

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, ο Έλληνας επιχειρηματίας, είτε Δικαιοπάροχος, είτε Δικαιοδόχος, αντιμέτωπος με τις ραγδαίες αλλαγές που επιφέρει η παγκοσμιοποίηση των αγορών, δραστηριοποιείται σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον, το οποίο του προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες και δυνατότητες για ανάπτυξη και ισχυροποίηση του στην αγορά.

Κατά τη χρονιά που πέρασε διαφάνηκε καθαρά η τάση των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν ΝΕΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ, ώστε να εξελιχθούν ή να ενταχθούν σε αλυσίδες, ομίλους επιχειρήσεων και συμμετοχών (*holding companies*), να μεταφέρουν την παραγωγή τους ή να προωθήσουν την διανομή τους σε πολλαπλές αγορές και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, έχοντας στην διάθεση τους και εκμεταλλεόμενοι ισχυρά εφόδια τόσο για την ανάπτυξη τους όσο και για την βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης τους και της λειτουργίας τους. Τόσο η διεθνής όσο και η ελληνική εμπειρία αναδεικνύει συνεχώς την Δικαιόχρηση ως έναν από τους πλέον δημοφιλείς τρόπους ανάπτυξης και επιχειρηματικής συνεργασίας, ο οποίος σε συνδυασμό με τα ΝΕΑ ΘΕΣΜΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ (π.χ. *venture capital*, ΝΕ.Χ.Α.) πολλαπλασιάζει τους ρυθμούς εξάπλωσης της. Παράλληλα, παρατηρούνται σημαντικές προσεγγίσεις υπό τη μορφή συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών, με μοναδικό σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων σε διεθνική διάσταση. Επιπλέον, διατίθενται αξιόπιστα ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ και κατευθυντήριες οδηγίες, με σκοπό την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, όπως ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων (*Business Process Re-Engineering*), η νέα σειρά των διεθνών προδιαγραφών ISO 9001/2000, τα νέα πρότυπα διεθνών οργανισμών (π.χ. για την ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων, για την υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, για το περιβάλλον, για τον έλεγχο της επικινδυνότητας των τροφίμων, κλπ.) οι ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ και

εξελίξεις στο χώρο της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και του ραγδαία αναπτυσσόμενου e - commerce. Στο παραπάνω πλαίσιο, ο ρόλος της Δικαιόχρησης καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός για την Ελληνική Επιχειρηματικότητα.

1.ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISING

1.1.1. Ορισμός του franchising

Το Franchising είναι ένα σύστημα προωθήσεως προϊόντων ή / και υπηρεσιών ή/ και τεχνολογίας που βασίζεται πάνω σε μία στενή και συνεχή συνεργασία μεταξύ νομικά και οικονομικά ξεχωριστών και ανεξάρτητων επιχειρήσεων, τον Δικαιοπάροχο και τους κατ' ιδίαν Δικαιούχους, όπου ο Δικαιοπάροχος παρέχει στους κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους το δικαίωμα να επιβάλει την υποχρέωση να ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα σύμφωνα με το πρότυπο του Δικαιοπάροχου. Το δικαίωμα δίνει την ευκαιρία κι επιβάλλει στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο, με αντάλλαγμα μια άμεση ή έμμεση οικονομική αντιπαροχή, να χρησιμοποιεί την επωνυμία του Δικαιοπάροχου ή / και το σήμα, ή/ και το σήμα υπηρεσιών, know-how (*), επιχειρηματικές και τεχνικές μεθόδους, το διαδικαστικό σύστημα και άλλα δικαιώματα βιομηχανικής ή/ και πνευματικής ιδιοκτησίας υποστηρίζοντας τον μέσω της συνεχούς παροχής εμπορικής και τεχνικής βοήθειας μέσα στα πλαίσια και κατά τη διάρκεια μιας έγγραφης σύμβασης franchise που καταρτίζεται ανάμεσα στα μέρη για αυτό το σκοπό¹.

Know-how: Είναι ένα σύνολο πρακτικών πληροφοριών που δεν έχει τη μορφή της πατέντας, που απορρέει από την εμπειρία και τις δοκιμές του Δικαιοπάροχου, που είναι απόρρητο, σημαντικό και αναγνωρίσιμο.

«Απόρρητο»: Σημαίνει ότι το know-how, σαν σύνολο ή στην επακριβή μορφή και σύνδεση των συστατικών του δεν είναι ευρέως γνωστό ή ευκόλως προσβάσιμο, δεν περιορίζεται με τη στενή έννοια ότι κάθε ανεξάρτητο στοιχείο του know-how θα έπρεπε να είναι εντελώς άγνωστο ή μη προσεγγίσιμο εκτός της επιχείρησης του Δικαιοπάροχου.

¹ Περιοδικό 1^ο Διεθνής έκθεση Franchising «απαντήστε το πλεονέκτημα του επώνυμου και Επιτυχημένου επιχειρηματία», σελ. 15, 1999-2000

«Σημαντικό»: Δηλώνει ότι το know-how περιλαμβάνει πληροφορίες που είναι σημαντικές για την πώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών στους τελικούς καταναλωτές και ειδικότερα για την παρουσίαση προϊόντων προς πώληση, την προετοιμασία των προϊόντων σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών, τις μεθόδους συναλλαγής με πελάτες και τη διοικητική και οικονομική διαχείριση. Το know-how πρέπει να είναι χρήσιμο για τον Δικαιοδόχο με το να είναι σε θέση, κατά την ημερομηνία κατάρτισης της σύμβασης, να βελτιώνει την ανταγωνιστική θέση του Δικαιοδόχου, ειδικότερα με το να βελτιώνει την απόδοση του Δικαιοδόχου ή με το να τον βοηθά να μπει σε μία νέα αγορά.

«Αναγνωρίσιμο»: Σημαίνει ότι το know-how πρέπει να περιγράφεται κατά επαρκώς κατανοητό τρόπο ώστε να καθίστανται δυνατή η πιστοποίηση ότι αυτό πληρεί τα κριτήρια της μυστικότητας και της σπουδαιότητας. Η περιγραφή του know-how μπορεί να περιληφθεί είτε μέσα στη σύμβαση franchise, είτε σε ξεχωριστό έγγραφο, είτε να καταχωρηθεί με οποιονδήποτε κατάλληλο τύπο.

1.1.2 Καθοδηγητικές αρχές

Ο Δικαιοπάροχος είναι ο δημιουργός ενός δικτύου franchise, αποτελείται από αυτόν και τους κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους, του οποίου ο Δικαιοπάροχος είναι ο μακροπρόθεσμος θεματοφύλακας.

α) Οι υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου:

Ο Δικαιοπάροχος θα :

Έχει λειτουργήσει ένα επιχειρηματικό πρότυπο με επιτυχία για ένα εύλογο χρονικό διάστημα και μέσα από μια πιλοτική ομάδα πριν αρχίσει το δικό του δίκτυο franchise.

Είναι ο ιδιοκτήτης ή θα έχει το νόμιμο δικαίωμα το να χρησιμοποιεί

την επωνυμία του δικτύου του το σήμα ή άλλο ευδιάκριτο σημείο αναγνώρισης.

Παρέχει στον κατ' ιδίαν δικαιοδόχο αρχική εκπαίδευση και συνεχή εμπορική ή/και τεχνική βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

β) Οι υποχρεώσεις του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου :

Ο κατ' ιδίαν Δικαιοδόχος θα:

- ❖ Καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αναπτύσσει την επιχείρηση franchise και να διατηρεί την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise.
- ❖ Παρέχει στον Δικαιοπάροχο επιβεβαιωτικό στοιχείο λειτουργίας για να διευκολύνει την επιβεβαίωση της απόδοσης και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις για καλύτερη διαχειριστική καθοδήγηση και να επιτρέπει στον Δικαιοπάροχο ή / και στους εκπροσώπους του να έχουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και αρχεία του επιμέρους Δικαιοδόχου, όποτε το ζητήσει ο Δικαιοπάροχος και σε εύλογους χρόνους.
- ❖ Δεν θα αποκαλύψει σε τρίτους το know how που του παρέσχε ο Δικαιοπάροχος ούτε κατά τη διάρκεια ούτε μετά τη λύση της σύμβασης.

γ). Οι συνεχείς υποχρεώσεις αμφοτέρων των μερών:

Τα μέρη θα εφαρμόζουν τη δικαιοσύνη στις μεταξύ τους συναλλαγές. Ο Δικαιοπάροχος θα ειδοποιεί εγγράφως του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους του για κάθε συμβατική παράβαση και θα δίνει εύλογο χρόνο για επανόρθωση της όπου αυτό επιβάλλεται.

Τα μέρη θα πρέπει να αντιμετωπίζουν παράπονα, δυσαρέσκειες και διαφορές με καλή πίστη και καλή διάθεση μέσω δίκαιης και εύλογης

επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης.

δ) Ανεύρεση δικαιοδόχων, διαφήμιση και γνωστοποίηση

Η διαφήμιση για την ανεύρεση κατ' ιδίαν Δικαιοδόχων δεν θα περιέχει αμφιλεγόμενα σημεία και παραπλανητικές δηλώσεις.

Κάθε υλικό ανεύρεσης Δικαιοδόχων, διαφήμισης και δημοσιότητας που διατίθεται στο κοινό και που περιέχει άμεσες ή έμμεσες αναφορές σε πιθανά μελλοντικά αποτελέσματα, αριθμούς ή κέρδη που θα πρέπει να αναμένουν οι κατ' ιδίαν Δικαιοδόχοι, θα είναι αντικειμενικό και όχι παραπλανητικό.

Για να μπορούν οι υποψήφιοι κατ' ιδίαν Δικαιοδόχοι να γίνουν μέλη ενός δεσμευτικού εγγράφου μετά πλήρους γνώσεως, θα πρέπει να τους δίδεται αντίγραφο του παρόντος κώδικα Δεοντολογίας όπως επίσης και να τους γνωστοποιείται εγγράφως, πλήρως και επακριβώς κάθε πληροφορία που είναι ουσιώδης για τη σχέση franchise και σε εύλογο χρόνο πριν από την κατάρτιση τέτοιων δεσμευτικών εγγράφων.

Εάν ο Δικαιοπάροχος επιβάλλει ένα Προσύμφωνο στον υποψήφιο κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο, οι εξής αρχές θα πρέπει να ακολουθούνται:

Πριν από την κατάρτιση οποιουδήποτε Προσυμφώνου θα πρέπει να δίδεται έγγραφη πληροφόρηση στον υποψήφιο κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο σχετικά με τον σκοπό του και με κάθε αντιπαροχή που μπορεί να του ζητηθεί να πληρώσει στο Δικαιοπάροχο για την κάλυψη των πραγματικών εξόδων του τελευταίου που καταβλήθηκαν κατά τη διάρκεια και σε σχέση με την προσυμβατική φάση. Εάν η σύμβαση franchise υπογραφεί, αυτή η αντιπαροχή θα πρέπει να επιστραφεί από τον Δικαιοπάροχο ή να συμψηφισθεί με τυχόν δικαίωμα εισόδου πληρωτέου από τον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο.

Το Προσύμφωνο θα καθορίζει τη διάρκεια του και θα περιλαμβάνει όρο λύσεως.

Ο Δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει όρους μη ανταγωνισμού ή και απορρήτου για την προστασία του know-how και της ταυτότητας του.

1.1.3. Η σύμβαση franchise

Η σύμβαση franchise θα πρέπει να είναι σύμφωνη με το Εθνικό Δίκαιο, το Δίκαιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας.

Η σύμβαση θα εκφράζει τα συμφέροντα των μελών του δικτύου franchise προστατεύοντας τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπάροχου και διατηρώντας την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise. Όλες οι συμφωνίες και συμβατικές ρυθμίσεις οι σχετικές με τη σχέση franchise θα πρέπει να είναι έγγραφες ή μεταφρασμένες νομίμως στην επίσημη γλώσσα της χώρας που είναι εγκατεστημένοι οι κατ' ιδίαν Δικαιοδόχοι και οι υπογεγραμμένες συμφωνίες θα δίδονται αμέσως στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο.

Η σύμβαση franchise θα περιέχει χωρίς ασάφειες τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες των μερών και όλους τους ουσιώδεις όρους της σχέσης.

Οι στοιχειωδώς ελάχιστοι όροι της σύμβασης θα είναι οι ακόλουθοι:

Τα δικαιώματα που παρέχονται στον Δικαιοπάροχο.

Τα δικαιώματα που παρέχονται στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο.

Τα προϊόντα ή / και οι υπηρεσίες που θα παρέχονται στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο.

Οι υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου.

Οι υποχρεώσεις του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου.

Οι όροι πληρωμής από τον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο.

Η διάρκεια της σύμβασης που θα πρέπει να είναι τόσο μακρά ώστε να επιτρέπει στους κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους να αποσβέσουν τις

αρχικές τους επενδύσεις που αφορούν συγκεκριμένα το franchise.

Η βάση για κάθε ανανέωση της σύμβασης.

Οι όροι με τους οποίους ο κατ' ιδίαν Δικαιοδόχος θα μπορεί να πωλεί ή να μεταβιβάζει την επιχείρηση franchise και τα τυχόν σχετικά προνομιακά δικαιώματα του Δικαιοπάροχου.

Όροι σχετικοί με τη χρήση από τον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο των διακριτικών σημείων του Δικαιοπαρόχου, επωνυμίας, σήματος υπηρεσιών, σημείου καταστήματος, λογότυπου και άλλων ευδιάκριτων σημείων αναγνώρισης.

Το δικαίωμα του Δικαιοπάροχου να προσαρμόζει το σύστημα franchise σε νέες ή διαφοροποιημένες μεθόδους.

Όροι περί λύσεως της σύμβασης.

Όροι περί επιστροφής κάθε υλικής ή άυλης περιουσίας που ανήκει στον Δικαιοπάροχο ή σε άλλον κύριο κατά τη λύση της σύμβασης franchise.

1.1.4. Ο κώδικας δεοντολογίας και το σύστημα master franchise

Ο παρών Κώδικας Δεοντολογίας θα εφαρμόζεται στη σχέση

ανάμεσα στον Δικαιοπάροχο και τους κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους του και ομοίως μεταξύ του Κυρίως Δικαιοδόχου και των κατ' ιδίαν Δικαιοδόχων του. Δεν θα εφαρμόζεται στη σχέση ανάμεσα στον Δικαιοπάροχο και στους Κυρίως Δικαιοδόχους του.

α). Προσθήκη και ερμηνεία

Αυτή η Προσθήκη και Ερμηνεία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising που υιοθετήθηκε από το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας και στον οποίο τα μέλη του προσχωρούν.

β) Εφαρμογή

Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας για το franchising αποτελεί μέρος της εγγράφου συμφωνίας μέλους μεταξύ του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος και των εταιριών μελών του. Κάθε παράβαση του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising από οποιοδήποτε από τα μέλη του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας θα θεωρείται παράβαση της συμφωνίας μέλους αυτού του μέλους με το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας που θα εξετάζεται από το Πειθαρχικό του Συμβούλιο για κάθε σχετική συνέπεια. Δεν αποτελεί μέρος της συμβατικής σχέσης μεταξύ Δικαιοπάροχου και Δικαιοδόχου, εκτός εάν αυτό έχει ρητά δηλωθεί από το Δικαιοπάροχο. Τίποτα μέσα στον παρόντα Κώδικα δεν θα θεωρείται ότι αποτελεί παραίτηση του Δικαιοπάροχου από το δικαίωμα του να πωλεί ή εκχωρεί τη συμμετοχή του σε μία επιχείρηση franchise.

γ) Θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας

Κανένα μέλος δεν θα παραποιεί το σήμα, σύστημα, επωνυμία, εταιρική ταυτότητα, σλόγκαν ή άλλο σημείο αναγνώρισης άλλου Δικαιοπάρoχου με οποιονδήποτε τρόπο ή μορφή που θα είχε την τάση ή δυνατότητα να παραπλανάει ή να παραποιεί.

δ) Γνωστοποίηση

Η αντικειμενικότητα του υλικού επιλογής Δικαιοδόχων (όρος 3.2) αναφέρεται συγκεκριμένα σε υλικό που είναι δημόσια ανακοινώσιμο, ειδικότερα:

Στη νομική μορφή οργάνωσης του Δικαιοπάρoχου ή / και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως) που περιλαμβάνει, ανάμεσα σε άλλα, τους σκοπούς της εταιρείας, την έδρα, την ταυτότητα και τη σχετική εμπειρία στο σύστημα του βασικού προσωπικού διαχείρισης του Δικαιοπάρoχου ή / και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως).

Στα οικονομικά στοιχεία του Δικαιοπάρoχου ή / και του Κυρίως Δικαιοδόχου (ανάλογα).

Στο επιχειρηματικό ιστορικό του Δικαιοπάρoχου ή / και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως).

Στην περιγραφή της επιχείρησης franchise

Στην πρόβλεψη του συνολικού κόστους του σχετικού με τη δημιουργία της επιχείρησης franchise.

Στη γενική περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών του know-how.

Στην παροχή τεχνικής υποστήριξης από τον Δικαιοπάρoχο ή / και τον Κυρίως Δικαιοδόχο προς τον Δικαιοδόχο.

Στα ονόματα και διευθύνσεις του δικτύου franchise (με ειδική αναφορά στις υπάρχουσες επιχειρήσεις franchise στην Ελλάδα στην

περίπτωση ενός Κυρίως Δικαιοδόχου).

Στον αριθμό των Δικαιοδόχων των οποίων η σύμβαση franchise έχει λυθεί μέσα στα δύο (2) προηγούμενα χρόνια και στους λόγους αυτής της λύσης.

Στην πληροφόρηση σχετικά με τις άδειες που τυχόν απαιτούνται από τη νομοθεσία για την ίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης franchise.

Στα βασικά στοιχεία μιας σύμβασης franchise όπως δικαιώματα και υποχρεώσεις αμοτέρων των μερών, διάρκεια της σύμβασης, όροι ανανέωσης ή λύσης, όροι αποκλειστικότητας κλπ.

Πληροφόρηση πάνω στη σύμβαση Κυρίως Δικαιοδόχου με την εξαίρεση των οικονομικών συμφωνιών ανάμεσα σε Δικαιοπάροχο και Κυρίως Δικαιοδόχο.

Αναγνωρίζεται ότι συζητώντας επιμέρους επιχειρηματικές προβλέψεις με Δικαιοδόχους, οι Δικαιοπάροχοι κάνουν μοιραία υποθέσεις που μπορούν να δοκιμασθούν μόνο με την πάροδο του χρόνου.

ε) Εμπιστευτικότητα

Για λόγους γενίκευσης του παρόντα Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising το know-how εκλαμβάνεται όπως ορίζεται στον Ευρωπαϊκό Κανονισμό περί ομαδικής απαλλαγής από το άρθρο 85 της Συνθήκης της Ρώμης. Εν τούτοις, για τους σκοπούς του άρθρου 3.4 του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας γίνεται δεκτό ότι οι Δικαιοπάροχοι μπορούν να επιβάλλουν όρους μη ανταγωνισμού και απορρήτου για να προστατεύσουν άλλες πληροφορίες και συστήματα που μπορεί ευλόγως να εκληφθούν σαν ουσιώδη στη λειτουργία του franchise.

1.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΠΑΚΕΤΟΥ FRANCHISING

1.2.1. Ο Ρόλος του VENTURE CAPITAL στην ανάπτυξη των αλυσίδων FRANCHISE

Τι είναι το Venture Capital

Το Venture Capital ή οι Συμμετοχές Επιχειρηματικού κεφαλαίου αποτελούν ένα από τα πλέον σύγχρονα χρηματοδοτικά μέσα τα οποία δίνουν την ευκαιρία σε δυναμικές επιχειρήσεις να αντλήσουν σημαντικά κεφάλαια μέσα από αύξηση του μετοχικού τους κεφαλαίου ή σπανιότερα μεταβιβάζοντας ένα ποσοστό των μετοχών τους.

Τα κεφάλαια αυτά τα παρέχονται από εταιρείες Venture Capital (VC - Εταιρείες Συμμετοχών Επιχειρηματικού κεφαλαίου). Το όφελος που αντλεί συνήθως ένα VC είναι ιδιαίτερα υψηλό και δικαιολογεί το υψηλό ρίσκο που αναμφισβήτητα κρύβει μια τέτοια επένδυση. Αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία, ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό VC στις 10 συμμετοχές που πραγματοποιεί, σε ισάριθμο αριθμό επιχειρήσεων, οι 2 αποτυγχάνουν εντελώς.

Ήδη στην Ελλάδα σημαντικές αλυσίδες Franchise όπως είναι η GOODY'S, το Δίκτυο Καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ και τα Μικρά γεύματα ΓΡΗΓΟΡΗΣ έχουν ήδη εκμεταλλευθεί το θεσμό για να ενισχύσουν την ανάπτυξη τους.

Η μορφή της συνεργασίας

Όπως ήδη αναφέρθηκε το Venture Capital συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας συνήθως με ένα ποσοστό το οποίο κυμαίνεται από 15% - 30% του συνόλου των μετοχών της εταιρείας. Συνήθως συμμετοχή σε μεγαλύτερα ποσοστά αποφεύγονται έτσι ώστε να διατηρεί τον έλεγχο της εταιρείας ο επιχειρηματίας ακόμη και στην περίπτωση που η εταιρεία εισαχθεί στο χρηματιστήριο.

Ως αντάλλαγμα το VC, μετά από αποτίμηση της εταιρείας, προχωρεί σε καταβολή μετρητών. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι τυπικές συμμετοχές σε ελληνικές επιχειρήσεις κυμαίνονται από 40.000 € εκ δρχ. έως 400.000 €.

Ωστόσο η μεγαλύτερη συνεισφορά ενός VC είναι η παροχή υπηρεσιών υποστήριξης (coaching) σε όλη τη φάση ανάπτυξης της επιχείρησης. Η συμμετοχή και η μεθοδολογία ποικίλει ανάλογα με το VC και τον χαρακτήρα του. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθεί η MODUS VENTURES. :

Το όφελος του VC προσδιορίζεται από τις υπεραξίες τις οποίες επιτυγχάνει η μετοχή της εταιρείας και είναι προφανές ότι η επιθυμητή μορφή εξόδου του είναι το Χρηματιστήριο Αξιών.

Η μεθοδολογία της MODUS VENTURES

Βασικό κριτήριο για την επιλογή ενός VC δεν θα πρέπει να είναι μόνη η παροχή του κεφαλαίου, όσο οι υπηρεσίες οι οποίες μπορούν να δημιουργήσουν υπεραξίες στην εταιρεία. Η μεθοδολογία που ακολουθεί στο πλαίσιο αυτό η MODUS VENTURES είναι η ακόλουθη:

ΦΑΣΗ Α

ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΝΟ

Στην φάση αυτή γίνεται διαγνωστική ανασκόπηση της εταιρείας με στόχο να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης τα οποία έχουν σχέση με την:

Χρηματοοικονομική κατάσταση και διαχείριση της εταιρείας.

Εμπορική θέση της εταιρείας στον κλάδο και τις προοπτικές της.

Οργάνωση και υποδομή

Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι αναγκαία η ανάλυση σε βάθος των στοιχείων της εταιρείας και μπορεί η παραπάνω διαγνωστική ανασκόπηση να απαιτεί τη διενέργεια Due Diligence με την συμμετοχή

όλων των αναγκαίων ειδικοτήτων που απαιτούνται για τη διενέργεια του σχετικού έργου.

Με βάση τα στοιχεία που προκύπτουν από την παραπάνω εργασία γίνεται και η αποτίμηση της εταιρείας, εφόσον βέβαια κριθεί κατάλληλη η συμμετοχή.

Τυπικά την φάση της αποτίμησης ακολουθούν διαπραγματεύσεις ανάμεσα στο VC και την επιχείρηση για την κατ' αρχήν οριστικοποίηση των όρων της συμμετοχής.

Εφόσον υπάρξει συμφωνία υπογράφεται συμφωνητικό μεταξύ των δύο μερών για τους βασικούς όρους της συμφωνίας (Heads of Agreement).

Η ανάπτυξη του Επιχειρηματικού Πλάνου γίνεται πλέον από κοινού με στόχο να προσδιοριστούν οι στόχοι της συνεργασίας. Είναι σημαντικό το Επιχειρηματικό Πλάνο να είναι ουσιαστικό το και να δίνει τις πραγματικές διαστάσεις του όλου εγχειρήματος.

Εφόσον ολοκληρωθεί το Επιχειρηματικό Πλάνο και γίνει η διάρθρωση της συμφωνίας μεταξύ των δύο μερών τότε πλέον διεξάγεται και η συμμετοχή του VC στην επιχείρηση.

ΦΑΣΗ Β

ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΟ Χ.Α.Α

Η φάση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική γιατί πρέπει να γίνει πλέον υλοποίηση του Επιχειρηματικού Πλάνου και το κυριότερο να γίνει μετασχηματισμός της επιχείρησης για να μπορεί να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους που έχουν τεθεί.

Οι βασικές υπηρεσίες που παρέχει το VC περιλαμβάνουν.

Υπηρεσίες "Coaching". Αφορούν την συνεχή υποστήριξη της εταιρείας καθ' όλη την φάση της προετοιμασίας μέχρι να ολοκληρωθεί το έργο. Ενδεικτικά η διάρκεια της φάσης αυτής μπορεί να έχει διάρκεια από 1 - 5 έτη. Τυπικά το VC συμμετέχει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας και καλείται να την υποστηρίξει σε τομείς που ενδεχομένως

δεν έχει εμπειρία ή με τους αναγκαίους ανθρώπινους πόρους. Η υπηρεσία αυτή ίσως αποτελεί και την μεγαλύτερη συνεισφορά του VC στην ανάπτυξη της επιχείρησης και συνήθως θεωρείται σημαντικότερη και από το Επιχειρηματικό Κεφάλαιο το οποίο συνεισφέρει.

Κατά περίπτωση και ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης μπορεί να παρέχονται και επιπλέον εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες οι οποίες ενδεικτικά αφορούν:

Χρηματοοικονομική Διαχείριση. Π.χ. διαπραγματεύσεις δανείων, κεφαλαιακή διάρθρωση επιχείρησης, οικονομικός προγραμματισμός και έλεγχος κλπ.

Εμπορική Διαχείριση. Π.χ. κατάρτιση Εμπορικού Σχεδίου (π.χ. Marketing Plan).

Οργανωτική Υποδομή, π.χ. κατάρτιση οργανογράμματος, στελέχωση, αναδιοργάνωση, νέες διαδικασίες κλπ.

Είναι προφανές ότι στην ιδιαίτερα κρίσιμη αυτή φάση το VC υποστηρίζει ενεργά τον μετασχηματισμό της επιχείρησης και παρέχει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας της επιχείρησης που διαφορετικά θα ήταν πολύ δύσκολο να αποκτήσει.

ΦΑΣΗ Γ

ΕΙΣΟΔΟΣ ΣΤΟ Χ.Α.Α

Στην φάση αυτή το VC υποστηρίζει την επιχείρηση στις ενέργειες εκείνες που απαιτούνται για να επιτύχει τους καλύτερους όρους εισαγωγής στο ΧΑΑ.

Συνοπτικά τα κρίσιμα σημεία της φάσης αυτής περιλαμβάνουν:

- ✓ Επιλογή Χρονικής Στιγμής Εισόδου στο ΧΑΑ.
- ✓ Επιλογή και Διαπραγματεύσεις με αναδόχους.
- ✓ Προσδιορισμός Όρων Εισαγωγής στο ΧΑΑ.

ΦΑΣΗ Δ

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΥΠΕΡΑΞΙΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΔΟΣ

Εφόσον ολοκληρωθεί με επιτυχία η είσοδος στο ΧΑΑ της επιχείρησης γίνεται άντληση νέων κεφαλαίων το οποία θα οδηγήσουν σε δημιουργία νέων υπεραξιών εφόσον αυτά αξιοποιηθούν κατάλληλα από την επιχείρηση.

Είναι συνήθως εσφαλμένη η άποψη ότι με την είσοδο μιας επιχείρησης στο ΧΑΑ το VC αποχωρεί άμεσα.

Συνήθως συμβαίνει το αντίθετο γιατί τότε δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για τη δημιουργία ισχυρών υπεραξιών. Στη φάση αυτή το VC υποστηρίζει την επιχείρηση στην αξιοποίηση των αντληθέντων κεφαλαίων τα οποία ενδεικτικά μπορούν να κατευθυνθούν σε:

- Κεφάλαια κίνησης που απαιτούνται για διεύρυνση του Κύκλου Εργασιών της Επιχείρησης.
- Αναγκαίες Επενδύσεις σε Πληροφορική, Κεφαλαιουχικό Εξοπλισμό, Σημεία Λιανικής Πώλησης.
- Εξαγορές μικρότερων επιχειρηματικών μονάδων.

Βασικό στοιχείο στην φάση αυτή είναι οι διαπραγματεύσεις για εξαγορές, συνεργασίες και συγχωνεύσεις της επιχείρησης με άλλες του κλάδου. Ο ρόλος του VC είναι τις περισσότερες φορές ανεκτίμητος στο στάδιο αυτό αφού αποτελούν σημείο ενίσχυσης της επιχείρησης στις σχετικές επαφές τις οποίες άλλωστε μπορεί να προκαλέσει το VC.

Συμπέρασμα

Το VC αποτελεί ένα θεσμό ο οποίος έχει οδηγήσει σε εντυπωσιακή ανάπτυξη, στις περισσότερες περιπτώσεις, των επιχειρήσεων που τον αξιοποίησαν. Ωστόσο θα πρέπει οι επιχειρήσεις οι οποίες ενδιαφέρονται για το VC να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές στην επιλογή της εταιρείας VC που θα επιλέξουν και σίγουρα να γνωρίζουν ότι το κεφάλαιο δεν είναι το μόνο όφελος που θα αποκομίσουν αλλά πολύ περισσότερο μια σχέση που θα τις οδηγήσει στην ουσιαστική

ανάπτυξη της εταιρείας τους.

1.2.2. Leasing & Franchise

Τι είναι το **LEASING**;

Το *Leasing* ή χρηματοδοτική Μίσθωση είναι μία σύγχρονη μορφή χρηματοδότησης για την απόκτηση ή ανανέωση επαγγελματικού εξοπλισμού με σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι των παραδοσιακών τρόπων χρηματοδότησης ή της δέσμευσης ιδίων κεφαλαίων.

Δεν είναι τυχαία η εντυπωσιακή ανάπτυξη του *leasing* τα τελευταία χρόνια στον Ελληνικό επιχειρηματικό χώρο αφού αποτελεί μία έξυπνη, δυναμική και ευέλικτη επιλογή για όλες τις επιχειρήσεις, εμπορικές και μη, που επιθυμούν:

Εξασφάλιση της αγοράς συγκεκριμένου εξοπλισμού από τον προμηθευτή που διαλέγετε.

Χρηματοδότηση της επένδυσής σας και αποπληρωμή της από το κέρδος που θα σας αποφέρει στον χρόνο μίσθωσης της.

Για την σύναψη σύμβασης χρηματοοικονομικής μίσθωσης, ο υποψήφιος επενδυτής δεν έχει παρά ν' απευθυνθεί σε μια εταιρεία *leasing*. Από εκεί και πέρα η διαδικασία είναι απλή.

Τα 3 βήματα του *Leasing*

Ο πελάτης (δηλαδή ο υποψήφιος επενδυτής - *franchisee*) επιλέγει τον κατάλληλο εξοπλισμό από προμηθευτή της αρεσκείας του και διαπραγματεύεται απ' ευθεία μ' εκείνον.

Η εταιρεία *Leasing* αγοράζει "μετρητοίς" τον εξοπλισμό που διάλεξε ο πελάτης και στην συνέχεια του τον εκμισθώνει με όρους που φτιάχνει μαζί το και προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες της επένδυσής όπως:

- ❖ Διάρκεια εξόφλησης: από 3 έως 5 χρόνια.
- ❖ Μισθώματα: Μηνιαία, τριμηνιαία ή εποχικά ανάλογα με το

ταμειακό πρόγραμμα του πελάτη.

- ❖ Δυνατότητα χρηματοδότησης σε ρήτρα ξένου νομίσματος.
- ❖ Ο πελάτης παραλαμβάνει τον εξοπλισμό στο χώρο του.

Στο τέλος της μίσθωσης υπάρχουν οι εξής επιλογές για τον νέο επιχειρηματία:

Αγοράζει τον εξοπλισμό με την καταβολή του συμβολικού ποσού των 3 €

Ανανεώνει τη σύμβαση του.

Τι κερδίζει μια νέα εμπορική επιχείρηση με το LEASING;

Το ευνοϊκό κόστος χρήματος που εξασφαλίζουν οι εταιρείες LEASING και το οποίο είναι απόλυτα συγκρίσιμο με αυτό του τραπεζικού δανεισμού μεταφράζεται στα εξής χειροπιαστά πλεονεκτήματα:

Χρηματοδότηση μέχρι 100% της επένδυσης.

Μεγαλύτερη εξοικονόμηση φόρων από ότι ο τραπεζικός δανεισμός, καθώς τα μισθώματα leasing αναγνωρίζονται ως λειτουργικές δαπάνες κι έτσι εκπίπτουν στο σύνολο τους από τα ακαθάριστα έσοδα της εταιρείας ή του ελεύθερου επαγγελματία, σε αντίθεση με το δάνειο όπου εκπίπτουν μόνο οι τόκοι.

Ευελιξία ανάλογα με τη φύση της κάθε επένδυσης και προσαρμοστικότητα στις ταμειακές δυνατότητες της κάθε επιχείρησης.

Αντιστάθμισμα συναλλαγματικού κινδύνου στην περίπτωση που η σύμβαση συναφθεί σε ρήτρα νομίσματος στο οποίο υπάρχουν, ταμειακές εισροές για την εταιρεία και οι πληρωμές των μισθωμάτων συμπίπτουν στις ίδιες χρονικές περιόδους με την είσπραξη των απαιτήσεων.

Σύντομες κι απλές διαδικασίες για τη σύμβαση και την απόκτηση του εξοπλισμού, χωρίς συνήθως πρόσθετες ή εμπράγματα εξασφαλίσεις.

Έμμεση χρηματοδότηση των επιχειρήσεων μέσω της ρευστοποίησης μέρους του παγιοποιημένου ενεργητικού τους και επαναμίσθωσης του στη συνέχεια (sale & lease back)

Διατήρηση των φορολογικών και λοιπών κινήτρων που εξασφαλίζει ο επενδυτής μέσω των Αναπτυξιακών Νόμων και Προγραμμάτων της Ε.Ε.

Σταδιακή και όχι άμεση εκταμίευση του ΦΠΑ, κατά τη διάρκεια της σύμβασης.

Ανεπηρέαστο ισολογισμό, επιτρέποντας τη διατήρηση της πιστοληπτικής ικανότητας.

Κατά συνέπεια το LEASING συμφέρει γιατί επιτρέπει στην εταιρεία σας:

- ✓ Να διατηρήσει τη ρευστότητα της.
- ✓ Να μειώσει το κόστος και το χρόνο πραγματοποίησης της επένδυσης.
- ✓ Να φορολογείται λιγότερο και να βελτιώνει την εικόνα του ισολογισμού της.
- ✓ Να διευκολυνθεί στην κατάρτιση του προϋπολογισμού και των ταμειακών της προγραμμάτων.
- ✓ Να έχει μία απλή διαδικασία λογιστικής καταχώρησης και παρακολούθησης.
- ✓ Να επωφεληθεί από την τακτική ανανέωση του τεχνολογικού της εξοπλισμού έναντι των ανταγωνιστών της.

Ποιοι έχουν δυνατότητα για Leasing;

Δυνατότητα για σύναψη τέτοιας σύμβασης έχει οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξαρτήτως νομικής μορφής και δραστηριότητας, καθώς και κάθε ελεύθερος επαγγελματίας.

2. ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1 ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η νομική αντιμετώπιση του *franchising*, μαζί και σε συνδυασμό με την σύλληψη της βασικής ιδέας και της τεχνικής της οργάνωσης, με την πειθαρχία και, τέλος, με την ανάπτυξη επικοινωνίας κι απλών ανθρώπινων σχέσεων ανάμεσα σε δικαιοπαρόχους και δικαιοδόχους, αποτελούν πραγματικά την πεμπτούσια του *franchising*. Στην Ελλάδα ο απόλυτος συνδυασμός αυτών των παραγόντων που συνιστούν ένα Σύστημα *franchise*, αποτελεί τις εξαιρέσεις. Η νομική όμως αντιμετώπιση του *franchising* αναδεικνύεται, στην Ελλάδα τουλάχιστον, κυρίαρχος παράγοντας αφού μαζί με την βασική ιδέα (αυτό δηλαδή που έχει διεθνώς καθιερωθεί να λέγεται *franchise concept*) αποτελεί συχνότατα τη βάση οργάνωσης πολλών από τα κυκλοφορούντα συστήματα *franchise*. Πιο απλά αρκεί στην Ελλάδα η βασική ιδέα κι ένα καλό συμβόλαιο *franchise* για να γίνει ένα δίκτυο *franchise*. Τι έχουμε τότε; ένα δίκτυο *franchise*. Τι δεν έχουμε; ένα σύστημα *franchise*. Κι εκεί ακριβώς εστιάζεται το πρόβλημα. Εστιάζεται δηλαδή σε υποψήφιους δικαιοπαρόχους που δεν έχουν την υπομονή να οργανώσουν την βασική τους ιδέες μέσα σ' ένα Σύστημα, να περάσουν το Σύστημα μέσα από την καθοριστική και μακρά διαδικασία της προσφοράς και της αποδοχής ή απόρριψης του από το καταναλωτικό κοινό που θα το κάνει ή θετικά γνωστό και δεκτικό παραπέρα ανάπτυξης με την μέθοδο του *franchising* ή θα το απορρίψει.

Έτσι το συμβόλαιο *franchise* γίνεται η βάση ανάπτυξης ενός δικτύου *franchise* γιατί περιλαμβάνει (ή πρέπει τουλάχιστον να περιλαμβάνει) πέρα από ρυθμίσεις και συμφωνίες ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη που να είναι ξεκάθαρες και πάντως σύμφωνες με το νόμο, μια ουσιαστική περιγραφή της βασικής ιδέας και μια εξουθενωτική περιγραφή της λειτουργίας του άτυπου πια συστήματος,

των βασικών παραδοχών του θα πρέπει να κάνουν μεταξύ τους τα μέρη για την αποφυγή μελλοντικών παρεξηγήσεων, των όρων παραχώρησης της χρήσης κι εκμετάλλευσης του από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο (οικονομικών όρων π.χ. αμοιβές και δικαιώματα, εδαφικών όρων, π.χ. γεωγραφική ή εδαφική περιοχή μέσα στην οποία ο δικαιοδόχος μπορεί να λειτουργήσει το σύστημα, κλπ.), των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων τόσο του δικαιοπαρόχου όσο και του δικαιοδόχου, των μεταξύ τους σχέσεων, των λόγων λύσης της συμβατικής τους σχέσης που πρέπει να είναι ξεκάθαροι και λεπτομερείς, των αποτελεσμάτων αυτής της λύσης και άλλα πολλά που δεν μπορεί να είναι αντικείμενο αυτής της ενότητας.

Μια πρώτη διαπίστωση, λοιπόν, μπορεί να είναι ότι, μια και στην Ελλάδα ισχύει ευτυχώς η ελευθερία των συμβάσεων, δύο συναλλασσόμενοι μπορούν και πρέπει να συμφωνήσουν οτιδήποτε επιθυμούν, αβίαστα και χωρίς περιορισμούς. Μέχρι που μπορεί όμως να φθάσει αυτή η ελευθερία; Υπάρχουν περιορισμοί; Η απάντηση σ' αυτό το ερώτημα καθορίζει και το νομικό πλαίσιο του franchising στην Ελλάδα.

Ναι, υπάρχουν περιορισμοί αυτής της συναλλακτικής ελευθερίας των συμβαλλομένων μέσα σ' ένα συμβόλαιο franchise και είναι περιορισμοί που επιβάλλονται από το Σύνταγμα και τον Αστικό Κώδικα και που σκοπό έχουν να προστατεύσουν τις υπερβάσεις της συναλλακτικής ελευθερίας από έναν από τους συναλλασσόμενους σε βάρος του άλλου και να καθιερώσουν αρχές (όπως εκείνες της εφαρμογής χρηστών και συναλλακτικών ηθών και καλής πίστης) που προστατεύουν και τους δύο συναλλασσόμενους αλλά σε τελική ανάλυση και το κοινωνικό σύνολο.

Υπάρχουν περιορισμοί αυτής της συναλλακτικής ελευθερίας των συμβαλλομένων μέσα σ' ένα συμβόλαιο franchise που επιβάλλονται τόσο από την κοινοτική όσο και από την εθνική μας νομοθεσία περί ανταγωνισμού. Πιο συγκεκριμένα:

Σε σχέση με την κοινοτική νομοθεσία αυτό σημαίνει ότι, σύμφωνα με το άρθρο 85 παρ. 1 της Συνθήκης της Ρώμης συμβάσεις franchise που εκτείνεται πέρα από τα σύνορα ενός μόνο κράτους - μέλους, μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά το εμπόριο μεταξύ κρατών - μελών ενισχύοντας τα νομικά μονοπώλια ορισμένων επιχειρήσεων σε βάρος άλλων και συνεπώς περιορίζοντας τον ανταγωνισμό στην άσκηση οικονομικής δραστηριότητας. Αυτή όμως η γενική διατύπωση οδηγούσε ευθέως σε σοβαρούς περιορισμούς του franchising. Έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη να γίνει και έγινε ο Κανονισμός 4087/88 που απάλλαξε εν πολλοίς τις συμβάσεις franchise διανομής και υπηρεσιών από την εφαρμογή του αυστηρού άρθρου 85 παρ. 1 της Συνθήκης της Ρώμης.

Ο κανονισμός αυτός προβλέπει το εξής:

- Ότι μέσα σε μια σύμβαση franchise ο όρος που επιβάλλει στον δικαιοδόχο να μην ανοίξει άλλο κατάστημα με ίδιο ή παρόμοιο αντικείμενο τόσο όσο διαρκεί η σύμβαση franchise όσο και για εύλογο χρόνο μετά την λήξη της, είναι ισχυρός γιατί προστατεύει την τεχνογνωσία του δικαιοπαρόχου και τα δικαιώματά του.
- Ότι μέσα σε μια σύμβαση franchise ο όρος που επιβάλλει στον δικαιοδόχο να μην προμηθεύεται από αλλού τα προϊόντα που παράγονται από τον δικαιοπάροχο αλλά μόνον από αυτόν είναι ισχυρός γιατί είναι ακριβώς τα χαρακτηριστικά αυτών των προϊόντων που δημιουργούν την ταυτότητα του συγκεκριμένου συστήματος και δικτύου franchise. Παράλληλα ο δικαιοδόχος δεν πρέπει να εμποδίζεται να προμηθεύεται άλλα εξαρτήματα ή ανταλλακτικά γενικά από άλλους προμηθευτές όταν αυτά είναι αντίστοιχης ποιότητας με τα προτεινόμενα από τον δικαιοπάροχο και φθηνότερα από εκείνα που μπορεί να προσφέρουν οι προτεινόμενοι από τον δικαιοπάροχο τρίτοι συγκεκριμένοι προμηθευτές.

- Ότι μέσα σε μια σύμβαση *franchise* ο όρος που επιτρέπει στον δικαιοπάροχο να εκμεταλλεύεται ο ίδιος ή άλλος με άδεια του δικαιοπαρόχου το σύστημα μέσα στην ίδια εδαφική περιοχή που παραχωρήθηκε από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο, είναι άκυρος γιατί δεν προστατεύει την επένδυση του δικαιοδόχου. Είναι άκυρος επίσης ο όρος που περιορίζει τον δικαιοδόχο να εκμεταλλεύεται το σύστημα μόνο μέσα από τον περιορισμένο χώρο του καταστήματος του. Είναι όμως έγκυρος ο όρος που υποχρεώνει τον δικαιοδόχο να μην προσελκύει πελατεία έξω από τα σύνορα της παραχωρημένης σ' αυτόν από τον δικαιοπάροχο εδαφικής περιοχής. Ότι μέσα σε μια σύμβαση *franchise* ο όρος που επιτρέπει στον δικαιοπάροχο να καθορίζει στον δικαιοδόχο τις τιμές μεταπώλησης ενός προϊόντος του συστήματος, είναι άκυρος, ενώ αντίθετα είναι έγκυρος ο όρος που προβλέπει συνιστώμενες τιμές.

- Ότι μέσα σε μια σύμβαση *franchise* είναι έγκυροι οι όροι που επιβάλλουν την εμπιστευτικότητα και εχεμύθεια του δικαιοδόχου έναντι παντός τρίτου σε σχέση με την τεχνογνωσία του δικαιοπαρόχου και του συστήματος, την υποχρέωση του δικαιοδόχου να καταβάλλει ένα συγκεκριμένο ποσοστό των εσόδων του στον δικαιοπάροχο για διαφημιστικούς σκοπούς ή να λαμβάνει την προηγούμενη έγκριση του δικαιοπαρόχου για διαφημίσεις που κάνει μόνος του ο δικαιοδόχος, την υποχρέωση του δικαιοδόχου να μην εκχωρεί τα εκ της συμβάσεως δικαιώματα του χωρίς την προηγούμενη έγκριση του δικαιοπαρόχου κλπ.

Σε σχέση με την εθνική μας νομοθεσία περί ανταγωνισμού όπως αυτή εκφράζεται στο άρθρο 1 παράγραφος 1 του Ν. 703/77 αυτό σημαίνει ότι είναι άκυροι όροι μιας σύμβασης *franchise* (που μπορεί να οδηγήσουν και σε ακυρότητα ολόκληρης της σύμβασης) που έχουν σαν αντικείμενο ή αποτέλεσμα την παρακώλυση, τον περιορισμό ή τη νόθευση του ανταγωνισμού στη χώρα μας, εκτός αν αυτοί οι περιορισμοί είναι απολύτως αναγκαίοι για την βελτίωση της παραγωγής

ή της διανομής των προϊόντων ή συμβάλλουν στην προώθηση της τεχνικής ή οικονομικής προόδου και δεν παρέχουν στις συμβαλλόμενες επιχειρήσεις τη δυνατότητα κατάργησης του ανταγωνισμού σε σημαντικό τμήμα της αγοράς στην οποία αυτές δραστηριοποιούνται. Έτσι, η παράγραφος 3 του ίδιου άρθρου δίνει την ευκαιρία στους δικαιοπαρόχους να "ζητήσουν την έκδοση απόφασης της Επιτροπής Ανταγωνισμού του Υπουργείου Ανάπτυξης που να εξαιρεί μια σύμβαση franchise από την εφαρμογή της παραγράφου 1.

Αλλά και οι διατάξεις περί προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας και περί αθέμιτου ανταγωνισμού είναι απόλυτα σχετικές γιατί χρησιμεύουν για να προστατεύουν ένα σύστημα franchise και μαζί μ' αυτό τα δίκτυα, τις επενδύσεις των ιδιωτών επιχειρηματιών αλλά και την υγεία της αγοράς γενικότερα.

Απ' όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι η αρχή της ελευθερίας των συμβάσεων, το Σύνταγμα, ο Αστικός Κώδικας, ο Εμπορικός μας Νόμος, ο Κανονισμός ΕΟΚ 4087/88 που λαμβάνεται υπόψη και από την Ελληνική Επιτροπή Ανταγωνισμού, αποτελούν το νομικό πλαίσιο του franchising στην Ελλάδα. Και δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται η συμβολή, χρησιμότητα και σπουδαιότητα της ισχύουσας νομοθεσίας περί πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας που βοηθάει στην κατοχύρωση και προστασία σημάτων και άλλων δικαιωμάτων των δικαιοπαρόχων, του Ν. 3205/55 που καλύπτει το θέμα της παραχώρησης αδείας χρήσης σήματος, του Ν. 1733/87 που περιέχει διατάξεις για την μεταφορά τεχνολογίας, του νόμου περί εμπορικών μισθώσεων που τόσο σημαντικός είναι για την μακρά κι ακώλυτη λειτουργία ενός μισθωμένου χώρου μέσα από τον οποίο λειτουργεί ένα σύστημα franchise και μέσα από τον οποίο το σύστημα αυτοδημιουργεί το όνομα του και την προς τα έξω εικόνα του, των φορολογικών νόμων που έχουν σοβαρή επίδραση στην φορολογική μεταχείριση των αμοιβών και των δικαιωμάτων που προβλέπονται μέσα σε μια σύμβαση Φ, των νόμων περί λιανικού εμπορίου, του νόμου περί προστασίας των

καταναλωτών, της νομοθεσίας περί ευθύνης για ελαττωματικά προϊόντα, της νομοθεσίας περί εμπορικών αντιπροσώπων, άλλων συναφών κλάδων του δικαίου και, τέλος, της νομολογίας των εθνικών μας δικαστηρίων που ολοένα και πιο πολύ μπαίνουν στον χώρο του *franchising*, τον ερευνούν και τον ρυθμίζουν με βάση την εθνική αλλά και την κοινοτική νομοθεσία.

Ανάγκη, λοιπόν, περαιτέρω νομοθετικής παρέμβασης για την κάλυψη του *franchising* δεν υπάρχει αλλά και θα πρέπει να την απευχόμαστε. Γιατί το *franchising* στηρίζεται στην ελευθερία (κατά μια εκδοχή μάλιστα είναι συνώνυμο της ελευθερίας) και οποιοσδήποτε περαιτέρω περιορισμός του θα οδηγούσε στην μείωση των κινήτρων των δικαιοπαρόχων για επένδυση κι ανάπτυξη των συστημάτων τους με παράλληλη στέρηση ή παρεμπόδιση των δικαιοδόχων (που είναι κύρια μικρομεσαίες επιχειρήσεις) από μια ουσιαστική δυνατότητα ένταξης σ' ένα αναπτυσσόμενο σύστημα και δίκτυο με την μικρότερη δυνατή επένδυση κι επιχειρηματικό κίνδυνο.

Τι όμως πρέπει και μπορεί να γίνει για την διευκόλυνση του *franchising* στην Ελλάδα και την εξυγίανση του χώρου;

Πρώτα και πάνω απ' όλα ο Κώδικας Δεοντολογίας για το *franchising*. Ένα κείμενο δηλαδή που βάζει διάφορες αρχές και κανόνες που πρέπει να τους τηρούν δικαιοπάροχοι και δικαιοδόχοι όταν συναλλάσσονται μεταξύ τους. Ο κανόνες αυτοί αφορούν στη διαφήμιση για την ανεύρεση δικαιοδόχων κι ένταξη τους μέσα σ' ένα σύστημα *franchising* και το περιεχόμενο της, στην σύνδεση της με την αλήθεια χάριν των υποψηφίων δικαιοδόχων. Όταν, δηλαδή, ένας δικαιοπάροχος προωθεί την πώληση του συστήματος του κι έτσι αναπτύσσει το δίκτυο του, πρέπει να είναι υποχρεωμένος να λέει την αλήθεια στον υποψήφιο δικαιοδόχο για τα ιδιαίτερα γνωρίσματα αυτού του συστήματος. Αφορούν ακόμα στην τήρηση του νόμου και της ηθικής όταν οι δικαιοπάροχοι σέβονται την πνευματική ιδιοκτησία του άλλου συναδέλφου - δικαιοπαρόχου. Δεν έχει κανένας δικαιοπάροχος ή

υποψήφιος δικαιοπάροχος το δικαίωμα να αντιγράψει το σύστημα ή να παραποιεί τα σήματα ή ακόμα και αυτά τα ίδια στοιχεία άλλου συναδέλφου - δικαιοπαρόχου να τα εμφανίζει σαν δική του περιουσία. Αφορούν ακόμα στα στοιχεία που πρέπει να εμφανίζει κάθε δικαιοπάροχος όταν συναλλάσσεται με ένα δικαιοδόχο για πρώτη φορά κατά τέτοιο τρόπο ώστε αυτός να μπορεί να σχηματίσει ακριβέστερα άποψη για το προσφερόμενο σ' αυτόν σύστημα franchise και να μετρήσει τις προοπτικές της επένδυσής του. Πιο συγκεκριμένα κάθε δικαιοπάροχος θα πρέπει να δίνει πληροφορίες στον υποψήφιο δικαιοδόχο του σε σχέση με την μορφή της εταιρείας του, την εμπειρία της στο franchising, το προσωπικό της (διοικητικό, επιστημονικό και τεχνικό ανάλογα με την μορφή οργάνωσης και την φύση του συστήματος της), τα οικονομικά της όπως αυτά προκύπτουν από ισολογισμούς και ισοζύγια, γενικές πληροφορίες για τα κύρια χαρακτηριστικά της τεχνογνωσίας που διαθέτει και για τα κύρια γνωρίσματα του συστήματος της, τον βαθμό υποστήριξης, εκπαίδευσης και παροχής τεχνικής βοήθειας στους δικαιοδόχους του συστήματος, τον αριθμό και την οργάνωση του δικτύου των δικαιοδόχων, το κόστος του στησίματος μιας επιχείρησης franchise, τις αναγκαίες άδειες λειτουργίας της, έγγραφες αποδείξεις της διοικητικής προστασίας και κατοχύρωσης των σημάτων της, ή άλλων πνευματικών ή βιομηχανικών δικαιωμάτων καθώς και τις συμφωνίες και του όρους που περιλαμβάνονται στην σύμβαση franchise που θα διέπει τη σχέση τους για τα χρόνια που θα έρθουν. Τέλος και κύρια, ο Κώδικας Δεοντολογίας προβλέπει ότι οι κυρίως δικαιοδόχοι (master franchisees) είναι υποχρεωμένοι να γνωστοποιούν στους υποψήφιους δικαιοδόχους τους το σύνολο της σύμβασής τους με τον δικαιοπάροχο τους (Έλληνα ή αλλοδαπό) με μόνη εξαίρεση τους οικονομικούς όρους της σύμβασής στην μεταξύ τους σχέση. Ο Κώδικας Δεοντολογίας, είναι υποχρεωτικός για τα μέλη του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας και, με κυβερνητική παρέμβαση θα έχει μια γενική υποχρεωτική μορφή. Παράλληλα, θα

αποτελεί και τον οδηγό για τους Έλληνες δικαστές στην επίλυση σχετικών διαφορών. Αν αυτό δεν γίνει, τότε σίγουρα κάποιο άλλο νομοθετικό κείμενο θα πρέπει, ανεξάρτητα, να επιβάλλει αυτούς τους κανόνες σαν υποχρεωτικούς για την προστασία των συναλλαγών.²

² Η αναφορά μου στο Νομικό Πλαίσιο από το περιοδικό «2^η Διεθνής Έκθεση Franchising» «Το εγχειρίδιο του Franchising» άρθρο του Γιάννη Γραμματίδη, δικηγόρου και νομικού του Συνδέσμου Franchising Ελλάδος.

2.2. Οι υπηρεσίες του νομικού συμβούλου προς τον δικαιοπάροχο (Franchisor) και τον δικαιούχο (Franchisee) πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη λύση ή λήξη της σύμβασης δικαιόχρησης (Franchise Agreement)

Κάθε νομικό ή φυσικό πρόσωπο πριν από την είσοδο στο χώρο του franchise είτε ως Δικαιοπάροχος (franchisor) είτε ως Δικαιοδόχος (franchisee) θα πρέπει να ζητήσει τις συμβουλές εξειδικευμένων στο χώρο επαγγελματιών. Η μέθοδος της Δικαιόχρησης (franchising) είναι ένας εξαιρετος τρόπος συνεργασίας επιχειρηματιών αλλά και εξίσου επικίνδυνος και καταστροφικός εάν δεν διασφαλισθούν εκ των προτέρων κάποιες βασικές προϋποθέσεις. Και βεβαίως θα ήταν δυστύχημα για τον οποιοδήποτε να διαπιστώσει εκ των υστέρων ενώ θα έχει μπει μέσα στο χώρο του franchising, ότι δεν είχαν πληροφορηθεί και ενημερωθεί σωστά. Οι σύμβουλοι που ασχολούνται με το franchising είναι διαφόρων ειδικοτήτων όπως Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Νομικοί Σύμβουλοι, Φοροτεχνικοί Σύμβουλοι, Τραπεζίτες. Στο κεφάλαιο αυτό θα επικεντρωθούμε στις προσφερόμενες υπηρεσίες του Νομικού Συμβούλου Franchising, αφενός ως προς τον Δικαιοπάροχο (Franchisor) και αφετέρου ως προς τον Δικαιοδόχο (Franchisee). Είναι αυτονόητο ότι απαιτείται επιλογή εξειδικευμένου Νομικού Συμβούλου στο Franchising. Το ποιος είναι έμπειρος και εξειδικευμένος Δικηγόρος, συνάγεται από τη σωρευτική άθροιση των εξής προϋποθέσεων: θεωρητική κατάρτιση (εξειδικευμένες σπουδές), συνεχής επιμόρφωση (συμμετοχή σε συνέδρια), αρθρογραφία, δικαστηριακή αντιμετώπιση των θεμάτων και τέλος σοβαρό διεθνές και ελληνικό πελατολόγιο.

ΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΝΟΜΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ ΚΑΙ ΤΟΝ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟ

A. Υπηρεσίες του νομικού συμβούλου προς τον δικαιοπάροχο (franchisor)

(i) Γενική ενημέρωση του υποψηφίου Δικαιοπαρόχου για το θεσμό,

την προέλευση του, τη νομική αντιμετώπιση του στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ελλάδα, και τις ρυθμίσεις του Κώδικα Δεοντολογίας του Συνδέσμου *Franchising* της Ελλάδας.

(ii) Επιλογή και ίδρυση εταιρικού τύπου που θα είναι ο φορέας του συστήματος Δικαιόχρησης. Συμφωνίες μετόχων / εταίρων για φυσικά πρόσωπα περισσότερα του ενός.

(iii) Κατοχύρωση Δικαιωμάτων Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας στις αρμόδιες υπηρεσίες.

(iv) Κατοχύρωση ημεδαπού εμπορικού σήματος στο αρμόδιο τμήμα σημάτων του Υπουργείου Εμπορίου.

(v) Κατοχύρωση κοινοτικού σήματος του συστήματος δικαιόχρησης (*franchising*) στο κοινοτικό γραφείο κατοχύρωσης σημάτων στο Αλικάντε στην Ισπανία. Κατοχύρωση του σήματος για κάθε χώρα (εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης) όπου το σύστημα *franchising* μπορεί να επεκταθεί. Κατοχύρωση *Domain Name* στον κυβερνοχώρο. Διαδικασίες ηλεκτρονικού εμπορίου.

(vi) Παραχώρηση χρήσης εμπορικού σήματος του δικαιοπάροχου προς τον δικαιοδόχο για όσο χρόνο διαρκεί η μεταξύ τους σύμβαση στο Υπουργείο Ανάπτυξης.

(vii) Διατύπωση αναλυτικής αίτησης υποψήφιου δικαιοδόχου. Νομικός έλεγχος του υποψήφιου δικαιοδόχου.

(viii) Διατύπωση προσυμφώνου της σύμβασης δικαιό-χρησης (*franchising*).

(ix) Διαμόρφωση της σύμβασης δικαιόχρησης, η οποία σύμβαση, λόγω ελλείψεως συγκεκριμένου νομοθετικού πλαισίου αποτελεί το νομικό υπόβαθρο της σχέσης μεταξύ Δικαιοπάροχου και Δικαιοδόχου.

(x) Διαμόρφωση του μισθωτηρίου του ακινήτου στο οποίο θα στεγαστεί η επιχείρηση δικαιόχρησης (*franchising*), με τρόπο ώστε να παρέχει τις απαιτούμενες εγγυήσεις στο σύστημα δικαιόχρησης και στο δικαιοπάροχο αυτού.

(xi) Διαμόρφωση σύμβασης Κυρίας Δικαιόχρησης (*master franchise*)

στην περίπτωση επεκτάσεως του συστήματος δικαιόχρησης (*franchising*) στο εξωτερικό ή εισαγωγής αλλοδαπού συστήματος δικαιόχρησης στην Ελλάδα - Διαμόρφωση σύμβασης ανάπτυξης περιοχής ή σύμβαση *joint venture*.

(xii) Διαμόρφωση Της συμβάσεως ή έλεγχος και εμπλουτισμός της ήδη υπάρχουσας μεταξύ του Δικαιοπάροχου και εταιρείας συμβούλων δικαιόχρησης προκειμένου να ανατεθεί στην εταιρεία αυτή η διαμόρφωση του εγχειριδίου λειτουργίας του συστήματος δικαιόχρησης (*franchising*) και του υπολοίπου πακέτου *franchising*.

(xiii) Νομικός έλεγχος του πληροφοριακού εντύπου που θα χορηγείται στον υποψήφιο δικαιοδόχο.

(xiv) Υποβολή αίτησης, συνοδευτική της συμβάσεως δικαιόχρησης στην Επιτροπή Ανταγωνισμού του Υπουργείου Ανάπτυξης, με σκοπό τη προστασία αμφοτέρων του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου σε συνδυασμό με το νέο κανονισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

(xv) Κατοχύρωση του εγχειριδίου λειτουργίας (*operational manual*) του συστήματος δικαιόχρησης (*franchising*) καθώς και των αρχιτεκτονικών σχεδίων του πρωτοτύπου καταστήματος του δικτύου δικαιόχρησης, όπως και των προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών (*software*), με βάση τα οποία λειτουργεί το σύστημα μηχανογράφησης του δικτύου.

(xvi) Διαμόρφωση συμβάσεως προμηθείας με σκοπό την εξασφάλιση μόνιμης συνεργασίας μεταξύ του δικαιοπαρόχου και συγκεκριμένων, μόνιμων προμηθευτών που εξασφαλίζει την ομοιομορφία στα συστήματα δικαιόχρησης προϊόντων.

(xvii) Διαπραγματεύσεις και έλεγχος συμβάσεων με χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς που εμπλέκονται στο *franchising*, (Εταιρείες *venture Capital*, Τράπεζες, Εταιρείες *Leasing*, κλπ.).

(xviii) Συνεχής νομική υποστήριξη κατά την ανάπτυξη του δικτύου και καθ' όλη τη διάρκεια του συστήματος δικαιόχρησης και στις σχέσεις μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχων και τρίτων συνεργατών τους.

B. Υπηρεσίες του νομικού συμβούλου προς τον δικαιοδόχο (franchisee)

(i) Γενική ενημέρωση του υποψηφίου δικαιοδόχου για το θεσμό, την προέλευση του και τη νομική αντιμετώπιση του στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ελλάδα και της ρυθμίσεως του Κώδικα Δεοντολογίας του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας.

(ii) Έλεγχος του πληροφοριακού εντύπου του δικαιοπαρόχου και εξακρίβωση της ορθότητας των πληροφοριών που άπτονται νομικών ζητημάτων (π.χ. νομική μορφή Δικαιοπαρόχου, κατοχύρωση επ' ονόματι του των σημάτων κλπ.).

(iii) Εκτενής έλεγχος του' σχεδίου σύμβασης Δικαιόχρησης που χορηγεί ο Δικαιοπάροχος και ειδικότερα αν περιλαμβάνει σημαντικούς για τον Δικαιοδόχο όρους (π.χ. Αρχική διάρκεια ικανή να αποσβέσει ο Δικαιοδόχος την επένδυση του, αποκλειστική περιοχή, όροι ανανέωσης σύμβασης, λόγοι λύσεως σύμβασης, όροι προμήθειας προϊόντων - υπηρεσιών, υποχρεώσεις του Δικαιοπαρόχου, κτλ.)

(iv) Επιλογή και ίδρυση του κατάλληλου εταιρικού τύπου.

(v) Αντιπροσώπευση του Δικαιοδόχου στις διαπραγματεύσεις του με τον Δικαιοπάροχο κατά την υπογραφή όλων των σχετικών εγγράφων.

(vi) Συνδρομή στην Αγορά ή στη μίσθωση του καταστήματος όπου θα εγκατασταθεί η επιχείρηση του Δικαιοδόχου.

(vii) Διαπραγματεύσεις και συνάψεις συμβάσεων με χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς (Τράπεζες, Εταιρείες Leasing κτλ.).

(viii) Προϋποθέσεις - διαδικασίες για την άδεια λειτουργίας της επιχείρησης.

(ix) Αντιπροσώπευση του Δικαιοδόχου σε οποιαδήποτε διαφορά ή αντιδικία του με τον Δικαιοπάροχο, καθώς και για την τροποποίηση ή την καταγγελία της σύμβασης δικαιόχρησης.

2.3. ΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΕΝΟΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ

ΔΙΚΤΥΟΥ FRANCHISING

Από τη στιγμή που ο δότης (*Franchisor*) λαμβάνει, μετά από προσεκτική εκτίμηση όλων των σχετικών δεδομένων, τη σημαντική επιχειρηματική απόφαση να δημιουργήσει ένα δίκτυο *franchising* σε μία άλλη χώρα θα πρέπει να επιλέξει τη μέθοδο που θα ακολουθήσει για την υλοποίηση του σχεδίου του. Η επιλογή της πιο κατάλληλης μεθόδου έχει τεραστία σημασία γιατί από αυτήν εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό η επιτυχία του επιχειρηματικού του εγχειρήματος. Πάντως θα πρέπει να έχει υπόψη του ο δότης ότι το «επιχειρηματικό όχημα» που με επιτυχία χρησιμοποίησε για την ανάπτυξη της επιχείρησής του σε μία χώρα είναι πολύ πιθανό να είναι ακατάλληλο για κάποια άλλη. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει κάθε φορά να αναλύει προσεκτικά τις συνθήκες που επικρατούν στη συγκεκριμένη αγορά και με βάση τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης να προχωρά στην επιλογή του τρόπου ίδρυσης ενός δικτύου *franchising*.

3. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΑ

3.1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΟΥ FRANCHISING

ΣΤΟ κεφάλαιο αυτό θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε τα σημαντικότερα φορολογικά και λογιστικά προβλήματα που απορρέουν από την σύμβαση του *Franchising* και που ενδιαφέρουν εξίσου τα δύο μέρη που την απαρτίζουν τον *franchisor* (δικαιοπάροχο) και τον *franchisee* (δικαιοδόχο).

Πριν προχωρήσουμε στην συνοπτική εξέταση αυτών των θεμάτων, πρέπει να επισημάνουμε ότι για πρώτη φορά με το άρθρο 14 του Ν.2459/97 και την ερμηνευτική του εγκύκλιο ΠΟΛ 1142, το Υπ. Οικονομικών έδωσε κάποιες σαφείς οδηγίες σχετικά με την φορολογική αλλά και λογιστική αντιμετώπιση των συμφωνητικών *franchising* (δικαιόχρησης).

Στην εργασία μας περιλαμβάνονται ορισμένα στοιχεία ιστορικής αναδρομής και θα εξετασθούν χωριστά τα φορολογικά και λογιστικά θέματα της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά του Δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου. Επίσης χωριστά θα εξετασθεί η φορολογική αντιμετώπιση των δικαιωμάτων που καταβάλλονται σε δικαιοπάροχο αλλοδαπό νομικό πρόσωπο και σε δικαιοπάροχο που έχει την έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας στην Ελλάδα.

3.1.1 Από την πλευρά του δικαιοπάροχου

Διακρίνονται δυο υποπεριπτώσεις και συγκεκριμένα η υποπερίπτωση κατά την οποία δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο που δεν έχει μόνιμη-εγκατάσταση στο εσωτερικό της χώρας και η υποπερίπτωση κατά την οποία ο δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο ή αλλοδαπό με μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα.

Όταν ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο θα πρέπει να εξετασθεί εάν έχει μόνιμη εγκατάσταση ή όχι στην Ελλάδα

διότι εάν προκύπτει μόνιμη εγκατάσταση του στην Ελλάδα τότε η φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης δεν θα διαφέρει σε κανένα σημείο με την περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο.

Στην περίπτωση λοιπόν που δεν υφίσταται μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα του δικαιοπάροχου θα πρέπει να εξετασθεί σε πρώτη φάση εάν έχει συναφθεί σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας μεταξύ της Ελλάδας και της χώρας στην οποία έχει την φορολογική του κατοικία το αλλοδαπό νομικό πρόσωπο.

Εάν μεταξύ των δύο χωρών έχει υπογραφεί σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας τότε θα εφαρμοσθούν σε κάθε περίπτωση οι διατάξεις της, και θα ανατρέξουμε στα άρθρα που καθορίζουν την φορολογική μεταχείριση των αποζημιώσεων που καταβάλλονται στις αλλοδαπές επιχειρήσεις για την χρήση των δικαιωμάτων (royalties). Αυτό συμβαίνει διότι οι διατάξεις των διεθνών διμερών συμβάσεων αποφυγής διπλής φορολογίας υπερισχύουν σε κάθε περίπτωση της εσωτερικής νομοθεσίας.

Φυσικά η ίδια φορολογική αντιμετώπιση που προβλέπεται από τις διμερείς συμβάσεις θα ισχύει και στην αντίθετη περίπτωση που ο δικαιοπάροχος (franchisor) είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο και συνάπτει σύμβαση δικαιόχρησης με δικαιοδόχο (franchisee) αλλοδαπό νομικό πρόσωπο.

Ακολουθεί πίνακας των χωρών με τις οποίες η Ελλάδα έχει υπογράψει σύμβαση αποφυγής-διπλής φορολογίας, την σχετική διάταξη νόμου και τους προβλεπόμενους συντελεστές παρακράτησης φόρου όπου αυτοί υπάρχουν.

Χώρα	Κυρωτικός νόμος	%Παρακρατούμενου φόρου
1) ΗΠΑ	N.Δ. 2548/1953	0%
2) ΗΝ. ΒΑΣΙΛΕΙΟ	N.Δ. 2732/1953	0%
3) ΣΟΥΗΔΙΑ	N.Δ. 4300/1963	5%
4) ΓΑΛΛΙΑ	N.Δ. 4386/1964	5%
5) ΙΝΔΙΕΣ	N.Δ. 4580/1966	0%
6) ΙΤΑΛΙΑ	N. 1927/1991	5%
7) Ο.Δ. ΓΕΡΜΑΝΙΑΣ	A.N. 52/1967	0%
8) ΚΥΠΡΟΣ	A.N. 573/1968	0%
9) ΒΕΛΓΙΟ	N.Δ. 117/1969	5%
10) ΑΥΣΤΡΙΑ	N. 994/1971	10%
11) ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	N. 1191/1981	10%
12) ΟΛΛΑΝΔΙΑ	N. 1455/1984	7%
13) ΟΥΓΓΑΡΙΑ	N. 1496/1984	10%
14) ΕΛΒΕΤΙΑ	N. 1502/1984	5%
15) ΤΣΕΧΟΣΛΟΒΑΚΙΑ	N. 1838/1989	10%
16) ΠΟΛΩΝΙΑ	N. 1939/1991	10%
17) ΝΟΡΒΗΓΙΑ	N. 1924/1991	10%
18) ΔΑΝΙΑ	N. 1986/1991	5%
19) ΡΟΥΜΑΝΙΑ	N. 2279/1995	7%
20) ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	N. 2255/1994	10%
21) ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	N. 2319/1995	7%

Όταν .ο δικαιούπαροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο που έχει φορολογική κατοικία σε χώρα με την οποία η Ελλάδα δεν έχει συνάψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας τότε θα εφαρμοσθούν οι διατάξεις της παρ. 5 του άρθρ 13 του Ν.Δ. 2238/94 που προβλέπει παρακράτηση φόρου με συντελεστή ·20% (πριν τον Ν.2065/1992 το ποσοστό ήταν 25%) επί της ακαθάριστης αμοιβής που καταβάλλεται στον αλλοδαπό δικαιούδοχο.

Με την παρακράτηση αυτή εξαντλείται κάθε φορολογική υποχρέωση του αλλοδαπού νομικού προσώπου για τα εισοδήματα που

προκύπτουν στην Ελλάδα από την σύμβαση της δικαιόχρησης. Η απόδοση του παρακρατούμενου φόρου γίνεται στο πρώτο δεκαπενθήμερο του επομένου από την παρακράτηση μήνα και πρέπει να επισημανθεί ότι δεν είναι απαραίτητη η πραγματική ταμειακή καταβολή του ποσού της αμοιβής για να προκύψει η υποχρέωση της παρακράτησης και απόδοσης του φόρου από τον δικαιοδόχο αλλά αρκεί και η απλή πίστωση στα λογιστικά βιβλία του ποσού της αμοιβής του αλλοδαπού δικαιοπάροχου.

Το αρθρ. 13 του Ν.2238/94 επίσης ορίζει ότι οι τράπεζες υποχρεούνται να αρνηθούν την παροχή του ποσού συναλλάγματος που αναλογεί για την αποστολή στο εξωτερικό των δικαιωμάτων εάν δεν προσκομισθεί σε αυτές αποδεικτικά καταβολές στο Δημόσιο του παρακρατούμενου φόρου.

Συνοψίζοντας όταν ο δικαιούχος των δικαιωμάτων (δικαιοπάροχος) είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο θα εξετασθεί σε πρώτη φάση εάν έχει την έδρα της επαγγελματικής του δραστηριότητας σε χώρα με την οποία η Ελλάδα έχει υπογράψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας και θα εφαρμοσθούν οι διατάξεις της συγκεκριμένης σύμβασης σχετικές με την παρακράτηση ή όχι του φόρου (φυσικά τα παραπάνω ισχύουν όταν η μόνη πηγή εσόδων του αλλοδαπού νομικού προσώπου είναι τα δικαιώματα της σύμβασης της δικαιόχρησης και δεν ασκείται κάποια άλλη οικονομική δραστηριότητα από την οποία θα προέκυπτε η υποχρέωση της μόνιμης εγκατάστασης στην Ελλάδα).

Στην αντίθετη περίπτωση- που ο δικαιοπάροχος έχει την έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας σε χώρα με την οποία δεν έχει υπογραφεί σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας ο δικαιοδόχος που καταβάλλει τα δικαιώματα πρέπει να παρακρατήσει φόρο σε ποσοστό 20% επί του ακαθάριστου ποσού τους με το οποίο θα υπάρξει εξάντληση της φορολογικής υποχρέωσης του αλλοδαπού νομικού προσώπου για τα εισοδήματα του αυτά στην Ελλάδα. Το πρόβλημα στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι ότι για τον παραπάνω φόρο

υπόχρεος για την παρακράτηση και απόδοση του είναι ο δικαιοδόχος (Ελληνική επιχείρηση) και οι κυρώσεις για την ανακριβή, εκπρόθεσμη ή και την μη απόδοση του θα επιρριφθούν σε αυτή.

Στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο ή αλλοδαπό με μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα τότε όσον αφορά τα έσοδα του από την εκχώρηση των δικαιωμάτων διακρίνουμε δύο περιπτώσεις:

α) Το δικαίωμα χρήσης να μεταβιβάζεται μέσω πώλησης του

Η περίπτωση αυτή εμπίπτει στις διατάξεις της περ. β της παρ. 1 του αρθρ. 13 του Ν. 2238/94 που προβλέπουν συντελεστή αυτοτελούς φορολόγησης 30% 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 ευρεσιτεχνίας και άλλων παρόμοιων δικαιωμάτων. Αυτό συμβαίνει έστω και αν η πώληση του δικαιώματος χρήσης γίνεται κατά σύστημα, διότι ο δικαιοπάροχος αποκτά άμεσα κάποιο υπερτίμημα, χωρίς να έχει αντίστοιχο κόστος (με εξαίρεση φυσικά τα έξοδα μεταβίβασης όπως π.χ. συμβολαιογραφικά, δικηγορικά κλπ.).

Το υπερτίμημα αυτό είναι το κέρδος του δικαιοπάροχου και για την λογιστική του αντιμετώπισαμε την ΠΟΛ 1142/1997 προτείνεται η καταχώρηση του στην ομάδα 76 του ΕΓΛΣ.

Κρίνουμε σκόπιμο να παρατηρήσουμε ότι εφόσον το Υπ. Οικονομικών θεωρεί την πώληση του δικαιώματος χρήσης σαν έσοδο κεφαλαίου προτείνοντας την καταχώρηση του στον πρωτοβάθμιο 76 του ΕΓΛΣ τότε για την λογιστική του καταχώρηση θα πρέπει να δημιουργηθεί ένας τριτοβάθμιος λογαριασμός του δευτεροβαθμίου 76.98 «Λοιπά έσοδα κεφαλαίων» όπου καταχωρούνται όλα τα έσοδα από τοποθετήσεις κεφαλαίων που δεν εντάσσονται στους άλλους

λογαριασμούς του πρωτοβαθμίου 76.

Στην περίπτωση που το δικαίωμα χρήσης μεταβιβάζεται για συγκεκριμένη χρονική περίοδο τότε από λογιστικής απεικόνισης του εσόδου το ορθότερο θα ήταν η καταχώρηση του εσόδου στους μεταβατικούς λογαριασμούς του Ενεργητικού «Έσοδα επομένων χρήσεων» (κωδικός.36.01 του ΕΓΛΣ) και στην συνέχεια σε κάθε χρήση ή μεταφορά του, κατά το ποσό που της αναλογεί, με διαίρεση της συνολικής του αξίας με τον αριθμό των ετών που αναφέρονται στην σύμβαση, στα αποτελέσματα της.

β) Το δικαίωμα χρήσης παρέχεται έναντι περιοδικών καταβολών (μίσθωση)

Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να εξετάζονται ξεχωριστά δύο υποπεριπτώσεις ανάλογα με το εάν ο δικαιούχος πραγματοποιεί ή όχι δαπάνες για την προστασία του μισθωμένου δικαιώματος και συγκεκριμένα:

Παρέχεται η μίσθωση του σήματος και δημιουργείται έσοδο για τον δικαιούχο χωρίς αυτός να πραγματοποιεί καμία δαπάνη για την απόκτηση του και πρόκειται καθαρά για έσοδο από εκμετάλλευση δικαιωμάτων που εμπίπτει όπως παραπάνω στην περ. β της παρ. 1 του αρθρ. 13 του Ν.2238/94 και θεωρείται μόνο ότι αλλάζει ο τρόπος καταβολής του τιμήματος που πλέον γίνεται περιοδικά και όχι ολόκληρα με την υπογραφή της σύμβασης δικαιόχρησης.

Το έσοδο αυτό σύμφωνα με την ΠΟΛ 1142/97 καταχωρείται στον δευτεροβάθμιο λογαριασμό του ΕΓΛΣ 75.09 «Ενοίκια ασώματων ακινητοποιήσεων» και πρέπει να προσθέσουμε ότι στην περίπτωση που υπογραφεί σύμβαση δικαιόχρησης που προβλέπει την παραχώρηση (μίσθωση) του δικαιώματος για περισσότερες από μία χρήσεις τα συνολικά ποσά των δικαιωμάτων πρέπει να

παρακολουθείται στους μεταβατικούς λογαριασμούς του Ενεργητικού 36.01 «Έσοδα επομένων χρήσεων» και από αυτούς σε κάθε χρήση να μεταφέρεται στον λογαριασμό 75.09 το ποσό που της αντιστοιχεί και επιβαρύνει τα αποτελέσματα του δικαιιοπάροχου.

Η μίσθωση του σήματος και η απόκτηση του εσόδου συνοδεύεται από πλευράς του δικαιιοπάροχου (*franchisor*) από την πραγματοποίηση αντιστοίχων δαπανών σε καθημερινή και μόνιμη βάση που απορρέουν από το συμφέρον και υποχρέωση του δικαιιοπάροχου 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 δικαιόχρησης από την πλευρά των δικαιιοδόχων (*franchisee*), η συνεχής υποστήριξη των δικαιιοπάροχων μέσω διαφήμισης, παροχή τεχνογνωσίας, οργανωτικών προτύπων, νέων προϊόντων κλπ.

Από λογιστικής άποψης τα έσοδα της περίπτωσης αυτής καταχωρούνται στον πρωτοβάθμιο λογαριασμό 73 του ΕΓΛΣ και η δραστηριότητα αυτή αποτελεί κανονική εκμετάλλευση, το αποτέλεσμα της οποίας διαμορφώνεται χωριστά στην αναλυτική λογιστική εκμετάλλευσης (ομάδα 9 του ΕΓΛΣ) όταν βέβαια υπάρχει η υποχρέωση τήρησης της.

Συνοψίζοντας, πρέπει να επισημανθεί ότι στην καθημερινή πρακτική και στην πλειοψηφία των συμβάσεων δικαιόχρησης προβλέπεται ένας συνδυασμός δικαιωμάτων που καταβάλλονται από τον *franchisee* στον *franchisor*, και από αυτά τα συνηθέστερα είναι, από την μία πλευρά, το δικαίωμα εισόδου (*entry fee*) που φορολογικά αντιμετωπίζεται από πλευράς του δικαιιοπάροχου σύμφωνα με τα όσα προβλέπει η περ. β της παρ. 1 του αρθρ. 13 του Ν.2238/94 δηλαδή με συντελεστή φορολογίας 30% και λογιστικά καταχωρείται στον πρωτοβάθμιο λογαριασμό 76 του ΕΓΛΣ (προτείνεται η δημιουργία

τριτοβαθμίου λογαριασμού στον δευτεροβάθμιο 7δ.98) ενώ, από την άλλη πλευρά είναι οι περιοδικές καταβολές του δικαιώματος που συνοδεύονται και από την πραγματοποίηση αντιστοίχων δαπανών από την πλευρά του franchisor και που αποτελούν κανονικό αποτέλεσμα της εκμετάλλευσης του προστιθέμενες στα λοιπά έσοδα του. Η λογιστική καταχώρηση τους πραγματοποιείται όπως προαναφέρθηκε στον πρωτοβάθμιο λογαριασμό 73 του ΕΓΛΣ.

Όταν οι περιοδικές καταβολές του δικαιοδόχου (που συνήθως υπολογίζονται σε ποσοστά επί των πωλήσεων ή αγορών του δικαιοδόχου) δεν συνοδεύονται από αντίστοιχες δαπάνες του δικαιιοπάροχου τότε το έσοδο για τον τελευταίο θεωρείται έσοδο από παρεπόμενη ασχολία της επιχείρησης και η καταχώρηση του θα γίνεται στον λογαριασμό 75.09 «Ενοίκια ασώματων ακινητοποιήσεων».

Σε παλαιότερες οδηγίες του Υπ. Οικονομικών είχε επίσης επισημανθεί (Ε. 17224/1961) ότι τα ποσά που προέρχονται από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνιών ή βιομηχανικών μεθόδων αποτελούν κέρδος από την άσκηση εμπορικής εκμεταλλεύσεις και υπόκεινται σε φόρο εισοδήματος σύμφωνα με τις διατάξεις του αρθρ. 31 του Ν.Δ. 3323/1955 για την κάθε χρήση κτηθέν ποσό και όχι με τις διατάξεις του αρθρ. 32 (αυτοτελή φορολογία 30%) του ιδίου νόμου σύμφωνα με το οποίο θα φορολογούνται τα ποσά των δικαιωμάτων που αποκτώνται εφ' άπαξ από την επιχείρηση.

Η παραπάνω οδηγία του 1961 στην ουσία αντιμετώπιζε φορολογικά τα έσοδα του Δικαιοπάροχου από την παραχώρηση των δικαιωμάτων όπως και η ΠΟΛ 1142/1997 αφού ξεχώριζε τις περιοδικές καταβολές από την μεταβίβαση του δικαιώματος με πώληση.

Η ουσιαστική διαφορά στην φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση της Ε. 17224/1961 με την ΠΟΛ. 1142/1997 αφορά το γεγονός ότι με την τελευταία ορίζεται ότι και τα ποσά των περιοδικών καταβολών φορολογούνται αυτοτελώς με συντελεστή 30% όταν η επιχείρηση που παραχωρεί τα δικαιώματα δεν πραγματοποιεί δαπάνες

για την προστασία τους.

Επίσης παλαιότερες αποφάσεις του Συμβουλίου της Επικράτειας (Σ.Τ.Ε 1511/1991, 3375/1980, 3599/1978) καθόρισαν τον χρόνο φορολογίας της ωφέλειας από την εκχώρηση του δικαιώματος και όρισαν ότι η φορολόγηση γίνεται κατά το χρόνο και το μέτρο που καθίσταται απαιτητή και εκκαθαρισμένη η αξίωση του εκχωρητή για τη συμφωνηθείσα αντιπαροχή και ότι δεν επηρεάζεται από το ότι η μεταβίβαση εξαρτάται από αναβλητική αίρεση.

Συνεπώς εάν η αντιπαροχή για την εκχώρηση του δικαιώματος καθίσταται απαιτητή σε μεταγενέστερο της εκχώρησης χρόνο, κατά τον χρόνο εκείνο, κρίνεται εάν υπάρχει φορολογητέα ύλη και υποβάλλεται αυτή σε φορολογία.

Σύμφωνα πάντως με την προαναφερθείσα νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας χρόνος απόκτησης της ωφέλειας από την μεταβίβαση των δικαιωμάτων είναι ο χρόνος υπογραφής του οριστικού συμβολαίου και όχι ο χρόνος κατάρτισης του προσυμφώνου. Και αυτό διότι μόνο με την κατάρτιση του οριστικού συμβολαίου οριστικοποιείται η απαίτηση του δικαιοπαρόχου και όχι με την κατάρτιση του προσυμφώνου, έστω και αν κατά την κατάρτιση του συμφωνήθηκε και καταβλήθηκε και προκαταβολή τιμήματος.

Ολοκληρώνοντας για να καθορίσουμε σήμερα το είδος του εσόδου από την παραχώρηση των δικαιωμάτων και κατά συνέπεια η φορολογική και λογιστική του αντιμετώπιση από την πλευρά του δικαιοπάροχου (και όπως θα αναφερθεί παρακάτω και από την πλευρά του δικαιοδόχου) πρέπει να μελετηθεί το περιεχόμενο της σύμβασης δικαιόχρησης που καθορίζει όλες τις υποχρεώσεις των συμβαλλομένων και τους τρόπους και όρους καταβολής των δικαιωμάτων.

Όπως ρητά ορίζεται και από την ΠΟΛ 1142/97 το συμφωνητικό δικαιόχρησης πρέπει να έχει κατατεθεί στις αρμόδιες ΔΟΥ του Δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου εντός δέκα ημερών από την κατάρτιση του. (αρθρ. 8 Ν.Δ. 1882/1990).

3.1.2. Από την πλευρά του δικαιοδόχου

Εξετάζοντας τις λογιστικές και φορολογικές πτυχές της σύμβασης του franchising από την σκοπιά του Franchisee τα θέματα στα οποία θα επικεντρώσουμε την προσοχή μας θα αναφέρονται στην λογιστική και φορολογική αντιμετώπιση των δικαιωμάτων που καταβάλλονται στον franchisor είτε αυτά αφορούν την αρχική καταβολή ή δικαίωμα εισόδου (entry fee) είτε τις περιοδικές καταβολές.

Αρχίζοντας από το δικαίωμα εισόδου που είναι το αρχικό τίμημα που καταβάλλει ο δικαιοδόχος για την ένταξη του στο δίκτυο παρατηρούμε από λογιστικής και φορολογικής πλευράς τα παρακάτω: Το δικαίωμα εισόδου ανήκει στην κατηγορία των ασώματων ακινητοποιήσεων (ή άυλων πάγιων στοιχείων) που είναι τα στοιχεία που δεν έχουν φυσική υπόσταση -και δεν είναι κυκλοφορούντα στοιχεία. Τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι ότι εκτός του ότι δεν έχουν φυσική υπόσταση, εξασφαλίζουν στον κάτοχο τους ορισμένα αποκλειστικά δικαιώματα, παρέχουν στην επιχείρηση μελλοντικά οφέλη και έχουν σχετικά μεγάλη ωφέλιμη ζωή.

Σύμφωνα με το ΕΓΛΣ ασώματες ακινητοποιήσεις είναι τα ασώματα οικονομικά αγαθά τα οποία είναι δεκτικά χρηματικής αποτίμησης και είναι δυνατό να αποτελέσουν αντικείμενο συναλλαγής είτε αυτά μόνα, είτε μαζί με την οικονομική μονάδα. Τα άυλα πάγια στοιχεία αποκτούνται με σκοπό να χρησιμοποιούνται παραγωγικά για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του έτους.

Κατά το αρθρ. 42 του Ν.2190/1920 ασώματες ακινητοποιήσεις είναι τα ασώματα οικονομικά αγαθά, που αποκτούνται από την εταιρεία με σκοπό να χρησιμοποιούνται παραγωγικά για χρονικό διάστημα οπωσδήποτε μεγαλύτερο από ένα έτος. Στους λογαριασμούς της κατηγορίας αυτής περιλαμβάνονται τα ποσά που καταβάλλονται για την απόκτηση τέτοιων αγαθών, καθώς και τα ποσά που δαπανούνται από την επιχείρηση για τη δημιουργία των αγαθών αυτών.

Το δικαίωμα εισόδου καταχωρείται στα βιβλία του δικαιοδόχου κατά το χρόνο απόκτησης του στο κόστος κτήσεως, σύμφωνα με την λογιστική αρχή του κόστους. Στο κόστος κτήσεως περιλαμβάνονται όλες οι δαπάνες (π.χ. έξοδα δικηγόρων) που σχετίζονται με την αγορά του άυλου στοιχείου. Σύμφωνα με το ΕΓΛΣ καταχωρούνται σε κάποιο από τους δευτεροβαθμίους (16.01, 16.02, 16.03) του πρωτοβαθμίου Λογαριασμού 16 «Ασώματες ακινητοποιήσεις και έξοδα πολυετούς απόσβεσης». Επισημαίνεται ότι το δικαίωμα εισόδου δεν πρέπει να συγχέεται με τις περιοδικές (π.χ. ετήσιες ή μηνιαίες) καταβολές που δεν αποτελούν στοιχείο του άυλου ενεργητικού αλλά σε σχέση με την βάση υπολογισμού τους π.χ. τον όγκο παραγωγής ή τον κύκλο εργασιών θεωρούνται βιομηχανικά έξοδα ή έξοδα πωλήσεως αντίστοιχα. Η φορολογική έκπτωση των ποσών που καταβάλλονται από τον δικαιοδόχο σαν δικαίωμα εισόδου πραγματοποιείται μέσω της ετήσιας απόσβεσης των. Από τις διατάξεις της φορολογικής νομοθεσίας δεν προβλέπεται συγκεκριμένος συντελεστής ετήσιας απόσβεσης και ανατρέχουμε στις διατάξεις του ν.2190/1920 όπου το αρθρ. 43 αναφέρει στην παρ. 4γ ότι τα ποσά που καταχωρούνται στο λογαριασμό δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας, παραχωρήσεις και δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας αποσβένονται με ισόποσες ετήσιες αποσβέσεις μέσα στο χρόνο της παραγωγικής χρησιμότητας κάθε άυλου στοιχείου. Πάντως η απόσβεση πρέπει να έχει ολοκληρωθεί μέχρι τη λήξη του χρόνου της παρεχομένης από τον νόμο προστασίας σε περιπτώσεις που η προστασία αυτή έχει περιορισμένη διάρκεια.

Το ΕΓΛΣ είναι εναρμονισμένο με τις διατάξεις αυτές συμπληρώνοντας επίσης ότι σε περίπτωση οριστικής παύσης της χρησιμοποίησης άυλου περιουσιακού στοιχείου πριν ολοκληρωθεί η απόσβεση της αξίας κτήσεως του, το αναπόσβεστο υπόλοιπο αυτής μεταφέρεται στη χρέωση του λογαριασμού αποτελέσματα χρήσεως και στην κατηγορία των ανόργανων αποτελεσμάτων (81.00) με τον τίτλο

έκτακτες ζημιές.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το δικαίωμα εισόδου πρέπει να αποσβένεται σε τόσες χρήσεις όση είναι και η διάρκεια της σύμβασης. Αυτό σημαίνει ότι ο δικαιοδόχος θα μεταφέρει κάθε χρόνο στην χρέωση των αποτελεσμάτων του και θα εκπίπτει φορολογικό ποσό ίσο με το πηλίκο της διαίρεσης του δικαιώματος εισόδου (entry fee) με τον αριθμό των ετών που ο δικαιοπάροχος του παραχωρεί με την σύμβαση δικαιόχρησης το δικαίωμα.

Ολοκληρώνοντας την φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση του δικαιώματος εισόδου προχωράμε σε δεύτερη φάση στην ανάλυση των διατάξεων που αφορούν τις περιοδικές καταβολές (royalties) του δικαιοδόχου στον δικαιοπάροχο

Για να εκπεσθούν φορολογικά οι δαπάνες μιας επιχείρησης θα πρέπει να τηρούνται ορισμένες προϋποθέσεις όπως π.χ., να πρόκειται για δαπάνη εισοδήματος και όχι για δαπάνη κεφαλαίου, η δαπάνη να έχει επαγγελματικό χαρακτήρα και να είναι πραγματικό, η δαπάνη να είναι πραγματική και όχι εικονική, να είναι δεδουλευμένη και να βαρύνει την υπόλογη χρήση, να αναγράφεται στα λογιστικά βιβλία και η επιχείρηση να τηρεί τα αποδεικτικά στοιχεία, να μην αντιβαίνει σε ποινικές η απαγορευτικές διατάξεις.

Είναι φανερό ότι η δαπάνη για την καταβολή των δικαιωμάτων συγκεντρώνει όλες τις παραπάνω προϋποθέσεις (εφόσον φυσικά η επιχείρηση θα προβεί στους κατάλληλους λογιστικούς χειρισμούς για την καταχώρηση της) και αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει κατά αρχή πρόβλημα φορολογικής αναγνώρισης της.

Το αρθρ. 35 του ΝΔ 3323/1955 ανέφερε ότι εκπίπτονται φορολογικά τα δικαιώματα ή αποζημιώσεις που καταβάλλονται σε αλλοδαπές επιχειρήσεις και οργανισμούς για τη χρησιμοποίηση στην Ελλάδα τεχνικής βοήθειας, σημάτων, και άλλων συναφών δικαιωμάτων. Επίσης όριζε ότι χρόνος έκπτωσης των δικαιωμάτων αυτών από τα ακαθάριστα έσοδα είναι ο χρόνος καταβολής τους ή της κατάθεσης των

ποσών αυτών σε πιστωτικούς οργανισμούς στο όνομα του αλλοδαπού δικαιούχου.

Με τις διατάξεις αυτές δικαιοδόχοι που κατέβαλλαν *royalties* σε δικαιοπάροχους ημεδαπές επιχειρήσεις δεν είχαν το δικαίωμα να τα εκπέσουν φορολογικά από το ακαθόριστο εισόδημα τους διότι η Εγκ. 129/1955 και η Ε.8683/1971 καθόριζαν ότι η απαρίθμηση των δαπανών που γίνεται στο αρθρ. 35 προέβλεπε την έκπτωση των δικαιωμάτων που καταβάλλονται σε αλλοδαπές επιχειρήσεις, δεν ήταν δυνατό να εκπέσουν φορολογικά δικαιώματα που καταβαλλόταν σε Ελληνικές επιχειρήσεις παρότι αυτά συγκέντρωναν όλες τις άλλες προϋποθέσεις φορολογικής αναγνώρισης; Το μεγάλο αυτό πρόβλημα λύθηκε με το αρθρ. 10 του Ν. 2065/1992 όπου απαλείφθηκε από τον νομοθέτη η έκφραση αλλοδαπές επιχειρήσεις και αντικαταστάθηκε με τον γενικότερο όρο επιχειρήσεις που περιλαμβάνει φυσικά και τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Η διάταξη αυτή ισχύει για ισολογισμούς που λήγουν κατά την 30 Δεκεμβρίου 1992 και το πρόβλημα για τις επιχειρήσεις που κατέβαλλαν δικαιώματα σε δικαιοπάροχους Ελληνικές εταιρείες και έκλειναν ισολογισμό μέχρι τις 29 Δεκεμβρίου 1992 δεν έχει λυθεί.

Ένα περαιτέρω πρόβλημα που είχε ανακύψει με τις διατάξεις του αρθρ. 35 είναι και το γεγονός ότι προβλεπόταν η έκπτωση των ποσών των δικαιωμάτων με την καταβολή τους στον αλλοδαπό δικαιούχο. Επειδή όμως στην πράξη είναι σύνηθες αυτά να υπολογίζονται στα ακαθάριστα έσοδα που πραγματοποιεί η επιχείρηση σε κάθε κλειόμενη χρήση ήταν φυσικό* το τιμολόγιο του αλλοδαπού οίκου να περιέχεται στον δικαιοδόχο στην επόμενη χρήση με επακόλουθο και την καταβολή των ποσών των δικαιωμάτων στην επόμενη χρήση. Το γεγονός αυτό είχε σαν συνέπεια την παραβίαση της προϋπόθεσης της αυτοτέλειας των χρήσεων για την φορολογική αναγνώριση της καταβολής των ποσών των δικαιωμάτων εφόσον ο φορολογικός νόμος απαιτούσε την πραγματική καταβολή τους.

Με την ΠΟΛ 347/1986 το Υπ. Οικονομικών έκανε δεκτό ότι στην

περίπτωση που η καταβολή των δικαιωμάτων στους αλλοδαπούς δικαιούχους πραγματοποιηθεί μέσα στο χρόνο κλεισίματος του ισολογισμού τα σχετικά ποσά θα καταχωρηθούν στο ημερολόγιο πράξεων ισολογισμού και θα εκπέσουν από τα ακαθάριστα έσοδα της διαχειριστικής χρήσης που αφορά ο ισολογισμός αυτός. Φυσικά και η ΠΟΛ 347 δεν έδωσε οριστική λύση στο πρόβλημα διότι μπορούσαν να υπάρχουν περιπτώσεις που η καταβολή των δικαιωμάτων γινόταν μετά την προθεσμία ενημέρωσης *joint* ημερολογίου εγγραφών ισολογισμού όταν μία επιχείρηση αντιμετώπιζε προσωρινό ταμειακό πρόβλημα.

Ένα ακόμη θέμα της ΠΟΛ 347/1986 καθόριζε ότι θα πρέπει κατά τον διενεργούμενο φορολογικό έλεγχο και με βάση τις διατάξεις του αρθρ. 55 του Ν. 1041/1980 να ερευνάται σε κάθε περίπτωση καταβολής δικαιωμάτων σε αλλοδαπές επιχειρήσεις από ημεδαπές που ελέγχονται από τις αλλοδαπές λόγω συμμετοχής τους στο κεφάλαιο ή στη διοίκηση των ημεδαπών εάν το συμφωνηθέν ποσό με βάση την σύμβαση δικαιόχρησης είναι υπερβολικά υψηλό συγκρινόμενο με τα δικαιώματα που καταβάλλουν άλλες ομοειδείς ή παρεμφερείς επιχειρήσεις Ελληνικές επιχειρήσεις στο εξωτερικό. Στην περίπτωση που διαπιστωνόταν ότι το συμφωνηθέν ποσό ήταν υπερβολικό τότε αναγνωριζόταν φορολογικά προς έκπτωση μόνο εκείνο το πόσο που κρινόταν δίκαιο και εύλογο από τον φορολογικό έλεγχο.

Είναι φανερό ότι οι φορολογικές διατάξεις που ίσχυαν μέχρι την ισχύ του Ν.2065/1992 δημιουργούσαν σημαντικά προβλήματα στον δικαιοδόχο αφού δεν αναγνωριζόταν φορολογικά δικαιώματα που κατέβαλλε σε Δικαιοπάροχους Ελληνικές επιχειρήσεις ενώ υπό ορισμένες συνθήκες δεν αναγνωριζόταν ούτε και τα δικαιώματα που κατέβαλλε σε αλλοδαπές επιχειρήσεις.

Ο Ν. 2065/1992 και η ΠΟΛ 1042/1993 επέφεραν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις προηγούμενες διατάξεις και έδωσαν τις σωστές κατευθύνσεις στην φορολογική αντιμετώπιση των ποσών που καταβάλλονται για την παραχώρηση των δικαιωμάτων και η ΠΟΛ 1042

όριζε ακόμη ότι τα ποσά των δικαιωμάτων όταν καταβάλλονται σε Ελληνικές επιχειρήσεις εκπίπτονται από τα ακαθάριστα έσοδα, ανεξάρτητα αν για αυτά έχει εκδοθεί, σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 4 του αρθρ. 7 του ΝΔ 4171/1961 και του αρθρ. 3 του ΝΔ 2687/1953, απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας ή το εγκριθέν ποσό είναι μικρότερο του αναφερόμενου στην σύμβαση δικαιόχρησης που έχει συναφθεί μεταξύ της Ελληνικής επιχείρησης και του αλλοδαπού οίκου όπως συνέβαινε και με τις προϊσχύσασες διατάξεις.

Στην διάρκεια της περιόδου 1992-1997 δεν υπήρξε κάποια σημαντική οδηγία του Υπ. Οικονομικών σχετικά με την φορολογική αντιμετώπιση της καταβολής των δικαιωμάτων έως ότου ο Ν. 2459/1997 ανέτρεψε τις παλαιότερες διατάξεις του Ν.Δ. 3323/1955 και όπως θα αναφερθεί παρακάτω έθεσε ορισμένες προϋποθέσεις για την φορολογική έκπτωση των δικαιωμάτων και δημιούργησε προβλήματα ιδίως στην περίπτωση της καταβολής τους σε αλλοδαπό δικαιοπάροχο. Συγκεκριμένα με την παρ. 6 του αρθρ. 14 του Ν.2459/1997 τροποποιήθηκαν οι διατάξεις της παρ. 1 του αρθρ. 31 του Ν. 2238/1994 αναφορικά με την έκπτωση από τα ακαθάριστα έσοδα των αποζημιώσεων και δικαιωμάτων που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις, είτε σε αλλοδαπούς οργανισμούς επιχειρήσεις, είτε σε Ελληνικές επιχειρήσεις για τη χρησιμοποίηση τεχνικής βοήθειας, ευρεσιτεχνιών, σημάτων σχεδίων, μυστικών βιομηχανικών μεθόδων και τύπων και άλλων συναφών δικαιωμάτων. Οι αποζημιώσεις και τα δικαιώματα αυτά εκπίπτοντο, σύμφωνα με τις προϊσχύσασες διατάξεις (από την εφαρμογή του Ν.2095/1992 μέχρι χρήσεις που λήγουν στις 31 Δεκεμβρίου και μετά) χωρίς κανένα περιορισμό.

Με βάση τις νέες διατάξεις του αρθρ. 14 του ν. 2459/1997 και την ΠΟΛ 1142/1997 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, εκπίπτονται από τα ακαθάριστα έσοδα

αυτών μόνο μετά από έγκριση αρμόδιας επιτροπής του Υπ. Οικονομικών.

Όπως διευκρινίζει η ΠΟΛ 1142/1997 η διάταξη αυτή αφορά μόνο εμπορικές επιχειρήσεις που καταβάλλουν δικαιώματα σε άλλες των οποίων τα προϊόντα εμπορεύονται. Η περίπτωση που κάποιος τρίτος βοήθησε την επιχείρηση στο στήσιμο και οργάνωση των δραστηριοτήτων της είναι διαφορετική¹, διότι εδώ πρόκειται για παροχή υπηρεσίας που φορολογικά θα κριθεί με τις προϋποθέσεις φορολογικής αναγνώρισης που κρίνεται κάθε 'αυλη δαπάνη.

Το Υπ. Οικονομικών αιτιολογώντας την προηγούμενη έγκριση υποστηρίζει ότι, αυτή κρίνεται δίκαιη και επιβεβλημένη, καθόσον δεν νοείται η καταβολή, πέραν του τιμήματος των προϊόντων και δικαιωμάτων στην επιχείρηση από την οποία αγοράζονται, αφού το κόστος ανάπτυξης και βελτίωσης των προϊόντων λαμβάνεται υπόψη στον προσδιορισμό της τιμής πώλησης και αν τα δικαιώματα αναφέρονται στο εμπορικό σήμα ή άλλο συναφές μέσο προώθησης των πωλήσεων, η ωφέλεια για την προμηθεύουσα τα προϊόντα επιχείρηση είναι μεν έμμεση αλλά πρόδηλη.

Η ΠΟΛ 1142 στην συνέχεια ορίζει ότι στα δικαιώματα της περίπτωσης αυτής δεν περιλαμβάνονται τα δικαιώματα που καταβάλλονται για τη χρήση δικαιωμάτων franchising που καταβάλλονται για τη χρήση των δικαιωμάτων από τον λήπτη -δικαιοδόχο (franchisee) προς τον δότη - δικαιοπάροχο (franchisor) αλλά στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ταυτόχρονα και προμηθευτής των πωλουμένων από τον δικαιοδόχο εμπορευμάτων, τότε δεν μπορεί να εκπεσθεί φορολογικά καμία δαπάνη για τη χρήση των δικαιωμάτων, αφού η προώθηση των πωλήσεων του μισθωτή ωφελεί έστω και έμμεσα τον εκμισθωτή.

Στην συνέχεια με τις διατάξεις της παρ. 6 του αρθρ. 14 του ν.2459/1997 προβλέπεται σε ποιο βαθμό και με ποιες προϋποθέσεις αφαιρούνται, από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων, τα διάφορα

δικαιώματα που καταβάλλονται από:

- *Θυγατρικές επιχειρήσεις στις μητρικές τους, ανεξάρτητα εάν αυτές βρίσκονται στην ημεδαπή ή αλλοδαπή.*
- *Υποκαταστήματα αλλοδαπών επιχειρήσεων, στο κεντρικό τους.*
- *Επιχειρήσεις γενικά, όταν ο δικαιούχος είναι ημεδαπή ή αλλοδαπή επιχείρηση που ανήκει στον ίδιο όμιλο.*

Δύο επιχειρήσεις θεωρούνται ότι βρίσκονται στον ίδιο όμιλο, εάν κάποια από αυτές συμμετέχει άμεσα ή έμμεσα στη διοίκηση, τον έλεγχο ή στα κεφάλαιο της άλλης ή αν τα ίδια πρόσωπα συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα στη διοίκηση, τον έλεγχο ή στο κεφάλαιο, και των δυο επιχειρήσεων. Επίσης σχέση μητρικής προς θυγατρικής υπάρχει στις περιπτώσεις της παρ. 5 του αρθρ. 42 του Κ.Ν. 2190/1920.

Στις παραπάνω περιπτώσεις αναγνωρίζεται προς έκπτωση από τα ακαθάριστα έσοδα ποσοστά μέχρι το 4% των ακαθαρίστων εσόδων, τα οποία προκύπτουν από την χρήση του συγκεκριμένου δικαιώματος και μέχρι 300.000 € ετησίως. Για την έκπτωση ποσών δικαιωμάτων πέραν των άνω ορίων απαιτείται προηγούμενη έγκριση από επιτροπή του Υπ. Οικονομικών.

Με βάση τα «παραπάνω τα δικαιώματα που καταβάλλονταν από τον δικαιοδόχο σε δικαιοπάροχο που ήταν και ταυτόχρονα προμηθευτής των πωλουμένων από τον δικαιοδόχο εμπορευμάτων δεν εκπίπτοντο φορολογικά ενώ για τα δικαιώματα που καταβάλλονταν σε εταιρείες του ιδίου ομίλου εκπίπτοντο με τις προϋποθέσεις που προαναφέρθηκαν, ή μετά από έγκριση της αρμόδιας επιτροπής του Υπ. Οικονομικών.

Στην συνέχεια με την ΠΟΛ. 1198/3.7.1997 για τον καθορισμό των υποβαλλόμενων δικαιολογητικών για την παροχή έγκρισης προς έκπτωση αποζημιώσεων ή δικαιωμάτων από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων, ορίσθηκε, ότι οι διατάξεις της περ. 1 της παρ. 1 του αρθρ. 31 του Ν.2238/1994 όπως ισχύουν με την αντικατάσταση τους από την παρ. 6 του αρθρ. 14 του Ν. 2459/1997 αφορούν δικαιώματα ή αποζημιώσεις που καταβάλλονται σε αλλοδαπές επιχειρήσεις.

Αυτό σημαίνει ότι τα αναφερόμενα στην ΠΟΛ 1142 σχετικά με την μη φορολογική αναγνώριση προς έκπτωση από τα ακαθάριστα έσοδα των δικαιωμάτων *franchising* αφορούν πλέον μόνο σε αλλοδαπές επιχειρήσεις και οργανισμούς και όχι σε δικαιοδόχους Ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να επισημανθεί ότι με τις διατάξεις του αρθρ. 6 του Ν. 2459/1997 προβλέπεται ότι για την έκπτωση των δικαιωμάτων και των αποζημιώσεων από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων αρκεί η πίστωση του δικαιούχου και η καταβολή του παρακρατούμενου φόρου 20% του αρθρ. 13 του Ν.2238/1994 (εκτός εάν προβλέπεται διαφορετικά από τις διμερείς συμβάσεις). Η πίστωση του δικαιούχου μπορεί να γίνει μέχρι την προθεσμία διενέργειας των εγγραφών ισολογισμού από την καταβάλλουσα τα δικαιώματα επιχείρηση.

Με την διευκρίνιση αυτή δόθηκε οριστική λύση στο πρόβλημα που προαναφέραμε σχετικά με τον χρόνο έκπτωσης των δικαιωμάτων στο οποίο είχε δώσει μερική λύση η ΠΟΛ 347/1986 που προέβλεπε την φορολογική τους αναγνώριση εφόσον η καταβολή τους καταχωρείτο στο ημερολόγιο εγγραφών ισολογισμού.

Από λογιστικής πλευράς τα *royalties* (εκτός από το δικαίωμα εισόδου) που καταβάλλει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο καταχωρούνται στον λογαριασμό 61.98.00 του ΕΓΛΣ σύμφωνα με την ΠΟΛ 1282/1996.

ΘΕΜΑΤΑ ΦΟΡΟΥ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ

Σύμφωνα με το αρθρ.3 του Ν. 1642/1986 σε φόρο προστιθέμενης αξίας υπόκειται κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο, ημεδαπό ή αλλοδαπό ή ένωση προσώπων, εφόσον ασκεί κατά τρόπο ανεξάρτητο οικονομική δραστηριότητα, ανεξάρτητα από τον τρόπο εγκατάστασης, τον επιδιωκόμενο σκοπό ή το αποτέλεσμα της δραστηριότητας αυτής.

Από τον παραπάνω ορισμό προκύπτει ότι για να υπαχθεί κάποιος στον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας πρέπει να συγκεντρώνει τις

ακόλουθες ιδιότητες:

α) Να είναι φυσικό ή νομικό πρόσωπο (αλλοδαπό ή ημεδαπό).

β) Να ασκεί οποιαδήποτε οικονομική δραστηριότητα ανεξάρτητα από τον τόπο εγκατάστασης (στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό), τον επιδιωκόμενο σκοπό (κερδοσκοπικό ή μη) και το αποτέλεσμα της δραστηριότητας του (κέρδος ή ζημιά).

γ) Να ενεργεί κατά την άσκηση της δραστηριότητας του κατά τρόπο ανεξάρτητο. Αυτό σημαίνει ότι για να υπαχθεί κάποιος στο φόρο δεν πρέπει να έχει με τον εργοδότη ή εντολέα του σχέσεις μίσθωσης εργασίας ή οποιαδήποτε άλλη νομική σχέση εξάρτησης.

Στο αρθρ. 4 του Ν. 1642/1986 δίδεται η έννοια της οικονομικής δραστηριότητας, η άσκηση της οποίας, σύμφωνα με τις διατάξεις του αρθρ.3, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να θεωρηθεί κάποιος υποκείμενος στο φόρο. Συγκεκριμένα ορίζεται ότι οικονομική δραστηριότητα θεωρείται οποιαδήποτε από τις δραστηριότητες του παραγωγού, του εμπόρου ή αυτού που παρέχει υπηρεσίες και ότι στις δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνεται μεταξύ άλλων και η εκμετάλλευση ενός ενσώματου ή άυλου αγαθού με σκοπό την απόκτηση από αυτό εσόδων.

Στο αρθρ.8 του Ν. 1642/86 δίδεται ο ορισμός της «παροχής υπηρεσίας» και ρητά αναφέρεται στην παράγραφο 1α ότι η πράξη της παροχής υπηρεσίας μπορεί να συνίσταται ιδίως σε μεταβίβαση ή παραχώρηση της χρήσης ενός άυλου αγαθού φωτογραφίζοντας στην ουσία με τον ορισμό αυτό την σύμβαση δικαιόχρησης.

Από τα προαναφερόμενα είναι κατανοητό ότι η παραχώρηση των δικαιωμάτων (σύμβαση του Franchising) είτε με την εφ' άπαξ καταβολή των ποσών είτε με περιοδικές καταβολές υπόκειται σε Φόρο Προστιθέμενης Αξίας και σύμφωνα με το αρθρ.17 του Ν.1642/1986 εντάσσεται στο συντελεστή φορολογίας 18%.

Συνεπώς ο δικαιοπάροχος είναι υποχρεωμένος για την πώληση ή παραχώρηση του δικαιώματος να εκδίδει τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών

με Φ.Π.Α. 18% το οποίο στην συνέχεια αποδίδει με την δήλωση του στο Δημόσιο και ο δικαιοδόχος από την πλευρά του το συμψηφίζει με τον φόρο των εκροών του.

Μια σημαντική ιδιαιτερότητα σχετικά με τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας αναφέρεται στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο και ο δικαιοδόχος ημεδαπό νομικό πρόσωπο.

Συγκεκριμένα ο γενικός κανόνας του προσδιορισμού του τόπου παροχής υπηρεσιών που ορίζεται στο αρθρ. 12 του Ν. 1642/1986 αναφέρει ότι η παροχή υπηρεσιών θεωρείται ότι πραγματοποιείται στην Ελλάδα εφόσον κατά τον χρόνο γένεσης της φορολογικής υποχρέωσης αυτός που παρέχει τις υπηρεσίες έχει στο εσωτερικό της χώρας την έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας ή την μόνιμη εγκατάσταση του. Αυτό σημαίνει ότι για να είναι αρμόδιο το Ελληνικό Δημόσιο για την επιβολή και είσπραξη του Φ.Π.Α. πρέπει η παροχή υπηρεσίας να γίνεται από πρόσωπο που έχει στην Ελλάδα την επαγγελματική του εγκατάσταση και την έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας.

Η έννοια των όρων «έδρα της οικονομικής δραστηριότητας», «μόνιμη εγκατάσταση» δεν καθορίζεται στο Ν. 1642/1986 αλλά για την εφαρμογή του, οι όροι χρησιμοποιούνται με την έννοια που έχουν στον Αστικό Κώδικα και στη φορολογία εισοδήματος.

Στον παραπάνω γενικό κανόνα θεσπίζονται με τις διατάξεις των παρ.2 και 3 του αρθρ. 12 πολλές παρεκκλίσεις και στην παρ.3 αναφέρεται ότι «κατ' εξαίρεση» τόπος παροχής υπηρεσιών θεωρείται ότι βρίσκεται στο εσωτερικό της χώρας στην περίπτωση, μεταξύ των άλλων, της μεταβίβασης η παραχώρησης της χρήσης δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, αδειών εκμετάλλευσης βιομηχανικών και εμπορικών σημάτων και άλλων παρόμοιων δικαιωμάτων, εφόσον παρέχονται από πρόσωπα εγκατεστημένα σε άλλο κράτος μέλος σε υποκείμενους στον φόρο, οι οποίοι έχουν στο εσωτερικό της χώρας την έδρα της οικονομικής τους δραστηριότητας ή

τη μόνιμη εγκατάσταση τους ή, εφόσον παρέχονται από πρόσωπα εγκατεστημένα εκτός της Κοινότητας, σε οποιοδήποτε λήπτη εγκατεστημένο στο εσωτερικό της χώρας.

Η παρέκκλιση της παρ. 3 του αρθρ. 12 του Ν. 1642/1986 σημαίνει ότι η περίπτωση της μεταβίβασης ή παραχώρησης χρήσης δικαιωμάτων από δικαιοπάροχο αλλοδαπό νομικό πρόσωπο χωρίς μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα σε δικαιοδόχο ημεδαπό νομικό πρόσωπο έχει σαν τόπο φορολογίας την Ελλάδα και είναι πράξη λήπτη του αρθρ.28 του Ν. 1642/1986.

Με την πράξη λήπτη ο δικαιοδόχος (ημεδαπό νομικό πρόσωπο) διενεργεί στα λογιστικά του βιβλία μία εγγραφή χρεοπίστωσης στον λογαριασμό του ΕΓΛΣ 54.00 «Φ.Π.Α.». Η λογιστική εγγραφή σημαίνει ότι με την πίστωση "Ύου λογαριασμού του ΦΠΑ ο δικαιοδόχος αποδίδει τον φόρο στο αρμόδιο Ελληνικό Δημόσιο και στη συνέχεια με την χρέωση του τον συμψηφίζει με τον φόρο των εκροών του³.

³ Η αναφορά μου στις φορολογικές και λογιστικές πτυχές του Franchising από το περιοδικό 1^η Διεθνής Έκθεση Franchising, αποκτήστε το πλεονέκτημα του επώνυμου και επιτυχημένου επιχειρηματία, άρθρο του Μανώλη Πετράκη, Επίκουρο Ορκωτό Λογιστή ALEXANDER YOUNG HORWATH. '

4. ΕΠΙΛΟΓΗ FRANCHISING

4.1 ΕΠΙΛΕΓΟΝΤΑΣ ΤΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ FRANCHISING

4.1.1. Η παγκοσμιοποίηση των αγορών & το Franchising στην Ελλάδα στις αρχές του 21^{ου} αιώνα

Κατά τη τελευταία πενταετία, διαφάνηκε καθαρά η τάση των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν *ΝΕΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ*, ώστε να εξελιχθούν ή να ενταχθούν σε αλυσίδες, ομίλους επιχειρήσεων και συμμετοχών (*holding Companies*), να μεταφέρουν την παραγωγή τους ή να προωθήσουν την διανομή τους σε πολλαπλές αγορές, και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, έχοντας στην διάθεση τους και εκμεταλλεόμενοι ισχυρά εφόδια τόσο για την ανάπτυξη τους, όσο και για την βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης τους και της λειτουργίας τους.

Τόσο η διεθνής, όσο και η ελληνική εμπειρία αναδεικνύει, συνεχώς την Δικαιόχρηση ως έναν από τους πλέον δημοφιλείς και επιτυχημένους τρόπους ανάπτυξης και επιχειρηματικής συνεργασίας, ο οποίος σε συνδυασμό με τα *ΝΕΑ ΘΕΣΜΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ* (π.χ. *venture capital*, *ΝΕ.Χ.Α.*) πολλαπλασιάζει τους ρυθμούς εξάπλωσης της. Παράλληλα, παρατηρούνται σημαντικές προσεγγίσεις υπό τη μορφή συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών με μοναδικό σκοπό την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων σε διεθνική διάσταση.

Επιπλέον, διατίθενται αξιόπιστα *ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ* και κατευθυντήριες οδηγίες, με σκοπό την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, όπως ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων (*Business Process Re-Engineering*), η νέα σειρά των διεθνών προδιαγραφών *ISO 9001/2000*, τα νέα πρότυπα διεθνών οργανισμών

(π.χ. για την ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων, για την υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, για το «περιβάλλον, για τον έλεγχο της επικινδυνότητας των τροφίμων, κλπ.), οι ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ και εξελίξεις στο χώρο της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και του ραγδαία αναπτυσσόμενου e-commerce.

Στο παραπάνω πλαίσιο, ο ρόλος της Δικαιόχρησης καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός για την Ελληνική Επιχειρηματικότητα. Έχει πλέον διαμορφωθεί μια νέα γενιά καταναλωτών, αλλά και επιχειρηματιών. Η νέα αγορά δεν συγχωρεί, ούτε έχει, απλά, προσδοκίες. Διαθέτει μια πληθώρα από εναλλακτικές αγορές, δεν επιζητά, απλά, βιωσιμότητα, κερδοφορία, ανάπτυξη, κλπ., τα θεωρεί δεδομένα και απαιτεί δυνατά εχέγγυα.

Κατ' αυτόν τον απλό τρόπο, οι «συμμαχίες» δικαιόχρησης ξεπερνούν το επίπεδο σήματος, προϊόντων, υπηρεσιών, διαφήμισης και υπεισέρχονται, επιπλέον, τόσο εσωτερικά, στον τρόπο οργάνωσης, στις συνθήκες εργασίας, στις σχέσεις με τις στρατηγικές συμμαχίες, στην διαχείριση των νέων τεχνολογιών, όσο και εξωτερικά, στο επίπεδο εξυπηρέτησης, στην εικόνα της εταιρείας, στο marketing, στις νέες μορφές αγορών, στο value for money, κ.ο.κ.

Η Καινοτομία και η συνεχής αναζήτηση της Τελειότητας, όπως γλαφυρά και συχνά περιγράφονται, αποτελούν ένα υγιές σκεπτικό, μια δύναμη παρακίνησης και έναν στόχο, τον οποίο έτσι και ακολουθεί μια επιχείρηση διασφαλίζει μακροχρόνια βιωσιμότητα. Εάν, από την άλλη πλευρά, ορίσει ως σκοπό της μόνο το κέρδος, η μακροχρόνια επιβίωση της δεν είναι σίγουρη. Ωστόσο, για να επιτευχθούν, σήμερα, οι στόχοι της σύγχρονης επιχείρησης, απαιτείται πολύς κόπος και προσπάθεια, διότι το επιχειρηματικό σκηνικό αλλάζει συνέχεια αλλά και απροσδόκητα για όσους δεν το παρακολουθούν στενά. Κατά συνέπεια, αναδεικνύονται ως επιχειρηματικές αρετές, η διορατικότητα, η συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση της γνώσης, το πάθος για την τεχνολογία και την εξέλιξη, η/ευελιξία, η καθαρότητα σκέψης, η οξεία

αντίληψη.

4.1.2. Επιλέγοντας το κατάλληλο franchise

Η ταχεία ανάπτυξη του θεσμού οφείλεται σαφώς στα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει και για τα δύο μέρη. Γενικά πρόκειται για μια μορφή συνεργασίας αρκετά ελεύθερη και ευέλικτη, όπου ο κάθε franchisee αποτελεί μια ανεξάρτητη επιχειρηματική μονάδα, η οποία χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία του franchisor και υποστηρίζεται συνεχώς από αυτόν. Κατ' αυτόν τον τρόπο η αλυσίδα franchise αναπτύσσεται με ταχύτητα και αποκτά γρήγορα το απαραίτητο μέγεθος για να διατηρηθεί στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Τα ποσοστά αποτυχίας συστημάτων franchise είναι αναμφισβήτητα μικρά, όχι, όμως, αμελητέα. Αρκετοί δικαιοπάροχοι διέκοψαν τις δραστηριότητες τους τις χρονιές που πέρασαν και αρκετοί δικαιοδόχοι άλλαξαν σύστημα franchise ή (λιγότεροι) επιχειρηματική κατεύθυνση,

Με σκοπό την αποτελεσματική και στιβαρή ανάπτυξη μέσω franchise, και στηριζόμενη στην μεγάλη εμπειρία της τόσο σε θέματα franchise, όσο και στο τομέα των Προτύπων Συστημάτων Διοίκησης, η FBS - Franchise Business Services, έχει υιοθετήσει και προτείνει ένα αναλυτικό πλάνο και μεθοδολογία για την επιλογή, οι βασικές αρχές του οποίου παρουσιάζονται στη συνέχεια:

Το πρώτο κριτήριο που θα πρέπει να πληρεί ένα σύστημα franchise είναι να ενδιαφέρει τον υποψήφιο επενδυτή το αντικείμενο της αλυσίδας. Το σημείο αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία σε σχέση με άλλες μορφές επενδύσεων γιατί στο franchising, στις περισσότερες περιπτώσεις, ο ίδιος ο επενδυτής πρέπει να συμμετέχει στην καθημερινή διοίκηση και λειτουργία του καταστήματος του. Τα κυριότερα σημεία που θα πρέπει να ελέγξει ο υποψήφιος επενδυτής είναι:

A. Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ (FRANCHISOR)

Η αξιοπιστία του franchisor (δικαιοπάροχου) είναι ένα βασικό κριτήριο για την επιλογή του συστήματος franchise στο οποίο θα καταλήξει ο υποψήφιος επενδυτής. Τα βασικά σημεία τα οποία θα πρέπει να διερευνηθούν είναι:

- ❖ **Οικονομικά Στοιχεία.** Αναμφισβήτητα ο franchisor θα πρέπει να είναι κερδοφόρα επιχείρηση και τα βασικά της οικονομικά στοιχεία (π.χ. ισολογισμός, αποτελέσματα χρήσης) να είναι σταθερά ανοδικά.
- ❖ **Στελέχωση.** Όσο και αν φαίνεται καταρχήν περίεργο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, που επεκτείνονται με franchise, δεν έχουν την απαραίτητη οργάνωση που να διασφαλίζει την ανάπτυξη της αλυσίδας και την υποστήριξη του συγκεκριμένου καταστήματος που θα ανοίξει ο υποψήφιος επενδυτής. Ειδικά σημαντικές θέσεις στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης (franchisor) είναι: Διευθυντής Ανάπτυξης, Διευθυντής Marketing, Διευθυντής Δικτύου, Υπεύθυνος εκπαίδευσης.

Εμπειρία franchisor (δικαιοπαρόχου).

B. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Πριν προχωρήσει στην επένδυση του ο υποψήφιος franchisee θα πρέπει να είναι απόλυτα πεπεισμένος ότι τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παρέχει ο franchisor έχουν τουλάχιστον τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- **«Μοναδικότητα».** Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία κάνουν μοναδικά τα προϊόντα ή/και υπηρεσίες του franchisor για τους τελικούς καταναλωτές.
- **Διάρκεια.** Τα προϊόντα ή/και υπηρεσίες που διαθέτει ο franchisor θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να αντέχουν στο χρόνο και να μην στηρίζουν την επιτυχία τους σε φαινόμενα μόδας.
- **Εποχικότητα.** Η εποχικότητα έχει σημαντική επιρροή στη

λειτουργία της επιχείρησης και πρέπει να αξιολογείται κατάλληλα. Σταθερότητα περιθωρίων κέρδους. Πολλά προϊόντα ενώ δείχνουν να έχουν αρχικά σταθερότητα τιμών εντούτοις στην πράξη αντιμετωπίζουν σημαντικές διακυμάνσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι εκπτώσεις σε καταστήματα ρούχων όπου τα πραγματικά περιθώρια συμπίεζονται στις σχετικές περιόδους.

- *Ειδικά θέματα.* Ορισμένοι τύποι franchise μπορεί ενδεικτικά να απαιτούν π.χ ειδικές άδειες κυκλοφορίας προϊόντων, ειδικά προσόντα χειρισμού εξοπλισμού.

Γ. ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

Αποτελεί βασικό κριτήριο για την ανταγωνιστικότητα της αλυσίδας και κατ' επέκταση της επένδυσης που γίνεται από τον υποψήφιο franchisee. Θα πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα πόσα καταστήματα έχει η αλυσίδα καθώς και την γεωγραφική τους διασπορά.

Επίσης παρουσίαση μελλοντικών σχεδίων του franchisor, για την ανάπτυξη του δικτύου και κυρίως των μεθόδων με τις οποίες θα τις πετύχει είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Οποσδήποτε τα μελλοντικά σχέδια θα πρέπει να βρίσκονται σε αρμονία με τα πραγματικά στοιχεία ανάπτυξης της αλυσίδας.

Δ. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Η θέση της αλυσίδας στην αγορά και κυρίως έναντι του ανταγωνισμού αποτελεί βασικό κριτήριο επιλογής του συστήματος franchise. Για το λόγο αυτό ο franchisor θα πρέπει να είναι σε θέση να αποδείξει στον υποψήφιο επενδυτή την θέση που έχει η εταιρεία του στην αγορά. Για τον σκοπό αυτό το πλέον κατάλληλο εργαλείο είναι έρευνες αγοράς από ανεξάρτητους φορείς που αποδεικνύουν τα

παραπάνω.

E. ΠΑΚΕΤΟ FRANCHISE

Από την στιγμή που ο υποψήφιος επενδυτής έρθει σε επαφή με την εταιρεία που επεκτείνεται με franchise θα πρέπει να αξιολογήσει τα στοιχεία του λεγόμενου «πακέτου» franchise. Τα βασικά αυτά στοιχεία αφορούν:

Διαφήμιση. Η προκαθορισμένη πολιτική διαφήμισης αποτελεί βασικό σημείο αξιολόγησης του συστήματος franchise. Τυπικά μια σωστά οργανωμένη αλυσίδα αναπτύσσει τη διαφημιστική της καμπάνια σε τρία επίπεδα: Επίπεδο καταστήματος, Περιοχής, Πανελλαδικά.

Εγχειρίδιο διαδικασιών. Το εγχειρίδιο θα πρέπει να περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένο το κατάστημα και πως εκτελούνται οι κύριες διαδικασίες του.

Αρχιτεκτονικά σχέδια.

«Σήματα» της αλυσίδας.

Πρόγραμμα εκπαίδευσης. Θα πρέπει ο franchisor να διαθέτει συγκεκριμένο πρόγραμμα το οποίο να απευθύνεται τόσο στους franchisees όσο και στο προσωπικό τους.

ΣΤ. ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISE

Η σύμβαση Franchise «σύμβαση δικαιόχρησης» αποτελεί το νομικό έγγραφο που έχει σαν στόχο να διασφαλίσει τα συμφέροντα τόσο του franchisor όσο και του υποψηφίου επενδυτή (franchisee). Ενδεικτικά σημεία που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή είναι:

- ❖ Προστασία περιοχής.
- ❖ Διάρκεια σύμβασης & μεταβίβασης.

- ❖ **Πληρωμές σε franchisor.** Οι κυριότερες από αυτές είναι π.χ. Τέλη εισόδου (*entrance fees*), πληρωμές δικαιωμάτων σαν ποσοστό επί του τζίρου (*royalties*), Πληρωμές για διαφήμιση & μάρκετινγκ, άλλες πληρωμές (π.χ. για ειδικές υπηρεσίες).
- ❖ **Προμήθειες.** Προσδιορίζονται οι όροι ανεφοδιασμού των καταστημάτων καθώς και ειδικές περιπτώσεις όπως είναι η έλλειψη δυνατότητας από την πλευρά του franchisor να εκπληρώσει τις παραγγελίες.
- ❖ **Στοιχεία Πακέτου franchise.**

Σε καμιά περίπτωση ο υποψήφιος επενδυτής δεν θα πρέπει να υπογράψει μια σύμβαση την οποία δεν έχει κατανοήσει απόλυτα. Είναι προφανές ότι η συνεργασία με εξειδικευμένο δικηγόρο είναι απαραίτητη.

Z. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Εφόσον ο υποψήφιος επενδυτής καταλήξει ότι η συγκεκριμένη επένδυση είναι ενδιαφέρουσα τότε πρέπει να προχωρήσει στην οικονομική αξιολόγηση της. Στην προσπάθεια αυτή λογικά θα πρέπει να λάβει τουλάχιστον απολογιστικά "στοιχεία από τον franchisor που θα τον βοηθήσουν στις εκτιμήσεις του". Κατ' ελάχιστο η οικονομική αξιολόγηση θα πρέπει να καταλήγει στις εξής αναφορές:

- ✓ Λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσης με χρονικό ορίζοντα πενταετία.
- ✓ Συνοπτικοί ισολογισμοί με χρονικό ορίζοντα πενταετία.
- ✓ Αναφορά χρηματοροών με χρονικό ορίζοντα πενταετία. Στην αναφορά αυτή παρουσιάζονται οι εκτιμώμενες εισροές και εκροές της επιχείρησης και αποτελεί ίσως την καλύτερη εικόνα της πορείας της επένδυσης.

Είναι προφανές ότι και στην περίπτωση αυτή είναι θετικό να ζητείται η γνώμη ειδικών συμβούλων έτσι ώστε να βοηθήσουν στην όποια αξιολόγηση είναι αναγκαία και για να εκτιμήσουν εξειδικευμένα

θέματα.

H. ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ FRANCHISEES

Εφόσον ο υποψήφιος επενδυτής θεωρεί ότι η επένδυση που εξετάζει είναι ενδιαφέρουσα θα πρέπει να έρθει σε επαφή με υφιστάμενους franchisees και να συζητήσει την εμπειρία τους. Η συγκεκριμένη τακτική είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική και δίνει πληροφορίες που εντέχνως μπορεί να έχει αποκρύψει ο franchisor.

4.1.3. Η ανεπαρκής υποστήριξη του θεσμού του Franchising

Η δυνατότητα που δίδει το franchising για γρήγορη επέκταση χρησιμοποιώντας τους πόρους των franchisees (π.χ. απαιτούμενα κεφάλαια αρχικής επένδυσης, ικανότητες και χρόνος για διοίκηση, κλπ.) πολύ γρήγορα το κατέστησαν ως τον πιο δημοφιλή τρόπο ανάπτυξης σε μια κατηγορία επιχειρηματιών, οι οποίοι είτε, λόγω ιδιαιτερότητας του κλάδου τους, οφείλουν να αναπτυχθούν με ταχείς ρυθμούς, είτε δεν διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια για ανάπτυξη με ίδια μέσα, είτε έχουν γοητευθεί με το franchising ως θεσμό ελευθερίας και ευελιξίας.

Ωστόσο η επιθυμία για γρήγορη ανάπτυξη πολλές φορές συνοδεύεται από έλλειψη προετοιμασίας και γνώσης, προετοιμασίας με την έννοια όρων εκείνων των ενεργειών που πρέπει να σχεδιασθούν και να προγραμματισθούν, ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία της αλυσίδας και γνώσης των απαιτήσεων που δημιουργεί το μέγεθος και η ανταγωνιστικότητα της προς ίδρυση αλυσίδας. Κατ' αυτό τον τρόπο είναι πολλές οι περιπτώσεις, όπου ο franchisor ξεκινά με μια πολύ καλή ιδέα και μια υποτυπώδη σύμβαση δικαιοχρησίας, χωρίς να μπορεί να κατανοήσει τις περιπέτειες στις οποίες θα εμπαιξεί τόσο τον εαυτό του, όσο και τους συνεργάτες του franchisees. Στο σημείο αυτό διαδραματίζεται ως «καταλύτης ο ρόλος του συμβούλου

ανάπτυξης και αναφαίνονται οι απαιτήσεις που πρέπει να πληρεί, κυρίως ως προς την ικανότητα του να παρέχει ολοκληρωμένες επιχειρηματικές συμβουλές (π.χ. marketing, οικονομική διαχείριση, logistics, νομικά θέματα, διασφάλιση ποιότητας, κλπ.).

Ακόμη και αν ο franchisor διαθέτει σημαντική εμπειρία και ικανότητες διοίκησης ή ακόμη και αν διαθέτει τον χρόνο και την διάθεση να εξειδικευθεί και να εμπλουτίσει τις γνώσεις του, η εμπλοκή του συμβούλου είναι απαραίτητη, διότι το franchising είναι ιδιαίτερα πολυδιάστατο ως αντικείμενο και οι συνθήκες της αγοράς και του ανταγωνισμού συνεχώς μεταβαλλόμενες, ώστε να μην επιτρέπουν χρονικές καθυστερήσεις και λάθη.

Θα πρέπει, λοιπόν, ο υποψήφιος επενδυτής να συγκεντρώνει και να αναλύει όλα εκείνα τα εφόδια που διαθέτει ο franchisor με σκοπό την ενδυνάμωση και την υποστήριξη του πρώτου και να απαιτεί εγχειρίδια λειτουργίας: διαδικασίες ελέγχου και βελτίωσης του δικτύου, πλάνο εκπαίδευσης, πλάνο marketing, επιχειρηματικό πλάνο, πλάνο εκπαίδευσης, κατάλογο ΚΣΗ αξιολόγηση προμηθευτών, ανάλυση και αιτιολόγηση της διαφοροποίησης του concept, ιστορικά στοιχεία από υφιστάμενες μονάδες, κλπ.

Συμπεραίνουμε, ότι το μεγαλύτερο βάρος σε όποια ανεπαρκή ανάπτυξη του θεσμού φέρουν κάποιοι franchisor, οι οποίοι με μια τρισέλιδη σύμβαση και με μια καταχώρηση στις μικρές αγγελίες ξεκινάνε το όνειρο της ανάπτυξης. Τελικός κριτής, ο πελάτης σε επίπεδο franchisee και σε επίπεδο καταναλωτή αναγνωρίζει και επιβραβεύει τις ορθά μελετημένες προσπάθειες, ενώ στην αντίθετη περίπτωση οδηγεί αλυσίδες προς την τελική εξασθένιση τους.

Πριν αποφασίσει ο καταναλωτής, επιλέγει ο υποψήφιος επενδυτής και η αυστηρή κρίση του είναι αυτή που εμμέσως θα διαχωρίσει τις επενδυτικές προτάσεις σε αξιόλογες και σε αδύναμες. Η σωστή έγκυρη, επαρκής και συνεχής ενημέρωση αποτελούν τα μοναδικά εχέγγυα που διαθέτει. Αυτή η ενημέρωση καλύπτεται από το

μίγμα «κλαδικό περιοδικό - έκθεση franchise - αφιερώματα εφημερίδων - ενημέρωση από συμβούλους - προσωπική έρευνα». Ένα μεγάλο ποσοστό υποψηφίων επενδυτών είναι άτομα με χαμηλή εμπειρία και διοικητικές ικανότητες, οι οποίοι στηρίζονται στην υποστήριξη του franchisor. Είναι γεγονός ότι οι συγκεκριμένοι επενδυτές επιζητούν μια λύση για την επαγγελματική τους αποκατάσταση και είτε περιμένουν πολύ περισσότερα από τον franchisor, απ' ότι ο τελευταίος θα μπορούσε ποτέ να τους δώσει, είτε δεν έχουν κατανοήσει σε οποιοδήποτε βαθμό τις απαιτήσεις κατά την εκκίνηση και λειτουργία μιας οποιαδήποτε επιχειρηματικής μονάδας.

4.2. ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΕΤΕ ΤΗ ΔΙΚΗ ΣΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΜΕ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΤΟΥ FRANCHISING

Στην προσπάθεια μας να καταλάβουμε όλες τις πτυχές του *Franchising*, θεωρούμε απαραίτητη προϋπόθεση να ασχοληθούμε με τις διαδικασίες δημιουργίας ενός δικτύου δικαιόχρησης.

Πολλές φορές δημιουργούνται παρεξηγήσεις μεταξύ των δικαιιοπάροχων και των δικαιοδόχων, ακριβώς επειδή οι δεύτεροι, αλλά πολλές φορές και οι πρώτοι, δεν κατανοούν όλες τις πτυχές ανάπτυξης ενός συστήματος και ενός δικτύου *Franchise*.

Οι διαδικασίες αυτές είναι λίγο πολύ τυποποιημένες, μπορούν όμως ανάλογα με την κάθε περίπτωση και το ιδιαίτερο αντικείμενο κάθε επιχείρησης, να απαιτούν συμπληρωματικές ενέργειες από τον δικαιιοπάροχο, ή από εξειδικευμένες εταιρείες, που θα συμβάλλουν στο όλο εγχείρημα εκπονώντας ειδικές μελέτες, επιχειρηματικά σχέδια, τακτικές και στρατηγικές προώθησης, ειδική νομικά έγγραφα κλπ.

Το λάθος που γίνεται πολλές φορές σε πολλά δίκτυα είναι, να μην ακολουθείται η δομημένη διαδικασία στην πορεία δημιουργίας ενός Δικτύου, με αποτέλεσμα να γίνονται λάθη, τα οποία θα φανούν στο μέλλον και θα επηρεάσουν άμεσα την κάθε αλυσίδα αλλά και τον κάθε δικαιοδόχο, που θα έχει εμπιστευτεί τα χρήματά του, τον χρόνο του και την επαγγελματική του σταδιοδρομία στον δικαιοδόχο και το δίκτυο του. Ας δούμε όμως μια θεωρητική περίπτωση λίγο πιο αναλυτικά και ας θεωρήσουμε, ότι υπάρχει ένας υποψήφιος δικαιιοπάροχος (*Franchisor*), ο οποίος έχει με επιτυχία λειτουργήσει μια δική του επιχείρηση, έχει λάβει το μήνυμα της αγοράς, ότι τα προϊόντα του, ή οι υπηρεσίες του έχουν ζήτηση, έχει αποκρυσταλλώσει μέσα στα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης του· έναν συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας (*modus operandi*) με συγκεκριμένες προδιαγραφές σε όλα τα επίπεδα εφαρμογής, είτε πρόκειται για το ανθρώπινο δυναμικό του, είτε για την τιμολογιακή, εμπορική ή πιστωτική πολιτική του.

Το ύφος και το στυλ έχουν δώσει στην επιχείρηση του ένα μοναδικό look, που την κάνει να ξεχωρίζει ή να είναι μοναδική ή πρωτοποριακή στο είδος της.

Κάποια στιγμή ο επιχειρηματίας αυτός αποφασίζει για διάφορους λόγους, που είναι άμεσα συνυφασμένοι με τα πλεονεκτήματα του franchising, να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός δικτύου δικαιόχρησης και να παραχωρήσει άδειες εκμετάλλευσης του συστήματος του σε άλλους ανεξάρτητους επαγγελματίες, που πιστεύουν, ότι η επιχειρηματική ιδέα, το «concept» δηλαδή, ως συνολικό πακέτο όλων των παραμέτρων που συνθέτουν την επιχείρηση του Δικαιοπάρoχου, είναι αποτελεσματική, κερδοφόρα και θα άξιζε να επενδύσουν τα χρήματά τους σ' αυτήν.

Η επόμενη σωστή κίνηση του Δικαιοπάρoχου αυτού θα ήταν να προβεί σε μια σειρά ενεργειών και να συνάψει συνεργασία με διάφορες εξειδικευμένες εταιρείες, που θα τον βοηθήσουν να προχωρήσει και να δομήσει σωστά το πακέτο της δικαιόχρησης του.

Η διαδικασία αυτή δεν είναι εύκολη υπόθεση και απαιτεί ιδιαίτερα μεγάλη πείρα και εξειδίκευση. Ιδανικά θα απευθυνθεί σε μια εταιρεία συμβούλων ανάπτυξης επιχειρήσεων με Franchising για να τον καθοδηγήσει στα σωστά βήματα, ενώ θα χρειαστεί και την βοήθεια άλλων εταιρειών ή συμβούλων.

Εδώ χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, αφού δυστυχώς, πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι μπορούν να λειτουργήσουν ως σύμβουλοι στο τομέα αυτό και η καθημερινή πρακτική αποδεικνύει τα τραγικά αποτελέσματα αυτών των προσπαθειών.

Δικηγόροι, σχολάρχες, απλοί σύμβουλοι επιχειρήσεων χωρίς καμία εξειδικευμένη κατάρτιση. στο Franchising, ειδικοί του Marketing, Διαφημιστές Λογιστές καν πολλοί άλλοι, εμφανίζονται καθημερινά θέλοντας να κερδίσουν ένα μερίδιο της αυξανόμενης αγοράς του Franchising ως Σύμβουλοι Franchise.

Ο κάθε ένας από αυτούς, ανάλογα με τις επαγγελματικές και

προσωπικές του εμπειρίες, ερμηνεύει το θεσμό του *Franchising* με το δικό του τρόπο, χρησιμοποιεί πολλές φορές δική του ορολογία και δεν έχει τις περισσότερες φορές γνώση των βασικών αρχών που θα έπρεπε να διέπουν τη μέθοδο αυτή εμπορικής συνεργασίας.

Στην άλλη άκρη βρίσκονται λίγοι εξειδικευμένοι σύμβουλοι *Franchise*, με βαθιά θεωρητική και πρακτική γνώση, ενημέρωση για τις διεθνείς εξελίξεις, που παρακολουθούν τόσο τα ελληνικά, όσο και τα διεθνή δρώμενα στο *Franchising* και κυρίως, έχουν τη τεχνογνωσία και τη πείρα, μέσα από πολυετή εμπειρία στην αγορά, ώστε να προστατέψουν τόσο τα συμφέροντα του *Franchisor*, όσο και του *Franchisee*.

Έτσι, πέρα από τον τομέα των πωλήσεων (της ανάπτυξης δηλαδή του δικτύου), στον οποίο θα πρέπει να δίδεται ιδιαίτερο βάρος, θα πρέπει να υπάρχουν ειδικοί σύμβουλοι για θέματα υποστήριξης, (*Franchise Support*), Μηχανοργάνωσης, εκπόνησης Οικονομικών Μελετών, Κειμενογράφοι, Νομικοί Σύμβουλοι, Ειδικοί Σύμβουλοι σε θέματα ανάπτυξης και υποστήριξης κλαδικών αλυσίδων, π.χ. εστίασης κλπ.

Αυτό το επιτελείο θα είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία και την προσφορά εξειδικευμένων υπηρεσιών, όπως:

- Την εκπόνηση μελέτης σκοπιμότητας ανάπτυξης *Franchise*.
- Τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας έρευνας αγοράς και την μελέτη ανάπτυξης Δικτύου *Franchise*.
- Τον καθορισμό χρονοδιαγράμματος-στόχων ανάπτυξης Δικτύου *Franchise*.
- Την κωδικοποίηση και τυποποίηση τεχνογνωσίας
- Την δημιουργία ενός φακέλου προσφοράς.
- Τον σχεδιασμό, την συγγραφή και υλοποίηση εγχειριδίων.
- Την αξιολόγηση και συγγραφή μιας σύμβασης *Franchise* (*Franchise Contract*).
- Την αξιολόγηση και διερεύνηση των στοιχείων των υποψηφίων

Franchisees.

- Την οργάνωση του τμήματος πωλήσεων και υποστήριξης *Franchise*.
- Την Υποστήριξη της λειτουργίας (διοικητική, οικονομική και μηχανογραφική) του Δικτύου *Franchise*, και άλλα πολλά.

Ως σήμερα, η ανάπτυξη μιας επιχείρησης χωρίς τη μεσολάβηση εξειδικευμένων συμβούλων, όταν μάλλον ο κανόνας στην ελληνική αγορά. Τα γεγονότα και ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στην αγορά επιβάλλουν όμως μια διαφορετική αντιμετώπιση.

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να συμβουλευτούν και να αναθέσουν την ανάπτυξη τους στους *Franchise Consultants*, έχουν ένα σαφές ποιοτικό προβάδισμα έναντι των άλλων επιχειρήσεων που προσπαθούν να αναπτυχθούν εκ των ενόντων, χωρίς συγκεκριμένη γνώση και τεχνογνωσία και με ελλειπίες πολλές φορές φακέλους προσφορών.

Αποτέλεσμα είναι η κακοποίηση των επενδυτών - συνεργατών *Franchisees*, ενώ πολλές φορές, όταν ο συνεργάτης ανακαλύψει ότι δεν παίρνει τελικά, όσα του υποσχέθηκε ο *Franchisor*, είναι πλέον πολύ αργά, ενώ το ίδιο το Δίκτυο αρχίζει να κλυδωνίζεται.

Το πρώτο που θα κάνει λοιπόν η εταιρεία συμβούλων *Franchise* είναι να φωτογραφίσει και να αποτυπώσει την βασική επιχειρηματική ιδέα του υποψήφιου *Franchise*.

Η αξιολόγηση και ή εν συνεχεία αποτύπωση της βασικής αυτής επιχειρηματικής ιδέας, του *concept*, είναι το πρώτο στάδιο μιας πολλές φορές επίπονης και χρονοβόρας· διαδικασίας έρευνας αγοράς για να διαπιστωθεί τι, πώς και σε ποιόν θα πρέπει να απευθύνεται το συγκεκριμένο *Franchise*, υπό ποία μορφή θα πρέπει να λειτουργήσει και τελικά, αν αξίζει να αναπτυχθεί με *Franchising*.

Βέβαια, η επιτυχημένη λειτουργία της εκάστοτε υποψήφιας προς ανάπτυξη επιχείρησης που αποτελεί ένα εχέγγυο επιτυχίας και προδιαθέτει τα αποτελέσματα της έρευνας, οπότε μπορεί σε πολλές περιπτώσεις και να παραληφθεί.

Το στάδιο του καθορισμού του concept όμως, του καθορισμού της βασικής σύστασης των προϊόντων η υπηρεσιών που θα αποτελούν το πακέτο είναι μεγίστης σημασίας για την ορθή λειτουργία του Δικτύου. Αν απαιτηθεί συγκεκριμένη έρευνα αγοράς, αυτή θα πρέπει να ακολουθεί ειδική μεθοδολογία, που διαφέρει από τις συνηθισμένες έρευνες.

Η εξαγωγή των σωστών συμπερασμάτων από μια εξειδικευμένη εταιρεία μας προφυλάσσει κατ' αρχάς από δυσάρεστες μελλοντικές εκπλήξεις.

Πολύ σημαντικό στοιχείο της όποιας αρχικής διαδικασίας είναι και η έρευνα ή η αξιολόγηση, κατά πόσο γνωστό είναι το σήμα του Franchise, και τι αντίκτυπο έχει στην αγορά. Πολλές φορές απαιτείται μια νέα αναπροσαρμογή των σημάτων αυτών, ώστε να εκπέμπουν το σωστό μήνυμα, που θέλουμε.

Μόλις ολοκληρωθούν οι διαδικασίες αυτές ενεργοποιούνται οι νομικοί σύμβουλοι. Αυτοί θα πρέπει να κατοχυρώσουν το σήμα στις διάφορες επιτροπές των αρμόδιων υπουργείων, ώστε ο δικαιοπάροχος να έχει στη συνέχεια το νόμιμο δικαίωμα να παραχωρήσει το σήμα σε τρίτους.

Έτσι, κάθε σήμα έχει έναν αριθμό κατάθεσης και έγκρισης από την Διοικητική Επιτροπή Σημάτων (ΔΕΣ) του Υπουργείου Εμπορίου, τον οποίο και θα πρέπει να κοινοποιεί σε κάθε νέο μέλος του Δικτύου.

Πολλές φορές απαιτείται και η ενεργοποίηση φοροτεχνικών ή αντίστοιχων συμβούλων, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες τροποποιήσεις του σκοπού στο καταστατικό της εταιρείας, ώστε ο δικαιοπάροχος να έχει το δικαίωμα να παραχωρεί άδειες δικαιόχρησης και να εισπράττει δικαιώματα ή άλλα έσοδα από το δίκτυο του.

Ας υποθέσουμε επίσης ότι ο δικαιοπάροχος λειτουργούσε μόνο μία η δύο ιδιόκτητες μονάδες, ή ότι έχει αποκτήσει τα δικαιώματα δικαιόχρησης μιας εταιρείας (π.χ. του εξωτερικού), που δεν έχει ως τώρα υποκαταστήματα στην Ελλάδα, η έχει τροποποιήσει κατά τέτοιο

βαθμό την βασική επιχειρηματική ιδέα, ώστε να μοιάζει λίγο μόνο με τις υπάρχουσες εν λειτουργία μονάδες του.

Στις περιπτώσεις αυτές είναι απαραίτητο ο δικαιοπάροχος να προβεί στην δημιουργία μιας πιλοτικής μονάδας.

Μιας δοκιμαστικής δηλαδή εφαρμογής των προδιαγραφών δημιουργίας και λειτουργίας του όλου πακέτου Franchise.

Η διαδικασία δημιουργίας ενός πιλοτικού είναι από τα πιο σημαντικά βήματα στην δημιουργία μιας αλυσίδας, αφού ο δικαιοπάροχος έχει την δυνατότητα να δοκιμάσει διάφορες εναλλακτικές λύσεις, τόσο σε επίπεδο στησίματος της μονάδας, άρα σε επίπεδο προδιαγραφών δημιουργίας, όσο και σε επίπεδο συνολικής λειτουργίας, που ξεκινάει από το σύστημα προμήθειας και αποθήκευσης των εμπορευμάτων και φτάνει στις μικρότερες λεπτομέρειες της καθημερινής λειτουργίας, οργάνωσης, διοίκησης και εποπτείας αυτής της επιχείρησης.

Με την βοήθεια των εξειδικευμένων Συμβούλων Franchise ο δικαιοπάροχος μπορεί να βελτιώσει στη συνέχεια το concept, να το τροποποιήσει και να το φέρει στις ανάγκες του δικτύου του.

Μέσα από την πραγματική λειτουργία του πιλοτικού δοκιμάζονται το σήμα, τα εμπορεύματα η οι υπηρεσίες, ο τρόπος λειτουργίας, η σχέση προς τον ανταγωνισμό, εκπαίδευση που θα πρέπει να λάβει το προσωπικό και ο οποιοσδήποτε νέος δικαιοδόχος, ο τρόπος προβολής των προϊόντων, και διάφορα άλλα στοιχεία, που θα αποτελέσουν πολύτιμες παραμέτρους του φακέλου προσφοράς, που θα πρέπει να δημιουργηθεί και ο οποίος, όπως θα δούμε σε λίγο, είναι αναπόσπαστο τμήμα κάθε δικτύου και συστήματος δικαιόχρησης.

Η απόδοση της πιλοτικής αυτής μονάδας θα μας δείξει, εφ' όσον η μονάδα λειτουργεί σε ενδεικτική και χαρακτηριστική για τον μέσο όρο γεωγραφικής πληθυσμιακής απόδοσης της Ελλάδας, και κατά πόσο κερδοφόρα θα είναι η επιχείρηση του κάθε δικαιοδόχου.

Έτσι, επιβεβαιώνεται ενδεχομένως ή τροποποιείται το κάθε

σενάριο που αρχικά είχε εκπονηθεί στις μελέτες βιωσιμότητας του ίδιου του Franchise, και συμπληρώνεται με πραγματικά οικονομοτεχνικά στοιχεία τα οποία πολλές φορές διαφέρουν αρκετά από το οποιοδήποτε σενάριο «επί χάρτου».

Έχοντας λοιπόν τα πραγματικό δεδομένα της λειτουργίας μιας μονάδας του μελλοντικού δικτύου σε πραγματικές συνθήκες και χρόνο, η εταιρεία συμβούλων Franchise μπορεί να ξεκινήσει την προετοιμασία δημιουργίας της υποδομής ανάπτυξης του συστήματος.

Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει, την δημιουργία ενός ενημερωτικού φακέλου για το Franchise, που θα δίδεται σε κάθε ενδιαφερόμενο, όπως εξάλλου προβλέπεται και από τον νέο κώδικα δεοντολογίας που εκπονήθηκε από τον ελληνικό σύνδεσμο Franchise.

Ο φάκελος αυτός θα πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον στοιχεία για την εταιρεία του δικαιοπαρόχου, την μητρική δηλαδή εταιρεία, το προφίλ της, τα αποτελέσματα που έχει ως σήμερα επιτύχει, τις συνεργασίες που έχει συνάψει, το ανθρώπινο δυναμικό και την οργανωτική υποδομή της και τους στόχους που έχει για τα επόμενα χρόνια, ενώ πολλές εταιρείες περιλαμβάνουν και ισολογισμούς χρήσης των τελευταίων ετών στον φάκελο αυτό.

Το σημαντικότερο όμως στοιχείο του φακέλου αυτού είναι η ίδια η περιγραφή τόσο του Franchising, όσο και του εξειδικευμένου concept, της επιχειρηματικής ιδέας, την οποία καλείται ο νέος υποψήφιος δικαιοδόχος να ασπαστεί και να εφαρμόσει στη πράξη.

Τα ωφελήματα και ο τρόπος συνεργασίας με τον δικαιοπάροχο, καθώς και οι γενικότεροι οικονομικοί όροι συνεργασίας είναι επίσης ένα από τα βασικά συστατικά του κάθε φακέλου προσφοράς Franchise.

Αυτά αποτελούν εν ολίγης το ΣΥΣΤΗΜΑ ή την ΣΥΝΤΑΓΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ, που θα πρέπει να περιγράφεται αναλυτικά, ενώ και οι διευθύνσεις των υπαρχόντων μονάδων (καταστημάτων), θα βοηθήσουν τον υποψήφιο επενδυτή - συνεργάτη να έρθει σε επαφή με υπάρχοντες δικαιοδόχους και να ανταλλάξει απόψεις μαζί τους, να ακούσει την

άποψη και εμπειρία τους ώστε να βγάλει τα δικά του συμπεράσματα. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί και η ύπαρξη ενός *media plan* που θα περιγράφει τον τρόπο διαφήμισης και γενικότερα προώθησης του *Franchise*, τόσο σε τοπικό, όσο και σε πανελλαδικό επίπεδο, ενώ χρήσιμο είναι να υπάρχουν και δείγματα παλαιότερων προωθητικών ή άλλων διαφημιστικών ενεργειών.

Πολλά δίκτυα δεν δίνουν την δέουσα σημασία στην ύπαρξη αλλά και τήρηση ορισμένων βασικών προδιαγραφών, που θα πρέπει να χαρακτηρίζουν τον κάθε υποψήφιο νέο συνεργάτη του δικτύου, με αποτέλεσμα το επιχειρηματικό επίπεδο των δικαιιοδόχων ενός δικτύου να παρουσιάζει πολλές φορές μεγάλη ανομοιογένεια και να επηρεάζεται η όλη επικοινωνία του Δικτύου.

Το προφίλ του επιθυμητού συνεργάτη, μαζί με ένα ξεκάθαρο στρατηγικό πλάνο γεωγραφικής ανάπτυξης, από το οποίο θα φαίνεται ότι η ανάπτυξη δεν είναι τυχαία και άναρχη, αλλά προγραμματισμένη και ελεγχόμενη, δεν θα πρέπει να απουσιάζουν από κανέναν φάκελο προσφοράς *Franchise*.

Τέλος, τα συμπεράσματα από την δημιουργία και λειτουργία της πιλοτικής μονάδος θα βοηθήσουν την εταιρεία συμβούλων να ολοκληρώσει την οικονομοτεχνική μελέτη του *Franchise*, η οποία θα περιγράφει το απαιτούμενο κεφάλαιο επένδυσης, την επιμέρους ανάλυση του, τα προβλεπόμενα ενδεικτικά έσοδα της νέας μονάδας και τα αντίστοιχα ενδεικτικά έξοδα, θα περιγράφει τον χρόνο απόσβεσης και θα παρουσιάζει συνολικά την όλη οικονομική εικόνα και τα οικονομικά αποτελέσματα αυτής της επενδυτικής προσπάθειας.

Στοιχεία όπως ο χρόνος απόσβεσης του επενδεδυμένου κεφαλαίου και το ποσοστό απόδοσης επί του κεφαλαίου αυτού είναι καθοριστικής σημασίας για την οικονομική αξιολόγηση της βιωσιμότητας και κερδοφορίας του κάθε *Franchise*.

Αφού ολοκληρωθεί και αυτό το βήμα, ο δικαιιοπάροχος επανέρχεται στους νομικούς συμβούλους του, οι οποίοι καλούνται να

συγγράφουν την σύμβαση συνεργασίας *Franchise*, που στην ουσία δεν είναι τίποτα παραπάνω από μια νομική αποτύπωση του συστήματος, του τρόπου και των όρων συνεργασίας μεταξύ δικαιοδόχου και δικαιοπαρόχου.

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικό το κάθε δίκτυο θα πρέπει να έχει γίνει πρόβλεψη ενός τμήματος υποστήριξης *Franchise* (*F.S.D. Franchise Support Department*).

Το τμήμα αυτό, που στην αρχική φάση λειτουργίας του κάθε δικτύου εξυπηρετείται λίγο πολύ από υπάρχοντα στελέχη της μητρικής εταιρείας, αποτελεί και την «Αχίλλειο πτέρνα» του *Franchising*.

Είναι γεγονός, ότι οι περισσότερες αλυσίδες δεν αποτυγχάνουν εξαιτίας της χαμηλής ποιότητας των εμπορευμάτων ή υπηρεσιών τους, αλλά εξ' αιτίας της αδυναμίας του δικαιοπαρόχου να υποστηρίξει αποτελεσματικά και καθημερινά τα μέλη του δικτύου τους, με αποτέλεσμα η αλυσίδα να μην λειτουργεί αποτελεσματικά, ομοιόμορφα και αποδοτικά.

Μέσω της σωστά δομημένης Μηχανοργάνωσης ένας επιχειρηματίας μπορεί να γνωρίζει μέσα σε ελάχιστο χρόνο και με τη μέγιστη ακρίβεια σημαντικές και κρίσιμες πολλές φορές πληροφορίες για τις αποφάσεις που πρόκειται να πάρει για την επιχείρησή του.

Για τις ποσότητες της επόμενης παραγγελίας του π.χ., για το *Cash-flow* σε μία δεδομένη περίοδο, για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση και παρακολούθηση των πελατών, για την ασφάλεια των στοιχείων του από μη εξουσιοδοτημένα άτομα κλπ.

Με βάση τα προηγούμενα κατανοούμε πόσο σημαντική και κρίσιμη σημασία είναι η Μηχανοργάνωση ιδιαίτερα σε Δίκτυα *Franchise* όπου τα σημεία πώλησης είναι πολλά, η δυνατότητα των συνεργατών πολυποίκιλη, η απλότητα στην λειτουργία υποχρεωτική, η ανάγκη για σωστή πληροφόρηση επιβεβλημένη και η ασφάλεια των δεδομένων και των πληροφοριών απαραίτητη.

Ας δούμε λοιπόν κάποιους βασικούς τομείς εφαρμογής της Μηχανοργάνωσης σε ένα Δίκτυο Franchise.

Ο πρώτος και σημαντικότερος τομέας εφαρμογής αναφέρεται στην ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ (Support) μιας αλυσίδας. Πρόκειται για ένα τομέα στον οποίο πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα, καθώς από αυτόν εξαρτάται η σωστή λειτουργία και κατ' επέκταση η βιωσιμότητα της ίδιας της αλυσίδας.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της οποιασδήποτε μηχανογραφικής εφαρμογής που πρέπει να προσεχθούν, είναι:

1. Ευκολία Χρήσης και λειτουργίας στην έκδοση Παραστατικών των Πελατών μας από το προσωπικό που απασχολείται στο Franchise Unit.
2. Την ταχύτερη γνώση για το προφίλ και τις προτιμήσεις του πελάτη μας, την οικονομική του συμπεριφορά, την δυνατότητα του να ανταποκριθεί σε ένα νέο προϊόν, για τον καλύτερο προγραμματισμό και προσαρμογή στις ανάγκες της αγοράς.
3. Την άμεση γνώση της αποθήκης, τόσο σε υπόλοιπα προϊόντα, όσο και στην αξία που αντιπροσωπεύουν αυτά, την διαθεσιμότητα των προϊόντων αυτών, την παρακολούθηση της καρτέλας κάθε προϊόντος κλπ.
4. Την γνώση της οικονομικής κατάστασης της Αλυσίδας στις εμπορικές σχέσεις μεταξύ Franchisor και Franchisee, την παρακολούθηση της απόδοσης του κάθε Franchisee και την αξιολόγηση του επί πραγματικών δεδομένων, που αντικρίζουν συγκριτικά στοιχεία των υπόλοιπων μελών της αλυσίδας και συνθέτουν ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται σε παραμέτρους βαρύτητας που καθορίζονται με βάση τις ανάγκες της κάθε αλυσίδας.
5. Την δυνατότητα να αποκλείσουμε την επέμβαση σε στοιχεία από

μη εξουσιοδοτημένα άτομα, (*security*).

6. Την δυνατότητα να μειώσουμε σε χρόνο αλλά και χρήμα την διαδικασία της παραγγελίας από τους *Franchisees* (*Internet Web Server*), καθώς μειώνεται αισθητά το ποσοστό λαθών που γίνονται με το παραδοσιακό σύστημα παραγγελειοληψίας μέσω τηλεφώνου, κλπ.

7. Το άνοιγμα νέων αγορών με την είσοδο της αλυσίδας στο παγκόσμιο Δίκτυο Πληροφοριών, το γνωστό *INTERNET*.

Όλα τα προηγούμενα συνθέτουν σε βασικές γραμμές το περίγραμμα για την αναγκαιότητα ύπαρξης μιας μηχανογραφικής υποδομής και την ύπαρξη ενός εξειδικευμένου Τμήματος Υποστήριξης του Δικτύου.

Είναι γεγονός ότι το καλύτερο μηχανογραφικό σύστημα δεν μπορεί να λειτουργήσει μόνο του. Χρειάζεται τους χρήστες, που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι τόσο οι υπάλληλοι του *Franchisee*, όσο και ο ίδιος ο *Franchisee*.

Από την άλλη πλευρά υπάρχει ο *Franchisor*, που θα πρέπει αντίστοιχα να μετατρέψει, με βάση τις αρχές που προαναφέραμε, όλη την υποδομή του, το λογιστήριο του, την παρακολούθηση της αποθήκης του, το *Franchise Support Department* του κλπ.

Και τα δύο μέρη, και αυτό είναι απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας ενός συστήματος Υποστήριξης, θα πρέπει να έχουν απόλυτα συμβατά μεταξύ τους προγράμματα, να λειτουργούν δηλαδή κάτω από την ίδια πλατφόρμα και τέλος να είναι απόλυτα εκπαιδευμένοι.

Τόσο ο *Franchisor*, όσο και ο *Franchisee* δεν θα πρέπει να ξεχάσουν να συμπεριλάβουν στον προϋπολογισμό των εξόδων τους ένα κονδύλι που θα απευθύνεται στην εκπαίδευση του προσωπικού τους, ενώ δεν θα πρέπει να παραμεληθεί και η υποστήριξη του ίδιου του μηχανογραφικού συστήματος.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την επένδυση σε ένα καλό οργανωμένο σύστημα Υποστήριξης είναι άμεσα ορατά αφού όλα τα

μέλη του Δικτύου έχουν.

1. Άμεση γνώση των τάσεων των πελατών όλου του Δικτύου και ευκολότερη εφαρμογή νέων εμπορικών, πιστωτικών και άλλων συστημάτων.
2. Αποτελεσματικότερες υπηρεσίες *Marketing* και *Promotion*.
3. Απλούστερες και πιο αποτελεσματικές διαδικασίες *Management*.
4. Εξασφάλιση των πληροφοριών (*Security*) και διανομή τους στα εξουσιοδοτημένα για αυτόν τον σκοπό άτομα (*Information flow*).
5. Καλύτερη και πιο αποδοτική σχέση μεταξύ *Franchisor* και *Franchisee*, την στιγμή που γνωρίζουμε αμέσως τις εμφανιζόμενες ανά πάσα στιγμή ανάγκες του Δικτύου και μπορούμε να τις καλύψουμε άμεσα, είτε πρόκειται για πληροφορία, επεξήγηση, πρόσθετη περιγραφή προϊόντων, κωδικών, χαρακτηριστικών κλπ. (*Minimum Response Time*).
6. Και βέβαια εγκυρότερο και ασφαλέστερο Σύστημα Αποφάσεων ·· (*Decision Making*), μέσα από ένα *Management Information System (M.I.S)* για τον *Franchisor* και κατ' επέκταση, όφελος για όλη την Αλυσίδα.

Είναι λοιπόν φανερό ότι η απόδοση αλλά και η βιωσιμότητα μίας αλυσίδας βασίζεται σήμερα στην καλά οργανωμένη και δομημένη Μηχανοργάνωση καθώς η υποστήριξη και κατ' επέκταση ο έλεγχος και η εποπτεία όλου του Δικτύου βασίζονται στην σωστή, αντικειμενική και έγκαιρη πληροφόρηση, προϊόν ενός αποτελεσματικού πληροφοριακού Συστήματος της Διοίκησης (*M.I.S*) που δεν θα πρέπει να λείπει από κανένα Τμήμα Υποστήριξης αλυσίδας *Franchise*.

Το κόστος ανάπτυξης και υποστήριξης μιας τέτοιας μηχανογραφικής υποδομής μπορεί στο αρχικό στάδιο να μην είναι ιδιαίτερα χαμηλό, είναι βέβαιο όμως ότι η οποιαδήποτε επένδυση σε ένα σωστό μελετημένο ·*M.I.S*· θα αποσβεστεί μέσα σε ελάχιστο χρονικό διάστημα, ενώ τα οφέλη που θα αποκομίσουν όλα τα μέλη του Δικτύου θα είναι άμεσα ορατά.

Η ύπαρξη εγχειριδίων λειτουργίας από την άλλη πλευρά, που θα πρέπει να υπάρχουν σε κάθε σύστημα δικαιόχρησης και που θα περιγράφουν τις προδιαγραφές, τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας, θα περιέχουν λειτουργικές φόρμες και θα διαπραγματεύονται θέματα μηχανοργάνωσης αλλά και διοίκησης προσωπικού, καθώς και τις ποιοτικές προδιαγραφές των προϊόντων, βοηθούν αναμφισβήτητα την ομαλή λειτουργία του κάθε Franchise.

Γι' αυτό θα πρέπει να ζητούνται και από όλους τους δικαιοδόχους, ενώ η απαίτηση, τα εγχειρίδια αυτά να πληρούν τις προδιαγραφές εγχειριδίων κατά ISO σειράς 9000 προσδίδει άλλη μια ασφαλιστική δικλείδα στο κάθε δίκτυο.

Μόλις ολοκληρωθούν οι διαδικασίες αυτές ο δικαιοπάροχος είναι έτοιμος να δώσει το πράσινο φως στην εταιρεία συμβούλων Franchise να προχωρήσουν στην γνωστοποίηση της διάθεσης αδειών δικαιόχρησης σε υποψήφιους δικαιοδόχους. Η γνωστοποίηση αυτή μπορεί να γίνει άμεσα με καταχωρήσεις σε περιοδικά, εφημερίδες, εξειδικευμένα έντυπα και αφιερώματα, με συμμετοχή σε κλαδικές εκθέσεις Franchising, μέσω Internet ή έμμεσα με δελτία τύπου ή Direct client approach.

Καλό θα είναι στο σημείο αυτό και πριν «βγει» οποιαδήποτε εταιρεία προς τα έξω, να έχει συνταχθεί ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα γνωστοποιήσεων, που θα συνυπολογίζει το στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης που θα πρέπει να έχει χαραχθεί από την κάθε αλυσίδα με συγκεκριμένους στόχους ανάπτυξης, ώστε να αποφευχθεί η «άναρχη» επέκταση της αλυσίδας που θα μπορούσε να έχει αρνητικά αποτελέσματα στον ομαλό σχεδιασμό π.χ. τροφοδοσίας των νέων καταστημάτων του δικτύου.

Αφού λοιπόν γνωστοποιηθεί η πρόθεση του να εγγράψει νέους δικαιοδόχους στο σύστημα του, η εταιρεία Συμβούλων Franchise καλείται να διερευνήσει τις διάφορες υποψηφιότητες, να προβεί σε προεπιλογή των κατάλληλων ενδιαφερομένων, που θα πληρούν το

προφίλ του ιδανικού συνεργάτη, να διερευνήσει τα προσωπικά και οικονομικά δεδομένα των υποψήφιων και να παρουσιάσει τελικά τους υποψήφιους εκείνους, που μετά από εξαντλητική ενημέρωση όλων των πτυχών του ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ σας, επιθυμούν να γίνουν μέλη του Δικτύου Franchise.

Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε και την μεγάλη σημασία της αξιολόγησης του εμπορικού σημείου. Δεν είναι λίγες οι αλυσίδες, που απέτυχαν, επειδή δεν έδωσαν την δέουσα σημασία στην σωστή εμπορική τοποθεσία του νέου καταστήματος.

Οι εταιρείες Συμβούλων έχουν αναπτύξει ένα ολόκληρο σύστημα αξιολόγησης μιας τοποθεσίας (site evaluation), που θα της δώσει στον δικαιοπάροχο χρήσιμες πληροφορίες της κυκλοφοριακής π.χ. κατάστασης, της κίνησης των πεζών, κλπ. με αποτέλεσμα να μπορεί να εκτιμήσει την εμπορικότητα του εκάστοτε εμπορικού σημείου.

Αφού λοιπόν εγκριθεί ο υποψήφιος συνεργάτης και το υποψήφιο σημείο επαγγελματικής στέγης που προτείνει, τότε μπορεί να προβεί στην ανάγνωση της σύμβασης και να υπογράψει μαζί του για μια συνεργασία ορισμένου χρόνου και για συγκεκριμένη περιοχή. Ο άνθρωπος αυτός θα πρέπει να λάβει τα εγχειρίδια προδιαγραφών, αρχιτεκτονικών σχεδίων κλπ., καθώς και την υποστήριξη στην εξεύρεση των κατάλληλων συνεργείων υλοποίησης, αν το ζητήσει.

Ο Δικαιοπάροχος επιβλέπει βέβαια δειγματοληπτικά την πρόοδο των εργασιών, ώστε να είναι σίγουρος, ότι θα τηρηθεί το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της μονάδας και θα εφαρμοστούν οι βασικές προδιαγραφές, που έχετε θέσει.

Παράλληλα, ο νέος συνεργάτης και τα στελέχη του, θα πρέπει να εισαχθούν στο σύστημα δικαιόχρησης. Εδώ θα πρέπει να έχει εκπονήσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, τόσο θεωρητικό, όσο και πρακτικό, ενώ πολλές φορές απαιτείται και η εκπαίδευση στελεχών του νέου σας συνεργάτη, (π.χ. πωλήτριες, υπεύθυνοι καταστήματος κλπ.).

Τέλος στις υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου είναι και το

«στήσιμο» του καταστήματος, η τοποθέτηση των προϊόντων, η βιτρίνα κλπ., ώστε το κατάστημα να αρχίσει την «επομένη» να λειτουργεί, σαν να ήταν ιδιόκτητο κατάστημα.

Πολλοί είναι οι δικαιопάροχοι, που αποσπούν για 2-3 ημέρες υπάλληλους τους στα καταστήματα franchise με σκοπό να «ρολάρουν» καλύτερα τις πρώτες κρίσιμες ημέρες και να αποφευχθούν διαδικαστικά και πρακτικά λάθη.

Αφού ολοκληρωθεί και αυτή η φάση, το νέο κατάστημα του νέου δικαιοδόχου ανήκει πλέον στο χώρο ευθύνης του Τμήματος Υποστήριξης Franchise (FSD) και αντιμετωπίζεται ενιαία ως μέλος όλου του Δικτύου.

ΣΧΕΣΕΙΣ FRANCHISOR-FRANCHISEE – ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΟ FRANCHISING

Το franchising θεωρείται μία από τις μεγαλύτερες και πλέον επιτυχημένες επαναστάσεις στην ιστορία του marketing, μία από τις πλέον αποδοτικές και δυναμικές μορφές οργάνωσης και ανάπτυξης επιχειρήσεων. Ένα επιτυχημένο σύστημα που στηρίζεται στη σύγκλιση των συμφερόντων των δύο πλευρών που το συγκροτούν.

Τα οφέλη και για τα δύο μέρη είναι πράγματι εντυπωσιακά. Ειδικότερα ο Franchisor (δότης) μέσω του συστήματος franchising επιτυγχάνει:

- ❖ Ταχεία επιχειρηματική ανάπτυξη σε συνδυασμό με ευρεία γεωγραφική κάλυψη.
- ❖ Ισχυροποίηση του brand name και αύξηση της εξυπηρέτησης (convenience / accessibility) μιας ευρύτερης πελατειακής βάσης.
- ❖ Οικονομίες κλίμακας προερχόμενες κυρίως από συγκεντρωτικές αγορές πρώτων και βοηθητικών υλών, αλλά και από κεντρικές συμφωνίες με εταιρείες παροχής υπηρεσιών, όπως διαφημιστικές, κατασκευαστικές, ασφαλιστικές, εξοπλισμού, μηχανογράφησης κλπ.
- ❖ Χρηματοδότηση της επέκτασης με κεφάλαια προερχόμενα από τους επενδυτές (δικαιώματα εισόδου στο σύστημα - entry ή franchise fees). Εξαιτίας αυτού, ο franchisor δεν αναγκάζεται να καταφύγει σε εξωτερικό δανεισμό. Έτσι ο franchisor εμφανίζει ιδιαίτερα υγιή χρηματοοικονομική διάρθρωση και υψηλή Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity).
- ❖ Διασπορά επιχειρηματικού κινδύνου.
- ❖ Η οργανωτική δομή του συστήματος είναι σχετικά απλή, ενώ παράλληλα επιτρέπει αποτελεσματικότερο διοικητικό έλεγχο του δικτύου, σε σύγκριση με Dealers ή ιδιότητα καταστήματα.
- ❖ Οι franchisees διαθέτουν υψηλό βαθμό εσωτερικής παρακίνησης, αφού η επιτυχία τους είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την πορεία της αλυσίδας.

- ❖ Ο *franchisor* λαμβάνει σε τακτά χρονικά διαστήματα ένα ποσοστό από τις καθαρές εισπράξεις των *franchisees*, τα διαρκή (συνεχή) δικαιώματα (*royalties*), εξασφαλίζοντας σταθερές χρηματοροές.

Αλλά και για τον *franchisee*, η επιλογή να επενδύσει σ' ένα σύστημα *franchise*, προσφέρει σημαντικό αριθμό πλεονεκτημάτων, μια και το *franchising* αποτελεί ένα σύστημα *marketing* προϊόντων ή/και υπηρεσιών το οποίο, σύμφωνα με διάφορες ανεξάρτητες στατιστικές, ελαχιστοποιεί τον επιχειρηματικό κίνδυνο που ενέχει το άνοιγμα μιας νέας επιχείρησης, ενώ παρέχει πολλά εχέγγυα για επιτυχημένη και κερδοφόρο λειτουργία. Αυτό οφείλεται στους εξής λόγους:

- ❖ Το μοντέλο της επιχείρησης είναι δοκιμασμένο ως προς την ανταγωνιστικότητα του στην αγορά, και ως προς την λειτουργικότητα του στα υπάρχοντα καταστήματα, τόσο από τον *franchisor* στο πιλοτικό/ά κατάστημα/τα όσο και από τους εν ενεργεία *franchisees*. Τα προβλήματα και τα δαπανηρά λάθη που συνήθως ανακύπτουν στην αρχική περίοδο έχουν ήδη αντιμετωπισθεί, η δε δυναμική της αλυσίδας αποτυπώνεται στα οικονομικά αποτελέσματα *franchisor* και *franchisees*.
- ❖ Η χρήση ενός αναγνωρίσιμου και εδραιωμένου ονόματος (*brand name*) ενισχύει την αποδοχή και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης του *franchisee*.
- ❖ Ο *franchisee* επενδύει σε μία επιχείρηση «με το κλειδί στο χέρι». Ιδανικά ο *franchisor* θα του παρέχει βοήθεια στην επιλογή του σημείου και του καταστήματος, στην προμήθεια του εξοπλισμού και τις εργασίες μετασκευής του χώρου, στην αρχική εκπαίδευση και στα εγκαίνια. Παράλληλα θα του παραδώσει μία σειρά από Εγχειρίδια, τα οποία καλύπτουν όλα, τα θέματα λειτουργίας, εκπαίδευσης και διοίκησης της επιχείρησης, *Business Planning*, θέματα *local store marketing*, *merchandising* κλπ.
- ❖ Η υποστήριξη του *franchisor* προς τον *franchisee* είναι -σε ένα υγιές σύστημα *franchise*- συνεχής και δεν σταματά στα εγκαίνια. Στη βάση

μιας αλληλέγγυας προσπάθειας, ο franchisor με βάση τα στοιχεία που παραλαμβάνει τακτικά από τους franchisees και την ανάλυση τους, αλλά και από επισκέψεις που εκτελούν στα σημεία του δικτύου τα αρμόδια στελέχη, οφείλει να ενημερώνει διαρκώς τον κάθε franchisee για την πορεία του, να τον βοηθά να επιλύσει τα προβλήματα του.

- ❖ Επιπλέον ο franchisor οφείλει να παρακολουθεί τις σύγχρονες εξελίξεις στον τομέα της εμπορικής του δραστηριότητας, τις μεταβολές στις καταναλωτικές συνήθειες και προτιμήσεις, τις κινήσεις του ανταγωνισμού, ώστε να μπορεί να προβαίνει σε διορθωτικές κινήσεις οι οποίες διασφαλίζουν την ανταγωνιστικότητα της αλυσίδας.

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι η σχέση franchisor -franchisee είναι μια αμοιβαία επωφελής σχέση (win-win). Η σχέση αυτή είναι μακροχρόνια και γι' αυτό πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή ώστε να είναι υγιής και παραγωγική και για τους δύο. Μπορεί να παραλληλισθεί με μία στρατηγική συμμαχία δύο ανεξάρτητων -από Νομικής άποψης- επιχειρήσεων, οι οποίες όμως συνδέονται μεταξύ τους με ένα «ομφάλιο λώρο». Όπως συμβαίνει με όλες τις επιχειρηματικές συνεργασίες, οι δύο συνεργαζόμενες πλευρές αναλαμβάνουν συγκεκριμένες υποχρεώσεις και καθήκοντα απέναντι στην άλλη πλευρά. Ειδικότερα ο franchisor έχει υποχρέωση να παρέχει στους franchisees το κατάλληλο επιχειρηματικό πλαίσιο λειτουργίας, που εκτείνεται από τα πιο λεπτομερή θέματα λειτουργίας του καταστήματος μέχρι ζητήματα ελέγχου δικτύου και διαμόρφωσης επιχειρηματικής στρατηγικής. Από την άλλη πλευρά, ο franchisee αναλαμβάνει την ευθύνη να λειτουργεί την επιχείρηση σύμφωνα με το σύστημα και τις υποδείξεις του franchisor.

Η σύμβαση franchising περιγράφει με λεπτομέρειες νομικού χαρακτήρα, όλες τις υποχρεώσεις. Όμως πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η σύμβαση περιγράφει απλά τις συμβατικές υποχρεώσεις που

αναλαμβάνουν οι δύο πλευρές και δεν μπορεί να αποτυπώσει το εύρος και την ποικιλία των θεμάτων καθημερινής «επαφής» τα οποία μπορεί να δημιουργήσουν τριβές ή και συγκρούσεις σ' ορισμένες περιπτώσεις. Εδώ δεν αναφερόμαστε στην περίπτωση της κατάφορης παραβίασης των όρων της σύμβασης *franchising*, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε ρήξη της σχέσης, όπως όταν π.χ. ο *franchisor* ανοίγει ιδιόκτητο κατάστημα ή εκχωρεί δικαιώματα *franchising* εντός της περιοχής δικαιοδοσίας του *franchisee*, ή όταν ο *franchisee* πωλεί και άλλα προϊόντα από αυτά που προβλέπονται στη σύμβαση. Θα ασχοληθούμε κυρίως σε προβλήματα που έχουν μία «διαβρωτική» ενέργεια στη συνεργασία τους.

Η εμπειρία εφαρμογής του θεσμού, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα, έχει αποδείξει ότι η σχέση μεταξύ *franchisor* - *franchisee* διέρχεται από ορισμένα στάδια. Η σχέση μεταξύ τους παρομοιάζεται πολύ πετυχημένα με τη σχέση «γονέα-παιδιού».

Στην αρχή της συνεργασίας, ο *franchisee* ως «παιδί», εξαρτάται πλήρως από τον «γονέα» (*franchisor*) και επικεντρώνει τις δυνάμεις του στην αφομοίωση όλων των γνώσεων και τεχνικών που απαιτούνται για την επιτυχή λειτουργία του καταστήματος. Ο αρχικός ενθουσιασμός είναι έντονος και από τις δύο πλευρές.

Καθώς ο *franchisee* αποκτά όλο και μεγαλύτερη πρακτική εμπειρία -μεταφορικά, εισέρχεται στο στάδιο της «εφηβείας»- αρχίζει να αισθάνεται λιγότερο εξαρτημένος από τον *franchisor*. Θεωρεί ότι η επιτυχία του οφείλεται αποκλειστικό και μόνο στις δικές του προσπάθειες. Εκτιμά ότι το «σύστημα» τον περιορίζει ασφυκτικά, ενώ η καταβολή των διαρκών δικαιωμάτων (*royalties*) χαρακτηρίζεται ως αναίτιος «κεφαλικός φόρος». Συχνά φτάνει σε σημείο να αμφισβητεί αποφάσεις ή εισηγήσεις του *franchisor*, ατονεί στην εφαρμογή των αρχών του συστήματος *franchise*. Στα πλαίσια της γενικότερης αμφισβήτησης, καθυστερεί ή αρνείται την καταβολή των *royalties*, ή ζητά διαφορετική μεταχείριση. Στη χειρότερη εκδοχή, είτε μόνος του είτε

σε συνδυασμό με άλλους franchisees, παρουσιάζει φυγόκεντρες τάσεις.

Καθώς η σχέση franchisor-franchisee, εισέρχεται στη φάση της ωριμότητας, ο franchisee αρχίζει να αντιλαμβάνεται τα ουσιαστικά οφέλη της ένταξης του σε ένα εδραιωμένο δίκτυο καταστημάτων. Η σχέση σταδιακά εξομαλύνεται και ο franchisee αισθάνεται ότι μπορεί και πρέπει να συνεισφέρει ενεργά στην αλυσίδα, με στόχο το αμοιβαίο όφελος.

Αυτό το τρία προβλέψιμα ψυχολογικά στάδια χαρακτηρίζονται ως:

1. Dependence (εξάρτηση).
2. Independence (απεξάρτηση).
3. Interdependence (αμοιβαία εξάρτηση).

Έτσι τα αίτια της πιθανής σύγκρουσης είναι ποικίλα και μπορεί να οφείλονται είτε στη μία πλευρά είτε στην άλλη είτε και στις δύο μαζί. Τα προβλήματα μπορεί να είναι αντικειμενικά είτε υποκειμενικά. Επίσης επηρεάζονται από στάδιο του «κύκλου ζωής της αλυσίδας» (εισαγωγή-ανάπτυξη-ωρίμανση).

Όπως έχει παρατηρηθεί, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα, οι σημαντικότεροι λόγοι αποτυχίας μιας σχέσης franchisor-franchisee με υπαιτιότητα του πρώτου είναι:

- ❖ Ανεπαρκής έλεγχος του franchise concept κατά την δοκιμαστική περίοδο (πιλοτική λειτουργία).
- ❖ Λανθασμένη επιλογή συνεργατών franchisees (ασυμβατότητα προφίλ franchisee με τον τύπο της αλυσίδας και των επιχειρησιακών πρακτικών που ακολουθούνται).
- ❖ Αναποτελεσματική ή και λαθεμένη δομή του συστήματος franchise.
- ❖ Έλλειψη κατάλληλης κεφαλαιουχικής υποδομής του franchisor.
- ❖ Κακή διοίκηση και έλεγχος αλυσίδας.
- ❖ Ελλιπής υποστήριξη των franchisees.
- ❖ Μη καταρτισμένο στελεχιακό δυναμικό του franchisor.
- ❖ Αυταρχική διοίκηση από πλευράς franchisor.
- ❖ Ανεπαρκή «κανάλια» επικοινωνίας με το δίκτυο.

Αντίστοιχα, οι σημαντικότεροι λόγοι αποτυχίας μιας σχέσης *franchisor-franchisee* με υπαιτιότητα του τελευταίου είναι:

- ❖ Κακή αξιολόγηση της ικανότητας για αυτοαποσχόληση στα πλαίσια του *franchising*.
- ❖ Λανθασμένη επιλογή *concept* στο οποίο επένδυσε ο *franchisee* σε σχέση με την ιδιοσυγκρασία του.
- ❖ Κακή εκτίμηση του *franchisee* σχετικά με τον τύπο επιχείρησης (*concept*) που επέλεξε (η πραγματικότητα είναι διαφορετική από αυτή που θεωρούσε ως υποψήφιος επενδυτής).
- ❖ Κακή επιλογή του σημείου λειτουργίας του νέου καταστήματος *franchise*.
- ❖ *Franchisee* ο οποίος δεν αποδέχεται ή εφαρμόζει πλημμελώς τις αρχές του συστήματος *franchise*.
- ❖ *Franchisee* ο οποίος δεν καταβάλλει τα διαρκή δικαιώματα (*royalties*) ή/και δεν αποστέλλει τις αναφορές (*reports*) εγκαίρως και σωστά συμπληρωμένα.
- ❖ *Franchisee* ο οποίος επαναπαύεται ως «αφεντικό» και δεν έχει υψηλό βαθμό εσωτερικής παρακίνησης.
- ❖ *Franchisee* ο οποίος δεν μπορεί να αναλάβει σοβαρές ευθύνες αλλά ούτε και να αντιληφθεί το μέγεθος του θεσμού και της αλυσίδας *franchise* γενικότερα.
- ❖ *Franchisee* ο οποίος μετά την επιτυχία του δικού του καταστήματος αρχίζει να αμφισβητεί ή να μην ακολουθεί πιστά το σύστημα *franchise*.
- ❖ *Franchisee* ο οποίος περιμένει παρά πολλά από τον *franchisor*, τη στιγμή που τα καθημερινά προβλήματα που ανακύπτουν εν γένει πρέπει να αντιμετωπίζονται από τον *franchisee*.
- ❖ *Franchisee* ο οποίος θεωρεί ότι η διαφημιστική καμπάνια ήταν περιττή ή αναποτελεσματική.
- ❖ *Franchisee* ο οποίος αντιστέκεται στην εξέλιξη και τη βελτίωση του *franchise concept*.

❖ *Ανάμιξη μελών της οικογένειας ή φίλων.*

«Γκρίζες» περιοχές (αμφισβητούμενη υπαιτιότητα):

- ✓ *Franchisee ο οποίος θεωρεί τις απολαβές του χαμηλές σε σχέση με τις προσδοκίες του.*
- ✓ *Franchisee ο οποίος δεν πετυχαίνει τις πωλήσεις που εκτιμά ο franchisor ότι θα μπορούσε να πετύχει.*
- ✓ *Franchisee ο οποίος θεωρεί ότι ο franchisor δεν επενδύει επαρκώς στην ανάπτυξη νέων ανταγωνιστικών προϊόντων ή στην εφαρμογή τεχνικών marketing.*

Θέματα ανανέωσης ή μεταβίβασης σύμβασης.

Εξωτερικοί παράγοντες:

- ✓ *Γενικότερη οικονομική ύφεση.*
- ✓ *Υποκατάσταση του προϊόντος/υπηρεσίας από άλλο είδος.*
- ✓ *Σύγκρουση προσωπικοτήτων ανάμεσα σε στελέχη του Franchisor και franchisees.*

Είναι αυτονόητο ότι τα προβλήματα που αναπόφευκτα παρουσιάζονται στη σχέση franchisor-franchisees πρέπει να εντοπίζονται άμεσα και αποτελεσματικά ώστε να μην λάβουν τη μορφή χιονοστιβάδας. Για την αποφυγή τέτοιων προβλημάτων ο franchisor πρέπει να έχει υπόψη του τα εξής:

- ✓ *Πολλές «προβληματικές» σχέσεις μπορούν να αποφευχθούν μέσα από την αντικειμενική αξιολόγηση των υποψήφιων franchisees.*
- ✓ *Πρέπει να ασκεί οργανωτικό και διοικητικό έλεγχο στα πλαίσια μια υγιούς συνεργασίας. Ο franchisee δεν είναι υπάλληλος αλλά επιχειρηματίας. Πρέπει να τον σέβεται ως μέλος του δικτύου του, να συμμερίζεται τα προβλήματα του και να δίνει διέξοδο στις δημιουργικές του ανησυχίες, χωρίς όμως να παραβιάζονται*

ουσιαστικές αρχές του συστήματος franchise!

- ✓ Πρέπει να αντιμετωπίζει όλους τους franchisees ισότιμα και να μη συνάπτει διαφορετικές συμφωνίες.
- ✓ Πρέπει να υποστηρίζει το δίκτυο αξιοποιώντας άξια και έμπειρα στελέχη και οικοδομώντας σοβαρή τεχνολογική και υλικοτεχνική υποδομή.
- ✓ Οφείλει να εδραιώσει ένα κλίμα ανοιχτής επικοινωνίας με τα μέλη του δικτύου. Προβλήματα και παράπονα πρέπει να φτάνουν στους κατάλληλους ανθρώπους μέσα από θεσμοθετημένα κανάλια επικοινωνίας.
- ✓ Οφείλει να ενημερώνει σε βάθος τους franchisees για τους λόγους που τον οδήγησαν σε μεταβολές και βελτιώσεις του retail mix ή του concept γενικότερα. Ιδανικά, οι σημαντικές αποφάσεις πρέπει να προκύπτουν μέσα από ολοκληρωμένες επικοινωνιακές διαδικασίες.
- ✓ Τα ιδιόκτητα καταστήματα πρέπει να δίνουν πρώτα το παράδειγμα στην εφαρμογή των προτύπων της αλυσίδας.

Από την πλευρά του ο franchisee απαιτείται, για την διαφύλαξη κύρια των δικών του συμφερόντων, να συνεισφέρει στην οικοδόμηση αρμονικών σχέσεων συνεργασίας όταν:

- ✓ Τηρεί τις συμβατικές του υποχρεώσεις όπως τακτική ενημέρωση των Κεντρικών Υπηρεσιών του franchisor, εφαρμόζει τα συστήματα εκπαίδευσης και marketing της αλυσίδας, είναι συνεπής στην καταβολή royalties, κλπ.
- ✓ Γνωρίζει ότι η «αρχαιότητα» σε ένα franchise δεν του παραχωρεί επί πλέον δικαιώματα σε σχέση με νέους franchisees.
- ✓ Σέβεται και εφαρμόζει τις αποφάσεις του Δότη, ειδικά σε θέματα Στρατηγικού χαρακτήρα π.χ. αλλαγή προμηθευτών, αλλαγή εταιρικής ταυτότητας κλπ. Βασική προϋπόθεση είναι οι αλλαγές να εντάσσονται στην προσπάθεια αύξησης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και να μην επιβαρύνουν δυσανάλογα τα μέλη.
- ✓ Ενημερώνει έγκαιρα τον franchisor για τυχόν προβλήματα που

ανακλύπτουν στο κατάστημα ή στην τοπική αγορά γενικότερα.

Η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία. Ο franchisee δεν μπορεί να ανταπεξέλθει σ' αυτό που ζητάει ο franchisor, αν ο τελευταίος δεν έχει περάσει το μήνυμα του ξεκάθαρα και αποτελεσματικά και ο franchisor δεν μπορεί να γνωρίζει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο franchisee, αν αυτός δεν τα γνωστοποιήσει στον franchisor.

Η προσωπική επικοινωνία είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της σχέσης μεταξύ franchisee-franchisor και δεν πρέπει να παραμελείται. Η συστηματική επικοινωνία πρέπει να απευθύνεται, τόσο στους επιτυχημένους franchisees, όσο σ' αυτούς που αισθάνονται ή πράγματι αντιμετωπίζουν προβλήματα. Η επικοινωνία με τους πρώτους κρατά υψηλά το αίσθημα τους, ότι ανήκουν στο δίκτυο, τους αναγνωρίζει την επιτυχία τους και τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν. Η επικοινωνία με τους προβληματισμένους franchisees είναι πολύ πιο σημαντική, αφού μέσω αυτής της διαδικασίας, ο franchisor καλείται να κατανοήσει ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο franchisee και να βρει τρόπους για την αντιμετώπιση τους.

Η γραπτή επικοινωνία είναι συνήθως πιο συχνή από ότι η προσωπική. Λόγω όμως της απρόσωπης φύσης της γραπτής επικοινωνίας, είναι πολύ σημαντικό, να περάσει το σωστό μήνυμα, αφού εύκολα μπορούν να δημιουργηθούν παρεξηγήσεις. Ακόμα και μια αθέλητη απροσεξία μπορεί να δημιουργήσει παρεξηγήσεις, που δύσκολα θα επιλυθούν.

Πολλοί franchisors οργανώνουν περιοδικές συναντήσεις μεταξύ των ιδίων, των στελεχών που επανδρώνουν την αλυσίδα, των franchisees καθώς «και με όλους τους συνεργαζόμενους με το δίκτυο (managers, βασικούς προμηθευτές και συνεργάτες κλπ.). Οι συναντήσεις αυτές είναι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος για τους franchisors να έρθουν σε επαφή με τους franchisees και επομένως με τα προβλήματα τους, τις αμφιβολίες τους, τους φόβους, τις ιδέες και τα παράπονα τους. Αυτές οι συναντήσεις δίνουν επίσης την ευκαιρία στον

franchisor, να κάνει παρουσιάσεις σχετικά με το πως οι *franchisees* μπορούν να βελτιώσουν τις επιχειρήσεις τους, τι νέες ιδέες να εισάγουν, τι προϊόντα βρίσκονται σε έρευνα και ανάπτυξη και άλλα. Οι *franchisees* δικαίως απαιτούν να είναι ενήμεροι για όλες τις εξελίξεις και εάν η δημιουργία του σωστού κλίματος συνεργασίας επιτευχθεί, τότε οι ιδέες και οι προτάσεις των *franchisee* είναι πολύ χρήσιμες για την ανάπτυξη του δικτύου.

Συνήθως υπάρχουν δύο τύποι ομάδων *franchisees*. Ενδεχομένως, υπάρχουν αυτοί που δημιουργήθηκαν μέσα από την απογοήτευση και την δυσαρέσκεια και που υιοθετούν μια εχθρική στάση έναντι του *franchisor*. Η δημιουργία μιας τέτοιας ομάδας δείχνει πως ο *franchisor* έχει αποτύχει σε κάποιον από τους παρακάτω τομείς:

- ✓ Πολιτική επικοινωνίας με τους *franchisees*.
- ✓ ΔΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ σε νέες ιδέες που εισάγονται από τους *franchisees*.
- ✓ Υποστήριξη και έλεγχο δικτύου.
- ✓ Σωστό πλάνο *marketing*.
- ✓ Εισαγωγή καινοτομιών.
- ✓ Εκπαίδευση.
- ✓ Προσαρμογή σε νέες τάσεις της αγοράς.
- ✓ Οικοδόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης στο δίκτυο.
- ✓ Επίτευξη οικονομιών κλίμακας.

Μια τέτοια ομάδα πρέπει να αποφευχθεί πάση θυσία να δημιουργηθεί, αφού όχι μόνο δεν μπορεί να δώσει λύση σε κάποια προβλήματα αλλά πολλές φορές τα οξύνει, δημιουργώντας σημαντικά προβλήματα κύρια στους ίδιους τους *franchisees*. Το όλο σύστημα θα δεχθεί μια επίθεση την οποία ο *franchisor* θα αντιμετωπίσει είτε με δικαστικές διαμάχες είτε με την διάλυση του συστήματος.

Σε κάθε περίπτωση και οι δυο μεριές θα υποφέρουν όσον αφορά τις σχέσεις, την εμπιστοσύνη και φυσικά θα επιδεινώσουν την οικονομική απόδοση της επένδυσής τους. Ο χρόνος που θα χαθεί θα

έχει αρνητικά αποτελέσματα τόσο για τον *franchisor* όσο και για τον *franchisee*. Επίσης, λόγω του ότι ο κάθε *franchisee* έχει τα δικά του ιδιαίτερα προβλήματα, διαφωνίες μπορούν να δημιουργηθούν και μεταξύ τους.

Είναι προς το συμφέρον του *franchisor* να μελετά και να επιλύει τα προβλήματα των *franchisees*, να εκτιμά την κατάσταση και να προκρίνει λύσεις που θα είναι προς το συμφέρον της αλυσίδας ως συνόλου. Από την μεριά τους οι *franchisees* πρέπει να δεχθούν ότι είναι οργανικά μέλη μιας ομάδας, και ότι κάθε αποτελεσματική ομάδα έχει, απαιτείται να έχει, ηγέτη που σ¹ αυτήν την περίπτωση είναι ο *franchisor*. Ο άλλος τύπος ομάδας *franchisees*, που είναι και ο πλέον συνηθής άλλωστε, έχει σκοπό να βελτιώσει την επικοινωνία και επικεντρώνεται δημιουργικά στην επίλυση των προβλημάτων, επιδιώκοντας την ισχυροποίηση της αλυσίδας και την ισχυροποίηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της.

Πρέπει να γίνει κατανοητό εδώ ότι το *brand name* με το οποίο λειτουργεί το δίκτυο και το σύστημα που ακολουθεί η αλυσίδα, ανήκουν στον *franchisor*. Και είναι αυτός που θα πάρει τις τελικές αποφάσεις για όλο το σύστημα, με σκοπό πάντα την βελτίωση και ισχυροποίηση του συνόλου. Παρ' όλα αυτά, είναι ιδιαίτερα σημαντικό ο *franchisor* να αναλύει συστηματικά, και σε συνεργασία με τους *franchisees*, ορισμένα θέματα που είναι καθοριστικά για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της αλυσίδας. Ενδεικτικά:

- ✓ Αποτελεσματικότητα διαδικασιών και καναλιών επικοινωνίας μέσα στο δίκτυο.
- ✓ Ταχύτητα επίλυσης προβλημάτων.
- ✓ Νέα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούν να συζητηθούν πρώτα με τους *franchisees* (πριν βγουν στην αγορά) έτσι ώστε να έχει μια πρώτη εικόνα των αντιδράσεων, θετικών ή αρνητικών.
- ✓ Προτάσεις βελτίωσης των εγχειριδίων λειτουργίας.
- ✓ Εκσυγχρονισμό και ανανέωση συστημάτων εκπαίδευσης.

- ✓ Προβλήματα προσωπικού ή άλλα θέματα αναφερόμενα στην πολιτική ανθρώπινων πόρων της αλυσίδας.
- ✓ Δυσκολίες πάνω σε λογιστικά θέματα καθώς και θέματα reporting μπορούν να επανεξετασθούν και να παρθούν διορθωτικά μέτρα.
- ✓ Η ανάπτυξη ή/και εισαγωγή νέων όρων στο συμφωνητικό με σκοπό το όφελος και τον δίο πλευρών.
- ✓ Όλοι οι franchisees συμβάλουν στην χρηματοδότηση της εθνικής διαφημιστικής καμπάνιας, του υλικού προώθησης, και των δημοσίων σχέσεων. Επομένως ενδιαφέρονται άμεσα για το πως, που και πότε θα χρησιμοποιηθούν αυτά τα κεφάλαια και κατά πόσο αυτές οι ενέργειες θα τους επωφεληθούν.
- ✓ Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των προϊόντων απαιτεί συστηματική παρακολούθηση και ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού. Οι franchisees μπορούν να παρέχουν πολλά χρήσιμα στοιχεία για αυτές τις έρευνες. Επίσης πολλές φορές οι franchisees μπορούν να εισάγουν ιδέες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- ✓ Τέλος οι franchisees πρέπει να έχουν την ευκαιρία να θέτουν θέματα που τους απασχολούν. Επίσης προσοχή πρέπει να δοθεί έτσι ώστε οι θεσμοθετημένες συναντήσεις να μην μεταβάλλονται σε μέσο για την μεταφορά παραπόνων ενός franchisee.

Έτσι σε γενικές γραμμές μια ολοκληρωμένη πολιτική επικοινωνίας που πρέπει να εφαρμόζει μια αλυσίδα franchise πρέπει να θέτει ως σκοπό:

- ✓ Την βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ franchisor - franchisee.
- ✓ Να παρέχει έναν οργανωμένο forum για την συζήτηση και επίλυση προβλημάτων.
- ✓ Να δημιουργεί ένα θετικό κλίμα μεταξύ των πλευρών του συστήματος.

Πρέπει να γίνει κατανοητό, ότι σκοπός αυτής της θεσμοθετημένης επικοινωνίας είναι το αμοιβαίο κέρδος των συμμετεχόντων στο δίκτυο,

καθώς επίσης και η δημιουργία μιας αρμονικής ατμόσφαιρας, στην οποία τα προβλήματα θα μπορούν να επιλύονται γρήγορα και οι νέες ιδέες να ενθαρρύνονται.

Ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας στη σχέση *franchisor-franchisees* είναι η επικοινωνία. Η επικοινωνία διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις είναι κατανοητές και σεβαστές από όλους, διασφαλίζει ότι όλοι έχουν συνειδητοποιήσει τους κοινούς -στόχους, τα κοινά οράματα. Ένας τρόπος επικοινωνίας που εφαρμόζεται από πολλές επιτυχημένες αλυσίδες, βασίζεται στην τακτική συνάντηση του *franchisor* με τους *franchisees*, στα πλαίσια της ανασκόπησης της πορείας της αλυσίδας. Παράλληλα, ορισμένοι *franchisor* ευνοούν τη δημιουργία διαρκών επιτροπών αποτελούμενων από εκπροσώπους των *franchisees* και στελεχών του συστήματος, που έχουν την ευθύνη χειρισμού του υπό εξέταση θέματος και οι οποίοι συνεδριάζουν για να επιλύσουν προβλήματα του δικτύου ή για να προτείνουν καινοτομίες. Στη συνέχεια παρουσιάζουν τις προτάσεις τους στον *franchisor* και ακολουθεί μία γόνιμη συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων. Έτσι δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής των *franchisees* στη χάραξη πολιτικής της αλυσίδας, μέσα από την δημιουργική αξιοποίηση της εμπειρίας και των δεξιοτήτων τους. Είναι καθοριστικό για την επιτυχή ανάπτυξη μιας αλυσίδας, να διατηρηθεί η συνεργασία *franchisor - franchisees* σε ένα σωστό επιχειρηματικό πλαίσιο αρμονικής συνεργασίας. Και η επίτευξη, ενός τόσο κρίσιμου στόχου απαιτεί συγκροτημένη πολιτική και μηχανισμούς πρόληψης. Σε καμία περίπτωση, η διαρκής υπενθύμιση των συμβατικών υποχρεώσεων κάθε μέρους, σε συνδυασμό με τις επαπειλούμενες σχετικές κυρώσεις, δεν οδηγεί σε δημιουργική και αποδοτική επίλυση των αντιθέσεων. Οι σχέσεις *Franchisor-Franchisee* έχουν το συστατικό και τις ιδιαιτερότητες, τόσο μιας ιδιαίτερα στενής ανθρώπινης σχέσης, όσο και ενός έντονα αλληλεξαρτώμενου επιχειρηματικού δεσμού. Είναι απόλυτη ευθύνη του *franchisor*, είτε μέσω της οργανωτικής δομής που έχει αναπτύξει, είτε μέσω ειδικών

συμβούλων, να δημιουργήσει εκείνους τους μηχανισμούς επικοινωνίας και διαλόγου, τα συστήματα υποστήριξης και ελέγχου του δικτύου, τα ολοκληρωμένα, συνεχή και συνεπή προγράμματα εκπαίδευσης, έτσι ώστε όλα τα μέρη να έχουν κοινό δράμα, κοινά αποδεκτούς μακροχρόνιους στόχους και να κατανοούν απόλυτα, ότι η τήρηση των υποχρεώσεων και των καθηκόντων ενός εκάστου είναι καθοριστική για την επιβίωση της αλυσίδας ως συνόλου. Η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η ποιότητα που προσφέρει στον καταναλωτή κάθε μονάδα της αλυσίδας, είναι ιδιαίτερα σημαντική για το δίκτυο και η σχέση franchisor - franchisee είναι ο πλέον κρίσιμος παράγοντας διασφάλισης της επιτυχίας ενός Franchise.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 ΠΟΣΟ ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΜΕΝΟΙ ΕΙΝΑΙ FRANCHISEES ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ;

Η μέθοδος ανάπτυξης των επιχειρήσεων μέσω franchise είναι εδώ και πολλές δεκαετίες ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία επέκτασης, πολλών και πολύ επιτυχημένων εταιρειών του εξωτερικού. Τα τελευταία χρόνια ο θεσμός γνωρίζει μεγάλη επιτυχία και στην Ελλάδα, γεγονός που αποδεικνύεται από την εμφάνιση ραγδαία ανάπτυξη όλο και περισσότερων επιχειρήσεων που ανήκουν σε δίκτυο franchise. Χαρακτηριστικά του θεσμού όπως: «Η ασφάλεια που παρέχει στους επενδυτές, το όνομα μεγάλης εδραιωμένης και ευρέως γνωστής εταιρείας, καθώς επίσης και παράγοντες όπως η εξασφαλισμένη διαφημιστική υποστήριξη και η αυξημένη προσέλευση πελατών που αυτή συνεπάγεται, είναι σίγουρα κάποιοι από τους παράγοντες που δικαιολογούν την μαζική στροφή των επιχειρηματιών σε επενδύσεις αυτού του τύπου. Οι τάσεις της αγοράς δείχνουν ότι η ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών αν συνεχιστεί και στο μέλλον, μια και τα πλεονεκτήματα που εξασφαλίζει ο θεσμός στους επενδυτές, είναι κρίσιμοι παράγοντες για την επιβίωση μια επιχείρησης, τους οποίους δεν μπορεί να εξασφαλίσει ένας επιχειρηματίας που ξεκινάει την λειτουργία μιας επιχείρησης τελείως μόνος του.

Τι λένε όμως οι ίδιοι οι επιχειρηματίες για την επένδυση τους σε επιχειρήσεις franchise;

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα αγοράς διενεργήθηκε για λογαριασμό του περιοδικού Franchise Business με την συνεργασία της Franchise Business Services και είχε ως σκοπό την διερεύνηση και αξιολόγηση του βαθμού

ικανοποίησης των franchisees από την επένδυση τους σε επιχειρήσεις franchise

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ

Ενδεικτικά σημεία που επιλέχθηκαν προς διερεύνηση είναι:

- Ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης των franchisees από την επένδυση τους σε franchise.
- Η διάθεση των franchisees, βάση της εμπειρίας τους από την επένδυση σε franchise, για μια νέα επένδυση σε franchise.
- Σημεία στα οποία η σχέση μεταξύ franchisee-franchisor παρουσιάζει δυσκολίες.
- Σημεία τα οποία καθιστούν τη σχέση με τον franchisor ιδιαίτερα καλή.

ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα έγινε μεταξύ 11/5/98 και 28/5/98 και η κάλυψη ήταν Πανελλήνια. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι εξετάστηκαν επιχειρήσεις σε περιοχές της Ελλάδας όπως: Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα, Λάρισα, Καστοριά, Καλαμάτα, Κατερίνη, Ηράκλειο Κρήτης, Άργος, Βόλος, Μυτιλήνη, κ.α. Το συνολικό δείγμα της έρευνας ήταν 224 επιχειρηματίες που έχουν επενδύσει σε επιχειρήσεις franchise. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τεχνικές τυχαίας δειγματοληψίας. Οι ερωτηθέντες ήταν άντρες ή γυναίκες 27- 50 ετών, πτυχιούχοι σε ποσοστό 63,7% και απόφοιτοι λυκείου σε ποσοστό 36,3%.

Οι επιχειρήσεις αυτές καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κατηγοριών έτσι ώστε να είναι δυνατή η απόκτηση όσο το δυνατόν σφαιρικότερης άποψης, σχετικά με την εμπειρία των επενδυτών. Ενδεικτικές κατηγορίες που εξετάστηκαν είναι π.χ.:

- Επιχειρήσεις γρήγορης εστίασης.

- Ζαχαροπλαστεία.
- Καταστήματα λιανικής πώλησης ειδών οικιακής χρήσης.
- Καταστήματα λιανικής πώλησης αθλητικών ειδών.
- Καταστήματα λιανικής πώλησης ηλεκτρονικών ειδών.
- Καταστήματα δώρων και ευχετήριων καρτών.
- Κέντρα αισθητικής και αδυνατίσματος.
- Επιχειρήσεις θέρμανσης και κλιματισμού.

Καταστήματα πώλησης καφέ κλπ.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου που απευθύνθηκε στους ιδιοκτήτες των καταστημάτων τηλεφωνικά. Οι ερωτηθέντες ενημερώθηκαν ότι η έρευνα πραγματοποιείται για λογαριασμό του περιοδικού *Franchise Business*. Ενημερώθηκαν επίσης για τον σκοπό της έρευνας και σε ποσοστό 82% απάντησαν επώνυμα. Η κλίση έγινε απογευματινές ώρες (17:30-7:30) και στις περισσότερες περιπτώσεις (83%) ο επιχειρηματίας ζήτησε να επαναληφθεί η κλίση και δόθηκε τηλεφωνικό ραντεβού, για να απαντήσει στο ερωτηματολόγιο.

5.2 Ο ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ FRANCHISEES

Οι franchisees δηλώνουν 65,6% απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένοι από την επένδυσή τους ενώ το 32,2 % δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι αλλά εκτιμούν βελτίωση της δραστηριότητας της επιχείρησης μελλοντικά.

Τα ποσοστά αυτά είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακά, όταν οι περισσότεροι επιχειρηματίες μιλούν για κρίση της αγοράς, και οδηγούν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν μηχανισμοί που μπορούν να βοηθήσουν τους επιχειρηματίες να βελτιώσουν την δραστηριότητα των

επιχειρήσεων τους, αρκεί να γίνουν οι κατάλληλες επιλογές και να αξιοποιηθούν σωστά οι ευκαιρίες και τα εργαλεία που τους προσφέρονται, (βλ. Πίνακα 1). Το 87,5% των επενδυτών δηλώνει ότι θα επένδυε για δεύτερη (ή και τρίτη) φορά σε κατάστημα franchise. Από το ποσοστό αυτό το 31,2% θα επένδυε στο ίδιο franchise, το 28,6 σε άλλο, ενώ το 39,2 δηλώνει ότι είναι θετικά διατεθειμένο τόσο για μια νέα επένδυση στο ίδιο franchise όσο και σε κάποιο άλλο (βλ. Πίνακες 2,3).

Τα παραπάνω ποσοστά επιβεβαιώνουν την εμπιστοσύνη των επενδυτών, που έχουν ήδη^ σχετική εμπειρία, στο θεσμό του franchise.

Η ύπαρξη τόσο καλής διάθεσης σε μια τέτοια προοπτική, είναι ενδεικτική της ικανοποίησης των franchisees από την επένδυση τους και της πίστης τους στην επιτυχία της επιχείρησης.

5.3 ΠΟΙΑ ΣΗΜΕΙΑ ΘΕΩΡΟΥΝ ΟΙ FRANCHISEES ΟΤΙ ΔΥΣΚΟΛΕΥΟΥΝ ΤΗΝ ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΟΝ FRANCHISOR

Το 55,6% των franchisees αναφέρει ότι η σχέση τους με τον franchisor δεν παρουσιάζει κανένα πρόβλημα ενώ το 17% αναφέρει σαν πρόβλημα την καθυστέρηση στην παράδοση παραγγελιών. Το 27,8% αναφέρει διάφορα προβλήματα όπως:

- Χαμηλό ποσοστό κέρδους
- Ανελαστικότητα στην οικονομική διαπραγμάτευση.
- Έλλειψη γνώσης της αγοράς από τον franchisor.
- Έλλειψη αυτονομίας.
- Μεγάλος χρόνος για λήψη αποφάσεων.
- Χαμηλό βαθμό υποστήριξης (βλ. Πίνακα 4)

Ενώ βλέπουμε ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό ο franchisee έχει πολύ καλή σχέση με τον franchisor, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της σχέσης. Συγκεκριμένα οι franchisees αναφέρουν σαν το πιο συχνό πρόβλημα την καθυστέρηση στην παράδοση των παραγγελιών από

τους *franchisors*. Η έγκαιρη παράδοση του εμπορεύματος συμβάλλει σημαντικά στην λειτουργία της επιχείρησης του *franchisee*, που πρέπει να έχει τα κατάλληλα προϊόντα στον κατάλληλο χρόνο. Είναι επομένως απαραίτητος ο σωστός συντονισμός στο σημείο αυτό, κάτι που πέρα από το όφελος που εξασφαλίζει στον *franchisee* βοηθάει και τον *franchisor* στην διατήρηση της θετικής εικόνας που έχουν οι καταναλωτές για την εταιρεία.

Είναι χαρακτηριστικό το ότι οι επενδυτές αναφέρουν σε πολύ μικρά ποσοστά 2,8% αντίστοιχα, προβλήματα όπως χαμηλό βαθμό υποστήριξης, μεγάλο χρόνο για λήψη αποφάσεων και έλλειψη αυτονομίας.

Τα ποσοστά αυτά αποδεικνύουν ότι ο θεσμός εξασφαλίζει στην πλειοψηφία των επενδυτών το όφελος από την εμπειρία και τις γνώσεις του *franchisor*, παράγοντες που οδηγούν στην γρήγορη λήψη αποφάσεων και εξέλιξη του συστήματος.

Επίσης, το πρόβλημα της έλλειψης αυτονομίας αναφέρεται σε μικρό βαθμό, γεγονός που αποδεικνύει ότι οι *franchisees* αν και ανήκουν σε δίκτυο δεν αισθάνονται δεσμευμένοι αλλά κατανοούν το ότι η τήρηση κάποιων όρων διασφαλίζει την λειτουργία της επιχείρησης βάση δοκιμασμένων τεχνικών και μεθόδων, ώστε να αποφεύγονται δυσάρεστες συνέπειες.

Η ανελαστικότητα στην οικονομική διαπραγμάτευση που αναφέρεται σε ποσοστό σχεδόν 6% είναι ένα πρόβλημα για τον *franchisee*, όμως από την άλλη πλευρά πρέπει να γίνεται κατανοητό ότι μία επιχείρηση που συνεργάζεται με πολλούς επιχειρηματίες (πολλές φορές ο αριθμός των *franchisee* φθάνει τους 20 και περισσότερους) οφείλει να τηρεί μία πάγια οικονομική πολιτική με όλους χωρίς παρεκκλίσεις και διακρίσεις.

Εξάλλου οι οικονομικοί όροι είναι ένα σημαντικό σημείο της σύμβασης που υπογράφει ο *franchisee* και εκεί του δίνεται η ευκαιρία να εξετάσει και να επιλέξει το *franchise* που του εξασφαλίζει τους πιο

συμφέροντες όρους. Η σύμβαση είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι, που οφείλει να προσέξει και να κατανοήσει απόλυτα ο επενδυτής πριν δεσμευτεί με τους όρους της. Επίσης αυτός είναι και δρόμος που του εξασφαλίζει με ειδικούς όρους την υποστήριξη του franchisor σε θέματα εφοδιασμού, εκπαίδευσης, τεχνικών πωλήσεων και παραγγελιοδοσίας.

Τέλος οι franchisees αναφέρουν σε ποσοστό 5.56% ότι παρουσιάζει πρόβλημα η έλλειψη γνώσης της αγοράς από τον franchisor. Ειδικότερα αναφέρονται στην ελλιπή γνώση των αναγκών του καταναλωτή. Τα παραπάνω οδηγούν στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται συνεχής και στενή συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ franchisor και franchisee. Επίσης, ο franchisor οφείλει να ενημερώνεται και να λαμβάνει υπόψη του τις απόψεις που έχει ο franchisee για τις ανάγκες του καταναλωτή. Ο franchisee είναι αυτός που έρχεται σε άμεση επαφή με τον καταναλωτή και επομένως είναι ο πιο κατάλληλος να σχηματίσει άποψη και να εκφέρει γνώμη στο θέμα αυτό.

5.4 ΠΟΣΟ ΕΚΠΛΗΡΩΘΗΚΑΝ ΟΙ ΑΡΧΙΚΕΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΩΝ FRANCHISEES

Το 59,3% των ερωτηθέντων αισθάνονται ότι οι προσδοκίες τους από την επένδυση ικανοποιήθηκαν απόλυτα ή πολύ, ενώ το 37,5% έδειξε βαθμό ικανοποίησης άνω του μετρίου (βλ. Πίνακα 5). Το 50% από τους τελευταίους, έχει κάνει την επένδυση τα προηγούμενα 1 ή 2 χρόνια, γεγονός που δικαιολογεί τον μέτριο βαθμό ικανοποίησης τους, μια και η επιχείρηση θέλει περισσότερο χρόνο για να δείξει τις δυνατότητες της.

5.5 ΒΑΘΜΟΣ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΠΟΥ ΕΙΧΕ Ο FRANCHISEE ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΣΤΟ ΔΙΚΤΥΟ

Η διατήρηση ή όχι της εικόνας που είχε ο franchisee πριν τη συμμετοχή του στο δίκτυο είναι ένα ιδιαίτερα κρίσιμο σημείο αφού ουσιαστικά αφορά την εκπλήρωση ή όχι των προσδοκιών του. Η ερώτηση που τέθηκε στους franchisees είχε σκοπό να διερευνήσει κατά πόσο οι επιθυμίες και οι φιλοδοξίες που είχαν όταν αποφάσισαν να κάνουν τη "συγκεκριμένη επένδυση πραγματοποιήθηκαν. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν η συντριπτική πλειοψηφία των franchisees διατηρούν πολύ έως απολύτως την εικόνα που είχαν πριν τη συμμετοχή τους στο franchise. Αναλυτικότερα, το 40.6% εμμένει απόλυτα στην αρχική εικόνα, και το 40,3% τη διατηρεί σε μεγάλο βαθμό.

Ενώ είναι πολύ μικρό το ποσοστό (0,5%) που έχει αλλάξει πλήρως διάθεση ως προς το δίκτυο (Πίνακας 6).

Η διατήρηση ή μη της εικόνας του δικτύου σχετίζεται ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης των franchisees από τη συμμετοχή του σε αυτό.

5.6 ΠΗΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΤΩΝ FRANCHISEES

Βάσει των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα οι συνήθεις πηγές πληροφόρησης των franchisees προκειμένου να αποφασίσουν τη συμμετοχή τους σε ένα δίκτυο είναι οι εξής:

- Το 37,5% των ερωτηθέντων προσελκύεται από υφιστάμενο κατάστημα του franchisor.
- Το 34,4% ενημερώθηκε από κάποιον γνωστό.
- Το 12,5% ενημερώθηκε από σχετικά περιοδικά / έντυπα.
- Σε ποσοστό 12,5% υπήρξαν υπάλληλοι στη συγκεκριμένη εταιρεία.

Τα ποσοστά αυτά παρατίθενται διαγραμματικά στον Πίνακα 7. Από τα παραπάνω δεδομένα σημεία προβληματισμού αποτελεί το ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό που απάντησε ότι ενημερώθηκε από κάποιο γνωστό επειδή αυτό ουσιαστικά σημαίνει έλλειψη οργανωμένης και

ολοκληρωμένης πληροφόρησης για το θεσμό του franchise και των δυνατοτήτων του στη χώρα μας.

5.7 ΘΕΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ FRANCHISEE-FRANCHISOR

Ιδιαίτερα ευαίσθητο σημείο αποτελεί η σχέση του franchisee με τον franchisor και είναι καθοριστική για την ομαλή λειτουργία της μεμονωμένης επιχείρησης και του δικτύου κατ' επέκταση. Σκοπός της ερώτησης ήταν να διερευνήσει το σημεία που αναγνωρίζουν οι franchisees ως θετικά στη σχέση τους με τον franchisor αφού τελικά τα θετικά σημεία αποτελούν το κίνητρο για τη συνέχιση της συνεργασίας τους.

Οι franchisees αναγνωρίζουν ως θετικά σημεία τα παρακάτω:

- Η οικονομική συνεργασία με τον franchisor αποτελεί το θετικό σημείο για το 43,7% των franchisees.
- Η παρεχόμενη υποστήριξη για το 38%.
- Η διαπροσωπική σχέση, 37,5%.
- Η δυναμική διαφήμιση, 25%.
- Το όνομα της εταιρείας που αντιπροσωπεύουν, 12,5%.

Τα παραπάνω ποσοστά φαίνονται στον πίνακα 8.

Επίσης, ως θετικά σημεία εμφανίζονται η εξασφαλισμένη πελατεία, η άμεση επικοινωνία καθώς και η άμεση αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων.

5.8 ΚΙΝΗΤΡΟ ΠΟΥ ΟΔΗΓΗΣΕ ΤΟΝ FRANCHISEE ΝΑ

ΕΠΙΛΕΞΕΙ ΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ

Η επιλογή ή όχι μιας συγκεκριμένης επένδυσης αποτελεί ουσιαστικά απόφαση ζωής, εφόσον ο υποψήφιος franchisee θα πρέπει να διαθέσει χρήματα και χρόνο. Σκοπός της ερώτησης ήταν να διερευνήσει ποιο ακριβώς ήταν το κίνητρο για τον franchisee ώστε

να επιλέξει και να συνδέσει την επαγγελματική του δραστηριότητα με τη συγκεκριμένη επένδυση. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν τα κίνητρα των franchisee's διαμορφώνονται ως εξής:

Ως σημαντικότερο κίνητρο εμφανίζεται το αντικείμενο της εργασίας σε ποσοστό 50%, ακολουθεί η δυνατότητα αποκόμισης υψηλού κέρδους σε ποσοστό 34,4%.

Σημαντικό κριτήριο στην επιλογή είναι η συγκεκριμένη εταιρεία (22.9%).

Ο ίδιος ο θεσμός του συστήματος franchise αποτελεί ένα ικανό κίνητρο για τους franchisees (20%) ενώ η επιθυμία για ανεξαρτησία βρίσκεται στο 10%».

5.9 ΠΟΣΟ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΣ ΑΙΣΘΑΝΕΤΑΙ Ο FRANCHISEE ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ

Η ανεξαρτησία ή όχι που μπορεί να αισθάνεται ο franchisee στα πλαίσια του δικτύου ουσιαστική καθορίζει και την αίσθηση ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας που μπορεί να νοιώθει από τη συμμετοχή του στο δίκτυο. Η παράμετρος αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική εάν ληφθεί υπόψη ότι οι franchisees ξεκίνησαν τη συγκεκριμένη επένδυση με σκοπό να έχουν τη δική τους επιχείρηση. Από τις απαντήσεις των franchisees προκύπτουν ενθαρρυντικά συμπεράσματα ως προς το πόσο ανεξάρτητοι αισθάνονται. Σε ποσοστό 34,4% οι franchisees αισθάνονται πολύ ανεξάρτητοι ενώ σε ποσοστό 37,5% δηλώνουν μέτρια ανεξαρτησία.

Απόλυτη ανεξαρτησία δηλώνει το 18,8% ενώ το 6% δηλώνει λίγη ανεξαρτησία (πίνακας 10).

Οι λόγοι για τους οποίους αισθάνονται περιορισμό στην ανεξαρτησία τους είναι οι -προδιαγραφές λειτουργίας που τίθενται από τον franchisor, ή συγκεκριμένη γκάμα προϊόντων που υποχρεώνονται

να έχουν και η μειωμένη έως καθόλου συμμετοχή τους στη διαμόρφωση της διαφημιστικής στρατηγικής του δικτύου.

2. ΣΕ ΠΟΙΟ FRANCHISE ΘΕΛΟΥΝ ΝΑ ΕΠΕΝΔΥΣΟΥΝ ΟΙ ΕΛΛΗΝΕΣ

Στο 1^ο τεύχος του περιοδικού *Franchise Business* καθιερώθηκε η υπηρεσία προς τους αναγνώστες: «Ενημερωθείτε για το Franchise». Η συγκεκριμένη σελίδα αποτελεί εκδήλωση ενδιαφέροντος των υποψηφίων επενδυτών για επιχειρήσεις franchise. Από τις απαντήσεις που λάβαμε προέκυψαν ενδιαφέροντα συμπεράσματα για τις προτιμήσεις των επενδυτών, τα διαθέσιμα κεφαλαία καθώς και σε ποιες περιοχές εμφανίζεται το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για franchise.

Η συγκέντρωση και επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν αποτελούν μια ουσιαστική καταγραφή της πορείας του θεσμού του franchise στην Ελλάδα και αποτελεί βαρόμετρο για τις επενδυτικές κινήσεις των franchisees αφού αποτυπώνει τις προθέσεις τους. Τα αποτελέσματα είναι χρήσιμα και για τους franchisors για τον καθορισμό της πολιτικής επέκτασης τους.

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από το έντυπο «Ενημερωθείτε. δωρεάν για το franchise» διερευνά και αξιολογεί το ενδιαφέρον των επενδυτών για συγκεκριμένα «franchise», περιοχές στις οποίες εκδηλώθηκε το μεγαλύτερο ενδιαφέρον από επενδυτές και που κυμαίνεται το ύψος επένδυσης που είναι σε θέση να δώσουν. Έτσι λοιπόν συνοπτικά τα κεντρικά σημεία της διερεύνησης ήταν τα ακόλουθα:

1) Ποιο franchise προσελκύει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τους

επενδυτές.

- 2) Ποιο είναι το ύψος επένδυσης που είναι διατεθειμένοι να δώσουν.
- 3) Ποια η γεωγραφική κατανομή των υποψηφίων επενδυτών.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η έρευνα στηρίχθηκε όπως προαναφέρθηκε, στις απαντήσεις των υποψηφίων επενδυτών οι οποίες στάλθηκαν στο περιοδικό μας. Συνολικά είχαμε 204 απαντήσεις οι οποίες προέρχονται από όλη την Ελλάδα. Όσον αφορά την ταυτότητα του δείγματος, απαντήσεις δόθηκαν και από άντρες και από γυναίκες με μικρή επικρότηση των αντρών, ενώ καλύπτεται όλη ή γκάμα των επαγγελματιών, όπως για παράδειγμα ιδιωτικοί υπάλληλοι, ελεύθεροι επαγγελματίες. Αξιοσημείωτο είναι ότι δεν παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά μεταξύ του αριθμού των απαντήσεων που προήλθαν από ελεύθερους επαγγελματίες και από ιδιωτικούς υπαλλήλους. Η χρονική περίοδος που καλύφθηκε ήταν από τον Ιούνιο του '98 οπότε και κυκλοφόρησε το 1^ο τεύχος του περιοδικού μέχρι τον Οκτώβριο του '98.

Οι απαντήσεις δόθηκαν μέσω του εντύπου «Ενημερωθείτε δωρεάν για το Franchise» που είχε δημοσιευθεί στο 1^ο τεύχος και το οποίο περιείχε 41 κατηγορίες franchise. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ενδιαφερόμενοι μπορούσαν να δηλώσουν μέχρι 5 κατηγορίες.

ΕΥΡΗΜΑΤΑ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

ΠΟΙΟ FRANCHISE ΠΡΟΤΙΜΟΥΝ ΟΙ ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ

Οι 10 κατηγορίες franchise που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο

ενδιαφέρον για τους επενδυτές είναι οι ακόλουθες:

- Ταχυεστιατόρια τα οποία συγκεντρώνουν το 31,5% των προτιμήσεων των επενδυτών και είναι η δημοφιλέστερη κατηγορία.
- Καλλυντικά - αρώματα, 28%.
- Βιβλιοπωλεία, 22,8%.
- Επιχειρήσεις ένδυσης, 21%.
- Καφέδες (καταστήματα λιανικής πώλησης καφέδων), 21 %.
- Snacks, 21%.
- Pizza, 19,2%.
- Παιδικές χαρές, 19,2%.
- Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, 17,5%.
- Τηλεπικοινωνίες, 17,5%.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω ποσοστά τη μεγαλύτερη προτίμηση συγκεντρώνει η κατηγορία της εστίασης. Υψηλά ποσοστά συγκεντρώνουν τα καλλυντικά, τα βιβλιοπωλεία και οι επιχειρήσεις ένδυσης.

Οι προτιμήσεις των υποψήφιων επενδυτών είναι σε συμφωνία με τις γενικότερες τάσεις που κυριαρχούν στην Ελληνική αγορά. Η επένδυση στα συγκεκριμένα είδη εμφανίζεται να παρέχει για τους υποψήφιους μεγαλύτερες εγγυήσεις όσον αφορά την απόσβεση της επένδυσης τους. Επιπλέον, δεν θεωρούν ότι απαιτείται ιδιαίτερη εμπειρία ή γνώσεις για την αποτελεσματική λειτουργία των συγκεκριμένων επιχειρήσεων αφού δεν διστάζουν να δραστηριοποιηθούν σε κλάδους όπου δεν έχουν προϋπηρεσία.

Το ενδιαφέρον των επενδυτών προσελκύουν όπως φαίνεται και από τα παραπάνω ποσοστά και οι κατηγορίες των ηλεκτρονικών υπολογιστών και των τηλεπικοινωνιών που είναι όμως χαμηλότερο από τις κατηγορίες εστίασης επειδή ίσως να αντιμετωπίζονται από τους επενδυτές ως πιο εξειδικευμένες επιχειρήσεις και με ιδιαίτερες απαιτήσεις.

Τα παραπάνω ποσοστά δίδονται σχηματικά στο διάγραμμα 1.

ΠΟΙΟ ΤΟ ΥΨΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΟΥΝ ΟΙ ΥΠΟΨΗΦΙΟΙ FRANCHISEES

Όσον αφορά το ύψος επένδυσης που διαθέτουν οι franchisees βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα επίπεδα, μέχρι 30.000€ εκατομμύρια που θεωρείται ως χαμηλό, από 30.000 μέχρι 100.000€ εκατομμύρια και θεωρείται μεσαίο ύψος επένδυσης, 100.000-150.000€ που θεωρείται υψηλό και άνω των 150.000€ εκατομμυρίων που είναι ένα σημαντικό κόστος επένδυσης.

Όπως ήταν αναμενόμενο το μεγαλύτερο ποσοστό των υποψηφίων διαθέτει κεφάλαιο μέχρι 30 εκ., ένα σημαντικό ποσοστό διαθέτει κεφάλαιο 30-50 εκ. ενώ ένα μικρό ποσοστό διαθέτει άνω των 50 εκατομμυρίων. Στην τελευταία βέβαια κατηγορία ανήκουν και οι επενδυτές που διαθέτουν πολύ υψηλά κεφάλαια επένδυσης που μπορεί και να ξεπερνούν τα 100 εκατομμύρια.

Αναλυτικά τα ποσοστά που συγκεντρώνει η κάθε κατηγορία έχουν ως εξής:

- Το 14,2% των επενδυτών διαθέτει μέχρι 30.000€ εκατομμύρια.
- Το 35,7% διαθέτει από 30.000-100.000€.
- Το 25% διαθέτει 100.000-150.000€.
- Το 14,2% διαθέτει άνω των 150.000€ εκατομμυρίων.

Τα παραπάνω δεδομένα παρουσιάζονται στο Διάγραμμα II.

Δεδομένης της Πανελλαδικής κυκλοφορίας του περιοδικού μας στην ανάλυση καλύφθηκε όλη η Ελλάδα, ενώ το μεγαλύτερο ενδιαφέρον προέρχεται από τα μεγάλα αστικά κέντρα. Τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνουν η Αθήνα και η Θεσσαλονίκη όπως εξάλλου ήταν και αναμενόμενο. Αναλυτικά η γεωγραφική κατανομή των επενδυτών έχει ως εξής:

- Το 57,6% των επενδυτών συγκεντρώνονται στην Αθήνα.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι «συμμαχίες» δικαιόχρησης ξεπερνούν το επίπεδο σήματος, προϊόντων, υπηρεσιών, διαφήμισης και υπεισέρχονται, επιπλέον, τόσο εσωτερικά, στον τρόπο οργάνωσης, στις συνθήκες εργασίας, στις

σχέσεις με τις στρατηγικές συμμαχίες, στην διαχείριση των νέων τεχνολογιών, όσο και εξωτερικά, στο επίπεδο εξυπηρέτησης, στην εικόνα της εταιρείας, στο marketing, στις νέες μορφές αγορών, στο value for money, κ.ο.κ. Η Καινοτομία και η συνεχής αναζήτηση της Τελειότητας, όπως γλαφυρά και συχνά περιγράφονται, αποτελούν ένα υγιές σκεπτικό, μια δύναμη παρακίνησης και έναν στόχο, τον οποίο έτσι και ακολουθεί μια επιχείρηση διασφαλίζει μακροχρόνια βιωσιμότητα. Εάν, από την άλλη πλευρά, ορίσει ως σκοπό της μόνο το κέρδος, η μακροχρόνια επιβίωση της δεν είναι σίγουρη. Ωστόσο, για να επιτευχθούν, σήμερα, οι στόχοι της σύγχρονης επιχείρησης, απαιτείται πολύς κόπος και προσπάθεια, διότι το επιχειρηματικό σκηνικό αλλάζει συνέχεια αλλά και απροσδόκητα για όσους δεν το παρακολουθούν στενά. Κατά συνέπεια, αναδεικνύονται ως επιχειρηματικές αρετές, η διορατικότητα, η συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση της γνώσης, το πάθος για την τεχνολογία και την εξέλιξη, η ευελιξία, η καθαρότητα σκέψης, η οξεία αντίληψη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

ΒΟΥΛΓΑΡΗΣ Ι., «Οι συμβάσεις δικαιόχρησης (*Franchise agreements*) όπως προκύπτουν από την διεθνή νομική πρακτική και λειτουργούν στις διεθνείς συναλλαγές», 1998. ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΑΠ., «Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας», Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 1998.

ΚΟΖΥΡΗΣ Φ., «*Franchising* στην Ελλάδα. Συγκριτικά και Διεθνιστικά σχόλια, Ελληνική Επιθεώρηση Ευρωπαϊκού Δικαίου», 17Λ1997, Ειδικό Τεύχος.

ΣΟΥΦΛΕΡΟΣ Η., «Οι συμβάσεις *franchising* στον Ελληνικό Δίκαιο και στο Κοινοτικό Δίκαιο ανταγωνισμού», Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 1989.

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

Περιοδικό: 1^η Διεθνής Έκθεση *Franchising*. «Αποκτήστε το πλεονέκτημα του επώνυμου και επιτυχημένου επιχειρηματία», 1999-2000.

Περιοδικό: 2^η Διεθνής Έκθεση *Franchising*. «Το εγχειρίδιο του *Franchising*».

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- **Kahl M., "Franchise of partenariat. Guide pratique" edit Dalaz, 1994.**
- **Konigsberg A., "International Franchising", edit Juris Publishing, 1998.**
- **Mendelsohn M., "The guide to franchising", 5th edit.**
- **Mendelsohn M. - Harris B., "Franchising and the block exemption regulation", edit Longman, 1991.**
- **Silbiger Steven, "MBA - 10 ημερών», Εκδόσεις Κριτική, 1998.**

