

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ Σ.Δ.Ο.
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΣΥΜΒΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΟΣ FRANCHISING
ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ. Η ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ. ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΤΟ
ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ : ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΜΠΙΤΖΑΡΑΚΗΣ
ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ**

ΠΑΤΡΑ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ **ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο **FRANCHISING**

1.1	Τι είναι το πακέτο Franchising	6
1.2	Πώς λειτουργεί το Franchising	7
1.3	Η Επικοινωνία	8
1.4	Ο Έλεγχος	10
1.5	Πρακτική Εφαρμογή	10
1.6	Το Franchising σε σχέση με τον καταναλωτή	11
1.7	Η σχέση Franchise στην καθημερινότητά της	11
1.7.1	Καλή πίστη- Αμοιβαίο όφελος	12
1.8	Η απήχηση του Franchising στον κόσμο και την Ελλάδα	12
1.8.1	Το Franchising στον κόσμο	12
1.8.2	Το Franchising στην Ελλάδα	13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο **ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ, ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

2.1	Υποχρεώσεις που αφορούν τα συμβαλλόμενα μέρη	15
2.1.1	Υποχρεώσεις δικαιοπαρόχου	16
2.1.2	Υποχρεώσεις Δικαιοδόχου	17
2.2	Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα Franchising για τον Δικαιοπάροχο και Δικαιοδόχο	20
2.3	Θετικά και Αρνητικά Σημεία του Franchising	21
2.3.1	Θετικά σημεία	21
2.3.2	Αρνητικά σημεία	22
2.4	Μεθοδολογία Ανάπτυξης Franchising	23
2.5	Στάδια Ανάπτυξης	25
2.5.1	Έρευνα αγοράς	25
2.5.2	Business Plan	25
2.5.3	Προσδιορισμός concept	26
2.5.4	Πιλοτικό κατάστημα	27
2.5.5	Σύμβαση δικαιοχρησίας	27
2.5.6	Σύστημα Franchise	27
2.5.7	Marketing σε υποψήφιους επενδυτές	29
2.5.8	Αξιολόγηση και επιλογή Franchisees	29
2.5.9	Εκπαίδευση Franchisees	30
2.5.10	Παρακολούθηση και Έλεγχος Δικτύου	30

2.6	Προβλήματα που Εμφανίζονται στην Ανάπτυξη με Franchising	31
2.6.1	Προβλήματα που εντοπίζονται στον δικαιопάροχο (Franchisor)	31
2.6.2	Προβλήματα που εντοπίζονται στο δικαιοδόχο (franchisee)	32
2.7	Δημιουργώντας ένα Δίκτυο Franchising	33
2.8	Ανθρώπινο Δυναμικό: Πώς πρέπει να το Χειρισθεί ο Franchisor	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΚΑΙΟ FRANCHISING

3.1	Γαλλικό, Αγγλικό, Ιαπωνικό και Γερμανικό Δίκαιο	39
3.1.1	Γενικά	39
3.1.2	Γαλλικό Δίκαιο	39
3.1.3	Αγγλικό Δίκαιο	40
3.1.4	Ιαπωνικό Δίκαιο	40
3.1.5	Γερμανικό Δίκαιο	40
3.1.6	Ελληνικό Δίκαιο	41
3.2	Η θέση του δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων αναφορικά με το Franchising	42
3.3	Νομοθετικές διατάξεις περί Franchising	44
3.4	Νομικό Πλαίσιο	45
3.5	Το Νομικό Πλαίσιο και η Ελληνική Πραγματικότητα	48
3.6	Ορισμός	52
3.7.	Δομή Σύμβασης Franchising	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΠΡΟΦΥΛΑΞΕΙΣ, ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ, ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

4.1	Προφύλαξη από Απατηλές Δικαιοχρήσεις	58
4.2	Εξέταση της Συμφωνίας Δικαιόχρησης	58
4.3	Εξέταση άλλων όρων της συμφωνίας Δικαιόχρησης	59
4.3.1	Τι πρέπει να προσέχει ο δικαιοπάροχος	59
4.3.2	Τι πρέπει να προσέχει ο δικαιοδόχος	60
4.4	Φορολογικές πτυχές του θεσμού	60
4.5	Οι χρηματοδοτήσεις των συμβάσεων Franchising	61
4.6	Τραπεζική Χρηματοδότηση	62

	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISING	64
--	---------------------------------	----

	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	65
--	----------	----

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΡΕΥΝΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1	Έρευνα σε επιχειρήσεις	67
5.1.1	Βιομηχανικό ή παραγωγικό Franchising	110
5.1.2	Αγροεφόδια	110
5.1.3	Ο χώρος των τροφίμων	111
5.1.4	Ο χώρος της ένδυσης - υπόδησης	111
5.1.5	Ο χώρος του εξοπλισμού του σπιτιού	112
5.1.6	Ο χώρος της εμπορίας καλλυντικών	112
5.1.7	Ο χώρος της υγιεινής διατροφής και του αδυνατίσματος	112
5.1.8	Ο χώρος της εκπαίδευσης	112
5.1.9	Ο χώρος των υπηρεσιών	113
5.1.10	Ο χώρος των σούπερ μάρκετ	113
5.1.11	Ο χώρος των εκδοτικών οίκων	113
5.1.12	Ο χώρος της πληροφορικής	113
5.2	Κριτική – Προτάσεις	114
5.2.1	Ο Δικαιοπάροχος	115
5.2.2	Ο Δικαιοδόχος	115
5.2.3	Νομικό Πλαίσιο	115
5.2.4	Τραπεζικό Σύστημα	115
5.2.5	Marketing- Μέθοδος Προώθησης- Διανομής	116
5.3	Προβλήματα και Δυσκολίες Στην Ελληνική Αγορά	116
5.4	Αντικείμενο της Έρευνας	120
5.4.1	Σχετικά με την έρευνα	120
5.4.2	Μέθοδος διεξαγωγής της έρευνας	120
5.4.3	Ανάλυση Ερωτήσεων	121
5.4.4	Ερωτήσεις	121
5.5	Γενικά συμπεράσματα	132
5.6	Ερωτηματολόγιο	134
5.7	Απαντήσεις Δικαιοδόχων στις Ερωτήσεις	135
5.8	Βαθμός ικανοποίησης Franchisees από την Επένδυσή τους	143
5.9	Συμπέρασμα	144

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Κανονισμός (ΕΟΚ) Αριθμ. 4087/88 Της Επιτροπής της 30 ^{ης} Νοεμβρίου 1988 για την Εφαρμογή του Άρθρου 85 Παράγραφος 3 της Συνθήκης σε Κατηγορίες Συμφωνιών Franchise	146
--	-----

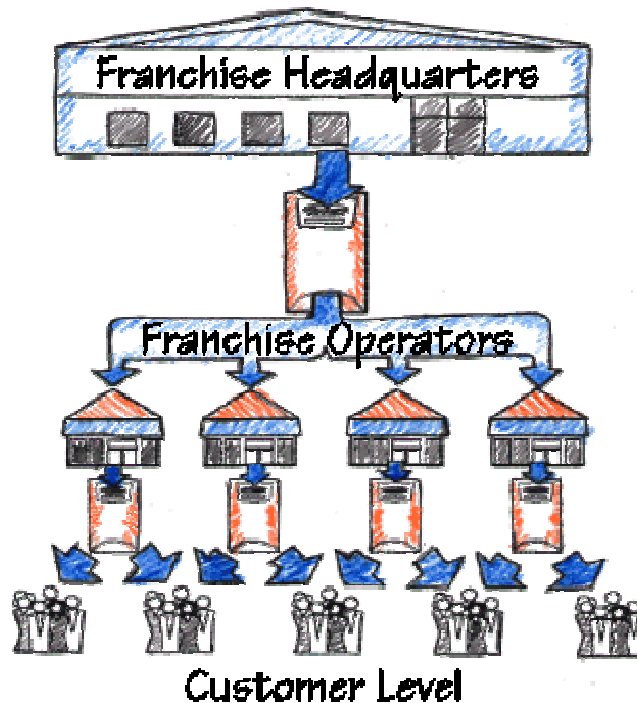
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	165
--------------	-----

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

FRANCHISING



1.1 Τι είναι το πακέτο Franchising

Η πρώτη επιχείρηση αποκαλείται **Franchisor** ή **δικαιοπάροχος** και η δεύτερη **Franchisee** ή **δικαιοδόχος**. Ο δικαιοπάροχος είναι πάντα μια πετυχημένη επιχείρηση που διαθέτει όνομα στην αγορά και άρα εξασφαλίζει πωλήσεις. Επίσης η επιχείρηση αυτή, δηλαδή η δικαιοπάροχος διαθέτει υψηλή εμπειρία στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται, έχει ισχυρή και αποτελεσματική οργανωτική υποδομή και βέβαια χρησιμοποιεί τέτοια Τεχνογνωσία ώστε να βρίσκεται στις πρώτες θέσεις της αγοράς.

Όλα αυτά τα θετικά χαρακτηριστικά και προσόντα της, η επωνυμία της επιχείρησης, τα συγκεντρώνει σε ένα πακέτο Franchising, το οποίο αναλαμβάνει να μεταπωλήσει ή να ενοικιάσει στον δικαιοδόχο. Το πακέτο Franchising είναι ουσιαστικά είναι αυτό το οποίο αγοράζει ο δικαιοδόχος. Ένα καλά οργανωμένο πακέτο προϋποθέτει υποδομή, κεφάλαιο, στελεχικό δυναμικό. Επίσης ο δικαιοπάροχος πρέπει να παρακολουθεί την ανάπτυξη του δικτύου και να προωθεί

την εικόνα της εταιρείας, την διαφημιστική υποστήριξη, τον έλεγχο των καταστημάτων. Ειδικότερα το πακέτο Franchising περιλαμβάνει:

- Το όνομα και το λογότυπο.
- Τον γεωγραφικό προσδιορισμό των περιοχών αποκλειστικής λειτουργίας. Πρέπει να προσδιορίζει την ευρύτερη περιοχή για την οποία θα παραχωρηθεί το δικαίωμα αποκλειστικής λειτουργίας. Για τον προσδιορισμό των περιοχών αυτών συνεκτιμούνται δημογραφικά και οικονομικά κριτήρια, εμπορικά στοιχεία και άλλοι παράγοντες.
- Την αξιολόγηση της θέσης των νέων μονάδων. Υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι βοηθούν την εκτίμηση της αναμενόμενης δραστηριότητας ενός σημείου πώλησης. Τέτοιοι είναι η γενική εικόνα της περιοχής, ο τύπος του δρόμου, οι απαιτήσεις parking, η κυκλοφορία πεζών, οχημάτων, το γειτονικό κτίριο, η τουριστική κίνηση.
- Την εικόνα και την φιλοσοφία της επιχείρησης την οποία αγοράζει ο δικαιοδόχος. Τα προϊόντα τα οποία ο δικαιοδόχος πρέπει να εφοδιάζεται κατ' αποκλειστικότητα.
- Τις προσωπικές σχέσεις. Ο δικαιοπάροχος πρέπει να εκπαιδεύσει το προσωπικό του για την εξυπηρέτηση των νέων συνεργατών και τους νλεους συνεργάτες για την εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Τη λογιστική και διοίκηση.
- Το marketing που περιλαμβάνει τη διαφήμισή του.
- Το εγχειρίδιο λειτουργίας. Περιλαμβάνει με λεπτομέρεια όλα τα στοιχεία του πακέτου.
- Την εκπαίδευση. Όπου είναι ένα πρόγραμμα αρχικής και περιοδικής πρακτικής και θεωρητικής κατάρτισης και πρέπει να είναι σαφές.
- Την υποστήριξη και την λειτουργία. Η υποστήριξη αφορά τα θέματα management, marketing, δάνεια, leasing κ.α.

1.2 Πώς λειτουργεί το Franchising

Το Franchising είναι μια σχέση αλληλοσεβασμού και εμπιστοσύνης. Η δημιουργία ενός δικτύου Franchise προσφέρει στις δύο πλευρές την ευκαιρία της μεθοδικής, συντονισμένης και πολύπλευρης προσπάθειας με κοινό στόχο την

ανάπτυξη, την επιχειρηματική καταξίωση και το συνεχές αυξανόμενο οικονομικό όφελος. Για να εφαρμοστούν όμως αυτά ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να είναι Franchisable, να πληροί δηλαδή όλες εκείνες τις προδιαγραφές που θα εξασφαλίσουν στο δικαιοδόχο μια επιτυχημένη, χωρίς προβλήματα συνεργασία με τη μητρική εταιρεία, όπως ονομάζεται διαφορετικά ο δικαιοπάροχος. Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει να είναι μεν μοναδική ή πρωτοποριακή, όμως αυτό δεν αρκεί. Πολύ πιο σημαντική είναι η εμπειρία του δικαιοπάροχου, η εξειδίκευση των στελεχών του, με τα οποία θα συνεργαστεί ο δικαιοδόχος, η παρουσία και η θέση που κατέχει η εταιρεία του δικαιοπάροχου στην αγορά και απέναντι στον ανταγωνισμό, η οικονομική ευρωστία του, το σχέδιο προώθησης και γνωστοποίησης που θα ακολουθήσει και πολλοί παράγοντες.

Ο δικαιοδόχος αγοράζει τα δικαιώματα από τον δικαιοπάροχο να χρησιμοποιεί το συνολικό 'πακέτο' του σε μια συγκεκριμένη περιοχή και για συγκεκριμένη περίοδο. Επενδύει σε κεφάλαιο, χρόνο, προσπάθεια και ίσως προηγούμενη εμπειρία για να δημιουργήσει την επιχείρηση σύμφωνα με τα επιχειρηματικά πρότυπα του δικαιοπάροχου. Έτσι, αποκτά με ασφαλή τρόπο τη δικιά του ανεξάρτητη επιχείρηση.

Από τη μεριά του ο δικαιοπάροχος παρέχει έτοιμες, δοκιμασμένες και αναγνωρισμένες επιχειρηματικές μεθόδους οι οποίες περιλαμβάνουν σήματα, τεχνογνωσία, εκπαίδευση και υποστήριξη. Αποκτά ένα σημείο πώλησης εξυπηρέτησης στη νέα περιοχή με ελάχιστη δική του επένδυση, επεκτείνοντας έτσι το δίκτυο του με ιδιαίτερα οικονομικό τρόπο.

1.3 Η Επικοινωνία

Με την υπογραφή της σύμβασης οι συμβαλλόμενοι συμφωνούν στην τήρηση συγκεκριμένων όρων, προκειμένου να συνεργαστούν με αμοιβαία επιχειρηματικά συμφέροντα. Ανεξάρτητα από την ύπαρξη ενός νομικού προσώπου και στις δύο πλευρές της σύμβασης, η σύμβαση δίνει μεν τις απαραίτητες γραπτές εγγυήσεις, αλλά βασίζεται κυρίως στον προσωπικό χαρακτήρα (*intuit personae*) και των δύο. Μετά την υπογραφή και για μια σειρά ετών, ο δικαιοπάροχος εξασφαλίζει, με κατοχύρωση και του εμπειρικού ονόματος, άλλο ένα κατάσταση, ενώ ο λήπτης έχει την προσωπική του επιχείρηση και τοποθετεί την προσωπική του εργασία. Από τη στιγμή που ο Franchisee έχει τη δικιά του επιχείρηση και μεγαλύτερη ευαισθησία στην τοπική αγορά, έχει και περισσότερες πιθανότητες να διεισδύσει στην τοπική αγορά

και να αυξήσει την κερδοφορία του. Ένας δραστήριος Franchisee είναι ο κύριος μοχλός στην επιτυχία του Franchisor σε τοπικό επίπεδο για την αναγωγή της συνεισφοράς του όμως και σε εθνικά, απαραίτητη είναι στο δίκτυο, η λειτουργία της επικοινωνίας.

Η επικοινωνία σε ένα δίκτυο Franchise θα πρέπει να είναι οριζόντια και κάθετη, επίσημη και ανεπίσημη.

Η κάθετη επικοινωνία μεταξύ δότη και λήπτη πρέπει να είναι αμφίδρομη. Ο λήπτης προστρέχει στο δότη για την επίλυση των προβλημάτων του, η αντίθετη όμως επικοινωνία, με σκοπό την πρόληψη των προβλημάτων, φαίνεται ότι σπανίζει. Οι έρευνες στη Μεγάλη Βρετανία όπου το σύστημα βρίσκεται στον 3^ο αιώνα λειτουργίας, έδειξαν ότι η πυκνότητα της επικοινωνίας από τους δότες και οι επισκέψεις στα καταστήματα των ληπτών δεν είναι επαρκής. Αυτό από μόνο του, δημιουργεί πολλές φορές ένα κλίμα ‘γκρίνιας’ από τον λήπτη και την εντύπωση ότι ο δότης ενδιαφέρεται για τα προβλήματά του.

Η επίσημη επικοινωνία δίνει ροή πληροφοριών που θα μπορέσει να βελτιώσει τη δομή και λειτουργία των καταστημάτων και η ανεπίσημη δημιουργεί τη δομή και λειτουργία των καταστημάτων και η ανεπίσημη δημιουργεί ένα πιο σταθερό κλίμα των μελών της δικαιοχρησίας, δένει αυτήν την χημεία της συναδελφικότητας και του κοινού στόχου και βγάζει πληροφορίες που η επίσημη δεν μπορεί.

Με την οριζόντια επικοινωνία οι λήπτες ανταλλάσσουν πληροφορίες μεταξύ τους επίσης μια επίσημη και μια ανεπίσημη οδό.

Η οδός πρέπει να ενθαρρύνεται με συγκεντρώσεις και επίσημες εκδηλώσεις του δότη καθώς σε αυτές τις εκδηλώσεις η αλυσίδα έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει τις στρατηγικές όσο και τις τακτικές κινήσεις της. Η εναλλαγή απόψεων, η χάραξη κοινών στόχων και η μεταφορά ερεθισμάτων της αγοράς δίνουν μεγαλύτερη ευελιξία, πίστη στο κοινό στόχο και ευνοούν τη μακροβιότητα της αλυσίδας. Η ανεπίσημη είναι τόσο αποδεκτή όσο και αναπόφευκτη. Βοηθά στη ροή τα ερεθίσματα της αγοράς, διασφαλίζει τη δέσμευση του δικαιιοπάροχου για ίσους όρους μεταχείρισης, μα πολλές φορές και αυτό είναι ένα σημείο που πρέπει να προσεχθεί από τους δικαιιοπάροχους, δημιουργεί προβλήματα ανεπίσημων ενώσεων με εσωτερική διαπραγμάτευση δύναμη.

1.4 Ο Έλεγχος

Η αρωγή διαφέρει από την επιστασία και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες από τις διαταγές. Αυτό είναι μια ακόμα δύσκολη ισορροπία στις σχέσεις Franchise και καθώς είναι πρακτικά δύσκολο, να ευχαριστήσεις με μια κίνηση τους πάντες, καλό θα ήταν να υπάρχει ένας κοινός τρόπος σκέψης και ένας στόχος αμοιβαία αποδεκτός, ώστε διαδραματικές διαφωνίες να αποτρέπονται.

Διαφωνίες ως προς τις συμβουλευτικές υπηρεσίες, την προώθηση των προϊόντων και τους προμηθευτές είναι αναπόφευκτο να υπάρχουν. Από τη στιγμή όμως που η διατήρηση της εικόνας σε εθνικό επίπεδο είναι κρίσιμη για την επιτυχία της αλυσίδας, ο έλεγχος της ποιότητας προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών είναι κάτι παραπάνω από αναγκαίος.

Η κατοχύρωση της τυποποίησης μέσω συμβάσεως γέρνει συνήθως την πλάστιγγα υπέρ του δότη στερώντας από την άλλη τη μικρή δυνατότητα προσαρμογής που πολλές φορές είναι αναγκαία για τον λήπτη. Μια μικρή μορφή ανεξαρτησίας, έτσι ώστε η τοπική προσαρμογή να διασφαλίζεται, είναι απαραίτητη χωρίς όμως να διαστρεβλωθεί το πρόσωπο της αλυσίδας και η εικόνα που δίνει στον καταναλωτή.

1.5 Πρακτική Εφαρμογή

Ποιοι είναι οι λόγοι που μας οδηγούν στο να διοικούμε μια δική μας επιχείρηση;

1. Η ευκαιρία να φτάσει η προσωπική φιλοδοξία πάνω από τα όρια.
2. Η ευκαιρία να ανταμειφθείς σήμερα άμεσα σε σχέση με την προσωπική εργασία.
3. Η ευκαιρία να αυξήσεις το κεφάλαιό σου.
4. Η ευκαιρία να μάθεις καινούρια πράγματα και να αυξήσεις τις προσωπικές σου εμπειρίες.
5. Η ευκαιρία να δουλέψεις με πρόσωπα της οικογενείας σου (οικογενειακή επιχείρηση).
6. Η ευκαιρία να παρέχεις προϊόντα ή υπηρεσίες σε μια κοινότητα και μέσα σε αυτήν να γίνεις αξιοσέβαστο πρόσωπο, γεγονός που αυξάνει την αυτοπεποίθησή σου.

Και άλλοι πολλοί λόγοι οδηγούν τους ανθρώπους να αναλαμβάνουν ευθύνες και υποχρεώσεις και να επιλέγουν να διοικήσουν την δική τους επιχείρηση. Ένας τρόπος να δημιουργήσεις τη δική σου ανεξάρτητη εργασία είναι και το Franchising, τόσο για το δικαιούχο, όσο και για τους δικαιούχους.

Θα πρέπει να προσεχθούν ορισμένα βασικά σημεία και από τα δύο μέρη (δικαιούχος και δικαιούχος) πριν και μετά την έναρξη της συνεργασίας προκειμένου να αποφευχθούν προβλήματα τα οποία μπορεί να αποβούν μοιραία για την σύμβαση.

1.6 Το Franchising σε σχέση με τον καταναλωτή

Ο σημερινός καταναλωτής που δεν έχει χρόνο να διαπιστώσει τις διαφορές ανάμεσα στα αγαθά όσον αφορά σχέσεις ποιότητας και τιμής μεταξύ τους, έχει ανάγκη από την εμπιστοσύνη που θα εμπνέουν οι σύγχρονες μάρκες.

Ο καταναλωτής γνωρίζει το brand name, το έχει δοκιμάσει αυτός και οι φίλοι του και είναι ευχαριστημένος. Άρα γρήγορα και άνετα απευθύνεται σε ένα από τα καταστήματα της αλυσίδας που τον εξυπηρετεί από πλευράς πρόσβασης και αγοράζει.

Η μητρική εταιρεία οργανώνοντας το δίκτυο πωλήσεων Franchising αυξάνει την κατανάλωση του προϊόντος κάτω από το brand name και έτσι αποκτά αγοραστική δύναμη που της επιτρέπει να βελτιώνει και την ποιότητα και άλλα και το κόστος αγοράς του προϊόντος της. Επιτυγχάνει κι εξ' αυτού του λόγου τις λεγόμενες 'οικονομίες κλίμακος'.

1.7 Η σχέση Franchise στην καθημερινότητά της

Σε επίσημο επίπεδο, οι σχέσεις μεταξύ δικαιούχου και δικαιούχου είναι γραμμένες σε ένα κομμάτι χαρτί, πολλές φορές ελάχιστα διαπραγματεύσιμες. Στην πραγματικότητα όμως, η μελέτη της σχέσης μόνο σε επίσημο επίπεδο είναι παραπλανητική, καθώς οι καθημερινές σχέσεις, βοήθειες και τριβές είναι αυτές που καθορίζουν και την επιτυχία και μακροβιότητα του Franchise.

Το Franchise προσφέρει την τέλεια χημεία συνδυάζοντας τις 'οικονομίες κλίμακος' με την ευελιξία της μικρής επιχείρησης. Είναι ένα εμπορικό δίκτυο που συνδυάζει τη δύναμη και εμπειρία ενός μεγάλου έμπειρου οργανισμού, με την ενέργεια και το κίνητρο ενός τοπικού παράγοντα, δίνοντας μεγαλύτερη ευελιξία στο

σχήμα, καθώς ο τοπικός παράγων κινείται τοπικά και ο εθνικός εθνικά. Επειδή στη σύνθετη φύση αυτού του δικτύου ο παράγοντας της διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι εμφανής, η σχέση Franchise ξεφεύγει από τις συνηθισμένες εμπορικές σχέσεις της πελατειακής βάσης και περνά στις σχέσεις κοινού συμφέροντος και συνεργασίας. Αυτό που μετράει πιο πολύ σε αυτού του είδους της σχέσης, είναι το καλό πνεύμα συνεργασίας, η συνεχής εναλλαγή απόψεων και ιδεών και η απόφαση για αρμονική συμβίωση των συμβαλλομένων.

Σε ένα τέτοιο σύστημα πέρα από τη μαρκετίστικη και εμπορική προσέγγιση, υπάρχει και μια άλλη που είναι και ο κινητήριος μοχλός της συνεργασίας. Η προσέγγιση της συμπεριφοράς, η οποία έχει δύο σημαντικούς φορείς την επικοινωνία και τον έλεγχο.

1.7.1 Καλή πίστη- Αμοιβαίο όφελος

Η σύμβαση Franchising σε αντίθεση σχεδόν με όλες τις άλλες συμβάσεις που στηρίζονται σε νομικά δεδομένα, στηρίζεται βασικά στην καλή πίστη και το αμοιβαίο όφελος. Δεν είναι δυνατόν να σταθεί καμία σύμβαση Franchising όσο μελετημένη κι εκτεταμένη κι αν είναι, εάν δεν συνυπάρχουν οι δύο παραπάνω έννοιες που αποτελούν και τα συνθετικά στοιχεία του Franchising.

1.8 Η απήχηση του Franchising στον κόσμο και την Ελλάδα

1.8.1 Το Franchising στον κόσμο

Ο θεσμός του Franchising άρχισε να αναπτύσσεται με γρήγορους θεσμούς 'στη χώρα των ευκαιριών', τις Η.Π.Α. Σύμφωνα με στοιχεία που προκύπτουν από τον Διεθνή Σύνδεσμο Franchising, υπολογίζεται ότι στις Η.Π.Α. οι συναλλαγές Franchise καλύπτουν σήμερα το 60% περίπου του συνόλου του λιανικού εμπορίου. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι αντίστοιχοι αριθμοί είναι 30% περίπου σήμερα, με προοπτική να φτάσουν 40% το 2010.

Άλλωστε, η επιτυχία του θεσμού σε ολόκληρη την Ευρώπη αποδεικνύεται με τη γλώσσα των αριθμών. Στη γηραιά ήπειρο υπάρχουν σήμερα 200.000 δικαιούχοι σε 3.000 δίκτυα. Ο ετήσιος τζίρος που διαχειρίζονται ανέρχεται στα 120 δις δολάρια.

Ο τομέας της εμπορίας είναι αυτός που συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στη χρήση του Franchising. Εκτιμάται ότι το 42.5% των επιχειρήσεων έχει επιλέξει το θεσμό του Franchising προκειμένου να επεκτείνει τις δραστηριότητές του. Ο κλάδος της εμπορίας των ενδυμάτων καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό με 17.5% τα ηλεκτρικά είδη και συναφή προϊόντα 10%, τα καταστήματα με είδη δώρων το 7.5%, τα καταστήματα επίπλων με 7.5%. Ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που αναπτύσσονται με Franchising αφορά τον κλάδο της διατροφής και ανέρχεται στο 35%. Από αυτό το 17% αφορά τα εστιατόρια και τα Fast-Food, το 15% καταστήματα με κρουασάν- καφέ κλπ. και ένα 2.5% κέντρα αισθητικής, 2.5% καταστήματα οπτικών ειδών, 2.5% μονάδες ψυχαγωγίας και παιδικές χαρές, 2.5% εμπόριο κοσμημάτων και 2.5% εμπορία ειδών κλιματισμού.

Στον τομέα παροχής υπηρεσιών συγκαταλέγεται ένα ποσοστό 2.5% που αφορά τηλεπικοινωνίες και προϊόντα τεχνολογίας κι ένα ποσοστό επίσης 2.5% που αφορά την προώθηση γεωργικών προϊόντων.

1.8.2 Το Franchising στην Ελλάδα

Οι Έλληνες επιχειρηματίες 'αγκάλιασαν' κι εμπιστεύθηκαν το θεσμό του Franchising. Στο συμπέρασμα αυτό καταλήγει όποιος μελετήσει τα στοιχεία που αφορούν την πορεία του Franchising στην ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια, μια πορεία όπου τα κύρια χαρακτηριστικά της ήταν η ραγδαία αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που αναπτύσσονται μέσω της δικαιόχρησης, η εντυπωσιακή βελτίωση του κύκλου εργασιών των καταστημάτων που δημιουργήθηκαν με Franchising και η σημαντική διευκόλυνση της προσπάθειας των Franchisors (δικαιοπάροχων) να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους κι εκτός των συνόρων.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποίησε ο επίκουρος καθηγητής του πανεπιστημίου Μακεδονίας κ. Γιάννης Λαζαρίδης, ο συνολικός αριθμός των μονάδων που λειτουργούσαν το 1996 υπό το καθεστώς του Franchise έφτασε τις 551 μονάδες (ιδιόκτητα καταστήματα και Franchisees – δικαιούχοι). Από αυτές, οι 430 μονάδες λειτουργούσαν ως δικαιούχοι. Ο αριθμός των ιδιόκτητων καταστημάτων παρουσίασε σταθερή αύξηση της τάξης του 132% κατά τη διάρκεια της περιόδου 1995-2000, ενώ η αύξηση άγγιξε το 42% την περίοδο 2000-2005. Σχετικά με τις μεταβολές στον αριθμό των καταστημάτων που δημιουργήθηκαν από Franchisees, σημειώνεται ότι η αύξηση έφτασε το 236% το

διάστημα 2000-2005. Ανάλογη εξέλιξη είχαν και τα οικονομικά αποτελέσματα των εταιρειών. Έτσι, το 2005 ο κύκλος εργασιών που εμφάνισαν οι 550 μονάδες ήταν 60 εκατ. ευρώ εκ των οποίων τα 30 εκατ. ευρώ πραγματοποιήθηκαν από τις δραστηριότητες των Franchisees.

Food Cart Franchising



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ, ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

2.1 Υποχρεώσεις που αφορούν τα συμβαλλόμενα μέρη

Υπογράφοντας τη σύμβαση Franchising δημιουργούνται υποχρεώσεις και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη. Ο δικαιούχος έχει τις παρακάτω κύριες υποχρεώσεις:

- Η παραχώρηση της χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising.
- Η ένταξη του δικαιούχου στο σύστημα με την παροχή της αναγκαίας τεχνικής υποστήριξης και συμβούλων καθώς και η παροχή εκπαίδευσης.
- Ο εφοδιασμός του δικαιούχου με τα προϊόντα που αναφέρονται στη σύμβαση.
- Η διαρκής υποστήριξη του δικαιούχου κατά τον χρόνο της διάρκειας της σύμβασης με παροχή συμβούλων σε τεχνικά, οργανωτικά, χρηματοδοτικά θέματα.
- Η ανάληψη από τον δικαιούχο της υποχρέωσης διαφήμισης των προϊόντων που προσδιορίζονται στη σύμβαση.
- Ο προσδιορισμός της γεωγραφικής περιοχής εντός της οποίας ο δικαιούχος θα διενεργεί τις πωλήσεις.
- Οι κύριες υποχρεώσεις του δικαιούχου είναι:
- Η καταβολή ενός χρηματικού ποσού από το δικαιούχο υπό μορφή δικαιωμάτων εισόδου στο δίκτυο (entry fee)
- Η περιοδική καταβολή προς τον δικαιούχο ενός ποσοστού επί των πωλήσεων αναλόγου με τον κύκλο εργασιών του δικαιούχου (franchise fee, royalties)
- Η συμμετοχή του στα έξοδα διαφήμισης, οργάνωσης, προγραμμάτων εκπαίδευσης.
- Η απαγόρευση ανταγωνισμού.
- Η αποκλειστική προμήθεια από τον δικαιούχο ή από τρίτο συνδεδεμένο με αυτόν των προϊόντων.

- Άλλες υποχρεώσεις σχετικές με τον έλεγχο του δικτύου, την προστασία της παραχωρούμενης τεχνογνωσίας και των άλλων δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

2.1.1 Υποχρεώσεις δικαιιοπαρόχου

Συγκεκριμένα οι κύριες υποχρεώσεις του δικαιιοπάρουχου είναι οι ακόλουθες:

- **Η παραχώρηση της ένταξης της επιχείρησης του δικαιιοδόχου στο σύστημα με την αναγκαία τεχνική υποστήριξη και συμβουλές καθώς και την παροχή εκπαίδευσης.** Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε μια σειρά από μέτρα και παροχές στις οποίες πρέπει να προβεί ο δικαιιοπάρουχος μέχρι την ημέρα που ο δικαιιοδόχος θα ανοίξει το κατάστημά του και θα αρχίσει αν συναλλάσσεται με το κοινό ως μέλος του συστήματος. Οι παροχές πρέπει να περιλαμβάνουν ανάμεσα σε άλλα π.χ. την εκμίσθωση του ακινήτου ως προσοδοφόρου αντικειμένου, την εσωτερική διαμόρφωση και τον εξοπλισμό του καταστήματος, την παράδοση των manuals, την αποκάλυψη και μύηση σε εμπορικά ή και βιομηχανικά μυστικά, την εκπαίδευση του δικαιιοδόχου ή και του προσωπικού.
- **Η υποχρέωση παραχώρησης άδειας εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising που περιλαμβάνει τα δικαιώματα χρήσης, Τεχνογνωσίας.** Η παραχώρηση της άδειας εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising ως κύρια υποχρέωση του δικαιιοπάρουχου αποτελεί μόνιμο στοιχείο της σύμβασης Franchising απαγωγής, στοιχείου που αποτελεί την κύρια ειδοποιό διαφορά των συστημάτων Franchising από τα άλλα συστήματα διανομής. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται ανάλογα με το περιεχόμενο του πακέτου Franchising σε παραχώρηση άδειας χρήσης σήματος, επωνυμίας ή διακριτικού τίτλου, την παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ή τεχνογνωσίας. Η κύρια αυτή υποχρέωση μπορεί να συνοδεύεται και από παρεπόμενες υποχρεώσεις που αποβλέπουν στο να διασφαλίσουν το δικαιιοδόχο.
- **Η υποχρέωση υποστήριξης και ενίσχυσης της επιχείρησης του δικαιιοδόχου.** Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται επίσης σε μια σειρά επιμέρους υποχρεώσεων του δικαιιοπάρουχου, που αφορούν το στάδιο μετά την ένταξη του στο σύστημα. Περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων στην συνεχή παροχή συμβουλών, οδηγιών και άλλων υπηρεσιών από το «κέντρο» όπως π.χ. την αποστολή

προϊόντων διαφημιστικού υλικού, υλικού συσκευασίας, την λογιστική οργάνωση. Η λεπτομερή ρύθμιση πολλών από αυτές τις παροχές μπορεί να αποτελεί αντικείμενο μεταγενέστερων συμβάσεων, οπωσδήποτε όμως οι σχετικές υποχρεώσεις περιγράφονται με αρκετά συγκεκριμένο τρόπο στην αρχική σύμβαση- πλαίσιο.

- **Ο προσδιορισμός της γεωγραφικής περιοχής** εντός της οποίας ο δικαιούχος θα διενεργεί τις πωλήσεις.

2.1.2 Υποχρεώσεις Δικαιούχου

Οι κύριες υποχρεώσεις του δικαιούχου είναι οι ακόλουθες:

- **Προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος του συστήματος εμπορευμάτων ή και υπηρεσιών.** Από την φύση της σύμβασης Franchising ως σύμβαση διαμεσολάβησης κατά την πώληση αλλά και από την ίδια την οικονομική αποστολή ενός τέτοιου συστήματος προκύπτει ότι η πρώτη κύρια υποχρέωση του δικαιούχου είναι να προωθήσει τις πωλήσεις του προϊόντος του συστήματος σύμφωνα με την μέθοδο marketing του δικαιούχου, εξυπηρετώντας και προστατεύοντας έτσι τα συμφέροντα του τελευταίου. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε επιμέρους υποχρεώσεις που επίσης περιέχονται κατά κανόνα στην σύμβαση Franchising και αφορούν μεταξύ άλλων στην αυστηρή τήρηση των οδηγιών για την διαμόρφωση του καταστήματος, την διαφήμιση, τον τρόπο διεξαγωγής των πωλήσεων ή παροχής των υπηρεσιών κλπ. ώστε να διασφαλίζεται ταυτόχρονα η ταυτότητα και η φήμη του δικτύου. Στα πλαίσια αυτά εντάσσεται το πακέτο Franchising και όλα τα επιμέρους στοιχεία που το απαρτίζουν διακριτικά γνωρίσματα, τεχνογνωσία, ευρεσιτεχνίες κλπ. Η ειδικότερη αυτή υποχρέωση μπορεί να συναχθεί και ερμηνευτικά από τον σκοπό της σύμβασης Franchising αν και σε παρόμοιες συμβάσεις υπάρχει κατά κανόνα ρητή πρόβλεψη.
- **Υποχρέωση καταβολής δικαιωμάτων στο δικαιούχο.** Η δεύτερη κύρια υποχρέωση του δικαιούχου είναι η καταβολή δικαιωμάτων στον δικαιούχο τόσο με την μορφή εφάπαξ καταβολής δικαιωμάτων εισόδου στο σύστημα entry free όσο και με την μορφή ποσοστών επί του κύκλου εργασιών royalties σε περιοδική βάση, μετά την αφαίρεση των φόρων. Το ποσοστό αυτό μπορεί να ποικίλλει και εξαρτάται μεταξύ άλλων από την επέκταση των παροχών του

δικαιοπάροχου από την φήμη του συστήματος και των διακριτικών γνωρισμάτων της επιχείρησής του, από το μέγεθος των ίδιων επενδύσεων του δικαιοδόχου κλπ. Γενικά ο ακριβής προσδιορισμός υπόκειται στους νόμους της αγοράς. Τέλος τα δικαιώματα μπορεί κατ' εξαίρεση να ενσωματώνονται στην αυξημένη τιμή πώλησης των προϊόντων στον δικαιοδόχο ή στην αυξημένη αμοιβή του δικαιοπάροχου για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης της επιχείρησης του δικαιοδόχου.

Όπως επίσης στο σύνολο των υποχρεώσεων του δικαιοδόχου περιλαμβάνονται και η αποκλειστική προμήθεια από τον δικαιοπάροχο ή από τρίτο συνδεδεμένο με αυτό των προϊόντων. Όπως και άλλες υποχρεώσεις σχετικές με τον έλεγχο του δικτύου, την προστασία της παραχωρούμενης τεχνογνωσίας και των άλλων δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ FRANCHISOR

- Δικαίωμα να χρησιμοποιεί το όνομα
- Δικαίωμα να χρησιμοποιεί το προϊόν
- Management, know- how
- Marketing
- Ιδέα εξοπλισμού καταστήματος
- Προμήθειες προϊόντων



ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΙ FRANCHISEE

- Κεφάλαιο
- Εργασία
- Αρχική αμοιβή
- Ποσοστό επί των προμηθειών
- Ποσοστό επί των πωλήσεων

FRANCHISE

<p>STRENGTHS (ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ)</p> <ul style="list-style-type: none">• Δικαίωμα να χρησιμοποιεί όνομα• Δικαίωμα να πουλάει προϊόν• Management, know-how• Marketing• Έρευνα αγοράς• Προμήθειες προϊόντων• Μειώνει τον επιχειρηματικό κίνδυνο• Δημιουργεί επιχείρηση με κατοχυρωμένη θέση στην αγορά	<p>WEAKNESS (ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ)</p> <ul style="list-style-type: none">• Royalties• Μη απόκτηση εμπορικής επωνυμίας• Διαρκής έλεγχος• Αποφάσεις από δικαιοπάροχο
<p>OPPORTUNITIES (ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ)</p> <ul style="list-style-type: none">• Απόδοση επένδυσης• Ικανοποίηση προσωπικής φιλοδοξίας	<p>THREATS (ΑΠΕΙΛΕΣ)</p> <ul style="list-style-type: none">• Μη απόδοση επένδυσης• Ανταγωνισμός• Προσωπική εργασία εις βάρος προσωπικής ζωής• Ασυνεννοησία με δικαιοπάροχο

2.2 Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα Franchising για τον Δικαιοπάροχο και Δικαιοδόχο

Το Franchising είναι ένα σύστημα που συγκεντρώνει πλεονεκτήματα τόσο για τους δικαιοδόχους όσο και για τους δικαιοπάροχους. Με την σύμβαση αυτή της συνεργασίας εξασφαλίζεται ανεξαρτησία, με κάποια ασφάλεια, Τεχνική και εμπορική, βοήθεια, γνώσεις και εμπειρίες πολλών ετών που τίθεται στην διάθεση του δικαιοδόχου χωρίς ιδιαίτερο κόστος.

Ο δικαιοπάροχος έχει το πλεονέκτημα ότι η επιχείρηση του μπορεί να παρουσιάσει ταχεία ανάπτυξη και να δικτυωθεί περισσότερο στην αγορά. Ακόμη εξασφαλίζει τον έλεγχο για την τοπική αγορά και περιορίζονται οι εμπορικοί κίνδυνοι και το ρίσκο γι' αυτόν. Συνάμα με την ανάπτυξη της επιχείρησης είναι δεδομένο ότι αυξάνονται οι πωλήσεις και συνεπώς και τα κέρδη. Καθώς επίσης και τα κεφάλαιά του είναι ελεύθερα και όχι δεσμευμένα. Εκτός όμως από τα πλεονεκτήματα υπάρχουν βεβαίως και τα μειονεκτήματα τα οποία μπορεί να μην είναι πολλά αλλά είναι σίγουρα σημαντικά και έχουν μεγάλη επίδραση σε όλη την υπόθεση της ανάπτυξης του δικτύου. Ένα σοβαρό πρόβλημα είναι η επιλογή συνεργατών για τον δικαιοπάροχο που πρέπει να είναι η κατάλληλη, ώστε να μην δημιουργηθούν προβλήματα στην επιχείρηση. Ίσως ακόμη σημαντικό μειονέκτημα για τον δικαιοπάροχο είναι ο έμμεσος έλεγχος που ασκεί στα σημεία πώλησης και όχι ο άμεσος έλεγχος.

Σε αντίθεση η θέση του δικαιοδόχου παρουσιάζει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ο δικαιοδόχος έχει το πλεονέκτημα ότι μοιράζεται τις γνώσεις του δικαιοπάροχου όσο αφορά τις διαδικασίες λειτουργίας των σημείων πωλήσεων. Είναι θετικό δηλαδή το ότι έχει κάποια βοήθεια σημαντική και έμπειρη. Ωφελείται από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που του παρέχει ο δικαιοπάροχος καθώς και τις πληροφορίες των ερευνών της αγοράς που διενεργεί ο δικαιοπάροχος. Χρησιμοποιεί την επιτυχημένη επωνυμία και τη φήμη του δικαιοπάροχου. Έχει μειωμένο επιχειρηματικό κίνδυνο και τέλος διενεργεί μεγάλους εφοδιασμούς στο κατάστημα του κι έτσι μειώνεται και το κόστος αγορών.

Ενώ κάποια από τα αρνητικά σημεία του Franchising που έχουν αντίκτυπο στον δικαιοδόχο είναι όπως οι πληρωμές για τα δικαιώματα του πακέτου franchising για όσο διαρκεί η σύμβαση. Η μεγάλη προσπάθεια και η καταβολή προσωπικής

εργασίας για την επιχείρηση έτσι ώστε να μπορέσει να οδηγηθεί σε μεγάλη ανάπτυξη και για την καρποφορία. Καθώς και ένα σημαντικό μειονέκτημα είναι όταν οι αποφάσεις για την πολιτική και το management λαμβάνονται από τον δικαιούχο χωρίς την συμμετοχή του δικαιούχου στην περίπτωση που εφαρμόζεται Franchising υπαγωγής.

2.3 Θετικά και Αρνητικά Σημεία του Franchising

Στο Franchising πέρα από τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που παρουσιάζονται για αντίστοιχα τον δικαιούχο και δικαιούχο, παρατηρούνται και τα εξής θετικά και αρνητικά σημεία.

2.3.1 Θετικά σημεία

- 1.** Η δυνατότητα που έχει ο δικαιούχος να αγοράζει ή να παράγει μεγάλες ποσότητες εμπορεύματος εξασφαλίζει στον δικαιούχο καλύτερες τιμές απόκτησης των εμπορευμάτων παρά εάν τα αγόραζε αυτά από άλλους χονδρέμπορους.
- 2.** Ο δικαιούχος χρησιμοποιεί τις έτοιμες εμπειρίες και γνώσεις του δικαιούχου με κέρδος χρόνου και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη.
- 3.** Οι λεπτομερείς έρευνες αγοράς που διενεργούνται από τον δικαιούχο, αναδεικνύουν τις εμπορικές ευκαιρίες με το προϊόν και τον δικαιούχο.
- 4.** Η λεπτομερής μελέτη του θέματος από τον δικαιούχο, δίνει την δυνατότητα στον δικαιούχο να αποφεύγει σφάλματα απειρίας και παράλληλα να μειώσει τις ανάγκες του αρχικού κεφαλαίου.
- 5.** Η διακόσμηση, τα έπιπλα και οι εγκαταστάσεις έχουν σχεδιαστεί και βελτιωθεί από τον δικαιούχο και δίνονται έτοιμα στον δικαιούχο, γεγονός που μειώνει κατά πολύ το κόστος.
- 6.** Για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε αδυναμίας πάνω σε θέματα τεχνικά, οικονομικά ή marketing δημιουργείται ομάδα έμμεσης δράσης από τον δικαιούχο που στηρίζει και βοηθά τον δικαιούχο.
- 7.** Με την εφαρμογή δοκιμασμένων μεθόδων μειώνεται το λειτουργικό κόστος και προλαμβάνεται ενδεχόμενα ζημιών.

8. Η αίσθηση ότι ο δικαιοδόχος ανήκει σε μια μεγάλη, οργανωμένη και επιτυχημένη αλυσίδα εμπνέει εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση.

2.3.2 Αρνητικά σημεία

1. Ο δικαιοδόχος πληρώνει πάντα ένα δικαίωμα άδειας ή royalty όπως λέγεται στον δικαιοπάροχο. Και ναι μεν θεωρείται ως ενοχλητικό βάρος αλλά και ο δικαιοπάροχος συνεπώς επενδύει για βελτιώσεις και για να αναπτύξει και άλλα προϊόντα.
2. Θεωρείται ότι η επιτυχής λειτουργία του franchising εξαρτάται από την διαρκή υποστήριξη την οποία παρέχει ο δικαιοπάροχος προς τον δικαιοδόχο. Βεβαίως όμως πρέπει να γίνεται διαστολή μεταξύ του γράμματος και πνεύματος του κειμένου του συμβολαίου και ο δικαιοδόχος να μην επαναπαύεται μόνο στον δικαιοπάροχο αλλά να φροντίζει και ο ίδιος για τα σημεία πωλήσεων.
3. Μολονότι ο δικαιοδόχος είναι ενδεχόμενο να μπορεί να αγοράσει τα υλικά ή γενικώς τα προϊόντα που χρησιμοποιεί από άλλες πηγές φθηνότερα και ίσως με καλύτερους όρους πληρωμής εν τούτοις όμως δεν μπορεί να τα αγοράσει παρά μόνο από τον δικαιοπάροχο κατά κανόνα.
4. Η ουσία της δικαιόχρησης είναι ότι αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι ο δικαιοπάροχος έχει την αποκλειστική δικαιοδοσία σε κάθε τι που συνδέεται με το προϊόν. Συνέπεια του γεγονότος αυτού είναι ότι διατηρεί το αποκλειστικό δικαίωμα να απαιτεί από την επιχείρηση του δικαιοδόχου ορισμένες μετατροπές και βελτιώσεις του καταστήματος του τελευταίου, εάν κρίνει ότι είναι απαραίτητες, προκειμένου να προωθηθεί το προϊόν κατά τις συμβατικές προδιαγραφές. Ο δικαιοδόχος από την άλλη μεριά μπορεί από την ειδική εμπειρία την οποία αποκτά σε συγκεκριμένο χώρο, να βλέπει ευκαιρίες τις οποίες να αποκρύπτει από τον δικαιοπάροχο και τις οποίες να εκμεταλλεύεται με άλλες νομικές μορφές μόνος του.
5. Στην περίπτωση που μια επιχείρηση δικαιοδόχου θέλει να πωληθεί σε άλλη επιχείρηση τότε η πράξη αυτή πρέπει να γίνει αποδεκτή από τον δικαιοπάροχο, ο οποίος επειδή η φύση του Franchising είναι ιδιόμορφη, απαιτεί να πληροί όλες τις προϋποθέσεις τις οποίες η ίδια έχει θέσει.

2.4 Μεθοδολογία Ανάπτυξης Franchising

Οποιαδήποτε επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα βασίζεται στον σωστό προγραμματισμό. Η ίδρυση ενός επιτυχημένου Franchise δεν θα μπορούσε να είναι η εξαίρεση.

Η ανάπτυξη ενός Franchise περνάει από τα εξής στάδια:

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

Τα κυριότερα θεμέλια πάνω στα οποία θα κτιστεί ένα Franchising είναι η όρεξη και η ικανότητα του ιδρυτή και των στελεχών του όχι μόνο να δουλεύουν και με άλλους ανθρώπους αλλά και να τους καθοδηγούν και να τους βοηθούν στο να λύσουν τα προβλήματά τους.

Οι απαιτήσεις σε ικανότητες επομένως διαπροσωπικών σχέσεων είναι πολύ αυξημένες. Αρχικά θα πρέπει να αποφασισθεί το είδος, ο τόπος και το μέγεθος του Franchising δηλαδή να καθοριστεί ο στόχος προς τον οποίο θα κινηθεί η ανάπτυξη του franchising. Επιπλέον η εφαρμογή μιας έρευνας αγοράς είναι πολύ σημαντική και προσφέρει πάρα πολλά χρήσιμα στοιχεία για την περαιτέρω ανάπτυξη του franchising. Στη συνέχεια θα πρέπει να αξιολογηθεί το «σχέδιο Franchise» και οικονομικά. Θα πρέπει λοιπόν αρχικά να αναλυθούν σημαντικοί οικονομικοί πόροι και η ενέργεια για την οργάνωση του Franchise. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην λεπτομερή καταγραφή των εργασιών σε ένα εγχειρίδιο που θα καθοδηγεί τους Franchisees σε κάθε τους κίνηση και το οποίο σε τελευταία ανάλυση θα αποτελεί την βάση της συνεργασίας και τον οδηγό για την συμπεριφορά και των δύο μερών στην καθημερινή τους πράξη.

Επίσης η υποστήριξη του δικτύου, σχεδόν θα αποκτήσει και την πρόσληψη νέου προσωπικού που θα αφιερωθεί στο σκοπό αυτό. Τέλος θα υπάρξουν κάποια σημαντικά αρχικά έξοδα για την κατάρτιση ενός συμβολαίου Franchise. Για να αξιολογηθεί πλήρως η κερδοφορία του Franchise θα χρειαστούν ακόμα στοιχεία, που αφορούν το ετήσιο κόστος λειτουργίας και τα προβλεπόμενα ετήσια έσοδά του. Με βάση αυτά τα στοιχεία μπορεί να προσδιοριστεί το κέρδος, οι ανάγκες για χρηματοδότηση και σε τελική ανάλυση, η βιωσιμότητα και η σκοπιμότητα της ανάπτυξης του Franchise.

Το επόμενο βήμα είναι να γίνει η αρχική προετοιμασία προσλαμβάνοντας το αναγκαίο εξειδικευμένο προσωπικό και να ετοιμασθεί το εγχειρίδιο με βάση το οποίο θα λειτουργούν ο Franchiser και οι Franchisees. Το εγχειρίδιο αυτό θα πρέπει να είναι πολύ λεπτομερές και θα πρέπει να καλύπτει θέματα όπως:

- Marketing
- Καθημερινή λειτουργία
- Δημόσιες σχέσεις
- Προσωπικά
- Τρόπο τήρησης αποθήκης και λογιστικών στοιχείων
- Σχετική νομοθεσία

Σχετικά με το marketing θα πρέπει να σημειωθεί η ιδιαίτερη σημασία σε θέματα διαφήμισης, μεθόδων προώθησης. Θα πρέπει ο Franchiser να ενεργεί με τέτοιες μεθόδους marketing ώστε να παρέχει στην αλυσίδα περισσότερα από αυτά που θα μπορούσε να ενεργήσει ο κάθε Franchisee από μόνος του.

Είναι πολύ σημαντικό κατά την διάρκεια της επιλογής, ο υποψήφιος franchise να γνωρίζει καλά τον Franchisor και ο Franchisor εκείνον. Γι' αυτό πρέπει ο μεν Franchisee να επισκεφτεί και να συνομιλήσει με τους Franchisees που υπάρχουν ήδη στην αλυσίδα και ο δε Franchisor να γνωρίζει καλά τον Franchisee. Με τους κατάλληλους ανθρώπους το franchise μπορεί πλέον να ξεκινήσει. Είναι υποχρέωση και συμφέρον του Franchisor να εκπαιδεύσει καλά τους Franchisees ώστε να ανταποκρίνονται στα standards του Franchise. Να τους βοηθήσει να δημιουργήσουν ένα κατάστημα που να ανταποκρίνεται στην εικόνα που θέλει να προβάλλει και να τους παράσχει υποστήριξη για μια παρατεταμένη περίοδο ώστε να αντεπεξέλθουν με επιτυχία στα προβλήματα που τυχόν ανακύψουν.

2.5 Στάδια Ανάπτυξης

Συγκεκριμένα τα βήματα ανάπτυξης είναι:

2.5.1. Έρευνα αγοράς

Η έρευνα αγοράς είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος για τον καθορισμό των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη. Η συλλογή πληροφοριών από την αγορά γίνεται συνήθως μέσω προσωπικών συνεντεύξεων ή δημοσκοπήσεων. Ο Franchisor οφείλει να σχεδιάσει και να εισάγει διαδικασίες για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση δραστηριοτήτων συγκέντρωσης και ανάλυσης πληροφοριών.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην ανάλυση του ανταγωνισμού, στις προσδοκίες του πελάτη, στις αλλαγές των συνηθειών και προτιμήσεων του, στις οδηγίες εθνικών και διεθνών οργανισμών για θέματα σχετικά με την ασφάλεια, υγεία, περιβάλλον, στις εξελίξεις της τεχνολογίας και λοιπά.

2.5.2. Business Plan

Πριν αρχίσει η ανάπτυξη της αλυσίδας θα πρέπει να αναλυθεί και να καταρτίσει λεπτομερές επιχειρησιακό πλάνο το οποίο θα προγραμματίζει και θα τεκμηριώνει τα περιθώρια κέρδους και τον όγκο των πωλήσεων που θα εξασφαλίζει την βιωσιμότητα των Franchisees, τον χρόνο αποπληρωμής της επένδυσης (payback period), το πλήθος των καταστημάτων ανά μελλοντική χρονική περίοδο και την γεωγραφική τους διασπορά και θέση, τους βασικούς όρους της σύμβασης δικαιοχρησίας (π.χ. τέλη εισόδου, royalties, κ.λπ.) τις εκτιμώμενες χρηματοροές, το «νεκρό σημείο» της αλυσίδας, κ.λπ.

Σημαντική απόφαση αποτελεί το κρίσιμο πλήθος των ιδιόκτητων καταστημάτων τα οποία πρέπει να προϋπάρχουν της ανάπτυξης με Franchise, ώστε να διασφαλιστεί, τόσο η προσέλκυση υποψήφιων επενδυτών, όσο και η επιτυχία της αλυσίδας. Στη συνέχεια, το επιχειρηματικό πλάνο οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τις ιδιαιτερότητες των μελών- Franchisees της αλυσίδας και να αναθεωρείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Το επιχειρησιακό πλάνο οφείλει να παρουσιάζεται σε όλα τα μέλη της αλυσίδας.

Η σχέση των Franchisees με τις τράπεζες ή άλλους οργανισμούς για την χρηματοδότηση τους δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Μόνο το 20% έχει κάνει σχετική συμφωνία με κάποια τράπεζα.

Η αρχική μελέτη για το franchise, η οποία αφορά το Πλάνο Ανάπτυξης, το σχεδιασμό του Συστήματος Λειτουργίας, κ.λπ. έχει επιδοτηθεί από 40% έως 70% από προγράμματα όπως το RETEX, ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΜΜΕ, κ.λπ. επιπροσθέτως, η δημιουργία των νέων επιχειρήσεων των franchisees επιδοτείται από τον ΕΟΜΜΕΧ, το ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, κ.λπ.

2.5.3. Προσδιορισμός concept

Ο Franchisor οφείλει να ορίσει και να τεκμηριώσει το Όραμα και τους Στρατηγικούς Στόχους της αλυσίδας. Ο Franchisor θα πρέπει να αποδεικνύει την δέσμευση του ως προς το Όραμα της, να βεβαιώνει ότι το Όραμα και οι στρατηγικοί στόχοι της αλυσίδας έχουν γίνει κατανοητοί, έχουν εφαρμοστεί και διατηρούνται σε όλα τα επίπεδα της αλυσίδας.

Κατά τον καθορισμό του Οράματος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών, η εικόνα και η φήμη της αλυσίδας, η απόδοση της λειτουργίας της, η αξιοπιστία του ονόματος και των προϊόντων που διαθέτει, ο ρόλος του κάθε καταστήματος της αλυσίδας στην υλοποίησή του, κ.λπ.

Μόνο με την παραπάνω προσπάθεια θα είναι δυνατή η κατανόηση πραγμάτωση και συντήρηση του Οράματος.

Ο Franchisor οφείλει να αναλύσει προσεκτικά και να προσδιορίσει το concept της αλυσίδας, αναφορικά με το product mix των προϊόντων και υπηρεσιών, τα χαρακτηριστικά της θέσης και του μεγέθους των καταστημάτων, την εσωτερική και την εξωτερική τους διακόσμηση, κ.ο.κ.

Ο Franchisor οφείλει να παρακολουθεί την ανταγωνιστικότητα και την αποδοχή του concept, λαμβάνοντας και αναλύοντας στοιχεία τόσο από την αγορά όσο και από τα μέλη της αλυσίδας, με στόχο την συνεχή βελτίωσή του.

Απαραίτητη είναι η κατοχύρωση της επωνυμίας και των σημάτων.

2.5.4.Πιλοτικό κατάστημα

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίνεται στον σχεδιασμό και την λειτουργία του Πιλοτικού Καταστήματος. Το Πιλοτικό Κατάστημα δίνει την δυνατότητα να επαληθευτούν και να βελτιωθούν τόσο οι διαδικασίες λειτουργίας όσο και το concept της αλυσίδας, πριν από την ανάπτυξη και την επέκτασή της.

Στη συνέχεια, αποτελεί το κέντρο εκπαίδευσης, ενισχύει την φήμη της αλυσίδας και μετασχηματίζεται σε πόλο έλξης υποψηφίων επενδυτών.

2.5.5.Σύμβαση δικαιοχρησίας

Η σύμβαση δικαιοχρησίας τυποποιείται από τον Franchisor και πρέπει να καθορίζει κατ' ελάχιστο:

- Διάρκεια συμβολαίου (συνήθως μέχρι πέντε έτη).
- Ύπαρξη και μέγεθος entry fees.
- Ύπαρξη και ποσοστό των royalties (σταθερά, επί των ακαθάριστων πωλήσεων, αγορών, σε συνδυασμό).
- Τρόπος και συμβολή στην διαφήμιση της αλυσίδας από τα δυο αντισυμβαλλόμενα μέρη.
- Παροχή υποστήριξης από τον franchisor (εκπαίδευση, εγχειρίδια λειτουργίας, κ.λπ.)
- Όροι γεωγραφικής αποκλειστικότητας.
- Εξασφάλιση απορρήτου.
- Συνθήκες και τρόποι λύσης της σύμβασης.
- Συμμόρφωση με την οδηγία της Ε.Κ. περί ανταγωνισμού.
- Λοιπές υποχρεώσεις Franchisor και Franchisee.

2.5.6.Σύστημα Franchise

Θα πρέπει να καθοριστούν οι υπευθυνότητες, οι δικαιοδοσίες και οι αμοιβαίες σχέσεις όλου του προσωπικού, τόσο του franchisor, όσο και των franchisees, που διοικεί, εκτελεί και επαληθεύει κάθε εργασία που επηρεάζει την λειτουργία της αλυσίδας.

Ο Franchisor οφείλει να προσδιορίζει τις απαιτήσεις για επαλήθευση εντός της αλυσίδας, να παρέχει ικανοποιητικά μέσα και να αναθέτει σε εκπαιδευμένο προσωπικό τις δραστηριότητες της επαλήθευσης.

Οι δραστηριότητες της επαλήθευσης θα πρέπει να περιλαμβάνουν επιθεώρηση, έλεγχο και συνεχή παρακολούθηση όλων των διαδικασιών λειτουργίας της αλυσίδας, με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση τόσο των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων όσο και του τρόπου που αυτά παρέχονται.

Όλα τα σημεία πώλησης οφείλουν να μεταδίδουν προς τον καταναλωτή ενιαία εικόνα τόσο στον τρόπο εξυπηρέτησης, όσο και στην οπτική εικόνα. Για το λόγο αυτό, ο franchisor οφείλει να σχεδιάσει και να τυποποιήσει τα αρχιτεκτονικά σχέδια, την εσωτερική διακόσμηση και την διαρρύθμιση των καταστημάτων της αλυσίδας. Στόχος είναι η ενιαία και ισχυρή εικόνα της αλυσίδας και η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακος.

Η διασφάλιση της ενιαίας εικόνας και η ανανέωση και βελτίωση του εσωτερικού και εξωτερικού διακόσμου των καταστημάτων οφείλει να ελέγχεται και να τεκμηριώνεται.

Ο κάθε Franchisor οφείλει να αναλαμβάνει τις κεντρικές συμφωνίες για τις προμήθειες τόσο των βασικών προϊόντων, όσο και των αναλωσίμων. Στις συμφωνίες αυτές οφείλει να επιτυγχάνει σημαντικά μειωμένες τιμές αγοράς, λόγω του υφιστάμενου και μελλοντικού μεγέθους της αλυσίδας.

Ο κάθε Franchisee οφείλει να διασφαλίζει ότι τα αγοραζόμενα προϊόντα συμμορφώνονται με τις καθορισμένες απαιτήσεις. Ο Franchisor θα πρέπει να επιλέγει τους προμηθευτές της αλυσίδας βάση των δυνατοτήτων τους για ικανοποίηση των συμβολαίων, συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων για ποιότητα. Ο Franchisor θα πρέπει οφείλει να καθιερώσει αρχεία προμηθευτών που έχουν γίνει αποδεκτοί.

Η επιλογή προμηθευτών καθώς και ο τύπος και η έκταση του ελέγχου που εξασκεί, η αλυσίδα θα πρέπει να εξαρτάται από τον τύπο του προϊόντος και όπου χρειάζεται από αρχεία του προμηθευτή που αποδεικνύουν ότι στο παρελθόν είχε την αντίστοιχη δυνατότητα και επιδόσεις.

Τα έγγραφα των προμηθευτών θα πρέπει να περιέχουν στοιχεία τα οποία να περιγράφουν με σαφήνεια το παραγγελλθέν προϊόν.

Η Πρόγνωση Πωλήσεων και η Διαχείριση Αποθεμάτων, θα πρέπει να ακολουθεί τις σύγχρονες τάσεις των logistics και να αξιολογούνται συνέχεια τα

εναλλακτικά σενάρια, όπως ύπαρξη κεντρικής αποθήκης ανά γεωγραφικές ζώνες, κοινή χρήση συστήματος διανομής, συμφωνία και συνεργασία με third party logistics, αλληλοσυμπλήρωση των αναγκών των καταστημάτων, κ.λπ.

Στόχος είναι το χαμηλότερο δυνατό μέσο απόθεμα στο σύνολο της αλυσίδας και το μεγαλύτερο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών.

Για τον λόγο αυτό ο Franchisor οφείλει να προσδιορίζει και να τεκμηριώσει το κατάλληλο Distribution Plan, του οποίου οι ενέργειες θα σχετίζονται τόσο με την γεωγραφική, όσο και με την ποσοτική ανάπτυξη της αλυσίδας.

2.5.7. Marketing σε υποψήφιους επενδυτές

Ο ενημερωτικός φάκελος περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την άρτια ενημέρωση των υποψήφιων επενδυτών και έχει ως σκοπό την «πώληση» του concept σε αυτούς.

Περιλαμβάνει στοιχεία για τον Franchisor, την δυναμική της αλυσίδας, το Όραμα και τους στρατηγικούς Στόχους της αλυσίδας, την περιγραφή και την φιλοσοφία του concept, τους βασικούς όρους της σύμβασης δικαιοχρησίας, βασικά στοιχεία του Business Plan και του Marketing Plan, κ.λπ.

Ο franchisor οφείλει να αναλύσει και να προγραμματίσει πλάνο ενεργειών προβολής της αλυσίδας με σκοπό την προσέλκυση επενδυτών με διαφημίσεις, αγγελίες σε εφημερίδες και ειδικές εκδόσεις, συμμετοχή σε εκθέσεις, κ.λπ.

Παράλληλα οφείλει να συντονίζει και να προγραμματίζει τις ενέργειες προώθησης της αλυσίδας με σκοπό την αύξηση του κύρους της και την αποτελεσματική προβολή της. Οι ενέργειες αυτές γίνονται τόσο σε τοπικό όσο και σε κεντρικό επίπεδο.

2.5.8. Αξιολόγηση και επιλογή Franchisees

Ο πλέον πολύτιμος πόρος της αλυσίδας είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Αποτελεί ευθύνη του Franchisor η παρακίνηση, επιμόρφωση- ανάπτυξη, επικοινωνία και απόδοση όλου του προσωπικού της αλυσίδας. Πρωταρχικό μέλημα του είναι η επιλογή των πλέον κατάλληλων και ικανών franchisees.

Θα πρέπει:

- Να καθοριστεί με λεπτομέρεια το επιθυμητό profile των Franchisees.

- Να αξιολογηθούν και να επιλεγθούν με προσοχή, λαμβάνοντας υπόψη όλα τα απαραίτητα στοιχεία (π.χ. εμπειρία, εκπαίδευση, οικονομική φερεγγυότητα, ικανότητες, κ.λπ.).

2.5.9.Εκπαίδευση Franchisees

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο μοναδικός τρόπος για την αλλαγή και την ανάπτυξη κάθε οργανισμού.

Ο franchisor οφείλει να καθιερώσει και να τηρεί διαδικασίες για τον εντοπισμό των αναγκών σε εκπαίδευση όλου του προσωπικού της αλυσίδας. Προσωπικό το οποίο εκτελεί καθορισμένα ειδικά καθήκοντα, θα πρέπει να εξειδικευτεί με την κατάλληλη εκπαίδευση, τεχνογνωσία ή και εμπειρία όπως απαιτείται. Κατάλληλα αρχεία της Εκπαίδευσης θα πρέπει να διατηρούνται.

2.5.10.Παρακολούθηση και Έλεγχος Δικτύου

Ο Franchisor οφείλει να καθιερώσει και να επιβιώνει την τήρηση ενός τεκμηριωμένου Συστήματος Λειτουργίας (standard operation procedures), ως το μέσο για την διασφάλιση του ότι η λειτουργία της αλυσίδας συμμορφώνεται με τις καθορισμένες απαιτήσεις του Οράματος και των Στρατηγικών Στόχων. Το σύστημα αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Την προετοιμασία τεκμηριωμένων διαδικασιών και οδηγιών.
- Την αποτελεσματική εφαρμογή των τεκμηριωμένων διαδικασιών και οδηγιών.

Η λειτουργία και η απόδοση της αλυσίδας θα πρέπει να επανεξετάζεται ανά κατάλληλα χρονικά διαστήματα, για να εξασφαλίζεται η συνέχεια της καταλληλότητας του Συστήματος λειτουργίας του.

Η αλυσίδα οφείλει να καθιερώσει και να τηρεί διαδικασίες για τον προσδιορισμό, συλλογή, σύνταξη ευρετηρίου, αρχειοθέτηση, αποθήκευση, προσδιορίζουν ποιοτικά και ποσοτικά την απόδοση της αλυσίδας.

Τα στοιχεία είναι δυνατό να συγκεντρώνονται ενδεικτικά από:

- Έρευνες ικανοποίησης πελατών
- Έρευνες mystery shopping
- Ελέγχου τήρησης των διαδικασιών

- M.I.S. reporting οικονομικών στοιχείων

Όπου χρειάζεται η αλυσίδα θα πρέπει να καθιερώσει διαδικασίες για την χρήση και τον προσδιορισμό των στατιστικών τεχνικών που απαιτούνται για την αξιολόγηση της λειτουργίας της.

2.6 Προβλήματα που Εμφανίζονται στην Ανάπτυξη με Franchising

Τα κυριότερα προβλήματα που εντοπίζονται στην ανάπτυξη επιχειρήσεων μέσω Franchising αφορούν τα δύο συμβαλλόμενα μέρη, δικαιούχο και δικαιούχο. Στην παράγραφο αυτή θα αναφερθούμε ξεχωριστά στα προβλήματα που εντοπίζονται στο καθένα από τα δύο μέρη.

2.6.1. Προβλήματα που εντοπίζονται στον δικαιούχο (Franchisor)

1. Ο Έλληνας επιχειρηματίας δεν έχει συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα του συμβούλου. Δύσκολα αποφασίζει να αναθέσει σε ένα εξειδικευμένο σύμβουλο Franchising την ανάπτυξη της αλυσίδας του με αποτέλεσμα, όταν φτάσει πλέον σ' αυτόν, να έχει κάνει ήδη κάποιες προσπάθειες ανάπτυξης, όχι ιδιαίτερα επιτυχείς.
2. Δεν έχει συνειδητοποιήσει πολλές φορές η εταιρεία που θέλει να αναπτυχθεί με Franchising, ότι προϋπόθεση για να επιτύχει η ανάπτυξη είναι η 'δημιουργία γνωστού ονόματος' και η συνεχής υποστήριξή του. Αυτό προϋποθέτει μεγάλη διαφημιστική καμπάνια εκ μέρους του Franchisor, άρα και εκταμίευση.
3. Η ανάπτυξη του Franchising προϋποθέτει σκληρή δουλειά για τον Franchisor. Και σε αυτόν τον τομέα εντοπίζουμε προβλήματα μιας και ο Έλληνας δύσκολα αποφασίζει να εργαστεί για το κοινό όφελος.
4. Το ότι οι συμβάσεις Franchising δεν είναι νομικά κατοχυρωμένες στην ελληνική αγορά, δημιουργεί δυσκολίες και ως προς την σύνταξη τους, αλλά και ως προς την κατανόηση τους. Εδώ θεωρείται απαραίτητος ο ρόλος του συμβολαίου Franchising που συνήθως διαθέτει την εμπειρία σε συνεργασία με κάποιον ειδικό νομικό για την διατύπωση των όρων μιας τέτοιας σύμβασης.

5. Η δυσλειτουργία του κρατικού μηχανισμού και η δυσκολία χρηματοδότησης εκ μέρους των τραπεζών για την ανάπτυξη μιας εταιρείας με Franchising είναι ένας ακόμα παράγοντας που δημιουργεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη του θεσμού.
6. Οι σωστές σχέσεις και ισορροπίες που πρέπει να διατηρούνται μεταξύ Franchisor- Franchisee κατά την περίοδο συνεργασίας τους είναι ένα ακόμη πρόβλημα.
7. Η σωστή στελέχωση της μητρικής εταιρείας για την πρόληψη της ανάπτυξης, αλλά και η περαιτέρω βοήθεια οποτεδήποτε απαιτηθεί ή κριθεί απαραίτητη, είναι κάτι που δύσκολα συνειδητοποιεί ο Έλληνας επιχειρηματίας (Franchisor).
8. Η διασφάλιση αποκλειστικών προϊόντων που προϋποθέτει η ανάπτυξη με franchising είναι ένα επιπλέον πρόβλημα που βρίσκει τη λύση τους στις εισαγωγές.
9. Η μητρική εταιρεία (Franchisor) θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν της τις παρατηρήσεις, τις προτάσεις και τα στοιχεία που της εκμυστηρεύεται ο franchisee. Μόνο αξιοποιώντας τα, μπορεί να προχωρήσει σε ακόμη μεγαλύτερη ανάπτυξη.

2.6.2 Προβλήματα που εντοπίζονται στο δικαιούχο (franchisee)

1. Ο εγωισμός του Έλληνα δύσκολα του επιτρέπει να επιλέξει τη συνεργασία franchising όπου ο Franchisor διαθέτει την τεχνογνωσία και την εμπειρία και ο Franchisee είναι υποχρεωμένος να ακολουθήσει όσα του επιβάλλει ο Franchisor. Γι' αυτό παρατηρείται συνήθως το φαινόμενο και επενδύουν περισσότερο νέοι άνθρωποι με τον τρόπο αυτό.
2. Ακριβώς γιατί επενδύουν περισσότεροι νέοι άνθρωποι οι οποίοι είτε έχουν δημιουργήσει από προηγούμενη απασχόλησή τους κάποιο κεφάλαιο, είτε τους το έχουν διαθέσει οι γονείς τους, οι επενδύσεις που επαναλαμβάνονται συχνότερα, είναι αυτές που απαιτούν αρχικό κεφάλαιο μεταξύ 60-75 χιλιάδες ευρώ, ενώ οι επενδύσεις που απαιτούν μεγαλύτερο κεφάλαιο 110-300 χιλιάδες ευρώ, πραγματοποιούνται σπανιότερα ή από έναν όμιλο συνεργατών.
3. Ένας σοβαρός λόγος αποθάρρυνσης ενός νέου επιχειρηματία, στην επένδυση με Franchising, είναι το καθεστώς του 'αέρα' για την ενοικίαση ενός καταστήματος. Συνήθως οι αλυσίδες που αναπτύσσονται με Franchising οδηγούν τον συνεργάτη στην εξερεύνηση του κατάλληλου καταστήματος, από πλευράς θέσης, που

τιμάται ανάλογα με την κεντρικότητα και την καταλληλότητα και ισοδυναμεί σε αρκετά χιλιάδες ευρώ. Έτσι ανεβαίνει το ύψος της επένδυσης και δυσκολεύεται η πραγματοποίησή της.

4. Ο franchisee για να προχωρήσει σε μια συνεργασία πρέπει να βεβαιωθεί ότι θα έχει μεγάλη υποστήριξη από τον Franchisor. Πρέπει δηλαδή να παραδεχθεί την πλεονεκτικότητα της θέσης του Franchisor.
5. Ο Έλληνας επιχειρηματίας δύσκολα ανέχεται τον οποιονδήποτε μορφής έλεγχο στην επιχείρησή του, υποχρέωση απαραίτητη στις συνεργασίες Franchising.
6. Η επιτυχής λειτουργία ενός νέου καταστήματος Franchise, προϋποθέτει συνήθως την αποκλειστική απασχόληση του επιχειρηματία και τη συνεχή επαγρύπνηση του, υποχρέωση που πολλές φορές δεν την συνειδητοποιεί ο νέος συνεργάτης.
7. Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο σε κάθε συνεργάτη που επενδύει με Franchise ότι δεν πρόκειται να γίνει Κροίσος από τη συγκεκριμένη επένδυση, χωρίς όμως να είναι καθόλου απίθανο ένα εισόδημα δεκάδων χιλιάδων ετησίως.
8. Η καλή σχέση καθ' όλη τη λειτουργία του συμβολαίου και η διατήρηση των ισορροπιών στη σχέση μεταξύ franchisor-franchisee, δεν είναι πολλές φορές ξεκάθαρη στον Έλληνα επιχειρηματία, ο οποίος πιστεύει ότι επειδή επένδυσε κάποια χρήματα στο όνομα της μητρικής εταιρείας, ο Franchisor είναι υποχρεωμένος απέναντί του.
9. Ο νέος επιχειρηματίας (Franchisee) προχωρά στη συνεργασία Franchising, χωρίς να έχει συνειδητοποιήσει πολλές φορές όλες τις υποχρεώσεις που απορρέουν από αυτή τη συνεργασία. Έτσι δημιουργούνται προβλήματα στις σχέσεις του, που πολλές φορές οδηγούν σε ρήξη.

2.7 Δημιουργώντας ένα Δίκτυο Franchising

Μια επιτυχής στρατηγική για την ανάπτυξη ενός δικτύου franchise μπορεί να περιγράψει από τα εξής παρακάτω σημεία:

1. **Η επιλογή προσώπων- δικαιοληπτών.** Οι συνεργάτες είναι η ατμομηχανή μιας αλυσίδας. Με την πάροδο του χρόνου απαιτούν ολοένα και σπουδαιότερη σημασία. Και αυτό διότι από τη διαρκή προσπάθειά τους για ανάπτυξη από προσαρμοστικότητα στις νέες συνθήκες που υπάρχουν σε μια αλυσίδα εξαρτάται κατά πολύ η ευημερία μιας αλυσίδας.

2. Η οργανωτική διορατικότητα. Η οργάνωση μιας εταιρείας που αναπτύσσεται με franchising πρέπει να έχει δομηθεί με βάση το μέλλον, να μην λύνει μόνο προβλήματα του παρόντος. Κάτι τέτοιο βέβαια είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί ιδιαίτερα στην εκκίνηση μιας αλυσίδας διότι υπάρχουν:

- Πιστικές ανάγκες που αντιβαίνουν ορισμένους υγιείς κανόνες ανάπτυξης.
- Τα πάντα προχωρούν με πολύ γρήγορο ρυθμό και εξελίσσονται.

Όπως είναι γνωστό διαφορετική οργανωτική δομή χρειάζεται όταν υπάρχουν 5 σημεία πώλησης και διαφορετική όταν υπάρχουν 30 ή 50. Όταν μάλιστα η ταχύτητα μετάβασης από τα 5 στα 30 ή τα 50 σημεία πώλησης είναι μεγάλη υπάρχει το πρόβλημα ότι ποτέ η όποια οργανωτική δομή δεν μπορεί να είναι επαρκής και σταθερή. Κατά συνέπεια η δυνατότητα προσαρμογής σε διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες όχι απλά να ανταποκρίνονται σε υφιστάμενες ανάγκες αλλά για να χτίζει σε στέρεες βάσεις για τις ανάγκες που θα δημιουργηθούν στο μέλλον είναι ένα από τα μυστικά της επιτυχίας.

3. Η επιτυχής προώθηση και διαφήμιση. Αναφερόμενη στις διαδικασίες προώθησης.

- Για την ανάπτυξη του δικτύου
- Για την ανάπτυξη των πωλήσεων

Ένα από τα σημαντικότερα, αν όχι το σημαντικότερο πρόβλημα που έχει να επιλύσει ένα δίκτυο όταν αναπτύσσεται, είναι να προσελκύσει το ενδιαφέρον των επενδύσεων- δικαιοδόχων. Να στηθεί το δίκτυο γρήγορα αλλά και σωστά. Αυτή η διαδικασία έχει μεγάλο κόστος προώθησης.

4. Το ίδιο το προϊόν. Πρέπει να είναι χρήσιμο, να διαφοροποιείται από ότι υπάρχει, να δίνει ένα σημαντικό πλεονέκτημα στον καταναλωτή με τρόπο βέβαιο που αυτός το κατανοεί. Εννοείται ότι η βασική παράμετρος ανάπτυξης δικτύου, με την μέθοδο Franchising είναι κάθε φορά κάποιου είδους καινοτομία.

5. Η έλλειψη βεβαιωμένων κινήσεων. Στην ανάπτυξη ενός δικτύου πρέπει να προχωρά κανείς πολύ πιο γρήγορα από ότι ο ανταγωνισμός αλλά και τόσο αργά και σταθερά, ώστε να μην παρασύρεται από τις «σειρήνες» της αγοράς και τις πρώιμες φιλοδοξίες. Υπάρχουν μάλιστα ορισμένοι ειδικοί που υποστηρίζουν ότι δεν πρέπει να ξεφεύγει κανείς σχεδόν ποτέ από την βασική ιδέα του προϊόντος

που έχει σκεφτεί, μπορεί να κάνει πολύ μικρές αλλαγές και αυτές εάν έχει σοβαρούς λόγους. Αυτή η αρχική ιδέα είναι άλλωστε που φέρνει την επιτυχία. Είναι πολύ ελκυστικό να αξιοποιηθεί το δίκτυο των σημείων πώλησης με νέα είδη χωρίς όμως αυτό να αλλοιώνει την εικόνα του.

- 6. Οι διαδικασίες πρόληψης σε όλα τα επίπεδα.** Ως πρόληψη θεωρείται η δυνατότητα να γνωρίζεις τι θα συμβεί στο επόμενο βήμα και να παίρνεις μέτρα. Η παράμετρος αυτή έχει ιδιαίτερη σπουδαιότητα στο δίκτυο Franchising. Όταν αναπτύσσεται ένα δίκτυο οι άγνωστες μεταβλητές είναι πολλές. Τα εμπορικά δίκτυα τις περισσότερες φορές εισάγουν κάποια καινοτομία. Αυτό σημαίνει για τον δικαιούχο ότι σε πολλές περιπτώσεις δεν προλαβαίνει να αναπτύξει κάποιου είδους γνώση- εμπειρία όσο αφορά την παραγωγή ή εμπορία του νέου προϊόντος- υπηρεσίας. Έτσι η τεχνογνωσία που απουσιάζει, θα πρέπει γρήγορα να αναπτυχθεί, καθότι από την ταχύτητα αυτής της τεχνογνωσίας εξαρτώνται πολλά. Η επιτυχία εξαρτάται από την ικανότητα να οργανώνεται γρήγορα σε κάθε τι καινούργιο που παρουσιάζεται και να μην αφήνεται στην τύχη.
- 7. Η θέση των σημείων πώλησης.** Η θέση των σημείων πώλησης είναι πολύ σπουδαίο ζήτημα. Λέγοντας σημείο πώλησης είναι μια σειρά ζητημάτων όπως ο αριθμός τους, οι πόλεις και η σειρά με την οποία αξιοποιούνται οι θέσεις των σημείων πώλησης μέσα στις πόλεις, η εμπορικότητα και το μέγεθος του καταστήματος, η διαμόρφωση του κ.α. οι δαπάνες όμως για την εξασφάλιση των κατάλληλων είναι εξαιρετικά σημαντικές αλλά τα έσοδα από μια σωστή επιλογή θέσης είναι ακόμη σημαντικότερα.
- 8. Εμπνευσμένο ρίσκο.** Το Franchising είναι ένας αγώνας ταχύτητας. Για να πετύχει κανείς υψηλές ταχύτητες δεν αρκεί να εξαντλεί κάθε φορά τα όρια της οργανωτικής του μηχανής. Χρειάζεται ένα εμπνευσμένο ρίσκο.
- 9. Οικονομικοί πόροι.** Όταν υπάρχει η δυνατότητα και η θέληση να γίνουν οι αναγκαίες δαπάνες κάθε φορά στην έκταση που πρέπει με την έννοια της αρχικής επένδυσης αλλά και της επένδυσης σοβαρού τμήματος των κερδών τότε η ανάπτυξη γίνεται πιο εφικτή και αποτελεσματική. Για την επιτυχή ανάπτυξη μιας αλυσίδας υπάρχουν πράγματι πάρα πολλά άλλα σημαντικά σημεία. Το νομικό κομμάτι για παράδειγμα που περιλαμβάνει το συμβόλαιο που ορίζει τους κανόνες

συνεργασίας, το κομμάτι της επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων και των συνεργατών κ.ά. Αυτό είναι λιγότερο ή περισσότερο τεχνικά ζητήματα. Τα πιο σημαντικά όμως σημεία είναι η ευφυΐα, η έμπνευση και οι ικανότητες-δεξιότητες.

2.8 Ανθρώπινο Δυναμικό: Πώς πρέπει να το Χειρισθεί ο Franchisor

Αναμφισβήτητη διαπίστωση όσων συνδέονται έμμεσα ή άμεσα με αλυσίδες καταστημάτων είναι ο καθοριστικός ρόλος της εκπαίδευσης στον χώρο αυτόν.

Συγκεκριμένα η εκπαίδευση καλείται να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες, καθώς και τα πιθανά προβλήματα που προκύπτουν στους μηχανισμούς δόμησης και λειτουργίας των δικτύων.

Οι ιδιαιτερότητες αυτές, υπαρκτές άλλωστε και σε κάθε μορφή επιχείρησης, αφήνουν ανεπηρεάστους τους βασικούς σκοπούς και στόχους του μηχανισμού-εργαλεία της εκπαίδευσης. Θα μπορούσαμε να πούμε λοιπόν, ότι όπως για κάθε επιχείρηση, έτσι και για τις αλυσίδες καταστημάτων, οι βασικοί **σκοποί και στόχοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης** του προσωπικού είναι οι ακόλουθοι:

- Να δώσουν και να συμπληρώσουν γνώσεις (τεχνογνωσία). Βασικές γνώσεις επί των προϊόντων, του τρόπου δουλειάς, γνώσεις χειρισμού μηχανημάτων, γνώσεις που αφορούν την ασφάλεια προσωπικού και των πελατών, γνώσεις διαδικασιών, διαμόρφωση καταστήματος, σχετικές με την εξυπηρέτηση των πελατών, γνώσεις πωλήσεων και προώθησης προϊόντων, επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, οργάνωσης και διοίκησης προσωπικού.

Γνώσεις που αρχικά αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορεί να δουλέψει το προσωπικό και που στην πορεία θα συμβάλλουν στη δημιουργία επαγγελματιών του χώρου.

- Να παρακινήσουν το προσωπικό να θέλει να αξιοποιήσει στο έπακρο τόσο τις γνώσεις του, όσο και τις όποιες ιδιαίτερες ικανότητές του.

Αξίες σχετικές με την ποιότητα, την εντιμότητα, τον επαγγελματισμό, το ενδιαφέρον για τον συνεργάτη κατά τον πελάτη, τη δημιουργικότητα, το ήθος, το ομαδικό πνεύμα κ.λπ.

- Να συμβάλλουν στην άντληση και διάχυση ιδεών και προτάσεων, στην βελτίωση γενικότερα της επικοινωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων στα προγράμματα και στην ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος.
Από τη μία πλευρά λοιπόν έχουμε τα δεδομένα της εκπαίδευσης, όπως αυτά παρουσιάζονται παραπάνω και από την άλλη τις πλέον σημαντικές **ιδιαιτερότητες των αλυσίδων καταστημάτων.**

Ποιες είναι αυτές;

- Η μεγάλη ανάγκη για ενιαία εικόνα προς τον πελάτη, τόσο σε προϊόντα όσο και σε εξυπηρέτηση.
- Η σχετική απόσταση μεταξύ των κεντρικών της επιχείρησης και των καταστημάτων.
- Η διαφορετική μεταξύ των παραπάνω, σε πολλές περιπτώσεις, αντίληψη ή προτεραιότητες επί πολλών θεμάτων.

Εάν τα παραπάνω είναι πραγματικότητα, τότε τρεις είναι οι **κεντρικές κατευθύνσεις** στις οποίες θα μπορούσε να βοηθήσει αποτελεσματικά η **εκπαίδευση** τις αλυσίδες καταστημάτων:

1. Η γρήγορη απόκτηση βασικών γνώσεων από τους κατά καιρούς νεοπροσληφθέντες, ώστε είναι σε θέση σε σύντομο χρονικό διάστημα να αποδώσουν. Γνώσεις σε προϊόντα, τρόπο δουλειάς, εισαγωγή στο πνεύμα και την αντίληψη της αλυσίδας.
2. Η συστηματική, μακροπρόθεσμα οργανωμένη υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα έχει ισχύ:
Την ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων τους, ανάλογα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης αλυσίδας, καθώς και του συγκεκριμένου ανθρώπινου δυναμικού, έτσι όπως αυτές παρουσιάζονται να είναι σήμερα ή προβλέπεται να είναι στο μέλλον.
3. Η συστηματική μείωση της όποιας ‘απόστασης’ μεταξύ των καταστημάτων και των εργαζομένων σ’ αυτά, καθώς και η συσπείρωση του ανθρώπινου δυναμικού γύρω από το όραμα, τους σκοπούς τους στόχους και τα standards της αλυσίδας.

Απ’ ότι φαίνεται κάποιες αλυσίδες έχουν κάνει αξιοθαύμαστη, σοβαρή και κυρίως μακροπρόθεσμη δουλειά και προς τις τρεις αυτές κατευθύνσεις παρά τις

δυσκολίες που αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν. Οι αλυσίδες αυτές είναι ευδιάκριτες και τα αποτελέσματα της δουλειάς τους είναι εμφανή στους πελάτες τους.

Για το σύνολο όμως των αλυσίδων στην χώρα μας, οι **ανεπάρκειες ή αδυναμίες** μπορούν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

- Η ανυπαρξία σε αρκετές αλυσίδες οργανωμένου τμήματος ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, με αποτέλεσμα πυροσβεστικές και εκ του προχείρου λύσεις στην προσπάθεια αντιμετώπισης των εκπαιδευτικών αναγκών τους.
- Η έλλειψη αξιόπιστων συστημάτων αναγνώρισης και υπογραφής των υφισταμένων εκπαιδευτικών αναγκών ή συστημάτων. Αξιολόγησης Απόδοσης, που σε συνδυασμό με την εκπαίδευση, θα μεγιστοποιούσαν την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών, θα διευκόλυναν την διαμόρφωση.
- Η έλλειψη, σε μερικές περιπτώσεις, ακόμα και ενός βασικού, σύντομου, δομημένου, κοινού και υποχρεωτικού για κάθε σύστημα εκπαιδευτικού προγράμματος υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων.
- Η επιλογή του 'εύκολου' δρόμου, με υπερβολική έμφαση σε επαναλαμβανόμενα προγράμματα 'εξυπηρέτησης του πελάτη' και σε πολλές περιπτώσεις προκλητική αδιαφορία για το τι συμβαίνει στο εσωτερικό του καταστήματος.

Για να συμβάλλει, όμως με τρόπο αποτελεσματικό, καλό θα είναι, αν μη τι άλλο, **η αλυσίδα καταστημάτων:**

- Να έχει ξεκάθαρο και καταγεγραμμένο το όραμα και τους σκοπούς της, έτσι ώστε εκτός των άλλων να μπορεί να διαμορφώσει και στρατηγικές εκπαίδευσης.
- Να δημιουργεί υψηλά standards ποιότητας, για τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιεί, τόσο από πλευράς οργάνωσης (χώρος, συνθήκες, ώρες, μέσα, αριθμός και σύνθεση ομάδων εκπαιδευόμενων κλπ.), όσο και από πλευράς περιεχομένου προγραμμάτων.
- Να δημιουργήσει σταδιακά ομάδα εξειδικευμένων, εσωτερικών εκπαιδευμένων εκπαιδευτών.
- Να 'διεκδικήσει' όπως και για τα άλλα, έτσι και για την εκπαίδευση, τη συναίνεση και υποστήριξη των Franchisees της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΚΑΙΟ FRANCHISING

3.1 Γαλλικό, Αγγλικό, Ιαπωνικό και Γερμανικό Δίκαιο

3.1.1 Γενικά

Το Franchising σήμερα βρίσκεται στη λεγόμενη τρίτη γενεά που δεν σημαίνει βέβαια την πλήρη εφαρμογή του δικαίου των προσωπικών εταιρειών στα νέα αυτά συστήματα Franchising απλά συνεπάγεται την εφαρμογή ορισμένων αρχών αυτού του δικαίου στις σχέσεις μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου. Όπως η κατανομή των αρμοδιοτήτων, οι υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου να καταστήσει γνωστό στο δικαιοδόχο το περιεχόμενο του franchise και κυρίως την πληρωμή από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο μετά την λήξη της σύμβασης, εντός ποσού ως αποζημίωση ακόμα χωρίς νομοθετική ρύθμιση.

3.1.2 Γαλλικό Δίκαιο

Στην Γαλλία που είναι η χώρα με τα πρώτα και περισσότερα εθνικά συστήματα franchising στην Ευρώπη κυριαρχεί επίσης η άποψη ότι η σύμβαση Franchising είναι ένα είδος ανώνυμης σύμβασης (contact innomine), που αποτελεί εξέλιξη της κλασσικής σύμβασης εξουσιοδοτημένου εμπορίου και περιέχει στοιχεία της παραχώρησης άδειας χρήσης σήματος της σύμβασης εφοδιασμού, της σύμβασης αποκλειστικότητας, της σύμβασης παροχής υπηρεσιών και της συμφωνίας παραχώρησης τεχνογνωσίας. Ωστόσο ειδικά στη Γαλλία παρατηρείται αν και μεμονωμένα η τάση τονισμού των στοιχείων της κοινότητας συμφερόντων ανάμεσα στον δικαιοπάροχο και το σύνολο των δικαιοδόχων. Η τάση αυτή επισημαίνεται στα συμβατικά συστήματα διανομής όπου υπάρχει μια τάση συνένωσης όχι μόνο ανάμεσα στον παραγωγό και τον έμπορο διανομέα αλλά και ανάμεσα στους εμπόρους διανομείς δημιουργώντας έτσι μια ομάδα στην οποία ρόλο καταστατικού παίζει η τυποποιημένη σύμβαση, δημιουργείται δηλαδή ένα είδος συλλογικής σύμβασης.

Οι τάσεις αυτές οφείλονται στη μεγάλη διάδοση στην Γαλλία της μορφής συνεργασίας που χαρακτηρίζεται ως ομάδα οικονομικού συμφέροντος ή όμιλος

οικονομικού σκοπού και αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειες στη δημιουργία του franchising σε αυτήν την μορφή συνεργασίας.

3.1.3 Αγγλικό Δίκαιο

Το αγγλικό δίκαιο ακολουθεί κατά βάση το αμερικάνικο δίκαιο. Αυτό οφείλεται τόσο στην συγγένεια των δύο δικαίων όσο και στο γεγονός ότι στην Μεγάλη Βρετανία υπάρχουν και λειτουργούν κυρίως αμερικάνικα συστήματα franchising. Κεντρική θέση κατέχει πάντως το στοιχείο της παραχώρησης άδειας εκμετάλλευσης.

3.1.4 Ιαπωνικό Δίκαιο

Στην Ιαπωνία όπου το Franchising έχει εμφανιστεί σχετικά πρόσφατα δεν υπάρχουν επίσης ειδικές νομοθετικές ρυθμίσεις. Τα ανακύπτοντα νομικά προβλήματα ρυθμίζονται με την εφαρμογή άλλων γενικότερων νόμων. Ειδικότερα οι σχέσεις ανάμεσα στον δικαιούχο και τον δικαιούχο ρυθμίζονται από τον νόμο για την πρόληψη του αθέμιτου ανταγωνισμού, τον νόμο περί σημάτων και άλλους νόμους.

3.1.5 Γερμανικό Δίκαιο

Οι σοβαρότερες προσπάθειες διερεύνησης της νομικής φύσης της σύμβασης Franchising προκειμένου να της προσδοθεί ο νομικός χαρακτηρισμός που της αρμόζει φαίνεται να έχει γίνει στο γερμανικό δίκαιο. Όπου κυριαρχεί άποψη είναι ότι πρόκειται για μικτή σύμβαση με στοιχεία υποχρεωτικά και προαιρετικά. Και χαρακτηρίζεται από την συνένωση στοιχείων που προέρχονται από τις συμβάσεις μίσθωσης προσοδοφόρου αντικειμένου, παροχής υπηρεσιών καθώς επίσης και στοιχεία της εταιρικής σύμβασης. Συμπερασματικά το Franchising σύμφωνα με την γερμανική θεωρία, θεωρείται ως μια μορφή κάθετης συνεργασίας μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων που λειτουργεί στα πλαίσια ατομικών συμβάσεων που περιέχουν στοιχεία από τις συμβάσεις πώλησης, έργου παροχής υπηρεσιών, παραχώρησης άδειας εκμετάλλευσης, τα οποία παρουσιάζουν διακυμάνσεις ως προς την ένταση της παρουσίας τους ανάλογα με την συγκεκριμένη περίπτωση.

Γενικότερα όμως από όλες τις απόψεις των παραπάνω δικαίων που αναφέρθηκαν συμπληρώνουμε ότι κυριαρχούσα άποψη για την σύμβαση του franchising είναι ότι αποτελεί μια μικτή σύμβαση.

3.1.6 Ελληνικό Δίκαιο

Από την άποψη του εσωτερικού μας δικαίου, η σύμβαση Franchising δεν έχει γίνει προς το παρόν αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης.

Η κάλυψη του νομοθετικού κενού στην Ελλάδα θα μπορούσε προς το παρόν να αντιμετωπιστεί με την εφαρμογή των νόμων 703/1977 «περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού», όπως ισχύει μετά το νόμο 2296/95 και τον νόμο 2323/1994 «περί σημάτων» εφόσον το Franchising περιέχει ανάμεσα στα άλλα και παραχώρηση χρήσης σήματος, καθώς και με την εφαρμογή διαφόρων διατάξεων του Αστικού Κωδικού για ζητήματα σχετικά με την κατάρτιση, τις διάφορες φάσεις της εκτέλεσης, και τη λύση της αμφοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης Franchising.

Είναι σαφής η ανάγκη νομοθετικής ρύθμισης του Franchising προς την κατεύθυνση κυρίως των στοιχείων που αφορούν τις συμβαλλόμενες επιχειρήσεις. Η διαμόρφωση ενός τέτοιου νομικού πλαισίου κρατικής εποπτείας προς την κατεύθυνση της διαφάνειας και της δημοσιότητας προϋποθέτει:

Τη διατύπωση ενός νομικού ορισμού για το Franchising, τον ακριβή καθορισμό των αξιουμένων στοιχείων δημοσιότητας, την πρόβλεψη αποτελεσματικών νομικών κυρώσεων για την περίπτωση μη τήρησης ή καταστρατήγησης των όρων δημοσιότητας, την παροχή κινήτρων προς όσους «συμμορφώνονται» με τους όρους της δημοσιότητας, την μέριμνα ώστε να μην δημιουργηθούν τεχνικοί φραγμοί στο εμπόριο και ιδίως στις διεθνείς συναλλαγές και τέλος την μέριμνα ώστε τα αξιούμενα στοιχεία δημοσιότητας να μην αποκαλύπτουν εμποροβιομηχανικά μυστικά προς ανταγωνιστές.

Επειδή όμως οι κανόνες στους οποίους υπακούει το σύστημα Franchising δεν έχουν ακόμα επιτελέσει αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης στην πλειονότητα των Ευρωπαϊκών χωρών (εκτός από Ισπανία, Γαλλία και Ρωσία) αλλά μόνο στις Η.Π.Α. η προετοιμασία των ενδιαφερομένων για μύηση και είσοδο franchising πρέπει να είναι εξαιρετικά προετοιμασμένοι, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα σχετικά ήθη και τις διαφορετικές επαγγελματικές κωδικοποιήσεις όσο και τις λύσεις που κατά καιρούς

έδωσε η διεθνής δικαστηριακή πρακτική σε προβλήματα σχετιζόμενα με την εφαρμογή του Franchising, μέχρις ότου καλυφθεί το σχετικό νομοθετικό κενό. Στις Η.Π.Α. η τεράστια εξάπλωση του franchising οφείλεται στην βαρύτητα που δίνουν, στην προκαταρκτική υπογραφή της συμφωνίας, στην σωστή πληροφόρηση και επιμόρφωση του υποψηφίου, δικαιοδόχου, γεγονός που θεωρείται το κλειδί της επιτυχίας του θεσμού.

Ακριβώς στο σημείο αυτό ο Αμερικανικός νόμος προληπτικός. Υποχρεώνει από την πρώτη συνάντηση τον δικαιοπάροχο να αποκαλύψει όλες εκείνες τις πληροφορίες που θα επιτρέψουν στον υποψήφιο δικαιοδόχο να ασκήσει το δικαίωμα επιλογής του, τελείως ελεύθερα και με πλήρη συνείδηση της αιτίας.

Ένας τέτοιος νόμος θα πρέπει να επηρεάσει και τις μελλοντικές κωδικοποιήσεις στην Ευρώπη. Κατά το Ελληνικό Δίκαιο, η μόνη προστασία που παρέχεται στον υποψήφιο δικαιοδόχο είναι τα άρθρα 197-198 Α.Κ σχετικά με την προσυμβατική ευθύνη.

3.2 Η θέση του δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων αναφορικά με το Franchising

Το δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων προέβη σε μια περιγραφή των χαρακτηριστικών του Franchising. Στα πλαίσια του συστήματος αυτού μια επιχείρηση που είναι εγκατεστημένη στην αγορά ως διανομέας και που μπόρεσε έτσι να αναπτύξει ένα σύνολο εμπορικών μεθόδων, παρέχει έναντι αμοιβής σε ανεξάρτητους εμπόρους την δυνατότητα να εγκατασταθούν σε άλλες αγορές χρησιμοποιώντας το διακριτικό της γνώρισμα και τις εμπορικές μεθόδους, στις οποίες οφείλει την επιτυχία της. Πολύ περισσότερο από μια απλή μέθοδο διανομής πρόκειται για έναν τρόπο οικονομικής αξιοποίησης χωρίς διάθεση ιδίων κεφαλαίων ενός συνόλου γνώσεων.

Το σύστημα αυτό εξάλλου καθιστά δυνατή σε εμπόρους που δεν διαθέτουν την αναγκαία πείρα την χρησιμοποίηση μεθόδων που δεν θα μπορούσαν να αναπτύξουν παρά μετά από μακροχρόνιες προσπάθειες. Και τους επιτρέπει να ωφεληθούν από την καλή φήμη του διακριτικού γνωρίσματος. Έτσι αφού το ΔΕΚ διαφοροποίησε τις συμβάσεις franchising από τις συμβάσεις παραχώρησης πωλήσεων ή από αυτές που δεσμεύουν εγκεκριμένους πωλητές στα πλαίσια ενός συστήματος επιλεκτικής διανομής και οι οποίες δεν περιέχουν ούτε εφαρμογή ενιαίων εμπορικών

μεθόδων, ούτε καταβολή δικαιωμάτων ως αντιπαροχή για τα συνομολογηθέντα οφέλη. Έτσι λοιπόν το ΔΕΚ αποφάνθηκε ότι ένα τέτοιο σύστημα που επιτρέπει στον δικαιопάροχο να αποκομίσει όφελος από την επιτυχία του δεν θίγει αυτό καθ' αυτό τον ανταγωνισμό. Εκτός όμως από την βασική άποψη που έθεσε το ΔΕΚ, έθεσε και κάποιους βασικούς και ουσιαστικούς περιορισμούς για το σύστημα Franchising.

1. Η απαγόρευση στο δικαιοδόχο να ανοίξει κατά την διάρκεια ισχύος της σύμβασης ή κατά την διάρκεια εύλογου χρόνου μετά την λήξη της κατάσταση όπου θα μπορούσε να έλθει σε ανταγωνισμό με έναν από τα μέλη του δικτύου.
2. Η υποχρέωση που επιβάλλεται στον δικαιοδόχο να μην μεταβιβάζει το κατάστημα χωρίς την προηγούμενη έγκριση του δικαιοπάροχου.
3. Εκείνοι που αποσκοπούν αν εξασφαλίσουν στον δικαιοπάροχο την δυνατότητα να παίρνει τα κατάλληλα μέτρα προκειμένου να διαφυλάξει την ταυτότητα και την φήμη του δικτύου που συμβολίζεται με το διακριτικό γνώρισμα και πιο συγκεκριμένα οι ρήτρες που καθορίζουν τον απαραίτητο έλεγχο για το σκοπό αυτό.

Οι περιορισμοί είναι:

- i. Η υποχρέωση του δικαιοδόχου να εφαρμόζει τις εμπορικές μεθόδους που έχει αναπτύξει ο δικαιοπάροχος και να χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία αυτού μεταβιβάζεται.
- ii. Η υποχρέωση του δικαιοδόχου να πωλεί τα εμπορεύματα που αναφέρονται στην σύμβαση μόνο σε χώρο διαρθρωμένο και διακοσμημένο σύμφωνα με τις οδηγίες του παραχωρητή. Η υποχρέωση αυτή αποβλέπει στην διασφάλιση της ενιαίας εμφάνισης των καταστημάτων, εμφάνισης που μπορεί να ανταποκρίνεται σε ορισμένες απαιτήσεις.
- iii. Η απαγόρευση που επιβάλλεται στον δικαιοδόχο να μεταφέρει το κατάστημά του σε άλλο μέρος χωρίς την έγκριση του δικαιοπάροχου.
- iv. Η απαγόρευση που επιβάλλεται στον δικαιοδόχο να μεταβιβάζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την σύμβαση χωρίς την έγκριση του δικαιοπάροχου να επιλέγει ελεύθερα τους δικαιοδόχους, τα επαγγελματικά προσόντα των οποίων αποτελούν προϋπόθεση για την δημιουργία και την διαφύλαξη της καλής φήμης του δικτύου.

- v. Η υποχρέωση που επιβάλλεται στον δικαιοδόχο να πωλεί μόνο προϊόντα που προέρχονται από τον δικαιοπάροχο ή από προμηθευτές που επιλέγονται από αυτόν εφόσον είναι αδύνατος ο καθορισμός αντικειμενικών κανόνων ποιότητας ή όταν η επίβλεψη της τήρησης των κανόνων ποιότητας ή όταν η επίβλεψη της τήρησης των κανόνων αυτών συνεπάγεται, λόγω του μεγάλου αριθμού των δικαιοπάρωχων υπερβολικά υψηλό κόστος (ρήτρα αποκλειστικής προμήθειας). Δεν μπορεί πάντως κατά το ΔΕΚ η υποχρέωση αυτή να καταλήγει στο να εμποδίζει τον δικαιοδόχο να προμηθεύεται αυτά τα εμπορεύματα από άλλους δικαιοδόχους.
- vi. Η ρήτρα που εξαρτά κάθε διαφήμιση του δικαιοδόχου από την έγκριση του δικαιοπάρωχου. η ρήτρα αυτή είναι απαραίτητη για την διαφύλαξη της ταυτότητας του δικτύου στο μέτρο και στη φύση της διαφήμισης.

3.3 Νομοθετικές διατάξεις περί Franchising

Στην Ελλάδα, σαν μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης ισχύει το Ευρωπαϊκό Δίκαιο και οι κανονισμοί που έχουν νομοθετηθεί από τα μέλη της Κοινότητας.

Έτσι, σύμφωνα με τον κανονισμό 4087/1988 της Επιτροπής της ΕΟΚ περί Franchising νοείται η σύμβαση με την οποία μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (Franchisor), παραχωρεί στην άλλη, το δικαιοδόχο (Franchisee), έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchise. Ως Franchise δεν ορίζει ότι είναι το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσία ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών, σε τελικούς χρήστες.

Οι συμφωνίες Franchise όπως ορίζονται στον παράγοντα κανονισμό συμβάλλουν κανονικά στη βελτίωση της διανομής προϊόντων ή και παροχής υπηρεσιών, στο μέτρο που παρέχουν στους δικαιοδόχους τη δυνατότητα να συγκροτούν ένα ομοιόμορφο δίκτυο με περιορισμένες μόνο επενδύσεις, πράγμα που μπορεί να ευνοεί την είσοδο νέων ανταγωνισμών στην αγορά. Επιτρέπουν, επίσης, σε ανεξάρτητους εμπόρους να ιδρύουν με γρήγορο ρυθμό καταστήματα, και με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από όσες θα είχαν χωρίς την πείρα και την βοήθεια του δικαιοπάρωχου.

Ως τεχνογνωσία νοείται το σύνολο των μη κατοχυρωμένων με ευρεσιτεχνία πρακτικών πληροφοριών που προκύπτουν από την εμπειρία και από δοκιμές του δικαιοπάροχου και οι οποίες είναι εμπιστευτικές. Η τεχνογνωσία αυτή πλαισιώνεται από σειρά δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας (σήματα, διακριτικούς τίτλους, εμπορική επωνυμία, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία). Τα δικαιώματα αυτά αποτελούν στο σύνολο τους το πακέτο Franchising.

3.4 Νομικό Πλαίσιο

Με την υπογραφή μιας σύμβασης Franchising οι συμβαλλόμενοι δικαιοπάροχος και δικαιοδόχος συμφωνούν στην τήρηση συγκεκριμένων όρων, προκειμένου να συνεργασθούν επί σειρά ετών, με βάση τα αμοιβαία οικονομικά και επιχειρηματικά τους συμφέροντα. Επομένως η διάρκεια μιας ομαλής συνεργασίας θα στηριχθεί στο επιτυχημένο και σωστά δομημένο «πακέτο Franchising». Οι συμβάσεις Franchising δεν είναι συμβάσεις υποτέλειας ούτε συμβάσεις ακριβής προσχώρησης, είναι πάνω από όλα συμβάσεις δίκαιης συνεργασίας με ίσες αποστάσεις όλων στα δικαιώματα και τις αμοιβαίες υποχρεώσεις. Η σύμβαση Franchising έχει τον χαρακτήρα σύμβασης πλαισίου που καταρτίζεται στην εναλλακτική πράξη εγγράφως με βάση προενταγμένο έντυπο της δότριας επιχείρησης στο οποίο προσδιορίζονται κατά κανόνα αναλυτικά τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών. Η σύμβαση Franchising ρυθμίζει μόνο τα βασικά δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων. Για την λειτουργία όμως της συνεργασίας που συμφωνείται είναι αναγκαία η σύναψη μιας σειρά παραπέρα συμβάσεων που αφορούν π.χ. εφοδιασμό με προϊόντα, προμήθειες πρώτων υλών, μηχανημάτων ή άλλων εγκαταστάσεων, μέτρα για την εκπαίδευση του δικαιοδόχου, την προώθηση των πωλήσεων. Με την έννοια αυτή λοιπόν η σύμβαση Franchising αποτελεί πλαίσιο που συνάπτεται κατά την έναρξη της εμπορικής συνεργασίας και θεμελιώνει κυρίως τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των μερών καθώς εναρμονίζει και συντονίζει την μελλοντική συμπεριφορά τους.

Στη χώρα μας δεν υπάρχει ειδικό νομοθέτημα σχετικό με το franchising όπως και στις άλλες χώρες. Αλλά παρατηρείται η δυνατότητα αναλογικής εφαρμογής στις συμβάσεις Franchising και άλλων νομοθετημάτων. Βασικά όμως ο κανονισμός

4087/88 Franchising της ΕΟΚ είναι που αποτελεί στην ουσία τον συνταγματικό χάρτη των συμφωνιών franchising.

Κατά την κατάρτιση μιας σύμβασης Franchising αλλά και κατά την λειτουργία της απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή έτσι ώστε αυτή αφενός μεν να ανταποκρίνεται στις επιθυμίες και ανάγκες των μερών και να κατοχυρώνει τα συμφέροντά τους και αφετέρου δε να μην κινδυνεύει να ακυρωθεί η σύμβαση ή να διαταραχθεί η συνεργασία. Η σύμβαση Franchising αφού υπογραφεί θα πρέπει να θεωρηθεί από την αρμόδια ΔΥΟ εντός 10 ημερών καθώς θα πρέπει να καταβληθεί για γνωστοποίηση και έλεγχο στην επιτροπή ανταγωνισμού του υπουργείου ανάπτυξης.

Η σύμβαση του Franchising θα πρέπει:

1. Να αποτυπωθεί την επιχειρηματική φιλοσοφία και λειτουργική δεοντολογία του ιδιοκτήτη.
2. Να αναπτύσσει με σαφήνεια, τις γεωγραφικές περιοχές επέκτασης της αλυσίδας, να οριοθετεί τα δικαιώματα ανάπτυξης επιπλέον ομάδων από το franchising καθώς και τις προϋποθέσεις μεταβίβασης του καταστήματος σε περίπτωση που αυτό χρειασθεί.
3. Σε περίπτωση αναθέσεως ολόκληρης περιφέρειας ή χώρας master franchise η σύμβαση θα πρέπει να ορίζει το πρόγραμμα γεωγραφικής διείσδυσης της αλυσίδας, στην συγκεκριμένη αγορά (χρονικά και χωροταξικά). Να προσδιορίζει τον επιμερισμό των αμοιβών και των προμηθειών μεταξύ του Franchising και master Franchising και να απαριθμεί τις υποχρεώσεις και των δύο μερών.

Ακόμη η σύμβαση θα πρέπει να προσδιορίζει την διάρκεια της συνεργασίας και την ανανέωση της σύμβασης. Τις υποχρεώσεις του Franchising. Τον προσδιορισμό της χρήσης κατοχυρωμένων σημάτων λογότυπων, προϊόντων, ευρεσιτεχνιών. Ακόμη να καθορίζονται οι πληρωμές του Franchising στον Franchiser και οι υποχρεώσεις του πρώτου όσο αφορά τις λειτουργίες, τις τιμές κ.λπ.

Η λύση της σύμβασης Franchising είναι ένα ζήτημα πολύπλοκο και πολύπτυχο. Κάτω από το γενικό αυτό τίτλο καλύπτεται μια ολόκληρη σειρά από επιμέρους προβλήματα. Τα κυριότερα επιμέρους θέματα που εντάσσονται σε αυτόν τον κύκλο προβλημάτων αφορούν:

- Την λύση θανάτου, απαγόρευση πτώχευσης ή διάλυσης της επιχείρησης ενός από τους συμβαλλομένους.
- Την επιτρεπτή ανώτερη διάρκεια και την απαραίτητη ελάχιστη διάρκεια της σύμβασης.
- Την έκτακτη καταγγελία σε συνδυασμό με σπουδαίο λόγο.
- Τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των μερών από και μετά την λύση της σύμβασης. Μια σύμβαση Franchising μπορεί να συναφθεί για ορισμένο ή αόριστο χρόνο. Η λύση της σύμβασης γίνεται με τακτική καταγγελία επί συμβάσεως αορίστου χρόνου και με έκτακτη καταγγελία σε περίπτωση σπουδαίου λόγου. Επίσης υπάρχει και αυτόματη λύση της συμβάσεως με την πάροδο συμφωνημένου χρόνου σε περίπτωση θανάτου, απαγόρευσης ή πτώχευσης του δικαιοδόχου. Η μεταβίβαση της εταιρικής σχέσης οδηγεί στην λύση της σχέσης δικαιοδόχου- δικαιοπάροχου αλλά δεν τερματίζει τη σύμβαση καθεαυτή, η οποία εξακολουθεί να υπάρχει με νέο δικαιοδόχο εάν αυτό επιθυμεί ο δικαιοπάροχος. Στα πλαίσια της συμβατικής ελευθερίας τα μέλη μπορούν να συμφωνήσουν πρόωρη λύση της σύμβασης.

Όσο αφορά τον θάνατο ή την απαγόρευση, ζήτημα λύσης γεννιέται κυρίως όταν τα περιστατικά αυτά επέλθουν στο πρόσωπο του δικαιοδόχου, δεδομένου ότι το πρόσωπο του δικαιοπάροχου μόνο κατ' εξαίρεση έχει σημασία. Ο φορέας του συστήματος είναι συνήθως μεγάλη επιχείρηση με νομική προσωπικότητα που δεν επηρεάζεται άμεσα από την επέλευση παρόμοιων περιστατικών. Αντίθετα η πτώχευση της επιχείρησης της δικαιοπάροχου ή της δικαιοδόχου ή η διάλυση της εφόσον πρόκειται για νομικό πρόσωπο πρέπει να γίνει δεκτό ότι δεν οδηγούν σε αυτόματη λύση της σύμβασης.

Σκοπός της σύμβασης Franchising είναι η προώθηση και η επιβολή του συστήματος στην αγορά. Η επίτευξη του σκοπού αυτού εξαρτάται στο μεγαλύτερο μέρος από την δραστηριότητα των δικαιοδόχων. Καρπός της συνεργασίας μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου είναι η δημιουργία πελατείας και η αύξηση του good-will του συστήματος. Τα στοιχεία αυτά έχουν οικονομική αξία και για το δικαιοδόχο, επειδή η δημιουργία τους επιτεύχθηκε με μακροχρόνια προϋπόθεση και σημαντικές επενδύσεις αλλά και επειδή αντιπροσωπεύουν για το μέλλον μια σταθερή

πηγή κερδών με καταβολή μικρότερης προσπάθειας από ότι στην αρχική φάση λειτουργίας της σύμβασης.

Σε περίπτωση λύσης της σύμβασης Franchising ο δικαιοδόχος χάνει τα πλεονεκτήματα από την ενίσχυση του good-will του συστήματος που έχει ευνοϊκή αντανakλαστική επίδραση στις πωλήσεις του και ειδικότερα από την δημιουργία πελατείας που παραμένει στο σύστημα και επωφελείται από αυτή μόνο ο δικαιοπάροχος. Τίθεται λοιπόν το ζήτημα εάν και σε ποιο μέτρο ο δικαιοδόχος δικαιούνται αποζημίωση για την στέρηση της πελατείας που δημιούργησε και την αύξηση του good-will του συστήματος καθώς και για την πιθανή μη απόσβεση των επενδύσεων του.

Σύμφωνα με τα νομικά μέσα για τον δικαιοδόχο υπάρχει η αξίωση αποζημίωσης. Αξίωση αποζημίωσης δεν υπάρχει όταν ο ίδιος ο δικαιοδόχος καταγγείλει αδικαιολόγητα την σύμβαση ή όταν δημιουργήσει υπαίτιο σπουδαίο λόγο που να οδήγησε τον δικαιοπάροχο στην καταγγελία της. Τώρα βέβαια στην πράξη όλα αυτά και μέσα στο επιχειρησιακό και αγοραστικό περιβάλλον διαφοροποιούνται κατά πολύ θα μπορούσαμε να πούμε και κυρίως όταν αναφερόμαστε για αποζημίωση στην περίπτωση μη απόσβεσης των επενδύσεων, θα λέγαμε ότι είναι κάτι που δεν υφίσταται στην πραγματικότητα. Ο ίδιος ο δικαιοδόχος μπαίνοντας μέσα στο σύστημα Franchising και υπογράφοντας την σύμβαση αυτή γνωρίζει για το ρίσκο που βάζει τον εαυτό του και άρα λοιπόν θα πρέπει να είναι έτοιμος να δεχθεί και τις αρνητικές συνέπειες οποιεσδήποτε και εάν είναι αυτές.

3.5 Το Νομικό Πλαίσιο και η Ελληνική Πραγματικότητα

Η δικαιόχρηση είναι μια σύμβαση καινούρια για τα ελληνικά δεδομένα γι' αυτό και δεν υπάρχει ανάλογη προσαρμογή των νόμων του ελληνικού δικαίου στις απαιτήσεις του franchising. Ειδικό νομοθέτημα σχετικό με την δικαιόχρηση δεν έχει δημιουργηθεί ακόμα. Η χρήση όμως αυτής της μορφής συμβάσεων από αρκετές επιχειρήσεις σε τομείς όπως τα εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης, οι ξενοδοχειακές και τουριστικές επιχειρήσεις, οι εκπαιδευτικές επιχειρήσεις και πλείστοι άλλοι τομείς χρίζουν αναγκαίο την χρήση των διατάξεων του ελληνικού αστικού κώδικα έτσι ώστε να επιτευχθεί η ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών. Στην Ελλάδα εγρήγορση

για τη δημιουργία ειδικού νομοθετικού πλαισίου έχει δημιουργήσει η «εισαγωγή» αλλοδαπής δικαιόχρησης την τελευταία δεκαετία.

Για την προάσπιση των συμφερόντων όλων όσων ασχολούνται με τις συμβάσεις της δικαιόχρησης στην Ελλάδα ιδρύθηκε το 1993 περίπου η «Ελληνική Εταιρία Δικαιόχρησης» με την πρωτοβουλία του καθηγητή της οργάνωσης επιχειρήσεων της ανωτάτης βιομηχανικής σχολής της Θεσσαλονίκης Σπύρου Ζευγαρίδη. Τα μέλη της εταιρείας αυτής είναι ως επί το πλείστον δικηγόροι, λογιστές, εταιρείες οργάνωσης επιχειρήσεων, σύμβουλοι κ.λ.π. Η εταιρεία αυτή αποτελεί το συλλογικό όργανο εκπροσώπησης των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν την δικαιόχρηση. Όμως τουλάχιστον επί του παρόντος δεν το χρησιμοποιούν όλες οι επιχειρήσεις δικαιόχρησης.

Το πρόβλημα του ειδικού νομοθετήματος δεν περιορίζεται μόνο στον ελλαδικό χώρο. Νόμοι που ρυθμίζουν τα προβλήματα που δημιουργούνται από τις συμβάσεις αυτές υπάρχουν σε λίγες χώρες (Η.Π.Α, Καναδάς, Μεξικό, Βραζιλία, Γαλλία, Ισπανία, Ρωσία). Στην Ευρώπη ανάλογη με την ελληνική εταιρεία δικαιόχρησης λειτουργεί η “European Franchise Federation” που αποτελείται από τις ενώσεις Franchising 10 χωρών (Βρετανίας, Γαλλίας, Γερμανίας, Πορτογαλίας, Ολλανδίας, Δανίας, Ιταλίας, Βελγίου, Ισπανίας και Αυστρίας). Η Ομοσπονδία αυτή έχει υιοθετήσει έναν Ευρωπαϊκό Κώδικα Ηθικής, τον οποίο τα μέλη της δεσμεύονται να τηρούν. Αυτός ο κώδικας αποτελεί μια ακόμη διασφάλιση, ότι θα ακολουθούνται κάποιοι κανόνες.

Λόγω του κενού αυτού στην νομοθεσία η δικαιόχρηση στις διεθνείς συναλλαγές εμφανίζεται με έμμεση μορφή. Τα θέματα που αφορούν την διεθνή δικαιόχρηση είναι να υπάρξει εφαρμοστέο δίκαιο για τις συμβατικές υποχρεώσεις των συμβαλλομένων, στην αρχή της εδαφικότητας για την προστασία της εμπορικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας, που αποτελούν το «πακέτο ιδιόχρησης», στην απαγόρευση άσκησης ορισμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από αλλοδαπούς, στην επίλυση των διαφορών που απορρέουν από δικαιόχρηση, του ευρωπαϊκού κοινοτικού Δικαίου και φορολογικού Διεθνούς Δικαίου. Τα τυχόν προβλήματα που ενδεχομένως ανακύπτουν από τη λειτουργία μιας σύμβασης Franchising θα μπορούσαν να επιλυθούν από ειδικευμένους σε θέματα franchising, με βάση τις ανάλογες κάθε φορά διατάξεις του Αστικού μας Κώδικα.

Ωστόσο, υπάρχει ακόμα η δυνατότητα αναλογικής εφαρμογής στις συμβάσεις Franchising και άλλων Νομοθετημάτων όπως το Π.Δ 219/1991 για τους εμπορικούς αντιπροσώπους, ο Νόμος 2251/1994 για την προστασία του καταναλωτή, ο Νόμος 1733/1987 για την Μεταφορά Τεχνολογίας και τέλος ο Κανονισμός 4087/88 της Ε.Ο.Κ., καθώς επίσης και η νεότερη τροποποίηση του κανονισμού 388 R 4087/3-1-94, που αποτελεί στην ουσία τον Συνταγματικό Χάρτη των συμφωνιών Franchise (εκτός του βιομηχανικού franchise που δεν καλύπτεται για τα κράτη μέλη και κατά συνέπεια και για τη χώρα μας. Στον κανονισμό αυτό ορίζεται οι συμφωνίες Franchise περιλαμβάνουν, βασικά, άδειες εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή σύμβολα και τεχνογνωσία και μπορούν να συνδυαστούν με περιορισμούς ως προς την προμήθεια ή την αγορά προϊόντων. Διακρίνονται, σε αυτόν τον κανονισμό, οι επιχειρήσεις ανάλογα δηλαδή με το αντικείμενο με το οποίο ασχολούνται σε επιχειρήσεις βιομηχανικού Franchise που αφορά την παροχή υπηρεσιών. Οι συμφωνίες αυτές συμβάλουν κανονικά στη βελτίωση της διανομής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών, στο μέτρο που παρέχουν στους δικαιούχους τη δυνατότητα να συγκροτούν ένα ομοιόμορφο δίκτυο με περιορισμένες μόνο επενδύσεις, πράγμα που μπορεί να ευνοεί την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά, ειδικότερα στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αυξάνοντας έτσι τον οριζόντιο ανταγωνισμό. Επιτρέπουν, επίσης, σε ανεξάρτητους εμπόρους να ιδρύουν με γρήγορο ρυθμό καταστήματα και με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας απ' όσες θα είχαν χωρίς την πείρα και τη βοήθεια του δικαιούχου. Έχουν έτσι τη δυνατότητα να ανταγωνίζονται αποτελεσματικότερα τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Για τις σύγχρονες απαιτήσεις θα πρέπει να συνταχθεί και να ισχύσει ένα Ειδικό Νομοθέτημα για το franchising έτσι ώστε τα μέρη (ο Franchisor και το Franchisee) να γνωρίσουν επακριβώς τι πρέπει να προσέχουν τόσο κατά την κατάρτιση της μεταξύ τους σχέσης, καθώς επίσης και τους κανόνες επίλυσης των διαφορών που τυχόν θα παρουσιάζονται κατά τη λειτουργία της σύμβασης,

Ακόμα εκτιμάται ότι είναι απαραίτητη η σύνταξη και η θέση σε ισχύ ενός Κώδικα Δεοντολογίας και για το Franchising ο οποίος δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένα πρακτικό σύνολο ουσιωδών κανόνων ορθής και θεμιτής συμπεριφοράς που αφορά όλους όσους ασχολούνται με το Franchise, δηλαδή τόσο τους Franchisors και Franchisees όσο και τους συμβούλους franchise.

Μιλώντας αναλυτικότερα για το τι θα πρέπει να αποφεύγεται κατά την υπογραφή μιας σύμβασης Franchising αναφέρεται ότι αυτή θα πρέπει να περιέχει τουλάχιστον τις ακόλουθες βασικές διατάξεις:

1. Ακριβής και λεπτομερή περιγραφή του «πακέτου» franchise του οποίου ο Franchisor (Δότης) παραχωρεί τη χρήση και εκμετάλλευση στον Franchisee (Λήπτη). Πρέπει δηλαδή να περιγράφονται συστηματικά και με ακρίβεια τα δικαιώματα βιομηχανικής ή και πνευματικής ιδιοκτησίας, ότι αφορά το Εμπορικό Σήμα, την Επωνυμία, τα Διακριτικά Γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα πρότυπα Χρήσεως, τα Σχέδια, τα Δικαιώματα Αντιγραφής, τις Τεχνογνωσίες, τα Δικαιώματα Ευρεσιτεχνίας κ.λπ. παραχωρεί ο Δότης στον Λήπτη για εκμετάλλευση.
2. Ακριβή και λεπτομερή περιγραφή του εξοπλισμού, της διακόσμησης όλων εκείνων των στοιχείων που χρησιμοποιεί ο Δότης για την οργάνωση της εμπορικής του δραστηριότητας.
3. Καθορισμός του σκοπού και του πλαισίου της εμπορικής συνεργασίας των μερών.
4. Υπογράμμιση της Ανεξαρτησίας των μερών.
5. Καθορισμό των υποχρεώσεων του Δότη.
6. Καθορισμός των υποχρεώσεων του Λήπτη.
7. Τη διάρκεια της Σύμβασης.
8. Τους τρόπους λύσης της Σύμβασης.
9. Καθορισμό των μετασυμβατικών υποχρεώσεων των μερών.
10. Καθορισμό των αρμοδίων για την εκδίκαση των από τη σύμβαση διαφόρων Δικαστηρίων όπως επίσης και του εφαρμοστέου δικαίου.

Πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι κατά την κατάρτιση της σύμβασης Franchising απαιτείται πολύ μεγάλη προσοχή έτσι ώστε οι διατάξεις της να μην είναι αντίθετες τόσο με την Κοινοτική Νομοθεσία περί Ανταγωνισμού όσο και με το Ελληνικό Δίκαιο, γιατί διαφορετικά υπάρχει κίνδυνος να είναι άκυρη η σύμβαση στο σύνολο της. Με δεδομένο μάλιστα ότι στην ουσία η σύμβαση Franchising (Υπαγωγής) είναι μια σύμβαση Προσχώρησης, στην οποία οι όροι και το περιεχόμενο της καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από τον Franchisor, θα πρέπει εκείνος να έχει

υπόψη του ότι οι όροι σύμβασης με βάση τους οποίους δεσμεύεται υπέρμετρα η ελευθερία του άλλου συμβαλλόμενου (Franchisee) είναι άκυροι, καθόσον αντιβαίνουν στα χρηστά ήθη.

Κριτήριο υπέρμετρης δέσμευσης μπορεί να είναι η έκταση της δέσμευσης, η διάρκεια της και η εξασφάλιση ανάλογης αποζημίωσης.

Πράγματι κάθε σύμβαση franchising περιέχει περιορισμό της ελευθερίας, αυτό όμως που δεν επιτρέπεται είναι ο συγκεκριμένος περιορισμός να ξεπερνά ορισμένα όρια, πέρα από τα οποία η δέσμευση θα ισοδυναμούσε στην πράξη με υποδούλωση του Franchisee στον Franchisor και κατά συνέπεια με αληθινή κατάργηση της ελευθερίας που του είναι απαραίτητη για την απρόσκοπτη ανάπτυξη της κοινοτικής και κυρίως της επαγγελματικής του δραστηριότητας.

3.6 Ορισμός

Σύμφωνα με τον κανονισμό EOK 4087/1988, ως σύμβαση Franchise νοείται η σύμβαση με την οποία μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (Franchisor), παραχωρεί στην άλλη, το δικαιούχο (Franchisee), έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise.

Πρόκειται δηλαδή για την αποτύπωση της σύμπτωσης των βουλήσεων των δύο συμβαλλομένων μερών, του franchisor και του Franchisee, ότι θα συμβάλλουν ενεργά ο καθένας από την δική του πλευράς και με τα δικά του μέσα, για την προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών του δικτύου franchise.

3.7. Δομή Σύμβασης Franchising

Θεωρητικά μια συμφωνία Franchising θα μπορούσε να συναφθεί και προφορικά. Στο μέτρο όμως που παρόμοιες συμβάσεις περιλαμβάνουν περιορισμούς του ανταγωνισμού ρήτρες εδαφικής αποκλειστικότητας- κατανομής αποκλειστικής προμήθειας, ρήτρες που αφορούν περιορισμούς ως προς την χρήση του Franchising καθώς επίσης και ρήτρες που αφορούν άδεια εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας, τεχνογνωσίας (Know- How) διαφύλαξη επιχειρηματικών απορρήτων κλπ. Καθίσταται αναγκαία η γραπτή διαμόρφωση των σχετικών συμβάσεων προκειμένου οι τελευταίες να μπορέσουν να ελεγχθούν από τις αρμόδιες αρχές ανταγωνισμού (εθνικές ή κοινοτικές) ως προς το συμβιβασμό των περιορισμών αυτών με την εκάστοτε

ισχύουσα νομοθεσία ανταγωνισμού. Τέλος η γραπτή κατάρτιση της σύμβασης επιβάλλεται και για λόγους που ανάγονται στην ανάγκη δικαστικού ελέγχου ορισμένων ρητρών βάσει των διατάξεων περί απαγόρευσης κατάχρησης δικαιώματος ή των διατάξεων περί χρηστών ηθών και συναλλακτικών ηθών.

Σε επίπεδο ευρωπαϊκής ένωσης έχει εκδοθεί ο κανονισμός ΕΟΚ με αριθμό 4087 της 30^{ης} Νοεμβρίου 1988 για την εφαρμογή του άρθρου 85 παράγραφος 3 της συνθήκης ΕΟΚ σε κατηγορίες franchising ο οποίος τέθηκε σε ισχύ την 1 Φεβρουαρίου 1989 και αποτελεί πλέον εσωτερικό δίκαιο του κάθε κράτους μέλους.

Ειδικά ως προς το περιεχόμενο της τεχνογνωσίας ο κανονισμός 4087/88 της ΕΟΚ στο άρθρο 1 παράγραφος 3 στοιχείο 9 θα επιβάλλει την γραπτή περιγραφή του. Οι συμβάσεις Franchising έχουν συνήθως χαρακτήρα τυποποιημένο (συμβάσεις-τύποι). Οι διατάξεις τους έχουν προδιατυπωθεί από τον δικαιούχο και προτίθεται η ημερομηνία, το όνομα του δικαιούχου καθώς επίσης και ορισμένες συμπληρωματικές συμφωνίες. Οι συμβάσεις έχουν συνήθως μεγαλύτερη έκταση από ότι οι αντίστοιχες συμβάσεις που αφορούν άδειες εκμετάλλευσης ή που συγκεντρώνονται από εξουσιοδοτημένους εμπόρους. Παρόλο που οι συμβάσεις αποτελούν το νομικό πλαίσιο της συνεργασίας, η δυναμική και η ευελιξία του συστήματος Franchising οδηγούν πολλές φορές στην πράξη συμπεριφορών και συνηθειών που αποκλίνουν μερικά από το αρχικό συμβατικό πλαίσιο χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι τελευταίες στερούνται ισχύος. Παράλληλα προς την σύμβαση Franchising συνάπτονται συνήθως και μια σειρά άλλες συμπληρωματικές συνοδευτικές ή εκτελεστικές συμβάσεις όπως συμβάσεις πώλησης, μίσθωσης, leasing ή ακόμα και συμβάσεις με τρίτους χρηματοδότησης του δικαιούχου, προμήθεια προϊόντων και υλικών.

Η σύμβαση franchising αποτελείται συνήθως από 4 μέρη: α) προοίμιο, β) υποχρεώσεις του δικαιούχου, γ) υποχρεώσεις του δικαιούχου και δ) λοιπές διατάξεις:

Αναλυτικά τα μέρη αυτά περιέχουν:

A) Προοίμιο

Το προοίμιο περιέχει την ακριβή και λεπτομερή περιγραφή του «πακέτου» Franchise, του οποίου ο Franchisor (Δότης) παραχωρεί τη χρήση και εκμετάλλευση

στον Franchisee (Λήπτη). Πρέπει δηλαδή να περιγράφονται συστηματικά και με ακρίβεια τα δικαιώματα βιομηχανικής ή και πνευματικής ιδιοκτησίας, ότι αφορά το εμπορικό σήμα, την επωνυμία, τα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας κ.λ.π., που παραχωρεί ο δότης στον λήπτη για εκμετάλλευση.

Ακριβής και λεπτομερή περιγραφή του εξοπλισμού, της διακόσμησης και γενικά όλων εκείνων των στοιχείων που χρησιμοποιεί ο δότης για την οργάνωση της εμπορικής του δραστηριότητας.

Καθορισμού του σκοπού και του πλαισίου της εμπορικής συνεργασίας των μερών. Στο σημείο αυτό γίνεται και η υπογράμμιση της ανεξαρτησίας των μερών μια και τα καταστήματα που λειτουργούν με δικαιόχρηση δεν συμπεριλαμβάνονται σαν αντιπρόσωποι αλλά σαν αυτόνομες επιχειρήσεις, με κάποιους περιορισμούς που αναφέρονται στα επόμενα μέρη.

Όλα αυτά περιέχονται με την μνημόνευση πάντα του κανονισμού της Ε.Ο.Κ για το franchising 4087/88 (άρθρο 1 παράγραφος 3α) όπου αποτελεί το βασικό νομικό πλαίσιο.

B) Οι υποχρεώσεις του δικαιούχου

Το τμήμα αυτό αναφέρεται στον κανονισμό των υποχρεώσεων του δικαιούχου, οι κυριότερες από τις οποίες είναι οι εξής:

1. Η παραχώρηση στον δικαιούχο χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» Franchising.
2. Η ένταξη του δικαιούχου στο σύστημα με την παροχή σε αυτόν της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής όπως και της ανάλογης εκπαίδευσης.
3. Η παράδοση στον δικαιούχο του εγχειριδίου της επιχείρησης (manual).
4. Η αποκάλυψη και η μύηση του δικαιούχου σε εμπορικά ή και βιομηχανικά μυστικά.
5. Η συνεχής υποστήριξη του λήπτη καθ' όλη τη διάρκεια της συμβάσεως, που περιλαμβάνει ειδικότερα τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, την αποστολή διαφημιστικού υλικού, υλικών συσκευασίας, την οργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης, την λογιστική

οργάνωση, τη συντήρηση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού του καταστήματος του δικαιοδόχου, τη βοήθεια στην επιλογή του προσωπικού και πολλούς άλλους τομείς.

6. Ο έγκαιρος εφοδιασμός του δικαιοδόχου με τα προϊόντα του δικαιοπάροχου.
7. Ο ακριβής προσδιορισμός της γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία ο δικαιοδόχος θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για το δικό του λογαριασμό.
8. Η μη παραχώρηση σε τρίτους του δικαιώματος να εκμεταλλεύονται μέρος ή το σύνολο της δικαιόχρησης στην παραχωρηθείσα περιοχή, όπως επίσης και η μη εκμετάλλευση από τον δότη της δικαιόχρησης ή και η μη προμήθεια από τον ίδιο των προϊόντων της δικαιόχρησης στην ίδια περιοχή.
9. Ο σεβασμός της αρχής της ίσης μεταχείρισης όλων των δικαιοδόχων.

Γ) Υποχρεώσεις του δικαιοδόχου

Εδώ αναφέρεται ο καθορισμός των υποχρεώσεων του δικαιοδόχου, οι κυριότερες από τις οποίες είναι οι εξής:

1. Καταβολή δικαιωμάτων στον δικαιοπάροχο, αφενός μεν με τη μορφή εφάπαξ ποσού ως δικαίωμα εισόδου στο σύστημα (entry fee), αφετέρου δε με τη μορφή της περιοδικής καταβολής ενός ορισμένου ποσοστού επί του κύκλου εργασιών (royalties).
2. Η ενεργός προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος της δικαιόχρησης σύμφωνα με τη μέθοδο marketing του δικαιοπάροχου.
3. Η αυστηρή τήρηση των οδηγιών του δικαιοπάροχου για τη διαμόρφωση του καταστήματός του.
4. Η συμμόρφωση του στον τρόπο διεξαγωγής των πωλήσεων του δικαιοπάροχου.
5. Η συμμόρφωσή του στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και κυρίως ο σεβασμός της αρχής της ομοιομορφίας σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η Παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά όπου διατίθενται.

6. Η μη κοινοποίηση σε τρίτους της τεχνογνωσίας και γενικά των εμπορικών, βιομηχανικών και άλλων απορρήτων του δικαιοπάροχου, τόσο κατά τη διάρκεια της σύμβασης όσο και μετά τη λύση της.
7. Η παρακολούθηση από τον ίδιο και το προσωπικό του των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης που διοργανώνει ο δικαιοπάροχος.
8. Να επιτρέπει στον δικαιοπάροχο τη διενέργεια ελέγχων του καταστήματος του, των μεταφορικών του μέσων, των πωλούμενων μέσων, των πωλούμενων προϊόντων, όπως επίσης και των λογιστικών του βιβλίων.
9. Η κοινοποίηση οικονομικών καταστάσεων προς τον δικαιοπάροχο και η έγκαιρη πληρωμή των συμφωνηθέντων ποσών.
10. Η μη αλλαγή του καταστήματος του χωρίς την έγκριση του δικαιοπάροχου.
11. Η μη μετάβαση των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων που απορρέουν από τη σύμβαση χωρίς την έγκριση του δικαιοπάροχου.

Δ) Άλλες διατάξεις

Στο τμήμα αυτό περιλαμβάνονται ρυθμίσεις που αφορούν:

1. Τη διάρκεια της σύμβασης.
2. Τους τρόπους λύσης της σύμβασης.
3. Τον καθορισμό των μετασυμβατικών υποχρεώσεων των μερών, οι κυριότερες των οποίων είναι: η αποζημίωση του ανυπαίτιου μέρους για τη λύση της σύμβασης, η απόδοση από τον δικαιοδόχο στον δικαιοπάροχο κάθε είδους αντικειμένου που του παρέδωσε προκειμένου ο δικαιοπάροχος να το χρησιμοποιήσει για την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, στο πλαίσιο της δικαιόχρησης, όπως π.χ. εγχειρίδια, διαφημιστικά φυλλάδια, επιστολόχαρτα, τιμοκατάλογοι, πινακίδες κ.λ.π. Ακόμα η παράλειψη χρησιμοποίησης από τον δικαιοδόχο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας των αδιάθετων αποθεμάτων του δικαιοδόχου.

Το σημείο αυτό είναι πολύ σημαντικό για τις συμβάσεις της δικαιόχρησης γι' αυτό και ο μελλοντικός δικαιοπάροχος θα πρέπει να προσέξει τους όρους που σχετίζονται με τον τερματισμό και την ανανέωση της συμβάσεως της δικαιόχρησης. Μερικοί δικαιοπάροχοι έχουν κατηγορηθεί ότι επινοούν και φέρνουν για υπογραφή στον δικαιοδόχο, συμφωνίες που επιτρέπουν την αυθαίρετη ακύρωσή τους. Βέβαια

αυτό είναι λογικό από την πλευρά του δικαιοπάροχου αφού πρέπει να έχει νομική προστασία, αν ο δικαιοδόχος δεν κατορθώσει να επιτύχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησης ή αν αποτύχει να διατηρήσει ικανοποιητικής ποιότητας πρότυπα. Πάντως ο υποψήφιος δικαιοδόχος θα πρέπει να αποφεύγει συμφωνίες που προβλέπουν υπερβολικά αυστηρούς όρους ακύρωσης της συμφωνίας. Ένας ακόμα όρος της συμφωνίας δικαιόχρησης που θα πρέπει ξεκάθαρα να αναφέρεται σε αυτή είναι το δικαίωμα του δικαιοδόχου να ανανεώσει την συμφωνία δικαιόχρησης μετά τη λήξη της, αν και εφόσον έχει φέρει την επιχείρηση του σ' ένα πετυχημένο λειτουργικό επίπεδο.

Τέλος, στο σημείο αυτό σε κάθε σύμβαση αναφέρεται και ο καθορισμός των αρμοδίων δικαστηρίων για την εκδίκαση των από τη σύμβαση διαφορών, όπως επίσης και του εφαρμοστέου δικαίου. Πρέπει να τονιστεί ότι κατά την κατάρτιση κάθε συμβάσεως δικαιόχρησης χρειάζεται μεγάλη προσοχή όσο αφορά τις νομοθετικές διατάξεις ούτως ώστε να μην είναι αντίθετες τόσο με την κοινοτική νομοθεσία περί ανταγωνισμού όσο και με το ελληνικό δίκαιο, γιατί διαφορετικά υπάρχει σοβαρότατη περίπτωση να είναι άκυρη όλη η σύμβαση.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΠΡΟΦΥΛΑΞΕΙΣ, ΦΟΡΟΛΟΓΙΑ, ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

4.1 Προφύλαξη από Απατηλές Δικαιοχρήσεις

Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα έχει και την σκοτεινή της πλευρά. Έτσι και η δικαιοχρήση δεν αποτελεί εξαίρεση. Ασυνείδητοι επιχειρηματίες προσφέρουν μια πλατιά ποικιλία δόλιων σχεδίων για να προσελκύσουν την επένδυση ανύποπτων ατόμων. Ο δικαιοπάροχος, σε τέτοιες περιπτώσεις, απλά ενδιαφέρεται να επιτύχει την επένδυση του κεφαλαίου του δικαιοδόχου, χωρίς να τον απασχολεί η συνέχιση της επιχειρηματικής σχέσης στο μέλλον.

Η αύξηση των επιχειρήσεων που λειτουργούν σαν δικαιοπάροχοι καθώς και των ευκαιριών δικαιοχρήσης, έδωσε τη δυνατότητα σε κάποιους επιχειρηματίες να παρανομούν, εκμεταλλευόμενοι ανύποπτους δικαιοδόχους. Η ύπαρξη τέτοιων δόλιων σχεδίων, που αμαυρώνουν την εικόνα του συστήματος της δικαιοχρήσης, απαιτεί επαγρύπνηση από την μεριά των υποψηφίων δικαιοδόχων. Μόνο με προσεκτική έρευνα της εταιρείας και του προϊόντος μπορεί ο υποψήφιος δικαιοδόχος να ξεχωρίσει τις απατηλές από τις σωστές ευκαιρίες δικαιοχρήσης. Φυσικά επισκέψεις σε δικαιοδόχους και συνομιλία μαζί τους θα βοηθήσει πάρα πολύ τον υποψήφιο στο θέμα της προφύλαξης από απατηλές συμβάσεις.

4.2 Εξέταση της Συμφωνίας Δικαιοχρήσης

Λόγω του ότι οι συμβάσεις αυτές είναι σύνθετα έγγραφα όπως προαναφέρθηκε πολλοί σοβαροί δικαιοπάροχοι επιμένουν οι υποψήφιοι δικαιοδόχοι, πριν υπογράψουν την συμφωνία δικαιοχρήσης να έχουν συνεργασία με το νομικό τους σύμβουλο.

Ένας δικηγόρος θα είναι χρήσιμος στην πρόβλεψη κάποιων προβλημάτων που πιθανόν θα παρουσιαστούν στο μέλλον, καθώς και στην παρατήρηση ανεπιθύμητων χαρακτηριστικών στην συμφωνία δικαιοχρήσης. Ακόμα εκτός από το νομικό συμβούλιο, ο υποψήφιος θα πρέπει να χρησιμοποιήσει και άλλες πηγές βοήθειας.

Έτσι θα πρέπει να συζητήσει την συμφωνία παραχώρησης με έναν τραπεζίτη αναφέροντάς του όσες λεπτομέρειες είναι δυνατό από την συμφωνία.

Απαραίτητο ακόμα είναι ο υποψήφιος να αποκτήσει τις υπηρεσίες μιας επαγγελματικής εταιρίας λογιστών, που θα του χρησιμεύσουν στην εξέταση της κατάστασης των σχεδιασμένων πωλήσεων, των δαπανών λειτουργίας και του καθαρού εισοδήματος του δικαιοπάροχου. Ο λογιστής μπορεί να είναι μια ανεκτίμητη βοήθεια για τον υποψήφιο δικαιοδόχο στα πλαίσια των προσπαθειών του για σωστή δικαιόχρηση.

4.3 Εξέταση άλλων όρων της συμφωνίας Δικαιόχρησης

Μεταξύ των πολλών πραγμάτων που πρέπει να εξεταστούν σε κάθε συμφωνία δικαιόχρησης είναι τα ακόλουθα:

1. Αμοιβές που συνεπάγονται από την συμφωνία.
2. Περιορισμός επί της αγοράς των υλικών.
3. Έλεγχος της λειτουργίας και εκτέλεσης των προτύπων.
4. Η περιοχή δραστηριότητας της επιχείρησης του δικαιοπάροχου.
5. Απαγορεύσεις έναντι πώλησης ανταγωνιστικών προϊόντων.
6. Πολιτικές τιμές.
7. Απαιτήσεις κρατήματος αρχείων.
8. Απαραίτητες ημέρες και ώρες λειτουργίας.
9. Προβλέψεις διαφήμισης.
10. Προβλέψεις παροχής εκπαίδευσης από τον δικαιοπάροχο.

4.3.1 Τι πρέπει να προσέχει ο δικαιοπάροχος

1. Να έχει φροντίσει εκ των προτέρων για την εξασφάλιση του κοινού οφέλους εφ' όσον αυτός έχει το management ενώ ο δικαιοδόχος είναι εκτελεστικό όργανο.
2. Να εξετάσει τον χαρακτήρα του δικαιοδόχου ο οποίος πάνω απ' όλα πρέπει να είναι συνεργάσιμος.
3. Να εξετάσει την οικονομική κατάσταση του δικαιοδόχου και εάν αυτή ανταποκρίνεται στην όλη επένδυση.
4. Να εξετάσει την φερεγγυότητα του δικαιοδόχου.

5. Να εξασφαλίσει τις εγγυήσεις ανάλογες με το μέγεθος της συνεργασίας από την πλευρά του δικαιοδόχου.

4.3.2 Τι πρέπει να προσέχει ο δικαιοδόχος

1. Να τον εκφράζει το αντικείμενο.
2. Να συγκεντρώνει πληροφορίες για τον δικαιοπάροχο.
3. Να εξετάσει το μέγεθος και την θέση του δικαιοπάροχου μέσα στην αγορά.
4. Να εξετάσει την οργάνωση του δικαιοπάροχου.
5. Το ποιόν των φορέων και των στελεχών της επιχείρησης του δικαιοπάροχου καθώς και των υπολοίπων δικαιοδόχων στην αλυσίδα.
6. Θα πρέπει να εξετάσει την φερεγγυότητα του δικαιοπάροχου.
7. Θα πρέπει να μάθει τους στόχους του δικαιοπάροχου και την προβλεπόμενη εξέλιξη της αλυσίδας.
8. Να σταθμίσει ο ίδιος κατά πόσο είναι σε θέση να αφομοιώσει και να εφαρμόσει ένα τέτοιο σύστημα Franchising.

Εάν εξεταστούν και σταθμιστούν κατάλληλα οι παραπάνω παράγοντες και από τις δύο πλευρές και συντρέχουν και οι περιπτώσεις της καλής πίστης και του αμοιβαίου οφέλους τότε είναι εξασφαλισμένη η επιτυχία των εργασιών αλλά και της συνεργασίας.

4.4 Φορολογικές πτυχές του θεσμού

Τα σημαντικότερα από φορολογικής άποψης θέματα της σύμβασης Franchising είναι τα εξής:

- Πρέπει να ερευνήσουμε την περίπτωση κατά την οποία ο δικαιοδόχος είναι αλλοδαπός οίκος χωρίς μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα, αν η χώρα που είναι εγκατεστημένος έχει υπογράψει με την Ελλάδα σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας.
- Το εισόδημα που αποκτάται από την εκχώρηση του δικαιώματος θεωρείται εισόδημα εμπορικών επιχειρήσεων και φορολογείται σύμφωνα με τις γενικές διατάξεις.

- Η δαπάνη του Franchising είναι λειτουργική και πρέπει να αναγνωρισθεί φορολογικά προς έκπτωση από το ακαθόριστο εισόδημα.
- Το ποσό που παίρνει ο δικαιούχος από τον δικαιούχο θεωρείται παροχή υπηρεσιών και υπόκειται σε συντελεστή Φ.Π.Α 19%.
- Για την ορθότερη απεικόνιση των χρηματοοικονομικών δεδομένων μιας επιχείρησης πρέπει η λογιστική απεικόνιση της εφ' άπαξ καταβολής να γίνεται με βάση την χρονική διάρκεια της σύμβασης του κάθε δικαιούχου.

4.5 Οι χρηματοδοτήσεις των συμβάσεων Franchising

Βασικοί κανόνες που ακολουθούνται από τα πιστωτικά ιδρύματα δηλαδή τράπεζες, είναι αυτοί όταν πρόκειται να εγκριθεί μια χρηματοδότηση. Είναι η διαπίστωση της αξιοπιστίας του δανειολήπτη και οι προοπτικές των πωλήσεων των προϊόντων τους, χωρίς βέβαια με αυτούς τους παραπάνω να εξαντλούνται οι έρευνες του χρηματοδότη. Στις συμβάσεις Franchising ένα μεγάλο μέρος των ερευνών του χρηματοδότη το έχει διεξάγει ήδη ο ίδιος ο δικαιούχος και έτσι τότε στην περίπτωση που θα συναφθεί η σύμβαση Franchising έχει διαπιστωθεί και ο μηδενικός σχεδόν βαθμός κινδύνου του δικαιούχου.

Οι τράπεζες έχουν κάνει μέχρι στιγμής δειλά βήματα γνωριμίας του θεσμού στην πράξη παρά το γεγονός ότι το ρίσκο φαίνεται να περιορίζεται λόγω του αυστηρού ελέγχου των δικαιούχων από τους δικαιούχους. Υπάρχουν όμως τράπεζες του εξωτερικού που έχουν ιδρύσει τμήματα τα οποία είναι μεν ολιγομελή αλλά με άτομα πολύ ενημερωμένα στο θεσμό Franchising και τα οποία ασχολούνται με τις χρηματοδοτήσεις των συμβάσεων Franchising και χορηγούν στον υποψήφιο δικαιούχο τα ελλείποντα κεφάλαια, για εξοπλισμούς και κεφάλαια κίνησης, προκειμένου να καλυφθεί ο δικαιούχος για το πρώτο εξάμηνο της αρχικής λειτουργίας της επιχείρησής του. Με τον τρόπο αυτό οι υποψήφιοι δικαιούχοι οι οποίοι δεν έχουν όλα τα κεφάλαια τα οποία απαιτούνται για κάθε περίπτωση ώστε να ιδρύσουν και να λειτουργήσουν το κατάστημά τους. Έχουν τη δυνατότητα με συμπληρωματική χρηματοδότηση να πραγματοποιήσουν την επένδυσή τους και να βοηθήσουν στην τόνωση του εμπορίου και να δημιουργηθούν και νέες θέσεις εργασίας.

4.6 Τραπεζική Χρηματοδότηση

Η τραπεζική πρακτική στην Ελλάδα αναφορικά με το franchising δεν αποτελεί σήμερα έναν ιδιαίτερο τομέα δραστηριότητας των ελληνικών τραπεζών και τυχόν θέματα συνεργασίας με μονάδες που λειτουργούν με το σύστημα αυτό, αντιμετωπίζονται στα γενικά πλαίσια της πολιτικής των εν λόγω τραπεζών.

Η πρακτική όμως των ξένων τραπεζών και ιδιαίτερα των αγγλοσαξονικών που πρωτοπορούν στο θέμα αυτό, διαφέρει. Κύριο στοιχείο της διαδικασίας που εφαρμόζουν τέτοιες τράπεζες είναι η διαμόρφωση ενός ειδικού προγράμματος Franchising που αναφέρεται σε μια δέσμη χρηματοδοτικών και άλλων υπηρεσιών και καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των αναγκών ενός δικτύου Franchising.

Ένα τέτοιο πακέτο προσφερόμενων υπηρεσιών θα μπορούσε να αποτελείται από τα ακόλουθα:

1. Δάνεια για κτιριακές εγκαταστάσεις (10-20 έτη, με επιτόκιο σταθερό, κυμαινόμενο ή μικτό).
2. Δάνεια για εξοπλισμό (1-5 έτη).
3. Χρηματοδότηση σε ανοικτό λογαριασμό βάσει ορίων (overdraft-> υπερτραβήγματα από λογαριασμό όψεως για ένα έτος).
4. Χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing).
5. Πρακτορεία επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring-> προκαταβολές έναντι τιμολογίων 60-80%, ασφάλιση πιστωτικού κινδύνου, διαχείριση τιμολογιακών απαιτήσεων).
6. Διαχείριση εισπράξεων και πληρωμών (από τον λογαριασμό των δικαιοδόχων στο λογαριασμό του δικαιοπάροχου).

Τα κυριότερα δικαιολογητικά που ζητούν οι τράπεζες για να προσφέρουν τελικά το πακέτο των υπηρεσιών αυτών είναι τα εξής:

- Πρόγραμμα δράσεως της επιχείρησης (business plan).
- Συνοπτική περιγραφή του συστήματος της δικαιόχρησης.
- Market analysis (έρευνα αγοράς).
- Management description (στοιχεία για διευθυντικά στελέχη).
- Προϋπολογισμός εσόδων και δαπανών για τα προσεχή τρία τουλάχιστον έτη.

- Χρηματοδοτικές ανάγκες, πάγιες αντλήσεις κεφαλαίων.
- Ταμειακό πρόγραμμα (cash- flow forecast για χρονικό διάστημα 12 μηνών και το οποίο καταρτίζεται κάθε μήνα).
- Ισολογισμός ενάρξεως.
- Κατάρτιση περιουσιακών στοιχείων του δικαιοδόχου και προσφερόμενων εξασφαλίσεων αυτού.

Η πιστοδότηση και γενικότερα η τραπεζική εξυπηρέτηση των δικτύων Franchising αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέροντα τομέα εργασιών για τις τράπεζες. Με την κατάλληλη αξιοποίηση του εργαλείου της συμφωνίας πλαισίου αποκτούν πρόσβαση σε ένα ολόκληρο δίκτυο επιθυμητών πελατών προς τους οποίους προσφέρουν μια πλήρη σειρά χρήσιμων υπηρεσιών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISING

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το Franchise ανήκει στο μέλλον. Ένας επιχειρηματίας, μικροεπενδυτής αξιοποιώντας το επιχειρηματικό δημιουργικό του πνεύμα, το δυναμικό του και τα κεφάλαιά του, μπορεί να βρεθεί με ένα καλό franchise μπροστά και με απόσταση, σε ένα ταχέως εναλλασσόμενο και ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό εμπορικό χώρο επωφελούμενος γνώσεις, εμπειρίες, επιλογές και οικονομίες κλίμακος που μπορεί να του προσφέρει μια επιχείρηση Franchise.

Από την άλλη, μια υγιής και αναπτυσσόμενη επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει όλα τα ανωτέρω πλεονεκτήματα για να αναπτυχθεί ακόμη περισσότερο και γρηγορότερα. Η διεθνής πρακτική έχει καταδείξει ότι η νέα μέθοδος του franchising έχει αναμφίβολα συμβάλλει στη βελτίωση ιδιαίτερα της διανομής, αλλά και της παροχής υπηρεσιών στο μέτρο που παρέχει στους δικαιούχους τη δυνατότητα να εγκαθιστούν ένα ομοιόμορφο δίκτυο παραγωγής, διανομής ή και παροχής υπηρεσιών χωρίς να απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις, πράγμα που ευνοεί την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά και ιδιαίτερα μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, αυξάνοντας έτσι τον οριζόντιο ανταγωνισμό. Επιτρέπει επίσης σε ανεξάρτητους εμπόρους να ανοίγουν με γρήγορο ρυθμό καταστήματα και με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας απ' όσες θα είχαν χωρίς την πείρα και τη βοήθεια του δικαιούχου του franchising. Με την δυνατότητα επίσης να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Όλα αυτά τα παραπάνω πλεονεκτήματα καθώς και η διάσταση που έχει η σύμβαση Franchising από τη φύση της να διασπά τα εθνικά σύνορα, αποτελούν σοβαρότατο κίνητρο ανάπτυξης της σύγχρονης οικονομίας.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η σύμβαση Franchise αποτελεί ουσιώδη προϋπόθεση για την ομαλή και εποικοδομητική συνεργασία Franchisor και Franchisee. Αν και ο θεσμός του Franchise έχει αρχίσει να αναπτύσσεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, τα πορίσματα της επιστήμης και της νομολογίας σχετικά με τον τρόπο κατάρτισης και τους όρους που οι συμβάσεις πρέπει να περιέχουν είναι ακόμα σε νηπιακό στάδιο. Αξιοπρόσεκτο είναι ότι πολλές υποθέσεις που υποκρύπτουν διάφορες σχετιζόμενες με το franchise έχουν όμως προσαχθεί ενώπιον της Δικαιοσύνης, τα Δικαστήρια αποφεύγουν να χαρακτηρισθούν άμεσα την συμφωνία που συνδέει τα μέρη ως συμφωνία franchise. Η έλλειψη νομολογίας πάντως δεν είναι μόνο Ελληνικό χαρακτηριστικό αφού και το Δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων ελάχιστη εμπειρία διαθέτει σε αυτόν τον τομέα.

Το γεγονός αυτό πρέπει να αποτελέσει αφετηρία προβληματισμού για κάθε υποψήφιο Franchisor και Franchisee, αφού αποδεικνύει ότι δεν έχουν δημιουργηθεί ακόμα πάγιοι κανόνες που επιτρέπουν να προβλεφθεί με ασφάλεια η νομιμότητα μιας σύμβασης Franchise.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΡΕΥΝΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Έρευνα σε επιχειρήσεις

MARKS AND SPENCER



Το πρώτο κατάστημα Marks and Spencer ιδρύθηκε στην Αγγλία το 1870, ενώ στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στην Πάτρα αναπτύσσεται από τον Οκτώβρη του 1998. Σήμερα σε όλη την Ελλάδα λειτουργούν 15 καταστήματα τα οποία συνεχώς αυξάνονται.

Την αποκλειστική αντιπροσωπία αλλά και εκμετάλλευση των Marks and Spencer στην Ελλάδα έχει αναλάβει εξ' ολοκλήρου ο Μαρινόπουλος σε συνεργασία πάντα με την Αγγλία, ενώ όλα τα προϊόντα που κοσμούν τα ράφια των Franchisees με την συγκεκριμένη επωνυμία εισάγονται απευθείας από την Αγγλία. Όσο αφορά την διάρκεια του κεφαλαίου που έχει υπογραφεί μεταξύ του Franchisor και του Franchisee είναι αόριστη.

Η παροχή υποστήριξης από τον Franchisor σε θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού, σεμιναρίων και εγχειριδίων λειτουργίας είναι πολύ σημαντική. Κάθε σεζόν στέλνονται από την Αγγλία ειδικά εγχειρίδια λειτουργίας με κάποιους κανόνες

που πρέπει να τηρηθούν. Ενώ οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για ένα χρονικό διάστημα περίπου τρεις μήνες σε σεμινάρια τα οποία γίνονται στην Αθήνα.

**MARKS &
SPENCER**

Η επικοινωνία και ο έλεγχος μεταξύ του Franchisor και Franchisee είναι συνεχής. Υπάρχουν συχνές επισκέψεις Άγγλων στο Πατρινό κατάστημα τρεις με τέσσερις φορές τον χρόνο οι οποίοι ελέγχουν αν το συγκεκριμένο κατάστημα πληροί τα “standards”. Υπάρχει ένα «model store» που πρέπει να μιμηθούν τα άλλα καταστήματα. Γι’ αυτό πρέπει ο Franchisee να ελεγχθεί αν έχει την ίδια όψη με το συγκεκριμένο «model store».

Το Πατρινό υποκατάστημα είναι 1.100 τ.μ. ενώ απασχολεί 20 άτομα των οποίων η επιλογή γίνεται αποκλειστικά από την Αθήνα.

Όσο αφορά το κεφάλαιο που κατέβαλλε ο Franchisee στον Franchisor περιελάμβανε την πλήρη κατασκευή του καταστήματος και τον εξοπλισμό του, η οποία έγινε από ειδικό διακοσμητή της εταιρείας ο οποίος στάλθηκε από την Αθήνα.

Τέλος, η συνεργασία του Πατρινού καταστήματος με την Αγγλία είναι άψογη.

RAXEVSKY



Το 1994 ιδρύθηκε στην Πάτρα με τη μέθοδο του Franchising το πρώτο κατάστημα με την επωνυμία Miss Raxevsky. Προστέθηκε έτσι ένα ακόμα στην αλυσίδα καταστημάτων Raxevsky. Σήμερα υπάρχουν 50 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Τα προϊόντα που παρέχει το κατάστημα είναι είδη ρουχισμού τα οποία ο Franchisee τα προμηθεύεται απ' ευθείας από τον Franchisor.

Το μέγεθος του Πατρικού καταστήματος είναι 55 τ.μ., ενώ η διάρκεια του συμβολαίου που έχει υπογραφεί μεταξύ των δύο αντισυμβαλλόμενων μερών είναι 10 έτη.

Όσο αφορά την προβολή και την διαφήμιση της φίρμας γίνεται σε τοπικό επίπεδο. Έτσι το πατρικό υποκατάστημα αναλαμβάνει με δικά του έξοδα την διαφήμισή του μέσα από τα Μ.Μ.Ε.

Ο αριθμός των ατόμων που απασχολεί ο Franchisee είναι τρία των οποίων η επιλογή γίνεται αποκλειστικά από αυτόν. Όμως οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται αρχικά στην Αθήνα παρακολουθώντας σεμινάρια.

Η επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ του Franchisor και του Franchisee είναι καθημερινή και γίνεται μέσου τηλεφώνου.

Ο επενδυτής δαπάνησε για την κατασκευή του καταστήματος του κάποια χρήματα χρησιμοποιώντας δικό του διακοσμητή.

Μετά από πενταετή συνεργασία ο Franchisee είναι ικανοποιημένος από τον Franchisor και ο βασικότερος λόγος είναι πως έχει να συνεργαστεί με έναν προμηθευτή.

QUADRATINO ART



Η επιχείρηση QUADRATINO ART αποτελεί και αυτή μια από τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την μέθοδο Franchising. Αντικείμενό της είναι η εμπορία, η τυποποίηση κορνίζας και έργων τέχνης. Η επιχείρηση άρχισε να λειτουργεί από τα τέλη του 1994 με επιτυχία. Ένας από τους ιδιοκτήτες της QUADRATINO ART και υπεύθυνος για το Franchising της εταιρείας είναι ο κ. Γκολές Βασίλειος. Ο κ. Γκολές είναι γνώστης των προγραμμάτων όσο αφορά το Franchising διότι ασχολείται πολλά χρόνια, πριν με το franchising πριν ακόμη δημιουργηθεί η QUADRATINO ART. Από τον οποίο μάλιστα πήρα και τις ανάλογες πληροφορίες για την επιχείρησή του.

Το όλο πνεύμα, σύλληψης και δημιουργίας της επιχείρησης αυτής, ήταν αποτέλεσμα δυο χρόνων προετοιμασίας και προεργασίας, διότι υπήρξε μια μεταφορά της Ιταλικής φιλοσοφίας και Τεχνογνωσίας στα ελληνικά δεδομένα. Από το αρχικό ξεκίνημα της εταιρείας άρχισε να εφαρμόζεται και η μέθοδος Franchising. Η QUADRATINO ART εκτός από την πώληση προϊόντων που αποτελεί και το τελικό στάδιο, η ίδια ασχολείται καθαρά με την παραγωγή και τυποποίηση των προϊόντων της. Όπου στην συνέχεια προμηθεύει τους δικαιοδόχους της. Απαραίτητες προϋποθέσεις για να γίνει κάποιος δικαιοδόχος στην αλυσίδα είναι ότι θα πρέπει καταρχήν να έχει αγάπη για το αντικείμενο και δεύτερον να είναι φερέγγυος τόσο οικονομικά όσο και κοινωνικά. Ακόμη και εάν δεν έχει γνώσεις του εμπορίου και της αγοράς αλλά διαθέτει το απαραίτητο κεφάλαιο και θέλει να επενδύσει στην QUADRATINO ART, η επιχείρηση τον καλωσορίζει και είναι ικανή ακόμη να του μάθει την δουλειά. Το ανοικτό κεφάλαιο που απαιτείται για να ανοικτή ένα κατάστημα εκτιμάται περίπου στα 58.700€ Ο δικαιοδόχος εκτός από το ποσό αυτό που χρειάζεται για να ανοίξει το μαγαζί δεν εκφέρει κανένα ποσό εφάπαξ στην εταιρεία ή royalties. Και αυτό είναι κάτι το ξεχωριστό εν συγκρίσει με άλλες αντίστοιχα εταιρείες που πουλούν Franchise. Η συμφωνία συνεργασίας επικυρώνεται από μια σύμβαση που υπογράφεται και η διάρκεια της οποίας να είναι από 5 με 6 χρόνια ή ακόμα και ως 10 χρόνια σύμβασης.

Οι συμβάσεις franchising της QUADRATINO ART εμπεριέχουν δύο ειδικούς όρους. Η ίδια η δικαιοπάροχος εταιρεία αφού υπάρξει συμφωνία για το μέγεθος του καταστήματος που θα νοικιαστεί, η ίδια το ενοικιάζει και πληρώνει το ενοίκιο. Όπως και μέσα στην σύμβαση συμφωνείται ότι αν για τον άλφα, βήτα λόγο ο δικαιοδόχος αποφασίσει ότι δεν μπορεί να συνεχίσει πλέον τη συνεργασία τους θα πρέπει να το ανακοινώσει δύο μήνες πριν, να διευθετηθούν όλες οι οικονομικές εκκρεμότητες και να παραλάβουν πιθανότατα το εμπόρευμα πίσω, να αποζημιωθεί για κάποια πράγματα εάν χρειαστεί. Και στην συνέχεια ο δικαιοδόχος είναι ελεύθερος να φύγει δίχως να έχει κόστος και η εταιρία έχει το κατάστημα δικό της πίσω και μπορεί εφόσον θέλει να τοποθετήσει ένα άλλο άτομο, αφού το κρίνει κατάλληλο για να συνεχίσει τη δουλειά. Στις συμβάσεις της QUADRATINO ART δεν υπάρχουν ρήτρες και δικλίδες ασφαλείας για τους δικαιοδόχους. Και αυτό οφείλεται στην σωστή οργάνωση, την υποδομή και την δύναμη που έχει. Ο δικαιοδόχος λειτουργεί το κατάστημα σε συνεργασία με την μητρική εταιρεία και όχι αυτόβουλα. Σαν βασική υποχρέωση έχει

να προμηθεύεται αποκλειστικά τα εμπορεύματα από την QUADRATINO ART. Εδώ η αλυσίδα των καταστημάτων προσφέρει στον δικαιούχο την υποδομή, την οργάνωση και τις εμπειρίες της.

Σύμφωνα με τον κ. Γκολέ από την εφαρμογή Franchising έχει να σημειώσει ότι δεν έχουν αντιμετωπίσει προβλήματα. Και αυτό διότι τα έχουν προνοήσει έτσι ώστε να μην προλάβουν να εμφανιστούν στις συνεργασίες τους με τους συνεργάτες τους. Και πιστεύει ότι το Franchising στην Ελλάδα βρίσκεται ακόμα σε ανταγωνιστικό στάδιο. Και ακόμα δοκιμάζεται διότι η μια πλευρά και η άλλη δεν έχουν την εμπειρία που πρέπει, την τεχνογνωσία και την διάρκεια από την εφαρμογή του. Θεωρεί ότι είναι θετικό αφού εφαρμόζεται από πάρα πολλούς αλλά συνάμα είναι κάτι που δοκιμάζεται.

Στην αλυσίδα QUADRATINO ART υπάρχουν 15 δικαιούχοι. Το κεντρικό κατάστημα βρίσκεται στην Πάτρα στην οδό Κορίνθου. Όπως επίσης υπάρχει και ένα δεύτερο στην Πάτρα. Ακόμη καταστήματα υπάρχουν στον Βόλο, Πύργο, Αμαλιάδα, Καλαμάτα, Αγρίνιο, Αίγιο, Ναύπακτο και την Αθήνα.

FRIENDLY'S

Η εταιρεία Friendly' s η γνωστή σε όλους μας αλυσίδα εμπορίας φυτικών καλλυντικών ήταν μια από τις πρώτες επιχειρήσεις που εφάρμοσε το Franchising στην Ελλάδα.

Στην Πάτρα εμφανίστηκε τον Νοέμβριο του 1994 με δύο καταστήματα καλύπτοντας ολόκληρη την αγορά της Πάτρας. Είναι ελληνική εταιρεία και έχει έδρα στην Αθήνα, εισάγει όλα τα προϊόντα της από το εξωτερικό και συγκεκριμένα από την Αγγλία. Η δικαιούχος αυτής της αλυσίδας στην Πάτρα είναι η κυρία Μανωλοπούλου Αναστασία. Είναι χαρακτηριστική όμως η περίπτωση των Friendly's που εάν και είναι μια από τις πρώτες επιχειρήσεις που εφάρμοζαν την δικαιόχρηση στην Ελλάδα δεν κατάφερε να εκμεταλλευτεί προς όφελός της το σύστημα.

Σύμφωνα με την κ. Μανωλοπούλου απαραίτητες προϋποθέσεις για να γίνει κάποιος δικαιούχος στην αλυσίδα είναι να πληρώνει ένα ποσό της τάξεως των 14.700€ στην μητρική εταιρεία για να μπορέσει να μπει στο δίκτυο αρχικά. Στην συνέχεια υπογράφει σύμβαση ορισμένου χρόνου με την μητρική της εταιρεία και το διάστημα αυτό ορίζεται στα 6 χρόνια με δικαίωμα τριετής ανανέωσης αν εξελιχθεί σωστά η συνεργασία. Το ποσό που εκτιμάται ότι απαιτείται για να ανοίξει ένα

κατάστημα Friendly's είναι περίπου στα 52.800€ αυτό που παρέχει η αλυσίδα στην κ. Μανωλοπούλου Αναστασία σαν δικαιοδόχος είναι η πανελλαδική διαφήμιση. Και αυτό λόγω κάποιων προβλημάτων που εξελίχθηκαν στην συνεργασία τους. Τα προβλήματα αυτά προσδιορίζονται ως εξής:

Τα Friendly's στο ξεκίνημα της ανάπτυξης τους και της επέκτασης τους πανελλαδικά, έψαχναν για επιχειρηματίες φερέγγυους και σχετικούς με το αντικείμενο. Όταν ήρθαν σε επαφή με την κ. Μανωλοπούλου η οποία έγινε τελικά η δικαιοδόχος τους στην Πάτρα. Η όλη φιλοσοφία των Friendly's ήταν οι καλές τιμές, χαμηλές σε σχέση με τους ανταγωνιστές και η καλή ποιότητα των προϊόντων. Τα προβλήματα άρχισαν να δημιουργούνται από την στιγμή που η Friendly's αναπτύχθηκε και άρχισε να έχει καταστήματα σε όλη την Ελλάδα τότε άρχισε να φαίνεται η αδυναμία της στην οργάνωση. Τα στελέχη της επιχείρησης δεν ήταν ικανά στις καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους δικαιοδόχους τους και υπήρχε μια ανευθυνότητα από μέρους τους σε βασικά ζητήματα.

Κύριο πρόβλημα ήταν ο έλεγχος ο οποίος δεν μπορούσε να είναι επαρκής εφόσον τα καταστήματα, ήταν πολλά και δεν ήταν ανάλογες οι δυνατότητες της εταιρείας. Το μόνο που παρείχε η δικαιοπάροχος εταιρεία ήταν η πανελλαδική διαφήμιση, από την οποία έγινε γνωστή η Friendly's. Πέρα όμως από αυτό δεν υπήρχε περισσότερη υποστήριξη στα καταστήματα της. Θα λέγαμε ότι τα άφησε στην μοίρα τους και δεν τα βοήθησε καν ούτε ακόμα όταν άρχισαν να εμφανίζονται τα πρώτα προβλήματα.

Κάποια στιγμή τα καταστήματα άρχισαν να έχουν ελλείψεις που η Friendly's για κάποιους λόγους δεν ήταν σε θέση να καλύψει. Τα στελέχη της επέδειχναν ανευθυνότητα αφού κάθε φορά που προσπαθούσε να επικοινωνήσει μαζί τους η κ. Μανωλοπούλου για να αντιμετωπίσουν από κοινού τα προβλήματα προμήθειας δεν αναλάμβαναν ευθύνη. Η παραπάνω κατάσταση καθώς και το γεγονός ότι υπήρχε έλλειψη σε συγκεκριμένα είδη εμπορευμάτων ανάγκασαν την κ. Μανωλοπούλου να απευθυνθεί σε δικό της προμηθευτή προκειμένου να εφοδιάσει το κατάστημα της και να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών. Η αντιμετώπιση της Friendly's ήταν κάθε άλλο παρά επαγγελματική. Ενώ δεν προμήθευε με προϊόντα στα οποία υπήρχε έλλειψη, ανάγκαζε την δικαιοδόχο της, να αγοράζει προϊόντα από τα οποία δεν είχαν κίνηση.

Στο τέλος η Friendly's απομακρύνθηκε από το στόχο της, πουλούσαν σε χαμηλή τιμή και ποιότητα. Από την άλλη μεριά συνεχιζόταν η έλλειψη των συγκεκριμένων προϊόντων, προκαλώντας σύγχυση στην δικαιოდόχο.

Αποτέλεσμα όλων αυτών των συμπεριφορών της ήταν η διακοπή της συνεργασίας της με πολλούς δικαιοδόχους της.

Η περίπτωση αυτή είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα το οποίο αποδεικνύει ότι για να επιβιώσει ένα σύστημα σαν αυτό, χρειάζεται τρομερή οργάνωση, μελέτη και υποστήριξη. Και ενώ η Friendly's ξεκίνησε με πολύ ευνοϊκές προϋποθέσεις στην πορεία παρουσιάστηκαν κενά τα οποία υπήρχαν στο management, το marketing, την υποστήριξη των δικαιοδόχων της, τον προγραμματισμό και τέλος τον ποιοτικό έλεγχο. Ένα ελαφρυντικό το οποίο θα μπορούσε να αποδοθεί στην εταιρεία Friendly's ήταν η απειρία που είχε γύρω από το σύστημα αφού ήταν από τις πρώτες επιχειρήσεις που το εφάρμοσε στην Ελλάδα.

ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ



Η επιχείρηση Κωτσόβολος άρχισε να λειτουργεί το 1988, έχει 18 χρόνια τώρα πλέον επιτυχημένης πορείας στην αγορά ηλεκτρικών ειδών. Μάλιστα, ο Κωτσόβολος άλλαξε τα δεδομένα στην αγορά ηλεκτρικών ειδών με την πρόσφατη εντυπωσιακή και στρατιωτικής σημασίας εξαγοράς της Ράδιο Αθήνα.

Η εξαγορά πραγματοποιήθηκε μέσω του χρηματιστηρίου αντί του ποσού των 500.000€ σηματοδοτώντας μια νέα εποχή δημιουργίας για την εταιρεία. Μέχρι σήμερα κυρίαρχοι ήταν δύο: ο Κωτσόβολος και το Ράδιο Κορασίδης και μακράν ακολουθούσαν το Ράδιο Αθήνα και η Ηλεκτρονική Αθηνών. Όμως η ψαλίδα άνοιξε πλέον. Ο Κωτσόβολος και το Ράδιο Αθήνα πραγματοποίησαν πωλήσεις σε ετήσια βάση πέρα των 850.000€ κατά εκτίμηση. Και μάλιστα εκτός αυτών ο Κωτσόβολος ετοιμάζεται να ανοικτή και στην αγορά του εξωτερικού. Προετοιμάζεται για την είσοδο του στην αγορά της Ρουμανίας. Το πρώτο κατάστημα θα λειτουργήσει στο Βουκουρέστι όπως και οποιοδήποτε επέκταση της εταιρείας και στην δυτική Ευρώπη είναι ένα ανοικτό ενδεχόμενο.

Συγκεκριμένα όσο αφορά την επιχείρηση του κ. Αθανασόπουλου ύστερα από πληροφορίες που πήραμε από την Βιβή Αθανασοπούλου υπεύθυνη του Credit Control διαπιστώσαμε τα παρακάτω για το κατάστημα Κωτσόβολος της Πάτρας.



Το κατάστημα άρχισε να λειτουργεί από τις 10 Μαΐου του 1993. Αντικείμενό της επιχείρησης είναι η πώληση ηλεκτρικών ειδών. Καθώς και οι λόγοι που τους ώθησαν καθαρά στο να επιλέξουν καταρχήν να ανοίξουν ένα κατάστημα μιας εταιρείας που εφαρμόζει την μέθοδο Franchising και που να έχει αυτό το αντικείμενο πώλησης. Ήταν καθαρό ότι ο Κωτσόβολος είναι μια μεγάλη ίσως η μεγαλύτερη και η καλύτερη οργανωμένη εταιρεία στον κλάδο της. Και αυτό ήταν εξ αρχής ένα εξασφαλισμένο βήμα. Και δεύτερον ο κ. Αθανασόπουλος ασχολούνταν προηγούμενα με το ίδιο αντικείμενο και ήταν ήδη γνώστης του εμπορίου ηλεκτρικών ειδών. Η εταιρεία «Πελοπίδας Αθανασόπουλος Α.Ε» έχει υπογράψει σύμβαση ορισμένου χρόνου με την Κωτσόβολος όπου μετά τη λήξη της ή έχει νέα συμφωνία για συνεργασία ή διακόπτεται. Απαραίτητη προϋπόθεση για να γίνει κάποιος δικαιούχος στην αλυσίδα είναι αποκλειστικά μόνο να έχει εμπορική εμπειρία στον κλάδο και φυσικά το κεφάλαιο για να ανοίξει το κατάστημα. Στην αλυσίδα των καταστημάτων Κωτσόβολος μόνο ένας δικαιούχος υπάρχει και αυτός είναι ο κ. Αθανασόπουλος. Η αλυσίδα παρέχει στον δικαιούχο την χρήση ενός ισχυρού εμπορικού σήματος, καλύτερη οργάνωση, κοινή εμπορική πολιτική και διαφήμιση. Η επιχείρηση Πελοπίδας Αθανασόπουλος έχει αυτονομία λειτουργίας και σε μερικές περιπτώσεις μόνο προσηνευμένη κοινή εμπορική πολιτική π.χ. επιπτώσεις εβδομάδος.

Η εταιρεία δεν έχει σηματοδοτηθεί για το Franchising αλλά σαφώς έχει χρηματοδοτηθεί αρχικά για το κεφάλαιο κίνησης της και ως Πελοπίδας Αθανασόπουλος.

Η κ. Αθανασοπούλου υποστηρίζει τρία βασικά πλεονεκτήματα του franchising και αυτά είναι:

1. Μεγαλύτερο πελατολόγιο λόγω χρήσης ισχυρού σήματος.
2. Καλύτερη οργάνωση.

3. Εκμετάλλευση ομαδικά με τον δικαιούχο κοινής εμπορικής πολιτικής.

Ενώ βασικότερο μειονέκτημα θεωρεί τους περιορισμούς και τις δεσμεύσεις που επιδέχονται από την υπογραφή μιας σύμβασης Franchising.

ΒΑΡΝΑΚΙΩΤΗΣ



Η εταιρεία Βαρνακιώτης είναι μια από τις πιο γνωστές και επιτυχημένες εταιρείες στην αγορά της Πάτρας. Ασχολείται με την προμήθεια και την πώληση καλλυντικών. Η εταιρεία έχει 28 χρόνια λειτουργίας στο ενεργητικό της. Τα τελευταία χρόνια όμως έχει κάνει μεγάλες προσπάθειες εκσυγχρονισμού και ανανέωσης στο χώρο εμπορίας καλλυντικών και θα μπορούσαμε να πούμε, ότι έχει κάνει επιτυχή βήματα και γι' αυτό έχει καταφέρει να ξεχωρίσει.

Η εταιρεία Βαρνακιώτης χρησιμοποιεί τον θεσμό του Franchising αλλά από την πλευρά του δικαιούχου. Από την πλευρά αυτού που έχει να προσφέρει τώρα πλέον την επιτυχημένη επωνυμία. Η εταιρεία βρίσκεται σε πρωταρχικό στάδιο από άποψη Franchising. Διότι μέχρι στιγμής διατηρεί συνολικά τέσσερα καταστήματα. Από τα οποία καταστήματα τα δύο βρίσκονται στην Πάτρα, το ένα στο Άργος και το άλλο στην Κόρινθο. Όπου όλα τα καταστήματα ανήκουν αποκλειστικά στον ίδιο ιδιοκτήτη, τον αρχικό δικαιούχο. Στα καταστήματα υπάρχουν κάποιοι υπεύθυνοι των καταστημάτων οι οποίοι είναι αρμόδιοι για την σωστή λειτουργία τους, αλλά δεν λειτουργούν ανεξάρτητα και με την ιδιότητα των δικαιούχων. Δηλαδή το δίκτυο franchising του Βαρνακιώτη βρίσκεται καθαρά σε πρωταρχικό στάδιο και επιζητεί δικαιούχους με τους οποίους θα μπορέσει να συνεργαστεί και να τους προσφέρει την επιτυχημένη επωνυμία του έτσι ώστε να μπορέσει να δικτυωθεί σε περισσότερες πόλεις και να αυξήσει τα καταστήματά του. Το μεγαλύτερο κατάστημα βρίσκεται

αυτή την στιγμή στην οδό Κολοκοτρώνη 28 και άρχισε να λειτουργεί από τις 25 Ιουλίου 1997, όπου από πληροφορίες που μου έδωσε η υπεύθυνη του καταστήματος αυτού κ. Σιδέρη Όλγα κατέληξα στα εξής συμπεράσματα. Ότι για να γίνει κάποιος δικαιούχος στην αλυσίδα τα κριτήρια και οι προϋποθέσεις είναι πολύ ψηλά και δύσκολα. Ο δικαιούχος θα πρέπει να είναι βασικά γνώστης του αντικειμένου και να έχει εμπειρία στο χώρο αυτό. Υπογράφεται σύμβαση αντίστοιχα η οποία ισχύει επί αόριστα και το αρχικό κεφάλαιο που εκτιμάται και χρειάζεται για να ανοίξει ένα κατάστημα Βαρνακιώτης αντίστοιχο όπως είναι της οδού Κολοκοτρώνη είναι τα 58.000€

Η εταιρεία μέχρι στιγμής δεν έχει χρηματοδοτηθεί και όλα τα καταστήματα ελέγχονται και καθοδηγούνται από τον ίδιο ιδιοκτήτη- δικαιοπάροχο.

Σύμφωνα με την κ. Σιδέρη τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του Franchising τα προσδιορίζει στο ότι έτσι πετυχαίνεται καλύτερη αντιμετώπιση από τις τράπεζες, το όνομα της εταιρείας γίνεται πιο γνωστό και πιο μεγάλο δηλαδή ανεβαίνει η υπόληψη του ονόματος της εταιρείας και συνεπώς ανεβαίνουν και οι πωλήσεις και ο τζίρος της εταιρείας. Άμεσοι στόχοι για την εταιρεία είναι σίγουρα η επέκταση της και η αύξηση των καταστημάτων της με την μέθοδο franchising.

GRANT



Η εταιρεία Grant είναι μια εταιρεία που χρησιμοποιεί το θεσμό του Franchising στην Ελλάδα. Η εταιρεία αυτή ασχολείται με την πώληση παιδικού ενδύματος και βαφτιστικών και έχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Ο δικαιούχος περιορίζεται στο να πωλεί εκμεταλλευόμενος το πακέτο franchising, σε τελικούς καταναλωτές, τα προϊόντα μέσα στο πακέτο Franchising, σε τελικούς καταναλωτές, τα προϊόντα

μέσα στο κατάστημα που φέρουν το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπάροχου. Ο δικαιοπάροχος εδρεύει στην Αθήνα και ξεκίνησε την εταιρεία Grant περίπου πριν από 22 χρόνια. Οι δικαιοδόχοι είναι διάσπαρτοι σε ολόκληρη την Ελλάδα.

Ύστερα από συνομιλία με την κ. Μουτσιοπούλου του καταστήματος Grant στην Πάτρα προέκυψε το εξής:

Το κατάστημα Grant άρχισε να λειτουργεί με δικαιοχρησία στην Πάτρα από το 1991 και προηγουμένως όμως η κ. Μουτσιοπούλου ασχολείτο με το παιδικό ρούχο και προμηθεύονταν τα ρούχα Grant. Διαπιστώνοντας την ποιότητα και πλεονεκτήματα που προσφέρει το να είσαι δικαιοδόχος στην αλυσίδα Grant αποφάσισε και πήρε την αποκλειστικότητα της περιοχής των Πατρών. Η εταιρεία Grant έχει μια θετική εικόνα στην αγορά και θεωρείται μια από τις καλύτερες του κλάδου. Η φιλοσοφία που επικρατεί στην αγορά είναι ότι όσο πιο πολλά καταστήματα υπάρχουν, τόσο πιο καλά είναι για την εταιρεία. Ειδικότερα, μέσω του Franchising, οι δικαιοδόχοι απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα της γνωστής φίρμας Grant, (διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, κ.λπ.). Η διαφήμιση που παρέχει ο δικαιοπάροχος στην αλυσίδα παίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση των πωλήσεων. Ο δικαιοπάροχος κάνει διαφήμιση υπενθύμισης και συντήρησης της καλής εικόνας που έχει δημιουργήσει στον καταναλωτή. Τα θετικά προκύπτουν τόσο για τον δικαιοδόχο, όσο και για τον δικαιοπάροχο είναι πολλά και μεγάλης σημασίας.

Μέσω της δικαιοχρησίας οι τιμές γίνονται ανταγωνιστικές, υπάρχει καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών εφ' όσον μπορούν να βρουν εύκολα κοντά τους υποκαταστήματα της αλυσίδας, μεγαλώνει το image της επιχείρησης και γενικότερα η εταιρεία γίνεται πιο δυνατή μέσα στην αγορά.

Υπάρχουν βέβαια και αρνητικά στο θεσμό της δικαιοχρησίας. Λόγω του ότι οι δικαιοδόχοι και ο δικαιοπάροχος λειτουργούν σε ένα ενιαίο σώμα, πολλές φορές έχουν διαφορετικές απόψεις που οδηγούν σε προστριβές, οι οποίες όμως μπορούν να καταπολεμηθούν όταν υπάρχει θέληση,

Η κ. Μουτσιοπούλου τόνισε ότι για να γίνει κάποιος δικαιοδόχος στην αλυσίδα θα πρέπει να έχει το απαιτούμενο κεφάλαιο, καθώς επίσης και ενώσεις ιδιαίτερες στον τομέα αυτό σχετικό με το παιδικό ρούχο. Επίσης θα πρέπει να έχει θέληση για δουλειά.

Παρ' όλα αυτά η ζήτηση για να μουν καινούριοι δικαιοδόχοι στην αλυσίδα είναι μεγάλη. Οι προοπτικές για το μέλλον είναι πολύ ευνοϊκές και η αλυσίδα σε

σύντομο χρονικό διάστημα θα αυξήσει τα υποκαταστήματα. Υπάρχουν ήδη 35 υποκαταστήματα στην Ελλάδα και ένα στην Κύπρο.

Οι δικαιοδόχοι βάζουν κεφάλαιο, την προσωπική τους εργασία και δίνουν ένα ποσοστό επί των πωλήσεων στον δικαιοπάροχο. Αυτό το ποσοστό επί των πωλήσεων στον δικαιοπάροχο. Αυτό το ποσοστό κυμαίνεται ανάλογα με το κατάστημα και τη συμφωνία δικαιοδόχου- δικαιοπάροχου.

Η εταιρεία Grant έχει σίγουρα αναπτυχθεί από την χρησιμοποίηση του θεσμού της δικαιόχρησης και αυτό οφείλεται στην καλή συνεργασία των μελών της αλυσίδας και στην αδιάκοπη προσπάθεια τους για να μείνουν ενωμένοι.

CROCODILINO



περισσότερο, να αυξήσει τον αριθμό των καταστημάτων της και συνεπώς να αυξήσει τις πωλήσεις της.

Ο δικαιοπάροχος, η μητρική εταιρεία βρίσκεται στην Αθήνα. Όπου εκεί εδρεύουν και τα περισσότερα καταστήματα Crocodilino σε όλες τις περιοχές της Αθήνας. Η εταιρεία έχει 70 καταστήματα στο σύνολό της. Τα καταστήματα στο σύνολό της. Τα καταστήματα αυτά δεν περιορίζονται στην Αθήνα και Θεσσαλονίκη αλλά σε όλες τις επαρχιακές πόλεις. Ακόμη και στην Κύπρο όπως και στη Νότια Αφρική όπου εκεί υπάρχουν 5 καταστήματα, σε πέντε αντίστοιχες πόλεις της Νοτίου

Η εταιρεία Crocodilino είναι μια από τις εταιρείες που χρησιμοποιούν τον θεσμό του Franchising στην Ελλάδα. Η εταιρεία ασχολείται με την παραγωγή και την πώληση παιδικών και νεανικών υποδημάτων. Η εταιρεία Crocodilino έχει μακρά ιστορία του παιδικού υποδήματος.

Όμως η εταιρεία αυτή άρχισε να εφαρμόζει το θεσμό του Franchising για πρώτη φορά πριν από 19 χρόνια, δηλαδή το 987 με εύκολη μέθοδο για να μπορέσει να μεγαλώσει ακόμη

Αφρικής. Η εταιρεία Crocodilino συνεργάζεται και με άλλα γνωστά καταστήματα όπου προωθεί τα προϊόντα της, εκτός βέβαια των αποκλειστικών καταστημάτων της.

Το κατάστημα Crocodilino για την Πάτρα βρίσκεται στην οδό Κορίνθου 257, όπου σύμφωνα με τις πληροφορίες των αντίστοιχων δικαιωδούχων της Crocodilino, οι λόγοι που τους ώθησαν να επιλέξουν και να συνεργαστούν με αυτήν την εταιρεία, όπως μας είπαν ήταν η γνωστή επωνυμία- φήρμα στον χώρο του παιδικού υποδήματος που αρχικά θα τους εξασφάλιζε την επιτυχία κατά κάποιο τρόπο, στα πρώτα βήματα λειτουργίας του καταστήματος. Τώρα όσο αφορά για το πώς μπορεί να γίνει κάποιος δικαιωδούχος της αλυσίδας εξαρτάται από το κεφάλαιο που θα πρέπει να διαθέτει για να μπορέσει να ανοίξει ένα κατάστημα Crocodilino. Το ποσό αυτό εκτιμάται το λιγότερο στα 88.000€ για τον αέρα του μαγαζιού, την αγορά εμπορευμάτων και γενικότερα την κατασκευή του μαγαζιού. Ενώ στη συνέχεια αφού αρχίσει να λειτουργεί το μαγαζί οι δικαιωδούχοι είναι υποχρεωμένοι να εκφέρουν ένα συγκεκριμένο ποσό στην μητρική εταιρεία για το προνόμιο που τους παρέχει. Οι δικαιωδούχοι του καταστήματος της Πάτρας έχουν υπογράψει σύμβαση για 5 χρόνια με δικαίωμα ανανέωσης. Το μαγαζί αυτό δεν έχει χρηματοδοτηθεί από καμία τράπεζα, ενώ όμως αν χρηματοδοτούνταν θα αντιμετώπιζονταν οι δικαιωδούχοι του ως ανεξάρτητοι έμποροι και όχι σαν εταιρεία Crocodilino.

Η αλυσίδα το μόνο που παρέχει στους δικαιωδούχους της είναι η επωνυμία της, η οργάνωση και η υποδομή της, οι χαμηλές τιμές για την προμήθεια των εμπορευμάτων και η οργανωμένη καλά στρατηγημένη διαφήμιση για όλο το δίκτυό της. Άλλωστε όλα αυτά τα παραπάνω αποτελούν για τους δικαιωδούχους της Πάτρας και τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής του Franchising. Ενώ θεωρούν βασικό μειονέκτημα του Franchising την δέσμευση που έχουν με την εταιρεία και τον περιορισμό της ελευθερίας τους και ότι δεν μπορούν να πωλήσουν στο μαγαζί τους προϊόντα άλλα. Όπως επίσης θεωρούν άσχημο ότι εάν πάει κάτι λάθος, με την εταιρεία, δηλαδή εάν της συμβεί κάτι η πιθανότητα δυσφημιστεί ως εταιρεία, το τίμημα θα είναι μεγάλο και γι' αυτούς.

Οι δικαιωδούχοι του καταστήματος αυτού πάντως μέχρι στιγμής είναι ικανοποιημένοι από την συνεργασία τους με την εταιρεία Crocodilino. Και μάλιστα ως μελλοντικά σχέδια είναι το άνοιγμα ενός νέου καταστήματος στα Ζαρουχλίκια. Ενώ η μητρική εταιρεία έχει ως στόχο να δημιουργήσει δύο νέα εργοστάσια στην Ιταλία.

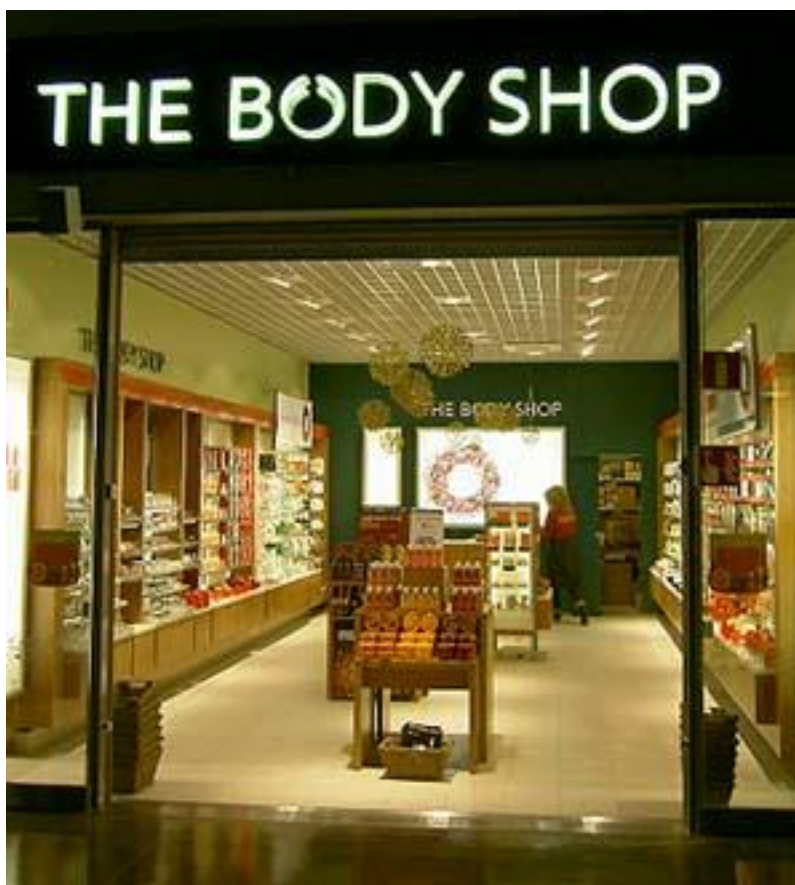
THE BODY SHOP

Το Body Shop είναι μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί το θεσμό του Franchising. Τα προϊόντα τα οποία κατασκευάζει και πουλάει είναι καλλυντικά.



Το πρώτο κατάστημα άνοιξε στην Αγγλία το 1976 από την Anita Roddick, η οποία τότε δεν υποψιαζόταν την εξέλιξη που θα έπαιρνε το όνομα Body Shop.

Ο λόγος που την οδήγησε να ανοίξει το πρώτο αυτό μαγαζί, ήταν το γεγονός ότι την ενοχλούσε η μη δυνατότητα να αγοράσει μικρότερη ποσότητα από ένα καλλυντικό, ενώ παρατηρούσε ότι πολλά χρήματα ξοδεύονταν σε πανάκριβες συσκευασίες, οι οποίες δεν χρησίμευαν σε τίποτα. Έτσι άνοιξε αυτό το μικρό κατάστημα για να πουλήσει μια σειρά καλλυντικών από φυτικά συστατικά, σε πέντε διαφορετικά μεγέθη και όσο το δυνατόν σε φθηνότερες συσκευασίες.



Η ιδέα να χρησιμοποιήσει φυτικά συστατικά προέκυψε, ύστερα από πολλά ταξίδια που είχε κάνει στο εξωτερικό, όπου παρατηρούσε σε μακρινές περιοχές γυναλικες που περιποιόντουσαν το δέρμα και τα μαλλιά τους χρησιμοποιώντας οτιδήποτε φύτρωνε γύρω τους.

Η ιδέα για τη χρησιμοποίηση του Franchising συνέβη τυχαία. Δεν υπήρχαν χρήματα για να ανοιχθεί ένα δεύτερο κατάστημα κι έτσι κάποιος που είχε το κεφάλαιο προθυμοποιήθηκε να ανοίξει ένα νέο κατάστημα, να το διακοσμήσει και να προμηθεύεται τα προϊόντα από το αρχικό Body Shop.

Στην αρχή δεν υπήρχε καμία επιβάρυνση, αλλά μετά από πέντε χρόνια άρχισαν τα υποκαταστήματα να δίνουν 1.000 λίρες και αργότερα 3.000 λίρες και 5.000 λίρες. Με αυτόν τον τρόπο ενισχύθηκε οικονομικά και το αρχικό κατάστημα. Στην Ελλάδα αυτή την στιγμή υπάρχουν 40 καταστήματα και έχει υπολογιστεί ότι σε 4 χρόνια θα φτάσουν τα 60.

Ύστερα από συνομιλία με τον κ. Ζαχούρη, διευθυντή του καταστήματος Πατρών, προέκυψαν τα εξής:

Το υποκατάστημα των Πατρών άρχισε να λειτουργεί από το 1984. Στην Αθήνα υπάρχει η κεντρική αντιπροσωπεία Body Shop η οποία προμηθεύει, ελέγχει και καθοδηγεί τα υποκαταστήματα σε όλη την Ελλάδα.

Όλοι οι δικαιοδόχοι έχουν την ίδια διακόσμηση στα καταστήματά τους, τα ίδια προϊόντα, απαγορεύονται να προμηθευτούν προϊόντα από διαφορετικές πηγές εκτός από την κεντρική αντιπροσωπεία. Το κάθε κατάστημα χωριστά κάνει τη δική του διαφήμιση, δεν υπάρχει δηλαδή μια ολική διαφήμιση για όλα τα καταστήματα που να προσφέρεται στην αλυσίδα από τον δικαιοπάροχο. Ο δικαιοπάροχος δεν παίρνει ένα ποσοστό επί των πωλήσεων, αλλά ένα συγκεκριμένο ποσό το οποίο καθορίζεται στην σύμβαση Franchising και ισχύει το ίδιο ποσό για όλα τα καταστήματα στην Ελλάδα.

Για να γίνει κάποιος δικαιοδόχος στην αλυσίδα θα πρέπει να έχει το απαραίτητο κεφάλαιο, θέληση για δουλειά, καθώς επίσης και ευαισθησία σε θέματα που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος.

Η φιλοσοφία του Body Shop είναι να δημιουργήσει προϊόντα που να αρέσουν στον κόσμο, χωρίς πειράματα πάνω σε όωα και με σεβασμό στο περιβάλλον. Το κύριο βασικό μέλημα του δικαιοπάροχου, είναι να πραγματοποιείται συνεχής εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, ενώ τα κέρδη της επιχείρησης χρησιμεύουν για επιδίωξη κοινωνικών αλλαγών και υποστήριξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Το γνωστό όνομα Body Shop και η αγάπη προς τη φύση είναι τα στοιχεία που οδηγούν όλο και στη μεγαλύτερη ζήτηση για να μεγαλώσει η αλυσίδα, η οποία πραγματικά μεγαλώνει με αξιοθαύμαστους ρυθμούς.

Η ελληνική αγορά είναι εντυπωσιακή. Τα τελευταία οχτώ χρόνια αναπτύχθηκαν ραγδαία τα Body Shop στην Ελλάδα. Οι πελάτες ανταποκρίθηκαν, τους άρεσαν που τα προϊόντα και τα εμπιστεύθηκαν. Βρίσκονται πολλά καταστήματα σε διάφορα σημεία της Ελλάδας, αλλά ποτέ δεν έχει δημιουργηθεί ανταγωνισμός μεταξύ καταστημάτων Body Shop και αυτό λόγω του ότι φροντίζει η αρχική εταιρεία, να υπάρχουν τόσα καταστήματα όσα χρειάζονται οι πελάτες.

Μέσα από τη μέχρι τώρα συνεργασία του με τα Body Shop ο κ. Ζαχούρης έχει μόνο θετικά σημεία να τονίσει. Είναι ευχαριστημένος με τον τρόπο που εφαρμόζεται το Franchising στην αλυσίδα στην οποία ανήκει και αγαπάει το αντικείμενο της δουλειάς του.

Τα Body Shop έχουν ακολουθήσει ένα καινούριο δρόμο. Ο παραδοσιακός ρόλος της επιχείρησης, που ενδιαφερόταν αποκλειστικά για το κέρδος και όχι για τους ανθρώπους, αποτελεί πλέον παρελθόν. Μέσα από το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, τα Body Shop έχουν αναπτυχθεί ραγδαία και ο θεσμός του Franchising είναι αυτός που βοηθάει για την ανάπτυξη αυτή. Το Franchising είναι αυτό που βοηθάει να έρχεται το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο και την φύση των Body Shop ολοένα και πιο κοντά σε περισσότερους ανθρώπους όλου του κόσμου. Σήμερα υπάρχουν 800 καταστήματα Body Shop σε 41 χώρες. Τα 240 από αυτά είναι στην Αγγλία, στην χώρα που πρωτοξεκίνησε το Body Shop, 85 στις Η.Π.Α, 100 στον Καναδά, 100 στην Αυστραλία και 275 στην Ευρώπη, εκ των οποίων 40 στην Ελλάδα.

ΓΕΡΜΑΝΟΣ



Η εταιρεία Γερμανός είναι μια εταιρεία που χρησιμοποιεί τον θεσμό του Franchising στην Ελλάδα. Ο δικαιοδόχος περιορίζεται στο να πωλεί

εκμεταλλεούμενος το πακέτο Franchise, σε τελικούς καταναλωτές, τα προϊόντα μέσα σε καταστήματα που φέρουν το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπάροχου.

Ο δικαιοπάροχος εδρεύει στην Αθήνα, προμηθεύεται όλα τα προϊόντα από διάφορες κατασκευάστριες εταιρείες στην Ελλάδα και το εξωτερικό και προμηθεύει τους δικαιοδόχους με τα προϊόντα αυτά. Οι δικαιοδόχοι είναι διάσπαρτοι σε ολόκληρη την Ελλάδα.

Ύστερα από συνομιλία με τον κ. Προκόπη, δικαιοδόχο του καταστήματος Γερμανός στην Πάτρα προέκυψαν τα εξής:

Το κατάστημα Γερμανός άρχισε να λειτουργεί με δικαιοχρησία στην Πάτρα από το 1982. Η εταιρεία Γερμανός είχε μια θετική εικόνα στην αγορά και θεωρείται μια από τις καλύτερες του κλάδου της. Η φιλοσοφία που επικρατεί στην αγορά είναι ότι όσο πιο πολλά καταστήματα υπάρχουν, τόσο πιο καλά είναι για την εταιρεία. Ειδικότερα μέσω του Franchising, οι δικαιοδόχοι απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα της γνωστής φίρμας Γερμανός (διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, κ.λ.π.). η διαφήμιση που παρέχει ο δικαιοπάροχος στην αλυσίδα παίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση των πωλήσεων. Ο δικαιοπάροχος κάνει διαφήμιση γνωστοποίησης καινούριων προϊόντων, καθώς επίσης και διαφήμιση υπενθύμισης και συντήρησης της καλής εικόνας που έχει δημιουργήσει στον καταναλωτή. Τα θετικά σημεία που προκύπτουν τόσο για τον δικαιοδόχο, όσο και για το δικαιοπάροχο είναι πολλά και μεγάλης σημασίας. Μέσω της δικαιοχρησίας οι τιμές γίνονται ανταγωνιστικότερες, υπάρχει καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών εφ' όσον μπορούν να βρουν εύκολα κοντά τους υποκαταστήματα της αλυσίδας, μεγαλώνει το image της επιχείρησης και γενικότερα η εταιρεία γίνεται πιο δυνατή μέσα στην αγορά.

Υπάρχουν βέβαια και αρνητικά στο θεσμό της δικαιοχρησίας. Λόγω του ότι οι δικαιοδόχοι και ο δικαιοπάροχος λειτουργούν σε ένα ενιαίο σώμα, πολλές φορές καταπολεμηθούν όταν υπάρχει καλή θέληση.

Ο κ. Προκόπης τόνισε ότι για να γίνει κάποιος δικαιοδόχος στην αλυσίδα θα πρέπει να έχει το απαιτούμενο κεφάλαιο, καθώς επίσης και γνώσεις ιδιαίτερες στο τομέα αυτό.

Παρ' όλα αυτά η ζήτηση για να μπου καινούριοι δικαιοδόχοι στην αλυσίδα είναι μεγάλη. Οι προοπτικές για το μέλλον είναι πολύ ευνοϊκές και η αλυσίδα σύμφωνα με τις προβλέψεις θα φτάσει τα 150 υποκαταστήματα σε σύντομο χρονικό διάστημα.



Οι δικαιολόχοι βάζουν το κεφάλαιο, την προσωπική τους εργασία και δίνουν ένα ποσοστό επί των πωλήσεων στον δικαιολόχο. Αυτό το ποσοστό κυμαίνεται από 1% έως 10% ανάλογα με το κατάστημα και τη συμφωνία δικαιολόχου-δικαιολόχου. Η εταιρεία Γερμανός έχει σίγουρα αναπτυχθεί από την χρησιμοποίηση του θεσμού της δικαιόχρησης και αυτό οφείλεται στην καλή συνεργασία των μελών της αλυσίδας και στην αδιάκοπη προσπάθεια του να μείνουν ενωμένοι.

AFISORAMA

Το Afisorama δημιουργήθηκε το 1897 από τον Ευστράτιο Χαλκιάπουλο που από τότε μέχρι σήμερα είναι και ο ιδρυτής του. Είναι μια εμπορική επιχείρηση με έδρα την πόλη της Πάτρας. Αντικείμενο της εταιρείας είναι η εισαγωγή και διάθεση στην ελληνική αγορά ειδών με ιδιαίτερη αισθητική και ποιότητα για την διακόσμηση εσωτερικών χώρων όπως αφίσες, μεταξοτυπίες, λιθογραφίες, χρυσοτυπίες, κορνίζες και ευχετήριες κάρτες. Στο χρονικό διάστημα από το 1991 μέχρι σήμερα εφάρμοσε η εταιρεία αναπτυξιακή και επεκτατική πολιτική με στόχο την άνοδο και την κατάκτηση της πρώτης θέσης στον κλάδο των δραστηριοτήτων. Σήμερα έχει επεκταθεί ήδη σε τριάντα τέσσερις ελληνικές πόλεις με εξήντα τρία καταστήματα σε Ελλάδα και Κύπρο με την μέθοδο Franchising που εφάρμοσε για πρώτη φορά στο χώρο της αφίσας- κάρτας- κορνίζας.

Στην έδρα της εταιρείας όπου υπάρχουν τα κεντρικά γραφεία διατηρούνται και οι αποθήκες 1.300 τ.μ. Η εταιρεία Afisorama απασχολεί μόνιμο προσωπικό 60 ατόμων και ομάδα ειδικών επιστημόνων που όλοι μαζί συμβάλλουν για την εξάπλωση του Afisorama.

Κυρίαρχο μέλημα της πολιτικής της από την πρώτη στιγμή της ίδρυσης της εταιρείας Afisorama είναι η έντονη επιμονή στο θέμα της ποιότητας και αισθητικής υπεροχής των ειδών που εμπορεύονται. Γι' αυτό και είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες- Franchisees. Ασκούνε σε κάθε στιγμή της συνεργασίας τους με τους προμηθευτές αυστηρό έλεγχο των προδιαγραφών των προϊόντων που τους προμηθεύουν κα προσπαθούν να ανιχνεύσουνε νέες πηγές προμηθειών με καλύτερη ποιοτική απόδοση, ενώ δεν διστάζουν να αναστείλουν ακόμα και μακροχρόνια συνεργασία όταν κάποιος προμηθευτής ή συνεργάτης Franchisee δεν ανταποκρίνεται πλέον στις απαιτήσεις τους με άριστη συνεργασία. Η εταιρεία είναι αποφασισμένη να χτίσει στη συνείδηση του καταναλωτή το όνομα Afisorama σαν το εθνικό κατάστημα που καλύπτει απόλυτα κάθε ανάγκη για το σπίτι και τον επαγγελματικό χώρο. Η δέσμευση για υψηλής ποιότητας προϊόντα και προσφερόμενες υπηρεσίες θεωρείται προϋπόθεση για την συνεχή εξέλιξη της εταιρείας και των συνεργατών της και την επίτευξη των φιλόδοξων στόχων της.

Υπεύθυνος για τη λήψη των αποφάσεων που αφορούν την οργάνωση, τη λειτουργία για την ανάπτυξη της εταιρείας είναι ο ιδρυτής και ιδιοκτήτης της. Υποστηρίζεται από συμβούλους για θέματα οργάνωσης επιχειρήσεων, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών marketing- διαφήμιση. Η λειτουργία της εταιρείας προϋποθέτει ένα ευρύ και πυκνό δίκτυο εργασιακών σχέσεων ικανό να καλύψει τους τομείς που εκτείνεται το αντικείμενο των δραστηριοτήτων της. Η ανάπτυξη, η πορεία και η λειτουργία της στηρίζονται σε συνεργάτες- Franchisees σε όλη την , των προϊόντων της πάντα με την καθοδήγηση και την εποπτεία της. Συνεργάζεται η εταιρεία με τράπεζες πληροφοριών και δεδομένων καθώς και με εταιρείες ερευνών αγοράς ώστε τόσο η ίδια η εταιρεία όσο και οι κατά τόπους συνεργάτες- Franchisees να είναι διαρκώς ενημερωμένοι για τις εξελίξεις καθώς και για τις δυνατότητες που προσφέρονται στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Το Afisorama έχει το δικαίωμα αποκλειστικής εμπορίας ειδικών μεγάλων εργοστασίων του εξωτερικού που εισάγει με το σύστημα της κατά κωδικό παραγγελίας. Το γεγονός αυτό προσδίδει στην επιχειρηματική του δραστηριότητα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα αφού διαθέτει μια τεράστια ποικιλία από 6.000 κωδικούς έργων. Έμπειρα στελέχη επισκέπτονται τις διεθνείς εκθέσεις



και παρακολουθούν τις νέες τάσεις και παρακολουθούν τις νέες τάσεις που διαμορφώνονται στην Ελληνική και Διεθνή αγορά. Διαθέτει αποκλειστικότητα του Brand Name Afisorama, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε χώρες της Ευρώπης, του χώρου των Βαλκανίων και την Κύπρο. Καμία άλλη εταιρεία δεν δικαιούται να εμπορευθεί τα είδη με την επωνυμία Afisorama στον εμπορικά, ζωτικό του χώρο.

Η αγορά των ειδών που εμπορεύεται το Afisorama παρουσιάζει στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς συνεχή αυξητική τάση. Η τάση αυτή προβλέπεται ότι θα διαρκέσει πολλά χρόνια δεδομένου, ότι η εξειδικευμένη εμπορία των ειδών αυτών βρίσκεται σε νηπιακή ηλικία και δεν έχει αναπτυχθεί ακόμα ούτε σε προηγμένες ευρωπαϊκές αγορές. Ταυτόχρονα η γκάμα των εμπορευόμενων ειδών θα εμπλουτίζεται συνεχώς με νέα συμπληρωματικά προϊόντα εσωτερικής διακόσμησης, προσφέροντας έτσι στον καταναλωτή πρόσθετες εναλλακτικές επιλογές για την κάλυψη των αγοραστικών και αισθητικών αναγκών του. Κατ' αυτόν τον τρόπο π κύκλος ζωής της επιχείρησης Afisorama καθώς και τον όγκο της εμπορικής δραστηριότητας της.

Οι πωλήσεις της εταιρείας ακολούθησαν από την πρώτη στιγμή της ίδρυσης της ανοδική πορεία. Χρόνο με το χρόνο οι ετήσιες πωλήσεις παρουσιάζουν θεαματική άνοδο, ενώ οι προβλέψεις για την επόμενη πενταετία είναι εξαιρετικά ευοίωνες.

Πλαίσιο συνεργασίας Franchising

Ως βασικός τρόπος διάθεσης των προϊόντων τους έχουν υιοθετήσει το σύστημα Franchising ή το σύστημα δικαιόχρησης όπως είναι η ελληνική ονομασία

του. Με το σύστημα αυτό παραχωρείται το δικαίωμα της εμπορικής χρήσης του σήματος Afisorama σε επιλεκτικούς επιχειρηματίες τους δικαιοδόχους. Οι όροι της συνεργασίας κατοχυρώνονται με συμβόλαιο και περιλαμβάνουν δικαιώματα και υποχρεώσεις και για τα δύο μέρη. Ανάμεσα στις υποχρεώσεις της εταιρείας Afisorama κυρίαρχη θέση κατέχει εκείνη της παρακολούθησης και υποστήριξης του management του νέου καταστήματος, ιδίως κατά τους πρώτους μήνες της λειτουργίας του με ειδικούς υπαλλήλους παρακολούθησης που σχετίζεται και σε όλη την διάρκεια της συνεργασίας. Η εταιρεία παρεμβαίνει υποβοηθητικά, όταν κάτι τέτοιο της ζητηθεί ή κριθεί αναγκαίο όταν διαπιστωθεί ότι οι ενέργειες ή παραλήψεις προβάλλουν ή μειώνουν το κύρος και την αξιοπιστία της δικαιοπάροχου εταιρείας Afisorama συνολικά ή ειδικά.

Η επιλογή των δικαιοδόχων γίνεται με αυστηρά κριτήρια έτσι ώστε οι δικαιοδόχοι να είναι αντίστοιχα ισάξιοι στην εικόνα της εταιρείας. Το κόστος για να γίνει κάποιος δικαιοδόχος στην αλυσίδα δεν προσδιορίζεται επακριβώς. Συνολικά απαιτείται ένα άλφα ποσό για να ανοιχθεί το μαγαζί και να αγοραστούν και εμπορεύματα. Αυτό το ποσό επηρεάζεται πολύ από διάφορους παράγοντες όπως από το ίδιο το μαγαζί, περιοχή που βρίσκεται, το μέγεθος του αρχίζει από 59.000€ Καθώς επίσης αφού ο δικαιοδόχος γίνει μέλος στην αλυσίδα θα πρέπει να καταβάλλει ένα ποσό σημαντικό προς την δικαιοδόχο εταιρεία ως αντάλλαγμα αυτών που της προσφέρει και αυτό είναι το 7% επί των αγορών.

Η βασική υποχρέωση του δικαιοδόχου είναι να αγοράζει τα είδη που εμπορεύεται από την εταιρεία Afisorama. Τα εμπορεύματα της εταιρείας έρχονται από το εξωτερικό στις αποθήκες της Πάτρας με κοντέινερς και διοχετεύονται με ιδιότητα οχήματα στα καταστήματα για την εξυπηρέτηση των παραγγελιών τους.

Η πιστωτική και τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας, είναι κατά βάση σταθερή. Αναπροσαρμόζεται δε στην αρχή κάθε χρόνου με γνώμονα τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και πάντα μετά από έγκαιρη ενημέρωση του δικαιοδόχου- Franchisee. Οι νέοι δικαιοδόχοι- Franchisees απολαμβάνουν πολύ μεγαλύτερο χρόνο πίστωσης από ότι οι παλαιότεροι σε μια προσπάθεια υποστήριξης του ξεκινήματος της επιχειρηματικής τους πρωτοβουλίας. Η πολιτική αυτή είναι προσαρμοσμένη στην διατήρηση της υγιούς χρηματοοικονομικής κατάστασης και της άνετης ρευστότητας της εταιρείας, ώστε να είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή να ακολουθεί την επιχειρηματική της γραμμή αλλά και να αναλαμβάνει αναγκαίες

έκτακτες πρωτοβουλίες στρατηγικής ή τακτικής σημασίας. Η εταιρεία πραγματοποιεί έντονη διαφημιστική προβολή σε πανελλαδικό επίπεδο πράγμα που ευνοεί εξαιρετικά τους δικαιούχους- Franchisees στην περιοχή τους. Τα ποσοστά κέρδους των κατά τόπους συνεργατών είναι ιδιαίτερα ψηλά. Ξεκινούν από 100% και φτάνουν μέχρι το 350%. Οι συνεργάτες Franchising επιτυγχάνουν απόσβεση της επένδυσής τους σε διάστημα μικρότερο του έτους.

Η διαφημιστική πολιτική της εταιρείας είναι έντονη και κατευθύνεται στο να διατηρήσει την κυριαρχία της στην ελληνική αγορά. Περιλαμβάνει διάφορες μορφές προβολής, τα εθνικά και τοπικά, κρατικά και ιδιωτικά, τηλεοπτικά και ραδιοφωνικά δίκτυα όπως επίσης και στα υπόλοιπα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Την χάραξη και την υλοποίηση της διαφημιστικής στρατηγικής της εταιρείας έχει αναλάβει μεγάλη διαφημιστική εταιρεία.

Το Afisorama θεωρεί κορυφαία επιλογή την συνεχή και σωστή προσφορά υψηλών απαιτήσεων και υπηρεσιών marketing στους συνεργάτες του δεδομένου ότι μόνο έτσι θα μπορέσει να διατηρήσει το όνομά του και να εκπληρώσει τους μακροχρόνιους φιλόδοξους στόχους του.

Οι μεσοπρόθεσμοι **στόχοι marketing** είναι:

1. Αύξηση των καταστημάτων Afisorama.
2. Αύξηση της γνώσης- awareness του ονόματος Afisorama πανελλαδικά, μέσα από έντονη διαφημιστική προβολή.
3. Διεύρυνση της αγοράς από την είσοδο των χωρών της βαλκανικής και της ανατολικής Ευρώπης στις οποίες τα καταστήματα Afisorama προκάλεσαν ήδη το ενδιαφέρον.

Η αναπτυξιακή πορεία της εταιρείας είναι θεαματικότερη όχι μόνο όσο αφορά τον αριθμό των νέων πελατών και των δικαιούχων, αλλά και των χονδρικών και λιανικών πωλήσεων. Έτσι το όραμα της εξάπλωσης στην Ελληνική επικράτεια υλοποιείται χρόνο με τον χρόνο. Η επέκταση του δικτύου της εκτός από την οικονομική συνιστώσα έχει την γεωγραφική που αφορά την πλήρη κάλυψη της ελληνικής επικράτειας με την ισχυρή παρουσία της εταιρείας Afisorama.

Η εταιρεία Afisorama είναι μια από τις ισχυρότερες εταιρείες Franchisor. Έχει κάνει μια επιτυχημένη μέχρι στιγμής πορεία στο χώρο της αγοράς και αυτό το έχει πετύχει μέσω της εφαρμογής του συστήματος Franchising. Και αυτό αποδεικνύει το

πόσο «ικανοποιημένη» είναι σαν εταιρεία από τα αποτελέσματα του Franchising. Αφού άλλωστε συντελεί να αυξάνει τα καταστήματά της με την μέθοδο αυτή. Συνεπώς τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του Franchising για την εταιρεία Afisorama είναι ότι αυξάνει γρήγορα τα καταστήματά της, γίνεται πιο γνωστή ως όνομα στο καταναλωτικό κοινό και συνεπώς με την αύξηση των καταστημάτων έχει και συνολική αύξηση των καταστημάτων έχει και συνολική αύξηση του τζίρου της. Κάθε τι βέβαια εκτός από την θετική πλευρά που έχει και αρνητική. Δηλαδή κάποια προβλήματα μπορεί να προκύψουν στις συνεργασίες της με τους συνεργάτες που ίσως να μην υπάρχουν ένα η κύρια μητρική εταιρεία ήταν ο κύριος αποκλειστικός ιδιοκτήτης όλων των καταστημάτων και δεν εφαρμόζε Franchising.

GOODY' S



Ολοένα και περισσότερες εταιρείες γρήγορου φαγητού χρησιμοποιούν τη μέθοδο Franchising στην ελληνική αγορά, προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που τους παρέχει και να οδηγηθούν στην επιτυχία. Η εταιρεία Goody' s χρησιμοποιεί το θεσμό του Franchising με μεγάλη επιτυχία. Άλλωστε η εταιρεία αυτή είναι η πρώτη ελληνική επιχείρηση που εφάρμοσε το σύστημα αυτό. Το πρώτο εστιατόριο Goody's ιδρύθηκε στην Θεσσαλονίκη το 1975, ενώ η εταιρεία με την σημερινή της μορφή υφίσταται από το 1977.

Πρόκειται ουσιαστικά για έναν όμιλο εταιρειών, τον όμιλο Goody's, ο οποίος περιλαμβάνει εκτός από την εταιρεία Goody's και τέσσερις ακόμη εταιρείες. Οι εταιρείες αυτές είναι: η Hellenic Catering, Expo A.E., Intertaste Catering ABEE και

Φλόκα Α.Ε., των οποίων η εταιρεία Goody's ελέγχει άμεσα ή έμμεσα την καταστατική πλειοψηφία άνω του 67%. Οι θυγατρικές εταιρείες διατηρούν ανεξάρτητη εταιρική οντότητα για λόγους κυρίως οργανωτικούς και διοικητικούς, ενώ ουσιαστικά αποτελούν μέρος του ομίλου. Ο όμιλος Goody's δημιουργήθηκε βαθμιαία, με την συμμετοχή βασικών μετοχών της εταιρείας Goody's σε άλλες συμπληρωματικές επιχειρήσεις. Από το 1990 και μετά οι πέντε εταιρείες ελέγχονται από τους μετόχους της Goody's Α.Ε. Η κατάρτιση των ενοποιημένων οικονομικών καταστάσεων γίνεται μόνο από το 1992 και μετά όταν ολοκληρώθηκε η ενοποίηση του ομίλου.

Η εταιρεία Goody's μαζί με τις υπόλοιπες εταιρείες του ομίλου αποτελούν το μεγαλύτερο ελληνικό συγκρότημα στον τομέα της εστίασης και είναι ένα από τα μεγαλύτερα και πιο εύρωστα στην Ευρώπη. Η Goody's ουσιαστικά διαμόρφωσε την αγορά εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης στην Ελλάδα, μια αγορά στην οποία κυριαρχεί σήμερα διαθέτοντας το μεγαλύτερο δίκτυο και σήμερα απαριθμεί 225 επιτυχημένα εστιατόρια.

Ο όμιλος Goody's απασχολείται με την παραγωγή και την διάθεση προϊόντων εστίασης μέσα από την λειτουργία των εστιατορίων Goody's των καταστημάτων Flacafe και Φλόκα καθώς και μέσα από την παροχή υπηρεσιών μαζικής εστίασης (catering).

Οι βασικές υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία είτε απευθείας είτε μέσω των υπολοίπων εταιρειών του ομίλου που ελέγχει είναι οι ακόλουθες:

- Παρέχει το Franchising για τα εστιατόρια Goody's την μεγαλύτερη αλυσίδα εστιατορίων στην Ελλάδα και μια από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη.
- Τροφοδοτεί κατά αποκλειστικότητα το εστιατόριο Goody's με τα κύρια προϊόντα του καταλόγου τους, τα οποία παράγει ή προμηθεύεται για λογαριασμό τους από τρίτους.
- Παρέχει το Franchising για τη λειτουργία των Flacafe.
- Παράγει έτοιμα φαγητά μαζικής εστίασης, αναλαμβάνοντας την οργάνωση, λειτουργία και τροφοδοσία καντίνων, κυλικείων αλλά και την οργάνωση δεξιώσεων. Οι δραστηριότητες των υπολοίπων εταιρειών του ομίλου είναι οι εξής:

Hellenic Catering A.E.

Παράγει φαγητά (μπιφτέκια, σαλάτες, κατεψυγμένα, έτοιμα φαγητά) και εισάγει κατεψυγμένα τρόφιμα. Η εταιρεία αυτή έχει στρατηγική σημασία για τον όμιλο. Εξασφαλίζει την τροφοδοσία των εστιατορίων Goody' s. Ταυτόχρονα διασφαλίζει τον έλεγχο της ποιότητας και επιτρέπει την προσφορά προϊόντων με ειδική σύνθεση και ξεχωριστή γεύση και χαρακτηρίζει κατ' αποκλειστικότητα τα εστιατόρια Goody's.



Τέλος, το ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής σε συνδυασμό με την προσεκτική πολιτική τιμολόγησης της Hellenic Catering εξασφαλίζει στους δικαιούχους των Goody' s ικανοποιητικά κέρδη διευκολύνοντας έτσι τη γρήγορη εξάπλωση του δικτύου. Σε σχέση με τον υψηλό κύκλο εργασιών της εταιρείας απασχολεί ολιγάριθμο προσωπικό αφού η διαδικασία παραγωγής είναι σε πολύ μεγάλο βαθμό αυτοματοποιημένη.

Expro A.E.

Η εταιρεία αυτή ασχολείται με την διανομή των προϊόντων του ομίλου. Διανέμει κατ' αποκλειστικότητα τα προϊόντα της Hellenic Catering στην Αθήνα και την Ν. Ελλάδα.

Intertaste Catering ABEE

Δραστηριοποιείται στο Catering. Τροφοδοτεί τόσο τους μόνιμους πελάτες, όσο και έκτακτες εκδηλώσεις. Παράλληλα παράγει σάντουιτς, τoστ, σνακς, κ.λπ. για κυλικεία των οποίων αναλαμβάνει και την οργάνωση και λειτουργία.

Φλόκα A.E.

Η γνωστή ιστορική επιχείρηση που μετά από αρχικά επιτυχημένη πορεία, έφθασε σε οικονομικό αδιέξοδο. Από το 1990 που ελέγχεται από τον όμιλο Goody' s εξυγιάνθηκε και αναδιοργανώθηκε ριζικά. Παράγει προϊόντα ζαχαροπλαστικής και παρέχει υπηρεσίες Catering για δεξιώσεις.



Η Goody' s είναι η μητρική εταιρεία, η οποία ελέγχει τις υπόλοιπες εταιρείες του ομίλου. Ταυτόχρονα είναι και η σημαντικότερη από στρατηγικής άποψης εταιρεία του ομίλου. Είναι κάτοχος του εμπορικού σήματος Goody' s και έχει την αποκλειστική ευθύνη για την οργάνωση, την λειτουργία και ανάπτυξη του δικτύου εστιατορίων Goody's. Τα εστιατόρια Goody's λειτουργούν με το σύστημα Franchising που η Goody's εισήγαγε, ανέπτυξε και καθιέρωσε για πρώτη φορά στον κλάδο διατροφής στην Ελλάδα. Κάθε εστιατόριο του δικτύου είναι αυτόνομη εταιρεία. Η εταιρεία επιλέγει τα σημεία και εκχωρεί στους αδειούχους-καταστηματάρχες το δικαίωμα χρησιμοποίησης του εμπορικού σήματος «Goody's». Παράλληλα εξασφαλίζει την τροφοδοσία των εστιατορίων με τα προϊόντα που παράγουν και διανέμουν οι άλλες εταιρείες του ομίλου κυρίως η Hellenic Catering και η Expro A.E. Τα μενού των εστιατορίων είναι ενιαίο για όλα τα καταστήματα και καθορίζεται από την εταιρεία Goody's. Η εταιρεία παρέχει ακόμα τεχνογνωσία, εκπαίδευση προσωπικού, συστήματα ποιοτικού ελέγχου. Αναπτύσσει νέα προϊόντα και φροντίζει για την βελτίωση των διαδικασιών αλλά και την αναβάθμιση της εμφάνισης και λειτουργικότητας των καταστημάτων. Επιπλέον έχει την ευθύνη μελέτης και εκτέλεσης προγραμμάτων διαφήμισης και προβολής.

Το ότι βρίσκεται ο όμιλος Goody's σε ένα πολύ καλό επίπεδο όχι μόνο για τα ελληνικά αλλά και για τα ευρωπαϊκά δεδομένα δεν είναι τυχαίο. Στην αρχή και πριν από 31 χρόνια, το 1975 άρχισε να λειτουργεί το πρώτο ιδιόκτητο κατάστημα όταν η εταιρεία Goody's άρχισε να παρέχει άδεια δικαιόχρησης σε λίγους δικαιοδόχους. Η

εφαρμογή του συστήματος Franchising τότε ήταν πολύ δύσκολη και για τους εξής λόγους:

1. Η εταιρεία δεν είχε πλήρως αναπτυγμένο και τυποποιημένο το πακέτο δικαιόχρησης (συμβόλαια, εκπαιδευτικό πρόγραμμα κ.λπ.)
2. Οι δικαιοδόχοι δεν είχαν καμία απολύτως γνώση του τι είναι Franchising. Αποτέλεσμα ήταν να μην τηρούν ενιαίο τρόπο λειτουργίας των καταστημάτων και να μην αναπτύσσουν δημιουργική πρωτοβουλία, μέσα στα πλαίσια της αλυσίδας επειδή τα περίμεναν όλα από τον δικαιοπάροχο. Αργότερα και με την ίδρυση διαφόρων νέων καταστημάτων Goody's το σύστημα Franchising άρχισε να λειτουργεί όλο και σε σωστότερη βάση με συνέπεια να φαίνονται ξεκάθαρα τα αποτελέσματά του. Η βελτίωση αυτή οφειλόταν κυρίως στην σωστή προσέγγιση που έδειξαν οι ιδρυτές της Goody's ως προς την ανάπτυξη της επιχείρησης. Παραγωγικές επενδύσεις και επανεπενδύσεις με στόχο το λογικό κέρδος στην διάρκεια μέσα από ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών ήταν κάτι που βοήθησε σημαντικά. Σήμερα η Goody's δέχεται πάρα πολλές προτάσεις για συνεργασία-δικαιόχρηση από τις οποίες μόνο ένα ελάχιστο ποσοστό μένει σε τελική συμφωνία.

Οι σημαντικότερες οργανωμένες αλυσίδες που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα εκτός από την Goody's είναι:

- Mc Donalds (αμερικάνικη)
- Whedy's (αμερικάνικη)
- Hambo (ελληνική)

Το κοινό στο οποίο απευθύνονται τα εστιατόρια του δικτύου είναι τόσο οι νέοι όσο και οι μεγαλύτερες ηλικίες. Στόχος του δικτύου είναι η παροχή ποιοτικών, υγιεινών προϊόντων με γρήγορη εξυπηρέτηση, σε ένα καθαρό και ευχάριστο περιβάλλον. Η φιλοσοφία που διέπει τα εστιατόρια Goody's και τα διαφοροποιεί από άλλες αλυσίδες είναι η έμφαση στην ποιότητα φαγητού και υπηρεσιών. Η διαφημιστική υποστήριξη του σήματος Goody's είναι τόσο μεγάλη από την τηλεόραση όσο και από άλλα μέσα.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην ανάπτυξη δεσμών επικοινωνίας συνεργασίας και φιλίας με όλους τους ανθρώπους του ομίλου. Στο πλαίσιο αυτό ο όμιλος πραγματοποιεί συνέδρια για τους δικαιοδόχους

εκδηλώσεις και σεμινάρια για το προσωπικό. Αφού ένας από τους βασικούς στόχους του ομίλου είναι και η συνεχής βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τώρα όσο αφορά το Franchising που παρέχει η Goody's στους δικαιούχους-αδειούχους έχει ως εξής:

Η μητέρα- εταιρεία Goody's A.E. Franchisor με βάση την συμφωνία Franchising που την συνδέει με καθένα από τους δικαιούχους Franchisee αλλά και με βάση την καλύτερη από κάθε πλευρά επιλογή, έναρξης και λειτουργίας των καταστημάτων, προσφέρει ορισμένες συγκεκριμένες υπηρεσίες προς αυτό. Οι υπηρεσίες αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τον χρόνο παροχής τους.

1. Προς υπογραφή σύμβασης.
2. Από υπογραφή σύμβασης έως έναρξης λειτουργίας.
3. Μετά από έναρξη λειτουργίας.

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται κατά τη διάρκεια όμως της λειτουργίας των καταστημάτων είναι:

1. Ιδιαίτερη παρακολούθηση κατά τους 2-6 πρώτους μήνες λειτουργίας.
2. Συνεχής επιθεώρηση έλεγχος καλής λειτουργίας, επαφής, λήψης μηνυμάτων.
3. Ενημέρωση σε θέματα λογιστικά, φορολογικά, αγορανομικά- υγειονομικά, εργατικής νομοθεσίας που ανακύπτουν.
4. Εκπαίδευση, επιμόρφωση προσωπικού.
5. Ο εκάστοτε καθορισμός του δελτίου τιμών για όλη την αλυσίδα.
6. Οι μαζικές προμήθειες πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας με εξασφάλιση χαμηλών τιμών αγοράς και ο έλεγχος των προμηθευτών πρώτων υλών και συσκευασίας για την σωστή ποιότητα και εξυπηρέτηση προς τα καταστήματα.
7. Βελτίωση των προϊόντων καταλόγου ή και αναπροσαρμογή του.
8. Εκπόνηση ετήσιων δημοσίων σχέσεων, προβολής και προώθησης προϊόντων διαφήμισης της αλυσίδας.
9. Σχεδιασμός για ανακαινίσεις ή συντηρήσεις εγκαταστάσεων και εξοπλισμών.
10. Νομική και οικονομική συμβουλή σε ειδικά θέματα που αντιμετωπίζουν τα καταστήματα.
11. Οικονομικός έλεγχος καταστήματος με ικανή την επαλήθευση των στοιχείων για τον προσδιορισμό της αμοιβής της εταιρείας και την ενημέρωση των εταίρων του καταστήματος σε περίπτωση αδικαιολόγητης απόκλισης.

Και εδώ πρέπει να τονισθεί ότι η εταιρεία παρέχει κυρίως τεχνογνωσία (Know- Kow) και όχι την εκτέλεση και δεύτερον ότι οι δαπάνες εκτέλεσης βαρύνουν τον αδειούχο. Στην Πάτρα υπάρχουν συνολικά 3 εστιατόρια Goody's. Το ένα μαγαζί βρίσκεται στην Πλατεία Όλγας και λειτουργεί από το 1993, το δεύτερο είναι στη Ψηλά Αλώνια ενώ το τρίτο στο Βέσο Μάρε. Τα εστιατόρια της Πλατείας Όλγας και του Ρίου ανήκουν σε έναν δικαιούχο ο οποίος έχει μεν ποσοστό συμμετοχής στα μαγαζιά αλλά το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής ανήκει στην καθ' αυτή μητρική εταιρεία Goody's. Ενώ το μαγαζί που βρίσκεται στα Ψηλά Αλώνια ανήκει αποκλειστικά σε έναν άλλο ιδιώτη ανεξάρτητο από τον δικαιούχο των Goody's της Πλατείας Όλγας και του Βέσο Μάρε. Ο δικαιούχος των Goody's στα Ψηλά Αλώνια είναι καθαρά ανεξάρτητος δηλαδή να μεν λειτουργεί με βάση την στρατηγική της μητρικής εταιρείας αλλά μπορεί να πάρει και ο ίδιος κάποιες δικές του αποφάσεις που θεωρεί ότι πρέπει να ληφθούν για το καλό της επιχείρησής τους. Το ποσό που απαιτείται για να ανοιχτεί ένα μαγαζί της αλυσίδας Goody's δεν μπορεί να προσδιορισθεί ακριβώς. Εξαρτάται από πολλούς παράγοντες από την περιοχή, από το μέγεθος του καταστήματος, από τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που υπάρχουν. Ίσως το ελάχιστο ποσό που μπορεί να ξεκινήσει κανείς είναι το λιγότερο 147.000€ ή 176.000€ και μπορεί να φτάσει έως τα 294.000€ με 440.000€ περίπου, όπου περιλαμβάνονται οι πάγιες εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός εξοπλισμός και η διαμόρφωση του χώρου κατά τα πρότυπα της αλυσίδας. Ως ελάχιστη προδιαγραφή χώρου του εστιατορίου τίθεται ένα μέγεθος 300 με 400 τ.μ. εκ των οποίων τα μισά πρέπει να βρίσκονται σε ενιαίο ισόγειο χώρο. Τα royalties αντιστοιχούν σε ποσοστό 6,5% επί των πωλήσεων του εστιατορίου μηνιαίως, ποσό που δαπανάται στις δραστηριότητες marketing της αλυσίδας και το οποίο διαχειρίζεται η εταιρεία σε συνεργασία με εκπροσώπους των εστιατορίων και διαφημιστικές εταιρείες. Οι συμβάσεις που υπογράφονται είναι δεκαετούς διάρκειας.

Τώρα όσο αφορά τον δικαιούχο των εστιατορίων της Πλατείας Όλγας και του Βέσο Μάρε από ενημέρωσή μας από την λογίστρια κ. Βαραβάλη Ελένη των εστιατορίων, μας δήλωσε ότι είναι ικανοποιημένοι από την πορεία των καταστημάτων και από την λειτουργία τους. Και ότι σε γενικές γραμμές τους ικανοποιεί και τους βοηθάει η στήριξη της εταιρείας που έχουν. Το μόνο μειονέκτημα που βλέπουν από την εφαρμογή της μεθόδου Franchising είναι οι δεσμεύσεις και οι περιορισμοί που έχουν από μια σύμβαση Franchising. Από την άλλη πλευρά πάλι η μητρική εταιρεία

θα είναι ευχαριστημένη από την συνεργασία τους με τους αντίστοιχους δικαιοδόχους για να την συνεχίζει.

MC DONALD'S



Η επιτυχία των Mc Donald's βασίζεται στην φιλοσοφία της, που κινείται σε τέσσερις βασικούς στόχους: την ποιότητα, την εξυπηρέτηση, την καθαριότητα και την αξία των προϊόντων της (Q.S.C. & V).

Όταν ο Ρέι Κροκ, επιχειρηματίας από το Σικάγο, δεν μπορούσε να φανταστεί πόσο μεγάλη θα ήταν η επιτυχία των Mc Donald's. Η επιχείρηση έχει στην διάθεσή της σήμερα πάνω από 21.000 εστιατόρια σε περισσότερες από 101 χώρες.

Στην Ελλάδα το πρώτο εστιατόριο Mc Donald's άνοιξε το 1991 στην πλατεία Συντάγματος, στην Αθήνα. Η ανάπτυξη της εταιρείας στην ελληνική αγορά υπήρξε θεαματική. Πάνω από 12 εστιατόρια προστίθεται κάθε χρόνο στα ήδη υπάρχοντα, ενώ το πλάνο ανάπτυξης θα συνεχιστεί με τους ίδιους ρυθμούς.

Όσο αφορά την δικαιοχρησία για την συγκεκριμένη επιχείρηση σημαίνει συνεισφορά. Συνεισφορά των καλύτερων στοιχείων της κάθε πλευράς για τον σκοπό. Έτσι συνδυάζεται το ελεύθερο επιχειρηματικό πνεύμα του ιδιώτη με την τεχνογνωσία της παγκόσμιας επιτυχημένης εταιρείας που ήρθε στην Ελλάδα. Με αυτόν τον τρόπο το σύστημα λειτουργεί πλεονεκτικά και ποιοτικά και για τα δύο μέρη. Αυτό δεν σημαίνει ότι μηδενίζεται το ρίσκο των δυο μερών, αλλά ο δικαιοπάροχος την εγγύηση εκείνη που χρειάζονται οι δικαιοδόχοι που επιθυμούν να έχουν και να λειτουργούν τη δική τους επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο λειτουργούν ανεξάρτητα χωρίς ταυτόχρονα να είναι μόνοι. Βέβαια όπως όλοι οι ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης πρέπει να εργαστούν σκληρά για να πετύχουν. Έχουν όμως αυξημένη πιθανότητα επιτυχίας, αφού ο δικαιοπάροχος τους στηρίζει έχοντας συμφέρον μόνο από την επιτυχία τους.

Από την άλλη όσο αφορά την σχέση δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου, ορίζεται ως μακροχρόνια σχέση, τα συμβόλαια δηλαδή που υπογράφονται είναι εικοσαετή και στηρίζονται σε αξίες. Αυτές είναι η ακεραιότητα, η αφοσίωση, το ομαδικό πνεύμα και

η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση είναι στοιχείο που απαιτείται να έχει ο υποψήφιος δικαιούχος και σε αυτά στηρίζεται η επιτυχία του καταστήματος. Το δυνατότερο όμως στοιχείο που έχει και μπορεί να προσφέρει στους υποψήφιους δικαιούχους η Mc Donald's είναι το σύστημα της εκπαίδευσης. Πρόκειται για ένα σύστημα που διαρκεί αρκετούς μήνες, ξεκινώντας από ένα εστιατόριο και τελειώνοντας στο Hamburger University στο Σικάγο, όπου ο δικαιούχος έρχεται σε επαφή με τις πλέον σύγχρονες εξελίξεις και τάσεις στον χώρο των εστιατορίων ταχείας εξυπηρέτησης.

Γενικότερα θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι το σύστημα δικαιόχρησης αποδειχθεί ένας αποτελεσματικός τρόπος για ανάπτυξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το συγκεκριμένο σύστημα βοήθησε δραστικά την ανάπτυξη της εταιρείας, με αποτέλεσμα σήμερα να ανήκει σε δικαιούχους το 85% των εστιατορίων Mc Donald's στις Η.Π.Α., και πάνω από το 70% στον υπόλοιπο κόσμο σε ένα σύνολο 21.022 εστιατορίων σε 101 χώρες στον κόσμο στο τέλος του 1996. Θα πρέπει να τονιστεί ότι οι δικαιούχοι στον μεγαλύτερο βαθμό είναι αυτοί που έκτισαν την Mc Donald's που όλοι ξέρουμε σήμερα. Η ελληνική εταιρεία κινείται προς την ίδια κατεύθυνση. Στόχος της είναι η λειτουργία όλο και περισσότερων εστιατορίων από δικαιούχους, που φαίνεται να επιτυγχάνεται αφενός από το έντονο ενδιαφέρον που εκδηλώνεται και αφετέρου από το υψηλό επίπεδο των υποψηφίων. Οι σημερινές αποφάσεις στην επιλογή των συνεργατών της, θα καθορίσουν και την πορεία της εταιρείας για τα επόμενα είκοσι χρόνια.

Πέρα όμως από τον δικό της χώρο η Mc Donald's προσπαθεί να προάγει την ιδέα της δικαιόχρησης γενικότερα στην χώρα μας. Όντας ένα από τα ιδρυτικά μέλη του ελληνικού συνδέσμου δικαιόχρησης η επιχείρηση θέλει σχετικά νέου αυτού επιχειρηματικού θεσμού.

HAMBO

Η αλυσίδα εστιατορίων γρήγορου φαγητού Hambo ξεκίνησε το 1984 όταν ο Αλέξανδρος Παναγιωτόπουλος πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος του ομίλου δημιούργησε το πρώτο κατάστημα στην Καλλιθέα. Η επιχείρηση πηγαίνει πολύ καλά, και το 1987 έφτιαξε ένα μικρό catering και μια εταιρεία



Franchising. Μετά το 1993 οι έλληνες επιχειρηματίες άρχισαν να ενδιαφέρονται σοβαρά για τη δημιουργία εστιατορίων ταχείας εξυπηρέτησης με τη μέθοδο αυτή.

Σήμερα για να δημιουργηθεί σύμβαση με τα Hambro πρέπει ο υποψήφιος επενδυτής να διαθέτει δικό του χώρο ή να έχει νοικιάσει. Αφού έχει τον χώρο ή ενδιαφέρεται να τον νοικιάσει, η εταιρεία κρίνει την καταλληλότητά του. Η θέση του καταστήματος είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία. Ο χώρος θα πρέπει να είναι τουλάχιστον 100 τ.μ. Αφού συμφωνηθούν τα του χώρου, ο επενδυτής πληρώνει ένα μικρό εφάπαξ ποσό για την εκπαίδευση. Η οικονομική συμφωνία είναι ότι πληρώνει το 3% επί των πωλήσεων τα δύο πρώτα χρόνια και το 4% τα υπόλοιπα χρόνια. Από τις πωλήσεις αφαιρείται ο Φ.Π.Α και ο δημοτικός φόρος. Η διάρκεια της συμφωνίας είναι τουλάχιστον δέκα χρόνια και έξι μήνες πριν λήξει η συμφωνία μπορεί να ανανεωθεί.

DELIOLANIS CATERING

Δυναμικά στο χώρο του catering, εκτός από το χώρο του παγωτού όπου και υπάρχει επιτυχημένη πορεία, έκανε την είσοδο του η Deliolanis Catering. Η επιχείρηση αυτή αν και λειτουργεί από τον Δεκέμβριο του 1994 ο τζίρος της ανέρχεται στα 29.400€

Η επιχείρηση αυτή έχει δώσει μεγάλη έμφαση στην ποιότητα. Τα μενού αποτελούνται από εξαιρετικά υλικά, τα σερβίτσια είναι προσεγμένα (chistofle Rosenthal, πορσελάνες Ιωνίας) και η εξυπηρέτηση άψογη. Η υπευθυνότητα δε του ονόματος εγγυάται και στο χώρο αυτό τις υψηλές υπηρεσίες σε συνδυασμό με το λογιστικό κόστος.

Τα καταστήματα που λειτουργούν σήμερα είναι εννέα εκ των οποίων τα οκτώ στο λεκανοπέδιο Αττικής και το τελευταίο στην Καλαμάτα. Η ανάπτυξη πάντως της επιχείρησης γίνεται με γρήγορους ρυθμούς και σύντομα θα υπάρξουν και άλλα καταστήματα.

CORNER

Τα corner στη Θεσσαλονίκη στην περιοχή του κρατικού θεάτρου άνοιξε το πρώτο κατάστημα Corner. Ήταν μια καινοτομία γι' αυτήν την περιοχή και την αγορά της Θεσσαλονίκης. Σήμερα η επιχείρηση απαρτίζεται από 25 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, ενώ έχουν υποβληθεί πολλές αιτήσεις ενδιαφερομένων αδειούχων για νέα καταστήματα ακόμα και στο εξωτερικό.

3G VEGETERIAN RESTAURANTS

Η εταιρεία Δ. Ιωσηφίδης-Α. Ράπτης Ε.Π.Ε. 3G VEGETERIAN



RESTAURANTS ιδρύθηκε με σκοπό την οργάνωση αλυσίδας καταστημάτων γρήγορης εξυπηρέτησης με τη διαφοροποίηση χορτοφαγικού καταλόγου.

Μέσα στους σκοπούς της εταιρείας περιέχεται και η οργάνωση μονάδας catering, καθώς και η εμπορία ειδών διατροφής προς τα καταστήματα της αλυσίδας και τρίτους. Η εταιρεία σε

συνεργασία με την Progress Franchising Consulting σχεδίασε ένα ολοκληρωμένο κατάστημα γρήγορης εξυπηρέτησης, καθώς και όλη την τεχνογνωσία που απαιτείται για την οργάνωσή του.

Η εταιρεία μετά από έρευνα που έχει κάνει και σε συνεργασία με τους εξωτερικούς της συμβούλους αποφάσισε την ανάπτυξη μιας αλυσίδας χορτοφαγικών εστιατορίων.

Έχει εξασφαλίσει ένα πολύ όμορφο και λειτουργικό χώρο στη Λήτη Θεσσαλονίκης όπου θα στεγαστούν η διοίκηση της εταιρείας, η εκπαιδευτική κουζίνα και ένα μικρό δίκτυο διανομών προϊόντων προς τα καταστήματα. Οι προεργασίες στο χώρο τελείωσαν πρόσφατα και η εταιρεία δηλώνει έτοιμη για την επιλογή χώρου, όπου θα στεγάζονταν το πρώτο κατάστημα πιλότος της αλυσίδας.

Το Φεβρουάριο του 1998 άνοιξε το πρώτο κατάστημα της εταιρείας στο κέντρο της Θεσσαλονίκης. Σήμερα το κατάστημα έχει ένα ημερήσιο τζίρο στο 29.400€την ημέρα και το επισκέπτονται καθημερινά 800-900 άτομα.

Η εταιρεία έχει βάλει σε προτεραιότητα το άνοιγμα της στην αγορά Αθηνών.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να προστεθεί ότι απευθύνεται σε μια νέα αγορά και το ότι δεν υπάρχει ανάλογος ανταγωνισμός σίγουρα το μέλλον φαντάζει επιτυχημένο.

ΓΡΗΓΟΡΗΣ



Η Γεωργάτος ABEE ιδρύθηκε το 1972 και είναι γνωστή με το διακριτικό όνομα «Γρηγόρης». Η εταιρεία θεωρείται μια από τις δυναμικές ελληνικές επιχειρήσεις στον κλάδο του φαγητού. Η εταιρεία παράγει και προωθεί στην αγορά μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων

ζύμης, καθώς και διαφόρους τύπους αρτοσκευασμάτων και σάντουιτς.

Τα προϊόντα διατίθενται στον καταναλωτή μέσω δικτύου καταστημάτων Franchising με την εμπορική επωνυμία «Γρηγόρης Μικρογεύματα». Το δίκτυο σήμερα αποτελείται από 145 καταστήματα που βρίσκονται κυρίως στην Αττική. Τα 15 καταστήματα ανήκουν στην εταιρεία και τα υπόλοιπα σε Franchisees.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία έχει επιτύχει ένα μέσο ρυθμό ανάπτυξης του δικτύου της πάνω από 30% το χρόνο. Η ανάπτυξη συνεχίζεται με γοργούς ρυθμούς. Τα καταστήματα διακρίνονται για το μοντέρνο περιβάλλον και το σύγχρονο εξοπλισμό που διαθέτουν.

Τα κύρια σημεία που εξηγούν την επιτυχία των καταστημάτων «Γρηγόρης Μικρογεύματα» είναι το άριστο προϊόν και η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού.

Σύμφωνα με τον διευθύνοντα σύμβουλο, η αγορά των μικρογευμάτων καλείται να καλύψει την ανάγκη του ανθρώπου που ζει σε έντονους ρυθμούς, περνώντας πολλές ώρες μακριά από το σπίτι του και που ο περιορισμένος χρόνος του δεν του επιτρέπει να έχει ένα πλήρες γεύμα.

Όσον αφορά τα μελλοντικά σχέδια του «Γρηγόρη» κινούνται σε τρεις άξονες. Ο πρώτος άξονας αφορά τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και της εξυπηρέτησης.

Ο δεύτερος άξονας αφορά την επέκταση της αλυσίδας σε όλη την Αττική, αλλά και στις μεγάλες επαρχιακές πόλεις και νησιά.

Ο τρίτος και τελευταίος άξονας αφορά την επέκταση της αλυσίδας στο εξωτερικό. Έχουν ήδη πραγματοποιηθεί μελέτες για τα Βαλκάνια και σημαντικές ευρωπαϊκές πόλεις.

Άλλες επιχειρήσεις που λειτουργούν στο χώρο του φαγητού με Franchising είναι: Όσο αφορά τα εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης οι εξής: Wendy's, Pizza fun, Kentucky fried chicken, la pasteria, Mr. pizza, Domino's pizza, Circus pizza, Donut king, la frianderie, Deli kiosk, Sudway, θείος Βάνας, Lebel οργανωτική Α.Ε.

Στο χώρο των café, από τις επιχειρήσεις που ξεχωρίζουν και χρησιμοποιούν την δικαιόχρηση είναι:

COFFEE CONNECTION ABEE



Με εμπνευστή της τον κ. Γιάννο Β. Μπενόπουλο, πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο, Coffee Connection ασχολείται με την παραγωγή και εμπορία καφέ αι συναφών προϊόντων, έχοντας ταυτόχρονα δημιουργήσει μια επανάσταση στο χώρο του καφέ.

Με τη δική της μονάδα παραγωγής στην Αττική, όπου γίνεται η επεξεργασία του ωμού καφέ, η επιχείρηση, είναι μια αμιγώς ελληνική και απαριθμεί συνολικά 52 καταστήματα λιανικής πώλησης ανά στην Ελλάδα και την Κύπρο. Η ραγδαία ανάπτυξή της έχει επιτευχθεί τόσο μέσα από δικά της καταστήματα όσο και με τη μέθοδο της δικαιόχρησης. Η δυναμική είσοδος της Coffee Connection στην ελληνική αγορά θεμελιώθηκε με την επέκταση της στο χώρο των αρωματικών καφέδων φίλτρου.

Η προσπάθεια ολοκληρώθηκε στο σπουδαιότερο της στάδιο, δηλαδή στον τρόπο και στο χώρο που η εταιρεία διέθεσε τον καφέ στον τελικό καταναλωτή. Έτσι γεννήθηκαν τα καταστήματα της Coffee Connection στα οποία ο καταναλωτής μπορεί να εκφράσει όλες τις γευστικές του επιθυμίες, να πειραματισθεί, να μάθει και τελικά να βρει αυτό που ψάχνει: ποιότητα και ποικιλία.

Άλλες επιχειρήσεις του ίδιου χώρου είναι: Brazilian café, Mango café, Bgel café, Bresler's café. Στο χώρο του παγωτού ξεχωρίζουν: Café Hagen dazs, I can't believe it's yoghurt, bresler's ice cream, igloo, παγωτά Δωδώνης ABEE.

ΒΑΡΔΑΣ ΑΒΕΕ

Τη δημιουργία πέντε καταστημάτων με τη μέθοδο Franchising έχει επιτύχει η εμπορική εταιρεία ετοιμών ενδυμάτων «Βάρδας» τα οποία μέχρι στιγμής έχουν παρουσιάσει τον προβλεπόμενο από την εταιρεία κύκλο εργασιών.

Η επιτυχημένη αξιοποίηση του θεσμού μέχρι σήμερα αποτελεί κύρια αιτία για την παραπέρα επέκταση του δικτύου της εταιρεία με την ίδρυση 15-20 νέων καταστημάτων δικαιόχρησης στην Αθήνα, Πειραιά, Θεσσαλονίκη και στην υπόλοιπη Ελλάδα.

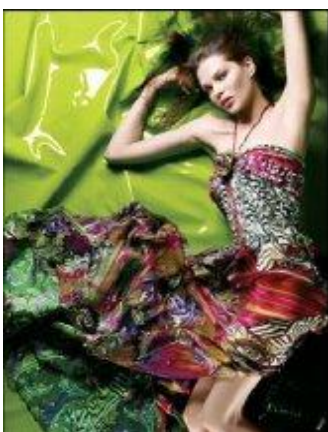
ARTISTI ITALIANI

ARTISTI ITALIANI

Η Artisti Italiani, η μεγαλύτερη εταιρεία ρούχων στο χώρο του επώνυμου ενδύματος, ανταποκρίνονται στις μακροχρόνιες και επίμονες πιέσεις φίλων της από κάθε γωνιά της Ελλάδας, μπήκε πρόσφατα στο χώρο του Franchising. Κάθε πόλη πλην της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης μπορεί πλέον να φιλοξενεί τις μοναδικές συλλογές της Artisti Italiani και να καλύπτει έτσι τις ανάγκες των καταναλωτών. Η μεγάλη εκδήλωση ενδιαφέροντος από όλες τις περιοχές της Ελλάδας για το δικαίωμα της δικαιόχρησης του ονόματος και των προϊόντων της επιχείρησης ήταν πράγματι εντυπωσιακή.



ANNA RISKΑ



Στο χώρο του Franchising εισέρχεται σύντομα και η αλυσίδα ενδυμάτων Anna Riska. Η διοίκηση της εταιρείας κατέληξε στην απόφαση αυτή, αφού διαπίστωσε ότι η μικρή δυναμικότητα των πόλεων της περιφέρειας- μικρή σε σχέση με το επίπεδο των επενδύσεων και των απαιτούμενων αποδόσεων της εταιρείας και όχι βέβαια με τα μεγέθη ενός τοπικού επενδυτή, οδηγούν στην λύση του Franchising.

Όμως η αλυσίδα στοχεύει να επεκταθεί και στο εξωτερικό, όλες όμως οι κινήσεις της επιχείρησης είναι μεθοδικές και γι' αυτό το λόγο καθυστερεί μια τέτοιου είδους επένδυση.

MAN & MANETTI



Τρία νέα καταστήματα στην περιοχή των Αθηνών και άλλα τόσα σε μεγάλες πόλεις της Ελλάδας προβλέπει να θέσει σε λειτουργία με τη μέθοδο του Franchising μέσα στο 1998 η FC & D FRANCHISE CONSULTING & DEVELOPMENT για λογαριασμό της MANETTI A.E.

Τα Man & Manetti, που παράγουν εδώ και 20 χρόνια αποκλειστικά και μόνο τα επώνυμα πουκάμισα Manetti, εμπορεύονται και άλλα συμπληρωματικά είδη ένδυσης στα καταστήματα τους, όπως γραβάτες, εσώρουχα και αξεσουάρ.

Για την παραγωγή των πουκαμίσων Manetti χρησιμοποιούνται αποκλειστικά υφάσματα των καλύτερων ευρωπαϊκών εργοστασίων, ενώ δίδεται ιδιαίτερη έμφαση σε όλες τις φάσεις παραγωγής ως τον τελικό ποιοτικό έλεγχο. Τα καταστήματα είναι συνολικά τέσσερα και βρίσκονται πέρα από την Αθήνα, ένα στην Λάρισα και ένα στην Λαμία.

Την πρόταση Franchise των Manetti, εκπόνησε η FC % D μετά από μακρόχρονη έρευνα του συγκεκριμένου κλάδου και του υπάρχοντος ανταγωνισμού, χαρακτηρίζει μια ιδιαίτερη ελκυστική συνταγή επιτυχίας, αφού προσφέρει στον υποψήφιο συνεργάτη Franchisee μια πληθώρα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, που καθιστούν την επένδυση στο όνομα Manetti όχι μόνο risk-free, αλλά και υψηλής κερδοφορίας, με απόσβεση της αρχικής επένδυσης σε ελάχιστο χρονικό διάστημα, υψηλή κερδοφορία και ταχεία ροή εμπορευμάτων μέσω διαδικασιών απόλυτου stock-control.

ΑΦΟΙ ΑΔΑΜΑΚΟΥ Α.Ε. (BLUMAN)

Τα καταστήματα «bluman» απευθύνονται στον άντρα, προσφέροντας μια σειρά προϊόντων απαραίτητων για την καθημερινή εμφάνιση. Τα δυο καταστήματα που λειτουργούν είναι το ένα στην Ν. Ιωνία και το Χαλάνδρι και τρία corners στον Λαμπρόπουλο της Αθήνας και του Πειραιά, λειτουργούν ως πιλοτικά και σκοπό έχουν την παρουσίαση ενός νέου concept.

Πρόκειται για μια ιδιαίτερη φιλοσοφία όσον αφορά το ύφος των καταστημάτων ανδρικών ειδών. Μια γκάμα προϊόντων που χαρακτηρίζονται υψηλής κυκλοφορίας, όπως τα πλεκτά, τα πουκάμισα, οι γραβάτες και τα αξεσουάρ, προϊόντα τα οποία αγοράζονται συχνά και εξίσου εύκολα προσφέρονται ως δώρο.

Άλλες επιχειρήσεις που ασχολούνται με την ένδυση των ενηλίκων είναι: Benetton, Kookai, Zara, Miss Raxevsky, Dur, Lacost, Stefanel, Camel, Sisley, Kino club, Roccoco, Marks & Spencer, Levis Strauss Hellas.

Με τον χώρο των αθλητικών ενδυμάτων ασχολείται και ξεχωρίζει η επιχείρηση Athlete's Foot, όπου και γνωρίζει ευρεία ανάπτυξη με τη βοήθεια της δικαιόχρησης.

Με την υπόδηση των ενηλίκων ξεχωρίζουν οι επιχειρήσεις JB Μπουρνάζος και Mocassino.

Στο χώρο της παιδικής ένδυσης και υπόδησης καθώς και σε ρούχα εγκυμοσύνης ξεχωρίζουν οι εξής επιχειρήσεις:

SAM 0-13



Υψηλούς ρυθμούς ετήσιας ανάπτυξης των καταστημάτων της με τη μέθοδο Franchising, εμφανίζει η εταιρεία παιδικών ενδυμάτων «Sam 0-13». Η εταιρεία διαθέτει 34 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, αλλά και 4 ήδη λειτουργούν στη Βουλγαρία.

Η επιχείρηση έχει δυο στόχους: ο πρώτος αφορά τη δυναμική επέκταση της αλυσίδας στην εγχώρια αγορά και ο δεύτερος στη γρήγορα επέκταση του δικτύου στις αγορές των Βαλκανίων, όχι μόνο στη Βουλγαρία, αλλά και στις άλλες βαλκανικές χώρες, με τις οποίες διατηρεί πελατειακές σχέσεις.

PRENAMAN



Εδώ και δεκαπέντε χρόνια τα καταστήματα Prenaman αναπτύσσουν το δίκτυο τους με τη μέθοδο της δικαιόχρησης στην Ελλάδα. Δεκαπέντε καταστήματα λειτουργούν και η αλυσίδα έχει στόχο να ανοίγει στο μέλλον τέσσερα νέα καταστήματα κάθε χρόνο.

Τα καταστήματα αυτά διαθέτουν ολόκληρη γκάμα με ρούχα για τη μέλλουσα μητέρα, παιδικά ρούχα για παιδιά από 0-8 ετών καθώς και διάφορα αξεσουάρ για το μωρό και τη μέλλουσα μητέρα.

Άλλες τέτοιου είδους επιχειρήσεις είναι: Λητώ, Alouette, Palatino, Prenatal.

Στο χώρο των αξεσουάρ ξεχωρίζουν δυο μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτές είναι οι εξής:

FOLLI-FOLLIE



Τα Folli-Follie είναι γαλλικά καταστήματα τα οποία μπήκαν στον ελλαδικό χώρο πριν από μια δεκαετία περίπου. Το αντικείμενο τους είναι τα αξεσουάρ που απευθύνονται ως επί το πλείστον σε γυναίκες και τα οποία είναι παραγωγή δική τους.

Γι' αυτό το λόγο άλλωστε φέρουν και το σήμα τους.

SOCK SHOP



Το Sock Shop είναι η μεγαλύτερη αλυσίδα εξυπηρέτησης εξειδικευμένων καταστημάτων σε καλσόν και κάλτσες στην Ευρώπη, αριθμώντας 150 καταστήματα και 4.000 κωδικούς ειδών προς πώληση σε κάθε κατάστημα και ανά πάσα στιγμή.

Τα καταστήματα αυτά δημιουργήθηκαν στην Αγγλία το 1986, από τα στελέχη της εταιρείας Sock Shop Holdings Limited. Δέκα χρόνια αργότερα, το group των εταιρειών Tulcan Group LTD, αγόρασε την εταιρεία και η αμέσως επόμενη ενέργεια ήταν η

εξάπλωση των καταστημάτων και στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Η εξάπλωση της επιχείρησης αυτής στην Ελλάδα γίνεται και θα συνεχίσει να γίνεται με τη μέθοδο της δικαιόχρησης, υπογράφοντας τα συμβόλαια δικαιόχρησης με τρίτους για την αποκλειστικότητα λειτουργίας σε μια ευρεία περιοχή, πάντα με το συγκεκριμένο σύστημα μηχανογράφησης, λογισμικού και αποθήκης του Sock Shop.

Στην Ελλάδα το πρώτο κατάστημα άνοιξε στο τέλος του 1995 και σήμερα υπάρχουν συνολικά εννέα καταστήματα σε διάφορες πόλεις. Ο μελλοντικός στόχος είναι ο αριθμός των καταστημάτων να ανέβει στα 40 σε ολόκληρη την Ελλάδα, ενώ και η επέκταση στα Βαλκάνια είναι κάτι που δεν αφήνει αδιάφορη την εταιρεία.

DIVANI & DIVANI

Η παρουσία της επιχείρησης αυτής στο χώρο της δικαιόχρησης είναι αναμφισβήτητα αναπτυσσόμενη και αυτό γιατί η συγκεκριμένη εταιρεία εξελίσσεται πάνω σε γερές βάσεις που ήδη έχει χτίσει. Πρόκειται για μια εταιρεία που στηρίζει την αναπτυξιακή πορεία στη διαρκή και ολοκληρωμένη υποστήριξη των συνεργατών της, βασισμένη σε μια φιλοσοφία υποστήριξης του δικτύου που την κάνει πράξη. Το Divani & Divani αποτελεί το πρώτο και μοναδικά εξειδικευμένο δίκτυο καταστημάτων στο χώρο του επίπλου στους καναπέδες και στα καθιστά από δέρμα και υφάσματα.

Τον Αύγουστο του 1996 ξεκίνησε και η δραστηριότητα στην Ελλάδα. Το δίκτυο απαριθμεί 12 καταστήματα στις μεγάλες πόλεις της Ελλάδας.



Στόχος της εταιρείας αποτελεί και η συνεχής προσφορά προϊόντων σχεδιασμού και αισθητικής, που να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες τάσεις που απαιτούν οι καταναλωτές.

SIT KYROS GROUP

Kyros Shop είναι η ονομασία της αλυσίδας καταστημάτων με είδη ένδυσης και διακόσμησης κατοικίας, γνωστή ως Sit In Shop, που δημιούργησε με το σύστημα της δικαιόχρησης ο όμιλος Sit Kyros Group.

Τα 18 πρώτα καταστήματα που λειτουργούν ήδη στον ελλαδικό χώρο δείχνουν το μέγεθος της επιχείρησης.

Τα Kyros Shop προσφέρουν στον καταναλωτή ολοκληρωμένες λύσεις για τη διακόσμηση και ένδυση κατοικίας σε ανταγωνιστικές τιμές καθώς και συμβουλές για ένα καλύτερο αισθητικό αποτέλεσμα. Είναι εξειδικευμένα καταστήματα που προσφέρουν στον καταναλωτή υφάσματα επίπλωσης, κουρτίνες, ταπετσαρίες τοίχου, λευκά είδη, χαλιά χειροποίητα και μηχανής, μοκέτες, παρκέ σε όλα τα χρώματα ξύλου, περσίδες και πολλά ακόμα.

COOK SHOP

Η ιδέα για τα καταστήματα Cook Shop ξεκίνησαν τον Μάρτιο του 1996, ένα κατάστημα αφιερωμένο στην κουζίνα και τα είδη της.

Μέσα σε λίγους μήνες τα καταστήματα που δημιουργήθηκαν έγιναν 25 η ιδέα είναι μέχρι το 2008 να έχουν διπλασιαστεί και μάλιστα σε περισσότερες πόλεις της Ελλάδας.

IKIA



Η ιστορία των Ικία, ξεκίνησε από το 1985, από το Δημήτρη Χατζηβασιλείου και Γιώργο Αρκούλη, με σκοπό την εισαγωγή και εμπορία ειδών σπιτιού. Οι δυο συνεργάτες ξεκινούν τα πρώτα τους βήματα στην λιανική, με τη δημιουργία καταστήματος στο Κολωνάκι, το οποίο αρχικά λειτούργησε ως εκθεσιακός χώρος.

Από το 1994 οργανώθηκε το δίκτυο με το σύστημα της δικαιοχρησης. Σήμερα, η αλυσίδα Ικία έχει επεκταθεί σε ολόκληρη την Ελλάδα και αριθμεί 13 καταστήματα. Με νέο σχήμα συμμετέχει η εισαγωγική εταιρεία «Δ. Βελλής & Υιός Α.Ε.».

Τα καταστήματα διαθέτουν για τους καταναλωτές τους σερβίτσια, μικροέπιπλα και αντικείμενα για το σαλόνι και την κουζίνα, είναι σύμφωνα με τη φιλοσοφία των ιδρυτών, για τη δημιουργία ενός ζεστού χώρου που αντικατοπτρίζει την ξεχωριστή προσωπικότητα του ατόμου που ζει σε αυτόν.

Στα είδη κουζίνας ξεχωρίζουν και τα εξής καταστήματα: Biente Cuisine, Sato, Εν Οίκω, Καψάλης (κέντρο ειδών υγιεινής), Neoset.

Αποκλειστικά με τα ηλεκτρικά είδη ασχολούνται οι επιχειρήσεις: Γερμανός, Ράδιο Κορασίδη, Κωτσόβολος.

Τέλος αποκλειστικά με τη διακόσμηση του εσωτερικού χώρου ειδικεύονται οι εξής επιχειρήσεις:

HALLMARK

Το 1910 ο Joyce C. Hall, ίδρυσε την Hallmark Cards Inc. με μοναδικό σκοπό τη δημιουργία πρωτότυπων ευχετήριων καρτών, ξεφεύγοντας από τον καθιερωμένο παραδοσιακό τόνο της εποχής. Η ιδέα του γνώρισε μεγάλη επιτυχία, ώστε μετά από μερικά χρόνια η Hallmark, άνοιξε το πρώτο κατάστημα πώλησης ευχετήριων καρτών και είδη δώρων στο Kansas City. Στην Ελλάδα η εταιρεία συνεργάζεται με τον κ. Αλέξανδρο Γεωργούντζο από το 1975. Το 1989 ο κ. Γεωργούντζος δημιούργησε την Hobby Line A.E. η οποία αναλαμβάνει την αποκλειστική εισαγωγή και διανομή των προϊόντων της εταιρείας και παράλληλα δημιουργείται το πρώτο κατάστημα της Κηφισιάς. Τα καταστήματα που απαριθμεί η επιχείρηση είναι 9 και ο μελλοντικός στόχος είναι ανέλθουν στα 20. Η μέθοδος της δικαιόχρησης κάνει πραγματοποιήσιμο αυτό το στόχο.

Άλλες επιχειρήσεις είναι οι: Afisorama και Ρεζέρβα.

BEAUTY SHOP

Τα Beauty Shop είναι ίσως από τις λίγες καθαρά ελληνικές επιχειρήσεις που ανήκουν στον όμιλο Μαρινόπουλος A.E. Το έτος ιδρύσεως τους είναι από το 1987. Πριν από αυτό τα προϊόντα μπορούσε ο καταναλωτής να τα προμηθευτεί από επιλεγμένα φαρμακεία. Η έδρα των καταστημάτων αυτών είναι στα Πατήσια. Τα Beauty Shop απαριθμούν 33 καταστήματα ανά την Ελλάδα και μελλοντικός στόχος είναι το άνοιγμα 2-3 καταστήματα ετησίως.

Άλλες επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον χώρο των καλλυντικών είναι: Friendly's, Alea, Mod's Hair, Nectar Beauty Shop, Applewood's, Gratree Evalyn.

PRISMATECH

Η Primatech αποτελεί το μοναδικό εξειδικευμένο δίκτυο καταστημάτων κεντρικής θέρμανσης, κλιματισμού και εφαρμογών νερού (ύδρευση- πισίνες).

Την λειτουργία του καταστήματος έχει αναλάβει ο ηλεκτρολόγος- μηχανικός ΕΔΕ Γιάννης Μητρόπουλος. Τα καταστήματα ανέρχονται στα εννέα και βρίσκονται σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας. Άλλη μια επιχείρηση του χώρου αυτού είναι η Θερμόιλ Α.Ε.

A-Ω ΜΕΣΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Α.Ε.

Επιχειρήσεις όπως η Α-Ω Μεσιτικών Επιχειρήσεων Α.Ε. έχουν σκοπό την εξάπλωση των γραφείων που ασχολούνται με τη μεσιτεία ακινήτων με τη μέθοδο της δικαιόχρησης. Είναι επιχείρηση που ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1990 και πρόκειται για την πρώτη ανώνυμη μεσιτική εταιρεία στην Ελλάδα η οποία σκοπό έχει την εξυπηρέτηση των καταναλωτών για όλες τις περιουσιακές συναλλαγές καθώς και τη δημιουργία κώδικα επαγγελματικής συμπεριφοράς και κατάρτισης. Απώτερος σκοπός είναι η διασφάλιση των συμφερόντων του καταναλωτικού κοινού και των συνεργατών της. Στην Ελλάδα μεσιτικά γραφεία της εταιρείας βρίσκονται στις μεγάλες πόλεις.

ACE PROJECT MANAGEMENT A.E.

Διαδικασίες απόκτησης πιστοποίησης διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς IN/ISO 9000 έχει δρομολογήσει η εταιρεία αυτή, διακεκριμένη για την εξειδίκευση της στην παροχή υπηρεσιών συμβούλων διοίκησης έργου σε επαγγελματικά και ιδιωτικά οικοδομικά έργα. Αν και πρόκειται για νεοϊδρυθείσα επιχείρηση με σταθερά βήματα με την βοήθεια της δικαιόχρησης γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη.

5.1.1 Βιομηχανικό Ή Παραγωγικό Franchising

Το βιομηχανικό ή παραγωγικό Franchising αφορά την παραγωγή ή μεταποίηση ενός ή περισσότερων προϊόντων με βάση τη μέθοδο παραγωγής του δικαιιοπάροχου. Ο κλάδος αυτός της δικαιόχρησης δεν είναι και τόσο διαδεδομένος όπως ο προηγούμενος, όμως και σε αυτόν υπάρχουν επιχειρήσεις που ξεχωρίζουν. Οι κυριότερες είναι:

5.1.2 Αγροεφόδια

Τα Αγροεφόδια χρησιμοποιούν τις συμβάσεις δικαιόχρησης από τον Νοέμβριο του 1997. Η εταιρεία έχει πείρα τεσσάρων χρόνων στο αντικείμενο της χωρίς την χρήση Franchising. Από εδώ και στο μέλλον πάντως έχει σκοπό με την χρήση της

δικαιόχρησης να δημιουργηθεί μια αλυσίδα που να αποτελείται από 30-40 καταστήματα πανελλαδικά.

Τα προϊόντα της Αγροεφόδια είναι προϊόντα που απευθύνονται σε αγρότες όπως λιπάσματα, φυτοφάρμακα, σπόρους, αρδευτικά, γεωργικό εξοπλισμό, μηχανήματα και είδη προστασίας. Ακόμα προϊόντα που απευθύνονται σε κτηνοτρόφους όπως ζωοτροφές, πρώτες ύλες, κτηνιατρικά φάρμακα, διατροφικά και εξοπλισμό.

Τέλος, υπάρχουν προϊόντα που απευθύνονται σε ερασιτέχνες όπως είναι είδη για τον κήπο, για κατοικίδια ζώα, είδη μαστορέματος και είδη κυνηγιού. Άλλες επιχειρήσεις είναι το Cash & Carry όπου αποτελεί τον προμηθευτή προϊόντων σε όσους εμπόρους συνεργάζονται μαζί του. Η επιχείρηση είναι μέλος του ομίλου ΕΛΟΜΑΣ.

Τέλος, είναι τα 120 Ενωμένα Εργοστάσια ΕΜΒΙΟΜ όπου και αναλαμβάνει την παροχή μηχανημάτων καθαρισμού σε όσους επαγγελματίες συνεργάζονται μαζί τους. Οι επιχειρήσεις αυτές γνωρίζουν ευρεία ανάπτυξη στις περισσότερες πόλεις της Ελλάδας με την χρήση των συμβάσεων Franchising.

5.1.3 Ο χώρος των τροφίμων

Ο κλάδος των τροφίμων εξακολουθεί ακόμα και σήμερα να κρατά την ηγετική θέση στον χώρο των εταιρειών που αναπτύσσονται μέσω δικαιόχρησης στην Ελλάδα.

Συγκεκριμένα στην ελληνική αγορά δραστηριοποιούνται 71 αλυσίδες καταστημάτων που υπάγονται στην κατηγορία τροφίμων του Franchising. Υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις που ξεχωρίζουν στο χώρο αυτό.

5.1.4 Ο χώρος της ένδυσης - υπόδησης

Τη δεύτερη θέση στο χώρο του Franchising κατέχει ο κλάδος της ένδυσης και της υπόδησης, ο οποίος δραστηριοποιείται με 47 αλυσίδες καταστημάτων πανελλαδικά.

Εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι ο συνολικός αριθμός των αλυσίδων καταστημάτων ρούχων και υποδημάτων που υπάρχει στην Ελλάδα είναι πολύ μεγαλύτερος, αλλά μόνο οι 47 δραστηριοποιούνται μέσα από μια ολοκληρωμένη μορφή Franchising.

Οι υπόλοιπες περιπτώσεις αφορούν μια αποκλειστική προμήθεια ξένων προϊόντων σε ελληνικά καταστήματα, που φέρουν απλώς την επωνυμία της μητρικής εταιρείας. Στις περιπτώσεις αυτές τα ελληνικά καταστήματα υποχρεώνονται από τη μητρική εταιρεία μόνο να φέρουν την ξένη επωνυμία. Η περαιτέρω ανάπτυξη των καταστημάτων δεν ελέγχεται από την μητρική εταιρεία, η οποία θα παρέχει υποστήριξη και δεν ελέγχει τις προδιαγραφές λειτουργίας. Γι' αυτό και ο Έλληνας επιχειρηματίας δεν υποχρεώνεται να αγοράσει αντίστοιχα δικαιώματα.

5.1.5 Ο χώρος του εξοπλισμού του σπιτιού

Η αμέσως μεγαλύτερη κατηγορία είναι αυτή που αφορά τον εξοπλισμό σπιτιού (έπιπλα και είδη χώρου). Σε αυτή την κατηγορία έχουμε 33 αλυσίδες καταστημάτων που δραστηριοποιούνται κάνοντας χρήση ολοκληρωμένου Franchising.

5.1.6 Ο χώρος της εμπορίας καλλυντικών

Μεγάλη κατηγορία δικαιόχρησης είναι και ο χώρος της εμπορίας των καλλυντικών τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό πλαίσιο, όπου ο αριθμός των αντίστοιχων αλυσίδων ανέρχεται σε 8.

5.1.7 Ο χώρος της υγιεινής διατροφής και του αδυνατίσματος

Με τη μέθοδο Franchising αναπτύσσεται και ο χώρος της υγιεινής διατροφής και του αδυνατίσματος. Συγκεκριμένα, χρήση ολοκληρωμένου Franchising κάνουν οι αλυσίδες καταστημάτων που υπάγονται στους εξής τομείς: 4 γυμναστήρια, 5 κέντρα αδυνατίσματος και 3 κέντρα υγιεινής διατροφής.

5.1.8 Ο χώρος της εκπαίδευσης

Στον χώρο της εκπαίδευσης έχουμε έντεκα συνολικά αλυσίδες που το αντικείμενο των παρεχομένων υπηρεσιών τους διαφέρει ανάμεσα σε ξένες γλώσσες και χειρισμό Η/Υ. Στο χώρο αυτό ξεχωρίζουν οι εξής επιχειρήσεις: Computer Explorers, Future Kids, Computer Logic, Ευρογνώση.

5.1.9 Ο χώρος των υπηρεσιών

Αναφορικά με τις υπηρεσίες θα πρέπει να πούμε ότι σήμερα η κατηγορία αυτή είναι ιδιαίτερα μεγάλη και περιλαμβάνει αλυσίδες καταστημάτων που προέρχονται από διάφορους χώρους. Συνολικά όμως η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει 19 αλυσίδες καταστημάτων.

Σε αυτή την κατηγορία υπάγονται και οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την αποστολή δεμάτων από την μια περιοχή στην άλλη. Τέτοιες είναι: Mail Boxes ETC και ACS Courier.

Υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα συστήματα ασφαλείας όπως η Αρμάος. Ακόμα και αυτές που έχουν ασχοληθεί με τις τηλεπικοινωνίες και έχουν εξαπλωθεί με την δικαιόχρηση όπως η Inconnect.

Άλλες επιχειρήσεις ασχολούνται με υπηρεσίες όπως η θέρμανση, ο κλιματισμός, η ύδρευση- πισίνες.

5.1.10 Ο χώρος των Super Market

Μια νέα σχετικά κατηγορία που αναπτύσσεται μέσω της δικαιόχρησης είναι τα Super Market, τα οποία εδώ και δυο χρόνια προσπαθούν να μετατρέψουν τον τρόπο οργάνωσής τους σε μια μορφή ολοκληρωμένου Franchising. Μόνο 5 αλυσίδες Super Market σήμερα έχουν καταφέρει να φτάσουν στο στάδιο αυτό.

5.1.11 Ο χώρος των εκδοτικών οίκων

Νεοαναπτυσσόμενος σχετικά με το Franchising είναι ο χώρος των εκδοτικών οίκων όπου και εκεί έχουμε τρία μεγάλα ονόματα που δραστηριοποιούνται στη δικαιόχρηση. Ξεχωριστή θέση έχει ο εκδοτικός οίκος Βιβλιοεκδοτική.

5.1.12 Ο χώρος της πληροφορικής

Στο χώρο της πληροφορικής και της εμπορίας ηλεκτρονικών υπολογιστών και περιφερειακών (ολοκληρωμένες λύσεις μηχανογράφησης) υπάρχουν τέσσερις αλυσίδες καταστημάτων συνολικά. Μάλιστα μερικές από αυτές έχουν μόλις κάνει την εμφάνισή τους στην αγορά.

5.2 Κριτική - Προτάσεις

Το θέμα είναι εάν πράγματι ο θεσμός του Franchising εκτός από την απλή εφαρμογή του, έχει όντως να προσφέρει ωφέλιμα πράγματα τόσο στον δικαιοπάροχο όσο και στον δικαιοδόχο. Ειδικότερα εάν ο θεσμός του Franchising «δουλεύει» όπως θα έπρεπε να δουλεύει και εάν πράγματι, έχει ακόμα μέλλον και μπορεί να εξελιχθεί και να προσφέρει και να ζήσει σαν σύστημα όσο αφορά βέβαια στον Ελλαδικό χώρο.

Και αυτό διότι μέσα από την έρευνα των δώδεκα επιχειρήσεων όσο και από την γενικότερη ενημέρωση μας για το Franchising. Διαπίστωση ότι ο θεσμός του Franchising εφαρμόζεται κατά κόρον τον καιρό αυτό. Αυτό βέβαια αποδεικνύει ότι η σίγουρα μεγάλη υιοθέτηση του και εφαρμογή στην πράξη είναι, ότι κάτι θετικό για τις επιχειρήσεις, αναμφίβολα δεν μπορεί κανείς να φέρει αντίρρηση σε αυτό. Διότι έτσι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ένα ισχυρό εμπορικό σήμα, οργάνωση και την εμπορία πολλών χρόνων. Μέσο των νέων επενδυτών που προσελκύουν και από την συνεργασία τους μπορούν να γίνουν ακόμη πιο γνωστές και να αυξήσουν τον τζίρο τους. Από την άλλη πάλι οι νέοι επιχειρηματίες εναποθέτουν το κεφάλαιό τους κάπου όπου τους παρέχεται μια εξασφάλιση και σιγουριά. Το ζήτημα όμως είναι ότι δεν είναι έτσι ακριβώς τα πράγματα και αυτή είναι η ωραιοποιημένη κατάσταση. Στην πραγματικότητα το Franchising χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις με σκοπό καθαρά να μεν την διάδοση και την επικράτηση της επωνυμίας τους αλλά από την άλλη αυτό να πραγματώνεται μέσα από την εκμετάλλευση των επενδυτών-δικαιοδόχων. Και η ζυγαριά βαραίνει περισσότερο από την μεριά των δικαιοδόχων.

Ενώ για να λειτουργεί σωστά το όλο σύστημα και με επιτυχία θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία και στα δύο μέρη. Οι δικαιοπάροχοι και ο μητρικές εταιρείες που πουλούν το Franchising θα πρέπει να σκέφτονται μακροπρόθεσμα για το καλό των επιχειρήσεών τους. Και να βλέπουν τους επενδυτές- δικαιοδόχους ως ισάξιους συνεργάτες που με την βοήθεια που θα τους δώσουν και που θα πάρουν από αυτούς, θα μπορέσουν μαζί να αυξήσουν τον αριθμό των καταστημάτων τους, τον αριθμό των πωλήσεών τους και κατ' επέκταση τον τζίρο τους.

Έτσι λοιπόν για να είναι ακόμα πιο αποτελεσματικός ο τρόπος λειτουργίας του θεσμού Franchising ύστερα από την έρευνα την οποία έκανα σχετικά με το θέμα έχω να παραθέσω τις εξής προτάσεις:

5.2.1 Ο Δικαιοπάροχος

Θα πρέπει να είναι ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο να συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη και με πνεύμα συνεργασίας. Θα πρέπει να έχει οπωσδήποτε γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης και γνώσεις σχετικές με το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται το Franchising. Να σκέφτεται μακροπρόθεσμα πάντοτε και με γνώμονα το καλό της επιχείρησης και όχι μόνο με σκοπό το άμεσο κέρδος από μια συνεργασία Franchising.

5.2.2 Ο Δικαιodόχος

Θα πρέπει να είναι ένα φυσικό πρόσωπο όχι μεγάλης ηλικίας το οποίο διαθέτει κεφάλαιο, διάθεση για δουλειά με την οποία θα ασχολείται πλήρως και αποκλειστικά. Να είναι και αυτός γνώστης οργάνωσης και διοίκησης καθώς επίσης για το συγκεκριμένο προϊόν με το οποίο πρόκειται να ασχοληθεί. Να είναι συνεργάσιμος και αισιόδοξος. Όσο περισσότερο πλησιάζει ο δικαιodόχος στις παραπάνω προδιαγραφές τόσο μεγαλύτερη και η πιθανότητα επιτυχίας τόσο του ίδιου ατομικά όσο και του συστήματος Franchising το οποίο αντιπροσωπεύει.

5.2.3 Νομικό Πλαίσιο

Καταρχήν θα πρέπει να ρυθμιστεί άμεσα ένα νομοθετικό πλαίσιο. Πιο απλά να νομοθετηθεί ένας νόμος που να αναφέρεται στο Franchising. Όπου να οριοθετούνται συγκεκριμένα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις και των δύο μερών. Όστε να μην δημιουργούνται αδικίες στις συνεργασίες Franchising. Και τα προβλήματα που μπορεί πιθανότατα να υπάρξουν να μπορούν να αντιμετωπιστούν με γνώμονα το δίκαιο. Διότι με την ισχύουσα κατάσταση, με την υπογραφή μόνο των απλών συμβάσεων οι οποίες βασίζονται στην καλή θέληση και στα χρηστά ήθη είναι κάτι που δεν αποτελεί εξασφάλιση εκατό τα εκατό.

5.2.4 Τραπεζικό σύστημα

Θα πρέπει η τραπεζική πρακτική στην Ελλάδα αναφορικά με το Franchising να αποτελέσει ένα ιδιαίτερο τομέα των Ελληνικών τραπεζών, όπως συμβαίνει ήδη στις περισσότερες ξένες τράπεζες. Θα πρέπει να καταρτιστεί ένα ειδικό πρόγραμμα το

οποίο να αναφέρεται σε μια δέσμη χρηματοοικονομικών κι άλλων υπηρεσιών που θα καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των αναγκών ενός δικτύου Franchising.

5.2.5 Marketing- Μέθοδος Προώθησης - Διανομής

Το marketing είναι ένα άλλο στοιχείο- κλειδί για την υπόθεση Franchising. Οι δικαιοδόχοι περιμένουν από τον δικαιοπάροχο να πάρει τον ρόλο αρχηγού και να αναπτύξει ανάλογα όλα τα στοιχεία όπως διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις. Σε αυτή την περιοχή το marketing στους δικαιοδόχους από ότι θα μπορούσε ο κάθε δικαιοδόχος να δημιουργήσει από μόνος του. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ δικαιοδόχου- δικαιοπάροχου και προμηθευτών.

Γενικότερα όμως η σωστή εφαρμογή- λειτουργία και αποτελεσματικότητα του θεσμού του Franchising εξαρτάται καθαρά από την εταιρεία- δικαιοπάροχο μόνο, από το πόσο σοβαρή, οργανωμένη και επιτυχημένη επιχείρηση είναι και από το πόσο καλά γνωρίζει να ασκεί τον έλεγχο και την εποπτεία όλου του συστήματος Franchising.

5.3 Προβλήματα και δυσκολίες στην ελληνική αγορά

Όπως όλες οι συνεργασίες έτσι και το Franchising αντιμετωπίζει δυσκολίες και προβλήματα. Δυσκολίες που αφορούν «το νέον» του θεσμού, την μη Νομική του κατοχύρωση, αλλά το σημαντικότερο τη δυσκολία του Έλληνα (Franchisor ή Franchisee) να δεχτεί την τυποποίηση του «επιχειρίν».

Γεγονός είναι ότι ο Έλληνας έχει συνειδητοποιήσει και συνειδητοποιεί συνεχώς την ανάγκη επένδυσης με Franchising, αφού τα οικονομικά αποτελέσματα αυτών των προσπαθειών, όχι μόνο στη χώρα μας αλλά και παγκοσμίως, είναι ασυγκρίτως καλύτερα από τα αποτελέσματα της υπόλοιπης αγοράς, ενώ παράλληλα ο κίνδυνος αποτυχίας είναι 6%.

Η σύμβουλος ανάπτυξης και διευθύνων σύμβουλος της «Market In» αναφέρει ότι από την εξάχρονη εμπειρία τους στο χώρο ανάπτυξης επιχειρήσεων με Franchising και από τα 120 συμβόλαια του γραφείου τους έχουν καταλήξει στα εξής **συμπεράσματα:**

- Ο Έλληνας επενδυτής είναι ώριμος να κάνει τη δική του επιχείρηση, στηριζόμενος σε ένα «όνομα».

- Όλο και περισσότεροι νέοι άνθρωποι, εγκαταλείπουν τις σίγουρες θέσεις υπαλλήλων και τολμούν το «επιχειρίν».
- Τα τελευταία 5 χρόνια, ο θεσμός αναπτύσσεται, καθώς όλο και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις επιλέγουν το Franchising, για την δημιουργία αλυσίδας επώνυμων καταστημάτων.
- Μεγάλη ανάπτυξη, εκτός από τα Fast Food, γνωρίζουν τα καταστήματα λιανικής πώλησης που επιλέγουν το Franchising, για την δημιουργία αλυσίδας επώνυμων καταστημάτων.
- Ολοένα αυξανόμενος είναι ο αριθμός επιχειρήσεων με Ευρωπαϊκό ή ακόμα και Παγκόσμιο «brand name», που επιλέγουν να αναπτυχθούν στη χώρα μας, με την μέθοδο του Franchise.

Όσον αφορά τα προβλήματα που αντιμετωπίσαμε και αντιμετωπίζουμε στην ανάπτυξη με Franchising, αυτά μπορούμε να τα χωρίσουμε σε δυο κατηγορίες:

1. Προβλήματα που εντοπίζονται στον δικαιοδόχο (franchisor).
2. Προβλήματα που εντοπίζονται στον δικαιοπάροχο (franchisee).

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ:

1. Τα προβλήματα που συνήθως αντιμετωπίζονται στην ανάπτυξη μιας εταιρείας (Franchisor) με Franchising είναι:
 - Επειδή ο Έλληνας επιχειρηματίας (Franchisor) δεν έχει συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα του συμβούλου, δύσκολα αποφασίζει να αναθέσει σε έναν εξειδικευμένο σύμβουλο Franchising την ανάπτυξη της αλυσίδας του με αποτέλεσμα, όταν πλέον φτάνει σε αυτόν να έχει κάνει ήδη κάποιες «προσπάθειες» ανάπτυξης, όχι ιδιαίτερα επιτυχείς.
 - Δεν έχει συνειδητοποιήσει πολλές φορές η εταιρεία που θέλει να αναπτυχθεί με Franchising, ότι προϋπόθεση για να επιτύχει η ανάπτυξη είναι η «δημιουργία γνωστού ονόματος» και η συνεχής υποστήριξή του. Αυτό προϋποθέτει μεγάλη διαφημιστική καμπάνια εκ μέρους του Franchisor, άρα εκταμίευση.
 - Η ανάπτυξη με franchising προϋποθέτει σκληρή δουλειά για τον Franchisor και σ' αυτόν τον τομέα αντιμετωπίζουμε προβλήματα μιας και ο Έλληνας δύσκολα αποφασίζει να εργαστεί για το κοινό όφελος.

- Το ότι οι συμβάσεις Franchising δεν είναι νομικά κατοχυρωμένες στην Ελληνική αγορά, δημιουργεί δυσκολίες και ως προς την κατανόησή τους. Εδώ, θεωρείται απαραίτητος ο ρόλος του συμβούλου Franchising, που συνήθως διαθέτει την εμπειρία σε συνεργασία με κάποιον ειδικό νομικό για την διατύπωση των όρων μιας τέτοιας σύμβασης.
 - Η δυσλειτουργία του κρατικού μηχανισμού και η δυσκολία χρηματοδότησης εκ μέρους των τραπεζών, για την ανάπτυξη μιας εταιρείας με Franchising, είναι ένας ακόμα παράγοντας που δημιουργεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη του θεσμού.
 - Οι σωστές σχέσεις της μητρικής εταιρείας για την πρόληψη της ανάπτυξης, αλλά και η περαιτέρω βοήθεια οποτεδήποτε απαιτηθεί ή κριθεί απαραίτητη, είναι κάτι που δύσκολα συνειδητοποιεί ο Έλληνας επιχειρηματίας (Franchisor).
 - Η διασφάλιση αποκλειστικών προϊόντων που προϋποθέτει την ανάπτυξη με Franchising, είναι ένα ακόμα πρόβλημα που βρίσκει την λύση του στις εισαγωγές.
 - Η μητρική εταιρεία (Franchisor) θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπ' όψη της, τις παρατηρήσεις, τις προτάσεις και τα στοιχεία που της εκμυστηρεύεται ο Franchisee. Μόνο αξιοποιώντας τα , μπορεί να προχωρήσει σε ακόμα μεγαλύτερη ανάπτυξη.
2. Όσον αφορά τα προβλήματα που εντοπίζουμε στην επένδυση ενός επιχειρηματία (franchisee), με την παραπάνω μέθοδο είναι:
- Ο εγωισμός του Έλληνα δύσκολα του επιτρέπει να επιλέξει την συνεργασία Franchising όπου ο Franchisor διαθέτει την τεχνογνωσία και την εμπειρία και ο Franchisee είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί όσα του επιβάλλει ο Franchisor. Γι' αυτό παρατηρείται συνήθως το φαινόμενο, να επενδύουν περισσότερο νέοι άνθρωποι με τον τρόπο αυτό.
 - Για τον λόγο επενδύουν περισσότεροι νέοι άνθρωποι, οι οποίοι είτε έχουν δημιουργήσει από προηγούμενη απασχόλησή τους κάποιο κεφάλαιο, είτε τους το διαθέτουν οι γονείς τους. Οι επενδύσεις που επαναλαμβάνονται συχνότερα είναι αυτές που απαιτούν αρχικό κεφάλαιο μεταξύ 59.000-73.400€ ενώ οι επενδύσεις που απαιτούν μεγαλύτερο κεφάλαιο 117.400-294.000€ πραγματοποιούνται σπανιότερα ή από έναν όμιλο συνεργατών.

- Ένας σοβαρός λόγος αποθάρρυνσης ενός νέου επιχειρηματία, στην επένδυση με Franchising, είναι το καθεστώς του «αέρα» ενός καταστήματος. Συνήθως οι αλυσίδες που αναπτύσσονται με Franchising οδηγούν τον συνεργάτη στην εξερεύνηση του κατάλληλου καταστήματος, από πλευράς θέσεως. Στην Ελλάδα υπάρχει το φαινόμενο αγοράς αυτής της θέσης, που τιμάται ανάλογα με την κεντρικότητα και την καταλληλότητα και ισοδυναμεί σε αρκετές χιλιάδες ευρώ. Έτσι ανεβαίνει το κόστος της επένδυσης και δυσκολεύεται η πραγματοποίησή της.
- Ο Franchisee για να προχωρήσει σε μια συνεργασία, πρέπει να βεβαιωθεί ότι θα έχει υποστήριξη από τον Franchisor. Πρέπει δηλαδή να παραδεχτεί την πλεονεκτικότητα της θέσης του Franchisor.
- Ο Έλληνας επιχειρηματίας δύσκολα ανέχεται τον οποιασδήποτε μορφής έλεγχο στην επιχείρησή του.
- Η επιτυχής λειτουργία ενός νέου καταστήματος Franchise, προϋποθέτει συνήθως την αποκλειστική απασχόληση του επιχειρηματία για την συνεχή επαγρύπνησή του, υποχρέωση που πολλές φορές δεν την συνειδητοποιεί ο νέος συνεργάτης.
- Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο σε κάθε συνεργάτη που επενδύει σε Franchise, ότι δεν πρόκειται να γίνει Κροίσος από την συγκεκριμένη επένδυση, χωρίς όμως να είναι καθόλου απίθανο ένα εισόδημα δεκάδων χιλιάδων ευρώ ετησίως.
- Η καλή σχέση, καθ' όλη την λειτουργία του συμβολαίου και η διατήρηση των ισορροπιών στη σχέση μεταξύ Franchisor- Franchisee, δεν είναι πολλές φορές ξεκάθαρη στον Έλληνα επιχειρηματία, ο οποίος πιστεύει ότι επειδή επένδυσε κάποια χρήματα στο όνομα της μητρικής εταιρείας ο Franchisor είναι «υποχρεωμένος» απέναντί του.
- Ο νέος επιχειρηματίας (Franchisee) προχωρά στη συνεργασία Franchising χωρίς να έχει συνειδητοποιήσει πολλές φορές όλες τις υποχρεώσεις που απορρέουν από αυτή την συνεργασία. Έτσι δημιουργούνται προβλήματα στις σχέσεις τους που πολλές φορές οδηγούν σε ρήξη. Ακόμα και για την επίλυση των προβλημάτων αυτών, είναι απαραίτητος ο σύμβουλος της ανάπτυξης. Τέλος θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η συνεργασία με την μέθοδο Franchising είναι μια συνεργασία win/ win.

5.4 Αντικείμενο της έρευνας

Αντικείμενο της έρευνας είναι το κύριο θέμα της εργασίας, δηλαδή έγινε προσπάθεια να εξαχθούν συμπεράσματα που να αναλύουν τα στοιχεία της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων που έχουν επενδύσει με τη μέθοδο του Franchising.

5.4.1 Σχετικά με την έρευνα

Η έρευνα διεξήχθη σε επιχειρήσεις δικαιούχων (Franchisees) αλυσίδων Franchising. Επίσης η έρευνα δεν διεξήχθη σε επιχειρήσεις σε πανελλήνια κλίμακα γιατί μια έρευνα σε πανελλήνια κλίμακα θα απαιτούσε μεγάλο χρονικό διάστημα για να ολοκληρωθεί μέσα στα πλαίσια μιας πτυχιακής εργασίας και επίσης ήταν αναμφίβολη η ανταπόκριση των επιχειρήσεων στην έρευνά μου.

Η έρευνα βασίστηκε σε μια λίστα 20 επιχειρήσεων της Πάτρας από τις οποίες κατάφερα να πάρω απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο από 10 επιχειρήσεις ενώ οι υπόλοιπες αρνήθηκαν για διάφορους λόγους να δώσουν απαντήσεις. Επίσης δεν ασχολήθηκα με κάποιες επιχειρήσεις επειδή ο αριθμός των εργαζομένων δεν ήταν ικανοποιητικός και δεν ήταν κατάλληλες για να με βοηθήσουν στην διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Τέλος ασχολήθηκα μόνο με τις επιχειρήσεις δικαιούχων (Franchisees) για δύο λόγους, αρχικά επειδή ο αριθμός των δικαιούχων στην Πάτρα είναι πολύ μικρός, αλλά και επειδή θα άλλαζαν την ομοιογένεια του δείγματος.

5.4.2 Μέθοδος διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 18 ερωτήσεις οι οποίες ερευνούν: το είδος της επιχείρησης, το βαθμό ικανοποίησης του δικαιούχου, τις σχέσεις δικαιούχου-δικαιούχου και τη θέση που έχουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Παράλληλα προσπάθησα οι ερωτήσεις να δημιουργούν ένα εσωτερικό σύστημα αξιολόγησης της αντικειμενικότητας των απαντήσεων.

5.4.3 Ανάλυση Ερωτήσεων

Σε αυτήν την παράγραφο θα διευκρινίσω κάποιες πιθανές ασάφειες σε μερικές ερωτήσεις, τις οποίες επεξήγησα και στους ερωτώμενους.

Από την πρώτη ερώτηση «Πότε άρχισε να λειτουργεί η επιχείρηση;» αυτό που ήθελα να μάθω είναι όχι μόνο από πότε λειτουργεί η επιχείρηση με Franchising, αλλά αν υπήρχε και πριν υπό όποιο άλλο ιδιοκτησιακό καθεστώς (π.χ. ανεξάρτητη επιχείρηση ή υποκατάστημα της αλυσίδας). Στην τέταρτη ερώτηση σχετικά με τους στόχους της επιχείρησης, ενδιαφέρομαι για τον τρόπο με τον οποίο πιστεύει η επιχείρηση ότι θα πετύχει την ενίσχυση της θέσης της στην αγορά μέσα από συνδυασμούς ικανοποίησης των αναγκών των καταναλωτών, ποιότητας του προϊόντος, εξυπηρέτησης και επιδίωξη κέρδους.

5.4.4 Ερωτήσεις

1. Πότε άρχισε να λειτουργεί η επιχείρηση και τι προσφέρει;

Δύο επιχειρήσεις ξεκίνησαν να λειτουργούν το 1988, από μια επιχείρηση τα έτη 1990, 1993, 1995, 1996, 1998 και τρεις επιχειρήσεις το 1997. Τα είδη που προσφέρουν οι επιχειρήσεις είναι: ηλεκτρικά είδη, φαγητό, γλυκίσματα, βιβλία, είδη ένδυσης, εκπαιδευτικά προγράμματα, καλλυντικά, κοσμήματα και είδη κουζίνας.

Διαπίστωσα ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος άρχισαν να λειτουργούν μέσα στη δεκαετία από το 1988 έως το 1998. Ανήκουν στον τριτογενή τομέα της παραγωγής αφού ασχολούνται με το εμπόριο και την παροχή υπηρεσιών.

2. Από την αρχή της λειτουργίας της επιχείρησης επενδύσατε μέσω Franchising;

Από την δεύτερη ερώτηση έχω ότι οκτώ επιχειρήσεις ξεκίνησαν να λειτουργούν με την μέθοδο franchising και μόνο δύο προϋπήρχαν με άλλη μορφή.

Διαπίστωσα ότι οι επιχειρήσεις που άρχισαν να λειτουργούν με Franchising την τελευταία δεκαετία δεν το έκαναν μετά από μια αποτυχημένη προσπάθεια λειτουργίας τους σαν ανεξάρτητη επιχείρηση αλλά λόγω γνώσεις της ασφάλειας όπως θα δούμε παρακάτω, και των καλύτερων προοπτικών που προσφέρει το Franchising.

3. Είναι διεθνής ή ελληνική η μητρική επιχείρηση;

Η τρίτη ερώτηση μου δίνει τις εξής απαντήσεις: επτά επιχειρήσεις ανήκουν σε αλυσίδα καταστημάτων Franchising με ελληνική την μητρική επιχείρηση και τρεις σε αλυσίδα καταστημάτων Franchising με διεθνή την μητρική επιχείρηση.

Από αυτήν την ερώτηση και σε συνδυασμό με στοιχεία των προηγούμενων ερωτήσεων βλέπω ότι ενώ στην αρχή της τελευταίας δεκαετίας, τα τρία πρώτα χρόνια, οι επιχειρήσεις που ξεκίνησαν με Franchising ήταν τρεις και από αυτές οι δύο ήταν διεθνείς, την επόμενη επταετία από τις επτά επιχειρήσεις που άνοιξαν με Franchising μόλις μία ήταν αυτή που άνηκε σε διεθνή αλυσίδα Franchising. Από τα παραπάνω βλέπω ότι την ολοένα αυξανόμενη θέση του Franchising στην συνείδηση του Έλληνα επιχειρηματία, τουλάχιστον σε σχέση με την ανάπτυξη που έχουν στην χώρα μας οι επιχειρήσεις με διεθνή την μητρική εταιρεία.

4. Ποιοι οι στόχοι της επιχείρησής σας;

Οι απαντήσεις που έλαβα από αυτήν την ερώτηση με οδηγούν στα εξής συμπεράσματα: γενικότερος στόχος των επιχειρήσεων είναι η αύξηση του κέρδους τους η οποία θα προέλθει από διαφορετικούς τρόπους όπως του έχει θέση η κάθε επιχείρηση. Οι τρόποι αυτοί είναι, είτε η εξυπηρέτηση των πελατών και η ποιότητα των προϊόντων που προσφέρουν, είτε απλώς η αύξηση του τζίρου. Επιμέρους στόχοι για κάποιες από τις επιχειρήσεις είναι το άνοιγμα του δικτύου, η αλλαγή νοοτροπίας σε σχέση με τα ελληνικά καταστήματα και η γνωστοποίηση του ονόματος της αλυσίδας.

Από τα παραπάνω μπορώ να πω ότι οι επιχειρήσεις που έχουν αναπτυχθεί με σύστημα franchising εφαρμόζουν μεθόδους και στρατηγικές marketing που βασίζονται στην κάλυψη των αναγκών του σύγχρονου καταναλωτή και λιγότερο στην πώληση προϊόντων με μοναδικό σκοπό την αύξηση του τζίρου. Τέλος, οι πρωτοποριακές ιδέες στις οποίες βασίστηκαν κάποιες επιχειρήσεις κάλυψαν το κενό που υπήρχε στην αγορά προσφέροντας ικανοποίηση σε συγκεκριμένες ανάγκες του καταναλωτή (The Body Shop, Παπασωτηρίου).

5. Που πιστεύετε ότι βασίζεται η επιτυχία σας σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου;

Από την ερώτηση αυτή έχω ότι οκτώ επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η επιτυχία τους σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου βασίζεται στην εξυπηρέτηση των πελατών σε συνδυασμό με την ποιότητα των προϊόντων τους. Οι άλλες δυο επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η επιτυχία τους οφείλεται στην υποστήριξη μιας πολύς μεγάλης επιχείρησης και στην σημαντικότητα της πρωτοποριακής ιδέας.

Συνδυάζοντας αυτές τις απαντήσεις με τις απαντήσεις με τις απαντήσεις στην προηγούμενη ερώτηση βλέπω ότι επτά επιχειρήσεις θεωρούν τα στοιχεία που αποτελούν την επιτυχία της επιχείρησης (δηλαδή την εξυπηρέτηση και την ποιότητα) σαν στόχο της επιχείρησης. Φαίνεται έτσι το κατά πόσο οι δικαιούχοι έχουν αποδεχθεί τους στόχους της επιχείρησης, καθώς και τη σημασία της προσωπικής προσπάθειας-εργασίας για την επιτυχία της επιχείρησής τους.

6. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επένδυση σας; α. καθόλου, β. λίγο, γ. μέτρια, δ. πολύ, ε. απόλυτα.

Στην άμεση ερώτηση για το κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι δικαιούχοι από την επένδυση τους, πέντε απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι, δυο απόλυτα, δυο μέτρια και ένας λίγος ικανοποιημένος.

Βλέποντας το πότε άρχισε να λειτουργεί η επιχείρηση με την μέθοδο του Franchising (ερωτήσεις 1,2) και την ικανοποίηση των δικαιούχων, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι επιχειρήσεις που πιο πρόσφατα άρχισαν να λειτουργούν, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι. Αυτό ίσως οφείλεται στην βελτίωση του τρόπου οργάνωσης των αλυσίδων που επεκτείνονται με Franchising ή ακόμη και στη βελτίωση των όρων των συμβάσεων παραχώρησης.

7. Γιατί επιλέξατε να επενδύσετε σ' αυτή την εταιρεία;

Η επιτυχία του δικαιούχου υπήρξε ο λόγος για να επενδύσουν σε αυτές τις επιχειρήσεις πέντε από τους δικαιούχους. Επίσης άλλοι τέσσερις δικαιούχοι επέλεξαν αυτές τις επιχειρήσεις επειδή γνώριζαν από προηγούμενη προσωπική εμπειρία εσωτερικές καταστάσεις και πρόσωπα που συνέβαλαν σ' αυτήν την απόφαση. Ακόμη και η πρωτότυπη ιδέα και η προοπτική για μελλοντική επιτυχία ήταν παράγοντας που βοήθησε τρεις δικαιούχους απάντησε ότι λόγω

προηγούμενης εμπειρίας στο χώρο θα επένδυε στον ίδιο κλάδο αλλά δεν υπήρχαν ιδιαίτεροι λόγοι για να πάρει αυτή την απόφαση.

8. Γιατί επιλέξατε να επενδύσετε μέσω Franchising;

Στην παραπάνω ερώτηση έξι επιχειρήσεις απάντησαν ότι ο λόγος που επένδυσαν μέσω Franchising ήταν η ασφάλεια που προσφέρει το να ανήκεις σε μια αλυσίδα. Επίσης τρεις επιχειρήσεις απάντησαν ότι ο λόγος που επένδυσαν με Franchising, ήταν ότι με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονταν η επιχείρηση. Έτσι επένδυσαν μέσω Franchising χωρίς ίσως να γνωρίζουν τι σημαίνει αυτός ο όρος.

Από τα παραπάνω βγαίνει σαν συμπέρασμα ότι ο επιχειρηματίας είναι ενημερωμένος ότι το Franchising αποτελεί ασφαλή τρόπο ανάπτυξης αφού υπάρχουν καλύτερες προοπτικές επιτυχίας και αποτελεσματικότερης αντιμετώπισης του ανταγωνισμού.

9. Θα επενδύατε για δεύτερη φορά με Franchising; Ναι- Όχι και γιατί;

Από τις απαντήσεις στην ερώτηση αυτή έχουμε επτά θετικές απαντήσεις και τρεις αρνητικές. Από τις επτά θετικές απαντήσεις τέσσερις αφορούν την ικανότητα που έχει μέχρι σήμερα ο δικαιοδόχος από την επένδυσή του, ενώ υπάρχουν δυο απαντήσεις σχετικές με την εμπειρία που έχει αποκτηθεί και η οποία αποτελεί παράγοντα και για νέα επένδυση. Επίσης ένας δικαιοδόχος θεωρεί το franchising μονόδρομο για το μέλλον.

Έτσι σε συνδυασμό με την 6 ερώτηση, ότι πραγματικά οι δικαιοδόχοι που απάντησαν θετικά εδώ έχουν και σε μεγάλο βαθμό ικανοποίησης στην ερώτηση 6, ενώ αυτοί που απάντησαν αρνητικά σ' αυτήν την ερώτηση έχουν και χαμηλό βαθμό ικανοποίησης στην ερώτηση 6. Ένας από τους δικαιοδόχους αν και έχει υψηλό δείκτη ικανοποίησης στην ερώτηση 6, δεν έχει μείνει ικανοποιημένος από την επένδυση του και για τον λόγο αυτό δεν θα επένδυε ξανά σε Franchising. Αυτή η αντιφατικότητα ίσως κρίνει λιγότερο αντικειμενικές τις απαντήσεις της επιχείρησης.

10. Ποια σημεία πιστεύετε ότι δυσκολεύουν την σχέση σας με την δικαιοπάροχο;

Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν σ' αυτήν την ερώτηση μπορούν να συγκεντρωθούν ως εξής: τρεις επιχειρήσεις απάντησαν ότι δεν υπάρχουν

προβλήματα, άλλες τρεις ότι υπάρχει έλλειψη άμεσης επικοινωνίας, δυο επιχειρήσεις απάντησαν ότι αποτελεί πρόβλημα για την επιχείρηση η ικανοποίηση των ψηλών standards που θέτει ο δικαιοπάροχος και τέλος δύο επιχειρήσεις αναφέρθηκαν στην ασάφεια του συμβολαίου που την εντοπίζουν ως υπευθυνότητα του δικαιοπάροχου.

Αν προσπαθούσα να δώσω κάποιο αποτέλεσμα στα προβλήματα μεταξύ δικαιοπάροχου- δικαιοδόχου, όπως τουλάχιστον αυτά εκφράζονται από τους τελευταίους, θα μπορούσαμε να πούμε ότι γενικά δεν υπάρχουν σημαντικά προβλήματα, όσον αφορά την επιβίωση της επιχείρησης, τα οποία να μην μπορούν να αντιμετωπιστούν έστω και με κάποια μεγαλύτερη προσπάθεια. Το πρόβλημα της έλλειψης επικοινωνίας πιστεύω ότι αποτελεί ένα σοβαρό κίνδυνο αν αμεληθεί, χωρίς να είναι δύσκολο αν αμεληθεί, χωρίς να είναι δύσκολο όμως σαν αντιμετωπιστεί.

Τα προβλήματα στην συνέχεια που αφορούν τα ψηλά standards των δικαιοπάροχων και την ασφάλεια που διέπει κάποιες φορές τις συμβάσεις Franchising, μπορούμε να πούμε ότι αποτελούν προβλήματα που υπάρχουν λόγω της έλλειψης νομικού πλαισίου που θα μπορούσε να διασφαλίσει καλύτερα τις επενδυτικές δραστηριότητες των νέων επιχειρηματιών (Franchisees), καθώς και της έλλειψης γνώσεων από κάποιους δικαιοδόχους της έννοιας του Franchising όπως αυτό εξάγεται και από τα συμπεράσματα της 8^{ης} ερώτησης.

11. Ο δικαιοπάροχος ζητάει απόψεις σας σε θέματα οργάνωσης της επιχείρησης και την θέση της στην αγορά;

Σ' αυτήν την ερώτηση είχαμε επτά θετικές απαντήσεις και τρεις αρνητικές. Σε συνδυασμό με τις απαντήσεις- συμπεράσματα που έχουμε όσον αφορά την ικανοποίηση των δικαιοδόχων και αν προσπαθούσαμε να βγάλουμε συμπεράσματα σχετικά με την αρμονική λειτουργία της αλυσίδας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι δικαιοδόχοι από τους οποίους, δεν ζητάει την γνώμη τους ο δικαιοπάροχος αυτοί είναι και οι λιγότερο ικανοποιημένοι. Εδώ επίσης ανήκουν και οι δικαιοδόχοι οι οποίοι εντοπίζουν ως προβλήματα στις σχέσεις τους με τον δικαιοπάροχο την ασάφεια στην σύμβαση franchising.

Έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις με Franchising που είναι ικανοποιημένες, με προβλήματα που δεν εμποδίζουν την ομαλή λειτουργία τους και τις προοπτικές

επιτυχίες τους στην αγορά, έχουν μια σχέση με τον δικαιопάροχο που βοηθάει να ξεπεραστούν τα όποια προβλήματα παρουσιάζονται. Αντίθετα, η έλλειψη διμερούς επικοινωνίας αποτελεί στοιχείο που θα μπορούσαμε να πούμε ότι δημιουργεί προβλήματα ακόμα και για την επιβίωση μιας επιχείρησης με Franchising.

Όπως εξάλλου έχω επισημάνει και στην προηγούμενη ερώτηση η έλλειψη σωστής επικοινωνίας αν και δεν αποτελεί σοβαρό κίνδυνο, μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές συνέπειες στις επιχειρήσεις Franchising.

12. Πιστεύετε ότι υπάρχει έλλειψη γνώσης της αγοράς από τον δικαιοπάροχο;

Στην ερώτηση αυτή επτά επιχειρήσεις απάντησαν ότι δεν υπάρχει έλλειψη γνώσης της αγοράς από τον δικαιοπάροχο και τρεις επιχειρήσεις πιστεύουν ότι ο δικαιοπάροχος δεν γνωρίζει ότι θα έπρεπε για την αγορά. Εδώ να σημειωθεί ότι ένας δικαιοδόχος που απάντησε ότι υπάρχει έλλειψη γνώσης της αγοράς από τον δικαιοπάροχο και ο οποίος ανήκει σε διεθνή αλυσίδα Franchising οριοθετεί την άγνοια του δικαιοπάροχου στις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς.

Ως συμπέρασμα από τις απαντήσεις σ' αυτή την ερώτηση και με γνώση των αποτελεσμάτων από τις προηγούμενες ερωτήσεις μπορούμε να πούμε ότι οι δικαιοδόχοι που είναι γενικά ικανοποιημένοι από το Franchising και που υπάρχει διάλογος επικοινωνίας μεταξύ αυτών και της μητρικής εταιρείας, έχουν εμπιστοσύνη στον δικαιοπάροχο αφού έχουν πειστεί τόσο για το ενδιαφέρον του για την επιτυχία των Franchisees, αλλά και από τη θέση που κατέχει στην αγορά. Επίσης πρέπει να ειπωθεί ότι οι απαντήσεις σ' αυτή την ερώτηση συνηγορούν στο αποτέλεσμα που έχουμε στην ερώτηση 11, ότι δηλαδή η επικοινωνία αποτελεί ένα παράγοντα που αν και δεν είναι ακατόρθωτο να πραγματοποιηθεί αποτελεί κίνδυνο να παραμεληθεί.

13. Σε ποιες θέσεις απασχολούνται τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση και τι γνώσεις έχουν;

Τις απαντήσεις που έλαβα μπορώ να τις συνοψίσω ως εξής: όλες οι επιχειρήσεις απασχολούν άτομα στις θέσεις των πωλητών, ο αριθμός των οποίων εξαρτάται από παράγοντες όπως η εποχικότητα και το μέγεθος της επιχείρησης. Επίσης απασχολούνται και σε άλλες θέσεις ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της

επιχείρησης. Αυτές οι θέσεις είναι λογιστών, αποθηκάρων, αισθητικών, προϊσταμένων, ετοιμασίας φαγητού.

Από τις απαντήσεις αυτές βλέπουμε ότι επειδή όλες είναι εμπορικές επιχειρήσεις απασχολούν άτομα σε θέσεις πωλητών (άμεσα ή έμμεσα). Επίσης, ο αριθμός των απασχολούμενων και στις περισσότερες επιχειρήσεις μικρός και για το λόγο αυτό δεν υπάρχουν άλλα τμήματα πέρα από τα απαραίτητα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι βλέπουμε ότι λογιστές απασχολούν άτομα σε θέσεις προϊστάμενων ή διαφορετικά υπευθύνων κάποιων τμημάτων, μια επιχείρηση απασχολεί ένα άτομο στη θέση της αισθητικού ενώ τέσσερις επιχειρήσεις απασχολούν άτομα μόνο στις θέσεις των πωλητών και οι ιδιοκτήτες ασκούν τα διοικητικά καθήκοντα. Συμπεραίνουμε έτσι τον βαρύνοντα ρόλο που έχει τις επιχειρήσεις Franchising ο ίδιος ο ιδιοκτήτης αφού η προσωπική εργασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Αυτός είναι εξάλλου και ένας λόγος που πολλές επιχειρήσεις δικαιοπάρων προτιμούν να αναπτύξουν την αλυσίδα καταστημάτων του με τη μέθοδο Franchising παρά με τη δημιουργία υποκαταστημάτων.

Αν θέλουμε τώρα να δούμε τα χαρακτηριστικά των εργαζόμενων μπορούμε να πούμε ότι πρόκειται για εργαζομένους που αποτελούν «κλειδιά» για τη σωστή λειτουργία των επιχειρήσεων. Όπως θα δούμε και από τις απαντήσεις στην επόμενη ερώτηση τα άτομα που εργάζονται σε επιχειρήσεις Franchising, εκπαιδεύονται σύμφωνα με τα πρότυπα της μητρικής εταιρείας. Έχουμε έτσι ένα μικρό αριθμό εργαζομένων σε μια μικρομεσαία επιχείρηση που έχει όμως όλα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού μιας μεγάλης εταιρείας. Η εκπαίδευση και εξειδίκευση αποτελεί βασικό παράγοντα στις αλυσίδες Franchising. Επειδή είναι μικρός ο αριθμός των εργαζομένων πετυχαίνεται μείωση των παγίων εξόδων της επιχείρησης (συγκριτικά με μια επιχείρηση που αρχίζει να λειτουργεί σαν ανεξάρτητη). Αυξάνεται όμως η ωφελιμότητα για την επιχείρηση αφού τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που έχει το προσωπικό ανταποκρίνονται στα πρότυπα της μητρικής επιχείρησης, τα οποία χαρακτηριστικά που δίνει η μητρική εταιρεία διαμορφώνοντας τόσο από την ικανότητα της να παίρνει αποτελέσματα μέσα από διάφορες έρευνες αλλά και από την εμπειρία που έχει αποκτήσει από την αγορά. Αλλά ακόμα και αν μια

δικαιοπάροχος επιχείρηση είναι καινούρια, μπορεί να ωφεληθεί από την συνεργασία της με διάφορα γραφεία αναπτύξεως επιχειρήσεων που υπάρχουν στην αγορά, τα οποία ασχολούνται με την μέθοδο του Franchising.

14. Πως εκπαιδεύετε τους εργαζομένους και με ποια συχνότητα;

Στην ερώτηση αυτή οι απαντήσεις που πήραμε μπορούν να χωρίσουν τις επιχειρήσεις σε δυο κατηγορίες: αυτές που εκπαιδεύουν τους εργαζομένους και είναι επτά, ενώ τρεις δεν εκπαιδεύουν τους εργαζομένους. Στη συνέχεια, μπορούμε να δούμε ότι οι επιχειρήσεις που εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους το κάνουν είτε στο κεντρικό κατάστημα, που συνήθως βρίσκεται στην Αθήνα, είτε εντός της επιχείρησης με συχνότητα που κυμαίνεται ανά μικρά διαστήματα έως και μεγαλύτερα. Αν κοιτάξουμε και προηγούμενες απαντήσεις, θα δούμε ότι οι επιχειρήσεις που έχουν χαμηλό δείκτη ικανοποίησης αυτές είναι που παρουσιάζουν και οξύτερα προβλήματα στις σχέσεις τους με τον δικαιοπάροχο. Γίνεται έτσι περισσότερο ορατό το χάσμα που ανοίγεται ανάμεσα στις επιχειρήσεις Franchising και το οποίο τις χωρίζει σε δύο κατηγορίες: η πρώτη αφορά αυτές οι οποίες έχουν υποστήριξη από τον δικαιοπάροχο εταιρεία και η δεύτερη αυτές οι οποίες έχουν σοβαρότερα προβλήματα με την δικαιοπάροχο εταιρεία. Αυτή η διάκριση μεταξύ των επιχειρήσεων αποτελεί λόγο για να πούμε που οφείλονται τα προβλήματα που παρουσιάζει το Franchising.

Κατ' αρχάς επειδή πρόκειται για επένδυση η οποία απαιτεί μεγάλη προσπάθεια από τη μεριά του δικαιούχου, δεν μπορούμε να αποκλείσουμε ότι οι επιχειρήσεις που έχουν μια «ατέλεια» σε σχέση με τις υπόλοιπες, έχουν δικαιούχο ο οποίος δεν «προσπαθεί» όσο θα έπρεπε. Στη συνέχεια όμως αν προσπαθήσουμε να δούμε λίγο βαθύτερα θα ανακαλύψουμε ότι δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα που ίσως φταίει για την «ατέλεια» της επιχείρησης.

Μέχρι τώρα από την παρουσίαση της έρευνάς μου, ο δικαιοπάροχος παρουσιάζεται από τους δικαιούχους ως υπαίτιος για κάποιες αθετήσεις, έτσι βγάζουμε το συμπέρασμα ότι υπάρχουν και βαθύτερα αίτια. Η εκπαίδευση, που όπως διαπιστώσαμε μέχρι τώρα αποτελεί παράγοντα που οι «επιτυχημένες» (όπως παρουσιάζονται μέχρι τώρα) επιχειρήσεις επενδύουν σ' αυτόν, η επικοινωνία και η στήριξη της δικαιοπάροχου προς την δικαιούχο επιχείρηση, η προσπάθεια από τη μεριά του δικαιοπάροχου για τη δημιουργία μιας αλυσίδας

που να επικρατεί ένα κοινό αίσθημα συμμετοχής, όλα τα παραπάνω βοηθούν στο να βγει το συμπέρασμα ότι αν η δικαιούχος δεν βοηθά την δικαιούχο, τότε ευθύνεται και αυτή για την μη πετυχημένη πορεία της δικαιούχου και κατ' επέκταση της αλυσίδας. Σαν πρώτη ένδειξη της αμέλειας, της δικαιούχου φαίνεται ότι είναι η ασάφεια που υπάρχει στη σύμβαση Franchising ενώ τα αποτελέσματα φαίνονται μετά την υπογραφή της.

15. Μετέχουν οι εργαζόμενοι με τις απόψεις τους στην πορεία της επιχείρησης;

Στην ερώτηση αυτή επτά επιχειρήσεις απαντούν ότι με κάποιους τρόπους ακούγεται η άποψη των εργαζομένων, δυο απάντησαν αρνητικά ενώ μια επιχείρηση αποτελείται μόνο από τον ιδιοκτήτη της οπότε δεν είχαμε απάντηση.

Σαν αποτέλεσμα των απαντήσεων μπορούμε να πούμε ότι η δημιουργία μιας κοινής συνείδησης όλων όσων μετέχουν σε επιχειρήσεις που ανήκουν σε αλυσίδες Franchising, πραγματοποιείται όπως φαίνεται και από την ερώτηση, από τον πρώτο μέχρι τον τελευταίο. Ακόμα και αν δεν λαμβάνονται σοβαρά οι απόψεις τους και μόνο το ενδιαφέρον του δικαιούχου ενδυναμώνει το αίσθημα συμμετοχής σε κάτι δυναμικό και ισχυρό.

Τέλος, υπάρχουν κάποιες επιχειρήσεις που δεν ενδιαφέρονται για τις απόψεις των εργαζομένων και αυτό γιατί όπως ανέλυσαν οι δικαιούχοι ακολουθούν πιστά τα προγράμματα της μητρικής εταιρείας.

16. Τους δίνετε να κατανοήσουν τους στόχους της επιχείρησης;

Αποτέλεσμα στο οποίο συμφώνησαν όλοι οι δικαιούχοι αποτελεί η απάντηση που πήραμε. Ναι, οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν ή να κατανοήσουν τους στόχους της επιχείρησης. Κάποιες μάλιστα επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει και ένα σύστημα με το οποίο πληροφορούν ανά τακτά χρονικά διαστήματα για τους στόχους που θέτει η επιχείρηση.

Συνδυάζοντας τις απαντήσεις με την προηγούμενη ερώτηση βλέπουμε ότι εργατικό δυναμικό αποτελεί ένα ζωντανό κύτταρο της επιχείρησης. Η αξία του εκτιμάται σε συνδυασμό με την εκπαίδευση και την συμμετοχή του τον κάνει ένα σύνολο που είναι δυνατό, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να ικανοποιήσει την επίτευξη κοινών στόχων σε ολόκληρη την αλυσίδα.

17. Η ιεράρχηση των εξουσιών εκτός από την διάκριση μεταξύ διοικουμένων και διοικούντων σε τι άλλο βοηθάει;

Κατ' αρχάς πρέπει να πω ότι τρεις από τις επιχειρήσεις δεν μετέχουν στο αποτέλεσμα της απάντησης αφού μια απασχολεί ένα άτομο και οι άλλες δυο διεκπεραιώνουν τις διοικητικές τους εργασίες μόνο από μια βαθμίδα διοίκησης της οποίας ασκεί ο διευθυντής- ιδιοκτήτης. Οι υπόλοιπες επτά επιχειρήσεις, η κάθε μια από τη μεριά της, στηρίζει την άποψη ότι η ιεράρχηση των εξουσιών βοηθάει στην καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης, τόσο στην διεκπεραίωση των εργασιών όσο και στη θετική σχέση μεταξύ εργαζομένων και την αποφυγή παρεξηγήσεων. Επίσης κάποια από τις απαντήσεις δείχνει την άμεση σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην ιεράρχηση των εξουσιών και την αύξηση του τζίρου, δηλαδή την επιτυχία της επιχείρησης.

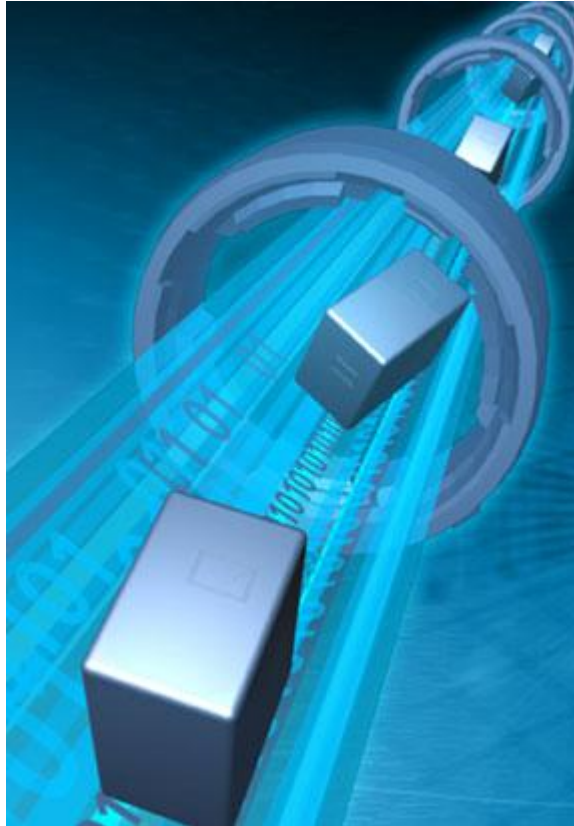
18. Πως τα διοικητικά στελέχη επιλέγονται για να στελεχώσουν τις όποιες θέσεις κατέχουν (με προαγωγή κατ' αρχαιότητα/ κατ' εκλογή ή προσλαμβάνονται με βάση τυπικά προσόντα π.χ. πτυχίο, προϋπηρεσία κ.λπ. ή άλλον τρόπο);

Το αποτέλεσμα σ' αυτή την ερώτηση βγαίνει από τις απαντήσεις πέντε μόνο επιχειρήσεων αφού οι υπόλοιπες απασχολούν μικρό αριθμό εργαζομένων ώστε να υπάρχει διοικητικό προσωπικό ή ασκούνται όλες οι διοικητικές εργασίες από τον ιδιοκτήτη.

Από τις απαντήσεις, λοιπόν, των πέντε επιχειρήσεων βλέπουμε ότι η επιλογή του διοικητικού προσωπικού γίνεται τόσο από εσωτερικές διαδικασίες όσο και από προσλήψεις με βάση τυπικά προσόντα. Βασικό χαρακτηριστικό όμως των επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο του Franchising αποτελεί η συνεχόμενη εκπαίδευση των εργαζομένων σε διάφορες θέσεις. Έτσι δημιουργούνται εργαζόμενοι οι οποίοι καλύπτουν ταυτόχρονα και διοικητικές θέσεις, απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη του δικαιοδόχου μετά από τη σύμφωνη γνώμη του δικαιοπάροχου. Οι εργαζόμενοι έτσι σε επιχειρήσεις Franchising ικανοποιούν πολλά κριτήρια ώστε να παράγουν πολύ περισσότερα.

Ειδικότερα στη σημερινή ανταγωνιστική κοινωνία όπου οι γνώσεις και τα προσόντα τα οποία έχουν αυτοί που ψάχνουν για δουλειά είναι τόσο πολλά, δεν είναι δύσκολο να βρεις άτομα που να έχουν ευρύτερο αν όχι γνωστικό επίπεδο.

Απορροφάται δηλαδή από τις αλυσίδες Franchising η ελίτ των ανέργων. Επίσης με τη συνεχή εκπαίδευση δημιουργούνται και άτομα που είναι περισσότερο καταρτισμένα στο γνωστικό αντικείμενο που αυτές επιθυμούν.



5.5 ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 1-5

Από τις απαντήσεις των επιχειρήσεων στις πέντε πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μου, βλέπουμε ότι οι επιχειρήσεις ανήκουν στον τριτογενή κλάδο παραγωγής και πιο συγκεκριμένα είναι εμπορικές επιχειρήσεις. Επίσης βλέπουμε ότι υπάρχει μια έφεση προς τη δημιουργία νέων καταστημάτων από τους νέους επιχειρηματίες κατ' ευθείαν με τη μέθοδο Franchising. Τέλος βλέπουμε την νοοτροπία που επικρατεί τουλάχιστον στις επιχειρήσεις και έχει να κάνει με την επιτυχία μιας επιχείρησης και την προσφορά της στους καταναλωτές καθώς με την εφαρμογή νέων μεθόδων που έχουν σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και μέσα από αυτήν να έχουν όφελος (κέρδος) και για την επιχείρηση τους.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 6-9

Από τις απαντήσεις έβγαλα το συμπέρασμα ότι ήταν ικανοποιημένοι οι περισσότεροι επιχειρηματίες που έχουν επιχειρήσει με τη μέθοδο του Franchising και ακόμα ότι βασικός λόγος που προτίμησαν να ενταχθούν σε αλυσίδα Franchising ήταν η ασφάλεια που προσφέρει το να ανήκεις κάπου. Ακόμα ένας λόγος ήταν η έλξη που έχει το Franchising ιδιαίτερα όταν αυτό συνοδεύεται από την δύναμη ενός μεγάλου οργανισμού με πασίγνωστο όνομα. Όλα αυτά δηλαδή που κάνουν μια επιχειρηματική δραστηριότητα να βλέπει με αισιοδοξία το μέλλον.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 10-12

Στις ερωτήσεις που αφορούν την γνώμη του δικαιοδόχου για τον δικαιοπάροχο και τις σχέσεις μεταξύ τους, βλέπουμε ότι υπάρχει ένα καλό κλίμα που δυναμώνει περισσότερο την αλυσίδα Franchising. Αν μπορούσαμε να πούμε για προβλήματα, αυτά αφορούν την επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών και ίσως την αυστηρότητα των όρων της σύμβασης Franchising.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 13-18

Στα οργανωτικά θέματα της επιχείρησης μπορούμε να πούμε ότι γίνεται προσπάθεια για κατάκτηση όλων των θεωρητικών θεμάτων- θεωριών στον επιχειρηματικό χώρο που με την εφαρμογή τους δημιουργείται ένα δυνατό σύνολο επιχειρήσεων με γερές βάσεις στην αγορά. Η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί ένα βασικό παράγοντα στον οποίο βασίζεται η επιτυχία μιας επιχείρησης. Ακόμα η αίσθηση του δυνατού συνόλου δεν προέρχεται μόνο από τους υψηλά ιστάμενους αλλά και από τη μεγαλύτερη απόδοση όλων των εργαζομένων. Η εξειδίκευση των εργασιών και η τμηματοποίηση των διαδικασιών αποτελεί βασικό παράγοντα πάνω στον οποίο βασίζεται η επιτυχία των επιχειρήσεων Franchising.

5.6 Ερωτηματολόγιο

1. Πότε άρχισε να λειτουργεί η επιχείρηση και τι προσφέρει;
2. Από την αρχή της λειτουργίας της επιχείρησης επενδύσατε μέσω franchising;
3. Είναι διεθνής ή ελληνική η μητρική επιχείρηση;
4. Ποιοι είναι οι στόχοι της επιχείρησής σας;
5. Που πιστεύεται ότι βασίζεται η επιτυχία σας σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου;
6. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επένδυσή σας; α. καθόλου β. λίγο γ. μέτρια δ. πολύ ε. απόλυτα
7. Γιατί επιλέξατε να επενδύσετε σ' αυτή την εταιρεία;
8. Γιατί επιλέξατε να επενδύσετε μέσω Franchising;
9. Θα επενδύατε για δεύτερη φορά με Franchising; Ναι- Όχι και γιατί;
10. Ποια σημεία πιστεύετε ότι δυσκολεύουν τη σχέση σας με το δικαιοπάροχο;
11. Ο δικαιοπάροχος ζητάει τις απόψεις σας σε θέματα οργάνωσης της επιχείρησης και την θέση της στην αγορά;
12. Πιστεύεται ότι υπάρχει έλλειψη γνώσης της αγοράς από τον δικαιοπάροχο;
13. Σε ποιες θέσεις απασχολούνται τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση και τι γνώσεις έχουν;
14. Πως εκπαιδεύετε τους εργαζομένους και με ποια συχνότητα;
15. Μετέχουν οι εργαζόμενοι με τις απόψεις τους στην πορεία της επιχείρησης;
16. Τους δίνετε να κατανοήσουν τους στόχους της επιχείρησης;
17. Η ιεράρχηση των εξουσιών εκτός από την διάκριση μεταξύ διοικούμενων και διοικούντων σε τι άλλο βοηθάει;
18. Πως τα διοικητικά στελέχη επιλέγονται για να στελεχώσουν τις όποιες θέσεις κατέχουν (με προαγωγή κατ' εκλογή ή προσλαμβάνονται με βάση τυπικά προσόντα π.χ. πτυχίο, προϋπηρεσία κλπ. ή άλλον τρόπο).

5.7 Απαντήσεις Δικαιοδόχων στις Ερωτήσεις

FOLIE-FOLIE

1. Η επιχείρηση άρχισε να λειτουργεί το 1990. Προσφέρει κοσμήματα.
2. Ναι.
3. Διεθνής.
4. Αύξηση πελατών που συνεπάγεται αύξηση τζίρου άρα και αύξηση κέρδους.
5. Ανήκει στο χώρο της μόδας που την έχει κατανοήσει. Αποτελεί μια ιδιαιτερότητα του είδους. Είναι πρωτοποριακή επιχείρηση στην ελληνική αγορά και έχει εισάγει νέα προϊόντα. Δεν ανήκει στα κλασικά χρυσοφυξεία, είναι μοναδική επιχείρηση στο είδος της.
6. Γ.
7. Ο ιδιοκτήτης ήταν στέλεχος της επιχείρησης για 10 χρόνια πριν ανοίξει το δικό του Franchising.
8. Επέλεξε να επενδύσει μέσω Franchising γιατί κατ' αρχάς ήταν στέλεχος της εταιρείας και σ' αυτήν ήθελε να επενδύσει και επίσης το Franchising παρέχει ασφάλεια στον ανταγωνισμό.
9. Όχι γιατί δεν έχω μείνει ευχαριστημένος από το σύστημα.
10. Ένα σημείο είναι ότι ο δικαιούχος αποτελεί και τον προμηθευτή. Επίσης ο τρόπος πληρωμής αποτελεί έναν ακόμα παράγοντα που δυσχεραίνει την επιχείρηση. Τέλος τα διάφορα έξοδα της αλυσίδας στα οποία καλείται να συμμετάσχει ο δικαιούχος, η ασάφεια του συμβολαίου και το χαμηλό ποσοστό κέρδους.
11. Σπανίως, αν και κατά την άποψη του δικαιούχου δεν γνωρίζει ότι θα έπρεπε.
12. Πολλές φορές ναι.
13. Δύο άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση στη θέση των πωλητών.
14. Δεν εκπαιδεύεται από την επιχείρηση.
15. Ναι, αξιοποιούνται οι απόψεις τους.
16. Ναι, υπάρχουν προγράμματα που δείχνουν τους στόχους και τις επιθυμίες επίτευξης του τζίρου.
17. Καλύτερη οργάνωση της δουλειάς, αποφυγή παρεξηγήσεων με τους πελάτες.
18. –

THE BODY SHOP

1. Άρχισε να λειτουργεί το 1988, προσφέρει καλλυντικά.
2. Ναι.
3. Διεθνής.
4. Αλλαγή νοοτροπίας σε σχέση με τα ελληνικά καταστήματα.
5. Υποστήριξη μιας πολύ μεγάλης εταιρείας με διεθνή εμπειρία.
6. Ε.
7. Γιατί εισήγαγε κάτι καινούριο για τα ελληνικά δεδομένα.
8. Γιατί με αυτό αναπτυσσόταν η εταιρεία.
9. Ναι, γιατί έχει μείνει ικανοποιημένος.
10. Πρέπει να τηρείς τους κανόνες του κεντρικού αντιπροσώπου.
11. Ναι, και προσπαθούμε να του δώσουμε όσο περισσότερα μπορούμε.
12. Ναι τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς.
13. Πωλήτριες (7) μια προϊστάμενος.
14. Εκπαιδεύονται στην Αθήνα επί 5 εβδομάδες στην αρχή και κατά διαστήματα με σεμινάρια 1-2 ημερών.
15. Σε μερικές υποθέσεις με μεγάλη βαρύτητα της γνώμης τους.
16. Απαραίτητως. Το κεντρικό σύστημα οργάνωσης στέλνει κάποια βιβλιογραφία από την Αγγλία στην Αθήνα η οποία διανέμεται στους υπαλλήλους.
17. Στην επιχείρηση υπάρχει μια προϊστάμενος και κάποιες υπεύθυνες σε διάφορα τμήματα. Η ιεράρχηση βοηθάει στην εργασία.
18. Ο ιδιοκτήτης είναι και διευθυντής. Για την επιλογή όμως του προσωπικού απαραίτητα προσόντα είναι το απολυτήριο Λυκείου, γνώση της Αγγλικής αλλά και εκτίμηση της προσωπικότητας του ατόμου.

MARKS & SPENCER

1. Άρχισε να λειτουργεί τον Οκτώβριο του 1998.
2. Ναι.
3. Διεθνής.
4. Το κέρδος φυσικά αλλά και η εξυπηρέτηση.
5. Στην ποιότητα των προϊόντων αλλά και στην εξυπηρέτηση.
6. Γ.
7. Για την δύναμη του ονόματος.

8. Γιατί η επιχείρηση προσφερόταν με αυτόν τον τρόπο επένδυσης. Επίσης τα προϊόντα ήταν φθηνότερα.
9. Ναι γιατί είμαστε ικανοποιημένοι.
10. Τα διοικητικά συμβούλια και το ότι υπάρχει απόσταση από την έδρα.
11. Ναι.
12. Όχι.
13. Πωλήτριες, προϊστάμενοι, λογιστήριο (13).
14. Στο κεντρικό κατάστημα στην Αθήνα δύο φορές το έτος.
15. Εν μέρει, δηλαδή σε θέματα που ερωτούνται.
16. Ναι.
17. Βοηθάει στο να μην υπάρχουν απόψεις που να συγχέουν την κατάσταση. Επίσης λαμβάνονται πιο εύκολα οι αποφάσεις.
18. Με γνώσεις, πτυχία αλλά και με προσωπική επαφή με τον εκάστοτε προσωπάρχη.

ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ- DISCOVER

Πρόκειται για επιχείρηση που αποτελείται από δύο τμήματα. Το ένα είναι κατάστημα πώλησης δίσκων και το άλλο βιβλιοπωλείο. Το κατάστημα πώλησης δίσκων ανήκει στον επιχειρηματία ενώ το βιβλιοπωλείο είναι επένδυση του με Franchising.

1. Νοέμβριος του 1997, προσφέρει βιβλία και περιοδικά.
2. Ναι.
3. Ελληνική.
4. Πελάτης- εξυπηρέτηση. Τα βιβλιοπωλεία γενικότερα έχουν σαν στόχο την εξυπηρέτηση αφού το κέρδος είναι συμπιεσμένο στο χώρο γενικά.
5. Ποικιλία, εξυπηρέτηση, ελευθερία κίνησης του πελάτη (απαντάμε σε ότι ρωτήσει).
6. Δ.
7. Γιατί είναι από τις πλέον γνωστές.
8. Η συγκεκριμένη φίρμα ήταν μόνο μέσω Franchising. Θεωρείται επιτυχημένη κίνηση η απόκτηση αυτής της επωνυμίας.
9. Ναι. Αν είναι γνωστή η επιχείρηση έχει σίγουρο κέρδος. Υπάρχουν αμοιβαία πλεονεκτήματα για Franchisor- Franchisee.

10. Δεν έχει ακριβή οπτική επαφή.
11. Ναι, ζητάει την άποψη αναλυτικά ή έρχεται ο ίδιος ή μεταφέρονται οι απόψεις μας.
12. Όχι.
13. Πωλητές αλλά ταυτόχρονα και υπεύθυνα ο καθένας σε κάποιο τομέα που έχει σπουδάσει.
14. Αναλαμβάνει ο Παπασωτηρίου την εκπαίδευση.
15. Όχι, κυριαρχεί η πολιτική της μητρικής επιχείρησης σε συνεργασία με τον ιδιοκτήτη εδώ.
16. Ναι.
17. Υπάρχει διαφοροποίηση εξουσιών που συνεπάγεται διαφοροποίηση υπευθυνοτήτων.
18. Οι εργαζόμενοι έχουν προσληφθεί με βάση το πτυχίο. Δηλαδή τι έχει σπουδάσει ο καθένας.

AXON

1. Η επιχείρηση άρχισε να λειτουργεί το 1996. Προσφέρει εκπαίδευση.
2. Ναι.
3. Ελληνική.
4. Εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη.
5. Προγράμματα, μικρά γκρουπ.
6. Δ.
7. Γνώριζε την επιτυχία της μητρικής εταιρείας από πριν και προσωπικά την δουλειά κάποιων από τους ιδιοκτήτες.
8. Είναι ασφάλεια να ανήκεις κάπου.
9. Ναι, γιατί είμαι ευχαριστημένη.
10. Δεν υπάρχουν.
11. Ναι. Γίνονται κάποια συμβούλια.
12. Όχι.
13. Καθηγητές (12).
14. Γίνονται συμβούλια ανά δίμηνο και σεμινάρια 3-4 φορές τον χρόνο.
15. Ναι.
16. Ναι.

17. Δεν υπάρχει διάκριση εξουσιών. Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για όλα.
18. –

FRIENDLY'S

1. Άρχισε να λειτουργεί το 1995 και προσφέρει φυτικά καλλυντικά.
2. Ναι.
3. Ελληνική.
4. Να γίνει γνωστό το όνομα της αλυσίδας. Το συμβόλαιο που δεν τηρήθηκε από τον δικαιούχο είχε και παραγράφους που αφορούσαν ενέργειες που θα έκανε ο δικαιούχος. Τώρα εφαρμόζουμε μόνο δικούς μας τρόπους προώθησης.
5. Στην ποιότητα των προϊόντων και στην προσωπική εργασία.
6. Β.
7. Γιατί ο δικαιούχος είχε ανακοινώσει κάποια πλάνα που αν πραγματοποιούνταν θα πρόσφεραν ικανοποίηση. Δεν πραγματοποιήθηκαν.
8. Λόγω του ονόματος που θα πρόσφερε ασφάλεια.
9. Όχι δεν έχω ικανοποιηθεί από το σημερινό Franchise.
10. Δεν τήρησε τα πλάνα που είχαν συμφωνηθεί στη σύμβαση Franchising.
11. Όχι.
12. Ναι.
13. Απασχολεί δύο άτομα. Το ένα είναι αισθητικός.
14. Εκπαιδεύτηκε μια φορά στην αρχή.
15. Ναι, ο εργαζόμενος που απασχολείται βοηθάει την επιχείρηση με τις απόψεις του.
16. Ναι.
17. Βοηθάει στην καλύτερη διεκπεραίωση των εργασιών και στην σωστή απόδοση ευθυνών.
18. –

COOK- SHOP

1. Άρχισε να λειτουργεί τον Δεκέμβριο του 1997 και προσφέρει είδη κουζίνας.
2. Ναι.
3. Ελληνική.

4. Αύξηση τζίρου.
5. Στην ποιότητα των προϊόντων.
6. Δ.
7. Γιατί ήταν μεγάλη και παρείχε μεγάλη ασφάλεια.
8. Γιατί νόμιζε ότι ήταν ασφαλής τρόπος ανάπτυξης.
9. Όχι δεν έχει μείνει ικανοποιημένος.
10. Δεν υπάρχουν.
11. Όχι.
12. Όχι.
13. Απασχολείται ο ίδιος ο ιδιοκτήτης. Δεν απασχολεί άλλα άτομα.
14. Δεν εκπαιδεύεται.
15. –
16. –
17. –
18. –

GOODY'S

1. Άρχισε να λειτουργεί το 1993 το Fast Food.
2. Ναι.
3. Ελληνική.
4. Εξυπηρέτηση- Κέρδος- Ποιότητα.
5. Εξυπηρέτηση- Ποιότητα.
6. Δ.
7. Η επιχείρηση είναι ελληνική και γνώριζε από πριν ότι υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ δικαιοδόχου- δικαιοπάροχου.
8. Λόγω της σιγουριάς που προσφέρει η μητρική επιχείρηση- ασφάλεια.
9. Ναι στον ίδιο κλάδο, όχι σε διαφορετικό λόγω έλλειψης γνώσης.
10. Υψηλά στάνταρ σε ότι αφορά τους προμηθευτές.
11. Ναι.
12. Όχι.
13. Λογιστήριο- Προϊστάμενος- Ετοιμασία φαγητού- Ταμίες. Τα κατώτερα στελέχη δεν έχουν ιδιαίτερες γνώσεις, έχουν όμως τα ανώτερα στελέχη (Προϊστάμενος- Διευθυντής).

14. Εσωτερική εκπαίδευση στο κατάστημα της Πάτρας. Για τα καταστήματα της Αθήνας γίνονται σε ειδικούς χώρους.
15. Όχι, γιατί ακολουθεί τα στάνταρ που θέτει η μητρική εταιρεία.
16. Ναι. Στα υψηλόβαθμα στελέχη ότι έχει σχέση με επίτευξη μεγαλύτερου κέρδους. Στα χαμηλόβαθμα στελέχη ότι αφορά εξυπηρέτηση- ποιότητα.
17. Ξέρει ο καθένας τι δουλειά θα κάνει. Καταμερισμός εργασίας.
18. Παραγωγή κατ' αρχαιότητα. Εκτιμούνται και τυπικά προσόντα (πτυχία).

ΠΑΓΩΤΑ ΔΩΔΩΝΗ

1. Πριν από μερικά χρόνια, ιδιοκτήτης ήταν ο κάτοχος της επωνυμίας, σημερινός δικαιοπάροχος.
2. Όταν ήταν υπό την ιδιοκτησία του δικαιοπάροχου. Ναι.
3. Ελληνική.
4. Η ποιότητα που κατ' επέκταση να φέρνει κέρδος.
5. Στην ποιότητα που έχει διαφορά από άλλες επιχειρήσεις.
6. Ε.
7. Γιατί ανταποκρίνεται στα βασικά θέματα ποιότητας- καθαριότητας- τιμιότητας. Επίσης υπήρχε προηγούμενη γνωριμία με τον δικαιοπάροχο. Ακόμα η επιχείρηση αυτή ικανοποιεί προοπτικές ανάπτυξης βασισμένες στην ποιότητα.
8. Δύσκολο να ξεκινήσεις μόνος σου. Για να πετύχεις χρειάζεται πολύ μεγάλη προσπάθεια.
9. Ναι στον ίδιο κλάδο βοηθάει η ύπαρξη εμπειρίας.
10. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα. Επειδή πάει καλά η διαχείριση δεν υπάρχουν παράπονα.
11. Ναι, υπάρχει θετικό κλίμα συνεργασίας.
12. Όχι, απλώς βοηθάει ο ένας τον άλλο στα θέματα που γνωρίζει καλύτερα.
13. Οικογενειακή επιχείρηση το χειμώνα. Το καλοκαίρι απασχολούνται 6-7 άτομα σε θέσεις πωλητών.
14. Και η επιχείρηση εκπαιδεύει τους εργαζομένους και το κεντρικό κατάστημα.
15. Ναι, είναι δεκτές οι όποιες παρατηρήσεις τους.
16. Ναι, βέβαια.
17. Δεν υπάρχει διάκριση εξουσιών αφού τα διοικητικά καθήκοντα ασκεί ο ιδιοκτήτης.

18. Δεν υπάρχουν εκτός από τον ιδιοκτήτη- διευθυντή.

ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ

1. Άρχισε να λειτουργεί το 1988, προσφέρει ηλεκτρικά είδη.
2. Όχι μετά από δεκατρία χρόνια (1993).
3. Ελληνική η μητρική επιχείρηση (τα κεφάλαια).
4. Αύξηση του ποσοστού πωλήσεων. Άνοιγμα του δικτύου. Αύξηση καταστημάτων.
5. Ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση, τιμές, επώνυμα προϊόντα.
6. Δ.
7. Χωρίς συγκεκριμένο λόγο τον Κωτσόβολο, αλλά σίγουρα σε ηλεκτρικά είδη λόγω γνώσης του αντικειμένου.
8. Επέλεξε να επενδύσει μέσω Franchising γιατί προσφέρει:
 - Ταχύτερη- άμεση εξυπηρέτηση.
 - Μικρότερο κόστος σε σχέση με δημιουργία οργάνωσης.
 - Πανελλήνια διαφήμιση.
 - Καλύτεροι όροι συνεργασίας με προμηθευτές.
9. Ναι διότι είναι μονόδρομος.
10. Έλλειψη άμεσης επικοινωνίας λόγω ταυτόχρονης επέκτασης του δικτύου.
11. Ναι.
12. Όχι αντίθετα δημιουργεί κιάλας (πρωτοπορεί).
13. Πωλήσεις- Λογιστήριο- Αποθηκάριοι (25 άτομα). Εκτός από λογιστές και διοικητικό προσωπικό οι άλλοι είναι μέσης εκπαίδευσης.
14. Σεμινάρια στην Αθήνα ανά εξάμηνο και εντός του καταστήματος ανά δίμηνο.
15. Εμμέσως ναι. Με τον καθένα ιδιαίτερα.
16. Ναι.
17. Ιεράρχηση υπευθυνοτήτων. Επίσης και σεβασμό στο εσωτερικό, ο ένας απέναντι στον άλλον.
18. Κατ' εκλογή. Θετικό στοιχείο η ύπαρξη πτυχίων αλλά βασικό η προϋπηρεσία και βιογραφικό για διοικητικό προσωπικό.

5.8 Βαθμός ικανοποίησης Franchisees από την Επένδυσή τους

Ο θεσμός του Franchise στην Ελλάδα έγινε ευρύτερα γνωστός στα τέλη της δεκαετίας του '80. Η ανάπτυξή του όμως τα τελευταία τρία χρόνια είναι ραγδαία. Πολλοί επιχειρηματίες επένδυσαν τα χρήματά τους σε Franchise. Είναι όμως ευχαριστημένοι; Το περιοδικό Franchise Business (το μοναδικό στην Ελλάδα για θέματα Franchise) πραγματοποίησε έρευνα αγοράς για τον βαθμό ικανοποίησης των Franchisees από την επένδυσή τους σε επιχειρήσεις Franchise. Η έρευνα έγινε σε πανελλήνια κλίμακα τον Μάιο του 1998 και εξετάστηκαν διάφορες επιχειρήσεις (224 τον αριθμό) στην Αθήνα, την Θεσσαλονίκη, την Πάτρα, την Λάρισα και σε άλλα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας. Οι ερωτηθέντες ήταν άνδρες και γυναίκες ηλικίας 27-58 ετών, οι περισσότεροι των οποίων πτυχιούχοι 63,7% και οι υπόλοιποι 36,3% απόφοιτοι λυκείου. Οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν, καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως ζαχαροπλαστεία, επιχειρήσεις θέρμανσης και κλιματισμού, καταστήματα δώρων, αθλητικών ειδών, γρήγορου φαγητού, κέντρα αισθητικής και αδυνατίσματος, καταστήματα πώλησης καφέ κ.λ.π.

Το 65,6% των Franchisees που ρωτήθηκαν δήλωσαν απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένοι από την επένδυσή τους. Το 32,3% εκφράζει μια μέτρια ικανοποίηση, ενώ το ποσοστό των δυσαρεστημένων δεν ξεπερνά το 2%.

Το 87,5% των επενδυτών θα επένδυε, για δεύτερη φορά σε κατάστημα Franchise. Από το ποσοστό αυτό το 31,2% θα επένδυε ξανά στο ίδιο όσο και σε άλλο Franchise. Το 55,6% των Franchisees που ερωτήθηκε αναφέρει ότι δεν αντιμετωπίζει κανένα πρόβλημα με τον Franchisor.

Το 17% αντιμετωπίζει προβλήματα στην καθυστερημένη παράδοση των παραγγελιών. Σε μικρότερο ποσοστό αναφέρονται προβλήματα όπως: χαμηλό ποσοστό κέρδους, ανελαστικότητα στην οικονομική διαπραγμάτευση, έλλειψη γνώσης της αγοράς από τον Franchisor, έλλειψη αυτονομίας, μεγάλος χρόνος για λήψη αποφάσεων και χαμηλός βαθμός υποστήριξης.

Από το σύνολο των ερωτηθέντων το 59,3% εκπλήρωσε τις αρχικές προσδοκίες του απόλυτα ή πολύ, ενώ το 37,5% έδειξε βαθμό ικανοποίησης άνω του μετρίου. Από αυτούς οι μισοί έχουν κάνει την επένδυσή τους δύο χρόνια πριν.

5.9 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στην Ελλάδα, λόγω και της μικρής εμπειρίας, υπήρξαν αρκετά κρούσματα άναρχης ανάπτυξης και σύντομου πλουτισμού ανθρώπων που αναπτύσσουν το Franchise αφήνοντας εκτεθειμένους όσους πίστεψαν σε αυτούς.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της αλυσίδας ζαχαροπλασθειών με ανατολικά γλυκά «Oriental». Οι ιδιοκτήτες της αλυσίδας ανέπτυξαν μέσα σε τρία χρόνια πάνω από πενήντα καταστήματα σε όλη την Ελλάδα μιας φαινομενικά υγιούς εταιρείας.

Από τα τέλη όμως του 1996 η εταιρεία αδυνατούσε να καλύψει τις ανάγκες των πελατών της καθώς και τις απαιτήσεις των προμηθευτών, με αποτέλεσμα οι ιδιοκτήτες να εξαφανιστούν αφήνοντας χωρίς προϊόντα τα καταστήματά τους. Μέσα στους επόμενους μήνες αρκετά καταστήματα έκλεισαν, ενώ όσα συνεχίζουν να φέρουν το σήμα της αλυσίδας προμηθεύονταν γλυκά από διαφορετικές πηγές.

Η ιστορία, η οποία είναι πιο τρανταχτή στο χώρο του Franchise, δεν είναι η μόνη. Νέες ιδέες έγιναν πράξη σε ένα βράδυ, αναπτύχθηκαν γρήγορα, αλλά δεν κατάφεραν να σταθούν στην ανταγωνιστική αγορά.

Πρόσφατη είναι η περίπτωση των Fast-Food, Label, τα οποία είχαν περισσότερα από είκοσι εστιατόρια σε όλη την Ελλάδα, των Kenny Rager's, των Steer, του Softi's House και των KFC, τα οποία επαναπροωθούνται τους τελευταίους μήνες από νέα εταιρεία με επιτυχία αυτή τη φορά.

Δεν είναι μόνο τα εστιατόρια η μόνη περίπτωση που οι επενδυτές έχασαν χρήματα, χρόνο και χώρο. Παρόμοια κρούσματα είχαμε και στο χώρο φυτικών καλλυντικών και τροφίμων.

Εκτός όμως από το κλείσιμο μιας αλυσίδας υπάρχουν περιπτώσεις μείωσης του αριθμού καταστημάτων, όπως στην περίπτωση της Hambo ή επιστροφή καταστημάτων στον δικαιοπάροχο όπως έχει συμβεί στην περίπτωση της Mc Donalds.

Οι συγκεκριμένες περιπτώσεις είναι όμως μεμονωμένα φαινόμενα καθώς η πλειονότητα των δικαιολόγων έχουν βρει στο Franchise μια ολοκληρωμένη λύση για την εκμετάλλευση των καταστημάτων τους.

Η επιλογή της σωστής αλυσίδας για την επένδυση από τον Franchisee παίζει σημαντικό ρόλο αν αναλογιστεί κανείς ότι ένα 30% των Franchisors σε Ευρώπη και Αμερική αποτυγχάνουν. Σύμφωνα με έρευνες κύριοι λόγοι αποτυχίας είναι η έλλειψη γνώσης και υποδομής καθώς και η έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης ώστε να

συσταθεί ένα δυνατό και ασφαλές δίκτυο Franchise. Σημαντικός παράγοντας για την αποτυχία είναι και η ταχύτητα εξάπλωσης. Αν και είναι πιθανόν να χτιστεί γρήγορα ένα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων δεν πρέπει να παραβλέπονται οι υποχρεώσεις που αυτό συνεπάγεται για τους Franchisors δεν είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν ή ελέγξουν τον Franchisee.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

**Κανονισμός (ΕΟΚ) Αριθμ. 4087/88 Της Επιτροπής της 30^{ης}
Νοεμβρίου 1988 για την Εφαρμογή του Άρθρου 85 Παράγραφος 3
της Συνθήκης σε Κατηγορίες Συμφωνιών Franchise**

Η ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ

Έχοντας υπόψη τη συνθήκη για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας, τον κανονισμό αριθμ. 19/65/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 2^{ης} Μαρτίου 1965 περί εφαρμογής του άρθρου 85 παράγραφος 3 της συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών (1), όπως τροποποιήθηκε τελευταία από την πράξη προσχώρησης της Ισπανίας και της Πορτογαλίας και ιδίως το άρθρο 1.

Μετά τη δημοσίευση σχεδίου του παρόντος κανονισμού (2).

Μετά από διαβουλεύσεις με τη Συμβουλευτική Επιτροπή Συμπράξεων και Δεσποζουσών Θέσεων.

Εκτιμώντας ότι:

1. Σύμφωνα με τον κανονισμό αριθμ. 19/65/ΕΟΚ, η Επιτροπή είναι αρμόδια να εφαρμόζει, με κανονισμό, το άρθρο 85 παράγραφος 3 της συνθήκης όσον αφορά ορισμένες κατηγορίες διμερών συμφωνιών αποκλειστικότητας που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 85 παράγραφος 1 και έχουν ως αντικείμενο την αποκλειστική διανομή ή αγορά προϊόντων, ή περιέχουν περιορισμούς που έχουν επιβληθεί σχετικά με την παραχώρηση ή την άσκηση δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας.
2. Οι συμφωνίες Franchise περιλαμβάνουν, βασικά ιδέες εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή σύμβολα και τεχνογνωσία και μπορούν να συνδυαστούν με περιορισμούς ως προς την προμήθεια ή την αγορά προϊόντων.
3. Διακρίνονται διάφορα είδη συμφωνιών Franchise, ανάλογα με το αντικείμενό τους: το βιομηχανικό franchise αφορά τη μεταποίηση προϊόντων το Franchise υπηρεσιών αφορά την παροχή υπηρεσιών.
4. Βάσει της πείρας που έχει αποκτήσει η Επιτροπή, είναι δυνατόν να προσδιοριστούν ορισμένες κατηγορίες συμφωνιών Franchise που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 85 παράγραφος 1, αλλά είναι κανονικά δυνατόν να θεωρηθεί ότι πληρούν τους όρους του άρθρου 85 παράγραφος 3. Τούτο ισχύει στην περίπτωση συμφωνιών franchise στις οποίες το ένα από τα συμβαλλόμενα μέρη προμηθεύει προϊόντα ή παρέχει υπηρεσίες σε τελικούς χρήστες. Αντίθετα οι

συμφωνίες βιομηχανικού franchise δεν καλύπτονται από τον παρόντα κανονισμό. Οι συμφωνίες αυτές που συνήθως αφορούν τις σχέσεις μεταξύ παραγωγών, παρουσιάζουν χαρακτηριστικά διαφορετικά από τους άλλους τύπους franchise, αφορούν δηλαδή άδειες κατασκευής που βασίζονται σε διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή/ και τεχνογνωσίας, σε συνδυασμό με άδειες εκμετάλλευσης σημάτων. Ορισμένες από αυτές μπορεί να τύχουν άλλων εξαιρέσεων κατά κατηγορίες εφόσον πληρούν τους αναγκαίους όρους.

5. Ο παρών κανονισμός καλύπτει τις συμφωνίες franchise και του δικαιοδόχου, για τη λιανική πώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών προς τελικούς χρήστες, ή για συνδυασμό αυτών των δραστηριοτήτων, όπως η επεξεργασία ή η διασκευή προϊόντων για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών των πελατών τους. Καλύπτει επίσης τις περιπτώσεις όπου η σχέση μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου δημιουργείται μέσω τρίτης επιχείρησης, του κύριου δικαιοδόχου, δεν καλύπτει όμως συμφωνίες franchise για την χονδρική πώληση προϊόντων, λόγω της έλλειψης εμπειρίας της Επιτροπής στο πεδίο αυτό.
6. Οι συμφωνίες franchise όπως ορίζονται στον παρόντα κανονισμό μπορούν να εμπίπτουν στο άρθρο 85 παράγραφος 1 και συγκεκριμένα, είναι δυνατόν να επηρεάζουν το ενδοκοινοτικό εμπόριο, όταν συνάπτονται μεταξύ επιχειρήσεων από διαφορετικά κράτη μέλη ή όταν αποτελούν τη βάση δικτύου που εκτείνεται πέρα από τα σύνορα συγκεκριμένου κράτους μέλους.
7. οι συμφωνίες franchise όπως ορίζονται στο παρόντα κανονισμό συμβάλλουν κανονικά στη βελτίωση της διανομής προϊόντων ή/ και παροχής υπηρεσιών, στο μέτρο που παρέχουν στους δικαιοδόχους της δυνατότητα να συγκροτούν ένα ομοιόμορφο δίκτυο με περιορισμένες μόνο επενδύσεις, πράγμα που μπορεί να ευνοεί την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά, ειδικότερα στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αυξάνοντας έτσι τον οριζόντιο ανταγωνισμό. Επιτρέπουν, επίσης, σε ανεξάρτητους εμπόρους να ιδρύουν με γρήγορο ρυθμό καταστήματα, και με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας απ' όσες θα είχαν χωρίς την πείρα και τη βοήθεια του δικαιοπάροχου. Έχουν έτσι τη δυνατότητα να ανταγωνίζονται αποτελεσματικότερα τις μεγάλες επιχειρήσεις διανομής.
8. Κατά κανόνα οι συμφωνίες franchise εξασφαλίζουν, ακόμη, στους καταναλωτές και στους άλλους τελικούς χρήστες δίκαιο μερίδιο από το όφελος που προκύπτει, δεδομένου ότι συνδυάζουν το πλεονέκτημα του ομοιόμορφου δικτύου με τη

δραστηριοποίηση εμπόρων που ενδιαφέρονται προσωπικά για την αποδοτική λειτουργία των επιχειρήσεών τους. Η ομοιογένεια του δικτύου και η συνεχής συνεργασία μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχων εξασφαλίζουν τη σταθερή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Η επίδραση του franchise στον οριζόντιο ανταγωνισμό, καθώς και το γεγονός ότι οι καταναλωτές είναι ελεύθεροι να συναλλάσσονται με οποιοδήποτε δικαιοδόχο του δικτύου εγγυώνται την εξασφάλιση λογικού μεριδίου του προκύπτοντος οφέλους στους καταναλωτές.

- 9.** Ο παρών κανονισμός πρέπει να ορίζει τις περιοριστικές υποχρεώσεις του ανταγωνισμού που είναι δυνατόν να περιλαμβάνονται στις συμφωνίες franchise. Τούτο παρατηρείται ιδίως κατά την αποκλειστική παραχώρηση μιας περιοχής προς τους δικαιοδόχους σε συνδυασμό με την απαγόρευση της ενεργούς αναζήτησης πελατών εκτός της περιοχής αυτής, πράγμα που τους επιτρέπει να συγκεντρώνουν τις προσπάθειές τους στην παραχωρηθείσα σ' αυτούς περιοχή. Το ίδιο ισχύει και για την αποκλειστική παραχώρηση περιοχής σε κύριο δικαιοδόχο, σε συνδυασμό με την υποχρέωση να μη συνάψει συμφωνία Franchise με άλλους δικαιοδόχους εκτός της περιοχής αυτής. Όταν οι δικαιοδόχοι πωλούν ή χρησιμοποιούν κατά την παροχή υπηρεσιών προϊόντα παραχθέντα από τον δικαιοπάροχο ή σύμφωνα με τις οδηγίες του ή/ και φέροντα το εμπορικό σήμα, η επιβολή στους δικαιοδόχους της υποχρέωσης να μην πωλούν ή να μην χρησιμοποιούν κατά την παροχή υπηρεσιών ανταγωνιστικά προϊόντα, καθιστά δυνατή τη δημιουργία συνεκτικού δικτύου σε σχέση με τα προϊόντα αυτά. Ωστόσο, η υποχρέωση αυτή πρέπει να γίνεται αποδεκτή μόνο σε σχέση με τα προϊόντα που αποτελούν το ουσιώδες αντικείμενο της συμφωνίας Franchise, ενώ δεν πρέπει, σαφώς, να αφορά τα εξαρτήματα και τα ανταλλακτικά αυτών των προϊόντων.
- 10.** Οι προαναφερθείσες υποχρεώσεις δεν επιβάλλουν, έτσι, περιορισμούς μη απαραίτητους για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων. Ειδικότερα, η περιορισμένη εδαφική προστασία που παραχωρείται στους δικαιοδόχους Franchise είναι απαραίτητη για την προστασία της επένδυσής τους.
- 11.** Είναι σκόπιμο να απαριθμούνται στον παρόντα κανονισμό ορισμένες υποχρεώσεις που συνήθως περιέχονται στις συμφωνίες Franchise και που κανονικά δεν περιορίζουν τον ανταγωνισμό. Πρέπει, ακόμη να προβλεφθεί ότι εάν, λόγω ειδικών οικονομικών ή νομικών συνθηκών, εμπίπτουν στο πεδίο

εφαρμογής του άρθρου 85 παράγραφος 1, καλύπτονται επίσης από την εξαίρεση. Ο κατάλογος αυτών των υποχρεώσεων, που είναι ενδεικτικός περιλαμβάνει, ειδικότερα, ρήτρες που είναι ουσιαστικές είτε για την διατήρηση της κοινής ταυτότητας και της εμπορικής φήμης του δικτύου, είτε για την προστασία της τεχνογνωσίας και της βοήθειας που παρέχονται από τον δικαιούχο έναντι των ανταγωνιστών.

- 12.** Ο παρών κανονισμός πρέπει να εξειδικεύει τους όρους που πρέπει να πληρούνται για την εφαρμογή της εξαίρεσης. Για να εξασφαλιστεί ότι δεν καταργείται ο ανταγωνισμός όσον αφορά σημαντικό τμήμα των προϊόντων που αποτελούν το αντικείμενο της εκάστοτε συμφωνίας πρέπει να εξακολουθεί να υπάρχει η δυνατότητα παράλληλων εισαγωγών και συνεπώς πρέπει να είναι πάντοτε δυνατές οι αμοιβαίες παραδόσεις μεταξύ των δικαιούχων. Επιπλέον, στις περιπτώσεις που ένα δίκτυο Franchise συνδυάζεται με άλλο σύστημα διανομής, οι δικαιούχοι πρέπει να είναι ελεύθεροι να προμηθεύονται προϊόντα από εξουσιοδοτημένους διανομείς. Για την καλύτερη ενημέρωση των καταναλωτών και την συνακόλουθη εξασφάλιση σ' αυτούς δικαίου μεριδίου από το όφελος που προκύπτει, πρέπει να προβλέπεται ότι ο δικαιούχος υποχρεούνται να δηλώνει την ιδιότητα του ως ανεξαρτήτου εμπορευομένου με κάθε κατάλληλο μέσο, ώστε να μη διακυβεύει την κοινή ταυτότητα του δικτύου Franchise. Εξάλλου, στις περιπτώσεις όπου οι δικαιούχοι είναι υπόχρεοι εγγυήσεων για τα προϊόντα του δικαιούχου, η υποχρέωση αυτή ισχύει όσον αφορά τα προϊόντα που έχουν παρασχεθεί από τον δικαιούχο, από άλλους δικαιούχους ή άλλους εγκεκριμένους πωλητές.
- 13.** Ο παρών κανονισμός πρέπει, επίσης να εξειδικεύει εκείνους τους περιορισμούς που είναι δυνατόν να μην διατυπώνονται στις συμφωνίες Franchise, αν πρόκειται να τύχουν εξαίρεσης βάσει του εν λόγω κανονισμού, δεδομένου ότι ο σχετικές διατάξεις αποτελούν περιορισμούς που εμπίπτουν στο άρθρο 85 παράγραφος 1 και οι οποίοι δεν τεκμαίρεται γενικώς ότι θα οδηγήσουν στα θετικά αποτελέσματα που απαιτούνται από το άρθρο 85 παράγραφος 3. Τούτο ισχύει, ειδικότερα στην περίπτωση κατανομής της αγοράς μεταξύ ανταγωνιζομένων παραγωγών, στην περίπτωση όρων που καταχρηστικά περιορίζουν την εκ μέρους του δικαιούχου επιλογή προμηθευτών ή πελατών, καθώς και στις περιπτώσεις όπου ο δικαιούχος υφίσταται περιορισμούς στον καθορισμό των τιμών του.

Ωστόσο, ο δικαιούχος πρέπει να είναι ελεύθερος να προτείνει τιμές στον δικαιούχο, εφόσον τούτο δεν απαγορεύεται από την εκάστοτε εθνική νομοθεσία και στο βαθμό που δεν οδηγεί σε συντονισμένες πρακτικές για την εφαρμογή στην πράξη αυτών των τιμών.

14. Οι συμφωνίες που δεν καλύπτονται αυτομάτως από την εξαίρεση, επειδή περιλαμβάνουν ρήτρες που δεν εξαιρούνται ρητά σύμφωνα με τον κανονισμό, χωρίς όμως να εξαιρούνται από την εξαίρεση, είναι δυνατόν να θεωρηθεί ότι μπορούν να τύχουν της εφαρμογής του άρθρου 86 παράγραφος 3. Η Επιτροπή μπορεί γρήγορα να διαπιστώνει εάν τούτο ισχύει στην περίπτωση συγκεκριμένης συμφωνίας. Οι συμφωνίες αυτές λογίζεται συνεπώς ότι καλύπτονται από την εξαίρεση που προβλέπεται από τον παρόντα κανονισμό, εφόσον κοινοποιούνται στην Επιτροπή και η Επιτροπή δεν εναντιώνεται στην εφαρμογή της εξαίρεσης σε δεδομένη προθεσμία.
15. Η επιτροπή μπορεί να άρει το ευεργέτημα της εξαίρεσης, κατά κατηγορίες, για συγκεκριμένες συμφωνίες που εξαιρούνται μεν βάσει του κανονισμού αυτού, έχουν όμως επιπτώσεις που δεν συμβιβάζονται με τις διατάξεις του άρθρου 85 παράγραφος 3 και συγκεκριμένα, όπως αυτές ερμηνεύονται βάσει της διοικητικής πρακτικής της Επιτροπής και της νομολογίας του Δικαστηρίου. Τούτο ισχύει ιδίως όταν ο ανταγωνισμός περιορίζεται σημαντικά λόγω της δομής της αντίστοιχης αγοράς.
16. Οι συμφωνίες που εξαιρούνται αυτομάτως σύμφωνα με τον παρόντα κανονισμό δεν χρειάζεται να ικανοποιούνται. Οι επιχειρήσεις μπορούν, ωστόσο, να ζητούν σε συγκεκριμένες περιπτώσεις την έκδοση απόφασης σύμφωνα με τον κανονισμό αριθμ. 17 του Συμβουλίου (3), όπως τροποποιήθηκε τελευταία από την πράξη προσχώρησης της Ισπανίας και της Πορτογαλίας.
17. Οι συμφωνίες είναι δυνατόν να επωφελούνται από τις διατάξεις είτε του παρόντος κανονισμού είτε άλλου κανονισμού, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και εφόσον ικανοποιούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις εφαρμογής. Δεν είναι, όμως, δυνατόν να επωφεληθούν από συνδυασμό των διατάξεων του παρόντος κανονισμού με τις διατάξεις άλλου κανονισμού για εξαίρεση κατά κατηγορίες.

ΕΞΕΛΩΣΕ ΤΟΝ ΠΑΡΟΝΤΑ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟ:

Άρθρο 1

1. Σύμφωνα με το άρθρο 85 παράγραφος 3 της συνθήκης και με την επιφύλαξη των διατάξεων του παρόντος κανονισμού, το άρθρο 85 παράγραφος 1 της εν λόγω συνθήκης κηρύσσεται ανεφάρμοστο στις συμφωνίες Franchise μεταξύ δύο επιχειρήσεων που περιλαμβάνουν έναν ή περισσότερους από τους περιορισμούς που παρατίθενται στο άρθρο 2.
2. Η εξαίρεση που προβλέπεται στην παράγραφο 1 εφαρμόζεται επίσης για τις κύριες συμφωνίες Franchise στις οποίες συμμετέχουν 2 επιχειρήσεις. Εφόσον συντρέχει περίπτωση, οι διατάξεις του παρόντος κανονισμού σχετικά με τη σχέση μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου εφαρμόζονται, τηρουμένων των αναλογιών, στη σχέση μεταξύ δικαιοπάροχου και κυρίου δικαιοδόχου, καθώς και μεταξύ κυρίου δικαιοδόχου και δικαιοδόχου.
3. Κατά την έννοια του παρόντος κανονισμού νοείται ως:
 - Franchise, το σύνολο των 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 την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.
 - Συμφωνία Franchise, η συμφωνία με την οποία μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών. Περιλαμβάνει τουλάχιστον υποχρεώσεις που αφορούν:
 - i. Τη χρήση κοινής επωνυμίας ή πινακίδας καταστήματος και την ενιαία εμφάνιση των χωρών ή και των μεταφορικών μέσων που υπάγονται στη σύμβαση.
 - ii. Την κοινοποίηση από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο τεχνογνωσίας.
 - iii. Τη συνεχή παροχή εκ μέρους του δικαιοπάροχου στον δικαιοδόχο εμπορικής και τεχνικής υποστήριξης κατά την διάρκεια ισχύος της συμφωνίας.
 - «κύρια συμφωνία Franchise», η συμφωνία μεταξύ δύο επιχειρήσεων με την οποία η μια επιχείρηση παρέχει στην άλλη, τον κύριο δικαιοδόχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης

του Franchise με σκοπό τη σύναψη συμφωνιών Franchise με τρίτους τους δικαιοδόχους.

- «Προϊόντα του δικαιοπάροχου», τα προϊόντα που παράγονται από τον δικαιοπάροχο ή σύμφωνα με τις οδηγίες του ή και να φέρουν την επωνυμία ή το εμπορικό σήμα του.
- «Χώροι που υπάγονται στη σύμβαση», χώροι που χρησιμοποιούνται για την εκμετάλλευση του Franchise ή εφόσον η εκμετάλλευση του Franchise γίνεται εκτός των χώρων αυτών, η βάση από την οποία ο δικαιοδόχος διαχειρίζεται τα μεταφορικά μέσα που χρησιμοποιούνται για την εκμετάλλευση του Franchise («μεταφορικά μέσα που υπάγονται στη σύμβαση»).
- «Τεχνογνωσία», το σύνολο των μη κατοχυρωμένων με ευρεσιτεχνία πρακτικών πληροφοριών, που προκύπτουν από την εμπειρία και από δοκιμές του δικαιοπάροχου και οι οποίες είναι εμπιστευτικές, ουσιαστικής σημασίας και προσδιορισμένες.
- «Εμπιστευτικό», το γεγονός ότι η τεχνογνωσία, ως ενιαίο σύνολο ή με τη συγκεκριμένη σχέση και συγκρότηση των ουσιαστικών μέτρων της, δεν είναι ευρύτερα γνωστή ούτε εύκολα προσπελάσιμη, δεν έχει τη στενή έννοια ότι κάθε ξεχωριστό στοιχείο της τεχνογνωσίας θα πρέπει να είναι τελείως άγνωστο ή απρόσιτο εκτός της επιχείρησης του δικαιοδόχου.
- «Ουσιαστικής σημασίας», το γεγονός ότι η τεχνογνωσία περιλαμβάνει πληροφορίες που είναι σημαντικές για την πώληση προϊόντων ή για την παροχή υπηρεσιών προς τους τελικούς χρήστες και συγκεκριμένα, για την παρουσίαση προϊόντων προς πώληση, την επεξεργασία προϊόντων στα πλαίσια της παροχής υπηρεσιών, τις μεθόδους συναλλαγής με τους πελάτες και τη διοικητική και οικονομική διαχείριση. Η τεχνογνωσία πρέπει να είναι χρήσιμη στο δικαιοδόχο, επιτρέποντάς του, κατά τη σύναψη της αντίστοιχης συμφωνίας, να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση, ιδίως με τη βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης του, ή με την προώθηση της εισόδου του σε κάποια αγορά.
- «Προσδιορισμένο», το γεγονός ότι οι πληροφορίες της τεχνογνωσίας πρέπει να είναι επαρκώς αναλυτικές έτσι ώστε να είναι δυνατόν να διαπιστωθεί αν ικανοποιούνται τα κριτήρια της εμπιστευτικότητας και της ουσιαστικότητας. Η περιγραφή της τεχνογνωσίας μπορεί να περιλαμβάνει είτε στη συμφωνία

Franchise είτε σε ξεχωριστό κείμενο, ή να έχει οποιαδήποτε άλλη ενδεδειγμένη μορφή.

Άρθρο 2

Η προβλεπόμενη στο άρθρο 1 εξαίρεση εφαρμόζεται στους ακόλουθους περιορισμούς του ανταγωνισμού:

- 1.** Υποχρέωση του δικαιοπάροχου, όσον αφορά συγκεκριμένη περιφέρεια της κοινής αγοράς, την περιοχή της σύμβασης:
 - I.** Να μην παραχωρεί σε τρίτους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται μέρος ή το σύνολο Franchise.
 - II.** Να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος το Franchise ή με το παρόμοιο σύστημα, να προμηθεύει ο ίδιος τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise.
 - III.** Να μην προμηθεύει ο ίδιος σε τρίτους τα προϊόντα του δικαιοπάροχου.
- 2.** Υποχρέωση του κύριου δικαιοδόχου να μην συνάπτει συμφωνίες Franchise με δικαιοδόχους εγκατεστημένους εκτός της βάσει της συμβάσεως περιοχής δικαιοδοσίας του.
- 3.** Υποχρέωση του δικαιοδόχου να εκμεταλλεύεται το Franchise μόνο με βάση τους υπαγόμενους στη σύμβαση χώρου.
- 4.** Υποχρέωση του δικαιοδόχου να απέχει από την προσέλκυση πελατών εκτός της παροχής της συμβάσεως για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise.
- 5.** Υποχρέωση του δικαιοδόχου να μην παράγει, πωλεί ή χρησιμοποιεί, στα πλαίσια παροχής υπηρεσιών, προϊόντα ανταγωνιστικά των προϊόντων του δικαιοπάροχου που αποτελούν αντικείμενο του Franchise έχει ως αντικείμενο την πώληση ή χρήση, στα πλαίσια παροχής υπηρεσιών, τόσο ορισμένων τύπων προϊόντων όσο και ανταλλακτικών ή εξαρτημάτων τους, η υποχρέωση αυτή είναι δυνατόν να μην επιβάλλεται όσον αφορά αυτά τα ανταλλακτικά και εξαρτήματα.

Άρθρο 3

- 1.** Οι ακόλουθες υποχρεώσεις που έχουν επιβληθεί στον δικαιοδόχο δεν εμποδίζουν την εφαρμογή του άρθρου 1, εφόσον είναι αναγκαίες για την προστασία των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας του δικαιοπάροχου ή για τη διατήρηση της κοινής ταυτότητας και φήμης του δικτύου Franchise:

- Να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, αποκλειστικά εκείνα τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ελάχιστες αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές που ορίζει ο δικαιούχος.
 - Να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, προϊόντα που έχουν κατασκευαστεί αποκλειστικά από τον δικαιούχο, από τρίτους οριζόμενους από αυτόν, όταν, λόγω της φύσεως των προϊόντων που αποτελούν αντικείμενο του Franchise, δεν είναι δυνατόν στην πράξη να ισχύουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές.
 - Να μην ασκεί, άμεσα ή έμμεσα, παρεμφερή εμπορική δραστηριότητα σε περιοχή στην οποία ανταγωνίζεται με τον δικαιούχο ή άλλο μέρος του δικτύου Franchise, ο δικαιούχος είναι δυνατόν να εξακολουθεί να υπέχει την υποχρέωση αυτή μετά την λύση της συμφωνίας, επί εύλογο χρονικό διάστημα, που δεν μπορεί να υπερβαίνει το ένα έτος και στην περιοχή όπου ασκούσε την εκμετάλλευση του Franchise.
 - Να μην αποκτά οικονομικά συμφέροντα στο κεφάλαιο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τα οποία ενδέχεται να δώσουν δικαιούχο τη δύναμη να επηρεάσει την οικονομική τακτική αυτών των επιχειρήσεων.
 - Να πωλεί τα προϊόντα που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise μόνο σε τελικούς χρήστες ή σε άλλους δικαιούχους και μεταπωλητές μέσω άλλων δικτύων τα οποία προμηθεύονται από τον ίδιο παραγωγό τους ή με την συγκατάθεσή του.
 - Να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για την πώληση των προϊόντων ή την παροχή των υπηρεσιών που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise, να διαθέτει προς πώληση μια ελάχιστη σειρά προϊόντων, να επιτυγχάνει έναν ελάχιστο κύκλο εργασιών, να προγραμματίζει εκ των προτέρων τις παραγγελίες του, να διατηρεί ορισμένα ελάχιστα αποθέματα και να παρέχει υπηρεσίες στο πλαίσιο της εγγύησης των προϊόντων και της εξυπηρέτησης των πελατών.
 - Να καταβάλλει στον δικαιούχο συγκεκριμένο ποσοστό των εσόδων του για διαφημιστικούς σκοπούς και να πραγματοποιεί ο ίδιος διαφημίσεις για τη φύση των οποίων πρέπει να λαμβάνει την έγκριση του δικαιούχου.
2. Οι ακόλουθες υποχρεώσεις που έχουν επιβληθεί στον δικαιούχο δεν εμποδίζουν την εφαρμογή του άρθρου 1:

- Να μην κοινολογεί σε τρίτους την τεχνογνωσία που του έχει παράσχει ο δικαιούχος. Ο δικαιούχος είναι δυνατόν να υπέχει την υποχρέωση αυτή και μετά τη λύση της συμφωνίας.
 - Να κοινοποιεί στον δικαιούχο την αποκτηθείσα κατά την εκμετάλλευση του Franchise πείρα και να του παραχωρεί, καθώς και στους άλλους δικαιούχους μη αποκλειστική άδεια εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας που προέκυψε από την πείρα αυτή.
 - Να ενημερώνει τον δικαιούχο σχετικά με τις παραβιάσεις των παραχωρηθέντων δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, να ενεργεί δικαστικά εναντίον των παραβατών ή να παρεμβαίνει υπέρ του δικαιούχου σε οποιαδήποτε δικαστική ενέργεια εναντίον των παραβατών.
 - Να μην χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία που του έχει παραχωρήσει ο δικαιούχος για σκοπούς άλλους πλην της εκμετάλλευσης του Franchise. Ο δικαιούχος είναι δυνατόν να υπέχει την υποχρέωση αυτή και μετά τη λύση της συμφωνίας.
 - Να παρακολουθεί, ο ίδιος ή το προσωπικό του, την επαγγελματική κατάρτιση που διοργανώνει ο δικαιούχος.
 - Να εφαρμόζει τις εμπορικές μεθόδους που έχει επινοήσει ο δικαιούχος περιλαμβανομένων και των τυχόν μεταγενέστερων τροποποιήσεων τους και να χρησιμοποιεί τα παραχθέντα δικαιώματα βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας.
 - Να συμμορφώνεται με τα πρότυπα που έχει ορίσει ο δικαιούχος όσον αφορά τον εξοπλισμό και την εμφάνιση των υπαγόμενων στη σύμβαση χώρων ή και μεταφορικών μέσων.
 - Να επιτρέπει στον δικαιούχο τη διενέργεια ελέγχων των υπαγόμενων στη σύμβαση χώρων χωρίς τη συγκατάθεση του δικαιούχου.
 - Να μην μεταβιβάζει χωρίς τη συγκατάθεση του δικαιούχου τα δικαιώματα και τις υπηρεσίες που απορρέουν από τη συμφωνία Franchise.
3. Όταν, λόγω ειδικών περιστάσεων, οι υποχρεώσεις που αναφέρονται στην παράγραφο 2 υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 85 παράγραφος 1 της συνθήκης, απαλλάσσονται επίσης ακόμα και όταν δεν συνοδεύονται από τις απαλλασσόμενες σύμφωνα με το άρθρο 2 υποχρεώσεις.

Άρθρο 4

Η προβλεπόμενη στο άρθρο 1 εξαίρεση εφαρμόζεται υπό τον όρο ότι:

- 1.** Ο δικαιοδόχος είναι ελεύθερος να προμηθεύεται τα προϊόντα που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise από άλλους δικαιοδόχους. Στην περίπτωση που τα προϊόντα αυτά διατίθεται επίσης μέσω άλλου δικτύου εξουσιοδοτημένων διανομέων, ο δικαιοδόχος πρέπει να είναι ελεύθερος να προμηθεύεται τα προϊόντα από αυτούς.
- 2.** Στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος υποχρεώνει τον δικαιοδόχο να παρέχει εγγυήσεις για τα προϊόντα του δικαιοπάροχου, η υποχρέωση αυτή ισχύει για τέτοια προϊόντα που διατίθενται από οποιαδήποτε μέλος του δικτύου Franchise, ή από οποιονδήποτε μέλος του δικτύου Franchise, ή από οποιοδήποτε άλλο διανομέα που παρέχει τέτοιες εγγυήσεις στα πλαίσια της κοινής αγοράς.
- 3.** Ο δικαιοδόχος υποχρεούνται να δηλώνει την ιδιότητα τους ως ανεξάρτητου εμπορευόμενου. Η δήλωση αυτή δεν πρέπει, πάντως να θίγει την κοινή ταυτότητα του δικτύου Franchise, που απορρέει ιδίως από την κοινή επωνυμία ή συμβολή και την εμφάνιση των υπαγόμενων στη σύμβαση χώρων ή και μεταφορικών μέσων.

Άρθρο 5

Η παρεχόμενη με το άρθρο 1 εξαίρεση δεν εφαρμόζεται εφόσον:

- 1.** Οι επιχειρήσεις παρασκευής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών που είναι όμοια ή που θεωρούνται από τους χρήστες ως ισοδύναμα βάσει των χαρακτηριστικών τους, της τιμής και της σκοπούμενης χρήσης τους, συνάπτουν αμοιβαίες συμφωνίες Franchise όσον αφορά τέτοια προϊόντα ή υπηρεσίες.
- 2.** Με την επιφύλαξη των διατάξεων του άρθρου 2 στοιχείο 5) και του άρθρου 3 παράγραφος 1 δεύτερο στοιχείο, ο δικαιοδόχος εμποδίζεται από το να προμηθεύεται προϊόντα ποιότητας ισοδύναμης με εκείνη των προσφερομένων από τον δικαιοπάροχο.
- 3.** Με την επιφύλαξη των διατάξεων του άρθρου 2 στοιχείο 5), ο δικαιοδόχος υποχρεώνεται να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, στα πλαίσια της παροχής υπηρεσιών, προϊόντα παραγόμενα από τον δικαιοπάροχο ή από τρίτους, οριζόμενους από τον δικαιοπάροχο και ο δικαιοπάροχος αρνείται, για λόγους άλλους για την προστασία των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας του ή τη διατήρηση της κοινής ταυτότητας και της φήμης του δικτύου Franchise, να ορίσει

ως εξουσιοδοτημένους κατασκευαστές τρίτους προτεινόμενους από τον δικαιοδόχο.

4. Ο δικαιοδόχος εμποδίζεται από το να συνεχίσει να χρησιμοποιεί την παραχωρηθείσα τεχνογνωσία μετά τη λύση της σχετικής συμφωνίας και εφόσον η τεχνογνωσία αυτή έχει γίνει ευρύτερα γνωστή ή εύκολα προσπελάσιμη, εκτός αν αυτό έχει συμβεί λόγω αθέτησης υποχρέωσης εκ μέρους του δικαιοδόχου.
5. Ο δικαιοδόχος περιορίζεται από τον δικαιοπάροχο άμεσα ή έμμεσα ως προς τον καθορισμό των τιμών πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise, με την επιφύλαξη της δυνατότητας του δικαιοπάροχου να συναντά τιμές πώλησης.
6. Ο δικαιοπάροχος απαγορεύει στον δικαιοδόχο να αμφισβητεί την εγκυρότητα των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αποτελούν μέρος του Franchise, με την επιφύλαξη της δυνατότητας του δικαιοπάροχου να καταγγέλλει τη συμφωνία στην περίπτωση αυτή.
7. Οι δικαιοδόχοι υποχρεώνονται να μην παρέχουν, στα πλαίσια της κοινής αγοράς, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise προς τελικούς χρήστες λόγω του τόπου διανομής τους.

Άρθρο 6

1. Προβλεπόμενη στο άρθρο 1 εξαίρεση εφαρμόζεται επίσης στις συμφωνίες Franchise που πληρούν τους όρους του άρθρου 4 και περιλαμβάνουν υποχρεώσεις περιοριστικές του ανταγωνισμού, οι οποίες δεν καλύπτονται από το άρθρο 2 και από το άρθρο 3 παράγραφος 3 και δεν εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 5, υπό τον όρο ότι οι συμφωνίες αυτές κοινοποιούνται στην Επιτροπή σύμφωνα με τις διατάξεις του κανονισμού αριθμ.27 της Επιτροπής (4) και η Επιτροπή δεν εναντιώνονται στην εξαίρεση αυτή σε προθεσμία έξι μηνών.
2. Η εξάμηνη προθεσμία αρχίζει να τρέχει από την ημερομηνία παραλαβής της κοινοποίησης από την Επιτροπή. Πάντως στην περίπτωση κοινοποίησης με συστημένη επιστολή, ως έναρξη της προθεσμίας θεωρείται η ένδειξη της ημερομηνίας στη σφραγίδα του ταχυδρομείου του τόπου αποστολής.
3. Η παράγραφος 1 εφαρμόζεται μόνον εφόσον:
 - Στην κοινοποίηση ή σε συνοδευτικό της έγγραφο γίνεται ρητή αναφορά στο παρόν άρθρο και

- Τα παρεχόμενα με την κοινοποίηση στοιχεία είναι πλήρη και συμφωνούν με τα γεγονότα.
4. Το ευεργέτημα της παραγράφου 1 είναι δυνατόν να ζητηθεί όσον αφορά συμφωνίες που έχουν κοινοποιηθεί πριν από την έναρξη ισχύος του παρόντος κανονισμού, με την κατάθεση αίτησης προς την Επιτροπή με ρητή αναφορά στο παρόν άρθρο και στην κοινοποίηση. Η παράγραφος 2 και η παράγραφος 3 δεύτερο στοιχείο εφαρμόζεται τηρουμένων των αναλογιών.
 5. Η επιτροπή είναι δυνατόν να εναντιωθεί στην εξαίρεση. Εναντιώνεται στην εξαίρεση εάν της υποβληθεί σχετικό αίτημα από κράτος μέλος σε προθεσμία τριών μηνών από τη διαβίβαση στο κράτος μέλος της κοινοποίησης που αναφέρεται στην παράγραφο 4. Το αίτημα αυτό πρέπει να θεμελιώνεται σε επιχειρήματα σχετικά με τους κανόνες ανταγωνισμού της συνθήκης.
 6. Η Επιτροπή μπορεί οποτεδήποτε να άρει την εναντίωση της στην εξαίρεση. Ωστόσο, στην περίπτωση που η εναντίωση διατυπώθηκε μετά το σχετικό αίτημα κράτους μέλους, πρέπει για την άρση της να προηγηθεί διαβούλευση με τη Συμβουλευτική Επιτροπή Συμπράξεων και Δεσποζουσών Θέσεων.
 7. Εάν η εναντίωση αρθεί επειδή οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις απέδειξαν ότι πληρούνται οι όροι του άρθρου 85 παράγραφος 3, η εξαίρεση ισχύει από την ημερομηνία της κοινοποίησης.
 8. Εάν η εναντίωση αρθεί επειδή οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις απέδειξαν ότι πληρούνται οι όροι του άρθρου 85 παράγραφος 3, η εξαίρεση ισχύει από την ημερομηνία έναρξης εφαρμογής των τροποποιήσεων.
 9. Εάν η Επιτροπή εναντιωθεί στην εξαίρεση και δεν αρθεί η εναντίωση αυτή, τα αποτελέσματα της κοινοποίησης διέπονται από τις διατάξεις του κανονισμού αριθμ. 17.

Άρθρο 7

1. Οι παρεχόμενες βάσει του άρθρου 6 πληροφορίες χρησιμοποιούνται μόνο για τους σκοπούς του παρόντος κανονισμού.
2. Η Επιτροπή και ο αρχές των κρατών μελών, καθώς και οι υπάλληλοι και οι άλλοι λειτουργεί τους, δεν κοινολογούν τις πληροφορίες εκείνες που απέκτησαν δυνάμει του παρόντος κανονισμού και οι οποίες καλύπτονται από την υποχρέωση τήρησης του επαγγελματικού απορρήτου.

3. Οι παράγραφοι 1 και 2 δεν εμποδίζουν τη δημοσίευση πληροφοριών γενικής φύσεως ή ερευνών που δεν περιέχουν πληροφορίες σχετικά με συγκεκριμένες επιχειρήσεις ή ενώσεις επιχειρήσεων.

Άρθρο 8

Η Επιτροπή μπορεί να άρει το ευεργέτημα του παρόντος κανονισμού, σύμφωνα με το άρθρο 7 του κανονισμού αριθμ. 3 19/65/ΕΟΚ, εφόσον διαπιστώσει ότι σε συγκεκριμένη περίπτωση, μια συμφωνία που έτυχε εξαίρεσης βάσει του παρόντος κανονισμού, παράγει, ωστόσο, ορισμένα αποτελέσματα που δεν συμβιβάζονται με τους όρους του άρθρου 85 παράγραφος 3 της συνθήκης, ειδικότερα δε όταν προβλέπεται προστασία της περιοχής του δικαιοδόχου και:

1. Η πρόσβαση στη σχετική αγορά και τον εκεί ασκούμενο ανταγωνισμό περιορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τον σωρευτικό αποτέλεσμα παράλληλων δικτύων παρόμοιων συμφωνιών, που έχουν συνάψει ανταγωνιζομένου κατασκευαστές ή διανομείς.
2. Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο της συμφωνίας, Franchise δεν αντιμετωπίζουν, σε ουσιώδες τμήμα της κοινής αγοράς αποτελεσματικό ανταγωνισμό από προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι όμοια ή που θεωρούνται από τους χρήστες ως ισοδύναμα, βάσει των χαρακτηριστικών, της τιμής και της σκοπούμενης χρήσης τους.
3. Οι συμβαλλόμενοι ή ένας από αυτούς, εμποδίζουν τους τελικούς χρήστες, λόγω του τύπου διανομής των τελευταίων, να προμηθεύονται, απευθείας ή μέσω μεσαζόντων, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise εντός τη κοινής αγοράς, ή όταν χρησιμοποιούν τις διαφορές των προδιαγραφών που αφορούν αυτά τα προϊόντα και υπηρεσίες στα διαφορετικά κράτη μέλη για να απομονώσουν αγορές.
4. Οι δικαιοδόχοι ασκούν εναρμονισμένες πρακτικές σχετικά με τις τιμές πώλησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών που αποτελούν το αντικείμενο του Franchise.
5. Ο δικαιοπάροχος χρησιμοποιεί το δικαίωμα του να ελέγχει τους υπαγόμενους στη σύμβαση χώρους και μεταφορικά μέσα, ή αρνείται τη συγκατάθεσή του όσον αφορά τα αιτήματα του δικαιοδόχου για αλλαγή τύπου εγκατάστασης των χώρων αυτών ή μεταβίβαση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων που απορρέουν από τη συμφωνία Franchise, για λόγους άλλους από την προστασία της τεχνογνωσίας του δικαιοπάροχου, τη διατήρηση της κοινής ταυτότητας και φήμης του δικτύου

Franchise και τον έλεγχο του κατά πόσο ο δικαιοδόχος τηρεί τις υποχρεώσεις που υπέχει βάσει της συμφωνίας.

Άρθρο 9

Ο παρών κανονισμός αρχίζει να ισχύει από την 1^η Φεβρουαρίου 1989. Εφαρμόζεται μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 2009.

Ο παρών κανονισμός είναι δεσμευτικός ως προς όλα τα μέρη του και ισχύει άμεσα σε κάθε κράτος μέλος.

Βρυξέλλες, 30 Νοεμβρίου 1988

Για την Επιτροπή
Peter SUTHERLAND
Μέλος της Επιτροπής

Για τους σκοπούς της συμφωνίας, οι διατάξεις του κανονισμού προσαρμόζονται ως εξής:

1. Στο άρθρο 7 παράγραφος 1, η φράση «υπό τον όρο ότι οι συμφωνίες αυτές, σύμφωνα με τις διατάξεις του κανονισμού αριθμ. 27 της Επιτροπής κοινοποιούνται στην Επιτροπή και η Επιτροπή δεν αντιτάσσεται» νοείται ως «υπό τον όρο ότι οι συμφωνίες αυτές κοινοποιούνται στην Επιτροπή των ΕΚ ή στην Εποπτεύουσα Αρχή της ΕΖΕΣ, σύμφωνα με τις διατάξεις του κανονισμού αριθμ. 27/62 της Επιτροπής, όπως τροποποιήθηκε τελευταία από τον κανονισμό (ΕΟΚ) αριθμ. 2526/85, και στις αντίστοιχες διατάξεις του πρωτοκόλλου 21 τις συμφωνίες για τον ΕΟΚ και ότι η Αρμόδια Εποπτεύουσα Αρχή δεν αντιτάσσεται».
2. Στο άρθρο 7 παράγραφος 2, ο όρος «στην Επιτροπή» νοείται ως «στην Επιτροπή των ΕΚ ή στην Εποπτεύουσα Αρχή της ΕΖΕΣ».
3. Το άρθρο 7 παράγραφος 4 δεν εφαρμόζεται.
4. Στο άρθρο 7 παράγραφος 5, η δεύτερη περίοδος αντικαθίσταται από το εξής κείμενο: «Οφείλει να αντιταχθεί όταν ένα κράτος που υπάγεται στην αρμοδιότητα της το ζητήσει εντός προθεσμίας τριών μηνών που υπολογίζεται από την ημερομηνία που διαβιβάστηκε στα κράτη αυτά η κοινοποίηση που αναφέρεται στην παράγραφο 1».
5. Στο άρθρο 7 παράγραφος 6, η δεύτερη περίοδος αντικαθίσταται από το εξής κείμενο: «Ωστόσο, όταν η αντίθεση της είχε εκδηλωθεί κατόπιν αίτησης κράτους, το οποίο υπάγεται στην αρμοδιότητά της και το οποίο εμμένει στη στάση του, η αντίθεση αυτή μπορεί να αρθεί μόνο κατόπιν διαβούλευσης με την Συμβουλευτική της Επιτροπή Συμπράξεων και Δεσποζουσών Θέσεων».
6. Στο τέλος του άρθρου 7 παράγραφος 9, προστίθενται τα εξής: «... ή τις αντίστοιχες διατάξεις του πρωτοκόλλου 21 της συμφωνίας για τον ΕΟΚ».

7. Στο άρθρο 10, εισαγωγική παράγραφος, η φράση «σύμφωνα με το άρθρο 7 του κανονισμού (ΕΟΚ) 2821/71» νοείται ως «είτε με δικής του πρωτοβουλίας είτε κατόπιν αιτήσεως της άλλης Εποπτεύουσας Αρχής ή ενός κράτους που υπάγεται στην αρμοδιότητα της ή φυσικών ή νομικών προσώπων που επικαλούνται έννομο συμφέρον».
8. Στο τέλος του άρθρου 10 προστίθεται η εξής παράγραφος: «Η αρμόδια Εποπτεύουσα Αρχή δύναται στις περιπτώσεις αυτές να εκδίδει απόφαση, σύμφωνα με τα άρθρα 6 και 8 του κανονισμού (ΕΟΚ) αριθμ. 17/62 ή με τις αντίστοιχες διατάξεις του πρωτοκόλλου 21 της συμφωνίας για τον ΕΟΚ, χωρίς να απαιτείται κοινοποίηση από τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις».
9. Το άρθρο 11 δεν εφαρμόζεται.
10. Το άρθρο 13 νοείται ως εξής: «Η παρούσα πράξη εφαρμόζεται μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 1997».

Ε. Συμφωνίες Franchise

8.388 R 4087: Κανονισμός (ΕΟΚ) αριθμ. 4087/88 της Επιτροπής της 30^{ης} Νοεμβρίου 1988, για την εφαρμογή του άρθρου 85 παράγραφος 3 της συνθήκης σε κατηγορίες συμφωνιών Franchise (ΕΕ αριθμ. L 359 της 28/12/1988, σελ. 46).

Για τους σκοπούς αυτούς της συμφωνίας, οι διατάξεις του κανονισμού προσαρμόζονται ως εξής:

1. Στο άρθρο 6 παράγραφος 1, η φράση «υπό τον όρο ότι οι συμφωνίες αυτές κοινοποιούνται στην Επιτροπή σύμφωνα με τις διατάξεις του κανονισμού αριθμ. 27 της Επιτροπής και η Επιτροπή δεν εναντιώνεται» νοείται ως «υπό τον όρο ότι οι συμφωνίες αυτές κοινοποιούνται στην Επιτροπή των ΕΚ ή στην Εποπτεύουσα Αρχή της ΕΖΕΣ σύμφωνα με τις διατάξεις του κανονισμού αριθμ. 27/62 της Επιτροπής, όπως τροποποιήθηκε τελευταία από τον κανονισμό (ΕΟΚ) αριθμ. 2526/85 και τις αντίστοιχες διατάξεις του πρωτοκόλλου 21 της συμφωνίας για τον ΕΟΚ και ότι η αρμόδια Εποπτεύουσα Αρχή δεν αντιτάσσεται».
2. Στο άρθρο 6 παράγραφος 2, ο όρος «την Επιτροπή» νοείται ως «την Επιτροπή των ΕΚ ή την Εποπτεύουσα Αρχή της ΕΖΕΣ».
3. Στο άρθρο 6 παράγραφος 4 δεν εφαρμόζεται.
4. Στο άρθρο 6 παράγραφος 5, η δεύτερη περίοδος αντικαθίσταται από το εξής κείμενο: «Οφείλει να αντιταχθεί όταν ένα κράτος που υπάγεται στην αρμοδιότητά της το ζητήσει εντός προθεσμίας τριών μηνών που υπολογίζεται

από την ημερομηνία που διαβιβάστηκε στα κράτη αυτά η κοινοποίηση που αναφέρεται στην παράγραφο 1».

5. Στο άρθρο 6 παράγραφος 6, η δεύτερη περίοδος αντικαθίσταται από το εξής κείμενο: «Ωστόσο, όταν η αντίθεσή της είχε εκδηλωθεί κατόπιν αίτησης κράτους, το οποίο υπάγεται στην αρμοδιότητά της και το οποίο εμμένει στη στάση του, η αντίθεση αυτή μπορεί να αρθεί μόνο κατόπιν διαβούλευσης με τη Συμβουλευτική της Επιτροπή Συμπράξεων και Δεσποζουσών Θέσεων».
6. Στο τέλος του άρθρου παράγραφος 9 προστίθεται τα εξής: «... ή τις αντίστοιχες διατάξεις του πρωτοκόλλου 21 της συμφωνίας για τον ΕΟΚ».
7. Στο άρθρο 8, εισαγωγική παράγραφος, η φράση «σύμφωνα με το άρθρο 7 του κανονισμού αριθμ. 16/65/ΕΟΚ» νοείται ως «είτε με δικής της πρωτοβουλία είτε κατόπιν αιτήσεως της άλλης Εποπεύουσας Αρχής ή ενός κράτους που υπάγεται στην αρμοδιότητα της ή φυσικών ή νομικών προσώπων που επικαλούνται έννομο συμφέρον».
8. Στο τέλος του άρθρου 8, προστίθεται η ακόλουθη παράγραφος: «Η αρμόδια εποπεύουσα Αρχή δύναται στις περιπτώσεις αυτές να εκδίδει απόφαση, σύμφωνα με τα άρθρα 6 και 8 του κανονισμού (ΕΟΚ) αριθμ. 17/62 ή με τις αντίστοιχες διατάξεις του πρωτοκόλλου 21 της συμφωνίας για τον ΕΟΚ, χωρίς να απαιτείται κοινοποίηση από τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις».
9. Στο άρθρο 8 στοιχείο 3), ο όρος «κράτη μέλη» νοείται ως τα «κράτη μέλη της ΕΚ ή κράτη της ΕΖΕΣ».
10. Το άρθρο 9 νοείται ως εξής: «Η παρούσα πράξη εφαρμόζεται μέχρι τις 31 Δεκεμβρίου 1999».

ΣΤ. Συμφωνίες Άδειας Εκμετάλλευσης Τεχνογνωσίας

9.389 P 0556: Κανονισμός (ΕΟΚ) αριθμ. 556/89 της Επιτροπής της 30^{ης} Νοεμβρίου 1988, σχετικά με την εφαρμογή του άρθρου 85 παράγραφος 3 της συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες συμφωνιών που αφορούν της άδεια εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας (ΕΕ αριθμ. L 61 της 4/3/1989, σελ. 1).

Για τους σκοπούς της συμφωνίας οι διατάξεις του κανονισμού προσαρμόζονται ως εξής:

1. Στο άρθρο 1 παράγραφος 2, ο όρος «Κοινότητας» νοείται ως «του εδάφους που διέπεται από τη συμφωνία για τον ΕΟΚ».

2. Το άρθρο 1 παράγραφος 4 νοείται ως εξής: «Όταν οι υποχρεώσεις που αναφέρονται στην παράγραφο 1 σημεία 1 και 5 αφορούν περιοχές στις οποίες περιλαμβάνονται και κράτη μέλη της ΕΚ ή κράτη μέλη της ΕΖΕΣ, στα οποία η ίδια τεχνολογία προστατεύεται με τα αναγκαία διπλώματα ευρεσιτεχνίας, η απαλλαγή που προβλέπεται στην παράγραφο εφαρμόζεται για τα εν λόγω κράτη εφόσον το προϊόν ή η μέθοδος για την οποία χορηγείται άδεια εκμετάλλευσης προστατεύεται σ' αυτά με παρόμοια διπλώματα ευρεσιτεχνίας, όταν η διάρκεια της εν λόγω προστασίας υπερβαίνει τις περιόδους που ορίζονται στην παράγραφο 2».
3. Στο άρθρο 1, παράγραφος 7, σημεία 6 και 8, ο όρος «κράτη μέλη» νοείται ως τα «κράτη μέλη της ΕΚ και της ΕΖΕΣ».
4. Στο άρθρο 4 παράγραφος 1, η φράση «υπό τον όρο ότι οι εν λόγω συμφωνίες κοινοποιούνται στην Επιτροπή σύμφωνα με τις διατάξεις του κανονισμού αριθμ. 27 της Επιτροπής και ότι η Επιτροπή δεν αντιτάσσεται» νοείται ως «υπό τον όρο ότι οι εν λόγω συμφωνίες κοινοποιούνται στην Επιτροπή των ΕΚ ή στην Εποπτεύουσα Αρχή της ΕΖΕΣ, σύμφωνα με τις διατάξεις του κανονισμού αριθμ. 27/62 της Επιτροπής, όπως τροποποιήθηκε τελευταία από τον κανονισμό (ΕΟΚ) αριθμ. 2526/85 και τις αντίστοιχες διατάξεις του πρωτοκόλλου 21 της συμφωνίας για τον ΕΟΚ και ότι δεν αντιτάσσεται η αρμόδια Εποπτεύουσα Αρχή».
5. Στο άρθρο 4 παράγραφος 3, ο όρος «την Επιτροπή» νοείται ως «την Επιτροπή των ΕΚ ή την Εποπτεύουσα Αρχή της ΕΖΕΣ».
6. Το άρθρο 4 παράγραφος 5 δεν εφαρμόζεται.
7. Στο άρθρο 4 παράγραφος 6, η δεύτερη περίοδος αντικαθίσταται από το εξής κείμενο: «Οφείλει να αντιταχθεί όταν ένα κράτος που υπάγεται στην αρμοδιότητα της το ζητήσει εντός προθεσμίας τριών μηνών που υπολογίζεται από την ημερομηνία που διαβιβάζεται στα κράτη αυτά η κοινοποίηση που αναφέρεται στην παράγραφο 1».
8. Στο άρθρο 4 παράγραφος 7, η δεύτερη περίοδος αντικαθίσταται από το εξής κείμενο: «Ωστόσο, όταν η αντίθεσή της είχε διατυπωθεί κατόπιν αίτησης κράτους, το οποίο υπάγεται στην αρμοδιότητά της και το οποίο εμμένει στη στάση του, η αντίθεση αυτή μπορεί να αρθεί μόνον κατόπιν διαβούλευσης με την Συμβουλευτική Επιτροπή Συμπράξεων και Δεσποζουσών Θέσεων».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κωστάκης Δ., Τα Βασικά Χαρακτηριστικά της Σύμβασης Franchise, Μελέτες / Franchising, http://www.lawnet.gr/case_study.asp?PageLabel=3&MeletID=78.
2. Μαλικούρτης Πλ., Κανελλόπουλος Ευάγ., Το Franchising στην Ελλάδα. Ευκαιρία & Γρήγορο Κέρδος για λίγους ή Πανάκεια & Όραμα για όλους; <http://www.franchise.gr/downloads/business/Franchising%20in%20Greece.pdf>
3. Γκιούρδας Μ. (2004), Συλλογικό έργο, Franchising: Από τα πρώτα βήματα έως την κερδοφορία, Εκδόσεις Γιούρδας Μ., Αθήνα.
4. Κωστάκης Δ. (2002), Franchising: Θεωρία - Νομολογία – Υποδείγματα, Β' έκδοση, Βασική Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
5. Γαλάνης Β. (2000), Leasing, factoring, forfeiting, franchising, venture capital. Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα.
6. Spinelli, St. (2003), Franchising: Pathway to Wealth Creation, Εκδοτικός Οίκος: Pearson Education (US).
7. www.bizautomation.com/images/franchise.gif
8. http://www.novysmichov.eu/en/stores/fashion/marks-spencer_24
9. <http://www.afoslights.gr/images/proj/RAXEVSKY%201>
10. <http://www.techpress.gr/wp-content/uploads/2008/12/kotsovolos-opening-181208-a>
11. [www.episkevastiki.com/proep9%20\(600%20x%20450...](http://www.episkevastiki.com/proep9%20(600%20x%20450...)
12. www.episkevastiki.com/projects.php
13. www.franchisecore.gr/comp2.php?comid=469
14. gif - www.hotel-restaurant.gr/images/articles/hotel...
15. www.hotel-restaurant.gr/index.php?id=1064
16. <http://www.hellenicfoodservice.com/images/photos/building.gif>
17. <http://seg.ece.upatras.gr/OOCourse/goodys.htm>
18. <http://images.google.gr/images?ndsp=21&hl=el&um=1&sa=3&q=HAMBO>
19. http://www.nairobist.com/mwiki/images/f/fb/Restaurant_Big
20. www.euro2day.gr/dm_pictures/grigoris79
21. http://www.greenpeace.org/raw/image_full/greece/press/118544/1835065

22. <http://www.franchise-net.com/obj/93C6EA13-3ED4-4F32-8310-4400EDBF129B/inline/ANNARISKA-1-165x>
23. <http://www.peraia.gr/sam.html>
24. franchise.newbusiness.gr/81/Franchise/premaman
25. www.integrityjournal.com/franchising.php