



Α Τ Ε Ι Η Ρ Α Κ Λ Ε Ι Ο Υ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING

ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΝΔΥΛΑΚΗΣ 7178

ΙΩΑΝΝΑ ΣΤΑΥΡΙΔΑΚΗ 7349

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΓΑΡΕΦΑΛΑΚΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

Η Ρ Α Κ Λ Ε Ι Ο 2011

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	- 5 -
ΜΕΡΟΣ Α	- 6 -
Κεφάλαιο 1 - ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING	- 6 -
1.1 Ιστορία του Franchising	- 6 -
1.2 Το Franchising στην Ελλάδα.....	- 6 -
1.3 Η απόδοση των όρων Franchising, Franchisor, Franchisee στα ελληνικά.....	-7-
Κεφάλαιο 2 - ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ FRANCHISING	- 7 -
2.1 Εισαγωγή	- 7 -
2.2 Franchising διανομής προϊόντων	- 8 -
2.3 Franchising Υπηρεσιών	- 9 -
2.4 Franchising παραγωγής ή βιομηχανικό	- 9 -
2.5 Μεικτό Franchising.....	-10-
2.6 Χρηματοδοτικό ή διαχειριστικό Franchising.....	- 10 -
2.7 Μερικό Franchising	- 11 -
2.8 Συνεταιριστικό Franchising	- 11 -
2.9 Franchising συνδυασμού	- 11 -
2.10 Franchising Μετατροπής.....	- 12 -
2.11 Πολλαπλό Franchising.....	- 12 -
2.12 Franchising περισσότερων Επωνυμιών ή σημάτων.....	- 13 -
2.13 Franchising Υπαγωγής.....	- 13 -
2.14 Franchising Ισότιμης Συνεργασίας	- 14 -

Κεφάλαιο 3 - ΕΜΠΟΡΙΚΗ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ..... - 14 -

3.1 Βασικά χαρακτηριστικά σύμβασης - 14 -

3.1.1 Το περιεχόμενο της σύμβασης Franchise - 15 -

3.1.2 Χαρακτηριστικά της σύμβασης Franchise..... - 16 -

3.1.3 Η δομή της σύμβασης Franchise - 17 -

3.2 Τα πλεονεκτήματα- μειονεκτήματα του Franchise..... - 24 -

Κεφάλαιο 4 - INTERNET..... - 30 -

4.1 Internet-καταναλωτικό εμπόριο και Franchising..... - 30 -

Κεφάλαιο 5 -ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ
FRANCHISING..... - 36 -

5.1 Εισαγωγή - 36 -

5.2 Αξιολόγηση της βασικής επιχειρηματικής ιδέας - 37 -

5.3 Δημιουργία και λειτουργία πιλοτικού καταστήματος - 37 -

5.4 Προετοιμασία του "πακέτου" Franchise - 38 -

5.5 Εγχειρίδιο λειτουργίας - 38 -

5.6 Προωθώντας το πακέτο Franchise - 39 -

5.7 Επιλογή υποψηφίων Franchisees - 39 -

5.8 Ανάπτυξη του δικτύου Franchise..... - 39 -

ΜΕΡΟΣ Β -40-

Κεφάλαιο 6 -Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING - 40 -

6.1 Το Franchising ως μέθοδος Διεθνούς Επιχειρηματικής Ανάπτυξης..... - 40 -

6.2 Συνήθεις λόγοι που οδηγούν στην επιλογή της διεθνούς ανάπτυξης με
Franchising και συνήθεις λόγοι αποτυχίας. - 42 -

6.3 Οι μέθοδοι εγκατάστασης ενός διεθνούς δικτύου Franchising. - 42-

6.3.1 Εισαγωγή	- 42 -
6.3.2 Παρουσίαση διαφόρων μεθόδων	- 43 -
Κεφάλαιο 7 – Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ.....	- 50 -
7.1 Λόγοι επέκτασης στα Βαλκάνια και στην Ανατολική Ευρώπη.....	- 50 -
7.2 Τρόποι διείσδυσης του Ελληνικού Franchising στις αλλοδαπές αγορές...	- 51 -
Κεφάλαιο 8 – ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ FRANCHISE ΕΛΛΑΔΟΣ.....	- 53 -
8.1 Εισαγωγή.....	- 53 -
8.2 Ευρωπαϊκός κώδικας δεοντολογίας για το Franchising.....	- 54 -
8.2.1 Εισαγωγή.....	- 54 -
8.2.2 Καθοδηγητικές αρχές.....	- 55 -
8.2.3 Ανεύρεση δικαιοδόχων και γνωστοποίηση.....	- 56 -
8.2.4 Η σύμβαση Franchise.....	- 57 -
8.3 Ο κώδικας δεοντολογίας και το σύστημα Master Franchising.....	- 58 -
8.3.1 Εισαγωγή.....	- 58 -
8.3.2 Θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας, γνωστοποίηση, εμπιστευτικότητα, γλώσσα σύμβασης.....	- 59 -
8.4 Διάφορες πληροφορίες σχετικά με τον σύνδεσμο franchise της Ελλάδος -	- 60 -
8.4.1 Ίδρυση – σκοπός – πόροι.....	- 60 -
8.4.2 Πληροφορίες για τα μέλη.....	- 62 -
Κεφάλαιο 9 - ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	- 65 -
9.1 Παρουσίαση της εταιρίας.....	- 65 -
9.2 Ανταγωνισμός	- 66 -
ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.....	- 68 -



ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το πλάνο που θα ακολουθήσουμε στην εργασία μας θα αποτελείται από τρία μέρη. Το κάθε μέρος θα αποτελείται από κάποια κεφάλαια στα οποία θα εξηγήσουμε τον θεσμό του franchising στην Ελλάδα.

Στο πρώτο μέρος θα αναφερθούμε στην προέλευση, στην εξέλιξη και στους διάφορους τύπους και τέλος στον θεσμό Franchising στην Ελλάδα.

Στο δεύτερο μέρος θα αναφερθούμε στην διεθνή διάσταση του franchising και το πως επεκτείνεται το ελληνικό franchising στις χώρες του εξωτερικού.

Στο τρίτο μέρος θα αναφέρουμε ένα παράδειγμα μιας εταιρίας franchising που επιλέγει την επέκταση της στον ελλαδικό χώρο παρουσιάζοντας τους στόχους της καταλήγοντας σε δικά μας συμπεράσματα και προτάσεις.

Τέλος θα κάνουμε αναφορά στην βιβλιογραφία στην αρθρογραφία και στις ηλεκτρονικές πηγές που χρησιμοποιήσαμε στην πτυχιακή μας εργασία.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

«ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING»

1.1 Τι είναι το Franchising

Το Franchising είναι ένα σύστημα μάρκετινγκ αγαθών και υπηρεσιών και τεχνολογίας το οποίο βασίζεται σε μια στενή και διαρκή συνεργασία μεταξύ νομικά και οικονομικά ξεχωριστών και ανεξαρτήτων επιχειρήσεων, του Δότη (franchisor) των Ληπτών (franchisees) όπου ο Δότης παραχωρεί στους λήπτες το δικαίωμα και επιβάλλει την υποχρέωση να ασκούν μια επιχείρηση σύμφωνα με το δικό του σύστημα Το δικαίωμα αυτό νομιμοποιεί και υποχρεώνει τον Λήπτη αντί ενός άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, να χρησιμοποιεί την Εμπορική Επωνυμία του Δότη ή και το Εμπορικό του σήμα τις τεχνικές μεθόδους του και τα πνευματικά του δικαιώματα, υποστηριζόμενος από το Δότη για όσο χρονικό διάστημα διαρκεί η έγγραφη σύμβαση Franchising που έχει συναφθεί για αυτό το σκοπό.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να πούμε ότι από οικονομική άποψη Franchising είναι μια μέθοδος μάρκετινγκ και συγχρόνως μια επιχειρηματική στρατηγική η οποία δίνει τη δυνατότητα της δημιουργίας και της ανάπτυξης ενός Εμπορικού Δικτύου στους τομείς της διανομής προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών Στηρίζεται στη διαρκή συνεργασία μεταξύ δύο ανεξάρτητων νομικά και οικονομικά επιχειρήσεων με αντικειμενικό σκοπό την δημιουργία κερδών και για τα δύο μέρη. (πηγή: Franchising Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιοχρήσης στον Ελληνικό χώρο, Καζής Δημήτριος Αθήνα 2004).

1.2 Το Franchising στην Ελλάδα

Σήμερα περίπου 500 αλυσίδες αναπτύσσονται μέσω Franchising και διαθέτουν συνολικά 6.000 καταστήματα. Σχεδόν κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας περιλαμβάνει μία τουλάχιστον εταιρεία που έχει επιλέξει το franchise ως κύριο ή

συμπληρωματικό τρόπο ανάπτυξης. Είναι ένας αρκετά νέος για τη χώρα μας οικονομικός θεσμός, παρά όμως το νεαρό της ηλικίας του κατόρθωσε μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα να αποτελέσει την αιχμή του δόρατος για την ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στο εξωτερικό.

1.3 Η απόδοση των όρων *Franchising, Franchisor, Franchisee* στα ελληνικά.

Η απόδοση των όρων στα ελληνικά παρουσιάζει τη δυσκολία ότι αφενός μεν το *Franchising* δεν έχει ακόμη ρυθμιστεί νομοθετικά στη χώρα μας έτσι ώστε να υπάρχει επίσημη απόδοση του στη γλώσσα μας αφετέρου δε όντας ένας όρος-μανδύας υπό τον οποίο λειτουργούν διάφορες συμβατικές σχέσεις δεν προσφέρεται εύκολα για ακριβόλογες αποδόσεις. Η μέχρι σήμερα απόδοση του όρου είναι δικαιόχρηση ή δικαιοχρησία. Η συγκεκριμένη απόδοση είναι αρκετά επιτυχημένη αλλά συγχρόνως μονοσήμαντη για έναν όρο τόσο πολυσήμαντο. Μια άλλη πιο πρόσφατη ονομασία είναι «Παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης στη διανομή» και μια τρίτη «Σύμβαση χρηματοδοτικής μίσθωσης συστήματος» πάντως μέχρι να υπάρξει ένας ευρύτερος αποδεκτός Ελληνικός όρος θεωρούμε ότι είναι σκόπιμο να χρησιμοποιείται ο Αγγλικός όρος. (πηγή: *Franchising Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιοχρήσης στον Ελληνικό χώρο*, Καζής Δημήτριος Αθήνα 2004)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

«ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ FRANCHISING»

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρήσουμε μια συστηματική κατάταξη των υπαρχόντων τύπων *Franchising* βασιζόμενοι στα ακόλουθα σημεία:

I. Στο τομέα ασκούμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Διακρίνουμε το *Franchising* διανομής προϊόντων, το *Franchising* παραγωγής ή βιομηχανικό και το μεικτό *Franchising*.

II. Στον τρόπο της επιχειρηματικής συνεργασίας μεταξύ των μερών της σύμβασης Franchising Με βάση αυτό το κριτήριο διακρίνουμε το χρηματοδοτικό ή διαχειριστικό το μερικό το συνεταιριστικό του συνδυασμού της μετατροπής το πολλαπλό και το Franchising των περισσότερων επωνυμιών ή σημάτων.

III. Στον βαθμό του ελέγχου που ασκεί ο δότης στους λήπτες του δικτύου και στο μέγεθος της εξάρτησης των ληπτών από αυτόν.

2.2 Franchising διανομής προϊόντων

Στη μορφή αυτή ο λήπτης εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise του δότη για να πουλήσει μέσα από τα καταστήματα του το οποίο είναι ενταγμένο στο δίκτυο του δότη. Ανάλογα με την ιδιότητα του δότη και την προέλευση των προϊόντων έχουμε δύο υπό κατηγορίες

- To Franchising του παραγωγού-δότη

Εδώ ο λήπτης πουλά τα προϊόντα που κατασκευάζει ο ίδιος ο δότης. Ο δότης έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο Franchising μέσω του οποίου διαθέτει ο ίδιος γρήγορα και ελεγχόμενα τα προϊόντα του στην αγορά. Τέτοιου είδους δίκτυα είναι τα Δωδώνη, Νεοσέτ, Ζάρα κ.α.

- To Franchising διανομέα δότη

Εδώ ο δότης προμηθεύει τους λήπτες με προϊόντα τα οποία είτε επιλέγει ο ίδιος και στη συνέχεια επιλέγει τρίτους παραγωγούς να τα κατασκευάσουν για λογαριασμό του είτε τα προμηθεύεται ο ίδιος απευθείας από τον παραγωγό, είτε ορίζει συγκεκριμένους τρίτους προμηθευτές από τους οποίους οι λήπτες του δικτύου αγοράζουν τα προς πώληση προϊόντα. Αυτή η μορφή είναι πιο διαδεδομένη διεθνώς και ο δότης είναι στην ουσία ένας χονδρέμπορος ο οποίος διαθέτει τα προϊόντα του στην αγορά χρησιμοποιώντας το δικό του δίκτυο Franchising. Τέτοια δίκτυα είναι Goody's, Hampo, sotrek, Alea κ.α. (πηγή: www.franchise-success.gr).

2.3 Franchising Υπηρεσιών

Στο τύπο αυτό ο λήπτης εκμεταλλεύεται το πακέτο του δότη για την παροχή μέσα από το κατάστημα ή το γραφείο του, το οποίο έχει ενταχθεί στο δίκτυο Franchising του δότη, ακολουθώντας πιστά τη μέθοδο του δότη.

Το Franchising υπηρεσιών αναδεικνύει περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο τύπο τη σημασία της ύπαρξης ενός συστήματος Franchising δεδομένου ότι σε αυτό η τεχνογνωσία παίζει πολύ πιο σημαντικό ρόλο από ότι στα άλλα συστήματα. Η μορφή αυτή αναπτύσσεται ραγδαία τόσο διεθνώς όσο και στη χώρα μας και ένας σημαντικός λόγος είναι ότι το κόστος δημιουργίας από το λήπτη μιας τέτοιας επιχείρησης είναι μικρότερο από το αντίστοιχο κόστος που απαιτείται με τα άλλα είδη Franchising. Δίκτυα τέτοιου τύπου είναι επιχειρήσεις Holiday inn, Novotel, Hertz κ.α.

2.4 Franchising παραγωγής ή βιομηχανικό

Πρόκειται για μια σύμβαση με βάση την οποία ο λήπτης κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του δότη, προϊόντα τα οποία πουλά με το εμπορικό σήμα του δότη. Στη συμφωνία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει και η μεταποίηση κάποιων προϊόντων από τον δεύτερο.

Στην πρώτη περίπτωση και ο δότης και ο λήπτης είναι παραγωγοί στη δεύτερη περίπτωση ο λήπτης είναι χονδρέμπορος και η σύμβαση περιλαμβάνει ρήτρες μεταφοράς τεχνολογίας, αδειών εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας και σήματος και παροχής πρώτων υλών.

Βασικό πλεονέκτημα της μορφής αυτής είναι ότι ο δότης αποφεύγει την πραγματοποίηση σημαντικών επενδύσεων που θα ήταν απαραίτητες για την εγκατάσταση μονάδων παραγωγής ή μεταποίησης των προϊόντων του σε πολλές διαφορετικές αγορές. Ο λήπτης από τη πλευρά του επωφελείται από τη μεγάλη φήμη του εμπορικού σήματος που είναι συνδεδεμένο με την τεχνογνωσία που προσφέρει.

Δυστυχώς ο συγκεκριμένος τύπος παρουσιάζει και ορισμένους σημαντικούς κινδύνους για το δότη:

- Μπορεί ο λήπτης να προσπαθήσει να δημιουργήσει μια παραγωγική υποδομή ανταγωνιστική προς το δότη, εκμεταλλευόμενος το γεγονός ότι ο δότης είναι πολλές φορές εγκαταστημένος σε άλλη χώρα μακριά από τη δική του.
- Μια κακή χρήση των τεχνολογικών μεθόδων του δότη από το λήπτη μπορεί να βλάψει ανεπανόρθωτα τη φήμη των προϊόντων του πρώτου. Οι πιο γνωστές εταιρείες τέτοιου τύπου είναι οι Coca-cola, Seven up, Pepsi-cola κ.α.
- Οι λόγοι προσφυγής μιας βιομηχανικής επιχείρησης στον τύπο αυτό του Franchising είναι συνήθως η εξοικονόμηση κόστους μεταφοράς και η φύση του προϊόντος που επιβάλλει τη παραγωγή του σε τόπο που βρίσκεται κοντά στα κέντρα κατανάλωσης (π.χ. για την διατήρηση της φρεσκότητάς του ή το ταχύτερο εφοδιασμό της αγοράς) (πηγή: www.vivartia.com).

2.5 Μεικτό Franchising

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

Δίκτυα μεικτού Franchising είναι Pizza Hut, Café Hagen Dazes, Hondos Center, Beauty Shop κ.α.

2.6 Χρηματοδοτικό ή διαχειριστικό Franchising

Σε αυτόν τον τύπο συναντάτε κυρίως στον ξενοδοχειακό τομέα και σε αυτόν της εστίασης ο δότης είναι κεφαλαιούχος ο οποίος χρηματοδοτεί τον λήπτη και του αναθέτει εξ' ολοκλήρου τη διαχείριση μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Έτσι ο τύπος αυτός αποκτά τη μορφή ενός χρηματοδοτικού προϊόντος δίνοντας τη δυνατότητα σε όσους κεφαλαιούχους θέλουν να επενδύσουν, αλλά δεν επιθυμούν τη διαχείριση να κάνουν και σε όσους δεν έχουν κεφαλαίο αλλά επιθυμούν τη διαχείριση να μπορούν να γίνουν μέλη.

2.7 Μερικό Franchising

Η μορφή αυτή συνιστάται στη χρησιμοποίηση από το δότη ενός συγκεκριμένου χώρου κάποιου καταστήματος τρίτου προσώπου το οποίο δεν ανήκει σε κανένα δίκτυο Franchising για τη διάθεση μέσα από αυτό των προϊόντων της επιχείρησης συμφωνά με τη μέθοδο πώλησης. Πρόκειται για τη λεγόμενη τεχνική του “shop in the shop”.

Αυτή η μέθοδος συγκεντρώνει πολλές διαφορετικές επωνυμίες στον ίδιο χώρο και δίνει τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες να ανοίξουν πολλά μικρά «καταστήματα» με μειωμένο κόστος αλλά και στους καταναλωτές να μπορούν να επιλέξουν πολλές διαφορετικές επωνυμίες. Τέτοια καταστήματα είναι attica, fokas, notos κ.α. (πηγή : www.infostore.gr).

2.8 Συνεταιριστικό Franchising

Σε αυτή τη μορφή ο δότης συμμετέχει με ένα ποσοστό συνήθως μέχρι 59% στο κεφαλαίο των επιχειρήσεων των ληπτών. Στις Η.Π.Α συναντάτε και το αντίθετο δηλαδή η ταυτόχρονη συμμετοχή των ληπτών στο κεφάλαιο της επιχείρησης του δότη.

Η μέθοδος αυτή επιτρέπει στον δότη να ελέγχει αποτελεσματικά τους λήπτες του έχει όμως και σημαντικούς κινδύνους, όπως την ενεργό ανάμειξη των ληπτών στη διαχείριση που αλλάζει την έννοια της ανεξαρτησίας του λήπτη. Η μορφή αυτή μπορεί εύκολα να οδηγήσει σε συγκρούσεις επιχειρηματικών συμφερόντων με αποτέλεσμα τη δημιουργία τριγμών σε όλο το δίκτυο.

2.9 Franchising συνδυασμού

Είναι μια τεχνική που αναπτύχθηκε στις Η.Π.Α. για να αντιμετωπισθούν τα προβλήματα που δημιουργούσαν στα δίκτυα τα υψηλότατα ενοίκια των καταστημάτων. Σύμφωνα με αυτόν τον τύπο δύο, τρεις ή και περισσότεροι δότες αποφασίζουν να συνεργαστούν συστεγαζόμενοι σε έναν ενιαίο χώρο και διαθέτοντας τα προϊόντα ή παρέχοντας ο καθένας τις δικές του υπηρεσίες μέσα από αυτόν.

Έτσι μειώνουν τα λειτουργικά έξοδα και έχουν τη δυνατότητα να εγκατασταθούν σε προνομιακό χώρο τον οποίο δε θα μπορούσαν να μισθώσουν μεμονωμένα.

Το Franchising συνδυασμού μπορεί να λειτουργήσει και με τη συνεργασία ληπτών διαφορετικών δικτύων. Σε αυτή τη περίπτωση οι λήπτες συνεργάζονται σε ένα ενιαίο χώρο και συναποφασίζουν τον τρόπο εμφάνισης και λειτουργίας σε αυτόν των επιχειρήσεων τους. Σε αυτόν τον τύπο είναι πιθανό να εμφανισθούν σοβαρά προβλήματα στη συνεργασία τόσο των ληπτών όσο και μεταξύ των δοτών που λειτουργούν κάτω από την ίδια στέγη.

2.10 Franchising Μετατροπής

Σε αυτή τη μορφή ο λήπτης λειτουργεί ήδη, πριν την ένταξη του στο δίκτυο, τη δική του επιχείρηση της οποίας το αντικείμενο είναι όμοιο με αυτόν της επιχείρησης του δότη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν τα ταξιδιωτικά γραφεία, τα μεσιτικά γραφεία και τα κέντρα ξένων γλωσσών.

Ο λήπτης αποφασίζει την μετατροπή της επιχείρησής του σε επιχείρηση Franchising του δικτύου ελπίζοντας ότι θα βελτιώσει τα κέρδη του και ότι θα αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό.

Το πρόβλημα για το δότη είναι ότι πρέπει να πείσει το λήπτη να εγκαταλείψει τις παλαιές μεθόδους λειτουργίας και να ακολουθήσει τον δικό του τρόπο.

Αλλά και ο λήπτης δύσκολα αποδέχεται τη σύμβαση που περιέχει τη συνήθη ρήτρα περί μη ανταγωνισμού μετά τη λύση της, που σημαίνει ότι ο λήπτης δε θα λειτουργήσει τα καταστήματα του ασκώντας την ίδια επαγγελματική δραστηριότητα, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα μετά τη λύση της συνεργασίας. Χαρακτηριστική περίπτωση τέτοιας μορφής Franchising είναι τα κέντρα ξένων γλωσσών the scholars.

2.11 Πολλαπλό Franchising

Αρκετά συχνά όταν ένας λήπτης έχει πετυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα μέσα στους κόλπους του δικτύου Franchising ο δότης του δίνει την άδεια να ανοίξει και να λειτουργήσει και άλλα καταστήματα είτε στην ίδια περιοχή με το αρχικό,

είτε σε άλλη. Ο τύπος αυτός παρουσιάζει σημαντικό πλεονέκτημα της επίτευξης μεγαλύτερης συνοχής και της πιο εύκολης και αποδοτικής μεταβίβασης της τεχνογνωσίας. Για το λήπτη παρουσιάζει το πλεονέκτημα της αύξησης του επιχειρηματικού του ενδιαφέροντος, διαφήμισης και διατήρησης αποθεμάτων.

Το κυριότερο μειονέκτημα για το δότη είναι ότι δημιουργούνται ισχυροί λήπτες που δεν ελέγχονται εύκολα και αν αποσκιρτήσουν δημιουργούν σοβαρά προβλήματα στο δίκτυο.

2.12 Franchising περισσότερων Επωνυμιών ή σημάτων

Σε αυτό τον τύπο που γεννήθηκε και αναπτύχθηκε στις Η. Π. Α ένας λήπτης ανήκει ταυτόχρονα σε περισσότερα από ένα δίκτυα Franchising, έχοντας συνάψει σχετικές συμβάσεις με περισσότερους δότες, με αποτέλεσμα να διαθέτει προϊόντα ή και υπηρεσίες διαφορετικών επωνυμιών και εμπορικών σημάτων κάτω από την ίδια επαγγελματική στέγη. Η κύρια ανάγκη που οδηγεί σε αυτή την επιλογή είναι η προσέλκυση μεγαλύτερης πελατείας καθώς επίσης και της επίτευξης οικονομιών κλίμακας στα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης του λήπτη.

Το σημαντικότερο μειονέκτημα για το δότη είναι ότι μπορεί να χάσει τον έλεγχο του λήπτη με συνέπεια μη τήρησης από τον λήπτη των κανόνων λειτουργίας της επιχείρησης. Οι δότες μπορεί να βρεθούν σε κατάσταση σύγκρουσης συμφερόντων ακόμη και στις περιπτώσεις εκείνες που τα προϊόντα είναι συμπληρωματικά. Ο κάθε δότης κινδυνεύει να συνδεθεί το όνομα της επιχείρησης του με την πιθανή αποτυχία της επιχείρησης ενός άλλου δότη στο δίκτυο και προβλήματα παρουσιάζονται και στην διαφήμιση των προϊόντων καθώς είναι πρακτικά αδύνατο να χαραχθεί κοινή διαφημιστική καμπάνια από τους διαφόρους δότες και να υλοποιηθεί από τον λήπτη.

2.13 Franchising Υπαγωγής

Αυτός είναι ο πιο διαδεδομένος τύπος, οι λήπτες του δικτύου υπάγονται στον άμεσο έλεγχο του δότη. Ο δότης ως κεφαλή του δικτύου καθοδηγεί τους λήπτες και χαράσσει την επιχειρηματική πολιτική λαμβάνοντας τις σχετικές αποφάσεις. Σε αυτόν τον τύπο Franchising αποθαρρύνεται από το δότη η δημιουργία σχέσεων

μεταξύ των ληπτών για να μην μπορούν να δημιουργηθούν συμμαχίες και τριγμοί μέσα στο δίκτυο.

2.14 Franchising Ισότιμης Συνεργασίας

Εδώ δεσπόζει η αρχή της ισότιμης συνεργασίας μεταξύ δότη και λήπτη. Υπάρχει αμοιβαία κατανόηση και συμμετοχή των ληπτών στα κέντρα αποφάσεων. Δότες και λήπτες συναποφασίζουν για όλα τα θέματα που σχετίζονται με την λειτουργία και την ανάπτυξη του δικτύου και δημιουργούνται στενές σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των ληπτών. Αυτή η μορφή Franchising είναι ελάχιστα διαδεδομένη. (πηγή : www.franchise.com).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

«ΕΜΠΟΡΙΚΗ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ»

3.1 Βασικά χαρακτηριστικά σύμβασης

Η πιο σύνθετη από τις σύγχρονες αυτές μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας είναι το Franchising, γεγονός το οποίο έχει ως συνέπεια την πολυπλοκότητα της σύμβασης η οποία το αποτυπώνει. Πρόκειται πράγματι για μια ιδιόρρυθμη, μη ρυθμισμένη από το νόμο εμπορικού χαρακτήρα σύμβαση διεπιχειρησιακής συνεργασίας, με βάση την οποία έχουν οι συναλλασσόμενοι το δικαίωμα να διαμορφώσουν ελεύθερα το περιεχόμενο μιας σύμβασης. Τα κύρια γενικά γνωρίσματα της Σύμβασης franchise είναι τα ακόλουθα:

- ▶ Η δημιουργία αμοιβαίων υποχρεώσεων διαρκούς παροχής.
- ▶ Η ίδρυση στενών διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης.
- ▶ Η δυνατότητα συνεχούς εξέλιξης της.
- ▶ Ο δυναμικός χαρακτήρας της η υπαγωγή του λήπτη στον άμεσο έλεγχο δότη.

3.1.1 Το περιεχόμενο της σύμβασης Franchise

- Την ύπαρξη των μεγεθών entry frees.
- Την διάρκεια συμβολαίου.
- Την ύπαρξη και το ποσοστό των royalties (περιοδικά δικαιώματα).
- Τον τρόπο και την συμβολή στη διαφήμιση της αλυσίδας από τα δύο αντισυμβαλλόμενα μέρη.
- Την παροχή υποστήριξης από τον franchisor (δικαιοπάροχος)
- Ακριβή και λεπτομερή περιγραφή του πακέτου franchise του οποίου ο δότης παραχωρεί τη χρήση και εκμετάλλευση. Πρέπει δηλαδή να αναφέρονται αναλυτικά τα δικαιώματα πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας, το εμπορικό σήμα, την επωνυμία, τα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος, τα πρότυπα χρήσεως, τα σχέδια, τα δικαιώματα αντιγραφής, τις τεχνογνωσίες, τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρεί ο δότης στον λήπτη.
- Τους όρους γεωγραφικής αποκλειστικότητας.
- Την ακριβή και λεπτομερή περιγραφή του εξοπλισμού της διακόσμησης και γενικά όλων των στοιχείων που χρησιμοποιεί ο δότης για την οργάνωση της εμπορικής δραστηριότητας.
- Τον καθορισμό του πλαισίου και του σκοπού της εμπορικής συνεργασίας των μερών.
- Την εξασφάλιση απορρήτου.
- Την υπογράμμιση της ανεξαρτησίας των μερών.
- Τις συνθήκες και τον τρόπο λύσης της σύμβασης.
- Και τέλος τον καθορισμό των υποχρεώσεων του δότη.

3.1.2 Χαρακτηριστικά της σύμβασης Franchise

Η σύμβαση franchise είναι νομικά ιδιόμορφη γιατί παρουσιάζει ιδιαιτερότητες που οφείλονται κυρίως στο αντικείμενο της και εξειδικεύονται σε συγκεκριμένους όρους του περιεχομένου της ειδικότερα η σύμβαση Franchise είναι σύμβαση διαρκή, σύμβαση πλαίσιο και σύμβαση προσωπική και εμπιστευτική. Τα χαρακτηριστικά αυτά καθορίζουν κάποιες από τις σημαντικότερες υποχρεώσεις των μερών, ειδικότερα:

- Σύμβαση πλαίσιο: Πρόκειται για σύμβαση οδηγό, μια σύμβαση βάση για τις μεταγενέστερες συμβάσεις που πρόκειται να καταρτιστούν ενόψει της διαρκούς συνεργασίας των μερών, συμβάσεις που αποτελούν εξειδίκευση των υποχρεώσεων που έχουν αναληφθεί με την σύμβαση.
- Σύμβαση διαρκής: Για να επιτύχουμε αποτελεσματική προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών απαιτείται συνεχής και αμείωτη προσπάθεια και συνεργασία και από τα δύο μέλη, καθ' όλη την διάρκεια της σύμβασης.
- Ο Δότης οφείλει να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται στις σύγχρονες τεχνολογικές και οικονομικές εξελίξεις. Ενώ συγχρόνως θα πρέπει να γνωστοποιεί την τεχνογνωσία για την οργάνωση του καταστήματος στον λήπτη, να εκπαιδεύει το προσωπικό του.
- Ο Λήπτης από τη πλευρά του πρέπει να ακολουθεί τις οδηγίες του δότη για να διαφυλάξει την ταυτότητα και την εγκυρότητα του δικτύου. Ο χρόνος που θεωρείται απαραίτητος για να τα επιτύχουμε όλα αυτά είναι τουλάχιστον μια πενταετία με δυνατότητα ανανέωσης της σύμβασης.
- Σύμβαση προσωπικού και εμπιστευτικού χαρακτήρα γιατί στηρίζεται ο ένας στον άλλον. Ο δότης στην προσωπικότητα, ικανότητα, υπευθυνότητα και δραστηριοποίηση του λήπτη, ο λήπτης στη φήμη, στην ευρωστία και την ταυτότητα του δικτύου του δότη. Ταυτόχρονα είναι εμπιστευτικού χαρακτήρα, αυτό συμβαίνει εξαιτίας του εμπιστευτικού χαρακτήρα της σύνδεσης. Αυτό επιβάλλει κυρίως για τον λήπτη την αποχή από πράξεις που μπορούν να βλάψουν τα συμφέροντα των μερών και ιδιαίτερη σημασία στο πεδίο των απορρήτων που κοινοποιούνται μόνο στα μέρη λόγω της σύναψης της σύμβασης. (πηγή: Νομική και επιχειρηματική Διάσταση, θεωρία Νομολογία Υποδείγματα. Νομική Βιβλιοθήκη Κωστάκης Δημήτριος 2002)

3.1.3 Η δομή της σύμβασης Franchise

Η σύμβαση franchise καταρτίζεται στη συναλλακτική πράξη εγγράφως με βάση συνήθως προσυνταγμένο έντυπο της δότριας επιχείρησης (Franchisor) και αποτελείται συνήθως από τέσσερα μέρη: 1) Προοίμιο, 2) Κύριες Υποχρεώσεις του Δότη, 3) Κύριες Υποχρεώσεις του Λήπτη και 4) Λοιπές διατάξεις.

1) ΠΡΟΟΙΜΙΟ

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

Περιγράφονται ακόμη ο εξοπλισμός, η διακόσμηση και άλλα στοιχεία που χρησιμοποιεί ο δότης για την οργάνωση των πωλήσεων και γενικά της εμπορικής του δραστηριότητας, οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες, γιατί με βάση αυτές μπορεί να προσδιορισθεί το ειδικότερο αντικείμενο των υποχρεώσεων του δότη που περιγράφονται στο κύριο μέρος της σύμβασης.

Στο προοίμιο μπορούν ακόμη να αναφέρονται ορισμένοι γενικοί κανόνες συμπεριφοράς δεσμευτικοί για τα δύο μέρη, όπως π.χ. η υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας, η ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από το δότη, όπως επίσης και η υποχρέωση του λήπτη να ασκεί την εμπορική του δραστηριότητα σύμφωνα με τις ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέλη του συστήματος. (πηγή: Χρηματοοικονομική Διαχείριση Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ Αλεξανδρίδης Μιχαήλ ,Αθήνα 2004)

2) ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΟΤΗ (FRANCHISOR)

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

I. Την παραχώρηση στον λήπτη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του "πακέτου" Franchising, του οποίου το περιεχόμενο προσδιορίζεται επακριβώς στο προοίμιο της σύμβασης. Η υποχρέωση αυτή συγκεκριμενοποιείται ανάλογα με το περιεχόμενο του "πακέτου" franchise σε παραχώρησης άδειας χρήσης σήματος, επωνυμίας ή διακριτικού τίτλου, στην παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, τεχνογνωσίας κ.λ.π.

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

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

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

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

VI. Την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η υποχρέωση αυτή εξειδικεύεται κοινοποίηση στην από τον δότη στον λήπτη τεχνολογίας ουσιαστικής ονομασίας, δηλαδή ικανής να του επιτρέψει κατά τη σύναψη της συμφωνίας Franchising να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά και,

VII. Την υποχρέωση του δότη όσον αφορά την παραχωρηθείσα περιοχή της σύμβασης :

- Να μην παραχωρεί σε τρίτους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται μέρος ή το σύνολο του franchise.

- Να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος το franchise ή, με παρόμοιο σύστημα, να προμηθεύει ο ίδιος τα προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι πολύ χρήσιμο να υπάρχει συγκεκριμένος χάρτης της παραχωρηθείσας προστατευόμενης περιοχής ο οποίος θα πρέπει να είναι συνημμένος στη σύμβαση.

3) ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΛΗΠΤΗ (FRANCHISEE)

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

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

B. Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος του συστήματος. Είναι γεγονός ότι από την ίδια τη φύση της σύμβασης franchise ως σύμβασης διαμεσολάβησης κατά την πώληση, αλλά και από την ίδια την οικονομική αποστολή ενός τέτοιου συστήματος να προκύπτει ότι η σημαντικότερη ίσως υποχρέωση του λήπτη είναι να προωθήσει τις πωλήσεις του προϊόντος του συστήματος σύμφωνα με τη μέθοδο μάρκετινγκ του δότη, εξυπηρετώντας και προστατεύοντας έτσι τα συμφέροντα του τελευταίου. Η γενική αυτή υποχρέωση συγκεκριμενοποιείται σε επιμέρους υποχρεώσειςόπως την αυστηρή τήρηση των οδηγιών για τη διαμόρφωση του καταστήματος, τη διαφήμιση, τον τρόπο διεξαγωγής των πωλήσεων ή παροχής υπηρεσιών κ.λ.π., ώστε να διασφαλίζεται ταυτόχρονα η ταυτότητα και η φήμη του δικτύου.

C. Την συμμόρφωση του στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως τον σεβασμό της αρχής της ομοιομορφίας, σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία, ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά στην οποία γίνεται η διάθεση τους.

D. Την υποχρέωση του να εκμεταλλεύεται το "πακέτο" franchise μόνο με βάση τους υπαγόμενους στη σύμβαση χώρους. Εδώ ο Δότης θα πρέπει να προσέξει και μελετήσει ιδιαίτερα το Μισθωτήριο Συμβόλαιο του Καταστήματος του Λήπτη, στην περίπτωση βέβαια που το κατάστημα δεν είναι δικό του.

E. Την υποχρέωση του να μην προσελκύσει πελάτες έξω από την περιοχή της σύμβασης, αναφορικά πάντα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise.

F. Την υποχρέωση να μην παράγει, πωλεί ή χρησιμοποιεί, προϊόντα ανταγωνιστικά των προϊόντων του δότη, τα οποία αποτελούν αντικείμενο του franchise.

G. Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί, κατά την παροχή υπηρεσιών, αποκλειστικά εκείνα τα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις ελάχιστες αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές που ορίζει ο δότης.

H. Την υποχρέωση να πωλεί ή να χρησιμοποιεί προϊόντα που έχουν κατασκευασθεί αποκλειστικά από το δότη ή από τρίτους οριζόμενους από αυτόν, με την προϋπόθεση όμως ότι τα συγκεκριμένα προϊόντα, λόγω της φύσεως τους, δεν είναι δυνατό στην πράξη να έχουν αντικειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές.

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

J. Την υποχρέωση να μην αποκτά οικονομικά συμφέροντα στο κεφάλαιο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, τα οποία ενδέχεται να δώσουν στον λήπτη τη δύναμη να επηρεάζει την οικονομική τακτική αυτών των επιχειρήσεων.

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

L. Την υποχρέωση να καταβάλει στον δότη συγκεκριμένο ποσοστό των εσόδων του για διαφημιστικούς σκοπούς και να πραγματοποιεί ο ίδιος διαφημίσεις, για τη φύση των οποίων πρέπει να λαμβάνει την έγκριση του δότη.

M. Την υποχρέωση να μην κοινολογεί σε τρίτους την τεχνογνωσία που του έχει παράσχει ο δότης. Ο λήπτης είναι δυνατόν να προβλέπεται στη σύμβαση ότι θα έχει αυτή την υποχρέωση και μετά τη λύση της συμφωνίας.

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

O. Την υποχρέωση να συμμορφώνεται με τα πρότυπα που έχει καθορίζει ο δότης αναφορικά με τον εξοπλισμό και την εμφάνιση των υπαγόμενων στη σύμβαση χώρων ή και μεταφορικών μέσων.

P. Την υποχρέωση να επιτρέπει στον δότη να ελέγχει τους υπαγόμενους στη σύμβαση χώρων ή και μεταφορικών μέσων, των πωλουμένων προϊόντων και των παρερχομένων υπηρεσιών, καθώς επίσης και των βιβλίων απογραφής και των λογαριασμών του.

Q. Την υποχρέωση να μην αλλάζει κατάσταση, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη.

R. Την υποχρέωση να μην μεταβιβάζει, χωρίς τη συγκατάθεση του δότη, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τη σύμβαση Franchising. (πηγή : Χρηματοοικονομική Διαχείριση , Σύγχρονη Εκδοτική ΕΠΕ Αλεξανδρίδης Μιχαήλ , Αθήνα 2004)

4) ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Εδώ ρυθμίζονται κυρίως θέματα που αφορούν τη διάρκεια της σύμβασης, του τρόπους λύσης της, την αποζημίωση του λήπτη, τις μετα-συμβατικές υποχρεώσεις των μερών, το εφαρμοστέο δίκαιο και το αρμόδιο Δικαστήριο για την εκδίκαση των διαφορών.

a. ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

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

b. ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Η σύμβαση Franchising λύεται με έναν από τους ακόλουθους τρόπους :

- **Αυτόματη λύση:** Αυτομάτως μπορεί να λυθεί η σύμβαση με την πάροδο του συμφωνημένου χρόνου διαρκείας της, όπως επίσης και σε περίπτωση θανάτου, απαγόρευσης ή πτώχευσης ενός από τα μέρη ή τέλος στην περίπτωση της λύσης του νομικού προσώπου ενός των συμβαλλομένων. Υπάρχει βέβαια η δυνατότητα των μερών να έχουν προβλέψει τη συνέχιση της σύμβασης.

- **Τακτική καταγγελία:** Πρόκειται για Σύμβαση Αορίστου Χρόνου αυτή μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε είτε από τον δότη είτε από τον λήπτη, χωρίς να χρειάζεται η ύπαρξη σπουδαίου λόγου, υπό την προϋπόθεση τηρήσεως προθεσμίας και συνήθως της επιδόσεως σχετικού εγγράφου στο άλλο μέρος.

- Έκτακτη Καταγγελία: Η σύμβαση Franchising μπορεί να καταγγελθεί οποτεδήποτε, δηλαδή πριν τη συμβατική λήξη της, για σπουδαίο λόγο και χωρίς την τήρηση προθεσμίας. Ο σπουδαίος λόγος μπορεί να είναι είτε αντικειμενικού χαρακτήρα, όπως π.χ. το κλείσιμο ή η καταστροφή της επιχείρησης λόγω ανωτέρας βίας, σοβαρή ασθένεια μεγάλης διάρκειας κ.λ.π. , είτε να οφείλετε σε υπαιτιότητα ενός των μερών.

- Λύση με Συμφωνία των Συμβαλλομένων: Είναι αυτονόητο ότι στα πλαίσια της συμβατικής ελευθερίας τα δύο μέρη μπορούν να συμφωνήσουν οποτεδήποτε την πρόωρη λύση της σύμβασης ρυθμίζοντας ταυτόχρονα και τις μεταξύ τους μετασυμβατικές σχέσεις.

γ. ΜΕΤΑΣΥΜΒΑΤΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΕΡΩΝ

(1) Υποχρέωση Αποζημίωσης: Αξίωση αποζημίωσης μπορεί να απαιτηθεί στην περίπτωση της έκτακτης καταγγελίας για σπουδαίο λόγο που οφείλετε στην αντισυμβατική συμπεριφορά του μέρους που προκάλεσε την καταγγελία. Η αξίωση αυτή αποζημίωσης θα αφορά στην αποκατάσταση κυρίως του θετικού διαφέροντος και διαφυγόντος κέρδους, όπως επίσης και αποζημίωση για τις τυχόν άσκοπες δαπάνες. Είναι επίσης δυνατόν να εφαρμοσθούν ανάλογα οι σχετικές περί αποζημίωσης του Εμπορικού Αντιπροσώπου διατάξεις του Π.Δ 219/1991.

(2) Απαιτήσεις Απόδοσης: Με τη λήξη της Σύμβασης ο δότης έχει αξίωση κατά του λήπτη για απόδοση κάθε είδους αντικειμένου που παρέδωσε σε αυτόν προκειμένου να το χρησιμοποιήσει για την άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητα στα πλαίσια της σύμβασης Franchising. Τέτοια αντικείμενα είναι π.χ. τα εγχειρίδια οδηγιών (manuals), τα διαφημιστικά φυλλάδια, τα επιστολόχαρτα, οι τιμοκατάλογοι, οι πινακίδες με τα διακριτικά γνωρίσματα του δότη κ.λ.π.

(3) Υποχρέωση Παράληψης του Λήπτη: Με τη λήξη της σύμβασης ο Λήπτης υποχρεούται να μην χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται τα σήματα, διακριτικούς τίτλους, εμπορικές επωνυμίες και λοιπά δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας του Δότη, όπως επίσης και τις εμπορικές και τεχνικές μεθόδους του, η χρήση των οποίων θα προσέκρουσε στις περί Αθέμιτου Ανταγωνισμού διατάξεις.

(4) Υποχρέωση Ανάληψης των Αποθεμάτων του Λήπτη: Είναι πιθανότατο, μετά τη λήξη της σύμβασης, να έχει ο Λήπτης αδιάθετα εμπορεύματα του Δότη των οποίων η διάθεση να είναι δύσκολη ή και να μην επιτρέπεται. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να γίνει δεκτό και να προβλέπεται στη Σύμβαση ότι ο Δότη θα υποχρεούται να αναλάβει τα υπάρχοντα Εμπορεύματα ή να παράσχει την υποστήριξη του στο Λήπτη για να τα διαθέτει στην αγορά.

(5) Εκκρεμείς Παραγγελίες: Μετά την λήξη της σύμβασης είναι πιθανότατο να υπάρχουν εκκρεμείς παραγγελίες εμπορευμάτων τόσο από το Λήπτη προς το Δότη, όσο και από τους πελάτες του Λήπτη προς αυτόν. Σε αυτήν την περίπτωση είναι δυνατόν να προβλέπεται η απαλλαγή του Λήπτη από την υποχρέωση παραλαβής αυτών των εμπορευμάτων, όπως επίσης και η υποχρέωση του Δότη να εκτελέσει τις προς τρίτους εκκρεμείς παραγγελίες του Λήπτη. Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ιδιαίτερα ότι η παράθεση των συστατικών αυτών στοιχείων της σύμβασης franchise έτσι ώστε να μην είναι εξαντλητική, με την έννοια ότι κάθε συνεργασία franchise είναι κάτι ξεχωριστό, έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες συνεπώς χρειάζεται την δική της, ιδιαίτερη κάθε φορά αντιμετώπιση. Πολύ περισσότερο μάλιστα που μέχρι σήμερα δεν υπάρχει στη Νομοθεσία της Χώρας μας ιδιαίτερο Νομοθέτημα για το Franchising, αλλά ούτε και πλούσια Νομολογία σχετική με αυτό. (πηγή :Νομική και επιχειρηματική Διάσταση , Θεωρία-Νομολογία Υποδείγματα. Νομική Βιβλιοθήκη Κωστάκης Δημήτριος 1998)

3.2 Τα πλεονεκτήματα- μειονεκτήματα του Franchise

Εξετάζοντας το Franchising οδηγηθήκαμε στο συμπέρασμα πως παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα για όλους όσους εμπλέκονται σε αυτό. Αυτό δεν σημαίνει πως είναι απαλλαγμένο από ορισμένα μειονεκτήματα αν και στη πράξη έχει αποδειχτεί ότι έχουν μικρότερη βαρύτητα.

- Α. για τον Δότη(franchisor) -

Πλεονεκτήματα

1) Η ταχεία ανάπτυξη και εξάπλωση της επιχείρησης του που επιτυγχάνεται με αυτοχρηματοδότηση. Ο δότης αποκτά τα απαιτούμενα κεφάλαια για την ανάπτυξη του δικτύου του με την είσπραξη χρημάτων από τους λήπτες που αντιστοιχούν στο δικαίωμα εισόδου στο σύστημα Franchising και στα διαρκή δικαιώματα. Με αυτά τα χρήματα οργανώνει καλύτερα τα διαφημιστικά προγράμματα που βοηθούν στην εξάπλωση του δικτύου του.

2) Η πολύ γρήγορη αύξηση της εμπορικής του φήμης πελατείας με άμεσο αποτέλεσμα την καθιέρωση του στην αγορά. Έχοντας την δυνατότητα της λειτουργίας καταστημάτων σε καίρια εμπορικά σημεία επιτυγχάνει την περιθωριοποίηση των ανταγωνιστών του.

3) Η πραγματοποίηση σημαντικών οικονομιών κλίμακας . Όσο περισσότερο αυξάνεται ένα δίκτυο τόσο περισσότερο αυξάνονται και οι ποσότητες των προϊόντων, των ειδών εξοπλισμού, των εξαρτημάτων, κ.λ.π. που αγοράζονται από τα μέλη του με αυτόν τον τρόπο η αύξηση του όγκου των αγορών επιτρέπει την αντίστοιχη μείωση κόστους.

4) Η άμεση και έγκυρη πληροφόρηση για τις τάσεις της αγοράς. Ο δότης έχει την δυνατότητα να προσαρμόζει άμεσα την επιχειρηματική του πολιτική γιατί είναι συνεχώς άριστα ενημερωμένος για τις καταναλωτικές συνήθειες από τους λήπτες.

5) Ο άμεσος έλεγχος της διανομής των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών. Η μέθοδος Franchising επιτρέπει στον δότη να ασκεί άμεσο έλεγχο στον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας των ληπτών του, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνει η εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό.

6) Η εκμετάλλευση της εμπειρίας των ληπτών για την βελτίωση και ανανέωση του συστήματος Franchising. Σε ένα δίκτυο Franchising ο Δότης έχει την δυνατότητα να επωφελείται από τις γνώσεις και την εμπειρία που αποκτούν οι λήπτες κατά την διάρκεια της λειτουργίας των επιχειρήσεων τους με Franchising, εξάλλου δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι αναφερόμαστε σε επιχειρηματίες-επενδυτές που είναι φυσικό να ενδιαφέρονται άμεσα για την επιτυχία του συστήματος.

7) Η εξασφάλιση διαρκούς πελατειακής ροής. Ο καταναλωτής προτιμά να ικανοποιεί τις αγοραστικές του ανάγκες συναλλασσόμενος με επώνυμα καταστήματα. Επίσης τα καταστήματα ενός τέτοιου δικτύου συνήθως παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

8) Η επίτευξη υψηλών κερδών χωρίς τη διακινδύνευση σημαντικών κεφαλαίων.

9) Η αύξηση της εμπορικής αξίας της επιχείρησης του. Το δίκτυο αποκτά μεγαλύτερη αξία με την συνεχή προσθήκη νέων καταστημάτων στο δίκτυο και την αύξηση της φήμης και της πελατείας.

10) Η δημιουργία ενός ευέλικτου επιχειρηματικού με ένα κέντρο λήψης αποφάσεων και με ανθρώπινο δυναμικό που δρα γρήγορα και αποφασιστικά για την εμπορική επιτυχία του δικού του δικτύου Franchising.

11) Η προστασία απέναντι στις πολυεθνικές εταιρείες. Το Franchising δίνει τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις μεσαίου και μικρού μεγέθους να αντικατασταθούν στην ανταγωνιστικότητα των τεραστίων δικτύων διανομής των πολυεθνικών εταιρειών.

12) Η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό σύστημα. Μια επιχείρηση που αναπτύσσεται επιτυχώς με την μέθοδο Franchising μπορεί να επιτύχει χρηματοδοτήσεις από τράπεζες με ευνοϊκούς όρους, ακόμα και την είσοδο της στο χρηματιστήριο.

Μειονεκτήματα

1) Ο Δότης είναι υποχρεωμένος να λύνει καθημερινά πλήθος προβλημάτων διαφορετικής φύσεως προερχόμενα από ανθρώπους με διαφορετικό χαρακτήρα και νοοτροπία.

2) Η τάση των ληπτών για ανεξαρτητοποίηση τους απέναντι στο Δότη η οποία αυξάνεται με την πάροδο διανομής τους στο δίκτυο.

3) Η βιαστική πολλές φορές επιλογή των ληπτών δημιουργεί μεσοπρόθεσμα σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία του δικτύου.

4) Η επιλογή ληπτών αποτελεί ένα δύσκολο χρονοβόρο και κοστοβόρο έργο για το δότη που αποτελεί πολύ λεπτούς και προσεκτικούς χειρισμούς.

5) Τα κέρδη του δότη είναι λιγότερα από τη λειτουργία των καταστημάτων των ληπτών απ' ότι θα ήταν από τη λειτουργία δικών του καταστημάτων.

6) Η πιθανότητα κάποιος ή κάποιοι από τους λήπτες μετά την αποχώρησή τους να εξελιχθούν σε ανταγωνιστές. (πηγή : www.franchise.gr)

- B. για τον Λήπτη(franchisee) -

Πλεονεκτήματα

1) Ο Λήπτης εντάσσεται σε ένα επώνυμο επιχειρηματικό σύστημα που μπορεί και επωφελείται άμεσα από τη φήμη και την πελατεία που συνδέεται με αυτήν. Το ουσιαστικό αποτέλεσμα από το πλεονέκτημα αυτό είναι ο πολύ μικρός κίνδυνος αποτυχίας που έχει ο λήπτης.

2) Ο Λήπτης υποστηρίζεται από το Δότη τόσο πριν όσο και μετά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησής του σε όλους τους τομείς της επαγγελματικής του δραστηριότητας και έτσι βρίσκει άμεσες λύσεις σε δύσκολα προβλήματα.

3) Ο Λήπτης επωφελείται από την διαφήμιση που πραγματοποιεί ο Δότης σε πανεθνική κλίμακα με μια αναλογική πολύ μικρή επιβάρυνση.

4) Ο Λήπτης επωφελείται από τις οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται σε ένα μεγάλο εμπορικό δίκτυο, έτσι διαθέτει προϊόντα και υπηρεσίες σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές.

5) Ο Λήπτης παραμένει ανεξάρτητος επιχειρηματίας παρά την ένταξη του στο Franchising.

6) Ο Λήπτης μπορεί και απολαμβάνει την ωφέλεια της χρήσης των εμπορικών σημάτων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, εμπορικών και τεχνικών μεθόδων, μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης, πώλησης προϊόντων κ.λ.π. του Δότη. Ο οποίος δαπάνησε χρόνο κόπο και χρήμα για να τα αποκτήσει.

7) Ο Λήπτης επωφελείται από την ανανέωση και εξέλιξη του συστήματος Franchising που γίνεται με ενέργειες του Δότη, έτσι παραμένει πάντα ανταγωνιστικό και σύγχρονο.

8) Η επιχείρηση του λήπτη παρουσιάζει πολύ μεγαλύτερη ανθεκτικότητα σε περιόδους οικονομικών κρίσεων απ' ότι μια άλλη επιχείρηση.

9) Ο Λήπτης έχει την δυνατότητα ευνοϊκότερων όρων χρηματοδότησης από τις τράπεζες αφού ενισχύεται η πιστοληπτική ικανότητα.

10) Λήπτης έχει την άμεση πρόσβαση στο πληροφοριακό υλικό που συγκεντρώνει ο Δότης και αφορά τις συνθήκες αγοράς και τις τάσεις του καταναλωτικού κοινού που εξαπλώνεται το δίκτυο.

11) Ο έλεγχος που ασκεί ο Δότης στις επιχειρήσεις είναι θετικός γιατί έτσι διασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία και προφυλάσσονται από τους ασυνεπείς και ζημιογόνους λήπτες.

Μειονεκτήματα

1) Η οποιαδήποτε λανθασμένη επιλογή του Δότη έχει άμεσο και οδυνηρό αντίκτυπο στην πορεία της επιχείρησης του Λήπτη.

2) Η ένταξη του Λήπτη σε ένα σύστημα Franchising αυτομάτως περιορίζει την επιχειρηματική του δράση αφού ελέγχεται από τον Δότη.

3) Η επιχειρηματική πολιτική του Δότη μπορεί να επηρεάζει αρνητικά την κερδοφορία της επιχείρησης, αυτό συμβαίνει κυρίως αν το ποσό των διαρκών δικαιωμάτων που παίρνει ο Δότης είναι πάνω στο ποσοστό επί του κύκλου πωλήσεων.

4) Η ύπαρξη της ρήτρας μη ανταγωνισμού στη σύμβαση Franchising για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα μετά την λύση της. Με αυτήν την ρήτρα ο Λήπτης υποχρεούται να μην ασκήσει για το παραπάνω χρονικό διάστημα όμοια ή παρεμφερή επιχειρηματική δραστηριότητα μέσα στα όρια της γεωγραφικής περιοχής που του είχε παραχωρηθεί από τον Δότη.

5) Η ύπαρξη της ρήτρας για την μη δυνατότητα μεταβίβασης της επιχείρησης του Λήπτη χωρίς την συναίνεση του Δότη. (πηγή : www.franchise.gr)

- Γ. για τον Καταναλωτή -

Πλεονεκτήματα

1) Ο καταναλωτής έχει εύκολη πρόσβαση σε σημεία πώλησης γνωστών επιχειρήσεων από τα οποία αγοράζει επώνυμα προϊόντα σε λογικές τιμές.

2) Ο καταναλωτής επωφελείται από τη ικανότητα των δικτύων Franchising να καθιστούν δυνατή την ταχεία είσοδο νέων προϊόντων και υπηρεσιών σε τοπικές αγορές.

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

4) Ο Καταναλωτής ωφελείται από τον ανταγωνισμό των δικτύων Franchising και των ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου.

5) Σε επίπεδο καταναλωτή, το Franchising σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας προσφέρει σταθερή ποιότητα και τιμές, καταξιωμένα εμπορικά σήματα και υψηλότερο βαθμό εμπιστοσύνης

Μειονεκτήματα

Το μοναδικό μειονέκτημα των δικτύων Franchising παρουσιάζεται όταν εφαρμόζουν πολιτικές περιοριστικές του ελεύθερου ανταγωνισμού που αποβαίνουν σε βάρος των τελικών χρηστών. Όμως τέτοιου είδους πρακτικές απαγορεύονται απολύτως από τον κανονισμό 4087/88 με συνέπεια τα δίκτυα που τις εφαρμόζουν να κινδυνεύουν άμεσα να στερηθούν την ευνοϊκή μεταχείριση που τους επιφυλάσσει ο κανονισμός, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την ακυρότητα των αντίστοιχων συμβάσεων Franchising. (πηγή : www.franchise.gr)

Κεφάλαιο 4

«INTERNET»

4.1 Internet-καταναλωτικό εμπόριο και Franchising

Είναι γεγονός ότι στις μέρες μας η επίδραση του internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου τόσο στην τακτική των επιχειρήσεων όσο και στην συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού είναι ιδιαίτερα σημαντική. Σε καθημερινή σχεδόν βάση βομβαρδιζόμαστε με άρθρα που δημοσιεύονται στον ειδικό αλλά και στον κοινό τύπο στα οποία συζητείται και αναλύεται η επιχειρηματική χρήση του internet για την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών. Πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις που αρχικά ήταν απρόθυμες στο να υιοθετήσουν τη νέα τεχνολογία σήμερα ανταγωνίζονται η μία την άλλη για το ποια θα εισέλθει πρώτη στον "παράδεισο" του Διαδικτύου. Μία πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις Η.Π.Α. έδειξε ότι ο αριθμός των πωλήσεων διαμέσου του Internet αυξάνεται με ρυθμό 300% ανά έτος και ο τζίρος τους το 2004 ξεπέρασε 250 δις δολάρια. Οι επιχειρήσεις του λιανικού εμπορίου και αυτές της παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών απόλαυσαν πρώτες τα οφέλη της σύγχρονης τεχνολογίας.

Σήμερα εισέρχονται πολύ δυναμικά στον στίβο του διαδικτύου και άλλες επιχειρήσεις όπως είναι αυτές της παροχής ψυχαγωγίας, τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και υγείας. Οι επιχειρήσεις που δεν επέλεξαν ακόμη το Franchising ως μέθοδο επιχειρηματικής ανάπτυξης θα πρέπει, υπό το πρίσμα των νέων ραγδαίων εξελίξεων, να αποφασίσουν κατά πόσο το Franchising αποτελεί ένα βιώσιμο σύστημα διανομής με δεδομένη την σημαντικότερη επίδραση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Εδώ το σπουδαιότερο πλεονέκτημα του Franchising συνίσταται στο ότι αποτελεί μία ταχύτερη και λιγότερο κοστοβόρα μέθοδο διείσδυσης στην αγορά καθόσον ουσιαστικά χρησιμοποιούνται τα κεφάλαια και το ανθρώπινο δυναμικό των Ληπτών. Οι επιχειρήσεις που ήδη αναπτύσσονται με Franchising αντιμετωπίζουν τη σημαντική πρόκληση να επωφεληθούν των πλεονεκτημάτων που παρέχει η διαρκώς εξελισσόμενη αγορά internet έτσι ώστε να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τη συνεχώς αυξανόμενη πίεση των ανταγωνιστών τους χωρίς όμως να επηρεασθεί αρνητικά ο πυρήνας της επιχειρηματικής δομής.

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

- i. Τη δυνατότητα εξεύρεσης υποψηφίων ληπτών,
- ii. Τη δυνατότητα άμεσης και ταχείας επικοινωνίας με τους λήπτες των δικτύων τους και
- iii. Τη δυνατότητα προώθησης των πωλήσεων τους στους καταναλωτές.

Στις Η.Π.Α. σήμερα ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών που αναπτύσσονται με Franchising έχουν δημιουργήσει τις δικές τους σελίδες στο internet με βασικές πληροφορίες αναφορικά με το Σύστημα Franchising που έχουν δημιουργήσει. Ακόμη η επικοινωνία του Δότη με τους Λήπτες του Δικτύου του διαμέσου του Internet αποτελεί σήμερα κοινή πρακτική στις Η.Π.Α. Αλλά και οι Λήπτες των δικτύων Franchising μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους με τον ίδιο τρόπο. Οι δύο πρώτες δυνατότητες χρήσης του Internet έχουν γίνει γενικά αποδεκτές από τον κόσμο του Franchising. Όσον όμως αφορά την τρίτη δυνατότητα χρήσης, δηλαδή την προώθηση στον τελικό χρήστη των προϊόντων ή και υπηρεσιών ενός Συστήματος Franchising, αυτή δημιουργεί σημαντικότερα προβλήματα στους Δότες δεδομένου ότι έρχεται σε αντίθεση τόσο με τη συνήθη ρήτρα των Συμβάσεων Franchising, περί απαγόρευσης στους Λήπτες του Δικτύου Franchising της διενέργειας ενεργητικών πωλήσεων εκτός της παραχωρηθείσας σε αυτούς συμβατικής περιοχής, όσο και με την επίσης συνήθη ρήτρα της υποχρεώσεως του Δότη να μην προμηθεύει ο ίδιος προϊόντα ή να παρέχει τις υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο του franchise μέσα στην ίδια όπως παραπάνω περιοχή. Ωστόσο οι Δότες θα πρέπει να βρουν τρόπους για να ξεπεράσουν αυτό το εμπόδιο εάν θέλουν να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα της αγοράς.

Πάντως ενώ πολλοί καταναλωτές ικανοποιούνται με το να παραγγέλνουν προϊόντα διαμέσου του Internet (όπως π.χ. βιβλία), για πολλά άλλα προϊόντα το Internet μπορεί καλύτερα να χρησιμεύει ως μέσο ερεθισμού του καταναλωτή παρέχοντας του την απαραίτητη πληροφόρηση έτσι ώστε αυτός να αποφασίσει την αγορά συγκεκριμένου προϊόντος. Πολλές εταιρείες πιστεύουν ακόμη ότι τόσο τα προϊόντα όσο και οι υπηρεσίες πρέπει να παρουσιάζονται και να πωλούνται στον καταναλωτή μέσα από το κατάστημα καθόσον συνήθως ο καταναλωτής χρειάζεται κάποια επίδειξη του προϊόντος που αγοράζει και επιπλέον η προσωπική επαφή του πωλητή-αγοραστή είναι πάντοτε χρήσιμη.

Έτσι ήδη κάποιες εταιρείες στις Η.Π.Α. (όπως π.χ. η Circuit City Stores) παρουσιάζουν τα προϊόντα τους στις σελίδες που διατηρούν στο Internet τονίζοντας όμως παράλληλα στους καταναλωτές ότι επιθυμία τους είναι υποψήφιοι αγοραστές να επισκεφθούν κάποιο από τα καταστήματα τους λιανικής για να δουν από κοντά και να ελέγξουν το προϊόν πριν το παραγγείλουν ηλεκτρονικά. Αυτή η επιχειρηματική πρακτική μπορεί να αποδειχθεί πολύ χρήσιμη για τους Δότες.

Η επίδραση του Internet γενικά στην οικονομία ίσως μπορεί να εκτιμηθεί καλύτερα με βάση τη διαπίστωση ότι διαρκώς και με ταχύ ρυθμό μειώνεται το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων διανομής. Ο αριθμός των μεσαζόντων επίσης έχει μειωθεί δραστικά. Η οικονομία του Internet επιτρέπει την άμεση επαφή του καταναλωτικού κοινού με τους παραγωγούς και έτσι καταργεί την ανάγκη της ύπαρξης εισαγωγέων. Έτσι το κρίσιμο ερώτημα που τίθεται σχετικά με το Franchising είναι ποια συστατικά του στοιχεία επηρεάζονται περισσότερο από αυτές τις συνέπειες της λειτουργίας του Internet. Η αρχική απάντηση είναι αυτοί που κερδίζουν χρήματα αναμεταδίδοντας πληροφορίες μεταξύ των μερών. Το Internet παρέχει την δυνατότητα στον καταναλωτή να έρχεται σε απευθείας επικοινωνία με τον παραγωγό ή και αυτόν που παρέχει υπηρεσίες και έτσι αυτοί που κερδίζουν χρήματα αναμεταδίδοντας πληροφορίες με μικρή ή καθόλου προστιθέμενη αξία σύντομα θα μπουν στο περιθώριο.

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

Το Internet επίσης δημιουργεί νέες προκλήσεις για τους Δότες αναφορικά με τα θέματα που άπτονται του ποιοτικού ελέγχου των προϊόντων και υπηρεσιών. Η παραδοσιακή ανησυχία του επιχειρηματία – δότη για τον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα του Συστήματος Franchising παρουσιάζονται και παραδίδονται μεγιστοποιείται σήμερα εξαιτίας της παντελούς έλλειψης προσωπικής επαφής

καθώς δεν υπάρχει ούτε καν τηλεφωνική επαφή στις πωλήσεις που πραγματοποιούνται διαμέσου του Internet. Όμως το Internet παρακινεί πολλούς επιχειρηματίες στο να δημιουργήσουν νέα Συστήματα Franchising, όπως π.χ. παροχής υπηρεσιών διαδικτύου. Πάντως γενικά το Internet δεν πρόκειται να εξαφανίσει το Franchising καθώς οι απευθείας πωλήσεις στους καταναλωτές διαμέσου του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι αδύνατο να καλύψουν όλες τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Όμως είναι βέβαιο ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις Franchising θα χρησιμοποιούν το Internet για να έλθουν σε επαφή τόσο με τους καταναλωτές όσο και με τους Λήπτες των δικτύων τους αλλά και με τους υποψήφιους λήπτες.

Η εκτεταμένη πια χρήση του Internet δημιουργεί στους Δότες νέα σημαντικά, τόσο νομικής όσο και πρακτικής υφής, προβλήματα αναφορικά με τις σχέσεις τους με τους Λήπτες των Δικτύων τους. Ένα από αυτά τα προβλήματα είναι ο έλεγχος από τον Δότη, της διαφήμισης των Ληπτών διαμέσου Διαδικτύου. Για να διατηρηθεί η ομοιομορφία της εικόνας του δικτύου Franchising ο αποτελεσματικός έλεγχος αυτής της διαφήμισης από τον δότη είναι απαραίτητος. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού ο Δότης θα πρέπει να ελέγχει τις ιστοσελίδες (Web pages) των ληπτών είτε υποχρεώνοντας τους να τηρούν συγκεκριμένα πρότυπα παρουσίασης των επιχειρήσεων τους είτε απαγορεύοντας τους να διατηρούν δικό τους χώρο στο Internet (Web site). Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα αφορά τη μετασυμβατική υποχρέωση του Λήπτη να διαγράψει μετά τη λήξη ή λύση της σύμβασης Franchising την επωνυμία της επιχείρησης του από τους τηλεφωνικούς και εμπορικούς καταλόγους όπου εμφανιζόταν ως λήπτης του συγκεκριμένου δικτύου Franchising. Στην περίπτωση που ο λήπτης διατηρούσε δική του διεύθυνση στο Internet θα πρέπει να υπάρξει ανάλογη συμβατική πρόβλεψη για την τύχη της μετά τη λήξη ή λύση της συνεργασίας.

Ακόμη η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου θέτει κρίσιμα ερωτήματα αναφορικά με τη συμβατική και μετασυμβατική υποχρέωση μη ανταγωνισμού. Η επιχείρηση που διαθέτει ένα προϊόν διαμέσου του Internet είναι ανταγωνιστική με αυτήν που διαθέτει το ίδιο προϊόν μέσα από το κατάστημα της. Ο Λήπτης που ανταγωνίζεται έναν άλλο λήπτη του δικτύου πραγματοποιώντας πωλήσεις μέσα στην προστατευμένη περιοχή του δεύτερου διαμέσου του Internet παραβιάζει τη σχετική ρήτρα της σύμβασης.

Επίσης το διαδίκτυο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάποιους που επιθυμούν να βλάψουν την αξιοπιστία και τη εμπορική φήμη ενός δικτύου Franchising διοχετεύοντας ψευδείς και συκοφαντικές πληροφορίες. Γι' αυτό το λόγο ο δότης οφείλει να παρακολουθεί στενά τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται διαμέσου Internet, οι λήπτες του δικτύου του, το προσωπικό τους καθώς επίσης και οι δικοί του υπάλληλοι, για να είναι σίγουρος ότι κανείς από αυτούς δεν μπορεί να βλάψει το διαδίκτυο Franchising.

Τέλος άλλα σημαντικά νομικά θέματα που προκύπτουν αφορούν την προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας των Δοτών από ενδεχόμενες παραβιάσεις τους από τους Λήπτες διαμέσου της χρήσης Internet, το κίνδυνο της έμμεσης επιβολής καθορισμένων τιμών πώληση από το Δότη διαμέσου της χρήσης της διαφήμισης των προϊόντων του συστήματος Franchising στο Internet και το ευαίσθητο ζήτημα της ίσης μεταχείρισης των Ληπτών του δικτύου στη περίπτωση που ο Δότης διατηρεί σελίδα στο Internet όπου περιέχεται και κατάλογος με διευθύνσεις και πληροφορίες για επιχειρήσεις των ληπτών.

Είναι βέβαιο λοιπόν ότι η χρήση του Internet θα απαιτήσει τη διαφορετική αντιμετώπιση από τους Δότες πολλών σημαντικών θεμάτων που σχετίζονται άμεσα με την εύρυθμη λειτουργία των δικτύων Franchising της Νέας Χιλιετίας: Μέχρι σήμερα το Franchising έχει αποδείξει ότι μπορεί να προσαρμόζεται εξαιρετικά εύκολα τόσο στις αλλαγές των συνηθειών του καταναλωτικού κοινού όσο και σε αυτές των επιχειρηματικών πρακτικών. Είναι λοιπόν σίγουρο ότι η ίδια προσαρμοστικότητα θα επιδείξει και απέναντι στις σαρωτικές μεταβολές της νέας χιλιετίας.

Είναι πολύ πιθανό ότι θα δούμε τα Συστήματα Franchising να βασίζονται στο μέλλον πολύ περισσότερο στη διαφήμιση και στο μάρκετινγκ διαμέσου του Internet, στο ηλεκτρονικό εμπόριο, στην τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών και στη διεθνή ανάπτυξη έτσι ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις της σύγχρονης αγοράς. Εξίσου πιθανό είναι ότι οι Δότες θα αρχίσουν να επιλέγουν για την ανάπτυξη των Δικτύων τους τύπους Franchising που δεν ήταν ιδιαίτερα διαδεδομένο μέχρι σήμερα, όπως π.χ. το Franchising περισσότερων επωνυμιών ή σημάτων (Co Branding Franchising) και το πολλαπλό Franchising (Multiple Franchise Units).

Δεν υπάρχει επιχειρηματική δραστηριότητα που να μην επηρεάστηκε από το κύμα των εξαγορών και συγχωνεύσεων επιχειρήσεων της τελευταίας κυρίως δεκαετίας και βέβαια το Franchising δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση. Η άμεση απάντηση του δόθηκε με τη εξαγορά ή την συγχώνευση Επιχειρήσεων και Συστημάτων Franchising. Όμως στο άμεσο μέλλον θα δούμε και κάποιες άλλες επιχειρηματικές πρακτικές να εφαρμόζονται στα δύο Δίκτυα Franchising, όπως λ.χ. της εξαγοράς επιχειρήσεων μικρών και αδύναμων ληπτών από μεγαλύτερους και ισχυρότερους λήπτες του ίδιου δικτύου, πρακτική που είναι γεγονός ότι ήδη εφαρμόζεται σε περιορισμένη βέβαια έκταση σε μεγάλα και οργανωμένα δίκτυα Franchising. Άλλη πρακτική που αναμένεται να αναπτυχθεί ιδιαίτερα στο μέλλον είναι η είσοδος του Λήπτη ενός Δικτύου και σε άλλο ή άλλα, μη ανταγωνιστικά με το προηγούμενο, δίκτυα Franchising, επωφελούμενος από την εμπειρία που απέκτησε ως Λήπτης του αρχικού δικτύου.

Με την εκτεταμένη χρήση αυτών των πρακτικών θα δημιουργηθούν στο μέλλον μεγάλοι και ισχυροί λήπτες “mega franchisees”, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι θα υποβαθμιστεί η σημασία των μικρότερων ληπτών στο μέτρο που μία σημαντική κατηγορία Franchising τους έχει ιδιαίτερη ανάγκη. Όμως θα μειωθούν οπωσδήποτε οι ευκαιρίες για το μέσο λήπτη να εισέλθει σε συστήματα Franchising όπου απαιτούνται πολύ μεγάλες επενδύσεις, όπως π.χ. οι επιχειρήσεις εστιατορίων. Είναι πολύ πιθανό ότι οι υποψήφιοι λήπτες της νέας χιλιετίας θα επιλέγουν να συνεργασθούν με εκείνους τους δότες που χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο στα συστήματά τους την τεχνολογία για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στα δίκτυα τους. Η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών μπορεί να βελτιώσει και να επιταχύνει τόσο την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στους λήπτες όσο και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ τους. Ορισμένα είδη εκπαίδευσης μπορούν να παρασχεθούν καλύτερα διαμέσου της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Ακόμη με την χρήση των σύγχρονων τεχνολογικών μεθόδων μπορούν οι Δότες να παρέχουν πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες διοικητικής υποστήριξης στους λήπτες των δικτύων τους στους τομείς της λογιστικής παρακολούθησης, της συγκέντρωσης και ανάλυσης των δεδομένων των πελατών τους, τη διαφήμισης κ.λ.π. Τέλος το διαρκώς διογκούμενο ρεύμα της παγκοσμιοποίησης των αγορών θα ωθήσει πολύ περισσότερες επιχειρήσεις franchise να επιδιώξουν τη διεθνή τους ανάπτυξη.

Ωστόσο δεν θα αρκεί πια μόνο η προσαρμογή του συστήματος Franchising και των προϊόντων ή και υπηρεσιών του στις αγοραστικές και καταναλωτικές συνθήκες των χωρών υποδοχής για την επιτυχημένη είσοδο του στην αγορά της αλλοδαπής, αλλά θα χρειάζεται και η κατάλληλη προσαρμογή του ιδιαίτερου χώρου του στο διαδίκτυο (web site) έτσι ώστε να είναι κατανοητός και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όσο το δυνατόν περισσότερων αλλά συγχρόνως και διαφορετικής προέλευσης χρηστών του Internet. Βέβαια αναλογιζόμενοι την ταχύτητα με την οποία οι ιδέες "ταξιδεύουν" στο Internet οι δότες θα πρέπει πλέον να αντιδρούν πολύ πιο γρήγορα και αποφασιστικά όταν ανακύπτουν θέματα προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας σε ξένες χώρες. (πηγή:www.franchise.com , www.Franchise-success.gr)

Κεφάλαιο 5

«ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ FRANCHISING»

5.1 Εισαγωγή

Για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης με τη μέθοδο του Franchising πρέπει να τηρήσεις επτά βασικές προϋποθέσεις οι οποίες καθορίζουν το μέλλον της :

- Αξιολόγηση της βασικής επιχειρηματικής ιδέας
- Δημιουργία και λειτουργία καταστήματος πιλοτικού.
- Προετοιμασία του πακέτου "franchise"
- Εγχειρίδιο λειτουργίας
- Προώθηση του πακέτου franchise
- Επιλογή υποψηφίων franchisees (ληπτών)
- Ανάπτυξη του δικτύου franchise.

5.2 Αξιολόγηση της βασικής επιχειρηματικής ιδέας

Παρατηρούμε δύο τρόπους δημιουργίας ενός δικτύου ανάπτυξης :

i. Ο πρώτος αναφέρεται στην απόφαση μιας ήδη επιτυχημένης επιχείρησης που αποσκοπεί στην ανάπτυξη της, με τη μέθοδο αυτή.

ii. Ενώ ο δεύτερος τρόπος αναφέρεται στην προσπάθεια δημιουργίας μιας επιχείρησης που να αποσκοπεί από τη πρώτη στιγμή στην ανάπτυξη της επιχείρησης με franchise.

Στην δεύτερη περίπτωση όσο έμπειρος και αν είναι ο franchisor υπάρχουν μικρές πιθανότητες επιτυχίας. Η επιλογή της ανάπτυξης franchise, αφορά κυρίως επιχειρήσεις που έχουν την υποδομή και το δυναμικό να αναπτυχθούν με ρυθμούς γρηγορότερους από αυτούς που επιτρέπει το ανθρώπινο δυναμικό και το διαθέσιμο κεφάλαιο. Η ανάπτυξη με το σύστημα franchise δεν είναι τρόπος σωτηρίας φθίνουσας επιχείρησης ούτε αποτελεί μια εύκολα διαδρομή ανάπτυξης. Αντίθετα η ανάπτυξη με τη μέθοδο αυτή προϋποθέτει τον ίδιο κόπο με οποιονδήποτε τρόπο ανάπτυξης. Εξάλλου για να φτάσει κανείς να σχεδιάζει την οργάνωση με Franchise πρέπει να έχει ήδη κάποιο όνομα που με κόπο έχει φτιάξει και δεν είναι πρόθυμος να το διακινδυνέψει. (πηγή : franchising Hospitality Services Μονογραφία Lashley Conrad 2000)

5.3 Δημιουργία και λειτουργία πιλοτικού καταστήματος

Είναι απαραίτητο η "ιδέα" να δοκιμαστεί και να επιβεβαιωθεί στην πράξη με την δημιουργία πιλοτικών καταστημάτων που θα ανταπεξέλθουν σε δυσκολίες και θα ολοκληρώσουν το κύκλο δημιουργίας ανάπτυξης, τόσο ο αριθμός όσο και ο χρόνος λειτουργίας των πιλοτικών καταστημάτων εξαρτώνται από την βεβαιότητα ότι ο δότης έχει ολοκληρώσει και δοκιμάσει ένα έξυπνο πακέτο τεχνογνωσίας που να μπορεί να αναπαραχθεί και να μεταδοθεί από το λήπτη. Η ευθύνη την οποία έχει ο franchisor απέναντι στους υποψήφιους Franchisees είναι μεγάλη. Αν δεν είναι σε θέση να αποδείξει τη δυνατότητα να λειτουργήσει το πακέτο του με επιτυχία και να τοποθετήσει χρήματα του σε ρίσκο, δεν έχει δικαίωμα να προβεί στην πώληση Franchise. Γιατί δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι Franchisees μπορεί να συμμετάσχουν με χρήματα που είναι οικονομίες ζωής τους εξαρτώμενοι αυτοί και οι οικογένειές τους από τον Franchisor. (πηγή : www.Franchise-success.gr).

5.4 Προετοιμασία του "πακέτου" Franchise

Το Franchise βασίζεται στην δυνατότητα μετάδοσης και αναπαραγωγής ενός συστήματος "πακέτου Franchise" από το δότη στον λήπτη. Στην ουσία αυτο το πακέτο αγοράζει ο Franchisor και πρέπει να είναι αυστηρά προσδιορισμένο και τεκμηριωμένο από τα παρακάτω στοιχεία :

Το όνομα και το λογότυπο.

- Γεωγραφικός προσδιορισμός των περιοχών αποκλειστικής λειτουργίας.
- Αξιολόγησης θέσης νέων μονάδων.
- Η εικόνα.
- Τα προϊόντα.
- Προσωπικές σχέσεις.
- Λογιστική και διοίκηση.
- Marketing.
- Operational Manual.
- Εκπαίδευση.
- Υποστήριξη κατά λειτουργία. (πηγή :www.franchise.com)

5.5 Εγχειρίδιο λειτουργίας

Το εγχειρίδιο λειτουργίας αποτελεί την γραπτή τεκμηρίωση του πακέτου. Η περιγραφή αυτή έχει σαν σκοπό να αποτελέσει έναν οδηγό για την ρύθμιση του συστήματος που έχει στηθεί ώστε να ανταποκρίνεται πλήρως στους αρχικούς στόχους. Εδώ περιγράφεται η λειτουργία δικτύου και των επιμέρους στοιχείων του όπως έχουν αυτά οργανωθεί και τεκμηριωθεί.

5.6 Προωθώντας το πακέτο Franchise

Δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος διαφήμισης ενός πακέτου Franchise από την επιτυχία του ονόματος στην αγορά. Η ελκυστικότητα και η εμπορικότητα του εξαρτάται από την επιτυχία του ήδη τμήματος του Δικτύου, κάποιοι από τους τρόπους προσέγγισης των ενδιαφερομένων επενδυτών είναι:

- Πελάτες πιλοτικών μονάδων.
- Γνωστοί παλιών επενδυτών που έχουν ήδη μονάδα Franchise.
- Από διαφήμιση – καταχώρηση εφημερίδες κ.τ.λ.
- Από έκθεση στην οποία συμμετέχει ο franchisor.

5.7 Επιλογή υποψηφίων Franchisees

Μαζί με τη πείρα της επιχείρησης αναπτύσσεται και η ικανότητα της επιχείρησης να επιλέγει σωστούς συνεργάτες. Συνήθως τα περισσότερα προβλήματα τα συναντάει ο franchisor με τους πρώτες συνεργάτες, κυρίως γιατί παρέχουν ειδικούς όρους. Αυτό είναι κατανοητό γιατί ο δότης θέλει να επεκταθεί άμεσα και να δει την ικανότητα των κόπων του, στη πορεία όμως αυτό μπορεί να στραφεί εναντίον του.

5.8 Ανάπτυξη του δικτύου Franchise

Ο έξυπνος επιχειρηματίας πρώτα οργανώνεται και μετά αναπτύσσεται. Δεν πρέπει σε καμία περίπτωση ο λήπτης που έχει επενδύσει στο όνομα, στην τεχνολογία, στην ασφάλεια του franchisor να αντιληφθεί κενά και ασυμμετρία στην οργάνωση της μητρικής εταιρείας. Βασικό πλεονέκτημα και προϋπόθεση για την ανάπτυξη του δικτύου αποτελεί η επάρκεια υποδομής. Ενώ για τη διαρκή υποστήριξη και την ασφάλεια στα μέλη του δικτύου απαραίτητη είναι η οργανωτική συγκρότηση. Τα απαραίτητα και το στελεχικό δυναμικό (πηγή :www.franchise-success.gr)

ΜΕΡΟΣ Β

Κεφάλαιο 6

«Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING»

6.1 Το Franchising ως μέθοδος Διεθνούς Επιχειρηματικής Ανάπτυξης

Από την στιγμή που άρχισε να αναπτύσσεται το Franchising οι δότες διαπίστωσαν τις πραγματικά τεράστιες δυνατότητες που τους πρόσφερε για να επιτύχουν τη διεθνή εξάπλωση των επιχειρήσεών τους. Οι πρώτες επιχειρήσεις που εξαπλώθηκαν με αυτό το σύστημα ήταν οι ξενοδοχειακές και οι ενοικιάσεων αυτοκινήτων. Η αρχή έγινε από τις ΗΠΑ που ακόμα και σήμερα κρατούν τα σκήπτρα σε αυτόν τομέα. Οι χώρες προς τις οποίες στράφηκαν οι δότες ήταν της Ευρωπαϊκής κοινότητας και για ευνόητους λόγους κυρίως στην Αγγλία. Σήμερα πάντως τόσο οι χώρες προέλευσης όσο και οι χώρες υποδοχής των δικτύων Franchising έχουν πολλαπλασιαστεί. Δότες από την Ε.Κ εξαγούν τα συστήματα franchising τόσο σε άλλα κράτη-μέλη όσο και σε άλλες χώρες. Δεν είναι υπερβολικό να πούμε λοιπόν ότι στην σημερινή εποχή το Franchising αποτελεί την πιο αποτελεσματική επιχειρηματική μέθοδο διεθνούς ανάπτυξης.

Στην ανάπτυξη αυτής της μεθόδου συμβάλει σημαντικά και η διαρκώς αυξανόμενη τάση των εγχώριων επιχειρηματιών για την εισαγωγή στη χώρα τους γνωστών αλλοδαπών δικτύων Franchising συνήθως με την σύμβαση master Franchising. Φυσικά βοηθάει και η απαίτηση του καταναλωτικού κοινού για εύκολη εξεύρεση και αγορά επωνύμων προϊόντων άλλων χωρών που βλέπει από την τηλεόραση και από τα περιοδικά.

Οι Έλληνες δότες τα τελευταία χρόνια έχουν εκτιμήσει τα πλεονεκτήματα του διεθνούς δικτύου Franchising για την επιχειρηματική τους ανάπτυξη και στρέφονται στις γειτονικές βαλκανικές χώρες αλλά και σε αυτές της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης όπως επίσης και στη Κύπρο. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το γεγονός του μικρού μεγέθους της Ελληνικής αγοράς με αποτέλεσμα να επέρχεται γρήγορους κορεσμούς, πράγμα που αναγκάζει τους επιχειρηματίες να στρέφονται προς την λύση της επιχειρηματικής ανάπτυξης σε αγορές εκτός συνόρων.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε όμως πως η ανάπτυξη Franchising στο εξωτερικό εγκυμονεί σοβαρούς κινδύνους και επιπλέον απαιτεί την δαπάνη υψηλών χρηματικών ποσών για την πραγματοποίησή της, γι' αυτό είναι απαραίτητο ο επιχειρηματίας που θα τολμήσει να επεκτείνει το δίκτυο σε αγορά ξένης χώρας να προγραμματίσει τις κινήσεις του με ιδιαίτερη προσοχή. (πηγή : franchising Hospitality Services Μονογραφία Lashley Conrad 2000)

6.2 Συνήθεις λόγοι που οδηγούν στην επιλογή της διεθνούς ανάπτυξης με Franchising και συνήθεις λόγοι αποτυχίας.

Όπως προαναφερθήκαμε οι επιχειρηματίες νιώθουν την ανάγκη να εξάγουν το σύστημα Franchising που έχουν δημιουργήσει σε άλλες χώρες κυρίως για τους εξής λόγους :

→ Ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς. Στην περίπτωση αυτή ο δότης έχει δύο επιλογές α) να αναπτύξει το υπάρχον δίκτυο στο εξωτερικό β) να δημιουργήσει ένα νέο δίκτυο Franchising. Συνήθως πάντως ακολουθεί το πρώτο δρόμο.

→ Η επιθυμία να προσδώσει διεθνή φήμη στο εμπορικό σήμα και στην επωνυμία του. Γενικά στο σύστημα Franchising που έχει αναπτύξει.

→ Η προσέγγιση από κάποιο επιχειρηματία ξένης χώρας που επιθυμεί να εισάγει και να εγκαταστήσει το δίκτυο Franchising, του αλλοδαπού δότη στην τοπική αγορά.

→ Η προσδοκία για γρήγορη είσπραξη σημαντικών χρηματικών ποσών κυρίως από δικαίωμα εισόδου που θα του καταβάλλει ο εγχώριος επιχειρηματίας.

→ Ο κίνδυνος να κινηθεί γρήγορα για να μην εγκαταστήσει δίκτυο Franchising στη συγκεκριμένη χώρα κάποιος ανταγωνιστής του.

Φυσικά δεν είναι μικρός ο αριθμός των επιχειρηματιών που δεν τα καταφέρνουν σε αυτό το εγχείρημα. Αν και πολύ από αυτούς λειτουργούν με επιτυχία στην αγορά της χώρας προέλευσης τους.

Η αποτυχία οφείλεται κυρίως στους εξής λόγους:

→ Η εξαγωγή ενός συστήματος Franchising που δεν έχει ακόμα εδραιωθεί καλά στην εγχώρια αγορά είτε γιατί δεν έχει ακόμα λειτουργήσει αρκετό καιρό είτε γιατί αντιμετωπίζει εσωτερικά ή εξωτερικά προβλήματα.

→ Η ανυπαρξία συγκεκριμένης οικονομικής μελέτης και στρατηγικής.

→ Η οικονομική αδυναμία υποστήριξης του αλλοδαπού δικτύου Franchising, αυτό μπορεί να οφείλετε στην υποτίμηση των απαιτούμενων δαπανών ή στην υπερεκτίμηση των οικονομικών δυνατοτήτων του δότη.

→ Η ελλιπής επεξεργασία εμπειριστατωμένης μελέτης της ξένης αγοράς.

→ Η αδυναμία προσαρμογής του συστήματος Franchising και των προϊόντων ή υπηρεσιών του στην τοπική αγορά.

→ Η έλλειψη έρευνας σχετικά με τις ιδιαίτερες οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές, και νομικές συνθήκες που επικρατούν στην χώρα υποδοχής.

→ Η μη λειτουργία ορισμένων πιλοτικών καταστημάτων στην ξένη αγορά.

→ Η ανεπάρκεια της οργανωτικής υποδομής του δότη για την υποστήριξη της λειτουργίας του εγκατασταθέντος στην αλλοδαπή δικτύου Franchising.

→ Η λανθασμένη επιλογή των προσώπων που ανέλαβαν να υλοποιήσουν την εγκατάσταση του δικτύου Franchising στην αγορά της αλλοδαπής.

→ Η επιλογή ακατάλληλου τρόπου εγκατάστασης του δικτύου.

6.3 Οι μέθοδοι εγκατάστασης ενός διεθνούς δικτύου Franchising.

6.3.1 Εισαγωγή

Από την στιγμή που ο δότης συνειδητοποίησε τους κινδύνους αλλά και τα οφέλη ενός τέτοιου εγχειρήματος και πήρε τη σημαντική απόφαση να δημιουργήσει ένα διεθνή δίκτυο Franchising θα πρέπει να επιλέξει τη μέθοδο που θα ακολουθήσει για την υλοποίηση του σχεδίου του. Η επιλογή της πιο κατάλληλης μεθόδους έχει τεράστια σημασία γιατί από αυτήν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία του επιχειρηματικού εγχειρήματος.

Πολλές φορές η μέθοδος που χρησιμοποίησε με επιτυχία ο δότης σε μια χώρα για την ανάπτυξη της επιχείρησής του, μπορεί να είναι ακατάλληλη σε μία άλλη. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να αναλύει κάθε φορά τις συνθήκες που επικρατούν στην συγκεκριμένη αγορά και με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης να επιλέγει τον τρόπο ίδρυσης του δικτύου Franchising.

6.3.2 Παρουσίαση διαφόρων μεθόδων

A. Το άμεσο Franchising

Με την χρήση αυτής της μεθόδου ο δότης συνάπτει συμβάσεις Franchising απευθείας με τους λήπτες της ξένης χώρας σαν να ήταν λήπτες της δικής του. Σε αυτή την μέθοδο συναντάμε τα εξής **πλεονεκτήματα**:

- Άμεσος και στενός έλεγχος των ληπτών.
- Άμεση σχέση με τους λήπτες.
- Ο δότης εισπράττει μόνος του τα ποσά που καταβάλλουν οι λήπτες για δικαίωμα εισόδου και διαρκή δικαιώματα χωρίς να τα μοιράζεται με τους τρίτους.
- Ο δότης ελέγχει απόλυτα την λειτουργία του δικτύου του.

Φυσικά συναντάμε και **μειονεκτήματα** όπως :

- Την αναγκαιότητα δημιουργίας ιδιαίτερης υποδομής στην επιχείρηση του δότη ώστε να είναι δυνατή η υποστήριξη της λειτουργίας του δικτύου.
- Πιθανή καθυστέρηση στην ανάπτυξη του δικτύου.
- Δυσχέρειες στην υποστήριξη της λειτουργίας του δικτύου ιδιαίτερα όταν αυτό εξαπλωθεί.
- Ο δότης αναλαμβάνει μόνος του τον επιχειρηματικό κίνδυνο.
- Ο δότης πρέπει να δαπανήσει σημαντικά ποσά για την εγκατάσταση και λειτουργία δικτύου στηριζόμενος μόνο στις δικές του οικονομικές δυνάμεις.

B. Η δημιουργία θυγατρικής εταιρείας.

Η μέθοδος αυτή αποτελεί παραλλαγή της προηγούμενης είναι η ίδρυση από τον δότη στη χώρα υποδοχής θυγατρικής εταιρείας ή υποκαταστήματος διαμέσου των οποίων προχωρά στην εγκατάσταση του δικτύου Franchising. Στην περίπτωση η θυγατρική εταιρεία λειτουργεί ως δότης και συνάπτει σχετικές συμβάσεις Franchising με τους εγχώριους λήπτες. Αυτό μπορεί να γίνει βέβαια μόνο στην περίπτωση που ο δότης έχει συνάψει σύμβαση master Franchising με την θυγατρική εταιρεία έτσι ώστε αυτή να έχει το δικαίωμα να ανοίγει και δικά της υποκαταστήματα. Μπορεί βέβαια η θυγατρική να δημιουργηθεί αποκλειστικά και μόνο για να παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης στο δίκτυο και έχει εγκατασταθεί με βάση την μέθοδο άμεσου Franchising ή να συνεταιριστεί με κάποιον επώνυμο επιχειρηματία ιδρύοντας μια κοινή επιχείρηση που θα λειτουργήσει ως δότης. Η ίδρυση του υποκαταστήματος μπορεί να αποβλέπει αποκλειστικά στην υποστήριξη της λειτουργίας του δικτύου με την παροχή υπηρεσιών στους εγχώριους λήπτες.

Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο μεθόδων είναι ότι στη δεύτερη περίπτωση ο δότης έχει αυτοδύναμη παρουσία στην αλλοδαπή αγορά. Συνήθως είναι φορολογικοί λόγοι που οδηγούν στην επιλογή ανάμεσα στην θυγατρική εταιρία και στο υποκατάστημα. Εάν δηλαδή ο δότης αναμένει ότι η λειτουργία του δικτύου Franchising στην ξένη χώρα θα είναι ζημιογόνα, τα πρώτα χρόνια θα προτιμήσει το υποκατάστημα γιατί είναι πιο εύκολο να αντισταθμίσει τις ζημιές με τα κέρδη της εταιρείας στη δική του χώρα κάτι που δεν μπορεί να γίνει εάν έχει ιδρύσει και λειτουργεί θυγατρική εταιρεία. Πάντως γενικά οι περισσότεροι δότες προτιμούν να ιδρύουν θυγατρικές εταιρείες.

Τα **πλεονεκτήματα** που έχουμε από αυτήν την μέθοδο είναι τα εξής :

- Η μέθοδος της ίδρυσης θυγατρικής εταιρείας ή υποκαταστήματος μπορεί μακροπρόθεσμα να αποβεί η πλέον κερδοφόρα.
- Η αυτοδύναμη παρουσία στην αγορά.
- Η δυνατότητα της επιτόπου δημιουργίας οργάνωσης για την υποστήριξη του δικτύου αποτελούμενης από άτομα τα οποία γνωρίζουν τόσο τη γλώσσα όσο και τις συνήθειες της ξένης χώρας.

- Η δυνατότητα της λειτουργίας από τον δότη δικών του πιλοτικών καταστημάτων.

- Αυτή η μέθοδος συνδυάζει τα πλεονεκτήματα του άμεσου Franchising.

Ενώ τα **μειονεκτήματα** που συναντάμε είναι τα εξής :

- Σημαντικά έξοδα ίδρυσης και λειτουργίας.

- Ανάγκη συμμόρφωσης με το νομικό καθεστώς της χώρας υποδοχής.

- Η αυξημένη πιθανότητα της τελικής επιβάρυνσης του δότη με την πληρωμή περισσότερων φόρων από όσους θα πλήρωνε εάν δεν ήταν φορολογούμενος της ξένης χώρας.

Γ. συμφωνία ανάπτυξης περιοχής

Για να υλοποιηθεί αυτή ο δότης συνάπτει σύμβαση. Κατ' αρχήν παρουσιάζει τα ίδια πλεονεκτήματα με το άμεσο Franchising με έναν εγχώριο επιχειρηματία λήπτη με την οποία ο δεύτερος έχει το δικαίωμα αλλά και την υποχρέωση να ανοίξει και να λειτουργήσει μόνος του ένα συγκεκριμένο αριθμό καταστημάτων στην αγορά της χώρας του, δηλαδή να εγκαταστήσει ένα δίκτυο Franchising με βάση το σύστημα του δότη, ακολουθώντας πιστά το συμβατικό πρόγραμμα ανάπτυξης. Είναι και αυτή μια παραλλαγή της μεθόδου άμεσου Franchising με την έννοια ότι δεν παρεμβάλλεται τρίτο πρόσωπο μεταξύ του δότη και του λήπτη. Κατά την ορθότερη άποψη σύμφωνα με τους M.Mendelson B. Harris η συμφωνία ανάπτυξης περιοχής δεν καλύπτεται από τον κανονισμό 4087/88, ο οποίος κάνει ρητή αναφορά μόνο στις κύριες συμφωνίες franchise. Κατά συνέπεια οι συμβάσεις αυτές θα πρέπει να κοινοποιούνται στην Επιτροπή για τυχόν ατομικής απαλλαγής.

Τα **πλεονεκτήματα** που συναντάμε είναι τα εξής :

- ¾ Κατ' αρχήν παρουσιάζει τα ίδια πλεονεκτήματα με το άμεσο Franchising.

- ¾ Ο δότης συμβάλει με έναν κατ' εξοχήν έμπειρο εγχώριο επιχειρηματία ο οποίος και αναλαμβάνει το δίκτυο Franchising στην αγορά της χώρας του.

¾ Η εγκατάσταση του δικτύου απαιτεί πολύ λιγότερες δαπάνες από την πλευρά του δότη καθώς ένα σημαντικό μέρος αυτών καλύπτεται από τον λήπτη, ο οποίος συνήθως είναι κάποιος οικονομικά ισχυρός επιχειρηματίας.

Ενώ τα **μειονεκτήματα** που συναντάμε είναι τα εξής :

¾ Οποιοδήποτε πρόβλημα που παρουσιαστεί στην επιχείρηση του λήπτη έχει άμεσο αντίκτυπο στο δίκτυο Franchising.

¾ Οι τάσεις ανεξαρτητοποίησης του λήπτη απέναντι στον δότη, όταν ο πρώτος αισθανθεί την επιτυχή λειτουργία του δικτύου Franchising.

¾ Η δυσκολία εξεύρεσης του κατάλληλου εγχώριου επιχειρηματία κυρίως λόγω των μεγάλων οικονομικών δυνατοτήτων που πρέπει να διαθέτει.

¾ Η ανάθεση της διεύθυνσης των καταστημάτων του δικτύου σε υπαλλήλους του λήπτη ουσιαστικά αναιρεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα αυτό που συνίσταται στο έντονο προσωπικό ενδιαφέρον των ανεξάρτητων ληπτών για την επιτυχία των καταστημάτων τους.

¾ Σε περίπτωση λύσης της σύμβασης με τον λήπτη θα αναγκαστεί ο δότης να αναλάβει ο ίδιος την υποστήριξη και λειτουργία του δικτύου πράγμα που απαιτεί οργανωτική υποδομή και υψηλές δαπάνες ή να βρει άλλον λήπτη οι οποίοι θα αναλάβουν την διαχείριση των καταστημάτων πράγμα δύσκολο ιδιαίτερα αν το δίκτυο είναι εξαπλωμένο σε διάφορες περιοχές της χώρας. (πηγή : Leasing Factoring Forfeiting Franchising Venture Capital εκδόσεις Σταμούλη Μονογραφία Γαλάνης Βασίλειος Π. 2000)

Δ. Η κύρια συμφωνία Franchising

Σύμφωνα με αυτήν ο δότης συνάπτει σύμβαση market Franchising με τον εγχώριο επιχειρηματία βάση την οποία ο δεύτερος έχει το δικαίωμα να συμβάλλεται με άλλους λήπτες μέσα στη γεωγραφική περιοχή η οποία του έχει συμβατικά παραχωρηθεί (συνήθως πρόκειται για όλη τη χώρα) κάνοντας μαζί του συμβάσεις Franchising με τις οποίες αυτοί αποκτούν το δικαίωμα να ανοίξουν και να λειτουργήσουν δικά τους καταστήματα που υπόκεινται στο σύστημα Franchising του αλλοδαπού δότη.

Η μέθοδος αυτή αποτελεί σήμερα την πιο διαδεδομένη μέθοδο ανάπτυξη του διεθνούς Franchising. Ο κύριος λήπτης λειτουργεί ουσιαστικά ως δότης στην αγορά της χώρας του. Επειδή έχει συνάψει την σύμβαση master Franchising με τον αλλοδαπό δότη έχει το δικαίωμα να παραχωρεί άδειες franchise και να συμβάλει απευθείας με του τοπικούς λήπτες.

Η συμφωνία του master franchise προβλέπεται ρητά και καλύπτεται από τον κανονισμό 4087/88 από το άρθρο 1 (παρ 2), ο οποίος την στηρίζει ως συμφωνία μεταξύ δύο επιχειρήσεων με την οποία η μια επιχείρηση, ο δότης, παρέχει στην άλλη, τον κύριο λήπτη , έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό τη σύναψη συμφωνιών franchise με τους λήπτες.

Δυστυχώς ο ορισμός αυτός αδυνατεί να καλύψει μια σημαντική πτυχή, αυτή που αναφέρεται στην πολύ συνηθισμένη περίπτωση επιβολής στον κύριο λήπτη της υποχρέωσης ή της παραχώρησης του δικαιώματος να ανοίξει και να λειτουργήσει παράλληλα με τα καταστήματα των ληπτών δικά του καταστήματα. Σύμφωνα με τον A. Konigsberg εάν η σύμβαση του master Franchising περιέχει την εξής περίπτωση *όπου η συμβατική πρόβλεψη αναφέρεται μόνο στην υποχρέωση του κύριου λήπτη να λειτουργήσει δικά του πιλοτικά καταστήματα, γιατί αυτή αποσκοπεί στην προετοιμασία του για την υπογραφή των επιμέρους συμβάσεων Franchising με τρίτα πρόσωπα, τους απλούς λήπτες, θα πρέπει να κοινοποιείται στην επιτροπή για τύχει ατομικής επιλογής.*

Στην πραγματικότητα μια σύμβαση master Franchising είναι το μέσο με το οποίο ένας κύριος λήπτης αποκτά το δικαίωμα να συνάπτει ατομικές συμβάσεις Franchising με απλούς λήπτες. Με την έννοια αυτή είναι δύσκολο να εφαρμοστούν αρκετές προβλέψεις του Κανονισμού όπως η επιβολή στο λήπτη της υποχρέωσης μη ανταγωνισμού για εύλογο χρονικό διάστημα. Εξάλλου δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η συγκεκριμένη σύμβαση ως συμβατική περιοχή θεωρείται μια ολόκληρη χώρα ή αρκετές φορές και περισσότερες χώρες, άρα η παραπάνω υποχρέωση αδυνατεί να θεωρηθεί έγκυρη ακόμα και εάν είναι απαραίτητη για τη προστασία των δικαιωμάτων και πνευματικής ιδιοκτησίας του δότη.

Τα **πλεονεκτήματα** που έχουμε από την συγκεκριμένη σύμβαση είναι τα εξής :

- ◆ Ελαχιστοποιούνται οι δαπάνες στις οποίες πρέπει να υποβληθεί ο δότης για να εξάγει το σύστημα Franchising που διαθέτει μια ξένη χώρα.

- ◆ Η εγκατάσταση, ανάπτυξη, λειτουργία, οργάνωση και υποστήριξη του δικτύου Franchising στηρίζονται σε ένα εγχώριο, οικονομικά ισχυρό, επιχειρηματία, ο οποίος γνωρίζει άριστα τις συνθήκες που επικρατούν στη χώρα του αλλά και τη νοοτροπία τόσο των επιχειρηματιών όσο και των καταναλωτών.

- ◆ Ο δότης χρειάζεται να έχει άμεση επαφή και συνεργασία μόνο με με ένα πρόσωπο, τον κυρίου λήπτη.

- ◆ Η αυτοχρηματοδοτούμενη ανάπτυξη δικτύου.

- ◆ Η ευκολία προσαρμογής του συστήματος Franchising στις συνθήκες της εγχώριας αγοράς εξαιτίας της βοήθειας και υποστήριξης του κύριου λήπτη.

- ◆ Είναι ιδανική μέθοδος για την είσοδο του δότη σε αγορές απομακρυσμένων κυρίως χωρών με σημαντικές ιδιαιτερότητες.

Ενώ τα **μειονεκτήματα** που συναντάμε είναι τα εξής :

- ◆ Η ουσιαστική ανάθεση της λειτουργίας του συστήματος Franchising στον κύριο λήπτη αφαιρεί από το δότη την άμεση δυνατότητα ελέγχου με δυσάρεστα πολλές φορές αποτελέσματα.

- ◆ Η δυσκολία που έχει ο δότης στο να προβεί στην καταγγελία της σύμβασης master Franchising γιατί γνωρίζει τα σοβαρότατα προβλήματα που θα αντιμετωπίσει με τους απλούς λήπτες αναφορικά με τη λειτουργία και υποστήριξη του δικτύου.

- ◆ Η δυσκολία εξεύρεσης του κατάλληλου κύριου λήπτη.

- ◆ Η επιχειρηματική αποτυχία του κύριου λήπτη θα δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στον δότη, αφού αυτός θα πρέπει να συμβληθεί με άλλο κύριο λήπτη (πράγμα δύσκολο) ή θα πρέπει να αναλάβει ο ίδιος την υποστήριξη της λειτουργίας του δικτύου.

♦ Τα σημαντικά προβλήματα που δημιουργούνται με τη λύση της σύμβασης master Franchising που επηρεάζουν την μελλοντική τύχη του ήδη λειτουργούντος δικτύου.

♦ Ο δότης είναι υποχρεωμένος να μοιράζεται τα έσοδα από την ίδρυση και λειτουργία του δικτύου με το κύριο λήπτη.

E. Η ίδρυση κοινής επιχείρησης

Σύμφωνα με αυτήν την μέθοδο ο δότης συνεταιρίζεται με ένα εγχώριο επιχειρηματία και ιδρύουν μια εταιρεία joint venture στην ξένη χώρα. Μετά η εταιρεία αυτή συνάπτει με το δότη είτε συμφωνία ανάπτυξης περιοχής, είτε συνήθως συμφωνία master Franchising στην τοπική αγορά. Σε αυτό το συνεταιρισμό ο δότης συνεισφέρει το σύστημα Franchising και ο εγχώριος επιχειρηματίας τη γνώση της αγοράς και τα απαιτούμενα κεφάλαια.

Η μέθοδος αυτή έχει τα εξής **πλεονεκτήματα**:

- Τον συνεταιρισμό με έναν εγχώριο επιχειρηματία, άριστο γνώστη των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά της χώρας του.
- Ο επιμερισμός του επιχειρηματικού κινδύνου.
- Η δημιουργία ενός ευέλικτου επιχειρηματικού σχήματος ικανού να ανταπεξέλθει με επιτυχία στις μελλοντικές δυσκολίες.
- Ευνοϊκότερη φορολογική μεταχείριση της joint venture σε αρκετές χώρες σε σχέση με την θυγατρική εταιρεία.
- Ο δότης έχει τη δυνατότητα να ασκεί έλεγχο στην λειτουργία του συστήματος και δικτύου Franchising στην ξένη χώρα.
- Είναι ευκολότερη η εξεύρεση ενός εγχωρίου επιχειρηματία συνεταιίρου από την εύρεση ενός κύριου λήπτη για την σύναψη σύμβασης.
- Μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη από την είσπραξη χρηματικών ποσών τόσο από την εγκατάσταση και λειτουργία του δικτύου όσο και από τα κέρδη της joint venture.

Αντίστοιχα τα **μειονεκτήματα** που συναντάμε είναι τα εξής :

- Πιθανή διαφωνία των συνεταίρων σε ζωτικά για την ανάπτυξη και λειτουργία του δικτύου Franchising.
- Η δημιουργία σοβαρών προβλημάτων για το δίκτυο Franchising στην περίπτωση λύσης της joint venture εταιρίας.
- Ο διπλός ρόλος του δότη πιθανόν να δημιουργήσει προβλήματα στην συνέχεια. (πηγή : Leasing Factoring Forfeiting Franchising Venture Capital εκδόσεις Σταμούλη Μονογραφία Γαλάνης Βασίλειος Π.2000)

Κεφάλαιο 7

«Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΤΑ ΒΑΛΚΑΝΙΑ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΑΤΟΛΙΚΗ ΕΥΡΩΠΗ»

7.1 Λόγοι επέκτασης στα Βαλκάνια και στη στην Ανατολική Ευρώπη

Οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν και πρέπει να αξιοποιήσουν το θεσμό Franchising για να επεκταθούν γρήγορα και με μειωμένα επιχειρηματικά ρίσκα στις χώρες τις Βαλκανικής και της Ανατολικής Ευρώπης. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που προέβηκαν σε αυτό το τόλμημα είναι ότι η ίδια η φύση των καταστημάτων που δουλεύουν με Franchising, είναι τέτοια που δεν επηρεάζεται εύκολα από οικονομικές υφέσεις (π. χ. καταστήματα εστίασης γρήγορης), ενώ το καταναλωτικό κοινό σταθερά στρέφεται προς τα καταστήματα που προσφέρουν ποιότητα με πολύ καλές τιμές.

Άρα οι Έλληνες επενδυτές που θα συνεχίσουν να αναπτύσσονται στα Βαλκάνια σε μικρό χρονικό διάστημα θα καταφέρουν να δημιουργήσουν αποκλειστικά σημεία πωλήσεων σε πολλές περιοχές, χωρίς τη δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων αφού ένα μεγάλο τμήμα των δαπανών αυτών καλύπτονται από τον αντιπρόσωπο.

Εδώ υπάρχουν οικονομίες κλίμακας σε πολλές κατηγορίες εξαιτίας των μεγάλων όγκων πωλήσεων και των πολλών σημείων πώλησης, όπως :

- Έξοδα λογιστηρίου.
- Έξοδα αποθήκης.
- Λιγότερο στοκ με συνεχή ηλεκτρονική ενημέρωση όλων των αντιπροσώπων μεταξύ τους και την κεντρική αποθήκη.
- Έξοδα διαφήμισης.
- Έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού (μοιράζονται σε πολλά άτομα).
- Έξοδα ταξιδίων.

Ωστόσο θα πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι η προώθηση ελληνικών επενδύσεων στις γειτονικές και ανατολικοευρωπαϊκές αγορές θα είναι ακόμη πιο εύκολη αν μπορέσουν να αναπτύξουν συνεργασίες με τοπικούς οικονομικούς ομίλους. Μέσω των συνεργασιών αυτών θα είναι ευκολότερη η αντιμετώπιση γραφειοκρατικών διαδικασιών, η συνεργασία με τράπεζες κ. τ. λ. Έτσι πολύ πιο εύκολα θα επιτύχουν το τελικό τους στόχο που δεν είναι άλλος από την προσέλκυση του τελικού καταναλωτή μέσω της εδραίωσης κλίματος εμπιστοσύνης, καλών τιμών, άψογου σέρβις και σε τελική ανάλυση επαγγελματισμού. (πηγή : franchising , Αξιολόγηση και προοπτικές της Δικαιοχρήσης στον Ελληνικό χώρο, Καζής Δημήτριος , Αθήνα 2004)

7.2 Τρόποι διείσδυσης του Ελληνικού Franchising στις αλλοδαπές αγορές

Φυσικά εύλογο είναι να τεθεί το ερώτημα πως θα καταφέρουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις να αναπτυχθούν με το σύστημα Franchising;

Αρχικά μέσω επιμελητηρίων που θα δημιουργηθούν σε όλες τις χώρες της Βαλκανικής και της Ανατολικής Ευρώπης. Οι ελληνικές επιχειρήσεις θα μπορέσουν να βρουν συνεργάτες για αξιοποίηση του θεσμού Franchise. Τα μεικτά επιμελητήρια θα δημιουργηθούν και σε περιοχές που υπάρχουν Έλληνες της διασποράς στους οποίους θα δοθεί πολύπλευρη υποστήριξη να αναπτύξουν επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Τα μεικτά επιμελητήρια θα πραγματοποιούν σεμινάρια με σκοπό να καταρτίσουν τους ομογενείς των πολλά υποσχόμενων αγορών της Βαλκανικής και Ανατολικής Ευρώπης πάνω σε θέματα επιχειρηματικής οργάνωσης. Έτσι μέσω των νέων επιμελητηριακών θεσμών μπορούν να αναζητηθούν υποψήφιοι δικαιούχοι για ανάπτυξη εργασιών μέσω συμβάσεων Franchise.

Επίσης η δημιουργία πιλοτικών καταστημάτων σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές αποτελεί τη βάση για τη σωστή επέκταση των ελληνικών επιχειρήσεων με γρήγορους ρυθμούς. Αφού η μητρική εταιρία θα διατηρεί αποκλειστικούς αντιπροσώπους σε ορισμένες περιοχές, θα διαθέτει και ένα δίκτυο πληροφοριών που ανά πάσα στιγμή θα μπορεί να ενημερώνεις για το τι ζητάει η συγκεκριμένη αγορά, έχοντας έτσι το πλεονέκτημα της χάραξης μιας σωστής πολιτικής. Ειδικά όταν αναφερόμαστε στην πολιτική τιμών, το σύστημα Franchising επιβάλλεται πιο εύκολα και εμπνέει εμπιστοσύνη στους καταναλωτές.

Αναμφισβήτητο πλεονέκτημα αποτελεί η συνεργασία με επιλεγμένους αντιπροσώπους που έχουν αναγνωριστεί στη χώρα τους. Κάτι που δεν θα είναι ιδιαίτερα δύσκολο αφού οι Βούλγαροι, οι Ρουμάνοι, οι Ρώσοι, κ.τ.λ. που θα διαθέτουν τα κατάλληλα καταστήματα και προσόντα με τη ένταξη τους σε σχέση με μεικτές αλυσίδες θα απαλλαγούν από ένα σωρό προβλήματα που μέχρι σήμερα καθημερινά αντιμετωπίζουν. Η ένταξη τους σε αλυσίδες θα επιτρέπει στους αντιπροσώπους να εξειδικευτούν σε ορισμένους τομείς και το δίκτυο της μητρικής αλυσίδας θα τους παρέχει ένα πολύπλοκο service υψηλής ποιότητας σε ότι αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού, το συνεχή εφοδιασμό με άριστες πρώτες ύλες και επώνυμα προϊόντα. Απαλλαγμένοι λοιπόν από αυτά τα προβλήματα οι αντιπρόσωποι θα επικεντρώνουν την προσοχή τους κυρίως στην παροχή άριστης ποιότητας υπηρεσίας προς την πελατεία τους. (πηγή : franchising-Leasing Μονογραφία Μαλακός Αθήνα 2004)

Κεφάλαιο 8

«ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ FRANCHISE ΕΛΛΑΔΟΣ»

8.1 Εισαγωγή

Ο Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising είναι απαραίτητος για την χώρα μας γιατί στην ουσία είναι το μόνο επίσημο κείμενο για το Franchising. Πραγματικά θεωρούμε ότι υπάρχει ένα κείμενο πυξίδα για το θεσμό του Franchising μέσα από το οποίο να παρέχεται παράλληλα μία προστασία στον Λήπτη, ο οποίος, τις περισσότερες τουλάχιστον φορές, είναι το αδύνατο μέρος της συνεργασίας Franchising. Αυτή λοιπόν ακριβώς την ανάγκη ήρθε να καλύψει ο τεθείς σε ισχύ (1999) Κώδικας Δεοντολογίας, ο οποίος βέβαια παρέχει επιπλέον προστασία και στον Δότη αφού εντοπίζει και περιγράφει συνοπτικά αλλά και συγχρόνως και περιεκτικά τις κατ' ιδίαν υποχρεώσεις του Λήπτη. Ωστόσο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψιν ότι ο Κώδικας Δεοντολογίας αποτελεί κείμενο δεσμευτικό μόνο για τα μέλη του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος, δηλαδή ουσιαστικά για τους δότες-μέλη, οι δε προβλεπόμενες κυρώσεις για τους τυχόν παραβάτες είναι αποκλειστικά πειθαρχικής φύσεως και οπωσδήποτε λειτουργούν μέσα στα στενά όρια του συνδέσμου (π. χ επίπληξη ή σε σοβαρές περιπτώσεις αποβολή του μέλους – παραβάτη). Παρά όμως αυτή του την αδυναμία δεν παύει ο Κώδικας Δεοντολογίας – λαμβανομένου μάλιστα υπόψιν ότι ουσιαστικά αποτελεί το μοναδικό νομικής φύσεως κείμενο για το Franchising στη χώρα μας – είναι μια πολλή σοβαρή προσπάθεια προς την κατεύθυνση της προστασίας των μερών μιας Σύμβασης Franchise. Ακόμη πρέπει να λεχθεί ότι οι ρυθμίσεις των Κωδίκων Δεοντολογίας λαμβάνονται συνήθως σοβαρά υπόψιν από τα Δικαστήρια- κυρίως στις χώρες εκείνες, όπως είναι και η Ελλάδα, όπου δεν υπάρχει ιδιαίτερο νομοθετικό πλαίσιο – με αποτέλεσμα να επιτελούν μια οιονή νομοθετική λειτουργία. Αυτό μπορεί ιδιαίτερα να συμβαίνει όταν τα μέρη κάνουν σαφή αναφορά στις διατάξεις του Κώδικα Δεοντολογία στη Σύμβαση Franchise που συνάπτουν. Τέλος, μετά τη θέση σε ισχύ του Ελληνικού Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising, το να έχει ο δότης την ιδιότητα του μέλους του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος αποτελεί εγγύηση για τους υποψήφιους λήπτες, με την έννοια ότι αυτοί γνωρίζουν ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση οφείλει να ακολουθήσει τις επιταγές του Κώδικα Δεοντολογίας τόσο κατά τις διαπραγματεύσεις όσο και κατά το συμβατικό και ενδεχομένως και

μετασυμβατικό στάδιο. (πηγή : franchising , Αξιολόγηση και προοπτικές της Δικαιοχρήσης στον Ελληνικό χώρο, Καζής Δημήτριος , Αθήνα 2004)

8.2 Ευρωπαϊκός κώδικας δεοντολογίας για το Franchising

8.2.1 Εισαγωγή

Ο κώδικας δεοντολογίας για το Franchising έχει σαν θεμέλιο του τον κώδικα που καθιέρωσε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία franchise. Η οποία συστάθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 1972. Μέλη της είναι οι εθνικοί σύνδεσμοι franchise ή ομοσπονδίες συσταθείσες στην Ευρώπη. Η EFF δέχεται επίσης συνδεδεμένα μέλη που δεν έχουν όμως το δικαίωμα ψήφου και δεν μπορούν να ορισθούν αξιωματούχοι της EFF.

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

Η EFF περιλαμβάνει και μια νομική επιτροπή από δύο δικηγόρους από κάθε ομοσπονδία με υψηλό ποσοστό εξειδίκευσης σε θέματα franchise. Ενώ συγχρόνως έχει εγκαταστήσει μια επιτροπή Διαιτησίας franchise που είναι στη διάθεση μερών που προτιμούν να υποβάλουν τις διαφορές τους στην κρίση της.

Η αξιολόγηση, η συνεχώς αυξανόμενη σημασία του Franchising στην οικονομία της Ευρώπης αλλά και ο κανονισμός περί ομαδικής απαλλαγής των συμβάσεων franchise των Ευρωπαϊκών κοινοτήτων που τέθηκε σε εφαρμογή το 1989 οδήγησαν στην επαναδιαμόρφωση του υπάρχοντα κώδικα δεοντολογίας.

Ο παρών κώδικας δεοντολογίας είναι το τελικό προϊόν της εργασίας που έγινε από την ευρωπαϊκή ομοσπονδία franchise και τους συνδέσμους μέλη της που τότε ήταν η Αυστρία, το Βέλγιο, η Δανία, η Γερμανία, η Γαλλία, η Ιταλία, η Ολλανδία, η Πορτογαλία και το Ηνωμένο Βασίλειο σε συνεργασία με την επιτροπή Ευρωπαϊκών κοινοτήτων. Με τη συμμετοχή τους στην EFF τα μέλη της αποδέχονται τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας έτσι δεν τον τροποποιούν ή δεν το καταργούν.

Φυσικά αναγνωρίζεται ότι μπορεί να υπάρχουν εθνικές προϋποθέσεις που μπορεί να καθιστούν απαραίτητους άλλους όρους ή διατάξεις υπό την προϋπόθεση πάντα ότι αυτές δεν είναι αντίθετες από τον Κώδικα και επισυνάπτονται σε αυτόν με χωριστό έγγραφο.

8.2.2 Καθοδηγητικές αρχές

Στον ευρωπαϊκό κώδικα δεοντολογίας υπάρχου κάποιες καθοδηγητικές αρχές. Αρχικά αναφέρονται στις υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου που είναι ο δημιουργός ενός δικτύου franchise. Κάποιες από αυτές είναι :

- Να έχει λειτουργήσει ένα επιχειρηματικό πρότυπο με επιτυχία για ένα εύλογο χρονικό διάστημα τουλάχιστον μέσα από μια πιλοτική μονάδα πριν αρχίσει το δικό του δίκτυο franchise.
- Να έχει τα νόμιμα δικαιώματα να χρησιμοποιεί την επωνυμία του δικτύου του, το σήμα ή άλλο ευδιάκριτο σημείο αναγνώρισης.
- Να παρέχει στον δικαιούχο αρχική εκπαίδευση και συνεχή εμπορική ή και τεχνική βοήθεια όλη την διάρκεια της σύμβασης.

Συνεχίζει αναφέροντας τις υποχρεώσεις του λήπτη, που είναι οι εξής :

- Να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αναπτύσσει την επιχείρηση franchise και να διατηρείτην κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise.
- Να παρέχει στον δικαιοπάροχο επιβεβαιωτικά στοιχεία λειτουργίας για να ελέγχει την απόδοση καθώς και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις για να έχει καλύτερη διαχειριστική καθοδήγηση. Επίσης θα πρέπει να επιτρέπει στον δικαιοπάροχο να έχει πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και τα αρχεία του, όποτε αυτός επιθυμεί.
- Δε θα αποκαλύψει σε τρίτους το know-how που του έδωσε ο δικαιοπάροχος ούτε κατά την διάρκεια της σύμβασης ούτε και με την λύση της.

Τέλος αναφέρεται και στις αμφότερες υποχρεώσεις των μερών

- Θα πρέπει να εφαρμόζουν δικαιοσύνη στις μεταξύ τους συναλλαγές. Ο δικαιοπάροχος θα ειδοποιεί εγγράφως τους δικαιοδόχους του για κάθε συμβατική παράβαση και θα δίνει ένα σεβαστό χρόνο για την επανόρθωση της όπου αυτό επιβάλλεται.

- Να αντιμετωπίζουν παράπονα, δυσaréσκειας και διαφορές με καλή πίστη και καλή διάθεση μέσω δίκαιης επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης. (πηγή : Νομική και επιχειρηματική Διάσταση ,Θεωρία-Νομολογία Υποδείγματα. Νομική βιβλιοθήκη Κωστάκης Δημήτριος 2002)

8.2.3 Ανεύρεση δικαιοδόχων, διαφήμιση και γνωστοποίηση

Επίσης ο Ευρωπαϊκός κώδικας για να προστατέψει τους ενδιαφερόμενους εργαζομένους περιέχει τους εξής όρους :

1) Η διαφήμιση για την ανεύρεση δικαιοδόχων δεν θα περιέχει αμφιλεγόμενα σημεία και παραπλανητικές δηλώσεις. Ενώ κάθε υλικό ανεύρεσης δικαιοδόχων, διαφήμισης και δημοσιότητας που διατίθεται στο κοινό και που περιέχει αναφορές σε μελλοντικά αποτελέσματα, αριθμούς ή κέρδη που θα πρέπει να αναμένουν οι δικαιοδόχοι θα πρέπει να είναι πραγματικοί.

2) Θα πρέπει να παρέχεται στους δικαιοδόχους αντίγραφο του Κώδικα Δεοντολογίας όπως επίσης να τους γνωστοποιείται εγγράφως και επακριβώς κάθε πληροφορία που είναι ουσιώδης για την σχέση franchise πριν από την κατάρτιση τέτοιων εγγράφων.

3) Εάν επιβληθεί στον δικαιοδόχο δεσμευτικό έγγραφο από τον δικαιοπάροχο θα πρέπει να ακολουθούνται οι ακόλουθες αρχές :

- Πριν από την κατάρτιση οποιουδήποτε προσυμφώνου θα πρέπει να πληροφορείτε έγγραφα ο δικαιοδόχος σχετικά με το σκοπό και για κάθε αντιπαροχή που μπορεί να του ζητηθεί να πληρώσει στο δικαιοπάροχο για να καλύψει πραγματικά έξοδα που καταβλήθηκαν κατά την διάρκεια της προσυμβατικής φάσης.

- □ Το προσύμφωνο θα καθορίζει τη διάρκεια του και θα περιλαμβάνει όρο λύσεως.

- Ο δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει όρους μη ανταγωνισμού ή και απορρήτου για την προστασία του know – how και της ταυτότητας του. (πηγή : Franchising , Αξιολόγηση και προοπτικές της Δικαιοχρήσης στον Ελληνικό χώρο, Καζής Δημήτριος , Αθήνα 2004)

8.2.4 Η σύμβαση franchise

Αφού ο δικαιοπάροχος επιλέξει μετά από εμπειριστατωμένη έρευνα δικαιοδόχους που διαθέτουν την προσωπική ποιότητα και έχουν τα οικονομικά προσόντα που επιθυμεί τότε προχωράει στην σύνταξη της σύμβασης.

Η σύμβαση φυσικά θα πρέπει να είναι σύμφωνη με το Εθνικό Δίκαιο, το Δίκαιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και του Κώδικα Δεοντολογίας. Η σύμβαση θα πρέπει να εκφράζει τα συμφέροντα των μελών του δικτύου Franchise προστατεύοντας τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπάροχου και διατηρώντας την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise θα πρέπει να είναι έγγραφες και μεταφρασμένες στην επίσημη γλώσσα της χώρας που είναι εγκαταστημένοι οι δικαιοδόχοι.

Η σύμβαση franchise θα περιέχει χωρίς ασάφειες τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες των μερών και όλους τους ουσιώδεις όρους της σχέσης. Μερικοί από τους όρους της σύμβασης είναι οι εξής :

- ▶ Τα δικαιώματα που παρέχονται στον δικαιοπάροχο.
- ▶ Τα δικαιώματα που παρέχονται στον δικαιοδόχο.
- ▶ Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα παρέχονται στον δικαιοδόχο.
- ▶ Οι υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου.
- ▶ Οι υποχρεώσεις του δικαιοδόχου.

- ▶ Η διάρκεια της σύμβασης που θα πρέπει να είναι τόσο μακρά ώστε να επιτρέπει στους δικαιοδόχους να αποσβέσουν τις αρχικές τους επενδύσεις που αφορούν συγκεκριμένα το franchise.

► Η βάση για κάθε ανανέωσης σύμβασης.

► Οι όροι με τους οποίους ο δικαιοδόχος θα πρέπει να πωλεί ή να μεταβιβάζει την επιχείρηση franchise και τα τυχόν σχετικά προνομιακά δικαιώματα του δικαιοπαρόχου.

► Οι όροι σχετικά με τη χρήση από τον δικαιοδόχο των διακριτικών σημείων του Δικαιοπάρoχου, επωνυμίας, σήματος υπηρεσιών, σημείου καταστήματος, λογότυπου και άλλων ευδιάκριτων σημείων αναγνώρισης.

► Το δικαίωμα του δικαιοπάρoχου να προσαρμόζει το σύστημα Franchise σε νέες ή διαφοροποιημένες μεθόδους.

► Όροι λύσης της σύμβασης.

► Όροι περί επιστροφής κάθε υλικής ή άυλης περιουσίας που ανήκει στον δικαιοπάρoχο ή σε άλλον κατά τη λύση της σύμβασης franchise. (πηγή :Νομική και επιχειρηματική Διάσταση , Θεωρία-Νομολογία. Υποδείγματα Νομική Βιβλιοθήκης Κωστάκης Δημήτριος 2002)

8.3 Ο κώδικας δεοντολογίας και το σύστημα master Franchising

8.3.1 Εισαγωγή

Ο παρών κώδικας δεοντολογίας θα εφαρμόζεται ανάμεσα στον δικαιοπάρoχο και τους δικαιοδόχους και αντίστοιχα μεταξύ του κυρίως δικαιοδόχου και των κατ' ιδίαν δικαιοδόχων του. Σε καμία περίπτωση δεν θα εφαρμόζεται μεταξύ του δικαιοπαρόχου και των δικαιοδόχων του.

Η παρούσα προσθήκη και ερμηνεία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising που υιοθετήθηκε από το σύνδεσμο franchise της Ελλάδας.

Κάθε παράβαση του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising από οποιοδήποτε μέλος αποτελεί παράβαση μεταξύ αυτού και του συνδέσμου franchise της Ελλάδος που θα εξετάζεται από πειθαρχικό του συμβουλίου για κάθε σχετική συνέπεια. Δεν αποτελεί όμως μέρος της συμβατικής σχέσης μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου εκτός εάν αυτό εκδηλωθεί ρητά από τον δικαιοπάρoχο.

8.3.2. Θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας, γνωστοποίηση, εμπιστευτικότητα, γλώσσα σύμβασης.

Σύμφωνα με τον κώδικα δεοντολογίας κανένα μέλος του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας δεν θα παραποιεί το σήμα, σύστημα, επωνυμία, εταιρική ταυτότητα, σλόγκαν ή άλλο σημείο αναγνώρισης δηλαδή θα σέβεται την πνευματική ιδιοκτησία του δικαιοπάροχου. Επίσης ο τρόπος γνωστοποίησης και η αντικειμενικότητα του υλικού επιλογής δικαιοδόχων αναφέρεται σε συγκεκριμένο υλικό που είναι δημόσια ανακοινώσιμο συγκεκριμένα :

- Στην νομική μορφή του δικαιοδόχου ή και του κυρίως δικαιοδόχου που περιλαμβάνει ανάμεσα σε άλλα τους σκοπούς της εταιρείας, την έδρα, την ταυτότητα, και τη σχετική εμπειρία στο σύστημα του βασικού προσωπικού διαχείρισης του δικαιοπαρόχου.

- Στα οικονομικά στοιχεία του δικαιοπαρόχου ή και του κυρίως δικαιοδόχου.

- Στον επιχειρηματικό ιστορικό του δικαιοπαρόχου.

- Στην περιγραφή της επιχείρησης franchise.

- Στην πρόβλεψη του συνολικού κόστους του σχετικού με την δημιουργία της επιχείρησης franchise.

- Στην γενική περιγραφή των κυρίως χαρακτηριστικών του know – how.

- Στην παροχή τεχνικής υποστήριξης από τον δικαιοπάροχο ή και κυρίως δικαιοδόχο προς το δικαιοδόχο.

- Στα ονόματα και διευθύνσεις του δικτύου franchise.

- Στον αριθμό των δικαιοδόχων των οποίων η σύμβαση franchise έχει λυθεί μέσα στα δύο προηγούμενα χρόνια και στους λόγους αυτής της λύσης.

- Στην πληροφόρηση σχετικά με τις άδειες που τυχόν απαιτούνται από την νομοθεσία για την ίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης franchise.

- Στα βασικά στοιχεία μιας σύμβασης franchise όπως δικαιώματα και υποχρεώσεις αμφοτέρων των μερών, διάρκεια της σύμβασης όροι ανανέωσης ή λύσης κλπ.

- Πληροφόρηση πάνω στη σύμβαση κυρίως δικαιοδόχου με την εξαίρεση των οικονομικών συμφωνιών ανάμεσα σε δικαιοπάροχο και κυρίως δικαιοδόχο.

Ενώ όσο αφορά την εμπιστευτικότητα για λόγους γενίκευσης του παρόντα κώδικα δεοντολογίας για το Franchising το know – how εκλαμβάνεται όπως ορίζεται στον Ευρωπαϊκό κανονισμό. Παρ' όλα αυτά για τους σκοπούς του Ευρωπαϊκού κώδικα δεοντολογίας γίνεται δεκτό ότι οι δικαιοπάροχοι μπορούν να επιβάλλουν όρους μη ανταγωνισμού και απορρήτου να προστατεύσουν άλλες πληροφορίες και συστήματα που μπορεί να εκληφθούν σαν ουσιώδη στη λειτουργία του franchise.

Τέλος όσο αφορά την γλώσσα σύμβασης όπως προαναφέραμε οι δικαιοπάροχοι θα πρέπει να εξασφαλίζουν στους δικαιοδόχους συμβάσεις σε γλώσσα που να είναι αντιληπτή σ' αυτούς. (πηγή : Νομική και επιχειρηματική Διάσταση , θεωρία-Νομολογία Υποδείγματα. Νομική Βιβλιοθήκη Κωστάκης Δημήτριος 2002)

8.4 Διάφορες πληροφορίες σχετικά με τον σύνδεσμο franchise της Ελλάδος.

8.4.1 Ίδρυση – σκοπός – πόροι

Ο σύνδεσμος franchise της Ελλάδος έχει την έδρα του στο δήμο Αθηναίων και τα γραφεία του στην οδό Σκουφού 10. Ως σκοπός του Σωματείου ορίστηκε:

1. Η υποστήριξη με κάθε τρόπο της ανάπτυξης του Franchising στην Ελλάδα και η επεξεργασία, η υιοθέτηση και δημοσιοποίηση των αρχών και της ορθής πρακτικής του Franchising.

2. Να προβάλλει, να προστατεύει, να προωθεί και διευρύνει τα συμφέροντα των δικαιοπαρόχων.

3. Να συμβάλει στην ομαλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των συντελεστών της αγοράς Franchising

4. Να υιοθετεί τον κώδικα δεοντολογίας της ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας franchise με όσες προσθήκες θεωρεί αναγκαίες και να προβάλλει, επιβάλλει και εξασφαλίζει την συμμόρφωση των μελών του.

5. Να επεξεργάζεται και γενικά να ασχολείται με κάθε ερώτημα, θέμα και πρόβλημα σχετικό με το franchise ή που να συνδέεται με επιχειρήσεις franchise.

6. Να προβάλλει και να ενισχύει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού στα καταστήματα franchise που αναπτύσσουν τα μέλη του σωματείου.

7. Να πληροφορεί και να εκπαιδεύει σε σχέση με το Franchising και με όλα τα θέματα που το αφορούν.

8. Να επιδιώκει και να εξασφαλίζει την κοινή δράση από πλευράς των δικαιοπαρόχων στα πλαίσια προώθησης των κοινών τους συμφερόντων.

9. Να προβάλλει και να προωθεί επιχειρηματικές πρακτικές και δραστηριότητες που είναι πιθανόν να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και την οικονομία της άσκησης επιχείρησης μέσω Franchising.

Η πραγματικότητα των σκοπών του σωματείου επιτυγχάνεται με κάθε μέσο περιλαμβανόμενης χρηματοδότησης και οργάνωσης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό κάθε είδους δραστηριότητας, σεμιναρίων, συνεδρίων, εκθέσεων, ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών εκπομπών και της καταχώρησης δημοσιευμάτων στον πολιτικό και οικονομικό τύπο, της θέσπισης βραβείων και υποτροφιών κτλ.

Πόροι του σωματείου είναι δικαιώματα εγγραφής των μελών, οι ετήσιες συνδρομές των μελών, οι δωρεές και γενικότερα οι παροχές μελών ή τρίτων που επιτρέπονται από τον νόμο, καθώς και τα έσοδα από κάθε κρατική ή κοινοτική ενίσχυση ή τραπεζική ή ιδιωτική επιχορήγηση. Τα εισοδήματα και η περιουσία του Σωματείου θα διατίθενται μόνο για την προώθηση κι εκτέλεση των σκοπών του.

Το σωματείο διοικείται από ένα συμβούλιο δεκατριών μελών, εκλέγεται για τριετή θητεία που αρχίζει 15 μέρες μετά την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων από την εφορευτική επιτροπή. Σε περίπτωση που περάσει η τριετία και δεν έχει συγκληθεί γενική συνέλευση για την εκλογή νέου διοικητικού συμβουλίου τότε η θητεία αυτού παρατείνεται για δύο χρόνια. Συνεδριάζει τακτικά μια φορά το δίμηνο και έκτακτα όσες φορές παρίσταται ανάγκη.

Το διοικητικό συμβούλιο διοικεί στην ουσία το σωματείο, επιμελείται και διαχειρίζεται τις υποθέσεις και την περιουσία συγκεκριμένα:

1. Καθορίζει και εκτελεί το πρόγραμμα δράσης του σωματείου βάσει καταστατικού και των αποφάσεων της γενικής συνέλευσης.
2. Επιμελείται της εκτέλεσης των αποφάσεων της γενικής συνέλευσης και της εφαρμογής του καταστατικού.
3. Συγκαλεί τη γενική συνέλευση και εισηγείται προς αυτήν την λήψη των απαραίτητων αποφάσεων.
4. Υποβάλλει στη γενική συνέλευση την έκθεση πεπραγμένων μετά του οικονομικού απολογισμού και τον ετήσιο ισολογισμό.
5. Μεριμνά για την καταβολή και είσπραξη των εξόδων και εσόδων αντίστοιχα του σωματείου.
6. Διορίζει από την σύνθεση του την εκτελεστική επιτροπή.
7. Προσλαμβάνει γενικό διευθυντή κι άλλο προσωπικό.
8. Από την σύνθεση των τακτικών μελών συγκροτεί μόνιμη τριμελή επιτροπή μελών και μόνιμο τριμελές πειθαρχικό συμβούλιο, με ειδικό εισηγητή όχι απαραίτητα μέλος του σωματείου.
9. Συντάσσει τους κανονισμούς λειτουργίας των μόνιμων επιτροπών για έγκριση και τους θέτει στην γενική συνέλευση.
10. Αποφασίζει την λήψη κάθε οποιουδήποτε μέτρου που βοηθάει στην επίτευξη των σκοπών του. (πηγή : www.franchise-success.gr)

8.4.2 Πληροφορίες για τα μέλη

Όσοι επιθυμούν να γίνουν μέλη του συνδέσμου Franchising της Ελλάδος πρέπει να υποβάλλουν στο διοικητικό συμβούλιο έγγραφη αίτηση που το διοικητικό συμβούλιο την εξετάζει στην συνεδρίαση του και την παραπέμπει στην επιτροπή μελών για την εξακρίβωση του περιεχομένου της και την κατηγοριοποίηση του αιτούντος. Η αίτηση εγκρίνεται ή απορρίπτεται στην επόμενη συνεδρίαση του διοικητικού συμβουλίου με η ιδιότητα του μέλους αποκτάται μετά από την

έγκριση και την καταβολή του δικαιώματος εγγραφής και της συνδρομής του τρέχοντος έτους.

Τα μέλη του σωματείου διακρίνονται σε τακτικά, επίτιμα και συνδεδεμένα. Τακτικά μέλη μπορούν να είναι νομικά ή φυσικά πρόσωπα που έχουν την ιδιότητα του δικαιοπάροχου ή του κυρίως δικαιοπαρόχου με έναν τουλάχιστον δικαιοδόχο. Τα τακτικά μέλη συμμετέχουν στις επιτροπές και στις γενικές συνελεύσεις του Σωματείου με δικαίωμα ψήφου. Επίτιμα μέλη είναι φυσικά πρόσωπα που ανακηρύχθηκαν με απόφαση της γενικής συνέλευσης λόγω της ιδιαίτερης συμβολής τους στην ανάπτυξη του Franchising στην Ελλάδα. Τα επίτιμα μέλη έχουν όλα τα δικαιώματα των τακτικών μελών και το δικαίωμα ψήφου στις γενικές συνελεύσεις. Τέλος τα συνδεδεμένα μέλη μπορούν να είναι νομικά ή και φυσικά πρόσωπα που έχουν την ιδιότητα του δικαιοδόχου, του συμβόλου σε θέματα Franchising, του δικηγόρου, καθώς επίσης και τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, εκδοτικές εταιρείες, εταιρείες οργάνωσης συνεδρίων και άλλο νομικό ή φυσικό πρόσωπο που έχει σχέση με την ανάπτυξη του Franchising. Τα μέλη αυτά απολαμβάνουν όλα τα δικαιώματα των τακτικών μελών και λαμβάνουν μέρος στις τακτικές συνελεύσεις χωρίς δικαίωμα ψήφου.

Υπάρχουν δύο περιπτώσεις διαγραφής των μελών του σωματείου:

- 1) Με υποβολή σχετικής αίτησης
- 2) Με παράβαση των ρητών όρων του καταστατικού

Στην πρώτη περίπτωση η διαγραφή γίνεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου ενώ για την δεύτερη αποφασίζει η Γενική Συνέλευση κατόπιν προτάσεως του διοικητικού συμβουλίου στο οποίο έχει ήδη κατατεθεί σχετική εισήγηση του πειθαρχικού συμβουλίου.

Επίσης τα μέλη έχουν κάποια δικαιώματα και κάποιες υποχρεώσεις μερικά από αυτά είναι τα εξής :

1. Όλα τα μέλη είναι ίσα μεταξύ τους κι έχουν τα ίδια δικαιώματα και τις ίδιες υποχρεώσεις απέναντι στο σωματείο.
2. Τα μέλη οφείλουν να εκπληρώνουν τις οικονομικές υποχρεώσεις τους προς το σωματείο.

3. Τα μέλη έχουν το δικαίωμα ανάλογα με τη κατηγορία που ανήκουν να εκλέγονται στα όργανα του σωματείου και να παίρνουν μέρος στις ψηφοφορίες.
4. Τα τακτικά και τα επίτιμα μέλη θα έχουν δικαίωμα μίας ψήφου
5. Δικαίωμα να συμμετέχουν στην γενική συνέλευση του Σωματείου έχουν μόνο τα μέλη που έχουν εκπληρώσει τις οικονομικές τους υποχρεώσεις.
6. Τα μέλη υποχρεούνται να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στο σωματείο όποτε αυτό τις χρειάζεται και να συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των σκοπών του σωματείου.
7. Τα τακτικά και επίτιμα μέλη, αλλά και κάθε τρίτος που έχει έννομο συμφέρον, έχουν το δικαίωμα να πληροφορούνται το περιεχόμενο των τηρούμενων βιβλίων.
8. Επιτρέπεται η αντιπροσώπευση μέλους από άλλο μέλος στις γενικές συνελεύσεις και τις εκλογικές διαδικασίες του σωματείου. (πηγή :www.franchise-success.gr)

Κεφάλαιο 9

«Γρηγόρης όμιλος εταιριών εστίασης»



Παρακάτω σας παρουσιάζουμε την εταιρία εστίασης (Γρηγόρης όμιλος εταιριών εστίασης) που δραστηριοποιείτε στον τομέα του γρήγορου φαγητού (fast-food) που μέσω του Franchising κατάφερε να επεκταθεί σε όλο τον Ελλαδικό χώρο αλλά και στα Βαλκάνια .Επίσης, αναφερόμαστε στον ανταγωνισμό που υπάρχει ανάμεσα σε αυτές τις εταιρείες και οι επιπτώσεις που δημιουργούνται με την είσοδο ξένων εταιριών εστίασης.

9.1 Παρουσίαση της εταιρίας.

Το πρώτο κατάστημα με το όνομα «Γρηγόρης» δημιουργήθηκε στη Δάφνη το 1972 από τον κ. Γρηγόρη Γεωργάτο, που αξιοποίησε την μεγάλη οικογενειακή του εμπειρία στη παραγωγή προϊόντων ζύμης. Το κατάστημα που διέθετε μια μεγάλη ποικιλία τυροπιτοειδών και κρουασάν έγινε γρήγορα γνωστό σε όλη την Αθήνα για την ποιότητα των προϊόντων του. Η επιτυχία αυτή οδήγησε στην επέκταση των καταστημάτων «Γρηγόρης» με τη δημιουργία και άλλων τριών εταιρικών καταστημάτων. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990 το management της εταιρίας πέρασε στη νέα γενιά της οικογένειας, τον κ. Βλάση Γεωργάτο και την κα. Άρτεμις Γεωργάτου, παραμένοντας πάντα και η πρώτη γενιά ενεργή. Τότε τέθηκε σε εφαρμογή το σχέδιο της δυναμικής επέκτασης της εταιρίας μέσω franchising, που οδήγησε στη σημερινή επιτυχία.

Στα πλαίσια της αναπτυξιακής του πορείας το 2001 η εταιρία επέκτεινε τις δραστηριότητες της στο χώρο του καφέ, αναπτύσσοντας το καινοτόμο concept “Coffeeright”

Ο όμιλος σήμερα αναπτύσσεται σε κλειστές και ανοιχτές αγορές με το σύνολο καταστημάτων να υπερβαίνει τα 250. Το δίκτυο «Γρηγόρης Μικρογεύματα» απαριθμεί περισσότερα από 200 σημεία πώλησης εταιρικά ή franchise. Το πρώτο εκτός Αττικής κατάστημα δημιουργήθηκε στη Μυτιλήνη στις αρχές του 1998. Η μεγάλη επιτυχία του καταστήματος αυτού απέδειξε τη δύναμη της φιλοσοφίας των καταστημάτων σε όλο τον ελληνικό χώρο. Επίσης ο όμιλος σήμερα διαθέτει περισσότερα από 50 καταστήματα “Coffeeright” που λειτουργούν κυρίως εντός των καταστημάτων «Γρηγόρης Μικρογεύματα». Στο εξωτερικό ο όμιλος έχει επεκταθεί στη Ρουμανία, στην Κύπρο και στην Αλβανία με τα καταστήματα “Gregorys” και “Coffeeright”.

4.9 Ανταγωνισμός

Ο κλάδος της μαζικής εστίασης χαρακτηρίστηκε κατά τη διάρκεια του '90 από την εμφάνιση και ταχεία επέκταση των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης. Οι ολοένα και πιο έντονοι ρυθμοί ζωής, η διεύρυνση των εργασιακών ωραρίων, η αυξημένη συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας ενέτειναν την ανάγκη για γρήγορο φαγητό στη διάρκεια της ημέρας και αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη του κλάδου που εξετάζουμε.

Μέχρι την εμφάνιση των πρώτων αλυσίδων του κλάδου οι επιχειρήσεις είχαν οικογενειακό χαρακτήρα και ήταν μικρά συνοικιακά καταστήματα, ενώ ήταν συνυφασμένες κυρίως με το «σουβλάκι». Στη συνέχεια όμως οι εξελίξεις υπήρξαν ραγδαίες. Μετά και την είσοδο ξένων επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τις νέες διατροφικές τάσεις και συνήθειες τα δεδομένα άλλαξαν. Οι ελληνικές επιχειρήσεις οργανώθηκαν για να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στον ισχυρό ανταγωνισμό που δημιουργήθηκε και το κατάφεραν σε σημαντικό βαθμό, ισχυροποιώντας τη θέση τους.

Σήμερα στην Ελλάδα υπάρχουν οι εξής επιμέρου κλάδοι σε ότι αφορά την ταξινόμηση των διαφόρων επιχειρήσεων του κλάδου.

A) Ταχυεστιατόρια τύπου Burger.

B) Αλυσίδες Pizza.

Γ) Αλυσίδες Snack / Sandwich.

Δ) Αλυσίδες με βάση το Σουβλάκι και τύπου Ethnic.

Ο τρίτος κλάδος είναι και αυτός που ανήκει ο όμιλος που εξετάζουμε. Τα εστιατόρια τύπου snack / sandwich καλύπτουν τις ανάγκες για άμεσο και γρήγορο φαγητό μεταξύ των γευμάτων ή για την υποκατάσταση κάποιου από αυτά. Διαθέτουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων, κυρίως δε είδη σφολιάτας, σάντουιτς κ.τ.λ. Η συγκεκριμένη κατηγορία χαρακτηρίζεται από την παρουσία μεγάλου αριθμού μεμονωμένων καταστημάτων, διαμορφώνεται όμως ισχυρή τάση για συγκέντρωση εξαιρετικά μεγάλου μεριδίου της αγοράς γύρω από τον περιορισμένο αριθμό οργανωμένων αλυσίδων. Οι τελευταίες και με τη συμβολή του θεσμού του franchising, αναπτύχθηκαν ιδιαίτερα στη διάρκεια των τελευταίων ετών και απέκτησαν σε σχετικά μικρό χρονικό διάστημα πανελλαδικά δίκτυα καταστημάτων. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των μεγαλύτερων από αυτές επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στη χωροθέτηση των καταστημάτων. Αν και οι απαιτήσεις σε ότι αφορά την έκταση των χώρων στέγασης είναι περιορισμένες, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην εμπορικότητα του επιλεγμένου σημείου, δεδομένου ότι σε σημαντικό βαθμό απευθύνονται σε διερχόμενους ή εργαζόμενους της περιοχής. Ο κύριος ανταγωνιστής του ομίλου είναι η αλυσίδα καταστημάτων “everest”. Παρ’ όλα αυτά έχει επιλεχθεί παράλληλος ανταγωνισμός από τις δύο επιχειρήσεις, έτσι ώστε να έχει προβάδισμα η μία σε κάποια είδη και η άλλη σε κάποια άλλα.

ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γαλάνης Π.Β. (2000) Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας, εκδόσεις Σταματούλης, Αθήνα.
- Γεωργιάδης Α.Σ. (2000) Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας, έκδοση 4^η, Αντώνης Σάκκουλας, Αθήνα.
- Καζής Δημήτρης (2004) Franchising: Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιόχρησης στον Ελληνικό Χώρο, εκδόσεις Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (Κ.Ε.Π.Ε.), Αθήνα.
- Κωστάκης Δημήτριος (1998) Νομική και επιχειρηματική διάσταση, θεωρία-νομολογία Υποδείγματα, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- Κωστάκης Δημήτριος (2002) Διαχρονική εξέλιξη του Franchising στην Ελλάδα, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- Λαζαρίδης Γ.Τ. (2000) Σύγχρονες μορφές χρηματοδότησης Franchising (δικαιόχρηση) τεύχος β. Θεσσαλονίκη: Αυτοέκδοση.
- Σπυριδάκης Μ.Ι. (2007) Franchising. Αθήνα – Κομοτηνή: εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα.

- ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- * www.franchise.com
- * www.franchise.gr
- * www.franchisekey.gr
- * www.franchise-success.gr
- * www.vivartia.com
- * www.ethnos.gr/article.asp?
- * www.naftemporiki.gr/.../storyasp?
- * www.mof.gov.cy/mof/mof.nsf/All/8AF0525356C4AEB4C2257547002D7DB9?OpenDocument
- * www.infostore.gr/content/view/104/39/land,el/