

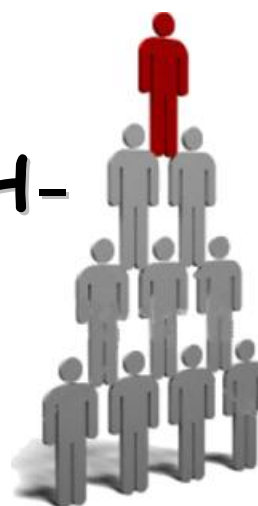


ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ- FRANCHISE»



ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ: ΔΗΜΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ
ΤΣΙΟΥΣΗ ΜΑΡΙΑ



ΕΠΙΒΛΕΤΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΠΑΔΙΟΝΥΣΙΟΥ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2009

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
Κεφάλαιο 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
1.1 Δικαιόχρηση.....	7
1.2 Σκοπός και στόχοι της μελέτης.....	10
1.3 Σύντομο σχεδιάγραμμα εργασίας	10
Κεφάλαιο 2 – Η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ (FRANCHISING) ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	
2.1 Εισαγωγή.....	12
2.2 Έννοια επιχειρηματία-επιχειρηματικότητας.....	13
2.3 Η διαδικασία του επιχειρείν.....	13
2.3.1 Το επιχειρηματικό περιβάλλον.....	14
2.3.2. Η επιχειρηματική ευκαιρία.....	14
2.3.2.1. Αναγνώριση της ευκαιρίας.....	14
2.3.2.2. Ανάπτυξη ευκαιρίας.....	15
2.3.2.3 Αξιολόγηση ευκαιρίας.....	15
2.3.3. Ο σχεδιασμός της νέας επιχείρησης.....	15
2.3.3.1. Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου.....	16
2.3.3.1.1. Μη Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	17
2.3.3.1.2 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	17
2.3.3.2.Ο ρόλος του επιχειρηματικού σχεδίου.....	19
2.3.4. Η εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων.....	19
2.3.5 Η λειτουργία της νέας επιχείρησης.....	20
2.4 Η δομή της αγοράς.....	20
2.4.1 Οι μορφές της αγοράς.....	20
2.4.2 Οικονομία και Franchising.....	21
2.5 Η επιχειρηματική ομάδα	22
2.6 Επίλογος	23

Κεφάλαιο 3 – Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

3.1 Εισαγωγή.....	24
3.2 Ορολογία του Franchise.....	24
3.3 Μορφές Franchise.....	31
3.4 Επίλογος.....	34

Κεφάλαιο 4 – ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΤΩΝ FRANCHISE – ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

4.1 Εισαγωγή.....	36
4.2 Ο πελάτης και η αναγνώριση της ευκαιρίας στο Franchising.....	36
4.3 Το σύστημα παροχής υπηρεσιών: πώς παρέχει την βάση για τις προτεραιότητες των πόρων.....	37
4.3.1. Ο τρόπος με τον οποίο τα Wendy’s χρησιμοποίησαν το Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών για να μπουν σε μία κορεσμένη αγορά.....	38
4.4 Ανάλυση συναλλαγής - σχέση και μοίρασμα ευθυνών Franchisor και Franchisee.....	38
4.4.1. Η επίβλεψη των καθηκόντων.....	42
4.4.2. Επίβλεψη και έλεγχος οικονομικών αναφορών.....	43
4.4.2.1. Τα συστήματα των ηλεκτρονικών υπολογιστών.....	43
4.4.2.2. Οικονομικές αναφορές.....	44
4.4.2.3. Οικονομικοί έλεγχοι.....	44
4.5 Το οικονομικό μοντέλο του franchise.....	44
4.6 Franchising και Marketing.....	45
4.6.1 Η σημαντικότητα του marketing για το franchise.....	46
4.6.2. Οι μορφές του marketing στο Franchising.....	46
4.7 Επίλογος.....	47

Κεφάλαιο 5 – ΔΙΕΘΝΕΣ FRANCHISING

5.1 Εισαγωγή.....	49
5.2 Χρησιμοποιώντας τη λίστα ελέγχου του διεθνούς Franchising.....	50
5.2.1 Το νομικό και ρυθμιστικό περιβάλλον της χώρας.....	51
5.2.2. Οι νόμοι για τις εισαγωγές και οι τελωνειακές διαδικασίες.....	51
5.2.3. Η φορολογία των εταιρειών.....	52
5.2.4. Το κόστος και η διαθεσιμότητα της εργασίας.....	52

5.2.5. Η αγοραστική δύναμη του πληθυσμού	52
5.2.6. Η οικονομική και πολιτική σταθερότητα της χώρας	53
5.2.7. Το επί του παρόντος εγχείρημα του franchise στη χώρα.....	53
5.2.8. Τα αποτελέσματα των διαφορών στη γλώσσα.....	54
5.3 Μορφές Διεθνούς Franchising	54
5.3.1. Ιδιόκτητο δίκτυο (Εξ ιδίων πόρων).....	55
5.3.2. Απ' ευθείας Franchising.....	55
5.3.3. Master Franchising.....	55
5.3.4. Ανάπτυξη περιοχής	55
5.3.5. Κοινοπραξία.....	56
5.3.6. Υποκατάστημα ή θυγατρική.....	56
5.4 Ενεργοί Franchisors με διεθνή δραστηριότητα.....	57
5.5 Το Franchising σε Ευρώπη και ΗΠΑ.....	59
5.6 Επίλογος	59

Κεφάλαιο 6 – ΤΟ FRANCHISING ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ

6.1 Εισαγωγή.....	61
6.2. Η σύμβαση Franchise και η δομή της.....	61
6.2.1 Προοίμιο.....	61
6.2.2 Κύριες υποχρεώσεις του δότη.....	62
6.2.3 Κύριες υποχρεώσεις του λήπτη.....	63
6.2.4. Λοιπές διατάξεις.....	65
6.2.4.1. Η διάρκεια της σύμβασης.....	65
6.2.4.2. Λύση της σύμβασης.....	66
6.2.4.2.1. Αυτόματη Λύση.....	66
6.2.4.2.2. Τακτική Καταγγελία.....	66
6.2.4.2.3. Έκτακτη Καταγγελία.....	66
6.2.4.2.4. Λύση με Συμφωνία των Συμβαλλομένων.....	66
6.2.4.3. Μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών.....	66
6.2.4.3.1. Υποχρέωση Αποζημίωσης.....	66
6.2.4.3.2. Απαιτήσεις Απόδοσης.....	67
6.2.4.3.3. Υποχρέωση Παράλειψης του Λήπτη.....	67
6.2.4.3.4. Υποχρέωση Ανάληψης των Αποθεμάτων του Λήπτη.....	67
6.2.4.3.5. Εκκρεμείς Παραγγελίες.....	67
6.3. Το νομοθετικό πλαίσιο του Franchising στην Ελλάδα.....	68

6.3.1. Εννοιολογικά στοιχεία της σύμβασης Franchising.....	68
6.3.2. Franchising και εμπορική αντιπροσωπεία (commercial agency).....	69
6.3.3. Franchising και εξουσιοδοτημένος έμπορος- διανομέας (authorized dealer ή distributor).....	69
6.3.4. Franchising και εταιρεία.....	70
6.3.5. Franchising και πώληση.....	71
6.3.6. Franchising και σύμβαση έργου.....	71
6.3.7. Franchising character/Personality merchandising και sponsoring.....	71
6.3.8. Franchising και Όμιλος επιχειρήσεων.....	72
6.3.8.1. Σύμβαση Ενοποιημένης Διανομής.....	74
6.4. Αναγκαία χαρακτηριστικά συμβαλλομένων μερών στο Franchise.....	74
6.5. Επίλογος	75

Κεφάλαιο 7- ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

7.1 Εισαγωγή.....	76
7.2 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα για το Franchising.....	76
7.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τον Franchisor και τον Franchisee.....	78
7.3.1. Πλεονεκτήματα για τον Franchisor.....	78
7.3.2 Μειονεκτήματα για τον Franchisor.....	80
7.3.3 Πλεονεκτήματα για τον Franchisee.....	82
7.3.4 Μειονεκτήματα για τον Franchisee.....	84
7.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τον καταναλωτή.....	86
7.5 Επίλογος.....	86

Κεφάλαιο 8 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συμπεράσματα - Επίλογος.....	88
------------------------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90
--------------------------	-----------

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή μας, κ. Παπαδιονυσίου Διονύσιο, για τη σημαντική βοήθεια που μας παρείχε, τις κατευθύνσεις που μας έδωσε, τις γνώσεις του, την αμέριστη συμπαράστασή του και την άριστη συνεργασία μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Δικαιόχρηση

Στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας των σπουδαστριών, Δήμου Παναγιώτας και Τσιούση Μαρίας, της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας, του τμήματος Λογιστικής, θα γίνει ανάπτυξη του θέματος: «Δικαιόχρηση - Franchise ».

Η λέξη Franchise προέρχεται από την γαλλική γλώσσα και σημαίνει προνόμιο ή ελευθερία. Από τις αρχές του αιώνα και ιδίως τις τέσσερις τελευταίες δεκαετίες όλο και πιο συχνά γίνεται λόγος για τις ειδικές άδειες που παρέχονται με συγκεκριμένους περιορισμούς αυτό που τώρα ονομάζεται Franchising.

Οι γνώμες δίστανται άλλοι λένε ότι αυτή η μέθοδος επέκτασης μιας επιχείρησης προήλθε από τις Η.Π.Α. και άλλοι υποστηρίζουν ότι προέρχεται από την Γερμανία και φαίνεται ότι η Singer ήταν η πρώτη που το επέβαλε σε μια διεθνή διάσταση. Το 1851 άρχισε να παραχωρεί τα πρώτα συμβόλαια Franchise.

Ωστόσο, στην πραγματικότητα το Franchising άρχισε να αναπτύσσεται στις αρχές του αιώνα όταν η General Motors έκανε συμφωνίες franchise με εμπόρους. Το 1930 το Franchising επεκτάθηκε στις βιομηχανίες αυτοκινήτων, εμφιάλωσης αναψυκτικών και βενζίνης. Το 1950, 100 εταιρίες λειτουργούσαν με την μορφή του franchise. Στον κλάδο τροφίμων – έτοιμων φαγητών άρχισε να εφαρμόζεται η ιδέα του Franchising το 1960 στην Αμερική από το γνωστό σε όλους μας Mc Donald's. Κατά την δεκαετία του 1980, άρχισε μια περίοδος ραγδαίας ανάπτυξης του Franchising. Το 1980, γύρω στις 1600 επιχειρήσεις λειτουργούσαν με την μέθοδο του franchise, ενώ το 2000 ο αριθμός έχει τριπλασιαστεί.

Το Franchising έχει γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη τελευταία τόσο στις Η.Π.Α. όσο και στην Ευρώπη, ικανοποιώντας έτσι την ανάγκη του ανθρώπου, να στοχεύει σε οικονομικά οφέλη, ακολουθώντας μια κοινή πορεία άλλων ανθρώπων.

Στην εργασία μας αρχικά εξετάζουμε την έννοια της δικαιόχρησης (Franchising) ως επιχειρηματική ικανότητα. Το Franchising έχει αναδειχθεί ως συστατικό στοιχείο της ανάπτυξης μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων. Η εφαρμογή του διαπερνά δεκάδες κλάδους. Εταιρείες εξεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού, ενδυμάτων υψηλής ραπτικής, μεταφορικές, κέντρα ιατρικής αισθητικής, εταιρείες εμπορικής και οικονομικής

ενημέρωσης, κτηματομεσιτικά γραφεία, είναι μερικές μόνο από αυτές που έχουν επιλέξει το Franchising ως μορφή ανάπτυξης. Όλες αυτές οι εταιρείες μεγαλώνουν και εξελίσσονται διαρκώς προσφέροντας ευκαιρίες δημιουργίας επιχειρήσεων. Νέων επιχειρήσεων που πέτυχαν πολλαπλάσιο βαθμό βιωσιμότητας και αποδοτικότητας σε σύγκριση με αυτές που δημιουργήθηκαν ως ανεξάρτητες την ίδια περίοδο. Αναλύουμε την έννοια της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματία και πώς το Franchising αποτελεί ένα “ασφαλές επιχειρηματικό καταφύγιο” για την όλη διαδικασία του επιχειρείν.



Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στον θεσμό της δικαιοχρησίας. Αποδίδεται ο ορισμός της καθώς και οι ορισμοί όλων των όρων που σχετίζονται με αυτή, όπως δικαιοδόχος, δικαιοπάροχος, επιχειρηματικός τύπος Franchising, υποχρέωση πληροφόρησης, σύμβαση δικαιοχρησίας και άλλους πολλούς σημαντικούς για κάποιον που ασχολείται ή που επιθυμεί να ασχοληθεί με το σύστημα του Franchising. Το ίδιο σημαντικό για έναν υποψήφιο Franchisee, εκτός από την ορολογία του Franchising, είναι να γνωρίζει τι μορφές μπορεί να πάρει αυτό. Επίσης, αναλύονται οι διάφορες μορφές που μπορεί να πάρει το Franchising ανάλογα με τη μορφή ελέγχου που ασκεί ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο και αντίστροφα.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων γίνεται μια συνεχής προσπάθεια για εξέλιξη. Ο Franchisor πρέπει να αναζητά διαρκώς τρόπους με τους οποίους θα καλύψει τις ανάγκες του πελάτη, έχοντας βέβαια και ο ίδιος όφελος. Αυτό γίνεται μέσα από το

κατάλληλο σύστημα παροχής υπηρεσιών. Κάθε franchise λοιπόν έχει το δικό του καλά προσδιορισμένο σύστημα παροχής υπηρεσιών. Μέσα από αυτό το σύστημα, εκτός από την προσπάθεια για ικανοποίηση του πελάτη, γίνεται και προσπάθεια εκμετάλλευσης των πόρων που διαθέτει ένας Franchisor, ώστε να δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σημαντικό ρόλο στο Franchising παίζει και ο σαφής καθορισμός των ευθυνών και των καθηκόντων που έχουν οι συμβαλλόμενοι, Franchisor και Franchisee, μέσα από το συμβόλαιο.

Στο ίδιο κεφάλαιο αναφέρεται στο ρόλο του marketing στο Franchising. Το marketing είναι αυτό που οδηγεί την διαδικασία, είναι αυτό που εξετάζει τη ζήτηση, ανάλογα με τη γεωγραφική θέση, τα δημογραφικά στοιχεία της περιοχής και τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά του πελατειακού κοινού και αποφασίζει αν αξίζει ή όχι και σε ποιο βαθμό να προωθήσει τα προϊόντα του Franchising. Το marketing είναι αυτό που δίνει τη δυνατότητα στο Franchising να αναπτυχθεί, δημιουργώντας πωλήσεις. Είναι δηλαδή το εργαλείο μεταξύ Franchising και πελατών. Το marketing μπορεί να πάρει πολλές μορφές, οι οποίες παρουσιάζονται και αναλύονται στο κεφάλαιο αυτό.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρακολουθούμε τη πορεία του Franchising διεθνώς. Το Franchising πρωτοεμφανίστηκε στις Η.Π.Α. Μόλις η προοπτική που το Franchising παρείχε για ανάπτυξη έγινε κατανοητή, η μέθοδος υιοθετήθηκε σε ένα μεγάλο αριθμό χωρών. Οι δύο Ευρωπαϊκές χώρες που επέδειξαν σημάδια ανάπτυξης ήταν η Γαλλία και η Μεγάλη Βρετανία.

Για την εξάπλωση του Franchising σε διάφορες χώρες υπάρχουν πολλά κριτήρια ώστε να εκτιμηθεί αν μια χώρα προσφέρεται για την ανάπτυξη του Franchising. Γι' αυτό το λόγο υπάρχει μία λίστα ελέγχου. Αυτή εξετάζει το νομικό και ρυθμιστικό περιβάλλον της χώρας, τους νόμους για τις εισαγωγές και γενικά τις τελωνειακές διαδικασίες, τη φορολογία των εταιρειών, το κόστος και τη διαθεσιμότητα της εργασίας, την αγοραστική δύναμη του πληθυσμού καθώς και την οικονομική και πολιτική σταθερότητα της χώρας. Όλα αυτά αποτελούν σημαντικά κριτήρια για την έναρξη και ανάπτυξη ενός συστήματος Franchising. Από τη στιγμή που αποφασίζεται ανάπτυξη του Franchising σε μία άλλη χώρα, τότε μιλάμε για διεθνές Franchising. Και το διεθνές Franchising μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, οι οποίες αναφέρονται στο πέμπτο κεφάλαιο.

Αποτέλεσμα της διεθνούς ανάπτυξης του Franchising, είναι και η ανάπτυξή του στη χώρα μας. Η σύγχρονη μορφή του Franchising έκανε τη πρώτη της εμφάνιση στην

Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970 και εξελίχθηκε με γρήγορους ρυθμούς. Στο έκτο κεφάλαιο εξετάζεται το Franchising στο ελληνικό δίκαιο. Αναλύεται το περιεχόμενο της σύμβασης franchise και η δομή της, έτσι όπως αυτό συντάσσεται από τον Franchisor. Η σύμβαση, λοιπόν αποτελείται από τέσσερα μέρη. Το πρώτο μέρος είναι το προοίμιο, στο οποίο καθορίζεται ο σκοπός της συνεργασίας και το περιεχόμενο της σύμβασης με λίγα λόγια. Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στις κύριες υποχρεώσεις του δότη (δικαιοπάροχος), ενώ στο τρίτο μέρος γίνεται ανάλυση στις κύριες υποχρεώσεις του λήπτη (δικαιοδόχου). Τέλος υπάρχουν οι λοιπές διατάξεις που ρυθμίζουν θέματα όπως τη διάρκεια της σύμβασης, τη λύση της σύμβασης και άλλα. Με αυτή τη σύμβαση, δηλαδή διασαφηνίζονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες των συμβαλλομένων.

Με την υπογραφή της σύμβασης καθένας από τους συμβαλλόμενους που μετέχουν αποκτά κάποια πλεονεκτήματα αλλά ταυτόχρονα όλο αυτό του αποφέρει και κάποια μειονεκτήματα. Αυτά αναλύονται ξεχωριστά για τον καθένα (δικαιοδόχο και δικαιοπάροχο) στο έβδομο κεφάλαιο καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που κατ' επέκταση φτάνουν στον καταναλωτή που συναλλάσσεται με μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί σύστημα franchise.

1.2 Σκοπός και στόχοι της μελέτης

Στόχος της πτυχιακής μας εργασίας είναι να δώσουμε μια πλήρη και ολοκληρωμένη εικόνα της έννοιας του Franchising. Θελήσαμε να δώσουμε την ευκαιρία σε κάποιον που θα διαβάσει την εργασία μας να αποκτήσει πληροφορίες και γνώσεις που θα του φανούν ιδιαίτερα χρήσιμες σε περίπτωση που θέλει να ασχοληθεί με το Franchising. Επιπλέον θέλαμε να αποδώσουμε ότι η δικαιοχρησία, ως φιλοσοφία της επιχειρηματικής δραστηριότητας, χαρακτηρίζεται από εξαιρετικά πλεονεκτήματα, που συντελούν στη ταχεία και στιβαρή ανάπτυξη και την αναδεικνύουν ως το απόλυτο μέσο έκφρασης της επιχειρηματικότητας, εξασφαλίζοντας υψηλές αποδόσεις και δημιουργώντας σημαντικές υπεραξίες.

1.3 Σύντομο σχεδιάγραμμα εργασίας

Στα επόμενα κεφάλαια της εργασίας παρουσιάζονται αναλυτικά τα παρακάτω:

Ø Η δικαιοχρησία ως επιχειρηματική ικανότητα, με έμφαση

- Στην έννοια του επιχειρηματία και της επιχειρηματικότητας

- Στη διαδικασία της επιχειρηματικότητας
- Στη δομή της αγοράς και
- Στην επιχειρηματική ομάδα.

Ø Ο θεσμός της δικαιόχρησης, με έμφαση:

- Στην ορολογία του και
- Στις μορφές του

Ø Το μοντέλο της σχέσης των Franchise – Το σύστημα παροχής υπηρεσιών και το Marketing, με αναφορά στα:

- Ο πελάτης και η αναγνώριση της ευκαιρίας στο Franchising
- Το σύστημα παροχής υπηρεσιών: πώς παρέχει τη βάση για τις προτεραιότητες των πόρων
- Ανάλυση συναλλαγής- σχέση και μοίρασμα ευθυνών Franchisor και Franchisee
- Το οικονομικό μοντέλο του franchise και
- Franchising και marketing

Ø Διεθνές Franchising, με αναφορά στα:

- Λίστα ελέγχου του Διεθνούς Franchising
- Μορφές διεθνούς Franchising
- Ενεργοί Franchisors με διεθνή δραστηριότητα και
- Το Franchising σε Ευρώπη και Η.Π.Α.

Ø Το Franchising στο Ελληνικό Δίκαιο, με έμφαση στα:

- Η σύμβαση Franchise και η δομή της
- Το νομοθετικό πλαίσιο του Franchising στην Ελλάδα και
- Αναγκαία χαρακτηριστικά συμβαλλομένων μερών στο franchise

Ø Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα, με αναφορά :

- Στο Franchising
- Στον Franchisor
- Στον Franchisee και
- Στον καταναλωτή

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Δ Ε Υ Τ Ε Ρ Ο

Η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ (FRANCHISING) ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

2.1 Εισαγωγή

Η δημοτικότητα του Franchising έχει αυξηθεί με ραγδαίους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια. Δεν είναι υπερβολή να πούμε πως η ανάπτυξη ενός δικτύου καταστημάτων με τη μέθοδο του Franchising αποτελεί για πολλούς το «επιχειρηματικό φαινόμενο» της δεκαετίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος ανάπτυξης μιας επιχείρησης ταιριάζει πολύ στον Έλληνα επιχειρηματία που θέλει να έχει τη δική του επιχείρηση, αλλά συχνά δεν κατέχει τις εξειδικευμένες εκείνες γνώσεις, που θα του επιτρέψουν να λειτουργήσει σωστά την επιχείρησή του.

Το Franchising (σύμβαση δικαιόχρησης) υφίσταται, όταν κάποιος αναπτύσσει ένα επιχειρηματικό μοντέλο και μετά πουλάει τα δικαιώματα σε έναν άλλον επιχειρηματία, σε ένα Franchisee (δικαιοδόχος). Η εταιρεία που πουλάει τα δικαιώματα είναι ο Franchisor (δικαιοπάροχος). Ο Franchisee συνήθως παίρνει τα δικαιώματα της επιχείρησης για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο και για μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Το Franchising μερικές φορές αποδίδεται ως *ολοκληρωμένο σύστημα franchise* ή *Franchising του προϊόντος*. Στο ολοκληρωμένο σύστημα franchise, ο τρόπος που το προϊόν παραδίδεται είναι τόσο σημαντικός ως προς το εμπορικό προϊόν, όσο και το πραγματικό προϊόν. Στο Franchising του προϊόντος, η επικέντρωση βρίσκεται στο ίδιο το προϊόν, όχι στον τρόπο που θα παραδοθεί.

Το μεγαλύτερο κέρδος της επιχειρηματικής συμμαχίας των franchise είναι η μέθοδος εξερεύνησης της επιχειρηματικής ευκαιρίας με ανταγωνιστικό τρόπο. Ένα από τα μεγαλύτερα οφέλη είναι μια εντυπωσιακή συμπύκνωση της μακράς μαθητείας, που συχνά είναι απαραίτητη για την επιχειρηματική επιτυχία. Ο μελλοντικός Franchisor αναγνωρίζει μία ευκαιρία και σχεδιάζει ένα Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών για να εκμεταλλευτεί αυτή την ευκαιρία μ' έναν μοναδικό τρόπο. Ο Franchisor έχει το βάρος του υπολογισμού της αγοράς, τη δημιουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την εγκαθίδρυση του εμπορικού προϊόντος, τη δημιουργία του επιχειρηματικού σχεδίου και τον υπολογισμό του ανταγωνισμού. Ο Franchisee μπορεί να καταπιαστεί με τη διαδικασία αναζήτησης πελατών έχοντας την

επίγνωση, ότι μπορεί να είναι απαραίτητες οι επαυξητικές αλλαγές, για να διασφαλίσει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του Franchisor.

2.2 Έννοια επιχειρηματία-επιχειρηματικότητας

Η «επιχειρηματικότητα» προέρχεται από το ρήμα «επιχειρώ» που σημαίνει ενεργώ με συγκεκριμένο στόχο. Ο στόχος είναι η δημιουργία και διάθεση μελλοντικών προϊόντων και υπηρεσιών χωρίς να υπάρχει βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειας.

Για να υπάρχει επιχειρηματικότητα θα πρέπει να υπάρχουν πρώτα απ' όλα επιχειρηματικές ευκαιρίες. Δηλαδή, καταστάσεις όπου τα προϊόντα, υπηρεσίες, πρώτες ύλες και μέθοδοι παραγωγής συνδυάζονται αρμονικά, εισάγονται στην αγορά και πωλούνται αποφέροντας περισσότερα έσοδα απ' το κόστος παραγωγής τους. Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες, δεν αφορούν μόνο τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και την καλύτερη αξιοποίηση και συνδυασμό των υπάρχοντων πόρων για να παραχθεί ένα καλύτερο προϊόν από αυτό που καλύπτει μια δεδομένη ανάγκη της αγοράς.

Ο άνθρωπος που κινητοποιεί τους απαραίτητους πόρους και τους εκμεταλλεύεται παραγωγικά για την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας με σκοπό την επίτευξη κέρδους, είναι ο «επιχειρηματίας». Ο επιχειρηματίας επιχειρεί κάτι καινούριο χωρίς να είναι βέβαιος ότι θα πετύχει τον στόχο του. Εξασφαλίζει τους παραγωγικούς συντελεστές σε μία δεδομένη τιμή και προσπαθεί να πουλήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγονται, χωρίς να είναι βέβαιος ότι θα το επιτύχει. Δεν πρέπει να συγχέουμε την επιχειρηματικότητα με τη διοίκηση επιχειρήσεων. Δεν μας ενδιαφέρει απλά να μάθουμε πώς φτιάχνεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο προκειμένου να υλοποιηθεί με επιτυχία μια επιχειρηματική ιδέα. Οι γνώσεις που απαιτούνται για να κατανοήσει κανείς την επιχειρηματικότητα καταλαμβάνουν πολλά επιστημονικά πεδία.

2.3 Η διαδικασία του επιχειρείν

Η υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας και το ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης περιλαμβάνουν κάποια βήματα, τα οποία αποτελούν τη διαδικασία του επιχειρείν.

2.3.1 Το επιχειρηματικό περιβάλλον

Το πρώτο βήμα είναι ο έλεγχος του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Το περιβάλλον μιας καινούριας επιχείρησης περιλαμβάνει όλες αυτές τις μεταβλητές που επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία και επιβίωση της και δεν μπορούν να ελεγχθούν άμεσα από τον επιχειρηματία. Αυτές είναι οι εξής : α. Η φύση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, το κατά πόσον υπάρχει υψηλή αβεβαιότητα και κίνδυνος, το αν υπάρχει σταθερότητα και υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού, κ.α. β. Η διαθεσιμότητα των απαραίτητων πόρων που χρειάζεται για να ξεκινήσει η επιχείρηση, όπως εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, επιχειρηματικά κεφάλαια, ανεπτυγμένη τεχνολογική υποδομή, κ.α. γ. Η Κυβερνητική πολιτική που ακολουθείται για την υποστήριξη της επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερα στο τομέα της στήριξης νέων επιχειρήσεων. δ. Η διεθνής οικονομική και πολιτική συγκυρία. Ένας πόλεμος, για παράδειγμα, ο οποίος επηρεάζει τις τιμές βασικών παραγωγικών συντελεστών, επιδρά αρνητικά στις εξαγωγές και στην προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών και αποτελεί παράγοντα που δεν μπορεί να ελεγχθεί από τον επιχειρηματία.

2.3.2. Η επιχειρηματική ευκαιρία

Ο εντοπισμός των επιχειρηματικών ευκαιριών έχει κεντρική θέση στην επιχειρηματικότητα, καθώς αποτελεί το λόγο ύπαρξης του επιχειρηματία. Ο εντοπισμός της επιχειρηματικής ευκαιρίας λαμβάνει χώρα πριν την εκκίνηση της επιχείρησης. Ωστόσο, ο επιχειρηματίας, ακόμα και μετά την αναγνώριση μιας ευκαιρίας, συνεχίζει να αναζητά ευκαιρίες, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, σε όλη τη διάρκεια ζωής της επιχείρησής του. Αν και η *αξιολόγηση* της ευκαιρίας έχει τύχει ιδιαίτερης προσοχής από τους ερευνητές, η *αναγνώριση* της ευκαιρίας μόλις τα τελευταία χρόνια έχει γίνει αντικείμενο έρευνας.

Η διαδικασία εντοπισμού και επιλογής των σωστών ευκαιριών αποτελείται από 3 στάδια: την αναγνώριση, την ανάπτυξη και την αξιολόγηση.

2.3.2.1. Αναγνώριση της ευκαιρίας

Στο στάδιο αυτό αναφέρεται ο επιχειρηματίας που σκέφτεται μία ιδέα ή ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Το στάδιο αυτό δεν αναφέρεται στη συστηματική διαδικασία λύσης ενός προβλήματος ή στη συστηματική ανάλυση. Αντίθετα, είναι μία διαισθητική, μη γραμμική, μη συνειδητή μορφή σκέψης πιθανόν επιχειρηματικών ιδεών. Ο Csikszentmihalyi (1996) υποστηρίζει ότι οι ιδέες υπάρχουν στο υποσυνείδητο

του επιχειρηματία και όχι στο συνειδητό. Αυτό το σημείο δίνει έμφαση στη σημασία της διαίσθησης στη δημιουργική διαδικασία.

2.3.2.2. Ανάπτυξη ευκαιρίας

Η ανάπτυξη είναι η φάση όπου η πρωταρχική ευκαιρία λαμβάνει την τελική της μορφή και είναι έτοιμη για την τελική παρουσίαση. Είναι το στάδιο όπου ξεκαθαρίζονται οι λεπτομέρειες, καθώς εμφανίζονται μικρά προβλήματα και ανακύπτουν εμπόδια.

2.3.2.3 Αξιολόγηση ευκαιρίας

Η αξιολόγηση είναι το στάδιο όπου εξετάζεται η εφικτότητα της επιχειρηματικής ευκαιρίας. Σε αυτή τη φάση οι ιδέες μπαίνουν σε δοκιμασία μέσω διαφόρων εργαλείων, όπως η προκαταρκτική δοκιμασία της αγοράς, η ανάλυση χρηματοοικονομικής βιωσιμότητας και η γνώμη από άτομα του κοινωνικού δικτύου. Εδώ πιστοποιείται αν ο επιχειρηματίας έχει τις απαραίτητες ικανότητες να εφαρμόσει την ιδέα.

Μία δημοφιλής διαδικασία αξιολόγησης που μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλές περιπτώσεις είναι η διαδικασία των «διαδοχικών πυλών», με την οποία αξιολογούμε κάθε στάδιο της ανάπτυξης της επιχειρηματικής ιδέας. Μπορούμε να φανταστούμε αυτή τη διαδικασία αξιολόγησης σαν ένα διάδρομο με πολλές πύλες, όπου κάθε πύλη αναπαριστά τα κριτήρια τα οποία έχει θέσει ο επιχειρηματίας, όπως στόχοι απόδοσης, στόχοι επιθυμητού κινδύνου, χρηματοοικονομικοί πόροι, ατομικές υπευθυνότητες και προσωπικοί στόχοι. Το κατά πόσον ή όχι μια ιδέα θα περάσει από τις πύλες εξαρτάται από το αν ικανοποιεί τα κριτήρια κάθε πύλης. Πρέπει να σημειώσουμε ότι οι στόχοι αυτοί δεν είναι ίδιοι για όλους τους επιχειρηματίες και η ίδια επιχειρηματική ιδέα μπορεί να απορριφθεί από έναν επιχειρηματία και να αναληφθεί από έναν άλλον, ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί.

2.3.3. Ο σχεδιασμός της νέας επιχείρησης

Από τη στιγμή κατά την οποία ο επίδοξος επιχειρηματίας θα αποφασίσει να ξεκινήσει την δική του επιχείρηση, θα πρέπει, πριν ξεκινήσει την υλοποίηση της, να κάνει έναν απλό, σωστό και ρεαλιστικό σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός αυτός περιλαμβάνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παράγει η νέα επιχείρηση, καθώς και την τιμολόγηση τους, το κόστος για την δημιουργία της επιχείρησης, μία ανάλυση της αγοράς όπου θα κινηθεί η νέα επιχείρηση, στοιχειώδεις προϋπολογισμούς και

προβλέψεις για την πορεία της επιχείρησης και ανάλυση πηγών χρηματοδότησης. Όλες αυτές οι σκέψεις οργάνωσης και σχεδιασμού μπορούν να καταγραφούν στο χαρτί και να αποτελέσουν ένα χάρτη πορείας, που ονομάζεται business plan, δηλαδή επιχειρηματικό σχέδιο.

2.3.3.1. Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου

Η ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Είναι το απαραίτητο εργαλείο τόσο για τον επιχειρηματία όσο και για την υποστήριξη και τεκμηρίωση οποιασδήποτε αίτησής του για χρηματοδότηση. Η διαδικασία σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου, ακόμα και του πιο απλού στην δομή του, έχει αποδειχθεί καθοριστικό εργαλείο λήψης αποφάσεων, που σε βάθος χρόνου αποδεικνύουν την ορθότητά τους, μειώνοντας τις πιθανότητες κάθε επενδυτή να εκτεθεί σε κινδύνους, που πάντα ελλοχεύουν στην επιχειρηματική δράση. Η συμμετοχή σε ένα σύστημα franchise σχετίζεται άμεσα με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ η λήψη μιας ισορροπημένης απόφασης στηρίζεται, με τη σειρά της, σε ένα πλήθος αξιόπιστων, αντικειμενικών και τεκμηριωμένων πληροφοριών. Η συλλογή των πληροφοριών αυτών ξεκινά από την πλήρη ενημέρωσή σχετικά με το ποια συστήματα franchise είναι διαθέσιμα στην αγορά, ποιο είναι το κόστος της κάθε επιχειρηματικής πρότασης, τι ικανότητες και δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ο επιχειρηματίας και τι θα πρέπει να κάνει στην πράξη για να λειτουργήσει αποδοτικά ένα κατάστημα franchise.

Το «φιλτράρισμα», η αναλυτική επεξεργασία και αξιολόγηση των πληροφοριών που συλλέγει πρέπει να έχει βασική αφετηρία την αξιολόγηση του ίδιου του εαυτού του, έτσι ώστε να επιλέξει εκείνο το σύστημα franchise που του ταιριάζει περισσότερο. Στα πλαίσια αυτής της αξιολόγησης, πρέπει να λάβει υπόψη του ποικίλα θέματα, όπως είναι το ύψος του κεφαλαίου που είναι διατεθειμένος να επενδύσει, τον επιχειρηματικό κλάδο στον οποίο επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί, την προτίμησή του να εργάζεται μόνος ή να έχει μια επιχείρηση που απασχολεί και άλλους ή κάποιο συνδυασμό όλων των παραπάνω. Παράλληλα πρέπει να εξεταστεί με προσοχή η μέχρι τώρα πορεία του επενδυτή. Να καταγράψει τις εμπειρίες του, τις γνώσεις του, τις δεξιότητές του, τους τομείς που έχει επιτυχώς δραστηριοποιηθεί καθώς και αυτούς που δεν μπόρεσε να ανταποκριθεί. Να προσδιορίσει εκείνα τα στοιχεία του που θα ενδυναμώσουν το κεφάλαιο που προτίθεται να επενδύσει και ταιριάζουν με το concept που θα επιλέξει. Το αποτέλεσμα του αρχικού αυτού

«φιλτραρίσματος» πρέπει να είναι μια τελική λίστα με 3 ή 4 επιχειρηματικές προτάσεις, για τις οποίες θα προχωρήσει σε μια πιο λεπτομερή και ενδελεχή εξέταση. Συνήθως, είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να χωρίζεται το επιχειρηματικό σχέδιο σε δύο βασικές ενότητες, στο χρηματοοικονομικό τομέα και στο μη χρηματοοικονομικό τομέα.

2.3.3.1.1. Μη Χρηματοοικονομικά στοιχεία

Καταρτίζοντας αρχικά την ενότητα του επιχειρηματικού σχεδίου που περιλαμβάνει τα μη χρηματοοικονομικά στοιχεία, θα πρέπει ο επιχειρηματίας να προσδιορίσετε τα εξής:

- Ποιος είναι και τι εμπειρία διαθέτει.
- Τι επιδιώκει να επιτύχει μέσα από το άνοιγμα μιας επιχείρησης franchise τόσο σε βραχυπρόθεσμη όσο και σε μακροπρόθεσμη βάση. Πώς ορίζει την έννοια της επιτυχίας για τον ίδιο και για την οικογένειά του.
- Ποια είναι τα προσόντα και οι ικανότητες που διαθέτει και αντίστοιχα ποια είναι αυτά που δεν έχει. Επίσης να συμπεριλάβει σε αυτό το σημείο τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσει τυχόν έλλειψη απαραίτητων προσόντων, π.χ. μέσω της υποστήριξης του Franchisor, προσλαμβάνοντας εργαζομένους που θα διαθέτουν αυτά τα προσόντα κλπ.
 - Ποιο είναι το ακριβές αντικείμενο δραστηριότητας της επιχείρησης.
 - Ποια θα είναι η τοποθεσία της επιχείρησης.
 - Ποιος θα είναι ο καθημερινός τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης.
 - Ποιοι θα είναι οι ανταγωνιστές του. Για παράδειγμα, θα είναι τοπικές εταιρείες, πολυεθνικές επιχειρήσεις ή εταιρείες που λειτουργούν μέσω Διαδικτύου (e-shops). Να προσδιορίσει, επίσης, πώς θα διαφοροποιηθεί η επιχείρησή του από τον ανταγωνισμό έτσι ώστε να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.3.3.1.2 Χρηματοοικονομικά στοιχεία

Στις περισσότερες περιπτώσεις θα χρειαστεί ο επιχειρηματίας να έχει στην άμεση διάθεσή του ως μετρητά τουλάχιστον το 50% της αρχικής επένδυσης, το οποίο μπορεί να προέρχεται είτε από τις αποταμιεύσεις του, είτε από ρευστοποίηση κάποιων περιουσιακών στοιχείων, είτε από δανεισμό με υποθήκη το σπίτι του κ.ο.κ.

- **Κεφαλαιακή διάρθρωση:** Η κεφαλαιακή διάρθρωση της επιχείρησης ορίζεται από το λόγο (κλάσμα) των ξένων κεφαλαίων προς τα ίδια κεφάλαια που έχουν δεσμευθεί στην επιχείρησή. Οι τράπεζες, συνήθως, «συνεισφέρουν» μέχρι και το 50% του κεφαλαίου που απαιτείται για συγκεκριμένες λειτουργίες ενός συστήματος franchise, ενώ η απόφασή τους για έγκριση δανειοδότησης στηρίζεται κυρίως στην ικανότητα της επιχείρησης να παραγάγει σε μακροχρόνια βάση επαρκή έσοδα προκειμένου να είναι σε θέση να αποπληρώνει τα δάνειο. Είναι σημαντικό να μην εξαντληθεί η πιστοληπτική ικανότητα του επιχειρηματία, έτσι ώστε να υπάρχει δυνατότητα αντιμετώπισης απρόβλεπτων καταστάσεων.

- **Ταμειακές Ροές:** Όπως υποδηλώνει και το όνομα, οι ταμειακές ροές αποτελούν ένα από τα πιο κρίσιμα και σημαντικά μεγέθη, καθώς αντανακλούν την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει μετρητά. Η κατάσταση των προβλεπόμενων κερδών θα δείξει τις αποδόσεις που αναμένονται από τη λειτουργία της επιχείρησής, ενώ η κατάσταση των προβλεπόμενων μελλοντικών ταμειακών ροών θα παρουσιάσει πότε θα πρέπει να γίνονται οι πληρωμές και πότε οι εισπράξεις. Εάν η επιχείρηση δεν δύναται να παραγάγει αρκετά μετρητά τη στιγμή που πρέπει να πραγματοποιηθούν οι όποιες πληρωμές, τότε δεν θα είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις υποχρεώσεις της από το δανεισμό και δεν θα μπορεί να παράσχει το επιθυμητό εισόδημα. Ιδιαίτερα για τους Franchisees που στοχεύουν στην διασφάλιση μιας θέσης εργασίας και ενός ικανοποιητικού εισοδήματος είναι ιδιαίτερα σημαντική η ανάλυση των ταμειακών ροών που θα καθορίσουν όχι μόνο την τελική απόφαση για ποιο franchise θα επιλέξουν, αλλά και τα χαρακτηριστικά του σημείου ή του τύπου του καταστήματος.

- **Κερδοφορία:** Η πρόβλεψη των μελλοντικών κερδών και ζημιών δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να λειτουργεί με επιτυχία. Καθορίζει με μεγάλη λεπτομέρεια τις μελλοντικές σας πωλήσεις και προσδιορίζει όλα τα έξοδα που πραγματοποιεί η επιχείρηση σε μηνιαία και ετήσια βάση.

Συμπερασματικά, το ύψος των κεφαλαίων της επιχείρησης καθορίζει σε σημαντικό βαθμό το επίπεδο της επιτυχίας της. Εάν ξεπεραστούν κάποια συγκεκριμένα όρια δανεισμού, τότε μειώνονται αισθητά οι πιθανότητες να ανταποκριθεί με επιτυχία στο απροσδόκητο, που σχεδόν πάντα εμφανίζεται στην πορεία κάθε επιχείρησης.

2.3.3.2. Ο ρόλος του επιχειρηματικού σχεδίου

Όπως προαναφέρθηκε, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη λειτουργία της επιχείρησης και μπορεί να αλλάζει συχνά, προσαρμοζόμενο στις διάφορες συνθήκες του πραγματικού κόσμου. Για την υποστήριξη και τεκμηρίωση οποιασδήποτε αίτησης για χρηματοδότηση, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί το πλέον σημαντικό και απαραίτητο έγγραφο που πρέπει να διαθέτουν οι ενδιαφερόμενοι επενδυτές. Είναι πλέον γεγονός ότι όλο και περισσότερες τράπεζες δεν αρκούνται μόνο στην ύπαρξη εγγυήσεων (προσημείωση ακινήτου, εγγύηση τρίτων με οικονομική επιφάνεια κ.ο.κ.) για να ανταποκριθούν στο αίτημά τους. Όσο σημαντικό είναι το επιχειρηματικό σχέδιο για το χρηματοδοτικό οργανισμό, άλλο τόσο και ίσως περισσότερο σημαντικό είναι για τους ίδιους. Και τούτο διότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί αντικειμενικά ένα λεπτομερές καταγεγραμμένο πλάνο ενεργειών για τον προγραμματισμό, την οργάνωση και ανάπτυξη της επιχείρησης, το οποίο αντανακλά εκείνους τους προσωπικούς στόχους που επιδιώκουν να επιτύχουν μέσα από τη δημιουργία της δικής τους επιχείρησης.

Ο σωστός Franchisor θα προσφέρει βοήθεια και υποστήριξη κατά τη διαδικασία κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου. Αυτή η υποστήριξη μπορεί να κυμαίνεται από την απλή παροχή κάποιων βασικών χρηματοοικονομικών προβλέψεων μέχρι τον εφοδιασμό όλων των απαραίτητων χρηματοοικονομικών και μη πληροφοριών και την παρουσία του ίδιου του Franchisor στην τράπεζα κατά την παρουσίαση του επιχειρηματικού σχεδίου.

2.3.4. Η εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων

Αφού έχει ολοκληρωθεί ο επιχειρηματικός σχεδιασμός και πριν ξεκινήσουν οι διαδικασίες δημιουργίας της επιχείρησης, ο επίδοξος επιχειρηματίας θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι διαθέσιμοι πόροι επαρκούν, υπάρχουν και δεν βρίσκονται μόνο στα χαρτιά και σε υποσχέσεις γενικές και αόριστες. Οι πόροι αυτοί είναι οι εξής:

- Χρηματοδοτικά κεφάλαια έναρξης
- Νομική κάλυψη
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες σε θέματα διοίκησης
- Εξοπλισμός
- Τεχνική και πληροφοριακή υποστήριξη
- Αρχικό πελατολόγιο

2.3.5 Η λειτουργία της νέας επιχείρησης

Στο συγκεκριμένο στάδιο, η επιχείρηση έχει ξεκινήσει τη δραστηριοποίησή της και αντιμετωπίζει μία σειρά θεμάτων, όπως για παράδειγμα, την επιβίωση, εμπόδια στην εύρυθμη καθημερινή λειτουργία, την προοπτική μεγέθυνσης, κ.ά. Το μεγαλύτερο δίλλημα που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας, όταν η νέα επιχείρηση ξεπεράσει το κρίσιμο στάδιο της επιβίωσης, είναι αν θα επεκταθεί ή όχι.

2.4 Η δομή της αγοράς

Όταν ο επιχειρηματίας γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες που αποτελούν τον στόχο του, πρέπει να μάθει και πως αυτοί εξυπηρετούνται επί του παρόντος. Προσδιορίζοντας τους ανταγωνιστές του και τα ανάλογα δυνατά τους σημεία, μπορεί να ορίσει ευκολότερα τη γενική δομή της αγοράς. Η δομή της αγοράς που παρέχει συνήθως το πιο γόνιμο έδαφος για τον επιχειρηματία, είναι η διαιρεμένη ή η αναδυόμενη αγορά. Η διαιρεμένη αγορά παρέχει τη δυνατότητα σταθεροποίησης της αγοράς γύρω από ένα εμπορικό είδος-με άλλα λόγια, η παροχή προς τον καταναλωτή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που καθορίζεται από μία κοινή σχέση τιμής-αξίας, η οποία ενσωματώνεται σ' ένα εμπορικό προϊόν ή εμπορικό σήμα.

Η άλλη πολύ ελκυστική δομή αγοράς για τον επιχειρηματία, είναι η αναδυόμενη. Για παράδειγμα, ο πληθυσμός που βρέθηκε σε μία έκτακτη ανάγκη δημιούργησε μία αναδυόμενη αγορά στον τομέα της υγείας. Παρόλο που κάποιες εταιρείες υπήρξαν πιο επιτυχημένες από άλλες, αυτή η αναδυόμενη αγορά προσέλκυσε διάφορα franchise από ιατρικές κλινικές, από πωλητές βιταμινών, κέντρα παροχής βοήθειας και άλλα προϊόντα υγείας και εταιρείες υπηρεσιών, έχοντας ως στόχο να εκμεταλλευτούν αυτή την εθνική ή διεθνή ζήτηση.

2.4.1 Οι μορφές της αγοράς

Η αγορά προσδιορίζεται από το είδος του προϊόντος και από τον αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σ' αυτή. Με αυτόν τον τρόπο λοιπόν, οι μορφές της αγοράς είναι: η πλήρως ανταγωνιστική αγορά, η ολιγοπωλιακή και η μονοπωλιακή.

Πλήρως ανταγωνιστική αγορά είναι εκείνη όπου ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων προσφέρει στους καταναλωτές ένα ομοιογενές προϊόν. Ομοιογενές είναι εκείνο το προϊόν που έχει τα ίδια ακριβώς χαρακτηριστικά, ανεξάρτητα από την επιχείρηση που το προσφέρει. Το βασικό χαρακτηριστικό μιας τέτοιας αγοράς είναι ότι η τιμή του προϊόντος διαμορφώνεται έτσι ώστε να καλύπτεται το κόστος

παραγωγής του προϊόντος ενώ δεν υπάρχουν περιθώρια κέρδους για τις επιχειρήσεις. Αν κάποια από αυτές αυξήσει την τιμή του προϊόντος της, τότε απλά όλοι θα στραφούν στα ίδια ακριβώς προϊόντα των ανταγωνιστών της. Παράλληλα, ο μεγάλος αριθμός των επιχειρηματιών στην αγορά δεν επιτρέπει τη μεταξύ τους συνεννόηση, ώστε από κοινού να αυξήσουν την τιμή.

Στη συνέχεια, ως ολιγοπωλιακή ορίζεται εκείνη η αγορά όπου μικρός αριθμός επιχειρήσεων προσφέρει ένα προϊόν που διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση σε ορισμένα χαρακτηριστικά του, αλλά κατά βάση ικανοποιεί τις ίδιες ανάγκες των καταναλωτών. Η διαφοροποίηση κάποιων χαρακτηριστικών του προϊόντος ουσιαστικά το κάνει να ξεχωρίζει από τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Κάποιοι από τους καταναλωτές, μάλιστα, το προτιμούν γι' αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και είναι διατεθειμένοι ακόμη και να πληρώσουν μία μεγαλύτερη τιμή για να το αποκτήσουν. Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις μπορούν αν διαθέσουν το προϊόν τους σε διαφορετική τιμή. Κάτι τέτοιο είναι δυνατόν να τους εξασφαλίσει σημαντικά κέρδη. Η αύξηση της τιμής του προϊόντος, όμως, δεν μπορεί να είναι υπερβολική. Αν συμβεί κάτι τέτοιο, είναι πιθανόν ακόμα και οι καταναλωτές που προτιμούν το προϊόν για τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά του να στραφούν στα άλλα παρόμοια προϊόντα.

Τέλος, η τρίτη μορφή αγοράς είναι η μονοπωλιακή και σχετίζεται με μία επιχείρηση που προσφέρει στην αγορά ένα προϊόν, το οποίο κανείς άλλος δεν μπορεί να παράγει και να διαθέσει στην αγορά. Ουσιαστικά, οι καταναλωτές μπορούν να αγοράσουν το συγκεκριμένο προϊόν μόνο από η συγκεκριμένη επιχείρηση. Γι' αυτό το λόγο, η τελευταία μπορεί να ορίσει την τιμή σε όποιο επίπεδο θέλει, ή καλύτερα στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι καταναλωτές. Είναι προφανές πως, στην περίπτωση μίας μονοπωλιακής αγοράς, η επιχείρηση βρίσκεται στην καλύτερη θέση από άποψη κερδών. Τα κέρδη της επιχείρησης είναι τα μεγαλύτερα δυνατά.

2.4.2 Οικονομία και Franchising

Η αγορά στην οποία πρόκειται να δραστηριοποιηθεί ο υποψήφιος Franchisee, το μέγεθος της ζήτησης και η εξέλιξή της είναι τα βασικά σημεία τα οποία διερευνάει πριν ενταχθεί σ' ένα σύστημα franchise. Πρέπει να εξετάσει αν είναι ένα concept με μακροβιότητα ή αποτελεί μια εφήμερη επιχειρηματική ιδέα χωρίς προοπτικές ανάπτυξης στην ελληνική αγορά. Πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο μια αγορά η οποία είναι ελκυστική να δημιουργεί έντονη ζήτηση στους επίδοξους Franchisees και να επενδύουν σ' αυτή χωρίς να εξετάζουν σε ποια φάση ανάπτυξης

βρίσκεται. Σε λίγο όμως η προσφορά υπερκαλύπτει τη ζήτηση, με αποτέλεσμα την έξοδο κάποιων επιχειρήσεων απ' τον κλάδο, πολλές φορές χωρίς να έχουν καταφέρει να πραγματοποιήσουν απόσβεση της επένδυσής τους.

Σύμφωνα με κλαδική μελέτη της ICAP για το Franchising (ICAP ΑΕ, “Ρυθμός ανάπτυξης Franchising στην πενταετία 2001-2005”, www.icap.gr) σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, το Franchising προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα και αποτελεί μηχανή οικονομικής ανάπτυξης. Σε αντίθεση με περιόδους χαμηλής ανεργίας, όπου το ενεργό εργατικό δυναμικό προσανατολίζεται στην έμμισθη απασχόληση, σε περιόδους ύφεσης και αβεβαιότητας το Franchising προσφέρει τη δυνατότητα μιας επένδυσής η οποία συνδυάζει πλήρη απασχόληση και περιορισμένο ρίσκο, με την υποστήριξη μιας έμπειρης ομάδας (Franchisor), το πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας, την υποστήριξη στο μάρκετινγκ, αλλά και προϊόντα τα οποία δύσκολα θα εξασφάλιζε μια μικρή επιχείρηση κάτω από άλλο σχήμα. Σε επίπεδο καταναλωτή, το Franchising σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας προσφέρει σταθερή ποιότητα και τιμές, καταξιωμένα εμπορικά σήματα και υψηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης.

2.5 Η επιχειρηματική ομάδα

Η επιλογή της ομάδας είναι το πιο σημαντικό κομμάτι της επιχειρηματικής διαδικασίας. Η εμπειρία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο σ' ένα μελλοντικό μέλος της ομάδας. Η τέλεια αξία βρίσκεται στις περιπτώσεις όπου υπάρχει ένα ιστορικό πορείας, κατά το οποίο το άτομο έχει κυκλοφορήσει ένα νέο εγχείρημα στην ίδια βιομηχανία, με μεγάλη επιτυχία για όλους τους μετόχους.

Αφού υπάρχει μία γενική εικόνα της επιχείρησης που θέλουμε να δημιουργήσουμε και την ειδική εμπειρία των μελών της επιχειρηματικής ομάδας, θα πρέπει να τεθεί το ζήτημα των χαρακτηριστικών που ονομάζουμε «ζωτικά εργαλεία» των επιχειρηματιών: πάθος για τις ευκαιρίες, προσαρμοστικότητα και ηγετική ικανότητα. Ένα από τα πιο εντυπωσιακά πλεονεκτήματα της συμμαχίας που υπάρχει στο Franchising είναι, ότι ο ορισμός της ομάδας μπορεί και να είναι πολύ ευρύς. Όταν οι οργανισμοί του Franchisor και οι οργανισμοί του Franchisee θεωρούνται μία ομάδα, τότε η κάθε μία μπορεί να επηρεάσει τις ικανότητες και τα πλεονεκτήματα της άλλης. Οι δύο ενοποιημένες ομάδες θα πρέπει να είναι ικανές να εκμεταλλεύονται τα δυνατά σημεία της άλλης και να εκμεταλλεύονται δυναμικά την ευκαιρία.

2.6 Επίλογος

Ορίσαμε την επιχειρηματική ικανότητα και τα συστατικά της, τα οποία αποτελούν μια διαδικασία που εφαρμόζεται σε διάφορες επιχειρηματικές ιδέες. Σίγουρα, η αναγνώριση της ευκαιρίας και η μορφοποίηση της, βρίσκεται στην καρδιά της διαδικασίας, καθώς υπάρχει μια τεράστια διαφορά ανάμεσα στη μεγάλη ιδέα και τη ζωτική ευκαιρία. Αν ο Franchisor μπορεί να μεταφέρει την εμπειρία του και να τη δέσει με το επιχειρηματικό ταλέντο του Franchisee, τότε η ευκαιρία θα κλιμακωθεί και θα εξαπλωθεί.

Μαζί με τη σημαντική αναγνώριση της ευκαιρίας και την εκλεπτυσμένη κατανομή των πόρων, οι άνθρωποι με τη σχετική εμπειρία είναι εκείνο που θα καθοδηγήσουν ολόκληρη την επιχειρηματική διαδικασία. Κεντρικό θέμα ως προς τους ανθρώπους είναι η εύρεση των χαρακτηριστικών ή των ζωτικών εργαλείων των επιχειρηματικών ομάδων.

Η ηγεσία στο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η διαδικασία της συνεχούς αξιολόγησης και μορφοποίησης της ευκαιρίας – και στη συνέχεια η εξισορρόπηση των ανθρώπινων, οικονομικών και υλικών πόρων, που χρειάζεται η επιχείρηση για να ξεκινήσει, να κυκλοφορήσει, να μεγαλώσει και να πετύχει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ

3.1 Εισαγωγή

Η έννοια του Franchising εμφανίστηκε αρχικά στις Η.Π.Α. Βλέποντας οι Αμερικάνοι επιχειρηματίες πως αποτελεί ένα όχημα για την κερδοφόρα ανάπτυξη της χώρας τους, εξέτασαν το γεγονός της εξάπλωσής του και σε άλλες χώρες. Στην γρήγορη και εύκολη εξάπλωση του Franchising σημαντικό ρόλο έπαιξε ότι το μοντέλο της δικαιοχρήσης έρχεται να καλύψει μία ουσιαστική και ισχυρή ανθρώπινη ανάγκη, την ανάγκη να ανήκεις κάπου, να γίνεσαι κοινωνός στο όραμα και στην επιτυχία, και φυσικά εξυπηρετούσε οικονομικά οφέλη. Γι' αυτούς τους λόγους, και για πάρα πολλούς ακόμα, η εξάπλωσή του διεθνώς έγινε με ραγδαίους ρυθμούς.

Έτσι, δημιουργήθηκε η ανάγκη για περαιτέρω μελέτη της έννοιας του Franchising. Στις μέρες μας υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός από μελέτες, που καταγράφονται είτε σε βιβλία, είτε σε ιστοσελίδες. Σε αυτές τις μελέτες, όπως για παράδειγμα στο βιβλίο του Διεθνές Ινστιτούτου, "Οδηγός για τις Διεθνείς Συμφωνίες" που γράφτηκε στη Ρώμη το 1998 υπάρχει μία διεθνής ορολογία για το Franchising. Η ορολογία αυτή εξυπηρετεί τη διευκόλυνση των συμφωνιών και των συναλλαγών διότι αποτελούν περιοριστικό κριτήριο στην ανάπτυξη του Franchising, η γλώσσα, η κουλτούρα κ.α.

3.2 Ορολογία του Franchise

§ "Franchise" (Δικαιοχρήση)

ENNOIA: Το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα κι επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες 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"

ENNOIA: Είναι η εμπορική μέθοδος με την οποία μία επιχείρηση, ο δικαιούχος, παραχωρεί στην άλλη, το δικαιούχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου

οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/ και υπηρεσιών.

§ “Franchisor” (Δικαιοπάροχος)

ENNOIA: Είναι η επιχείρηση που παραχωρεί στην άλλη, το δικαιούχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα της εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

§ “Franchisee” (Δικαιούχος)

ENNOIA: Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από το δικαιούχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

§ “Business Format Franchise” (Επιχειρηματικός Τύπος Franchise)

ENNOIA: Η επιχείρηση franchise στα πλαίσια της οποίας ο δικαιούχος παρέχει στον δικαιούχο ένα ολοκληρωμένο προσχέδιο έναρξης και λειτουργίας της επιχείρησης και όχι μόνο συγκεκριμένα δικαιώματα.

§ “Disclosure” (Υποχρέωση πληροφόρησης)

ENNOIA: 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 κι 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 το δικαιούχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μιας επιχείρησης franchise, τη 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.

§ “Franchise contract” (Σύμβαση Δικαιόχρησης)

ENNOIA: Η σύμβαση μεταξύ δικαιούχου και δικαιούχου στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους,

συμπεριλαμβανομένων και των δικαιωμάτων και υποχρεώσεών τους. Ο δικαιοδόχος πρέπει να συμβουλευτεί το νομικό του σύμβουλο ως προς την αξιολόγηση των όρων της σύμβασης, τους οποίους πρέπει να κατανοήσει πλήρως, πριν υπογράψει ότι δεσμεύεται με αυτούς. Ο υποψήφιος δικαιοδόχος συνήθως δεν έχει την δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους όρους της σύμβασης καθώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στη μεταχείριση των δικαιοδόχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους από αυτούς. Οι συμβάσεις franchise διαφέρουν μεταξύ τους καθώς μία καλά διαμορφωμένη σύμβαση έχει γραφτεί με σκοπό να εξυπηρετεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό τις απαιτήσεις του εκάστοτε δικαιοπάροχου και της επιχείρησής του. Μία όχι ιδιαίτερα δεσμευτική για το δικαιοδόχο σύμβαση είναι ένδειξη απειρίας του δικαιοπάροχου ενώ μία σύμβαση που δεσμεύει το δικαιοδόχο σε αρκετά σημεία υποδηλώνει τη σημαντική εμπειρία και την ικανότητα του δικαιοπάροχου και αυτό για το λόγο ότι μόνο μέσα από τους όρους αυτής της σύμβασης μπορεί ο τελευταίος να διασφαλίσει το επιθυμητό επίπεδο της επιχείρησης προς όφελος όλων των μελών της. Οι συμβάσεις Δικαιόχρησης πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το τι περιέχουν αλλά και το τι παραλείπουν να αναφέρουν.

§ “Flawed contract” (“Ραγισμένη Σύμβαση”)

ENNOIA: Η σύμβαση Δικαιόχρησης που δεν πληροί σε ένα ή περισσότερα σημεία τους γενικά αποδεκτούς όρους όπως π.χ. το δικαίωμα του δικαιοδόχου να ανανεώνει την σύμβασή του μετά την λήξη της.

§ “Franchise Fee” (Δικαίωμα εισόδου)

ENNOIA: Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος παίρνει τη συνεχή αμοιβή του από το δικαιοδόχο, είναι με τη μορφή ενός ποσοστού επί του τζίρου του δεύτερου. Ο άλλος τρόπος είναι μέσω μίας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο. Αυτό το σύστημα αμοιβής βάση τζίρου αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του θεσμού της Δικαιόχρησης γιατί συνεπάγεται την επιτυχία της επιχείρησης του δικαιοπάροχου μόνο αν αυτός εξασφαλίσει την επιτυχία των δικαιοδόχων. Αυτή η συνεχής δέσμευση του δικαιοπάροχου από την επιτυχία των δικαιοδόχων είναι η βασική ιδέα του θεσμού της Δικαιόχρησης. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από Franchise σε franchise και πρέπει να αντανακλά το επίπεδο των

υπηρεσιών που παρέχονται στο δικαιοδόχο και να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρήματος του δικαιοδόχου.

§ “Franchise fee” (initial)

ENNOIA: Ο όρος χρησιμοποιείται με διάφορες έννοιες και μπορεί να προκαλέσει σύγχυση ιδιαίτερα όταν γίνεται συγκριτική αξιολόγηση της τιμής αγοράς διαφορετικών επιχειρήσεων franchise. Η πλειοψηφία των δικαιοπάροχων στην Μεγάλη Βρετανία με τον όρο αυτό εννοεί το αρχικό κόστος που καταβάλλει ο δικαιοδόχος για να εξασφαλίσει τη συμμετοχή του στο δίκτυο και να κάνει έναρξη της επιχείρησής του. Άλλοι δικαιοπάροχοι εννοούν μόνο την αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιοδόχος προκειμένου να αποκτήσει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το όνομα της επιχείρησης, εμπορικά σήματα, δικαιώματα copyright και goodwill. Συμπερασματικά, το ακριβές ποσό της αμοιβής franchise (Franchise fee) που απαιτείται από τον εκάστοτε δικαιοπάροχο διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό ανάλογα με το πλαίσιο στο οποίο αναφέρεται. Συνήθως η αμοιβή αυτή καλύπτει, εκτός από το κόστος ανακαίνισης και εξοπλισμού του καταστήματος του δικαιοδόχου, το κόστος που προκύπτει στο δικαιοπάροχο για συμμετοχή του δικαιοδόχου στο δίκτυο (εκπαίδευση, εγχειρίδιο διαδικασιών, προώθηση). Ο δικαιοπάροχος στο αρχικό αυτό στάδιο της συνεργασίας δεν πρέπει να αποζητά κέρδος από αυτή την αμοιβή του. Στην πραγματικότητα η απαίτηση μεγάλων αρχικών αμοιβών από τους δικαιοπάροχους προκειμένου να αντισταθμιστούν ελλειμματικές συνεχείς αμοιβές (continuing management services fees), είναι δείγμα μακροχρόνιων αδυναμιών του franchise γιατί καθώς το δίκτυο θα μεγαλώνει οι συνεχείς αμοιβές αυτές θα μειώνονται αφού όλο και λιγότερες περιοχές θα μένουν διαθέσιμες. Το initial franchise fee αναφέρεται επίσης και σαν front-end fee ή up-front fee.

§ “Annual renewal fee” (Αμοιβή ετήσιας ανανέωσης)

ENNOIA: Η σύμβαση franchise που παρέχεται από τον δικαιοπάροχο μπορεί να έχει μία διάρκεια μόνο ενός έτους και ο δικαιοδόχος να έχει το δικαίωμα αυτόματης ανανέωσής της, στο τέλος αυτής της περιόδου με την καταβολή του Annual renewal fee. Αυτή η αμοιβή μπορεί να είναι ένα συγκεκριμένο ποσό ή να εξαρτάται από το μέγεθος που έχει η επιχείρηση του δικαιοδόχου στον χρόνο της ανανέωσης (τζίρος, μέγεθος κτιρίου, εξοπλισμός). Η χρέωση αυτής της αμοιβής ή

οποιασδήποτε άλλης αμοιβής ανανέωσης δεν είναι πάγια τακτική και αυτού του είδους οι επιβολές σπάνια αναφέρονται στις συμβάσεις.

§ “Fixed service fee”

ENNOIA: Ο δικαιοπάροχος εισπράττει την αμοιβή του από τον δικαιοδόχο, είτε με την μορφή μιας πάγιας μηνιαίας πληρωμής ή σαν ποσοστό επί του τζίρου του δεύτερου. Στην δεύτερη περίπτωση καταβάλλεται επίσης μία ελάχιστη μηνιαία πληρωμή. Αυτού του είδους η οικονομική συμφωνία θεωρείται ότι παρακινεί τους δικαιοδόχους να καταβάλουν την μέγιστη δυνατή προσπάθεια και διαχωρίζει την επιχείρηση Δικαιόχρησης από την παραδοσιακή συνεταιρική μορφή επιχείρησης, όπου τα συμβαλλόμενα μέλη έχουν από κοινού κέρδη και ρίσκα. Στην περίπτωση των παγίων πληρωμών, οι “επιτυχημένοι” δικαιοδόχοι έχουν σημαντικά οικονομικά οφέλη, μιας και ο σημαντικός τζίρος τους δεν συνεπάγεται καμία επιπλέον καταβολή στον δικαιοπάροχο.

§ “Royalties” (Περιοδικά δικαιώματα)

ENNOIA: Είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθόλη τη διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.

§ “Franchise Training” (Εκπαίδευση Franchise)

ENNOIA: Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιοπάροχος στο δικαιοδόχο και στους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και στις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

§ “Operations Manual” (Εγχειρίδιο λειτουργίας)

ENNOIA: Εγχειρίδια τα οποία δίδονται από τους δικαιοπάροχους προς τους δικαιοδόχους ως μέρος του συνολικού πακέτου Δικαιόχρησης για να προσφέρουν βήμα-βήμα οδηγίες στο πώς να στήσουν και να λειτουργήσουν μια επιχείρηση με το σύστημα της Δικαιόχρησης στα σωστά χαρακτηριστικά και standards που απαιτεί η δικαιοχρηση.

§ “Master Franchisee/Sub-Franchisor” (Βασικός Δικαιοδόχος)

ENNOIA: Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιοπάροχος παρέχει την άδεια στο δικαιοδόχο, να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, καθώς και την περαιτέρω παραχώρηση σε τρίτους, του δικαιώματος εκμετάλλευσης του

franchise μέσα από τις 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 ίδιο τον βασικό δικαιούχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

§ “Area Developer” (Δικαιούχος Ανάπτυξης Περιοχής)

ENNOIA: Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιούχος, παρέχει 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)

ENNOIA: Είναι η περίπτωση, όπου ο δικαιούχος παρέχει σε μια επιχείρηση, το δικαιούχο 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)

ENNOIA: Είναι το δεδομένο συμβατικό χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο βασικός δικαιούχος και ο δικαιούχος ανάπτυξης περιοχής υποχρεούνται να αναπτύξουν το δίκτυο δικαιούχων του συστήματος κατά τα ανωτέρω.

§ “Quality Control” (Ποιοτικός Έλεγχος)

ENNOIA: Είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιούχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιούχων 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 Options” (Επιλογή Εξαγοράς)

ENNOIA: Είναι η περίπτωση όπου - σε περίπτωση λήξης ή λύσης μιας σύμβασης franchise - ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό δικαίωμα να ζητηθεί 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 την λήξη της σύμβασης.

§ “Buy-Out Clause” (Εξαγορά Μεριδίου)

ENNOIA: Όρος της σύμβασης που δίνει το δικαίωμα επιλογής στον δικαιοδόχο να αποδεσμευτεί από το δίκτυο και να συνεχίσει την εμπορική του δραστηριότητα στην ίδια περιοχή και με τον ίδιο τύπο επιχείρησης, εντελώς ανεξάρτητης και χωρίς καμία υποχρέωση στο δικαιοπάροχο. Κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό χωρίς την ύπαρξη αυτού του όρου στην σύμβαση. Το ποσό που καταβάλλει ο δικαιοδόχος για την αποδέσμευσή του από το δίκτυο εξαρτάται συνήθως από τον τζίρο του. Μία τέτοια δυνατότητα στον δικαιοδόχο δεν είναι συχνό φαινόμενο γιατί αποκλείει κάποια βασικά πλεονεκτήματα της συμμετοχής σε ένα δίκτυο, αλλά όσοι την προτείνουν θεωρούν ότι παρέχει την ανάλογη ασφάλεια στους υποψηφίους που τους προβληματίζει μια μακροχρόνια δέσμευση όπως αυτή του franchise. Η εξαγορά μεριδίου από κάποιον δικαιοδόχο μπορεί να σημαίνει μείωση του εισοδήματος του δικαιοπάροχου αφού αυτός χάνει την αμοιβή από τον πρώτο, αλλά από την άλλη μεριά κερδίζει την είσπραξη της εξαγοράς και επίσης μία θέση προς μεταπώληση. Ο όρος αυτός αντανακλά το βαθμό διαφοροποίησης των συμβάσεων και τις επιχειρηματικές ιδέες των δικαιοπάροχων.

§ “Company-owned Units”

ENNOIA: Μονάδες που ανήκουν και στο δικαιοπάροχο και λειτουργούν υπό την εποπτεία του έτσι ώστε αυτός να έχει μια συνεχή εμπειρία παρόμοια με του δικαιοδόχου. Επιπλέον παρέχουν στον δικαιοπάροχο τη δυνατότητα έρευνας και ανάπτυξης καθώς και το πλαίσιο εισαγωγής νέων συστημάτων και προϊόντων. Ένας δικαιοδόχος θα επενδύσει πολύ ευκολότερα στην ανακατασκευή ενός καταστήματος αν υπάρχει η απόδειξη της αύξησης πωλήσεων και κέρδους από καταστήματα που ανήκουν στην εταιρεία. Κάποιες τέτοιες μονάδες μερικές φορές μπορεί να πωληθούν σαν έτοιμες επιχειρήσεις στους δικαιοδόχους ή

αντιστρόφως οι δικαιούχοι να αγοράσουν επιχειρήσεις δικαιούχων και να τις μετατρέψουν σε επιχειρήσεις της εταιρείας. Συνήθως ο δικαιούχος πάντοτε θα διατηρεί έναν αριθμό επιχειρήσεων στην ιδιοκτησία της εταιρείας για τους παραπάνω λόγους. Σε κάποια δίκτυα το ποσοστό των καταστημάτων που ανήκουν στην εταιρεία είναι 10%.

§ **“Ethical franchise”**

ENNOIA: Η επιχείρηση franchise η οποία τηρεί τους κανόνες δεοντολογίας του χώρου στον οποίο λειτουργεί, ειδικά όσον αφορά στην ενημέρωση που παρέχεται στους υποψήφιους δικαιούχους. Οι κανόνες δεοντολογίας καθορίζονται από αρμόδιους οργανισμούς εμπορίου (BFA και IFA) και εξασκούνται από έμπειρους συμβούλους δικαιούχων και δικαιούχων.

(Ορισμοί προβλεπόμενοι από τον Κανονισμό (ΕΟΚ) αριθμ. 4087/80 της Επιτροπής της 30ής Νοεμβρίου 1988 για την εφαρμογή του άρθρου 85 παρ. 3 της Συνθήκης της Ρώμης σε κατηγορίες συμφωνιών Franchise - ΕΕ της 28.12.1988 αριθ. L 359 σελ.46).

3.3 Μορφές Franchise

Λόγω της πολυπλοκότητας των σχέσεων μεταξύ Franchisor και Franchisee, έχουν αναπτυχθεί αρκετές μορφές franchise, ώστε να μπορούν και οι δύο συναλλασσόμενοι να επιλέξουν τη μορφή που εξυπηρετεί καλύτερα τα συμφέροντά τους και επενδύονται αποτελεσματικότερα τα κεφάλαιά τους. Επομένως, το Franchising διαχωρίζεται σε κατηγορίες, ανάλογα τη μορφή ελέγχου που ασκεί ο δικαιούχος στον δικαιούχο, και αντίστροφα, ανάλογα της τοποθέτησης του κεφαλαίου του δικαιούχου, κτλ.

Παρακάτω παρατίθενται οι πιο διαδεδομένες μορφές franchise, σύμφωνα με την ιστοσελίδα www.fcd.com (Franchising Consulting & Development).

- **Investment Franchise (Επενδυτικό Franchise)**

Ο δικαιούχος τοποθετεί τα κεφάλαια για να επενδύσει σε ένα υψηλού κόστους σύστημα Franchise και παρά την πλήρη εξασφάλιση της στρατηγικής διοίκησης, μισθώνει τρίτους στους οποίους αναθέτει εξ ολοκλήρου τη διαχείριση για λογαριασμό τούτων καταστημάτων του δικτύου.

- **Direct Franchise (Άμεσο Franchise)**

Ο δικαιούχος παρέχει σε κάθε δικαιούχο τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το σύστημα franchise από μία και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Πρόκειται για σχέση one-to-one.

- **Multiunit Franchising (Franchising Πολλαπλών Σημείων)**

Ο δικαιούχος δίνει στο δικαιούχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από τη δημιουργία περισσότερων της μίας μονάδας εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.

- **Mobile Franchise (Κινητό Franchise)**

Ο δικαιούχος παρέχει στο δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise, μέσα από την παροχή συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές και εκτός του καταστήματός του (συνήθως με τη χρήση κινητών μέσων - αυτοκινήτων κλπ), πάντα όμως με τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

- **Management Franchise (Διοικητικό Franchise)**

Ο δικαιούχος ελέγχει αρκετές περιοχές ή ακόμη και ολόκληρη περιφέρεια και συντονίζει μία ομάδα εργαζομένων.

- **Executive Franchise (Διευθυντικό Franchise)**

Ο δικαιούχος αναπτύσσει προσωπική επιχείρηση, η οποία αποτελείται συνήθως από έναν και μοναδικό εργαζόμενο στο γραφείο -τον ίδιο- και που γενικά αφορά σε κλάδους όπως οικονομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες προσωπικού, γραφεία συμβούλων ή project management (διοίκηση έργου). Παραδείγματα αποτελούν λογιστικά γραφεία και γραφεία συμβούλων.

- **Retail Shop Franchise (Franchise καταστημάτων Λιανικής Πώλησης)**

Ο δικαιούχος καταβάλλει σημαντικό κεφάλαιο, τόσο για την ιδιοκτησία/μίσθωση του καταστήματος, όσο και για τον εξοπλισμό ο οποίος

πιθανότητα να απαιτεί ένα μεγάλο μέρος της επένδυσης, καθώς και για το προσωπικό.

- **Franchise Παραγωγής ή Βιομηχανικό**

Πρόκειται για μία σύμβαση με βάση την οποία ο Franchisee κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του Franchisor, προϊόντα τα οποία πωλεί με το εμπορικό σήμα του Franchisor.

- **Services Franchise (Franchise Παροχής Υπηρεσιών)**

Είναι μία μορφή Franchising όπου ο δικαιούχος παρέχει στο δικαιούχο την άδεια εκμετάλλευσης του πακέτου franchise μέσα από την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές.

- **Μεικτό Franchise**

Είναι αρκετά συνηθισμένο στον κόσμο του Franchising να συνδυάζονται αρμονικά μέσα στο ίδιο Δίκτυο, η διανομή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών. Συνήθως αυτό συμβαίνει, όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας.

- **Sales/Distribution Franchise (Franchise Διανομής/Πωλήσεων)**

Είναι η μορφή Franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, το δικαιούχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από τη λιανική πώληση σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

- **Job Franchise**

Όπου ο Franchisee με μία επένδυση χαμηλού επιπέδου, αγοράζει το δικαίωμα να λειτουργεί, τυπικά, μία επιχείρηση η οποία θα διαθέτει έναν υπάλληλο με δικό του μεταφορικό μέσο, παρέχοντας εξυπηρέτηση/εγκατάσταση/επιδιόρθωση κατ' οίκον (home based).

- **Corner Franchise (Μερικό Franchise)**

Η μορφή αυτή του Franchising συνίσταται στη χρησιμοποίηση από το δικαιούχο (Franchisor) ενός συγκεκριμένου καταστήματος τρίτου προσώπου, για τη διάθεση μέσα από αυτό των προϊόντων της επιχείρησης του Franchisor, σύμφωνα με τη δική του μέθοδο πωλήσεων. Το κατάστημα αυτό δεν πρέπει να ανήκει σε κανένα δίκτυο Franchising. Στο παραπάνω κατάστημα παραχωρούνται, μετά από συμφωνία του ιδιοκτήτη και του Franchisor, ιδιαίτεροι χώροι, σε διάφορες επιχειρήσεις Franchising για την πώληση των προϊόντων τους. Η τεχνική αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη και καλείται τεχνική του 'shop-in-shop'.

- **Conversion Franchise (Franchise Μετατροπής)**

Σε αυτή τη μορφή του franchise ο δικαιούχος (Franchisee) λειτουργεί ήδη, πριν την ένταξή του στο δίκτυο, τη δική του επιχείρηση της οποίας το αντικείμενο είναι ίδιο με αυτό της επιχείρησης του δικαιούχου (Franchisor).

3.4 Επίλογος

Σ' αυτό το κεφάλαιο αναλύσαμε την ορολογία του Franchising καθώς και τις κύριες μορφές που αυτό έχει στη σημερινή αγορά. Δεν νοείται να μη γνωρίζει την ορολογία του Franchising οποιοσδήποτε επιθυμεί ν' ασχοληθεί με αυτό. Πρώτον, θα πρέπει να γνωρίζει την έννοια του Franchising, τι είναι αυτό και ποιος ο σκοπός του. Έπειτα, ανάλογα με το αν ο ενδιαφερόμενος είναι στη θέση του δικαιούχου ή του δικαιούχου, θα πρέπει να γνωρίζει τις μορφές που μπορούν να πάρουν οι παραπάνω έννοιες ώστε ν' αποφασίσει ποια απ' όλες του ταιριάζει. Μέσα από τη μελέτη των εννοιών αυτών θα μάθει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που αυτός θα έχει στην κάθε θέση. Τέλος, θα πρέπει να κατανοήσει τις συμβάσεις καθώς και τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τους.

Όλα αυτά τα αναφέρουμε ενδεικτικά γιατί κάποιος που επιθυμεί ν' ασχοληθεί με το Franchising θα πρέπει να έχει πλήρη γνώση όλης της ορολογίας του, έτσι ώστε οι αποφάσεις που θα πάρει να μην τον οδηγήσουν σε λανθασμένες κινήσεις που θα θίξουν τα συμφέροντά του. Κάτι τέτοιο βέβαια επηρεάζει και όλη τη λειτουργία του Franchising, καθώς δε διευκολύνονται οι συναλλαγές και οι συμφωνίες μεταξύ των αντισυμβαλλόμενων.

Όσο σημαντικό είναι να γνωρίζει κάποιος την ορολογία του Franchising, άλλο τόσο σημαντικό είναι να γνωρίζει τις μορφές που αυτό έχει, για τους ίδιους λόγους που αναφέραμε πιο πάνω. Γιατί έτσι παίρνει αποφάσεις που εξυπηρετούν τα συμφέροντα τα δικά του, αλλά και όλης της λειτουργίας του Franchising.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΤΩΝ FRANCHISE-ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ MARKETING

4.1 Εισαγωγή

Το Μοντέλο της Σχέσης των Franchise παίρνει τη θέση του επιχειρηματικού σχεδίου, που ήδη έχουμε προσδιορίσει, και ενσωματώνει τις ειδικές διαδικασίες, οι οποίες είναι μοναδικές στο Franchising. Το μοντέλο αυτό δίνει το προσχέδιο για την ανάπτυξη και την ανάλυση όλων των πλευρών της μορφής του franchise, από το υλικό κτήριο μέχρι και τις πλευρές επίβλεψης και ελέγχου. Το Μοντέλο της Σχέσης των Franchise δείχνει το πώς ο μελλοντικός Franchisor μπορεί να δημιουργήσει με το πιο αποτελεσματικό τρόπο μια εταιρία Franchising και το πώς ο μελλοντικός Franchisee μπορεί να καθορίσει το ποιο σύστημα θέλει εκείνος να ακολουθήσει. Ανάμεσα σε άλλα πράγματα, βοηθά στο να ξεχωρίσουν εκείνα τα καθήκοντα που επιτελούνται καλύτερα κάτω από την ομπρέλα της εταιρίας και εκείνα που επιτελούνται καλύτερα από ατομικούς Franchisee.

4.2 Ο πελάτης και η αναγνώριση της ευκαιρίας στο Franchising

Στον κόσμο των επιχειρήσεων γίνεται διαρκώς μία προσπάθεια από αισιόδοξους επιχειρηματίες για νέες ιδέες. Για να υπολογιστεί όμως μία ιδέα πρέπει αρχικά να προσδιοριστεί η ευκαιρία μέσα στην ιδέα και να επικυρωθεί με ένα ή περισσότερα καταστήματα. Το Μοντέλο της Σχέσης των Franchise βοηθάει ώστε να εφαρμοστεί η ιδέα για franchise στην ευκαιρία και στη συνέχεια στον πραγματικό κόσμο της αγοράς, ώστε να δούμε αν δημιουργεί πραγματικά κέρδος. Ο πελάτης είναι στο κέντρο αυτού του μοντέλου. Η δουλειά του Franchisor είναι να αναπτύξει τη μορφή της επιχείρησης, η οποία θα καλύψει τις ανάγκες του πελάτη με τέτοιο τρόπο, που θα αποφέρει χρήματα για τον ίδιο αλλά και για τους Franchisee.

Το 1986, στις ΗΠΑ, η Pizza Hut αγωνιζόταν να τα βγάλει πέρα με την ανταγωνίστρια εταιρεία Domino's. Τα προβλήματα ξεκίνησαν όταν η Domino's αποκάλυψε την ανάγκη του πελάτη για κατ' οίκον παράδοση, ανάγκη που η Pizza Hut δεν είχε καλύψει. Η εγγύηση της Domino's για παράδοση μέσα σε 30 λεπτά, άλλαξε τους κανόνες σχετικά με το πώς οι άνθρωποι μπορούν να τρώνε πίτσα στις ΗΠΑ. Ολοφάνερα, ένα τμήμα του πληθυσμού ήθελε την εκδοχή της κατ' οίκον παράδοσης.

Όταν υπάρχει ήδη μια αγορά για το προϊόν ή την υπηρεσία που μία επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει, τότε το επόμενο βήμα στην αξιολόγηση της δυνητικής ευκαιρίας είναι να εκτιμηθεί το μέγεθος της αγοράς, να καθοριστεί η βάση των εσόδων της και η μέση τιμή του προϊόντος. Η προβολή των εσόδων είναι μια διαδικασία υπολογισμού του μεγέθους της βάσης των πελατών και το αποτέλεσμα των πουλημένων προϊόντων και υπηρεσιών στον κάθε πελάτη. Η βάση των πελατών προβάλλεται, ως το ποσοστό του βασικού στόχου καταναλωτών. Έπειτα θα πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα, όπως «πόσες υπηρεσίες ή προϊόντα μπορούμε να πουλήσουμε;», «πόσες υπηρεσίες μπορούμε να προσθέσουμε και πόσες φορές μέσα στο χρόνο μπορούμε να κάνουμε τις πωλήσεις;», ώστε να οδηγηθούμε στην προβολή των εσόδων. Έχοντας αυτό το δεδομένο, μπορεί να προβλεφθούν τα έξοδα και οι δαπάνες του προτεινόμενου franchise, αναπτύσσοντας το κατάλληλο Σύστημα Παροχής των Υπηρεσιών.

4.3 Το σύστημα παροχής υπηρεσιών: πώς παρέχει τη βάση για τις προτεραιότητες των πόρων.

Το Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών, το οποίο ονομάζεται και μορφή της επιχείρησης, δεν είναι μόνο ο βασικός τρόπος με τον οποίο θα εξυπηρετηθούν οι ανάγκες του πελάτη, αλλά είναι και ο τρόπος με τον οποίο οι πόροι για την παροχή των υπηρεσιών θα παραταχθούν, για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην αγορά. Κάθε franchise έχει ένα καλά προσδιορισμένο Σύστημα Παροχής των Υπηρεσιών, στο βαθμό που είναι φανερό ή διαυγές σε κάποιον εξωτερικό παρατηρητή. Αν μία εταιρεία franchise δεν έχει τη σωστή αντίληψη σχετικά με το πώς να καλύψει τις ανάγκες των πελατών, μέσω της μορφής της επιχείρησής της, παίζει το μέλλον της.

Το παρακάτω παράδειγμα παρατίθεται γιατί είναι σημαντικό να επισημανθεί η αλληλεπίδραση μεταξύ του συστήματος και του πελάτη. Όσο πιο φυσική, ενιαία και ειλικρινής είναι η παράδοση του προϊόντος στον πελάτη, τόσο μεγαλύτερη είναι η ελπίδα ότι η επιχείρηση θα αποκτήσει την ιδανική της μορφή.



4.3.1. Ο τρόπος με τον οποίο τα Wendy's χρησιμοποίησαν το Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών για να μουν σε μία κορεσμένη αγορά.

Το 1972, ο Dave Thomas μπήκε σε μία αγορά, που πολλοί ειδικοί την ονόμαζαν, ως μια ήδη υπερφορτωμένη αγορά fast-food με χάμπουργκερ. Η ιδέα που ο Thomas είχε, ήταν να παραδώσει ένα “Χάμπουργκερ πολυτελείας” το οποίο θα ήταν ζεστό, φρέσκο και θα μπορούσε να παραδοθεί πολύ γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές. Για να κάνει πραγματικότητα την αποστολή του, τα Wendy's εισήγαγαν την πρώτη εθνική αλυσίδα fast-food, που η εξυπηρέτηση των οδηγών-πελατών γινόταν μέσα από θυρίδες. Επειδή το μενού των Wendy's προσέφερε διπλά και τριπλά χάμπουργκερ επιπρόσθετα με τα απλά χάμπουργκερ, η κουζίνα τους είχε σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να παράγει μαζικά χάμπουργκερ και να τα παραδίδει στον πάγκο του καταστήματος ή στο παράθυρο με την ελάχιστη προσπάθεια. Για να διασφαλίσουν την άμεση παράδοση, το κάθε εστιατόριο είχε ένα μεγάλο μπροστινό παράθυρο που έδινε τη δυνατότητα στους μάγειρες (οι οποίοι δούλευαν στο μπροστινό μέρος βλέποντας τους πελάτες και όχι στο πίσω μέρος της κουζίνας) να βλέπουν τη ροή των πελατών μέσα στο κτίριο.

Παρόλο που το τεράστιο μερίδιο της αγοράς ανήκε στα Mc Donald's και στα Burger King, τα Wendy's μπήκαν με επιτυχία εξαιτίας του τρόπου με τον οποίο παράταξε τους πόρους του, για να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Dave Thomas, με την πολυετή εμπειρία του στα εστιατόρια fast-food, πίστευε ότι οι μεγάλοι παίκτες είχαν ξεχάσει πια να βλέπουν αυτό που θέλουν οι πελάτες : γρήγορα, ζεστά, νόστιμα χάμπουργκερ. Τα Wendy's σχεδίασαν το σύστημά τους με αυτά τα βασικά οφέλη, ως οδηγό. Τα Wendy's χάρη στο σύνολο των υπηρεσιών που παρείχαν, έδωσαν τη δυνατότητα στην αλυσίδα καταστημάτων να ανταγωνιστούν και να ακμάσουν στην αγορά των fast-food με χάμπουργκερ.

4.4 Ανάλυση συναλλαγής - σχέση και μοίρασμα ευθυνών Franchisor και Franchisee

Με τον όρο “ανάλυση συναλλαγής” ονομάζουμε την ανάθεση των ατομικών ευθυνών των Franchisor και Franchisee. Δεν θα μπορεί κανένα franchise να είναι βιώσιμο, αν δεν υπάρχει ένα σωστό οικονομικό επιχειρηματικό μοντέλο για το κάθε

κατάστημα. Το Franchising δημιουργεί τέλειες λειτουργίες για το κάθε κατάστημα με ένα μοναδικό τρόπο. Τα καθήκοντα και οι ευθύνες, που είναι απαραίτητες για την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη, αναφέρονται ξεκάθαρα στο συμβόλαιο, κατανέμονται ανάμεσα στον Franchisor και Franchisee και βασίζονται στις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα του καθενός. Το σύνολο των συναλλαγών αποτελεί το εμπορικό σύστημα δικαίου, που μοιράζεται στα μέλη μέσω της συμφωνίας παραχώρησης του δικαιώματος. Εκείνα τα θέματα που βρίσκονται έξω από τη σφαίρα της πρόβλεψης και των συγκεκριμένων ενεργειών, αλλά τα οποία θα παίξουν ένα σημαντικό ρόλο στην συνέχιση της λειτουργίας του franchise, θα βρίσκονται στα έγγραφα και θα ενημερώνονται συνεχώς σ' ένα επιπλέον συμβόλαιο, που ονομάζεται εγχειρίδιο λειτουργιών του franchise. Αυτό το εγχειρίδιο δίνει τη δυνατότητα και στα δύο μέρη να ανανεώνουν τους κανόνες, τις ρυθμίσεις και τις διαδικασίες, που θα έρχονται στην επιφάνεια με την πάροδο του χρόνου.

Σήμερα, αν και το Franchising έχει γίνει συνώνυμο της επιτυχημένης επιχείρησης, όλο και περισσότεροι Franchisors προβληματίζονται για το αν θα πρέπει να διακινδυνεύσουν τη φήμη και το κύρος του ονόματός τους, παραχωρώντας το στον «οποιοδήποτε» συνεργάτη Franchisee.

Πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι το Franchising, αφού βασίζεται στο κοινό όφελος και των δύο συμβαλλόμενων μερών, δεν μπορεί παρά να είναι μία μορφή θετικής και αποδοτικής συνεργασίας. Αν και είναι βέβαιο ότι η σχέση κοινής ωφέλειας που υπάρχει μεταξύ Franchisor και Franchisee κάνει αυτή τη συνεργασία μοναδική στον κόσμο των επιχειρήσεων, η σχέση αυτή δεν είναι πάντοτε ρόδινη.

Το Franchising, έχει να αντιμετωπίσει πολλές διαφορετικές φάσεις, προβλήματα, συγκρούσεις ή απλώς διαφωνίες, που άλλοτε λύνονται με τον έναν ή τον άλλον τρόπο και άλλοτε πάλι οδηγούν μοιραία στο διαζύγιο.

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

Τα αποτελέσματα είναι σχεδόν πάντοτε πανομοιότυπα. Οι αντιρρήσεις των Franchisees εκφράζονται είτε διπλωματικά, είτε επιθετικά, είτε οδηγούν περισσότερους Franchisees σε συνασπισμό ενάντια στον Franchisor. Δεν αποτελεί μυστικό ότι, όπως σε κάθε κοινωνική ομάδα, έτσι και στο Franchising, υπάρχουν οι δυναμικές της ομάδας, οι οποίες επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ των μελών που την αποτελούν. Είναι λοιπόν φυσικό, αργά ή γρήγορα, οι Franchisees που ούτως ή άλλως βρίσκονται μεταξύ τους σε συνεννόηση και συνεργασία, να συνασπισθούν ενάντια στον Franchisor, ώστε να πιέσουν και να διεκδικήσουν πιο δυναμικά τα αιτήματά τους. Έτσι ο Franchisor, καλείται να μπει σε αμυντική θέση και καλείται να υπερασπισθεί είτε την όποια επιχειρηματική επιλογή, είτε τη στρατηγική, την οποία έχει «επιβάλλει» στο Δίκτυό του. Ο ίδιος πιστεύει ότι βρίσκεται εν δικαίω, αφού το δικαίωμα να καθορίζει στρατηγικές, να προμηθεύει προϊόντα, να επιλέγει προμηθευτές κλπ. καθορίζεται πάντοτε στη σύμβαση Franchise που ούτως ή άλλως, πέραν του υποθετικού καθορισμού της σχέσης μεταξύ Franchisor και Franchisee, εξυπηρετεί και εξασφαλίζει ίσως περισσότερο τον Franchisor παρά τον Franchisee.

Η πίεση που δέχεται λοιπόν ο Franchisor, δεν αποτελεί θεωρητικά γι' αυτόν απειλή, αφού αισθάνεται σίγουρος ότι η σύμβαση είναι με το μέρος του και ανά πάσα στιγμή μπορεί να ενεργοποιήσει άρθρα αυτής, για την καταστολή κάθε αντίδρασης ή και ανταρσίας.

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

Αν και το Franchising δεν είναι Δημοκρατία, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να γίνει Δικτατορία του ενός. Αντιστρόφως βέβαια, δε θα πρέπει σε καμία περίπτωση να

καταντήσει Δικτατορία των λίγων Franchisees που θα επιβάλλουν εκβιαστικά τους όρους τους.

Ο Franchisor δεν έχει τη δυνατότητα να υποχωρεί συνεχώς, ούτε του επιτρέπεται η αδράνεια, αφού πρέπει να προστατεύσει τα γενικότερα συμφέροντα της αλυσίδας, αλλά και του εαυτού του βέβαια. Και η προστασία αυτή δεν περνάει πάντοτε από τη δικαστική οδό. Είναι προτιμότερο και οι δύο πλευρές να λάβουν υπ' όψη τους ορισμένες βασικές αρχές του Franchising που διέπουν όλες ανεξαιρέτως τις αλυσίδες και τα μέλη τους, είτε αυτοί βρίσκονται εντός, είτε εκτός Αττικής, είτε και στο εξωτερικό. Ο Franchisor δεν πρέπει να ξεχνά ότι η επιτυχία του Franchising εξαρτάται από την επιτυχία όλων των συνεργατών του, αφού η οποιαδήποτε αλυσίδα είναι τόσο ισχυρή, όσο είναι ο πιο αδύνατος κρίκος της.

Είναι ευθύνη και υποχρέωση του Franchisor να εφαρμόζει κάποιες βασικές αρχές που θα βοηθήσουν όλους τους συνεργάτες Franchisees.

Έτσι, το «re-engineering» που θεωρείται τις μέρες αυτές απαραίτητη αρχή υγιούς αντιμετώπισης εσωτερικών και εξωτερικών δυσλειτουργιών και τρόπος βελτίωσης ή αύξησης των παραγωγικών δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης, είναι ακόμη πιο επιβεβλημένη διαδικασία σε μία επιχείρηση που αναπτύσσεται με Franchising.

Το λεγόμενο «Information - flow», η ροή των πληροφοριών δηλαδή, δεν θα πρέπει να παραβλέπει τον Franchisee που αποτελεί πρωταρχική πηγή πολύτιμων πληροφοριών. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται φυσικά η ύπαρξη ενός μηχανισμού επικοινωνίας, με διαδοχικά φίλτρα και σταθμούς επεξεργασίας των πληροφοριών αυτών.

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

Αν εξαιρέσουμε τον «κακό» Franchisor, αυτόν δηλαδή που στόχο έχει την «εκμετάλλευση» και μόνο των συνεργατών Franchisees του, η σχέση αυτή, όπως και ο γάμος, διέπονται από ορισμένους σταθερούς και επαναλαμβανόμενους κανόνες. Αν τους γνωρίζουμε, τόσο οι Franchisees, όσο και οι Franchisors, είναι πιο εύκολο να αντιμετωπίσουμε τα οποιαδήποτε τυχόν προβλήματα προκύψουν με μεγαλύτερη ηρεμία και σύνεση.

Προϋπόθεση όμως αποτελεί η σωστή ενημέρωση και των δύο συμβαλλομένων. Ο Franchisee πριν από την υπογραφή της σύμβασης θα πρέπει να έχει κατανοήσει όλες τις συνέπειες που απορρέουν από τη συνεργασία αυτή, να έχει καταλάβει κυρίως τι είναι το Franchising, για ποιο λόγο θα πρέπει να πληρώνει τα Royalties, τι πρέπει να περιμένει ως αντισταθμιστικό όφελος, τι προβλέπει το Marketing Plan του Franchisor και κυρίως, ποια είναι η κεντρική φιλοσοφία που διέπει όλη την αλυσίδα. Κανένας δεν τον πιέζει να αναλάβει όλες αυτές τις δεσμεύσεις.

Σημαντικό ρόλο όμως παίζει και ο χαρακτήρας του Franchisee. Είναι διατεθειμένος να ευθυγραμμιστεί με τις οδηγίες του Franchisor, ή είναι από τη φύση του ανεξάρτητος επιχειρηματίας; Ψάχνει σιγουριά μέσα στην αλυσίδα ή του αρέσει να ρισκάρει με προοπτική το μεγαλύτερο κέρδος;

Σίγουρα το προφίλ του ιδανικού Franchisee θα το περιέγραφαν οι Franchisors με τις λέξεις: νέος, φιλόδοξος, δυναμικός, με ικανότητα στις δημόσιες σχέσεις και τις πωλήσεις και βέβαια «υπάκουος». Η υπακοή όμως ελάχιστα έχει να κάνει με το Franchising, όπου όλοι οι κανόνες και οι όροι της συνεργασίας πρέπει να έχουν τεθεί εξ αρχής και να έχουν γίνει απολύτως κατανοητοί.

4.4.1. Η επίβλεψη των καθηκόντων

Συχνά η σχέση των Franchisee χαρακτηρίζεται ως η συμμαχία μεταξύ του κύριου συμβαλλόμενου και του αντιπροσώπου, με τον Franchisor στη θέση του κύριου συμβαλλόμενου και τον Franchisee ως αντιπρόσωπο. Ωστόσο, στην πραγματικότητα υπάρχει αμοιβαία αλληλεξάρτηση – με δυναμική σχέση με τους δύο ρόλους να εκπληρώνονται και από τα δύο μέλη κάτω από τις διαφορετικές συνθήκες. Για να καταλάβουν οι Franchisor και Franchisee τους αντίστοιχους ρόλους σε οποιαδήποτε δεδομένη κατάσταση, τα μέλη πρέπει να κάνουν την ανάλυση των συναλλαγών με μεγάλη προσοχή. Από τη στιγμή που τα καθήκοντα έχουν καταμεριστεί, θα πρέπει να διασφαλιστεί ότι πραγματοποιούνται. Οι σχετικές δυναμικές είναι η διαδικασία όπου διασφαλίζεται, ότι όλα τα μέλη κάνουν τις δουλειές τους και ότι συζητούν τις συνέπειες, τόσο της επιτυχημένης όσο και της αποτυχημένης προσπάθειας. Επίσης θα πρέπει να επιβλέπονται οι δραστηριότητες ώστε να διασφαλίζεται η συμμόρφωση καθώς και η διατήρηση της αξίας των εμπορικών σημάτων. Το πιο εκλεπτυσμένο σύστημα Franchise ενσωματώνει τόσο το σύστημα επίβλεψης όσο και το σύστημα που ασχολείται με τις επιπτώσεις. Το κλειδί δεν είναι μόνο να επιβλέπεται η αρνητική συμπεριφορά αλλά και να εξετάζεται η άριστη απόδοση και να επιβραβεύεται. Είναι

ένα προνόμιο που ο φιλόδοξος Franchisor βάζει σε εφαρμογή πολύ νωρίς στο σύστημα του.

Φυσικά είναι αδύνατον να επιβλέπονται όλες οι δραστηριότητες των συνεργατών. Δεν είναι μόνο το αυξημένο κόστος αλλά και η διάβρωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών. Τα καθήκοντα θα πρέπει να μπαίνουν σε προτεραιότητα ανάλογα με την δυνητική επιρροή που θα έχουν στην εμπορική οντότητα. Η επίσημη επίβλεψη θα πρέπει να γίνεται επίσης βάσει προτεραιοτήτων. Στην καρδιά μιας καλής σχέσης μεταξύ των μελών είναι η επικοινωνία. Αυτή πραγματοποιείται μέσα από τις επίσημες λεωφόρους, όπως τα περιφερειακά συνέδρια και την πληροφόρηση των δικτύων των Franchise.

4.4.2. Επίβλεψη και έλεγχος οικονομικών αναφορών

Οι οικονομικοί έλεγχοι είναι έτσι σχεδιασμένοι, ώστε να προστατεύουν τα οικονομικά συμφέροντα του Franchisor. Η διαδικασία συλλογής των οικονομικών δεδομένων βοηθά στην ίδρυση ενός πιο λεπτομερούς συστήματος επίβλεψης και ελέγχου.

Το πλεονέκτημα του να υπάρχει ένα ευρύ σύστημα τεχνολογικής επίβλεψης των πληροφοριών είναι, ότι μπορεί ο Franchisee να γνωρίζει την κάθε πλευρά της επιχείρησης, από τις πωλήσεις ως την απογραφή των εμπορευμάτων, το μάρκετινγκ και το κόστος του εργατικού δυναμικού με ένα συλλογικό, κατανοητό και μετακινήσιμο τρόπο.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για τον έλεγχο των οικονομικών αναφορών από τους Franchisee. Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι από αυτούς.

4.4.2.1. Τα συστήματα των ηλεκτρονικών υπολογιστών

Η πιο βασική λειτουργία του συστήματος των ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι να “αιχμαλωτίζει” τα δεδομένα των πωλήσεων. Στις επικουρικές λειτουργίες μπορεί να περιλαμβάνονται η συλλογή των δεδομένων απογραφής, όπως και διάφορα άλλα δεδομένα, όπως πληροφορίες για το μάρκετινγκ, για τους υπαλλήλους και για τους πελάτες.

Όσο πιο εκλεπτυσμένο είναι το σύστημα, τόσο πιο δύσκολο θα είναι για τον Franchisee να παρουσιάζει με ελλιπή τρόπο τις πληροφορίες για τις πωλήσεις του. Τα ηλεκτρονικά δεδομένα διασφαλίζουν, ότι θα ελαχιστοποιηθούν οι πιθανότητες που οι Franchisee θα στείλουν κατά λάθος ή σκόπιμα τις λάθος πληροφορίες. Αν το

Franchise μεγαλώσει σε τέτοιο βαθμό, που απαιτεί αυτό το πολύπλοκο σύστημα, τότε αυτό είναι δείγμα της ανάπτυξης και της επιτυχίας.

4.4.2.2. Οικονομικές αναφορές

Η χρήση κάποιων αναλυτικών εργαλείων, με σκοπό την επίβλεψη των οικονομικών αναφορών από την πλευρά του Franchisee, όπως είναι ο οικονομικός προϋπολογισμός και οι προβλέψεις, είναι πολύ αποτελεσματικοί τρόποι επίβλεψης. Οι οικονομικοί προϋπολογισμοί και οι προβλέψεις είναι ένα καλό σημείο αναφοράς βάσει των οποίων μπορούν να συγκριθούν τα πραγματικά οικονομικά αποτελέσματα.. οι σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ του προϋπολογισμού και των πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να προσδιορίσουν καταστάματα, τα οποία χρειάζονται πιο στενή προσοχή και παρακολούθηση.

4.4.2.3. Οικονομικοί έλεγχοι

Ένας άλλος τρόπος για να διασφαλίσει ο Franchisor ότι αναφέρεται από τον Franchisee η ακρίβεια της οικονομικής του απόδοσης, είναι να διασφαλίσει το δικαίωμα της ενέργειας των εξωτερικών ελέγχων. Η πρόσληψη εξωτερικών λογιστών για να ελέγξουν τις οικονομικές αναφορές του κάθε ατομικού Franchise είναι ίσως πολύ δαπανηρή, ωστόσο αποτελεί ένα πολύ αποτελεσματικό τρόπο ελέγχου.

4.5 Το οικονομικό μοντέλο του Franchise

Αν έχουμε κατανοήσει το Μοντέλο της Σχέσης των Franchise, δηλαδή τον πελάτη και το Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών, μπορούμε να αποκτήσουμε μια γενική κατανόηση της οικονομικής δομής. Ο ορισμός του πελάτη μας παρέχει τη βασική κατανόηση των εσόδων. Οι προτεραιότητες των πόρων για να δημιουργήσουμε το Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών, μας δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσουμε το κόστος, που ενυπάρχει στην κάλυψη της ζήτησης της αγοράς. Το Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών, ορίζει τις δαπάνες για την απόκτηση των εσόδων. Τα γνωστά έσοδα και τα γνωστά έξοδα μας δίνουν την ξεκάθαρη κατανόηση του καθαρού κέρδους.

Από την στιγμή που όλα τα παραπάνω είναι ξεκάθαρα, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις δαπάνες που σχετίζονται με την απόκτηση των πόρων για να κάνουμε τον ισολογισμό. Έχουμε να κάνουμε ξανά με ένα θέμα ανάλυσης. Αυτή η ανάλυση γίνεται αρχικά στο επίπεδο της λειτουργίας. Για να δημιουργήσουμε την κατάσταση εσόδων και εξόδων μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα έξοδα για τους

πόρους που είναι απαραίτητοι, για να δημιουργήσουμε τη ζήτηση. Όταν αγοράζουμε κάτι, δίνουμε ένα ποσό τόσο για το προϊόν όσο και για το κόστος που σχετίζεται με την προετοιμασία του. Αυτό μας παρέχει τις πληροφορίες που χρειαζόμαστε για την κατάσταση των εσόδων και εξόδων. Τα υποδείγματα των οικονομικών καταστάσεων παρέχουν μια καλύτερη κατανόηση της βιωσιμότητας του επιχειρηματικού μοντέλου των συστημάτων Franchise.

Εκτός από τις οικονομικές καταστάσεις που δημιουργούνται από τα αποτελέσματα των ατομικών συναλλαγών, εξίσου σημαντική είναι και η κατανόηση του αντίκτυπου ολόκληρου του συστήματος. Όπως φαίνεται και από την επιτυχία των Wendy's, η συνολική ιδέα είναι μεγαλύτερη από το σύνολο των ατομικών συστατικών. Ο επιτυχημένος συνδυασμός αυτών των μερών είναι πολύ σημαντικός για την εγκαθίδρυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της μορφής μιας επιχείρησης Franchise – που είναι το συστατικό κλειδί, το οποίο θα δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό Franchise στην αγορά. Εφαρμόζοντας τη διαδικασία αυτή, ανακαλύπτουμε τον πλούτο της οικονομικής μονάδας του κάθε καταστήματος και μόλις επιβεβαιώσουμε την ακμή του, μπορούμε να επεκτείνουμε την ανάλυση σε όλο το σύστημα.

4.6 Franchising και Marketing

Ο σκοπός του marketing μέσα στους οργανισμούς των Franchise είναι τεράστιος. Η πλήρης κατανόηση των ωφελειών και των παγίδων μπορούν να κάνουν τη διαφορά μεταξύ μιας εταιρείας που διατηρεί μία μέτρια επιτυχία και μιας εταιρείας που αναπτύσσεται σε εθνική ή και σε παγκόσμια εταιρεία. Υπάρχουν γύρω στα 600.000 καταστήματα στις Ηνωμένες Πολιτείες με έσοδα που εκτιμώνται σε παραπάνω από 1 τρισεκατομμύριο δολάρια. Η κεντρική παραγωγή των υλικών του marketing από τον Franchisor δίνει τη δυνατότητα στα τοπικά καταστήματα να επικεντρώσουν τις δραστηριότητές τους στην αγορά των MME – ειδικά του ραδιόφωνου, της τηλεόρασης και των εφημερίδων. Οι δαπάνες για το marketing των οργανισμών Franchise σε όλες τις ΗΠΑ, ανέρχονται στα 60δισ δολάρια για το έτος 2002. Περίπου 8δισ δολάρια δαπανώνται σε παραγωγικές και δημιουργικές δραστηριότητες, 20 και πλέον δις στις εθνικές διαφημίσεις, 22 δις σε εθνικά έργα και 6δισ σε τοπικές δραστηριότητες.

4.6.1 Η σημαντικότητα του marketing για το Franchise

Αν γνωρίζουμε το ποιος θέλει και ποιος χρειάζεται περισσότερο το προϊόν που θέλουμε να προωθήσουμε και έχουμε μια καλή ιδέα σχετικά με το που ζουν και που δουλεύουν αυτοί οι άνθρωποι, τότε μπορούμε πιο εύκολα να τους πείσουμε να το αγοράσουν. Το marketing οδηγεί τη διαδικασία η οποία προέρχεται από την κατανόηση των δημογραφικών, των γεωγραφικών και των ψυχογραφικών στοιχείων του πρωταρχικού στόχου-κοινού. Χρησιμοποιώντας αυτή την κατανόηση, μπορούμε να υποσχεθούμε στους πελάτες μας, ότι θα καλύψουμε τις ανάγκες τους με συνέπεια σε όλα τα σημεία επαφής μας, συχνά ένα γραφείο, ένα κατάστημα ή ένα αυτοκίνητο. Όταν τα διάφορα σημεία πώλησης επικυρώνουν αυτή την υπόσχεση μέσω του Συστήματος Παροχής Υπηρεσιών, τότε έχει χτιστεί ένα εμπορικό είδος. Όσο μεγαλύτερο είναι το σύστημα του Franchise, τόσο περισσότερα χρήματα δημιουργούνται για το μάρκετινγκ.

Επίσης, το marketing πουλά Franchise και αυξάνει το κεφάλαιο. Από την προοπτική του χρέους-χρηματοδότησης, ένα επιτυχημένο Franchise φέρει μαζί του το επίπεδο της άνεσης των πιστωτών. Οι τράπεζες λατρεύουν τα μεγάλα ονόματα. Για παράδειγμα, η Ένωση των Μικρών Επιχειρήσεων των ΗΠΑ έχει ένα ειδικό πρόγραμμα δανεισμού για Franchise. Το όφελος στο να υπάρχει αναγνωρισμένο εμπορικό είδος, είναι επίσης προφανές και στην περίπτωση της αρχικής προσφοράς μετοχών με δημόσια εγγραφή.

Τέλος, το marketing χρησιμοποιώντας τοπικά, περιφερειακά και εθνικά προγράμματα και καμπάνιες, δίνει τη δυνατότητα στο σύστημα Franchise να αυξηθεί σε μία ταχύτητα, η οποία θα είναι συνεπής με την ανάπτυξη του συστήματος. Καθώς αναπτύσσονται νέα καταστήματα, ο προϋπολογισμός του μάρκετινγκ αυξάνεται και δημιουργεί πωλήσεις. Ένα σωστά σχεδιασμένο και εφαρμοσμένο πρόγραμμα μάρκετινγκ μειώνει το χρόνο ισοφάρισης εσόδων-εξόδων και αυξάνει σημαντικά το σταθερό επίπεδο του κέρδους.

4.6.2. Οι μορφές του marketing στο Franchising

Το μάρκετινγκ μέσα σ' έναν οργανισμό Franchise έχει διάφορες μορφές και συνδυασμούς :

- Το marketing του Franchisor: ο Franchisor είναι συνήθως υπεύθυνος για την ανάπτυξη των εθνικών διαφημιστικών εκστρατειών, οι οποίες χρηματοδοτούνται από την υποχρεωτική συνεισφορά όλων των Franchisee. Επίσης το τμήμα του

μάρκετινγκ είναι υπεύθυνο για την παροχή συμβούλων και για την έγκριση τοπικών και περιφερειακών διαφημίσεων που θα γίνουν από τον Franchisee.

- Το marketing του Franchisee: οι Franchisee είναι συνήθως υπεύθυνοι για την ατομική τους προβολή με τοπικές και περιφερειακές διαφημίσεις. Έχουν υποχρέωση να δαπανούν συνεχώς χρήματα για διαφήμιση και δημόσιες σχέσεις. Αν το Franchise είναι αρκετά μεγάλο, η περιφερειακή διαφήμιση επιτυγχάνεται μέσω των συνεργατικών προσπαθειών των Franchisee μιας περιφέρειας, η οποία εξυπηρετείται από κοινά MME.
- Συνεργατικές διαφημίσεις με τον προμηθευτή: από τις πιο κοινές τακτικές στο Franchising είναι αυτή, όπου Franchisee και προμηθευτές συνεργάζονται και μοιράζονται τα διαφημιστικά έξοδα. Έτσι, όχι μόνο μειώνεται το κόστος της διαφήμισης για τον Franchisee, αλλά η συνεργασία ενός διεθνούς αναγνωρισμένου προμηθευτή βοηθάει εξαιρετικά στην υποστήριξη του εμπορικού είδους.
- Συνδυασμένη διαφήμιση: το είδος αυτό υφίσταται, όταν δύο εταιρείες βρίσκουν τρόπους να προωθήσουν η μία τα προϊόντα της άλλης, μέσα στο αντίστοιχο σύστημα Franchise.
- Διασταυρούμενη διαφήμιση: το είδος αυτό είναι μια τοπική προώθηση ανάμεσα σε δύο εταιρείες με τελείως διαφορετικά προϊόντα. Για παράδειγμα, με την απόδειξη στο σούπερ μάρκετ, προσφέρεται ένα κουπόνι για έκπτωση σε αθλητικά είδη μιας άλλης εταιρείας.

4.7 Επίλογος

Το μάρκετινγκ του Franchise είναι το εργαλείο της επικοινωνίας, το οποίο υπόσχεται στον πελάτη ότι θα καλύψει όλες του τις ανάγκες οποιαδήποτε στιγμή και σε οποιοδήποτε υποκατάστημα απευθυνθεί. Σίγουρα, από τη στιγμή που το προϊόν γίνεται μέρος της καθημερινής ζωής των ανθρώπων, τότε έχει επιτευχθεί μία θεαματική επιτυχία.

Αν το Franchise έχει όντως προσδιορίσει την ανάγκη και έχει ένα λειτουργικό σύστημα το οποίο καλύπτει αυτή την ανάγκη καλύτερα από τους ανταγωνιστές, τότε το Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών θα πρέπει να τοποθετηθεί κατάλληλα και στη συνέχεια να ενημερώνονται οι άνθρωποι γι' αυτό. Το μάρκετινγκ του Franchise συνδυάζει τα πλεονεκτήματα της τοπικής γνώσης με τις μεγάλες χρηματοδοτήσεις

των μεγάλων εταιρειών και τις πολλαπλές τοποθεσίες. Ο ένας λόγος που το Franchising έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, είναι ότι ενσωματώνει τις σωστές προτάσεις τόσο για τους πελάτες όσο και για τους επιχειρηματίες. Με απλά λόγια, με τη δημιουργία περισσότερων καταστημάτων, το σύστημα έχει περισσότερα χρήματα για το μάρκετινγκ. Το αυξημένο μάρκετινγκ προσελκύει κι άλλους πελάτες, περισσότερα έσοδα και τελικά μια συνεχόμενη ικανότητα για το άνοιγμα νέων καταστημάτων. Καθώς όμως το σύστημα αυξάνεται, έτσι μεγαλώνει το μέγεθος και η πολυπλοκότητα του μάρκετινγκ. Η καλά προσδιορισμένη διοίκηση με την ανοιχτή και τη συχνή επικοινωνία ανάμεσα στους παίκτες του Franchise είναι απαραίτητη.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Π Ε Μ Π Τ Ο

ΔΙΕΘΝΕΣ FRANCHISING

5.1 Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση πλέον είναι πραγματικότητα και τα αποτελέσματα αυτής είναι εμφανή σε κάθε έκφανση της καθημερινότητάς μας, πολύ περισσότερο στον κόσμο των επιχειρήσεων, όπου η μεγέθυνση της οικονομικής ενσωμάτωσης, η αυξανόμενη κινητικότητα των ανθρώπων και η επέκταση της γνώσης εκτός συνόρων έχει αλλάξει εντελώς το μέχρι τώρα σκηνικό. Το παγκόσμιο εμπόριο, σήμερα μετράει περίπου το 30% του Παγκοσμίου Εγχώριου Προϊόντος, τέσσερις περίπου φορές μεγαλύτερο από το ποσοστό που επικρατούσε στις αρχές της δεκαετίας του '70. Το μεγαλύτερο μέρος αυτής της ιστορίας, οφείλεται περισσότερο στις υπό ανάπτυξη χώρες. Οι παγκόσμιοι ανταγωνιστές που πρωταγωνιστούν σήμερα άρχισαν να αναδύονται από χώρες όπως η Κίνα, η Ινδία και η Λατινική Αμερική.

Η παγκοσμιοποίηση και η εξέλιξη της πληροφορικής ανέβασαν ταυτόχρονα και τις απαιτήσεις των πελατών. Για να ικανοποιηθούν αυτές θα πρέπει κάθε φορά να διασφαλίζονται:

- Ø Εύρεση του φθηνότερου δυνατού κεφαλαίου
- Ø Παραγωγή στις χώρες που το κόστος είναι το μικρότερο δυνατό (φθηνά εργατικά χέρια, κλπ.)
- Ø Πώληση των παραχθέντων στις πλέον επικερδείς αγορές

Η επίτευξη, όμως, όλων αυτών δε θα ήταν εύκολη με την ύπαρξη των εμποδίων που δημιουργούν κάθε φορά τα κρατικά σύνορα. Αυτό ακριβώς είναι, άλλωστε, το νόημα και η ουσία της παγκοσμιοποίησης. Με την αντιμετώπιση των εμποδίων που προκαλούν τα σύνορα, είναι πιο εύκολη η εκμετάλλευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του κάθε κράτους για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών αποτελεσματικότερα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εκείνος ο τομέας όπου το κάθε κράτος έχει αποδείξει ότι τα πάει καλύτερα. Βέβαια αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο σε επίπεδο οργάνωσης και διεκπεραίωσης ενός τόσο μεγαλεπήβολου έργου. Η οργάνωση μιας τέτοιας τεράστιας επιχείρησης απαιτεί την επάνδρωσή της με πλήρως ικανούς και καταρτισμένους ανθρώπους, καθώς η γνώση, η ταχύτητα και η υπευθυνότητα είναι περισσότερο απ' όλα οι κινητήριες δυνάμεις της συνεχούς εξέλιξης και καινοτομίας, δύο έννοιες που η οικονομική ιστορία μάς έχει αποδείξει τη ζωτική τους σημασία

στον δρόμο της επιτυχίας. Η γνώση του αποτελεσματικού management αποτελεί τον πυρήνα μιας επιτυχημένης συνεργασίας. Συνεπώς, σκοπός των εταιρειών είναι η εύρεση ανθρώπων ικανών, οπουδήποτε αυτοί είναι διαθέσιμοι για την δημιουργία διεθνών ομάδων.

Αυτό το νέο μοντέλο επιχειρηματικής ζωής, διανέμει παράλληλα και τις καλύτερες επαγγελματικές ευκαιρίες, απασχολώντας τον καθένα εκεί ακριβώς που μπορεί να διαπρέψει. Έχοντας την Αμερική να ορίζει τις απαιτήσεις των πελατών, τους Βρετανούς τις ιδιότητες των προϊόντων, τους Ινδούς να χειρίζονται την εξέλιξη του λογισμικού, τη Γερμανία και την Ιαπωνία να αναλαμβάνουν τη βιομηχανία και το Ταϊβάν τη συσκευασία, το τελικό αποτέλεσμα δεν μπορεί παρά να είναι απλά τέλειο. Τέτοιες εταιρείες και μόνο μπορούν να σταθούν στο ύψος των απαιτήσεων των σημερινών πελατών και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Τα μέλη τους μπορεί να υπάρχουν οπουδήποτε στον κόσμο και είναι αυτά που θα αποτελέσουν τους παγκόσμιους διεκδικητές του μέλλοντος.

Στο πλαίσιο αυτό, το Franchise δίνει τη δυνατότητα στις ελληνικές επιχειρήσεις να αναπτυχθούν εκτός συνόρων, προωθώντας είτε τα προϊόντα τους, είτε τη τεχνογνωσία τους, είτε και τα δύο. Επιπλέον, ο οξυδερκής δικαιοπάροχος αναζητά προμηθευτές απ' όλο τον κόσμο με κύριες παραμέτρους την ποιότητα και την τιμή.

5.2 Χρησιμοποιώντας τη λίστα ελέγχου του διεθνούς Franchising

Για να εκτιμηθούν καλύτερα οι ευκαιρίες αλλά και οι κίνδυνοι που υπάρχουν στο διεθνές Franchising, θα πρέπει να εξεταστούν κάποια κριτήρια της επιλεγμένης χώρας που ίσως αποδειχθούν συμβάλλοντα για το Franchising, περιοριστικά ή απαγορευτικά. Δυστυχώς το να καθορίσουμε αν μία χώρα έχει μία ευκαιρία ή όχι, δεν είναι τόσο απλό. Αν όμως απαντηθούν εκ των προτέρων τα ερωτήματα που θέτει η λίστα ελέγχου, τότε μπορούμε να έχουμε ένα γενικό συμπέρασμα.

Η λίστα ελέγχου σκοπεύει να δείξει πόση πίστη, πόροι και δημιουργικότητα απαιτούνται για την επιτυχία. Παρόλο που πολλοί Franchisor το βλέπουν σαν ένα στοίχημα με χαμηλό κόστος, το να στήσεις μία επιχείρηση Franchising σε μία ξένη χώρα πάντα απαιτεί πολύ περισσότερο χρόνο, κεφάλαιο και άλλους πόρους σε σχέση με το να στήσεις μία εγχώρια επιχείρηση.

Οι συμβατικές προϋποθέσεις θα απαιτούν βεβαίως από τον Franchisor να αναλώσει κάποιους πόρους για να βοηθήσει τους διεθνείς συνεργάτες. Επιπλέον, η υποδηλούμενη καλή πίστη απαιτεί από τον Franchisor να κάνει μία λογική προσπάθεια για να υποστηρίξει το διεθνή Franchisee. Βέβαια, η απόσταση σχεδόν

πάντα δημιουργεί την ανάγκη για αυξημένη επικοινωνία και περαιτέρω χρήση των πόρων. Αν η επέκταση αποτύχει, το εμπορικό είδος θα υποστεί βλάβη, άσχετα από τη γεωγραφική θέση.

Παρακάτω αναλύονται με λεπτομέρειες τα ερωτήματα που θέτει η λίστα ελέγχου. Παρόλο που το διεθνές επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πάντα σε μία κατάσταση αλλαγής, αυτή η λίστα αποτελεί ένα σημαντικό μέρος του ετήσιου στρατηγικού απολογισμού και σχεδιασμού του συστήματος Franchise.

5.2.1 Το νομικό και ρυθμιστικό περιβάλλον της χώρας

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

Οι γενικής εφαρμογής νόμοι, στους οποίους πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή, είναι αυτοί που σχετίζονται με το συνάλλαγμα νομίσματος, την απασχόληση και την πνευματική ιδιοκτησία. Για παράδειγμα στην Ευρώπη, τέτοια θέματα όπως τα κατώτατα ημερομίσθια, η νομοθετημένη μακρά άδεια μητρότητας ή η άδεια πατρότητας, μπορεί να επηρεάζουν κάποιες αποφάσεις. Αν η κυβέρνηση ρυθμίζει την εισαγωγή και την εξαγωγή του συναλλάγματος, αυτό μπορεί να περιπλέξει, ή και να απαγορεύσει ακόμα, την εξαγωγή των χρημάτων. Και οι εργασιακοί νόμοι, οι οποίοι περιορίζουν την απόλυση των υπαλλήλων, θα μπορούσαν να προσθέσουν επιπλέον κόστη στη πορεία. Όσον αφορά την πνευματική ιδιοκτησία, είναι κρίσιμο να υπάρχει γνώση στο αν ο νόμος προστατεύει ή όχι το σύστημα των προνομίων ευρεσιτεχνίας, των εμπορικών σημάτων και των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας.

5.2.2. Οι νόμοι για τις εισαγωγές και οι τελωνειακές διαδικασίες

Οι Franchisor ίσως πρέπει να εισάγουν ακατέργαστα υλικά και προμήθειες στα Franchise τους στη δεδομένη χώρα. Αυτές οι εισαγωγές θα ποικίλλουν από πνευματική ιδιοκτησία και εκπαίδευση του προσωπικού μέχρι και ακατέργαστο υλικό. Γι' αυτό το λόγο είναι απαραίτητο να καθοριστεί η κατάσταση της χώρας στους τομείς της δομής των εφοδιασμών και των εισαγωγών και τις τελωνειακές διαδικασίες. Αν, για παράδειγμα, το Franchise είναι εστιατόριο και σε ορισμένα αγαθά τροφίμων επιβάλλονται μεγάλοι δασμοί εισαγωγών, αυτά τα πρόσθετα έξοδα μπορεί να κάνουν τη χώρα απαγορευτική ή περιοριστική περιοχή για να αναπτυχθεί

μία τέτοια επιχείρηση. Έτσι, αν οι τελωνειακές διαδικασίες είναι υπερβολικά περίπλοκες ή αντιφατικά θεσπισμένες ή επιβεβλημένες, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι επιβλαβές για το εγχείρημα του Franchise.

5.2.3. Η φορολογία των εταιρειών

Κανένας δε θέλει να αναπτύξει επιχειρήσεις σε μία χώρα η οποία έχει υψηλή φορολογία. Ο Franchisee θα πρέπει ασφαλώς να πληρώσει φόρους στην ξένη κυβέρνηση βάσει του δικού της φορολογικού συστήματος. Ο Franchisee ήδη πληρώνει ποσοστά για την εκμετάλλευση και έξοδα διαφήμισης στον Franchisor βάσει των εσόδων και όχι του κέρδους. Έτσι, μία επιπλέον υψηλή φορολογία του ξένου κράτους θα μπορούσε να σημαίνει τη διαφορά ανάμεσα σ' ένα Franchise που είναι επικερδές και σ' ένα που δεν είναι.

5.2.4. Το κόστος και η διαθεσιμότητα της εργασίας

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

5.2.5. Η αγοραστική δύναμη του πληθυσμού

Η αγοραστική δύναμη κάθε συγκεκριμένου πληθυσμού σχετίζεται γενικά με το θέμα του κόστους, της εργασιακής διαθεσιμότητας και μόρφωσης. Έχει ανακαλυφθεί ότι τα επίπεδα μόρφωσης είναι ένας καλός δείκτης της πραγματικής αγοραστικής δύναμης ενός στόχου-τμήματος. Αν το 50% του πληθυσμού είναι αναλφάβητοι και μόνο το ένα τρίτο του πληθυσμού έχει πάνω από επτά χρόνια σχολικής εκπαίδευσης,

οι πιθανότητες είναι να είναι χαμηλά το κόστος εργασίας και η αγοραστική δύναμη. Αντίθετα, ένας υψηλά εκπαιδευμένος και εγγράμματος πληθυσμός συνήθως φανερώνει ένα υψηλό κόστος εργασίας και καλή αγοραστική δύναμη. Όσον αφορά το Franchising, η χαμηλή αγοραστική δύναμη δεν χρειάζεται να είναι δείκτης απαγορευτικού, ή έστω περιοριστικού περιβάλλοντος για Franchising. Για παράδειγμα, τα Franchise fast food τα έχουν πάει καλά σε αναπτυσσόμενες χώρες επειδή προσφέρουν ένα σχετικά υψηλής ποιότητας αλλά φτηνό προϊόν. Παρόλα αυτά αν η αγοραστική δύναμη είναι πολύ χαμηλή, το περιβάλλον θα είναι απαγορευτικό, επειδή κανένας δε θα μπορεί να αντέξει οικονομικά το αγαθό ή την υπηρεσία που προσφέρεται από το Franchise. Έτσι, ένα περιβάλλον συμβάλλον για το Franchising είναι αυτό που η αγοραστική δύναμη του πληθυσμού είναι κατάλληλη για την αγορά του προϊόντος που σχεδιάζει να προσφέρει.

5.2.6. Η οικονομική και πολιτική σταθερότητα της χώρας

Ίσως ο μεγαλύτερος κίνδυνος για το Franchise στο εξωτερικό είναι ότι περιλαμβάνει πολιτικές και οικονομικές διασπάσεις. Πόλεμοι, πραξικοπήματα, εθνικοποιήσεις, διόγκωση του πληθωρισμού, αφερέγγυες κυβερνήσεις – αυτά δημιουργούν τον εφιάλτη του κάθε επιχειρηματία.

Εκτιμάμε την οικονομική και πολιτική σταθερότητα από το για πόσο καιρό μία χώρα έχει καταφέρει να αποκρούσει αυτού του είδους τις διαταράξεις και να διατηρήσει το οικονομικό και πολιτικό της σύστημα σε μία σχετική ισορροπία. Μια χώρα η οποία έχει απολαύσει τη σταθερότητα για πενήντα ή παραπάνω χρόνια, είναι αυτή που είναι συμβάλλουσα για το διεθνές Franchising. Χώρες αυτής της κατηγορίας είναι οι χώρες της Βόρειας Αμερικής και πολλές της Δυτικής Ευρώπης, καθώς και η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία.

Χώρες οι οποίες έχουν δοκιμάσει διασπαστικές αναταραχές στα είκοσι προηγούμενα χρόνια είναι περιοριστικές, και κάποια η οποία είναι τώρα σε αναταραχή είναι απαγορευτική για το Franchising. Η Ανατολική Ευρώπη είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αναταραχών τα τελευταία είκοσι χρόνια. Όπως συμβαίνει πάντα με τις επιχειρήσεις, με τον μεγαλύτερο κίνδυνο έρχεται πάντα η μεγαλύτερη πιθανή ανταμοιβή.

5.2.7. Το επί του παρόντος εγχείρημα του Franchise στη χώρα

Ένας από τους ασφαλέστερους τρόπους για να καθοριστεί η ικανότητα επιβίωσης του Franchising σε μία συγκεκριμένη χώρα είναι να δούμε ποια Franchise

αναπτύσσουν ήδη επιχειρήσεις εκεί. Η λογική λέει ότι, αν κάποιος έχει κατακτήσει την επιτυχία, το ίδιο μπορούν και οι άλλοι. Αν δεν υπάρχουν καθόλου Franchise στη συγκεκριμένη χώρα, αυτή η περιοχή μπορεί να είναι απαγορευτική για κάποιον να κινηθεί εκεί εκτός κι αν είναι πρόθυμος να διαθέσει σημαντικούς πόρους. Αν υπάρχουν, αλλά λίγα, ή αν ο αριθμός των Franchise μειώνεται, η χώρα είναι πιθανώς περιοριστική για το Franchising. Αλλά αν υπάρχει ένας αριθμός Franchise που λειτουργούν στη χώρα, και αν αυτά αυξάνονται σταθερά σε αριθμό, τότε η χώρα είναι προφανώς συμβάλλουσα για το Franchising.

5.2.8. Τα αποτελέσματα των διαφορών στη γλώσσα

Παρόλο που η γλώσσα είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια στην υλοποίηση διεθνών επιχειρηματικών ευκαιριών, μπορεί να ξεπεραστεί. Βοηθάει πολύ αν ο επιχειρηματίας μιλάει την ξένη γλώσσα, αλλά αν σχεδιάζει μία ευρείας κλίμακα υπερπόντια πρωτοβουλία, μπορεί να είναι μη ρεαλιστικό να μπορεί να μιλήσει δέκα γλώσσες. Το να βρει δίγλωσσους Franchisee, στο βαθμό που είναι δυνατό, και να προσλάβει ένα σύμβουλο, ένα λογιστή και ένα δικηγόρο από την περιοχή, θα μειώσει πάρα πολύ τους κινδύνους που προκαλεί το επίπεδο της γλώσσας. Πολλοί Franchisor έχουν ανακαλύψει ότι η συνεργασία με έναν Κυρίαρχο Franchisee από τη χώρα που τους ενδιαφέρει είναι πολύ σημαντική. Οι μεγαλύτερες περιοχές κάνουν πιο εύκολο για τον Κυρίαρχο Franchisee, ο οποίος ξέρει την περιοχή καλύτερα από τον Franchisor, το χτίσιμο του σωστού αριθμού καταστημάτων. Χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο, μπορούν να διευθύνουν τις επιχειρήσεις του Franchisee για όλη τη χώρα (ή την περιοχή, αν η χώρα είναι μεγάλη) και να ελαχιστοποιήσει τα σημεία επαφής. Φυσικά χρειάζεται να βρεθεί το κατάλληλο άτομο, αλλά αυτό είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό κάθε επιχειρηματικής συμφωνίας που βασίζεται στις σχέσεις.

5.3 Μορφές Διεθνούς Franchising

Η διεθνής ανάπτυξη ενός δικτύου μπορεί να πάρει τις παρακάτω μορφές:

- Ιδιόκτητο δίκτυο
- Απ' ευθείας (direct) Franchising
- Master Franchise
- Ανάπτυξη περιοχής (area development)
- Κοινοπραξία (joint venture)
- Υποκατάστημα ή θυγατρική

Ακολουθεί μία σύντομη παρουσίαση της κάθε μορφής και των πλεονεκτημάτων ή μειονεκτημάτων που έχει. Συχνά η μορφή που θα πάρει η διεθνής επέκταση συνεπάγεται την ίδρυση υποκαταστήματος ή θυγατρικής εταιρείας στην ξένη χώρα.

5.3.1. Ιδιόκτητο δίκτυο (Εξ ιδίων πόρων)

Η επιτυχής ανάπτυξη ενός ιδιόκτητου δικτύου χρειάζεται σημαντική οικονομική επιφάνεια και ανθρώπινους πόρους. Επιπλέον, αυτή η μορφή της διεθνούς επέκτασης είναι πολύ χρονοβόρα αφού, ακόμα και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, δεν έχουν την δυνατότητα ν' αναπτύξουν ταυτόχρονα πολλά δίκτυα σε διαφορετικές χώρες. Από την άλλη πλευρά, η επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος θέτει πολύ στέρεες βάσεις πάνω στις οποίες μπορεί μελλοντικά ν' αναπτυχθεί ένα σύστημα Franchise.

5.3.2. Απ' ευθείας Franchising

Στην περίπτωση αυτή ο Franchisor βρίσκει Franchisees σε ξένη χώρα χωρίς τη μεσολάβηση τρίτου. Η μορφή αυτή του διεθνούς Franchising προσφέρεται σε περιπτώσεις που η ξένη χώρα είναι σε σχετικά κοντινή απόσταση και δεν αναμένεται να αναπτυχθεί μεγάλο δίκτυο. Αντίθετα, δεν προσφέρεται όταν η ξένη χώρα βρίσκεται μακριά, έχει διαφορετική κουλτούρα και πρόκειται ν' αναπτυχθεί μεγάλο δίκτυο.

5.3.3. Master Franchising

Μια πολύ συχνή μορφή ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο είναι το master Franchising. Στην περίπτωση αυτή ο Franchisor δίνει στον αλλοδαπό master Franchisee τα συνολικά δικαιώματα ανάπτυξης και εκμετάλλευσης του δικτύου Franchise στη χώρα του τελευταίου. Ο master Franchisee μπορεί να αναπτύξει το δίκτυό του είτε με ιδιότητα καταστήματα είτε δίνοντας Franchises.

5.3.4. Ανάπτυξη περιοχής

Συχνά και προκειμένου να αποφευχθεί η πολυπλοκότητα του απ' ευθείας Franchising στο εξωτερικό, χωρίς από την άλλη πλευρά η ανάπτυξη του δικτύου σε μια χώρα να εξαρτάται από ένα μόνο Franchisee, επιλέγεται η επέκταση με τη μέθοδο ανάπτυξης περιοχής. Η μέθοδος αυτή έχει σημαντικά πλεονεκτήματα όταν η αγορά είναι πολύ μεγάλη. Στην περίπτωση αυτή όπου η ανάπτυξη της αγοράς απαιτεί

μεγάλα κεφάλαια, η εύρεση πολλών area developers είναι ευκολότερη (όχι όμως εύκολη) από την εύρεση ενός master Franchisee.

Η ανάπτυξη με αυτόν τον τρόπο χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον καθορισμό των ορίων ευθύνης του κάθε area developer ώστε να μην αναπτύσσονται παράλληλα δίκτυα μέσα στην ίδια περιοχή. Ένας κίνδυνος που ενέχει η ανάπτυξη αυτή είναι οι area developers, που ελέγχουν πλέον το δίκτυο, να αυτονομηθούν και να σχηματίσουν «κοινό μέτωπο» έναντι του Franchisor προβάλλοντας απαιτήσεις αναθεώρησης της σύμβασης προς όφελός τους.

5.3.5. Κοινοπραξία

Πολλές φορές η επιλογή της κοινοπρακτικής μορφής επιβάλλεται από το θεσμικό καθεστώς της χώρας υποδοχής. Για παράδειγμα σε πολλές χώρες της Ανατολικής Ευρώπης δόθηκαν και δίνονται σημαντικά φορολογικά κίνητρα στις κοινές επιχειρήσεις.

Όπως σε όλες τις μορφές κοινοπραξίας – που στην περίπτωση του Franchising παίρνει τη μορφή κοινής επιχείρησης – η επιλογή του κατάλληλου συνεταιίρου είναι καίριας σημασίας. Πέρα από αυτό όμως θα πρέπει να συμφωνηθούν οι αρμοδιότητες και τα ποσοστά συμμετοχής του κάθε μέρους, αλλά και η μορφή ανάπτυξης της επιχείρησης. Η ανάπτυξη μπορεί να γίνει με τη μορφή master Franchise ή area development.

Αν και το ξεκίνημα κάθε συνεργασίας, πολύ δε περισσότερο μιας κοινοπραξίας, γίνεται λόγω των καλών προοπτικών που προσφέρει, είναι σκόπιμο να σκεφτεί κανείς πολύ σοβαρά και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να διακοπεί η συνεργασία αυτή σε περίπτωση που δεν αποδίδει. Πολύ δε περισσότερο αφού η σχέση συνεργασίας δεν είναι σχέση επενδυτική αλλά το άλλο μέρος συνήθως αναλαμβάνει σημαντικά διοικητικά καθήκοντα στην κοινή εταιρεία.

5.3.6. Υποκατάστημα ή θυγατρική

Η παρουσία του Franchisor σε ξένη χώρα συχνά προϋποθέτει – για νομικούς ή εμπορικούς σκοπούς – τη δημιουργία ενός ή περισσότερων τοπικών υποκαταστημάτων ή μιας θυγατρικής εταιρείας. Δηλαδή, το υποκατάστημα ή η θυγατρική δεν είναι μορφές διεθνούς Franchising αλλά τα εργαλεία με τα οποία υλοποιείται η παρουσία στην ξένη χώρα.

Στις περιπτώσεις διεθνούς επέκτασης με Franchising, η ίδρυση ενός υποκαταστήματος συνηθίζεται όταν ο Franchisor κάνει απ' ευθείας Franchising που

ελέγχει μέσω του υποκαταστήματος του ή όταν χρησιμοποιεί το υποκατάστημα ως τοπική βάση εξυπηρέτησης του δικτύου. Αντίστοιχα, η ίδρυση θυγατρικής συνηθίζεται όταν ο Franchisor κάνει απ' ευθείας Franchising που ελέγχει μέσω της θυγατρικής του, όταν χρησιμοποιεί τη θυγατρική ως τοπική βάση εξυπηρέτησης του δικτύου ή όταν χρησιμοποιεί θυγατρικές στις οποίες δίνει τα δικαιώματα ενός master Franchise.

5.4 Ενεργοί Franchisors με διεθνή δραστηριότητα

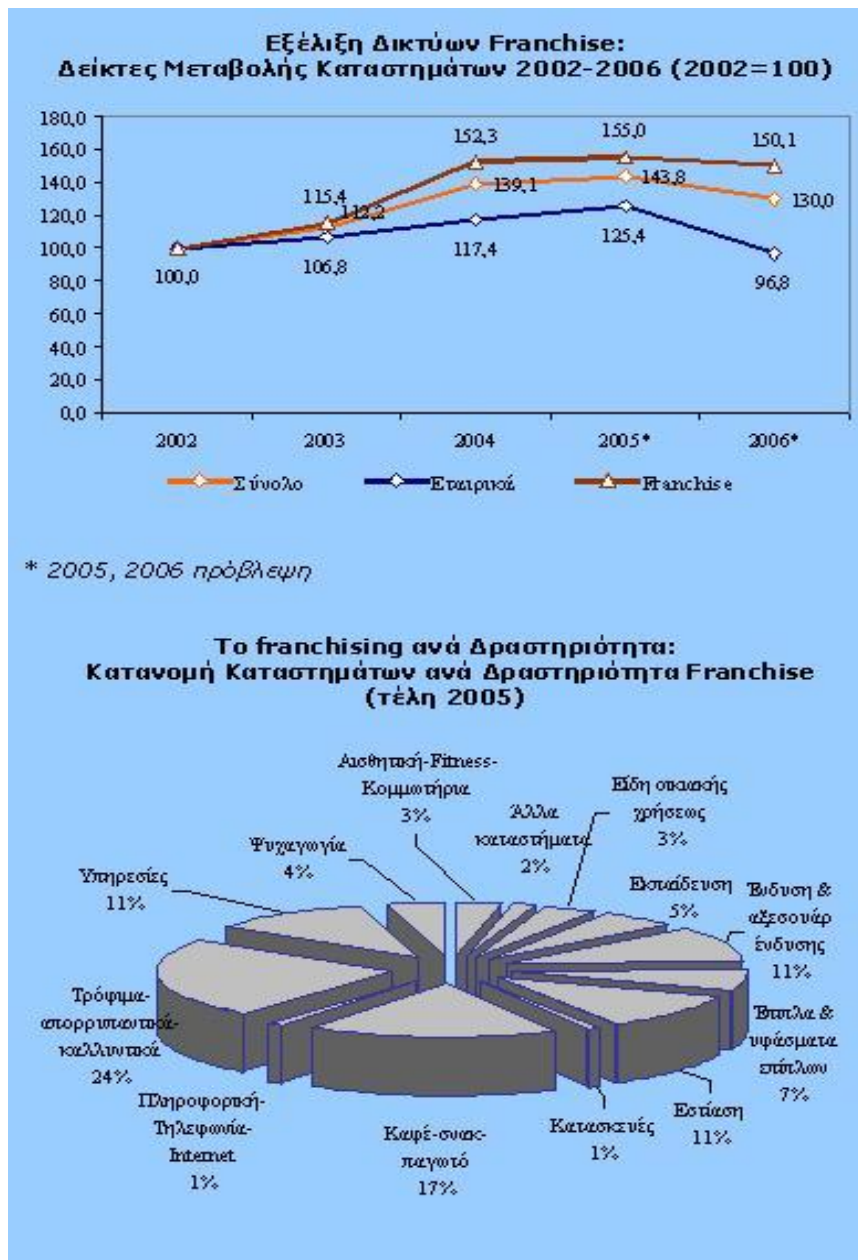
Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP ΑΕ για τον ρυθμό ανάπτυξης του Franchising την πενταετία 2000-2005, ποσοστό 25,9% του συνόλου των επιχειρηματικών συστημάτων του δείγματος το 2005 (26,6% των ανταποκριθέντων) έχουν αναπτύξει διεθνή παρουσία, ενώ το 71,4% δεν το έχει πραγματοποιήσει ακόμα. Τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα που έγινε το 2005 καταδεικνύουν ότι, όσον αφορά την εξαγωγικότητα των concepts –με ό,τι αυτό συνεπάγεται για το εμπορικό ισοζύγιο- το Franchising στη χώρα μας έχει τις προϋποθέσεις για θετική και βιώσιμη διεθνή παρουσία.

Το 2005 η δραστηριότητα με τη δυναμικότερη παρουσία στο εξωτερικό είναι τα καταστήματα επίπλων και υφασμάτων επίπλων (63,6%). Ακολουθούν οι τομείς καφέ-σνακ-παγωτό (50%), κατασκευές (33,3%) και ένδυση και αξεσουάρ ένδυσης (31,6%). Οι δραστηριότητες με το μεγαλύτερο ποσοστό σχεδιαζόμενης επέκτασης στο εξωτερικό το 2005 είναι: εκπαίδευση (71,4%), υπηρεσίες (62,5%), ψυχαγωγία (60%), ένδυση και αξεσουάρ ένδυσης (52,9%), εστίαση (50%) και έπιπλα και υφάσματα επίπλων (50%).

Δημοφιλέστερη χώρα για τις επιχειρήσεις που ήδη έχουν παρουσία στο εξωτερικό είναι η Κύπρος, λόγω των κοινών πολιτιστικών δεσμών και της εγγύτητας με την Ελλάδα. Σε αντίθεση με το 2001, το 2005 η διεθνής δραστηριότητα εκτείνεται σε περισσότερες από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και της ευρύτερης περιοχής των Βαλκανίων, που αποτελούν τον πλησιέστερο εξαγωγικό προορισμό για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Σε αυτό έχει συμβάλει η ενταξιακή πορεία χωρών της Ανατολικής Ευρώπης στην Ε.Ε., γεγονός που δημιουργεί καλύτερες προσδοκίες για οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη. Ακόμη, η έρευνα ανέδειξε ότι περίπου μία στις δύο επιχειρήσεις με διεθνή παρουσία το 2005 έχει επεκταθεί σε περισσότερες από μία χώρες.

Όσον αφορά τις προτιμώμενες χώρες για μελλοντική επέκταση στο εξωτερικό, κυρίαρχη θέση έχει η Κύπρος, ακολουθούν η Βουλγαρία και η Ρουμανία. Το 2005 οι

χώρες της Ε.Ε (εκτός Κύπρου) αποτελούν στόχο ανάπτυξης για το 9,4% των επιχειρήσεων. Ενώ οι Τρίτες Χώρες αποτελούν στόχο ανάπτυξης για το 12,3% των επιχειρήσεων.



5.5 Το Franchising σε Ευρώπη και ΗΠΑ

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγε το Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ, έρευνα για το Franchising, 2004) για την αξιολόγηση και τις προοπτικές του Franchising στην ελληνική αγορά, η βασική διαφορά της δικαιόχρησης μεταξύ Ευρώπης και ΗΠΑ είναι κυρίως το υψηλό επίπεδο ανάπτυξης του θεσμού τόσο από άποψη μεγέθους όσο και από άποψη εφαρμοζόμενης τεχνολογίας. Τα συστήματα δικαιόχρησης των ΗΠΑ εξακολουθούν να αποτελούν πρότυπα για την Ευρωπαϊκή πραγματικότητα.

Ειδικότερα, στις ΗΠΑ, τα συστήματα καλύπτουν άνω του 50% των πωλήσεων λιανικού εμπορίου-υπηρεσιών, αναφέρονται δε σε δύο τύπους δικαιόχρησης. Τη δικαιόχρηση διανομής, που αντιστοιχεί σε άνω του 70% των συνολικών πωλήσεων των εταιρειών δικαιόχρησης και τη δικαιόχρηση επιχειρηματικού συστήματος (business format Franchise). Η δεύτερη κατηγορία (30%) περιλαμβάνει κυρίως παροχή υπηρεσιών όπως π.χ. εκπαίδευση, συμβουλευτικές υπηρεσίες, κατασκευές και συντηρήσεις, εστίαση και υπηρεσίες ξενοδοχείων. Η δεύτερη κατηγορία είναι εκείνη που αποτελεί την αιχμή ανάπτυξης της αμερικανικής δικαιόχρησης και που προβλέπεται να αυξηθεί ακόμη περισσότερο στο μέλλον.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των αμερικανικών συστημάτων είναι η ταχεία εξάπλωσή τους στην παγκόσμια αγορά. Άνω των 400 συστημάτων αναπτύσσονται διεθνώς με περισσότερους από 50.000 δικαιοδόχους, από τους οποίους 15.000 στην Ευρώπη.

Στην Ευρώπη, η δικαιόχρηση αναπτύχθηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια, αντιστοιχεί στο 10% περίπου των λιανικών πωλήσεων, πρόκειται δε σχεδόν αποκλειστικά για δικαιόχρηση επιχειρηματικού συστήματος.

Όσον αφορά τα μεγέθη των συστημάτων, τα ευρωπαϊκά συστήματα εξακολουθούν να εξυπηρετούν κατά βάση τις εθνικές αγορές. Οι διαφορές μεταξύ των χωρών ως προς τη νομοθεσία και τις συνθήκες των επιμέρους αγορών εμποδίζουν τη γρήγορη ανάπτυξη. Η υπό συζήτηση οδηγία της ΕΕ για την απελευθέρωση της αγοράς των υπηρεσιών εκτιμάται ότι θα αναπτύξει ταχύτερα το θεσμό στα όρια της ΕΕ.

5.6 Επίλογος

Η έλξη των Franchisor από τις διεθνείς αγορές είναι κατανοητή. Τεράστιες αγοραστικές δυνατότητες πληθυσμών, σύνορα πιο ανοιχτά από ποτέ και πιο έντονη επικοινωνία των εμπορικών ειδών, μπορεί να σημαίνουν ταχύτατα αυξανόμενη

ανάπτυξη. Παρόλα αυτά δεν υπάρχει τρόπος να εισέλθει κάποιος χωρίς ρίσκο σε αγορά ξένης χώρας. Η έλξη των υψηλών εσόδων και ποσοστών χωρίς παράλληλη υποστήριξη είναι μια ψευδαίσθηση. Μια αποτυχημένη προσπάθεια Franchise σε μια ξένη χώρα μπορεί να έχει απώτερες αρνητικές συνέπειες για το εμπορικό είδος, να περικόψει τη μελλοντική διεθνή εξάπλωση και να καταλήξει σε δικαστικές αντιδικίες. Ένα μοντέλο προσέγγισης της σχέσης του Franchise θα εξασφαλίσει μια πειθαρχημένη δέουσα επιμέλεια και μια πιο σωστή αξιολόγηση των σεναρίων σχετικά με τον κίνδυνο-απόδοση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΤΟ FRANCHISING ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ

6.1 Εισαγωγή

Οι ανάγκες της σύγχρονης οικονομικής ζωής έχουν συντελέσει στη δημιουργία συστημάτων διανομής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία από νομική άποψη δεν είναι δυνατό να υπαχθούν στους παραδοσιακούς γνωστούς τύπους της εμπορικής αντιπροσωπείας, παραγγελίας και πρακτορείας.

Πρόκειται για συμβατικές μορφές συνεργασίας με σκοπό την πρόσβαση των παραγωγών και χονδρεμπόρων σε μία άλλη αγορά διαμέσου της ανάθεσης επιχειρηματικής δραστηριότητας σε τρίτες ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Τα συστήματα αυτά διανομής δεσπόζουν στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα και παρουσιάζουν μία μεγάλη ποικιλία συμβάσεων και όρων, αποτελώντας πρόκληση για το σύγχρονο αστικό δίκαιο.

Το Franchising αποτελεί την πιο σύνθετη, από τις σύγχρονες αυτές μορφές, επιχειρηματική συνεργασία, γεγονός το οποίο έχει ως συνέπεια την πολυπλοκότητα της σύμβασης η οποία το αποτυπώνει. Πρόκειται πράγματι για μία ιδιόρρυθμη, μη ρυθμισμένη από το νόμο εμπορικού χαρακτήρα σύμβαση διεπιχειρησιακής συνεργασίας, απόρροια της ελευθερίας των συμβάσεων, με βάση την οποία έχουν οι συναλλασσόμενοι το δικαίωμα να διαμορφώνουν ελεύθερα το περιεχόμενο μίας σύμβασης.

6.2. Η σύμβαση Franchise και η δομή της.

Η Σύμβαση Franchise καταρτίζεται εγγράφως με βάση ένα έντυπο, το οποίο συντάσσεται συνήθως από τον της Franchisor, και αποτελείται από 4 μέρη: το προοίμιο, τις κύριες υποχρεώσεις του δότη, τις κύριες υποχρεώσεις του λήπτη και τις λοιπές διατάξεις.

6.2.1 Προοίμιο

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 στο εμπορικό σήμα και στην επωνυμία, στα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), στα πρότυπα χρήσεως, στα

σχέδια, στα δικαιώματα αντιγραφής, στις τεχνογνωσίες ή στα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από το δότη στο λήπτη για εκμετάλλευση. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι ο λήπτης θα πρέπει να ελέγξει προσεκτικά αν το εμπορικό σήμα και η επωνυμία της επιχείρησης του δότη είναι νομίμως κατοχυρωμένα.

6.2.2 Κύριες υποχρεώσεις του δότη

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

α. Την παραχώρηση στο 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 στο στάδιο μετά την ένταξή 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 ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο το δότη.

στ. Την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η υποχρέωση αυτή εξειδικεύεται στην κοινοποίηση από το δότη στο λήπτη τεχνογνωσίας ουσιαστικής σημασίας, δηλ. ικανής να του επιτρέψει κατά τη σύναψη της συμφωνίας Franchising να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά.

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.

6.2.3 Κύριες υποχρεώσεις του λήπτη

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

α. Την καταβολή δικαιωμάτων στο δότη. Η υποχρέωση αυτή συνίσταται στην καταβολή από το λήπτη στο δότη αφενός μεν ενός εφάπαξ ποσού ως δικαίωμα εισόδου του στο σύστημα (entry fee), αφετέρου δε στην περιοδική καταβολή στο 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 στο λήπτη ένα παραπάνω κίνητρο για να αυξήσει τις πωλήσεις του.

β. Την προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος του συστήματος. Από την ίδια τη φύση της σύμβασης Franchise, 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 το 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 υποχρέωσή 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 το 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 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 στο 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 στο 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 στο 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 αλλάζει κατάσταση χωρίς τη συγκατάθεση του δότη.

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

6.2.4. Λοιπές διατάξεις

Εδώ ρυθμίζονται κυρίως θέματα που αφορούν στη διάρκεια της σύμβασης, στους τρόπους λύσης της, στην αποζημίωση του λήπτη, στις μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών, στο εφαρμοστέο δίκαιο και στο αρμόδιο για την εκδίκαση των διαφορών Δικαστήριο.

6.2.4.1. Η διάρκεια της σύμβασης

Η Σύμβαση Franchise θα είναι είτε ορισμένου είτε αορίστου χρόνου. Σύμβαση ορισμένου χρόνου την οποία τα μέρη συνεχίζουν να εκτελούν και μετά την ημερομηνία λύση της μετατρέπεται σε αορίστου χρόνου.

6.2.4.2. Λύση της σύμβασης

Η σύμβαση Franchising λύεται με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

6.2.4.2.1. Αυτόματη Λύση

Αυτομάτως λύεται η σύμβαση με την πάροδο του συμφωνημένου χρόνου διάρκειας 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.

6.2.4.2.2. 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.

6.2.4.2.3. 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.

6.2.4.2.4. Λύση με Συμφωνία των Συμβαλλομένων

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.

6.2.4.3. Μετασυμβατικές υποχρεώσεις των μερών

6.2.4.3.1. 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.

6.2.4.3.2. 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.

6.2.4.3.3. 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.

6.2.4.3.4. 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 στο λήπτη για να τα διαθέσει στην αγορά.

6.2.4.3.5. Εκκρεμείς Παραγγελίες

Μετά τη λήξη της σύμβασης είναι πιθανότατο να υπάρχουν εκκρεμείς παραγγελίες εμπορευμάτων τόσο από το λήπτη προς το 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 τη 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.

6.3. Το νομοθετικό πλαίσιο του Franchising στην Ελλάδα

Η σύμβαση Franchise δεν έχει προς το παρόν γίνει αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης. Προς αντιμετώπιση και κάλυψη του υπάρχοντος νομοθετικού κενού, στην Ελλάδα, εφαρμόζονται ο Ν. 703/77 'περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού', όπως ισχύει σήμερα, ο Ν. 146/1914 'περί αθεμίτου ανταγωνισμού', το Π.Δ. 219/91 'περί εμπορικών αντιπροσώπων' και ο Ν. 2239/94 'περί σημάτων', εφόσον το Franchising περιέχει ανάμεσα στα άλλα και παραχώρηση χρήσης σήματος, καθώς και διάφορες διατάξεις του Αστικού Κώδικα (174, 178-179, 371-372) για ζητήματα σχετικά με την κατάρτιση, τις διάφορες φάσεις της εκτέλεσης και τη λύση της αμοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης Franchising.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας (1999), σαφώς είναι ένα σημαντικό βήμα μπροστά, εντούτοις, ένας τέτοιος κώδικας δεν ισοδυναμεί με νόμο ώστε να υπάρχουν κρατικές κυρώσεις και, εν πάσει περιπτώσει, δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να καταστεί υποχρεωτικός σε μη μέλη του καθόσον μόνο πειθαρχικές κυρώσεις μπορεί να επιβάλλει στα εγγεγραμμένα μέλη του.

Ο νέος Κοινοτικός Κανονισμός 2790/1999 από την άλλη προσεγγίζει αρκετά τις ρυθμίσεις του αμερικανικού δικαίου, αναφερόμενος στις 'κάθετες συμφωνίες', μεταξύ των οποίων και το Franchise, και τη νομική τους αντιμετώπιση, αποτελώντας, έτσι, σημαντική νομοθετική πρόοδο χωρίς όμως να είναι επαρκής. Η ύπαρξη έστω και χαλαρού ειδικού νομοθετικού πλαισίου κρατικής εποπτείας είναι απαραίτητη για την υγιή και ανεμπόδιστη ανάπτυξη του Franchise στην Ελλάδα.

6.3.1. Εννοιολογικά στοιχεία της σύμβασης Franchising

Ως Franchising νοείται η συμφωνία με την οποία μία επιχείρηση (δικαιοπάροχος) παραχωρεί σε άλλη επιχείρηση (δικαιοδόχο), έναντι οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης υλικών ή/και άυλων προϊόντων ή/και υπηρεσιών με σκοπό την πώλησή τους σε τελικούς καταναλωτές από τον δικαιοδόχο, αλλά και με την πρόσθετη υποχρέωση του δικαιοπάροχου για εξασφάλιση συνεχούς εμπορικής ή/και τεχνικής βοήθειας προς το δικαιοδόχο.

Γίνεται δεκτό ότι το Franchising έχει δανειστεί πολλά στοιχεία από τους θεσμούς της εμπορικής αντιπροσωπείας, παραγγελίας και πρακτορείας, χωρίς όμως να ταυτίζεται με αυτούς. Με αυτό τον τρόπο όμως, μπορεί να καλύψει κάποια κενά που προκύπτουν από ποικιλόμορφες συμβατικές σχέσεις, όπως ρήτρες εδαφικής αποκλειστικότητας, αποκλειστικής προμήθειας ή/και διανομής, περιορισμού χρήσης του αντικειμένου του Franchising, άδειας εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας, τεχνογνωσίας διαφύλαξης επιχειρηματικών απορρήτων, κα.

6.3.2. Franchising και εμπορική αντιπροσωπεία (commercial agency).

Ο εμπορικός αντιπρόσωπος θεωρείται ως βοηθητικό (όπως ο λήπτης Franchising), πλην ανεξάρτητο, πρόσωπο του εμπόρου στο οποίο ο έμπορος συνήθως παραγωγός αναθέτει την έναντι ανταλλάγματος (προμήθεια) μέριμνα των υποθέσεων του συνήθως αποκλειστικά για ορισμένη περιοχή. Έτσι ο εμπορικός αντιπρόσωπος εμφανίζεται στις συναλλαγές είτε ως πληρεξούσιος του εμπόρου, είτε ως μεσίτης που μεσολαβεί στη διαπραγμάτευση και κατάρτιση συμβάσεων του εμπόρου ή στην υπόδειξη σχετικών ευκαιριών, είτε ως πράκτορας.

Με αυτά τα δεδομένα το Franchising παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την εμπορική αντιπροσωπεία, αφού και στις δύο περιπτώσεις υπάρχει οργανωμένο δίκτυο διανομής με σκοπό την αποτελεσματικότερη διείσδυση και προώθηση ορισμένων προϊόντων στην αγορά. Η βασική διαφορά είναι ότι ο εμπορικός αντιπρόσωπος συμβάλλεται στο όνομα και για λογαριασμό του εμπόρου (παραγωγού, μεγαλέμπορου, επιχειρηματία) τον οποίο αντιπροσωπεύει, ενώ ο λήπτης Franchising συμβάλλεται πάντοτε στο δικό του όνομα για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο.

Για παράδειγμα, επιτρέπεται η επιβολή ορισμένης τιμής στα προϊόντα που θα πωλεί ο αντιπρόσωπος ενώ στο πλαίσιο της σύμβασης Franchising μόνο συνιστώμενες τιμές επιτρέπονται.

6.3.3. Franchising και εξουσιοδοτημένος έμπορος- διανομέας (authorized dealer ή distributor)

Ο εξουσιοδοτημένος έμπορος- διανομέας, όπως και ο λήπτης Franchising, είναι ανεξάρτητος έμπορος που αγοράζει και μεταπωλεί προϊόντα στο δικό του όνομα για δικό του λογαριασμό και με δική του οργάνωση αναλαμβάνοντας πλήρως τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Η δράση του όμως είναι ενταγμένη στο δίκτυο διανομής του παραγωγού και ακολουθεί ως προς την οργάνωση και την προώθηση των προϊόντων

τις οδηγίες του. Ειδικότερα, στη σύμβαση αποκλειστικής προμήθειας ο εξουσιοδοτημένος έμπορος- μεταπωλητής, όπως και ο λήπτης Franchising, υποχρεούται να προμηθεύεται τα προς μεταπώληση προϊόντα αποκλειστικά από τον προμηθευτή ή από επιχείρηση που συνδέεται με αυτόν ή από τρίτη επιχείρηση στην οποία αυτός έχει αναθέσει τη διανομή των προϊόντων του. Στη σύμβαση αποκλειστικής διανομής (exclusive distribution) ο εξουσιοδοτημένος έμπορος έχει αναλάβει την αποκλειστικότητα στη διάθεση των προϊόντων του παραγωγού σε ορισμένη περιοχή και απολαμβάνει χωρικής προστασίας, έχοντας αποκλειστική γεωγραφική περιοχή διανομής αυτή του λήπτη Franchising. Με το σύστημα επιλεκτικής διανομής (selective distribution) ο παραγωγός διανέμει τα προϊόντα του μέσω συμβεβλημένων μεταπωλητών (που δεν απολαμβάνουν χωρικής προστασίας) τους οποίους επιλέγει με βάση την επαγγελματική τους κατάρτιση και υποδομή προκειμένου να ενισχύσει τις πωλήσεις και να διατηρήσει τη φήμη των προϊόντων του σε μια συγκεκριμένη αγορά. Η διαφορά μεταξύ αυτών των δύο μορφών επιχειρησιακής συνεργασίας είναι κυρίως ποσοτική και θεμελιώνεται στο γεγονός ότι η ένταξη και ενσωμάτωση του εξουσιοδοτημένου εμπόρου- διανομέα στο δίκτυο-σύστημα διανομής του παραγωγού είναι κατά κανόνα πιο χαλαρή από αυτή του λήπτη Franchising.

6.3.4. Franchising και εταιρεία

Η στενή σχέση συνεργασίας που παρατηρείται στο πλαίσιο της σύμβασης Franchising και εξειδικεύεται στην κοινή επιδίωξη των συμβαλλομένων να προωθήσουν και να επεκτείνουν τις πωλήσεις με βάση ένα κοινό οργανωτικό πλαίσιο ανατρέπει στην έννοια της εταιρείας αστικού δικαίου κατά το άρθρο 741 ΑΚ. Ωστόσο, τα στοιχεία αυτά δεν είναι αρκετά ώστε να προσδώσουν στο Franchising το χαρακτήρα αστικής εταιρείας αφού με τον αποκλεισμό της συμμετοχής του δότη στις ζημιές του λήπτη λείπει ένα απαραίτητο συστατικό στοιχείο της έννοιας της εταιρείας (ΑΚ 762 επ) . Επιπλέον ούτε και συμμετοχή στα κέρδη με την έννοια του άρθρου 763 ΑΚ υπάρχει στο μέτρο που η σύμβαση Franchising προβλέπει ποσοστιαία συμμετοχή του λήπτη στις εισπράξεις από τις πωλήσεις.

Αλλά ούτε και ως αφανής εταιρεία, παρά την ύπαρξη ορισμένων εξωτερικών ομοιοτήτων, μπορεί να χαρακτηριστεί η σύμβαση Franchising αφού πέρα από την έλλειψη κοινού σκοπού ο δότης συμμετέχει στον κύκλο εργασιών (εισπράξεις) του λήπτη ενώ στην αφανή εταιρεία η συμμετοχή αφορά τα κέρδη και ενδεχόμενα και τις ζημιές.

6.3.5. Franchising και πώληση

Υποστηρίχθηκε η συγγένεια του Franchising και της πώλησης θεμελιούμενη στο χαρακτηρισμό ως αντικειμένου της πώλησης του ιδίου του “πακέτου Franchising” στο σύνολό του και ως τιμήματος, της πληρωμής των δικαιωμάτων εισόδου στο σύστημα.

Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει αφενός από την ίδια τη φύση της σύμβασης Franchising ως σύμβασης- πλαισίου που δημιουργεί διαρκή ενοχή σε αντίθεση με το χαρακτήρα της πώλησης ως στιγμιαίας σύμβασης και αφετέρου λόγω έλλειψης της υποχρέωσης για μεταβίβαση της κυριότητας (άρθρο 513 ΑΚ) Ειδικότερα η πώληση προϋποθέτει μεταβίβαση με την έννοια της οριστικής αποξένωσης του πωλητή από το μεταβιβαζόμενο δικαίωμα.

Στη σύμβαση Franchising όμως ο δότης παραχωρεί στο λήπτη μόνο τη χρήση της τεχνογνωσίας και των λοιπών σχετικών δικαιωμάτων και μάλιστα περιορισμένη χρονικά στη διάρκεια της μεταξύ τους συνεργασίας και ποσοτικά στο μέτρο που καθορίζεται από τις οδηγίες του δότη.

6.3.6. Franchising και σύμβαση έργου

Η υποχρέωση του δότη να παραχωρήσει τη χρήση και εκμετάλλευση του πακέτου Franchising εντάσσοντας το λήπτη στο σχετικό σύστημα αναφέρεται στην επίτευξη ενός οικονομικού αποτελέσματος που θα μπορούσε να θεωρηθεί ως έργο κατά την έννοια του άρθρου 681 ΑΚ. Μια τέτοια άποψη όμως ελέγχεται ως μη ορθή αφού υπερτιμά το αποτέλεσμα αυτό παραβλέποντας τις άλλες βασικές υποχρεώσεις του δότη για συνεχή παροχή υποστήριξης στο λήπτη, υποχρέωση που είναι άγνωστη στο δίκαιο της σύμβασης έργου.

6.3.7. Franchising character/Personality merchandising και sponsoring.

Το Franchising περιέχει στοιχεία από το character και personality merchandising που αφορά στην έναντι ανταλλάγματος χρησιμοποίηση ονόματος (πραγματικού ή πλασματικού) ή εικόνας κάποιου προσώπου για τη διαφήμιση προϊόντων ή υπηρεσιών. Ειδικότερα, με το personality merchandising επιχειρείται η προσέλκυση του κοινού σε κάποιο προϊόν μέσω της φήμης του προσώπου του οποίου η εικόνα χρησιμοποιείται, ενώ το character merchandising συνίσταται ακριβώς στην εμπορική εκμετάλλευση ενός έργου του πνεύματος είτε αυτό είναι βιβλίο ή κινηματογραφικό έργο ή σειρά κόμικς, ή γελοιογραφίες ή διαφημιστικό σποτ κλπ.

Διακρίνεται επίσης από τη χορηγία (sponsoring), που είναι σύμβαση με την οποία μία επιχείρηση (χορηγός) αναλαμβάνει τη χρηματοδότηση ενός οργανωτή καλλιτεχνικού ή πολιτιστικού προγράμματος ή αθλητικών εκδηλώσεων με την υποχρέωση εκ μέρους τους να διαφημίσουν το χορηγό, με τη χρησιμοποίηση και προώθηση του σήματος, της επωνυμίας, του διακριτικού τίτλου, της φήμης και των δραστηριοτήτων ή των επιτευγμάτων του.

6.3.8. Franchising και Όμιλος επιχειρήσεων

Ο όμιλος επιχειρήσεων (ή συνδεδεμένες επιχειρήσεις) αποτελείται από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις που ενώ είναι νομικά ανεξάρτητες, εν τούτοις υπάγονται σε ενιαία διοικητική και οικονομική καθοδήγηση λειτουργώντας υπό το σχήμα της μητρικής ή κυρίαρχης (holding company, societe mere) και θυγατρικών ή εξαρτημένων επιχειρήσεων (subsidiaries, filiales). Ωστόσο, στις συμβάσεις Franchising δεν υπάρχει το στοιχείο της εσωτερικής-διοικητικής εξάρτησης.

Ο ενοποιημένος διανομέας (distributeur integre) εξακολουθεί να θεωρείται σαν ανεξάρτητος έμπορος που αγοράζει εμπορεύματα, τα οποία του παραδίδει ένας προμηθευτής για να τα μεταπωλήσει. Σαν τέτοιος διαφέρει από άλλους εμπορικούς μεσάζοντες, όπως οι διάφοροι εμπορικοί πράκτορες και οι ανεξάρτητοι έμποροι που όμως πωλούν προϊόντα στο όνομα και για λογαριασμό ενός παραγωγού.

Αποτελεί πια παράδοση να τοποθετείται η συζήτηση των προβλημάτων της διανομής στο επίπεδο της σύγκρισης των αμοιβαίων πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει για τον παραγωγό η χρησιμοποίηση ενός δικτύου εντολοδόχων ή ενός δικτύου μεταπωλητών. Αυτή η σύγκριση όμως είναι επικίνδυνη, διότι αντιπαραθέτει δύο είδη μεσαζόντων που στην πραγματικότητα έχουν εντελώς διαφορετικά καθήκοντα. Οι ενοποιημένοι μεταπωλητές ανήκουν στο ονομαζόμενο από τους ειδικούς της διαχείρισης δίκτυο διανομής. Καθήκον τους είναι η λιανική κυρίως πώληση των προϊόντων που τους εμπιστεύθηκε ένας παράγοντας του εμπορικού κυκλώματος (παραγωγός ή διανομέας) για μια συγκεκριμένη γεωγραφική ζώνη. Αντίθετα, οι εντολοδόχοι εμπορικοί αντιπρόσωποι ανήκουν στο δίκτυο πωλήσεων και καθήκον τους έχουν να εξασφαλίσουν για λογαριασμό ενός παράγοντα του εμπορικού κυκλώματος παραγγελίες από το δίκτυο διανομής. Ενώ λοιπόν οι πρώτοι διαθέτουν ένα κατάστημα και αποτελούν μέρος της αγοράς, οι δεύτεροι αποτελούν απλά ένα μέσον πρόσβασης στην αγορά.

Ο όρος αποκλειστικής προμήθειας ορίζεται σαν παραχώρηση από ένα παραγωγό αποκλειστικότητας μεταπώλησης των προϊόντων του για μια συγκεκριμένη περιοχή

σε έναν μεταπωλητή υποχρεωμένο σε αντάλλαγμα να προσφέρει τις μετά την πώληση υπηρεσίες του για τα προϊόντα που διαθέτει .

Η ενοποίηση προμηθευτή και διανομέα εκδηλώνεται με τη συνομολόγηση ορισμένων όρων που σκοπό τους έχουν να εξασφαλίσουν στον προμηθευτή τον έλεγχο της δραστηριότητας του διανομέα. Αυτοί οι όροι ακριβώς διαχωρίζουν μια σύμβαση ενοποιημένης διανομής από μία απλή σύμβαση πώλησης.

Ειδικότερα η ύπαρξη ενός όρου ποσοστού πωλήσεων αποτελεί αναμφίβολα το πιο χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός διαρκούς δεσμού μεταξύ των συμβαλλομένων και απόδειξη της σύμβασης ενοποιημένης διανομής. Ο όρος αυτός, που αποτελεί την πιο απλή και συνηθισμένη μορφή ενοποίησης, είναι δυνατόν να καθιερώνει την υποχρέωση του διανομέα να αγοράσει μια ποσότητα εμπορευμάτων ή την υποχρέωση κλιμακωτής παραλαβής από τον προμηθευτή ορισμένων ποσοτήτων εμπορευμάτων για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Η εξουσιοδότηση και η υποχρέωση του διανομέα να χρησιμοποιεί το σήμα ή την εμπορική επωνυμία του προμηθευτή στα εμπορικά έντυπα και στις συμβάσεις τους, αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της ενοποιημένης διανομής. Μέσα από την χρήση του σήματος ή της εμπορικής επωνυμίας του προμηθευτή ο διανομέας μετατρέπεται στα μάτια των αγοραστών σε αντιπρόσωπό του.

Μια συνηθισμένη σύμβαση εξουσιοδοτημένου μεταπωλητή δε θα πρέπει να εξομοιώνεται αμέσως με συμφωνία ενοποιημένης διανομής. Η τελευταία έχει πολύ πιο ευρύ αντικείμενο που συνίσταται στον καθορισμό των λεπτομερειών της διανομής, ώστε να εξασφαλίζει ο προμηθευτής άμεση επαφή με τους καταναλωτές.

Αντίστροφα η έλλειψη όρου σχετικά με τη χρησιμοποίηση της εμπορικής επωνυμίας ή του σήματος του προμηθευτή δε σημαίνει αναγκαστικά και μη ύπαρξη σύμβασης ενοποιημένης διανομής. Με το συνδυασμό διαφόρων όρων, ιδιαίτερα του όρου αποκλειστικού εφοδιασμού στην περίπτωση που αυτός αφορά το σύνολο των εμπορευμάτων του διανομέα, ο τελευταίος είναι αναγκασμένος να παρουσιάζεται σαν τοπικός αντιπρόσωπος του προμηθευτή και να ασκεί τις δραστηριότητές του στο όνομα επίσης του προμηθευτή αν θέλει να εξασφαλίσει ικανοποιητικούς όρους διάθεσης των εμπορευμάτων του.

Η διαφημιστική δραστηριότητα και προώθηση του διανομέα αποτελεί συχνά αντικείμενο της σύμβασης ενοποιημένης διανομής.

6.3.8.1. Σύμβαση Ενοποιημένης Διανομής

Η σύμβαση ενοποιημένης διανομής είναι μία συμφωνία με την οποία ένας προμηθευτής καθορίζει με έναν ανεξάρτητο διανομέα τους όρους κάτω από τους οποίους ο τελευταίος είναι υποχρεωμένος να ασκεί τη δραστηριότητά του στο όνομα του πρώτου. Όπως προκύπτει από τον ορισμό αυτόν, δύο είναι τα κριτήρια που χαρακτηρίζουν τη σύμβαση ενοποιημένης διανομής: η υποχρέωση του διανομέα να χρησιμοποιεί το όνομα του προμηθευτή είτε η υποχρέωση αυτή είναι ρητή είτε συνάγεται από το περιεχόμενο της σύμβασης και η υποχρέωση του διανομέα να ασκεί τη δραστηριότητά του στα πλαίσια που του καθόρισε ο προμηθευτής.

Το κριτήριο του ελέγχου της δραστηριότητας του διανομέα, όντας πιο ευρύ από την αποκλειστικότητα εφοδιασμού ή προμήθειας, διαχωρίζει τη σύμβαση ενοποιημένης διανομής από τις απλές συμφωνίες αποκλειστικότητας. Η έννοια εξάλλου του ελέγχου, πιο ευρεία και λιγότερο αντιφατική από εκείνη της εξάρτησης, επιτρέπει το διαχωρισμό της σύμβασης ενοποιημένης διανομής από τη σύμβαση εργασίας και τις συμβάσεις που εξομοιώνονται με αυτή.

Η σύμβαση Franchising εφαρμοζόμενη στη διανομή των εμπορευμάτων καταλήγει να αποτελεί μια στενότερη περίπτωση ενοποιημένης διανομής, όπου οι όροι σχετικά με τη χρησιμοποίηση του σήματος ή της εμπορικής επωνυμίας του προμηθευτή αντί να απορρέουν ενδεχόμενα από το περιεχόμενο της σύμβασης καθορίζονται ρητά και αποτελούν το κύριο αντικείμενό της.

6.4. Αναγκαία χαρακτηριστικά συμβαλλομένων μερών στο Franchise

Για τη σωστή λειτουργία του Franchising ο Franchisor πρέπει να διαθέτει :

- α. Εταιρική ταυτότητα
- β. Επώνυμο προϊόν ή υπηρεσία
- γ. Δυνατότητα μεταφοράς- μετάδοσης τεχνογνωσίας
- δ. Δυναμική οργάνωση και υποδομή με ικανά διοικητικά στελέχη και εξειδικευμένους συμβούλους
- ε. Δυνατότητα εξασφάλισης ικανοποιητικών αποτελεσμάτων για τον Franchisee
- στ. Δημιουργία 'πυλοτικού' καταστήματος, που είναι απαραίτητο για την όλη λειτουργία του Franchising.

Από την άλλη πλευρά, ο νέος επιχειρηματίας Franchisee, που επιθυμεί να επενδύσει σε ένα συγκεκριμένο Σύστημα Franchise, πρέπει να διαθέτει:

- α. Κατάστημα κατάλληλο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση

β. Κεφάλαιο ικανό για τη διαμόρφωση του καταστήματος και των λοιπών εξόδων που θα απαιτηθούν για την εγκατάσταση .

γ. Διοικητικές ικανότητες και

δ Διάθεση για δουλειά

Μέσω του συστήματος Franchising, ο Franchisor εξασφαλίζει την ταχεία γεωγραφική επέκταση της επιχείρησής του, ενώ ο Franchisee δημιουργεί μια σύγχρονη επιχειρηματική μονάδα χωρίς να ξοδέψει χρόνο και χρήμα για την έρευνα των θεμάτων που σχετίζονται με την κατασκευή, τη λειτουργία και τον έλεγχο της επιχείρησής του.

6.5. Επίλογος

Οι συμβάσεις Franchising παρουσιάζουν μια ολόκληρη σειρά από οικονομικά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τόσο για το δικαιοπάροχο όσο και για το δικαιούχο που τις καθιστούν ιδιαίτερα ελκυστικές ως σύγχρονη μορφή εισόδου και επικράτησης στην αγορά με εξαιρετικά μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας Αυτό επιτυγχάνεται με αυστηρή οργάνωση και προωθημένο βαθμό συνεργασίας πράγμα που προϋποθέτει την ανάληψη σημαντικών υποχρεώσεων από τους συμβαλλόμενους και την επιβολή ορισμένων περιορισμών. Προκειμένου να μην υπάρξει κίνδυνος διατάραξης της συνεργασίας από λόγους που αναφέρονται στην εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή κατά την κατάρτιση των σχετικών συμβάσεων έτσι ώστε αυτές αφενός μεν να ανταποκρίνονται στα συμφέροντα των συμβαλλομένων αφετέρου δε να λειτουργούν μέσα σε νόμιμα πλαίσια και να παρέχουν την απαραίτητη νομική ασφάλεια .Για το λόγο αυτό η εξειδικευμένη νομοθετική ρύθμιση του θεσμού κρίνεται αναγκαία προκειμένου να ενδυναμώσει και επιβεβαιώσει τα θετικά στοιχεία του θεσμού αλλά και να αποδυναμώσει τυχόν προβλήματα που ανακύπτουν σήμερα από συμβάσεις Franchise τα οποία απορρέουν ακριβώς από την ύπαρξη του νομοθετικού αυτού κενού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

7.1 Εισαγωγή

Το Franchise αποτελεί ένα σημαντικό βήμα για κάθε επιχείρηση που έχει σαν στόχο την ανάπτυξη και την κερδοφορία στην επιχειρηματική της ζωή. Μπαίνοντας σε ένα σύστημα Franchise ο επιχειρηματίας έχει την δυνατότητα να δημιουργήσει μια επιχείρηση με μικρότερο κόστος αλλά και να αυξήσει τις δραστηριότητες του καθώς και την απόδοση των κεφαλαίων του.

Η υπογραφή όμως μιας σύμβασης Franchise μπορεί να αποφέρει και μειονεκτήματα τόσο στην επιχείρηση την ίδια όσο και στους δύο συμβαλλόμενους σ' αυτή, Franchisor και Franchisee.

Τα θετικά και αρνητικά όμως αυτού του επιχειρηματικού βήματος συνεχίζουν και καταλήγουν να επηρεάζουν τον καταναλωτή που μπαίνει στην διαδικασία αυτή μέσω των εμπορικών του συναλλαγών με καταστήματα που βρίσκονται και αναπτύσσονται με συστήματα Franchise.

7.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Franchising

Ένα Franchise είναι ελκυστικό για πολλούς λόγους. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει κυρίως είναι η δημιουργία αλυσίδας διανομής με περιορισμένο κόστος, δυνατότητα για ουσιαστική και γρήγορη αύξηση του κύκλου εργασιών, βελτίωση σημαντική στην απόδοση των ίδιων κεφαλαίων, δημιουργίας ισχυρής οικονομικής θέσης έναντι του εντολοδόχου λόγω οικονομικής υπεροχής.

Πιο αναλυτικά ένα Franchise μπορεί να προσφέρει στον επιχειρηματία εκτός των άλλων και:

Α) Επίσημη Εκπαίδευση: Η σπουδαιότητα της επίσημης εκπαίδευσης που παρέχει ο Franchisor υπογραμμίζεται από την αδυναμία που έχουν πολλοί μικρομεσαίοι επιχειρηματίες σχετικά με την διαχείριση. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που προσφέρει ο Franchisor αποτελεί σημαντικό όφελος. Η αξία και η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης είναι προφανής λόγω των ποσοστών των εμπορικών αποτυχιών, η μεγάλη πλειοψηφία των οποίων προκαλείται από ανικανότητα διαχείρισης.

Η φύση του προϊόντος και το είδος της επιχείρησης επηρεάζει την ποσότητα και το είδος της εκπαίδευσης που απαιτείται στις επιχειρήσεις που λειτουργούν με Franchise. Συνήθως την αρχική εκπαίδευση συμπληρώνει η επακόλουθη εκπαίδευση

και η καθοδήγηση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει προγράμματα που φρεσκάρουν την μνήμη και εκπαίδευση από κάποιον πλανόδιο αντιπρόσωπο που επισκέπτεται τις επιχειρήσεις Franchising ή την χορηγία εγχειριδίων και άλλου έντυπου υλικού που παρέχουν καθοδήγηση για την επιχείρηση.

B) Οικονομική ενίσχυση: Το κόστος έναρξης μιας ανεξάρτητης επιχείρησης είναι συχνά πολύ υψηλό και τα κεφάλαια του επιχειρηματία περιορισμένα. Η συνεργασία με μια επιχείρηση Franchising αυξάνει τις πιθανότητες για τον μελλοντικό Franchisee να αποκτήσει οικονομική ενίσχυση. Εάν η επιχείρηση Franchising θεωρεί ότι ο υποψήφιος Franchisee αποτελεί κατάλληλη προοπτική με μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας, αυξάνονται περισσότερο οι πιθανότητες για παροχή οικονομικής ενίσχυσης. Στον Franchisee που βρίσκεται στην αρχή συνήθως δίνεται ένα πρόγραμμα πληρωμών στο οποίο πρέπει να ανταπεξέλθει μέσω επιτυχημένης λειτουργίας της επιχείρησης του. Επίσης η συνεργασία με έναν καθιερωμένο Franchisor μπορεί να βελτιώσει την πιστωτική σχέση του νέου Franchisor με τις Τράπεζες.

Γ) Οφέλη στο marketing και στην διοίκηση: Τα περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες του Franchise είναι ευρέως γνωστά και αποδεκτά. Ως εκ τούτου το Franchising προσφέρει μια δοκιμασμένη και επιτυχημένη σειρά εμπορικών συναλλαγών αλλά και την ταύτιση των προϊόντων και υπηρεσιών. Ο επιχειρηματίας που συνάπτει μια συμφωνία Franchising αποκτά το δικαίωμα να χρησιμοποιεί την διαφημιζόμενη σε εθνικό επίπεδο επωνυμία του Franchisor. Αυτό έχει ως σκοπό να ταυτίσει την τοπική επιχείρηση με το ευρέως γνωστό προϊόν ή υπηρεσία. Πάντως μετά την υπογραφή μιας σύμβασης Franchise ο Franchisor διατηρεί την αξία της επωνυμίας του μέσω της συνεχούς διαφήμισης και προώθησης, ενώ ο Franchisee εξακολουθεί να έχει την ιδιοκτησία και την διοίκηση της επιχείρησης του.

Το Franchise όμως είναι σαν ένα νόμισμα, έχει δύο όψεις. Έχουμε αναλύσει την θετική πλευρά του Franchise, πρέπει να κοιτάξουμε και την άλλη όψη του νομίσματος και να εξετάσουμε την αρνητική του πλευρά. Ειδικότερα τρία είναι τα μειονεκτήματα που διακατέχουν την μορφή εμπορικών συναλλαγών του Franchise :

A) Το κόστος ενός Franchise: Το συνολικό κόστος του Franchise αποτελείται από πολλές συνιστώσες. Το κόστος αρχίζει με το ποσό που καταβάλλεται για το Franchise, όσο πιο διάσημος είναι ο Franchisor τόσο πιο υψηλό είναι το ποσό. Επίσης υπάρχουν δαπάνες που περιλαμβάνουν πληρωμές για τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, την προώθηση, την απογραφή και τις προμήθειες, το οικοδόμημα και τον

εξοπλισμό. Όταν αυτές οι δαπάνες αθροιστούν με το ποσό που καταβάλλεται για το Franchise, η συνολική επένδυση μπορεί να φανεί εκπληκτικά μεγάλη.

Β) Περιορισμοί στην ανάπτυξη: Ένας βασικός τρόπος για να επιτύχει κανείς επιχειρηματική ανάπτυξη είναι να επεκτείνει την υπάρχουσα περιοχή πωλήσεων. Ωστόσο πολλές συμβάσεις Franchise ορίζουν μια καθορισμένη περιοχή πωλήσεων αποκλείοντας με αυτό τον τρόπο αυτήν την μορφή ανάπτυξης.

Γ) Απώλεια της απόλυτης ανεξαρτησίας: Συχνά πολλά άτομα εγκαταλείπουν την έμμισθη απασχόληση τους για να γίνουν επιχειρηματίες γιατί δεν τους αρέσει να εργάζονται υπό άμεση επίβλεψη και τον έλεγχο άλλων. Εάν εμπλακούν σε μια σχέση Franchise αυτά τα άτομα μπορεί να ανακαλύψουν απλώς ότι υπάρχει ένα διαφορετικό είδος στενού ελέγχου και προσωπικών προσπαθειών.

7.3 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα για τον Franchisor και τον Franchisee

Όπως σε κάθε μορφή συνεργασίας, έτσι και στο Franchising παρουσιάζονται οφέλη και απειλές για τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Στην συνέχεια θα εξετάσουμε ξεχωριστά για κάθε συμβαλλόμενο, Franchisor και Franchisee, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σημειώνοντας ότι δεν υπάρχουν κατ' ανάγκη σε όλες τις συμβάσεις συνεργασίας αυτής της μορφής ούτε έχουν την ίδια βαρύτητα.

7.3.1 Τα πλεονεκτήματα του Franchisor

Α) Ταχεία και αποδοτικότερη ανάπτυξη.

Το Franchise επιτρέπει στον Franchisor να κάνει μια σοβαρή επέκταση των δραστηριοτήτων του. Του δίνεται η δυνατότητα να επεκτείνει την επιχείρηση του χρησιμοποιώντας ανθρώπινο δυναμικό και υλικούς πόρους τρίτων. Ο Franchisor έχει την δυνατότητα να διεισδύσει και να ελέγξει αποτελεσματικότερα μια αγορά αυξάνοντας το δίκτυο του πολύ γρηγορότερα από ότι θα μπορούσε σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση.

Χρησιμοποιώντας τα κεφάλαια των Franchisees, λειτουργεί υγιέστερα, χωρίς να χρειάζεται δανειοδοτήσεις από Τράπεζες που τον εκθέτουν σε καταβολή υψηλών τόκων. Οι Franchisees συνεισφέρουν στη συγκέντρωση σημαντικού μέρους των αναγκαίων πόρων με την επένδυση τους στο αρχικό κόστος, την καταβολή δικαιωμάτων εισόδου και συνεχών δικαιωμάτων, αλλά και με συνεχή συμβολή τους στην εξέλιξη του concept στην ισχυροποίηση του brand name, τη διεύρυνση του μεριδίου αγοράς και την αποδυνάμωση του ανταγωνισμού, την επανεπένδυση των κερδών τους κ.λ.π.

Σε καμία περίπτωση όμως όλα αυτά δεν σημαίνουν ότι για την ανάπτυξη με Franchising δεν απαιτούνται σημαντικά κεφάλαια. Η επιτυχία του εγχειρήματος εξαρτάται και από την δυνατότητα συνεχών επενδύσεων σε υποδομή, σε οργάνωση και σε marketing.

B) Δέσμευση – Παρακίνηση

Οι Franchisees έχοντας επενδύσει τα δικά τους χρήματα, έχουν κατά πολύ αναπτυγμένο το δείκτη του κινήτρου προς την επιτυχία. Ο Franchise είναι διαχειριστής αλλά και συγχρόνως ο ιδιοκτήτης της δικής του επιχείρησης. Αυτός απολαμβάνει τα οφέλη της επιτυχίας ή εισπράττει τα αρνητικά αποτελέσματα της αποτυχίας. Είναι προφανές ότι δεσμεύεται περισσότερο καθώς έχει ισχυρά κίνητρα για την ανάπτυξη της από ότι θα είχε ένας απλός υπάλληλος ο οποίος δεν απολαμβάνει άμεσα προσωπικό όφελος.

Για το λόγο αυτό καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια έτσι ώστε να διασφαλίσει τη μεγιστοποίηση τόσο των κερδών του όσο και της πελατειακής του βάσης. Παράλληλα, όταν ο Franchisor έχει δημιουργήσει τις ανάλογες στρατηγικές και διαδικασίες, συμβάλλει στην εξέλιξη και βελτίωση του concept, την περαιτέρω ανάπτυξη και ενδυνάμωση του δικτύου ως σύνολο.

Γ) Αποτελεσματικότερη Διαχείριση

Ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα εξεύρεσης και στρατολόγησης νέων Franchisees μπορεί να διατηρήσει την σταθερότητα στο σχέδιο ανάπτυξης της επιχείρησης. Από τη στιγμή που ένας Franchisor έχει επιτύχει να προσελκύσει ικανούς συνεργάτες οι οποίοι θα αναπτύξουν και θα επεκτείνουν την επιχείρηση, τότε έχει όλη την ευκαιρία να επικεντρωθεί σε άλλους τομείς που θα έχουν στόχο είτε την βελτίωση του αρχικού concept, είτε την ανάπτυξη άλλων δραστηριοτήτων που ενδέχεται να απορρέουν από την αρχική. Ο συστηματικός έλεγχος, η συνεχής εκπαίδευση, η αδιάλειπτος υποστήριξη είναι αναγκαίοι όροι προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι το δόκτυο αποτελείται από αφοσιωμένο δυναμικό που εργάζεται σκληρά για να διαφυλάξει την επένδυση και αποτελεί ουσιαστικό περιουσιακό στοιχείο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Δ) Ισχυρό Brand Name

Το Franchising προσφέρει το ουσιαστικό πλεονέκτημα στον Franchisor να αυξήσει την αναγνωρισιμότητα του brand name του τόσο μέσω της συνεταιριστικής διαφήμισης του δικτύου όσο και της τοπικής διαφήμισης του κάθε Franchisee. Ο Franchisor διαθέτει ένα ισχυρό κονδύλι για διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες του δικτύου του αφού σ' αυτό συμμετέχουν οικονομικά κατά ένα ποσοστό και οι

Franchisees. Στην πλειονότητα των συστημάτων οι Franchisees καλούνται να συμβάλλουν με ένα ποσοστό επί των ακαθάριστων πωλήσεων τους ως συμμετοχή στις διαφημιστικές δαπάνες. Αυτό προσφέρει μια σημαντική πηγή πόρων στον Franchisor ο οποίος επιδιώκει να αυξήσει την αποδοχή και την αναγνωρισιμότητα του brand name από το κοινό και την αύξηση του μεριδίου αγοράς που κατέχει.

Ε) Οικονομίες Κλίμακας – Διαπραγματευτική Ισχύς

Για concept που βασίζονται στην πώληση προϊόντων, η ταχεία ανάπτυξη του δικτύου μπορεί να προσφέρει ένα ιδιαίτερα σημαντικό διαπραγματευτικό εργαλείο που διευκολύνει τις εμπορικές συναλλαγές με τους προμηθευτές, καθώς δίνει τη δυνατότητα στους Franchisors να διαπραγματεύονται και να εξασφαλίζουν όχι μόνο ιδιαίτερα ευνοϊκές για αυτούς συμφωνίες αλλά και στρατηγικούς συμμάχους.

Αυτό με τη σειρά του ενδυναμώνει την αφοσίωση του λήπτη στο δίκτυο αφού ο ίδιος συνειδητοποιεί πως από μόνος του δεν θα μπορούσε σε καμία περίπτωση να είχε το ίδιο αποτέλεσμα και δεν μιλάμε μόνο για πλεονέκτημα τιμών και διακανονισμού.

7.3.2 Μειονεκτήματα για τον Franchisor

Α) Εκχώρηση σημείων πώλησης – Μείωση ποσοστού κέρδους

Το πλέον προφανές μειονέκτημα του Franchising για τον Franchisor είναι ότι πρέπει να εκχωρεί μέρος των κερδών που παράγει το concept, το προϊόν ή η υπηρεσία που έχει διαμορφώσει και αναπτύξει. Το γεγονός ότι ο Franchisor δεν είναι ιδιοκτήτης της επιχείρησης έχει σαν συνέπεια να μην απολαμβάνει όλου του μεριδίου των κερδών. Για τα καταστήματα Franchised η βασική πηγή εσόδων είναι η συνεχής καταβολή των τελών του Franchisee που εκφράζονται ως ποσοστό του μικτού τζίρου του Franchisee. Οι συγκεκριμένες προμήθειες κυμαίνονται μεταξύ 7 – 15%, ποσοστό ιδιαίτερα χαμηλό σε σχέση με το εισόδημα που θα αποκομούσε ένας Franchisor στην περίπτωση που θα ήταν ο ίδιος ιδιοκτήτης της μονάδας.

Β) Αποκλειστικότητα

Σε πολλά δίκτυα ο Franchisee κατέχει μια γεωγραφική περιοχή αποκλειστικής εκμετάλλευσης στην οποία συνήθως ο Franchisor δεν μπορεί να διεισδύσει εκτός αν προβλέπεται από ειδικούς όρους της μεταξύ τους συμφωνίας. Προβλήματα ωστόσο εμφανίζονται όταν η αποκλειστική περιοχή εκμετάλλευσης δεν αξιοποιείται από τον Franchisee με αποτέλεσμα όχι απλώς απώλεια πωλήσεων αλλά κυρίως απώλεια μεριδίου αγοράς και ενδυνάμωση ανταγωνισμού.

Γ) Επενδύσεις και εφαρμογή ολοκληρωμένης πολιτικής υποστήριξης και ελέγχου

Δεν είναι όλοι οι άνθρωποι φτιαγμένοι από την φύση τους για να γίνουν επιτυχημένοι Franchisees και επιχειρηματίες. Απαιτείται οργάνωση, υποδομή,

διοικητικές ικανότητες, συγκεκριμένες πολιτικές ελέγχου, εκπαίδευσης και επικοινωνίας προκειμένου να πεισθούν οι Franchisees να ακολουθήσουν κοινή στρατηγική και να εξασφαλιστεί η ομοιομορφία στο σύστημα.

Η σχέση του δότη με τους λήπτες δεν είναι μια μονοσήμαντη σχέση προμηθευτή – πελάτη που εξαντλείται στην διανομή και υποστήριξη ενός προϊόντος. Είναι μια πολύπλοκη σχέση που διαφοροποιείται ουσιαστικά καθώς οι Franchisees είναι ιδιοκτήτες της δικής τους επιχείρησης και χρήζουν διαφορετικής αντιμετώπισης από ότι ένας υπάλληλος ενώ παράλληλα διαχειρίζονται κοινά περιουσιακά στοιχεία όπως το brand name, την εξέλιξη του συστήματος κ.λ.π.

Οι Franchisors πρέπει να αναπτύσσουν συνεχώς και με συνέπεια, πολιτικές ικανές να κινητοποιούν και να πείθουν ανεξάρτητους επιχειρηματίες να ακολουθήσουν οδηγίες, πράγμα που δεν είναι πολύ εύκολο και αυτό γιατί η ρήξη με έναν Franchisee δεν είναι απλά μια νομική αντιδικία αλλά έχει βαθύτερες επιπτώσεις μέσα σε ένα δίκτυο. Οι επιπτώσεις αυτές δεν περιορίζονται σε απώλεια εσόδων με παράλληλη αύξηση του κόστους διαχείρισης του δικτύου αλλά κινητοποιούν δυνάμεις που οδηγούν σε απορρύθμιση συνολικά του συστήματος Franchise, θέτουν σε αμφισβήτηση συνολικά την δομή του συστήματος με άμεσα αποτελέσματα στην συνολική λειτουργία, στην αποτελεσματικότητα και τέλος στην περαιτέρω ανάπτυξη.

Ο Franchisor έχει την ηθική υποχρέωση να συμβάλλει με όλες του τις δυνάμεις στην επιτυχία των επιχειρήσεων των Franchisees. Κάποιες φορές υπάρχει δυσκολία ελέγχου του δικτύου λόγω μεγάλης επέκτασης. Αν ένας Franchisor επιθυμεί να διατηρεί τον έλεγχο της πορείας του δικτύου του θα πρέπει απαραίτητα να δημιουργήσει "έξυπνα" συστήματα υποστήριξης και ελέγχου. Αυτό απαιτεί αυξημένο αρχικό κόστος αλλά διασφαλίζει την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του δικτύου.

Ιδιαίτερα σημαντικό στο σχεδιασμό ενός συστήματος Franchise είναι να έχουν προβλεφθεί οι αναγκαίες επενδύσεις αλλά και οι πηγές χρηματοδότησης τους, που δεν θα περιορίζονται μόνο στο εμπορικό κέρδος ή την διαφημιστική συνεισφορά, αλλά θα καλύπτουν τομείς όπως προμηθευτές, συμμαχίες, δημιουργία εναλλακτικών καναλιών διανομής κ.λ.π.

Δ) Απόλεια ευελιξίας

Τα καταστήματα που ανήκουν σε ένα δίκτυο Franchise, σε ορισμένες περιπτώσεις εμφανίζουν αργή αντίδραση στις μεταβολές της αγοράς. Η εισαγωγή μιας νέας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών μέσα σε ένα δίκτυο είναι περισσότερο χρονοβόρο από ότι σε μια αλυσίδα αποτελούμενη αποκλειστικά από εταιρικά καταστήματα. Είναι

σημαντικό οι Franchisors να διατηρούν μια ισορροπία ανάμεσα στις εταιρικές και στις Franchised μονάδες, αφού είναι ευκολότερο για έναν Franchisor να επιφέρει μια αλλαγή όταν αυτή βασίζεται στην δική του εμπειρία. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι βελτιώσεις και οι προτάσεις που εισηγούνται οι Franchisees δεν πρέπει να αξιολογούνται και να εφαρμόζονται μέσα στα πλαίσια του δικτύου, γιατί έχοντας την άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή και το άμεσο συμφέρον συνεισφέρουν σημαντικά στη συλλογική γνώση και εμπειρία για να διασφαλισθεί ότι το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

E) Εχεμύθεια

Διανύουμε μια εποχή που το "προϊόν" έχει υπερβεί τα φυσικά χαρακτηριστικά του. Ο ανταγωνισμός έχει μετατοπιστεί στην προστιθέμενη αξία που εμπεριέχει το προϊόν ή η υπηρεσία, στις άυλες αξίες και οφέλη που εισπράττει ο καταναλωτής είτε στην διαδικασία αγοράς ή στην διάρκεια χρήσης του. Με την συμμετοχή τρίτων στο δίκτυο του, ο Franchisor θα πρέπει οπωσδήποτε να αποκαλύψει τις απόρρητες πληροφορίες και τη τεχνογνωσία που αφορά την επιχείρηση και τα συστήματά της. Αν και ο Franchisee συνήθως υποχρεώνεται να υπογράψει συμφωνία εμπιστευτικότητας η οποία εμπεριέχει περιορισμούς που αφορούν την δυνατότητα του να χρησιμοποιεί τις συγκεκριμένες πληροφορίες προς τον ίδιον όφελος. Αυτοί οι όροι όμως είναι συχνά δύσκολο να ελεγχθούν και να εφαρμοστούν, γι' αυτό χρειάζεται μεγάλη προσοχή στην επιλογή των συνεργατών Franchise, είναι πολύ σημαντικό οι δικαιοδόχοι να είναι ικανοί και να τηρούν τους όρους του συμβολαίου.

7.3.3 Πλεονεκτήματα για τον Franchisee

A) Μειωμένος επιχειρηματικός κίνδυνος

Το μεγαλύτερο όφελος για έναν Franchisee είναι η μείωση του επιχειρηματικού ρίσκου μιας ενδεχόμενης επιχειρηματικής αποτυχίας καθώς ένας Franchisor έχει εντοπίσει και αντιμετωπίσει τις αδυναμίες που παρουσιάζει το concept στην αγορά. Ο Franchisee εκμεταλλεύεται τη γνώση και την εμπειρία του Franchisor, όπως περιγράφεται στο εγχειρίδιο λειτουργίας πάνω σε ένα δοκιμασμένο και επιτυχημένο δίκτυο.

Έχει αποδειχτεί πως λιγότερο του 7% Franchisees αποτυγχάνουν μέσα στα τρία πρώτα χρόνια της λειτουργίας της επιχείρησης σε σχέση με πάνω από το 50% όπου ανέρχεται το ποσοστό αποτυχίας μέσα στο ίδιο χρονικό διάστημα για όσους ξεκινούν την δική τους επιχείρηση. Το ποσοστό αυτό συνεχώς θα διευρύνεται μια και η συγκεντροποίηση των αγορών στους παραδοσιακούς τομείς της ελληνικής

οικονομίας καταστούν αδύνατη την επιβίωση μικρών ανεξάρτητων επιχειρήσεων, ενώ η δραστηριοποίηση τους σε τομείς παροχής υπηρεσιών ή σε νέες αγορές προϋποθέτει υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης γνώσης και οργάνωσης γεγονός που καθιστά την ένταξη σε ένα δίκτυο μοναδική επιλογή.

B) Οικονομίες κλίμακας

Το Franchising δίνει την δυνατότητα σε ένα μικρό επιχειρηματία να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά μέσα στην αγορά και να εκμεταλλευτεί το γεγονός πως μακροπρόθεσμα το μέσο κόστος αγορών, λειτουργίας και προώθησης του μειώνεται, όσο αυξάνεται η ισχύς του δικτύου, διευρύνοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένας Franchisee μπορεί να αγοράσει προϊόντα και υπηρεσίες σε πιο ευνοϊκές τιμές από ότι ένας μεμονωμένος ανεξάρτητος επιχειρηματίας, κάτι το οποίο μπορεί να προσφέρει ένα ουσιαστικό πλεονέκτημα έναντι των μικρότερων ανεξάρτητων ανταγωνιστών. Τα προϊόντα, ο εξοπλισμός, το σύστημα και οι υπηρεσίες οι οποίες έχουν ήδη δοκιμαστεί στην αγορά διασφαλίζουν ένα ικανοποιητικό και δεδομένο επίπεδο αποδοχής μεριδίου αγοράς.

Γ) Συνεχής Υποστήριξη – Ποιοτικό Management

Ο Franchisee απολαμβάνει τη συνεχή υποστήριξη και εκπαίδευση κατά τη λειτουργία του καταστήματος του, από τον Franchisor σε θέματα διοίκησης, προμηθειών, τοπικών προωθητικών ενεργειών κ.λ.π. Η συνεχής υποστήριξη και καθοδήγηση από τον Franchisor παρέχει μια σημαντική βάση στους Franchisees που συχνά τους επιτρέπει να αντιμετωπίζουν ηπιότερα καταστάσεις ύφεσης σε σχέση με άλλους επιχειρηματίες. Ταυτόχρονα η συνεχής εκπαίδευση και η αξιοποίηση της συλλογικής εμπειρίας τους επιτρέπει να αυξήσουν σημαντικά τις επιχειρηματικές τους ικανότητες και την αξιοπιστία και να αποκτήσουν πρόσβαση σε σημαντικούς πόρους επιτυγχάνοντας περαιτέρω διεύρυνση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.

Δ) Διαφήμιση

Η επιχείρηση του Franchisee υποστηρίζεται από διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες του Franchisor οι οποίες γίνονται σε πανελλήνια κλίμακα δίνοντας έτσι στους λήπτες το πλεονέκτημα να απολαμβάνουν συνεχή διαφημιστική προβολή. Αποτέλεσμα της συνεχής διαφήμισης είναι η αύξηση των πωλήσεων, του μεριδίου αγοράς, της αναγνωρισιμότητας του brand name του δικτύου και κατ' επέκταση η ενίσχυση της κερδοφορίας του και της τελικής αξίας της επιχείρησης του.

Ε) Χρηματοδότηση

Ένας Franchisee μπορεί να εκμεταλλευτεί το όνομα και την φήμη του brand name που έχει δημιουργήσει ο Franchisor. Το γεγονός αυτό συχνά μειώνει τον αρχικό χρόνο που απαιτείται για την επίτευξη του νεκρού σημείου και με τη σειρά του μειώνει το απαιτούμενο κεφάλαιο εκκίνησης του Franchisee. Αυτό μειώνει το επιχειρηματικό ρίσκο και το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η ευκολότερη πρόσβαση στον τραπεζικό δανεισμό και η επίτευξη καλύτερων όρων για τους Franchisees σε σχέση με όσους επενδυτές ξεκινούν μια ανεξάρτητη επιχείρηση.

ΣΤ) Αποκλειστικότητα

Οι Franchisees απολαμβάνουν σε πολλές περιπτώσεις αποκλειστικά δικαιώματα επιχειρηματικής δράσης σε κάποιες περιοχές γεγονός το οποίο δίνει μονοπωλιακό χαρακτήρα αξιοποίησης του brand name του δικτύου με το οποίο συνεργάζονται, ενώ ταυτόχρονα έχουν δικαίωμα δημιουργίας νέων σημείων πώλησης επιτυγχάνοντας σημαντική βελτίωση της αποδοτικότητας της επένδυσης τους.

7.3.4 Μειονεκτήματα για τον Franchise

Α) Έλεγχος

Οι Franchisees θεωρούν τους εαυτούς τους ως ανεξάρτητους επιχειρηματίες και ιδιοκτήτες της δικής τους επιχείρησης. Παρόλα αυτά υπόκεινται στον έλεγχο και στους κανονισμούς του δότη μέσα από της σύμβαση Franchise και την θεσμοθετημένη πολιτική λειτουργίας του δικτύου κάτι το οποίο δεν είναι απαραίτητα αρεστό σε όλους. Πολλές φορές ο Franchisee αισθάνεται εξάρτηση και έλλειψη ελευθερίας που μπορεί να τον οδηγήσει ακόμα και σε αποχώρηση από το σύστημα. Όσο περισσότερο επιτυχημένος είναι ένας Franchisee τόσο συχνότερα αντιδρά στις οδηγίες και τον έλεγχο του Franchisor.

Β) Φήμη

Το γεγονός πως ένας Franchisee ενδέχεται να βασίζεται πλήρως στη δύναμη του ισχυρού brand name που έχει δημιουργήσει ο Franchisor μπορεί να αποδειχτεί ως ένα μεγάλο μειονέκτημα στην περίπτωση που ο δότης, λόγω κακής διαχείρισης ή αμέλειας δυσφημίσει το όνομα του δικτύου. Οποιαδήποτε αποτυχία του έχει μια άμεση και καθοριστική επίδραση σε όλο το δίκτυο και είναι γεγονός ότι οι Franchisees με τους Franchisors μοιράζονται και τα κέρδη αλλά και τις αποτυχίες. Επίσης υπάρχει ο κίνδυνος ο Franchisor να πουλήσει σε κάποιον τρίτο ο οποίος έχει τα δικά του σχέδια και στρατηγική κάτι το οποίο είτε μπορεί να έχει αρνητική

επίδραση στη φήμη του δικτύου είτε να ανατρέψει διαδικασίες ή δεδομένα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σκληρό καθώς ο Franchisee συνήθως αποφασίζει με βάση την προσδοκία του για υποστήριξη και τη δύναμη που θα του προσφέρει ο Franchisor και μια ενδεχόμενη ιδιοκτησιακή αλλαγή ίσως μπορεί να θέσει υπό αίρεση αυτό το δεδομένο.

Γ) Προϊόντα

Σε πολλές περιπτώσεις ο Franchisee δεν υποχρεούται να καταβάλει μόνο royalties για την υποστήριξη που του παρέχει ο δότης αλλά να καταβάλλει ένα υψηλότερο ποσό για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παραλαμβάνει είτε από εγκεκριμένους προμηθευτές είτε από τον ίδιο τον Franchisor. Συχνά ο λήπτης είναι υποχρεωμένος να προμηθεύεται αποκλειστικά από ορισμένους προμηθευτές και απαγορεύεται να πουλήσει κάποιο παρόμοιο ή άλλα προϊόντα. Είναι δυνατόν να υπάρχει μια συγκεκριμένη και ανελαστική γκάμα προϊόντων ή υπηρεσιών που ο Franchisee είναι αναγκασμένος να πωλεί.

Σε τέτοιες περιπτώσεις ο Franchisee υποχρεούται να διατηρεί αποθέματα ορισμένης γκάμας προϊόντων και να εισάγει νέα ή επιπρόσθετα προϊόντα τα οποία ως αποτέλεσμα δεν θα έχουν την ανάλογη κατανάλωση. Η επιθυμία του Franchisee να επεκταθεί μπορεί να ανακοπεί από έναν Franchisor ο οποίος δεν διαθέτει την απαραίτητη υποδομή και οργάνωση ώστε να κατανοήσει έγκαιρα την δυναμική, τις τάσεις και τις αλλαγές της αγοράς.

Δ) Δικαίωμα στην Πώληση

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για έναν Franchisee είναι η αξία μεταπώλησης της επιχείρησης του στο μέλλον. Ο Franchisee δεν έχει το δικαίωμα να πουλήσει αυθαίρετα την επιχείρηση του σε τρίτο μέρος. Μια τέτοια απόφαση εναπόκειται τόσο στην συγκατάθεση του Franchisor όσο και σε συγκεκριμένους όρους που θα πρέπει να επιτευχθούν. Ο Franchisor μπορεί να επιβάλλει ένα κόστος μεταβίβασης σε ανάλογη πώληση και ένα ποσό για την εισαγωγή υποψήφιου αγοραστή στο δίκτυο. Κάτι τέτοιο ενδέχεται να μειώσει την πραγματική αξία της επιχείρησης. Όπως γίνεται αντιληπτό ο Franchisee έχει την υποχρέωση να λαμβάνει την έγκριση του Franchisor για κάθε είδους αλλαγή και πρωτοβουλία του.

Ε) Εξάρτηση

Ο Franchisee είναι υποχρεωμένος να συμμορφώνεται και να λειτουργεί σύμφωνα με τις οργανωτικές αρχές και λειτουργικές προδιαγραφές του δικτύου με αποτέλεσμα σε ορισμένες περιπτώσεις κάποιοι Franchisees να φτάσουν σε σημείο εξάρτησης από τον Franchisor και να μην μπορούν να λάβουν καμία δική τους απόφαση.

7.4 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα για τον καταναλωτή

Το Franchising ως στρατηγική marketing αλλά και ως μέθοδος ανάπτυξης των επιχειρήσεων δεν θα είχε λόγο ύπαρξης εάν δεν παρουσίαζε σοβαρότατα πλεονεκτήματα για τον καταναλωτή. Τα κυριότερα είναι τα εξής :

A) Ο καταναλωτής έχει εύκολη πρόσβαση σε σημεία πώλησης γνωστών επιχειρήσεων από τα οποία αγοράζει επώνυμα προϊόντα σε λογικές τιμές. Το προσωπικό ενδιαφέρον που παρουσιάζει ο δικαιοδόχος για την επιχείρηση εξασφαλίζει στον καταναλωτή άγιοιη και προσεκτική εξυπηρέτηση τόσο πριν όσο και μετά την πώληση.

B) Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων Franchising να προσαρμόζονται άμεσα στις απαιτήσεις του προσφέροντας του τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που πραγματικά επιθυμεί.

Γ) Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων Franchising να καθιστούν δυνατή την ταχεία είσοδο νέων και εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών στις τοπικές αγορές.

Το μοναδικό μειονέκτημα του Franchising για τον καταναλωτή παρουσιάζεται στις περιπτώσεις όπου τα δίκτυα εφαρμόζουν πολιτικές περιοριστικές του ελεύθερου ανταγωνισμού που αποβαίνουν τελικά σε βάρος των τελικών χρηστών. Σε κάποιες περιπτώσεις στο δίκτυο Franchising εφαρμόζεται πολιτική ενιαίων τιμών λιανικής πώλησης προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε με την επιβολή καθορισμένων τιμών από μέρος του δικαιοπάροχου είτε με την εφαρμογή εναρμονισμένων πρακτικών ως προς την τιμολογιακή πολιτική του δικτύου από τους δικαιοδόχους.

Σημαντικά επίσης επηρεάζεται ο καταναλωτής στην περίπτωση εφαρμογής πολιτικών απομόνωσης των αγορών με την παρεμπόδιση των καταναλωτών λόγω του τόπου διαμονής τους, να προμηθεύονται μέσα στην κοινή αγορά απ' ευθείας ή μέσω μεσαζόντων τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise.

7.5 Επίλογος

Σ' αυτό το κεφάλαιο, εξετάσαμε και αναλύσαμε όλα τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που αφορούν το Franchising γενικά, τους δύο εμπλεκόμενους στο σύστημα του Franchise, Franchisor και Franchisee, και τέλος τον καταναλωτή. Όπως αναφέραμε, το Franchising μπορεί να προσφέρει στον επιχειρηματία επίσημη εκπαίδευση για καλύτερη διαχείριση του επιχειρησιακού του αντικειμένου,

οικονομική ενίσχυση για το αρχικό κόστος της επιχείρησης και οφέλη που αφορούν το marketing και τη διοίκηση. Παρ' όλα αυτά, το κόστος ενός Franchising μπορεί να οδηγήσει σε μία εκπληκτικά μεγάλη επένδυση, να περιορίσει την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και να χάσει ο επιχειρηματίας το αίσθημα της απόλυτης ανεξαρτησίας.

Όσον αφορά τον Franchisor, μέσω του συστήματος Franchise του δίνεται η δυνατότητα να έχει μια ταχεία και αποδοτικότερη ανάπτυξη, να μπορεί να διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα το δίκτυο και να δημιουργήσει ένα ισχυρό brand name. Σημαντικό μειονέκτημα για τον Franchisor είναι η μείωση του ποσοστού των κερδών του, η απώλεια ενδυνάμωσης ανταγωνισμού και η διαρροή απόρρητων πληροφοριών και της τεχνογνωσίας που αφορά το αντικείμενο της επιχείρησης.

Όπως για τον Franchisor, έτσι και για τον Franchisee υπάρχουν εμφανή οφέλη και κίνδυνοι από την είσοδό του σε ένα σύστημα Franchise. Ένας Franchisee ξεκινά ένα επιχειρηματικό βήμα έχοντας μειωμένο επιχειρηματικό κίνδυνο αποτυχίας, συνεχή υποστήριξη και δυνατότητα χρηματοδότησης από τον Franchisor και συνεχή διαφήμιση με αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων. Ταυτόχρονα όμως, ο συνεχής έλεγχος από τον Franchisor, η κακή φήμη του brand name από λάθος κινήσεις και ο περιορισμός πώλησης σε συγκεκριμένα προϊόντα, μπορούν να αποβούν μοιραία για τον Franchisee. Τέλος, όλα τα παραπάνω επηρεάζουν τον καταναλωτή είτε θετικά, όσον αφορά την καλύτερη εξυπηρέτηση, είτε αρνητικά, όταν εφαρμόζονται συγκεκριμένες πολιτικές στο θέμα των τιμών.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο Ο Γ Δ Ο Ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Τα τελευταία χρόνια ο θεσμός του Franchising έχει καθιερωθεί παγκοσμίως σαν η πλέον επιτυχημένη και ασφαλής μέθοδος ανάπτυξης επιχειρήσεων. Ο ολοένα αυξανόμενος ρυθμός των επιχειρήσεων που λειτουργούν με το θεσμό του Franchising έχει δημιουργήσει μια νέα επιχειρηματική τάξη πραγμάτων, αυξάνοντας την ιδιωτική πρωτοβουλία από την πλευρά του επιχειρηματία.

Οι Έλληνες επιχειρηματίες, ακολουθώντας τα διεθνή πρότυπα, στρέφονται στο θεσμό του Franchising αποσκοπώντας σε ένα ασφαλές επιχειρηματικό καταφύγιο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους και φυσικά την εξασφάλιση κέρδους. Το Franchising εξάλλου ταιριάζει στη φιλοσοφία των Ελλήνων. Δίνει τη δυνατότητα στον Franchisee να είναι το «αφεντικό» του εαυτού του – εξαιρετικά σημαντικό για τα ελεύθερα πνεύματα – χωρίς όμως να πρέπει να επωμιστεί εξ' ολοκλήρου τις ευθύνες, τις δυσκολίες, τους κινδύνους και το χρηματικό κόστος που συνεπάγεται η δημιουργία και η λειτουργία μιας επιχείρησης.

Στο πλαίσιο μιας οικονομίας η οποία χαρακτηρίζεται από πολύ μεγάλη «ελαστικότητα» σε παράγοντες όπως το χρηματιστήριο, το Franchise δίνει μια διέξοδο σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτυχθούν χωρίς να επενδύσουν μεγάλο μέρος από τα κεφάλαιά τους.

Η εφαρμογή όμως ενός τέτοιου συστήματος φανερώνει τόσο πλεονεκτήματα και δυνατά σημεία, όσο αδυναμίες και σημεία που απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή. Στις μέρες μας όπου κάθε άνθρωπος προσπαθεί να βρει την επαγγελματική του ταυτότητα, το Franchising αποτελεί κίνητρο για όποιον ενδιαφέρεται να ξεκινήσει μια επιχειρηματική δραστηριότητα, αφού το ρίσκο αυτού του εγχειρήματος μειώνεται σημαντικά. Παρ' όλα αυτά μπορεί να υπάρχει διάθεση από τον Franchisee για δουλειά αλλά αν δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις και την απαραίτητη εμπειρία δεν αρκεί η διάθεση για να λειτουργήσει σωστά μια επιχείρηση.

Οι υποψήφιοι Franchisees βρίσκονται μπροστά σε μια πληθώρα επιλογών και πρέπει να εξετάσουν μια σειρά από παράγοντες προκειμένου να κάνουν τη σωστή επιλογή. Λαμβάνοντας υπόψη και το πάσχον νομοθετικό πλαίσιο στη χώρα μας, οι υποψήφιοι πρέπει να απευθυνθούν σε κάποιον ειδικό (σύμβουλο Franchising) για να έχουν μια πλήρη, έγκυρη και σε βάθος ενημέρωση προκειμένου να αντιληφθούν τις

απαιτήσεις, τις προοπτικές, τα πλεονεκτήματα και τις ιδιαιτερότητες του συστήματος Franchise.

Προκειμένου λοιπόν να διασφαλιστεί τόσο η πορεία και το μέλλον του θεσμού, όσο και η τόνωση της επιχειρηματικότητας αλυσίδων και ανεξάρτητων δικαιοδόχων, πρέπει αναμφισβήτητα όλοι οι θεσμικά εμπλεκόμενοι φορείς να χαρακτηρίζονται σε κάθε ενέργειά τους από μεγάλη σοβαρότητα και ευθύνη δρώντας σε μακροχρόνια πλάνα και όχι αποσπασματικά και επιπόλαια.

Το Franchising είναι μια σχέση σεβασμού και εμπιστοσύνης. Συστήματα όπως το Franchising δε δημιουργούνται τυχαία στο χώρο των επιχειρήσεων. Σε μια εποχή όπου κυρίαρχη τάση είναι η διεθνοποίηση των αγορών και ο οξύς ανταγωνισμός δεν φαίνεται να υπάρχει καλύτερη λύση αφενός για τις μεγάλες επιχειρήσεις να επεκταθούν εύκολα και χωρίς πολλά έξοδα, αφετέρου για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να αποκτήσουν το όνομα, την εμπειρία και την τεχνογνωσία ενός μεγάλου, κάτω από μια ομπρέλα προστασίας και εξασφαλισμένης επιτυχίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Γιαννακάκης, Σ. (1997). *Νομικό καθεστώς και πρακτική της σύμβασης δικαιόχρησης (Franchising) στην Ελλάδα*. Δίκαιο Επιχειρήσεων και Εταιρειών
2. Ζαφειρόπουλος, Γ. (1998). *Σημειώσεις Χρηματοοικονομικής διοίκησης και πολιτικής*. ΑΤΕΙ Πάτρας, Τμήμα Λογιστικής, Πάτρα.
3. Καραγιάννης, Α, Κορρές, Γ, Ζαρίφης, Α. (2001) *Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη*. Αθήνα.
4. Κωστάκη, Σ.Δ. (2003). *Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση*. Αθήνα.
5. Λαμπρόπουλος Π. (1998). *Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας*. Αθήνα
6. Πετράκης, Π.Ε. (1998). *Αξιολόγηση και Χρηματοοικονομική Διοίκηση*. Τόμος Α, Αθήνα.
7. Πετράκης, Π.Ε. (2004). *Η επιχειρηματικότητα*. Αθήνα.
8. Κάζης Δ. και Τσαγκούρης Θ. (2004). *Franchising : Αξιολόγηση και προοπτικές της δικαιόχρησης στον ελληνικό χώρο*.

Ξενόγλωσση

1. Spinelli, Stephen, Jr., Benoit Leloux Sue Birley. (2003). *Μια ανάλυση στην Απόδοση των Μετόχων στις Δημόσιες Εταιρείες του Franchisor*.
2. Spinelli, S, Rosenberg, R., Birley, S. (2004). *Franchising – Από τα Πρώτα Βήματα έως την κερδοφορία*. Αθήνα: Γκιούρδας Μ. (ελληνική μετάφραση).

Δικτυακοί τόποι

1. www.Franchise.gr
2. www.Franchise-success.gr
3. www.fcd.gr
4. www.Franchiseopportunities.com
5. www.Franchisesolutions.com
6. www.Franchiseconsulting.net
7. www.bison1.com
8. www.jbrhellas.gr
9. www.interactive.gr
10. www.lawnet.gr
11. www.samo13.gr