



Αρης Ικκος – Τίνα Σκλαβόλια

JBR Hellas - Σύμβουλοι Επιχειρήσεων

Η JBR Hellas είναι μέλος της Horwath, του μοναδικού διεθνούς ομίλου εξειδικευμένων συμβούλων franchise με γραφεία σε περισσότερες από 100 χώρες σε όλον τον κόσμο.

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΔΙΚΤΥΩΝ ΚΑΙ Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥΣ

Από τις πρόσφατες επαφές μας με Έλληνες επιχειρηματίες αλλά και κατά τις συζητήσεις μας με εκπροσώπους του κλάδου στο πρόσφατο συνέδριο του IFA στο Las Vegas, προκύπτει ότι ένα από τα σημαντικότερα θέματα που απασχολούν το χώρο του franchising είναι η σύγκρουση συμφερόντων που πολλές φορές γεννά η επέκταση των δικτύων. Μάλιστα η σύγκρουση αυτή αναδεικνύεται σε σημαντικότερο θέμα και λόγω της δυνατότητας πώλησης μέσω internet.

Αναμφισβήτητα, η ταχεία εξάπλωση των δικτύων, είτε με τη μορφή του franchising, είτε με άλλες μορφές, αποτελεί την κυρίαρχη τάση στο χώρο του εμπορίου και των υπηρεσιών στον 21ο αιώνα. Στο franchising όμως το πρόβλημα σύγκρουσης συμφερόντων από την επέκταση των δικτύων είναι οξύτερο γιατί ο απλός franchisee δεν επιθυμεί με κανένα τρόπο να επηρεαστεί η δική του επιχείρηση από κάτι τέτοιο: Ο franchisee αποδέχεται ότι θα υφίσταται ανταγωνισμό από άλλες αλυσίδες που προσφέρουν ανταγωνιστικά προϊόντα η

υπηρεσίες, αλλά δεν αποδέχεται σε καμία περίπτωση ανταγωνισμό που προέρχεται από το ίδιο το δίκτυο στο οποίο ανήκει. Για τον franchisor πάλι, όσο περισσότερα καταστήματα ανοίγουν, τόσο περισσότερες πωλήσεις γίνονται και τόσο μεγαλύτερα έσοδα λαμβάνει σε σύνολο. Αυτό βέβαια πολύ λίγο απασχολεί τον μεμονωμένο franchisee που ενδιαφέρεται κυρίως για τη μεγιστοποίηση των κερδών στα δικά του καταστήματα και όχι για τα καινούρια που ανοίγουν ή για τη μεγιστοποίηση των εσόδων του συστήματος.

Βέβαια, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να παραβλεφθεί το έμμεσο πλεονέκτημα αναγνωρισιμότητας ενός σήματος που αποκτά ένα υπάρχον μέλος μιας αλυσίδας από την επέκτασή της και αμβλύνει τον ανταγωνισμό από άλλες αλυσίδες, γεγονός που μπορεί να αντισταθμίσει σε κάποιο βαθμό την απώλεια κάποιων πελατών.

Παρόλο που στη συμφωνία franchise που υπογράφεται, συνήθως υπάρχουν όροι που προβλέπουν και προστατεύουν σε θέματα σχετικά με την αποκλειστικότητα ή μη των περιοχών, οι σύγχρονες μορφές του εμπορίου δημιουργούν καινούρια προβλήματα και προβληματισμούς. Όταν, για παράδειγμα, τα προϊόντα μιας αλυσίδας προσφέρονται και μέσω καταλόγου, telemarketing ή internet, τότε ο καταναλωτής μπορεί να τα προμηθεύεται χωρίς να χρειάζεται να επισκεφθεί το κατάστημα κάποιου συγκεκριμένου franchisee, ενώ ταυτόχρονα δεν αγοράζει απαραίτητα από τον franchisee της περιοχής του.

Τα προβλήματα που συνήθως προκύπτουν από μια τέτοια πρακτική είναι προστριβές με τον franchisor, αλλά και άλλους franchisees, κακή λειτουργία του δικτύου, άσχημο κλίμα και έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας και συνεργασίας. Σε ακραίες αλλά όχι σπάνιες περιπτώσεις, τα προβλήματα αυτά καταλήγουν και στα δικαστήρια.

Πολιτική αντιμετώπισης φαινομένων σύγκρουσης συμφερόντων από την επέκταση των δικτύων franchise

Προκειμένου ένα δίκτυο franchise να έχει συνοχή, θα πρέπει να εξυπηρετεί τα συμφέροντα των μερών που το απαρτίζουν: να λειτουργεί δηλαδή με τρόπο κερδοφόρο και αποτελεσματικό τόσο για τον franchisor όσο και τους franchisees. Ειδικά οι franchisees επιθυμούν να συμμετέχουν στην ανάπτυξη της μάρκας και να μην αισθάνονται ότι το

management αποφασίζει χωρίς να τους λαμβάνει υπόψη τους. Για να καταστεί αυτό δυνατό, πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία με την οποία προωθείται η ανάπτυξη του δικτύου, αλλά ταυτόχρονα προστατεύεται και η επένδυση του franchisee.

Η ανάπτυξη και υλοποίηση μίας πολιτικής κατά της σύγκρουσης συμφερόντων από την επέκταση των δικτύων δεν έχει ενιαία συνταγή και διαφέρει από δίκτυο σε δίκτυο. Τα απαραίτητα συστατικά μιας τέτοιας πολιτικής πάντως είναι η δικαιοσύνη, η έγκαιρη δράση, η συμμετοχή και από τις 2 πλευρές, η ειλικρίνεια και ο σεβασμός για τη θέση του κάθε συμβαλλόμενου.

Από τη φύση της, η σύγκρουση συμφερόντων είναι φαινόμενο έντονα συγκινησιακό. Αυτό που πρέπει να καταλάβουν όλοι οι συμμετέχοντες είναι ότι δεν είναι εφικτό να βρεθεί μια 'μαγική' φόρμουλα που θα επιλύει όλα τα προβλήματα που θα προκύπτουν, και η πολιτική θα προτείνει περισσότερο κάποιες επιλογές παρά άκαμπτες διαδικασίες. Ο σκοπός της θα πρέπει να είναι η αποφυγή άσκοπων διαπληκτισμών, παρεξηγήσεων και προβλημάτων μεταξύ franchisor και franchisees. Η πολιτική πρέπει να βοηθάει στην πρόβλεψη καταστάσεων και να διαμορφώνεται σε συνεργασία με τους franchisees. Μια ιδέα που εφαρμόζεται, είναι η συγκρότηση ειδικής ομάδας που αποτελείται από στελέχη του franchisor και franchisees, η οποία θα θέσει μια σειρά από κατευθυντήριες γραμμές πάνω στις οποίες θα βασίζεται η επίλυση κάθε προβλήματος που σχετίζεται με τη σύγκρουση συμφερόντων από την επέκταση των δικτύων. Franchisor και franchisees θα πρέπει να συμφωνήσουν στα ακόλουθα:

7. Ορισμός της έννοιας της σύγκρουσης από την επέκταση δικτύου, δηλαδή τί αποτελεί αρνητική επίδραση σε ένα υπάρχον κατάστημα franchise ως αποτέλεσμα λειτουργίας ενός νέου παραδοσιακού ή μη παραδοσιακού καταστήματος,
8. Παράγοντες που καθορίζουν αν μπορεί να προκληθεί σύγκρουση συμφερόντων από επέκταση του δικτύου,
9. Καθορισμός κριτηρίων ανάπτυξης δικτύου που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν από τον franchisor,
10. Πρώιμα σημάδια που προαναγγέλλουν πιθανή σύγκρουση από επέκταση του δικτύου,
11. Οι διαδικασίες και οι δράσεις που ξεκινούν όταν υπάρχει η βεβαιότητα ότι μια σύγκρουση από επέκταση του δικτύου μπορεί να προκληθεί ή έχει προκληθεί,

12. Τρόποι 'ανακούφισης' για τον franchisee όπως:

- Εξέταση της περίπτωσης από ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος του franchisor,
- Εξέταση από μια επιτροπή εκπροσώπων του franchisor και των franchisees,
- Μελέτη για την επίδραση της νέας επέκτασης από ανεξάρτητους ειδικούς και καταμερισμό του κόστους από εκεί και ύστερα,
- Αποφυγή / Απαγόρευση της εξάπλωσης που θα μπορούσε να προκαλέσει ιδιαίτερα δυσάρεστες επιπτώσεις,
- Οικονομική αποζημίωση αν τα αποτελέσματα της επέκτασης ξεπεράσουν κάποιο προκαθορισμένο όριο,
- Εσωτερικές διαδικασίες επίλυσης διενέξεων,
- Μεσολάβηση τρίτων μερών,

6. Επικοινωνία των διαδικασιών στα υπόλοιπα μέρη του δικτύου,

6. Περιοδική επανεκτίμηση της πολιτικής.

A. Κριτήρια επιλογής τοποθεσίας καταστήματος

Το πιο σημαντικό στοιχείο μιας σωστής πολιτικής κατά της σύγκρουσης συμφερόντων από την επέκταση δικτύων είναι τα κριτήρια με τα οποία θα επιλεγεί η τοποθεσία για την ανάπτυξη ενός νέου καταστήματος. Οι franchisees πρέπει να νιώθουν ασφάλεια σχετικά με την ορθότητα των κριτηρίων αυτών για την αποφυγή σύγκρουσης ή σωστής επίλυσής της σε περίπτωση που προκύψει. Ο franchisor πρέπει να καθορίσει τους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την έγκριση ενός νέου καταστήματος και δικτύου διανομής. Μερικές από τις παραμέτρους που δεν πρέπει να παραβλεφθούν είναι:

- Εάν η νέα προτεινόμενη τοποθεσία ή κανάλι διανομής συμπίπτει με την εμπορική περιοχή ενός άλλου franchisee
- Πώς θα υπολογιστεί η απόσταση μεταξύ μιας υπάρχουσας και μιας προτεινόμενης τοποθεσίας
- Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την ύπαρξη ενός επιπλέον καταστήματος της εν λόγω αλυσίδας στη συγκεκριμένη τοποθεσία σε σχέση με την ύπαρξη ενός αντίστοιχου καταστήματος του ανταγωνισμού
- Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την ελαχιστοποίηση των πιθανοτήτων για την είσοδο ανταγωνιστών στην αγορά
- Η αγοραστική κίνηση, η πυκνότητα του πληθυσμού, η απασχόληση, τα κέντρα διασκέδασης, η απόδοση υπαρχόντων καταστημάτων της περιοχής κλπ

B. Συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης

Η πολιτική πρέπει να περιλαμβάνει τρόπους έγκαιρης προειδοποίησης των franchisees που θα επηρεαστούν από τα νέα καταστήματα, που θα τους δίνουν αρκετά χρονικά περιθώρια για να μελετήσουν την κατάσταση και να αντιδράσουν.

- Η αντίδραση των franchisees στη νέα προτεινόμενη τοποθεσία ή κανάλι διανομής πρέπει να παρουσιάζεται εμπειριστατωμένα και λεπτομερειακά
- Πρέπει να καθοριστεί ποια θα είναι τα μέτρα δράσης καθώς και το χρονικό περιθώριο μέσα στο οποίο θα ληφθούν. Παραδείγματος χάριν, ο franchisee θα πρέπει, μέσα σε ένα

συγκεκριμένο χρονικό όριο από την προειδοποίηση, να παρέχει στον franchisor όλα τα επιχειρήματα που έχει ενάντια στην σχεδιαζόμενη επέκταση, ή να προτείνει δράσεις στις οποίες μπορεί να προβεί ο franchisor προκειμένου να αμβλύνει τις επιπτώσεις της επέκτασης. Πχ, επιπλέον διαφήμιση, βοήθεια στην αναβάθμιση παλαιών εγκαταστάσεων για να είναι σε θέση να ανταγωνιστούν τα νέα καταστήματα, βοήθεια στη βελτίωση της ποιότητας των διαφόρων λειτουργιών γενικά και/ή καταβολή κάποιου είδους αποζημίωσης

- Θα πρέπει επίσης να καθοριστεί ο χρόνος ανταπόκρισης του franchisor στα αιτήματα και προτάσεις των franchisees

Γ. Τρόποι ανακούφισης των franchisees

- Καθορισμός διαδικασίας ένστασης των franchisees – Δημιουργία διαδικαστικού πλαισίου για τις δράσεις στις οποίες πρέπει να προβεί ο franchisee σε περίπτωση που διαφωνεί με τον franchisor, καθώς και καθορισμός του ποιου θα συμμετάσχει στη διαδικασία ένστασης (πχ το συμβούλιο των franchisees)
- Οι επιλογές που διαθέτει ο franchisee μπορεί να περιλαμβάνουν:
 - Αίτηση εξέτασης του θέματος από ανώτατα στελέχη του franchisor
 - Αξιολόγηση της μελλοντικής επίπτωσης της επέκτασης από ανεξάρτητο σώμα
 - Έναρξη διαδικασίας της επίλυσης της διένεξης εσωτερικά , όπως έχει συμφωνηθεί μεταξύ franchisor και franchisees

Δ. Σχέδια δράσης για αποκατάσταση των franchisees που έχουν θιχτεί από σύγκρουση εξάπλωσης δικτύου

Βασιζόμενος σε πληροφορίες που θα συλλέξει ο franchisor σε συνεργασία με τους franchisees, μπορεί να καταλήξει στο κατάλληλο σχέδιο δράσης. Παραδείγματα αποκατάστασης θιγμένων franchisees μπορούν να περιλαμβάνουν προγράμματα ενίσχυσης των πωλήσεων, αναβάθμιση της εμφάνισης και των λειτουργιών των καταστημάτων, υποστήριξη σε θέματα marketing, χρηματοοικονομική αναδιάρθρωση, αναπροσαρμογή της κατανεμημένης περιοχής, βοήθεια όταν παρουσιάζονται ιδιαίτερες

ευκαιρίες εξάπλωσης, χρηματικές ελαφρύνσεις μέσω του μείωσης του fee ή ενίσχυσης στην πληρωμή ενοικίου καθώς και χρηματική αποζημίωση. Για την συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών χρειάζεται να οριστούν:

- Οι υποχρεώσεις του franchisor- Ποίος θα είναι υπεύθυνος από την πλευρά του franchisor για την ανάλυση της σύγκρουσης και ποια θα είναι η διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την επίλυσή της
- Οι υποχρεώσεις του franchisee- Παροχή όλων των αναγκαίων στοιχείων για το κατάστημά του πριν και μετά από την έναρξη λειτουργίας του νέου καταστήματος
- Στενή επίβλεψη καταστάσεων όπου έχει επέλθει μείωση των πωλήσεων η οποία μπορεί να αποδοθεί στην έναρξη λειτουργίας του νέου καταστήματος

E. Επικοινωνία της διαδικασίας επίλυσης της διαφοράς με τους franchisees

Η επικοινωνία της διαδικασίας επίλυσης διαφορών που προέρχονται από την σύγκρουση συμφερόντων από την επέκταση δικτύων πρέπει να γίνεται με τρόπο σταδιακό, αλλά σταθερό, μέσω περιοδικών εκθέσεων στην ηγεσία των franchisees , ενώ ταυτόχρονα και τα δυο μέρη θα πρέπει να παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της επίλυσης καθώς αυτές εκτυλίσσονται.

ΣΤ. Περιοδική επανεκτίμηση της πολιτικής

Αναπροσαρμογές και αλλαγές στη αποφασισμένη πολιτική είναι απαραίτητες καθόλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Αυτό που είναι σημαντικό για την σωστή λειτουργία της πολιτικής είναι η κατανόηση ότι είναι μια συνεχιζόμενη διαδικασία και όχι κάτι το στατικό.

Z. E-Commerce

Το Internet και κυρίως το e-commerce άνοιξαν νέες διόδους, αλλά και νέες πόρτες προβλημάτων για το franchising όπως αναπτύχθηκε και στο α' μέρος αυτού του άρθρου.

Συγκεκριμένα, το B2C Commerce (Business to Consumers), δηλαδή οι πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών σε καταναλωτές μέσω Internet, αποτελούν μία από τις κυριότερες αιτίες σύγκρουσης συμφερόντων από την επέκταση δικτύων.

Το πιθανό πρόβλημα που προκύπτει από την ανάπτυξη B2C από ένα franchisor είναι ότι δημιουργεί τις προϋποθέσεις απόσπασης πωλήσεων από άλλες τοποθεσίες του δικτύου. Έτσι, η απόφαση για αξιοποίηση του B2C από ένα δίκτυο franchise πρέπει να συνοδεύεται και από μια «φόρμουλα» που να εξισώνει τα κόστη με τα έσοδα που προέρχονται από πωλήσεις μέσω Internet μεταξύ franchisor και franchisees.

Το e-commerce δεν είναι μια παροδική μόδα, αλλά μια νέα μέθοδος εμπορίου η οποία θα παραμείνει και θα εξελιχθεί. Συνεπώς είναι σημαντικό οι franchisees να μην βλέπουν το Internet ως ανταγωνισμό, αλλά ως οικονομικό όφελος. Ένα παράδειγμα που έχει εφαρμοστεί στην Αμερική είναι η απόφαση να πληρώνει ο franchisor ένα ποσοστό όλων των πωλήσεων που γίνονται μέσω Internet στους franchisees.

Στην Ελλάδα οι διενέξεις και τα προβλήματα λόγω της σύγκρουσης συμφερόντων από την επέκταση δικτύων έχουν μόλις αρχίσει να φαίνονται, αν και ακόμα είναι περιορισμένα σε έκταση και αριθμό. Η εμπειρία μας από το εξωτερικό δείχνει ότι η επίλυση αυτών των προβλημάτων δεν μπορεί να επιτευχθεί μέσα σε ένα δικαστήριο ή μέσω νομοθετικών και ρυθμιστικών μέτρων. Τα θέματα διαφέρουν εξαιρετικά από κλάδο σε κλάδο και τα ρυθμιστικά ή νομοθετικά μέτρα που λειτουργούν καλά για κάποια δίκτυα, μπορεί να έχουν απρόσμενα και ανεπιθύμητα αποτελέσματα σε άλλα. Η μόνη βιώσιμη λύση μακροπρόθεσμα είναι εκείνη που θα προκύψει από τη συνεργασία franchisor και franchisee, μια λύση που θα προφυλάσσει τα δικαιώματα των franchisees και θα επιδιώκει την προστασία της κερδοφορίας και των 2 μερών.