμότητα πελατών, έναντι 15,2% για το 2010, στην συνολική αγορά εστίασης. Στην Ελλάδα ξεκίνησε η λειτουργία συνολικά 2 νέων καταστημάτων Goody's και πιο συγκεκριμένα στα νέα Σ.Ε.Α. Ακροκορίνθου και στο επιβατηγό πλοίο Blue Star Delos.

Σημαντική ενέργεια για το 2011 για την αντιμετώπιση της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας που διανύει η χώρα μας ήταν η δημιουργία των εκπτώτικων μενού GOOD DEALS. Τα GOOD DEALS συμπεριλαμβάνουν προϊόντα όπως burgers, club, Πίτα σε συνδυασμό με πατάτες και αναψυκτικό σε χαμηλότερη τιμή. Υποστηρίχθηκε με 6 διαφορετικά Deals καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, ήτοι από Φεβρουάριο μέχρι και το Νοέμβριο και υποστηρίχθηκε με έντονη τηλεοπτική επικοινωνία. Με το πρόγραμμα αυτό επιτεύχθηκε συγκράτηση της προσέλευσης των πελατών στα εστιατόρια σε ικανοποιητικά επίπεδα σε μια ιδιαίτερα δύσκολη χρονιά. Η ενέργεια ήταν ιδιαίτερα επιτυχής και η επιτυχία οφείλεται στο γεγονός ότι απευθυνόταν σε ευρεία βάση καταναλωτών λόγω των διαφορετικών προϊόντων.

Χρηματοοικονομικές εξελίξεις και επιδόσεις της χρήσης 2012

Εξέλιξη – Μεταβολές Οικονομικών μεγεθών

Το 2012, σε συνέχεια των δύο προηγούμενων ετών, υπήρξε έτος έντονης οικονομικής και πολιτικής αστάθειας για την ελληνική οικονομία, που κορυφώθηκε με τις δύο διαδοχικές εκλογικές αναμετρήσεις στις αρχές του καλοκαιριού. Η βαθιά ύφεση, στην οποία έχει εισέλθει η χώρα μας καθώς και οι περισσότερες χώρες του Ευρωπαϊκού Νότου, σε συνδυασμό με την οριακή ρευστότητα του τραπεζικού συστήματος και τη γενικότερη αβεβαιότητα για την πορεία της ελληνικής οικονομίας, συνέθεσαν το πιο αντίξοο οικονομικό περιβάλλον των τελευταίων δεκαετιών για το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, ο κλάδος της εστίασης, στον οποίο δραστηριοποιείται ο Όμιλος, έχει υποστεί σημαντικό πλήγμα από τη μεταβολή της συμπεριφοράς του καταναλωτή, συνέπεια της

συνεχιζόμενης μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, την αυξανόμενη ανεργία ιδιαίτερα στους νέους, που αποτελεί το κύριο καταναλωτικό κοινό των σημάτων του Ομίλου και τη διατήρηση του ΦΠΑ στο επίπεδο του 23%, το οποίο είναι υψηλότερο από κάθε άλλη άμεσα ανταγωνιστική τουριστικά χώρα της Νότιας Ευρώπης και της ευρύτερης περιοχής της Μεσογείου.

Επιπρόσθετα, οι απώλειες από τη μείωση της κατανάλωσης «εκτός σπιτιού» περιορίστηκαν σε κάποιο βαθμό, από την περαιτέρω ανάπτυξη των πωλήσεων “Delivery” μέσω του Goody’s Delivery Service και του πενταψήφιου τηλεφωνικού αριθμού 18365. Τέλος, για την ενίσχυση των πωλήσεων του δικτύου των καταστημάτων δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην εφαρμογή προωθητικών ενεργειών, τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο με αποτέλεσμα τη συγκράτηση των πελατών.

Παρά τις αντίξοες συνθήκες, η επιλογή του Ομίλου για επένδυση στις μάρκες (Brand Building), πέτυχε να διατηρήσει σε ικανοποιητικά επίπεδα τα μερίδια αγορών στις κατηγορίες που δραστηριοποιείται, με αποτέλεσμα να συνεχίζει να αποτελεί τον ηγέτη στις κατηγορίες της εστίασης. Η εικόνα των μεριδίων αγοράς στις βασικές αγορές όπου δραστηριοποιείται ο κλάδος, καθώς και η κατάταξη μεταξύ των επώνυμων σημάτων αναλύονται στον Πίνακα 4.3 ως εξής:

Πίνακας 4.3

Μερίδιο αγοράς στον κλάδο της εστίασης (2012)

Κλάδος	Κατηγορία	Μερίδιο Αγοράς
Εστίαση	Αγορά Φαγητού	21,0%, #1
	Αγορά Καφέ	18,5%, #1

Πηγή: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ GOODY’S A.E. ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2012

Στο πλαίσιο των στρατηγικών ανακατατάξεων που προαναφέρθηκαν, ολοκληρώθηκε και η διοικητική συγχώνευση των μητρικών εταιρειών GOODY’S και EVEREST η οποία έχει ως σκοπό τον εξορθολογισμό λειτουργίας, την εκμετάλλευση συνεργειών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας, δυο δυναμικών, ηγετικών στο χώρο τους ελληνικών εταιρειών, οι οποίες συνθέτουν τον κλάδο εστίασης και ψυχαγωγίας του Ομίλου VIVARTIA.

Goody's

Η Goody's για το 2012 κατέχει μερίδιο αγοράς που ανέρχεται σε 11,6% σε κατανάλωση κατά αξία έναντι 12,7% για το 2011, και σε 13,2% σε επισκεψιμότητα πελατών, έναντι 15% για το 2011, στην συνολική αγορά εστίασης. Στην Ελλάδα ξεκίνησε η λειτουργία συνολικά 5 νέων εστιατορίων Goody's, και πιο συγκεκριμένα ένα κατάστημα στη Θεσσαλονίκη (Θέρμη), και 4 καταστήματα στην Αττική, (Αγία Βαρβάρα, Δέλτα Φαλήρου, Κερατσίνι και Κηφισιά). Σημειώνεται ότι το κατάστημα της Κηφισιάς αποτελεί το πρώτο κατάστημα του νέου concept συνύπαρξης των δυο βασικότερων σημάτων του ομίλου, Goody's και Everest. Το 2012, ξεκίνησε συστηματικά η διεθνοποίηση του σήματος Goody's, με την έναρξη λειτουργίας του πρώτου εστιατορίου στην Αλβανία αλλά και την υπογραφή των σχετικών συμφωνιών για την ανάπτυξη σε Λευκορωσία, Μαυροβούνιο & Κόσσοβο.

Σε επίπεδο προϊόντων εξελίξεων, το 2012 σηματοδοτείται από το πολύ σημαντικό λανσάρισμα της κατηγορίας Extreme Burgers με βάση το νέο μπιφτέκι με νέα κοπή, 150γρ. Το λανσάρισμα αυτό θεωρήθηκε ιδιαίτερα επιτυχημένο, καταφέρνοντας να ανανεώσει την εικόνα της Goody's και να ενισχύσει ιδιαίτερα την Υπηρεσία Delivery. Παράλληλα, για την αντιμετώπιση της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας που διανύει η χώρα μας, συνεχίστηκε για δεύτερη χρονιά η έντονη παρουσία των εκπτώτικων προσφορών Good Deals. Με το πρόγραμμα αυτό επιτεύχθηκε η διατήρηση της προσέλευσης των πελατών στα εστιατόρια σε ικανοποιητικά επίπεδα σε μια ιδιαίτερα δύσκολη χρονιά. Η ενέργεια ήταν ιδιαίτερα επιτυχής, και η επιτυχία οφείλεται στο γεγονός ότι απευθυνόταν σε ευρεία βάση καταναλωτών λόγω των διαφορετικών προϊόντων. Τέλος, καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς, πραγματοποιήθηκε στοχευμένη τηλεοπτική επικοινωνία για την υπηρεσία Goody's Delivery, σε περιστάσεις υψηλής τηλεθέασης που σχετίζονται με παραγγελία delivery (π.χ. αθλητικά γεγονότα).

Χρηματοοικονομικές εξελίξεις και επιδόσεις της χρήσης 2013

Εξέλιξη – Μεταβολές Οικονομικών μεγεθών

Το 2013, αποτελεί την πρώτη χρονιά μετά από μια οδυνηρή πενταετία ύφεσης, όπου η ελληνική οικονομία παρουσιάζει εμφανή σημάδια σταθερότητας. Παρ' όλο που η ανεργία παραμένει σε υψηλά επίπεδα, και ιδιαίτερα στους νέους κάτω των 25 ετών και η ρευστότητα των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων συνεχίζει να είναι περιορισμένη, το αρνητικό κλίμα των προηγούμενων ετών αρχίζει να αντιστρέφεται, τόσο στο εσωτερικό της χώρας, όσο και στο εξωτερικό. Σημείο αναφοράς για την αντιστροφή του κλίματος και της

καταναλωτικής συμπεριφοράς αποτελεί η απόφαση για επαναφορά των υπηρεσιών εστίασης στο μειωμένο συντελεστή ΦΠΑ 13% από 1ης Αυγούστου 2013, η οποία είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των τιμών στο μεγαλύτερο μέρος των προσφερόμενων ειδών από το σύνολο των αλυσίδων του ομίλου Εστίασης και κατ' επέκταση την τόνωση της κατανάλωσης, την προσέλκυση νέων πελατών και τη συγκράτηση της πτωτικής τάσης του α' εξάμηνου 2013.

Μέσα σε αυτό το κλίμα, όλα τα σήματα του Ομίλου Εστίασης της Vivartia κατάφεραν και διατήρησαν την ηγετική τους θέση στην αγορά της εστίασης και του καφέ, παρά την πτώση των πωλήσεων, διατηρώντας τα μερίδια αγοράς στις επιμέρους κατηγορίες, μέσα από την εισαγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων και την υιοθέτηση επιτυχημένων τιμολογιακών πολιτικών. Η στρατηγική στην οποία στηρίχθηκε ο Όμιλος, ήταν η προσφορά νέων προϊόντων και καινοτόμων πρακτικών (myBurger, Giro d'Italia, νέο χαρμάνι Brazilian) και ποιοτικών value for money επιλογών, (Good deals, εκπτώτικα μενού). Η συγκεκριμένη επιλογή επιβραβεύτηκε από τους καταναλωτές, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της εμπιστοσύνης τους στα επιτυχημένα σήματα του Ομίλου.

Ιδιαίτερης στρατηγικής σημασίας, είναι επίσης, η δημιουργία και ανάπτυξη του νέου concept καταστημάτων Goody's, υπό το σήμα "Goody's Burger House", το οποίο αποτελεί ένα σύγχρονο μοντέλο casual εστίασης με επίκεντρο τον επισκέπτη και το πώς θα μετατραπεί η παραμονή του στο κατάστημα σε εμπειρία διασκέδασης και ψυχαγωγίας. Τα νέα καταστήματα ξεκίνησαν τη λειτουργία τους τον Ιανουάριο του 2014 και η ανάπτυξη τους αναμένεται να είναι ταχύτερη τόσο μέσω νέων όσο και μέσω ανακαίνισης υφιστάμενων καταστημάτων.

Καταλυτική επίδραση στην ανάπτυξη του νέου concept της αλυσίδας Goody's αλλά και των υπόλοιπων σημάτων του ομίλου Εστίασης, αναμένεται να έχει το δυναμικό πρόγραμμα νέας επιχειρηματικότητας, FREE ENTRY, που ανακοινώθηκε τον Οκτώβριο του 2013. Πρόκειται για ένα πρόγραμμα ειδικών προνομίων, για όσους επαγγελματίες ή νέους επιχειρηματίες σε όλη την Ελλάδα ενδιαφέρονται να δραστηριοποιηθούν στο χώρο της εστίασης, με στόχο την ενίσχυση της ελληνικής επιχειρηματικότητας και την ενδυνάμωση της αγοράς.

Επιπρόσθετα, συνεχίστηκε ο εξορθολογισμός της λειτουργίας του Ομίλου μέσω της αναδιάρθρωσης των λειτουργικών του δομών με συγχωνεύσεις λειτουργικών τομέων και διοικητικών δομών, επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο μείωση των επικαλύψεων εντός του Ομίλου και κατά συνέπεια την πολύ σημαντική μείωση των λειτουργικών εξόδων. Ως

συνέπεια αυτού, δημιουργήθηκαν οι βάσεις για τη διατήρηση υγιών προοπτικών για το μέλλον. Παράλληλα, ιδιαίτερα επιτυχής είναι η προσπάθεια που καταβάλλει ο Όμιλος για την προώθηση των σημάτων στο εξωτερικό, με τη σύναψη Master Franchise Agreements σε χώρες των Βαλκανίων, της Βόρειας Αφρικής, της Μέσης Ανατολής και της Ανατολικής Ευρώπης.

Για το 2013, πιο αναλυτικά, ο Όμιλος Εστίασης της Vivartia, συνεχίζει να κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά υπηρεσιών εστίασης και καφέ, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.4. παρά τα εμφανή σημάδια της οικονομικής κρίσης στον συνολικό κύκλο εργασιών του Ομίλου που κινήθηκε πτωτικά κατά 11% σε σχέση με την χρήση 2012. Παρά τις αντίξοες συνθήκες, η επιλογή του Ομίλου για επένδυση στις μάρκες (Brand Building), πέτυχε να διατηρήσει σε ικανοποιητικά επίπεδα τα μερίδια αγορών στις κατηγορίες που δραστηριοποιείται με αποτέλεσμα να συνεχίζει να αποτελεί τον αδιαμφισβήτητο ηγέτη στις κατηγορίες της εστίασης. Η εικόνα των μεριδίων αγοράς στις βασικές αγορές όπου δραστηριοποιείται ο κλάδος, καθώς και η κατάταξη μεταξύ των επώνυμων σημάτων αναλύονται στον Πίνακα 4.4 ως εξής:

Πίνακας 4.4

Μερίδιο αγοράς στον κλάδο της εστίασης (2013)

Μερίδιο αγοράς στον κλάδο της εστίασης (2013)		
		18,3%, #1
		20,5%, #1

Πηγή: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ GOODY'S Α.Ε. ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2013

Goody's

Οι συνολικές καθαρές πωλήσεις του συστήματος Goody's σημείωσαν πτώση κατά 16% περίπου έναντι του 2012. Το μερίδιο της Goody's σε κατανάλωση, στην συνολική αγορά εστίασης, αυξήθηκε κατά 1,5 μονάδα συγκριτικά με το 2012 και ανέρχεται σε 13,1% έναντι 11,6%. Το μερίδιο σε επισκεψιμότητα ανέρχεται στο 12,1% έναντι 13,2% το 2012.

Στην Ελλάδα, ξεκίνησε η λειτουργία συνολικά 2 νέων εστιατορίων Goody's και πιο συγκεκριμένα ένα κατάστημα στην Κάτω Κηφισιά και ένα κατάστημα εντός του νέου Σ.Ε.Α στον Αλμυρό Βόλου. Σημειώνεται ότι εντός του πρώτου διμήνου του 2014 ξεκίνησε η λειτουργία ενός νέου προτύπου καταστήματος στη Λεωφ. Κηφισίας στο ύψος του Κολλεγίου Αθηνών και ενός νέου καταστήματος στο Πασαλιμάνι, τα οποία αποτελούν τις τελευταίες προσθήκες του νέου concept "Goody's Burger House". Το 2013 συνεχίστηκε συστηματικά η διεθνοποίηση του σήματος Goody's, με την έναρξη λειτουργίας του πρώτου καταστήματος στη Λευκορωσία και του δεύτερου καταστήματος στην Αλβανία αλλά και την υπογραφή των σχετικών συμφωνιών για την ανάπτυξη σε Λιβύη, Κόσσοβο και ΠΓΔΜ.

Σε επίπεδο σημαντικών ενεργειών Marketing, το 2013 σηματοδοτείται από την εισαγωγή του "My Burger, My Goody's" τον Απρίλιο. Για πρώτη φορά παρέχεται στους πελάτες η δυνατότητα να δημιουργήσουν το δικό τους burger, επιλέγοντας το μέγεθος του μπιφτεκιού, τα συστατικά και τις sauces που τους αρέσουν, και ουσιαστικά επιλέγοντας και πόσα χρήματα θέλουν να ξοδέψουν. Η συγκεκριμένη ενέργεια θεωρήθηκε ιδιαίτερα επιτυχημένη κυρίως σε επίπεδο εικόνας, αφού το νεανικό ύφος της επικοινωνίας κατάφερε να ανανεώσει τη μάρκα.

Χρηματοοικονομικές εξελίξεις και επιδόσεις της χρήσης 2014

Εξέλιξη – Μεταβολές Οικονομικών μεγεθών

Το 2014 αποτελεί την πρώτη χρονιά μετά από μια οδυνηρή εξαετία ύφεσης (2008 – 2013), όπου η ελληνική οικονομία παρουσιάζει κάποια σημάδια σταθεροποίησης. Ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ (σε σταθερές τιμές), διαμορφώνεται για το 2014 σε οριακά θετικό ποσοστό, στο οποίο έχει συμβάλει σημαντικά η ανάκαμψη του τουρισμού και η τόνωση της ιδιωτικής κατανάλωσης. Εντούτοις, η ελληνική οικονομία παραμένει ιδιαιτέρως ευάλωτη, με το ποσοστό ανεργίας να βρίσκεται ακόμη σε υψηλό επίπεδο και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών να παραμένει περιορισμένο. Στην έντονη μεταβλητότητα του οικονομικού περιβάλλοντος συνέβαλλε και η αστάθεια που προκλήθηκε από την αδυναμία εκλογής Προέδρου της Δημοκρατίας στο τέλος του 2014 με αποτέλεσμα την προκήρυξη προώρων εκλογών εντός του Ιανουαρίου 2015. Μέσα σε αυτό το κλίμα, όλα τα σήματα του Ομίλου Εστίασης της Vivotia κατάφεραν και διατήρησαν την ηγετική τους θέση στην αγορά της εστίασης και του καφέ, παρά την πτώση των πωλήσεων, διατηρώντας τα μερίδια αγοράς στις επιμέρους κατηγορίες, μέσα από την εισαγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων και την υιοθέτηση επιτυχημένων τιμολογιακών πολιτικών.

Η στρατηγική, στην οποία στηρίχθηκε ο Όμιλος, ήταν η προσφορά νέων προϊόντων και καινοτόμων πρακτικών με παράλληλη διατήρηση ποιοτικών value for money επιλογών, προσδίδοντας αξία στις επιλογές των καταναλωτών. Η συγκεκριμένη επιλογή επιβραβεύτηκε από τους καταναλωτές με αποτέλεσμα την ενίσχυση της εμπιστοσύνης τους στα επιτυχημένα σήματα του Ομίλου.

Επιπροσθέτως, εντός του 2014, αναπτύχθηκαν τα νέα concepts των σημάτων του Ομίλου, τα οποία αποτελούν την εικόνα της επόμενης μέρας. Καταλυτική επίδραση στην ανάπτυξη των σημάτων του Ομίλου είχε το δυναμικό πρόγραμμα νέας επιχειρηματικότητας FREE ENTRY, που ανακοινώθηκε τον Οκτώβριο του 2013 και αφορά σε ένα πρόγραμμα ειδικών προνομίων για όσους επαγγελματίες ή νέους επιχειρηματίες, σε όλη την Ελλάδα ενδιαφέρονται να δραστηριοποιηθούν στο χώρο της εστίασης, με στόχο την ενίσχυση της ελληνικής επιχειρηματικότητας και την ενδυνάμωση της αγοράς. Το εν λόγω πρόγραμμα έδινε τη δυνατότητα σε κάθε ενδιαφερόμενο να αποκτήσει το δικό του κατάστημα με α) μηδενικό entry fee και β) προνομιακά royalties που ισοδυναμούν με 2% τον πρώτο χρόνο και 4% το δεύτερο.

Παράλληλα, στα πλαίσια της ανάπτυξης του νέου concept “FLOCAFE Espresso Room”, το οποίο δημιουργεί μια νέα τάση στο χώρο του καφέ, με έμφαση στην ποιότητα, την ποικιλία και την ατμόσφαιρα, λειτούργησαν, εντός του 2014, 12 νέα καταστήματα στην Αττική, στη Θεσσαλονίκη και στη λοιπή Ελλάδα.

Ο Όμιλος, στο συνολικό κύκλο εργασιών του, κινήθηκε πτωτικά κατά 8% σε σχέση με τη χρήση 2013. Για την ενίσχυση των πωλήσεων του δικτύου των καταστημάτων δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στους 3 παρακάτω βασικούς άξονες :

- α) στην ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων,
- β) στην αλλαγή της εικόνας των σημάτων δημιουργώντας νέα concepts που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή και
- γ) στην εισαγωγή νέων καινοτόμων προϊόντων με υψηλή προστιθέμενη αξία για τον καταναλωτή, τα οποία υποστηρίχθηκαν με ολοκληρωμένη 360ο επικοινωνία σε όλα τα μέσα.

Παράλληλα, οι όποιες απώλειες προέκυψαν από τη μείωση της κίνησης στην αγορά, αντισταθμίστηκαν από τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη της υπηρεσίας Goody's Delivery, η οποία αναπτύχθηκε περαιτέρω, εκτός από το call center (18 365), μέσω των νέων online καναλιών του goodysdelivery.gr και του mobile app. (IOS & Android). Η ανάπτυξη των

online υπηρεσιών delivery συνέβαλαν στην διεύρυνση της καταναλωτικής μας βάσης με νέους καταναλωτές εναλλακτικών δικτύων. Η εικόνα των μεριδίων αγοράς στις βασικές αγορές όπου δραστηριοποιείται ο κλάδος, καθώς και η κατάταξη μεταξύ των επώνυμων σημάτων αναλύονται στον Πίνακα 4.5 ως εξής:

Πίνακας 4.5

Μερίδιο αγοράς στον κλάδο της εστίασης (2014)

Μερίδιο αγοράς στον κλάδο της εστίασης (2014)		
		21,2%, #1
		17,7%, #1

Πηγή: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ GOODY'S A.E. ΓΙΑ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΠΟΥ ΕΛΗΞΕ 31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2014

Παρά τα οικονομικά αποτελέσματα των τελευταίων ετών για τον όμιλο Goody's, η εικόνα της διοίκησης για τις εξελίξεις παραμένει αισιόδοξη. Σύμφωνα με τον διευθύνοντα Σύμβουλο του ομίλου, κ. Παπανικολάου, τα πρώτα σημάδια των αλλαγών που διατελέστηκαν την τελευταία πενταετία στην Goody's είναι ήδη ορατά, με σημαντική αύξηση του τζίρου των καταστημάτων, η οποία σε ορισμένες περιπτώσεις (π.χ. κατάστημα Αλεξανδρούπολης) άγγιξε το ποσοστό του 70%.⁹ Η οικονομική κρίση σύμφωνα με τον κύριο Παπανικολάου, δεν ήταν αρνητική για την εταιρεία, αλλά μετατράπηκε σε ευκαιρία για την πραγματοποίηση μεγάλων ανατροπών. Τα συνολικά αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης, αναμένεται να φανούν και να κριθούν μέσα στα επόμενα χρόνια.

4.8 Πορεία οικονομικών μεγεθών Ομίλου Goody's κατά τα έτη 2010-2014

Οι πωλήσεις του ομίλου Goody's κατά τα έτη της έντονης οικονομικής ύφεσης στην Ελλάδα, παρουσιάζουν συνεχή και ραγδαία πτώση από το 2010 έως το 2014, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.6, με εξαίρεση το έτος 2011, όπου παρουσιάζεται αύξηση του τζίρου της τάξεως του 20,39%.

⁹ Άρθρο: Θανάσης Παπανικολάου Όμιλος Vivartia – Εφερε τα «Goody's» πιο κοντά στη Νέα Υόρκη (2014), www.statbank.gr

Πίνακας 4.6

Οικονομικά μεγέθη Ομίλου Goody's (2010-2014)

ΕΤΟΣ	2010	2011	2012	2013	2014
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	219.200.000	263.900.000	199.400.000	177.000.000	163.000.000
ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	108.000.000	137.800.000	108.800.000	66.200.000	66.400.000
ΕΞΟΔΑ ΔΙΟΙΚ./ ΔΙΑΘΕΣΗΣ	126.000.000	145.100.000	129.100.000	87.100.000	80.800.000
ΕΒΙΤΔΑ	6.500.000	15.200.000	3.600.000	4.200.000	7.700.000
ΧΡΗΜ/ΚΑ ΕΞΟΔΑ	51.200.000	22.300.000	21.200.000	22.000.000	18.100.000
ΑΠΟΤΕΛ. ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	-55.500.000	-22.300.000	-64.200.000	-59.600.000	-19.800.000
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	1.170.000	1.800.000	200.000	500.000	100.000
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΦΟΡΟΥΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΜΕΙΩΨΗΦΙΑΣ	-56.600.000	-23.400.000	-41.800.000	-29.600.000	-19.700.000

Πηγή: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ GOODY'S A.E., 2010-2014

Πιο αναλυτικά, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4.1, παρατηρούνται οι παρακάτω ρυθμοί μεταβολής των πωλήσεων ανά έτος:

2010→2011: Αύξηση των πωλήσεων κατά **20,39%**

2011→2012: Μείωση των πωλήσεων κατά **32,35%**

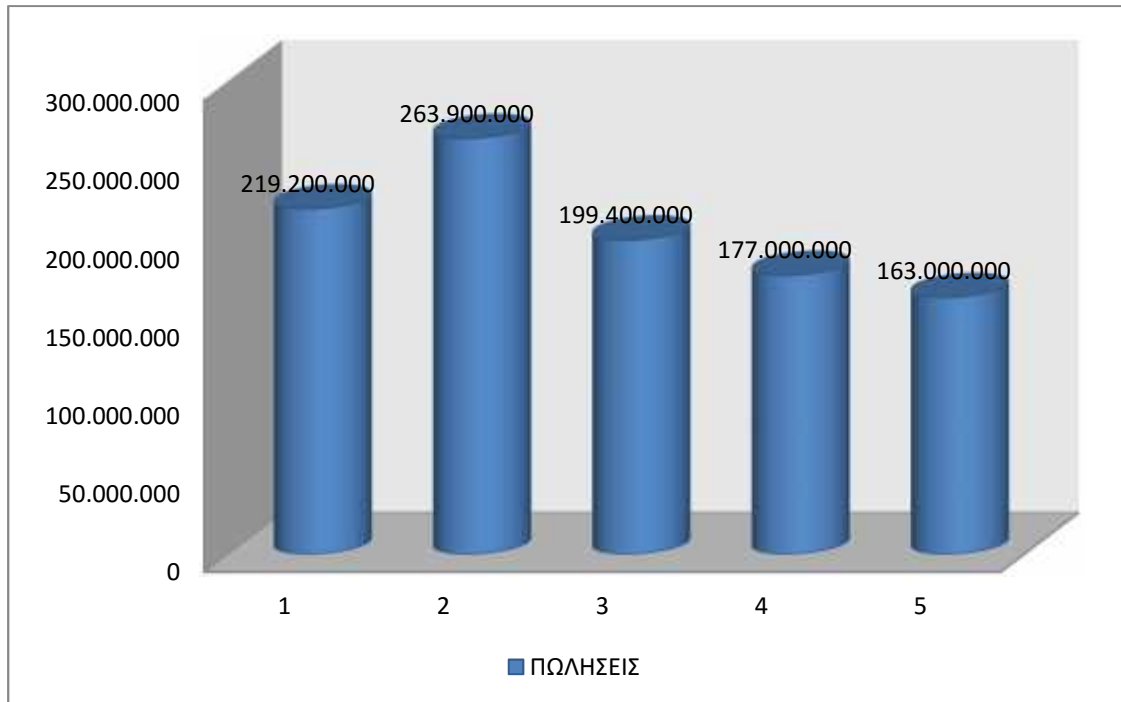
2012→2013: Μείωση των πωλήσεων κατά **12,66%**

2013→2014: Μείωση των πωλήσεων κατά **8,59%**

Είναι εμφανές ότι η πτώση του συνολικού τζίρου είναι μεγάλη και συγκεκριμένα, από το 2010 έως το 2014, ο Όμιλος έχει χάσει ένα συνολικό ποσοστό της τάξεως του 34,48% επί των πωλήσεων του. Ωστόσο, αξίζει να αναφέρουμε ότι πως ο ρυθμός μεταβολής των πωλήσεων αν και καθοδικός, είναι πτωτικός, δηλ. Από 32,35% το 2012, σε 8,59% το 2014. Αυτό σημαίνει πως έγιναν προσπάθειες από την πλευρά της εταιρείας για σταθεροποίηση και ενίσχυση της επιχειρηματικής της δράσης, όπως εξάλλου έχει γίνει αναλυτική αναφορά προγενέστερα.

Διάγραμμα 4.1

Πωλήσεις Ομίλου Goody's (2010-2014)

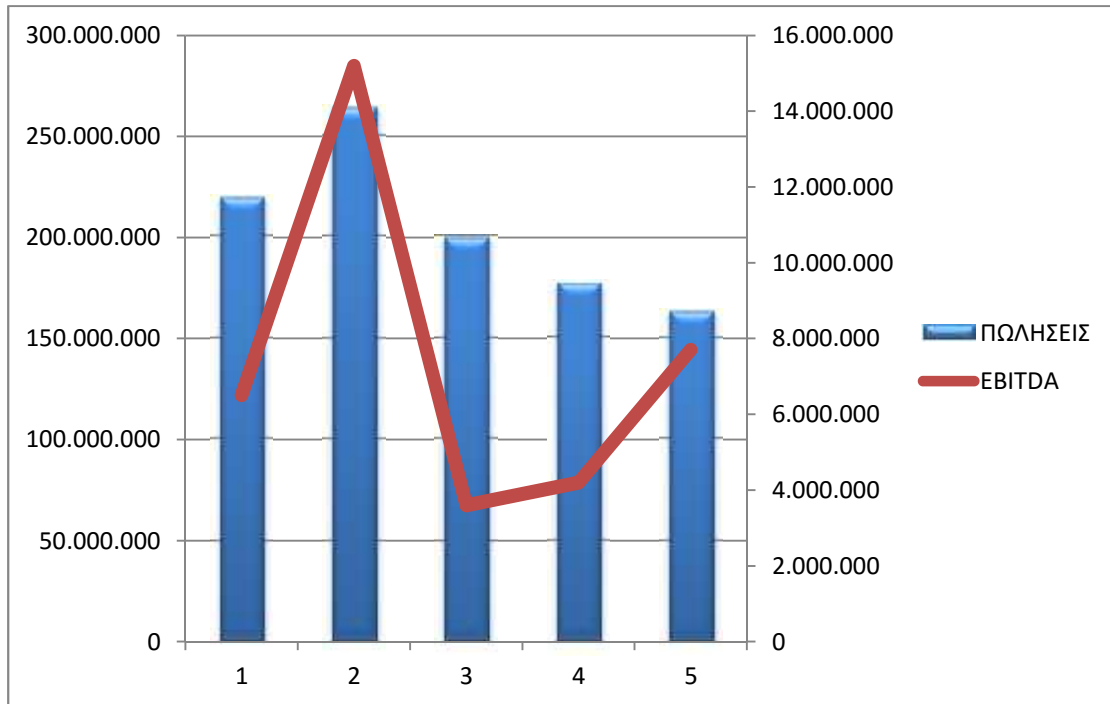


Πηγή: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ GOODY'S A.E., 2010-2014

Στο Διαγράμμα 4.2, παρουσιάζονται συνδυαστικά οι συνολικές πωλήσεις του Ομίλου κατά τα έτη 2010-2014 και τα Κέρδη EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization), που απεικονίζουν τα κέρδη του Ομίλου από λειτουργικές δραστηριότητες, πριν την επίδραση των χρηματοοικονομικών και εκτάκτων εσόδων – εξόδων, καθώς και των αποσβέσεων επί των παγίων στοιχείων. Ως χρηματοοικονομικά έσοδα, ορίζονται οι τόκοι για βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα Δάνεια που έχει συνάψει η επιχείρηση, καθώς και διάφορα τραπεζικά έσοδα για τη σύναψη δανείων (παράβολα, χαρτόσημα, προμήθειες Τράπεζας, κ.α.). Ως έκτακτα έσοδα – έξοδα, ορίζονται τα έκτακτα και ανόργανα έσοδα και έξοδα που αφορούν τη χρήση, όπως κέρδη από εκποίηση περιουσιακών στοιχείων, ή ζημιές από καταστροφή ανασφάλιστων εμπορευμάτων. Τέλος, ως απόσβεση ορίζεται η μείωση της αξίας ενός πάγιου περιουσιακού στοιχείου από τη φθορά που υπέστη αυτό, είτε λόγω της παρόδου του χρόνου (χρονική φθορά), είτε λόγω της χρήσεως (λειτουργική φθορά), είτε και όταν οφείλεται σε επιστημονικές και τεχνικές ανακαλύψεις και εφευρέσεις (τεχνολογική απαξίωση) (Καραγιάννης, 2013).

Διάγραμμα 4.2

Συνολικές πωλήσεις Ομίλου και Κέρδη EBITDA για τα έτη 2010-2014



Πηγή: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ GOODY'S A.E., 2010-2014

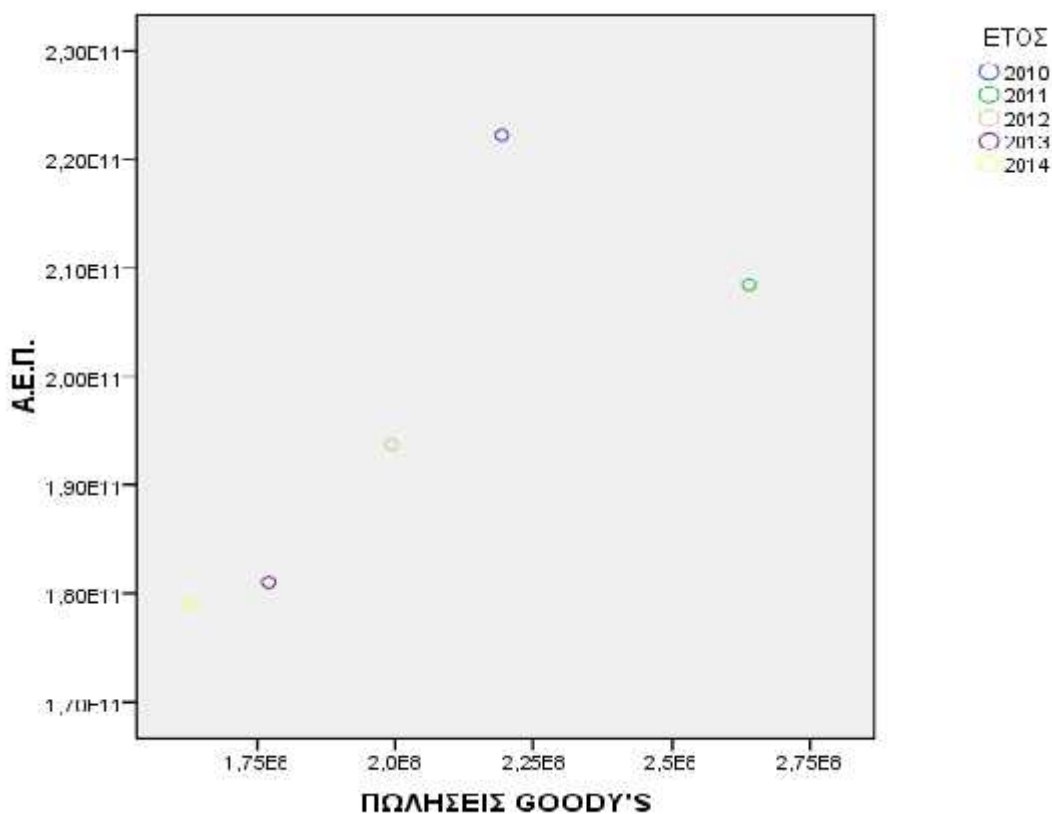
Για τον Όμιλο Goody's, είναι εμφανές πως το βάρος των χρηματοοικονομικών εξόδων είναι τεράστιο (Πίνακας 4.6), καθώς ωθεί τα αποτελέσματα της εταιρείας να βαίνουν μειούμενα, με την πραγματοποίηση συνεπακόλουθων ζημιών. Για το λόγο αυτό, στο Διάγραμμα 4.2, επιλέγεται ενδεικτικά ως δείκτης το μέγεθος EBITDA, καθώς θεωρείται πως προσεγγίζει περισσότερο τα πραγματικά λειτουργικά αποτελέσματα του Ομίλου. Όπως αναλύεται στο Διάγραμμα 4.2, ενώ παρουσιάζεται σημαντική πτώση στις συνολικές πωλήσεις του Ομίλου, ωστόσο, από το έτος 2012 έως 2014, έχουμε συνεχιζόμενη αύξηση των κερδών EBITDA, και πιο συγκεκριμένα κατά ένα ποσοστό πάνω από 100%, (από 3.600.000€ το 2012, σε 7.700.000€ το 2014). Το γεγονός αυτό φανερώνει την προσπάθεια της διοίκησης του Ομίλου για μείωση των συνολικών εξόδων, δηλαδή των εξόδων από το κόστος των εμπορευμάτων, καθώς και των εξόδων διοίκησης και διάθεσης.

Διερεύνηση συσχέτισης Α.Ε.Π. με πωλήσεις ομίλου Goody's κατά τα έτη 2010-2014

Στο σημείο αυτό, ερευνάται η ύπαρξη αλλά και η κατεύθυνση της εξάρτησης μεταξύ του Α.Ε.Π. της Ελλάδας και των πωλήσεων του ομίλου Goody's για τα έτη 2010 έως 2014. Από το Διάγραμμα 4.3 φαίνεται να υπάρχει σχέση και μάλιστα θετική μεταξύ διαχρονικής εξέλιξης Α.Ε.Π. και πωλήσεων των Goody's. Για να εξεταστεί αν αυτή η σχέση είναι ισχυρή, υπολογίζεται ο συντελεστής συσχέτισης ρ . Με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS και όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.7, ο συντελεστής συσχέτισης Pearson έλαβε την τιμή $\rho=0,775$, ενώ εφόσον $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.124$, δηλαδή $> 0,05$ συνεπάγεται ότι το ρ είναι στατιστικά σημαντικό.

Διάγραμμα 4.3

Γραφική απεικόνιση Ονομαστικού Α.Ε.Π. Ελλάδας και πωλήσεων Goody's (2010-2014)



Πηγή: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ GOODY'S A.E., 2010-2014

Πίνακας 4.7

Συντελεστής συσχέτισης Pearson

Correlations

		GOODY'S	
GOODY'S	Pearson Correlation	1	,775
	Sig. (2-tailed)		,124
	N	5	5
	Pearson Correlation	,775	1
	Sig. (2-tailed)	,124	
	N	5	5

Από τα παραπάνω δεδομένα προκύπτει πως υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ του Α.Ε.Π. και των πωλήσεων του ομίλου Goody's. Αυτό σημαίνει πως αυξανόμενου του Α.Ε.Π., αναμένεται αύξηση των πωλήσεων, ενώ με μείωση αυτού, αναμένεται μείωση των πωλήσεων και με ισχυρή σχέση εξάρτησης. Η αλυσίδα των Goody's, αν και ηγέτιδα στον κλάδο της εστίασης στην Ελλάδα και ενώ έχει κατορθώσει να εκτοπίσει διεθνείς κολοσσούς, όπως τα Mc Donalds από τη χώρα μας, δεν κατάφερε να αντισταθεί στις δυσχερείς οικονομικές συνθήκες που επικρατούν την τελευταία εξαετία. Αυτό οφείλεται κυρίως στην οικονομική αποδυνάμωση των πελατών στους οποίους απευθύνεται, καθώς από στοιχεία της EUROSTAT (Ιούνιος 2015), η ανεργία στους νέους ανέρχεται στο ποσοστό του 48,3%. Για το λόγο αυτό, όπως προαναφέρθηκε, ο όμιλος Goody's πραγματοποίησε στροφή σε ξένες αγορές με το άνοιγμα καταστημάτων στο εξωτερικό.

Το πρώτο και το σημερινό λογότυπο της Goody's



4.9 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιήθηκε αρχικά μία παρουσίαση του ομίλου VIVARTIA, στον οποίο υπάγεται μετά από συγχώνευση η Goody's A.E. Στη συνέχεια ακολούθησε η ιστορική αναδρομή της Goody's από την ίδρυση της μέχρι και σήμερα, ενώ επίσης περιγράφηκε το πακέτο franchising που προσφέρει η εταιρεία στους επενδυτές. Επιπρόσθετα, παρουσιάστηκαν οι συνθήκες διατήρησης και οργάνωσης των κεντρικών προμηθειών της Goody's, καθώς και οι στρατηγικές marketing που εφαρμόζει. Στο τελευταίο μέρος του κεφαλαίου, έγινε ανάλυση της οικονομικής κατάστασης του ομίλου Goody's από το 2010 έως το 2014 και με τη βοήθεια στατιστικών αναφορών εξήχθησαν συμπεράσματα για την πορεία της αλυσίδας εν μέσω της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα.

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει από τη μελέτη της οικονομικής πορείας της Goody's κατά τα έτη της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα είναι πως ο όμιλος, αν και ηγέτης στο χώρο της εστίασης, δεν κατόρθωσε να μείνει ανέπαφος από τις εχθρικές για τις επιχειρήσεις, κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα μας. Αντιθέτως, η Goody's παρουσιάζει ζημιές τα τελευταία έξι χρόνια, γεγονός που οφείλεται στο κλείσιμο πολλών καταστημάτων της, αλλά και στη μείωση του αγοραστικού της κοινού. Για το λόγο αυτό, ο όμιλος υιοθέτησε άλλες στρατηγικές για την ενίσχυση του, όπως είναι η εξάπλωση του σε χώρες του εξωτερικού, αλλά και η προσέλκυση νέων επενδυτών με τη μείωση των royalties και τον εκμηδενισμό των entry fees. Ο όμιλος, τέλος, για να ενισχύσει τις πωλήσεις του, προέβει σε αναβάθμιση του concept των καταστημάτων του, κάνοντας τα πιο ελκυστικά και φιλικά προς τον καταναλωτή, αλλά και σε προώθηση νέων "value for money" προϊόντων. Η επιρροή των παραπάνω κινήσεων της διοίκησης του ομίλου στα οικονομικά του μεγέθη, θα φανεί από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του μέσα στα επόμενα χρόνια.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Γεωργακόπουλος Θ., Λιανός Θ., Μπένος Θ., Τσεκούρας Γ., Χατζηπροκοπίου Μ., Χρήστου Γ. (1998). *Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Μπένος Θ., Σαραντίδης Στ. (1998). *Αρχές Οικονομικής Επιστήμης*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Γκεντζογλάνης Α. (2004). *Ζήτηση, Προσφορά και Ισορροπία Αγοράς*, Πανεπιστήμιο Κρήτης
- Σαραντίδης Στ. (2003). *Σύγχρονη Μικροοικονομική Ανάλυση, Τόμος Α΄*, Εκδόσεις Επτάλοφος, Αθήνα
- Σαραντίδης Στ. (2003). *Σύγχρονη Μικροοικονομική Ανάλυση, Τόμος Β΄*, Εκδόσεις Επτάλοφος, Αθήνα
- Λιανός Θ., Παπαβασιλείου Α., Χατζηανδρέου Α. (2009). *Αρχές Οικονομικής Θεωρίας*, Ο.Ε.Δ.Β.Α.
- Κωστάκης Δ. (2002). *Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση*, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα
- Κωνσταντινίδης Α. (2009). *Το Franchising στην Ελληνική Πραγματικότητα*, Αθήνα
- The Franchise Co. (2015). *ΠΑΝΟΡΑΜΑ FRANCHISE: Franchising 2004-2014 Σταθεροποίηση με αυξητικές τάσεις - Ανατροπές – Αλλαγές*, FRANCHISE SUCCESS
- Λιανός Θ., Μπένος Θ. (1998). *Μακροοικονομική Θεωρία & Πολιτική*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Αγιακλόγλου Χ., Μπένος Θ., (2003). *Εισαγωγή στην Οικονομετρική Ανάλυση*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- ICAP (2010). *Business Leaders in Greece, οι 500 επιχειρήσεις και οι 200 όμιλοι με την υψηλότερη κερδοφορία για το 2009*, ICAP Marketing Solutions
- Καραγιάννης Ι. (2013). *Λογιστικά Κωστολόγηση Φοροτεχνικά Γεν. Λογ. Σχέδιο - Κ.Φ.Α.Σ. στην Πράξη*, 23^η Έκδοση, Θεσσαλονίκη

Ξένη

- J.M. Clark (1940). *Toward a concept of workable competition*, American Economic Review
- G. Stigler (1942). *Extend and basis of monopoly*, American Economic Review
- J. Markham (1950). *An alternative approach to the concept of workable competition*, American Economic Review
- A. Štensová (2004). *Financing Franchising*, University of Economics in Bratislava
- O. Blanchard (2011). *Macroeconomics*, Pearson

Δικτυακοί Τόποι

www.csd.uoc.gr

www.bcg.com

www.ielka.gr

www.franchise-success.gr

www.tovima.gr/finance

www.franchise.org/how-to-finance-your-franchise

www.ifa.org

www.thebfa.org/about-franchising/the-history-of-franchising

www.wikipedia.org

www.esomar.org

ec.europa.eu/eurostat

www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE

www.FranchiseBlog.gr

www.franchisedirect.com

www.vivartia.gr

www.goodysnet.com

www.franchiseportal.gr

www.fortunegreece.com

www.Euro2day.gr

www.elmisystems.gr

www.statbank.gr

