

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**FRANCHISE - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ
ΑΠΟΨΕΙΣ & ΣΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ**

ΕΝΤΕΡ ΤΖΕΜΗΛ ΟΓΛΟΥ

Θεσσαλονίκη, 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ορισμός, έννοια	6
1.1 Μορφές Franchising, τυπολογική διάκριση συμφωνιών Franchising	8
1.2 Τυπολογική διάκριση συμφωνιών Franchising	12
1.3 Πλεονεκτήματα για τους Franchisors και τους Franchisees	15
1.4 Τα οφέλη για τον Franchisee	16
1.5 Μειονεκτήματα του Franchising	16
1.6 Το Franchising ως στρατηγική ανάπτυξης	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	20
2.1 Περιεχόμενο της σύμβασης	20
2.1.1 Η Σύμβαση Πλαίσιο	20
2.1.2 Η υποχρέωση πίστης στη σύμβαση	21
2.1.3 Οι κύριες υποχρεώσεις του δότη	21
2.1.4. Οι κύριες υποχρεώσεις του λήπτη	23
2.2 Διάκριση του Franchising από συγγενείς μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας	24
2.2.1 Franchising και αστική εταιρία	24
2.2.2 Franchising και πώληση	25
2.2.3 Franchising και σύμβαση έργου	25
2.2.4 Franchising και μίσθωση προσοδοφόρου αντικειμένου	25
2.2.5 Franchising και σύμβαση παροχής υπηρεσιών	26
2.2.6 Franchising και σύμβαση εργασίας	26
2.2.7 Franchising και σύμβαση διεξαγωγής ξένων υποθέσεων	27
2.2.8 Franchising και εμπορική αντιπροσωπεία	28
2.2.9 Franchising και σύμβαση εξουσιοδωτημένου εμπόρου – διανομέα	28
2.3 Κατάρτιση και έλεγχος του περιεχομένου της σύμβασης Franchising	28
2.3.1 Το έγγραφο της συμβάσεως	28

2.3.2 Η συνήθης δομή του εγγράφου της σύμβασης.....	29
2.3.3 Ο έλεγχος της σύμβασης <i>Franchising</i> ως σύμβασης προσχωρήσεως	29
2.3.4 Ο έλεγχος της σύμβασης <i>Franchising</i> με βάση τις ΑΚ 178-179.....	30
2.4 Νομική φύση της σύμβασης <i>Franchising</i>	31
2.4.1 Μεικτή Σύμβαση	31
2.4.2 Σύμβαση Διαρκής.....	32
2.5 Ο ρόλος των τραπεζών στη Σύμβαση του <i>Franchising</i>	33
2.5.1 Συμβατική σύνδεση εντολέα – εντολοδόχου	33
2.5.2 Ρόλος των τραπεζών στο <i>Franchising</i>	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Το περιβάλλον του <i>Franchising</i> στην Ελλάδα.....	36
3.1 Η συμμετοχή του <i>Franchising</i> στο λιανικό εμπόριο	36
3.2 Επιχειρήσεις <i>Franchising</i> ανά ομάδα δραστηριότητας.....	36
3.3 Γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων.....	39
3.4 Δραστηριότητες και εμπορικά σήματα.....	40
3.5 Προφίλ του <i>Franchising</i> το 2001	42
3.6 Τα συστήματα <i>Franchising</i> : Προέλευση και τύπος ιδιοκτησίας	44
3.7 Σταθερότητα των δικτύων	47
3.8 Τα μεγέθη των δικτύων: πωλήσεις και απασχολούμενοι	53
3.9 Προβλεπόμενη ανάπτυξη των δικτύων 2005-2006	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Πρακτική του <i>Franchising</i>	58
4.1 Ύψος αρχικής επένδυσης.....	58
4.2 Αμοιβή εισόδου.....	60
4.3 Άλλες (περιοδικές) αμοιβές	62
4.4 Παροχές του <i>Franchisor</i> , Τροφοδοσία και Έλεγχος καταστημάτων τροφοδοσίας	65
4.5 Πρακτική των συμβάσεων.....	69
4.6 <i>Secret Shopping</i> και <i>Franchising</i>	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Τάσεις στη διεθνή αγορά.....	80

5.1 Διεθνές Franchising	81
5.1.1 Το Franchising σε μια ξένη χώρα με βάση τις Η.Π.Α.....	81
5.1.2 Χρησιμοποιώντας την λίστα ελέγχου του διεθνούς Franchising	83
5.2 Στρατηγικές εισόδου στις διεθνείς αγορές.....	97
5.2.1 Η είσοδος του Franchising σε μια ξένη χώρα.....	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συνήθη προβλήματα δικτύων	101
6.1	101
6.1.1 Μη παροχή συνεχούς υποστήριξης	101
6.1.2 Μη αποκλειστικότητα προμήθειας από τον Franchisor.....	101
6.1.3 Έλλειξη σωστής επικοινωνίας και διοχέτευσης οικονομικών στοιχείων προς τον Franchisor	102
6.1.4 Αλλαγή χρήσης και δραστηριότητας	102
6.1.5 Μη παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	103
6.1.6 Αιφνίδια και αδικαιολόγητη λύση της σύμβασης εκ μέρους του Franchisor	103
6.2 Λόγοι αποτυχίας μιας αλυσίδας	104
6.3 Τάσεις και προοπτική.....	108
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων εστίασης επεκτεινόμενες με τη μέθοδο Franchising	110
7.1 Τα PR εστιατόρια, LLC.....	110
7.2 Hambo Restaurants.....	120
7.3 McDonald's.....	121
7.4 Goody's	122
7.5 Πώς και γιατί οι καταναλωτές επιλέγουν επιλέγουν επώνυμες αλυσίδες Franchising	123
<u>ΜΕΡΟΣ Β.....</u>	
ΕΡΕΥΝΑ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	126
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	150
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	191

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή αποτελείται από δυο μέρη. Στο πρώτο μέρος διαπραγματεύεται το θέμα του franchising που είναι ένα θέμα αρκετά περίπλοκο και έχει εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό στις μέρες μας. Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για τις μορφές και για την τυπολογική διάκριση των συμφωνιών του Franchising. Επίσης, γίνεται αναφορά για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προσφέρει η μέθοδος στους franchisors και franchisees. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του περιεχομένου της σύμβασης, για τις υποχρεώσεις του δότη αλλά και του λήπτη, για την διάκριση του franchising από συγγενείς μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας, για την κατάρτιση και τον έλεγχο της σύμβασης, για την νομική φύση της σύμβασης και για τον ρόλο των τραπεζών στη σύμβαση franchising. Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται το περιβάλλον του franchising, τα μεγέθη των δικτύων στην Ελλάδα και για την προβλεπόμενη ανάπτυξη των δικτύων. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η πρακτική της σύμβασης, ο τρόπος διαχείρισης και λειτουργίας των δικτύων, τα βασικά σημεία των συμφωνιών και το secret shopping. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για το διεθνές franchising, για τις τάσεις στη διεθνή αγορά. Επίσης στο ίδιο κεφάλαιο παρέχεται και μερικές διαδικτυακές τοποθεσίες, από τις οποίες μπορούν να ληφθούν χρήσιμες πληροφορίες για πολλά κράτη. Στο έκτο κεφάλαιο αναλύονται τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζεται οι αλυσίδες και οι λόγοι που αποτυχαίνει μια αλυσίδα. Στο έβδομο κεφάλαιο αναλύουμε μερικές μελέτες περιπτώσεων μερικών επιχειρήσεων εστίασης οι οποίες επεκτάθηκαν με τη συγκεκριμένη μέθοδο. Ενώ, το δεύτερο μέρος αποτελείται από την έρευνα και από τα αποτελέσματα της έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε την άνοιξη του 2008 σε 100 καταναλωτές του νομού της Θεσσαλονίκης. Ακολουθεί το παράρτημα στην οποία αναλύεται το νομικό και το φορολογικό μέρος της σύμβασης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1. Ορισμός, έννοια

Ο επικρατέστερος ορισμός της Δικαιόχρησης που είναι δεκτός και σε κοινοτικό επίπεδο ορίζεται ως σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δυο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μια επιχείρηση (franchisor) παραχωρεί στον δικαιούχο (franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising δηλαδή ενός συνόλου δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα (πινακίδες) καταστημάτων, σχέδια, υποδείγματα με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Από οικονομική άποψη, το Franchising είναι μια μέθοδος εμπορικής συνεργασίας μεταξύ μιας μεγάλης επιχείρησης, του δικαιοπαρόχου ή δότη (franchisor), και διαφόρων μικρότερων επιχειρηματιών, των δικαιούχων ή ληπτών (franchisee), με την οποία επιδιώκουν η μεν πρώτη τη δημιουργία ενός όσο το δυνατόν πιο μεγάλου αριθμού σημείων πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών της, οι δε δεύτεροι την αποκόμιση κερδών από την εμπορική φήμη, την οργάνωση και την τεχνογνωσία εκείνης.

Από νομική άποψη, το franchising είναι μια σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δυο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μια επιχείρηση, ο δικαιούχος ή δότης (franchisor), παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιούχο ή λήπτη (franchisee), έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του λεγόμενου << συνόλου >> ή << πακέτου >> franchising με σκοπό την πώληση συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Ως << πακέτο>> Franchising εννοείται ένα σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, τα οποία αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα (πινακίδες) καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνίες καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία.

Το Franchising αποτελεί από οικονομική άποψη μέθοδο marketing, σύστημα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών στην καταναλωτική αγορά, το οποίο βασίζεται στη συνεργασία μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων που αναπτύσσουν τη

δραστηριότητα τους συνήθως σε διαφορετικές βαθμίδες της αγοράς (παραγωγός-έμπορος, χονδρέμπορος-λιανέμπορος).

Τη βάση για τη δημιουργία και τη λειτουργία ενός συστήματος Franchising αποτελεί η υψηλής στάθμης οργανωτική και τεχνολογισιολογική υποδομή μιας επιχείρησης, η οποία κατέχει γνώσεις και πείρα (know-how) σχετικά είτε με τη μέθοδο πώλησης ή παραγωγής ενός ορισμένου προϊόντος είτε με τη διάθεση ορισμένων προϊόντων. Η τεχνολογία αυτή πλαισιώνεται από σειρά δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας (σήματα, διακριτικούς τίτλους, εμπορική επωνυμία, σχέδια και υποδείγματα, ευρεσιτεχνία). Τα δικαιώματα αυτά στο σύνολο τους, συμπεριλαμβανομένης και της τεχνολογίας, αποτελούν το λεγόμενο <<σύνολο>> ή <<πακέτο>> Franchising. Η οργάνωση των πωλήσεων, της παραγωγής ή των υπηρεσιών με το σύστημα Franchising σημαίνει ότι το εν λόγω <<πακέτο>> παραχωρείται προς χρήση και εκμετάλλευση σε αόριστο αριθμό άλλων επιχειρήσεων, με σκοπό την αξιοποίηση του για τη διάδοση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της παραχωρούσα επιχείρησης (δικαιοπάροχος ή δότης) σε νέες αγορές.

Η προσπάθεια κατάκτησης νέων αγορών με τη μέθοδο του Franchising χαρακτηρίζεται συνήθως από αυστηρό συγκεντρωτισμό, τον οποίο διευθύνει και ελέγχει ο δότης. Η στρατηγική και η οργάνωση των πωλήσεων βασίζονται στις γνώσεις, στις μεθόδους και στα σχέδια που έχει προεπεξεργασθεί ο δότης. Οι λήπτες απλώς παραλαμβάνουν την υπάρχουσα οργανωτική υποδομή από τον δότη. Συνέπεια τούτου είναι ότι οι λήπτες, χωρίς να έχουν συμβατικούς ή άλλους ενοχικούς δεσμούς μεταξύ τους, γίνονται μέλη ενός ενιαίου συστήματος διανομής, το οποίο επεκτείνεται ακτινοειδώς. Ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του Franchising εκφράζεται προς τα έξω κυρίως με τον υψηλό βαθμό ομοιομορφίας που χαρακτηρίζει την οργάνωση των επιχειρήσεων (καταστημάτων), οι οποίες είναι ενταγμένες σε ένα σύστημα Franchising. Η οργανωτική αυτή ομοιομορφία, η οποία δεν γνωρίζει γεωγραφικούς φραγμούς, βρίσκει την έκφραση της στον ομοιόμορφο εξοπλισμό και στην ομοιόμορφη εμφάνιση μιας ολόκληρης αλυσίδας καταστημάτων, στην εφαρμογή ομοιόμορφων μεθόδων πώλησης από άποψη π.χ. εμφάνισης και συσκευασίας του πωλούμενου προϊόντος, κατάρτισης, εμφάνισης και συμπεριφοράς του προσωπικού προς τους πελάτες κ.ο.κ.

Κατά συνέπεια, η πολυμέρεια του Franchising δεν αποτελεί εμπόδιο στην πλήρη ενσωμάτωση των ληπτών στο σύστημα διανομής. Η ενσωμάτωση αυτή οδηγεί στη δημιουργία μιας συμπαγούς και δυναμικά οργανωμένης ομάδας

επιχειρήσεων, η οποία είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην κοινή επιδίωξη όλων των ενδιαφερομένων, να επιτύχουν την αποτελεσματική και κερδοφόρα προώθηση των προϊόντων του συστήματος στην αγορά. Ο κοινός αυτός στόχος δεν είναι πρόσκαιρος και παροδικός, αλλά έχει διαρκή χαρακτήρα. Το γεγονός αυτό προσδίδει στο Franchising τον χαρακτήρα διαρκούς συνεργασίας, της οποίας η επιτυχία προϋποθέτει, μεταξύ άλλων, κυρίως την συνεχή παρακολούθηση και προσαρμογή στις τεχνολογικές και οικονομικές εξελίξεις. Το έργο αυτό αναλαμβάνει ο δότης, ως οργανωτικό κέντρο, από τον οποίο διοχετεύονται συνεχώς γνώσεις, πληροφορίες, συμβουλές προς τα μέλη του συστήματος. Με άλλα λόγια, παρέχεται στους λήπτες διαρκής και ευρεία υποστήριξη ανάλογα με τις ανάγκες που αντιμετωπίζουν κάθε φορά.

1.1 Μορφές Franchising, τυπολογική διάκριση συμφωνιών Franchising

Το Franchising προσφέρεται για τη διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο. Ανάλογα με τους γεωγραφικούς περιορισμούς και τη μορφή της τυχόν επιβαλλόμενης από τον δικαιοπάροχο ανάπτυξης του δικαιοδόχου μέσα σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, διακρίνουμε τις εξής μορφές συμφωνιών:

1) Άμεσο Franchising:

Το άμεσο franchising περιλαμβάνει:

- A) Τη σύμβαση franchising κατευθείαν σε μια ξένη χώρα
- B) Την ίδρυση υποκαταστήματος ή θυγατρικής εταιρείας
- Γ) Την συμφωνία ανάπτυξης μιας περιοχής

2) Κύρια συμφωνία franchising (master franchising)

3) Συμφωνία για δραστηριότητα κοινής επιχείρησης (Joint Venture).

Ειδικότερα:

Άμεσο Franchising:

Αποτελεί την απλούστερη και συνηθέστερη μορφή franchising, στην οποία διαμορφώνεται απευθείας σχέση μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου που βρίσκεται στην ξένη χώρα, χωρίς την παρεμβολή τρίτου. Αυτή η σχέση μπορεί να υλοποιηθεί με τις εξής μορφές:

α) Σύμβαση franchising σε μια ξένη χώρα:

Ο δικαιοπάροχος παραχωρεί το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising κατευθείαν από τη χώρα του κατά τον ίδιο τρόπο που θα το παραχωρούσε μέσα στην ίδια του την χώρα, παρότι ο δικαιοδόχος και το σημείο λιανικής πώλησης βρίσκονται σε ξένη χώρα.

Αυτή τη μορφή franchising ενδείκνυται όταν: οι δυο χώρες βρίσκονται γεωγραφικά κοντά ή μια στην άλλη με καλή και εύκολη επικοινωνία μεταξύ τους και χωρίς σημαντικές διαφορές στη γλώσσα, ήθη και έθιμα, συνήθειες, νόμους και εμπορικές πρακτικές ή όταν ο δικαιοπάροχος σκοπεύει σε περιορισμένη δραστηριότητα στην ξένη χώρα ή για φορολογικούς λόγους.

β) Ίδρυση υποκαταστήματος ή θυγατρικής εταιρείας:

Η επιλογή ανάμεσα στους δυο αυτούς τύπους βασίζεται κυρίως σε φορολογικά κριτήρια. Αν για παράδειγμα ο δικαιοπάροχος αναμένει ότι η επέκταση του σε ξένη χώρα με τη μορφή franchising θα του προξενήσει ζημιές κατά τα πρώτα χρόνια τουλάχιστον, πιθανότατα θα ήταν σκόπιμη η επιλογή του υποκαταστήματος αφού έτσι θα μπορούσε να συμψηφίσει τις ζημιές με τα κέρδη που θα αποκόμιζε στη χώρα του (συμψηφισμός που δεν είναι δυνατόν να γίνει στην περίπτωση της θυγατρικής εταιρείας). Ωστόσο, από άποψη ευθύνης η επιλογή της θυγατρικής είναι προτιμότερη γιατί αποτελεί χωριστό νομικό πρόσωπο που φέρει τη δική του ευθύνη χωριστή από τα μέλη του.

Και οι δυο μορφές παρουσιάζουν σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως η δυνατότητα για απόκτηση άμεσου ελέγχου εκ μέρους του δικαιοπάροχου ή απολαβή του συνόλου των κερδών χωρίς την συμμετοχή του δικαιοδόχου. Ωστόσο, οι λύσεις αυτές απαιτούν τη δαπάνη σημαντικών κεφαλαίων για τη σύσταση των υποκαταστημάτων-θυγατρικών εταιρειών αλλά και επάρκεια διαθέσιμου προσωπικού που θα τις στελεχώσει.

γ) Συμφωνία ανάπτυξης μιας περιοχής (area development agreement):

Ο δικαιοδόχος, συνήθως κάτοικος ξένης χώρας, αναλαμβάνει την υποχρέωση να ανοίξει μόνος του και να διατηρήσει σε λειτουργία μια σειρά από καταστήματα του δικτύου σε προκαθορισμένη περιοχή (σε ξένη χώρα) βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος.

2) Κύρια συμφωνία franchising (Master Franchising):

Στην περίπτωση αυτή ο δικαιοπάροχος (master franchisor) παρέχει στον κύριο δικαιοδόχο (master franchisee) έναντι άμεσο ή έμμεσο οικονομικού ανταλλάγματος το αποκλειστικό δικαίωμα εκμετάλλευσης του << πακέτου >> franchising με σκοπό τη σύναψη περαιτέρω συμφωνιών franchising με τρίτους δικαιοδόχους (sub-franchising).

Αυτή η μορφή franchising είναι ιδιαίτερα συνηθισμένη στις περιπτώσεις που ο δικαιοπάροχος επιθυμεί να επεκτείνει το δίκτυο του σε πολλές χώρες. Εξυπακούεται ότι ο κύριος δικαιοδόχος πληροφορείται πολύ περισσότερα μυστικά (από έναν απλό δικαιοδόχο), έτσι ώστε να μπορεί να τον υποκαθιστά πλήρως δρώντας αυτός πλέον ως δικαιοπάροχος στην προκαθορισμένη περιοχή που συνήθως καλύπτει όλη την επικράτεια μιας χώρας.

Είναι όμως δυνατό ο δικαιοπάροχος να μην είναι ο ίδιος κάτοχος του franchise αλλά κύριος δικαιοδόχος ενός franchise, η άδεια εκμετάλλευσης, του οποίου του έχει παραχωρηθεί από τον κάτοχο (αρχικό δικαιοπάροχο), του franchise. Ο κύριος δικαιοδόχος χορηγεί στη συνέχεια υπό-άδειες εκμετάλλευσης σε τρίτους, τους απλούς δικαιοδόχους. Η περίπτωση αυτή χαρακτηρίζεται ως << κύρια συμφωνία franchise >> (master franchise). Αυτή η μορφή franchising είναι ιδιαίτερη σημαντική για όσους δικαιοπαρόχους θέλουν να επεκτείνουν το δίκτυο τους σε

πολλές χώρες. Αυτό γίνεται συνήθως με την ανάθεση σε μια μόνο επιχείρηση (κύριο δικαιοδόχο) της ανάπτυξης δικτύου franchising σε μια προκαθορισμένη περιοχή, που συνήθως καλύπτει όλη την επικράτεια ενός κράτους, συνάπτοντας συμφωνίες franchising με τους απλούς δικαιοδόχους. Στην περίπτωση αυτή ισχύουν, τηρουμένων των αναλογιών για τις σχέσεις δικαιοπαρόχου-κύριου δικαιοδόχου και κύριου δικαιοδόχου-απλών δικαιοδόχων, τα όσα ισχύουν για τη σχέση δικαιοπαρόχου-δικαιοδόχων.

Η κύρια συμφωνία franchising διαφέρει από τη «συμφωνία ανάπτυξης μιας περιοχής» (Area Development Agreement) όπου ο δικαιοδόχος αναλαμβάνει να ανοίξει μόνος του μια σειρά από καταστήματα του δικτύου franchising σε μια προκαθορισμένη περιοχή και για μια ορισμένη περίοδο. Οι Κατευθυντήριες Οδηγίες της Επιτροπής για τους κάθετους περιορισμούς (C 291/13.10.2000) ρυθμίζουν επίσης ρητά την περίπτωση των συμφωνιών franchising χονδρικού εμπορίου (wholesale franchising), ενός συστήματος δηλαδή όπου οι δικαιοδόχοι δεν πωλούν σε τελικούς χρήστες αλλά σε χονδρική βάση.

3) Συμφωνία για Δραστηριότητα Κοινής Επιχείρησης (Joint Venture):

Κοινή επιχείρηση-εταιρεία είναι εκείνη που υπόκειται στον κοινό έλεγχο δυο ή περισσότερων οικονομικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων. Στην περίπτωση αυτή δηλαδή, ο δικαιοπάροχος από κοινού με τον joint venture συνέταιρο του, που είναι συνήθως κάτοικος της ξένης χώρας, συνιστά μια εταιρεία joint venture σε αυτή την ξένη χώρα. Η εταιρεία Joint venture στη συνέχεια συνάπτει με τον δικαιοπάροχο είτε Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής είτε Κύρια Συμφωνία franchising. Αυτή η μορφή franchising ενδείκνυται συνήθως όταν ο δικαιοπάροχος επιθυμεί να επεκταθεί με το σύστημα franchising σε χώρες (π.χ. Βαλκάνια, Ανατολική Ευρώπη, Άπω Ανατολή, Νότια Αμερική) όπου τα ήθη, τα έθιμα και οι εμπορικές συνήθειες απαιτούν τη συμμετοχή προσώπων με βαθιά γνώση της αντίστοιχης αγοράς, ή όταν ο δικαιοπάροχος επιθυμεί να συμμετέχει με κάποιο ποσοστό ιδιοκτησίας στην κοινή επιχείρηση μειώνοντας παράλληλα τους κινδύνους (οικονομικούς ή άλλους) από τη συμμετοχή του αυτή.

Η δημιουργία μιας τέτοιας εταιρείας παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα όπως: επιμερισμό του επιχειρηματικού κινδύνου, ευκολότερη πρόσβαση σε εθνικές - κυβερνητικές επιδοτήσεις-επιχορηγήσεις, δημιουργία ισχυρής οικονομικά εταιρείας

με άμεση γνώση της αγοράς και ισχυρή κεφαλαιακή βάση, σύμπραξη που γνωρίζει τους νόμους, τις εμπορικές πρακτικές, τα ήθη, τα έθιμα, τη γλώσσα και γενικά την της ξένης χώρας και πιθανόν ευνοϊκότερη φορολογική αντιμετώπιση. Ωστόσο, δεν λείπουν και τα σημαντικά μειονεκτήματα που καθιστούν τη λειτουργία της δυσχερή και πάντως εξαιρετικά δαπανηρή όπως: αδυναμία συμψηφισμού εξαιρετικά των τυχόν δαπανών και ζημιών που θα προκύψουν από τη λειτουργία της επιχείρησης κατά τα πρώτα έτη με τα κέρδη των μετόχων-εταίρων της, ή η πιθανή δυσκολία να εξαχθούν τα κέρδη χωρίς τη σύμφωνη γνώμη όλων των συνεταίρων.

1.2 Τυπολογική Διάκριση Συμφωνιών Franchising

Με βάση το αντικείμενο του franchising, διακρίνουμε τρεις κατηγορίες συμφωνιών:

- α) Franchising διανομής
- β) Franchising υπηρεσιών
- γ) Franchising παραγωγής ή βιομηχανικό franchising.

α) Franchising Διανομής:

Ο δικαιούχος περιορίζεται στο να πωλεί, εκμεταλλεόμενος το franchise, σε τελικούς καταναλωτές (λιανικώς) ορισμένα προϊόντα μέσα σε κατάστημα που φέρει το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπαρόχου. Τα ίδια τα προϊόντα δεν είναι απαραίτητο να φέρουν το σήμα του δικαιοπαρόχου χωρίς όμως και να αποκλείεται αυτό.

Σύμφωνα με την πιο συνηθισμένη μορφή εμφάνισης του franchising στις συναλλαγές, ο δικαιοπάροχος είναι παραγωγός ή μεγαλέμπορος, ο οποίος με την εν λόγω συνεργασία αποβλέπει στην ίδρυση ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται. Ως προϊόν νοείται όχι μόνο το εμπόρευμα με την υλική υπόσταση, αλλά και η παροχή υπηρεσιών ιδίως στον τομέα της εστίασης, των ξενοδοχείων, του καθαρισμού και της περιποίησης κτιρίων, αυτοκινήτων, εκπαίδευσης κ.α. Στις περιπτώσεις αυτές πρόκειται κατ' εξοχήν για το λεγόμενο franchising διανομής, το οποίο -ανάλογα με το προϊόν στο οποίο αναφέρεται το αντικείμενο της συνεργασίας franchising χαρακτηρίζεται ως franchising διανομής

εμπορευμάτων ή υπηρεσιών. Σπανιότερα συναντάται και το λεγόμενο παραγωγικό ή βιομηχανικό franchising . Η άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» franchising αφορά όχι τη διανομή αλλά κυρίως την παραγωγή ή τη μεταποίηση ενός προϊόντος σύμφωνα με τη μέθοδο παραγωγής, την οποία εφαρμόζει ο δότης.

β) Franchising Υπηρεσιών:

Στο franchising υπηρεσιών, ο δικαιοπάροχος παρέχει υπηρεσίες στους τελικούς χρήστες υπό το διακριτικό γνώρισμα, την εμπορική επωνυμία, ή και το σήμα του δικαιοπαρόχου σύμφωνα με τις οδηγίες και τις προδιαγραφές του τελευταίου. Το franchising υπηρεσιών βρίσκεται σε πλήρη εξέλιξη εδώ και μερικά χρόνια. Προς το παρόν πάντως αντιπροσωπεύει μόλις 20% του συνολικού κύκλου εργασιών των συστημάτων franchising στη Δυτική Ευρώπη. Πολλοί θεωρούν ότι η κατηγορία αυτή αποτελεί «την πλέον αυθεντική εφαρμογή των αρχών του franchising», διότι δεν περιλαμβάνει πώληση προϊόντων. Οι κύριοι τομείς εφαρμογής του franchising υπηρεσιών είναι: τα εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης (fast food), οι αλυσίδες ξενοδοχείων πολυτελείας (Holiday-Inn, Novotel), οι ενοικιάσεις ή επισκευές αυτοκινήτων, τα γραφεία συνοικεσίων, η εκμάθηση ξένων γλωσσών, τα φροντιστήρια, τα καθαριστήρια, οι βιντεολέσχες, τα ταξιδιωτικά γραφεία, η οργάνωση υποδοχών, οι επιχειρήσεις καθαρισμού χώρων & εγκαταστάσεων κλπ. Ειδικά στην περίπτωση του franchising υπηρεσιών είναι δυνατόν οι υπηρεσίες να μην παρέχονται μόνο στο αλλά και εκτός καταστήματος. Στην περίπτωση αυτή πρόκειται για το λεγόμενο κινητό franchising.

γ) Franchising Παραγωγής ή Βιομηχανικό Franchising:

Στην περίπτωση αυτή, ο δικαιοπάροχος παρέχει στο δικαιοδόχο την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί ορισμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του και να τα πωλεί με το σήμα του δικαιοπαρόχου. Στην περίπτωση αυτή πρόκειται στην πραγματικότητα για μια ιδιαίτερη μορφή εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας (ή διπλώματος ευρεσιτεχνίας) και σήματος. Ο δικαιοδόχος είναι είτε παραγωγός (όταν παράγει τα προϊόντα) είτε χονδρέμπορος (όταν τα μεταποιεί και τα μεταπωλεί).

Ο λόγος που συνήθως οδηγεί στη σύναψη μιας συμφωνίας Franchising Παραγωγής είναι ότι ο δικαιοπάροχος επιδιώκει να αποφύγει τη μεταφορά των

προϊόντων του στον τόπο τελικής διάθεσης είτε για λόγους οικονομικούς (έξοδα μεταφοράς) είτε για λόγους που σχετίζονται με τη φύση του προϊόντος, π.χ. κίνδυνος αλλοίωσης ή απώλειας της φρεσκάδας των προϊόντων.

δ) Μικτό Franchising:

Υπάρχουν μορφές συμφωνιών franchising που συνδυάζουν τόσο στοιχεία του franchising διανομής όσο και του franchising υπηρεσιών, όπως: η πώληση Η/Υ σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών εκμάθησης προγραμμάτων (software) και χειρισμού. Επίσης, η πώληση καλλυντικών σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών αισθητικού, η παροχή υπηρεσιών καθαρισμού χώρων και εγκαταστάσεων σε συνδυασμό με την πώληση υλικών καθαρισμού, η διδασκαλία ξένων γλωσσών σε συνδυασμό με την πώληση βιβλίων και οπτικοακουστικών μέσων. Η ύπαρξη και των δυο στοιχείων σε πολλές συμφωνίες franchising οδήγησε την Επιτροπή της Ε.Ο.Κ. στο να συμπεριλάβει στον κανονισμό αριθ. 4087/88 τόσο τις συμφωνίες franchising διανομής όσο και τις συμφωνίες franchising υπηρεσιών.

Είναι επίσης δυνατή η ύπαρξη μικτών μορφών franchising που περιέχουν στοιχεία όλων των παραπάνω τύπων: δηλαδή του franchising διανομής ή και υπηρεσιών όσο και του franchising παραγωγής ή βιομηχανικού. Με βάση τον τρόπο ένταξης των δικαιοδόχων στο σύστημα και το βαθμό εξάρτησης τους από τον δικαιοπάροχο, διακρίνουμε δύο τύπους franchising:

α) Franchising Υπαγωγής (Subjection Franchising):

Στην περίπτωση αυτή που είναι και η πλέον διαδεδομένη, ο δικαιοπάροχος ο οποίος είναι και ο αρχικός δημιουργός και κάτοχος της τεχνογνωσίας (know-how) διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο όχι απλώς δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές, αλλά καθορίζοντας ουσιαστικά την επιχειρηματική πολιτική των δικαιοδόχων του. Χαρακτηριστικό της μορφής αυτής είναι η μονομερής υπαγωγή των δικαιοδόχων στην οργανωτική και επιχειρηματική καθοδήγηση του δικαιοπαρόχου. Τούτο σημαίνει απλά, συμμόρφωση προς τις αυστηρές οδηγίες του δικαιοπαρόχου και υπαγωγή στον έλεγχο του ως προς τη συμμόρφωση με τις αυστηρές συνήθως οδηγίες και προδιαγραφές που θέτει στα πλαίσια του που ο ίδιος επινόησε και ανέπτυξε. Οι δικαιούχοι αποτελούν απλώς εκτελεστικά όργανα του έστω και αν

έχουν αυτοτελή επιχειρηματική οντότητα. Ο δικαιοπάροχος συνδέεται ακτινωτά με τους δικαιοδόχους, ενώ οι ίδιοι δεν συνδέονται μεταξύ τους.

β) Franchising Ισοτιμίας:

Στη μορφή αυτή που απαντάται σπάνια δεν υπάρχει κυρίαρχη θέση του δικαιοπαρόχου, αλλά μια μορφή συνεταιριστικής συνεργασίας στη βάση της ισοτιμίας μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχων μεταξύ τους. Χαρακτηριστικό του τύπου αυτού είναι η συνεργασία με σκοπό την προώθηση των πωλήσεων και την επιτυχία του συστήματος. Οι δικαιοδόχοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και υπάρχει εναρμόνιση ενεργειών για την ανάπτυξη των στόχων του συστήματος. Στα πλαίσια αυτής της εναρμόνισης αναπτύσσονται μεταξύ των δικαιοδόχων διάφορες μορφές συνεργασίας και αλληλοβοήθειας όπως π.χ. ανταλλαγή πληροφοριών και προσωπικού, κάλυψη περιοδικών αναγκών σε εμπορεύματα, κλπ με τις οποίες επιδιώκεται η τελική επιτυχία του συστήματος.

1.3 Πλεονεκτήματα για τους Franchisors και τους Franchisees

Το franchising προσφέρει στους franchisors τη δυνατότητα να επεκτείνουν και να διαφοροποιήσουν τη δραστηριότητα τους ενώ ταυτόχρονα περιορίζει τους συνεπαγόμενους κινδύνους.

Ο franchisor λαμβάνει την εφάπαξ αμοιβή εισόδου (entry fee) και περιοδικές αμοιβές ή προμήθειες (royalties), ενισχύοντας τη ρευστότητα του.

Ο franchisor επιτυγχάνει ταχεία επέκταση του δικτύου διανομής με λιγότερα κεφάλαια απ' ό τι στην περίπτωση ιδιόκτητων καταστημάτων. Το franchising απαιτεί μικρότερο κεφάλαιο εκκίνησης και ανθρώπινους πόρους σε σύγκριση με ιδιόκτητες μονάδες ή κοινοπραξίες σε περίπτωση επέκτασης στο εξωτερικό, διότι ο franchisee αναλαμβάνει να προσπορίσει το κεφάλαιο κίνησης αλλά και το μεγαλύτερο τμήμα της αρχικής επένδυσης.

Αντίστοιχα όμως, ο franchisor δεν καρπούται το σύνολο των κερδών του συστήματος εφόσον δεν έχει τον έλεγχο των επιμέρους μονάδων.

Ο franchisor επιτυγχάνει την ανάπτυξη επιχειρηματικών ευκαιριών για μια ολόκληρη περιοχή, ταχεία διείσδυση και μακρόχρονη παρουσία στην αγορά με περιορισμένο επιχειρηματικό κίνδυνο. Η οικειότητα του franchisee με τις τοπικές συνθήκες αγοράς, το επιχειρηματικό περιβάλλον, το θεσμικό πλαίσιο και την κουλτούρα περιορίζει τον κίνδυνο που συνδέεται με επέκταση σε νέες και απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές.

Ο franchisee αναλαμβάνει την ευθύνη της καθημερινής διαχείρισης, έτσι ώστε να περιορίζεται ο κίνδυνος πιθανών μελλοντικών υποχρεώσεων για τον franchisor. Το franchising προσφέρει στον franchisor τη δυνατότητα κατανομής του κόστους διαφήμισης και προώθησης λόγω οικονομιών κλίμακας, με άμεσο όφελος στη ρευστότητα της επιχείρησης.

Το franchising εξασφαλίζει ότι τα καταστήματα (σημεία διανομής) διαχειρίζονται από ικανούς επιχειρηματίες - managers σε τοπικό επίπεδο, διότι οι συνεργάτες αυτοί παρακινούνται από το κίνητρο της εμπορικής επιτυχίας.

Η ανάπτυξη ενός δικτύου μέσω franchising αποφέρει σταδιακά οικονομίες κλίμακας. Δηλαδή, ενισχύεται η διαπραγματευτική ικανότητα του franchisor έναντι των προμηθευτών, με αποτέλεσμα ανταγωνιστικές τιμές για όλο το δίκτυο.

Ο δικαιούχος δημιουργεί σταδιακά ένα δίκτυο πληροφοριών, σχετικά με τις επικρατούσες τάσεις και συνθήκες. Έτσι, έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει άμεσα τις ανάγκες των καταναλωτών σε κάθε περιοχή και είναι σε θέση να χαράξει σωστή εμπορική πολιτική, βασισμένη στα δεδομένα της αγοράς.

1.4 Τα οφέλη για τον Franchisee

Το franchising προσφέρει στους επιχειρηματίες - managers την ευκαιρία να αποκτήσουν και να διαχειρίζονται με μειωμένο κίνδυνο μια επιχείρηση με δοκιμασμένο σύστημα λειτουργίας, το δικαίωμα να χρησιμοποιούν ένα αναγνωρισμένο εμπορικό σήμα και πολύτιμη τεχνογνωσία.

Ο franchisee έχει την ιδιοκτησία και τη διαχείριση του καταστήματος σαν ανεξάρτητη επιχειρηματική μονάδα, η λειτουργία της οποίας διέπεται από τους όρους που καθορίζονται στη σύμβαση δικαιόχρησης. Ο franchisor εισφέρει το κεφάλαιο που εξασφαλίζει την τοποθεσία, την κατασκευή ή τη διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος. Ο

franchisor προμηθεύει προϊόντα, αναπτύσσει υπηρεσίες και εφοδιάζει τον franchisee με την τεχνογνωσία, τα πρότυπα λειτουργίας, αρχική εκπαίδευση και συνεχή υποστήριξη.

Το franchising βασίζεται στην αρχή ότι ο franchisee ακολουθεί ένα δοκιμασμένο πρότυπο λειτουργίας το οποίο έχει αναπτύξει ο franchisor, ώστε οι franchisees δεν έχουν την ελευθερία να αποφασίσουν μονομερώς για θέματα που ενδέχεται να επηρεάσουν την επιχείρηση ή την εικόνα και τη φήμη του franchisor και των υπολοίπων καταστημάτων του δικτύου.

Ο franchisee απολαμβάνει το δικαίωμα εκμετάλλευσης του εμπορικού σήματος (σημάτων), του ονόματος, του λογότυπου και κάθε άλλης μορφής εμπορικού συμβόλου του franchisor και επωφελείται από την εταιρική φήμη και την καλή εικόνα του franchisor.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα, η τεχνογνωσία, η εκπαίδευση αλλά και τα πρότυπα λειτουργίας του franchisor είναι στη διάθεση του franchisee όπως αποτυπώνονται στο εγχειρίδιο λειτουργίας και δανείζονται στον franchisee καθ' όλη την ισχύ της σύμβασης δικαιώρησης. Ο franchisor κοινοποιεί στον franchisee εμπορικά μυστικά, εμπειρία και τεχνογνωσία τα οποία βοηθούν στην αποφυγή των προβλημάτων που σχετίζονται με το ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης. Σύμφωνα με διεθνείς μελέτες στο χώρο του λιανεμπορίου, το ποσοστό θνησιμότητας των επιχειρήσεων franchise είναι περίπου στο 20% του αντίστοιχου για ανεξάρτητες επιχειρήσεις.

Το κόστος διαφήμισης και προώθησης της μονάδας franchise αλλά και των άλλων λειτουργικών εξόδων περιορίζεται λόγω των οικονομιών κλίμακας που επιτυγχάνει ο franchisor με την επέκταση του δικτύου.

Ο franchisee απολαμβάνει της συνεχούς υποστήριξης και καθοδήγησης του franchisor και αποκτά πρόσβαση σε τεχνολογικές καινοτομίες και εξελίξεις.

Ο franchisee επωφελείται από τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τις γνωριμίες που απορρέουν από το τοπικό δίκτυο και τη διεθνή παρουσία που αναπτύσσει ο franchisor.

1.5 Μειονεκτήματα του Franchising

Τα μειονεκτήματα του franchising απορρέουν από τη λανθασμένη ή καταχρηστική πρακτική του θεσμού, παρά τις βασικές επιχειρηματικές αρχές. Ειδικότερα, το franchising τίθεται σε κίνδυνο όταν :

Οι αγορές κατανέμονται βάσει μονοπωλιακής ή ολιγοπωλιακής δύναμης. Παραβιάζονται οι νόμοι και οι συνθήκες περί υγιούς ανταγωνισμού.

Λόγω της ισχύος του φορέα του, εμποδίζεται η ακριβοδίκαιη διαμόρφωση των τιμών.

Υπάρχει άνιση μεταχείριση μεταξύ του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου σε βάρος του τελευταίου, με άνιση χρησιμοποίηση της διαπραγματευτικής δύναμης.

Τα παραπάνω ενδέχεται να δημιουργήσουν διαφωνίες και προβλήματα μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχων. Στη χώρα μας, η έλλειψη νομοθετικής ρύθμισης των συμφωνιών franchising παρά τη σχετική πρόβλεψη στο άρθρο 2 του Ν. 703/77 και η καθυστέρηση ρύθμισης των σχέσεων δικαιοπαρόχου - δικαιοδόχου, σύμφωνα με τους κοινοτικούς κανόνες για τις ρήτρες εδαφικής προστασίας, τον καθορισμό των τιμών, τις ρήτρες αποκλειστικότητας κλπ. (αρ. 85 Συνθήκης Ε.Ο.Κ., Κανονισμός 2790/99) συνιστούν μειονέκτημα για την εύρυθμη λειτουργία του θεσμού.

1.6 Το Franchising ως Στρατηγική Ανάπτυξης

Το franchising είναι αποτελεσματική μέθοδος ταχείας ανάπτυξης, ιδιαίτερα για μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις όταν υφίστανται περιορισμοί κεφαλαίων. Προσφέρει τη δυνατότητα διεκδίκησης εμπορικής υπεροχής και ανταγωνιστικότητας σε νέες αγορές και την απόκτηση σημαντικών μεριδίων αγοράς σε σύγκριση με την ανάπτυξη μέσω ιδίων καταστημάτων. Επιπλέον, προσφέρει τη δυνατότητα διαφοροποίησης των πηγών εσόδων της επιχείρησης μέσω της αμοιβής εισόδου και των περιοδικών προμηθειών (royalties), πέρα από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης με franchising:

Επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας για τον franchisor και τους franchisees λόγω του αυξανόμενου όγκου αγορών προϊόντων.

Συμβάλει στην αύξηση των θέσεων εργασίας και ενισχύει την επιχειρηματικότητα των οικονομιών σε εθνικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο.

Προκειμένου να επιτύχει το franchising, η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει:

- Διακεκριμένο, δοκιμασμένο και ανταγωνιστικό προϊόν,

- Αναγνωρισμένο και κατοχυρωμένο εμπορικό σήμα,
- Άρτια αποτυπωμένο λειτουργικό και επιχειρηματικό σύστημα το οποίο να αναπαράγεται εύκολα για την αποτελεσματική μεταφορά γνώσεων στους franchisees
- Άρτιο σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης των franchisees και των υπαλλήλων τους. Επειδή το franchising λειτουργεί στα πλαίσια ενός δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος η εκπαίδευση θα πρέπει να συμπληρώνεται από διαρκή ενημέρωση και κατάρτιση των franchisees στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς,
- Δυνατότητα εξασφάλισης ικανοποιητικών αποτελεσμάτων (απόδοσης) για τους franchisees
- Πιλοτικό κατάστημα το οποίο λειτουργεί σαν δυναμικό όχημα ανάπτυξης, τεκμηρίωσης και βελτίωσης του συστήματος και της απόδοσης των καταστημάτων.

Χαρακτηριστικά, το πακέτο του franchisor περιλαμβάνει: τα πρότυπα αρχιτεκτονικά σχέδια των καταστημάτων, τις προδιαγραφές των προϊόντων, τις διαδικασίες λειτουργίας, εκπαιδευτικά προγράμματα για τους franchisees και τους υπαλλήλους τους, έλεγχο διαχείρισης και υποστήριξη εφοδιασμού των καταστημάτων, διαχείριση αποθεμάτων, εμπορία και διαφήμιση, κοστολόγηση της επένδυσης του καταστήματος και τεκμηριωμένα στοιχεία απόδοσης του καταστήματος.

Προκειμένου να επιτύχει, ο υποψήφιος franchisee πρέπει να διαθέτει:

- Διοικητικές ικανότητες, δυνατότητα να εκπαιδευτεί όπως ορίζουν τα πρότυπα του franchisor καθώς επίσης να διακατέχεται από θετικό πνεύμα συνεργασίας.
- Ανάλογο profile με βάση τις προδιαγραφές του concept franchise που θα ασχοληθεί.
- Κατάστημα κατάλληλο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση,
- Κεφάλαιο ικανό για τη διαμόρφωση του καταστήματος και των λοιπών εξόδων που θα απαιτηθούν για την εγκατάσταση. Ο franchisee να έχει τη δυνατότητα να εξασφαλίσει το αρχικό κεφάλαιο από ίδιους πόρους ή να απευθυνθεί σε επενδυτές και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς όπως κάθε νεοϊδρυόμενη επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Περιεχόμενο της Σύμβασης

2.1.1 Η σύμβαση-πλαίσιο

Όπως προκύπτει ήδη από την οικονομική λειτουργία του Franchising ως σχέσης διαρκούς συνεργασίας, η σύμβαση Franchising αποτελεί σύμβαση-πλαίσιο. Στη σύμβαση αυτή προσδιορίζονται οι υποχρεώσεις των μερών, οι οποίες είναι αναγκαίες για την επίτευξη του οικονομικού σκοπού του Franchising, όπως η παροχή στον λήπτη δικαιώματος χρήσης της τεχνογνωσίας, η υποχρέωση του λήπτη να σέβεται τις οργανωτικές αρχές του συστήματος κλπ. Η εκπλήρωση των υποχρεώσεων που προβλέπονται στη σύμβαση Franchising προϋποθέτει πολλές φορές τη σύναψη ειδικότερων (εκτελεστικών) συμβάσεων. Τόσο η αναγκαιότητα κατάρτισης όσο και το ακριβές περιεχόμενο των συμβάσεων αυτών μπορούν να καθορισθούν μόνο με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες που προκύπτουν κατά την εξέλιξη της συνεργασίας του Franchising . Για παράδειγμα, αν πρόκειται για Franchising διανομής προϊόντος, το οποίο παράγει ή εμπορεύεται ο δότης, η εκπλήρωση της προβλεπόμενης στη σύμβαση Franchising υποχρέωσης του, να προμηθεύει τον λήπτη με το προϊόν του συστήματος σε τακτικά χρονικά διαστήματα ή μετά από σχετική πρόσκληση-παραγγελία, προϋποθέτει κάθε φορά τη σύναψη αντίστοιχων συμβάσεων αγοραπωλησίας. Αν ο δότης έχει αναλάβει με τη σύμβαση Franchising π.χ. να εκπαιδεύει τον λήπτη ή το προσωπικό του σύμφωνα με τις ανάγκες και τις εξελίξεις της τεχνολογίας, τότε και η εκπλήρωση της υποχρέωσης αυτής προϋποθέτει κάθε φορά τη σύναψη ιδιαίτερης σύμβασης εκπαίδευσης. Κατά συνέπεια οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων από τη σύμβαση Franchising αυτή καθαυτή δεν πρέπει να συγχέονται με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τις επιμέρους συμβάσεις, οι οποίες συνάπτονται με σκοπό την πραγμάτωση της συνεργασίας Franchising σε επιμέρους τομείς.

2.1.2. Η υποχρέωση πίστης στη σύμβαση

Εξαιτίας της μορφής της σύμβασης Franchising ως μακροχρόνιας συνεργασίας, είναι εδώ ιδιαίτερα αυξημένη η απορρέουσα από την ΑΚ 288 και για τα δύο μέρη υποχρέωση πίστης. Η υποχρέωση πίστης είναι όμοια με εκείνη που απαντάται στις εταιρικές σχέσεις με έντονο προσωπικό χαρακτήρα.

Η αυξημένη υποχρέωση πίστης δεν βαρύνει πάντως ισομερώς τους αντισυμβαλλομένους. Αφορά κυρίως τον λήπτη και τη διαμεσολαβητική του υπηρεσία. Ειδικότερες εκφάνσεις της υποχρέωσης πίστης αποτελούν: Από πλευράς λήπτη, η υποχρέωση να προγραμματίσει και να πραγματοποιεί τη διαμεσολαβητική του υπηρεσία προς τον σκοπό της προώθησης των συμφερόντων του δότη αλλά και να ακολουθεί τις οδηγίες και εντολές του τελευταίου, ακόμα και εις βάρος των δικών του συμφερόντων, προς αύξηση του κέρδους περαιτέρω η υποχρέωση παράλειψης πράξεων ανταγωνισμού, η υποχρέωση τήρησης των επαγγελματικών απορρήτων του δότη και η υποχρέωση του να παρέχει σ' αυτόν κάθε σχετική με τη λειτουργία του συστήματος πληροφορία. Από πλευράς δότη, η υποχρέωση πίστης εξειδικεύεται κυρίως στην υποχρέωση του να εντάξει την επιχείρηση του λήπτη στο σύστημα και να την υποστηρίξει, συνυπολογίζοντας και λαμβάνοντας υπόψη στον προγραμματισμό του συστήματος και τα συμφέροντα του αντισυμβαλλομένου του τα οποία είναι άμεσα εξαρτημένα. Χρονικά η υποχρέωση πίστης δεν περιορίζεται στον χρόνο συνεργασίας που προβλέπει η σύμβαση αλλά καλύπτει τόσο την προσυμβατική όσο και τη μετασυμβατική περίοδο.

2.1.3. Οι κύριες υποχρεώσεις του Δότη

Η συμβολή του δότη στη συνεργασία του Franchising περιλαμβάνει τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

α) Την παραχώρηση στον λήπτη της χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» Franchising (δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας, τεχνογνωσία), του οποίου το περιεχόμενο προσδιορίζεται επακριβώς στο κύριο μέρος της σύμβασης-πλαισίου.

β) Την ένταξη του λήπτη στο σύστημα με την παροχή σ' αυτόν κυρίως της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσης του.

γ) Τον εφοδιασμό του με πρώτες ύλες, με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δότη.

δ) Τη συνεχή υποστήριξη του λήπτη, όσο θα διαρκεί η σύμβαση. Η υποστήριξη αυτή μπορεί να περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, την ανάληψη από τον δότη της υποχρέωσης διαφήμισης του ή των προϊόντων του συστήματος, της συντήρησης των μηχανημάτων και του εξοπλισμού του καταστήματος του λήπτη.

ε) Τον προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής, μέσα στην οποία ο λήπτης θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό.

Όλες αυτές οι επιμέρους υποχρεώσεις, παρά την αυτοτέλεια τους, δεν αποτελούν παρά εκδηλώσεις της γενικότερης υποχρέωσης του δότη, να μεριμνήσει για την οργανωτική και τεχνολογική ένταξη του λήπτη στο υπάρχον σύστημα διανομής. Στον σκοπό αυτό αποβλέπουν η παραχώρηση της χρήσης και εκμετάλλευσης της οργανωτικής τεχνογνωσίας (know-how) και των δικαιωμάτων Βιομηχανικής ιδιοκτησίας που την πλαισιώνουν, η συνεχής υποστήριξη, εποπτεία, σχετική εκπαίδευση του λήπτη και του προσωπικού του και τέλος η παροχή των κατάλληλων τεχνικών και μηχανικών μέσων για τον εξοπλισμό του καταστήματος του. Η ιεράρχηση των υποχρεώσεων αυτών, με κριτήριο τη σημασία που έχουν για την επίτευξη του οικονομικού σκοπού του Franchising, δεν φαίνεται σκόπιμη γιατί ενέχει τον κίνδυνο ταύτισης του Franchising με έναν επιμέρους τομέα. Ο κίνδυνος αυτός διαγράφεται κυρίως όσον αφορά στην παροχή άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» Franchising που έχει κατά κανόνα καθοριστική σημασία για την οικονομική λειτουργία της σύμβασης. Εντούτοις η παραχώρηση δικαιωμάτων χρήσης και εκμετάλλευσης, όσο αναγκαία και αν είναι, δεν είναι δυνατό να ταυτισθεί με το Franchising, το οποίο αποτελεί μορφή συνεργασίας με πολύ ευρύ περιεχόμενο, έτσι ώστε ο περιορισμός του στην παραχώρηση δικαιωμάτων χρήσης και εκμετάλλευσης θα ήταν τουλάχιστον αυθαίρετος. Αντίθετα, η υπαγωγή των επιμέρους υποχρεώσεων και λειτουργιών του Franchising στη γενικότερη υποχρέωση του δότη για την ένταξη του λήπτη στο σύστημα και τη διαρκή υποστήριξη του έχει το πλεονέκτημα ότι καλύπτει όλο το φάσμα της ενοχικής σχέσης

που δημιουργείται με το Franchising . Η εν λόγω υποχρέωση του δότη αποτελεί κύρια συμβατική υποχρέωση.

2.1.4. Οι κύριες υποχρεώσεις του Λήπτη

Ο λήπτης πωλεί τα προϊόντα του συστήματος στο δικό του όνομα, για δικό του Λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Η συμβολή του στη συνεργασία Franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

- α) Την καταβολή ενός εφάπαξ πόσου (entry fee) για την, από μέρους του δότη, παραχώρηση της χρήσης και εκμετάλλευσης τεχνολογίας και δικαιωμάτων Βιομηχανικής ιδιοκτησίας.
- β) Την περιοδική καταβολή στον δότη ορισμένου ποσοστού από τις εισπράξεις των πωλήσεων μετά την αφαίρεση των φόρων ή, σπανιότερα, ενός ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στα κέρδη από τις πωλήσεις.
- γ) Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της προσωπικής εργασίας και των άλλων μέσων, που έχει στη διάθεση του ο Λήπτης.
- δ) Τη συμμόρφωση στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως τον σεβασμό της αρχής της ομοιομορφίας, σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα (image) των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά, στην οποία γίνεται η διάθεση τους.

Η εφάπαξ και η περιοδική καταβολή «τιμήματος» αποτελεί την κύρια υποχρέωση του Λήπτη, η οποία βρίσκεται σε σχέση αλληλεξάρτησης με την υποχρέωση του δότη για ένταξη στο σύστημα και διαρκή παροχή υποστήριξης. Η κρατούσα άποψη συγκαταλέγει στις κύριες υποχρεώσεις του Λήπτη και την υποχρέωση του για ενεργό υποστήριξη και προώθηση των πωλήσεων με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της προσωπικής του εργασίας. Η άποψη αυτή βρίσκει προφανώς έρεισμα στην αντίστοιχη υποχρέωση του δότη, να εντάξει τη Λήπτρια επιχείρηση στο υπάρχον διανεμητικό σύστημα και να της παρέχει συνεχή αρωγή και

υποστήριξη. Εφόσον λοιπόν με τον τρόπο αυτό ο δότης συμβάλλει ενεργά στην επιτυχία της συνεργασίας, φαίνεται λογικό να απαιτηθεί και από τον λήπτη να ενεργοποιεί τις δυνάμεις του κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την προώθηση των πωλήσεων.

2.2 Διάκριση του Franchising από Συγγενείς Μορφές Επιχειρηματικής Συνεργασίας

2.2.1. Franchising και αστική εταιρεία

Η σχέση αλληλεξάρτησης, που υπάρχει μεταξύ των κύριων υποχρεώσεων του δότη και του λήπτη, δίνει στη σύμβαση Franchising αναμφισβήτητα τον χαρακτήρα αμφοτεροβαρούς σύμβασης. Εντούτοις δεν μπορεί να αγνοηθεί και το συνεργασιακό στοιχείο, το οποίο αφενός απορρέει από τον χαρακτήρα του Franchising ως διαρκούς ενοχικής σχέσης και αφετέρου βρίσκει έκφραση στην κοινή επιδίωξη των συμβαλλομένων να προωθήσουν και να επεκτείνουν τις πωλήσεις. Έτσι, γεννιέται κατ' αρχάς το ερώτημα αν τα στοιχεία αυτά είναι αρκετά, ώστε να προσδώσουν στο Franchising τον χαρακτήρα εταιρείας. Υπέρ της άποψης αυτής συνηγορεί ο, ήδη μνημονευθείς, κοινός σκοπός προώθησης των πωλήσεων, καθώς και η ύπαρξη κοινού οργανωτικού πλαισίου για την επίτευξη του σκοπού αυτού.

Εντούτοις δεν πρέπει να λησμονείται ότι τον άμεσο κίνδυνο προώθησης και ευόδωσης των πωλήσεων φέρει, τόσο από νομική όσο και από οικονομική άποψη, ο λήπτης του Franchising. Η μονομερής αυτή κατανομή του κίνδυνου εκδηλώνεται ολοφάνερα και στην έλλειψη υποχρέωσης συμμετοχής του δότη στις ζημίες του λήπτη. Με τον αποκλεισμό της συμμετοχής του πρώτου στις ζημίες λείπει ένα απαραίτητο συστατικό στοιχείο της έννοιας της εταιρείας. Εξάλλου ούτε συμμετοχή στα κέρδη με την έννοια της υπάρχει, στο μέτρο που η σύμβαση Franchising προβλέπει ποσοστιαία συμμετοχή του δότη στις εισπράξεις από τις πωλήσεις.

2.2.2. Franchising και πώληση

Όπως σημειώθηκε πιο πάνω, στο πλαίσιο της σύμβασης Franchising είναι δυνατή η σύναψη συμβάσεων πώλησης, βάσει των οποίων ο δότης εφοδιάζει τον λήπτη με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα προς μεταπώληση. Επειδή όμως οι συμβάσεις αυτές δεν ταυτίζονται με τη σύμβαση Franchising, αλλά συνάπτονται μόνο σε εκτέλεση της, δεν είναι δυνατό να προσδώσουν στο Franchising τον χαρακτήρα αγοραπωλησίας.

Ένας άλλος λόγος, στον οποίο θα μπορούσε να θεμελιωθεί συγγένεια μεταξύ Franchising και πώλησης, αποτελεί το γεγονός ότι αντικείμενο της σύμβασης Franchising είναι η παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας. Αν και η τεχνογνωσία παραχωρείται μόνο για χρήση και εκμετάλλευση, από τη φύση του πράγματος δεν είναι δυνατή η απόδοση της μετά τη λήξη της σύμβασης. Η παραχώρηση οδηγεί επομένως εδώ εκ των πραγμάτων στην οριστική και αμετάκλητη απόκτηση της τεχνικής γνώσης από μέρος του λήπτη, όπως ακριβώς συμβαίνει όταν η μεταφορά της τεχνογνωσίας γίνεται λόγω πωλήσεως. Οι σκέψεις αυτές γεννούν το ερώτημα, μήπως θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο δίκαιο του Franchising οι διατάξεις για την πώληση δικαιώματος.

2.2.3. Franchising και σύμβαση έργου

Η υποχρέωση του δότη να εντάξει τον λήπτη σε ένα ορισμένο σύστημα Franchising αναφέρεται στην επίτευξη ενός οικονομικού αποτελέσματος. Εντούτοις είναι αμφίβολο αν είναι δυνατή και σκόπιμη η απομόνωση του αποτελέσματος αυτού από τις άλλες υποχρεώσεις που δημιουργούνται στο πλαίσιο του Franchising, και ιδίως από την υποχρέωση του δότη για συνεχή παροχή συμβουλών, γνώσεων και γενικά υποστήριξης στον αντισυμβαλλόμενο του. Η υποχρέωση αυτή, η οποία είναι άγνωστη στο δίκαιο της σύμβασης έργου, απορρέει άμεσα από τον διαρκή συνεργασιακό χαρακτήρα του Franchising.

2.2.4. Franchising και μίσθωση προσοδοφόρου αντικειμένου

Η παραχώρηση στον λήπτη ίου δικαιώματος χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» Franchising προσδίδει στην εν λόγω σύμβαση τον χαρακτήρα μίσθωσης

προσοδοφόρου αντικειμένου. Επειδή η εκμετάλλευση προσοδοφόρων δικαιωμάτων με την ευρεία έννοια, όπως είναι τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας και η τεχνολογία, έχει καθοριστική σημασία στη σύμβαση του Franchising, φαίνεται δυνατή η μερική τουλάχιστον εφαρμογή στο Franchising των διατάξεων που διέπουν τη μίσθωση προσοδοφόρου αντικειμένου, Ο χαρακτήρας του συμβατικού αυτού τύπου ως διαρκούς ενοχής συνηγορεί επίσης υπέρ της άποψης αυτής.

2.2.5. Franchising και σύμβαση παροχής υπηρεσιών

Η συνεχής παροχή υποστήριξης στον λήπτη με τη μορφή π. χ. της πληροφόρησης, εκπαίδευσης, τεχνολογικής ενημέρωσης προσδίδει στο Franchising τον χαρακτήρα σύμβασης παροχής υπηρεσιών. Αυτό εκφράζεται και στον ενεργό συμβουλευτικό ρόλο του δότη, ο οποίος στο πλαίσιο παροχής υποστήριξης καλείται πολλές φορές να επιστρατεύσει τις γνώσεις και την πείρα του για την επίλυση νέων ή ειδικών προβλημάτων, που ανακύπτουν κάθε φορά κατά τη διάρκεια της σύμβασης. Στο μέτρο αυτό ο ρόλος του δότη είναι ανάλογος με αυτόν του οικονομικού συμβούλου μιας επιχείρησης, του νομικού συμβούλου ενός διαδίκου ή του θεραπευτικού συμβούλου ενός ασθενούς. Με άλλα λόγια, το στοιχείο της παροχής υπηρεσιών έχει καθοριστική σημασία στη σύμβαση του Franchising.

2.2.6. Franchising και σύμβαση εργασίας

Το δικαίωμα του δότη να παρέχει οδηγίες και να ασκεί έλεγχο είναι ένα επιπρόσθετο στοιχείο που δεν προσιδιάζει στον ανταλλακτικό χαρακτήρα της σύμβασης Franchising. Σε ορισμένες περιπτώσεις, και ιδίως όταν η επιχείρηση του Λήπτη δεν αποτελεί εταιρεία αλλά διευθύνεται από τον ίδιο ατομικά ως έμπορο-επιχειρηματία, μπορεί η δέσμευση του στις επιχειρηματικές οδηγίες του δότη και η σχεδόν υπό μορφή υποκαταστήματος λειτουργία της επιχείρησης του να προσδίδουν στο παραπάνω δικαίωμα του δότη τον χαρακτήρα διευθυντικού δικαιώματος, παρόμοιο με αυτό που έχει ο εργοδότης στους υπαλλήλους του. Ερωτάται λοιπόν, κατά πόσον η σύμβαση Franchising υπαγωγής φέρει στοιχεία σύμβασης εξαρτημένης εργασίας, ώστε να εφαρμόζονται οι σχετικές διατάξεις. Είναι προφανές ότι κρίσιμος δεν είναι ο χαρακτηρισμός της σύμβασης από τα μέρη ως

σύμβασης Franchising, δηλαδή σύμβασης μεταξύ ανεξάρτητων εμπόρων, διότι αυτό μπορεί να εξυπηρετεί την προσπάθεια του δότη να καταστρατηγήσει τις διατάξεις του εργατικού δικαίου. Από την άλλη μεριά κρίσιμη δεν μπορεί να είναι ούτε μόνη η διαπίστωση της σχέσης εξάρτησης που πράγματι ενυπάρχει στο Franchising, διότι κάθε μορφή επιχειρηματικής συνεργασίας εμπεριέχει στην έννοια της λίγο ή πολύ και τέτοιες προσωπικές και οικονομικές εξαρτήσεις και δεσμεύσεις.

2.2.7. Franchising και σύμβαση διεξαγωγής ξένων υποθέσεων

Στο Franchising υπαγωγής μία από τις κυρίες υποχρεώσεις του δικαιοδόχου ή λήπτη είναι η προώθηση των πωλήσεων του «προϊόντος» του συστήματος (εμπορευμάτων ή / και υπηρεσιών) με γνώμονα το συμφέρον του δικαιοπαρόχου ή δότη, στην οικονομική κατάσταση του οποίου έχει άμεση επίπτωση η δραστηριότητα του λήπτη. Δεδομένου ότι η δραστηριότητα αυτή ασκείται έναντι αμοιβής, την οποία λαμβάνει ο λήπτης από τον δότη με τη μορφή της ένταξης της επιχείρησής του στο σύστημα του τελευταίου και της παροχής συνεχούς προστασίας, η σύμβαση Franchising υπαγωγής έχει και στοιχεία σύμβασης διεξαγωγής ξένων υποθέσεων.

Μια τέτοια συμφωνία θα είναι συνήθως σύμβαση εργασίας ή έργου με αντικείμενο την επιμέλεια ή διεξαγωγή υποθέσεως, στην οποία (σύμβαση) μπορούν να εφαρμοσθούν κατ' αναλογία οι διατάξεις περί εντολής, πλην εκείνων που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τον άμισθο χαρακτήρα της.

Ωστόσο η δραστηριότητα του λήπτη στο πλαίσιο του Franchising υπαγωγής δεν μπορεί να περιορισθεί στα στενά όρια της σύμβασης διεξαγωγής ξένης υποθέσεως. Εξάλλου η δραστηριότητα αυτή δεν κατευθύνεται στην επίτευξη ενός και μοναδικού αποτελέσματος αλλά αφορά τη διαρκή κάλυψη της αγοράς στην περιοχή που έχει ανατεθεί στον λήπτη. Η κάλυψη αυτή προϋποθέτει δραστηριότητα διαρκούς χαρακτήρα προσαρμοσμένη στις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς. Η επιτυχία της δεν εξαρτάται μόνο από τον λήπτη αλλά επηρεάζεται και από τις συνθήκες της αγοράς καθώς και από την επιχειρηματική στρατηγική του δότη.

2.2.8. Franchising και εμπορική αντιπροσωπεία

Το Franchising, παρουσιάζει συγγένεια προς την εμπορική αντιπροσωπεία αφού και οι δύο είναι διαρκείς ενοχικές συμβάσεις, οι οποίες υπηρετούν το οργανωμένο δίκτυο διανομής με σκοπό την αποτελεσματικότερη προώθηση ορισμένων προϊόντων στην αγορά. Οι διαφορές τους όμως από άποψη περιεχομένου και λειτουργίας είναι πολλές και σημαντικές.

Η σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας (commercial agency) είναι μια αμφοτεροβαρής και διαρκής ενοχική σύμβαση, με την οποία ο παραγωγός ή χονδρέμπορος αναθέτει στον εμπορικό αντιπρόσωπο (Handelsvertreter), έναντι ανταλλάγματος (προμήθεια), τη μέριμνα των υποθέσεων του συνήθως για ορισμένη περιοχή.

2.2.9. Franchising και σύμβαση εξουσιοδοτημένου εμπόρου-διανομέα

Στενότερη συγγένεια παρουσιάζει η σύμβαση Franchising με τη σύμβαση εξουσιοδοτημένου εμπόρου-διανομέα (distribution agreement). Και οι δύο είναι διαρκείς ενοχικές συμβάσεις, στις οποίες στηρίζεται το σύγχρονο σύστημα διανομής του εμπόρου ή παραγωγού. Ο εξουσιοδοτημένος έμπορος-διανομέας (distributor) είναι, όπως και ο λήπτης Franchising, ενταγμένος στο σύστημα διανομής του παραγωγού ή χονδρεμπόρου αλλά συναλλάσσεται με τους τρίτους στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του επιχειρηματικό κίνδυνο.

2.3 Κατάρτιση και Έλεγχος του Περιεχομένου της Σύμβασης Franchising

2.3.1. Το έγγραφο της συμβάσεως

Η σύμβαση Franchising, καταρτίζεται συνήθως εγγράφως βάσει εντύπου, το οποίο έχει συντάξει ο δικαιούχος και στο οποίο προσδιορίζονται κατά κανόνα αναλυτικά τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών. Όμως έγγραφος τύπος δεν

επιβάλλεται από κάποια διάταξη νόμου κατά συνέπεια δεν αποκλείεται θεωρητικά η προφορική αλλά και η έμμεση (σιωπηρή) συνολογηση συμβάσεων Franchising.

2.3.2. Η συνήθης δομή του εγγράφου της σύμβασης

Η σύμβαση Franchising ; αποτελείται συνήθως από το προοίμιο και το κύριο μέρος . Στο προοίμιο περιγράφονται τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας η τεχνογνωσία, ο εξοπλισμός, η διακόσμηση και άλλα στοιχεία, τα οποία χρησιμοποιεί ο δότης για την οργάνωση των πωλήσεων και γενικά της εμπορικής του δραστηριότητας. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες, γιατί με βάση αυτές μπορεί να προσδιοριστεί το ειδικότερο αντικείμενο των υποχρεώσεων του δότη, που περιγράφονται στο κύριο μέρος της σύμβασης. Ακόμα το προοίμιο είναι δυνατό να αναφέρεται σε ορισμένους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς που δεσμεύουν τα μέρη, όπως στην υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας, στην ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από μέρους του δότη, στην υποχρέωση του τελευταίου να ασκεί την εμπορική του δραστηριότητα σύμφωνα με τις ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέρη του συστήματος κλπ.

Στο κύριο μέρος της σύμβασης προσδιορίζονται συγκεκριμένα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συνεργαζόμενων μερών. Οι υποχρεώσεις αυτές, οι οποίες είναι προσαρμοσμένες στον σκοπό και στην οικονομική λειτουργία του Franchising, παρουσιάζουν από νομική άποψη εξαιρετική πολυμορφία με συνέπεια να δυσχεραίνουν τη συστηματική κατάταξη του Franchising από άποψη αστικού συμβατικού δικαίου.

2.3.3. Ο έλεγχος της σύμβασης Franchising ως σύμβασης προσχωρήσεως

Η διαμόρφωση των συμβάσεων Franchising στην πράξη ως μονομερώς προδιατυπωμένων συμβάσεων θέτει το ζήτημα της προστασίας του λήπτη έναντι καταχρηστικών ρητρών.

Στη σύμβαση Franchising συντρέχει η πρώτη προϋπόθεση, καθώς ο λήπτης είναι ο τελικός αποδέκτης των δικαιωμάτων και υπηρεσιών που αποτελούν

αντικείμενο της σύμβασης. Αναμφίβολα όμως δεν συντρέχει η δεύτερη προϋπόθεση, καθώς τόσο τα δικαιώματα όσο και οι υπηρεσίες που παρέχει ο δότης δεν προσφέρονται στην αγορά. Αντιθέτως απευθύνονται σε περιορισμένο και προσεκτικά επιλεγμένο κύκλο προσώπων. Συνεπώς θα πρέπει να γίνει δεκτό ότι ο ν. 2251/1994 δεν εφαρμόζεται άμεσα στις σχέσεις δότη-λήπτη.

Η διαπίστωση αυτή δεν καθιστά βέβαια αυτομάτως αδύνατο κάθε έλεγχο του περιεχομένου των συμβάσεων Franchising. Κατ' αρχήν εφαρμόζονται αναμφισβήτητα, αν και παρέχουν ελλιπή προστασία, οι διατάξεις των άρθρων 174, 178, 179, 371-372 ΑΚ. Μένει δε ανοικτό το ζήτημα της προστασίας του λήπτη και κατ' εφαρμογή της γενικής ρήτρας της ΑΚ 281, δυνατότητα που πρέπει ωστόσο να γίνει δεκτή, δεδομένου ότι στην πραγματικότητα η προβληματική της προστασίας του λήπτη πλησιάζει κατά πολύ εκείνη της προστασίας του καταναλωτή, δηλ. του άπειρου και αδύνατου συμβαλλομένου. Χρήσιμο οδηγό στην εξειδίκευση της ΑΚ 281 μπορούν και πρέπει να αποτελέσουν οι διατάξεις του ν. 2251/1994.

2.3.4. Ο έλεγχος της σύμβασης Franchising με βάση τις ΑΚ 178-179

Περιορισμοί στο περιεχόμενο της σύμβασης Franchising μπορούν να επιβληθούν και από τις διατάξεις του Αστικού Κώδικα, οι οποίες, αντιμετωπίζοντας τη σύμβαση ως σύνολο και όχι ως μεμονωμένες ρήτρες, επιτρέπουν τη στάθμιση της ισχύος της με κριτήρια γενικά. Προ πάντων εννοείται εδώ η στάθμιση του όλου περιεχομένου της σύμβασης με βάση τα κριτήρια των ΑΚ 178-179. Ο έλεγχος με βάση τα χρηστά ήθη δεν συνίσταται βέβαια σε έλεγχο υποτιθέμενης σύγκρουσης της σύμβασης με κάποια ηθική επιταγή γενικά, αλλά εξειδικεύεται στην έρευνα πιθανής σύγκρουσης του περιεχομένου της με τη θεμελιώδη αρχή της έννομης τάξης, την αρχή της ελευθερίας του ατόμου, και ειδικότερα την αρχή της οικονομικής ελευθερίας.

Η σύμβαση Franchising υπαγωγής εμπεριέχει από τη φύση και τους στόχους της μια σημαντική δέσμευση της ελευθερίας του λήπτη, από τη στιγμή που αυτός είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί τις οδηγίες και εντολές της κεφαλής του συστήματος, ακόμα και όταν αυτές είναι λανθασμένες και άρα ενδέχεται να οδηγήσουν σε επιχειρηματική αποτυχία. Από την άλλη όμως πλευρά ο κίνδυνος της αποτυχίας βαρύνει τον ίδιο τον λήπτη και όχι τον δότη. Επέρχεται συνεπώς ρήξη στη βασική αρχή ότι εκείνος που έχει την εξουσία λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων

επωμίζεται και τις αντίστοιχες ευθύνες. Μία εγγύτερη προσέγγιση της προβληματικής δείχνει ωστόσο ότι ο περιορισμός της ελευθερίας του λήπτη δεν εγγίζει, στη συνήθη περίπτωση, τα όρια της απαγόρευσης από τον νόμο. Μόνο όταν η οικονομική εξάρτηση του λήπτη από τον δότη απαγορεύει κάθε μορφής, έστω και περιορισμένη, επιχειρηματική πρωτοβουλία εκ μέρους του λήπτη, μπορεί να γίνει λόγος για εφαρμογή των ΑΚ 178-179. Συνήθως στο Franchising υπαγωγής απομένει στον λήπτη ένα αρκετά ευρύ πλαίσιο ελευθερίας κινήσεων και λήψης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, καθώς τα μέσα με τα οποία επιδιώκεται η επίτευξη του επιχειρηματικού σκοπού καθορίζονται μεν εν πολλοίς από τον δότη, ο πυρήνας όμως της εμπορικής ιδιότητας του λήπτη και η ανεξαρτησία της δεν θίγονται. Αν συμβαίνει το αντίθετο, τότε η «ανηθικότητα» και συνεπώς η ακυρότητα της σύμβασης θα πρέπει να θεωρηθεί δεδομένη. Έτσι, αποφάσεις σχετικές με την καθόλου διαχείριση της επιχείρησης του λήπτη, τη διάθεση περιουσιακών αντικειμένων της, την προώθηση των πωλήσεων με μέτρα πέραν των υποδειχθέντων από το κέντρο, αλλά και η ουσιαστική δυνατότητα του λήπτη τουλάχιστον να συναποφασίσει για την επέκταση του καταστήματος του, τις επενδύσεις που πρέπει να κάνει, τα ποσά που θα επενδύσει στη διαφήμιση κλπ. αποτελούν θεμέλιο της ανεξαρτησίας του και παράλληλα κριτήριο οριοθέτησης της εγκυρότητας της σύμβασης. Χαρακτηριστική περίπτωση ακυρότητας σύμβασης Franchising θα πρέπει να θεωρείται πάντως εκείνη, από το σύνολο των όρων της οποίας διαφαίνεται η «ανήθικη» πρόθεση του δότη να χρησιμοποιήσει τον λήπτη όχι ως διαμεσολαβητικό πρόσωπο στην προώθηση των πωλήσεων του αλλά στην ουσία ως τελικό αγοραστή, στον οποίο πωλεί τα προϊόντα του.

2.4. Νομική φύση της σύμβασης Franchising

2.4.1. Μεικτή Σύμβαση

Κατά την οριοθέτηση του Franchising από τις συναφείς μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας καταφάνηκε η νομική φύση της σύμβασης. Ως σύμβαση συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων με σκοπό την εκμετάλλευση ενός << πακέτου >> Franchising για την επίτευξη κέρδους, περιέχει ουσιώδη στοιχεία

περισσότερων συμβατικών τύπων του αστικού και εμπορικού δικαίου. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να υπαχθεί αναγκάιος σ' έναν από τους συμβατικούς αυτούς τύπους. Πρόκειται για μια τυπική περίπτωση μεικτής (μεικτοτυπικής) σύμβασης, μη ρυθμιζόμενης από τον νόμο, η οποία περιέχει στοιχεία διάφορων επώνυμων συμβάσεων, όπως μίσθωσης προσοδοφόρου δικαιώματος, σύμβασης παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών και σύμβασης εντολής.

Η φύση της σύμβασης Franchising ως μίσθωσης με την έννοια της ΑΚ 638 εκφράζεται στην υποχρέωση του δότη να παραχωρεί στον λήπτη τη χρήση και εκμετάλλευση δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας και τεχνογνωσίας. Η υποχρέωση εξάλλου του δότη για συνεχή υποστήριξη του λήπτη, κυρίως με τη μορφή παροχής συμβουλευτικού έργου, προσδίδει στο Franchising τον χαρακτήρα σύμβασης παροχής υπηρεσιών. Το δικαίωμα τέλος του δότη για παροχή οδηγιών και άσκηση εποπτείας αποτελεί στοιχείο της κατά ΑΚ 713 εντολής. Εντούτοις η προώθηση των πωλήσεων, την οποία υπόσχεται ο λήπτης συνήθως στη σύμβαση του Franchising με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της προσωπικής του εργασίας, δεν αποτελεί διεξαγωγή υπόθεσης του δότη με την έννοια της ΑΚ 713, αλλά είναι υπόθεση του λήπτη με την έννοια ότι αυτός φέρει τον κίνδυνο της ευόδωσης ή μη των προσπαθειών του. Το γεγονός εξάλλου ότι η προώθηση των πωλήσεων γίνεται με τη συνεχή υποστήριξη του δότη, προσδίδει στη σύμβαση του Franchising έντονο συνεργασιακό χαρακτήρα, ο οποίος σχετικοποιεί τόσο το στοιχείο της εντολής όσο και την ανταλλακτική φύση της σύμβασης Franchising.

2.4.2. Σύμβαση Διαρκής

Με τη σύμβαση Franchising οι συμβαλλόμενοι, δηλαδή ο δότης και ο λήπτης του Franchising, αποβλέπουν στη θέσπιση του νομικού πλαισίου, το οποίο θα ρυθμίσει την εμπορική τους συνεργασία για ορισμένο ή αόριστο χρόνο. Λόγω του διαρκούς χαρακτήρα του Franchising, η υποχρέωση (αλλά και το δικαίωμα) του δότη για παροχή οδηγιών και συμβουλών προσλαμβάνει τον χαρακτήρα διαρκούς υποχρέωσης για παροχή υποστήριξης στον λήπτη καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

Στην υποχρέωση του δότη για ένταξη και διαρκή παροχή υποστήριξης στον αντισυμβαλλόμενο του αντιστοιχεί η υποχρέωση του τελευταίου να καταβάλλει στον δότη το αντάλλαγμα που συμφωνήθηκε και που συνίσταται αφενός στην καταβολή ενός εφάπαξ ποσού και αφετέρου στην περιοδική καταβολή ορισμένου ποσοστού από τις εισπράξεις των πωλήσεων.

Ο σκοπός της συνεργασίας Franchising είναι κατά κανόνα η προώθηση των πωλήσεων (σπανιότερα της παραγωγής) ενός προϊόντος, το οποίο εμπορεύεται ή παράγει ο ίδιος ο δότης. Το εν λόγω προϊόν μπορεί να έχει υλική υπόσταση, μπορεί όμως να έχει και τη μορφή παροχής υπηρεσιών. Ο δότης είναι συνήθως επιχείρηση με υψηλής στάθμης οργανωτική και τεχνογνωσιολογική υποδομή, η οποία πλαισιώνεται από σειρά δικαιωμάτων Βιομηχανικής ιδιοκτησίας. Τα δικαιώματα αυτά, συμπεριλαμβανομένης και της τεχνογνωσίας, αποτελούν το λεγόμενο σύνολο ή «πακέτο» Franchising, το οποίο παραχωρεί ο δότης στον λήπτη έναντι ανταλλάγματος προς χρήση και εκμετάλλευση, με απώτερο σκοπό την αξιοποίηση του «πακέτου» αυτού για τη διάδοση των προϊόντων της παραχωρούσα επιχείρησης σε νέες αγορές. Εντούτοις, η κύρια υποχρέωση του δότη από τη σύμβαση Franchising δεν περιορίζεται απλώς στην παραχώρηση της χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας ή τεχνογνωσίας, αλλά επεκτείνεται στην ένταξη του λήπτη σε ορισμένο σύστημα πωλήσεων Franchising, το οποίο λειτουργεί κάτω από τις οδηγίες, τις συμβουλές και την εποπτεία του δότη.

2.5. Ο Ρόλος των Τραπεζών στη Σύμβαση του Franchising

2.5.1. Συμβατική σύνδεση εντολέα - εντολοδόχου

Η βασική συμφωνία Franchising μεταξύ του εντολέα και του εντολοδόχου παίρνει πάντοτε τη μορφή γραπτής ιδιωτικής σύμβασης και ρυθμίζεται με τον εξής τρόπο:

Τι περιλαμβάνει μια σύμβαση Franchising:

- Μέθοδο πληρωμής αρχικής και ποσοστιαίας αμοιβής
- Διάρκεια σύμβασης / ημερομηνία λήξης
- Όροι και δυνατότητα ανανέωσης

- Δικαίωμα αποκλειστικότητας εντολοδόχου για τη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή,
- Όροι επέκτασης για τον εντολοδόχο
- Όροι καταγγελίας σύμβασης
- Τρόπος εκκαθάρισης της συνεργασίας ανάλογα με τη συμβολή των μερών συνεργασίας
- Ειδικές διατάξεις σχετικά με τις αγορές εμπορευμάτων, τους προμηθευτές και τα διάφορα είδη εμπορευμάτων
- Πως θα μεταφερθούν τα εμπορεύματα ιδιοκτησίας του εντολέα
- Όροι πληρωμής των αγοραζομένων εμπορευμάτων
- Υπηρεσίες που προσφέρονται από τον εντολέα στον εντολοδόχο
- Καθήκοντα του εντολοδόχου προς τον εντολέα σε ότι αφορά την παροχή στοιχείων σχετικά με την επιχείρηση.

A. Τι γίνεται πριν την ισχύ της σύμβασης Franchising;

Ο εντολέας σιγουρεύεται ότι το προσωπικό του εντολοδόχου είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και αν αυτό δεν συμβαίνει εντολέας είναι υποχρεωμένος να βοηθήσει στη σχετική παιδεία.

B. Τι γίνεται κατά τη διάρκεια της σύμβασης;

Ο εντολέας θα παρέχει στους εντολοδόχους, του κάθε αναγκαία συνδρομή στον τομέα της πληροφόρησης, σε όλα θέματα συνεργασίας μέσω ικανών και υπευθύνων σύνδεση

Γ. Τι γίνεται πριν την υπογραφή της σύμβασης;

Ο εντολέας παρέχει στον εντολοδόχο πλήρη ενημέρωση για τις έρευνες αγοράς, την κατάσταση του ανταγωνισμού στοιχεία MARKETING και τις

προοπτικές της περιοχής όπου εντολοδόχος θα αναπτύξει την επιχειρηματική του δραστηριότητα.

Ο εντολέας δίνει στον εντολοδόχο κάθε συνδρομή για κατάλληλο εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης

Ο εντολέας θα αξιολογήσει με ακρίβεια το ύψος των αναγκαίων επενδύσεων σε εξοπλισμό, υλικά και αποθέματα εμπορευμάτων και θα ενημερώσει σχετικά τον εντολοδόχο;

Δ. Τι γίνεται με τη λύση της σύμβασης;

Ο εντολοδόχος παύει αμέσως να χρησιμοποιεί τα εμπορικά σήματα και τα μοντέλα ή πρότυπα που συνδέονται με σήματα αυτά.

2.5.2 Ρόλος των τραπεζών στο Franchising

Οι περισσότερες συμβάσεις Franchising δεν προβλέπει οικονομικές παροχές από τον εντολέα και ο εντολοδόχος έχει συνήθως ικανά κεφάλαια για τη χρηματοδότηση των επενδύσεων του και για το κεφάλαιο κίνησης.

Η τράπεζα λοιπόν, έχει κάθε λόγο και συμφέρον να προσελκύσει ως πελάτες τόσο τους εντολείς όσο και τους εντολοδόχους ομίλων καταστημάτων.

Από τους εντολείς η τράπεζα προσδοκά την ανάπτυξη σχέσεων πλήρους συνεργασίας σε όλους τους τομείς τραπεζικών εργασιών, όπως καταθέσεις, κίνηση κεφαλαίων, απλές μεσολαβητικές εργασίες, χορηγήσεις εμπορικών πιστώσεων και δανείων.

Από τους εντολοδόχους οι οποίοι αν και μικρότεροι για την τράπεζα πελάτες, έχουν δυνατότητες ανάπτυξης τις οποίες μπορεί να εξασφαλίσει η εμπορικότητα των πωλουμένων προϊόντων ή υπηρεσιών η επιτυχημένη στρατηγική και τακτική του ομίλου, η καλή διοίκηση και διαχείριση σύμφωνα με τα πρότυπα του ομίλου.

3. Το Περιβάλλον του Franchising στην Ελλάδα

3.1 Η Συμμετοχή του Franchising στο Λιανικό Εμπόριο

Ο βαθμός διείσδυσης του Franchising στο σύνολο των δραστηριοτήτων που καλύπτει η έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2005 εκτιμάται σε 4% περίπου. Το ποσοστό αυτό προκύπτει ως το άθροισμα των ενεργών franchisors και franchisees, προς το συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων στις κατηγορίες δραστηριότητας όπου έχει διεισδύσει το Franchising. Τα δύο πρώτα μεγέθη (αριθμός franchisors και franchisees) έχουν εκτιμηθεί με βάση το δείγμα της έρευνας και το ποσοστό ανταπόκρισης στο σύνολο των ενεργών επιχειρήσεων franchise το 2005.

Ο πληθυσμός των επιχειρήσεων στις κατηγορίες δραστηριοτήτων όπου έχει διεισδύσει το franchising προκύπτει από τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία της ΕΣΥΕ (Τμήμα Μητρώων και Ταξινομήσεων) για το έτος 2002 και από τον αριθμό των επιχειρήσεων Α.Ε. και ΕΠΕ στη βάση δεδομένων ICAP (2002 και 2005). Συγκεκριμένα, το σύνολο των επιχειρήσεων στις κατηγορίες δραστηριότητας όπου έχει διεισδύσει το 2005, ήταν 252.773.

3.2 Επιχειρήσεις Franchise ανά Ομάδα Δραστηριότητας

Όπως προαναφέρθηκε, στα μέσα του 2005 οι ενεργοί Franchisors στην Ελλάδα αριθμούσαν περίπου 400, σε σύγκριση με 230 στα τέλη του 2001 και 187 το 1998. Επομένως, στο διάστημα 2001-2005 ο θεσμός επεκτάθηκε κατά 74% περίπου ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων που τον εφαρμόζουν, ενώ η αντίστοιχη μεταβολή από το 1998 είναι αύξηση 114%.

Σε γενικές γραμμές η διασπορά των επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερη το 2005 σε σύγκριση με το 2001 (13 ομάδες δραστηριότητας έναντι αντίστοιχων 8). Τούτο οφείλεται στο γεγονός ότι νέες δραστηριότητες στον τομέα των προσωπικών υπηρεσιών και της ψυχαγωγίας (γυμναστήρια, παιδότοποι, κομμωτήρια, αισθητική,

καθαριστήρια, internet-cafe, video clubs, κτηματομεσπικά γραφεία κλπ.) αναπτύχθηκαν και καθιερώθηκαν στα πλαίσια του θεσμού αυτού.

Από πλευράς αριθμού επιχειρήσεων τα καταστήματα ένδυσης και τροφίμων κυριαρχούν (με ποσοστό 16,2% για 1 P κάθε κατηγορία). Στην κατηγορία της ένδυσης περιλαμβάνονται καταστήματα με έτοιμα ανδρικά, γυναικεία, παιδικά και βρεφικά ρούχα, καταστήματα με εσώρουχα, καταστήματα υποδημάτων και δερμάτινων ειδών και καταστήματα με αξεσουάρ ένδυσης. Η είσοδος ορισμένων μεγάλων πολυεθνικών αλυσίδων καταστημάτων ένδυσης κατά την τελευταία πενταετία, επιτάχυνε τις διαδικασίες συγκεντροποίησης σε μία κατακερματισμένη εγχώρια λιανική αγορά ενδυμάτων, οδηγώντας σε μία αναδιάρθρωση (ως ένα βαθμό) τον κλάδο, με την οργάνωση των κυριότερων εμπορικών επιχειρήσεων σε δίκτυα καταστημάτων.

Για τα καταστήματα τροφίμων θα πρέπει να σημειωθεί η δραστηριοποίηση στη χώρα μας πολυεθνικών ομίλων όπως η *DIA HELLAS* και η *Carrefour*, η ανάπτυξη της αλυσίδας A - B Βασιλόπουλος με δύο νέα concepts μέσω franchising, αλλά και η εμφάνιση αλυσίδων ειδικευμένων καταστημάτων τροφίμων (όπως τα *convenience stores*) καλλυντικών και απορρυπαντικών κατά την τελευταία πενταετία. Ακόμη, στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται τα καταστήματα προϊόντων αρτοποιίας τα οποία δεν λειτουργούν ως καφέ-σνακ (δηλ. δεν διαθέτουν καθιστικό χώρο).

Ακολουθούν με σημαντική διαφορά οι ομάδες 'εστίαση' και 'έπιπλα- υφάσματα επίπλων', με ποσοστό 8,6% η κάθε μία. Όσον αφορά στην εστίαση (μια από τις πλέον διαδεδομένες δραστηριότητες στο Franchising) στο τα τελευταία πέντε χρόνια παρατηρείται δυναμική επέκταση της κατ' οίκον αποστολής γευμάτων (*delivery*) από πληθώρα επιχειρήσεων και διαφορετικούς τύπους κουζίνας (πιτσαρίες, σουβλάκια, ιταλική κουζίνα, *hamburger* κλπ.). Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στην υιοθέτηση του 'convenience food' από το καταναλωτικό κοινό, ώστε ακόμη και οι αλυσίδες που προσέφεραν καθιστικό φαγητό ανέπτυξαν και αυτή την υπηρεσία. Ακόμη ένας παράγων στην κατηγορία αυτή είναι η σταδιακή διείσδυση νέων, εξωτικών τύπων κουζίνας στην εγχώρια αγορά (κινέζικη, γιαπωνέζικη, αραβική, μεξικάνικη κλπ.). Στη δεύτερη περίπτωση της κατηγορίας «έπιπλα -υφάσματα επίπλων» αξίζει να αναφερθεί η δημιουργία τριών ξεχωριστών concept από τη *Neoset*, καθώς και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων επίπλων κουζίνας και σύγχρονων νεανικών επίπλων γενικότερα, σαν αποτέλεσμα της οικοδομικής άνθησης που έλαβε χώρα κατά το διάστημα 2001-2005.

Επόμενες στην κατάταξη είναι οι ομάδες 'καφέ- σνακ- παγωτό ' και 'υπηρεσίες', με ποσοστό 7,6% η κάθε μια. Εδώ αξίζει να αναφερθούν τα εξής: 1) η δυναμική

είσοδος ορισμένων επώνυμων επιχειρήσεων από τον τομέα των ζαχαροπλασθειών, 2) η ανάπτυξη νέων concept από τις ήδη υπάρχουσες αλυσίδες (Γρηγόρης μικρογεύματα - Cofferright, La Frianderie – Snackers Place) και 3) η γενικότερη ανοδική τάση του τομέα αυτού λόγω της προτίμησης του νεανικού καταναλωτικού κοινού all-day καφέ-σνακ concepts.

Στην ενίσχυση του τομέα των υπηρεσιών (προς επιχειρήσεις και ιδιώτες) συνέβαλαν η είσοδος των κτηματομεσιτικών γραφείων, (χαρακτηριστικά κατακερματισμένη αγορά) των στεγνό-καθαριστηρίων, των γραφείων ταχυδιανομής, των υπηρεσιών ασφάλειας και των υπηρεσιών ταχείας εξυπηρέτησης αυτοκινήτων.

Στον τομέα της εκπαίδευσης (6.7%) παρατηρείται άνοδος σε σύγκριση με το 2001 (5.3 %) καιν τούτο μπορεί να αποδειχθεί στην ανάπτυξη δικτύων εκμάθησης πληροφορικής, ιδιαίτερα σε εφαρμογές δικτύων (internet) και πολυμέσων.

3.3 Γεωγραφική Κατανομή των Καταστημάτων

Ο νομός Αττικής συγκεντρώνει το 29,6% του συνόλου των καταστημάτων το 2005, ενώ το

αντίστοιχο ποσοστό το 2001 ήταν 19,2%. Η ευρύτερη περιοχή των Αθηνών διαθέτει την υψηλότερη αστική συγκέντρωση και το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό σε όλη την Ελλάδα. Συνεπώς συνιστά πεδίο δοκιμής και την πλέον κρίσιμη περιοχή για τους περισσότερους franchisors. Η επιτυχής διεξόδυση στην έντονα ανταγωνιστική αγορά της πρωτεύουσας, αποτελεί σοβαρή ένδειξη για την επιτυχία μιας επιχείρησης σε όλη την επικράτεια. Σε σύγκριση με το 2001, το 2005 παρατηρείται ευρύτερη διασπορά των καταστημάτων στην υπόλοιπη χώρα, εκτός νομού Αττικής. Σημαντική αύξηση καταστημάτων παρατηρείται στην Πελοπόννησο και τη Θεσσαλία, ενώ στην υπόλοιπη επικράτεια ο αριθμός των καταστημάτων παρουσιάζει βαθμό συγκέντρωσης που συμβαδίζει με τα πληθυσμιακά δεδομένα και τον τουρισμό.

Οι πλέον δημοφιλείς περιοχές της Αττικής είναι το κέντρο της Αθήνας, τα βόρεια και τα νότια προάστια, δηλαδή περιοχές που χαρακτηρίζονται από έντονη κοινωνική και εμπορική δραστηριότητα. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι τρεις αυτές περιοχές δεν απέχουν σημαντικά ως προς το βαθμό συγκέντρωσης των καταστημάτων.

Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων το 2005		
Γεωγραφικά Διαμερίσματα	Αριθμός Καταστημάτων	% Συνόλου
Αττική	447	29.6%
Θεσσαλονίκη	69	4.6%
Λοιπή Μακεδονία	241	16.0%
Θράκη	65	4.3%
Ήπειρος	79	5.2%
Θεσσαλία	131	8.7%
Κρήτη	59	3.9%
Πελοπόννησος	187	12.4%
Λοπή Στερεά	83	5.5%
Νησιά Αιγαίου	90	6.0%
Νησιά Ιονίου	43	2.8%
Σύνολο χώρας	1.509	100.0%

Πηγή: Έρευνα ICAP A.E.

Ποσοστό 34% των επιχειρήσεων του δείγματος το 2005 ξεκίνησαν το franchising μετά το 2000. Ακόμη, ποσοστό 74% των συστημάτων franchise (concept) στο τελικό δείγμα της έρευνας εδρεύουν στο νομό Αττικής. Επομένως ο βαθμός συγκέντρωσης που εμφανίζει η πρωτεύουσα εξηγείται και από τον τόπο δημιουργίας του επιχειρηματικού συστήματος (concept), τουλάχιστον κατά τα πρώτα 2-3 έτη ανάπτυξης.

Γεωγραφική Συγκέντρωση Καταστημάτων το 2005	
Γεωγραφικό Διαμέρισμα	%
Αττική	29.6%
Θεσσαλονίκη	4.6%
Λοιπή Μακεδονία	16.0%
Θράκη	4.3%
Ήπειρος	5.2%
Θεσσαλία	8.7%
Κρήτη	3.9%
Πελοπόννησος	12.4%
Λοιπή Στερεά	5.5%
Νησιά Αιγαίου	6.0%
Νησιά Ιονίου	2.8%
Σύνολο Χώρας	100.0%
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε.</i>	

3.4 Δραστηριότητες και Εμπορικά Σήματα

Στο δείγμα της έρευνας στις 105 επιχειρήσεις Franchise (ανεξάρτητα νομικά πρόσωπα) το 2005, αντιστοιχούν 112 εμπορικά σήματα και ισάριθμα concept. Έξι επιχειρήσεις (ποσοστό 5,7%) λειτουργούν περισσότερα του ενός concept. Όμως ο αριθμός των επιχειρήσεων που διαθέτει περισσότερα του ενός concept ανέρχεται σε οκτώ (ποσοστό 7,6%), αν ληφθεί υπόψη ότι ορισμένες αναπτύσσουν περισσότερα του ενός εμπορικά σήματα ως ένα ενιαίο σύστημα (concept). Το 2001, σε 94 επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα (δείγμα) αντιστοιχούσαν 107 εμπορικά σήματα και ισάριθμα concept. Η διαφορά αυτή μπορεί να αποδοθεί στη μεγαλύτερη διασπορά δραστηριοτήτων που χαρακτηρίζει το franchising σήμερα, σε σύγκριση με τέσσερα χρόνια νωρίτερα.

Από τις έξι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν περισσότερα του ενός διακριτά συστήματα, μία λειτουργεί τρία concept. Από τα 112 εμπορικά σήματα του δείγματος, τα 108

είναι νομικά κατοχυρωμένα (ποσοστό 96,4%). Η κατοχύρωση ή μη του εμπορικού σήματος διαφέρει ανάλογα με το βαθμό ωρίμανσης του επιχειρηματικού συστήματος και το είδος της δραστηριότητας. Οι ομάδες δραστηριότητας που παρουσιάζουν ποσοστό κατοχύρωσης του εμπορικού σήματος λιγότερο από 100% είναι τα «άλλα καταστήματα», η «εστίαση», τα «καταστήματα επίπλων και υφασμάτων επίπλωσης» και τα «καταστήματα τροφίμων- απορρυπαντικών-καλλυντικών». Περίπου ένας στους δέκα franchisees (σταθμισμένος μέσος όρος 9,6%) διατηρούν περισσότερα από ένα καταστήματα. Το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο στους τομείς της εστίασης (21%), της ένδυσης (20,8%), της αισθητικής-fitness-κομμωτήρια (14%) και του cafe-σνακ-παγωτού (12,6%). Η αντίστοιχη αναλογία το 2001 ήταν ένας στους τρεις franchisees (σταθμισμένος μέσος όρος 32%), ενώ το ποσοστό αυτό ήταν υψηλότερο στους τομείς της προσωπικής φροντίδας και αναψυχής (75%) και «business service-λοιπές υπηρεσίες» (50,6%).

Περιβάλλον του Franchising: Δραστηριότητες, εμπορικά σήματα, πολλαπλά καταστήματα				
Δραστηριότητα	Αρ. Franchisors	Εμπορικά Σήματα	Κατοχυρωμένα Σήματα	Franchisees με >1 καταστήματα
	6	6	6	14,0%
Άλλα καταστήματα	5	5	4	11,3%
Είδη οικιακής χρήσεως	5	5	5	0,0%
Εκπαίδευση	7	7	7	5,9%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	17	19	19	20,8%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	9	11	10	2,3%
Εστίαση	9	9	8	21,0%
Κατασκευές	3	3	3	4,0%
Καφέ – σνακ – παγωτό	8	11	11	12,6%
Πληροφορική – Τηλεφωνία – Ιντερνετ	6	6	6	6,7%
Τρόφιμα – απορρυπαντικά – καλλυντικά	17	17	16	6,2%
Υπηρεσίες	8	8	8	4,3%
Ψυχαγωγία	5	5	5	3,8%
Σύνολο	105	112	108	9,6%
Ποσοστό συνόλου	100,0%	100,0%	96,4%	
Ποσοστό ανταπόκρισης	100,0%	100,0%	98,2%	79,5%

Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε.

3.5 Προφίλ του Franchising το 2001

Ο προβλεπόμενος αριθμός καταστημάτων franchise (για τις 105 επιχειρήσεις της έρευνας) στο τέλος του 2005 είναι 2.817 (σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα). Λαμβάνοντας υπόψη το ποσοστό των franchisees που διατηρούν περισσότερα από ένα καταστήματα, εκτιμάται ότι ο αριθμός των franchisees που αντιστοιχεί στο δείγμα των 105 επιχειρήσεων στο τέλος του τρέχοντος έτους θα είναι 2.500-2.600. Το αντίστοιχο μέγεθος με βάση το δείγμα των 94 επιχειρήσεων του 2001 ήταν 1.300. Επομένως, παρατηρείται αύξηση περίπου 100% στον πληθυσμό των franchisees σε μια τριετία. Εάν ο προβλεπόμενος πληθυσμός των franchisees το 2005 αναχθεί στο σύνολο των 400 ενεργών επιχειρήσεων franchise της χώρας, τότε ο συνολικός αριθμός των franchisees εκτιμάται σε 9.700 περίπου.

Προφίλ του Franchising (2005)				
Δραστηριότητα	Franchise Concepts	Εταιρικά Καταστήματα	Franchisees	Σύνολο Καταστημάτων
Αισθητική – Fitness – Κομμωτήρια	6	42	88	130
Άλλα καταστήματα	5	18	53	71
Είδη οικιακής χρήσεως	5	47	98	145
Εκπαίδευση	7	17	209	226
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	18	212	240	452
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	11	35	240	275
Εστίαση	9	100	356	456
Κατασκευές	3	6	29	35
Καφέ – σνακ - παγωτό	10	355	367	722
Πληροφορική – Τηλεφωνία - Ιντερνετ	4	7	40	47
Τρόφιμα – απορρυπαντικά -	16	517	478	995
Υπηρεσίες	8	18	464	482
Ψυχαγωγία	5	9	155	164
Σύνολο	107	1.383	2.817	4.200
Ποσοστό ανταπόκρισης	95,5%	94,6%	94,6%	94,6%

Πηγή: Έρευνα ICAP A.E.

Το σύνολο των καταστημάτων που αντιστοιχεί στο δείγμα των 105 επιχειρήσεων (112 concepts) το 2005 προβλέπεται να είναι 4.200. Κατά μέσο όρο αναλογούν 37 καταστήματα σε κάθε επιχειρηματικό σύστημα (concept). Το αντίστοιχο σύνολο καταστημάτων το 2001 ήταν 2.501 και κατά μέσο όρο αναλογούσαν 26-27 καταστήματα σε κάθε επιχειρηματικό σύστημα. Η αύξηση στο μέσο όρο καταστημάτων ανά επιχειρηματικό σύστημα αποτελεί ένδειξη ανάπτυξης και ωρίμανσης του Franchising στη χώρα.

Από πλευράς αριθμού καταστημάτων κατά ομάδα δραστηριότητας, η πολυπληθέστερη κατηγορία το 2005 είναι τα καταστήματα τροφίμων – απορρυπαντικών – καλλυντικών (23,7% του συνόλου) όπως και το 2001 (23%). Ακολουθούν τα καταστήματα καφέ – σνακ – παγωτού (17,2% του συνόλου), ενώ το 2001 η κατηγορία της εστίασης ήταν δεύτερη κατά σειρά με ποσοστό 20.9%. Με σημαντική διαφορά από τις προαναφερθείσες κατηγορίες για το 2005 ακολουθούν οι υπηρεσίες (11.5%), η εστίαση (10.9%) και τα καταστήματα ένδυσης (10.8%). Εδώ αξίζει να αναφερθεί ότι το concept καφέ – σνακ – παγωτό αναπτύχθηκε δυναμικά κατά τα τελευταία τέσσερα χρόνια, με πρωτεργάτες ορισμένες καταξιωμένες αλυσίδες στον τομέα της εστίασης.

3.6 Τα Συστήματα Franchising Προέλευση και Τύπος Ιδιοκτησίας

Η προέλευση των επιχειρηματικών συστημάτων Franchising που λειτουργούν στη χώρα μας συμπορεύεται με την τάση που έχει διαμορφωθεί στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. τα τελευταία πέντε χρόνια. Συγκεκριμένα, όπως προκύπτει από την έρευνα και με βάση το δείγμα των 105 επιχειρήσεων (112 concepts), το 76,8% των concepts είναι εγχώριας προέλευσης (αυτόχθονα). Το 2001 το ποσοστό των αυτοχθόνων concepts ήταν ακόμη υψηλότερο (84,8%) και τούτο εξηγείται από το γεγονός ότι οι διεθνείς αλυσίδες τείνουν να μελετούν την εξέλιξη της εκάστοτε αγοράς-στόχου στην οποία προτίθενται να επεκταθούν, προτού προβούν στις δέουσες επενδύσεις. Τα αντίστοιχα ποσοστά σε ορισμένες από τις κυριότερες ευρωπαϊκές αγορές ήταν: 89% στη Γαλλία (2004), 80% στην Ισπανία (2004) και 41% στην Πορτογαλία (2003).

Τα διεθνή concepts (2005: 23,2%, 2001: 15,2%) λειτουργούν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (2005: 61,5%, 2001: 63,6%) με τη μορφή Master Franchise, τα οποία παραχωρούν οι διεθνείς franchisors σε τοπικούς επιχειρηματίες. Ποσοστό 26,9% αφορά σε θυγατρικές εταιρείες επιχειρήσεων της αλλοδαπής (2001: 9,1%) και ποσοστό 11,5% (2001: 27,3%) λειτουργούν με άλλη μορφή (π.χ. join venture, Direct Franchise, Area development, υποκατάστημα).

Προέλευση concepts ανά ομάδα δραστηριότητας		
Ομάδα Δραστηριότητας	Εγχώρια	Διεθνή
Αισθητική-Fitness- Κομμωτήρια	83.3%	16.7%
Άλλα καταστήματα	80.0%	20.0%
Είδη οικιακής χρήσης	100.0%	0.0%
Εκπαίδευση	100.0%	0.0%
Ένδυση & Αξεσουάρ ένδυσης	57.9%	42.1%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	63.6%	36.4%
Εστίαση	77.8%	22.2%
Κατασκευές	100.0%	0.0%
Καφέ-σνακ-παγωτό	81.8%	18.2%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Ίντερνετ	66.7%	33.3%
Τρόφιμα-Απορρυπαντικά-Καλλυντικά	94.1%	5.9%
Υπηρεσίες	50.0%	50.0%
Ψυχαγωγία	80.0%	20.0%
Σύνολο Δείγματος	76.8%	23.2%
Ποσοστό ανταπόκρισης	100.0%	
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε.</i>		

Μορφές εκμετάλλευσης διεθνών concepts ανά ομάδα δραστηριότητας (2005)			
Δραστηριότητα	Master Franchise	Θυγατρική Εταιρεία	Άλλη
Αισθητική - Fitness - Κομμωτήρια	100,0%	0,0%	0,0%
Άλλα καταστήματα	100,0%	0,0%	0,0%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	62,5%	25,0%	12,5%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	75,0%	0,0%	25,0%
Εστίαση	50,0%	50,0%	0,0%
Καφέ – σνακ – παγωτό	50,0%	0,0%	50,0%
Πληροφορική-Τηλεφωνία - Ίντερνετ	50,0%	50,0%	0,0%
Τρόφιμα- απορρυπαντικά- καλλυντικά	0,0%	100,0%	0,0%
Υπηρεσίες	75,0%	25,0%	0,0%
Ψυχαγωγία	0,0%	100,0%	0,0%
Σύνολο	61,5%	26,9%	11,5%
Ποσοστό ανταπόκρισης	100,0%		
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP Α. Ε.</i>			

Όσον αφορά τις χώρες προέλευσης των εισαγόμενων concepts, δημοφιλέστερη στο σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος το 2005 είναι η Ιταλία (26,9%). Τούτο έρχεται σε αντίθεση με το 2001 οπότε δημοφιλέστερη χώρα προέλευσης ήταν οι Η.Π.Α., με ποσοστό 50%, ενώ το 2005 από τη χώρα αυτή προήλθε το 23,1%. Ακολουθούν η Γαλλία με ποσοστό 15,4% και η Αγγλία με ποσοστό 11,5%. Σε γενικές γραμμές παρατηρείται ότι σε σύγκριση με το 2001 και το 1998, η εξέλιξη του θεσμού και η ανάπτυξη περισσότερων και νέων τύπων δραστηριότητας είχαν σαν αποτέλεσμα την προσέλκυση ευρύτερης γκάμας διεθνών concepts.

Χώρες προέλευσης διεθνών concepts ανά ομάδα δραστηριότητας (2005)									
Δραστηριότητα	Αγγλία	Γαλλία	Γερμανία	Ισπανία	Ιταλία	Αυστραλία	Η.Π.Α.	Καναδάς	Άλλη
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Άλλα καταστήματα	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	0,0%	37,5%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%
Εστίαση	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
Καφέ- σνακ-παγωτό	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Πληροφορική-Τηλεφωνία - Internet	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά - καλλυντικά	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Υπηρεσίες	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%
Ψυχαγωγία	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Σύνολο	11,5%	15,4%	3,8%	7,7%	26,9%	3,8%	23,1%	3,8%	3,8%
Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε..									

3.7 Σταθερότητα των Δικτύων (2002-2004)

Η απόδοση των δικτύων Franchise επηρεάζεται άμεσα από τη σταθερότητα των καταστημάτων, ιδιαίτερα δε σε περιόδους δυναμικής ανάπτυξης των δικτύων και σε περιόδους εμφάνισης νέων δραστηριοτήτων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ωρίμανσης του θεσμού, τόσο μεγαλύτερη είναι η σταθερότητα των δικτύων η οποία χαρακτηρίζεται περισσότερο από ένδο-δικτυακές μεταβολές (δηλ. μεταβιβάσεις μονάδων μεταξύ των), που δεν επηρεάζουν τη λειτουργική συνέχεια και την επιχειρηματικότητα των δικτύων.

Η σταθερότητα των δικτύων επηρεάζεται από τις παρακάτω μεταβολές:

Εταιρικά καταστήματα που μεταβιβάζονται από τον franchisor σε franchisees κατά τα πρώτα χρόνια ανάπτυξης του δικτύου. Τούτο συμβαίνει διότι, δεδομένης της περιορισμένης προσφοράς σημείων υψηλής εμπορευσιμότητας, οι franchisors οδηγούνται στην ανάπτυξη νέων καταστημάτων σε επιλεγμένες περιοχές με σκοπό την μετέπειτα πώληση τους σε κατάλληλους συνεργάτες. Επίσης, ορισμένα καταστήματα που δημιουργούνται σε σημεία-κλειδιά της αγοράς λειτουργούν αρχικά σαν πιλοτικά και κατόπιν μετατρέπονται σε μονάδες franchise, όταν το σύστημα φθάσει το επιθυμητό κρίσιμο μέγεθος. Με τον τρόπο αυτό, ο franchisor εξασφαλίζει τα επιθυμητά σημεία και επανακτά τα κεφάλαια του για περαιτέρω επενδύσεις.

Σταθερότητα Δικτύων:εταιρικά καταστήματα που μεταβιβάστηκαν σε franchisees	
Δραστηριότητα	ΣΥΝΟΛΟ (2002-2004)
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	4
Άλλα καταστήματα	0
Είδη οικιακής χρήσης	6
Εκπαίδευση	3
Ένδυση & Αξεσουάρ ένδυσης	2
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	3
Εστίαση	8
Κατασκευές	0
Καφέ-σνακ-παγωτό	8
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Ίντερνετ	15
Τρόφιμα-Απορρυπαντικά-Καλλυντικά	4
Υπηρεσίες	4
Ψυχαγωγία	0
Σύνολο Δείγματος	57
Ποσοστό ανταπόκρισης	79.5 %
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E.</i>	

Εταιρικά καταστήματα που κλείνουν. Στην περίπτωση αυτή πρόκειται είτε για ανεπιτυχή επιλογή τοποθεσίας ή για μεταφορά σε άλλη τοποθεσία μέσα σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή με συμφερότερους όρους. Η πρώτη αιτία είναι η συνηθέστερη. Δεν αποκλείεται βέβαια η περίπτωση απόσυρσης της επιχείρησης από μια συγκεκριμένη περιοχή σαν αποτέλεσμα σημαντικών αλλαγών στις συνθήκες της τοπικής αγοράς.

Σταθερότητα Δικτύων: Εταιρικά καταστήματα που έκλεισαν (2002-2004)	
Δραστηριότητα	ΣΥΝΟΛΟ (2002-2004)
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	0
Άλλα καταστήματα	0
Είδη οικιακής χρήσης	1
Εκπαίδευση	1
Ένδυση & Αξεσουάρ ένδυσης	2
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	2
Εστίαση	6
Κατασκευές	0
Καφέ-σνακ-παγωτό	7
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Ίντερνετ	2
Τρόφιμα-Απορρυπαντικά-Καλλυντικά	5
Υπηρεσίες	0
Ψυχαγωγία	0
Σύνολο	26
Ποσοστό ανταπόκρισης	75.9%
Πηγή: Έρευνα ICAP A.48	

Καταστήματα franchise που επαναγοράζονται από τον franchisor. Η περίπτωση αυτή αφορά λύση της συμφωνίας franchise, είτε διότι ο συνεργάτης δεν συμμορφώθηκε με τους όρους της συμφωνίας, ή διότι δεν απέδωσαν η μονάδα και η συνεργασία με αποτέλεσμα να αναλάβει τη διαχείριση ο franchisor, ή διότι ο συνεργάτης αποφασίζει να αποσυρθεί για προσωπικούς λόγους. Η επαναγορά μονάδων franchise μπορεί να συνοδευτεί από πώληση σε άλλον franchisee αργότερα.

Σταθερότητα Δικτύων: καταστήματα franchise που επαναγοράστηκαν (2002-2004)	
Δραστηριότητα	ΣΥΝΟΛΟ (2002- 2004)
Αισθητική-Fitness- Κομμωτήρια	2
Άλλα καταστήματα	1
Είδη οικιακής χρήσης	1
Εκπαίδευση	0
Ένδυση & Αξεσουάρ ένδυσης	9
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	6
Εστίαση	5
Κατασκευές	0
Καφέ-σνακ-παγωτό	2
Πληροφορική- Τηλεφωνία-Ίντερνετ	0
Τρόφιμα- Απορρυπαντικά- Καλλυντικά	5
Υπηρεσίες	1
Ψυχαγωγία	0
Σύνολο	32
Ποσοστό ανταπόκρισης	78,60%
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε.</i>	
49	

Καταστήματα franchise που κλείνουν:

Η περίπτωση αυτή αφορά καθαρά ανεπιτυχείς μονάδες, είτε λόγω ανεπιτυχούς επιλογής σημείων ή λόγω αναποτελεσματικής διαχείρισης από τον franchisee, αλλά ακόμη και εξαιτίας αναποτελεσματικής συνεργασίας με τον franchisor. Οι δείκτες σταθερότητας που παρουσιάζονται στον πίνακα εκφράζουν τις μεταβολές που προαναφέρθηκαν. Σημειώνεται ότι, η σταθερότητα των δικτύων είναι αντιστρόφως ανάλογη του εκάστοτε δείκτη. Δηλαδή, όσο μικρότερος είναι ο δείκτης, τόσο μεγαλύτερη είναι η σταθερότητα των δικτύων ως προς την μετρούμενη τάση. Επισημαίνεται ότι κατά την έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2005, οι επιχειρήσεις ερωτήθηκαν για τις μεταβολές στο δίκτυο των καταστημάτων τους συνολικά για την τριετία 2002-2004. Συνεπώς, οι δείκτες που παρουσιάζονται στον πίνακα αφορούν τον μέσο όρο της εκάστοτε μετρούμενης τάσης κατά το διάστημα αυτό, υπολογίζονται δε στον εκάστοτε μέσο όρο καταστημάτων (εταιρικά ή franchise). Ακόμη, οι δείκτες σταθερότητας επηρεάζονται σημαντικά από τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων που απαρτίζουν κάθε ομάδα δραστηριότητας και συγκεκριμένα τη διαχρονική δυναμική του θεσμού.

Σταθερότητα Δικτύων: καταστήματα franchise που έκλεισαν (2002-2004)	
Δραστηριότητα	ΣΥΝΟΛΟ (2002- 2004)
Αισθητική-Fitness- Κομμωτήρια	2
Άλλα καταστήματα	2
Είδη οικιακής χρήσης	5
Εκπαίδευση	6
Ένδυση & Αξεσουάρ ένδυσης	7
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	9
Εστίαση	6
Κατασκευές	2
Καφέ-σνακ-παγωτό	2
Πληροφορική- Τηλεφωνία-Ίντερνετ	2
Τρόφιμα- Απορρυπαντικά- Καλλυντικά	20
Υπηρεσίες	1
Ψυχαγωγία	0
Σύνολο	64
	50
Ποσοστό ανταπόκρισης	82,10%
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E.</i>	

Πίνακας	Δείκτες σταθερότητας δικτύων (2002-2004)				
Δραστηριότητα	I	II	III	IV	V
Αισθητική -Fitness- Κομμωτήρια	5,0%	16,7%	0,0%	2,5%	16,7%
Άλλα καταστήματα	18,4%	0,0%	0,0%	12,2%	0,0%
Είδη οικιακής χρήσεως	7,5%	20,4%	2,9%	6,3%	17,5%
Εκπαίδευση	4,9%	21,1%	5,3%	4,9%	15,8%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	9,7%	2,2%	1,1%	4,3%	1,1%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	7,8%	18,1%	7,2%	4,7%	10,8%
Εστίαση	3,9%	14,8%	6,4%	2,1%	8,5%
Κατασκευές	11,5%	0,0%	0,0%	11,5%	0,0%
Καφέ- σνακ - παγωτό	1,3%	4,8%	2,2%	0,6%	2,5%
Πληροφορική -Τηλεφωνία- Ίντερνετ	0,4%	21,5%	2,5%	0,4%	19,0%
Τρόφιμα- απορρυπαντικά-	10,9%	2,4%	1,3%	8,7%	1,1%
Υπηρεσίες	1,1%	30,8%	0,0%	0,5%	30,8%
Ψυχαγωγία	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Σύνολο	4,3%	7,0%	2,2%	2,9%	4,8%

Πηγή: Έρευνα: ICAP A. E.

I. Ο δείκτης σταθερότητας των franchisees υπολογίζεται ως το άθροισμα των καταστημάτων franchise που επαναγοράστηκαν ή έκλεισαν στο διάστημα 2002-2004, προς τον μέσο όρο των καταστημάτων franchise κατά την εξεταζόμενη περίοδο, ανέρχεται δε σε 4,3% για το σύνολο του δείγματος.

II. Ο δείκτης σταθερότητας των εταιρικών καταστημάτων υπολογίζεται ως το άθροισμα των καταστημάτων που μεταβιβάστηκαν σε franchisees ή έκλεισαν, προς τον μέσο όρο των εταιρικών καταστημάτων κατά την εξεταζόμενη περίοδο, ανέρχεται δε σε 7% για το σύνολο του δείγματος. Είναι φυσικό να υπάρχουν αρκετές μεταβολές στη σύνθεση του δικτύου στα πρώτα 2-3 χρόνια ανάπτυξης ενός συστήματος franchise, οι οποίες αργότερα σταθεροποιούνται. Ο δείκτης σταθερότητας εταιρικών καταστημάτων επηρεάζεται σημαντικά από το βαθμό μετατροπής εταιρικών καταστημάτων σε μονάδες franchise. Στην πράξη, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείκτη κατά το εξεταζόμενο διάστημα αφορά το «conversion» εταιρικών καταστημάτων (δείκτης V).

III. Ο δείκτης αποτυχίας (ποσοστό failure) των εταιρικών καταστημάτων υπολογίζεται ως τα εταιρικά καταστήματα που έκλεισαν προς τον μέσο όρο των εταιρικών καταστημάτων κατά την εξεταζόμενη περίοδο, ανέρχεται δε σε 2,2% για το σύνολο του δείγματος.

IV. Ο δείκτης αποτυχίας (ποσοστό failure) των καταστημάτων Franchise υπολογίζεται ως τα καταστήματα franchise που έκλεισαν προς τον μέσο όρο των καταστημάτων franchise κατά την εξεταζόμενη περίοδο, ανέρχεται δε σε 2,9% για το σύνολο του δείγματος.

V. Ο δείκτης μετατροπής («conversion») υπολογίζεται ως το σύνολο των εταιρικών καταστημάτων που μεταβιβάστηκαν σε franchisees, προς τον μέσο όρο των εταιρικών καταστημάτων κατά την εξεταζόμενη περίοδο, ανέρχεται δε σε 4,8% για το σύνολο του δείγματος. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι, το franchising μετατροπής είναι μια μέθοδος ανάπτυξης των δικτύων που σε διεθνές επίπεδο προκύπτει, είτε όπως παραπάνω ή με την προσχώρηση μιας ανεξάρτητης επιχείρησης στο δίκτυο όταν το αντικείμενο δραστηριότητας είναι το ίδιο με αυτό του franchisor. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτού του τύπου είναι τα φαρμακεία, τα σουπερ μάρκετ, τα καταστήματα οπτικών και φωτογραφικών ειδών, καθώς και οι επιχειρήσεις στον

τομέα της υγείας (π.χ. διαγνωστικά κέντρα), όπου ο franchisee διαθέτει την απαιτούμενη άδεια ασκήσεως επαγγέλματος. Για λόγους θεσμικούς η περίπτωση αυτή όπως και τα φαρμακεία δεν απαντώνται στη χώρα μας.

3.8 Τα Μεγέθη των Δικτύων: Πωλήσεις και Απασχολούμενοι

(α) Πωλήσεις των Δικτύων (2004-2005)

Οι πωλήσεις των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν την (χονδρική) πώληση εμπορευμάτων προς τους franchisees, έσοδα από παροχή υπηρεσιών (διαφημιστική υποστήριξη, royalties έναντι των υπηρεσιών υποστήριξης), τυχόν έσοδα από άλλες δραστηριότητες, καθώς και τις πωλήσεις των εταιρικών καταστημάτων (λιανική). Όμως το μέγεθος αυτό δεν αντιπροσωπεύει τις αμιγείς πωλήσεις των δικτύων των επιχειρήσεων που ανατακλούν την εμπορική εξέλιξη του θεσμού και τη δυναμική ανά δραστηριότητα.

Για το λόγο αυτό η έρευνα επικεντρώθηκε στα στοιχεία των πωλήσεων των καταστημάτων των δικτύων. Τα διαθέσιμα στοιχεία αφορούν περίπου 48% και 42% του τελικού δείγματος για το 2004 και το 2005 αντίστοιχα. Συνεπώς δεν είναι εφικτός ο υπολογισμός του μέσου όρου πωλήσεων ανά δίκτυο για τις επιμέρους δραστηριότητες, αλλά ούτε και του μέσου όρου πωλήσεων ανά κατάστημα. Για τον ίδιο λόγο διευκρινίζεται ότι, η στήλη που αφορά τις πωλήσεις του συνόλου των καταστημάτων των δικτύων στους παρακάτω πίνακες, δεν προκύπτει από το άθροισμα των πωλήσεων εταιρικών και franchise καταστημάτων, αλλά από τις επί μέρους απαντήσεις των επιχειρήσεων για τις πωλήσεις των δικτύων τους συνολικά. Από τα διαθέσιμα στοιχεία προκύπτει ότι, περίπου 65% των δικτύων το 2004 είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους με πωλήσεις μέχρι €15 εκ., με γνώμονα το σύνολο των πωλήσεων εταιρικών και franchise καταστημάτων (το αντίστοιχο ποσοστό βάσει της έρευνας του έτους 2001 ήταν 64,8%).

Ειδικότερα:

- Περίπου 11% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις κάτω του €1 εκ.

- Περίπου 19% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €1 εκ. έως €3 εκ.
- Περίπου 11% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €3 εκ. έως €5 εκ.
- Περίπου 24% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €5 εκ. έως €15 εκ.
- Περίπου 6% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €15 εκ. έως €30 εκ.
- Περίπου 10% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €30 εκ. έως €50 εκ.
και
- Περίπου 16% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις άνω των €50 εκ. με ανώτατο ποσό €497 εκ.

Περαπέραν, βάσει των δηλωθέντων στοιχείων πωλήσεων για το 2005, το 72% των δικτύων είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους με πωλήσεις μέχρι €15 εκ. (με γνώμονα το σύνολο των πωλήσεων εταιρικών και franchise καταστημάτων). Ειδικότερα:

- Περίπου 6% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις κάτω του €1 εκ.
- Περίπου 17% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €1 εκ. έως €3 εκ.
- Περίπου 11% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €3 εκ. έως €5 εκ.
- Περίπου 38% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €5 εκ. έως €15 εκ.
- Περίπου 6% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €15 εκ. έως €30 εκ.
- Περίπου 10% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις από €30 εκ. έως €50 εκ.
και
- Περίπου 12% των δικτύων πραγματοποίησαν πωλήσεις άνω των €50 εκ.

Στην τελευταία κατηγορία περιλαμβάνονται τα σουπερμάρκετ, τα καταστήματα πληροφορικής – τηλεφωνίας - Ίντερνετ, τα καταστήματα ένδυσης και οι υπηρεσίες.

Πωλήσεις των καταστημάτων των δικτύων (2004)			
Δραστηριότητα	Εταιρικά	Franchise	Σύνολο
Αισθητική- Fitness- Κομμωτήρια	15.570.000	4.075.000	19.645.000
Άλλα καταστήματα	10.150.000	76.100.000	86.250.000
Είδη οικιακής χρήσεως	7.985.330	8.704.300	16.489.631
Εκπαίδευση	2.080.000	5.280.000	7.360.000
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	158.027.631	29.719.241	240.636.371
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	22.482.000	60.673.000	83.155.000
Εστίαση	35.667.065	79.964.039	421.550.138
Κατασκευές	4.700.000	4.300.000	9.000.000
Καφέ -σνακ-παγωτό	114.226.915	53.309.041	215.067.603
Πληροφορική –Τηλεφωνία -Ίντερνετ	300.000	50.000	556.950.000
Τρόφιμα -απορρυπαντικά-καλλυντικά	7.615.000	6.497.990	319.927.271
Υπηρεσίες	70.063.524	45.919.950	115.983.474
Ψυχαγωγία	600.000	450.000	14.850.000
Σύνολο	449.467.465	375.042.561	2.106.864.488
Ποσοστό ανταπόκρισης	42,9%	44,6%	56,3%

Πηγή: Έρευνα ICAP A.E.

Πωλήσεις των καταστημάτων των δικτύων (2005)			
Δραστηριότητα	Εταιρικά	Franchise	Σύνολο
Αισθητική- Fitness -Κομμωτήρια	17.860.000	4.850.000	22.710.000
Άλλα καταστήματα	11.250.000	90.250.000	103.500.000
Είδη οικιακής χρήσεως	10.300.000	8.600.000	18.900.000
Εκπαίδευση	2.370.000	7.230.000	9.600.000
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	165.840.606	32.909.587	200.967.581
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	25.392.000	68.859.000	94.251.000
Εστίαση	39.850.000	89.500.000	129.350.000
Κατασκευές	1.350.000	2.250.000	13.600.000
Καφέ- σνακ -παγωτό	46.849.000	51.481.000	98,330.000
Πληροφορική -Τηλεφωνία- Ίντερνετ	500.000	100.000	73.600.000
Τρόφιμα -απορρυπαντικά -	10.425.981	12.578.760	383.454.741
Υπηρεσίες	76.560.000	50.620.000	127.180.000
Ψυχαγωγία	800.000	160.000	9.960.000
Σύνολο	409.347.587	419.388.347	1.285.403.322
Ποσοστό ανταπόκρισης	38,4%	40,2%	46,4%

Πηγή: Έρευνα ICAP A.E.

(β) Απασχολούμενοι των Επιχειρήσεων (2005)

Ανάλογη εικόνα παρουσιάζει το σύνολο των απασχολουμένων των επιχειρήσεων franchise στο τελικό δείγμα. Στο ζήτημα αυτό υπάρχουν στοιχεία για το 75% των επιχειρήσεων, ποσοστό που σαφώς μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό. Από τα διαθέσιμα στοιχεία για το 2005, προκύπτει ότι το 64% των επιχειρήσεων franchise είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους με σύνολο απασχολουμένων έως 100 άτομα. Το αντίστοιχο ποσοστό το 2001 ήταν 73,7%. Ειδικότερα, για το 2005:

- Ποσοστό 20% απασχολούν έως 10 άτομα (2001: 13,1%).
- Ποσοστό 8% απασχολούν από 11 έως 20 άτομα (2001: 42,6%).
- Ποσοστό 36% απασχολούν από 21 έως 100 άτομα (2001: 14,8%).
- Ποσοστό 17% απασχολούν από 101 έως 200 άτομα (2001: 11,5%).
- Ποσοστό 19% απασχολούν πάνω από 200 άτομα (2001: 11,5%).

Στην τελευταία κατηγορία περιλαμβάνονται τα καταστήματα ένδυσης, τα ινστιτούτα αισθητικής, τα καταστήματα επίπλων, η εστίαση, τα καταστήματα καφέ -σνακ-παγωτό, τα δίκτυα πληροφορικής –τηλεφωνίας – Ίντερνετ και οι υπηρεσίες.

Απασχολούμενοι των Επιχειρήσεων (2005)	
Δραστηριότητα	Απασχολούμενοι
Αισθητική- Fitness- Κομμωτήρια	851
Άλλα καταστήματα	60
Είδη οικιακής χρήσης	361
Εκπαίδευση	141
Ένδυση & Αξεσουάρ ένδυσης	3.078
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	1.616
Εστίαση	1.387
Κατασκευές	335
Καφέ-σνακ-παγωτό	2.609
Πληροφορική- Τηλεφωνία- Ίντερνετ	4.833
Τρόφιμα- Απορρυπαντικά- Καλλυντικά	516
Υπηρεσίες	3.865
Ψυχαγωγία	687
Σύνολο	20.339
Ποσοστό ανταπόκρισης	75.0%

3.9 Προβλεπόμενη Ανάπτυξη των Δικτύων (2005-2006)

Για το τέλος του 2005 προβλέπεται αύξηση του συνόλου των καταστημάτων των δικτύων κατά 13,7% σε σύγκριση με το 2004 (πίνακας 5.13). Το μέγεθος αυτό είναι ο μέσος όρος της προβλεπόμενης μεταβολής για το 2005 σε κάθε ομάδα δραστηριότητας. Το αντίστοιχο μέγεθος για το 2006 είναι αύξηση 2,6%. Διευκρινίζεται ότι δεν υπολογίσθηκε η ποσοστιαία μεταβολή του συνολικού αριθμού καταστημάτων (εταιρικά, franchise, σύνολο), διότι ο αριθμός των concepts που προκύπτει για το 2006 είναι αρκετά μικρότερος (18%) από τον αντίστοιχο για το 2005 και το 2004. Η προσέγγιση του μέσου όρου ποσοστιαίας μεταβολής χρησιμοποιείται διότι η διαφορά στο μέγεθος του δείγματος δεν επιτρέπει την εκτίμηση της προβλεπόμενης μεταβολής κατά τρόπο αντιπροσωπευτικό.

Όπως είναι φυσικό, η ρευστότητα που επικρατεί στη σύνθεση των δικτύων σε περιόδους δυναμικής ανάπτυξης -ιδιαίτερα δε για τις νέες δραστηριότητες- έχει σαν αποτέλεσμα την αυξομείωση, του ρυθμού ανάπτυξης μεταξύ εταιρικών και franchise καταστημάτων. Έτσι το 2006 χαρακτηρίζεται από δυναμικότερη αύξηση των καταστημάτων franchise (+4,1%) και μείωση των εταιρικών καταστημάτων. Η δε αναλογία εταιρικών και franchise καταστημάτων παραμένει περίπου σταθερή (2006: 28%+72%, 2005: 33%+67%, 2004: 32%+68%) με μια φυσιολογική άνοδο των καταστημάτων franchise που συνδέεται με τη σταδιακή ωρίμανση των δικτύων των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων.

Οι επιμέρους ρυθμοί ανάπτυξης στις ομάδες δραστηριότητας είναι ανάλογοι των εξελίξεων που αναφέρθηκαν σε προηγούμενες ενότητες όσον αφορά την είσοδο νέων επιχειρήσεων και concepts στο θεσμό. Χαρακτηριστικά αναφέρονται τα άλλα καταστήματα (+26,8%), η εκπαίδευση (+24,8%), η ψυχαγωγία (+31%) και οι υπηρεσίες (+11%).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΟΥ FRANCHISING

Στην ενότητα αυτή παρατίθενται τα χαρακτηριστικά της συναλλαγής του franchisors με τους franchisees, ο τρόπος διαχείρισης και λειτουργίας των δικτύων, τα βασικά σημεία των συμφωνιών δικαιόχρησης που εφαρμόζονται και στοιχεία που αφορούν τη μέχρι σήμερα νομική εμπειρία και τις εκκρεμοδικίες.

4.1 Ύψος Αρχικής Επένδυσης

Το ύψος της αρχικής επένδυσης που απαιτείται για τη δημιουργία ενός καταστήματος franchise αποτελεί σημαντικό εμπορικό στοιχείο της σύμβασης δικαιόχρησης. Το ύψος της επένδυσης περιλαμβάνει: το αρχικό απόθεμα, την επίπλωση και τον εξοπλισμό της μονάδας, τη διαμόρφωση του καταστήματος, τις απαραίτητες κατασκευές, τη διακόσμηση των χώρων και το κεφάλαιο κίνησης, εκτός από την αρχική αμοιβή του franchisor και το μεσιτικό κόστος του καταστήματος (αέρας, εγγύηση ενοικίου κλπ.).

Κατά μέσο όρο το ύψος της αρχικής επένδυσης ανέρχεται σε €118.000 περίπου για το σύνολο των δραστηριοτήτων και το 90,2% των επιχειρήσεων του τελικού δείγματος. Το αντίστοιχο μέγεθος το 2001 ήταν €96.519 (αύξηση ποσού αρχικής επένδυσης κατά 22%). Το ύψος της αρχικής επένδυσης επηρεάζεται από τις αλυσίδες των σουπερμάρκετ (τρόφιμα - απορρυπαντικά - καλλυντικά), τα καταστήματα καφέ - σνακ - παγωτό, τις επιχειρήσεις εστίασης, τις αλυσίδες καταστημάτων ψυχαγωγίας και τις

Το πακέτο του Franchisor: Ύψος Αρχικής Επένδυσης	
Δραστηριότητα	Ποσά σε Ευρώ
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	109.000
Άλλα καταστήματα	125.000
Είδη οικιακής χρήσης	103.000
Εκπαίδευση	41.929
Ένδυση & Αξεσουάρ ένδυσης	137.559
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	65.000
Εστίαση	253.125
Κατασκευές	56.667
Καφέ-σνακ-παγωτό	170.889
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Ίντερνετ	79.600
Τρόφιμα-Απορρυπαντικά-Καλλυντικά	103.333
Υπηρεσίες	80.143
Ψυχαγωγία	135.000
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	20.339
Ποσοστό ανταπόκρισης	75.0%
Ελάχιστο ₅₈	253125,00%
Μέγιστο	90.2%

Πηγή: Έρευνα ICAP A.E.

αλυσίδες αισθητικής - fitness, που είτε απαιτούν μεγάλους χώρους εγκατάστασης ή χαρακτηρίζονται από υψηλό κόστος εξοπλισμού. Ο μέσος όρος επηρεάζεται και από τη στάθμιση της κάθε δραστηριότητας στο σύνολο του δείγματος. Στην προκειμένη περίπτωση υπενθυμίζεται ότι κατά την περίοδο 2004-2005 παρατηρείται διεύρυνση των δραστηριοτήτων που καλύπτει το franchising, με την ανάπτυξη των παραπάνω τομέων. Τα όρια διακύμανσης που προκύπτουν από τα αναλυτικά στοιχεία της έρευνας κυμαίνονται από €42.000 έως €250.000. Πάντως, το ύψος της αρχικής επένδυσης είναι συγκρίσιμο με τα αντίστοιχα για τις πλέον ανεπτυγμένες αγορές franchising της Ε.Ε. (Γαλλία, Βρετανία).

4.2 Αμοιβή Εισόδου (Entry Fee)

Η αμοιβή εισόδου είναι ένα εφάπαξ ποσό, το οποίο ο franchisor χρεώνει έναντι των υπηρεσιών που παρέχει στον υποψήφιο κατά το στάδιο ένταξης του στο δίκτυο. Οι υπηρεσίες αυτές ενδεικτικά περιλαμβάνουν: την υποστήριξη που παρέχει στην ανεύρεση κατάλληλου χώρου εγκατάστασης, την υποστήριξη κατά τη διαμόρφωση του καταστήματος, την παροχή του απαραίτητου λειτουργικού υλικού (εγχειρίδια, έντυπα, λογισμικό), την αρχική εκπαίδευση, το επιχειρηματικό σχέδιο και τον προϋπολογισμό. Ταυτόχρονα, η χρέωση αυτή είναι ένας τρόπος απόσβεσης των εξόδων ανάπτυξης και βελτίωσης του συστήματος, τα οποία ο franchisor πραγματοποιεί σε συνεχή βάση. Αντίστοιχα, όσο λιγότερο κατοχυρωμένη είναι μια επιχείρηση στο χώρο της, τόσο πιο δύσκολα μπορεί να δικαιολογήσει την ύπαρξη 'goodwill'. Είναι ενδιαφέρον ότι το 87,5% των επιχειρήσεων του τελικού δείγματος χρεώνει αμοιβή εισόδου. Το αντίστοιχο ποσοστό το 2001 ήταν 73,4% (δηλαδή αύξηση κατά 14%), ενώ στις πλέον ώριμες αγορές franchising το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 90% περίπου.

Είναι φυσικό ότι, όσο ωριμάζει ο θεσμός του franchising στη χώρα μας, το ποσοστό των franchisor που χρεώνουν αμοιβή εισόδου θα πλησιάσει τα διεθνή ποσοστά.

Το μέσο ύψος αμοιβής εισόδου το 2005 ανέρχεται σε 12.500 € περίπου σε σύγκριση με 12.000 € τρ. 2001 ως προς τα στοιχεία του πίνακα. Τα όρια διακύμανσης που προκύπτουν από τα αναλυτικά στοιχεία της έρευνας είναι από

Το πακέτο του Franchisor: Αμοιβή Εισόδου (Entry Fee)	
Δραστηριότητα	Ποσά σε Ευρώ
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	27.000
Άλλα καταστήματα	16.600
Είδη οικιακής χρήσης	5.625
Εκπαίδευση	7.572
Ένδυση & Αξεσουάρ ένδυσης	10.471
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	5.625
Εστίαση	31.250
Κατασκευές	11.667
Καφέ-σνακ-παγωτό	17.630
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Ιντερνετ	14.440
Τρόφιμα-Απορρυπαντικά-Καλλυντικά	7.107
Υπηρεσίες	4.500
Ψυχαγωγία	9.000
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	12.537
Ελάχιστο	4.500
Μέγιστο	31.250
Ποσοστό Ανταπόκρισης	87,5%
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε.</i>	

4.500 € έως 31.250 €. Το ύψος της αμοιβής εισόδου εκφράζει περισσότερο το βαθμό εμπορικής αναγνώρισης που έχει επιτύχει ο franchisor, παρά τα οικονομικά δεδομένα ή το αντικείμενο της επιχείρησης. Το γεγονός πάντως ότι η χρέωση αυτή αποτελεί έναν εύλογο τρόπο απόσβεσης των δαπανών ανάπτυξης του επιχειρηματικού συστήματος για τον franchisor σε διεθνές επίπεδο, οδηγεί τους franchisors σε διαφοροποίηση του ύψους της χρέωσης ανάλογα με τον αριθμό των καταστημάτων που λειτουργεί ο κάθε franchisee, διότι στην περίπτωση αυτή η απόσβεση επιτυγχάνεται πιο γρήγορα.

4.3 Άλλες (Περιοδικές)

Αμοιβές

Εκτός από την αρχική αμοιβή εισόδου, ο franchisor μπορεί να αξιώσει επιπλέον αμοιβές, είτε σαν ποσοστό επί των πωλήσεων, είτε σαν ποσοστό επί των παραγγελιών, είτε με πάγια περιοδική αμοιβή (royalties). Η χρέωση ή μη αυτών των ποσών εξαρτάται από τον τρόπο λειτουργίας κάθε συστήματος, τον βαθμό ωρίμανσης και εμπορικής αναγνώρισης, αλλά και τον εμπορικό χαρακτήρα του αντικειμένου του δικτύου (π.χ. αν ο franchisee υποχρεούται να αγοράζει εμπορεύματα μέσω του franchisor). Σε πολλές

Το πακέτο του Franchisor: Royalties		
Δραστηριότητα	% Πωλήσεων	% Αγορών
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	9.0 %	-
Άλλα καταστήματα	4.0 %	1.5 %
Είδη οικιακής χρήσης	0.0 %	0.8 %
Εκπαίδευση	5.8 %	0.0 %
Ένδυση & Αξεσουάρ ένδυσης	0.8 %	0.3%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	0.4 %	0.0 %
Εστίαση	5.8 %	0.0 %
Κατασκευές	0.0 %	0.0 %
Καφέ-σνακ-παγωτό	4.0 %	0.7 %
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Ίντερνετ	2.5 %	0.0 %
Τρόφιμα-Απορρυπαντικά-Καλλυντικά	2.8 %	1.8 %
Υπηρεσίες	2.8 %	0.0 %
Ψυχαγωγία	4.8 %	3.7 %
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	3.1 %	0.7 %
Ποσοστό Ανταπόκρισης	75.9 %	45.5 %
Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε.		
62		

περιπτώσεις οι franchisors χρησιμοποιούν συνδυασμό των παραπάνω αμοιβών. Επιπλέον, είθισται κατά τα πρώτα χρόνια ανάπτυξης ενός δικτύου οι χρεώσεις αυτές να είναι ιδιαίτερα χαμηλές, προκειμένου ο franchisor να βοηθήσει τους συνεργάτες του να αποσβέσουν την αρχική επένδυση, με ταχύτερη επίτευξη του νεκρού σημείου και της κερδοφορίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα το 2005 ένα ποσοστό 75,9% των επιχειρήσεων του τελικού δείγματος χρεώνουν royalties σε σύγκριση με 69,2% του 2001. Το ποσοστό αυτό είναι πολύ υψηλό , τόσο σε σύγκριση με τη διεθνή πρακτική , αλλά και σε σχέση με το υψηλό ποσοστό που εφαρμόζει την αμοιβή εισόδου (entry fee). Οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη χρέωση ως ποσοστό επί των πωλήσεων και σε μικρότερο βαθμό τη χρέωση επί των αγορών. Η δεύτερη μέθοδος εξασφαλίζει μεγαλύτερο έλεγχο των εσόδων, ενώ η πρώτη μέθοδος προϋποθέτει ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα για τη λογιστική επαλήθευση των πωλήσεων του franchise. Το μέσο ποσοστό χρέωσης royalties επί των πωλήσεων ανέρχεται σε 3% το 2005, σε σύγκριση με 5% το 2001. Το μέσο ποσοστό χρέωσης royalties επί των αγορών ανέρχεται σε 0,7% το 2005. Το υψηλότερο ποσοστό royalties επί των πωλήσεων (9%) παρουσιάζει η δραστηριότητα αισθητική-fitness -κομμωτήρια, ενώ τα χαμηλότερα ποσοστά παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με το λιανικό εμπόριο (ένδυση & αξεσουάρ, έπιπλα & υφάσματα, είδη οικιακής χρήσεως). Το τελευταίο οφείλεται στο ότι αυτές οι δραστηριότητες δίδουν τη δυνατότητα στον franchisor να αποκομίσει κέρδη

Το πακέτο του Franchisor: Συμμετοχή στη Διαφήμιση		
Δραστηριότητα	% Πωλήσεων	% Αγορών
Αισθητική- Fitness- Κομμωτήρια	1.0 %	-
Άλλα καταστήματα	1.0 %	1.3 %
Είδη οικιακής χρήσης	0.0 %	0.5 %
Εκπαίδευση	2.2 %	0.0 %
Ένδυση & Αξεσουάρ ένδυσης	0.4 %	0.4%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	0.8 %	0.0 %
Εστίαση	3.1 %	0.0 %
Κατασκευές	0.0 %	0.7 %
Καφέ- σνακ-παγωτό	1.1 %	1.0 %
Πληροφορική - Τηλεφωνία-Ίντερνετ	0.0 %	0.0 %
Τρόφιμα - Απορρυπαντικά- Καλλυντικά	5.1 %	12.3 %
Υπηρεσίες	1.3 %	0.5 %
Ψυχαγωγία	1.5 %	2.5 %
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	1.7 %	2.1 %
Ποσοστό Ανταπόκρισης	67.0 %	45.5 %
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E.</i>		
63		

από τις πωλήσεις χονδρικής χωρίς άλλη επιβάρυνση των συνεργατών του. Όπως είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις συνδυάζουν περισσότερες της μιας χρεώσεις, ανάλογα με την εμπορική πολιτική που διαμορφώνουν, το αντικείμενο δραστηριότητας και τις συνθήκες

ανταγωνισμού. Η χρέωση για τη διαφημιστική υποστήριξη δεν αποτελεί αμοιβή για τον franchisor ή απόσβεση του 'goodwill', αλλά επιμερισμό του κόστους μιας βασικής παροχής προς το δίκτυο. Όπως και παραπάνω, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων του δείγματος χρεώνει τη συμμετοχή στη διαφήμιση βάσει των πωλήσεων, είναι δε αξιοσημείωτο ότι στο ζήτημα αυτό υπήρξε θετική ανταπόκριση από το 67% των επιχειρήσεων του τελικού δείγματος. Οι επιχειρήσεις στην ομάδα τρόφιμα – απορρυπαντικά - καλλυντικά παρουσιάζουν το υψηλότερο ποσοστό χρέωσης (12,3%) και τούτο αποδίδεται στις συνθήκες ανταγωνισμού και στον τρόπο λειτουργίας τους που απαιτούν εντατική πανελλαδική διαφήμιση.

4.4 Παροχές του Franchisor, Τροφοδοσία και Έλεγχος Καταστημάτων Τροφοδοσίας

Οι παροχές του franchisor είναι οι υπηρεσίες που δεσμεύεται να προσφέρει με την εκχώρηση του δικαιώματος του franchise σε κάθε υποψήφιο, προκειμένου να του εξασφαλίσει τις προϋποθέσεις για να ανταποκριθεί στις προσδοκίες του και να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που του προσφέρει το σύστημα της δικαιόχρησης. Οι υπηρεσίες αυτές προσδιορίζονται σαφώς στη σύμβαση δικαιόχρησης, τόσο όσον αφορά την ποιότητα όσο και την ποσότητα ή τη συχνότητα. Οι βασικότερες από αυτές είναι: η παροχή αρχικής εκπαίδευσης κατά την ένταξη στο σύστημα, η τακτική επιθεώρηση των μονάδων franchise και η οργάνωση του συστήματος καταστημάτων (logistics). Οι παροχές του franchisor περιλαμβάνουν και άλλα ζητήματα, μεταξύ των οποίων: τη διαρκή εκπαίδευση / επιμόρφωση των συνεργατών, την παροχή εγχειριδίων λειτουργίας τα οποία πρέπει να ενημερώνονται συστηματικά, τη στοχοποίηση πωλήσεων και την κατάρτιση προϋπολογισμού του καταστήματος.

(α) Αρχική Εκπαίδευση. Η αρχική εκπαίδευση σκοπό έχει να εξασφαλίσει τον franchisee με τις απαραίτητες γνώσεις και εργαλεία για την αποτελεσματική διαχείριση της μονάδας. Από την έρευνα προκύπτει

Παροχές του Franchisor	
α) αρχική εκπαίδευση	%
Ναι	97.2 %
Όχι	2.8 %
β) επιθεώρηση των Franchisees	%
Ναι	99.1 %
Όχι	0.9 %
γ) Συχνότητα επιθεώρησης	%
Εβδομαδιαία	26.4 %
Μηνιαία	44.3 %
Άλλη	29.2 %
Ποσοστό Ανταπόκρισης	94.6 %
δ) Τροφοδοσία καταστημάτων	%
Μέσω του franchisor	40.2 %
Εγκεκριμένοι προμηθευτές	8.4 %
Και με τους δυο τρόπους	51.4 %
Ποσοστό Ανταπόκρισης	95.5 %
ε) Ενιαίο Μηχανογραφικό Σύστημα	%
Ναι	66.0 %
Όχι	34.0 %
Πρόθεση εγκατάστασης στο μέλλον	50.0 %
Ποσοστό Ανταπόκρισης	94.6 %
Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε.	

ότι το 97,2% των επιχειρήσεων του δείγματος παρέχει αρχική εκπαίδευση, σε σύγκριση με 83% το 2001. Στις περισσότερες περιπτώσεις τούτο πραγματοποιείται σε κατάστημα του franchisor, η δε διάρκεια της αρχικής εκπαίδευσης συνήθως είναι δύο εβδομάδες.

Το εγχειρίδιο λειτουργίας (Operations Manual) αποτυπώνει όλες τις λεπτομέρειες που αφορούν την καθημερινή λειτουργία του καταστήματος, την εμπορική σχέση franchisor - franchisee και τις σχέσεις του franchisee με το δίκτυο. Το εγχειρίδιο λειτουργίας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της σύμβασης franchise και πρέπει να ακολουθεί την αρχική εκπαίδευση του κάθε συνεργάτη.

Η επιμόρφωση συνίσταται στη συστηματική ενημέρωση του franchise γύρω από τα πρότυπα λειτουργίας και τις διαδικασίες του συστήματος αλλά και για νέα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς αυτά τα στοιχεία του συστήματος είναι δυναμικά. Η συχνότητα παροχής επιμόρφωσης διαφέρει ανάλογα με το αντικείμενο του franchisor και πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ανά μήνα, δίμηνο, τετράμηνο, εξάμηνο ή ετησίως. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι franchisors χρεώνουν για την παροχή αυτή, με ένα εφάπαξ ποσό ή με ένα ποσό ανά ημέρα προσέλευσης.

(β) Επιθεώρηση Καταστημάτων. Η συστηματική επιθεώρηση των franchisees από κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό του franchisor συμβάλει στην ομαλή ανάπτυξη του δικτύου. Ο έλεγχος αφορά τόσο την επιθεώρηση και επαλήθευση των οικονομικών και λειτουργικών δεδομένων του franchisee, όσο και την ενημέρωση του franchisor για πιθανά προβλήματα και την αποτελεσματική και έγκαιρη αντιμετώπιση τους. Ειδικότερα, ο έλεγχος περιλαμβάνει τη συμμόρφωση του franchisee στα πρότυπα του συστήματος, στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών και την απόδοση της μονάδας έναντι των στόχων. Πιθανά προβλήματα ενδέχεται να είναι ανάγκες εκπαίδευσης, η λειτουργία της μηχανογράφησης, ανάγκες εξοπλισμού και προβλήματα στην τροφοδοσία. Η φύση του ελέγχου, παρότι υποχρεωτική για τον franchisee, στοχεύει και στην ανταλλαγή χρήσιμων πληροφοριών. Από την έρευνα προκύπτει ότι ποσοστό 99,1% των franchisors του δείγματος εφαρμόζουν τακτική επιθεώρηση των καταστημάτων (2001: 97,9%). Στις περισσότερες περιπτώσεις η συχνότητα επιθεώρησης είναι μηνιαία (44,3%) ή εβδομαδιαία (26,4%), αλλά εξαρτάται και από το αντικείμενο (concept) και τις περιστάσεις.

(γ) Τροφοδοσία Καταστημάτων. Η τροφοδοσία των καταστημάτων υποχρεωτικά μέσω του franchisor αποτελεί συνήθη συμβατική υποχρέωση του franchisee. Από την πλευρά του franchisor η διαδικασία αυτή εξασφαλίζει τη συμμόρφωση των προϊόντων με τις ποιοτικές προδιαγραφές του franchisor, ιδιαίτερα όταν αυτά διατίθενται με το εμπορικό του σήμα, το οποίο είναι ευρέως αναγνωρισμένο στην αγορά. Από την έρευνα προκύπτει ότι ποσοστό 40,2% των επιχειρήσεων του δείγματος (2001: 74,5%) εφαρμόζουν τροφοδοσία των καταστημάτων franchise αποκλειστικά μέσω του franchisor. Ανάλογη πολιτική είναι η υποχρεωτική τροφοδοσία των καταστημάτων με εμπορεύματα από προμηθευτές εγκεκριμένους από τον franchisor. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζονται ανταγωνιστικές τιμές σε περιπτώσεις όπου το αντικείμενο είναι εμπορικού χαρακτήρα. Από την έρευνα προκύπτει ότι ποσοστό 8,4% των επιχειρήσεων του δείγματος εφαρμόζει αυτή την πολιτική (2001: 45,7%). Επίσης, ποσοστό 51,4% των επιχειρήσεων του δείγματος εφαρμόζει συνδυασμό και των δύο μεθόδων (2001: 24,5%).

(δ) Ενιαίο Μηχανογραφικό Σύστημα. Η ύπαρξη ενιαίου μηχανογραφικού συστήματος έχει πολλαπλά οφέλη για τα δίκτυα franchise. Μεταξύ άλλων, παρέχει στον franchisor τη δυνατότητα παρακολούθησης της εξέλιξης του δικτύου για τη διαμόρφωση της πλέον αποτελεσματικής εμπορικής πολιτικής και της έγκαιρης αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων, σε συνδυασμό με το εφαρμοζόμενο σύστημα επιθεώρησης των καταστημάτων. Η ύπαρξη ενιαίου μηχανογραφικού συστήματος δίδει στον franchisor τη δυνατότητα ελέγχου των εσόδων από περιοδικές αμοιβές, καθώς και την καλύτερη παρακολούθηση της τροφοδοσίας των καταστημάτων. Τα οφέλη για τον franchisor αποτελούν κέρδος και για τους franchisees. Από την έρευνα προκύπτει ότι ποσοστό 66% των επιχειρήσεων έχει ήδη εγκαταστήσει ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα και το 50% των επιχειρήσεων που δεν έχει, σκοπεύει να το πραγματοποιήσει στο αμέσως προβλεπόμενο μέλλον.

(ε) Επιχειρηματικό Σχέδιο, στοχοποίηση πωλήσεων, προϋπολογισμός.

Η υποστήριξη του franchisor στην κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου εξασφαλίζει τη συμβατότητα της στρατηγικής του franchise με αυτή του franchisor, σαν πρότυπο οικονομικού και ποιοτικού σχεδιασμού. Σε γενικές γραμμές οι περισσότερες επιχειρήσεις παρέχουν συστηματικά στόχους πωλήσεων και

προϋπολογισμό για το δίκτυο καταστημάτων, προσαρμοσμένα στα χαρακτηριστικά εμπορευσιμότητας και μεγέθους των επιμέρους μονάδων.

Διαφήμιση & Προώθηση. Η διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο ωφελεί ολόκληρο το δίκτυο, ενισχύοντας την εικόνα και το εμπορικό σήμα του συστήματος στους καταναλωτές αλλά και στους υποψήφιους Franchisees. Η τοπική διαφήμιση ενισχύει την επίγνωση του καταναλωτή για το σύστημα στη συγκεκριμένη περιοχή. Επίσης, με την τοπική διαφήμιση διενεργούνται και ειδικές προωθητικές ενέργειες στην περίπτωση δημιουργίας ενός νέου καταστήματος, σε συνεννόηση με τον franchisor (π.χ. κληρώσεις, happenings, προσφορές). Εντός ορισμένων ορίων που αναφέρονται στη σύμβαση δικαιόχρησης, οι franchisees είναι ελεύθεροι να καθορίσουν τις δικές τους τιμές. Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, οι περισσότερες επιχειρήσεις παρέχουν διαφημιστική υποστήριξη για το δίκτυο καταστημάτων, συνδυάζοντας εθνικά, τοπικά και περιφερειακά προγράμματα ανάλογα με τις εκάστοτε απαιτήσεις (εποχικότητα, σκοπός προώθησης κλπ.). Σύμφωνα με προηγούμενες έρευνες (1998, 2001) τα δημοφιλέστερα διαφημιστικά μέσα είναι κατά σειρά: ο τύπος, η τηλεόραση, το ραδιόφωνο και το Ίντερνετ.

4.5 Πρακτική των Συμβάσεων

α) **Διάρκεια Σύμβασης Franchise.** Στο σύνολο των δραστηριοτήτων, σύμφωνα με τη μελέτη της ICAP, η πλέον διαδεδομένη χρονική διάρκεια σύμβασης (31,5%) είναι η πενταετής.

Πρακτική των συμβάσεων: διάρκεια σύμβασης					
Δραστηριότητα	5 έτη	10 έτη	15 έτη	20 έτη	Άλλη
Αισθητική -Fitness -Κομμωτήρια	16,7%	50,0%	0,0%	0,0%	33,3%
Άλλα καταστήματα	60,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%
Είδη οικιακής χρήσεως	40,0%	20,0%	0,0%	0,0%	40,0%
Εκπαίδευση	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	31,6%	10,5%	0,0%	0,0%	57,9%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	36,4%	9,1%	0,0%	0,0%	54,5%
Εστίαση	0,0%	25,0%	25,0%	12,5%	37,5%
Κατασκευές	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%
Καφέ – σνακ - παγωτό	27,3%	27,3%	0,0%	0,0%	45,5%
Πληροφορική – Τηλεφωνία - Ίντερνετ	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%
Τρόφιμα -απορρυπαντικά καλλυντικά	26,7%	13,3%	0,0%	0,0%	60,0%
Υπηρεσίες	37,5%	12,5%	0,0%	12,5%	37,5%
Ψυχαγωγία	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	60,0%
Σύνολο δείγματος	31,5%	15,7%	1,9%	2,8%	48,1%
Ποσοστό ανταπόκρισης	96,4%				

Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε.

Ωστόσο, υψηλό ποσοστό των επιχειρήσεων (48,1%) εφαρμόζει διαφορετική διάρκεια σύμβασης και συγκεκριμένα: εννέα έτη, ένα έτος με σιωπηρή ανανέωση, αορίστου χρόνου κλπ. Ακολουθεί η δεκαετής σύμβαση (15,7%), ενώ μόλις 2,8% εφαρμόζει εικοσαετή σύμβαση και 1,9% τη δεκαπενταετή σύμβαση. Όπως είναι φυσικό, η διάρκεια της σύμβασης προσαρμόζεται στις εμπορικές, λειτουργικές και επιχειρηματικές απαιτήσεις που συνδέονται με το αντικείμενο του franchise. Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερο το ύψος της αρχικής επένδυσης, τόσο μεγαλύτερη είναι η διάρκεια της σύμβασης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα ξενοδοχεία όπου εφαρμόζεται εικοσαετής σύμβαση, σύμφωνα με τη διεθνή πρακτική. Η πενταετής σύμβαση είναι πλέον δημοφιλής στα «άλλα καταστήματα», στις κατασκευές και στα δίκτυα πληροφορικής –τηλεφωνίας - Ίντερνετ. Η δεκαετής σύμβαση είναι πλέον δημοφιλής στη δραστηριότητα αισθητική – fitness - κομμωτήρια, οι οποίες είναι υψηλότερου budget επενδύσεις.

β) Δυνατότητα Παράτασης / Ανανέωσης. Στο σύνολο τους οι επιχειρήσεις του τελικού δείγματος παρέχουν τη δυνατότητα ανανέωσης ή παράτασης (ανάλογα με την περίπτωση) της αρχικής σύμβασης, γεγονός που καταδεικνύει την πρόθεση των franchisors να καλλιεργούν μακροπρόθεσμες και σταθερές εμπορικές σχέσεις με τους franchisees. Το ποσοστό αυτό το 2001 ήταν 98,9%.

Από την έρευνα προκύπτει ότι το 2004 εγκρίθηκε το 98,2% των συμβάσεων προς ανανέωση . Το αντίστοιχο ποσοστό το 2001 ήταν 91,1%.

Πρακτική των Συμβάσεων:Ανανέωση των Συμβάσεων (2004)		
	Αριθμός	%
Συμβάσεις προς Ανανέωση	110	100 %
Συμβάσεις που Ανανεώθηκαν	108	98.2 %
Ποσοστό Ανταπόκρισης	80.4%	
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP Α. Ε.</i>		

Πρακτική των Συμβάσεων: Δυνατότητα παράτασης / ανανέωσης		
Δραστηριότητα	Ναι	Όχι
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	100 %	0 %
Άλλα καταστήματα	100 %	0 %
Είδη οικιακής χρήσης	100 %	0 %
Εκπαίδευση	100 %	0 %
Ένδυση & Αξεσουάρ ένδυσης	100 %	0 %
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	100 %	0 %
Εστίαση	100 %	0 %
Κατασκευές	100 %	0 %
Καφέ-σνακ-παγωτό	100 %	0 %
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Ίντερνετ	100 %	0 %
Τρόφιμα-Απορρυπαντικά-Καλλυντικά	100 %	0 %
Υπηρεσίες	100 %	0 %
Ψυχαγωγία	100 %	0 %
Σύνολο	100 %	0 %
Ποσοστό Ανταπόκρισης	94.6 %	
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP Α.Ε.</i>		

γ) Συμμετοχή του franchisee στη διαχείριση του καταστήματος.

Βασική φιλοσοφία του franchising είναι ότι, η ανάπτυξη ενός επιτυχημένου συστήματος διανομής στηρίζεται στην αρχή ότι οι συμμετέχοντες φορείς ασπάζονται το επιχειρηματικό σύστημα, όχι μόνο συμβατικά αλλά και στην καθημερινή του λειτουργία. Δηλαδή, δεν αρκεί η παρουσία του franchisee ως επενδυτή, αλλά απαιτείται η ενεργή συμμετοχή του στην καθημερινή λειτουργία του καταστήματος. Σε πολλές περιπτώσεις, οι franchisors δίδουν μεγαλύτερο βάρος σε υποψηφίους με υψηλά διοικητικά και επιχειρηματικά προσόντα, παρά σε όσους διαθέτουν τα απαιτούμενα κεφάλαια. Το 82,1% των επιχειρήσεων του τελικού δείγματος το 2005 θέτει ως όρο στη σύμβαση franchise τη συμμετοχή του franchisee στη διαχείριση του καταστήματος. Το ίδιο ποσοστό το 2001 ήταν 78,2%.

Πρακτική των Συμβάσεων: Συμμετοχή franchisee στη διαχείριση του καταστήματος		
Δραστηριότητα	Ναι	Όχι
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	66.7 %	33.3 %
Άλλα καταστήματα	100 %	0.0 %
Είδη οικιακής χρήσης	75 %	25 %
Εκπαίδευση	100 %	0 %
Ένδυση & Αξεσουάρ ένδυσης	88.9 %	11.1 %
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	72.7 %	27,3 %
Εστίαση	75 %	25 %
Κατασκευές	100 %	0 %
Καφέ-σνακ-παγωτό	90,9 %	9,1 %
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Ίντερνετ	100 %	0 %
Τρόφιμα-Απορρυπαντικά-Καλλυντικά	66.7 %	33.3 %
Υπηρεσίες	75 %	25 %
Ψυχαγωγία	80 %	20 %
Σύνολο	82.1 %	17.9 %
Ποσοστό Ανταπόκρισης	94.6 %	
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E.</i>		

δ) Πρότερη Εμπειρία του franchisee στο αντικείμενο του franchise.

Ποσοστό 81,9% των επιχειρήσεων του τελικού δείγματος δεν θέτει ως προϋπόθεση για τους υποψήφιους franchisees την πρότερη εμπειρία στο ειδικό αντικείμενο του concept. Το ίδιο ποσοστό το 2001 ήταν 72,6%. Τούτο συμβαίνει για δύο λόγους:

Οι franchisors παρέχουν ολοκληρωμένη εκπαίδευση και υποστήριξη πριν τη λειτουργία ενός νέου καταστήματος, τα οποία ενισχύουν με συστηματική επιμόρφωση και υποστήριξη μετά την έναρξη των εργασιών. Κλειδί της επιτυχίας μιας επιχείρησης franchise είναι ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του franchisee και η ικανότητα του franchisor να επιλέγει κατάλληλους συνεργάτες.

Στις περισσότερες περιπτώσεις ο franchisor δεν επιθυμεί να προσελκύσει συνεργάτες με εμπειρία στη συγκεκριμένη δραστηριότητα, καθώς αυτό μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην επιτυχή ένταξη του υποψηφίου στη φιλοσοφία του συστήματος. Εξαιρέση αποτελούν οι περιπτώσεις του conversion franchising όπου ο υποψήφιος πρέπει να διαθέτει άδεια ασκήσεως επαγγέλματος. Στο δείγμα της έρευνας μόνη εξαίρεση σε αυτή την τάση είναι η δραστηριότητα <κατασκευές> όπου τα ποσοστά είναι αντίστροφα (το 66,7% απαιτεί

Πρακτική των Συμβάσεων: Πρότερη Εμπειρία Franchise		
Δραστηριότητα	Ναι	Όχι
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	0.0 %	100 %
Άλλα καταστήματα	40.0 %	60 %
Είδη οικιακής χρήσης	0.0 %	100 %
Εκπαίδευση	0.0 %	100 %
Ένδυση & Αξεσουάρ ένδυσης	29.4 %	70.6 %
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	9.1 %	90.9 %
Εστίαση	25 %	75 %
Κατασκευές	66.7 %	33.3 %
Καφέ-σνακ-παγωτό	18.2 %	81.8 %
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Ίντερνετ	20 %	80 %
Τρόφιμα-Απορρυπαντικά-Καλλυντικά	13.3 %	86.7 %
Υπηρεσίες	25 %	75 %
Ψυχαγωγία	0.0 %	100 %
Σύνολο	18.1 %	81.9 %
Ποσοστό Ανταπόκρισης	93.8 %	
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E.</i>		

πρότερη εμπειρία), διότι το αντικείμενο της δικαιόχρησης προϋποθέτει ειδικές γνώσεις.

ε) Συμμετοχή του franchisor στη Μίσθωση του Καταστήματος.

Στις περιπτώσεις που το κατάστημα δεν ανήκει στον franchisee αλλά ενοικιάζεται, η συμμετοχή του franchisor στο μισθωτήριο συμβόλαιο που συνάπτει ο franchisee με τον ιδιοκτήτη, επιτρέπει τον έλεγχο ως προς τη συμμόρφωση στις οικονομικές υποχρεώσεις και σε θέματα όπως η κατάλληλη χρήση του ακινήτου που στεγάζει το κατάστημα.

Από την έρευνα προκύπτει ότι το 77,7% των επιχειρήσεων που απάντησαν δεν θεωρεί το ζήτημα αυτό απαραίτητο και μόλις 22,3% το απαιτεί. Τα αντίστοιχα ποσοστά το 2001 ήταν 75,9% και 24,1%. Εξάιρεση στη συνολική τάση αποτελεί η εστίαση, όπου στο 62,5% των επιχειρήσεων (2001: 45,5%) απαιτείται συμμετοχή του franchisor στο μισθωτήριο συμβόλαιο που συνάπτει ο franchisee. Τούτο γίνεται διότι στη δραστηριότητα αυτή υπεισέρχονται παράγοντες υγιεινής και περιβάλλοντος που έχουν άμεση επίπτωση στη φήμη του franchisor.

στ) Εκκρεμοδικίες: αγωγές και άλλες νομικές ενέργειες το 2005. Δεδομένου ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων franchise δραστηριοποιήθηκε κατά την τελευταία δεκαετία (76%), είναι φυσικό ο αριθμός των εκκρεμοδικιών να είναι χαμηλός. Σε γενικές γραμμές, η συχνότητα των εκκρεμοδικιών από τους franchisees προς τον franchisor είναι τρεις έως τέσσερις φορές μικρότερη από τη συχνότητα εκκρεμοδικιών που προκύπτουν από τον franchisor προς τους franchisees. Τούτο συμβαίνει διότι οι διαφορές μεταξύ των δύο μερών συνήθως ανάγονται σε ζητήματα απειρίας ή ακαταλληλότητας του συνεργάτη και, σε λιγότερο βαθμό, σε ζητήματα μη συμμόρφωσης του προς τους franchisees και μάλιστα σε βαθμό που να μην δύνανται να επιλυθούν με αμοιβαία και καλόπιστη συνεργασία μεταξύ των συμβαλλομένων. Για το σύνολο του δείγματος το 2005 καταγράφηκαν 14 περιπτώσεις εκκρεμοδικιών από τον franchisor προς franchisees (2001: 20 περιπτώσεις). Επίσης καταγράφηκαν τέσσερις περιπτώσεις εκκρεμοδικιών από franchisees προς

Πρακτική των Συμβάσεων: Αγωγές και εκκρεμοδικίες (2005)		
	Αριθμός	%
Από τον franchisor προς franchisees	14	15.9 %
Ποσοστό Ανταπόκρισης	78.6 %	
Από τους franchisees προς τους franchisor	4	4.7 %
Ποσοστό Ανταπόκρισης	75.9 %	
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A. E.</i>		

franchisors (2001: 5 περιπτώσεις). Ακόμη, αξίζει να αναφερθεί

Πρακτική των Συμβάσεων: Συμμετοχή franchisor στο μισθωτήριο του franchisee		
Δραστηριότητα	Ναι	Όχι
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	16.7 %	83.3 %
Άλλα καταστήματα	0 %	100 %
Είδη οικιακής χρήσης	40 %	60 %
Εκπαίδευση	16.7 %	83.3%
Ένδυση & Αξεσουάρ ένδυσης	11.1 %	88.9%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	18.2 %	81.8%
Εστίαση	62.5 %	37.5%
Κατασκευές	33.3%	66.7%
Καφέ-σνακ-παγωτό	18.2 %	81.8%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Ίντερνετ	25 %	75 %
Τρόφιμα-Απορρυπαντικά-Καλλυντικά	28.6 %	71.4%
Υπηρεσίες	12.5 %	87.5 %
Ψυχαγωγία	25 %	75%
Σύνολο	22.3 %	77.7%
Ποσοστό Ανταπόκρισης	92 %	
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP A.E.</i>		

ότι το 2005 τα ποσοστά ανταπόκρισης στο ζήτημα αυτό ήταν υψηλότερα από το 2001 (περίπου 67%). Συνήθως οι περιπτώσεις προβλημάτων από franchisees σε franchisors είναι περισσότερες, αλλά δεν ακολουθούν τη δικαστική οδό, καθώς επιλύονται μεταξύ των μερών.

ζ) Εναλλακτικές Μέθοδοι Επίλυσης Διαφορών. Προκειμένου να εξασφαλισθεί πνεύμα καλής συνεργασίας μακροπρόθεσμα, αλλά και η καλή φήμη του franchisor, είθιστα και διεθνώς οι επιχειρήσεις να προβαίνουν σε εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης των διαφορών

με τους συνεργάτες τους, πριν προβούν σε αγωγές ή άλλου τύπου νομικές ενέργειες. Από την έρευνα (και στο ερώτημα σχετικά με το ποια μέθοδο θεωρούν ως πλέον δόκιμη) προκύπτει ότι ποσοστό 5,4% των επιχειρήσεων του δείγματος το 2005 θεωρεί την επιλογή εξωτερικών συμβούλων, 5,4% επιλέγει κάποιο άλλο τρόπο διευθέτησης των διαφορών, 1,8% κανένα άλλο τρόπο και 0,9% τη διαιτησία σωματείου δικαιούχων του δικτύου. Ακόμη σημαντικότερο όμως είναι ότι, το 2005 η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (86,6%) αγνοεί την πρακτική αυτή, είτε διότι τη θεωρεί αναποτελεσματική, είτε διότι λείπει η σχετική εμπειρία στη χώρα μας, τόσο από πλευράς των συμβούλων όσο και από πλευράς των σωματείων ή κλαδικών φορέων. Το ποσοστό ανταπόκρισης στο ζήτημα αυτό το 2001

Πρακτική των Συμβάσεων: Εναλλακτικές μέθοδοι επίλυσης διαφορών		
	Αριθμός	%
Διαιτησία μέσω σωματείου δικαιούχων του δικτύου	1	0.9 %
Εξωτερικοί Σύμβουλοι	6	5.4 %
Άλλοι τρόποι	6	5.4 %
Κανένα από τα παραπάνω	2	1.8 %
Χωρίς απάντηση	97	86.6 %
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP Α. Ε.</i>		

ήταν 61,7% (δηλ. 38,3% χωρίς απάντηση). Επίσης, το 2001 το ποσοστό που επέλεξε τη μεσολάβηση εξωτερικών συμβούλων ή κάποιο άλλο σχήμα ήταν 43,6%, το ποσοστό που επέλεξε τη διαιτησία μέσω σωματείου δικαιούχων του δικτύου ήταν 3,2%, ενώ ποσοστό 14,9% επέλεξε τη διαιτησία του Συνδέσμου Franchise Ελλάδος

4.6 SECRET SHOPPING & FRANCHISING

Το Secret Shopping διασφαλίζει την «ομοιομορφία» των σημείων παρουσίασης της εκάστοτε Franchised Επιχείρησης. Η «ομοιομορφία», όμως, δεν αφορά μόνο την εμφάνιση ενός καταστήματος. Πέρα από τη βιτρίνα, το μίγμα των προσφερομένων αγαθών, τις τιμές, το visual merchandising, την αρχιτεκτονική σχεδίαση, το ντύσιμο των εργαζομένων και τη γενικότερη εικόνα ενός καταστήματος, σε ένα σύστημα franchise, πρέπει να υφίσταται «ομοιομορφία» και σε άλλους τομείς, όπως:

- Οι γνώσεις και η εξειδίκευση του προσωπικού
- Ο τρόπος εξυπηρέτησης πελατών
- Η τηλεφωνική εξυπηρέτηση
- Το after sales service
- Η ατμόσφαιρα των καταστημάτων (μουσική, θερμοκρασία κλπ)
- Το επίπεδο καθαριότητας των Χώρων

Πρέπει να σημειωθεί, ότι ο εκάστοτε καταναλωτής και παράλληλα πιθανός πελάτης μιας αλυσίδας, απαιτεί να υπάρχει ομοιομορφία σε όλους τους τομείς δραστηριότητας ενός καταστήματος. Θεωρείται λοιπόν βασικό, ότι για τη λειτουργία ενός συστήματος franchise, το κάθε σημείο πώλησης επιβάλλεται να προσφέρει τις ίδιες ακριβώς υπηρεσίες με όλα τα υπόλοιπα καταστήματα. Συνεπώς, πρέπει όλα τα σημεία πώλησης να αξιολογούνται με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζεται η άρτια και ομοιόμορφη λειτουργία τους.. Όμως, πώς είναι δυνατόν ο franchisor να είναι σίγουρος ότι όλα τα σημεία πώλησης λειτουργούν ακριβώς με τον ίδιο τρόπο; Η απάντηση δεν είναι τόσο απλή.

Το Secret Shopping είναι μια μυστική έρευνα, που πραγματοποιείται στα καταστήματα του εκάστοτε Επιχειρηματία και σε επιλεγμένα καταστήματα του ανταγωνισμού, με σκοπό να εξαχθούν πληροφορίες και συγκρίσεις μεταξύ Επιχείρησης και ανταγωνιστών, για τους προαναφερθέντες παράγοντες.

Η έρευνα πραγματοποιείται με μυστική επίσκεψη εξειδικευμένου Secret Shopper στο κάθε κατάστημα, παριστάνοντας το πελάτη. Ο μυστικός επισκέπτης βαθμολογεί όλες τις προσαρμοσμένες, κατά περίπτωση, παραμέτρους ελέγχου κάθε τομέα και αιτιολογεί την βαθμολογία του. Η έκθεση που συντάσσει ο μυστικός επισκέπτης επεξεργάζεται από ειδικούς επιστήμονες (αναλυτές στατιστικολόγοι), οι οποίοι αναλύουν τα συγκεντρωτικά δεδομένα Χρησιμοποιώντας ειδικό λογισμικό και παρουσιάζουν πληροφορίες και συγκρίσιμα στοιχεία για αρκετές παραμέτρους. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η ανάλυση περιλαμβάνει συγκρίσιμα στοιχεία και πληροφορίες για τα καταστήματα (της Επιχείρησης και του ανταγωνισμού) για:

- Το εσωτερικό Visual Merchandising .
- Τη συνολική σήμανση του καταστήματος
- Τον τρόπο εξυπηρέτησης πελατών .
- Τον τρόπο παρουσίασης των προσφερόμενων προϊόντων
- Τον τρόπο που πραγματοποιούνται οι πρόσθετες πωλήσεις
- Την εμφάνιση προσωπικού .
- Τη γενική ατμόσφαιρα του καταστήματος
- Τα επίπεδα καθαριότητας των εξωτερικών χώρων του καταστήματος
- Το παρουσιαστικό της βιτρίνας (τακτοποίηση προϊόντων, προβολή αφισών, κλπ)
- Τα επίπεδα καθαριότητας των εσωτερικών Χώρων
- Άλλα σημεία που πρέπει να ερευνηθούν σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης.
- Πρόκειται για μια ευκαιρία, που δίδεται στον Επιχειρηματία, για να «βλέπει» τα καταστήματά του με τα «μάτια των καταναλωτών» και να τα αξιολογεί καθώς λειτουργούν. Επίσης, ο Επιχειρηματίας, μέσα από τη διαδικασία του Secret Shopping, αποκομίζει και ένα μέτρο σύγκρισης, για τη θέση της Επιχείρησης στην

Αγορά, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Έτσι, η εκάστοτε αλυσίδα / επιχείρηση είναι σε θέση να συμβαδίσει με τις ανάγκες των καταναλωτών και να διαμορφώσει την πολιτική λειτουργίας των καταστημάτων με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

Σε πολλά συστήματα franchise υπάρχουν ειδικοί επιθεωρητές που επιθεωρούν σε τακτά χρονικά διαστήματα όλα τα καταστήματα της αλυσίδας. Η διαδικασία αυτή, αν και αρκετές φορές αποτελεσματική, δεν αποτελεί τον ασφαλέστερο τρόπο ενημέρωσης για δυο πολύ βασικούς λόγους: Πρώτον, οι επιθεωρητές δεν είναι δυνατόν σε καμία περίπτωση να επιθεωρήσουν τον τρόπο εξυπηρέτησης πελατών. Δεύτερον, λόγω του γεγονότος ότι οι επιθεωρητές εξαρτώνται οικονομικά, και πολλές φορές και συναισθηματικά, από την επιχείρηση, είναι πιθανό η ενημέρωση που παρέχουν να μην ανταποκρίνεται πάντα στην πραγματικότητα. Επίσης, είναι βασικό το γεγονός ότι οι επιθεωρητές θεωρούνται, από τους franchisees, ως όργανα ελέγχου με αποτέλεσμα, σε μερικές περιπτώσεις, να δημιουργούνται διενέξεις μεταξύ των μελών του συστήματος.

Ένας άλλος τρόπος, που χρησιμοποιείται ευρέως, είναι οι επιθεωρητές που διεξάγουν αιφνίδιους και μυστικούς ελέγχους, όμως και σε αυτή την περίπτωση, η πιθανότητα ελλιπούς ενημέρωσης είναι υψηλή. Σε αυτή την περίπτωση, πέραν των αιτιών που προαναφέρθηκαν, υπάρχει ακόμα ένα αίτιο που πιθανώς να οδηγήσει σε στρεβλωμένα αποτελέσματα. Οι μυστικές επισκέψεις πρέπει να πραγματοποιούνται από διαφορετικούς κάθε φορά επιθεωρητές, ώστε να διασφαλίζεται η μυστικότητα της επίσκεψης κάτι που στην πραγματικότητα είναι ανέφικτο λόγω του υπερβολικού κόστους αντικατάστασης των επιθεωρητών σε συνεχή βάση (δαπάνες εύρεσης και εκπαίδευσης επιθεωρητών, αποζημιώσεις απολύσεων, κόστος διεργασίας επιλογής, κ.α.). Πολλές franchised Επιχειρήσεις, για να μειώσουν το κόστος αυτό και παράλληλα να διενεργήσουν μυστικές επισκέψεις, χρησιμοποιούν το υπάρχον προσωπικό ως επιθεωρητές (πχ. πρώην πωλητές). Και σε αυτή την περίπτωση, υπάρχουν προβλήματα αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων, αφού οι επιθεωρητές πιθανώς να δείχνουν κάποια μορφή συμπάθειας (ή εμπάθειας), προς συγκεκριμένους υπάλληλους καταστημάτων.

Είναι σημαντικό, ότι στο Secret Shopping, αξιολογούνται όλες οι παράμετροι λειτουργίας, όπως αυτοί παρουσιάστηκαν προηγουμένως, από διαφορετικούς κάθε φορά ερευνητές, οι οποίοι σε καμία περίπτωση δεν εξαρτώνται οικονομικά ή συναισθηματικά από την αλυσίδα. Επίσης, η εξαγωγή συμπερασμάτων πρέπει να

πραγματοποιείται πάντα από εξειδικευμένους στατιστικούς, ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Πρέπει να σημειωθεί όμως, ότι η έρευνα Secret Shopping, δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση διαδικασία ελέγχου του προσωπικού της αλυσίδας, αφού ο σκοπός της έρευνας είναι η ανάπτυξη και αναβάθμιση της λειτουργίας του δικτύου καταστημάτων.

Σημαντικό είναι, ότι το Secret Shopping δεν αποτίνεται μόνο στο λιανικό εμπόριο, αφού σε παγκόσμιο επίπεδο, εταιρίες παροχής υπηρεσιών, βιομηχανικές και βιοτεχνικές επιχειρήσεις και γενικότερα εταιρείες που απευθύνονται σε τελικούς καταναλωτές χρησιμοποιούν την έρευνα αυτή, προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες ανάγκες τους, με σκοπό την αποκόμιση μεγαλύτερου μεριδίου της Αγοράς.

5. Τάσεις στη Διεθνή Αγορά

Το αυξανόμενο κόστος των καταστημάτων (ενοίκια, «αέρας» κλπ.) και ο ανταγωνισμός με τις αλυσίδες λιανικού εμπορίου στρέφουν τις επιχειρήσεις franchising στη διαφοροποίηση και τον εμπλουτισμό των υπηρεσιών τους, παρά στην αύξηση του φυσικού δικτύου καταστημάτων.

Οι franchisors τόσο στις Η.Π.Α. όσο και στην Ευρώπη, αντιλαμβάνονται τα οφέλη από την εμπορική παρουσία στο Διαδίκτυο: δυνατότητα 24ώρης λειτουργίας, διακράτηση πελατών, καλύτερες τιμές. Για το σκοπό αυτό πολλά επώνυμα δίκτυα franchising διαθέτουν «εικονικά καταστήματα» (virtual stores) τα οποία λειτουργούν συμπληρωματικά προς τα φυσικά καταστήματα, με την υποστήριξη εταιριών ταχυμεταφοράς (courier). Στον τομέα της ένδυσης αναφέρεται η περίπτωση της αλυσίδας ειδών πολυτελείας "Adolfo Dominguez" (Ισπανία), οι αλυσίδες φαγητού "Telepizza" (Ισπανία), "PIZZA HUT" (Η.Π.Α.) και "Mc Donald's" (Η.Π.Α), καθώς και η αλυσίδα μεταφραστικών υπηρεσιών "Tradunet". Οι πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών επιμερίζονται στους franchisees με βάση τη γεωγραφική κατανομή των πελατών σε σχέση με τους franchisees.

Σε διεθνές επίπεδο, η Κίνα αποτελεί τη σημαντικότερη αγορά - στόχο για το franchising. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα, η χώρα αφενός διαθέτει το 20% του παγκόσμιου πληθυσμού, αλλά παράγει μόλις το 5% του παγκόσμιου πλούτου ενώ προσελκύει περί τα \$ 50 δισ. ετησίως σε επενδύσεις από το εξωτερικό. Το 4% του πληθυσμού της χώρας (περίπου 50 εκατομμύρια) διαθέτει ετήσιο εισόδημα άνω των \$20.000. Οι πλέον πρόσφορες περιοχές της χώρας είναι τα μεγάλα αστικά κέντρα στις ανατολικές ακτές που συγκεντρώνουν το 37,8% του πληθυσμού και αναλογούν στο 58% του παραγωγικού πλούτου της χώρας. Οι πλέον πρόσφορες δραστηριότητες είναι: υπηρεσίες προς επιχειρήσεις, τα αυτοκίνητα (εμπορία-διανομή, ανταλλακτικά & service), εξειδικευμένη εκπαίδευση για επαγγελματίες, υπηρεσίες logistics, λιανικό εμπόριο, γυμναστήρια & εκμάθηση σπορ, υπηρεσίες για κατοικίδια ζώα και μεταφορικές υπηρεσίες.

Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, το franchising προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα και αποτελεί μηχανή οικονομικής ανάπτυξης. Σε αντίθεση με περιόδους χαμηλής ανεργίας, όπου το ενεργό εργατικό δυναμικό προσανατολίζεται στην έμμισθη απασχόληση, σε περιόδους ύφεσης και αβεβαιότητας το franchising προσφέρει τη δυνατότητα μιας επένδυσης που συνδυάζει πλήρη απασχόληση και περιορισμένο ρίσκο, με την υποστήριξη μιας έμπειρης ομάδας (franchisor), οικονομίες κλίμακας, μάρκετινγκ και προϊόντα τα οποία δύσκολα θα εξασφάλιζε μια μικρή επιχείρηση κάτω από άλλο σχήμα. Σε επίπεδο καταναλωτή, το franchising σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας προσφέρει σταθερή ποιότητα και τιμές, καταξιωμένα εμπορικά σήματα και υψηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης.

5.1 Διεθνές Franchising

5.1.1 Το franchising σε μια ξένη χώρα με βάση τις Η.Π.Α.

Η εταιρεία Southland Ice άνοιξε το πρώτο κατάστημα μικρό εμπορευμάτων το 1927 και το ονόμασε Tote'm. Το 1946 η εταιρεία άλλαξε το όνομα του καταστήματος της σε 7- Eleven για να υποδηλώσει τις ώρες λειτουργίας της. Η εταιρεία εισήλθε στο χώρο του franchising το 1964, υπέγραψε την πρώτη άδεια παραχώρησης δικαιωμάτων στην περιοχή των Η.Π.Α. το 1968 και την πρώτη διεθνή άδεια παραχώρησης δικαιωμάτων με το Μεξικό το 1971. Το 1991 το Southland Corporation, η πεμπτουσία της Αμερικανικής εταιρείας αγοράστηκε από ένα Γιαπωνέζο franchisee. Το 2003 σχεδόν το 80% από τα 24.400 καταστήματα της 7- Eleven βρίσκονται έξω από τις Η.Π.Α.

Επειδή το franchising είναι ένα όχημα για την ανάπτυξη, πολλοί franchisor ρωτούν: "Γιατί να σταματήσουμε στα σύνορα των Η.Π.Α.;" Εδώ, υπογραμμίζουμε κάποια θέματα για το franchising που εμείς, σαν franchisor, θα πρέπει να σκεφτούμαι πριν εισέλθουμε σε μια συγκεκριμένη χώρα.

Το διεθνές franchising έχει πάρει καινούργια έννοια τα τελευταία δέκα χρόνια. Πριν το 1990, παρουσία του αμερικανικού franchising στο εξωτερικό, σήμαινε ένα κατάστημα Mc Donald's στο Τόκιο ή ένα κατάστημα δίπλα στα Spanish Steps στη Ρώμη. Παρ' όλα αυτά ακόμα και στη δεκαετία του 1970,

υπήρχαν κάποια franchise με Ευρωπαϊκή βάση, όπως τα Dynorod και τα Prontaprint. Μέχρι το 2003, εκατοντάδες αμερικάνικα franchise φαγητού, λιανικών πωλήσεων και υπηρεσιών είχαν μετακομίσει σε σημαντικές αγορές σε όλο τον κόσμο. Γιατί;

Η αγορά του αμερικανικού franchise, που έφτασε το 1 τρις δολάρια το 2003, πλησιάζει στον κορεσμό για τα υπάρχοντα franchising όπως τα Mc Donald's τα οποία έχουν ιστορικά πολύ υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Κορεσμός σημαίνει ότι η αγορά δεν θα στηρίξει πλέον την ιστορική ανάπτυξη της εταιρείας, είτε την ανάπτυξη νέων καταστημάτων είτε την ανάπτυξη των πωλήσεων των ίδιων καταστημάτων. Το άνοιγμα του εμπορίου και η εμπορική παγκοσμιοποίηση που έλαβε χώρα στη διάρκεια της δεκαετίας του 1990 είναι άλλος ένας παράγοντας. Ακόμη ένας λόγος είναι ότι το franchising απλώς έχει αποτελέσματα. Επειδή είναι αποδεδειγμένο επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο έχει δημιουργήσει πλούτο στις Η.Π.Α., το επόμενο λογικό βήμα είναι να εξάγουμε το σύστημα στο εξωτερικό. Οι κίνδυνοι είναι φυσικά μεγαλύτεροι, αλλά η ανταμοιβή είναι ακόμη και κλάσμα αυτού που συνέβη στις Η.Π.Α., τότε πολλοί επιχειρηματίες είναι έτοιμοι να τους αποδεχτούν

Αντί να εστιάσει στις μυριάδες ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες στους franchisor που είναι πρόθυμοι να επεκταθούν στο εξωτερικό, εδώ αξίζει να υπογραμμισθεί τους κινδύνους που υπάρχουν σ' αυτό το εγχείρημα. Μια αναφορά του Arthur Andersen το 1995, έδειξε ότι τα 2/3 όλων των Αμερικανών franchisor που αποφάσισαν να επεκταθούν στο εξωτερικό στηρίχτηκαν στην πρώτη επαφή που είχαν με έναν μελλοντικό αλλοδαπό franchisee. Καθώς το διεθνές franchising γίνεται όλο και πιο συνηθισμένο, πιστεύουμε ότι οι αποφάσεις γι' αυτό μπορούν να γίνουν μια πιο δομημένη και πιο μετρημένη διαδικασία, με το όφελος της μεγαλύτερης εμπειρίας και πληροφόρησης.

Η εξάπλωση του Ίντερνετ και το διεθνές εμπόριο γενικά, σημαίνει ότι τώρα υπάρχουν πηγές που θα σας επιτρέψουν να πάρετε έξυπνες αποφάσεις στο διεθνή στίβο. Αυτό μας καθοδηγεί κατά τη λήψη των αποφάσεων με μια λίστα ελέγχου αποτελούμενη από κριτήρια που πρέπει να λάβουμε υπόψη όταν ψάχνουμε μια ξένη χώρα για να εγκαταστήσουμε καινούργια franchising. Ως franchisee θα ξέρουμε πώς παίρνει την απόφαση ο franchisor για να επεκταθεί διεθνώς. Κάθε κριτήριο συνοδεύεται από μια επεξήγηση και μια λίστα πηγών για να καθορίζεται αν το κριτήριο είναι ή όχι απαγορευτικό ή περιοριστικό ή συμβάλλουν στο franchising. Από τη στιγμή που η πρωταρχική απόφαση για τη χώρα έχει ληφθεί από τον franchisor το επόμενο βήμα,

δηλαδή η συνάντηση με τους πιθανούς συνεργάτες και η ανεύρεση τοπικών επαγγελματικών υπηρεσιών πρέπει να προσδιορισθεί.

5.1.2 Χρησιμοποιώντας τη λίστα ελέγχου του διεθνούς franchising

Η παρακάτω λίστα θα μας βοηθήσει να εκτιμήσουμε τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο διεθνές franchising. Το κριτήριο κάθε χώρας στη λίστα είναι δομημένο σύμφωνα με το αν είναι ή όχι απαγορευτικό (μειώνει αισθητά την πιθανότητα να ανοίξουν καταστήματα εναντίον της αμερικανικής επιχείρησης), περιοριστικό (επεκτείνει το χρόνο που απαιτείται για να ανοίξουν επικερδή καταστήματα) ή συμβάλλον για το franchising (θα προσθέσει στην ταχύτητα της δημιουργίας νέων καταστημάτων και / ή κέρδος). Δυστυχώς το να καθορίσουμε αν μια χώρα έχει μια ευκαιρία ή όχι δεν είναι τόσο απλό όσο το να προσθέσουμε απλώς τα αποτελέσματα των επιμέρους ερωτημάτων και να βγάλουμε το μέσο όρο. Μερικά κριτήρια, όπως η γλώσσα και η κουλτούρα, μπορεί να είναι περιοριστικά, επιπλέον δεν είναι όλα τα κριτήρια ισάξια. Αν οι νόμοι της χώρας απαγορεύουν το franchising, μην προχωρείτε παραπέρα. Αλλά αν οι νόμοι είναι απλώς περιοριστικοί και τα κριτήρια σε άλλους τομείς, όπως η αγοραστική δύναμη και η οικονομική σταθερότητα είναι συμβάλλοντα, τότε η ευκαιρία μπορεί να υπάρχει ακόμα. Προτιμότερο είναι να χρησιμοποιήσετε τη λίστα ελέγχου για να πάρετε μια ιδέα για τα θέματα που θα θέσουν τις μεγαλύτερες προκλήσεις σε ένα σύστημα, και όχι να τη χρησιμοποιήσετε σαν εργαλείο για να μειώσετε τις ευκαιρίες. Οι χώρες που διαθέτουν τις καλύτερες ευκαιρίες οπωσδήποτε θα έχουν το μερίδιο τους στα περιοριστικά χαρακτηριστικά - η επιτυχία στο να συνειδητοποιήσετε αυτές τις ευκαιρίες θα εξαρτηθεί από την ικανότητα σας να τα υπερνικήσετε. Η λίστα ελέγχου σκοπεύει επίσης να σας πείσει για το πόση πίστη, πόροι και δημιουργικότητα απαιτούνται για την επιτυχία. Παρ' όλο που πολλοί franchisors το βλέπουν σαν ένα στοίχημα με χαμηλό κόστος, το να στήσεις μια επιχείρηση franchising σε μια ξένη χώρα απαιτεί πολύ περισσότερο χρόνο, κεφάλαιο και άλλους πόρους σε σχέση με το να στήσεις μια εγχώρια επιχείρηση. Με μια σταθερή ροή εισοδήματος στις Η.Π.Α., μερικοί franchisors βλέπουν τα έσοδα από τις διεθνείς αγορές σαν να "βάζεις λάσο στην τούρτα", υποστηρίζουν ότι η βλάβη του εμπορικού είδους σε μια άλλη χώρα δεν θα αιμοραγεί στις Η.Π.Α. και ότι δεν θα πρέπει να προσαρμόσουν τους πόρους του franchisor στη διεθνή αγορά. "Έχει καλός

αν λειτουργήσει, . Αν δεν λειτουργήσει, δεν έγινε καμιά ζημιά". Αυτή η αιτιολόγηση δεν θα μπορούσε να είναι πιο ασύνετη.

Οι συμβατικές προϋποθέσεις θα απαιτούν βεβαίως από τον franchisor να αναλώσει πόρους για να βοηθήσει τους διεθνείς συνεργάτες. Επιπλέον, η υποδηλούμενη καλή πίστη (νόμιμα μερικές φορές) απαιτεί από τον franchisor να κάνει μια λογική προσπάθεια για να υποστηρίξει τον διεθνή franchisee. Βέβαια, η απόσταση σχεδόν πάντα δημιουργεί ανάγκη για αυξημένη επικοινωνία και περαιτέρω χρήση των πόρων. Αν η επέκταση αποτύχει, το εμπορικό είδος θα υποστεί βλάβη, άσχετα από τη γεωγραφική θέση. Όχι μόνο θα χρειαστείτε δημιουργικότητα για να ξεπεράσετε τα εμπόδια που υπογραμμίζονται στη λίστα ελέγχου, αλλά θα πρέπει επίσης να αλλάξετε το franchise για να ταιριάζει με τη χώρα που σας ενδιαφέρει. Τα χάμπουργκερ για χορτοφάγους στην Ινδία είναι σημαντικά για όλα τα παραδοσιακά franchise χάμπουργκερ. Το franchise της Papa John's Pizza εναλλάσσει τα επιχειρηματικά μοντέλα της παράδοσης στο σπίτι και των εστιατορίων, έχοντας σαν βάση τα τοπικά έθιμα και τους νόμους σχετικά με τις ζώνες. Ο επιτυχημένος διεθνής franchisor θα εξοπλιστεί όχι μόνο με καλές πληροφορίες και σχέσεις, αλλά επίσης και με μεγάλη ελαστικότητα και πίστη. Η λίστα ελέγχου φαίνεται ολοκληρωμένη στον παρακάτω πίνακα. Ας δούμε, λοιπόν, τη λίστα ερώτηση - ερώτηση για να δοθούν περισσότερες λεπτομέρειες για το πώς να βρείτε και εκτιμήσετε τις απαντήσεις. Παρ' όλο που το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πάντα σε μια κατάσταση αλλαγής, πιστεύουμε ότι αυτή η λίστα μπορεί να γίνει ένα σημαντικό μέρος κάθε ετήσιου στρατηγικού απολογισμού και σχεδιασμού του συστήματος franchise.

<p>1. Το νομικό και ρυθμιστικό περιβάλλον της χώρας είναι για το franchising:</p> <p>Απαγορευτικό</p> <p>Περιοριστικό</p> <p>συμβάλων</p>	<p>6. Είναι η οικονομική και πολιτική σταθερότητα της χώρας :</p> <p>Απαγορευτική</p> <p>Περιοριστική</p> <p>συμβάλλουσα</p>
<p>2. Οι νόμοι για τις εισαγωγές και τελωνειακές διαδικασίες είναι :</p> <p>Απαγορευτικοί</p> <p>Περιοριστικοί</p> <p>συμβάλλοντες</p>	<p>7. Το επί του παρόντος εγχείρημα του franchise στη χώρα συνολικά δείχνει ότι είναι:</p> <p>Απαγορευτική</p> <p>περιοριστική</p> <p>συμβάλλουσα</p>
<p>3. Η φορολογία είναι για τον franchising:</p> <p>Απαγορευτική</p> <p>Περιοριστική</p> <p>συμβάλλουσα</p>	<p>8. Τα αποτελέσματα των διαφορών στη γλώσσα είναι για το franchise:</p> <p>απαγορευτική</p> <p>περιοριστική</p> <p>συμβάλλουσα</p>
<p>4. Το κόστος και η διαθεσιμότητα της εργασίας είναι:</p> <p>Απαγορευτική</p> <p>Περιοριστική</p> <p>Συμβάλλουσα</p>	<p>9. Τα αποτελέσματα των πολιτισμικών διαφορών είναι για το franchising:</p> <p>απαγορευτική</p> <p>περιοριστική</p> <p>συμβάλλουσα</p>
<p>5. Είναι η αγοραστική δύναμη του πληθυσμού:</p> <p>Απαγορευτική</p> <p>Περιοριστική</p> <p>συμβάλλουσα</p>	

Χρησιμοποιώντας τη λίστα ελέγχου.

1. Το νομικό και ρυθμιστικό περιβάλλον της χώρας είναι για το franchising:

- Απαγορευτικό;
- Περιοριστικό;
- Συμβάλλον;

Εκτός από τις Ηνωμένες Πολιτείες, οι περισσότερες χώρες δεν έχουν νόμους που να αφορούν ιδιαίτερα το franchising. Οι ιδιαίτεροι νόμοι του franchising που υπάρχουν σε μερικές χώρες συνήθως αναφέρονται στην αποκάλυψη των συμφωνιών, αλλά μερικοί πάνε συνήθως τόσο μακριά που ρυθμίζουν το ποσό και τη διάρκεια της άδειας παραχώρησης των δικαιωμάτων που οφείλονται στο franchisee.

Οι γενικής εφαρμογής νόμοι, στους οποίους πρέπει να δώσετε ιδιαίτερα μεγάλη προσοχή, είναι αυτοί που σχετίζονται με το συνάλλαγμα νομίσματος, την απασχόληση και την πνευματική ιδιοκτησία. Για παράδειγμα στην Ευρώπη, τέτοια θέματα όπως τα κατώτατα ημερομίσθια, η νομοθετημένη μακρά άδεια μητρότητας, ή η άδεια πατρότητας, μπορεί να επηρεάζουν τις αποφάσεις σας. Αν η κυβέρνηση ρυθμίζει την εισαγωγή και την εξαγωγή του συναλλάγματος, αυτό μπορεί να περιπλέξει ή και να απαγορεύσει ακόμα, την εξαγωγή των χρημάτων που σας οφείλονται. Και οι εργασιακοί νόμοι, οι οποίοι περιορίζουν την απόλυση των υπαλλήλων, θα μπορούσαν επίσης να προσθέσουν επιπλέον κόστη στην πορεία. Όσον αφορά την πνευματική ιδιοκτησία, είναι κρίσιμο για σας να ξέρετε αν ο νόμος προστατεύει ή όχι το σύστημα των προνομίων ευρεσιτεχνίας, των εμπορικών σημάτων και των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Αν οι νόμοι για την πνευματική ιδιοκτησία υπάρχουν, εσείς πρέπει να καθορίσετε αν αυτοί οι νόμοι έχουν επιβληθεί σκόπιμα και αποτελεσματικά ή όχι. Οι χωρίς αυστηρότητα επιβαλλόμενοι νόμοι για την πνευματική ιδιοκτησία βάζουν σε κίνδυνο το λογότυπο και το εμπορικό σας είδος και η επέκταση σε αυτές τις χώρες εγκυμονεί πολύ μεγάλο κίνδυνο.

Προφανώς μια χώρα που απαγορεύει το franchising συνολικά (όπως το Μεξικό πριν το 1991), ή που περιορίζει αυστηρά το νομισματικό συνάλλαγμα, θα πρέπει να θεωρηθεί απαγορευτική. Αν μια χώρα επιτρέπει το franchising αλλά έχει ανύπαρκτους ή μη ενεργοποιημένους νόμους για την πνευματική ιδιοκτησία, θα

πρέπει να τη θεωρήσετε περιοριστική. Αυτή η οποία επιτρέπει το franchising με νόμο, και οι οποία επιβάλλει νόμους για την πνευματική ιδιοκτησία σύμφωνα με τα διεθνή στάνταρ, είναι συμβάλλουσα στο franchising. Παρακαλούμε να προσφύγετε στις μέχρι τώρα πληροφορίες που αφορούν την πνευματική ιδιοκτησία, τα προνόμια ευρεσιτεχνίας και τα εμπορικά σήματα στις ακόλουθες ιστοσελίδες. Για το Ηνωμένο Βασίλειο: www.patent.gov.uk και για τις Η.Π.Α.: www.uspto.gov.

Αξιολογώντας το νομικό και ρυθμιστικό περιβάλλον της χώρας για το franchising:

Ένα χρήσιμο έγγραφο, το οποίο συνοψίζει τους υπάρχοντες ιδιαίτερους νόμους για το Franchising σε διάφορες χώρες, είναι διαθέσιμο με δωρεάν μεταφορά στοιχείων από το διαδίκτυο από μια εταιρεία που ονομάζεται Franchise Consulting.

Επειδή οι περισσότερες χώρες δεν διαθέτουν ιδιαίτερους νόμους, η πρώτη κίνηση μιας επιχείρησης για τον καθορισμό του επιπέδου προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας είναι να καθορίσει αν η χώρα είναι ή όχι μέλος ή παρατηρητής του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (Π.Ο.Ε.). Στα αγγλικά ο αντίστοιχος όρος είναι World Trade Organisation (W.T.O.). Όλα τα μέλη του ΠΟΕ πρέπει να υπογράψουν τη Συμφωνία για τις Σχετικές με το Εμπόριο Όψεις των Δικαιωμάτων της Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ή τη συμφωνία TRIPS.

Παρ' όλο που η συμμετοχή μιας χώρας στον Π.Ο.Ε. είναι πάρα πολύ σπουδαία, είναι σημαντικό να κρατάτε στο μυαλό σας ότι αυτό και μόνο δεν μπορεί να εγγυηθεί ότι οι νόμοι της για την πνευματική ιδιοκτησία είναι σωστά θεσμοθετημένοι. Για παράδειγμα η Κίνα και το Μεξικό είναι δυο χώρες μέλη του ΠΟΕ για τις οποίες είχαν κατατεθεί πολλά παράπονα στον τομέα της πειρατείας της πνευματικής ιδιοκτησίας. Για να ανακαλύψετε ποιο είναι το πραγματικό κλίμα στη χώρα για την πνευματική ιδιοκτησία, προτείνουμε να απευθυνθείτε στους Οδηγούς Εμπορίου του Υπουργείου Εξωτερικών των Η.Π.Α.

Οι νόμοι για τις εισαγωγές και οι τελωνειακές διαδικασίες είναι:

- Απαγορευτικοί;
- Περιοριστικοί;
- Συμβάλλοντες;

Οι franchisor ίσως πρέπει να εισάγουν ακατέργαστα υλικά και προμήθειες στα franchise τους στη δεδομένη χώρα. Αυτές οι εισαγωγές θα ποικίλλουν από πνευματική ιδιοκτησία και εκπαίδευση του προσωπικού μέχρι και ακατέργαστο υλικό. Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό να καθορίσετε την κατάσταση της χώρας στους τομείς της δομής των εφοδιασμών και των εισαγωγών και τις τελωνειακές διαδικασίες. Αν το franchise είναι εστιατόριο και μεγάλοι δασμοί εισαγωγών επιβάλλονται σε ορισμένα αγαθά τροφίμων, αυτά τα πρόσθετα έξοδα μπορεί να κάνουν τη χώρα απαγορευτική ή περιοριστική περιοχή για να αναπτύξετε επιχειρήσεις. Έτσι, αν οι τελωνειακές διαδικασίες είναι υπερβολικά περίπλοκες ή αντιφατικά θεσπισμένες ή επιβεβλημένες, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι επιβλαβές για το εγχείρημα του franchise. Για παράδειγμα, τα Mc Donald's στη Ρωσία έχτισαν εγκαταστάσεις βιομηχανικής επεξεργασίας τροφίμων για να τροφοδοτούν τα εστιατόρια τους και να εξασφαλίσουν την ποιότητα. Οι χαμηλοί δασμοί εισαγωγών και οι αποτελεσματικές τελωνειακές διαδικασίες σύμφωνα με τα διεθνή στάνταρ θα είναι φυσικά συμβάλλοντα στην επιχείρηση ενός franchising.

Αξιολογώντας τις διαδικασίες εισαγωγών και τις τελωνειακές διαδικασίες της χώρας:

Το Υπουργείο Εμπορίου των Η.Π.Α. έχει ένα τέλειο σύστημα για να καθορίζει ποια θα είναι τα δασμολόγια εισαγωγών και οι δασμοί για συγκεκριμένα προϊόντα που πηγαίνουν σε συγκεκριμένες χώρες. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να βρεθούν στο διαδίκτυο πηγαίνοντας στη σελίδα της Διεύθυνσης Διεθνούς Εμπορίου στο www.export.gov.com. και κάνοντας κλικ στο "Tariffs and Taxes". Απλώς μπείτε στο site για στις πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα που εξάγονται και επιλέξτε τη χώρα που σας ενδιαφέρει, ή τηλεφωνήστε στο 1-800 ΕΜΠΟΡΙΟ Η.Π.Α. για βοήθεια. Οι προαναφερόμενοι Οδηγοί Εμπορίου του Υπουργείου Εξωτερικών παρέχουν σχετικές πληροφορίες για τις τελωνειακές διαδικασίες της χώρας, και σίγουρα θα έχουν σημειώσει

αν έχουν δεχθεί παράπονα από αμερικανικές εταιρείες για κάποιες τελωνειακές διαδικασίες.

Η φορολογία των εταιρειών είναι:

- Απαγορευτική;
- Περιοριστική;
- Συμβάλλουσα;

Κανένας δεν θέλει να αναπτύξει επιχειρήσεις σε μία χώρα η οποία έχει υψηλή φορολογία. Η φύση του franchising είναι τέτοια που ο franchisor θα πρέπει πιθανώς να πληρώσει φόρους μόνο για το εισόδημα που κερδήθηκε από τα ξένα ποσοστά για την εκμετάλλευση των δικαιωμάτων στην εφορία των Η.Π.Α. Παρ' όλα αυτά, ο franchisee θα πρέπει ασφαλώς να πληρώσει φόρους στην ξένη κυβέρνηση βάσει του δικού της φορολογικού συστήματος. Ο franchisor ήδη πληρώνει ποσοστά για την εκμετάλλευση και έξοδα διαφήμισης στον franchisor βάσει των εσόδων και όχι του κέρδους. Έτσι, μια επιπλέον υψηλή φορολογία του ξένου κράτους θα μπορούσε να σημαίνει τη διαφορά ανάμεσα σε ένα franchise που είναι επικερδές και σε ένα που δεν είναι. Πριν ξεκινήσετε μια επιχείρηση στο εξωτερικό, θα πρέπει να έχετε κατανοήσει πλήρως τις φορολογικές δομές αυτής της χώρας. Μια ξένη φορολόγηση που είναι πάνω από το 35% θα μπορούσε να είναι απαγορευτική ή περιοριστική ενώ κάποια άλλη κάτω από αυτό το ποσοστό θα μπορούσε να είναι συμβάλλουσα για το franchising.

Αξιολογώντας τη φορολόγηση των εταιρειών από τη χώρα:

Ένας αριθμός από έντυπες και διαδικτυακές πηγές υπάρχουν για να ερευνήσετε τις ξένες φορολογικές δομές (παρ' όλο που καλύτερη πηγή είναι ένας καλός ξένος σύμβουλος για φορολογικά θέματα). Συμβουλευτεί τον "Παγκόσμιο Οδηγό Φορολογίας Εταιρειών", δημοσιευμένο από την Ernst&Young. Η πιο πρόσφατη έκδοση είναι πάντα διαθέσιμη στο διαδίκτυο χωρίς χρέωση. Επισκεφθείτε τη σελίδα <http://www.ey.com>. και

κάντε μια έρευνα με βάση το όνομα του δοκιμίου. Η φορολόγηση και οι σχετικές πληροφορίες μπορούν να βρεθούν ανά χώρα. Άλλη μια πηγή είναι η σελίδα πληροφοριών του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (Δ.Ν.Τ.). Επισκεφθείτε τη σελίδα www.imf.org.com. και κάντε κλικ στο "Country Information". Αυτές οι κατανοητές, ανά χώρα αναφορές δίνουν εκτεταμένη κάλυψη στον τομέα της φορολογικής πολιτικής.

Είναι το κόστος και η διαθεσιμότητα της εργασίας:

- Απαγορευτικά;
- Περιοριστικά;
- Συμβάλλοντα

Όσον αφορά το franchising, η δυνατότητα και η διαθεσιμότητα της εργασίας είναι συχνά συστατικά - κλειδιά για την επιτυχία. Στο τρέχον διεθνές περιβάλλον, συχνά βλέπουμε δύο ακραία φαινόμενα. Το πρώτο είναι το υψηλό κόστος της εργασίας στις ανεπτυγμένες χώρες πώς η Ιαπωνία και η Γερμανία, στις οποίες οι δεξαμενές εργασίας είναι περιορισμένες, οι άνθρωποι είναι καλά εκπαιδευμένοι και το κόστος ζωής είναι υψηλό. Το άλλο ακραίο φαινόμενο βρίσκεται στις αναπτυσσόμενες χώρες όπου η εργασία είναι φτηνή και άφθονη, αλλά τις οποίες οι εργάτες μπορεί να είναι λιγότερο εκπαιδευμένοι και η εκπαίδευση είναι δύσκολη και / ή ακριβή. Ανάλογα με το είδος του franchise, αυτά τα ακραία φαινόμενα μπορεί να είναι είτε απαγορευτικά είτε περιοριστικά για την ανάπτυξη του franchise. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν πολλά κράτη, όπως η Κίνα ή οι χώρες της Λατινικής Αμερικής οι οποίες έχουν αρκετά εκλεπτυσμένη εργασία με χαμηλότερο κόστος απ' ό,τι στις Ηνωμένες Πολιτείες. Εργασιακό περιβάλλον όπως αυτά θα ήταν συμβάλλον για το franchising.

Αξιολογώντας το κόστος και τη διαθεσιμότητα της εργασίας στη χώρα:

Το Δ.Ν.Τ. είναι ένα καλό σημείο για να αρχίσετε να ψάχνετε πληροφορίες για την αγορά εργασίας σε διάφορες χώρες. Οι κρατικές αναφορές στο <http://www.imf.org.com>. επίσης περιέχουν στοιχεία για το κόστος και τη διαθεσιμότητα

της εργασίας. Το Τμήμα Στατιστικής των Ηνωμένων Εθνών είναι επίσης μια εξαιρετική πηγή για ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές δημογραφικές πληροφορίες. Αυτή η ιστοσελίδα δίνει τους ρυθμούς της εκπαίδευσης και τα επίπεδα της μόρφωσης, αναλυμένα κατά ηλικία και φύλο για πάνω από 100 χώρες. Επίσης χωρίζει τον πληθυσμό σύμφωνα με την ηλικία, τη γεωγραφική θέση κ.λ.π. Βρείτε αυτά και άλλα στατιστικά στοιχεία στη διεύθυνση: <http://www.un.org/Depts/unsd/>.

Είναι η αγοραστική δύναμη του πληθυσμού:

- Απαγορευτική;
- Περιοριστική;
- Συμβάλλουσα;

Η αγοραστική δύναμη κάθε συγκεκριμένου πληθυσμού σχετίζεται γενικά με το θέμα του κόστους, της εργασιακής διαθεσιμότητας και μόρφωσης. Έχουμε ανακαλύψει ότι τα επίπεδα μόρφωσης είναι ένας καλός δείκτης της πραγματικής αγοραστικής δύναμης ενός στόχο - τμήματος. Αν το 50% του πληθυσμού είναι αναλφάβητοι και μόνο το ένα τρίτο του πληθυσμού έχει πάνω από 7 χρόνια σχολικής εκπαίδευσης, οι πιθανότητες είναι να είναι χαμηλά το κόστος εργασίας και η αγοραστική δύναμη. Αντίθετα, ένας υψηλά εκπαιδευμένος και εγγράμματος πληθυσμός συνήθως φανερώνει ένα υψηλό κόστος εργασίας και καλή αγοραστική δύναμη. Όσον αφορά το franchising, η χαμηλή αγοραστική δύναμη δεν χρειάζεται να είναι δείκτης απαγορευτικού, ή έστω περιοριστικού περιβάλλοντος για franchising. Για παράδειγμα τα franchise fast food τα έχουν πάει καλά σε αναπτυσσόμενες χώρες επειδή προσφέρουν ένα σχετικά υψηλής ποιότητας αλλά φτηνό προϊόν. Παρ' όλα αυτά αν η αγοραστική δύναμη είναι πολύ χαμηλή, το περιβάλλον θα είναι απαγορευτικό, επειδή κανένας δεν θα μπορεί να αντέξει οικονομικά το αγαθό ή την υπηρεσία που προσφέρεται από το franchising. Έτσι, ένα περιβάλλον συμβάλλον για το franchising είναι αυτό που η αγοραστική δύναμη του πληθυσμού είναι κατάλληλη για την αγορά του προϊόντος που σχεδιάζετε να προσφέρετε.

Αξιολογώντας την αγοραστική δύναμη του πληθυσμού:

Στη θεωρία, η ανεύρεση της αγοραστικής δύναμης του πληθυσμού σε μια συγκεκριμένη χώρα θα πρέπει να είναι ένα θέμα μετατροπής του ξένου Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος κατά κεφαλήν σε αμερικάνικα δολάρια με τους επικρατούντες ρυθμούς συναλλάγματος. Αλλά το μεγαλύτερο πρόβλημα με αυτή τη μέθοδο είναι ότι υποτίθεται ότι ένα δολάριο σε μια χώρα αγοράζει την *ίδια* ποσότητα φαγητού ή υπηρεσίας όση και σε μια άλλη. Όπως ξέρει ο καθένας που έχει αγοράσει μια Pepsi στο Μεξικό, οι τιμές είναι σχετικές. Κάποια πράγματα είναι περισσότερο ή λιγότερο ακριβά ανάλογα με τη χώρα στην οποία τα αγοράζεις. Επομένως, η αγοραστική δύναμη του πληθυσμού μπορεί να μετρηθεί καλύτερα χρησιμοποιώντας την Θεωρία της Ισοδυναμίας Αγοραστικών Δυνάμεων (Θ.Ι.Α.Δ.), η οποία συνυπολογίζει τις διαφορές ανάμεσα στις χώρες με μέτρα όπως ο πληθωρισμός, ο έλεγχος τιμών και μισθών, και τα δασμολόγια εισαγωγών. Η Παγκόσμια Τράπεζα έχει υπολογίσει το Ακαθάριστο Εθνικό Εισόδημα του έτους 2000 χρησιμοποιώντας μέθοδο της ΘΙΑΔ για πάνω από 200 χώρες. Αυτά τα στοιχεία είναι διαθέσιμα στη <http://www.worldbank.org/data/>.

Είναι η οικονομική και πολιτική σταθερότητα της χώρας:

- Απαγορευτική;
- Περιοριστική;
- Συμβάλλουσα;

Ίσως ο μεγαλύτερος κίνδυνος για το franchising στο εξωτερικό είναι ότι περιλαμβάνει πολιτικές και οικονομικές διασπάσεις. Πόλεμοι, πραξικοπήματα, εθνικοποιήσεις, διόγκωση του πληθωρισμού, αφερέγγυες κυβερνήσεις - αυτά δημιουργούν τον εφιάλη του κάθε επιχειρηματία. Και όπως έχουμε δει τα τελευταία δέκα χρόνια, αυτά τα γεγονότα μπορούν να αναταράξουν χώρες για τις οποίες η παραδοσιακή σοφία έχει πει ότι ήταν ασφαλή στοιχήματα. Πάρτε για παράδειγμα τις περικομμένες κινήσεις για μια ανοιχτή αγορά στη Βενεζουέλα ή το οικονομικό τέλμα στην Ιαπωνία. Εκτιμάμε την οικονομική και πολιτική σταθερότητα από το για πόσο καιρό μια χώρα έχει καταφέρει να αποκρούσει αυτού του είδους τις αναταράξεις και να διατηρήσει το οικονομικό και πολιτικό της σύστημα σε μια σχετική ισορροπία. Μια χώρα η οποία έχει απολαύσει την σταθερότητα για πενήντα ή παραπάνω

χρόνια, είναι αυτή που είναι συμβάλλουσα για το διεθνές franchising. Χώρες αυτής της κατηγορίας είναι οι χώρες της Βόρειας Αμερικής και πολλές τις Δυτικής Ευρώπης, καθώς επίσης η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία.

Χώρες οι οποίες έχουν δοκιμάσει διασπαστικές αναταραχές στα είκοσι προηγούμενα χρόνια είναι περιοριστικές, και κάποια η οποία είναι τώρα σε αναταραχή είναι απαγορευτική για το franchising. Η Ανατολική Ευρώπη είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αναταραχών, κινδύνων και ευκαιριών τα τελευταία είκοσι χρόνια. Όπως συμβαίνει πάντα με τις επιχειρήσεις, με τον μεγαλύτερο κίνδυνο έρχεται και η μεγαλύτερη πιθανή ανταμοιβή. Επειδή σχεδόν κάθε αναπτυσσόμενη χώρα έχει την εμπειρία αναταραχών στα τελευταία είκοσι χρόνια, από εσάς εξαρτάται να κάνετε την απαραίτητη έρευνα και να αποφασίσετε αν η ανταμοιβή αξίζει το ρίσκο. Όπως θα δείξει η επόμενη ενότητα, πολλοί έχουν αποφασίσει ότι όντως αξίζει.

Αξιολογώντας την οικονομική και πολιτική σταθερότητα της χώρας:

Το επίπεδο της οικονομικής και πολιτικής σταθερότητας μιας χώρας συχνά αναφέρεται σαν βαθμός επικινδυνότητας της χώρας. Ο πιο αξιόπιστος εκτιμητής της επικινδυνότητας της χώρας είναι ο Διεθνής Οδηγός Επικινδυνότητας Χωρών που δημοσιεύτηκε από την ομάδα Υπηρεσιών Πολιτικού Κινδύνου (Υ.Π.Κ.) (<http://www.prsgroup.com>. και <http://www.prson-line.com>.) αυτή η πολύτιμη πηγή χρησιμοποιείται από οικονομολόγους και ερευνητές σε όλο τον κόσμο. Η έρευνα καλύπτει 140 χώρες και έχει συλλεχθεί χρησιμοποιώντας μια περίπλοκη μεθοδολογία η οποία αναλύει οικονομικούς, χρηματικούς και πολιτικούς παράγοντες. Άλλες λιγότερο εξαντλητικές (και δωρεάν) πηγές περιλαμβάνει το Παγκόσμιο Κεντρικό Πρακτορείο Πληροφοριών. Τα προφίλ των χωρών είναι διαθέσιμα στο διαδίκτυο στη διεύθυνση <http://www.odci.gov/> Οι Αναφορές Κρατών του Υπουργείου Εξωτερικών περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με το οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον των χωρών. Αυτές μπορούν να βρεθούν στη διεύθυνση <http://www.export.gov>. Τέλος η Μονάδα Οικονομικών Πληροφοριών είναι μια άριστη πηγή των μέχρι τώρα πληροφοριών για τις διάφορες χώρες στη διεύθυνση <http://www.eiu.com/>.

Το επί του παρόντος εγχείρημα του franchise στη χώρα συνολικά δείχνει ότι είναι:

- Απαγορευτικό;
- Περιοριστικό;
- Συμβάλλον;

Ένας από τους ασφαλέστερους τρόπους για να καθορίσετε την ικανότητα επιβίωσης του franchising σε μια συγκεκριμένη χώρα είναι να δούμε ποια franchise αναπτύσσουν ήδη επιχειρήσεις εκεί. Η λογική λέει ότι, αν κάποιος έχει κατακτήσει την επιτυχία, το ίδιο μπορούν και οι άλλοι. Αν δεν υπάρχουν καθόλου franchise στη συγκεκριμένη χώρα, αυτή η περιοχή μπορεί να είναι απαγορευτική για κάποιον να κινηθεί εκεί εκτός αν είστε πρόθυμοι να διαθέσετε σημαντικούς πόρους. Αν υπάρχουν, αλλά λίγα, ή αν ο αριθμός των franchise μειώνεται, η χώρα είναι πιθανώς περιοριστική για το franchising. Αλλά αν υπάρχει ένας αριθμός franchise που λειτουργούν στη χώρα, και αν αυτά αυξάνονται σταθερά σε αριθμό, τότε η χώρα είναι προφανώς συμβάλλουσα για το franchising.

Αξιολογώντας τον αριθμό των franchise σε μια χώρα:

Στις αναφορές του για τα κράτη το Υπουργείο Εξωτερικών συνήθως αναφέρει τον αριθμό των αμερικανικών franchise που λειτουργούν στη συγκεκριμένη χώρα. Θα σημειώνει επίσης με ιδιαίτερο τρόπο το σαν μια καλή ευκαιρία για τους αμερικανούς franchisor, αν εντοπίσει σημαντική ανάπτυξη στη βιομηχανία. Ο Διεθνής Σύνδεσμος Franchise έχει συγκεντρώσει τις υπάρχουσες πληροφορίες για το franchise για 52 χώρες σε περιεκτικές αναφορές οι οποίες μπορούν να βρεθούν στο διαδίκτυο στη διεύθυνση <http://www.franchise.org/international.asp>.

Άλλη μια προσέγγιση είναι να κοιτάξετε στην ιστοσελίδα του Παγκόσμιου όπου βρίσκεται η λίστα των 50 κορυφαίων διεθνών franchisor στα τρόφιμα, τις

υπηρεσίες και τις λιανικές πωλήσεις: [http://www.franchiseintl.com./](http://www.franchiseintl.com/). Από εκεί μπορείτε να ερευνήσετε ατομικές επιχειρήσεις για να δείτε σε ποιες ακριβώς χώρες έχουν ανοίξει επιχειρήσεις Franchise. Υπάρχει κάποιος συσχετισμός ανάμεσα στα ταξιδιωτικά σχέδια των αμερικανών τουριστών στο εξωτερικό και την ικανότητα επιβίωσης των αμερικανικών franchise. Φυσικά, το ιδιαίτερο γενικό πλαίσιο της χώρας είναι κρίσιμο. Αμφιβάλλουμε αν η Jiffy Lube θα λειτουργούσε στην Ινδία (πάρα πολλά μικρά εργαστήρια στην άκρη του δρόμου), ή ένα franchise φροντίδας του γκαζόν στη Σιγκαπούρη (πολύ λίγα σπίτια με γκαζόν).

Τα αποτελέσματα των διαφορών στη γλώσσα είναι για το franchise:

- απαγορευτικά
- περιοριστικά
- συμβάλλοντα

Παρ' όλο που η γλώσσα είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια στην υλοποίηση διεθνών επιχειρηματικών ευκαιριών, μπορεί να ξεπεραστεί, θα πρέπει να έχετε όλα τα έγγραφα εις διπλούν, ένα στα Ελληνικά, το άλλο στην ξένη γλώσσα, συνήθως Αγγλικά. Βοηθάει πολύ αν μιλάτε την ξένη γλώσσα, αλλά αν σχεδιάζετε μια ευρείας κλίμακας υπερπόντια πρωτοβουλία, μπορεί να είναι μη ρεαλιστικό να περιμένετε ότι μπορείτε να μιλήσετε δέκα γλώσσες. Το να βρείτε δίγλωσσους, franchisee στο βαθμό, που είναι δυνατό, και να προσλάβετε ένα σύμβουλο, ένα λογιστή και ένα δικηγόρο από την περιοχή, θα μειώσει πάρα πολύ τους κινδύνους που προκαλεί το εμπόδιο της γλώσσας. Πολλοί franchisor έχουν ανακαλύψει ότι η συνεργασία με έναν Κυρίαρχο Franchisee από τη χώρα που τους ενδιαφέρει είναι πολύ σημαντική. Για παράδειγμα, η Cartridge World είναι ένα Αυστραλιανό franchisor που πουλάει μεγάλα περιφερειακά δικαιώματα franchise σε franchisee, οι οποίοι μπορούν στη συνέχεια να μεταπουλήσουν αυτά τα δικαιώματα ή να εκμεταλλευτούν τη μεγάλη αυτή περιοχή. Η επιχειρηματική στρατηγική της τις συνδυάζει το γέμισμα των κεφαλών για εκτυπωτές με μελάνι και λείζερ, τα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα και τα

φαξ, με την ταχεία εξυπηρέτηση των πελατών σε κατάλληλες περιοχές λιανικών πωλήσεων. Ο συνδυασμός των λιανικών πωλήσεων με τις επιχειρήσεις κάνει πιο δύσκολο τον καθορισμό των περιοχών. Οι μεγαλύτερες περιοχές κάνουν πιο εύκολο για τον Κυρίαρχο Franchise, ο οποίος ξέρει την περιοχή καλύτερα από τον franchisor, το χτίσιμο του σωστού αριθμού καταστημάτων. Χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο, μπορείς να διευθύνετε τις επιχειρήσεις του franchisee για όλη τη χώρα (ή την περιοχή, αν είναι μεγάλη η χώρα) και να ελαχιστοποιήσετε τα σημεία επαφής. Φυσικά χρειάζεται να βρείτε το κατάλληλο άτομο, αλλά αυτό είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό κάθε επιχειρηματικής συμφωνίας που βασίζεται στις σχέσεις.

Τα αποτελέσματα των πολιτισμικών διαφορών είναι για το Franchising:

- απαγορευτικά
- περιοριστικά
- συμβάλλοντα

Δυστυχώς δεν υπάρχει διαθέσιμος οδηγός που να καθορίζει ποιες ξένες χώρες είναι δεκτικές του franchising, αλλά ο πολιτισμός μπορεί να είναι ένας θετικός ή αρνητικός παράγοντας στη διεθνή οργάνωση. Μπορείτε να ξεκινήσετε κοιτάζοντας πρώτα τη φύση της προσφοράς σας ή του μενού σας και μετά το σύστημα υπηρεσιών παράδοσης. Για παράδειγμα, στην Ινδία το μοσχάρι δεν έχει μεγάλη κατανάλωση για πολιτισμικούς λόγους, και έτσι ένα Franchise fast food όπως τα Mc Donald's, πρέπει να λάβει υπόψη το γεγονός αυτό, όταν σχεδιάζει το μενού του ή αλλιώς θα υποστεί τις συνέπειες. Σε άλλες χώρες, το ντεκόρ και η εξωτερική πινακίδα πρέπει να ταιριάζουν με τα τοπικά γούστα, ή τα ίδια τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρονται ίσως πρέπει να μεταβληθούν. Οι εμπορικοί δρόμοι στη Μεγάλη Βρετανία έχουν αυστηρούς περιορισμούς σχετικά με τις πινακίδες.

Ο καλύτερος τρόπος για να πάρετε μια ιδέα των πολιτισμικών διαφορών σε μια χώρα που πάτε εκεί και να δείτε από πρώτο χέρι πώς στήνονται οι ανάλογες τοπικές επιχειρήσεις, Οι πολιτισμικές διαφορές αντιπροσωπεύουν ένα περίπλοκο σύνολο μεταβλητών. Για παράδειγμα, οι εταιρείες οι οποίες αναπτύσσουν επιχειρήσεις με την Κυβέρνηση των Η.Π.Α. πρέπει να είναι προσκολλημένες στον Νόμο για τις Ενέργειες

Διαφθοράς, οπουδήποτε κι αν αυτές κάνουν εμπόριο. Ενώ συμφωνούμε με αυτό τον νόμο κατά της διαφθοράς, αυτός μπορεί να περιορίσει σε μεγάλο βαθμό τις ευκαιρίες σε πολιτισμούς όπου η δωροδοκία είναι ο συνηθισμένος τρόπος συναλλαγών, επίσης μπορεί να επιβαρύνει το Σύστημα Κερδών και Ζημιών και να εφοδιάζει τον τοπικό ανταγωνισμό με ένα ανταγωνιστικό οικονομικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, προτείνουμε να δείτε τι έχουν κάνει τα είδη υπάρχοντα franchising σε ό,τι αφορά τις πολιτισμικές διαφορές για να ταιριάξουν με το τοπικό περιβάλλον και να επιτύχουν.

Σοβαρότητα: Αφού επιλεγεί η χώρα.

Αφού έχετε επιλέξει τη χώρα στην οποία θα μπείτε, είναι ώρα να αρχίσετε να αναπτύσσετε επιχειρηματικές σχέσεις σε αυτή τη χώρα. Σε , αυτό το επίπεδο η καλύτερη διαθέσιμη πηγή για τους αμερικανούς franchisor που θέλουν να στήσουν επιχειρήσεις στο εξωτερικό είναι η αμερικανική Κυβέρνηση. Η Κυβέρνηση έχει πάγια συμφέροντα να βλέπει αμερικανικές επιχειρήσεις να αναπτύσσονται υπερπόντια, και έχει ένα τέλειο σύστημα για να τις διευκολύνει μέσω του Υπουργείου Εξωτερικών και της Διευθύνσεις Εμπορίου. Η Υπηρεσία Εμπορίου των Η.Π.Α. έχει γραφεία στις αμερικανικές πρεσβείες σε πάνω από 100 χώρες με δεδηλωμένο σκοπό να βοηθήσει τις αμερικανικές εταιρείες που θέλουν να μπουν στις αγορές αυτές. Με ένα σχετικά μικρό αντίτιμο, αυτή η υπηρεσία θα συμβάλλει στην αρχική έρευνα αγοράς, θα βρει πιθανούς συνεργάτες (Κυρίαρχους Franchisor και Franchisee), θα βρει τοπικούς συμβούλους, λογιστές και νομικούς, θα κάνει ελέγχους σε διάφορα ιστορικά στοιχεία ίσως θα φιλοξενήσει ακόμη και εορταστικές εκδηλώσεις στην πρεσβεία. Για να βρείτε περισσότερα για την Υπηρεσία Εμπορίου επισκεφθείτε τη διεύθυνση <http://www.export.gov>.

5.2 Στρατηγικές Εισόδους στις Διεθνείς Αγορές.

Ένας αμερικανός franchisor μπορεί να παρασυρθεί στην είσοδο σε μια ξένη χώρα από έναν ενθουσιώδη και πλούσιο επίδοξο franchisee. Αυτό γενικά συμβαίνει όταν ένας ξένος επιχειρηματίας έρχεται στις Η.Π.Α., βλέπει ή χρησιμοποιεί ένα αμερικανικό franchise, και μετά ενθουσιάζεται με την εισαγωγή της ιδέας αυτής στη δική του / της χώρα. Ένα μεγάλο αντίτιμο για το franchise και η πεποίθηση ότι, αν η ευκαιρία δεν πάει καλά στο εξωτερικό δεν θα βλάψει την αμερικανική εταιρεία, μπορούν να οδηγήσουν τον

franchisor σε μια επιπόλαιη σχέση. Αυτές οι σχέσεις σπάνια καταλήγουν σε οικονομική επιτυχία. Δεν υπάρχει σύντομος δρόμος. Η είσοδος σε μια ξένη χώρα με βάση τις Η.Π.Α. είναι ένα καθήκον που ξεκινάει από τα βασικά, το οποίο θα πρέπει να αρχίζει πάντα από τον έλεγχο της ευκαιρίας χρησιμοποιώντας το Μοντέλο της Σχέσης των Franchise. Έτσι, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε αυτό το κεφάλαιο ως οδηγό για περαιτέρω διεθνή δέουσα επιμέλεια. Τελικά, θα πρέπει να αναπτύξετε και να εξειδικεύσετε την στρατηγική εισόδου σας στη διεθνή αγορά.

5.2.1 Η είσοδος του Franchise σε μια ξένη χώρα:

Η πώληση μιας και μοναδικής μονάδας franchise είναι η πιο προβληματική προσέγγιση για μπείτε σε μια ξένη αγορά. Υπάρχει μικρή ή και μηδενική αντίληψη του εμπορικού είδους στη ξένη χώρα. Μια μονάδα είναι στην καλύτερη περίπτωση ένας "τόπος αρχικής εγκατάστασης", όπως περιγράφεται σε προηγούμενα κεφάλαια, αλλά με τον franchisee ως φορέα του κινδύνου. Αυτό μπορεί να δείχνει ελκυστικό επειδή αποφέρει έσοδα με μικρό κίνδυνο για το εμπορικό είδος ή το κεφάλαιο. Παρ' όλα αυτά, η ικανότητά σας να αποκτήσετε πραγματική αγοραστική ευφυΐα και μερίδιο στην αγορά, και από εκεί πιθανότητα για επιτυχία, είναι περιορισμένες. Για να υποστηρίξετε το εγχείρημα, θα πρέπει να προσφέρετε πολλούς πόρους για εκπαίδευση επιχειρηματικά πεδία και μάρκετινγκ. Το να βάλετε όλα αυτά πάνω απ' όλα για μια μόνο μονάδα franchise μπορεί να μην έχει οικονομική σημασία.

Μπορεί να θέλετε γρηγορότερη ανάπτυξη και να αυξήσετε το αρχικό αντίτιμο για το franchise και να αποφασίσετε να πουλήσετε περιφερειακά δικαιώματα franchise σε έναν επιλεγμένο franchise με μεγάλο κεφάλαιο. Αυτοί πιθανώς θα είναι υπήκοοι του ξένου κράτους και θα έχουν θέση σε εκτεταμένη ανάπτυξη και λειτουργία καταστημάτων. Το μάρκετινγκ της πώλησης μεγάλων περιφερειακών franchise απευθύνεται συνήθως σε τραπεζίτες δικηγόρους και λογιστές στη χώρα-στόχο. Αυτοί οι επαγγελματίες συχνά προσφέρουν έναν αγωγό επικοινωνίας με πλούσιους υπηκόους με επιχειρηματικό πνεύμα. Οι πωλήσεις περιφερειακού franchise συνήθως περιλαμβάνουν και μια αύξηση στο αρχικό αντίτιμο του franchise και αυξανόμενες πληρωμές στην πορεία οι οποίες βοηθούν στην εξασφάλιση της υποστήριξης του franchisor.

Έτσι θα έχετε κίνητρα να προσφέρετε υποστήριξη στον franchisee καθώς η ανάπτυξη αυξάνεται. Οι πολλαπλοί περιφερειακοί franchisee μπορούν να πουληθούν σε μια συγκεκριμένη χώρα σε μια προσπάθεια να δημιουργήσουν ένα κρίσιμο πλήθος. Παρ' όλα αυτά, αυτή η προσέγγιση μπορεί επίσης να αυξήσει την είσοδο νέων χωρών και λειτουργιών.

Το επόμενο βήμα συμμετοχής είναι να εγκαθιδρύσετε μια σχέση με έναν κυρίαρχο franchisee, πουλώντας του / της το δικαίωμα να μοιραστεί μαζί σας τα οφέλη και τις ευθύνες για χώρα ή σε τομείς μιας χώρας. Σε μια συμφωνία με έναν κυρίαρχο franchisee προσδιορίζετε τα δικαιώματα και τις ευθύνες στην άδεια παραχώρησης δικαιώματος. Ο κυρίαρχος είναι τότε υπεύθυνος για το άνοιγμα καταστημάτων δικής του / της ιδιοκτησίας ή πουλήσει καταστήματα σε άλλους franchisee τους οποίους θα υποστηρίξει με τον τρόπο ενός franchisor. Αυτό συνήθως περιλαμβάνει βοήθεια στην επιλογή της τοποθεσίας, την εκπαίδευση, το μάρκετινγκ και τη λειτουργία. Ο κυρίαρχος franchisee λαμβάνει ένα ποσοστό από τα έσοδα που κανονικά θα λαμβάνατε.

Μια ξεκάθαρη συνεργασία είναι η κοινοπραξία. Σε αυτή την περίπτωση, ο franchisor γίνεται συνεργάτης με τον franchisee, έχοντας ποσοστό και στις απαιτήσεις κεφαλαιοποίησης νέου καταστήματος και στις λειτουργίες της διαχείρισης. Αυτός είναι ένας τρόπος να μπει στην αγορά με έναν συνεργάτη στο έδαφος αυτό, και επίσης να έχει σημαντικό έλεγχο της λειτουργίας. Παρ' όλα αυτά, επειδή οι ανάγκες κεφαλαίου είναι σαφώς μοιρασμένες, είναι επίσης μια στρατηγική εντατικού κεφαλαίου για την είσοδο στην ξένη χώρα.

Τέλος, ο franchisor μπορεί να έχει μια "από ρίζας" προσέγγιση παρόμοια με τη στρατηγική του προτείνουμε. Ο franchisor ανοίγει καταστήματα ιδιοκτησίας της εταιρείας με ένα μεθοδικό τρόπο για να δοκιμάσει το σύστημα παράδοσης υπηρεσιών στα πλαίσια της ξένης αγοράς. Μετά την αρχική επιτυχία, μπορείτε να αρχίσετε πάνω στις αρχικές αγορές, και πάνω στην περαιτέρω επιτυχία, μπορείτε να αρχίσετε πουλάτε franchise ή ακόμα και να προσφέρετε καταστήματα ιδιοκτησίας της εταιρείας προς πώληση στους franchisee.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί το θέμα της φυσικής εγγύτητας της νέας βάσης επιχειρήσεων με το αμερικανικό αρχηγείο του franchisor. Πολλοί franchisor τείνουν να φτιάχνουν τα πρώτα διεθνή αρχηγεία τους στη Μεγάλη Βρετανία για πολλούς λόγους: η σχετικά στενή εγγύτητα προς τις ανατολικές Η.Π.Α. η ομοιότητα της γλώσσας και της

κουλτούρας, και η σχετική εγγύτητα προς άλλα μέρη της Ευρώπης, την Ασία και τη Μέση Ανατολή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6. ΣΥΝΗΘΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΔΙΚΤΥΩΝ

Με τη συνεχή ανάπτυξη του franchise στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια άρχισαν να διαφαίνονται τα προβλήματά του. Συγκεκριμένα μπορούμε να δούμε τα ακόλουθα: .

6.1.1 Μη παροχή συνεχούς υποστήριξης:

Η διεθνής και ελληνική νομολογία ήδη μας καταμαρτυρά ότι σημαντικό 'παθολογικό' πρόβλημα είναι η έννοια της διαρκούς υποστήριξης (support) το οποίο αποτελεί το θεμέλιο λίθο για την επιτυχή ανάπτυξη και αρμονική συνεργασία μεταξύ Franchisor και Franchisee.

Ο Franchisor πρέπει να είναι συνεπής σε ότι υπόσχεται προς παροχή στους Franchisees του, διότι, άλλως, συχνά οι τελευταίοι αρνούνται να καταβάλλουν τα προκαθορισμένα royalties και επιπλέον ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν αυτή του την ασυνέπεια ως λόγο για να καταγγείλουν τη σύμβαση.

Νομολογικά έχει κριθεί ότι η συνεχής περισυλλογή των μόνιμων δικαιωμάτων (royalties) από την εκμετάλλευση του Συστήματος από τον Franchisor δεν τον απαλλάσσει και από τη δική του υποχρέωση περί παροχής συνεχούς υποστήριξης των Franchisees του.

6.1.2. Μη αποκλειστικότητα προμήθειας από τον Franchisor:

Σε κάθε περίπτωση και με την επιφύλαξη του Κοινοτικού Κανονισμού , δεν μπορεί να απαγορευθεί στον Franchisee να προμηθεύεται προϊόντα ισοδύναμης ποιότητας από τρίτους-προμηθευτές,

Έτσι, σκόπιμο είναι να αποφεύγονται ρήτρες στη σύμβαση δικαιόχρησης που μοναδικό σκοπό έχουν να περιορίσουν την ελευθερία του Franchisee σε αυτό το

θέμα και αναπόφευκτη συνέπεια τη ζημία του Συστήματος ενώ επιθυμητή είναι η ad hoc κάθε φορά στάθμιση των συμφερόντων στα πλαίσια του ελεύθερου ανταγωνισμού.

6.1.3. Έλλειψη σωστής επικοινωνίας και διοχέτευσης οικονομικών στοιχείων προς τον Franchisor:

Μία από τις βασικές συμβατικές υποχρεώσεις του Franchisee, που συχνά δεν τηρείται, είναι να γνωστοποιεί σε τακτά χρονικά διαστήματα στον Franchisor τα έσοδα που πραγματοποιεί ώστε να καθίσταται δυνατός ο υπολογισμός των περιοδικών τελών (royalties) από τον Franchisor.

Νομολογιακά δε, έχει κριθεί, ότι ο Franchisee υποχρεούται να κοινοποιεί στο Franchisor τα έσοδα που πραγματοποιεί ώστε να είναι δυνατός ο υπολογισμός των καταβλητέων μόνιμων δικαιωμάτων royalties και ο οποίος μπορεί να συντελεστεί μεταξύ άλλων και με επίδειξη των φορολογικών στοιχείων και βιβλίων του εκάστοτε υπόχρεου Franchisee,

6.1.4. Την αλλαγή της χρήσης και δραστηριότητας του μισθωμένου ή μη από τον Franchisor καταστήματος χωρίς την έγκριση του Franchisor:

Η σύμβαση δικαιόχρησης υπογράφεται με σκοπό τη λειτουργία συγκεκριμένης επιχείρησης του Franchisee, σε συγκεκριμένο χώρο, είτε μισθωμένο από το Franchisor είτε όχι, όπως αυτό προσδιορίζεται κάθε φορά από τη σύμβαση. Η αλλαγή χρήσης του εν λόγω χώρου με την επέκταση και σε άλλες δραστηριότητες πέραν των συμφωνημένων αποτελεί ουσιώδη παραβίαση των συμβατικών υποχρεώσεων και εγκυμονεί κινδύνους για τη φήμη και το κύρος του Συστήματος,

Σκόπιμη για το λόγο αυτό είναι η συστηματική διενέργεια επιτόπιων και μη ελέγχων από τον Franchisor στο χώρο-κατάστημα του Franchisee ώστε να εντοπίζονται εγκαίρως τυχόν αποκλίσεις από τα συμφωνηθέντα.

6.1.5. Μη παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος:

Είναι συχνό το φαινόμενο της εκμετάλλευσης από τον Franchisor της ισχύος του απέναντι στον Franchisee για τη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής και την επιβολή της σε αυτόν. Έτσι, είναι πιθανό να εμποδίζεται η αμερόληπτη και ορθή οικονομική διαμόρφωση των ενδεικτικών τιμών με αποτέλεσμα οι τελικώς προσδιορισμένες τιμές να απέχουν από το να παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους Franchisees έναντι των ανταγωνιστών τους.

Για το λόγο αυτό, σκόπιμη είναι η διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής έχοντας λάβει προηγουμένως υπόψη αυτή των ανταγωνιστών και αποφεύγοντας την άσκηση ισχύος από μέρος του Franchisor στον Franchisee.

6.1.6. Αιφνίδια και αδικαιολόγητη λύση της σύμβασης εκ μέρους του Franchisor:

Σύμφωνα με το νόμο η αιφνίδια και αδικαιολόγητη διακοπή μακροχρόνιων εμπορικών σχέσεων με επιχείρηση που βρίσκεται σε σχέση οικονομικός εξάρτησης συνιστά περίπτωση καταχρηστικής εκμετάλλευσης της σχέσης αυτής και απαγορεύεται. Σε τυχόν ανακύπτουσα τέτοια περίπτωση, εφόσον ο Franchisor δεν επιθυμεί τη συνέχιση της σύμβασης, η τελευταία μπορεί να λυθεί με καταβολή αποζημίωσης εκ μέρους του τελευταίου στον Franchisee. Η προσεκτική στάθμιση των συμφερόντων αποτελεί ακόμα μια φορά το κριτήριο για την εκάστοτε περίπτωση ανακύπτουσας διένεξης,

Χρειάζεται συνεπώς προσοχή για τη σωστή διαχείριση Δικτύου Franchise, προς αποφυγή λανθασμένων ενεργειών, με την επέμβαση εξειδικευμένων και έμπειρων συμβούλων franchising, την εφαρμογή ολοκληρωμένου Κώδικα Δεοντολογίας Franchise και τη νομοθετική ρύθμισή προς την κατεύθυνση κυρίως της θεσμοθέτησης μιας διαδικασίας δημοσιότητας και διαφάνειας των στοιχείων που αφορούν στις συμβαλλόμενες επιχειρήσεις.

6.2. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΜΙΑΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

Η εμπειρία σε αυτό το πολύπλοκο πεδίο, καταγράφει μία σειρά προβλημάτων τα οποία θέτουν σε κίνδυνο την ανάπτυξη και την επιβίωση μιας αλυσίδας franchise.

Τα 31 κρίσιμα σημεία παρατίθενται κατά σειρά σπουδαιότητας:

1. Έλλειψη αποτελεσματικού ελέγχου της αλυσίδας: Εδώ αναφερόμαστε στην έλλειψη ικανότητας αποτελεσματικού ελέγχου της λειτουργίας ενός δικτύου με τη βοήθεια ενός εξειδικευμένου τμήματος υποστήριξης δικαιοδόχων. Είναι γεγονός, ότι οι περισσότερες αλυσίδες αποτυγχάνουν, όχι γιατί δεν είναι βιώσιμες, αλλά επειδή δεν έχουν προβλέψει την ύπαρξη μιας υποδομής υποστήριξης.
2. Δυσκολία προσέλκυσης δικαιοδόχων (franchisees): Πολλές αλυσίδες δεν αναπτύσσονται με το ρυθμό που θα ήθελαν, επειδή δεν απευθύνονται σε κάποια εταιρεία συμβούλων ανάπτυξης επιχειρήσεων, που θα τους βοηθούσε στην ανάπτυξη τους με την εξεύρεση των κατάλληλων δικαιοδόχων. .
3. Λάθος επιλογή Συμβούλου Δικαιόχρησης (Franchise): Η εσφαλμένη επιλογή Συμβούλου Franchise μπορεί να οδηγήσει σε αργή ανάπτυξη, ελλιπής οργάνωση και αδυναμία ελέγχου της αλυσίδας. Η όποια επιλογή δεν θα πρέπει να είναι επιφανειακή, αλλά να συνυπολογίζει πολλούς παράγοντες, όπως πρότερη εμπειρία, πραγματικό πελατολόγιο, επίτευξη αποτελεσμάτων κλπ.
4. Ελλιπής ή χαμηλής ποιότητας φάκελος προσφοράς: Και εδώ η συμβολή του Συμβούλου είναι αποφασιστικής σημασίας, αφού είναι ο πλέον κατάλληλος, μέσα από την εμπειρία του, να δομήσει για λογαριασμό της κάθε αλυσίδας, τον κατάλληλο φάκελο προσφοράς.
5. Αδυναμία προσφοράς κατάλληλης και αποτελεσματικής υποστήριξης: Ακόμα και να υπάρχει ένα εξειδικευμένο τμήμα υποστήριξης, αυτό θα πρέπει να στελεχώνεται από άξια στελέχη με προϋπηρεσία στο χώρο της δικαιόχρησης, ώστε να προλαμβάνονται τα οποιαδήποτε προβλήματα λειτουργίας.
6. Μη επιβεβαίωση του concept (επιχειρηματικής ιδέας / προϊόντος) στη πράξη: Πολλές είναι οι αλυσίδες, που βασίζονται σε μια καλή ιδέα και πιστεύουν ότι μπορούν να αναπτύξουν ένα δίκτυο, χωρίς να έχουν δοκιμάσει στη πράξη την επιχειρηματική

αυτή ιδέα, αλλά και τον τρόπο λειτουργίας της εκάστοτε μονάδας, τον τρόπο υποστήριξης κλπ. Έτσι πολλές φορές ο δικαιοπάροχος δεν περνάει από τη φάση δημιουργίας ενός πιλοτικού καταστήματος, στο οποίο θα επιβεβαιωθεί η όλη επιχειρηματική ιδέα.

7. Το πιλοτικό δεν ήταν κερδοφόρο: Άλλες πάλι φορές, αν και το πιλοτικό κατάστημα δεν λειτουργεί κερδοφόρα, ο δικαιοπάροχος δεν το λαμβάνει σοβαρά υπ' όψη του, ώστε να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις, και αποφασίζει να προχωρήσει στην ανάπτυξη της αλυσίδας, πριν αυτή ωριμάσει.

8. Δεν υπάρχει σύστημα επικοινωνίας (information flow) με τους δικαιοδόχους (franchisees): Αυτό σημαίνει ότι ο δικαιοπάροχος δεν έχει άμεση επαφή με την επιχειρηματική πραγματικότητα της εκάστοτε αγοράς και δεν μπορεί να βοηθήσει το δίκτυο του.

9. Τα εγχειρίδια του δικαιοπαρόχου είναι πολύπλοκα ή ελλιπή: Και αυτό είναι τις περισσότερες φορές αποτέλεσμα έλλειψης εμπειρίας του Συμβούλου.

10. Ακατάλληλα κριτήρια ή απουσία συστήματος αξιολόγησης τοποθεσίας επαγγελματικής στέγης: πολλές φορές παραβλέπεται η σπουδαιότητα της τοποθεσίας προκειμένου να αναπτυχθεί γρήγορα ένα δίκτυο. Πολλές σοβαρές αλυσίδες θεωρούν το σημείο αυτό το σπουδαιότερο και δίνουν την δέουσα σημασία.

11. Αδυναμία συναγωνισμού άλλων αλυσίδων: ο δικαιοπάροχος δεν θα πρέπει να δημιουργήσει άλλη μια αλυσίδα σε ένα χώρο ή κλάδο ο οποίος είναι ήδη υπέρκορεσμένος.

12. Οικονομική αδυναμία διαφημιστικής στήριξης της αλυσίδας: Όσο ισχυρό και αν είναι ένα όνομα ή ένα προϊόν, η διαφημιστική του υποστήριξη είναι πάντοτε αναγκαία. Ο δικαιοπάροχος θα πρέπει εκ των προτέρων να έχει υπολογίσει ένα budget για την διαφήμιση της αλυσίδας του.

13. Έλλειψη στρατηγικών Marketing, προώθησης και Δημοσίων Σχέσεων: και οι έλλειψη αυτών των διαδικασιών μπορεί να τραυματίσει ή να αποδυναμώσει ένα δίκτυο.

14. Ελλιπές σύστημα αξιολόγησης και προεπιλογής υποψήφιων δικαιοδόχων: Ευθύνη των Συμβούλων είναι και η προεπιλογή των κατάλληλων υποψηφίων συνεργατών. Η έλλειψη εμπειρίας του μπορεί να οδηγήσει σε τραγικά αποτελέσματα.

15. Ο Δικαιοπάροχος δεν είναι μέλος του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος: Θεωρείται βασική προϋπόθεση, αφού ο Σύνδεσμος έχει ήδη εκπονήσει κάποιες ελάχιστες προϋποθέσεις για να μπορεί να ονομάζεται κανείς δικαιοπάροχος.
16. Είσοδος σε υπέρ-κορεσμένες αγορές ή κλάδους της αγοράς: Αυτό είναι πολλές φορές αποτέλεσμα απουσίας μιας έρευνας αγοράς από τον δικαιοπάροχο.
17. Έλλειψη διαδικασιών ποιοτικού ελέγχου: η ποιότητα θα πρέπει σε όλα τα μέλη του δικτύου να είναι η ίδια και να πιστοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα.
18. Αδικοιολόγητο "άγχος" του δικαιοπάροχου να "πωλήσει" Franchise: Κάθε δίκτυο χρειάζεται ένα χρόνο εκκίνησης, ωρίμανσης και ένα στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης, που θα ακολουθήσει κατά την διαδικασία διεύρυνσης του.
19. Σκληροί όροι οικονομικής συνεργασίας με τους δικαιούχους: Αδικοιολόγητη σκληρότητα μπορεί πολλές φορές εκ των υστέρων να οδηγήσει σε διάλυση το δίκτυο.
20. Οι Δικαιούχοι είναι ασυνεπείς στις πληρωμές των δικαιωμάτων: Ο δικαιοπάροχος έχει ανάγκη την χρηματική εισροή, ώστε να μπορεί να παρέχει εύρυθμη και αποτελεσματική υποστήριξη.
21. Το ίδιο το Σύστημα αντιγράφεται εύκολα και δεν παρουσιάζει διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά: Κάθε σύστημα θα πρέπει να έχει κάποια σημαντικά διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά που το καθιστούν μοναδικό και ξεχωριστό.
22. Ο Δικαιοπάροχος δεν έχει την κατάλληλη διοικητική υποδομή: Η οργανωτική υποδομή του δικαιοπαρόχου θα πρέπει οπωσδήποτε να συμπεριλαμβάνει ένα τμήμα υποστήριξης δικαιόχρησης, ενώ και άλλα τμήματα, όπως το τμήμα ποιοτικού ελέγχου, ή το τμήμα διανομής είναι πολλές φορές σημαντικά για τη σωστή λειτουργία του δικτύου.
23. Τα στελέχη του δικαιοπαρόχου δεν έχουν την απαιτούμενη εμπειρία: Υπάρχει όμως και η περίπτωση τα στελέχη που στελεχώνουν τα συγκεκριμένα τμήματα, να μην έχουν την κατάλληλη εμπειρία, ή τις γνώσεις, ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός δικτύου.
24. Τα σήματα του δικαιοπαρόχου δεν έχουν κατοχυρωθεί: Μια τραγική έλλειψη, που οφείλεται τις περισσότερες φορές σε άγνοια του δικαιοπαρόχου.

25. Ελλιπές πρόγραμμα εκπαίδευσης δικαιούχων χωρίς πρακτική εξάσκηση: Η εκπαίδευση παίζει εν πολύ σημαντικό ρόλο και είναι αποφασιστικής σημασίας για τη μεταφορά της τεχνογνωσίας.

26. Δεν υπάρχει η ενιαία εικόνα και εμφάνιση του δικτύου: Αν και τα περισσότερα δίκτυα δεν ζητούν πλέον καταστήματα "καρμπόν", πολλές φορές δεν υπάρχει ούτε αυτό το χαρακτηριστικό αναγνωριστικό στοιχείο μεταξύ των μελών ενός δικτύου, με αποτέλεσμα να αποδυναμώνεται η όλη εικόνα του.

27. Δεν υπάρχει συνεχής έρευνα, βελτίωση και ανάπτυξη: Η βελτίωση είναι ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να διέπουν κάθε αλυσίδα δικαιόχρησης. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μόνο με συνεχή έρευνα και μελέτη όλων των τάσεων, λειτουργιών και δεδομένων της αγοράς, του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

28. Το δίκτυο αναπτύσσεται άναρχα και όχι βάσει συγκεκριμένου πλάνου ανάπτυξης:

Αποτέλεσμα έλλειψης στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης. Αν η αλυσίδα έχει δικό της δίκτυο διανομής, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πολλά λειτουργικά προβλήματα, με αποτέλεσμα το δίκτυο να μην ελέγχεται αλλά κυρίως να μη μπορεί να προμηθεύεται αποτελεσματικά.

29. Οι επιχειρήσεις των δικαιούχων δεν είναι κερδοφόρες: Σε αυτή τη περίπτωση ο δικαιούχος έχει αποφασίσει να αναπτύξει ένα δίκτυο δικαιόχρησης για να καλύψει τις άμεσες ταμειακές του ανάγκες και μόνο.

30. Οι δικαιούχοι είναι ελαστικοί στην απαίτηση εφαρμογής όρων της σύμβασης δικαιόχρησης: Η ελαστικότητα δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχει αναρχία σε ένα δίκτυο, ενώ η διαχωριστική γραμμή μεταξύ ελαστικότητας και αυταρχικότητας είναι πολύ λεπτή και θα πρέπει να αξιολογηθεί με ιδιαίτερη σοβαρότητα από τον κάθε δικαιούχο.

31. Ο δικαιούχος δεν σέβεται την αποκλειστικότητα της γεωγραφικής περιοχής ένας από τους βασικούς λόγους αποτυχίας, όταν το ίδιο το δίκτυο για διάφορους εμπορικούς ή μη λόγους αποδυναμώνει εκ των ενόντων το δίκτυο του.

Αυτοί είναι οι βασικότεροι λόγοι αποτυχίας ενός συστήματος δικαιόχρησης, αν και το κάθε σύστημα δικαιόχρησης είναι μοναδικό και έχει τα δικά του θετικά και

αρνητικά στοιχεία που το διέπουν, άρα κατ' επέκταση και τα δικά του προβλήματα, που θα πρέπει να λύσει. Επίσης, ένας λόγος αποτυχίας μπορεί να έχει τελείως διαφορετική βαρύτητα για ένα δίκτυο και μπορεί εύκολα να εξισορροπηθεί με κάποια ρυθμιστική κίνηση, χωρίς να οδηγήσει σε τραγικά αποτελέσματα, ενώ υπάρχουν και λόγοι, που είναι σημαντικοί και αποφασιστικής σημασίας για κάθε δίκτυο. Εδώ δεν αναφερόμαστε βέβαια σε παραβίαση των όρων της σύμβασης Franchise από την πλευρά του δικαιοπαρόχου, που ούτως ή άλλως θα δημιουργούσε προβλήματα στους δικαιοδόχους όλου του συστήματος.

6.3. Τάσεις και Προοπτική

Η δεκαετία του 1990 μπορεί να χαρακτηριστεί ως η δεκαετία του franchising στη χώρα μας. Στο διάστημα 1998-2001 ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης των δικτύων των επιχειρήσεων του δείγματος ήταν 25,5% κατά μέσο όρο. Στο διάστημα 2002-2004 ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης ήταν 21% κατά μέσο όρο, έναντι πρόβλεψης 26,7%. Η διαφορά μπορεί να αποδοθεί στη γενικότερη δυσμενή οικονομική συγκυρία, αλλά γεγονός είναι ότι το franchising εξακολουθεί να αναπτύσσεται με ιδιαίτερα ικανοποιητικούς ρυθμούς και κατά την τρέχουσα δεκαετία. Μάλιστα για το 2005 προβλέπεται αύξηση του συνόλου των καταστημάτων κατά 13,7% και για το 2006 αύξηση 2,6%. Η μάλλον συντηρητική πρόβλεψη για το 2006 αποδίδεται αφενός στην οικονομική αβεβαιότητα που διέπει την επιχειρηματικότητα γενικότερα, αλλά και στο ότι είναι δύσκολο για τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν με ακρίβεια το μέγεθος της ανάπτυξης τους για χρονικό ορίζοντα πέραν του δωδεκαμήνου, αφού το θέμα αυτό εξαρτάται από το σύνολο των παραγόντων που επηρεάζουν τη δημιουργία επιτυχημένων συνεργασιών με franchisees.

Τα περιθώρια ανάπτυξης του franchising στη χώρα μας είναι σημαντικά, αν ληφθεί υπόψη ότι η διείσδυση του θεσμού αντιστοιχεί μόλις στο 4% περίπου του συνόλου των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι το αντίστοιχο ποσοστό στη Βρετανία - μια από τις δύο μεγαλύτερες αγορές franchise της Ε.Ε. - είναι περίπου 30%. Πάνω από το 60% των επιχειρήσεων του δείγματος ξεκίνησαν τη δραστηριότητα τους μετά το 1990 και περίπου 40% μετά το 2000. Οι εγχώριες επιχειρήσεις franchising που αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των franchisors (76,8%) στο δείγμα των επιχειρήσεων, έχουν

επιδείξει δυναμική παρουσία και στο εξωτερικό (26% στο δείγμα) με αρχικούς προορισμούς την Κύπρο, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και χώρες της Ε.Ε. Είναι επίσης ενθαρρυντικό ότι το 46% των επιχειρήσεων σχεδιάζει να επεκταθεί στο εξωτερικό, ιδιαίτερα δε στις προαναφερθείσες χώρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΜΕΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΕΠΕΚΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ FRANCHISE

7.1 Τα PR εστιατόρια, LLC

Τα PR εστιατόρια δημιουργήθηκαν το 1997, από τον David Peterman (το ένα P) και τον Mitchell Roberts (το ένα R), ως οι franchisee του Panera Bread, LLC. Μεταξύ του 2000 και του 2003, οι Mitch και David άνοιξαν εννιά αρτοποιείο-καφέ. Η Συμφωνία Ανάπτυξης κάλυπτε την περιοχή έξω από τον Route 128 της Μασαχουσέτης και όλο το Νέο Χαμσαίρ, το Βέρμοντ. Τα PR εστιατόρια ήταν ένας από τους πρώτους πέντε franchisee της Panera Bread. Σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, τα PR εστιατόρια έγιναν οι πρωτοστατούντες της πωλήσεις των ίδιων καταστημάτων. Οι πωλήσεις των ίδιων καταστημάτων είναι μια σημαντική μέτρηση στις περισσότερες λειτουργίες λιανικής πώλησης, για την μέτρηση της ανάπτυξης εσόδων των καταστημάτων, που υπήρχαν και την προηγούμενη χρονιά. Μια άλλη μέτρηση, οι πωλήσεις του συστήματος, περιλαμβάνει νέα καταστήματα και έχει την τάση να καλύπτει τις συνθήκες των ατομικών καταστημάτων.

Ο Mitch μέχρι τα 37 του χρόνια, είχε πετύχει πολλά. Μεταξύ του κολεγίου και του πανεπιστημίου ασχολήθηκε για πέντε χρόνια με την ανάπτυξη της ακίνητης περιουσίας μαθαίνοντας τα κόλπα. Αφού αποφοίτησε από το Πανεπιστήμιο Sloan, ο Mitch δούλεψε για 8 χρόνια στην Au Bon Pain, ως επικεφαλής της ανάπτυξης ακίνητης περιουσίας. Όταν έγινε ήταν έτοιμος να επενδύσει τα 13 χρόνια της εμπειρίας του στην ακίνητη περιουσία και τα 8 του χρόνια στην επιχείρηση της Au Bon Pain.

Στα 49 του χρόνια ο David είχε περάσει τα προηγούμενα 29 του χρόνια, χτίζοντας λαμπρή καριέρα στην βιομηχανία τροφίμων και εστιατορίων. Αφού παρακολούθησε πρώτο του UCLA, ο David πήρε την πρώτη του γεύση από την βιομηχανία, ως διευθυντής του Διεθνούς Εμπορικού Οίκου με Τηγανίτες. Η πιο

μακρά του θητεία ήταν περίπου 15 χρόνια στο σύστημα franchise του Taco Bell, ως περιφερειακός διευθυντής και αργότερα ως περιφερειακός αντιπρόεδρος των Taco Bell στο Λός Άντζελες. Πριν γίνει franchisee της Panera, υπήρξε διευθυντής των επιχειρήσεων της Au Bon Pain, επιβλέποντας 186 καφέ και 4.000 υπαλλήλους των καταστημάτων.

Με το όνειρο απόκτησης της δικής του επιχείρησης, ο Mitch προσέγγισε τον David, ενώ δουλεύανε και οι δύο στην Au Bon Pain, μιλώντας του για το ενδιαφέρον σύνεργασίας ως franchisee της Panera. Με την εμπειρία του Mitch στην ακίνητη περιουσία και με εμπειρία του David στις επιχειρήσεις, συμπλήρωναν ο ένας τον άλλον πολύ καλά. Ενώ ο Mitch επιθεωρούσε μια τοποθεσία για την επόμενη μονάδα της Au Bon Pain, διαπραγματεύτηκε μια συμφωνία με τον Γενικό Διευθυντή της Panera, τον Ron Snaich, για να επιτρέψει να ανοίξουν την πρώτη τους μονάδα εκεί. Σύμφωνα με τον Mitch, η σχέση που είχαν με τον Ron ήταν σημαντική ως προς την δυνατότητα τους να φύγουν από τη Au Bon Pain και να ανοίξουν το πρώτο τους franchise. Το κατάστημα ισοσκέλισε μέσα πρώτα πέντε χρόνια τα έσοδα με τα έξοδα, η επιχείρηση άνθισε και όπως λέμε, τα περισσότερα ανήκουν στην ιστορία.

Η ροή του ρευστού της επιχείρησης	
Καθαρό εισόδημα	164.450
Υποτίμηση και τοκοχρεωλύσια	65.000
Ετήσια απόδοση	-
Εμπορεύματα	10.140
Προπληρωμένα έξοδα	35.000
Πρόσθετα ασφάλιστρα	12.300
Πληρωτέα φορολογία του εισοδήματος	-
Άλλα μακροχρόνια παθητικά	-
Η ροή του ρευστού από τις επιχειρήσεις	196.610
Ρευστά από τις επενδύσεις	
Αγορές ιδιοκτησίας και ρευστού	65.000
Απορρέει από την πώληση της ιδιοκτησίας και του εξοπλισμού	-
Απόκτηση συμφωνιών εκμίσθωσης	-
Αλλαγές στα άλλα κεφάλαια	-
Η ροή του ρευστού από τις επενδύσεις	65.000
Η ροή του ρευστού από την χρηματοδότηση	
Προέρχονται από τον μακροπρόθεσμο δανεισμό και το συνεχές ανανεούμενο πιστωτικό όριο	-
Βασικές πληρωμές των μακροπρόθεσμων δανεισμών	14.000
Βασικές πληρωμές των υποχρεώσεων για την εκμίσθωση του κεφαλαίου	-
Προέρχονται από την πώληση κοινών μετοχών και τις συνεισφορές του κεφαλαίου	-
Η ροή του ρευστού από την χρηματοδότηση	14.000
Ρευστά κατά την έναρξη του έτους	200.000
Η ροή του ρευστού κατά την διάρκεια της χρονιάς	117.610
Ρευστά στο τέλος του έτους	317.610

Η Αρχή

Για να ξεκινήσουν ο Mitch και ο David μαζέψανε 1,3 εκατομμύρια δολάρια από φίλους, τις οικογένειες τους και από μερικούς εξ ουρανού επενδυτές. Το πρώτο τους βήμα ήταν να πληρώσουν την Συμφωνία Ανάπτυξης, η οποία τους υποχρέωνε να ανοίξουν 20 μονάδες. Αυτό δημιούργησε την διανομή της ιδιοκτησίας ανάμεσα στον Mitch και τον David κατέχοντας το 40 τοις εκατό της εταιρείας, ενώ οι υπόλοιποι επενδυτές κατείχαν το 20 τοις εκατό. Αυτό το κεφάλαιο χρησιμοποιήθηκε ως ακολούθως: [9]

- 100.000 δολάρια στην αμοιβή του franchise για τις 20 μονάδες της Συμφωνίας Ανάπτυξης
- 50.000 για το κόστος της έναρξης, συμπεριλαμβανομένων και των δικηγόρων
- 60.000 ως μισθός του David, για τους 6 μήνες,
- 600.000 για τις πρώτες εκμισθωμένες βελτιώσεις του καταστήματος,
- 500.000 για τις αμοιβές των franchisee και το κεφάλαιο κίνησης.

Οι λειτουργίες των PR Restaurant

Ο Mitch και ο David κατάλαβαν την στρατηγική επέκτασης με την συγκέντρωση νέων τοποθεσιών της Panera, γύρω από τα ήδη υπάρχοντα καταστήματα λιανικής πώλησης. Πριν ανοίξουν ένα νέο εστιατόριο, η προσεκτική σκέψη, η εκτενής έρευνα και η τύχη τους βοήθησαν να βρουν μια ακίνητη περιουσία, η οποία ήταν η ιδανικότερη για τις παραμέτρους της μορφής της Panera. Μέχρι σήμερα, οι τοποθεσίες της Panera είναι μεταξύ 3.500 και 4.500 τετραγωνικών ποδιών σε μέγεθος. Οι τυπικές τοποθεσίες είναι εμπορικά κέντρα και ανεξάρτητες επιχειρήσεις, με μια συμφωνία 10 ετών με επιλογές ανά 5ετία. Μέχρι στιγμής υπάρχουν 25 ανεξάρτητες μονάδες στο σύστημα της Panera. Κανένα από τα PR Restaurant δεν είναι ανεξάρτητα.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟ ΠΟΣΟ	Η ΚΑΤ' ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ	ΠΟΤΕ ΛΗΓΕΙ	ΣΕ ΠΟΙΟΝ ΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ
Αμοιβή του franchise (σημείωση 1)	35.000 \$	εφάπαξ	Με την εφαρμογή της συμφωνίας franchise	Panera
Άκίνητη ιδιοκτησία (σημείωση 2)	(σημείωση 2)	(σημείωση 2)	(σημείωση 2)	(σημείωση 2)
Εκμισθωμένες (σημείωση 2)		εφάπαξ	Ανάλογα με την συμφωνία	Γενικό εργολάβο
Εξοπλισμός (σημείωση 2)		εφάπαξ	Με την παράδοση και πριν τα εγκαίνια	Εμπόρους του εξοπλισμού
Εγκαταστάσεις		εφάπαξ	Με την παράδοση και πριν τα εγκαίνια	Εμπόρους
Έπιπλα		εφάπαξ	Με την παράδοση και πριν τα εγκαίνια	Εμπόρους
Αμοιβή των συμβούλων (σημείωση 4)		εφάπαξ		Αρχιτέκτονες, μηχανολόγους
Προμήθειες και Εμπορεύματα (σημείωση 5)		εφάπαξ	Με την παράδοση και πριν τα εγκαίνια	Panera και άλλους προμηθευτές
Μικρές προμήθειες		εφάπαξ	Με την παράδοση και πριν τα	Προμηθευτές

			εγκαίνια	
Επιγραφή		εφάπαξ	Με την παράδοση και πριν τα εγκαίνια	Προμηθευτές
Επιπρόσθετες αμοιβές 3 μηνών (σημείωση 6)	175.000 ως 245.000	εφάπαξ	Όπως έχει συμφωνηθεί, πριν τα εγκαίνια	Εμπόρους, προμηθευτές, υπαλλήλους κ.α.
Σύνολο	842.561 έως 1.511.746 (εκτός της ακίνητης περιουσίας και του ανάλογου κόστους όπως επίσης και το μερίδιο του ιδιοκτήτη της ακίνητης περιουσίας.)			

Σημείωση 1: θα χρησιμοποιήσουμε 5.000\$ από την αμοιβή που πληρώσαμε για την ανάπτυξη, προς την αρχική αμοιβή του franchise.

Σημείωση 2: Η συνολική εκτίμηση της αρχικής επένδυσης δεν συμπεριλαμβάνει την ακίνητη περιουσία. Τα αρτοποιεία-καφέ της PANERA BREAD βρίσκονται συνήθως σε εμπορικά κέντρα και είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Το κόστος της αγοράς, ή της εκμίσθωσης και της ανάπτυξης της περιοχής θα ποικίλει κατά πολύ και θα εξαρτώνται από παράγοντες, όπως η τοποθεσία, το μέγεθος και η τοπική αγορά της ακίνητης περιουσίας. Θα πρέπει να αγοράσετε ή να νοικιάσετε ένα κτήριο περίπου 4.200 ως 4.500 τετραγωνικά πόδια και να πληρώσετε το κόστος της περιοχής και ή των εκμισθωμένων βελτιώσεων. Κατά την διάρκεια του 2001, όλες οι περιοχές που αναπτύχθηκαν από την Panera νοικιάστηκαν με ένα κόστος (όπως καθορίστηκε από τον αρχικό όρο της ενοικίασης) ξεκινώντας από 6.000 ως 17.500 δολάρια το μήνα και με μια ευχέρεια για βελτιώσεις στο ακίνητο ξεκινώντας από 0 και φτάνοντας τα 600.000 δολάρια. Οι εκμισθώσεις μπορεί επίσης να απαιτούν ποσοστιαίο ενοίκιο.

Σημείωση 3: Υπολογίζουμε το κόστος του αγορασμένου εξοπλισμού ανάμεσα στα 150.000 και 200.000 δολάρια. Στον εξοπλισμό συμπεριλαμβάνεται η ταμειακή μηχανή, ένας ηλεκτρονικός υπολογιστής και προγράμματα αλλά δεν συμπεριλαμβάνονται οι ξεχωριστοί υπολογιστές στα σημεία πωλήσεων. Αγοράζετε το σύστημα του υπολογιστή σας από την MICROS INC, η οποία θα απαιτήσει να εκπαιδευτείτε για το πρώτο κατάστημα με ένα κόστος 6.595\$.

Σημείωση 4: Στην αμοιβή για την συμβουλευσεις συμπεριλαμβάνεται η κατ' εκτίμηση αμοιβή των 35.000 δολαρίων, η οποία μπορεί να γίνει απαιτητή από τον δήμο.

Σημείωση 5: Τα αντικείμενα που σχετίζονται με την ιδιοκτησία πρέπει να αγοραστούν από μας, από τους συνεταίρους μας ή από τους προκαθορισμένους προμηθευτές μας. Τα αντικείμενα που σχετίζονται με την άδεια παραχώρησης μπορούν να αγοραστούν από τους εγκεκριμένους προμηθευτές μας ή από άλλους προμηθευτές, τους οποίους επίσης πρέπει να εγκρίνουμε. Το κόστος της αγοράς τέτοιων υλικών, εκπαιδευτικών υλικών και εντύπων, κυμαίνεται από τα 4.000 στα 5.000 δολάρια. Εκτιμούμε το κόστος του φαγητού, των χαρτικών, των χημικών και των στολών, να ποικίλει από τα 16.675 ως τα 21.000 δολάρια.

Σημείωση 6: Αυτός ο υπολογισμός συμπεριλαμβάνει το κεφάλαιο κίνησης από τους πρώτους 3 μήνες και γενικά λειτουργικά έξοδα, όπως οι πληρωμές για το ενοίκιο, τους μισθούς, την ασφάλεια, ελέγχους για έντομα, τις διορθώσεις και την συντήρηση και τις επιπρόσθετες πωλήσεις και το κόστος τους. Αυτός ο υπολογισμός συμπεριλαμβάνει επίσης τα έξοδα πριν το άνοιγμα του καταστήματος, δηλαδή έξι μήνες πριν και αναφέρεται σε έξοδα, όπως οι επαγγελματικές αμοιβές, οι οργανωτικές δαπάνες, καταθέσεις για τα χρεώδη, μισθούς και έξοδα κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης άτου συνεργάτη σας και του υπόλοιπου προσωπικού σας, των οποίων η εκπαίδευση είναι υποχρεωτική βάσει της Συμφωνίας Ανάπτυξης. Επειδή εσείς και ή ο συνεργάτης σας και το προσωπικό σας για το αρτοποιείο-καφέ, όπως επίσης και το διοικητικό προσωπικό θα εργάζεται σε παραπάνω από ένα αρτοποιείο-καφέ, αυτά τα έξοδα αφορούν το πρώτο κατάστημα σας. Κατά συνεπεία, τα επιπρόσθετα κεφάλαια που είναι απαραίτητα για τον πρώτο σας αρτοποιείο-καφέ βρίσκονται στην πιο υψηλή κλίμακα, ενώ τα επιπρόσθετα κεφάλαια, τα οποία θα χρειαστείτε για τα επόμενα καφέ που θα ανοίξετε θα είναι κατά πολύ λιγότερα. Αυτά τα νούμερα είναι εκτιμήσεις μας οι οποίες βασίζονται στην εμπειρία μας, ως προς το άνοιγμα και την λειτουργία τέτοιων καφέ και δεν μπορούμε να σας διαβεβαιώσουμε ότι δεν θα έχετε επιπλέον έξοδα κατά την έναρξη των αρτοποιείων-καφέ της Panera Bread.

Όλες αυτές οι πληρωμές δεν μπορούν να επιστραφούν στον franchisee, εκτός κι αν έχει κάνει μια διαφορετική συμφωνία. Αυτές οι πληρωμές είναι μόνο εκτιμήσεις και το κόστος μπορεί να είναι υψηλότερο, μιας και αυτό θα εξαρτάται από τις συγκεκριμένες και ειδικές συνθήκες. Η Panera βάσισε την εμπειρία της στο άνοιγμα τόσο των αρτοποιείων-καφέ που ανήκουν στην εταιρεία όσο των αρτοποιείων-καφέ

που ανήκουν στους (franchisee, για να κάνουν αυτούς τους υπολογισμούς). Πρέπει να εξετάσετε αυτά τα στοιχεία προσεκτικά με έναν σύμβουλο επιχειρήσεων, λογιστή ή δικηγόρο, πριν πάρετε οποιαδήποτε απόφαση για την αγορά ενός franchise. Η διαθεσιμότητα και οι όροι χρηματοδότησης με δανειστές ως τρίτα άτομα θα εξαρτώνται από παράγοντες, όπως η ευχέρεια των οικονομικών σας, η αξία της πίστωσης σας και οι πολιτικές των ιδρυμάτων που δανείζουν χρήματα, για το είδος της επιχείρησης που θέλετε να ανοίξετε.

Αν αγοράσετε ένα ήδη υπάρχον αρτοποιείο-καφέ της Panera Bread, ίσως να πρέπει να κάνετε μια μεγαλύτερη ή μικρότερη επένδυση, σε σύγκριση με τον υπολογισμό που σας δείξαμε εδώ για την αρχική επένδυση. Όπως ήδη είπαμε, εξαρτάται από τις κατά τόπους συνθήκες. Οι τίμιες και οι όροι πληρωμής για ένα τέτοιο αρτοποιείο-καφέ της Panera Bread, θα καθοριστούν με αμοιβαία συμφωνία. Δεν έχουμε αρκετή εμπειρία για τις μη-παραδοσιακές τοποθεσίες, ώστε να υπολογίσουμε την αρχική επένδυση γι' αυτού του είδους τις τοποθεσίες. Με την υπογραφή της Συμφωνίας Ανάπτυξης, πρέπει να πληρώσετε 15.000 δολάρια. Αν υπογράψετε την Συμφωνία Ανάπτυξης, θα πρέπει να πληρώσετε ως αμοιβή ανάπτυξης και επίσης θα χρειαστείτε χρήματα για το κεφάλαιο κίνησης, σε ένα κατ' εκτίμηση ποσό των 10.000 ως 50.000 δολαρίων, για να καλύψετε τις υποχρεώσεις σας ως προς την ανάπτυξη. Δεν υπάρχει κάποια άλλη αρχική επένδυση, που να απαιτείται με την υπογραφή της Συμφωνίας Ανάπτυξης. Ωστόσο, μια αρχική επένδυση θα απαιτείται για κάθε αρτοποιείο-καφέ της Panera Bread και για κάθε τοποθεσία που θα θέλετε να ανοίξετε. Οι τρέχοντες υπολογισμοί μας για την επένδυση περιγράφονται παραπάνω.

Ο μέσος όρος του κεφαλαίου κίνησης, ο οποίος απαιτείται από κάθε PR Restaurant για να ανοίξει τις πόρτες του για μια νέα τοποθεσία, είναι περίπου 765.000 δολάρια. Σ' αυτό συμπεριλαμβάνεται η ανάπτυξη της ακίνητης περιουσίας, οι εκμισθωμένες βελτιώσεις, οι μισθοί πριν την έναρξη, τα έξοδα εκκίνησης του μάρκετινγκ και απώλειες στην ισοσκέλιση εσόδων-εξόδων. Το κέρδος ξεκινά συχνά μετά τις 2 με 3 εβδομάδες από το άνοιγμα του καταστήματος.

Ο Mitch και ο David, μιας και είχαν ασχοληθεί και πιο πριν με την ιδέα της Panera πλήρωσαν ως ποσοστό για την εκμετάλλευση των δικαιωμάτων, 4,5 τοις εκατό αντί για το τρέχον 5 τοις εκατό. Οι άλλες αμοιβές που απαιτήθηκαν από αυτούς ως franchisee, είναι 1,6 τοις εκατό από τις πωλήσεις για την διαφήμιση και αμοιβή για την Συμφωνία Ανάπτυξης 35.000 δολάρια ανά μονάδα (σ' αυτό το ποσό

περιέχονται τα 5.000 δολάρια για την Συμφωνία Ανάπτυξης). Ολοφάνερα, ο franchisor χαμήλωσε τα ποσοστά από την εκμετάλλευση του δικαιώματος για να αυξήσει την Απόδοση της Επένδυσης. Με τις πωλήσεις να φτάνουν τα 2 εκατομμύρια, η έκπτωση του μισού τοις εκατό στα δικαιώματα εκμετάλλευσης σημαίνει ένα επιπρόσθετο ποσό του ύψους των 10.000 δολαρίων ως καθαρό εισόδημα για κάθε έτος.

Οι πωλήσεις κατά μέσο όρο των μονάδων των franchisee της Panera Bread φτάνουν 1,7 εκατομμύρια δολάρια ανά μονάδα, αλλά τους τελευταίους 18 μήνες, έχει υπάρξει αύξηση των πωλήσεων στις νέες μονάδες της τάξης του 6,6 τοις εκατό, φτάνοντας εκατομμύρια δολάρια. Ο μέσος όρος των πωλήσεων των PR Restaurant είναι 2,1 εκατομμύρια ανά κατάστημα με 12 ως 18 τοις εκατό κέρδος ανά κατάστημα. Αν συγκρίνουμε έναν άλλο βιομηχανικό παίκτη, όπως τα εστιατόρια Chili θα δούμε ότι ο μέσος όρος πωλήσεων ανά τετραγωνικό πόδι είναι 240 δολάρια σε σύγκριση με την Panera που φτάνει τα 475. Ο μέσος της τιμής του πρωινού των PR Restaurant είναι 3 δολάρια. Ο μέσος όρος του γεύματος είναι 8 δολάρια. Αυτό το νούμερο ωστόσο, μπορεί να μας οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα καθώς ο αριθμός των ατόμων που τρώνε μαζί σαν συντροφιά συνήθως είναι πολύ μεγαλύτερος. Το ίδιο ισχύει και για τα απογευματινά γεύματα.

Το πιο μεγάλο κόστος είναι τα τρόφιμα και οι υπάλληλοι, ακολουθούμενο από την ακίνητη περιουσία, με το κόστος ενοικίου, που ποικίλει από τα 5.000 ως τα 17.500 δολάρια ανά μήνα. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία ενός εστιατορίου εμπίπτουν γενικά σε τρεις κατηγορίες - τοποθεσία, φαγητό και εξυπηρέτηση των πελατών. Αυτό ισχύει για όλα τα είδη εστιατορίων, από τα ανεπίσημα και πρόχειρα ως τα επίσημα. Σύμφωνα με τον Mitch, η Panera υπήρξε πολύ τυχερή γιατί για κάμποσο καιρό υπερίσχυε στην αγορά ως μια πολύ καλή ιδέα, με αποτέλεσμα να προσελκύσει κάποια από τα πιο μεγάλα ταλέντα της βιομηχανίας των εστιατορίων. Ανάμεσα σε ολόκληρο το σύστημα της Panera, τα PR Restaurant έχουν μερικούς από τους μεγαλύτερους μισθούς για τις διοικητικές θέσεις. Το έτος 2001, ο μέσος όρος του μισθού του γενικού διευθυντή μαζί με τα μπόνους έφτανε τα 68.000 δολάρια και του βοηθού διευθυντή, μεταξύ 35.000 και 50.000 δολάρια. Ο υψηλότερος μισθός ήταν 80.000 δολάρια. Το κάθε κατάστημα έχει έναν γενικό διευθυντή και τρεις βοηθούς. Ο οργανισμός έχει δύο περιφερειακούς διευθυντές, αλλά θα πρέπει να προσλάβει κι άλλον, καθώς η επέκταση συνεχίζεται. Το επόμενο άτομο που πρέπει να συμπεριληφθεί στις προσλήψεις είναι ο ελεγκτής. Ως προς τον

τζίρο, η Panera έχει επίσης την μεγαλύτερη απόδοση από τον μέσο όρο της βιομηχανίας. Η σχέση του αριθμού των διευθυντών που προσλαμβάνονται ή αποχωρούν προς το σύνολο του ήδη απασχολούμενου ήταν μηδέν, των βοηθών διευθυντών ήταν 30 τοις εκατό και των ωριαίων μελών του προσωπικού 60 με 70 τοις εκατό σε σύγκριση με το 100 τοις εκατό, που ισχύει για το μέσο όρο της βιομηχανίας.

Όπως είπαμε ήδη, οι μικρής κλίμακας επιχειρήσεις, ειδικά αυτές που έχουν ένα μεγάλο ποσό κεφαλαίου, απασχολούνται διαρκώς με ερωτήσεις σχετικά με τα έσοδα που μπορούν να κερδίσουν. Οι βραχυπρόθεσμες ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο ζωής και την κατανομή στους αρχικούς κατόχους μετοχών (τους ιδιοκτήτες) εξισορροπούνται με τις μακροπρόθεσμες ερωτήσεις σχετικά με την αξία και την τελική σοδειά που θα αποκομίσουν. Παρ' όλο που οι συνεργάτες των PR Restaurant κερδίζουν τους μισθούς τους βάσει των τιμών της αγοράς για τις λειτουργικές τους θέσεις στον οργανισμό, η αξία της διακεκομμένης καταβολής γίνεται πολύ αμφίβολη υπολογίζοντας την κατάσταση των οικονομικών και ειδικά την απόδοση μέσω των οικονομικών αγορών. Σύμφωνα με τον Mitch, τα PR Restaurant θα συνεχίσουν να ρίχνουν το "κέρδος" τους πίσω στην επιχείρηση. Είναι σίγουρος ότι θα είναι το καλύτερο επιχειρηματικό όχημα.

Από εδώ ως τις 20;

Ο Mitch και ο David έχοντας ήδη εννιά καταστήματα, έστρεψαν την προσοχή τους στο επόμενο άνοιγμα. Παρ' όλο που η διαδικασία γινόταν όλο και πιο συγκεκριμένη για κάθε νέα τοποθεσία, και οι δύο ήξεραν ότι χρειαζόνταν επιπλέον προσωπικό για να καταφέρουν να διαχειριστούν την μελλοντική γρήγορη ανάπτυξη τους. Ήταν σίγουροι ότι θα μπορούσαν να δημιουργήσουν την κατάλληλη δομή συνεργασίας, η οποία θα τους διατηρούσε στις καθημερινές λειτουργίες και θα τους ανακούφιζε από τον φρενήρη ρυθμό των τελευταίων ετών.

Κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2002, η ερώτηση για τον Mitch και τον David άρχισε να αλλάζει από το "Πώς θα φτάσουμε τις 20 μονάδες;" στο "Τι θα κάνουμε τώρα που ξέρουμε ότι θα φτάσουμε τις 20;" Ο Mitch κάποια μέρα είπε, "Δεν μπορούμε να μεγαλώσουμε πολύ γρήγορα για να καλύψουν την ζήτηση της αγοράς για την PANERA. Αν τα σχέδια επέκτασης προχωρούσαν βάσει των σχεδίων, τα PR Restaurant θα ολοκλήρωναν την 20η τους μονάδα στο τέλος του

2004 - σε λιγότερο από τρία χρόνια. Παρ' όλο που ο franchisor είπε ότι στόχος του ήταν να ανοίξουν τα επόμενα χρόνια 1.500 μονάδες, ο Mitch είχε την άποψη ότι αυτό ήταν η κορυφή του παγόβουνου. Η προσωπική του προβολή ανέφερε τις 4.000 μονάδες βάσει των στατιστικών του πληθυσμού και της πυκνότητας των εστιατορίων των τοπικών αγορών, όπως το Νέο Χαμσάιρ και η 14χρονη αγορά του Σαιν Λιούις.

Με την ευημερία των οικογενειών τους στο μυαλό και με τα σχέδια για τέσσερα νέα καταστήματα, και ο Mitch και ο David αναρωτιόνταν πότε θα μπορούσαν να δρέψουν την σοδειά τους. Θα ήταν καλή ιδέα να πουλήσουν στο τέλος του χρόνου τις 13 μονάδες που λειτουργούσαν, ώστε ο καινούργιος ιδιοκτήτης να αναπτύξει τις υπόλοιπες επτά; Μήπως θα έπρεπε να πουλήσουν, όταν κατόρθωναν να ανοίξουν και τις 20 μονάδες; Μήπως θα έπρεπε να διαπραγματευτούν για μια μεγαλύτερη περιοχή και μια επιπρόσθετη Συμφωνία Ανάπτυξης; Ή μήπως θα έπρεπε απλώς να διαχειρίζονται τις 20 μονάδες και να συνεχίζουν να δρέπουν τα κέρδη τους κάθε μήνα;

Η οικονομική απόδοση δείχνει το πώς η Panera και ποιο συγκεκριμένα ο Mitch και ο David έχουν μια υπηρεσία και έναν προϊόν, το οποίο παραδίδεται αποτελεσματικά. Αυτό· οι συνεργάτες θα πρέπει να συνεχίσουν να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών, να κάνουν τις αλλαγές του συστήματος, να κατανέμουν αποτελεσματικά τις συναλλαγές, και να παραμένουν ανταγωνιστικοί.

7.2 HAMBO RESTAURANTS

Η αλυσίδα των εστιατορίων HAMBO είναι μια αμιγώς ελληνική εταιρία με 20 επώνυμα καταστήματα στην Ελλάδα. Η HAMBO διαφοροποιείται ως προς το προϊόν από τις υπόλοιπες εταιρίες διότι προσφέρει φαγητά ελληνικής κουζίνας.

Το πρώτο ξεκίνημα έγινε το 1983 με το HAMBO Καλλιθέας

Το σύστημα Franchising εφαρμόζεται από το 1987 και συνεργάζονται τα 6 από τα 20 εστιατόρια ενώ στα υπόλοιπα μετέχει η μητρική εταιρία.

Η HAMBO απασχολεί 500 άτομα προσωπικό και στόχος της για να ανέλθουν στα 3,5 – 4 δις δρχ.

Η απαίτηση κεφαλαίου για την ανάπτυξη ενός καταστήματος franchising κατά μέσο όρο ανέρχεται στα 55 με 85 εκατομμύρια το λιγότερο.

Οι παροχές της HAMBO προς τον franchise – συνεργάτη είναι η εκπαίδευση, η επιθεώρηση, ο σχεδιασμός του καταστήματος και εργοτομίας, η παραγωγή και ο ποιοτικός έλεγχος των προϊόντων της.

Η εταιρία αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό εφαρμόζοντας:

1. Ολική ποιότητα σε όλα τα επίπεδα
2. Στρατηγικό σχεδιασμό όλων των δραστηριοτήτων της
3. Διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές της

7.3 McDONALD'S

Η McDonald's άρχισε να εφαρμόζει το franchising στην Αμερική με την ίδρυση της το 1955. Είναι η εταιρεία που κατεξοχήν που εφάρμοσε το σύστημα αυτό σε παγκόσμια κλίμακα. Η McDonald's βασίζεται στους franchisors, που αποτελούν την << σπονδυλική στήλη >> της, για να δώσουν νέες ιδέες και να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της εταιρίας.

Από τα 13.000 εστιατόρια της εταιρίας τα 9.000 λειτουργούν με σύστημα franchising.

Με το σύστημα franchising ο franchisor είναι υποχρεωμένος να δώσει ένα ποσοστό των πωλήσεων στη μητρική εταιρία, που βοηθά στην ανάπτυξη της, στην παροχή υποστήριξης και το λεγόμενο product development.

Οι απαιτήσεις της <<μητρικής>> εταιρίας σχετικά με το κεφάλαιο επένδυσης του συνεργάτη, είναι πάντα σε συνάρτηση με το κατάστημα που πρόκειται να κατασκευαστεί. Το απαιτούμενο κεφάλαιο για το McDonald's του Συντάγματος ήταν 1 εκατ. Δολάρια Η.Π.Α. .

Η εταιρία έχει την πρόθεση να συνεχίσει την ανάπτυξη της μέσω του franchising. Η επιτυχία της εταιρίας έγκειται στο ότι γίνεται σωστή επιλογή franchisors και προμηθευτών οι οποίοι ασπάζονται τη φιλοσοφία της μητρικής εταιρίας που είναι: ποιότητα, ποσότητα, σε όλους τους τομείς.

7.4 GOODY'S

Η Goody's άρχισε να εφαρμόζει το franchising το 1981, δημιουργώντας το 7^ο κατάστημα της.

Σήμερα λειτουργούν 59 εστιατόρια franchisee και ο ετήσιος τζίρος του συνόλου των καταστημάτων το 1991 ήταν 8.7 δις δρχ

Η εταιρία επιλέγει συνεργάτες που είχαν τη δυνατότητα και τη διάθεση να ενσωματωθούν στην οικογένεια και την φιλοσοφία των Goody's.

Εάν ο υποψήφιος είναι ένας θα πρέπει να ασχοληθεί αποκλειστικά με το εστιατόριο. Σε περίπτωση περισσότερων ένας από τους συμμετέχοντες ορίζεται σαν νόμιμος εκπρόσωπος της επενδυτικής ομάδας, αναλαμβάνοντας τη δέσμευση της αποκλειστικής απασχόλησης του με το εστιατόριο.

Το ελάχιστο κεφάλαιο για τη δημιουργία ενός καταστήματος αρχίζει από 50 εκατ. Δρχ ενώ ο απαιτούμενος χώρος πρέπει να είναι σε κεντρικό σημείο, έκτασης 250 – 300 τ.μ. σε σύνολο ισογείου – υπογείου.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον υποψήφιο – συνεργάτη μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με το χρόνο παροχής τους:

1. Υπηρεσίες πριν την υπογραφή σύμβασης: Εξέταση υποψηφίου καταστήματος από πλευράς προϋποθέσεων άδειας λειτουργίας, εκτίμηση τζίρου, αναλυτική μελέτη κατασκευής κ.τ.λ.
2. Υπηρεσίες από την υπογραφή σύμβασης ως την έναρξη της λειτουργίας του καταστήματος. Σχεδιασμός και επίβλεψη των κατασκευών, επιλογή του εξοπλισμού, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού κ.α. .

3. Υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της λειτουργίας: Ιδιαίτερη παρακολούθηση κατά τους πρώτους μήνες λειτουργίας, συνεχής επιθεώρηση, εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού, οικονομικός έλεγχος κ.α. .

7.5 Πως και γιατί οι καταναλωτές επιλέγουν επώνυμες αλυσίδες Franchising

Ο Ευάγγελος Κανελλόπουλος, Μηχανολόγος Μηχανικός ΕΜΠ, MBA, Partner, FBS – Franchise Business Services, καταθέτει την άποψή του για τη δύναμη του franchising:

Το γεγονός και μόνο ότι οι Ελληνικές αλυσίδες franchising δραστηριοποιούνται σε όλα τα μήκη και πλάτη της χώρας (και ενίοτε εκτός αυτής) τους προσδίδει μια υφή επιχειρηματικής τελειότητας και παράλληλα ευθύνη για την εξυπηρέτηση τόσο των καταναλωτών, όσο και των δικαιοδόχων τους. Άλλωστε, συχνά ακούμε τον προβληματισμό των δικαιοπαρόχων για την επιβλαβή πιθανότητα να «κατέβει» το όνομά τους από κάποιο franchised κατάστημα, καθώς αμαυρώνεται η φήμη τους σε επίπεδο εμπιστοσύνης και στην κοινότητα του franchise και στην καταναλωτική αγορά.

Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΠΟΛΩΝ

Το franchise σχετίζεται άμεσα με την παγκοσμιοποίηση των αγορών, όπου «τυποποιημένα» προϊόντα και υπηρεσίες διατίθενται προς μία μεγάλη μερίδα καταναλωτών μέσω παρόμοιων καταστημάτων και κοινής στρατηγικής επικοινωνίας. Η αρχή της ανάπτυξης του franchise, στις αρχές της δεκαετίας του 1980 βασίσθηκε στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας και χαμηλού κόστους αγορών, καθώς και στη δύναμη της «συμμετοχικής» διαφήμισης. Σήμερα, οι αλυσίδες διαφοροποιούν τόσο την γκάμα των προϊόντων τους, όσο και την εικόνα των καταστημάτων τους, ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής ή και κάθε χώρας, χωρίς – βέβαια – να ξεφεύγουν από την εταιρική ταυτότητά τους. Επιπλέον, στηρίζουν την ανάπτυξή τους στην αναβάθμιση της τεχνογνωσίας τους και στις υποστηρικτικές υπηρεσίες που προσφέρουν στα καταστήματά τους.

Στην Ελλάδα, ευτυχώς, δεν έχει συνδεθεί το franchise με τα «κακά» της παγκοσμιοποίησης (χαμηλοί μισθοί, καταστροφή του περιβάλλοντος, πολιτικό

ιμπεριαλισμό). Και βεβαίως δεν σχετίζεται και δεν προκαλεί παρόμοιες καταστάσεις, αν και η προηγούμενη (παρόντος του ΣΦΕ) προκάλεσε την κοινότητα του franchise θεωρώντας «πολυεθνικές» τις δικαιοπαρόχους εταιρίες, μη άξιες να λάβουν επιδότηση για νέες θέσεις εργασίας, ανανέωση των υποδομών τους κ.τ.λ. Στο πλαίσιο της μικρής «εθνικοποίησης» του franchise, οι καταναλωτές (και τα Μ.Μ.Ε.) στρέφουν τα μάτια τους προς τις αλυσίδες franchise. Αν σταματήσει τη λειτουργία της μια αλυσίδα θα το κουβεντιάσουμε όλοι. Αν το ίδιο συμβεί σε μια εμπορική εταιρία του ίδιου μεγέθους δεν θα ενδιαφερθούμε ιδιαίτερα. Επιπλέον, ο καταναλωτής, πολύ συχνά επιλέγει μεταξύ δύο ομοειδών αλυσίδων, όχι λόγω των προϊόντων τους, παρά λόγω της εικόνας που έχει σχηματίσει στο μυαλό του για την αλυσίδα ως όνομα.

Το πλήθος και μόνο των καταστημάτων μιας αλυσίδας (με προϋποθέσεις την αισθητική και εργονομία του, την ποιότητα των προϊόντων και την άριστη εξυπηρέτηση) δημιουργεί μια ισχυρή εικόνα στην αγορά. Σε συνδυασμό με το ύψος των καταστημάτων και τα μηνύματα που περνά η αλυσίδα προς το καταναλωτικό κοινό μέσω διαφήμισης (πανελλήνιας και τοπικής), αλλά και μέσω των ίδιων των πωλητών των καταστημάτων δημιουργείται το επιθυμητό position της αλυσίδας. Η μεγάλη διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι μια εμπορική εταιρία διαφημίζει προϊόντα, διαφημίζει (ισχυροποιεί) και το ίδιο της το όνομα. Τα προϊόντα αλλάζουν ,το όνομα παραμένει, όπως και η εμπιστοσύνη του target group.

Επιπλέον, οι αλυσίδες franchise δραστηριοποιούμενες στο χώρο της λιανικής (μακριά από χονδρέμπορους και άλλους μεσάζοντες) επιτυγχάνουν πέρα από καλύτερα κοστολόγια μια διαρκή επαφή με την αγορά, η οποία μέσω διαδικασιών και υποστηρικτικών τεχνολογιών διαχέει τα κατάλληλα μηνύματα και προσδιορίζει κατευθύνσεις σε κάθε μονάδα του δικτύου. Κατ' αυτόν τον τρόπο η αλυσίδα ενδυναμώνετε και γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική.

ΙΔΙΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ, ΑΛΛΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Στο σημείο αυτό, οφείλουμε να σημειώσουμε ότι το marketing και γενικότερα η (αμφίδρομη) επικοινωνία με τους καταναλωτές προσδιορίζει την ειδοποιό διαφορά από αλυσίδα σε αλυσίδα. Όπως οι προσωπικότητες της χώρας, (πολιτικοί,

τραγουδιστές κ.λ.π.) έτσι και οι αλυσίδες franchise αποτελούν lingua franca για τους καταναλωτές. Αναμενόμενα, οι καταναλωτές προσδίδουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στις αλυσίδες franchise και σχηματίζουν μια εικόνα στο μυαλό τους (υποβοηθούμενη από τη γενικότερη διαφήμιση και ταυτότητα καταστημάτων) και βάση αυτών αποφασίζουν για τις αγορές τους. Αυτή η δυνατότητα για την δημιουργία συγκεκριμένης εικόνας του εμπορικού σήματος της αλυσίδας προς τους καταναλωτές χαρακτηρίζει μόνο τις αλυσίδες franchise, καθώς το μεμονωμένο κατάστημα δεν έχει ούτε την τεχνογνωσία, ούτε την οικονομική δύναμη για να προβεί σε διαφημιστικές και επικοινωνιακές ενέργειες. Λαμβάνοντας υπόψη μας, για μία ακόμη φορά, ότι η συντριπτική πλειοψηφία των αγοραστικών αποφάσεών μας λαμβάνεται λόγω της αντίληψης που έχουμε για το σήμα, ακόμη και στην περίπτωση που ουσιαστικά αναφερόμαστε σε ολόδια προϊόντα (μεταξύ franchised και ανώνυμου καταστήματος) επιλέγουμε (τι άλλο;) το franchise. Οι καταναλωτικές ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας (εξαιρουμένων των αλλοδαπών) προσδιορίζονται από την κοινωνικοοικονομική κατάσταση του καθενός και από το ποιος θέλει να είναι, παρά από τις πραγματικές ανάγκες του (όπως αναφέρει και ο Maslow). Τώρα είναι η εποχή του franchise, σε μια (Ελληνική) κοινωνία που χαρακτηρίζεται από αναβαθμισμένο βιοτικό επίπεδο. Είναι η εποχή – που λόγω οικονομικών συγκυριών – αναδύει επιχειρηματικές ευκαιρίες προς μακροχρόνια αξιοποίηση από δικαιοπαρόχους και από δικαιοδόχους.

ΜΕΡΟΣ Β

ΘΕΜΑ:

Οι απόψεις και οι συνήθειες των καταναλωτών, για τις επιχειρήσεις εστίασης οι οποίες επεκτείνονται με τη μέθοδο Franchise, καταναλωτών του νομού Θεσσαλονίκης, τη χρονική περίοδο της άνοιξης του 2008.

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Γενικός στόχος

της έρευνας είναι η διερεύνηση και καταγραφή των απόψεων, των στάσεων και συνηθειών των καταναλωτών σχετικά με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις εστίασης επεκτεινόμενες με τη μέθοδο franchising. Σκοπός της έρευνας είναι η συλλογή των στοιχείων που κρίνονται απαραίτητα για μια επιχείρηση εστίασης η οποία θα επεκταθεί με τη μέθοδο Franchise.

Ειδικόί Στόχοι:

- Να διερευνηθούν οι τρεις πρώτες δημοφιλέστερες επιχειρήσεις εστίασης που δραστηριοποιούνται στην αγορά.
- Να διαπιστωθούν οι τιμές των προϊόντων ανάλογα με το σέρβις που παρέχεται.
- Να ερευνηθούν οι αιτίες κατανάλωσης προϊόντων των επιχειρήσεων που επεκτείνονται με τη μέθοδο Franchising.
- Να διαπιστωθεί, σε τι βαθμό επηρεάζει τους καταναλωτές η τοποθεσία της επιχείρησης.

- Να διαπιστωθεί, ποιες κατηγορίες ηλικιών επηρεάζει η διακόσμηση των επιχειρήσεων.
- Να ερευνηθεί, πια άτομα σε ποιες στιγμές της ημέρας επισκέπτονται καταστήματα franchise, η συχνότητα επίσκεψης τους και η συχνότητα στην οποία θα ήθελαν να έχουν στη διάθεση τους καινούργιο προϊόν.

Μεθοδολογία

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο διάστημα της Άνοιξης 2008 σε 100 καταναλωτές του νομού Θεσσαλονίκης, με μέθοδο συγκέντρωσης πρωτογενών στοιχείων τη δημοσκόπηση, με όργανο συλλογής δεδομένων το ερωτηματολόγιο. Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε, ήταν η δειγματοληψία ευκολίας. Η επεξεργασία των στοιχείων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα spss και ακόλουθα έγινε η συγκέντρωση των συνόλων. Η επεξεργασία των στοιχείων έγινε με σκοπό τη δημιουργία πινάκων μονής και διπλής εισόδου. Έτσι τα στοιχεία των ερωτηματολογίων μετατράπηκαν σε δεδομένα, μέσα από τη δημιουργία των πινάκων. Η καταγραφή ενίσχυσε την εξαγωγή αναγκαίων συμπερασμάτων.

Πίνακες Μονής Εισόδου

Τα δημοφιλέστερα εστιατόρια - πιτσαρίες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1,0	1,0	1,0
OYZOY MELATHRON	15	15,0	15,0	16,0
GOODYS	59	59,0	59,0	75,0
ROMA PIZZA	20	20,0	20,0	95,0
DROSOPIGI	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την έρευνα το πιο δημοφιλές εστιατόριο είναι τα GOODY's με ποσοστό 59%, το δεύτερο κατά προτίμηση είναι η Roma Pizza με ποσοστό 20% και ακολουθεί το Ούζου Μέλαθρον με 15%.

Τα Δημοφιλέστερα Καφέ - Ζαχαροπλαστεία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ATHINA IOANNIDOU	4	4,0	4,0	4,0
PAPAGALLINO	4	4,0	4,0	8,0
ZOOMSERIE	1	1,0	1,0	9,0
ANDREAS	1	1,0	1,0	10,0
COFEE ENERGY	5	5,0	5,0	15,0
COFFEE RIGHT	10	10,0	10,0	25,0
FLOCAFE	13	13,0	13,0	38,0
HAAGEN-DAZS	12	12,0	12,0	50,0
IGLOO	10	10,0	10,0	60,0
COFFEEWAY	13	13,0	13,0	73,0
DODONI	25	25,0	25,0	98,0
LA CHOCOLATERIE	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Στην δεύτερη κατηγορία όπου ανήκουν τα καφέ – ζαχαροπλαστεία η πιο δημοφιλής επιχείρηση είναι η Δωδώνη με ποσοστό 25%. Ως δεύτερη κατά προτίμηση είναι οι επιχειρήσεις Flo-café και Coffeeway με ποσοστά 13%. Το Haagen Dazs είναι τρίτη σε σειρά προτίμησης με ποσοστό 12% και ακολουθούν οι επιχειρήσεις Coffeeright και Igloo με ποσοστά 10%.

Τα δημοφιλέστερα Τοστ - Κρεπερείς

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10	1	1,0	1,0	1,0
13	2	2,0	2,0	3,0
CREPA CREPA	3	3,0	3,0	6,0
EVEREST	28	28,0	28,0	34,0
TOP TZANTE	3	3,0	3,0	37,0
CREPE IN LOVE	6	6,0	6,0	43,0
GRIGORIS	36	36,0	36,0	79,0
THEIOS VANIAS	19	19,0	19,0	98,0
CREPA LAND	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε η πρώτη κατά προτίμηση επιχείρηση , στην κατηγορία τοστ – κρεπερί, είναι ο Γρηγόρης μικρό γεύματα με ποσοστό 36%. Ακολουθεί το Everest με ποσοστό 28% και τρίτη κατά προτίμηση επιχείρηση είναι ο Θεός Βάνιας με ποσοστό 19%.

Συχνότητα επίσκεψης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KATHIMERINA	14	14,0	14,0	14,0
2-3 THN EVDOMADA	34	34,0	34,0	48,0
2-3 TO MHNA	52	52,0	52,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που διαπιστώθηκαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, το 52% των καταναλωτών δήλωσαν ότι επισκέπτονται 2 με 3 φορές το μήνα επιχειρήσεις εστίασης franchising. Επίσης, μόλις το 34% επισκέπτεται

2 με 3 φορές την εβδομάδα και το 14% των ερωτηθέντων καταναλωτών επισκέπτονται καθημερινά.

Τιμές προϊόντων ανάλογα με το σέρβις που παρέχεται

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	POLY KALH	25	25,0	25,0	25,0
	KALH	40	40,0	40,0	65,0
	METRIA	35	35,0	35,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Οι απόψεις των καταναλωτών ως προς τις τιμές ανάλογα με το σέρβις που παρέχουν οι επιχειρήσεις εστίασεως είναι καλές απαντούν το 40% των ερωτηθέντων, το 35% ερωτηθέντων βρίσκουν μέτριες τις τιμές και το υπόλοιπο 25% δηλώνουν πως είναι ικανοποιημένες από τις τιμές προϊόντων ανάλογα με το σέρβις που παρέχεται.

Ίδιο ή παρόμοιο προϊόν σε άλλες επιχειρήσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	65	65,0	65,0	65,0
	OXI	35	35,0	35,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Το 65% των ερωτηθέντων καταναλωτών δηλώνουν ότι βρίσκουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν σε άλλες επιχειρήσεις. Αντίθετη γνώμη έχουν το 35% των ερωτηθέντων.

Τιμές ίδιων ή παρόμοιων προϊόντων σε άλλες επιχειρήσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	XAMHLOTTERES	25	25,0	38,5	38,5
	METRIES	31	31,0	47,7	86,2
	YPSILOTTERES	9	9,0	13,8	100,0
	Total	65	65,0	100,0	
Missing	System	35	35,0		
Total		100	100,0		

Οι καταναλωτές που βρίσκουν το ίδιο ή παρόμοιο προϊόν σε άλλες επιχειρήσεις, το 31% ερωτηθέντων δηλώνει πως οι τιμές είναι περίπου ίδιες με τις επιχειρήσεις που δεν εφαρμόζουν την μέθοδο franchise. Ενώ το 25% των ερωτηθέντων δηλώνει πως καταναλώνει ίδια ή παρόμοια προϊόντα με χαμηλότερες τιμές και μόλις 9% των ερωτηθέντων καταναλωτών αγοράζουν τα ίδια προϊόντα με ακριβότερες τιμές.

Αιτίες κατανάλωσης προϊόντων από τις επιχειρήσεις που επεκτείνονται με τη μέθοδο Franchise.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STATHERI POIOTHTA PROIONTWN	25	25,0	25,0	25,0
	TIMOLOGIAKH POLITIKH	16	16,0	16,0	41,0
	STATHERI GEFSI PROIONTWN SE OLA TA SHMEIA PWLHSHS	34	34,0	34,0	75,0
	STATHERO H PAROMOIO SERVICE SE OLA TA SHMEIA PWLHSHS	25	25,0	25,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Από την έρευνα προκύπτει ότι το 59% των ερωτηθέντων καταναλωτών δηλώνει πως η βασικότερη αιτία κατανάλωσης είναι ότι βρίσκουν σταθερή γεύση και σταθερή ποιότητα προϊόντων σε όλα τα σημεία πώλησης, το 25% των ερωτηθέντων θεωρεί σημαντική την αιτία της ίδιας εξυπηρέτησης σε όλα τα σημεία πώλησης ενώ το 16% θεωρεί σημαντική την αιτία της τιμολογιακής πολιτικής.

Διάθεση καινούργιου προϊόντος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid KATHE MHNA	29	29,0	29,0	29,0
KATHE 3 MHNES	19	19,0	19,0	48,0
KATHE 6 MHNES	20	20,0	20,0	68,0
KATHE XRONO	20	20,0	20,0	88,0
KATHE ENAMISH XRONO	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Οι 29% των ερωτηθέντων καταναλωτών θεωρούν πως κάθε μήνα θα έπρεπε να έχουν στη διάθεση τους καινούργιο προϊόν. Με 20% ακολουθεί οι κατηγορίες καταναλωτών που δήλωσαν ότι επιθυμούν να έχουν καινούργιο προϊόν μια φορά το εξάμηνο ή το χρόνο. Το 19% δηλώνει πως θα ήθελε καινούργιο προϊόν ανά τρεις μήνες και 12% των ερωτηθέντων δεν τους απασχολεί και πάρα πολύ η διάθεση καινούργιου προϊόντος.

Βαθμός που επηρεάζει η τοποθεσία της επιχείρησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PARA POLY	24	24,0	24,0	24,0
	POLY	30	30,0	30,0	54,0
	LIGO	26	26,0	26,0	80,0
	KATHOLOU	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τους καταναλωτές που έλαβαν μέρος στην έρευνα, το 54% επηρεάζονται σε βαθμό από πολύ μέχρι πάρα πολύ ενώ το υπόλοιπο 46% διαπιστώνεται ότι δεν τους επηρεάζει η τοποθεσία.

Προτίμηση επιχειρήσεων σε πολυσύχναστους δρόμους

			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SYMFWNW	PARA	21	21,0	21,0	21,0
	POLY					
	SYMFWNW		37	37,0	37,0	58,0
	OUTE	SYMFWNW	31	31,0	31,0	89,0
	OUTE	DIAFWNW				
	DIAFWNW		8	8,0	8,0	97,0
	DIAFWNW	PARA POLY	3	3,0	3,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0	

Το 58% των ερωτηθέντων καταναλωτών συμφωνούν με την άποψη ότι οι επιχειρήσεις εστίασης που επεκτείνονται με τη μέθοδο Franchise να βρίσκονται σε πολυσύχναστους δρόμους, μόλις το 11% των ερωτηθέντων διαφωνούν με αυτή την άποψη και το 31% δηλώνει μια ουδέτερη στάση.

Προτίμηση επιχειρήσεων οι οποίες διαθέτουν χώρο στάθμευσης

			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SYMFWNW POLY	PARA	28	28,0	28,0	28,0
	SYMFWNW		41	41,0	41,0	69,0
	OUTE OUTE DIAFWNW	SYMFWNW	15	15,0	15,0	84,0
	DIAFWNW		12	12,0	12,0	96,0
	DIAFWNW	PARA POLY	4	4,0	4,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0	

Από τα αποτελέσματα της έρευνας που προκύπτουν το 69% των ερωτηθέντων καταναλωτών έχουν μια ιδιαίτερη προτίμηση σε επιχειρήσεις που διαθέτουν και χώρο στάθμευσης, αντίθετη άποψη έχει 16% των ερωτηθέντων και δεν απασχολεί ιδιαίτερα το υπόλοιπο 15%.

Βαθμός που επηρεάζει η διακόσμηση

			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PARA POLY		38	38,0	38,0	38,0
	POLY		35	35,0	35,0	73,0
	LIGO		27	27,0	27,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0	

Η διακόσμηση μιας επιχείρησης που επεκτείνεται με τη μέθοδο Franchise φαίνεται να επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους καταναλωτές, αφού το 73% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι επηρεάζονται σε βαθμό από πολύ έως πάρα πολύ. Επίσης, δεν επηρεάζει η διακόσμηση το υπόλοιπο ποσοστό του 27% ερωτηθέντων.

Προτίμηση επιχειρήσεων με παραδοσιακή διακόσμηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SYMFWNW PARA POLY	12	12,0	12,0	12,0
SYMFWNW	22	22,0	22,0	34,0
OUTE SYMFWNW OUTE DIAFWNW	53	53,0	53,0	87,0
DIAFWNW	8	8,0	8,0	95,0
DIAFWNW PARA POLY	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Το 53% του ερωτώμενου πληθυσμού έχει ουδέτερη στάση στις επιχειρήσεις με παραδοσιακή διακόσμηση, ενώ το 34% προτιμά τις επιχειρήσεις με παραδοσιακή διακόσμηση. Τους υπόλοιπους 13% που έλαβαν μέρος στην έρευνα διαφωνούν με αυτή την άποψη.

Προτίμηση επιχειρήσεων με σύγχρονη διακόσμηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SYMFWNW PARA POLY	19	19,0	19,0	19,0
SYMFWNW	23	23,0	23,0	42,0
OUTE SYMFWNW OUTE DIAFWNW	42	42,0	42,0	84,0
DIAFWNW	11	11,0	11,0	95,0
DIAFWNW PARA POLY	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Ως προς τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνεται ότι το 42% των ερωτηθέντων προτιμούν επιχειρήσεις με σύγχρονη διακόσμηση και το άλλο 42% των ερωτηθέντων έχουν μια ουδέτερη στάση προς προτίμηση της επιχείρησης με σύγχρονη διακόσμηση, ενώ αντίθετα δηλώνει το 16% των ερωτηθέντων καταναλωτών.

Ώρες που πραγματοποιούνται οι αγορές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid PRWINES	18	18,0	18,0	18,0
MESHMERIANES	40	40,0	40,0	58,0
BRADYNES	41	41,0	41,0	99,0
4	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Από την έρευνα διαπιστώνεται ότι το 41% ερωτηθέντων καταναλωτών αγοράζουν βραδινές ώρες προϊόντα και το 40% συνήθως τις μεσημεριανές ώρες, μόλις το 18% δήλωσε πως καταναλώνει προϊόντα κυρίως τις πρωινές ώρες.

Συχνότητα ταξιδιού εντός Ελλάδος

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid MIA FORA THN EVDOMADA	6	6,0	6,0	6,0
MIA FORA TO MHNA	22	22,0	22,0	28,0
MIA FORA TO TRIMHNO	24	24,0	24,0	52,0
MAI FORA TO EKSAMHNO	19	19,0	19,0	71,0
MAI FORA TO XRONO	29	29,0	29,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Το 29% των καταναλωτών που έλαβαν μέρος στην έρευνα διαπιστώνεται ότι το 29% ταξιδεύει μια φορά το χρόνο. Από την άλλη μια φορά το τρίμηνο ταξιδεύει το 24%, το 22% μια φορά το μήνα και το 19% μια φορά το εξάμηνο. Ένα μικρό ποσοστό του 6% ταξιδεύει συχνότερα.

Φύλλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ANDRAS	47	47,0	47,0	47,0
GYNAIKA	53	53,0	53,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Το 53% του ερωτώμενου πληθυσμού αποτελείται από γυναίκες και το υπόλοιπο 47% από άνδρες.

Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-24	33	33,0	33,0	33,0
	25-31	22	22,0	22,0	55,0
	32-38	24	24,0	24,0	79,0
	39-45	12	12,0	12,0	91,0
	46 ΚΑΙ ΑΝΩ	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Το μεγαλύτερο ποσοστό του ερευνούμενου πληθυσμού δηλαδή το 33% ανήκει στην 18 – 24 κατηγορία ηλικίας, ακολουθούν με μικρές διαφορές ποσοστού 24% το 32 – 38 κατηγορία και 22% η 25 – 31 κατηγορία ηλικίας, το 12% ανήκει σε ηλικίες 39 – 45 και το 9% αποτελείται με άτομα άνω των 46 ετών.

Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΓΑΜΟΣ	57	57,0	57,0	57,0
	ΕΓΓΑΜΟΣ	43	43,0	43,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Το 57% του ερευνούμενου πληθυσμού είναι άγαμοι αντίθετα είναι το 43%.

Εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	74	74,0	74,0	74,0
	OXI	26	26,0	26,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Το 74% της έρευνας αποτελείται με άτομα τα οποία εργάζονται ενώ το υπόλοιπο 26% δήλωσαν ότι δεν εργάζονται προς το παρόν.

Επάγγελμα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ELEFTHEROS EPAGGELMATIAS	16	16,0	16,0	16,0
	IDIWTIKOS YPALLHLOS	33	33,0	33,0	49,0
	DHMOSIOS YPALLHLOS	22	22,0	22,0	71,0
	NOIKOKYRA	4	4,0	4,0	75,0
	FOITHTHS	22	22,0	22,0	97,0
	MATHITIS	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Ένα μεγάλο ποσοστό της έρευνας αποτελείται από ιδιωτικούς υπαλλήλους 33%, το 44% αποτελούν οι δημόσιοι υπάλληλοι με τους φοιτητές, το 16% αποτελείται από ελεύθερους επαγγελματίες και το 7% αποτελείται από νοικοκυριά και μαθητές.

Μηνιαία προσωπικό εισόδημα σε Ευρώ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <500	33	33,0	33,0	33,0
501-1000	30	30,0	30,0	63,0
1001-1500	23	23,0	23,0	86,0
1501-2000	11	11,0	11,0	97,0
>2000	3	3,0	3,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Μια μεγάλη κατηγορία καταναλωτών αποτελείται από άτομα τα οποία έχουν μηνιαίο προσωπικό εισόδημα από 501 – 1500 ευρώ 53%, ακολουθεί η κατηγορία καταναλωτών όπου το μηνιαίο προσωπικό τους εισόδημα είναι λιγότερα από 500 ευρώ 33%, το 11% αποτελούν καταναλωτές οι οποίοι ανήκουν στην κατηγορία μηνιαίου εισοδήματος 1501 – 2000 ευρώ και μόλις το 3% αποτελείται από καταναλωτές με > 2000 ευρώ μηνιαίο εισόδημα.

ΠΙΝΑΚΕΣ ΔΙΠΛΗΣ ΕΙΣΟΔΟΥ

Συχνότητα - Φύλλο

		Fylo		Total
		ANDRAS	GYNAIKA	
Syxnotita	KATHIMERINA	9	5	14
	2-3 THN EVDOMADA	18	16	34
	2-3 TO MHNA	20	32	52
Total		47	53	100

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι άντρες είναι αυτοί που επισκέπτονται συχνότερα επιχειρήσεις εστίασης αφού από τους καθημερινούς επισκέπτες οι 9 στους 14 είναι άντρες

Επάγγελμα – παρόμοιο προϊόν σε άλλες επιχειρήσεις

		Paromoio proion se alles epixeiriseis		Total
		NAI	OXI	
Epaggelma	ELEFTHEROS EPAGGELMATIAS	8	8	16
	IDIWTIKOS YPALLHLOS	20	13	33
	DHMOSIOS YPALLHLOS	15	7	22
	NOIKOKYRA	2	2	4
	FOITHTHS	18	4	22
	MATHITIS	2	1	3
Total		65	35	100

Από την διασταύρωση των δυο μεταβλητών (επάγγελμα ερωτηθέντων – αν μπορούν να βρουν το ίδιο προϊόν σε άλλες επιχειρήσεις) προκύπτει το αποτέλεσμα ότι η πλειοψηφία των ιδιωτικών υπαλλήλων, των δημοσίων υπαλλήλων και των φοιτητών μπορούν να βρουν το ίδιο ή το παρόμοιο προϊόν και σε

επιχειρήσεις που δεν επεκτείνονται με τη μέθοδο franchise, μια ουδέτερη άποψη κατέχουν οι ελεύθεροι επαγγελματίες, τα νοικοκυριά και οι μαθητές.

Διάθεση καινούργιου προϊόντος - επάγγελμα

		Epaggelma						
		ELEFTHEROS EPAGELMATIAS	IDIWTIKOS YPALLHLOS	DHMOSIOS YPALLHLOS	NOIKOKYRA	FOITHTIS	MATHITIS	Total
Diathesi kainourgiou proiontos	KATHE MHNA	3	12	6	1	6	1	29
	KATHE 3 MHNES	5	6	2	0	6	0	19
	KATHE 6 MHNES	2	6	4	1	6	1	20
	KATHE XRONO	3	4	7	1	4	1	20
	KATHE ENAMISH XRONO	3	5	3	1	0	0	12
Total		16	33	22	4	22	3	100

Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι είναι αυτοί που θέλουν να έχουν κάθε μήνα καινούργιο προϊόν στη διάθεση τους και αυτή την άποψη την υποστηρίζουν με μικρό ποσοστό οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι φοιτητές.

Συχνότητα – αιτίες κατανάλωσης προϊόντων

		Aitia katanalwsis proiontwn epixeirisewn franchise				
		STATHERI POIOTHTA PROIONTWN	TIMOLOGIA KH POLITIKH	STATHERI GEFSI PROIONTWN SE OLA TA SHMEIA PWLHSHS	STATHERO H PAROMOIO SERVICE SE OLA TA SHMEIA PWLHSHS	Total
Syxnotita	KATHIMERINA	8	4	2	0	14
	2-3 THN EVDOMADA	8	5	14	7	34
	2-3 TO MHNA	9	7	18	18	52
Total		25	16	34	25	100

Οι καταναλωτές, επειδή στους οποίους παρέχεται σταθερή γεύση προϊόντων και σταθερό service σ' όλα τα σημεία πώλησης επισκέπτονται 2 με 3 φορές το μήνα επιχειρήσεις εστίασης, ακολουθούν με μικρότερο ποσοστό και η κατηγορία των καταναλωτών οι οποίοι επισκέπτονται 2 με 3 φορές την εβδομάδα.

Φύλλο – Διάθεση καινούργιου προϊόντος

		Diathesi kainourgioi proiontos					Total
		KATHE MHNA	KATHE 3 MHNES	KATHE 6 MHNES	KATHE XRONO	KATHE ENAMISH XRONO	
Fylo	ANDRAS	13	7	6	13	8	47
	GYNAIKA	16	12	14	7	4	53
Total		29	19	20	20	12	100

Το αποτέλεσμα που παρέχουμε από τη διασταύρωση των δυο μεταβλητών η πλειοψηφία των γυναικών είναι αυτή που θέλει συχνότερα να έχει στη διάθεση της καινούργιο προϊόν. Από την άλλη φαίνεται να μην ενδιαφέρει και τόσο πολύ την πλειοψηφία των ανδρών η συχνότερη διάθεση νέου προϊόντος.

Βαθμός επηρεασμού διακόσμησης - ηλικία

		Hlikia					Total
		18-24	25-31	32-38	39-45	46 KAI ANW	
Vathmos epireasis diakosmisis epixeirhsewn franchise	PARA POLY	10	8	9	5	6	38
	POLY	13	8	8	3	3	35
	LIGO	10	6	7	4	0	27
Total		33	22	24	12	9	100

Οι νεαρές ηλικίες (18-24) και (25-31) διαπιστώνεται ότι επηρεάζεται περισσότερο από τις μεγαλύτερες ηλικίες αφού οι 55 στους 100 ερωτηθέντες αποτελείται από άτομα νεαρής ηλικίας.

Ώρες που πραγματοποιούνται οι αγορές – Φύλλο

	Fylo		Total	
	ANDRAS	GYNAIKA		
Wres που πραγματοποιούνται οι αγορες	PRWINES	10	8	18
	MESHMERIANES	19	21	40
	BRADYNES	17	24	41
	4	1	0	1
Total	47	53	100	

Από τα αποτελέσματα της έρευνας αντλούμε την πληροφορία ότι οι αγορές γίνονται συνήθως μεσημεριανές και βραδινές ώρες, η πλειοψηφία των καταναλωτών οι οποίοι πραγματοποιούν αγορές τις μεσημεριανές και βραδινές ώρες αποτελείται από γυναίκες, αντίθετα οι άντρες συνήθως καταναλώνουν τις πρωινές ώρες.

Ώρες που πραγματοποιούνται οι αγορές – Οικογενειακή κατάσταση

	Oikogeniakh Katastash		Total	
	AGAMOS	EGGAMOS		
Wres που πραγματοποιούνται οι αγορες	PRWINES	9	9	18
	MESHMERIANES	26	14	40
	BRADYNES	21	20	41
	4	1	0	1
Total	57	43	100	

Από τα αποτελέσματα που προκύπτουν με την διασταύρωση δυο μεταβλητών παρατηρείται ότι η περισσότεροι καταναλωτές είναι άγαμοι οι οποίοι καταναλώνουν προϊόντα συνήθως μεσημεριανές ώρες, αντίθετα, η πλειοψηφία έγγαμων πραγματοποιούν αγορές τις βραδινές ώρες.

Βαθμός επηρεασμού τοποθεσίας – ώρες αγορών

	Wres που pragmatopoiountai oi agores				Total
	PRWINE S	MESHM ERIANE S	BRADYNE S	4	
Ο vathmos epireasis topothesias epixeirisis	3	9	12	0	24
PARA POLY tis POLY	5	13	12	0	30
LIGO	7	7	11	1	26
KATHOLO U	3	11	6	0	20
Total	18	40	41	1	100

Αναλύοντας τα αποτελέσματα του ερευνούμενου πληθυσμού διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των καταναλωτών που πραγματοποιούν αγορές τις μεσημεριανές και βραδινές ώρες επηρεάζονται πάρα πολύ από την τοποθεσία της επιχείρησης.

Βαθμός επηρεασμού τοποθεσίας – συχνότητα ταξιδιού

		Syxnothta taksidiou entos Elladas					Total
		MIA FORA THN EVDOMADA	MIA FORA TO MHNA	MIA FORA TO TRIMHNO	MAI FORA TO EKSAMHNO	MAI FORA TO XRONO	
Ο βαθμός επηρεασμού τοποθεσίας της επιχείρησής	PARA POLY	4	7	4	3	6	24
	POLY	1	10	9	5	5	30
	LIGO	1	5	4	7	9	26
	KATHOLOU	0	0	7	4	9	20
Total		6	22	24	19	29	100

Η πλειοψηφία των καταναλωτών ταξιδεύει μια φορά το μήνα και είναι αυτοί που επηρεάζονται πολύ από την τοποθεσία της επιχείρησης. Ακολουθεί ένα μικρότερο ποσοστό οι οποίοι ταξιδεύει μια φορά το τρίμηνο. Δεν επηρεάζονται από την τοποθεσία πάρα πολύ αυτοί που ταξιδεύουν μια φορά το χρόνο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην κατηγορία των εστιατορίων – πιτσαριών η δημοφιλέστερη εταιρία είναι τα Goody's. Στην κατηγορία των καφέ – ζαχαροπλασטיών η δημοφιλέστερη είναι η Δωδώνη και ακολουθούν τα Coffeeway, Flocafe, Coffee energy και Haagen-Dazs. Στην τρίτη κατηγορία των Τοστ – Κρεπερείς δημοφιλέστερη είναι η εταιρία Γρηγόρης μικρο - γεύματα, ακολουθούν σε σειρά προτίμησης το everest και Ο Θεός Βάνιας. Ως προς τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τους πίνακες μονής και διπλής εισόδου φαίνεται ότι η κατηγορία των αντρών επισκέπτονται περισσότερες φορές επιχειρήσεις εστίασης. Οι ιδιωτικοί - δημόσιοι υπάλληλοι και οι φοιτητές διαπιστώνεται ότι πριν καταναλώσουν συγκεκριμένο προϊόν πραγματοποιούν τη προσωπική τους έρευνα αγοράς, αφού η πλειοψηφία αυτών των κατηγοριών δήλωσαν ότι βρίσκουν το ίδιο προϊόν και σε άλλες επιχειρήσεις που επεκτείνονται με άλλη μέθοδο ή και σε επιχειρήσεις που δεν έχουν επεκταθεί ακόμα. Επίσης η ίδια κατηγορία εργαζομένων είναι αυτοί που προτιμούν να έχουν στη διάθεση τους συχνότερα καινούργια προϊόντα. Το σύνολο του πληθυσμού οι οποίοι συμπεριλαμβάνονται στην έρευνα δηλώνουν πως η σημαντικότερη αιτία επισκέψεων τους είναι η σταθερή ποιότητα προϊόντων και το σταθερό service που παρέχεται σε όλα τα σημεία πωλήσεων. Η κατηγορία των γυναικών φαίνεται πολύ καινοτόμος αφού η πλειοψηφία των γυναικών δηλώνει πως θέλει καινούργια προϊόντα συχνότερα. Αντίθετα για τους άντρες τα καινούργια προϊόντα δεν αποτελεί σημαντικός παράγοντας. Επίσης οι γυναίκες πραγματοποιούν αγορές τις μεσημεριανές και βραδινές ώρες. Αντίθετα οι άντρες δηλώνουν ότι καταναλώνουν προϊόντα συνήθως τις πρωινές ώρες. Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι το μεσημεριανό καταναλωτικό κοινό αποτελείται από άγαμους ενώ το βραδινό καταναλωτικό κοινό αποτελείται από έγγαμους. Ο παράγοντας της διακόσμησης φαίνεται να επηρεάζει περισσότερο τις νεαρές ηλικίες και αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής επιχείρησης. Συμπερασματικά, αξίζει να αναφερθεί ότι το

σύνολο των ατόμων που πραγματοποιούν αγορές τις μεσημεριανές και βραδινές ώρες επηρεάζονται αρκετά από την τοποθεσία της επιχείρησης. Τα άτομα που ταξιδεύουν συχνότερα επηρεάζονται αρκετά από την τοποθεσία της επιχείρησης αντίθετα έχουν δηλώσει οι σπανιότεροι ταξιδιώτες.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. ΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1 Εγχώρια Νομοθεσία και Συμμόρφωση προς Διεθνείς Συνθήκες και Κανονισμούς

Η διαμόρφωση συμβάσεων franchise στην πράξη γεννά διάφορα σημαντικά νομικά ζητήματα όπως – μεταξύ άλλων – το ζήτημα της προστασίας του franchise έναντι καταχρηστικών όρων, η προστασία του υποψήφιου δικαιοδόχου, η προστασία της βιομηχανικής ιδιοκτησίας, η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, κλπ. Ιδιαίτερη σημασία έχει η θέσπιση υποχρέωσης του κάθε δικαιοπαρόχου να παρέχει σωστή και άρτια πληροφόρηση στον κάθε ενδιαφερόμενο, καθώς και η υποχρέωση κοινοποίησης σ' αυτόν βασικών στοιχείων του δικαιοπαρόχου και του συστήματός του.

Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ενιαία και κωδικοποιημένη νομοθεσία για το franchising. Η ισχύουσα εφαρμοστέα νομοθεσία σε θέματα ελέγχου συμβάσεων, δικαίου ανταγωνισμού και προστασίας τρίτων συνίσταται στα εξής:

- Ν. 146/1914 «περί αθέμιτου ανταγωνισμού»
- Ν. 703/1977 «περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού» όπως ισχύει μετά τον Ν. 2296/95.
- Π.Δ. 219/91 «περί εμπορικών αντιπροσώπων»
- Ν. 2239/1994 «περί σημάτων», εφόσον το franchising περιέχει και την παραχώρηση χρήσης σήματος.
- ΑΚ 174, 178 – 179, 371 – 372 για θέματα σχετικά με την κατάρτιση, την εκτέλεση και τη λύση (καταγγελία) της αμφοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης franchise.

Σε διεθνές επίπεδο, η ανομοιογένεια, η οποία χαρακτηρίζει τους όρους των διαφόρων συμβάσεων Franchise, αποτελεί έναν από τους βασικούς λόγους που καθιστούν δύσκολη προς το παρόν την εκπόνηση ενιαίας νομοθεσίας αποκλειστικά για τα θέματα που διέπουν τις συμβάσεις franchise.

Οι νομοθετικές ιδιαιτερότητες κάθε χώρας, σε συνδυασμό με τις διαφορετικές συνθήκες ανάπτυξης των τοπικών αγορών, καθιστούν εξαιρετικά δυσχερές το έργο της προστασίας των συμβαλλομένων πλευρών (franchisor – franchisee).

Είναι σαφής η ανάγκη νομοθετικής ρύθμισης του franchising ιδίως προς την κατεύθυνση της θεσμοθέτησης μιας διαδικασίας δημοσιοποίησης και διαφάνειας των στοιχείων που αφορούν τις συμβαλλόμενες επιχειρήσεις. Στην πλειοψηφία των Ευρωπαϊκών χωρών (πλην Ισπανίας, Γαλλίας, Ιταλίας, Βελγίου και Ρωσίας) η πρακτική του franchising δεν έχει αποτελέσει αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης. Στις Η.Π.Α. όπου ο θεσμός είναι ευρύτατα διαδεδομένος, η νομοθεσία επικεντρώνεται στην προστασία του υποψηφίου franchisee, αφορά δηλαδή το προσυμβατικό στάδιο. Ο franchisor οφείλει να παρέχει γραπτώς πληροφορίες για την επιχείρησή του (Uniform Franchise Offering Circular – “UFOC”) όμοιες με αυτές που παρέχονται σε υποψήφιους επενδυτές της κεφαλαιαγοράς, καθώς και τεκμηριωμένες προβλέψεις απόδοσης της επένδυσης (Earnings Claim Document). Τόσο το UFOC όσο και η διαδικασία πληροφόρησης και ενημέρωσης των υποψηφίων, τελούν υπό την εποπτεία της Ομοσπονδιακής Επιτροπής Εμπορίου (Federal Trade Commission – FTC). Οι επιβαλλόμενες κυρώσεις σκοπό έχουν να αποτρέψουν επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία στο χώρο αυτό, αλλά και τους περιστασιακούς «παίκτες» που αποβλέπουν στην κερδοσκοπία σε βάρος του κοινού. Στη χώρα μας, η μόνη αντίστοιχη προστασία που παρέχεται στον υποψήφιο δικαιούχο είναι τα άρθρα 197 – 198 ΑΚ σχετικά με την προσυμβατική ευθύνη.

Από την πλευρά του υποψηφίου δικαιούχου, ο οποίος αναζητεί να επενδύσει κεφάλαιο με περιορισμένους κινδύνους λόγω της παρουσίας του δικαιοπαρόχου απέναντι στον ολοένα αυξανόμενο ανταγωνισμό, είναι προς το συμφέρον του να προσχωρήσει σ’ ένα πραγματικό franchising. Για το λόγο αυτό, ο ομοσπονδιακός νόμος των Η.Π.Α. θεσπίζει ως πρωταρχική υποχρέωση του κάθε δικαιοπαρόχου την παροχή πληθώρας πληροφοριών στον ενδιαφερόμενο υποψήφιο. Τα σημαντικότερα ζητήματα για τα οποία αδιαμφισβήτητα ο υποψήφιος δικαιούται να ζητήσει σαφείς πληροφορίες είναι:

- Η φήμη του σήματος
- Η σπουδαιότητα του δικτύου συμφωνιών franchising.
- Η ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας, η βιωσιμότητα και η αποδοτικότητα των μονάδων franchise.
- Η τεχνογνωσία.
- Η διαφήμιση, η σημασία της και οι σχετικές δαπάνες.
- Οι άλλες υπηρεσίες που προσφέρονται κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της σύμβασης και η διαρκής υποστήριξη που θα παρέχεται στο δικαιούχο.
- Τα έξοδα και οι περιοδικές παροχές.

1.2. Επισκόπηση Ειδικού Νομοθετικού Πλαισίου Ευρωπαϊκών Χωρών

Γαλλία

Η Γαλλία είναι το πρώτο κράτος – μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης το οποίο θέσπισε κανόνες για το franchising, κυρίως σε σχέση με το προσυμβατικό στάδιο. Η ψήφιση του γνωστού πια νόμου Doubin (N. 89 – 1008 της 31/12/89 ήτοι άρθρο 330-3 του Γαλλικού Εμπορικού Κώδικα), καθιέρωσε από πολύ νωρίς την υποχρέωση διαφάνειας σε οποιαδήποτε παραχώρηση εμπορικής επωνυμίας, σήματος ή διακριτικού τίτλου σε φυσικό ή νομικό πρόσωπο προς άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μάλιστα, ο εν λόγω νόμος προχώρησε ακόμη παραπέρα επιβάλλοντας ακόμα και κυρώσεις, αστικές και ποινικές, για την περίπτωση παραβίασης της εν λόγω υποχρέωσης.

Οι ρυθμίσεις του franchising αποτελούν βασικά κανόνες διαφάνειας και δημοσιότητας. Σύμφωνα με το άρθρο 1, τα έγγραφα που πρέπει να εγχειρίζονται στους υποψήφιους δικαιοδόχους πρέπει να αναφέρουν προηγούμενες εμπειρίες του δικαιοπαρόχου στην αγορά στην οποία δρα αυτός αλλά και προηγούμενες εμπειρίες του δικαιοδόχου, καθώς και τις συνθήκες για τη μελλοντική εξέλιξη της αγοράς. Περαιτέρω, επαρκής πληροφόρηση πρέπει

να παρέχεται για τους συμβατικούς όρους, όπως η διάρκεια και η λύση της σύμβασης. Αυτά τα έγγραφα θα πρέπει να δίνονται τουλάχιστον 20 ημέρες πριν τη σύναψη της σύμβασης. Εάν δοθούν λανθασμένες πληροφορίες, ο Δικαιοπάροχος ευθύνεται για τυχόν ζημία του δικαιοδόχου.

Παράλληλα το Διάταγμα υπ' αριθμ. 91-337 (Decree of Implementing Regulations), προσδιορίζει τι πρέπει να περιλαμβάνει στο έγγραφο δημοσιότητας καθώς και κυρώσεις για τυχόν έλλειψη παράδοσης αυτού του εγγράφου. Πιο συγκεκριμένα, ένα τέτοιο έγγραφο πρέπει να περιλαμβάνει: διεύθυνση του τόπου της επιχείρησης με περιγραφή της εταιρικής μορφής, ονόματα διαχειριστών, αριθμό καταχώρισης εταιρείας και σημάτων, τοποθεσία των πέντε βασικών Τραπεζών, ιστορικό των πέντε τελευταίων ετών της επιχείρησης, οικονομικές καταστάσεις για τα προηγούμενα δύο χρόνια, ελάχιστους όρους της σύμβασης, έξοδα των δικαιοδόχων από χρήση σημάτων κλπ.

Ιταλία

Έχοντας ήδη από το 1997 στο ενεργητικό της δύο νομοσχέδια ρύθμισης διαφάνειας και πειθαρχίας μεταξύ των μερών, η Γερουσία ενέκρινε την 21.4.2004 την προώθηση ενός νέου κανονιστικού νόμου για το franchising. Σε αυτόν, δίνεται αρχικά ένας νομικός ορισμός του franchising, ως σύμβαση με την οποία ένα μέρος παραχωρεί στο άλλο, έναντι αμοιβής, τη χρήση ενός συνδυασμού δικαιωμάτων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας, τεχνογνωσίας, εμπορικής και τεχνικής στήριξης καθώς επίσης και την ευκαιρία να συμμετάσχει σε δίκτυο franchise. Σύμφωνα με την εν λόγω πρόταση, για τη σύμβαση franchising θα πρέπει να τηρείται ο έγγραφος τύπος, σε αντίθετη περίπτωση θα θεωρείται άκυρη και ανενεργή.

Ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να δοκιμάσει το Σύστημα για τουλάχιστον δύο χρόνια και μέσω τουλάχιστον δύο πιλοτικών σημείων, ευρισκόμενων σε ένα ή περισσότερα κράτη – μέλη της Ε.Ε. Τα μισά από αυτά τα πιλοτικά σημεία πρέπει να διοικούνται από πιλοτικούς δικαιοδόχους. Για τη διάρκεια μιας σύμβασης franchise θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο χρόνος που απαιτείται

για να αποσβεσθεί ο δικαιούχος την επένδυσή του, και ο οποίος δεν θα πρέπει να είναι μικρότερος των τριών ετών.

Η γραπτή, εξάλλου, αυτή σύμβαση θα πρέπει να προσδιορίζει το ακριβές ποσό του δικαιώματος εισόδου, την απαιτούμενη επένδυση, τη μέθοδο πληρωμής των royalties και το ελάχιστο ποσοστό – στόχο το οποίο πρέπει να επιτύχει ο δικαιούχος, την ακριβή τοποθεσία της περιοχής, την περιγραφή του παρεχόμενου know – how, την περιγραφή των παρεχόμενων υπηρεσιών που θα παράσχει ο δικαιούχος και τις προϋποθέσεις ανανέωσης, λύσης και μεταβίβασης της σύμβασης.

Τουλάχιστον 30 ημέρες πριν την υπογραφή της σύμβασης franchise, ο δικαιούχος θα πρέπει να δώσει στο δικαιούχο ένα οριστικό σχέδιο της σύμβασης μαζί με: πληροφορίες για τον ίδιο (δικαιούχο), οικονομικά στοιχεία για τα τρία προηγούμενα έτη, για τα σήματά του, βασική περιγραφή του Συστήματος, κατάλογο μελών του δικτύου και σημείων πώλησης – διάθεσης, μεταβολές των δικαιούχων τα τελευταία τρία έτη, περιγραφή εκκρεμών δικών εναντίων του τα προηγούμενα τρία έτη και ενδεχομένως οικονομική πρόβλεψη βασιζόμενη στα αποτελέσματα των υπάρχοντων δικαιούχων. Σε περίπτωση δε παροχής λανθασμένων πληροφοριών, ο δικαιούχος μπορεί να καταγγείλει τη σύμβαση και να ζητήσει αποζημίωση για τις ζημιές που υπέστη εξ' αυτού του γεγονότος.

Ισπανία

Στην Ισπανία, την επόμενη ευρωπαϊκή χώρα, μετά τη Γαλλία, που απέκτησε νομοθετικό πλαίσιο για το franchise, οι κανόνες που εφαρμόζονται εν προκειμένω και περιλαμβάνονται στο Βασιλικό Διάταγμα 2485/98 και στο Ν. 7/1996 στο άρθρο 62, αφορούν περισσότερο σε κανόνες για διαφάνεια και δημοσιότητα κατά το προσυμβατικό στάδιο.

Σύμφωνα με το άρθρο 62, τουλάχιστον 20 ημέρες πριν την υπογραφή της σύμβασης, ο δικαιούχος πρέπει να δώσει στους υποψήφιους δικαιούχους «οποιαδήποτε αναγκαία πληροφορία προκειμένου να

αποφασίσουν ελεύθερα και με πλήρη γνώση εάν θα γίνουν μέλη του Δικτύου franchise ή όχι». Επιπλέον, το ίδιο άρθρο ορίζει ότι θα πρέπει να δίνονται πληροφορίες τουλάχιστον για τα βασικά στοιχεία του Δικτύου και της σχετικής αγοράς όπως επίσης και για τους βασικούς όρους της σύμβασης. Το Βασιλικό Διάταγμα, εξάλλου, προβλέπει υποχρέωση για καταχώριση της σύμβασης στο μητρώο των αρμόδιων αρχών.

Ρωσία

Το δεύτερο μέρος του Ρωσικού Αστικού Κώδικα το οποίο εφαρμόζεται από την 1-3-1997, καθιερώνει έναν κώδικα διατάξεων για το franchising στη Ρωσία. Πριν από αυτό, κανένα νομοθέτημα δεν προέβλεπε ούτε αναγνώριζε τη μέθοδο του franchising. Τα κυριότερα θέματα που αναπτύσσονται στον ανωτέρω κώδικα αφορούν στις υποχρεώσεις Δικαιοδόχου και Δικαιοπαρόχου, την υποχρέωση για καταχώριση της σύμβασης στις κρατικές Αρχές, ενώ διακρίνεται με σαφήνεια μια γενικότερη «προστασία» του Δικαιοδόχου από τη συμμετοχή του στη σύμβαση, πολύ μεγαλύτερη από αυτή του Δικαιοπαρόχου.

Βέλγιο

Η ψήφιση σχεδίου νόμου για την «προσυμβατική πληροφόρηση» αποτελεί πλέον γεγονός και στο Βέλγιο, ρυθμίζοντας τις πληροφορίες τις οποίες οι υποψήφιοι Δικαιοδόχοι πρέπει να λάβουν πριν προβούν στη σύναψη σύμβασης συνεργασίας με τη μέθοδο του franchising. Έτσι, κάθε Δικαιοπάροχος στο εξής υποχρεούται να πληροφορήσει με απόλυτη διαφάνεια τον μελλοντικό του συνεργάτη για θέματα όπως οι ρήτρες περί ανταγωνισμού, το Δίκτυο, ο αριθμός των Δικαιοδόχων, το μερίδιο αγοράς κ.λ.π.

1.3. Κοινοτική Νομοθεσία

Τον Μάιο του 2000 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε κανόνες που διέπουν τις συμφωνίες διανομής και προμηθειών για μεγάλο εύρος αγορών. Οι νέες οδηγίες παρέχουν αυτόματο αντιμονοπωλιακό πλαίσιο έγκρισης για συμφωνίες franchising, συμφωνίες επιλεκτικής διανομής και συμφωνίες βιομηχανικών προμηθειών για επιχειρήσεις που ελέγχουν μέχρι 30% μιας συγκεκριμένης αγοράς. Οι νέες οδηγίες αντικαθιστούν τρία Block Exemptions που ίσχυαν για κάθε μια από τις προαναφερόμενες κατηγορίες συμφωνιών και έχουν εφαρμογή από τον Ιούνιο του 2000, ενώ για τις ήδη ισχύουσες συμφωνίες ισχύουν τα τρία Block Exemptions μέχρι το τέλος του 2001. Ειδικότερα:

Με τον Κοινοτικό Κανονισμό 2790/1999 της 22-12-1999 σχετικά με την εφαρμογή του άρθρου 81 παράγραφος 3 της Συνθήκης των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων σε κατηγορίες κάθετων συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών (EEL 336/29.12.99 κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες) καθώς και με τις κατευθυντήριες οδηγίες για τους κάθετους περιορισμούς (C 291/1 13.10.2000) που ενέκρινε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και οι οποίες συμπληρώνουν το νέο κανονισμό, ολοκληρώθηκε το Κοινοτικό πλαίσιο ανταγωνισμού έναντι των αποκαλούμενων «κάθετων συμφωνιών». Οι εν λόγω συμφωνίες αφορούν την πώληση ή αγορά αγαθών ή υπηρεσιών μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές βαθμίδες της αλυσίδας παραγωγής ή διανομής (όπως παραγωγός – διανομέας). Η μεταρρύθμιση αφορά ιδίως τις συμφωνίες προμήθειας στο βιομηχανικό τομέα, τις συμφωνίες αποκλειστικής και επιλεκτικής διανομής, τις συμφωνίες δικαιόχρησης και τις συμφωνίες προώθησης ενός μόνο εμπορικού σήματος, όπως για παράδειγμα, στους κλάδους της ζυθοποιίας και των πετρελαιοειδών.

Οι νέοι κανόνες ισχύουν από την 1^η Ιουνίου 2000 και αντικατέστησαν τρεις παλαιότερους κανονισμούς απαλλαγής κατά κατηγορίες που εφαρμόζονται στις συμφωνίες αποκλειστικής διανομής, αποκλειστικής προμήθειας και δικαιόχρησης αντίστοιχα (Κανονισμοί της Επιτροπής 1983/83, 1984/83 και 4087/88). Οι υφιστάμενες συμφωνίες εξακολούθησαν να εμπίπτουν στους παλαιότερους κανονισμούς απαλλαγής κατά κατηγορίες μέχρι το τέλος

του 2001. Οι νέοι κανόνες δεν αφορούν τον κανονισμό απαλλαγής κατά κατηγορίες που έχει σαν αντικείμενο τη συμφωνία διανομής και εξυπηρέτησης στον κλάδο των αυτοκινήτων οχημάτων που λήγει τον Σεπτέμβριο του 2002.

Οι κάθετες συμφωνίες ορίζονται στο άρθρο 2 παράγραφο 1 του ανωτέρω κανονισμού ως «συμφωνίες ή εναρμονισμένες πρακτικές» που συνάπτονται μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, κάθε μία εκ των οποίων δραστηριοποιείται για το σκοπό της συμφωνίας σε διαφορετικό επίπεδο της αλυσίδας παραγωγής ή διανομής και που αφορούν τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες τα μέρη μπορούν να προμηθεύονται, να πωλούν ή να μεταπωλούν ορισμένα αγαθά ή υπηρεσίες. Οι πιο συνήθεις μορφές κάθετων συμφωνιών είναι το franchising (Δικαιόχρηση), η Αποκλειστική Διανομή, η Επιλεκτική Διανομή και η Αποκλειστική Προμήθεια.

Ο κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες εισάγει ένα τεκμήριο νομιμότητας για τις κάθετες συμφωνίες που εξαρτάται από το μερίδιο αγοράς του προμηθευτή ή του αγοραστή. Σύμφωνα με το άρθρο 3 του κανονισμού απαλλαγής κατά κατηγορίες, κατά κανόνα καθοριστικός παράγοντας για την εφαρμογή του ευεργετήματος της απαλλαγής κατά κατηγορία, είναι το μερίδιο της αγοράς που κατέχει ο προμηθευτής στην αγορά όπου πωλεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αφορά η σύμβαση. Προκειμένου να εφαρμοστεί το ευεργέτημα της απαλλαγής κατά κατηγορία, αυτό το μερίδιο αγοράς δεν μπορεί να υπερβαίνει το όριο του 30%.

Ο κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες περιέχει στο άρθρο 4 έναν κατάλογο περιορισμών ιδιαίτερης σοβαρότητας που συνεπάγονται αποκλεισμό όλης της κάθετης συμφωνίας από το πεδίο εφαρμογής του κανονισμού απαλλαγής κατά κατηγορίες. Αυτός ο κατάλογος των ιδιαίτερης σοβαρότητας περιορισμών ισχύει για συμφωνίες που αφορούν συναλλαγές εντός της Κοινότητας. Η χορήγηση απαλλαγής σε ατομική βάση για κάθετες συμφωνίες που περιέχουν τέτοιους περιορισμούς ιδιαίτερης σοβαρότητας δεν θεωρείται πιθανή. Ειδικότερα, ο παραγωγός (και ο Δικαιοπάροχος) δεν μπορεί να επιβάλλει στους διανομείς του (και στους Δικαιοδόχους) την τιμή στην οποία θα

μεταπωλούν τα προϊόντα του. Ωστόσο, επιτρέπονται συνήθως οι ανώτατες και ενδεικνυόμενες τιμές.

Η δεύτερη ομάδα περιορισμών που δεν καλύπτονται από το νέο κανονισμό αφορά ορισμένους περιορισμούς οι οποίοι δεν απαλλάσσονται, πλην όμως είναι δυνατόν σε ορισμένες περιπτώσεις να συμβιβάζονται με τους Κοινοτικούς κανόνες περί ανταγωνισμού. Ο πιο σημαντικός από τους περιορισμούς αυτούς αφορά την υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού, βάσει της οποίας ο διανομέας (και ο Δικαιοδόχος) οφείλει να μεταπωλεί τα προϊόντα που φέρουν το εμπορικό σήμα ενός συγκεκριμένου προμηθευτή (και Δικαιοπαρόχου), όταν η διάρκεια ισχύος της δεν υπερβαίνει την πενταετία. Τέτοιου είδους συμφωνίες δεν καλύπτονται από τον κανονισμό απαλλαγής κατά κατηγορία, διότι υπάρχει κίνδυνος να παρεμποδίζουν σε μεγάλο βαθμό την είσοδο στην αγορά. Στις κατευθυντήριες γραμμές περιγράφονται οι προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες μακροχρόνιες επενδύσεις μπορούν ενδεχομένως να δικαιολογούν την επιβολή υποχρέωσης μη άσκησης ανταγωνισμού με μεγαλύτερη διάρκεια ισχύος.

Ο νέος κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες δεν καλύπτει τις κάθετες συμφωνίες που αφορούν μερίδιο αγοράς άνω του 30%, πλην όμως οι εν λόγω συμφωνίες δεν τεκμαίρονται αυτομάτως ότι δεν είναι νόμιμες. Οι εν λόγω συμφωνίες είναι δυνατόν να εξεταστούν σε ατομική βάση σύμφωνα με το άρθρο 81 της Συνθήκης, το οποίο ορίζει τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες είναι δυνατόν συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων να απαλλαγούν από τους Κοινοτικούς κανόνες περί ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στην κατάσταση αυτή καλούνται να προβούν σε ατομική αξιολόγηση των πιθανών επιπτώσεων των κάθετων συμφωνιών τους βάσει του νόμου. Οι κατευθυντήριες οδηγίες βοηθούν τις επιχειρήσεις στην αξιολόγηση αυτή σύμφωνα με τους Κοινοτικούς κανόνες περί ανταγωνισμού.

Στο πλαίσιο μιας συμφωνίας αποκλειστικής διανομής ο προμηθευτής συμφωνεί να πωλεί τα προϊόντα του μόνο σε ένα διανομέα για μεταπώληση σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Συγχρόνως, επιβάλλονται συνήθως περιορισμοί στο διανομέα όσον αφορά τις ενεργητικές πωλήσεις του σε άλλες

περιοχές που έχουν παραχωρηθεί κατ' αποκλειστικότητα. Οι πιθανοί κίνδυνοι ανταγωνισμού συνίστανται κυρίως στην άμβλυση του εσωτερικού (ενδοσημαντικού) ανταγωνισμού και στον κατακερματισμό της αγοράς, γεγονός που ενδέχεται ιδίως να διευκολύνει την άσκηση διακρίσεων ως προς τις τιμές. Όταν οι περισσότεροι ή όλοι οι προμηθευτές εφαρμόζουν αποκλειστική διανομή, αυτό μπορεί να διευκολύνει τις αθέμιτες συμπράξεις, τόσο σε επίπεδο προμηθευτών όσο και διανομέων. Η αποκλειστική διανομή απαλλάσσεται βάσει του κανονισμού απαλλαγής κατά κατηγορίες, όταν το μερίδιο αγοράς, του προμηθευτή δεν υπερβαίνει το 30%, ακόμη και όταν συνδυάζεται με άλλους κάθετους περιορισμούς που δεν είναι ιδιαίτερα σοβαροί, όπως: υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού που περιορίζεται σε πέντε έτη, επιβολή όρων ως προς τις ποσότητες ή υποχρέωση αποκλειστικής προμήθειας.

Οι συμφωνίες επιλεκτικής διανομής, όπως οι συμφωνίες αποκλειστικής διανομής, περιορίζουν αφενός τον αριθμό των εξουσιοδοτημένων διανομέων και αφετέρου τις δυνατότητες μεταπώλησης. Η διαφορά τους από την αποκλειστική διανομή έγκειται στο ότι ο περιορισμός των διανομέων δεν εξαρτάται από τον αριθμό των γεωγραφικών περιοχών, αλλά από κριτήρια επιλογής που συνδέονται κατ' αρχήν με τη φύση του προϊόντος. Μία άλλη διαφορά από την αποκλειστική διανομή είναι ότι οι περισσότεροι όσον αφορά τη μεταπώληση δεν αφορούν τις ενεργητικές πωλήσεις σε μια γεωγραφική περιοχή, αλλά όλες τις πωλήσεις σε μη εξουσιοδοτημένους διανομείς, με αποτέλεσμα οι πιθανοί αγοραστές να είναι μόνο οι αναγνωρισμένοι λιανοπωλητές και οι τελικοί καταναλωτές. Η επιλεκτική διανομή χρησιμοποιείται σχεδόν πάντα για τη διανομή τελικών προϊόντων κάποιου συγκεκριμένου σήματος.

Η επιλεκτική διανομή, είτε ποιοτική είτε ποσοτική, απαλλάσσεται βάσει του κανονισμού απαλλαγής κατά κατηγορίες για μερίδιο αγοράς μέχρι 30%, ακόμη και αν συνδυάζονται με άλλους κάθετους περιορισμούς που δεν είναι ιδιαίτερα σοβαροί, όπως η υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού ή η αποκλειστική διανομή, με την προϋπόθεση ότι δεν περιορίζονται οι ενεργητικές πωλήσεις μεταξύ των εξουσιοδοτημένων διανομέων και προς τους τελικούς

χρήστες. Ο κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες απαλλάσσει την επιλεκτική διανομή ανεξάρτητα από τη φύση του σχετικού προϊόντος. Ωστόσο, όταν η επιλεκτική διανομή δεν απαιτείται λόγω της φύσης του προϊόντος, αυτό το σύστημα διανομής δεν οδηγεί εν γένει σε επαρκείς βελτιώσεις της αποτελεσματικότητας που θα μπορούσαν να αντισταθμίσουν μια αισθητή μείωση του εσωτερικού (ενδοσημαντικού) ανταγωνισμού. Εάν διαπιστωθούν αισθητά ανταγωνιστικά αποτελέσματα, θεωρείται πιθανή η άρση του ευεργετήματος του κανονισμού απαλλαγής κατά κατηγορίες. Επιπλέον, παρέχονται κατευθύνσεις από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Commission Notice Guidelines on Vertical Restraints) για την αξιολόγηση των ατομικών περιπτώσεων επιλεκτικής διανομής που δεν καλύπτονται από τον κανονισμό απαλλαγής κατά κατηγορίες ή στην περίπτωση σωρευτικών αποτελεσμάτων που προκύπτουν από παράλληλα δίκτυα επιλεκτικής διανομής.

Οι συμφωνίες δικαιόχρησης περιλαμβάνουν άδειες εκμετάλλευσης δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν πιο συγκεκριμένα εμπορικά σήματα ή διακριτικούς τίτλους και τεχνογνωσία για τη χρήση και τη διανομή αγαθών ή υπηρεσιών. Πέρα από τις άδειες εκμετάλλευσης δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, ο δικαιοπάροχος παρέχει συνήθως στο δικαιοδόχο κατά τη διάρκεια ισχύος της συμφωνίας εμπορική ή τεχνική συνδρομή. Η άδεια και η συνδρομή είναι συστατικά στοιχεία της επιχειρηματικής μεθόδου που μεταβιβάζεται στο δικαιοδόχο. Ο δικαιοπάροχος εισπράττει εν γένει από το δικαιοδόχο αμοιβή για τη χρήση από τον τελευταίο της συγκεκριμένης επιχειρηματικής μεθόδου. Η δικαιόχρηση παρέχει στο δικαιοπάροχο τη δυνατότητα να δημιουργήσει με περιορισμένες επενδύσεις ένα ομοιόμορφο δίκτυο για τη διανομή των προϊόντων του.

Πέρα από την πρόβλεψη για την επιχειρηματική μέθοδο, οι συμφωνίες δικαιόχρησης περιέχουν συνήθως ένα συνδυασμό διαφόρων κάθετων περιορισμών αναφορικά με τα προϊόντα που διανέμονται. Πιο συγκεκριμένα, περιέχουν συνδυασμό επιλεκτικής διανομής ή ηπιότερων μορφών της. Όσον αφορά τους κάθετους περιορισμούς για την αγορά, πώληση και μεταπώληση αγαθών και υπηρεσιών στο πλαίσιο μιας συμφωνίας δικαιόχρησης όπως η

επιλεκτική διανομή, η υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού ή η αποκλειστική διανομή, ο κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες ισχύει για μερίδιο αγοράς μέχρι 30% για το δικαιούχο ή τον προμηθευτή που ορίζεται από το δικαιούχο. Οι κατευθύνσεις που δόθηκαν ανωτέρω σχετικά με αυτά τα είδη των περιορισμών, ισχύουν και για τη δικαιόχρηση, με την επιφύλαξη των ακόλουθων παρατηρήσεων:

Σύμφωνα με το γενικό κανόνα 8, όσο σημαντικότερη είναι η μεταβίβαση τεχνολογίας, τόσο ευκολότερα πληρούνται οι προϋποθέσεις για τη χορήγηση απαλλαγής στους κάθετους περιορισμούς.

Μια υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού όσον αφορά τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που αγοράζονται από το δικαιούχο δεν εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 81 παράγραφος 1, όταν η υποχρέωση είναι απαραίτητη για τη διαφύλαξη της κοινής ταυτότητας και της φήμης του δικτύου δικαιόχρησης. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η διάρκεια της υποχρέωσης μη άσκησης ανταγωνισμού δεν αποτελεί ουσιώδη παράγοντα σύμφωνα με το άρθρο 81, παράγραφος 1, εφόσον δεν υπερβαίνει τη διάρκεια της ίδιας της συμφωνίας δικαιόχρησης.

Παράδειγμα δικαιόχρησης (όπως παρατίθεται στην ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις κατευθυντήριες γραμμές στους κάθετους περιορισμούς).

Ένας κατασκευαστής έχει επινοήσει ένα νέο σύστημα για την πώληση ζαχαρωτών στα λεγόμενα καταστήματα «fun shops», όπου τα ζαχαρωτά μπορούν να χρωματιστούν ειδικά σύμφωνα με τις επιθυμίες του πελάτη. Ο κατασκευαστής των ζαχαρωτών έχει επίσης αναπτύξει μηχανήματα για τον χρωματισμό των ζαχαρωτών. Ο κατασκευαστής παράγει επίσης υγρά χρωματισμού. Η ποιότητα και η φρεσκάδα του υγρού έχει αποφασιστική σημασία για την παραγωγή ζαχαρωτών καλής ποιότητας. Ο κατασκευαστής διέθεσε τα ζαχαρωτά του με ιδιαίτερη επιτυχία μέσω ενός αριθμού δικών του σημείων λιανικής πώλησης που είχαν όλα το ίδιο εμπορικό σήμα και ενιαία ευχάριστη παρουσίαση (διακόσμηση καταστημάτων, κοινή διαφήμιση κλπ).

Για να επεκτείνει τις πωλήσεις του, ο κατασκευαστής άρχισε να εφαρμόζει ένα σύστημα δικαιόχρησης. Οι δικαιοδόχοι είναι υποχρεωμένοι να αγοράζουν τα ζαχαρωτά, το υγρό και το μηχάνημα χρωματισμού από τον κατασκευαστή, να έχουν την ίδια παρουσίαση και να χρησιμοποιούν το ίδιο εμπορικό σήμα, να καταβάλλουν τέλη δικαιόχρησης, να συμβάλλουν στην κοινή διαφήμιση και να εξασφαλίζουν την εμπιστευτικότητα του εγχειριδίου λειτουργίας που παράγει ο δικαιοπάροχος. Επιπλέον, επιτρέπεται στους δικαιοδόχους να πραγματοποιούν πωλήσεις μόνο στους συμφωνηθέντες χώρους, μόνο σε τελικούς χρήστες ή άλλους δικαιοδόχους και δεν επιτρέπεται να πωλούν άλλα ζαχαρωτά. Ο δικαιοπάροχος έχει την υποχρέωση να μην ορίσει άλλο δικαιοδόχο ούτε να εκμεταλλεύεται ο ίδιος κατάστημα λιανικής πώλησης σε μία δεδομένη γεωγραφική περιοχή που καλύπτεται από την σύμβαση. Επίσης ο δικαιοπάροχος έχει την υποχρέωση να ανανεώνει και να αναπτύσσει περαιτέρω τα προϊόντα του, την εικόνα και την παρουσίαση των καταστημάτων και το εγχειρίδιο λειτουργίας και να θέτει στη διάθεση όλων των δικαιοδόχων αυτές τις βελτιώσεις. Οι συμφωνίες δικαιόχρησης συνάπτονται για διάρκεια δέκα ετών.

Οι λιανοπωλητές ζαχαρωτών αγοράζουν τα ζαχαρωτά στην εγχώρια αγορά είτε από εγχώριους παραγωγούς που προσαρμόζονται στις εγχώριες προτιμήσεις ή από χονδρεμπόρους που, εκτός από την πώληση προϊόντων εγχώριων παραγωγών, εισάγουν ζαχαρωτά και από ξένους παραγωγούς. Σε αυτή την αγορά τα προϊόντα του δικαιοπάροχου ανταγωνίζονται με άλλα σήματα ζαχαρωτών. Ο δικαιοπάροχος έχει μερίδιο αγοράς 40% στην αγορά ζαχαρωτών που πωλούνται σε λιανοπωλητές. Ο ανταγωνισμός προέρχεται από έναν αριθμό εγχώριων και διεθνών σημάτων, που παράγονται ορισμένες φορές από μεγάλες διαφοροποιημένες εταιρείες τροφίμων. Υπάρχουν άλλα πιθανά σημεία πώλησης ζαχαρωτών όπως σε καπνοπωλεία, καφετέριες και ειδικευμένα καταστήματα ζαχαρωτών. Στην αγορά μηχανημάτων χρωματισμού τροφίμων το μερίδιο αγοράς του δικαιοπαρόχου είναι λιγότερο από 10%.

Οι περισσότερες υποχρεώσεις που περιλαμβάνονται σε συμφωνίες δικαιόχρησης, κρίνονται απαραίτητες για την προστασία των δικαιωμάτων

διανοητικής ιδιοκτησίας ή τη διαφύλαξη της ταυτότητας και της φήμης του δικτύου δικαιόχρησης και δεν εμπίπτουν στο άρθρο 81, παράγραφος 1. Οι περιορισμοί όσον αφορά την πώληση (γεωγραφική περιοχή που καλύπτεται από τη σύμβαση και επιλεκτική διανομή) παρέχουν κίνητρα στους δικαιοδόχους να επενδύσουν στο μηχάνημα χρωματισμού και στο σύστημα δικαιόχρησης και, ακόμη και αν δεν είναι απαραίτητοι, τουλάχιστον βοηθούν στην διαφύλαξη της κοινής ταυτότητας, αντισταθμίζοντας με τον τρόπο αυτό την άμβλυνση του ενδοσηματικού ανταγωνισμού. Η ρήτρα μη άσκησης ανταγωνισμού από την οποία αποκλείονται τα άλλα σήματα ζαχαρωτών από τα καταστήματα καθ' όλη τη διάρκεια των συμφωνιών, επιτρέπει στο δικαιοπάροχο να διατηρήσει την ομοιομορφία των σημείων πώλησης και να εμποδίσει τους ανταγωνιστές να επωφεληθούν από το εμπορικό του σήμα. Δεν οδηγεί σε σοβαρά φαινόμενα αποκλεισμού, λαμβάνοντας υπόψη τον μεγάλο αριθμό των πιθανών σημείων πώλησης που διατίθενται σε όλους τους παραγωγούς ζαχαρωτών. Οι συμφωνίες δικαιόχρησης αυτού του δικαιοπάροχου θεωρείται πιθανό να πληρούν τους όρους για την χορήγηση απαλλαγής βάσει του άρθρου 81, παράγραφος 3, στο μετρό που οι υποχρεώσεις που περιέχονται στις συμφωνίες, εμπίπτουν στο άρθρο 81, παράγραφος 1.

1.4. Έγγραφος Τύπος – Σημασία για τα Συμβαλλόμενα Μέρη

Θεωρητικά μια συμφωνία franchising θα μπορούσε να συναφθεί και προφορικά. Στο μετρό όμως που παρόμοιες συμβάσεις περιλαμβάνουν περιορισμούς του ανταγωνισμού (π.χ. ρήτρες εδαφικής αποκλειστικότητας – κατανομής, αποκλειστικής προμήθειας ή / και διανομής, ρήτρες που αφορούν περιορισμούς ως προς τη χρήση του franchise, ρήτρες που αφορούν άδεια εκμετάλευσης ευρεσιτεχνίας, τεχνογνωσίας (know – how) διαφύλαξη επιχειρηματικών απορρήτων κλπ.), καθίσταται αναγκαία η γραπτή αποτύπωση των συμβάσεων προκειμένου να καταστεί δυνατός ο έλεγχος από τις αρμόδιες αρχές ανταγωνισμού (εθνικές ή κοινοτικές) ως προς τη συμβατότητα των περιορισμών αυτών με την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία ανταγωνισμού.

Η γραπτή κατάρτιση της σύμβασης επιβάλλεται για λόγους που ανάγονται στην ανάγκη δικαστικού ελέγχου ορισμένων ρητρών βάσει των διατάξεων περί απαγόρευσης κατάχρησης δικαιώματος (ΑΚ 281) ή των διατάξεων περί χρηστών ηθών (κυρίως 178, 179 ΑΚ) συναλλακτικών ηθών (ΑΚ 193, 197, 200, 288) κλπ. Ειδικά ως προς το περιεχόμενο της τεχνογνωσίας ο κανονισμός (ΕΟΚ) αριθ. 4087/88 στο άρθρο 1 παρ. 3 στοιχείο θ επιβάλλει τη γραπτή περιγραφή του. Οι συμβάσεις franchising έχουν συνήθως χαρακτήρα τυποποιημένο (συμβάσεις – τύποι). Οι διατάξεις τους έχουν προδιατυπωθεί από το δικαιούχο και προστίθενται η ημερομηνία, το όνομα του δικαιούχου και ορισμένες συμπληρωματικές συμφωνίες. Οι συμβάσεις έχουν συνήθως μεγαλύτερη έκταση από ότι οι αντίστοιχες συμβάσεις που αφορούν άδειες εκμετάλλευσης ή που συνάπτονται με εξουσιοδοτημένους εμπόρους παρ' όλο που οι συμβάσεις αποτελούν το νομικό πλαίσιο της συνεργασίας, η δυναμική και η ευελιξία του συστήματος franchising οδηγούν πολλές φορές στην πράξη σε αποκλίσεις από το πλαίσιο αυτό, με τη διαμόρφωση και καθιέρωση στην πράξη συμπεριφορών και συνηθειών που αποκλίνουν μερικά από το αρχικό συμβατικό πλαίσιο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι τελευταίες στερούνται ισχύος.

Παράλληλα προς τη σύμβαση franchising συνάπτονται συνήθως και με μια σειρά άλλες, συμπληρωματικές, συνοδευτικές ή εκτελεστικές συμβάσεις όπως συμβάσεις πώλησης, μίσθωσης, leasing κλπ. ή ακόμα και συμβάσεις με τρίτους που αφορούν τη σύναψη δανείων ή άλλους τρόπους χρηματοδότησης του δικαιούχου, προμήθεια προϊόντων και υλικών κλπ.

1.5 Προστασία Πνευματικής Ιδιοκτησίας και Εμπορικών Σημάτων

α) Πνευματική ιδιοκτησία. Η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας ρυθμίζεται από τον Ν. 2121/1993, όπως ισχύει μετά τον Ν. 2435/2-08-1996. Με τον νόμο αυτόν καλύπτεται κάθε πνευματικό δημιούργημα που μπορεί να χαρακτηριστεί ως έργο, ανεξάρτητα από την αξία ή τον σκοπό του και προσδιορίζονται τα οικονομικά και ηθικά δικαιώματα του δημιουργού. Ο νόμος αυτός εισάγει ειδικές προβλέψεις για την προστασία προγραμμάτων Η/Υ τα οποία απαντώνται συχνά στο χώρο του franchising, είτε με τη μορφή πακέτων λογιστικής και λειτουργικής διαχείρισης ή με τη μορφή εκπαιδευτικού υλικού.

Επιπλέον, θεσπίζεται ο Εθνικός Οργανισμός Προστασίας Δικαιωμάτων Πνευματικής Ιδιοκτησίας («Copyright») και η εθνική νομοθεσία εναρμονίζεται με τις Κοινοτικές Οδηγίες 91/250/14-05-1991 και 92/100/19-11-1992. Σημειώνεται ότι η Ελλάδα είναι μέλος της Παγκόσμιας Οργάνωσης για την Πνευματική Ιδιοκτησία (WIPO).

β) Βιομηχανική ιδιοκτησία. Με τον όρο βιομηχανική ιδιοκτησία νοούνται η επωνυμία, τα διακριτικά σήματα ή γνωρίσματα και με διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Η εφαρμογή διατάξεων περί βιομηχανικής ιδιοκτησίας μπορεί να λάβει χώρα και στην περίπτωση της αθέμιτης απομίμησης, σε περίπτωση που ο δικαιούχος ανακοινώσει σε τρίτους γνώσεις που έχει αποκτήσει εμπιστευτικά στα πλαίσια της σύμβασης franchise (π.χ. ειδική μέθοδος παρασκευής ενός προϊόντος), με αποτέλεσμα η παραπέρα διοχέτευσή τους να συνιστά κατάχρηση εμπιστοσύνης. Η αστική προστασία των δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας συνιστάται σε αξίωση για παράληψη προσβολής και αποζημίωση, όπως αυτή ρυθμίζεται από τα άρθρα 57, 60, 914 και 919 του αστικού κώδικα. Η προστασία των δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας συμπληρώνεται και από ποινική προστασία που προβλέπεται από ειδικές ποινικές διατάξεις.

Με τον Ν. 2239/1994 ρυθμίζεται η βιομηχανική ιδιοκτησία όσον αφορά τα εμπορικά σήματα. Η καταχώρηση εμπορικού σήματος προϋποθέτει απόφαση των Τακτικών Διοικητικών Δικαστηρίων η οποία δημοσιεύεται στο ανάλογο φύλλο στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Η προστασία του εμπορικού σήματος ισχύει για αρχική περίοδο 10 ετών. Η περίοδος αυτή μπορεί να παραταθεί άοριστα εφόσον ο Διοικητής επιβάλει αίτηση παράτασης κατά τον τελευταίο χρόνο της αρχικής περιόδου ισχύος της προστασίας. Το εμπορικό σήμα και τα συνεπαγόμενα δικαιώματα είναι μεταβιβάσιμα μέσω διαδοχής και με ειδική συμφωνία. Με την καταχώρηση, ο ιδιοκτήτης του εμπορικού σήματος αποκτά το δικαίωμα άσκησης δίωξης έναντι τρίτων στα περιφερειακά δικαστήρια σε περίπτωση απομίμησης ή παραποίησης.

Οι ευρεσιτεχνίες ρυθμίζονται με το Ν. 1733/1987. Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας χορηγούνται για περίοδο 20 ετών από την ημερομηνία υποβολής της αίτησης. Όσον αφορά τις περαιτέρω μετατροπές ή βελτιώσεις της

ευρεσιτεχνίας, ο κάτοχος δικαιούται να υποβάλλει αίτηση για συμπληρωματικό δίπλωμα (πιστοποιητικό) το οποίο συνδέεται με το αρχικό και λήγει ταυτόχρονα με αυτό. Τα δικαιώματα που απονέμονται με το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας μεταβιβάζονται με διαδοχή ή με ειδική συμφωνία. Ο κάτοχος της ευρεσιτεχνίας έχει τη δυνατότητα να εκχωρεί άδειες εμπορικής εκμετάλλευσης σε τρίτους. Η χρήση της ευρεσιτεχνίας κατά παράβαση των προβλέψεων της κείμενης νομοθεσίας, είτε ηθελημένα είτε από σοβαρή αμέλεια, συνεπάγεται οικονομικές κυρώσεις (αποζημίωση) προς όφελος του κατόχου. Σε περίπτωση παράνομης χρήσης, αυτό καθιστά αιτία άσκησης ποινικής δίωξης με όλες τις συνεπακόλουθες έννομες συνέπειες.

1.6. Μεταβίβαση της Ιδιοκτησίας του Franchise (Μεταβίβαση του Δικαιώματος Franchise)

Ανάλογα με το σκοπό, διακρίνουμε 3 περιπτώσεις μεταβίβασης της ιδιοκτησίας του franchise:

α) Μεταβίβαση της Επιχείρησης του Δικαιοδόχου. Όταν ο δικαιοδόχος είναι νομικό πρόσωπο, τότε η οποιαδήποτε αλλαγή στο πρόσωπο του κυρίου των μετοχών ή των εταιρικών μεριδίων είναι κατ' αρχήν αδιάφορη, λόγω της αυτοτέλειας του νομικού προσώπου, ιδίως όταν έχει τη μορφή Α.Ε. ή Ε.Π.Ε. Παρόλα αυτά, από το σύνολο της σχέσεως μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου είναι πιθανόν να προκύπτουν περιορισμοί της ελεύθερης διάθεσης. Το όλο θέμα μπορεί σε κάθε περίπτωση να ρυθμιστεί με τη σύμβαση franchise, οι όροι όμως που θα περιορίζουν την ελευθερία διάθεσης της επιχείρησης πρέπει να μην οδηγούν εμμέσως σε κατάργηση της συναλλακτικής δυνατότητας μεταβίβασης της δικαιοδόχου εταιρείας.

Σε περίπτωση εκ του νόμου διαδοχής του ιδιοκτήτη της δικαιοδόχου εταιρείας (π.χ. κληρονομιά) η μεταβίβαση πρέπει κατ' αρχήν να θεωρηθεί ως νόμιμη, εκτός αν κάτι άλλο ορίζεται στη σχετική σύμβαση. Πιο συγκεκριμένα, αν από τη σύμβαση franchise προκύπτει ότι για την αποτελεσματική και σύμφωνη με το σκοπό του λειτουργία του πακέτου franchise απαιτούνται ιδιαίτερες

προσωπικές ικανότητες ή ιδιότητες, τις οποίες διέθετε ο αρχικός ιδιοκτήτης της δικαιοδόχου εταιρείας και στις οποίες απέβλεψαν οι συμβαλλόμενοι και τις οποίες δεν διαθέτουν οι διάδοχοί του, δημιουργείται δικαίωμα του δικαιοπαρόχου να καταγγείλει τη σύμβαση για σπουδαίο λόγο είτε να ζητήσει αυξημένες εγγυήσεις εφαρμογής της.

β) Μεταβίβαση του Πακέτου Franchise. Ο δικαιοδόχος δεν είναι ο κύριος του πακέτου franchise, αλλά απλώς του παρέχεται το ενοχικό δικαίωμα χρήσης για κάποιο, ορισμένο συνήθως χρονικό διάστημα και υπό ορισμένες προϋποθέσεις. Η μεταβίβαση του πακέτου και η έξοδος του αρχικού δικαιοδόχου από τη σύμβαση franchise μπορεί να γίνει μόνο με τη συναίνεση του δικαιοπαρόχου και τούτο διότι τα δικαιώματα που συνιστούν το πακέτο ανήκουν κατά κυριότητα σε αυτόν. Εξ άλλου στην πράξη, όλες οι συμβάσεις franchise περιλαμβάνουν όρους οι οποίοι αναδεικνύουν την προσωπική συμμετοχή του δικαιοδόχου ή του κυρίου μετόχου του και διευθυντού στη λειτουργία της επιχείρησης. Η μεταβίβαση της σύμβασης franchise μπορεί να λάβει τη μορφή της εκχώρησης των σχετικών δικαιωμάτων και αναδοχής των σχετικών υποχρεώσεων. Η μεταβίβαση του πακέτου franchise από τον δικαιοδόχο προς τρίτο χωρίς την έγκριση του δικαιοπαρόχου δεν είναι νόμιμη και γεννά το δικαίωμα καταγγελίας της σύμβασης για σπουδαίο λόγο, με κάθε άλλη συνεπακόλουθη έννομη συνέπεια.

1.7. Franchise και Φορολογία Εταιρειών

Σύμφωνα με τη ΜΗΦΟ Α.Ε., σε παρουσίαση που πραγματοποιήθηκε σε ημερίδα του Συνδέσμου Franchise Ελλάδος, η δικαιοπάροχος επιχείρηση θα πρέπει να αμείβεται ιδιαίτερα για τα παραχωρούμενα από αυτή δικαιώματα, η δημιουργία και διατήρηση των οποίων προϋποθέτει αυξημένα κόστη που δεν είναι δυνατόν να αντισταθμιστούν μέσω του κέρδους που έχει από την πώληση των προϊόντων στη δικαιοδόχο επιχείρηση. Η λήψη δικαιωμάτων από τον δικαιοδόχο (franchisee) που σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησής του και την προβολή της στο καταναλωτικό κοινό (εμπορικό σήμα, μέθοδοι εμπορίας, τεχνογνωσία κλπ.) είναι απαραίτητη για την εδραίωση της θέσης του στην αγορά και τη διαρκή εξέλιξή του. Το ισχύον φορολογικό καθεστώς που

διέπει τη φορολογική έκπτωση των δαπανών, δικαιωμάτων και αποζημιώσεων που καταβάλλονται από εμπορικές επιχειρήσεις, σε συνδυασμό με τις υπάρχουσες ερμηνευτικές θέσεις δημιουργεί ισχυρό αντικίνητρο για τη σύναψη συμβάσεων δικαιόχρησης (franchise).

Το Υπουργείο Οικονομικών με το άρθρο 14 του Ν. 2459/97 – όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε μεταγενέστερα με το Ν. 2579/98 – και την ερμηνευτική εγκύκλιο ΠΟΛ 1142/1997 έδωσε για πρώτη φορά συγκεκριμένες οδηγίες σχετικά με την φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση των συμβάσεων δικαιόχρησης. Τα φορολογικά και λογιστικά ζητήματα που απορρέουν από τη σύμβαση δικαιόχρησης αφορούν εξίσου και τα δύο μέρη της σύμβασης: το Δικαιοπάροχο (franchisor) και το Δικαιοδόχο (franchisee). Ειδικότερα:

i) Φορολογική αντιμετώπιση της σύμβασης Δικαιόχρησης από την πλευρά του Δικαιοπαρόχου (franchisor).

Διακρίνονται οι εξής υποπεριπτώσεις: η περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο που δεν έχει μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα και η περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο ή αλλοδαπό με μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα.

Στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο χωρίς μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα, θα εξεταστεί πρώτα αν έχει την έδρα της επαγγελματικής του δραστηριότητας σε χώρα με την οποία η Ελλάδα έχει υπογράψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας και θα εφαρμοστούν οι διατάξεις της συγκεκριμένης σύμβασης σχετικά με την παρακράτηση ή όχι φόρου. Στην αντίθετη περίπτωση, ο δικαιοδόχος που καταβάλει τα δικαιώματα πρέπει να παρακρατήσει φόρο σε ποσοστό 20% επί του ακαθαρίστου ποσού τους, με το οποίο θα εξαντληθεί η φορολογική υποχρέωση του αλλοδαπού νομικού προσώπου για τα εισοδήματά του στην Ελλάδα. Για το φόρο αυτό υπόχρεος για την παρακράτηση και απόδοσή του είναι ο δικαιοδόχος δηλ. η ελληνική επιχείρηση, η οποία θα υποστεί και τις κυρώσεις για την ανακριβή, εκπρόθεσμη ή και μη απόδοσή του.

Στην περίπτωση που ο δικαιούχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο ή αλλοδαπό με μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα, τότε διακρίνουμε δύο υποπεριπτώσεις:

α) Το δικαίωμα χρήσης να μεταβιβάζεται μέσω πώλησής του. Η περίπτωση αυτή εμπίπτει στις διατάξεις της περ. β' της παρ. 1 του άρθρου 13 του Ν. 2238/94 (Κώδικας Φορολογίας Εισοδήματος) που προβλέπουν συντελεστή αυτοτελούς φορολόγησης 20% για κάθε κέρδος ή ωφέλεια που προέρχεται από την εκχώρηση ή μεταβίβαση αυτοτελώς κάθε δικαιώματος το οποίο είναι συναφές με την άσκηση της επιχείρησης ή του επαγγέλματος, όπως του δικαιώματος της μίσθωσης ή υπομίσθωσης ή του προνομίου ή του διπλώματος χρήσης γίνεται κατά σύστημα, αφού ο δικαιούχος αποκτά άμεσα κάποιο υπερτίμημα χωρίς να έχει αντίστοιχο εύλογο κόστος (εξαιρουμένων φυσικά εξόδων μεταβίβασης π.χ. συμβολαιογραφικά, δικηγορικά κλπ.). Το υπερτίμημα αυτό αποτελεί κέρδος του δικαιούχου και καταχωρείται στην ομάδα 76 του Ενιαίου Γενικού Λογιστικού Σχεδίου (ΕΓΛΣ). Ο δικαιούχος του κέρδους ή της ωφέλειας που προκύπτει από την εφαρμογή της παραπάνω παραγράφου, επιβαρύνεται με τον οικείο φόρο και καταβάλλει αυτόν εφάπαξ με την υποβολή δήλωσης στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. της περιφέρειας όπου βρίσκεται η έδρα της επιχείρησης της οποίας μεταβιβάζεται ή εκχωρείται το περιουσιακό στοιχείο, πριν από την με οποιοδήποτε τρόπο μεταβίβαση ή εκχώρηση του οικείου περιουσιακού στοιχείου.

β) Το δικαίωμα χρήσης παρέχεται έναντι περιοδικών καταβολών (μίσθωση). Εδώ εξετάζονται πάλι δύο υποπεριπτώσεις, ανάλογα με το αν ο δικαιούχος πραγματοποιεί ή όχι δαπάνες για την προστασία του μισθωμένου δικαιώματος. Ειδικότερα:

(β-1) Παρέχεται η χρήση (μίσθωση) του σήματος και δημιουργείται έσοδο για τον δικαιούχο χωρίς αυτός να πραγματοποιεί καμία δαπάνη για την απόκτησή του. Το έσοδο αυτό αποτελεί έσοδο από εκμετάλλευση δικαιωμάτων και εμπίπτει στην περ. β' της παρ. 1 του άρθρου 13 του ν. 2238/94, αφού θεωρείται ότι αλλάζει μόνο ο τρόπος καταβολής του τιμήματος, το οποίο καταβάλλεται πλέον περιοδικά και όχι ολόκληρο με την υπογραφή της

σύμβασης δικαιόχρησης. Το έσοδο αυτό, σύμφωνα με την ΠΟΛ 1142/97, καταχωρείται στο λογαριασμό 75.09 του ΕΓΛΣ («Ενοίκια ασώματων ακινητοποιήσεων»). Περαιτέρω, όπως ρητά αναφέρεται στην ΠΟΛ 1162/2001, σε περίπτωση που παρέχεται η χρήση του σήματος έναντι περιοδικών καταβολών και δημιουργείται έσοδο για τον δότη – δικαιοπάροχο, χωρίς αυτός να πραγματοποιεί κάποια δαπάνη για την απόκτησή του, το σχετικό έσοδο υπόκειται κανονικά στη φορολογία κατά τα οριζόμενα από τις διατάξεις της περίπτωσης β' της παρ. 1 του άρθρου 13 του Ν. 2238/1994.

(β-2) Η μίσθωση του σήματος και η απόκτηση του εσόδου συνοδεύεται από την πραγματοποίηση αντίστοιχων δαπανών σε καθημερινή και μόνιμη βάση από την πλευρά του δικαιοπαρόχου, οι οποίες απορρέουν από το συμφέρον του και υποχρέωσή του για την προστασία του κύρους, της φήμης και της ποιότητας του μισθωμένου σήματος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων δαπανών μπορεί να είναι π.χ. η δημιουργία ειδικού τμήματος που επιβλέπει την τήρηση των όρων της σύμβασης franchising από την πλευρά των δικαιοδόχων, η συνεχής υποστήριξη των δικαιοδόχων μέσω διαφήμισης, παροχής τεχνογνωσίας, οργανωτικών προτύπων, νέων προϊόντων κλπ. Τα παραπάνω έσοδα καταχωρούνται στον λογαριασμό 73 του ΕΓΛΣ («Πωλήσεις Υπηρεσιών») και η δραστηριότητα αυτή αποτελεί κανονική εκμετάλλευση, το αποτέλεσμα της οποίας διαμορφώνεται χωριστά στην ομάδα 9 του ΕΓΛΣ, όταν υπάρχει η υποχρέωση τήρησής της.

Επισημαίνεται ότι με τις διατάξεις του Ν. 3091/2002 έπαψαν να χαρακτηρίζονται ως αυτοτελώς φορολογούμενα τα έσοδα από εκχώρηση ή μεταβίβαση δικαιωμάτων όταν αυτά αποκτώνται από τα νομικά πρόσωπα που αναφέρονται στο άρθρο 101 παρ. 1 του Κώδικα Φορολογίας Εισοδήματος (ανώνυμες εταιρίες, εταιρίες περιορισμένης ευθύνης, εταιρίες δημόσιες του δημοσίου, δημοτικές και κοινοτικές επιχειρήσεις, συνεταιρισμοί, αλλοδαπές επιχειρήσεις). Για αυτά τα νομικά πρόσωπα τα έσοδα από τη μεταβίβαση ή εκχώρηση δικαιωμάτων φορολογούνται με συντελεστή 20% χωρίς αυτή να εξαντλεί την υποχρέωση που υπάρχει ως προς την περαιτέρω καταβολή φόρου για τα εισοδήματα αυτά. Κατά την υποβολή της δήλωσης φορολογίας

εισοδήματος τα έσοδα αυτά προστίθενται στα λοιπά εισοδήματα προκειμένου να υπολογιστούν τα κέρδη που θα υπαχθούν σε φόρο με τον κανονικό συντελεστή (χρήση 2005 με συντελεστή 32%) και γίνεται συμψηφισμός του φόρου 20% που είχε αρχικά καταβληθεί, η επιστροφή του αν είναι μεγαλύτερος από το φόρο που προκύπτει βάσει δήλωσης. Ουσιαστικά η αυτοτελής φορολόγηση 20% λειτουργεί ως προκαταβολή φόρου στο δημόσιο η οποία στη συνέχεια αφαιρείται από το σύνολο της δήλωσης φορολογίας εισοδήματος.

Σε επιχειρήσεις άλλης νομικής μορφής (ατομικές, Ο.Ε., Ε.Ε. κλπ.) με την πληρωμή του φόρου 20% εξαντλείται η υποχρέωση που υπάρχει για τα έσοδα από δικαιώματα με αποτέλεσμα να μη φορολογούνται ξανά (ανεξαρτήτως της ύπαρξης κερδών ή ζημιών και του συντελεστή φορολόγησης που ισχύει για κάθε χρήση).

ii) Φορολογική αντιμετώπιση της σύμβασης franchising από την πλευρά του Δικαιοδόχου (franchisee).

Τα φορολογικά ζητήματα που σχετίζονται με την σύμβαση δικαιόχρησης, εξεταζόμενα από την πλευρά του δικαιοδόχου, αφορούν αφενός την αρχική καταβολή από τον δικαιοδόχο προς τον δικαιοπάροχο ή Δικαίωμα Εισόδου (Entry Free) και αφετέρου τις Περιοδικές Παροχές (Royalties).

Το δικαίωμα εισόδου, είναι το αρχικό τίμημα που καταβάλλει ο δικαιοδόχος για την ένταξή του στο δίκτυο και από φορολογικής και λογιστικής πλευράς ανήκει στην κατηγορία των ασώματων ακινητοποιήσεων (ή αυλών πάγιων στοιχείων). Το δικαίωμα εισόδου καταχωρείται στα βιβλία του δικαιοδόχου, κατά το χρόνο απόκτησής του, στο κόστος κτήσεως. Στο κόστος κτήσεως ανήκουν όλες οι δαπάνες (π.χ. έξοδα δικηγόρων) που σχετίζονται με την αγορά του αυλού στοιχείου.

Η φορολογική έκπτωση των ποσών που καταβάλλονται από το δικαίωμα εισόδου πραγματοποιείται μέσω της ετήσιας απόσβεσής τους. Από τις υπάρχουσες φορολογικές νομοθετικές διατάξεις δεν προβλέπεται συγκεκριμένος συντελεστής ετήσιας απόσβεσης και εφαρμόζονται οι διατάξεις της παρ. 4γ του άρθρου 43 του ν. 2190/1920. Πάντως, η απόσβεση πρέπει να

έχει ολοκληρωθεί μέχρι τη λήξη του χρόνου της παρεχόμενης από το νόμο προστασίας, σε περιπτώσεις που η προστασία αυτή έχει περιορισμένη διάρκεια. Το δικαίωμα εισόδου πρέπει να έχει αποσβεσθεί σε τόσες χρήσεις όση είναι και η διάρκεια της σύμβασης. Αυτό σημαίνει ότι ο δικαιοδόχος θα μεταφέρει κάθε χρόνο στη χρέωση των αποτελεσμάτων του και θα εκπίπτει φορολογικά ποσό ίσο με το πηλίκο της διαίρεσης του δικαιώματος εισόδου με τον αριθμό των ετών που ο δικαιοπάροχος του παραχωρεί, με τη σύμβαση franchising, το δικαίωμα.

Όσον αφορά τις περιοδικές καταβολές του δικαιοδόχου προς τον δικαιοπάροχο (royalties), βάσει των διατάξεων του άρθρου 14 του ν. 2459/97 και της ΠΟΛ 1142/97, τα δικαιώματα και αποζημιώσεις που καταβάλλονται από εμπορικές επιχειρήσεις και αφορούν σήματα, μεθόδους εμπορίας ή διανομής, καθώς και από μικτές επιχειρήσεις κατά το μέρος που αφορούν τον εμπορικό κλάδο, εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα αυτών μόνο μετά από έγκριση αρμόδιας επιτροπής του Υπουργείου Οικονομικών. Η διάταξη αυτή αφορά μόνο εμπορικές επιχειρήσεις που καταβάλλουν δικαιώματα σε άλλες, των οποίων τα προϊόντα εμπορεύονται. Η ΠΟΛ 1142 ορίζει ωστόσο ότι στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ταυτόχρονα και προμηθευτής των πωλούμενων από τον δικαιοδόχο εμπορευμάτων, τότε δεν μπορεί να εκπέσει φορολογικά καμία δαπάνη για τη χρήση των δικαιωμάτων, αφού η προώθηση των πωλήσεων του μισθωτή ωφελεί έστω και έμμεσα τον εκμισθωτή. Με τον φορολογικό νόμο 2874/2000 ορίστηκε ότι για την έκπτωση των ποσών των δικαιωμάτων ή αποζημιώσεων αρκεί η πίστωση αυτών στο όνομα του δικαιούχου, η οποία μπορεί να γίνει μέχρι την προθεσμία κλεισίματος του ισολογισμού της χρήσης στην οποία αναφέρονται. Όταν ο δικαιοδόχος είναι αλλοδαπό φυσικό ή νομικό πρόσωπο απαιτείται να έχει αποδοθεί στο Δημόσιο ο φόρος που ορίζεται από την παρ. 3 του άρθρου 13 του ΝΔ 2238/94 ή της οικείας διμερούς σύμβασης αποφυγής της διπλής φορολογίας.

Επισημαίνεται ότι, όσον αφορά τη φορολογική αναγνώριση των δικαιωμάτων που καταβάλλονται από εμπορικές και λοιπές επιχειρήσεις στα πλαίσια των συμβάσεων δικαιόχρησης και για τις χρήσεις που αρχίζουν από

01/01/2005 έχουν επέλθει διαφοροποιήσεις στο φορολογικό καθεστώς που διέπει τις δαπάνες αυτές με το νόμο 3296/2004, πέρα από τα όσα αναφέρονται στις σχετικές διατάξεις του Ν. 22389/1994.

iii) Φόρος Προστιθέμενης Αξίας

Η παραχώρηση του δικαιώματος χρήσης των εμπορικών σημάτων αποτελεί παροχή υπηρεσίας η οποία υπόκειται σε συντελεστή ΦΠΑ 19%, δεδομένου ότι η υπηρεσία αυτή δεν εμπεριέχεται στον πίνακα αγαθών και υπηρεσιών για τα οποία, σύμφωνα με την 6^η Οδηγία ΕΟΚ (77/388/ΕΟΚ, όπως ισχύει), τα κράτη – μέλη μπορούν να εφαρμόσουν μειωμένο συντελεστή Φ.Π.Α. Συνεπώς ο δικαιοπάροχος για την πώληση ή παραχώρηση του δικαιώματος, είναι υποχρεωμένος να εκδίδει τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών με Φ.Π.Α. 19%, το οποίο στη συνέχεια αποδίδει με τη δήλωσή του στο Δημόσιο και ο δικαιοδόχος από την πλευρά του το συμψηφίζει με τον φόρο εκροών του.

Ιδιαίτερο ζήτημα σχετικά με το Φ.Π.Α., αποτελεί η περίπτωση κατά την οποία ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο και ο δικαιοδόχος ημεδαπό νομικό πρόσωπο. Στην περίπτωση αυτή, για να είναι αρμόδιο το Ελληνικό Δημόσιο για την επιβολή και είσπραξη του Φ.Π.Α., πρέπει η παροχή της υπηρεσίας να γίνεται από πρόσωπο που έχει στην Ελλάδα την επαγγελματική του εγκατάσταση και την έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας.

1.8 Εργατική Νομοθεσία

Η Εργατική Νομοθεσία στην Ελλάδα βασίζεται στο Σύνταγμα του 1975, σε διεθνείς συμβάσεις εργασίας, σε Κοινοτικές Οδηγίες, στον Αστικό Κώδικα, σε σχετικούς με εργασιακά θέματα νόμους και διατάγματα καθώς και στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Η σχέση εργασίας που δημιουργείται μπορεί να είναι είτε εξαρτημένη είτε ανεξάρτητη. Η εργατική νομοθεσία ρυθμίζει όλα τα σχετικά με τα εργατικά θέματα, όπως: τον τρόπο σύναψης της

σύμβασης εργασίας, τα χρονικά όρια απασχόλησης, θέματα σχετικά με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, τη διαιτησία, τις άδειες, τις αργίες, τις αμοιβές, τη διαδικασία απολύσεως, τις αποζημιώσεις κλπ. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εργατική νομοθεσία προβλέπει όλα τα σχετικά με την είσοδο, παραμονή και απασχόληση των αλλοδαπών στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, για τους μεν κατοίκους των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ισχύει από 1/1/1988 το καθεστώς της ελεύθερης διακίνησης, εγκατάστασης και εργασίας στην ελληνική επικράτεια. Για τους προερχόμενους εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης ισχύει ειδικό καθεστώς λήψης άδειας εργασίας και παραμονής, όπως προβλέπει ο Ν. 2910/2001, όπως αυτός τροποποιήθηκε με το Ν. 3013/2002.

1.9 Ελευθερία Κίνησης Κεφαλαίων – Δασμοί

Σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα 96/1993, η κίνηση κεφαλαίων μεταξύ Ελλάδας και Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει απελευθερωθεί από τις 13/03/1993 και πλέον δεν υπάρχουν περιορισμοί. Επίσης, με την υπ' αριθμ. 1060811/489511/0016/ΠΟΛ.1167/16.6.95 απόφαση, καταργήθηκε η υποχρέωση προσκόμισης φορολογικής ενημερότητας για τη μεταφορά συναλλάγματος πάνω από 10.000 ECU, εφόσον πρόκειται για εμπορικές συναλλαγές μεταξύ χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Για τις περιπτώσεις μη εμπορικών συναλλαγών η υποχρέωση αυτή ισχύει όπως καθιερώθηκε με το ΠΔ 96/1993. Για την κίνηση των κεφαλαίων έχουν εκδοθεί διάφορες πράξεις του διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδας οι οποίες ρυθμίζουν τις σχετικές διαδικασίες που κρίνονται αναγκαίες κυρίως για στατιστικούς σκοπούς.

Σχετικά με το δασμολογικό καθεστώς, έχουν εφαρμογή τόσο ο Εθνικός όσο και ο Κοινοτικός Τελωνειακός Κώδικας. Ο Εθνικός Τελωνειακός Κώδικας βασίζεται στο Ν. 1165/1918, όπως αντικαταστάθηκε με το Ν. 2960/2001 (νέος Εθνικός Τελωνειακός Κώδικας) και εφαρμόζεται μόνο σε ότι αφορά τις κυρώσεις που προβλέπονται για τις περιπτώσεις λαθρεμπορίας. Ο Κοινοτικός Τελωνειακός Κώδικας βασίζεται στη Σύμβαση της Ρώμης και στον Κανονισμό 2913/92 της ΕΟΚ, ο οποίος ρυθμίζει όλες τις σχετικές διαδικασίες για την επιβολή των προβλεπόμενων δασμών στις συναλλαγές των χωρών –

μελών με τρίτες χώρες. Οι διαδικασίες αυτές στηρίζονται στις δασολογίες κλάσεις που προβλέπονται στο κοινό δασμολόγιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και που είναι ενιαίο για όλες τις χώρες – μέλη. Είναι προφανές ότι στις συναλλαγές μεταξύ των χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν επιβάλλονται δασμοί.

1.10 Προστασία του Καταναλωτή

Στα πλαίσια των συμβάσεων Franchise γεννάται το ζήτημα της προστασίας του καταναλωτή σχετικά με τη δικαιολογημένη εμπιστοσύνη τρίτων – καταναλωτών οι οποίοι συναλλάσσονται με τον εκάστοτε δικαιοδόχο, αγνοώντας την ιδιότητά του ως ανεξάρτητου επιχειρηματία, νομίζοντας ότι το κατάστημά του αποτελεί υποκατάστημα της γνωστής σε αυτούς αλυσίδας καταστημάτων. Βασικό γνώρισμα του franchising είναι ότι κάθε επιχειρηματική μονάδα – τμήμα του δικτύου εμφανίζεται προς τα έξω με την ίδια εμπορική επωνυμία, τα ίδια προϊόντα, τα οποία φέρουν το ίδιο σήμα, ομοιόμορφα διαμορφωμένους χώρους εξυπηρέτησης πελατών κλπ., έτσι ώστε να δίνεται η εντύπωση προς τα έξω μιας επιχειρηματικής ενότητας. Εύλογα λοιπόν δημιουργείται το πρόβλημα με ποιον τελικά συμβάλλεται ο καταναλωτής. Έχουν υπάρξει περιπτώσεις όπου ένα πρόσωπο δεσμεύεται δικαιοπρακτικά βάσει της αρχής της προστασίας της εμπιστοσύνης των καλόπιστων τρίτων και η οποία ονομάζεται «φαινόμενη αντιπροσώπευση ή πληρεξουσιότητα». Θεμέλιο της προστασίας του τρίτου συναλλασσόμενου και της αντίστοιχης δέσμευσης του αντιπροσωπευόμενου αποτελούν οι διατάξεις ΑΚ221, 224,426 και επιβοηθητικά η 281. Αν με τι ενέργειές τους ο franchisor και ο franchisee σκόπιμα δημιουργούν στο καταναλωτικό κοινό εσφαλμένη εντύπωση για το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης του λήπτη (επειδή γνωρίζουν ότι η φήμη της επιχείρησης του δότη αποτελεί πόλο έλξης πελατών), τότε πρέπει ο καταναλωτής να προστατευθεί. Τούτο επιτυγχάνεται με την κατασκευή της «φαινόμενης αντιπροσώπευσης». Με τον τρόπο αυτό αντισυμβαλλόμενος του καταναλωτή είναι ο δικαιοπάροχος και όχι ο δικαιοδόχος είτσι ώστε ο καταναλωτής να δύναται να στραφεί κατά του πρώτου.

Όσον αφορά την ευθύνη για ελαττωματικά προϊόντα είναι εφαρμοστέα τα άρθρα 6 και επόμενα του Ν. 2251/1994 περί «Προστασίας των Καταναλωτών»,

νόμος εναρμονισμένος με την Κοινοτική Οδηγία 84/450/ΕΟΚ, σε συνδυασμό με την Υ.Α. Φ1-503/1996 περί «Γενικής ασφάλειας των Προϊόντων» που αποτελεί εναρμόνιση με την Οδηγία του Συμβουλίου 92/59/ΕΟΚ της 29.06.1992. Σε κάθε περίπτωση, τόσο ο δικαιοπάροχος όσο και ο δικαιοδόχος/ διανομέας/ προμηθευτής, ενίοτε δε μόνον αυτός, ευθύνονται απέναντι στους τρίτους καταναλωτές.

1.11 Εταιρικές Μορφές στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, τόσο ο Έλληνας δικαιοπάροχος όσο και ο Έλληνας δικαιοδόχος μπορούν να χρησιμοποιήσουν οποιαδήποτε εταιρική μορφή επιθυμούν. Επίσης, δεν υπάρχουν περιορισμοί για το είδος της επιχείρησης που μπορεί να συσταθεί στην Ελλάδα. Κατ' εξαίρεση για ορισμένες δραστηριότητες όπως τράπεζες, ασφαλιστικοί οργανισμοί, μέσα μαζικής ενημέρωσης, εταιρείες επενδύσεων, εταιρείες leasing και factoring, αλλά και χρηματιστηριακές εταιρείες, πρέπει να εξασφαλισθούν επιπρόσθετα άδειες λειτουργίας και να πληρούνται ορισμένα τυπικά κριτήρια προκειμένου να ασκήσουν τη δραστηριότητά τους.

- Οι κυριότερες εταιρικές μορφές που απαντώνται είναι:
- Ανώνυμη Εταιρεία («ΑΕ»)
- Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης («ΕΠΕ»)
- Ομόρρυθμη Εταιρεία («ΟΕ»)
- Υποκατάστημα ή Πάγια Εγκατάσταση Εταιρείας της Αλλοδαπής
- Υπεράκτιες Εταιρείες

Η φορολόγηση για κάθε παραπάνω μορφή έχει ως εξής:

(γ) Ομόρρυθμη Εταιρεία («ΟΕ»)

Οι ομόρρυθμες εταιρείες διακρίνονται σε απεριορίστου ευθύνης όπου όλοι οι εταίροι ευθύνονται με το σύνολο της προσωπικής τους περιουσίας και

σε περιορισμένης ευθύνης όπου μαζί με τους απεριόριστου ευθύνης εταίρους υπάρχουν και εταίροι των οποίων η ευθύνη περιορίζεται στο βαθμό της συμμετοχής τους (μερίδιο).

Η σύσταση ομόρρυθμης εταιρείας πραγματοποιείται είτε με ιδιωτικό συμφωνητικό ή με δημόσιο έγγραφο. Η πράξη της σύστασης περιέχει το Καταστατικό της εταιρείας το οποίο πρέπει να δημοσιευθεί με την καταχώρηση των απαιτούμενων αποσπασμάτων στο Βιβλίο Εταιρειών του Πρωτοδικείου της περιφέρειας όπου η εταιρεία έχει την έδρα της. Κάθε εταίρος δεσμεύεται με το αναλογούν εταιρικό μερίδιο το οποίο δεν είναι μεταβιβάσιμο. Δεν υφίσταται περιορισμός όσον αφορά το ελάχιστο εταιρικό κεφάλαιο, αλλά οι περισσότερες ομόρρυθμες εταιρείες στην Ελλάδα έχουν πολύ μικρό κεφάλαιο.

(δ) Υποκατάστημα ή Πάγια
Εγκατάσταση Εταιρείας της Αλλοδαπής

Εταιρείες της αλλοδαπής έχουν τη δυνατότητα να λειτουργούν στην Ελλάδα μέσω υποκαταστήματος ή «Πάγιας Εγκατάστασης» («Π/Ε») με την προϋπόθεση της υποβολής μιας σειράς εγγράφων στο Υπουργείο Εμπορίου (Διοικητική Αρχή του Υπουργείου Ανάπτυξης) ή στην τοπική νομαρχιακή αυτοδιοίκηση. Κατόπιν πρέπει να γίνει έναρξη φορολογικού μητρώου (ΦΠΑ) πριν ξεκινήσει η δραστηριότητα στην Ελλάδα. Εκτός της περίπτωσης υποκαταστημάτων τα οποία ρυθμίζονται από διάφορα νομοθετήματα, δεν υφίσταται ελάχιστο απαιτούμενο κεφάλαιο.

(ε) Πάγια Εγκατάσταση

Η «Π/Ε» είναι όμοια με το υποκατάστημα. Η διαφορά συνίσταται στο ότι, ενώ το υποκατάστημα έχει τη δυνατότητα να δραστηριοποιείται στο σύνολο του αντικειμένου της μητρικής εταιρείας, η «Π/Ε» συστήνεται προκειμένου η αλλοδαπή εταιρεία να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις που απορρέουν από συγκεκριμένο συμβατικό έργο. Η «Π/Ε» λύεται με το πέρας του έργου ή τη λήξη της σύμβασης. Η «Π/Ε» δεν αποτελεί χωριστό νομικό πρόσωπο, παρά προέκταση της κύριας εταιρείας στην Ελλάδα. Η σύσταση της «Π/Ε» δεν προϋποθέτει έγκριση από τις διοικητικές αρχές. Η «Π/Ε» πρέπει να ανοίξει

φορολογικό μητρώο (ΦΠΑ) και να θεωρήσει βιβλία και στοιχεία στην αρμόδια εφορία.

(στ) Υπεράκτιες Εταιρείες

Οι υπεράκτιες εταιρείες στην Ελλάδα διέπονται από το Νόμο 89/1967,όπως τροποποιήθηκε με το Νόμο 378/1968. Εμπορικές και βιομηχανικές εταιρείες της αλλοδαπής που λειτουργούν νόμιμα στη χώρα της έδρας τους και των οποίων το αντικείμενο δραστηριότητας είναι αποκλειστικά εκτός των Ελληνικών συνόρων, επιτρέπεται να συστήσουν υπεράκτια εταιρεία, εφόσον εξασφαλίσουν ειδική άδεια την οποία παρέχει το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας με απόφασή του. Η σχετική αίτηση υποβάλλεται στο Τμήμα Ξένου Κεφαλαίου του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας.

1.12 Εμπειρία και Δικαστηριακή Αντιμετώπιση

Οι συμβάσεις franchising απασχόλησαν και απασχολούν διεθνώς την επιστήμη και τη νομολογία και από πλευράς δικαίου του ανταγωνισμού. Απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στην κατάρτιση των σχετικών συμβάσεων, ώστε να μην υπάρξει κίνδυνος διατάραξης της συνεργασίας από λόγους που άπτονται της εφαρμογής των κανόνων ανταγωνισμού. Οι συμβάσεις franchising που συνομολογούνται μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου θα πρέπει να καταρτίζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε αφενός μεν να ανταποκρίνονται στα συμφέροντα των συμβαλλομένων, αφετέρου δε να λειτουργούν εντός των νομίμων πλαισίων. Από πλευράς Ελληνικού δικαίου ανταγωνισμού οι συμβάσεις franchising έχουν ακόμα περιορισμένη σημασία.

Με βάση το άρθρο 1 παρ. 1 του Ν. 703/1977 απαγορεύονται όλες οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων και η

οποιασδήποτε μορφής εναρμονισμένη πρακτική επιχειρήσεων που έχουν σαν αντικείμενο ή αποτέλεσμα την παρακώλυση, τον περιορισμό ή τη νόθευση του ανταγωνισμού, ενώ με βάση την παρ. 3 του ίδιου άρθρου τέτοιες συμφωνίες, αποφάσεις και εναρμονισμένες πρακτικές ή κατηγορίες αυτών μπορούν να κριθούν ισχυρές εφόσον πληρούν αθροιστικά τις εξής προϋποθέσεις:

1. Συμβάλλουν, με εύλογη συμμετοχή των καταναλωτών στην προκύπτουσα ωφέλεια, στη βελτίωση της παραγωγής ή της διανομής των προϊόντων ή στην προώθηση της τεχνικής ή οικονομικής προόδου.

2. Δεν επιβάλλουν στις οικείες επιχειρήσεις περιορισμούς, πέραν των απολύτως αναγκαίων για την πραγματοποίηση των παραπάνω σκοπών και

3. Δεν παρέχουν στις επιχειρήσεις αυτές τη δυνατότητα κατάργησης του ανταγωνισμού σε σημαντικό τμήμα της οικείας αγοράς.

Σε τρεις περιπτώσεις κατά τις οποίες ασχολήθηκαν οι αρμόδιες Ελληνικές αρχές (Επιτροπή Ανταγωνισμού και Υπουργός Εμπορίου) με τέτοια συμφωνία, η Επιτροπή Ανταγωνισμού, εξετάζοντας τις συμβάσεις franchising έκρινε ότι, ορισμένοι όροι των συμβάσεων περιόριζαν τον ανταγωνισμό και ήταν συνεπώς άκυροι, ως αντίθετοι προς το άρθρο 1 παρ. 1 του Ν. 703/1977. Συγκεκριμένα, ως όρους αντίθετους προς την εν λόγω διάταξη θεωρήθηκε ορθά η Επιτροπή Ανταγωνισμού:

- Τον καθορισμό γεωγραφικής περιοχής ακτίνας 1000 μέτρων στην οποία ο δικαιοπάροχος αναλάμβανε την υποχρέωση να μην παραχωρήσει κατάστημα σε άλλον αντιπρόσωπο και την υποχρέωση του καταστήματος (δικαιοδόχου) να ασκεί την εμπορία αποκλειστικά στο χώρο που έχει επιλέξει.

- Την υποχρέωση του καταστήματος (δικαιοδόχου) να προμηθεύεται αποκλειστικά από τον προμηθευτή που του υπέδειξε ο δικαιοπάροχος, ακόμα και αν βρίσκει αλλού στην αγορά πιο συμφέροντες όρους, καθώς και την υποχρέωση να μην πωλεί είδη που δεν προβλέπει η σύμβαση. Επίσης, τον αποκλειστικό καθορισμό των τιμών του δικτύου από τον δικαιοπάροχο.

- Τη ρήτρα περί απαγορεύσεως σε συζύγους και συγγενικά πρόσωπα να ασκούν ανταγωνιστική δραστηριότητα. Εναπόκειται στο δικαιοπάροχο να κρίνει τη σκοπιμότητα του να αντικαταστήσει την τελευταία αυτή ρήτρα με άλλη, σύμφωνα με την οποία θα απαγορεύει στο δικαιούχο την άσκηση ανταγωνιστικής δραστηριότητας είτε αμέσως είτε εμμέσως μέσω παρένθετων προσώπων.

- Επίσης, η ενιαία τιμή που στην πράξη έχει επιβληθεί σαν αποτέλεσμα της εναρμονισμένης πρακτικής που στηρίζεται στις τιμές που υποδεικνύει ως ενδεικτικές ο δικαιοπάροχος, δεν μπορεί να τύχει του ευεργετήματος της εξαιρέσεως του άρθρου 1 παρ. 3 του Ν. 703/77. Τούτο, διότι η ενιαία τιμή καταργεί πλήρως τον ανταγωνισμό εντός του δικτύου franchising, χωρίς να είναι απολύτως αναγκαία για την πραγματοποίηση του σκοπού της Συμβάσεως, δηλ. την ομαλή και επιτυχή λειτουργία του δικτύου. Το ίδιο ισχύει και για το δικαίωμα του δικαιοπαρόχου να καθορίζει τα ανώτατα όρια λιανικής πώλησης σε περιόδους διαφημιστικών εκστρατειών.

- Τη ρήτρα η οποία αναφέρεται στην υποχρέωση έγκρισης από το δικαιοπάροχο των αυτοτελών διαφημιστικών μηνυμάτων του δικαιούχου. Με τη διατύπωση αυτή η ρήτρα ουσιαστικά αναιρεί το δικαίωμα στο δικαιούχο να προβαίνει σε αυτοτελείς διαφημίσεις, αφού ο έλεγχος μπορεί να υπερβαίνει τον έλεγχο της φύσης της διαφήμισης, που αποσκοπεί στη θεμιτή διασφάλιση της ποιότητάς της και να καταλαμβάνει ακόμη και το ίδιο το περιεχόμενο της διαφήμισης, περιορίζοντας έτσι την ελευθερία του δικαιούχου.

- Η απαγόρευση στο δικαιούχο να ανταγωνίζεται το δικαιοπάροχο επί δύο (2) έτη μετά τη λύση της συνεργασίας του περιορίζει στη συγκεκριμένη περίπτωση υπερβολικά τον ανταγωνισμό, ενώ αντίθετα το ένα (1) έτος κρίνεται ως εύλογος χρόνος.

- Τη ρήτρα, η οποία αναφέρεται στην υποχρέωση του δικαιούχου να προμηθεύεται τα προϊόντα που αφορά τη σύμβαση μόνο από τους προμηθευτές που υποδεικνύει ο δικαιοπάροχος. Η ρήτρα αυτή, στο βαθμό που τα προϊόντα αυτά διατίθενται πέραν από τους προμηθευτές που υποδεικνύει ο δικαιοπάροχος και μέσω άλλου δικτύου εξουσιοδοτημένων διανομέων μη

ελεγχόμενων από αυτόν, περιορίζει τον ανταγωνισμό και δεν μπορεί να θεωρηθεί ισχυρός.

Το Πολυμελές Πρωτοδικείο Αθηνών με την υπ' αριθμ. 13118/1995 απόφασή του έκρινε ότι η σύμβαση παράλειψης ανταγωνισμού για μακρύ χρονικό διάστημα ή χωρίς κανένα τοπικό περιορισμό, συνιστά υπέρμετρη δέσμευση της οικονομικής ελευθερίας. Οι ρήτρες επιβολής καθορισμένων και όχι απλώς ενδεικτικών τιμών απαγορεύονται. Η ακυρότητα συμφωνίας ή απόφασης κατά το άρθρο 1 Ν. 703/77 λαμβάνεται αυτεπαγγέλτως υπόψη από το δικαστήριο. Άκυρη είναι η υποχρέωση συν-διαφήμισης και συμμετοχής στο διαφημιστικό υλικό κόστος με έξοδα των δικαιοδόχων, καθώς και η υποχρέωση τήρησης από αυτούς μητρώου πελατών, διότι με τις συμφωνίες αυτές περιορίζεται ο ελεύθερος ανταγωνισμός.

Οι συμφωνίες franchising παρουσιάζουν ενδιαφέρον από άποψη κανόνων ανταγωνισμού που απαγορεύουν τις συμπράξεις (άρθρο 85 παρ. 1 Συνθ. ΕΟΚ, άρθρο 1 παρ. 1 Ν. 703/77). Αν μάλιστα η επιχείρηση του δικαιοπαρόχου κατέχει δεσπόζουσα στάση στη σχετική αγορά, τότε υπόκειται και σε έλεγχο καταχρηστικής εκμετάλλευσης δεσπόζουσας θέσης (άρθρο 76 Συνθ. ΕΟΚ, άρθρο 2 παρ. 1 Ν. 703/77).

2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α.Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΘΕΜΑ: Franchise, οι απόψεις και οι συνήθειες των καταναλωτών, για τις επιχειρήσεις εστίασης οι οποίες επεκτείνονται με τη μέθοδο franchise.

(Η έρευνα γίνεται για εκπαιδευτικούς λόγους. Θα σας απασχολήσει μόνο δυο λεπτά.)

1. Ποιες είναι οι τρεις πρώτες επιχειρήσεις που προτιμάτε;

.....

2. Πόσο συχνά επισκέπτεστε;

A. Καθημερινά

B. 2-3 φορές την εβδομάδα

Γ. 2-3 φορές το μήνα

3. Πώς βρίσκετε τις τιμές των προϊόντων αναλόγως με το σέρβις που παρέχεται;

A. Πολύ καλή

B. Καλή

Γ. Μέτρια

4. Βρίσκετε το ίδιο ή το παρόμοιο προϊόν και σε άλλες επιχειρήσεις;

A. Ναι

B. Όχι

(Εάν επιλέξατε 'ναι' απαντήστε στην ερώτηση 7)

5. Το προϊόν που βρίσκετε σε άλλες επιχειρήσεις οι τιμές τους είναι:

A. Χαμηλότερες

B. Μέτριες

Γ. Υψηλότερες

6. Γιατί καταναλώνετε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων που επεκτείνονται με τη μέθοδο franchising; (μέχρι δυο απαντήσεις)

A. Σταθερή ποιότητα προϊόντων

B. Τιμολογιακή πολιτική

Γ. Σταθερή γεύση προϊόντων σε όλα τα σημεία πώλησης μιας επιχείρησης

Δ. Σταθερό ή παρόμοιο σέρβις σε όλα τα σημεία πώλησης μιας επιχείρησης

E. Άλλο.....

7. Σε πόσο χρονικό διάστημα θα προτιμούσατε να έχετε στη διάθεση σας ένα καινούργιο προϊόν;

A. Κάθε μήνα

B. Κάθε τρεις μήνες

Γ. Κάθε έξι μήνες

Δ. Κάθε χρόνο

E. Κάθε ενάμιση χρόνο

8. Σε πιο βαθμό σας επηρεάζει η τοποθεσία της επιχείρησης;

A. Πάρα πολύ

B. Πολύ

Γ. Λίγο

Δ. Καθόλου

9. Προτιμώ η επιχείρηση να είναι σε πολυσύχναστους δρόμους

- A. Συμφωνώ πάρα πολύ
- B. Συμφωνώ
- Γ. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Δ. Διαφωνώ
- Ε. Διαφωνώ πάρα πολύ

10. Προτιμώ τις επιχειρήσεις που διαθέτουν χώρο στάθμευσης

- A. Συμφωνώ πάρα πολύ
- B. Συμφωνώ
- Γ. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Δ. Διαφωνώ
- Ε. Διαφωνώ πάρα πολύ

11. Πόσο σας επηρεάζει η διακόσμηση μιας επιχείρησης που επεκτείνετε με τη μέθοδο franchise;

- A. Πάρα πολύ
- B. Πολύ
- Γ. Λίγο

12. Προτιμώ επιχειρήσεις με παραδοσιακή διακόσμηση

- A. Συμφωνώ πάρα πολύ
- B. Συμφωνώ
- Γ. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Δ. Διαφωνώ
- Ε. Διαφωνώ πάρα πολύ

13. Προτιμώ επιχειρήσεις με σύγχρονη διακόσμηση

- A. Συμφωνώ πάρα πολύ
- B. Συμφωνώ
- Γ. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Δ. Διαφωνώ
- Ε. Διαφωνώ πάρα πολύ

14. Ποιες ώρες της ημέρας συνήθως πραγματοποιείται τις αγορές σας από τις επιχειρήσεις που επιλέξατε;

- A. Πρωινές
- B. Μεσημεριανές
- Γ. Βραδινές

15. Πόσο συχνά ταξιδεύετε εντός Ελλάδας;

A. Μια φορά την εβδομάδα

B. Μια φορά το μήνα

Γ. Μια φορά το τρίμηνο

Δ. Μια φορά το εξάμηνο

E. Μια φορά το χρόνο

ΣΤ. Άλλο.....

16. Φύλλο

A. Άνδρας

B. Γυναίκα

17. Ηλικία

A. 18-24

B. 25-31

Γ. 32-38

Δ. 39-45

E. 46 και άνω

18. Οικογενειακή κατάσταση

A. Άγαμος

B. Έγγαμος

19. Εργάζεστε;

A. Ναι

B. Όχι

20. Επάγγελμα

A. Ελεύθερος επαγγελματίας

B. Ιδιωτικός υπάλληλος

Γ. Δημόσιος υπάλληλος

Δ. Νοικοκυρά

E. Φοιτητής

ΣΤ. Μαθητής

Z. Άλλο.....

21. Μηνιαίο προσωπικό εισόδημα

A. < 500 €

B. 501-1000 €

Γ. 1001-1500 €

Δ. 1501-2000 €

E. άνω των 2000 €

Ευχαριστώ θερμά για τον πολύτιμο χρόνο σας

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ και ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΕΝΗ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ

ICAP, *Franchising* – Δεκέμβριος 2005, *To franchising στην Ελλάδα*, σελ. 10

Γαλάνης Π. Βασίλειος, *Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας*, Εκδόσεις: Σταμούλης. 2002, σελ. 139

Γεωργιάδης Σ. Απόστολος, *Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας*, Εκδόσεις: Αντ. Ν. Σάκκουλα 1998. σελ. 191

Λαζαρίδης Τ. Γιάννης, *Σύγχρονες μορφές χρηματοδότησης*, σελ. 133

Σαρμανιώτης Χρήστος, *Σημειώσεις Εργαστηρίου Μάρκετινγκ και Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές*, Θεσσαλονίκη 2003.

Τηλικίδου Ι. Ειρήνη, *Έρευνα Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις: Global Bookstore Ε.Π.Ε. , Θεσσαλονίκη 1996, σελ. 103

Justin G. Longnecken, Carlos W. Moore, William J. Petty, *Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων*, 9^η έκδοση, Εκδόσεις: “Ελλην” σελ. 105

Stephen Spinelli Jr, Robert M. Rosenberg, Sue Birley, *Franchising*, Εκδόσεις Μ. Γκιούρδας.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

“Franchise Deal” Τεύχος 8 Σεπτέμβριος -Οκτώβριος 2004

Τεύχος 9 Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2004

“Franchise Πανόραμα 2006” μια ετήσια έκδοση του Franchise Success – ετήσιος οδηγός

“Franchise Business” Τεύχος 20 Οκτώβριος 2004

“Franchise Catalogue”, μια ετήσια έκδοση με επενδυτικές προτάσεις για το 2006

“Η απογείωση του Franchise”, Ειδική έκδοση Ιανουάριος 2004, Ημερησία

“Franchise Success” τεύχος 20 – Φεβρουάριος 2005

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

<http://www.fcd.gr>

<http://www.thefranchiseco.gr>

<http://www.franchise-success.gr>

<http://www.icap.gr>

<http://www.franchise.gr>

<http://www.franchisedeal.gr>

<http://www.uspto.gov>.

<http://www.imf.org.com>.

<http://www.un.org/Depts/unsd/>.

<http://www.worldbank.org/data/>

<http://www.eiu.com/>

<http://www.export.gov>.