

## **JBR HELLAS LTD.**

### ***Business Consultants***

A member of Horwath Franchise  
Consulting Services Group  
in association with Eversheds

31, Voukourestiou str.  
106 73 Athens, Greece

Tel. +30-210-36 05 002

Fax. +30-210-36 06 935

[www.jbrhellas.gr](http://www.jbrhellas.gr)



### **Dr. Άρης Ίκκος**

*Ο κ. Ίκκος είναι Γενικός Διευθυντής της JBR Hellas, εταιρείας Συμβούλων Επιχειρήσεων που παρέχει υπηρεσίες σε θέματα στρατηγικής και χρηματοοικονομικά θέματα. Ειδικεύεται σε θέματα Τουρισμού και είναι μέλος του διεθνούς ομίλου συμβούλων Horwath, που είναι παγκόσμιος leader σε θέματα τουρισμού*

## **Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ FRANCHISE – ΒΗΜΑ ΠΡΟΣ ΒΗΜΑ**

### **Εισαγωγή**

Η επέκταση ενός franchise σε νέες αγορές και μάλιστα σε ξένες χώρες είναι ένα βήμα που απαιτεί πολύ κόπο και τεράστια προετοιμασία. Οι διαφορετικές αντιλήψεις των καταναλωτών της κάθε χώρας, το τοπικό νομικό πλαίσιο αλλά και οι τοπικές συνθήκες της αγοράς είναι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν σε βάθος και να αξιολογηθούν με προσοχή πριν αποφασίσει μια εταιρεία να εισέλθει σε μια αλλοδαπή αγορά.

Ειδικά για ένα franchise οι κίνδυνοι είναι πολλαπλοί αφού η τυχόν αποτυχία του σε μια χώρα – ειδικά στο ξεκίνημα της διεθνούς δραστηριότητάς του – μπορεί να έχει όχι μόνον σημαντικές άμεσες οικονομικές επιπτώσεις αλλά και εξ ίσου σημαντικές έμμεσες επιπτώσεις. Ιδιαίτερα, στο βαθμό που μια τέτοια αποτυχία έχει αρνητικές επιπτώσεις στο image της εταιρείας.

Αν και όσα ακολουθούν απευθύνονται σε επιχειρήσεις θέλουν να αναπτυχθούν σε ξένη χώρα με franchise, είναι προφανές ότι μπορούν να φανούν εξ ίσου χρήσιμα και σε όποιον θελήσει να αποκτήσει ένα (master) franchise από το εξωτερικό ή να εισέλθει σε μια συμφωνία joint venture με franchise από το εξωτερικό. Θα πρέπει, δηλαδή, ο μελλοντικός (master) franchisee ή joint venturer να διασφαλισθεί ότι ο οίκος με τον οποίο προτίθεται να συνεργασθεί έχει περάσει από όλα τα στάδια που περιγράφονται παρακάτω ή προτίθεται να κάνει κάτι τέτοιο πριν τη σύναψη της τελικής συμφωνίας. Σε διαφορετική περίπτωση η συνεργασία δεν βασίζεται σε στέρεες βάσεις και ενέχει σημαντικούς κινδύνους.

## **1. Βασικά Στοιχεία για την Ξένη Αγορά**

### **1.1 Αξιολόγηση γενικών πολιτικο-οικονομικών παραγόντων**

Πρώτο μέλημα αποτελεί η αξιολόγηση των γενικών πολιτικο-οικονομικών παραγόντων. Αυτό καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς ότι είθισται η εξαγωγή ενός συστήματος franchise να γίνεται προς λιγότερο παρά προς περισσότερες ανεπτυγμένες αγορές και χώρες.

Οι παράγοντες που πρέπει να αξιολογηθούν είναι:

#### **1.1.1 Σταθερότητα χώρας**

Τι πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον έχει η χώρα στην οποία προτίθεστε να δραστηριοποιηθείτε; Υπάρχει σταθερότητα και κοινωνική γαλήνη ή θα μπορούσατε ξαφνικά να βρεθείτε αντιμέτωπος με μια κοινωνική αναταραχή που θα θέσει σε κίνδυνο την επένδυσή σας;

Η χώρα έχει λύσει βασικά προβλήματα ως προς την οικονομική, κοινωνική και πολιτική δομή της ή η κατάσταση είναι ρευστή και απρόβλεπτη; Ακόμα, υπάρχει σαφές νομικό πλαίσιο που θα σας επιτρέψει να επιλύσετε τις διαφορές που τυχόν θα προκύψουν στο μέλλον;

Αν οι απαντήσεις που θα πάρετε στα παραπάνω ερωτήματα δεν είναι ενθαρρυντικές, μην προχωρήσετε περαιτέρω όσο καλές και αν φαίνονται οι προοπτικές της επέκτασης στη συγκεκριμένη αγορά. Είναι πολύ δύσκολο να ελέγξετε μια επένδυση σε ξένη χώρα – όπου δεν ξέρετε τις συνήθειες και τις διαδικασίες – ιδιαίτερα σε περιόδους έντονης αναταραχής.

#### **1.1.2 Υποδομή χώρας**

Η ύπαρξη της κατάλληλης υποδομής είναι απαραίτητη προκειμένου, αφ' ενός να αποδώσει η επένδυσή σας και, αφ' ετέρου, να έχετε επαρκή έλεγχο. Ιδιαίτερης σημασίας είναι οι τηλεπικοινωνίες, αλλά και οι μεταφορές, αφού αποτελούν το κλειδί για διαρκή και σωστή ενημέρωση από τους εκεί συνεργάτες σας και για την επαρκή τροφοδοσία τους.

#### **1.1.3 Κρατικός παρεμβατισμός**

Βεβαιωθείτε ότι έχετε επαρκή αντίληψη του κρατικού παρεμβατισμού στη χώρα στην οποία προτίθεστε να επεκταθείτε. Το όποιο επίπεδο παρεμβατισμού πρέπει να συνεκτιμηθεί με την πολιτική και κοινωνική σταθερότητα της χώρας. Επίσης βεβαιωθείτε ως προς τις επικρατούσες τάσεις: ισχυρότερο κράτος ή ισχυρότεροι μηχανισμοί της αγοράς; στη δεύτερη περίπτωση το κράτος προτίθεται να παίξει έναν υγιή ρυθμιστικό ρόλο ή θα αφήσει τις αγορές να λειτουργήσουν χωρίς έλεγχο; Αν οι αγορές λειτουργήσουν ανεξέλεγκτα, πώς θα μπορέσετε εσείς να διατηρήσετε μια επικερδή θέση σε αυτές;

#### **1.1.4 Επαναπατρισμός κεφαλαίων**

Τέταρτος βασικός παράγων είναι η ευκολία με την οποία θα μπορέσετε να βγάλετε από την χώρα τα (master) franchise fees, τα royalties ή τα κέρδη. Πριν προχωρήσετε διασφαλίστε τη δυνατότητά σας αυτή. Σε διαφορετική περίπτωση θα έχετε μια ροή κεφαλαίων που δεν θα μπορείτε να αξιοποιήσετε

## **1.2 Νομικά Θέματα με Ιδιαίτερη Τοπική Βαρύτητα**

Η νομική αντιμετώπιση του franchising αλλά και του τρόπου λειτουργίας της αγοράς γενικά διαφέρει, πολλές φορές σημαντικά, από χώρα σε χώρα. Για το λόγο αυτό, δεν θα πρέπει να θεωρήσετε ότι ισχύει αυτόματα ότι και στην αγορά όπου ήδη δραστηριοποιήστε, αλλά να εξερευνήσετε τα παρακάτω θέματα σε βάθος. Για τη δουλειά αυτή θα σας είναι απαραίτητες

οι γνώσεις ενός ειδικού νομικού συμβούλου με πολύ καλή γνώση της αγοράς στην οποία προτίθεστε να αναπτύξετε δραστηριότητα.

### **1.2.1 Προστασία σημάτων και πνευματικών δικαιωμάτων**

Η σημασία της έγκαιρης κατοχύρωσης των σημάτων και πνευματικών δικαιωμάτων της εταιρείας σας είναι τεράστια και, δυστυχώς, συχνά δεν της δίδεται η δέουσα προσοχή στην πράξη. Δεν είναι λίγα τα – γνωστά – franchises που, στο ξεκίνημα της δραστηριότητάς τους σε μια νέα χώρα, με έκπληξή τους διαπίστωσαν ότι το όνομά τους το είχαν οικειοποιηθεί και κατοχυρώσει ντόπιοι επιχειρηματίες. Μη έχοντας δε εναλλακτική λύση, κατέβαλαν αδρά ποσά προκειμένου να μπορέσουν να αγοράσουν την επωνυμία τους και να αρχίσουν τη δραστηριότητά τους.

Επίσης, είναι σκόπιμο να κατοχυρώσετε όσο καλύτερα μπορείτε τα πνευματικά δικαιώματα του συστήματος franchise που θα θέσετε στη διάθεση του master franchisee και των franchisees του.

### **1.2.2 Ειδική νομοθεσία περί franchise – επιδοτήσεις**

Η νομοθετική αντιμετώπιση του franchise διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα και ποικίλει από την παντελή έλλειψη ειδικής νομοθεσίας (πχ Ελλάδα, Μ. Βρετανία) μέχρι ένα αρκετά αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο (πχ ΗΠΑ). Ιδιαίτερης σημασίας είναι η σαφής γνώση του πώς οριοθετείται σχέση franchisor – franchisee, δηλαδή κατά πόσον ο franchisee θεωρείται ανεξάρτητος επιχειρηματίας ή μπορεί να θεωρηθεί και ως έχων σχέση εξαρτημένης εργασίας με τον franchisor. Ακόμα, ειδικά σε περίπτωση που δεν υπάρχει ειδική νομοθεσία, θα πρέπει να εξεταστεί λεπτομερώς το δίκαιο περί ανταγωνισμού της χώρας ώστε να μην τεθεί θέμα αντικανονικής λειτουργίας του franchise σας στην χώρα αυτή.

Επίσης σκόπιμο είναι να ελεγχθεί η πιθανότητα ύπαρξης ειδικών επιδοτήσεων για την ανάπτυξη επιχειρήσεων με franchise που θα διευκολύνουν σημαντικά την ανάπτυξη και της δικής σας αλυσίδας.

### **1.2.3 Εταιρικό δίκαιο – Φορολογία – Επαναπατρισμός Κερδών**

Η νομική μορφή των εταιρειών, και συνεπώς και οι ευθύνες των μετόχων, μπορεί να διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα. Η ενδελεχής αξιολόγηση των εναλλακτικών εταιρικών σχημάτων και η επιλογή του πλέον κατάλληλου για το σύστημα franchise της εταιρείας σας δεν αποτελεί παρά τη θεσμική θωράκιση της δραστηριότητάς σας σε μια ξένη χώρα.

Ακόμα η λεπτομερής εξέταση του φορολογικού πλαισίου της χώρας θα έχει προφανή οφέλη προκειμένου να δραστηριοποιηθείτε κατά τον πλέον ορθολογικό τρόπο. Συναφές είναι και το θέμα της εξέτασης των συναλλαγματικών περιορισμών που τυχόν υπάρχουν για τον επαναπατρισμό των κερδών.

## **2. Αξιολόγηση Αγοράς και Ανταγωνισμού**

### **2.1 Αξιολόγηση Αγοράς – Αξιολόγηση Ανταγωνισμού**

Ο προσδιορισμός της στρατηγικής με την οποία θα διεισδύσετε σε μια νέα αγορά εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα δεδομένα της αγοράς και του ανταγωνισμού.

Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να εστιαστεί σε 3 βασικά ερωτήματα:

- Ποια είναι η αγορά που πραγματικά αφορά στο franchise σας;
- Σε ποια φάση ανάπτυξης ευρίσκεται η αγορά για το προϊόν σας;
- Ποιος ή ποιοι είναι οι παράγοντες που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό;

#### **2.1.1 Ποια είναι η σχετική με το franchise σας αγορά;**

Αν ειδικεύεστε στο fast food, η αγορά σας δεν είναι όλη αγορά εστίασεως της χώρας που εξετάζετε αλλά μόνον του fast food (πραγματική ή εν δυνάμει). Δηλαδή δεν θα πρέπει, στα πλαίσια μιας υπεραισιόδοξης προσέγγισης, να θεωρήσετε όλη την αγορά εστίασης δική σας. Θα πρέπει να εστιάσετε το ενδιαφέρον σας μόνο στο κομμάτι εκείνο του κλάδου που δραστηριοποιείστε και που μπορείτε να προσεγγίσετε.

Ακόμα θα πρέπει να προσδιορίσετε το μέγεθος, την ανάπτυξη αλλά και την ευκολία προσπέλασης της αγοράς. Πιθανώς ο προσδιορισμός αυτών των παραγόντων να απαιτήσει μια έρευνα marketing από ειδικούς συμβούλους στη χώρα που προτίθεστε να δραστηριοποιηθείτε.

#### **2.1.2 Σε ποια φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος βρίσκεται η αγορά;**

Διακρίνουμε 4 φάσεις, η κάθε μια από τις οποίες θα προσδιορίσει σε σημαντικό βαθμό τις κινήσεις που θα πρέπει να κάνετε προκειμένου να διεισδύσετε σε μια αγορά:

- Το προϊόν (υπηρεσία) είναι νέο στην αγορά, οπότε πρέπει να εκπαιδεύσετε την αγορά στη χρήση του αλλά πιθανότατα θα έχετε το πλεονέκτημα του χαμηλού ανταγωνισμού.
- Το προϊόν είναι σε φάση ανάπτυξης οπότε ο ανταγωνισμός έχει αρχίσει να γίνεται αισθητός και θα πρέπει γρήγορα να κερδίσετε μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές σας ώστε να διασφαλίσετε τη μακροβιότητα της επιχείρησής σας.
- Η αγορά του προϊόντος έχει «ωριμάσει» που σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός τιμών έχει γίνει πιο έντονος και θα πρέπει να διαφοροποιήσετε το προϊόν σας από την υπόλοιπη αγορά σε τρόπο ώστε να αποκτήσετε του «πιστούς» πελάτες σας.
- Η αγορά του προϊόντος ευρίσκεται σε φάση πτώσης – δηλαδή το μόνον που ενδιαφέρει τους καταναλωτές είναι η τιμή αφού υπάρχει μια σχετική ομοιογένεια στην αγορά και ακόμα και οι πιο δύσκολοι – δύσπιστοι έχουν γίνει καταναλωτές του προϊόντος. Μια τέτοια αγορά είναι προφανώς πολύ δύσκολη και ίσως ελάχιστα ενδιαφέρουσα προκειμένου να διαθέσετε παραγωγικούς πόρους για την αξιοποίησή της.

#### **2.1.3 Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες ανταγωνισμού;**

Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες προσδιορίζει σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό το «πεδίο μάχης»;

- Ποιότητα
- Τιμή
- Διαφήμιση

- Έρευνα και Ανάπτυξη
- Εξυπηρέτηση

Η σχετική σημασία των παραγόντων αυτών δεν είναι προφανώς άσχετη ούτε με τον κύκλο ζωής του προϊόντος ούτε με το είδος της αγοράς. Για παράδειγμα η σημασία της τιμής είναι μεγαλύτερη σε αγορές που έχουν ωριμάσει ενώ η διαφήμιση και γενικά οι ενέργειες προώθησης καθίστανται πολύ σημαντικές σε μια αγορά που «ανοίγει».

## **2.2 Αξιολόγηση Ανταγωνισμού**

Η αξιολόγηση του ανταγωνισμού αποσκοπεί στο να προσδιορίσει ποιο είναι το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα στο οποίο θα πρέπει να βασιστείτε προκειμένου η διεξόδυσή σας να είναι πετυχημένη. Τα ερωτήματα που θα πρέπει να απαντήσετε είναι:

- Ποιες είναι οι βασικές ικανότητες της εταιρείας σας. Δηλαδή τι είναι αυτό που κάνει καλά η εταιρεία σας και που δικαιολογεί τη θέση της στην αγοράς.
- Ποιες είναι οι αδυναμίες σας σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Προκειμένου να απαντήσετε στα ερωτήματα αυτά θα πρέπει να προσδιορίσετε τη θέση της εταιρείας σας σε σχέση με τον ανταγωνισμό από πλευράς διαθέσιμων πόρων, φήμης και πελατείας και δυνατότητας προσαρμογής στις συνθήκες της αγοράς.

Στόχος σας θα πρέπει να είναι η κεφαλαιοποίηση των πλεονεκτημάτων σας, οι διορθωτικές κινήσεις για τις αδυναμίες σας και η εκμετάλλευση των αδυναμιών των ανταγωνιστών σας.

## **2.3 Σχέδιο Business Plan – Επιλογή συνεργάτη**

Τα στοιχεία που έχετε μαζέψει αναφορικά με τις γενικές πολιτικοοικονομικές συνθήκες, το νομικό πλαίσιο, τις συνθήκες της αγοράς και τον ανταγωνισμό θα σας κατευθύνουν για το business plan που θα πρέπει να ακολουθήσετε.

Το business plan πρέπει να δίνει σαφείς και ικανοποιητικές απαντήσεις στις ερωτήσεις που ακολουθούν:

- Ποια είναι η αγορά στην οποία απευθύνεστε;
- Πώς θα την προσεγγίσετε; - Ποια πλεονεκτήματα σας θα αξιοποιήσετε και ποιες αδυναμίες των ανταγωνιστών σας θα εκμεταλλευτείτε;
- Τι είδους οργάνωση χρειάζεστε;
- Τι κεφάλαια απαιτούνται;
- Ποια είναι η προβλεπόμενη κερδοφορία;

Το business plan συνεπώς αποτελεί τον οδηγό σας για τον τρόπο που θα κινηθείτε. Ακόμα, η προετοιμασία του business plan έχει και έναν δεύτερο σκοπό. Θα σας επιτρέψει να κατασταλάξετε τόσο για τη μορφή της συνεργασίας που θα κάνετε (master franchise, απ' ευθείας franchise, joint venture) όσο και να σχηματίσετε το προφίλ του συνεργάτη που ψάχνετε στη νέα χώρα που θα δραστηριοποιηθείτε.

## **3. Ενημερωτικός Φάκελος**

Ο ενημερωτικός φάκελος αποτελεί το εργαλείο σας με το οποίο θα ενημερώσετε τους υποψήφιους συνεργάτες σας στην ξένη χώρα για το ποιο είναι το franchise σας, τί και πώς

προτίθεστε να κάνετε αλλά και τι απαιτείτε από τον μελλοντικό σας συνεργάτη. Είναι συνεπώς η βάση στην οποία θα κάνετε τις διαπραγματεύσεις σας και για να ετοιμαστεί θα πρέπει να έχετε περάσει τα στάδια που αναφέρονται παραπάνω.

Ακόμα ο ενημερωτικός φάκελος θα αποτελέσει και τη βάση πάνω στην οποία οι νομικοί σας σύμβουλοι θα καταρτίσουν τη σύμβαση που θα διέπει τη μελλοντική σας συνεργασία.

Τα απολύτως απαραίτητα περιεχόμενα του ενημερωτικού φακέλου είναι:

### **3.1 Παρουσίαση franchise**

Η παρουσίαση του franchise πρέπει να δίνει την πραγματική εικόνα του franchise σας και ταυτόχρονα να πείθει τους μελλοντικούς συνεργάτες σας πως η επένδυση που τους προτείνετε θα έχει σημαντικά οφέλη γι' αυτούς. Κατ' ελάχιστον η παρουσίαση θα πρέπει να περιλαμβάνει το ιστορικό του franchise σας και τα οικονομικά του στοιχεία, το γιατί θεωρείτε πως η επέκτασή σας στη νέα αγορά θα έχει καλή κερδοφορία και ένα γενικό πλαίσιο του τρόπου που προβλέπεται να αναπτυχθεί το franchise στη χώρα προορισμού.

### **3.2 Τρόπος συνεργασίας – αμοιβαίες υποχρεώσεις**

Προφανώς ο τρόπος συνεργασίας και οι αμοιβαίες υποχρεώσεις θα πρέπει να καθοριστούν σε τελική μορφή από μια σύμβαση. Όμως είναι απαραίτητο να ξέρετε τόσο εσείς όσο και ο μελλοντικός συνεργάτης σας με τη μεγαλύτερη δυνατή σαφήνεια τον τρόπο συνεργασίας (master franchise, joint venture, απ' ευθείας franchise) και τις υποχρεώσεις που θα αναλάβει η κάθε πλευρά.

Θέματα που θα πρέπει να αναφερθούν είναι:

- Περιγραφή συστήματος franchise και τρόπος λειτουργίας του
- Πρόσβαση και περιορισμοί συνεργάτη σε εμπορικά μυστικά του franchise σας
- Προβλεπόμενο πρόγραμμα ανάπτυξης – Υποχρεώσεις για πιλοτικά καταστήματα
- Ο τρόπος και οι πηγές από τις οποίες θα κάνει τις προμήθειές του ο συνεργάτης σας
- Τρόπος συνεργασίας του master franchise με τους franchisees
- Δυνατότητες, τρόπος διακοπής συνεργασίας και επιπτώσεις
- Υποχρεώσεις του συνεργάτη σε περίπτωση που θελήσει να πουλήσει τα δικαιώματά του ή να διακόψει τη συνεργασία μαζί σας

### **3.3 Το οικονομικό πλαίσιο της συνεργασίας**

«Οι καλοί λογαριασμοί κάνουν τους καλούς φίλους». Είναι απαραίτητο συνεπώς να αποσαφηνίσετε το οικονομικό πλαίσιο της συνεργασίας, εξηγώντας πλήρως κάθε ένα από τα παρακάτω θέματα:

#### **3.3.1 Franchise Fees**

Θα πρέπει να προσδιορισθούν τόσο τα franchise fees του master franchise όσο και των franchise που θα αναπτυχθούν στη συνέχεια. Το (master) franchise fee θα πρέπει να καλύπτει την αξία της φήμης και πελατείας του franchise σας στην ξένη αγορά όσο και του know-how που έχετε αναπτύξει και προσφέρετε υπό μορφή franchise.

#### **3.3.2 Royalties**

Τα royalties δεν αποτελούν παρά ένα ανταποδοτικό τέλος για την υποστήριξη που προσφέρετε εσείς στον master franchisee σας και εκείνος στους franchisees του. Συνεπώς και το επίπεδό τους θα πρέπει να προσδιορίζεται από το επίπεδο των υπηρεσιών αυτών.

#### **3.3.3 Royalties διαφημίσεων**

Σε περίπτωση που κάνετε διαφήμιση για λογαριασμό του master franchisee και των franchisees του στην ξένη χώρα θα πρέπει να χρεώσετε και κάποιο royalty για την υπηρεσία αυτή. Το ίδιο προφανώς ισχύει και για τον master franchisee έναντι των franchisees του.

#### **3.3.4 Προμήθεια εξοπλισμού - υλικών**

Προσδιορίστε τις υποχρεώσεις που έχει ο μελλοντικός σας συνεργάτης και οι franchisees του για προμήθεια εξοπλισμού και υλικών από εσάς και εγκεκριμένους προμηθευτές και τις οικονομικές σχέσεις που θα διέπουν τις προμήθειες αυτές.

Σε κάθε περίπτωση ο σχεδιασμός του πακέτου των αμοιβών που θα καταβάλουν οι franchisees στον master franchisee και ο τελευταίος προς εσάς θα πρέπει να βασίζεται σε μια επιχειρηματικά ισορροπημένη και μακροπρόθεσμη σχέση. Αυτό σημαίνει πως η κερδοφορία όλων των μερών θα προέρχεται από την συνεργασία και όχι από ένα υψηλό αρχικό franchise fee που μεταφέρει το ρίσκο μονομερώς στην πλευρά του συνεργάτη που το καταβάλλει.

### **3.4 Πίνακας περιεχομένων manuals**

Η αγορά ενός master franchise ή η συμμετοχή σε ένα joint venture για τα δικαιώματα ενός franchise σε μια χώρα δεν αποτελεί παρά την αποδοχή και αγορά ενός συστήματος franchise για τη χώρα αυτή. Συνεπώς εσείς ως πωλητές θα πρέπει να τυποποιήσετε και καταγράψετε το σύστημα franchise που προσφέρετε και να ενημερώσετε τους ενδιαφερόμενους. Θα πρέπει λοιπόν ο ενημερωτικός φάκελος να περιλαμβάνει και τον πίνακα περιεχομένων του manual (εγχειριδίου) του master franchise / joint venture.

### **3.5 Αποκλειστικότητα**

Τις περισσότερες φορές ο τοπικός συνεργάτης θα σας ζητήσει μια αποκλειστικότητα ώστε να μπορέσει και εκείνος με τη σειρά του να επενδύσει με σιγουριά στο franchise. Επειδή η αποκλειστικότητα αποτελεί μια πολύ σοβαρή δέσμευση για τον franchisor που τη δίνει, συνήθως συνοδεύεται από στόχους. Οι στόχοι αυτοί, που πρέπει να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο ρεαλιστικοί, μπορούν να τίθενται σε ετήσια ή/και πιο μακροπρόθεσμη βάση και να αφορούν πωλήσεις ή/και νέα καταστήματα. Θα πρέπει έγκαιρα να έχετε σκεφτεί πώς θα διακοπεί η συνεργασία σε περίπτωση που δεν επιτευχθούν οι στόχοι και να είστε σίγουροι

για την πρακτικότητα της σχετικής λύσης. Η ανάπτυξη δύο παράλληλων δικτύων συνήθως δημιουργεί πολλά προβλήματα τα οποία περιλαμβάνουν και τις σχέσεις με τους franchisees.

### **3.6 Υποδείγματα εγγυητικών επιστολών**

Τέλος, η συνεργασία για ένα master franchise ή συμμετοχή σε ένα joint venture ενός master franchise προϋποθέτει μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις και σημαντικές καταβολές κεφαλαίων που συχνά διασφαλίζονται μέσω εγγυητικών επιστολών. Σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να δώσετε υποδείγματα των εγγυητικών επιστολών που θέλετε ώστε ο ενδιαφερόμενος επενδυτής να σχηματίσει άποψη ως προς το αν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας.

### **Επίλογος**

Είναι προφανές από τα παραπάνω ότι η εξαγωγή ενός συστήματος franchise σε μια ξένη αγορά χρειάζεται μεγάλη προετοιμασία, χρόνο και κεφάλαια. Ότι όμως και αν κάνετε μην ξεχνάτε τις επτά συμβουλές για τις διεθνείς συναλλαγές:

1. Μάθετε για την κουλτούρα και τις συνήθειες της άλλης χώρας που μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές από τις δικές σας.
2. Στην ξένη χώρα είστε πάντα επισκέπτης. Ο οικοδεσπότης έχει τη δύναμη.
3. Σαν ξένος ποτέ δεν θα καταλάβετε *πραγματικά* πώς σκέφτεται ο επιχειρηματίας από την άλλη χώρα με τον οποίο συναλλάσσετε.
4. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την ικανότητά τους να μεταφέρουν την εμπειρία τους από χώρα σε χώρα και να αποφεύγουν τα λάθη.
5. Οι επενδύσεις στο εξωτερικό είναι πάντα μακροπρόθεσμες και έτσι πρέπει ν' αντιμετωπίζετε και τις αποδόσεις τους.
6. Να σέβετε πραγματικά την άλλη χώρα και τα έθιμά της, για να πετύχετε. Αν δεν το κάνετε, θα το καταλάβουν.
7. Τα ηθικά διλήμματα είναι πολλά. Να είστε αστυνόμος του εαυτού σας.