

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Franchise και ελληνική πραγματοποίηση



Εισηγητής: Μαραγκός Γεώργιος
Σπουδάστρια: Δημητροπούλου Μαρία

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6137
----------------------	------



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κεφάλαιο 1	
Εισαγωγή και Ορισμός	σελ. 2
Κεφάλαιο 2	
Το Franchise και ο νέος κανονισμός	σελ. 5
Κεφάλαιο 3	
Ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος	σελ. 9
Κεφάλαιο 4	
Συστήματα διανομής Franchise	σελ. 20
Κεφάλαιο 5	
Ανάπτυξη ενός δικτύου Franchise	σελ. 22
Κεφάλαιο 6	
Η σημασία των ερευνών στο θεσμό του Franchise	σελ. 30
Κεφάλαιο 7	
Οργανωτική ανάπτυξη του Δικαιοπάρoχου στο επιχειρηματικό περιβάλλον	σελ. 35
Κεφάλαιο 8	
Διάκριση σύμβασης Franchise από παρόμοιες μορφές συνεργασίας	σελ. 37
Κεφάλαιο 9	
Ολοκληρωμένη εκπαίδευση στο Franchise	σελ. 39
Κεφάλαιο 10	
Ο Franchise manager	σελ. 43
Κεφάλαιο 11	
Επιλογή των κατάλληλων Franchisees	σελ. 44
Κεφάλαιο 12	
Διαδικασίες για να αγοράσετε ένα Franchise	σελ. 46
Κεφάλαιο 13	
Υπηρεσίες που προσφέρει ο Δικαιοπάρoχος στο Δικαιοδόχο	σελ. 49
Κεφάλαιο 14	
Σχέσεις μεταξύ Franchisor – Franchisee	σελ. 53
Κεφάλαιο 15	
Franchise και χρηματοδότηση	σελ. 58
Κεφάλαιο 16	
Η εφαρμογή των προτύπων ποιότητας στις αλυσίδες Franchise	σελ. 60
Κεφάλαιο 17	
Διεθνής ανάπτυξη ενός Franchise βήμα προς βήμα	σελ. 65
Κεφάλαιο 18	
Φορολογικές και λογιστικές πτυχές του Franchise	σελ. 71
Κεφάλαιο 19	
Τα δημοφιλέστερα Franchise και ο βαθμός ικανοποίησης των Franchisees	σελ. 79
Κεφάλαιο 20	
Η εξέλιξη του Franchise στην ελληνική αγορά	σελ. 85
Κεφάλαιο 21	
Οφέλη και μειονεκτήματα του συστήματος Franchise	σελ. 94
Κεφάλαιο 22	
Επίλογος	σελ. 97

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ

Στην διεθνή εμπορική δραστηριότητα εμφανίστηκε εδώ και πολλά χρόνια μια νέα μέθοδος προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών που σ' όλες τις χώρες του κόσμου καθιερώθηκε και εμφανίζεται με τον όρο «Franchise», ο οποίος δεν έχει μετάφραση σε καμία χώρα. Στην Ελλάδα επιχειρήθηκε από τη νομική επιστήμη τα τελευταία χρόνια ο όρος αυτός να αποδοθεί με τον ελληνικό «Δικαιόχρηση» που όμως είναι περιοριστικός αφού χαρακτηρίζει μόνο τη χρήση ενός δικαιώματος από κάποιον. Σε όλο τον κόσμο λοιπόν, συνεπώς και στην Ελλάδα καθιερώθηκε, στην καθημερινή εμπορική πρακτική ο όρος Franchise για να υπάρχει μία συνεννόηση τόσο εσωτερική όσο και διεθνής.

Προσπαθώντας να κάνουμε μια προσέγγιση του όρου θα λέγαμε ότι ως Franchise ορίζετε το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για τη μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Συνεπώς Franchising είναι η εμπορική μέθοδος αυτή με την οποία μία επιχείρηση ο Δικαιοπάροχος, παραχωρεί σε κάποια άλλη, τον Δικαιοδόχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στον Κανονισμό της περί Ομαδικής Απαλλαγής των συμβάσεων Franchise αλλά και η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise στο κείμενο του Κώδικα Δεοντολογίας που υπέβαλλε σε όλους τους εθνικούς συνδέσμους Franchise των κρατών μελών της, έδωσαν τον ακόλουθο ορισμό:

Είναι ένα σύστημα εμπορίας προϊόντων ή και υπηρεσιών ή και τεχνολογίας που βασίζεται σε μία στενή και συνεχή συνεργασία ανάμεσα σε νομικά και οικονομικά ανεξάρτητες επιχειρήσεις τον Δικαιοπάροχο (Franchisor) και τους Δικαιοδόχους του (Franchisees), όπου ο Δικαιοπάροχος παρέχει στους Δικαιοδόχους του το δικαίωμα αλλά και επιβάλλει την υποχρέωση να λειτουργήσουν μια επιχείρηση σύμφωνα με τη θεσμική μορφή του. Το δικαίωμα δίνει τη δυνατότητα αλλά και υποχρεώνει τον Δικαιοδόχο, αντί ενός άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, να χρησιμοποιεί την επωνυμία ή και το σήμα προϊόντος ή και το σήμα υπηρεσίας ή και την τεχνογνωσία, τις επιχειρηματικές και τεχνικές μεθόδους, το σύστημα διαδικασιών και άλλα δικαιώματα βιομηχανικής ή και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπάροχου μαζί με παράλληλη συνεχή παροχή εμπορικής και τεχνικής υποστήριξης, μέσα στο πλαίσιο και τη χρονική διάρκεια μιας γραπτής σύμβασης Franchise που γίνεται ανάμεσα σε συμβαλλόμενους γι' αυτό το σκοπό.

Στη χώρα μας αρχικά οι συμβάσεις Franchising θεωρούνταν αυτές που είχαν σχέση με εμπόριο και παροχής εμπορευμάτων, ενώ σπάνια υπήρχε και παροχή του ονόματος. Τα τελευταία χρόνια όμως οι συμβάσεις αυτές κερδίζουν συνεχώς έδαφος και ακολουθούν όλες τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από αυτές και που θα παρουσιάσουμε παρακάτω.

Η εμφάνιση και ανάπτυξη του θεσμού μέσα στην Ελληνική αγορά

Κάνοντας μια μικρή ιστορική αναδρομή μπορούμε να πούμε ότι το Franchising πρωτοεμφανίστηκε στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970, αλλά ουσιαστικά αναπτύχθηκε μετά το 1990. Το 84% των Franchisors ξεκίνησε τη δραστηριότητά του μετά το 1991, ενώ μόλις το 7,4% είχε ξεκινήσει πριν από το 1985.

Στην χώρα μας το σύστημα αυτό γνωρίζει ανάπτυξη σε όλους σχεδόν τους κλάδους της αγοράς. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα έχει επεκταθεί τόσο, ώστε σήμερα αριθμεί πάνω από 200 αλυσίδες και 3.000 καταστήματα. Η πλειοψηφία των συστημάτων Franchise που βρίσκονται σε λειτουργία προέρχονται από το εσωτερικό της χώρας και ήδη ποσοστό αυτών έχουν επεκταθεί διεθνώς, ενώ η πλειοψηφία αυτών που δεν έχουν επιχειρήσει διεθνή επέκταση, σχεδιάζουν να το κάνουν στο άμεσο μέλλον.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων που αναπτύσσονται με τη μέθοδο αυτή. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό είναι εγκατεστημένο στο λεκανοπέδιο της Αττικής, ακολουθεί στη Μακεδονία και βασικά στη Θεσσαλονίκη και ένα πολύ μικρό σε όλη την υπόλοιπη Ελλάδα.

Όσο αφορά το είδος των δραστηριοτήτων, οι πιο διαδεδομένες είναι η «Εστίαση» και ο «Οικιακός εξοπλισμός». Σημαντικό επίσης είναι και το ποσοστό των εταιριών που δραστηριοποιούνται στον τομέα των τροφίμων και της διατροφής (η εταιρία Goody's διαθέτει σήμερα το μεγαλύτερο αριθμό καταστημάτων, 120 συνολικά). Ακολουθούν οι τομείς «Εκπαίδευση», «Προσωπική φροντίδα και Αναψυχή», «Τουρισμός», «Κινητή τηλεφωνία» και διάφοροι άλλοι.

2. ΤΟ FRANCHISING ΚΑΙ Ο ΝΕΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ

Κατ' αρχήν θα πρέπει να αναφέρουμε τα βήματα που ακολούθησε η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων μέχρι να καταλήξει στη έκδοση του νέου κανονισμού 2790/1999 στις 22.12.99.

22.11.97 η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων δημοσίευσε την «Πράσινη Βίβλο» που αναφερόταν στην πολιτική του ανταγωνισμού μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στους περιορισμούς των κάθετων συμπράξεων (ονομάζονται οι συμφωνίες εκείνες ή οι πρακτικές μεταξύ δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων, καθεμία από τις οποίες δραστηριοποιείται, για την επίτευξη του σκοπού της συμφωνίας, σε διαφορετικό επίπεδο της αλυσίδας παραγωγής ή διανομής και που αφορούν τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες μπορούν να προμηθεύονται, να πωλούν ή να μεταπωλούν ορισμένα αγαθά ή υπηρεσίες).

30.09.98 η Επιτροπή εξέδωσε μία ανακοίνωση συνέχεια της «Πράσινης Βίβλου».

10.06.99 το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξέδωσε δύο νέους κανονισμούς τον 1215/1999 και 1216/1999 οι οποίοι τροποποιούν στην ουσία δύο παλαιότερους.

Ο νέος κανονισμός 2790/1999, που άρχισε να εφαρμόζεται από 1^η Ιουνίου 2000, προσεγγίζει με ένα διαφορετικό τρόπο από τους προηγούμενους τις κάθετες συμπράξεις. Για παράδειγμα επιχειρήσεις που έχουν συνάψει κάθετες συμφωνίες και που το μερίδιο της σχετικής αγοράς δεν ξεπερνάει το 30% δεν είναι υποχρεωμένες να κοινοποιούν τις συμφωνίες αυτές στην επιτροπή. Ακόμα περιέχεται στο νέο κανονισμό απαρίθμηση των περιορισμών που δεν επιτρέπεται να έχουν οι συμφωνίες αυτές (Μαύρη λίστα), κ.α. Γενικά πάντως η Επιτροπή με την έκδοση του νέου κανονισμού προσεγγίζει τις κάθετες συμπράξεις με έναν οικονομικό τρόπο σε αντίθεση με την νομική αντιμετώπιση που ακολουθούνταν μέχρι σήμερα.

Ο νέος αυτός κανονισμός εφαρμόζεται στις κάθετες συμφωνίες τον ορισμό των οποίων δώσαμε παραπάνω και τα στοιχεία του ορισμού αυτού είναι τρία. Πιο συγκεκριμένα οι κάθετες συμφωνίες συνάπτονται μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων ενώ οι προηγούμενοι κανονισμοί κάλυπταν τις συμφωνίες αποκλειστικά μεταξύ δύο μόνο επιχειρήσεων. Ακόμα η συμφωνία συνάπτεται μεταξύ επιχειρήσεων καθεμία από τις οποίες δραστηριοποιείται σε διαφορετικό επίπεδο της αλυσίδας παραγωγής ή διανομής, πράγμα που σημαίνει πως μία επιχείρηση μπορεί να είναι ο παραγωγός, μία άλλη ο χονδρέμπορος και μία άλλη ο λιανοπωλητής χωρίς όμως να αποκλείεται η περίπτωση μια επιχείρηση να δραστηριοποιείται σε περισσότερα από ένα επίπεδα. Τέλος οι κάθετες συμφωνίες που αφορούν αγαθά και υπηρεσίες τόσο τελικά προϊόντα όσο και ενδιάμεσα καλύπτονται από τον κανονισμό, ενώ οι προηγούμενοι κανονισμοί δεν εφαρμόζονταν στις συμφωνίες των οποίων τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες προορίζονταν για μεταποίηση ή ενσωμάτωση. Γενικά ο νέος κανονισμός δεν καλύπτει τις κάθετες συμφωνίες μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Αυστηροί Αντιαγωνιστικοί κάθετοι περιορισμοί (Μαύρη λίστα)

Σύμφωνα με το άρθρο 4 του νέου κανονισμού υπάρχουν ορισμένοι αυστηροί περιορισμοί, όπου στην περίπτωση που ένας ή περισσότεροι από αυτούς περιλαμβάνονται σε μία κάθετη συμφωνία το ευεργέτημα της ομαδικής απαλλαγής χάνεται για το σύνολο της συμφωνίας ανεξάρτητα το μερίδιο αγοράς που κατέχει η συγκεκριμένη επιχείρηση. Ο κατάλογος αυτών είναι ο εξής:

1. Ο αγοραστής δεν έχει τη δυνατότητα να καθορίσει τις τιμές μεταπώλησης ή να επιβάλλει πάγια ή ελάχιστη τιμή μεταπώλησης από τον προμηθευτή στον αγοραστή. Αντίθετα με τον προμηθευτή ο οποίος μπορεί να το κάνει υπό την προϋπόθεση ότι οι συνιστώμενες αυτές τιμές δεν είναι συνέπεια πιέσεων ή κινήτρων που προσφέρονται από οποιοδήποτε συμβαλλόμενο μέρος.
2. Απαγορεύεται στον προμηθευτή να επιβάλλει στον αγοραστή περιορισμό σχετικά με την περιοχή ή τους πελάτες όπου θα διενεργεί ενεργητικές πωλήσεις εκτός από τις ακόλουθες εξαιρέσεις:
 - α) σε περιοχές τις οποίες έχει παραχωρήσει κατ' αποκλειστικότητα σε άλλους πελάτες ή έχει κρατήσει για τον ίδιο. Βέβαια σε καμία περίπτωση δεν θίγεται η δυνατότητα του αγοραστή να διενεργεί παθητικές πωλήσεις.
 - β) σε αγοραστή, που δραστηριοποιείται στον τομέα της χονδρικής, να μην πραγματοποιεί πωλήσεις σε τελικούς χρήστες.
 - γ) σε αγοραστή μέλη ενός Συστήματος επιλεκτικής διανομής, να μην πωλούν σε μη εξουσιοδοτημένους διανομείς.
 - δ) στον αγοραστή να μην πωλεί εξαρτήματα, προμηθευμένα για ενσωμάτωση, σε πελάτες που θα τα χρησιμοποιήσουν για την παραγωγή ίδιου τύπου προϊόντων που κατασκευάζει ο προμηθευτής.
3. Ο προμηθευτής δεν έχει τη δυνατότητα να περιορίσει τη διενέργεια ενεργητικών ή Παθητικών πωλήσεων σε τελικούς χρήστες (καταναλωτές ή επαγγελματίες) από Αγοραστές -μέλη ενός Επιλεκτικού Συστήματος Διανομής που δραστηριοποιούνται στον τομέα των λιανικών πωλήσεων, αλλά διατηρεί το δικαίωμα να απαγορεύσει σε μέλος του δικτύου να διεξάγει την επιχειρηματική του δραστηριότητα μέσα σε ένα μη εγκεκριμένο χώρο εγκατάστασης.
4. Δεν επιτρέπεται ο περιορισμός στην πραγματοποίηση αμοιβαίων προμηθειών μεταξύ των διανομέων-μελών ενός Επιλεκτικού Συστήματος Διανομής. Δηλαδή τα μέλη ενός τέτοιου συστήματος είναι ελεύθερα να αγοράζουν τα συμβατικά προϊόντα από άλλους προμηθευτές-μέλη του δικτύου είτε αυτά δραστηριοποιούνται στο ίδιο είτε σε άλλο επίπεδο της αλυσίδας διανομής.
5. Απαγορεύεται στον προμηθευτή, ο οποίος έχει συμφωνήσει με έναν αγοραστή να τον εφοδιάζει με εξαρτήματα τα οποία ενσωματώνονται στα δικά του προϊόντα, να πωλεί τα εξαρτήματα αυτά ως ανταλλακτικά σε τελικούς χρήστες ή επισκευαστές ή σε άλλα άτομα που παρέχουν υπηρεσίες και στα οποία ο αγοραστής δεν έχει αναθέσει την επισκευή ή την συντήρηση των προϊόντων του.

Άρση ευεργετήματος του κανονισμού

Στα άρθρα 6 και 7 του κανονισμού προβλέπεται η δυνατότητα τόσο της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων όσο και των Κρατών - Μελών να άρουν το

πλεονέκτημα εφαρμογής του κανονισμού εφόσον διαπιστώσουν ότι οι κάθετες συμφωνίες, στις οποίες εφαρμόζεται κανονικά ο νέος κανονισμός, δεν λειτουργούν σύμφωνα με τις προϋποθέσεις του κανονισμού. Ακόμα το άρθρο 8 του κανονισμού παρέχει τη δυνατότητα στην Επιτροπή να κηρύξει τον κανονισμό ανεφάρμοστο σε παράλληλα δίκτυα παρόμοιων κάθετων περιορισμών που καλύπτουν πάνω από το 50% της αγοράς.

Οι προβλέψεις του Κανονισμού συγκεκριμένα για το Franchising

Το νέο κείμενο των οδηγιών κάνει ιδιαίτερη αναφορά στο **Franchising**. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται τα παρακάτω:

1. Η σύμβαση Franchising ορίζεται ως συμφωνία με βάση την οποία ο Δότης (Franchisor) παραχωρεί στο λήπτη (Franchisee) άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης (licenses) δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας που αναφέρονται σε εμπορικά σήματα ή πινακίδες όπως επίσης και τεχνογνωσία για την πώληση και διανομή αγαθών ή υπηρεσιών. Η Λήπτης καταβάλλει στο Δότη, ο οποίος του παραχωρεί την προαναφερθείσα άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης, μία αμοιβή (Franchise Fee) ή διαρκές δικαίωμα (Royalty) για τη χρήση του συγκεκριμένου επιχειρηματικού συστήματος. Η συμφωνία Franchise μπορεί να δώσει στον Δότη τη δυνατότητα να εγκαταστήσει, με περιορισμένες επενδύσεις, ένα ομοιόμορφο δίκτυο για τη διανομή των αγαθών ή υπηρεσιών του.
2. Αναφέρεται ότι οι συμφωνίες Franchise αποτελούν το πλέον χαρακτηριστικό παράδειγμα της κοινοποίησεως στον αγοραστή τεχνογνωσίας για την προώθηση αγαθών ή υπηρεσιών. Μάλιστα όσο μεγαλύτερη σπουδαιότητα έχει η μεταβίβαση της τεχνογνωσίας τόσο πιθανότερο είναι ότι οι κάθετοι περιορισμοί, που περιέχονται στη σύμβαση Franchise, θα πληρούν τις προϋποθέσεις απαλλαγής καθόσον θα είναι απαραίτητοι για την προστασία της μεταβιβαζόμενης τεχνογνωσίας. Σύμφωνα με τον κανονισμό ως τεχνογνωσία ορίζεται το σύνολο των πρακτικών πληροφοριών μη κατοχυρωμένων με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας που προκύπτουν από την εμπειρία και τις δοκιμές του προμηθευτή, οι οποίες είναι απόρρητες, ουσιώδεις και προσδιοριζόμενες.
3. Αναφέρεται ότι η παραχώρηση αδειών χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων σε άυλα αγαθά (Licensing) που περιέχεται στις συμφωνίες Franchise καλύπτεται από τον Κανονισμό υπό την απαραίτητη προϋπόθεση ότι η παραχώρηση αυτή είναι αναγκαία για την πώληση αγαθών ή υπηρεσιών και απόλυτα συνδεδεμένη με αυτή. Γίνεται όμως δεκτό ότι η πλειονότητα των Συμβάσεων Franchise και Master Franchise (Κύριας Δικαιόχρησης) καλύπτει αυτή την προϋπόθεση. Ακόμη δε και αν δεν συμβαίνει αυτό οι Συμβάσεις Franchise Διανομής θα αντιμετωπίζονται με παρόμοιο τρόπο.
4. Αναφέρεται ένας κατάλογος από επτά (7) υποχρεώσεις, η επιβολή των οποίων από τον Δότη στο Λήπτη διαμέσου της Σύμβασης Franchise θεωρείται γενικά αναγκαία για την προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων του πρώτου. Πιο συγκεκριμένα:
 - α) η υποχρέωση του Λήπτη να μην εμπλέκεται, άμεσα ή έμμεσα, σε οποιαδήποτε παρόμοια επιχειρηματική δραστηριότητα με αυτήν της Σύμβασης Franchise.

β) η υποχρέωση του Λήπτη να μην αποκτά οικονομικά συμφέροντα στο κεφάλαιο μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης, τα οποία ενδέχεται να του δώσουν τη δύναμη να επηρεάσει την οικονομική συμπεριφορά αυτής της επιχείρησης.

γ) η υποχρέωση του Λήπτη να μην αποκαλύπτει σε τρίτους την τεχνογνωσία που του έχει παράσχει ο Δότης, στο μέτρο που αυτή η τεχνογνωσία δεν έχει περιπέσει σε δημόσια χρήση.

δ) η υποχρέωση του Λήπτη να κοινοποιεί στον Δότη οποιαδήποτε εμπειρία απέκτησε κατά την εκμετάλλευση του Franchise και να του παραχωρεί, καθώς και στους άλλους Λήπτες, μη αποκλειστική άδεια εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας που προέκυψε από την εμπειρία αυτή.

ε) η υποχρέωση του Λήπτη να ενημερώνει τον Δότη σχετικά με τις παραβιάσεις των παραχωρηθέντων δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, να ενεργεί δικαστικά εναντίον των παραβατών ή να υποστηρίζει τον Δότη σε οποιαδήποτε δικαστική ενέργεια κατά των παραβατών.

στ) η υποχρέωση του Λήπτη να μην χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία που του έχει παραχωρηθεί από τον Δότη για σκοπούς άλλους από την εκμετάλλευση του Franchise.

ζ) η υποχρέωση του Λήπτη να μην μεταβιβάζει χωρίς την συγκατάθεση του Δότη τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την υπογραφή της Σύμβασης Franchise.

5. Σχετικά με την υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού, σε περίπτωση που πληρούνται δύο προϋποθέσεις δεν ισχύει ο γενικός χρονικός περιορισμός της πενταετία αλλά αυτή μπορεί να επιβληθεί στον Λήπτη καθόλη τη διάρκεια της σύμβασης Franchise. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι οι εξής:

α) ότι αυτή η υποχρέωση είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της κοινής ταυτότητας και φήμης του Δικτύου Franchise.

β) ότι ο Δότης δεν κατέχει δεσπόζουσα θέση στην σχετική αγορά.

6. Αναφέρεται ότι σχετικά με τους κάθετους περιορισμούς επί της αγοράς, πώλησης και μεταπώλησης αγαθών και υπηρεσιών οι οποίοι περιέχονται σε μία Σύμβαση Franchise, όπως η επιλεκτική διανομή, η αποκλειστική διανομή και η ρήτρα μη ανταγωνισμού, εφαρμόζεται ο νέος Κανονισμός μέχρι το 30% του μεριδίου αγοράς.

7. Περιλαμβάνεται στις οδηγίες ένα παράδειγμα συμφωνίας Franchise από το οποίο προκύπτει ότι οι υποχρεώσεις των μερών που περιέχονται σε αυτήν θεωρούνται ως αναγκαίες για την προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας του Δότη ή για τη διατήρηση της κοινής ταυτότητας και φήμης του Δικτύου Franchise. Οι υποχρεώσεις αυτές είναι:

α) η υποχρέωση των Ληπτών να προμηθεύονται από τον Δότη τα συμβατικά προϊόντα

β) η υποχρέωση των Ληπτών για ενιαία εμφάνιση των καταστημάτων τους και για χρήση κοινής επωνυμίας.

γ) η υποχρέωση των Ληπτών για πληρωμή αμοιβής (franchise fee) στον Δότη.

δ) η υποχρέωση των Ληπτών για συνεισφορά στην κοινή διαφήμιση του Συστήματος και Δικτύου Franchise.

ε) η υποχρέωση των Ληπτών για την τήρηση του απορρήτου αναφορικά με το Εγχειρίδιο Λειτουργίας του Δότη.

στ) η υποχρέωση των Ληπτών να πωλούν τα συμβατικά προϊόντα μόνο μέσα από τους χώρους της σύμβασης (ρήτρα καταστήματος)

ζ) η υποχρέωση των Ληπτών να πωλούν τα συμβατικά προϊόντα μόνο σε τελικούς καταναλωτές ή άλλους Λήπτες.

- η) η υποχρέωση των Λήπτών να μην πωλούν ανταγωνιστικά προϊόντα καθόλη τη διάρκεια της συμβατικής σχέσης.
- θ) η υποχρέωση του Δότη να μην εγκαθιστά άλλο Λήπτη στη συμβατικά παραχωρηθείσα περιοχή ούτε να λειτουργεί ο ίδιος κατάστημα λιανικής πώλησης στην ίδια περιοχή.
- ι) η υποχρέωση του Δότη να ανανεώνει και να εξελίσσει τα συμβατικά προϊόντα, την οπτική ταυτότητα του Συστήματος Franchise και το Εγχειρίδιο λειτουργίας δηλαδή ουσιαστικά ολόκληρο το Σύστημα, επιπλέον να καθιστά τις ανανεώσεις και βελτιώσεις αυτές προσιτές σε όλους τους Λήπτες του δικτύου του.

Οι νέες Κοινοτικές ρυθμίσεις και το Franchising

Μετά την ανάλυση που προηγήθηκε μπορούμε να βγάλουμε ορισμένα συμπεράσματα για την επίδραση του νέου Κοινοτικού Νομοθετικού Πλαισίου επί των κάθετων συμφωνιών σχετικά με το θεσμό του Franchising. Πιο συγκεκριμένα τα θετικά στοιχεία είναι:

1. Η δημιουργία με τον Κανονισμό 2790/1999 τεκμηρίου νομιμότητας για τις κάθετες συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων των οποίων το μερίδιο της σχετικής αγοράς δεν υπερβαίνει το 30% θα συντελέσει αναμφισβήτητα στη δημιουργία ενός κλίματος ασφάλειας για το θεσμό του Franchising. Ειδικότερα δε για τις Ελληνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο τομέα οι οποίες στην πλειοψηφία τους ανήκουν στην μικρομεσαία κατηγορία.
2. Παρέχεται πια με το άρθρο 4 η δυνατότητα στον προμηθευτή (δότη για τη Σύμβαση Franchise) να επιβάλλει στον αγοραστή (Λήπτη) μέγιστη τιμή πώλησης των αγαθών ή υπηρεσιών.
3. Η αναγνώριση της ιδιαιτερότητας του Franchising και η δημιουργία ενός καταλόγου υποχρεώσεων από το ένα συμβαλλόμενο μέρος προς το άλλο.
4. Η επιτροπή θεώρησε πως για το Franchising ειδικά είναι δυνατό να μην ισχύει ο πενταετής περιορισμός της υποχρέωσης του μη ανταγωνισμού, εφόσον βέβαια πληρούνται οι προϋποθέσεις που έχουν οριστεί.
5. Τέλος πολύ θετικό επίσης είναι το γεγονός ότι η επιτροπή αναγνώρισε την τεράστια σημασία που έχει για τις συμβάσεις αυτού του είδους η γνωστοποίηση από τον Λήπτη στο Δέκτη της σχετικής τεχνογνωσίας.

Σαν αρνητικό του κανονισμού 2790/1999 θα μπορούσαμε να αναφέρουμε το ότι καταργεί τον τοπικό περιορισμό της μετασυμβατικής υποχρέωσης του αγοραστή που ίσχυε στον κανονισμό 4087/88. Ο Λήπτης δηλαδή μπορεί να διεξάγει και μετά τη λήξη της σύμβασης Franchise την ίδια ή παρεμφερή επιχειρηματική δραστηριότητα με αυτή του δικτύου στο οποίο ανήκε, αρκεί να αλλάξει μόνο χώρο επαγγελματικής εγκατάστασης και όχι γεωγραφική περιοχή.

Γενικά πάντως θα λέγαμε πώς η έκδοση από την Επιτροπή του κανονισμού 2790/1999 αναφορικά με το Franchising είναι ένα σημαντικό βήμα για την περαιτέρω ανάπτυξη του θεσμού τόσο μέσα στα στενά όρια της Ελληνικής επικράτειας όσο και στα πλαίσια ολόκληρης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

3. Ο ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ FRANCHISE ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος είναι ένα σωματείο που δημιουργήθηκε μέσα από μια προσπάθεια που ξεκίνησε το 1996, με την πρωτοβουλία κάποιων ανθρώπων οι οποίοι προβλέποντας τη δυνατότητα ανάπτυξης του θεσμού, θεώρησαν ότι χρειαζόταν ένα σώμα το οποίο θα εξέφραζε κοινές απόψεις και ταυτόχρονα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως ένας μοχλός για την παραπέρα ανάπτυξη του franchising στην Ελλάδα. Έδρα του ορίζεται ο Δήμος Αθηναίων.

Τα αρχικά 21 μέλη του Συνδέσμου προέρχονται από διάφορους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας όπως τράπεζες, είδη ρουχισμού, είδη οικιακής χρήσης, εστίαση και τουρισμός.

Σήμερα ο Σύνδεσμος αριθμεί ήδη πάνω από 50 μέλη και καλύπτει ένα ευρύτατο χώρο οικονομικής δραστηριότητας, με τακτικά του μέλη διακεκριμένες εταιρίες του χώρου και επίσης πολλά συνεργαζόμενα μέλη (δικηγόροι, σύμβουλοι επιχειρήσεων) ως επιστημονικοί συνεργάτες.

Στόχος του Συνδέσμου αποτελεί η διάδοση του θεσμού του Franchising στην Ελληνική Οικονομία, με υγιή κριτήρια και συνεχή αύξηση της εμπιστοσύνης του κοινού και τον επενδυτών σε αυτόν.

A. Σκοποί του Σωματίου

1. Η υποστήριξη με κάθε τρόπο του Franchising στην Ελλάδα και η επεξεργασία, υιοθέτηση και δημοσιοποίηση των αρχών και της ορθής πρακτικής του.
2. Να προβάλλει, προστατεύει, προωθεί και διευρύνει τα συμφέροντα των Δικαιοπάροχων και των Δικαιοδόχων.
3. Να συμβάλει στην ομαλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των συντελεστών της αγοράς Franchising.
4. Να υιοθετήσει των Κώδικα Δεοντολογίας της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise με όσες προσθήκες θεωρεί αναγκαίες και να προβάλλει, επιβάλλει κι εξασφαλίσει τη συμμόρφωση των μελών με τις επιταγές του.
5. Να επεξεργάζεται και γενικά να ασχολείται με κάθε ερώτημα, θέμα και πρόβλημα σχετικό με το Franchise, να συμβουλεύει ή να αποφασίζει σχετικά και να επιβάλλει στις επιχειρήσεις αυτές την αποδοχή και τη συμμόρφωσή τους με τέτοιες συμβουλές και αποφάσεις.
6. Να προβάλλει και να ενισχύει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού στα συστήματα Franchise που αναπτύσσουν τα μέλη του Σωματίου.
7. Να πληροφορεί και να εκπαιδεύει σε σχέση με το Franchise και με όλα τα θέματα που το αφορούν.
8. Να επιδιώκει και να εξασφαλίζει την κοινή δράση από πλευράς των Δικαιοπάροχων στα πλαίσια προώθησης των κοινών τους συμφερόντων.
9. Να προωθεί επιχειρηματικές πρακτικές και δραστηριότητες που είναι πιθανό να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της άσκησης επιχείρησης μέσω του Franchise.

Η πραγματοποίηση των σκοπών του Σωματίου επιτυγχάνεται με κάθε νόμιμο μέσο. Για παράδειγμα με την οργάνωση τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό

σεμιναρίων, συνεδρίων, εκθέσεων, ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών εκπομπών και την καταχώρηση δημοσιευμάτων στον πολιτικό και οικονομικό τύπο που να αφορούν το Franchise. Επίσης την θέσπιση βραβείων και υποτροφιών, την έκδοση φυλλαδίων σχετικών με τις δραστηριότητες του Συνδέσμου, την παροχή αναγνώρισης σε πρόσωπα που τηρούν τις αρχές και την ορθή πρακτική του Franchising και τέλος τις προσλήψεις προσωπικού, αγορά εξοπλισμού και μίσθωση εγκαταστάσεων. Ακόμα για την επίτευξη των σκοπών του το Σωματείο δύναται να ιδρύει, με άλλα νομικά ή φυσικά πρόσωπα, ενώσεις στην Ελλάδα ή το εξωτερικό, να συμμετέχει σ' αυτές ή να συνεργάζεται μαζί τους.

Β. Πόροι

Πόροι του Σωματείου είναι τα δικαιώματα εγγραφής των μελών, οι ετήσιες συνδρομές τους και οι έκτακτες εισφορές που αποφασίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο, οι δωρεές και παροχές τρίτων που επιτρέπονται από το νόμο, τα έσοδα από τις δραστηριότητές του, κάθε κρατική ή κοινοτική ενίσχυση, κάθε έσοδο από τραπεζική ή ιδιωτική επιχορήγηση και τα εισοδήματα από την αξιοποίηση, διαχείριση ή εκποίηση της τυχόν κινητής ή ακίνητης περιουσίας του.

Γ. Μέλη

Τα μέλη του Συνδέσμου διακρίνονται σε τακτικά, επίτιμα και συνδεδεμένα.

Τακτικά μέλη, τα οποία συμμετέχουν στις επιτροπές και τις Γενικές Συνελεύσεις του Σωματείου με δικαίωμα ψήφου, μπορούν να εγγραφούν νομικά και φυσικά πρόσωπα (ενήλικες) που έχουν την ιδιότητα του Δικαιοπάρουχου ή του Κυρίως Δικαιοδόχου με έναν τουλάχιστον Δικαιοδόχο.

Τα επίτιμα μέλη, που απολαμβάνουν όλα τα δικαιώματα των τακτικών και συμμετέχουν στις Γενικές Συνελεύσεις με δικαίωμα ψήφου, είναι τα φυσικά πρόσωπα τα οποία έχουν ανακηρυχθεί έτσι με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης λόγω της ιδιαίτερης συμβολής τους στην ίδρυση του Σωματείου και στην ανάπτυξη του θεσμού.

Συνδεδεμένα μέλη μπορούν να εγγραφούν νομικά ή φυσικά πρόσωπα (ενήλικες) που έχουν την ιδιότητα του Δικαιοδόχου, του συμβούλου σε θέματα Franchise, του Δικηγόρου, τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες, εκδοτικές εταιρίες, εταιρίες του τομέα των Μ.Μ.Ε., δημοσιογράφοι, εταιρίες οργάνωσης συνεδρίων και κάθε άλλο πρόσωπο που ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη του θεσμού στην Ελλάδα. Τα μέλη αυτά απολαμβάνουν όλα τα δικαιώματα των τακτικών μελών και συμμετέχουν στις Γενικές Συνελεύσεις χωρίς όμως δικαίωμα ψήφου. Επίσης εκπροσωπούνται στο Διοικητικό Συμβούλιο με 4 εκπροσώπους πάλι όμως χωρίς δικαίωμα ψήφου.

Όσοι επιθυμούν να γίνουν μέλη του Συνδέσμου, υποβάλλουν έγγραφη αίτηση την οποία εξετάζει το Διοικητικό Συμβούλιο και την παραπέμπει στην Επιτροπή Μελών. Η ιδιότητα του μέλους αποκτάται αμέσως μετά την πιο πάνω έγκριση του Δ.Σ. και την καταβολή του δικαιώματος εγγραφής και της ετήσιας συνδρομής του τρέχοντος έτους.

Η αίτηση μέλους για το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδος που υπάρχει μέσα στην ιστοσελίδα του σωματείου είναι:

Αίτηση Μέλους

Επωνυμία Εταιρείας:

Επωνυμία Σήματος Που
Αντιπροσωπεύεται:

Όνοματεπώνυμο & Τίτλος Στελέχους
Επαφής:

Διεύθυνση Εργασίας:

Τηλέφωνο:

Fax:

Email

Συνοπτική Περιγραφή Κλάδου
Δραστηριοτήτων:

Έτος Ίδρυσης Της Εταιρείας:

Σε Περίπτωση Master Franchisee:

Έτος Ίδρυσης Του Master Franchisor:

Γεωγραφική Περιοχή Του Master
Franchisee

Διάρκεια Σύμβασης:

Όνομασία Του Franchisor :

Αριθμός, Περιοχή, Ημερομηνία Έναρξης
Πιλοτικών Καταστημάτων:

Αριθμός, Περιοχή, Ημερομηνία Έναρξης
Δικαιοδόχων:

Έχετε Διαβάσει / Αποδεχθεί Τα Κριτήρια Εισδοχής Νέων Τακτικών Μελών;

Ναι Όχι

Έχετε Διαβάσει / Αποδεχθεί Το Καταστατικό Του Συνδέσμου;

Ναι Όχι

Έχετε Διαβάσει / Αποδεχθεί Τον Κώδικα Δεοντολογίας Του Συνδέσμου;

Ναι Όχι

Αποστολή **Καθαρισμός**

Τακτικά Μέλη

Δικαίωμα Εγγραφής
300.000 δρχ / 880,41€

Ετήσια Συνδρομή
150.000 δρχ / 440,21€

δενος Franchise της Ελλάδος, Αίτηση Μέλους

Συνδεδεμένα Μέλη 200.000 δρχ / 586,94€ 100.000 δρχ / 293,47€

Τα παραπάνω ποσά παρακαλούμε να τα καταθέσετε στον ακόλουθο Τραπεζικό Λογαριασμό:

Εθνική Τράπεζα Αριθμ.Λογμού 104/ 480454.67

και να τα γνωστοποιήσετε στη γραμματεία του Συνδέσμου (fax:3238865) αποστέλλοντας φωτοτυπία του αντιγράφου καταθέσεώς σας καθώς και τα πλήρη στοιχεία σας.

Τα κριτήρια εισδοχής των Δικαιοπάροχων είναι τα εξής:

1. Ενημερωτικός φάκελος του Franchise ο οποίος δίδεται σε υποψήφιους επενδυτές, με διάρκεια σύμβασης, ύψος επένδυσης διαδικασία ένταξης στο σύστημα.
2. Οικονομικά στοιχεία Δικαιοπάροχου, Ισολογισμοί κλπ.
3. Σε περιπτώσεις Master Franchisee, χρειάζεται να αποσταλεί επιστολή επιβεβαίωσης Δικαιοπάροχου που θα αναφέρει την περιοχή δραστηριοποίησης, έναρξη - λήξη της σχέσης, ή την υπογεγραμμένη σύμβαση.
4. Ενημέρωση του Συνδέσμου, αν κατά την αίτηση προς αυτόν υπάρχουν δικαστικές εκκρεμότητες για θέματα Δικαιόχρησης
5. Ύπαρξη ενός τουλάχιστον καταστήματος ή εταιρίας πιλότου του Δικαιοπάροχου στην Ελλάδα.
6. Μη ύπαρξη αίτησης πτώχευσης σε οποιαδήποτε χώρα, κατά την αίτηση του Franchisee στο Σύνδεσμο.
7. Πλήρης και άνευ όρων αποδοχή του Κώδικα Δεοντολογίας του Συνδέσμου.
8. Υπεύθυνη δήλωση του Δ/ντος Συμβούλου σε σχέση με την κατοχύρωση και χρήση του εμπορικού σήματος για το οποίο γίνεται η αίτηση.

Τέλος διαγράφονται από μέλη του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος όσοι υποβάλλουν σχετική αίτηση ή όσοι παραβαίνουν τους ρητούς όρους του καταστατικού, όσοι χάνουν την ιδιότητα του Δικαιοπάροχου (προκειμένου για τακτικά μέλη), πτωχεύουν, τελούν ποινικά αδικήματα ατιμωτικού χαρακτήρα και όσοι με οποιοδήποτε τρόπο εναντιώνονται στους σκοπούς και τις επιδιώξεις του Σωματείου.

Α. Η Γενική Συνέλευση

Η Γενική Συνέλευση αποτελεί το ανώτατο και κυρίαρχο όργανο των μελών. Συγκαλείται στην έδρα του Σωματείου τακτικά όχι αργότερα από τα τέλη Απριλίου κάθε έτους και έκτακτα όποτε το αποφασίσει το Διοικητικό Συμβούλιο. Οι αποφάσεις που παίρνει είναι:

1. Για την τροποποίηση του καταστατικού, καθώς και για οποιαδήποτε μεταβολή του σκοπού του Σωματείου.
2. Για την εκλογή των λοιπών οργάνων του Σωματείου, δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο, την Εξελεγκτική Επιτροπή η οποία παρακολουθεί και ελέγχει το Δ.Σ. ως προς την οικονομική διαχείριση του Σωματείου, καθώς και την εκλογή Εφορευτικής Επιτροπής που κατά το καταστατικό έχει την ευθύνη διεξαγωγής των εκλογών.
3. Για την έγκριση του Ισολογισμού, της λογοδοσίας του Διοικητικού Συμβουλίου και της Έκθεσης της Εξελεγκτικής Επιτροπής.
4. Για τη διαγραφή μέλους.
5. Για τη διάλυση του Σωματείου.
6. Για την έγκριση του Κώδικα Δεοντολογίας και κάθε ενδεχόμενης τροποποίησής του.
7. Για την άσκηση πειθαρχικής εξουσίας και τον έλεγχο εφαρμογής του Κώδικα δεοντολογίας επί των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου.

8. Για κάθε θέμα που δεν ανήκει στην αρμοδιότητα άλλου οργάνου ή δεν προβλέπεται στο καταστατικό.

Επίσης η Γενική Συνέλευση εξετάζει τα γενικά και ειδικά θέματα που απασχολούν το Σωματείο και χαράσσει σε γενικές γραμμές το πρόγραμμα και τις επιδιώξεις του. Τέλος ασκεί τον έλεγχο και την εποπτεία των οργάνων Διοίκησης του Σωματείου και έχει το δικαίωμα να ανακαλέσει την εμπιστοσύνη της στο Διοικητικό Συμβούλιο πριν από τη λήξη της θητείας του.

Ε. Το Διοικητικό Συμβούλιο

Το Σωματείο διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο 13 εκλεγμένων από τη Γενική Συνέλευση μελών, το οποίο έχει τριετή θητεία. Δυνατότητα εκλογής στο Συμβούλιο με δικαίωμα ψήφου έχουν όλα τα οικονομικά τακτοποιημένα τακτικά μέλη του Σωματείου ενώ χωρίς δικαίωμα ψήφου όλα τα οικονομικά τακτοποιημένα συνδεδεμένα μέλη.

Το Διοικητικό Συμβούλιο μετά την εκλογή του ορίζει την Εκτελεστική Επιτροπή που συγκαλείται τουλάχιστον μια φορά το μήνα και σαν έργο έχει το σχεδιασμό της δράσης του Σωματείου, την καθημερινή διοίκησή του, την εκτέλεση των αποφάσεων του Δ.Σ. και την λήψη αποφάσεων επί παντός θέματος οργάνωσης και διοίκησης όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Το Δ.Σ. που συνεδριάζει τακτικά 2 φορές το μήνα και έκτακτα όποτε χρειαστεί ασχολείται με τα εξής:

1. Καθορίζει και εκτελεί το πρόγραμμα δράσης του Σωματείου βάση του Καταστατικού και των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης.
2. Επιμελείται της εκτέλεσης των αποφάσεων της Γενικής Συνέλευσης.
3. Συγκαλεί τη Γενική Συνέλευση και εισηγείται τη λήψη των απαραίτητων αποφάσεων.
4. Υποβάλλει στη Γενική Συνέλευση την έκθεση πεπραγμένων (λογοδοσία) μετά του οικονομικού απολογισμού και τον ετήσιο Ισολογισμό.
5. Μεριμνά για την καταβολή και είσπραξη των εξόδων και εσόδων αντίστοιχα του Σωματείου.
6. Διορίζει από την σύνθεσή του Εκτελεστική Επιτροπή.
7. Έχει τη δυνατότητα να προσλαμβάνει Γενικό Διευθυντή και άλλο προσωπικό και να προσδιορίζει τις αρμοδιότητές του.
8. Από την σύνθεσή του συγκροτεί μόνιμη τριμελή Επιτροπή Μελών και μόνιμο τριμελές Πειθαρχικό Συμβούλιο.
9. Συντάσσει τους μόνιμους Κανονισμούς Λειτουργίας των μόνιμων Επιτροπών για έγκριση και τους θέτει στη Γενική Συνέλευση.
10. Αποφασίζει την λήψη κάθε πρόσφορου μέτρου για την εκπλήρωση των σκοπών του Σωματείου.

ΣΤ. Ορολογία

Καλό θα ήταν πριν αναλύσουμε τον Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising να αναφέρουμε και να εξηγήσουμε μερικούς όρους, όπως δίνονται από το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδος, που θα μας διευκολύνουν στην κατανόηση των πιο κάτω εννοιών:

Franchise:	Δικαιόχρηση.
Business Format Franchise:	(Επιχειρηματικός Τύπος Franchise) Ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα Franchise.
Franchisee:	Δικαιοδόχος.
Franchisor:	Δικαιοπάροχος.
Direct Franchise:	(Άμεσο Franchise) Είναι η περίπτωση όπου ο Franchisor δίνει σε κάθε επιμέρους Franchisee τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το Franchise από μια και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη περιοχή.
Industrial Franchise:	(Βιομηχανικό Franchise) Είναι μια μορφή Franchising όπου ο Δικαιοπάροχος παρέχει στον Δικαιοδόχο την άδεια να μεταποιεί ή να παράγει συγκεκριμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του και να τα πωλεί με το σήμα του.
Distribution Franchise:	(Franchise Διανομής) Είναι μια μορφή Franchising όπου ο Δικαιοπάροχος παρέχει στον Δικαιοδόχο την άδεια να πραγματοποιεί λιανικές πωλήσεις, σε τελικούς καταναλωτές από το κατάστημά του, και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του πρώτου.
Services Franchise:	(Franchise Υπηρεσιών) Είναι μια μορφή Franchising όπου ο Δικαιοπάροχος δίνει την άδεια στο Δικαιοδόχο να παράσχει, σε τελικούς καταναλωτές, συγκεκριμένες υπηρεσίες από το κατάστημά του κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του πρώτου.
Master Franchisee:	(Βασικός Δικαιοδόχος) Είναι η επιχείρηση εκείνη στην οποία ο Δικαιοπάροχος δίνει το δικαίωμα και την ευκαιρία να αναπτύξει περαιτέρω το σύστημα του Δικαιοπάροχου σε μια ευρύτερη εδαφική περιοχή δημιουργώντας ένα δίκτυο Δικαιοδόχων στο οποίο μπορεί να περιλαμβάνεται και ο ίδιος, βάση ενός σχεδίου ανάπτυξης.
Area Developer:	(Δικαιοδόχος Ανάπτυξης Περιοχής) Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο Δικαιοπάροχος παρέχει την άδεια να εκμεταλλευτεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας και εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάση ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.
Area Development:	(Ανάπτυξη Περιοχής) Είναι η περίπτωση όπου ο Franchisor παρέχει σε μια επιχείρηση, τον Δικαιοδόχο Ανάπτυξης Περιοχής, την άδεια να εκμεταλλευτεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή στην οποία ο ίδιος θα δημιουργήσει και θα εκμεταλλευτεί περισσότερες

Development Schedule:	από μια μονάδες βάση ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης. (Χρονικό Σχέδιο Ανάπτυξης) Είναι το δεδομένο συμβατικό χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο Βασικός Δικαιοδόχος και ο Δικαιοδόχος Ανάπτυξης Περιοχής υποχρεούνται να αναπτύξουν το δίκτυο δικαιοδόχων του συστήματος.
Multiunit Franchising:	(Franchise Πολλαπλών Σημείων) Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον Δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/ και υπηρεσιών μέσα από τη δημιουργία περισσότερων από της μιας μονάδες μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.
Franchise Fee:	(Δικαίωμα Εισόδου) Είναι μία εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο Δικαιοδόχος στον Δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του Franchise.
Royalties:	(Περιοδικά Δικαιώματα) Είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει ο Franchisee στον Franchisor για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του Franchise, σε όλη τη διάρκεια της σύμβασης.
Franchise Training:	(Εκπαίδευση Franchise) Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο Δικαιοπάροχος στον Δικαιοδόχο και τους υπαλλήλους του πάνω στο αντικείμενο που τους ενδιαφέρει.
Quality Control:	(Ποιοτικός Έλεγχος) Είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιοπάροχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του Franchise. Αυτό γίνεται έτσι ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των Franchisees του δικτύου με τους κανόνες του Εγχειρίδιο Λειτουργίας και τους όρους της σύμβασης.
Buy Back Option:	(Επιλογή Εξαγοράς) Είναι το συμβατικό δικαίωμα του Franchisee όπου σε περίπτωση λύσης ή λήξης της σύμβασης, μπορεί να ζητήσει από τον Franchisor να του πωλήσει την επιχείρησή του ή μέρος αυτής ή τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του πρώτου κατά τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Z. Κώδικας Δεοντολογίας

Ο Σύνδεσμος καλείται να παίζει ουσιαστικό ρόλο στην διασφάλιση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ Δικαιοπάρωχων, Δικαιοδόχων και καταναλωτικού κοινού. Όχημα για το κτίσιμο μιας διαρκούς σχέσης εμπιστοσύνης με τον επενδυτή ή καταναλωτή αποτελεί ένα συγκεκριμένο πλάνο ενεργειών.

Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising έχει σαν θεμέλιό του τον Κώδικα που καθιέρωσε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise. Η προσθήκη και

ερμηνεία που ακολουθεί υιοθετήθηκε από τον Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδος και εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise για την εφαρμογή του στη χώρα μας από τον Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδος.

Η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise (European Franchise Federation) συστάθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 1972 και μέλη της είναι οι εθνικοί σύνδεσμοι Franchise ή ομοσπονδίες συσταθείσες στην Ευρώπη. Η EFF δέχεται επίσης συνδεδεμένα μέλη, όπως π.χ. μη Ευρωπαϊκούς συνδέσμους ή ομοσπονδίες Franchise και άλλους επαγγελματίες που ενδιαφέρονται ή έχουν σχέση με το αντικείμενο. Τα συνδεδεμένα αυτά μέλη δεν έχουν δικαίωμα ψήφου και δεν μπορούν να ορισθούν αξιωματούχοι στην EFF.

Οι σκοποί της EFF είναι, ανάμεσα σε άλλα, η συνεχής αμερόληπτη και επιστημονική μελέτη του Franchising από κάθε πλευρά, ο συντονισμός των δραστηριοτήτων τα μελών της, η προαγωγή γενικά της βιομηχανίας Franchise και των συμφερόντων των μελών της ειδικότερα.

Η EFF περιλαμβάνει επίσης μια Νομική Επιτροπή που απαρτίζεται από δύο δικηγόρους από κάθε μέλος, εθνικό σύνδεσμο ή ομοσπονδία με εξειδίκευση σε τέτοια θέματα. Ακόμα έχει εγκαταστήσει μια Επιτροπή Διαιτησίας Franchise που είναι στη διάθεση μερών τα οποία επιθυμούν να υποβάλλουν τις διαφορές τους στην κρίση της.

Η αξιολόγηση και η συνεχώς αυξανόμενη σημασία του Franchising στην οικονομία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας καθώς επίσης και ο Κανονισμός Περί ομαδικής απαλλαγής των συμβάσεων Franchise των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων που τέθηκε σε ισχύ την 1^η Ιανουαρίου 1989, ώθησε την EFF στο να επαναδιαμορφώσει τον υπάρχοντα Κώδικα Δεοντολογίας της.

Ο Κώδικας αυτός, που θεωρείται σαν ένα πρακτικό σύνολο στοιχειωδών διατάξεων και συμπεριφοράς και ορίστηκε από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise και τα συνδεδεμένα μέλη της (Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ολλανδία, Πορτογαλία κ' Ηνωμένο Βασίλειο), θα αντικαταστήσει τον προηγούμενο Κώδικα καθώς επίσης και όλους τους εθνικούς και περιφερειακούς που υπάρχουν στην Ευρώπη.

I. Το know-how

Στον ορισμό που δίνει ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος και που αναφέραμε παραπάνω δίνεται ιδιαίτερη σημασία στο σημαντικό ρόλο που παίζει η γνωστοποίηση, από τον Δικαιοδόχο στον Δικαιοπάροχο, της τεχνογνωσίας (know-how) για τη πιο σωστή λειτουργία του θεσμού.

Know-how είναι ένα σύνολο πρακτικών πληροφοριών που δεν έχει τη μορφή πατέντας, που απορρέει από την εμπειρία και τις δοκιμές του Franchisor, που είναι απόρρητο, σημαντικό και αναγνώσιμο. «Απόρρητο» σημαίνει ότι δεν είναι ευρέως γνωστό ή εύκολα προσβάσιμο, «σημαντικό» σημαίνει ότι το know-how περιλαμβάνει πληροφορίες σημαντικές για την πώληση των προϊόντων ή την παροχή των υπηρεσιών και τέλος «αναγνώσιμο» σημαίνει ότι πρέπει να περιγράφεται με επαρκή και κατανοητό τρόπο είτε μέσα στη σύμβαση είτε σε κάποιο ξεχωριστό έγγραφο.

II. Καθοδηγητικές αρχές

1. Ο Δικαιοπάροχος είναι ο δημιουργός ενός δικτύου Franchise, που αποτελείται από αυτόν και τους Δικαιοδόχους
2. Οι υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου είναι οι εξής:

Ο Δικαιοπάροχος

- Έχει λειτουργήσει ένα επιχειρηματικό πρότυπο με επιτυχία για ένα εύλογο χρονικό διάστημα και μέσα από μια τουλάχιστον πιλοτική μονάδα πριν αρχίσει το δικό του Franchise.
- Είναι ο ιδιοκτήτης ή θα έχει τα νόμιμα δικαιώματα να χρησιμοποιεί την επωνυμία του δικτύου του, το σήμα ή άλλο ευδιάκριτο σημείο αναγνώρισης.
- Παρέχει στον Δικαιοδόχο αρχική εκπαίδευση και συνεχή εμπορική ή και τεχνική βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

3. Οι υποχρεώσεις του Δικαιοδόχου είναι οι εξής:

Ο Δικαιοδόχος

- Καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αναπτύσσει την επιχείρηση Franchise και να διατηρεί την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου.
- Παρέχει στον Δικαιοπάροχο στοιχεία λειτουργίας για να διευκολύνει την επιβεβαίωση της απόδοσης και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις, για καλύτερη διαχειριστική καθοδήγηση και επιτρέπει στον ίδιο ή και στους εκπροσώπους του να έχουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και στα αρχεία όποτε του ζητηθεί.
- Δεν αποκαλύπτει σε τρίτους το know-how που του γνωστοποίησε ο Δικαιοπάροχος ούτε μετά τη λήξη της σύμβασης.

4. Υποχρεώσεις και των δύο μερών:

Τα μέρη πρέπει να εφαρμόζουν τη δικαιοσύνη στις μεταξύ τους συναλλαγές. Ο Franchisor θα ειδοποιεί εγγράφως τους Franchisees για τυχόν παράβαση και θα δίνει χρόνο επανόρθωσής της όπου αυτό επιβάλλεται. Ακόμα παράπονα, διαφορές και δυσαρέσκειες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με καλή πίστη και διάθεση.

III. Ανεύρεση Δικαιοδόχων, διαφήμιση και γνωστοποίηση

1. Η διαφήμιση για την ανεύρεση Δικαιοδόχων δεν θα περιέχει αμφιλεγόμενα σημεία και παραπλανητικές δηλώσεις
2. Κάθε υλικό ανεύρεσης Δικαιοδόχων, διαφήμισης και δημοσιότητας που διατίθεται στο κοινό και που περιέχει άμεσες ή έμμεσες αναφορές σε πιθανά μελλοντικά αποτελέσματα, αριθμούς ή κέρδη που θα πρέπει να αναμένουν οι Δικαιοδόχοι, θα είναι αντικειμενικό και όχι παραπλανητικό.
3. Για να μπορούν οι υποψήφιοι Δικαιοδόχοι να γίνουν μέρη ενός δεσμευτικού εγγράφου του οποίου να έχουν πλήρη γνώση, θα πρέπει να τους δίνεται αντίγραφο του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας. Καθώς επίσης και κάθε πληροφορία χρήσιμη για τη σχέση Franchise.

4. Αν ο Δικαιοπάροχος επιβάλλει στον υποψήφιο Δικαιοδόχο ένα Προσύμφωνο θα πρέπει να ακολουθούνται οι εξής αρχές:
 - Πριν την κατάρτιση οποιουδήποτε Προσυμφώνου θα πρέπει να δίνεται έγγραφη πληροφόρηση στον υποψήφιο Δικαιοδόχο με κάθε αντιπαροχή που μπορεί να του ζητηθεί να καταβάλλει στον Δικαιοπάροχο για την κάλυψη εξόδων του δεύτερου σε σχέση με την προσυμβατική φάση.
 - Το προσύμφωνο θα καθορίζει τη διάρκειά του και θα περιλαμβάνει όρο λύσεως.
 - Ο Δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει όρους μη ανταγωνισμού ή και απορρήτου για την προστασία της τεχνογνωσίας και της ταυτότητάς του.

IV. Σύμβαση των Δικαιοδόγων

Ο Franchisor θα πρέπει να επιλέξει και να δέχεται σαν Δικαιοδόχους μόνο εκείνους που, μετά από έρευνα, εμφανίζονται να διαθέτουν τα βασικά προσόντα, εκπαίδευση, προσωπική ποιότητα και οικονομικά μέσα επαρκή για να αναλάβουν την επιχείρηση Franchise.

IV. Σύμβαση Franchise

Η σύμβαση Franchise:

1. Θα πρέπει να είναι σύμφωνη με το Εθνικό Δίκαιο, το Δίκαιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και τον παρόν Κώδικα Δεοντολογίας.
2. Θα εκφράζει τα συμφέροντα των μελών του δικτύου Franchise προστατεύοντας τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπάροχου και διατηρώντας την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου. Όλες οι ρυθμίσεις θα πρέπει να είναι έγγραφες ή μεταφρασμένες στην επίσημη γλώσσα που είναι εγκατεστημένα τα δυο μέρη.
3. Θα περιέχει χωρίς ασάφειες τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες των μερών και όλους τους ουσιώδεις όρους της σχέσης.
4. Οι στοιχειώδεις ελάχιστοι όροι της σύμβασης θα είναι οι ακόλουθοι:
 - Τα δικαιώματα που παρέχονται στον Δικαιοπάροχο.
 - Τα δικαιώματα που παρέχονται στον Δικαιοδόχο.
 - Τα προϊόντα ή και οι υπηρεσίες που θα παρέχονται στον Δικαιοδόχο.
 - Οι υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου.
 - Οι υποχρεώσεις του Δικαιοδόχου.
 - Οι όροι πληρωμής από τον Δικαιοδόχο.
 - Η διάρκεια της σύμβασης. Αυτή θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να επιτρέπει στους Δικαιοδόχους να αποσβέσουν τις αρχικές τους επενδύσεις που αφορούν το Franchise.
 - Η βάση σε κάθε ανανέωση της σύμβασης.
 - Οι όροι με τους οποίους Δικαιοδόχος θα μπορεί να πωλεί ή να μεταβιβάζει την επιχείρηση Franchise και τα τυχόν σχετικά προνομιακά δικαιώματα του Δικαιοπάροχου.

- Όροι για τη χρήση, από τον Δικαιοπάροχο των διακριτικών σημείων του Δικαιοδόχου, επωνυμίας, σήματος, σημείου καταστήματος, λογοτύπου και άλλων σημείων αναγνώρισης.
- Το δικαίωμα του Δικαιοπάροχου να εφαρμόζει το σύστημα Franchise σε νέες ή διαφοροποιημένες μεθόδους.
- Όροι για τη λύση της σύμβασης.
- Όροι για την επιστροφή κάθε υλικής ή άυλης περιουσίας που ανήκει στον Δικαιοπάροχο κατά τη λύση της σύμβασης.

VI. Ο Κώδικας Δεοντολογίας και το Master Franchise

Ο κώδικας αυτός εφαρμόζεται στη σχέση του Δικαιοπάροχου με τους Δικαιοδόχους του καθώς επίσης και στον Κυρίως Δικαιοδόχο με τους Δικαιοδόχους του. Δεν θα εφαρμόζεται στη σχέση ανάμεσα στον Δικαιοπάροχο και τους Κυρίως Δικαιοδόχους του.

Ερμηνεία:

Η προσθήκη και η ερμηνεία που θα ακολουθήσει υιοθετήθηκε από το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδος.

I. Εφαρμογή

Ο Κώδικας αυτός Δεοντολογίας αποτελεί μέρος της έγγραφης συμφωνίας μεταξύ του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος και των εταιριών μελών του. Κατά συνέπεια κάθε παράβαση του από οποιοδήποτε μέλος του Συνδέσμου θεωρείται παράβαση της συμφωνίας και θα εξετάζεται από το Πειθαρχικό Συμβούλιο για τις σχετικές συνέπειες.

Δεν αποτελεί μέρος της συμβατικής σχέσης μεταξύ Δικαιοπάροχου και Δικαιοδόχου.

II. Πνευματική ιδιοκτησία

Κανένα μέλος του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος δεν μπορεί να παραποιεί το σήμα, σλόγκαν ή άλλο σημείο αναγνώρισης άλλου Δικαιοπάροχου με οποιονδήποτε τρόπο που θα είχε τη δυνατότητα να παραπλανεί.

III. Γνωστοποίηση

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω κάθε υλικό ανεύρεσης Δικαιοδόχων θα πρέπει να είναι αντικειμενικό και όχι παραπλανητικό. Η αναφορά αυτή γίνεται για υλικό το οποίο είναι δημόσια ανακοινώσιμο, ειδικότερα:

- Στη νομική μορφή οργάνωσης του Δικαιοπάρoχου ή και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως) που περιλαμβάνει, ανάμεσα σε άλλα, τους σκοπούς της εταιρίας, την έδρα, την ταυτότητα και τη σχετική εμπειρία στο σύστημα του βασικού προσωπικού διαχείρισης του δικαιοπάρoχου ή και του Κυρίως Δικαιοδόχου.
- Στα οικονομικά στοιχεία του Δικαιοπάρoχου ή και του Κυρίως Δικαιοδόχου.
- Στο επιχειρηματικό ιστορικό του Δικαιοπάρoχου ή και του Κυρίως Δικαιοδόχου.
- Στην περιγραφή της επιχείρησης Franchise.
- Στην πρόβλεψη του συνολικού κόστους για δημιουργία της επιχείρησης Franchise.
- Στην γενική περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών του know - how.
- Στην παροχή τεχνικής υποστήριξης από το Δικαιοπάρoχο ή και τον Κυρίως Δικαιοδόχο προς τον Δικαιοδόχο.
- Στα ονόματα και διευθύνσεις του δικτύου Franchise (με ειδική αναφορά στις υπάρχουσες επιχειρήσεις στην Ελλάδα στην περίπτωση ενός Κυρίως Δικαιοδόχου).
- Στον αριθμό των Δικαιοδόχων των οποίων η σύμβαση Franchise έχει λυθεί μέσα στα δυο προηγούμενα χρόνια και στους λόγους αυτής της λύσης.
- Στην πληροφόρηση σχετικά με τις άδειες που τυχόν απαιτούνται από την νομοθεσία για την ίδρυση και λειτουργία επιχείρησης Franchise.
- Στα βασικά στοιχεία μιας σύμβασης franchise όπως δικαιώματα και υποχρεώσεις αμοτέρων των μερών, διάρκεια σύμβασης, όροι ανανέωσης ή λύσης, όροι αποκλειστικότητας κλπ.
- Πληροφόρηση πάνω στη σύμβαση Κυρίως Δικαιοδόχου με την εξαίρεση των οικονομικών συμφωνιών ανάμεσα σε Δικαιοπάρoχο και Κυρίως Δικαιοδόχο.

IV. Εμπιστευτικότητα

Για τους σκοπούς του Κώδικα Δεοντολογίας γίνεται δεκτό ότι οι Δικαιοπάρoχοι μπορούν να επιβάλλουν όρους μη ανταγωνισμού και απορρήτου για να προστατεύσουν πληροφορίες που μπορεί να είναι ουσιώδεις στη λειτουργία του Franchise.

V. Γλώσσα Σύμβασης

Οι Δικαιοπάρoχοι θα πρέπει να εξασφαλίζουν στους Δικαιοδόχους συμβάσεις σε γλώσσα που να είναι αντιληπτή σ' αυτούς. Συνιστάται λοιπόν να χρησιμοποιείται η ορολογία που υιοθετήθηκε από το Σύνδεσμο Franchisetης Ελλάδος και αναφέρθηκε παραπάνω.

4. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ - FRANCHISING

Στα πλαίσια του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων για την επικράτηση των προϊόντων και υπηρεσιών τους και την προώθησή τους σε νέες αγορές, η προσπάθειά τους επιτυγχάνεται όχι πια μόνο με την χρησιμοποίηση του προσωπικού τους και την ίδρυση υποκαταστημάτων αλλά κυρίως με τη χρησιμοποίηση ανεξάρτητων συνεργατών που τους ανατίθεται η δημιουργία και διατήρηση επαρκούς ζήτησης των αγαθών ή υπηρεσιών, που προσφέρουν μέσα από ένα δίκτυο διανομής το Franchise.

Ένα σύστημα Franchise με βάση το αντικείμενό του μπορεί να έχει τις τρεις ακόλουθες μορφές:

1. Franchise Διανομής, σύμφωνα με το οποίο ο Δικαιοδόχος αναλαμβάνει την πώληση των αγαθών που του έχει αναθέσει ο Δικαιοπάροχος μαζί με το σήμα του, μέσα σε ένα συγκεκριμένο χώρο, απευθείας στους τελικούς καταναλωτές πραγματοποιεί δηλαδή λιανικές πωλήσεις. Τέτοιες συμβάσεις συνάπτουν κυρίως εταιρίες ενδυμάτων (Benetton, Sisley), επίπλων (Sato, Noeset), οικιακού εξοπλισμού.
2. Franchise υπηρεσιών, στο οποίο ο Δικαιοδόχος αναλαμβάνει την παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις οδηγίες του Δικαιοπάροχου κάνοντας χρήση του σήματος και της εμπορικής επωνυμίας του δεύτερου. Τέτοιες συμβάσεις συνάπτουν συνήθως Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (Hilton), εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης (Goodys, MacDonalds), ταξιδιωτικά γραφεία κ.α.
3. Franchise παραγωγής ή βιομηχανικό, σύμφωνα με το οποίο ο Δικαιοδόχος αναλαμβάνει την παραγωγή ή μεταποίηση προϊόντων με βάση τις οδηγίες του Δικαιοπάροχου. Τέτοιες συμβάσεις συνάπτουν για παράδειγμα οι εταιρίες αναψυκτικών (Coca - Cola, Fanta)

Το σύστημα franchise αποτελεί σήμερα μια από τις πιο βασικές μεθόδους ανάπτυξης και εξάπλωσης των επιχειρήσεων. Οι μέθοδοι αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

1. Το Μέσο Franchising (Direct Franchising) το οποίο περιλαμβάνει την παραχώρηση από τον Δικαιοπάροχο κατ' ευθείαν στους Δικαιοδόχους το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchise. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται και σε περιπτώσεις επέκτασης του Franchise σε άλλη χώρα.
2. Η Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής (Area Development Agreement) όπου ο Δικαιοδόχος αναλαμβάνει την υποχρέωση να ανοίξει και να διατηρήσει σε λειτουργία μια σειρά από καταστήματα του δικτύου σε μία ορισμένη περιοχή βάση ενός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και επιχειρηματικού σχεδίου.
3. Κύρια Συμφωνία Franchising (Master Franchising), όπου μία επιχείρηση, ο Δικαιοπάροχος παρέχει σε μία άλλη τον Κύριο Δικαιοδόχο, το αποκλειστικό δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise με σκοπό τη σύναψη περαιτέρω συμφωνιών με τρίτους Δικαιούχους.
4. Συμφωνία για Δραστηριότητα Κοινής Επιχείρησης (Joint Venture). Στην περίπτωση αυτή ο Δικαιοδόχος από κοινού με μία άλλη εταιρία, συνήθως μιας ξένης χώρας, τον Joint Venture συνεταιίρο του, συνιστούν μία τρίτη Joint Venture. Η νέα αυτή επιχείρηση στη συνέχεια συνάπτει με τον Δικαιοπάροχο

Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής ή Κύρια Συμφωνία Franchising. Η μορφή αυτή franchising ενδείκνυται όταν ο Δικαιοπάροχος επιθυμεί να επεκταθεί σε χώρες του εξωτερικού γιατί αφού συνεργάζεται με πρόσωπα τα οποία δραστηριοποιούνται στην συγκεκριμένη αγορά, και καλύτερη γνώση της έχουν οπότε περιορίζεται ο επιχειρηματικός κίνδυνος και μεγαλύτερες προσβάσεις στις κυβερνητικές επιδοτήσεις και τα ευεργετήματα του νόμου.

5. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ FRANCHISE

Το Franchising είναι δυνατό να λειτουργήσει σαν μια στρατηγική ανάπτυξης πιο ασφαλής και λιγότερο επικίνδυνη, όμως το ερώτημα που τίθεται εδώ είναι αν οποιαδήποτε επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει με το σύστημα αυτό.

Αν υποθέσουμε ότι κάποια επιχείρηση διαθέτει δυνατότητα παροχής υψηλής ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών έντονα διαφοροποιημένων από τον ανταγωνισμό, ένα αξιόπιστο και δοκιμασμένο σύστημα λειτουργίας και διανομής και τέλος ένα δυνατό brand name τότε υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο ανάπτυξης με Franchise. Όμως είναι πολύ σημαντικό προηγουμένως να επενδυθεί χρόνος, σκληρή εργασία και κεφάλαια στα τέσσερα στάδια ανάπτυξης του δικτύου:

1. Έλεγχος καταλληλότητας και μελέτη σκοπιμότητας της επιχειρηματικής ιδέας (concept).
2. Προετοιμασία επιχειρηματικού πλάνου (Franchise business plan) και υποδομής.
3. Εφαρμογή στρατηγικής επέκτασης και ανάπτυξης του δικτύου.
4. Υποστήριξη και έλεγχος του Δικτύου.

1. Έλεγχος καταλληλότητας και μελέτη σκοπιμότητας

Για να μπορεί μια επιχειρηματική ιδέα να αξιοποιηθεί από ένα σύστημα Franchise θα πρέπει να συγκεντρώνει αρκετά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

• **Βασικά στοιχεία επιχειρηματικής ιδέας:**

Η επιχειρηματική ιδέα στην οποία θα βασιστεί το σύστημα θα πρέπει να έχει στοιχεία μοναδικότητας και εμπορευσιμότητας, να παρουσιάζει ικανή ζήτηση στο παρόν και το μέλλον και να μην αντιγράφεται ή αντιμετωπίζεται εύκολα από τον ανταγωνισμό. Αν αυτά δεν ισχύουν μπορούν να γίνουν κατάλληλες τροποποιήσεις. Η περιοδική ποσοτική και ποιοτική έρευνα αγοράς και ανταγωνισμού είναι αυτή που θα βοηθήσει να εντοπισθούν τα ισχυρά και αδύνατα σημεία του concept (ιδέα) τα οποία σε συνδυασμό με ευκαιρίες που εμφανίζονται στην αγορά, θα οδηγήσουν στις σωστές διορθωτικές παρεμβάσεις.

• **Εταιρική ταυτότητα και σήμα:**

Η εταιρική ταυτότητα της αλυσίδας πρέπει να είναι ισχυρή, να διαφοροποιείται και να ταιριάζει με το συνολικό χαρακτήρα της πρότασης. Το σήμα, τα έντυπα ακόμα και οι στολές του προσωπικού να παρουσιάζουν ομοιογένεια έτσι ώστε να προάγουν την εικόνα τη εταιρίας. Ιδιαίτερη προσοχή επίσης πρέπει να δοθεί στην κατοχύρωση των λογοτύπων γιατί τυχόν αντιγραφή μπορεί να βλάψει ανεπανόρθωτα το σύστημα.

- **Πηγές προμηθειών:**

Το προϊόν ή η υπηρεσία θα πρέπει να παρέχονται στο καταναλωτικό κοινό με συνέπεια και σταθερή ποιότητα χωρίς κίνδυνο ελλείψεων, ανατιμήσεων κλπ. Παράλληλα πρέπει να οργανωθεί και ένα κέντρο διανομής και αποθήκευσης με τις εξής λειτουργίες:

- Κέντρο σύνθεσης παραγγελιών
- Κέντρο υποστήριξης παραγωγής
- Κέντρο διέλευσης
- Κέντρο ροής
- Κέντρο αναμονής

- **Σύστημα και διαδικασίες υψηλού επιπέδου:**

Για την ομαλή λειτουργία ενός δικτύου καταστημάτων είναι βασικό να ακολουθούνται κάποιοι κανόνες. Αυτοί πρέπει να περιγράφονται σε ειδικά Εγχειρίδια Οργάνωσης και Λειτουργίας κατανοητά και αναλυτικά που να καλύπτουν όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής λειτουργίας.

- **Management:**

Η διοίκηση μιας αλυσίδας Franchise θα πρέπει να αντιμετωπίζει τους Franchisees σαν συνεργαζόμενους επιχειρηματίες και όχι σαν υπαλλήλους. Η πρόοδος βασίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό και την ομαλή συνεργασία και όχι σε σχέση εκβιασμού ή καταπίεσης. Η εξάπλωση ενός δικτύου καταστημάτων αποτελεί την καλύτερη διαφήμιση της εταιρίας γι' αυτό και η κεντρική διοίκηση έχει ανάγκη από έμπειρα και καταξιωμένα άτομα που να μπορούν να υποστηρίξουν τις ανάγκες του δικτύου.

- **Κύκλος εργασιών:**

Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι επικερδής και να παρουσιάζει προοπτικές ανάπτυξης των πωλήσεων. Ακόμα να υπάρχει σοβαρή απόδοση στο επενδύμενο κεφάλαιο σε σύγκριση με εναλλακτικές επενδύσεις.

- **Εποχικότητα πωλήσεων:**

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο θέμα της εποχικότητας των πωλήσεων η οποία μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα ρευστότητας της επιχείρησης. Το πιθανό αυτό πρόβλημα αντιμετωπίζεται με κατάλληλο σχεδιασμό των πωλήσεων αυτών καθώς και των προωθητικών ενεργειών.

- **Πιλοτική λειτουργία:**

Η τελική επιβεβαίωση της εμπορικής πρότασης Franchise, σε επίπεδο αποδοχής, λειτουργικότητας, ικανότητας αναπαραγωγής και φυσικά κερδοφορίας προέρχεται από τη λειτουργία ενός τουλάχιστον "πιλοτικού" καταστήματος. Έτσι θα πραγματοποιηθούν στην πράξη τα προγράμματα του Franchisor, θα γίνει κατανοητή η ανταπόκριση του κοινού και θα ακολουθήσουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

- **Εξωτερικοί σύμβουλοι:**

Σε αρκετές περιπτώσεις οι Franchisors συνεργάζονται με ειδικούς επαγγελματίες συμβούλους έτσι ώστε να διαμορφώσουν από κοινού το concept. Οι στόχοι της συνάντησης αυτής είναι:

- Η απόκτηση μιας πλήρους εικόνας για τις κύριες και τις δευτερεύουσες λειτουργίες της επιχείρησης του πελάτη.
- Η άντληση πληροφοριών αναφορικά με τη συνολική επιχειρησιακή μεθοδολογία και προσέγγιση του πελάτη.
- Η προμήθεια των σχετικών οικονομικών στοιχείων.
- Η πλήρης κατανόηση των επιχειρησιακών στόχων και πηγών του πελάτη.
- Η γέννηση ιδεών σχετικά με τις βάσεις στις οποίες θα στηριχθεί η ανάπτυξη του Franchise.
- Οι απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις που έχουν σχέση με την εκπόνηση ενός σχεδίου ανάπτυξης με Franchise.

Στη συνέχεια η εταιρία Συμβούλων Franchise, αφού μελετήσει τα στοιχεία και ολοκληρώσει την μελέτη της, θα προχωρήσει στην δημιουργία ενός πλάνου ενεργειών και στον καθορισμό των προδιαγραφών και των ορών συνεργασίας μεταξύ Δικαιοπάροχου και Δικαιοδόχου.

1. Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου

Έχοντας εξετάσει τις παραπάνω προϋποθέσεις και λαμβάνοντας τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα ο Franchisor μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο που σχετίζεται με την οργάνωση και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας του συστήματος Franchise. Γι' αυτό πρέπει να καταρτιστεί ένα λεπτομερές Επιχειρηματικό Σχέδιο, με χρονικό ορίζοντα 5 ετών, που να αναφέρεται στα εξής θέματα:

- **Ανάλυση της αγοράς:**

Πρέπει να περιλαμβάνεται μια εμπειριστατωμένη ανάλυση της αγοράς, των τάσεων που διαμορφώνονται και του ανταγωνισμού. Η ανάλυση αυτή βοηθά την εταιρία στο να καταγράψει τυχόν ευκαιρίες και να προβλέψει τις μελλοντικές

συνθήκες που θα ισχύουν στο χώρο έτσι ώστε να δημιουργήσει τη μορφή των καταστημάτων αυτών που θα ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις του καταναλωτή.

- **Οργανωτική δομή και στελέχη:**

Η ανάπτυξη μιας αλυσίδας franchise απαιτεί πολλή καλή οργάνωση σε επίπεδο διοικητικής δομής και στελέχωσης. Και αυτό γιατί οι Franchisees χρειάζονται υποστήριξη σε θέματα Διοίκησης Καταστήματος, Marketing, Πωλήσεων, Εκπαίδευσης κλπ. Ο Franchisor έχει δύο επιλογές:

1. Να οργανώσει την δομή της επιχείρησης και να προσλάβει εξειδικευμένα στελέχη.
2. Σε συνδυασμό με το πρώτο, να συνεργαστεί με εταιρία έμπειρων συμβούλων η οποία θα του παρέχει την αναγκαία υποστήριξη.

Οι Managers των Franchise επιχειρήσεων έχουν να αντιμετωπίσουν 4 βασικές προκλήσεις:

1. Τη διατήρηση της ομοιομορφίας σε όλο το δίκτυο.
2. Την επίτευξη της τοπικής ανταπόκρισης σε ικανοποιητικό επίπεδο.
3. Την πραγματοποίηση καινοτομιών σε όλο το δίκτυο όταν παρουσιάζονται ευκαιρίες ή απειλές για την αλυσίδα Franchise.
4. Την ανάπτυξη και την σταδιακή πρόσθεση μονάδων.

- **Πλάνο γεωγραφικής ανάπτυξης:**

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει τις περιοχές τις οποίες επιθυμεί να καλύψει η αλυσίδα. Συνήθως οι περισσότερες αλυσίδες επεκτείνονται ακτινικά από την έδρα της επιχείρησης για λόγους οικονομίας, υποστήριξης και πιο αποτελεσματικού ελέγχου. Κρίσιμο στοιχείο του πλάνου γεωγραφικής ανάπτυξης είναι ο σαφής προσδιορισμός του τύπου καταστήματος ανά περιοχή, σύμφωνα με τα δημογραφικά και γεωγραφικά χαρακτηριστικά της περιοχής.

- **Γεωγραφικά όρια δραστηριότητας των Franchisees:**

Η περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται ο Δικαιοδόχος πρέπει να του εξασφαλίζει μια ικανοποιητική απόδοση της επένδυσής του καθώς και διεύθυνση στην αγορά. Σημαντικό επίσης είναι το θέμα της εξασφάλισης γεωγραφικής αποκλειστικότητας.

- **Εγκαταστάσεις των Franchisees:**

Τα ακίνητα που θα χρησιμοποιούν οι Franchisees πρέπει να καλύπτουν ορισμένες προδιαγραφές όσο αφορά την επιλογή του σημείου εγκατάστασης, τα αρχιτεκτονικά σχέδια, τον εξοπλισμό κλπ.

- **Marketing και διαφήμιση:**

Στο Marketing Plan (πλάνο) πρέπει να περιγράφονται με σαφήνεια οι στόχοι του marketing, το ετήσιο κονδύλι γι' αυτό το σκοπό, η επιθυμητή γεωγραφική κάλυψη, τα μέσα επικοινωνίας και οι σχετικές ενέργειες. Τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο.

- **Σύστημα παρακολούθησης στοιχείων και αναφορών δικτύου:**

Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει την παροχή στοιχείων και αναφορών προόδου από τους Franchisees προς τον Franchisor και αντίστροφα, σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση.

- **Δικαιώματα εκμετάλλευσης:**

Στο επιχειρηματικό πλάνο πρέπει να καθορίζονται τα ποσά που οι Franchisees είναι υποχρεωμένοι να καταβάλλουν όπως:

1. **Initial Franchise fees Entry fees:** Είναι το εφάπαξ χρηματικό αντίτιμο που πρέπει να καταβάλλει ο Franchisee στον Franchisor για την ένταξή του στο δίκτυο και την εκμετάλλευση της εμπορικής επωνυμίας.
2. **Royalties:** Είναι το χρηματικό ποσό, συνήθως υπολογίζεται με βάση ένα συγκεκριμένο ποσοστό επί των πωλήσεων, που καταβάλλει ο Franchisee στον Franchisor για τις υπηρεσίες υποστήριξης που του προσφέρει ο πρώτος. Αυτό καταβάλλεται σε μηνιαία βάση.
3. **Marketing fees:** Είναι το ποσό, συνήθως ένα συγκεκριμένο ποσοστό επί των πωλήσεων, που καταβάλλεται από τον Franchisee στον Franchisor για διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο.

Τα ποσά αυτά θα πρέπει να κυμαίνονται σε λογικά πλαίσια αλλιώς θα καταστήσουν την επένδυση για τον υποψήφιο Franchisee μη ελκυστική.

- **Χρηματοοικονομικές προβλέψεις:**

Έχοντας συγκεντρώσει τις περισσότερες λεπτομέρειες του επιχειρηματικού σχεδίου, ο Franchisor πρέπει να προχωρήσει σε χρηματοοικονομικές προβλέψεις οι οποίες καλύπτουν μια πενταετία, όπου τα δυο πρώτα χρόνια να περιγράφονται πιο αναλυτικά. Οι προβλέψεις αυτές αφορούν Ισολογισμούς, Αποτελέσματα Χρήσης, και Χρηματοροές. Με αυτό τον τρόπο θα διαπιστωθεί η βιωσιμότητα και κερδοφορία της επιχείρησης καθώς και οι πιθανές ανάγκες χρηματοδότησης.

- **Οι εξωτερικοί σύμβουλοι:**

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ο Franchisor μπορεί να συνεργαστεί, για την ανάπτυξη του δικτύου του, με μια εξειδικευμένη εταιρία συμβούλων. Έτσι θα λάβει σημαντική βοήθεια και πιο συγκεκριμένα:

1. Σημαντικά συμπεράσματα σχετικά τους βασικούς παράγοντες που εξασφαλίζουν πολύχρονη ανάπτυξη του συστήματος Franchise.
2. Το «μοντέλο Franchise» που ταιριάζει καλύτερα στη συγκεκριμένη επιχείρηση.
3. Συμβουλές σχετικά με το ύψος του ποσού που πρέπει να χρεωθεί σαν δικαίωμα εισόδου.
4. Προβλέψεις οικονομικών μεγεθών των Franchisees σε συγκεκριμένες περιοχές.
5. Προτάσεις για την δομή υποστήριξης του συστήματος.
6. Τα απαιτούμενα στοιχεία για τη δημιουργία των εγχειριδίων λειτουργίας των καταστημάτων.
7. Συστάσεις και σχεδιασμός ενεργειών.

Ανάπτυξη υποδομής Franchisor

Ο Franchisor πέρα από τον σχεδιασμό πρέπει να προχωρήσει στην ανάπτυξη και της κατάλληλης υποδομής του συστήματος. Η οργάνωση της υποδομής αυτής περιλαμβάνει:

- **Σύμβαση Franchise:**

Η σύμβαση είναι ένα πολύ κρίσιμο σημείο του συστήματος Franchise γι' αυτό θα πρέπει να καταρτίζεται σε συνεργασία με εξειδικευμένο Νομικό Σύμβουλο. Περιγράφει το αντικείμενο, τη διάρκεια της συνεργασίας και τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων μελών.

- **Εγχειρίδια (Manual):**

Τα εγχειρίδια αφορούν τη λειτουργία την εκπαίδευση, το marketing, την τεχνική υποστήριξη, το σύστημα ελέγχου του δικτύου και γενικές διαδικασίες. Πρέπει να είναι γραμμένα από ειδικούς με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνονται κατανοητά από το προσωπικό όλων των βαθμίδων του συστήματος. Ακόμα σημαντικό είναι να αναπροσαρμόζονται και να εξελίσσονται συνεχώς σύμφωνα με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά του κλάδου.

- **Ενημερωτικός φάκελος:**

Ο φάκελος αυτός είναι το έντυπο ενημέρωσης του υποψηφίου Franchisee που καταρτίζεται από τον σύμβουλο Franchise. Πρέπει να περιλαμβάνει με σαφή και κατανοητό τρόπο όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται ο υποψήφιος επενδυτής για να κρίνει αν του ταιριάζει το αυτό το σύστημα Franchise. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να αναφέρει:

- Τις προδιαγραφές του υποψήφιου συνεργάτη.
- Τις προδιαγραφές της μονάδας - καταστήματος.
- Το προφίλ της εταιρίας, το παρελθόν, τους στόχους της, καθώς και περιγραφή της γενικότερης εικόνας.

- Το στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης της εταιρίας που να δικαιολογείται από μια έρευνα αγοράς.
- Το πλάνο προβολής και επικοινωνίας του ονόματος, της υπηρεσίας ή των προϊόντων τόσο στο παρελθόν όσο και στο άμεσο μέλλον.
- Το πρόγραμμα εκπαίδευσης των Franchisees.
- Τα σημεία υποστήριξης του Franchisor μετά την έναρξη λειτουργίας της μονάδας.
- Τους οικονομικούς όρους της συνεργασίας και τα ενδεχόμενα χρηματοπιστωτικά προγράμματα που έχει εξασφαλίσει ο Franchisor για τον Franchisee.
- Την οικονομοτεχνική μελέτη δημιουργίας και λειτουργίας της μονάδας, καθώς και μελέτη βιωσιμότητας του Franchise.
- Ότι άλλο κρίνεται από τον σύμβουλο Franchise ότι θα μπορούσε να διαφωτίσει ακόμα περισσότερο τον εκάστοτε υποψήφιο Δικαιοδόχο.

Εδώ ολοκληρώνεται η φάση της προετοιμασίας, αν και εφ' όσον ο Franchisor έχει δημιουργήσει μέσα στη επιχείρησή του την υποδομή εκείνη που θα του επιτρέψει να εξυπηρετήσει απόλυτα το δίκτυό του. Ακολουθεί στη συνέχεια η επόμενη φάση.

3. Υλοποίηση σχεδίου ανάπτυξης

Τα βήματα που ακολουθούνται στη φάση αυτή είναι:

- **Προσέλκυση Franchisees:**

Η προσέλκυση των υποψηφίων Δικαιοδόχων γίνεται με διάφορους τρόπους όπως μέσω καταχωρήσεων σε εφημερίδες οικονομικού περιεχομένου, με συμμετοχή σε εκθέσεις ή μέσω ειδικών Συμβούλων που έχουν δημιουργήσει λίστες και εφαρμόζουν ένα πρόγραμμα προσέγγισης μιας συγκεκριμένης ομάδας (target group) που παρομοιάζονται σαν ιδανικοί Franchisees.

- **Πρόγραμμα ένταξης και εκπαίδευσης Franchisees:**

Το πρόγραμμα αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο θεωρητική όσο και πρακτική εκπαίδευση σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Έτσι θα εξασφαλιστεί η ομαλότερη και ταχύτερη ένταξη των νέων Δικαιοδόχων στο δίκτυο.

4. Υποστήριξη και έλεγχος δικτύου

Ο Franchisor σ' αυτή τη φάση έχει τουλάχιστον τρεις υποχρεώσεις απέναντι στο δίκτυο των συνεργαζόμενων Franchisees:

- Να υποστηρίζει διαρκώς και επαρκώς τη λειτουργία του.
- Να ελέγχει την ομαλή και ομοιόμορφη λειτουργία του.
- Να εξελίσσει το concept (ιδέα) και να ισχυροποιεί το brand (σήμα) έναντι του ανταγωνισμού.

Μόλις ετοιμαστεί η μονάδα του Δικαιοδόχου, αποστέλλονται από τον Δικαιοπάροχο εξειδικευμένα στελέχη που θα διακοσμήσουν, θα ταξινομήσουν και θα τοποθετήσουν τα εμπορεύματα της νέας μονάδας, έτσι ώστε να είναι έτοιμη να λειτουργήσει. Η υποστήριξη που ξεκινά με το στήσιμο και την οργάνωση του νέου καταστήματος συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας σε τομείς που αφορούν σε:

- Λειτουργία καταστήματος.
- Πωλήσεις και marketing.
- Management προσωπικού.
- Διαχείριση αποθεμάτων.
- Εξυπηρέτηση πελατών.
- Χρηματοοικονομική διαχείριση.
- Διασφάλιση ποιότητας.

Επιπλέον, απαραίτητος είναι ο έλεγχος της ομαλής και συνεχούς λειτουργίας της αλυσίδας. Αυτός μπορεί να επιτευχθεί με *Εσωτερικούς Μηχανισμούς* δηλαδή, με έκτακτες επισκέψεις στελεχών της μητρικής εταιρίας και τακτικές συναντήσεις των μελών του δικτύου προκειμένου να ανταλλάσσονται απόψεις και προτάσεις για τη βελτίωση της καθημερινής λειτουργίας των καταστημάτων. Επίσης ο έλεγχος μπορεί να γίνει με *Εξωτερικούς Μηχανισμούς* που είναι οι επισκέψεις από ειδικά εκπαιδευμένους "μυστικούς αγοραστές" οι οποίοι, με το πρόσχημα ότι θέλουν να εξυπηρετηθούν, ελέγχουν και αξιολογούν τον τρόπο λειτουργίας του καταστήματος.

Επίλογος

Όταν μία επιχείρηση εξετάζει σοβαρά το ενδεχόμενο επέκτασης μέσω Franchising, ανεξάρτητα από το είδος και το μέγεθός της, πρέπει να ακολουθηθεί μια διαδικασία όπως αυτή που περιγράφηκε παραπάνω. Όπως ήδη αναφέρθηκε η σωστή προετοιμασία και η επαρκής μελέτη της εταιρίας, της αγοράς και του ανταγωνισμού είναι οι κρίσιμότεροι παράγοντες επιτυχίας και απαιτούν επένδυση χρόνου και χρήματος.

Αν λοιπόν αποφασίσει τελικά να εισέλθει στο χώρο αυτό καλό είναι ο επιχειρηματίας να απευθυνθεί σε ειδικούς Συμβούλους αποφεύγοντας έτσι λάθη που κοστίζουν σε χρόνο, χρήμα και ποιότητα του δικτύου.

6. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΣΤΟ ΘΕΣΜΟ ΤΟΥ FRANCHISE

Οι επιχειρηματικές έρευνες, αποτελούν την πιο ασφαλή μέθοδο ανάπτυξης των επιχειρήσεων είτε αυτές δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο είτε στην παροχή υπηρεσιών είτε στο βιοτεχνικό ή βιομηχανικό κλάδο. Στο θεσμό του Franchise όμως οι έρευνες αυτές αποτελούν τόσο τη βάση ενός concept όσο και τον άξονα υλοποίησής του. Στοχεύοντας, λοιπόν στην ανάπτυξη μέσω του συστήματος Franchise οι έρευνες είναι απαραίτητες για την επιτυχία.

Παρακάτω θα ακολουθήσει ανάλυση των ερευνητικών μεθόδων που υπάρχουν.

Έρευνα αγοράς

Όλοι γνωρίζουμε ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται πάνω απ' όλα από την αποδοχή της από το καταναλωτικό κοινό. Η έρευνα αγοράς είναι μια γνωστή έννοια όμως για να κατανοηθούν καλύτερα τα οφέλη της θα παρουσιάσουμε παρακάτω το σκοπό και τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται καθώς επίσης και τα αποτελέσματά της.

Κύριος σκοπός της έρευνας είναι ο προσδιορισμός των προθέσεων του καταναλωτή για κάποιο προϊόν ή μια επιχείρηση. Εκτός απ' αυτό όμως από την συγκεκριμένη έρευνα προκύπτουν και άλλα χρήσιμα στοιχεία που δείχνουν τις τάσεις της αγοράς τόσο σε τοπικό όσο και σε πανελλαδικό ή ακόμα και παγκόσμιο επίπεδο.

Αρχικά επιλέγεται η περιοχή η οποία θα διερευνηθεί. Αυτή μπορεί να είναι κάποιος δήμος, νομός, μια περιφέρεια ή συνδυασμός αυτών. Η επιλογή της περιοχής βασίζεται σε παραμέτρους όπως:

- Το target group που απευθύνεται η επιχείρηση ή το προϊόν.
- Η κουλτούρα της επιχείρησης.
- Τα εισοδήματα των καταναλωτών της περιοχής.
- Ο ανταγωνισμός που υπάρχει στην περιοχή.

Κατόπιν επιλέγεται το μέγεθος και το μείγμα του δείγματος. Το μέγεθος του δείγματος βασίζεται στο μέγεθος του πληθυσμού της περιοχή που έχει επιλεγεί. Δεν είναι δυνατόν για παράδειγμα να πραγματοποιηθεί μια πανελλαδική έρευνα σε πλήθος 50 ατόμων. Το μείγμα του δείγματος βασίζεται στο target group που στοχεύει η επιχείρηση. Για παράδειγμα μια εταιρία εμπορίας νεανικών γυναικείων ρούχων που απευθύνεται σε γυναίκες 16 - 24 ετών, είναι βασικό να συμπεριλάβει στο δείγμα της έρευνάς της άτομα αυτής της ηλικίας και μητέρες αυτών.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου είναι το επόμενο βήμα αφού αποφασιστεί πρώτα, από τον υπεύθυνο της έρευνας, ο τρόπος συλλογής των στοιχείων. Αυτός θα αποφασίσει αν η συλλογή θα γίνει τηλεφωνικά, με επίσκεψη στο σπίτι, στο δρόμο, μέσω ταχυδρομείου ή και με συνδυασμό των παραπάνω.

Ακολουθεί η πραγματοποίηση της έρευνας και η εξαγωγή των συμπερασμάτων. Οι πληροφορίες που παρέχονται έχουν να κάνουν με:

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

Είναι κατανοητό λοιπόν πως η επιχείρηση έχοντας αυτές τις πληροφορίες μπορεί να αποφασίσει αν θα εισέλθει στην αγορά και πως θα πρέπει να προσαρμόσει τη στρατηγική της με τέτοιο τρόπο ώστε να πετύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Η έρευνα αγοράς λοιπόν σκοπεύει στη διαμόρφωση επιτυχημένης εμπορικής πολιτικής που τελικώς θα αυξήσει τις πωλήσεις και φυσικά τα κέρδη της επιχείρησης.

Μελέτη ανταγωνισμού

Η «μελέτη ανταγωνισμού» μπορεί να συμπεριλαμβάνει την έρευνα αγοράς ή να πραγματοποιείται μετά από αυτή. Διενεργείται σε τακτά χρονικά διαστήματα κι αυτό γιατί προσφέρει πληροφορίες για τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η μελέτη αυτή εξετάζει τον αριθμό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων τόσο σε τοπικό όσο και σε πανελλαδικό επίπεδο, καθώς και τα οικονομικά μεγέθη τους.

Συγκεντρώνοντας όλα τα παραπάνω στοιχεία είμαστε σε θέση να εξάγουμε πληροφορίες σχετικά με :

- Τη δυναμική της αγοράς.
- Τη δύναμη των ανταγωνιστών.
- Το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση και τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών.
- Τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της.
- Τον τρόπο εξυπηρέτησης πελατών των ανταγωνιστών.

Με βάση τη "μελέτη ανταγωνισμού" η επιχείρηση είναι σε θέση να αναπτύξει την δραστηριότητά της με τέτοιο τρόπο, ώστε να κερδίζει όλο και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Έρευνα Site Location

Η έρευνα Site Location , παρά το γεγονός ότι δείχνει να είναι ίδια με την Έρευνα Αγοράς υπάρχουν κάποια σημεία διαφοροποίησης. Θα μπορούσαμε να την ορίσουμε σαν μια περιορισμένη και προσαρμοσμένη έρευνα αγοράς, η οποία όμως εφαρμόζεται μόνο όταν μια υπάρχουσα επιχείρηση επιθυμεί να δημιουργήσει ένα ακόμα σημείο παρουσίας. Πρόκειται δηλαδή για μια έρευνα που θα κρίνει για την επιτυχία ή μη μιας επένδυσης.

Ο τρόπος που διενεργείται είναι ίδιος με της έρευνας αγοράς μόνο που η περιοχή καθώς και το σύνολο του πληθυσμού που θα επιλεγούν θα είναι πολύ περιορισμένα.

Τα στοιχεία που εξάγονται εκτός αυτών που αναφέρθησαν στην έρευνα αγοράς είναι:

- Οι τρόποι προσέγγισης των καταναλωτών στο σημείο.
- Οι ενδεικτικές τιμές των ενοικίων στην συγκεκριμένη περιοχή.
- Η πρόβλεψη των εσόδων και εξόδων της επιχείρησης για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας στο σημείο αυτό.
- Η πρόθεση των καταναλωτών σε σχέση με την επιχείρηση.
- Η τρόπος συμπεριφοράς των καταναλωτών που διέρχονται από το σημείο.

Secret Shopping

Ένα από τα πιο βασικά σημεία ενός συστήματος Franchise είναι η ομοιομορφία που πρέπει να υπάρχει σε όλα τα σημεία παρουσίασης της επιχείρησης. Η ομοιομορφία αυτή πέρα από τη γενικότερη εμφάνιση του καταστήματος πρέπει να υφίσταται και σε άλλους τομείς όπως:

- Οι γνώσεις και η εξειδίκευση του προσωπικού.
- Ο τρόπος εξυπηρέτησης των πελατών.
- Η τηλεφωνική εξυπηρέτηση.
- Το after sales service δηλαδή οι υπηρεσίες που προσφέρονται και μετά την πώληση των προϊόντων.
- Η ατμόσφαιρα του καταστήματος (μουσική, φωτισμός κλπ).
- Το επίπεδο καθαριότητας του χώρου.

Το Secret Shopping, είναι μια μυστική έρευνα που πραγματοποιείται στα καταστήματα του επιχειρηματία για τον οποίο γίνεται αυτή και σε κάποια επιλεγμένα καταστήματα ανταγωνιστών. Σκοπός της είναι να εξαχθούν πληροφορίες για τον τρόπο που βλέπουν οι καταναλωτές την επιχείρηση και για τη θέση της σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η έρευνα πραγματοποιείται με μυστική επίσκεψη, εξειδικευμένου ατόμου (Secret Shopper), στο κάθε κατάστημα παριστάνοντας τον πελάτη. Ο επισκέπτης παρατηρεί, βαθμολογεί και στη συνέχεια συντάσσει μια έκθεση με τα στοιχεία που έχει συγκεντρώσει. Την έκθεση αυτή αναλαμβάνουν μετά ειδικοί, που αφού επεξεργαστούν τις πληροφορίες, εξάγουν χρήσιμα συμπεράσματα για τα καταστήματα που αφορούν:

- Την εσωτερική εικόνα του καταστήματος.
- Τη συνολική σήμανση του καταστήματος.
- Τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών.
- Τον τρόπο παρουσίασης των προσφερόμενων προϊόντων.
- Τον τρόπο που πραγματοποιούνται οι πωλήσεις.
- Την εμφάνιση του προσωπικού.
- Τη γενική ατμόσφαιρα του καταστήματος.
- Τα επίπεδα καθαριότητας των εξωτερικών χώρων του καταστήματος.

- Τα επίπεδα καθαριότητας των εσωτερικών χώρων.
- Άλλα σημεία που πρέπει να ερευνηθούν σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης.

Συνήθως το Secret Shopping, διεξάγεται σε μηνιαία ή διμηνιαία βάση, ώστε να επιτυγχάνεται η αντικειμενικότερη παρακολούθηση του δικτύου πωλήσεων και να προωθούνται νέες Επιχειρηματικές Στρατηγικές όπου κρίνεται απαραίτητο.

Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι με την έρευνα αυτή αξιολογούνται όλες οι παράμετροι λειτουργίας από ερευνητές που δεν έχουν οικονομική ή συναισθηματική εξάρτηση από την αλυσίδα. Και τα αποτελέσματα αξιολογούνται από στατιστικούς.

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι το Secret Shopping δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση διαδικασία ελέγχου του προσωπικού της αλυσίδας αλλά ο σκοπός του είναι μόνο η ανάπτυξη και αναβάθμιση της λειτουργίας του δικτύου καταστημάτων.

Έρευνα ικανοποίησης πελατών

Η εξυπηρέτηση των πελατών, τα τελευταία χρόνια αποτελεί μια μορφή ανταγωνισμού των επιχειρήσεων και πολλές απ' αυτές έχουν ήδη κατανοήσει ότι η ικανοποίησή τους επέρχεται από την άρτια εξυπηρέτηση που τους παρέχεται.

Οι έρευνες ικανοποίησης πελατών διενεργούνται στους ήδη υπάρχοντες της εκάστοτε επιχείρησης, με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Μ' αυτόν τον τρόπο συλλέγονται στοιχεία τα οποία κατόπιν επεξεργασίας εξάγονται αποτελέσματα σχετικά με:

- Το λόγο που προτίμησαν οι καταναλωτές τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης.
- Τη συχνότητα συναλλαγής των πελατών με την επιχείρηση.
- Τη γνώμη τους για τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Τη γνώμη τους για την εξυπηρέτηση πελατών.
- Το λόγο που τους προσέλκυσε στο κατάστημα.
- Τις μελλοντικές τους προθέσεις.
- Την καλύτερη και χειρότερή τους εντύπωση από το σύνολο των συναλλαγών που πραγματοποίησαν.
- Άλλα στοιχεία που κρίνονται απαραίτητα σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και τις αγορές στην οποία κινείται.

Τα οφέλη της έρευνας αυτής είναι στην πραγματικότητα είναι αναρίθμητα αρκεί να αναλογιστούμε ότι η επιχείρηση πραγματοποιώντας την θα είναι σε θέση να πορευτεί σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών της.

Συμπερασματικά θα λέγαμε για τις έρευνες γενικά ότι η προσφορά τους είναι καθοριστική. Κι αυτό γιατί μια επιχείρηση που διενεργεί έρευνες:

- Είναι πιο σίγουρη για την αγορά που εισέρχεται ή δραστηριοποιείται.
- Είναι αποδοτικότερη σε κάθε τοπική αγορά που εισέρχεται.
- Δημιουργεί καλύτερα και αποτελεσματικότερα marketing plans.
- Ελέγχει πλήρως το δίκτυό της.
- Παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.

- Γνωρίζει όλα τα δυνατά και αδύνατα σημεία της καθώς και του ανταγωνισμού.
- Αποφεύγει τις αποτυχίες.
- Μεγιστοποιεί τα κέρδη των καταστημάτων Franchise της και κατά συνέπεια τα δικά της.
- Γνωρίζει εκ των προτέρων τα ρίσκα του συστήματος, προβλέπει τα λάθη και γίνεται ισχυρότερη απέναντι στους αντιπάλους της.
- Παρέχει εμπιστοσύνη και σιγουριά στους πελάτες της.

7. Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στην εποχή μας οι συνθήκες ανάπτυξης σε μια αγορά είναι έντονες και σύνθετες σε συνδυασμό με τις ραγδαίες επιχειρηματικές εξελίξεις. Η προσπάθεια, λοιπόν για δημιουργία νέας αλυσίδας ή για αναβάθμιση μιας ήδη υπάρχουσας, λαμβάνει χώρα μέσα σε ένα ιδιαίτερα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την πιο επιτυχημένη υλοποίηση της προσπάθειας αυτής είναι η ταχύτητα στον σχεδιασμό και την εκτέλεση, ο οργάνωση για την εκκίνηση της προσπάθειας και τη λειτουργία της αλυσίδας και τέλος η καινοτομία η οποία θα διασφαλίσει τη διαφοροποίηση. Πιο αναλυτικά:

- **Ταχύτητα**

Η ταχύτητα είναι απαραίτητη για να μην προλάβουν να ενεργήσουν πρώτοι οι ανταγωνιστές, για να μη χαθεί πολύτιμος χρόνος, γιατί αν δεν ξεκινήσει μια προσπάθεια δεν θα τελειώσει και τέλος γιατί οι ευκαιρίες δεν περιμένουν.

- **Οργάνωση**

Η οργάνωση επιβάλλεται για να επιτευχθεί αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, για να μη γίνουν λάθη, για να μην γίνουν δύο φορές τα ίδια πράγματα, για να μη σπαταλιούνται χρήματα και τέλος για να μη χάνεται πολύτιμος χρόνος.

- **Καινοτομία**

Η καινοτομία επίσης είναι καθοριστικής σημασίας σε μια επιχείρηση αφού έτσι διαφοροποιείται και ξεχωρίζει, επιτυγχάνει διαχρονικότητα και επιτυχία και την προτιμούν οι πελάτες της.

Οργανωτική Δομή

Για να επιτευχθούν και να διασφαλιστούν τα παραπάνω θα πρέπει να υπάρχουν τα στελέχη αυτά καθώς και τα εκπαιδευτικά προγράμματα που με την κατάλληλη ποιότητα και συχνότητα να στηρίζουν το δίκτυο. Θα πρέπει να επιλεγεί δηλαδή η ορθή οργανωτική δομή του συστήματος.

Η πρώτη Οργανωτική Δομή αφορά πλήθος δικτύου 3 - 8 και οι βασικές λειτουργίες εξυπηρετούνται από 3 θέσεις. Υπεύθυνος Παραγωγής, Υπεύθυνος Πωλήσεων και marketing και Υπεύθυνος Λογιστηρίου. Επιπλέον η μητρική εταιρία

πλαισιώνεται με ένα επιτελείο εξωτερικών συνεργατών, όπως νομικός σύμβουλος, οικονομικός σύμβουλος κ.α.

Η δεύτερη Οργανωτική Δομή αφορά πλήθος δικτύου 9 - 25 και οι βασικές λειτουργίες εξυπηρετούνται από 4 θέσεις. Τον Διευθυντή Πωλήσεων και marketing, τον Οικονομικό Διευθυντή, τον Διευθυντή Logistics και τον Διευθυντή σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον η μητρική εταιρία όπως και στην προηγούμενη περίπτωση στηρίζεται από ένα επιτελείο εξωτερικών συνεργατών.

Η τελευταία Οργανωτική Δομή αφορά πλήθος δικτύου 26 και άνω και οι βασικές λειτουργίες του εξυπηρετούνται από 5 θέσεις. Αυτές είναι οι 4 που αναφέρθησαν πιο πάνω και μια ακόμα αυτή του Διευθυντή Διασφάλισης Ποιότητας.

Γενικά θα λέγαμε ότι σε οποιοδήποτε σχήμα δομής της οργάνωσης ενός δικτύου καταστημάτων οι κεντρικές υπηρεσίες της μητρικής εταιρίας έχουν την υποχρέωση να παρακολουθούν, να αναλύουν και να προσαρμόζονται στις εξελίξεις που αφορούν:

- Τάσεις και προοπτικές του κλάδου.
- Στρατηγικές του ανταγωνισμού.
- Αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού.
- Νέες τεχνολογίες.
- Πληροφορική.
- Marketing.
- Οργάνωση.

8. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING ΑΠΟ ΠΑΡΟΜΟΙΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Από τον ορισμό της Σύμβασης Franchise που έχει δοθεί προηγουμένως γίνεται δεκτό ότι το Franchising αποτελεί εξέλιξη των παραδοσιακών θεσμών της εμπορικής αντιπροσωπείας και προγενέστερα της παραγγελίας και πρακτορείας, από τους οποίους θεσμούς έχει δανειστεί αρκετά στοιχεία χωρίς όμως να ταυτίζεται με αυτούς.

Franchising και εμπορική αντιπροσωπεία (Commercial agency)

Ο εμπορικός αντιπρόσωπος θεωρείται σαν βοηθητικό (όπως ο λήπτης Franchise), πλην ανεξάρτητο, πρόσωπο του εμπορίου στο οποίο ο έμπορος (συνήθως παραγωγός) αναθέτει, την έναντι ανταλλάγματος (προμήθεια), μέριμνα των υποθέσεων του συνήθως αποκλειστικά για μια ορισμένη περιοχή. Έτσι ο εμπορικός αντιπρόσωπος εμφανίζεται στις συναλλαγές ως πληρεξούσιος του εμπόρου, είτε ως μεσίτης που μεσολαβεί στη διαπραγμάτευση και κατάρτιση συμβάσεων 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 έγκειται στο ότι ο εμπορικός αντιπρόσωπος συμβάλλει στο όνομα για λογαριασμό του εμπόρου τον οποίο αντιπροσωπεύει, ενώ ο λήπτης Franchise συμβάλλει 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 στα πλαίσια της σύμβασης Franchise επιτρέπονται μόνο συνιστώμενες τιμές.

Franchise και εξουσιοδοτημένος έμπορος - διανομέας (commercial agency)

Η εμπορική πρακτική διακρίνει από τη σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας τη σύμβαση του παραγωγού με τον εξουσιοδοτημένο έμπορο - διανομέα που απαντάται είτε ως σύμβαση αποκλειστικής προμήθειας, είτε ως σύμβαση αποκλειστικής διανομής είτε τέλος ως σύμβαση επιλεκτικής διανομής.

Σε κάθε περίπτωση ο εξουσιοδοτημένος έμπορος - διανομέας, όμοια όπως και ο λήπτης Franchise, 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 εντάσσεται στο δίκτυο διανομής του παραγωγού και ακολουθεί ως προς την οργάνωση και την προώθηση των προϊόντων τις δικές του οδηγίες. Ειδικότερα, στη σύμβαση αποκλειστικής προμήθειας ο εξουσιοδοτημένος έμπορος - μεταπωλητής όμοια όπως και ο λήπτης Franchise 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 ο εξουσιοδοτημένος έμπορος έχει αναλάβει και αποκλειστικότητα στη διάθεση των προϊόντων του παραγωγού σε ορισμένη περιοχή και απολαμβάνει χωρικής προστασίας, έχοντας αποκλειστική γεωγραφική περιοχή διανομής όπως και ο λήπτης Franchise. Με το σύστημα επιλεκτικής διανομής ο παραγωγός διανέμει τα προϊόντα του μέσω συμβεβλημένων μεταπωλητών τους οποίους επιλέγει με βάση τη επαγγελματική τους κατάρτιση και υποδομή προκειμένου να ενισχύσει τις πωλήσεις και να διατηρήσει τη φήμη των προϊόντων του σε μια συγκεκριμένη αγορά. Ο ενοποιημένος διανομέας εξακολουθεί να θεωρείται σαν ανεξάρτητος έμπορος που αγοράζει εμπορεύματα, τα οποία του παραδίνει 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.

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 διανομής του παραγωγού είναι κατά κανόνα πιο χαλαρή από αυτή του λήπτη Franchise.

Ακόμα δεν υπάρχει για όλα τα μέλη του συστήματος μέθοδος marketing, ούτε υψηλός και λεπτομερειακός βαθμός οργάνωσης και ομοιομορφίας, ούτε συνεχής παροχή τεχνογνωσίας και συμβουλών από τον φορέα του συστήματος.

Franchising και σύμβαση έργου

Η υποχρέωση του δότη να παραχωρήσει τη χρήση και εκμετάλλευση του πακέτου Franchise εντάσσοντας το λήπτη στο σχετικό σύστημα αναφέρεται στην επίτευξη ενός οικονομικού αποτελέσματος και θα μπορούσε να θεωρηθεί ως έργο. Κάτι τέτοιο όμως δεν θα ήταν ορθό γιατί παραβλέπονται άλλες βασικές υποχρεώσεις του δότη για συνεχή παροχή υποστήριξης στον λήπτη, υποχρέωση που είναι άγνωστη στη σύμβαση έργου.

Franchising, character/ Personality merchandising και sponsoring

Το Franchising διακρίνεται από το character και personality merchandising που αφορά τη συμβατική και έναντι ανταλλάγματος χρησιμοποίηση ονόματος (πραγματικού ή πλασματικού) ή εικόνας κάποιου προσώπου για τη διαφήμιση προϊόντων ή υπηρεσιών. Ειδικότερα για 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 όπως βιβλίο, κινηματογραφικό έργο, διαφημιστικό σπότε κλπ.

Διακρίνεται επίσης από τη χορηγία (sponsoring) που είναι σύμβαση με την οποία μια επιχείρηση χορηγός αναλαμβάνει τη χρηματοδότηση ενός οργανωτή καλλιτεχνικού ή πολιτιστικού προγράμματος ή αθλητικών εκδηλώσεων απευθείας των ίδιων των συμμετεχόντων 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 επιτευγμάτων του.

9. ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟ FRANCHISING

Κανένα σύστημα και καμία επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την ποιότητα στο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο εμπλέκεται στο χώρο. Ο τρόπος που θα βελτιωθεί η ποιότητα αυτή είναι φυσικά η εκπαίδευση, μάθηση, παιδεία.

Σαφώς το προϊόν παίζει πρωταρχικό ρόλο αλλά είναι απαραίτητη και η τήρηση των κανονισμών των συστημάτων και πως θα γίνει αυτό αν οι άνθρωποι που καλούνται να εργαστούν γι' αυτό δεν ανταποκρίνονται στο επίπεδο του επαγγελματισμού που απαιτείται. Ακριβώς γι' αυτό το λόγο λοιπόν είναι απαραίτητη η εκπαίδευση στις αλυσίδες Franchise.

Η εκπαίδευση, που πρέπει να γίνεται από ειδικούς δασκάλους, έχει τέσσερις βασικούς αποδέκτες και διαμορφώνεται συνοπτικά ως εξής:

1. Εκπαίδευση για υποψήφιους Franchisors

Απευθύνεται στους Franchisors, για το πώς να κάνουν το προϊόν τους Franchisable (ικανό για Franchise), και βασίζεται στους εξής άξονες:

- Βασικά στοιχεία για το Franchising.
- Πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα συστήματος Franchise.
- Αποτελεσματική διοίκηση αλυσίδας.
- Πηγές για ανεύρεση κατάλληλων Franchisees.
- Επιλέγοντας τους καταλληλότερους Franchisees.
- Η ψυχολογία του Franchisee.
- Πώς να πειστούν οι κατάλληλοι Franchisees.
- Αποτελεσματική οργάνωση συστήματος Franchise.
- Νομικά θέματα και συμβάσεις στο Franchising.
- Πιλοτικό κατάστημα - εγκαίνια.
- Δημόσιες σχέσεις.
- Οι σχέσεις Franchisor - Franchisee.
- Πιθανά προβλήματα στις σχέσεις.
- Η διατήρηση μιας αποδοτικής και μακροχρόνιας σχέσης.
- Αποτελεσματικό marketing.
- Διαφήμιση.
- Αποτελεσματική υποστήριξη από τον Franchisor.
- Αποτελεσματική επικοινωνία και εκπαίδευση από τον Franchisor.
- Επίλυση προβλημάτων των Franchisees.
- Ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος.
- Κώδικας ηθικής δεοντολογίας.
- Εξάπλωση δικτύου στο εξωτερικό.
- Αξιοποίηση του Internet για Franchising.
- Διευθύνσεις στο Internet για Franchising.

2. Εκπαίδευση για υποψήφιους Franchisees

Απευθύνεται στους Franchisees, για το πώς να πετύχουν στο Franchising, και αναλύεται συνοπτικά ως εξής:

- Βασικά στοιχεία για το Franchising.
- Πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα συστήματος Franchise.
- Προϋποθέσεις για ένα επιτυχημένο Franchise.
- Δημιουργώντας ένα επιτυχημένο Franchise.
- Νομικά θέματα και συμβάσεις Franchise.
- Οι σχέσεις μεταξύ Franchisor - Franchisee.
- Βασικές αρχές management.
- Αποτελεσματικό management.
- Αξιολόγηση προσωπικού.
- Επίλυση προβλημάτων των managers.
- Επίλυση προβλημάτων υπαλλήλων.
- Εγκαίνια καταστήματος.
- Τοπικό marketing καταστήματος.
- Διατήρηση μιας μακροχρόνιας και αποδοτικής σχέσης Franchisor - Franchisee.
- Διευθύνσεις στο Internet για Franchising.

3. Εκπαίδευση για managers καταστημάτων.

Απευθύνεται στους managers των καταστημάτων, για τη διοίκηση ενός καταστήματος, και αφορά σε:

- Βασικά στοιχεία για το Franchising.
- Επίλυση προβλημάτων υπαλλήλων.
- Εγκαίνια καταστήματος.
- Marketing και πωλήσεις.
- Τοπικό marketing καταστήματος.
- Βασικές αρχές management.
- Ομαδική συνεργασία.
- Επικοινωνία και δημόσιες σχέσεις.
- Παρακίνηση προσωπικού.
- Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών.
- Ανάθεση καθηκόντων.
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση προγραμματισμός και οργάνωση.
- Η ψυχολογία του πελάτη.
- Η μη λεκτική επικοινωνία του πελάτη.
- Αντιμετώπιση παραπόνων.
- Αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία.

4. Εκπαίδευση για υπαλλήλους καταστημάτων Franchise

Απευθύνεται στους υπαλλήλους καταστημάτων Franchise, για να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους στον εργοδότη, και αφορά σε:

- Γενικά περί Franchising.
- Η έννοια της ποιότητας.
- Η ποιότητα σαν τρόπος ζωής.
- Τεχνικές πωλήσεων.
- Διαδικασία αντιμετώπισης παραπόνων.
- Η ψυχολογία του πελάτη.
- Τα πρώτα λεπτά, η πρώτη εντύπωση.
- Η μη λεκτική επικοινωνία του πελάτη.
- Αντιμετώπιση αντιρρήσεων του πελάτη.
- Αποτελεσματική ακρόαση.
- Η επικοινωνία με τον πελάτη.
- Η κατανόηση της γλώσσας του σώματος.
- Τηλεφωνική επικοινωνία.
- Αναγνώριση των πελατών.
- Άγνωστες απώλειες.
- Προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση.

Ο υπάλληλος που εκπαιδεύεται και επιμορφώνεται θεωρεί τον εαυτό του καθοριστικό παράγοντα στην επιτυχημένη ανάπτυξη του συστήματος. Αισθάνεται τη χαρά της προσφοράς του και κάνει τον πελάτη το κέντρο της προσοχής του.

Αποτελεσματική εκπαίδευση

Για να υλοποιηθεί ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης στο Franchising χρειάζονται να περιλαμβάνει την αρχική εκπαίδευση, την επαναλαμβανόμενη σε ετήσια βάση και τέλος αυτή που γίνεται με γνώμονα τις ανάγκες των εργαζομένων και της αλυσίδας.

Πάντως είτε πρόκειται για Franchisor ή Franchisee ή Manager του καταστήματος ή υπάλληλο η σωστή εκπαίδευση έχει αποδειχθεί πως είναι η διαρκής εκπαίδευση.

α) Αρχική εκπαίδευση:

Είναι εκείνη που έχει στόχο την ομαλή και επιτυχημένη εισαγωγή του νέου Franchisor, Franchisee ή του νεοπροσληφθέντος υπαλλήλου στην αλυσίδα. Αναλύεται η δομή της επιχείρησης, οι στόχοι της, το σύστημα, τα τεχνικά θέματα, τα λειτουργικά θέματα και οι ιδιαιτερότητες του προϊόντος έτσι ώστε να υπάρχει για τους εκπαιδευόμενους το διπλό όφελος της τεχνογνωσίας και της ανάπτυξης.

β) Σταθερά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση:

Σε αυτή την περίπτωση δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην τακτική επανάληψη. Και αυτό γιατί αφενός ένα πρόγραμμα που επαναλαμβάνεται τουλάχιστον μία φορά το χρόνο μαθαίνεται πιο εύκολα από τον εκπαιδευόμενο. Αφετέρου ο ίδιος ο εκπαιδευόμενος αισθάνεται πως υπάρχει γι' αυτόν πραγματικό ενδιαφέρον από την αλυσίδα.

γ) Εκπαίδευση με βάση της ανάγκες των εκπαιδευομένων:

Είναι αυτή που προσδιορίζεται μέσω ερωτηματολογίων που οι ίδιοι συμπληρώνουν. Με αυτό τον τρόπο η εκπαίδευση γίνεται σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες και τα προβλήματα της αλυσίδας και όχι βασισμένη σε θεωρητικά προβλήματα.

Περαιτέρω τομείς εκπαίδευσης

Ο έντονος ανταγωνισμός που υπάρχει στην αγορά δημιουργεί την ανάγκη για συμπληρωματική εκπαίδευση. Ενδεικτικά μερικοί τίτλοι σεμιναρίων είναι οι εξής:

- Επικοινωνία.
- Γραπτή επικοινωνία.
- Τηλεφωνική επικοινωνία.
- Τεχνική επιτυχημένων διαπραγματεύσεων.
- Τεχνικές παρουσιάσεων.
- Αποτελεσματική διαχείριση χρόνου.
- Θετική εκμετάλλευση του άγχους.
- Αποτελεσματική ομαδική συνεργασία.
- Επιλογή και αξιολόγηση υπαλλήλων.
- Ανθρώπινες σχέσεις.
- Αποτελεσματικές συσκέψεις.
- Λήψη αποφάσεων.
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων πωλήσεων.

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

Για μια επιχείρηση το τελικό ζητούμενο δεν είναι άλλο από τα χρήματα. Και αυτά θα έρθουν όταν οι ο Franchisor προσέχει τους Franchisees του, ο Franchisee τους υπαλλήλους του και οι υπάλληλοι τους πελάτες και αυτό γίνεται μόνο με μία σωστή ανθρωποκεντρική εκπαίδευση.

10. Ο FRANCHISE MANAGER

Τα κύρια καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του Franchise Manager αφορούν:

1. Την εκπαίδευση των Franchisees

Βασική αρμοδιότητα για την πορεία του δικτύου είναι ο συντονισμός, παρακολούθηση και διενέργεια εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τόσο για τους νέους όσο και για τους υφιστάμενους Franchisees. Στις σχετικές υπευθυνότητες του Franchise Manager συγκαταλέγονται η συνεχής ανίχνευση των αναγκών εκπαίδευσης, η εύρεση και αξιολόγηση των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η παρακολούθηση της απόδοσης των εκπαιδευόμενων (Franchisees και προσωπικό τους), όλο το γραφειοκρατικό και οργανωτικό μέρος της διενέργειας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

2. Εύρεση, αξιολόγηση και επιλογή νέων Franchisees

Όσο επεκτείνεται το δίκτυο και ενισχύεται η φήμη και το όνομά του, οι αιτήσεις από υποψήφιους επενδυτές αυξάνονται. Ο Franchise Manager θα πρέπει να συντονίζει την αποστολή Ενημερωτικού Υλικού και τη συνεχή αναβάθμισή του, να ασχολείται όλο και περισσότερο με συνεντεύξεις και συζητήσεις υποψηφίων, να αναδιαμορφώνει συνεχώς τα Κριτήρια Αξιολόγησης των νέων Franchisees κλπ. Ο στόχος του είναι η θέσπιση τυποποιημένων διαδικασιών που θα του εξοικονομήσουν χρόνο.

3. Κατασκευή και έναρξη των νέων μονάδων Franchise

Η κατασκευή των νέων μονάδων Franchise δεν είναι και τόσο απλή υπόθεση. Στα αρχικά βήματα μιας αλυσίδας γίνεται συνήθως με το μεράκι και την εποπτεία των ιδιοκτητών. Στη συνέχεια όμως ο όγκος των απαιτούμενων εργασιών είναι μεγάλος ακόμα και με τη βοήθεια του Franchise Manager. Αυτές αφορούν στο συντονισμό των συνεργείων, και των εξωτερικών συνεργατών και προμηθευτών, στη συνεχή αξιολόγηση τους και την αναζήτηση άλλων με υψηλότερη απόδοση για το δίκτυο, στην οργάνωση και υποστήριξη των εγκαινίων της κάθε μονάδας, στο αρχικό στήσιμο της τοπικής διαφήμισης κ.α.

4. Προωθητικές ενέργειες

Ακόμα και όταν το δίκτυο αναπτυχθεί τόσο, ώστε να μη χρειάζονται προωθητικές ενέργειες για την προσέλκυση νέων επενδυτών, πάντα θα πρέπει να ακολουθείται ένα μελετημένο πλάνο marketing τα οποίο θα συντηρεί και θα ενισχύει συνέχεια το κύρος του δικτύου. Ακόμα και αν δεν υπάρχει άμεση ανάγκη για νέους Franchisees, το δίκτυο οφείλει να ικανοποιεί τις ανάγκες του τελικού καταναλωτή.

11. Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ FRANCHISEES

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω η λειτουργία και ανάπτυξη ενός δικτύου Franchise απαιτεί επένδυση σε κόπο και χρήμα από τη μεριά του Franchisor. Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για την επιτυχία του συστήματος είναι και η σωστή επιλογή των Franchisees. Ο Franchisor λοιπόν όταν βρίσκεται μπροστά στο ερώτημα για το ποιους Franchisees να επιλέξει για την αλυσίδα του θα πρέπει ικανοποιείται τουλάχιστον στα παρακάτω κριτήρια.

- Να έχει ο υποψήφιος Franchisee τη διάθεση και την ικανότητα να ασκεί ανεξάρτητη επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία όμως ακολουθεί δεδομένους κανόνες, όπως προβλέπονται από το Franchising.
- Να διαθέτει πνεύμα ομαδικότητας και να μπορεί να λειτουργήσει σε ένα δίκτυο, όπου ο Franchisor κατέχει τη δική του θέση και υπάρχουν και άλλοι Franchisees που λειτουργούν κάτω από την ίδια ομπρέλα αρμονίας, συνεργασίας και συναδελφικότητας.
- Να διακρίνεται από σταθερότητα, υπομονή και επιμονή, προσαρμοστικότητα και δυναμισμό στοιχεία απαραίτητα για τη λειτουργία μέσα στα πλαίσια του Franchise.
- Να υπάρχει η ανάγκη της λειτουργίας μιας επιχείρησης όπως αυτή που προτείνει το σύστημα του Franchisor.

Υπάρχουν και άλλα προσόντα τα οποία πρέπει να διαθέτει ο Franchisee όπως ικανότητα της αφομοίωσης της γνώσης κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής του, η υποστήριξη από την οικογένειά του για το νέο επιχειρηματικό του εγχείρημα, το απαραίτητο οικονομικό υπόβαθρο, η προηγούμενη εμπειρία στο αντικείμενο με το οποίο ασχολείται η αλυσίδα, η διάθεση της επιτυχίας, η οργάνωση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του κλπ. Ο Franchisor είναι αυτός που θα αποφασίσει ποια από αυτά πρέπει να ικανοποιούνται υποχρεωτικά και ποια μπορούν να παραβλεφθούν.

Ο Franchisor σαν σωστός επαγγελματίας και έχοντας την ικανότητα λήψης ορθών επιχειρηματικών αποφάσεων γνωρίζει ότι κανένας υποψήφιος Franchisee δεν έχει τη διάθεση να προβεί σε επιχειρηματική αποτυχία όμως εκτός από τα προφανή κριτήρια επιλογής που αναλύθηκαν παραπάνω πρέπει να αναγνωρίζει και κάποια άλλα στοιχεία. Όπως δηλαδή ότι ο υποψήφιος πρέπει να είναι συγκρατημένος και μετριοπαθής και να μπορεί να δέχεται αλλά και να ζητάει συμβουλές.

Επίσης πρέπει να διαφαίνεται στο χαρακτήρα του η ικανότητα για επικοινωνία τόσο με τον Franchisor όσο και με τους πελάτες με τους οποίους θα έρχεται σε επαφή σε καθημερινή βάση. Η ευαισθησία και το ενδιαφέρον για την ικανοποίηση του καταναλωτή είναι ακόμα κάποια πολύ σημαντικά στοιχεία. Η συνεχής αναφορά στο κέρδος κατά τη διάρκεια των συζητήσεων τον απομακρύνει από τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Ο υποψήφιος Franchisee πρέπει να είναι δημιουργικά σκεπτόμενο άτομο και να μη φοβάται να αναλαμβάνει ρίσκα. Να έχει τη δυνατότητα να αναγνωρίζει κάτι μοναδικό και διαφορετικό και να μπορεί να το χρησιμοποιεί εποικοδομητικά.

Τέλος ένα άλλο χαρακτηριστικό που πρέπει ο Franchisor να αναγνωρίσει στον υποψήφιο Franchisee είναι η ύπαρξη της «κοινής λογικής». Κατά τη διαδικασία

λήψης μιας απόφασης το στοιχείο αυτό είναι που θα οδηγήσει στην καλύτερη επιλογή.

Γενικά θα λέγαμε ότι ο Franchisee για να κριθεί κατάλληλος από τον Franchisor, πρέπει να διαθέτει διοικητικές ικανότητες, γνώσεις και πειθαρχία στο χαρακτήρα δηλαδή να συνδυάζει άψογα τη δυναμικότητα με την ευφυή αντίληψη. Πάνω απ' όλα όμως πρέπει τα χαρακτηριστικά στοιχεία του να ικανοποιούν τη φιλοσοφία πάνω στην οποία έχει κτιστεί το συγκεκριμένο σύστημα.

12. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΝΑ ΑΓΟΡΑΣΕΤΕ ΕΝΑ FRANCHISE

Πώς να γίνει η επιλογή του κατάλληλου Franchise.

Έστω ότι ένας επενδυτής αποφάσισε να εμπιστευτεί τη μέθοδο Franchise και επιθυμεί να αγοράσει ένα τέτοιο κατάστημα. Μένει μόνο να αποφασίσει σε ποιο όνομα θα επενδύσει και εδώ είναι που αρχίζουν τα δύσκολα. Γιατί όπως είναι πολύ λογικό κάθε εταιρία παρουσιάζει τον εαυτό της με τα καλύτερα λόγια.

Κάποιος μπορεί να θέλει να συνεργαστεί με μια εταιρία που έχει πασίγνωστο όνομα, π. χ. Goody's ή Mac Donalds, για την οποία όμως να μην φτάνουν τα διαθέσιμα κεφάλαια ή να μην υπάρχει κατάλληλη περιοχή ή ακόμα να εγγραφεί σε λίστα αναμονής. Από την άλλη πλευρά ονόματα που δεν μας γεμίζουν το μάτι μπορεί να αποδειχθούν ευκαιρίες ζωής. Ποιος θα περίμενε για παράδειγμα πριν από μερικά χρόνια ότι το «Αφισόγραμμα» θα είχε αυτή την τόσο επιτυχημένη πορεία.

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνει λοιπόν ο υποψήφιος Δικαιοδόχος είναι να απευθυνθεί σε μια εταιρία Συμβούλων Franchise. Αυτή θα εξηγήσει με κάθε λεπτομέρεια και θα οδηγήσει τον υποψήφιο Franchisee στον τελικό του στόχο.

Ο Σύμβουλος θα διερευνήσει κατ' αρχήν ποια είναι τα ενδιαφέροντα του υποψήφιου επενδυτή και θα του προσφέρει μια συγκριτική ανάλυση των διαφόρων Franchise που ενεργοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο.

Για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να συνυπολογίσει πολλούς παράγοντες, που όλοι αναφέρονται στο φάκελο προσφοράς του Franchise και περιγράφουν το πακέτο ή το σύστημα Franchise. Πληροφορίες δηλαδή τόσο για τη μητρική εταιρία όσο και για τα καταστήματα που λειτουργούν. Πιο αναλυτικά ο φάκελος αυτός θα πρέπει να περιέχει:

1. Το καταχωρημένο στην αρμόδια Επιτροπή Σημάτων του Υπουργείου Εμπορίου εμπορικό σήμα, λογότυπο κλπ.
2. Τον καθορισμό των περιοχών αποκλειστικότητας. Σε κάθε Franchise δίδεται ένας βιότοπος, μέσα στον οποίο ο Franchisee θα εξασκεί την εμπορική δραστηριότητά του, και κανένας άλλος Franchisee ούτε Franchisor δεν έχουν το δικαίωμα να εγκατασταθούν.
3. Το φύλλο αξιολόγησης τοποθεσίας της εκάστοτε μονάδας. Κάθε Franchise έχει τις δικές του απαιτήσεις και θέτει τις δικές του προδιαγραφές, σε ότι αφορά την τοποθεσία του καταστήματος, τον βαθμό εμπορικότητας της ζώνης εγκατάστασης κλπ. Αν ο Franchisor είναι σωστά οργανωμένος, θα πρέπει να έχει πολύ συγκεκριμένες προδιαγραφές, που μπορεί μεν να δυσκολέψουν και να ανεβάσουν το τελικό κόστος της επένδυσης, δίνουν όμως τη βεβαιότητα ότι ο Franchisor ενδιαφέρεται για την επιτυχία του κάθε καταστήματος. Το φύλλο αξιολόγησης περιλαμβάνει παραμέτρους όπως η γενική εικόνα της αγοράς, ο ανταγωνισμός, το μέγεθος του καταστήματος, περιγραφή των γειτονικών καταστημάτων, την ύπαρξη θέσεων στάθμευσης, αλλά και γενικότερα στοιχεία.
4. Στοιχεία για τη μητρική εταιρία, αν είναι μέλος του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος, πότε άρχισε την ανάπτυξη του Franchise, τι επιτυχία είχε, ποιος είναι ο

ιδρυτής της, ποια η νομική μορφή καθώς και Ισολογισμούς των τελευταίων 3 ετών.

5. Την οργανωτική υποδομή της μητρικής εταιρίας που είναι σημαντική, γιατί δείχνει κατά πόσο είναι σε θέση να υποστηρίξει έναν νέο Franchisee τόσο κατά τη φάση της έναρξης όσο και κατά τη μετέπειτα λειτουργία.
6. Η παρουσίαση του αντικειμένου του Franchise είναι αυτονόητο πως θα υπάρχει σε όλους τους φακέλους. Αυτό που θα πρέπει να ζητηθεί είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συστήματος για να γίνει συγκριτική ανάλυση με ομοειδή συστήματα ως προς τη λειτουργία τους.
7. Στοιχεία θα πρέπει να δίνονται και για το σύστημα εκπαίδευσης του Franchisee. Εξίσου σημαντικά είναι και τα τακτικά σεμινάρια που θα πρέπει να διοργανώνει ο Franchisor κατά τη διάρκεια του έτους για να ενημερώνει το δίκτυο για κάθε νέα εξέλιξη, βελτίωση, πρακτική marketing κλπ.
8. Θα πρέπει να ζητηθεί επίσης από τον υποψήφιο Franchisee τι έχει κάνει το συγκεκριμένο δίκτυο, όσο αφορά τις δημόσιες σχέσεις, τα τελευταία δύο χρόνια καθώς επίσης τι έχει εκδοθεί στον τύπο και ποια είναι τα σχέδια για την επόμενη σαιζόν.
9. Απόδειξη για τη δυνατότητα υποστήριξης του Franchisor σε επίπεδο management, λογιστικών, οικονομικών, και άλλων διαδικασιών.
10. Απαραίτητος είναι ο έλεγχος από τον Δικαιοδόχο για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει ή εμπορεύεται ο Δικαιοπάροχος. Χρήσιμο είναι να επισκεφθεί ένα κατάστημα και να καταναλώσει, να παρατηρήσει τον τρόπο προσέγγισης, εξυπηρέτησης, παρουσίασης, , το αμπαλάζ κ.α.
11. Η ύπαρξη εγχειριδίων είναι απαραίτητη. Αν και δεν αποτελούν τμήμα του φακέλου προσφοράς, αφού παραδίνονται στον Δικαιούχο μετά την υπογραφή της σύμβασης Franchise , δεν είναι κακό να ζητηθούν. Συνήθως τα εγχειρίδια είναι: Εγχειρίδιο Τεχνικής Περιγραφής Μονάδας, που περιέχει τις προδιαγραφές κατασκευής του νέου καταστήματος με σχέδια, μελέτες κλπ. Εγχειρίδιο Ανθρώπινου Δυναμικού, που περιγράφει τις προδιαγραφές και τις σχέσεις του υπαλληλικού προσωπικού, πρότυπα συμβάσεων και ότι είναι αναγκαίο να γνωρίζει ο Δικαιοδόχος για την απασχόληση του προσωπικού του. Εγχειρίδιο Μηχανοργάνωσης, που περιγράφει τις προδιαγραφές του ηλεκτρονικού εξοπλισμού , τον τρόπο χειρισμού του κλπ. Εγχειρίδιο Αδειών, που περιγράφει τις απαραίτητες για τη λειτουργία της μονάδας άδειες και τα δικαιολογητικά. Εγχειρίδιο συστήματος Franchise, που αποτελεί το βασικό εγχειρίδιο μέσα στο οποίο ο Δικαιοπάροχος έχει καταγράψει όλα τα μυστικά της δουλειάς του.
12. Η σύμβαση Franchise αποτελεί άλλο ένα κρίσιμο συστατικό κάθε πακέτου γιατί περιγράφει όλο το σύστημα συνεργασίας μεταξύ Δικαιοπάροχου και Δικαιοδόχου και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή.
13. Τέλος η Οικονομοτεχνική Μελέτη δίνει κάποια στοιχεία που περιγράφουν το αναλυτικό κόστος της όλης επένδυσης, τον αναμενόμενο κύκλο εργασιών μιας ενδεικτικής μονάδας, τα αναμενόμενα λειτουργικά έξοδα, καθώς και το χρόνο απόσβεσης της επένδυσης.

Το τελικό κριτήριο επιλογής υπέρ της μιας ή της άλλης εταιρίας Franchise θα πρέπει να είναι η πίστη και η εμπιστοσύνη προς αυτή, ο ενθουσιασμός και το ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το αντικείμενο. Κανένα Franchise δεν θα πετύχει, όσο καλό και αν είναι, αν ο άνθρωπος που θα το λειτουργήσει δεν το αγαπά και δεν το

φροντίζει καθημερινά. Γι' αυτό η σωστή επιλογή των κατάλληλων συνεργατών είναι ένα από τα βασικά στοιχεία της επιτυχίας του συστήματος.

Τα βήματα για τη λειτουργία του καταστήματος

Αφού ο υποψήφιος επενδυτής έκανε την απαιτούμενη έρευνα, ενημερώθηκε για τις προσφορές πακέτων Franchise που υπάρχουν στην αγορά και αποφάσισε με τη βοήθεια του Συμβούλου του με ποια εταιρία επιθυμεί να συνεργαστεί απομένουν κάποιες άλλες ενέργειες μέχρι να ξεκινήσει να λειτουργεί το κατάστημα. Οι ενέργειες αυτές είναι οι εξής:

1. Υπογραφή της Σύμβασης Franchise. Η σύμβαση αυτή θα περιλαμβάνει τα στοιχεία που έχουν ήδη αναφερθεί παραπάνω.
2. Παραγγελία. Στον καθορισμό της αρχικής παραγγελίας όλοι οι Franchisees έχουν καταλήξει σε μια ελάχιστη παραγγελία εμπορευμάτων που απαιτούνται για να καλύψουν την αρχική λειτουργία του καταστήματος.
3. Εκπαίδευση. Κάθε Franchisor έχει δημιουργήσει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα αρχικής εκπαίδευσης τόσο του Franchisee όσο και του προσωπικού του. Συνήθως η αρχική εκπαίδευση πραγματοποιείται σε κάποια από τις ιδιόκτητες μονάδες του και συμπίπτει χρονικά με τη φάση κατασκευής της μονάδας.
4. Διαμόρφωση του καταστήματος. Η διαμόρφωση γίνεται με βάση τις προδιαγραφές του Δικαιοπάροχου για να υπάρχει μια ενιαία εμφάνιση του δικτύου και διαρκεί συνήθως 30 - 60 μέρες με εξειδικευμένα συνεργεία του Δικαιοπάροχου.
5. Παραλαβή εμπορευμάτων και στήσιμο καταστήματος. Αφού ολοκληρωθεί το κατασκευαστικό μέρος, ακολουθεί η παραλαβή των εμπορευμάτων και η τοποθέτησή τους μέσα στη μονάδα που γίνεται από εξειδικευμένα στελέχη με γνώση και εμπειρία στο θέμα.
6. Έναρξη λειτουργίας και εγκαίνια. Η πρώτη μέρα συνήθως είναι και η δυσκολότερη γιατί αυτά που έχουν διδαχθεί στη φάση της εκπαίδευσης πρέπει να εφαρμοστούν στην πράξη. Για να βοηθήσει ο Δικαιοπάροχος πλαισιώνει τη μονάδα με 1 - 2 έμπειρα στελέχη για λίγες μέρες μέχρι να ομαλοποιηθεί η λειτουργία.

13. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ ΣΤΟ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ

Με την πάροδο του χρόνου ο θεσμός του Franchise έχει γίνει πια ευρέως διαδεδομένος και οι αλυσίδες δημιουργούνται σήμερα με ταχύτατους ρυθμούς. Η εμπειρία στο χώρο έχει αποδείξει ότι το Ειδικό Τμήμα Υποστήριξης του δικτύου Franchise είναι ζωτικής σημασίας γιατί μια βασική αρχή που θεμελιώθηκε είναι πως δεν έχει σημασία πόσους Δικαιοδόχους έχει εγγράψει κάποιος στο δίκτυό του, αλλά πόσους θα έχει διατηρήσει μετά από 2 - 3 χρόνια.

Ένα σύστημα Franchise λοιπόν πρέπει να είναι ολοκληρωμένο και δυναμικό και να μπορεί να βρίσκει λύσεις στα καθημερινά προβλήματα που θα προκύψουν, λειτουργώντας σε συνθήκες ανταγωνισμού.

Το ποιες υπηρεσίες θα πρέπει να προσφέρει ο Δικαιοπάροχος στα μέλη του δικτύου του δεν είναι απλό ερώτημα και η απάντηση διαφέρει από αλυσίδα σε αλυσίδα. Σε γενικές γραμμές όμως οι υπηρεσίες αυτές χωρίζονται σε 3 κατηγορίες:

1. Σε αυτές που προσφέρει ο Δικαιοπάροχος πριν την υπογραφή της Σύμβασης Franchise στον εκάστοτε Δικαιοδόχο.
2. Σε αυτές που προσφέρει από τη στιγμή υπογραφής της Σύμβασης μέχρι τη στιγμή της έναρξης λειτουργίας της επιχείρησης.
3. Σε αυτές που προσφέρονται από τη στιγμή της έναρξης λειτουργίας της επιχείρησης ως τη λήξη της διάρκειας της Σύμβασης.

Υποχρέωση του Δικαιοπάροχου είναι επίσης να καθορίσει το ενδεικτικό κόστος της επένδυσης. Η λέξη "ενδεικτικό" χρησιμοποιείται σκόπιμα γιατί κανένας σχεδόν Δικαιοπάροχος δεν μπορεί να προκαθορίσει επακριβώς το συνολικό απαιτούμενο κεφάλαιο. Αυτό για να γίνει θα πρέπει να κοστολογήσει το κάθε τμήμα προδιαγραφών ξεχωριστά, δηλαδή:

- Κόστος κατασκευαστικών εργασιών.
- Κόστος διαμόρφωσης και εξοπλισμού.
- Κόστος ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού.
- Άλλα έξοδα.

Το αναμενόμενο αυτό κόστος μαζί με το Franchise Fee και άλλα αρχικά έξοδα (π.χ. εμπόρευμα) αποτελούν τα συνολικά ύψος της επένδυσης που καλείται να καταβάλλει ο Δικαιοδόχος για να γίνει μέλος του Franchise.

Είτε ο Δικαιοπάροχος αποφασίσει να πραγματοποιήσει Οικονομοτεχνική Μελέτη για τους Δικαιοδόχους είτε όχι, θα πρέπει να εκπονήσει διάφορα σενάρια που σε συνδυασμό με την Έρευνα Αγοράς να του δώσουν τη βεβαιότητα ότι το Franchise θα είναι επιτυχημένο.

Ένα από τα σημαντικά στοιχεία για την επιτυχία αυτή του Συστήματος είναι και η τοποθεσία. Ο Franchisor οφείλει να έχει συγκεκριμένα κριτήρια για τη σωστή επιλογή του κατάλληλου εμπορικού σημείου ή της περιοχής για την εγκατάσταση των μονάδων.

Επίσης πολλά Franchise απαιτούν την έκδοση ειδικών αδειών (π.χ. στον τομέα της εστίασης) που θα πρέπει να έχουν συνυπολογισθεί στη φάση σχεδιασμού των προδιαγραφών.

Όλα αυτά βέβαια συμπεριλαμβάνονται στο Σύστημα Franchise και σήμερα στην Ελληνική αγορά τα περισσότερα συστήματα έχουν ένα ολοκληρωμένο φάκελο που ενημερώνει τους υποψήφιους συνεργάτες για όλα αυτά τα θέματα. Ενώ υπάρχουν και άλλα που προσφέρουν ολοκληρωμένα χρηματοδοτικά προγράμματα για τους Δικαιοδόχους.

Όταν υπογραφεί η Σύμβαση Franchise οι επιχειρηματικές υποχρεώσεις του Δικαιοπάρoχου είναι αυτές που περιγράφονται ακριβώς μέσα στη Σύμβαση. Έτσι αρχικά μεταφέρει στον Δικαιοδόχο την τεχνογνωσία που είναι το κύριο συστατικό του Συστήματος Franchise. Αυτό γίνεται με τα εγχειρίδια λειτουργίας.

Η ένταξη του Δικαιοδόχου στο Σύστημα ακολουθεί μια παράλληλη πορεία με το κατασκευαστικό μέρος. Όσο χρόνο δηλαδή προετοιμάζεται ο Δικαιοδόχος, παράλληλα προετοιμάζεται και το κατάστημα ή γραφείο του.

Η εκπαίδευση που αποτελεί και συμβατική υποχρέωση του Franchisor έναντι στο νέο Franchisee, είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία ενός συστήματος. Η αρχική εκπαίδευση υλοποιείται συνήθως σε δυο άξονες, σε θεωρητικό επίπεδο στην έδρα του Franchisor και σε πρακτικό επίπεδο σε μια από τις μονάδες.

Επιπροσθέτως ο Δικαιοπάρoχος υποστηρίζει τον Δικαιοδόχο στην εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού καθορίζοντας τις προδιαγραφές και αξιολογώντας ενδεχομένως του υποψήφιους. Ενώ παρέχει και υποστήριξη με την παροχή συμβουλών για τις διαδικασίες χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε ότι αφορά το κατασκευαστικό μέρος ο Franchisor έχει συγκεκριμένες προδιαγραφές και διαθέτει εξειδικευμένους συμβούλους για την κατασκευή και διακόσμηση ώστε να βοηθήσει την Franchisee στην υλοποίηση της επένδυσής του.

Ένας σοβαρός Δικαιοπάρoχος πρέπει να έχει φτιάξει ένα ετήσιο πλάνο ανάπτυξης και να γνωρίζει περίπου πόσες νέες μονάδες θα εντάξει στο σύστημά του. Αν είναι ο αποκλειστικός προμηθευτής της αλυσίδας του, να έχει προγραμματίσει την παραγωγή του, ενώ αν συνεργάζεται και με άλλους, να έχει φροντίσει να εξασφαλίσει προϊόντα και υπηρεσίες για τα νέα μέλη του. Μετά την υπογραφή της σύμβασης φροντίζει για την προμήθεια τόσο των αρχικών εμπορευμάτων όσο και αυτών που χρειάζονται σε ετήσια βάση.

Το επόμενο βήμα αφορά την εξασφάλιση της μηχανογραφικής λειτουργίας και εξασφάλισης. Σήμερα όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις συνδέονται μεταξύ τους. Έτσι λοιπόν τίθεται σε εφαρμογή η σύνδεση της νέας μονάδας με τα κεντρικά και αρχίζουν να λειτουργούν τα διάφορα προγράμματα. Είναι γεγονός ότι όσο εύκολο και αν ακούγεται αυτό, στην πράξη αποτελεί ένα αρκετά πολύπλοκο σύστημα που πρέπει να ρυθμιστεί ώστε να λειτουργήσει χωρίς κανένα πρόβλημα, ενώ οι χειριστές ενδέχεται πολλές φορές να χρειάζεται να μετεκπαιδευτούν. Ο Δικαιοπάρoχος παρέχει φυσικά στον Δικαιοδόχο μαζί με την εκπαίδευση ένα εγχειρίδιο για το σύστημα Μηχανοργάνωσης - MIS του δικτύου ενώ απαιτήσεις είναι ακόμα μεγαλύτερες αν χρησιμοποιείται και σύστημα LOGISTICS.

Στο μεταξύ ο Franchisor προμηθεύει τον Franchisee με λειτουργικό προωθητικό υλικό, ιστορικά αρχεία δημοσιευμάτων, και καταχωρήσεων και ότι άλλο θα τον βοηθήσει να υλοποιήσει το πρόγραμμα τοπικής γνωστοποίησης, προώθησης και διαφήμισης.

Όλα τα παραπάνω έχουν σαν στόχο να προετοιμάσουν την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος στην τοπική αγορά.

Μόλις ο Franchisor παραλάβει από το Κατασκευαστικό Τμήμα το κατάστημα και έχει ολοκληρωθεί και η μηχανογραφική σύνδεση, φτάνει η ώρα της τελικής διαμόρφωσης του καταστήματος και της τοποθέτησης του εμπορεύματος με βάση το σύστημα Merchandising (Αγοραπωλησίας) του δικτύου. Αυτό γίνεται από στελέχη

του Franchisor. Η στήριξη αυτή από τον Franchisor συνεχίζεται και κατά τις πρώτες μέρες λειτουργίας του καταστήματος.

Έτσι ξεκινά η λειτουργία της μονάδας και από αυτό το σημείο μέχρι το τέλος της συνεργασίας Δικαιοπάροχου - Δικαιοδόχου, ο πρώτος υποχρεούται να παρέχει ουσιαστική «καθημερινή» υποστήριξη σε όλα τα επίπεδα, διοικητικά, λειτουργικά, διαφημιστικά, μηχανογραφικά, εκπαιδευτικά κλπ.

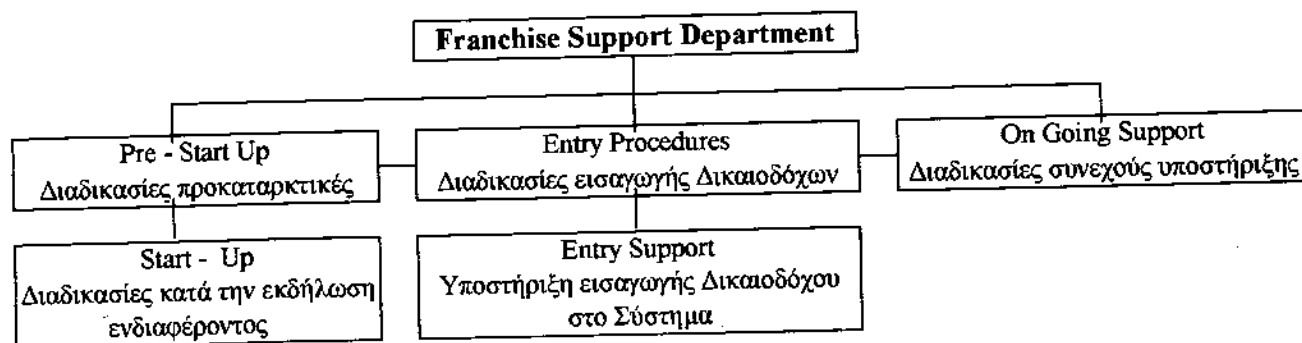
Μέσα από τις έρευνες που πρέπει να κάνει ο Δικαιοπάροχος επισημαίνει τυχόν ελλείψεις και αδυναμίες, με αποτέλεσμα να μπορεί έγκαιρα να προλάβει οποιοδήποτε πρόβλημα, εφαρμόζοντας διορθωτικά μέτρα ή και προγράμματα επανεκπαίδευσης του προσωπικού.

Μετά την τέλεση των εγκαινίων που μπορεί να συνοδεύονται από happenings ή άλλες εκδηλώσεις σε συνεργασία με κάποια διαφημιστική εταιρία, ο Franchisor φροντίζει να τα γνωστοποιήσει κάθε τρόπο στο κοινό.

Η επαφή μεταξύ Franchisor και Franchisee είναι ίσως η πιο σημαντική για την επιτυχημένη αντιμετώπιση των οποιοδήποτε κρίσιμων καταστάσεων. Εδώ το σημαντικότερο ρόλο παίζει το Τμήμα Υποστήριξης του Δικτύου Franchise. Δεν παρέχει μόνο ψυχολογική στήριξη αλλά υποχρέωσή του είναι και να παρακολουθεί από κοντά την πορεία της κάθε μονάδας και να συμβουλεύει ή να παρεμβαίνει όταν αξιολογήσει ότι κάτι δεν πάει καλά.

Στη συνέχεια ακολουθεί ένα τυπικό διάγραμμα λειτουργίας ενός Τμήματος Υποστήριξης καθώς και οι επιμέρους λειτουργίες του:

Τμήμα Υποστήριξης Δικτύου Franchise



Pre Start - Up

Αυτή είναι η φάση κατά την οποία γνωστοποιείται η πρόθεση μιας εταιρίας Franchise να παραχωρήσει άδειες λειτουργίας σε νέους Δικαιοδόχους. Προτείνεται η στελέγωση, σε αυτή φάση, από ένα άτομο του οποίου οι αρμοδιότητες είναι η παρακολούθηση της εφαρμογής του Σχεδίου Γνωστοποίησης (Media Plan) της επιχείρησης και η έκδοση εσωτερικών αναφορών με τις παρατηρήσεις του.

Start up

Είναι η φάση που ακολουθεί την εκδήλωση ενδιαφέροντος υποψήφιου Δικαιούχου και μέχρι την εγγραφή του νέου Μέλους. Προτείνεται η στελέχωση από ένα άτομο του οποίου οι αρμοδιότητες είναι η τελική αξιολόγηση του υποψήφιου Franchisee σε συνεργασία με Ειδικό Σύμβουλο και η έκδοση εσωτερικών αναφορών με τις παρατηρήσεις του.

Entry Procedures

Είναι η φάση της υπογραφής της Σύμβασης Franchise. Προτείνεται η στελέχωση από ένα άτομο του οποίου οι αρμοδιότητες και οι αναγκαίες ενέργειες είναι η φροντίδα για την προετοιμασία του νομικού φακέλου, οι κατοχυρώσεις σημάτων, οι μισθώσεις και υπεκμισθώσεις, η υπογραφή και γενικά ο χειρισμός της σύμβασης.

Entry Support

Είναι η φάση αμέσως μετά την υπογραφή της Σύμβασης Franchise και μέχρι την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος. Εδώ προτείνεται η στελέχωση με 1 - 2 πρόσθετα άτομα. Οι ενέργειες που γίνονται στη φάση αυτή είναι ο προγραμματισμός των κατασκευαστικών εργασιών, η παρακολούθηση της πορείας τους και η τελική παραλαβή. Επίσης η ενεργοποίηση της σύνδεσης του καταστήματος με το κεντρικό σύστημα MIS, ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση της αρχικής εκπαίδευσης, η ψυχολογική στήριξη των Δικαιοδόχων, ο σχεδιασμός τοπικών ενεργειών marketing και τέλος τα εγκαίνια.

On - going support

Είναι η φάση από τη έναρξη λειτουργίας του καταστήματος και για όλη τη διάρκεια της συνεργασίας. Εδώ προτείνεται η στελέχωση με 3 - 4 άτομα τα οποία ασχολούνται με την υποστήριξη των Δικαιοδόχων, την ενημέρωσή τους για κάθε τι καινούριο που τους αφορά, την παροχή βοήθειας όπου υπάρχει κάποιο πρόβλημα. Ακόμα αναλαμβάνουν τον έλεγχο των καταστημάτων όσο αφορά τις προδιαγραφές λειτουργίας, την τιμολογιακή πολιτική, το marketing κ.α, και τέλος τη διαρκή μετεκπαίδευση των Franchisee.

14. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ FRANCHISOR ΚΑΙ FRANCHISEE

Το Franchise είναι ένας θεσμός που στηρίζεται κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος στις ανθρώπινες σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα τη σχέση ανάμεσα στον Δικαιοπάροχο και τον Δικαιodόχο που πρέπει να αντιμετωπίζεται με ειλικρίνεια, αμοιβαιότητα, κατανόηση αλλά προπάντων με καλή διάθεση.

Ο Δικαιοπάροχος φαίνεται δυνατότερος στη σχέση αυτή γιατί είναι αυτός που πουλάει το όνομα και την τεχνογνωσία, καθορίζει τους όρους και τη μορφή συνεργασίας, «επιλέγει» τον Δικαιodόχο, του μαθαίνει πρότυπα αντιμετώπισης των προβλημάτων και γενικά είναι αυτός που παραχωρεί τη «συνταγή της επιτυχίας».

Από τη μεριά του ο Δικαιodόχος διαθέτει το κεφάλαιο και προσπαθεί να το επενδύσει με τον καλύτερο τρόπο, ενδιαφέρεται να αξιοποιήσει τις δυνατότητές του, γνωρίζει δυσκολίες, προσπαθεί να μάθει, να κατανοήσει, να κερδίσει.

Για να επιτευχθεί λοιπόν μια καλή και κερδοφόρα συνεργασία, πρέπει να υπάρχουν προϋποθέσεις και από τις δύο πλευρές.

Η κλασική συνταγή της «καλής πίστης και του κοινού οφέλους» δεν φαίνεται να αρκεί σε αυτή την περίπτωση. Η σχέση μεταξύ Franchisor και Franchisee αλλάζει συνεχώς καθώς ο δεύτερος από το στάδιο της πρώτης προσέγγισης με το αντικείμενο που θα διαχειριστεί όπου εξαρτάται πλήρως από τον Franchisor, μετατρέπεται με την πάροδο του χρόνου σ' έναν έμπειρο και αποτελεσματικό επιχειρηματία.

Σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να προκύψουν δυσκολίες στη σχέση αυτή που μπορεί να οφείλονται σε:

1. Παράγοντες ανεξάρτητους από τη θέληση των δυο μερών. (π.χ. γενική οικονομική κατάσταση)
2. Ελλείψεις ή δυσλειτουργίες που παρουσιάζονται στην επιχείρηση του Franchisor, στο σύστημα ή στις υπηρεσίες υποστήριξης.
3. Ελλείψεις και δυσλειτουργίες που οφείλονται στη στάση του Franchisee ή στην εμμονή του να λειτουργήσει διαφορετικά από τα στάνταρ του Franchisor.

Ο Δικαιοπάροχος με τον Δικαιodόχο παρουσιάζονται πολλές φορές σαν γονιός με παιδί. Στο αρχικό στάδιο ο νέος επενδυτής, όπως το παιδί εξαρτάται ολοκληρωτικά από τον Franchisor. Καθώς όμως αποκτά εμπειρία γίνεται ολοένα περισσότερο ανεξάρτητος, σε τέτοιο σημείο ορισμένες φορές, που θεωρεί ελάχιστα χρήσιμο το ρόλο του Franchisor. Η συμμετοχή του όμως επί χρόνια στο δίκτυο, δεν του δίνει κανένα δικαίωμα να λειτουργήσει την επιχείρησή του διαφορετικά από έναν νεοεισερχόμενο.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί και από την πλευρά του Δικαιοπάροχου, είναι ότι η συμμετοχή ενός έξυπνου, εργατικού και φιλόδοξου Δικαιodόχου θα πρέπει να αναγνωρίζεται.

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει και τα δύο μέρη να μην ξεχνούν πως έχουν κάποιες υποχρεώσεις.

Σημεία που μπορεί να εμφανιστεί ένταση

Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις κατά τις οποίες είναι δυνατόν να εμφανιστούν εντάσεις στη σχέση Franchisor - Franchisee όπως όταν:

1. Ο Franchisee δεν ασχολείται προσωπικά με την εταιρία.
2. Ο Franchisee ανακαλύπτει στην πορεία ότι δεν τον εκφράζει το συγκεκριμένο αντικείμενο.
3. Ο Franchisor αισθάνεται ότι ο Franchisee (και αντίστροφα) δεν καταβάλλει την σωστή προσπάθεια.
4. Το δίκτυο είναι ακόμα σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης και ο Franchisee θεωρεί πως ο Franchisor δεν έχει οργανώσει καλά τις υπηρεσίες που του προσφέρει.
5. Ο Franchisee δεν είναι σε θέση να εξοφλεί τις οικονομικές του υποχρεώσεις εμπρόθεσμα.
6. Ο Franchisee δεν μπορεί να λειτουργήσει το κατάστημά του σύμφωνα με τα στάνταρ λειτουργίας του Franchisor.
7. Ο Franchisee προσπαθεί να φύγει από το δίκτυο.
8. Υπάρχουν αμφιβολίες ως προς τη σωστή θέση της τοποθεσίας της μονάδας.
9. Αναπτύσσονται προσωπικές διαφωνίες μεταξύ του προσωπικού του Franchisee και του Franchisor.
10. Ο Franchisee αρνείται οποιαδήποτε αλλαγή και βελτίωση.
11. Δεν υπάρχει επικοινωνία.
12. Ο Franchisee διαμαρτύρεται για ελλιπή προώθηση και διαφήμιση.
13. Ο επιχειρηστής δεν είναι τόσο επιτυχής όσο περίμενε ο Franchisee ότι θα είναι.

Υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου

1. Πρέπει οποιαδήποτε στιγμή να μπορέσει να αποδείξει ότι η επιχείρησή του είναι κερδοφόρα.
2. Να υπάρχει ειλικρινής παρουσίαση της κατάστασης των προβλημάτων στον Franchisee όταν αυτά υπάρχουν, για να μπορεί αυτός να πάρει σωστές αποφάσεις.
3. Να παρέχει αποτελεσματική υποστήριξη στο δίκτυο ώστε να βοηθάει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον Franchisee να αναπτύξει την επιχείρησή του.

- Αυτό επιτυγχάνεται με :

1. Συνεχή ενημέρωση του Εγχειριδίου Λειτουργίας.
2. Ενέργειες marketing και υποστήριξη προώθησης.
3. Διαφήμιση σε τοπικό και εθνικό επίπεδο.
4. Έρευνα και ανάπτυξη.

Υποχρεώσεις Δικαιούχου

1. Θα πρέπει να είναι έτοιμος να ασχοληθεί σαν ελεύθερος επαγγελματίας.
2. Η επιλογή του Franchise να έχει γίνει μετά από σχολαστικό έλεγχο κι σοβαρή ανάλυση ώστε να αποκλείεται η «λάθος επιλογή».

3. Να είναι απόλυτα ειλικρινής και συνεπής στις συμφωνίες του με τον Franchisor.
4. Να εφαρμόζει το σύστημα και όχι να κάνει ότι νομίζει, όποτε και όπως το νομίζει.

Μηχανισμοί επικοινωνίας

Καμία προσπάθεια βελτίωσης της σχέσης δεν θα είναι αποτελεσματική, αν δεν υπάρχει ένα πρόγραμμα που να εξασφαλίζει αποτελεσματικούς τρόπους επικοινωνίας.

Η επικοινωνία αυτή είναι μια αμφίδρομη διαδικασία. Πρέπει να στηρίζεται στον αλληλοσεβασμό και την ειλικρίνεια. Ο Franchisee οφείλει να αναφέρει οποιοδήποτε πρόβλημα παρουσιάζεται στον Franchisor, ώστε ο δεύτερος να μπορεί να του προτείνει λύσεις. Το πλαίσιο της επικοινωνίας αυτής θα πρέπει να είναι η βάσης επίλυσης των προβλημάτων.

Προσωπική επικοινωνία

Πέρα από την επαγγελματική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις δύο πλευρές, δεν πρέπει να υποτιμάται και η ανθρώπινη που είναι επίσης βασική και απαιτείται προσπάθεια και λεπτός χειρισμός για να διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα.

Η συχνή και αληθινή επικοινωνία είναι ο μόνος τρόπος για να λύνονται τυχόν παρεξηγήσεις ή προβλήματα. Γενικά ο Franchisee πρέπει να αισθάνεται ότι ο ρόλος του και η σπουδαιότητά του αναγνωρίζονται και ότι ο Franchisor ενδιαφέρεται γι' αυτόν.

Οργάνωση συναντήσεων με Franchisees

Μερικοί Δικαιοπάροχοι μπαίνουν στην ευθύνη να οργανώσουν πρόσθετους μηχανισμούς επικοινωνίας με συναντήσεις σε group ή με όλο το δίκτυο. Αυτού του τύπου η επικοινωνία βοηθά στη συνέχιση της επαφής με τους Δικαιοδόχους και δίνει την ευκαιρία στους δεύτερους να ακούσουν αισθήματα, αμφιβολίες, φόβους, ιδέες και παράπονα. Επίσης είναι μια ευκαιρία για τον Δικαιοπάροχο να παρουσιάσει τρόπους για βελτίωση της απόδοσης της επένδυσης.

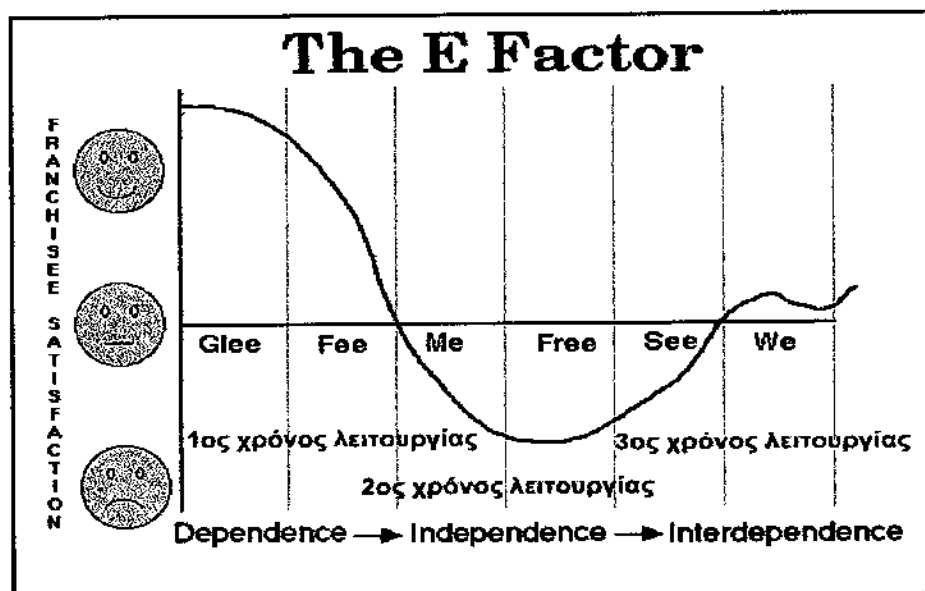
Γενικό συμπέρασμα και Καμπύλη E - factor

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

Από την άλλη μεριά ο Franchisee πριν την υπογραφή της σύμβασης θα πρέπει να έχει κατανοήσει όλες τις συνέπειες που απορρέουν από τη συνεργασία αυτή και να είναι διατεθειμένος να ευθυγραμμισθεί με τις οδηγίες του Δικαιοπάρoχου.

Πάντως έχει αποδειχθεί επιστημονικά και εμπειρικά ότι ο Δικαιοδόχος περνάει κάποια προβλέψιμα ψυχολογικά στάδια. Η γνώση της ύπαρξης αυτού του φαινομένου θα βοηθήσει πολλούς Δικαιοπάρoχους να καταλάβουν αλλά και να αντιδράσουν με τον τρόπο που πρέπει.

Η παρακάτω καμπύλη που ονομάζεται E - factor περνά χρονικά από τις εξής φάσεις:



Φάση Glee: Ο Franchisee είναι απόλυτα ικανοποιημένος με τη νέα του επιχείρηση, με τη σχέση που έχει με τον Franchisor, αφού του έχει προσφέρει ότι έχει υποσχεθεί. Υπάρχει η έξαψη της νέας σχέσης, της νέας επιχείρησης και ο δυναμισμός του οράματός του προσβλέπει σε ένα λαμπρό κοινό μέλλον.

Φάση Fee: Αν και ο Franchisee έχει μια ικανοποιητική επιχειρηματική δραστηριότητα, η πληρωμή των Royalties μειώνει το ποσοστό του κέρδους του. Αρχίζει να αισθάνεται οικονομική πίεση από τον Franchisor.

Φάση Me: Ο Franchisee μπορεί να είναι ικανοποιημένος από τη επιχείρησή του και τον εαυτό του. Έχει μάθει τη δουλειά και αισθάνεται ότι τελικά η επιτυχία του οφείλεται στη σκληρή προσωπική του εργασία και όχι στον Franchisor. Είναι βέβαιος ότι και χωρίς αυτόν θα είχε πετύχει το ίδιο, αν όχι περισσότερο.

Φάση Free: Ο Franchisee επαναστατεί και δεν δέχεται όλους αυτούς τους περιορισμούς. Αισθάνεται ότι η επιχείρησή του θα πήγαινε πολύ πιο καλά, αν δεν έπρεπε να ακολουθεί τους κανόνες του Franchisor. Θέλει να εφαρμόσει τις δικές του ιδέες και να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία με διαφορετικό τρόπο, που πιστεύει ότι θα είναι πιο ωφέλιμο γι' αυτόν. Σ' αυτή τη φάση εξετάζει τους όρους της σύμβασης

Franchise και αξιολογεί αν τον συμφέρει να αποχωρήσει από το δίκτυο ή να παραμείνει.

Φάση See: Έχοντας κάνει υπομονή ο Δικαιούχος αρχίζει σιγά - σιγά να βλέπει τα θετικά της συνεργασίας. Ωφελείται από τις υπηρεσίες υποστήριξης του Franchisor και αντιλαμβάνεται τη σημασία της ομοιομορφίας στη λειτουργία της αλυσίδας.

Φάση We: Ο Franchisee αντιλαμβάνεται πλέον ότι το Franchise είναι «συνεργασία» και ότι ο ίδιος μπορεί να ωφεληθεί τα μέγιστα από την εμπειρία του Franchisor. Αντιλαμβάνεται επίσης ότι πρέπει να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία και τις υπηρεσίες του Franchisor για τις οποίες εξ' άλλου πληρώνει Royalties.

15. FRANCHISING ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Σημαντική ώθηση για την ανάπτυξη του θεσμού τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και διεθνώς έχουν δώσει τα διάφορα χρηματοδοτικά προγράμματα που υπάρχουν στην αγορά και τα οποία έχουν συμβάλει καταλυτικά στην οργάνωση, ανάπτυξη και περαιτέρω επέκταση των επιχειρήσεων του χώρου, εξασφαλίζοντας τα απαιτούμενα κεφάλαια για την υλοποίηση των επενδυτικών τους προγραμμάτων.

Τα χρηματοδοτικά προγράμματα απευθύνονται τόσο στους Franchisors με σκοπό την οργάνωση της απαιτούμενης υποδομής για την επέκταση των επιχειρήσεών τους, όσο και στους Franchisees με σκοπό την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων. Στη συνέχεια αναλύονται οι πιο διαδεδομένες έννοιες χρηματοδοτικών προγραμμάτων που υπάρχουν αυτή τη στιγμή στην ελληνική αγορά.

α) Leasing

Το Leasing ή Χρηματοδοτική Μίσθωση είναι μια σύγχρονη μέθοδος μεσομακροπρόθεσμης χρηματοδότησης επιχειρήσεων για την απόκτηση πάγιων στοιχείων, δηλαδή εξοπλισμού και ακινήτου (πλην οικοπέδου) προς επαγγελματική χρήση. Η μορφή αυτή χρηματοδότησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τη νομική μορφή ή το μέγεθός της.

Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση ή ο επαγγελματίας επιλέγει τον εξοπλισμό ή το ακίνητο που θεωρεί κατάλληλο για τις ανάγκες του και στη συνέχεια η εταιρία Leasing το αγοράζει. Μετά νοικιάζει στην επιχείρηση τον μεν εξοπλισμό για τουλάχιστον 3 χρόνια, το δε ακίνητο για τουλάχιστον 10. Στο τέλος της μισθωτικής περιόδου, ο μισθωτής τα εξαγοράζει, συνήθως έναντι συμβολικού τιμήματος.

Τα πλεονεκτήματα από τη χρησιμοποίηση του Leasing είναι τα εξής:

- Μεγαλύτερο ποσοστό κάλυψης της αξίας της επένδυσης (80 - 100%) από αυτήν που προσφέρει ο τραπεζικός δανεισμός (70%).
- Διατήρηση της ρευστότητας της επιχείρησης η οποία έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τα ρευστά διαθέσιμά της για κάλυψη άλλων δαπανών.
- Εξοικονόμηση φόρων λόγω της αναγνώρισης των μισθωμάτων σαν λειτουργικών δαπανών και της έκπτωσής τους από το φορολογητέο εισόδημα της επιχείρησης.
- Μείωση κόστους και χρόνου πραγματοποίησης της επένδυσης. Τα αιτήματα χρηματοδότησης διεκπεραιώνονται με ευελιξία, χωρίς χρονοβόρες διαδικασίες για τον μισθωτή, ειδικότερα σε περιπτώσεις εισαγωγής του εξοπλισμού.
- Σύντομες και απλές διαδικασίες χρηματοδότησης χωρίς συνήθως πρόσθετες εξασφαλίσεις.
- Τα επιτόκια υπολογισμού των μισθωμάτων είναι κυμαινόμενα και ανταγωνιστικά ως προς αυτά των μακροπρόθεσμων τραπεζικών δανείων.
- Απόκτηση του ακινήτου ή του εξοπλισμού μετά τη λήξη της Χρηματοδοτικής Μίσθωσης, έναντι χαμηλού τιμήματος.

β) Factoring

Το Factoring αποτελεί δέσμη χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, οι οποίες καλύπτουν ανάγκες επιχειρήσεων που πωλούν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες με βραχυπρόθεσμη πίστωση. Πρόκειται για τριμερή συνεργασία μεταξύ ενός προμηθευτή, των πελατών του και μιας εταιρίας Factoring, η οποία πρακτικά αναλαμβάνει τη διαχείριση, λογιστική παρακολούθηση και είσπραξη των εκδιδόμενων από τον προμηθευτή τιμολογίων πώλησης, με παράλληλη χορήγηση προκαταβολών επί της αξίας τους. Αναλυτικότερα οι ωφέλειες της επιχείρησης από τη χρήση Factoring είναι:

1. Άμεση ρευστοποίηση των επί πιστώσει πωλήσεων αφού η εταιρία Factoring χορηγεί προκαταβολή της τάξης του 80 - 85% της αξίας τους.
2. Αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας τόσο των πελατών που έχουν ενταχθεί στο πελατολόγιο της κατά την έναρξη της συνεργασίας όσο και των προσελκυόμενων μεταγενέστερα.
3. Υπηρεσίες outsourcing δηλαδή λογιστική παρακολούθηση και είσπραξη των τιμολογίων.
4. Ανάλυση πιστωτικού κινδύνου κάτω από προϋποθέσεις και εφόσον ζητηθεί από τη συνεργαζόμενη επιχείρηση. Ο αναλαμβανόμενος πιστωτικός κίνδυνος αφορά την οικονομική αδυναμία του οφειλέτη να καταβάλλει την αξία των σχετικών τιμολογίων και όχι στην άρνησή του να τα εξοφλήσει.

γ) Venture Capital (μόνο για Franchisors)

Κεφάλαιο Επιχειρηματικών Συμμετοχών ή Venture Capital καλείται η χρηματοδότηση, η οποία προέρχεται από απευθείας επένδυση κεφαλαίων με τη συμμετοχή στο κεφάλαιο εταιριών οι οποίες δεν είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο. Η συμμετοχή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, είτε με εξαγορά τμήματος της εταιρίας, είτε με έκδοση νέων προνομιούχων μετοχών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμμετοχή και η συμβολή στην ανάπτυξη σε δίκτυα όπως η Goody's, τα Παγωτά Δωδώνη και η αλυσίδα Zachs.

Η κεφαλαιακή ενίσχυση μιας εταιρίας είναι δυνατή τόσο σε αρχικό όσο και σε μεταγενέστερο στάδιο. Είναι εύλογο ότι το όφελος που προσδοκά ο επενδυτή Venture Capital είναι υψηλό, γεγονός που δικαιολογεί τον αυξημένο κίνδυνο που αναλαμβάνει για την επένδυσή του. Σημειώνεται ότι οι εταιρίες παροχής επιχειρηματικού κεφαλαίου συνήθως ρευστοποιούν τη συμμετοχή τους μετά την είσοδο στο Χρηματιστήριο των επιχειρήσεων στις οποίες επένδυσαν.

Στη χώρα μας ο θεσμός αυτός δεν έχει αναπτυχθεί ακόμα σε μεγάλη έκταση, θεωρείται όμως βέβαιο ότι θα αποτελέσει μια σύγχρονη μέθοδο στήριξης δυναμικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αναπτυξιακή τους προσπάθεια.

16. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ FRANCHISE

ISO 9000

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των αλυσίδων Franchise, όπου η κάθε μια επιθυμεί να εντάξει τους περισσότερους και καταλληλότερους Franchisees στο δίκτυό της, να τους προσδώσει την απαραίτητη υποστήριξη κατά τη λειτουργία των καταστημάτων τους, να αποκτήσει και να διατηρήσει αποτελεσματικό έλεγχο στο δίκτυό της, να διαφοροποιηθεί στην αγορά κ.ο.κ. πιέζει για:

1. *Βελτίωση ποιότητας* των προϊόντων, των υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης που προσφέρει κάθε κατάστημα, αλλά και της υποστήριξης που προσφέρει η μητρική εταιρία στο δίκτυό της.
2. *Συμπίεση κόστους* τόσο σε επίπεδο καταστήματος, ώστε να αυξηθεί η κερδοφορία του Franchisee και να διασφαλιστεί η βιωσιμότητά του, όσο και σε επίπεδο αλυσίδας ώστε να αυξηθούν οι δυνατότητες για επενδύσεις στην παραγωγή, διανομή, διαφήμιση, κλπ., να παραμείνουν σταθερές οι τιμές πώλησης των προϊόντων στους καταναλωτές κλπ.
3. *Αυξημένο έλεγχο* με αντικειμενικό σκοπό να διατηρηθεί η ενιαία εικόνα του δικτύου σε επίπεδο καταστήματος (πχ βιτρίνα, διακόσμηση, τρόπο και επίπεδο εξυπηρέτησης κλπ) ο οποίος επιτυγχάνεται μέσω κατάλληλου συστήματος ερευνών ικανοποίησης πελατών.

Η εφαρμογή του προτύπου ISO 9000 σε δίκτυα Franchise εστιάζεται στην ανάπτυξη Εγχειριδίων Λειτουργίας, τα οποία να συμμορφώνονται με το διεθνές πρότυπο στην εφαρμογή των διαδικασιών που περιγράφουν, αφού η πιστοποίηση αφορά συνεχή επιθεώρηση από διεθνώς αναγνωρισμένο Φορέα Πιστοποίησης.

ISO 9001/2000

Ωστόσο το πρόσφατο πέρασμα στο νέο αιώνα σηματοδότησε νέες ιδέες και επιχειρηματικές εξελίξεις σε όλους τους κλάδους της οικονομίας ενώ τα εργαλεία και οι τεχνικές του management εστιάζονται στην Πληροφορική και το Διαδίκτυο. Οι εξελίξεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον απορρίπτουν οποιοδήποτε σύστημα και οργάνωση που δεν διαθέτει την ευελιξία της προσαρμογής, της ταχύτητας, της καινοτομίας και δεν είναι απόλυτα προσανατολισμένο στον πελάτη. Στο παραπάνω πλαίσιο έχει ευθυγραμμιστεί πλήρως το νέο πρότυπο ISO 9001/2000.

Οι νέες κατευθυντήριες οδηγίες είναι καθαρά πελατοκεντρικές, αφού διέπονται από την αρχή ότι «Ο πελάτης διαμορφώνει την αγορά και η αγορά προσανατολίζει την επιχείρηση». Βάση της παραπάνω αρχής επιδιώκονται:

1. Η συνεχής έρευνα και ανάλυση της ικανοποίησης των πελατών και των προσδοκιών και αναγκών της αγοράς, με πλήρη σεβασμό στις νομοθετικές ρυθμίσεις.

2. Η βελτίωση της επιχείρησης και η ποσοτικοποίηση των στόχων και των επιτευγμάτων.
3. Η στενή συνεργασία, παρακίνηση και εμπλοκή με προσωπικό και προμηθευτές.

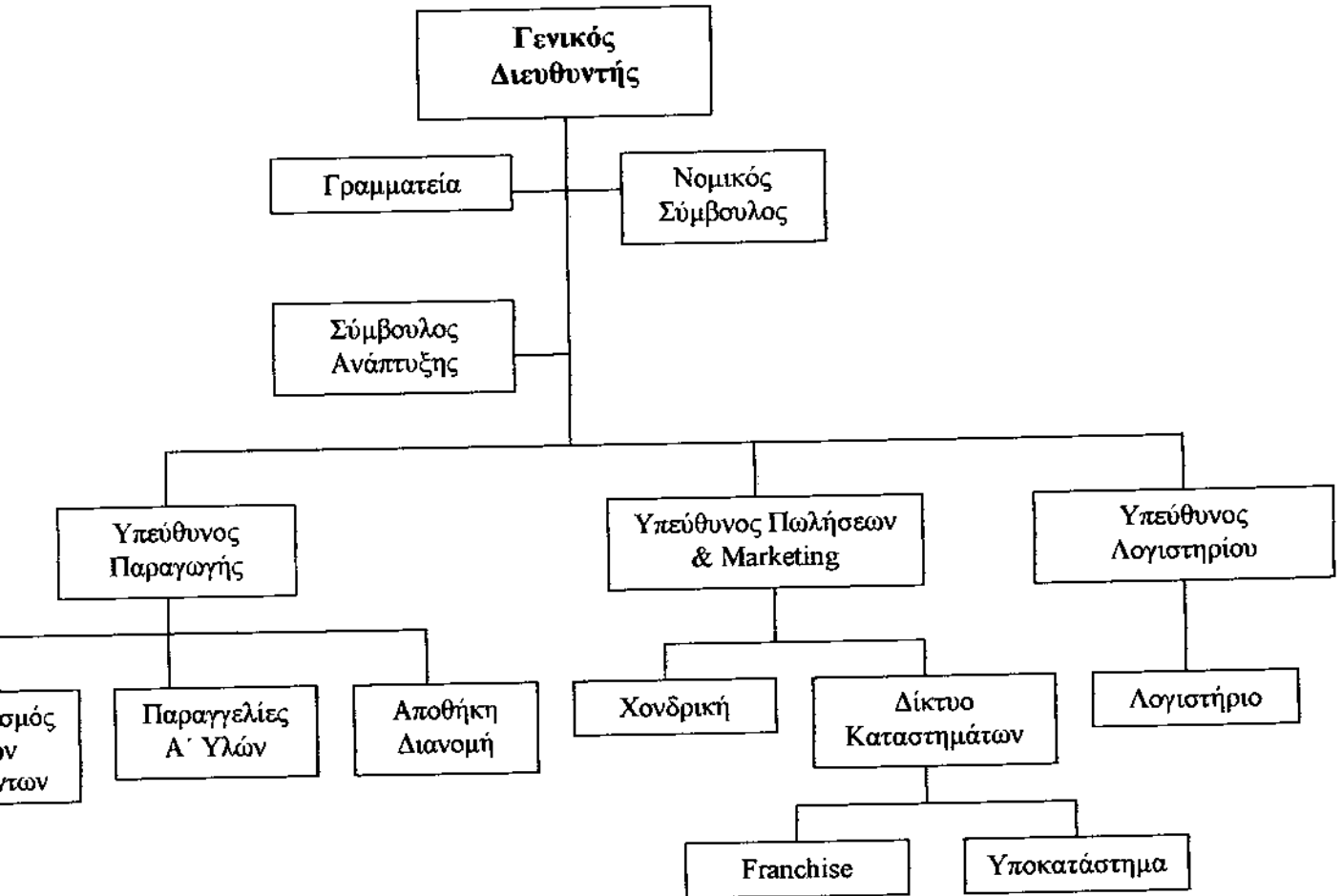
Αναλύοντας τις προσπάθειες των επιχειρήσεων στην Ελλάδα να αναδιοργανωθούν, παρατηρήθηκε ότι περισσότερες από το 65% των προσπαθειών στέφονται με αποτυχία και αυτό γιατί ένα έργο αναδιοργάνωσης απαιτεί διασφάλιση στο τρίπτυχο Ταχύτητα - Οργάνωση - Καινοτομία για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. το νέο πρότυπο υποδεικνύει το πλαίσιο για τη διασφάλιση του παραπάνω τρίπτυχου αλλά από μόνο του δεν είναι επαρκές. Η επιχείρηση για να εξασφαλίσει την επιτυχία οφείλει να αξιολογήσει, να επιλέξει και να χρησιμοποιήσει κάθε νέα τεχνολογία και τεχνογνωσία και να κατευθύνεται με όραμα και στρατηγική υπό την παρακίνηση της προικισμένης με διορατικά στελέχη διοίκησης.

Η μακρόχρονη ανάπτυξη, η διαχρονική παρουσία και η υγιής κερδοφορία επιτυγχάνεται ακολουθώντας τις συνεχείς εξελίξεις της σύγχρονης οικονομίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο η Διοίκηση αναλαμβάνει την υποχρέωση και τη δέσμευση να παρακολουθεί, να αναλύει και να προσαρμόζεται:

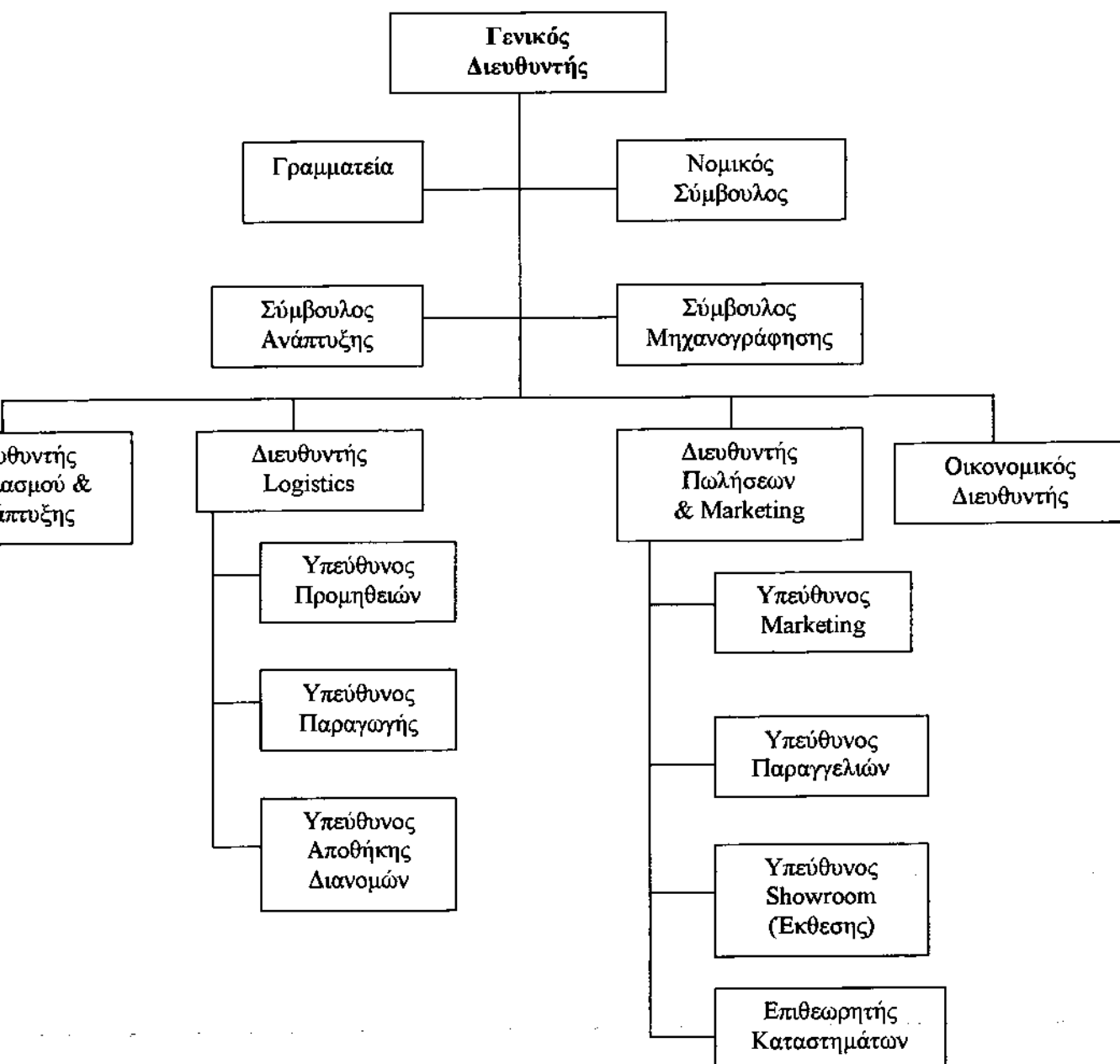
1. Στις τάσεις και προοπτικές του κλάδου.
2. Στις στρατηγικές του ανταγωνισμού.
3. Στην αγοραστική συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού.
4. Στις νέες τεχνολογίες και την πληροφορική.
5. Στο marketing.
6. Στην οργάνωση.

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

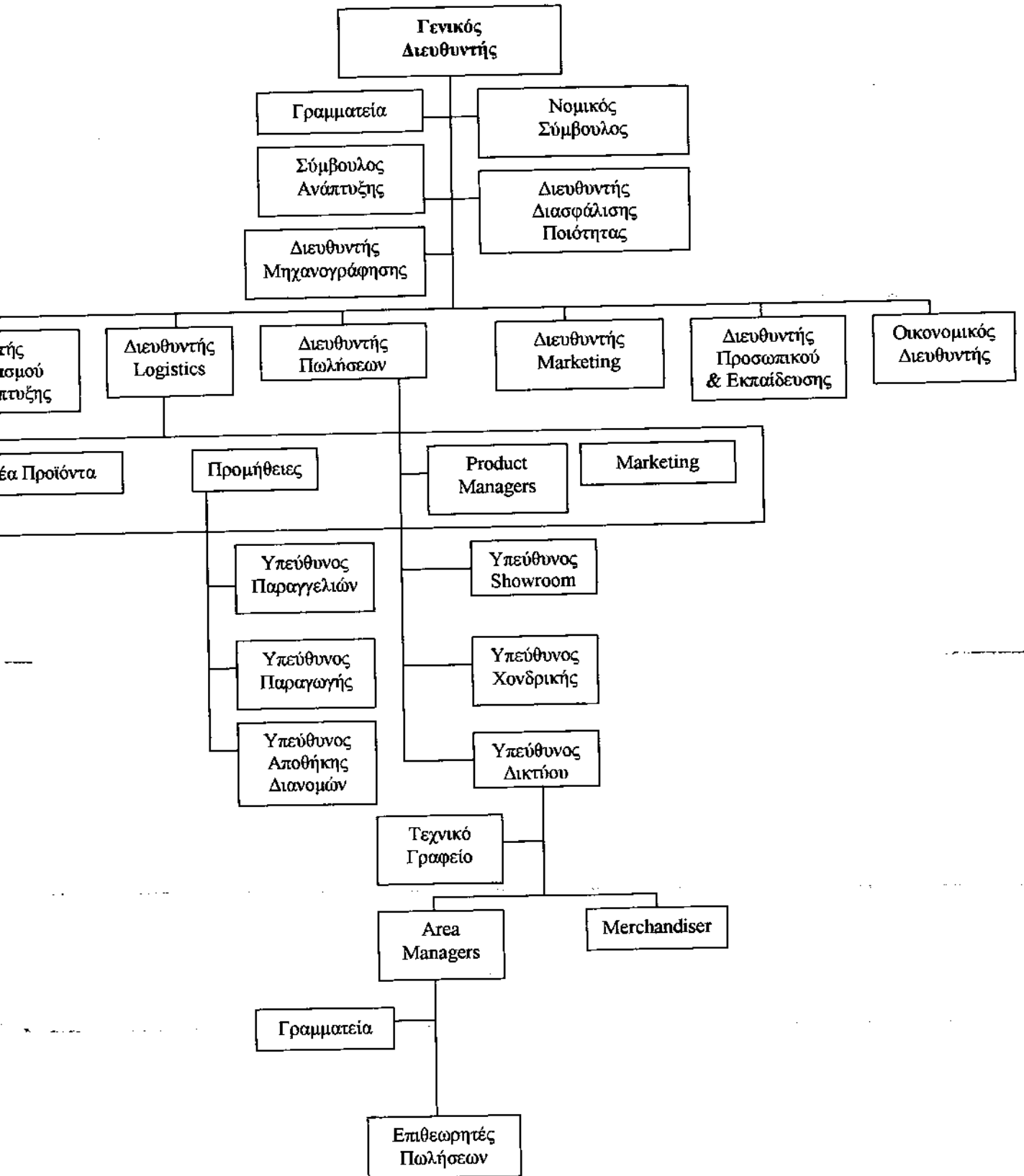
Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή (Πλήθος Δικτύου 3 - 8)



Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή (πλήθος δικτύου 9 - 2)



Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή (Πλήθος Δικτύου 26 - ...)



17. Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ FRANCHISE ΒΗΜΑ ΠΡΟΣ ΒΗΜΑ

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

Ειδικά για το Franchising οι κίνδυνοι είναι πολλαπλοί γιατί μια τυχόν αποτυχία μπορεί να έχει μεγάλη επίπτωση στο image της εταιρίας. Γι' αυτό το λόγο αν κάποια επιχείρηση Franchise επιθυμεί να αναπτυχθεί στο εξωτερικό, θα πρέπει πρώτα να διασφαλιστεί ως προς τα παρακάτω:

Η καταλληλότητα της ξένης αγοράς

Πρώτο μέλημα αποτελεί η αξιολόγηση των γενικών πολιτικοοικονομικών παραγόντων. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς ότι συνηθίζεται η εξαγωγή ενός συστήματος Franchise να γίνεται προς λιγότερο παρά περισσότερο αναπτυγμένες χώρες, οι παράγοντες που πρέπει να αξιολογηθούν είναι οι εξής:

α) Σταθερότητα χώρας

Τι πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον έχει η χώρα στην οποία επιθυμεί η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί; Υπάρχει σταθερότητα και κοινωνική γαλήνη ή θα μπορούσε ξαφνικά να γίνει μια κοινωνική αναταραχή που θα φέρει σε κίνδυνο την επένδυση; Η χώρα έχει λύσει βασικά προβλήματα ως προς την οικονομική, κοινωνική και πολιτική δομή της ή η κατάσταση είναι ρευστή και απρόβλεπτη; Ακόμα, υπάρχει σαφές νομικό πλαίσιο που θα επιτρέπει να λυθούν οι τυχόν διαφορές που θα προκύψουν στο μέλλον;

Αν οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα δεν είναι ενθαρρυντικές καλό είναι να μην προχωρήσει η επένδυση όσο καλές και αν φαίνονται οι προοπτικές στη συγκεκριμένη χώρα. Πάντως είναι πολύ δύσκολο να ελεγχθεί μια επένδυση σε ξένη χώρα όπου οι συνήθειες και οι διαδικασίες είναι άγνωστες, ιδιαίτερα σε περιόδους έντονης αναταραχής.

β) Υποδομή χώρας

Η ύπαρξη της κατάλληλης υποδομής είναι απαραίτητη προκειμένου, αφ' ενός να αποδώσει η επένδυση και αφ' ετέρου να γίνεται επαρκής έλεγχος. Ιδιαίτερης σημασίας είναι οι τηλεπικοινωνίες, αλλά και οι μεταφορές, αφού αποτελούν το κλειδί

για διαρκή και σωστή ενημέρωση από τους εκεί συνεργάτες και για επαρκή τροφοδοσία τους.

γ) Κρατικός παρεμβατισμός

Ο Franchisor πριν πραγματοποιήσει την επένδυση θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι έχει επαρκή αντίληψη του κρατικού παρεμβατισμού στη χώρα που θέλει να επεκταθεί. Το όποιο επίπεδο του παρεμβατισμού πρέπει να συνεκτιμηθεί με την πολιτική και κοινωνική σταθερότητα της χώρας. Επίσης καλό θα ήταν να ενημερωθεί ως προς τις τάσεις που επικρατούν: ισχυρότερο κράτος ή ισχυρότεροι μηχανισμοί της αγοράς; Στη δεύτερη περίπτωση το κράτος προτίθεται να παίξει έναν υγιή ρυθμιστικό ρόλο ή θα αφήσει τις αγορές να λειτουργήσουν χωρίς έλεγχο;

δ) Επαναπατρισμός κεφαλαίων

Τέταρτος βασικός παράγοντας είναι η ευκολία με την οποία θα μπορέσει ο Franchisor να βγάλει από την χώρα τα Franchise Fees, τα Royalties ή τα κέρδη. Πριν προχωρήσει θα πρέπει να διασφαλίσει αυτή του τη δυνατότητα.

Συμπερασματικά, καλό θα είναι ο Franchisor πριν αποφασίσει την επέκταση του δικτύου του στο εξωτερικό, να βεβαιωθεί ότι έχει πλήρη αντίληψη για την λειτουργία της κοινωνίας και της οικονομίας στην συγκεκριμένη χώρα. Υπάρχουν διάφοροι οργανισμοί που ειδικεύονται στην παροχή τέτοιων πληροφοριών, τίποτα όμως δεν μπορεί να υποκαταστήσει μια επιτόπια έρευνα. Επίσης είναι χρήσιμο να αποκτηθούν κάποιοι ντόπιοι συνεργάτες ή σύμβουλοι, στους οποίους να υπάρχει εμπιστοσύνη, για να μπορούν να αξιολογήσουν τις πληροφορίες που θα δίνονται.

Νομικά θέματα με ιδιαίτερη τοπική βαρύτητα

Η νομική αντιμετώπιση του Franchise αλλά και του τρόπου λειτουργίας της αγοράς γενικά διαφέρει, πολλές φορές σημαντικά, από χώρα σε χώρα. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει ο Franchisor να ερευνήσει τα παρακάτω θέματα αξιοποιώντας τις γνώσεις ενός ειδικού Συμβούλου.

α) Προστασία σημάτων και πνευματικών δικαιωμάτων

Η σημασία της έγκαιρης καταχώρησης των σημάτων και πνευματικών δικαιωμάτων της εταιρίας του Franchisor είναι τεράστια και δυστυχώς συχνά δεν της δίνεται η δέουσα προσοχή στην πράξη. Δεν είναι λίγα τα Franchise που, στο ξεκίνημα της δραστηριότητάς τους σε μια ξένη χώρα, με έκπληξή τους διαπίστωσαν ότι το όνομά τους το είχαν οικειοποιηθεί και καταχωρήσει ντόπιοι επιχειρηματίες. Μη έχοντας λοιπόν εναλλακτική λύση κατέβαλαν αδρά ποσά προκειμένου να μπορέσουν να αγοράσουν την επωνυμία τους και να αρχίσουν τη δραστηριότητά τους.

β) Ειδική νομοθεσία περί Franchise και επιδοτήσεις

Η νομοθετική αντιμετώπιση του Franchise διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα και ποικίλει από την παντελή έλλειψη ειδικής νομοθεσίας μέχρι έναν αρκετά αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο. Ιδιαίτερης σημασίας είναι η σαφής γνώση του πως οριοθετείται η σχέση Franchisor - Franchisee, δηλαδή κατά πόσο ο Franchisee θεωρείται ανεξάρτητος επιχειρηματίας ή μπορεί να θεωρηθεί και ως σχέση εξαρτημένης εργασίας με τον Franchisor. Επίσης σκόπιμο είναι να ελεγχθεί η πιθανότητα ύπαρξης ειδικών επιδοτήσεων για την ύπαρξη επιχειρήσεων με Franchise που θα διευκολύνουν σημαντικά την ανάπτυξη της αλυσίδας.

γ) Εταιρικό Δίκαιο - Φορολογία - Επαναπατρισμός κερδών

Η νομική μορφή των εταιριών και συνεπώς οι ευθύνες των μετόχων μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα. Η αξιολόγηση των εναλλακτικών εταιρικών σχημάτων και η επιλογή του πλέον κατάλληλου για το σύστημα Franchise αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για τη θωράκιση της δραστηριότητάς του.

Ακόμα η λεπτομερής εξέταση του φορολογικού πλαισίου της χώρας θα έχει προφανή οφέλη προκειμένου να δραστηριοποιηθεί κατά τον πλέον ορθολογικό τρόπο.

Τέλος θα πρέπει να εξετασθεί το θέμα των συναλλαγματικών περιορισμών που τυχόν υπάρχουν για τον επαναπατρισμό των κερδών.

Αξιολόγηση αγοράς

Ο προσδιορισμός της στρατηγικής με την οποία θα διεισδύσει ο Franchisor σε μια νέα αγορά εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα δεδομένα της και τον ανταγωνισμό. Η ανάλυση της αγοράς θα πρέπει να εστιαστεί σε 3 βασικά ερωτήματα:

α) Ποια είναι η αγορά που αφορά το συγκεκριμένο Franchise

Ο Franchisor θα πρέπει να εστιάσει το ενδιαφέρον του στο κομμάτι εκείνο του κλάδου που μπορεί να προσεγγίσει και να δραστηριοποιηθεί. Για παράδειγμα αν ειδικεύεται στο Fast - Food, η αγορά του δεν είναι όλη η αγορά εστίασης της χώρας αλλά μόνο αυτή του Fast - Food.

β) Σε ποια φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος βρίσκεται η αγορά

Διακρίνονται 4 φάσεις, η καθεμία από τις οποίες θα προσδιορίσει σε σημαντικό βαθμό τις κινήσεις που θα πρέπει να κάνει ο Franchisor προκειμένου να διεισδύσει στην αγορά.

- Το προϊόν ή υπηρεσία είναι νέο στην αγορά, οπότε πρέπει να εκπαιδευτεί η αγορά στη χρήση του αλλά και πιθανότατα θα υπάρχει το πλεονέκτημα του χαμηλού ανταγωνισμού.
- Το προϊόν είναι σε φάση ανάπτυξης οπότε ο ανταγωνισμός έχει αρχίσει να γίνεται αισθητός και θα πρέπει γρήγορα ο Franchisor να κερδίσει μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές του ώστε να διασφαλίσει την μακροβιότητα της επιχείρησης.
- Η αγορά του προϊόντος έχει «ωριμάσει» πράγμα που σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός τιμών έχει γίνει πιο έντονος και ο Franchisor θα πρέπει να διαφοροποιήσει το προϊόν του από την υπόλοιπη αγορά με τρόπο ώστε να αποκτήσει πιστούς πελάτες.
- Η αγορά του προϊόντος βρίσκεται σε φάση πτώσης. Δηλαδή το μόνο που ενδιαφέρει τους καταναλωτές είναι η τιμή αφού υπάρχει μια σχετική ομοιογένεια. Μια τέτοια αγορά είναι προφανώς πολύ δύσκολη και ίσως ελάχιστα ενδιαφέρουσα προκειμένου να διατεθούν παραγωγικοί πόροι για την αξιοποίησή της.

γ) Ποιοι είναι οι βασικότεροι παράγοντες ανταγωνισμού

Ποιος από τους παρακάτω παράγοντες προσδιορίζει σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό την αγορά:

- Ποιότητα
- Τιμή
- Διαφήμιση
- Έρευνα και ανάπτυξη
- Εξυπηρέτηση

Η σημασία των παραγόντων αυτών δεν είναι άσχετη ούτε με τον κύκλο ζωής του προϊόντος ούτε με το είδος της αγοράς. Για παράδειγμα η τιμή είναι πιο σημαντική σε αγορές που έχουν ωριμάσει ενώ η διαφήμιση και γενικά οι ενέργειες προώθησης, παίζουν σημαντικότερο σε μια νέα αγορά.

Αξιολόγηση του ανταγωνισμού

Η αξιολόγηση του ανταγωνισμού αποσκοπεί στο να προσδιορίσει που είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο οποίο θα πρέπει να βασιστεί ο Franchisor ώστε να είναι η διεξόδυσή του επιτυχημένη. Τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν είναι:

- Ποιες είναι οι βασικές ικανότητες της εταιρίας. Δηλαδή τι είναι αυτό που κάνει καλά η εταιρία του Franchisor και δικαιολογεί την θέση της στην αγορά.
- Ποιες είναι οι αδυναμίες της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Στόχος είναι οι διορθωτικές κινήσεις για τις αδυναμίες της εταιρίας και η εκμετάλλευση των αδυναμιών των ανταγωνιστών.

Σχέδιο Business Plan και επιλογή συνεργάτη

Τα στοιχεία που θα έχει συλλέξει ο Franchisor σχετικά με τις γενικές πολιτικοοικονομικές συνθήκες, το νομικό πλαίσιο, τις συνθήκες της αγοράς και τον ανταγωνισμό θα τον κατευθύνουν για το Επιχειρηματικό Πλάνο που πρέπει να ακολουθήσει.

Αυτό πρέπει να δίνει σαφείς απαντήσεις στις ερωτήσεις που ακολουθούν:

- Ποια είναι η αγορά στην οποία απευθύνεται ο Franchise.
- Πώς θα την προσεγγίσει.
- Ποια πλεονεκτήματά του θα αξιοποιήσει και ποιες αδυναμίες των ανταγωνιστών θα εκμεταλλευτεί.
- Τι είδους οργάνωση χρειάζεται.
- Τι κεφάλαια απαιτούνται.
- Ποια είναι η προβλεπόμενη κερδοφορία.

Το Business Plan επίσης θα επιτρέψει στον Franchisor να κατασταλάξει τόσο για τη μορφή της συνεργασίας που θα κάνει (Master Franchise, απ' ευθείας Franchise, Joint Venture) όσο και να σχηματίσει το προφίλ του συνεργάτη που ψάχνει στη νέα χώρα.

Ενημερωτικός Φάκελος

Ο ενημερωτικός φάκελος αποτελεί το εργαλείο με το οποίο ο Franchisor θα γνωστοποιήσει στους υποψήφιους συνεργάτες του στην ξένη χώρα για το ποιο είναι το Franchise του, τι και πως σκοπεύει να κάνει στο μέλλον αλλά και τι απαιτεί από τον συνεργάτη του.

Ακόμα ο φάκελος αυτός θα αποτελέσει τη βάση πάνω στην οποία οι νομικοί σύμβουλοι θα καταρτίσουν τη σύμβαση.

Τα απολύτως απαραίτητα περιεχόμενα του ενημερωτικού φακέλου είναι:

- Η παρουσίαση του Franchise. Το ιστορικό, τα οικονομικά του στοιχεία και γιατί θεωρείται πως η επέκτασή του στη νέα αγορά θα είναι κερδοφόρα.
- Ο τρόπος συνεργασίας. Οι υποχρεώσεις δηλαδή τόσο του Franchisor όσο και των μελλοντικών του συνεργατών.
- Το οικονομικό πλαίσιο της συνεργασίας. Με άλλα λόγια ο προσδιορισμός του Franchise Fee, των Royalties και των Royalties διαφημίσεων.
- Ο πίνακας περιεχομένων εγχειριδίων.
- Υποδείγματα εγγυητικών επιστολών. Η συνεργασία για ένα Master Franchise ή η συμμετοχή σε ένα Joint Venture προϋποθέτει μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις και σημαντικές καταβολές κεφαλαίων που συχνά διασφαλίζονται μέσω εγγυητικών επιστολών. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να δοθεί στον ενδιαφερόμενο επενδυτή υπόδειγμα εγγυητικών επιστολών για να σχηματίσει άποψη για το αν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του Franchisor.

Επίλογος

Είναι προφανές από τα παραπάνω ότι η εξαγωγή ενός συστήματος Franchise σε μια ξένη αγορά χρειάζεται μεγάλη προετοιμασία, χρόνο και κεφάλαια. Ο Franchisor όμως πρέπει να γνωρίζει πως σε μια ξένη χώρα είναι πάντα επισκέπτης και θα πρέπει πρώτα να σέβεται πραγματικά αυτήν, τα έθιμά της και τους κατοίκους της για να γίνει αποδεκτός και να πετύχει.

18. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Ξεκινώντας πρέπει να επισημάνουμε ότι το για πρώτη φορά με το άρθρ. 14 του ν.2459/97 και την ερμηνευτική του εγκύκλιο ΠΟΛ 1142 το Υπουργείο Οικονομικών έδωσε κάποιες σαφείς οδηγίες σχετικά με την φορολογική αλλά και λογιστική αντιμετώπιση των συμφωνιών Franchise.

Λόγω δυσλειτουργιών εφαρμογής, και προνομιακής μεταχείρισης των ημεδαπών σε σχέση με τους αλλοδαπούς Franchisors ο νέος φορολογικός νόμος ν.2753/99 με το άρθρο 4 κατάργησε τις διατάξεις του 2459/97 που αναφερόταν σε συγκεκριμένες προϋποθέσεις για την φορολογική αναγνώριση των δικαιωμάτων που καταβάλλονταν στους Δικαιοπάροχους.

Φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση της σύμβασης Franchise από την πλευρά του Δικαιοπάροχου

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

α) Πρώτη περίπτωση

Στην πρώτη περίπτωση λοιπόν θα πρέπει να εξεταστεί σε πρώτη φάση αν έχει συναφθεί σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας μεταξύ της Ελλάδας και της χώρας στην οποία έχει την φορολογική του κατοικία το αλλοδαπό νομικό πρόσωπο.

Αν μεταξύ των χωρών έχει υπογραφή η σχετική σύμβαση τότε θα εφαρμοστούν σε κάθε περίπτωση οι διατάξεις της, και θα ανατρέξουμε στα άρθρα που καθορίζουν τη φορολογική μεταχείριση των αποζημιώσεων που καταβάλλονται στις αλλοδαπές επιχειρήσεις για τη χρήση των Δικαιωμάτων (Royalties). Αυτό συμβαίνει γιατί οι διατάξεις των διεθνών διμερών συμβάσεων αποφυγής διπλής φορολογίας υπερισχύουν σε κάθε περίπτωση της εσωτερικής νομοθεσίας.

Φυσικά η ίδια φορολογική αντιμετώπιση που προβλέπεται από τις διμερές συμβάσεις θα ισχύσει και στην αντίθετη περίπτωση που ο Δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο και συνάπτει σύμβαση Δικαιόχρησης με Δικαιοδόχο αλλοδαπό νομικό πρόσωπο.

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

Χώρα	Κυρωτικός Νόμος	% Παρακρατούμενου Φόρου
Η. Π. Α.	N.Δ. 2548/1953	0%
Ην. Βασίλειο	N.Δ. 2732/1953	0%
Σουηδία	N.Δ. 4300/1963	5%
Γαλλία	N.Δ. 4386/1964	5%
Ινδίες	N.Δ. 4580/1966	0%
Ιταλία	N. 1927/1991	5%
Γερμανία	A.N. 52/1967	0%
Κύπρος	A.N. 573/1968	0%
Βέλγιο	N.Δ. 117/1969	5%
Αυστρία	N. 9994/1971	10%
Φιλανδία	N. 1191/1981	10%
Ολλανδία	N. 1455/1984	7%
Ουγγαρία	N. 1496/1984	10%
Ελβετία	N. 1502/1984	5%
Τσεχοσλοβακία	N. 1838/1989	10%
Πολωνία	N. 1939/1991	10%
Νορβηγία	N. 1924/1991	10%
Δανία	N. 1986/1991	5%
Ρουμανία	N. 2279/1995	7%
Βουλγαρία	N. 2255/1994	10%
Λουξεμβούργο	N. 2319/1995	7%

Όταν ο Δικαιοπάροχος είναι νομικό πρόσωπο το οποίο έχει φορολογική κατοικία σε χώρα με την οποία η Ελλάδα δεν έχει συνάψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας τότε θα εφαρμοστούν οι διατάξεις της παρ. 5 του άρθρου 13 του Ν.Δ. 2238/94 που προβλέπει παρακράτηση φόρου με συντελεστή 20% επί της ακαθάριστης αμοιβής που καταβάλλεται στον αλλοδαπό Δικαιodόχο.

Με την παρακράτηση αυτή εξαντλείται κάθε φορολογική υποχρέωση του αλλοδαπού νομικού προσώπου για τα εισοδήματα που προκύπτουν στην Ελλάδα από τη σύμβαση της Δικαιόχρησης. Η απόδοση του παρακρατούμενου φόρου γίνεται στο πρώτο δεκαπενθήμερο του επόμενου από την παρακράτηση μήνα και πρέπει να επισημανθεί ότι δεν είναι απαραίτητη η πραγματική ταμειακή καταβολή του ποσού της αμοιβής για να προκύψει η υποχρέωση της παρακράτησης και απόδοσης του φόρου από τον Δικαιodόχο αλλά αρκεί και η απλή πίστωση στα λογιστικά βιβλία του, του ποσού της αμοιβής του αλλοδαπού Δικαιοπάροχου.

Το άρθρο 13 του ν. 2238/94 επίσης ορίζει ότι οι Τράπεζες υποχρεούνται να αρνηθούν την παροχή του ποσού συναλλάγματος που αναλογεί για την αποστολή στο εξωτερικό των Δικαιωμάτων αν δεν προσκομιστεί σε αυτές αποδεικτικό καταβολής στο Δημόσιο του παρακρατούμενου φόρου ή της απαλλαγής βάση της σύμβασης αποφυγής διπλής φορολογίας. Για να χορηγηθεί η απαλλαγή από την αρμόδια ΔΟΥ απαιτείται πιστοποιητικό φορολογικής κατοικίας του Franchisor αλλοδαπού νομικού προσώπου.

Συνοψίζοντας όταν ο δικαιούχος των Δικαιωμάτων (Δικαιοπάροχος) είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο θα εξεταστεί σε πρώτη φάση αν έχει την έδρα της επαγγελματικής του δραστηριότητας σε χώρα με την οποία η Ελλάδα έχει υπογράψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας και θα εφαρμοστούν οι διατάξεις της συγκεκριμένης σύμβασης. Σχετικές με την παρακράτηση ή όχι του φόρου (φυσικά τα παραπάνω ισχύουν όταν η μόνη πηγή εσόδων του αλλοδαπού νομικού προσώπου είναι τα Δικαιώματα της σύμβασης της Δικαιόχρησης και δεν ασκείται και άλλη οικονομική δραστηριότητα από την οποία θα προέκυπτε η υποχρέωση της μόνιμης εγκατάστασής του στην Ελλάδα.

Στην αντίθετη περίπτωση που ο Δικαιοπάροχος έχει την έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας σε χώρα με την οποία δεν έχει υπογραφεί σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας ο Δικαιοδόχος που καταβάλλει τα Δικαιώματα πρέπει να κρατήσει φόρο σε ποσοστό 20% επί του ακαθάριστου ποσού τους με τον οποίο θα υπάρξει εξάντληση της φορολογικής υποχρέωσης του αλλοδαπού νομικού προσώπου για τα εισοδήματά του αυτά στην Ελλάδα. Το πρόβλημα στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ότι για τον παραπάνω φόρο υπόχρεος για την παρακράτηση και απόδοσή του είναι ο Δικαιοδόχος (Ελληνική Επιχείρηση) και οι κυρώσεις για την ανακριβή, εκπρόθεσμη ή και μη απόδοσή του θα επιρριφθούν σε αυτή.

β) Δεύτερη περίπτωση

Όταν ο Δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο ή αλλοδαπό με μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα τότε όσο αφορά τα έσοδά του από την εκχώρηση των Δικαιωμάτων διακρίνουμε σε:

1. Το Δικαίωμα χρήσης να μεταβιβάζεται μέσω πώλησής του

Η περίπτωση αυτή εμπίπτει στις διατάξεις της περ. β της παρ. 1 του άρθρου 13 του ν. 2238/94 που προβλέπουν συντελεστή αυτοτελούς φορολόγησης 30% για κάθε κέρδος ή ωφέλεια που προέρχεται από την εκχώρηση ή μεταβίβαση αυτοτελώς κάθε δικαιώματος το οποίο είναι συναφές με την άσκηση της επιχείρησης ή του επαγγέλματος, όπως του δικαιώματος της μίσθωσης ή υπομίσθωσης ή του προνομίου ή του διπλώματος ευρεσιτεχνίας και άλλων παρόμοιων δικαιωμάτων. Αυτό συμβαίνει έστω και αν η πώληση του δικαιώματος χρήσης γίνεται κατά σύστημα, διότι ο Δικαιοπάροχος αποκτά άμεσα κάποιο υπερτίμημα, χωρίς να έχει αντίστοιχο κόστος (με εξαίρεση φυσικά τα έξοδα μεταβίβασης όπως συμβολαιογραφικά, δικηγορικά, κ.α.).

Το υπερτίμημα αυτό είναι το κέρδος του Δικαιοπάροχου και για την λογιστική του αντιμετώπιση με την ΠΟΛ 1142/1997 προτείνεται η καταχώρησή του στην ομάδα 76 Έσοδα Κεφαλαίων του ΕΓΛΣ.

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

Στην περίπτωση που το δικαίωμα χρήσης μεταβιβάζεται για συγκεκριμένη χρονική περίοδο τότε από λογιστικής απεικόνισης του εσόδου το ορθότερο θα ήταν η καταχώρησή του στους μεταβατικούς λογαριασμούς του Ενεργητικού 36.01 Έσοδα επόμενων χρήσεων και στη συνέχεια η μεταφορά κατά το ποσό που τις αναλογεί στα αποτελέσματά της.

2. Το δικαίωμα χρήσης παρέχεται έναντι περιοδικών καταβολών (μίσθωση)

Στο θέμα αυτό θα πρέπει να εξετάζονται ξεχωριστά δυο υποπεριπτώσεις ανάλογα με τον αν ο Δικαιοπάροχος πραγματοποιεί ή όχι δαπάνες για την προστασία του μισθώματος και συγκεκριμένα:

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

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

- Η μίσθωση του σήματος και η απόκτηση του εσόδου συνοδεύεται από πλευράς του Δικαιοπάροχου, από την πραγματοποίηση αντίστοιχων δαπανών σε καθημερινή και μόνιμη βάση που απορρέουν από το συμφέρον και υποχρέωση του Δικαιοπάροχου για την προστασία του κύρους, της φήμης και της ποιότητας του μισθωμένου σήματος.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων δαπανών μπορεί να είναι π.χ. η δημιουργία ειδικού τμήματος που επιβλέπει τη τήρηση των όρων της σύμβασης Δικαιόχρησης από την πλευρά των Δικαιοδόχων, η συνεχής υποστήριξη των δικαιοδόχων μέσω διαφήμισης, παροχή τεχνογνωσίας, οργανωτικών προτύπων, νέων προϊόντων κλπ.

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

Συνοψίζοντας, πρέπει να επισημανθεί ότι στην καθημερινή πρακτική και στην πλειοψηφία των συμβάσεων Δικαιόχρησης προβλέπεται ένας συνδυασμός Δικαιωμάτων που καταβάλλονται από τον Franchisor στον Franchisee, και από αυτά τα συνηθέστερα είναι από τη μια πλευρά το Δικαίωμα Εισόδου (Entry Fee) που

φορολογικά αντιμετωπίζεται από πλευράς του Δικαιοπάροχου σύμφωνα με τα όσα προβλέπει η περ. β της παρ. 1 του άρθρου 13 του ν. 2238/94 δηλαδή με συντελεστή φορολογίας 630% και λογιστικά καταχωρείται στον πρωτοβάθμιο 76 Έσοδα κεφαλαίων. Από την άλλη πλευρά είναι, οι περιοδικές καταβολές του δικαιώματος που συνοδεύονται και από την πραγματοποίηση αντίστοιχων δαπανών από την πλευρά του Franchisor και που αποτελούν κανονικό αποτέλεσμα της εκμετάλλευσής του, προστιθέμενες στα λοιπά έξοδά του. Η λογιστική καταχώρησή τους πραγματοποιείται όπως προαναφέρθηκε στον λογαριασμό 73 Πωλήσεις υπηρεσιών.

Όταν οι περιοδικές καταβολές του Δικαιούχου (που συνήθως υπολογίζονται σε ποσοστό επί των πωλήσεων ή αγορών του Δικαιούχου) δεν συνοδεύονται από αντίστοιχες δαπάνες του Δικαιοπάροχου, τότε το έσοδο για τον τελευταίο θεωρείται έσοδο από παρεπόμενη ασχολία και η καταχώρησή του θα γίνεται στον λογαριασμό 75.09 Ενοίκια ασώματων ακινητοποιήσεων.

Φορολογική και Λογιστική αντιμετώπιση της σύμβασης Franchise από την πλευρά του Δικαιούχου

α) Δικαίωμα εισόδου

Αρχίζοντας από το Δικαίωμα εισόδου που είναι το αρχικό τίμημα που καταβάλλει ο Δικαιούχος για την ένταξή του στο δίκτυο, παρατηρούμε από λογιστικής και φορολογικής άποψης τα παρακάτω:

Το δικαίωμα εισόδου ανήκει στην κατηγορία των ασώματων ακινητοποιήσεων (ή αυλών πάγιων στοιχείων) που είναι τα στοιχεία εκείνα που δεν έχουν φυσική υπόσταση και δεν είναι κυκλοφορούντα. Τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι ότι εξασφαλίζουν στον κάτοχό τους ορισμένα αποκλειστικά δικαιώματα, παρέχουν στην επιχείρηση μελλοντικά οφέλη και έχουν σχετικά μεγάλη ωφέλιμη ζωή.

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

Το Δικαίωμα εισόδου καταχωρείται στα βιβλία του Δικαιοπάροχου κατά το χρόνο απόκτησής του στο κόστος κτήσεως, σύμφωνα με τη λογιστική αρχή του κόστους. Στο κόστος κτήσεως περιλαμβάνονται όλες οι δαπάνες (π.χ. έξοδα δικηγόρων) που σχετίζονται με την αγορά του άυλου στοιχείου. Σύμφωνα με το ΕΓΛΣ καταχωρούνται σε κάποιο από τους δευτεροβάθμιους του λογαριασμού 16 Ανώματες ακινητοποιήσεις και έξοδα πολυετούς απόσβεσης. Επισημαίνεται ότι το Δικαίωμα εισόδου δεν πρέπει να συγχέεται με τις περιοδικές καταβολές που δεν αποτελούν στοιχείο του άυλου Ενεργητικού αλλά σε σχέση με την βάση υπολογισμού τους π.χ. τον όγκο παραγωγής ή τον κύκλο εργασιών θεωρούνται βιομηχανικά έξοδα ή έξοδα πωλήσεων αντίστοιχα.

Η φορολογική έκπτωση των ποσών που καταβάλλονται σαν δικαίωμα εισόδου πραγματοποιείται μέσω της ετήσια απόσβεσής των. Από τις διατάξεις της φορολογικής νομοθεσίας δεν προβλέπεται συγκεκριμένος συντελεστής ετήσιας

απόσβεσης και ανατρέχουμε στις διατάξεις του ν. 2190/1920 όπου το άρθρο 43 αναφέρει στην παρ. 4 ότι τα ποσά που καταχωρούνται στο λογαριασμό 16.01 Δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας αποσβένονται με ισόποσες ετήσιες αποσβέσεις μέσα στο χρόνο της παραγωγικής χρησιμότητας κάθε άυλου στοιχείου. Πάντως η απόσβεση πρέπει να έχει ολοκληρωθεί, μέχρι τη λήξη του χρόνου της παρεχόμενης από το νόμο προστασίας σε περιπτώσεις που η προστασία αυτή έχει περιορισμένη διάρκεια.

Το ΕΓΑΣ είναι εναρμονισμένο με τις διατάξεις αυτές συμπληρώνοντας επίσης ότι σε περίπτωση οριστικής παύσης της χρησιμοποίησης άυλου περιουσιακού στοιχείου πριν ολοκληρωθεί η απόσβεση της αξίας κτήσεώς του το αναπόσβεστο υπόλοιπο αυτής μεταφέρεται στη χρέωση του λογαριασμού Αποτελέσματα Χρήσεως και στην κατηγορία των ανόργανων αποτελεσμάτων στο Λογαριασμό 81.02 Έκτακτες ζημιές.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το Δικαίωμα εισόδου πρέπει να αποσβένεται σε τόσες χρήσεις όσες είναι η διάρκεια της σύμβασης. Αυτό σημαίνει ότι ο Δικαιολόγος θα μεταφέρει κάθε χρόνο στη χρέωση των αποτελεσμάτων του και θα εκπίπτει φορολογικά ποσό ίσο με το πηλίκιο της διαίρεσης του Δικαιώματος εισόδου με τον αριθμό των ετών που ο Δικαιοπάροχος του παραχωρεί με τη σύμβαση Δικαιόχρησης το δικαίωμα αυτό.

β) Περιοδικές καταβολές (Royalties)

Ολοκληρώνοντας τη φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση του Δικαιώματος εισόδου προχωράμε στη δεύτερη φάση της ανάλυσης των διατάξεων που αφορούν τις Περιοδικές Καταβολές (Royalties) του Δικαιολόγου στον Δικαιοπάροχο.

Όπως προαναφέρθηκε είναι γεγονός ότι για πρώτη φορά με τον ν. 2459/1997 και την ερμηνευτική εγκύκλιο ΠΟΛ 1142 το Υπουργείο Οικονομικών εξέδωσε συγκεκριμένες οδηγίες για τη φορολογική αντιμετώπιση της σύμβασης Δικαιόχρησης.

Με βάση τις νέες διατάξεις του άρθρου 14 του ν. 2459/1997 και την ΠΟΛ 1142/1997 τα Δικαιώματα και αποζημιώσεις που καταβάλλονται από εμπορικές επιχειρήσεις και αφορούν σήματα, μεθόδους εμπορίας ή διανομής, καθώς και από μίκτες επιχειρήσεις κατά το μέρος που αφορούν τον εμπορικό κλάδο, εκπίπτονται από τα ακαθάριστα έσοδα αυτών μόνο μετά από έγκριση της αρμόδιας επιτροπής του Υπουργείου Οικονομικών.

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

Η ΠΟΛ 1142 στη συνέχεια ορίζει ότι στα Δικαιώματα της περίπτωσης αυτής δεν περιλαμβάνονται τα Δικαιώματα που καταβάλλονται για τη χρήση των δικαιωμάτων Franchise από τον Δικαιολόγο προς τον Δικαιοπάροχο αλλά στην περίπτωση που ο Δικαιοπάροχος είναι ταυτόχρονα και προμηθευτής των πωλούμενων από τον Δικαιολόγο εμπορευμάτων, τότε δεν μπορεί να εκπέσει φορολογικά καμία

δαπάνη για τη χρήση των δικαιωμάτων, αφού η προώθηση των πωλήσεων του μισθωτή ωφελεί έστω και έμμεσα τον εκμισθωτή.

Στη συνέχεια με τις διατάξεις της παρ. 6 του άρθρου 14 του ν. 2459/1997 προβλέπεται σε ποιο βαθμό και με ποιες προϋποθέσεις αφαιρούνται από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων, τα διάφορα Δικαιώματα που καταβάλλονται:

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

Δύο επιχειρήσεις θεωρούνται ότι βρίσκονται στον ίδιο όμιλο αν κάποια από αυτές συμμετέχει άμεσα ή έμμεσα στη διοίκηση, τον έλεγχο ή στο κεφάλαιο της άλλης ή αν τα ίδια πρόσωπα συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα στη διοίκηση, τον έλεγχο ή στο κεφάλαιο και των δυο επιχειρήσεων.

Στις παραπάνω περιπτώσεις αναγνωρίζεται προς έκπτωση από τα ακαθάριστα έσοδα ποσοστό μέχρι το 4% των ακαθάριστων εσόδων, τα οποία προκύπτουν από τη χρήση του συγκεκριμένου Δικαιώματος και μέχρι 293.470,29 Ευρώ (100.000.000 Δρ) ετησίως. Για την έκπτωση ποσών Δικαιωμάτων πέραν των άνω ορίων απαιτείται προηγούμενη έγκριση από επιτροπή του Υπουργείου Οικονομικών.

Με βάση τα παραπάνω τα Δικαιώματα που καταβάλλονται από τον Δικαιοδόχο σε Δικαιοπάροχο που ήταν και ταυτόχρονα προμηθευτής των πωλούμενων από τον Δικαιοδόχο εμπορευμάτων δεν εκπίπτοντο φορολογικά ενώ για τα Δικαιώματα που καταβάλλονται σε εταιρίες του ίδιου ομίλου εκπίπτοντο με τις προϋποθέσεις που προαναφέρθηκαν ή μετά από έγκριση της αρμοδίας επιτροπής του Υπουργείου Οικονομικών.

Με το νέο φορολογικό νόμο Ν. 2874/2000 ορίζεται ότι για την έκπτωση των ποσών των Δικαιωμάτων ή αποζημιώσεων αρκεί η πίστωση αυτών στο όνομα του δικαιούχου, η οποία μπορεί να γίνει μέχρι την προθεσμία κλεισίματος του Ισολογισμού της χρήσης στην οποία αναφέρονται. Όταν ο δικαιούχος είναι αλλοδαπό φυσικό ή νομικό πρόσωπο απαιτείται να έχει αποδοθεί στο Δημόσιο ο φόρος που ορίζεται από τον νόμο ή την οικία διμερή σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας.

Ο έλεγχος των αποζημιώσεων ή Δικαιωμάτων με εξαίρεση τα πνευματικά, συγγενικά ή συναφή δικαιώματα ενεργείται από ειδικά τμήματα που θα συγκροτηθούν με αποφάσεις του Υπ. Οικονομικών στα ελεγκτικά κέντρα και αναφέρονται σε Δικαιώματα που καταβάλλονται:

1. Από εμπορικές επιχειρήσεις και αφορούν σήματα και μεθόδους εμπορίας ή διανομής καθώς και από μικτές επιχειρήσεις κατά το μέρος που αφορούν τον εμπορικό κλάδο τους.
2. Από λουιές επιχειρήσεις στη μητρική τους, αν είναι θυγατρικές - στο κεντρικό κατάστημα, αν είναι υποκατάστημα αλλοδαπής - σε αλλοδαπή ή ημεδαπή επιχείρηση που ανήκει στον ίδιο όμιλο, εφόσον υπερβαίνει το 4% των ακαθάριστων εσόδων που προκύπτουν από τη χρήση του συγκεκριμένου δικαιώματος ή το ποσό των 293.470,29 Ευρώ, ανεξάρτητα από το καταβαλλόμενο ποσοστό επί των ακαθάριστων εσόδων.

Από λογιστικής πλευράς τα Royalties (εκτός από το Δικαίωμα Εισόδου) που καταβάλλει ο Δικαιοδόχος στον Δικαιοπάροχο καταχωρούνται στο λογαριασμό

61.98.00 Χρήσεις δικαιωμάτων (Royalties) του ΕΓΛΣ σύμφωνα με την ΠΟΛ 1282/1996.

Φ. Π. Α.

Η παραχώρηση δικαιώματος χρήσης των εμπορικών σημάτων (σύμβαση Franchise) είτε με εφ' άπαξ καταβολή είτε με περιοδικές καταβολές αποτελεί παροχή υπηρεσίας η οποία υπόκειται σε συντελεστή ΦΠΑ 18%, δεδομένου ότι η υπηρεσία αυτή δεν εμπεριέχεται στον πίνακα αγαθών και υπηρεσιών, για τα οποία τα κράτη μέλη, σύμφωνα με την 6^η οδηγία ΕΟΚ δύναται να εφαρμόσουν μειωμένο συντελεστή.

Συνεπώς ο Δικαιοπάροχος είναι υποχρεωμένος για την πώληση ή την παραχώρηση του δικαιώματος να εκδίδει τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών με Φ.Π.Α. 18% το οποίο στη συνέχεια αποδίδει με δήλωσή του στο Δημόσιο και ο Δικαιολόχος από την πλευρά του το συμψηφίζει με τον φόρο των εκροών του.

Σε περίπτωση που ο Δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο με έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας στο εξωτερικό και ο Δικαιοπάροχος ημεδαπό νομικό πρόσωπο, ο Δικαιολόχος διενεργεί στα λογιστικά του βιβλία μια εγγραφή χρεοπίστωσης στον λογαριασμό 54. Φ.Π.Α. Η λογιστική εγγραφή σημαίνει ότι με την πίστωση του λογαριασμού του Φ.Π.Α. ο Δικαιολόχος αποδίδει το φόρο στο αρμόδιο Ελληνικό Δημόσιο και στη συνέχεια με την χρέωσή του τον συμψηφίζει με το φόρο εκροών του.

19. ΤΑ ΔΗΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΑ FRANCHISE ΚΙ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ FRANCHISEES

Σκοπός της έρευνας

Η έρευνα διενεργήθηκε, σε συνεργασία, με το πρώτο περιοδικό στην Ελλάδα για το Franchise το Franchise Business και από την εξειδικευμένη εταιρία συμβούλων ανάπτυξης FBS (Franchise Business Services), η οποία ανέλαβε τόσο τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων, όσο και τη διενέργεια έρευνας αγοράς σε υφιστάμενους Δικαιοδόχους.

Η έρευνα είχε σαν σκοπό αφενός την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την πορεία του θεσμού και τις προτιμήσεις των υποψηφίων Δικαιοδόχων και αφετέρου τη διερεύνηση και αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των υφιστάμενων Δικαιοδόχων από την επένδυσή τους.

Ενδεικτικά σημεία που επιλέχθηκαν προς διερεύνηση είναι τα ακόλουθα:

- Οι προτιμήσεις των υποψηφίων Δικαιοδόχων.
- Το ύψος της επένδυσης που διαθέτουν.
- Η γεωγραφική κατανομή τους.
- Ο συνολικός βαθμός ικανοποίησης των Δικαιοδόχων από την επένδυσή τους σε Franchise.
- Η διάθεση των Δικαιοδόχων, βάσει της εμπειρίας τους από την ήδη επένδυσή τους, για μια νέα επένδυση σε Franchise.
- Η εκπλήρωση των αρχικών προσδοκιών τους.
- Σημεία στα οποία η σχέση μεταξύ Franchisor και Franchisee παρουσιάζει δυσκολίες.
- Σημεία τα οποία καθιστούν τη σχέση του Δικαιοδόχου με τον Δικαιοπάροχο επιτυχημένη.

Η ταυτότητα της έρευνας και η μεθοδολογία

Η έρευνα των προτιμήσεων των υποψηφίων Δικαιοδόχων στηρίχθηκε στα δεδομένα του περιοδικού Franchise Business, και συμπληρώθηκε από 773 υποψηφίους Δικαιοδόχους κατά την περίοδο Μάρτιος 2000 έως τέλος Φεβρουαρίου 2001.

Στη φόρμα αυτή έχουν κωδικοποιηθεί 55 διαφορετικές κατηγορίες Franchise και οι αναγνώστες του περιοδικού συμπληρώνουν μέχρι πέντε κατηγορίες, όπως επίσης και το διαθέσιμο κεφάλαιο επένδυσης.

Η έρευνα του βαθμού ικανοποίησης των Franchisees έγινε μεταξύ 2 και 17 Νοεμβρίου 2000 και η κάλυψη ήταν πανελλαδική. Ενδεικτικά εξετάστηκαν επιχειρήσεις σε περιοχές της χώρας όπως η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη, η Πάτρα, η Λάρισα, τα Ιωάννινα, ο Βόλος, η Καστοριά, η Καλαμάτα, η Κατερίνη, το Ηράκλειο, η Ρόδος κ.α. Το συνολικό δείγμα της έρευνας ήταν 326 επιχειρηματίες που έχουν επενδύσει ήδη σε επιχείρηση Franchise. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τεχνικές τυχαίας δειγματοληψίας.

Οι επιχειρήσεις αυτές καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κατηγοριών, έτσι ώστε να είναι δυνατή η απόκτηση μιας όσο το δυνατόν πιο σφαιρικής και ολοκληρωμένης άποψης, σχετικά με την εμπειρία των επενδυτών.

Ενδεικτικές κατηγορίες που εξετάστηκαν είναι:

- Λιανική πώληση ειδών οικιακής χρήσης.
- Εστίαση.
- Κινητά τηλέφωνα και Η/Υ.
- Δώρα και ευχητήριες κάρτες.
- Ένδυση και υπόδηση.
- Καλλυντικά και αρώματα.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δεδομένου ερωτηματολογίου που απευθύνθηκε στους Δικαιούχους των καταστημάτων τηλεφωνικά. Οι ερωτηθέντες ενημερώθηκαν αρχικά ότι η έρευνα πραγματοποιείται για λογαριασμό του περιοδικού Franchise Business. Ενημερώθηκαν επίσης για το σκοπό της και σε ποσοστό 100% απάντησαν επώνυμα.

Αποτελέσματα της έρευνας

α) Τα δημοφιλέστερα Franchise

Η έρευνα των προτιμήσεων των υποψηφίων Δικαιούχων έχει ως σκοπό να καταδείξει τις προτιμήσεις των υποψηφίων επενδυτών σε διαφορετικές κατηγορίες Franchise, τα κεφάλαια που είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν, αλλά και τη γεωγραφική κατανομή των επενδυτών.

Η γεωγραφική κατανομή αναλύεται λεπτομερειακά καθώς οι προτιμήσεις των επενδυτών αλλά και το ύψος επένδυσης καταγράφονται σε πανελλήνια κλίμακα, αλλά και ανά περιφέρεια.

Από τις κατηγορίες που βρέθηκαν στις είκοσι πρώτες θέσεις, έχουμε την κατάταξη όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Τα δημοφιλέστερα Franchise		
A/A	Κατηγορία	%
1	Είδη σπιτιού	12,42
2	Ειδικά καταστήματα	8,67
3	Ενδύματα γυναικεία	8,02
4	Εστιατόρια	5,30
5	Φροντιστήρια-Εκπαίδευση	5,30
6	Ταχυεστιατόρια	4,40
7	Σνακς	4,14
8	Τηλεπικοινωνίες-Κινητή τηλεφωνία	4,01
9	Ενδύματα unisex	3,75
10	Κοσμήματα	2,46
11	Ενδύματα ανδρικά	2,07
12	Καλλυντικά-Αρώματα	2,07

13	Δερμάτινα είδη	1,81
14	Επιπλα	1,81
15	Ενδύματα παιδικά	1,81
16	Καφεπωλεία	1,68
17	Εσώρουχα-Είδη ύπνου	1,55
18	Διαιτολογικά κέντρα	1,55
19	Μουσική	1,55
20	Πιτσαρίες	1,55

β) Η κατανομή του ύψους επένδυσης

Σε ότι αφορά το ύψος της επένδυσης, παρατηρείται ότι οι περισσότεροι επενδυτές (42,6%) είναι πρόθυμοι να διαθέσουν ένα ποσό που κυμαίνεται ανάμεσα στα 30.000 Ευρώ και στα 88.000 Ευρώ. Με σημαντική διαφορά στη δεύτερη θέση (27%) είναι τα ποσά μεταξύ 88.000 και 146.000 Ευρώ, ενώ στην Τρίτη και στην τέταρτη θέση αντίστοιχα έρχονται τα ποσά μέχρι 30.000 και άνω των 146.000 Ευρώ.

Πρέπει να τονιστεί ότι οι περισσότεροι υποψήφιοι Δικαιοδόχοι αναγνωρίζουν ότι μια επιχειρηματική πρόταση με μέλλον και σταθερότητα απαιτεί τη διάθεση σημαντικών κεφαλαίων της τάξεως των 30.000 Ευρώ και άνω. Επιπλέον, αποτελεί διαπίστωση της έρευνας ότι η ωριμότητα των Δικαιοδόχων έχει ανέλθει σημαντικά και θεωρούν ότι τα βασικά σημεία διάθεσης των κεφαλαίων τους είναι:

- Entry Fees, τα οποία δικαιολογούν μόνο σε αλυσίδες με εκτεταμένο δίκτυο και ισχυρή υφιστάμενη διαφήμιση
- «Αέρα» καταστήματος, ώστε η ισχυρή εμπορική θέση να τους διασφαλίσει σταθερές και υψηλές χρηματορροές.

γ) Η γεωγραφική κατανομή των Δικαιοδόχων

Αναλύοντας την γεωγραφική κατανομή των Δικαιοδόχων, διαπιστώνεται ότι οι περιοχές Αθηνών Πειραιώς κατέχουν την πρώτη θέση των επενδυτών με ποσοστό 50,1% και ακολουθούν η Θεσσαλονίκη (16,3%), η Β. Ελλάδα (14,7%), η Πελοπόννησος, η Κρήτη και τα Νησιά (Αιγαίο και Ιόνιο). Το βασικό συμπέρασμα αφορά στην ευρεία γεωγραφική διάδοση του θεσμού και στη μεγαλύτερη ζήτηση που χαρακτηρίζει τη Β. Ελλάδα σε σχέση με τη Νότια.

δ) Ο βαθμός ικανοποίησης

Οι περισσότεροι Δικαιοδόχοι (56%) δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από την επιχειρηματική δραστηριότητα Franchise με την οποία ασχολούνται, το δε 21% δηλώνει απόλυτα ικανοποιημένο. Τα παραπάνω ποσοστά είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα, όταν η αγορά χαρακτηρίζεται από κρίση και οδηγούν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν μηχανισμοί που μπορούν να βοηθήσουν τους επιχειρηματίες να

βελτιώσουν τη δραστηριότητα των επιχειρήσεών τους, αρκεί να γίνουν οι κατάλληλες επιλογές και να αξιοποιηθούν σωστά οι ευκαιρίες και τα εργαλεία που τους προσφέρονται.

Επίσης, ένα ποσοστό 12% δηλώνει μέτρια ικανοποιημένο, και ένα ποσοστό 11% δηλώνει λίγο έως και καθόλου ικανοποιημένο.

Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί ότι αρκετές αλυσίδες αντιμετωπίζουν σημαντικότερα προβλήματα καθώς και οι Δικαιodόχοι τους έχουν συνασπισθεί για διάφορους λόγους (χαμηλές πωλήσεις, αδύνατη διαφημιστική προώθηση, κ.λ.π) και παρουσιάζουν εντονότερες τάσεις διαφυγής, τόσο σε επώνυμες αλυσίδες, όσο και σε νέες και δυναμικές.

ε) Η προδιάθεση επανεπένδυσης

Το 39% των Δικαιodόχων δηλώνει ότι θα επανεπένδυε σε Franchise, ποσοστό αρκετά σημαντικό, αλλά πολύ χαμηλότερο σε σχέση με την προηγούμενη έρευνα του 2000. Σαφέστατα η οικονομική κρίση και η έλλειψη ρευστότητας οδηγούν σε πιο συντηρητικές κινήσεις.

Τα ποσοστά της έρευνας επιβεβαιώνουν την εμπιστοσύνη των επενδυτών, που έχουν ήδη σχετική εμπειρία στον θεσμό του Franchise. Η ύπαρξη τόσο καλής διάθεσης σε μια τέτοια προοπτική είναι ενδεικτική της ικανοποίησης των Δικαιodόχων από την επένδυσή τους και της πίστης τους στην επιτυχία της επιχείρησης.

στ) Η εκπλήρωση αρχικών προσδοκιών

Το 52% των ερωτηθέντων αισθάνονται ότι οι προσδοκίες τους από την επένδυση ικανοποιήθηκαν πολύ έως απόλυτα, ενώ το 37% εξέφρασε μέτριο βαθμό ικανοποίησης, αλλά εκτιμούν βελτίωση.

Το σημαντικό αυτό ποσοστό μέτριας ικανοποίησης προέρχεται από Δικαιodόχους που έχουν δραστηριοποιηθεί τα τελευταία έτη, γεγονός που φαίνεται να εξηγεί το μέτριο βαθμό ικανοποίησης, καθώς η επιχείρηση θέλει περισσότερο χρόνο για να δείξει τις δυνατότητές της.

Σημαντικότερο θέμα, το οποίο αποτελεί και κίνδυνο για το θεσμό, αφορά στις υποσχέσεις των Δικαιοπαρόχων, οι οποίοι τάζουν «λαγούς και πετραχήλια» προκειμένου να πείσουν τους Δικαιodόχους τους. Λόγω των υπέρ-υποσχέσεων των μητρικών εταιριών διαμορφώνεται ένας χαμηλός βαθμός ικανοποίησης των αρχικών προσδοκιών των Δικαιodόχων.

Η συνεργασία με εξειδικευμένους και αξιόπιστους συμβούλους Franchise, οι οποίοι αποδεδειγμένα γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες του θεσμού, καθώς και η συμβολή νομικών συμβούλων Franchise διασφαλίζει την ορθή και αντικειμενική απόφαση των Δικαιodόχων. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί η ορθή επιχειρηματική πολιτική μερικών συμβούλων Franchise, οι οποίοι εκπροσωπούν μόνο αλυσίδες που έχουν αποδείξει με τη συμπεριφορά τους και την υφιστάμενη ανάπτυξή τους την αξιοπιστία τους και τον επαγγελματισμό τους.

ζ) Τα αρνητικά σημεία συνεργασίας

Το 23,3% των Δικαιοδόχων αναφέρει ότι η σχέση του με τον Δικαιοπάροχο δεν παρουσιάζει κανένα πρόβλημα, σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό που ξεπερνούσε το 73% το 2000. Τα αρνητικά σημεία συνεργασίας, κατά σειρά προτεραιότητας παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Αρνητικά σημεία	
Χαμηλή διαφήμιση	34,60%
Χαμηλή υποστήριξη	26,70%
Έλλειψη αυτονομίας	6,20%
Καθυστέρηση παραδόσεων	4,20%
Χαμηλό μικτό κέρδος	3,10%
Ανελαστικοί οικονομικοί όροι	0,90%

η) Ο βαθμός ανεξαρτησίας

Ίσως το μεγαλύτερο μειονέκτημα του θεσμού, τουλάχιστον θεωρητικά, αφορά στην ανεξαρτησία των Δικαιοδόχων. Ωστόσο, η ωριμότητα της αγοράς οδήγησε στην θεώρηση ότι η συντριπτική πλειοψηφία των υφιστάμενων Δικαιοδόχων θεωρούν ότι λειτουργούν αρκετά ανεξάρτητα. Οι Δικαιοπάροχοι από την πλευρά τους πέρα από το γεγονός ότι ενδεχομένως δεν προσφέρουν καινοτομίες και διαφοροποιημένες προτάσεις, κυρίως δεν έχουν απολύτως καμία υποδομή για να παρακολουθούν και να κατευθύνουν τους Δικαιοδόχους τους.

Στο σημείο αυτό, θεωρείται καταλύτης η οργάνωση και πιστοποίηση των δικτύων κατά ISO 9000 το οποίο διασφαλίζει την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία. Ήδη, πολλά αξιόπιστα δίκτυα, π.χ. BUSINESS LOGIC, EUROBANK, TUI, BODYLINE, ΠΙΠΙΝΟΥ, SEAT έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO 9000.

θ) Οι πηγές πληροφόρησης

Σημαντικό παράγοντα για τις μητρικές εταιρίες αποτελεί ο τρόπος πληροφόρησης των Δικαιοδόχων, ώστε να διαμορφώσουν ένα αποτελεσματικό Franchise Plan. Στο σημείο αυτό τα ίδια τα καταστήματα του δικτύου και η επιτυχημένη λειτουργία τους αποτελούν το πιο δυνατό τρόπο προσέλκυσης Δικαιοδόχων.

ι) Τα θετικά σημεία για σύναψη συνεργασίας

Τα θετικά σημεία που θεωρούν και απαιτούν οι Δικαιοδόχοι από τη μητρική εταιρία, παρουσιάζονται παρακάτω:



Είναι φανερό ότι οι Δικαιοδόχοι πλέον γνωρίζουν αρκετά και έχουν γίνει πολύ πιο απαιτητικοί.

κ) Το κίνητρο συνεργασίας Franchise

Οι λόγοι που ξεκίνησαν μια επιχειρηματική δραστηριότητα στηριζόμενοι στο θεσμό του Franchise φαίνονται κατά σειρά προτεραιότητας στον παρακάτω πίνακα:

Κίνητρα συνεργασίας	
Επιχειρηματική διασφάλιση	45,60%
Υψηλό κέρδος	21,40%
Αντικείμενο εργασίας	16,70%
Επιθυμία για ανεξαρτησία	8,90%
Θεσμός	7,40%

Συμπέρασμα της έρευνας

Τα τελευταία τέσσερα χρόνια ο αριθμός των επιχειρήσεων που αναπτύσσονται μέσω Franchise έχει περίπου δεκαπλασιαστεί. Επιπλέον, η κριτική ανάλυση του θεσμού ως τρόπου επιχειρηματικής ανάπτυξης και δραστηριοποίησης φανερώνει τόσο πλεονεκτήματα όσο και αδύνατα σημεία, αδυναμίες και σημεία που απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή.

Μεταξύ πολλών σημείων, ιδιαίτερη βαρύτητα χαρακτηρίζει τον παράγοντα της υποδομής της μητρικής εταιρίας αναφορικά με την οργάνωσή της, την εξυπηρέτηση και την υποστήριξη των Δικαιοδόχων, τη διενέργεια αποτελεσματικών και ισχυρών πλάνων διαφήμισης κ.α.

Όλα τα παραπάνω έχουν γίνει πλέον αντιληπτά από τους υποψηφίους Δικαιοδόχους, οι οποίοι είναι πολύ προσεκτικοί και απαιτητικοί αναφορικά με τις συνεργασίες τους.

20. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Η παρακάτω έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την ομάδα συμβούλων Franchise της ICAP. Αυτή διενεργήθηκε στο διάστημα Οκτώβριος - Δεκέμβριος 2001 και βασίστηκε σε εκτενές ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου που απεστάλη στο σύνολο των επιχειρήσεων Franchise.

Η έρευνα απευθύνθηκε στις ενεργές επιχειρήσεις Franchise (με τουλάχιστον 1 κατάστημα). Το δείγμα αντιστοιχεί σε 35,4% του συνολικού πληθυσμού και παρότι είναι περιορισμένο είναι αντιπροσωπευτικό του κλάδου, διότι χαρακτηρίζεται από μεγάλη διασπορά δραστηριοτήτων.

Διείσδυση του Franchise στο Λιανικό εμπόριο

Οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου στο σύνολο της χώρας εκτιμώνται περίπου σε 40.000. οι επιχειρήσεις του δείγματος διαθέτουν περίπου 1.400 καταστήματα ή μονάδες λιανικής πώλησης, ιδιόκτητα και μη. Με βάση το δείγμα τη έρευνας, προκύπτει ποσοστό διείσδυσης του Franchise στον κλάδο αυτό 3,5%. Επειδή το δείγμα αντιπροσωπεύει 35,4% του συνόλου των ενεργών Franchises, εκτιμάται ότι η πραγματική διείσδυση είναι 7% - 9%.

Τομείς δραστηριότητας

Στο δείγμα των επιχειρήσεων της έρευνας αναδεικνύονται 31 διαφορετικοί τομείς δραστηριότητας. Ακόμη, ποσοστό 25,9% δραστηριοποιούνται σε περισσότερους από έναν τομείς. Δηλαδή αναπτύσσουν περισσότερες από μια αλυσίδες καταστημάτων ή επιχειρηματικά συστήματα και εμπορικά σήματα.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι δημοφιλέστεροι τομείς δραστηριότητας:

Τομείς Δραστηριότητας	
Δραστηριότητα	Ποσοστό %
Εστίαση	12,9
Ενδυση - υπόδηση	9,4
Ειδικά καταστήματα λιανικής	8,2
Ζαχαροπλαστεία - αρτοποιεία -	
ζαχαρώδη - καφετέριες	7,0
Λουπές	62,5

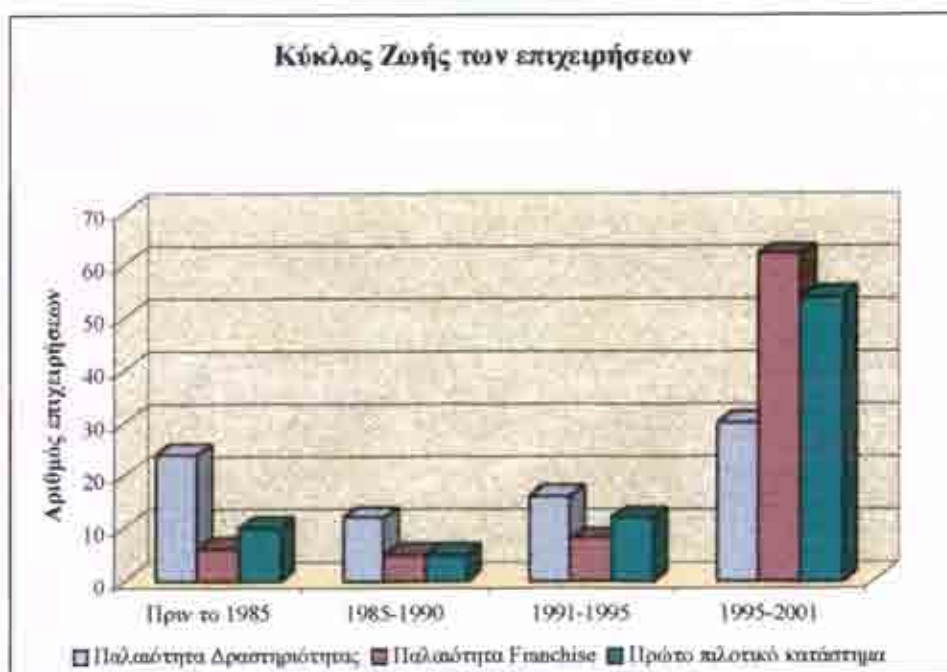
Προέλευση του Επιχειρηματικού Συστήματος

Το 82,4% των επιχειρήσεων του δείγματος αναπτύσσουν αυτόχθονο σύστημα Franchise, ενώ το 16,5% αναπτύσσουν διεθνές σύστημα. Από αυτές, το 50% λειτουργεί με τη μορφή Master Franchise. Για το 37,5% των επιχειρήσεων που αναπτύσσουν διεθνές σύστημα Franchise, η προέλευση είναι οι Η.Π.Α. ακολουθούν η Ιταλία και η Γερμανία.

Είναι αξιοσημείωτο ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που δεν έχουν καταχωρήσει το εμπορικό τους σήμα. Το 92,9% των επιχειρήσεων του δείγματος έχει κατοχυρώσει νομικά το εμπορικό σήμα του συστήματος Franchise.

Κύκλος ζωής των επιχειρήσεων

Το Franchise πρωτοεμφανίστηκε στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970, αλλά ουσιαστικά αναπτύχθηκε μετά το 1990. Το 63,5% των επιχειρήσεων του δείγματος ξεκίνησαν τη δραστηριότητά τους πριν το 1995, αλλά μόλις το 24,7% ξεκίνησε Franchising πριν το 1995. Το 75,3% των επιχειρήσεων του δείγματος ξεκίνησαν το Franchising μετά το 1995 και ειδικότερα το 17,6% μετά το 2000. Στο διάστημα 1998 - 2001 παρατηρείται αύξηση των Franchisors κατά 28,3%. Όσο αφορά το πιλοτικό κατάστημα, τα 55% των επιχειρήσεων το άνοιξε μετά το 1995.



Λόγοι εφαρμογής του Franchising

Οι κυριότεροι λόγοι εφαρμογής του Franchising για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων του δείγματος είναι:

- Ευρεία αναγνώριση του εμπορικού σήματος από το καταναλωτικό κοινό, 65,9%.

- Δυναμικά αυξανόμενη ζήτηση από το καταναλωτικό κοινό, 67,1%
- Περιορισμός ιδίων κεφαλαίων για την ανάπτυξη με ιδιότητα καταστήματα, 27,1%.
- Δοκιμασμένο σύστημα λειτουργίας, εγχειρίδια και δυνατότητες υποστήριξης, 52,9%.
- Ανάπτυξη εξειδικευμένου αποκλειστικού δικτύου διανομής, 47,1%.

Όπως είναι φυσικό, οι επιχειρήσει επιλέγουν το Franchising για περισσότερους από έναν λόγους, αλλά πάντα προέχει ένα συγκεκριμένο κριτήριο.

Ρυθμός ανάπτυξης δικτύων των επιχειρήσεων

Το σύνολο των καταστημάτων των επιχειρήσεων του δείγματος το 2001 ανέρχεται σε 2.076, περίπου 78% αυτών είναι Franchise και μόλις το 22% είναι ιδιότητα. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει ενδιαφέροντα στοιχεία:

Ρυθμός ανάπτυξης δικτύων				
Αριθμός καταστημάτων	1998	1999	2000	2001
Ιδιότητα	191	239	363	462
Franchise	839	1.054	1.269	1.614
Σύνολο	1.030	1.293	1.632	2.076
Ρυθμός ανάπτυξης		25,50%	26,20%	27,20%

Προβλεπόμενη ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία για το 2003 προβλέπεται αύξηση 24,9% έναντι του 2002 όπου είχαμε αύξηση 17%.

Τρόπος ανάπτυξης

Αξίζει να σημειωθεί ότι το 85,9% των επιχειρήσεων του δείγματος σχεδιάζει αύξηση του δικτύου καταστημάτων στο προβλεπόμενο χρονικό διάστημα, ενώ το 5,9% αναφέρει ότι το δίκτυο του θα παραμείνει σταθερό. Όλες οι επιχειρήσεις σχεδόν επιλέγουν την ανάπτυξη με Franchising, ενώ ελάχιστες θα αναπτύξουν και εταιρικά καταστήματα.

Σταθερότητα δικτύου

Η μικρή διάρκεια των συστημάτων Franchise στην ελληνική αγορά διαπιστώνεται και από το γεγονός ότι το 53,7% των επιχειρηματιών απάντησαν πως

δραστηριοποιούνται για διάστημα μικρότερο των 5 ετών. Ενδιαφέροντα στοιχεία παρουσιάζονται και στον πίνακα που ακολουθεί:

Παλαιότητα των Franchisees	
Ετη λειτουργίας Καταστημάτων Franchise	Ποσοστό %
Λιγότερο από 5 έτη	53,7
Από 6 μέχρι 10 έτη	23,9
Πάνω από 10 έτη	22,4

Σταθερότητα δικτύου				
Σταθερότητα δικτύου	1998	1999	2000	2001
Αριθμός ιδιόκτητων καταστημάτων που πωλήθηκαν σε Franchisees	23,0	18,0	16,0	49,0
Αριθμός ιδιόκτητων καταστημάτων που έκλεισαν	0,0	1,0	2,0	7,0
Σύνολο ιδιόκτητων καταστημάτων	191,0	239,0	363,0	462,0
Μεταβολή του αριθμού ιδιόκτητων καταστημάτων στο σύνολο (%)	12,0	7,9	5,0	12,1
Αριθμός καταστημάτων Franchise που επαναγοράστηκαν από τον Franchisor	2,0	4,0	10,0	7,0
Αριθμός καταστημάτων Franchise που έκλεισαν	4,0	5,0	18,0	12,0
Σύνολο καταστημάτων Franchise	839,0	1.054,0	1.269,0	1.614,0
Μεταβολή αριθμού καταστημάτων Franchise στο σύνολο (%)	0,7	0,9	2,2	1,2

Το ποσοστό μεταβολής του αριθμού καταστημάτων Franchise στο διάστημα 1998 μέχρι 2001 κυμαίνεται γύρω στο 1% - 2%. Το γεγονός αυτό ενισχύει την άποψη ότι ο θεσμός συντελεί στη σταθερότητα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Κόστος επένδυσης μονάδας Franchise και τρόποι χρηματοδότησης.

Το μέσο κόστος επένδυσης για ένα κατάστημα Franchise, όπως προκύπτει από το δείγμα των επιχειρήσεων, είναι περίπου 88.000 Ευρώ για όλους τους τομείς δραστηριότητας.

Το κόστος της επένδυσης περιλαμβάνει το αρχικό απόθεμα, την επίπλωση και τον εξοπλισμό, το κόστος διαρρύθμισης και τυχόν μετασκευών και το κεφάλαιο κίνησης.

Ποσοστό 17,6% των Franchisors στο σύνολο του δείγματος συμμετέχει στη χρηματοδότηση των καταστημάτων Franchise. Επίσης, ποσοστό 40% των Franchisors Παρέχει υποστήριξη στη χρηματοδότηση της μονάδας Franchise. Η χρηματοδότηση προέρχεται κυρίως από τράπεζες.

Αμοιβή του Franchisor

Το ύψος της αμοιβής του Franchisor από τον Franchisee ανέρχεται περίπου σε 12.600 Ευρώ ανά κατάστημα κατά μέσο όρο σε όλους τους τομείς δραστηριότητας και κυμαίνεται από 3.000 Ευρώ ως και 30.000 Ευρώ. Τις υψηλότερες αμοιβές αξιώνουν οι επώνυμες αλυσίδες.

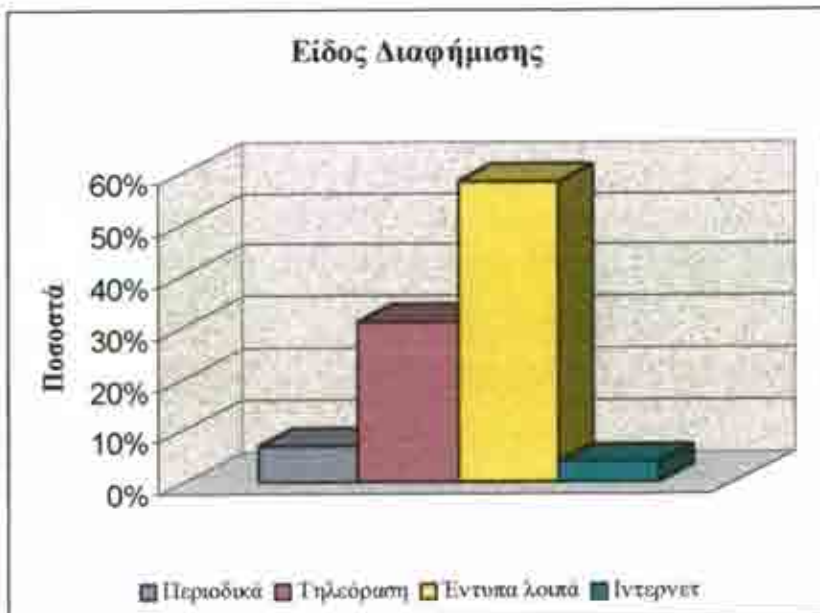
Ποσοστό 9% των Franchisors εφαρμόζει αμοιβή επί των παραγγελιών των καταστημάτων. Ακόμα, ποσοστό 27% εφαρμόζει Royalties (ποσοστό επί των πωλήσεων) και 37,8% των Franchisors χρεώνει τους Franchisees κάποιο ποσοστό στη συνολική διαφημιστική υποστήριξη της αλυσίδας. Οι Franchisors εφαρμόζουν συνήθως περισσότερες από της μιας μεθόδους αμοιβής πέρα από την αρχική.

Παροχές του Franchisor

- Αρχική εκπαίδευση. Οι Franchisors επιλέγουν σε ποσοστό 39% να εκπαιδεύουν τους Franchisees και το προσωπικό σε κατάστημα του Franchisor. Υψηλό είναι όμως το ποσοστό που επιλέγει να γίνει η εκπαίδευση σε κατάστημα του Franchisee (25,6%). Η διάρκεια της αρχικής εκπαίδευσης κυμαίνεται από 2 - 3 ημέρες έως 3 μήνες ή και περισσότερο. Ποσοστό 33,1% των Franchisors επιλέγει εκπαίδευση με σεμινάρια και ενημέρωση. Σημειώνεται ότι συνήθως εφαρμόζονται περισσότερες της μιας μεθόδους αρχικής εκπαίδευσης.
- Διαρκής εκπαίδευση. Η πλειοψηφία των Franchisors (51,8% παρέχει διαρκή εκπαίδευση. Όμως το υψηλό ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν απάντησε δείχνει ασάφεια σε ένα αρκετά σημαντικό ζήτημα. Η συχνότητα της διαρκούς εκπαίδευσης, σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, κυμαίνεται από μια φορά το χρόνο ως και μια φορά το μήνα. Το κόστος της είναι κατά μέσο όρο 44.000 Ευρώ.
- Υποστήριξη στη κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου. Στο σύνολό τους σχεδόν (83,5%) οι επιχειρήσεις δηλώνουν ότι παρέχεται υποστήριξη στο ζήτημα αυτό. Επίσης, ποσοστό 76,5% των Franchisors δηλώνει ότι παρέχει στους υποψήφιους Franchisees εκτιμήσεις πωλήσεων, απόδοσης και κερδών. Οι εκτιμήσεις βασίζονται σε ένα μέσο κατάστημα (70,8%) ή στο πιλοτικό κατάστημα του Franchisor (21,5).
- Εγχειρίδια Λειτουργίας. Επίσης στο σύνολό τους σχεδόν (88,2) οι Franchisors παρέχουν Εγχειρίδια Λειτουργίας στους υποψήφιους Franchisees.
- Στοχοποίηση και προϋπολογισμός πωλήσεων του Franchisee. Ποσοστό 48,2% των Franchisors δηλώνει ότι απαιτεί την κατάρτιση προϋπολογισμού.
- Επιθεώρηση των Franchisees. Όλοι σχεδόν οι Franchisors (95,3%) δηλώνουν ότι εφαρμόζουν επιθεώρηση των Franchisees, αλλά το γεγονός ότι το 61,2% από αυτούς δεν προσδιορίζουν τη συχνότητα της επιθεώρησης υποδηλώνει κάποια έλλειψη συστηματικότητας στο θέμα αυτό.
- Ενεργή συμμετοχή του Franchisee στη λειτουργία και διαχείριση του καταστήματος. Είναι επίσης θετικό ότι το 74,1% των Franchisors απαιτεί την ενεργή συμμετοχή του συνεργάτη στη λειτουργία του καταστήματος. Δηλαδή η πλειοψηφία των Franchisors δεν θεωρεί τους Franchisees σιωπηρούς επενδυτές αλλά ενεργούς επιχειρηματικούς συνεργάτες.
- Πρότερη εμπειρία του Franchisee στο αντικείμενο του Franchise. Ακόμη είναι θετικό ότι οι Franchisors σε ποσοστό 71,8% δεν απαιτούν ο υποψήφιος

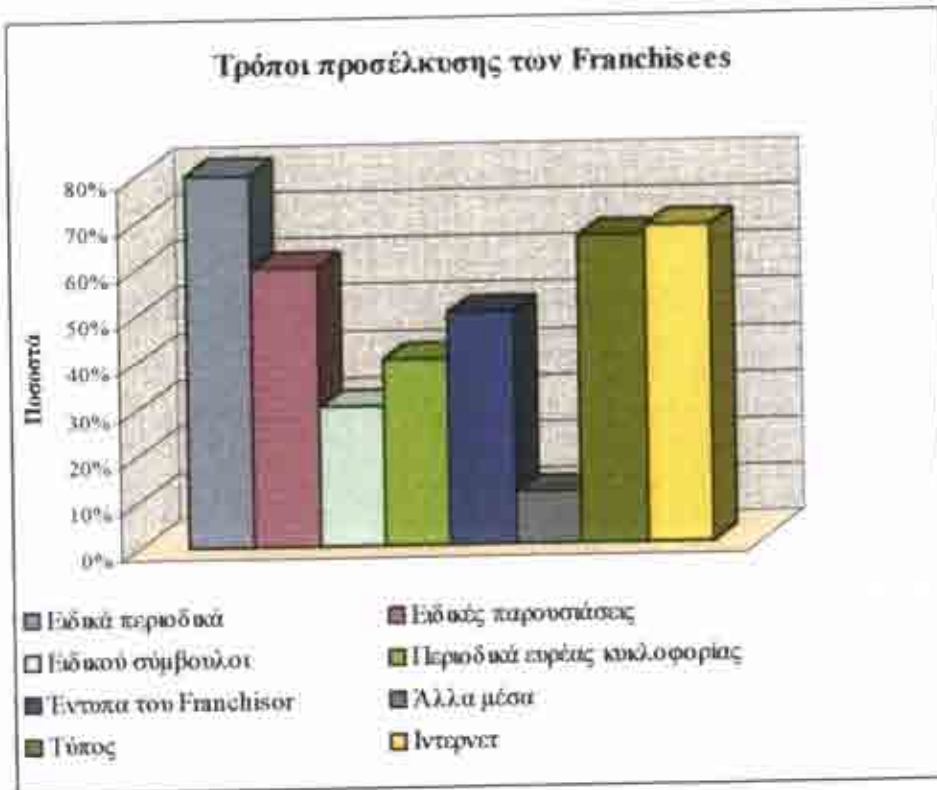
Franchisee να έχει εμπειρία στο συγκεκριμένο τομέα δραστηριότητας, δίνοντας προτεραιότητα σε άλλα κριτήρια (π.χ. επιχειρηματικότητα, διοικητικές ικανότητες, μαχητικότητα κ.α.)

- **Τροφοδοσία καταστημάτων.** Ποσοστό 64,7% των Franchisors δηλώνει ότι απαιτεί οι Franchisees να προμηθεύονται εμπορεύματα αποκλειστικά μέσω αυτών.
- **Υποστήριξη στην ανεύρεση και διαμόρφωση καταστήματος.** Ποσοστό 88,2% των Franchisors δηλώνει ότι συμμετέχει στη διαδικασία ανεύρεσης και διαμόρφωσης των καταστημάτων.
- **Διαφήμιση και προώθηση.** Το σύνολο σχεδόν των Franchisors (91,8%) παρέχει διαφημιστική υποστήριξη για όλη την αλυσίδα η οποία καλύπτει και τους επιμέρους Franchisees. Ποσοστό 79,5% εφαρμόζει προγράμματα εθνικής εμβέλειας, ποσοστό 73,1% εφαρμόζει προγράμματα τοπικού χαρακτήρα και ποσοστό 29,5% εφαρμόζει προγράμματα περιφερειακού χαρακτήρα. Φυσικά η συνολική διαφημιστική κάλυψη αφορά συνδυασμό των παραπάνω.



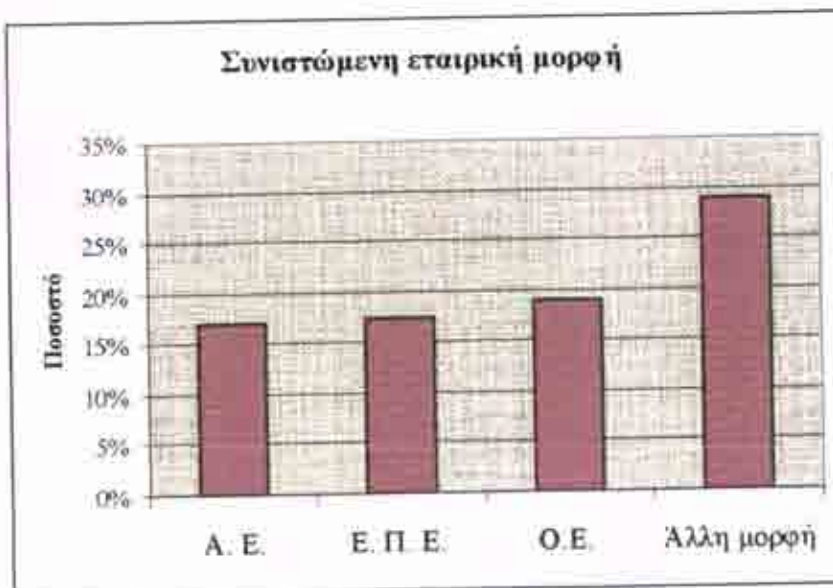
Τρόπος πρόσκτησης των Franchisees

Ο δημοφιλέστερος τρόπος προσέλκυσης υποψηφίων Δικαιοδόχων είναι τα εξειδικευμένα περιοδικά (80%). Σημαντική θέση στο ζήτημα έχει το Internet (68,2%). Ακολουθούν καταχωρήσεις στον τύπο (65,9%) και ειδικές παρουσιάσεις σε συνέδρια και κλαδικές εκθέσεις (60%).



Πρακτική συμβάσεων και νομικά θέματα

- Συνιστώμενη εταιρική μορφή. Τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν αρκετή ευελιξία στο είδος της εταιρικής μορφής που συνιστάται στους υποψηφίους Franchisees.



- Διάρκεια συμβάσεων Franchise. Ποσοστό 24,7% των συμβάσεων αφορά περίοδο 5 ετών, ποσοστό 29,4% αφορά περίοδο 10 ετών, ενώ ποσοστό 35,3% κυμαίνεται

από 3 ως 20 έτη ή αορίστου διάρκειας. Στο 79,2% των περιπτώσεων παρέχεται η δυνατότητα ανανέωσης ή παράτασης.

- Μεταβιβάσεις καταστημάτων Franchise. Στο 72,9% των περιπτώσεων σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία απαιτείται πρότερη έγκριση του Franchisor για τη μεταβίβαση του καταστήματος.
- Αγωγές και νομικές ενέργειες από Franchisor προς Franchisee και αντίστροφα. Στο διάστημα 1998 – 2001 καταγράφηκαν νομικές ενέργειες και από τα δυο μέρη σε ποσοστό 11%.

Δραστηριότητα στο εξωτερικό

Το 82,4% των επιχειρήσεων αναπτύσσουν αυτόχθονο σύστημα Franchise. Από το σύνολο του δείγματος ποσοστό 29,4% έχουν επεκτείνει τη δραστηριότητά τους στο εξωτερικό.

Οι δημοφιλέστερες χώρες για επέκταση είναι η Κύπρος, οι Βαλκανικές χώρες, η λουπή Δυτική Ευρώπη, οι Η.Π.Α., η Ν. Αφρική, η Ανατολική Ευρώπη και η Αυστραλία.

Σε κάθε επιχείρηση του δείγματος αναλογεί περισσότερο από μια χώρα διεθνούς επέκτασης.

Δημοφιλέστερες χώρες επέκτασης Franchise	
Δημοφιλέστερες Χώρες	% επιχειρήσεων
Κύπρος	76
Βαλκανικές χώρες	20
Λουπή Δυτική Ευρώπη	20
Η.Π.Α.	8
Ν. Αφρική	8
Ανατολική Ευρώπη	8
Αυστραλία	4

Από τις επιχειρήσεις του δείγματος που δεν έχουν επεκταθεί στο εξωτερικό η πλειοψηφία (59,6%) σκοπεύει να το πραγματοποιήσει μελλοντικά.

Προβλήματα κατά την επέκταση των επιχειρήσεων

Το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά την επέκταση των δικτύων τους είναι η εξεύρεση των κατάλληλων Franchisees. Το παραπάνω αναφέρθηκε ως το σημαντικότερο από το 27,9% των ερωτηθέντων ενώ ακολουθούν και άλλα. Πάντως το ¼ του δείγματος απάντησε πώς δεν αντιμετωπίζει κανένα πρόβλημα.



Προβλήματα με τους Franchisees

Όσο αφορά τα προβλήματα με τους Franchisees, το 19,6% του δείγματος απάντησε πως το κυριότερο είναι η ανταπόκριση των Franchisees στις οικονομικές τους υποχρεώσεις. Ενώ το 33,7% δηλώνει πως δεν αντιμετωπίζει κανένα πρόβλημα.



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

21. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISE

Μετά τη παραπάνω ανάλυση μπορούμε πια να αναφερθούμε στα οφέλη αλλά και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από την επέκταση μέσω συστήματος Franchise.

Οφέλη για τον Franchisor

1. Το Franchise επιτρέπει στον Franchisor να κάνει μια σοβαρή επέκταση των δραστηριοτήτων του. Άρα και να πετύχει εισροή νέων πόρων στην επιχείρησή του, χωρίς να επενδύσει δικά του κεφάλαια. Έτσι, χρησιμοποιώντας τα κεφάλαια των Franchisees, λειτουργεί υγιέστερα, χωρίς να χρειάζεται δανειοδοτήσεις από τράπεζες που τον εκθέτουν σε καταβολή υψηλών τόκων.
2. Η επιχείρηση του Δικαιοπάροχου δεν επεκτείνεται σπασμωδικά, περιμένοντας σε κάθε στάδιο έως ότου συσσωρευτεί το απαιτούμενο κεφάλαιο για τη ζητούμενη επέκταση. Ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα εξεύρεσης και στρατολόγησης νέων Δικαιοδόχων μπορεί να διατηρήσει τη σταθερότητα στο σχέδιο ανάπτυξης της επιχείρησης.
3. Οι Franchisees, έχοντας επενδύσει τα δικά τους χρήματα, έχουν κατά πολύ αναπτυγμένο το δείκτη του κινήτρου προς την επιτυχία.
4. Ο Franchisor αποκτά όλα τα οφέλη της τοπικής αγοράς του Franchisee και γίνεται αυτόματα γνώστης των ιδιαιτεροτήτων της και των τοπικών επαφών του Franchisee. Γνώσεις και πληροφορίες που αποκτώνται δύσκολα και με υψηλό κόστος από ερευνητικά γραφεία.
5. Ενώ η επιχείρηση του Franchisor επεκτείνεται, δεν υπάρχει ανάγκη ανάλογης στελέχωσης στη διοίκηση και τις υπηρεσίες του. Έτσι δεν χρειάζεται η καταβολή μισθών και λοιπών υποχρεώσεων προς επιπλέον υπαλλήλους.
6. Η διασφάλιση της τεχνογνωσίας του Franchisor επιτυγχάνεται ασφαλέστερα στα χέρια των Franchisees παρά στα χέρια των managers. Γιατί, οι Franchisees έχουν επενδύσει για την απόκτηση αυτής της τεχνογνωσίας και καταβάλλουν Δικαιώματα για τη χρήση της. Σε αντίθεση, οι managers βρίσκουν τρόπους να κλέψουν και να λειτουργήσουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
7. Το σύστημα Franchise έχει την ροπή από τη φύση του για επέκταση. Κατά συνέπεια η επέκταση σε διεθνές επίπεδο είναι δυνατή και σχετικά εύκολη.
8. Ο Δικαιοπάροχος διαθέτει ένα ισχυρό κονδύλι για διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες του δικτύου του αφού σ' αυτό συμμετέχουν οικονομικά κατά ένα ποσοστό και οι Δικαιοδόχοι.

Απειλές για τον Franchisor

1. Το γεγονός ότι ο Δικαιοπάροχος δεν είναι ιδιοκτήτης της επιχείρησης - υποκατάστημα έχει σαν συνέπεια να μην απολαμβάνει όλου του μεριδίου των κερδών. Αυτό όμως αντισταθμίζεται με το γεγονός ότι δεν έχει επενδύσει κανένα

κεφάλαιο στις επιχειρήσεις του δικτύου, αλλά απολαμβάνει σε σταθερή βάση την καταβολή των Δικαιωμάτων από τους Δικαιοδόχους.

2. Ο Δικαιοπάροχος έχει περιορισμένη επιβολή στα καταστήματα των Δικαιοδόχων απ' ότι αν ήταν δικά του υποκαταστήματα. Όμως είναι ευκολότερο να γίνει λύση της σύμβασης με έναν Δικαιοδόχο που δεν τηρεί τους όρους του συμβολαίου, σε αντίθεση με την απόλυση ενός manager από ιδιόκτητο κατάστημα.
3. Ο Franchisor παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης του ονόματος και των συμβόλων του και μοιράζεται τη φήμη του με τρίτους, νιώθοντας έτσι μια κάποια ανασφάλεια για την περίπτωση κακής χρήσης τους.
4. Χρειάζεται μεγάλη προσοχή στην επιλογή των συνεργατών Franchise. Είναι πολύ σημαντικό οι Δικαιοδόχοι να είναι ικανοί και να τηρούν τους όρους του συμβολαίου.
5. Ο Franchisor έχει την ηθική υποχρέωση να συμβάλλει με όλες του τις δυνάμεις στην επιτυχία των επιχειρήσεων των Franchisees.
6. Υπάρχει κάποιες φορές δυσκολία ελέγχου του δικτύου λόγω της μεγάλης επέκτασης.
7. Τέλος συμβαίνει πολλές φορές να μειώνεται η αξιοπιστία και το κύρος ολόκληρου του συστήματος από μεμονωμένες περιπτώσεις "κακών" Δικαιοδόχων.

Πλεονεκτήματα για τον Franchisee

1. Ο Δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται τη γνώση και την εμπειρία του Δικαιοπάροχου, όπως περιγράφεται στο Εγχειρίδιο Λειτουργίας πάνω σε ένα δοκιμασμένο και επιτυχημένο δίκτυο.
2. Έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει ταχύτατα το κατάστημά του κάνοντας χρήση της τυποποίησης και των μέσων του Δικαιοπάροχου.
3. Η επιχείρηση του Franchisee υποστηρίζεται από διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες του Franchisor οι οποίες γίνονται σε πανελλήνια κλίμακα.
4. Ο Δικαιοδόχος απολαμβάνει τη συνεχή υποστήριξη και εκπαίδευση κατά τη λειτουργία του καταστήματός του, από εξειδικευμένο προσωπικό του Δικαιοπάροχου, σε θέματα διοίκησης, προμηθειών, τοπικών προωθητικών ενεργειών κλπ.
5. Τα κέρδη και οι αποδοχές του Δικαιοδόχου εξαρτώνται από τις ικανότητές και την εργασία του.

Μειονεκτήματα για τον Franchisee

1. Ο Franchisee λόγω των Royalties δεν απολαμβάνει το σύνολο των κερδών της επιχείρησής του.
2. Πολλές φορές συναντάται ο Δικαιοδόχος να αισθάνεται εξάρτηση και έλλειψη ελευθερίας που μπορεί να τον οδηγήσει ακόμα και σε αποχώρηση από το σύστημα.
3. Είναι δυνατόν να υπάρχει μια συγκεκριμένη και ανελαστική γκάμα προϊόντων ή υπηρεσιών που ο Δικαιοδόχος είναι αναγκασμένος να πωλεί.

4. Ο Δικαιούχος είναι υποχρεωμένος να συμμορφώνεται και να λειτουργεί σύμφωνα με τις οργανωτικές αρχές και λειτουργικές προδιαγραφές του δικτύου με τις οποίες όμως να μη συμφωνεί.
5. Ο Franchisee έχει την υποχρέωση να λαμβάνει την έγκριση του Δικαιοπάροχου για κάθε είδους αλλαγές και πρωτοβουλίες του.
6. Τέλος μπορεί η διαφημιστική δαπάνη που γίνεται από τον Δικαιοπάροχο να είναι πολύ χαμηλή σε σχέση με την αναμενόμενη.

22. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο σημείο αυτό τελειώνει η παρουσίαση και ανάλυση του θέματος Franchise και ελληνική πραγματοποίηση. Τα συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν για τη εφαρμογή του θεσμού στη χώρα μας δεν είναι τα πιο ασφαλή αφού το Franchise ουσιαστικά αναπτύχθηκε από τις αρχές του 1990 και μετά και τα αποτελέσματά του τώρα έχουμε αρχίσει να τα βλέπουμε.

Πάντως τα τελευταία χρόνια και ειδικά την τελευταία πενταετία παρατηρείται μια ιδιαίτερη κλίση των επιχειρηματιών να κατευθύνονται προς το θεσμό. Σ' αυτό έχουν βοηθήσει τα περιοδικά για το Franchise καθώς και η εντύπωση από πολλούς ότι το να αγοράσουν μια επιχείρηση ή να δημιουργήσουν ένα δικό τους δίκτυο με τη μέθοδο του Franchise είναι η "εύκολη λύση" και η επιτυχία θα είναι εξασφαλισμένη. Συνεχώς βλέπουμε γύρω μας να ξεπετάγονται καινούριες αλυσίδες με αμφίβολο μέλλον.

Καλό είναι τόσο για τους επιχειρηματίες που θέλουν να επεκταθούν με Δικαιόχρηση όσο και για τους υποψήφιους Δικαιοδόχους ότι η οποιαδήποτε απόφαση απαιτεί πρώτα πολύ σκέψη και μελέτη έτσι ώστε να μην κάνουν βιαστικές και ίσως λανθασμένες κινήσεις.

Αυτό που λείπει πάντως στη χώρα μας είναι το ολοκληρωμένο νομικό πλαίσιο το οποίο να προβλέπει για την αντιμετώπιση των θεμάτων σε σχέση με το Franchise.

Γενικά θα λέγαμε πως στην Ελλάδα ο θεσμός της Δικαιόχρησης βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο και χρειάζεται προσπάθεια και σύνεση τόσο από τη μεριά του κράτους (για την υποστήριξη του Franchise από νομική άποψη) όσο και από την πλευρά των επιχειρηματιών για να κάνουν οργανωμένες και σωστές ενέργειες.



Πηγές

- Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος (www.franchising.gr)
- Interactive Learning (www.interactive.gr)
- FBS Franchise Business Services (www.fcd.gr)
- JMK Ltd. - Management Training and Consulting (www.fcd.gr)
- Περιοδικό Franchise Business
- Hotel and Restaurant Online (www.hotel&restaurant.gr)
- Εταιρία Συμβούλων Franchise ICAP (www.fcd.gr)
- JBR HELLAS LTD Business Consultants (www.fcd.gr)
- Εταιρία Συμβούλων Franchise FC & D (www.fcd.gr)
- Εταιρία Συμβούλων Franchise The Franchise Co (www.thefranchiseco.gr)
- Διεθνής Έκθεση Franchising KEM
- Ε.Γ.Λ.Σ. Εμμ. Σακέλλη