

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



Μορφες Διεθνους Franchising

Η διεθνής ανάπτυξη ενός δικτύου μπορεί να πάρει τις παρακάτω μορφές:

- Ιδιόκτητο δίκτυο
- Απ' ευθείας (direct) franchising
- Master franchise
- Ανάπτυξη περιοχής (area development)
- Κοινοπραξία (joint venture)

Ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση της κάθε μορφής και των πλεονεκτημάτων ή μειονεκτημάτων που έχει. Συχνά η μορφή που θα πάρει η διεθνής επέκταση συνεπάγεται την ίδρυση υποκαταστήματος ή θυγατρικής εταιρείας στην ξένη χώρα.

Ιδιόκτητο Δίκτυο (Εξ ιδίων πόρων)

Η επιτυχής ανάπτυξη ενός ιδιόκτητου δικτύου χρειάζεται σημαντική οικονομική επιφάνεια και ανθρώπινους πόρους. Επιπλέον, αυτή η μορφή της διεθνούς επέκτασης είναι πολύ χρονοβόρα αφού, ακόμα και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, δεν έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν ταυτόχρονα πολλά δίκτυα σε διαφορετικές χώρες. Από την άλλη πλευρά η επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος θέτει πολύ στέρεες βάσεις πάνω στις οποίες μπορεί μελλοντικά να αναπτυχθεί και ένα σύστημα franchise.

Σε περίπτωση που αποφασίσετε να προχωρήσετε στην ανάπτυξη ενός ιδιόκτητου δικτύου στο εξωτερικό (που μπορεί να πάρει τη μορφή θυγατρικής ή υποκαταστημάτων) θα πρέπει να είστε έτοιμος να αντιμετωπίσετε τα παρακάτω θέματα:



- εύρεση και εκπαίδευση προσωπικού στην αλλοδαπή
- προσαρμογή των μεθόδων και του τρόπου λειτουργίας στις συνήθειες και τα γούστα της ξένης χώρας. Για την προσαρμογή αυτή, μάλλον θα χρειαστείτε τοπικούς συνεργάτες που να γνωρίζουν πολύ καλά την ξένη χώρα.
- επίβλεψη και έλεγχος του δικτύου στην ξένη χώρα.

Απ' ευθείας franchising

Στην περίπτωση αυτή ο franchisor βρίσκει franchisees στην ξένη χώρα χωρίς τη μεσολάβηση κανενός τρίτου. Η μορφή αυτή του διεθνούς franchising προσφέρεται σε περιπτώσεις που η ξένη χώρα είναι σε σχετικά κοντινή απόσταση και δεν αναμένεται να αναπτυχθεί μεγάλο δίκτυο. Αντίθετα δεν προσφέρεται όταν η ξένη χώρα ευρίσκεται μακριά, έχει διαφορετική κουλτούρα και πρόκειται να αναπτυχθεί μεγάλο δίκτυο.

Τα σημαντικότερα εμπόδια είναι:

- η γλώσσα
- η τοπική, διαφορετική νομοθεσία
- οι διαφορές κουλτούρας
- οι διαφορές σε γούστο
- ως συνέπεια των παραπάνω, η ανάγκη να προσαρμοσθεί το franchise στις τοπικές συνήθειες και τρόπο λειτουργίας.

Σε κάθε περίπτωση και προκειμένου να ανιχνευθεί το έδαφος, είναι σκόπιμο να υπάρξει κάποιο πιλοτικό κατάστημα.

Master Franchising

Μια πολύ συχνή μορφή ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο είναι το master franchising. Στην περίπτωση αυτή, ο franchisor δίνει στον αλλοδαπό master franchisee τα συνολικά δικαιώματα ανάπτυξης και εκμετάλλευσης του δικτύου franchise στην χώρα του τελευταίου.



Ο master franchisee μπορεί να αναπτύξει το δίκτυό του είτε με ιδιότητα καταστήματα είτε δίνοντας franchises. Τα θέματα που πρέπει να εξετάσει κανείς είναι:

- η δυσκολία να εντοπίσει κανείς τον κατάλληλο συνεργάτη στον οποίο να δώσει το master franchise
- το κατά πόσον έχει την υποδομή για να αντιμετωπίσει τις ανάγκες που θα αποκτήσει ο master franchisee
- συνεπώς, το κατά πόσον έχει τους χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για να υποστηρίξει το ξένο master franchise
- το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί κανείς μέχρι να «συγχρονιστεί» με τον αλλοδαπό master franchisee.

Από την άλλη πλευρά το master franchising έχει σημαντικά πλεονεκτήματα αφού ο master franchisee έχει καλύτερη γνώση της αγοράς και της κουλτούρας της χώρας και μπορεί να προσαρμόσει το franchise στις τοπικές συνθήκες.

Επίσης διευκολύνεται σημαντικά η συνεννόηση αφού υπάρχει ένας συνομιλητής (ο master franchisee) και όχι πολλοί (οι franchisees). Ομως, είναι πολύ σημαντικό να αποκαταστήσει κανείς επαφή και με τους τελικούς franchisees οι οποίοι αποτελούν το «πρόσωπο» της αλυσίδας στην αγορά και είναι οι πρώτοι που παίρνουν τα μηνύματά της. Για το λόγο αυτό είναι σκόπιμο ο franchisor να συμμετέχει τακτικά στα ετήσια συνέδρια των franchisees και να αντιλαμβάνεται τόσο τον παλμό της αγοράς όσο και του δικτύου, χωρίς όμως να δίνει την εντύπωση ότι υποκαθιστά τη λειτουργία του master franchisee.

Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί όχι μόνον στην επιλογή και την εκπαίδευση του master franchisee αλλά και στην επιλογή και εκπαίδευση των franchisees που θα επιλέξει εκείνος.

Σε ότι αφορά τέλος, στις αμοιβές του master franchisee αυτές προέρχονται από το μοίρασμα των franchise fees μεταξύ franchisor και master franchisee. Η μοναδική σταθερή παράμετρος στη διαπραγμάτευση αυτή είναι το συνολικό ύψος του franchise fee – που συνήθως είναι το ίδιο με αυτό στη χώρα του franchisor – από το οποίο θα προέλθουν οι αμοιβές των δύο μερών. Τα υπόλοιπα αποτελούν μέρος της μεταξύ τους διαπραγμάτευσης.



Ανάπτυξη Περιοχής

Συχνά και προκειμένου να αποφευχθεί η πολυπλοκότητα του απ' ευθείας franchising στο εξωτερικό, χωρίς από την άλλη πλευρά η ανάπτυξη του δικτύου σε μια χώρα να εξαρτάται από ένα μόνον franchisee επιλέγεται η επέκταση με τη μέθοδο ανάπτυξης περιοχής (area development). Η μέθοδος αυτή έχει σημαντικά πλεονεκτήματα όταν:

- η αγορά είναι κατακερματισμένη και η κάθε περιοχή έχει τις ιδιαιτερότητές της
- η αγορά είναι πολύ μεγάλη. Στην περίπτωση αυτή όπου η ανάπτυξη της αγοράς απαιτεί μεγάλα κεφάλαια, η εύρεση πολλών area developers είναι ευκολότερη (όχι όμως εύκολη) από την εύρεση ενός master franchisee. Επιπλέον με τον τρόπο αυτό κατανέμεται ο κίνδυνος αποτυχίας της ανάπτυξης του δικτύου – αφού υπάρχουν πλέον σημαντικός αριθμός area developers – και είναι δυνατόν να υπάρξει benchmarking μεταξύ των area developers.

Η ανάπτυξη με αυτόν τον τρόπο χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον καθορισμό των ορίων ευθύνης του κάθε area developer ώστε να μην αναπτύσσονται παράλληλα δίκτυα μέσα στην ίδια περιοχή.

Ενας κίνδυνος που ενέχει η ανάπτυξη με τη μέθοδο αυτή είναι οι area developers, που ελέγχουν πλέον το δίκτυο, να αυτονομηθούν και να σχηματίσουν «κοινό μέτωπο» έναντι του franchisor προβάλλοντας απαιτήσεις αναθεώρησης της σύμβασης προς όφελός τους – η περίπτωση αυτή παρατηρήθηκε πρόσφατα στη Μ. Βρετανία σε ένα από τα γνωστότερα fast food franchises.

Κοινοπραξία (Joint Venture)

Πολλές φορές η επιλογή της κοινοπρακτικής μορφής επιβάλλεται από το θεσμικό καθεστώς της χώρας υποδοχής. Για παράδειγμα σε πολλές χώρες της ανατολικής Ευρώπης δόθηκαν και δίδονται σημαντικά φορολογικά κίνητρα στις κοινές επιχειρήσεις.

Όπως σε όλες τις μορφές κοινοπραξίας – που στην περίπτωση του franchising συνήθως παίρνει τη μορφή κοινής επιχείρησης – η επιλογή του κατάλληλου συνεταίρου είναι καίριας σημασίας. Πέρα από αυτό όμως θα πρέπει να συμφωνηθούν οι αρμοδιότητες και τα ποσοστά συμμετοχής του κάθε μέρους, αλλά και η μορφή



ανάπτυξης της επιχείρησης. Η ανάπτυξη μπορεί να γίνει με τη μορφή master franchise ή area development οπότε ισχύουν όλοι οι προβληματισμοί που προαναφέρθηκαν.

Αν και το ξεκίνημα κάθε συνεργασίας, πολύ δε περισσότερο μιας κοινοπραξίας, γίνεται λόγω των καλών προοπτικών που προσφέρει, είναι σκόπιμο να σκεφτεί κανείς πολύ σοβαρά και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να διακοπεί η συνεργασία αυτή σε περίπτωση που δεν αποδίδει. Πολύ δε περισσότερο αφού η σχέση συνεργασίας δεν είναι σχέση επενδυτική αλλά το άλλο μέρος συνήθως αναλαμβάνει σημαντικά διοικητικά καθήκοντα στην κοινή εταιρεία.

Υποκατάστημα ή θυγατρική

Η παρουσία του franchisor στην ξένη χώρα συχνά προϋποθέτει – για νομικούς ή εμπορικούς σκοπούς – τη δημιουργία ενός ή περισσότερων τοπικών υποκαταστημάτων ή μιας θυγατρικής εταιρείας. Δηλαδή, το υποκατάστημα ή η θυγατρική δεν είναι μορφές διεθνούς franchising αλλά τα εργαλεία με τα οποία υλοποιείται η παρουσία στην ξένη χώρα.

Στις περιπτώσεις διεθνούς επέκτασης με franchising, η ίδρυση ενός υποκαταστήματος συνηθίζεται:

- όταν ο franchisor κάνει απ'ευθείας franchising που ελέγχει μέσω του υποκαταστήματός του
- όταν χρησιμοποιεί το υποκατάστημα ως τοπική βάση εξυπηρέτησης του δικτύου.

Αντίστοιχα η ίδρυση θυγατρικής συνηθίζεται:

- όταν ο franchisor κάνει απ'ευθείας franchising που ελέγχει μέσω της θυγατρικής του
- όταν χρησιμοποιεί τη θυγατρική ως τοπική βάση εξυπηρέτησης του δικτύου.
- όταν χρησιμοποιεί θυγατρικές στις οποίες δίνει τα δικαιώματα ενός master franchise. Οι θυγατρικές αυτές μπορεί να είναι και σε κοινοπραξία με τοπικό επιχειρηματία.



Βιβλιογραφία:

- M. Mendelsohn, 1998, *How to Franchise Internationally*, Horwath – Eversheds – Franchise World
- Δ. Κωστάκης, 1998, *Franchising – Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση*, Νομική Βιβλιοθήκη