

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



**Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΑ
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ VODAFONE**

Η εργασία υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την
απόκτηση του διπλώματος.

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»

Από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΙΩΣΗΦΕΛΛΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ

Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, 2008

ΔΗΛΩΣΗ

Η εργασία είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα εργασία αφορά τη λειτουργία του Franchising ως εργαλείου ανάπτυξης και μεγέθυνσης μιας επιχείρησης και περιγράφεται ο τρόπος χρήσης της μεθόδου αυτής από την εταιρεία τηλεπικοινωνιών Vodafone, η οποία επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης διερεύνησης του εν λόγω θέματος.

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να παρουσιάσει και να αναλύσει τη λειτουργία αυτής της εξαιρετικά διαδομένης στρατηγικής ανάπτυξης και να βοηθήσει, με εκλαϊκευμένο τρόπο, τον αναγνώστη να κατανοήσει τον ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η δικαιόχρηση στην οικονομία, καθώς συμβάλλει αναντίρρητα στην ταχύτερη ανάπτυξη και ευελιξία μιας σύγχρονης επιχείρησης.

Το Franchising είναι μία από τις πιο επιτυχημένες μορφές επιχειρηματικής ανάπτυξης παγκοσμίως, όπως αποδεικνύει το γεγονός ότι σχεδόν σε όλο τον κόσμο υπάρχει έστω και ένα κατάστημα που λειτουργεί με τη μέθοδο αυτή. Οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής είναι η χώρα όπου αναγνωρίστηκε αρχικά. Τα τελευταία χρόνια όμως, το Franchising γνωρίζει μεγάλη επιτυχία και στη χώρα μας και αυτό είναι ένα από τα κίνητρα για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Η έρευνα βασίστηκε σε βιβλιογραφική επισκόπηση και απόψεις ειδικών που είτε έχουν αρθρογραφήσει σε ηλεκτρονικά και έντυπα περιοδικά του κλάδου είτε έχουν συγγράψει βιβλία για το Franchising, καθώς και στα στοιχεία μεγάλης έρευνας που πραγματοποίησε η εταιρεία ICAP A.E. για το Franchising. Επιπλέον πραγματοποιήθηκε έρευνα πεδίου με τη διενέργεια case study. Τα στοιχεία συλλέχθηκαν με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο δόθηκε σε ανώτερα στελέχη της εταιρείας Vodafone που ασχολούνται αποκλειστικά με το Franchising του δικτύου των

καταστημάτων και πραγματοποιήθηκαν και συνεντεύξεις μέσα σε μια περίοδο περίπου δυο μηνών.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα είναι αρκετά ενδιαφέροντα. Τα δύο μέρη που συμμετέχουν στο Franchising, ο δικαιοδόχος και ο δικαιοπάροχος, έχουν σημαντικά οφέλη. Από τα πιο ουσιώδη είναι η δυνατότητα να ενταχθεί ένας επιχειρηματίας στο δίκτυο μιας μεγάλης εταιρείας και να αποκομίσει σημαντικά κέρδη. Αλλά και η εταιρεία που αποφασίζει να αναπτυχθεί με Franchising επιτυγχάνει αύξηση μεριδίων αγοράς χωρίς να χρειαστεί να ρισκάρει σημαντικά. Βέβαια, σε μια τέτοια σχέση συχνά υπάρχουν και προστριβές μεταξύ των δύο μερών, ειδικά αν πρόκειται για μια «δυσαρμονική» συνεργασία. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει και οι δύο πλευρές και ειδικότερα ο δικαιοπάροχος, που θεωρητικά είναι ο ασθενέστερος σε αυτή τη διμερή σχέση, να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί όταν αποφασίζουν να υπογράψουν τη σύμβαση δικαιόχρησης.

Η εφαρμογή του Franchising ως επιχειρηματικής πρακτικής είναι σχετικά πρόσφατη στη χώρα μας. Είναι επομένως εύλογο ότι υπάρχουν ακόμη προβλήματα, που απορρέουν τόσο από τους συμμετέχοντες, αλλά και από κρατικούς φορείς. Κάποιες από τις προτάσεις που παρουσιάζονται και στην εργασία απορρέουν από το γεγονός ότι ίσως ακόμα δεν έχει γίνει κατανοητή η μεγάλη σημασία του θεσμού, όχι μόνο για τον κάθε εμπλεκόμενο, αλλά και για την οικονομία γενικότερα. Επιπλέον, ο Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος, σε αντίθεση με τους αντίστοιχους συνδέσμους σε άλλες χώρες, δεν έχει τις αρμοδιότητες που θα έπρεπε ώστε να βοηθήσει ακόμα περισσότερο στην ανάπτυξη του θεσμού.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα ιδιαίτερος να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Λέκτορα κ. Κυριλλοπούλου - Φαφαλιού Ειρήνη για την έμπνευση και την πολύτιμη αρωγή στη συγγραφή της διπλωματικής.

Πολλές ευχαριστίες στην κ. Βόγλη Λίλα από το τμήμα δημοσίων σχέσεων της Vodafone και στον κ. Γεμελιάρη Δημήτριο, υπεύθυνο για τα καταστήματα Franchising της Vodafone στην Αττική, που με προθυμία μου παρείχαν τα αναγκαία στοιχεία για την έρευνα.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη συμπαράσταση και την Κατερίνα για την υποστήριξη.

Αφιερώνεται στη μητέρα μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ «ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ» ΤΟΥ FRANCHISING.....	3
1.1 Τι είναι το Franchising – Ορισμός και ιστορικά στοιχεία.....	3
1.2 Τύποι συμφωνιών Franchising.....	9
1.3 Διάφορες μορφές Franchising.....	11
1.4 Η σύμβαση Franchising.....	14
1.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Franchising.....	17
1.6 Διάκριση Franchising από συγγενείς μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	26
2.1 Κοινοτική Νομοθεσία.....	27
2.2 Εγχώρια Νομοθετική Ρύθμιση.....	30
2.3 Κώδικας Δεοντολογίας.....	34
2.4 Νομοθετικά Κενά.....	35
2.5 Αντιμετώπιση συγκρούσεων στο Franchising.....	39
2.6 Εταιρικές μορφές Franchising.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: FRANCHISING ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ..	44
3.1 Συμμετοχή Franchising σε Επιχειρήσεις Λιανικού Εμπορίου ανά Ομάδα Δραστηριότητας.....	45
3.2 Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων.....	49
3.3 Εμπορικά σήματα Franchising.....	52
3.4 Συστήματα Franchising: Προέλευση και τύπος ιδιοκτησίας.....	54

3.5 Παρουσία δικαιωπαρόχων στο εξωτερικό.....	58
3.6 Κύκλος ζωής των επιχειρήσεων στην Ελλάδα.....	61
3.7 Εξέλιξη του δικτύου καταστημάτων των επιχειρήσεων.....	65
3.8 Η σταθερότητα των δικτύων.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ FRANCHISING.....	72
4.1 Το ύψος της αρχικής επένδυσης.....	72
4.2 Αμοιβή εισόδου.....	74
4.3 Λοιπές αμοιβές.....	76
4.4 Οι παροχές του δικαιωπαρόχου.....	78
4.5 Πρακτική των συμβάσεων Franchising στο Ελληνικό χώρο.....	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ.....	86
5.1 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου κινητής τηλεφωνίας.....	86
5.2 Ζήτηση υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας.....	88
5.3 Προσφορά υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας.....	93
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ VODAFONE.....	98
6.1 Παρουσίαση της Vodafone.....	98
6.2 Το δίκτυο καταστημάτων.....	103
6.3 Συμπεράσματα.....	108
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	110
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	116
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	119
1. Άρθρο 85 της Συνθήκης της Ρώμης.....	119
2. Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising.....	121
3. Ομάδες δραστηριότητας Franchising.....	133

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
Πίνακας 3.1: Δικαιοπάροχοι ανά ομάδα δραστηριότητας.....	46
Πίνακας 3.2: Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων το 2005:	
Σύνολο χώρας.....	50
Πίνακας 3.3: Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων το 2005:	
Νομός Αττικής.....	51
Πίνακας 3.4: Δραστηριότητες, εμπορικά σήματα, πολλαπλά καταστήματα...	52
Πίνακας 3.5: Προέλευση των concepts ανά ομάδα δραστηριότητας(2005).....	54
Πίνακας 3.6: Μορφές εκμετάλλευσης διεθνών concepts ανά ομάδα δραστηριότητας.....	55
Πίνακας 3.7: Χώρες προέλευσης διεθνών concepts ανά ομάδα δραστηριότητας(2005).....	57
Πίνακας 3.8: Διεθνής παρουσία των επιχειρήσεων ανά ομάδα δραστηριότητας(2005).....	58
Πίνακας 3.9: Χώρες διεθνούς παρουσίας(2005).....	60
Πίνακας 3.10: Προτιμώμενες χώρες μελλοντικής ανάπτυξης διεθνούς δραστηριότητας(2005).....	61
Πίνακας 3.11: Κύκλος ζωής των επιχειρήσεων. Έναρξη Franchising.....	62
Πίνακας 3.12: Εξέλιξη του δικτύου καταστημάτων των επιχειρήσεων.....	65
Πίνακας 3.13: Δείκτες Σταθερότητας Δικτύων(2002-2004).....	70
Πίνακας 4.1: Ύψος αρχικής επένδυσης.....	73
Πίνακας 4.2: Αμοιβή εισόδου.....	75
Πίνακας 4.3: Royalties.....	76

Πίνακας 4.4: Συμμετοχή δικαιοδόχων στη διαφήμιση.....	77
Πίνακας 4.5: Διάρκεια των συμβάσεων.....	81
Πίνακας 4.6: Συμμετοχή δικαιοδόχου στη διαχείριση του καταστήματος.....	82
Πίνακας 4.7: Προηγούμενη εμπειρία δικαιοδόχου.....	83
Πίνακας 4.8: Συμμετοχή δικαιοπαρόχου στη μίσθωση του καταστήματος.....	84
Πίνακας 5.1: Ποσοστιαία(%) διεύθυνση κινητής τηλεφωνίας στον Ελληνικό πληθυσμό.....	92
Πίνακας 5.2: Διαχρονική εξέλιξη διαφημιστικής δαπάνης(2002-2006).....	97

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Διάγραμμα 1.1: Τι είναι το Franchising.....	6
Διάγραμμα 3.1: Δικαιοπάροχοι ανά ομάδα δραστηριότητας.....	47
Διάγραμμα 3.2: Εξέλιξη δικτύου καταστημάτων των επιχειρήσεων.....	68
Διάγραμμα 4.1: Ύψος αρχικής επένδυσης.....	74

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το Franchising –ή «δικαιόχρηση»– αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης μιας επιχείρησης κατά το σχεδιασμό και υλοποίηση της στρατηγικής της. Χαρακτηρίζεται από εξαιρετικά πλεονεκτήματα, που συντελούν στην ταχεία και σταθερή επιχειρησιακή εξέλιξη και αναδεικνύεται ως το «απόλυτο» μέσο έκφρασης της επιχειρηματικότητας, διασφαλίζοντας υψηλές αποδόσεις και δημιουργώντας σημαντικές υπεραξίες. Το Franchising αποτελεί ένα αποδεδειγμένα επιτυχημένο εργαλείο, στρατηγική και φιλοσοφία επιχειρηματικής ανάπτυξης, που χαρακτηρίζεται από ταχύτητα και επιδόσεις και για το λόγο αυτό κρίθηκε ενδιαφέρουσα η διενέργεια της παρούσας εργασίας ώστε να διερευνηθεί και σε πρακτικό επίπεδο όσο το δυνατόν καλύτερα η συγκεκριμένη μέθοδος ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η εφαρμογή της τεχνικής του Franchising υπάρχει όχι μόνο σε προϊόντα, αλλά και σε υπηρεσίες (π.χ. υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας). Είναι δύσκολο να φανταστούμε ένα μεγάλο υποκατάστημα στο οποίο δε θα υπάρχουν franchised καταστήματα, που θα πωλούν τα επώνυμα προϊόντα ή θα παρέχουν υπηρεσίες. Χωρίς τη μέθοδο της δικαιόχρησης θα ήταν πολύ δύσκολο να προμηθευτούμε βενζίνη ή πετρέλαιο και πιθανόν, χωρίς το Franchising, να μην μπορούσαμε να έχουμε ένα κατάστημα της μεγαλύτερης, ίσως, εταιρείας γρήγορου φαγητού, όπως είναι η MacDonalds.

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια περιγραφής της έννοιας και της λειτουργίας της δικαιόχρησης η οποία αποτελεί πραγματικότητα και στην Ελλάδα εδώ και αρκετά χρόνια. Στατιστικά στοιχεία αναφέρουν ότι το 84% των δικαιοπαρόχων ξεκίνησε δραστηριότητα μετά το 1991, ενώ πριν από αυτό το ποσοστό ήταν μόλις 7,5%.

Διερευνώντας τα ποσοστά, εμφανίζεται ότι το 44% των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στον τομέα του εμπορίου, το 30% στη βιομηχανία και το υπόλοιπο

26% στις λοιπές υπηρεσίες (σύμφωνα με έρευνα του ΙΕΚ ΞΥΝΗ, που δημοσιεύεται στο site www.fcd.gr 04/03/2008). Αξιοσημείωτο είναι ότι ο δείκτης σταθερότητας σε ότι αφορά τα καταστήματα που λειτουργούν με το σύστημα Franchising, η επαναγορά από το δικαιούχο ή το κλείσιμο καταστήματος κυμαίνεται μεταξύ 1% και 2,3%, σε αντίθεση με το ποσοστό των κερδοφόρων καταστημάτων franchise που κυμαίνεται μεταξύ 96% και 97% (σύμφωνα με έρευνα της ICAP, που πραγματοποιήθηκε το 2005). Στη συνέχεια, με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση και απόψεις ειδικών, ακολουθεί παρουσίαση του θεσμικού πλαισίου που ισχύει για το Franchising, τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με τη χρήση του Franchising από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η σύμβαση που υπογράφεται ανάμεσα στα δύο μέρη, το δικαιούχο και το δικαιούχο. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά ο κλάδος της κινητής τηλεφωνίας. Αυτό κρίθηκε σκόπιμο, καθώς στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση της μελέτης περίπτωσης που πραγματοποιήθηκε αναφορικά με τον τρόπο που χρησιμοποιείται το εργαλείο του Franchising από την εταιρεία κινητής τηλεφωνίας Vodafone. Για τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης (case study) χρησιμοποιήθηκε σχετικό Ερωτηματολόγιο που δόθηκε στην εταιρεία Vodafone. Η εταιρεία ανταποκρίθηκε πρόθυμα στο αίτημά μας δίνοντάς μας την ευκαιρία συνομιλίας με τον υπεύθυνο του δικτύου των Franchising καταστημάτων της. Στο τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα της μελέτης και προτάσεις για τη βελτίωση του Franchising.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΤΟ «ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ» ΤΟΥ FRANCHISING

Στο παρόν κεφάλαιο δίδεται ο ορισμός της έννοιας του Franchising και επιχειρείται μια «ιστορική αναδρομή» ξεκινώντας από την εμφάνιση του θεσμού και προχωρώντας έπειτα στην περαιτέρω εξέλιξή του.

Κατόπιν παρουσιάζονται οι τύποι των συμφωνιών Franchising που ισχύουν σήμερα και στη συνέχεια οι διάφορες μορφές που δύναται να λάβει ο θεσμός.

Ακολουθεί η σύμβαση που διέπει τη συμφωνία των δύο μερών και τα περιεχόμενα αυτής.

Στη συνέχεια παρατίθενται τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του θεσμού, ενώ στο τέλος του κεφαλαίου εντοπίζονται οι διαφορές του Franchising από παρόμοιες μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας.

1.1 Τι είναι το Franchising – Ορισμός και ιστορικά στοιχεία

Είναι η εμπορική μέθοδος με την οποία μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παραχωρεί στην άλλη, το δικαιούχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών¹. Το franchise είναι το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. (Σύνδεσμος Franchise Ελλάδας). Πρόκειται, λοιπόν, για μια μέθοδο ανάπτυξης ή/και δημιουργίας επιχειρήσεων, η οποία

¹ Ορισμός προβλεπόμενος από τον Κανονισμό (ΕΟΚ) αριθμ. 4087/80 της Επιτροπής της 30ής Νοεμβρίου 1988 για την εφαρμογή του άρθρου 85 §3 της Συνθήκης της Ρώμης σε κατηγορίες συμφωνιών franchise (ΕΕ της 28.12.1988 αριθμ. L 359 σελ. 46).

καθημερινά προσελκύει όλο και περισσότερους επενδυτές σε όλο τον κόσμο. Στα ελληνικά το Franchising αποδίδεται με τον όρο «δικαιόχρηση». Ουσιαστικά, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα δίκτυο –network– ανεξάρτητων επιχειρηματικών σχέσεων που επιτρέπει σε μια ομάδα ανθρώπων να μοιράζονται α) αναγνωρισιμότητα μάρκας (brand identification), β) επιτυχημένες μεθόδους λειτουργίας μιας επιχείρησης και γ) ένα αξιόπιστο και επιτυχημένο σύστημα διανομής και marketing. (Martin Mendelsohn, 2004)

Δύο είναι τα εμπλεκόμενα μέρη στο Franchising: 1) ο δικαιοπάροχος και 2) ο δικαιοδόχος. Ο δικαιοπάροχος (ή μητρική εταιρεία ή δότης ή franchisor) είναι η επιχείρηση εκείνη που παραχωρεί, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Ο δικαιοδόχος (ή λήπτης ή franchisee) είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από το δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών. Ο δικαιοδόχος είναι ο ανεξάρτητος επιχειρηματίας που αποφασίζει να δέσει την επένδυσή του με την ιδέα και το όνομα του δικαιοπαρόχου (ICAP, 2005). Είναι πολύ σημαντικό να γίνει αντιληπτό ότι ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος ανήκουν στην ίδια ομάδα και δεν αποτελούν αντιμαχόμενα μέρη. Τα δύο μέρη συνεργάζονται για έναν κοινό σκοπό, που δεν είναι άλλος από το αμοιβαίο κέρδος. Για το λόγο αυτό, είναι ευνόητο ότι οι σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην επίτευξη ενός κοινού και –κυρίως– αποδοτικού επιχειρηματικού αποτελέσματος. Είναι μια σχέση «WIN – WIN», στην οποία και οι δύο συνεργάτες κερδίζουν ουσιαστικά (Martin Mendelsohn, 2004). Ο δικαιοπάροχος προσφέρει το σήμα και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του, που έχουν ήδη δοκιμαστεί και

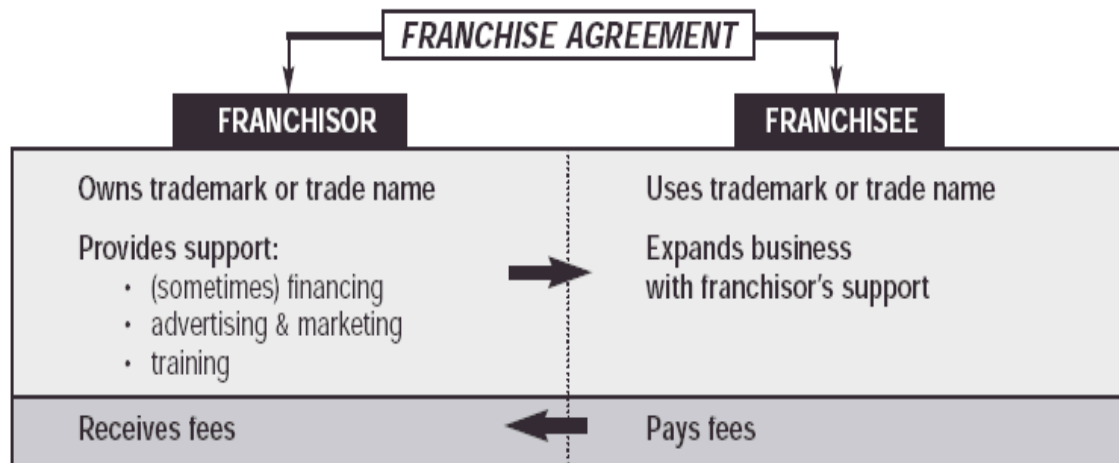
κριθεί στην αγορά. Ο δικαιοδόχος απλώς παίρνει το δικαίωμα χρήσης του εμπορικού σήματος για μια ορισμένη χρονική περίοδο. Επιπλέον, ο δικαιοδόχος διατηρεί το δικαίωμα χρήσης μιας δοκιμασμένης τεχνογνωσίας, που καλύπτει όλο το φάσμα της επιτυχίας του δικαιοπαρόχου, ξεκινώντας από το στήσιμο της επιχείρησης και φτάνοντας μέχρι τις διαδικασίες για την καθημερινή επιτυχημένη και αποδοτική λειτουργία του νέου καταστήματος, καθώς και τη γνωστοποίηση και προώθησή του σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μέρος της πελατειακής βάσης-αγοράς. (Σαρρής Κώστας στο www.fcd.gr) Ο δικαιοπάροχος οφείλει να παρέχει στο δικαιοδόχο οποιαδήποτε βοήθεια χρειαστεί (εμπορική, τεχνική κ.τ.λ). Όλα αυτά ασφαλώς δεν παρέχονται δίχως κάποιο οικονομικό αντάλλαγμα. Ο δικαιοδόχος καταβάλλει στο δικαιοπάροχο ένα εφάπαξ αρχικό ποσό προκειμένου να γίνει «μέλος» του Δικτύου Franchise. Το αρχικό αυτό ποσό εγγραφής (initial entry fee) καλύπτει την παραχώρηση της άδειας χρήσης του σήματος, την υποστήριξη κατά τη φάση δημιουργίας του καταστήματος, την επιλογή και τον καθορισμό της σύστασης του αρχικού εμπορεύματος, την υποστήριξη κατά την επιλογή του καταστήματος, τη μετάδοση όλης της τεχνογνωσίας σε επίπεδο πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, την αρχική γνωστοποίηση του νέου καταστήματος, την εκπαίδευση των στελεχών της νέας επιχείρησης, καθώς επίσης συμβολαιογραφικά και άλλα έξοδα (Martin Mendelsohn, 2004). Μετά την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος ο δικαιοδόχος καλείται πλέον να συνεισφέρει ένα πάγιο ποσοστό (δικαιώματα-royalties) για τη συνεχή υποστήριξη λειτουργίας του καταστήματός του, τη συνεχή εποπτεία και εκπαίδευση του προσωπικού και τη διαρκή και άμεση προμήθεια των προϊόντων που του εξασφαλίζει με συγκεκριμένους και ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους η μητρική εταιρεία. ([---

Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
ΜΠΣ στην «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» 2008](http://www.eff-</p></div><div data-bbox=)

franchise.com/whatisfranchising) Όλα αυτά περιγράφονται ειδικότερα στη σύμβαση Franchising, ανάλυση της οποίας θα ακολουθήσει παρακάτω.

Επομένως, αν επιχειρούσαμε να δώσουμε περιφραστικά μια ερμηνεία του όρου Franchising, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η διαρκής σχέση στην οποία ο δικαιούχος παρέχει έννομα στο δικαιούχο το προνόμιο να εξασκήσει επαγγελματική δραστηριότητα, παρέχοντάς του έναντι ανταλλάγματος δικαιώματα βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας (σήματα, πινακίδες, τεχνογνωσία, δικαιώματα αντιγραφής). (The IFA Educational Foundation, 2001)

Διάγραμμα 1.1 Τι είναι το Franchising



Πηγή: International Franchise Association

Το Franchising βασίζεται στην ποιότητα, στην τυποποίηση, στην εφαρμογή και στη συνεχή βελτίωση της τεχνογνωσίας του δικαιούχου. Η τεχνογνωσία ως έννοια ποικίλλει και μπορεί να αφορά διαδικασίες εύρεσης πελατών, μεταφορά know-how για εκπόνηση μελετών, διαδικασίες και εκπαιδευτικό υλικό για εκμάθηση ξένων γλωσσών, καθώς και σύναψη συνεργασιών με εξαιρετικούς προμηθευτές και αποκλειστικότητες προϊόντων ή σχεδιασμό καινοτόμων προϊόντων. Σε κάθε περίπτωση, το «προϊόν» του

franchise αφορά ένα σύνολο διαφορετικών στοιχείων ανά επιχειρηματικό κλάδο και κατ' ελάχιστο προσδιορίζει ανταγωνιστικό προϊόν, γνωστό όνομα, καθορισμένες διαδικασίες λειτουργίας, διασφάλιση ποιότητας, οικονομίες κλίμακας, συνεχή υποστήριξη. (ICAP, 2005)

Η λέξη franchise προέρχεται από τη γαλλική γλώσσα και σημαίνει «προνόμιο» ή «ελευθερία». Στο Μεσαίωνα το franchise ήταν προνόμιο ή δικαίωμα. Τότε ο τοπικός ηγεμόνας ή άρχοντας εκχωρούσε το δικαίωμα διεξαγωγής αγορών ή εκθέσεων, καθώς και λειτουργίας του τοπικού πορθμείου ή κυνηγιού στην περιοχή του. Αυτή η ιδέα επεκτάθηκε στους βασιλείς, που παραχωρούσαν ένα franchise για παντός είδους εμπορικές δραστηριότητες, όπως κατασκευές δρόμων και παρασκευή μπίρας. Ουσιαστικά, ο βασιλιάς εκχωρούσε σε κάποιον το δικαίωμα στο μονοπώλιο για συγκεκριμένο τύπο εμπορικής δραστηριότητας. Η εκχώρηση αυτού του δικαιώματος σήμαινε εκχώρηση ελευθερίας. (www.franchise-net.gr) Με την πάροδο των αιώνων ο θεσμός του Franchising εξελίχθηκε, καθώς εξελίχθηκαν αντίστοιχα και οι οικονομίες των κρατών του κόσμου. Το 1840 στη Γερμανία ορισμένοι μεγάλοι παρασκευαστές μπίρας παραχωρούσαν franchises σε συγκεκριμένες ταβέρνες εκχωρώντας τους το αποκλειστικό δικαίωμα να πωλούν την μπίρα τους. Αυτή ήταν η έναρξη της ιδέας του Franchising όπως τη γνωρίζουμε σήμερα. Το 1851 η εταιρεία ραπτομηχανών Singer άρχισε να παραχωρεί franchises. Η Singer υπέγραψε συμβόλαια franchise, που ήταν ο πρόδρομος των νέων συμφωνιών franchise.

Ωστόσο, στην πραγματικότητα το Franchising άρχισε να αναπτύσσεται στις αρχές του 20ού αιώνα, όταν η General Motors έκανε συμφωνίες franchise με dealers. Το 1930 το Franchising επεκτάθηκε στις βιομηχανίες αυτοκινήτων, εμφιάλωσης αναψυκτικών και βενζίνης. Το 1950, 100 εταιρείες κιάλας λειτουργούσαν με τη μορφή του Franchising.

Το Franchising όπως το γνωρίζουμε σήμερα εμφανίστηκε στην οικονομική σκηνή μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, με την επιστροφή των εκατομμυρίων Αμερικανών στρατιωτικών –ανδρών και γυναικών– και την επακόλουθη αύξηση των γεννήσεων. Η αύξηση των γεννήσεων αποτέλεσε αναμφίβολα έναν καθοριστικό παράγοντα για την οικονομία, καθώς υπήρχε τεράστια ανάγκη για όλα τα είδη προϊόντων και υπηρεσιών και το Franchising ήταν το ιδανικό επιχειρηματικό μοντέλο για τη γρήγορη εξάπλωση των ξενοδοχείων/μοτέλ και των βιομηχανιών fast food. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών '60 και '70 παρατηρήθηκαν πολλές αυθαιρεσίες στον τομέα του Franchising. Άλλωστε, πάντοτε υπήρχαν και θα υπάρχουν ανάμεσά μας αδίστακτοι απατεώνες, που λυμαίνονται τους ευκολόπιστους. Υπήρχε αριθμός δόλιων εταιρειών Franchising, που κυριολεκτικά άρπαζαν τα λεφτά του κόσμου και εξαφανίστηκαν, καθώς και αριθμός εταιρειών με ελλιπές κεφάλαιο και ανίκανους διευθυντές, που χρεοκόπησαν δίνοντας το στίγμα των αποτυχημένων δικαιοδόχων που τα έχασαν όλα. (Σύμφωνα με το International Franchise Association στο site www.franchise.org)

Κατά τη δεκαετία του '80 άρχισε μια περίοδος ραγδαίας ανάπτυξης του Franchising. Το 1980, γύρω στις 1.600 επιχειρήσεις λειτουργούσαν με την εν λόγω μέθοδο, ενώ το 2000 ο αριθμός είχε τριπλασιαστεί. Παράγοντες όπως η μετακίνηση της οικονομίας από την παραγωγή στις υπηρεσίες, τα σημαντικά επιτεύγματα της τεχνολογίας και η εντυπωσιακή είσοδος των γυναικών στον εργασιακό χώρο συνέβαλαν στην επιτάχυνση του μοντέλου των προσωπικών επιχειρήσεων.

Σήμερα, το Franchising είναι μια αυστηρά ελεγχόμενη βιομηχανία που προσφέρει μεγάλες ευκαιρίες σε άτομα που πραγματικά θέλουν να πραγματοποιήσουν το όνειρό τους και να στήσουν μια δική τους επιχείρηση. (Σύνδεσμος Franchising Ελλάδος)

1.2 Τύποι συμφωνιών Franchising

Ο μεγάλος αριθμός δικαιωπαρόχων, το ύψος των επενδύσεων, αλλά και η στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθεί κάθε επιχείρηση επιτρέπουν τη διάκριση των συμφωνιών Franchising στους ακόλουθους τύπους: (ICAP, 2005, Σύνδεσμος Franchising Ελλάδος)

- **Άμεσο Franchising (Direct Franchising):** Είναι η συμφωνία κατά την οποία ο δικαιωπάροχος εκχωρεί στο δικαιοδόχο το δικαίωμα να ανοίξει και να λειτουργήσει μία μόνο μονάδα –κατάστημα– δικαιόχρησης. Είναι η απλούστερη και πιο συνηθισμένη μορφή και χαρακτηρίζεται από την αμεσότητα που υπάρχει μεταξύ των δύο μερών χωρίς τη μεσολάβηση τρίτων. Ο δικαιωπάροχος μπορεί να συνάψει τη συγκεκριμένη συμφωνία με δικαιοδόχο της ίδιας χώρας ή με κάποιο δικαιοδόχο στο εξωτερικό. Η επιλογή αυτού του τύπου συμφωνίας για το εξωτερικό γίνεται όταν ο δικαιωπάροχος δεν έχει σκοπό να επεκταθεί σημαντικά στην ξένη χώρα, όταν οι δύο χώρες βρίσκονται γεωγραφικά κοντά και επομένως η μεταξύ τους επικοινωνία είναι πολύ εύκολη, όταν δεν υπάρχουν τεράστιες διαφορές στην κουλτούρα, τη γλώσσα, τις συνήθειες κ.τ.λ. μεταξύ τους και όταν ο δικαιοδόχος θέλει να αποφύγει το άνοιγμα κάποιας θυγατρικής λόγω των μη ευνοϊκών νόμων που ισχύουν στην ξένη χώρα. Σε αντίθετη περίπτωση θα προτιμηθεί ο επόμενος τύπος.

- **Κύρια Συμφωνία Franchising (Master Franchising):** Σε αυτό τον τύπο συμφωνίας ο δικαιωπάροχος εκχωρεί στο δικαιοδόχο το δικαίωμα να ανοίξει και να λειτουργήσει περισσότερες της μίας μονάδας δικαιόχρησης (καταστήματα). Ο Master-franchisee (δικαιοδόχος ενός Master-franchising), ο οποίος αποκαλείται Master, αποκτά από το δικαιωπάροχο την άδεια για τη δημιουργία (και κατ' επέκταση τη λειτουργία) ενός συστήματος franchise σε μια χώρα ή γεωγραφικό διαμέρισμα. Οι δικαιωπάροχοι ενός συστήματος Master-franchising, ως επί το πλείστον, διαμένουν στο εξωτερικό. Με το

concept του Master-franchising, διεθνή συστήματα επιτυγχάνουν να προσπελάσουν νομικά, γλωσσικά ή πολιτισμικά εμπόδια στη χώρα-στόχο και να πραγματοποιήσουν ένα επιτυχημένο ξεκίνημα.

Σε αυτή την περίπτωση μπορούμε να διακρίνουμε 2 επιμέρους τύπους συμφωνιών: (The IFA Educational Foundation, 2001) **i)** τη συμφωνία ανάπτυξης μιας περιοχής (Area Development Franchise), όπου ο δικαιοδόχος μπορεί να λειτουργήσει περισσότερα από ένα καταστήματα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και σε καθορισμένο γεωγραφικό χώρο, π.χ. άνοιγμα και λειτουργία 5 καταστημάτων σε χρονικό ορίζοντα 5 ετών και **ii)** τη συμφωνία Master-franchising καθεαυτή, όπου ο δικαιοπάροχος (Master franchisor) συνάπτει μια συμφωνία Franchising με τον κύριο δικαιοδόχο (Sub-franchisor), συνήθως κάτοικο της ξένης χώρας, ο οποίος με τη σειρά του συνάπτει περαιτέρω συμφωνίες Franchising με άλλους δικαιοδόχους (Sub-franchisees) στην ξένη χώρα. Έτσι, ο κύριος δικαιοδόχος είναι ταυτόχρονα δικαιοδόχος απέναντι στη μητρική εταιρεία, αλλά και δικαιοπάροχος απέναντι σε αυτούς με τους οποίους συνάπτει τις συμφωνίες. Αυτού του τύπου η συμφωνία Franchising εξυπηρετεί όταν οι αποστάσεις μεταξύ των χωρών είναι πολύ μεγάλες, άρα συνεπάγονται υψηλότερο κόστος. Όταν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στη γλώσσα, την κουλτούρα, σε νομικά συστήματα, εμπορικές πρακτικές κ.τ.λ. είναι προτιμότερο να αναλάβει τις συμφωνίες Franchising κάποιος που είναι καλός γνώστης των συστημάτων αυτών (ο Sub-franchisor), καθώς και στις περιπτώσεις που ο κύριος δικαιοπάροχος έχει ως στρατηγική τη γρήγορη εξάπλωση σε πολλές χώρες του εξωτερικού. Βέβαια, το κόστος για την επίτευξη αυτού του τύπου συμφωνίας Franchising είναι αρκετά μεγάλο, όμως παρέχει σημαντικά υψηλότερες δυνατότητες απόσβεσης.

• **Συμφωνία για Δραστηριότητα Κοινής Επιχείρησης (Joint Venture):** Είναι η συμφωνία όπου δύο ή περισσότερες οικονομικά ανεξάρτητες επιχειρήσεις ασκούν από κοινού τον έλεγχο σε μια τρίτη επιχείρηση, τη λεγόμενη «κοινή επιχείρηση». Έτσι, στη συμφωνία για δραστηριότητα κοινής επιχείρησης ο δικαιούχος, από κοινού με τον joint venture συνεταιρό του, που είναι συνήθως κάτοικος της ξένης χώρας, συνιστά μια εταιρεία joint venture στην ξένη χώρα. Η εταιρεία joint venture στη συνέχεια συνάπτει με το δικαιούχο είτε Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής είτε Κύρια Συμφωνία Franchising, έναν όχι και τόσο διαδεδομένο τύπο συμφωνίας. Ο τύπος αυτός εμφανίζεται στις περιπτώσεις που ο δικαιούχος επιθυμεί να διατηρήσει μέρος του μετοχικού κεφαλαίου της franchise επιχείρησης στην ξένη αγορά, ενώ ταυτόχρονα μειώνει την έκθεσή του στα οικονομικά ή άλλα ρίσκα του venture.

1.3 Διάφορες μορφές Franchising

Ανάλογα με το αντικείμενο της σύμβασης δικαιόχρησης, τον τρόπο ένταξης των δικαιούχων στο σύστημα και το βαθμό εξάρτησής τους από το δικαιούχο, μπορούμε να διακρίνουμε τις παρακάτω μορφές Franchising: (ICAP, 2005, The IFA Educational Foundation, 2001)

i. Sales / Distribution Franchising (Franchising διανομής): Ο δικαιούχος λειτουργεί αποτελεσματικά υπό τη μορφή πλασιέ, πουλώντας ή διανέμοντας προϊόντα στην περιφέρειά του. Στην περίπτωση αυτή θα μπορούσε, αν το επιθυμούσε, να προσλάβει τρίτους για οδηγούς/διανομείς, οι οποίοι θα κάλυπταν και νέες περιοχές, καθώς βάσει των πελατών αναπτύσσεται περισσότερο. Συνήθως, ο δικαιούχος είναι κάποιος παραγωγός ή μεγαλέμπορος, που αποσκοπεί με τη σύμβαση Franchising στην ίδρυση ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται.

Το Franchising διανομής μπορεί να αφορά είτε εμπορεύματα είτε υπηρεσίες, καθότι το προϊόν που παράγει ή εμπορεύεται ο δικαιούχος δεν έχει μόνο υλική υπόσταση αλλά μπορεί να νοηθεί και ως παροχή υπηρεσιών.

ii. Services Franchising (Franchising παροχής υπηρεσιών): Είναι μια μορφή Franchising όπου ο δικαιούχος παρέχει στο δικαιούχο την άδεια εκμετάλλευσης του πακέτου franchise μέσα από την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές. Αυτού του είδους το Franchising εφαρμόζεται κυρίως στους τομείς των εστιατορίων ταχείας εξυπηρέτησης (fast food), στις αλυσίδες ξενοδοχείων πολυτελείας, στην εκμάθηση ξένων γλωσσών, στα ταξιδιωτικά γραφεία, σε καταστήματα καθαρισμού ρούχων και αλλού. Θεωρείται από πολλούς η πλέον αυθεντική εφαρμογή των αρχών του Franchising, διότι δεν περιλαμβάνει πώληση προϊόντων.

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

iv. Franchising παραγωγής ή Βιομηχανικό: Πρόκειται για μια σύμβαση με βάση την οποία ο δικαιούχος κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις υποδείξεις του δικαιούχου, προϊόντα τα οποία πωλεί με το εμπορικό σήμα του δικαιούχου. Ο δικαιούχος επιλέγει αυτήν τη μορφή Franchising όταν –για οικονομικούς λόγους (έξοδα μεταφοράς) ή λόγους που έχουν σχέση με το προϊόν (κίνδυνος αλλοίωσης)– δεν επιθυμεί τη μεταφορά των προϊόντων του στον τόπο τελικής διάθεσής τους.

v. Μικτό Franchising: Είναι αρκετά συνηθισμένο στον κόσμο του Franchising να

συνδυάζονται αρμονικά μέσα στο ίδιο δίκτυο η διανομή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών. Συνήθως αυτό συμβαίνει όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας. Τέτοιου είδους παραδείγματα αποτελούν τα καταστήματα κινητής τηλεφωνίας, όπου συνδυάζεται η πώληση προϊόντων (κινητά τηλέφωνα) με την παροχή της υπηρεσίας κινητής τηλεφωνίας, καθώς και στα καταστήματα καλλυντικών, όπου η πώληση των προϊόντων συνδυάζεται με παροχή υπηρεσιών αισθητικού.

vi. Subjection Franchising (Franchising υπαγωγής): Ο δικαιοπάροχος είναι ο «άρχων» της συμφωνίας. Δεν περιορίζεται απλά στο να δίνει κατευθυντήριες γραμμές, αλλά σχεδιάζει και επιβάλλει στους δικαιοδόχους την επιχειρηματική πολιτική που πρέπει να ακολουθήσουν. Οι δικαιοδόχοι είναι απλά εκτελεστικά όργανα του δικαιοπαρόχου και πρέπει να συμμορφώνονται με τις αυστηρές οδηγίες του τελευταίου, καθώς υπάγονται στον έλεγχο του ως προς την τήρηση των οδηγιών και την πλήρωση των προδιαγραφών που θέτει στο πλαίσιο του συστήματος που ο ίδιος επινόησε και ανέπτυξε.

vii. Franchising ισοτιμίας : Εδώ ισχύει μια μορφή συνεταιριστικής συνεργασίας στη βάση της ισοτιμίας μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχων, καθώς και δικαιοδόχων μεταξύ τους. Σκοπός της συνεργασίας αυτής, όπου οι δικαιοδόχοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, είναι η προώθηση των πωλήσεων και η επιτυχία του συστήματος.

viii. Corner Franchising (Μερικό Franchising): Η μορφή αυτή συνίσταται στη χρησιμοποίηση από το δικαιοπάροχο ενός συγκεκριμένου καταστήματος τρίτου προσώπου για τη διάθεση μέσα από αυτό των προϊόντων της επιχείρησης του franchisor, σύμφωνα με τη δική του μέθοδο πωλήσεων. Το κατάστημα αυτό δεν πρέπει

να ανήκει σε κανένα δίκτυο Franchising. Στο παραπάνω κατάσταση παραχωρούνται, κατόπιν συμφωνίας του ιδιοκτήτη και του franchisor, ιδιαίτεροι χώροι σε διάφορες επιχειρήσεις Franchising για την πώληση των προϊόντων τους. Η τεχνική αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη και καλείται τεχνική του «shop-in-shop».

1.4 Η σύμβαση Franchising

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το Franchising βασίζεται σε μια σύμβαση στην οποία καθορίζονται τα βασικά σημεία που διέπουν τη σχέση δικαιοδόχου και δικαιοπαρόχου. Η σύμβαση αυτή είναι, ίσως, το πιο σημαντικό έγγραφο στη συναλλαγή των δύο μερών. (Καζής – Τσαγκούρης, 2004) Αποτελεί νομική δέσμευση που ενώνει δικαιοδόχο και δικαιοπάροχο. Στη σύμβαση αυτή αναφέρονται οι υποσχέσεις του δικαιοδόχου έναντι στο δικαιοπάροχο και, αντίστοιχα, οι υποχρεώσεις του τελευταίου απέναντι στο δικαιοδόχο. Και τα δύο μέρη θα πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα αυτήν τη διαδικασία, καθώς αποτελεί καίριο σημείο, που θα καθορίσει την πορεία και των δύο πλευρών στο μέλλον. Ας μην ξεχνάμε ότι βασικός στόχος και των δύο είναι η ανάπτυξη, οπότε θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη σύναψη της σύμβασης. Ας εξετάσουμε, λοιπόν, τα μέρη από τα οποία απαρτίζεται μια σύμβαση Franchising: (ICAP, 2005, Πατρωνίδης Παναγιώτης στο www.fcd.gr 2005, Barkoff R., 2005)

Το προοίμιο: Σε αυτό το κομμάτι της σύμβασης καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, υπογραμμίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλόμενων μερών και περιγράφεται το περιεχόμενο της σύμβασης αναφορικά με το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, τα εμπορικά σήματα και την επωνυμία, τα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τα πρότυπα χρήσεως, τις τεχνογνωσίες ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από το δικαιοπάροχο

στο δικαιοδόχο προς εκμετάλλευση. Στο εν λόγω κομμάτι περιλαμβάνονται και οι αρχικές υπηρεσίες (initial services) που παρέχει ο δικαιοπάροχος προκειμένου να ξεκινήσει η επιχείρηση. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν τη χρηματοδότηση για το άνοιγμα του καταστήματος και τυχόν έξοδα διαμόρφωσης του χώρου με βάση τυποποιημένο σχέδιο, με το οποίο παρουσιάζονται όλα τα καταστήματα.

Υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου: Ιδιαίτερα σημαντικό σημείο της σύμβασης, το οποίο περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία θα μπορεί ο δικαιοδόχος να δραστηριοποιείται με δικό του όνομα και για λογαριασμό του, η παραχώρηση στο δικαιοδόχο της χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» Franchising, το οποίο περιλαμβάνει τη λίστα με πρώτες ύλες, ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα που θα παραλάβει ο δικαιοδόχος. Επίσης, σε αυτό το κομμάτι της σύμβασης περιγράφονται και κάποια επιχειρησιακά «μυστικά», που αφορούν τακτικές και στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία και που θα πρέπει να γίνουν γνωστά στο δικαιοδόχο, ενώ υπάρχει και αναλυτική περιγραφή κάποιων προμηθευτών με τους οποίους συνεργάζεται αποκλειστικά ο δικαιοπάροχος.

Υποχρεώσεις του δικαιοδόχου: Αντίστοιχα, και ο δικαιοδόχος έχει ορισμένες υποχρεώσεις που πηγάζουν από τη σύμβαση. Αυτές περιλαμβάνουν τη λειτουργία μόνο της συγκεκριμένης επιχείρησης από το δικαιοδόχο κατά το χρονικό διάστημα που ορίζεται από τη σύμβαση, τη λειτουργία της επιχείρησης εντός συγκεκριμένου ωραρίου που θέτει ο δικαιοπάροχος, περιοδική καταβολή στο δικαιοπάροχο ενός ποσοστού επί των πωλήσεων (franchise fee), καθώς και το entry fee, που είναι το ποσό για την είσοδο του δικαιοδόχου στην αγορά που λειτουργεί ο δικαιοπάροχος, χρήση συγκεκριμένης λογιστικής μεθόδου σύμφωνης με εκείνη του δικαιοπαρόχου, διαφήμιση των προϊόντων/υπηρεσιών πάντα σε συμφωνία με το δικαιοπάροχο και όχι με δική του

πρωτοβουλία, τη συμφωνία να παρευρίσκεται στο κατάστημα προσωπικό του δικαιοπαρόχου ώστε να γίνεται έλεγχος ως προς το κατά πόσο ακολουθούνται αυτά που έχουν συμφωνηθεί και σε μερικές περιπτώσεις την ανάληψη εκ μέρους του δικαιοπαρόχου της εκπαίδευσης του προσωπικού. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο δικαιοδόχος ως ξεχωριστή επιχείρηση δε συμμετέχει σε τυχόν ζημίες της εταιρείας-δικαιοπαρόχου.

Περιορισμοί – Trade restrictions: Αφορούν περιορισμούς που ενδέχεται να θέσει ο δικαιοπάροχος και που μπορεί να αφορούν στο να μην μπορέσει ο δικαιοδόχος να κατέχει κάποια επιχείρηση παρόμοια με αυτή του franchise, να μην μπορεί να πάρει υπαλλήλους από άλλα καταστήματα franchise και, κυρίως, να μη χρησιμοποιήσει ο δικαιοδόχος μετά τον τερματισμό τη σύμβασης στοιχεία της εταιρείας- δικαιοπαρόχου, που αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της.

Αντικατάσταση του δικαιοδόχου: Το συγκεκριμένο κομμάτι της σύμβασης αναφέρεται στην περίπτωση που ο δικαιοδόχος πρέπει να αντικατασταθεί, λόγω θανάτου, από κάποιον που έχει ορίσει ο ίδιος ως αντικαταστάτη, ώστε να συνεχίσει να υφίσταται το Franchising.

Όροι τερματισμού: Ο τερματισμός της σύμβασης δικαιόχρησης γίνεται αν το αποφασίσει ο δικαιοπάροχος ή αποφασίσει να μην ανανεώσει τη σύμβαση προβάλλοντας επαρκή αιτιολογία. Εδώ θα πρέπει να αναφερθούν όλα όσα έχουν σχέση με την περίπτωση τερματισμού της συμφωνίας (το εφαρμοστέο δίκαιο, καθώς και ρυθμίσεις που αναφέρονται στην αποζημίωση του δικαιοδόχου μετά τη λήξη με καταγγελία ή άλλον τρόπο, στην αγορά από το δικαιοπάροχο μη πωληθέντων προϊόντων ή ακόμα και του καταστήματος).

1.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Franchising

Σύμφωνα με έρευνες (ICAP, 2005, The IFA Educational Foundation, 2001, www.franinfo.co.uk, περιοδικό *Franchise Success* Ετήσιος Οδηγός 2005) που έγιναν στην Ελλάδα και διεθνώς, μερικά από τα σημαντικότερα οφέλη αλλά και μειονεκτήματα που αφορούν άμεσα μια επιχείρηση που επεκτείνεται με το σύστημα Franchising είναι τα ακόλουθα:

Πλεονεκτήματα:

- Καταξιωμένο όνομα (brand) και πελατειακή βάση. Πρόκειται, ίσως, για το βασικότερο όφελος που απολαμβάνει ο λήπτης από τη σύμβαση δικαιόχρησης, καθώς αυτόματα αποκτά ένα ισχυρό προϊόν και μαζί τους «αφοσιωμένους» πελάτες αυτού.
- Το Franchising επιτρέπει στο δικαιούχο να κάνει μια σοβαρή επέκταση των δραστηριοτήτων του, άρα και να επιτύχει την εισροή νέων πόρων στην επιχείρησή του, χωρίς να επενδύσει δικά του κεφάλαια. Έτσι, χρησιμοποιώντας τα κεφάλαια των δικαιούχων, λειτουργεί υγιέστερα, χωρίς να χρειάζεται δανειοδοτήσεις από τράπεζες για κίνηση της επιχείρησής του, οι οποίες σε άλλη περίπτωση θα τον ανάγκαζαν σε καταβολή υψηλών τόκων. Επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί ο δικαιούχος να μη χρειαστεί να καταφύγει σε δανεισμό από τράπεζα, αλλά από τον ίδιο το δότη του Franchising, οπότε μειώνεται ο κίνδυνος δανεισμού, με ό,τι αυτός συνεπάγεται.
- Η επιχείρηση του δικαιούχου δεν επεκτείνεται σπασμωδικά, περιμένοντας δηλαδή σε κάθε στάδιο έως ότου συσσωρευτεί το απαιτούμενο κεφάλαιο για τη ζητούμενη επέκταση. Ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα εξεύρεσης και στρατολόγησης νέων δικαιούχων μπορεί να διατηρήσει τη σταθερότητα του σχεδίου ανάπτυξης της επιχείρησης του δικαιούχου.

- Οι λήπτες του Franchising, έχοντας επενδύσει και τα δικά τους χρήματα, έχουν κατά πολύ ανεπτυγμένο το δείκτη του κινήτρου προς επιτυχία. Ως εκ τούτου, τα έσοδα, η ικανοποίηση του πελάτη και η πίστη στο αντικείμενο είναι κατά πολύ υψηλότερο βαθμό ανεπτυγμένα. Αυτό διευκολύνει και το δικαιοπάροχο, ο οποίος δε θα είναι αναγκασμένος να ελέγχει συνεχώς το δικαιούχο και άρα θα έχει τη δυνατότητα να ασχοληθεί με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και καινοτομιών.
- Ο δικαιοπάροχος αποκτά όλα τα οφέλη της τοπικής αγοράς του δικαιούχου και γίνεται αυτόματα γνώστης των τοπικών ιδιαιτεροτήτων της αγοράς και των τοπικών επαφών του τελευταίου.
- Υποστήριξη σε θέματα Marketing. Ο λήπτης δεν είναι αναγκασμένος να δημιουργεί ο ίδιος καμπάνιες ή ό,τι άλλο έχει σχέση με το Marketing, καθώς όλα παρέχονται στο πλαίσιο της σύμβασης από το δικαιοπάροχο.
- Ο δικαιούχος, με τη σύναψη της σύμβασης, εισέρχεται στο δίκτυο των προμηθευτών που έχει δημιουργήσει ο δικαιοπάροχος και έτσι δεν είναι απαραίτητο να μπαίνει στη διαδικασία εύρεσης του κατάλληλου προμηθευτή.
- Ενώ η επιχείρηση του δικαιοπαρόχου επεκτείνεται, δεν υπάρχει ανάγκη ανάλογης στελέχωσης στη διοίκηση και τις υπηρεσίες του. Έτσι, όχι μόνο δεν απαιτείται η καταβολή μισθών και λοιπών υποχρεώσεων προς επιπλέον υπαλλήλους αλλά, αντιθέτως, αποκλείεται και η καταβολή ενοικίων και συναφών εξόδων, καθώς και λειτουργικών, που εμφανίζονται αυτόματα με την επέκταση με ίδια μέσα.
- Ο δικαιούχος του Franchising έχει πρόσβαση σε όλα τα «μυστικά» επιτυχίας που εφαρμόζει ο δικαιοπάροχος. Έτσι, δεν κρίνεται επιβεβλημένο να κατέχει εξειδικευμένες γνώσεις προκειμένου να στήσει την επιχείρηση, καθώς υπάρχει επαρκής υποστήριξη από το δικαιοπάροχο. Από την άλλη, ο δικαιοπάροχος διασφαλίζεται με τη σύμβαση ότι

η τεχνογνωσία και τα επιχειρησιακά μυστικά είναι ασφαλή, καθώς ο δικαιοδόχος δεσμεύεται και νομικά.

Μειονεκτήματα:

- Το γεγονός ότι ο δικαιοπάροχος δεν είναι ιδιοκτήτης της επιχείρησης-υποκαταστήματος έχει ως συνέπεια να μην απολαμβάνει ολόκληρου του μεριδίου των κερδών. Από την άλλη, ο λήπτης αντιμετωπίζει συχνά υψηλά αρχικά κόστη (franchise fee and start-up costs), όπως επίσης και τα δικαιώματα που πληρώνει (royalties).
- Ο δικαιοδόχος έχει περιορισμένη ελευθερία έκφρασης. Οι όροι της σύμβασης είναι συγκεκριμένοι και δεν επιτρέπουν απόκλιση από τη στρατηγική και το επιχειρηματικό πλάνο του δικαιοπαρόχου.
- Ο δικαιοπάροχος παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης του ονόματος και των συμβόλων του και μοιράζεται τη φήμη του με τρίτους, γεγονός που συχνά προκαλεί ένα αίσθημα ανασφάλειας στην περίπτωση μη ορθής χρήσης τους.
- Χρειάζεται μεγάλη προσοχή στην επιλογή των συνεργατών-franchisees. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να λειτουργεί το δίκτυο με δικαιοδόχους που είναι ικανοί να λειτουργούν τις επιχειρήσεις τους σύμφωνα με το σύστημα του franchisor και να τηρούν πλήρως τους όρους του συμβολαίου franchise.
- Ο λήπτης της σύμβασης είναι αναγκασμένος να εξαρτά την επιτυχία της επιχείρησής του από την επιτυχία που έχει η επιχείρηση-δικαιοπάροχος. Αυτό σημαίνει ότι τυχόν δυσκολίες που θα συναντήσει ο δικαιοπάροχος αντανακλώνται άμεσα και στον οποιοδήποτε δικαιοδόχο.
- Ο δικαιοπάροχος έχει την ηθική υποχρέωση να συμβάλει με όλες του τις δυνάμεις στην επιτυχία των επιχειρήσεων των δικαιοδόχων, γιατί συνήθως οι τελευταίοι επενδύουν τις οικονομίες όλης της προηγούμενης εργασιακής ζωής τους, καθώς και την

προσωπική τους εργασία και συχνά αυτή της οικογένειάς τους. Το Franchising είναι μια μακροσκελής δέσμευση του δότη με το λήπτη της σύμβασης και είναι δύσκολο να αντιστραφεί η απόφαση μιας επιχείρησης που έχει ζητήσει την επέκτασή της με το σύστημα Franchising, αλλά και του δικαιοδόχου ο οποίος αποφάσισε να εισέλθει στη διαδικασία αυτή.

1.6 Διάκριση Franchising από συγγενείς μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας

Είναι γεγονός ότι το Franchising παρουσιάζει πάρα πολλές μορφές εφαρμογής στην ελληνική αγορά. (Καζής –Τσαγκούρης, 2004) Πολλοί δικαιοδόχοι, στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση με τη μέθοδο της δικαιόχρησης, είχαν να αντιμετωπίσουν διάφορα συστήματα Franchising, όπου άλλα συστήματα ήταν «καθαρά», ενώ πολλά δεν είχαν αποκρυσταλλώσει ακόμα τη μορφή της συνεργασίας που επιθυμούσαν. Αν μάλιστα αναλογιστούμε ότι πολλές εταιρείες είχαν ένα ανεπτυγμένο δίκτυο αντιπροσώπων ή συνεργατών που μετατράπηκαν με τον καιρό σε δίκτυα δικαιόχρησης, καταλαβαίνουμε, πως πολλές εταιρείες δεν ήταν άμεσα έτοιμες να εφαρμόσουν τις αρχές της δικαιόχρησης.

Παρ' όλα αυτά, τα πράγματα έχουν πλέον ξεκαθαρίσει αρκετά και οι περισσότεροι δικαιοπάροχοι έχουν ευθυγραμμίσει τα συστήματά τους, ώστε να ανταποκρίνονται σε αυτό που ονομάζουμε συνεργασία με Franchising. Το Franchising αποτελεί εξέλιξη των παραδοσιακών θεσμών της εμπορικής αντιπροσωπείας και προγενέστερα της παραγγελίας και πρακτορείας, από τους οποίους θεσμούς έχει μεν δανειστεί αρκετά στοιχεία, χωρίς όμως να ταυτίζεται με αυτούς. (Γαλάνης Βασίλειος, 2000) Με τον

τρόπο αυτό, η δικαιόχρηση μπορεί να καλύψει ουσιαστικά διάφορες ποικιλόμορφες συμβατικές σχέσεις, που περιλαμβάνουν κυρίως ρήτρες εδαφικής αποκλειστικότητας (κατανομής), αποκλειστικής προμήθειας ή/και διανομής, τεχνογνωσίας διαφύλαξης επιχειρηματικών απορρήτων κ.ά.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να εξετάσουμε, με τη βοήθεια των απόψεων των ειδικών στα θέματα του Franchising, τους τρόπους διάκρισης του Franchising σε συγγενείς μορφές της επιχειρηματικής συνεργασίας. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι ο νομικός σύμβουλος, κος Σ. Γιαννακάκης² εξηγεί σε άρθρο του, που δημοσιεύεται στο site www.express.gr 08/04/2008, τα ακόλουθα :

Franchising και εμπορική αντιπροσωπεία (commercial agency)

Ο εμπορικός αντιπρόσωπος θεωρείται ως βοηθητικό (όπως ο δικαιοδόχος) πλην ανεξάρτητο πρόσωπο του εμπόρου, στο οποίο ο έμπορος –συνήθως παραγωγός– αναθέτει την έναντι ανταλλάγματος (προμήθεια) μέριμνα των υποθέσεών του, πολλές φορές αποκλειστικά για ορισμένη περιοχή. Έτσι, ο εμπορικός αντιπρόσωπος εμφανίζεται στις συναλλαγές είτε ως πληρεξούσιος του εμπόρου είτε ως μεσίτης που μεσολαβεί στη διαπραγμάτευση και κατάρτιση συμβάσεων του εμπόρου ή στην υπόδειξη σχετικών ευκαιριών είτε ως πράκτορας. Φαίνεται, λοιπόν, ότι το Franchising παρουσιάζει πολλές ομοιότητες με την εμπορική αντιπροσωπεία, αφού και στις δύο περιπτώσεις υπάρχει οργανωμένο δίκτυο διανομής με σκοπό την αποτελεσματικότερη διείσδυση και προώθηση ορισμένων προϊόντων στην αγορά. Η βασική διαφορά έγκειται στο ότι ο εμπορικός αντιπρόσωπος συμβάλλεται στο όνομα και για

² Ο κος Σωτήρης Γιαννακάκης είναι δικηγόρος LL.M. HARVARD, Η.Π.Α, πρόεδρος της Ενώσεως Νομικών Δικαίου Δικαιόχρησης (Franchising) και νομικός σύμβουλος του συνδέσμου Franchise Ελλάδας.

λογαριασμό του εμπόρου (παραγωγού, μεγαλέμπορου, επιχειρηματία) τον οποίο αντιπροσωπεύει, ενώ ο δικαιοδόχος συμβάλλεται πάντα στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο.

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

Ο εξουσιοδοτημένος έμπορος-διανομέας, όπως και ο δικαιοδόχος, είναι ανεξάρτητος έμπορος που αγοράζει και μεταπωλεί προϊόντα στο δικό του όνομα για δικό του λογαριασμό και με δική του οργάνωση, αναλαμβάνοντας πλήρως τον επιχειρηματικό κίνδυνο. Η δράση του όμως περιορίζεται στο δίκτυο διανομής του παραγωγού, ακολουθώντας τις οδηγίες του ως προς την οργάνωση και την προώθηση των προϊόντων. Ειδικότερα στις συμβάσεις αποκλειστικής προμήθειας και διανομής, οι υποχρεώσεις του εξουσιοδοτημένου εμπόρου είναι ακριβώς ίδιες με αυτές που αναλαμβάνει ο δικαιοδόχος σε μια σύμβαση Franchising. Η διαφορά μεταξύ των δύο αυτών μορφών επιχειρηματικής συνεργασίας είναι, κυρίως, ποσοτική και θεμελιώνεται στο γεγονός ότι η ένταξη και ενσωμάτωση του εξουσιοδοτημένου εμπόρου-διανομέα στο δίκτυο διανομής του παραγωγού είναι κατά κανόνα πιο χαλαρή από αυτή του δικαιοδόχου.

Franchising και εταιρεία

Η στενή σχέση συνεργασίας που παρατηρείται στο πλαίσιο της σύμβασης Franchising και εξειδικεύεται στην κοινή επιδίωξη των συμβαλλόμενων να προωθήσουν και να

επεκτείνουν τις πωλήσεις με βάση ένα κοινό οργανωτικό πλαίσιο ανατρέχει στην έννοια της εταιρείας αστικού δικαίου κατ' άρθρο 741 ΑΚ³. Ωστόσο, τα στοιχεία αυτά δεν είναι αρκετά ώστε να προσδώσουν στο Franchising το χαρακτήρα αστικής εταιρείας, αφού με τον αποκλεισμό της συμμετοχής του δικαιοπαρόχου στις ζημιές του δικαιοδόχου λείπει ένα απαραίτητο συστατικό στοιχείο της έννοιας της εταιρείας (ΑΚ 762⁴). Επιπλέον, ούτε και συμμετοχή στα κέρδη, με την έννοια του άρθρου 763 ΑΚ (συμμετοχή κατά ίσα μέρη των εταίρων σε κέρδη και ζημιές, ανεξάρτητα από την εισφορά του καθενός), υπάρχει στο μέτρο που η σύμβαση Franchising προβλέπει ποσοστιαία συμμετοχή του λήπτη στις εισπράξεις από τις πωλήσεις.

Franchising και σύμβαση έργου

Η υποχρέωση του δικαιοπαρόχου να παραχωρήσει τη χρήση και εκμετάλλευση του πακέτου Franchising εντάσσοντας το δικαιοδόχο στο σχετικό σύστημα αναφέρεται στην επίτευξη ενός οικονομικού αποτελέσματος που θα μπορούσε να θεωρηθεί ως έργο κατά την έννοια του άρθρου 681 ΑΚ⁵. Μια τέτοια άποψη όμως ελέγχεται ως μη ορθή, αφού υπερτιμά το αποτέλεσμα αυτό παραβλέποντας τις άλλες βασικές υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου για συνεχή παροχή υποστήριξης στο δικαιοδόχο, υποχρέωση που είναι άγνωστη στο δίκαιο της σύμβασης έργου.

³ Άρθρο 741 : Με τη σύμβαση της εταιρείας δύο ή περισσότεροι έχουν αμοιβαίως υποχρέωση να επιδιώκουν με κοινές εισφορές κοινό σκοπό και ιδίως οικονομικό.

⁴ Άρθρο 762 : Σε περίπτωση εταιρείας με διάρκεια μακρότερη από ένα έτος ο λογαριασμός κλείνεται και τα κέρδη μοιράζονται στο τέλος κάθε έτους αν δεν προκύπτει κάτι άλλο από την εταιρική σύμβαση.

⁵ Άρθρο 681 : Με τη σύμβαση έργου ο εργολάβος έχει υποχρέωση να εκτελέσει το έργο και ο εργοδότης να καταβάλει τη συμφωνημένη αμοιβή.

Franchising και χρησιμοποίηση ονόματος και χορηγία

Το Franchising διακρίνεται από τη συμβατική και έναντι ανταλλάγματος χρησιμοποίηση ονόματος (πραγματικού ή πλασματικού) ή εικόνας κάποιου προσώπου για τη διαφήμιση προϊόντων ή υπηρεσιών. Διακρίνεται επίσης από τη χορηγία (sponsoring), που είναι σύμβαση με την οποία μια επιχείρηση (χορηγός) αναλαμβάνει τη χρηματοδότηση ενός οργανωτή καλλιτεχνικού ή πολιτιστικού προγράμματος ή αθλητικών εκδηλώσεων ή απευθείας των ιδίων των συμμετεχόντων, με την υποχρέωση εκ μέρους τους να διαφημίσουν το χορηγό με τη χρησιμοποίηση και προώθηση του σήματος ή της επωνυμίας του.

Franchising και πώληση

Έχει υποστηριχτεί η συγγένεια του Franchising και της πώλησης, βασιζόμενη στο χαρακτηρισμό του «πακέτου Franchising» ως αντικειμένου πώλησης και της πληρωμής των δικαιωμάτων εισόδου στο σύστημα ως τιμήματος. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει αφενός από την ίδια τη φύση της σύμβασης Franchising ως σύμβασης-πλαισίου που δημιουργεί διαρκή ενοχή, σε αντίθεση με το χαρακτήρα της πώλησης ως στιγμιαίας σύμβασης, και αφετέρου λόγω έλλειψης της υποχρέωσης για μεταβίβαση της κυριότητας που απαιτεί ρητά το άρθρο 513 ΑΚ⁶. Ειδικότερα η πώληση προϋποθέτει μεταβίβαση με την έννοια της οριστικής αποξένωσης του πωλητή από το μεταβιβαζόμενο δικαίωμα. Στη σύμβαση Franchising όμως ο δικαιοπάροχος παραχωρεί στο δικαιοδόχο μόνο τη χρήση της τεχνογνωσίας και των λοιπών σχετικών δικαιωμάτων και μάλιστα περιορισμένη χρονικά στη διάρκεια της μεταξύ τους

⁶ Άρθρο 513 : Με τη σύμβαση της πώλησης ο πωλητής έχει την υποχρέωση να μεταβιβάσει την κυριότητα του πωληθέντος πράγματος ή το πωληθέν δικαίωμα , και να παραδώσει το πράγμα και ο αγοραστής να έχει την υποχρέωση να πληρώσει το τίμημα που συμφωνήθηκε.

συνεργασίας και ποσοτικά στο μέτρο που καθορίζεται από τις οδηγίες του δικαιοπαρόχου.

Franchising και όμιλος επιχειρήσεων

Ο όμιλος επιχειρήσεων (ή συνδεδεμένες επιχειρήσεις) αποτελείται από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις που, ενώ είναι νομικά ανεξάρτητες, εντούτοις υπάγονται σε ενιαία διοικητική και οικονομική καθοδήγηση λειτουργώντας υπό το σχήμα της μητρικής ή κυρίαρχης (holding company, societe mere) και θυγατρικών ή εξαρτημένων επιχειρήσεων (subsidiaries, affiliates). Το κεντρικό-δομικό οργανωτικό τους γνώρισμα έγκειται στην αντιστοιχία ανάμεσα στην οικονομική δυναμική που είναι ενιαία και στη νομική της έκφραση που εμφανίζεται κατακερματισμένη. Ωστόσο, από νομικής και οικονομικής πλευράς δεν υπάρχει στις συμβάσεις Franchising το στοιχείο της εσωτερικής-διοικητικής εξάρτησης ούτε το στοιχείο της υπαγωγής περισσότερων νομικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων σε ενιαία διοίκηση με ταυτόχρονη συγκέντρωση όλων των λειτουργιών των επιχειρήσεων στη «δεσπόζουσα» ή «κυρίαρχη» επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζουμε το θεσμικό πλαίσιο που περιβάλλει την έννοια του Franchising. Θα αναφερθούμε στις συμβάσεις Franchising, οι οποίες παρουσιάζουν μια ολόκληρη σειρά από οικονομικά και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τόσο για το δικαιοπάροχο όσο και για το δικαιοδόχο, που τις καθιστούν ιδιαίτερα ελκυστικές ως σύγχρονη μορφή εισόδου και επικράτησης στην αγορά, με εξαιρετικά μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας, αλλά και ως βασικό εργαλείο επίτευξης μεγέθυνσης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Spinelli Jr, Rosenberg, Birley, 2004). Αυτό επιτυγχάνεται με αυστηρή οργάνωση και προωθημένο βαθμό συνεργασίας, κάτι που προϋποθέτει την ανάληψη σημαντικών υποχρεώσεων από τους συμβαλλόμενους και την επιβολή ορισμένων περιορισμών. Προκειμένου να μην υπάρξει κίνδυνος διατάραξης της συνεργασίας από λόγους που αναφέρονται στην εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή κατά την κατάρτιση των σχετικών συμβάσεων έτσι ώστε αυτές, αφενός μεν να ανταποκρίνονται στα συμφέροντα των συμβαλλομένων, αφετέρου δε να λειτουργούν μέσα σε νόμιμα πλαίσια και να παρέχουν την απαραίτητη νομική ασφάλεια. Θα γίνει μια επισκόπηση της κοινοτικής νομοθεσίας καθώς και της εγχώριας νομοθετικής ρύθμισης και θα γνωρίσουμε τον Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising, που μπορεί να μην έχει ισχύ νόμου, αλλά μπορεί να κατευθύνει την επέμβαση του νομοθέτη. Θα αναφερθούμε στα νομοθετικά κενά που υφίστανται στη χώρα μας, αφού δεν υπάρχει ενιαία και κωδικοποιημένη νομοθεσία για το Franchising, στους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων και στις εταιρικές μορφές που μπορεί να έχει μια επιχείρηση που λειτουργεί με Franchising.

2.1 Κοινοτική Νομοθεσία

Η κοινοτική νομοθεσία που αφορά το Franchising εμπίπτει στις διατάξεις περί ανταγωνισμού και ειδικότερα στο άρθρο 85 της συνθήκης της Ρώμης⁷. Η επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξέδωσε αρχικά τον Κανονισμό υπ' αριθμό 19/65/ΕΟΚ περί εφαρμογής του Άρθρου 85, παρ. 3 της συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών.

Εξειδικεύοντας τη νομοθεσία, εξέδωσε στη συνέχεια τον κανονισμό υπ' αριθμό 4087/1988 για την εφαρμογή του Άρθρου 85, παρ. 3 της Συνθήκης της Ρώμης σε κατηγορίες συμφωνιών Franchising. (Καζής – Τσαγκούρης, 2004) Ο κανονισμός αυτός κάλυπτε συμφωνίες για τη λιανική πώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών προς τελικούς χρήστες ή για συνδυασμό και των δύο με σκοπό την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών των πελατών τους. Δεν κάλυπτε συμφωνίες βιομηχανικής δικαιόχρησης (μεταποίηση προϊόντων) ούτε συμφωνίες δικαιόχρησης για τη χονδρική πώληση προϊόντων. Ο Κανονισμός 4087/88 προσδιόριζε επίσης τους περιορισμούς και τις υποχρεώσεις δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου που θεωρείται ότι δεν εμποδίζουν την εφαρμογή του Άρθρου 85, παρ. 1. Η ισχύς του Κανονισμού έληγε στις 31/12/1999. (Καζής – Τσαγκούρης, 2004)

Οι εξελίξεις των έντεκα ετών εφαρμογής του Κανονισμού 4087/88 οδήγησαν την Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται μια πιο απλή, ευέλικτη και εξειδικευμένη νομοθεσία που να αφορά όλα τα είδη κάθετων συμφωνιών στο εμπόριο, ώστε να διασφαλίζεται παντού ίση μεταχείριση. Έτσι, εκδίδεται ο Κανονισμός 2790/1999 ο οποίος ισχύει μέχρι 31 Μαΐου 2010.

⁷ Βλ. Παράρτημα 1

Χαρακτηριστικό του νέου Κανονισμού είναι ότι παρέχει μια περίοδο «χάριτος» στις συμφωνίες franchise που ήδη ισχύουν ή πρόκειται να συναφθούν μέχρι 31-5-2000 και είναι σύμφωνες με τις διατάξεις του Κανονισμού 4087/1988. Στις συμφωνίες αυτές και μέχρι 31-12-2001 εξακολουθεί να εφαρμόζεται ο Κανονισμός 4087/1988. Μετά την 31-12-2001 όλες οι ανωτέρω συμφωνίες, εφόσον δεν είναι σύμφωνες με το νέο Κανονισμό, θα πρέπει να τροποποιηθούν, εναρμονιζόμενες με τις ρυθμίσεις του. Ο Κανονισμός 2790/1999 θέτει ως όριο για το επιτρεπτό των περιορισμών μερίδιο σχετικής αγοράς του δικαιοπαρόχου 30%. (Καζής – Τσαγκούρης, 2004). Τούτο διότι, κατά την Επιτροπή, όταν υπάρχει μερίδιο αγοράς άνω του 30% οι συμφωνίες δεν τεκμαίρεται ότι προκαλούν αντικειμενικά πλεονεκτήματα τέτοιου είδους και σε τέτοιο βαθμό, ώστε να αντισταθμίζονται τα μειονεκτήματα που προκαλούν στον ανταγωνισμό. Το μερίδιο 30% υπολογίζεται με βάση την αξία των πωλήσεων των προϊόντων ή της παροχής των υπηρεσιών της σύμβασης, καθώς και προϊόντων ή υπηρεσιών, που, από την πλευρά του Δικαιοδόχου, αντιμετωπίζονται ως συναφή με αυτά. Εάν το μερίδιο αγοράς του δικαιοπαρόχου δεν υπερβαίνει αρχικά το 30% και μετά το υπερβεί, δεν ανέλθει όμως περισσότερο του 35%, τότε οι ρυθμίσεις του Κανονισμού εξακολουθούν να εφαρμόζονται για δύο ακόμη έτη από το έτος που για πρώτη φορά σημειώθηκε η υπέρβαση. Αν όμως το μερίδιο αγοράς υπερβεί το 35%, οι ρυθμίσεις του Κανονισμού εξακολουθούν να εφαρμόζονται για ένα ακόμη έτος, που υπολογίζεται όπως και παραπάνω. Σε κάθε περίπτωση τα παραπάνω ευεργετήματα δε μπορούν να ισχύσουν για διάστημα μεγαλύτερο των δύο ετών. Τέλος, προβλέπεται ότι, εφόσον τα παράλληλα δίκτυα που δραστηριοποιούνται με τη μέθοδο του Franchising καλύπτουν πάνω από το 50% της σχετικής αγοράς, η Επιτροπή διατηρεί το δικαίωμα να κηρύξει ανεφάρμοστο

το νέο Κανονισμό. Κάποια εξίσου σημαντικά στοιχεία του κανονισμού αφορούν τα εξής: (Κωστάκης Δ., 2002)

Ενδεικτικές & Μέγιστες Τιμές Πώλησης

Επιτρέπεται στο δικαιοπάροχο να επιβάλλει μέγιστη τιμή πώλησης ή να συνιστά τιμή πώλησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της σύμβασης, εφόσον όμως οι τιμές αυτές δεν ισοδυναμούν με πάγια ή ελάχιστη τιμή πώλησης, η οποία τίθεται συνεπεία πίεσεως οποιουδήποτε μέρους στη σύμβαση ή κινήτρων που προσφέρονται από οποιοδήποτε συμβαλλόμενο μέρος.

Παραχώρηση Γεωγραφικής Περιοχής

Ο νέος Κανονισμός περιέχει μια γενικότερη απαγόρευση περιορισμού των πωλήσεων του δικαιοδόχου σε ορισμένη γεωγραφική περιοχή. Εντούτοις καθιερώνονται και εξαιρέσεις, που η διατύπωσή τους αποδεικνύει ότι η έννοια της γεωγραφικής περιοχής εξακολουθεί να υφίσταται και ότι επιτρέπεται ο περιορισμός των ενεργητικών πωλήσεων του δικαιοδόχου σε περιοχές που έχουν αποκλειστικά παραχωρηθεί σε άλλους δικαιοδόχους.

Υποχρέωση μη Ανταγωνισμού κατά τη Διάρκεια και μετά τη λύση της Σύμβασης

Απαγορεύεται στο δικαιοπάροχο να επιβάλει στο δικαιοδόχο κάθε άμεση ή έμμεση υποχρέωση μη ανταγωνισμού για χρόνο μεγαλύτερο των πέντε ετών. Ο χρονικός αυτός περιορισμός δεν ισχύει, εφόσον ο δικαιοπάροχος είναι ιδιοκτήτης ή μισθωτής των χώρων στους οποίους ασκεί τη δραστηριότητά του ο δικαιοδόχος. Μετά τη λύση της σύμβασης, απαγορεύεται στο δικαιοπάροχο να επιβάλει στο δικαιοδόχο υποχρέωση μη παραγωγής, αγοράς, πώλησης ή μεταπώλησης των αγαθών ή υπηρεσιών της σύμβασης. Κάτι τέτοιο ισχύει μόνο σε περίπτωση που ο περιορισμός αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της σύμβασης και το χώρο στον οποίο δραστηριοποιούνταν ο δικαιοδόχος

κατά τη διάρκεια της σύμβασης και δεν εκτείνεται χρονικά περισσότερο από ένα έτος από τη λύση της σύμβασης. Επιτρέπεται, παρ' όλα αυτά, να επιβληθεί περιορισμός αόριστης διάρκειας προκειμένου να προστατευτεί η τεχνογνωσία του δικαιοπαρόχου, που δεν έχει καταστεί ευρύτερα γνωστή. Ως υποχρέωση μη ανταγωνισμού νοείται κάθε άμεση ή έμμεση υποχρέωση, βάσει της οποίας ο δικαιοδόχος δεν μπορεί να αγοράζει ή να πωλεί προϊόντα ή να παρέχει υπηρεσίες που είναι ανταγωνιστικές προς αυτά του δικαιοπαρόχου, οποιαδήποτε άμεση ή έμμεση υποχρέωση του δικαιοδόχου να αγοράζει από το δικαιοπάροχο ή από άλλη επιχείρηση που αυτός έχει υποδείξει ή η υποχρέωση το 80% των συνολικών προμηθειών του δικαιοδόχου να αφορά προϊόντα ή υπηρεσίες που αναφέρονται στη σύμβαση και των υποκατάστατών τους στη σχετική αγορά, του ανωτέρω ποσοστού υπολογιζόμενου με βάση την αξία των προμηθειών του δικαιοδόχου κατά το προηγούμενο ημερολογιακό έτος.

Δικαιώματα Πνευματικής Ιδιοκτησίας

Επιτρέπεται στο δικαιοπάροχο να επιβάλει στο δικαιοδόχο υποχρεώσεις σχετικές με τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, εφόσον δεν πρόκειται για κύριο όρο της σύμβασης και οι υποχρεώσεις αυτές συνδέονται άμεσα με τη χρήση και πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της σύμβασης από το δικαιοδόχο στους πελάτες του.

2.2 Εγγώρια Νομοθετική Ρύθμιση

Η διαδικασία της δικαιόχρησης στην Ελλάδα δεν έχει μέχρι τώρα αποτελέσει αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης. Η χώρα μας φαίνεται να μη διαθέτει το κατάλληλο πεδίο για υγιή ανάπτυξη και εξέλιξη του θεσμού του Franchising και μάλιστα σε μια χρονική περίοδο που ο συγκεκριμένος θεσμός αναδεικνύεται ως πολύτιμο εργαλείο ανάπτυξης ακόμα και σε χώρες του εξωτερικού. Σύμφωνα και με την άποψη του

δικηγόρου που ειδικεύεται και σε θέματα Franchising και Σ. Γιαννακκάκη, «μέσα από τη δικαστηριακή εμπειρία αποκαλύπτεται ότι ολοένα και περισσότερα προβλήματα ανακύπτουν σε ελληνικά Δίκτυα Franchising, ενώ απαιτείται μεγαλύτερη εξειδίκευση τόσο από την πλευρά των επιχειρηματιών και των δικηγόρων όσο και από την πλευρά των δικαστών, οι οποίοι, καλούμενοι να ελιχθούν σε μια δαιδαλώδη νομοθεσία, συχνά βρίσκονται μπροστά σε προβλήματα, τα οποία δεν μπορούν να επιλυθούν πάντα με επιτυχία» (www.franchiselaw.gr).

Έως τις μέρες μας, η αντιμετώπιση και κάλυψη του υπάρχοντος νομοθετικού κενού αναφορικά με το Franchising στην Ελλάδα, συντελείται από το Ν. 703/77 για τον έλεγχο των μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού, όπως ισχύει σήμερα, το Ν. 146/1914 για τον αθέμιτο ανταγωνισμό, το Π.Δ. 219/91 για τους εμπορικούς αντιπροσώπους, το Ν. 2239/94 για τα σήματα, αλλά και από διατάξεις του Αστικού μας Κώδικα (π.χ. 174, 178-179, 371-372) για ζητήματα σχετικά με την κατάρτιση, τις διάφορες φάσεις της εκτέλεσης και τη λύση της αμοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης Franchising.

Αρμόδιες ελληνικές αρχές για την αντιμετώπιση περιπτώσεων που αφορούν παραβάσεις της νομοθεσίας περί ανταγωνισμού είναι η Επιτροπή Ανταγωνισμού, ο Υπουργός Εμπορίου και το Πολυμελές Πρωτοδικείο Αθηνών. Επίσης, επειδή στο Franchising παίζουν μεγάλο ρόλο η πνευματική ιδιοκτησία και το εμπορικό σήμα, υπάρχουν νόμοι που προστατεύουν τα δικαιώματα αυτά. (Κωστάκης Δ., 2002, ICAP, 2005) Η προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας ρυθμίζεται από το νόμο 2121/1993 όπως ισχύει μετά το νόμο 2435/2-08-1996. Με τη συγκεκριμένη διάταξη καλύπτεται κάθε πνευματικό δημιούργημα που μπορεί να χαρακτηριστεί ως έργο, ανεξάρτητα από την αξία ή το σκοπό του, και προσδιορίζονται τα οικονομικά και ηθικά δικαιώματα του

δημιουργού. Ο νόμος περιέχει ειδικές προβλέψεις για προστασία προγραμμάτων Η/Υ που εμφανίζονται συχνά στο χώρο του Franchising. Επιπλέον, θεσπίζεται ο Εθνικός Οργανισμός Προστασίας Δικαιωμάτων Πνευματικής Ιδιοκτησίας (Copyright) και η εθνική νομοθεσία εναρμονίζεται με τις κοινοτικές οδηγίες. Η βιομηχανική ιδιοκτησία, δηλαδή επωνυμία, διακριτικά σήματα ή γνωρίσματα και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας ρυθμίζονται με το νόμο 2239/1994. (Κωστάκης Δ., 2002, ICAP, 2005) Η καταχώρηση του εμπορικού σήματος προϋποθέτει απόφαση των Τακτικών Διοικητικών Δικαστηρίων, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Η προστασία του εμπορικού σήματος ισχύει για αρχική περίοδο 10 ετών, η οποία μπορεί να παραταθεί επ' αόριστον, εφόσον ο ιδιοκτήτης υποβάλλει αίτηση παράτασης κατά το τελευταίο χρόνο της αρχικής περιόδου ισχύος της προστασίας. Με την καταχώρηση του σήματος ο ιδιοκτήτης αυτού αποκτά δικαίωμα άσκησης δίωξης έναντι τρίτων σε περίπτωση απομίμησης ή παραποίησης.

Σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα, είναι άμεση η ανάγκη για θεσμοθέτηση ενιαίας νομοθεσίας στην Ελλάδα ώστε να αντιμετωπιστούν τα νομικά κενά, όπως συμβαίνει, κυρίως, στις ΗΠΑ, όπου ο θεσμός έχει γνωρίσει ταχεία ανάπτυξη. Υπάρχουν αρκετά σημεία για τα οποία σήμερα κάθε φορά που ανακύπτει πρόβλημα θα πρέπει οι αρμόδιες αρχές να ανασύρουν διάφορα νομοθετήματα, αδυνατώντας πολλές φορές με τα «όπλα» που διαθέτουν να καταλήξουν στο λογικά ορθό και στο δίκαιο, αναζητώντας το νομικά ορθό. (Κωστάκης Δ., 2002). Επιπλέον, απόπειρες εκμετάλλευσης του δικαιοδόχου από το δικαιοπάροχο και αντίστροφα τείνουν να εμφανίζονται όλο και συχνότερα, γεγονός που είναι λογικό, εάν αναλογιστεί κανείς την ύπαρξη νομοθετικού κενού και την αδυναμία επαρκούς προστασίας κυρίως του ασθενέστερου αλλά και του εκάστοτε

Συστήματος Franchising. Κάποια σημεία που προτείνονται για νομοθετική ρύθμιση αφορούν τα ακόλουθα: (Σωτήρης Γιαννακάκης στο www.franchise.gr, 2000)

Επιβολή εγγράφου τύπου για τη σύμβαση franchise, με την πρόβλεψη ότι οποιαδήποτε προηγούμενη προφορική συμφωνία μεταξύ των μερών είναι ανίσχυρη, εφόσον δεν κυρώθηκε γραπτώς.

Σαφή νομικό ορισμό του θεσμού του franchise, ώστε να μη συγχέονται με αυτό άλλες μορφές συμβάσεων διανομής.

Καθορισμό ελάχιστης διάρκειας πέντε (5) ετών για τη σύμβαση franchise με δυνατότητα ανανέωσης υπό προϋποθέσεις.

Καταχώρηση της σύμβασης franchise σε ειδικό Μητρώο Κρατικής Αρχής (π.χ. του Υπουργείου Ανάπτυξης) ή στο Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας –και όχι σε μητρώο τηρούμενο από Ιδιωτική Αρχή– με την επιβολή κυρώσεων σε περίπτωση παράβασης αυτής της υποχρέωσης.

Προστασία του υποψήφιου δικαιοδόχου κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων.

Κατά το ελληνικό δίκαιο σήμερα, η μόνη προστασία που παρέχεται στον υποψήφιο δικαιοδόχο είναι αυτή των άρθρων 197 - 198 ΑΚ⁸ περί προσυμβατικής ευθύνης.

Η πρόταση εν προκειμένω αφορά στη δημιουργία και παράδοση από το δικαιοπάροχο στον υποψήφιο δικαιοδόχο ενός εγγράφου πληροφόρησης-δημοσιότητας (disclosure document) σε εύλογο χρόνο πριν την υπογραφή της σύμβασης franchise, ενδεικτικά πριν από 30 ημέρες, το οποίο θα πρέπει απαραίτητα να περιέχει διάφορες πληροφορίες, όπως ποιος είναι ο δικαιοπάροχος, η επιχείρησή του, τα σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, κατά προσέγγιση το απαιτούμενο ποσό επένδυσης, καθώς και

⁸ ΑΚ 197: Κατά τις διαπραγματεύσεις για τη σύναψη σύμβασης τα μέρη οφείλουν αμοιβαία να συμπεριφέρονται σύμφωνα με την καλή πίστη και τα συναλλακτικά ήθη.

ΑΚ 198: Όποιος κατά τις διαπραγματεύσεις για τη σύναψη σύμβασης προξενήσει υπαίτια στον άλλο ζημία είναι υποχρεωμένος να την ανορθώσει κι αν ακόμα η σύμβαση δεν καταρτίστηκε.

ό,τι άλλο θα καταβάλει ο δικαιοδόχος στη διάρκεια της σύμβασης, ενδεικτική αναφορά της τιμολογιακής πολιτικής περί των προϊόντων και υπηρεσιών που ακολουθείται από τους δικαιοδόχους του συστήματος κ.ά.

Πρόβλεψη αποτελεσματικών νομικών κυρώσεων για την περίπτωση μη τήρησης ή καταστρατήγησης των όρων δημοσιότητας.

Προηγούμενη δοκιμασία του Συστήματος από το δικαιοπάροχο για τουλάχιστον ένα (1) έτος από ένα (1) πιλοτικό κατάστημα εντός της χώρας, βάσει των οριζόμενων στις Κατευθυντήριες Οδηγίες του Κοινοτικού Κανονισμού 2790/99.

Δυνατότητα ανανέωσης της σύμβασης υπό όρους, έτσι ώστε να μη διακόπτεται απότομα μια συνεργασία η οποία έχει ενδεχομένως στεφθεί με επιτυχία.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι ο Κώδικας Δεοντολογίας του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας (1999), μπορεί να αποτελέσει βάση προς τη νομοθέτηση που απαιτείται.

2.3 Κώδικας Δεοντολογίας

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο κώδικας δεοντολογίας για το Franchising, ο οποίος όμως δυστυχώς δεν έχει την ισχύ νόμου, μπορεί να αποτελέσει αφετηρία για την επέμβαση του νομοθέτη, ειδικά και χωριστά για το franchise, ώστε να διασφαλιστούν οι εμπορικές συναλλαγές και το κλίμα υγιούς συνεργασίας που θα πρέπει να τις διαπνέει. (ICAP, 2005)

Ο Κώδικας Δεοντολογίας του Συνδέσμου συμβάλλει ουσιαστικά στη δημιουργία εκείνου του πλέγματος σχέσεων το οποίο βοηθά όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να γνωρίζουν σαφώς τους κανόνες του «επιχειρείν» μέσω του θεσμού του Franchising.

Ο παρών Κώδικας Δεοντολογίας⁹ για το Franchising έχει ως θεμέλιό του τον Κώδικα που καθιέρωσε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise. Υιοθετώντας τον Κώδικα, η Ομοσπονδία αναγνώρισε ότι εθνικές προϋποθέσεις μπορεί να καθιστούν απαραίτητους κι άλλους όρους ή διατάξεις και ανέθεσε την ευθύνη για την παρουσίαση και εφαρμογή του Κώδικα στη χώρα τους στους κατ' ιδίαν Εθνικούς Συνδέσμους Franchise. (www.franchising.gr είναι η ιστοσελίδα του Ελληνικού συνδέσμου.)

Ο Κώδικας που καθιέρωσε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise για το Franchising περιέχει διατάξεις που αναφέρονται στις υποχρεώσεις των δύο μερών (δικαιοπαρόχου-δικαιοδόχου), διατάξεις που θέτουν περιορισμούς στους τρόπους ανεύρεσης των δικαιωδόνων, στη διαφήμιση και γνωστοποίηση και τέλος διατάξεις που σχετίζονται με τη σύμβαση Franchising και το σύστημα Master Franchise. (Σ. Γιαννακάκης)

2.4 Νομοθετικά κενά

Η παρουσία του Franchising στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία έχει συνεχώς αυξανόμενη πορεία. Παρ' όλα αυτά, δεν υπάρχει, όπως είδαμε και πιο πάνω, νομοθετική ρύθμιση, όπως σε χώρες που το Franchising ανθεί, όπως είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Κωστάκης, 2002). Όπως προαναφέρθηκε, η χρήση και προσαρμογή των κανόνων δικαίου, γενικών και ειδικών, που εφαρμόζονται στη ρύθμιση άλλων θεσμών, έχει βοηθήσει σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό τη λειτουργία του θεσμού του Franchising στη χώρα μας. Εντούτοις, καθημερινά εμφανίζονται προβλήματα τα οποία θα μπορούσαν να εξαλειφθούν με την ύπαρξη ειδικού νομοθετικού πλαισίου. Στο σημείο αυτό μπορούμε να εξετάσουμε τα βασικότερα από

⁹ Το κείμενο του Κώδικα Δεοντολογίας παρατίθεται στο Παράρτημα 2.

αυτά τα προβλήματα που προκύπτουν από την έλλειψη ειδικού νόμου: (Σ. Γιαννακάκης, www.franchise.gr, 2005)

1. Είναι συχνό το φαινόμενο να συγχέεται η σύμβαση franchise με άλλες κάθετες συμφωνίες (π.χ. αντιπροσωπείας, διανομής, προμήθειας, κ.λπ.). Η ύπαρξη κοινών σημείων μεταξύ των ανωτέρω συμβάσεων δυσχεραίνει το διαχωρισμό τους, έτσι αρκετά συχνά ονοματίζεται η σχέση των μερών ως σχέση πηγάζουσα από σύμβαση franchise, ενώ στην πραγματικότητα πρόκειται για άλλο είδος κάθετης συμφωνίας. Η σύγχυση μάλιστα αυτή κάποιες φορές προκαλείται ακόμα και εκουσίως, κατά καταστρατήγηση του θεσμού, από φερόμενους ως δικαιοπαρόχους, οι οποίοι επιδιώκουν να εκμεταλλευτούν το δικαίωμα εισόδου (entry fee) που δίδεται με την υπογραφή σύμβασης δικαιόχρησης, για μια συμβατική σχέση η οποία στην πραγματικότητα δε συνιστά δικαιόχρηση (franchise). Πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχει μια κάθετη σχέση μεταξύ δύο μερών, που δεν αποτελεί σύμβαση δικαιόχρησης, αλλά εν τέλει μετατρέπεται σε τέτοια, χωρίς όμως να υφίσταται έγγραφος τύπος. Ως αποτέλεσμα, παρότι αυτές οι σχέσεις ρυθμίζονται με βάση τους γενικούς κανόνες δικαίου, η έλλειψη ειδικού εγγράφου τύπου αφήνει αρρύθμιστο το πλέγμα των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, τα οποία έχει κάθε μέρος σε μια σύμβαση franchise. Ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μικτή σύμβαση, όπως είναι το franchise, η ύπαρξη πολλών και κάθε φύσεως δικαιωμάτων και υποχρεώσεων καθιστά αναγκαία τη συγκεκριμένη πρόβλεψή τους, ώστε να μην υπάρχουν αμφιβολίες ως προς αυτές. (Κωστάκης, 2002)

2. Η εναπόθεση της ρύθμισης της σχέσης στην ελευθερία και πρωτοβουλία των μερών, χωρίς σε αυτή να τίθενται εύλογοι περιορισμοί, οδηγεί σε συμφωνίες συχνά υπέρμετρες και καταχρηστικές, όπως για παράδειγμα αναφορικά με τη διάρκεια της σύμβασης

franchise. Έχουν παρατηρηθεί περιπτώσεις συμβάσεων franchise αφενός πολύ μικρής διάρκειας (π.χ. δύο ετών), όπου ο δικαιοδόχος, πριν προλάβει να κάνει απόσβεση της επένδυσής του, καλείται να υπογράψει νέα σύμβαση ενδεχομένως με υποχρέωση καταβολής εκ νέου Δικαιώματος Εισόδου (entry fee) και σε κάθε περίπτωση, επαναδιαπραγμάτευση των λοιπών οικονομικών όρων της σύμβασης (π.χ. royalties, συμμετοχή στη διαφήμιση κλπ), αφετέρου υπέρμετρα μακρόχρονης διάρκειας (π.χ. 12 ή 16 ετών), όπου ο δικαιοπάροχος στην ουσία «εγκλωβίζεται» σε μια σχέση στην οποία εξελίσσοντας το Σύστημά του όπως έχει υποχρέωση να κάνει, ενδεχομένως δε λαμβάνει το ανάλογο αντίτιμο για την παραχώρηση εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων franchise στο δικαιοδόχο, καθότι έχει δεσμευτεί για εφαρμογή ίδιων οικονομικών όρων καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

Θα πρέπει επομένως να καθορίζεται και μια εύλογη ελάχιστη διάρκεια της σύμβασης με δυνατότητα ανανέωσης υπό προϋποθέσεις, που θα αποβαίνει συμφέρουσα και για τα δύο μέρη. (Καζής – Τσαγκούρης, 2004)

3. Με την πρόσφατη ψήφιση του νόμου 3419/2005 περί καθιέρωσης Γενικού Εμπορικού Μητρώου, που ορίζει την υποχρεωτική εγγραφή εμπορών και εταιρειών σε ειδικό Μητρώο του Υπουργείου Ανάπτυξης, ουσιαστικά ανοίγει ο δρόμος για τη δυνατότητα δημιουργίας Εθνικού Μητρώου και για την καταχώρηση των Συστημάτων Franchising, όπως συμβαίνει ήδη και στο εξωτερικό. Αυτή η υποχρέωση καταχώρησης θα οδηγήσει μετά βεβαιότητας στην καθ' όλα νόμιμη και με βάση τους κανόνες δικαίου δημιουργία και λειτουργία Δικτύων Franchising και την αποτροπή φαινομένων υπολειτουργίας Δικτύων ή Δικτύων που δεν πληρούν τις βασικές προϋποθέσεις και αρχές του Franchising. Η κίνηση αυτή μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα εξάλειψης μη σύννομων καταστάσεων και επιβολής του έγγραφου τύπου για κάθε σύμβαση franchise

προκειμένου να αποκτήσει ο θεσμός διαφάνεια και το κύρος που αξίζει. (Σ. Γιαννακάκης)

4. Η εμπειρία των τελευταίων ετών έχει αναδείξει την ανάγκη προστασίας των μερών, και κυρίως του ασθενέστερου, εν προκειμένω του δικαιοδόχου, κατά τη χρονική περίοδο πριν την υπογραφή της σύμβασης. Για παράδειγμα, υπάρχουν φαινόμενα καταβολής χρηματικού ποσού ως προκαταβολή Δικαιώματος Εισόδου από δικαιοδόχους πριν την υπογραφή, χωρίς οι τελευταίοι να έχουν ενημερωθεί για το Σύστημα, την προηγούμενη δοκιμασία του, τη λειτουργία του και την πραγματική απόδοσή του. (Σ. Γιαννακάκης) Από την άλλη, είναι πιθανό να υπάρξουν περιπτώσεις όπου ο δικαιοδόχος έρχεται αντιμέτωπος μετά την υπογραφή της σύμβασης με ένα Σύστημα το οποίο δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, έτσι ώστε να επιθυμεί την αποχώρησή του από αυτό, γεγονός ιδιαίτερος ζημιόγono, κυρίως για το δικαιοπάροχο, αφού θα έχει ήδη προβεί στην αποκάλυψη όλης της εμπιστευτικής τεχνογνωσίας του, των επαγγελματικών του απορρήτων, των επιχειρηματικών μυστικών και τη δέσμευση της συγκεκριμένης περιοχής σε κάποιον που δεν επιθυμεί τελικά να συνεργαστεί μαζί του. (Σ. Γιαννακάκης).

5. Το θέμα, επίσης, της απαγόρευσης του μετασυμβατικού ανταγωνισμού από το δικαιοδόχο αλλά και των αποτελεσμάτων λύσης μιας σύμβασης franchise, συνιστά μία από τις βασικότερες αιτίες απόρροιας προβλημάτων, τα οποία κατά κύριο λόγο καλούνται να κρίνουν τα ελληνικά δικαστήρια σήμερα. Βέβαια, η πρόβλεψη στον Κοινοτικό Κανονισμό 2790/1999 (περιορισμός της απαγόρευσης μετασυμβατικού ανταγωνισμού σε ένα χρόνο μετά τη λήξη/λύση της σύμβασης και μόνο από το συγκεκριμένο ακίνητο δραστηριότητας του δικαιοδόχου) χρησιμοποιείται ως κατευθυντήρια αρχή από τα ελληνικά δικαστήρια, χωρίς όμως τα τελευταία να

δεσμεύονται στην κρίση τους από αυτόν, και για το λόγο αυτό δεν υπάρχει και ενιαία γραμμή που ακολουθείται στο εν λόγω θέμα. Εντούτοις, η μετασυμβατική δραστηριότητα του δικαιοδόχου, η οποία δε θα πρέπει να ζημιώνει το δικαιοπάροχο, αποτελεί φλέγον θέμα, το οποίο χρειάζεται ιδιαίτερη ρύθμιση και πρόβλεψη. (Σ. Γιαννακάκης)

6. Σε Συστήματα Δικαιόχρησης προϊόντων κρίνεται αναγκαία η πρόβλεψη της τύχης των αδιάθετων εμπορευμάτων που έχει στη διάθεσή του ο εκάστοτε δικαιοδόχος σε περίπτωση λύσης της σύμβασης. Προκειμένου να μην προκαλούνται επιβλαβείς καταστάσεις για το δικαιοδόχο, κρίνεται σκόπιμη η διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου πλαισίου με συγκεκριμένες προϋποθέσεις, με τη συνδρομή των οποίων ο δικαιοπάροχος θα υποχρεούται να αναλάβει τα αδιάθετα εμπορεύματα του δικαιοδόχου αποδίδοντάς του ένα συμφωνημένο τίμημα. (Σ. Γιαννακάκης)

Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό πως η εξειδικευμένη νομοθετική ρύθμιση του θεσμού κρίνεται αναγκαία προκειμένου να ενδυναμώσει και να επιβεβαιώσει τα θετικά χαρακτηριστικά του Franchising, αλλά και να αποδυναμώσει τυχόν προβλήματα που ανακύπτουν σήμερα, τα οποία απορρέουν ακριβώς από την ύπαρξη του νομοθετικού αυτού κενού.

2.5 Αντιμετώπιση συγκρούσεων στο Franchising

Όπως έχουμε αναφέρει, για τη σύναψη της σύμβασης μεταξύ των δύο μερών λαμβάνει χώρα μια πολύπλοκη διαδικασία διαπραγματεύσεων. Οι διαπραγματεύσεις αυτές αφορούν τα βασικά σημεία της σύμβασης Franchising και μπορεί να περιλαμβάνουν τις πληρωμές που πρέπει να κάνει ο δικαιοδόχος στο δικαιοπάροχο, τη σωστή εφαρμογή των κανόνων και των επιχειρηματικών τακτικών του δικαιοπαρόχου από το δικαιοδόχο,

την επαρκή υποστήριξη του δικαιοπαρόχου από το δικαιοδόχο κ.ά. Επομένως, κατά το στάδιο αυτό ενδέχεται να προκύψει σύγκρουση συμφερόντων και φιλοσοφιών. (Σ. Γιαννακάκης). Συγκρούσεις αναπτύσσονται όταν σε ένα από τα δύο μέρη δημιουργείται η εντύπωση ότι η επίτευξη των στόχων του υποσκελίζεται. Η αιτία μπορεί κάποιες φορές να είναι απλά μια παρεξήγηση. Οποιοσδήποτε κι αν είναι ο λόγος που μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση, υπάρχουν ορισμένοι τρόποι αντιμετώπισης των προστριβών αυτών. Παρακάτω εξετάζονται οι σημαντικότεροι (ICAP, 2005, www.franchising.gr, Κωστάκης, 2002)

Συζήτηση: Στην περίπτωση αυτή ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να κανονίσει μια συνάντηση με το δικαιοδόχο, στην οποία θα προσπαθήσουν να λύσουν, ει δυνατόν, με φιλικό τρόπο τις διαφορές τους. Στις περιπτώσεις που η διαφωνία προέρχεται λόγω παρεξηγήσεων και εφόσον υπάρχει και από τα δύο μέρη η επιθυμία να διατηρήσουν τη συνεργασία τους, η συζήτηση μπορεί να λύσει το πρόβλημα. Αν η αρχική συζήτηση δεν αποφέρει κάποιο αποτέλεσμα, τότε ο δικαιοπάροχος μπορεί να αναθέσει στους δικηγόρους του την ευθύνη επίλυσης του προβλήματος, οι οποίοι θα χρειαστεί να έλθουν σε επαφή με τους δικηγόρους του δικαιοδόχου.

Μεσολάβηση: Στην περίπτωση της μεσολάβησης, ένα αμερόληπτο άτομο που λειτουργεί ως διαιτητής χρησιμοποιώντας σχετικά άτυπες διαδικασίες, προσπαθεί να επιλύσει τη σύγκρουση. Σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει σχετική πρόβλεψη μεσολάβησης στη σύμβαση Franchising, κάτι που σημαίνει ότι η απόφαση του μεσολαβητή θα πρέπει να γίνει σεβαστή και να εφαρμοστεί και από τα δύο μέρη. Αν δεν υπάρχει σχετική πρόβλεψη στη σύμβαση, τότε τα δύο μέρη δεν έχουν κάποια υποχρέωση να χρησιμοποιήσουν ένα μεσολαβητή και, αν προβούν σε μεσολάβηση, θα πρέπει να έχουν συμφωνήσει οικειοθελώς. Πρόκειται για μια μέθοδο που είναι ευέλικτη

και ανεπίσημη, τα συμβαλλόμενα μέρη μπορούν να επιλέξουν το μεσολαβητή που προτιμούν και το κόστος είναι σχετικά χαμηλό. Από την άλλη πλευρά, όμως, είναι γεγονός πως αποτελεί εξαιρετικά δύσκολο εγχείρημα η εύρεση ενός μεσολαβητή που να έχει εμπειρία στο Franchising. Επίσης, η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να είναι χρονοβόρα, γεγονός που αποθαρρύνει την εφαρμογή της, ειδικά σε περιπτώσεις που απαιτείται μια γρήγορη και αποτελεσματική λύση.

Διαιτησία : Για να εφαρμοστεί η διαιτησία, θα πρέπει να το έχουν αποδεχθεί και τα δύο μέρη. Αν δεν υπάρχει τέτοια πρόβλεψη στη σύμβαση Franchising, τότε η διαιτησία δεν επιλέγεται ως μέσο αντιμετώπισης συγκρούσεων. Τα πλεονεκτήματα της λύσης αυτής, σε σύγκριση με την πολιτική νομοθεσία, την παραδοσιακή μέθοδο δηλαδή, είναι οι ευέλικτες διαδικασίες, η ύπαρξη ουδέτερων διαιτητών που έχουν συνήθως τεχνικές και επιχειρηματικές ικανότητες, η εύκολη και γρήγορη εφαρμογή των αποφάσεων, η διακριτικότητα –με την έννοια ότι η διαδικασία της διαιτησίας δεν μπορεί να καταγραφεί, αποφεύγοντας έτσι τη δημοσιότητα και τα άσχημα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει αυτή για τα δύο μέρη– και τέλος, οι αποφάσεις της διαιτησίας είναι οριστικές, σε αντίθεση με αυτές του δικαστηρίου στις οποίες μπορεί να ασκηθεί έφεση για εκδίκαση σε ανώτερα δικαστήρια.

Προσφυγή σε δικαστήριο : Μία σύμβαση Franchising θα περιέχει μια δεσμευτική πρόβλεψη είτε για διαιτησία είτε για προσφυγή σε κάποιο δικαστήριο. Στην τελευταία περίπτωση γίνεται και ακριβής πρόβλεψη για το ποιο δικαστήριο θα έχει τη δικαιοδοσία εκδίκασης της υπόθεσης διαφωνίας των δύο μερών. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της προσφυγής στα δικαστήρια είναι ότι γρήγορες πρακτικές είναι δυνατό να εφαρμοστούν, ειδικά σε περιπτώσεις πραγματικής ανάγκης. Από την άλλη πλευρά

όμως, επέρχεται η μόνιμη ρήξη στις σχέσεις των δύο μερών. Το κόστος είναι υψηλό και για τους δυο και υπάρχει πολλές φορές επιβλαβής δημοσιότητα του θέματος.

Τερματισμός της σύμβασης : Η απόφαση τερματισμού μιας σύμβασης Franchising αντιμετωπίζει πολλές δυσκολίες. Είναι σημαντικό κάθε δικαιούχος να δέχεται νομικές συμβουλές από ειδήμονες σε κάθε χώρα που λειτουργεί για τις επιπτώσεις του τερματισμού της σύμβασης Franchising. Ο δικαιούχος πρέπει οπωσδήποτε να γνωρίζει αν οι δραστηριότητες των δικαιούχων του υπόκεινται σε νομοθεσίες τοπικού διανομέα ή εμπορικού αντιπροσώπου, που προστατεύουν τους ντόπιους επιχειρηματίες από συμβάσεις με ξένους προμηθευτές. Αν ο δικαιούχος δε γνωρίζει ακριβώς τις επιπτώσεις της τοπικής νομοθεσίας αναφορικά με τον τερματισμό, δεν μπορεί να αποφασίσει σωστά αν θα πρέπει να εφαρμόσει μεσολάβηση, διαιτησία ή να προσφύγει σε δικαστήρια για την επίλυση κάποιας διαφωνίας ή να τερματίσει τη σύμβαση και να ακολουθήσει τις συνήθεις διαδικασίες τερματισμού που προβλέπονται από αυτή.

2.6 Εταιρικές μορφές Franchising

Στην Ελλάδα, ο δικαιούχος και ο δικαιούχος μπορούν να χρησιμοποιήσουν οποιαδήποτε εταιρική μορφή επιθυμούν. Επίσης, δεν υπάρχουν περιορισμοί για το είδος της επιχείρησης που μπορεί να συσταθεί (ICAP, 2005). Κατ' εξαίρεση, για ορισμένες δραστηριότητες, όπως τράπεζες, ασφαλιστικοί οργανισμοί, μέσα μαζικής ενημέρωσης, εταιρείες επενδύσεων, αλλά και χρηματιστηριακές εταιρείες, πρέπει να εξασφαλιστούν επιπροσθέτως άδειες λειτουργίας και να πληρούνται ορισμένα τυπικά κριτήρια προκειμένου να ασκήσουν τη δραστηριότητά τους. Οι κυριότερες εταιρικές μορφές είναι η Ανώνυμη Εταιρεία (ΑΕ), η Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ), η

Ομόρρυθμη Εταιρεία (ΟΕ), το Υποκατάστημα ή Πάγια Εγκατάσταση Εταιρείας της
Αλλοδαπής και Υπεράκτιες εταιρείες.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : FRANCHISING ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ

ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ¹⁰

Το Franchising στην Ελλάδα έχει ξεκινήσει μόλις από τα τέλη της δεκαετίας του '80– υποστηρίζεται μάλιστα ότι πρωτοεμφανίστηκε στη χώρα μας το 1988. (ICAP, 2005)

Στα πρώτα χρόνια εφαρμογής του μόλις 20 εταιρείες εφάρμοζαν το Franchising, αριθμός ο οποίος τετραπλασιάστηκε στα τέλη του '90. Βέβαια το νούμερο των καταστημάτων ήταν ακόμη μικρό, με μόλις 4 ή 5 ανά αλυσίδα.

Το Franchising στην Ελλάδα στηρίζεται στο Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας. Ο Σύνδεσμος είναι το αποτέλεσμα των προσπαθειών που ξεκίνησαν το 1996, με πρωτοβουλία των ατόμων που είχαν από τότε προβλέψει τι μπορεί να προσφέρει το Franchising στον ελληνικό εμπορικό χώρο. Έτσι, λοιπόν, έγιναν οι πρώτες κινήσεις για τη δημιουργία ενός οργανισμού, ο οποίος θα προστάτευε τα δικαιώματα και το συμφέρον τόσο των δικαιοπαρόχων όσο και των δικαιοδόχων, αλλά και θα βοηθούσε την ανάπτυξη του Franchising στην Ελλάδα. (www.franchising.gr)

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα το Franchising ακολουθεί μια όλο και πιο εντυπωσιακά ανοδική πορεία. Η χώρα μας, λόγω της προνομιακής γεωγραφικής θέσης της, θεωρείται το σταυροδρόμι ανάμεσα στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική και αποτελεί –όχι άδικα– μια ελκυστική αγορά για διεθνείς επιχειρήσεις Franchising, που θέλουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στην Ανατολική Μεσόγειο. (ICAP, 2005)

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το Franchising στη χώρα μας ανά ομάδα δραστηριότητας. Θα δούμε πώς κατανέμονται

¹⁰ Τα στοιχεία και οι πίνακες του παρόντος κεφαλαίου διατίθενται από την έρευνα με τίτλο «Franchising 2005», που πραγματοποίησε η ICAP Α.Ε. το Δεκέμβριο του 2005.

γεωγραφικά τα καταστήματα αυτά και άρα σε ποια σημεία της χώρας έχουμε μεγαλύτερη χρήση της δικαιόχρησης. Θα παρατηρήσουμε πώς κατανέμονται τα εμπορικά σήματα των επιχειρήσεων στους διάφορους κλάδους όπου χρησιμοποιείται δικαιόχρηση. Θα αναλύσουμε την αναλογία εγχώριων και ξένων concept και με ποια μορφή Franchising λειτουργούν. Θα εξετάσουμε τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και τα αίτια διεύρυνσης αυτού. Θα παρουσιάσουμε κάποια στατιστικά στοιχεία που αναφέρονται στην εξέλιξη του δικτύου των επιχειρήσεων και, τέλος, τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σταθερότητα των δικτύων Franchising.

3.1 Συμμετοχή Franchising σε Επιχειρήσεις Λιανικού Εμπορίου ανά Ομάδα Δραστηριότητας

Ο βαθμός διείσδυσης του Franchising στο σύνολο των δραστηριοτήτων, δηλαδή το άθροισμα των ενεργών δικαιωπαρόχων και δικαιοδόχων προς το συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων στις κατηγορίες δραστηριότητας που έχει διεισδύσει το Franchising, εκτιμάται γύρω στο 4%, σύμφωνα με την έρευνα της ICAP το 2005. Συγκεκριμένα, το σύνολο των επιχειρήσεων στις κατηγορίες δραστηριότητας όπου έχει διεισδύσει το Franchising το 2005 ήταν 252.773. Στα μέσα του 2005 οι ενεργοί δικαιωπάροχοι στην Ελλάδα, όσοι δηλαδή έχουν τουλάχιστον ένα κατάστημα franchise, έφταναν περίπου τους 400 σε σύγκριση με τους 230 στα τέλη του 2001 και τους 187 το 1998. Παρατηρείται, λοιπόν, στο διάστημα 2001-2005 επέκταση του θεσμού περίπου κατά 74% ως προς τον αριθμό των επιχειρήσεων που τον εφαρμόζουν, ενώ η αντίστοιχη μεταβολή από το 1998 αναλογεί σε αύξηση 114%.

Μέχρι σήμερα υπάρχουν στη χώρα συνολικά περισσότερες από 600 ελληνικές και ξένες αλυσίδες franchise. (Κλαδική Εταιρεία Μάρκετινγκ ΚΕΜ, 2008) Σύμφωνα με την

έρευνα της ICAP, υπάρχουν 112 franchise concepts τα οποία ομαδοποιούνται σε 13 κωδικούς δραστηριότητας και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Η διασπορά των επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερη το 2005 σε σχέση με το 2001 (13 ομάδες δραστηριότητας¹¹ έναντι 8 το 2001). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αναπτύχθηκαν και καθιερώθηκαν στο πλαίσιο του θεσμού αυτού νέες δραστηριότητες στον τομέα των προσωπικών υπηρεσιών και της ψυχαγωγίας (γυμναστήρια, παιδότοποι, κομμωτήρια, αισθητική, καθαριστήρια, internet cafe, video clubs, κτηματομεσιτικά, γραφεία κλπ.).

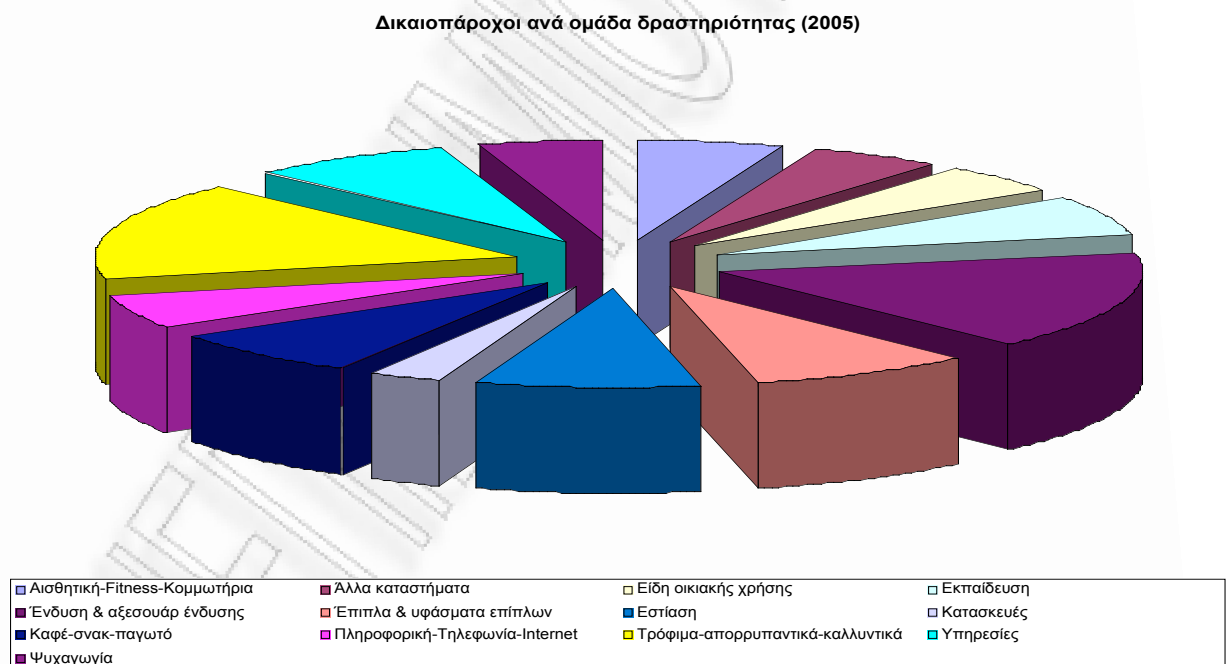
Ομάδα δραστηριότητας	Ποσοστό (%) Δικαιοπαρόχων
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	5,7
Άλλα καταστήματα	4,8
Είδη οικιακής χρήσης	4,8
Εκπαίδευση	6,7
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	16,2
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	8,6
Εστίαση	8,6
Κατασκευές	2,9
Καφέ-σνακ-παγωτό	7,6
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	5,7
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	16,2
Υπηρεσίες	7,6
Ψυχαγωγία	4,8

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

¹¹ Οι ομάδες δραστηριότητας παρατίθενται αναλυτικά στο Παράρτημα 3

Από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε πως τα καταστήματα ένδυσης και τροφίμων είναι αυτά που κατέχουν την πρώτη θέση ως προς τον αριθμό τους, καταλαμβάνοντας το καθένα το 16,2% του συνολικού αριθμού των επιχειρήσεων. Στην κατηγορία της ένδυσης περιλαμβάνονται καταστήματα με έτοιμα ανδρικά, γυναικεία, παιδικά και βρεφικά ρούχα, καταστήματα με εσώρουχα, με υποδήματα και δερμάτινα είδη και καταστήματα με αξεσουάρ ένδυσης. Τα παραπάνω στοιχεία απεικονίζονται διαγραμματικά στο διάγραμμα 3.1

Διάγραμμα 3.1 Δικαιοπάροχοι ανά ομάδα δραστηριότητας



Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία Πίνακα 3.1

Η είσοδος ορισμένων μεγάλων πολυεθνικών αλυσίδων καταστημάτων ένδυσης κατά την τελευταία πενταετία επιτάχυνε τις διαδικασίες συγκεντροποίησης σε μια κατακερματισμένη εγχώρια λιανική αγορά ενδυμάτων, οδηγώντας τον κλάδο σε μια

αναδιάρθρωση (ως ένα βαθμό), με την οργάνωση των κυριότερων εμπορικών επιχειρήσεων σε δίκτυα καταστημάτων. (ICAP, 2005)

Όσον αφορά τα καταστήματα τροφίμων, θα πρέπει να σημειωθεί η δραστηριοποίηση στην Ελλάδα μεγάλων πολυεθνικών ομίλων, όπως η Dia Hellas η Carrefour, η ανάπτυξη της αλυσίδας AB Βασιλόπουλος, αλλά και η εμφάνιση ειδικευμένων καταστημάτων τροφίμων (όπως τα convenience stores, με πιο πρόσφατα παραδείγματα τα καταστήματα OK! ANY TIME MARKETS), καλλυντικών και απορρυπαντικών κατά την τελευταία πενταετία. (Περιοδικό *FRANCHISE SUCCESS* , 2008) Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται επίσης τα καταστήματα προϊόντων αρτοποιίας τα οποία δε λειτουργούν ως καφέ-σνακ (δηλαδή δε διαθέτουν καθιστικό χώρο).

Με σημαντική διαφορά ακολουθούν οι κατηγορίες εστίασης και επίπλων-υφασμάτων επίπλων, με ποσοστό 8,6% η καθεμία. Στο χώρο της εστίασης, τα τελευταία πέντε χρόνια παρατηρείται δυναμική επέκταση της κατ' οίκον αποστολής γευμάτων (delivery) από πληθώρα επιχειρήσεων, φαινόμενο που οφείλεται στην υιοθέτηση του «convenience food» από το καταναλωτικό κοινό. Ένας ακόμα παράγοντας στην κατηγορία αυτή είναι η σταδιακή διείσδυση νέων, εξωτικών τύπων κουζίνας (κινεζική, αραβική, μεξικάνικη κλπ.).

Στον τομέα των επίπλων αξίζει να σημειωθεί η ανάπτυξη που παρατηρείται στις επιχειρήσεις κατασκευής επίπλων κουζίνας και νεανικών επίπλων γενικότερα, ως αποτέλεσμα της οικοδομικής άνθησης που έλαβε χώρα από το 2001 έως το 2005.

Με ποσοστό 7,6% καθεμία ακολουθούν οι κατηγορίες «καφέ-σνακ-παγωτό» και «υπηρεσίες». (ICAP, 2005) Για την πρώτη κατηγορία θα πρέπει να αναφερθούν τα εξής: 1) η δυναμική είσοδος ορισμένων επώνυμων επιχειρήσεων από τον τομέα των ζαχαροπλασטיών, 2) η ανάπτυξη νέων concept από τις ήδη υπάρχουσες αλυσίδες

(Γρηγόρης Μικρογεύματα-Coffeeright, La Frianderie-Snackers Place) και 3) η γενικότερη ανοδική τάση του τομέα αυτού λόγω της προτίμησης του νεανικού καταναλωτικού κοινού για «all-day» καφέ-σνακ concepts.

Η είσοδος των κτηματομεσιτικών γραφείων (χαρακτηριστικά κατακερματισμένη αγορά), των στεγνοκαθαριστηρίων, των γραφείων ταχυδιανομής, των υπηρεσιών ασφάλειας και ταχείας εξυπηρέτησης αυτοκινήτων ήταν οι παράγοντες που ενίσχυσαν τον τομέα των υπηρεσιών (προς επιχειρήσεις και ιδιώτες).

Τέλος, ο τομέας της εκπαίδευσης φτάνει το 6,7% σε σχέση με το 5,3% που κατείχε το 2001. Η άνοδος αυτή μπορεί να αποδοθεί κυρίως στην ανάπτυξη δικτύων εκμάθησης πληροφορικής, ιδιαίτερα σε εφαρμογές διαδικτύου (internet) και πολυμέσων. (ICAP, 2005)

3.2 Γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων

Ο νομός Αττικής συγκεντρώνει το 29,6% του συνόλου των καταστημάτων Franchising το 2005. Το αντίστοιχο ποσοστό το 2001 ήταν 19,2%. Η ευρύτερη περιοχή των Αθηνών διαθέτει την υψηλότερη αστική συγκέντρωση και το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό σε όλη την Ελλάδα (Πίνακας 3.2). Συνεπώς, συνιστά κατάλληλο πεδίο δοκιμής και την πλέον κρίσιμη περιοχή για τους περισσότερους δικαιοπαρόχους. Η επιτυχής διεξόδυση στην έντονα ανταγωνιστική αγορά της πρωτεύουσας αποτελεί σοβαρή ένδειξη για την επιτυχία μιας επιχείρησης σε όλη την επικράτεια. (Καζής – Τσαγκούρης, 2004) Σε σύγκριση με παλαιότερα χρόνια, το 2005 παρατηρείται ευρύτερη διασπορά των καταστημάτων στην υπόλοιπη χώρα, εκτός νομού Αττικής. Σημαντική αύξηση καταστημάτων παρατηρείται στην Πελοπόννησο και τη Θεσσαλία, ενώ στην υπόλοιπη επικράτεια ο αριθμός των καταστημάτων παρουσιάζει βαθμό συγκέντρωσης που

συμβαδίζει με τα πληθυσμιακά δεδομένα και τον τουρισμό. Ιδιαίτερα μικρό είναι το ποσοστό στη Θεσσαλονίκη, σχεδόν από τα μικρότερα σε όλη τη χώρα. Εντούτοις, η Θεσσαλονίκη και γενικότερα η Β. Ελλάδα αποτελεί ισχυρό κέντρο για τη δυναμική ανάπτυξη των επιχειρήσεων με Franchising. Ορισμένοι μάλιστα κλάδοι αναπτύχθηκαν αρχικά από επιχειρήσεις της Β. Ελλάδας και στη συνέχεια επεκτάθηκαν και στην υπόλοιπη Ελλάδα (π.χ. επιχειρήσεις internet cafe, video clubs).

Γεωγραφικό Διαμέρισμα	Αριθμός Καταστημάτων	Ποσοστό (%) Συνόλου
Αττική	447	29,6
Θεσσαλονίκη	69	4,6
Λοιπή Μακεδονία	241	16
Θράκη	65	4,3
Ήπειρος	79	5,2
Θεσσαλία	131	8,7
Κρήτη	59	3,9
Πελοπόννησος	187	12,4
Λοιπή Στερεά	83	5,5
Νησιά Αιγαίου	90	6
Νησιά Ιονίου	43	2,8
Σύνολο χώρας	1509	100

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Οι πλέον δημοφιλείς περιοχές της Αττικής είναι το κέντρο της Αθήνας, τα βόρεια και τα νότια προάστια, δηλαδή περιοχές που χαρακτηρίζονται από έντονη κοινωνική και εμπορική δραστηριότητα. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι τρεις αυτές περιοχές δεν απέχουν σημαντικά ως προς το βαθμό συγκέντρωσης των καταστημάτων. Αυτό φαίνεται καθαρά και στον επόμενο πίνακα.

Περιοχή	Ποσοστό (%) καταστημάτων
Βόρεια Προάστια	17,9
Κέντρο	18,6
Πειραιάς	12,5
Ανατολική Αττική	11,2
Δυτικά Προάστια	12,5
Νότια Προάστια	16,6
Αλλού	6,5
Σύνολο Αττικής	100

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Ποσοστό 34% των επιχειρήσεων του δείγματος το 2005 που χρησιμοποίησε η ICAP ξεκίνησαν το Franchising μετά το 2000. Ακόμη, ποσοστό 74% των συστημάτων Franchising στο τελικό δείγμα της έρευνας εδρεύουν στο νομό Αττικής. Επομένως, ο βαθμός συγκέντρωσης που εμφανίζει η πρωτεύουσα εξηγείται και από τον τόπο δημιουργίας του επιχειρηματικού συστήματος (concept), τουλάχιστον κατά τα πρώτα 2-3 έτη ανάπτυξης.

3.3 Εμπορικά σήματα Franchising

Στο δείγμα των 105 επιχειρήσεων franchise (ανεξάρτητα νομικά πρόσωπα) της έρευνας της ICAP αντιστοιχούν 112 εμπορικά σήματα και ισάριθμα επιχειρηματικά συστήματα (concepts). Το 2001 αντίστοιχα συμμετείχαν 94 επιχειρήσεις στην έρευνα και 107 εμπορικά σήματα και ισάριθμα concepts. Η διαφορά αυτή μπορεί να αποδοθεί στη μεγαλύτερη διασπορά δραστηριοτήτων που χαρακτηρίζει το Franchising σήμερα σε σύγκριση με τέσσερα χρόνια νωρίτερα.

Δραστηριότητα	Αριθμός δικαιωπαρόχων	Εμπορικά σήματα	Κατοχωρωμένα σήματα	Franchisees με >1 καταστήματα
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	6	6	6	14 %
Άλλα καταστήματα	5	5	4	11,3 %
Είδη οικιακής χρήσης	5	5	5	0
Εκπαίδευση	7	7	7	5,9 %
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	17	19	19	20,8 %
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	9	11	10	2,3 %
Εστίαση	9	9	8	21 %
Κατασκευές	3	3	3	4 %
Καφέ-σνακ-παγωτό	8	11	11	12,6 %
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	6	6	6	6,7 %
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	17	17	16	6,2 %

Υπηρεσίες	8	8	8	4,3 %
Ψυχαγωγία	5	5	5	3,8 %
Σύνολο	105	112	108	9,6 %
Ποσοστό συνόλου	100	100	96,5	
Ποσοστό ανταπόκρισης	100	100	98,2	79,5

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Από τα 112 εμπορικά σήματα του δείγματος, τα οποία φαίνονται στον παραπάνω πίνακα (ICAP, 2005), τα 108 είναι νομικά κατοχυρωμένα (ποσοστό 96,4%). Η κατοχύρωση ή μη του εμπορικού σήματος διαφέρει ανάλογα με το βαθμό ωρίμανσης του επιχειρηματικού συστήματος και το είδος της δραστηριότητας. Οι κατηγορίες επιχειρήσεων που παρουσιάζουν ποσοστό κατοχύρωσης λιγότερο του 100% είναι τα καταστήματα εστίασης, τα καταστήματα επίπλων και υφασμάτων επίπλωσης, τα καταστήματα τροφίμων-απορρυπαντικών-καλλυντικών, καθώς και η κατηγορία Άλλα καταστήματα.

Όσον αφορά το ποσοστό των δικαιούχων που έχουν πάνω από ένα καταστήματα, ο τομέας της εστίασης κατέχει την πρώτη θέση με ποσοστό 21%, ακολουθούν η ένδυση με 20,8%, ο τομέας αισθητική-fitness-κομμωτήρια με 14% και τα καταστήματα cafe, σνακ, παγωτό με 12,6%. Ο σταθμισμένος μέσος όρος είναι 9,6%, δηλαδή περίπου ένας στους δέκα δικαιούχος έχει περισσότερα από ένα καταστήματα. Η αντίστοιχη αναλογία στην προηγούμενη έρευνα που είχε διενεργηθεί από την ICAP το 2001 ήταν ένας στους τρεις με σταθμισμένο μέσο όρο 32% και με μεγαλύτερο ποσοστό αυτό του τομέα προσωπικής φροντίδας και αναψυχής (75%).

3.4 Συστήματα Franchising: Προέλευση και τύπος ιδιοκτησίας

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων οι οποίες έχουν υιοθετήσει το Franchising ως μέθοδο ανάπτυξης ξεκίνησαν τη δραστηριότητά τους μετά το 1990, ενώ τα αποτελέσματα τη διετία 2002-2004 ήταν εντυπωσιακά, αναφορικά με το πόσες επιχειρήσεις έχουν επιλέξει τη συγκεκριμένη τακτική ανάπτυξης και μεγέθυνσης. (Καζής – Τσαγκούρης, 2004) Η προέλευση των επιχειρηματικών συστημάτων Franchising σήμερα τείνει να ακολουθεί την τάση που ισχύει στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και είναι ως επί το πλείστον εγχώρια. (ICAP, 2005)

Πίνακας 3.5 Προέλευση των concepts ανά ομάδα δραστηριότητας (2005)		
Ομάδα δραστηριότητας	Εγχώρια	Διεθνής
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	83,3%	16,7%
Άλλα καταστήματα	80%	20%
Είδη οικιακής χρήσης	100%	0
Εκπαίδευση	100%	0
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	57,9%	42,1%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	63,6%	36,4%
Εστίαση	77,8%	22,2%
Κατασκευές	100%	0
Καφέ-σνακ-παγωτό	81,8%	18,2%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	66,7%	33,3%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	94,1%	5,9%
Υπηρεσίες	50%	50%
Ψυχαγωγία	80%	20%
Σύνολο δείγματος	76,8%	23,2%

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Ενδιαφέρον είναι ότι το ποσοστό των εγχώριας προέλευσης επιχειρηματικών συστημάτων (concepts) το 2005 (76,8%) είναι περίπου όσο και στις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές αγορές Franchising (σήμερα το ποσοστό αυτό υπολογίζεται περίπου στο 85% σύμφωνα με τον Ελληνικό Σύνδεσμο Franchise). Στη Γαλλία το ποσοστό αυτό ήταν 89% (2004) και στην Ισπανία 80% (2004), ενώ στην Πορτογαλία, που είναι συγκρίσιμη σε μέγεθος με την Ελλάδα, το ποσοστό αυτό ήταν μόλις 41% (2003) (Καζής – Τσαγκούρης, 2004). Τα «εισαγόμενα» concepts, τα οποία παραχωρούν διεθνείς δικαιούχοι σε τοπικούς επιχειρηματίες, λειτουργούν στο μεγαλύτερο ποσοστό τους με τη μορφή του Master Franchise. Το ποσοστό τους ανέρχεται στο 61,5% έναντι 63,6% το 2001. Οι δημοφιλέστερες χώρες προέλευσης των εισαγόμενων concepts είναι η Ιταλία, η Γαλλία και η Αγγλία. Το 26,9% χρησιμοποιεί θυγατρικές εταιρείες (9,1% το 2001) ενώ το 11,5% χρησιμοποιεί κάποια άλλη μορφή, όπως είναι το joint-venture, licensing κλπ.

Ομάδα Δραστηριότητας	Master Franchise	Θυγατρική εταιρεία	Άλλη
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	100%	0	0
Άλλα καταστήματα	100%	0	0
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	62,5%	25%	12,5%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	75%	0	25,5%
Εστίαση	50%	50%	0
Καφέ-σνακ-παγωτό	50%	0	50%

Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	50%	50%	0
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	0	100%	0
Υπηρεσίες	75%	25%	0
Ψυχαγωγία	0	100%	0
Σύνολο	61,5%	26,9%	11,5%

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Όσον αφορά τις χώρες προέλευσης των διεθνών συστημάτων Franchising στην Ελλάδα, η Ιταλία είναι αυτή που παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό (26,9%). Το 2001 η αντίστοιχη χώρα ήταν οι ΗΠΑ με ποσοστό 50% , ενώ το 2005 από τη χώρα αυτή προήλθε το 23,1%. Ακολουθούν η Γαλλία με ποσοστό 15,4% και η Αγγλία με ποσοστό 11,5%. Η εξέλιξη του θεσμού και η ανάπτυξη περισσότερων και νέων τύπων δραστηριότητας τα τελευταία χρόνια είχαν ως αποτέλεσμα την προσέλκυση μεγαλύτερης γκάμας διεθνών επιχειρηματικών συστημάτων. Περισσότερα παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.7 που ακολουθεί.

Πίνακας 3.7 Χώρες προέλευσης διεθνών concepts ανά ομάδα δραστηριότητας (2005)

Δραστηριότητα	Αγγλία	Γαλλία	Γερμανία	Ισπανία	Ιταλία	Αυστραλία	ΗΠΑ	Καναδάς	Άλλη
Αισθητική- Fitness- Κομμωτήρια	0	100%	0	0	0	0	0	0	0
Άλλα Καταστήματα	0	0	0	0	0	100%	0	0	0
Ένδυση & Αξεσουάρ Ένδυσης	0	37,5%	0	0	50%	0	12,5%	0	0
Έπιπλα & Υφάσματα Επίπλων	0	0	0	0	75%	0	0	0	25%
Εστίαση	0	0	0	0	0	0	100%	0	0
Καφέ, Σνάκ, Παγωτό	50%	0	0	0	0	0	50%	0	0
Πληροφορική, Τηλεφωνία, Ίντερνετ	50%	0	0	0	0	0	0	50%	0
Τρόφιμα, Απορρυπαντικά, Καλλυντικά	0	0	0	100%	0	0	0	0	0
Υπηρεσίες	25%	0	0	25%	0	0	50%	0	0
Ψυχαγωγία	0	0	100%	0	0	0	0	0	0
Σύνολο	11,5%	15,4%	3,8%	7,7%	26,9%	3,8%	23,1%	3,8%	3,8%

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

3.5 Παρουσία δικαιιοπαρόχων στο εξωτερικό

Από τις επιχειρήσεις που συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα για την έρευνα που διενήργησε η ICAP, το 26,6% έχουν ήδη αναπτύξει διεθνή παρουσία. Μάλιστα οι περισσότερες επιχειρήσεις σκοπεύουν να αναπτύξουν την παρουσία αυτή στο εξωτερικό μέσα στα επόμενα χρόνια.

Δραστηριότητα	Υφιστάμενη	Σχεδιαζόμενη
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	16,7%	33,3%
Άλλα καταστήματα	20%	40%
Είδη οικιακής χρήσης	20%	40%
Εκπαίδευση	14,3%	71,4%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	31,6%	52,9%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	63,6%	50%
Εστίαση	25%	50%
Κατασκευές	33,3%	33,3%
Καφέ-σνακ-παγωτό	50%	44,4%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	16,7%	0
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	12,5%	31,3%
Υπηρεσίες	12,5%	62,5%
Ψυχαγωγία	0	60%
Σύνολο δείγματος	26,6%	46%

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που δεν έχουν ακόμα αναπτύξει κάποια δραστηριότητα, ποσοστό 41,1% από το δείγμα, σκοπεύει να το κάνει στο μέλλον. Σε σχέση με το παρελθόν, παρατηρείται μια αύξηση στο ποσοστό της υφιστάμενης και σχεδιαζόμενης διεθνούς παρουσίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι έχει αυξηθεί ο αριθμός των επιχειρήσεων (περίπου κατά 80% στο διάστημα 2001-2005), άρα αντίστοιχα αυξάνεται και ο αριθμός αυτών που θα χρησιμοποιήσουν Franchising και πιθανόν να επιδιώξουν και διεθνή παρουσία. (ICAP, 2005)

Από τον παραπάνω πίνακα αξίζει να σημειωθεί πως ο τομέας που παρουσιάζει το μεγαλύτερο βαθμό δραστηριότητας σε διεθνές επίπεδο για το 2005 είναι τα έπιπλα και υφάσματα επίπλων με 63,6% και ακολουθούν οι τομείς καφέ-σνακ-παγωτό με 50% και κατασκευές με 33,3%. Αντίστοιχα οι τομείς που βρίσκονται στις τρεις πρώτες θέσεις με το μεγαλύτερο ποσοστό σχεδιαζόμενης επέκτασης στο εξωτερικό το 2005 είναι η εκπαίδευση με 71,4%, οι υπηρεσίες με 62,5% και η ψυχαγωγία με 60%.

Στο σημείο αυτό μπορούμε να δούμε σε ποιες χώρες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις στο εξωτερικό. Η δημοφιλέστερη από τις χώρες του εξωτερικού στις οποίες δραστηριοποιούνται ήδη κάποιες επιχειρήσεις στον τομέα του Franchising είναι η Κύπρος με ποσοστό 44,9% λόγω, κυρίως, των κοινών πολιτιστικών δεσμών και της εγγύτητας με την Ελλάδα, αλλά και λόγω του σταθερού οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος που διαθέτει. Τα καταστήματα που έχουν αναπτυχθεί στην Κύπρο αντιστοιχούν στο 10,2% του συνόλου των καταστημάτων του εξωτερικού, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό καταστημάτων (44,1%) βρίσκεται στις χώρες της Ε.Ε. Το 2005 η διεθνής δραστηριότητα εκτείνεται σε περισσότερες από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και της ευρύτερης περιοχής των Βαλκανίων, λόγω της ενταξιακής πορείας των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης στην Ε.Ε, γεγονός που

δημιουργεί καλύτερες προσδοκίες για οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη. Αυτά φαίνονται αναλυτικά στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 3.9 Χώρες διεθνούς παρουσίας (2005)

Χώρες	%Χωρών	Καταστήματα	% Καταστημάτων
Κύπρος	44,9%	76	10,2%
Βουλγαρία	14,3%	110	14,8%
Ρουμανία	12,2%	140	18,85%
Χώρες Ε.Ε.	6,1%	328	44,1%
Τρίτες χώρες	22,5%	90	12,1%
Σύνολο	100,0%	744	100,0%

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Όσον αφορά το μέλλον, η Κύπρος και πάλι βρίσκεται στην πρώτη θέση προτίμησης για μελλοντική ανάπτυξη διεθνούς δραστηριότητας με ποσοστό 31,1%. Οι χώρες που ακολουθούν είναι η Βουλγαρία με 22,6%, η Ρουμανία με 20,8%, οι Τρίτες Χώρες με 12,3%, οι χώρες της Ε.Ε. με 9,4% και τέλος η Ρωσία με 3,8%, όπως φαίνεται αναλυτικά και στον επόμενο πίνακα. Βλέπουμε ότι το ποσοστό στη Βουλγαρία και στη Ρουμανία είναι υψηλό μετά και την πρόσφατη ένταξή τους στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Πίνακας 3.10 Προτιμώμενες χώρες μελλοντικής ανάπτυξης διεθνούς δραστηριότητας (2005)

Χώρες	Ποσοστό
Κύπρος	31,1%
Βουλγαρία	22,6%
Ρουμανία	20,8%
Ρωσία	3,8%
Χώρες Ε.Ε.	9,4%
Τρίτες χώρες	12,3%
Σύνολο	100%

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

3.6 Κύκλος ζωής των επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Όπως έχει αναφερθεί αρκετές φορές μέχρι τώρα, το Franchising είναι μια σχετικά νέα στρατηγική ανάπτυξης και μεγέθυνσης για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Ειδικότερα, πάνω από το 60% των επιχειρήσεων του δείγματος της έρευνας της ICAP το 2005, ξεκίνησαν τη δραστηριότητά τους μετά το 1990, περίπου 10% ξεκίνησαν στο διάστημα 1977-1990, ενώ μόλις 12% πριν από το 1977. Το 90,7% των επιχειρήσεων του δείγματος (2005) χρησιμοποίησε το Franchising μετά το 1990 και το 76,5% κατά την τελευταία δεκαετία. Επίσης, το 34% των επιχειρήσεων ξεκίνησε να λειτουργεί με τη μέθοδο του Franchising μετά το 2000 (Πίνακας 3.11).

Πίνακας 3.11 Κύκλος ζωής των επιχειρήσεων: Έναρξη Franchising

Δραστηριότητα	Προ του 1977	1977-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2005
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	16,7%	16,7%	16,7%	66,7%	16,7%
Άλλα καταστήματα	20%	0	0	80%	20%
Είδη οικιακής χρήσης	0	20%	20%	20%	40%
Εκπαίδευση	16,7%	0	0	71,4%	28,6%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	5,3%	15,8%	15,8%	31,6%	36,8%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	9,1%	11,1%	0	77,8%	11,1%
Εστίαση	25%	28,6%	14,3%	28,6%	28,6%
Κατασκευές	0	33,3%	33,3%	0	33,3%
Καφέ-σνακ-παγωτό	27,3%	9,1%	45,5%	18,2%	27,3%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	0	16,7%	0	50%	33,3%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	20%	0	12,5%	43,8%	43,8%
Υπηρεσίες	0	0	14,3%	42,9%	42,9%
Ψυχαγωγία	0	0	0	20%	80%
Σύνολο δείγματος	12%	9,4%	14,2%	42,5%	34%

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Ο κύκλος ζωής των επιχειρήσεων έχει μεταβληθεί σε σχέση με τον αντίστοιχο που είχε καταγραφεί σε παλαιότερη έρευνα της ICAP –το 2002– πάλι για το Franchising. Η

μεταβολή που παρουσιάζεται αφορά αύξηση του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων που λειτουργούν με τη μέθοδο του Franchising. Η αλλαγή αυτή οφείλεται, όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα της έρευνας του 2005, στο γεγονός ότι έχουν δραστηριοποιηθεί και λειτουργούν με Franchising περισσότεροι κλάδοι επιχειρήσεων, όπως ο κλάδος της αισθητικής, με κομμωτήρια, γυμναστήρια, κέντρα αδυνατίσματος, που πρότερα δε χρησιμοποιούσαν τη μέθοδο, τουλάχιστον όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό. Επίσης, ευρύτερη χρήση του εργαλείου της δικαιόχρησης ως στρατηγικής ανάπτυξης παρατηρείται και σε επιχειρήσεις οι οποίες ήταν ήδη καθιερωμένες στο χώρο τους. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν τα καταστήματα τροφίμων, καταστήματα με είδη επίπλων, είδη οικιακής χρήσης. Επιπλέον, δεν πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι πλέον βρισκόμαστε σε περίοδο όπου η πληροφορική και η τεχνολογία της ευρυζωνικότητας αναπτύσσονται ραγδαία, οπότε υπάρχουν περισσότερα καταστήματα που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Forthnet, η οποία αποφάσισε το τελευταίο διάστημα το άνοιγμα περίπου εξήντα (60) καταστημάτων για την εξυπηρέτηση των πελατών της. (Περιοδικό *Franchise Success*, 2008)

Υπάρχουν, όμως, και κάποιοι άλλοι παράγοντες που έχουν συμβάλει στην εξάπλωση του Franchising στον ελληνικό χώρο κατά τα τελευταία 15 χρόνια (Καζής –Τσαγκούρης, 2004):

- Η είσοδος μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών οδήγησε αρκετές μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη λύση του Franchising προκειμένου να επιβιώσουν και να συνεχίσουν να υφίστανται, δεδομένου ότι στη χώρα μας η πλειονότητα των επιχειρήσεων ανήκει στην κατηγορία των μικρομεσαίων.
- Σε σχέση με το παραπάνω, οι μικρές επιχειρήσεις είχαν και έχουν να αντιμετωπίσουν και το θέμα της τιμής των προϊόντων, δεδομένου ότι ο

μεγάλος «παίχτης», με τις οικονομίες κλίμακος, προσφέρει σε χαμηλότερη τιμή στον καταναλωτή. Αυτό έχει ιδιαίτερο αντίκτυπο την τελευταία πενταετία, κυρίως, με την αύξηση της τιμής του πετρελαίου.

- Το μάρκετινγκ τα τελευταία χρόνια, πάντα σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου, έχει ωθήσει τον καταναλωτή στα επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες, με αποτέλεσμα το Franchising να προσφέρει μια λύση σε κάποιον επιχειρηματία προκειμένου να αντιμετωπίσει τις συνήθειες του κοινού.
- Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για το Franchising αποτελεί και η γεωγραφική θέση της χώρας μας. Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσονται στη χώρα μας με προοπτική την επέκτασή τους σε χώρες των Βαλκανίων και της Μέσης Ανατολής. Το δέλεαρ είναι ακόμα μεγαλύτερο, αν αναλογιστούμε ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση διευρύνεται και περιλαμβάνει κράτη που οι αγορές τους θεωρούνται «παρθένες» και πρόσφορες για ανάπτυξη και μεγέθυνση.
- Η μείωση των εργάσιμων ημερών σε πέντε και η μία επιπλέον μέρα για ανάπαυση ή αγορές οδήγησαν στη δυναμική ανάπτυξη των εμπορικών κέντρων στα προάστια των μεγάλων αστικών κέντρων, που επηρέασε θετικά την ανάπτυξη οργανωμένων και επώνυμων αλυσίδων.
- Η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, που δημιούργησε ζήτηση για προσωπικές υπηρεσίες καθώς και οργανωμένη και επώνυμη προσφορά λύσεων στον τομέα της ψυχαγωγίας.

Από την έρευνα προκύπτει και η αναγκαιότητα λειτουργίας πιλοτικού καταστήματος από το δικαιοπάροχο. Με βάση την έρευνα της ICAP προκύπτει ότι το 85,5% των επιχειρήσεων του δείγματος δημιούργησε πιλοτικό κατάστημα μετά το 1990. Η

σημασία του πιλοτικού καταστήματος έγκειται στο γεγονός ότι βοηθά στον εντοπισμό και τη διόρθωση αδυναμιών και προβλημάτων στο πρώτο στάδιο της όλης διαδικασίας, εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα και βοηθώντας στην επιτυχία ανάπτυξης του δικτύου Franchising.

3.7 Η εξέλιξη του δικτύου καταστημάτων των επιχειρήσεων

Το σύνολο των καταστημάτων του δείγματος της έρευνας της ICAP για το Franchising το 2005 παρουσίασε αύξηση περίπου 36% σε σχέση με το 2002¹², με τη μεγαλύτερη μεταβολή να λαμβάνει χώρα το διάστημα 2003-2004 (αύξηση 24,1%). Τα εταιρικά καταστήματα στο ίδιο διάστημα εμφανίζονται αυξημένα κατά 17% περίπου, ενώ τα καταστήματα franchise παρουσιάζουν αύξηση της τάξης του 47%. Αυτά φαίνονται αναλυτικά και στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.12 Εξέλιξη του δικτύου καταστημάτων των επιχειρήσεων					
(α) Εταιρικά καταστήματα	2002	2003	2004	Μεταβολή % 2002-2003	Μεταβολή % 2003-2004
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	13	27	32	107,7%	18,5%
Άλλα καταστήματα	8	8	16	0	100%
Είδη οικιακής χρήσης	32	33	38	3,1%	15%
Εκπαίδευση	20	19	18	-5%	-5,3%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	163	187	201	14,7%	7,5%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	23	26	34	13%	30,8%

¹² Το 2002 η ICAP είχε εκπονήσει αντίστοιχη έρευνα, Franchising 2002.

Πίνακας 3.12 συνέχεια					
Εστίαση	97	91	95	-6,2%	4,4%
Κατασκευές	5	6	6	20%	0
Καφέ-σνακ-παγωτό	296	313	334	5,7%	6,7%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	80	76	81	-5%	6,6%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	349	372	418	6,6%	12,4%
Υπηρεσίες	11	14	14	27,3%	0
Ψυχαγωγία	6	6	8	0	33,3%
Σύνολο	1103	1178	1295	6,8%	9,9%
(β) Καταστήματα franchise					
	2002	2003	2004	Μεταβολή % 2002-2003	Μεταβολή % 2003-2004
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	81	79	82	-2,5%	3,8%
Άλλα καταστήματα	10	12	27	20%	125%
Είδη οικιακής χρήσης	74	81	84	9,5%	3,7%
Εκπαίδευση	78	120	166	53,8%	38,3%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	136	161	197	18,4%	22,4%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	169	178	227	5,3%	27,5%
Εστίαση	256	282	306	10,2%	8,5%
Κατασκευές	10	18	24	80%	33,3%
Καφέ-σνακ-παγωτό	283	309	339	9,2%	9,7%

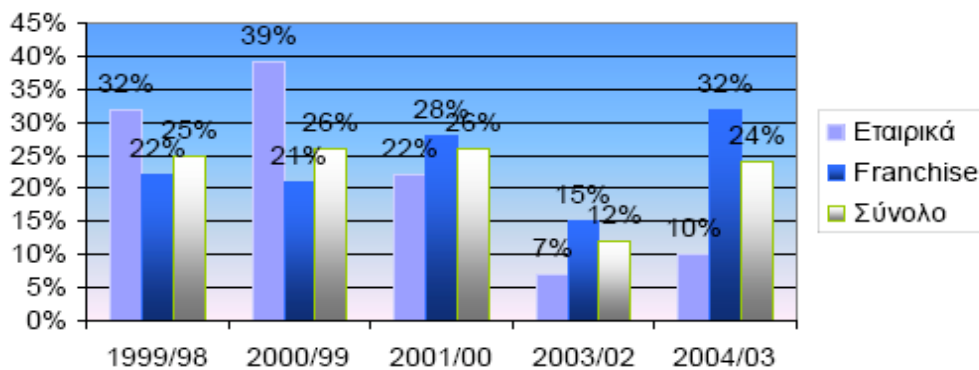
Πίνακας 3.12 συνέχεια					
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	437	482	517	10,3%	7,3%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	187	220	281	17,6%	27,7%
Υπηρεσίες	63	92	405	46%	340,2%
Ψυχαγωγία	33	63	113	90,9%	79,4%
Σύνολο	1817	2097	2768	15,4%	32%
(γ) Σύνολο καταστημάτων	2002	2003	2004	Μεταβολή % 2002-2003	Μεταβολή % 2003-2004
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	94	106	114	12,8%	7,5%
Άλλα καταστήματα	18	20	43	11,1%	115%
Είδη οικιακής χρήσης	106	114	122	7,5%	7%
Εκπαίδευση	98	139	184	41,8%	32,4%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	299	348	398	16,4%	14,4%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	192	204	261	6,3%	27,9%
Εστίαση	353	373	401	5,7%	7,5%
Κατασκευές	15	24	30	60%	25%
Καφέ-σνακ-παγωτό	579	622	673	7,4%	8,2%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	517	558	598	7,9%	7,2%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	536	592	699	10,4%	18,1%
Υπηρεσίες	74	106	419	43,2%	295,3%
Ψυχαγωγία	39	69	121	76,9%	75,4%
Σύνολο	2920	3275	4063	12,2%	24,1%

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Από τα επιμέρους στοιχεία του πίνακα παρατηρούμε την ιδιαίτερα μεγάλη αύξηση στα καταστήματα που λειτουργούν με δικαιόχρηση στον τομέα των υπηρεσιών, καθώς επίσης και στα καταστήματα ψυχαγωγίας. Αξιόλογη είναι και η αύξηση στα καταστήματα στον κλάδο της εκπαίδευσης, όπου μεγάλα φροντιστήρια και εκπαιδευτήρια ξένων γλωσσών αναπτύσσονται με Franchising.

Η διαγραμματική παρουσίαση των στοιχείων φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα (από στατιστικά στοιχεία της ICAP), στο οποίο φαίνεται ξεκάθαρα η πορεία της χρήσης του Franchising, όπου η ανάπτυξη των εταιρικών καταστημάτων μιας επιχείρησης η οποία αποφασίζει να γίνει δικαιοπάροχος, έχει φθίνουσα πορεία, ενώ ακριβώς την αντίθετη κατεύθυνση ακολουθεί η ανάπτυξη των franchise καταστημάτων.

Διάγραμμα 3.2 Εξέλιξη του δικτύου καταστημάτων των επιχειρήσεων



Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία Πίνακα 3.1

3.8 Η σταθερότητα των δικτύων

Η σταθερότητα των καταστημάτων επηρεάζει εύλογα την απόδοση των δικτύων franchise. Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ωρίμανσης του θεσμού τόσο μεγαλύτερη είναι η σταθερότητα των δικτύων, η οποία χαρακτηρίζεται περισσότερο από

ενδοδικτυακές μεταβολές που δεν επηρεάζουν τη λειτουργική συνέχεια και την επιχειρηματικότητα των δικτύων. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που έχει παρατηρηθεί ότι επηρεάζουν τη σταθερότητα του δικτύου Franchising μπορούν να συνοψισθούν στους εξής: (ICAP, 2005, Spinelli Jr, Rosenberg, Birley, 2004)

- Ο αριθμός των εταιρικών καταστημάτων που μεταβιβάζονται από τον δικαιούχο σε δικαιούχους κατά τα πρώτα χρόνια του δικτύου. Κάποια καταστήματα, τα οποία έχει ξεκινήσει ο δικαιούχος ως εταιρικά προκειμένου να εξασφαλίσει συγκεκριμένες περιοχές έναντι του ανταγωνισμού, μεταβιβάζονται αργότερα σε κάποιο δικαιούχο. Αυτό γίνεται προκειμένου να προλάβει η εταιρεία τον ανταγωνισμό σε περιοχές που χαρακτηρίζονται κερδοφόρες.
- Κάποια καταστήματα δεν έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής και κλείνουν. Οι λόγοι μπορεί να είναι η λάθος επιλογή περιοχής, γεγονός που καθιστά ασύμφορη τη λειτουργία του καταστήματος, η αναποτελεσματική διαχείριση από το δικαιούχο ή ακόμα η αναποτελεσματική συνεργασία με το δικαιούχο.
- Τα καταστήματα franchise τα οποία επαναγοράζονται από το δικαιούχο. Η διακοπή της σύμβασης στην περίπτωση αυτή μπορεί να αποφασίστηκε είτε γιατί ο δικαιούχος δε συμμορφώθηκε με τους όρους της συμφωνίας ή αποφάσισε να αποσυρθεί για προσωπικούς λόγους είτε γιατί η μονάδα και η συνεργασία δεν απέδωσαν.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η απεικόνιση των μεταβολών που έχουν παρατηρηθεί στο δίκτυο καταστημάτων franchise, με τη βοήθεια δεικτών που εκπόνησε η ICAP. Οι δείκτες παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Όσο μικρότερη είναι η τιμή ενός

δείκτη τόσο μεγαλύτερη είναι η σταθερότητα των δικτύων. Οι δείκτες αυτοί επηρεάζονται από τον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων κάθε ομάδας δραστηριότητας.

Δραστηριότητα	I	II	III	IV	V
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	5%	16,7%	0	2,5%	16,7%
Άλλα καταστήματα	18,4%	0	0	12,2%	0
Είδη οικιακής χρήσης	7,5%	20,4%	2,9%	6,3%	17,5%
Εκπαίδευση	4,9%	21,1%	5,3%	4,9%	15,8%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	9,7%	2,2%	1,1%	4,3%	1,1%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	7,8%	18,1%	7,2%	4,7%	10,8%
Εστίαση	3,9%	14,8%	6,4%	2,1%	8,5%
Κατασκευές	11,5%	0	0	11,5%	0
Καφέ-σνακ-παγωτό	1,3%	4,8%	2,2%	60%	2,5%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	40%	21,5%	2,5%	40%	19%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	10,9%	2,4%	1,3%	8,7%	1,1%
Υπηρεσίες	1,1%	30,8%	0	50%	30,8%
Ψυχαγωγία	0	0	0	0	0
Σύνολο	4,3%	7%	2,2%	2,9%	4,8%

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Οι παραπάνω δείκτες υπολογίζονται ως εξής: (ICAP, 2005)

I. Δείκτης σταθερότητας των δικαιοδόχων: Ισοδυναμεί με το άθροισμα των καταστημάτων franchise που επαναγοράστηκαν ή έκλεισαν προς το μέσο όρο όλων των καταστημάτων franchise. Βλέπουμε ότι τα καταστήματα στην κατηγορία Καφέ-σνακ-παγωτό παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη σταθερότητα σε αυτή την κατηγορία.

II. Δείκτης σταθερότητας εταιρικών καταστημάτων: Είναι το άθροισμα των καταστημάτων που μεταβιβάστηκαν σε δικαιοδόχους ή έκλεισαν διαιρούμενο προς το μέσο όρο των εταιρικών καταστημάτων. Τα είδη ένδυσης & αξεσουάρ ένδυσης έχουν τη μεγαλύτερη σταθερότητα και ακολουθούν τα καταστήματα τροφίμων, απορρυπαντικών, καλλυντικών. Από την άλλη, πολλά καταστήματα πληροφορικής και τηλεφωνίας παρουσιάζουν την αντίθετη πορεία, δηλαδή τα περισσότερα μεταβιβάζονται σε δικαιοδόχους ή κλείνουν.

III. Δείκτης αποτυχίας των εταιρικών καταστημάτων: Ισούται με τον αριθμό των εταιρικών καταστημάτων που έκλεισαν προς το μέσο όρο των εταιρικών καταστημάτων. Είναι το μικρότερο ποσοστό στο σύνολο, όπως φαίνεται από τον πίνακα, γεγονός που δείχνει σταθερότητα σε ό,τι αφορά τα εταιρικά καταστήματα.

IV. Δείκτης αποτυχίας των καταστημάτων franchise: Αντιστοιχεί στον αριθμό των καταστημάτων franchise που έκλεισαν προς το μέσο όρο των καταστημάτων franchise. Και αυτός ο δείκτης είναι από τους χαμηλότερους, γεγονός που αποδεικνύει και εδώ ένα βαθμό σταθερότητας.

V. Δείκτης μετατροπής: Προκύπτει από το σύνολο των εταιρικών καταστημάτων που μεταβιβάστηκαν σε δικαιούχους προς το μέσο όρο των εταιρικών καταστημάτων. Το γενικό συμπέρασμα που απορρέει από τον παραπάνω πίνακα είναι ότι γενικά υπάρχει μια σταθερότητα σχετικά με το δίκτυο και οι όποιες μεταβολές οφείλονται στη χρήση του Franchising από νέες ομάδες δραστηριότητας, όπως η τεχνολογία-πληροφορική, η αισθητική και ο τομέας των σουπερμάρκετ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ FRANCHISING

Η σύμβαση Franchising είναι το νομικό έγγραφο το οποίο περιλαμβάνει τους όρους και τους κανόνες που πρέπει να ισχύουν μεταξύ των δύο μερών, δικαιοδόχου και δικαιοπαρόχου, προκειμένου να είναι αρμονική η σχέση τους και να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα από τη συνεργασία αυτή (Kevin Murphy, 2006). Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε, με τη βοήθεια των στοιχείων της έρευνας της ICAP του 2005 για το Franchising, κάποια στοιχεία που αφορούν βασικά μέρη της σύμβασης και που ισχύουν στον ελληνικό χώρο, όπως το ύψος της αρχικής επένδυσης, το ύψος της αμοιβής εισόδου στην αγορά που δραστηριοποιείται η εταιρεία, κάποιες άλλες αμοιβές που αναφέρονται στη σύμβαση, καθώς και τις παροχές του δικαιοπαρόχου.

4.1 Το ύψος της αρχικής επένδυσης

Βασικό κριτήριο της απόφασης των υποψηφίων δικαιοδόχων ως προς την επιλογή δικτύου franchise αποτελεί το κόστος επένδυσης, καθώς και οι υπόλοιπες οικονομικές τους υποχρεώσεις. Αντίστοιχα, το κόστος επένδυσης επηρεάζει τις προδιαγραφές τις οποίες ορίζει ο δικαιοπάροχος σχετικά με το προφίλ του υποψήφιου δικαιοδόχου. (Καζής – Τσαγκούρης, 2004) Κατά την έναρξη της διαδικασίας λειτουργίας ενός καταστήματος franchise απαιτούνται συγκεκριμένα έξοδα εκ μέρους του δικαιοδόχου. Τα έξοδα αυτά αφορούν τον εξοπλισμό του καταστήματος (έπιπλα, τεχνολογικός εξοπλισμός, τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός κ.ά.), το κόστος για το εμπόρευμα του δικαιοπαρόχου, αν είναι απαραίτητο να γίνουν κάποιες διαρρυθμίσεις στο χώρο του καταστήματος και βέβαια χρήματα για την πληρωμή του δικαιοπαρόχου. Από τα στοιχεία που προκύπτουν από την έρευνα της ICAP παρατηρούμε ότι σχετικά με την αρχική επένδυση ο δικαιοδόχος θα χρειαστεί να δαπανήσει από € 42.000 το ελάχιστο

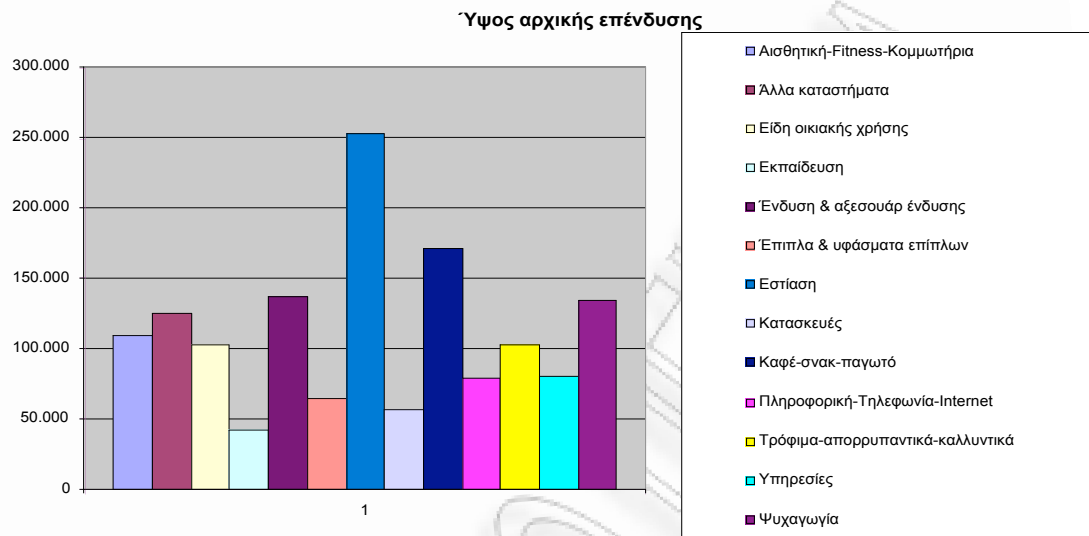
έως € 253.000, εάν επιλέξει να ανοίξει κάποιος κατάστημα εστίασης. Όπως φαίνεται, εξίσου υψηλό είναι το κόστος και για καταστήματα της κατηγορίας καφέ, όπου το κόστος συνήθως αυξάνεται λόγω των υψηλών ενοικίων που χρειάζεται να καταβάλει ο καταστηματάρχης. Τα ποσά εμφανίζονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα. (ICAP, 2005)

Πίνακας 4.1 Ύψος αρχικής επένδυσης	
Δραστηριότητα	Ποσά σε €
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	109.000
Άλλα καταστήματα	125.000
Είδη οικιακής χρήσης	103.000
Εκπαίδευση	41.929
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	137.559
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	65.000
Εστίαση	253.125
Κατασκευές	56.667
Καφέ-σνακ-παγωτό	170.889
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	79.600
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	103.333
Υπηρεσίες	80.143
Ψυχαγωγία	135.000
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	117.663

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Σχηματικά μπορεί να φανεί η διαφορά που υπάρχει στο ύψος της αρχικής επένδυσης, με τη βοήθεια του παρακάτω διαγράμματος.

Διάγραμμα 4.1 Το ύψος της αρχικής επένδυσης



Πηγή: Επεξεργασμένα στοιχεία Πίνακα 4.1

4.2 Αμοιβή εισόδου

Εκτός από το κόστος αρχικής επένδυσης, ο δικαιοδόχος δεν πρέπει να παραβλέψει και το κόστος της αμοιβής εισόδου. Η αμοιβή εισόδου είναι το ποσό που χρεώνει ο δικαιοπάροχος το δικαιοδόχο, το οποίο αφορά υπηρεσίες που παρέχει στον τελευταίο ο δικαιοπάροχος για την ένταξή του στο δίκτυο. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε πως το κόστος αυτό μπορεί να περιλαμβάνει έξοδα για ανεύρεση και διαμόρφωση του κατάλληλου χώρου όπου θα στεγαστεί το κατάστημα, για εξοπλισμό λειτουργικού υλικού για το κατάστημα, για εκπαίδευση του προσωπικού και για τον προϋπολογισμό (Kevin Murphy, 2006). Είναι γενικά παραδεκτό πως η χρέωση αυτή κατά κάποιον τρόπο είναι μια μέθοδος απόσβεσης των εξόδων που ξοδεύει ο δικαιοπάροχος προκειμένου να αναπτύξει το δίκτυο με τη μέθοδο του Franchising. Η αμοιβή εισόδου

μπορεί να αυξάνεται όσο πιο αναγνωρίσιμο είναι το σήμα και άρα όσο πιο μεγάλη είναι η εταιρεία. (Spinelli Jr, Rosenberg, Birley, 2004). Πάντως η αμοιβή εισόδου δεν υφίσταται σε όλες τις περιπτώσεις που χρησιμοποιείται η μέθοδος της δικαιόχρησης. Βέβαια, η συντριπτική πλειοψηφία, περίπου 88% του δείγματος της έρευνας, χρεώνει την εν λόγω αμοιβή. Στις πιο ανεπτυγμένες αγορές το ποσοστό αυτό ξεπερνά το 90%. Από την έρευνα προκύπτει ότι ο μέσος όρος αμοιβής εισόδου είναι € 12.500, με χαμηλότερη τιμή τα € 4.500 στον τομέα των υπηρεσιών και υψηλότερη τα € 31.250 στον τομέα της εστίασης. Όπως και με το ύψος της αρχικής επένδυσης, έτσι και σε αυτή την περίπτωση, το «όνομα» και η φήμη του δικαιοπαρόχου είναι θετική συνάρτηση του ύψους της αμοιβής εισόδου. (ICAP, 2005)

Πίνακας 4.2 Αμοιβή εισόδου	
Δραστηριότητα	Ποσά σε €
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	27.000
Άλλα καταστήματα	16.600
Είδη οικιακής χρήσης	5.625
Εκπαίδευση	7.572
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	10.471
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	5.625
Εστίαση	31.250
Κατασκευές	11.667
Καφέ-σνακ-παγωτό	17.630
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	14.440
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	7.107
Υπηρεσίες	4.500

Πίνακας 4.2 συνέχεια	
Ψυχαγωγία	9.000
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	12.537

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

4.3 Λοιπές αμοιβές

Πέραν των παραπάνω δύο κατηγοριών αμοιβών που αξιώνει ο δικαιούχος, σε πολλές περιπτώσεις επιβάλλει και επιπλέον αμοιβές, ανάλογα με τον τρόπο λειτουργίας κάθε συστήματος, το βαθμό ωρίμανσης και εμπορικής αναγνώρισης, τον εμπορικό χαρακτήρα του αντικειμένου ή συνυπολογίζοντας τα παραπάνω. Οι αμοιβές αυτές υπολογίζονται άλλοτε ως ποσοστό επί των πωλήσεων, άλλοτε ως ποσοστό επί των παραγγελιών και άλλοτε ως πάγια περιοδική αμοιβή, γνωστή ως Royalties, που είναι και η πιο κοινή μέθοδος. (Rieva Lesonsky, *Maria Anton Conley*, 2007). Το 2005 ένα ποσοστό 75,9% των επιχειρήσεων του τελικού δείγματος της έρευνας της ICAP χρέωναν Royalties. Το ποσοστό αυτό είναι υψηλό σε σύγκριση με τη διεθνή πρακτική αλλά και σε σχέση με το υψηλό ποσοστό που εφαρμόζει την αμοιβή εισόδου (entry fee). Οι περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη χρέωση ως ποσοστό επί των πωλήσεων και σε μικρότερο βαθμό τη χρέωση επί των αγορών. Ο μέσος όρος χρέωσης επί των πωλήσεων είναι 3%, ενώ στις παραγγελίες του δικαιούχου το ποσοστό είναι 0,7%.

Πίνακας 4.3 Royalties		
Δραστηριότητα	(%) Πωλήσεων	(%) Αγορών
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	9%	-
Άλλα καταστήματα	4%	1,5%
Είδη οικιακής χρήσης	0	0,8%

Εκπαίδευση	5,8%	0
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	0,8%	0,3%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	40%	0
Εστίαση	5,8%	0
Κατασκευές	0	0
Καφέ-σνακ-παγωτό	4%	0,7%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	2,5%	0
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	2,8%	1,8%
Υπηρεσίες	2,8%	0
Ψυχαγωγία	4,8%	3,7%
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	3,1%	0,7%

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Το υψηλότερο ποσοστό αυτών των αμοιβών επί των πωλήσεων εμφανίζεται στον τομέα των υπηρεσιών, ενώ το χαμηλότερο στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο και αυτό γιατί σε αυτές τις επιχειρήσεις ο δικαιούχος έχει και κάποιο ποσοστό κέρδους από τις πωλήσεις χονδρικής.

Επίσης, σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων χρεώνει τους δικαιούχους συμμετοχή επί της πανελλαδικής διαφημιστικής υποστήριξης την οποία τους παρέχει. Αυτή η χρέωση αποτελεί επιμερισμό του κόστους προς το δίκτυο. (ICAP, 2005)

Δραστηριότητα	(%) Πωλήσεων	(%) Αγορών
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	1%	-
Άλλα καταστήματα	1%	1,3%
Είδη οικιακής χρήσης	0	0,5%
Εκπαίδευση	2,2%	0
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	0,4%	0,4%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	80%	0
Εστίαση	3,1%	0
Κατασκευές	0	70%
Καφέ-σνακ-παγωτό	1,1%	1%

Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	0	0
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	5,1%	12,3%
Υπηρεσίες	1,3%	50%
Ψυχαγωγία	1,5%	2,5%
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	1,7%	2,1%

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Βλέπουμε ότι σε αυτή την περίπτωση άλλοι δικαιопάροχοι χρεώνουν επί των αγορών και άλλοι επί των πωλήσεων. Στην πρώτη περίπτωση η κατηγορία των επίπλων έχει τη συγκεκριμένη αμοιβή, ενώ στη δεύτερη περίπτωση οι κατασκευές και ο τομέας των υπηρεσιών έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό, γεγονός αναμενόμενο, καθώς αποτελεί έναν τομέα που τον τελευταίο καιρό παρουσιάζει αυξημένο ανταγωνισμό.

4.4 Οι παροχές του δικαιοπαρόχου

Μέχρι τώρα εξετάσαμε κάποια στοιχεία των συμβάσεων Franchising στην Ελλάδα, από την πλευρά του δικαιοδόχου. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τι ισχύει από την πλευρά του δικαιοπαρόχου, ο οποίος δεσμεύεται να παρέχει κάποιες υπηρεσίες στο δικαιοδόχο (Sugars B., 2006). Οι βασικότερες υπηρεσίες που παρέχει σήμερα ο δικαιοπάροχος είναι η εκπαίδευση του προσωπικού, η επιθεώρηση των καταστημάτων, ώστε να αντιμετωπίζονται έγκαιρα προβλήματα που τυχόν ανακύπτουν, καθώς επίσης και η οργάνωση του συστήματος παραγγελιών του καταστήματος, ώστε να μην παρατηρούνται ελλείψεις που μπορεί να δημιουργήσουν άσχημη εικόνα στην εταιρεία και βέβαια μείωση πωλήσεων. (Καζής – Τσαγκούρης, 2004)

Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να εισαγάγει το δικαιοδόχο στην κουλτούρα και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, ώστε να λειτουργήσει με βάση την κουλτούρα αυτή και να γίνει ένα με τον υπόλοιπο οργανισμό. Επίσης, η εκπαίδευση θα βοηθήσει το

προσωπικό του καταστήματος να ακολουθήσει τις ισχύουσες διαδικασίες του δικτύου και να γίνει κατανοητή η φιλοσοφία που η επιχείρηση θέλει να ακολουθεί ολόκληρο το δίκτυο καταστημάτων της. Από την έρευνα της ICAP προκύπτει ότι το 97,2% του δείγματος προσφέρει αρχική εκπαίδευση.

Η επιθεώρηση των καταστημάτων γίνεται συνήθως από ειδικά εκπαιδευμένα άτομα που ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας-δικαιοπαρόχου και ελέγχουν αν οι διαδικασίες της εταιρείας ακολουθούνται κατά γράμμα από το δικαιοδόχο, αν η απόδοση του δικαιοδόχου είναι εντός των επιδιωκόμενων και προγραμματισθέντων στόχων, αν η ποιότητα εξυπηρέτησης είναι η δέουσα, ειδικά σε περιπτώσεις που το κατάστημα αποτελεί το σημαντικότερο «εκπρόσωπο» της εταιρείας στο κοινό. (ICAP, 2005) Το 99,1% του δείγματος εφαρμόζει επιθεώρηση, που σκοπό έχει την παροχή βοήθειας στο δικαιοδόχο και όχι τον έλεγχο αυτό καθεαυτό. Στο μεγαλύτερο ποσοστό αναφέρθηκε ότι η επιθεώρηση γίνεται μηνιαία (44.3%).

Στις παροχές του δικαιοπαρόχου συμπεριλαμβάνεται και η προμήθεια των καταστημάτων των δικαιοδόχων από τον ίδιο το δικαιοπάροχο ή από προμηθευτές που θα υποδείξει ο τελευταίος. Είναι πολύ σπάνιες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες η τροφοδοσία γίνεται από τρίτους προμηθευτές. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζονται για το δικαιοδόχο προνομιακές τιμές, ενώ και ο δικαιοπάροχος ελέγχει τα προϊόντα που διατίθενται από τα καταστήματα εξασφαλίζοντας την ποιότητα και –σε πολλές περιπτώσεις– το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά του. Σε ποσοστά, το 51,4% από το δείγμα εφαρμόζει μια συνδυαστική μέθοδο προμήθειας και από το δικαιοπάροχο και από τρίτους προμηθευτές, που όμως έχουν εγκριθεί από το δικαιοπάροχο, ενώ ποσοστό 40,2% προμηθεύεται προϊόντα μόνο από το δικαιοπάροχο. (ICAP, 2005) Επίσης ο δικαιοπάροχος αναλαμβάνει να εγκαταστήσει ενιαίο μηχανογραφικό σύστημα με

απευθείας σύνδεση (online) με το κεντρικό της εταιρείας, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στους δικαιούχους να αντιμετωπίζουν άμεσα οποιοδήποτε πρόβλημα παρουσιαστεί, αλλά και να γίνεται ο έλεγχος των αποθεμάτων, των πωλήσεων και των εσόδων από κάθε κατάστημα. Το ποσοστό στην έρευνα ανέρχεται στο 66% του δείγματος, ενώ το υπόλοιπο εκφράζει την πρόθεση στο μέλλον να προχωρήσει στην εγκατάσταση του αντίστοιχου συστήματος. (ICAP, 2005)

Τέλος, να σημειωθεί ότι ο δικαιούχος παρέχει βοήθεια σε οποιοδήποτε από τα μέλη του δικτύου franchise χρειαστεί και αφορά θέματα επιχειρηματικότητας και ενιαίας στρατηγικής με την εταιρεία-δικαιούχο. Επιπλέον, τα προγράμματα διαφήμισης και μάρκετινγκ αναφέρονται στο σύνολο του δικτύου του δικαιούχου, παρέχοντας πολύτιμη στήριξη στο κάθε μέλος του δικτύου. (ICAP, 2005)

4.5 Πρακτική των συμβάσεων Franchising στον ελληνικό χώρο

Τα στοιχεία από την έρευνα που πραγματοποίησε η ICAP μας βοηθούν να έχουμε μια εικόνα σχετικά με τους όρους που συνήθως διέπουν τις συμβάσεις Franchising στη χώρα μας. (ICAP, 2005)

Αρχικά, η διάρκεια των σύμβασης που υπογράφεται μεταξύ των δύο μερών είναι, ως επί το πλείστον, πενταετής. Η επόμενη πιο διαδεδομένη διάρκεια σύμβασης είναι η σύμβαση δεκαετίας. Αναλυτικά τα ποσοστά φαίνονται στον παρακάτω πίνακα. Η κατηγορία «Άλλη» περιλαμβάνει συμβάσεις διάρκειας εννέα ετών, ενός έτους με σιωπηρή ανανέωση για τη συνέχεια και συμβάσεις αορίστου χρόνου.

Δραστηριότητα	5 έτη	10έτη	15έτη	20 έτη	Άλλη
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	16,7%	50%	0	0	33,3%
Άλλα καταστήματα	60%	0	0	20%	20%
Είδη οικιακής χρήσης	40%	20%	0	0	40%
Εκπαίδευση	33,3%	0	0	0	66,7%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	31,6%	10,5%	0	0	57,9%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	36,4%	9,1%	0	0	54,5%
Εστίαση	0	25%	25%	12,5%	37,5%
Κατασκευές	66,7%	0	0	0	33,3%
Καφέ-σνακ-παγωτό	27,3%	27,3%	0	0	45,5%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	66,7%	0	0	0	33,3%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	26,7%	13,3%	0	0	60%
Υπηρεσίες	37,5%	12,5%	0	12,5%	37,5%
Ψυχαγωγία	0	40%	0	0	60%
Σύνολο δείγματος	31,5%	15,7%	1,9%	2,8%	48,1%

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Το ύψος της αρχικής επένδυσης αποτελεί θετική συνάρτηση με το χρονικό διάστημα που διαρκεί μια σύμβαση. Όλες οι επιχειρήσεις του τελικού δείγματος της έρευνας προσφέρουν τη δυνατότητα παράτασης ή ανανέωσης της σύμβασης, κάτι που φανερώνει την πρόθεση των δικαιωπαρόχων να καλλιεργούν μακροπρόθεσμες και σταθερές σχέσεις με τους δικαιοδόχους.

Σημαντικό στοιχείο στις συμβάσεις που συνάπτονται στη χώρα μας είναι και η συμμετοχή του δικαιοδόχου στη διαχείριση του καταστήματος (Spinelli Jr, Rosenberg, Birley, 2004). Κατ' αυτό τον τρόπο ο δικαιοπάροχος εκφράζει την εμπιστοσύνη του στο πρόσωπο του δικαιοδόχου και παράλληλα εξοικονομεί χρόνο, ώστε να ασχοληθεί με πιο σημαντικά ζητήματα της επιχείρησης. Αυτό δε σημαίνει ότι παραμελεί το δικαιόδοχο, καθώς με τις επιθεωρήσεις μπορεί να διορθώσει τυχόν κακώς κείμενα που

ενδέχεται να προκύψουν. Φυσικά, γίνεται κατανοητό ότι σε αυτή την περίπτωση η επιλογή του δικαιοδόχου στηρίζεται και στα διοικητικά προσόντα που πρέπει ο τελευταίος να κατέχει.

Δραστηριότητα	Ναι	Όχι
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	66,7%	33,3%
Άλλα καταστήματα	100%	0
Είδη οικιακής χρήσης	75%	25%
Εκπαίδευση	100%	0
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	88,9%	11,1%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	72,7%	27,3%
Εστίαση	75%	25%
Κατασκευές	100%	0
Καφέ-σνακ-παγωτό	90,9%	9,1%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	100%	0
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	66,7%	33,3%
Υπηρεσίες	75%	25%
Ψυχαγωγία	80%	20%
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	82,1%	17,9%

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Ένας σημαντικός όρος που μπορεί να τεθεί στις συμβάσεις είναι η προϋπηρεσία του δικαιοδόχου σε θέματα Franchising. Παρότι μια προηγούμενη επαφή του franchisee με το αντικείμενο θεωρείται απαραίτητη, εντούτοις αυτό εφαρμόζεται περισσότερο στον κλάδο των κατασκευών, καθώς και στον κλάδο της ένδυσης. Συνολικά το 81,9% του δείγματος των δικαιοπαρόχων δε θεωρεί απαραίτητη την προηγούμενη εμπειρία του δικαιοδόχου σε θέματα Franchising. Εξάλλου ο δικαιοπάροχος, στις περισσότερες περιπτώσεις, παρέχει εκπαίδευση πριν την έναρξη των λειτουργιών, καθώς και εκτεταμένη υποστήριξη στο δικαιοδόχο. Επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις απαιτείται ο δικαιοδόχος να μην έχει εμπειρία, γιατί θα είναι πιο δύσκολη η ένταξή του στην κουλτούρα που θέλει να μεταδώσει ο δικαιοπάροχος σε αυτόν. (ICAP, 2005)

Δραστηριότητα	Ναι	Όχι
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	0	100%
Άλλα καταστήματα	40%	60%
Είδη οικιακής χρήσης	0	100%
Εκπαίδευση	0	100%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	29,4%	70,6%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	9,1%	90,9%
Εστίαση	25%	75%
Κατασκευές	66,7%	33,3%
Καφέ-σνακ-παγωτό	18,2%	81,8%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	20%	80%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	13,3%	86,7%
Υπηρεσίες	25%	75%
Ψυχαγωγία	0	100%
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	18,1%	81,9%

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Το θέμα της συμμετοχής του δικαιοπαρόχου στη μίσθωση του καταστήματος είναι ένας άλλος κοινός όρος των συμβάσεων. Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς έτσι διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία του καταστήματος, αφού σε περίπτωση οικονομικής αδυναμίας του δικαιοδόχου, δε διακόπτεται η συνέχιση λειτουργίας του καταστήματος. (Καζής – Τσαγκούρης, 2004) Γενικά, όπως φαίνεται και από την έρευνα, σε ποσοστό 77,7% ο όρος αυτός δεν περιέχεται στη σύμβαση, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο δικαιοπάροχος, αν χρειαστεί, δε θα παρέμβει.

Δραστηριότητα	Ναι	Όχι
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	16,7%	83,3%
Άλλα καταστήματα	0	100%
Είδη οικιακής χρήσης	40%	60%
Εκπαίδευση	16,7%	83,3%
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	11,1%	88,9%
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	18,2%	81,8%
Εστίαση	62,5%	37,5%
Κατασκευές	33,3%	66,7%
Καφέ-σνακ-παγωτό	18,2%	81,8%
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	25%	75%
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	28,6%	71,4%
Υπηρεσίες	12,5%	87,5%
Ψυχαγωγία	25%	75%
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	22,3%	77,7%

Πηγή: Έρευνα ICAP 2005

Το μεγάλο ποσοστό συμμετοχής που παρατηρείται στα καταστήματα εστίασης οφείλεται στο γεγονός ότι δίδεται μεγάλο βάρος σε θέματα υγιεινής και, αν κάτι δεν πληροί τις απαιτούμενες προδιαγραφές, θα έχει άμεση επίπτωση στη φήμη του δικαιοπαρόχου. (ICAP, 2005)

Τέλος, αξίζει να αναφερθούμε σε κάποια νομικά θέματα που αφορούν τις συμβάσεις. Σύμφωνα πάντα με την έρευνα της ICAP για το Franchising, οι αγωγές ή άλλες νομικές ενέργειες που ασκούνται από το δικαιοπάροχο προς το δικαιοδόχο είναι τετραπλάσιες περίπου σε σχέση με αυτές που ασκούνται από το δικαιοδόχο προς το δικαιοπάροχο. Οι περιπτώσεις αυτές δεν είναι πολλές εξαιτίας του γεγονότος ότι οι διαφορές λύνονται με άλλους τρόπους και όχι σε δικαστήρια. Σχετικά με τους άλλους τρόπους, όπως αναφέρουν και οι επιχειρήσεις του δείγματος, το 5,4% των επιχειρήσεων θεωρεί την

επιλογή των εξωτερικών συμβούλων ως κατάλληλη μέθοδο, το 5,4% κάποιον άλλο τρόπο, το 1,8% κανένα άλλο τρόπο και το 0,9% τη διαιτησία σωματίου δικαιούχων του δικτύου. (ICAP, 2005)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5¹³: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ

Ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους των τελευταίων ετών είναι αναμφισβήτητα αυτός των τηλεπικοινωνιών. Ο συγκεκριμένος κλάδος περιλαμβάνει τη σταθερή τηλεφωνία, την κινητή τηλεφωνία και υπηρεσίες διαδικτύου/ίντερνετ. Η ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου οφείλεται κατά κύριο λόγο στην ανάπτυξη της ευρυζωνικότητας, άρα στη μεγάλη διείσδυση του ίντερνετ στους καταναλωτές. Κατά δεύτερο αλλά εξίσου σημαντικό λόγο, η ανάπτυξη του κλάδου βασίζεται στην κινητή τηλεφωνία. Γενικά οι τηλεπικοινωνίες παίζουν σημαντικό ρόλο στη σημερινή κοινωνία της πληροφορίας και της ταχύτητας. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια περιγραφής του κλάδου/αγοράς της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, περιγράφονται στατιστικά στοιχεία της παρούσας κατάστασης της αγοράς με βάση την έρευνα που εκπόνησε η ICAP το Μάιο 2007 για τις υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας στη χώρα μας, μελετάται η προσφορά και η ζήτηση για υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας, έτσι ώστε να μπορέσουμε να αναλύσουμε τη μελέτη περίπτωσης του Franchising της εταιρείας Vodafone στο επόμενο κεφάλαιο.

5.1 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου κινητής τηλεφωνίας

Οι τηλεπικοινωνίες αποτελούν έναν από τους κλάδους που ενισχύουν σημαντικά την οικονομία και επιδρούν άμεσα στο κοινωνικοπολιτιστικό επίπεδο του πληθυσμού. Η αγορά των υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας διευρύνθηκε σε μεγάλο βαθμό το διάστημα 2000-2006 και σήμερα, με την ανάπτυξη των δικτύων, καθίσταται εφικτή μια πιο γρήγορη και αποτελεσματική επικοινωνία, γεγονός που αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό

¹³ Τα στοιχεία και οι πίνακες του παρόντος κεφαλαίου διατίθενται από την έρευνα με τίτλο «ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΑΘΕΡΗΣ – ΚΙΝΗΤΗΣ ΤΗΛΕΦΩΝΙΑΣ (Μάιος 2007)» που εκπόνησε η ICAP το Μάιο του 2007.

στοιχείο, καθώς σε πολλές περιπτώσεις δημιουργεί και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα δίκτυα κινητής τηλεφωνίας δεν περιορίζονται μόνο στη φωνητική λειτουργία αλλά περιλαμβάνουν στις παρεχόμενες υπηρεσίες ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών, με κυριότερη τη χρήση του δικτύου τρίτης γενιάς (3G), το οποίο επιτρέπει τη βίντεο κλήση, καθώς και υπηρεσίες διαδικτύου μέσω κινητού. (Τα στοιχεία της έρευνας βρίσκονται στο site www.euro2day.gr.)

Η κινητή τηλεφωνία ξεκίνησε δειλά δειλά στη χώρα μας το 1992 και για την πλειοψηφία αποτελούσε τότε είδος πολυτελείας. Ο κάτοχος κινητού τηλεφώνου φαινόταν στα μάτια του κόσμου σαν κάτι το διαφορετικό από το σύνολο. Σήμερα η εικόνα έχει αντιστραφεί και ο «περίεργος» είναι εκείνος που ακόμα δεν έχει κινητό. Βλέπουμε, λοιπόν, ότι με την πάροδο του χρόνου δημιουργήθηκε μια ανάγκη που δεν προϋπήρχε. Οι πρώτες άδειες κινητής τηλεφωνίας παραχωρήθηκαν στις εταιρείες Stet Ελλάς και Πάναφον Α.Ε. για εγκατάσταση και λειτουργία δικτύου GSM 900. Τον επόμενο χρόνο το δίκτυο λειτουργούσε κανονικά και οι πρώτοι συνδρομητές επικοινωνούσαν με κινητό τηλέφωνο. Το 1995 εγκρίθηκε η άδεια λειτουργίας δικτύου κινητής τηλεφωνίας GSM1800 και στον Ο.Τ.Ε., που δημιούργησε την Cosmote. Το Μάιο 2002 μια τέταρτη εταιρεία εξασφαλίζει άδεια λειτουργίας κινητής τηλεφωνίας, η Q-Telecom. (ICAP, 2007)

Το χρονικό διάστημα που ακολούθησε μετά την έναρξη λειτουργίας των επιχειρήσεων αυτών, η ανάπτυξη της κινητής τηλεφωνίας ήταν εντυπωσιακή. Ο βαθμός διείσδυσης συνολικών συνδέσεων σήμερα ξεπερνά κατά πολύ το 100%, γεγονός που σημαίνει ότι οι περισσότεροι από εμάς έχουμε στην κατοχή παραπάνω από έναν αριθμό κινητού τηλεφώνου. Οι συνδέσεις διακρίνονται σε συνδέσεις συμβολαίου, με μηνιαίο πάγιο, σε συνδέσεις καρτοκινητής, με προπληρωμένο χρόνο ομιλίας και πρόσφατα προστέθηκε

και μια νέα κατηγορία που συνδυάζει τις δύο παραπάνω, δηλαδή αριθμός με πάγιο και δωρεάν χρόνο ομιλίας, που μόλις καταναλωθεί λειτουργεί ως καρτοκινητό με χρήση προπληρωμένων καρτών.

Η ελληνική αγορά κινητής τηλεφωνίας στο τελευταίο τρίμηνο του 2006 ήταν ιδιαίτερα δυναμική και –σύμφωνα με τις υπάρχουσες ενδείξεις– υπάρχει ακόμα πολύς χώρος ανάπτυξης τόσο στη συνδρομητική βάση των εταιρειών όσο και στη χρήση και την τηλεπικοινωνιακή κίνηση των ενεργών συνδρομητών. Ο αριθμός συνδέσεων υπολογίστηκε στις 14,1 εκατ. συνδέσεις, από 12,4 εκατ. το 2005. Η μεταβολή αυτή μεταφράζεται με ποσοστά σε 13,3%. Οι συνδέσεις καρτοκινητής αντιστοιχούσαν στο 69% του συνόλου, ενώ το υπόλοιπο αφορούσε αριθμούς συμβολαίου. Το μεγάλο στοίχημα των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας τώρα είναι η προώθηση των υπηρεσιών τρίτης γενιάς 3G, μια κίνηση που έχει ήδη ξεκινήσει, αλλά ακόμα έχει πολύ δρόμο μέχρι την τελειοποίηση. Όλες οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας κατέχουν άδειες 2G και 3G και όλες είναι καθετοποιημένες. (ICAP, 2007)

Στη διεθνή αγορά κινητής τηλεφωνίας ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής της πενταετίας 2003-2007 για τις συνδρομές κινητής τηλεφωνίας στις χώρες της δυτικής Ευρώπης είναι 4,6%, ενώ στις χώρες της ανατολικής Ευρώπης 15%. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής για την ίδια πενταετία για το σύνολο της παγκόσμιας αγοράς κινητής τηλεφωνίας είναι 12% (Ιαπωνία 6,8% και ΗΠΑ 10,5%). (ICAP, 2007)

5.2 Ζήτηση υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η κινητή τηλεφωνία ξεκίνησε ως αγαθό πολυτελείας για τους περισσότερους και χρήση γινόταν, κυρίως, από επαγγελματίες. Η ανάγκη για επικοινωνία, η οποία τον τελευταίο καιρό παρουσιάζεται πολύ πιο έντονη,

ανέτρεψε αυτή την κατάσταση και πλέον μιλάμε για βασικό αγαθό. Όμως ποιοι ήταν οι παράγοντες εκείνοι που συνετέλεσαν σε αυτή την ανατροπή;

Εν πρώτοις, κάνουμε λόγο για ενδογενείς παράγοντες, στους οποίους περιλαμβάνονται τα ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά που αναπτύσσονται από τις επιχειρήσεις. Αυτά αφορούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων που αναπτύσσουν τα δίκτυα και τις συσκευές, δηλαδή το μέσο, και των επιχειρήσεων που αναπτύσσουν τις τηλεπικοινωνιακές τεχνολογίες. (ICAP, 2007) Τα ανταγωνιστικά, λοιπόν, χαρακτηριστικά προσδιορίζονται από την αποτελεσματικότητα στον τρόπο ικανοποίησης των καταναλωτικών αναγκών, συνεπώς απορρέουν από τους παράγοντες ζήτησης για υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Αυτό που χρειάζεται να τονιστεί είναι πως η καινοτομία μιας νέας υπηρεσίας δε θα έχει καμία επιτυχία, εάν δεν ικανοποιεί αποτελεσματικά τις καταναλωτικές ανάγκες των συνδρομητών.

Από την άλλη, οι εξωγενείς παράγοντες εντοπίζονται στον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, που δημιουργεί συνεχώς την πίεση για δημιουργία νέων υπηρεσιών και προϊόντων, τα οποία τίθενται στη διάθεση των καταναλωτών με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ανάγκες εκεί που πριν δεν υπήρχαν. Έτσι λοιπόν έχουμε τη μεταμόρφωση του κινητού από ένα επαγγελματικό εργαλείο σε ένα αντικείμενο καθημερινής χρήσης, το οποίο μάλιστα δε χρησιμοποιείται μόνο για κλήσεις, αλλά έχει ένα σωρό επιπλέον λειτουργίες, όπως αποθηκευτικό χώρο τραγουδιών, φωτογραφική μηχανή, ενημερωτικό εργαλείο κ.λπ. Το target group της κάθε εταιρείας έχει διαχωριστεί σε πολλά τμήματα με κριτήρια την ηλικία, τη χρήση της συσκευής ως τηλέφωνο ή κάτι άλλο, και κάθε πλευρά συνεχώς προσπαθεί να δημιουργεί νέες υπηρεσίες προκειμένου να προσελκύσει νέους πελάτες και να διατηρήσει τους υπάρχοντες. (ICAP, 2007)

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση για υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας είναι:
(ICAP, 2007)

A) Νέες υπηρεσίες: Η αλματώδης και θεαματική εξέλιξη της τεχνολογίας και η συνεχής προσθήκη νέων δυνατοτήτων στην κινητή τηλεφωνία θεωρούνται καθοριστικοί παράγοντες ζήτησης. Συνεχώς οι επιχειρήσεις του κλάδου προσπαθούν να κερδίσουν καταναλωτές δημιουργώντας προστιθέμενες υπηρεσίες. Τέτοιες είναι η μετάδοση δεδομένων (φαξ, ίντερνετ, μηνύματα πολυμέσων MMS), η χρήση δορυφορικού συστήματος πλοήγησης (GPS) μέσω του κινητού και βέβαια η χρήση του δικτύου τρίτης γενιάς 3G, το οποίο επιτρέπει τη βίντεο κλήση (κλήση με εικόνα και ήχο) και την κατά πολύ ταχύτερη μετάδοση δεδομένων, καθιστώντας έτσι το κινητό ένα μικτό φορητό υπολογιστή.

B) Διαφήμιση: Οι διαφημιστικές καμπάνιες των εταιρειών παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των προτιμήσεων των καταναλωτών και άρα στη διαμόρφωση της ζήτησης. Η διαφήμιση έχει σκοπό, κυρίως, να ενημερώσει τον καταναλωτή για νέες υπηρεσίες, όμως δεν υπάρχει καμία αμφιβολία για το κατά πόσο μπορεί να επηρεάσει τη ζήτηση.

Γ) Κόστος υπηρεσιών: Το κόστος των παρεχομένων υπηρεσιών τον τελευταίο καιρό παρουσιάζει μια σχετικά πτωτική τάση. Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας γνωρίζουν ότι ο καταναλωτής δίνει μεγάλη βαρύτητα στην τιμολογιακή πολιτική καθώς και στη χρησιμότητα κάθε παρεχόμενης υπηρεσίας και προσπαθούν με προσφορές να κερδίσουν μερίδιο αγοράς.

Δ) Ποιότητα υφιστάμενων υπηρεσιών: Είναι ένας από τους παράγοντες στον οποίο εστιάζουν ιδιαίτερα οι επιχειρήσεις. Η κάλυψη δικτύου πανελλαδικά αποτελεί βασική προτεραιότητα για παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. Είναι πολύ συχνό το

φαινόμενο δυσαρέσκειας του συνδρομητή και μετακίνησής του από ένα δίκτυο κινητής τηλεφωνίας σε κάποιο άλλο –με τη διαδικασία της φορητότητας–, κρατώντας παράλληλα το υπάρχον νούμερο. Οι κινήσεις των εταιρειών για παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας εστιάζονται επίσης σε προϊόντα και υπηρεσίες που αναμένεται να είναι περισσότερο προσωποποιημένα, αντικατοπτρίζοντας όχι μόνο την ωριμότητα της ελληνικής αγοράς κινητής τηλεφωνίας, αλλά και τις προσδοκίες λόγω της έκρηξης της ζήτησης για ευρυζωνικό Internet.

Ε) Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων: Ο έντονος ανταγωνισμός που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων οδηγεί στη διαρκή αναζήτηση αυτού του προϊόντος/υπηρεσίας που θα καταφέρει να τοποθετήσει στη θέση του οδηγού εκείνον που θα το προσφέρει πρώτος μέχρι να ακολουθήσουν και οι υπόλοιποι. Παρά το ότι καμία εταιρεία δεν έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού όλες οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας κατέχουν άδειες 2G και 3G και όλες είναι καθετοποιημένες, ο δυνατός ανταγωνισμός μεταξύ τους ευνοεί τον καταναλωτή και ταυτόχρονα αυξάνει και τη ζήτηση.

ΣΤ) Διαθέσιμο εισόδημα νοικοκυριών: Είναι σαφές ότι το διαθέσιμο εισόδημα επηρεάζει τη ζήτηση που υπάρχει για υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας. Παρ' όλα αυτά, θεωρείται λιγότερο σημαντικό από την ανάγκη καθεαυτή για επικοινωνία. Για αυτόν το λόγο οι εταιρείες έχουν στη διάθεση του καταναλωτικού κοινού πλήθος προγραμμάτων χρήσης, ώστε να καλυφθούν όλες οι ανάγκες.

Προοπτική της αγοράς

Το 2002 στη χώρα μας η ονομαστική διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας είχε αρχίσει να πλησιάζει το 100%, σύμφωνα με την έρευνα της ICAP για την κινητή τηλεφωνία. Το

2004 το ποσοστό ήταν 99,3%. Τα ποσοστά αυτά αναφέρονται σε ενεργούς συνδρομητές, δηλαδή σε εκείνους οι οποίοι το τελευταίο τρίμηνο έχουν κάνει έστω και μια χρεώσιμη κίνηση από το κινητό τους.

Το 2005 πραγματοποιήθηκε μια έρευνα της εταιρείας Metron Analysis για λογαριασμό της Εθνικής Επιτροπής Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) σχετικά με το βαθμό διείσδυσης σταθερής και κινητής τηλεφωνίας στον ελληνικό πληθυσμό. Συγκεκριμένα, το χρονικό διάστημα από 2 Ιουνίου έως 15 Ιουνίου 2005, με προσωπικές συνεντεύξεις σε νοικοκυριά (σύνολο 8.800.924 άτομα), διαπιστώθηκε ότι το 70,3% του δείγματος κατέχει τουλάχιστον μία σύνδεση κινητής τηλεφωνίας, ενώ το 6,3% αυτών κατέχει δύο και άνω συνδέσεις. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο παρακάτω πίνακας από έρευνα που πραγματοποίησε η εταιρεία Pyramid Research και αναδημοσιεύεται στην έρευνα της ICAP.

Πίνακας 5.1 Ποσοστιαία (%) διείσδυση κινητής τηλεφωνίας στον ελληνικό πληθυσμό				
	2003	2004	2005*	2006*
Συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας ανά 100 κατοίκους	94,4	99,3	102,7	104,8
*Εκτίμηση				

Πηγή: Έρευνα ICAP για κινητή τηλεφωνία

Παρατηρούμε λοιπόν τη συνεχώς ανοδική τάση που παρουσιάζει η διείσδυση της κινητής τηλεφωνίας στη χώρα μας. Η επιβεβαίωση σχετικά με την ανοδική αυτή τάση έρχεται από μια άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 2008 από την εταιρεία ερευνών Research and Markets (διαθέσιμη στην ιστοσελίδα www.ResearchandMarkets.com), η οποία αναφέρει ότι το ποσοστό διείσδυσης της

κινητής τηλεφωνίας στην ελληνική αγορά αναμένεται να διαμορφωθεί στο 156,6% το 2008 και στο 173,2% έως το 2010. Εντυπωσιακά νούμερα, που μας φέρνουν στη δεύτερη θέση παγκοσμίως σε αυτό τον τομέα. Επίσης εκτιμάται ότι οι Cosmote και Vodafone θα παραμείνουν οι μεγαλύτεροι «παίκτες» της ελληνικής αγοράς. Προβλέπει αύξηση του μεριδίου αγοράς της Cosmote σε 42,1% από 39,9% την περίοδο 2008-2010, με παράλληλη υποχώρηση του μεριδίου αγοράς της Vodafone σε 30,1% από 32,3% την ίδια περίοδο.

5.3 Προσφορά υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας

Στη χώρα μας δραστηριοποιούνται τέσσερις πάροχοι, Cosmote, Vodafone, Wind και Q-Telecom. Η εταιρεία Wind έως και το 2007 ήταν γνωστή ως TIM, ενώ η Q-Telecom, που ξεκίνησε ως θυγατρική του ομίλου Info Quest, το 2006 εξαγοράστηκε από την TIM. Αξίζει να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συνδέσεων της Q-Telecom αφορά αριθμούς καρτοκινητής. Δύο από τους παρόχους ξεκίνησαν, έκτος από κινητή τηλεφωνία, να παρέχουν και υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας. Η αρχή έγινε από τη Vodafone τον Ιούλιο 2007, όπου, σε συνεργασία με την Hellas On Line (HOL), παρέχει και σταθερούς αριθμούς («Στοιχεία από τις ιστοσελίδες των εταιρειών»). Εν συνεχεία ακολούθησε και η Wind σε συνεργασία με την Tellas. Βλέπουμε, λοιπόν, ότι μέσω συνεργειών από τις οποίες επωφελούνται και τα δύο μέρη, οι εταιρείες προσπαθούν να αναπτυχθούν. Τα τιμολόγια των τεσσάρων ελληνικών εταιρειών έχουν σχεδόν εξισωθεί με τα αντίστοιχα ευρωπαϊκά. Η εξέλιξη αυτή έχει οδηγήσει σε αύξηση της χρήσης, η οποία αναμένεται να ενισχυθεί όταν θα χρησιμοποιούνται ευρύτερα οι εφαρμογές και οι πρόσθετες υπηρεσίες που στηρίζονται στην τεχνολογία του δικτύου 3G. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι τέσσερις εταιρείες του κλάδου είναι να προσαρμόσουν τη

λειτουργία τους στα μειωμένα περιθώρια κέρδους, που σύντομα θα αντισταθμιστούν από την αύξηση της χρήσης και τα έσοδα από τις προστιθέμενες υπηρεσίες. Ήδη φαίνεται μια τάση κατάργησης των σταθερών γραμμών και χρήση μόνο του κινητού, εφόσον πλέον υπάρχουν αρκετά προγράμματα χρήσης που προσφέρουν χρόνο ομιλίας και για κλήσεις που θα γίνονται προς σταθερούς αριθμούς. (ICAP, 2007) Τα προγράμματα χρήσης που προσφέρονται από τις εταιρείες κινητής ποικίλουν και υπάρχει πλέον μια πολύ μεγάλη γκάμα επιλογής ανάλογα με τις ανάγκες των συνδρομητών. Υπάρχουν προγράμματα που ξεκινούν χωρίς καθόλου χρόνο ομιλίας και χωρίς πάγιο, τα οποία απευθύνονται σε εκείνους που ναι μεν δε θέλουν να έχουν πάγιο, αλλά δεν αρέσκονται και στην ιδέα του καρτοκινητού με τις συνεχείς ανανεώσεις με προπληρωμένες κάρτες. Από εκεί και πέρα υπάρχουν προγράμματα με χρόνο ομιλίας που μπορεί να φτάσει έως και τα 1.000 λεπτά ομιλίας. Επίσης, μπορούν να συνδυαστούν και πακέτα αποστολής μηνυμάτων με την αντίστοιχη επιβάρυνση στο πάγιο.

Οι τιμές μεταξύ των εταιρειών δε διαφοροποιούνται ιδιαίτερα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επιλογή του προγράμματος με 300 λεπτά ομιλίας, για το οποίο ένας συνδρομητής θα καταβάλει το ίδιο πάγιο, € 44,50 και στις 3 εταιρείες. (Στοιχεία από τις ιστοσελίδες των εταιρειών)

Μια από τις δυναμικότερες ομάδες χρηστών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα είναι οι νέοι ηλικίας 12-18 ετών. Το ποσοστό διείσδυσης της κινητής τηλεφωνίας στο συγκεκριμένο ηλικιακό γκρουπ είναι ιδιαίτερα υψηλό, ενώ φαίνεται ότι αποτελούν ουσιαστικά τους πιο «δημιουργικούς» χρήστες. (ICAP, 2007) Για αυτή την κατηγορία οι εταιρείες εστιάζουν στα προγράμματα καρτοκινητής, προσφέροντας δωρεάν χρόνο ομιλίας με ανανεώσεις καρτών συγκεκριμένου κόστους, καθώς και δωρεάν μηνύματα ή

άλλες προνομιακές χρεώσεις μεταξύ αριθμών που ανήκουν στο ίδιο είδος καρτοκινητής.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται από τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στη χρήση που γίνεται από επαγγελματίες, καθώς και αρκετές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Για το σκοπό αυτόν έχουν σχεδιαστεί επαγγελματικά προγράμματα τα οποία χαρακτηρίζονται από το χαμηλό κόστος τόσο στο πάγιο όσο και στη χρέωση ανά δευτερόλεπτο, ενώ η εύκολη κλήση εσωτερικών τηλεφώνων (3ψήφιοι και 4ψήφιοι αριθμοί) έρχεται πρώτη όσον αφορά τις υπηρεσίες της κινητής τηλεφωνίας με τη μεγαλύτερη επίδραση στην παραγωγικότητα. Αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι εταιρείες προσφέρουν και προγράμματα ασύρματης σύνδεσης στο ίντερνετ, υπηρεσία που εξυπηρετεί, κυρίως, επαγγελματίες.

Τέλος, υπάρχουν και τα προγράμματα που συνδυάζουν χαρακτηριστικά παγίου και καρτοκινητής μαζί. Αυτά είναι γνωστά ως καρτοσυμβόλαια ή καρτοσυνδέσεις και απευθύνονται σε εκείνους που επιθυμούν να έχουν συγκεκριμένο χρόνο ομιλίας με βάση ένα πάγιο αλλά, αν ξεπεραστεί ο χρόνος αυτός, να μη χρεώνονται παραπάνω, αν όμως επιθυμούν, να ανανεώνουν με κάρτες προπληρωμένου χρόνου.

Η κατανομή των συνδέσεων ανάμεσα σε συνδέσεις με συμβόλαιο και συνδέσεις καρτοκινητής είναι υπέρ της τελευταίας κατηγορίας. (ICAP, 2007) Συγκεκριμένα, το 2006 οι συνδέσεις καρτοκινητής αντιστοιχούσαν στο 69% του συνόλου, ενώ οι συνδέσεις με πάγιο το υπόλοιπο 31%. Όσον αφορά τα μερίδια αγοράς, το 37,1% του συνόλου των συνδέσεων ανήκε στην Cosmote, το 35,2% στη Vodafone, το 20,1% στην TIM και το 7,6% στην Q-Telecom. (ICAP, 2007)

Κανάλια διάθεσης: Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας έχουν αναπτύξει πανελλαδικά δίκτυα πωλήσεων με εμπορικούς αντιπροσώπους, οι οποίοι με τη σειρά τους ενδέχεται

να συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις διάθεσης. Παράλληλα, οι περισσότεροι πάροχοι κινητής τηλεφωνίας έχουν ιδρύσει καταστήματα με το εμπορικό τους σήμα, δηλαδή καταστήματα Franchising, απ' όπου διαθέτουν αποκλειστικά δικά τους προϊόντα και υπηρεσίες. Επίσης, ενδέχεται στα καταστήματα να διατίθενται και κινητά τηλέφωνα, ανάλογα με τη συμφωνία που υπάρχει με την εκάστοτε εταιρεία κατασκευής κινητών τηλεφώνων.

Σύμφωνα με στοιχεία που υπάρχουν στα sites των εταιρειών, η Vodafone αριθμεί 412 καταστήματα, η Wind 400 καταστήματα, ενώ η Cosmote, με την πρόσφατη συνεργασία της με την εταιρεία Γερμανός, χρησιμοποιεί το δίκτυο καταστημάτων του για τη διάθεση των υπηρεσιών. Σχετικά με τους εμπορικούς αντιπροσώπους, αυτοί μπορεί να είναι αλυσίδες καταστημάτων ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών, καταστήματα προϊόντων τεχνολογίας και πολυμέσων, καταστήματα ηλεκτρονικού εμπορίου και έχουν τη δυνατότητα να ενεργοποιούν συνδέσεις και για τις τρεις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, όχι αποκλειστικά για μία. Οι συμφωνίες με ανεξάρτητες αλυσίδες καταστημάτων γίνονται συνήθως μέσω συμβάσεων εμπορικής συνεργασίας. Τα κίνητρα που δίνονται στους εμπορικούς συνεργάτες συνήθως περιλαμβάνουν κάποιο εφάπαξ ποσό για κάθε νέα συνδρομή και για την ενεργοποίηση ενός ελάχιστου αριθμού νέων συνδέσεων, συν προμήθεια ως ποσοστό επί του μηνιαίου λογαριασμού των συνδρομητών. (ICAP, 2007) Για τα προπληρωμένα πακέτα κινητής τηλεφωνίας, οι εμπορικοί συνεργάτες έχουν ειδική έκπτωση επί της υποχρεωτικής τιμής λιανικής πώλησης.

Διαφημιστική δαπάνη εταιρειών: Η διαφημιστική δαπάνη αποτελεί ένα μέτρο το οποίο μας επιτρέπει να εξετάσουμε την προσφορά υπηρεσιών από κάθε εταιρεία. Τα ποσά διαφημιστικής δαπάνης φαίνονται στον παρακάτω πίνακα (σε €):

	2006	2005	2004	2003	2002
VODAFONE	36.616.176	35.605.802	33.131.865	20.776.781	21.939.744
TIM	34.670.936	32.011.418	23.755.052	17.456.691	18.879.031
COSMOTE	31.489.591	32.601.935	35.546.578	31.385.090	25.873.454
Q-TELECOM	6.971.109	6.163.830	3.189.330	3.622.270	1.637.737
ΣΥΝΟΛΟ	109.747.811	106.382.985	95.622.825	73.240.831	68.329.966

Πηγή: Έρευνα ICAP για κινητή τηλεφωνία

Παρατηρούμε λοιπόν ότι υπάρχει μια αύξηση στη διαφημιστική δαπάνη των εταιρειών. Η αύξηση αυτή ανέρχεται στο 61% για την περίοδο 2002-2006. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών των δαπανών προορίζεται για τηλεοπτικές διαφημίσεις, σε ποσοστό που κυμαίνεται από 55% έως 80%. Η αύξηση που παρατηρείται στη δαπάνη για σκοπούς διαφήμισης σημαίνει ότι και η προσφορά από τις εταιρείες είναι αυξημένη και μάλιστα ανά έτος αυξάνεται συνεχώς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ VODAFONE

Στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τη στρατηγική εφαρμογής του Franchising από την εταιρεία κινητής τηλεφωνίας Vodafone στην Ελλάδα. Αρχικά θα γίνει μια σύντομη «γνωριμία» με την εταιρεία, με αναφορά στην ιστορία, το όραμα και τις αξίες που διέπουν τη λειτουργία της. Θα δούμε πώς ξεκίνησε η λειτουργία των καταστημάτων και με ποια μορφή, καθώς και την εξέλιξή της μέχρι σήμερα.. Τέλος, θα παρουσιάσουμε τη στρατηγική του Franchising που έχει επιλέξει να ακολουθήσει η εταιρεία. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια ερωτηματολογίου και με την πολύτιμη συνδρομή του κυρίου Γεμελιάρη Δημήτρη, υπεύθυνου του δικτύου των franchised καταστημάτων στην Αττική. Παρά την ιδιομορφία του κλάδου, ο οποίος είναι κλειστός και με λίγες επιχειρήσεις και επομένως η ανακοίνωση στοιχείων είναι δύσκολη, οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν με τη μέθοδο αυτή δίνουν μια σαφή εικόνα της στρατηγικής που εφαρμόζει η εταιρεία.

6.1 Παρουσίαση της Vodafone¹⁴

Η εταιρεία Vodafone ιδρύθηκε το Μάρτιο του 1992 στην Αθήνα ως Ανώνυμος Εταιρεία με την επωνυμία «ΠΑΝΑΦΟΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ» και τον τότε διακριτικό τίτλο «PANAFON», με τη συμμετοχή των εταιρειών Vodafone Group Plc., France Telecom, Ιντρακόμ και Data Bank., για να συμμετάσχει στο διαγωνισμό για την παραχώρηση της μίας από τις δύο άδειες λειτουργίας κυψελοειδούς τηλεπικοινωνιακού δικτύου που είχε προκηρύξει η Ελληνική Δημοκρατία. Έδρα της εταιρείας ορίστηκε ο Δήμος Αθηναίων και η διάρκειά της σε πενήντα (50) έτη (μέχρι το 2042). Σήμερα εδρεύει στο Δήμο Χαλανδρίου. Τον

¹⁴ Στοιχεία επεξεργασμένα από την επίσημη ιστοσελίδα www.vodafone.gr

Σεπτέμβριο του 1992 η εταιρεία επελέγη να λάβει τη μία εκ των δύο αδειών και ξεκίνησε τις εργασίες για την εγκατάσταση του τηλεπικοινωνιακού δικτύου της. Τον Ιούλιο του 1993 εγκαινίασε τη λειτουργία του δικτύου της και ξεκίνησε εμπορική δραστηριότητα, αρχικά παρέχοντας υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας στην ευρύτερη περιοχή των Αθηνών.

Στη συνέχεια, η εταιρεία προχώρησε με γοργό ρυθμό στην επέκταση του δικτύου σε όλη τη χώρα. Το Δεκέμβριο του 1998 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και στο Χρηματιστήριο Αξιών του Λονδίνου, ενώ τον Ιούλιο του 2004 η μετοχή της σταμάτησε να αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης και στα δύο Χρηματιστήρια.

Σε συνέχεια μιας αξιοσημείωτης και καθ' όλα επιτυχημένης επιχειρηματικής πορείας στην ελληνική αγορά, τον Ιανουάριο του 2002 άλλαξε η εμπορική της ονομασία επισήμως από Panafon-Vodafone σε Vodafone. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας βρίσκονται στην οδό Τζαβέλλα 1-3, 152 31, Χαλάνδρι. Βασικός μέτοχος στην εταιρεία είναι ο όμιλος VODAFONE, με ποσοστό συμμετοχής 99,878%. Το υπόλοιπο 0,122% αντιπροσωπεύει το ευρύ επενδυτικό κοινό.

Πρόκειται για μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες κινητής τηλεφωνίας στον κόσμο, με συμμετοχή σε ιδιωτικά δίκτυα τηλεφωνίας σε πολλές χώρες (Σουηδία, Γαλλία, Δανία, Μάλτα, Γερμανία, Ολλανδία, Ν. Αφρική, Νησιά Φίτζι, Μεξικό, Αυστραλία) (www.vodafone.com).

Στόχοι της εταιρείας είναι:

- Η εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων κινητής τηλεφωνίας κυψελωτής μορφής, καθώς και η μελέτη, ο σχεδιασμός, η εγκατάσταση και λειτουργία τηλεπικοινωνιακών συστημάτων (στο εξής θα αναφέρονται ως «συστήματα»).

- Η προμήθεια και/ή διανομή του εξοπλισμού κλπ. που χρησιμοποιείται σε σχέση με τα συστήματα.
- Η εγκατάσταση και λειτουργία μονάδων για την υποστήριξη των συστημάτων.
- Η παροχή υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας και προστιθέμενης αξίας μέσω των συστημάτων, καθώς και η παροχή συμβουλευτικών και εκπαιδευτικών υπηρεσιών σχετικά με το σχεδιασμό, την εγκατάσταση και λειτουργία τηλεπικοινωνιακών συστημάτων διαφορετικών τεχνολογιών.
- Η προμήθεια, εμπορία και διανομή τηλεφωνικών συσκευών, παντός είδους τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού, και εν γένει δικτύων μεταφοράς ήχου, εικόνας και δεδομένων, και προϊόντων επικοινωνίας, ανταλλακτικών και εξαρτημάτων αυτών, που χρησιμοποιούνται σε σχέση με την παροχή των ως άνω αναφερομένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, καθώς και η ανάπτυξη, παραγωγή και διάθεση λογισμικού (software) για τη λειτουργία των ανωτέρω.
- Η ανάπτυξη, παραγωγή και εκμετάλλευση software (λογισμικού) σχετικού με τις τηλεπικοινωνίες.
- Η παροχή υπηρεσιών εγκατάστασης, επισκευής και εν γένει τεχνικής υποστήριξης των παραπάνω προϊόντων.

Προϊόντα και Υπηρεσίες

Έχοντας υιοθετήσει αμιγώς πελατοκεντρική πολιτική, η εταιρεία διαθέτει προγράμματα χρήσης διαμορφωμένα ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες του κοινού, τα οποία αφορούν τόσο συνδρομητές με συμβόλαιο όσο και χρήστες καρτοκινητής τηλεφωνίας Vodafone à la Carte και Vodafone CU. Το Vodafone live!, με τη δύναμη της τεχνολογίας 3ης γενιάς, προσφέρει στους συνδρομητές της Vodafone υπηρεσίες

όπως η δυνατότητα πραγματοποίησης video-κλήσης, παρακολούθησης τηλεοπτικών εκπομπών από Vodafone live! συσκευή, αλλά και ακρόασης μουσικής με στερεοφωνικό και υψηλής ποιότητας ήχο, σε συνδυασμό με ταχύτατα και ψυχαγωγικά παιχνίδια που διαθέτουν τρισδιάστατα γραφικά.

Παράλληλα, η Vodafone κατέχει πολύ υψηλή θέση στον τομέα των εταιρικών πελατών, διαθέτοντας εξειδικευμένες υπηρεσίες που καλύπτουν τις αυξημένες ανάγκες τους για επικοινωνία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πρωτοποριακή υπηρεσία Vodafone Mobile Connect, η οποία προσφέρει γρήγορη και αξιόπιστη ασύρματη πρόσβαση στο Internet, στο e-mail ή στο δίκτυο των επιχειρήσεων, οποιαδήποτε στιγμή από οποιαδήποτε σχεδόν τοποθεσία. Παράλληλα, το BlackBerry αποτελεί την κορυφαία λύση ασύρματης επικοινωνίας για επαγγελματίες, αποτελώντας μια συσκευή που επαναπροσδιορίζει την αγορά της τεχνολογίας ασύρματης διαχείρισης e-mail, προσφέροντας μία νέα και αξιόπιστη λύση επικοινωνίας και δίνοντας στους χρήστες τη δυνατότητα άμεσης και σε πραγματικό χρόνο πρόσβασης στα e-mail τους.

Το 2007 η εταιρεία εισήγαγε στην ελληνική αγορά την υπηρεσία «Vodafone για το Σπίτι» μέσω της οποίας προάγονται η πρωτοποριακή τεχνολογία, τα ανταγωνιστικά τιμολόγια και η αξιόπιστη εξυπηρέτηση πελατών. Το εκτεταμένο δίκτυο λιανικής της Vodafone εκτείνεται σε όλη την Ελλάδα με 416 καταστήματα, τα οποία αναπτύσσει και ανανεώνει διαρκώς. Πέραν του δικτύου λιανικής της, η Vodafone διαθέτει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της και μέσα από 1.000 καταστήματα εμπορικών της συνεργατών.

Όραμα & Αξίες

Όραμα της εταιρείας είναι να αποτελεί την κορυφαία εταιρεία κινητής επικοινωνίας στον κόσμο – βελτιώνοντας τη ζωή των πελατών της και βοηθώντας άτομα,

επιχειρήσεις και κοινότητες να είναι περισσότερο συνδεδεμένα και να επικοινωνούν καλύτερα σε έναν κόσμο που βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση. (www.vodafone.gr)

Οι αρχές της εταιρείας διέπονται από τις ακόλουθες αξίες :

- Πάθος για τους πελάτες, οι οποίοι αποτελούν απαραίτητο και πολύτιμο «συστατικό» για την ύπαρξη και τη διάρκεια της επιχείρησης. Εφόσον έχουν επιλέξει να την εμπιστευτούν, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους και να τις καλύπτουν απόλυτα. Βασική αρχή σε όλα τα επίπεδα είναι ότι «ο πελάτης προηγείται».
- Πάθος για τους ανθρώπους της: Στόχος της είναι να προσελκύει, να εκπαιδεύει, να ανταμείβει και να κρατά κοντά της τους συνεργάτες της, σε όποια επαγγελματική βαθμίδα και αν ανήκουν, καθώς η επιτυχία της εταιρείας οφείλεται στην αρμονική συνεργασία των ανθρώπων της.
- Πάθος για αποτελέσματα: Η εταιρεία προσανατολίζεται στη δράση και ωθείται από την επιθυμία να είναι η καλύτερη του χώρου.
- Πάθος για τον κόσμο γύρω της: Το επιτυγχάνει βοηθώντας τους ανθρώπους όλου του κόσμου να ζήσουν μια πιο ολοκληρωμένη ζωή – τόσο μέσω των υπηρεσιών που παρέχει όσο και μέσω της επίδρασης που ασκεί.

Εταιρική Υπευθυνότητα

Η Εταιρική Υπευθυνότητα είναι σημαντική για τη Vodafone, καθώς αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία διοικείται, παράγει έργο και συμπεριφέρεται απέναντι στην κοινωνία, τα ενδιαφερόμενα μέρη και το περιβάλλον. Λειτουργώντας με υπευθυνότητα, παράλληλα με την επίτευξη των εμπορικών της στόχων, λαμβάνει υπόψη και τον αντίκτυπο της λειτουργίας της στο ευρύτερο σύνολο και προχωρά σε

αντίστοιχες δράσεις με μετρήσιμα αποτελέσματα. Η Vodafone έχει εντάξει –σε παγκόσμιο επίπεδο– την Εταιρική Υπευθυνότητα στο όραμα, στις αξίες, στους στόχους, στις επιχειρηματικές αρχές, στη στρατηγική και στη διακυβέρνησή της. Το πολυδιάστατο πρόγραμμα Εταιρικής Υπευθυνότητας της Vodafone εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς που δραστηριοποιείται η εταιρεία, όπως στο περιβάλλον, στην προσβασιμότητα των προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες, στην εφοδιαστική αλυσίδα, στους εργαζομένους, στην ενημέρωση για θέματα τεχνολογίας, αλλά και στην κοινωνική συνεισφορά. Επομένως, για τη Vodafone η Εταιρική Υπευθυνότητα δεν είναι ζήτημα εικόνας, αλλά αφορά άμεσα όλες τις περιοχές λειτουργίας της.

6.2 Το δίκτυο καταστημάτων

Κατά την έναρξη της λειτουργίας της η εταιρεία επέλεξε να χρησιμοποιήσει επίσημους αποκλειστικούς εμπορικούς συνεργάτες για την προώθηση και διάθεση των υπηρεσιών της στο κοινό. Η μέθοδος αυτή, όπως εφαρμόζεται στην ελληνική αγορά, έδωσε στην εταιρεία τη δυνατότητα να αποκτήσει ένα ευρύ δίκτυο διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών της, με πείρα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του λιανικού εμπορίου, χωρίς η ίδια να επιβαρυνθεί σημαντικά από οικονομική και διοικητική άποψη.

Από την ίδρυσή της η επιχείρηση φρόντισε να καλλιεργήσει πνεύμα συνεργασίας και συνεταιρισμού με τους εμπορικούς συνεργάτες της. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου εμπορικών συνεργατών που χρησιμοποίησε η εταιρεία είναι το ότι η «ιδιοκτησία» του πελάτη παραμένει στη Vodafone, παρότι ο πελάτης συμβάλλεται με τον εμπορικό συνεργάτη. Εν συνεχεία, η Vodafone αποφασίζει την αναδιοργάνωση του εμπορικού της δικτύου σύμφωνα με τους παρακάτω άξονες: τη συγχώνευση των εμπορικών συνεργατών της και τη δημιουργία σημαντικότερης ιδιόκτητης αλυσίδας

καταστημάτων Vodafone Shops, καθώς και ανεξάρτητων αλυσίδων καταστημάτων που θα χρησιμοποιούν το brand name της Vodafone (Franchise καταστήματα). Τα πλεονεκτήματα εστιάζονται στις σημαντικές οικονομίες κλίμακος στη λειτουργία του εμπορικού δικτύου, στην αξιοποίηση συνεργιών στο management και στη σημαντική μείωση του κόστους του δικτύου διανομής.

Το επόμενο βήμα στο οποίο προχώρησε η εταιρεία ήταν οι συγχωνεύσεις των εμπορικών συνεργατών της. Προκειμένου να ενδυναμωθεί το πνεύμα συνεργασίας, να υπάρχει ομοιόμορφος τρόπος διάθεσης των υπηρεσιών της, να βελτιωθεί περαιτέρω η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και, σε μερικές περιπτώσεις, να ενδυναμωθεί η οικονομική θέση του εμπορικού συνεργάτη, η Vodafone συμμετείχε εξ αρχής στη μετοχική σύνθεση αυτών των εταιρειών και στη συνέχεια τις απορρόφησε, όταν αυτό κρίθηκε εμπορικά, στρατηγικά και οικονομικά σκόπιμο. Σύμφωνα, λοιπόν, με το ενημερωτικό δελτίο που υπάρχει στην ιστοσελίδα της (www.vodafone.gr, Ιανουάριος 2002), η Vodafone εξαγόρασε το 1997 το 100% των μετοχών της ΠΑΝΑΒΟΞ Α.Ε., απέκτησε τον Σεπτέμβριο του 1998 το 30% της ΡΑΔΙΟ ΚΟΡΑΣΙΔΗΣ TELECOM Α.Ε., μετέπειτα αποκαλούμενη NEXTNET, την οποία και απορρόφησε τον Ιανουάριο του 2002. Επίσης, έχει απορροφήσει από τον Μάιο του 2001 την εταιρεία UNIFON, η οποία είχε με τη σειρά της δημιουργήσει την εταιρεία E- MOTION Α.Ε., μία εξειδικευμένη αλυσίδα καταστημάτων πώλησης προϊόντων κινητής τηλεφωνίας και ψηφιακής τεχνολογίας. Επιπλέον, η Vodafone συμμετείχε με ποσοστό 25,01% στο μετοχικό κεφάλαιο της MOBITEL Α.Ε, η οποία επίσης είχε δίκτυο καταστημάτων και την οποία έχει απορροφήσει πλήρως (σύμφωνα με το ενημερωτικό δελτίο 31/12/05). Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι η στρατηγική της ανάπτυξης των καταστημάτων με τη μέθοδο του Franchising, ξεκινά στις αρχές του 2000. Εκτός από την πρώιμη χρήση

της μεθόδου αυτής, η εταιρεία το 2003 συνάπτει συνεργασία με το δίκτυο καταστημάτων Γερμανός, για εμπορική διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών. Παράλληλα, η εταιρεία αναπτύσσει και ιδιόκτητα καταστήματα.

To Franchising στη Vodafone

Η μέθοδος της δικαιόχρησης ως στρατηγική ξεκίνησε να εφαρμόζεται δειλά δειλά στις αρχές του 2000. Σύμφωνα με τον κο Γεμελιάρη, υπεύθυνο του δικτύου των franchised καταστημάτων στην Αττική, η επιλογή της μεθόδου αυτής έγινε διότι, όπως είδαμε, η εταιρεία ξεκίνησε με συνεργάτες το 1993, αλλά με την πάροδο του χρόνου διαπιστώθηκε η ανάγκη ύπαρξης καταστήματος με το brand name της εταιρείας, μια ανάγκη την οποία ο ανταγωνισμός την είχε ήδη διαβλέψει. Σήμερα, τα franchised, και μόνο, καταστήματα της Vodafone σε όλη την Ελλάδα είναι 228. (τελευταία ενημέρωση 20/06/08)

Η επιλογή των δικαιοδόχων οι οποίοι εντάσσονται στο δίκτυο της Vodafone γίνεται με αυστηρά κριτήρια. Αξίζει μόνο να αναφερθεί ότι η πλειοψηφία των υπαρχόντων δικαιοδόχων αποτελούνται από τους εμπορικούς συνεργάτες με τους οποίους η Vodafone είχε ξεκινήσει την συνεργασία το 1993. Είναι, επίσης, αξιοσημείωτο το γεγονός ότι δεν υπάρχουν franchisee καταστήματα που να έχουν αποτυχημένη πορεία. Όσον αφορά την τιμολογιακή πολιτική, ο δικαιοδόχος υποχρεούται να συμμορφώνεται με την πολιτική τιμών που καθορίζει η Vodafone. Οποιαδήποτε διαφοροποίηση τελεί υπό την έγκριση της Vodafone. Ο δικαιοδόχος λειτουργεί όπως ακριβώς λειτουργούν και τα ιδιόκτητα καταστήματα της εταιρείας, δηλαδή αποτελεί μέλος της οικογένειας της Vodafone, κάτι που η εταιρεία φροντίζει να δείχνει. Εξάλλου, όλα τα καταστήματα είναι ίδια όσον αφορά την εμφάνιση του χώρου αλλά και το επίπεδο εξυπηρέτησης.

Αυτό οφείλεται σε πρωτοβουλία της εταιρείας, η οποία ξεκίνησε στα μέσα 2006 και κράτησε παραπάνω από ένα χρόνο, σύμφωνα με την οποία όλα τα καταστήματα –είτε ιδιόκτητα είτε franchised– αποκτούν την ίδια μορφή και διαμόρφωση χώρου. Σε αυτή την αλλαγή οδήγησαν τα αποτελέσματα ερευνών που έγιναν με τη συμμετοχή πελατών, από τις οποίες προέκυψε η ανάγκη ενός νέου προσώπου των καταστημάτων της Vodafone. Τα τελευταία χαρακτηρίζονται από μοντέρνα αισθητική, οικείο περιβάλλον και εργονομικό τρόπο παρουσίασης συσκευών και αξεσουάρ κινητής τηλεφωνίας.

Σχετικά με το προσωπικό που απασχολείται στα καταστήματα, η επιλογή γίνεται αμφότερα, και από το δικαιοδόχο και από το δικαιούχο, δηλαδή τη Vodafone. Η εταιρεία, επίσης, αναλαμβάνει την εκπαίδευση του προσωπικού που προσλαμβάνεται με ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία έχουν δημιουργηθεί ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς, αλλά και τις διαδικασίες που ακολουθεί η Vodafone. Μάλιστα, επειδή ο συγκεκριμένος κλάδος διακρίνεται για τη διαρκή του εξέλιξη, οι εκπαιδεύσεις είναι συνεχόμενες, ανάλογα με τις εξελίξεις της αγοράς, αλλά και τις ανάγκες του εκάστοτε καταστήματος.

Για τα καταστήματα που λειτουργούν με τη μέθοδο της δικαιόχρησης, υπάρχουν επιθεωρητές, οι οποίοι έχουν ως κύριο μέλημά τους αφενός να ελέγχουν αν τηρούνται οι όροι της σύμβασης η οποία έχει συναφθεί μεταξύ των δύο μερών –κι αν όχι να προσπαθούν να διορθώσουν την κατάσταση–, αφετέρου έχουν το ρόλο συμβούλου, ο οποίος παρέχει ανά πάσα στιγμή οποιαδήποτε βοήθεια χρειαστεί ο δικαιούχος. Ο δικαιούχος αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου περιπτώσεις που ίσως χρειαστεί υποστήριξη από εξωτερικούς συνεργάτες (π.χ. λογιστές).

Η διαφημιστική δραστηριότητα του δικαιούχου και γενικότερα τα προωθητικά προγράμματα marketing καθορίζονται αποκλειστικά από τη Vodafone. Η εταιρεία είναι

αυτή που καθορίζει τη διαφημιστική πολιτική από την κεντρική διοίκηση και παρέχει σε κάθε δικαιοδόχο οτιδήποτε αφορά τον τομέα αυτό (π.χ. διαφημιστικά φυλλάδια, προϊόντα με το σήμα της Vodafone που διανέμονται δωρεάν στα πλαίσια προωθητικών ενεργειών, όπως, για παράδειγμα, το καλοκαίρι του 2008, που η Vodafone προσέφερε μια φανέλα με τα χρώματα της εθνικής ομάδας στο πλαίσιο της χορηγίας στην εθνική ομάδα ποδοσφαίρου για το ευρωπαϊκό πρωτάθλημα).

Ο δικαιοδόχος είναι υποχρεωμένος να καταβάλει δικαίωμα εισόδου (entry fee). Οι δικαιοδόχοι λαμβάνουν χρηματικά κίνητρα από τη Vodafone, ανάλογα κυρίως με τον αριθμό νέων συνδρομητών που καταφέρνουν να ελκύσουν στο δίκτυο. Τα κίνητρα αυτά περιλαμβάνουν επιδότηση επί των ακαθάριστων συνδέσεων (σύνολο νέων συνδέσεων), των καρτών SIM που συνδέουν στο δίκτυο και επιπλέον οικονομική υποστήριξη, βασισμένη σε προκαθορισμένους παράγοντες. Οι συμβάσεις με τους δικαιοδόχους μπορούν να λυθούν μονομερώς από την εταιρεία σε περίπτωση χρεοκοπίας ή άλλων οικονομικών δυσκολιών των δικαιοδόχων, καθώς επίσης και μετά τη λήξη τους. Κάθε συμβαλλόμενο μέρος έχει το δικαίωμα καταγγελίας της σύμβασης, εάν ο αντισυμβαλλόμενος δεν τηρεί ή παραβιάζει όρους της σύμβασης. Σε περίπτωση που για οποιονδήποτε λόγο η σύμβαση με κάποιον από τους δικαιοδόχους πάψει ή κάποιος από αυτούς αποσυρθεί από την αγορά, η σύμβαση προβλέπει ότι όλοι οι πελάτες του εν λόγω δικαιοδόχου, καθώς και οι πληροφορίες που διαθέτει για το πελατολόγιο του, μετά από υπόδειξη της Vodafone θα μεταφερθούν σε κάποιον από τους υπολοίπους δικαιοδόχους, έτσι ώστε οι πελάτες να παραμείνουν συνδεδεμένοι με το δίκτυό της.

Οι προδιαγραφές που χρειάζεται να πληροί ένα κατάστημα για να ενταχθεί στο δίκτυο της Vodafone απαιτούν να καλύπτει ένα συγκεκριμένο αριθμό τετραγωνικών μέτρων και να βρίσκεται σε κάποιο κεντρικό σημείο, έτσι ώστε να διευκολύνεται η πρόσβαση

για τους συνδρομητές και τους λοιπούς πελάτες. Την επιλογή του σημείου που θα λειτουργήσει ένα νέο κατάστημα αλλά και το μέγεθος αυτού την κάνει η ίδια η εταιρεία. Αξίζει, τέλος, να αναφέρουμε τη στρατηγική της εταιρείας που αφορά το άνοιγμα των καταστημάτων. Πολλοί θα έχουν παρατηρήσει καταστήματα Vodafone τα οποία βρίσκονται σε πολύ κοντινή απόσταση το ένα με το άλλο. Η εξήγηση για το φαινόμενο αυτό είναι πως παρά το κοντινό της απόστασης, τα σημεία του κάθε καταστήματος θεωρούνται διαφορετική αγορά. Ο αριθμός των πελατών που επισκέπτονται τα καταστήματα Vodafone καθημερινά, και ιδιαίτερα στην περιοχή της Αττικής, είναι ιδιαίτερα μεγάλος. Επομένως, προκειμένου η εταιρεία να ανταποκριθεί στη ζήτηση που παρουσιάζεται, επιλέγει να δημιουργήσει δύο ή και τρία καταστήματα στο ίδιο τετράγωνο.

6.3 Συμπεράσματα

Λαμβάνοντας υπόψη όσα προαναφέρθηκαν, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία Vodafone δίνει μεγάλη βαρύτητα στην ανάπτυξη μέσω Franchising. Αποτελεί μάλιστα αναμφίβολα εξαιρετικό παράδειγμα επιτυχούς χρήσης της συγκεκριμένης μεθόδου.

Ήδη από την αρχή της λειτουργίας της, το 1993, η εταιρεία ιδρύοντας το δίκτυο εμπορικών συνεργατών έδειξε ότι στοχεύει στην ανάπτυξη ενός δικτύου καταστημάτων. Αυτό αποδείχθηκε και στη συνέχεια, αφού πολλοί από τους σημερινούς δικαιοδόχους αποτελούνται από τους εμπορικούς συνεργάτες του παρελθόντος. Επενδύοντας στην πιστότητα και την αφοσίωση των συνεργατών της, η επιλογή τους δεν μπορεί παρά να είναι αυστηρή και ιδιαίτερα προσεκτική.

Έτσι, έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα δίκτυο καταστημάτων με τη μέθοδο της δικαιόχρησης το οποίο συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη και μεγέθυνσή της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Μάλιστα, τον Οκτώβριο του 2006 η Vodafone διέκοψε τη συνεργασία που διατηρούσε με το δίκτυο καταστημάτων Γερμανός, μετά την εξαγορά του τελευταίου από την Cosmote.

Η επιτυχής χρήση του Franchising από την εταιρεία αποδεικνύεται και από τις πιστοποιήσεις που έχει λάβει για την ποιότητα της αλυσίδας των καταστημάτων, όχι μόνο των ιδιόκτητων αλλά του συνόλου. Το 2002 έλαβε πιστοποίηση της αλυσίδας καταστημάτων της Vodafone κατά ISO 9001:2000 (επιτυχής επαναπιστοποίηση το 2005) για την «πώληση, τη διαχείριση πώλησης και την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών κινητής επικοινωνίας και πρόσβασης διαδικτύου» (από το site της εταιρείας).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το Franchising αποτελεί μια αποτελεσματική στρατηγική ανάπτυξης, ιδιαίτερα για μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, όπου παρατηρούνται περιορισμοί κεφαλαίων. Προσφέρει τη δυνατότητα διεκδίκησης εμπορικής υπεροχής και ανταγωνιστικότητας σε νέες αγορές, καθώς και την απόκτηση σημαντικών μεριδίων αγοράς σε σύγκριση με την απλή ανάπτυξη μέσω ιδίων καταστημάτων. Χαρακτηρίζεται από ευελιξία, καθώς δίνεται η δυνατότητα αξιοποίησης της επιχειρηματικότητας τρίτων. Επιπλέον, προσφέρει τη δυνατότητα διαφοροποίησης των πηγών εσόδων της επιχείρησης-δότη μέσω της αμοιβής εισόδου (entry fee) και των περιοδικών προμηθειών (royalties), πέρα από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης με τη μέθοδο της δικαιόχρησης επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας για το δικαιοπάροχο και τους δικαιοδόχους, λόγω του αυξανόμενου όγκου αγορών προϊόντων. Συμβάλλει στην αύξηση των θέσεων εργασίας και ενισχύει την επιχειρηματικότητα των οικονομιών σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο. Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, το Franchising προσφέρει τη δυνατότητα μιας επένδυσης που συνδυάζει πλήρη απασχόληση και περιορισμένο κίνδυνο, έχοντας και την υποστήριξη μιας έμπειρης ομάδας από την πλευρά του δικαιοπαρόχου, καθώς και προϊόντα τα οποία δύσκολα θα εξασφάλιζε μια μικρή επιχείρηση κάτω από άλλο σχήμα. Όσον αφορά τον καταναλωτή, το Franchising σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας προσφέρει σταθερή ποιότητα και τιμές, καταξιωμένα εμπορικά σήματα και υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης. Περιορίζει τη φοροδιαφυγή επειδή τα royalties υπολογίζονται με βάση τις πωλήσεις και επομένως ο δικαιοδόχος υποχρεούται να τηρεί σωστά τα βιβλία, ώστε να ελέγχεται και από το δικαιοπάροχο. Δημιουργεί συνθήκες σταθερότητας στην αγορά, αν αναλογιστούμε το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη μέθοδο

δικαιόχρησης είναι κατά μέσο όρο μακροβιότερες από τις υπόλοιπες ανεξάρτητες επιχειρήσεις.

Από την άλλη πλευρά, με το Franchising οι αγορές μπορεί να κατανέμονται βάσει μονοπωλιακής ή ολιγοπωλιακής δύναμης. Μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να παραβιάζονται οι νόμοι περί υγιούς ανταγωνισμού. Μπορεί επιπλέον να υπάρξουν τριβές μεταξύ δικαιοδόχου και δικαιοπαρόχου, που έχουν ως αποτέλεσμα να υποβιβάζουν το ρόλο του Franchising. Συνήθως οφείλονται στην άνιση χρησιμοποίηση της διαπραγματευτικής δύναμης σε βάρος του δικαιοδόχου, στην έλλειψη επαρκούς υποστήριξης από το δικαιοπάροχο, στον υποβιβασμό της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών από το δικαιοδόχο, ακόμα και στην ανεπάρκεια εύρεσης κατάλληλων δικαιοδόχων.

Προκειμένου να επιτύχει η εφαρμογή του Franchising, η επιχείρηση δότης θα πρέπει να διαθέτει:

- Διακεκριμένο, δοκιμασμένο και ανταγωνιστικό προϊόν/υπηρεσία
- Αναγνωρισμένο και κατοχυρωμένο εμπορικό σήμα (brand loyalty)
- Άρτιο σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης των δικαιοδόχων και των υπαλλήλων τους. Επειδή το Franchising λειτουργεί στα πλαίσια ενός δυναμικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η εκπαίδευση θα πρέπει να συμπληρώνεται από διαρκή ενημέρωση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, όπως είδαμε και στην περίπτωση της Vodafone.
- Δυνατότητα εξασφάλισης ικανοποιητικών αποτελεσμάτων για τους δικαιοδόχους
- Πιλοτικό κατάστημα το οποίο λειτουργεί ως δυναμικό όχημα ανάπτυξης και βελτίωσης του συστήματος και της απόδοσης των καταστημάτων.

Ένα σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από τους δικαιοπαρόχους είναι τα εμπορικά οφέλη που προκύπτουν από την παρουσία της επιχείρησης και στο διαδίκτυο. Ενδεικτικά αναφέρουμε τη δυνατότητα 24ωρης λειτουργίας, καλύτερες τιμές, μεγαλύτερη επισκεψιμότητα πελατών. Πολλά επώνυμα δίκτυα Franchising διαθέτουν ηλεκτρονικά καταστήματα τα οποία λειτουργούν συμπληρωματικά προς τα φυσικά. Οι πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών επιμερίζονται στους δικαιοδόχους με βάση τη γεωγραφική κατανομή των πελατών.

Οι βασικές παροχές ενός δικαιοπαρόχου θα πρέπει να περιλαμβάνουν τα πρότυπα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει το κατάστημα, τις προδιαγραφές των προϊόντων, τις διαδικασίες λειτουργίας αναλυτικά και χωρίς να αποκρύπτει τίποτα από το δικαιοδόχο, εκπαιδευτικά προγράμματα για το δικαιοδόχο και τους υπαλλήλους, έλεγχο διαχείρισης και υποστήριξη εφοδιασμού των καταστημάτων, διαχείριση αποθεμάτων, διαφημιστικά προγράμματα και γενικότερα διαρκή υποστήριξη ειδικά για τους δικαιοδόχους που είναι καινούριοι στο σύστημα.

Αντίστοιχα, ο επιτυχημένος δικαιοδόχος θα πρέπει να διαθέτει διοικητικές ικανότητες, θετικό πνεύμα συνεργασίας που θα του επιτρέψει να ενταχθεί στην εταιρική κουλτούρα του δικαιοπαρόχου και να συμβάλλει και ο ίδιος στην ανάπτυξη που επιδιώκει η εταιρεία και που θα ευνοήσει και τον ίδιο, κατάλληλο κατάστημα για τη συγκεκριμένη επιχείρηση και, τέλος, κεφάλαιο ικανό για τη διαμόρφωση του καταστήματος και των λοιπών εξόδων που απαιτούνται για την εγκατάσταση. Είναι απαραίτητο ο δικαιοδόχος να είναι σε θέση να εξασφαλίσει το αρχικό κεφάλαιο από ίδιους πόρους ή να μπορεί να απευθυνθεί σε επενδυτές και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς για την εξασφάλιση αυτού του κεφαλαίου.

Προβλήματα

Ορισμένα ουσιαστικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν Franchising μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον, που τον τελευταίο καιρό έχει επιδεινωθεί ακόμα περισσότερο με την άνοδο στην τιμή του πετρελαίου και την ύφεση που παρατηρείται στις περισσότερες οικονομίες του κόσμου.
- Οι μη επιτυχημένες σχέσεις συνεργασίας μεταξύ δικαιοδόχου και δικαιοπαρόχου, στοιχείο καταλυτικό για την επιτυχία του θεσμού. Τα αίτια μπορεί να είναι η έλλειψη υποστήριξης του δικαιοδότη από το δικαιοπάροχο ή η μη κοινοποίηση σημαντικών πληροφοριών είτε από το δικαιοπάροχο στο δικαιοδόχο (κυρίως πληροφορίες που αφορούν όρους της σύμβασης, όπως το ύψος των περιοδικών αμοιβών, για παράδειγμα) είτε το αντίστροφο (ο δικαιοδόχος αποκρύπτει πληροφορίες σχετικές με τις ικανότητές του να διαχειριστεί ευθύνες).
- Πολλές κρατικές υπηρεσίες δεν έχουν επαρκή ενημέρωση για το θεσμό της δικαιόχρησης γεγονός που δυσκολεύει τη συνεργασία των επιχειρήσεων δικαιόχρησης με δημόσιες υπηρεσίες (για παράδειγμα γραφειοκρατικές καθυστερήσεις σε εκδόσεις αδειών) και επιβαρύνει το δικαιοδόχο ως επί το πλείστον. Επιπλέον, δεν υπάρχει ειδική νομοθεσία για την εξασφάλιση υγιούς ανάπτυξης του επιχειρηματικού αυτού εργαλείου.
- Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δεν αντιμετωπίζει το Franchising με βάση τα ειδικά χαρακτηριστικά του, αλλά με τον κλασικό τρόπο που εφαρμόζεται σε ανεξάρτητες μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Προτάσεις

Οι παρακάτω προτάσεις για βελτίωση του θεσμού της δικαιόχρησης στη χώρα μας παρουσιάζονται με βάση τις διαπιστώσεις που προηγήθηκαν και την, κατά τη γνώμη του γράφοντος, δυνατότητα υλοποίησης στην ελληνική πραγματικότητα:

- Οι αρμόδιοι κρατικοί φορείς θα πρέπει να κατανοήσουν τη φύση του Franchising και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που το ξεχωρίζουν από παρόμοιες εμπορικές δραστηριότητες. Χρειάζεται να υπάρξει νομικό πλαίσιο που θα αποσαφηνίζει τις όποιες αοριστίες της τρέχουσας νομοθεσίας. Έτσι θα προστατευτούν και οι επενδυτές-δικαιοδόχοι από ανέτοιμους δικαιοπαρόχους που δε διαθέτουν κατάλληλο οργανωτικό σύστημα και δεν μπορούν να υποστηρίξουν το δικαιοδόχο.
- Ο υποψήφιος δικαιοδόχος θα πρέπει να έχει στη διάθεσή του όλες τις πληροφορίες (οικονομικά, επιχειρηματικά και εταιρικά στοιχεία) για το δικαιοπάροχο. Προκειμένου να μην μπορεί ο δικαιοπάροχος να παρουσιάσει πλαστά στοιχεία, επιβάλλεται να υπάρξει δια νόμου υποχρεωτική διαδικασία δημοσιότητας και διαφάνειας της κατάστασής του. Βέβαια, εννοείται ότι ο υποψήφιος δικαιοδόχος θα πρέπει πριν προβεί σε οποιοδήποτε είδους συμφωνία, να έχει κάνει την έρευνα από μεριάς του σχετικά με το δικαιοπάροχο, έτσι ώστε αυτό το μέτρο να έχει πραγματικό αποτέλεσμα.
- Προτείνεται η καθιέρωση ως υποχρεωτικού του Κώδικα Δεοντολογίας του Συνδέσμου Franchise Ελλάδος, αν όχι στο σύνολό του, τουλάχιστον σε μεγάλο μέρος του. Επίσης, καλό θα ήταν ο συγκεκριμένος κώδικας να μην ισχύει μόνο για τα μέλη του Συνδέσμου, αλλά να υπάρξει μια γενικότερη εφαρμογή του σε όλες τις συμβάσεις δικαιόχρησης.

- Οι εκπρόσωποι του τραπεζικού συστήματος θα πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις γύρω από το Franchising, ώστε να διαμορφώσουν ειδικά προγράμματα χρηματοδότησης για τους δικαιοδόχους.
- Σύμφωνα με έρευνα που έχει διεξαχθεί (Καζής – Τσαγκούρης, 2004) για τη χορήγηση άδειας σε κατάστημα franchise (πρατήριο αρτοσκευασμάτων), απαιτούνται έως και 40 πιστοποιητικά από διάφορους φορείς (Δήμος, Πολεοδομία, Πυροσβεστική, Υγειονομικές αρχές κ.ά.). Γίνεται κατανοητό ότι θα πρέπει να υπάρξει απλούστευση στις διαδικασίες, οι οποίες κοστίζουν κυρίως στο δικαιοδόχο, που τρέχει να προλάβει τα πάντα, ενώ ταυτόχρονα τρέχουν και τα έξοδα, αφού το κατάστημα δε λειτουργεί.
- Τέλος, είναι σημαντικό ο Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος να αναβαθμιστεί και να ενδυναμωθεί, ώστε να είναι δυνατή η μεσολάβησή του για την εξασφάλιση της σωστής λειτουργίας του θεσμού και την άμεση επίλυση διαφορών που ενδέχεται να υπάρξουν μεταξύ δικαιοδόχου και δικαιοπαρόχου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Άρθρα

- ♦ **Αποστολάτου, Τζούλη (2001)**. «Franchising: η ώριμη επιλογή του μικροεπιχειρηματία», Περιοδικό «Χρήμα», τεύχ. 263 σ. 60-75, Φεβρουάριος 2001
- ♦ **Ευθυμιάτου, Μαίρη (2002)**. «Franchising, έμφαση στη νέα επιχειρηματικότητα», Περιοδικό «Επιλογή», τεύχ. 398 σ. 60-63, Μάιος 2002
- ♦ **Κοτζιά, Κύρα (1998)**. «Σε συνεχή άνοδο το franchising στην Ελλάδα - εργαλείο οικονομικής ανάπτυξης η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων υψηλού επιπέδου», Περιοδικό «Αγορά», Νο 240 σ. 74-81, Μάρτιος 1998
- ♦ **Παπανδρόπουλος, Αθανάσιος (1998)**. «Franchising: μια καλή εμπορική επένδυση», «Οικονομικός Ταχυδρόμος», Νο 2288 σ. 75-96, 12/03/98

Βιβλία

- ♦ **Γαλάνης, Βασίλειος (2000)**. «Leasing, factoring, forfaiting, franchising, venture capital : η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας», (2η αναθ. έκδ.), Εκδόσεις Σταμούλης
- ♦ **Καζής, Δημήτριος, Τσαγκούρης, Θεόδωρος (2004)**. «Franchising : αξιολόγηση και προοπτικές της δικαιόχρησης στον ελληνικό χώρο», Αθήνα ΚΕΠΕ 2004
- ♦ **Κωστάκης Δ, (2002)**. «Franchising: Θεωρία-Νομολογία-Υποδείγματα», (Β' Έκδοση), Σειρά: Βασική Νομική βιβλιοθήκη, σ. 33-43, 55-93
- ♦ **Σπυριδάκη Ι., (1997)**. «Αστικός Κώδικας και Εισαγωγικός Νόμος», Αθήνα, Εκδόσεις Σάκκουλα

- ♦ **Barkoff R. (2005).** «Fundamentals of Franchising», (2nd edition), Publisher: American Bar Association
- ♦ **Birley S., Rosenberg R., Spinelli S., (2004).** «Franchising: Pathway to wealth creation», FT Prentice Hall, NJ, pp 33-50, 155-159, 193-206
- ♦ **Conley M., LesonskyR., (2007).** «Ultimate book of Franchises», (2nd edition), Canada, Entrepreneur Press
- ♦ **Mendelsohn M., (1998).** « The Guide to Franchising », (7th edition), London, Cengage Lrng Business Press
- ♦ **Murphy K., (2006).** «The Franchise Handbook: A Complete Guide to All Aspects of Buying Selling or Investing in a Franchise», Florida, Atlantic Publishing Company, pp 17-31, 57-78, 185-194
- ♦ **Sugars B. (2006).** «Successful Franchising», New York, McGraw-Hill, pp 19-30, 93-116
- ♦ **Texeira E., (2005).** «Franchising from the inside out», New York, Xlibris Corporation

Έρευνες

- ♦ ICAP A.E., «Franchising», Αθήνα, Δεκέμβριος 2005
- ♦ ICAP A.E., «Τηλεφωνία Σταθερή και κινητή», Αθήνα, Μάιος 2007

Αναφορές σε ιστοσελίδες

- ♦ www.fcd.gr : franchise consulting and development (News & Articles / Άρθρα για το Franchising)

- ♦ www.eff-franchise.com/whatisfranchising : European Franchise Federation Website
- ♦ www.franchise.org : International Franchise Association (Franchising Basics / Introduction to Franchising)
- ♦ www.franchise-net.gr
- ♦ www.franchising.gr : Σύνδεσμος Franchising Ελλάδος
- ♦ www.franchiseinfo.co.uk/franchise-advice
- ♦ www.franchise-success.gr : Ετήσιος Οδηγός 2005, 2008
- ♦ www.express.gr : Ημερήσια Οικονομική εφημερίδα ΕΞΠΡΕΣ
- ♦ www.franchiselaw.gr
- ♦ www.franchise.gr (Επιχειρηματικά Άρθρα, Νομικά Ζητήματα)
- ♦ www.euro2day.gr
- ♦ www.ResearchandMarkets.com
- ♦ www.vodafone.gr
- ♦ www.cosmote.gr
- ♦ www.wind.com.gr
- ♦ www.myq.gr
- ♦ www.kemexpo.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: Άρθρο 85 της Συνθήκης της Ρώμης (Καζής – Τσαγκούρης, 2004)

Παράγραφος 1

Είναι ασυμβίβαστες με την κοινή αγορά και απαγορεύονται όλες οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, όλες οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων και κάθε εναρμονισμένη πρακτική, που δύνανται να επηρεάσουν το εμπόριο μεταξύ Κρατών-μελών και που έχουν ως αντικείμενο ή ως αποτέλεσμα την παρεμπόδιση, τον περιορισμό ή τη νόθευση του ανταγωνισμού εντός της κοινής αγοράς και ιδίως εκείνες, οι οποίες συνίστανται:

α. στον άμεσο ή έμμεσο καθορισμό των τιμών αγοράς ή πώλησης ή άλλων όρων συναλλαγής,

β. στον περιορισμό ή στον έλεγχο της παραγωγής, της διάθεσης, της τεχνολογικής ανάπτυξης ή των επενδύσεων,

γ. στην κατανομή των αγορών ή των πηγών εφοδιασμού,

δ. στην εφαρμογή άνισων όρων επί ισοδύναμων παροχών, έναντι των εμπορικών συναλλασσόμενων, με αποτέλεσμα να περιέρχονται αυτοί σε μειονεκτική θέση στον ανταγωνισμό,

ε. στην εξάρτηση της συνάψεως συμβάσεων από την αποδοχή, εκ μέρους των συναλλασσόμενων, πρόσθετων παροχών που εκ φύσεως ή σύμφωνα με τις εμπορικές συνήθειες δεν έχουν σχέση με το αντικείμενο των συμβάσεων αυτών.

Παράγραφος 2

Οι απαγορευόμενες δυνάμει του παρόντος άρθρου συμφωνίες ή αποφάσεις είναι αυτοδικαίως άκυρες.

Παράγραφος 3

Οι διατάξεις της Παρ. 1 δύνανται να κηρυχθούν ανεφάρμοστες:

- σε κάθε συμφωνία ή κατηγορία συμφωνιών μεταξύ επιχειρήσεων,
- σε κάθε απόφαση ή κατηγορία αποφάσεων ενώσεων επιχειρήσεων.
- σε κάθε εναρμονισμένη πρακτική ή κατηγορία εναρμονισμένων πρακτικών, η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγής ή της διανομής των προϊόντων ή στην προώθηση της τεχνικής ή οικονομικής προόδου, εξασφαλίζοντας συγχρόνως στους καταναλωτές δίκαιο τμήμα από το όφελος που προκύπτει και η οποία:

α. δεν επιβάλλει στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις περιορισμούς μη απαραίτητους για την επίτευξη των στόχων αυτών, και

β. δεν παρέχει στις επιχειρήσεις αυτές τη δυνατότητα κατάργησης του ανταγωνισμού επί σημαντικού τμήματος των σχετικών προϊόντων.

Δεδομένου ότι οι συμφωνίες δικαιόχρηση περιέχουν περιοριστικούς όρους, είναι φανερό ότι η συμβατότητά τους με το κοινοτικό Δίκαιο εξαρτάται κυρίως από το εάν εμπίπτουν ή όχι στις εξαιρέσεις της παρ. 3 του Άρθρου 85.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising

Ο παρών Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising έχει σαν θεμέλιό του τον Κώδικα που καθιέρωσε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise. Υιοθετώντας τον Κώδικα η Ομοσπονδία αναγνώρισε ότι εθνικές προϋποθέσεις μπορεί να καθιστούν απαραίτητους κι άλλους όρους ή διατάξεις και ανέθεσε την ευθύνη για την παρουσίαση και εφαρμογή του Κώδικα στη χώρα τους στους κατ'ιδίαν Εθνικούς Συνδέσμους Franchise.

Η Προσθήκη κι Ερμηνεία που ακολουθεί τον Ευρωπαϊκό Κώδικα υιοθετήθηκε από τον Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας κι εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise για την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising στην Ελλάδα από τον Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας.

ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISING

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise, EFF, συστάθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 1972. Μέλη της είναι οι εθνικοί σύνδεσμοι Franchise ή ομοσπονδίες συσταθείσες στην Ευρώπη. Η EFF δέχεται επίσης συνδεδεμένα μέλη, όπως π.χ. μη Ευρωπαϊκούς συνδέσμους ή ομοσπονδίες franchise και άλλους επαγγελματίες που ενδιαφέρονται ή έχουν σχέση με το Franchising. Τα συνδεδεμένα μέλη δεν έχουν δικαίωμα ψήφου και δεν μπορούν να ορισθούν αξιωματούχοι της EFF. Οι σκοποί της EFF είναι, ανάμεσα σε άλλα, η συνεχής, αμερόληπτη και επιστημονική μελέτη του Franchising από κάθε

πλευρά, ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της, η προαγωγή γενικά της βιομηχανίας Franchise και των συμφερόντων των μελών της ειδικότερα.

Η EFF περιλαμβάνει επίσης μία Νομική Επιτροπή που απαρτίζεται από δύο δικηγόρους από κάθε μέλος εθνικό σύνδεσμο ή ομοσπονδία με υψηλό βαθμό εξειδίκευσης σε θέματα Franchise.

Η EFF έχει επιπλέον εγκαταστήσει μία Επιτροπή Διαιτησίας Franchise που είναι στη διάθεση μερών που προτιμούν να υποβάλλουν τις διαφορές τους στην κρίση της. Η αξιολόγηση και η συνεχώς αυξανόμενη σημασία του Franchising στην οικονομία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας όπως επίσης και ο Κανονισμός περί ομαδικής απαλλαγής των συμβάσεων franchise των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων που τέθηκε σε ισχύ την 1η Φεβρουαρίου 1989, ώθησε την EFF στο να επαναδιαμορφώσει τον υπάρχοντα Κώδικα Δεοντολογίας της. Ο παρών Κώδικας Δεοντολογίας θεωρείται ότι είναι ένα πρακτικό σύνολο στοιχειωδών διατάξεων καλής συμπεριφοράς για τους με οποιοδήποτε τρόπο ασχολούμενους με το Franchising αλλά χωρίς να αντικαθιστά πιθανώς σχετικούς εθνικούς ή κοινοτικούς νόμους.

Ο παρών Κώδικας Δεοντολογίας είναι το τελικό προϊόν της εργασίας που κατεβλήθη από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise και τους συνδέσμους μέλη της (Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ολλανδία, Πορτογαλία και Ηνωμένο Βασίλειο) σε συνεργασία με την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Θα αντικαταστήσει τον προηγούμενο Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας όπως επίσης και όλους τους εθνικούς και περιφερειακούς Κώδικες που υπάρχουν στην Ευρώπη. Με τη συμμετοχή τους στην EFF τα μέλη της αποδέχονται τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας και αναλαμβάνουν να μην τον καταργούν ή να μην τον τροποποιούν με

οποιοδήποτε τρόπο. Αναγνωρίζεται, εν τούτοις, ότι εθνικές προϋποθέσεις μπορεί να καθιστούν απαραίτητους άλλους όρους ή διατάξεις και υπό την προϋπόθεση ότι αυτές δεν είναι αντίθετες ή δεν απομακρύνονται από τον Κώδικα και επισυνάπτονται στον Κώδικα με χωριστό έγγραφο, η σχετική έγκριση της EFF δεν θα καθυστερεί. Με την αναγνώριση της EFF τα μέλη της δεσμεύονται να επιβάλλουν στα μέλη τους την υποχρέωση να σέβονται και να εφαρμόζουν τις διατάξεις του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.

1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Το Franchising είναι ένα σύστημα προώθησης προϊόντων ή / και υπηρεσιών ή/ και τεχνολογίας που βασίζεται πάνω σε μια στενή και συνεχή συνεργασία μεταξύ νομικά και οικονομικά ξεχωριστών και ανεξάρτητων επιχειρήσεων, τον Δικαιοπάροχο και τους κατ'ιδίαν Δικαιούχους, όπου ο Δικαιοπάροχος παρέχει στους κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους το δικαίωμα κι επιβάλει την υποχρέωση να ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα σύμφωνα με το πρότυπο του Δικαιοπαρόχου. Το δικαίωμα δίνει την ευκαιρία κι επιβάλλει στον κατ'ιδίαν Δικαιοδόχο, με αντάλλαγμα μια άμεση ή έμμεση οικονομική αντιπαροχή, να χρησιμοποιεί την επωνυμία του Δικαιοπαρόχου ή / και το σήμα, ή / και το σήμα υπηρεσιών, know - how (*), επιχειρηματικές και τεχνικές μεθόδους, το διαδικαστικό σύστημα και άλλα δικαιώματα βιομηχανικής ή / και πνευματικής ιδιοκτησίας υποστηρίζοντας τον μέσω της συνεχούς παροχής εμπορικής και τεχνικής βοήθειας μέσα στα πλαίσια και κατά τη διάρκεια μιας έγγραφης σύμβασης franchise που καταρτίζεται ανάμεσα στα μέρη γι' αυτό το σκοπό.

(*) Know - how σημαίνει ένα σύνολο πρακτικών πληροφοριών που δεν έχει τη μορφή της πατέντας, που απορρέει από την εμπειρία και τις δοκιμές του Δικαιοπάροχου, που είναι απόρρητο, σημαντικό και αναγνωρίσιμο.

"Απόρρητο", σημαίνει ότι το know - how, σαν σύνολο ή στην επακριβή μορφή και σύνδεση των συστατικών του δεν είναι ευρέως γνωστό ή εύκολα προσβάσιμο, δεν περιορίζεται με τη στενή έννοια ότι κάθε ανεξάρτητο στοιχείο του know - how θα έπρεπε να είναι εντελώς άγνωστο ή μη προσεγγίσιμο εκτός της επιχείρησης του Δικαιοπάροχου.

"Σημαντικό" σημαίνει ότι το know - how περιλαμβάνει πληροφορίες που είναι σημαντικές για την πώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών στους τελικούς καταναλωτές και ειδικότερα για την παρουσίαση προϊόντων προς πώληση, την προετοιμασία των προϊόντων σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών, τις μεθόδους συναλλαγής με πελάτες και τη διοικητική και οικονομική διαχείριση. Το know - how πρέπει να είναι χρήσιμο για τον Δικαιοδόχο με το να είναι σε θέση, κατά την ημερομηνία κατάρτισης της σύμβασης, να βελτιώνει την ανταγωνιστική θέση του Δικαιοδόχου, ειδικότερα με το να βελτιώνει την απόδοση του Δικαιοδόχου ή με το να τον βοηθά να μπει σε μία νέα αγορά.

"Αναγνωρίσιμο" σημαίνει ότι το know - how πρέπει να περιγράφεται κατά επαρκώς κατανοητό τρόπο ώστε να καθίσταται δυνατή η πιστοποίηση ότι αυτό πληροί τα κριτήρια της μυστικότητας και της σπουδαιότητας. Η περιγραφή του know - how μπορεί να περιληφθεί είτε μέσα στη σύμβαση franchise είτε σε ξεχωριστό έγγραφο είτε να καταχωρηθεί με οποιοδήποτε κατάλληλο τύπο.

2. ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

2.1 Ο Δικαιοπάροχος είναι ο δημιουργός ενός δικτύου franchise, που αποτελείται από αυτόν και τους κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους, του οποίου ο Δικαιοπάροχος είναι ο μακροπρόθεσμος θεματοφύλακας.

2.2 Οι υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου:

Ο Δικαιοπάροχος θα

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

2.3 Οι υποχρεώσεις του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου:

Ο κατ' ιδίαν 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 κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου, όποτε το ζητήσει ο Δικαιοπάροχος και σε εύλογους χρόνους,

- δεν θα αποκαλύψει σε τρίτους το know - how που του παρέσχε ο Δικαιοπάροχος ούτε κατά τη διάρκεια ούτε μετά τη λύση της σύμβασης.

2.4 Οι συνεχείς υποχρεώσεις αμοτέρων των μερών:

Τα μέρη θα εφαρμόζουν δικαιοσύνη στις μεταξύ τους συναλλαγές. Ο Δικαιοπάροχος θα ειδοποιεί εγγράφως τους κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους του για κάθε συμβατική παράβαση και θα δίνει εύλογο χρόνο για επανόρθωσή της όπου αυτό επιβάλλεται.

Τα μέρη θα πρέπει να αντιμετωπίζουν παράπονα, δυσaráεσκεις και διαφορές με καλή πίστη και καλή διάθεση μέσω δίκαιης κι εύλογης επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης.

3. ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ, ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

3.1 Η διαφήμιση για την ανεύρεση κατ' ιδίαν Δικαιοδόχων δεν θα περιέχει αμφιλεγόμενα σημεία και παραπλανητικές δηλώσεις.

3.2 Κάθε υλικό ανεύρεσης Δικαιοδόχων, διαφήμισης και δημοσιότητας που διατίθεται στο κοινό και που περιέχει άμεσες ή έμμεσες αναφορές σε πιθανά μελλοντικά αποτελέσματα, αριθμούς ή κέρδη που θα πρέπει να αναμένουν οι κατ' ιδίαν Δικαιοδόχοι, θα είναι αντικειμενικό και όχι παραπλανητικό.

3.3 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.

3.4 Εάν ο Δικαιοπάροχος επιβάλλει ένα Προσύμφωνο στον υποψήφιο κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο, οι ακόλουθες αρχές θα πρέπει να ακολουθούνται:

- πριν από την κατάρτιση οποιουδήποτε Προσυμφώνου θα πρέπει να δίδεται έγγραφη πληροφόρηση στον υποψήφιο κατ' ιδίαν 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 κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο,
- το Πρόσυμφωνο θα καθορίζει τη διάρκειά του και θα περιλαμβάνει όρο λύσεως,

ο Δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει όρους μη ανταγωνισμού ή/ και απορρήτου για την προστασία του Know-how και της ταυτότητάς του

4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤ' ΙΔΙΑΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ

Ο Δικαιοπάροχος θα πρέπει να επιλέξει και να δέχεται σαν κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους μόνον εκείνους που, μετά από εύλογη έρευνα, εμφανίζονται να διαθέτουν τα βασικά προσόντα, εκπαίδευση, προσωπική ποιότητα και οικονομικά μέσα επαρκή για να αναλάβουν την επιχείρηση franchise.

5. Η ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISE

5.1 Η σύμβαση franchise θα πρέπει να είναι σύμφωνη με το Εθνικό Δίκαιο, το Δίκαιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας.

5.2 Η σύμβαση θα εκφράζει τα συμφέροντα των μελών του δικτύου franchise προστατεύοντας τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπαρόχου και διατηρώντας την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise. 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 κατ' ιδίαν Δικαιοδόχοι και οι υπογεγραμμένες συμφωνίες θα δίδονται αμέσως στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο.

5.3 Η σύμβαση franchise θα περιέχει χωρίς ασάφειες τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες των μερών και όλους τους ουσιώδεις όρους της σχέσης.

5.4 Οι στοιχειωδώς ελάχιστοι όροι της σύμβασης θα είναι οι ακόλουθοι :

- τα δικαιώματα που παρέχονται στον Δικαιοπάροχο
- τα δικαιώματα που παρέχονται στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο
- τα προϊόντα ή / και υπηρεσίες που θα παρέχονται στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο.
- οι υποχρεώσεις του Δικαιοπαρόχου
- οι υποχρεώσεις του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου
- οι όροι πληρωμής από τον κατ'ιδίαν Δικαιοδόχο
- η διάρκεια της σύμβασης που θα πρέπει να είναι τόσο μακρά ώστε να επιτρέπει στους κατ'ιδίαν 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 κατ' ιδίαν Δικαιοδόχος θα μπορεί να πωλεί ή να μεταβιβάζει την επιχείρηση franchise και τα τυχόν σχετικά προνομιακά δικαιώματα του Δικαιοπαρόχου

- όροι σχετικοί με τη χρήση από τον κατ' ιδίαν 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

6. Ο ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ MASTER FRANCHISE

Ο παρών Κώδικας Δεοντολογίας θα εφαρμόζεται στη σχέση ανάμεσα στον Δικαιοπάροχο και τους κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους του και ομοίως μεταξύ του Κυρίως Δικαιοδόχου και των κατ' ιδίαν Δικαιοδόχων του. Δεν θα εφαρμόζεται στη σχέση ανάμεσα στον Δικαιοπάροχο και τους Κυρίως Δικαιοδόχους του.

ΠΡΟΣΘΗΚΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ

Η παρούσα Προσθήκη κι Ερμηνεία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising που υιοθετήθηκε από το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας και στον οποίο τα μέλη του προσχωρούν.

1. ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Ο παρών Κώδικας Δεοντολογίας για το franchising αποτελεί μέρος της εγγράφου συμφωνίας μέλους μεταξύ του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος και των εταιριών μελών του. Κάθε παράβαση του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising

από οποιοδήποτε μέλος του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας, θα θεωρείται παράβαση της συμφωνίας μέλους μεταξύ αυτού και του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας που θα εξετάζεται από το Πειθαρχικό του Συμβούλιο για κάθε σχετική συνέπεια. Δεν αποτελεί μέρος της συμβατικής σχέσης μεταξύ Δικαιοπαρόχου και Δικαιοδόχου, εκτός εάν αυτό έχει ρητά δηλωθεί από τον Δικαιοπάροχο. Τίποτα μέσα στον παρόντα Κώδικα δεν θα θεωρείται ότι αποτελεί παραίτηση του Δικαιοπαρόχου από το δικαίωμά του να πωλεί ή εκχωρεί τη συμμετοχή του σε μια επιχείρηση franchise.

2. ΘΕΜΑΤΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Κανένα μέλος του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας δεν θα παραποιεί το σήμα, σύστημα, επωνυμία, εταιρική ταυτότητα, σλόγκαν ή άλλο σημείο αναγνώρισης άλλου Δικαιοπαρόχου με οποιονδήποτε τρόπο ή μορφή που θα είχε την τάση ή την δυνατότητα να παραπλανεί ή να παραποιεί.

3. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Η αντικειμενικότητα του υλικού επιλογής Δικαιοδόχων (όρος 3.2) αναφέρεται συγκεκριμένα σε υλικό που είναι δημόσια ανακοινώσιμο, ειδικότερα:

- στη νομική μορφή οργάνωσης του Δικαιοπαρόχου ή / και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως) που περιλαμβάνει, ανάμεσα σε άλλα, τους σκοπούς της εταιρίας, την έδρα, την ταυτότητα και τη σχετική εμπειρία στο σύστημα του βασικού προσωπικού διαχείρισης του Δικαιοπαρόχου ή / και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως),

- στα οικονομικά στοιχεία του Δικαιοπαρόχου ή / και του Κυρίως Δικαιοδόχου (ανάλογα),
- στο επιχειρηματικό ιστορικό του Δικαιοπαρόχου ή / και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως),
- στην περιγραφή της επιχείρησης franchise,
- στην πρόβλεψη του συνολικού κόστους του σχετικού με τη δημιουργία της επιχείρησης franchise,
- στη γενική περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών του know - how,
- στην παροχή τεχνικής υποστήριξης από τον Δικαιοπάροχο ή / και την Κυρίως Δικαιοδόχο προς τον Δικαιοδόχο,
- στα ονόματα και διευθύνσεις του δικτύου franchise (με ειδική αναφορά στις υπάρχουσες επιχειρήσεις franchise στην Ελλάδα στην περίπτωση ενός Κυρίως Δικαιοδόχου),
- στον αριθμό των Δικαιοδόχων των οποίων η σύμβαση franchise έχει λυθεί μέσα στα δύο (2) προηγούμενα χρόνια και στους λόγους αυτής της λύσης,
- στην πληροφόρηση σχετικά με τις άδειες που τυχόν απαιτούνται από τη νομοθεσία για την ίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης franchise,
- στα βασικά στοιχεία μιας σύμβασης franchise όπως δικαιώματα και υποχρεώσεις αμφοτέρων των μερών, διάρκεια της σύμβασης, όροι ανανέωσης ή λύσης, όροι αποκλειστικότητας κλπ.,
- πληροφόρηση πάνω στη σύμβαση Κυρίως Δικαιοδόχου με την εξαίρεση των οικονομικών συμφωνιών ανάμεσα σε Δικαιοπάροχο και Κυρίως Δικαιοδόχο.

- Αναγνωρίζεται ότι συζητώντας επιμέρους επιχειρηματικές προβλέψεις με Δικαιοδόχους, οι Δικαιοπάροχοι κάνουν μοιραία υποθέσεις που μπορούν να δοκιμασθούν μόνο με την πάροδο του χρόνου.

4. ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

Για λόγους γενίκευσης του παρόντα Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising το know - how εκλαμβάνεται όπως ορίζεται στον Ευρωπαϊκό Κανονισμό περί ομαδικής απαλλαγής από το άρθρο 85 της Συνθήκης της Ρώμης. Εν τούτοις, για τους σκοπούς του όρου 3.4 του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας γίνεται δεκτό ότι οι Δικαιοπάροχοι μπορούν να επιβάλλουν όρους μη ανταγωνισμού και απορρήτου για να προστατεύσουν άλλες πληροφορίες και συστήματα που μπορεί ευλόγως να εκληφθούν σαν ουσιώδη στη λειτουργία του franchise.

5. ΓΛΩΣΣΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Οι Δικαιοπάροχοι θα πρέπει να εξασφαλίζουν στους Δικαιοδόχους συμβάσεις σε γλώσσα που να είναι αντιληπτή σ'αυτούς. Συνιστάται Δικαιοπάροχοι και Δικαιοδόχοι να χρησιμοποιούν την ορολογία franchise που υιοθετήθηκε από τον Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: Ομάδες δραστηριότητας Franchising

Πίνακας Π3 Ομάδες δραστηριότητας Franchising		
A/A	Ομάδα	Περιγραφή δραστηριότητας
001	Αισθητική-Fitness- Κομμωτήρια	Κέντρα αισθητικής, αδυνατίσματος & προσωπικής φροντίδας
		Οργάνωση γυμναστηρίων(fitness clubs)
		Κομμωτήρια
002	Άλλα καταστήματα	Κέντρα διατροφολογίας, διαιτολογίας & αδυνατίσματος
		Καταστήματα αναγεμίσματος & ανακύκλωσης μελανοδοχείων για εκτυπωτές
		Εμπόριο λιπασμάτων, αζωτούχων ενώσεων & αγροτικών εργαλείων
		Παραγωγή και εμπορία κοσμημάτων & ειδών αργυροχρυσοχοΐας
		Καταστήματα παιχνιδιών
003	Είδη οικιακής χρήσεως	Καταστήματα οπτικών ειδών & φακών επαφής
		Εμπόριο επιτραπέζιων & διακοσμητικών ειδών, αξεσουάρ μπάνιου, φωτιστικών, λευκών ειδών, ηλεκτρικών συσκευών & επίπλων οικιακής χρήσης
		Καταστήματα ειδών οικιακής χρήσης(μαγειρικά, διακοσμητικά, επιτραπέζια)
		Εμπόριο καλυμμάτων επίπλων & διακοσμητικών μαξιλαριών
004	Εκπαίδευση	Καταστήματα ειδών πορσελάνης, γυαλικών, μαγειρικών σκευών, επαγγελματικών μηχανών καφέ, οικιακού εξοπλισμού
		Ανάπτυξη λογισμικού, χονδρικό εμπόριο Η/Υ, εκπαιδευτικά κέντρα πληροφορικής
		Ιδιωτική εκπαίδευση: εργαστήρια ελευθέρων σπουδών
		Ιδιωτική εκπαίδευση: κέντρα εκμάθησης Η/Υ
		Ιδιωτική εκπαίδευση: κέντρα ξένων γλωσσών

005	Ένδυση και αξεσουάρ ένδυσης	Καταστήματα με κάλτσες, καλσόν & μαγιώ
		Καταστήματα εσφορούχων
		Καταστήματα ένδυσης & υπόδησης
		Εμπόριο faux bijoux & αξεσουάρ
		Ένδυση: εμπόριο ανδρικών, γυναικείων & παιδικών ενδυμάτων σε πολυκαταστήματα (shop-in-shop, corners)
		Εμπόριο γυναικείων ενδυμάτων & αξεσουάρ ένδυσης
		Καταστήματα βρεφικών & παιδικών ενδυμάτων, εσφορούχων, λευκών ειδών, ειδών βρεφανάπτυξης & παιδικών επίπλων Εμπόριο ενδυμάτων και αξεσουάρ μοτοσικλετιστών
006	Έπιπλα και υφάσματα επίπλων	Έπιπλα κουζίνας, εντοιχιζόμενα Έπιπλα & συσκευές
		Έπιπλα, φωτιστικά & διακοσμητικά είδη
		Καταστήματα λευκών ειδών, κουρτινών και υφασμάτων επίπλωσης
		Καταστήματα επίπλων γραφείου & οικιακής χρήσης
007	Εστίαση	Πιτσαρίες
		Ταχεία εστίαση: σουβλάκι, hamburger, ethnic κουζίνα (κινέζικη, γιαπωνέζικη, αραβική κλπ)
		Εστιατόρια-καφέ
		Ιταλική κουζίνα
		Εστίαση, delivery υπηρεσίες τροφοδοσίας-catering
008	Κατασκευές	Εγκαταστάσεις, καθαρισμός & συντήρηση πισίνων & κολυμβητηρίων, υδρομασάζ & σάουνας
		Προκατασκευασμένα κτίρια & δομικά προϊόντα από σκυρόδεμα
		Εμπόριο υδραυλικών ειδών & εξοπλισμού για εγκαταστάσεις θέρμανσης
009	Καφέ-σνακ-παγωτό	Ζαχαροπλαστεία, σνακ-παγωτό-καφέ

010	Πληροφορική-Τηλεφωνία-Ίντερνετ	<p>Εμπόριο Η/Υ, περιφερειακών, αναλώσιμων, λογισμικού, συστημάτων barcode, τηλεφωνικού εξοπλισμού, μηχανών & ειδών εξοπλισμού γραφείου, μέσων διδασκαλίας & εργαστηριακού εξοπλισμού</p> <p>Καταστήματα κινητής τηλεφωνίας και ίντερνετ(συσκευές, συνδέσεις, service)</p> <p>Καταστήματα ηλεκτρονικών ειδών, ειδών κινητής τηλεφωνίας & αξεσουάρ, μπαταριών, τηλεφωνικών συσκευών, οπτικοακουστικών συσκευών & ρολογιών</p>
011	Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	<p>Καταστήματα τροφίμων-σουπερμάρκετ</p> <p>Επεξεργασία & εμπόριο καφέ, προϊόντων καφέ, τσαγιού & συναφών ροφημάτων & αρωματικών υλών</p> <p>Εμπόριο καλλυντικών, ειδών ατομικής υγιεινής, faux bijoux & αξεσουάρ παιχνιδιών, σχολικών ειδών, ειδών οικιακής χρήση και διακοσμητικών</p> <p>Εμπόριο οικολογικών απορρυπαντικών, ειδών καθαρισμού, καλλυντικών & ισοθερμικών προϊόντων</p> <p>Καταστήματα καλλυντικών & ειδών προσωπικής υγιεινής</p> <p>Καταστήματα άρτου, κρουασάν, γλυκών & αρτοσκευασμάτων</p> <p>Καταστήματα τροφίμων: βιολογικά προϊόντα & υγιεινή διατροφή</p> <p>Εμπόριο βιολογικών ειδών διατροφής, καλλυντικών & Απορρυπαντικών</p> <p>Καταστήματα ψιλικών, μίνι μάρκετ</p> <p>Ειδικά καταστήματα παραδοσιακών προϊόντων</p> <p>Εμπόριο σαπουνιών, απορρυπαντικών & ειδών καθαρισμού επαγγελματικών χώρων, υπηρεσίες καθαρισμού</p>

012	Υπηρεσίες	Auto service: ταχεία εξυπηρέτηση αυτοκινήτων (λίπανση, service, ελαστικά, ζυγοστάθμιση κλπ.)
		Υπηρεσίες ασφάλειας (security)
		Υπηρεσίες ταχυδιανομών (courier)
		Δίκτυο κτηματομεσιτικών γραφείων
		Στεγνοκαθαριστήρια
		Τεχνικές υπηρεσίες, υπηρεσίες συντήρησης κτιρίων
013	Ψυχαγωγία	Υπηρεσίες προς επιχειρήσεις: εμπόριο βιολογικών & απολυμαντικών προϊόντων επαγγελματικού καθαρισμού
		Παιδότοποι
		Καταστήματα internet café
		Video clubs
Πηγή: Έρευνα ICAP 2005		

