

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (FRANCHISING).**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
Κος ΜΑΡΑΓΚΟΣ Α. ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

ΟΙ ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΠΑΠΠΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΣΕΒΑΣΤΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

FRANCHISING

ΠΑΤΡΑ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2004

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6153
----------------------	------

**ΘΕΜΑ: ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (FRANCHISING).**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ Ο θεσμός του Franchising.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ Η σημασία των ερευνών.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ Σύμβαση Franchising και ρόλος των Τραπεζών.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ Η δομή της σύμβασης Franchise.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ Διακρίσεις-Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Franchising.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ Οι νέοι κοινοτικοί κανόνες ανταγωνισμού για το Franchising και τις συμφωνίες προμήθειας και διανομής.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ Νομικό πλαίσιο του Franchising.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ Οι κίνδυνοι μιας συνεργασίας Franchising και οι τρόποι αντιμετώπισής τους.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ Νομικά προβλήματα κατά τη λειτουργία ενός δικτύου Franchise και τρόποι επίλυσής τους.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ Φορολογικές και λογιστικές πτυχές του Franchising.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ Το πρόβλημα της εφαρμογής ενιαίας τιμολογιακής πολιτικής στα δίκτυα Franchise.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΩΔΕΚΑΤΟ Η μεταβίβαση της επιχείρησης στις συμβάσεις δικαιόχρησης.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΤΡΙΤΟ Ανάπτυξη-Εφαρμογή και Αξιολόγηση του Franchising.....	43



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΤΕΤΑΡΤΟ Η οργανωτική ανάπτυξη του δικαιιοπάροχου στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΠΕΜΠΤΟ Ολοκληρωμένη εκπαίδευση στο Franchising.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΚΤΟ Η εξέλιξη του Franchise στην Ελληνική αγορά νέα στοιχεία από ειδική έρευνα της ICAP.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΒΔΟΜΟ Η διεθνής ανάπτυξη ενός Franchise (Βήμα προς Βήμα).....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΟΓΔΩΟ Διεθνής σύμβαση κύριας δικαιόχρησης (MASTER FRANCHISE AGREEMENT).....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΝΑΤΟ Internet-Ηλεκτρονικό Εμπόριο και Franchising.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΚΟΣΤΟ Το Franchising ως μέσο μετάδοσης τεχνογνωσίας σε αναπτυσσόμενες χώρες.....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΚΟΣΤΟ ΠΡΩΤΟ Η εφαρμογή του ISO 9000 στις αλυσίδες Franchising.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΚΟΣΤΟ ΔΕΥΤΕΡΟ Συνεργεία Franchising-Leasing εξοπλισμού και Leasing ακινήτου.....	79
ΕΠΙΛΟΓΟΣ Οι 20 πρακτικές συμβουλές.....	82
Το λεξιλόγιο του Franchising.....	85

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διάθεση εμπορευμάτων, στην τείνουσα προς παγκοσμιοποίηση οικονομία, εξακολουθεί να παίζει σημαντικό ρόλο ενώ αναμφίβολα τα τελευταία χρόνια εντάσσεται στον ίδιο βαθμό και η παροχή υπηρεσιών. Η διάθεση των εμπορευμάτων από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή μπορεί να οργανωθεί με διάφορους τρόπους. Εξαρτάται από τις ιδέες και σκοπούς του παραγωγού ή του προμηθευτή, ποιον δηλαδή τύπο οργάνωσης θα επιλέξει. Ο παραγωγός κατασκευαστής είναι ελεύθερος να ορίσει τον κύκλο των πελατών του και να επιλέξει το σύστημα διάθεσης των προϊόντων του. Ένας τρόπος είναι η άμεση διάθεση των προϊόντων στη τελική κατανάλωση, αποκλεισμένων των ενδιάμεσων. Ο παραγωγός διαθέτει τα εμπορεύματα του ο ίδιος ή με δικές του εταιρείες στον τελικό καταναλωτή. Μια άλλη μορφή της διάθεσης των προϊόντων είναι όταν ο κατασκευαστής ή ο προμηθευτής χρησιμοποιεί εμπορικούς αντιπροσώπους ως ενδιάμεσους. Αυτή η μορφή οργάνωσης πλησιάζει στην άμεση διάθεση των προϊόντων. Στην άμεση διάθεση εντάσσονται και τα λεγόμενα Multi Level Marketing συστήματα διανομής εμπορευμάτων. Διαφορετική είναι όμως μορφή όταν ο παραγωγός ή ο προμηθευτής διαθέτει τα προϊόντα μέσω μιας ανεξάρτητης τρίτης επιχείρησης. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα δίκτυα αποκλειστικής διανομής και προμήθειας, επιλεκτικής διανομής και τα συστήματα franchising.

Εξάλλου μπορεί η οργάνωση διάθεσης να διακρίνεται σε περισσότερες οικονομικές (εμπορικές) βαθμίδες, όπως π.χ. παραγωγός, εισαγωγέας, χονδρέμπορος, λιανέμπορος, τελικός καταναλωτής ή παραγωγός έμπορος τελικός καταναλωτής. Δεν παίζει κανένα ρόλο από ποια βαθμίδα αρχίζει η οργάνωση διάθεσης. Μπορεί π. χ. να αρχίσει από τον παραγωγό, όπως μπορεί να αρχίσει από τον εισαγωγέα ή τον χονδρέμπορο. Μια τέτοια οργάνωση της διάθεσης των εμπορευμάτων δεν είναι δυνατή χωρίς συμφωνίες και δεσμεύσεις των συμμετεχουσών επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο του ανταγωνισμού των εμπορικών επιχειρήσεων για προώθηση και επικράτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών τους σε νέες αγορές, η ορθολογική εντατικοποίηση των προσπαθειών τους επιτυγχάνεται πλέον όχι τόσο με τη χρησιμοποίηση του προσωπικού τους και την ίδρυση υποκαταστημάτων αλλά κυρίως με τη χρησιμοποίηση τρίτων ανεξάρτητων συνεργατών. Στους συνεργάτες αυτούς, που ενεργούν ως ανεξάρτητα, βοηθητικά του εμπόρου πρόσωπα, ανατίθεται συνήθως η δημιουργία και διατήρηση επαρκούς ζήτησης για τα αγαθά και τις υπηρεσίες της επιχείρησης, η ικανοποίηση αυτής της ζήτησης με τη βοήθεια ενός δικτύου διανομής των προσφερομένων προϊόντων ή υπηρεσιών και, τέλος, η πρωτογενής και ασφαλής ενημέρωση της επιχείρησης για τις απαιτήσεις της αγοράς και τις συνθήκες του ανταγωνισμού.

Δημιουργείται έτσι ένα σύστημα προώθησης των προϊόντων ή υπηρεσιών - δίκτυο ή σύστημα διανομής» στην κορυφή του οποίου βρίσκεται η εμπορική επιχείρηση από την οποία προέρχονται τα προϊόντα ή υπηρεσίες και η οποία αποτελεί τον εμπνευστή και θεματοφύλακα της οργανωτικής δομής, της στρατηγικής και των μεθόδων πωλήσεων που οι συνεργάτες της επιχείρησης υποχρεούνται να ακολουθήσουν. Την εμπορική επιχείρηση γύρω από την οποία εγκαθίσταται το σύστημα ή δίκτυο διανομής πλαισιώνουν αυτόνομες νομικά και οικονομικά επιχειρηματικές μονάδες που είτε λειτουργούσαν ως τέτοιες και πριν από την ένταξη τους στο σύστημα είτε δημιουργήθηκαν ακριβώς για να αποτελέσουν πόλους του συστήματος. Ανάλογα με τις ανάγκες του συστήματος και τις ιδιομορφίες της καθεμιάς επιχείρησης που ανήκει σε αυτό, η σχέση των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων εμφανίζεται με τη μορφή συμβάσεως εμπορικής αντιπροσωπείας, διανομή ή Franchising.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Ο Θεσμός του Franchising

1.1. Franchising και οι βασικοί όροι του

Είναι ένα σύστημα συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων οι οποίες συμφωνούν όπως η μια απ' αυτές δώσει στην άλλη, έναντι μιας πάγιας πληρωμής και ποσοστών, το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται με βάση σαφώς καθορισμένους όρους, το εμπορικό σήμα ή το όνομα.

Στη σύμβαση καθορίζεται επίσης η παρεχόμενη βοήθεια ή και άλλες υπηρεσίες για τη διευκόλυνση της διεξαγωγής των εργασιών.

Κάποιοι βασικοί παράγοντες που πρέπει να ισχύουν είναι ο

ΕΝΤΟΛΕΑΣ

είναι, κατά κανόνα μια μεγάλη επιχείρηση με καλό όνομα, κύρος και ευρεία τεχνογνωσία, η οποία επιθυμεί να διευρύνει το μερίδιό της στην αγορά χωρίς να προβεί σε μεγάλες δαπάνες επενδύσεων, ο

ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΣ

είναι το φυσικό ή νομικό πρόσωπο με κάποια ευχέρεια διαθέσιμου κεφαλαίου (ή κεφαλαίων), το οποίο επιθυμεί να διοική την επιχείρηση του και να διεξάγει τις εργασίες υπ' ευθύνη του αλλά με τη συνδρομή του εντολέα. Καθορίζεται επιπρόσθετα η

ΠΑΓΙΑ ΑΜΟΙΒΗ

που είναι το ποσό που καταβάλλει ο εντολοδόχος για την ένταξη του στον όμιλο των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων. Επίσης ρυθμίζεται μια ποσοστιαία αμοιβή σύμφωνα με την οποία ο εντολοδόχος είναι υποχρεωμένος να καταβάλλει περιοδικά στον εντολέα έναντι της συνδρομής του τελευταίου και για την εκμετάλλευση των εμπορικών σημάτων του ομίλου.

Η αμοιβή αυτή αποτελεί γενικά ένα ποσοστό επί του κύκλου εργασιών.

1.2. Προέλευση Franchising

Το Franchising προήλθε από τις ΗΠΑ, η πρώτη εταιρία που οργάνωσε το FRANCHISING ήταν η "SINGER" εταιρία ραπτομηχανών.

Αργότερα το FRANCHISING εξαπλώθηκε σε όλους τους κλάδους αυτοκινήτων (τεχνική συντήρηση, επισκευές, SERVICE κ.λ.π.) και στους κλάδους ξενοδοχείων, μπουτίκ, διαφήμισης, λογιστικών υπηρεσιών, τον κλάδο τροφίμων κ.λ.π.

Ιδιαίτερη στροφή προς το FRANCHISING έγινε μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ως αποτέλεσμα των περιστάσεων που επικρατούσαν τότε, δηλαδή της ανάπτυξης της μαζικής παραγωγής σε συνδυασμό με την έλλειψη δικτύων διανομής και των ανάλογων οικονομικών μέσων για τις απαιτούμενες επενδύσεις.

1.3. Franchising σε Ευρώπη και Ελλάδα

Το FR μεταφέρεται και στην Ευρώπη.

Διευθετήσεις του τύπου FRANCHISING στην Ευρώπη εφαρμόζονται κυρίως από αμερικανικές επιχειρήσεις, ενώ οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις είναι πολύ λίγες.

Οι προοπτικές του συστήματος FRANCHISING για την Ευρώπη εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες όπως:

α) Στα Ευρωπαϊκά νομικά και άλλα μέτρα που τείνουν στην υπερπροστασία του εντολοδόχου.

β) Στο σύστημα που μπορεί να μην κινεί πλέον το ενδιαφέρον των εντολέων.

Στην Ελλάδα έχουμε πολλά παραδείγματα διεθνών ρυθμίσεων FRANCHISING σε ότι αφορά τη χρήση και εκμετάλλευση ξένων σημάτων μεγάλων διεθνών εταιριών διαθέσεως προϊόντων και υπηρεσιών.

Σημαντικό ρόλο στην περιορισμένη χρησιμοποίηση του FR στην Ευρώπη και στην Ελλάδα παίζει το γεγονός ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα θεωρείται επιτυχής όταν αυξάνει η περιουσία της επιχειρήσεως και όχι τόσο όταν αυξάνει ο κύκλος εργασιών της πράγμα που αντιβαίνει στην ανάπτυξη του συστήματος FRANCHISING.

Υπάρχει συμβατική σύνδεση μεταξύ εντολέα-εντολοδόχου η οποία επιφέρει ορισμένα δικαιώματα αλλά και κάποιες υποχρεώσεις, που η συμβατική σύνδεση επιβάλλει στον εντολέα να είναι: 1* διαθέτει στον εντολοδόχο:

α. μεθόδους εργασίας

β. εμπορικά σήματα

γ. σύμβολα προϊόντων 2* παρέχει στον

εντολοδόχο:

α. τεχνογνωσία στον τομέα διοίκησης

β. τεχνογνωσία στον τομέα εμπορίας

γ. τεχνογνωσία στον τομέα διαφήμισης

δ. τεχνογνωσία στον τομέα χρηματοοικονομικής διαχείρισης

Ενώ οι κύριες υποχρεώσεις του εντολοδόχου είναι:

α. να χρηματοδοτεί τις απαραίτητες επενδύσεις.

β. να ταυτίζεται με τους όρους της σύμβασης συνεργασίας.

γ. να τηρεί τις οικονομικές του υποχρεώσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΣΤΟ ΘΕΣΜΟ ΤΟΥ FRANCHISING

Το σύστημα franchising αποτελεί τη πιο διαδεδομένη μορφή ανάπτυξης των Επιχειρήσεων τόσο στον Ελλαδικό χώρο όσο και παγκοσμίως. Πέραν, όμως της δημιουργίας ενός συστήματος franchise, υπάρχουν αρκετές αποφάσεις που πρέπει να πάρει ένας Επιχειρηματίας τόσο για να δημιουργήσει το σύστημα όσο και για να το διατηρήσει. Η επιτυχία ενός concept δεν βασίζεται πλέον σε μια «καλή ιδέα», απαιτεί γνώσεις, εξειδίκευση, εργασία και φυσικά την αποδοχή των καταναλωτών.

Οι "Επιχειρηματικές έρευνες», αποτελούν την ασφαλέστερη μέθοδο ανάπτυξης, τόσο των συστημάτων franchise όσο και μιας απλής Επιχείρησης, είτε αυτές οι Επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο, είτε στη παροχή υπηρεσιών είτε στο βιοτεχνικό και βιομηχανικό κλάδο. Στο θεσμό franchising, όμως οι «Επιχειρηματικές έρευνες" αποτελούν τόσο τη βάση ενός concept όσο και τον άξονα υλοποίησής του. Στοιχεύοντας, λοιπόν στην Επιχειρηματική ανάπτυξη μέσω του συστήματος franchise οι έρευνες αποτελούν την εγγύηση της επιτυχίας.

Με το σκεπτικό αυτό, σχεδιάσαμε ένα πρότυπο πλάνο ενεργειών για τη δημιουργία, την εξάπλωση και τη λειτουργία μιας franchised Επιχείρησης. Το συγκεκριμένο πλάνο που θα παρουσιάσουμε απαιτεί τη συνεργασία τόσο των Συμβούλων franchising, όσο και των εταιριών «Επιχειρηματικών ερευνών». Βασικό

στοιχείο για την υλοποίηση του πλάνου είναι επίσης, η συνεργασία μεταξύ των προαναφερθέντων με λογιστές, με φοροτεχνικούς, με νομικούς και με ψυχολόγους. Δυστυχώς, αν η αρμονική συνεργασία όλων, συμπεριλαμβανομένου και του εκάστοτε Επιχειρηματία (franchisor), δεν υφίσταται, η υλοποίηση του πλάνου είναι ανέφικτη και η επιτυχία της Επιχείρησης αμφίβολη ή στη καλύτερη περίπτωση εφήμερη.

Το πλάνο ενεργειών περιλαμβάνει 7 στάδια υπό μορφή αλυσίδας, πράγμα που σημαίνει, ότι δεν είναι δυνατό να επιλέξουμε ποια θα πραγματοποιηθούν και ποια όχι. Όταν η Επιχείρηση, έχει πλέον αποφασίσει να λειτουργήσει με το σύστημα franchise πρέπει πρώτα απ' όλα να πραγματοποιήσει μια Έρευνα Αγοράς για το είδος που προωθεί, η οποία βεβαίως θα αποκαλύψει τον πραγματικό αριθμό πιθανών πελατών και την αγοραστική δύναμη αυτών. Κατόπιν, πρέπει να διενεργηθεί μελέτη ανταγωνισμού. Η κατάλληλη επεξεργασία των στοιχείων αυτών θα οδηγήσει στη κατάρτιση του Feasibility Study. Εφόσον τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά, πρέπει να ορισθούν οι περιοχές και οι Τοπικές Αγορές που θα εγκατασταθούν τα σημεία πώλησης και να πραγματοποιηθεί έρευνα Site Location. Η συγκεκριμένη έρευνα δίνει πολύτιμα στοιχεία για τη κάθε περιοχή που αξιοποιούνται για τη δημιουργία της τοπογραφίας του συστήματος. Ακολουθεί η δημιουργία του συστήματος franchise, συμπεριλαμβανομένων της σύμβασης, του manual και του ενημερωτικού φακέλου. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει αρκετά υπό-στάδια για τα οποία υπεύθυνος είναι ο Σύμβουλος Franchise και οι συνεργάτες του Επιχειρηματία (Λογιστές, φοροτεχνικοί, αρχιτέκτονες, κ.ά.). Ως τελικό στάδιο είναι ο έλεγχος ποιότητας του συστήματος και της λειτουργίας αυτού, το οποίο διενεργείται σε συνεχή βάση σε όλα τα σημεία παρουσίας της Επιχείρησης, με την έρευνα Secret Shopping, και την έρευνα Ικανοποίησης Πελατών.

Σκοπός του σεμιναρίου αυτού είναι η ανάλυση αυτού του πλάνου ενεργειών σε ότι αφορά, όμως, το τομέα των «Επιχειρηματικών ερευνών» και όχι τη καθεαυτού δημιουργία του συστήματος, το οποίο άλλωστε αναλαμβάνουν εξειδικευμένοι Σύμβουλοι franchise. Συνεπώς, παρακάτω θα αναλύσουμε τις ερευνητικές μεθόδους που προαναφέραμε, αφού τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών λειτουργούν καταλυτικά σε ένα σύστημα franchise.

Έρευνα Αγοράς

Όλοι γνωρίζουμε, ότι η επιτυχία η μη μιας Επιχείρησης, έγκειται στην αποδοχή της από τους καταναλωτές. Η έρευνα Αγοράς, παρά το γεγονός ότι είναι λίγο πολύ γνώριμη έννοια, ελάχιστοι γνωρίζουν όλα τα οφέλη που δύναται να προσφέρει σε μια Επιχείρηση. Θεωρούμε, ότι ο καλύτερος τρόπος να κατανοηθούν τα οφέλη της έρευνας Αγοράς, είναι να παρουσιάσουμε το σκοπό και τον τρόπο που διεξάγεται η έρευνα και τα αποτελέσματα της.

Ο κύριος σκοπός της έρευνας είναι ο προσδιορισμός των προθέσεων των καταναλωτών για μια Επιχείρηση ή κάποιο προϊόν. Πέραν, αυτού όμως, η εν λόγω έρευνα παρουσιάζει αρκετά χρήσιμα στοιχεία που δείχνουν τις τάσεις της Αγοράς τόσο σε τοπικό επίπεδο όσο και σε πανελλαδικό, ή ακόμη και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Αρχικά, επιλέγεται η περιοχή που θα ερευνηθεί, είτε αυτό νοεί ένα Δήμο (π.χ. Αθήνα, Πειραιάς κλπ), είτε νοεί κάποιο νομό (π.χ. Αττικής, Αχαΐας κλπ), είτε νοεί κάποια περιφέρεια (π.χ. Θράκη, Πελοπόννησος, Νησιά Αιγαίου κλπ), είτε συνδυασμό αυτών. Η επιλογή της περιοχής βασίζεται σε διάφορες παραμέτρους που αφορούν την Επιχείρηση, όπως για παράδειγμα,

- Το target group απευθύνεται η Επιχείρηση ή το προϊόν
- Η κουλτούρα της Επιχείρησης
- Τα εισοδήματα των καταναλωτών της περιοχής
- Το ηλικιακό μίγμα του πληθυσμού της περιοχής
- Ο ανταγωνισμός που υφίσταται στη περιοχή

Ουσιαστικά, διατυπώνονται οι προθέσεις της Επιχείρησης σε σχέση με τους προαναφερθέντες παράγοντες και επιλέγεται η περιοχή της έρευνας. Σε περίπτωση, όμως, που μια τέτοια διατύπωση δεν είναι εφικτή για κάποιους λόγους, επιλέγεται

πανελλαδικό δείγμα χωρίς περιορισμούς. Οι περιορισμοί, λειτουργούν στην έρευνα ως παράγοντες μείωσης του στατιστικού λάθους και παράλληλα μείωσης του κόστους διεξαγωγής. Για παράδειγμα, αναφέρουμε μια Επιχείρηση που ενοικιάζει πολυτελή αυτοκίνητα, η οποία σαφώς δεν απευθύνεται σε καταναλωτές με πολύ μικρά εισοδήματα. Κατά αυτό το τρόπο δεν επιλέγεται κάποια περιοχή που χαρακτηρίζεται ως περιοχή με μεγάλη ανεργία.

Κατόπιν επιλέγεται το μέγεθος και το μίγμα του δείγματος. Το μέγεθος του δείγματος βασίζεται στο μέγεθος του πληθυσμού της περιοχής που έχει επιλεγεί, για παράδειγμα δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί μια πανελλαδική έρευνα με 50 μόνο άτομα ως δείγμα. Το μίγμα του δείγματος βασίζεται στο target group που στοχεύει η Επιχείρηση. Για παράδειγμα μια εταιρεία που εμπορεύεται νεανικά ανδρικά ρούχα που απευθύνεται σε νέους άνδρες ηλικίας 16-24, δεν έχει νόημα να συμπεριλάβει στο δείγμα άτομα ηλικίας 60 ετών ή παιδιά 10 ετών, όμως είναι βασικό να συμπεριλάβει μικρό αριθμό γυναικών που είτε είναι της ίδιας περιόδου ηλικίας (18-24) είτε είναι μητέρες με παιδιά που αποτελούν εξαρτώμενα μέλη της οικογένειας και είναι αυτής της ηλικίας. Κατόπιν αυτής της διαδικασίας προσδιορίζεται το ακριβές μέγεθος του δείγματος. Είναι λοιπόν κατανοητό, ότι η επιλογή του δείγματος είναι μια αρκετά σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία, καθώς στην έρευνα Αγοράς μας ενδιαφέρουν οι καταναλωτές που αποτελούν πιθανούς πελάτες της Επιχείρησης και όχι αποκλειστικά και μόνο το target group της Επιχείρησης. Για την επιλογή του δείγματος υπάρχουν επιστημονικές μέθοδοι, που μειώνουν τη πιθανότητα του στατιστικού λάθους σε αμελητέα σχεδόν ποσοστά.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου είναι το επόμενο βήμα, αφού πρώτα αποφασισθεί από τον στατιστικολόγο και παράλληλα υπεύθυνο της έρευνας, ο τρόπος συλλογής των στοιχείων. Ο υπεύθυνος της έρευνας πρέπει να αποφασίσει, ανά περίπτωση, αν η συλλογή των στοιχείων θα γίνει τηλεφωνικά, με επίσκεψη στο σπίτι, στο δρόμο με ειδικά εκπαιδευμένους ερευνητές, μέσω ταχυδρομείου / fax, ηλεκτρονικά, με discussion groups ή συνδυάζοντας κάποια από αυτά. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου βασίζεται κατά κύριο λόγο σε σχέση με τα άτομα που αποτελούν το δείγμα και με το τρόπο που θα διεξαχθεί η έρευνα. Για παράδειγμα, δεν είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί το ίδιο στυλ ερωτηματολογίου σε άτομα ηλικίας 15-25 ετών και σε άτομα ηλικίας άνω των 60 ετών. Αντίστοιχα, είναι διαφορετικός ο τρόπος που κάποιος απαντά σε ερωτηματολόγια μέσω τηλεφώνου και διαφορετικός όταν ο ίδιος άνθρωπος ερωτηθεί στο δρόμο. Με το σκεπτικό αυτό, ο υπεύθυνος της έρευνας προσαρμόζει τις ερωτήσεις ανάλογα με τα συμπεράσματα που θέλει να εξάγει και το δίνει σε ειδικευμένο ψυχολόγο ο οποίος χτίζει τη δομή του ερωτηματολογίου.

Η πραγματοποίηση της έρευνας έτσι όπως έχει σχεδιαστεί είναι το επόμενο στάδιο και ακολουθεί η ανάλυση των στοιχείων και η εξαγωγή συμπερασμάτων. Όμως, τι πραγματικά μπορούμε να μάθουμε από μια έρευνα Αγοράς; Η απάντηση δεν είναι και τόσο απλή, μιας και η κάθε έρευνα προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες ανάγκες της Επιχείρησης. Πάραυτα, η έρευνα Αγοράς παρουσιάζει κάποιες πληροφορίες που είναι κοινές και χρήσιμες σε όλες τις Επιχειρήσεις:

- Τον πραγματικό αριθμό των πιθανών πελατών της Επιχείρησης
- Την πραγματική αγοραστική δύναμη των πιθανών αυτών πελατών
- Τις προθέσεις των καταναλωτών σε σχέση με την Επιχείρηση ή /και τα προϊόντα της ...
- Τις απαιτήσεις των πιθανών πελατών
- Τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών
- Τη δύναμη του ανταγωνισμού
- Τις τάσεις της αγοράς
- Τα πιθανά κενά που υπάρχουν στην Αγορά

Πέραν, αυτών όμως, η έρευνα Αγοράς μπορεί να εξάγει ειδικές πληροφορίες για την κάθε Επιχείρηση. Για παράδειγμα ας πάρουμε μια Επιχείρηση που εμπορεύεται ηλεκτρονικό εξοπλισμό, πως οι καταναλωτές πληρώνουν συνήθως για κάποια αγορά που πραγματοποιούν σε τέτοιου είδους καταστήματα; (με μετρητά, με δόσεις, με

πιστωτική κάρτα, ανάλογα με το ποσό επιλέγουν το τρόπο πληρωμής, είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν τόκους για μια αγορά με δόσεις κλπ).

Είναι κατανοητό λοιπόν, ότι έχοντας η Επιχείρηση αυτές τις πληροφορίες μπορεί να αποφασίσει αν θα εισέλθει στην Αγορά, ή αν θα πρέπει να προσαρμόσει τη στρατηγική της ανάλογα ώστε να πετύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Η ερευνά Αγοράς, είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί από όλα τα τμήματα μιας Επιχείρησης. Το τμήμα marketing, για παράδειγμα, θα χρησιμοποιήσει την έρευνα για να βρει πιο αποδοτικές μεθόδους προώθησης, το τμήμα στρατηγικού σχεδιασμού για να προσαρμόσει το πλάνο στρατηγικής βάσει των απαιτήσεων των πελατών, κλπ. Είναι σαφές λοιπόν ότι η έρευνα Αγοράς, σκοπεύει στην διαμόρφωση επιτυχημένης εμπορικής πολιτικής που τελικώς, μεσοπρόθεσμα και με τις κατάλληλες ενέργειες και παρεμβάσεις, αυξάνει τις πωλήσεις και φυσικά το κέρδος της Επιχείρησης.

Μελέτη Ανταγωνισμού

Η «μελέτη ανταγωνισμού» συμπεριλαμβάνεται συνήθως στην έρευνα Αγοράς, αλλά σε αρκετές περιπτώσεις, Επιχειρήσεις διενεργούν «μελέτη ανταγωνισμού» μετά από λίγο καιρό από όταν διενέργησαν την έρευνα Αγοράς. Ο κυριότερος λόγος που πολλές Επιχειρήσεις επιθυμούν να πραγματοποιούν σε τακτά χρονικά διαστήματα «μελέτη ανταγωνισμού», είναι η ενημέρωση που προσφέρει η μελέτη για τη θέση της Επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η μελέτη ανταγωνισμού εξετάζει, καταρχάς, τον αριθμό των ανταγωνιστικών Επιχειρήσεων τόσο σε τοπικό επίπεδο όσο και σε πανελλαδικό. Κατόπιν, εξετάζει τα οικονομικά μεγέθη των ανταγωνιστών (όταν αυτά είναι διαθέσιμα π.χ. υπάρχοντες ισολογισμοί) και τα οικονομικά μεγέθη του κλάδου. Επίσης, μια ακόμη μέθοδος που χρησιμοποιείται, την οποία θα εξηγήσουμε εκτενέστερα παρακάτω, είναι το Secret Shopping σε επιλεγμένα σημεία παρουσίας των ανταγωνιστών.

Συγκεντρώνοντας και μελετώντας όλα τα διαθέσιμα στοιχεία, είμαστε σε θέση να εξάγουμε πληροφορίες για τη θέση της εκάστοτε Επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό παρουσιάζοντας:

- Τη δυναμική της Αγοράς
- Τη δύναμη των ανταγωνιστών
- Το μερίδιο Αγοράς που κατέχει η Επιχείρηση και τα αντίστοιχα μερίδια που κατέχουν οι ανταγωνιστές
- Τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της Επιχείρησης και των ανταγωνιστών
- Το τρόπο εξυπηρέτησης πελατών που προσφέρουν οι ανταγωνιστές

Χρησιμοποιώντας η Επιχείρηση τη «μελέτη ανταγωνισμού», είναι σε θέση να αναπτύξει την Επιχειρηματική της δραστηριότητα με τέτοιο τρόπο, ώστε να κερδίσει έδαφος στην Αγορά και ολοένα και περισσότερο μερίδιο Αγοράς από τους ανταγωνιστές.

Έρευνα Site Location

Η έρευνα Site Location (SLR), παρά το γεγονός ότι πρακτικά δείχνει εφάμιλλη με την έρευνα Αγοράς, υπάρχουν κάποια ουσιαστικά σημεία διαφοροποίησης. Η εν λόγω έρευνα είναι μια περιορισμένη και προσαρμοσμένη έρευνα Αγοράς, η οποία όμως είναι εφαρμόσιμη ΜΟΝΟ στην περίπτωση που μια υπάρχουσα Επιχείρηση θέλει να δημιουργήσει ένα ακόμη σημείο παρουσίας (π.χ. ένα franchised κατάστημα). Ουσιαστικά, πρόκειται για μια έρευνα που κρίνει την επιτυχία ή μη μιας επένδυσης σε σημείο παρουσίας της Επιχείρησης.

Ο τρόπος που διενεργείται η έρευνα δεν διαφέρει σε πολλά από μια έρευνα Αγοράς, μιας και σε αυτή την έρευνα επιλέγεται πρώτα η περιοχή και το δείγμα. Όμως, η περιοχή δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να αφορά ένα πολύ μεγάλο γεωγραφικό τόπο (π.χ. όλο το Δήμο Περιστερίου), παρά μόνο κάποιους πολύ

συγκεκριμένους δρόμους (π.χ. την κεντρική Αγορά του Περιστερίου) ή ένα και μόνο σημείο (π.χ. το κατάστημα που ενοικιάζεται σε κάποια συγκεκριμένη οδό). Είναι κατανοητό λοιπόν, ότι το σύνολο του πληθυσμού από το οποίο θα επιλεγεί το δείγμα είναι πολύ συγκεκριμένο. Ο πληθυσμός, σε αυτή τη περίπτωση, είναι το σύνολο των διερχομένων ατόμων από τους συγκεκριμένους δρόμους. Το δείγμα σε αυτή τη περίπτωση, θα επιλεγεί βάσει του target group που λειτουργεί η εκάστοτε ενδιαφερόμενη Επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν η Επιχείρηση είναι ένα εστιατόριο ταχείας εξυπηρέτησης και πελάτες της είναι κατά κύριο λόγο άτομα ηλικίας 15-45 ετών, τότε το δείγμα θα είναι το σύνολο των διερχομένων ατόμων αυτής της ηλικίας θέτοντας ένα ανώτατο όριο συμμετεχόντων, το οποίο ανώτατο όριο θα ορισθεί κατόπιν ειδικής μελέτης.

Κατόπιν σχεδιάζεται το ερωτηματολόγιο και διενεργείται η έρευνα αποκλειστικά και μόνο με τη χρήση ερευνητών στα σημεία που έχουν προεπιλεγεί, ενώ παράλληλα διενεργείται και ανάλυση κινητικότητας των καταναλωτών (Traffic Analysis). Το Traffic Analysis είναι μια επιστημονική μέθοδος, στην οποία παρατηρείται ο τρόπος με τον οποίο οι καταναλωτές κινούνται στη περιοχή. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι μελετά το τρόπο που οι διερχόμενοι καταναλωτές φθάνουν στο σημείο της έρευνας (π.χ. Αυτοκίνητο, Λεωφορείο κλπ), το τρόπο που περπατούν (π.χ. αρχικά περπατάνε στο αριστερό πεζοδρόμιο και μετά στρίβουν αριστερά κλπ) και τον τρόπο περπατήματος (π.χ. πολύ βιαστικά, πολύ αργά, παρατηρούν τις βιτρίνες, κοντοστέκονται στο τάδε σημείο κλπ).

Αφού συγκεντρωθούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία, ειδικός αναλυτής - στατιστικολόγος, εξάγει συμπεράσματα για τον αν μια επένδυση στο συγκεκριμένο σημείο από συγκεκριμένη Επιχείρηση θα ήταν πετυχημένη ή όχι. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται, πέραν αυτών που προαναφέραμε στην έρευνα Αγοράς, περιλαμβάνουν:

- Τους τρόπους προσέγγισης των καταναλωτών στο σημείο
- Τις ενδεικτικές τιμές των ενοικίων στο συγκεκριμένο σημείο
- Πρόβλεψη των εσόδων και των εξόδων της Επιχείρησης για το 1ο έτος λειτουργίας και το «Νεκρό Χημείο» σε μονάδες μεριδίου της Αγοράς στο σημείο
- Την πρόθεση των καταναλωτών σε σχέση με την Επιχείρηση
- Τον τρόπο συμπεριφοράς των καταναλωτών που διέρχονται από το σημείο

Ευνόητο είναι λοιπόν, ότι μια Επιχείρηση που θέλει να δημιουργήσει περισσότερα σημεία παρουσίας, όπως άλλωστε συμβαίνει στο σύστημα franchise, είναι απαραίτητο να διενεργήσει πρώτα την έρευνα Site Location, ώστε να είναι σίγουρη πως θα κάνει ακόμα μια επιτυχημένη κίνηση.

Ένα από τα βασικότερα σημεία ενός συστήματος franchise είναι η ομοιομορφία, που πρέπει να υφίσταται σε όλα τα σημεία παρουσίασης της Επιχείρησης. Το Secret Shopping είναι μια επιστημονική μέθοδος, ίσως για πολλούς άγνωστη, η οποία έχει εφαρμοστεί κατά το παρελθόν για λογαριασμό διαφόρων εταιριών, όλου του Επιχειρηματικού φάσματος, τόσο στην Αμερική, από όπου και πρωτοξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 1940, όσο και σε άλλες χώρες.

Η TWA, ήταν από τις πρώτες εταιρίες, που εφάρμοσε επιτυχώς τη μέθοδο αυτή, με σκοπό να εξετάσει διάφορες παραμέτρους, που σχετίζονται με τη συνολική προσφορά υπηρεσιών προς το καταναλωτικό κοινό. Τα αποτελέσματα εξέπληξαν τους ιδρυτές της Αμερικάνικης Αεροπορικής εταιρίας και προώθησαν τη δημιουργία μιας νέας φιλοσοφίας πώλησης των υπηρεσιών. Σημαντικό δε, είναι το γεγονός της επανάληψης της μεθόδου, που πραγματοποιεί η εταιρία, σε τακτά χρονικά διαστήματα, με σκοπό την παρακολούθηση του συστήματος προσφοράς υπηρεσιών και τη συνεχή, και παράλληλα αμερόληπτη, βελτίωση του.

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

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

Πρέπει να σημειωθεί, ότι ο εκάστοτε καταναλωτής και παράλληλα πιθανός πελάτης μιας αλυσίδας, απαιτεί να υπάρχει ομοιομορφία σε όλους τους τομείς δραστηριότητας ενός καταστήματος. Θεωρείται λοιπόν βασικό, ότι για τη λειτουργία ενός συστήματος franchise, το κάθε σημείο πώλησης επιβάλλεται να προσφέρει τις ίδιες ακριβώς υπηρεσίες με όλα τα υπόλοιπα καταστήματα. Συνεπώς, πρέπει όλα τα σημεία πώλησης να αξιολογούνται με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζεται η άρτια και ομοιόμορφη λειτουργία τους.

Όμως, πως είναι δυνατόν ο franchisor να είναι σίγουρος, ότι όλα τα σημεία πώλησης λειτουργούν ακριβώς με τον ίδιο τρόπο; Η απάντηση, δεν είναι τόσο απλή. Το Secret Shopping, είναι μια μυστική έρευνα, που πραγματοποιείται στα καταστήματα του εκάστοτε Επιχειρηματία και σε επιλεγμένα καταστήματα του ανταγωνισμού, με σκοπό να εξαχθούν πληροφορίες και συγκρίσεις μεταξύ Επιχείρησης και ανταγωνιστών, για τους προαναφερθέντες παράγοντες.

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

- Το εσωτερικό Visual Merchandising
- Τη συνολική σήμανση του καταστήματος
- Το τρόπο εξυπηρέτησης πελατών
- Το τρόπο παρουσίασης των προσφερόμενων προϊόντων
- Το τρόπο που πραγματοποιούνται οι πρόσθετες πωλήσεις
- Την εμφάνιση προσωπικού
- Τη γενική ατμόσφαιρα του καταστήματος
- Τα επίπεδα καθαριότητας των εξωτερικών χώρων του καταστήματος
- Το παρουσιαστικό της βιτρίνας (Ταχτοποιήση προϊόντων, προβολή αφισών, κλπ)
- Τα επίπεδα καθαριότητας των εσωτερικών χώρων
- Άλλα σημεία που πρέπει να ερευνηθούν σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της Επιχείρησης.

Συνήθως το Secret Shopping, διεξάγεται σε μηνιαία ή διμηνιαία βάση ώστε να επιτυγχάνεται η αντικειμενικότερη παρακολούθηση του δικτύου πωλήσεων και να

προωθούνται νέες Επιχειρηματικές στρατηγικές, με σκοπό την ανάπτυξη της εταιρείας και βέβαια του κέρδους.

Πρόκειται για μια ευκαιρία, που δίδεται στον Επιχειρηματία, για να «βλέπει» τα καταστήματα του με τα "μάτια των καταναλωτών» και να τα αξιολογεί καθώς λειτουργούν. Επίσης, ο Επιχειρηματίας, μέσα από τη διαδικασία του Secret Shopping, αποκομίζει και ένα μέτρο σύγκρισης, για τη θέση της Επιχείρησης στην Αγορά, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Έτσι, η εκάστοτε αλυσίδα / Επιχείρηση είναι σε θέση να συμβαδίσει με τις ανάγκες των καταναλωτών και να διαμορφώσει τη πολιτική λειτουργίας των καταστημάτων με το πιο αποδοτικό τρόπο.

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

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

Είναι σημαντικό, ότι στο Secret Shopping, αξιολογούνται όλες οι παραμέτρους λειτουργίας, όπως αυτοί παρουσιάστηκαν προηγουμένως, από διαφορετικούς κάθε φορά ερευνητές, οι οποίοι σε καμία περίπτωση δεν εξαρτώνται οικονομικά ή συναισθηματικά από την αλυσίδα. Επίσης, η εξαγωγή συμπερασμάτων πρέπει να πραγματοποιείται πάντα, από εξειδικευμένους στατιστικολόγους, ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Για τους λόγους αυτούς, αλλά και για τη μείωση του κόστους αξιολόγησης του δικτύου καταστημάτων της εκάστοτε Επιχείρησης, προτείνεται η ανάθεση του έργου σε εξειδικευμένη εταιρία ερευνών.

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

Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών

Οι περισσότερες Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο έχουν αναπτύξει στρατηγικές εξυπηρέτησης πελατών. Η εξυπηρέτηση πελατών, τα τελευταία χρόνια αποτελεί μια μορφή ανταγωνισμού των Επιχειρήσεων και πολλές εταιρίες έχουν ήδη κατανοήσει ότι η ικανοποίηση των πελατών επέρχεται από την άρτια εξυπηρέτηση που παρέχουν. Σημαντικό στοιχείο για τις Επιχειρήσεις αποτελεί

το γεγονός ότι οι καταναλωτές γίνονται «εύκολα» πελάτες μιας εταιρίας αλλά πολύ δύσκολα οι καταναλωτές γίνονται «μόνιμοι & πιστοί» πελάτες.

Οι καταναλωτές, τις περισσότερες φορές, είναι αρκετά απαιτητικοί σε ότι αφορά τις συναλλαγές τους με τις Επιχειρήσεις. Πολλές φορές, ενώ καταναλωτής δείχνει ικανοποιημένος είναι αμφίβολο ότι ο συγκεκριμένος καταναλωτής θα προτιμήσει ξανά την ίδια Επιχείρηση. Κάθε Επιχείρηση, είτε αυτή είναι παραγωγική ή άμεσα καταναλωτική ή παρέχει υπηρεσίες, πρέπει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της διατήρησης του πελατολογίου της.

Οι έρευνες ικανοποίησης πελατών διενεργούνται ανάμεσα στους ήδη υπάρχοντες πελάτες της εκάστοτε Επιχείρησης με τη μέθοδο ερωτηματολογίων και συλλέγονται στοιχεία που αφορούν την Επιχείρηση σε σχέση με την αντίληψη των πελατών της.

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται στις έρευνες ικανοποίησης πελατών περιέχουν ερωτήσεις που διαμορφώνονται σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της Επιχείρησης (π.χ. προϊόν, τοποθεσία, concept κ.α.). Η έρευνα πραγματοποιείται, είτε μέσα στο κατάστημα, αν πρόκειται για κατάστημα ή στις διευθύνσεις που έχει συλλεγμένες η εταιρία. Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται έχουν μελετηθεί από ειδικευμένο ψυχολόγο και στατιστικολόγο για να αποδώσουν τα εγκυρότερα αποτελέσματα. Βέβαια, υπάρχει και η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν και άλλες μέθοδοι συλλογής στοιχείων, όπως για παράδειγμα τηλεφωνικά, με (3χ ή ταχυδρομικά.

Κατόπιν της συλλογής των δεδομένων ακολουθεί επεξεργασία των στοιχείων από εξειδικευμένα στελέχη και παρουσιάζονται στοιχεία για:

- Το λόγο που προτίμησαν τα προϊόντα / υπηρεσίες της Επιχείρησης
- Τη συχνότητα συναλλαγής των πελατών με την Επιχείρηση
- Τη γνώμη τους για τα παρεχόμενα προϊόντα / υπηρεσίες
- Τη γνώμη τους για την εξυπηρέτηση πελατών
- Το λόγο που τους προσέλκυσε στο κατάστημα
- Τις μελλοντικές τους προθέσεις (συχνότητα, μέσο ύψος αγοράς κλπ)
- Τη καλύτερη και τη χειρότερη εντύπωση τους από το σύνολο των συναλλαγών που πραγματοποίησαν
- Την εμπειρία τους από τη τελευταία συναλλαγή που πραγματοποίησαν (θετική και αρνητική)
- Άλλα στοιχεία που θα κριθούν απαραίτητα σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της Επιχείρησης και της Αγοράς που κινείται η Επιχείρηση

Η έρευνα αυτή δημιουργήθηκε με σκοπό η εκάστοτε Επιχείρηση να αντλεί στοιχεία από τους πελάτες της, σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης που αποκόμισαν από την εμπειρία τους στη συναλλαγή που είχαν με την Επιχείρηση. Τα οφέλη της έρευνας είναι στη πραγματικότητα αναρίθμητα αν αναλογιστούμε, ότι πραγματοποιώντας την έρευνα η Επιχείρηση θα είναι σε θέση να πορευθεί σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών της. Όμως, τα βασικότερα οφέλη που αποκομίζει η εκάστοτε Επιχείρηση διενεργώντας την έρευνα ικανοποίησης πελατών είναι: η Διατήρηση πελατολογίου (Customer Loyalty), η αποδοτικότερη πολιτική marketing και η αναδιάρθρωση της Επιχειρηματικής στρατηγικής ώστε να καλύπτει πλήρως τους πελάτες της Επιχείρησης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Φανταστείτε, τη διαφορά ενός πλήρους συστήματος όπως το περιγράψαμε και θα κατανοήσετε αμέσως τη ποιοτική διαφορά που προστίθεται, στο σύστημα franchise, με τις έρευνες. Μια Επιχείρηση που διενεργεί έρευνες:

- Είναι σίγουρη για την Αγορά που εισέρχεται ή δραστηριοποιείται
- Είναι αποδοτικότερη σε κάθε τοπική Αγορά που εισέρχεται
- Δημιουργεί καλύτερα και αποδοτικότερα marketing plans

- Ελέγχει πλήρως το δίκτυο της
- Παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- Γνωρίζει όλα τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της Επιχείρησης και του ανταγωνισμού
- Αποφεύγει τις αποτυχίες
- Προστατεύει τους franchisees και το σύστημα της
- Μεγιστοποιεί τα κέρδη των franchised καταστημάτων και κατ' επέκταση και τα δικά της
- Γνωρίζει εκ των προτέρων όλο το φάσμα των Επιχειρηματικών ρίσκων του συστήματος, προβλέπει τα λάθη και γίνεται ισχυρή έναντι των ανταγωνιστών της
- Παρέχει εμπιστοσύνη στους πελάτες της και καλύτερο after sales service και συνεπώς δημιουργεί καλύτερο customer loyalty

Φαίνεται λοιπόν, ότι σε ένα σύστημα franchise όπου η ανάπτυξη είναι ραγδαία, το Επιχειρηματικό περιβάλλον που στηρίζει το σύστημα πρέπει να είναι δομημένο σε σωστές και επιστημονικά εμπειριστωμένες βάσεις. Πρέπει να κατανοηθεί το γεγονός, ότι ένα σύστημα franchise δεν είναι δυνατόν να στηριχθεί μόνο στο σύστημα αυτό καθαυτό διότι, ο Επιχειρηματικός κίνδυνος είναι μεγάλος και τα λάθη που πιθανόν να προκύψουν κατά τη λειτουργία του συστήματος μπορεί να αποβούν μοιραία. Ευνόητο είναι λοιπόν, ότι οι «Επιχειρηματικές Έρευνες», που παρουσιάσαμε, είναι το κλειδί της επιτυχίας στα συστήματα Franchise.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

2.1. Συμβατική σύνδεση εντολέα-εντολοδόχου

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

Τι περιλαμβάνει μια σύμβαση FRANCHISING:

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

2.2. Σύμβαση Franchising

Υπάρχουν κάποιοι ρυθμιστικοί κανόνες όπως:

A. Τι γίνεται πριν την ισχύ της σύμβασης FRANCHISING;

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

B. Τι γίνεται κατά τη διάρκεια της σύμβασης;

Ο εντολέας θα παρέχει στους εντολοδόχους, του κάθε αναγκαία συνδρομή στον τομέα της πληρόφορησης, σε όλα τα θέματα συνεργασίας μέσω ικανών και υπεύθυνων συνδέσμων.

Τι γίνεται πριν την υπογραφή της σύμβασης

- * Ο εντολέας παρέχει στον εντολοδόχο πλήρη ενημέρωση για τις έρευνες αγοράς, την κατάσταση του ανταγωνισμού, τα στοιχεία MARKETING και τις προοπτικές της περιοχής όπου ο εντολοδόχος θα αναπτύξει την επιχειρηματική του δραστηριότητα.
- * Ο εντολέας δίνει στον εντολοδόχο κάθε συνδρομή για τον κατάλληλο εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης.
- * Ο εντολέας θα αξιολογήσει με ακρίβεια το ύψος των αναγκαίων επενδύσεων σε εξοπλισμό, υλικά και αποθέματα εμπορευμάτων και θα ενημερώσει σχετικά τον εντολοδόχο.

Τι γίνεται με τη λύση της σύμβασης

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

2.3. Ρόλος των Τραπεζών στο Franchising

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

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

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISE

Η Σύμβαση Franchise καταρτίζεται στη συναλλακτική πράξη εγγράφως με βάση συνήθως προσυntagμένο έντυπο της δότριας επιχείρησης (Franchisor) και αποτελείται συνήθως από 4 μέρη:

- 1) Προοίμιο,
- 2) Κύριες Υποχρεώσεις του Δότη,
- 3) Κύριες Υποχρεώσεις του Λήπτη και
- 4) Λοιπές διατάξεις

1. ΠΡΟΟΙΜΙΟ

Εδώ καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, υπογραμμίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλομένων μερών και κατόπιν περιγράφεται το περιεχόμενο του "πακέτου" Franchise, δηλαδή το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν το εμπορικό σήμα και την επωνυμία, τα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα πρότυπα χρήσεως, τα σχέδια, τα δικαιώματα αντιγραφής, τις τεχνογνωσίες ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από τον δότη στον λήπτη για εκμετάλλευση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι ο λήπτης θα πρέπει να ελέγξει προσεκτικά αν το εμπορικό Σήμα και η επωνυμία της επιχείρησης του Δότη είναι νομίμως κατοχυρωμένα.

Περιγράφονται ακόμη 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 μπορούν ακόμη να αναφέρονται ορισμένοι γενικοί κανόνες συμπεριφοράς δεσμευτικοί 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.

2.ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΟΤΗ

Η συμβολή του Δότη στη συνεργασία Franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις.

α. 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.

β. 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.

γ. Τη 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.

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

ε. Τον εφοδιασμό του λήπτη με πρώτες ύλες, με ημι-έτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δότη.

στ. 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 και

ζ. 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.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι πολύ χρήσιμο να υπάρχει συγκεκριμένος χάρτης της παραχωρηθείσας προστατευομένης περιοχής ο οποίος θα πρέπει να είναι συνημμένος στη σύμβαση.

3. ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΛΗΠΤΗ

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 περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

- α. 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.
- β. 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.

γ. Τη 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.

δ. 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.

ε. 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.

στ. Την υποχρέωση να μην παράγει, πωλεί ή χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα ανταγωνιστικά των προϊόντων του δότη, τα οποία αποτελούν αντικείμενο του Franchise.

ζ. 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

η. 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.

θ. 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.

ι. 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.

κ. 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.

λ. Την υποχρέωση να καταβάλει 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.

μ. 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.

ν. Την υποχρέωση να παρακολουθεί ο ίδιος ή το προσωπικό του τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης που διοργανώνει ο δότης.

ξ. 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.

ο. 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.

π. Την υποχρέωση να μην μεταβάλλει τον τόπο εγκατάστασης των υπαγομένων στη σύμβαση χώρων, δηλ. να μην αλλάζει κατάσταση, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη και

ρ. Την υποχρέωση να μην μεταβιβάζει, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σύμβαση Franchising.

4. ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Εδώ ρυθμίζονται κυρίως θέματα αφορώντα 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.

A. ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

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.

B. ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Η Σύμβαση Franchising λύεται με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

1. Αυτόματη Λύση

Αυτομάτως λύεται η σύμβαση 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.

2. Τακτική Καταγγελία

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.

3. Έκτακτη Καταγγελία

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.

4. Λύση με Συμφωνία των Συμβαλλόμενων

Είναι αυτονόητο ότι στα πλαίσια της συμβατικής ελευθερίας τα δύο μέρη μπορούν να συμφωνήσουν οποτεδήποτε την πρόωγη λύση της σύμβασης ρυθμίζοντας ταυτόχρονα και τις μεταξύ τους μετασυμβατικές σχέσεις.

Γ. ΜΕΤΑΣΥΜΒΑΤΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΕΡΩΝ

1. Υποχρέωση Αποζημίωσης

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 διαφέροντος και του διαφυγόντος κέρδους, όπως επίσης και αποζημίωση για τις τυχόν άσκοπες δαπάνες. Είναι επίσης δυνατόν να εφαρμοσθούν ανάλογα οι σχετικές περί αποζημίωσης του Εμπορικού Αντιπροσώπου διατάξεις του Π.Δ. 219/1991.

2. Απαιτήσεις Απόδοσης

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.

3. Υποχρέωση Παράλειψης του Λήπτη

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.

4. Υποχρέωση Ανάληψης των Αποθεμάτων του Λήπτη

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.

5. Εκκρεμείς Παραγγελίες

Μετά τη λήξη της Σύμβασης είναι πιθανότατο 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.

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ιδιαίτερα 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.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ – ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISE

3.1. Διακρίσεις Franchising

Το FRANCHISING διακρίνεται με:

A. Βάση τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ως εξής:

1. ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Πώληση του προϊόντος του εντολέα στις τοπικές, αγορές εντολοδόχων χωρίς επιπλέον επεξεργασία.

2. ΔΙΑΝΟΜΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

B. Με βάση το είδος των αποκλειστικών δικαιωμάτων:

1. FRANCHISING ΚΑΤΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ

Ο εντολέας παρέχει αποκλειστικά δικαιώματα FRANCHISING για μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή στον εντολοδόχο.

Ο εντολοδόχος εδώ έχει την ευχέρεια να αναθέσει δικαιώματα και σε άλλους τοπικούς υπό-εντολοδόχους για τους οποίους ενεργεί ως εντολέας.

2. FRANCHISING ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ

Παρόμοιο με το Franchising κατά γεωγραφική περιοχή με τη διαφορά ότι δεν υπάρχει η ευχέρεια διορισμού υπο-εντολοδόχων.

3. FRANCHISING ΚΙΝΗΤΟ

Αποκλειστικά δικαιώματα για ορισμένα προϊόντα ή υπηρεσίες που πωλούνται από όχημα το οποίο ενοικιάζεται από τον εντολοδόχο.

4. FRANCHISING ΑΤΟΜΙΚΟ

Περιορίζεται σε ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο.

Η επιμελής εφαρμογή και επιτυχία του συνιστάται στο ότι και σε διάκριση με βάση τον επενδυτή.*

A. Κοινή ιδιοκτησία εντολέα / εντολοδόχου.*

B. Κοινή διοίκηση

Επένδυση από τον εντολέα και διοίκηση από τον εντολοδόχο.

Γ. Μίσθωση.

Ο εντολέας μισθώνει τους χώρους και εμπιστεύεται τον εντολοδόχο για τη διοίκηση.

3.2. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Franchising

Όπως κάθε νόμισμα έχει δύο όψεις έτσι και το FR διακρίνουμε πλεονεκτήματα:

+ Δημιουργία αλυσίδας διανομής με περιορισμένο κόστος.

- + Δυνατότητα για ουσιαστική και γρήγορη αύξηση του κύκλου εργασιών.
- + Βελτίωση σημαντική στην απόδοση των ίδιων κεφαλαίων.
- + Δημιουργία ισχυρής οικονομικής θέσης έναντι του εντολοδόχου λόγω οικονομικής υπεροχής. Και η άλλη όψη, τα μειονεκτήματα:
 - Μια ανωμαλία στην εξέλιξη μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων που ανήκουν στην αλυσίδα FRANCHISING του εντολέα, υπονομεύουν το κύρος του εντολέα.
 - Δυσκολία για τον εντολέα στον έλεγχο των εντολοδόχων παρά τα ιδιόκτητα καταστήματα.
- Ο εντολέας περιορίζεται στην παροχή οδηγιών προς τους εντολοδόχους χωρίς να μπορεί να τις επιβάλλει ή να ελέγξει για την εφαρμογή τους.

* Διάκριση σύμφωνα με τις σχέσεις των συνεργατών.

Α. Λιανοπωλητής-Χονδρέμπορος Β. Λιανοπωλητής-Παραγωγός (κατασκευαστής) Γ. Χονδρέμπορος-Παραγωγός

3.3. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα ως προς τον εντολέα και τον εντολοδόχο

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα επεκτείνονται και στους εντολοδόχους ως εξής:

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- + Ο εντολοδόχος εξακολουθεί να έχει την ιδιοκτησία και διοίκηση της επιχείρησής του.
- + Δυνατότητα περιορισμού του αναγκαίου κεφαλαίου κίνησης του.
- + Βοήθεια ειδικών για τις πωλήσεις και την ανάπτυξη των εργασιών του.
- + Αξιοποιεί τα εμπορικά σήματα του ομίλου, για προσέλκυση πελατείας.
- + Αγοράζει τα εμπορεύματα του σε καλύτερες τιμές μέσω των μαζικών αγορών του εντολέα.
- + Εξασφαλίζει πιστώσεις ευκολότερα με τη συμμετοχή του στον όμιλο επιχειρήσεων.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Εξάρτηση από τον εντολέα για την τεχνογνωσία, το κύρος και το όνομα τους στην αγορά.

- Δεν έχει δικαιώματα αποκλειστικότητας στην περιοχή του για τα πωλούμενα προϊόντα του ομίλου.
- Υποχρεωμένος να συμμορφώνεται με τους όρους του εντολέα.
- Έχει νομική ανεξαρτησία αλλά αυτή δεν πρέπει να συγχέεται με την οικονομική ανεξαρτησία.

- Οι συμβάσεις γίνονται συνήθως με προσανατολισμό προστασίας του εντολέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΟΙ ΝΕΟΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISING ΚΑΙ ΤΙΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Με τον Κοινοτικό Κανονισμό 2790/1999 της 22-1Ξ-1999 σχετικά με την εφαρμογή του άρθρου 81 παράγραφος 3 της Συνθήκης των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων σε κατηγορίες καθέτων συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών (ΕΕΛ 336. 29.12.99) (Κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες) καθώς και με τις κατευθυντήριες οδηγίες για τους κάθετους περιορισμούς (Ο 291/1 13.10.2000) που ενέκρινε η Ευρωπαϊκή επιτροπή και οι οποίες συμπληρώνουν τον νέο κανονισμό, ολοκληρώθηκε το Κοινοτικό πλαίσιο ανταγωνισμού έναντι των αποκαλούμενων ορισμένες φορές «καθέτων συμφωνιών». Οι εν λόγω συμφωνίες αφορούν την πώληση ή αγορά αγαθών ή υπηρεσιών μεταξύ επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές βαθμίδες της αλυσίδας παραγωγής ή διανομής (όπως παραγωγός-διανομέας). Η μεταρρύθμιση αφορά ιδίως τις συμφωνίες προμήθειας στο βιομηχανικό τομέα, τις συμφωνίες αποκλειστικής και επιλεκτικής διανομής, τις συμφωνίες δικαιόχρησης και τις συμφωνίες προώθησης ενός μόνο εμπορικού σήματος, για παράδειγμα, στους κλάδους της ζυθοποιίας και των πετρελαιοειδών. Οι νέοι κανόνες άρχισαν να ισχύουν από την 1η Ιουνίου 2000 και αντικατέστησαν τρεις παλαιότερους κανονισμούς απαλλαγής κατά κατηγορίες που εφαρμόζονται στις συμφωνίες αποκλειστικής διανομής, αποκλειστικής προμήθειας και δικαιόχρησης αντίστοιχα (Κανονισμοί της Επιτροπής 1983/83, 1984/83 και 4087/88). Οι υφιστάμενες συμφωνίες θα εξακολουθήσουν να εμπίπτουν στους παλαιότερους κανονισμούς απαλλαγής κατά κατηγορίες μέχρι το τέλος του 2001. Οι νέοι κανόνες δεν αφορούν τον κανονισμό απαλλαγής κατά κατηγορίες που έχει σαν αντικείμενο τη συμφωνία διανομής και εξυπηρέτησης στον κλάδο των αυτοκινήτων οχημάτων που λήγει το Σεπτέμβριο του 2002. Οι κάθετες συμφωνίες ορίζονται στο άρθρο 2 παράγραφο 1 του ανωτέρω κανονισμού ως «συμφωνίες ή εναρμονισμένες πρακτικές» που συνάπτονται μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων κάθε μία εκ των οποίων δραστηριοποιείται για τον σκοπό της συμφωνίας σε διαφορετικό επίπεδο της αλυσίδας παραγωγής ή διανομής και που αφορούν τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες τα μέρη μπορούν να προμηθεύονται να πωλούν ή να μεταπωλούν ορισμένα αγαθά ή υπηρεσίες. Οι πιο συνήθεις μορφές καθέτων συμφωνιών είναι το franchising (Δικαιόχρηση), η Αποκλειστική Διανομή, η Επιλεκτική Διανομή και η Αποκλειστική Προμήθεια.

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

Ο κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες περιέχει στο άρθρο 4 έναν κατάλογο περιορισμών ιδιαίτερης σοβαρότητας που συνεπάγονται αποκλεισμό όλης της κάθετης συμφωνίας από το πεδίο εφαρμογής του κανονισμού απαλλαγής κατά κατηγορίες. Αυτό ο κατάλογος των ιδιαίτερης σοβαρότητας περιορισμών ισχύει για συμφωνίες που αφορούν συναλλαγές εντός της κοινότητας. Η χορήγηση απαλλαγής

σε ατομική βάση για κάθετες συμφωνίες που περιέχουν τέτοιους περιορισμούς ιδιαίτερης σοβαρότητας δεν θεωρείται πιθανή.

Ειδικότερα ο παραγωγός (και ο Δικαιοπάροχος) δεν μπορεί να επιβάλλει στους διανομείς του (και στους Δικαιοδόχους) την τιμή στην οποία θα μεταπωλούν τα προϊόντα του. Ωστόσο επιτρέπονται συνήθως οι ανώτατες και ενδεικνυόμενες τιμές.

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

Ο νέος κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες δεν καλύπτει τις κάθετες συμφωνίες που αφορούν μερίδιο αγοράς άνω του 30%, πλην όμως οι εν λόγω συμφωνίες δεν τεκμαίρονται αυτομάτως ότι δεν είναι νόμιμες. Οι εν λόγω συμφωνίες είναι δυνατόν να εξεταστούν σε ατομική βάση σύμφωνα με το άρθρο 81 της Συνθήκης, το οποίο ορίζει τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες είναι δυνατόν συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων να απαλλαγούν από τους κοινοτικούς κανόνες περί ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις που βρίσκονται στην κατάσταση αυτή καλούνται να προβούν σε ατομική αξιολόγηση των πιθανών επιπτώσεων των κάθετων συμφωνιών τους βάσει του νόμου. Οι κατευθυντήριες οδηγίες βοηθούν τις επιχειρήσεις στην αξιολόγηση αυτή σύμφωνα με τους κοινοτικούς κανόνες περί ανταγωνισμού. Στο πλαίσιο μιας συμφωνίας αποκλειστικής διανομής ο προμηθευτής συμφωνεί να πωλεί τα προϊόντα του μόνο σε ένα διανομέα για μεταπώληση σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Συγχρόνως, επιβάλλονται συνήθως περιορισμοί στο διανομέα όσον αφορά τις ενεργητικές πωλήσεις του σε άλλες περιοχές που έχουν παραχωρηθεί κατ' αποκλειστικότητα. Οι πιθανοί κίνδυνοι για τον ανταγωνισμό συνίστανται κυρίως στην άμβλυση του ενδοσηματικού ανταγωνισμού και στο διαμερισμό της αγοράς, πράγμα που ενδέχεται ιδίως να διευκολύνει την άσκηση διακρίσεων ως προς τις τιμές. Όταν οι περισσότεροι ή όλοι οι προμηθευτές εφαρμόζουν αποκλειστική διανομή, αυτό μπορεί να διευκολύνει τις αθέμιτες συμπράξεις, τόσο σε επίπεδο προμηθευτών όσο και διανομέων.

Η αποκλειστική διανομή απαλλάσσεται βάσει του κανονισμού απαλλαγής κατά κατηγορίες όταν το μερίδιο αγοράς του προμηθευτή δεν υπερβαίνει το 30%, ακόμη και όταν συνδυάζεται με άλλους κάθετους περιορισμούς που δεν είναι ιδιαίτερα σοβαροί, όπως με υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού που περιορίζεται σε πέντε έτη, επιβολή όρων ως προς τις ποσότητες ή υποχρέωση αποκλειστικής προμήθειας. Οι συμφωνίες επιλεκτικής διανομής, όπως οι συμφωνίες αποκλειστικής διανομής, περιορίζουν αφενός τον αριθμό των εξουσιοδοτημένων διανομέων και αφετέρου τις δυνατότητες μεταπώλησης. Η διαφορά τους από την αποκλειστική διανομή έγκειται στο ότι ο περιορισμός του αριθμού των διανομέων δεν εξαρτάται από τον αριθμό των γεωγραφικών περιοχών, αλλά από κριτήρια επιλογής που συνδέονται κατ' αρχήν με τη φύση του προϊόντος. Μία άλλη διαφορά από την αποκλειστική διανομή είναι ότι οι περιορισμοί όσον αφορά τη μεταπώληση δεν αφορούν τις ενεργητικές πωλήσεις σε μια γεωγραφική περιοχή, αλλά όλες τις πωλήσεις σε μη εξουσιοδοτημένους διανομείς, με αποτέλεσμα οι πιθανοί αγοραστές να είναι μόνο οι αναγνωρισμένοι λιανοπωλητές και οι τελικοί

καταναλωτές. Η επιλεκτική διανομή χρησιμοποιείται σχεδόν πάντα για τη διανομή τελικών προϊόντων κάποιου συγκεκριμένου σήματος.

Η επιλεκτική διανομή, είτε ποιοτική είτε ποσοτική, απαλλάσσεται βάσει του κανονισμού απαλλαγής κατά κατηγορίες για μερίδιο αγοράς μέχρι 30%, ακόμη και αν συνδυάζονται με άλλους κάθετους περιορισμούς που δεν είναι ιδιαίτερα σοβαροί, όπως υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού ή αποκλειστική διανομή, με την προϋπόθεση ότι δεν περιορίζονται οι ενεργητικές πωλήσεις μεταξύ των εξουσιοδοτημένων διανομέων και προς τους τελικούς χρήστες. Ο κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες απαλλάσσει την επιλεκτική διανομή ανεξάρτητα από τη φύση του σχετικού προϊόντος. Ωστόσο, όταν η επιλεκτική διανομή δεν απαιτείται λόγω της φύσης του προϊόντος, αυτό το σύστημα διανομής δεν οδηγεί εν γένει σε επαρκείς βελτιώσεις της αποτελεσματικότητας που θα μπορούσαν να αντισταθμίσουν μια αισθητή μείωση του ενδοσηματικού ανταγωνισμού. Εάν διαπιστωθούν αισθητά αντιανταγωνιστικά αποτελέσματα, θεωρείται πιθανή η άρση του ευεργετήματος του κανονισμού απαλλαγής κατά κατηγορίες. Επιπλέον, παρέχονται οι εξής κατευθύνσεις για την αξιολόγηση των ατομικών περιπτώσεων επιλεκτικής διανομής που δεν καλύπτονται από τον κανονισμό απαλλαγής κατά κατηγορίες ή στην περίπτωση σωρευτικών αποτελεσμάτων που προκύπτουν από παράλληλα δίκτυα επιλεκτικής διανομής.

Οι συμφωνίες δικαιόχρησης περιλαμβάνουν άδειες εκμετάλλευσης δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας που αφορούν πιο συγκεκριμένα εμπορικά σήματα ή διακριτικούς τίτλους και τεχνονγνωσία για τη χρήση και τη διανομή αγαθών ή υπηρεσιών. Πέρα από τις άδειες εκμετάλλευσης δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας ο δικαιοπάροχος παρέχει συνήθως στο δικαιοδόχο κατά τη διάρκεια ισχύος της συμφωνίας εμπορική ή τεχνική συνδρομή. Η άδεια και η συνδρομή είναι συστατικά στοιχεία της επιχειρηματικής μεθόδου που μεταβιβάζεται στο δικαιοδόχο. Ο δικαιοπάροχος εισπράττει εν γένει από το δικαιοδόχο αμοιβή για τη χρήση από τον τελευταίο της συγκεκριμένης επιχειρηματικής μεθόδου. Η δικαιόχρηση παρέχει στο δικαιοπάροχο τη δυνατότητα να δημιουργήσει με περιορισμένες επενδύσεις ένα ομοιόμορφο δίκτυο για τη διανομή των προϊόντων του. Πέρα από την πρόβλεψη για την επιχειρηματική μέθοδο, οι συμφωνίες δικαιόχρησης περιέχουν συνήθως ένα συνδυασμό διάφορων κάθετων περιορισμών αναφορικά με τα προϊόντα που διανέμονται, πιο συγκεκριμένα συνδυασμό επιλεκτικής διανομής ή/και υποχρέωσης μη άσκησης ανταγωνισμού ή/και αποκλειστικής διανομής ή ηπιότερων μορφών της. Όσον αφορά τους κάθετους περιορισμούς για την αγορά, πώληση και μεταπώληση αγαθών και υπηρεσιών στο πλαίσιο μιας συμφωνίας δικαιόχρησης, όπως η επιλεκτική διανομή, η υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού ή η αποκλειστική διανομή, ο κανονισμός απαλλαγής κατά κατηγορίες ισχύει για μερίδιο αγοράς μέχρι 30% για το δικαιοπάροχο ή τον προμηθευτή που ορίζεται από το δικαιοπάροχο. Οι κατευθύνσεις που δόθηκαν ανωτέρω σχετικά με αυτά τα είδη των περιορισμών, ισχύουν και για τη δικαιόχρηση, με την επιφύλαξη των ακόλουθων παρατηρήσεων:

- 1) Σύμφωνα με το γενικό κανόνα 8, όσο σημαντικότερη είναι η μεταβίβαση τεχνονγνωσίας, τόσο ευκολότερα πληρούνται οι προϋποθέσεις για τη χορήγηση απαλλαγής στους κάθετους περιορισμούς.
- 2) Μία υπόχρεωση μη άσκησης ανταγωνισμού όσον αφορά τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που αγοράζονται από το δικαιοδόχο δεν εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 81, παράγραφος 1 όταν η υποχρέωση είναι απαραίτητη για τη διαφύλαξη της κοινής ταυτότητας και της φήμης του δικτύου δικαιόχρησης. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η διάρκεια της υποχρέωσης μη άσκησης ανταγωνισμού δεν αποτελεί ουσιώδη παράγοντα σύμφωνα με το άρθρο 81, παράγραφος 1, εφόσον δεν υπερβαίνει τη διάρκεια της ίδιας της συμφωνίας δικαιόχρησης.

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

Ένας κατασκευαστής έχει επινοήσει ένα νέο σύστημα για την πώληση ζαχαρωτών στα λεγόμενα καταστήματα "fun shop" όπου τα ζαχαρωτά μπορούν να χρωματιστούν ειδικά σύμφωνα με τις επιθυμίες του πελάτη. Ο κατασκευαστής των ζαχαρωτών έχει επίσης αναπτύξει μηχανήματα για τον χρωματισμό των ζαχαρωτών. Ο κατασκευαστής παράγει επίσης υγρά χρωματισμού. Η ποιότητα και η φρεσκάδα του υγρού έχει αποφασιστική σημασία για την παραγωγή ζαχαρωτών καλής ποιότητας. Ο κατασκευαστής διέθεσε τα ζαχαρωτά του με ιδιαίτερη επιτυχία μέσω ενός αριθμού δικών του σημείων λιανικής πώλησης που είχαν όλα το ίδιο εμπορικό σήμα και ενιαία ευχάριστη παρουσίαση (διακόσμηση καταστημάτων, κοινή διαφήμιση, κ.λ.π.) Για να επεκτείνει τις πωλήσεις του, ο κατασκευαστής άρχισε να εφαρμόζει ένα σύστημα δικαιόχρησης. Οι δικαιοδόχοι είναι υποχρεωμένοι να αγοράζουν τα ζαχαρωτά, το υγρά και το μηχανήμα χρωματισμού από τον κατασκευαστή, να έχουν την ίδια παρουσίαση και να χρησιμοποιούν το ίδιο εμπορικό σήμα, να καταβάλουν τέλη διακίχρησης, να συμβάλλουν στην κοινή διαφήμιση και να εξασφαλίζουν την εμπιστευτικότητα του εγχειριδίου λειτουργίας που παρέχει ο δικαιοπάροχος. Επιπλέον, επιτρέπεται στους δικαιοδόχους να πραγματοποιούν πωλήσεις μόνο στους συμφωνηθέντες χώρους, μόνο σε τελικούς χρήστες ή άλλους δικαιοδόχους και δεν επιτρέπεται να πωλούν άλλα ζαχαρωτά. Ο δικαιοπάροχος έχει την υποχρέωση να μην ορίζει άλλο δικαιοδόχο ούτε να εκμεταλλεύεται ο ίδιος κατάστημα λιανικής πώλησης σε μια δεδομένη γεωγραφική περιοχή που καλύπτεται από τη σύμβαση. Επίσης, ο δικαιοπάροχος έχει την υποχρέωση να ανανεώνει και να αναπτύσσει περαιτέρω τα προϊόντα του, την εικόνα και την παρουσίαση των καταστημάτων και το εγχειρίδιο λειτουργίας και να θέτει στη διάθεση όλων των δικαιοδόχων αυτές τις βελτιώσεις. Οι συμφωνίες δικαιόχρησης συνάπτονται για διάρκεια 10 ετών. Οι λιανοπωλητές ζαχαρωτών αγοράζουν τα ζαχαρωτά στην εγχώρια αγορά είτε από εγχώριους παραγωγούς που προσαρμόζονται στις εγχώριες προτιμήσεις ή από χονδρεμπόρους που, εκτός από την πώληση προϊόντων εγχώριων παραγωγών, εισάγουν ζαχαρωτά και από ξένους παραγωγούς. Σε αυτή την αγορά τα προϊόντα του δικαιοπάροχου ανταγωνίζονται με άλλα σήματα ζαχαρωτών. Ο δικαιοπάροχος έχει μερίδιο αγοράς 30% στην αγορά ζαχαρωτών που πωλούνται σε λιανοπωλητές. Ο ανταγωνισμός προέρχεται από έναν αριθμό εγχώριων και διεθνών σημάτων, που παράγονται ορισμένες φορές από μεγάλες διαφοροποιημένες εταιρείες τροφίμων. Υπάρχουν πολλά πιθανά σημεία πώλησης ζαχαρωτών όπως σε καπνοπωλεία, καφετέριες και ειδικευμένα καταστήματα ζαχαρωτών. Στην αγορά μηχανημάτων χρωματισμού τροφίμων το μερίδιο αγοράς του δικαιοπάροχου είναι χαμηλότερο του 105.

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

θεωρείται πιθανό να πληρούν τους όρους για τη χορήγηση απαλλαγής βάσει του άρθρου 81, παράγραφος 3, στο μέτρο που οι υποχρεώσεις που περιέχονται στις συμφωνίες, εμπίπτουν στο 81, παράγραφος 1.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ FRANCHISING

Είναι αλήθεια ότι στη χώρα μας δεν υπάρχει ειδικό νομοθέτημα σχετικό με τη Δικαιόχρηση Franchising, όπως συμβαίνει σε άλλα Κράτη. Τα τυχόν προβλήματα λοιπόν που ενδεχόμενα θα ανακύψουν 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 και τέλος ο Κανονισμός 4087/88 της Ε.Ο.Κ. που μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί στην ουσία το Συνταγματικό Χάρτη των συμφωνιών Franchise (εκτός του Βιομηχανικού Franchise που δεν καλύπτεται) για τα Κράτη Μέλη και κατά συνέπεια και για τη χώρα μας. Προσωπική άποψη του υπογράφοντα είναι ότι θα πρέπει να συνταχθεί και 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 αναφύουν κατά τη λειτουργία της Σύμβασης. Τέλος είναι απαραίτητη η σύνταξη και θέση σε ισχύ ενός Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising ο οποίος δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένα πρακτικό σύνολο ουσιαστικών κανόνων ορθής και θεμιτής συμπεριφοράς που αφορά όλους όσοι ασχολούνται με το Franchise, δηλ. τόσο τους Franchisors και Franchisees όσο και τους Συμβούλους Franchise.

Η Σύμβαση Franchising πρέπει απαραίτητα να περιέχει τουλάχιστον τις ακόλουθες βασικές διατάξεις.

- α) Ακριβή και λεπτομερή περιγραφή του "πακέτου" Franchise του οποίου ο Franchisor (Δότης) παραχωρεί τη χρήση και εκμετάλλευση στον Franchisee (Λήπτη). Πρέπει δηλαδή να περιγράφονται συστηματικά και με ακρίβεια τα δικαιώματα βιομηχανικής ή/και πνευματικής ιδιοκτησίας, τα αφορώντα το Εμπορικό Σήμα, την Επωνυμία, τα Διακριτικά Γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα Πρότυπα Χρήσεως, τα Σχέδια, τα Δικαιώματα Αντιγραφής, τις Τεχνογνωσίες, τα Δικαιώματα Ευρεσιτεχνίας κ.λ.π. που παραχωρεί ο Δότης στον Λήπτη για εκμετάλλευση.
- β) Ακριβή και λεπτομερή περιγραφή του Εξοπλισμού, της Διακόσμησης και γενικά όλων εκείνων των στοιχείων που χρησιμοποιεί ο Δότης για την οργάνωση της εμπορικής του δραστηριότητας.
- γ) Καθορισμό του Σκοπού και του Πλαισίου της εμπορικής συνεργασίας των μερών.
- δ) Υπογράμμιση της Ανεξαρτησίας των μερών.
- ε) Καθορισμό των υποχρεώσεων του Δότη.
- στ) Καθορισμό των υποχρεώσεων του Λήπτη.
- ζ) Τη Διάρκεια της Σύμβασης.
- η) Τους τρόπους Λύσης της Σύμβασης.
- θ) Καθορισμό των μετασυμβατικών υποχρεώσεων των μερών.
- ι) Καθορισμό των αρμοδίων για την εκδίκαση των από τη σύμβαση διαφορών Δικαστηρίων όπως επίσης και του εφαρμοστέου Δικαίου. Πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι κατά την κατάρτιση της Σύμβασης Franchising απαιτείται πολύ μεγάλη προσοχή

έτσι ώστε οι διατάξεις της να μην είναι αντίθετες τόσο με την Κοινοτική Νομοθεσία περί Ανταγωνισμού όσο και με το Ελληνικό Δίκαιο, γιατί διαφορετικά υπάρχει ο κίνδυνος να είναι άκυρη η Σύμβαση στο σύνολό της. Με δεδομένο μάλιστα ότι στην ουσία η Σύμβαση Franchising (Υπαγωγής) είναι μία Σύμβαση Προσχώρησης στην οποία οι όροι και το περιεχόμενό της καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από τον Franchisor θα πρέπει πάντα εκείνος να έχει υπόψη του ότι όροι συμβάσεως με βάση τους οποίους δεσμεύεται υπέρμετρα η ελευθερία του άλλου συμβαλλόμενου (Franchisee) είναι άκυροι καθόσον αντιβαίνουν στα χρηστά ήθη. Κριτήριο υπέρμετρης δέσμευσης μπορεί να είναι η έκταση της δέσμευσης, η διάρκειά της και η εξασφάλιση ανάλογης αποζημίωσης. Πράγματι κάθε Σύμβαση Franchising περιέχει περιορισμό της ελευθερίας, αυτό όμως που δεν επιτρέπεται είναι ο συγκεκριμένος περιορισμός να ξεπερνά ορισμένα όρια, πέρα από τα οποία η δέσμευση θα ισοδυναμούσε στην πράξη με υποδούλωση του Franchisee στον Franchisor και κατά συνέπεια με αληθινή κατάργηση της ελευθερίας που του είναι απαραίτητη για την απρόσκοπτη ανάπτυξη της κοινωνικής και κυρίως της επαγγελματικής του δραστηριότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΜΙΑΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ FRANCHISING ΚΑΙ ΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥΣ

Ένα από τα πρώτα ερωτήματα που θέτουν οι ενδιαφερόμενοι να αρχίσουν μία συνεργασία franchising, είναι το ποιοι κίνδυνοι ελλοχεύουν σε μία τέτοιου είδους επιχειρηματική συνεργασία και πως μπορούν να προστατευθούν αποτελεσματικά από αυτούς. Στο άρθρο που ακολουθεί θα προσπαθήσουμε να επισημάνουμε επιγραμματικά αλλά ταυτόχρονα και περιεκτικά τα σημεία εκείνα όπου θα πρέπει να επικεντρωθεί η προσοχή των δύο μερών, του Δότη (Franchisor) και του Λήπτη (Franchisee), τόσο πριν όσο και μετά την κατάρτιση και υπογραφή της Σύμβασης Franchising, έτσι ώστε να προληφθεί στη γέννηση της η δημιουργία πιθανών κινδύνων οι οποίοι μπορούν να ανατρέψουν το όλο επιχειρηματικό οικοδόμημα. Αρχικά θα αναφερθούμε στο λεγόμενο προσυμβατικό στάδιο ή στάδιο των διαπραγματεύσεων κατά τη διάρκεια του οποίου τα μέρη της μέλλουσας να υπογραφεί σύμβασης πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα τα εξής σημεία:

A. Ο Δότης πρέπει να προσέξει:

1. Την επιλογή των μελλοντικών ληπτών, έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος της εισόδου στο Δίκτυο Franchising ατόμων εντελώς ακατάλληλων και συνεπώς επικίνδυνων για τη συνοχή του δικτύου.
2. Τις υποσχέσεις που δίδει στους υποψήφιους λήπτες σχετικά με τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και την κερδοφορία του συστήματος και της επιχείρησης franchising έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος της δημιουργίας λανθασμένων εντυπώσεων και της πιθανής έγερσης ένδικων αξιώσεων για υποσχθέντα και μη πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα.
3. Να μην συνάπτει ιδιαίτερες συμφωνίες με κάποιους λήπτες οι οποίες αργά ή γρήγορα θα αποκαλυφθούν με αποτέλεσμα να δυναμίσουν το καλό κλίμα του Δικτύου Franchising.
4. Να παρέχει στους υποψήφιους λήπτες όλες εκείνες τις αναγκαίες πληροφορίες και στοιχεία με βάση τα οποία αυτοί θα μπορέσουν να σχηματίσουν τεκμηριωμένη άποψη για το εάν πρέπει ή όχι να ενταχθούν στο συγκεκριμένο Σύστημα Franchising.
5. Να μην αποκαλύπτει ιδιαίτερα σημαντικά επιχειρηματικά απόρρητα στους υποψήφιους λήπτες έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της πιθανής διαρροής τους σε ανταγωνιστές του.

B. Ο υποψήφιος Λήπτης πρέπει να προσέξει:

1. Την επιλογή του συστήματος και δικτύου franchising στο οποίο θα ενταχθεί έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της ένταξης του σε κάποιο ακατάλληλο για τις προσωπικές του ικανότητες σύστημα.
2. Την επιλογή του μελλοντικού του συνεργάτη, δηλ. του Δότη, από την ορθότητα της οποίας εξαρτάται άμεσα το επαγγελματικό του μέλλον.
3. Να ελέγξει συστηματικά και με μεγάλη προσοχή το πληροφοριακό υλικό που θα του παράσχει ο Δότης, το οποίο πρέπει με επιμονή να ζητά ο υποψήφιος Λήπτης, έτσι ώστε να μην βρεθεί αργότερα προ δυσάρεστων εκπλήξεων.
4. Να εκτιμήσει με προσοχή τα οικονομικά δεδομένα του συστήματος πραγματοποιώντας συγχρόνως και μία δική του οικονομική μελέτη.
5. Να επικοινωνήσει με άλλους λήπτες του δικτύου έτσι ώστε να επαληθεύσει τα στοιχεία που του έδωσε ο Δότης.

Στη συνέχεια και μετά την υπογραφή της Σύμβασης Franchising τα μέρη πρέπει να προσέξουν τα εξής κυρίως σημεία:

A. Ο Δότης πρέπει να προσέξει:

1. Την κατά γράμμα τήρηση των συμβατικών του υποχρεώσεων έτσι ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος καταγγελίας της σύμβασης από μέρος του λήπτη.
2. Να δημιουργήσει κλίμα υγιούς συνεργασίας μέσα στο δίκτυο έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της δημιουργίας "ομάδων" μέσα σε αυτό.
3. Να εξηγεί επαρκώς στους λήπτες τους λόγους για τους οποίους προβαίνει σε βελτιώσεις και αλλαγές στο σύστημα έτσι ώστε αυτοί να τις εφαρμόζουν συνειδητά και επιτυχημένα.
4. Να φροντίζει ώστε το προσωπικό υποστήριξης του δικτύου να εξυπηρετεί άμεσα και ικανοποιητικά τους λήπτες.
5. Να διοικεί και διαχειρίζεται με ορθό τρόπο το δίκτυο έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της δημιουργίας στρεβλώσεων μέσα σε αυτό.
6. Να εκπαιδεύει σωστά και διαρκώς τους λήπτες έτσι ώστε να μην μπορούν να ισχυρισθούν ότι αφέθηκαν στην τύχη τους.
7. Να ανανεώνει και βελτιώνει το Σύστημα franchising έτσι ώστε να διατηρείται συνεχώς ανταγωνιστικό.

B. Ο Λήπτης πρέπει να προσέξει:

1. Την πιστή τήρηση των συμβατικά συμφωνηθέντων, έτσι ώστε να αποφύγει τον κίνδυνο της καταγγελίας της συμβατικής σχέσης εκ μέρους του Δότη.
2. Να ενημερώνει διαρκώς τον δότη για τις αλλαγές στις καταναλωτικές τάσεις της τοπικής αγοράς έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η άμεση προσαρμογή του συστήματος franchising σε αυτές.
3. Να μην λησμονεί ότι ο Δότης είναι αυτός που δημιούργησε το σύστημα και δίκτυο franchising και συνεπώς είναι εκείνος που λαμβάνει τις κρίσιμες αποφάσεις για όλα τα σοβαρά θέματα που τα αφορούν.

Συνοψίζοντας λοιπόν τα προαναφερθέντα καταλήγουμε στο αβίαστο συμπέρασμα ότι στην ουσία ο μόνος τρόπος επιτυχούς αντιμετώπισης από τα μέρη μιας συνεργασίας franchising των κινδύνων που ελλοχεύουν σε αυτήν και οι οποίοι αναλύθηκαν σε

σε συντομία παραπάνω δεν είναι άλλος από την πιστή εφαρμογή ορισμένων κανόνων πρόληψης, για να επαληθευθεί ακόμη μία φορά η ρήση ότι "κάλλιον το προλαμβάνειν παρά το θεραπεύειν".

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ FRANCHISE ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΟΥΣ

Α. Κύρια πηγή των τυχόν νομικών προβλημάτων που συνήθως δημιουργούνται κατά την εφαρμογή στην πράξη μιας Σύμβασης Franchise αποτελεί η παραβίαση είτε από τον Franchisor (Δότη) είτε από τον Franchisee (Λήπτη) κάποιας ή κάποιων υποχρεώσεων τους που έχουν συνομολογηθεί στη μεταξύ τους Σύμβαση ή που ενδεχόμενα προβλέπονται από το Νόμο. Με δεδομένο ότι η κύρια υποχρέωση του Δότη είναι η υποχρέωση ένταξης του Λήπτη στο Σύστημα Franchise όπως επίσης και η συνεχής υποστήριξη του καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, αποτελεί κατάφωρη παραβίαση αυτής του της υποχρέωσης η υπαίτια π.χ. καθυστέρησή του στην παράδοση στον Λήπτη του αναγκαίου εξοπλισμού για το κατάστημά του, ή στην έναρξη της εκπαίδευσης του ίδιου και του προσωπικού του. Άλλες παραβιάσεις υποχρεώσεων του Δότη έναντι του Λήπτη αποτελούν ενδεικτικά:

- α) η μη αποκάλυψη των εμπορικών του μυστικών με βάση τα οποία θα μπορέσει ο Λήπτης να οργανώσει επιτυχώς την εμπορική του δραστηριότητα,
- β) η μη παράδοση του υποσχεθέντος εγχειριδίου λειτουργίας (manual),
- γ) η μη παροχή βοήθειας σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησής του Λήπτη, δ) ο αυθαίρετος περιορισμός ή η παραβίαση της παραχωρηθείσας γεωγραφικής περιοχής,
- ε) η αυθαίρετη άρνηση εκτέλεσης των παραγγελιών του Λήπτη,
- στ) η μη πραγματοποίηση της υποσχεθείσας πανελλαδικής διαφήμισης του Δικτύου Franchising,
- ζ) ο συνεχιζόμενος εφοδιασμός του Λήπτη με ελαττωματικά προϊόντα κ.λ.π.

Όσον αφορά τον Λήπτη παραβιάσεις υποχρεώσεων του μπορεί να αποτελούν:

- α) η μη συμμόρφωση του προς τις κάθε μορφής οικονομικές του υποχρεώσεις έναντι του Δότη,
- β) η σοβαρή παραμέληση της υποχρέωσής του για την προώθηση των πωλήσεων των συμβατικών προϊόντων,
- γ) η μη τήρηση των προδιαγραφών και οδηγιών του Δότη για τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής του,
- δ) η παραβίαση της ρήτρας μη ανταγωνισμού,
- ε) η παραβίαση της υποχρέωσης εχεμύθειας,
- στ) η παρεμπόδιση της άσκησης ελέγχου της επιχείρησής του από τον Δότη,
- ζ) η συμμετοχή τρίτων προσώπων στην επιχείρησή του χωρίς την έγκριση του Δότη,
- η) η προμήθεια και πώληση ανταγωνιστικών προϊόντων του Δότη,
- θ) η με οποιοδήποτε τρόπο μεταβίβαση της Σύμβασης Franchise χωρίς την έγκριση του Δότη,
- ι) η συμπεριφορά και δηλώσεις προς τρίτους που είναι δυσφημιστικές για το Σύστημα Franchising,
- κ) η μη τήρηση των οδηγιών του Δότη για τη διαμόρφωση του Καταστήματός του,
- λ) η μεταστέγαση του Καταστήματός του χωρίς την έγκριση του Δότη,
- μ) η μη ασφάλιση του Καταστήματος και των εμπορευμάτων,
- ν) η μη επίτευξη ορισμένου τζίρου κ.λ.π.

Β. Άλλη πηγή δημιουργίας νομικών προβλημάτων αποτελούν οι διάφορες ακυρότητες από τις οποίες δυστυχώς τις περισσότερες φορές πάσχουν οι Συμβάσεις Franchising. Πράγματι κατά την κατάρτιση αυτών των συμβάσεων απαιτείται μεγάλη

προσοχή έτσι ώστε οι διατάξεις τους να μην αντίκεινται στην Κοινοτική Νομοθεσία αλλά ούτε και στο Ελληνικό Δίκαιο, γιατί διαφορετικά υπάρχει ο ορατός κίνδυνος να είναι άκυρη η συγκεκριμένη Σύμβαση στο σύνολό της. Λαμβάνοντας μάλιστα υπόψη ότι στην ουσία η Σύμβαση Franchising είναι Σύμβαση Προσχωρήσεως στην οποία οι όροι και το περιεχόμενό της καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από τον Δότη θα πρέπει πάντα εκείνος να γνωρίζει ότι όροι συμβάσεως με βάση τους οποίους δεσμεύεται υπέρμετρα η ελευθερία του άλλου συμβαλλομένου, στη συγκεκριμένη περίπτωση του Λήπτη, είναι άκυροι καθόσον αντιβαίνουν στα χρηστά ήθη. Όροι οι οποίοι συνηθέστατα περιλαμβάνονται στις διάφορες Συμβάσεις Franchising και που είναι άκυροι ως αντιβαίνοντες στο Νόμο 703/1977 για την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού και στον Κανονισμό 4087/88 της Ε.Ο.Κ. είναι οι ακόλουθοι:

- α) Ο όρος περί υποχρεωτικού καθορισμού τιμών και γενικότερα περί ενιαίας τιμολογιακής πολιτικής σε ολόκληρο το Δίκτυο Franchising του Δότη. Αυτό που επιτρέπεται είναι μόνον η γνωστοποίηση από τον Δότη στον Λήπτη ενδεικτικών τιμών πώλησης των προϊόντων και πάλι υπό την προϋπόθεση ότι δεν υπάρχει μεταξύ του Δότη και του Λήπτη αλλά ούτε μεταξύ των Ληπτών εναρμονισμένη πρακτική για την πραγματική εφαρμογή των συνιστώμενων αυτών τιμών.
- β) Ο όρος για υποχρεωτική οικονομική συμμετοχή του Λήπτη στη διαφήμιση του Δότη με άγνωστο το ύψος της διαφημιστικής συμμετοχής του, ή ακόμη και με προσδιορισμένη κατά ποσό τη συγκεκριμένη συμμετοχή χωρίς όμως να προσδιορίζεται σαφώς η ωφέλεια που θα προκύψει για το Κατάστημα του Λήπτη. Αυτό δε γιατί η υποχρέωση συνδιαφήμισης και συμμετοχής στο διαφημιστικό κόστος καταλήγει στην πράξη στον άμεσο επηρεασμό του διαφημιστικού προϊόντος και της τελικής του τιμής, ανοίγοντας το δρόμο για τη μετακύλιση του διαφημιστικού κόστους στον Λήπτη. Στα πλαίσια επίσης της διαφήμισης άκυρος είναι και ο όρος που επιβάλλει στον Λήπτη να υποβάλει προς έγκριση στον Δότη τα δικά του αυτοτελή διαφημιστικά μηνύματα, δηλ. κατά την τοπική διαφήμιση. Αυτό δε γιατί ο Δότης επιτρέπεται βέβαια να ελέγχει τη διαφήμιση του Λήπτη αλλά -6- μόνο ως προς τη φύση της και όχι και ως προς το περιεχόμενό της.
- γ) Ο όρος που αναφέρεται στην υποχρέωση του Λήπτη να προμηθεύεται τα προϊόντα της σύμβασης μόνο από εκείνους τους προμηθευτές που του υποδεικνύει ο Δότης. Τούτο δε γιατί ο Λήπτης πρέπει να είναι ελεύθερος να προμηθεύεται τα προϊόντα αυτά και μέσω άλλου δικτύου εξουσιοδοτημένων διανομέων, εφόσον βέβαια αυτό υπάρχει, είτε και από άλλους Λήπτες. Δεν πρέπει δηλαδή σε καμία περίπτωση να εμποδίζεται ο Λήπτης στην προμήθεια προϊόντων αντίστοιχης ποιότητας από τρίτους, ενδεχομένως με βάση κάποιο ενδεικτικό κατάλογο του Δότη. Μόνο στην περίπτωση που, λόγω της φύσεως των προϊόντων, δεν είναι πρακτικά δυνατό να ισχύσουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές, είναι δυνατόν να υποχρεωθεί ο Λήπτης να προμηθεύεται μόνον προϊόντα που έχουν κατασκευασθεί αποκλειστικά από τον Δότη ή από τρίτους οριζόμενους από αυτόν. Εδώ πρέπει να επισημανθεί ιδιαίτερα ότι η επιβολή στον Λήπτη υποχρέωσης αποκλειστικής προμήθειας από τρίτους οριζόμενους από τον Δότη συνιστά στην πράξη έναν έμμεσο τρόπο είσπραξης από τον Δότη επιπλέον χρηματικών ποσών υπό τη μορφή προμήθειας από τον εκάστοτε υποδεικνυόμενο τρίτο προμηθευτή.
- δ) Ο όρος υποχρέωσης μη ανταγωνισμού από τον Λήπτη για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους μετά τη λύση της Σύμβασης.
- ε) Ο όρος για πραγματοποίηση από τον Λήπτη δύσκολων οικονομικών στόχων.
- στ) Ο όρος αποζημίωσης ή καταβολής ποσού ως ποινική ρήτρα από τον Λήπτη σε περίπτωση λύσης της Σύμβασης ακόμη και χωρίς δική του υπαιτιότητα.
- ζ) Ο όρος για υπερβολικά μεγάλη χρονική διάρκεια της Σύμβασης και τέλος
- η) Ο όρος για υποχρέωση του Λήπτη να γνωστοποιεί το πελατολόγιό του στον Δότη, δεδομένου ότι έτσι του επιβάλλεται η αποκάλυψη και μετάδοση ζωτικών εμπορικών

του μυστικών με αντίστοιχο επηρεασμό της επιχειρηματικής του ανεξαρτησίας. ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΑΝΑΦΕΡΘΕΝΤΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Βέβαια όταν ένα από τα Μέρη παραβιάσει κάποιον ή κάποιους συμβατικούς όρους το βλαβέν μέρος θα προβεί στην καταγγελία της Σύμβασης για σπουδαίο λόγο (έκτακτη καταγγελία). Σε αυτήν την περίπτωση το υπαίτιο μέρος υποχρεούται στην καταβολή αποζημίωσης. Επιπρόσθετα ο Λήπτης οφείλει αφενός μεν να αποδώσει, ταυτόχρονα με την για οποιονδήποτε λόγο λύση της Σύμβασης, στον Δότη όλα τα αντικείμενα που έλαβε από αυτόν κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής τους σχέσης, αφετέρου δε να μην χρησιμοποιεί το "πακέτο" Franchise που του είχε παραχωρήσει ο Δότης. Όσον τώρα αφορά την επίλυση των διαφορών που ανακύπτουν από την εκτέλεση της Σύμβασης Franchise διακρίνουμε τρεις τρόπους:

α) Τη φιλική επίλυσή τους. Στα πλαίσια αυτού του τρόπου επίλυσης συνήθως προβλέπουμε στη Σύμβαση τη δυνατότητα εκείνου που παραβίασε κάποιον όρο να συμμορφωθεί μέσα σε ορισμένη χρονική προθεσμία που του τάσσει το ανυπαίτιο μέρος έτσι ώστε να αρθεί ο υφιστάμενος λόγος καταγγελίας. Εάν βέβαια είτε δεν συμμορφωθεί, είτε είναι υπότροπος τότε η καταγγελία είναι ισχυρή και επιφέρει τη λύση της σύμβασης.

β) Την επίλυση με Διαιτησία. Πρόκειται για μία σαφώς πιο γρήγορη διαδικασία επίλυσης από τη Δικαστηριακή όπου τα Μέρη έχουν επιπλέον τη δυνατότητα να προκαθορίσουν τα πρόσωπα που θα διαιτητεύσουν για την επίλυση της διαφοράς τους και τέλος.

γ) Την Δικαστηριακή επίλυση. Εδώ θα πρέπει αν σημειώσουμε ότι στη χώρα μας δεν υπάρχει ειδικό Νομοθέτημα για το Franchising. Ο Δικαστής λοιπόν που θα κληθεί να αποφασίσει σχετικά με την υποβληθείσα σε αυτόν διαφορά θα ανατρέξει στις σχετικές διατάξεις του Αστικού μας Κώδικα, στο Νόμο 703/1977 για την προστασία του Ελεύθερου Ανταγωνισμού, στο Νόμο 2251/1994 για την προστασία του Καταναλωτή στον Κανονισμό 4087/88 της Ε.Ο.Κ., στο Π.Δ. 219/1991 για τους Εμπορικούς Αντιπροσώπους, στο Νόμο 1733/1987 για τη Μεταφορά Τεχνολογίας, στο Νόμο 2239/1994 για τα Σήματα και τέλος στο Νόμο 146/1914 για τον Αθέμιτο Ανταγωνισμό. Τέλος υπάρχουν περιπτώσεις όπου πρέπει η Σύμβαση Franchising να υποβληθεί στην Επιτροπή Ανταγωνισμού για έγκριση. Αυτό ιδιαίτερα επιβάλλεται όταν αφενός μεν η συγκεκριμένη σύμβαση περιέχει όρους αντίθετους με το άρθρο 1 του Ν703/1977 αλλά και με τον Κανονισμό 4087/88 της Ε.Ο.Κ. και συνεπώς άκυρους, αφετέρου δε όταν το μερίδιο συμμετοχής των συμβαλλόμενων επιχειρήσεων στην οικεία αγορά είναι τόσο σημαντικό που να περιορίζεται ή να νοθεύεται αισθητά ο Ανταγωνισμός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Με την συνοπτική αυτή εργασία θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε τα σημαντικότερα φορολογικά και λογιστικά προβλήματα που απορρέουν από την σύμβαση του Franchising και που εξίσου ενδιαφέρουν τα δύο μέρη που την απαρτίζουν, τον franchisor (δικαιοπάροχο), και τον franchisee (δικαιοδόχο).

Πριν προχωρήσουμε στην συνοπτική εξέταση αυτών των θεμάτων, πρέπει να επισημάνουμε ότι για πρώτη φορά με το αρθρ. 14 του ν.2459/97 και την ερμηνευτική του εγκύκλιο ΠΟΛ 1142 το Υπουργείο Οικονομικών έδωσε κάποιες σαφείς οδηγίες σχετικά με την φορολογική αλλά και λογιστική αντιμετώπιση των συμφωνητικών franchising (δικαιόχρησης) ανεξάρτητα από το γεγονός ότι μέρος των διατάξεων αυτών θεωρούμε ότι θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην μελλοντική ανάπτυξη του

κλάδου ιδιαίτερα στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικά πρόσωπο.

Λόγω δυσλειτουργιών εφαρμογής, και προνομιακής μεταχείρισης των ημεδαπών σε σχέση με τους αλλοδαπούς franchisors ο νέος φορολογικός νόμος ν.2753/99 με το άρθρο 4 κατήργησε τις διατάξεις του ν.2459/97 που αναφερόταν σε συγκεκριμένες προϋποθέσεις για την φορολογική αναγνώριση των δικαιωμάτων που καταβάλλονταν στους δικαιοπαρόχους. (Έγκριση από Ειδική Επιτροπή του Υπουργείου Οικονομικών)

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

1. Φορολογική και Λογιστική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά του δικαιοπάροχου

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

• Όταν ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο θα πρέπει να εξετασθεί εάν έχει μόνιμη εγκατάσταση ή όχι στην Ελλάδα διότι εάν προκύπτει μόνιμη εγκατάσταση του στην Ελλάδα τότε η φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης δεν θα διαφέρει σε κανένα σημείο με την περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο.

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

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

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

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

ΧΩΡΑ	ΚΥΡΩΤΙΚΟΣ ΝΟΜΟΣ	ΠΑΡΑΚΡΑΤΟΥ ΜΕΝΟΣ ΦΟΡΟΣ
1 ΗΠΑ	Ν.Δ.2548/1953	0%
2 ΗΝ. ΒΑΣΙΛΕΙΟ	Ν.Δ.2732/1953	0%
3 ΣΟΥΗΔΙΑ	Ν.Δ.4300/1963	5%
4 ΓΑΛΛΙΑ	Ν.Δ. 4386/1964	5%
5 ΙΝΔΙΕΣ	Ν.Δ.4580/1966	0%
6 ΙΤΑΛΙΑ	Ν.1927/1991	5%
7 Ο. Δ. ΓΕΡΜΑΝΙΑΣ	Α. Ν. 52/1967	0%

8	ΚΥΠΡΟΣ	A.N.573/1968	0%
9	ΒΕΛΓΙΟ	N.Δ.117/1969	5%
10	ΑΥΣΤΡΙΑ	N.994/1971	10%
11	ΦΙΛΑΝΔΙΑ	N.1 191/1981	10%
12	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	N. 1455/1984	7%
13	ΟΥΓΓΑΡΙΑ	N.1496/1984	10%
14	ΕΛΒΕΤΙΑ	N.1502/1984	5%
15	ΤΣΕΧΟΣΛΟΒΑΚΙΑ	N. 1838/1 989	10%
16	ΠΟΛΩΝΙΑ	N.1939/1991	10%
17	ΝΟΡΒΗΓΙΑ	N. 1924/1991	10%
18	ΔΑΝΙΑ	N. 1986/1991	5%
19	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	N. 2279/1 995	7%
20	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	N.2255Π994	10%
21	ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	N.23 19/1995	7%

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

Με την παρακράτηση αυτή εξαντλείται κάθε φορολογική υποχρέωση του αλλοδαπού νομικού προσώπου για τα εισοδήματα που προκύπτουν στην Ελλάδα από την σύμβαση της δικαιόχρησης. Η απόδοση του παρακρατούμενου φόρου γίνεται στο πρώτο δεκαπενθήμερο του επόμενου από την παρακράτηση μήνα και πρέπει να επισημανθεί ότι δεν είναι απαραίτητη η πραγματική ταμειακή καταβολή του ποσού της αμοιβής για να προκύψει η υποχρέωση της παρακράτησης και απόδοσης του φόρου από τον δικαιούχο αλλά αρκεί και η απλή πίστωση στα λογιστικά βιβλία του, του ποσού της αμοιβής του αλλοδαπού δικαιούχου. Το άρθρο 13 του ν.2238/94 επίσης ορίζει ότι οι τράπεζες υποχρεούνται να αρνηθούν την παροχή του ποσού συναλλάγματος που αναλογεί για την αποστολή στο εξωτερικό των δικαιωμάτων εάν δεν προσκομισθεί σε αυτές αποδεικτικό καταβολής στο Δημόσιο του παρακρατούμενου φόρου ή της απαλλαγής βάσει της σύμβασης αποφυγής διπλής φορολογίας. Για να χορηγηθεί η απαλλαγή από την αρμόδια ΔΟΥ απαιτείται πιστοποιητικό φορολογικής κατοικίας του franchisor αλλοδαπού νομικού προσώπου.

Συνοψίζοντας όταν ο δικαιούχος των δικαιωμάτων (δικαιούχος) είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο θα εξετασθεί σε πρώτη φάση εάν έχει την έδρα της επαγγελματικής του δραστηριότητας σε χώρα με την οποία η Ελλάδα έχει υπογράψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας και θα εφαρμοσθούν οι διατάξεις της συγκεκριμένης σύμβασης σχετικές με την παρακράτηση ή όχι του φόρου (φυσικά τα παραπάνω ισχύουν όταν η μόνη πηγή εσόδων του αλλοδαπού νομικού προσώπου είναι τα δικαιώματα της σύμβασης της δικαιόχρησης και δεν ασκείται και άλλη οικονομική δραστηριότητα από την οποία θα προέκυπτε η υποχρέωση της μόνιμης εγκατάστασης του στην Ελλάδα) Στην αντίθετη περίπτωση που ο δικαιούχος έχει την έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας σε χώρα με την οποία δεν έχει υπογράψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας ο δικαιούχος που καταβάλλει τα δικαιώματα πρέπει να παρακρατήσει φόρο σε ποσοστό 20% επί του ακαθάριστου ποσού τους με τον οποίο θα υπάρξει εξάντληση της φορολογικής υποχρέωσης του αλλοδαπού νομικού προσώπου για τα εισοδήματα του αυτά στην Ελλάδα. Το πρόβλημα στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι ότι για τον παραπάνω φόρο υπόχρεος για την παρακράτηση και απόδοση του είναι ο δικαιούχος (Ελληνική

επιχείρηση) και οι κυρώσεις για την ανακριβή, εκπρόθεσμη ή και την μη απόδοση του θα επιρριφθούν σε αυτή.

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

α) Το δικαίωμα χρήσης να μεταβιβάζεται μέσω πώλησης του.

Η περίπτωση αυτή εμπίπτει στις διατάξεις της περ.β. της παρ. 1 του άρθρου 13 του ν.2238/94 που προβλέπουν συντελεστή αυτοτελούς φορολόγησης 30% για κάθε κέρδος ή ωφέλεια που προέρχεται από την εκχώρηση ή μεταβίβαση αυτοτελώς κάθε δικαιώματος το οποίο είναι συναφές με την άσκηση της επιχείρησης ή του επαγγέλματος, όπως του δικαιώματος της μίσθωσης ή υπομίσθωσης ή του προνομίου ή του διπλώματος ευρεσιτεχνίας και άλλων παρόμοιων δικαιωμάτων. Αυτό συμβαίνει έστω και αν η πώληση του δικαιώματος χρήσης γίνεται κατά σύστημα, διότι ο δικαιοπάροχος αποκτά άμεσα κάποιο υπερτίμημα, χωρίς να έχει αντίστοιχο κόστος (με εξαίρεση φυσικά τα έσοδα μεταβίβασης όπως π.χ. συμβολαιογραφικά, δικηγορικά κ.τ.λ.). Το υπερτίμημα αυτό είναι το κέρδος του δικαιοπάροχου και για την λογιστική του αντιμετώπιση με την ΠΟΛ 1142/1997 προτείνεται η καταχώρηση του στην ομάδα 76 του ΕΓΛΣ.

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

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

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

Στο θέμα αυτό θα πρέπει να εξετάζονται ξεχωριστά δύο υποπεριπτώσεις ανάλογα με το εάν ο δικαιοπάροχος πραγματοποιεί ή όχι δαπάνες για την προστασία του μισθωμένου δικαιώματος και συγκεκριμένα:

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

Το έσοδο αυτό σύμφωνα με την ΠΟΛ 1142/97 καταχωρείται στο δευτεροβάθμιο λογαριασμό του ΕΓΛΣ 75.09 <Ενοίκια ασώματων ακινητοποιήσεων> και πρέπει να προσθέσουμε ότι στην περίπτωση που υπογραφεί σύμβαση δικαιόχρησης που προβλέπει της παραχώρηση (μίσθωση) του δικαιώματος για περισσότερες από μία χρήσεις το συνολικό ποσό των δικαιωμάτων πρέπει να παρακολουθείται στους μεταβατικούς λογαριασμούς του Ενεργητικού 36.01 <Εσοδα επόμενων χρήσεων> και από αυτούς σε κάθε χρήση να μεταφέρεται στον λογαριασμό 75.09 το ποσό που της αντιστοιχεί και επιβαρύνει τα αποτελέσματα του δικαιοπάροχου.

- Η μίσθωση του σήματος και η απόκτηση του εσόδου συνοδεύεται από πλευράς του δικαιοπάροχου (franchisor), από την πραγματοποίηση αντίστοιχων δαπανών σε καθημερινή και μόνιμη βάση που απορρέουν από το

συμφέρον και υποχρέωση του δικαιοπάροχου για την προστασία του κύρους, της φήμης και της ποιότητας του μισθωμένου σήματος.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων δαπανών μπορεί να είναι π.χ. η δημιουργία ειδικού τμήματος που επιβλέπει την τήρηση των όρων της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά των δικαιοδόχων (franchisee) η συνεχής υποστήριξη των δικαιοδόχων μέσω διαφήμισης, παροχή τεχνογνωσίας, οργανωτικών προτύπων, νέων προϊόντων κ.τ.λ. Από λογιστικής άποψης τα έσοδα της περίπτωσης αυτής καταχωρούνται στον πρωτοβάθμιο λογαριασμό 73 του ΕΓΛΣ και η δραστηριότητα αυτή αποτελεί κανονική εκμετάλλευση, το αποτέλεσμα της οποίας διαμορφώνεται χωριστά στην αναλυτική λογιστική εκμετάλλευσης (ομάδα 9 του ΕΓΛΣ) όταν βέβαια υπάρχει η υποχρέωση τήρησης της. Συνοψίζοντας, πρέπει να επισημανθεί ότι στην καθημερινή πρακτική και στην πλειοψηφία των συμβάσεων δικαιόχρησης προβλέπεται ένας συνδυασμός δικαιωμάτων που καταβάλλονται από τον franchisee στον franchisor, και από αυτά τα συνηθέστερα είναι, από την μία πλευρά, το δικαίωμα εισόδου (entry fee) που φορολογικά αντιμετωπίζεται από πλευράς του δικαιοπάροχου σύμφωνα με τα όσα προβλέπει η περ.β της παρ. 1 του άρθρου 13 του ν. 2238/94 δηλαδή με συντελεστή φορολογίας 30% και λογιστικά καταχωρείται στον πρωτοβάθμιο λογαριασμό 76 του ΕΓΛΣ (προτείνουμε την δημιουργία τριτοβαθμίου λογαριασμού στον δευτεροβάθμιο 76.98). Από την άλλη πλευρά είναι, οι περιοδικές καταβολές του δικαιώματος που συνοδεύονται και από την πραγματοποίηση αντιστοίχων δαπανών από την πλευρά του franchisor και που αποτελούν κανονικό αποτέλεσμα της εκμετάλλευσης του, προστιθέμενες στα λοιπά έσοδα του. Η λογιστική καταχώρηση τους πραγματοποιείται όπως προαναφερθήκαμε στον πρωτοβάθμιο λογαριασμό 73 του ΕΓΛΣ.

Όταν οι περιοδικές καταβολές του δικαιοδόχου (που συνήθως υπολογίζονται σε ποσοστό επί των πωλήσεων ή αγορών του δικαιοδόχου) δεν συνοδεύονται από αντίστοιχες δαπάνες του δικαιοπάροχου, τότε το έσοδο για τον τελευταίο θεωρείται έσοδο από παρεπόμενη ασχολία της επιχείρησης και η καταχώρηση του θα γίνεται στον λογαριασμό 75.09 <Ενοίκια ασώματων ακινητοποιήσεων>. Σε παλαιότερες οδηγίες του Υπουργείου Οικονομικών είχε επίσης επισημανθεί (Ε.17224/1961) ότι τα ποσά που προέρχονται από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνιών ή βιομηχανικών μεθόδων αποτελούν κέρδος από την άσκηση εμπορικής εκμετάλλευσης και υπόκεινται σε φόρο εισοδήματος σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 31 του Ν.Δ.3323/1955 για την κάθε χρήση κτηθέν ποσό και όχι με τις διατάξεις του άρθρου 32 (αυτοτελή φορολογία 30%) του ίδιου νόμου σύμφωνα με το οποίο θα φορολογούνταν τα ποσά των δικαιωμάτων που αποκτώνται εφ' άπαξ από την επιχείρηση. Η παραπάνω οδηγία του 1961 στην ουσία αντιμετώπιζε φορολογικά τα έσοδα του δικαιοπάροχου από την παραχώρηση των δικαιωμάτων όπως και η ΠΟΛ 1142/1997 αφού ξεχώριζε τις περιοδικές καταβολές από την μεταβίβαση του δικαιώματος με πώληση. Η ουσιαστική διαφορά στην φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση της Ε. 17224/1961 με την ΠΟΛ 1142/1997 αφορά το γεγονός ότι με την τελευταία ορίζεται ότι και τα ποσά των περιοδικών καταβολών φορολογούνται αυτοτελώς με συντελεστή 30% όταν η επιχείρηση που παραχωρεί τα δικαιώματα δεν πραγματοποιεί δαπάνες για την προστασία τους.

Επίσης παλαιότερες αποφάσεις του Συμβουλίου της Επικρατείας (Σ.τ.Ε. 1511/1961, 3375/1980, 3599/1978) καθόρισαν τον χρόνο Φορολογίας της ωφέλειας από την εκχώρηση του δικαιώματος και όρισαν ότι η φορολόγηση γίνεται κατά το χρόνο και το μέτρο που καθίστανται απαιτητή και εκκαθαρισμένη η αξίωση του εκχωρητή για τη συμφωνηθείσα αντιπαροχή και ότι δεν επηρεάζεται από το ότι η μεταβίβαση εξαρτάται από αναβλητική αίρεση.

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

Σύμφωνα πάντως με την προαναφερθείσα νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας ο χρόνος απόκτησης της ωφέλειας από την μεταβίβαση των δικαιωμάτων είναι ο χρόνος υπογραφής του οριστικού συμβολαίου και όχι ο χρόνος κατάρτισης του

προσύμφωνου. Και αυτό διότι μόνο με την κατάρτιση του οριστικού συμβολαίου οριστικοποιείται η απαίτηση του δικαιοπάροχου και όχι με την κατάρτιση του προσυμφώνου, έστω και εάν κατά την κατάρτιση του συμφωνήθηκε και καταβλήθηκε και προκαταβολή τμήματος. Ολοκληρώνοντας για να καθορίσουμε σήμερα το είδος του εσόδου από την παραχώρηση των δικαιωμάτων και κατά συνέπεια τη φορολογική και λογιστική του αντιμετώπιση από την πλευρά του δικαιοπάροχου (και όπως θα αναφερθεί παρακάτω και από την πλευρά του δικαιοδόχου] πρέπει να μελετηθεί το περιεχόμενο της σύμβασης δικαιόχρησης που καθορίζει όλες τις υποχρεώσεις των συμβαλλομένων και τους τρόπους και όρους καταβολής των δικαιωμάτων. Όπως ρητά ορίζεται και από την ΠΟΛ 1142/97 το συμφωνητικό δικαιόχρησης πρέπει να έχει κατατεθεί στις αρμόδιες ΔΟΥ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου εντός δέκα ημερών από την κατάρτιση του. (άρθρο 8 Ν.Δ. 1882/1990)

2. Φορολογική και Λογιστική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά του δικαιοδόχου

Εξετάζοντας τις λογιστικές και φορολογικές πτυχές της σύμβασης του franchising από την πλευρά του Franchisee τα θέματα στα οποία θα επικεντρώσουμε της προσοχή μας θα αναφέρονται στην λογιστική και φορολογική αντιμετώπιση των δικαιωμάτων που καταβάλλονται στον franchisor είτε αυτά αφορούν την αρχική καταβολή ή δικαίωμα εισόδου (entry fee) είτε τις περιοδικές καταβολές. Αρχίζοντας από το δικαίωμα εισόδου, που είναι το αρχικό τίμημα που καταβάλλει ο δικαιοδόχος για την ένταξη του στο δίκτυο, παρατηρούμε από λογιστικής και φορολογικής άποψης τα παρακάτω: Το δικαίωμα εισόδου ανήκει στην κατηγορία των ασώματων ακινητοποιήσεων (ή αυλών παγίων στοιχείων) που είναι τα στοιχεία εκείνα που δεν έχουν φυσική υπόσταση και δεν είναι κυκλοφορούντα στοιχεία. Τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι ότι εκτός του ότι δεν έχουν φυσική υπόσταση, εξασφαλίζουν στον κάτοχο τους ορισμένα αποκλειστικά δικαιώματα, παρέχουν στην επιχείρηση μελλοντικά οφέλη και έχουν σχετικά μεγάλη ωφέλιμη ζωή.

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

Κατά το άρθρο 42 του ν.2190/1920 ασώματες ακινητοποιήσεις είναι τα ασώματα οικονομικά αγαθά, που αποκτούνται από την εταιρεία με σκοπό να χρησιμοποιούνται παραγωγικά για χρονικό διάστημα οπωσδήποτε μεγαλύτερο του ενός έτους. Στους λογαριασμούς της κατηγορίας αυτής περιλαμβάνονται τα ποσά που καταβάλλονται για την απόκτηση τέτοιων αγαθών, καθώς και τα ποσά που δαπανούνται από την επιχείρηση για τη δημιουργία των αγαθών αυτών. Το δικαίωμα εισόδου καταχωρείται στα βιβλία του δικαιοπάροχου κατά το χρόνο απόκτησης του στο κόστος κτήσεως, σύμφωνα με την λογιστική αρχή του κόστους. Στο κόστος κτήσεως περιλαμβάνονται όλες οι δαπάνες (π.χ. έξοδα δικηγόρων) που σχετίζονται με την αγορά του αυλού στοιχείου. Σύμφωνα με το ΕΓΛΣ καταχωρούνται σε κάποιο από τους δευτεροβάθμιους (16.01, 16.02, 16.03) του πρωτοβάθμιου λογαριασμού 16 <Ασώματες ακινητοποιήσεις και έξοδα πολυετούς απόσβεσης>. Επισημαίνεται ότι το δικαίωμα εισόδου δεν πρέπει να συγχέεται με τις περιοδικές (π.χ. ετήσιες ή μηνιαίες) καταβολές που δεν αποτελούν στοιχείο του αυλού ενεργητικού αλλά σε σχέση με την βάση υπολογισμού τους π.χ. τον όγκο παραγωγής ή τον κύκλο εργασιών θεωρούνται βιομηχανικό έξοδα ή έξοδα πωλήσεων αντίστοιχα.

Η φορολογική έκπτωση των ποσών που καταβάλλονται από τον δικαιοδόχο σαν δικαίωμα εισόδου πραγματοποιείται μέσω της ετήσιας απόσβεσης των. Από τις διατάξεις της φορολογικής νομοθεσίας δεν προβλέπεται συγκεκριμένος

συντελεστής ετήσιας απόσβεσης και ανατρέχουμε στις διατάξεις του ν.2190/1920 όπου το άρθρο 43 αναφέρει στην παρ.4γ ότι τα ποσά που καταχωρούνται στο λογαριασμό <Δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας>. <Παραχωρήσεις και δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας> αποσβένονται με ισόποσες ετήσιες αποσβέσεις μέσα στο χρόνο της παραγωγικής χρησιμότητας κάθε αυλού στοιχείου. Πάντως η απόσβεση πρέπει να έχει ολοκληρωθεί, μέχρι τη λήξη του χρόνου της παρεχόμενης από τον νόμο προστασίας σε περιπτώσεις που η προστασία αυτή έχει περιορισμένη διάρκεια. Το ΕΓΛΣ είναι εναρμονισμένο με τις διατάξεις αυτές συμπληρώνοντας επίσης ότι σε περίπτωση οριστικής παύσης της χρησιμοποίησης αυλού περιουσιακού στοιχείου πριν ολοκληρωθεί η απόσβεση της αξίας κτήσεως του, το αναπόσβεστο υπόλοιπο αυτής μεταφέρεται στην χρέωση του λογαριασμού αποτελέσματα χρήσεως και στην κατηγορία των ανόργανων αποτελεσμάτων (81.00) με τίτλο <Εκτακτες ζημίες >

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

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

Όπως προαναφέρθηκε είναι γεγονός ότι για πρώτη φορά με τον ν.2459/1997 και την ερμηνευτική εγκύκλιο ΠΟΛ 1142 το Υπουργείο Οικονομικών έδωσε συγκεκριμένες οδηγίες για την φορολογική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης, αλλά κρίνουμε σκόπιμο να παραθέσουμε ορισμένες γενικές παρατηρήσεις μας (που περιέχουν και στοιχεία ιστορικής αναδρομής) σχετικές με την έκπτωση των δαπανών από το φορολογητέο εισόδημα, πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση αυτών των διατάξεων.

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

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

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

Με τις διατάξεις αυτές δικαιοδόχοι που κατέβαλλαν royalties σε δικαιοπάροχους ημεδαπές επιχειρήσεις δεν είχαν το δικαίωμα να τα εκπέσουν φορολογικά από το ακαθάριστο εισόδημα τους διότι η Εγκ. 129/1955 και η Ε.8683/1971 καθόριζαν ότι η απαρίθμηση των δαπανών που γίνεται στο άρθρο 35 είναι περιοριστική και όχι ενδεικτική. Αυτό σημαίνει ότι εφόσον η σχετική διάταξη του άρθρου 35 προέβλεπε την έκπτωση των δικαιωμάτων που καταβάλλονται σε αλλοδαπές επιχειρήσεις δεν ήταν δυνατό να εκπέσουν φορολογικά δικαιώματα

που καταβάλλονταν σε Ελληνικές επιχειρήσεις παρότι αυτά συγκέντρωναν όλες τις άλλες προϋποθέσεις φορολογικής αναγνώρισης. Το μεγάλο αυτό πρόβλημα λύθηκε με το άρθρο 10 του ν.2065/1992 όπου απαλείφθηκε από τον νομοθέτη η έκφραση αλλοδαπές επιχειρήσεις και αντικαταστάθηκε με τον γενικότερο όρο επιχειρήσεις που περιλαμβάνει φυσικά και τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Η διάταξη αυτή ισχύει για ισολογισμούς που λήγουν κατά την 30η Δεκεμβρίου 1992 και το πρόβλημα για τις επιχειρήσεις που κατέβαλλαν δικαιώματα σε δικαιοπάροχους Ελληνικές εταιρείες και έκλειναν ισολογισμό μέχρι τις 29 Δεκεμβρίου 1992 δεν έχει λυθεί.

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

Με την ΠΟΛ 347/1986 το Υπουργείο Οικονομικών έκανε δεκτό ότι στην περίπτωση που η καταβολή των δικαιωμάτων στους αλλοδαπούς δικαιούχους πραγματοποιηθεί μέσα στο χρόνο κλεισίματος του ισολογισμού, τα σχετικά ποσά θα καταχωρηθούν στο ημερολόγιο πράξεων ισολογισμού και θα εκπέσουν από τα ακαθάριστα έσοδα της διαχειριστικής χρήσης που αφορά ο ισολογισμός αυτός. Φυσικά και η ΠΟΛ 347 δεν έδωσε οριστική λύση στο πρόβλημα διότι μπορούσαν να υπάρχουν περιπτώσεις που η καταβολή των δικαιωμάτων γινόταν μετά την προθεσμία ενημέρωσης του ημερολογίου εγγραφών ισολογισμού όταν μία επιχείρηση αντιμετώπιζε προσωρινό ταμειακό πρόβλημα. Ένα ακόμη θέμα της ΠΟΛ 347/1986 καθόριζε ότι θα πρέπει κατά τον διενεργούμενο φορολογικό έλεγχο και με βάση τις διατάξεις του άρθρου 55 του ν.1041/1980, να ερευνείται σε κάθε περίπτωση καταβολής δικαιωμάτων σε αλλοδαπές επιχειρήσεις από ημεδαπές που ελέγχονται από τις αλλοδαπές λόγω συμμετοχής τους στο κεφάλαιο ή στη διοίκηση των ημεδαπών εάν το συμφωνηθέν ποσό με βάση την σύμβαση δικαιόχρησης, είναι υπερβολικά υψηλό συγκρινόμενο με τα δικαιώματα που καταβάλλουν άλλες ομοειδείς ή παρεμφερείς επιχειρήσεις ή Ελληνικές επιχειρήσεις στο εξωτερικό. Στην περίπτωση που διαπιστωνόταν ότι το συμφωνηθέν ποσό ήταν υπερβολικό τότε αναγνωριζόταν φορολογικά προς έκπτωση μόνο εκείνο το ποσό που κρινόταν δίκαιο και εύλογο από τον φορολογικό έλεγχο. Είναι φανερό ότι οι φορολογικές διατάξεις που ίσχυαν μέχρι την ισχύ του ν.2065/1992 δημιουργούσαν σημαντικά προβλήματα στον δικαιοδόχο αφού δεν αναγνωριζόταν φορολογικά δικαιώματα που κατέβαλλε σε δικαιοπάροχους Ελληνικές επιχειρήσεις ενώ υπό ορισμένες συνθήκες δεν αναγνωριζόνταν ούτε και τα δικαιώματα που κατέβαλλε σε αλλοδαπές επιχειρήσεις.

Ο ν.2065/1992 και η ΠΟΛ1042/1993 επέφεραν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις προηγούμενες διατάξεις και έδωσαν τις σωστές κατευθύνσεις στην φορολογική αντιμετώπιση των ποσών που καταβάλλονται για την παραχώρηση των δικαιωμάτων. Η ΠΟΛ 1042 όριζε ακόμη ότι τα ποσά των δικαιωμάτων όταν καταβάλλονται σε Ελληνικές επιχειρήσεις εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα, ανεξάρτητα αν για αυτά έχει εκδοθεί, σύμφωνα με τις διατάξεις την παρ.4 του άρθρου 7 του Ν.Δ.4171/1961 και του άρθρου 3 του Ν.Δ. 2687/1953, απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας ή το εγκριθέν ποσό είναι μικρότερο του αναφερόμενου στην σύμβαση δικαιόχρησης που έχει συναφθεί μεταξύ της Ελληνικής επιχείρησης και του αλλοδαπού οίκου όπως συνέβαινε και με τις προϊσχύσασες διατάξεις.

Στη διάρκεια της περιόδου 1992-1997 δεν υπήρξε κάποια σημαντική οδηγία του Υπουργείου Οικονομικών σχετικά με την φορολογική αντιμετώπιση της

καταβολής των δικαιωμάτων έως ότου ο ν.2459/1997 ανέτρεψε τις παλαιότερες διατάξεις του Ν.Δ. 3323/1955 και όπως θα αναφερθεί παρακάτω έθεσε ορισμένες προϋποθέσεις για την φορολογική έκπτωση των δικαιωμάτων και δημιούργησε προβλήματα ιδίως στην περίπτωση της καταβολής τους σε αλλοδαπό δικαιοπάροχο.

Συγκεκριμένα με την παρ.6 του άρθρου 14 του ν.2459/1997 τροποποιήθηκαν οι διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 31 του ν.2238/1994 αναφορικά με την έκπτωση από τα ακαθάριστα έσοδα των αποζημιώσεων και δικαιωμάτων που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις, είτε σε αλλοδαπούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις, είτε σε Ελληνικές επιχειρήσεις για την χρησιμοποίηση τεχνικής βοήθειας, ευρεσιτεχνιών, σημάτων σχεδίων, μυστικών βιομηχανικών μεθόδων και τύπων και άλλων συναφών δικαιωμάτων. Οι αποζημιώσεις και τα δικαιώματα αυτά εκπίπτουν, σύμφωνα με τις προϊσχύσασες διατάξεις (από την εφαρμογή του ν.2065/1992 μέχρι χρήσεις που λήγουν στις 31 Δεκεμβρίου και μετά) χωρίς κανένα περιορισμό. Με βάση τις νέες διατάξεις του άρθρου 14 του ν.2459/1997 και την ΠΟΛ 1142/1997 τα δικαιώματα και αποζημιώσεις που καταβάλλονται από εμπορικές επιχειρήσεις και αφορούν σήματα, μεθόδους εμπορίας ή διανομής, καθώς και από μικτές επιχειρήσεις κατά το μέρος που αφορούν τον εμπορικό κλάδο, εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα αυτών μόνο μετά από έγκριση αρμόδιας επιτροπής του Υπουργείου Οικονομικών.

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

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

Η ΠΟΛ 1142 στην συνέχεια ορίζει ότι στα δικαιώματα της περίπτωσης αυτής δεν περιλαμβάνονται τα δικαιώματα που καταβάλλονται για τη χρήση δικαιωμάτων franchising που καταβάλλονται για τη χρήση των δικαιωμάτων από τον λήπτη - δικαιοδόχο (franchisee) προς τον δότη - δικαιοπάροχο (franchisor) αλλά στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ταυτόχρονα και προμηθευτής των πωλούμενων από τον δικαιοδόχο εμπορευμάτων, τότε δεν μπορεί να εκπέσει φορολογικά καμία δαπάνη για τη χρήση των δικαιωμάτων, αφού η προώθηση των πωλήσεων του μισθωτή ωφελεί έστω και έμμεσα τον εκμισθωτή. Στην συνέχεια με τις διατάξεις της παρ.6 του άρθρου 14 του ν.2459/1997 προβλέπεται σε ποιο βαθμό και με ποιές προϋποθέσεις αφαιρούνται, από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων, τα διάφορα δικαιώματα που καταβάλλονται από:

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

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

Στις παραπάνω περιπτώσεις αναγνωρίζεται προς έκπτωση από τα ακαθάριστα έσοδα ποσοστό μέχρι το 4% των ακαθάριστων εσόδων, τα οποία προκύπτουν από την χρήση του συγκεκριμένου δικαιώματος και μέχρι 100.000.000 δρχ. ετησίως. Για την έκπτωση ποσών δικαιωμάτων πέραν των άνω ορίων απαιτείται προηγούμενη έγκριση από επιτροπή του Υπουργείου Οικονομικών.

Με βάση τα παραπάνω τα δικαιώματα που καταβάλλονται από τον δικαιοδόχο σε δικαιοπάροχο που ήταν και ταυτόχρονα προμηθευτής των πωλούμενων από τον δικαιοδόχο εμπορευμάτων δεν εκπίπτοντο φορολογικά ενώ για τα δικαιώματα που καταβάλλονται σε εταιρείες του ίδιου ομίλου εκπίπτοντο με τις προϋποθέσεις που προαναφέρθηκαν ή μετά από έγκριση της αρμόδιας επιτροπής του Υπουργείου Οικονομικών.

Στη συνέχεια με τον ΠΟΛ. 1198/3.7.1997 για τον καθορισμό των υποβαλλόμενων δικαιολογητικών για την παροχή έγκρισης προς έκπτωση αποζημιώσεων ή δικαιωμάτων από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων, ορίστηκε ότι οι διατάξεις της περ.ι της παρ.1 του άρθρου 31 του ν.2238/1994 όπως ισχύουν με την αντικατάσταση τους από την παρ.6 του άρθρου 14 του ν. 2459/1997 αφορούν δικαιώματα ή αποζημιώσεις που καταβάλλονται σε αλλοδαπές επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι τα όσα αναφερόταν στην ΠΟΛ 1142 σχετικά με την μη φορολογική αναγνώριση προς έκπτωση από τα ακαθάριστα έσοδα των δικαιωμάτων franchising αναφέρονται πλέον μόνο σε αλλοδαπές επιχειρήσεις και οργανισμούς και όχι σε δικαιοδόχους Ελληνικές επιχειρήσεις.

Με το άρθρο 4 του ν.2753/99 ορίζεται πλέον ρητά ότι για την έκπτωση δαπανών των περιπτώσεων ι και ιη της παραγράφου 1 του άρθρου 31 του ν. 2238/1994 από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων των διαχειριστικών χρήσεων που λήγουν μετά τις 30 Δεκεμβρίου 1997 και μέχρι της 30 Δεκεμβρίου 2000 δεν απαιτείται προηγούμενη έγκριση της Επιτροπής της πιο πάνω περίπτωσης. (Ο έλεγχος των δαπανών αυτών ανάγεται στην αρμοδιότητα των προϊσταμένων των αρμοδίων δημοσίων ελεγκτικών υπηρεσιών ΕΘΕΚ και ΠΕΚ, στα πλαίσια του ελεγκτικού τους έργου. Οι διατάξεις των προηγούμενων εδαφίων ισχύουν από τον χρόνο που τέθηκαν σε ισχύ οι διατάξεις των παραγράφων 6 και 15 του άρθρου 14 του ν.2459/1997) Με τον νέο φορολογικό νόμο Ν.2874/2000 ορίζεται ότι για την έκπτωση των ποσών των δικαιωμάτων ή αποζημιώσεων αρκεί η πίστωση αυτών στο όνομα του δικαιούχου, η οποία μπορεί να γίνει μέχρι την προθεσμία κλεισίματος του ισολογισμού της χρήσης στην οποία αναφέρονται. Όταν δικαιούχος είναι αλλοδαπό φυσικό ή νομικό πρόσωπο απαιτείται να έχει αποδοθεί στο Δημόσιο ο φόρος που ορίζεται από την παράγραφο 3 του αρθρ. 13 του Ν.Δ 2238/94 ή της οικίας διμερούς σύμβασης αποφυγής της διπλής φορολογίας. Ο έλεγχος των αποζημιώσεων ή δικαιωμάτων με εξαίρεση τα πνευματικά, συγγενικά ή συναφή δικαιώματα ενεργείται από ειδικά τμήματα που θα συγκροτηθούν με αποφάσεις του Υπ. Οικονομικών στα ελεγκτικά κέντρα (παρ.4 αρθρ.66 του Ν.Δ 2238/94) και αναφέρεται σε δικαιώματα που καταβάλλονται:

α) από εμπορικές επιχειρήσεις και αφορούν σήματα μεθόδους εμπορίας ή διανομής καθώς και από μικτές επιχειρήσεις κατά το μέρος που αφορούν τον εμπορικό κλάδο τους.

β) από λοιπές επιχειρήσεις στην μητρική τους, εάν είναι θυγατρικές -στο κεντρικό κατάστημα εάν είναι υποκατάστημα αλλοδαπής - σε αλλοδαπή ή ημεδαπή επιχείρηση που ανήκει στον ίδιο όμιλο επιχειρήσεων, εφόσον υπερβαίνει το 4% των ακαθάριστων εσόδων που προκύπτουν από την χρήση του συγκεκριμένου δικαιώματος ή το ποσό των 100.000.000 δραχμών, ανεξάρτητα από το καταβαλλόμενο ποσοστό επί των ακαθάριστων εσόδων.

Με τις διατάξεις του Ν 2974/2000 επανέρχονται επιτροπές του Υπ. Οικονομικών όπως και με τον Ν.2459/97 και δεν διευκρινίζεται εάν εξακολουθούν να ισχύουν οι διατάξεις της Π.Ο.Λ 1142 σύμφωνα με τις οποίες εξαιρούνται από τον έλεγχο της επιτροπής τα δικαιώματα Franchise που καταβάλλονται από τον δικαιοδόχο στον δικαιοπάροχο.

Από λογιστικής πλευράς τα royalties (εκτός από το δικαίωμα εισόδου) που καταβάλλει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο καταχωρούνται στον λογαριασμό 61.98,00 του ΕΓΛΣ σύμφωνα με την ΠΟΛ 1282/1996.

ΘΕΜΑΤΑ ΦΟΡΟΥ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ

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

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

- α) Να είναι φυσικό ή νομικό πρόσωπο (αλλοδαπά ή ημεδαπό),
- β) Να ασκεί οποιαδήποτε οικονομική δραστηριότητα ανεξάρτητα από τον τόπο εγκατάστασης (στην Ελλάδα ή το εξωτερικό), τον επιδιωκόμενο σκοπό (κερδοσκοπικό ή μη) και το αποτέλεσμα της δραστηριότητας του (κέρδος ή ζημιά).
- γ) Να ενεργεί κατά την άσκηση της δραστηριότητας του κατά τρόπο ανεξάρτητο. Αυτό σημαίνει ότι για να υπαχθεί κάποιος στο φόρο δεν πρέπει να έχει με τον εργοδότη ή εντολέα του σχέσεις μίσθωσης εργασίας ή οποιαδήποτε άλλη νομική σχέση εξάρτησης. Στο άρθρο 4 του Ν. 1642/1986 δίδεται η έννοια της οικονομικής δραστηριότητας, η άσκηση της οποίας, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 3, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να θεωρηθεί κάποιος υποκείμενος στο φόρο. Συγκεκριμένα ορίζεται ότι οικονομική δραστηριότητα θεωρείται οποιαδήποτε από τις δραστηριότητες του παραγωγού, του εμπόρου ή αυτού που παρέχει υπηρεσίες και ότι στις δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνεται μεταξύ των άλλων και η εκμετάλλευση ενός ενσώματου ή αυλού αγαθού με σκοπό την απόκτηση από αυτό εσόδων.

Στο άρθρο 8 του Ν. 1642/86 δίδεται ο ορισμός της «παροχής υπηρεσίας» και ρητά αναφέρεται στην παράγραφο 1α ότι η πράξη της παροχής υπηρεσίας μπορεί να συνίσταται ιδίως σε μεταβίβαση ή παραχώρηση της χρήσης ενός αυλού αγαθού φωτογραφίζοντας στην ουσία με τον ορισμό αυτό την σύμβαση δικαιόχρησης. Από τα προαναφερόμενα είναι κατανοητό ότι η παραχώρηση των δικαιωμάτων (σύμβαση του Franchising) είτε με την εφ' άπαξ καταβολή των ποσών είτε με περιοδικές καταβολές υπόκειται σε Φόρο Προστιθέμενης Αξίας και σύμφωνα με το άρθρο 17 του ν. 1642/1986 εντάσσεται στο συντελεστή φορολογίας 18%.

Συνεπώς ο δικαιοπάροχος είναι υποχρεωμένος για την πώληση ή παραχώρηση του δικαιώματος να εκδίδει τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών με Φ.Π.Α. 18% το οποίο στη συνέχεια αποδίδει με την δήλωση του στο Δημόσιο και ο δικαιοδόχος από την πλευρά του το συμψηφίζει με τον φόρο των εκροών του. Μια σημαντική ιδιαιτερότητα σχετικά με τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας αναφέρεται στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικά πρόσωπο και ο δικαιοδόχος ημεδαπό νομικό πρόσωπο.

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

Η έννοια των όρων «έδρα της οικονομικής δραστηριότητας», «μόνιμη εγκατάσταση» δεν καθορίζεται στο ν. 1642/1986 αλλά για την εφαρμογή του, οι όροι αυτοί χρησιμοποιούνται με την έννοια που έχουν στον Αστικό Κώδικα και στη φορολογία εισοδήματος. Στον παραπάνω γενικό κανόνα θεσπίζονται με τις διατάξεις των παρ.2 και 3 του άρθρου 12 πολλές παρεκκλίσεις και στην παρ.3 αναφέρεται ότι

<κατ' εξαίρεση τόπος παροχής υπηρεσιών θεωρείται ότι βρίσκεται στο εσωτερικό της χώρας στην περίπτωση, μεταξύ άλλων, της μεταβίβασης ή παραχώρησης της χρήσης δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, αδειών εκμετάλλευσης βιομηχανικών και εμπορικών σημάτων και άλλων παρόμοιων δικαιωμάτων, εφόσον παρέχονται από πρόσωπα εγκατεστημένα σε άλλο κράτος μέλος σε υποκείμενους στον φόρο, οι οποίοι έχουν στο εσωτερικό της χώρας την έδρα της οικονομικής τους δραστηριότητας ή τη μόνιμη εγκατάσταση τους ή εφόσον παρέχονται από πρόσωπα εγκατεστημένα εκτός της Κοινότητας, σε οποιοδήποτε λήπτη εγκατεστημένο στο εσωτερικό της χώρας.>

Η παρέκκλιση της παρ.3 του άρθρου 12 του ν.16⁴/1986 σημαίνει ότι η περίπτωση της μεταβίβασης ή παραχώρησης χρήσης δικαιωμάτων από δικαιοπάροχο αλλοδαπό νομικά πρόσωπο χωρίς μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα σε δικαιοδόχο ημεδαπό νομικό πρόσωπο έχει σαν τόπο φορολογίας της Ελλάδα και είναι πράξη λήπτη του άρθρου 28 του ν.1642/1986.

Με την πράξη λήπτη ο δικαιοδόχος (ημεδαπό νομικό πρόσωπο) διενεργεί στα λογιστικά του βιβλία μία εγγραφή χρεωπίστωσης στον λογαριασμό του ΕΓΛΣ 54.00 <Φ.ΠΑ>. Η λογιστική εγγραφή σημαίνει ότι με την πίστωση του λογαριασμού του ΦΠΑ ο δικαιοδόχος αποδίδει τον φόρο στο αρμόδιο Ελληνικό Δημόσιο και στη συνέχεια με την χρέωση του τον συμψηφίζει με τον φόρο εκροών του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ

ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΕΝΙΑΙΑΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΣΤΑ ΔΙΚΤΥΑ FRANCHISING

Σύμφωνα με το Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (ΔΕΚ) (υπόθεση Pronuptia) ο Δότης (Franchisor) μπορεί να κοινοποιεί ενδεικτικές τιμές στους Λήπτες (Franchisees), πάντοτε όμως υπό την προϋπόθεση ότι δεν υφίσταται μεταξύ του δότη και των ληπτών ή μεταξύ των ίδιων των ληπτών εναρμονισμένη πρακτική αποβλέπουσα στην πραγματική εφαρμογή αυτών των τιμών. Τα εθνικά δικαστήρια είναι αρμόδια να ελέγχουν κατά περίπτωση εάν υπάρχει ή όχι εναρμονισμένη πρακτική. Στα δίκτυα franchising, όπου ο δότης συνήθως παρέχει συμβουλές επιχειρηματικής και οικονομικής φύσης στους λήπτες, είναι πολύ πιθανό να καταλήξει στην έμμεση επιβολή τιμών στα μέλη του δικτύου του. Γι'αυτό πρέπει να είναι πάρα πολύ προσεκτικός τόσο στη διατύπωση του σχετικού άρθρου της σύμβασης franchising όσο και στην επιχειρηματική πολιτική που ακολουθεί μέσα στα πλαίσια του δικτύου, έχοντας πάντοτε υπόψη του ότι τόσο η Κοινοτική όσο και η Ελληνική Νομοθεσία περί ανταγωνισμού θεωρούν τον άμεσο ή έμμεσο καθορισμό των τιμών αγοράς ή πωλήσεως ή άλλων όρων συναλλαγής ως έναν από τους σοβαρότερους περιορισμούς του ελεύθερου ανταγωνισμού, με άμεσο αποτέλεσμα την άρση του ευεργετήματος του Κανονισμού 2790/1999, όπως επίσης και την ακυρότητα τόσο του συγκεκριμένου παράνομου όρου όσο και της σύμβασης. Όσον αφορά στην άσκηση από τους λήπτες εναρμονισμένων πρακτικών σχετικά με τις τιμές πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών που αποτελούν το αντικείμενο του franchise απαγορευόταν απολύτως από τον προηγούμενο Κανονισμό και εξακολουθεί να απαγορεύεται και από τον νέο και συνεπώς ο δότης πρέπει αφενός να την απαγορεύει ρητά στο σχετικό άρθρο της σύμβασης και αφετέρου να ασκεί διαρκή έλεγχο στους λήπτες ως προς το θέμα αυτό. Άσκηση τέτοιας εναρμονισμένης πρακτικής από τους λήπτες ενός δικτύου μπορεί να υπάρξει όταν π.χ. συμφωνούν μεταξύ τους, είτε γραπτά είτε προφορικά, στην πώληση των προϊόντων τους σε συγκεκριμένες τιμές ή όταν

κάποιοι από αυτούς ασκούν πιέσεις στους υπόλοιπους για να συμμορφωθούν στις συνιστώμενες τιμές του δότη.

Ο νέος Κανονισμός 2790/1999 περιέχει στο άρθρο 4 έναν κατάλογο περιορισμών ιδιαίτερης σοβαρότητας (αυστηροί αντανταγωνιστικοί κάθετοι περιορισμοί), που συνεπάγονται αποκλεισμό όλης της κάθετης συμφωνίας, άρα και της Σύμβασης Franchise, από το πεδίο εφαρμογής του Κανονισμού. Η χορήγηση απαλλαγής σε ατομική βάση για κάθετες συμφωνίες που περιέχουν τέτοιους περιορισμούς ιδιαίτερης σοβαρότητας δεν θεωρείται πιθανή. Ο πρώτος στη σειρά του καταλόγου των περιορισμών ιδιαίτερης σοβαρότητας είναι «ο περιορισμός της δυνατότητας του αγοραστή να καθορίζει τις τιμές πώλησης, χωρίς να θίγεται η δυνατότητα του προμηθευτή να επιβάλλει μέγιστη τιμή πώλησης ή να συνιστά τιμή πώλησης, υπό τον όρο ότι αυτές δεν ισοδυναμούν με πάγια ή ελάχιστη τιμή πώλησης συνεπεία πιέσεων οποιουδήποτε μέρους στη σύμβαση ή κινήτρων που προσφέρονται από οποιοδήποτε συμβαλλόμενο μέρος». Από την ανάγνωση του άρθρου αυτού του νέου Κανονισμού διαπιστώνουμε αμέσως ότι δίδεται πλέον ρητά η δυνατότητα στον προμηθευτή-δότη να επιβάλλει μέγιστη τιμή πώλησης των συμβατικών αγαθών ή υπηρεσιών στον αγοραστή-λήπτη, υπό την απαραίτητη βέβαια προϋπόθεση ότι αυτή δεν ισοδυναμεί με πάγια ή ελάχιστη τιμή πώλησης. Αυτή η δυνατότητα δεν προβλεπόταν από τον προηγούμενο Κανονισμό 4087/88.

Ο ιδιαίτερης λοιπόν σοβαρότητας παραπάνω περιορισμός του Κανονισμού 2790/1999 αφορά στον καθορισμό των τιμών μεταπώλησης, δηλαδή τις συμφωνίες ή εναρμονισμένες πρακτικές που έχουν ως άμεσο ή έμμεσο αντικείμενο τους τον καθορισμό παγίου ή ελαχίστου επιπέδου τιμής μεταπώλησης ή παγίου ή ελαχίστου επιπέδου τιμής που ο αγοραστής-λήπτης οφείλει να τηρεί. Σε περίπτωση συμβατικών διατάξεων ή εναρμονισμένων πρακτικών με τις οποίες καθορίζεται απευθείας η τιμή μεταπώλησης, ο περιορισμός είναι εμφανής. Ωστόσο, ο καθορισμός των τιμών μεταπώλησης μπορεί ακόμη να επιτευχθεί με έμμεσο τρόπο:

- α) συμφωνία για τον καθορισμό του περιθωρίου κέρδους του διανομέα-λήπτη,
- β) τον καθορισμό του ανώτατου επιπέδου έκπτωσης που ο διανομέας-λήπτης μπορεί να χορηγήσει από ένα καθορισμένο επίπεδο τιμών,
- γ) την εξάρτηση της χορήγησης έκπτωσης ή της επιστροφής των δαπανών προώθησης, από τον προμηθευτή-δότη, από την τήρηση συγκεκριμένου επιπέδου τιμών από τον αγοραστή-λήπτη,
- δ) τη σύνδεση της καθορισμένης τιμής μεταπώλησης με τις τιμές μεταπώλησης των ανταγωνιστών,
- ε) απειλές, εκφοβισμούς, προειδοποιήσεις, επιβολή κυρώσεων, καθυστέρηση ή αναβολή παραδόσεων εμπορευμάτων και καταγγελία σύμβασης σε συνάρτηση με την τήρηση συγκεκριμένου επιπέδου τιμών. Επίσης, ο άμεσος ή έμμεσος καθορισμός των τιμών μπορεί να επιτυγχάνεται περισσότερο αποτελεσματικά όταν συνδυάζεται με μέτρα που μπορεί να αποθαρρύνουν τον αγοραστή-λήπτη από το να προβεί σε μείωση των τιμών μεταπώλησης, όπως π.χ. στην περίπτωση που ο προμηθευτής – δότης αναγράφει τη συνιστώμενη τιμή μεταπώλησης επάνω στο προϊόν. Με τους ίδιους έμμεσους τρόπους και εφαρμόζοντας τα ίδια «συνοδευτικά» μέτρα οι ανώτατες ή συνιστώμενες τιμές μπορεί να λειτουργήσουν ως καθορισμός τιμών μεταπώλησης. Όμως, ο εφοδιασμός του αγοραστή-λήπτη από τον προμηθευτή-δότη με κατάλογο συνιστώμενων ή ανώτατων τιμών δεν θεωρείται, από μόνος του, ότι οδηγεί σε καθορισμό των τιμών μεταπώλησης. Οι περιορισμοί στον καθορισμό των τιμών δεν αναφέρονται μόνο στις τελικές τιμές αλλά και σε άλλα προσδιοριστικά στοιχεία της τιμής του εμπορεύματος, όπως π.χ. κόστος συσκευασίας, μεταφοράς, αποθήκευσης κλπ.

Μετά την παραπάνω ανάπτυξη συνιστάται στον δότη να περιλαμβάνει ιδιαίτερο όρο στη Σύμβαση Franchise με τον οποίο να τονίζει ότι σε καμία περίπτωση δεν θα μπορεί να επιβάλλει, είτε άμεσα είτε έμμεσα, στους λήπτες του Δικτύου Franchise πάγιες ή ελάχιστες τιμές μεταπώλησης των συμβατικών αγαθών ή/και υπηρεσιών. Ο δότης απλώς θα μπορεί να συνιστά στους λήπτες τιμές μεταπώλησης, όπως και να

τους επιβάλλει μέγιστες τιμές μεταπώλησης, υπό την απαραίτητη όμως προϋπόθεση ότι οι παραπάνω τιμές δεν θα ισοδυναμούν με πάγιες ή ελάχιστες τιμές μεταπώλησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΩΔΕΚΑΤΟ

Η ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

Στο υπό ανάλυση θέμα μπορούμε να διακρίνουμε τις ακόλουθες δύο περιπτώσεις: Όταν ο Λήπτης Franchisee) θελήσει, κατά τη διάρκεια της σχέσης Franchise, να μεταβιβάσει σε κάποιον τρίτο την Επιχείρησή του. Η συνήθης πρόβλεψη των Συμβάσεων Δικαιόχρησης σε αυτή την περίπτωση είναι ότι η συγκεκριμένη μεταβίβαση μπορεί να πραγματοποιηθεί εφόσον όμως ο Δότης (Franchisor) παράσχει την προηγούμενη έγγραφη έγκριση του, η παροχή της οποίας εξαρτάται από την πλήρωση των εξής προϋποθέσεων:

- A) ότι ο υποψήφιος αγοραστής της επιχείρησης του Λήπτη θα γίνει αποδεκτός από τον Δότη και
- B) ότι θα εκτελέσει όλους τους όρους της Σύμβασης Δικαιόχρησης όπως και αυτούς που ενδεχομένως θα θέσει επιπλέον ο Δότης τη δεδομένη χρονική στιγμή. Η παραπάνω πρόβλεψη είναι δίκαιη και λογική καθόσον στις Συμβάσεις Δικαιόχρησης το προσωπικό στοιχείο παίζει πρωτεύοντα ρόλο και συνεπώς θα ήταν πράγματι άδικο να υποχρεωθεί ο Δότης να δεχθεί κάποιον ή κάποιους νέους Λήπτες στο Σύστημα χωρίς την έγκριση του. Οπωσδήποτε όμως ο Δότης δεν μπορεί να ασκεί το δικαίωμα του αυτό καταχρηστικά. Ακόμη συνήθως προβλέπεται στις Συμβάσεις Δικαιόχρησης ότι σε περίπτωση που ο Λήπτης θελήσει να συστήσει Εταιρεία ή να τροποποιήσει την ήδη υπάρχουσα θα πρέπει να κατέχει κάθε φορά την απόλυτη πλειοψηφία των μετοχών ή μεριδίων και επιπλέον να είναι Διευθύνων Σύμβουλος ή Διαχειριστής.

Ευνόητο είναι ότι και αυτή πρόβλεψη υπηρετεί την προσωπική σχέση εμπιστοσύνης του Δότη προς τον Λήπτη στην οποία κυρίως στηρίζεται η Σύμβαση Δικαιόχρησης. Τέλος είναι δυνατό να προβλέπεται στη σχετική σύμβαση το δικαίωμα προτίμησης του Δότη έναντι των άλλων τρίτων υποψηφίων αγοραστών της Επιχείρησης του Λήπτη, δηλαδή η δυνατότητα του Δότη να αγοράσει αυτός την προς πώληση επιχείρηση εφόσον βέβαια η προσφορά του είναι η ίδια με αυτήν των άλλων αγοραστών. Βέβαια η άσκηση του παραπάνω δικαιώματος του Δότη θα πρέπει να υπόκειται σε κάποιους χρονικούς περιορισμούς. Η δεύτερη περίπτωση είναι αυτή κατά την οποία ο Δότης θα θελήσει να μεταβιβάσει την Επιχείρησή του σε κάποιον τρίτο. Αυτό που συνήθως προβλέπεται στις συμβάσεις δικαιόχρησης είναι ότι έχει το δικαίωμα να το πράξει χωρίς να απαιτείται η έγκριση των Ληπτών. Υπάρχει βέβαια μόνο η πρόβλεψη ότι ο νέος ιδιοκτήτης, που θα είναι πλέον ο Δότης, θα υπεισέρχεται στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την σε λειτουργία Σύμβαση Δικαιόχρησης. Η ρύθμιση αυτή είναι εύλογη γιατί σε διαφορετική περίπτωση θα έπρεπε ο Δότης να ερωτά και να παίρνει την έγκριση 50, 100 ή ενδεχομένως και περισσότερων Ληπτών. Τέλος έχει βέβαια ο Δότης το δικαίωμα να τροποποιεί τη νομική μορφή της Επιχείρησης του χωρίς κανένα περιορισμό από μέρους των Ληπτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΤΡΙΤΟ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING

4.1. Ανάπτυξη Franchising

1. Προσδιορισμός θέλησης και ικανότητα για ανάπτυξη Franchising
2. Καθορισμός στόχου
3. Πρώτος προϋπολογισμού
4. Έρευνα αγοράς
5. Μελέτη σκοπιμότητας
6. Προετοιμασία
7. Δοκιμή
8. Προσέλκυση / Αξιολόγηση
9. Ξεκίνημα
10. Συνεχής έλεγχος

Τα θεμέλια πάνω στα οποία θα χτιστεί ένα FRANCHISE είναι η όρεξη και η ικανότητα του ιδρυτή και των στελεχών του, όχι μόνο να δουλεύουν με άλλους ανθρώπους, αλλά και να τους καθοδηγήσουν και να τους βοηθήσουν να επιλύουν τα προβλήματα τους.

Ένα FRANCHISE βασίζεται αποκλειστικά στην καλή πίστη και τη συνεργασία και πολύ λίγο σε ιεραρχικές σχέσεις που επικρατούν μέσα σε μια "κοινή" επιχείρηση.

Θα πρέπει να αποφασισθεί ο στόχος προς τον οποίο θα κινηθεί η ανάπτυξη του FRANCHISE το είδος, ο τόπος και το μέγεθος.

Υπολογισμοί για το τι θα κοστίζει το στήσιμο ενός FRANCHISE -έξοδα οργάνωσης, τυποποίησης προϊόντων και διαδικασιών, πιθανώς νέες προσλήψεις και τι θα αποφέρει.

Το επόμενο στάδιο είναι η εκπόνηση μιας έρευνας αγοράς, με σκοπό τον καθορισμό του που ακριβώς στέκεται στην αγορά το σχεδιασμένο FRANCHISE και τι είδους ανταγωνισμό θα αντιμετωπίσει.

Στην αρχή με πρόχειρους υπολογισμούς και κατόπιν με εμπειριστατωμένες αναλύσεις της αγοράς και των οικονομικών στοιχείων ότι το υπό ανάπτυξη FRANCHISE θα είναι βιώσιμο δηλαδή κερδοφόρο για την επιχείρηση FRANCHISE και τους εντολοδόχους της.

Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του κέρδους, τις ανάγκες για χρηματοδότηση και σε τελική ανάλυση τη βιοσιμότητα και τη σκοπιμότητα της ανάπτυξης του FRANCHISE.

Όπως κάθε εμπορική συνεργασία έτσι και η συνεργασία FRANCHISE βασίζεται στο αμοιβαίο κέρδος.

Συνεπώς η μελέτη βιοσιμότητας και σκοπιμότητας του FRANCHISE δεν έχει ολοκληρωθεί, αν δεν αποδειχθεί η βιοσιμότητα και σκοπιμότητα της επένδυσης και για τον FRANCHISE.

Η ανάπτυξη ενός σωστού FRANCHISE απαιτεί την κατάλληλη προετοιμασία. Για να γίνει κάτι τέτοιο θα πρέπει να οργανωθεί το FRANCHISE προσλαμβάνοντας το αναγκαίο - πιθανώς εξειδικευμένο προσωπικό και να ετοιμαστεί το εγχειρίδιο με βάση το οποίο θα λειτουργούν ο εντολέας και οι εντολοδόχοι, το εγχειρίδιο θα είναι το θεμέλιο για το FRANCHISE.

Το εγχειρίδιο θα πρέπει να καλύπτει θέματα όπως:

A. MARKETING

B. Καθημερινή λειτουργία

Γ. Σχέσεις με πελάτες

Δ. Τρόπο τήρησης λογιστικών βιβλίων και στοιχείων E. Προσωπικό ΣΤ.

Σχετική Νομοθεσία Ζ. Αμοιβαία δικαιώματα και υποχρεώσεις εντολέα και εντολοδόχων.

Στα πλαίσια της προετοιμασίας είναι και ο τρόπος με τον οποίο θα εκπαιδευτούν οι εντολοδόχοι και το προσωπικό τους, όχι μόνο στο ξεκίνημα αλλά και στη συνέχεια.

Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει το σχεδιασμένο FRANCHISE να δοκιμαστεί και μόνο αφού περάσει το τεστ αυτό της δοκιμής με επιτυχία, να βγει στον αέρα.

Η δοκιμή θα πραγματοποιηθεί από τα καταστήματα πιλότους, χωρίς καμία παρέκκλιση, όπως αναφέρεται στο εγχειρίδιο που θα δοθεί στους εντολοδόχους.

Με επιβεβαιωμένη την αποτελεσματικότητα του FRANCHISE και από τη δοκιμή, μπορεί ο εντολέας να απευθυνθεί στον ευρύ επιχειρηματικό κόσμο και να προσελκύσει εντολοδόχους.

Είναι πολύ σημαντικό, κατά τη διάρκεια της επιλογής ο υποψήφιος εντολοδόχος να γνωρίζει καλά το FRANCHISE και ο εντολέας εκείνον.

Με τους κατάλληλους ανθρώπους το FRANCHISE μπορεί πια να ξεκινήσει. Το αν το δίκτυο FRANCHISE θα λειτουργεί αποδοτικά και θα αναπτύσσεται, εξαρτάται από τον καλό έλεγχο του. Ένα δίκτυο FRANCHISE αφημένο στην τύχη του, στην καλύτερη περίπτωση θα μείνει στάσιμο. Στη χειρότερη θα δημιουργήσει μεγάλα οικονομικά προβλήματα και προστριβές ή και δικαστικές διαμάχες για τον εντολέα και τους εντολοδόχους.

Αντίθετα ένα δίκτυο που θα βρίσκεται υπό συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση, που θα ανανεώνει τα προϊόντα του και θα βελτιώνει και αναπτύσσει τις σχέσεις μεταξύ των εντολοδόχων της εταιρίας, δεν μπορεί παρά να ευδοκιμήσει.

4.2. Εφαρμογή του Franchising από εταιρίες στην Ελλάδα

Η εφαρμογή του FR στην Ελλάδα παρατηρείται με απόλυτη επιτυχία στις παρακάτω εταιρίες:

1. NEOSET επιπλοσυνθέσεις

Η NEOSET ξεκίνησε τη δραστηριότητα της στο χώρο του επίπλου του 1980 με ένα πολύ μικρό κατάστημα επί της οδού Εμ. Μπενάκη.

Οι ανάγκες και η αυξημένη ζήτηση του καταναλωτικού κοινού για χώρους που φιλοξενούν βιβλία και άλλα αντικείμενα μέσα στο σπίτι ωθούν την NEOSET να αναπτυχθεί τόσο προϊόντικά όσο και από πλευράς δικτύου διανομής με αποτέλεσμα η Εταιρεία να αναπτύξει την ιδέα της ΕΠΙΠΛΩΣΥΝΘΕΣΗΣ.

Αυτή η ιδέα αποτελεί καινοτομία στην αγορά του επίπλου ενώ δίνει την ευκαιρία σε επιχειρηματίες να ασχοληθούν αποκλειστικά με την εμπορία των Επιπλοσυνθέσεων δημιουργώντας μία από τις μεγαλύτερες και σοβαρότερες αλυσίδες FRANCHISING στον ελληνικό χώρο.

Σήμερα η NEOSET απαριθμεί 51 καταστήματα σε ολόκληρη την Ελλάδα. Οι άνθρωποι που απασχολούνται σε όλα τα καταστήματα ξεπερνούν τους 350 ενώ η ίδια η Εταιρεία ξεπερνά σε δυναμικό τα 220 άτομα.

Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης της εταιρίας και του δικτύου κυμαίνεται από 30-35%, ενώ οι πωλήσεις το 1991 ξεπέρασαν τα 5 δις δρχ. σε τιμές καταναλωτού.

Οι βάσεις της συνεργασίας

Η συνεργασία της εταιρίας με τον FRANCHISOR - συνεργάτη, στηρίζεται καταρχήν στην αποκλειστική σχέση μεταξύ των δύο μερών, η οποία εκφράζεται μέσα από ένα σοβαρό συμβόλαιο συνεργασίας αορίστου χρόνου.

Η βασικότερη ηθική απαίτηση της εταιρίας από τον FRANCHISE -συνεργάτη είναι ο σεβασμός και η τήρηση όλων των όρων του συμβολαίου.

Οι βασικές προϋποθέσεις για την έναρξη μιας τέτοιας συνεργασίας είναι:

α) ο άνθρωπος - συνεργάτης β) το απαιτούμενο κεφάλαιο γ) το κατάστημα

Προσφορά της εταιρείας

Οι παροχές της εταιρείας προς τον συνεργάτη είναι η εκχώρηση του δικαιώματος της προς αυτόν να χρησιμοποιεί το όνομα της και να εμπορεύεται αποκλειστικά τα προϊόντα της.

Η Εταιρεία προσφέρει το πακέτο της στρατηγικής μάρκετινγκ δηλ.:

- σειρές προϊόντων ως και η ανάπτυξη νέων προϊόντων
- διαφήμιση και προώθηση τόσο σε πανελλαδικό όσο και σε τοπικό επίπεδο
- τιμολογιακή πολιτική
- συνεχής δωρεάν εκπαίδευση του προσωπικού τους συνεργάτη
- μελέτες για την διακόσμηση ή ανακαίνιση του καταστήματος
- συμβουλές για την ανάπτυξη των πωλήσεων από τους επιθεωρητές πωλήσεων

Βασικά προβλήματα:

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η NEOSET είναι σχεδόν τα ίδια που αντιμετωπίζουν όσοι ασχολήθηκαν με το FRANCHISING και την εφαρμογή του στην Ελλάδα.

1. Η άγνοια του συστήματος από τους κρατικούς φορείς και τις Τράπεζες
2. Η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών με συγκεκριμένη γνώση και εμπειρία γύρω από το FRANCHISING.
3. Η νοοτροπία των ανθρώπων που λειτουργούν σ' ένα τέτοιο σύστημα.

2. HAMBO RESTAURANT

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

Το πρώτο ξεκίνημα έγινε το 1983 με το HAMBO Καλλιθέας.

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

Η HAMBO απασχολεί 500 άτομα προσωπικό και στόχος της για το 1992 ήταν τα κέρδη της να ανέλθουν στα 3,5-4 δισ. δρχ.

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

Οι παροχές της HAMBO προς τον FRANCHISE συνεργάτη είναι η εκπαίδευση, η επιθεώρηση, ο σχεδιασμός του καταστήματος και ερ-γτομίας, η παραγωγή και ο ποιοτικός έλεγχος των προϊόντων της.

Η εταιρία αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό εφαρμόζοντας

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

3. MC DONALD' S

Η MC DONALD' S άρχισε να εφαρμόζει το FRANCHISING στην Αμερική με την ίδρυση της το 1955. Είναι η εταιρία που κατεχοχήν εφάρμοσε το σύστημα αυτό σε παγκόσμια κλίμακα. Η MC DONALD' S βασίζεται στους FRANCHISORS, που αποτελούν την "σπονδυλική στήλη" της, για να δώσουν νέες ιδέες και να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της εταιρίας.

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

Με το σύστημα FRANCHISING ο FRANCHISOR είναι υποχρεωμένος να δώσει ένα ποσοστό των πωλήσεων στην μητρική εταιρία, που βοηθά στην ανάπτυξη της, στην παροχή υποστήριξης και το λεγόμενο PRODUCT DEVELOPMENT.

Οι απαιτήσεις της "μητρικής" εταιρίας σχετικά με το κεφάλαιο επένδυσης του συνεργάτη, είναι πάντα σε συνάρτηση με το κατάστημα που πρόκειται να κατασκευαστεί. Το απαιτούμενο κεφάλαιο για το MC DONALD' S του Συντάγματος ήταν 1 εκατ. δολ. ΗΠΑ.

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

4. BODY SHOP

Το πρώτο μαγαζί BODY SHOP άνοιξε το 1976 στην Αγγλία. Στην Ελλάδα HEAD FRANCHISEE είναι η εταιρία THE BODY SHOP GREECE. Το 1979 άνοιξε το πρώτο BODY SHOP στην Κηφισιά και το 1984 υιοθετήθηκε το σύστημα FRANCHISING. Σήμερα λειτουργούν 22 μαγαζιά σε όλη την Ελλάδα και ο ετήσιο τζίρος το 1991 έφθασε το ποσό του 1,1 δις δραχμών.

Η συνεργασία της εταιρίας με τον FRANCHISEE - συνεργάτη βάσει πολύ συγκεκριμένων και αυστηρά ελεγχόμενων προδιαγραφών. Για το BODY SHOP πρωταρχικό ρόλο παίζει ο παράγων άνθρωπος. Συνεχίζοντας με τις οικονομικές απαιτήσεις, το απαιτούμενο κεφάλαιο για το άνοιγμα μαγαζιού 45 - 50 τ.μ. που πρέπει να βρίσκεται στο καλύτερο σημείο της εκάστοτε αγοράς, είναι 25 εκατομμύρια δρχ. Απαιτείται επίσης το μαγαζί να έχει έναν MANAGER καθώς και τουλάχιστον προσωπικό 2 - 3 ατόμων.

Οι παροχές που έχει η εταιρία για τους συνεργάτες είναι το TRAINING που περνά το προσωπικό των μαγαζιών οι επισκέψεις ενός AREA MANAGER, ο οποίος συμβουλεύει και βοηθάει στη διόρθωση λαθών και ελλείψεων, καθώς επίσης και δωρεάν ενημερωτικό υλικό.

Τέλος, υπάρχει σημαντική βοήθεια στο συντονισμό, την οργάνωση και διεκπεραίωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών προγραμμάτων.

5. GOODY'S

Η GOODY'S άρχισε να εφαρμόζει το FRANCHISING το 1981, δημιουργώντας το 7ο κατάστημα της.

Σήμερα λειτουργούν 59 εστιατόρια FRANCHISEE και ο ετήσιος τζίρος του συνόλου των καταστημάτων του 1991 ήταν 8,7 δις δρχ.

Η εταιρία επιλέγει συνεργάτες που είχαν τη δυνατότητα και τη διάθεση να ενσωματωθούν στην οικογένεια και τη φιλοσοφία της GOODY'S.

Εάν ο υποψήφιος είναι ένας θα πρέπει να ασχοληθεί αποκλειστικά με το εστιατόριο. Σε περίπτωση περισσοτέρων ένας από τους συμμετέχοντες ορίζεται σαν νόμιμος

εκπρόσωπος της επενδυτικής ομάδας, αναλαμβάνοντας τη δέσμευση της αποκλειστικής απασχόλησης του με το εστιατόριο.

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

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

1. Υπηρεσίες πριν την υπογραφή σύμβασης: Εξέταση υποψηφίου καταστήματος από πλευράς προϋποθέσεων άδειας λειτουργίας, εκτίμηση τζίρου, αναλυτική μελέτη κατασκευής κ.λπ.
2. Υπηρεσίες από την υπογραφή σύμβασης ως την έναρξη της λειτουργίας του καταστήματος. Σχεδιασμός και επίβλεψη των κατασκευών, επιλογή του εξοπλισμού, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού κ.ά.
3. Υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της λειτουργίας: Ιδιαίτερη παρακολούθηση κατά τους πρώτους μήνες λειτουργίας, συνεχής επιθεώρηση, εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού, οικονομικός έλεγχος κ.ά.

6. BODYLINE

Η εταιρία άρχισε να εφαρμόζει το σύστημα FRANCHISING το 1991 και με βάση τον ετήσιο τζίρο είναι η μεγαλύτερη και πιο επιτυχημένη αλυσίδα κέντρων υγείας / αδυνατίσματος στην ελληνική αγορά.

Η BODYLINE A.E. προτρέπει τους υποψήφιους συνεργάτες της για την καλύτερη προβολή των επιχειρησιακών προσπαθειών. Αυτή επιτυγχάνεται όταν υπάρχει κεντρικό οίκημα, ικανό μανάτζμεντ και υπαλληλικό προσωπικό αλλά και το απαραίτητο κεφάλαιο.

Στην Εταιρία αντιμετωπίζεται ως πρόβλημα η αδυναμία της να ανταποκριθεί στη ζήτηση για δημιουργία BODYLINE STUDIOS από αξιόλογους υποψήφιους.

Αυτή η αδυναμία οφείλεται στην στρατηγική επιλογή της διατήρησης υψηλού επιπέδου παροχής υπηρεσιών, επιμένοντας στη σωστή επιλογή και εκπαίδευση συνεργατών και προσωπικού.

Η BODYLINE A.E. προσφέρει την πολύτιμη τεχνογνωσία που προέρχεται από συγκεντρωμένη πείρα ενός τετάρτου αιώνα. Προσφέρει υποστήριξη υπό μορφή σεμιναρίων επιμόρφωσης σε θέματα οργάνωσης, διοίκησης αλλά και σε θέματα τεχνικής φύσης.

Ο νέος συνεργάτης έχει τη βοήθεια της εταιρίας σε θέματα εύρεσης χώρου, σχεδιασμού από πλευράς διαρρύθμισης και ντεκόρ. Τέλος, η εταιρία εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της νέας μονάδας σε βάθος μέσα στο περιβάλλον άλλων επιτυχημένων STUDIOS BODYLINE. Με δύο λόγια η BODYLINE παρέχει στους συνεργάτες της μια εξασφαλισμένη επιτυχία.

4.3 Αξιολόγηση του

Προσέγγιση του θέματος του FR καταδεικνύει ποσό επικερδής είναι η εφαρμογή του και τι αναμένουμε μελλοντικά.

Με την ολοκλήρωση της ανάπτυξης του θεσμού στο εξωτερικό και κυρίως στις ΗΠΑ, την λειτουργική εφαρμογή του στο χώρο του λιανικού εμπορίου, καθώς και την εφαρμογή του τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, από επιχειρήσεις που έχουν να δείξουν επιτυχημένα αποτελέσματα. Θα λέγαμε ότι το FRANCHISING αποτελεί μια ευφυή μορφή επιχειρηματικής συνεργασίας, με πλεονεκτήματα για τους αμ-φότερους συμβαλλόμενους.

Οι ιδιαιτερότητες της Ελληνικής αγοράς θα υποστηρίζαμε ότι επι-βάλλουν την ανάπτυξη τους, γιατί το FRANCHISING είναι πραγματικά ο πιο αποτελεσματικός,

ποιοτικά και αποδοτικά τρόπος, για να αναπτυχθεί μια δραστηριότητα. Ντόπιες ή ξένες μελέτες, καθώς και η εφαρμογή του από τις ελληνικές επιχειρήσεις, δείχνουν την πολύ καλή προοπτική ανάπτυξης του, γενικότερα στο χώρο του λιανικού εμπορίου ή ειδικότερα στο χώρο παροχής υπηρεσιών.

Συμπερασματικά λοιπόν, μπορούμε να καταλήξουμε στις εξής βασικές διαπιστώσεις: Η Ελληνική Αγορά θα χαρακτηρίζεται από έντονη κινητικότητα γύρω από την πρακτική του FRANCHISING, καθώς ολοένα ή περισσότερες επιχειρήσεις θα αντιλαμβάνονται τα πλεονεκτήματα της, προβλέποντας σ' αυτή για ανάπτυξη ή επιτυχή αντιμετώπιση του ανταγωνισμού της Ενιαίας Ευρωπαϊκής αγοράς. Αποτέλεσμα της κινητικότητας αυτής μπορεί να αποτελέσει, η επίδραση στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, το οποίο δεν έχει αντιμετωπίσει ακόμη σε οργανωμένη βάση τη χρηματοδοτική υποστήριξη του FRAN-OHI31NO, σε αντίθεση με την ευρωπαϊκή τραπεζική πρακτική που έχει περιβάλλει το θεσμό με έντονο ενδιαφέρον ή ιδιαίτερη προσοχή. Τούτο μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας πιο συγκροτημένης κι οργανωμένης προσπάθειας από την μεριά των επιχειρήσεων καθώς και την θέσπιση ειδικού νομοθετικού πλαισίου, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι υφίσταται αυτή η ανάγκη, για τον λόγο ότι αρκεί μια προσεκτική ή εξειδικευμένη τεχνική επεξεργασία των στοιχείων που περιλαμβάνονται στις συμβάσεις, και ρυθμίζουν τις σχέσεις των συμβαλλομένων μερών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Με την είσοδο της νέας χιλιετίας, 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. Η επιτυχία εστιάζεται στο τρίπτυχο -Ταχύτητα - Οργάνωση - Καινοτομία".

Η απόφαση για την δημιουργία και την ανάπτυξη ενός Δικτύου Λιανικής. Η δραστηριοποίηση στο χώρο της λιανικής επιφέρει μια σειρά από σημαντικά πλεονεκτήματα, τα οποία πολλές φορές καθορίζουν την μακροβιότητα και την επιτυχημένη πορεία των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Η διαπίστωση ότι οι μεμονωμένες μονάδες λιανικής συρρικνώνονται και αποτελούν παρελθόν αποτελεί, πλέον, κοινοτυπία. Σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας και σχεδόν σε κάθε κλάδο ο καταναλωτής επιζητά την εγγύηση του «ονόματος» και διαμορφώνει την καταναλωτική συμπεριφορά του σύμφωνα με τους δείκτες της διαφημιστικής δαπάνης. Ο παραδοσιακός φούρνος, το μανάβικο, το mini market παραχωρούν την θέση τους στα super και hyper market, στις αλυσίδες άρτου.

Άρα, η απόφαση του μεμονωμένου επιχειρηματία αφορά είτε στην ανάπτυξη του, είτε στην αλλαγή πλεύσης του κάτω από την «ομπρέλα» γνωστής αλυσίδας.

Το Δίκτυο Λιανικής με την έννοια της χρήσης κοινού ονόματος σε διάφορα σημεία πώλησης επιτυγχάνεται με πολλούς τρόπους, οι οποίοι και καθορίζουν την στρατηγική ανάπτυξης, όπως μέσω ιδίων κεφαλαίων, μέσω του θεσμού της δικαιόχρησης, μέσω αδειών παραχώρησης χρήσης σήματος, μέσω αντιπροσωπειών, κ.λπ. Μοναδικός σκοπός κάθε τακτικής ανάπτυξης είναι η διασφάλιση των πλεονεκτημάτων ενός Δικτύου Λιανικής:

- * Αύξηση Αναγνωρισιμότητας - Awareness.
- * Επίτευξη Οικονομιών Κλίμακας.
- * Επίτευξη καλύτερων συμφωνιών με προμηθευτές και / ή διασφάλιση της πορείας των πωλήσεων για τις μεταποιητικές επιχειρήσεις

*Ενδυνάμωση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.

• Αύξηση της δυνατότητας για διάθεση αυξημένων κονδυλίων διαφήμισης, έρευνας προϊόντων, κ.λπ.

Η μικρή επιχείρηση που διατηρεί λίγες μονάδες λιανικής ισχυροποιείται ως όνομα, κερδίζει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού, αγοράζει φθηνότερα, δυναμώνει και διασφαλίζει βιωσιμότητα. Ο μεταποιητής, βιοτέχνης και βιομήχανος, σταθεροποιεί τις πωλήσεις του, παράγει προϊόντα με το όνομα του, σταματά να διαθέτει κόππο, σκέψη και χρήματα για να δημιουργεί την επιτυχία των άλλων, όσο συνεργαζόταν μαζί τους ως υπεργολάβος.

Ο εισαγωγέας σταματά να επενδύει σε όνομα τρίτης κυριότητας, ενδυναμώνεται και μακροβιώνει.

Βέβαια, οι εξαιρέσεις επιβεβαιώνουν τον κανόνα. Ελάχιστες, ωστόσο, αποτελούν οι περιπτώσεις των επιτυχημένων μεμονωμένων επιχειρήσεων, οι οποίες λειτουργούν άκρως επιτυχημένα κάτω από την αυθεντικότητα και μοναδικότητα που τις διέπει, οι οποίες, ενδεχομένως, δεν μπορούν να αναπαραχθούν σε δίκτυο λόγω της μοναδικότητας τους (π.χ. γνωστό μεζεδοπωλείο). Γι' αυτές, όμως, η επιβίωση θα χαθεί μαθηματικά αποδεδειγμένα με το πέρασμα του management στην επόμενη γενιά.

Το τρίπτυχο της επιτυχίας

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 λαμβάνει χώρα μέσα σε ιδιαίτερα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον

Την ίδια στιγμή που αναλύεται μια νέα ιδέα, ταυτόχρονα συζητιέται παράλληλα και από άλλους επιχειρηματικούς κύκλους και ενδεχομένως έχει ήδη προχωρήσει σε στάδια υλοποίησης. Τα μοναδικά στοιχεία που θα επιτρέψουν την επιτυχημένη υλοποίηση 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.

Ταχύτητα

- Για να μη μας προλάβουν οι ανταγωνιστές.
- Για να μη χάνουμε πολύτιμο χρόνο.
- Για να δυναμώσουμε τα cashflows.
- Γιατί αν δεν ξεκινήσουμε δεν θα τελειώσουμε.
- Γιατί για να τελειοποιήσουμε το concept πρέπει να το ξεκινήσουμε
- Γιατί οι ευκαιρίες δεν περιμένουν,
- Γιατί καλύτερα να κάνεις κάτι - έστω και λάθος - παρά να μη το κάνεις καθόλου.

Οργάνωση

- Για να επιτύχουμε αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.
- Για να μη κάνουμε λάθη.
- Για να μη κάνουμε δυο φορές τα ίδια πράγματα.
- Για να μη σπαταλάμε πόρους και χρήματα.
- Για να μη πέσει το ηθικό μας.
- Για να μη χάνουμε χρόνο.

Καινοτομία

- Για να διαφοροποιηθούμε και να ξεχωρίσουμε.
- Για να επιτύχουμε διαχρονικότητα και επιτυχία.
- Για να μας προτιμούν οι πελάτες μας.

Η επιλογή των κατάλληλων Οργανωτικών Δομών.

Με σκοπό να επιτευχθεί η επιχειρηματική ιδέα, να γίνει πράξη και να διατηρηθεί θα πρέπει να ελέγχεται, να ανανεώνεται διαρκώς, να προσφέρει συνεχώς βελτιωμένη ποιότητα και 3βπ/ίοβ. Όλα τα παραπάνω απαιτούν κατάλληλη οργάνωση, η οποία θα διασφαλίσει τόσο την Ταχύτητα, όσο και την Καινοτομία, συμπτύσσοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την έννοια του τριπτύχου "Ταχύτητα - Οργάνωση - Καινοτομία» στον παράγοντα - 30" δηλαδή ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΟΡΓΑΝΩΣΗ.

Η ορθή οργανωτική δομή, η ορθή επιλογή στελεχών και η διενέργεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων με την κατάλληλη συχνότητα και ποιότητας 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.

Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή I. Πλήθος Δικτύου: 3 – 8

Οι βασικές λειτουργίες του δικτύου εξυπηρετούνται από 3 θέσεις: Υπεύθυνος Παραγωγής, Υπεύθυνος Πωλήσεων & Μ3ΓΚβιηα και Υπεύθυνος Λογιστηρίου. Όπως είναι φυσικό ο Γενικός Διευθυντής έχει το ρόλο του «υπερδιευθυντή» με αυξημένη εμπλοκή στις δραστηριότητες του κάθε τμήματος. Επιπλέον, η μητρική εταιρεία πλαισιώνεται με ένα επιτελείο εξωτερικών συνεργατών, όπως νομικός σύμβουλος, σύμβουλος ανάπτυξης, ενδεχομένως merchandiser και οικονομικό σύμβουλο.

Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή II. Πλήθος Δικτύου: 9 - 25.

Οι βασικές λειτουργίες του δικτύου εξυπηρετούνται από 4 θέσεις. Τις δύο θέσεις της Οργανωτικής Δομής I: Διευθυντής Πωλήσεων & Marketing και Οικονομικός Διευθυντής και δύο νέες θέση του Διευθυντή Logistics και του Διευθυντή Σχεδιασμού & Ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, με την διάσπαση των δραστηριοτήτων του Υπεύθυνου Παραγωγής. Τα τμήματα στελεχώνονται έτσι ώστε να εξυπηρετούν καλύτερα το δίκτυο, με καίριο σημείο την αρχική οργάνωση των λειτουργιών παρακολούθησης και ελέγχου του δικτύου, καθώς και του marketing. Επιπλέον, η μητρική εταιρεία πλαισιώνεται με ένα επιτελείο εξωτερικών συνεργατών, όπως νομικός σύμβουλος, σύμβουλος ανάπτυξης και σύμβουλος μηχανογράφησης.

Στην συγκεκριμένη φάση ανάπτυξης διακρίνονται η οργάνωση Logistics και η χρήση των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και της μηχανογράφησης, οι οποίες δίνουν την ευκαιρία για συμπίεση του κόστους και αύξηση της αποτελεσματικότητας κατά την εξυπηρέτηση του δικτύου.

Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή III. Πλήθος Δικτύου: 26 - άνω.

Μια νέα θέση, με καθαρά οργανωτικό ρόλο, υπεισέρχεται, αυτή του Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας, ο οποίος συντονίζει την διασφάλιση της όρθης και ποιοτικής λειτουργίας τόσο των κεντρικών υπηρεσιών, όσο και των μονάδων του δικτύου.

Η λειτουργία της μηχανογράφησης διενεργείται, πλέον, από μόνιμο τμήμα, με επικεφαλής την Διευθυντή Μηχανογράφησης και έχει πλέον ωριμάσει η κατάσταση για την εισαγωγή ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος - Enterprise Resource Planning. Η ανάπτυξη της εταιρείας και οι απαιτήσεις της αγοράς δημιουργούν ξεχωριστά τμήματα Πωλήσεων και Marketing. Επιπλέον, δημιουργείται ένα ισχυρό υποτμήμα για την παρακολούθηση και έλεγχο του δικτύου, το οποίο διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία του δικτύου. Η Οικονομική Διεύθυνση συγκροτείται, πλέον, με τέτοιο

τρόπο ώστε να καλύπτει τις νέες ανάγκες και δημιουργείται νέο τμήμα Προσωπικού & Εκπαίδευσης.

Επίσης, πολλές φορές διακρίνεται η δομή των Product Managers, οι οποίοι αναλαμβάνουν την διαχείριση κατηγοριών προϊόντων από τις προμήθειες ως το marketing, όταν το product mix είναι ανάλογο.

Η διατήρηση της επιτυχίας

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 ενδεικτικά:

- στις τάσεις και προοπτικές του κλάδου
- στις στρατηγικές του ανταγωνισμού
- στην αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού
- στις νέες τεχνολογίες
- στην πληροφορική
- στο marketing
- στην οργάνωση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ FRANCHISING

ΕΝΑ ΖΗΤΗΜΑ ΜΕ ΠΥΡΗΝΑ ΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ

Κανένα σύστημα και καμιά επιχείρηση δε μπορεί να υπάρξει χωρίς την κινητήρια ανθρώπινη παρουσία. Δεν είναι δύσκολο λοιπόν να συμπεράνει κανείς ότι όλα απορρέουν από την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που εμπλέκεται στο χώρο.

Και πώς θα επηρεαστεί αυτή η ποιότητα θετικά και ανοδικά; Μα κυρίως στον τόπο μας η απάντηση έχει δοθεί πριν χιλιάδες χρόνια και ακούει στο όνομα εκπαίδευση, μάθηση, παιδεία.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕ ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ

Σαφώς έχει σημασία το προϊόν, βεβαίως είναι απαραίτητη η τήρηση των κανονισμών και των συστημάτων αλλά τι απ' αυτά μπορεί να υπάρξει και να αποδώσει αν οι άνθρωποι που καλούνται να τα πραγματοποιήσουν δεν ανταποκρίνονται στο επίπεδο του επαγγελματισμού και της εργασιακής ηθικής που απαιτείται;

Αυταπόδεικτος λοιπόν παρουσιάζεται ο κριτικής σημασίας ρόλος της ποιοτικής και διαρκούς εκπαίδευσης στις αλυσίδες franchising, που οφείλει να έχει ως πυρήνα τον παράγοντα άνθρωπο και την προσωπική βελτίωση αυτού. Μέσα απ' αυτή τη βελτίωση οδηγούμαστε στην ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού που συνειδητά οικοδομεί την προσωπική του επιτυχία και ευτυχία σε άμεση συνάρτηση με την επιτυχία, τη διαρκή βελτίωση και την ανοδική πορεία της εταιρίας που το απασχολεί. Η σημασία της λαϊκής μας έκφρασης «σέβομαι το ψωμί που τρώω» δεν είναι παρά ο απλουστευμένος ορισμός του επαγγελματισμού.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΙΔΙΚΟΥΣ

Εδώ τίθεται ένα βασικό ερώτημα: Πότε η εκπαίδευση αποδεικνύεται αποτελεσματικότερη, όταν διεξάγεται εσωτερικά στην εταιρία από τους παράγοντες της αλυσίδας ή όταν το ρόλο αυτό αναλαμβάνουν ειδικοί επαγγελματίες εκπαιδευτές με ικανό εύρος διδακτικού αντικειμένου και με μεγάλη εκπαιδευτική εμπειρία;

Διευκολυνόμαστε ίσως στην απάντηση δανειζόμενοι ένα παράδειγμα από το στενό οικογενειακό μας περιβάλλον. Μήπως όλοι δεν έχουμε παρατηρήσει τα παιδιά να πείθονται ευκολότερα από τα λεγόμενα των φίλων τους, των δασκάλων τους ή των συγγενών απ' ότι από τα λεγόμενα των ίδιων των γονιών τους;

Αντίστοιχη είναι και η αντίδραση των εργαζομένων στις αλυσίδες franchising. Όταν εκπαιδεύονται εσωτερικά από παράγοντες της επιχείρησης είναι αναπόφευκτο να αισθάνονται πως ότι κι αν λέγεται έχει σα βασικό άξονα μόνο τα συμφέροντα της εταιρίας και την αύξηση των κερδών της. Αδυνατούν να τα συνδέσουν με την προσωπική τους ανάπτυξη και συμφέρον. Η δυσπιστία και η ανταγωνιστικότητα δυστυχώς είναι παρούσες. Όταν όμως έχουν απέναντι τους έναν επαγγελματία δάσκαλο που εστιάζει την εκπαίδευση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στην προσωπική βελτίωση, στη διεύρυνση του δικού τους γνωστικού αντικειμένου, αισθάνονται στο επίκεντρο της προσοχής της εταιρίας. Θεωρούν ότι η αλυσίδα τους νοιάζεται, τους υπολογίζει και επενδύει σ' αυτούς. Η αυτοπεποίθηση τους τονώνεται, ο επαγγελματισμός τους και η διάθεση για προσφορά αγγίζουν τα ανώτερα επίπεδα.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ FRANCHISING

Η εκπαίδευση στον τομέα του franchising έχει τέσσερις βασικούς αποδέκτες: Τους franchisors (δικαιούχους), τους franchisees (δικαιούχους), τους managers των καταστημάτων και τους υπαλλήλους των καταστημάτων. Ανάλογα με τον αποδέκτη, η εκπαίδευση διαμορφώνεται συνοπτικά ως εξής:

1) Εκπαίδευση για υποψήφιους Franchisors (Πώς να κάνουμε το προϊόν μας franchisable)

Απευθύνεται στους franchisors και βασίζεται στους εξής κύριους άξονες :

- Βασικά για το franchising
- Πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα συστήματος franchising
- Αποτελεσματική διοίκηση αλυσίδας
- Πηγές για ανεύρεση κατάλληλων (franchisees)
- Επιλέγοντας τους καταλληλότερους franchisees
- Η ψυχολογία του (franchisee)
- Πώς να "πείθετε" τους κατάλληλους franchisees
- Αποτελεσματική οργάνωση συστήματος franchising
- Αποτελεσματική ανάπτυξη δικτύου franchising
- Νομικά θέματα & συμβάσεις στο franchising
- Πιλοτικό κατάστημα – εγκαίνια
- Δημόσιες Σχέσεις franchisor
- Οι σχέσεις franchisor-franchisee
- Πιθανά προβλήματα στις σχέσεις
- Η διατήρηση μιας αποδοτικής και μακροχρόνιας σχέσης
- Αποτελεσματικά marketing στο franchising
- Διαφήμιση - συνδιαφήμιση (co-branding)
- Αποτελεσματική υποστήριξη από τον franchisor
- Αποτελεσματική επικοινωνία και εκπαίδευση από τον franchisor

- Επίλυση προβλημάτων των franchisees
- Ο σύνδεσμος franchise της Ελλάδας
- Κώδικας ηθικής δεοντολογίας
- Εξάπλωση δικτύου στο εξωτερικό
- Αξιοποίηση του Internet για franchisees
- Διευθύνσεις στο Internet για franchising

2) Εκπαίδευση για υποψήφιους Franchisees (Πώς να πετύχετε στο franchising)

Απευθύνεται στους franchisees (δικαιοδόχους) και αναλύεται συνοπτικά ως εξής :

- Βασικά για το franchising
- Πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα συστήματος
- Προϋπόθεση για ένα επιτυχημένο franchise
- Δημιουργώντας ένα επιτυχημένο
- Νομικά θέματα & συμβάσεις στο franchising
- Οι σχέσεις franchisor-franchisee
- Βασικές αρχές management
- Βασικές αρχές Ηγεσίας
- Αποτελεσματικό management
- Αξιολόγηση προσωπικού
- Πως να επιλύετε τα προβλήματα των
- Επίλυση προβλημάτων υπαλλήλων
- Εγκαίνια καταστήματος
- Τοπικά marketing καταστήματος (LSM)
- Η διατήρηση μιας αποδοτικής και μακροχρόνιας σχέσης

3) Εκπαίδευση για managers καταστημάτων

(Η διοίκηση ενός καταστήματος franchise)

Απευθύνεται στους managers των καταστημάτων franchise και αφορά σε:

- Βασικά για το franchising
- Επίλυση προβλημάτων υπαλλήλων
- Εγκαίνια καταστήματος
- Marketing και πωλήσεις
- Τοπικό marketing καταστήματος (LSM)
- βασικές αρχές management
- Το management(ενός καταστήματος
- Επικοινωνία και Δημόσιες Σχέσεις
- Βασικές αρχές Ηγεσίας
- Ομαδική συνεργασία
- Παρακίνηση προσωπικού
- Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών
- Ανάθεση καθηκόντων
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση
- Προγραμματισμός και οργάνωση
- Η ψυχολογία του πελάτη
- Η μη-λεκτική επικοινωνία του πελάτη
- Αντιμετώπιση παραπόνων
- Αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία

4) Εκπαίδευση για υπαλλήλους καταστημάτων franchise και έχει σαν στόχο την «Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών»

(Γιατί να δώσουμε τον καλύτερο μας εαυτό στον εργοδότη μας)

Απευθύνεται στους υπαλλήλους των καταστημάτων (franchise και αφορά σε :

- Γενικά περί franchising
- Η έννοια της ποιότητας
- Η ποιότητα σαν τρόπος ζωής
- Η έμφαση στην πώληση σήμερα
- Τεχνικές πωλήσεων
- Διαδικασία αντιμετώπισης παραπόνων
- Η ψυχολογία του πελάτη
- Τα πρώτα λεπτά - η πρώτη εντύπωση
- Η μη-λεκτική επικοινωνία του πελάτη
- Αντιμετώπιση αντιρρήσεων πελατών
- Αποτελεσματική ακρόαση
- Η επικοινωνία με τον πελάτη
- Η κατανόηση της γλώσσας του σώματος μας
- Τηλεφωνική επικοινωνία
- Αναγνώριση προς τους πελάτες. Γιατί, πότε και πώς.
- Άγνωστες απώλειες
- Προσωπική ανάπτυξη - βελτίωση

Ο υπάλληλος που εκπαιδεύεται και επιμορφώνεται αισθάνεται στο κέντρο της προσοχής της επιχείρησης και θεωρεί τον εαυτό του καθοριστικό παράγοντα στο ζήτημα της επιτυχημένης ανάπτυξης της αλυσίδας. Διευρύνει του ορίζοντες του και βελτιώνει τον τρόπο που σκέπτεται. Ανακαλύπτει τη χαρά της ευσυνείδητης και σωστής προσφοράς και κάνει τον πελάτη κέντρο της προσοχής και της φροντίδας του.

Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η υλοποίηση αποτελεσματικής εκπαίδευσης στο franchising χρήζει τριών βασικών και αναγκαίων προϋποθέσεων : Την αρχική εκπαίδευση, την σταθερά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση σε ετήσια βάση και την εκπαίδευση με γνώμονα τις ιδιαίτερες ανάγκες των εργαζομένων αλλά και της αλυσίδας. Είτε πρόκειται για τον franchisor είτε για τον franchisee, είτε για τον manager του καταστήματος είτε για τον υπάλληλο του καταστήματος, η σωστή εκπαίδευση είναι η διαρκής εκπαίδευση. " Δια βίου εκπαίδευση " [3L = Life Long Learning το έχει ονομάσει η Ευρωπαϊκή Ένωση]

A) Η αρχική εκπαίδευση

Αυτή είναι εκείνη που έχει ως στόχο την ομαλή και επιτυχημένη εισαγωγή του νέου franchisor, του νέου franchisee, ή του νεοπροσληφθέντος υπαλλήλου μέσα στους κόλπους της αλυσίδας. Εδώ αναλύεται η δομή της επιχείρησης, οι στόχοι της, το σύστημα, τα τεχνικά θέματα, τα λειτουργικά θέματα, οι ιδιαιτερότητες του προϊόντος σε όλο το βάθος και πλάτος τους έτσι ώστε σε συνδυασμό με τον πάντα ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης να έχουμε για τους εκπαιδευθέντες διπλό όφελος : τεχνογνωσία και ανάπτυξη.

B) Η σταθερά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση σε ετήσια βάση

Εδώ δίνεται ιδιαίτερο βάρος στο στοιχείο της τακτικής επανάληψης αφού είναι εξακριβωμένο ότι μόνο τότε η εκπαίδευση μπορεί να είναι αποτελεσματική. Και τούτο διότι αφενός όταν ο εκπαιδευόμενος ακολουθεί ένα πρόγραμμα που επαναλαμβάνεται τουλάχιστον άπαξ ετησίως επιτυγχάνει να έχει μονίμως στο

μπροστινό μέρος της μνήμης του τα βασικότερα σημεία της εκπαίδευσης, με δυνατότητα να τα ανακαλεί και να τα χρησιμοποιεί διαρκώς. Αφετέρου η σταθερά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση δηλώνει το πραγματικό ενδιαφέρον της αλυσίδας για τους εργαζόμενους ή τους franchisees. Οι εκπαιδευόμενοι αισθάνονται ότι είναι το αντικείμενο γνήσιου ενδιαφέροντος κι ότι απ' αυτούς εξαρτώνται πολλά.

Αντίθετα αν η εκπαίδευση λάβει χώρα αποσπασματικά μία ή δύο φορές μόνο, έχει τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα από τα επιθυμητά. Στο μυαλό όλων υποβόσκει η σκέψη ότι όλα γίνονται για λόγους εντυπώσεων, πρόκειται δηλαδή για ένα «θέατρο» ενδιαφέροντος κι ότι η αλυσίδα δε σκέφτεται παρά μόνο το κέρδος και το δικό της όφελος. Ακριβώς το ίδιο ισχύει και για τους υπαλλήλους του franchisor αλλά και για τους υπαλλήλους του franchisee." Επανάληψη μήτηρ πάσης μαθήσεως "

Γ) Η εκπαίδευση με βάση τις πραγματικές και δηλωμένες ανάγκες των εκπαιδευομένων

Προσδιοριζόμενη δηλαδή μέσω ερωτηματολογίων και opinion polls που οι ίδιοι συμπληρώνουν. Αυτός είναι και ο μοναδικός τρόπος για να είναι κανείς βέβαιος ότι βρίσκεται πάντα κοντά στις πραγματικές ανάγκες και προβλήματα της αλυσίδας franchise κι ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν αναλώνεται απλώς σε τετριμμένες θεωρητικές τοποθετήσεις, " Γηράσκω αεί διδασκόμενος".

ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟ FRANCHISING

Ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά δημιουργεί την αναγκαιότητα συμπληρωματικής εκπαίδευσης σε τομείς που άπτονται της ευρύτερης ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Ενδεικτικά μπορούμε να παραθέσουμε ορισμένους τίτλους σεμιναρίων όπως :

- Επικοινωνία
- Μη λεκτική επικοινωνία
- Γραπτή επικοινωνία
- Τηλεφωνική επικοινωνία
- Τεχνική επιτυχημένων διαπραγματεύσεων
- Τεχνικές παρουσιάσεων
- Time management (αποτελεσματική διαχείριση χρόνου)
- Stress management (θετική εκμετάλλευση του άγχους)
- Team building (Δημιουργώντας και διοικώντας ομάδες)
- Team working (Αποτελεσματική ομαδική συνεργασία)
- Telemarketing -Telesales
- Παρακίνηση προσωπικού
- Επιλογή και αξιολόγηση υπαλλήλων
- Ανθρώπινες σχέσεις
- Αποτελεσματικές συσκέψεις
- Στρατηγική ηγεσία
- Νεύρο-γλωσσολογικός προγραμματισμός
- Επιχειρηματική αξιοποίηση του Internet, Intranet και Extranet
- Επίλυση προβλημάτων
- Λήψη αποφάσεων
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων πωλήσεων

Είναι λοιπόν προφανές ότι οι αλυσίδες που θα εστιάσουν την προσοχή τους στη σωστά δομημένη, σταθερά επαναλαμβανόμενη και συνεχώς αναπτυσσόμενη εκπαίδευση έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη σημερινή αγορά.

Γιατί σαφώς τελικός στόχος κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η οικονομική ευμάρεια. Αν όμως επικεντρώσουμε στο χρήμα σίγουρα δε φτιάχνουμε τον

άνθρωπο κι αφού από εδώ πηγάζουν όλα η λύση είναι μία επικεντρώνουμε στον άνθρωπο για να οδηγηθούμε στο χρήμα.

Κι αν τελικά πρέπει να υπάρχει συνταγή επιτυχίας, γιατί σε μια επιχείρηση το ζητούμενο δε μπορεί να μην είναι και τα χρήματα, τότε αυτή δε θα πρέπει να είναι άλλη από την ακόλουθη :

- Προς τους franchisors Θέλετε χρήματα;
 Προσέξτε τους franchisees
- Προς τους franchisees Θέλετε χρήματα;
 Προσέξτε τους υπαλλήλους σας
- Προς τους υπαλλήλους Θέλετε χρήματα;
 Προσέξτε τους πελάτες σας
- Και πως θα συμβεί αυτό; **Μόνο με τη σωστή εκπαίδευση.**

Διότι καλώς ή κακώς, οι συνταγές τα συστήματα και οι μεθοδολογίες, δημιουργούν απλώς την πιθανότητα μιας επιτυχίας.

Εκείνοι που την πραγματοποιούν, είναι οι **άνθρωποι !**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΚΤΟ

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΝΕΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΕΙΔΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ICAP

Το franchising πρωτοεμφανίστηκε στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970. αλλά ουσιαστικά αναπτύχθηκε μετά το 1990. Παρά τον υψηλό ρυθμό ανάπτυξης στην ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια, ο αριθμός των επιχειρήσεων που το υιοθετεί παραμένει ακόμα σε χαμηλό επίπεδο σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων του λιανικού εμπορίου.

Το γεγονός αυτό, το οποίο είχε επισημανθεί από την ειδική μελέτη της ICAP το 1998, εξακολουθεί να ισχύει και σήμερα. Σύμφωνα με τη Βάση Δεδομένων Franchising της ICAP οι επιχειρήσεις ανέρχονται σήμερα σε 247 έναντι 200 το 1998. Η αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων κατά 23,5% σε διάστημα μόλις τριών ετών, μεταξύ των δύο ερευνών της ICAP, δημιουργεί αισιοδοξία για την περαιτέρω πορεία ανάπτυξης του θεσμού στην ελληνική αγορά.

Ο αριθμός των καταστημάτων αυξάνεται

Για να καταγραφούν οι προοπτικές της περαιτέρω ανάπτυξης του Franchising στην Ελλάδα, η ICAP πραγματοποίησε δειγματοληπτική έρευνα σε επιχειρήσεις του κλάδου.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του τρέχοντος έτους σε τυχαίο δείγμα 82 επιχειρήσεων της Βάσης Δεδομένων Franchising, της ICAP. Η συλλογή των στοιχείων πραγματοποιήθηκε με τηλεφωνικές συνεντεύξεις. Το 43,9% των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στο εμπόριο, το 29,3% στη βιομηχανία και το υπόλοιπο 26,8% στις λοιπές υπηρεσίες.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, 63% ξεκίνησε την εφαρμογή του Franchising μετά το 1995. Ένα μικρό ποσοστό δήλωσε ότι θα ξεκινήσει στο άμεσο

μέλλον. Στην εφαρμογή του θεσμού προηγούνται χρονικά οι επιχειρήσεις με έδρα την Αθήνα.

Πίνακας 1	Η Έναρξη του Franchising 1990-2000 (Ποσοστά)		
	Πριν το 1990	1991-1995	Μετά το 1995
Κλάδοι			
Βιομηχανία	4,1	12,3	8,2
Εμπόριο	2,7	8,2	35,6
Λοιπές Υπηρεσίες	4,1	5,4	19,1
Σύνολο	10,9	25,9	62,9

Η πλειονότητα των επιχειρήσεων διαθέτει 1-4 εταιρικά καταστήματα. Η παρατήρηση αυτή ισχύει για το έτος 2000 στο σύνολο της χώρας και στους τρεις τομείς υπό εξέταση, δηλαδή, τη βιομηχανία, το εμπόριο και τις υπηρεσίες. Εξαιρεση στη συγκεκριμένη παρατήρηση αποτελεί το υπόλοιπο της χώρας, εκτός δηλαδή της περιοχής των Αθηνών και της Θεσσαλονίκης, όπου το 50% των επιχειρήσεων διαθέτει πάνω από 9 εταιρικά καταστήματα.

Πίνακας 2	Αριθμός Εταιρικών Καταστημάτων: 2000			(Ποσοστά)
	Βιομηχανία	Εμπόριο	Λοιπές Υπηρεσίες	Σύνολο Επιχειρήσεων
Κανένα	4,3	5,7	0,0	3,7
1-4	69,7	57,2	50,0	58,7
5-8	4,3	11,4	18,2	11,3
9-15	8,7	17,1	18,2	15,0
16-30	4,3	5,7	4,5	5,0
30+	8,7	2,9	9,0	6,3
Σύνολο	100,0	100,0	100,0	100,0

Αντίθετη εικόνα παρουσιάζεται στην ανάλυση του πλήθους των καταστημάτων που αναπτύσσονται με τη μέθοδο franchising. Η πλειονότητα των επιχειρήσεων, δηλαδή το 72,9% του δείγματος, διαθέτει περισσότερα από 5 καταστήματα, ενώ το 15,7% διαθέτει 30 καταστήματα και πλέον. Σημαντικά ποσοστό όμως των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών, 38,1%, διαθέτει έως 4 καταστήματα. Το 32,1% των επιχειρήσεων που έχουν έδρα την Αθήνα διαθέτουν έως 4 καταστήματα. Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις με έδρα εκτός Αθηνών διαθέτουν πάνω από 4 καταστήματα η κάθε μία.

Πίνακας 3	Αριθμός Franchising Καταστημάτων: 2000			(Ποσοστά)
	Βιομηχανία	Εμπόριο	Λοιπές Υπηρεσίες	Σύνολο Επιχειρήσεων
1-4	18,8	24,2	38,1	27,1
5-8	25,0	33,4	9,5	24,3
9-15	12,5	24,2	28,6	22,9
16-30	12,5	9,1	9,5	10,0
30+	31,2	9,1	14,3	15,7
Σύνολο	100,0	100,0	100,0	100,0

Ο μέσος όρος του αριθμού των εταιρικών καταστημάτων ανά επιχείρηση είναι πολύ χαμηλότερος από τον αντίστοιχο μέσο όρο των franchise καταστημάτων, 7,9 καταστήματα έναντι 15,8. Η δε μεγαλύτερη διαφορά παρατηρείται στη βιομηχανία. Υψηλότερος μέσος όρος εταιρικών καταστημάτων εμφανίζεται στις επιχειρήσεις που έχουν έδρα τη Θεσσαλονίκη, 10,9, και τη λοιπή Ελλάδα, 11,7. Για

τα franchise καταστήματα, οι επιχειρήσεις με έδρα τη Θεσσαλονίκη εμφανίζουν επίσης μεγαλύτερο μέσο όρο, 23,6.

Πίνακας 4	Μέσος Όρος Αριθμού Καταστημάτων:		(Ποσοστά)
	2000		
Κλάδοι	Μέσος Όρος Αριθμού Εταιρικών Καταστημάτων	Μέσος Όρος Αριθμού Franchise Καταστημάτων	Σύνολο
Βιομηχανία	7,4	22,6	13,5
Εμπόριο	6,5	12,4	9,4
Λοιπές Υπηρεσίες	10,4	15,9	13,1
Σύνολο	7,9	15,8	11,6

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων, 96.3% δήλωσε ότι θα αυξήσει το δίκτυο των καταστημάτων της στο άμεσο μέλλον. Περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις, 54.3%, δηλώνουν ότι η αύξηση των καταστημάτων θα πραγματοποιηθεί με τη μέθοδο franchise. το 2,7% με ιδιόκτητη σχέση, ενώ το 42.5% δηλώνει ότι θα αναπτυχθεί και με τις δυο μεθόδους. Ειδικότερα στην περιοχή της Θεσσαλονίκης όλες οι επιχειρήσεις δηλώνουν ότι η αύξηση των καταστημάτων θα γίνει με franchise.

Πίνακας 5	Τρόπος Επέκτασης Στο Άμεσο Μέλλον
Τρόπος Επέκτασης	
Με Franchise	54,8%
Με Εταιρικά Καταστήματα	2,7%
Και με τους δύο Τρόπους	42,5%
Σύνολο	100,0%

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτει ότι, οι επιχειρήσεις προγραμματίζουν σημαντική αύξηση του δικτύου τους τα προσεχή έτη. Πρέπει ωστόσο να επισημανθεί ότι στις αρχές του έτους εμφανίζονται πιο αισιόδοξες προβλέψεις, οι οποίες όμως ενδέχεται να μην πραγματοποιηθούν. Επιπλέον, η μεγάλη αύξηση του αριθμού των καταστημάτων που προβλέπεται στον τομέα των υπηρεσιών οφείλεται σε επώνυμες εταιρίες με μεγάλο δίκτυο καταστημάτων και υψηλό ρυθμό ανάπτυξης μέχρι σήμερα, οι οποίες προγραμματίζουν περαιτέρω σημαντική αύξηση του αριθμού των καταστημάτων τους.

Πίνακας 6	Προβλεπόμενη Εξέλιξη Δικτύου: 2001-2002		
	Μέσος Όρος Καταστημάτων 2000	Μέσος Όρος Καταστημάτων 2001	Μέσος Όρος Καταστημάτων 2002
Βιομηχανία	13,5%	32,4%	37,3%
Εμπόριο	9,4%	20,0%	31,8%
Λοιπές Υπηρεσίες	13,1%	33,6%	50,0%
Σύνολο	11,6%	28,1%	39,7%

Υπάρχουν και προβλήματα στο Franchising

Το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά την επέκταση του δικτύου τους με τη μέθοδο του franchising είναι η εξεύρεση των καταλλήλων

franchisees. Το παραπάνω πρόβλημα αναφέρθηκε ως το πιο σημαντικό από το 27,9% των ερωτηθέντων. Η εξεύρεση και σωστή επιλογή των Franchisees μιας εταιρίας είναι ένα από τα κρίσιμότερα βήματα για τη σωστή ανάπτυξη του δικτύου. Άλλα προβλήματα που επισημάνθηκαν σχετίζονται με τη χρηματοδότηση, η οποία αναφέρθηκε από το 17,0% των επιχειρήσεων, με τον έντονο ανταγωνισμό, με τους όρους συνεργασίας με τους franchisees και με την προβολή του δικτύου και των καταστημάτων. Ωστόσο το 1/4 των επιχειρήσεων αναφέρει ότι δεν αντιμετωπίζει κανένα πρόβλημα στην επέκταση του δικτύου.

Όσον αφορά τα προβλήματα με τους franchising, ως κυριότερο πρόβλημα θεωρείται η περιορισμένη ανταπόκριση των franchisees στις οικονομικές τους υποχρεώσεις. 19,6%, Σημαντικά επίσης προβλήματα αποτελούν η έλλειψη διάθεσης για προσωπική εργασία στο κατάστημα, η έλλειψη επιχειρηματικού πνεύματος από τον Franchisee και η δυσκολία αποδοχής των προτάσεων του Franchisor. Σημαντικό πάντως ποσοστό των ερωτηθέντων, 33,7%, δηλώνει ότι δεν αντιμετωπίζει κανένα πρόβλημα με τους franchisees του δικτύου του. Παρά την ύπαρξη όμως των προβλημάτων, οι επιχειρήσεις φαίνονται αισιόδοξες για την περαιτέρω ανάπτυξη τους μέσω franchising.

Τα οφέλη των επιχειρήσεων από το franchising

Το μεγαλύτερο όφελος των επιχειρήσεων από την εφαρμογή του franchising, είναι η αύξηση των πωλήσεων τους. Οι επιχειρήσεις σε ποσοστό 40,5% θεωρούν τη συγκεκριμένη ωφέλεια ως την κυριότερη. Επίσης, σημαντικά οφέλη θεωρούν την ταχεία επέκταση του δικτύου πωλήσεων τους, τη διεύρυνση της πελατειακής βάσης και τον άμεσο έλεγχο της προώθησης και τοποθέτησης των προϊόντων. Σε χαμηλότερο βαθμό αναφέρονται η εξασφάλιση σημείων πώλησης, η άντληση κεφαλαίων από τους franchisees, η ισχυροποίηση του ονόματος της επιχείρησης, η μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου και η μείωση του συνολικού κόστους της επιχείρησης. Αντιθέτως, το 6,2% των επιχειρήσεων εκφράζει τη δυσαρέσκεια του από την επιλογή του franchising, ως τρόπο ανάπτυξης, καθώς δηλώνει ότι δεν έχει αποκομίσει καμιά ωφέλεια μέχρι σήμερα.

Από την προηγηθείσα παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας της ICAP προκύπτει το συμπέρασμα ότι ο θεσμός του franchising στην ελληνική αγορά έχει προοπτική περαιτέρω ανάπτυξης. Στο συμπέρασμα αυτό οδηγούν η αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που υιοθετούν το franchising ως μέθοδο ανάπτυξης, καθώς και η πρόθεση τους να διευρύνουν το δίκτυο των καταστημάτων τους στο άμεσο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΒΔΟΜΟ

Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ FRANCHISE - ΒΗΜΑ ΠΡΟΣ ΒΗΜΑ

Η επέκταση ενός franchise σε νέες αγορές και μάλιστα σε ξένες χώρες είναι ένα βήμα που απαιτεί πολύ κόπο και τεράστια προετοιμασία. Οι διαφορετικές αντιλήψεις των καταναλωτών της κάθε χώρας, το τοπικό νομικό πλαίσιο αλλά και οι τοπικές συνθήκες της αγοράς είναι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν σε βάθος και να αξιολογηθούν με προσοχή πριν αποφασίσει μια εταιρεία να εισέλθει σε μια αλλοδαπή αγορά.

Ειδικά για ένα franchise οι κίνδυνοι είναι πολλαπλοί αφού η τυχόν αποτυχία του σε μια χώρα - ειδικά στο ξεκίνημα της διεθνούς δραστηριότητας του - μπορεί να έχει όχι μόνον σημαντικές άμεσες οικονομικές επιπτώσεις αλλά και εξ ίσου σημαντικές έμμεσες επιπτώσεις. Ιδιαίτερα, στο βαθμό που μια τέτοια αποτυχία έχει αρνητικές επιπτώσεις στο image της εταιρείας.

Αν και όσα ακολουθούν απευθύνονται σε επιχειρήσεις θέλουν να αναπτυχθούν σε ξένη χώρα με franchise είναι προφανές ότι μπορούν να φανούν εξ ίσου χρήσιμα και σε όποιον θελήσει να αποκτήσει ένα (master) franchise από το εξωτερικό ή να εισέλθει σε μια συμφωνία joint venture με franchise από το εξωτερικό, θα πρέπει, δηλαδή, ο μελλοντικός (master) franchise ή joint venture να διασφαλισθεί ότι ο οίκος με τον οποίο προτίθεται να συνεργασθεί έχει περάσει από όλα τα στάδια που περιγράφονται παρακάτω ή προτίθεται να κάνει κάτι τέτοιο πριν τη σύναψη της τελικής συμφωνίας. Σε διαφορετική περίπτωση η συνεργασία δεν βασίζεται σε στέρεες βάσεις και ενέχει σημαντικούς κινδύνους.

1. Είναι η ξένη αγορά προσοδοφόρος;

1.1 Αξιολόγηση γενικών πολιτικοοικονομικών παραγόντων.

Πρώτο μέλημα αποτελεί η αξιολόγηση των γενικών πολιτικοοικονομικών παραγόντων. Αυτό καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς ότι είθισται η εξαγωγή ενός συστήματος franchise να γίνεται προς λιγότερο παρά προς περισσότερο ανεπτυγμένες αγορές και χώρες. Οι παράγοντες που πρέπει να αξιολογηθούν είναι;

1.1.1 Σταθερότητα χώρας

Τι πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον έχει η χώρα στην οποία προτίθεστε να δραστηριοποιηθείτε; Υπάρχει σταθερότητα και κοινωνική γαλήνη ή θα μπορούσατε ξαφνικά να βρεθείτε αντιμέτωπος με μια κοινωνική αναταραχή που θα θέσει σε κίνδυνο την επένδυσή σας; Η χώρα έχει λύσει βασικά προβλήματα ως προς την οικονομική, κοινωνική και πολιτική δομή της ή η κατάσταση είναι ρευστή και απρόβλεπτη; Ακόμα, υπάρχει σαφές νομικό πλαίσιο που θα σας επιτρέψει να επιλύσετε τις διαφορές που τυχόν θα προκύψουν στο μέλλον; Αν οι απαντήσεις που θα πάρετε στα παραπάνω ερωτήματα δεν είναι ενθαρρυντικές μην προχωρήσετε περαιτέρω όσο καλές και αν φαίνονται οι προοπτικές της επέκτασης στη συγκεκριμένη αγορά. Είναι πολύ δύσκολο να ελέγξετε μια επένδυση σε ξένη χώρα - όπου δεν ξέρετε τις συνήθειες και τις διαδικασίες - ιδιαίτερα σε περιόδους έντονης αναταραχής.

1.1.2 Υποδομή χώρας

Η ύπαρξη της κατάλληλης υποδομής είναι απαραίτητη προκειμένου, αφ' ενός να αποδώσει η επένδυση σας και, αφ' ετέρου να έχετε επαρκή έλεγχο. Ιδιαίτερης σημασίας είναι οι τηλεπικοινωνίες, αλλά και οι μεταφορές, αφού αποτελούν το κλειδί για διαρκή και σωστή ενημέρωση από τους εκεί συνεργάτες σας και για την επαρκή τροφοδοσία τους.

1.1.3 Κρατικός παρεμβατισμός

Βεβαιωθείτε ότι έχετε επαρκή αντίληψη του κρατικού παρεμβατισμού στη χώρα στην οποία προτίθεστε να επεκταθείτε. Το όποιο επίπεδο παρεμβατισμού

πρέπει να συνεκτιμηθεί με την πολιτική και κοινωνική σταθερότητα της χώρας. Επίσης βεβαιωθείτε ως προς τις επικρατούσες τάσεις; ισχυρότερο κράτος ή ισχυρότεροι μηχανισμοί της αγοράς; στη δεύτερη περίπτωση το κράτος προτίθεται να παίξει έναν υγιή ρυθμιστικό ρόλο ή θα αφήσει τις αγορές να λειτουργήσουν χωρίς έλεγχο; Αν οι αγορές λειτουργήσουν ανεξέλεγκτα, πώς θα μπορέσετε εσείς να διατηρήσετε μια επικερδή θέση σε αυτές;

1.1.4 Επαναπατρισμός κεφαλαίων

Τέταρτος βασικός παράγων είναι η ευκολία με την οποία θα μπορέσετε να βγάλετε από την χώρα τα (master) franchise fees, τα royalties ή τα κέρδη. Πριν προχωρήσετε διασφαλίστε τη δυνατότητα σας αυτή. Σε διαφορετική περίπτωση θα έχετε μια ροή κεφαλαίων που δεν θα μπορείτε να αξιοποιήσετε.

Συμπερασματικά, βεβαιωθείτε ότι έχετε πλήρη αντίληψη της πολιτικής κατάστασης και της λειτουργίας της κοινωνίας στη χώρα στην οποία θα αναπτύξετε διεθνώς το franchise σας. Και βεβαιωθείτε ότι οι απαντήσεις που πήρατε σας ικανοποιούν και δεν σας δημιουργούν ανασφάλεια ως προς τη σταθερότητα της χώρας και τη δυνατότητα λειτουργίας ενός (MASTER) franchise ή joint venture σε αυτήν. Υπάρχουν διάφοροι οργανισμοί που ειδικεύονται στην παροχή πληροφοριών για το πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον μιας χώρας. Τίποτα όμως δεν μπορεί να υποκαταστήσει μια επιτόπια έρευνα και αξιολόγηση της χώρας. Μόνον με αυτόν τον τρόπο θα έχετε ίδια άποψη των όσων αναφέρουν οι οργανισμοί αυτοί. Σε μια τέτοια διερευνητική αποστολή μπορείτε να έχετε σημαντική βοήθεια και από τα εκεί εμπορικά τμήματα των πρεσβειών της Ελλάδας. Επίσης είναι χρήσιμο να αποκτήσετε κάποιους ντόπιους συνεργάτες -συμβούλους τους οποίους θα εμπιστευέστε και οι οποίοι θα λειτουργήσουν ως «το μάτι και το αυτί σας» που θα ελέγχει και αξιολογεί τις πληροφορίες που σας δίδονται. Προκειμένου οι συνεργάτες σας αυτοί να μπορούν να έχουν αντικειμενική γνώμη καλό είναι το συμφέρον τους να μην εξαρτάται αποκλειστικά από το εάν θα προχωρήσετε στη σύναψη σύμβασης (master) franchise ή joint venture. Σε αντίθετη περίπτωση είναι πολύ πιθανόν η γνώμη τους να μην είναι αντικειμενική αλλά να επηρεάζεται από το συμφέρον τους που θα προκύψει από την υλοποίηση των συμβάσεων.

1.2 Νομικά Θέματα με Ιδιαίτερη Τοπική Βαρύτητα

Η νομική αντιμετώπιση του franchise αλλά και του τρόπου λειτουργίας της αγοράς γενικά διαφέρει, πολλές φορές σημαντικά, από χώρα σε χώρα. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να μην θεωρήσετε ότι ισχύει αυτόματα ότι και στην αγορά όπου ήδη δραστηριοποιήστε αλλά να εξερευνήσετε τα παρακάτω θέματα σε βάθος αξιοποιώντας τις γνώσεις ενός ειδικού νομικού συμβούλου με πολύ καλή γνώση της αγοράς στην οποία προτίθεστε να αναπτύξετε δραστηριότητα.

1.2.1 Προστασία σημάτων και πνευματικών δικαιωμάτων

Η σημασία της έγκαιρης κατοχύρωσης των σημάτων και πνευματικών δικαιωμάτων της εταιρείας σας είναι τεράστια και, δυστυχώς, συχνά δεν της δίδεται η δέουσα προσοχή στην πράξη. Δεν είναι λίγα τα -γνωστά- franchise που, στο ξεκίνημα της δραστηριότητας τους σε μια νέα χώρα, με έκπληξη τους διαπίστωσαν ότι το όνομα τους το είχαν οικειοποιηθεί και κατοχυρώσει ντόπιοι επιχειρηματίες. Μη έχοντας δε εναλλακτική λύση κατέβαλαν αδρά ποσά προκειμένου να μπορέσουν να αγοράσουν την επωνυμία τους και να αρχίσουν τη δραστηριότητα τους.

Επίσης, είναι σκόπιμο να κατοχυρώσετε όσο καλύτερα μπορείτε τα πνευματικά δικαιώματα του συστήματος franchise που θα θέσετε στη διάθεση του master franchise και των franchisees του.

1.2.2 Ειδική νομοθεσία περί franchise – επιδοτήσεις

Η νομοθετική αντιμετώπιση του franchise διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα και ποικίλει από την παντελή έλλειψη ειδικής νομοθεσίας (πχ Ελλάδα, Μ. Βρετανία) μέχρι ένα αρκετά αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο (πχ ΗΠΑ). Ιδιαίτερης σημασίας είναι η σαφής γνώση του πώς οριοθετείται σχέση franchisor - franchisee, δηλαδή κατά πόσον ο franchisee θεωρείται ανεξάρτητος επιχειρηματίας ή μπορεί να θεωρηθεί και ως έχων σχέση εξαρτημένης εργασίας με τον franchisor. Ακόμα, ειδικά σε περίπτωση που δεν υπάρχει ειδική νομοθεσία, θα πρέπει να εξεταστεί λεπτομερώς το δίκαιο περί ανταγωνισμού της χώρας ώστε να μην τεθεί θέμα αντικανονικής λειτουργίας του franchise σας στην χώρα αυτή. Επίσης σκόπιμο είναι να ελεγχθεί η πιθανότητα ύπαρξης ειδικών επιδοτήσεων για την ανάπτυξη επιχειρήσεων με franchise που θα διευκολύνουν σημαντικά την ανάπτυξη και της δικής σας αλυσίδας.

1.2.3 Εταιρικό δίκαιο.- Φορολογία - Επαναπατρισμός Κερδών

Η νομική μορφή των εταιρειών, και συνεπώς και οι ευθύνες των μετόχων, μπορεί να διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα. Η ενδελεχής αξιολόγηση των εναλλακτικών εταιρικών οχημάτων και η επιλογή του πλέον κατάλληλου για το σύστημα franchise της εταιρείας σας δεν αποτελεί παρά τη θεσμική θωράκιση της δραστηριότητας σας σε μια ξένη χώρα.

Ακόμα η λεπτομερής εξέταση του φορολογικού πλαισίου της χώρας θα έχει προφανή οφέλη προκειμένου να δραστηριοποιηθείτε κατά τον πλέον ορθολογικό τρόπο. Συναφές είναι και το θέμα της εξέτασης των συναλλαγματικών περιορισμών που τυχόν υπάρχουν για τον επαναπατρισμό των κερδών.

1.3 Αξιολόγηση Αγοράς - Αξιολόγηση Ανταγωνισμού

Ο προσδιορισμός της στρατηγικής με την οποία θα διεισδύσετε σε μια νέα αγορά εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα δεδομένα της αγοράς και του ανταγωνισμού. Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να εστιαστεί σε 3 βασικά ερωτήματα:

- Ποια είναι η αγορά που πραγματικά αφορά στο franchise σας;
- Σε ποια φάση ανάπτυξης ευρίσκεται η αγορά για το προϊόν σας;
- Ποιος ή ποιοι είναι οι παράγοντες που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό;

1.3.1 Ποια είναι η σχετική με το franchise σας αγορά;

Αν ειδικεύεστε στο fast food η αγορά σας δεν είναι όλη αγορά εστίασεως της χώρας που εξετάζετε αλλά μόνον του fast food (πραγματική ή εν δυνάμει). Δηλαδή δεν θα πρέπει, στα πλαίσια μιας υπεραισιόδοξης προσέγγισης, να θεωρήσετε όλη την αγορά εστίασης δική σας. Θα πρέπει να εστιάσετε το ενδιαφέρον σας μόνο στο κομμάτι εκείνο του κλάδου που δραστηριοποιεί ατέ και που μπορείτε να προσεγγίσετε. Ακόμα θα πρέπει να προσδιορίσετε το μέγεθος, την ανάπτυξη αλλά και την ευκολία προσπέλασης της αγοράς. Πιθανώς ο προσδιορισμός αυτών των παραγόντων να απαιτήσει μια έρευνα marketing από ειδικούς συμβούλους στη χώρα που προτίθεστε να δραστηριοποιηθείτε.

1.3.2 Σε ποια φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος βρίσκεται η αγορά;

Διακρίνουμε 4 φάσεις, η κάθε μια από τις οποίες θα προσδιορίσει σε σημαντικό βαθμό τις κινήσεις που θα πρέπει να κάνετε προκειμένου να διεισδύσετε σε μια αγορά:

- Το προϊόν (υπηρεσία) είναι νέο στην αγορά, οπότε πρέπει να εκ παιδεύσετε την αγορά στη χρήση του αλλά πιθανότατα θα έχετε το πλεονέκτημα του χαμηλού ανταγωνισμού,

- Το προϊόν είναι σε φάση ανάπτυξης οπότε ο ανταγωνισμός έχει αρχίσει να γίνεται αισθητός και θα πρέπει γρήγορα να κερδίσετε μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές σας ώστε να διασφαλίσετε τη μακροβιότητα της επιχείρησής σας.
- Η αγορά του προϊόντος έχει «ωριμάσει» που σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός τιμών έχει γίνει πιο έντονος και θα πρέπει να διαφοροποιήσετε το προϊόν σας από την υπόλοιπη αγορά σε τρόπο ώστε να αποκτήσετε του «πιστούς» πελάτες σας.
- Η αγορά του προϊόντος ευρίσκεται σε φάση πτώσης - δηλαδή το μόνον που ενδιαφέρει τους καταναλωτές είναι η τιμή αφού υπάρχει μια σχετική ομοιογένεια στην αγορά και ακόμα και οι πιο δύσκολοι - δύσπιστοι έχουν γίνει καταναλωτές του προϊόντος. Μια τέτοια αγορά είναι προφανώς πολύ δύσκολη και ίσως ελάχιστα ενδιαφέρουσα προκειμένου να διαθέσετε παραγωγικούς πόρους για την αξιοποίηση της.

1.3.3 Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες ανταγωνισμού;

Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες προσδιορίζει σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό το «πεδίο μάχης»;

- Ποιότητα
- Τιμή
- Διαφήμιση
- Έρευνα και Ανάπτυξη
- Εξυπηρέτηση

Η σχετική σημασία των παραγόντων αυτών δεν είναι προφανώς άσχετη ούτε με τον κύκλο ζωής του προϊόντος ούτε με το είδος της αγοράς. Για παράδειγμα η σημασία της τιμής είναι μεγαλύτερη σε αγορές που έχουν ωριμάσει ενώ η διαφήμιση και γενικά οι ενέργειες προώθησης καθίστανται πολύ σημαντικές σε μια αγορά που «ανοίγει».

1.4 Αξιολόγηση Ανταγωνισμού

Η αξιολόγηση του ανταγωνισμού αποσκοπεί στο να προσδιορίσει ποιο είναι το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα στο οποίο θα πρέπει να βασιστείτε προκειμένου η διείσδυση σας να είναι πετυχημένη. Τα ερωτήματα που θα πρέπει να απαντήσετε είναι:

- Ποιες είναι οι βασικές ικανότητες της εταιρείας σας. Δηλαδή τι είναι αυτό που κάνει καλά η εταιρεία σας και που δικαιολογεί τη θέση της στην αγοράς.
 - Ποιες είναι οι αδυναμίες σας σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Προκειμένου να απαντήσετε στα ερωτήματα αυτά θα πρέπει να προσδιορίσετε τη θέση της εταιρείας σας σε σχέση με τον ανταγωνισμό από πλευράς διαθέσιμων πόρων, φήμης και πελατείας και δυνατότητας προσαρμογής στις συνθήκες της αγοράς.
- Στόχος σας θα πρέπει να είναι η κεφαλαιοποίηση των πλεονεκτημάτων σας, οι διορθωτικές κινήσεις για τις αδυναμίες σας και η εκμετάλλευση των αδυναμιών των ανταγωνιστών σας.

1.5 Σχέδιο Business Plan - Επιλογή συνεργάτη

Τα στοιχεία που έχετε μαζέψει αναφορικά με τις γενικές πολιτικοοικονομικές συνθήκες, το νομικό πλαίσιο, τις συνθήκες της αγοράς και τον ανταγωνισμό θα σας κατευθύνουν για το business plan που θα πρέπει να ακολουθήσετε.

Το business plan πρέπει να δίνει σαφείς και ικανοποιητικές απαντήσεις στις ερωτήσεις που ακολουθούν:

- Ποια είναι η αγορά στην οποία απευθύνεστε;
- Πώς θα την προσεγγίσετε; - Ποια πλεονεκτήματα σας θα αξιοποιήσετε και ποιες αδυναμίες των ανταγωνιστών σας θα εκμεταλλευτείτε;

- Τι είδους οργάνωση χρειάζεστε;
- Τι κεφάλαια απαιτούνται;
- Ποια είναι η προβλεπόμενη κερδοφορία;

Το business plan συνεπώς αποτελεί τον οδηγό σας για τον τρόπο που θα κινηθείτε. Ακόμα, η προετοιμασία του business plan έχει και έναν δεύτερο σκοπό. Θα σας επιτρέψει να κατασταλάξετε τόσο για τη μορφή της συνεργασίας που θα κάνετε (master franchise, απ' ευθείας franchise, joint venture) όσο και να σχηματίσετε το προφίλ του συνεργάτη που ψάχνετε στη νέα χώρα που θα δραστηριοποιηθείτε.

2. Ενημερωτικός Φάκελος

Ο ενημερωτικός φάκελος αποτελεί το εργαλείο σας με το οποίο θα ενημερώσετε τους υποψήφιους συνεργάτες σας στην ξένη χώρα για το ποιο είναι το franchise σας, τι και πώς προτίθεστε να κάνετε αλλά και τι απαιτείτε από τον μελλοντικό σας συνεργάτη. Είναι συνεπώς η βάση στην οποία θα κάνετε τις διαπραγματεύσεις σας και για να ετοιμαστεί θα πρέπει να έχετε περάσει τα στάδια που αναφέρονται παραπάνω.

Ακόμα ο ενημερωτικός φάκελος θα αποτελέσει και τη βάση πάνω στην οποία οι νομικοί σας σύμβουλοι θα καταρτίσουν τη σύμβαση που θα διέπει τη μελλοντική σας συνεργασία.

Τα απολύτως απαραίτητα περιεχόμενα του ενημερωτικού φακέλου είναι:

2.1 Παρουσίαση franchise

Η παρουσίαση του franchise πρέπει να δίνει την πραγματική εικόνα του franchise σας και ταυτόχρονα να πείθει τους μελλοντικούς συνεργάτες σας πως η επένδυση που τους προτείνετε θα έχει σημαντικά οφέλη γι' αυτούς. Κατ' ελάχιστον η παρουσίαση θα πρέπει να περιλαμβάνει το ιστορικό του franchise σας και τα οικονομικά του στοιχεία, το γιατί θεωρείτε πως η επέκταση σας στη νέα αγορά θα έχει καλή κερδοφορία και ένα γενικό πλαίσιο του τρόπου που προβλέπετε να αναπτυχθεί το franchise στη χώρα προορισμού.

2.2 Τρόπος συνεργασίας - αμοιβαίες υποχρεώσεις

Προφανώς ο τρόπος συνεργασίας και οι αμοιβαίες υποχρεώσεις θα πρέπει να καθοριστούν σε τελική μορφή από μια σύμβαση. Όμως είναι απαραίτητο να ξέρετε τόσο εσείς όσο και ο μελλοντικός συνεργάτης σας με τη μεγαλύτερη δυνατή σαφήνεια τον τρόπο συνεργασίας (master franchise, joint venture, απ' ευθείας franchise) και τις υποχρεώσεις που θα αναλάβει η κάθε πλευρά. Θέματα που θα πρέπει να αναφερθούν είναι:

- Περιγραφή συστήματος franchise και τρόπος λειτουργίας του
- Πρόσβαση και περιορισμοί συνεργάτη σε εμπορικά μυστικά του franchise σας
- Προβλεπόμενο πρόγραμμα ανάπτυξης - Υποχρεώσεις για πιλοτικά καταστήματα
- Ο τρόπος και οι πηγές από τις οποίες θα κάνει τις προμήθειες του συνεργάτης σας
- Τρόπος συνεργασίας του master franchise με τους franchisees
- Δυνατότητες, τρόπος διακοπής συνεργασίας και επιπτώσεις
- Υποχρεώσεις του συνεργάτη σε περίπτωση που θελήσει να πουλήσει τα δικαιώματα του ή να διακόψει τη συνεργασία μαζί σας

2.3 Το οικονομικό πλαίσιο της συνεργασίας

«Οι καλοί λογαριασμοί κάνουν τους καλούς φίλους». Είναι απαραίτητο συνεπώς να αποσαφηνίσετε το οικονομικό πλαίσιο της συνεργασίας, εξηγώντας πλήρως κάθε ένα από τα παρακάτω θέματα:

2.3.1 Franchise Fees

Θα πρέπει να προσδιορισθούν τόσο τα franchise fees του master franchise όσο και των franchise που θα αναπτυχθούν στη συνέχεια. Το (master) franchise fee θα πρέπει να καλύπτει την αξία της φήμης και πελατείας του franchise σας στην ξένη αγορά όσο και του know-how που έχετε αναπτύξει και προσφέρετε υπό μορφή franchise.

2.3.2 Royalties

Τα royalties δεν αποτελούν παρά ένα ανταποδοτικό τέλος για την υποστήριξη που προσφέρετε εσείς στον master franchisee σας και εκείνος στους franchisees του. Συνεπώς και το επίπεδο τους θα πρέπει να προσδιορίζεται από το επίπεδο των υπηρεσιών αυτών.

2.3.3 Royalties διαφήμισης

Σε περίπτωση που κάνετε διαφήμιση για λογαριασμό του master franchisee και των franchisees του στην ξένη χώρα θα πρέπει να χρεώσετε και κάποιο royalty για την υπηρεσία αυτή. Το ίδιο προφανώς ισχύει και για τον master franchisee έναντι των franchisees του.

2.3.4 Προμήθεια εξοπλισμού – υλικών

Προσδιορίστε τις υποχρεώσεις που έχει ο μελλοντικός σας συνεργάτης και οι franchisees του για προμήθεια εξοπλισμού και υλικών από εσάς και εγκεκριμένους προμηθευτές και τις οικονομικές σχέσεις που θα διέπουν τις προμήθειες αυτές.

Σε κάθε περίπτωση ο σχεδιασμός του πακέτου των αμοιβών που θα καταβάλουν οι franchisees στον master franchisee και ο τελευταίος προς εσάς θα πρέπει να βασίζεται σε μια επιχειρηματικά ισορροπημένη και μακροπρόθεσμη σχέση. Τούτο σημαίνει πως η κερδοφορία όλων των μερών θα προέρχεται από την συνεργασία και όχι από ένα υψηλό αρχικό franchisee fee που μεταφέρει το ρίσκο μονομερώς στην πλευρά του συνεργάτη που το καταβάλλει.

2.4 Πίνακας περιεχομένων manuals

Η αγορά ενός master franchise ή η συμμετοχή σε ένα joint venture για τα δικαιώματα ενός franchise σε μια χώρα δεν αποτελεί παρά την αποδοχή και αγορά ενός συστήματος franchise για τη χώρα αυτή. Συνεπώς εσείς ως πωλητές θα πρέπει να τυποποιήσετε και καταγράψετε το σύστημα franchise που προσφέρετε και να ενημερώσετε τους ενδιαφερόμενους. Θα πρέπει λοιπόν ο ενημερωτικός φάκελος να περιλαμβάνει και τον πίνακα περιεχομένων του manual (εγχειριδίου) του master franchise / joint venture.

2.5 Υποδείγματα εγγυητικών επιστολών

Τέλος, η συνεργασία για ένα master franchise ή συμμετοχή σε ένα joint venture ενός master franchise προϋποθέτει μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις και σημαντικές καταβολές κεφαλαίων που συχνά διασφαλίζονται μέσω εγγυητικών επιστολών. Σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να δώσετε υποδείγματα των

εγγυητικών επιστολών που θέλετε ώστε ο ενδιαφερόμενος επενδυτής να σχηματίσει άποψη ως προς το αν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις σας.

Επίλογος

Είναι προφανές από τα παραπάνω ότι η εξαγωγή ενός συστήματος franchise σε μια ξένη αγορά χρειάζεται μεγάλη προετοιμασία, χρόνο και κεφάλαια. Ότι όμως και αν κάνετε μην ξεχνάτε τις επτά συμβουλές για τις διεθνείς συναλλαγές:

1. Μάθετε για την κουλτούρα και τις συνήθειες της άλλης χώρας που μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές από τις δικές σας.
2. Στη ξένη χώρα είστε πάντα επισκέπτης. Ο οικοδεσπότης έχει τη δύναμη.
3. Σαν ξένος ποτέ δεν θα καταλάβετε πραγματικά πώς σκέφτεται ο επιχειρηματίας από την άλλη χώρα με τον οποίο συναλλάσσετε.
4. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την ικανότητα τους να μεταφέρουν την εμπειρία τους από χώρα σε χώρα και να αποφεύγουν τα λάθη.
5. Οι επενδύσεις στο εξωτερικό είναι πάντα μακροπρόθεσμες και έτσι πρέπει ν' αντιμετωπίζετε και τις αποδόσεις τους.
6. Να σέβεστε πραγματικά την άλλη χώρα και τα έθιμα της, για να πετύχετε. Αν δεν το κάνετε, θα το καταλάβουν.
7. Τα ηθικά διλήμματα είναι πολλά. Να είστε αστυνόμενος του εαυτού σας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΟΓΔΟΟ

Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗ ΚΥΡΙΑΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ (MASTER FRANCHISE AGREEMENT)

Μία από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους εισόδου και ανάπτυξης μιας επιχείρησης σε αλλοδαπές αγορές είναι η της σύναψης κύριας συμφωνίας δικαιόχρησης (franchise) ή αλλιώς, όπως έχει επικρατήσει διεθνώς ο όρος Master Franchise. Σύμφωνα με τον υπ' αριθ. 4087/88 Κανονισμό της Ε.Ο.Κ. ως "κύρια συμφωνία franchise" νοείται η συμφωνία μεταξύ δύο επιχειρήσεων με την οποία η μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει στην άλλη, τον κύριο δικαιούχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό τη σύναψη συμφωνιών franchise με τρίτους, τους δικαιούχους. Μία όμως συμφωνία Master Franchise μπορεί να δώσει στον Κύριο Λήπτη το δικαίωμα για μία ολόκληρη χώρα είτε να ανοίξει δικά του καταστήματα είτε να ανοίξει καταστήματα συνάπτοντας συμφωνίες franchise με τρίτους λήπτες, είτε να κάνει και τα δύο με βάση πάντα ένα προσυμφωνηθέν σχέδιο ανάπτυξης του δικτύου. Βέβαια στην περίπτωση που ο Κύριος Λήπτης υποχρεούται να αναπτύξει την Επιχείρηση Franchise του Δότη (Franchisor) στη χώρα του ανοίγοντας αποκλειστικά και μόνο δικά του καταστήματα μπορούμε ενδεχομένως να μιλήσουμε για Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής (Area Development Agreement), αν και αυτός ο όρος θα πρέπει να χρησιμοποιείται βασικά για την ανάπτυξη με τον παραπάνω τρόπο ενός Δικτύου Franchise στην ίδια τη χώρα του Δότη και όχι σε άλλη χώρα όπου ο πλέον κατάλληλος όρος για το χαρακτηρισμό τέτοιου είδους συμφωνιών είναι ο της Κύριας Δικαιόχρησης (Master Franchise). Με βάση τη συμφωνία του Master Franchise ο Κύριος Λήπτης υποκαθιστά ουσιαστικά στη χώρα του τον Δότη και αυτό είναι ίσως το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης συμφωνίας. Τούτο δε γιατί σε κάθε περίπτωση ένας σοβαρός τοπικός επιχειρηματίας μπορεί να ενεργήσει πολύ πιο

αποδοτικά στη χώρα του από τον αντίστοιχο αλλοδαπό καθώς ο γνωρίζει πολύ καλλίτερα τις συνθήκες της εγχώριας αγοράς. Με τη μέθοδο λοιπόν αυτή ο Δότης επιτυγχάνει την είσοδο και ανάπτυξη του σε ξένες αγορές με τη μικρότερη δυνατή δαπάνη – ο Κύριος Λήπτης είναι εκείνος που αναλαμβάνει να δημιουργήσει και αναπτύξει το Δίκτυο – και τη μικρότερη δυνατή προσωπική ενασχόληση. Βέβαια δεν μπορούμε να θεωρήσουμε το Master Franchise πανάκεια δεδομένου ότι θα πρέπει να ληφθεί σοβαρότατα υπόψη ότι η επιτυχία του εξαρτάται αποκλειστικά από την ορθή επιλογή του προσώπου του Κύριου Λήπτη, στον οποίο στηρίζεται όλο το Σύστημα. Μία λοιπόν ενδεχόμενη κακή επιλογή του Δότη θα οδηγήσει σύντομα το τοπικό δίκτυο σε κατάρρευση.

Τα κυριότερα σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί προσοχή κατά τη σύναψη μιας Σύμβασης Master Franchise είναι τα ακόλουθα:

- A) Ο ακριβής και λεπτομερής καθορισμός του περιεχομένου του "πακέτου" franchise του οποίου την άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης θα παραχωρήσει ο Δότης στον Κύριο Λήπτη.
- B) Ο ακριβής καθορισμός της παραχωρούμενης στον Κύριο Λήπτη περιοχής.
- Γ) Η διάρκεια της Σύμβασης.
- Δ) Τα καταβλητέα από τον Κύριο Λήπτη στον Δότη ποσά (Entry fee, royalties).
- E) Το χρονοδιάγραμμα και ο τρόπος ανάπτυξης του Δικτύου.
- Στ) Η διαφήμιση.
- Z) Η μεταβίβαση της επιχείρησης του Κύριου Λήπτη.
- H) Η προστασία του Δότη από ενδεχόμενη κακή χρήση της τεχνογνωσίας και των δικαιωμάτων του βιομηχανικής ιδιοκτησίας στη χώρα του Κύριου Λήπτη.
- Θ) Οι λόγοι καταγγελίας της Σύμβασης.
- I) Το εφαρμοστέο δίκαιο και τα αρμόδια Δικαστήρια.
- K) Οι μετασυμβατικές υποχρεώσεις των Μερών.

Κλείνοντας τη σύντομη αυτή ανάπτυξη είναι αναγκαίο να τονίσουμε ότι ο Επιχειρηματίας που επιθυμεί να αναπτύξει την επιχείρησή του στο εξωτερικό ακολουθώντας τη μέθοδο του Master Franchise θα πρέπει οπωσδήποτε να ενημερωθεί προηγουμένως υπεύθυνα για τη σχετική νομοθεσία της χώρας υποδοχής όπως επίσης και για τις συνθήκες της τοπικής αγοράς έτσι ώστε να μην βρεθεί αργότερα προ εκπλήξεων.

Η Νομιμότητα του δικαιώματος του Δότη να επιβάλλει στους Λήπτες του Δικτύου Franchise τη διενέργεια ελέγχων των καταστημάτων τους, των πωλουμένων προϊόντων και των λογιστικών - φορολογικών τους βιβλίων

Σύμφωνα με τον προηγούμενο Κανονισμό 4087/88 δεν εθεωρείτο περιοριστική του ανταγωνισμού η επιβολή στον λήπτη της υποχρέωσης να επιτρέπει στον δότη τη διενέργεια ελέγχων των υπαγόμενων στη σύμβαση franchise χώρων ή/και μεταφορικών μέσων, των πωλούμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και των βιβλίων απογραφής και των λογαριασμών του. Όμως, στην περίπτωση της καταχρηστικής άσκησης του δικαιώματος ελέγχου από τον δότη ο προηγούμενος Κανονισμός προέβλεπε τη δυνατότητα άρσης της απαλλαγής. Καταχρηστική άσκηση αυτού του δικαιώματος μπορεί να υπάρχει όταν π.χ. ο δότης προσπαθεί με τον έλεγχο να δυσχεράνει τις οριζόντιες προμήθειες μεταξύ των ληπτών του δικτύου ή τις παθητικές πωλήσεις του λήπτη εκτός της συμβατικής του περιοχής. Η αναγνώριση στον δότη αυτού του δικαιώματος δεν αποκλείει πάντως την εφαρμογή τυχόν αυστηρότερων εθνικών ρυθμίσεων που περιορίζουν ακόμη περισσότερο το δικαίωμα αυτό του δότη ή που επιβάλλουν κυρώσεις για

ανεπίτρεπτη ανάμιξη του στις επαγγελματικές δραστηριότητες του λήπτη, ιδιαίτερα μάλιστα στις περιπτώσεις εκείνες όπου η ανάμιξη αυτή μπορεί να δημιουργήσει κίνδυνο σύγχυσης των διαχειρίσεων των επιχειρήσεων δότη και λήπτη με αποτέλεσμα τη φαλκίδευση της αρχής της ανεξαρτησίας του τελευταίου. Αυτονόητο είναι εξάλλου ότι ο έλεγχος πρέπει να μην προσβάλλει την ευαισθησία του λήπτη και να μην εκθέτει σε κίνδυνο τα μυστικά της επιχείρησής του.

Στο νέο Κοινοτικό Νομοθετικό Πλαίσιο δεν περιλαμβάνεται τέτοιου είδους ρύθμιση. Όμως, τόσο ο Ευρωπαϊκός όσο και ο Ελληνικός Κώδικας Δεοντολογίας θεωρούν ως μία από τις βασικότερες υποχρεώσεις του Λήπτη το να «παρέχει στον Δικαιοπάροχο επιβεβαιωτικά στοιχεία λειτουργίας για να διευκολύνει τη διαπίστωση της απόδοσης και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις για καλύτερη διαχειριστική καθοδήγηση και να επιτρέπει στον Δικαιοπάροχο ή/και στους εκπροσώπους του να έχουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και αρχεία του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου, όποτε το ζητήσει ο Δικαιοπάροχος και σε εύλογους χρόνους».

Στα πλαίσια της ίδιας αυτής υποχρέωσης του οφείλει ο λήπτης να προμηθεύει τον δότη με όλες εκείνες τις πληροφορίες και τα οικονομικά δεδομένα που του χρειάζονται για την άσκηση ενός ικανοποιητικού ελέγχου του δικτύου franchising. Ακόμη, έχει ο λήπτης την υποχρέωση να συγκεντρώνει και να διοχετεύει στον δότη πληροφορίες από την τοπική αγορά και την δραστηριότητα του ανταγωνισμού. Ιδιαίτερα, χρήσιμες είναι οι πληροφορίες για τις δυνατότητες απορρόφησης της αγοράς αναφορικά με τα συμβατικά προϊόντα. Η πληροφόρηση αυτή μπορεί να διενεργείται με εμπειριστατωμένες έγγραφες εκθέσεις του λήπτη, τις οποίες θα αποστέλλει στον δότη σε τακτά χρονικά διαστήματα σύμφωνα με τις ειδικότερες προβλέψεις του συγκεκριμένου άρθρου της σύμβασης franchise.

Ωστόσο, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή από τον δότη, έτσι ώστε στα πλαίσια του δικαιώματός του για έλεγχο να μην επιβάλλει στον λήπτη υποχρεώσεις οι οποίες δεσμεύουν υπέρμετρα την προσωπική και επιχειρηματική του ελευθερία, χωρίς μάλιστα να είναι απαραίτητες για την διατήρηση της κοινής ταυτότητας και φήμης του δικτύου ή για την προστασία των δικαιωμάτων του βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ ΕΝΑΤΟ

INTERNET – ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ FRANCHISING

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας η επίδραση του Internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου τόσο στην τακτική των επιχειρήσεων όσο και στη συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού είναι ιδιαίτερα σημαντική. Σε καθημερινή σχεδόν βάση βομβαρδιζόμαστε με άρθρα που δημοσιεύονται στον ειδικό αλλά και στον κοινό τύπο στα οποία συζητείται και αναλύεται η επιχειρηματική χρήση του Internet για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών. Πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις που αρχικά ήσαν απρόθυμες στο να υιοθετήσουν τη νέα τεχνολογία σήμερα ανταγωνίζονται η μία την άλλη για το ποια θα εισέλθει πρώτη στον "παράδεισο" του Διαδικτύου. Μία πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις Η.Π.Α έδειξε ότι ο αριθμός των πωλήσεων διαμέσου του Internet αυξάνεται με ρυθμό 300% ανά έτος και πιθανότατα ο τζίρος τους το 2000 θα υπερβεί τα 200 δις δολάρια. Οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου και αυτές της παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών απήλαυσαν πρώτες τα οφέλη της σύγχρονης τεχνολογίας.

Σήμερα εισέρχονται πολύ δυναμικά στον στίβο του διαδικτύου και άλλες επιχειρήσεις όπως είναι αυτές της παροχής ψυχαγωγίας, τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και υγείας. Οι επιχειρήσεις που δεν επέλεξαν ακόμη το franchising ως μέθοδο επιχειρηματικής ανάπτυξης θα πρέπει, υπό το πρίσμα των νέων ραγδαίων

εξελίξεων, να αποφασίσουν κατά πόσο το franchising αποτελεί ένα βιώσιμο σύστημα διανομής με δεδομένη την σημαντικότερη επίδραση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Εδώ το σπουδαιότερο πλεονέκτημα του franchising συνίσταται στο ότι αποτελεί μία ταχύτερη και λιγότερο δαπανηρή μέθοδο διείσδυσης στην αγορά καθόσον ουσιαστικά χρησιμοποιούνται τα κεφάλαια και το ανθρώπινο δυναμικό των Ληπτών. Οι επιχειρήσεις που ήδη αναπτύσσονται με franchising αντιμετωπίζουν τη σημαντική πρόκληση να επωφεληθούν των πλεονεκτημάτων που παρέχει η διαρκώς εξελισσόμενη αγορά του Internet έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τη συνεχώς αυξανόμενη πίεση των ανταγωνιστών τους χωρίς όμως να επηρεασθεί αρνητικά ο πυρήνας της επιχειρηματικής τους δομής.

Η χρήση του Internet προσφέρει τις ακόλουθες τρεις σημαντικές δυνατότητες στους Δότες:

- α) τη δυνατότητα εξεύρεσης υποψήφιων Ληπτών,
- β) τη δυνατότητα άμεσης και ταχείας επικοινωνίας με τους λήπτες των δικτύων τους και
- γ) τη δυνατότητα προώθησης των πωλήσεων τους στους καταναλωτές.

Στις Η.Π.Α σήμερα ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών που αναπτύσσονται με franchising έχουν δημιουργήσει τις δικές τους σελίδες στο Internet με βασικές πληροφορίες αναφορικά με το Σύστημα Franchising που έχουν δημιουργήσει. Ακόμη η επικοινωνία του Δότη με τους Λήπτες του δικτύου του διαμέσου του Internet αποτελεί σήμερα κοινή πρακτική στις Η.Π.Α. Αλλά και οι Λήπτες των δικτύων franchising μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους με τον ίδιο τρόπο. Οι δύο πρώτες δυνατότητες χρήσης του Internet έχουν γίνει γενικά αποδεκτές από τον κόσμο του franchising.

Όσον όμως αφορά την τρίτη δυνατότητα χρήσης, δηλ. την προώθηση στον τελικό χρήστη των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών ενός Συστήματος Franchising, αυτή δημιουργεί σημαντικότερα προβλήματα στους Δότες δεδομένου ότι έρχεται σε αντίθεση τόσο με τη συνήθη ρήτρα των Συμβάσεων Franchising περί απαγόρευσης στους Λήπτες του Δικτύου Franchising της διενέργειας ενεργητικών πωλήσεων εκτός της παραχωρηθείσας σε αυτούς συμβατικής περιοχής, όσο και με την επίσης συνήθη ρήτρα της υποχρέωσης του Δότη να μην προμηθεύει ο ίδιος προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise μέσα στην ίδια όπως παραπάνω περιοχή. Ωστόσο οι Δότες θα πρέπει να βρουν τρόπους για να επεράσουν αυτό το εμπόδιο εάν θέλουν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα της αγοράς. Πάντως ενώ πολλοί καταναλωτές ικανοποιούνται με το να παραγγέλνουν προϊόντα διαμέσου του Internet (όπως π.χ. βιβλία), για πολλά άλλα προϊόντα το Internet μπορεί καλύτερα να χρησιμεύσει ως μέσο ερεθισμού του καταναλωτή παρέχοντας του την απαραίτητη πληροφόρηση έτσι ώστε αυτός να αποφασίσει την αγορά συγκεκριμένου προϊόντος. Πολλές εταιρείες πιστεύουν ακόμη ότι τόσο τα προϊόντα όσο και οι υπηρεσίες πρέπει να παρουσιάζονται και πωλούνται στον καταναλωτή μέσα από το κατάστημα καθόσον συνήθως ο καταναλωτής χρειάζεται κάποια επίδειξη του προϊόντος που αγοράζει και επιπλέον η προσωπική επαφή πωλητή - αγοραστή είναι πάντοτε χρήσιμη. Έτσι ήδη κάποιες εταιρείες στις Η.Π.Α (όπως π.χ. η Circuit City Stores) παρουσιάζουν τα προϊόντα τους στις σελίδες που διατηρούν στο Internet τονίζοντας όμως παράλληλα στους καταναλωτές ότι επιθυμία τους είναι οι υποψήφιοι αγοραστές να επισκεφθούν κάποιο από τα καταστήματα τους της λιανικής για να δουν από κοντά και να ελέγξουν το προϊόν πριν το παραγγείλουν ηλεκτρονικά. Αυτή η επιχειρηματική πρακτική μπορεί να αποδειχθεί πολύ χρήσιμη για τους Δότες. Η επίδραση του Internet γενικά στην οικονομία ίσως μπορεί να εκτιμηθεί καλύτερα με βάση τη διαπίστωση ότι διαρκώς και με ταχύ ρυθμό μειώνεται το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων διανομής. Ο αριθμός των μεσαζόντων επίσης έχει μειωθεί δραστικά. Η οικονομία του Internet επιτρέπει την άμεση επαφή του καταναλωτικού κοινού με τους παραγωγούς και έτσι καταργεί την ανάγκη της ύπαρξης εισαγωγέων. Έτσι το κρίσιμο ερώτημα που τίθεται σχετικά με το franchising

είναι ποια συστατικά του στοιχεία επηρεάζονται περισσότερο από αυτές τις συνέπειες της λειτουργίας του Internet; Η αρχική απάντηση είναι αυτοί που κερδίζουν χρήματα αναμεταδίδοντας πληροφορίες μεταξύ των μερών. Το Internet παρέχει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να έρχεται σε απευθείας επικοινωνία με τον παραγωγό ή/και αυτόν που παρέχει υπηρεσίες και έτσι αυτοί που κερδίζουν χρήματα αναμεταδίδοντας πληροφορίες με μικρή ή καθόλου προστιθέμενη αξία σύντομα θα μπουκώσουν στο περιθώριο.

Συνεπώς οποιοδήποτε Σύστημα Franchising στο οποίο οι Λήπτες παρέχουν υπηρεσίες μικρής αξίας στον καταναλωτή βρίσκεται σε άμεσο κίνδυνο Ποια Συστήματα Franchising είναι πιθανό να επηρεασθούν περισσότερο και ποια λιγότερο από τη χρήση του Internet; Οι επιχειρήσεις τουριστικών γραφείων είναι περισσότερο ευάλωτες ενώ οι επιχειρήσεις εστίασης όπως και αυτές των ινστιτούτων αισθητικής θα επηρεασθούν πολύ λιγότερο. Ακόμη ορισμένες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου που πωλούν αντικείμενα τα οποία δεν χρειάζεται να ελεγχθούν από τον αγοραστή, όπως π.χ. οι δίσκοι μουσικής, είναι βέβαια πολύ περισσότερο ευάλωτες από κάποιες που παρέχουν υπηρεσίες, όπως π.χ. καθαρισμού κτιρίων.

Το Internet επίσης δημιουργεί νέες προκλήσεις για τους Δότες αναφορικά με τα θέματα που άπτονται του ποιοτικού ελέγχου των προϊόντων και υπηρεσιών. Η παραδοσιακή ανησυχία του επιχειρηματία - δότη για τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα του Συστήματος Franchising παρουσιάζονται και παραδίδονται μεγιστοποιείται σήμερα εξαιτίας της παντελούς έλλειψης προσωπικής επαφής - καθώς δεν υπάρχει ούτε καν τηλεφωνική επαφή - στις πωλήσεις που πραγματοποιούνται διαμέσου του Internet. Όμως το Internet παρακινεί και πολλούς επιχειρηματίες στο να δημιουργήσουν νέα Συστήματα Franchising, όπως π.χ. παροχής υπηρεσιών διαδικτύου. Πάντως γενικά το Internet δεν πρόκειται να εξαφανίσει το Franchising καθώς οι απευθείας πωλήσεις στους καταναλωτές διαμέσου του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι αδύνατο να καλύψουν όλες τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Όμως είναι βέβαιο ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις franchising θα χρησιμοποιούν το Internet για να έλθουν σε επαφή τόσο με τους καταναλωτές όσο και με τους Λήπτες των δικτύων τους αλλά και με τους υποψήφιους λήπτες. Όμως η εκτεταμένη πια 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 είναι 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). Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα αφορά 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. Ακόμη η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου θέτει κρίσιμα ερωτήματα αναφορικά με τη συμβατική και μετασυμβατική υποχρέωση μη ανταγωνισμού. Η επιχείρηση που διαθέτει ένα προϊόν διαμέσου του Internet είναι ανταγωνιστική με αυτήν που διαθέτει το ίδιο προϊόν μέσα από το κατάστημά της ; 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; Τέλος άλλα σημαντικά 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. Είναι βέβαιο λοιπόν 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. Επικείμενες Αλλαγές στα Συστήματα Franchising της Νέας Χιλιετίας Μέχρι σήμερα το Franchising έχει αποδείξει ότι μπορεί να προσαρμόζεται εξαιρετικά εύκολα τόσο στις αλλαγές των συνθηκών του καταναλωτικού κοινού όσο και σε αυτές των επιχειρηματικών πρακτικών.

Είναι λοιπόν σίγουρο ότι την ίδια προσαρμοστικότητα θα επιδείξει και απέναντι στις σαρωτικές μεταβολές της νέας χιλιετίας. Είναι πολύ πιθανό ότι θα δούμε τα Συστήματα Franchising να βασίζονται 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 π.χ. το franchising περισσότερων επωνυμιών ή σημάτων (Co - Branding Franchising) και το πολλαπλό franchising (Multiple Franchise Units). Δεν υπάρχει επιχειρηματική δραστηριότητα που να μην επηρεάστηκε από το κύμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων επιχειρήσεων της τελευταίας κυρίως δεκαετίας και βέβαια το franchising δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση. Η άμεση απάντηση του δόθηκε με την εξαγορά ή την συγχώνευση Επιχειρήσεων και Συστημάτων Franchising. Όμως στο άμεσο μέλλον θα δούμε και κάποιες άλλες επιχειρηματικές πρακτικές να εφαρμόζονται στα Δίκτυα Franchising, όπως λ.χ. της εξαγοράς επιχειρήσεων μικρών και αδύναμων ληπτών από μεγαλύτερους και ισχυρότερους λήπτες του ίδιου δικτύου, πρακτική που είναι γεγονός ότι ήδη εφαρμόζεται - σε περιορισμένη βέβαια έκταση - σε μεγάλα και οργανωμένα δίκτυα franchising. Άλλη πρακτική που αναμένεται να αναπτυχθεί ιδιαίτερα στο μέλλον είναι η είσοδος του Λήπτη ενός δικτύου και σε άλλο ή άλλα, μη ανταγωνιστικά με το προηγούμενο, δίκτυα franchising, επωφελούμενος από την εμπειρία που απέκτησε ως Λήπτης του αρχικού δικτύου. Με την εκτεταμένη χρήση αυτών των πρακτικών θα δημιουργηθούν στο μέλλον μεγάλοι και ισχυροί λήπτες "mega franchisees", χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι θα υποβαθμισθεί η σημασία των μικρότερων ληπτών στο μέτρο που μία σημαντική κατηγορία συστημάτων franchising τους έχει ιδιαίτερη ανάγκη. Όμως θα μειωθούν οπωσδήποτε οι ευκαιρίες για τον μέσο λήπτη να εισέλθει σε συστήματα franchising όπου απαιτούνται πολύ μεγάλες επενδύσεις, όπως π.χ. οι επιχειρήσεις εστιατορίων. Είναι πολύ πιθανό ότι οι υποψήφιοι λήπτες της νέας χιλιετίας θα επιλέγουν να συνεργασθούν με εκείνους τους δότες που χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο στα συστήματα τους την τεχνολογία για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στα δίκτυα τους.

Η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορεί να βελτιώσει και να επιταχύνει τόσο την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στους λήπτες όσο και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους. Ορισμένα είδη εκπαίδευσης μπορούν να παρασχεθούν καλύτερα διαμέσου της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ακόμη με τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων μπορούν οι Δότες να παρέχουν πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες διοικητικής υποστήριξης στους λήπτες των δικτύων τους στους τομείς της λογιστικής παρακολούθησης, της συγκέντρωσης και ανάλυσης των δεδομένων των πελατών τους, της διαφήμισης κ.λ.π. Τέλος το διαρκώς διογκούμενο ρεύμα της παγκοσμιοποίησης των αγορών θα ωθήσει πολύ περισσότερες επιχειρήσεις franchise να επιδιώξουν τη διεθνή τους ανάπτυξη. Ωστόσο δεν θα αρκεί πια μόνο η προσαρμογή του συστήματος franchising και των

προϊόντων ή/και υπηρεσιών του στις αγοραστικές και καταναλωτικές συνθήκες των χωρών υποδοχής για την επιτυχημένη είσοδο του στην αγορά της αλλοδαπής, αλλά θα χρειάζεται και η κατάλληλη προσαρμογή του ιδιαίτερου χώρου του στο διαδίκτυο (web site) έτσι ώστε να είναι κατανοητός και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όσο το δυνατόν περισσότερων αλλά συγχρόνως και διαφορετικής προέλευσης χρηστών του Internet.

Βέβαια αναλογιζόμενοι την ταχύτητα με την οποία οι ιδέες "ταξιδεύουν" στο Internet οι δότες θα πρέπει πλέον να αντιδρούν πολύ πιο γρήγορα και αποφασιστικά όταν ανακλύπουν θέματα προστασίας της πνευματικής τους ιδιοκτησίας σε ξένες χώρες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΚΟΣΤΟ

ΤΟ FRANCHISING ΩΣ ΜΕΣΟ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ ΣΕ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ

Το "Πανεπιστήμιο των Χάμπουργκερ" δεν είναι η νέα επαναστατική ιδέα του μέλλοντος. Πρόκειται για το εκπαιδευτικό κέντρο των McDonald's που εδώ και 40 χρόνια στοχεύει στην εκπαίδευση των manager των McDonald's και τη διάδοση της τεχνογνωσίας της εταιρίας σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η διάδοση τεχνογνωσίας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του franchising και ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της επιτυχίας ή αποτυχίας του. Γιατί στο franchising, σημασία έχει κυρίως η μετάδοση τεχνογνωσίας και ικανοτήτων και λιγότερο τα μηχανήματα και το hardware. Η χώρα στην οποία μεταφέρεται ένα συγκεκριμένο σύστημα franchising, επωφελείται από τις νέες μεθόδους οργάνωσης, λειτουργίας και μάρκετινγκ καθώς και νέες μεθόδους παραγωγής. Αναπόφευκτες είναι και κάποιες αρνητικές επιπτώσεις, όπως η πολιτιστική ομοιογένεια που έρχεται μαζί με την δυτική κουλτούρα, η απώλεια της οικονομικής πολυμορφίας, η πιθανή μετατόπιση τοπικών επιχειρηματικών μονάδων, ο επαναπατρισμός κερδών, καθώς και η απώλεια του ελέγχου λόγω απόστασης, ζητήματα που δεν πρέπει να αγνοηθούν όταν αναφερόμαστε σε μετάδοση τεχνογνωσίας μέσω του

Ουσιαστικά η μεταφορά τεχνογνωσίας που μπορεί να επιτευχθεί σε ένα σύστημα franchising αφορά 3 επίπεδα:

Επίπεδο 1: Λειτουργική Ικανότητα

Η ικανότητα που χρειάζεται προκειμένου να λειτουργήσει και να υποστηριχθεί ένα νέο franchise

Επίπεδο 2: Επενδυτική Ικανότητα

Χρειάζεται για τη δημιουργία νέας παραγωγικής δυναμικότητας

Επίπεδο 3: Καινοτομική Ικανότητα

Η ικανότητα που χρειάζεται για τη βελτίωση και τροποποίηση μεθόδων παραγωγής

Η μεταφορά τεχνογνωσίας από μια χώρα σε άλλη, που ξεκίνησε στις ανεπτυγμένες χώρες της Δύσης, έχει αρχίσει να επεκτείνεται και σε αναπτυσσόμενες χώρες σε όλο τον κόσμο. Η πρακτική αυτή όμως παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες λόγω των ιδιόμορφων οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών συνθηκών που επικρατούν στην λιγότερο ανεπτυγμένη χώρα υποδοχής. Υπάρχει ένα «κενό» μεταξύ της ανεπτυγμένης χώρας που εξάγει το (franchising και της χώρας στην οποία προορίζεται, που αφορά την υπάρχουσα τεχνολογική υποδομή και υποστήριξη.

Ας εξετάσουμε όμως πιο αναλυτικά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένας franchisor που επιθυμεί να εισχωρήσει σε μια αναπτυσσόμενη χώρα σε σχέση με τη διάδοση της τεχνολογίας, καθώς και τα οφέλη για τη χώρα.

Προβλήματα εισόδου franchising σε αναπτυσσόμενες χώρες

Στις αναπτυσσόμενες χώρες οι σχέσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες είναι περισσότερο καθιερωμένες και τυποποιημένες και η γενικότερη υποδομή βοηθά στην γρήγορη διάδοση της τεχνολογίας. Για να επιτευχθεί αυτό στις αναπτυσσόμενες χώρες, ο franchisor πρέπει να επενδύσει σημαντικά στην μεταφορά εκπαίδευσης και τεχνολογίας στους τοπικούς προμηθευτές προκειμένου να εξασφαλίσει την συνοχή και συνέχεια των πωλήσεων του.

Τα McDonald's, για παράδειγμα, για να διασφαλίσουν τα στάνταρ ποιότητας, μάρκας και τυποποίησης στη Ρωσία χρειάστηκε να καθιερώσουν την παραγωγή τους (γεγονός πρωτοφανές για τα McDonald's), χτίζοντας εργοστάσιο επεξεργασίας τροφών και χρησιμοποιώντας εισαγόμενα μηχανήματα. Η συσκευασία αρχικά ήταν εισαγόμενη, αλλά σταδιακά αντικαταστάθηκε από ρώσικη. Επιπρόσθετα, έκαναν εισαγωγή σπόρου πατάτας για να συμμορφωθούν με τα αμερικάνικα πρότυπα. Το ίδιο είχε συμβεί και με την Pizza Hut στην Ινδία, όπου έγινε εισαγωγή ειδικού αλευριού από τον Καναδά, το οποίο είναι καταλληλότερο για την παραγωγή της ζύμης τους.

Περιοριστική μπορεί να είναι επίσης και η υποδομή στις αναπτυσσόμενες χώρες. Από οικονομικής άποψης, η ύπαρξη ενός ευέλικτου συστήματος χρηματοδότησης είναι απαραίτητη για επενδύσεις σε τεχνολογία και απόκτηση τεχνολογίας. Από νομικής άποψης, το σύστημα πρέπει να δίνει δυνατότητες προστασίας των πνευματικών δικαιωμάτων του (franchisor στη νέα χώρα. Τέλος, το επίπεδο εκπαίδευσης των ανθρώπων επηρεάζει σημαντικά τη διάδοση τεχνολογίας. Έχει διαπιστωθεί ότι στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου υπάρχει μεγαλύτερο ποσοστό εγγράμμου πληθυσμού, η διάδοση της τεχνολογίας επιτυγχάνεται με ταχύτερους ρυθμούς από ότι στις λιγότερο αναπτυσσόμενες χώρες. Το γεγονός αυτό πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από έναν franchisor, καθώς αποτελεί κόστος το οποίο δεν έχει ληφθεί υπόψη αρχικά.

Τα μειονεκτήματα βέβαια που προκύπτουν σε αυτές τις περιπτώσεις για τον franchisor αντισταθμίζονται στην πλειοψηφία των περιπτώσεων από τα οφέλη της διεθνοποίησης της επιχείρησης, αλλά αυτό πρέπει να εξετασθεί ανάλογα με την περίπτωση και κάθε φορά, να ληφθεί σοβαρά υπόψη στο σχεδιασμό του εγχειρήματος.

Οφέλη μεταφοράς τεχνολογίας για τις αναπτυσσόμενες χώρες

Το franchising επικεντρώνεται κυρίως στη μεταφορά τεχνολογίας και λιγότερο στην απλή διανομή προϊόντων. Μέσω της μετάδοσης επιχειρηματικού πνεύματος, μεθόδων management και επενδυτικών ευκαιριών (πολλές φορές και με τη μορφή joint ventures) ενισχύεται και προωθείται η οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Η χώρα αφομοιώνει και αναπαράγει συστήματα, τα οποία θα επιτύγχανε μετά από αρκετά χρόνια και με μεγαλύτερη δυσκολία μόνη της. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη στην Ινδονησία, τα εισαγόμενα franchising αποτέλεσαν παράδειγμα προς μίμηση για τους τοπικούς επιχειρηματίες, οι οποίοι ξεκίνησαν τα δικά τους franchising και εξετάζουν προοπτικές επέκτασης και στο εξωτερικά. Χώρες όπως η Κίνα και η Βραζιλία έχουν επίσης αποκομίσει σημαντικά οφέλη μέσω του franchising.

Το παράδειγμα της Κίνας

Παρά τα χαμηλά επίπεδα εισοδήματος στην Κίνα, οι γίγαντες των αμερικάνικων fast-food McDonald's και Kentucky Fried Chicken έχουν δημιουργήσει ιδιαίτερα επιτυχημένες επενδύσεις στη χώρα. Η Κίνα αντιστοίχως έχει επωφεληθεί από την απόκτηση μοντέρνας βιομηχανικής τεχνολογίας, καθώς και τεχνολογίας σε

θέματα marketing και management, Δεδομένου ότι υπάρχει έλλειψη τοπικών επιχειρηματιών και ταλέντων, η ενδυνάμωση της τοπικής επιχειρηματικής τάξης είναι πρωτίστης σημασίας για την Κίνα και το franchising μπορεί να παίζει αποφασιστικό ρόλο σε αυτό.

Το παράδειγμα της Βραζιλίας

Αν και η Βραζιλία θεωρείται αναπτυσσόμενη χώρα, εκτιμάται ότι διαθέτει την 5η μεγαλύτερη βιομηχανία franchise στον Κόσμο (μετά από τις ΗΠΑ, Ιαπωνία, Καναδά και Γαλλία). Οι ξένοι (franchisors αποτελούν μόνο το 15% των franchising στην Βραζιλία, αλλά έχουν ισχυρότατη αναγνώριση μάρκας και τα μεγαλύτερα δίκτυα franchise. Τα τοπικά franchises αναπτύσσονται σε εξειδικευμένες αγορές όπως ethnic φαγητό, οδοντιατρικές κλινικές και προϊόντα κατασκευής έως καλλυντικό, παιδότοπους, σχολές γλωσσών και ενοικιάσεις αυτοκινήτων. Η γεινίαση με τις ΗΠΑ καθώς και η ύπαρξη παραγόντων πολιτιστικής αφομοίωσης έχουν σαφώς ευνοήσει τη ραγδαία ανάπτυξη του στη Βραζιλία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΚΟΣΤΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ISO 9000 ΣΤΙΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ FRANCHISING

Με την είσοδο της νέας χιλιετίας, 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. Η επιτυχία εστιάζεται στο τρίπτυχο "Ταχύτητα - Οργάνωση - Καινοτομία», η οποία, όμως, εκφράζεται και αποδεικνύεται, τελικά, με το κλείσιμο της τρέχουσας χρήσης και με τις προοπτικές των μελλοντικών οικονομικών αποτελεσμάτων. Το νέο πρότυπο ISO 9001/2000 διαμορφώνει και προσδιορίζει ένα νέο πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας επηρεασμένο από το περιβάλλον της Νέας Οικονομίας. Αποτελεί αφορμή και οδηγό για αναδιοργάνωση, όμως δεν αρκεί από μόνο του και η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται από το πώς θα προσεγγισθεί.

ΤΟ ΝΕΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO 9001/2000 (τι είναι;)

Το πρόσφατο πέραςμα στο νέο αιώνα σηματοδότησε νέες ιδέες και επιχειρηματικές εξελίξεις σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, επιπλέον τα εργαλεία και οι τεχνικές του management συνεχίζοντας την εξέλιξη τους και υποστηρίζοντας τα επιχειρηματικά δρώμενα θ -σπάζονται στην Πληροφορική και στο Διαδίκτυο. Οι αλματώδεις εξελίξεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον απορρίπτουν οποιοδήποτε σύστημα και οργάνωση που δεν διαθέτει την ευελιξία της προσαρμογής, της ταχύτητας, της καινοτομίας και δεν είναι απόλυτα προσανατολισμένο στον Πελάτη. Στο παραπάνω πλαίσιο έχει ευθυγραμμισθεί πλήρως το νέο πρότυπο ISO 9001/2000, το οποίο δομείται βάσει του τετράπτυχου (fig.: The new culture):

- Καθοδήγηση & Δέσμευση Διοίκησης (ευθύνη της διοίκησης)
- Υλικοτεχνική & Ανθρώπινη Υποδομή (διαχείριση πόρων)
- Επιχειρηματικές Λειτουργίες (διαχείριση διεργασιών)
- Παρακολούθηση - Έλεγχος - Ανάλυση - Βελτίωση (μετρήσεις & ανάλυση, βελτίωση).

Οι αλλαγές της νέας έκδοσης ISO9001/2000, σύμφωνα με το πρότυπο, αφορούν στην έννοια της «Προστιθέμενης Αξίας- όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και ειδικότερα στους τομείς της Αένας Βελτίωσης, των Σχέσεων με τους Πελάτες και της Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Πόρων.

ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ 2000 (τι προτείνει;)

Οι νέες κατευθυντήριες οδηγίες για τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας είναι καθαρά πελατοκεντρικές, αφού διέπνουνται από την αρχή ότι "Ο Πελάτης διαμορφώνει την αγορά. Η Αγορά προσανατολίζει την Επιχείρηση," Βάση της παραπάνω αρχής επιδιώκονται;

- η συνεχής έρευνα και ανάλυση της ικανοποίησης των πελατών και των προσδοκιών / αναγκών της αγοράς, με πλήρη σεβασμό στις νομοθετικές ρυθμίσεις.
- η αέναη βελτίωση της επιχείρησης και η ποσοτικοποίηση των στόχων και των επιτευγμάτων, η οποία επιτυγχάνεται με τη χρήση του κύκλου του Deming.
- " στενή συνεργασία / παρακίνηση / εμπλοκή με προσωπικό και προμηθευτές.
- ευέλικτη και αποτελεσματική, μη γραφειοκρατική οργάνωση και λειτουργία.
- σχεδιασμός, τεκμηρίωση και εφαρμογή «οριζόντιων», κατά BPR, διαδικασιών και όχι προσανατολισμένων στα τμήματα.

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (η αλήθεια)

Αναλύοντας τις προσπάθειες των επιχειρήσεων στην Ελλάδα να αναδιοργανωθούν, είτε μέσω ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας, είτε μέσω της κλασσικής, πλέον, προσέγγισης του Re-engineering, παρατηρούμε ότι περισσότερο από το ένα τέταρτο των σχετικών έργων αδυνατεί να εκπληρώσει τους αρχικά τιθέμενους ποσοτικούς, άρα και αντικειμενικούς, στόχους και περισσότερες από το 40% των προσπαθειών ξεφεύγουν από τις προϋπολογιστικές αρχικές χρονικές προθεσμίες. Η παραπάνω λογική μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το 65% των προσπαθειών αναδιοργάνωσης και ευθυγράμμισης με τις σύγχρονες απαιτήσεις στέφονται με «αποτυχία», και είμαστε τόσο απόλυτοι στην παραπάνω διατύπωση, διότι ένα έργο αναδιοργάνωσης απαιτεί διασφάλιση του τρίπτυχου "Ταχύτητα - Οργάνωση - Καινοτομία (Τ. Ο. Κ.)». καθώς η βραδύτητα στα σχετικά έργα αναδιοργάνωσης ταυτίζεται με ενδυνάμωση του ανταγωνισμού.

Το νέο πρότυπο υποστηρίζει και υποδεικνύει το απαιτούμενο πλαίσιο για την διασφάλιση του τρίπτυχου «Τ.Ο.Κ.» (fig.: The ULTIMATE Success factors), ωστόσο από μόνο του δεν είναι επαρκές. Με στόχο την αποτελεσματική αναδιοργάνωση και την επιχειρηματική επιτυχία (σεμιναριακά αριστεία) η επιχείρηση οφείλει να αξιολογήσει, να επιλέξει και να χρησιμοποιήσει κάθε νέα τεχνολογία και τεχνογνωσία, και να κατευθύνεται με όραμα και στρατηγική υπό την παρακίνηση και την παρακολούθηση της δεσμευμένης και προικισμένης με ηγετικά και διορατικά προσόντα Διοίκησης. (fig: Some of the

Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ (ή ο φόβος)

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 το management team αναλαμβάνει την υποχρέωση και την δέσμευση να παρακολουθεί, να αναλύει και να προσαρμόζεται στις εξελίξεις που αφορούν ενδεικτικά;

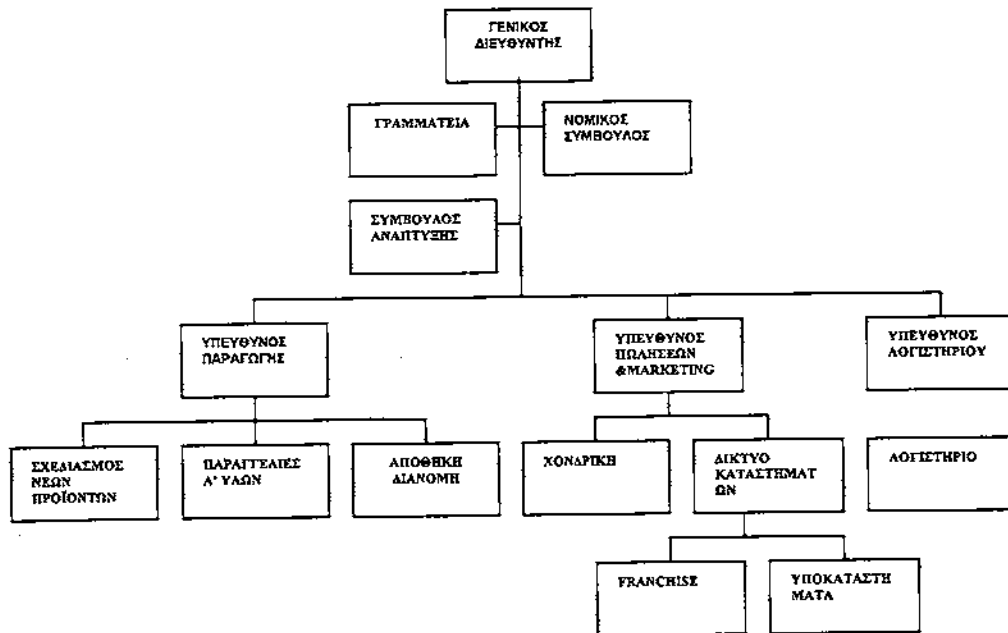
- στις τάσεις και προοπτικές του κλάδου.
- στις στρατηγικές του ανταγωνισμού.
- στην αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού.
- στις νέες τεχνολογίες & στην πληροφορική
- στο marketing.
- » στην οργάνωση.

Όλα τα παραπάνω προβλέπονται και καλύπτονται με την άριστη εφαρμογή του νέου προτύπου, άρα το μέλλον διαγράφεται με επιτυχία σε όσους κάνουν χρήση του ISO 9001/2000. Μήπως, όμως αυτά τα έχουμε ξανακούσει και το 1994;

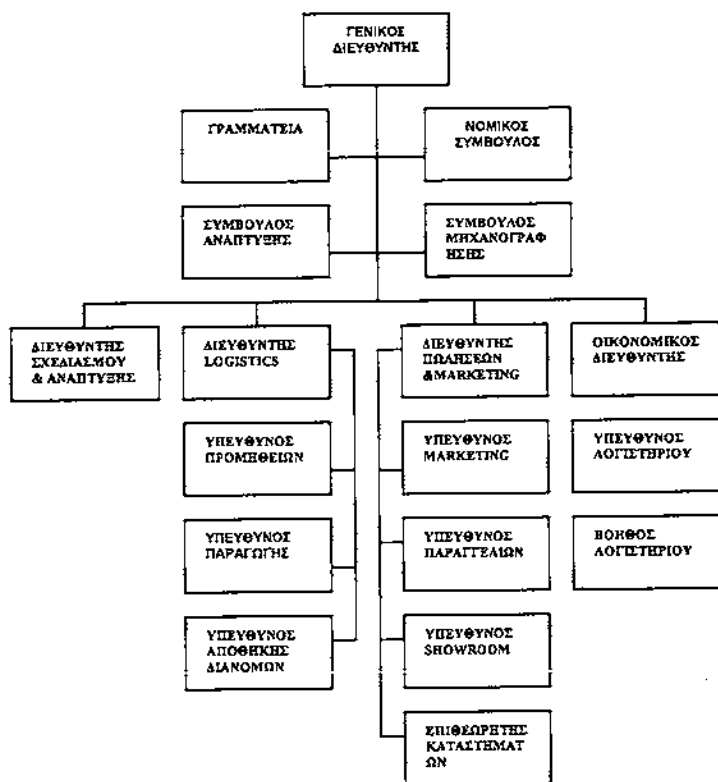
Μήπως το ελληνικό επιχειρηματικό γίγνεσθαι έχει αναπτύξει ισχυρά αντισώματα κατά των Σ.Δ.Π.; Όταν το 1994 το PLANT management μας έκανε τη μεγάλη τιμή και μας εμπιστεύθηκε την ανάλυση των προδιαγραφών του ISO 9000, λίγο - πολύ ήμασταν το ίδιο. ίσως και περισσότερο, αισιόδοξοι.

Σήμερα μετά από αρκετά χρόνια επαγγελματικής ενασχόλησης και επιχειρηματικής δραστηριοποίησης έχουμε συναντήσει, στατιστικά, ελάχιστες περιπτώσεις εφαρμογής Προτύπων Συστημάτων Διοίκησης με πραγματικά αποτελέσματα. Μερικές από τις πιο χαρακτηριστικές περιπτώσεις ιδιαίτερα επιτυχημένων επιχειρηματιών πελατών μας και με ιδιαίτερα αισιόδοξες προοπτικές χαρακτηρίζονται από την πλήρη εστίαση από τρίπτυχο «Ταχύτητα - Οργάνωση - Καινοτομία», και τα keywords αναφέρουμε, καθώς και πολλά άλλα. αποτελούν το καθημερινό λεξιλόγιό τους. Το νέο πρότυπο θα έπρεπε να αναφέρει, επιπλέον, αν και έχει δανεισθεί μερικά στοιχεία, Re - engineering, E. R. P. & e - business. Φόβο αποτελούν τα virtual certifications, οι ανάγκες της γρήγορης, λόγω διαγωνισμού, πιστοποίησης, τα βαριά και γραφειοκρατικά συστήματα. τα Σ.Δ.Π. που δεν εμπριέχουν τα keywords της Νέας Οικονομίας. Όραμα αποτελούν οι πραγματικοί ηγέτες, οι εμπνευσμένοι τεχνοκράτες, η αναζήτηση της τελειότητας, η γνώση του πελάτη και η έμπνευση από αυτόν, η διορατικότητα, η συστηματική συγκέντρωση και ανάλυση της γνώσης, το πάθος για την τεχνολογία και την εξέλιξη (και την ποιότητα), η ευελιξία, η καθαρότητα σκέψης, η οξεία αντίληψη.

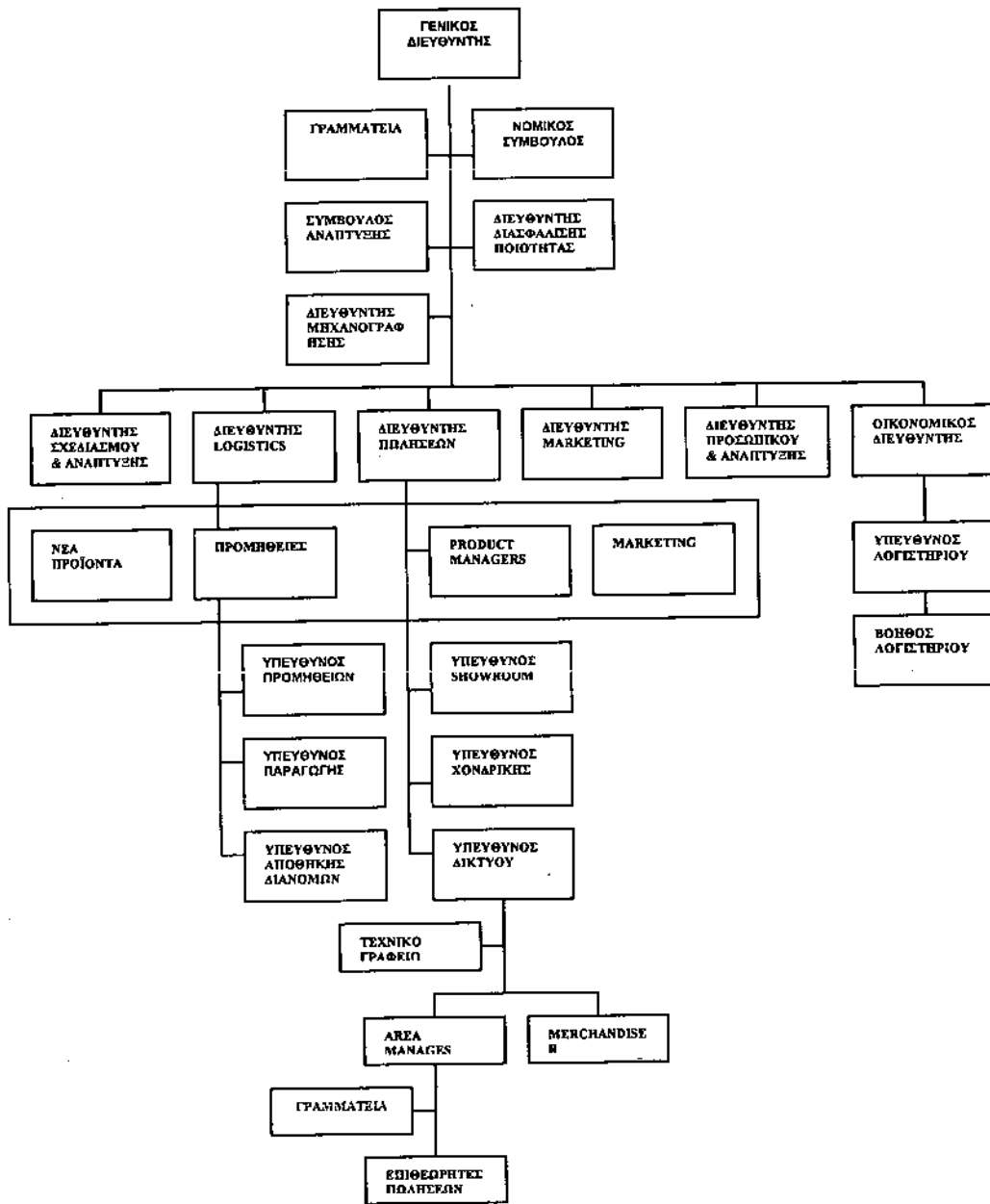
Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή: Πλήθος Δικτύου 3 - 8



Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή: Πλήθος Δικτύου 9-25



Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή: Πλήθος Δικτύου 26 - ...



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΙΚΟΣΤΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ FRANCHISING – LEASING ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΚΑΙ LEASING ΑΚΙΝΗΤΟΥ

Γενικά στοιχεία για το leasing εξοπλισμού / ακινήτου και franchising Τόσο ο θεσμός του leasing, όσο και αυτός του franchising στην Ελλάδα παρόλη την ανάπτυξη τους τα τελευταία χρόνια, υπολείπονται του αντίστοιχου επιπέδου των χωρών του εξωτερικού όπου σημαντικό ποσοστό του εξοπλισμού μισθώνεται μέσω leasing ενώ το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων αναπτύσσεται με τη μέθοδο του.

Το Leasing ή Χρηματοδοτική Μίσθωση είναι μια σύγχρονη μορφή χρηματοδότησης αγοράς ακινήτου ή παραγωγικού εξοπλισμού για επαγγελματική χρήση που εξοφλούνται μέσω μισθωμάτων τα οποία καταβάλλονται σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα. Είναι δηλαδή ένας χρηματοδοτικός μηχανισμός που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν, επεκτείνουν ή εκσυγχρονίσουν τις παραγωγικές εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό τους με σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι των παραδοσιακών τρόπων χρηματοδότησης (τραπεζικός δανεισμός) ή της δέσμευσης ιδίων κεφαλαίων. Δυνατότητα για σύναψη σύμβασης Χρηματοδοτικής Μίσθωσης έχει οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα νομικής μορφής και δραστηριότητας, καθώς και κάθε επαγγελματίας.

Από τη φύση του το leasing έχει αναπτυξιακό και εκσυγχρονιστικό χαρακτήρα και θεωρείται η πιο ενδεδειγμένη και υγιή εναλλακτική πηγή άντλησης κεφαλαίων αφού επιτυγχάνεται η χρηματοδότηση της επένδυσης αλλά και η αποπληρωμή της από το κέρδος που θα αποφέρει στον χρόνο μίσθωσης της.

Συνήθως οι franchisees είναι νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις και ως εκ τούτου είναι ιδιαίτερα δύσκολο να επιτύχουν τραπεζικό δανεισμό καθώς δεν έχουν να επιδείξουν σχετική εμπειρία και ανάλογη επιχειρηματική δράση.

Η εταιρεία leasing πέρα από την πιστοληπτική ικανότητα του franchising, αξιολογεί και την ελαχιστοποίηση του ρίσκου της επένδυσης καθώς στις περιπτώσεις του franchising συνδυάζεται η αξιοποίηση ενός ήδη καλά οργανωμένου και επιτυχημένου - brand name μέσα από τη διαρκή καθοδήγηση εποπτεία και έλεγχο του franchisor. Μεγάλο βάρος δίδεται στο σύνολο της προσωπικότητας του franchisee όπως αυτή αποκαλύπτεται στην προσωπική συνέντευξη που πάντα προηγείται μαζί του (εκτιμώνται η επιχειρηματική ωριμότητα, ο δυναμισμός η πίστη του στην επιτυχία του εγχειρήματος, η ύπαρξη συντηρητικών προβλέψεων, το ήθος του, η έλλειψη δυσμενών στοιχείων). Επίσης βάρος δίδεται στον franchisor, το χώρο που δραστηριοποιείται, το δίκτυο του, τη δυναμική ανέλιξης του, κτλ.

Για να γίνουν άμεσα αντιληπτά τα προαναφερθέντα, ας υποθέσουμε ότι ένας ελεύθερος επαγγελματίας επιθυμεί να ενταχθεί σε μια αλυσίδα franchising και να ξεκινήσει μια ατομική επιχείρηση. Έχει στη διάθεση του κάποιο ποσό με το οποίο θα καλύψει το απαιτούμενο initial fee, τον "αέρα" του καταστήματος, κάποιες προκαταβολές για Εμπορεύματα, κτλ. Τα ίδια κεφάλαια όμως δεν επαρκούν για τον εξοπλισμό του καταστήματος, ο οποίος συνήθως αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της συνολικής επένδυσης. Στο σημείο αυτό παρεμβάλλεται η εταιρεία leasing η οποία χρηματοδοτεί μέχρι και 100% τον εξοπλισμό ο οποίος είναι της απολύτου επιλογής του franchisee, τόσο σε ότι αφορά τα χαρακτηριστικά, τις προδιαγραφές και το κόστος του, όσο και σε ότι αφορά τον προμηθευτή. Επιπλέον η επιχείρηση επιτυγχάνει:

- Ευελιξία στη δόμηση των μισθωμάτων, ώστε να ανταποκρίνονται στις δικές του ταμειακές εισροές.
- Ταχύτατη διεκπεραίωση, χωρίς γραφειοκρατικές διαδικασίες

- Ολοκληρωμένη φροντίδα στην απόκτηση του ακινήτου και του εξοπλισμού του είτε αυτό σημαίνει νομικός και τεχνικός έλεγχος ακινήτου είτε αγορά εξοπλισμού από προμηθευτή στην Ελλάδα η εισαγωγή από το εξωτερικό.

Για την σύναψη σύμβασης χρηματοδοτικής μίσθωσης (χ/μ), ο πελάτης δεν έχει παρά ν' απευθυνθεί σε μια εταιρεία leasing. Από εκεί και πέρα η διαδικασία είναι απλή.

Τα 3 βήματα του leasing για παραγωγικό εξοπλισμό

1. Ο πελάτης επιλέγει τον κατάλληλο εξοπλισμό από προμηθευτή της αρεσκείας του και διαπραγματεύεται απ' ευθείας μ' εκείνον.
2. Η εταιρεία Leasing αγοράζει «μετρητοίς» τον εξοπλισμό που διάλεξε ο πελάτης της και στην συνέχεια του τον εκμισθώνει με όρους που φτιάχνει μαζί του και προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες της επένδυσης όπως:

- Διάρκεια εξόφλησης, από 3 έως 5 χρόνια.
- Μισθώματα: μηνιαία, τριμηνιαία ή εποχικά ανάλογα με το ταμειακό πρόγραμμα του πελάτη.
- Δυνατότητα χρηματοδότησης σε ρήτρα ξένου νομίσματος.

3. Ο πελάτης παραλαμβάνει τον εξοπλισμό στο χώρο του.
Και μετά;

Στο τέλος της μίσθωσης υπάρχουν οι εξής επιλογές για την επιχείρηση.

1. Αγοράζει τον εξοπλισμό με την καταβολή του συμβολικού ποσού των 1.000δρχ.

2. Ανανεώνει τη σύμβαση του.

Ποιόν εξοπλισμό καλύπτει το leasing;

Η νομοθεσία για το Leasing (Ν. 2367/95) ορίζει ότι κάθε κατηγορία κινητού εξοπλισμού καθώς και ακινήτων (πλην οικοπέδων), που προορίζεται για επαγγελματική χρήση, μπορεί να είναι αντικείμενο χρηματοδοτικής μίσθωσης.

Πιο αναλυτικά;

Η ΕΤΒΑLEASING καλύπτει μία μεγάλη ποικιλία επαγγελματικού εξοπλισμού, από τις πιο απλές ως τις πιο ολοκληρωμένες μονάδες, όπως:

- Μεμονωμένος Εξοπλισμός (Η/Υ, τηλεφωνικά κέντρα, φωτοαντιγραφικά μηχανήματα, κλιματιστικά συστήματα, ηλεκτρικά είδη, γεννήτριες, συστήματα ασφαλείας και πυρανίχνευσης. Ηλεκτρικά είδη, ιατρικά μηχανήματα κ.ά.).
- Επίπλα / Είδη γραφείου.

- Ολοκληρωμένος εξοπλισμός, για καταστήματα, ξενοδοχεία, εστιατόρια, αναψυκτήρια, κέντρα αναψυχής, θεματικά πάρκα).

- Μεταφορικά μέσα / οχήματα {φορτηγά, λεωφορεία, ψυκτικοί θάλαμοι, Ι.Χ. επαγγελματικής χρήσης, κ.ά.),

- Συστήματα μηχανημάτων (ολοκληρωμένες εφαρμογές πληροφορικής, ηλεκτρομηχανολογικό εξοπλισμό, γραμμές παραγωγής κ.ά.).

Τι κερδίζει μια επιχείρηση με το LEASING;

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

- Χρηματοδότηση μέχρι 100% της επένδυσης, χωρίς να απαιτείται η συμμετοχή του επιχειρηματία.
- Διατήρηση της ρευστότητας της επιχείρησης η οποία έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τα ρευστά διαθέσιμα της για κάλυψη άλλων δαπανών ή να τα τοποθετήσει σε άλλες πιο αποδοτικές τοποθετήσεις.

- Εξοικονόμηση φόρων λόγω της αναγνώρισης των μισθωμάτων σαν λειτουργικών δαπανών και της έκπτωσης τους από το φορολογητέο εισόδημα της επιχείρησης.
- Σταδιακή και όχι άμεση εκταμίευση του ΦΠΑ στην αρχική αγοράς του εξοπλισμού.
- Προστασία από την τεχνολογική απαξίωση. Με βάση τη γρήγορη απόσβεση παρέχεται η δυνατότητα στην επιχείρηση για ευκολότερη αντικατάσταση του εξοπλισμού της.
- Μείωση κόστους και χρόνου πραγματοποίησης της επένδυσης. Τα αιτήματα χρηματοδότησης διεκπεραιώνονται με ευελιξία, χωρίς χρονοβόρες διαδικασίες για τον μισθωτή, ειδικότερα σε περιπτώσεις εισαγωγής του εξοπλισμού.
- Σύντομες και απλές διαδικασίες χρηματοδότησης χωρίς συνήθως πρόσθετες ή εμπράγματα εξασφαλίσεις.
- Βελτίωση της εικόνας του ισολογισμού της επιχείρησης αφού το leasing δεν πηρεάζει τα στοιχεία του ενεργητικού και παθητικού.
- Διευκόλυνση στην κατάρτιση του προϋπολογισμού και του ταμειακού του προγράμματος αφού οι καταβολές των μισθωμάτων μπορούν να προγραμματισθούν σύμφωνα με το ταμειακό πρόγραμμα του επενδυτή.

Σε ότι αφορά το leasing ακινήτων χρειάζεται να γίνουν οι εξής επισημάνσεις:

- Η χρηματοδοτική μίσθωση εφαρμόζεται σε ακίνητα που προορίζονται για επαγγελματική χρήση και για κάλυψη αναγκών των επιχειρήσεων.
- Απευθύνεται σε επαγγελματίες και εταιρείες.
- Επιτρέπεται η αγορά και επανεκμίσθωση (sale & lease back) ακινήτου, στην περίπτωση αυτή όμως εξαιρούνται οι ατομικές επιχειρήσεις, ελεύθεροι επαγγελματίες κ.ο.κ. (ισχύει μόνο για εταιρείες).
- Στην έννοια των ακινήτων, από τη σκοπιά του Leasing, περιλαμβάνονται τα κτίσματα μαζί με το ποσοστό του οικοπέδου που αναλογεί, σε σχέση με τη δομήσιμη επιφάνεια του.
- Η διάρκεια της χρηματοδοτικής μίσθωσης είναι τουλάχιστον 10 έτη. Η χρηματοδότηση μέσω Leasing μπορεί να καλύψει μέχρι και το σύνολο (100%) της εμπορικής αξίας του ακινήτου.
- Τα μισθώματα που καταβάλλει ο μισθωτής στην εταιρεία Leasing για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του από συμβάσεις Χ/Μ ακινήτων εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα του ως παραγωγικά έξοδα, με εξαίρεση το μέρος τους που αναλογεί στην αξία οικοπέδου.
- Τα μισθώματα Leasing ακινήτων δεν επιβαρύνονται με ΦΠΑ (με εξαίρεση τα βιομηχανοστάσια), ούτε με τέλη χαρτοσήμου.
- Η τελική μεταβίβαση του ακινήτου από την εταιρεία Leasing στον μισθωτή, μετά το πέρας της διάρκειας της Χ/Μ απαλλάσσεται του φόρου μεταβίβασης.
- Τα ακίνητα που αποτελούν αντικείμενο χρηματοδοτικής μίσθωσης εξαιρούνται από την υποχρέωση αναπροσαρμογής της αξίας τους, σε όλη τη διάρκεια της Χ*Μ.

Πλεονεκτήματα αγοράς ακινήτου με Leasing :

- Μεγαλύτερο ποσοστό κάλυψης της αξίας της επένδυσης (80-100%) από αυτήν που προσφέρει ο τραπεζικός δανεισμός (συνήθως 70%).
- Δυνατότητα χρηματοδότησης των εξόδων σύμβασης (φόρος μεταβίβασης κλπ.).
- Διατήρηση της ρευστότητας της επιχείρησης.
- Βελτίωση της εικόνας του ισολογισμού και της πιστοληπτικής ικανότητας.
- Τα επιτόκια υπολογισμού των μισθωμάτων είναι κυμαινόμενα και ανταγωνιστικά προς τα επιτόκια των μακροπρόθεσμων τραπεζικών δανείων.
- Χαμηλά μισθώματα και ανταγωνιστικά προς τα ενοίκια της αγοράς, με προοπτικές συνεχούς και γρήγορης περαιτέρω μείωσης λόγω αποκλιμάκωσης των Ελληνικών επιτοκίων.
- Σημαντικές μειώσεις στον καταβαλλόμενο φόρο εισοδήματος λόγω φορολογικής έκπτωσης του συνόλου των μισθωμάτων (πλην του μέρους που αναλογεί στο

οικόπεδο) και εξαίρεσης από την υποχρέωση αναπροσαρμογής της αξίας του ακινήτου σε όλη τη "διάρκεια της σύμβασης Χ/Μ.

- Απόκτηση του ακινήτου στη λήξη της διάρκειας της Χ/Μ, έναντι χαμηλού τμήματος.
- Χαμηλότερο κόστος, σε όρους παρούσας αξίας, της επιλογής leasing ακινήτου έναντι των εναλλακτικών περιπτώσεων χρηματοδότησης μέσω συνδυασμού ιδίων κεφαλαίων και τραπεζικού δανεισμού ή ενοικίασης του ακινήτου.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΟΙ 20 ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ

1. Δεν είναι κάθε τύπος επιχείρησης κατάλληλος για franchising: Η επιχείρηση που θα προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός επιτυχημένου franchise, πρέπει να προσφέρει κάτι πραγματικά καινούργιο και μοναδικό στην αγορά, να ικανοποιεί ανάγκες ή επιθυμίες ενός σχετικά μεγάλου τμήματος της αγοράς και να διατηρεί μία διαρκή ανταγωνιστικότητα. Αν δεν ισχύουν τα προηγούμενα, καλύτερα να εγκαταλείψετε την ιδέα για franchising.

2. Μη θεωρείτε το franchising ως πανάκεια: Αν η επιχείρησή σας αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα, μη θεωρείτε ότι το franchising παρέχει μια ασφαλή διέξοδο. Η οργάνωση σοβαρής υποδομής, που είναι προαπαιτούμενο για την ανάπτυξη ενός συστήματος franchise, απαιτεί πόρους και χρόνο. Έτσι, αντί το franchising να γίνει το "φιλί της ζωής", θα μετατραπεί σε "θανάσιμο εναγκαλισμό". Εκτός από το ότι θα αναγκαστείτε να ωραιοποιήσετε κάποιες καταστάσεις στους franchisees, στο τέλος θα τους συμπαρασύρετε μαζί σας.

3. Μη βιαστείτε και μην οργανώσετε μια κακή υποδομή: Για την οργάνωση μιας αλυσίδας franchising απαιτείται ένας συνδυασμός εμπειριών, γνώσεων και πάνω από όλα κοινή λογική. Πριν φτάσετε στο στάδιο της οργάνωσης θα χρειαστεί να ενημερωθείτε προσωπικά σε βάθος για όλες τις πτυχές του θέματος και να επενδύσετε αρκετό χρόνο στην οργάνωση διαδικασιών και μηχανισμών.

Επίσης, θα χρειαστείτε τη συμβουλή και τη συμβολή ειδικών σε θέματα οργάνωσης, εκπαίδευσης, ελέγχου δικτύου, νομικών θεμάτων franchising, χρηματοδοτήσεων, μηχανογράφησης, marketing κλπ. Θα χρειαστεί να πληρώσετε για αυτές τις συμβουλές, αλλά θα σας εξοικονομήσουν σημαντικό χρόνο και ίσως σας αποτρέψουν από μοιραία λάθη.

4. Διατηρείστε το σύστημα όσο το δυνατόν απλούστερο: Μην οργανώσετε την αλυσίδα με περίπλοκα συστήματα και μεθόδους.

Αντιθέτως, πρέπει να είναι εύκολα στη χρήση, κατανοητά και αποτελεσματικά, αλλιώς κινδυνεύουν να μην εφαρμοσθούν ή να εφαρμοσθούν πλημμελώς.

5. Εκπαίδευση: Ένα επιτυχημένο franchise, ένα επιτυχημένο δίκτυο στηρίζεται στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης,

που χαρακτηρίζεται από συνέπεια, διάρκεια, εξέλιξη και ποιότητα, είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για την οικοδόμηση και συνεχή ανάπτυξη ενός δικτύου.

Σχεδιάστε και επενδύστε στη δημιουργία ενός εκπαιδευτικού μηχανισμού, που να καλύπτει τόσο τους υποψήφιους franchisees, το προσωπικό τους και το προσωπικό των κεντρικών υπηρεσιών σας. Η ύπαρξη διαδικασιών ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών και προγραμμάτων κάλυψής τους είναι ο πλέον σημαντικός παράγοντας διασφάλισης των επιτευγμάτων σας.

6. Μην ανοίγετε τα πρώτα franchise σε μεγάλη απόσταση από την έδρα σας: Η εμπειρία έχει αποδείξει, ότι εταιρείες που ξεκίνησαν δημιουργώντας τα πρώτα καταστήματα franchise σε άλλες πόλεις, αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα. Κάθε νέος "οργανισμός" διέρχεται από την λεγόμενη "Καμπύλη εκμάθησης" και καλείται να αντιμετωπίσει στα αρχικά στάδια, άμεσα και αποτελεσματικά, διάφορες προκλήσεις και προβλήματα. Όσο πλησιέστερα βρίσκεται ο franchisor και οι συνεργάτες του στους franchisees, τόσο πιο εύκολα και άμεσα θα δοθούν λύσεις από κοινού, χωρίς να κλυδωνίζεται το σύστημα.

7. Συγκροτημένο πλάνο ανάπτυξης του δικτύου και προσεκτική επιλογή των τοποθεσιών των νέων καταστημάτων πώλησης: Η προσεκτική επιλογή των περιοχών ανάπτυξης και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του πλάνου, είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας του δικτύου. Η οργανωτική υποδομή, οι δυνατότητες απρόσκοπτης διανομής εμπορευμάτων και υπηρεσιών, ο συστηματικός έλεγχος, ο ανταγωνισμός, η ορθολογική αξιοποίηση υλικών και ανθρώπινων πόρων, η καταλληλότητα και η εμπορικότητα του σημείου για τη συγκεκριμένη δραστηριότητα, είναι οι παράγοντες που θα καθορίσουν την έγκριση ενός νέου σημείου και όχι ή επιμονή ενός υποψήφιου franchisee που τυγχάνει να διαθέτει ένα κατάστημα ή τον ενδιαφέρει μια συγκεκριμένη περιοχή.

8. Βοηθήστε στο μέγιστο δυνατό τους πρώτους franchisees: Οι πρώτοι franchisees αναλαμβάνουν μεγαλύτερο επιχειρηματικό ρίσκο σε σχέση μ' αυτούς που θα ακολουθήσουν. Αποτελούν την καθοριστική και αναγκαία "κρίσιμη μάζα" του franchise. Σε αυτούς θα βασιστεί η οργάνωση του συστήματος στην πράξη. Με την επιτυχία των πρώτων franchisees θα μπορέσετε να προσελκύσετε νέους επενδυτές. Στηρίξτε τους, σας περιέβαλαν με υπέρμετρη εμπιστοσύνη, το δικαιούνται!

9. Αναπροσαρμογή της Σύμβασης: Πολλές συμβάσεις, μετά τα πρώτα 2-3 χρόνια ανάπτυξης της αλυσίδας, απαιτούν ορισμένες αναπροσαρμογές. Συζητήστε τις μετατροπές αυτές με τους δικαιοδόχους και αναπροσαρμόστε τη σύμβαση σε μία πιο ισορροπημένη βάση, καλύπτοντας παράλληλα, όσο το δυνατόν περισσότερες πλευρές και αντανakλώντας το πνεύμα καλής συνεργασίας μεταξύ franchisor-franchisees και τα μακροπρόθεσμα οφέλη του δικτύου.

10. Μη θεωρείτε ότι είσαστε τέλειοι: Ως franchisor θα βρεθείτε αρκετές φορές στο επίκεντρο κριτικής. Πρέπει να είσατε σε θέση να ακούσετε τη γνώμη των franchisees και να αντιμετωπίζετε με αίσθημα δικαίου και καλοπροαίρετα την κριτική. Η διαρκής και έντονη αντιπαράθεση με τους franchisees αποτελεί επικίνδυνο δυναμίτη στα θεμέλια του συστήματος.

11. Να είσαστε τίμιος: Η διαφάνεια των συναλλαγών και συμφωνιών συνεργασίας του franchisor έναντι των franchisees είναι απαραίτητη και επιβεβλημένη. Δεν υπάρχει πιο αποκαρδιωτικό γεγονός για τους franchisees να ανακαλύψουν ότι ο franchisor δεν είναι έντιμος απέναντί τους. Σε αυτή την περίπτωση οι εξελίξεις θα είναι απρόβλεπτες...

12. Βεβαιωθείτε ότι τα royalties είναι αρκετά υψηλά: Είναι συχνό φαινόμενο ορισμένοι franchisor, στην προσπάθειά τους να καταστήσουν την επένδυση ελκυστική, καθορίζουν χαμηλά royalties (συνεχή δικαιώματα). Στην πορεία ανακαλύπτουν ότι οι κεντρικές υπηρεσίες στήριξης του συστήματος υποχρηματοδοτούνται και αδυνατεί πλέον να παρέχει την υποστήριξη που απαιτείται και έχει δεσμευτεί να παρέχει στους franchisees. Γι' αυτό το ύψος των royalties πρέπει να υπολογίζεται σωστά και από την αρχή κατά την κατάρτιση του Business Plan.

13. Δίνετε δυνατότητα ανάπτυξης στους franchisees σας: Δημιουργήστε ειδικά προγράμματα, που διευκολύνουν υφιστάμενους franchisees να επανεπενδύουν τα κέρδη τους στο σύστημα (όχι βέβαια σε βαθμό που το «ειδικό βάρος» που αποκτούν να είναι επικίνδυνο για το δίκτυο). Τα οφέλη είναι πολλαπλά, τόσο για το δίκτυο και εσάς (έμπειρος franchisee, υψηλή πιστότητα, ελαχιστοποίηση κόστους ελέγχου και εκπαίδευσης κλπ), όσο και για τον franchisee (αξιοποίηση εμπειρίας, εξέλιξη προσωπικού, μείωση γενικών εξόδων κλπ).

14. Συνδεθείτε με τους πελάτες σας: Οι αλυσίδες που οικοδομούν συστηματικά δεσμούς με τους πελάτες τους, αποκτούν ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι πελάτες, είτε εξυπηρετούνται από franchisees, είτε από εταιρικά σημεία πώλησης είναι τελικά πελάτες του συστήματος franchise. Δημιουργείστε από την πρώτη στιγμή μηχανισμούς συγκέντρωσης πληροφοριών για τις προτιμήσεις, τις ανάγκες των πελατών σας, το βαθμό ικανοποίησής τους, ανεξάρτητα του σημείου εξυπηρέτησης, εμβραθύνοντας και επεκτείνοντας συνεχώς το διάλογο μαζί τους. Να δώσετε αυτόματη πρόσβαση στη γνώση αυτή, σ' όλα τα τμήματα της εταιρείας σας, που μπορούν να επωφεληθούν (τμήμα σχεδιασμού νέων προϊόντων και υπηρεσιών, εκπαίδευσης, λειτουργίας κλπ), έτσι ώστε η γνώση αυτή να βελτιώσει το επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, το επίπεδο υποστήριξης των franchisees και να αυξήσει τις πωλήσεις του δικτύου.

15. Συνδεθείτε με τους προμηθευτές σας: Η στενότερη σύνδεση με τους σημαντικούς προμηθευτές σας, είναι καθοριστική για την επιτυχημένη ανάπτυξη του δικτύου. Μείωση των αποθεμάτων, εξοικονόμηση εργατωρών, ποιοτική αναβάθμιση προϊόντων και υπηρεσιών, συνεχής εξέλιξη, ορθολογικός προγραμματισμός διανομής, συνδιαφήμιση είναι μερικά μόνο από τα αποτελέσματα μιας τέτοιας πολιτικής, που έχουν άμεση επίδραση στη μείωση του κόστους λειτουργίας, την ελαχιστοποίηση της αρχικής επένδυσης, τη μεγαλύτερη κυκλοφοριακή ταχύτητα και κερδοφορία κοκ

16. Δίνετε δυνατότητα εξέλιξης στο προσωπικό της αλυσίδας: Αξιοποιήστε το προσωπικό του δικτύου, είτε ανήκει σε franchisees, είτε στις εταιρικές δομές. Το αξιόλογο προσωπικό της αλυσίδας, πρέπει να έχει πάντα μια σαφή προοπτική εξέλιξης μέσα στα πλαίσια του δικτύου. Ένας επιτυχημένος διευθυντής καταστήματος που ανήκει σ' ένα franchisee, αν δεν έχει προοπτική εξέλιξης μέσα στο δίκτυο, στις περισσότερες των περιπτώσεων μετά από τη πάροδο ορισμένων ετών θα αποχωρήσει και θα αναζητήσει εργασία κάπου που θα αισθάνεται ότι θα έχει δυνατότητες εξέλιξης και το πιθανότερο είναι να καταλήξει στον ανταγωνισμό. Στην περίπτωση αυτή και ο franchisee απώλεσε ένα πολύτιμο στέλεχος, αλλά και το δίκτυο πολλαπλά.

Δημιουργήστε, λοιπόν, εξ' αρχής δυνατότητες εξέλιξης για το σύνολο του προσωπικού και δώστε στους franchisees σας την πεποίθηση και τη βεβαιότητα ότι οι μηχανισμοί εκπαίδευσης της αλυσίδας μπορούν να αντικαταστήσουν τα στελέχη που εντάσσονται στις κεντρικές υπηρεσίες.

17. Μην πιστεύετε ότι η μετατροπή ιδιόκτητων καταστημάτων σε καταστήματα franchised είναι απλή υπόθεση: Η μεταβίβαση ιδιόκτητων καταστημάτων σε franchisees, είναι ελκυστική ιδέα, διότι εξασφαλίζει άμεση ρευστότητα και συνεργάτες με ισχυρά κίνητρα.

Παρόλα αυτά η μεταβίβαση ενέχει κινδύνους στη διάρκεια του μεταβατικού σταδίου, αφού κάθε διαδικασία αλλαγής (αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος) δημιουργεί αισθήματα ανασφάλειας στο προσωπικό, με άμεση επίπτωση στο επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχεται στους πελάτες.

18. Διατηρείτε πάντα έναν ικανό αριθμό ιδιόκτητων καταστημάτων: Τα εταιρικά και τα franchise καταστήματα ενέχουν συμπληρωματικές ιδιότητες. Αξιοποιήστε λοιπόν αυτά τα χαρακτηριστικά στη ανάπτυξη καινοτομιών προς όφελος του δικτύου.

Τα εταιρικά καταστήματα δίδουν τη δυνατότητα πιλοτικών εφαρμογών σε επίπεδο οργάνωσης ή και νέων προϊόντων και υπηρεσιών, δημιουργίας νέων τύπων καταστημάτων, συστηματικής ανάλυσης και λειτουργική γνώση και ειδίκευση. Παράλληλα, τα franchise καταστήματα συνεισφέρουν σε ενέργεια, ιδέες, νέες προτάσεις, που είναι αναγκαίο να ελεγχθούν στα εταιρικά καταστήματα, πριν εισαχθούν στο δίκτυο.

19. Εξελίσσετε διαρκώς το σύστημα: Η αποτελεσματική επιχειρησιακή αξιοποίηση του δικτύου είναι κύρια, ζήτημα ορθής επιχειρηματικής προσαρμογής και εύστοχων προσαρμογών των οργανωτικών δομών, διαδικασιών και διοικητικών συστημάτων που έχετε αναπτύξει. Αντισταθείτε στην αδράνεια.

Είναι σύνηθες για μια οργάνωση, ένα δίκτυο να παρασύρεται από τις μικρές, καθημερινές, λειτουργικές απαιτήσεις και διευθετήσεις και να μην αναπτύσσει καινοτόμες πολιτικές σε επίπεδο marketing και οργάνωσης, που θα της επιτρέψουν να πετύχει μια ριζική βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της, της ενίσχυσης των σημείων διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, της μοναδικότητας και αλματώδη μακρόχρονη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων και της αποδοτικότητας, τόσο σ' επίπεδο συστήματος franchise, όσο και σ' επίπεδο franchisee.

20. Ηγηθείτε. Οι σημαντικές αλλαγές, οι βελτιώσεις, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της αλυσίδας, προϋποθέτουν την αμέριστη στήριξη, την διαρκή παρακίνηση του franchisor. Ηγηθείτε στην οικοδόμηση μιας εταιρικής κουλτούρας συνεχών αλλαγών, διαλόγου και επικοινωνίας που αξιοποιεί δημιουργικά τις προτάσεις, τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τους προβληματισμούς όλων των συντελεστών του δικτύου: πελατών, στελεχών, franchisees, προσωπικού και προμηθευτών.

Εάν σκέφτεστε να ασχοληθείτε σοβαρά με το FRANCHISING, είτε ως franchisor, είτε ως franchisee, απαιτείται να έχετε ανεπτυγμένο επίπεδο αυτογνωσίας. Να γνωρίζετε τι σας ταιριάζει και τι όχι, να είστε σίγουροι ότι μπορείτε να συνεργαστείτε ομαλά και παραγωγικά με διαφορετικούς τύπους ανθρώπων και να πιστεύετε στην επιχειρησιακή ηθική και στο αμοιβαίο όφελος.

ΤΟ ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ ΤΟΥ FRANCHISING

Ξένος Όρος	Ελληνικός Όρος	Έννοια
Franchise	Franchise	(*) Το σύνολο δικαιωμάτων - βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα κι επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνονγνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Χαρακτηρίζει επίσης κάθε τι που έχει σχέση με το Franchise (Σύμβαση Franchise).

Franchising	Franchising	(*). Είναι η εμπορική μέθοδος με την οποία μια επιχείρηση ο δικαιούχος, παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιούχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.
Business Format Franchise	Επιχειρηματικός Τύπος Franchise	Ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα franchise.
Franchisor	Δικαιούχος	Είναι η επιχείρησή που παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιούχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.
Disclosure	Υποχρέωση πληροφόρησης	Είναι η υποχρέωση του δικαιούχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιούχο και μέσα σε εύλογο χρόνο πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο του franchise, την περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιούχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης franchise, την βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου και με άλλα που προβλέπονται είτε από ειδική νομοθεσία είτε από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.
Franchisee	Δικαιούχος	Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιούχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.
Direct Franchise	Άμεσο Franchise	Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος σε κάθε επιμέρους δικαιούχο την συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μια και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης.
Industrial Franchise	Βιομηχανικό Franchise	Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο, την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί συγκεκριμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιούχου και να τα πωλεί με το σήμα του.
Distribution Franchise	Franchise Διανομής	Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο, την άδεια να

		εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την λιανική πώληση σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.
Services Franchise	Franchise Υπηρεσιών	Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.
Mobile Franchise	Κινητό Franchise	Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.
Master Franchisee/ Sub-Franchisor	Βασικός Δικαιοδόχος	Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιοπάροχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον βασικό δικαιοδόχο περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης (καταστήματα) που καθένας από αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης, χωρίς να αποκλείεται η πιθανότητα της παράλληλης δημιουργίας κι εκμετάλλευσης από τον βασικό δικαιοδόχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.
Area Developer	Δικαιοδόχος Ανάπτυξης Περιοχής	Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιοπάροχος, παρέχει στον δικαιοδόχο την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας κι εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.
Area Development	Ανάπτυξη Περιοχής	Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος παρέχει σε μια επιχείρηση, τον δικαιοδόχο ανάπτυξης περιοχής, την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας κι εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.
Development Schedule	Χρονικό Σχέδιο Ανάπτυξης	Είναι το δεδομένο συμβατικό χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο βασικός δικαιοδόχος και ο δικαιοδόχος ανάπτυξης περιοχής υποχρεούνται

		να αναπτύξουν το δίκτυο δικαιοδόχων του συστήματος κατά τα ανωτέρω.
Multiunit Franchising	Franchising Πολλαπλών Σημείων	Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από την δημιουργία περισσότερων της μιας μονάδες εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.
Franchise Fee	Δικαίωμα Εισόδου	Είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise.
Royalties	Περιοδικά Δικαιώματα	Είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθ'όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.
Franchise Training	Εκπαίδευση Franchise	Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο και στους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και στις μεθόδους εκμετάλλευσής του.
Quality Control	Ποιοτικός Έλεγχος	Είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιοπάροχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων του δικτύου με τους κανόνες του Εγχειριδίου Λειτουργίας του franchise και τους όρους της σύμβασης franchise που έχουν υπογράψει τους σχετικούς με την ποιότητα των πωλουμένων προϊόντων ή των παρεχομένων υπηρεσιών.
Buy Back Option	Επιλογή Εξαγοράς	Είναι η περίπτωση όπου - σε περίπτωση λήξης ή λύσης μιας σύμβασης franchise - ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιοδόχο να του πωλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά την λύση ή λήξη της σύμβασης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Βασίλειος Π. Γαλάνης, Η Λειτουργία Των Σύγχρονων Χρηματοοικονομικών Θεσμών Στη Χώρα Μας.
2. Δημήτρης Σ. Κωστάκης (Δικηγόρος στον Άρειο Πάγο, μέλος του Δ.Σ. του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος), Νομική Βιβλιοθήκη.
3. Παναγιώτης Γ. Ρουσόπουλος, Διευθύνων Σύμβουλος της The Franchise Co.
4. Ράνια Νικολοπούλου, Γενική Διευθύντρια της Market In και μέλος του Δ.Σ. του Ελληνικού Συνδέσμου Franchise.
5. Πετράκης Εμμανουήλ, Ορκωτός Ελεγκτής Λογιστής Μέλος της ΒΚΡ Πρότυπος Ελεγκτική Α.Ε.
6. Αρμάνδος Α. Κωνσταντινίδης, Managing Director της εταιρείας ερευνών Logistika-Bsc. In Statistics with Business Management, Kingston University (UK), Μέλος της Ευρωπαϊκής Κοινότητας για τις έρευνες της Κοινής Γνώμης και τις Έρευνες Αγοράς.
7. Κυριάκος Καριτσώρχης, ETBA Leasing.
8. Δημήτριος Μανιατάκης, Διευθύνων Σύμβουλος ICAP.
9. Πλάτων Μαλικούρτης-Ευάγγελος Κανελλόπουλος, FBS – Franchise Business Services, META Management Services, Σύμβουλοι Παροχής Ολοκληρωμένων Υπηρεσιών Υποστήριξης Επιχειρήσεων.
10. Ιωάννης Μ. Καλογεράκης, Διευθυντής ης JMK Ltd – Management Training & Consultancy.
11. Άρης Ίκκος, JMK Hellas Ltd – Business Consultants.
12. www.Franchising.gr
13. www.Franchise Success.gr
14. www.The Franchise Co.gr
15. www.Lawnet.gr

