

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΟ FRANCHISING ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ
ΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΜΟΡΦΗ MARKETING**

**THE FRANCHISING AS A LEVER OF GROWTH AND
AS A FUNCTIONAL FORM of MARKETING**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ:
ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ
ΦΩΤΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ**

ΑΜΑΛΙΑΔΑ, 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΟΡΟΛΟΓΙΑ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ FRANCHISE	9
1.1 Ορισμός	9
1.2 Ιστορική αναδρομή.....	10
1.2.1 Ιστορική εξέλιξη του θεσμού στις Η.Π.Α.....	11
1.2.2 Η εξέλιξη του Franchising στην Ελλάδα και στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον	12
1.3 Τυπολογία του Franchising.....	13
1.3.1 Franchising διανομής	13
1.3.2 Franchising υπηρεσιών.....	14
1.3.3 Μεικτό Franchising	14
1.3.4 Franchising παραγωγής ή βιομηχανικό Franchising	14
1.4 Οι επιχειρήσεις στις οποίες απευθύνεται το Franchising	15
1.5 Πλεονεκτήματα του Franchising.....	16
1.6 Μειονεκτήματα του Franchising.....	18
1.7 Προϋποθέσεις επιτυχίας στο Franchising	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING.....	21
2.1 Το πλαίσιο λειτουργίας της σύμβασης Franchising	21
2.1.1 Δομή και σύσταση της Σύμβασης	22

2.1.2 Δημιουργία της επιχειρηματικής πρότασης και στρατηγικής	27
2.1.3 Το πιλοτικό κατάστημα και η επιλογή κατάλληλης θέσης καταστήματος	30
2.1.4 Οι σχέσεις μεταξύ franchisor και franchisee	33
2.2 Στατιστικά στοιχεία (2009-2011)	39
2.3 Λύση Σύμβασης Franchising.....	48
2.4 Νομικό πλαίσιο δράσης Εταιρειών	50
2.5 Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ FRANCHISEES.....	56
3.1 Ευελιξία - ο Πρώτος Καθοριστικός Παράγοντας Διαχρονικότητας.....	56
3.2 Ο Κύκλος Ζωής Ενός Συστήματος Franchising.....	57
3.3 Προγράμματα- Ανάλυση του Franchising και Συστατικά Επιτυχίας	59
3.3.1 Η διαδικασία ανάπτυξης του franchising	59
3.3.2 Πρόγραμμα Οργάνωσης.....	62
3.3.3 Πρόγραμμα Προβολής	64
3.3.4 Πρόγραμμα Επικοινωνίας	65
3.3.6 Πρόγραμμα Ελέγχου.....	66
3.4 Ένα Πρότυπο Εταιρείας που Χρησιμοποιεί το Franchise για την Εξάπλωση της	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΚΑΙ FRANCHISING	69
4.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις για το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν	69
4.2 Η νομοθεσία του Διαδικτύου (Internet)	69
4.3 Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Franchise.....	72
4. 4 Οφέλη και Κίνδυνοι.....	77
4.4.1 Πλεονεκτήματα του Franchising από το Internet.....	77

<i>4.4.2 Μειονεκτήματα του Franchising από το Internet</i>	<i>79</i>
--	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑ	83
--	-----------

5.1 Υφιστάμενη κατάσταση και το μέλλον του θεσμού στην Ευρώπη	83
--	-----------

5.2 Υφιστάμενη κατάσταση και το μέλλον του θεσμού στην Ελλάδα	86
--	-----------

5.3 Χρήση του franchising στα Βαλκάνια	91
---	-----------

5.4 Οι νέες ισορροπίες μετά την κρίση: Κίνητρο για ανάπτυξη.....	94
---	-----------

5.5 Η πορεία του Franchising εν μέσω της Ελληνικής Οικονομικής Κρίσης.....	96
---	-----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ.....	100
--	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	105
---------------------------	------------

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα αυτή διπλωματική εργασία συνιστώντας το τελευταίο στάδιο της περάτωσης των προπτυχιακών μας σπουδών συνίσταται στη διερεύνηση της ανάπτυξης του θεσμού της Δικαιοχρησίας (Franchising) στην Ελλάδα ως νευραλγικού μοχλού ανάπτυξης και συμβολής στην οικονομική συγκυρία της Ελλάδας αλλά δευτερευόντως και ως λειτουργική και αποτελεσματική μορφή Marketing.

Ιδιαίτερα θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε για την πολύτιμη συνδρομή της στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματική την επιβλέπουσα καθηγήτρια μας κυρία Σωτηροπούλου Αικατερίνη όπου δίχως τις καίριες επισημάνσεις και παρατηρήσεις της θα ήταν αδύνατη η ολοκλήρωση της μελέτης μας.

Η ανάπτυξη της όλης μελέτης θα βασιστεί στην παράθεση τόσο των σημαντικών όρων και θεωριών που σχετίζονται με το Franchising όσο και στην παράθεση οικονομικών στοιχείων που αφορούν παρελθόντα και τρέχοντα έτη προκειμένου να διερευνηθεί ενδελεχώς το θέμα. Η εργασία αποτελείται από 6 κεφάλαια μέσα από τα οποία επιχειρείται να διευκρινιστεί η συμβολή του Franchising στην οικονομική πορεία της χώρας αλλά και η εξέταση του θεσμού με βάση τα νέα οικονομικά δεδομένα της παρελθούσας χρονιάς και εύγλωττα αποδίδει ότι ακόμα και αν σε μια χώρα συμβαίνουν γεγονότα που παρακωλύουν την οικονομική της εξέλιξη πάντα παρουσιάζονται ευκαιρίες για επιχειρηματική ανάπτυξη και επαγγελματική απασχόληση αρκεί τα άτομα να βρίσκονται σε μια διαρκή επαγρύπνηση και να διαθέτουν διορατικότητα και ευθυκρισία ώστε να δώσουν έμφαση στα οργανωμένα δίκτυα Franchising.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η θεωρητική προσέγγιση του όρου Franchising το οποίο σε αδρές γραμμές θα μπορούσε να οριστεί από οικονομική άποψη ως μια μέθοδος μάρκετινγκ και ταυτόχρονα ως μια επιχειρηματική στρατηγική η οποία παρέχει τη δυνατότητα της δημιουργίας και της εξέλιξης ενός Εμπορικού Δικτύου στους τομείς της διανομής προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην οικονομική λειτουργία του. Επιπλέον εξετάζονται οι μηχανισμοί υποστήριξης των franchisees. Επίσης γίνεται μνεία για το ηλεκτρονικό επιχειρείν και την νομοθεσία που αφορά το διαδίκτυο και αναλύεται η ανάπτυξη του Franchising στην Ευρώπη και στην Ελλάδα μέσα από την παράθεση στατιστικών ευρημάτων για την τεκμηρίωση της παρούσας μελέτης. Καταληκτικά συνοψίζονται τα συνολικά συμπεράσματα της εργασίας και προτείνονται κάποια μέτρα για την «υγιή» ανάπτυξη του franchising υπό το πρίσμα της οικονομικής ύφεσης κυρίως από την μεριά του κράτους.

ABSTRACT

This paper dissertation is a theoretical approach to the term of Franchising which can be roughly defined in economic terms as a marketing method as well as a business strategy that enables the creation and development of a commercial network in the areas of product distribution and services. Then, a report with regard to the economic operation of Franchising takes place. Moreover, the mechanisms of franchisees' support are examined. There is also a reference to the e-commerce and the legislation regarding the internet, as well as an analysis of Franchising development in Europe and Greece through the apposition of statistical evidence for the proper documentation of this study. Finally, the overall conclusions of the current assignment are summarized and some measures for the "healthy" development of Franchising are suggested in the light of the economic recession, primarily on the part of the state.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον οι ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις είναι πολλές, όμως υπάρχουν και σημαντικές απειλές οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη, έτσι ώστε όσοι πρωταγωνιστούν στον επιχειρησιακό κόσμο, να διατηρήσουν αλλά και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους. Σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον η μέθοδος επιχειρησιακής ανάπτυξης μέσω Δικαιόχρησης ή Δικαιοχρησίας(franchising) υπόσχεται πολλά, αφού μειώνει σε μεγάλο βαθμό τον κίνδυνο που συνεπάγεται μια επιχειρησιακή επέκταση.

Το franchising συνιστά έναν από τους σπουδαιότερους μοχλούς ανάπτυξης των αγορών πολλών χωρών τα τελευταία περίπου 30 χρόνια. Ξεκίνησε σαν μέθοδος ανάπτυξης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ταχυεστιατορίων (fast food) κατόρθωσε μέσα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα να εισβάλει σε σχεδόν κάθε είδους επιχειρηματική δραστηριότητα. Σημαντικότατο επίτευγμα του αποτελεί η μέγιστη συμβολή του στην αναδιαμόρφωση των καταναλωτικών συνηθειών παγκοσμίως. Ακόμη με την υπάρχουσα έντονη τάση παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και τα διαρκώς αυξανόμενα οικονομικά μεγέθη στον τομέα των υπηρεσιών σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες, ο ρυθμός αύξησης του franchising ως επιχειρηματικής μεθόδου, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα επιταχύνεται συνεχώς (Καζής & Τσαγκούρης, 2004).

Μεσούσης της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης και της επικράτησης των διεθνών αγορών άρχισαν να εμφανίζονται κάποια προβλήματα στις παραδοσιακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπως ήταν η έξαρση του ανταγωνισμού, η ανάγκη προβολής, η συνεχής ανάπτυξη και επέκταση. Αυτά τα προβλήματα κλήθηκε να επιλύσει το franchising (Ρουσοπουλος, 2007).

Επιπλέον η κορύφωση της οικονομικής κρίσης της Ελλάδας το 2010 απέδειξε περίτρανα ότι τα δίκτυα Franchise παρά την υφιστάμενη κατάσταση περικοπών και ανεξέλεγκτων απολύσεων όπως και παρά τις μυριάδες επιχειρήσεις οι οποίες πτωχέυσαν και σταμάτησαν να υφίστανται στο επιχειρηματικό σκηνικό πέτυχαν να διατηρήσουν το συνολικό αριθμό σημείων και να αυξήσουν σημαντικά τα μερίδια αγοράς τους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλύσει την έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου του franchising, τόσο ως μορφής ανάπτυξης όσο και ως λειτουργική μορφή marketing αποτυπώνοντας παράλληλα την εξέλιξη του κυρίως στην Ελλάδα, καταδεικνύοντας το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται αυτή η μορφή επέκτασης των επιχειρήσεων σήμερα και εξετάζοντας τον βαθμό στον οποίο έχει επηρεαστεί το Franchising με βάση τα νέα οικονομικά δεδομένα τα οποία επιβάλλει η παρούσα παγκόσμια οικονομική ύφεση την οποία διέρχεται η ανθρωπότητα.

Αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται η θεωρητική προσέγγιση του όρου Franchising, περιέχονται οι ορισμοί σχετικά με το franchising και αναφέρεται η ιστορική εξέλιξη του θεσμού στις Η.Π.Α από όπου και ξεκίνησε αλλά και η διαχρονική εξέλιξη του στην Ελλάδα και στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Επίσης παρατίθεται η τυπολογία του Franchising αλλά και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που αυτή η επιχειρηματική επιλογή συνεπάγεται.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην οικονομική λειτουργία του Franchising. Παρουσιάζεται το θεσμικό πλαίσιο που διέπει το franchise και αναλύονται τα κύρια μέρη από τα οποία θα πρέπει να αποτελείται μια σύμβαση franchising. Ακόμα παρατίθενται τα αποτελέσματα έρευνας που σχετίζονται με το Franchising σε σχέση με τις προτιμήσεις επενδυτών για τις κατηγορίες επένδυσης, το μορφωτικό τους επίπεδα και κάποια ηλικιακά χαρακτηριστικά τους. Επίσης περιγράφεται η νομοθετική αντιμετώπιση σε επίπεδο τόσο Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και στην Ελλάδα και γίνεται λόγος για τον κανονισμό της Ε.Ε. 2790/1999. Τέλος γίνεται αναφορά στην Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise (EFF) και στον κώδικα δεοντολογίας που εξέδωσε.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται οι μηχανισμοί υποστήριξης των franchisees. Παρουσιάζεται η ευελιξία σαν καθοριστικός παράγοντας διαχρονικότητας ενώ δίνεται έμφαση στον κύκλο ζωής ενός συστήματος Franchising. Στη συνέχεια παρατίθενται και αναλύονται τα διάφορα υποστηρικτικά προγράμματα ενός δικτύου Franchising ενώ το κεφάλαιο καταλήγει με την παράθεση ενός επιτυχημένου δικτύου Franchising της EasyInternetCafe.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μνεία για το ηλεκτρονικό επιχειρείν και την νομοθεσία που αφορά το διαδίκτυο. Επίσης αναλύεται στο ίδιο κεφάλαιο η σχέση του ηλεκτρονικού εμπορίου και του Franchise ενώ ταυτόχρονα επιχειρείται η

ανάλυση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του Franchising μέσω του Διαδικτύου.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η ανάπτυξη του Franchising στην Ευρώπη και στην Ελλάδα μέσα από την παράθεση στατιστικών ευρημάτων. Επιπλέον παρατίθενται πίνακες και γραφήματα για την πληρέστερη κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης του θεσμού στον Ελλαδικό χώρο ενώ εξετάζονται και οι προοπτικές ανάπτυξης της Ελλάδας στα Βαλκάνια μέσω του Franchising. Επιπρόσθετα δεν παραλείπεται η αναφορά στα νέα οικονομικά δεδομένα που συνεπάγεται η παγκόσμια οικονομική ύφεση και η εξέταση του αντίκτυπου που αυτά επιφέρουν στην ανάπτυξη του θεσμού.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο συνοψίζονται τα συνολικά συμπεράσματα της εργασίας και προτείνονται κάποια μέτρα για την υγιή ανάπτυξη του franchising υπό το πρίσμα της οικονομικής ύφεσης κυρίως από την μεριά του κράτους.

ΟΡΟΛΟΓΙΑ

Ορολογία Franchise
Franchise Το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά συστήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση με σκοπό τη μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.
Franchising (Δικαιόχρηση) Η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (Franchisor), παραχωρεί στον δικαιοδόχο (Franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising.
Franchise Concept Αποτελεί την επιχειρηματική πρόταση (σύλληψη) του Franchisor, μετουσιωμένη σε τεκμηριωμένη εμπορική πρόταση και πρακτική λειτουργίας μιας επιχείρησης, με συγκεκριμένη τεχνογνωσία και κατοχυρωμένη εταιρική ταυτότητα.
Ενημερωτικό Έντυπο ή Μπροσούρα: Στο έντυπο αυτό περιλαμβάνονται οι πρώτες βασικές πληροφορίες για την επιχείρηση και το σύστημα Franchising του Δότη, δίδεται δε συνήθως στον Λήπτη κατά την πρώτη συνάντησή τους.
Κώδικας Δεοντολογίας: Σύνολο ουσιαστών πρακτικών κανόνων ορθής συμπεριφοράς οι οποίοι πρέπει να ακολουθούνται βασικά από τους Δότες κατά την εγκατάσταση, ανάπτυξη και λειτουργία ενός δικτύου Franchising.
Πιλοτικό Κατάστημα: Κατάστημα που ανήκει συνήθως στον Δότη και κατά τη λειτουργία του οποίου έχει εφαρμοσθεί και ελεγχθεί το σύστημα Franchising με βάση το οποίο θα αναπτυχθεί αργότερα το δίκτυο Franchising.

Entry Fee ή Initial Franchise Fee

(Δικαίωμα εισόδου)

Είναι το εφάπαξ ποσό που πληρώνει ο Franchisee στον Franchisor με την υπογραφή της σύμβασης Franchise, για την ένταξη του πρώτου στο δίκτυο Franchise. Το entry fee αντιπροσωπεύει τις δαπάνες για: ανάπτυξη, μεταφερόμενη τεχνογνωσία (know-how), δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία (goodwill), αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος).

Royalties: Χρηματικά ποσά που καταβάλλει ο Λήπτης στον Δότη κατά τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια τη συμβατικής τους σχέσης με τη μορφή ποσοστών συνήθως επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης του μετά την αφαίρεση των σχετικών φόρων. Τα ποσά αυτά ανταποκρίνονται στις διαρκείς παροχές του Δότη προς το Λήπτη κατά τη διάρκεια της σχέσης τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΟΡΟΥ FRANCHISE

1.1 Ορισμός

«Ο όρος franchising αποδίδεται στην ελληνική ως δικαιόχρηση. Το franchising είναι μία σύμβαση μακροχρόνιας συνεργασίας (franchising agreement) μεταξύ δύο επιχειρήσεων, μεταξύ των οποίων η πρώτη, αποκαλούμενη δικαιοπάροχος (franchisor), παραχωρεί στην δεύτερη, αποκαλούμενη δικαιοδόχο (franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμεταλλεύσεως βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, ως και την απαραίτητη τεχνογνωσία» (Δασκάλου, 1999: 552).

Στην πραγματικότητα λοιπόν το franchising αντιπροσωπεύει το ανώτατο στάδιο της μέχρι τώρα εξέλιξης των συστημάτων κάθετης ολοκλήρωσης/ενοποίησης στην διανομή, με την ευρύτερη έννοια του όρου, συμπεριλαμβάνοντας στοιχεία που προέρχονται από τα παραδοσιακά συστήματα διανομής προϊόντων (Γιαννακάκης, 1997). Η μέθοδος αυτή, είναι αποτέλεσμα των απαιτήσεων της σύγχρονης οικονομίας, η οποία μέσα από την αναζήτηση νέων μεθόδων επέκτασης και διεύρυνσης, κατόρθωσε να συνδυάσει τα παραδοσιακά στοιχεία της λειτουργίας της διανομής με στόχο τη δημιουργία μιας οργανωτικής συνεργασίας που περιλαμβάνει την διανομή προϊόντων, την παροχή υπηρεσιών και την παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης αγαθών. Η εξέλιξη αυτή ήρθε ως φυσική συνέπεια της βιομηχανοποίησης της παροχής υπηρεσιών και της εμπορευματοποίησης των μη απτών αγαθών (Γιαννακάκης, 1997).

Η σύμβαση franchising αν και συχνά συνδυάζεται από την προμήθεια αγαθών, βασικά στοχεύει στην παροχή τεχνογνωσίας, χορήγηση σημάτων, μέσω οργανώσεων και διοίκησης της επιχειρήσεως, εκμετάλλευση φήμης και πελατείας και λειτουργία κάτω από το όνομα του δικαιοπαρόχου και ο, τι αυτό εγγυάται. Η σύμβαση διανομής, αν και συνδυάζεται με την χρήση σημάτων και την προμήθεια αγαθών, βασικά αποσκοπεί στη διασφάλιση ενός μόνιμου δικτύου διοχτεύσεως των προϊόντων στην αγορά και παροχής υπηρεσιών εξυπηρετήσεως των πελατών. Τέλος,

η σύμβαση προμήθειας αν και περιλαμβάνει συχνά χρήση σημάτων, ιδίως όταν έχει μακρά διάρκεια, αποβλέπει βασικά στην αγορά προς μεταπώληση αγαθών (Καζής, 2004).

Ο σχετικός με το franchising κανονισμός Ε.Ο.Κ 2790/1999 της Επιτροπής 22 Δεκεμβρίου 1999, θέτει ως όρο της συμβάσεως την διάθεση των προϊόντων ή υπηρεσιών στον τελικό καταναλωτή (Καρπουζάκη, 1999). Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το franchising μελετάται κυρίως από νομική άποψη, όπου εξετάζεται η εκατέρωθεν κατοχύρωση των δικαιωμάτων και από εμπορική άποψη. Επίσης, όμως, ενδιαφέρει ο χαρακτηρισμός του franchising ως ενός τρόπου επενδύσεως, που διευκολύνει την αποκεντρωτική επέκταση των δραστηριοτήτων μιας δυναμικής επιχειρήσεως μέσα από την προσέλκυση ημιανεξάρτητων συνεργατών, αλλά και ως τρόπου χρηματοδότησεως και στηρίξεως της ιδρύσεως δικτύου νέων επιχειρήσεων. (Καρπουζάκη, 1999).

Ακόμα ως Franchisor (Δικαιοπάροχος) ορίζεται ως η επιχείρηση που παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή / και υπηρεσιών (Καζής, 2004).

Επιπλέον ο Franchisee (Δικαιοδόχος) ορίζεται ως η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή / και υπηρεσιών (Καζής, 2004).

1.2 Ιστορική αναδρομή

Ξεκινώντας από την Αμερική ο θεσμός της δικαιόχρησης συνιστά έναν από τους θεμελιώδεις μοχλούς ανάπτυξης των αγορών πολλών χωρών ο οποίος κατόρθωσε σε μικρό χρονικό διάστημα να επεκταθεί σε όλο σχεδόν τον κόσμο και να εισβάλει σε κάθε είδους επιχειρηματική δραστηριότητα. Γνώρισε σημαντική ανάπτυξη ειδικά τα τελευταία 30 χρόνια. Σημαντικό επίτευγμα είναι ότι συνέβαλε στην αναδιαμόρφωση των καταναλωτικών συνηθειών παγκοσμίως και αναπτύχθηκε ακόμη και σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Σήμερα με την υπάρχουσα τάση παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και τα αυξανόμενα μακροοικονομικά μεγέθη του τομέα των υπηρεσιών σε πολλές αναπτυγμένες χώρες, ο ρυθμός ανάπτυξης της δικαιόχρησης ως επιχειρηματικής μεθόδου προβλέπεται ότι θα επιταχύνεται (The Official Directory of the Franchise Business, 2010)

1.2.1 Ιστορική εξέλιξη του θεσμού στις Η.Π.Α.

Αδιαφιλονίκητα οι Η.Π.Α. θεωρούνται η αφετηρία του Franchising ως επιχειρηματικό σύστημα. Το Franchising εμφανίστηκε γύρω στα τέλη του 19ου αιώνα στην Αμερική με την εισαγωγή σιροπιών τα οποία στη συνέχεια με την προσθήκη μεταλλικού ανθρακούχου νερού συσκευάζονταν και με αυτόν τον τρόπο παρασκευάζονταν τα αναψυκτικά. Συνοπτικά στη συγκεκριμένη περίπτωση αναφερόμαστε σε μία συμφωνία με χονδρεμπόρους για την αγορά των σιροπιών οπότε κατ' επέκταση αναφερόμαστε σε μία πρώτη μορφή βιομηχανικού franchising δεδομένου των ποσοτήτων. Παρόλα αυτά αξίζει να σημειωθεί ότι πρόκειται για «ένα είδος εμπορικής συναλλαγής» που λειτουργεί και μάλιστα επικερδώς μέχρι σήμερα όπως στην περίπτωση της Coca-cola (Μαλακός, 1993:12).

Το πρώτο οργανωμένο δίκτυο διανομής Franchising δημιουργήθηκε στις Η.Π.Α. από την εταιρεία παραγωγής ραπτομηχανών SINGER, μετά το τέλος του Αμερικανικού εμφύλιου πολέμου (Μαλακός, 1993:12).

Έπονται οι αντιπροσωπείες αυτοκινήτων οι οποίες με τη λογική του franchising είχαν τη δυνατότητα και να βρίσκονται πιο κοντά στο καταναλωτή και να επεμβαίνουν μηχανολογικά πιο γρήγορα, και να έχουν προμηθευτές ανταλλακτικών σε διάφορες περιοχές αλλά και να βοηθούν τις συναλλαγές τους (Μαλακός, 1993:12).

Καθοριστική ώθηση στο θεσμό αυτό έδωσαν, μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο οι συνθήκες που επικράτησαν τότε, δηλαδή η ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής σε συνδυασμό με την έλλειψη επαρκών κεφαλαίων για την πραγματοποίηση των απαραίτητων επενδύσεων και δικτύων διανομής. Επίσης τότε ικανοποιήθηκαν και οι βασικές ανάγκες των καταναλωτών, αυξήθηκαν τα εισοδήματα και αναπτύχθηκε η ζήτηση με ποιοτικά κριτήρια (Μαλακός, 1993:12).

Είναι αναγκαίο να επισημανθεί ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες ο θεσμός αυτός εξαπλώθηκε πολύ γρήγορα σε όλους τους κλάδους του αυτοκινήτου (τεχνική συντήρηση, επισκευές, κ.τ.λ.) Ο Χάουαρντ Τζόνσον κινήθηκε στον ίδιο δρόμο ανοίγοντας μια αλυσίδα εστιατορίων, την κίνηση του οποίου μιμήθηκαν και πολλοί άλλοι οι οποίοι συνεχίζουν τη δραστηριότητα τους ακόμη και σήμερα σε παγκόσμια κλίμακα όπως τα Mc Donald's, τα Burger king, Pizza Hut κ.τ.λ. Μάλιστα, η αλυσίδα γρήγορης εστίασης Mc Donald's, θεωρείται η πρωτοπόρος του σύγχρονου συστήματος δικαιόχρησης με, περισσότερα από 26.000 καταστήματα τυποποιημένου φαγητού παγκοσμίως. Εκτός από ορισμένες μικροδιαφορές, ο σχεδιασμός, η οργάνωση και τα προϊόντα των καταστημάτων της επιχείρησης είναι τα ίδια σε όλες της χώρες. Ο θεσμός αναπτύσσεται ραγδαία στις Η.Π.Α., ακόμα και στους κλάδους ξενοδοχείων, μπουτίκ, διαφήμισης, τροφίμων κ.λ.π. (Καζής & Τσαγκούρης, 2004).

1.2.2 Η εξέλιξη του Franchising στην Ελλάδα και στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον

Η δεκαετία του '70 σηματοδοτήθηκε από τη διεύρυνση του franchising με τη σημερινή του μορφή στην Ευρώπη και σε άλλες ηπείρους κυρίως με τη εξάπλωση των αμερικανικών συστημάτων. Στην αρχή ο θεσμός αντιμετωπίστηκε επιφυλακτικά και ο ρυθμός ανάπτυξης του ήταν συγκρατημένος. Τη δεκαετία του '80 όμως οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις έχοντας διαπιστώσει τα πλεονεκτήματα του franchising και θορυβημένες από την εισβολή στον ευρωπαϊκό χώρο των αμερικανικών κολοσσών, εκδήλωσαν αυξημένο ενδιαφέρον για το δυναμικό αυτό σύστημα συνεργασίας. Π.χ. ενώ το 1975 υπήρχαν μόνο 65 δίκτυα franchising στη Γαλλία, το 1983 έφταναν τα 500. Στη διάρκεια του αρχικού σταδίου ανάπτυξης στην Ευρώπη, ιδιαίτερη εφαρμογή είχε ο θεσμός στο λιανικό εμπόριο και στην εστίαση. Στα επόμενα χρόνια η ανάπτυξη ήταν ραγδαία, ειδικά τις τελευταίες δυο δεκαετίες με αποτέλεσμα, σήμερα στην Ευρώπη να υπάρχουν περίπου 6.632 αλυσίδες franchise (Σταυρινουδάκης, 2007).

Στην χώρα μας το franchising εμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του '70. Η πρώτη επιχείρηση που το χρησιμοποίησε στην Ελλάδα ήταν η φίρμα "ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ" με τα Γαλλικά "ΠΡΙΖΟΥΝΙΚ". Κάποιες άλλες επιχειρήσεις

που το εφάρμοσαν, από τις πρώτες στην Ελλάδα είναι, τα καταστήματα “NATALYS” και αργότερα τα “BILLY BO”, η Ιταλική “ΜΠΕΝΕΤΟΝ”, οι αλυσίδες καταστημάτων “GOODIES” και “ΦΛΟΚΑ” (Μαλακός, 1993: 49).

Τα πρώτα χρόνια και στην Ελλάδα όπως και στην υπόλοιπη Ευρώπη το αντιμετώπιζαν με επιφύλαξη, για αυτό και η ανάπτυξη του συντελούνταν με πολύ αργούς ρυθμούς, χωρίς να υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις να ασχολούνται με αυτό το θεσμό, ειδικά στην Ελληνική περιφέρεια.

Η σημαίνουσα ανάπτυξη του θεσμού του franchising στην Ελλάδα έλαβε χώρα τη δεκαετία του 1990. Αυτό οφείλεται κυρίως στην εθνική οικονομία που ακολούθησε την ύφεση που έπληξε την διεθνή αγορά. Η ραγδαία ανάπτυξη του θεσμού ήρθε ως φυσικό απότοκο, με τις αγορές σε όλο τον κόσμο να την καλωσορίζουν ως μια ασφαλή επιχειρηματική ευκαιρία που θα τις βοηθούσε να αντεπεξέλθουν σε δύσκολους καιρούς και αρκετά αδιέξοδα. Η ελληνική αγορά ακολούθησε τη διεθνή πρακτική και το franchise σήμερα αδιαμφισβήτητα συνιστά μια από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους επιχειρηματικής ανάπτυξης στη χώρα μας (Παπακωνσταντίνου, 2006).

1.3 Τυπολογία του Franchising

Οι μορφές δικαιόχρησης που διακρίνονται μεταξύ τους από το αντικείμενο της σύμβασης είναι η δικαιόχρηση *διανομής*, η δικαιόχρηση *υπηρεσιών*, η μεικτή δικαιόχρηση και *βιομηχανική δικαιόχρηση* (Γιαννακάκης, 1997:1046). Αναλυτικότερα:

1.3.1 Franchising διανομής

Στην περίπτωση αυτή ο δικαιοδόχος περιορίζεται στο να πωλεί εκμεταλλευόμενος το Franchise σε τελικούς καταναλωτές (λιανικά) μέσα σε κατάστημα που φέρει το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπαρόχου. Ως προϊόν νοείται εδώ όχι μόνο το εμπόρευμα με υλική υπόσταση, αλλά και η παροχή υπηρεσιών. Στη χώρα μας οι γνωστότερες περιπτώσεις Franchising διανομής είναι εκείνες των Macdonald’s, Goody’s και Neoset (Γιαννακάκης, 1997:1046).

1.3.2 Franchising υπηρεσιών

Ο δικαιοδόχος, χρησιμοποιώντας το λογότυπο του δικαιοπάροχου και τους κανόνες λειτουργίας, παρέχει υπηρεσίες στους τελικούς πελάτες. Σημαντικούς χώρους εφαρμογής του franchise υπηρεσιών συναντάμε στο τομέα των ξενοδοχείων, video & dvd clubs, εκπαίδευσης - φροντιστηρίων, ταξιδιωτικών γραφείων. Μπορεί να χαρακτηριστεί και ως κινητό franchise (mobile franchise), εξαιτίας του ότι οι υπηρεσίες μπορεί να παρέχονται και εκτός των καταστημάτων (Γιαννακάκης,1997:1046).

1.3.3 Μεικτό Franchising

Είναι αρκετά συνηθισμένο στον κόσμο του franchising να συνδυάζονται αρμονικά μέσα στο ίδιο δίκτυο, η διανομή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών. Μεικτό θεωρείται το Franchise όταν συνδυάζει διανομή προϊόντων & υπηρεσιών. Συνήθως αυτό συμβαίνει, όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας. Για παράδειγμα, στα πλαίσια του μεικτού franchise μπορούν να λειτουργήσουν εταιρείες καθαρισμού χώρων που ταυτόχρονα πωλούν προϊόντα καθαρισμού ή εταιρείες πώλησης-μεταπώλησης αυτοκινήτων που παράλληλα προσφέρουν και το service αυτών (Σταυρινουδάκης, 2007).

1.3.4 Franchising παραγωγής ή βιομηχανικό Franchising

Στην περίπτωση αυτή, ο δικαιοπάροχος παρέχει στον δικαιοδόχο την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί ορισμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του και να τα πωλεί με τα σήματα του δικαιοπαρόχου. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για μια ιδιαίτερη μορφή εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας και σήματος. Ο δικαιοδόχος είναι είτε παραγωγός (όταν παράγει τα προϊόντα) είτε χονδρέμπορος (όταν τα μεταποιεί και τα μεταπωλεί). Ο κύριος λόγος για την σύναψη μιας Franchising παραγωγής είναι η επιδίωξη του δικαιοπαρόχου να αποφύγει την μεταφορά των προϊόντων του στο τόπο τελικής διάθεσης είτε για λόγους οικονομικούς είτε για λόγους που σχετίζονται

με την φύση του προϊόντος π.χ. κίνδυνος αλλοίωσης προϊόντων. Παράδειγμα του franchise παραγωγής είναι η παραγωγή αλκοολούχων ή ανθρακούχων ποτών όπως Coca-Cola, Seven Up, Fanta (Γαλάνης, 2000).

1.4 Οι επιχειρήσεις στις οποίες απευθύνεται το Franchising

Το Franchising, ως μια σχετικά νέα μορφή οικονομικής σύμβασης, απευθύνεται (Γαλάνης, 2000):

- § Στους νέους επαγγελματίες, που αναζητούν σιγουριά κάτω από την ομπρέλα μιας καταξιωμένης, επιτυχημένης και επώνυμης επιχείρησης.
- § Στους υφιστάμενους επαγγελματίες, που θέλουν να μετατρέψουν το «no name» ανώνυμο κατάστημα τους ή την επιχείρηση τους σε ένα επιτυχημένο και επώνυμο υποκατάστημα μιας Μεγάλης αλυσίδας.
- § Στους γονείς, που θα ήθελαν να δημιουργήσουν μια επιτυχημένη δραστηριότητα για τα παιδιά τους.
- § Σε όλους εκείνους, που δεν έχουν γνώση ενός αντικειμένου, δεν έχουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία για να ξεκινήσουν την ενασχόληση τους με ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό αντικείμενο και θα ήθελαν να δραστηριοποιηθούν, κάνοντας χρήση των επιτυχημένων εμπορικών μεθόδων και πρακτικών μιας καταξιωμένης στην αγορά αλυσίδας με ισχυρή αναγνωσιμότητα του σήματος της

Αναλυτικότερα, η μικρή επιχείρηση που διατηρεί λίγες μονάδες λιανικής ισχυροποιείται στην αγορά, κερδίζει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού, δυναμώνει και διασφαλίζει μακροβιότητα στον χώρο της. Ο μεταποιητής, βιοτέχνης και βιομήχανος, σταθεροποιεί τις πωλήσεις του, παράγει προϊόντα με το όνομα του, σταματά να διαθέτει κόπο -σκέψη- χρήματα για να συνεχίσει να δημιουργεί την επιτυχία που απολάμβαναν άλλοι, όσο αυτός εκτελούσε χρέη υπεργολάβου. Ο εισαγωγέας σταματά να επενδύει σε όνομα τρίτης κυριότητας, ενδυναμώνεται και μακροβιώνει. Βέβαια, οι εξαιρέσεις επιβεβαιώνουν τον κανόνα. Ελάχιστες, ωστόσο, είναι οι περιπτώσεις των επιτυχημένων μεμονωμένων επιχειρήσεων, οι οποίες λειτουργούν άκρως επιτυχημένα κάτω από την αυθεντικότητα που τις διέπει, οι οποίες, ενδεχομένως, δεν μπορούν να αναπαραχθούν σε δίκτυο λόγω αυτής της

μοναδικότητας τους (π.χ. γνωστό παραδοσιακό μεζεδοπωλείο). Υπάρχει φόβος, όμως, η επιβίωση αυτών των επιχειρήσεων να χαθεί με το πέρασμα του management στην επόμενη γενιά (Παπακωνσταντίνου, 2006).

1.5 Πλεονεκτήματα του Franchising

Η μορφή δικαιοχρησίας παρουσιάζει ποικίλα πλεονεκτήματα, αλλά και μειονεκτήματα τα οποία και θα παραθέσουμε σε ξεχωριστές ενότητες στην παρούσα εργασία. Επίσης είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα για τον δικαιούχο (franchisor) και για τον δικαιούχο (franchisee) διαφέρουν.

Τα κύρια πλεονεκτήματα σύμφωνα με τον (Γιαννακάκη,1997:105) είναι:

1. Η δυνατότητα εντάξεως μίας νέας επιχειρήσεως σε μία δοκιμασμένη και επιτυχημένη αλυσίδα, η οποία έχει ήδη πλάσει ένα σεβαστό όνομα στην αγορά. Διευκολύνεται η εξεύρεση χρηματοδοτήσεως για την εκκίνηση και αποτελούν εγγύηση για την ορθή επένδυση και την εμπορική επιτυχία.
2. Η συγκεντρωτική προμήθεια ελεγμένων πρώτων υλών και προϊόντων, συμβάλλει στην εξοικονόμηση χρήματος και χρόνου.
3. Η ευκολία αναθέσεως του διαχειριστικού έργου σε υπεργολάβο
4. Η συνεκμετάλλευση των αποτελεσμάτων ερευνών για νέα προϊόντα και βελτιώσεις, με μικρή συμμετοχή στο κόστος.
5. Η εξασφάλιση μίας καλής σχέσης τιμής και προσφερόμενης ποσότητας στους καταναλωτές.
6. Η αύξηση της αξίας της δικαιούχου εταιρίας, λόγω της επιτυχούς διεύρυνσης της. Η συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας
7. Η εύκολη τήρηση κοινής πολιτικής τιμών, που εμπνέει εμπιστοσύνη στους καταναλωτές

Τα πλεονεκτήματα του franchising για το δικαιопάροχο (franchisor) είναι (Μήτος, 2007)

1. Δημιουργία αλυσίδας διανομής με περιορισμένο κόστος και χωρίς δέσμευση ιδίων κεφαλαίων για την δημιουργία επιχειρηματικών μονάδων - υποκαταστημάτων.
2. Πρόσθετη δυνατότητα για ουσιαστική και γρήγορη αύξηση του κύκλου εργασιών και σημαντική βελτίωση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων.
3. Ενίσχυση της φήμης και του κύρους του δικαιопάροχου, χάρη στην ταχεία δημιουργία ενός επώνυμου και εκτεταμένου δικτύου διανομής ή προσφοράς υπηρεσιών.
4. Αξιοποίηση της εμπειρίας των δικαιοδόχων και των προτάσεών τους για ανάπτυξη των πωλήσεων, τη βελτίωση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων κλπ.

Τα πλεονεκτήματα του franchising για το δικαιοδόχο (franchisee) είναι: (Μήτος, 2007)

1. Εξασφάλιση ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι άλλων νέων ανεξάρτητων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Το πλεονέκτημα αυτό συνίσταται στην αξιοποίηση της φήμης, του γοήτρου, των εμπορικών σημάτων, της τεχνογνωσίας κλπ. του δικαιοπάροχου.
2. Παροχή εκ μέρους του δικαιοπάροχου προς τον δικαιοδόχο, σε όλη διάρκεια της σύμβασης franchising, ενεργού υποστήριξης και βοήθειας σε μια σειρά ζωτικών για τη λειτουργία μιας επιχείρησης τομέων, όπως είναι π.χ. η εκπαίδευση του ίδιου του δικαιοδόχου και των στελεχών του, η επιλογή τόπου εγκατάστασης, η προμήθεια πρώτων υλών ή ετοιμών προϊόντων, η μεταφορά εμπορευμάτων, η διοίκηση του προσωπικού οι λογιστικές διαδικασίες κλπ.
3. Ελαχιστοποίηση, ως συνέπεια των παραπάνω, δύο μειονεκτημάτων, του εμπορικού και οικονομικού κινδύνου που αντιμετωπίζει μια νέα επιχείρηση μικρομεσαίου μεγέθους.
4. Βελτίωση της πιστοληπτικής ικανότητας του δικαιοδόχου, λόγω συμμετοχής του σε ένα γνωστό εμπορικό όμιλο και επομένως, εξασφάλιση των απαιτούμενων πιστώσεων με ευνοϊκούς όρους.

5. Δυνατότητα προμήθειας εμπορευμάτων σε καλύτερες τιμές, μέσω των μαζικών αγορών του δικαιοπάρoχου

1.6 Μειονεκτήματα του Franchising

Τα κύρια μειονεκτήματα είναι (The Official Directory of the Franchise Business, 2010):

1. Απώλεια οποιασδήποτε ανεξαρτησίας με την ένταξη στο δίκτυο, διότι ο νεοεισερχόμενος οφείλει να τηρεί τους κανόνες. Η παρακολούθηση της ποιότητας και λειτουργίας από τον δικαιοπάρoχο, δίνει τη εντύπωση περιορισμού των δυνατοτήτων προσωπικής δράσεως.
2. Η κατανομή της επίπτωσης σε όλους, σε περίπτωση κακής φήμης του ενός.
3. Πιθανότητα για τυχόν δυσβάσταχτες οικονομικές υποχρεώσεις που εμφανίζονται κατά την ένταξη στο δίκτυο.
4. Υψηλό κόστος εγκαταστάσεως και λειτουργίας
5. Κίνδυνος εμφάνισης πολλαπλών δικαιοδόχων σε μικρή γεωγραφική περιοχή.

Τα μειονεκτήματα του franchising για το δικαιοπάρoχο (franchisor) είναι (The Official Directory of the Franchise Business, 2010):

1. Τυχόν ανώμαλη εξέλιξη σε μία ή περισσότερες επιχειρήσεις ή κρίκους της αλυσίδας μπορεί να υπονομεύσει όλο το κύρος του δικαιοπάρoχου.
2. Είναι πιο δύσκολο για τον δικαιοπάρoχο να ελέγχει τους δικαιοδόχους παρά τα ιδιόκτητα καταστήματα.
3. Ο δικαιοπάρoχος περιορίζεται στην παροχή οδηγιών προς τους δικαιοδόχους (πέραν των όσων προβλέπονται στη σύμβαση), χωρίς να μπορεί να τις επιβάλλει ή να ελέγξει την εφαρμογή του

Τα μειονεκτήματα του franchising για το δικαιοδόχο (franchisee) είναι (The Official Directory of the Franchise Business, 2010)

Ο δικαιοδόχος :

1. Αν και είναι ανεξάρτητος, έχει σε ικανό βαθμό εξάρτηση από τον δικαιοπάρoχο για την τεχνογνωσία, το κύρος και το όνομά του στην αγορά.

2. Δεν έχει δικαίωμα αποκλειστικότητας στην περιοχή του για τα πωλούμενα προϊόντα του ομίλου.
3. Είναι πολλές φορές υποχρεωμένος να συμμορφώνεται με τους όρους του δικαιοπάροχου με την έννοια αυτή υπάρχουν περιορισμοί.

Όπως λοιπόν διαφαίνεται από τα προηγηθέντα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchising η δημιουργία ενός δικτύου δεν είναι μία απλή και εύκολη υπόθεση παρόλο που σε θεωρητικό πλαίσιο τα πλεονεκτήματα υπερβαίνουν τα μειονεκτήματα και για τα δύο μέρη, δηλαδή τον δικαιοπάροχο και τον δικαιοδόχο (Μουρδουκούτας, 2004).

Απαιτείται η δημιουργία μιας σοβαρής υποδομής από τον δότη κύρια συστατικά στοιχεία της οποίας είναι τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας επί άυλων αγαθών, η τεχνογνωσία, το επώνυμο και διαχρονικό προϊόν ή η υπηρεσία, η καλή φήμη και κερδοφορία της επιχείρησης, ο ιδιαίτερος τύπος καταστήματος, το σύστημα franchising, οι μελέτες στρατηγικής ανάπτυξης, προϋπολογισμού, αγοράς και σκοπιμότητας, το πιλοτικό κατάστημα, το πακέτο franchise, το εγχειρίδιο λειτουργίας, το ενημερωτικό έντυπο, το ανθρώπινο δυναμικό και τέλος η μέθοδος προσέλκυσης και επιλογής των υποψηφίων ληπτών (Μουρδουκούτας, 2004).

Βέβαια αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι στη χώρα μας έχουν συσταθεί και λειτουργούν δίκτυα Franchising χωρίς την προηγούμενη δημιουργία της κατάλληλης υποδομής. Σε ορισμένα από αυτά γίνονται προσπάθειες να δημιουργηθεί κάποιου είδους υποδομή εκ των υστέρων, δεδομένου ότι οι δότες έχουν εκ των πραγμάτων συνειδητοποιήσει ότι χωρίς π.χ κάποιας μορφής τεχνογνωσία αποτυπωμένης σε ένα εγχειρίδιο δεν είναι δυνατό το δίκτυο τους να λειτουργήσει. Επιπρόσθετα άλλοι δότες έχουν διαπιστώσει, πάλι όμως εκ των υστέρων, ότι για να αναπτύξουν περαιτέρω το δίκτυο τους προσελκύνοντας νέους λήπτες είναι απαραίτητο να δημιουργήσουν ένα ενημερωτικό έντυπο όπως επίσης και να προσλάβουν και εκπαιδεύσουν το απαιτούμενο προσωπικό (Μήτος, 2007).

Αναμφισβήτητα όμως τέτοιου είδους επιχειρηματικές τακτικές δεν είναι και οι πιο ενδεδειγμένες γιατί «κάλλιον το προλαμβάνειν παρά το θεραπεύειν». Διορθωτικές βέβαια κινήσεις σε ένα δίκτυο franchising πάντα γίνονται και επιβάλλεται να γίνονται γιατί αυτό αποτελεί ένα «ζωντανό οργανισμό» που σαν

τέτοιος πρέπει να προσαρμόζεται στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος της αγοράς. ωστόσο αυτές οι κινήσεις δεν μπορούν να αφορούν στη δημιουργία στοιχείων της αρχικής βασικής υποδομής (Μήτος ,2007).

1.7 Προϋποθέσεις επιτυχίας στο Franchising

Για την εύρυθμη λειτουργία της δικαιόχρησης, ο Franchisor πρέπει να διαθέτει εταιρική ταυτότητα καθώς και ένα επώνυμο προϊόν ή υπηρεσία. Επιπρόσθετα πρέπει να έχει την δυνατότητα να μεταφέρει την τεχνογνωσία του όπως και να διαθέτει δυναμική οργάνωση και υποδομή με ικανά διοικητικά στελέχη και ειδικευμένους συμβούλους αλλά και δυνατότητα εξασφάλισης ικανοποιητικών αποτελεσμάτων για τον franchisee. Στις προϋποθέσεις αυτές προστίθεται και η δημιουργία καταστήματος πιλότου, που είναι απαραίτητη για την όλη λειτουργία του Franchising (Παπακωνσταντίνου, 2006).

Από την άλλη ο νέος επιχειρηματίας (franchisee) που είναι διατεθειμένος να επενδύσει σε ένα όνομα, πρέπει να διαθέτει κατάλληλο κατάστημα για την επιχείρηση καθώς και επαρκές κεφάλαιο για την διαμόρφωση του καταστήματος και των λοιπών εξόδων που θα απαιτηθούν για την εγκατάσταση. Επιπλέον πρέπει να διέπεται από διοικητικές ικανότητες και σαφέστατα από όρεξη για δουλειά (Παπακωνσταντίνου, 2006).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING

2.1 Το πλαίσιο λειτουργίας της σύμβασης Franchising

Είναι αδιαφιλονίκητη αλήθεια ότι οι ανάγκες της σύγχρονης οικονομικής ζωής έχουν συντελέσει στη δημιουργία συστημάτων διανομής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία από νομική άποψη δεν είναι δυνατό να υπαχθούν στους παραδοσιακούς γνωστούς τύπους της εμπορικής αντιπροσωπείας, παραγγελίας και πρακτορείας (Γεωργόπουλος, 1998).

Γίνεται μνεία σε συμβατικές μορφές συνεργασίας που αποσκοπούν στην πρόσβαση των παραγωγών και χονδρεμπόρων σε μία άλλη αγορά διαμέσου της ανάθεσης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε τρίτες ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Είναι προϊόντα της καθετοποίησης, εξειδίκευσης στο εμπόριο, του πλουραλισμού στα κανάλια διανομής και αποτέλεσμα της τελειοποίησης του marketing στα μαζικά καταναλωτικά αγαθά. Τα συστήματα διανομής αυτά κατέχουν δεσπόζουσα θέση στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα και παρουσιάζουν μία μεγάλη ποικιλία συμβατικών τύπων, αποτελώντας πρόκληση για τη δογματική του σύγχρονου αστικού δικαίου (Δημητράτος, 2004).

Από τις σύγχρονες μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας το Franchising συνιστά μια σύνθετη μορφή επιχειρηματικής συνεργασίας γεγονός το οποίο έχει ως απότοκο την πολυπλοκότητα της σύμβασης η οποία το αποτυπώνει. Πρόκειται πράγματι για μία ιδιόρρυθμη, μη ρυθμισμένη από το νόμο εμπορικού χαρακτήρα σύμβαση διεπιχειρησιακής συνεργασίας, απόρροια της ελευθερίας των συμβάσεων, βάσει της οποίας έχουν οι συναλλασσόμενοι το δικαίωμα να διαμορφώνουν ελεύθερα το περιεχόμενο μιας σύμβασης (Δημητράτος, 2004).

Τα κύρια γενικά γνωρίσματα της Σύμβασης Franchise είναι η δημιουργία αμοιβαίων υποχρεώσεων διαρκούς παροχής, η ίδρυση στενών διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης, η δυνατότητα συνεχούς εξέλιξης της, ο δυναμικός

χαρακτήρας της και η υπαγωγή του λήπτη στον άμεσο έλεγχο του δότη (Δημητράτος, 2004).

2.1.1 Δομή και σύσταση της Σύμβασης

Η σύμβαση Franchise καταρτίζεται στη συναλλακτική πράξη εγγράφως με βάση συνήθως προσυνταγμένο έντυπο της δότριας επιχείρησης (Franchisor) και αποτελείται συνήθως από 4 μέρη τα οποία εμπερικλείουν το Προοίμιο, τις Κύριες Υποχρεώσεις του Δότη, τις Κύριες Υποχρεώσεις του Λήπτη και τις Λοιπές διατάξεις. Παρακάτω πρόκειται να αναλυθεί διεξοδικά με τι σχετίζεται το κάθε μέρος που απαρτίζει την σύμβαση (Σταυρινουδάκης, 2007).

Προοίμιο

Στο προοίμιο καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, επιπλέον υπογραμμίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλομένων μερών και κατόπιν περιγράφεται το περιεχόμενο του "πακέτου" Franchise, δηλαδή το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αναφέρονται στο εμπορικό σήμα και στην επωνυμία, στα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), στα πρότυπα χρήσεως, στα σχέδια, στα δικαιώματα αντιγραφής, στις τεχνογνωσίες ή στα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από τον δότη στον λήπτη για εκμετάλλευση. Ιδιαίτερης μνείας χρήζει ότι ο Λήπτης θα πρέπει να ελέγξει προσεκτικά αν το εμπορικό Σήμα και η επωνυμία της επιχείρησης του Δότη είναι νομίμως κατοχυρωμένα (Μουρδουκούτας, 2004).

Στο προοίμιο αναφέρονται ακόμα ο εξοπλισμός, η διακόσμηση και άλλα στοιχεία που χρησιμοποιεί ο δότης για την οργάνωση των πωλήσεων και γενικά της εμπορικής του δραστηριότητας. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες, γιατί με βάση αυτές μπορεί να προσδιορισθεί το ειδικότερο αντικείμενο των υποχρεώσεων του δότη που περιγράφονται στο κύριο μέρος της σύμβασης. Στο προοίμιο ενδέχεται ακόμα να γίνεται αναφορά σε ορισμένους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς δεσμευτικούς για τα δύο μέρη, όπως π.χ. η υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας, η ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από τον δότη, όπως επίσης και η υποχρέωση του λήπτη να ασκεί την εμπορική του δραστηριότητα σύμφωνα με

τις ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέλη του συστήματος (Μουρδουκούτας, 2004).

Οι υποχρεώσεις του Δότη

Η συμβολή του Δότη στη συνεργασία Franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις (Γαλάνης, 2000).

Πρώτον την παραχώρηση στον λήπτη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του "πακέτου" Franchising", του οποίου το περιεχόμενο προσδιορίζεται επακριβώς στο προοίμιο της σύμβασης. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται ανάλογα με το περιεχόμενο του "πακέτου" Franchise σε παραχώρηση άδειας χρήσης σήματος, επωνυμίας ή διακριτικού τίτλου, στην παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τεχνογνωσίας κ.λ.π. (Σταυρινουδάκης, 2007).

Δεύτερον την ένταξη του λήπτη στο σύστημα με την παροχή σ' αυτόν κυρίως της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσής του. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε μία σειρά από μέτρα και παροχές στις οποίες πρέπει να προβεί ο δότης μέχρι την ημέρα που η λήπτης θα ανοίξει το κατάστημά του και θα αρχίσει να συναλλάσσεται με το κοινό ως μέλος του συστήματος. Οι παροχές μπορούν να περιλαμβάνουν ανάμεσα σε άλλα π.χ. την εσωτερική διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος, την παράδοση του εγχειριδίου (manual) με τις οδηγίες, την αποκάλυψη και μύηση σε εμπορικά ή/και βιομηχανικά μυστικά κ.λ.π. (Σταυρινουδάκης, 2007).

Τρίτον την συνεχή υποστήριξη του λήπτη όσο θα διαρκεί σύμβαση. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται επίσης σε μία σειρά επιμέρους υποχρεώσεων του δότη, που αφορούν το στάδιο μετά την ένταξη του στο σύστημα. Περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, την αποστολή διαφημιστικού υλικού, υλικών συσκευασίας, την οργάνωση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, τη λογιστική οργάνωση, τη συντήρηση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού του καταστήματος του λήπτη κ.λ.π. (Σταυρινουδάκης, 2007).

Τέταρτον τον προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία ο λήπτης θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό (Κοσμίδης, 2002).

Πέμπτον τον εφοδιασμό του λήπτη με πρώτες ύλες, με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δότη (Κοσμίδης, 2002).

Έκτον την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η υποχρέωση αυτή εξειδικεύεται στην κοινοποίηση από τον δότη στον λήπτη τεχνογνωσίας ουσιαστικής σημασίας, δηλ. ικανής να του επιτρέψει κατά τη σύναψη της συμφωνίας Franchising να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά (Κοσμίδης, 2002).

Έβδομον την υποχρέωση του δότη όσον αφορά την παραχωρηθείσα περιοχή της σύμβασης να μην παραχωρεί σε τρίτους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται μέρος ή το σύνολο του Franchise, να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος το Franchise ή, με παρόμοιο σύστημα να προμηθεύει ο ίδιος τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise (Κοσμίδης, 2002).

Καταληκτικά πρέπει να επισημάνουμε ότι είναι ιδιαίζοντως χρήσιμο να υπάρχει συγκεκριμένος χάρτης της παραχωρηθείσας προστατευόμενης περιοχής ο οποίος θα πρέπει να είναι συνημμένος στη σύμβαση (Σταυρινουδάκης, 2007).

Οι Υποχρεώσεις του Λήπτη

Ο λήπτης πωλεί τα προϊόντα ή/και παρέχει τις υπηρεσίες του συστήματος στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Η συμβολή του στη συνεργασία Franchising εμπεριέχει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις (Γαλάνης, 2000):

Πρώτον την καταβολή δικαιωμάτων στον δότη. Η υποχρέωση αυτή συνίσταται στην καταβολή από το λήπτη στον δότη αφενός μεν ενός εφάπαξ ποσού ως δικαίωμα εισόδου του στο σύστημα (entry fee), αφετέρου δε στην περιοδική καταβολή στον δότη ενός ορισμένου ποσοστού επί του κύκλου εργασιών (royalties) μετά την αφαίρεση των φόρων, ή σπανιότερα ενός ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στα κέρδη από τις πωλήσεις. Το ποσοστό αυτό μπορεί να ποικίλλει και εξαρτάται μεταξύ άλλων από την έκταση των παροχών του δότη, από τη φήμη του συστήματος και των διακριτικών γνωρισμάτων της επιχείρησής του, από το μέγεθος των ιδίων επενδύσεων του λήπτη κ.λ.π. Υπάρχει επίσης περίπτωση να συμφωνηθεί αντίστροφη προς το ποσό των εισπράξεων προοδευτικότητα, έτσι ώστε να δοθεί στον λήπτη ένα παραπάνω κίνητρο για να αυξήσει τις πωλήσεις του (Γαλάνης, 2000).

Δεύτερον την ενεργό προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος του συστήματος. Είναι γεγονός ότι από την ίδια τη φύση της σύμβασης Franchise ως σύμβασης διαμεσολάβησης κατά την πώληση, αλλά και από την ίδια την οικονομική αποστολή ενός τέτοιου συστήματος προκύπτει ότι η σημαντικότερη ίσως υποχρέωση του λήπτη είναι να προωθήσει τις πωλήσεις του προϊόντος του συστήματος σύμφωνα με τη μέθοδο μάρκετινγκ του δότη, εξυπηρετώντας και προστατεύοντας έτσι τα συμφέροντα του τελευταίου. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε επιμέρους υποχρεώσεις που επίσης περιέχονται κατά κανόνα στη σύμβαση Franchise και αφορούν, μεταξύ άλλων, την αυστηρή τήρηση των οδηγιών για τη διαμόρφωση του καταστήματος, τη διαφήμιση, τον τρόπο διεξαγωγής των πωλήσεων ή παροχής των υπηρεσιών κ.λ.π., ώστε να διασφαλίζεται ταυτόχρονα η ταυτότητα και η φήμη του δικτύου (Γαλάνης, 2000).

Τρίτον την συμμόρφωσή του στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως τον σεβασμό της αρχής της ομοιομορφίας, σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά στην οποία γίνεται η διάθεσή τους (Σταυρινουδάκης, 2007).

Τέταρτον την υποχρέωσή του να εκμεταλλεύεται το "πακέτο" Franchise μόνο με βάση τους υπαγόμενους στη σύμβαση χώρους. Εδώ ο Δότης θα πρέπει να προσέξει και μελετήσει ιδιαίτερα το Μισθωτήριο Συμβόλαιο του Καταστήματος του Λήπτη, στην περίπτωση βέβαια που το κατάστημα δεν είναι δικό του (Σταυρινουδάκης, 2007).

Πέμπτον την υποχρέωση του να μην προσελκύει πελάτες έξω από την περιοχή της σύμβασης, αναφορικά πάντα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise (Σταυρινουδάκης, 2007).

Έκτον την υποχρέωση να μην παράγει, πωλεί ή χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα ανταγωνιστικά των προϊόντων του δότη, τα οποία αποτελούν αντικείμενο του Franchise (Σταυρινουδάκης, 2007).

Έβδομον την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, αποκλειστικά εκείνα τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ελάχιστες αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές που ορίζει ο δότης (Πιτέλης & Sugden, 2002).

Όγδοον την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα που έχουν κατασκευασθεί αποκλειστικά από τον δότη ή από τρίτους οριζόμενους από αυτόν, υπό την προϋπόθεση όμως ότι λόγω της φύσεως των προϊόντων που αποτελούν αντικείμενο του Franchise δεν είναι δυνατό στην πράξη να ισχύουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές (Πιτέλης & Sugden, 2002).

Ένατον Την υποχρέωση να μην ασκεί, άμεσα ή έμμεσα, παρεμφερή εμπορική δραστηριότητα σε περιοχή στην οποία ανταγωνίζεται με τον δότη ή με άλλο μέλος του δικτύου. Είναι επίσης δυνατό να προβλέπεται στη σύμβαση ότι ο λήπτης θα εξακολουθεί να υπέχει την υποχρέωση αυτή και μετά τη λύση της συμφωνίας για εύλογο χρονικό διάστημα, που όμως δεν μπορεί να υπερβαίνει το ένα έτος, μόνο όμως αναφορικά με το κατάστημα όπου ασκούσε την εκμετάλλευση του Franchise (Πιτέλης & Sugden, 2002).

Δέκατον την υποχρέωση να μην αποκτά οικονομικά συμφέροντα στο κεφάλαιο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τα οποία ενδέχεται να δώσουν στον λήπτη τη δύναμη να επηρεάσει την οικονομική τακτική αυτών των επιχειρήσεων (Κοσμίδης, 2002).

Ενδέκατον την υποχρέωση να διαθέτει προς πώληση μία ελάχιστη σειρά προϊόντων, να επιτυγχάνει έναν ελάχιστο κύκλο εργασιών, να προγραμματίζει εκ των προτέρων τις παραγγελίες του, να διατηρεί ορισμένα ελάχιστα αποθέματα και να παρέχει υπηρεσίες στο πλαίσιο της εγγύησης των προϊόντων και της εξυπηρέτησης των πελατών (Κοσμίδης, 2002).

Δωδέκατον την υποχρέωση να καταβάλλει στον δότη συγκεκριμένο ποσοστό των εσόδων του για διαφημιστικούς σκοπούς και να πραγματοποιεί ο ίδιος διαφημίσεις, για τη φύση των οποίων πρέπει να λαμβάνει την έγκριση του δότη (Κοσμίδης, 2002).

Δέκατο-τρίτον την υποχρέωση να μην κοινολογεί σε τρίτους την τεχνογνωσία που του έχει παράσχει ο δότης. Ο λήπτης είναι δυνατόν να προβλέπεται στη σύμβαση ότι θα υπέχει αυτή την υποχρέωση και μετά τη λύση της συμφωνίας (Κοσμίδης, 2002).

Δέκατο-τέταρτον την υποχρέωση να παρακολουθεί ο ίδιος ή το προσωπικό του τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που διοργανώνει ο δότης (Κοσμίδης, 2002).

Δέκατο-πέμπτον την υποχρέωση να συμμορφώνεται με τα πρότυπα που έχει καθορίσει ο δότης αναφορικά με τον εξοπλισμό και την εμφάνιση των υπαγόμενων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων (Κοσμίδης, 2002).

Δέκατο-έκτον την υποχρέωση να επιτρέπει στον δότη τη διενέργεια ελέγχων των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων ή/και μεταφορικών μέσων, των πωλουμένων προϊόντων και των παρεχομένων υπηρεσιών, καθώς επίσης και των βιβλίων απογραφής και των λογαριασμών του (Κοσμίδης, 2002).

Δέκατο-έβδομον την υποχρέωση να μην μεταβάλλει τον τόπο εγκατάστασης των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων, δηλ. να μην αλλάζει κατάσταση, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη (Κοσμίδης, 2002).

Δέκατο-όγδοον την υποχρέωση να μην μεταβιβάζει, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σύμβαση Franchising (Κοσμίδης, 2002).

Λοιπές Διατάξεις

Στις λοιπές διατάξεις ρυθμίζονται κυρίως θέματα που αφορούν τη διάρκεια της σύμβασης, τους τρόπους λύσης της, την αποζημίωση του λήπτη, τις μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών, το εφαρμοστέο δίκαιο και το αρμόδιο για την εκδίκαση των διαφορών Δικαστήριο. Οφείλουμε να επισημάνουμε ότι η σύμβαση Franchise θα είναι είτε ορισμένου είτε αορίστου χρόνου. Σύμβαση ορισμένου χρόνου την οποία τα μέρη συνεχίζουν να εκτελούν και μετά την προβλεφθείσα λύση της μετατρέπεται σε αορίστου χρόνου (Σταυρινουδάκης, 2007).

2.1.2 Δημιουργία της επιχειρηματικής πρότασης και στρατηγικής

Είναι αλήθεια ότι προκειμένου να τεθεί σε εφαρμογή η επιχειρηματική πρόταση και στρατηγική σε αρχικό στάδιο υπάρχει η έμπνευση, στη συνέχεια υπάρχει μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που σχετίζονται με τα προϊόντα της, που στόχο έχουν να καθορίσουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας τώρα και στο μέλλον. Όμως κρίνεται σκόπιμο να στηθεί ένας οργανωμένος μηχανισμός που να περιβάλει ολόκληρη την προσπάθεια

ώστε να μειωθούν τα ποσοστά αποτυχίας και οι πιθανότητες σφάλματος (Γεωργόπουλος, 1995).

Επιπλέον θεωρείται ιδιαίζοντως σημαντικό η επιχείρηση να λάβει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό, αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον της, πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς στόχους της, τις στρατηγικές επιλογές της, καθώς και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης τους. Αδιαμφισβήτητα η διαμόρφωση στρατηγικής αποτελεί ένα είδος πυξίδας. Εάν είναι γενικά σωστή, τότε ακόμη και αν γίνουν κάποια λάθη σε επιμέρους τακτικές κινήσεις, η επιχείρηση δεν βγαίνει τελικά ζημιωμένη. Επίσης, συγκεντρώνονται οι προσπάθειες της και συντονίζονται οι δραστηριότητες της και ταυτόχρονα ορίζεται η θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό, μειώνεται η αβεβαιότητα και προσδίδεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης (Γεωργόπουλος, 1995).

Συνεκδοχικά δίνεται μια περιγραφή των βασικών βημάτων, με τα οποία αυξάνονται οι πιθανότητες σχεδιασμού μιας αποτελεσματικής και κερδοφόρας επιχειρηματικής δραστηριότητας όπου εμπερικλείεται αρχικά ο σαφής προσδιορισμός του σκοπού της επιχειρηματικής δραστηριότητας που έχει επιλεγθεί, η ενδελεχής εξέταση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, η ποιοτική αξιολόγηση της επιχείρησης καθώς και η δημιουργία οράματος που εδράζεται στις αρχές της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας των επιχειρήσεων. Παρακάτω θα επεξηγηθούν τα προαναφερθέντα βήματα και τι αυτά περιλαμβάνουν (Γεωργόπουλος, 1998):

1. Σαφής προσδιορισμός του σκοπού και των στόχων της επιχειρηματικής δραστηριότητας που έχει επιλεγθεί. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει (Γεωργόπουλος, 1998): Προσεκτικό λεπτομερή σχεδιασμό των ενεργειών εκείνων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη του στόχου, ανάθεση αντίστοιχων ρόλων στα εμπλεκόμενα άτομα, παροχή κίνητρων αλλά και απολαβών σε όλους εκείνους που με επιτυχία θα πραγματοποιήσουν το ρόλο τους.

§ Προσπάθεια εντοπισμού των δυνατών και αδύνατων σημείων και στόχων, ενίσχυση ή υπερνίκηση τους αντίστοιχα.

- § Χρονοδιάγραμμα στις ενέργειες του συνόλου τις επιχείρησης και επανέλεγχος τους σε τακτά χρονικά διαστήματα.
- § Απολογισμό και επαναχάραξη πορείας με βάση την εμπειρία που αποκτήθηκε από την υλοποίηση του προγράμματος σε πραγματικές συνθήκες

2. Το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων: Είναι απαραίτητο προκειμένου να λειτουργήσει μια ομάδα με επιτυχία τα μέλη της να γνωρίζουν τις δραστηριότητες και τις αρμοδιότητες που έχει το καθένα ξεχωριστά. Κατά συνέπεια έχοντας γνώση για την εταιρεία στο σύνολο της, για τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της, αλλά και για το σύνολο των λειτουργιών που αφορούν τόσο τους πελάτες της, όσο και τους προμηθευτές της η Ομάδα μπορεί να λειτουργεί καλύτερα και πιο αποδοτικά. Μια αναλυτική περιγραφή του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και συγκεκριμένα των υλικών πόρων, του μηχανολογικού εξοπλισμού, των εγκαταστάσεων, των χρηματοοικονομικών πόρων, των φυσικών, ανθρωπίνων, οργανωτικών και των τεχνολογικών πόρων καθώς και των πόρων καινοτομίας θα συντελέσει στην κατανόηση της εταιρικής κουλτούρας (Δημητράτος, 2004).

3. Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων: Αναντίρρητα το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου αναζητούνται πιθανές ευκαιρίες και απειλές, αποτελεί το ευρύτερο περιβάλλον που την επηρεάζει, αλλά και περιέχει και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια την χώρα. Όλα τα παραπάνω είναι διαστάσεις που θα πρέπει κανείς να εξετάσει και να αξιολογήσει ανάλογα και βρίσκονται σε συνάρτηση με τους λοιπούς πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, πολιτιστικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Από την άλλη μεριά είναι γεγονός ότι οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά «πεδία μάχης» ενός κλάδου. Σαν τέτοιο θα μπορούσε να οριστεί η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα, καθώς και η ένταση του ανταγωνισμού στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου (Δουράκης, 2005).

4. Ποιοτική αξιολόγηση της επιχείρησης: Σαφέστατα όμως υφίστανται στοιχεία που μπορούν να αξιολογήσουν μια επιχείρηση και είναι πέρα από αυτά που μπορούν να

μετρηθούν αυστηρά ποσοτικά, και σχετίζονται με τα αύλα χαρακτηριστικά της. Τέτοια είναι μια συγκεκριμένη τεχνολογία, η γνώση για τον καταναλωτή, η επωνυμία του προϊόντος (brand name), η φήμη, η εταιρική κουλτούρα, τα οποία προσδίνουν αντικειμενική αξία στην ανταγωνιστική ικανότητα μιας επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, είναι μη άμεσα μετρήσιμα στοιχεία, που συχνά όμως συνιστούν τη μόνη διατηρητέα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Δουράκης, 2005).

5. Δημιουργία οράματος το οποίο βασίζεται και προσανατολίζεται σε πελατοκεντρικές αρχές και φιλοσοφία. Είναι σημαντικό να υπάρχει όραμα έτσι ώστε να παρέχεται το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα και να διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρηματικών στόχων σε καθημερινές και λειτουργικά καταναεμημένες αρμοδιότητες. Επιπλέον η ύπαρξη οράματος συμβάλλει στη λήψη στρατηγικών-αποφάσεων, καθορίζει τους επιχειρηματικούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε κόστος, χρόνος και απόδοση να μπορούν να ελεγχθούν και ακόμα λειτουργεί ως κεντρικό σημείο αναφοράς έτσι ώστε οι μονάδες να ταυτίζονται με το επιχειρηματικό σκοπό και να διακρίνονται όσοι δεν μπορούν να ταυτιστούν (Καζής & Περράκης, 1984)

2.1.3 Το πιλοτικό κατάστημα και η επιλογή κατάλληλης θέσης καταστήματος

Αδιαμφισβήτητα η ύπαρξη ενός πιλοτικού καταστήματος είναι υψίστης σημασίας σε κάθε σύστημα Franchise όπως και η επιλογή της κατάλληλης θέσης του καταστήματος που θα αναλύσουμε στην ενότητα αυτή. Ο υποψήφιος δικαιοδόχος θα πρέπει να λάβει πολύ σοβαρά υπ' όψιν του την παράμετρο αυτή και να της δώσει δέουσα σημασία. Εξάλλου ένας δικαιοπάροχος αν θέλει να πετύχει με την μέθοδο της δικαιόχρησης θα πρέπει να δοκιμάσει το concept (στον όρο αυτό συνοψίζεται η εν γένει τεχνογνωσία του Δότη με βάση την οποία θα λειτουργήσει το δίκτυο Franchising) του στην πράξη. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την λειτουργία του πιλοτικού καταστήματος. Ενός καταστήματος στο οποίο ο Franchisor έχει εφαρμόσει τις νέες του αρχές οργάνωσης και λειτουργίας. Στο κατάστημα αυτό θα

δοκιμάσει και τα αρχιτεκτονικά εκείνα πρότυπα που αργότερα θα αποτελέσουν το πρότυπο, σύμφωνα με το οποίο θα απαιτήσει από τους συνεργάτες του να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση (Κεφαλάς, 1999).

Το προαναφερθέν ισχύει σε όλα τα επίπεδα, είτε πρόκειται για καθαρά αισθητικά, είτε πρόκειται για λειτουργικά δεδομένα. Επίσης κρίνεται απαραίτητο να διαχωριστεί η εξωτερική από την εσωτερική λειτουργία του καταστήματος. Αναφορικά με την εξωτερική λειτουργία θα πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο ο δικαιούχος αντιμετωπίζει το πιλοτικό κατάστημα ως ισότιμο μέλος της αλυσίδας ή αν η μεταχείριση του είναι ευνοϊκή. Η προνομιακή μεταχείριση αποτελεί αντισυμβατική συμπεριφορά και έχει επιπτώσεις σε όλο το Δίκτυο (Κεφαλάς, 1999).

Για να αντιμετωπιστεί ένα πιλοτικό ως μέλος του δικτύου Franchise θα πρέπει να υποστηρίζεται από τον ίδιο μηχανισμό, τον οποίο έχει σχεδιάσει για όλο το Δίκτυο ο δικαιούχος. Επίσης πρέπει να εξεταστεί και η συνεργασία του πιλοτικού με τα κεντρικά, πώς αυτή υποστηρίζεται και τι μηχανισμούς χρησιμοποιεί. Αυτό αφορά την εσωτερική υποδομή του καταστήματος (Κεφαλάς, 1999).

Το κρισιμότερο όλων των στοιχείων όμως είναι η κερδοφορία του. Για να μιλήσει κάποιος για κέρδος όμως θα πρέπει να συμπεριλάβει στοιχεία όπως πόσα χρόνια λειτουργεί το κατάστημα, πόσα εξ' αυτών ως πιλοτικό, τι επεμβάσεις έγιναν για να θεωρηθεί δικαιολογημένα πιλοτικό και ποιος ο κύκλος εργασιών του (Κεφαλάς, 1999).

Επιπρόσθετα κατ' αναλογία με το είδος της επιχείρησης αναζητείται κάθε φορά και η πλέον ενδεδειγμένη εμπορική θέση για τη δημιουργία ενός νέου καταστήματος. Και αυτό διότι αποτελεί καταλυτικό παράγοντα επιτυχίας για την ενίσχυση του Δικτύου. Παράμετροι όπως η θέση, και ο εργονομικός σχεδιασμός του καταστήματος σε συνδυασμό με την ταξινόμηση και την διάταξη του καταστήματος διαδραματίζουν καθοριστικό ρολό στην επιτυχία ενός καταστήματος Franchise (Δουράκης, 2005).

Αρχικά η θέση του καταστήματος συνιστά τον σημαντικότερο ίσως παράγοντα καθώς επηρεάζει άμεσα τον αριθμό των καταναλωτών που θα το δουν, θα το επισκεφθούν και θα κάνουν την αγορά τους. Η διάσταση με ένα άλλο κατάστημα του Δικτύου έγκειται στην ευκολία πρόσβασης των καταναλωτών, την ευκολία στάθμευσης, την συχνότητα των περαστικών και την ορατότητα του

καταστήματος από μακρινή απόσταση. Η απόκλιση αυτή θα επιφέρει και την αλλαγή στις πωλήσεις και συνεπώς τη διαφορά στα κέρδη σε σχέση με τα υπόλοιπα καταστήματα του Δικτύου. Η επιλογή αυτή σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να γίνεται με βάση ευνοϊκούς οικονομικούς όρους όσο δελεαστικοί και αν είναι (χαμηλό ενοίκιο, χαμηλές ετήσιες αυξήσεις κ.α.), καθώς το σωστό σημείο θα ανταμείψει τον Franchisee μακροπρόθεσμα (Κοσμίδης, 2002).

Ακόμα η εσωτερική διάταξη και σχεδίαση του καταστήματος με βάση τον εργονομικό σχεδιασμό του συνιστά και αυτή μια σημαντική παράμετρο επιτυχίας ενός καταστήματος. Δηλαδή η σωστή αξιοποίηση και του τελευταίου τετραγωνικού μέτρου του καταστήματος και η δημιουργία ενός χώρου άνετου, ευρύχωρου, καθαρού και φιλικού προς κάθε πελάτη (Κυρκιλής, 2002).

Είναι απαραίτητο να διευκρινίσουμε και τον σημαίνοντα ρόλο της ταξινόμησης των προϊόντων και της διάταξης του καταστήματος καθώς για τους περισσότερους εμπόρους λιανικής, η κατανομή του χώρου για κάθε συγκεκριμένο προϊόν συνήθως βασίζεται στο πόσο κερδοφόρο είναι το προϊόν αυτό. Τα προϊόντα που δίνουν τις καλύτερες πωλήσεις πρέπει να έχουν την θέση που αξίζουν ενώ τα λιγότερο κερδοφόρα ίσως, θα έπρεπε να μην βρίσκονται στα ράφια. Οι καταναλωτές επηρεάζονται από την θέση των προϊόντων σε ένα κατάστημα. Έτσι κατηγορίες προϊόντων οι οποίες σχετίζονται μεταξύ τους, έχουν ειδική τιμή πρέπει να βρίσκονται σε γειτονικά ράφια, ενώ προϊόντα τα οποία έχουν υψηλά νούμερα όσο αφορά τη συχνότητα των πωλήσεων τους πρέπει να βρίσκονται στο τέλος των διαδρόμων έτσι ώστε ο καταναλωτής να αναγκαστεί να έρθει σε οπτική επαφή και με άλλα προϊόντα με χαμηλότερες πωλήσεις. Με αυτό το τρόπο «αναγκάζεται» ο καταναλωτής να δει όλα τα προϊόντα και όχι μόνο το προϊόν που έχει σκοπό να αγοράσει. Επίσης τα προϊόντα που θέλει ο καταστηματάρχης να αυξηθούν οι πωλήσεις τους πρέπει να τοποθετούνται σε τέτοιο ύψος στα ράφια, ώστε να βρίσκονται στο ύψος του ματιού του πελάτη. Πολλές φορές προϊόντα που βρίσκονται σε πολύ ψηλά ράφια ή σε πολύ χαμηλά περνούν απαρατήρητα. Σημαντική είναι η παρουσίαση πωλητών. Πάντα διακριτικοί αλλά και πάντα παρόν για την άριστη εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη (Μελάς & Πολλαλής, 2005).

Ακόμα αναφορικά με τον χώρο του καταστήματος γενικά είναι ευχάριστο για τους πελάτες κατά τη διάρκεια τους στο κατάστημα να ακούνε απαλή μουσική και

να μυρίζουν ένα διακριτικό αποσμητικό χώρου. Τελευταίο αλλά όχι αμελητέο, είναι ο φωτισμός. Θα ήτανε σωστό να δοθεί λάμψη στην εξωτερική ταμπέλα του καταστήματος. Εσωτερικά, θα πρέπει να δοθεί έμφαση με τη βοήθεια του φωτισμού σε συγκεκριμένα προϊόντα. Ο γενικότερος φωτισμός πρέπει να μην είναι ούτε πολύ δυνατός ούτε πολύ απαλός έτσι ώστε να μην κουράζει τον πελάτη (Μελάς & Πολλαλής, 2005).

2.1.4 Οι σχέσεις μεταξύ *franchisor* και *franchisee*

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι το Franchising αποτελεί μία μοναδικής αλλά και ιδιόζουσας μορφής συνεργασία. Πολλοί είναι οι παράγοντες εκείνοι, που επηρεάζουν και συντελούν στην επιτυχία μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας που έχει δομηθεί πάνω στη βάση των αρχών της Δικαιόχρησης (Λεοντάρης, 2000).

Σήμερα, αν και το Franchising έχει γίνει συνώνυμο της επιτυχημένης επιχείρησης, όλο και περισσότεροι Franchisors προβληματίζονται για το αν θα πρέπει να διακινδυνεύσουν τη φήμη και το κύρος του ονόματός τους, παραχωρώντας το στον «οποιοδήποτε» συνεργάτη Franchisee. Πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι το Franchising, αφού βασίζεται στο κοινό όφελος και των δύο συμβαλλόμενων μερών, δεν μπορεί παρά να είναι μία μορφή θετικής και αποδοτικής συνεργασίας. Όμως το Franchising, έχει να αντιμετωπίσει πολλές διαφορετικές φάσεις, προβλήματα, συγκρούσεις ή απλώς διαφωνίες, που άλλοτε λύνονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο και άλλοτε πάλι οδηγούν μοιραία στη διάλυση της συνεργασίας. Τα προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ Franchisor και Franchisee μπορούν να οφείλονται σε πολλές παραμέτρους (Λεοντάρης, 2000).

Οι δύο συμβαλλόμενοι, τόσο ο Franchisor όσο και ο Franchisee, είναι επιχειρηματίες. Ως επιχειρηματίες έχουν όνειρα, φιλοδοξίες, στόχους. Για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων, έχουν συνήθως ίδια άποψη, άγχος, παρουσιάζουν φαινόμενα άρνησης ή διστακτικότητας. Απόψεις των δύο μερών, όταν είναι ταυτόσημες, οδηγούν στην εφαρμογή επιτυχημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ιδεών ή λύσεων. Πολλές φορές όμως, οι απόψεις δίστανται. Η διάσταση αυτή των απόψεων, όταν μάλιστα άπτονται στρατηγικών επιλογών, που επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία της αλυσίδας, μπορεί να οδηγήσει τις σχέσεις

μεταξύ Franchisor και Franchisee σε ρήξη. Τα αποτελέσματα είναι σχεδόν πάντοτε πανομοιότυπα.

Οι αντιρρήσεις των Franchisees εκφράζονται είτε διπλωματικά, είτε επιθετικά είτε οδηγούν περισσότερους Franchisees σε συνασπισμό ενάντια στον Franchisor. Δεν αποτελεί μυστικό, ότι, όπως σε κάθε κοινωνική ομάδα, έτσι και στο Franchising, υπάρχουν οι δυναμικές τις ομάδας οι οποίες επηρεάζουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών που την αποτελούν. Είναι λοιπόν φυσικό αργά η γρήγορα ,οι Franchisees που ούτως ή άλλως βρίσκονται μεταξύ τους σε συνεννόηση και συνεργασία, να συνασπισθούν ενάντια στον Franchisor, ώστε να πιέσουν και να διεκδικήσουν πιο δυναμικά τα αιτήματά τους. Έτσι ο Franchisor, καλείται να μπει σε αμυντική θέση και καλείται να υπερασπισθεί είτε την όποια επιχειρηματική επιλογή, είτε την στρατηγική, την οποία έχει «επιβάλλει» στο Δίκτυο του. Ο ίδιος πιστεύει ότι βρίσκεται εν δίκαιω, αφού το δικαίωμα να καθορίζει στρατηγικές, να προμηθεύει προϊόντα, να επιλέγει προμηθευτές κλπ. καθορίζεται πάντοτε στη σύμβαση Franchise που ούτως ή άλλως, πέραν του υποθετικού καθορισμού της σχέσης μεταξύ Franchisor και Franchisee, εξυπηρετεί και εξασφαλίζει ίσως περισσότερο τον Franchisor παρά τον Franchisee. Η πίεση που δέχεται λοιπόν ο Franchisor, δεν αποτελεί θεωρητικά γι' αυτόν απειλή, αφού αισθάνεται σίγουρος ότι η σύμβαση είναι με το μέρος του και ανά πάσα στιγμή μπορεί να ενεργοποιήσει άρθρα αυτής, για τη καταστολή κάθε αντίδρασης ή και ανταρσίας (Κυρκιλής, 2002).

Εδώ όμως είναι το κρίσιμο σημείο. Κατά βάθος κάθε Franchisor γνωρίζει ότι οι καλές σχέσεις μεταξύ Franchisor και Franchisee είναι σημαντικές, αν όχι ο αποφασιστικός παράγοντας επιτυχίας σε όλες τις αλυσίδες Franchise. Γνωρίζει επίσης, ότι όταν συγκρουσθεί με τον Franchisee, κανένας δεν θα είναι ο κερδισμένος. Η διαμάχη αυτή μάλιστα, αν λάβει διαστάσεις και παρασύρει περισσότερους Franchisees, μπορεί να έχει ολέθρια αποτελέσματα για όλη την αλυσίδα. Όλοι θα πρέπει να αναλογισθούν τις ευθύνες αλλά και τις πιθανές συνέπειες των πράξεών τους. Ο Franchisor έχοντας διακυβεύσει χρήμα, κόπους, όνειρα και το όνομα του, ο Franchisee τις πολύτιμες οικονομίες του, το κόπο και την εργασία του. Είναι οπωσδήποτε δικαίωμα του Franchisor να καθορίσει εξ αρχής τους ρόλους του παιχνιδιού. Είναι δικαίωμα και υποχρέωση όμως του Franchisee να κατανοήσει όλες αυτές τις δεσμεύσεις και τους περιορισμούς που θα επιφέρει η

μελλοντική αυτή συνεργασία. Αν και το Franchising δεν είναι Δημοκρατία, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να γίνει Δικτατορία του ενός (Κυρκιλής, 2002). Αντιστρόφως βέβαια, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να καταντήσει Δικτατορία των λίγων Franchisees που θα επιβάλλουν εκβιαστικά τους όρους τους (Κυρκιλής, 2002).

Ο Franchisor δεν έχει τη δυνατότητα να υποχωρεί συνεχώς, ούτε του επιτρέπεται η αδράνεια, αφού πρέπει να προστατεύσει τα γενικότερα συμφέροντα της αλυσίδας, αλλά και του εαυτού του βέβαια. Και η προστασία αυτή δεν περνάει πάντοτε από τη δικαστική οδό. Είναι προτιμότερο και οι δύο πλευρές να λάβουν υπ' όψη τους ορισμένες βασικές αρχές του Franchising που διέπουν όλες ανεξαιρέτως τις αλυσίδες και τα μέλη τους. Ο Franchisor δεν πρέπει να ξεχνά ότι η επιτυχία του Franchising εξαρτάται από την επιτυχία όλων των συνεργατών του, αφού η οποιαδήποτε αλυσίδα είναι τόσο ισχυρή, όσο είναι ο πιο αδύνατος κρίκος της. Είναι ευθύνη και υποχρέωση του Franchisor να εφαρμόζει κάποιες βασικές αρχές που θα βοηθήσουν όλους τους συνεργάτες (Παπαδάκης, 2002).

Η ροή των πληροφοριών δεν θα πρέπει να παραβλέπει τον Franchisee που αποτελεί πρωταρχική πηγή πολύτιμων πληροφοριών. για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται φυσικά η ύπαρξη ενός μηχανισμού επικοινωνίας, με διαδοχικά φίλτρα και σταθμούς επεξεργασίας των πληροφοριών αυτών (Κυρκιλής, 2002).

Με λίγα λόγια, ο Franchisor θα πρέπει να έχει την υποδομή εκείνη που θα του επιτρέψει να λειτουργήσει μία «ελεγχόμενη δημοκρατία» που θα δώσει στον Franchisee την αίσθηση ότι συμμετέχει και έχει το δικαίωμα να υποβάλλει προτάσεις βελτίωσης, αλλά δεν θα του επιτρέψει σε καμία περίπτωση να παραβιάζει τις βασικές αρχές λειτουργίας του Franchise, ούτε και να απαιτεί να γίνει άμεσα αποδεκτή η κάθε του πρόταση (Κυρκιλής, 2002).

Ιδιαίτερα εμφανές είναι το πρόβλημα αυτό στο σχεδιασμό ή στην εφαρμογή ενός Marketing Plan, όπου ο Franchisor πολλές φορές δεν έχει λάβει υπ' όψη του τις τοπικές συνθήκες ή συνθήκες της επαρχίας. Προκειμένου λοιπόν να διατηρήσει το γενικότερο image (εικόνα) του και παράλληλα να επιτρέψει στους Franchisees αυτών των περιοχών ελευθερία στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη τοπικών προγραμμάτων ο Franchisor πρέπει να διαθέτει σωστή και ευέλικτη υποδομή και γνώση. Είναι προτιμότερο αντί να επιβάλλει άκαμπτους όρους, να συζητήσει τοπικά προβλήματα

και να προσπαθήσει να δώσει πειστικές λύσεις σε θέματα που τις περισσότερες φορές έχουν ψυχολογικό και όχι τεχνοκρατικό χαρακτήρα (Πιτέλης & Sugden, 2002).

Στο σημείο αυτό εδράζεται και η βασική ουσία του όλου προβλήματος των σχέσεων μεταξύ Franchisor και Franchisee. Αν εξαιρέσουμε τον «κακό» Franchisor, αυτόν δηλαδή που στόχο έχει την «εκμετάλλευση» και μόνο των συνεργατών Franchisees του, η σχέση αυτή, διέπεται από ορισμένους σταθερούς και επαναλαμβανόμενους κανόνες. Αν τους γνωρίζουν, τόσο οι Franchisees, όσο και οι Franchisors, είναι πιο εύκολο να αντιμετωπίσουν τα οποιαδήποτε τυχόν προβλήματα προκύψουν με μεγαλύτερη ηρεμία και σύνεση (Λεοντάρης, 2000).

Προϋπόθεση όμως αποτελεί η σωστή ενημέρωση και των δύο συμβαλλομένων. Ο Franchisee πριν από την υπογραφή της σύμβασης θα πρέπει να έχει κατανοήσει όλες τις συνέπειες που απορρέουν από τη συνεργασία αυτή, να έχει καταλάβει κυρίως τί είναι το Franchising, για ποιο λόγο θα πρέπει να πληρώνει τα Royalties (δηλαδή χρηματικά ποσά που καταβάλλει ο Λήπτης στον Δότη κατά τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια τη συμβατικής τους σχέσης με τη μορφή ποσοστών συνήθως επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης του μετά την αφαίρεση των σχετικών φόρων), τί πρέπει να περιμένει ως αντισταθμιστικό όφελος, τί προβλέπει το Marketing Plan του Franchisor και κυρίως, ποια είναι η κεντρική φιλοσοφία που διέπει όλη την αλυσίδα. Κανένας δεν τον πιέζει να αναλάβει όλες αυτές τις δεσμεύσεις. (Πιτέλης & Sugden, 2002).

Καθοριστικό ρόλο όμως παίζει και ο χαρακτήρας του Franchisee και το κατά πόσο είναι διατεθειμένος να ευθυγραμμιστεί με τις οδηγίες του Franchisor, ή αν είναι από τη φύση του ανεξάρτητος επιχειρηματίας. Επίσης σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το αν ο Franchisee αναζητά σιγουριά μέσα στην αλυσίδα ή αν αρέσκεται να ρισκάρει με προοπτική το μεγαλύτερο κέρδος. Σίγουρα το προφίλ του ιδανικού Franchisee θα το περιέγραφαν οι Franchisors με τις λέξεις: νέος, φιλόδοξος, δυναμικός, με ικανότητα στις δημόσιες σχέσεις και τις πωλήσεις και βέβαια «υπάκουος». Η υπακοή όμως ελάχιστα σχετίζεται με το Franchising, όπου όλοι οι κανόνες και οι όροι της συνεργασίας πρέπει να έχουν τεθεί εξ αρχής και να έχουν γίνει απολύτως κατανοητοί (Πιτέλης & Sugden, 2002).

Κατά την κ. Χριστίνα Νικολούδη, Σύμβουλο της Euro Franchise, οι ομαλές σχέσεις μεταξύ Franchisors και Franchisees αποτελούν τον κανόνα. Πρόκειται για τα προβλέψιμα ψυχολογικά στάδια τα οποία διαπερνά ο κάθε Franchisee και τα οποία επηρεάζουν τη συνεργασία του με το όλο Δίκτυο καθώς συσχετίζονται με τον παράγοντα της ικανοποίησης, η οποία παρουσιάζει μία πολύ συγκεκριμένη καμπύλη μέσα στο χρόνο (Χατζηδημητρίου, 2003).

Έχει αποδειχθεί επιστημονικά, ότι η ψυχολογική αυτή φάση επηρεάζει όλους τους Franchisees. Η γνώση της ύπαρξης αυτού του φαινομένου θα βοηθήσει πολλούς Franchisors, αλλά και Franchisees να καταλάβουν τις ψυχολογικές ιδιομορφίες μιας συνεργασίας Franchise (Χατζηδημητρίου, 2003).

Η προαναφερθείσα καμπύλη αυτή που ονομάζεται «E-factor» περνά χρονικά μέσα από τις φάσεις Glee, Fee, Me, Free, See και We.

Αρχικά κατά τη Φάση Glee (θριάμβου) ο Franchisee είναι απόλυτα ικανοποιημένος με τη νέα του επιχείρηση, με τη σχέση που έχει με τον Franchisor, αφού του προσφέρει, ό,τι του έχει υποσχεθεί. Υπάρχει η έξαψη της νέας σχέσης, της νέας επιχείρησης και ο δυναμισμός του οράματος, που προσβλέπει σε ένα λαμπρό κοινό μέλλον (Χατζηδημητρίου, 2003).

Στην συνέχεια κατά τη φάση Fee (αμοιβή) αν και ο Franchisee έχει μία ικανοποιητική επιχειρηματική δραστηριότητα, η καθημερινή λειτουργία επιφέρει μικρό -προβλήματα, που του φαντάζουν δαιδαλώδη. Παράλληλα η πληρωμή των Royalties μειώνουν το ποσοστό του κέρδους του, ενώ δεν έχει αντιληφθεί ακόμα το μέγεθος της αξίας της υποστήριξης που του παρέχεται από την μητρική εταιρεία. Αρχίζει να αισθάνεται οικονομική πίεση από τον Franchisor και δυσανασχετεί.

Έτσι περιέρχεται στη φάση Me (εμένα) όπου ο Franchisee μπορεί να είναι ικανοποιημένος με την επιχείρηση του και τον εαυτό του. Έχει μάθει τη δουλειά και αισθάνεται ότι τελικά η επιτυχία του οφείλεται στη σκληρή προσωπική του εργασία και όχι στον Franchisor. Είναι βέβαιος ότι και χωρίς αυτόν θα είχε πετύχει το ίδιο, αν όχι περισσότερο (Χατζηδημητρίου, 2003).

Συνεκδοχικά διέρχεται τη φάση Free (ελεύθερος) κατά την οποία ο Franchisee επαναστατεί και δεν δέχεται όλους αυτούς τους περιορισμούς. Αισθάνεται ότι η επιχείρηση του θα πήγαινε πολύ πιο καλά, αν δεν έπρεπε να ακολουθεί όλους αυτούς τους κανόνες του Franchisor. Θέλει να εφαρμόσει τις δικές

του ιδέες και να αξιοποιήσει τη τεχνογνωσία με ένα διαφορετικό τρόπο, που πιστεύει ότι θα είναι πιο ωφέλιμο γι' αυτόν. Σ' αυτή τη φάση εξετάζει τους όρους της σύμβασης Franchise και αξιολογεί αν τον συμφέρει να αποχωρήσει από το Δίκτυο ή να παραμείνει. Έπειτα περιέρχεται στη φάση See (βλέπω) όπου έχοντας κάνει υπομονή αρχίζει σιγά -σιγά να βλέπει τα θετικά της συνεργασίας. Σκέπτεται ότι ωφελείται από τις υπηρεσίες υποστήριξης του Franchisor και αντιλαμβάνεται τη σημασία της ομοιομορφίας στη λειτουργία της αλυσίδας. Τέλος διανύει τη φάση We (εμείς) κατά την διάρκεια της οποίας ο Franchisee αντιλαμβάνεται πλέον ότι το Franchising είναι ένα Partnership και ότι ο ίδιος μπορεί να ωφεληθεί τα μέγιστα από την συσσωρευμένη εμπειρία του Franchisor. Αντιλαμβάνεται επίσης ότι πρέπει να αξιοποιήσει τη τεχνογνωσία και τις υπηρεσίες του Franchisor για τις οποίες εξ' άλλου πληρώνει Royalties (Χατζηδημητρίου, 2003).

Μετά τα τρικυμιώδη πρώτα έτη της σύμβασης επέρχεται η ηρεμία, η σοφία και η κοινή αποδοχή, η σχέση γίνεται τελικά αρμονική και τα δύο μέρη μοχθούν για το κοινό όφελος. Το δύσκολο είναι να καταφέρει κανείς να ξεπεράσει τη δυσαρέσκεια των πρώτων ετών που είναι απόλυτα φυσιολογική. Αυτή είναι η δουλειά του Συμβούλου Franchise που μέσα από τη πείρα του μπορεί να εξομαλύνει ακραίες απαιτήσεις και αντιπαραθέσεις και να συμβιβάσει τα αντιμαχόμενα μέρη, αφού η επιτυχία σε κάθε Franchise εξαρτάται από την επιτυχία της κάθε μονάδας, του κάθε επιχειρηματία-συνεργάτη- Franchisee και της σχέσης του με τον (Χατζηδημητρίου, 2003).

Από την πλευρά τους τόσο ο Franchisor όσο και ο Franchisee πρέπει να ικανοποιήσουν ορισμένες προϋποθέσεις για την αρμονική λειτουργία του δικτύου. Αφενός ο Δότης (Franchisor) πρέπει να παραχωρεί στο λήπτη το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου, το οποίο πακέτο ασφαλώς είναι διαφορετικό σε κάθε σύμβαση. Επιπλέον ο Franchisor πρέπει να βοηθήσει τον Λήπτη να γίνει ενεργό μέλος του συστήματος Franchise με το να του παρέχει την απαιτούμενη τεχνική υποστήριξη και τεχνογνωσία, να τον εφοδιάζει με προϊόντα και πρώτες ύλες άμεσα και όχι ετεροχρονισμένα και τέλος να του παρέχει διαρκή υποστήριξη με συμβουλές στον τομέα της οργάνωσης, διαχείρισης και τεχνολογίας. Αφετέρου ο Λήπτης (Franchisee) πρέπει να καταβάλει ένα εφάπαξ ποσό για τα δικαιώματα της εκμετάλλευσης του πακέτου Franchise, να προωθή τις πωλήσεις με τον κατάλληλο

τρόπο, χρησιμοποιώντας την προσωπική του εργασία και να διατηρεί την εικόνα του Δικτύου στο οποίο αποτελεί μέλος. Πρέπει δηλαδή ο Franchisee να εξετάζει αν τα προϊόντα είναι ίδια σε όλα τα καταστήματα και γενικά να διασφαλίζει ότι τα χαρακτηριστικά αυτών δεν διαφέρουν από περιοχή σε περιοχή (Σακέλλης, 2001).

2.2 Στατιστικά στοιχεία (2009-2011)

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται στοιχεία που προκύπτουν από πρόσφατη ποσοτική έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε από το Franchise Success και το ΠΑΝΟΡΑΜΑ σε συνεργασία με την εταιρεία Συμβούλων The Frinchser Co. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση [http://www.franchise-](http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=1527&pstring=434,439)

[success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=1527&pstring=434,439](http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=1527&pstring=434,439).

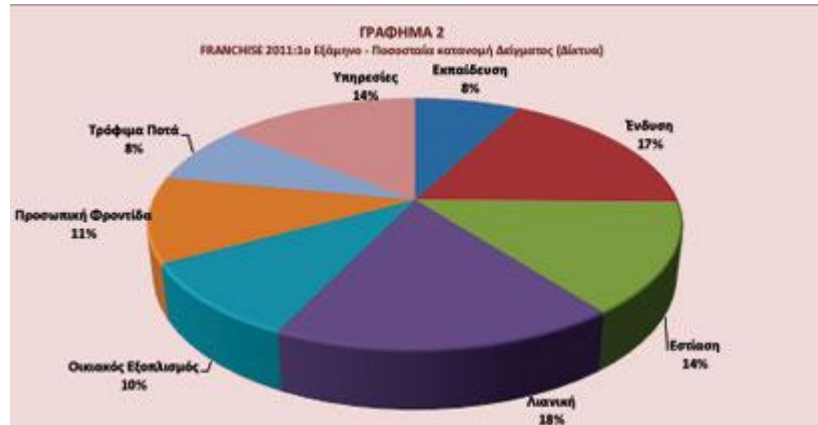
Το δείγμα αποτέλεσαν 91 ενεργών συστημάτων Franchise και τα στοιχεία αφορούν την χρονική περίοδο μέχρι τον Ιούλιο του 2011. Επιπλέον πραγματοποιούνται συγκρίσεις με τα αντίστοιχα (ετήσια) στοιχεία του 2009 και 2010.



Πηγή: (Franchise Success, 2011)

Θετικό είναι το γεγονός ότι το 1ο εξάμηνο του 2011 καταγράφεται μια σταθεροποίηση του συνολικού αριθμού των σημείων έναντι του 2010 (αύξηση 0,1%) και έναντι αύξησης 1,3% του 2010 συγκριτικά με το 2009. Η σταθεροποίηση του αριθμού των σημείων πώλησης είναι σημαντικό κυρίως αν συγκριθεί με την

πορεία των ανεξάρτητων καταστημάτων όπου μόνο το τελευταίο χρόνο παρουσιάζουν συρρίκνωση στα αστικά κέντρα από 5% έως και 15% σύμφωνα με στοιχεία της ΕΣΣΕ.



Πηγή: (Franchise Success, 2011)

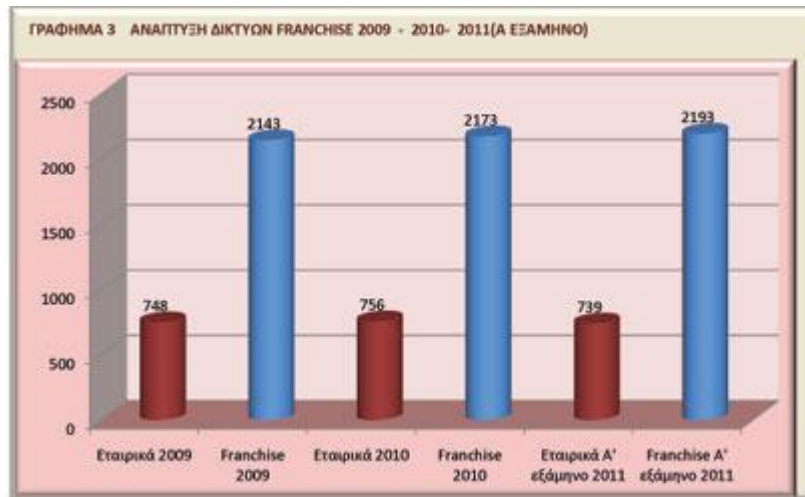
Στο συγκεκριμένο δείγμα χωρίς να συμπεριλαμβάνονται νέα δίκτυα το, 2010 υπήρχε ισόρροπη ανάπτυξη εταιρικών Franchise καταστημάτων έναντι του 2009 (1,1% και 1,4% αντίστοιχα). Από την άλλη το 2011 παρατηρείται μείωση κατά 2,2% στα εμπορικά σημεία και αύξηση κατά 0,9% στα Franchise.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΗΜΕΙΩΝ	%
Εκπαίδευση	7	129	4,40%
Ένδυση	16	498	17,00%
Εστίαση	13	307	10,50%
Λιανική	16	864	29,50%
Οικιακός Εξοπλισμός	9	205	7,00%
Προσωπική Φροντίδα	10	108	3,70%
Τρόφιμα Ποτά	7	452	15,40%
Υπηρεσίες	13	369	12,60%
ΣΥΝΟΛΟ	91	2932	100,00%

Πηγή: (Franchise Success, 2011)

Η σημαντικότητα του θετικού δείκτη μπορεί να αναδειχθεί μόνο όταν συγκριθεί με την πορεία των ανεξάρτητων μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπου ανάλογα τον κλάδο καταγράφεται μείωση από -5% έως -15%.



Πηγή: (Franchise Success, 2011)

Η μείωση του αριθμού των εταιρικών καταστημάτων κατά 2,25% οφείλεται στην αναδιάρθρωση του δικτύου των franchisors ή και στο μετασχηματισμό των εταιρικών σημείων σε Franchise, επιτυγχάνοντας με τη μέθοδο αυτή τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους και ταυτόχρονα τη βελτίωση των δεικτών ρευστότητας και δανειακής επιβάρυνσης.

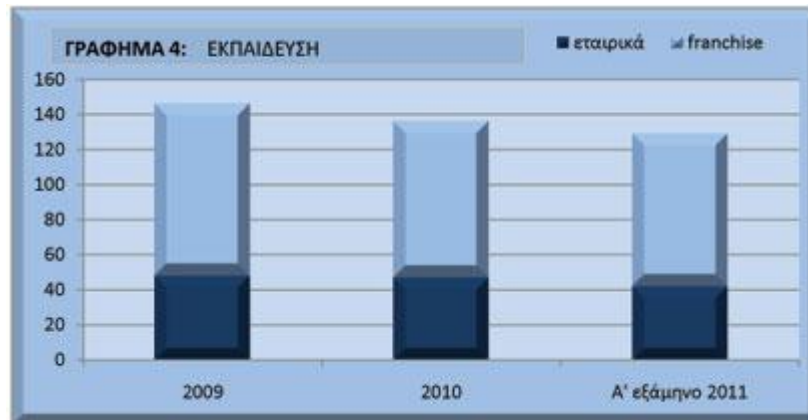
Ενώ στο συνολικό αριθμό σημείων πώλησης του δείγματος καταγράφηκε αύξηση 0,1%, τα αντίστοιχα ποσοστά ανά κατηγορία είναι θετικά: 1,35% στα τρόφιμα και ποτά, 5,9% στην ένδυση και την υπόδηση και 3,36% στις υπηρεσίες. Το θεαματικό θετικό πρόσημο της Ένδυσης – Υπόδησης, οφείλεται στην αύξηση των σημείων πώλησης κυρίως αλυσίδων, οι οποίες είχαν τα εξής χαρακτηριστικά: 1) επώνυμο προϊόν, 2) διαφημιζόμενο, 3) value for money και 4) συστηματική χρήση προσφορών.

Αρνητικό πρόσημο στο χώρο του franchising παρουσιάζει ο χώρος της εκπαίδευσης, της εστίασης και της προσωπικής φροντίδας. Η πτώση οφείλεται και στη μείωση του συνολικού αριθμού, αλλά κυρίως στη πολλαπλάσια μείωση των εταιρικών σημείων. Οι Franchisors στις κατηγορίες αυτές προχώρησαν σε ριζική αναδιοργάνωση των δικτύων τους, αλλά και ταυτόχρονα στον μετασχηματισμό τους σε franchise. Σημαντικός παράγοντας των κινήσεων αυτών είναι και η ραγδαία πτώση της εμπορικότητας περιφερειακών αγορών της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης, σε αντίθεση με την περιφέρεια όπου διατηρείται μια σταθερότητα συνολικά της εμπορικής κίνησης στα επώνυμα προϊόντα μέσης αξίας.

Ενδεικτική των συστηματικών κινήσεων αναδιάρθρωσης είναι ο κλάδος Τροφίμων-Ποτών. Το 2010 στο σύνολο παρουσιάστηκε μείωση 0,67% έναντι της αύξησης 1,35% το 2011, όμως η μεταβολή των εταιρικών ήταν 4,7% ανοδική το 2010 έναντι του 2009, ενώ το 2011 πτωτική 7,35%. Όσον αφορά τα franchise τα αντίστοιχα ποσοστά μεταβολής ήταν -6,51% πτώση στα franchise το 2010, ενώ το 2011 στα δίκτυα του δείγματος αύξηση +11,94%!!

Είναι προφανής τόσο η συγχώνευση σημείων, όσο και η αύξησή τους αλλά ταυτόχρονα και η υποκατάσταση Franchisees.

Αυτό που αποδεικνύεται, αναλύοντας προσεκτικά τα στοιχεία είναι ότι συγκροτημένα δίκτυα Franchise με δημιουργικότητα και δυναμισμό μετατρέπουν την πρόκληση σε ευκαιρία αναδιατάσσοντας συνολικά τις ισορροπίες στον κλάδο τους. Οι αλλαγές δημιουργούν ένα νέο τοπίο όπου αν αξιοποιηθούν τα πλεονεκτήματα του franchising υπάρχουν σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης αλλά και ευημερίας. Από την άλλη τα δίκτυα που δεν επανεξέτασαν τα θεμελιώδη μεγέθη και παραδοχές του πυρήνα της επιχειρηματικής τους πρότασης και του μοντέλου ανάπτυξης, βρίσκονται αντιμέτωπα με σημαντικά προβλήματα επιβίωσης.

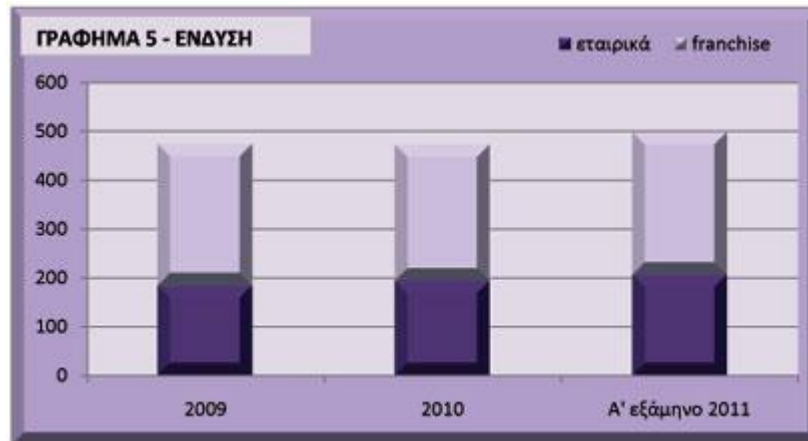


Πηγή: (Franchise Success, 2011)

Στο χώρο καταγράφονται δύο αντιδιαμετρικές τάσεις. Δίκτυα με χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης τόσο σε επίπεδο εικόνας και υποδομών, όσο και σε επίπεδο ποιότητας και παρεχόμενης εμπειρίας, παρουσιάζουν έντονες φυγόκεντρες τάσεις, ιδιαίτερα στο χώρο της πληροφορικής. Αντίθετα δίκτυα τα οποία ενισχύουν την επικοινωνιακή τους παρουσία και ενδυναμώνουν τα στοιχεία μοναδικότητάς τους, κατορθώνουν να διατηρήσουν και να αυξήσουν σημαντικά τα μερίδια αγοράς τους.

Αν και η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος κυρίως των μεσαίων στρωμάτων επηρεάζει έντονα την ανάπτυξη αλλά την ρευστότητα του κλάδου, οι αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα, η ενίσχυση του ρόλου του δημόσιου σχολείου αναμένεται να προσδώσει μια νέα δυναμική ανάπτυξη στο κλάδο.

Στο χώρο της εκπαίδευσης το ανθρώπινο δυναμικό και η αξιοποίηση της συλλογικής γνώσης αναδεικνύεται σε κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

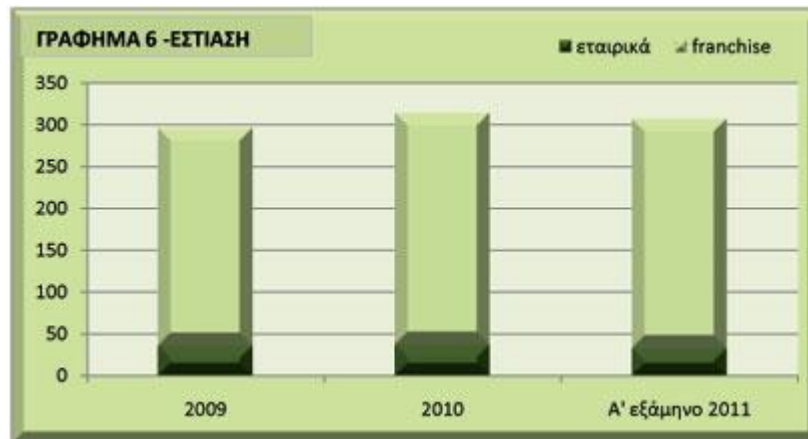


Πηγή: (Franchise Success, 2011)

Στις εταιρείες του δείγματος είναι χαρακτηριστική η επιλογή των οργανωμένων δικτύων να αναδιαρθρώσουν τα δίκτυά τους. Όσον αφορά τα εταιρικά σημεία παρατηρείται αύξηση των καταστημάτων, που πρακτικά υποκαθιστούν απώλειες μεριδίων στη χονδρική ή μερική μείωση επισφαλειών. Οι εισαγωγείς του κλάδου ή οι ελάχιστες εναπομείνουσες παραγωγικές μονάδες διεισδύουν οι ίδιες στη λιανική επιδιώκοντας να επιτύχουν διατήρηση μεριδίων και μείωση επισφαλειών. Τα Franchise σημεία πώλησης μετά ένα 2010 όπου είχαν αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης έχουν πλέον θετικό ρυθμό +4,66% που κυρίως είναι στην περιφέρεια και franchise μετατροπής. Στον κλάδο παρατηρείται αύξηση κυρίως δικτύων με υψηλή αναγνωσιμότητα και δίκαια τιμή. Επίσης σημαντική αύξηση έχουν οι υποκλάδοι εσωρούχων και accessories.

Ο χώρος της ένδυσης ο οποίος βιώνει τη μεγαλύτερη κρίση (μαζί με αυτόν του αυτοκινήτου) στο λιανεμπόριο αναδεικνύει το franchising ως αποτελεσματικό εργαλείο υπέρβασης της, υπό την προϋπόθεση της αλλαγής του συστήματος συνεργασίας. Η μείωση της κερδοφορίας λόγω της διεύρυνσης εκπτώτικων περιόδων σε συνδυασμό με τις πολλαπλές προσφορές, απαιτεί από τα δίκτυα

Franchise την αξιοποίηση της τεχνολογίας, την ύπαρξη ολοκληρωμένων μηχανογραφικών εφαρμογών ελέγχου, τη διασφάλιση των αποθεμάτων για τους Franchisees (με ταυτόχρονη μείωση του μεικτού κέρδους) και την μεγιστοποίηση της κυκλοφοριακής ταχύτητας.



Πηγή: (Franchise Success, 2011)

Στον κλάδο της εστίασης, επίσης παρατηρούνται δύο αντιδιαμετρικές τάσεις. Τα συστήματα franchise που κατατάσσονται κυρίως στη κατηγορία snack και είναι χαμηλού κόστους επενδύσεις έχουν αυξητικές τάσεις ως προς τον αριθμό των Franchise σημείων, είτε γιατί δημιουργούν νέα, είτε γιατί μετασχηματίζονται εταιρικά σε Franchise (ως ευελιξία, χαμηλότερο λειτουργικό κόστος κ.λπ).

Επίσης τα δίκτυα που είχαν επιθετική πολιτική προσφορών, διατηρώντας τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, διευρύνουν τα μερίδια αγοράς, αλλά και ταυτόχρονα αύξησαν τα σημεία πώλησής τους. Αντίθετα τα δίκτυα που απευθύνονται στο «κύριο γεύμα», αντιμετωπίζουν προβλήματα κερδοφορίας και ανάπτυξης. Η συνεχής συμπίεση της κερδοφορίας, η αύξηση του κόστους λόγω των προσφορών και την απορρόφηση του ΦΠΑ περιόρισαν δραστικά την αποδοτικότητα και κυρίως την ρευστότητα, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν πλέον σημαντικό θέμα μείωσης του δικτύου τους.



Πηγή: (Franchise Success, 2011)

Ο κλάδος της λιανικής μετά από μια έντονη μείωση του αριθμού των εταιρικών καταστημάτων, λόγω κυρίως αναδιάρθρωσης των δικτύων franchise κινητής τηλεφωνίας και τεχνολογίας, αρχίζει να παρουσιάζει στοιχεία σταθεροποίησης.

Χαρακτηριστικό των μεγάλων δικτύων είναι ο εμπλουτισμός του concept με προϊόντα και υπηρεσίες υψηλότερης προστιθέμενης αξίας καθώς και η αναδιάρθρωση του δικτύου τους. Στόχος η προσαρμογή στα επίπεδα της υφιστάμενης ζήτησης και η διεύρυνση του μεριδίου αγοράς, η οποία απελευθερώνεται από τη ραγδαία μείωση του αριθμού των ανεξάρτητων καταστημάτων ή από δίκτυα που ήταν ενταγμένα σε αγοραστικά groups.



Πηγή: (Franchise Success, 2011)

Ο χώρος του οικιακού εξοπλισμού παρουσιάζει σημαντική συρρίκνωση της ζήτησης από 20% έως και -25%, εντούτοις στο χώρο των δικτύων Franchise υπάρχει μια σταθερότητα. Οι αλυσίδες αναδιαρθρώνουν τα δίκτυά τους κλείνοντας εταιρικά

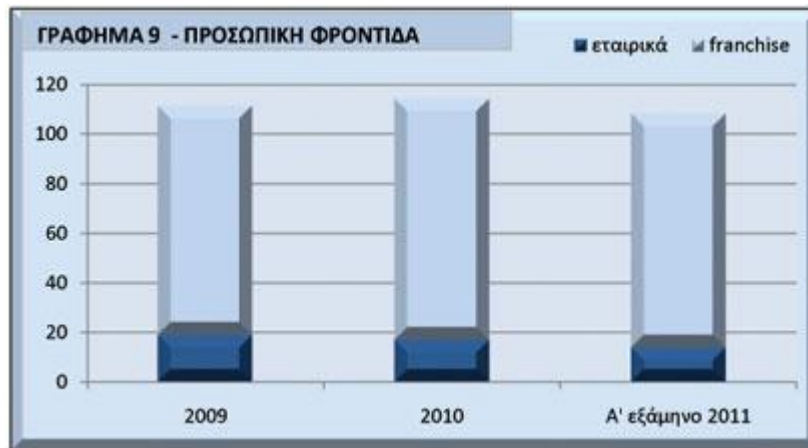
καταστήματα που γειτνιάζουν μεταξύ τους, προσαρμοζόμενες στα επίπεδα της ζήτησης. Όμως διατηρούν τον αριθμό των Franchise μονάδων τους λόγω του ότι είναι κυρίως στην περιφέρεια, όπου διατηρούν σημαντικά μερίδια και οι Franchisees τους διαθέτουν υψηλή ρευστότητα από παλιότερες περιόδους. Όμως ο χώρος θα αντιμετωπίσει έντονες πιέσεις λόγω κυρίως από την αύξηση του μεριδίου των πολυεθνικών ομίλων (IKEA, Praktiker, Leroy Merlin κ.λπ) καθώς και τη διεύρυνση Super Market σε κάποιες υποκατηγορίες του κλάδου. Ιδιαίτερα στο χώρο του επίπλου, υπάρχει έντονη συρρίκνωση και αναμένονται ραγδαίες εξελίξεις, ενώ στα εξειδικευμένα καταστήματα καταγράφεται ανοδικός ρυθμός ανάπτυξης π.χ. στρωματοποιία.

Επίσης καταγράφεται αύξηση και στους υποκλάδους που σχετίζονται με την ανακαίνιση, εφ' όσον το concept έχει ουσιαστικά στοιχεία διαφοροποίησης. Στο συγκεκριμένο χώρο παρατηρείται έντονη κινητικότητα και τα επόμενα έτη θα υπάρξει σημαντική άνοδος, λόγω κυρίως των Franchise μετατροπής σε υφιστάμενα δίκτυα χονδρικής πώλησης .



Πηγή: (Franchise Success, 2011)

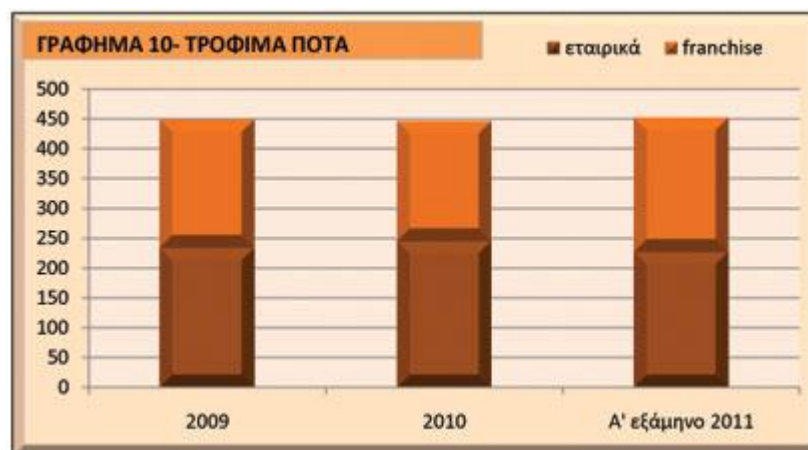
Σταθερή πορεία ανάπτυξης παρατηρείται στον κλάδο των υπηρεσιών. Το χαμηλό ύψος απαιτούμενου κεφαλαίου, η αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες σε βασικούς τομείς όπως της καθαριότητας, του service, της υγείας, της φροντίδας ηλικιωμένων, των μεταφορών κοκ σε συνδυασμό με την αύξηση της ανεργείας και την απελευθέρωση της αγοράς δημιουργούν τη συγκυρία ότι τα επόμενα χρόνια ο χώρος των υπηρεσιών θα παραμείνει σε έντονα θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης.



Πηγή: (Franchise Success, 2011)

Ο κλάδος της προσωπικής φροντίδας είναι ο πλέον αδύναμος στο χώρο του Franchising με έντονη παθογένεια την τελευταία εικοσαετία. Η μείωση του αριθμού των εταιρικών σημείων, αλλά και η αρνητική πορεία των franchise αναδεικνύουν και την απουσία υποδομών, αλλά και οργανωμένων -πλην φυσικά εξαιρέσεων- concepts. Κύρια στοιχεία της παθογένειας, η απουσία υποδομών, οργάνωσης, αλλά και στοιχείων μοναδικότητας. Οι αλυσίδες του χώρου αδυνατούν να απορροφήσουν το δυναμικό που απελευθερώνει η κρίση, δημιουργώντας μια δυναμική σε ένα χώρο που παρατηρείται έντονη αναδιάρθρωση μεριδίων.

Στον κλάδο ήδη αρχίζουν να δημιουργούνται νέα concepts που στηρίζονται κυρίως σε μια διαφορετική προσέγγιση, κυρίως σε επίπεδο αγοραστικής εμπειρίας και προϊόντικού μίγματος, σε συνδυασμό με υπηρεσίες.



Πηγή: (Franchise Success, 2011)

Ο κλάδος των τροφίμων και ποτών παρουσιάζει σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Ο χώρος χαρακτηρίζεται από α) franchise μετατροπής, δηλαδή ένταξη ανεξάρτητων επιχειρηματιών σε δίκτυα Franchise, β) την αξιοποίηση του franchising από μεγάλους λιανεμπορικούς ομίλους, γ) την αύξηση των formats, δ) την προσέλκυση νέων επιχειρηματιών που αναζητούν σιγουριά στο χώρο, ε) την αξιοποίηση του multi unit franchising και του multi brand κυρίως στην περιφέρεια, στ) την αύξηση των private labels που διατηρεί την κερδοφορία σε ικανοποιητικά επίπεδα, ζ) την αποδυνάμωση των αγοραστικών groups προς όφελος των οργανωμένων λιανεμπορικών δικτύων, η) την υψηλή ρευστότητα κοκ.

Παράλληλα η δημιουργία νέων concepts στο χώρο θα ευνοηθεί από την απελευθέρωση της αγοράς π.χ. στο χώρο του bake off όπου ήδη υπάρχει σημαντική αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης και των υφιστάμενων δικτύων

2.3 Λύση Σύμβασης Franchising

Η Σύμβαση Franchising λύεται είτε με αυτόματη λύση, είτε με τακτική ή έκτακτη καταγγελία ή ακόμα λύεται με συμφωνία των συμβαλλόμενων μερών. Στην περίπτωση της αυτόματης λύσης λύεται η σύμβαση αυτόματα με την πάροδο του συμφωνημένου χρόνου διάρκειάς της, όπως επίσης και σε περίπτωση θανάτου, απαγόρευσης ή πτώχευσης ενός από τα μέρη ή τέλος στην περίπτωση της λύσης του νομικού προσώπου ενός των συμβαλλομένων. Υπάρχει βέβαια η δυνατότητα των μερών να έχουν προβλέψει τη συνέχιση της σύμβασης. Επιπλέον στην περίπτωση της τακτικής καταγγελίας εφόσον πρόκειται για Σύμβαση Αορίστου Χρόνου αυτή μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε είτε από τον δότη είτε από τον λήπτη, χωρίς να χρειάζεται η ύπαρξη σπουδαίου λόγου, υπό την προϋπόθεση τηρήσεως προθεσμίας και συνήθως της επιδόσεως σχετικού εγγράφου στο άλλο μέρος. Επιπρόσθετα σε περίπτωση έκτακτης καταγγελίας είναι αξιοσημείωτο ότι η σύμβαση Franchising μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε, δηλ. πριν τη συμβατική λήξη της, για σπουδαίο λόγο και χωρίς την τήρηση προθεσμίας. Ο σπουδαίος λόγος μπορεί να είναι είτε αντικειμενικού χαρακτήρα, όπως π.χ. το κλείσιμο ή η καταστροφή της επιχείρησης λόγω ανωτέρας βίας, σοβαρή ασθένεια μεγάλης διάρκειας κ.λ.π., είτε να οφείλεται σε υπαιτιότητα ενός των μερών. Βέβαια είναι απαραίτητο να επισημάνουμε ότι στα

πλαίσια της συμβατικής ελευθερίας τα δύο μέρη μπορούν να συμφωνήσουν οποτεδήποτε την πρόωρη λύση της σύμβασης ρυθμίζοντας ταυτόχρονα και τις μεταξύ τους μετασυμβατικές σχέσεις (Κοσμίδης, 2002).

Είναι απαραίτητο να επισημάνουμε ότι αξίωση αποζημίωσης μπορεί να εγερθεί στην περίπτωση της έκτακτης καταγγελίας για σπουδαίο λόγο που οφείλεται στην αντισυμβατική συμπεριφορά του μέρους που προκάλεσε την καταγγελία. Η αξίωση αυτή αποζημίωσης θα αφορά στην αποκατάσταση κυρίως του θετικού ενδιαφέροντος και του διαφυγόντος κέρδους, όπως επίσης και αποζημίωση για τις τυχόν άσκοπες δαπάνες (Κοσμίδης, 2002).

Ακόμα είναι βασικό να τονιστεί ότι με τη λήξη της Σύμβασης ο δότης έχει αξίωση κατά του λήπτη για απόδοση κάθε είδους αντικειμένου που παρέδωσε σε αυτόν προκειμένου να το χρησιμοποιήσει για την άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας στα πλαίσια της Σύμβασης Franchising. Τέτοια αντικείμενα είναι π.χ. τα εγχειρίδια οδηγιών (manuals), τα διαφημιστικά φυλλάδια, τα επιστολόχαρτα, οι τιμοκατάλογοι, οι πινακίδες με τα διακριτικά γνωρίσματα του δότη κ.λ.π. (Χατζηδημητρίου, 2003).

Επιπλέον με τη λήξη της Σύμβασης ο Λήπτης υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται τα σήματα, διακριτικούς τίτλους, εμπορικές επωνυμίες και λοιπά δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας του Δότη, όπως επίσης και τις εμπορικές και τεχνικές μεθόδους του, η χρήση των οποίων θα προσέκρουε ενδεχόμενα στις περί Αθέμιτου Ανταγωνισμού διατάξεις (Χατζηδημητρίου, 2003).

Επίσης είναι πιθανότατο, μετά τη λήξη της Σύμβασης, να έχει ο Λήπτης αδιάθετα εμπορεύματα του Δότη των οποίων η διάθεση να είναι δύσκολη ή και να μην επιτρέπεται. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να γίνει δεκτό και να προβλέπεται στη Σύμβαση ότι ο Δότης θα υποχρεούται να αναλάβει τα υπάρχοντα Εμπορεύματα ή να παράσχει την υποστήριξή του στον Λήπτη για να τα διαθέσει στην αγορά (Χατζηδημητρίου, 2003).

Επιπρόσθετα υπάρχει μεγάλη πιθανότητα μετά τη λήξη της Σύμβασης να υπάρχουν εκκρεμείς παραγγελίες εμπορευμάτων τόσο από τον Λήπτη προς τον Δότη, όσο και από πελάτες του Λήπτη προς αυτόν. Σε αυτήν την περίπτωση είναι δυνατόν να προβλέπεται η απαλλαγή του Λήπτη από την υποχρέωση παραλαβής

αυτών των εμπορευμάτων, όπως επίσης και η υποχρέωση του Δότη να εκτελέσει τις προς τρίτους εκκρεμείς παραγγελίες του Λήπτη (Σακέλλης, 2001).

Τέλος, δεν θα πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε ότι η παράθεση των συστατικών αυτών στοιχείων της Σύμβασης Franchise κατ' ουδένα τρόπο είναι εξαντλητική, με την έννοια ότι κάθε συνεργασία Franchise είναι κάτι το ξεχωριστό, έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες και συνεπώς χρειάζεται την δική της, ιδιαίτερη κάθε φορά, αντιμετώπιση. Πολύ περισσότερο μάλιστα που μέχρι σήμερα δεν υπάρχει στη Νομοθεσία της Χώρας μας ιδιαίτερο Νομοθέτημα για το Franchising, αλλά ούτε και πλούσια Νομολογία σχετική με αυτό (Σακέλλης, 2001).

2.4 Νομικό πλαίσιο δράσης Εταιρειών

Είναι χαρακτηριστικό ότι στην Ελλάδα δεν υπάρχει ειδικό νομοθέτημα σχετικό με τη Δικαιόχρηση (Franchising), όπως συμβαίνει σε άλλα Κράτη. Τα ενδεχόμενα προβλήματα λοιπόν που πιθανότατα θα προκύψουν από τη λειτουργία μίας Σύμβασης Franchising θα επιλυθούν με βάση τις ανάλογες κάθε φορά διατάξεις του Αστικού μας Κώδικα. Υπάρχει ακόμη η δυνατότητα αναλογικής εφαρμογής στις Συμβάσεις Franchising και άλλων Νομοθετημάτων όπως είναι το Π.Δ. 219/1991 για τους Εμπορικούς Αντιπροσώπους, ο Νόμος 703/1977 για την προστασία του Ελεύθερου Ανταγωνισμού, ο Νόμος 2251/1994 για την Προστασία του Καταναλωτή, ο Νόμος 1733/1987 για την Μεταφορά Τεχνολογίας ο Κανονισμός 2790/1999 της Ε. Ε. και κατά κύριο λόγο ο νόμος 3373/2005 (ως συμπλήρωση του ν. 703/77) περί ελεύθερου ανταγωνισμού που είναι μεταφορά των αντίστοιχων οδηγιών της Ε.Ε. στην Ελλάδα και ο νόμος 146/1914 περί αθέμιτου ανταγωνισμού. Ο αναθεωρηθείς νόμος 3373/2005 περί ελεύθερου ανταγωνισμού μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί στην ουσία το Συνταγματικό Χάρτη των συμφωνιών Franchise για τα Κράτη Μέλη και κατά συνέπεια και για τη χώρα μας. Είναι απαραίτητο να συνταχθεί και να ισχύει ένα Ειδικό Νομοθέτημα για το Franchising έτσι ώστε τα Μέρη (ο Franchisor και ο Franchisee) να γνωρίζουν επακριβώς τι πρέπει να προσέχουν τόσο κατά την κατάρτιση της μεταξύ τους Σύμβασης όσο και κατά τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, καθώς επίσης και τους κανόνες επίλυσης των διαφορών που τυχόν θα προκύπτουν κατά τη λειτουργία της Σύμβασης (Spinelli, 2005: 232).

Αναφορικά τώρα με το franchising στο Ευρωπαϊκό Δίκαιο ο κοινοτικός κανονισμός 4078/88 Ε.Ο.Κ. για τη σύμβαση δικαιόχρησης έληξε στις 31.12.1999. Ο κανονισμός αυτός βοήθησε πάρα πολύ στην ανάπτυξη του Franchising στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Έτσι συντάχτηκε ο κανονισμός Ε.Ε. 2790/1999 ο οποίος ισχύει από 1.1.2002. Η Ευρωπαϊκή επιτροπή στο νέο κανονισμό έχει συμπεριλάβει όλες τις μορφές καθέτων πωλήσεων (όπως Αποκλειστική διανομή, Επιλεκτική διανομή και Franchising). Αυτό όμως που προβλημάτιζε έντονα τη βιομηχανία του Franchising είναι το γεγονός ότι δε φαίνεται να αναγνωρίζει οποιαδήποτε διαφορά μεταξύ Franchising και Επιλεκτικής διανομής και αντιμετωπίζει το Franchising όπως την Επιλεκτική διανομή, σε αντίθεση με τη νομολογία του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου (Απόφαση PRONUTIA) και την απόφαση του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (15.04.1999) (Κάζης & Τσαγκούρης, 2004).

Θεμελιώδες απότοκο αυτής της αλλαγής είναι το γεγονός ότι καταργείται το δικαίωμα του Δικαιούχου (Franchise) για παραχώρηση αποκλειστικής περιοχής. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι υπάρχει δικαστικό προηγούμενο του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου (σημείο 24 της απόφασης PRONUTIA), το οποίο έχει αναγνωρίσει ότι η «περιορισμένη προστασία περιοχής που δίδεται στους δικαιοδόχους είναι απαραίτητη για να προστατευθεί η επένδυση τους». Χωρίς τέτοια προστασία του Franchising θα θεωρείται λιγότερο ελκυστικό για τους υποψηφίους δικαιοδόχους, οι οποίοι επενδύουν συχνά ακόμα και όλα τα χρήματά τους (Κάζης & Τσαγκούρης, 2004).

Επιπρόσθετα άλλη σημαίνουσα αλλαγή από το προηγούμενο καθεστώς είναι η άρση της απαγόρευσης στο δικαιοδόχο στο να ανταγωνίζεται τον δικαιοπάροχο όσο διαρκεί η σύμβαση δικαιόχρησης. Η απαγόρευση ανταγωνισμού θα ισχύει μόνο για διάρκεια 5 ετών. Δεν υπάρχει σύστημα Franchising στην Ευρώπη ή οπουδήποτε στον κόσμο, όπου μετά την παρέλευση μιας σχετικά μικρής περιόδου πέντε ετών θα ήταν αποδεκτό να επιτρέπεται στο δικαιοδόχο να πωλεί ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες ή να λειτουργεί παράλληλα άλλη επιχείρηση σε ανταγωνιστικό δίκτυο και βέβαια θα ήταν αδύνατο σε πολλά συστήματα Franchising. Ωστόσο σύμφωνα με το άρθρο 5α του νέου κανονισμού ο χρονικός περιορισμός των πέντε ετών, δεν ισχύει εφόσον τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που αφορά η σύμβαση Δικαιόχρησης πωλούνται από το δικαιοδόχο σε κατάσταση που είτε ανήκει είτε μισθώνεται από το

δικαιοπάροχο, πράγμα όμως πολύ σπάνιο για τη διεθνή πραγματικότητα στο χώρο του Franchising (Σακέλλης, 2001).

Ακόμα επιβάλλεται να τονισθεί ότι κάθετες συμφωνίες (π.χ. μεταξύ Franchisor και Franchisee) και κάθετος περιορισμός με μερίδιο αγοράς κάτω του 10% θα είναι εκτός πεδίου εφαρμογής του νέου κανονισμού, διότι δεν έχουν σημαντική επίδραση στον ανταγωνισμό, ενώ κάθετες συμφωνίες και κάθετοι περιορισμοί θα επιτρέπονται από τη Γενική Απαλλαγή του νέου κανονισμού, εάν το μερίδιο αγοράς είναι κάτω του 30% και δεν περιέχουν τις λεγόμενες μαύρες ρήτρες (Σακέλλης, 2001).

Με τον όρο «μαύρες ρήτρες» γίνεται μνεία για περιορισμούς του ανταγωνισμού με συμφωνίες ή εμπορικές πρακτικές, τους οποίους οι περισσότερες αρμόδιες αρχές θεωρούν ως ιδιαίτερα σοβαρούς και συνήθως καθόλου επωφελείς. Επομένως, οι περιορισμοί αυτοί παραβιάζουν σχεδόν πάντοτε τη νομοθεσία περί ανταγωνισμού. Στο κοινοτικό δίκαιο, τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα οριζόντιων περιορισμών είναι οι συμφωνίες μεταξύ ανταγωνιστών για τον καθορισμό της τιμής, η κατανομή των αγορών ή ο περιορισμός των αγαθών ή υπηρεσιών που πρόκειται να παραχθούν, να αγοραστούν ή να διανεμηθούν. Παραδείγματα βασικών περιορισμών στις κάθετες σχέσεις (δηλαδή, μεταξύ επιχειρήσεων που λειτουργούν σε διαφορετικά επίπεδα της αλυσίδας παραγωγής ή διανομής) είναι η εφαρμογή προκαθορισμένων τιμών μεταπώλησης και ορισμένοι εδαφικοί περιορισμοί. Οι διατάξεις μιας συμφωνίας που προβλέπουν τέτοιου είδους περιορισμούς αναφέρονται επίσης ως «μαύρες ρήτρες», και η συμφωνία δεν μπορεί να τύχει του ευεργετήματος της απαλλαγής κατά κατηγορία. Εξάλλου, οι συμφωνίες που περιέχουν «μαύρες ρήτρες» σε εξαιρετικές μόνο περιπτώσεις μπορούν να τύχουν ατομικής απαλλαγής (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2002).

Επιπλέον ο κανονισμός περιέχει στο άρθρο 3 κατάλογο σοβαρών περιορισμών που αποκλείονται από το πεδίο εφαρμογής του κανονισμού για τους οποίους δε θεωρείται πιθανή η χορήγηση απαλλαγής σε ατομική βάση (Σακέλλης, 2001).

Άλλες βασικές ρυθμίσεις είναι ότι ο δικαιοπάροχος έχει το δικαίωμα να επιβάλει μέγιστες τιμές πώλησης και να συνιστά ενδεικτικές αλλά όχι υποχρεωτικές τιμές όπως επίσης ότι επιτρέπεται στον δικαιοπάροχο να επιβάλει στο δικαιούχο

υποχρεώσεις σχετικά με τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Επιπλέον άλλη μια σημαντική ρύθμιση συνίσταται στο ότι η επιτροπή η ένα κράτος μέλος μέσα στην επικράτεια του δύναται να κηρύξουν ανεφάρμοστες τις απαλλαγές του κανονισμού, όταν αυτές έχουν αποτελέσματα ασυμβίβαστα με τις προϋποθέσεις του άρθρου 85, παρ. 3 της συνθήκης της Ρώμης (Κοσμίδης, 2002).

2.5 Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising

Ακρογωνιαίος λίθος για το franchising είναι ο Κώδικας Δεοντολογίας που καθιερώθηκε από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise. Υιοθετώντας τον Κώδικα η Ομοσπονδία αναγνώρισε ότι εθνικές προϋποθέσεις μπορεί να καθιστούν απαραίτητους κι άλλους όρους ή διατάξεις και ανέθεσε την ευθύνη για την παρουσίαση και εφαρμογή του Κώδικα στη χώρα τους στους κατ'ιδίαν Εθνικούς Συνδέσμους Franchise (Κάζης & Τσαγκούρης, 2004:51).

Η σύσταση της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise, EFF, έλαβε χώρα στις 23 Σεπτεμβρίου 1972. Τα μέλη της απαρτίζονται οι εθνικοί σύνδεσμοι franchise ή ομοσπονδίες συσταθείσες στην Ευρώπη. Η EFF δέχεται επίσης συνδεδεμένα μέλη, όπως π.χ. μη Ευρωπαϊκούς συνδέσμους ή ομοσπονδίες franchise και άλλους επαγγελματίες που ενδιαφέρονται ή έχουν σχέση με το franchising. Τα συνδεδεμένα μέλη δεν έχουν δικαίωμα ψήφου και δεν μπορούν να ορισθούν αξιωματούχοι της EFF (Κάζης & Τσαγκούρης, 2004).

Οι στόχοι της EFF σχετίζονται, ανάμεσα σε άλλα, με την συνεχή, αμερόληπτη και επιστημονική μελέτη του franchising από κάθε πλευρά, τον συντονισμό των δραστηριοτήτων των μελών της, την προαγωγή γενικά της βιομηχανίας franchise και των συμφερόντων των μελών της ειδικότερα (Κοσμίδης, 2002).

Η EFF περιλαμβάνει επίσης μία Νομική Επιτροπή που απαρτίζεται από δύο δικηγόρους από κάθε μέλος εθνικού συνδέσμου ή ομοσπονδίας με υψηλό βαθμό εξειδίκευσης σε θέματα franchise. Η EFF έχει επιπλέον εγκαταστήσει μία Επιτροπή Διαιτησίας Franchise που είναι στη διάθεση μερών που προτιμούν να υποβάλλουν τις διαφορές τους στην κρίση της (Κοσμίδης, 2002).

Είναι θεμελιώδες να εστιάσουμε την προσοχή μας στο ότι η αξιολόγηση και η συνεχώς αυξανόμενη σημασία του franchising στην οικονομία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας όπως επίσης και ο Κανονισμός περί ομαδικής απαλλαγής των συμβάσεων franchise των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων που τέθηκε σε ισχύ την 1η Φεβρουαρίου 1989, ώθησε την EFF στο να επαναδιαμορφώσει τον υπάρχοντα Κώδικα Δεοντολογίας της. Ο Κώδικας Δεοντολογίας θεωρείται ότι είναι ένα πρακτικό σύνολο στοιχειωδών διατάξεων καλής συμπεριφοράς για τους με οποιοδήποτε τρόπο ασχολούμενους με το franchising αλλά χωρίς να αντικαθιστά πιθανώς σχετικούς εθνικούς ή κοινοτικούς νόμους (Κοσμίδης, 2002).

Ο Κώδικας Δεοντολογίας αποτελεί αδιαμφισβήτητα το τελικό προϊόν της εργασίας που κατεβλήθη από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise και τους συνδέσμους μέλη της (Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ολλανδία, Πορτογαλία και Ηνωμένο Βασίλειο) σε αгаστή συνεργασία με την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Θα αντικαταστήσει τον προηγούμενο Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας όπως επίσης και όλους τους εθνικούς και περιφερειακούς Κώδικες που υπάρχουν στην Ευρώπη (Κάζης & Τσαγκούρης, 2004).

Κατά συνέπεια με τη συμμετοχή τους στην EFF τα μέλη της αποδέχονται τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας και αναλαμβάνουν να μην τον καταργούν ή να μην τον τροποποιούν με οποιοδήποτε τρόπο. Αναγνωρίζεται, εν τούτοις, ότι εθνικές προϋποθέσεις μπορεί να καθιστούν απαραίτητους άλλους όρους ή διατάξεις και υπό την προϋπόθεση ότι αυτές δεν είναι αντίθετες ή δεν απομακρύνονται από τον Κώδικα και επισυνάπτονται στον Κώδικα με χωριστό έγγραφο, η σχετική έγκριση της EFF δεν θα καθυστερεί. Έτσι με την αναγνώριση της EFF τα μέλη της δεσμεύονται να επιβάλλουν στα μέλη τους την υποχρέωση να σέβονται και να εφαρμόζουν τις διατάξεις του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising (Σταυρινουδάκης, 2007).

Είναι επίσης βασικό να τονιστεί ότι ο κώδικας αυτός ουσιαστικά στοχεύει στο να συμπληρώσει, μέσα από την αποκτηθείσα εμπειρία τα κενά που υπάρχουν στην Ευρωπαϊκή νομοθεσία σχετικά με το franchising. Έτσι ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες ασφάλειας για περαιτέρω ανάπτυξη του θεσμού και την αποφυγή διενέξεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (Σταυρινουδάκης, 2007).

Ακόμα ο Κώδικας Δεοντολογίας αναφέρει κάποιες αρχές που πρέπει να υπάρχουν στη σχέση μεταξύ franchisor και franchisee καθώς και τις υποχρεώσεις του καθενός. Επίσης αναφέρει τους βασικούς όρους που πρέπει να περιέχει η σύμβαση και την διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί (Spinelli, 2005).

Επιπρόσθετα αναφέρεται σε θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας ότι δεν επιτρέπεται να παραποιείται το σήμα, σύστημα, επωνυμία, εταιρική ταυτότητα ή άλλο στοιχείο αναγνώρισης άλλου franchisor με κανένα τρόπο (Spinelli, 2005).

Αναντιρρητα ο κώδικας δεοντολογίας, αποτελεί ένα βήμα αλλά εντούτοις, δεν ισοδυναμεί με νόμο ώστε να υπάρχουν κρατικές κυρώσεις και εν πάση περιπτώσει, δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να καταστεί υποχρεωτικός σε μη μέλη του Συνδέσμου αφού μόνο πειθαρχικές κυρώσεις μπορεί να επιβάλει (Spinelli, 2005: 232).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ FRANCHISEES

3.1 Ευελιξία - ο Πρώτος Καθοριστικός Παράγοντας Διαχρονικότητας

Αναμφίβολα η ευελιξία αποτελεί ένα από τα μυστικά της επιτυχίας σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και δεν πρέπει να παραβλέπεται ειδικά σε τομείς και κλάδους που βιώνουν ριζικές και συνεχείς αλλαγές. Η ευελιξία μπορεί απλά να αφορά τη δομή ενός συστήματος Franchise, λόγω των οικονομικών διακυμάνσεων. Σχετικά παραδείγματα μπορεί κανείς να δει στην ιστορία πολλών μεγάλων αλυσίδων που χρειάστηκε να αναπροσδιορίσουν το χαρακτήρα του concept (στον όρο αυτό συνοψίζεται η εν γένει τεχνογνωσία του Δότη με βάση την οποία θα λειτουργήσει το δίκτυο Franchising), τους αρκετές φορές, προκειμένου να συμβαδίσουν με τις αλλαγές στις προσδοκίες και στις ανάγκες των καταναλωτών (Κωνσταντινίδης, 2006).

Η ευελιξία σε ένα σύστημα Franchise μπορεί να αφορά το management προκειμένου να επιτευχθεί πιο ουσιαστική και αποτελεσματική ηγεσία. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους Franchisors να παρακολουθούν τις ανάγκες του δικτύου τους και να μην διστάζουν να προσλάβουν τους κατάλληλους managers (διευθυντές), που είναι ικανοί να φέρουν τις επιθυμητές αλλαγές (ή αντίστροφα να απολύσουν όσους δεν ταιριάζουν με το νέο πρόσωπο της εταιρείας). Επίσης ευελιξία μπορεί να σημαίνει αλλαγές στο μείγμα προϊόντων/υπηρεσιών. Οι παραπάνω μορφές ευελιξίας μιας επιχειρηματικής ιδέας έχουν ως σκοπό να διατηρήσουν τη σχέση των εταιρειών με τους πελάτες τους, ένα αρκετά δύσκολο θέμα που χρειάζεται συνεχή επαγρύπνηση. Χωρίς την απαιτούμενη εστίαση στις ανάγκες των καταναλωτών, οι Franchisors κινδυνεύουν να χάσουν το ρυθμό της αγοράς μέσα στα πλαίσια του συνεχώς διευρυνόμενου ανταγωνισμού (Γαλάνης, 2000).

Σήμερα είναι απαραίτητο όλες οι επιχειρήσεις να έχουν ένα business plan (στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο), το οποίο πρέπει να αξιολογείται και να επανεξετάζεται τουλάχιστον σε ετήσια βάση, σε συνδυασμό με ανάλυση των

δυνατοτήτων ανταπόκρισης στις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές, στις νέες συνθήκες, ώστε να επαναπροσδιορίζεται η καταλληλότητά του (Γαλάνης, 2000).

3.2 Ο Κύκλος Ζωής Ενός Συστήματος Franchising

Ο Κύκλος Ζωής του Προϊόντος (ΚΖΠ) αποτελεί από τα πιο διαδεδομένα μοντέλα για τη μελέτη και τη λήψη αποφάσεων που αφορούν τα προϊόντα, αλλά και τις υπηρεσίες. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό τα προϊόντα αλλά και οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα έχει περιορισμένη ζωή στη διάρκεια της οποίας επιφέρει κέρδη. Συνήθως ακολουθούν την πορεία της βιολογικής ανάπτυξης, δηλαδή από την γέννηση, στην ανάπτυξη και στην ωριμότητα και κατόπιν στην κάμψη και στο θάνατο (Aharoni, 1996).

Είναι αξιοσημείωτο ότι στα συστήματα Franchise παρατηρείται ταυτόχρονα προώθηση και ανάπτυξη τόσο του καταναλωτικού προϊόντος που παρουσιάζει το σύστημα, προς το ευρύ καταναλωτικό κοινό, όσο και του ίδιου του επιχειρηματικού concept που αποκαλείται σύστημα Franchise και απευθύνεται στους υποψηφίους δικαιοδόχους και καθορίζει την επιτυχία της αλυσίδας. Αυτό σημαίνει πως ο δικαιοπάροχος καλείται να αναπτύξει με επιτυχία τόσο το ίδιο το σύστημα του προς τους υποψήφιους δικαιοδόχους, όσο και το καταναλωτικό προϊόν του προς την αγορά. Τίθεται λοιπόν το ερώτημα του κατά πόσο η έναρξη και η πορεία του κύκλου ζωής ενός συστήματος Franchise συμπίπτει ή/ και συσχετίζεται με την έναρξη του κύκλου ζωής των καταναλωτικών προϊόντων. Επίσης ανακύπτει και ένα άλλο ερώτημα σχετιζόμενο με τις ενέργειες στις οποίες ο Franchisor θα μπορούσε να προβεί ανάλογα με την φάση ανάπτυξης και ωριμότητας της αλυσίδας τόσο σε σχέση με το επενδυτικό/ επιχειρηματικό concept όσο και σε σχέση με το καταναλωτικό προϊόν (Aharoni, 1996).

Αρχικά λοιπόν κατά την εισαγωγή μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας στην αγορά παρατηρείται μια περίοδος χαμηλών πωλήσεων, κατά τη διάρκεια της οποίας ο δικαιοπάροχος προσπαθεί να παροτρύνει τόσο τους καταναλωτές να δοκιμάσουν το προϊόν, όσο και τους επενδυτές να εμπιστευτούν το νέο Franchise. Η αποδοτικότητα και οι χρηματοροές είναι συνήθως χαμηλές (Coffee & Jones, 1996).

Στην συνέχεια στο στάδιο της ανάπτυξης οι πωλήσεις παρουσιάζουν αύξηση με μεγάλο ποσοστό από περίοδο σε περίοδο για το προϊόν αλλά και για το σύστημα ως concept, δηλαδή το δίκτυο λιανικής αυξάνει και το κάθε κατάστημα χαρακτηρίζεται από ανοδικές πωλήσεις. Ο δικαιούχος προσπαθεί να δημιουργήσει και να καλλιεργήσει μια βάση αφοσιωμένων πελατών, αλλά και μια βάση ισχυρών υποψηφίων δικαιούχων, με ισχυρή προτίμηση για το δικό του προϊόν, αυξάνοντας και εντατικοποιώντας την προβολή της αλυσίδας σε όλα τα επίπεδα (Coffee & Jones, 1996).

Έπειτα ακολουθεί το στάδιο του κορεσμού ή της ωριμότητας κατά τη διάρκεια του οποίου τόσο οι καταναλωτές, όσο και οι επενδυτές ψάχνουν για νέες διεξόδους με άλλες προδιαγραφές προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους. Έτσι λοιπόν ο αριθμός των δυνητικών καταναλωτών, αλλά και επενδυτών τείνει να εμφανίζει μειωτικές τάσεις με αποτέλεσμα την κάμψη των πωλήσεων και στους δυο τομείς. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον τείνει να σταθεροποιείται, παίρνοντας πολλές φορές την μορφή ολιγοπωλίου και η στρατηγική των ανταγωνιστών γίνεται περισσότερο αμυντική. Οι ευκαιρίες αύξησης του κόστους -όπου οι οικονομολόγοι ορίζουν το κόστος ευκαιρίας ενός πόρου εννοώντας την τιμή της επόμενης υψηλότερης αξίας ως εναλλακτικής χρήσης αυτού του πόρου- είναι περιορισμένες και παίρνουν συνήθως την μορφή είτε της ανεύρεσης νέων χρηστών είτε την αύξηση των υπαρχόντων. Η στασιμότητα στα κέρδη είναι γεγονός ενώ είναι δυνατό να εμφανιστεί και κάποια μικρή μείωση. Είναι η ώρα, όπου οι ρυθμοί ανάπτυξης παραμένουν χαμηλοί και δίδεται βάρος σε λειτουργικά θέματα, με σκοπό μια απρόσκοπτη λειτουργία, η οποία να διασφαλίζει κέρδη (Dussauge & Garrette, 1995).

Επιπλέον έπεται το στάδιο της αποδυνάμωσης του concept κατά το οποίο οι πωλήσεις και τα κέρδη μειώνονται ραγδαία, πολλοί ανταγωνιστές αποσύρονται από την συγκεκριμένη αγορά. Γι αυτό μια επιλογή που έχει ο δικαιούχος είναι να μειώσει στο ελάχιστο τα κονδύλια που διατίθενται για το μάρκετινγκ του προϊόντος, όπως και το κόστος παραγωγής, ενώ παράλληλα να αυξήσει την τιμή του προϊόντος ή να προσφύγει σε λογικές «εκποίησης» για να «αφαιμάξει» ότι κέρδη υπάρχουν από το προϊόν. Μια άλλη επιλογή είναι η κατάργηση του concept και του προϊόντος (Dussauge & Garrette, 1995).

Αναμφίβολα όμως, είναι εξαιρετικά σημαίνουσας σημασίας να έχει διαπιστωθεί η ανάγκη πλήρους αναδιαμόρφωσης ολόκληρης της επιχειρηματικής ιδέας από την προηγούμενη φάση της ωρίμανσης, ώστε η αλυσίδα να είναι πάντα ανταγωνιστική. Στη πράξη, η αναδιαμόρφωση αφορά σε νέο προσανατολισμό της αλυσίδας, νέο στήσιμο των καταστημάτων, νέο product mix (μείγμα προϊόντων/ υπηρεσιών), ακόμη και ανασχεδιασμό του λογότυπου. Τα παραπάνω πραγματοποιούνται συχνά σε ταχέως αναπτυσσόμενους κλάδους, όπως οι τηλεπικοινωνίες. Επίσης, η «κάμψη» παρατηρείται συχνότατα, και είναι κάτι φυσικό σε επίπεδο προϊόντων (Buckley &Casson1998).

Από τα παραπάνω, προκύπτει, ότι το μοντέλο του ΚΖΠ αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού. Η χρησιμότητα του εξαρτάται από την ικανότητα του δικαιοπάροχου να εντοπίζει αλλαγές στο κόστος, στην ταμειακή ρευστότητα, στο κατά μονάδα κέρδος, στη δομή της αγοράς, στις δραστηριότητες των ανταγωνιστών, στις ανάγκες των καταναλωτών, αλλά και των επενδυτών στα διάφορα στάδια του ΚΖΠ (Buckley &Casson1998).

Θεμελιώδες θέμα, είναι η κατανόηση, ότι τόσο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, όσο και η επιχειρηματική ιδέα υπόκεινται στο νόμο του ΚΖΠ και ότι η ανανέωση της (σε κάθε επίπεδο) και ίσως ο πλήρης ανασχεδιασμός της (όταν υπάρξει ανάγκη) αποτελεί υποχρέωση του δικαιοπάροχου (Aharoni, 1996).

3.3 Προγράμματα- Ανάλυση του Franchising και Συστατικά Επιτυχίας

3.3.1 Η διαδικασία ανάπτυξης του franchising

Παρακάτω παρατίθενται τα δομικά στοιχεία της διαδικασίας ανάπτυξης του Franchising ως μια πρακτική που παρατηρήθηκε και σε αρκετές περιπτώσεις εξακολουθεί να υφίσταται και συνέβαλλε στην ανάπτυξη του.

Σε πρώτο στάδιο προκειμένου να δημιουργηθεί ένα σύστημα franchising χρειάζεται να βρεθεί η φιλοσοφία του, το concept δηλαδή πάνω στο οποίο θα δομηθεί όλο το σύστημα και είναι αυτό που θα το κάνει να διαφέρει. και η βάση για την επιτυχία (Ρουσόπουλος, 2007).

Τις περισσότερες φορές ο franchisor είναι κάποιος επιχειρηματίας ο οποίος έχει ήδη αναπτύξει την ιδέα του σε δικά του ιδιόκτητα καταστήματα και αποφασίζει να αναπτυχθεί με τη μέθοδο του franchise. Αυτή η προηγούμενη του εμπειρία στο τομέα είναι πολύ σημαντική γιατί ξέρει ακριβώς τι συμβαίνει στο συγκεκριμένο τομέα και τον βοηθάει να δημιουργήσει ένα concept που θα έχει σχεδόν σίγουρη επιτυχία (Ρουσόπουλος, 2007).

Αναντίρρητα η απόφαση του να αναπτυχθεί με franchising μπορεί να αποδοθεί σε διάφορους λόγους κυρίως όμως στο ότι μπορεί να πετύχει την διείσδυση σε νέες ακόμα και απομακρυσμένες αγορές, στις οποίες είναι δύσκολο να δημιουργήσει υποκαταστήματα, χωρίς τη δέσμευση κεφαλαίων και με ελαχιστοποίηση του κινδύνου (Κωνσταντινίδης, 2006).

Σε μεταγενέστερο στάδιο ο εντολέας χρειάζεται να καθορίσει επακριβώς το στόχο του, σε ποιες αγορές θέλει να διεισδύσει, να κάνει τις απαραίτητες έρευνες αγοράς και τους υπολογισμούς που χρειάζεται για να δει τι καθεστώς επικρατεί, αν υπάρχει ενδιαφέρον και τη ανταγωνισμό θα συναντήσει. Στην αρχή με πρόχειρους υπολογισμούς και αργότερα με εμπειριστατωμένες αναλύσεις της αγοράς και των οικονομικών στοιχείων να διαπιστώσει αν το franchise που έχει στο μυαλό του θα είναι βιώσιμο δηλαδή αν τελικά η ιδέα του θα είναι κερδοφόρα για αυτόν και τους franchisees (Κωνσταντινίδης, 2006).

Επιπλέον ο franchisor είναι επιβεβλημένο να υπολογίσει τα πάντα σχετικά με το δίκτυο που θα δημιουργήσει, να αποφασίσει πως ακριβώς θα είναι τα καταστήματα που θα δημιουργηθούν από το μέγεθος που θα έχουν ,την περιοχή που θα βρίσκονται τη διαμόρφωση τους, μέχρι το προσωπικό τους και τα λοιπά λειτουργικά τους έξοδα. Επίσης θα πρέπει να υπολογίσει και τα έσοδα που πρόκειται να έχει υπολογίζοντας τους πελάτες που περιμένει να έχει, πόσες φορές θα τον επισκέπτεται ο καθένας στη διάρκεια του χρόνου και τι ποσό αναμένεται να αφήνει, λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν. Από τα παραπάνω θα διαπιστώσει ποια θα είναι τα κέρδη τα οποία θα τα διανείμει μεταξύ του και του franchisee (Γαλάνης, 2000).

Η προηγηθείσα ανάλυση πρέπει να είναι πολύ προσεκτική και ακριβής, ώστε να βγάλει ασφαλή συμπεράσματα για το αν τελικά υπάρχει σκοπιμότητα και αν η δημιουργία του δικτύου θα είναι βιώσιμη (Γαλάνης, 2000).

Ακόμα χρειάζεται να τονιστεί ότι η ανάπτυξη ενός σωστού συστήματος franchise απαιτεί την κατάλληλη προετοιμασία. Για να γίνει κάτι τέτοιο θα πρέπει να οργανωθεί το franchise προσλαμβάνοντας το αναγκαίο πιθανώς – εξειδικευμένο προσωπικό και να ετοιμάσει το «εγχειρίδιο λειτουργιών του franchise». Το εγχειρίδιο θα είναι το θεμέλιο του franchise και η βάση σύμφωνα με την οποία θα λειτουργούν ο εντολέας και οι εντολοδόχοι (Γαλάνης, 2000).

Προκειμένου να δημιουργηθεί αυτό το εγχειρίδιο ο franchisor πρέπει να εντοπίσει ποιες είναι όλες οι ατομικές συναλλαγές οι οποίες είναι απαραίτητες, για να παραδώσει το προδιαγεγραμμένο σύστημα franchise. Αυτά τα καθήκοντα θα πρέπει στη συνέχεια να καταμεριστούν ανάμεσα στον franchisor και τον franchisee, ανάλογα με το που θα αποδώσουν τα καθήκοντα καλύτερα σε εθνικό ή σε τοπικό επίπεδο (Μαλικούρτης, 2007).

Το εγχειρίδιο εύρυθμης λειτουργίας θα πρέπει να καλύπτει θέματα που άπτονται της καθημερινής λειτουργίας, του marketing, των σχέσεων με τους πελάτες, του τρόπου τήρησης λογιστικών βιβλίων και στοιχείων, του προσωπικού, της σχετικής νομοθεσίας και βέβαια να εμπεριέχει τα αμοιβαία δικαιώματα και υποχρεώσεις εντολέα και εντολοδόχων (Μαλικούρτης, 2007).

Σε αυτό το σημείο είναι επιβεβλημένη ανάγκη το σχεδιασμένο franchise να δοκιμαστεί όπως ακριβώς αναφέρεται στο εγχειρίδιο, χωρίς καμιά παρέκκλιση και αφού περάσει το τεστ αυτό της δοκιμής με επιτυχία, μόνο τότε να προχωρήσει (Μαλικούρτης, 2007).

Έπεται το επόμενο και σημαντικότερο στάδιο, όπου είναι η επιλογή από τον franchisor του κατάλληλου franchisee. Ο franchisor για να προσελκύσει τους λήπτες θα πρέπει να τους παρέχει λεπτομερώς όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται, τι κεφάλαιο απαιτείται, ποια θα είναι τα έξοδα, πόσο περίπου θα είναι τα έσοδα και τα κέρδη και πόσο σύντομα θα ανακτήσουν το κεφάλαιο, καθώς και όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να κατανοήσει την ιδέα, το concept του συστήματος franchise. Απαιτείται βέβαια και η κατάλληλη συσκευασία στην οποία θα συμπεριλάβει όλα τα παραπάνω για να τραβήξει την προσοχή. Ο franchisor πρέπει να εξετάζει τον κάθε franchisee λεπτομερώς και να του υποβάλει κάποια τεστ ώστε να διαπιστώσει αν είναι το κατάλληλο άτομο και αν έχουν κοινούς στόχους.

Πρέπει δηλαδή να γνωρίζει ξεκάθαρα τα κίνητρα και τις ικανότητες των ατόμων που επιλέγει (Σταυρινουδάκης, 2007).

Η επιλογή αυτή είναι βαρύνουσας σημασίας γιατί στηρίζεται σε αυτό το άτομο που θα επιλέξει, για να παραδώσει το προϊόν του στον καταναλωτή με το καθορισμένο τρόπο και εκτός του ότι αν επιλέξει λάθος άτομο τότε η συνεργασία τους δεν θα πετύχει, μπορεί ακόμα και να επιφέρει ζημιά στο όνομα της επιχείρησης και να καταστρέψει ότι έχει δημιουργήσει (Μήτος, 2007).

Ακόμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό να παρέχεται σωστή εκπαίδευση και η απαραίτητη τεχνογνωσία στον franchisee και στο προσωπικό του, όχι μόνο στην αρχή αλλά σε όλη τη διάρκεια της μεταξύ τους συνεργασίας, ώστε να έχει σωστή πληροφόρηση και να ανταποκρίνεται ακριβώς σε αυτό που ζητάει ο franchisor. Ακόμα πρέπει να υπάρχει ελεύθερη και αμφίδρομη ροή πληροφοριών και σωστή επικοινωνία μεταξύ τους και ο franchisor πρέπει να δίνει σημασία σε ότι του μεταφέρει ο franchisee γιατί ουσιαστικά είναι αυτός που έχει επαφή με τον πελάτη. Μόνο έτσι μπορούν να ξεπεραστούν τα όποια προβλήματα δημιουργηθούν και να δομήσουν μια σωστή και μακροχρόνια συνεργασία (Γαλάνης, 2000).

3.3.2 Πρόγραμμα Οργάνωσης

Την στιγμή όπου ο Έλληνας επιχειρηματίας, βρίσκεται αντιμέτωπος με τις ραγδαίες αλλαγές που επιφέρει η παγκοσμιοποίηση των αγορών και επωμίζεται το μεγάλο βάρος της συμμόρφωσης με τα νέα επιχειρηματικά δεδομένα. Ο χώρος της λιανικής παρουσιάζει σημαντικό επιχειρηματικό ενδιαφέρον, κυρίως, λόγω της τάσης για συγκέντρωση της αγοράς από Δίκτυα Λιανικής. Αδιαμφισβήτητα λοιπόν η ενδεχόμενη επιτυχία του εδράζεται στο τρίπτυχο «ταχύτητα - οργάνωση - καινοτομία» (Μελάς & Πολλαλής, 2005).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι συνθήκες ανάπτυξης είναι έντονες και σύνθετες και σε συνδυασμό με τις ραγδαίες επιχειρηματικές εξελίξεις, η προσπάθεια για δημιουργία νέας αλυσίδας ή για αναβάθμιση υφισταμένης συντελείται μέσα σε ιδιαίτερα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον καθώς την ίδια στιγμή που αναλύεται μια νέα ιδέα, ταυτόχρονα συζητιέται παράλληλα και από άλλους επιχειρηματικούς κύκλους και ενδεχομένως έχει ήδη προχωρήσει σε στάδια υλοποίησης. Κατά

συνέπεια τα μοναδικά στοιχεία που θα επιτρέψουν την επιτυχημένη υλοποίηση μιας νέας ιδέας είναι η ταχύτητα στον σχεδιασμό και στην εκτέλεση, η οργάνωση για την εκκίνηση της προσπάθειας και τη λειτουργία της αλυσίδας και η καινοτομία που θα διασφαλίσει τα σημεία διαφοροποίησης (Μελάς & Πολλαλής, 2005).

Η ταχύτητα αποτελεί βασικό συστατικό επιτυχίας ώστε να μην προλαβαίνουν οι ανταγωνιστές και να μη χάνεται πολύτιμος χρόνος. Με αυτό τον τρόπο ενδυναμώνονται τα cash flows (χρηματικές εισροές) αφού προκειμένου να τελειοποιηθεί το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει αρχικά να ξεκινήσει και οι ενδιαφερόμενοι έγκαιρα να δράττονται των ευκαιριών που τους παρουσιάζονται και να μην αδρανούν ή αναβάλλουν με δεδομένο ότι είναι καλύτερα να δραστηριοποιηθούν άμεσα έστω και με λανθασμένο τρόπο από το να μη δράσουν ακαριαία (Μελάς & Πολλαλής, 2005).

Αναντίρρητα όμως ως υψίστης σημασίας προϋπόθεση επιτυχίας λογίζεται η οργάνωση ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και αποδοτικότητα και να αποφευχθούν τα λάθη, η πτώση του ηθικού, αλλά και για να μη γίνονται δυο φορές τα ίδια πράγματα και σπαταλούνται πόροι και χρήματα αλλά και πολύτιμος χρόνος (Κάζης & Τσαγκούρης 2004).

Επιπλέον ο παράγοντας της καινοτομίας συμβάλλει ώστε να διαφοροποιηθεί η επιχείρηση και να ξεχωρίσει προκειμένου να επιτευχθεί διαχρονικότητα και επιτυχία και να κερδηθεί η προτίμηση των πελατών (Geringer, 1991).

Από τα προαναφερθέντα εύκολα συνάγεται το συμπέρασμα ότι για να επιτευχθεί η επιχειρηματική ιδέα, να γίνει πράξη και να διατηρηθεί θα πρέπει να ελέγχεται, να ανανεώνεται διαρκώς, να προσφέρει συνεχώς βελτιωμένη ποιότητα και υπηρεσίες. Όλα τα παραπάνω απαιτούν κατάλληλη οργάνωση, η οποία θα διασφαλίσει τόσο την ταχύτητα, όσο και την καινοτομία, συμπύσσοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την έννοια του τριπτύχου «ταχύτητα -οργάνωση - καινοτομία» στον παράγοντα της οργάνωσης (Geringer, 1991).

Η ορθή οργανωτική δομή, η ορθή επιλογή στελεχών και η διενέργεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων με την κατάλληλη συχνότητα και ποιότητα στηρίζουν την οργάνωση του δικτύου όταν αφορούν τόσο στη μητρική εταιρεία, όσο και στις μονάδες λιανικής. Παράλληλα, η οργανωτική δομή, με την ευρεία της έννοια,

μεταλλάσσεται και αναδιαμορφώνεται συνεχώς, ανάλογα με την ανάπτυξη του δικτύου και τις αλλαγές στο σύγχρονο επιχειρηματικό σκηνικό (Harzing, 2002).

Σε αυτό το σημείο της ανάλυσης μας οφείλουμε να εστιάσουμε την προσοχή μας στο ότι η μακρόχρονη ανάπτυξη, διαχρονική παρουσία και η υγιής κερδοφορία επιτυγχάνεται ακολουθώντας τις συνεχείς εξελίξεις στα πολλαπλά επιχειρηματικά και οργανωτικά επίπεδα της σύγχρονης οικονομίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι κεντρικές υπηρεσίες της μητρικής εταιρείας αναλαμβάνουν την υποχρέωση και την δέσμευση να παρακολουθούν, να αναλύουν και να προσαρμόζονται στις εξελίξεις που αφορούν τις τάσεις και προοπτικές του κλάδου, τις στρατηγικές του ανταγωνισμού, την αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού, τις νέες τεχνολογίες, την πληροφορική το marketing και την οργάνωση (Harzing, 2002).

Επιπλέον καταλήγουμε ότι ο franchisor πρέπει να διαθέτει ένα συγκροτημένο επιχειρηματικό σχέδιο για να παρακολουθεί συστηματικά τις πληροφορίες που αφορούν στη λειτουργία του συστήματος Franchise προκειμένου να αναλύει την απόδοσή του όχι μόνο σε επίπεδο χρηματοοικονομικό αλλά και σε επίπεδο ανάπτυξης, marketing, λειτουργίας και εκπαίδευσης (Κάζης & Τσαγκούρης 2004).

3.3.3 Πρόγραμμα Προβολής

Απαραίτητο συστατικό επιτυχίας ενός franchise είναι και η ύπαρξη και διανομή ενός ενημερωτικού φακέλου ο οποίος να περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την άρτια ενημέρωση των υποψηφίων επενδυτών και να στοχεύει στην «πώληση» της επιχειρηματικής ιδέας σε αυτούς. Επιπλέον εμπεριέχει στοιχεία για τον franchisor, τη δυναμική της αλυσίδας, το όραμα, τους στρατηγικούς στόχους της αλυσίδας, την περιγραφή και τη φιλοσοφία του concept, τους βασικούς όρους της σύμβασης δικαιοχρησίας, βασικά στοιχεία του business (επιχειρηματικού) και του marketing plan (προωθητικού σχεδίου) κ.λ.π. (The Official Directory of the Franchise Business, 2010).

Ακόμα ο franchisor είναι απαραίτητο να αναλύσει και να προγραμματίσει πλάνο ενεργειών προβολής της αλυσίδας με σκοπό την προσέλκυση επενδυτών με διαφημίσεις, αγγελίες σε εφημερίδες, και ειδικές εκδόσεις, συμμετοχή σε εκθέσεις κ.λ.π. Ταυτόχρονα οφείλει να συντονίζει τις ενέργειες προώθησης της αλυσίδας με

σκοπό την αύξηση του κύρους της και την αποτελεσματική προβολή της. Οι ενέργειες αυτές είναι απαραίτητο να λαμβάνουν χώρα τόσο σε τοπικό όσο και σε κεντρικό επίπεδο (The Official Directory of the Franchise Business, 2010).

3.3.4 Πρόγραμμα Επικοινωνίας

Η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση με το περιβάλλον αποτελούν καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας του franchising.

Χρήζει ιδιαίτερης μνείας η αποτυχία πολλών Franchisors να προσαρμοστούν με το περιβάλλον του κλάδου τους γενικότερα. Ακόμη και νέοι Franchisors, με μεγαλύτερες ανάγκες, αδυνατούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τη συσσωρευμένη εμπειρία παλιών Franchisors. Η συμμετοχή των στελεχών και του ευρύτερου προσωπικού στη διαδικασία της συνεχούς επικοινωνίας με το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (και του κλάδου γενικότερα) είναι επιβεβλημένη, αφού παρουσιάζονται σημαντικές ευκαιρίες μάθησης και απόκτησης εμπειρίας. Εξάλλου, η συμμετοχή σε συνδέσμους (όπως ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος) με άλλους Franchisors και γενικότερα επιχειρηματίες που έχουν παρόμοια προβλήματα και ανησυχίες είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η διαδικασία της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον για μια επιχείρηση απαιτεί σχετικά λίγα χρήματα, αλλά αρκετό χρόνο και συνεχή ενασχόληση (Κοσμίδης, 2002).

Επιπλέον δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε ότι ένα αρκετά παράξενο φαινόμενο που παρατηρείται διεθνώς στο χώρο του Franchising είναι ότι τα πιο επιτυχημένα δίκτυα Franchise είναι συνήθως αυτά που τα στελέχη τους ασχολούνται περισσότερο με τον κλάδο, τον κοινωνικό περίγυρο και πολύ συχνά δρουν προς όφελος των άλλων. Ίσως όμως το παραπάνω φαινόμενο να μην είναι τελικά τόσο παράξενο, αφού η συνεχής αλληλεπίδραση με το περιβάλλον αυξάνει τη δυνατότητα αντίληψης, την εμπειρία και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Κεφαλάς, 1999).

3.3.5 Πρόγραμμα Εκπαίδευσης

Μια σημαίνουσα μορφή επένδυσης, σε μόνιμη βάση, αποτελεί η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού. Θεμελιώδεις μορφές επένδυσης, με άμεσο αποτέλεσμα τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των στελεχών, των Franchisees και του προσωπικού συνιστούν η πρόσληψη ειδικών εκπαιδευτών με σχετική εμπειρία στο χώρο του Franchise, η δημιουργία προγράμματος on-going (συνεχιζόμενης) εκπαίδευσης σε τακτά χρονικά διαστήματα και η πραγματοποίηση έκτακτων σεμιναρίων. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες σε ένα δίκτυο Franchise είναι σχετικά εύκολα ορατές, αλλά ελάχιστοι είναι οι Franchisors που τις θεωρούν σημαντικό παράγοντα για βελτίωση (Μαλακός, 1992).

Είναι πολύ βασικό να τονίσουμε ότι η κατάλληλη στρατηγική στον τομέα της εκπαίδευσης απαιτεί το σχεδιασμό ενός πλέγματος απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και τεχνικών που χρειάζεται να έχει ο κάθε εργαζόμενος, σε κάθε θέση εργασίας. Στη συνέχεια με βάση την παραπάνω ανάλυση πρέπει να σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης - με πιθανή βοήθεια εξωτερικών συμβούλων ώστε να επιτευχθεί το απαραίτητο επίπεδο τεχνογνωσίας. Ασφαλώς μια τέτοια προσπάθεια απαιτεί σημαντικό κόστος, χωρίς πολλές φορές τα οφέλη να είναι άμεσα ορατά, αλλά να διαφαίνονται μόνο σε βάθος χρόνου (Ηλιάδης, 2006).

3.3.6 Πρόγραμμα Ελέγχου

Είναι αδιαμφισβήτητη αλήθεια ότι η μετάβαση από ένα δίκτυο ενός ως τριών σημείων πώλησης, σε μια αλυσίδα άνω των δέκα σημείων, η οποία αναπτύσσεται με υψηλούς ρυθμούς προδιαγράφει την ανάγκη για υψηλότερες απαιτήσεις διοίκησης. Η αδιαφιλονίκητη ανάγκη για ομοιομορφία καταστημάτων και σταθερού επιπέδου εξυπηρέτησης για όλη την αλυσίδα, αποκαλύπτει περίτρανα την ανάγκη για την θέσπιση και διατήρηση ενός συστήματος ελέγχου, σκοπός του οποίου είναι η συνεχής βελτίωση της αλυσίδας (Μαλικούρτης, 2004).

Επιπρόσθετα, η δυναμική του πλήθους των σημείων πώλησης και οι δυνατότητες για επίτευξη οικονομιών κλίμακας (π.χ. συμφωνίες με προμηθευτές,

κεντρικές αποθήκες, κ.λ.π) θα αποτελέσουν ανταγωνιστικό παράγοντα , μόνο όταν χειρισθούν μέσα από ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου (Μαλικούρτης, 2004).

Ο franchisor οφείλει να καθιερώσει και να επιβεβαιώσει την τήρηση ενός τεκμηριωμένου συστήματος λειτουργίας (Standard Operation Procedures) ως το μέσο για τη διασφάλιση του ότι η λειτουργία της αλυσίδας είναι εναρμονισμένη με τις καθορισμένες απαιτήσεις του οράματος και των στρατηγικών στόχων. Συνεκδοχικά το σύστημα αυτό θα πρέπει να εμπερικλείει την προετοιμασία τεκμηριωμένων διαδικασιών και οδηγιών αλλά και την αποτελεσματική εφαρμογή των τεκμηριωμένων διαδικασιών και οδηγιών (Ρουσόπουλος, 2007).

Η λειτουργία και η απόδοση της αλυσίδας θα πρέπει να επανεξετάζεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα για να εξασφαλίζεται η συνέχεια της καταλληλότητας του συστήματος λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας του. Επιπλέον η αλυσίδα οφείλει να καθιερώσει και να τηρεί διαδικασίες για προσδιορισμό, συλλογή, σύνταξη ευρετηρίου, αρχειοθέτηση, αποθήκευση, διατήρηση και διάθεση των αρχείων και στοιχείων που προσδιορίζουν ποιοτικά και ποσοτικά την απόδοση της αλυσίδας. Τα συναφή στοιχεία ενδεικτικά μπορούν να συγκεντρώνονται μέσα από έρευνες ικανοποίησης μελετών και έρευνες mystery shopping καθώς και τόσο μέσα από ελέγχους τήρησης των διαδικασιών όσο και μέσα από M.I.S (marketing information system) reporting οικονομικών στοιχείων (The Official Directory of the Franchise Business, 2010).

3.4 Ένα Πρότυπο Εταιρείας που Χρησιμοποιεί το Franchise για την Εξάπλωση της

Η μάρκα "EASY" χρησιμοποιείται από όλες τις εταιρείες του ομίλου easy. Η αξία κεφαλαιοποίησης της easyjet ανέρχεται στα 1 δις λίρες συνώνυμο με το "value for money" (αξία για χρήματα) και σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει η επέκταση της θα συνεχιστεί. Το Easyinternetcafe αποτελούν τη μεγαλύτερη αλυσίδα Internet café στο κόσμο που στόχο έχει να αναπτύξει στρατηγικές συνεργασίας με μεγάλες επιχειρήσεις στις οποίες θα εγκαταστήσει σημεία για πρόσβαση στο Internet απ' όλους τους καταναλωτές και να χτίσει ένα δίκτυο με δυναμικούς και προσανατολισμένους στο σύστημα Franchise συνεργάτες (ICAP A.E, 2005).

Έχει 77 σημεία παρουσίασης και ανάπτυξης σε χώρες όπως: ΗΠΑ, Ιρλανδία, Αγγλία, Ισπανία, Ολλανδία, Γερμανία, Ιταλία, Ελλάδα, Κύπρο επίσης πάνω από 2 εκατομμύρια επισκέπτες το μήνα. Στρατηγικές συμμαχίες που έχει κάνει είναι οι εξής: McDonald's, Subway, Burger King, Dunkin Donuts, Mail Boxes Etc, Everest, Post office, Café Nero, και Coffee Time. Επιπλέον χώροι για μελλοντική ανάπτυξη είναι: καταστήματα, ξενοδοχεία, αεροδρόμια, σταθμοί τρένων, νοσοκομεία, πανεπιστήμια, σχολεία και εμπορικά κέντρα. Σύμφωνα με μελέτες που έχουν γίνει το προφίλ ενός τυπικού σημείου easyinternetcafe θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 20-30m², να έχει πολλές ώρες συναλλαγής και τέλος να έχει καλή οπτική γωνία (ICAP A.E, 2005).

Το μοντέλο του Franchise λειτουργεί με μικρό κεφάλαιο επένδυσης, υπάρχει δυνατότητα παρακολούθησης από μακριά επίσης μπορεί να προσφέρει μια προσιτή εκπαίδευση που περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες και ο εξοπλισμός του μπορεί να χορηγηθεί μέσω Leasing (χρηματοδοτική μίσθωση).

Λογοί επιλογής του Franchise του easyinternetcafe:

- § Έχει δυνατό και αξιόπιστο brand
- § Έχει αποδεδειγμένα επιτυχημένο μοντέλο
- § Έχει χαμηλό κόστος εκκίνησης και λειτουργικά κόστη
- § Είναι εύκολο στην λειτουργία του και
- § Προσφέρει γρήγορες ευκαιρίες ανάπτυξης (ICAP A.E, 2005).

Τα easyinternetcafe ανήκουν στον όμιλο EasyGroup του Ελληνοκύπριου επιχειρηματία κ. Στέλιου Χατζηιωάννου, ο οποίος έχει δημιουργήσει επιτυχημένες δραστηριότητες κάτω από το brand Easy όπως: easyjet, easyhotel, easycar, easycinema, easybus, easymusic, easypizza κ.α. Τα αποκλειστικά δικαιώματα ανάπτυξης των easyinternetcafe στην Ελλάδα ως Area Developer (διαχειριστής περιοχής ανάπτυξης) έχει αναλάβει η εταιρία Moving Media Ltd και σύμβουλος ανάπτυξης είναι η Icap. Η ανάπτυξη των easyinternetcafe πραγματοποιείται με το σύστημα Franchise. Τέλος φιλοσοφία των easyinternetcafe είναι η γρήγορη πρόσβαση του χρήστη στο internet με τη χαμηλότερη χρέωση. Στην Ελλάδα λειτουργούν πέντε σημεία easyinternetcafe ενώ σύντομα θα είναι έτοιμα να λειτουργήσουν άλλα τέσσερα (ICAP A.E, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ ΚΑΙ FRANCHISING

4.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις για το Ηλεκτρονικό Επιχειρείν

Η ολοένα αυξανόμενη ανάπτυξη του Internet στο χώρο του εμπορίου η οποία παρουσιάζει το σημαίνον ποσοστό αύξησης 300% ανά έτος είναι αδύνατον να αφήσει ανέπαφο και το χώρο του franchise. Έτσι, σταδιακά, αλλά δυναμικά εισέρχεται και στα δίκτυα δικαιόχρησης, διεκδικώντας σημαίνοντα ρόλο στη διοίκηση αυτών. Ιδιαίτερα η δημιουργία ξεχωριστής ιστοσελίδας (web site) για κάθε εταιρεία, η μορφή της οποίας διαρκώς εξελίσσεται με την εισαγωγή όλο και περισσότερων υπερσυνδέσμων (hyperlinks), αναπόδραστα οδηγεί στην επιδίωξη εκμετάλλευσης του Διαδικτύου προκειμένου να επιτευχτεί ο εμπορικός στόχος όπως πωλήσεις και άλλα συναφή (Conrad & Morrison, 2000).

Επιπλέον, παρατηρείται μια σημαντική αναδιανομή των ρόλων στο σύγχρονο επιχειρείν με την εισαγωγή ενός πολυκάναλου συστήματος. Θα πρέπει να κατασταθεί σαφές πως το τελευταίο απαρτίζεται από πολλά και διαφορετικά “συστατικά” τα οποία ωστόσο συμβάλλουν στη συνολική άνοδο των πωλήσεων. Στις μέρες μας, το internet σε μια επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει πολλαπλώς ξεκινώντας από την ενημέρωση αναφορικά με καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες και το customization μέχρι το άκρως προσωποποιημένο marketing, τη δημιουργία και ανάπτυξη ενός club μελών-πελατών κ.ο.κ. Αναμφίβολα βιώνουμε, πλέον, ένα νέο επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο απαιτείται η ύπαρξη ενός διαφορετικού υπαλλήλου, ο οποίος θα διακρίνεται από νέες εμπειρίες, ικανότητες και γνώση, καθώς καλείται πλέον να διαχειρίζεται σχέσεις και όχι παραγγελίες (Conrad & Morrison, 2000).

4.2 Η νομοθεσία του Διαδικτύου (Internet)

Στην εποχή μας αποτελεί αδιαφιλονίκητο γεγονός ότι η επιρροή του internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου τόσο στην τακτική των επιχειρήσεων όσο και στην εν γένει συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού κατέχει βαρύνουσα σπουδαιότητα.

Αρκετοί επαγγελματίες αναίτια διακατέχονται από το φόβο του ότι το διαδίκτυο ενδέχεται να εξαλείψει το franchising καθώς οι απευθείας πωλήσεις στους καταναλωτές δια μέσω του εμεμπορίου είναι αδύνατο να καλύψουν το σύνολό των αναγκών του κοινού (Κωστάκης, 1998).

Επιβάλλεται να τονιστεί ότι από νομική άποψη αναφέρονται ορισμένα ζητήματα τα οποία σχετίζονται με τις σχέσεις των δοτών με τους λήπτες των δικτύων τους. Συγκεκριμένα, στην πρώτη γραμμή του ενδιαφέροντος βρίσκεται ο έλεγχος από την πλευρά του δότη της διαφήμισης των ληπτών της δια μέσω του διαδικτύου. Αναντίρρητα απαραίτητο στοιχείο για τη διατήρηση της ομοιομορφίας της εικόνας ενός δικτύου franchising, αποτελεί ο αποτελεσματικός έλεγχος της διαφήμισης από την πλευρά του δότη. Για αυτό, ο τελευταίος επιβάλλεται να ελέγχει εκτενώς τις ιστοσελίδες των ληπτών υποχρεώνοντάς τους να τηρούν συγκεκριμένα πρότυπα παρουσίασης των επιχειρήσεών τους. Επιπλέον ένα ακόμα ζήτημα που γεννάται σχετίζεται με τη μετασυμβατική υποχρέωση του λήπτη να διαγράψει, έπειτα από τη λήξη ή λύση της σύμβασης franchising, την επωνυμία της επιχείρησης του από τηλεφωνικούς και εμπορικούς καταλόγους στους οποίους και εμφανιζόταν ως λήπτης του συγκεκριμένου δικτύου franchising (Κωστάκης, 1998).

Ιδιαίτερης μνείας ακόμα χρήζει το γεγονός του ότι η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου θέτει κρίσιμα ερωτήματα σχετικά με τη συμβατική και μετασυμβατική υποχρέωση μη ανταγωνισμού. Ένα πρώτο θεμελιώδες ερώτημα σχετίζεται με το αν μια επιχείρηση που διαθέτει ένα προϊόν μέσω internet είναι ανταγωνιστική προς αυτή που πουλά το ίδιο προϊόν μέσα από το κατάστημά της ενώ ένα άλλο ίσης βαρύτητας ερώτημα σχετίζεται με το λήπτη ο οποίος συνεκδοχικά ανταγωνίζεται έναν έτερο λήπτη του δικτύου πραγματοποιώντας πωλήσεις εντός της προστατευμένης περιοχής του δεύτερου μέσω διαδικτύου και το κατά πόσο με τον τρόπο αυτό παραβιάζει τη σχετική ρήτρα της σύμβασης. Στο σημείο αυτό είναι αξιοσημείωτο ότι η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων εμπερικλείει στο κείμενο των Κατευθυντήριων Γραμμών για τους κάθετους περιορισμούς, ορισμένες ρυθμίσεις που σχετίζονται με τη χρήση του internet από τα μέλη των συστημάτων διανομής (αποκλειστική διανομή, επιλεκτική διανομή, franchising). Σύμφωνα, λοιπόν, με τις Κατευθυντήριες Γραμμές (παρ. 51), κάθε διανομέας - λήπτης πρέπει να είναι ελεύθερος να χρησιμοποιεί το internet για τη διαφήμιση ή την πώληση των

προϊόντων του. Ως επιβαλλόμενοι από τον προμηθευτή - δότη περιορισμοί στη χρήση του διαδικτύου από τους διανομείς - λήπτες μπορούν να θεωρηθούν ότι είναι σύμφωνοι με τον κανονισμό απαλλαγής κατά κατηγορίες. Δηλαδή, τον 2790/1999, μόνο όμως στο βαθμό κατά τον οποίο η προώθηση είτε οι πωλήσεις μέσω internet είναι συναφείς με την πραγματοποίηση ενεργητικών πωλήσεων σε αποκλειστικές γεωγραφικές περιοχές είτε σε αποκλειστικές ομάδες πελατών άλλων διανομέων - ληπτών ή του ίδιου του προμηθευτή - δότη (Κωστάκης, 2009).

Λαμβάνοντας υπόψη μας τα προαναφερθέντα δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε πως η χρήση του διαδικτύου δεν θεωρείται ως μορφή ενεργητικών πωλήσεων στις εν λόγω περιοχές ή ομάδες πελατών, καθώς αποτελεί τρόπο ή μέσο για την προσέγγιση των πελατών. Κατά συνέπεια στην περίπτωση κατά την οποία κάποιος πελάτης άλλης αποκλειστικής περιοχής επισκεφτεί την ιστοσελίδα ενός διανομέα - να, επικοινωνήσει μαζί του και με τη συγκεκριμένη επαφή προκύψει πώληση, συμπεριλαμβανομένης της διανομής, τότε αυτό θεωρείται ως παθητική πώληση, την οποία και ο διανομέας - λήπτης θα πρέπει πάντοτε να είναι σε θέση να διενεργεί ελεύθερα (Κωστάκης, 2009).

Επιπλέον άξιο λόγου είναι το γεγονός του ότι σε διαμετρικά αντίθετη πορεία βρίσκεται η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e - mail), ως μέσο επικοινωνίας ενός διανομέα - λήπτη με μεμονωμένους πελάτες άλλων αποκλειστικών περιοχών είτε με συγκεκριμένες άλλες αποκλειστικές ομάδες πελατών. Αυτό, εκλαμβάνεται ως διενέργεια ενεργητικών πωλήσεων, υπό την προϋπόθεση πως η προσέγγιση των πελατών διενεργήθηκε δίχως να προηγηθεί δικό τους αίτημα προς το διανομέα - λήπτη. Το ίδιο ισχύει και για τις πωλήσεις μέσω καταλόγου. (Κωστάκης, 2009)

Επιπλέον σε σχέση με την αποστολή εμπορικής επικοινωνίας, κάνει μνεία το άρθρο 6 (Οδηγία 2000/31/ΕΕ) στην αρχή του σαφώς αναγνωρίσιμου χαρακτήρα της εμπορικής επικοινωνίας και στην υποχρέωση διαφάνειας αναφορικά με τις προσφορές, τους διαγωνισμούς και τα παιχνίδια διαφημιστικού χαρακτήρα (Αλεξανδρίδης, 2004).

Με το προεδρικό διάταγμα 150/2001, αναγνωρίζεται και το νομικό κύρος της ηλεκτρονικής υπογραφής, με περαιτέρω ρύθμιση θεμάτων όπως η δυνατότητα εφαρμογής συστήματος κλειδώματος των μηνυμάτων με κρυπτογράφηση, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκεται η διευκόλυνση των ηλεκτρονικών συναλλαγών (συμβάσεις

online), αλλά και η εξασφάλιση της διαφάνειας και νομιμότητάς τους (Αλεξανδρίδης, 2004).

Ακόμα η περιέλευση της ηλεκτρονικής δήλωσης βούλησης θεωρείται ότι έχει συντελεστεί από τότε που ο λήπτης σύμφωνα με την κανονική πορεία των πραγμάτων θα μπορούσε αντικειμενικά να λάβει γνώση της δήλωσης βούλησης η οποία εκλαμβάνεται ως δήλωση βούλησης όταν ο δηλών έχει πρώτον βούληση πράξης, δεύτερον συνείδηση ή βούληση της δήλωσης και τρίτον όταν έχει δικαιοπρακτική βούληση (Γαλάνης, 2000).

Καταληκτικά μπορούμε να πούμε ότι το διαδίκτυο αναντίρρητα συνιστά μια νέα, δυναμική μέθοδο επέκτασης στη διεθνή αγορά ξεκινώντας στην πρωτόλεια μορφή του από επιχειρήσεις που στόχευαν στην πώληση των προϊόντων τους στην εγχώρια αγορά, και ραγδαία όμως επιδίωξαν να επεκταθούν μέσω αυτού και στις ξένες αγορές. Με δεδομένο λοιπόν την ραγδαία ανάπτυξη του internet η Ευρωπαϊκή Ένωση καταβάλλει συντονισμένες προσπάθειες, ώστε να αντιμετωπίσει τα βασικά προβλήματα που ανακύπτουν από την εξάπλωση του ηλεκτρονικού εμπορίου, έχοντας εκδώσει Οδηγία για το ηλεκτρονικό εμπόριο (Οδηγία 2000/31/ΕΕ) με ρυθμίσεις θεμάτων σχετιζόμενων με την καθιέρωση της αρχής της χώρας προέλευσης, τη ρύθμιση εμπορικής επικοινωνίας, την ευθύνη μεσαζόντων, τη ρύθμιση συμβάσεων online και κωδίκων δεοντολογίας. (Καζής, 2004)

4.3 Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Franchise

Είναι αλήθεια ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο μπορεί να αποτελέσει μια ιδιαίτερα αποδοτική όσο και “γεμάτη” πηγή άντλησης εσόδων για κάθε σύστημα franchise. Πολλώ δε μάλλον από τη στιγμή κατά την οποία η διείσδυση του internet στη χώρα μας βρίσκεται σε διαρκή άνοδο, ενώ παράλληλα στην ίδια πορεία βαδίζει και το e-εμπόριο. Αναμφίβολα, όμως υφίστανται μια σειρά από ενδεχόμενα προβλήματα τα οποία οι επιχειρήσεις καλό θα ήταν να αποφύγουν (Κωστάκης, 2002).

Με τον όρο “ηλεκτρονικό εμπόριο” αναφερόμαστε σε εμπορικές πράξεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα με ηλεκτρονικό τρόπο. Το ηλεκτρονικό εμπόριο περιλαμβάνει συναλλαγές στο Διαδίκτυο, κλειστά δίκτυα όπως λ.χ. ηλεκτρονική

ανταλλαγή δεδομένων, ηλεκτρονική διαχείριση και διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών, online προσφορά ψηφιακού περιεχομένου, ηλεκτρονική τραπεζική, ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίων, direct marketing,(απευθείας προώθηση) ψηφιακά εμπορικά κέντρα για αγορές κ.ο.κ. Επίσης, περιέχει email, ηλεκτρονικό λιανεμπόριο, συστήματα σημείων εξυπηρέτησης, intranet (εσωτερικό δίκτυο), extranet (ενδοδίκτυο εξωτερικής πρόσβασης), διαδικτυακή μετάδοση, καταλόγους σε CDRom, συστήματα ασφαλείας όπως λ.χ. firewalls, απόκρυψης δεδομένων κ.ά. (Γαλάνης, 2000).

Αναμφισβήτητα στην εποχή μας οι μορφές του ηλεκτρονικού εμπορίου βιώνουν μια διηλεκτική όσο και έντονη ανάπτυξη τόσο σε επίπεδο μεγέθους όσο και περιεχομένου. Ωστόσο, υφίστανται δύο κύριες κατηγορίες ηλεκτρονικού εμπορίου: Αυτή που διεξάγεται από επιχείρηση προς επιχείρηση (business to business, B2B) και εκείνη από επιχείρηση προς τον πελάτη (business to consumer, B2C) (Κωστάκης, 2009).

Όπως ειπώθηκε στην σφαίρα της παραφιλολογίας εντάσσεται η υποστηριζόμενη από τις τάξεις των "παραδοσιακών" επιχειρηματιών άποψη ότι το ηλεκτρονικό ανταγωνίζεται το κλασσικό εμπόριο. Αντιθέτως, η πραγματικότητα είναι πως το ηλεκτρονικό επιχειρείν είναι σε θέση να αποτελέσει μια αξιόλογη όσο και "υγιή" πηγή εσόδων και κατ' επέκταση κερδών (Κάζης & Τσαγκούρης 2004), πως κάθε προϊόν δεν μπορεί να διατεθεί σε κάθε αγορά είτε από κάθε επαγγελματία, το ίδιο συμβαίνει και στην ηλεκτρονική προβολή και διάθεσή του. Σήμερα, σε διεθνές κυρίως επίπεδο το κέντρο βάρους και προσοχής μετατοπίζεται στους τομείς της τεχνολογίας, των υπηρεσιών (κτηματαγορά, εκπαίδευση), του λιανεμπορίου (σούπερ μάρκετ, πολυκαταστήματα), της εστίασης, αλλά και της ένδυσης και υπόδυσης (Κάζης & Τσαγκούρης 2004).

Βέβαια, δεν εκλείπουν και περιπτώσεις κατά τις οποίες υφίσταται αρμονική συνεργασία μεταξύ του φυσικού και του ηλεκτρονικού καταστήματος, καθώς μπορεί ο πελάτης να δει και να επιλέξει το προϊόν ή την υπηρεσία που επιθυμεί από το διαδίκτυο, ωστόσο την παραλαβή του την κάνει στο ίδιο το κατάστημα που εξυπηρετεί καλύτερα την περιοχή στην οποία διαμένει ή εργάζεται. Επιπρόσθετα, το φυσικό κατάστημα δύναται να προωθήσει μια σειρά από επικουρικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης του πελάτη που σχετίζονται με το προϊόν που μόλις αγόρασε.

Γεγονός, που σηματοδοτεί μια ριζική αλλαγή στις συνήθειες των καταναλωτών, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο το φυσικό κατάστημα τους εξυπηρετούσε μέχρι σήμερα. Κάτι που προϋποθέτει στοχευμένη γνώση, προετοιμασία συνολικής εμπειρίας στο φυσικό κατάστημα, υψηλά στάνταρντ εξυπηρέτησης, αλλά και φαντασία στην εμπορική πολιτική και στην αντίστοιχη marketing (Κάζης & Τσαγκούρης 2004).

Τα στοιχεία πρόσφατης έρευνας που διενήργησε η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος (ΕΣΥΕ) αποκαλύπτουν την έκδηλα αυξητική τάση των τελευταίων ετών, τόσο στη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή όσο και στην πρόσβαση στο διαδίκτυο. Έτσι, λοιπόν, το 2008 επισημαίνεται αύξηση 10% στη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή (H/Y) και 14% στην πρόσβαση στο διαδίκτυο. Διεξοδικότερα, κατά τη διάρκεια του πρώτου τριμήνου του 2008, το ποσοστό των ατόμων που χρησιμοποίησαν H/Y ανέρχεται στο 44,4%, ενώ το αντίστοιχο όσων είχαν πρόσβαση στο διαδίκτυο στο 38,2%. Τα συγκεκριμένα στοιχεία ανακοινώθηκαν πρόσφατα από τη Γενική Γραμματεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας της Ελλάδος και εντάσσονται σε μια ευρύτερη έρευνα που αφορά το βαθμό χρήσης νέων τεχνολογιών από νοικοκυριά και μέλη αυτών στη χώρα μας. Η προαναφερθείσα έρευνα διενεργήθηκε σε τελικό δείγμα 5.045 ιδιωτικών νοικοκυριών και σε ισάριθμα μέλη αυτών σε ολόκληρη την Ελλάδα, με κριτήριο την ύπαρξη ενός, τουλάχιστον, μέλους ηλικίας 16-74 ετών σε κάθε νοικοκυριό (Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, 2008).

Εξαιρετικά αποκαλυπτικά είναι και τα στοιχεία της έρευνας που αφορούν το ηλεκτρονικό εμπόριο στη χώρα μας. Συγκεκριμένα, το ποσοστό των χρηστών του διαδικτύου που κατά τη διάρκεια του α' τριμήνου του 2008 προέβηκαν σε ηλεκτρονικές αγορές ανέρχεται στο 13,7%, εμφανίζοντας σταθερή αύξηση σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό του προηγούμενου έτους. Μάλιστα, οι χρήστες ηλεκτρονικού υπολογιστή και διαδικτύου, που πραγματοποιούν ηλεκτρονικές αγορές, έχουν περατώσει μέσο επίπεδο εκπαίδευσης (απόφοιτοι Γενικού ή Επαγγελματικού Λυκείου και ΙΕΚ) και είναι μισθωτοί. Επίσης, τα ποσοστά των ανδρών που χρησιμοποιούν H/Y, έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο και πραγματοποιούν ηλεκτρονικές αγορές, είναι υψηλότερα από εκείνα των γυναικών (Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, 2008).

Το ηλεκτρονικό εμπόριο εμπεριέχει στους κόλπους του μια σειρά από λειτουργίες οι οποίες μπορεί να μην διαφοροποιούνται από αυτές που λαμβάνουν χώρα στο φυσικό εμπόριο, εντούτοις όμως χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής έτσι ώστε ακόμη και ο πλέον αδαής περί τα τεχνολογικά franchisee να έχει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτεί την διαδικτυακή άνθηση, τόσο εντός όσο και εκτός των συνόρων της χώρας μας. Συγκεκριμένα, η online διαδικασία πληρωμής για τα συστήματα franchise παρέχει τη δυνατότητα στους franchisors να συγκεντρώνουν τα royalties και τα ποσά που σχετίζονται με την διαφήμιση δια μέσω της ηλεκτρονικής μεταφοράς ποσών ή με online πληρωμές με τη χρήση πιστωτικής κάρτας από τους ίδιους τους franchisees (Κάζης & Τσαγκούρης 2004).

Είναι βασικό να τονιστεί πως η ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίων δεν είναι άλλο από μια τεχνολογία η οποία επιτρέπει την πραγματοποίηση της εν λόγω πράξης μέσω υφιστάμενων ηλεκτρονικών χρεωστικών και πιστωτικών τραπεζικών συστημάτων. Οι δε μεταφορές συντελούνται μεταξύ οικονομικών ιδρυμάτων, ενώ οι χρεώσεις ή πιστώσεις στους λογαριασμούς των πελατών, εν προκειμένω των franchisee, λαμβάνουν χώρα και τα χρήματα μεταβιβάζονται ηλεκτρονικά μέσω ενός αυτοματοποιημένου γραφείου συμψηφισμών προς τις τράπεζες, οι οποίες εν συνεχεία επεξεργάζονται και προωθούν τις καταθέσεις στους κατάλληλους λογαριασμούς. Έχει υπολογιστεί πως οι online (διαδικτυακές) πληρωμές μπορούν να συντελέσουν δραστικά στις εισπράξεις ενός συστήματος franchise, ενώ ταυτόχρονα και οι franchisee αποκομίζουν κέρδος καθώς συχνά πυκνά οι εταιρείες franchise επιτρέπουν στους franchisee να εκμεταλλευτούν δίχως χρονοτριβή τυχόν εκπτώσεις πληρωμών που σχετίζονται με τα royalties κ.ο.κ. Όμως, οι e-commerce δικτυακοί τόποι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τα συστήματα franchise προκειμένου να επιτρέψουν στους franchisees να αγοράσουν υλικά υποστήριξης marketing, όπως προωθητικά υλικά, ετήσιες συνδρομές σε επιμέρους προγράμματα marketing, διαφημιστικά κιτ, προγράμματα απευθείας αποστολής ενημερωτικού υλικού, CDs τα οποία προσφέρουν εκπαίδευση σε τεχνικές και πωλήσεις κ.ά. Με τη συγκεκριμένη επιλογή, οι franchisees αποκτούν αυτομάτως την εμπειρία της "αγοράς μιας στάσης" για τις απαιτήσεις που έχουν σε επίπεδο marketing υλικού. Επιπλέον, έχουν τη δυνατότητα μέσω της επιλογής του email marketing να αποστείλουν ενημερωτικά

newsletter, κουπόνια για εκπτώσεις προϊόντων ή υπηρεσιών, πρόσβαση σε προγράμματα franchise κ.ο.κ. (Conrad & Morrison, 2000).

Δεν είναι λίγα τα δίκτυα franchise τα οποία αντιμετωπίζουν το Internet ως μια καινοτόμο όσο και επιπρόσθετη πηγή εσόδων. Κι ενώ συνήθως η τοποθεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στα σημεία λιανικής αρκετών δικτύων, τα οποία με τη σειρά τους προσδιορίζουν με ακρίβεια το χώρο όπου κινούνται οι "ουδέτεροι" πελάτες, το διαδίκτυο τους παρέχει τη δυνατότητα να προσεγγίσουν νέους πελάτες, όπου κι αν αυτοί βρίσκονται. Αναμφισβήτητα, οι online (σε απευθείας σύνδεση διαδικτυακές) πωλήσεις αυτομάτως "μεταφράζονται" σε αυξημένα επίπεδα αναγνωρισιμότητας για ένα brand, (επωνυμία) σε μεγαλύτερο βαθμό επισκεψιμότητας, ευκολότερο τρόπο αγορών, άμεσης ρευστότητας κ.ο.κ. Είναι απαραίτητο βέβαια να επισημάνουμε ότι επειδή στην υπόθεση εμπλέκονται ορισμένα "ευαίσθητα" ζητήματα, όπως λ.χ. η αποκλειστικότητα περιοχής, πιθανή αθέτηση ή καταπάτηση συμπεφωνημένων όρων κ.ο.κ., για αυτό και συνιστάται προσεκτική είσοδο στην e-αγορά, με την ταυτόχρονη υιοθέτηση μοντέλων ηλεκτρονικού επιχειρείν τα οποία είναι ενεργά και είτε εμπλέκουν ενεργά franchisees σε αυτά είτε παρέχουν πλεονεκτήματα που σχετίζονται με οικονομικά κίνητρα. (Conrad & Morrison, 2000).

Επίσης δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε ότι στην περίπτωση κατά την οποία οι franchisees συμμετέχουν στις πωλήσεις και την παροχή υπηρεσιών εξυπηρέτησης, τότε η εταιρεία franchise θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψιν της μια σειρά από θέματα τα οποία ενδέχεται να μην καλύπτονται από την αρχική συμφωνία δικαιοχρησίας. Αυτά, οφείλει να τα αντιμετωπίσει δια μέσω της σύναψης πρόσθετων συμφωνιών με τους ίδιους τους franchisees. Τα ζητήματα αυτά άπτονται της επιβολής των τιμών και των όρων των αγορών για τους πελάτες, της οριοθέτησης των υποχρεώσεων τόσο ενός δικτύου franchise όσο και του franchisee προκειμένου να ανταποκριθούν με επάρκεια στην παραγγελία ενός πελάτη, παρέχοντας την ίδια στιγμή και ολοκληρωμένες υπηρεσίες προς τον πελάτη στο εγγύς μέλλον. Επίσης ανακύπτουν ζητήματα που σχετίζονται τόσο με τον χωρισμό των λογαριασμών ή των λιστών των πελατών από τις πωλήσεις που πραγματοποιούνται μέσω Διαδικτύου όσο και της διαχείρισης των τιμολογήσεων και

των εισπράξεων καθώς και της ανάληψης της ευθύνης για την αντιμετώπιση τυχόν παραπόνων και αιτημάτων από τους πελάτες (Κωστάκης, 2002).

Τα παραπάνω εφαρμόζονται όλο και περισσότερο από πολλές επιχειρήσεις κυρίως λόγω των πολλών δυνατοτήτων που προσφέρει το Διαδίκτυο και ειδικότερα το ηλεκτρονικό εμπόριο. Συγκεκριμένα, από την επισταμένη παρατήρηση της τρέχουσας επιχειρηματικής δραστηριότητας καθίσταται αντιληπτό ότι, το ηλεκτρονικό εμπόριο και επιχειρείν τα τελευταία χρόνια γνωρίζει κάτι παραπάνω από σημαντική ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο, γεγονός που έχει προξενήσει μια ακολουθία από εξελίξεις και διατάξεις. Είναι αξιοσημείωτο όμως ότι αναφορικά με την Ευρωπαϊκή πραγματικότητα, επισημαίνεται μια ευδιάκριτη “ανισορροπία” σε ότι σχετίζεται με το βαθμό διείσδυσης, εξάπλωσης και ωριμότητας των αγορών. Είναι χαρακτηριστικό ότι ενώ στη Βόρεια Ευρώπη καταγράφεται μια έντονη δυναμική του ηλεκτρονικού επιχειρείν, κάτι συναφές δεν διαφαίνεται να συμβαίνει στη Νότια Ευρώπη δηλαδή στην ευρύτερη «γειτονία» μας. Εδώ λοιπόν έγκειται και η εμφάνιση της ευκαιρίας για τους franchisee καθώς η πορεία του internet και των προσφερόμενων υπηρεσιών του μόνο ανοδική μπορεί να είναι (Κωστάκης, 2009).

4. 4 Οφέλη και Κίνδυνοι

4.4.1 Πλεονεκτήματα του Franchising από το Internet

Αναμφισβήτητα το πιο σημαντικό πλεονέκτημα που προσφέρει το Διαδίκτυο είναι η ταχύτητα και το ελάχιστο κόστος πραγματοποίησης των συναλλαγών, η συγκρισιμότητα προσφορών, αλλά και η δυνατότητα καταγραφής των προτιμήσεων, ώστε σήμερα να αναφερόμαστε στην «Οικονομία» του Internet (Γαλάνης, 2000).

Διεξοδικότερα η εκτεταμένη χρήση του διαδικτύου παρέχει στους χρήστες του πλείστες όσες δυνατότητες με την συμβολή του στην ενδυνάμωση του marketing του δικτύου, στην εξεύρεση νέων δικαιοδόχων και στην άμεση και ταχεία επικοινωνία του δικαιοπαρόχου με τους δικαιοδόχους του, αλλά και των τελευταίων μεταξύ τους. Η τελευταία δυνατότητα συνδράμει περαιτέρω τόσο στην συνεχή υποστήριξη των δικαιοδόχων όσο και στην εκπαίδευση τους ενώ παράλληλα συμβάλλει στον έλεγχο των δικαιοδόχων από το δικαιοπάροχο (Γαλάνης, 2000).

Αναμφισβήτητα ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα της χρήσης του internet αφορά την προώθηση των πωλήσεων στους καταναλωτές. Χαρακτηριστικά είναι τα ευρήματα μιας έρευνας που διεξήχθη σε 40 ιστοσελίδες που έχουν δημιουργηθεί από δικαιοπαρόχους και μαρτυρεί περίτρανα ότι η συνηθέστερη χρήση του internet από αυτούς είναι ως εργαλείο marketing, προώθησης και διαφήμισης της αλυσίδας franchise, αφού η εμβέλεια αυτού είναι τόσο ισχυρή που, με πολύ χαμηλό κόστος και σε ελάχιστο χρονικό διάστημα, η πληροφορία λαμβάνεται από πολύ μεγάλο αριθμό αποδεκτών (Αλεξανδρίδης, 2004).

Επιπροσθέτως η αποτύπωση των στοιχείων μιας επιχείρησης και του δικτύου που αυτή εκπροσωπεί διατίθενται ελεύθερα από τις αντίστοιχες ιστοσελίδες των εκάστοτε επιχειρήσεων, έτσι ώστε όχι μόνο ο καταναλωτής, αλλά και ο υποψήφιος δικαιοδόχος του συστήματος να είναι σε θέση να αποκτήσει επαρκή ενημέρωση για το δίκτυο, αλλά και να επικοινωνήσει άμεσα μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του δικαιοπαρόχου με τον τελευταίο, προκειμένου να του υποβάλει την υποψηφιότητά του. Ο δικαιοπάροχος, δε, βρίσκεται μπροστά σε ένα μακρύ κατάλογο υποψηφίων δικαιοδόχων, έχοντας έτσι τη δυνατότητα της επιλογής των καταλληλότερων για το δίκτυό του, ακόμα και στις διεθνείς αγορές (Αλεξανδρίδης, 2004). Επιπλέον είναι βασικό να εστιάσουμε την προσοχή μας και στο γεγονός του ότι στο internet ακριβώς εδράζονται το intranet και το extranet, τα οποία αποτελούν εσωτερικά δίκτυα από τη μια, που επιτρέπουν την απευθείας σύνδεση και επικοινωνία των υπολογιστών μιας επιχείρησης, αλλά και εξωτερικά από την άλλη, στα οποία η σύνδεση εκτείνεται και σε υπολογιστές εκτός ενός συγκεκριμένου χώρου. Για το λόγο αυτό, γίνεται μνεία συχνά για «μικρά» ή «ιδιωτικά» internet (Κωστάκης, 2009).

Ακόμα αναφορικά με τη χρηστική αξία του intranet δεν χρειάζεται να κάνουμε λόγο, καθότι η μεγάλη διάδοσή του στις σημερινές επιχειρήσεις προδίδει και το χαρακτήρα του. Από την άλλη μεριά, μέσω δικτύου extranet παρέχεται πλέον η δυνατότητα στους δικαιοδόχους να επικοινωνούν μεταξύ τους και με τον δικαιοπάροχο, εύκολα και χωρίς κόστος. Εξάλλου, αυτή ακριβώς η ευκολία οδηγεί και στην αύξηση της συχνότητας της επικοινωνίας, η οποία αναπόδραστα συντείνει στην παράθεση ενδεχόμενων προβλημάτων και την πρόταση πιθανών λύσεων, στην ανταλλαγή πληροφοριών, αλλά και στην καλύτερη συνεργασία μεταξύ των μελών

του ίδιου δικτύου (Κωστάκης, 2009). Επίσης αναφορικά με τον τομέα της εκπαίδευσης, ο δικαιοπάροχος έχει την δυνατότητα να αποστείλει συστηματικά υλικό απαραίτητο για τη στήριξη και βελτίωση του εκάστοτε δικαιοδόχου, αλλά και γενικά, με το Διαδίκτυο μπορεί να επέλθει η διαφάνεια που απαιτείται στην παρουσίαση των διενεργούμενων από τον δικαιοδόχο πωλήσεων και των λογιστικών και οικονομικών του στοιχείων (Καζής, 2004). Τέλος μέσω του internet είναι εφικτό να δημιουργηθούν ηλεκτρονικά καταστήματα, απευθυνόμενα στους καταναλωτές, ώστε ο ενδιαφερόμενος που βρίσκεται στην ιστοσελίδα της συγκεκριμένης επιχείρησης να είναι σε θέση να προβεί και στην αγορά του προϊόντος που του προτείνεται, συντελώντας στη ραγδαία αύξηση των πωλήσεων μιας επιχείρησης franchise ανά τον κόσμο.(Καζής, 2004).

4.4.2 Μειονεκτήματα του Franchising από το Internet

Αδιαφιλονίκητα όμως η εκτεταμένη πλέον χρήση του Internet δημιουργεί στους Δότες νέα σημαντικά, τόσο νομικής όσο και πρακτικής υφής, προβλήματα αναφορικά με τις σχέσεις τους με τους λήπτες των δικτύων τους. Ένα από αυτά τα προβλήματα συνιστά ο έλεγχος από τον δότη της διαφήμισης των ληπτών διαμέσου του διαδικτύου. Για να διατηρηθεί η ομοιομορφία της εικόνας του δικτύου franchising ο αποτελεσματικός έλεγχος αυτής της διαφήμισης από τον δότη είναι απαραίτητος. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού ο δότης θα πρέπει να ελέγχει τις ιστοσελίδες (web pages) των ληπτών είτε υποχρεώνοντας τους να τηρούν συγκεκριμένα πρότυπα παρουσίασης των επιχειρήσεων τους είτε απαγορεύοντας τους να διατηρούν δικό τους χώρο στο internet (web site) (Κωστάκης, 2002).

Ακόμα ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που ανακύπτει σχετίζεται με τη μετασυμβατική υποχρέωση του λήπτη να διαγράψει μετά τη λήξη ή λύση της σύμβασης franchising την επωνυμία της επιχείρησης του από τους τηλεφωνικούς και εμπορικούς καταλόγους όπου εμφανιζόταν ως λήπτης του συγκεκριμένου δικτύου franchising. Στην περίπτωση που ο λήπτης διατηρούσε δική του διεύθυνση στο internet θα πρέπει να υπάρξει ανάλογη συμβατική πρόβλεψη για την τύχη της μετά τη λήξη ή λύση της συνεργασίας (Κωστάκης, 2002).

Επίσης αναπόφευκτα η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου θέτει κρίσιμα ερωτήματα αναφορικά με τη συμβατική και μετασυμβατική υποχρέωση μη ανταγωνισμού. Αναφύεται το κρίσιμο ερώτημα του κατά πόσο η επιχείρηση που διαθέτει ένα προϊόν διαμέσου του internet είναι ανταγωνιστική με αυτήν που διαθέτει το ίδιο προϊόν μέσα από το κατάστημα της και του κατά πόσο ο λήπτης που ανταγωνίζεται έναν άλλο λήπτη του δικτύου πραγματοποιώντας πωλήσεις, μέσα στην προστατευμένη περιοχή του δεύτερου διαμέσου του internet παραβιάζει τη σχετική ρήτρα της σύμβασης. (Κωστάκης, 2009).

Επιπλέον άλλα θεμελιώδη νομικά θέματα που ανακύπτουν αφορούν την προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας των δοτών από ενδεχόμενες παραβιάσεις τους από τους λήπτες διαμέσου της χρήσης του internet, τον κίνδυνο της έμμεσης επιβολής καθορισμένων τιμών πώλησης από τον δότη διαμέσου της διαφήμισης των προϊόντων του συστήματος franchising στο internet και το ευαίσθητο ζήτημα της ίσης μεταχείρισης των ληπτών του δικτύου στην περίπτωση που ο δότης διατηρεί σελίδα στο internet όπου περιέχεται και κατάλογος με διευθύνσεις και πληροφορίες για τις επιχειρήσεις των ληπτών (Κωστάκης, 1998).

Δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφέρουμε ότι με την ανεξέλεγκτη χρήση του internet στο franchise ελλοχεύει ο κίνδυνος της απαλοιφής της ομοιομορφίας του δικτύου δικαιόχρησης, η οποία είναι απαραίτητη προϋπόθεση αυτού και διακριτικό του γνώρισμα. Ακόμα σε περίπτωση λύσης ή λήξης της σύμβασης franchise, εξαιτίας της οποίας ο δικαιοδόχος σταματά να χρησιμοποιεί την επωνυμία και τα διακριτικά γνωρίσματα της συγκεκριμένης επιχείρησης, θα πρέπει να υποχρεώνεται να προβαίνει και στη δέουσα ρύθμιση ώστε είτε η ιστοσελίδα του να διαγράφεται είτε να αλλάζει εμφάνιση και όνομα. (Καζής, 2004).

Εξάλλου με την εκτεταμένη χρήση του internet για τις online πωλήσεις στο καταναλωτικό κοινό αποδυναμώνεται η σημασία των σημάτων, καθώς πλέον ο αποδέκτης-χρήστης έχει στη διάθεσή του μεγάλο εύρος προσφορών καθώς και την ευκαιρία να προβαίνει σε σύγκριση τιμών και χαρακτηριστικών, χωρίς να αποσκοπεί στην απευθείας αγορά προϊόντος σήματος φήμης ή άλλου ευρέως διαδεδομένου στην αγορά. Επιπλέον δεδομένης της ευαισθησίας του διαδικτύου, το οποίο είναι εκτεθειμένο σε οποιονδήποτε χρήστη και κατ' επέκταση και σε αυτούς που

αποσκοπούν στην υπονόμευση του θα πρέπει να υπάρχει ιδιαίτερη προσοχή και διαρκής έλεγχος, ώστε να μην διοχετευθούν ψευδείς ή παραπλανητικές πληροφορίες στις ιστοσελίδες των δικαιοδόχων ή και του δικαιοπαρόχου και οι οποίες ενδέχεται να αμαυρώσουν την εικόνα του δικτύου. Αναμφισβήτητα η διενέργεια ενεργητικών πωλήσεων μέσω του διαδικτύου μπορεί να επιφέρει πληθώρα προβλημάτων, καθώς αποτελείται στο καταναλωτικό κοινό παγκοσμίως και έτσι μπορεί να έρχεται σε αντιπαράθεση με τη συμβατική ρήτρα περί μη παραβίασης της γεωγραφικής περιοχής. (Αλεξανδρίδης, 2004).

Από την προηγηθείσα ανάλυση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων του internet σε συνδυασμό με το franchising καθίσταται αντιληπτό ότι η χρήση του internet θα απαιτήσει τη διαφορετική αντιμετώπιση από τους δότες πολλών σημαντικών θεμάτων που σχετίζονται άμεσα με την εύρυθμη λειτουργία των δικτύων franchising. Είναι πολύ πιθανό ότι τα συστήματα franchising θα στηρίζονται στο μέλλον πολύ περισσότερο στη διαφήμιση και στο μάρκετινγκ διαμέσου του internet, στο ηλεκτρονικό εμπόριο, στην τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών και στη διεθνή ανάπτυξη έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις της σύγχρονης αγοράς. Εξίσου πιθανό είναι ότι οι δότες θα αρχίσουν να επιλέγουν για την ανάπτυξη των δικτύων τους τύπους franchising που δεν ήταν ιδιαίτερα διαδεδομένοι μέχρι σήμερα, όπως αποτελεί το franchising περισσότερων επωνυμιών ή σημάτων (Co-Branding Franchising) και το πολλαπλό Franchising (Multiple Franchise Units) (Spineli, 2005).

Συμπερασματικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος μιας αλυσίδας franchise είναι εφικτή υπό συγκεκριμένους όρους και προϋποθέσεις. Απαιτεί πολύ καλό σχεδιασμό και δημιουργία της λεγόμενης ηλεκτρονικής στρατηγικής (e-commerce strategy). Μερικά παραδείγματα αλυσίδων του εξωτερικού που έχουν και ηλεκτρονικό κατάστημα είναι οι: Amazon.com (Internet Franchise), CDW, PCWorld, OfficeSupply (Κωστάκης, 2009). Η ηλεκτρονική πραγματικότητα είναι γεγονός και το παραδοσιακό επιχειρηματικό μοντέλο έχει αλλάξει με την έλευση των νέων τεχνολογιών. Ιδιαίτερα οι νέοι μπορούν να εκμεταλλευτούν τις γνώσεις που έχουν και να τολμήσουν να ασχοληθούν στον υποσχόμενο κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου. Νεοσύστατες εταιρίες σχεδίασης ιστοσελίδων και ηλεκτρονικοί μεσάζοντες έχουν τα τελευταία

χρόνια κερδίσει μια σημαντική θέση στην ελληνική επιχειρηματική σκηνή. Ως επιτυχημένα παραδείγματα αυτού του κλάδου μπορούν να αναφερθούν το e-shop.gr και το bidbang.com καθώς και την LOGISTIKA RBD LTD η οποία διαθέτει ειδικό τμήμα e-commerce strategy αλυσίδων franchise (Κωστάκης, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑ

5.1 Υφιστάμενη κατάσταση και το μέλλον του θεσμού στην Ευρώπη

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1998 από το Βρετανικό σύνδεσμο franchise (BFA), υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Franchising (European Franchise Federation-EFF), σε 12 χώρες της Ευρώπης καταμετρήθηκαν 3.691 ανεξάρτητα δίκτυα franchise τα οποία περιελάμβαναν 167.432 καταστήματα. Επιπλέον το 2004 η EFF σε νέα έρευνα που διεξήγαγε εμπερικλείονταν 20 ευρωπαϊκές χώρες που αριθμούσαν 6.632 εταιρείες franchise στις οποίες αντιστοιχούσαν 265.943 καταστήματα, από τα οποία τα 5.372 δίκτυα ανήκαν στις 12 χώρες της προηγούμενης έρευνας (Maness & Zietlow, 2005).

Ερχόμενοι στην εξέταση της περίπτωσης της Πορτογαλίας το προφίλ της οποίας είναι συγκρίσιμο με τη χώρα μας, γίνεται αντιληπτό ότι το franchising το 2004 αριθμούσε 489 επιχειρηματικές ιδέες, μέγεθος το οποίο είναι σχεδόν ταυτόσημο με το αντίστοιχο μέγεθος στην Ελλάδα. Όμως την αλματώδη αύξηση όσον αφορά τον αριθμό δικτύων στο διάστημα 1998-2004 την εμφανίζει η Ισπανία με ποσοστό αύξησης που αγγίζει το 126%. Στη χώρα αυτή υπάρχει επίσημο σύστημα απογραφής των ενεργών δικτύων franchise. Ακολουθεί η Πορτογαλία με ποσοστό αύξησης που ανέρχεται στο 122% και με σημαντική διαφορά η Σουηδία με ποσοστό αύξησης που προσεγγίζει το 74%. Η αύξηση του αριθμού των δικτύων για το σύνολο των 12 χωρών στο παραπάνω διάστημα κυμάνθηκε στο 66% (Maness & Zietlow, 2005).

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με την έρευνα την οποία πραγματοποίησε η ICAP το 2005, στο διάστημα 1998 –2005, η αύξηση του αριθμού των ενεργών franchisors ήταν 122% συνολικά, υψηλό σχετικά ποσοστό σε σχέση με το σύνολο των 12 χωρών. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός του ότι περίπου το 80% των δικτύων franchise στις 20 χώρες που καλύπτει η έρευνα του 2004 είναι αυτόχθονα. (Euro2day, 2006).

Αναφορικά με την περίπτωση της Βρετανίας οφείλουμε να επισημάνουμε ότι περίπου το ένα τρίτο των επιχειρηματικών ιδεών στο λιανικό εμπόριο και τις υπηρεσίες προέρχεται από επιχειρήσεις franchise. Αναντίρρητα η **Βρετανία** αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες αγορές franchising στην Ευρώπη, με βάση τον αριθμό των franchisors (δίκτυα). Το 2004 η **Βρετανία** αριθμούσε 718 δίκτυα και 31.300 franchisees. Το ίδιο έτος το franchising απασχολούσε 327.000 άτομα, ενώ οι πωλήσεις franchising ανήλθαν σε £9,1 δις. (€15,0 δις.) (Κώττης, & Πετράκη – Κώττη, 2005).

Σε σχέση με τη **Γαλλία** επισημαίνουμε ότι συνιστά μια από τις μεγαλύτερες αγορές Franchising στην Ευρώπη, διαθέτοντας 835 ενεργούς franchisors (δίκτυα) και περισσότερους από 36 χιλιάδες franchisees. Οι πωλήσεις των καταστημάτων franchise ανέρχονται σε €11,76 δις στα τέλη του 2004, κατατάσσοντας τη χώρα στην πρώτη θέση της ευρωπαϊκής αγοράς franchising με βάση αυτό το μεγεθός. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 (1971:34 επιχειρήσεις, 1992: 550 επιχειρήσεις) και μέχρι τις αρχές της περασμένης δεκαετίας ο αριθμός των franchisors σημείωσε εντυπωσιακή αύξηση με μέσο ετήσιο ρυθμό 15% περίπου αριθμώντας 34 επιχειρήσεις το 1971 και φτάνοντας στις 550 το 1992. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης μονάδων franchise ήταν 7% περίπου. Από τα μέσα της δεκαετίας του '90 μέχρι σήμερα ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης των franchisors ήταν 7% ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης των μονάδων franchise ήταν 4% και ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων 4,4% (Κώττης, & Πετράκη – Κώττη, 2005).

Εξετάζοντας τώρα την περίπτωση της **Γερμανίας** καθίσταται εμφανές ότι το 2003 το franchising στην εν λόγω χώρα αριθμούσε περίπου 830 επιχειρήσεις, 43.000 franchisees και 390.000 απασχολούμενους ενώ οι πωλήσεις ανήλθαν σε €25,4 δις. Σε αντιπαράθεση με άλλες χώρες της Ευρώπης, ο θεσμός του franchising στη χώρα αυτή χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα ομαλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, στο διάστημα 1996-2003 ο αριθμός των επιχειρήσεων franchise μέσα σε διάστημα 7 ετών σημείωσε μέση ετήσια αύξηση 5,8%. Στο ίδιο διάστημα ο πληθυσμός των franchisees σημείωσε μέση ετήσια αύξηση 8,7%, η απασχόληση σημείωσε μέση ετήσια αύξηση 6,6% και οι πωλήσεις μέση ετήσια αύξηση 10,3%. Ο τομέας των υπηρεσιών αναλογούσε στο 56% των μονάδων franchise το 2003. Ακολουθούν οι

τομείς του εμπορίου με ποσοστό 24%, της εστίασης με ποσοστό 13% και οι λοιπές εμπορικές και βιομηχανικές δραστηριότητες με ποσοστό 7% (Σπυριδάκης, 2007).

Επιπλέον η **Ιταλία** συνιστά άλλη μια χώρα που χρησιμοποιεί εκτενέστερα το θεσμό του franchising. Ο τομέας δραστηριότητας με την υψηλότερη χρήση franchising το 2004 ήταν οι υπηρεσίες με ποσοστό 47,2% του συνόλου. Στην **Ολλανδία** υπάρχουν περίπου 453 επιχειρήσεις και 19.600 μονάδες franchise. Οι πωλήσεις των καταστημάτων franchise το 2004 ανήλθε περίπου σε 18,8 δις. Δεσπόζουσα θέση ως τομέας δραστηριότητας στο franchising αποτελεί το λιανικό εμπόριο (Σπυριδάκης, 2007).

Δεν πρέπει να παραλειφθεί η αναφορά στο **Βέλγιο**, όπου κυριαρχούν οι οικογενειακού χαρακτήρα επιχειρήσεις, το ποσοστό των επιχειρήσεων franchise είναι μόλις 10%.

Είναι αξιοσημείωτο ότι η ευρωπαϊκή αγορά αριθμεί περισσότερα από 5.000 διακριτά δίκτυα franchise σε σύγκριση με 1.500 δίκτυα στις ΗΠΑ, που είναι και η πηγή του franchising. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από το International Franchise Association Washington στις ΗΠΑ λειτουργούν 1.500 συστήματα franchising, τα οποία αριθμούν 767.483 καταστήματα και απασχολούν 9,8 εκατομμύρια άτομα. Οι πιο νευραλγικοί τομείς δραστηριότητας franchising είναι οι μεταφορές, οι υπηρεσίες ακινήτων, η ταχεία εστίαση, τα εστιατόρια, τα ξενοδοχεία, τα καταστήματα λιανικής, επαγγελματικές υπηρεσίες και οι προσωπικές υπηρεσίες (Σπυριδάκης, 2007).

Σύμφωνα με την έρευνα της ICAP, στην **Ελλάδα** το 2005 αναλογούν κατά μέσο όρο 37 καταστήματα σε κάθε concept, μέγεθος που προσιδιάζει τα αντίστοιχα που έχουν καταγραφεί στις πλέον ανεπτυγμένες αγορές διεθνώς (ΗΠΑ, Γαλλία, Βρετανία). Ακόμα είναι βασικό να τονιστεί είναι ότι το μέσο ύψος επένδυσης των μονάδων franchise στην Ελλάδα, το οποίο ανήλθε σε €18.000 το 2005, είναι συγκρίσιμο με τα αντίστοιχα επίπεδα των πλέον ανεπτυγμένων αγορών franchising της Ε.Ε όπως είναι η Γαλλία και η Βρετανία. (Euro2day, 2006).

5.2 Υφιστάμενη κατάσταση και το μέλλον του θεσμού στην Ελλάδα

Είναι αλήθεια ότι στην δεκαετία που διανύουμε, περίπου 500 αλυσίδες αναπτύσσονται μέσω franchising και διαθέτουν συνολικά 6.000 καταστήματα. Σχεδόν κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας περιλαμβάνει μία τουλάχιστον εταιρεία που έχει επιλέξει το franchise ως κύριο ή συμπληρωματικό τρόπο ανάπτυξης. Ωστόσο όπως προαναφέραμε στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης το franchise εμφανίσθηκε στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970, με την είσοδο της αλυσίδας ταχείας εστίασης «Goodys», της αλυσίδας ειδών οικιακής χρήσης «Studio Kosta Boda Illum» και της αλυσίδας ειδών καθαρισμού «Glass Cleaning». Στη συνέχεια, τη δεκαετία του 1980 κάνουν την εμφάνισή τους μέσω franchise η αλυσίδα ειδών αρτοποιείου «Βάνιας», η αλυσίδα παγωτών «Igloo», τα καταστήματα σοκολάτας «Leonidas», η αλυσίδα ειδών οικιακής χρήσης «Παρουσίαση» και η φίρμα ενδυμάτων «Stefanel». Αναμφίβολα όμως όπως ήδη έχουμε παρουσιάσει ο θεσμός άρχισε να αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς στη δεκαετία του 1990 (Παπαβασιλείου & Μπάλτας, 2003).

Κατά συνέπεια είναι ένας αρκετά καινοφανής για τη χώρα μας οικονομικός θεσμός, παρά όμως το νεαρό της ηλικίας του επέτυχε μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα να αποτελέσει την αιχμή του δόρατος για την ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στο εξωτερικό (Παπαβασιλείου & Μπάλτας, 2003).

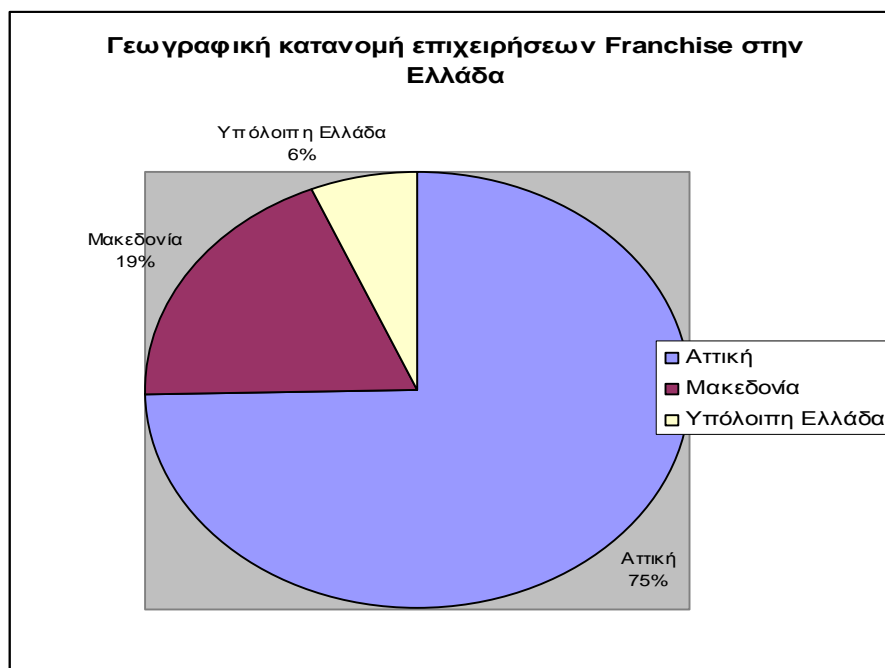
Είναι σημαντικό να υπερτονίσουμε ότι κατά την περίοδο 2002-2004 το franchise γνώρισε σημαντική άνθιση, ενώ ταυτόχρονα υπήρξε διείσδυση και διαφοροποίηση της αγοράς σε νέους τομείς όπως συνιστούν η αισθητική, το fitness, τα κομμωτήρια, τα τρόφιμα, τα απορρυπαντικά, τα καλλυντικά (κυρίως σούπερ μάρκετ), οι υπηρεσίες (κτηματομεσιτικά γραφεία, ασφαλειομεσιτικές υπηρεσίες), η πληροφορική, η τηλεφωνία, και βέβαια το internet. Συγκεκριμένα, η αύξηση του συνόλου των καταστημάτων των δικτύων κατά το διάστημα αυτό ήταν 39% (Κώττης, & Πετράκη – Κώττη, 2005).

Τα παραπάνω αναπόφευκτα έχουν αντίκτυπο και στη σταθερότητα των δικτύων franchise σε σύγκριση με την αμέσως προηγούμενη περίοδο (1998-2001). Το Ελληνικό franchise έχει υπερβεί την εμβρυακή του μορφή και έχει εισέλθει

στη φάση της ραγδαίας ανάπτυξης για να αποκτήσει το σημαίνοντα ρόλο που του αναλογεί στην Ελληνική οικονομία. Εξάλλου το franchising μπορεί να αποτελέσει την ιδανική επιχειρηματική λύση για τις μικρές και μεσαίες ελληνικές εταιρείες, που συνιστούν εξάλλου την μεγαλύτερη πλειοψηφία της εγχώριας επιχειρηματικής κοινωνίας, οι οποίες μη διαθέτοντας ικανοποιητικά κεφάλαια για επενδύσεις είναι καταδικασμένες σε μαρασμό (Αποστολόπουλος, 2004). Οι ελληνικές επιχειρήσεις λοιπόν προκειμένου να επιβιώσουν μέσα στην εγχώρια αγορά και να επεκταθούν στο εξωτερικό χρρίζουν σύγχρονων αναπτυξιακών εργαλείων και χωρίς αμφιβολία το σημαντικότερο από αυτά είναι το franchising. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP που συγκεντρώθηκαν το 2005 περίπου το 65% των δικτύων franchise (concepts) στη χώρα μας είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους με πωλήσεις μέχρι 15 εκ. ευρώ. Επιπλέον, το 64% περίπου είναι επίσης μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν έως 100 άτομα. Την ίδια εποχή το σύνολο των ενεργών franchisors στο οποίο εντάσσονται επιχειρήσεις που λειτουργούν τουλάχιστον ένα κατάστημα franchising ανήλθε σε περίπου 400, σε σχέση με 230 στα τέλη του 2001 και 187 το 1998. Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι στο διάστημα 2001-2005 ο θεσμός γνώρισε επέκταση σε ποσοστό 74% (Σπυριδάκης, 2007).

Σύμφωνα με μια έρευνα για το franchising στην Ελλάδα, του 2002, η οποία είχε διεκπεραιωθεί από την ICAP και την Artur Andresen έχουν επισημανθεί ότι ο υποψήφιος franchisee έχει την δυνατότητα να οργανώσει το franchise του με ποσό από 15.000 ευρώ μέχρι και 500.000.000 ευρώ ή και περισσότερα καθώς και ότι το αρχικό συμβόλαιο franchise είναι συνήθως πενταετούς ή και δεκαετούς διάρκειας αλλά υπάρχουν και συμβόλαια μικρότερης διάρκειας ή πολύ μεγαλύτερης διάρκειας (μέχρι και 20) ή περισσότερα χρόνια. Ταυτόχρονα η συγκεκριμένη έρευνα επισήμανε ότι σημαντικός αριθμός των franchisors, ο οποίος διαφοροποιείται από κλάδο σε κλάδο, συμμετέχει στην επένδυση του franchisee ή τον υποστηρίζει ενεργά στην ανεύρεση χρηματοδότησης. Τέλος η έρευνα εστίασε στο ότι τα υπάρχοντα franchises καλύπτουν πολλούς τομείς, όπως fast-food, κέντρα αθλητισμού, καλλυντικά, εκπαίδευση κ.α. (ICAP A.E. – Andersen, 1998).

Διάγραμμα 4: Γεωγραφική Κατανομή Επιχειρήσεων Franchise στην Ελλάδα



Πηγή: (Infostore, 2008)

Επίσης ιδιαίτερης μνείας χρήζει η γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν για την ανάπτυξη τους την μέθοδο του franchising. Συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό από αυτές είναι εγκατεστημένο στο λεκανοπέδιο της Αττικής σε ποσοστό 74.84%, έναντι 18.71% στη Μακεδονία και κυρίως στην περιοχή της Θεσσαλονίκης ενώ μόλις το 6.45% των δικτύων franchise αναπτύσσονται στην υπόλοιπη Ελλάδα (διάγραμμα 4) (Infostore, 2008). Εξάγουμε λοιπόν το συμπέρασμα ότι ο αριθμός των εταιρειών που αναπτύσσονται με franchise είναι εξαιρετικά χαμηλός στην Ελληνική περιφέρεια, γεγονός που σημαίνει ότι εκεί πρέπει μελλοντικά να πέσει το κέντρο βάρους για την ανάπτυξη του θεσμού. Σύμφωνα πάντα με την ίδια έρευνα ένα ποσοστό της τάξης του 22.5% των ελληνικών προϊόντων έχουν συνάψει συμφωνία franchising με επιχείρηση που εδρεύει σε ξένη χώρα. (Gotsoroulou, 2000). Ειδικότερα η κατανομή του Ελληνικού κλάδου franchise κατά τομέα παρατίθεται στον πίνακα 1:

Πίνακας 1: Ποσοστά Ελληνικών κλάδων franchise

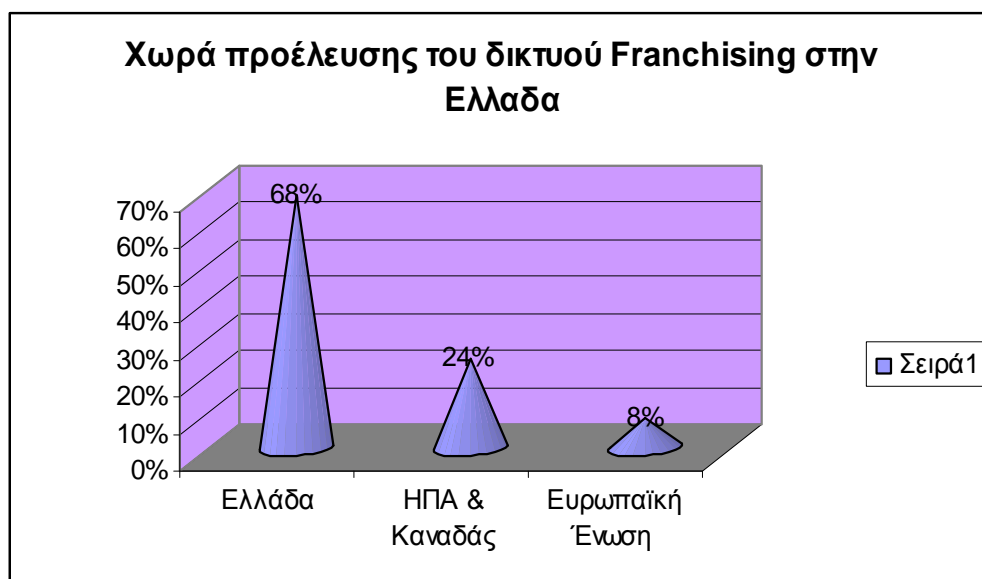
ΤΥΠΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ FRANCHISE	
		ΕΛΛΗΝΙΚΟ	ΑΛΛΟΔΑΠΟ
Εστίαση	21.1%	18.6%	28%
Καταστήματα τροφίμων	16.8%	20%	8.0%
Ένδυση και Υπόδηση	13.7%	12.9%	16.0%
Οικιακός Εξοπλισμός/ Υπηρεσίες	6.3%	8.6%	0.0%
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	22.2%	25.7%	12.0%
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	5.3%	5.7%	4.0%
Bussines Services/ Λοιπές Υπηρεσίες	5.3%	2.9%	12.0%
Εκπαίδευση	9.5%	5.7%	20.0%
ΣΥΝΟΛΟ	100.0%	100.0%	100.0%

Πηγή: (Infostore, 2008)

Παρατηρούμε ότι στην Ελλάδα οι κλάδοι της ένδυσης, της εστίασης και του λιανικού εμπορίου αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος ενώ οι υπηρεσίες και η εκ- παίδευση κατέχουν χαμηλά ποσοστά.

Αναφορικά με την χώρα προέλευσης των δικτύων franchising που αναπτύσσονται στην Ελληνική αγορά (διαγραμμα 5), το 68% είναι εγχώρια, το 24% προέρχεται από τις Η.Π.Α και το Καναδά και το υπόλοιπο 8% από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Αποστολόπουλος, 2004).

Διάγραμμα 5: Χώρα Προέλευσης των Δικτύων Franchising που Αναπτύσσονται στην Ελλάδα



Πηγή: (Αποστολόπουλος, 2004)

Διεξοδικότερα ο κλάδος των τροφίμων έχει συγκεντρώσει μεγάλες και επώνυμες ξένες επιχειρήσεις προερχόμενες από της Η.Π.Α. Επίσης στην κατηγορία των γλυκών και παγωτών πασίγνωστες εταιρείες από τις Η.Π.Α. το Βέλγιο και την Γαλλία έχουν παρεισφρήσει επιτυχώς στην ελληνική αγορά. Στην ένδυση Αγγλικές, Ιταλικές, Γαλλικές αλλά και Ισπανικές εταιρείες πραγματοποίησαν μια καλή διείσδυση στην αγορά μας. Στο χώρο των καλλυντικών πρωτανεύοντα ρόλο διαδραματίζουν οι Αγγλικές εταιρείες και τέλος αναφορικά με την παροχή υπηρεσιών οι Αμερικανικές (Αποστολόπουλος, 2004).

Από μια άλλη έρευνα η οποία ελαβε χώρα με την συνεργασία της ICAP για να πραγματοποιηθεί μια αντικειμενική καταγραφή των απόψεων δοτών και ληπτών προέκυψαν διάφορα ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Έτσι αρχικά επισημαίνεται ότι το 52.7% των franchisors επέλεξαν αυτήν την μέθοδο για την ανάπτυξη της εταιρείας τους επειδή με αυτόν τον τρόπο δεν χρειάζοταν να δεσμεύσουν ίδια κεφάλαια ενώ ένα 25.5% ασχολήθηκε με το franchising προκειμένου να κάνει ευρύτερο γνωστό του το εμπορικό του σήμα. Επίσης ένα 20% τόνισε ότι κατέφυγε σε αυτή τη μέθοδο για ταχεία γεωγραφική εξάπλωση του δικτύου διανομής των προϊόντων του και για τη διείσδυση του σε δύσκολες αγορές. Ακόμα ένα ποσοστό της τάξεως του 12.7%

επέλεξε το franchising επειδή πείσθηκε από τα εντυπωσιακά αποτελέσματα που είχε στην εξάπλωση άλλων επιχειρήσεων (Σπυριδάκης, 2007)

Χαρακτηριστικό επίσης στοιχείο της έρευνας είναι ότι οι franchisees σε ποσοστό 66.7% ανέφεραν τις ευνοϊκές συνθήκες που εξασφαλίζει η μέθοδος αυτή για επιχειρηματική επιτυχία εξαιτίας του σκληρού ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά. Επιπλέον οι franchisees σε ποσοστό 20.4% δήλωσαν ότι ο καθοριστικότερος παράγοντας για την επιλογή τους αυτή ήταν η παρεχόμενη τεχνογνωσία και υλικοτεχνική υποστήριξη των franchisors. Ακόμα ένα ποσοστό της τάξεως του 16.4% δήλωσε ότι επέλεξε το Franchising εξαιτίας της δυνατότητας ύπαρξης διαφημιστικής προώθησης των διατιθέμενων προϊόντων. Επιπρόσθετα οι franchisees σε ποσοστό 38.6% δήλωσαν ότι η επιλογή για ένταξη σε κάποιο δίκτυο franchising ήταν απόλυτη επιτυχημένη καθώς και ότι οι franchisees σε ποσοστό 48% δήλωσαν ότι προσεγγίζουν τους στόχους που είχαν θέσει έναντι μόνο ενός ποσοστού 13.4% των franchisees που δήλωσε ότι ήταν δυσαρεστημένο από τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα αυτής της επιλογής. (Σπυριδάκης, 2007).

Γίνεται κατανοητό λοιπόν βάσει των εντυπωσιακών αποτελεσμάτων της έρευνας ότι μόνο ένα ελάχιστο ποσοστό της τάξης του 13% αμφοτέρων των πλευρών δήλωσε δυσαρεστημένο από την επιλογή του franchising ως επιχειρηματική μέθοδος ανάπτυξης και συνεργασίας. (Σπυριδάκης, 2007). Παραδείγματα 29 εταιρειών οι οποίες έχουν αναπτυχθεί μέσω του franchising στην χώρα μας είναι οι Inkcenter(ανακύκλωση μελανοδοχείων), Multirama, Marasil, Comfuzio, Videorama, 24hrs digital club, Crocodilino, Axon (εκπαιδευτικές υπηρεσίες), Win net, Μπουκέτο μπαλόνια κ.α. (Αποστολόπουλος, 2004).

5.3 Χρήση του franchising στα Βαλκάνια

Η είσοδος της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2007 και ο ευρωπαϊκός προσανατολισμός των περισσότερων βαλκανικών κρατών άνοιγε ευκαιρίες για υπάρχοντες και νέους επιχειρηματίες. Έπρεπε η ελληνική επιχειρηματική οικογένεια να ανταποκριθεί στα νέα αυτά δεδομένα και να εκμεταλλευτεί τη γεωγραφική εγγύτητα της χώρας, ώστε οι ελληνικές επιχειρήσεις να πρωταγωνιστήσουν στην ανάπτυξη των αναδυόμενων βαλκανικών αγορών.

Μπορούν να αναφερθούν αρκετά επιτυχημένα παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων που άνησαν στην περιοχή, με τους κλάδους του εμπορίου και των κατασκευών να κερδίζουν τα πρωτεία (Αλεξανδρίδης, 2004).

Ήταν σημαντικό να υπάρξει εθνικός σχεδιασμός ώστε περισσότερες επιχειρήσεις να τολμήσουν το μεγάλο βήμα της διεθνοποίησης κάτι που αναμφίβολα όμως τίθεται υπό αμφισβήτηση αφού οι στρατηγικές επιχειρηματικής επέκτασης στα Βαλκάνια άπτονται οικονομικών δεδομένων πριν από την κορύφωση της Ελληνικής οικονομικής κρίσης του 2010. Επιπλέον στη σημερινή τεχνοκρατική, εξειδικευμένη και απόλυτα ανταγωνιστική εποχή, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα βασικό προαπαιτούμενο τόσο για την εύρυθμη εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης όσο και για την εμπειριστατωμένη επικοινωνία της με επενδυτές, χρηματοδότες, προμηθευτές και πελάτες. Ακόμα ένας από τους επικρατέστερους λόγους που ορισμένες Ελληνικές επιχειρήσεις προέβηκαν σε αυτό το τόλμημα αποτελούσε η ίδια η φύση των καταστημάτων που δουλεύουν με franchising, η οποία ήταν τέτοια που δεν επηρεάζεται εύκολα από οικονομικές υφέσεις όπως είναι τα καταστήματα γρήγορης εστίασης, ενώ το καταναλωτικό κοινό σταθερά στρέφεται προς τα καταστήματα που προσφέρουν ποιότητα σε πολύ προσιτές τιμές (Καζής, 2004).

Απόρροια των παραπάνω δεδομένων ήταν ότι οι Έλληνες επενδυτές που συνέχισαν να δραστηριοποιούνται και να επεκτείνονται στα Βαλκάνια σε μικρό χρονικό διάστημα κατάφεραν να δημιουργήσουν αποκλειστικά σημεία πωλήσεων σε πολλές περιοχές, χωρίς τη δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων αφού ένα μεγάλο τμήμα των δαπανών αυτών καλύπτονται από τον αντιπρόσωπο. Εδώ υφίστανται οικονομίες κλίμακας σε πολλές κατηγορίες εξαιτίας των μεγάλων όγκων πωλήσεων και των πολλών σημείων πώλησης, συμπεριλαμβανομένων των εξόδων λογιστηρίου, αποθήκης, διαφήμισης, ταξιδιών, εκπαίδευσης προσωπικού καθώς και της ύπαρξης λιγότερου στοκ μέσα από την συνεχή ηλεκτρονική ενημέρωση όλων των αντιπροσώπων μεταξύ τους και την κεντρική αποθήκη (Αλεξανδρίδης, 2004).

Σαφέστατα όμως θα ήταν ατόπημα να μην αναφέρουμε ότι η προώθηση ελληνικών επενδύσεων στις γειτονικές και ανατολικοευρωπαϊκές αγορές ενδεχομένως να ήταν λίγο πιο εύκολη στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αναπτύξουν συνεργασίες με τοπικούς οικονομικούς ομίλους. Μέσω των συνεργασιών αυτών θα ήταν ευκολότερη η αντιμετώπιση γραφειοκρατικών

διαδικασιών, η συνεργασία με τράπεζες κ. τ. λ. Έτσι πολύ πιο αγγύστα θα επιτύχαιναν το τελικό τους στόχο που δεν ήταν άλλος από την προσέλκυση του τελικού καταναλωτή μέσω της εδραίωσης κλίματος εμπιστοσύνης, καλών τιμών, άψογου σέρβις και σε τελική ανάλυση επαγγελματισμού (Αποστολόπουλος, 2004).

Στο σημείο αυτό εύλογα τίθεται το ερώτημα με ποιο τρόπο θα επιτύχαιναν οι Ελληνικές επιχειρήσεις να αναπτυχθούν με το σύστημα franchising. Αρχικά αυτό μπορούσε να επιτευχθεί μέσω επιμελητηρίων που θα δημιουργούνταν σε όλες τις χώρες της Βαλκανικής και της Ανατολικής Ευρώπης. Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα επιδίωκαν να αναζητήσουν συνεργάτες για αξιοποίηση του θεσμού franchise. Τα μεικτά επιμελητήρια θα μπορούσαν να δημιουργηθούν και σε περιοχές που υπάρχουν Έλληνες της διασποράς στους οποίους θα δινόταν πολύπλευρη υποστήριξη να αναπτύξουν επιχειρηματικές δραστηριότητες. Τα μεικτά επιμελητήρια θα πραγματοποιούσαν σεμινάρια με σκοπό να καταρτίσουν τους ομογενείς των πολλά υποσχόμενων αγορών της Βαλκανικής και Ανατολικής Ευρώπης πάνω σε θέματα επιχειρηματικής οργάνωσης. Έτσι μέσω των νέων επιμελητηριακών θεσμών θα μπορούσαν να αναζητηθούν υποψήφιοι δικαιოდόχοι για ανάπτυξη εργασιών μέσω συμβάσεων franchise (Αποστολόπουλος, 2004).

Επιπρόσθετα η δημιουργία πιλοτικών καταστημάτων σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές αδιαφιλονίκητα συνιστούσε τον ακρογωνιαίο λίθο για τη σωστή επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων με γρήγορους ρυθμούς. Αφού η μητρική εταιρία θα διατηρούσε αποκλειστικούς αντιπροσώπους σε ορισμένες περιοχές, θα διέθετε και ένα δίκτυο πληροφοριών που ανά πάσα στιγμή θα μπορούσε να ενημερώνει για το τι απαιτεί η συγκεκριμένη αγορά, έχοντας έτσι το πλεονέκτημα της χάραξης μιας σωστής πολιτικής. Ειδικά όταν αναφερόμαστε στην πολιτική τιμών, το σύστημα franchising επιβάλλεται πιο εύκολα και εμπνέει εμπιστοσύνη στους καταναλωτές (Παπαβασιλείου & Μπάλτας, 2003).

Αδιαμφισβήτητο συγκριτικό πλεονέκτημα αποτελούσε η συνεργασία με επιλεγμένους αντιπροσώπους που έχαιραν αναγνωρισιμότητας στη χώρα τους. Κάτι που δεν θα ήταν ιδιαίτερα δύσκολο αφού οι Βούλγαροι, οι Ρουμάνοι, οι Ρώσοι κ.τ.λ. που θα διέθεταν τα κατάλληλα καταστήματα και προσόντα με τη ένταξη τους σε σχέση με μεικτές αλυσίδες θα μπορούσαν να απαλλαγούν από την πληθώρα προβλημάτων που μέχρι σήμερα αντιμετώπιζαν καθημερινά. Η ένταξη τους σε

αλυσίδες θα άφηνε το περιθώριο στους αντιπροσώπους να εξειδικευτούν σε ορισμένους τομείς και το δίκτυο της μητρικής αλυσίδας θα τους παρείχε ένα πολύπλοκο service (εξυπηρέτηση) υψηλής ποιότητας σε ότι αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού, το συνεχή εφοδιασμό με άριστες πρώτες ύλες και επώνυμα προϊόντα. Απαλλαγμένοι λοιπόν από αυτά τα προβλήματα οι αντιπρόσωποι θα ήταν εφικτό να επικεντρωθούν κυρίως στην παροχή άριστης ποιότητας υπηρεσίας προς την πελατεία τους (Παπαβασιλείου & Μπάλας, 2003).

5.4 Οι νέες ισορροπίες μετά την κρίση: Κίνητρο για ανάπτυξη

Σε αυτό το σημείο όμως είναι επιβεβλημένο να γίνει αναφορά στα πολιτικά και οικονομικά δεδομένα που διαμορφώνονται στην Ελλάδα μετά την κρίση. Κάτι τέτοιο θα βοηθήσει στην καλύτερη αντίληψη των τρόπων με τους οποίους το νέο αυτό περιβάλλον μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία και ανάπτυξη επιχειρηματικών ευκαιριών (Δημητράτος, 2006)

Με λίγα λόγια, η κρίση ανέδειξε στη χώρα μας με τον πλέον αποκαλυπτικό τρόπο τις αδυναμίες του κράτους και κατ' επέκταση της ελληνικής οικονομίας. Η διαφθορά και οι πελατειακές σχέσεις, που επί χρόνια κυριάρχησαν στη ζωή του τόπου, οδήγησαν σταδιακά στη δημιουργία ενός τεράστιου δημοσιονομικού ελλείμματος, στη συστηματική υποαπασχόληση πόρων και σε έναν ελλιπή αναπτυξιακό σχεδιασμό, με δεδομένη την απουσία πολιτικής ηγεσίας και οράματος. Τα νέα οικονομικά και πολιτικά δεδομένα που έχουν ανακύψει μετά την κρίση συμπύσσονται σε πέντε καίρια σημεία (Περιοδικό "Ανάπτυξη",2010):

§ Μείωση ξένων επενδύσεων

Ως γνωστόν, η επενδυτική δραστηριότητα αποτελεί το βασικότερο κίνητρο ανάπτυξης μιας οικονομίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσιεύονται σε περιοδική έκδοση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), οι άμεσες ξένες επενδύσεις για την Ελλάδα το 2007 έφθασαν στα 1,9 δισ. ευρώ, παρουσιάζοντας μείωση 64% σε σχέση με το 2006, με αποτέλεσμα η χώρα να καταλαμβάνει την τρίτη χαμηλότερη θέση μεταξύ των 30 χωρών-μελών του οργανισμού ως προς την προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων. Η κακή

δημοσιονομική κατάσταση της χώρας, σε συνδυασμό με το μπαράζ αρνητικής δημοσιότητας της ελληνικής οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο, θα συνεχίσουν και τα επόμενα χρόνια να αποθαρρύνουν από οποιαδήποτε επενδυτική πρωτοβουλία ξένους θεσμικούς επενδυτές (Περιοδικό "Ανάπτυξη",2010).

§ Ανεργία

Η αβεβαιότητα του οικονομικού περιβάλλοντος και η κρίση ρευστότητας που έχει πλήξει την ελληνική αγορά αγαθών και υπηρεσιών έχει προκαλέσει πρωτοφανή αύξηση της ανεργίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, το ποσοστό ανεργίας το δ' τρίμηνο του 2009 ανήλθε στο 10,3%, έναντι 7,9% το αντίστοιχο διάστημα του 2008. Στις γυναίκες το ποσοστό ανεργίας ανέρχεται στο 14%, έναντι 7,7% στους άνδρες, ενώ το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας παρατηρείται στους νέους ηλικίας 15 έως 29 ετών και αγγίζει το 20,4%². Περαιτέρω εκτόξευση της ανεργίας των νέων στο 28% μέχρι το τέλος του 2010 προέβλεπε ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) σε πρόσφατη μελέτη, ζητώντας παράλληλα τη λήψη μέτρων για την απελευθέρωση της αγοράς εργασίας (Περιοδικό "Ανάπτυξη",2010).

§ Θεσμικές μεταρρυθμίσεις στον ευρύτερο δημόσιο τομέα

Οι πρόσφατες διαπραγματεύσεις του Eurogroup στις Βρυξέλλες ξεκαθάρισαν ότι η Ελλάδα, και κάθε μέλος που αντιμετωπίζει σοβαρό πρόβλημα στα οικονομικά, θα πρέπει άμεσα να προωθήσει θεσμικές μεταρρυθμίσεις στον διοικητικό και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Αυτό σημαίνει ότι η εκάστοτε κυβέρνηση θα είναι πλέον αναγκασμένη να ακολουθεί μια κατεύθυνση εξορθολογισμού της δημόσιας διοίκησης και θα αδυνατεί να χρησιμοποιεί το δημόσιο ως εργαλείο κομματικής εξυπηρέτησης και μέσο κάλυψης θέσεων εργασίας (Περιοδικό "Ανάπτυξη",2010).

§ Μείωση πραγματικού εισοδήματος των καταναλωτών

Τα αυστηρά μέτρα λιτότητας και η αύξηση του ΦΠΑ προκαλούν μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Αυτό σημαίνει μείωση στις δαπάνες των νοικοκυριών και συνεπώς μείωση της ρευστότητας στις συναλλαγές.

§ Ορθολογική διαχείριση κρατικών δαπανών

Κρίνεται πλέον απαραίτητος ο έλεγχος των κρατικών δαπανών, ώστε να μειωθούν οι σπατάλες και να αξιοποιηθούν στο έπακρο οι εθνικοί και κοινοτικοί πόροι. Είναι βέβαιο ότι προτεραιότητα θα δοθεί σε αναπτυξιακά προγράμματα, με στόχο τη βελτίωση της πραγματικής οικονομίας, συμπεριλαμβανομένων και των δράσεων ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας (Περιοδικό "Ανάπτυξη",2010).

Με άλλα λόγια, οι πολίτες της χώρας βρίσκονται πλέον αντιμέτωποι με μια ιδιαίτερα δυσχερή οικονομική συγκυρία. Και όμως, είναι δυνατόν να ειπωθεί ότι αυτές οι συνθήκες μπορούν να ενθαρρύνουν την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης και μακροπρόθεσμα να σχηματίσουν μια τάξη νέων επιχειρηματιών που θα συντελέσει στην ανάταξη της ελληνικής οικονομίας. Εξάλλου μερικές από τις πιο ισχυρές εταιρίες του κόσμου δημιουργήθηκαν σε περιόδους οικονομικής ύφεσης όπως η Disney και η Microsoft. Είναι γεγονός ότι κατά την περίοδο οικονομικής κρίσης γενικά αναφύονται οι νέες επιχειρήσεις που θα έχουν ζωή στο μέλλον. Σε μια τέτοια εποχή προσφέρεται η δυνατότητα να μετρήσει κανείς τα αρνητικά όλων όσων έκλεισαν και να διακρίνει τα ουσιαστικά κενά της αγοράς. (Κωστάκης, 2009)

Υπό την καθοδήγηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το ελληνικό κράτος διαθέτει σήμερα ορισμένα μέσα υποστήριξης για νέους επιχειρηματίες τόσο σε επίπεδο χρηματοδότησης όσο και σε επίπεδο τεχνογνωσίας. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητας (ΕΠΑΝ II 2007–2013), με 65% χρηματοδότηση από κοινοτικούς πόρους και 35% χρηματοδότηση από το ελληνικό δημόσιο, αποτελεί τον βασικό κορμό αυτής της πολιτικής (Κωστάκης, 2009).

5.5 Η πορεία του Franchising εν μέσω της Ελληνικής Οικονομικής Κρίσης

Ο τρόπος λειτουργίας και η πορεία Franchising έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τις αλλαγές στην οποία οδήγησε η οικονομική κρίση η οποία πλήττει την Ελλάδα αλλά και ολόκληρο τον πλανήτη. Για τον λόγο αυτό στην παρούσα ενότητα κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν στοιχεία αναφορικά με τις επιρροές της αρνητικής οικονομικής κατάστασης έτσι όπως αυτά επισημάνθηκαν από το Παρατηρητήριο Franchise για το 4^ο τρίμηνο του 2010. Τα στοιχεία προκύπτουν μετά

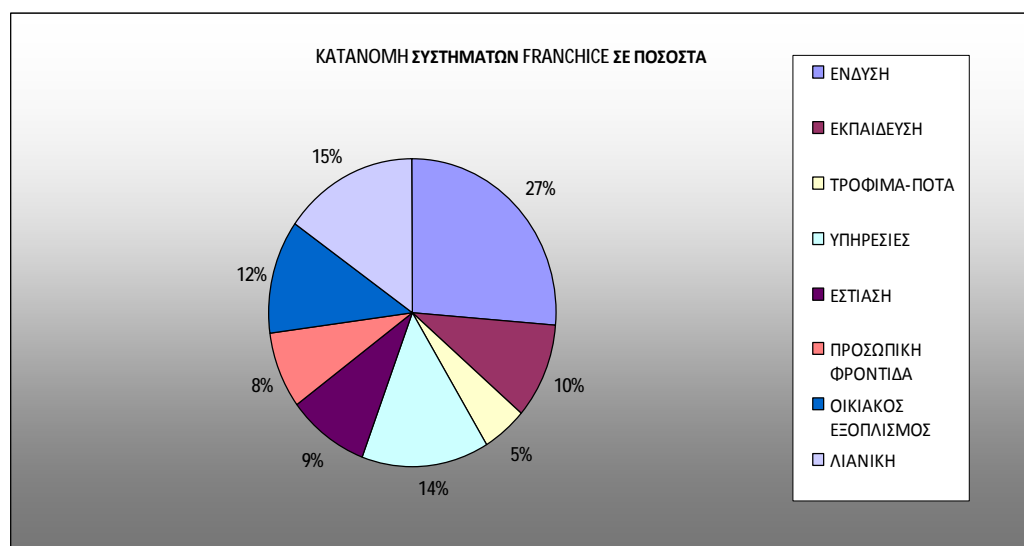
από ποσοτική έρευνα σε δείγμα 1500 δικαιολόγων. Σύμφωνα με τα κύρια αποτελέσματα:

- § Παρά την ευρύτερη οικονομική ύφεση επισημαίνεται ραγδαία αύξηση των ενδιαφερομένων να προβούν στην επιχειρηματική δραστηριότητα του Franchise σε σχέση με τα στοιχεία του 2009. Είναι χαρακτηριστικό ότι η αύξηση αυτή έπεται της τάσεως της περιόδου 2008-2009 με πρωτανεύον χαρακτηριστικό της τάσεως την αντίληψη του Franchise, ως μέσο αυτοαπασχόλησης και όχι ως επένδυση.
- § Ταυτόχρονα όμως επισημαίνεται ύφεση στην επενδυτική ικανότητα που τείνει να διαμορφώσει το μέσο όρο από 80,000 ευρώ στα 66,620 ευρώ.
- § Χαρακτηριστική είναι και η επισήμανση της αύξησης του ενδιαφέροντος σε σχέση με τον νευραλγικής σημασίας κλάδο της εστίασης, ο οποίος συγκεντρώνει το 34% του συνολικού ενδιαφέροντος σε σχέση με το 24% που συγκέντρωνε το 2009, αδιαφιλονίκητο γεγονός που βρίσκεται σε ακολουθία με τη διαμορφωθείσα τάση της περιόδου 2008-2009.
- § Υψίστης σημασίας επιπλέον είναι τα κριτήρια επιλογής που για την τρέχουσα χρονική περίοδο άπτονται του συνολικού ύψους της επένδυσης, των υποδομών της μητρικής και της επωνυμίας της δικαιοπαρόχου ενώ έπεται το πλήθος δικτύου.
- § Αξιοσημείωτο είναι ότι το υποσύνολο των ανέργων και αποφοίτων που ενδιαφέρονται για το franchising γνωρίζει σημαντική αύξηση από 26% σε 34% επιβεβαιώνοντας έτσι περίτρανα την υπόθεση ότι το franchising θέλγει ανθρώπους που αναζητούν μέσω της αυτοαπασχόλησης κάποια θέση εργασίας.
- § Ταυτόχρονα αυξήθηκε το υποσύνολο των στελεχών τα οποία βιώνοντας την επαγγελματική ανασφάλεια της επερχομένης απώλειας της θέσης εργασίας τους αυξηθήκαν από 23% σε 31% (The Official Directory of the Franchise Business, 2010).

Διεξοδικότερα σύμφωνα με έρευνα του περιοδικού Franchise Success που έλαβε χώρα το 2010 (διάγραμμα 6) σε δείγμα 450 αλυσίδων franchise οι οποίες αντιστοιχούν σε 16.856 σημεία πώλησης σε ολόκληρη την Ελλάδα βρέθηκε ότι οι αλυσίδες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κλάδων σε επίρρωση της αντίληψης ότι το franchising αποτελεί εργαλείο ανάπτυξης και προόδου-υπό προϋποθέσεις- για το

σύνολο της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα στον κλάδο της ένδυσης κατεγράφησαν 119 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 26% στο σύνολο των δικτύων, στον κλάδο της εκπαίδευσης βρέθηκαν 48 αλυσίδες με ποσοστό 10% στο σύνολο των δικτύων, στον κλάδο των τροφίμων ποτών διαπιστώθηκαν 62 αλυσίδες με ποσοστό κατανομής 5%, στον κλάδο των υπηρεσιών βρέθηκαν 62 αλυσίδες με κατανομή 14% στον κλάδο της εστίασης διαπιστώθηκε η ύπαρξη 40 αλυσίδων με ποσοστιαία κατανομή 9%, στον κλάδο της προσωπικής φροντίδας διαπιστώθηκαν 36 αλυσίδες που αγγίζουν το ποσοστό του 8%, στον κλάδο του οικιακού εξοπλισμού διαπιστώθηκαν 53 αλυσίδες που μεταφράζονται στην ποσοστιαία κατανομή του 12% και τέλος στον κλάδο της λιανικής βρέθηκαν 69 αλυσίδες που μεταφράζονται ποσοστιαία στο ποσοστό του 15% της συνολικής κατανομής δικτύων (Franchise Success, 2010).

Διάγραμμα 6:Κατανομή Συστημάτων Franchise σε Ποσοστά για το 2010



Πηγή: (Franchise Success, 2010).

Με βάση τα προαναφερθέντα στοιχεία καθίσταται αντιληπτό ότι ο κλάδος του franchising διέπεται από αμείωτο ενδιαφέρον το οποίο και αναμένεται να κορυφωθεί αν συγκεραστεί με την πρόβλεψη του ότι ο δείκτης ανεργίας ως το τέλος του 2011 τείνει να υπερβεί το 22% με βάση τα επίσημα στοιχεία. Επιπλέον την προηγούμενη χρονιά παρατηρήθηκε αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης κατά 23% ποσοστό που προσδιορίζει τη διεύδυση του franchising σε 7,5% σε σύγκριση με το 6% που χαρακτήριζε το 2009. Είναι προφανές πως η ραγδαία εξάπλωση της

ανεργίας συνέτεινε στην αύξηση του ενδιαφέροντος για το Franchising καθώς πλέον το ενδιαφέρον αφορά την ανεύρεση αυτοαπασχόλησης και όχι επένδυσης. Επιπλέον πρέπει να επισημανθεί ότι αναντίρρητα τα συστήματα franchise τα οποία καταφέρνουν να καθίστανται θελκτικά στα μάτια νέων επενδυτών είναι αυτά που παρέχουν τον κατάλληλο συγκερασμό καινοτομίας και ασφάλειας. (The Official Directory of the Franchise Business, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^Ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ

Αναμφίβολα από την προηγηθείσα ανάλυση οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι το franchising αποτελεί μια μέθοδο marketing η οποία δίνει την δυνατότητα της δημιουργίας και της ανάπτυξης ενός εμπορικού δικτύου στους τομείς της διανομής προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών. Όπως έμπρακτα έχει αποδειχτεί το franchising συνιστά το πιο σύγχρονο μέσον στο οπλοστάσιο των ανά τον κόσμο επιχειρηματιών για την υγιή και προσοδοφόρα ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους. Η διεθνής επιχειρηματική κοινότητα έχει κατανοήσει σε όλο της το φάσμα τις ανεξάντλητες δυνατότητες αυτής της πρωτοποριακής μεθόδου επιχειρηματικής ανάπτυξης με αποτέλεσμα να την έχει υιοθετήσει σε μεγάλο βαθμό (Spinelis 2005).

Επιπρόσθετα προκύπτει μέσα από τα ευρήματα της παρούσας ανάλυσης ότι το franchising είναι η ιδανική επιχειρηματική λύση για μικρές και μεσαίες ελληνικές εταιρίες, οι οποίες εμφανίζουν αδυναμία συγκέντρωσης ικανοποιητικών κεφαλαίων για την πραγματοποίηση σημανουσών επενδύσεων και ευρύ δίκτυο πωλήσεων και αναγκαστικά οδηγούνται σε οικονομικό μαρασμό. Έτσι η μικρομεσαία επιχείρηση που κάνει σύμβαση franchising με μια μεγάλη, έχει στην διάθεσή της μέσα και μεθόδους που θα της ήταν αδύνατο αλλιώς να αποκτήσει. (Κάζης & Τσαγκούρης 2004)

Το franchising διαδραματίζει για τις ελληνικές επιχειρήσεις διττό ρόλο: αφενός μεν τις προφυλάσσει από τα δυσμενέστατα αποτελέσματα του εισαγόμενου ανταγωνισμού, αφ' ετέρου δε αποτελεί θεμελιώδη μοχλό ανάπτυξης για την εκτός των ελληνικών συνόρων ταχεία ανάπτυξη τους. (Γαλάνης, 2000).

Όμως απαραίτητη προϋπόθεση για να ευδοκιμήσει το Franchising είναι η ανεύρεση πρόσφορου εδάφους που δεν είναι άλλο από την σωστή προετοιμασία των επιχειρήσεων εκείνων που επιθυμούν να το χρησιμοποιήσουν και την μετέπειτα προσεκτική από αυτές εφαρμογή του. Δηλαδή τα συμβαλλόμενα μέρη θα πρέπει να είναι ενήμερα σχετικά με την φορολογική νομοθεσία ενώ μέσω εμπεριστατωμένων μελετών να ενημερωθούν για τις ιδιαίτερες οικονομίες, κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Μόνο με τον παραπάνω τρόπο είναι εφικτό

να επιτευχθεί μια σωστή οργανωτική υποδομή που θα προστατεύει, θα προωθεί και θα διευρύνει τα συμφέροντα των μελών της. Η προχειρότητα, η βιασύνη και ο τυχοδιωκτισμός αναπόδραστα οδηγούν σε επιχειρηματικές αποτυχίες (Γαλάνης, 2000).

Επίσης όμως για να αποκομίσει κάποιος καρπούς μέσα από το franchising για να αποδώσει καρπούς χρειάζεται να το αφήσει να λειτουργήσει στο κατάλληλο περιβάλλον. Στην δημιουργία αυτού του περιβάλλοντος επιβεβλημένη είναι μια φορολογική πολιτική που θα αυξήσει την ελκυστικότητα των επενδύσεων και μια νομισματική πολιτική που θα εμποδίσει την αύξηση των επιτοκίων για να μην γίνονται επαχθή και δαπανηρά τα τραπεζικά δάνεια. Είναι αδήριτη ανάγκη να υπάρξει ένα σαφές νομοθετικό πλαίσιο είναι το οποίο παρέχει στους συμβαλλόμενους άνεση κινήσεων και τους δημιουργεί αίσθημα σιγουριάς και εμπιστοσύνης (Πουλάκου – Ευθυμιάτου, 2003).

Στην Ελλάδα μολονότι παρατηρείται μια ραγδαία εξάπλωση της τεχνικής του franchising, όχι μόνο στις αναπτυγμένες αλλά και στις αναπτυσσόμενες χώρες, μέσα από την παρούσα μελέτη καθίσταται αντιληπτό ότι δεν έχει ακόμα δημιουργηθεί το κατάλληλο νομοθετικό πλαίσιο (Πουλάκου – Ευθυμιάτου, 2003).

Αναμφίβολα έχει φτάσει πλέον η κατάλληλη στιγμή που το ελληνικό κράτος και οι αρμόδιοι φορείς πρέπει να εκδηλώσουν πραγματικό ενδιαφέρον για το θεσμό του franchising ψηφίζοντας νόμους σχετικούς με την στρατηγική αυτή πολιτική με στόχο την ανάπτυξη του μέσα σε ένα υγιές περιβάλλον, βασική προϋπόθεση είναι η συνεργασία και ο αμοιβαίος συντονισμός όλων των ενδιαφερόμενων μερών και φυσικά του συνδέσμου franchise της Ελλάδος (Πουλάκου – Ευθυμιάτου, 2003).

Ακόμα δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφερθούμε στο ενδιαφέρον συμπέρασμα ότι το franchising αποτελεί χρήσιμο όπλο για την καταπολέμηση της ανεργίας. Αυτή η μορφή επιχειρηματικής επένδυσης συνδέεται άρρηκτα με πολλά πλεονεκτήματα και για τις δύο πλευρές. Όμως ο υποψήφιος επενδυτής πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στις κινήσεις του και να μην παρασύρεται σε πρόχειρες και εύκολες λύσεις. Το franchising σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί από μόνο του πανάκεια που θα λύσει με μαγικό τρόπο όλα τα προβλήματα. Για να υπάρξει επιτυχία δεν αρκεί το ταλέντο του επιχειρηματία αλλά και η τήρηση των κανόνων που διέπουν την συνολική λειτουργία του franchising (Αποστολόπουλος, 2004).

Είναι αλήθεια ότι σήμερα οι κίνδυνοι προέρχονται από «μακριά», καταλυτικό ρόλο παίζει η παγκοσμιοποίηση, και ο μόνος τρόπος να αντιμετωπιστούν τα συμπαρομαρτούντα αυτής είναι η αύξηση της ελληνικής ανταγωνιστικότητας. Αυτό μεταφράζεται σε αύξηση, όχι μόνο της παραγωγικότητας, αλλά και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων. Χρειάζεται συνεχής (δια βίου) επιμόρφωση, αξιοποίηση της τεχνολογίας, των συγκριτικών πλεονεκτημάτων μας και κατά το δυνατόν κάλυψη των αδυναμιών. Ο Έλληνας επιχειρηματίας καλείται να λειτουργήσει σε ένα χαλεπές και εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον, τη στιγμή που οι καταναλωτές γίνονται συνεχώς και περισσότερο απαιτητικοί. Οφείλει λοιπόν να προσφέρει καλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές. (Κωστάκης, 2002).

Προκειμένου να αποκτήσει μια αλυσίδα φήμη και να κερδίσει την εμπιστοσύνη του καταναλωτή πρέπει να δομηθεί αργά και σταθερά πάνω σε υγιείς βάσεις. Στην περίπτωση που οι ελληνικές επιχειρήσεις ακολουθήσουν τα διεθνή πρότυπα επιτυχίας με γνώμονα τη σχέση αμοιβαίου οφέλους και για τις δύο πλευρές και σχεδιάσουν σωστά την υποδομή τους ώστε να αποφύγουν τυχόν προβλήματα στο μέλλον, τότε το franchising θα αποτελέσει το βασικό όχημα της ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη χώρα μας. (Κωστάκης, 2002).

Πέρα από τα στοιχεία του μακρο-οικονομικού περιβάλλοντος που παρουσιάστηκαν στην πέμπτη ενότητα και αποτελούν σημαντικά εμπόδια για την ανάπτυξη, όπως είναι το τεράστιο δημοσιονομικό χρέος, υπάρχουν και άλλα χαρακτηριστικά που λειτουργούν ως τροχοπέδη. Για παράδειγμα, η ελλιπής ενημέρωση των νέων σχετικά με τα προγράμματα ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας σε ποσοστό 70%, όπως αποκαλύπτει πρόσφατη έρευνα του Εμπορικού Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Θεσσαλονίκης (ΕΒΕΘ), αποτελεί δυσάρεστη έκπληξη. Θα πρέπει να υπάρξουν συντονισμένες πολιτικές προκειμένου να αντιμετωπισθούν αυτά τα εμπόδια. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε τις ακόλουθες (Περιοδικό "Ανάπτυξη", 2010):

§ Βελτίωση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση

Η απουσία αρχικού κεφαλαίου κίνησης αποτελεί τον κυριότερο ανασταλτικό παράγοντα για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης. Η ενίσχυση της χρηματοδότησης από κρατικούς και ιδιωτικούς φορείς είναι απαραίτητη.

§ Επιχειρηματική εκπαίδευση-ενημέρωση

Είναι πολύ σημαντικό να υπάρξουν πρωτοβουλίες για την παροχή τεχνογνωσίας σε άτομα που ενδιαφέρονται να αναλάβουν επιχειρηματική δράση. Τα χρήματα μπορεί να είναι το μέσο για την επιτυχία, το νοητικό όμως κεφάλαιο είναι αυτό που, σε συνδυασμό με την επένδυση, θα οδηγήσει στην επιτυχία.

§ Μείωση της γραφειοκρατίας

Δυστυχώς ο κρατικός μηχανισμός για πολλά χρόνια αποτέλεσε εμπόδιο στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Η πολιτική ηγεσία του υπουργείου Ανάπτυξης κινείται στη σωστή κατεύθυνση τα τελευταία χρόνια, με στόχο την απλοποίηση των διαδικασιών έγκρισης κεφαλαίων για νέους επιχειρηματίες (Περιοδικό "Ανάπτυξη", 2010).

Σε κάθε περίπτωση, είναι αναγκαίο οι αντιπροσωπευτικές αυτές δράσεις που αναφέρθηκαν να αποτελέσουν αντικείμενο ενός ευρύτερου σχεδίου με την αρμονική συνεργασία ιδιωτικών και κρατικών φορέων. Θα πρέπει να υπάρξει πολιτικό όραμα, ηθική δέσμευση των πολιτικών δυνάμεων της χώρας και συμμετοχή της κοινωνίας μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα, με μοναδικό στόχο την εξάλειψη αυτών των εμποδίων (Κωστάκης, 2009).

Το μέλλον είναι η πρόκληση. Η ελληνική οικονομία έχει μια τελευταία ευκαιρία να αντιμετωπίσει τα χρόνια προβλήματα και να κάνει το μεγάλο βήμα. Η υγιής επιχειρηματικότητα μπορεί να παίξει έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο προς αυτήν την κατεύθυνση. Θα πρέπει όλοι οι Έλληνες, ως μονάδες και ως κοινωνία, να αναρωτηθούν για το παρελθόν και να επιλέξουν συνειδητά το δρόμο που θα εξασφαλίσει στην Ελλάδα ένα καλύτερο αύριο, με οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία (Κωστάκης, 2009).

Τέλος και μετά από όλη την προηγηθείσα ανάλυση και την παράθεση οικονομικών στοιχείων που εξηγούν ότι έχει διαμειφθεί στο επιχειρηματικό και οικονομικό πεδίο τόσο κατά τις παρελθούσες δεκαετίες όσο και στην τρέχουσα οικονομική συγκυρία της Ελλάδας καθίσταται σαφές ότι το Franchising εξακολουθεί να παράσχει σημαίνοντα δείγματα αντίστασης στην κρίση ενώ ταυτόχρονα είναι σε θέση να προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης στα οργανωμένα δίκτυα.

Δεν πρέπει να σταματήσουμε να αναλογιζόμαστε ότι το Franchising έστω και μεσούσης της κρίσης εξακολούθησε να τραβά τα βλέμματα νέων επενδυτών οι οποίοι είτε ανήκουν κυρίως στη μεγάλη στρατιά των ανέργων και το αντιμετωπίζουν σαν μια ελκυστική νέα επαγγελματική ευκαιρία απασχόλησης, είτε αποτελούν υψηλά στελέχη εταιριών που όμως βιώνουν έντονα την ανασφάλεια επερχόμενης απώλειας της επαγγελματικής τους θέσης και προλειαίνουν το έδαφος για το επόμενο επαγγελματικό τους βήμα σε περίπτωση επερχομένης απόλυσης τους. Οι έρευνες που παραθέσαμε τόσο από το Πρατήριο του Franchise όσο και από το περιοδικό Franchise Success εύγλωττα κατατείνουν στο ότι αν και το 2010 στιγματίστηκε από την κορύφωση της κρίσης εντούτοις εμπεριείχε για πολλούς σημαντικές προκλήσεις και ευκαιρίες όπως είναι το Franchising στην Ελλάδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αλεξανδρίδης, Α., (2004), «Χρηματοοικονομική Διαχείριση», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ.

Αποστολόπουλος, Ι. Ν., (2004) «Ειδικά Θέματα Χρηματοδοτικής Διοικήσεως», Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Γαλάνης, Β., (2000), «*Leasing Factoring Forfaiting Franchising Venture Capital: Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας*». Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Γεωργόπουλος, Α., (1995), «*Διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και Διεθνοποίησης της Παραγωγής στην Ελλάδα*» Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Γεωργόπουλος, Α., (1998), «*Σύγχρονες Τάσεις Διεθνοποίησης των Εμπορικών Παραγωγικών και Χρηματοπιστωτικών Σχέσεων*», Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Γιαννακάκης, Σ., (1997), «*Νομικό καθεστώς και πρακτική της σύμβασης δικαιόχρησης (Franchising) στην Ελλάδα*», ΔΕΕ 11/1997.

Gotsopoulou, N., (2000), “*Franchise Agreements*”, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Δασκάλου, Γ., (1999), «*Χρηματοδότηση Επιχειρήσεων*», Β' έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.

Δημητράτος, Π., (2004), «*Διεθνείς Επιχειρήσεις-Εξέταση από την Σκοπιά της Διεθνοποιημένης Εταιρείας*», Αθήνα: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.

Δημητράτος, Π.,(2006) «*Η Ελληνική Επιχείρηση στην Εποχή της Παγκοσμιοποίησης*»
Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.

Δουράκης, Γ. Β., (2005), «*Νέες Μορφές Οργάνωσης- Η Αμφιλεγόμενη Δυναμική του Βιομηχανικού Καπιταλισμού στα τέλη του 20ου και στις Αρχές του 21ου Αιώνα*»,
Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση, Σειρά: Τεχνολογία, Οικονομία και Επιχείρηση.

ICAP A.E, Andersen, A.,(1998), «*Το Franchising στην Ελλάδα*», Κλαδική μελέτη της ICAP ΑΕ., Εταιρεία Οικονομικών Πληροφοριών, Αθήνα: 1^η έκδοση.

Καζής, Δ., & Περράκης Χ., (1984), «*Licensing και Βιομηχανική Ανάπτυξη. Η περίπτωση της Ελλάδας*», Αθήνα: Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών.

Καζής, Δ., (2004) «*Franchising, Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιόχρησης στον Ελληνικό Χώρο*», Αθήνα.

Καζής Δ & Τσαγκούρης θ.(2004), «*Franchising: Αξιολόγηση και προοπτικές της δικαιόχρησης στον ελληνικό χώρο*», Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών(Κ.Ε.Π.Ε.), Αθήνα.

Κεφαλάς, Γ. Α., (1999), «*Η Επιχείρηση στον 21ο Αιώνα*», Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Σειρά: Ανθρώπινα Συστήματα.

Κοσμίδης, Ν., (2002), «*Διεθνείς Συγκεντρώσεις Επιχειρήσεων, Αντιμετώπιση στο Ελληνικό Κοινοτικό Δίκαιο*», Νομική Βιβλιοθήκη.

Κυρκιλής, Δ., (2002), «*Άμεσες Ξένες Επενδύσεις*», Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κωστάκης, Δ., (1998), «*Νομική και Επιχειρηματική διάσταση Θεωρία Νομολογία Υποδείγματα*», Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

Κωστάκης, Δ., (2002), «*Διαχρονική Εξέλιξη του Franchising στην Ελλάδα*», Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

Κωστάκης, Δ., (2009), «*Συμβάσεις Διανομής*», Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

Κωσταντινίδης, Μ., (2006), «*Οργανωμένες αλυσίδες franchise: Γιατί τις προτιμούν οι καταναλωτές*» Franchise & licencing.

Κώττης, Γ. Χ., & Πετράκη – Κώττη, Α.,(2005), «*Σύγχρονη Μικροοικονομική*», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Λεοντάρης, Μ., (2000), «*Μετατροπή-Συγχώνευση-Διάσπαση Εταιρειών*», Αθήνα: Εκδόσεις Πάμισος.

Μαλακός, Π., (1992), «*Franchising Leasing, Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών*», Αθήνα.

Μαλικούρτης, Π.,(2007), «*Overfranchising*», Αθήνα: Εκδόσεις Franchise Business.

Μελάς, Κ., & Πολλαλής, Γ., (2005), «*Παγκοσμιοποίηση & Πολυεθνικές Επιχειρήσεις*», Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Μήτος Δ., (2007), «*Αυτόνομη επιχείρηση vs Franchising*», Αθήνα: Εκδόσεις Franchise Business.

Μουρδουκούτας, Π., (2004), «*Η παγκόσμια επιχείρηση, Όραμα, Οργάνωση, Επικοινωνία, Κίνητρα*», Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Παπαβασιλείου, Ν., & Μπάλας, Γ., (2003), «*Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics*», Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

Παπαδάκης, Ν. Β.,(2002), «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπακωνσταντίνου, Μ., (2006) «*Αξιόλογες αλυσίδες με διεθνή καριέρα*» Αθήνα: Εκδόσεις Franchise Business.

Περιοδικό "Ανάπτυξη",(2010), «*Τι θα Σώσει την Οικονομία από το Ναυάγιο;*», Έκδοση: Του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών.

Πουλάκου – Ευθυμιάτου, Α., (2003) «*Επιτομή Εμπορικού Δικαίου*», Αθήνα – Κομοτηνή: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Ρουσοπουλος, Π., (2007), «*Ανάπτυξη Συστήματος Παράγοντες Επιτυχίας και Διαχρονικότητας*», Αθήνα: Εκδόσεις Ναυτεμπορική

Σακέλλης, Ε. Ι., (2001), «*Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως Συγχωνεύσεις & Μετατροπές Εταιρειών από Νομική, Φορολογική, Λογιστική*», Αθήνα: Εκδόσεις Βρυκούς.

Spineli, S., (2005), «*Franchising: Από τα πρώτα Βήματα έως την Κερδοφορία*», Αθήνα: Εκδόσεις Γκιούρδας.

Σταυρινουδάκης, Μ.,(2007), «*Οικονομική ανάπτυξη και franchise*», Αθήνα: Εκδόσεις Franchise Business.

Χατζηδημητρίου, Ι. Α., (2003), «*Διεθνείς Επιχειρηματικές Δραστηριότητες*», Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα

Ξενόγλωσση

Aharoni, Y. (1996), «*The Organization of Global Service*” *International Studies of Management and Organization*, Vol. 26 (2)

Buckley, P. J., & Casson, M. C., (1998), “*Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach.*” *Journal of International Business Studies*, Vol. 29 (3)

Coffee, R., & Jones, G., (1996), “*What holds the Modern Corporation Together*” Harvard Business Law Review.

Conrad, L., & Morrison A., (2000), “*Franchising Hospitality Services*”^{1st} ed. Kent: Reed Educational and Professional Publishing Ltd.

Dussauge, P., & Garrette, B., (1995), “*Determinants of Success in International Strategic Alliances*”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26(30), pp. 505 - 530

Geringer, M.J., (1991), “*Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint-Ventures*” *Journal of International Business Studies*, Vol. 22(1), pp.41-62

Harzing, A.-W., (2002) “*Acquisitions Versus Greenfield Investments: International Strategy and Management of Entry Modes.*” *Strategic Management Journal*, 23.

Maness, T. S., & Zietlow, J. T., (2005), “*Short-Term Financial Management*”, 3rd Ed. New York: Thomson-South Western.

Πηγές από το Διαδίκτυο

Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, (2008), «*Έρευνα Χρήσης Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας από τα Νοικοκυριά, Έτους 2008*» Διαθέσιμο στη: <http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A1901/PressReleases/A1901_SFA20_DT_AN_00_2008_01_F_GR.pdf> [Πρόσβαση 17 Απριλίου 2011].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2002), «Γλωσσάριο των Όρων που Χρησιμοποιούνται στην Πολιτική Ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Συμπράξεις και Έλεγχος Συγκεντρώσεων» Διαθέσιμο στη:

<http://ec.europa.eu/competition/publications/glossary_el.pdf > [Πρόσβαση 17 Απριλίου 2011].

Ηλιάδης, Ι., (2006), «Πρόδος με οδηγό την καινοτομία Franchise & licencing», Διαθέσιμο στη: <<http://greekfranchise.wordpress.com/>> [Πρόσβαση 3 Αυγούστου 2011].

Μαλικούρτης, Π., (2004) «Οι 3 φάσεις του θεσμού» Διαθέσιμο στη: <www.franchise.gr> [Πρόσβαση 8 Απριλίου 2011].

Καρπουζάκη Ι., (1999) «Νομιμότητα και παρανομία στη σύμβαση franchise», Διαθέσιμο στη: <www.franchise.gr/downloads/legal/nomimotita.pdf>. [Πρόσβαση 7 Απριλίου 2011].

Euro2day, (2006), «Κλαδική μελέτη της ICAP για το Franchise» Διαθέσιμο στη: <<http://www.euro2day.gr/specials/topics/135/articles/94316/Article.aspx>> [Πρόσβαση 23 Απριλίου 2011].

Franchise Success, (2010), «Franchising Αποτελεσματική απάντηση στις προκλήσεις της κρίσης»,

Διαθέσιμο στη: <<http://www.thefranchiseco.gr/el/static/franchising-apotelesmatiki-arantisi-stis-prokliseis.aspx>> [Πρόσβαση 3 Αυγούστου 2011].

ICAP A.E, (2005), «Franchising Consulting: Συνεργασία ICAP – EasyInternetCafe» Διαθέσιμο στη: <http://dir.icap.gr/news/index_gr_6936.asp> [Πρόσβαση 25 Μαΐου 2011].

Infostore, (2008), «Franchising», Διαθέσιμο στη:

<www.infostore.gr/content/view/104/39/lang,el> [Πρόσβαση 23 Απριλίου 2011].

The Official Directory of the Franchise Business, (2010), «Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας», Διαθέσιμο στη: <www.franchise.gr> [Πρόσβαση 7 Απριλίου 2011].

The Official Directory of the Franchise Business, (2010), «Έρευνα Franchise 2009-2010», Διαθέσιμο στη: <www.franchise.gr> [Πρόσβαση 3 Αυγούστου 2011].