

ΑΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2014

ΣΧΟΛΗ: Διοίκησης και Οικονομίας

ΤΜΗΜΑ: Τουριστικών Επιχειρήσεων

ΘΕΜΑ:

**Η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ ΩΣ ΜΕΘΟΔΟΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΤΩΝΗΣ ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΑΓΓΕΛΙΚΗ ΖΟΥΜΑΔΑΚΗ

A.M: 3518

Ευχαριστίες!

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή τον κύριο Α. Φραγκούλη για την βοήθεια και τις χρήσιμες πληροφορίες που μου παρείχε για την ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας μου. Επίσης ευχαριστώ το τμήμα ερευνών ICAP για το πολύτιμο υλικό που μου παρείχε.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

| | |
|----------------------------|-------|
| 1.1 ΣΚΟΠΟΣ..... | ΣΕΛ 4 |
| 1.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΛΕΤΗΣ..... | ΣΕΛ 4 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΕΙΣΑΓΩΓΗ

| | |
|--|--------|
| 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ..... | ΣΕΛ 5 |
| 2.2 ΟΡΟΛΟΓΙΑ..... | ΣΕΛ 6 |
| 2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ..... | ΣΕΛ 8 |
| 2.3.1 FRANCHISING ΣΤΙΣ ΗΠΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΛ/ΠΟ ΚΟΣΜΟ..... | ΣΕΛ 9 |
| 2.3.2 ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ..... | ΣΕΛ 11 |
| 2.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ..... | ΣΕΛ 12 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ

| | |
|---|--------|
| 3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ FRANCHISING ΑΝΤΙ ΓΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ..... | ΣΕΛ 13 |
| 3.1.1 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ-ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ..... | ΣΕΛ 14 |
| 3.1.2 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΡΙΣΚΑ..... | ΣΕΛ 15 |
| 3.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ..... | ΣΕΛ 17 |
| 3.3 ΕΠΙΛΟΓΟΣ..... | ΣΕΛ 22 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΤΟ FRANCHISING ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ-ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ

| | |
|--|--------|
| 4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ..... | ΣΕΛ 23 |
| 4.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ..... | ΣΕΛ 24 |
| 4.3 ΕΙΔΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑΣ..... | ΣΕΛ 27 |
| 4.4 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ..... | ΣΕΛ 30 |
| 4.5 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ..... | ΣΕΛ 32 |
| 4.5.1 ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ..... | ΣΕΛ 32 |
| 4.5.2-3-4-5 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ-ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ..... | ΣΕΛ 33 |
| 4.5.6 ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING..... | ΣΕΛ 36 |
| 4.5.7 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ..... | ΣΕΛ 38 |
| 4.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ..... | ΣΕΛ 42 |

| | |
|---|--------|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ FRANCHISING..... | ΣΕΛ 43 |
|---|--------|

| | |
|--------------------------|-------|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ..... | ΣΕΛ |
| 53 | |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | ΣΕΛ54 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εστίαση είναι πλέον ένας από τους πιο αναπτυσσόμενους κλάδους παγκοσμίως. Ο κλάδος παρουσιάζει ιδιαίτερη δυναμική στην Ελλάδα μιας και τις τελευταίες δεκαετίες έχει αλλάξει ραγδαία η δομή της κοινωνίας μας αλλά και η παραδοσιακή μορφή της οικογένειας. Ο παραδοσιακός ρόλος της νοικοκυράς τείνει να εκλείψει, οι ρυθμοί ζωής είναι πλέον ξέφρενοι και η διατροφή, ή έστω η προετοιμασία του φαγητού, μεταφέρεται εκτός οικίας.

Νέοι όροι προστέθηκαν στο λεξικό μας όπως delivery, take away κ.α. Οι παραδοσιακές μορφές επιχειρήσεων (μεμονωμένα καταστήματα, τοπικές αλυσίδες σε επίπεδο πόλης) στην εστίαση όπως και στο σύνολο του λιανεμπορίου άρχισαν να παίρνουν την φθίνουσα αδυνατώντας να ανταγωνιστούν τα “μεγαθήρια” αλυσίδες του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού.

Φυσικά όταν μιλάμε για αλυσίδες ή δίκτυα εστίασης μιλάμε για ταχεία εστίαση μιας και μια από τις προϋποθέσεις για να θεωρηθεί μία ομάδα καταστημάτων δίκτυο είναι η τυποποίηση των προϊόντων (μενού) αλλά και των υπηρεσιών που προσφέρει. Ο σημερινός καταναλωτής ζητάει ευκολία πρόσβασης, σταθερή ποιότητα και γρήγορη εξυπηρέτηση διότι -πάνω απ’ όλα- ο χρόνος του είναι περιορισμένος και πολύτιμος.

Δεν είναι καθόλου περίεργο που οι περισσότερες εταιρές ξεκινούν ολοένα και πιο συχνά νέες συνεργασίες με επισιτιστικές χρησιμοποιώντας το franchising σαν μέθοδο ανάπτυξης τους με απώτερο σκοπό την ταχεία κάλυψη της αγοράς αλλά και την απόκτηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος στην διαμόρφωση των καταναλωτικών-διατροφικών συνηθειών των νέο-Ελλήνων που θα τους οδηγήσει σε μια ηγετική θέση στην αγορά.

1.1 ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της μελέτης είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων για την πορεία της αγοράς εστίασης γενικότερα παγκοσμίως αλλά και ειδικότερα στην Ελλάδα και η τεκμηρίωση της μεθόδου franchising ως η πλέον κατάλληλη για την ανάπτυξη δικτύων εστίασης. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός συλλέχθηκαν στοιχεία από δευτερογενής πηγές όπως περιοδικά, έρευνες, βιβλία, τύπος, διαδίκτυο, αλλά και από συναντήσεις με εξειδικευμένη εταιρία συμβούλων franchise.

1.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η παρούσα πτυχιακή χωρίζεται σε 6 κεφάλαια. Το πρώτο περιλαμβάνει την εισαγωγή της, ενώ στο δεύτερο παραθέτουμε τον ορισμό αλλά και την ορολογία του franchising. Επίσης περιέχει την ιστορική εξέλιξη του θεσμού δίνοντας έμφαση στις Η.Π.Α μιας και είναι η χώρα που εδραίωσε και ανέπτυξε τον θεσμό και καταλήγουμε στη Ελλάδα.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται τα προβλήματα, οι τάσεις και οι προοπτικές του θεσμού, τα πλεονεκτήματα αλλά και τα μειονεκτήματα που επιφέρει τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα. Το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει τους λόγους για τους οποίους το franchising επιλέγεται σαν μια σύγχρονη μέθοδος ανάπτυξης αλλά και τρόπος συνεργασίας γνωστών επιχειρήσεων επισιτισμού με ντόπιους επιχειρηματίες. Επιπλέον καταγράφεται η νομοθετική διάσταση του θεσμού.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα κυριότερα δίκτυα εστίασης που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και δίνεται έμφαση κυρίως στην οργάνωση και την λειτουργία τους. Το κεφάλαιο έξι αποτελεί τον επίλογο της πτυχιακής όπου θα καταγραφούν τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα παραπάνω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό καταγράφεται όλη η ορολογία, η οποία βοηθάει να κατανοηθούν οι βασικοί όροι και η σημασία του franchising. Επίσης αναφέρεται η ιστορική εξέλιξη του θεσμού, δίνοντας έμφαση στις Η.Π.Α, την χώρα που ανέπτυξε τον θεσμό αυτό, ώστε να θεωρείται παγκόσμιο φαινόμενο, αλλά και στην Ευρώπη, Ασία κ.α. Επιπρόσθετα εξετάζεται το περιβάλλον αυτό και στην Ελλάδα.

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Ο επικρατέστερος ορισμός της δικαιοχρησίας (franchising) που είναι δεκτός και σε κοινοτικό επίπεδο ορίζεται ως η σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δυο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μια επιχείρηση (Δικαιοπάροχος ή Franchisor) παραχωρεί στον Δικαιοδόχο (Franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising δηλαδή ενός συνόλου δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα η επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία προς εκμετάλλευση με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων/υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Η σύμβαση franchising διακρίνεται από άλλες μορφές συνεργασίας μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων όπως: Η σύμβαση αποκλειστικής προμήθειας και η σύμβαση αποκλειστικής ή επιλεκτικής διανομής.

Παρότι συχνά συνδυάζεται με την προμήθεια αγαθών, η σύμβαση franchising βασικά στοχεύει στην παροχή τεχνογνωσίας, στην χορήγηση σημάτων, μέσω οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων, στην εκμετάλλευση φήμης και πελατείας και στην λειτουργία κάτω από το γενικότερο όνομα του δικαιοπάροχου και ότι αυτό εγγυάται σύμβαση διανομής. Αν και συνδυάζεται με την προ-

μήθεια αγαθών και την χρήση σημάτων αυτό αποσκοπεί στην διασφάλιση ενός μονίμου δικτύου διοχετεύσεως. Η σύμβαση προμήθειας παρόλο που περιλαμβάνει συχνά την χρήση σημάτων αποβλέπει κυρίως στην αγορά προς μεταπώληση αγαθών, ενώ τα λοιπά στοιχεία είναι δευτερεύοντα.

2.2 ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται οι κύριες έννοιες του Franchising.

- **FRANCHISE:**

Το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά συστήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή δικαιώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευσης με σκοπό την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

- **FRANCHISOR: (Δικαιοπάροχος ή Δότης)**

Η επιχείρηση η οποία παρέχει έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise στους δικαιούχους.

- **FRANCHISEE: (Δικαιοδόχος ή Λήπτης)**

Η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον δικαιοπάροχο, δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και παροχή υπηρεσιών.

- **FRANCHISE PACKAGE ή PACKAGE DEAL (πακέτο franchising):**

Περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορική σημασία ή επωνυμίες ή διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων, πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα ευρεσιτεχνίας καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που παραχωρεί ο δικαιοπάροχος στον δικαιούχο, με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες μέσω του franchising.

- **FRANCHISING(Δικαιόχρηση):**

Η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δυο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η

μια παραχωρεί στην άλλη έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchising.

- **ΔΙΚΤΥΟ FRANCHISING:**

Το σύνολο των καταστημάτων των δικαιοδόχων, οι οποίοι συνδέονται με ιδιαίτερες συμβάσεις franchising με την επιχείρηση του δικαιοπάροχου. Στο ίδιο δίκτυο ανήκουν και τα καταστήματα του δικαιοδόχου, εφόσον λειτουργούν με την μέθοδο του franchising.

- **FRANCHISE CONTRACT (Σύμβαση Δικαιόχρησης):**

Είναι η αμοτεροβαρής ενοχική σύμβαση μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου, στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένου των δικαιωμάτων αλλά και των υποχρεώσεων τους. Ο υποψήφιος δικαιοδόχος συνήθως δεν έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους θεμελιώδεις όρους της σύμβασης, καθώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στη διαχείριση των δικαιοδόχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους από αυτούς. Οι συμβάσεις δικαιοχρησης πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το περιεχόμενο τους, αλλά και τις ενδεχόμενες παραλείψεις τους.

- **FRANCHISE CONCEPT:**

Αποτελεί την επιχειρηματική πρόταση (σύλληψη) του franchisor, μετουσιωμένη τεκμηριωμένη εμπορική πρόταση και πρακτική λειτουργία μιας επιχείρησης, με συγκεκριμένη τεχνογνωσία και κατοχυρωμένη εταιρική ταυτότητα.

- **ENTRY FEE ή INITIAL FRANCHISE FEE (Δικαίωμα εισόδου):**

Είναι το εφάπαξ ποσό που πληρώνει ο franchisee στον franchisor με την υπογραφή της σύμβασης franchise, για την ένταξη του στο δίκτυο franchise. Το ποσό αυτό αντιπροσωπεύει: ανάπτυξη, μεταφερόμενη τεχνογνωσία, δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, φήμη, πελατεία, αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος).

- **CONTINUING FEES ή ROYALTIES (Συνεχή δικαιώματα):**

Χρηματικά ποσά τα οποία καταβάλλει ο δικαιοδόχος σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης. Οι καταβολές αυτές αντισταθμίζουν

την συνεχή υποστήριξη του δικαιοπάροχου στον δικαιοδόχο ή την συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας.

- **FRANCHISE FEE (Τέλη δικαιοδόχου):**
Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο franchisor παίρνει την συνεχή αμοιβή από τον franchisee, είναι με την μορφή ενός ποσοστού επί του τζίρου του δεύτερου. Άλλος τρόπος είναι ένα είδος επιβάρυνσης επί των τιμών προϊόντων/υπηρεσιών του δικαιοπάροχου. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από franchisee σε franchisee και πρέπει να αντανakλά το επίπεδο των υπηρεσιών που του παρέχονται.
- **OPERATION MANUAL (Εγχειρίδιο Λειτουργίας):**
Εγχειρίδιο λειτουργίας της επιχείρησης ως μέρος του συνολικού πακέτου δικαιόχρησης που συμπεριλαμβάνει αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να στηθεί μια επιχείρηση με τις απαιτήσεις και τα δεδομένα που διέπουν το σύστημα της δικαιόχρησης.
- **PILOT STORE (Πιλοτικό Κατάστημα):**
Το/τα αρχικό/α κατάστημα/τα, τα οποία ανήκουν στον δότη, κατά την λειτουργία των οποίων έχει εφαρμοστεί και ελεγχθεί η εμπορική αποδοχή του franchise concept, ώστε να εφαρμοστεί και στα υπόλοιπα καταστήματα του δικτύου κατά ομοιόμορφο τρόπο.

2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Το franchise άρχισε να αναπτύσσεται ως μέθοδος επένδυσης στις τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα περισσότερο στις Η.Π.Α. Συγκεκριμένα στις Η.Π.Α. από το 1972 ως το 1988 ο αριθμός των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούσαν το franchise αυξήθηκε σχεδόν δέκα φορές. Από το 1990 και ύστερα οι πωλήσεις franchising απέφεραν πάνω από 800 δισεκατομμύρια δολάρια κέρδη, ποσό που με την πάροδο του χρόνου θα έφτανε και τρισεκατομμύρια. Το 2004, η διεθνής ένωση franchising ανέφερε ότι λειτουργούν 760000 επιχειρήσεις δικαιόχρησης, δηλαδή 10% του ιδιωτικού τομέα στις Η.Π.Α. και αποφέρουν κέρδη περί τα 1.53 τρισεκατομμύρια δο-

λάρια (Alon 2005). Το 1997 στις Η.Π.Α, λειτουργούσαν 320000 επιχειρήσεις δικαιόχρησης σε 18 διαφορετικούς τομείς. Τα πρώτα σημάδια του franchise στις Η.Π.Α. ξεκινούν το 1850. Το 1930 η μορφή franchise πέρασε περίοδο ταχείας ανάπτυξης κυρίως σε αλυσίδες εστιατορίων. Από το 1950 εμφανίζεται σε μεγάλο αριθμό, σε ξενοδοχεία σήμα κατατεθέν στην Αμερική και σε εστιατόρια. Σήμερα στις Η.Π.Α. υπάρχουν πάνω από 3000 συστήματα δικαιόχρησης, δηλαδή πάνω από 900000 δικαιούχοι που απασχολούν γύρω στα 18 εκατομμύρια ανθρώπους ως εργατικό δυναμικό και αποτελεί το 40% του λιανικού εμπορίου.(Dant 2011) Σε άλλες χώρες της Ευρώπης, κυρίως στη Γερμανία το franchise άρχισε να εμφανίζεται πριν 30 χρόνια. Σήμερα υπάρχουν 900 συστήματα δικαιόχρησης που απασχολούν γύρω στους 664000 ανθρώπους και αποφέρουν κέρδη της τάξης των 6 δισεκατομμυρίων ευρώ.(Rohlfing & Sturm 2011) Στην Κίνα το franchise εμφανίστηκε για πρώτη φορά στα τέλη του 1980, συγκεκριμένα το 1987, όταν η εταιρεία KFC άνοιξε στην πρωτεύουσα της Κίνας. Το 1997 το Υπουργείο Εσωτερικού Εμπορίου της Κίνας θέσπισε νόμο ως προς τον κανονισμό του franchise. Σήμερα η Κίνα διαθέτει 1900 συστήματα δικαιόχρησης, δηλαδή 82000 σημεία πώλησης προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών. Αυτή τη στιγμή η Κίνα είναι στην πρώτη θέση παγκοσμίως σε επιχειρήσεις δικαιόχρησης. Στη χώρα μας, το franchise, κάνει την εμφάνισή του στις δεκαετίες 70' με 80' με τις πρώτες αλυσίδες franchising (Goody's).

2.3.1 FRANCHISING ΣΤΙΣ Η.Π.Α ΚΑΙ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΟΣΜΟ

Το franchising στη σύγχρονη μορφή του εμφανίστηκε στον επιχειρηματικό κόσμο για πρώτη φορά στις Η.Π.Α. το 1863 όταν η εταιρία ραπτομηχανών Singer (Singer Sewing Machine Co.) ανέπτυξε την τεχνική που αποτέλεσε την πρώτη εμπορική εφαρμογή του franchising. Η Singer υπέγραψε συμβόλαια franchise που ήταν ο πρόδρομος των νέων συμφωνιών franchise.

Περί τα τέλη του 19ου αιώνα το franchising υιοθετήθηκε ως μέθοδος επιχειρηματικής ανάπτυξης από τις βιομηχανίες αυτοκινήτων, όταν η General Motors έκανε συμφωνίες franchise με dealers, μη αλκοολούχων ποτών και φαρμακείων. Περίπου στις αρχές της δεκαετίας του 1930 εφαρμόστηκε και από τις εταιρείες πετρελαιοειδών. Μέχρι λοιπόν τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο έχουμε την εφαρμογή και ανάπτυξη του λεγόμενου Franchising Πρώτης Γενιάς.

Το franchising δεύτερης γενιάς (Business format franchising), που είναι η κυρίαρχουσα μορφή franchising σήμερα, εμφανίστηκε στην οικονομική σκηνή μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο με την επιστροφή των εκατομμυρίων αμερικανών στρατιωτικών ανδρών και γυναικών και την επακόλουθη αύξηση των γεννήσεων. Υπήρχε μια εξαιρετική ανάγκη για όλα τα είδη προϊόντων και υπηρεσιών και το franchising ήταν το ιδανικό επιχειρηματικό μοντέλο για την γρήγορη εξάπλωση των ξενοδοχείων / μοτέλ και των βιομηχανιών ταχυφαγίας (fast food). Είναι μάλιστα χαρακτηριστικό ότι μερικά από τα πιο γνωστά σήμερα επιχειρηματικά ονόματα άρχισαν να αναπτύσσονται με τη μέθοδο του Franchising εκείνη την εποχή. Πρόκειται για τις ακόλουθες εταιρείες:

- Service Master 1949
- Holiday Inn 1952
- Burger King 1954
- Dunkin' Donuts 1954
- Mc Donald's 1955
- Budget Rent a Car 1958

Μέχρι το 1960 η ανάπτυξη του franchising στις Η.Π.Α. ήταν τόσο ραγδαία που υπολογιζόταν ότι περίπου 700 συστήματα franchise λειτουργούσαν σε ολόκληρη τη χώρα.

Ένας σημαντικός αριθμός από επιχειρηματίες επέλεξαν αυτή τη μέθοδο για να αναπτυχθούν παρακινούμενοι από τη μεγάλη ζήτηση που είχαν από φίλους και πελάτες οι οποίοι βλέποντας την τεράστια επιτυχία των διαφόρων δικτύων franchising ήθελαν κι αυτοί να ενταχθούν σε ένα τέτοιο δίκτυο. Βέβαια δεν έλειπαν και πολλές αυθαιρεσίες, στις οποίες ένας αριθμός δόλιων εταιρειών franchise καταχράστηκε τα λεφτά του κόσμου καθώς και εταιρείες με ελλιπές κεφάλαιο και ανίκανους διευθυντές χρεοκόπησαν, δίνοντας το στίγμα των αποτυχημένων δικαιοδόχων που τα έχασαν όλα.

Τα πρώτα δειλά του βήματα στην Ευρώπη πραγματοποίησε το franchising στην Γαλλία τη δεκαετία του 1950, η οποία θεωρείται η καρδιά και η ψυχή του ευρωπαϊκού franchising. Τα πρώτα δίκτυα franchising που εμφανίστηκαν τότε ήταν:

- Simone Mahler 1950
- Natalys 1953
- Roche Bobois 1960
- Prenatal 1963

Όμως, η ευρεία είσοδος του franchising στην ευρωπαϊκή αγορά χρονολογείται στις αρχές τις δεκαετίας του 1970.

2.3.2 ΤΟ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η εμφάνιση του franchise γίνεται στη χώρα μας στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Οι πρώτες αλυσίδες franchise δραστηριοποιούνταν σε τομείς όπως η εστίαση και οικιακός εξοπλισμός, προσωπική φροντίδα και εξοπλισμός. Οι επιχειρήσεις που κατάφεραν από τα πρώτα χρόνια του 1980 να γίνουν μεγάλες αλυσίδες δραστηριοποιούνταν στον ελλαδικό χώρο (Goody's, Kosta Boda, ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ). Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 κάνουν την εμφάνισή τους στην Ελλάδα εταιρίες παροχής υπηρεσιών δικαιοχρησίας κυρίως συμβουλευτικού χαρακτήρα (so easy franchise). Τα καταστήματα που λειτουργούν σήμερα στη χώρα μας μέσω franchising, εκτιμάται ότι αποτελούν το 7%-8% του συνολικού αριθμού καταστημάτων λιανικής. Συγκεκριμένα το 1999 λειτουργούσαν 4243 καταστήματα ενώ το 2000 ανέρχονται σε 8000 (Λελεδάκης, 2011). Το 50% του συνόλου των franchisees ασκούν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στην Αθήνα αλλά η ανάπτυξή τους παρατηρείται και στην επαρχία, η οποία είναι σημαντική τα τελευταία χρόνια. Στο σύνολο του franchise στην Ελλάδα, το 80% προέρχεται από ελληνικές εταιρίες ενώ το 20% από μεγάλες εμπορικές αλυσίδες του εξωτερικού. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP (Ελληνική Εταιρία παροχής επιχειρηματικών πληροφοριών και συμβουλευτικών υπηρεσιών), ένας επιχειρηματίας για να ξεκινήσει σύστημα franchise στην Ελλάδα πρέπει να δαπανήσει ένα ποσό της τάξης των 20000€- 60000€ και με αρχικό συμβόλαιο διάρκειας 5-10 ετών (Λελεδάκης, Μακρόπουλος, 2011). Στον τομέα εστίασης υπάρχουν περίπου 67000 καταστήματα. Το 38% απασχολεί 1-20 υπαλλήλους, το 33% από 21-50 υπαλλήλους και το 29% πάνω από 50 υπαλλήλους (Sigala, 2005). Το μεγαλύτερο ποσοστό franchisees στην Ελλάδα κατέχει το λεκανοπέδιο

της Αττικής (Αθήνα), η Μακεδονία (Θεσσαλονίκη) και η Πελοπόννησος. Το 1999 το 40% των δραστηριοτήτων franchising στην Ελλάδα αφορά την εμπορία και το 30% τη διατροφή (Λαζαρίδης, 2008).

2.4 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο κεφάλαιο που προηγήθηκε ειπώθηκε ο ορισμός του franchising καθώς και η ορολογία του. Επίσης έγινε ιστορική αναδρομή στον θεσμό με βάση στατιστικά στοιχεία και έρευνες, αναφέρθηκε η εξέλιξη του στις Η.Π.Α και στον υπόλοιπο κόσμο, καθώς και στη Ελλάδα. Με την εξέταση των στοιχείων που αναφέρονται παρατηρείται η σημαντική είσοδος που έχει κάνει αυτή η μέθοδος στις σύγχρονες επιχειρήσεις αλλά αναμφισβήτητα και το ποσό συμβάλει στην ανάπτυξη τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISING

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτό το κεφάλαιο καταγράφονται διάφορες πληροφορίες οι οποίες αναλύουν το περιβάλλον του franchising και στη συνέχεια παραθέτοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που επιφέρει ο θεσμός. Το αρχικό ερώτημα που θα πρέπει να απαντήσει ο επιχειρηματίας είναι εάν θα πρέπει να επιλέξει το σύστημα franchising ή μια ανεξάρτητη επιχείρηση?

3.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ FRANCHISE ANTI ΓΙΑ ANEΞΑΡΤΗΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Καταρχήν, ο επιχειρηματίας αφού διαλέξει τον τρόπο ανάπτυξης και εντοπίσει τον επιχειρηματικό τομέα που θέλει να δραστηριοποιηθεί θα πρέπει να είναι απόλυτα σίγουρος για την επιχειρησιακή του κίνηση. Τα βασικά πλεονεκτήματα για την επιλογή franchising, για τον επιχειρηματία, είναι πολλά και σε γενικές γραμμές τον συμφέρουν περισσότερο. Η ευθυγράμμιση με μια μητρική εταιρεία δικαιόχρησης προσφέρει στο δικαιοδόχο μια σειρά από πλεονεκτήματα όπως τη χρήση του εμπορικού σήματος της μητρικής εταιρείας. Ένα καθιερωμένο και αναγνωρίσιμο εμπορικό σήμα, δίνει τη δυνατότητα στο δικαιοδόχο αγοράζοντας τα δικαιώματα του σήματος έναντι αμοιβής, να εισέλθουν στην αγορά, αρχικά με αποφυγή κριτηρίων κινδύνου και με σίγουρη επιτυχία στην πορεία της επιχείρησης καθώς οι καταναλωτές θα επιλέξουν προϊόντα που είναι αναγνωρίσιμα παντού, άρα υπάρχει μια πιο άμεσα κερδοφόρα κατάσταση για τον δικαιοδόχο (Dickey and Ives, 2000). Οι προσεγγίσεις για την αγορά εταιρείας δικαιοχρησίας είναι ότι υπάρχουν καλύτερες προοπτικές επιβίωσης, κυρίως μακροχρόνιας, σε σχέση με τις ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Μια ακόμα κρίσιμη προσέγγιση είναι ότι οι εταιρείες που έχουν συσταθεί με τη μέθοδο της δικαιόχρησης αναμένεται να έχουν περισσότερες πιθανότητες να παραμείνουν σε λειτουργία. Αυτό ως αποτέλεσμα έχει την επιλογή μιας μεθόδου franchising από τους επιχειρηματίες, που θα τους δώσει το πλεονέκτημα να επιβιώσουν περισσότερο, κυρίως τα πρώτα χρόνια λειτουργίας (Bates, 1998). Σημαντικό ρόλο στην επιλογή ανάπτυξης μιας επιχείρησης μέσω franchising παίζουν μεταβλητές όπως το κόστος πρόσφυσης, το μέγεθος της εταιρείας και η δραστηριότητά της στο εγχώριο και διεθνές στερέωμα. Άλλες μεταβλητές που παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή επέκτασης εταιρείας δικαιοχρησίας είναι ο αριθμός παραχωρημένων

μονάδων franchise από τον δικαιопάροχο σε άλλους δικαιοδόχους και αν οι συγκεκριμένες αλυσίδες έχουν θετική ή αρνητική ανάπτυξη. Οι βασικές μεταβλητές που αφορούν την επένδυση και τα δικαιώματα του δικαιοδόχου είναι οι αρχικές δαπάνες, οι αμοιβή των εσόδων και τα δικαιώματα πωλήσεων και διαφημίσεων (Rondon Garcia, 2012). Ο δικαιοπάροχος θα επιλέξει τη μέθοδο του franchise ειδικά αν η μητρική επιχείρηση δικαιόχρησης είναι αρκετά μεγάλη σε σχέση με τις υπόλοιπες και καταλαμβάνει μεγαλύτερη έδρα, άρα θα διαθέτει και καλύτερη εμπορική ονομασία που έχει σαν αποτέλεσμα να έχει μεγαλύτερο χρόνο ζωής. Μέσω της επιλογής αυτής ο δικαιοδόχος θα λάβει από τον δικαιοπάροχο διαχειριστικές συμβουλές και λήψη βοήθειας ώστε να υπάρξει υπογραφή ενός δανείου ή μιας πιστωτικής επέκτασης.

3.1.1 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ – ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ

Για να αναλύσουμε τις διαφορετικές συμπεριφορές θα πρέπει πρώτα να σκεφτούμε τις διαφορετικές θέσεις των δυο πλευρών. Ο δικαιοδόχος ενδιαφέρεται για τη μεγιστοποίηση του κέρδους του, ενώ ο δικαιοπάροχος ενδιαφέρεται περισσότερο για την αξία του εμπορικού σήματος (Rondon- Garcia, 2012). Ο δικαιοπάροχος, ως συμπεριφορά, είναι ο κύριος στη σχέση δικαιόχρησης και είναι αυτός που θα επιλέξει τον δικαιοδόχο. Κύριο μέλημά του είναι η ποιότητα. Θέλει τα προϊόντα που προσφέρει να βρίσκονται σε άριστη ποιότητα και για αυτό ζητάει από τον δικαιοδόχο ένα σωστά καταρτισμένο προσωπικό (συνεχής εκπαίδευση προσωπικού) και σαφώς έμπειρο. Αυτοί είναι οι κύριοι στόχοι του δικαιοπάροχου, η διαφύλαξη της ποιότητας και του ονόματος (εμπορικού σήματος). (Scott, 1995). Ο δικαιοπάροχος από την πλευρά του προσφέρει το σύστημα δικαιόχρησης, την αρχική επένδυση για την ανάπτυξη του συστήματος και της επιχειρηματικής ιδέας. Παρέχει υποστήριξη προς το δικαιοδόχο σε θέματα προώθησης και marketing. Ο ίδιος επιζητά συνεχή έλεγχο του δικτύου με στόχο την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του. Για όλα αυτά στον δικαιοπάροχο προσφέρεται αμοιβή για την πώληση του συστήματος αλυσίδας δικαιόχρησης και μια επανεπένδυση των κερδών με στόχο τη διατήρηση και τη διερεύνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι δικαιοπάροχοι ζητούν από τους δικαιοδόχους να αγοράσουν το σύστημα franchising παρέχοντας βέβαια πληροφορίες και τεχνογνωσία, διευκολύνοντας έτσι την επικοινωνία και δημιουργώντας αμοιβαίες σχέσεις εξάρτησης όπου καθιερώνεται ότι ο δικαιοδόχος εξαρτάται από τη διευθυντική πείρα του δικαιοπάροχου και ότι ο δικαιοπά-

ροχος εξαρτάται από το δικαιοδόχο για να εκτελέσει το πρότυπο δικαιόχρησης έτσι ώστε να επεκταθούν γρήγορα οι πωλήσεις (Dickey, 2000). Ο δικαιοπάροχος αξιολογεί τον πιθανό δικαιοδόχο μέσω της στρατηγικής ελέγχου εισαγωγής. Τα σημαντικότερα κριτήρια επιλογής είναι η οικονομική καθαρή αξία, η γενική επιχειρησιακή εμπειρία, η βασική εκπαίδευση, η γνώση της τοπικής αγοράς και το ψυχολογικό σχεδιάγραμμα του υποψηφίου δικαιοδόχου. Ο δικαιοπάροχος αναμένει από τον δικαιοδόχο να κατέχει κάποια τουλάχιστον επιχειρηματική εμπειρία. Αν δεν κατέχει, τότε ο δικαιοπάροχος θα θεωρήσει ότι αναγκαστικά πρέπει να τον εκπαιδεύσει σε επιχειρησιακές διαδικασίες. Εάν διαθέτει επιχειρηματική εμπειρία τότε ο δικαιοδόχος μπορεί να ξεκινήσει τις δραστηριότητες της επιχείρησης μόλις υπογραφεί η σύμβαση δικαιόχρησης. Η βασική εκπαίδευση βοηθάει το δικαιοδόχο να αντιμετωπίσει το αβέβαιο περιβάλλον της αγοράς και να αποσαφηνίσει τα δικαιώματα, τους ρόλους και τις ευθύνες ώστε να αποφύγει τις πιθανές συγκρούσεις της δικαιόχρησης. Η γνώση της τοπικής αγοράς είναι επίσης σημαντικό κριτήριο επιλογής διότι βοηθάει τον δικαιοπάροχο στη διάδοση του προνομίου μέσω της απόκτησης των καλύτερων οικονομικών τοπικών εισαγωγών και καλύτερων τοπικών διαδικασιών και της ανώτερης τοπικής εμπορικής στρατηγικής. Επίσης, στην τοπική αγορά, ο δικαιοδόχος μπορεί να ασκήσει την επιχειρηματική του πρωτοβουλία υιοθετώντας τα πρότυπα ποιότητας και συμπεριφοράς του δικαιοπάροχου. Η γνώση της τοπικής αγοράς προσφέρει βοήθεια στην επιλογή της περιοχής, στην τοπική διαφήμιση και στην τοπική καταναλωτική συμπεριφορά (Sivakumar, Schoormars, 2011). Βασική στάση των δικαιοπάροχων είναι ότι πληρώνονται για ένα ποσοστό πωλήσεων, άρα ενδιαφέρονται πρωτίστως για την ανάπτυξη των πωλήσεων. Οι δικαιοδόχοι μετρούν περισσότερο την κερδοφορία στη διαφορά μεταξύ πωλήσεων και δαπανών, έτσι η εστίαση είναι η μεγιστοποίηση των πωλήσεων και η μείωση των δαπανών. Η ξεκάθαρη στάση του δικαιοπάροχου είναι η ευθύνη για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών εννοιών και του ελέγχου άσκησης των δικαιοδόχων. Οι δικαιοδόχοι είναι υπεύθυνοι για τη διατήρηση των ποιοτικών προτύπων, τη συνέπεια στα προϊόντα και την κατάλληλη λειτουργική εκτέλεση του προτύπου (Dickey, 2000).

3.1.2 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΡΙΣΚΑ ΤΟΥ FRANCHISE

Ο κίνδυνος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δικαιόχρηση, τόσο σημαντικό ώστε κάποιος να επιλέξει μεταξύ αγοράς δικαιόχρησης ή ανάπτυξη ανεξάρτητης επιχείρησης. Οι δικαιοδόχοι που είναι νέοι στην αγορά του franchise αντιμετωπίζουν

πολλούς κινδύνους και πολλά κόστη κατά την εκκίνηση, ως προς την επιβίωσή τους. Σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποιήθηκαν το 1987, το 53% των νέων επιχειρήσεων δικαιοχρησίας, παραμένει σε εξέλιξη και έχει επιβιώσει το 52,7% ως το 1991 (Bates, 1998). Ο κίνδυνος μπορεί να ενεργοποιηθεί από εξωτερικούς παράγοντες αλλά και από τον ίδιο το δικαιοπάροχο, εάν βέβαια ο ίδιος ενεργοποιήσει περισσότερες μονάδες ή αυξήσει το ποσοστό του δικαιώματος. Εκτός από τις κινήσεις αυτές ο δικαιοπάροχος φαίνεται ότι δεν ασφαλίζει τους δικαιοδόχους απέναντι στον κίνδυνο. Βέβαια ο δικαιοπάροχος θα μπορούσε να ασφαλίσει τον δικαιοδόχο απέναντι στον κίνδυνο ή μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο προσπαθώντας να κάνει καταμερισμό του κινδύνου μεταξύ των ίδιων και των δικαιοπάρωχων. Η κατανομή των κινδύνων είναι μια αποτελεσματική ιδέα, από άτομα με διαφορετικές προτιμήσεις που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις των επιχειρήσεων δικαιοχρησίας. Από την άλλη πλευρά ο πιο διαδεδομένος κίνδυνος μετά από αυτούς της εκκίνησης είναι ο μονόπλευρος ηθικός κίνδυνος που δημιουργείται συνήθως γιατί ο δικαιοπάροχος είναι ουδέτερος απέναντι στον κίνδυνο ή τουλάχιστον είναι απρόθυμος να αναλάβει κάποιο ποσοστό κινδύνου από ότι ο δικαιοδόχος (Lafontaine, 1991). Ο ηθικός κίνδυνος εμφανίζεται όταν ο προϊστάμενος (δικαιοπάροχος) δεν μπορεί να είναι σίγουρος εάν ο πράκτορας (δικαιοδόχος) έχει χρησιμοποιήσει τη μέγιστη προσπάθειά του (Sivakumar, 2011). Στη σχέση της δικαιοχρησίας ένας πιθανός κίνδυνος είναι η παύση, όπου εμφανίζεται όταν το ένα από τα συμβαλλόμενα μέρη της σχέσης θα ενεργήσει ευκαιριακά και θα προσπαθήσει να επαναδιαπραγματευθεί μια συμφωνία αφότου έχει γίνει η συγκεκριμένη επένδυση (Leblebici & Shalley, 1996). Η αντιμετώπιση του κινδύνου μπορεί να επέλθει σε μια δικαιοχρησία με την αποτελεσματική κατανομή του κινδύνου μέσω του δικαιοπάρωχου και του δικαιοδόχου. Ο δικαιοπάροχος πρέπει να βρίσκει πάντα τρόπους μείωσης των κινδύνων, είτε αυξάνοντας το ποσοστό δικαιωμάτων στους δικαιοδόχους, είτε αναπτύσσοντας πολλές μονάδες δικαιοχρησίας της επιχείρησης του. Άλλο ένα μέτρο αντιμετώπισης κινδύνων είναι η διακύμανση των πωλήσεων με το πέρασμα των χρόνων (Lafontaine & Bhattacharyya, 1995). Άλλο ένα μέτρο ενάντια στην αύξηση του ποσοστού κινδύνου είναι η διακοπή της δικαιοχρησίας. Στην περίπτωση αυτή ο δικαιοδόχος είτε μένει σε συνεργασία με την αλυσίδα franchise, κυρίως αν διαθέτει περισσότερες από μια μονάδες δικαιοχρησίας, είτε αν θέλει να συνεχίσει να συνδέεται με το δικαιοδόχο, παραχωρώντας του ο τελευταίος μια ακόμη μονάδα

δικαιόχρησης. Η μείωση του κινδύνου εάν ο δικαιοπάροχος ξοδέψει χρόνο, χρήμα και προσπάθεια στην απόφαση της σωστής τακτοποίησης κινδύνων μεταξύ δικαιοπάροχων και δικαιοδόχων. Συμπερασματικά, ο δικαιοδόχος αντιμετωπίζει περισσότερους κινδύνους από ότι ο δικαιοπάροχος. Σε σχέση με την αποδοτική κατανομή και λόγω του μεγέθους και της πρόσβασης σε μεγαλύτερες κύριες αγορές ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να τίθεται αντιμετώπος με περισσότερους κινδύνους.

3.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Η διεπιχειρησιακή συνεργασία στη βάση του Franchising συνδέεται με σειρά από πλεονεκτήματα για όλα τα μέρη, που μετέχουν σ' αυτή. Ο οργανωτικός συγκεντρωτισμός συμβάλλει κατ' αρχήν σε μια ιδανική κατανομή εργασίας μεταξύ του δότη και των ληπτών. Ο κάθε λήπτης απαλλάσσεται σε σημαντικό βαθμό από την ενασχόληση με οργανωτικά προβλήματα, έτσι ώστε να μπορεί να αφοσιωθεί στην αύξηση και προώθηση των πωλήσεων. Η κατανομή εργασίας συμβάλλει από τη πλευρά της στην εξοικονόμηση σημαντικών δαπανών για όλα τα μέρη, που μετέχουν στη συνεργασία. Ο λήπτης εξοικονομεί τις δαπάνες, που θα απαιτούνταν για την αυτοδύναμη απόκτηση οργανωτικής υποδομής και τεχνογνωσίας, αν δεν είχε ενταχθεί σε σύστημα Franchising . Παράλληλα, η τυποποίηση και η πολλαπλή διάθεση τεχνογνωσίας από μέρους του δότη έχουν ως συνέπεια την πρόσθετη εξοικονόμηση δαπανών από τον λήπτη, αφού η τεχνογνωσία διατίθεται πια σε ένα σημαντικό βαθμό ως τυποποιημένο προϊόν, πράγμα που επιδρά θετικά στη διαμόρφωση της τιμής απόκτησης της. Ένα άλλο πλεονέκτημα, που απορρέει από την ένταξη σε ένα σύστημα Franchising είναι η κατά κανόνα βελτίωση της εικόνας φερεγγυότητας του λήπτη στην αγορά, πράγμα που θα έχει αναμφίβολα θετικές επιπτώσεις τόσο στον χρηματοδοτικό όσο και στον εμπορικό τομέα. Από την πλευρά του δότη το Franchising προσφέρει επίσης σειρά από πλεονεκτήματα. Κατ' άρδην επιτυγχάνεται η εξάπλωση των προϊόντων του με πολύ λιγότερες δαπάνες από αυτές που θα απαιτούνταν, αν η διεύρυνση του δικτύου πωλήσεων γινόταν με την ίδρυση υποκαταστημάτων ή θυγατρικών επιχειρήσεων. Η εξοικονόμηση δαπανών έχει από την πλευρά τις πολλαπλές θετικές επιδράσεις, αφού επιταχύνει την επέκταση της δότριας επιχείρησης, αυτό δε συμβάλλει πάλι στην ταχεία βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά. Παράλληλα ο δότης διατηρεί τη δυνατότητα εποπτείας και ελέγχου του δημιουργούμενου δικτύου λανθασμένων αποφάσεων σε θέματα ζωτικής σημασίας από τα μέλη του συστήματος. Αν και η άσκηση εποπτείας και ελέγ-

χου περιορίζουν την ελευθερία απόφασης και δράσης του λήπτη, αυτός δεν παύει να μετέχει στο Franchising ως ελεύθερος επιχειρηματίας και όχι ως στέλεχος της δότριας επιχείρησης με εξαρτημένη σχέση εργασίας. Το γεγονός αυτό αποτελεί για τον λήπτη αναμφίβολα κίνητρο υψηλής παραγωγικότητας. Όλα αυτά τα πλεονεκτήματα δίνουν επομένως στο Franchising τη μορφή μιας δυναμικής και αποδοτικής Οικονομικής συνεργασίας. Βέβαια το Franchising παρουσιάζει και μειονεκτήματα καθώς και κινδύνους τόσο για τον δότη όσο και για τον λήπτη. Η επιλογή από τον πρώτο των μελών του συστήματος αποτελεί μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία καθώς χρονοβόρα διαδικασία, αφού η επιτυχής επιλογή του λήπτη είναι καθοριστική για την επιτυχία και την ανάπτυξη της συνεργασίας σε βάση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και υψηλής παραγωγικότητας. Εξάλλου με το Franchising ο δότης επιτυγχάνει μεν την ταχεία εξάπλωση του με μικρές σχετικά δαπάνες. Στο πλεονέκτημα όμως αυτό αντιστοιχεί το μειονέκτημα, ότι η συμμετοχή του στα κέρδη από τις πωλήσεις είναι σημαντικά μικρότερη απ' ό,τι θα ήταν, αν π.χ. είχε προτιμηθεί η ίδρυση υποκαταστημάτων, από την πλευρά πάλι του λήπτη Πρέπει να υπογραμμιστεί ως μειονέκτημα το γεγονός, ότι η επαγγελματική και εμπορική του επιτυχία εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ορθότητα και την επιτυχία της επιχειρηματικής πολιτικής που ασκεί ο δότης. Οι τυχόν ατυχίες ή λανθασμένες αποφάσεις στο κέντρο του συστήματος μπορεί να έχουν αρνητικές επιδράσεις σε όλα τα μέλη, όπου συμμετέχουν σε μια συνεργασία Franchising. Πάντως τα μειονεκτήματα αυτά, συγκρινόμενα με τα πλεονεκτήματα του Franchising, δεν φαίνεται να έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τη μέχρι τώρα στατιστική, σύμφωνα με την οποία το ποσοστό των αποτυχημένων Franchising είναι κατά πολύ χαμηλότερο του ποσοστού αποτυχιών όπου παρατηρείται σε επιχειρήσεις οι οποίες δεν είναι ενταγμένες σε σύστημα Franchising .

Ακόμη οι Combs, Ketchen και Hoover αν και το franchising διέπεται από μία διάχυτη οργανωτική μορφή, λίγα στοιχεία είναι γνωστά για τις συνέπειες των επιδόσεων. Προηγούμενες μελέτες δεν υπάρχουν σχετικά μια άμεση επίδραση των επιδόσεων, γεγονός που υποδηλώνει την ανάγκη για εναλλακτικές προσεγγίσεις. Αντλώντας από έρευνες και σπάνιες θεωρίες διαχείρισης πόρων , αναπτύχθηκε η ιδέα ότι οι στρατηγικές ομάδες υπάρχουν στους franchisors και ότι οι επιδόσεις διαφέρουν μεταξύ των ομάδων. Χρησιμοποιώντας ένα δείγμα των 65 αλυσίδων εστιατορίων, τρεις στρατηγικές ομάδες βρέθηκαν. Η στρατηγική ομάδα που επηρέασε σε μεγα-

λύτερο βαθμό σχετικά με την σπανιότητα των πόρων παρουσίασαν χαμηλότερη απόδοση από τις άλλες δύο ομάδες. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχουν σημαντικές, αλλά μη γραμμικές, σχέσεις μεταξύ franchising, παρελθοντικών στοιχείων, και απόδοσης.

Για τον δικαιοπάροχο

Τα πλεονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο είναι πολλά και αναφέρονται απλώς ενδεικτικά:

- Αυξημένη αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων.
- Χαμηλότερος επιχειρηματικός κίνδυνος
- Ταχεία ανάπτυξη δικτύου με παράλληλη ενίσχυση της γνώσης του σήματος (brand name) και της εταιρικής εικόνας και ελεγχόμενη (χρονικά, γεωγραφικά) επέκταση του δικτύου βάση ενός στρατηγικού πλάνου ανάπτυξης .
- Αποτελεσματικότερος διοικητικός έλεγχος του δικτύου σε σύγκριση με dealers ή ιδιότητα καταστήματα διοικούμενα από υπαλλήλους και απλούστερη, αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη διοικητική οργάνωση. Οι Franchisees λειτουργούν ως managers με υψηλό βαθμό εσωτερικής παρακίνησης και αποτελούν την ιδανικότερη πηγή επαναπληροφόρησης για τον Franchisor.
- Οικονομίες κλίμακας (π.χ. ευνοϊκότερες συμφωνίες με προμηθευτές) με υψηλότερα περιθώρια κέρδους.
- Συνεχής βελτίωση του concept διατηρώντας το συγκριτικό του πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Για τον Δικαιοδόχο

Το Franchise αποτελεί ένα τυπικό επιχειρηματικό μοντέλο ελαχιστοποίησης του κινδύνου: Η έναρξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί συνήθως μία ριψοκίνδυνη επένδυση, αφού σύμφωνα με πρόσφατες μελέτες στην Ευρώπη και την Αμερική ποσοστό άνω του 90% των νέων επιχειρήσεων αποτυγχάνει μέσα στα Τρία Πρώτα έτη λειτουργίας. Αντίθετα, το Franchising είναι ήδη δοκιμασμένο και καθιερωμένο στην αγορά μειώνοντας σημαντικά τον κίνδυνο αποτυχίας, προσφέροντας παράλληλα τα εξής πλεονεκτήματα:

- **Ισχύς εταιρικού ονόματος - σήματος:** Η χρήση ενός αναγνωρίσιμου σήματος (trademark) ενισχύει την αποδοχή και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησής του.
- **Αποδεδειγμένο σύστημα λειτουργίας:** Ο Δικαιοπάροχος έχει ήδη αντιμετωπίσει μέσα από την λειτουργία των πιλοτικών ή ιδιόκτητων μονάδων του και έχει εξαλείψει τα όποια προβλήματα του όρου. Έτσι ο Δικαιοδόχος αποφεύγει εντελώς τα προβλήματα και τα δαπανηρά λάθη σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας της αρχικής περιόδου.
- **Εγχειρίδια λειτουργίας:** Ο Δικαιοπάροχος παρέχει στον Δικαιοδόχο μια σειρά από εγχειρίδια λειτουργίας που περιγράφουν αναλυτικά όλες τις αναγκαίες διαδικασίες οργάνωσης και λειτουργίας του συστήματος.
- **Ολοκληρωμένη εκπαίδευση:** Ο Δικαιοδόχος και τα βασικά στελέχη του εκπαιδεύονται πλήρως πριν την έναρξη λειτουργίας της νέας επιχείρησής, ενώ προβλέπονται και τακτικά επιμορφωτικά σεμινάρια καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας.
- **Βοήθεια πριν από το άνοιγμα:** Οι Δικαιοδόχοι λαμβάνουν ουσιαστική διοικητική, οργανωτική και λειτουργική υποστήριξη σχετικά με τις διαδικασίες που προηγούνται της έναρξης μιας επιχείρησής, όπως επιλογή και αξιολόγηση της τοποθεσίας του καταστήματος, αξιολόγηση, πρόσληψη και εκπαίδευση των υπαλλήλων, σχεδιασμός, οργάνωση και στήσιμο του καταστήματος, επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού, επιλογή και προμήθεια των προϊόντων, οργάνωση της διαδικασίας εγκαινίων, κλπ.
- **Συνεχής υποστήριξη:** Ο Δικαιοπάροχος παρέχει στους συνεργάτες -δικαιοδόχους του διαρκή υποστήριξη όσον αφορά marketing, την διαφήμιση, τις πωλήσεις και την εποπτεία ομαλής, εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας των νέων καταστημάτων.
- **Αυξημένη αγοραστική ισχύς:** Οι μαζικές αγορές προσφέρουν στον Δικαιοπάροχο και κατ' επέκταση στους Δικαιοδόχους, οικονομίες κλίμακος και άλλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δεν επιτυγχάνονται εύκολα από μεμονωμένες επιχειρήσεις.
- **Προστασία μέσω της σύμβασης Franchise:** Η σύμβαση δικαιόχρησης περιγράφει όλους τους όρους συνεργασίας μεταξύ Δικαιοπαρόχου -Δικαιοδόχου εξασφαλίζοντας τα συμφέροντα και των δύο πλευρών. Παράλληλα προστατεύει τον Δικαιοδόχο παρέχοντας του μια συγκεκριμένη διάρκεια συνεργασίας, αποκλειστικότητα μιας γεωγραφικής περιοχής κλπ.
- **Υψηλότερη δανειοληπτική ικανότητα:** Ο Δικαιοδόχος διατηρεί πολύ περισσότερες πιθανότητες τραπεζικής χρηματοδότησης αφού επενδύει σε ένα δοκιμασμένο τύπο καταστήματος,

ενώ μπορεί παράλληλα να χρηματοδοτήσει την κατασκευή του καταστήματος του μέσω leasing.

Βεβαίως **μειονεκτήματα** στον θεσμό του Franchising μπορούν να θεωρηθούν για τον μεν **Δικαιοπάροχο** τα εξής:

1. Το μεγάλο αρχικό κόστος ανάπτυξης και σχεδιασμού.
2. Η εικόνα του Δικαιοπάροχου η οποία βασίζεται στην εικόνα όλων των Franchisees και στον καθένα χωριστά.
3. Η δυσκολία επιλογής Franchise

Και για δε τον **Δικαιοδόχο** τα εξής:

1. Ο διαρκής έλεγχος από τον Δικαιοπάροχο.
2. Οι αυξημένες επαγγελματικές υποχρεώσεις και η συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση.
3. Η δυσκολία επιλογής Franchise κυρίως για νέα προϊόντα.

Μεταξύ των πλεονεκτημάτων της μεθόδου περιλαμβάνονται:

- Ενιαίο σύστημα διανομής με προδιαγραφές των αντιλήψεων της επιχείρησης.
- Επωφελής σχέση από την καλή φήμη της "μητέρας" εταιρείας και πλήρης εξασφάλιση των πλεονεκτημάτων οργάνωσης που παρέχει.
- Μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου μέσω της ήδη οργανωμένης προώθησης στην αγορά.
- Περιορισμός των εξόδων που απαιτεί η ανάπτυξη ιδιόκτητου δικτύου διανομής στις εμπορικές αγορές.
- Εξάπλωση στην αγορά και πρόσβαση μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων με επώνυμα προϊόντα, με "εκλογίκευση" του ανταγωνισμού.
- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και ευελιξία κάλυψης των "κενών" που υπάρχουν στην αγορά.
- Αξιοποίηση της εργασίας που προσφέρεται ως μερική απασχόληση. Ευνοϊκή προοπτική αλληλοδιείσδυσης των οικονομιών στην ελεύθερη αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Ωφέλεια του καταναλωτή από τη μείωση των τιμών μέσω της μείωσης του λειτουργικού κόστους.

3.3 ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ανάπτυξη ενός δικτύου franchising, είναι ένας αποδοτικός τρόπος για να ανοίξει μια επιχείρηση χωρίς να ξεκινάει από το μηδέν. Τα πλεονεκτήματα του franchising είναι ότι το σύστημα προνομίου είναι ήδη δοκιμασμένο και επιτυχημένο, πράγμα

που μπορεί να το εξακριβώσει ο δικαιοδόχος πριν υπογράψει τη σύμβαση για την αγορά δικαιοπαροχής. Χρησιμοποιείται ένα καθιερωμένο όνομα, γνωστό στην αγορά. Προωθείται ένα ορισμένο προϊόν ή υπηρεσία. Υπάρχει καθοδήγηση στην επιλογή του καταλληλότερου σημείου για τη λειτουργία του καταστήματος, παρέχονται αναλυτικά σχέδια κατασκευής, και υπάρχει υποστήριξη σε κάθε θέμα λειτουργίας. Έτσι έχει μικρότερες πιθανότητες αποτυχίας. Παρά τα πλεονεκτήματα η δικαιοχρησία έχει και τα μειονεκτήματά της. Περιορίζεται σημαντικά η ανεξαρτησία του επιχειρηματία. Επίσης το κόστος μπορεί να είναι υψηλότερο από ότι προγραμματίζει ο δικαιοδόχος. Υπάρχει εξάρτηση σε μεγάλο βαθμό από τον δικαιοπάροχο και την ικανότητά του να ελίσσεται στα νέα δεδομένα της αγοράς. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι παρά τα μειονεκτήματα και τις δυσκολίες του franchise, ο επιχειρηματίας μπορεί πιο εύκολα να αναπτυχθεί μέσα από αυτό και να δράσει ακολουθώντας υποστηρικτικά ένα σύστημα και μια μέθοδο δικαιοχρησίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ FRANCHISING ΩΣ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΤΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στο franchising ως την πλέον διαδεδομένη μέθοδο συνεργασίας και ανάπτυξης στις σύγχρονες επιχειρήσεις και τι συμβαίνει γύρο από το νομοθετικό πλαίσιο του. Το franchising σε διεθνές επίπεδο έχει αναδειχθεί σε σημαντικό εργαλείο προόδου και ανάπτυξης, γεγονός που οδηγεί τα κρατικά όργανα να θεσμοθετούν επιμέρους νομικά πλαίσια, τα οποία δεν εμποδίζουν ή ποδηγετούν το επιχειρεί, αλλά ουσιαστικά το προστατεύουν και ενίοτε το εξυγιαίνουν.

Στη συνέχεια θα αναλυθούν επαρκώς τα παραπάνω.

4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Το franchising είναι αποτελεσματική μέθοδος ταχείας ανάπτυξης, ιδιαίτερα για μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις όταν υφίστανται περιορισμοί κεφαλαίων. Προσφέρει τη δυνατότητα διεκδίκησης εμπορικής υπεροχής και ανταγωνιστικότητας σε νέες αγορές και την απόκτηση μεριδίων αγοράς σε σύγκριση με την ανάπτυξη μέσω ίδιων κρατημάτων. Επιπλέον προσφέρει δυνατότητα διαφοροποίησης των πηγών εσόδων της επιχείρησης μέσω της αμοιβής εισόδου και των royalties, πέρα από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη μια επιχείρησης με franchising:

- Επιτυγχάνει οικονομίες μεγάλης κλίμακας λόγω αυξανόμενου όγκου αγορών.
- Συμβάλει στην αύξηση θέσεων εργασίας ενισχύοντας την οικονομία μέχρι και σε εθνικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο.

Προκειμένου να πέτυχει το franchising, η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει:

- Διακεκριμένο, δοκιμασμένο και ανταγωνιστικό προϊόν.
- Αναγνωρισμένο και κατοχυρωμένο εμπορικό σήμα.

- Άρτια αποτυπωμένο λειτουργικό και επιχειρηματικό σύστημα ευκολονόητο στον δικαιοδόχο λόγω της συχνής μεταβολής των συνθήκων αγοράς.
- Πιλοτικό κατάστημα το οποίο λειτουργεί σαν δυναμικό όχημα ανάπτυξης.

Προκειμένου να επιτύχει, ο υποψήφιος δικαιοδόχος θα πρέπει να διαθέτει:

- Κατάστημα κατάλληλο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση.
- Ικανοποιητικό κεφάλαιο.
- Διοικητικές ικανότητες.

4.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Για αυτόν που διαθέτει το franchise και παρέχει το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος, ο επονομαζόμενος franchisor δικαιοπάροχος, δικαιούχος ή δότης, η διαδικασία αυτή αποτελεί μια κάλλη εναλλακτική λύση για την εξάπλωση της επιχείρησης του και την δημιουργία αλυσίδας καταστημάτων. Η επιτυχία αυτού έτσι εξαρτάται και από την επιτυχία αυτών που αγοράζουν το franchise, τους franchisees, ο οποίος με τη σειρά του έχει μεγαλύτερο κίνητρο για την απόδοση της επιχείρησης αφού κατέχει κάποιο μερίδιο ο ίδιος (Martin, 1988). Επίσης, η συγκεκριμένη πρακτική διαθέτει το πλεονέκτημα ότι είναι δυνατή η αρχή μιας νέας επιχείρησης υιοθετώντας μια γνωστή επωνυμία και έτσι εύκολα αναγνωρίσιμα προϊόντα/υπηρεσίες καθώς και άμεση πρόσβαση σε υποδομές και απαραίτητα εργαλεία.

Η διαδικασία αυτή ρυθμίζεται φυσικά από ακριβές νομικό πλαίσιο η ειδικές διατάξεις που ισχύουν στις περισσότερες χώρες του κόσμου περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Η λεπτομερής περιγραφή του σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας (Fassin, 2000) που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες ή διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων (π.χ. πινακίδες), πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, και ευρεσιτεχνίες περιγράφονται αναλυτικά στο Σύμφωνο Παραχώρησης Δικαιοκρασίας ή Franchise Package Deal. Στο συγκεκριμένο κείμενο περιγράφεται επίσης η απαραίτητη τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που παραχωρεί ο δικαιοπάροχος (franchisor) στον δικαιοδόχο (franchisee), με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες

μέσω των franchisees (Hadfield, 1990). Η συγκεκριμένη σύμβαση είναι η αμφοτεροβαρής και αναφέρει εκτός των άλλων με λεπτομέρεια και σαφήνεια τους όρους της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεών τους (Engel et al., 1998). Ο υποψήφιος δικαιοδόχος συνήθως δεν έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους θεμελιώδεις όρους της σύμβασης, καθώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στη μεταχείριση των δικαιοδόχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους από αυτούς (Blair et al., 1994). Οι συμβάσεις δικαιόχρησης (franchise contract) πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το περιεχόμενό τους, αλλά και τις ενδεχόμενες παραλείψεις τους (Garcia et al., 2010).

Με την υπογραφή του Συμφώνου Παραχώρησης Δικαιοκρασίας, τα δύο μέρη επιβαρύνονται με κάποιες συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Καταρχήν, αποτελεί υποχρέωση του δικαιοπάροχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική κατάστασή του, το επιχειρηματικό ιστορικό του, την περιγραφή της επιχείρησης η οποία είναι αντικείμενο franchise, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς το δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης franchise (Jindal, 2011), τη βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου, όπως αυτά προβλέπονται είτε από την εθνική νομοθεσία είτε από τον κώδικα δεοντολογίας για το franchising. Είναι αυτονόητο ότι η πληροφόρηση αυτή πρέπει να δίνεται στον υποψήφιο δικαιοδόχο πριν την υπογραφή της σχετικής σύμβασης.

Γενικά, οι επιτυχημένες εταιρίες franchising πρέπει κατά κανόνα να διαθέτουν κάποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά: - αποδεδειγμένα κερδοφόρα πορεία - ευκολία αναπαραγωγής του επιτυχημένου μοντέλου - συγκεκριμένες και ακριβείς επιχειρηματικές διαδικασίες - μοναδικό ή σπάνιο επιχειρηματικό μοντέλο - ευρεία επιχειρηματική απήχηση - σχετικά εύκολη λειτουργία - σχετικά οικονομική λειτουργία

Εκτός αυτού, ο δικαιοπάροχος (franchisor) συνήθως διαθέτει στους δικαιοδόχους (franchisees) ως μέρος του συνολικού πακέτου δικαιόχρησης, εγχειρίδια που περιέχουν αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να στήσουν και να λει-

τουργήσουν μία επιχείρηση με τις απαιτήσεις και τα δεδομένα που διέπουν το σύστημα της δικαιόχρησης. Τέλος, ο δικαιοπάροχος μπορεί να προσφέρει την απαραίτητη εκπαίδευση καθώς και να κάνει συχνό ποιοτικό έλεγχο επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise, ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων (franchisees) του δικτύου με τους κανόνες του εγχειρίδιου λειτουργίας του franchise.

Οι δικαιοδόχοι από τη μεριά τους, προκειμένου να έχουν πρόσβαση στα παραπάνω είναι υποχρεωμένοι να καταβάλουν μια σειρά από αντίτιμα όπως:

1. ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΕΙΣΟΔΟΥ: Είναι το ποσό που καταβάλλει εφάπαξ ο franchisee στον franchisor με την υπογραφή της σύμβασης franchise, προκειμένου να ενταχθεί στο δίκτυο franchise (Pfister et al., 2006). Τα χρήματα αυτά καλύπτουν συνήθως τις δαπάνες για ανάπτυξη, μεταφερόμενη τεχνογνωσία (knowhow), δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία (goodwill), αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος).
2. ΣΥΝΕΧΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ: Χρηματικά ποσά τα οποία καταβάλλει ο franchisee (δικαιοδόχος) στο franchisor (δικαιοπάροχος) σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης. Οι καταβολές αυτές προορίζονται για τη συνεχή υποστήριξη του franchisor στο franchisee ή τη συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας ή αντιστοιχούν στη διαρκή ή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση.
3. ΤΕΛΗ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥ: Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος (franchisor) παίρνει τη συνεχή αμοιβή του από τον δικαιοδόχο (franchisee), είναι με τη μορφή ενός ποσοστού επί του τζίρου του δευτέρου. Ο άλλος τρόπος είναι μέσω μίας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στο δικαιοδόχο. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από franchisee σε franchisee και πρέπει να αντανακλά το επίπεδο των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται στο δικαιοδόχο και επιπλέον να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας της επένδυσής του, franchise value, (Leibowitz, M. 2004).
4. ΕΤΗΣΙΟ ΤΕΛΟΣ ΑΝΑΝΕΩΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ: Η σύμβαση franchise, η οποία παρέχεται από το δικαιοπάροχο, μπορεί να έχει διάρκεια μόνο ενός έτους και ο δικαιοδόχος να έχει το δικαίωμα αυτόματης ανανέωσης της στο τέλος αυτής της περιόδου, με την καταβολή του ετήσιου τέλους ανανέωσης σύμβασης (annual renewal fee). Η χρέωση αυτής της αμοιβής ή

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

Τέλος, σε περίπτωση λήξης ή λύσης μίας σύμβασης franchise, ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από το δικαιοδόχο να του πουλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής, είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά τη λύση ή τη λήξη της σύμβασης (Vazquez, 2005).

Όσον αφορά τη χώρα μας, η δικαιοκρισία καλύπτεται νομικά από το νομικό πλαίσιο περί πνευματικών δικαιωμάτων. Στην Ευρώπη, όπου η συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, είναι όμως γενικά νομικά ακανόνιστη χωρίς να καλύπτει επαρκώς ευαίσθητα ζητήματα και μεταφοράς ιδιοκτησίας (Windsberger και Yurdakul, 2007). Σε σχέση με τις Ηνωμένες Πολιτείες, όπου έχει υιοθετηθεί ακριβές και ομοιόμορφο νομικό πλαίσιο (Benjamin, 2007) αντίστοιχο του οποίου υπάρχει μόνο στη Γαλλία, Ισπανία, Ρουμανία, Ιταλία και Βέλγιο.

4.3 ΕΙΔΗ ΔΙΚΑΙΧΡΗΣΙΑΣ

Η δικαιοπαροχή (franchising) είναι μορφή οργανωτικής επέκτασης που βοηθάει να πολλαπλασιαστεί γρήγορα η διάδοση μιας οργάνωσης για λόγους κέρδους ή εμπορικούς λόγους. Είναι μια σχέση μεταξύ δυο οργανώσεων, δηλαδή μια σχέση δικαιοδόχου και δικαιοπάροχου. Η σχέση αυτή τυποποιείται μέσω μιας σύμβασης. Η επιτυχία στη δικαιοπαροχή εξαρτάται από τη σωστή τακτοποίηση μεταξύ δικαιοδόχου και δικαιοπάροχου. Στην εμπορική δικαιοπαροχή, οι προσπάθειες του δικαιοπάροχου για την καλύτερη επιλογή δικαιοδόχων, διευκολύνουν την επιτυχία της.

Κοινωνική Δικαιόχρηση

Η δικαιοπαροχή εφαρμόζεται πλέον και στις κοινωνικές επιχειρήσεις. Αποτελεί έναν τρόπο ώστε οι κοινωνικές οργανώσεις να ξεδιπλώσουν τους εμπορικούς τους τρόπους. Επίσης και οι μη- κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) χρησιμοποιούν την κοινωνική δικαιοπαροχή. Η κοινωνική δικαιοπαροχή είναι ένα σύστημα δικαιοπα-

ροχής που χρησιμοποιεί τις εμπορικές αρχές δικαιοπαροχής για να επιτύχει κάποιους κοινωνικούς σκοπούς. Για αυτό τον λόγο η κοινωνική δικαιοπαροχή έχει αναπτυχθεί αρκετά και αποτελεί σημαντικό μέσο για τις ζωές των ανθρώπων (π.χ. για την παροχή υγειονομικών υπηρεσιών.). Η κοινωνική δικαιοπαροχή τονίζει το κοινωνικό αντίκτυπο, σε αντίθεση με την εμπορική δικαιοπαροχή, που υπογραμμίζει την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας. Επομένως, ο κύριος σκοπός της κοινωνικής δικαιοπαροχής είναι το κοινωνικό όφελος. Στην κοινωνική δικαιοπαροχή οι καταναλωτές (δικαιοδόχοι) μπορεί να μην είναι πάντα σε θέση να πληρώσουν για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της δικαιοπαροχής. Τότε συμβάλλει ένας άλλος παράγοντας πέρα από τον δικαιοδόχο και τον δικαιοπάροχο, οι χορηγοί. Οι χορηγοί χρηματοδοτούν μέρος των δραστηριοτήτων των δικαιοδόχων.(Sivakumer & Schoormans 2011) Η πιο κοινή μορφή κοινωνικής δικαιοπαροχής είναι η κλινική δικαιοπαροχή υγειονομικής περίθαλψης.

Η εμπορική Δικαιόχρηση

Η εμπορική δικαιοπαροχή έχει βασικές μορφές όπως :

- ΠΡΟΙΟΝΤΙΚΟ FRANCHISE: Ο δικαιοπάροχος παράγει ή εισάγει το προϊόν που εμπορεύεται ο δικαιοδόχος. Τα προϊόντα υποστηρίζονται από συγκεκριμένες υπηρεσίες πριν και μετά την πώληση. Χρησιμοποιείται συνήθως όταν υπάρχει υψηλή αναγνωσιμότητα της μάρκας.
- BUSINESS FORMAT FRANCHISE (ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΗΜΑ FANCHISE): Η πιο κλασική και διαδεδομένη μορφή του σύγχρονου franchise. Περιλαμβάνει όλο το επιχειρηματικό σύστημα, δηλαδή, προϊόν ή υπηρεσία, σήμα, μια στρατηγική και ένα σχέδιο marketing, εγχειρίδια λειτουργίας και οργάνωσης. Δίνει έμφαση στην υποστήριξη και την εκπαίδευση και παρέχει αναλυτικά τις διαδικασίες της λειτουργίας.

Ανάλογα με τις επενδυτικές ανάγκες, την οικονομική αξία και τα δικαιώματα υπάρχουν κι άλλα είδη εμπορικής δικαιοπαροχής. Αυτά είναι τα εξής:

- FRANCHISE ΕΝΟΣ ΣΗΜΕΙΟΥ (SINGLE UNIT FRANCHISING): Ένα σημείο το οποίο ανήκει στο δικαιοδόχο βάσει της σύμβασης. Ο έλεγχος ποιότητας πραγματοποιείται από τον δικαιοπάροχο. Ο δικαιοδόχος δεν αποτελεί σημαντική οικονομική δύναμη. Είναι το πιο συνηθισμένο είδος δικαιοπαροχής.

- **MULTI-UNIT FRANCHISING (ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ ΠΟΛΛΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ):** Σύμπλεγμα σημείων που ανήκουν σε έναν δικαιούχο. Ο δικαιούχος έχει τη δυνατότητα να ανοίξει πολλά σημεία. Αν η σύμβαση δικαιόχρησης πολλαπλών σημείων γίνει προγραμματισμένα και σωστά, αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα και στις δυο εμπλεκόμενες πλευρές.
- **CONVERSION FRANCHISE (ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗΣ):** Ανεξάρτητες επιχειρήσεις του κλάδου που μετατρέπονται σε δικαιόχρηση. Παρουσιάζει συχνά δυσκολίες για τον δικαιούχο και τον δικαιούχο, όμως προσφέρει καλύτερη αναγνωσιμότητα σήματος, προστασία και οικονομίες κλίμακας. Χρησιμοποιείται σε κλάδους που υπάρχει έντονη συγκέντρωση αγοράς.
- **FRANCHISE ΔΙΑΝΟΜΗΣ:** Ο δικαιούχος παρέχει στον δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλεύεται τη δικαιόχρηση στα πλαίσια της λιανικής πώλησης σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.
- **DIRECT FRANCHISE (ΑΜΕΣΟ):** Ο δικαιούχος παρέχει σε κάθε επιμέρους δικαιούχο τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει τη δικαιόχρηση από μια συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης.
- **FRANCHISE ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ:** Ο δικαιούχος παρέχει στον δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλεύεται τη δικαιόχρηση μέσω της παροχής συγκεκριμένων υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές, από το κατάστημα, υπό τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.
- **BIΟΜΗΧΑΝΙΚΟ FRANCHISE:** Ο δικαιούχος παρέχει στον δικαιούχο την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί συγκεκριμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιούχου και να τα πουλάει με το σήμα του.
- **MASTER FRANCHISEE WITH SUB-FRANCHISEE (ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ):** Ο κύριος δικαιούχος μπορεί να δραστηριοποιείται σε συγκεκριμένη γεωγραφική θέση. Μπορεί να πουλήσει το σύστημα δικαιόχρησης και σε άλλους δικαιούχους και να γίνει ο « τοπικός» δικαιούχος. Είναι ο ίδιος ιδιοκτήτης και διαχειριστής ενός ή περισσότερων σημείων. Παρέχει εκτός από την εύρεση και επιλογή δικαιόχρησης, υπηρεσίες υποστήριξης στους δικούς του υπο- δικαιούχους (sub-franchisee).

4.4 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Στην Ελληνική Αγορά αυτή τη στιγμή δραστηριοποιούνται πάνω από 400 επιχειρήσεις με το σύστημα franchise (Κωνσταντινίδης, 2009). Πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις προέρχονται από το εξωτερικό και έχουν αναπτυχθεί παγκοσμίως με το σύστημα της Δικαιόχρησης. Δίνεται έτσι σε Έλληνες επενδυτές η δυνατότητα να αναπτύξουν το Ελληνικό δίκτυο της επιχείρησης του εξωτερικού μέσω μιας σύμβασης master franchise. Αν αναλογιστούμε ότι πριν περίπου 5 χρόνια οι franchised επιχειρήσεις δεν ξεπερνούσαν τις 300, ενώ πριν από 10 χρόνια δεν ξεπερνούσαν τις 120 (ενεργές και ανενεργές), 'είναι θαύμα' που σήμερα υπάρχουν πάνω από 3.000 franchised καταστήματα. Υπολογίζεται επίσης ότι το 1999 ο συνολικός τζίρος που πραγματοποιήθηκε στα franchised καταστήματα ήταν περίπου στο 4,2% επί του συνολικού τζίρου του λιανεμπορίου, ενώ το δεύτερο εξάμηνο του 2008 υπολογίζεται ότι θα ξεπεράσει το 8,3%.

Τέλος, λόγω της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας, παράγονται στη χώρα μας 7000 περίπου νέες θέσεις εργασίας κάθε χρόνο (Greek Franchise Association, 2006.). Όλα αυτά δείχνουν ξεκάθαρα ότι η ανάπτυξη του θεσμού είναι ανοδική παρουσιάζοντας ρυθμό ανάπτυξης που αυξάνεται με γεωμετρική πρόοδο.

Ένα ακόμα στοιχείο που αξίζει να αναφερθεί είναι το γεγονός ότι οι περισσότερες έρευνες αγοράς, που έχουν πραγματοποιηθεί από σχεδόν όλους τους κλάδους του επιχειρηματικού φάσματος (Benjamin et al., 2007), δείχνουν ότι όλο και περισσότεροι καταναλωτές έχουν την τάση να αγοράζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιθυμούν από επώνυμες αλυσίδες, θεωρώντας ότι εκεί θα βρουν και καλές τιμές αλλά και την απαραίτητη εξειδίκευση. Αυτό άλλωστε δείχνει και η πανευρωπαϊκή έρευνα κατανάλωσης που διενεργήθηκε από Ευρωπαϊκή Εταιρεία Ερευνών σε 12 χώρες, ανάμεσα τους και η Ελλάδα (Κωνσταντινίδης, 2009).

Παρά το ότι το franchising δείχνει μια ανοδική τάση με πολύ μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης τα τελευταία 5 χρόνια, η χώρα μας είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη. Για παράδειγμα στην Μ. Βρετανία ο τζίρος που πραγματοποιείται μέσω franchised καταστημάτων ξεπερνά το 30% επί του συνολικού τζίρου του λιανεμπορίου, ενώ στην Γερμανία ξεπερνά το 18% (Wikipedia, 2012). Οι Έλληνες έχουν ήδη συνειδητοποιήσει την χρησιμότητα και τα οφέλη του θεσμού και ήδη ο θεσμός γνωρίζει πολύ μεγάλη αποδοχή τόσο από τους επιχειρηματίες όσο και από τους επενδυτές και τους καταναλωτές. Όμως η Ελλάδα, δεν είναι σε θέση αυτή τη στιγμή να ανταγωνιστεί το μέσο όρο των Ευρω-

παϊκών χωρών, είναι όμως κυρίαρχος στην Βαλκανική Αγορά, αφού αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν ήδη επεκταθεί σε διάφορες βαλκανικές χώρες με καλύτερα παραδείγματα τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία (Κωνσταντινίδης, 2009).

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία της ESOMAR από το άρθρο του Αρμάνδου Κωνσταντινίδη, 2009, οι επιχειρήσεις δαπανούν ετησίως το 0,04% του τζίρου τους για έρευνες όταν το αντίστοιχο ποσοστό στις ΗΠΑ είναι 21%, στην Αγγλία στο 19%, στην Γερμανία στο 16% και στην Ισπανία το 7%. Από την άλλη πλευρά, η Αγορά των Επιχειρηματικών ερευνών έχει ανοδική τάση στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια αφού το αντίστοιχο ποσοστό κατά το έτος 1999 ήταν μόλις 0,02%. Σύμφωνα με στοιχεία που διαθέτουμε από διάφορες μελέτες, ο κλάδος των Επιχειρηματικών Ερευνών θα αυξήσει την δυναμική του τα επόμενα 5 χρόνια αποδυναμώνοντας τον κλάδο των γενικών ερευνών.

Τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από ανεξάρτητες κλαδικές έρευνες που έγιναν τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε ότι υπάρχουν 2 κλάδοι που παραμένουν συνεχώς στις προτιμούνται από τους επιχειρηματίες. Πρώτος στις προτιμήσεις είναι ο κλάδος της εστίασης όπου τα υψηλά όμως κόστη που απαιτούνται για την δημιουργία τέτοιων κέντρων, ωθούν τους επενδυτές σε άλλους «φθηνότερους» κλάδους όπως είναι ο κλάδος της παροχής υπηρεσιών. Οι δυο αυτοί κλάδοι προτιμούνται περισσότερο από ηλικιακά νέους επενδυτές και από επενδυτές που έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Οι προτιμήσεις των επενδυτών προέρχονται ως επί το πλείστο από προσωπικές τους εμπειρίες και προτιμήσεις ως καταναλωτές. Αυτό αποδεικνύεται τόσο από την πανευρωπαϊκή έρευνα «Purchasing Power» της EUROSTAT (1998) όσο και από την πανελλαδική έρευνα «Οικογενειακός Προϋπολογισμός των Ελληνικών Νοικοκυριών» της Ε.Σ.Υ.Ε. (2006).

Το μοντέλο της δικαιόχρησης είναι μια πολύ υγιής μορφή επιχειρηματικής ανάπτυξης διότι αποτελεί συμφέρουσα λύση και για τα δύο μέλη. Από τη μία πλευρά ο Δικαιοπάροχος διαθέτει την ιδέα, το όνομα και την τεχνογνωσία για να επεκτείνει την επιχείρησή του με μικρό σχετικά κόστος. Από την άλλη ο δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται και υιοθετεί την αναγνωσιμότητα και το επιτυχημένο μοντέλο της επιχείρησης του Δικαιοπαρόχου. Υπάρχουν πολλοί παράμετροι για την επιτυχία ενός συστήματος franchise αλλά τα οφέλη τα υπερσκελίζουν. Ένα κλασικό παράδειγμα είναι οι καλύτερες τιμές αγοράς προϊόντων που μπορεί πετύχει ο franchisor από τους προμηθευτές λόγω μεγάλων ποσοτικών παραγγελιών, οπότε και ο Δικαιοδόχος επωφελείται γιατί και αυτός θα έχει καλύτερες τιμές αγοράς, αλλά αυτά τα γνωρίζουν καλύτερα οι σύμβουλοι franchise.

Το θέμα είναι το κατά πόσο το σύστημα franchise είναι μια μέθοδος που οδηγεί στην εξασφάλιση της ποιότητας αλλά και της κερδοφορία εύκολα και σίγουρα (Scott, 1995). Η απάντηση είναι θετική αλλά υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Σύμφωνα με το άρθρο του Α. Κωνσταντινίδη, (2009) υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που θέλουν να αναπτυχθούν με το σύστημα franchise αλλά δεν μπορούν για τρεις βασικούς λόγους:

1. Δεν μπορούν διότι δεν διαθέτουν την τεχνογνωσία που απαιτείται για την επιχείρηση τους (π.χ. αν έχουν τρόφιμα να ξέρουν επακριβώς όλες τις διαδικασίες και τις θερμοκρασίες συντήρησης καθώς και μεταφοράς των τροφίμων).
2. Δεν έχουν την δυνατότητα η διάθεση για περαιτέρω ανάπτυξη (π.χ. αποθηκευτικοί χώροι για τις μαζικές παραγγελίες, φορτηγά κλπ.).
3. Διότι δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να το κάνουν (π.χ. δαπάνη δημιουργίας συστήματος, δαπάνες προσωπικού που θα απαιτηθεί, δαπάνες για την αγορά νέου τεχνολογικού εξοπλισμού, δαπάνη αύξησης της παραγωγής κλπ.).

Από την άλλη πλευρά, μερικοί δικαιοδόχοι υποπίπτουν σε κάποια συχνά λάθη, είτε γιατί νομίζουν ότι ανοίγοντας ένα franchised κατάστημα θα πλουτίσουν από την μια μέρα στην άλλη, είτε γιατί πιστεύουν ότι το κατάστημα θα λειτουργήσει από μόνο του, είτε γιατί δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να αγοράσουν κάποιο franchise και δανείζονται, οπότε επενδύουν αυτά που δεν έχουν, και επιβαρύνουν την επιχείρηση με επιπρόσθετα κόστη.

Για την αποφυγή και την διευθέτηση παρεξηγήσεων έχει δημιουργηθεί στη χώρα μας ένας σύνδεσμος, υπό την επωνυμία Greek Franchise Association, που έχει ουσιαστικό ρόλο στη διασφάλιση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ Δικαιοπάροχων (Franchisors), Δικαιοδόχων (Franchisees) και καταναλωτικού κοινού.

4.5 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

4.5.1 Ανεύρεση δικαιοδόχων

Για την ανεύρεση Δικαιοδόχων η διαφήμιση είναι ο καλύτερος τρόπος κατά την οποία δεν θα περιέχει αμφιλεγόμενα σημεία και παραπλανητικές δηλώσεις. Στη διαφήμιση των δικαιοδόχων θα πρέπει να περιέχονται άμεσες ή έμμεσες αναφορές σε πιθανά μελλοντικά αποτελέσματα, αριθμούς ή κέρδη που θα πρέπει να αναμένουν οι κατ' ιδίαν Δικαιοδόχοι, θα είναι αντικειμενικό και όχι παραπλανητικό ώστε να μπορούν οι δικαιοδόχοι να επιλέξουν με ανοιχτή σκέψη αν πρέπει να ακολουθήσουν τη συγκεκριμένη επαγγελματική τους σταδιοδρο-

μία. Για να μπορούν οι υποψήφιοι κατ' ιδίαν Δικαιοδόχοι να γίνουν μέρη ενός δεσμευτικού εγγράφου μετά πλήρους γνώσεως, θα πρέπει να τους δίδεται αντίγραφο του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας όπως επίσης και να τους γνωστοποιείται εγγράφως, πλήρως κι επακριβώς κάθε πληροφορία που είναι ουσιώδης για τη σχέση franchise και σε εύλογο χρόνο πριν από την κατάρτιση τέτοιων δεσμευτικών εγγράφων. Εάν ο Δικαιοπάροχος επιβάλλει ένα Προσύμφωνο στον υποψήφιο Δικαιοδόχο, οι ακόλουθες αρχές θα πρέπει να ακολουθούνται:

- πριν από την κατάρτιση οποιουδήποτε Προσυμφώνου Θα πρέπει να δίδεται έγγραφη πληροφορία στον υποψήφιο Δικαιοδόχο σχετικά με τον σκοπό του και με κάθε αντιπαροχή που μπορεί να του ζητηθεί να πληρώσει στο Δικαιοπάροχο για την κάλυψη των πραγματικών εξόδων του τελευταίου που καταβλήθηκαν κατά τη διάρκεια και σε σχέση με την προσυμβατική φάση. Εάν η σύμβαση franchise υπογραφεί, αυτή η αντιπαροχή θα πρέπει να επιστραφεί από τον Δικαιοπάροχο ή να συμψηφισθεί με τυχόν δικαίωμα εισόδου πληρωτέου από τον Δικαιοδόχο.
- το Προσύμφωνο θα καθορίζει τη διάρκεια του και θα περιλαμβάνει λύσεως,
- ο Δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει όρους μη ανταγωνισμού ή και του για την προστασία του προϊόντος και της ταυτότητας του.

Σύμφωνα με τους Jeon και Park. Στο παρών πόνημα, εξετάζονται οι περιπτώσεις της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων. Η ανάγκη για έλεγχο της εξωστρέφειας δικαιολογεί την επιλογή, στο επίπεδο της αλυσίδας, της πλήρους ενοποίησης και των συστημάτων franchising η συστημάτων διπλής διανομής όπου η μητέρα εταιρία και οι franchisee λειτουργούν ταυτόχρονα, κυρίως στον τομέα του λιανικού εμπορίου. Η εργασία δείχνει ότι μπορεί να υπάρξει συμβιβασμός ανάμεσα στα διοικητικά κίνητρα, και στον αποτελεσματικό έλεγχο της εξωστρέφειας. Ειδικότερα, η μη-διαχωρισμένη εξωστρέφεια, όπου η αξία της εξωστρέφειας συνδέεται και εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά τόσο της παραγωγής, όσο και της διαθεσιμότητας, έχει μεγάλο κόστος ελέγχου, με αποτέλεσμα της ενθάρρυνση της ενοποίησης.

4.5.2 Υποχρεώσεις δικαιοπάροχου – δικαιοδόχου

Η σύμβαση δικαιοχρησίας είναι μία σύμβαση στην οποία υπάρχουν υποχρεώσεις και δικαιώματα και για τα δύο μέλη της. Θα μπορούσα να πω σ' αυτό το σημείο ότι μία τέτοιου είδους σύμβαση βοηθάει και τα δύο μέλη, έχοντας στο νου τους τα καθήκοντα τους να μην

δημιουργούνται προβλήματα στη μεταξύ τους σχέση. Στην παρούσα εργασία, σύμφωνα με τους Dnes και Garoupa εξετάζουμε ορισμένες επιπτώσεις της εξωτερικότητας για την οργάνωση των επιχειρήσεων. Η ανάγκη ελέγχου εξωτερικότητα εξηγεί την επιλογή, στο επίπεδο της αλυσίδας, της πλήρους ένταξης, αντιπροσωπείες ή franchising συστήματα, ή τα συστήματα της διττής διανομής, όπου εταιρεία και franchise, καταστήματα λειτουργούν ταυτόχρονα, κατά προτίμηση με απεριόριστη λιανικό εμπόριο. Έχουμε αποδείξει ότι θα μπορούσε να υπάρξει συμβιβασμός μεταξύ διευθυντικών κίνητρα και αποτελεσματικό έλεγχο της εξωτερικότητας. Αυτό το trade-off μπορεί να εξηγήσει την επιλογή συγκεκριμένων οργανωτικών δομών εντός franchising. Ειδικότερα, οι μη διαχωρίσιμες εξωτερικότητα, όπου η αξία της εξωτερικότητας εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά τόσο της παραγωγής και πληττονται μονάδα, είναι δαπανηρή για τον έλεγχο συμβατικά και θα μπορούσε να ενθαρρύνει την ένταξη.

4.5.3 Οι υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου

Ο Δικαιοπάροχος θα:

- πρέπει να λειτουργήσει σύμφωνα με ένα επιχειρηματικό πρότυπο με σκοπό την επιτυχία για ένα χρονικό διάστημα και μέσα από μία τουλάχιστον πιλοτική μονάδα πριν αρχίσει το δικό του δίκτυο franchise,
- πρέπει να είναι ο ιδιοκτήτης ή θα έχει τα νόμιμα δικαιώματα να χρησιμοποιεί την επωνυμία του δικτύου του, το σήμα ή άλλο ευδιάκριτο σημείο αναγνώρισης,
- πρέπει να έχει ως σημαντικότερη υποχρέωση ως προς τον Δικαιοδόχο αρχική εκπαίδευση και συνεχή εμπορική ή και τεχνική βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης

4.5.4 Οι υποχρεώσεις του Δικαιοδόχου

Δικαιοδόχος θα:

- Καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αναπτύσσει την επιχείρηση franchise και να διατηρεί την Κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise,
- Παρέχει στον Δικαιοπάροχο επιβεβαιωτικά στοιχεία λειτουργίας για να διευκολύνει την διαπίστωση της απόδοσης και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις για καλύτερη διαχειριστική καθοδήγηση και να επιτρέπει στον Δικαιοπάροχο ή και στους εκπροσώπους του να έχουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και αρχεία του Δικαιοδόχου, όποτε το ζητήσει ο Δικαιοπάροχος και σε εύλογους χρόνους,

- Δεν θα αποκαλύψει σε τρίτους τις πληροφορίες που του παρέιχε ο Δικαιοπάροχος ούτε κατά τη διάρκεια ούτε μετά τη λύση της σύμβασης.

Ακόμη ο Teegeen στο παρόν έγγραφο εξετάζει τις στρατηγικές και τις επιπτώσεις της επέκτασης συστήματος franchise στο εξωτερικό. Η μελέτη βασίζεται σε στοιχεία της έρευνας από 76 Μεξικανούς αγοραστές των αμερικανικών συστημάτων franchise και οι πληροφορίες παρέχονται από επτά διευθυντές των εθνικών ενώσεων franchise και από τις δύο βιομηχανικές και αναπτυσσόμενες χώρες. Η παγκοσμιοποίηση, η οικονομική απελευθέρωση και ανάπτυξη των μέσων επικοινωνίας παρέχει ισχυρά κίνητρα για τις επιχειρήσεις franchising στην αναζήτηση πρόσβασης στις ξένες αγορές. Το έργο σκιαγραφεί τις προϋποθέσεις που ευνοούν, αλλά και τα μειονεκτήματα της διεθνούς επέκτασης των δικτύων franchise από την άποψη της franchisors, των τοπικών αγοραστών franchise καθώς τους φορείς πολιτικής.

4.5.5 Οι συνεχείς υποχρεώσεις και των δυο μερών

Και οι δυο πλευρές θα εφαρμόζουν δικαιοσύνη στις μεταξύ τους συναλλαγές. Ο Δικαιοπάροχος θα ειδοποιεί εγγράφως τους κατ' ιδίαν τους Δικαιοδόχους του για κάθε συμβατική παράβαση και θα το παραδίδει σε εύλογο χρόνο για επανόρθωση της όπου αυτό επιβάλλεται. Επίσης θα πρέπει να αντιμετωπίζουν παράπονα, δυσαρέσκεις και διαφορές με καλή πίστη και καλή διάθεση μέσω δίκαιης κι εύλογης επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης. Με το έγγραφο αυτό δύναται η πιθανότητα να μην προκαλούνται προβλήματα με συνέπεια την καλή σχέση ανάμεσα τους.

Ακόμη σε άρθρο της , η Doherty. Η εργασία αυτή υιοθετεί μια ποιοτική, προσέγγιση μελετών περιπτώσεων για να εξετάσει την αγορά και τις διαδικασίες επιλογής συνεργάτη των εμπόρων λιανικής πώλησης με διεθνή δραστηριότητα μέσω franchising. Παρά την αυξανόμενη επικράτηση του franchising ως τρόπου εισχώρησης για τους διεθνής «παίκτες» του λιανικού, δεν υπάρχουν πολλές ερευνητικές εργασίες σχετικά με το πώς αυτές οι επιχειρήσεις επιλέγουν τις κατάλληλες αγορές franchise καθώς και του κατάλληλους συνεργάτες. Το έγγραφο προτείνει ένα εννοιολογικό πλαίσιο της αγοράς καθώς και της διαδικασίας επιλογής συνεργατών καταδεικνύοντας ως κυριότερους λόγους τους παρακάτω:

- Την χρηματοοικονομική κατάσταση
- Το επιχειρησιακό “knowhow”

- Την γνώση της τοπικής αγοράς
- Την κατανόηση των επιχειρησιακών στόχων και της επίτευξής τους.

Σε περίπτωση ευκαιριακής προσέγγισης, υπάρχει αντιστροφή της διαδικασίας με την επιλογή του συνεργάτη να επηρεάζει άμεσα την επιλογή αγοράς.

4.5.6 Η Σύμβαση franchise

Η σύμβαση Franchise θα πρέπει να είναι σύμφωνη με το Εθνικό Δίκαιο, το Δίκαιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων η οποία και θα εκφράζει τα συμφέροντα των μελών του δικτύου Franchise προστατεύοντας όμως πρωτίστως τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπάρoχου και διατηρώντας παράλληλα την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου Franchisee. Συνεπώς θα είναι μια σύμβαση με αλληλένδετες σχέσεις. Όλες οι συμφωνίες και συμβατικές ρυθμίσεις οι σχετικές με τη σχέση Franchise θα πρέπει να είναι έγγραφες ή μεταφρασμένες νομίμως στην επίσημη γλώσσα της χώρας που είναι εγκατεστημένοι οι Δικαιοδόχοι και οι υπογεγραμμένες συμφωνίες θα δίδονται αμέσως στον Δικαιοδόχο. Η σύμβαση Franchise θα περιέχει χωρίς ασάφειες τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες των μερών και όλους τους ουσιώδεις όρους της σχέσης. Οι στοιχειωδώς ελάχιστοι όροι της σύμβασης θα είναι οι ακόλουθοι:

- τα δικαιώματα που παρέχονται στον Δικαιοπάρoχο
- τα δικαιώματα που παρέχονται στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο
- τα προϊόντα ή και υπηρεσίες που θα παρέχονται στον Δικαιοδόχο
- οι υποχρεώσεις του Δικαιοπαρόχου
- οι υποχρεώσεις του κατ' Δικαιοδόχου
- οι όροι πληρωμής από τον Δικαιοδόχο
- 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 ανανέωση της σύμβασης

- οι όροι με τους οποίους ο Δικαιοδόχος θα μπορεί να πουλάει ή να μεταβιβάζει την επιχείρηση Franchise και τα τυχόν σχετικά προνομιακά δικαιώματα του Δικαιοπαρόχου
- όροι σχετικοί με τη χρήση από τον Δικαιοδόχο των διακριτικών σημείων του Δικαιοπαρόχου, επωνυμίας, σήματος υπηρεσιών, σημείου καταστήματος, λογοτύπου και άλλων ευδιάκριτων σημείων αναγνώρισης
- το δικαίωμα του Δικαιοπαρόχου να προσαρμόζει το σύστημα Franchise σε νέες ή διαφοροποιημένες μεθόδους
- όροι περί λύσης της σύμβασης
- όροι περί επιστροφής κάθε υλικής ή άυλης περιουσίας που ανήκει στον Δικαιοπάροχο ή σε άλλον κατά τη λύση της σύμβασης Franchise.

Ο Nisar ισχυρίζεται ότι μια λιανική δικαιοπάροχος χρίζει αύξησης κεφαλαίου, έτσι ώστε το εμπορικό σήμα συνεχίζει να αναπτύσσεται και οι σχέσεις franchisor-franchisee να εξακολουθούν να παραμένουν ισχυρές. Ωστόσο, η πρόσβαση στην εταιρική ρευστότητα για τη χρηματοδότηση αυτών των συγκεκριμένων επιλογών ανάπτυξης δικαιόχρησης δεν είναι απεριόριστη. Μια μέθοδος αύξησης της χρηματοδότησης ιδιαίτερα κατάλληλη για franchisors λιανικής είναι πνευματική ιδιοκτησία (IP) τιτλοποίησης που επιτρέπει στις εταιρείες να λογοδοτήσουν για τα άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως η πνευματική ιδιοκτησία, των δικαιωμάτων και των εμπορικών σημάτων και να αξιοποιήσουν πλήρως την αξία τους. Τα τελευταία χρόνια, μια σειρά μεγάλων franchisors εστίασης έχουν τιτλοποιηθεί τα εμπορικά σήματα τους με σκοπό την άντληση κεφαλαίου, συμπεριλαμβανομένων των Dunkin Brands και Domino's Pizzas . Χρησιμοποιούμε την προσέγγιση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας για να δείξουμε ότι η IP τιτλοποίηση παρέχει μηχανισμούς που καθορίζουν ρητά την ιδιοκτησία των άυλων περιουσιακών στοιχείων στο πλαίσιο της δομής και της τιτλοποίησης και, συνεπώς, δίνει τη δυνατότητα σε μια εταιρεία να αντλήσει κεφάλαια από αυτά τα περιουσιακά στοιχεία. Χρησιμοποιώντας ένα παράδειγμα μελέτη περίπτωσης μιας IP συναλλαγής τιτλοποίησης, παρέχονται αποδείξεις ότι αυτοί οι μηχανισμοί αυτοί δεν είναι περιοριστικοί και μπορούν να χρησιμοποιηθούν ευρύτερα για να χρηματοδοτήσει η ανάπτυξη και επέκταση ενός franchise λιανικού εμπορίου.

4.5.7 Νομοθετικής ρύθμισης του franchise

Στη σύγχρονη εποχή δεν είναι δύσκολο να διαπιστώσει κανείς ότι ο οικονομικός κόσμος εξελίσσεται πολύ πιο γρήγορα από ό,τι οι δίκαιοι μας θεσμοί. Η εξέλιξη αυτή γίνεται πιο ορατή κυρίως στις συνεχώς ανανεωμένες μορφές των σύγχρονων σχέσεων παραγωγού και διανομέα.

Όπως είναι γνωστό, η σύμβαση franchise δεν έχει προς το παρόν γίνει αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης. Προς αντιμετώπιση και κάλυψη του υπάρχοντος νομοθετικού κενού, στην Ελλάδα, εφαρμόζονται ο Ν. 703/77 «περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού», όπως ισχύει σήμερα, ο Ν. 146/1914 «περί αθεμίτου ανταγωνισμού», το Π.Δ. 219/91 «περί εμπορικών αντιπροσώπων» και ο Ν. 2239/94 «περί σημάτων», εφόσον το franchising, ανάμεσα στα άλλα, περιέχει και παραχώρηση χρήσης σήματος, καθώς και διάφορες διατάξεις του Αστικού Κώδικα (174, 178-179, 371-372) για ζητήματα σχετικά με την κατάρτιση, τις διάφορες φάσεις της εκτέλεσης και τη λύση της αμφοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης franchising. Ο προσωποπαγής χαρακτήρας μιας σύμβασης franchise που προϋποθέτει την ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών δημιουργεί την ανάγκη για διαμόρφωση νομικού πλαισίου κατευθυνόμενου κυρίως προς τη θεσμοθέτηση διαδικασιών δημοσιότητας και διαφάνειας των στοιχείων που αφορούν τις εκάστοτε συμβαλλόμενες επιχειρήσεις. Μια τέτοια, όμως, δημοσιότητα και διαφάνεια προϋποθέτει: τη διατύπωση ενός νομικού ορισμού για το franchising, τον ακριβή καθορισμό των αξιωμένων στοιχείων δημοσιότητας, την πρόβλεψη αποτελεσματικών νομικών κυρώσεων για την περίπτωση μη τήρησης ή καταστρατήγησης των όρων δημοσιότητας, την παροχή κινήτρων προς όσους «συμμορφώνονται» με τους όρους δημοσιότητας, τη μέριμνα ώστε να μη δημιουργηθούν τεχνητοί φραγμοί στο εμπόριο και ιδίως στις διεθνείς συναλλαγές και τέλος τη μέριμνα ώστε τα αξιωμένα στοιχεία δημοσιότητας να μην αποκαλύπτουν εμποροβιομηχανικά μυστικά προς ανταγωνιστές.

Στις ΗΠΑ, τη χώρα γέννησης και ανάπτυξης του franchise, η τεράστια πράγματι εξάπλωσή του οφείλεται στη βαρύτητα που δίδεται στην προκαταρκτική της υπογραφής της συμφωνίας σωστή πληροφόρηση και επιμόρφωση του υποψήφιου δικαιοδόχου, γεγονός που θεωρείται το κλειδί της επιτυχίας του θεσμού.

Ο αμερικανικός νόμος, μετά την υιοθέτηση και καθιέρωση της Uniform Franchise Offering Circular (UFOC), αφιερώνει το μεγαλύτερο μέρος του στην προστασία του υποψήφιου δικαιοδόχου διεκδικώντας για το λόγο αυτό το χαρακτηρισμό του ως προληπτικού νόμου, υποχρεώνοντας το δικαιοπάροχο από την πρώτη κιόλας συνάντηση να αποκαλύψει όλες εκείνες τις πληροφορίες που θα επιτρέψουν στον υποψήφιο δικαιοδόχο να ασκήσει το δικαίωμα επιλογής του τελείως ελεύθερα και με πλήρη συνείδηση της αιτίας.

Οι πληροφορίες αναφέρονται στη φύση της επιχείρησης και διατυπώνονται σε γραπτό κείμενο (**basic disclosure document**). Συμπληρωματικές πληροφορίες οικονομικής φύσης είναι δυνατόν να παρασχεθούν διατυπωμένες μέσα στο λεγόμενο οικονομικό φάκελο (**earning claim document**). Επίσης απαραίτητα παρέχονται στον υποψήφιο και υποδείγματα της σύμβασης που πρόκειται να υπογράψει, όλα δε αυτά μέσα σε -από το νόμο- ταγμένες προθεσμίες.

- Στη **Γαλλία**, η ψήφιση του γνωστού νόμου Doubin καθιέρωσε την υποχρέωση διαφάνειας σε οποιαδήποτε παραχώρηση εμπορικής επωνυμίας, σήματος ή διακριτικού τίτλου σε φυσικό ή νομικό πρόσωπο προς άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η παραβίαση εξάλλου αυτού του νόμου από το δικαιοπάροχο επιφέρει τόσο αστικές όσο και ποινικές κυρώσεις.
- Η **Ισπανία**, το Βέλγιο και η Ιταλία απέκτησαν επίσης νομοθετικό πλαίσιο προσυμβατική προστασίας του υποψήφιου δικαιοδόχου.
- Κατά το **ελληνικό δίκαιο**, η μόνη προστασία που παρέχεται στον υποψήφιο δικαιοδόχο είναι των άρθρων 197-198 ΑΚ σχετικά με την προσυμβατική ευθύνη.

Τα βασικότερα εξάλλου σημεία για τα οποία αδιαμφισβήτητα ο υποψήφιος δικαιοδόχος θα πρέπει να ζητήσει σαφείς πληροφορίες από το δικαιοπάροχο είναι τα εξής:

- Η φήμη του σήματος.
- Η σπουδαιότητα του δικτύου συμφωνιών franchising.

- Η ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας, το σύνολο εισπράξεων που πραγματοποιείται από τα διάφορα σημεία πώλησης, η αποδοτικότητα.
- Η τεχνογνωσία (knowhow).
- Η διαφήμιση, η σημασία της και οι σχετικές δαπάνες.
- Οι άλλες υπηρεσίες που προσφέρονται κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της σύμβασης, η αδιάκοπη βοήθεια που θα παρέχεται στο δικαιοδόχο.
- Τα έξοδα, οι περιοδικές παροχές.

Το παράδοξο είναι πως όλοι γνωρίζουμε ότι το franchising δημιουργεί σοβαρά νομικά ζητήματα, όπως ανάγκη του υποψήφιου δικαιοδόχου για έγγραφη πληροφόρηση-αποκάλυψη στοιχείων του συστήματος franchise από το δικαιοπάροχο (Disclosure), χορήγηση σχεδίου σύμβασης δικαιόχρησης από το δικαιοπάροχο προς το δικαιοδόχο προ της υπογραφής, υποχρεωτική χορήγηση πληροφοριακού εντύπου υλικού, ενδεχομένως ρύθμιση ελάχιστης διάρκειας της σύμβασης, ανάγκη υποχρέωσης ανανέωσης της σύμβασης δικαιόχρησης υπό όρους, ρύθμιση τύχης του εξοπλισμού και στοκ εμπορευμάτων του δικαιοδόχου σε περίπτωση καταγγελίας της σύμβασης από το δικαιοπάροχο, αποτελέσματα καταγγελίας της σύμβασης, αποζημίωση ή μη του δικαιοδόχου για ενίσχυση της φήμης και της θέσης του δικτύου franchise στην αγορά, (goodwill), αντιμετώπιση του ενδοσηματικού και διασηματικού ανταγωνισμού, προστασία του δικαιοδόχου έναντι καταχρηστικών όρων από τη σύμβαση δικαιόχρησης, περιορισμός της ελευθερίας του ανταγωνισμού και κατά συνέπεια προστασία των καταναλωτών, η προστασία της βιομηχανικής ιδιοκτησίας κ.λπ., τα οποία βεβαίως δεν αποτελούν θεωρητικές κατασκευές, αλλά πλέον απασχολούν τα ελληνικά δικαστήρια σε ολοένα αυξανόμενο ρυθμό.

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

Ο νέος Κοινοτικός Κανονισμός 2790/1999, από την άλλη, προσεγγίζει αρκετά τις ρυθμίσεις του αμερικανικού δικαίου αναφερόμενος στις «κάθετες συμφωνίες» -μεταξύ των οποίων

και το franchise- και τη νομική τους αντιμετώπιση αποτελώντας έτσι σημαντική νομοθετική πρόοδο, χωρίς όμως να είναι επαρκής. Η ύπαρξη έστω και χαλαρού ειδικού νομοθετικού πλαισίου κρατικής εποπτείας είναι απαραίτητη για την υγιή και ανεμπόδιστη ανάπτυξη του franchise στην Ελλάδα.

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το franchise ανήκει στο μέλλον. Ένας μικροεπιχειρηματίας/μικροεπενδυτής αξιοποιώντας το επιχειρηματικό δημιουργικό του πνεύμα, το δυναμικό του και τα κεφάλαιά του μπορεί με ένα καλό franchise να βρεθεί μπροστά και με απόσταση σε έναν εξαιρετικά ανταγωνιστικό εμπορικό χώρο επωφελούμενος γνώσεις, εμπειρίες, επιλογές και οικονομίες κλίμακας τις οποίες μπορεί να του προσφέρει μια επιχείρηση franchise. Από την άλλη επίσης μια υγιής και αναπτυσσόμενη επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει όλα τα ανωτέρω πλεονεκτήματα για να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο, αλλά και γρηγορότερα.

Συμπερασματικά η υιοθέτηση νομοθετικών ρυθμίσεων πρόκειται να συμβάλλει στην ασφαλέστερη λειτουργία του θεσμού και των συναλλαγών και επομένως στην περαιτέρω εξάπλωσή του. Το προτεινόμενο κανονιστικό νομοθέτημα για τη λειτουργία του franchising θα πρέπει να: α) προσδιορίσει τις κατάλληλες μεθόδους και διαδικασίες για την πλήρη πληροφόρηση του μελλοντικού δικαιοδόχου ώστε να αποκλείεται η πιθανότητα απάτης, πλάνης ή καταχρηστικής συμπεριφοράς εκ μέρους του δικαιοπάροχου, β) να οριοθετεί το πλαίσιο καταγγελίας της σύμβασης και γ) να προστατεύει το δικαιοπάροχο από την παράνομη χρήση των δικαιωμάτων του.

Η διεθνής πρακτική έχει καταδείξει ότι η νέα μέθοδος του franchising έχει αναμφίβολα συμβάλλει στη βελτίωση της διανομής, αλλά και της παροχής υπηρεσιών στο μέτρο που παρέχει στους δικαιοδόχους τη δυνατότητα να εγκαθιστούν ένα ομοιόμορφο δίκτυο παραγωγής, διανομής ή και παροχής υπηρεσιών χωρίς να απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις, πράγμα που ευνοεί την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά και ιδιαίτερα μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αυξάνοντας έτσι τον οριζόντιο ανταγωνισμό. Επιτρέπει επίσης σε ανεξάρτητους εμπόρους να ανοίγουν με γρήγορο ρυθμό καταστήματα και με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από όσες θα είχαν χωρίς την πείρα και τη βοήθεια του δικαιοπάρο-

χου, με τη δυνατότητα επίσης να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά τις μεγάλες επιχειρήσεις.
(Σωτήρης κ. Γιαννακακης)

4.6 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε ειδική και εκτεταμένη αναφορά στο νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο απουσιάζει αρκετά κενά στη χώρα μας. Συνοψίζοντας τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι ο δρόμος για να δοθούν οι απαραίτητες λύσεις στα νομικά αλλά και στα γενικότερης φύσης προβλήματα του franchising στη χώρα μας περνάει μέσα από τις διατάξεις ενός ιδιαίτερου νομοθετήματος. Μια απλή ανάγνωση των προτεινόμενων παραπάνω ρυθμίσεων πιστεύουμε ότι αρκεί για να πεισθεί κάποιος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Χαρακτηριστικό της εποχής μας είναι η μεταβίβαση από τα μικρά ανώνυμα καταστήματα στις επώνυμες και οργανωμένες αλυσίδες καταστημάτων, οι οποίες διεύρυναν τα μενού των προσφερόμενων προϊόντων, βελτίωσαν σημαντικά την ταχύτητα εξυπηρέτησης σε ειδικά διαμορφούμενους χώρους και εντατικοποίησαν τον ποιοτικό έλεγχο σε όλη την διαδικασία παραγωγής προϊόντων. Θεωρείται λοιπόν επιτυχία των ελληνικών αλυσίδων ότι κατάφεραν να συνδικάσουν γεύσεις, γούστα και νοστιμότητα με ένα νέο τρόπο εξυπηρέτησης και εστίασης, όπως αναφέρεται στο κεφάλαιο που ακολουθεί. Παρακάτω παρουσιάζονται τα κυριότερα δίκτυα στην Ελλάδα σήμερα.

5.1 GOODY'S

Η Goody's είναι μία ελληνική αλυσίδα εστιατορίων γρήγορου φαγητού (ταχυεσματοπωλείο), μέλος του ομίλου Vivartia.

Ξεκίνησε στη Θεσσαλονίκη το 1975 με ιδρυτή τον Ιωάννη Διονυσιάδη (το πρώτο της κατάστημα στην οδό Τσιμισκή - δεν υπάρχει πια), ενώ το πρώτο της κατάστημα στην Αθήνα άνοιξε το 1981 στην οδό Σόλωνος (υπάρχει ακόμη). Στον όμιλο των Goody's ο οποίος από τη δεκαετία του '90 λειτούργησε με τη μέθοδο του Franchising, προστέθηκαν στη συνέχεια οι αλυσίδες Flocafé και Hellenic Catering.

Το 1994 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, ενώ το 1997 λειτούργησε τα πρώτα της εστιατόρια εκτός Ελλάδας, συγκεκριμένα στην Κύπρο, τη Βουλγαρία και την Πορτογαλία (στην τελευταία η επιχειρηματική της δραστηριότητα δεν υφίσταται πλέον). Το 2001 εισήλθε στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας με ποσοστό πάνω από 60% η Δέλτα Συμμετοχών Α.Ε., ενώ στη συνέχεια πέρασε στον όμιλο Vivartia.

Μέχρι και το 2013 υπήρχαν 178 εστιατόρια Goody's σε όλη την Ελλάδα, 6 στην Κύπρο (Λευκωσία, Λεμεσός, Λάρνακα) και 1 στη Βουλγαρία (Σόφια). Οι εργαζόμενοι στα εστιατόρια ανέρχονταν σε περίπου 5.000 ενώ υπολογιζόταν ότι καθημερινά εξυπηρετούνταν 200.000 άτομα. Η εταιρία με την κρίση έχασε πολλά καταστήματα και σύμφωνα με την επίσημη σελίδα της, τα άτομα που, μέχρι και τον Σεπτέμβριο του 2014, εξυπηρετεί ανέρχονται στα 100.000.

Το 2002 κατείχε τη δέκατη θέση σε κύκλο εργασιών ανάμεσα σε όλους τους παρεμφερείς ομίλους της Ευρώπης, ενώ μαζί με την αλυσίδα Quick του Βελγίου είναι οι μοναδικές αλυσίδες που καταφέρνουν μεγαλύτερο μερίδιο στις εγχώριες αγορές έναντι της παγκόσμιας αλυσίδας των McDonald's

Πληροφορίες συστήματος franchise:

| | | |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Χώρα προέλευσης: | Ελλάδα | |
| Έτος έναρξης ανάπτυξης συστήματος: | Ελλάδα 1975 | Εξωτερικό - |
| Αριθμός σημείων δικτύου (με τα εταιρικά): | Ελλάδα 134 | Εξωτερικό - |
| Ιδιότητα σημεία στην Ελλάδα: | 42 | |
| Ανάπτυξη shop in shop: | OXI | |
| Αποκλειστικότητα περιοχής: | NAI | |

Στοιχεία προτεινόμενης επένδυσης:

| | |
|--|----------------|
| Μέσο κόστος επένδυσης (€): | 600.000 |
| Ελάχιστη έκταση χώρου (τ.μ.): | 400 |
| Διαρκή δικαιώματα (Royalties): | 4% |
| Διαφημιστική συμμετοχή: | 3,5% |
| Ελάχιστο απαιτούμενο προσωπικό: | 1 |
| Διάρκεια σύμβασης (έτη): | 10 |
| Απαραίτητη ενασχόληση συνεργάτη/επενδυτή στο σημείο: | OXI |
| Απαραίτητη προηγούμενη εμπειρία συνεργάτη/επενδυτή στον κλάδο: | OXI |

5.2 Mc DONALD'S

Η εταιρεία McDonald's (NYSE: MCD) είναι η μεγαλύτερη αλυσίδα εστιατορίων ταχείας εστίασης (fast food) στον κόσμο. Εξυπηρετεί περίπου 45 εκατομμύρια πελάτες ημερησίως σε 119 χώρες. Πουλά κυρίως hamburger, cheeseburger, προϊόντα κοτόπουλου, τηγανιτές πατάτες, πρωϊνό, αναψυκτικά, milkshakes και επιδόρπια. Προσφέρει επίσης σαλάτες και φρούτα. Πολλά από τα εστιατόρια McDonald's περιλαμβάνουν ειδικό χώρο για παιδιά.

Το πρώτο εστιατόριο McDonald's άνοιξε το 1940 στο San Bernardino της Καλιφόρνιας από τους αδελφούς Dick και Maurice McDonald. Αργότερα, το 1948, σκέφτηκαν να βασίσουν την εταιρεία τους σε μια καινούρια ιδέα: την ιδέα της εστίασης που βασίζεται στις χαμηλές τιμές και την γρήγορη εξυπηρέτηση, καθώς και στην προετοιμασία των προϊόντων σε αλυσίδα παραγωγής. Το 1953 πρώτοι ξεκίνησαν την επέκταση της επιχείρησής τους, εφαρμόζοντας αποτελεσματικά το σύστημα της δικαιόχρησης (franchising) όπου η μητρική εταιρεία διατηρεί το σήμα και τους γενικούς κανονισμούς λειτουργίας και η διεύθυνση των κατά τόπους επιχειρήσεων αφήνεται στους υπεργολάβους. Την ίδια χρονιά εμφανίστηκε και το γνωστό σήμα των McDonald's, ο λεγόμενες "Χρυσές Αψίδες" (Golden Arches).

Ο Ray Kroc, ο οποίος ήταν αντιπρόσωπος των αδελφών McDonald και διηύθυνε το ένατο κατάστημα της αλυσίδας, αγόρασε την εταιρεία τους το 1961. Σίγουρος πλέον πως η όλη ιδέα των εστιατορίων γρήγορης εστίασης θα είχε πλήρη όσο και ευρεία αποδοχή, ιδρύει - την ίδια χρονιά - το Hamburger University, το εκπαιδευτικό ίδρυμα που θα εκπαίδευε, στη συνέχεια, τους δικαιοδόχους αλλά και το προσωπικό της εταιρείας και των εστιατορίων. Ο ίδιος ήταν υπεύθυνος και για την παγκόσμια εξάπλωση της αλυσίδας: το 1967 ανοίγει το πρώτο εστιατόριο εκτός ΗΠΑ, στη Βρετανική Κολομβία του Καναδά και το 1971 το πρώτο στην Ευρώπη, κοντά στο Άμστερνταμ.

Σήμερα 45 εκατομμύρια πελάτες εξυπηρετούνται από 30.000 εστιατόρια σε 119 χώρες σε όλο τον κόσμο. Έτσι η εταιρεία έχει γίνει σήμερα σύμβολο της παγκοσμιοποίησης και του αμερικανικού τρόπου ζωής, ενώ έχει γίνει συχνά το επίκεντρο κριτικής σχετικά με την παχυσαρκία, την επιχειρησιακή ηθική και την υπευθυνότητα των εταιρειών απέναντι στους καταναλωτές.

Η McDonald's άνοιξε το πρώτο εστιατόριό της στην Ελλάδα, στις 12 Νοεμβρίου 1991 στην πλατεία Συντάγματος. Στο κατάστημα αυτό προστέθηκε και ένα δεύτερο, αυτό στο Πασαλιμάνι, το 1992. Κατά την περίοδο 1991 - 2005 η McDonald's επένδυσε πάνω από 116 εκ.

ευρώ στην Ελλάδα. Παράλληλα, η εταιρεία διεύρυνε την ποικιλία των προϊόντων της προσφέροντας διάφορους συνδυασμούς για όλες τις ηλικίες. Κατά καιρούς, η McDonald's προσθέτει στο μενού της προϊόντα προσαρμοσμένα σε ελληνικές παραδόσεις και διατροφικές συνήθειες.

Πριν την κρίση λειτουργούσαν με το σύστημα franchise στην Ελλάδα μέχρι και 60 καταστήματα, ενώ από τον Αύγουστο του 2014 τα καταστήματα ανέρχονται σε μόλις 2.

Πληροφορίες συστήματος franchise:

| | | |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Χώρα προέλευσης: | Η.Π.Α. | |
| Έτος έναρξης ανάπτυξης συστήματος: | Ελλάδα 1991 | Εξωτερικό - |
| Αριθμός σημείων δικτύου (με τα εταιρικά): | Ελλάδα 38 | Εξωτερικό - |
| Ιδιότητα σημεία στην Ελλάδα: | 22 | |
| Ανάπτυξη shop in shop: | ΟΧΙ | |
| Αποκλειστικότητα περιοχής: | ΝΑΙ | |

Στοιχεία προτεινόμενης επένδυσης:

| | |
|--|---------------------|
| Μέσο κόστος επένδυσης (€): | 275.000 |
| Ελάχιστη έκταση χώρου (τ.μ.): | 300 |
| Διαρκή δικαιώματα (Royalties): | Δεν υπάρχουν |
| Διαφημιστική συμμετοχή: | Δεν υπάρχει |
| Ελάχιστο απαιτούμενο προσωπικό: | 1 |
| Διάρκεια σύμβασης (έτη): | 20 |
| Απαραίτητη ενασχόληση συνεργάτη/επενδυτή στο σημείο: | ΟΧΙ |
| Απαραίτητη προηγούμενη εμπειρία συνεργάτη/επενδυτή στον κλάδο: | ΟΧΙ |

5.3 ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ – COFFEERIGHT

Το δίκτυο Γρηγόρης Μικρογεύματα & Coffeeright αποτελείται από σχεδόν 250 καταστήματα σε Ελλάδα, Κύπρο, Ρουμανία και Αλβανία. Είναι το μεγαλύτερο του κλάδου του στην Ελλάδα και έχει ως όραμά του να προσφέρει την καλύτερη καθημερινή εμπειρία καφέ και μικρογευμάτων στους περισσότερους από 100.000 πελάτες που επισκέπτονται τα καταστήματά του. Αξιοποιώντας την εμπειρία των 38 ετών πλέον, το δίκτυο Γρηγόρης Μικρογεύματα, προσφέρει μικρογεύματα, πίτες, καφέ και ροφήματα. Τα καταστήματα Γρηγόρης

Μικρογεύματα & Coffeeright έχουν κερδίσει επάξια μια θέση στην καθημερινότητα των ανθρώπων της πόλης καθώς προσφέρουν μεγάλη ποικιλία από παραδοσιακές γεύσεις και μοντέρνα προϊόντα που καλύπτουν τις περισσότερες διατροφικές προτιμήσεις.

Πληροφορίες συστήματος franchise:

| | | |
|---|-----------------------|--------------------------|
| Χώρα προέλευσης: | Ελλάδα | |
| Έτος έναρξης ανάπτυξης συστήματος: | Ελλάδα 1994 | Εξωτερικό 2000 |
| Αριθμός σημείων δικτύου (με τα εταιρικά): | Ελλάδα 229 | Εξωτερικό 21 |
| Ιδιότητα σημεία στην Ελλάδα: | 5 | |
| Ανάπτυξη shop in shop: | ΝΑΙ | |
| Αποκλειστικότητα περιοχής: | ΟΧΙ | |

Στοιχεία προτεινόμενης επένδυσης:

| | | |
|--|------------------------------------|--|
| Μέσο κόστος επένδυσης (€): | 85.000 | |
| Ελάχιστη έκταση χώρου (τ.μ.): | 50 | |
| Διαρκή δικαιώματα (Royalties): | 5% επί των καθαρών πωλήσεων | |
| Διαφημιστική συμμετοχή: | Δεν υπάρχει | |
| Ελάχιστο απαιτούμενο προσωπικό: | 2 | |
| Διάρκεια σύμβασης (έτη): | 12 | |
| Απαραίτητη ενασχόληση συνεργάτη/επενδυτή στο σημείο: | ΝΑΙ | |
| Απαραίτητη προηγούμενη εμπειρία συνεργάτη/επενδυτή στον κλάδο: | ΟΧΙ | |

5.4 DOMINO'S PIZZA

Η Domino's Pizza είναι μια αμερικανική αλυσίδα εστιατορίων και διεθνές προνόμιο πίτσα εταιρεία διανομής με έδρα στο Office Park Domino Farms (πανεπιστημιούπολη που ανήκει ντόμινο Pizza συν-ιδρυτής Tom Monaghan) στο Ann Arbor Χάρτη Township, Michigan, Ηνωμένες Πολιτείες, κοντά στο Ann Arbor, Michigan. Ιδρύθηκε το 1960, η Domino είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα πίτσας στις Ηνωμένες Πολιτείες (μετά την Pizza Hut) και η μεγαλύτερη σε όλο τον κόσμο, με περισσότερες από 10.000 επιχειρήσεις και καταστήματα franchise σε 70 χώρες. Η Domino's Pizza πωλήθηκε στην Bain Capital το 1998 και εισήχθη στο χρηματιστήριο το 2004.

Το 2012, η ντόμινο Pizza αφαίρεσε τη λέξη "Πίτσα" από το λογότυπό τους, για να τονίσει τα προϊόντα μη-πίτσα τους. Την ίδια στιγμή, η Domino εισήγαγε ένα νέο λογότυπο που αφαιρείται το μπλε παραλληλόγραμμο και το κείμενο κάτω από το ντόμινο στο λογότυπο, και άλλαξε την πρώην κατά-κόκκινο ντόμινο να είναι μπλε στην πλευρά με δύο τελείες και κόκκινο από την πλευρά της με μία τελεία.

Η Ντόμινο Pizza έχει σήμερα θέσεις σε 73 χώρες. Έχει καταστήματα της σε 5.700 πόλεις σε όλο τον κόσμο (2.900 διεθνή και 2.800 στις ΗΠΑ). Η Domino έχει 10.988 καταστήματα από το πρώτο τρίμηνο του 2014, με 774 στο Ηνωμένο Βασίλειο, 4.986 στις ΗΠΑ και 715 στην Ινδία. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η Domino έχει συμφωνίες δικαιώρησης master με μία εταιρεία ανά χώρα, αλλά τρεις εταιρείες έχουν αποκτήσει πολλαπλές κύριες συμφωνίες δικαιώρησης, καλύπτοντας μια σειρά από χώρες.

Πληροφορίες συστήματος franchise:

| | | |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Χώρα προέλευσης: | Η.Π.Α. | |
| Έτος έναρξης ανάπτυξης συστήματος: | Ελλάδα 1997 | Εξωτερικό - |
| Αριθμός σημείων δικτύου (με τα εταιρικά): | Ελλάδα 46 | Εξωτερικό - |
| Ιδιότητα σημεία στην Ελλάδα: | 26 | |
| Ανάπτυξη shop in shop: | OXI | |
| Αποκλειστικότητα περιοχής: | ΝΑΙ | |

Στοιχεία προτεινόμενης επένδυσης:

| | |
|--|----------------|
| Μέσο κόστος επένδυσης (€): | 160.000 |
| Ελάχιστη έκταση χώρου (τ.μ.): | 100 |
| Διαρκή δικαιώματα (Royalties): | 6% |
| Διαφημιστική συμμετοχή: | 5% - 6% |
| Ελάχιστο απαιτούμενο προσωπικό: | 1 |
| Διάρκεια σύμβασης (έτη): | 10 |
| Απαραίτητη ενασχόληση συνεργάτη/επενδυτή στο σημείο: | OXI |
| Απαραίτητη προηγούμενη εμπειρία συνεργάτη/επενδυτή στον κλάδο: | OXI |

5.5 PIZZA FAN

Η PIZZA FAN είναι η μεγαλύτερη επιχείρηση στο χώρο της εστίασης πίτσας. Ακόμη και τα τελευταία τρία χρόνια της κρίσης η εταιρεία έχει καταφέρει να αναπτύσσεται και σε τζίρο και σε αριθμό καταστημάτων. Η Pizza Fan από την αρχή της λειτουργίας της, στηρίχτηκε στις νέες τεχνολογίες διαχείρισης και στην παρασκευή καλού φαγητού. Διαθέτει 1.200.000 ενεργούς πελάτες, που έχουν συμβάλει στην τελειοποίηση των προϊόντων μέσα από καθημερινές έρευνες. Η παραγωγή είναι αυτοματοποιημένη και με τους συνεχείς ποιοτικούς ελέγχους ελαχιστοποιούνται οι προϊόντικές αστοχίες. Ιστορικό εταιρείας: Το 1996 ξεκίνησε η εταιρεία. Τα πρώτα πέντε χρόνια λειτουργίας της διπλασίασε το τζίρο της ετησίως. Μέχρι το 2004 το δίκτυο καταστημάτων ήταν αποκλειστικά εταιρικό και είχε φτάσει να αποτελείται από 26 καταστήματα. Το 2005 ξεκίνησε το Franchise και το 2014 έχει πλέον 56 καταστήματα franchise και 6 εταιρικά.

Πληροφορίες συστήματος franchise:

| | | |
|---|------------------------|------------------------|
| Χώρα προέλευσης: | Ελλάδα | |
| Έτος έναρξης ανάπτυξης συστήματος: | Ελλάδα 2005 | Εξωτερικό - |
| Αριθμός σημείων δικτύου (με τα εταιρικά): | Ελλάδα 62 | Εξωτερικό - |
| Ιδιότητα σημεία στην Ελλάδα: | 6 | |
| Ανάπτυξη shop in shop: | ΝΑΙ | |
| Αποκλειστικότητα περιοχής: | ΝΑΙ | |

Στοιχεία προτεινόμενης επένδυσης:

| | |
|--|----------------|
| Μέσο κόστος επένδυσης (€): | 120.000 |
| Ελάχιστη έκταση χώρου (τ.μ.): | 100 |
| Διαρκή δικαιώματα (Royalties): | 7% |
| Διαφημιστική συμμετοχή: | 3% |
| Ελάχιστο απαιτούμενο προσωπικό: | 12 |
| Διάρκεια σύμβασης (έτη): | 5 |
| Απαραίτητη ενασχόληση συνεργάτη/επενδυτή στο σημείο: | ΝΑΙ |
| Απαραίτητη προηγούμενη εμπειρία συνεργάτη/επενδυτή στον κλάδο: | ΟΧΙ |

5.6 EVEREST

Everest Group of Companies

Από το πρώτο κατάστημα everest στο Κολωνάκι μέχρι σήμερα, ο Όμιλος Εταιρειών Everest εξελίσσεται σε έναν από τους μεγαλύτερους και δυναμικότερα αναπτυσσόμενους ομίλους εταιρειών μαζικής εστίασης και food service στην Ελλάδα. Από το 2008 ο Όμιλος Εταιρειών Everest ανήκει στον Όμιλο Vivartia, μέλος του Marfin Investment Group, γεγονός πολύ σημαντικό για την διαχρονική πορεία του Ομίλου προς την συνεχή εξέλιξη και ανάπτυξη του στην ευρύτερη αγορά εστίασης.

Ο Όμιλος everest αποτελείται από 6 δυναμικά brands που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα των υπηρεσιών εστίασης και food service, διαθέτει περισσότερα από 200 σημεία πώλησης και απασχολεί περισσότερους από 2.500 εργαζόμενους. Στον Όμιλο everest ανήκουν τα παρακάτω επιτυχημένα εμπορικά σήματα: Everest, Olympic Catering, La Pasteria, Papagallino, Olympus Plaza Food Parks, & Kuzina.

Πληροφορίες συστήματος franchise:

| | | |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Χώρα προέλευσης: | Ελλάδα | |
| Έτος έναρξης ανάπτυξης συστήματος: | Ελλάδα 1992 | Εξωτερικό - |
| Αριθμός σημείων δικτύου (με τα εταιρικά): | Ελλάδα 43 | Εξωτερικό - |
| Ιδιότητα σημεία στην Ελλάδα: | 71 | |
| Ανάπτυξη shop in shop: | NAI | |
| Αποκλειστικότητα περιοχής: | NAI | |

Στοιχεία προτεινόμενης επένδυσης:

| | |
|--|--------------------|
| Μέσο κόστος επένδυσης (€): | 200.000 |
| Ελάχιστη έκταση χώρου (τ.μ.): | 60 |
| Διαρκή δικαιώματα (Royalties): | 4% |
| Διαφημιστική συμμετοχή: | Δεν υπάρχει |
| Ελάχιστο απαιτούμενο προσωπικό: | 1 |
| Διάρκεια σύμβασης (έτη): | - |
| Απαραίτητη ενασχόληση συνεργάτη/επενδυτή στο σημείο: | OXI |
| Απαραίτητη προηγούμενη εμπειρία συνεργάτη/επενδυτή στον κλάδο: | OXI |

5.7 BURGERING HOUSE

Ο εμπνευστής και ιδιοκτήτης των Burgering House κ. Πέτρος Γιοβάνης , ύστερα από πολλά χρόνια εμπειρίας στον χώρο του Food & Beverage, αποφάσισε να ξεκινήσει το καινούργιο concept του αυθεντικού σπιτικού Αμερικάνικου Burger στην Ελλάδα και να το προσφέρει με την μέθοδο του Delivery - Take away. Σήμερα η εταιρεία λειτουργεί μια επιτυχημένη αλυσίδα 10 καταστημάτων, ακολουθώντας την ανάπτυξη μέσω franchising. Στόχος των Burgering House από το ξεκίνημά τους και βασικό κριτήριο επιτυχίας τους είναι η Σταθερότητα στην επιλογή πιστοποιημένης ποιότητας των πρώτων υλών, σε συνάρτηση πάντα με την καλύτερη δυνατή προσφερόμενη τιμή, έχοντας σαν γνώμονα την μέγιστη ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή, γιατί ο ευχαριστημένος πελάτης, είναι η ανταμοιβή της προσπάθειας μας, το κίνητρο της ύπαρξης των Burgering House! Το γεγονός αυτό αποδεικνύεται και με την βράβευση της εταιρείας με το Βραβείο Καλύτερης Ποιότητας Προϊόντος 2010.

Πληροφορίες συστήματος franchise:

| | | |
|---|------------------------|------------------------|
| Χώρα προέλευσης: | Ελλάδα | |
| Έτος έναρξης ανάπτυξης συστήματος: | Ελλάδα 2007 | Εξωτερικό - |
| Αριθμός σημείων δικτύου (με τα εταιρικά): | Ελλάδα 10 | Εξωτερικό - |
| Ιδιότητα σημεία στην Ελλάδα: | 2 | |
| Ανάπτυξη shop in shop: | NAI | |
| Αποκλειστικότητα περιοχής: | NAI | |

Στοιχεία προτεινόμενης επένδυσης:

| | |
|--|---------------|
| Μέσο κόστος επένδυσης (€): | 85.000 |
| Ελάχιστη έκταση χώρου (τ.μ.): | 100 |
| Διαρκή δικαιώματα (Royalties): | 5% |
| Διαφημιστική συμμετοχή: | 1,5% |
| Ελάχιστο απαιτούμενο προσωπικό: | 5 |
| Διάρκεια σύμβασης (έτη): | 6+6 |
| Απαραίτητη ενασχόληση συνεργάτη/επενδυτή στο σημείο: | NAI |
| Απαραίτητη προηγούμενη εμπειρία συνεργάτη/επενδυτή στον κλάδο: | OXI |

5.8 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο κεφάλαιο αυτό ακολουθήσε η παρουσίαση κυριότερων δικτυών εστίασης στην Ελλάδα σήμερα. Αναμφίβολα αποφαίνεται ότι αυτή η μέθοδος πλέον είναι μια από τις προτιμητέες από τις επιχειρήσεις και κυρίως την εστίαση αφού επιφέρει μεγάλα κέρδη και έχει πολλά πλεονεκτήματα όταν δεν διαθέτει κάποιος το απαραίτητο κεφάλαιο για μια μεγάλη επένδυση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το franchising εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Μέχρι και το τέλος της δεκαετίας του 1980 ο αριθμός τους ήταν ελάχιστος. Σήμερα τα ελληνικά franchises φτάνουν τα 500, και τα καταστήματα τους ξεπερνούν τα 5000, αριθμός σχετικά μικρός αν αναλογιστεί κανείς ότι στις αναπτυγμένες οικονομίες οι πωλήσεις μέσω δικτύων franchising ξεπερνούν το 30% . Ο ρυθμός ανάπτυξης όμως των franchises στη χώρα μας είναι αρκετά ικανοποιητικός και σε αυτό συμβάλει σε μεγάλο βαθμό η διοργάνωση της διεθνούς έκθεσης franchise που διοργανώνεται εδώ και μια δεκαετία στην Αθήνα. Είναι φανερό ότι στην Ελλάδα η πλειοψηφία όσων αποφασίζουν να επενδύσουν στη δικαιοχρηση είναι επιχειρηματίες που διαθέτουν μικρό έως και μεσαίο μέγεθος κεφαλαίων. Η πραγματικότητα αυτή βαρύνει ακόμα περισσότερο την ευθύνη του δικαιοπάροχου απέναντι στους ανθρώπους αυτούς. Γιατί εκτός από τα κεφάλαια τους επενδύουν μαζί τα όνειρα και τις επαγγελματικές φιλοδοξίες τους.

Η ελληνική κοινωνία, ακολουθεί τις ραγδαίες αλλαγές των υπολοίπων αναπτυγμένων χωρών όπου οι πύθιοι ζωής, η δομή της οικογένειας, αλλά και της καθημερινότητας καταβάλλονται, ελαχιστοποιώντας τον ελεύθερο χρόνο με φίλους και οικογένεια. Σαν αποτέλεσμα γευματίζουμε περισσότερο εκτός σπιτιού. Επακόλουθο είναι, μαζί με την ανάπτυξη της αγοράς, να παρουσιάζεται η ευκαιρία δημιουργίας δικτύων που σαν στόχο έχουν την εδραίωση τους στην αγορά αλλά και την κατάληψη μιας ηγετικής θέσης, καταλήγοντας στο ότι η δικαιοχρηση είναι η πλέον επιτυχημένη μέθοδος συνεργασίας και ανάπτυξης οικονομίας σε τοπικό αλλά μέχρι και σε παγκόσμιο επίπεδο.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- I. Alon , 2005 , “Service franchising , a global perspective” , Springer – verlag New York inc.
- M. Sigala , 2005 , “Information and communication technologies in tourism” , Finance , Business and banking
- Bates T., (1988) ,”Survival Patterns among Newcomers to Franchise” <<Journal of Business>>, 13, pp.113-130.
- F. J. Rondan-Catalun~a*, A. Navarro-Garcia,(eds), 2009, “The reasons for the expansion in franchising:is it all saig?”,<<The service Industries Journal>>,32,pp.861-882.
- A. Sivakumer & J. Schoormans , 2011 , “ Franchise selection for social franchising success “ , <<Journal of nonprofit & public sector marketing>> , 23, pp. 213-225.
- F. Lafontaine & S. Bhattacharyya , 1995, “The role of risk in franchising ,<<Journal of corporate finance>>, 2 , pp 39-74.
- S. Withame, 1991 , “Franchising and franchisee behaviour: an examination of opinions personal characteristics” , <<Journal of small business management>> , 29 , pp 12-16.
- E. Croonen , 2008, “ Trust and fairness in franchising relationships” , <<Contributions to Management Science>> , 11 , pp 183-203.
- M. Dickey & B. Ives, 2000 , “ The impact of internet technology on power in franchisee / franchisor relationships” ,<<Information systems frontiers>> , 1, pp 99-114.
- A. Rohlfing & P. Sturm , 2011 , “Contractual relations and organizational structure in franchising” , <<ZfB>> , 81 , pp 393-421.
- R. Dant etl , 2011, “ Franchising research frontiers for the twenty-first century” , <<Journal of retailing>> , 87 , pp 253-268.
- J. Benjamin etl , 2007 , “ Sorting franchising and real estate brokerage firms” , <<Real estate finan econ>> , 34, pp 186-206.
- F. Scott , “Franchising vs company ownership as decision variable of the firm” ,<<Review of industrial organisation>> , 10 , pp 69-81.
- Franchise Success (1999), “Νομοθετικο πλαίσιο”, Φεβ-Μάρτιος τεύχος 2, σελ. 62
- Διαδίκτυο

