

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τίτλος Εργασίας

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΞΕΚΙΝΗΜΑ FRANCHISE ΜΙΑΣ ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ**

Πτυχιακή Εργασία των

ΖΩΡΓΙΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΑΝΑΜΟΥΡΛΗΣ ΘΕΟΦΑΝΗΣ

Επιβλέπων : **ΝΤΕΜΙΡΗΣ ΚΩΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

ΠΑΤΡΑ, 2015

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία προσεγγίζει και αναλύει τον Θεσμό του Franchise, ως ένα τρόπο επέκτασης των ΜΜΕ, εστιάζοντας σε αγγλικές επιχειρήσεις που επεκτάθηκαν μέσω franchising στην Ελλάδα. Όπως αναλύεται στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, οι ΜΜΕ αποτελούν την κινητήριο δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης και αποτελούν την συντριπτική πλειοψηφία του συνόλου της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα. Το Franchising είναι ένας τρόπος έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας με μειωμένο κίνδυνο σε σχέση με εναλλακτικούς τρόπους. Το franchising παρουσιάζει ιδιαίτερη δυναμική ανάπτυξης στην Ε.Ε. αλλά και στην Ελλάδα, προσφέροντας πολλά πλεονεκτήματα σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη του συστήματος. Δεν υπάρχει συγκεκριμένο εθνικό νομοθετικό πλαίσιο ρύθμισης του θεσμού. Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας είναι αυτός που δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για την διαδικασία του franchise. Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρατίθενται παραδείγματα αγγλικών franchise στην Ελλάδα: Marks & Spencer, Admiral, Costa Coffee, Little Kickers.

ABSTRACT

This assignment approaches and analyzes the Franchise Institution as a way for the SMEs to expand their activities, with a focus on British enterprises which have expanded via franchising in Greece. As it is analyzed in the first chapter of this assignment, the SMEs constitute the prime mover of economic development and the vast majority of the business activity in Greece. Franchising is a way of starting business activity with lower risk comparing to other alternatives. Franchising has significant development dynamics in EU and in Greece, offering many advantages to all the involved parts of the Institution. There is no specific national legislative framework for the regulation of the Institution. The European Code of Conduct gives the guidelines for the procedure of franchise. In the last chapter of this assignment, some examples of British Franchise in Greece are given: Marks & Spencer, Admiral, Costa Coffee, Little Kickers.

Αρτικόλεξα

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ	Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας
ECU	European Currency Unit
EFF	European Franchise Federation
MME	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
SBA	Small Business Administration
EKYK	Επιχειρηματικά Κεφάλαια Υψηλού Κινδύνου
EΚΕΣ	Εταιρίες Κεφαλαίων Επιχειρηματικών Συμμετοχών
ΠΠΑΚ	Πρόγραμμα Πλαίσιο για την Επιχειρηματικότητα και την Καινοτομία
ΕΤΠΑ	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
ΕΚΤ	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΓΤΑΑ	Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης
ΕΤΘΑ	Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας
ΕΤΕΑΝ	Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης
ΕΣΠΑ	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΙΟΒΕ	Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών
FBS	Franchise Business Services
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
ΕΚ	Ευρωπαϊκή Κοινότητα
ΕΟΚ	Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα
BFA	British Franchise Association
SEO	Search Engine Optimization
CFA	Canadian Franchise Association
FCA	Franchise Council of Australia

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ABSTRACT.....	3
ΑΡΤΙΚΟΛΕΞΑ	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	12
1.1.....	
Ορισμός Επιχειρηματικότητας.....	12
1.2.....	
Ορισμός ΜΜΕ.....	13
1.3.....	
Προσφορά ΜΜΕ	14
1.4.....	
Προβλήματα ΜΜΕ	16
1.5.....	
Τρόποι Χρηματοδότησης ΜΜΕ	17
1.6.....	
Ευρωπαϊκή Στήριξη ΜΜΕ	19
1.7.....	
Μέτρα & Προτάσεις ΜΜΕ	21
1.8.....	
ΜΜΕ & Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ (FRANCHISE).....	27
2.1.....	
Ορισμοί	27
2.1.1. Franchising (Δικαιόχρηση ή Δικαιοχρησία).....	28

2.1.2. Διεθνές Franchising.....	30
2.1.3. Franchise.....	30
2.1.4. Franchisor (Δικαιοπάροχος ή Δότης).....	30
2.1.5. Franchisee (Δικαιοδόχος ή Λήπτης).....	31
2.1.6. Σύμβαση Franchise.....	32
2.1.7. Royalties (Περιοδικά Δικαιώματα).....	33
2.1.8. Πακέτο Franchise (Package Deal).....	33
2.1.9. Δικαίωμα εισόδου στο σύστημα Franchising (Entry fee).....	33
2.1.10. Υποχρέωση Πληροφόρησης (Disclosure).....	34
2.1.11. Operations Manual(Εγχειρίδιο Λειτουργίας).....	34
2.1.12. Franchise Training (Εκπαίδευση Franchise).....	34
2.1.13. Δίκτυο Franchising (Franchising Network).....	35
2.1.14. Επιχειρηματικός τύπος Franchise).....	35
2.1.15. Pilot Unit (Πιλοτικό κατάστημα).....	35
2.1.16. Mobile Franchise.....	35
2.1.17. Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής.....	35
2.1.18. Κόρια Συμφωνία Franchise.....	36
2.2.....
Τύποι Franchise	36
2.2.1. Τομέας Επιχειρηματικής Δραστηριότητας.....	36
2.2.2. Τρόπος Συνεργασίας Δικαιοπαρόχου με Δικαιοδόχο.....	38
2.2.3. Βαθμός Εξάρτησης Δικαιοδόχου από τον Δικαιοπάροχο.....	40

2.3.....	
Σχέσεις & Διαδικασία Franchise.....	41
2.3.1. Βασικές Αρχές Franchise.....	41
2.3.2. Μέθοδος Ανάπτυξης Franchise.....	41
2.3.3. Απόφαση δικαιοδόχου.....	44
2.3.4. Οδηγίες για το Franchise.....	45
2.3.5. Ρυθμιστικοί Κανόνες Σύμβασης Franchise.....	46
2.3.6. Λύση Σύμβασης.....	47
2.4.....	
Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Franchise.....	48
2.4.1. Πλεονεκτήματα Franchise.....	48
2.4.2. Μειονεκτήματα Franchise.....	52
2.4.3. Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Διεθνούς Franchise.....	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ FRANCHISE	55
3.1.....	
Κώδικας Δεοντολογίας.....	55
3.2.....	
Νομοθετικές Ρυθμίσεις στην Ελλάδα.....	56
3.3.....	
Κοινοτικό Πλαίσιο Franchise	57
3.3.1. Νομοθεσία «Περί Ελεύθερου ανταγωνισμού».....	57
3.3.2. Κανονισμός 4087/1988.....	58
3.3.3. Κανονισμός 2790/1999.....	58
3.3.4. Κανονισμός 330/2010.....	59
3.4.....	
Νομικά Προβλήματα του Franchise στην Ελλάδα	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	62
4.1.....	
Ιστορική πορεία Franchise στην Ελλάδα	62
4.2.....	
Δημοφιλή Concept- Νέες Τάσεις	64
4.3.....	
Στατιστικά Στοιχεία για το Franchise στην Ελλάδα.....	67
4.4.....	
Προβλήματα του Θεσμού Franchise στην Ελλάδα.....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: FRANCHISE ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ- ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ.....	74
5.1.....	
Βρετανικό Franchising	74
5.2.....	
Νομοθετικό Καθεστώς Franchise μεταξύ Αγγλίας & Ελλάδας.....	76
5.3.....	
Παραδείγματα	77
5.3.1. Franchise Admiral.....	77
5.3.2. Franchise Costa Coffee.....	79
5.3.3. Franchise Little Kickers.....	80
5.3.4. Marks & Spencer	83
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	88
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	92

Πίνακες

Πίνακας 1: Βασικά Μεγέθη MME & Σύγκριση με Ε.Ε.	23
Πίνακας 2: Κατανομή Συστημάτων Franchise	65
Πίνακας 3: Γεωγραφική Κατανομή Καταστημάτων Franchise.....	68
Πίνακας 4: Αρχικό Κόστος Επένδυσης	71
Πίνακας 5: Αμοιβή Εισόδου- Entry fee	72
Πίνακας 6: Κυριότερα Προβλήματα του Θεσμού Franchise στην Ελλάδα	74
Πίνακας 7: Εξέλιξη του Franchising στην Βρετανία.....	76
Πίνακας 8: Το Franchising στην Βρετανία ανά τομέα Δραστηριότητας.....	76
Πίνακας 9: Οικονομικά στοιχεία franchise Admiral	78

Σχήματα

Σχήμα 1: Πηγές Χρηματοδότησης MME	18
Σχήμα 2: Στάδια Χρηματοδότησης MME	19
Σχήμα 3: Τάση Αριθμού Επιχειρήσεων.....	24
Σχήμα 4: Πρόοδος & Επίδοση MME στην Ελλάδα	24
Σχήμα 5: Εξέλιξη Συνολικού Αριθμού Franchise Καταστημάτων.....	67
Σχήμα 6: Ποσοστό εσόδων της εταιρίας M&S	83

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχειρηματικότητα και οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν βασική πηγή θέσεων απασχόλησης, επιχειρηματικού δυναμισμού, και καινοτομίας. Τελευταία έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στην επιχειρηματικότητα των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ακριβώς για τον λόγο του ότι συνεισφέρουν σημαντικά στην οικονομική ανάπτυξη (Deakins & Freel, 2007).

Η τρέχουσα, όμως, ύφεση της ελληνικής οικονομίας έχει οδηγήσει σε ανακοπή της αύξησης του πληθυσμού των ελληνικών επιχειρήσεων και του τζίρου που είχε καταγραφεί την περίοδο 2000-2006, με το φαινόμενο των «λουκέτων» να εντείνεται και να απειλεί, πρωτίστως, τις μικρές επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα του κλεισίματος μικρών επιχειρήσεων έρχεται η συγκέντρωση μεριδίων της αγοράς σε μεγάλες επιχειρήσεις, γεγονός που οδηγεί στην όξυνση των ανταγωνιστικών πιέσεων εις βάρος μικρότερων επιχειρήσεων. Με διάφορους τρόπους οι μικρότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να βρουν διέξοδο, ώστε να βελτιώσουν την βιωσιμότητά τους και να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν από τον σκληρό ανταγωνισμό. Η ένταξη σε διάφορα σχήματα συνεργασίας και δικτύωσης αποτελεί μια τέτοια διέξοδο (ΙΜΕ, ΓΣΕΒΕΕ). Πιο συγκεκριμένα, και η ένταξη σε ένα δίκτυο franchise μπορεί να βοηθήσει έναν επιχειρηματία να δραστηριοποιηθεί, έχοντας την υποστήριξη του δικτύου.

Το Franchising πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ, πριν από τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο και η πρώτη εταιρία που το εφήρμοσε ήταν η εταιρία ραπτομηχανών Singer, στο τέλος του 19^{ου} αιώνα, με σκοπό να οργανώσει το δίκτυο διανομής των προϊόντων της. Ωστόσο, η μεγάλη ανάπτυξη του Franchising συμπίπτει με το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου και οφείλεται στις συνθήκες που επικρατούσαν τότε, δηλαδή στην ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής σε συνδυασμό με την έλλειψη επαρκών κεφαλαίων για την πραγματοποίηση των απαραίτητων επενδύσεων.

Στην Ευρώπη, ο θεσμός του Franchising αντιμετωπίστηκε με επιφυλακτικότητα, όμως, την δεκαετία του 1980, εκδηλώθηκε έντονο ενδιαφέρον για το σύγχρονο αυτό σύστημα εμπορικής συνεργασίας (Γεωργιάδης, 2000). Ενδεικτικά να αναφερθεί ότι στην Γαλλία, το 1975 υπήρχαν μόνο 65 δίκτυα, ενώ το 1983, ο

αριθμός τους έφτασε τα 500, με 25.000 δικαιούχους. Το 1985, στην Ευρώπη υπήρχαν 1.600 δίκτυα Franchising με 84.000 σημεία πωλήσεων και συνολικό κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 33 δις. ECU. Για την προώθηση των στόχων του Franchising και την προστασία των συμφερόντων των συμβαλλομένων, ιδρύθηκε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchising (European Franchise Federation). Ορόσημο στην Εξέλιξη του Θεσμού του Franchising στην Ευρώπη αποτελεί η έκδοση του Κανονισμού 4087/88, που δίνει σαφείς και θετικές λύσεις για μια σειρά από νομικά θέματα που προκύπτουν και σχετίζονται με το franchise (Μαλακός, 1991). Για την Ελλάδα, η δεκαετία του '90, θεωρείται η δεκαετία ανάπτυξης του Franchising (Γεωργιάδης, 2000).

Το Franchising είναι ένας τρόπος να διανέμονται τα αγαθά καθώς και οι υπηρεσίες. Όταν ένας συμβαλλόμενος πληρώνει κάποιον άλλο για να αγοράσει το δικαίωμα να πουλάει αγαθά ή υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας ένα κοινό όνομα ένα εμπορικό σήμα ή μια διαφήμιση και όταν οι συμβαλλόμενοι μοιράζονται ένα κοινό στόχο, την επιτυχία μιας νέας επιχείρησης, και ο ένας εφοδιάζει τον άλλον με ένα σύστημα για να λειτουργήσει με επιτυχία την επιχείρηση, υποστηρίζοντάς τον σε όλη αυτή την πορεία, τότε η επιχείρηση λέγεται Franchise (Ρουσόπουλος).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει σε βάθος τον Θεσμό του Franchising στην Ελλάδα. Το πρακτικό κομμάτι εστιάζει στην δημιουργία αγγλικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα μέσω ένταξης σε σύστημα αγγλικού franchising. Για να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας, η δομή της διαμορφώνεται ως εξής: Στο πρώτο κεφάλαιο, προσεγγίζεται η έννοια της επιχειρηματικότητας, κυρίως, των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται βασικές έννοιες του franchise. Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται το Νομοθετικό πλαίσιο του franchise στην Ελλάδα και την Ευρώπη και ο Κώδικας Δεοντολογίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο, περιγράφεται ο θεσμός franchise στην Ελλάδα, με παρουσίαση στατιστικών στοιχείων από διάφορες σχετικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί. Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο εστιάζει στα αγγλικά δίκτυα franchise που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα μέσω των αντιπροσώπων τους, παραθέτοντας κάποια παραδείγματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

1.1. Ορισμός Επιχειρηματικότητας

Ο αγγλικός όρος «entrepreneur» έχει γαλλική ρίζα και θα μπορούσε να μεταφραστεί κυριολεκτικά ως «εκείνος που παρεμβάλλεται». Αν και ο όρος του επιχειρηματία απουσιάζει από την παραδοσιακή οικονομική θεωρία, κάποιοι γάλλοι οικονομολόγοι είχαν εκφράσει απόψεις για τον ρόλο του επιχειρηματία. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι ο Cantillon και ο Say. Ο Cantillon είναι ο πρώτος που αναγνωρίζει τον κρίσιμο ρόλο του επιχειρηματία στην οικονομική ανάπτυξη. Ο βασικός ρόλος που του αποδίδει είναι αυτός του οργανωτή των συντελεστών παραγωγής. Το ίδιο συμβαίνει και με το Say, που θεωρεί τον επιχειρηματία κεντρικό άξονα της οικονομικής ανάπτυξης και ως τον άνθρωπο που είναι πρόθυμος να αναλάβει ρίσκο και να συνδυάσει διάφορους παραγωγικούς συντελεστές (Deakins & Freel, 2007).

Πριν από 40 χρόνια περίπου η έννοια της επιχειρηματικότητας ήταν σχεδόν απύσχα από την οικονομική βιβλιογραφία και το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων σχεδόν αρνητικό. Ήταν λίγοι αυτοί που υποστήριζαν ότι η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στα πλαίσια των ΜΜΕ μπορεί να αποτελέσει την κινητήριο δύναμη της οικονομικής ανάπτυξης και της οικονομικής ευημερίας. Στην Ελλάδα, η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας την τελευταία δεκαπενταετία έχει βρεθεί στο επίκεντρο της οικονομικής πολιτικής και ο ρυθμός αύξησης των νέων επιχειρήσεων και ο αριθμός των αυτό-απασχολούμενων είναι ικανοποιητικοί (Deakins & Freel, 2007).

Σύμφωνα με την Πράσινο Βίβλο για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003), η επιχειρηματικότητα είναι πολυδιάστατη και αποτελεί, κατά κύριο λόγο, νοοτροπία. Πρόκειται για την δραστηριοποίηση και την ικανότητα που έχει ένα άτομο, μεμονωμένα ή στο πλαίσιο ενός οργανισμού να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται προκειμένου να επιτύχει προστιθέμενη αξία ή να έχει οικονομικό όφελος. Η δημιουργικότητα και η καινοτομία τον βοηθούν να εισέλθει σε μια υπάρχουσα αγορά ή να βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση σε αυτήν, να αλλάξει ή ακόμα και να δημιουργήσει μια νέα αγορά. Για μια επιτυχημένη επιχειρηματική ιδέα

απαιτείται συνδυασμός δημιουργικότητας και καινοτομίας με τη σωστή διαχείριση και ικανότητα προσαρμογής μιας επιχείρησης, ώστε να βελτιστοποιηθεί η ανάπτυξή της σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής της. Πρόκειται για μια διαδικασία που ξεπερνά τα όρια της καθημερινής διαχείρισης αλλά άπτεται των στόχων και της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

Η επιχειρηματικότητα μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε κλάδο και είδος επιχείρησης. Εφαρμόζεται σε αυτοαπασχολούμενους και στις επιχειρήσεις οποιουδήποτε μεγέθους, σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003). Σύμφωνα με την Global Entrepreneurship Monitor (GEM), το 7 % των νέων επιχειρηματιών δημιουργούν μια σημαντική νέα εξειδικευμένη αγορά ή οικονομικό τομέα και η επιχείρησή τους είναι επιτυχής, ενώ το 70% των νέων επιχειρήσεων παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες σε υφιστάμενες αγορές στις οποίες υπάρχει ήδη σημαντικός ανταγωνισμός και στις οποίες διατίθεται ήδη για περισσότερο από ένα έτος η βασική τεχνολογία (Reynolds et al., 2002).

1.2. Ορισμός ΜΜΕ

Στην χώρα μας, ο όρος «μικρομεσαίες επιχειρήσεις» (ΜΜΕ), σχεδόν ταυτίζεται με τον όρο «επιχείρηση», καθώς το σύνολο των επιχειρήσεων, περίπου το 99% είναι ΜΜΕ. Στην πραγματικότητα, στην Ελλάδα, ο τεράστιος όγκος των Ελληνικών επιχειρήσεων είναι μικρές ατομικές ή οικογενειακές επιχειρήσεις με ελάχιστους ή καθόλου εξωτερικούς απασχολούμενους. Η τάση συγκέντρωσης της παραγωγής σε μεγαλύτερες παραγωγικές μονάδες αλλά και η εξαφάνιση παραδοσιακών μικρών μονάδων, τείνει να αλλοιώσει αυτό το χαρακτηριστικό της Ελληνικής οικονομίας αλλά η γέννηση νέων μικρών μονάδων που προσφέρουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες συντηρούν αυτό το κύριο χαρακτηριστικό (Σίσκος κ. ά., 1996).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, επιχείρηση θεωρείται κάθε μονάδα, ανεξάρτητα από την νομική της μορφή, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα, περιλαμβανομένων ιδίως εκείνων που ασκούν βιοτεχνική ή άλλη δραστηριότητα, σε ατομική ή οικογενειακή βάση και των άλλων προσωπικών εταιρειών ή των ενώσεων που ασκούν τακτικά μια οικονομική δραστηριότητα.

Για να προσδιορισθεί η πραγματική σημασία μιας επιχείρησης και να καθορισθεί η θέση της ανάμεσα στους ανταγωνιστές της χρησιμοποιούνται 2 κριτήρια: το κριτήριο του αριθμού των απασχολούμενων ατόμων της επιχείρησης και ένα χρηματοοικονομικό κριτήριο, όπως ο κύκλος εργασιών σε συνδυασμό με το κριτήριο του συνολικού ισολογισμού της επιχείρησης. Έτσι, οι ΜΜΕ ορίζονται με βάση αυτά τα κριτήρια ως εξής (2003/361/ΕΚ):

- Ø Η κατηγορία των μεσαίων επιχειρήσεων, αποτελείται από επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ.
- Ø Στην κατηγορία των ΜΜΕ, ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους με ετήσιο κύκλο εργασιών ή σύνολο ετήσιου ισολογισμού να μην υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ.
- Ø Ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από δέκα εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ.

1.3. Προσφορά ΜΜΕ

Οι ΜΜΕ αναμφισβήτητα, συνεισφέρουν στην εθνική οικονομική ευημερία. Παράγουν το μεγαλύτερο μέρος των Εθνικού προϊόντος Πιο συγκεκριμένα, η προσφορά τους περιγράφεται με τα παρακάτω (Longnecker et al., 1999):

§ Δημιουργία θέσεων εργασίας

Σύμφωνα με τον Audretsch (2003), οι νέες επιχειρήσεις δημιουργούν όλο και περισσότερες θέσεις εργασίας έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Επίσης, οι χώρες που παρουσιάζουν την μεγαλύτερη αύξηση στα ποσοστά επιχειρηματικότητας τείνουν να παρουσιάζουν και την μεγαλύτερη μείωση των ποσοστών ανεργίας. Μέσω της δημιουργίας των νέων θέσεων εργασίας συμβάλει στην ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής στις περιφέρειες που παρουσιάζουν

υστέρηση στην ανάπτυξη και στην ενθάρρυνση της οικονομικής δραστηριότητας (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003).

§ Εισαγωγή Καινοτομιών

§ Ενθάρρυνση του Οικονομικού ανταγωνισμού

Νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες δίνουν ώθηση στην παραγωγικότητα και ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα καθώς, πιέζουν τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να αντιδράσουν, βελτιώνοντας τις επιδόσεις τους ή καινοτομώντας. Η διαδικασία αυτή, βεβαία, προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στον καταναλωτή.

§ Ενίσχυση των Μεγάλων Επιχειρήσεων

§ Αποδοτική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.

§ Οικονομική Μεγέθυνση

§ Η επιχειρηματικότητα απελευθερώνει το δυναμικό του ατόμου (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003)

Η άσκηση ενός επαγγέλματος δεν αποτελεί μόνο ένα μέσο προσπορισμού χρημάτων. Εκτός από τα υλικά κίνητρα, όπως χρήματα και κοινωνική θέση, υπάρχουν και άλλα κίνητρα που παρακινούν τον άνθρωπο, όπως είναι η αυτοπραγμάτωση (ελευθερία, ανεξαρτησία, πρόκληση). Αξίζει, ενδεικτικά να αναφερθεί ότι η σύμφωνα με στοιχεία της τρίτης Ευρωπαϊκής έρευνας για τις συνθήκες εργασίας (2000), η επαγγελματική ικανοποίηση είναι υψηλότερη από ότι μεταξύ μισθωτών. Πιο συγκεκριμένα, το 33% των αυτοαπασχολούμενων χωρίς μισθωτούς και το 45% των αυτοαπασχολούμενων με μισθωτούς δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους, έναντι του 27% των μισθωτών.

§ Επιχειρηματικότητα και κοινωνικές επιταγές (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003)

Ανταποκρινόμενες στις αυξανόμενες προσδοκίες του κοινού αναφορικά με τον αντίκτυπο της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην κοινωνία και το περιβάλλον, οι επιχειρήσεις άρχισαν να εφαρμόζουν στρατηγικές για παραγωγικές δραστηριότητες πιο φιλικές προς την κοινωνία και το περιβάλλον στα πλαίσια προγραμμάτων Εταιρικής Κοινωνικής Βοήθειας. Επίσης, η επιχειρηματικότητα

συμβάλει σημαντικά στην αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στον τομέα της υγείας, της εκπαίδευσης και της κοινωνικής πρόνοιας.

1.4. Προβλήματα ΜΜΕ

Σύμφωνα με έρευνα, τα βασικά προβλήματα για τις ΜΜΕ είναι (Ενημερωτικό Δελτίο SBA 2014):

§ Η ανεπαρκής ρευστότητα (61, 6%)

§ Η υψηλή φορολογία (56,4%)

§ Η χαμηλή καταναλωτική ζήτηση (46, 8%).

Σύμφωνα με μελέτη του Εθνικού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ (2007), τα σύγχρονα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ είναι τα εξής:

§ Δυσμενές Ρυθμιστικό Κανονιστικό πλαίσιο

Η γραφειοκρατία, η πληθώρα των ρυθμιστικών- κανονιστικών διατάξεων, το ευμετάβλητο φορολογικό και νομοθετικό πλαίσιο, η διαφθορά, οι κοστοβόρες διαδικασίες ίδρυσης επιχειρήσεων είναι κάποια από τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές ΜΜΕ.

§ Αδυναμία πρόσβασης στις Διεθνείς Αγορές

Οι Ελληνικές ΜΜΕ δεν φαίνεται να αξιοποιούν τα πλεονεκτήματα που αναδύονται από την ενιαία ευρωπαϊκή αγορά αλλά και από την παγκοσμιοποίηση των τρίτων αγορών. Ο βαθμός εξωστρέφειας είναι περιορισμένος.

§ Έλλειψη επιχειρηματικών ευκαιριών

Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα είναι κυρίως, επιχειρηματικότητα ανάγκης και όχι επιχειρηματικότητα ευκαιρίας. Η έλλειψη βάθους επιχειρηματικότητας σχετίζεται ακόμα και με το γεγονός ότι τα μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων απευθύνονται στον τελικό καταναλωτή.

§ Μεταβίβαση οικογενειακών επιχειρήσεων

Το μεγαλύτερο ποσοστό των Ελληνικών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι οικογενειακές. Επίσης, ένα μεγάλο μέρος των ελλήνων επιχειρηματιών βρίσκεται κοντά στην συνταξιοδότηση.

§ Δυσκολίες πρόσβασης στην επιχειρηματική πληροφόρηση και συμβουλευτική υποστήριξη

Υπάρχει μεγάλος αριθμός και πολυτυπία φορέων επιχειρηματικής στήριξης, οι οποίοι έχουν επικαλυπτόμενες και συγκεχυμένες δραστηριότητες. Ενώ, πολλές φορές οι φορείς δεν είναι κατάλληλα στελεχωμένοι με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να αγνοούν τις υπηρεσίες τους.

§ Δυσκολίες πρόσβασης στην χρηματοδότηση

Υπάρχει πρόβλημα όχι μόνο στην παραδοσιακή τραπεζική χρηματοδότηση αλλά και στην απουσία καινοτόμων χρηματοδοτικών εργαλείων.

§ Έλλειψη δεξιοτήτων

Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα των ελληνικών επιχειρήσεων. Το πρόβλημα εντοπίζεται στη φύση του ίδιου του εκπαιδευτικού συστήματος που δεν ενθαρρύνει την ανάπτυξη δεξιοτήτων και δημιουργικότητας και στην έλλειψη διασύνδεσης του με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.

1.5. Τρόποι Χρηματοδότησης ΜΜΕ

Η χρηματοδότηση των ΜΜΕ μπορεί να επιτευχθεί με δυο βασικούς τρόπους: την αυτοχρηματοδότηση ή είτε με δανεισμό. Η αυτοχρηματοδότηση μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου είτε με την δημιουργία αποθεματικού. Στην περίπτωση της αυτοχρηματοδότησης πρέπει να υπολογισθεί το κόστος των ιδίων κεφαλαίων και το κόστος δανεισμού προκειμένου να υπολογισθεί πιο είναι πιο συμφέρον (Κυριαζόπουλος, 1988).

Στην παρακάτω σχήμα απεικονίζονται πιο αναλυτικά οι πηγές χρηματοδότησης των ΜΜΕ. Όπως φαίνεται από το σχήμα και όπως έχει ήδη ειπωθεί, ο επιχειρηματίας ΜΜΕ μπορεί να αντλήσει χρηματοδότηση είτε από εσωτερικές πηγές είτε από εξωτερικές. Οι εσωτερικές πηγές περιλαμβάνουν τα προσωπικά

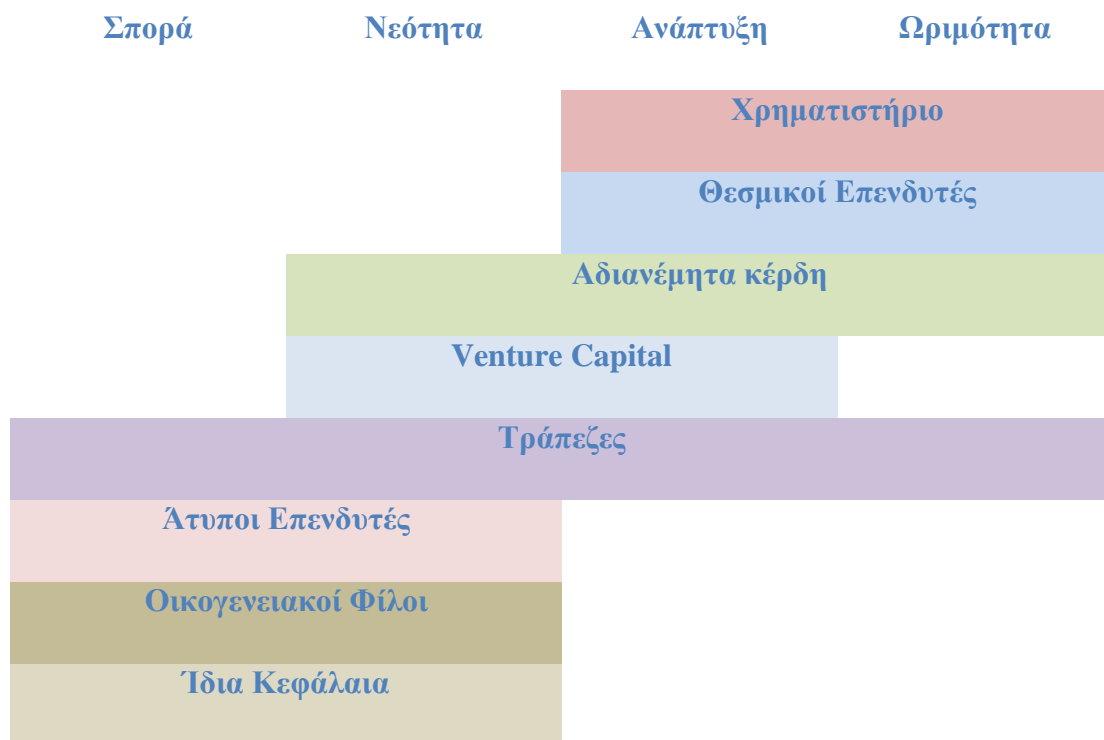
κεφάλαια του επιχειρηματία, είτε με την μορφή αποταμιεύσεων είτε δεύτερης υποθήκης είτε χρημάτων που έχει αντλήσει από συγγενείς και φίλους. Πρόκειται για τα 3F της χρηματοδότησης των μικρών επιχειρήσεων που προέρχονται από τα αρχικά των λέξεων family (οικογένεια), friends (φίλοι) και founder (ιδρυτής). Μετά την αρχική εκκίνηση της επιχείρησης, τα εσωτερικά κεφάλαια προκύπτουν από τα αδιανέμητα κέρδη. Εκτός από την εσωτερική χρηματοδότηση, οι κύριες πηγές του επιχειρηματία είναι οι βραχυπρόθεσμες τραπεζικές χορηγήσεις, οι εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital companies), ανεπίσημοι- άτυποι επενδυτές και οι βραχυπρόθεσμες εμπορικές πιστώσεις. Άλλες πηγές εξωτερικής χρηματοδότησης είναι η χρηματοδοτική μίσθωση, η μίσθωση και εξαγορά και η πρακτόρευση απαιτήσεων (Deakins & Freel 2007). Στις εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης, εκτός από το venture capital και την χρηματοδοτική μίσθωση που αποτελούν τις πιο σύγχρονες πηγές χρηματοδοτήσεων των ΜΜΕ, να αναφερθεί και το factoring, το forfaiting και το Franchising.

Σχήμα 1: Πηγές Χρηματοδότησης ΜΜΕ (Deakins & Freel 2007)



Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται τα στάδια της χρηματοδότησης. Συνήθως, στην αρχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας χρησιμοποιούνται οι εσωτερικές πηγές αλλά και ο τραπεζικός δανεισμός και στην συνέχεια, χρησιμοποιούνται άλλες πηγές κυρίως εξωτερικές, αλλά και τα αδιανέμητα κέρδη. Καθώς, η επιχείρηση αναπτύσσεται απαιτούνται πολλά κεφάλαια που αντλούνται από Θεσμικούς Επενδυτές και το Χρηματιστήριο (Deakins & Freel 2007).

Σχήμα 2: Στάδια Χρηματοδότησης ΜΜΕ (Deakins & Freel 2007)



1.6. Ευρωπαϊκή Στήριξη ΜΜΕ

Λόγω του γεγονότος ότι οι ΜΜΕ αποτελούν την ραχοκοκαλιά της οικονομίας στην Ε.Ε., έχουν αναληφθεί πολλές πρωτοβουλίες για την στήριξή τους. Μια μεγάλη Πρωτοβουλία -στρατηγική για την ενίσχυση των ΜΜΕ είναι η πράξη για τις ΜΜΕ στην Ευρώπη (SBA), η οποία αποτελεί τον οδηγό προς τα κράτη- μέλη για τις πολιτικές και τα μέτρα σχετικά με τις ΜΜΕ (ΓΣΕΒΕΕ κ. ά., 2014).

Στην Ευρώπη «τρέχουν» διάφορα προγράμματα για την στήριξη των ΜΜΕ (European Commission, 2012):

- Ø Πρόγραμμα Πλαίσιο για την Ανταγωνιστικότητα και την Καινοτομία (ΠΙΠΑΚ)
- Ø Marco Polo
- Ø Πρόγραμμα πλαίσιο για την Έρευνα και την Τεχνολογική Ανάπτυξη
- Ø Ολοκληρωμένο πρόγραμμα Δράσης για την Δια βίου Μάθηση
- Ø Erasmus για νέους επιχειρηματίες

Τα εργαλεία που παρέχουν την δυνατότητα χρηματοδότησης ΜΜΕ μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων που χορηγούνται απευθείας από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή είναι τα εξής:

- § Horizon 2020
- § Intelligence Energy Europe
- § Cosme
- § Πρόγραμμα υποστήριξης της πολιτικής για τις τεχνολογίες των επικοινωνιών και της πληροφορικής
- § Life
- § Eureka

Τα εργαλεία και οι δυνατότητες χρηματοδότησης μέσω προγραμμάτων της ΕΕ που χορηγούνται στο πλαίσιο της επιμερισμένης διαχείρισης είναι (ΓΣΕΒΕΕ, 2014):

- Ø Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ)
- Ø Το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ)
- Ø Το Ταμείο Συνοχής (Cohesion Fund)
- Ø Το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ)
- Ø Το Ευρωπαϊκό Ταμείο για την Θάλασσα και την Αλιεία (ΕΤΘΑ)
- Ø Η Ευρωπαϊκή Εδαφική Συνεργασία

Ø Η Διακρατική συνεργασία στα πλαίσια των Επιχειρησιακών προγραμμάτων (OP's)

1.7. Μέτρα & Προτάσεις για τις ΜΜΕ

Ήδη, έχουν ληφθεί κάποια μέτρα στην Ελλάδα με σκοπό την υποστήριξη των ΜΜΕ (ICAP, 2013):

- § Ν. 4093/2012: Κατάργηση του Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων. Σε αυτών το Νόμο περιλαμβάνονται ρυθμίσεις για την μείωση των γραφειοκρατικών επιβαρύνσεων που σχετίζονται με την υποχρέωση των εταιρειών για φορολογική απεικόνιση των συναλλαγών τους
- § Ν. 4013/2011: Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις. Εξασφαλίζεται ο εκσυγχρονισμός του συστήματος δημοσίων συμβάσεων μέσω της διασφάλισης της διαφάνειας, της αποτελεσματικότητας, της συνοχής και εναρμόνισης των διαδικασιών προς το εθνικό και ευρωπαϊκό δίκαιο.
- § Απλοποίηση αδειοδότησης τεχνικών επαγγελμάτων με την θεσμοθέτηση του Ν. 3982/2011.
- § Διευκόλυνση Ίδρυσης Επιχειρήσεων με την 12/12/2012 Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου.
- § Ίδρυση του Εθνικού Ταμείου Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ΕΤΕΑΝ ΑΕ)

Στα πλαίσια του προγράμματος στήριξης των ΜΜΕ στην Ε.Ε., οι Κοινωνικοί εταίροι προτείνουν τα εξής, που θεωρούν πιο σημαντικά (ΓΣΕΒΕΕ κ.ά., 2014):

- § Μεταρρύθμιση του νομικού και θεσμικού πλαισίου για την αδειοδότηση επενδύσεων και επιχειρήσεων
- § Απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών μέσω εξορθολογισμού και ψηφιοποίησης των διαδικασιών
- § Μείωση φορολογικής επιβάρυνσης για τις ΜΜΕ και μείωση ειδικών φόρων κατανάλωσης ενέργειας

- § Προώθηση πιστοποιημένων πληρωμών μεταξύ του δημόσιου τομέα και των επιχειρήσεων
- § Στενότερη εποπτεία της αγοράς για την αποφυγή ολιγοπωλιακών καταστάσεων και μείωση της αντι- ανταγωνιστικής συμπεριφοράς του παράνομου εμπορίου μέσω αυστηρών ελέγχων στις αποθήκες και το δίκτυο πωλήσεων
- § Έμφαση στις ΜΜΕ στην διαδικασία αξιολόγησης των αιτήσεων χρηματοδότησης μέσω κονδυλίων της ΕΕ.
- § Διασφάλιση της αποτελεσματικής δρομολόγησης του ιδρύματος για την ανάπτυξη, ιδίως τα παράθυρα χρέους και ιδίων κεφαλαίων
- § Στήριξη εξαγωγικών δραστηριοτήτων μέσω προγραμμάτων συγχρηματοδότησης
- § Βελτίωση της αναπτυξιακής πολιτικής για την προώθηση συνεργατικών σχηματισμών (cluster) και επιχειρηματικών πάρκων.

Σύμφωνα με μελέτη του Εθνικού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ (2007), δεδομένης της υφιστάμενης κατάστασης και περιβάλλοντος των ΜΜΕ, χρειάζονται οι παρακάτω προσαρμογές, ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα των ΜΜΕ:

- § Διεθνοποίηση και εξωστρέφεια
- § Αφομοίωση της Κοινωνίας της Πληροφορίας και των Νέων Τεχνολογιών
- § Έρευνα και Καινοτομία
- § Αξιοποίηση των χρηματοδοτικών προγραμμάτων του ΕΣΠΑ 2007-2013
- § Εκσυγχρονισμός των Δομών Οργάνωσης και Διοίκησης
- § Προστασία Περιβάλλοντος- Πράσινη Επιχειρηματικότητα

1.8. ΜΜΕ & Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

Σύμφωνα με το Ενημερωτικό Δελτίο SBA 2014 για την Ελλάδα, οι ΜΜΕ επιχειρήσεις κυριαρχούν στην ελληνική οικονομία, αντιπροσωπεύοντας το 72% της προστιθέμενης αξίας και το 86% της απασχόλησης. Η αναλογία αυτή είναι σημαντικά μεγαλύτερη από το ευρωπαϊκό μέσο όρο. Οι ελληνικές ΜΜΕ βασίζονται στις πολύ μικρές επιχειρήσεις περισσότερο από την πλειονότητα των υπόλοιπων ευρωπαϊκών χωρών. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν περίπου το 46% της προστιθέμενης αξίας που παράγεται και παρέχουν το 64% του συνόλου των θέσεων εργασίας στις ΜΜΕ, στην επιχειρηματική οικονομία.

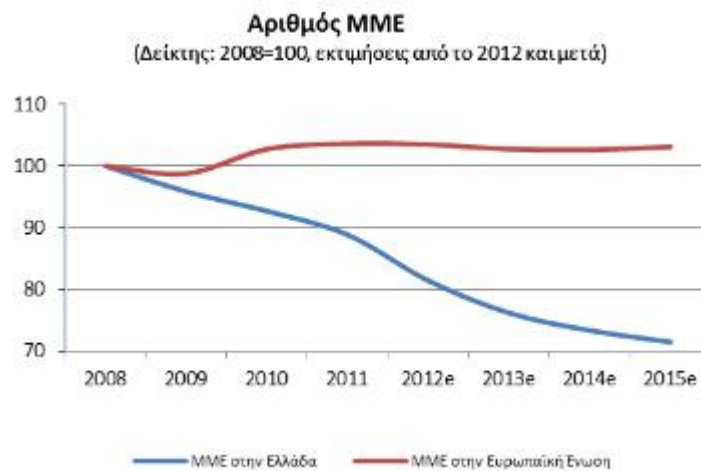
Πίνακας 1: Βασικά Μεγέθη ΜΜΕ & Σύγκριση με Ε.Ε. (Ενημερωτικό Δελτίο SBA 2014)

	Αριθμός επιχειρήσεων			Αριθμός εργαζομένων			Προστιθέμενη αξία		
	Ελλάδα		ΕΕ-28	Ελλάδα		ΕΕ-28	Ελλάδα		ΕΕ-28
	Αριθμός	Μερίδιο	Μερίδιο	Αριθμός	Μερίδιο	Μερίδιο	Δισεκατομμύρια ευρώ	Μερίδιο	Μερίδιο
Πολύ μικρές	629 811	96.2%	92.4%	1 130 794	55.2%	29.1%	16	33.1%	21.6%
Μικρές	21 669	3.3%	6.4%	398 503	19.5%	20.6%	11	22.5%	18.2%
Μεσαίες	2 464	0.4%	1.0%	227 832	11.1%	17.2%	8	16.5%	18.3%
ΜΜΕ	653 944	99.9%	99.8%	1 757 129	85.8%	66.9%	34	72.1%	58.1%
Μεγάλες	423	0.1%	0.2%	290 547	14.2%	33.1%	13	27.9%	41.9%
Σύνολο	654 367	100.0%	100.0%	2 047 676	100.0%	100.0%	48	100.0%	100.0%

Το 2013, που το πραγματικό ΑΕΠ μειώθηκε κατά 23%, οι ΜΜΕ επλήγησαν περισσότερο, γεγονός που αντικατοπτρίζεται από το ότι μια στις τέσσερις ΜΜΕ που υπήρχε το 2008, έκλεισαν μειώνοντας τον συνολικό όγκο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, και από το ότι η απασχόληση στις ΜΜΕ μειώθηκε κατά 27%. Σύμφωνα με την ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, ο κύκλος εργασιών του 75,4% των ΜΜΕ μειώθηκε το 2013.

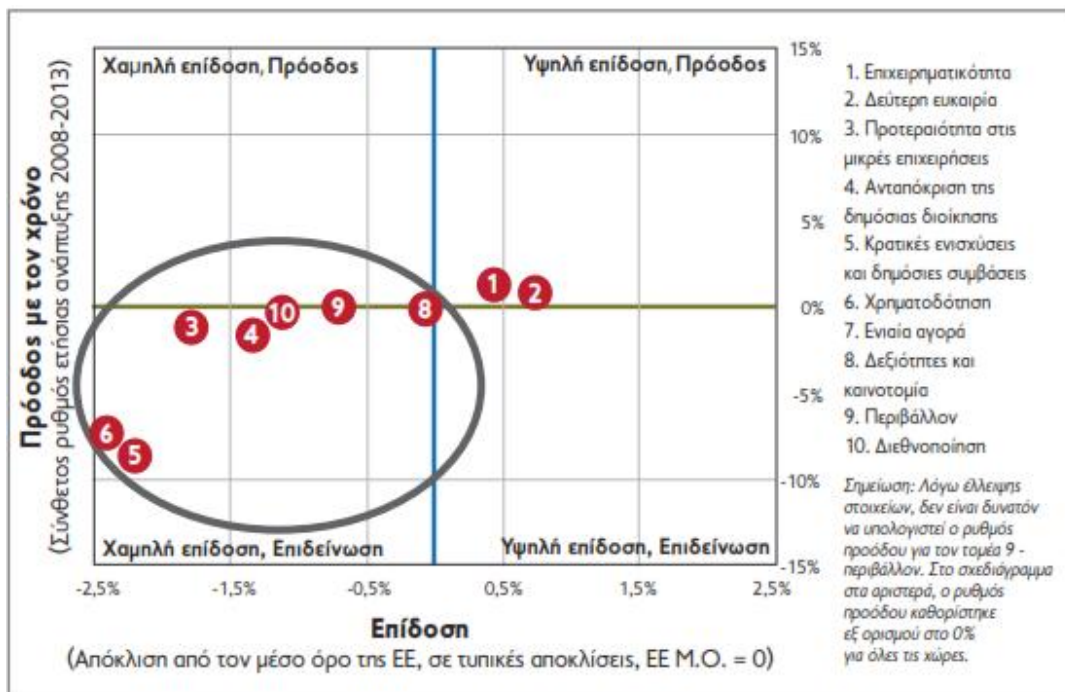
Σύμφωνα με το ενημερωτικό δελτίο SBA 2014, και όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, ο αριθμός των επιχειρήσεων ακολουθεί πτωτική πορεία με συνεχή διεύρυνση της απόκλισης από το μέσο ευρωπαϊκό μέσο όρο.

Σχήμα 3: Τάση αριθμού επιχειρήσεων (Ενημερωτικό Δελτίο SBA 2014)



Η νομοθετική πράξη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (SBA) διακρίνει δέκα βασικές αρχές για τον προγραμματισμό και την εφαρμογή πολιτικών σε επίπεδο ΕΕ και κρατών μελών. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται η επίδοση της Ελλάδας αναφορικά με τις 10 αυτές αρχές καθώς και η απόκλιση της επίδοσης της Ελλάδας από τον μέσο ευρωπαϊκό όρο, ο οποίος απεικονίζεται στο σημείο (0,0).

Σχήμα 4: Πρόοδος & Επίδοση ΜΜΕ στην Ελλάδα (ΓΣΕΒΕΕ κ. ά., 2014).



Αναφορικά με την επιχειρηματικότητα, παρατηρείται χαμηλή αρνητική απόκλιση στην πρόθεση επιχειρηματικότητας, (δηλαδή, στους ενήλικες που σκοπεύουν να συστήσουν την δική τους επιχείρηση μέσα στα επόμενα τρία έτη), στην κοινωνική καταξίωση του επιχειρηματία και στην λειτουργία της σχολικής εκπαίδευσης για την δημιουργία επιχειρηματικής νοοτροπίας. Επιπλέον, παρουσιάζεται υψηλή αρνητική απόκλιση στην επιχειρηματικότητα που ωθείται από τις ανακλύπτουσες ευκαιρίες, καθώς και στην προσοχή που δίνουν τα μέσα ενημέρωσης στην επιχειρηματικότητα (ΓΣΕΒΕΕ κ. ά., 2014).

Αναφορικά με την αρχή της προτεραιότητας στις Μικρές επιχειρήσεις, η Ελλάδα υπολείπεται του μέσου όρου της ΕΕ, σε αυτόν τον τομέα της πολιτικής, εκτός από ότι αφορά στα συστήματα αδειοδότησης. Οι επιχειρηματίες εξακολουθούν να θεωρούν ότι οι ελληνικές αρχές επιβάλλουν περισσότερες ρυθμιστικές επιβαρύνσεις σε σύγκριση με άλλα κράτη μέλη της ΕΕ (ΓΣΕΒΕΕ κ.ά., 2014).

Αναφορικά με την ανταπόκριση της δημόσιας διοίκησης, η επίδοση της Ελλάδας είναι πολύ χαμηλότερη από το μέσο όρο της ΕΕ. Πιο συγκεκριμένα, είναι πιο δαπανηρή η μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων, ενώ η έναρξη μιας επιχείρησης (910€σε σύγκριση με €343 στην ΕΕ) και το ελάχιστο καταβλητέο κεφάλαιο έχουν αυξηθεί. Αναφορικά με τις κρατικές ενισχύσεις και δημόσιες συμβάσεις, η επίδοση της Ελλάδας είναι, επίσης, πολύ χαμηλότερη από το μέσο όρο με τάσεις επιδείνωσης. Επιπλέον, ο χρόνος που χρειάζονται οι δημόσιες αρχές για να καταβάλουν τις πληρωμές έχει αυξηθεί και είναι τετραπλάσιος από το μέσο όρο στην ΕΕ (2011: 66 ημέρες, 2012: 114 ημέρες) (ΓΣΕΒΕΕ κ.ά., 2014).

Σημαντικά είναι επίσης, τα στοιχεία που προκύπτουν αναφορικά με την χρηματοδότηση. Η επίδοση της Ελλάδας είναι πολύ χαμηλή σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες και παρουσιάζεται και τάση επιδείνωσης. Οι τράπεζες είναι απρόθυμες να χορηγήσουν δάνεια στις ελληνικές επιχειρήσεις λόγω, κυρίως, της σοβαρής χρηματοδοτικής στενότητας που οφείλεται στην κρίση του δημόσιου χρέους. Ιδιαίτερα ανησυχητικό είναι επίσης, και το γεγονός ότι ένα μεγάλο ποσοστό αιτήσεων ΜΜΕ για δάνεια απορρίπτεται. Η απορρόφηση των ευρωπαϊκών κονδυλίων βρίσκεται κάτω από το μέσο όρο.

Επίσης, αναφορικά με την ενιαία αγορά, να σημειωθεί ότι οι ελληνικές ΜΜΕ δυσκολεύονται να αξιοποιήσουν το πλήρες δυναμικό της ενιαίας αγοράς, με

τέσσερις φορές λιγότερες πιθανότητες να εξάγουν εντός ΕΕ και πέντε φορές λιγότερες πιθανότητες να εισάγουν από άλλα κράτη μέλη. Αναφορικά με τις δεξιότητες και την καινοτομία η επίδοση της Ελλάδας ευθυγραμμίζεται με τον μέσο όρο της ΕΕ, με σημαντικές αποκλίσεις, ωστόσο, σε κάποιους επιμέρους τομείς. Οι ελληνικές ΜΜΕ έχουν πολύ λίγες πιθανότητες να παρέχουν κατάρτιση στους εργαζόμενούς τους, ενώ οι εργαζόμενοι έχουν πολύ λιγότερες πιθανότητες να συμμετέχουν σε εκπαίδευση και κατάρτιση. Αναφορικά με την καινοτομία η επίδοση της Ελλάδας είναι σαφώς καλύτερη αλλά και πάλι χαρακτηρίζεται μέτρια και κάτω από το μέσο όρο της ΕΕ (ΓΣΕΒΕΕ κ.ά., 2014).

Αναφορικά με το περιβάλλον, οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν λιγότερες πιθανότητες να λάβουν μέτρα για να είναι πιο φιλικές προς το περιβάλλον. Επίσης, έχουν λάβει μικρότερη στήριξη για τον σκοπό αυτό. Ωστόσο, λαμβάνουν το ίδιο επίπεδο στήριξης εάν παρέχουν πράσινα προϊόντα και υπηρεσίες. Τέλος, αναφορικά με την αρχή της Διεθνοποίησης, η Ελλάδα έχει χαμηλή επίδοση κυρίως λόγω του χρόνου που απαιτείται για την πραγματοποίηση συναλλαγών εκτός ΕΕ (ΓΣΕΒΕΕ κ.ά., 2014).

Σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα για το 2009-2010, που εκπονήθηκε από το IOBE σε συνεργασία με το διεθνές ερευνητικό πρόγραμμα GEM, παρακάτω παρουσιάζονται κάποια από τα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα (IME, ΓΣΕΒΕΕ):

- Ø Το 2009, ο δείκτης επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα μειώθηκε ελαφρά.
- Ø Ένα ποσοστό της τάξης του 8,8% του πληθυσμού ηλικίας 18-64 ετών, περίπου 610.000 άτομα, βρίσκονταν στα αρχικά στάδια έναρξης μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας.
- Ø Η καθιερωμένη επιχειρηματικότητα, δηλαδή, οι ιδιοκτήτες ή συνιδιοκτήτες μιας επιχείρησης που λειτουργεί τουλάχιστον 3,5 έτη, εμφανίζεται ενισχυμένη και φτάνει στο υψηλότερο επίπεδο της τελευταίας πενταετίας.
- Ø Η συνολική επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα, αφορά στο 23,6% του πληθυσμού ηλικίας 18-64 ετών, ποσοστό σχεδόν διπλάσιο από το μέσο όρο του συνόλου των 59 χωρών που ερευνώνται από το GEM.

- Ø Πάνω από 17% του πληθυσμού ηλικίας 18-64 ετών δήλωσε ότι σκέφτεται να ξεκινήσει επιχειρηματική δράση τους επόμενους 36 μήνες.
- Ø Αναφορικά με την κλαδική διάσταση της επιχειρηματικότητας, το υψηλότερο μερίδιο νέων εγχειρημάτων στην Ελλάδα (46,5%) αφορά σε προϊόντα / υπηρεσίες προς καταναλωτές.
- Ø Ταυτόχρονα εντυπωσιακή ήταν η αύξηση των εγχειρημάτων που ανήκουν στη μεταποίηση/ βιομηχανική δραστηριότητα (36, 5%).
- Ø Αμετάβλητο παρέμεινε το ποσοστό των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών προς άλλες επιχειρήσεις, εξέλιξη που θεωρείται αρνητική, καθώς διεθνώς θεωρείται ότι είναι αυτές οι επιχειρήσεις που μπορούν να επηρεάσουν θετικά την προστιθέμενη αξία και την καινοτομικότητα μια σύγχρονης οικονομίας.
- Ø Μόνο το 7,2% των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων στην Ελλάδα θεωρούν πως καμία άλλη επιχείρηση δεν προσφέρει το ίδιο προϊόν με αυτούς, γεγονός που κατατάσσει την Ελλάδα στην τρίτη χαμηλότερη θέση στην κατάταξη των καινοτόμων οικονομιών.
- Ø Το 55% των επιχειρήσεων εισέρχεται ή λειτουργεί ήδη σε μια αγορά με πολλούς ανταγωνιστές.
- Ø Ωστόσο, ο συνδυαστικός δείκτης που αντικατοπτρίζει το ποσοστό των νέων εγχειρημάτων που προσφέρει προϊόν ή υπηρεσία που δείχνει νέο και δραστηριοποιείται σε μια αγορά με λίγους ή και κανένα ανταγωνιστή βελτιώνεται και βρίσκεται στο ποσοστό του 34%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ (FRANCHISE)

2.1. Ορισμοί

Η δικαιόχρηση αποτελεί έναν από τους τρόπους εισόδου στην επιχειρηματικότητα και χαρακτηρίζεται από μειωμένο κίνδυνο σε σχέση με άλλες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες γεγονός που αποτελεί δέλεαρ για πολλούς επιχειρηματίες και εξηγεί την μεγάλη ανάπτυξη του θεσμού διεθνώς (Deakins & Freel, 2007).

2.1.1. Franchising (Δικαιόχρηση ή Δικαιοχρησία)

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise, 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 και επιβάλλει την υποχρέωση να ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα, σύμφωνα με το πρότυπο του Δικαιοπάροχου. Το δικαίωμα δίνει την ευκαιρία και επιβάλλει στον κατ'ιδίαν Δικαιοπάροχο, 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 υποστηρίζοντάς 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 για αυτό το σκοπό (Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος).

Από οικονομική άποψη, το Franchising είναι μια μέθοδος εμπορικής συνεργασίας μεταξύ μιας μεγάλης επιχείρησης, του Δικαιοπαρόχου και διάφορων μικρότερων επιχειρήσεων, των δικαιοδόχων, με την οποία επιδιώκουν, η μεν πρώτη την δημιουργία όσο το δυνατόν πιο μεγάλου αριθμού σημείων πώλησης των προϊόντων/ υπηρεσιών της, οι δε, δεύτεροι την αποκόμιση κερδών από την εμπορική φήμη, την οργάνωση και την τεχνογνωσία εκείνης (Γεωργιάδης, 2000).

Από νομική άποψη, το Franchising είναι μια σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμεταλλεύσεως του λεγόμενου «πακέτου» (Γεωργιάδης, 2000).

Το Franchising διαφέρει από άλλες αμοτεροβαρείς συμβάσεις του είδους λόγω δύο βασικών ιδιομορφιών που το χαρακτηρίζουν (Καζάζης, 2000):

- Ø Πρωταρχική θέση, σε αυτά που παραχωρεί ο πάροχος στον δότη, κατέχει η τεχνογνωσία (Know- How) της επιχείρησης ή/ και κάποια νέα στρατηγική Marketing.
- Ø Η πιο βασική, ωστόσο, ιδιομορφία είναι ότι η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων συνεχίζεται και μετά την σύναψη της σύμβασης.

Από άποψης Marketing, το Franchising αποτελεί μια από τις μορφές κάθετης οργάνωσης συστημάτων εμπορίας που πραγματοποιούνται βάσει συμβολαίων (Contractual Vertical Marketing Systems) και που αποτελούνται από ανεξάρτητες μεταξύ τους επιχειρήσεις που αποφασίζουν να συνεργαστούν. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να συγχέεται η έννοια του Franchising με την έννοια των εθελοντικών αλυσίδων (Voluntary chains), με τις οποίες παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες (Καζάζης, 2000).

Πιο συγκεκριμένα, το σύστημα Franchising παρουσιάζει τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά (Καζάζης, 2000):

- Ø Ύπαρξη κοινής επωνυμίας ή κοινού εμπορικού σήματος
- Ø Πώληση σειράς προϊόντων με την ίδια ποιότητα.
- Ø Μόνιμη διασύνδεση μεταξύ των συμβαλλομένων, οι οποίοι όμως παραμένουν νομικά ανεξάρτητοι
- Ø Παροχή του δικαιώματος χρήσης νέων μεθόδων διοίκησης και Marketing αλλά και τεχνικής βοήθειας προς τον δικαιοδόχο
- Ø Διαρκή παρακολούθηση και εποπτεία του δικαιοδόχου από τον δικαιοπάροχο, ώστε να προλαμβάνονται οποιαδήποτε σφάλματα.
- Ø Καθορισμό μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής στην οποία μπορεί να δράσει ο δικαιοδόχος
- Ø Γραπτή συμφωνία με τους όρους συνεργασίας μεταξύ των συμβαλλομένων επιχειρήσεων
- Ø Καθορισμός ποσού που πληρώνει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για να ενταχθεί στο σύστημα.

2.1.2. Διεθνές Franchising

Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν το franchising ως μέσο διεθνοποίησης τους, δηλαδή επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό. Η διεθνής ανάπτυξη ενός δικτύου franchising μπορεί να γίνει με τις παρακάτω μορφές (Thompson & Strickland 1990):

- § Ιδιόκτητο δίκτυο
- § Απευθείας (direct) franchising
- § Ανάπτυξη περιοχής (area development)
- § Κοινοπραξία (joint venture)

2.1.3. Franchise

Το franchise είναι το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν: εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες, ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση, με σκοπό τη μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες (Ρωμανάκης, 2010).

2.1.4. Franchisor (Δικαιοπάροχος ή Δότης)

Ο Δικαιοπάροχος είναι η επιχείρηση που παραχωρεί σε μία άλλη έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών (Λελεδάκης, ΑΣΠΑΙΤΕ). Οι υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου, όπως ορίζονται από τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας, είναι (Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος):

- § Ο Δικαιοπάροχος θα έχει λειτουργήσει ένα επιχειρηματικό πρότυπο με επιτυχία για κάποιο εύλογο χρονικό διάστημα μέσα από τουλάχιστον μια πιλοτική μονάδα, πριν αρχίσει το δικό του δίκτυο franchise.
- § Πρέπει να είναι ιδιοκτήτης και να έχει τα νόμιμα δικαιώματα να χρησιμοποιεί την επωνυμία του δικτύου του, το σήμα ή άλλο ευδιάκριτο σημείο αναγνώρισης

- § Παρέχει στον Δικαιοδόχο αρχική εκπαίδευση και συνεχή εμπορική και τεχνική βοήθεια καθ' όλη την διάρκεια της σύμβασης.
- § Πρέπει να εφαρμόζει δικαιοσύνη στις συναλλαγές, όπως βέβαια και ο δικαιοδόχος
- § Ειδοποιεί εγγράφως τους δικαιοδόχους για κάθε συμβατική παράβαση και πρέπει να δίνει εύλογο χρόνο για επανόρθωση.
- § Θα πρέπει να αντιμετωπίζει τις οποιεσδήποτε διαφορές με καλή πίστη και καλή διάθεση μέσα σε ένα κλίμα καλής επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης.

2.1.5. Franchisee (Δικαιοδόχος ή Λήπτης)

Ο Δικαιοδόχος είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοδόχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών (Λελεδάκης, ΑΣΠΑΙΤΕ). Οι υποχρεώσεις του Δικαιοδόχου, όπως ορίζονται από τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας, είναι οι εξής (Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος):

- § Πρέπει να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αναπτύσσει την επιχείρηση franchise και να διατηρεί την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise
- § Πρέπει να παρέχει στον Δικαιοπάροχο επιβεβαιωτικά στοιχεία λειτουργίας για να διευκολύνει την διαπίστωση της απόδοσης και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις για καλύτερη διαχείριση και να επιτρέπει στον Δικαιοπάροχο να έχουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και στα αρχεία, οποτε το ζητήσει ο Δικαιοπάροχος και σε εύλογο χρονικό διάστημα
- § Δεν πρέπει να αποκαλύψει σε τρίτους το Know-how που του παρείχε ο Δικαιοπάροχος ούτε κατά την διάρκεια της σύμβασης ούτε μετά την λύση της.
- § Πρέπει να εφαρμόζει δικαιοσύνη στις συναλλαγές
- § Πρέπει να επανορθώνει σε εύλογο χρονικό διάστημα οποιαδήποτε συμβατική παράβαση για την οποία έχει ειδοποιηθεί από τον Δικαιοπάροχο.

§ Θα πρέπει να αντιμετωπίζει τις οποιεσδήποτε διαφορές με καλή πίστη και καλή διάθεση μέσα σε ένα κλίμα καλής επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης.

2.1.6. Σύμβαση Franchise

Η σύμβαση franchise θα πρέπει να είναι σύμφωνα με το Εθνικό Δίκαιο, τον Κώδικα Δεοντολογία και το Δίκαιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Η σύμβαση εκφράζει τα συμφέροντα των μελών του δικτύου Franchise και προστατεύει τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπάρoχου, διατηρώντας την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου Franchise. Οι συμβάσεις πρέπει να είναι έγγραφες και μεταφρασμένες, νομίμως, στην επίσημη γλώσσα που είναι εγκατεστημένοι οι Δικαιοδόχοι. Στην σύμβαση θα πρέπει να περιλαμβάνονται όλες οι υποχρεώσεις και οι ευθύνες των μερών και να αναφέρονται όλοι οι ουσιώδεις όροι χωρίς ασάφειες.

Η δομή που πρέπει να ακολουθεί η σύμβαση franchise διαμορφώνεται ως εξής:

§ Προοίμιο

§ Κύριες Υποχρεώσεις του Δότη

§ Κύριες Υποχρεώσεις του Λήπτη

§ Λοιπές Διατάξεις.

Οι στοιχειώδεις ελάχιστοι όροι που πρέπει να περιλαμβάνει η σύμβαση franchise, όπως ορίζονται από τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας, είναι οι ακόλουθοι (Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος):

§ Τα δικαιώματα που παρέχονται στον Δικαιοπάρoχο

§ Τα δικαιώματα που παρέχονται στον Δικαιοδόχο

§ Τα προϊόντα ή υπηρεσίες που θα παρέχονται στον Δικαιοδόχο

§ Οι Υποχρεώσεις του Δικαιοπάρoχου

§ Οι Υποχρεώσεις του Δικαιοδόχου

§ Οι όροι πληρωμής από τον Δικαιοδόχο

- § Η διάρκεια της σύμβασης, η οποία θα πρέπει να είναι τόσο μακρά ώστε να επιτρέπει στον Δικαιοδόχο να μπορέσει να αποσβέσει τις αρχικές επενδύσεις που αφορούν 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
- § Όροι σχετικοί με τη χρήση από τον Δικαιοδόχο των διακριτικών σημείων του Δικαιοπάρoχου, επωνυμίας, σήματος υπηρεσιών, σημείου καταστήματος, λογότυπου και άλλων ευδιάκριτων σημείων αναγνώρισης.
- § Το δικαίωμα του Δικαιοπάρoχου να προσαρμόζει το σύστημα franchise σε νέες ή διαφοροποιημένες μεθόδους
- § Όροι περί λύσης της σύμβασης
- § Όροι περί επιστροφής κάθε υλικής ή άυλης περιουσίας που ανήκει στον Δικαιοπάρoχο κατά την λύση της σύμβασης.

2.1.7. Royalties (Περιοδικά Δικαιώματα)

Είναι χρηματικά ποσά που καταβάλλει ο Δικαιοδόχος στον Δικαιοπάρoχο κατά τακτά χρονικά διαστήματα καθόλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης με την μορφή ποσοστών, συνήθως, επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης μετά την αφαίρεση των σχετικών φόρων (Ρωμανάκης, 2010).

2.1.8. Πακέτο Franchise (Package Deal)

Περιλαμβάνει τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπάρoχου, την τεχνογνωσία και γενικά όλα τα στοιχεία, με τα οποία εφοδιάζει ο Δικαιοπάρoχος τον Δικαιοδόχο, προκειμένου ο τελευταίος να μπορέσει να λειτουργήσει την δική του ανεξάρτητη επιχείρηση δικαιόχρησης (Ρωμανάκης, 2010).

2.1.9. Δικαίωμα εισόδου στο σύστημα Franchising (Entry fee)

Πρόκειται για το εφάπαξ χρηματικό ποσό που καταβάλλει ο Δικαιοδόχος στον Δικαιοπάρoχο, συνήθως με την υπογραφή της σύμβασης franchise. Το ποσό αυτό

αντιστοιχεί στις διάφορες παροχές του Δικαιοπάρoχου για την αρμονική ένταξη του Δικαιοδόχου στο Σύστημα, στον κόπο και στα έξοδα που υποβλήθηκε ο Δικαιοπάρoχος για να δημιουργήσει την τεχνογνωσία του, στην παροχή στον Δικαιοδόχο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κτλ. (Ρωμανάκης, 2010).

2.1.10. Υποχρέωση Πληροφόρησης (Disclosure)

Πρόκειται για υποχρέωση του Δικαιοπάρoχου προς κάθε υποψήφιο Δικαιοδόχο να παρέχει εγγράφως και σε εύλογο χρονικό διάστημα πριν την υπογραφή σύμβασης πλήρη και ακριβή πληροφόρηση για τα εξής: α) την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, β) το επιχειρηματικό του ιστορικό, γ) την επιχείρηση που αποτελεί το ιστορικό franchise, δ) τα κύρια χαρακτηριστικά της τεχνογνωσία του, ε) την τεχνική υποστήριξη που θα του παρέχει στ) το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης, ζ) τη βιωσιμότητα του συστήματος franchise, η) τα βασικά στοιχεία της σύμβασης, θ) τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του Δικτύου, ι) οποιοδήποτε άλλο στοιχείο που προβλέπεται από το Εθνικό Δίκαιο και τον Κώδικα Δεοντολογίας (Ρωμανάκης, 2010).

2.1.11. Operations Manual (Εγχειρίδιο Λειτουργίας)

Το εγχειρίδιο λειτουργίας και η σύμβαση franchise είναι τα δυο βασικά έγγραφα πάνω στα οποία στηρίζεται η λειτουργία του Δικτύου Franchising. Σε αυτό περιλαμβάνεται και εξειδικεύεται η τεχνογνωσία του δότη (Ρωμανάκης, 2010).

2.1.12. Franchise Training (Εκπαίδευση Franchise)

Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο Δικαιοπάρoχος στον Δικαιοδόχο και στους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσης του (Ρωμανάκης, 2010).

2.1.13. Δίκτυο Franchising (Franchising Network)

Είναι το σύνολο των καταστημάτων των Franchisees, οι οποίοι συνδέονται με ιδιαίτερες συμβάσεις Franchising με την επιχείρηση του Franchisor. Στο Δίκτυο ανήκουν και τα καταστήματα του Δικαιοπάρoχου εφόσον λειτουργούν με την μέθοδο του franchising (Ρωμανάκης, 2010).

2.1.14. Business Format Franchise (Επιχειρηματικός τύπος Franchise)

Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη μορφή franchise, όπου ο δικαιοπάρoχος παρέχει στον δικαιoδόχο ένα ολοκληρωμένο προσχέδιο έναρξης και λειτουργίας της επιχείρησης και όχι μόνο συγκεκριμένα δικαιώματα (Εράντα, 2013).

2.1.15. Pilot Unit (Πιλοτικό κατάστημα)

Πιλοτικό κατάστημα είναι ένα κατάστημα το οποίο λειτουργεί ο ίδιος ο δικαιοπάρoχος για να παρουσιάσει ότι η ιδέα της δικαιoχρησης είναι βιώσιμη και ότι το know-how μπορεί να μεταφερθεί επιτυχώς στον υποψήφιο δικαιoδόχο (Εράντα, 2013).

2.1.16. Mobile Franchise

Πρόκειται για μια μορφή franchising κατά την οποία ο franchisee έχει επιπλέον δικαίωμα να παρέχει στους καταναλωτές τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, εκτός καταστήματος με τα διακριτικά γνωρίσματα του franchisor. Προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσο αφορά στην αποδοχή από τους υποψήφιους πελάτες (Εράντα, 2013).

2.1.17. Area Development Agreement (Συμφωνία Ανάπτυξης Περιοχής)

Είναι η περίπτωση όπου ο Δότης παραχωρεί στον Λήπτη το αποκλειστικό δικαίωμα να ανοίξει ο ίδιος, και να λειτουργήσει, με βάση ένα προσυμφωνηθέν

σχέδιο ανάπτυξης, ένα συγκεκριμένο αριθμό καταστημάτων μέσα σε μια προκαθορισμένη γεωγραφική περιοχή (Ρωμανάκης, 2010).

2.1.18. Master franchise (Κύρια Συμφωνία Franchise)

Σύμφωνα με τον Κανονισμό 4087/88, ορίζεται η συμφωνία μεταξύ δύο επιχειρήσεων με την οποία η μια επιχείρηση, ο δότης, παρέχει στην άλλη, τον Κύριο Δότη, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού συναλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με τρίτους, τους Λήπτες. Χρησιμοποιείται, συνήθως, ως μέθοδος εγκατάστασης και ανάπτυξης ενός Δικτύου Franchising στο εξωτερικό (Ρωμανάκης, 2010).

2.2. Τύποι Franchise

Το Franchise, με βάση κάποια κριτήρια, χωρίζεται σε διάφορες κατηγορίες. Τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται η κατηγοριοποίηση είναι ο τομέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, ο τρόπος συνεργασίας Δικαιοπαρόχου με Δικαιοδόχο και ο βαθμός εξάρτησης του Δικαιοδόχου από τον Δικαιοπάροχο.

2.2.1. Τύποι με βάση το κριτήριο «Τομέας Επιχειρηματικής Δραστηριότητας»

2.2.1.1. Franchising Διανομής Προϊόντων

Ο δικαιοδόχος διανέμει σε τελικούς καταναλωτές το προϊόν με τα διακριτά χαρακτηριστικά του δικαιοπαρόχου. Δεν είναι απαραίτητο ότι τα προϊόντα θα φέρουν το σήμα του δικαιοπαρόχου. Αυτή η κατηγορία χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες:

- Franchise Παραγωγού Δικαιοπαρόχου: Τα προϊόντα που πωλεί ο δικαιοδόχος κατασκευάζονται από τον ίδιο τον δικαιοδόχο. Ενδεικτικά παραδείγματα αυτής της κατηγορίας είναι: Neoset, Anna Riska, Benetton, Stefanel, Zara κτλ.

- Franchise Διανομέα Δικαιοπαρόχου: Ο δικαιοπάροχος είτε επιλέγει ο ίδιος τα προϊόντα και αναθέτει σε τρίτους παραγωγούς να τα κατασκευάσουν, σύμφωνα με

τις δικές του προδιαγραφές, είτε προμηθεύεται απευθείας τα προϊόντα από τον παραγωγό με ειδική εμπορική συμφωνία είτε ορίζει συγκεκριμένους τρίτους προμηθευτές από τους οποίους οι δικαιούχοι αγοράζουν τα προϊόντα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτής της κατηγορίας είναι οι εξής επιχειρήσεις: Goody's, McDonald's, Omnishop, Παρουσίαση, Αφισόραμα κτλ. (Λελεδάκης, Ασπαίτε).

2.2.1.2. Franchising Υπηρεσιών

Πρόκειται για μια ταχέως αναπτυσσόμενη μορφή franchise, καθώς το κόστος της είναι μικρότερο συγκριτικά με άλλες μορφές. Στην συγκεκριμένη κατηγορία, ο Δικαιούχος προσφέρει υπηρεσίες σε τελικούς καταναλωτές, με τα διακριτικά γνωρίσματα και το σήμα του δικαιούχου. Αυτή η μορφή Franchise είναι η πιο αντιπροσωπευτική στο να αντικατοπτρίζει την έννοια του Franchise καθώς είναι η μόνη που εστιάζει στην τεχνογνωσία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτής της κατηγορίας είναι οι εξής επιχειρήσεις: Hilton, Hertz, Eurocar, Ευρωγνώση κτλ. (Λελεδάκης, Ασπαίτε).

2.2.1.3 Franchising Παραγωγής ή Βιομηχανικό

Ο δικαιούχος παρέχει την άδεια στον δικαιούχο να παράγει ή να μεταποιεί προϊόντα ανάλογα με τις δικές του προδιαγραφές και οδηγίες. Έτσι, ο δικαιούχος εκμεταλλεύεται την τεχνογνωσία και το σήμα το δικαιούχου. Χαρακτηριστικά παραδείγματα: Coca Cola, Pepsi- Cola, Seven- up, Fanta κτλ. (Λελεδάκης, Ασπαίτε).

2.2.1.4. Μεικτό Franchising

Σε αυτή την μορφή συνδυάζονται η διανομή προϊόντων με την παροχή υπηρεσιών, για τον λόγο κυρίως, ότι δεν μπορούν να διαχωριστούν σε ορισμένες περιπτώσεις.

Για παράδειγμα, πώληση προσωπικών υπολογιστών και παροχή εκπαίδευσης (Λελεδάκης, Ασπαίτε).

2.2.2. Τύποι με βάση το κριτήριο «Τρόπος Συνεργασίας Δικαιοπαρόχου με Δικαιοδόχο»

2.2.2.1. Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising

Πρόκειται για πολύ διαδεδομένη μορφή franchise στον ξενοδοχειακό κλάδο και τον κλάδο εστίασης. Σε αυτή την μορφή, ο Δικαιοπάροχος είναι ο κεφαλαιούχος που χρηματοδοτεί τον Δικαιοδόχο, ο οποίος αναλαμβάνει εξολοκλήρου την διαχείριση μιας επιχείρησης (Ρωμανάκης, 2010).

2.2.2.2. Μερικό franchising ή Franchising Corner ή Stand

Πρόκειται για το γνωστό shop in shop. Ο Δικαιοδόχος χρησιμοποιεί τον χώρο τρίτων, ώστε μέσα από το δίκτυο Franchise να διαθέτει τα προϊόντα της επιχείρησης σύμφωνα με την δική του μέθοδο πωλήσεων. Συνήθως, υπάρχει μια ιδιαίτερη συμφωνία μεταξύ του ιδιοκτήτη του χώρου και των διαφόρων Δικαιοπαρόχων, με αποτέλεσμα την συγκέντρωση στον ίδιο χώρο πολλών διαφορετικών Franchise καταστημάτων της ίδιας συνήθως κατηγορίας π.χ. ένδυση. Δεν αποτελεί και την αντιπροσωπευτικότερη μορφή Franchise, αλλά περισσότερο μπορεί να ειπωθεί ότι προσομοιάζει σε αυτή. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα πολυκαταστήματα (Ρωμανάκης, 2010).

2.2.2.3. Συνεταιριστικό Franchising

Ο Δικαιοπάροχος συμμετέχει κατά συνήθως 50% στο κεφάλαιο των Δικαιοδόχων. Με αυτή την μορφή δίνεται η δυνατότητα στον Δικαιοπάροχο να ασκεί μεγαλύτερο έλεγχο στον Δικαιοπάροχο. Αξίζει ωστόσο, να αναφερθεί, ότι αυτή η μορφή παραβιάζει μια αρχή του Franchise που είναι η ανεξαρτησία του Δικαιοδόχου (Ρωμανάκης, 2010).

2.2.2.4. Franchising Συνδυασμού (Combination Franchising)

Πρόκειται για την συνδυασμένη λειτουργία περισσότερων Franchise μέσα στον ίδιο χώρο, που προέκυψε από την ανάγκη για μείωση του κόστους ενοικίασης (Ρωμανάκης, 2010).

2.2.2.5. Franchising Μετατροπής (Conversion Franchising)

Σε αυτή την περίπτωση, ο Δικαιοδόχος έχει ήδη μια επιχείρηση με προϊόν ή υπηρεσίες παρόμοιες με αυτές του Δικαιοπαρόχου αλλά αποφασίζει την μετατροπή της επιχείρησης του σε επιχείρηση Franchise, με σκοπό την μεγιστοποίηση των κερδών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτής της κατηγορίας είναι τα μεσιτικά γραφεία και τα γραφεία ταξιδιών. Η δυσκολία με αυτή την μορφή είναι ότι ο Δικαιοδόχος θα πρέπει να εγκαταλείψει πολλές παλιές τεχνικές, καθώς θα πρέπει να συμμορφωθεί στις προδιαγραφές και τις οδηγίες του Δικαιοπαρόχου (Ρωμανάκης, 2010).

2.2.2.6. Πολλαπλό Franchising (Multiple Franchise Units)

Στην περίπτωση που ο Δικαιοδόχος παρουσιάζει καλή επιχειρηματική δραστηριότητα μέσα στο Δίκτυο Franchise, τότε ο Δικαιοπάροχος του δίνει την άδεια να ανοίξει και να λειτουργήσει και άλλα καταστήματα, στην ίδια ή άλλη περιοχή. Έτσι, υπάρχει το πλεονέκτημα επίτευξης καλύτερου αποτελέσματος, λόγω της συνοχής αλλά και της ύπαρξης μεγαλύτερου επιχειρηματικού ενδιαφέροντος από την μεριά του Δικαιοδόχου (Ρωμανάκης, 2010).

2.2.2.7. Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή σημάτων (Co- Branding Franchising)

Πρόκειται για την περίπτωση που ένας Δικαιοδόχος αποτελεί μέλος ταυτόχρονα περισσότερων Δικτύων Franchising έχοντας συνάψει συμβόλαιο με περισσότερους Δικαιοπαρόχους. Έτσι, διαθέτει προϊόντα διαφορετικού σήματος κάτω από την ίδια επαγγελματική στέγη (Ρωμανάκης, 2010).

2.2.3. Τύποι με βάση το κριτήριο «Βαθμός Εξάρτησης Δικαιοδόχου από τον Δικαιοπάροχο»

2.2.3.1. Franchise Υπαγωγής

Σε αυτή την μορφή, ο δικαιοπάροχος έχει τον απόλυτο έλεγχο και ο δικαιοδόχος ακολουθεί πιστά και αυστηρά τις οδηγίες του και υπάγεται στον έλεγχο του. Ο δικαιοπάροχος συνδέεται ακτινωτά με κάθε έναν Franchisee ξεχωριστά ενώ οι Franchisees δεν συνδέονται με κανένα τρόπο. Πρόκειται για την συνηθέστερη μορφή franchise (Λελεδάκης, Ασπαίτε).

2.2.3.2. Franchise Ισότιμης Συνεργασίας

Αυτή η μορφή στηρίζεται, κυρίως, στην ισότιμη συνεργασία και δεν υπάρχει σαφής, κυρίαρχος ρόλος του δικαιοπαρόχου. Ο δικαιοδόχος συμμετέχει στην λήψη αποφάσεων μέσα σε ένα πνεύμα συνεργασίας. Μάλιστα, οι δικαιοδόχοι συνεργάζονται μεταξύ τους και αναπτύσσουν σχέσεις με σκοπό την καλύτερη λειτουργία του συστήματος franchise. Η συνεργασία αυτή μπορεί να παίρνει την μορφή ανταλλαγής πληροφοριών και προσωπικού, κάλυψη περιοδικών αναγκών σε εμπορεύματα κ.τ.λ. (Λελεδάκης, Ασπαίτε).

2.3. Σχέσεις & Διαδικασία Franchise

Σύμφωνα με τον Ρουσόπουλο¹, στον πυρήνα επιτυχίας του Franchising κυριαρχεί η σχέση αμοιβαίας αλληλεξάρτησης και εμπιστοσύνης ανάμεσα στον Franchisor και τον franchisee, η οποία πρέπει να στηρίζεται σε κάποιες αρχές και αξίες.

2.3.1. Βασικές Αρχές Franchise

Οι βασικές αρχές είναι:

- Ø Το franchise δεν πωλείται αλλά παραχωρείται
- Ø Ο δικαιοδόχος είναι επιχειρηματίας στοχευμένης δράσης και όχι περιορισμένης ευθύνης
- Ø Οι σχέσεις σε ένα σύστημα franchise είναι ιδιαίτερα δυναμικές και απαιτούν την προσήλωση σε αρχές, αξίες και στρατηγικές που ορίζει ο δικαιοπάροχος, αλλά το προϊόν απολαμβάνουν και ο δικαιοπάροχος και οι δικαιοδόχοι.

2.3.2 Μέθοδος Ανάπτυξης Franchise

Η FBS (Franchise Business Services) δημιούργησε το 2000 μια συγκεκριμένη Μεθοδολογία Ανάπτυξης Franchising, που περιλαμβάνει 10 φάσεις (Μαλλικούρτης 2013):

1. Έρευνα Αγοράς

Ο Franchisor οφείλει να σχεδιάσει και να εισάγει διαδικασίες για τον προγραμματισμό και την υλοποίηση δραστηριοτήτων συγκέντρωσης και ανάλυσης πληροφοριών από την αγορά, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση του ανταγωνισμού, στις προσδοκίες του πελάτη, στις αλλαγές των συνηθειών και των

¹ Ρουσόπουλος Π., *Σχέση Franchisor – Franchisee: Θεμελιώδες συστατικό στο Franchising*, Άρθρο στο The Franchise Co.

προτιμήσεων του, στις εθνικές και διεθνείς οδηγίες σχετικά με την ασφάλεια, την υγεία, το περιβάλλον, τις εξελίξεις της τεχνολογίας κτλ.

2. Business Plan

Πριν την ανάπτυξη της αλυσίδας απαιτείται η κατάρτιση πλήρους Επιχειρηματικού πλάνου, το οποίο θα προγραμματίζει τα περιθώρια κέρδους και τον όγκο πωλήσεων που θα εξασφαλίζουν την βιωσιμότητα των franchisees, το χρόνο αποπληρωμής της επένδυσης, το πλήθος καταστημάτων ανά μελλοντική χρονική περίοδο και την γεωγραφική τους κατανομή, τους βασικούς όρους σύμβασης, τις εκτιμώμενες χρηματοροές, το «νεκρό» σημείο της αλυσίδας κτλ. Θα πρέπει να αναθεωρείται τακτικά.

3. Προσδιορισμός Concept

Ο Franchisor οφείλει να ορίσει και να τεκμηριώσει το Όραμα και τους Στρατηγικούς στόχους της αλυσίδας, προσδιορίζοντας με σαφήνεια το product mix των προϊόντων, τα χαρακτηριστικά της θέσης και του μεγέθους των καταστημάτων κτλ. Κατά τον προσδιορισμό του concept, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες των καταναλωτών, η εικόνα και η φήμη της αλυσίδας, η λειτουργική αποδοτικότητά της, ο ρόλος του κάθε καταστήματος της αλυσίδας στην υλοποίησή του κτλ.

4. Πιλοτικό Κατάστημα

Το πιλοτικό κατάστημα δίνει την δυνατότητα να επαληθευτούν και να βελτιωθούν, τόσο οι διαδικασίες λειτουργίας, όσο και το concept της αλυσίδας, πριν από την ανάπτυξη και την επέκτασή της.

5. Σύμβαση Δικαιόχρησης

Σωστός καθορισμός σύμβασης, σύμφωνα με τον Κώδικα Δεοντολογίας.

6. Σύστημα Franchise

Πρέπει να καθοριστούν οι υπευθυνότητες, οι δικαιοδοσίες και οι αμοιβαίες σχέσεις όλου του προσωπικού, τόσο του Franchisor, όσο και των Franchisees. Πρέπει να μεταδίδεται ενιαία οπτική εικόνα αλλά και ενιαίος τρόπος εξυπηρέτησης. Είναι σημαντική η διασφάλιση της ενιαίας εικόνας και η ανανέωση και βελτίωση της

εξωτερικής και εσωτερικής διακόσμησης των καταστημάτων. Ο Franchisor οφείλει να αναλαμβάνει τις κεντρικές συμφωνίες για τις προμήθειες, τόσο των βασικών προϊόντων όσο και των αναλώσιμων, καθιερώνοντας αρχεία προμηθευτών, που έχουν γίνει αποδεκτοί. Η πρόγνωση Πωλήσεων και η Διαχείριση Αποθεμάτων οφείλει να ακολουθεί τις σύγχρονες τάσεις logistics. Ο franchisor οφείλει να καταρτίζει ένα κατάλληλο Distribution Plan.

7. Marketing σε υποψήφιους επενδυτές

Ο ενημερωτικός φάκελος περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την άρτια ενημέρωση των υποψηφίων επενδυτών με στόχο την πώληση του concept. Ο Franchisor προγραμματίζει και εφαρμόζει στρατηγικές προώθησης της αλυσίδας με σκοπό την αποτελεσματική προβολή της.

8. Επιλογή Franchisees

Πρωταρχικό μέλημα του Franchisor είναι η επιλογή κατάλληλων και ικανών Franchisees. Θα πρέπει να καθορισθεί με λεπτομέρεια το επιθυμητό profile των franchisees και να αξιολογηθούν και να επιλεγθούν με βάση διάφορα κριτήρια όπως, εμπειρία, εκπαίδευση, ικανότητες, οικονομική φερεγγυότητα κτλ.

9. Εκπαίδευση franchisees

Διατηρώντας κατάλληλα αρχεία Εκπαίδευσης, ο franchisor πρέπει να εντοπίζει τις ανάγκες για εκπαίδευση των ανθρώπινου δυναμικού και να συμβάλλει στην ανάπτυξή του.

10. Παρακολούθηση & Έλεγχος δικτύου

Ο Franchisor οφείλει να καθιερώσει και να επιβεβαιώσει την τήρηση ενός τεκμηριωμένου Συστήματος Λειτουργίας ως μέσο διασφάλισης ότι η λειτουργία της αλυσίδας πραγματοποιείται σύμφωνα με τους Στρατηγικούς στόχους και το Όραμα της αλυσίδας.

2.3.3 Απόφαση δικαιοδόχου

Είναι πολλοί οι παράγοντες που θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του ένας επιχειρηματίας που σκέφτεται να επεκτείνει την επιχειρηματική του δραστηριότητα μέσω ένταξης σε ένα σύστημα franchising. Όσα και αν είναι τα πλεονεκτήματα από μια τέτοια δραστηριότητα, υπάρχουν και αρκετοί κίνδυνοι. Πολλές φορές απαιτούνται πολλά κεφάλαια, ειδικά για την ένταξη σε μια αλυσίδα. Ακόμα και αν το κόστος ένταξης είναι χαμηλό, ελλοχεύει ο κίνδυνος ο franchisor να μην προσφέρει την υποστήριξη ή την εκπαίδευση, όπως αρχικά είχε συμφωνηθεί κατά την υπογραφή της σύμβασης. Οι ερωτήσεις που θα πρέπει να θέσει ένα επιχειρηματίας που σκέφτεται να ενταχθεί σε ένα σύστημα franchise, βοηθώντας τον να πάρει τις σωστές αποφάσεις είναι οι εξής (Καζάζης, 2000):

1) Πότε λειτουργεί καλύτερα ο επιχειρηματίας;

Ο επιχειρηματίας πρέπει να απαντήσει στο δίλλημα αν λειτουργεί καλύτερα με τους δικούς του κανόνες ή με κανόνες που ήδη άλλοι, με μεγαλύτερη εμπειρία, έχουν θέσει.

2) Είναι έτοιμος να ασχοληθεί με αυτή με την συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα;

Υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας και αντίστοιχα χαμηλότερο επίπεδο κινδύνου, όταν ο επιχειρηματίας αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί σε ένα τομέα στον οποίο έχει μια σχετική γνώση και εμπειρία.

3) Τι είδους υποδομή χρειάζεται για να λειτουργήσει αποδοτικά την συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα;

Η απαιτούμενη υποδομή υποδεικνύεται από τον Δικαιοπάροχο, ωστόσο θα πρέπει και ο επιχειρηματίας που σκέφτεται να ενταχθεί σε ένα σύστημα franchising να μελετήσει προσεκτικά το ζήτημα. Ένα σχετικό παράδειγμα είναι να μελετήσει αν είναι απαραίτητη η δική του καθημερινή παρουσία στην επιχείρηση ή αν χρειάζεται οπωσδήποτε και έναν αριθμό ειδικών συνεργατών.

4) Τι υποστήριξη χρειάζεται από τον Δικαιοπάροχο;

Πρέπει να μελετηθεί με προσοχή τι εκπαίδευση απαιτείται και αν παρέχεται πλήρως από τον Δικαιοδότη ή αν πρέπει να έχει καλυφθεί πλήρως ή μερικώς πριν την ανάληψη της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

5) Πόσο πρέπει να πληρώσει για να εξασφαλίσει την απαραίτητη υποστήριξη;

Πριν την απόφαση της ένταξης, είναι καθοριστικής σημασίας, να πραγματοποιήσει ο επιχειρηματίας μια ανάλυση κόστους/ ωφέλειας, ώστε να σταθμίσει το κόστος ένταξης στο σύστημα με τα οφέλη που θα αποκομίσει από αυτό.

6) Διαθέτει τα απαιτούμενα για την αρχική επένδυση και τα απαραίτητα κεφάλαια κίνησης για την συνέχεια;

Αν δεν υπάρχει όλο το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο, είναι δυνατή η χρηματοδότηση από τον Δικαιοπάροχο ή από τραπεζικό δανεισμό. Ωστόσο, είναι σημαντικό να γνωρίζει ο επιχειρηματίας ότι μέχρι να αποδώσει κέρδος η επιχείρηση, που συνήθως χρειάζεται από τρεις έως έξι μήνες και να περάσει η περίοδος απόσβεσης της επένδυσης, θα πρέπει να είναι σε θέση να καλύπτει το κόστος δανεισμού.

2.3.4 Οδηγίες για το Franchise

Σύμφωνα με έρευνα του Παρατηρητηρίου Franchise για την Ελλάδα (2014), προτείνονται οι παρακάτω οδηγίες που εστιάζουν στο δίπτυχο ανάπτυξη-ενδυνάμωση:

Ανάπτυξη

- § Λογικές αρχικές επενδύσεις
- § Χαμηλά entry Fees
- § Δέσμευση στην υποστήριξη των συνεργατών
- § Προσεκτική επιλογή καταστήματος
- § Αυστηρή επιλογή συνεργατών

§ Ενέργειες δημοσιότητας σε σταθερή βάση

Ενδονάμωση

§ Συμπίεση λειτουργικών εξόδων

§ Προσφορές

§ Αξιοποίηση Social Media

§ Ενίσχυση Loyalty

§ Συνέργειες

§ Value for money

2.3.5 Ρυθμιστικοί Κανόνες Σύμβασης Franchise

Υπάρχουν κάποιοι ρυθμιστικοί κανόνες για την σύμβαση franchising, οι οποίοι είναι (Floyd & Wooldridge, 1990):

Ø Τι γίνεται πριν την υπογραφή της σύμβασης;

Ο εντολέας παρέχει στον εντολοδόχο πλήρη ενημέρωση για τις έρευνες αγοράς, την κατάσταση του ανταγωνισμού, τα στοιχεία marketing και τις προοπτικές της περιοχής που ο εντολοδόχος θα αναπτύξει την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Ο εντολέας δίνει στον εντολοδόχο κάθε απαραίτητη συνδρομή για τον κατάλληλο εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Ο εντολέας αξιολογεί το ύψος των αναγκαίων επενδύσεων σε εξοπλισμό, υλικά και αποθέματα και ενημερώνει τον εντολοδόχο.

Ø Τι γίνεται πριν από την ισχύ της σύμβασης;

Ο εντολέας βεβαιώνεται ότι το προσωπικό του εντολοδόχου είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και αν αυτό δεν ισχύει είναι υποχρεωμένος να συμβάλει στην σχετική εκπαίδευση.

Ø *Τι γίνεται κατά την διάρκεια της σύμβασης;*

Ο εντολέας θα παρέχει στους εντολοδόχους του κάθε αναγκαία συνδρομή στον τομέα της πληροφόρησης, σε όλα τα θέματα συνεργασίας μέσω ικανών και υπεύθυνων συνδέσμων.

Ø *Τι γίνεται με την λήξη της σύμβασης;*

Ο εντολοδόχος παύει αμέσως να χρησιμοποιεί τα εμπορικά σήματα και τα πρότυπα που συνδέονται με τα σήματα αυτά.

2.3.6 Λύση Σύμβασης

Η σύμβαση Δικαιόχρησης μπορεί να συμφωνηθεί για ορισμένη ή αόριστη χρονική διάρκεια. Η σύμβαση ορισμένου χρόνου λήγει με την πάροδο του συμφωνημένου χρόνου. Μπορεί όμως να λυθεί και νωρίτερα με έκτακτη καταγγελία από έναν από τους δύο συμβαλλόμενους, αν συντρέχει σπουδαίος λόγος. Η σύμβαση αορίστου χρόνου λήγει με τακτική ή με έκτακτη καταγγελία. Οι έννομες συνέπειες από την λύση της σύμβασης δικαιόχρησης είναι οι εξής (Αγαλλοπούλου, 2011):

Ø Ο δικαιοδόχος αποδίδει στον Δικαιοπάροχο τα πράγματα που έλαβε από αυτόν και σταματάει την χρησιμοποίηση των δικαιωμάτων που του είχαν παραχωρηθεί κατά την διάρκεια της σύμβασης

Ø Υποχρέωση αποζημίωσης στην περίπτωση τακτικής καταγγελίας από εκείνον που προέβη στην καταγγελία και στην περίπτωση έκτακτης καταγγελίας από εκείνον που προκάλεσε την καταγγελία με την αντισυμβατική του συμπεριφορά.

Ø Δυνατότητα παροχής αποζημίωσης πελατείας. Δεν προβλέπεται νομοθετικά η δυνατότητα αποζημίωσης του δικαιοδόχου για την αύξηση της πελατείας του καταστήματος (good will) στο μέτρο που αυτή οφείλεται στην δική του εργασία. Είναι, όμως, δυνατή, η αναλογική εφαρμογή στο franchising διανομής του άρθρου 9 § 1 του Π.Δ. 219/1991 «περί εμπορικών

αντιπροσώπων» που προβλέπει τέτοια αποζημίωση, αρκεί να μην θίγει την σύμβαση Franchise.

2.4. Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Franchise

2.4.1 Πλεονεκτήματα Franchise

Το Franchise αποτελεί μηχανή οικονομικής ανάπτυξης αλλά και στήριξης των επιχειρήσεων, κυρίως, των μικρομεσαίων. Ειδικότερα σε περίοδο οικονομικής ύφεσης, όπως συμβαίνει στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το franchising είναι πολλά (ICAP, 2005). Παρακάτω παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα του franchising για τα εμπλεκόμενα μέρη του συστήματος, δηλαδή τον δικαιούχο, δικαιούχο και τον καταναλωτή.

2.4.1.1 Πλεονεκτήματα για το Δικαιούχο

- Ø Γρήγορη ανάπτυξη και εξάπλωση με αυτοχρηματοδότηση. Με άλλες μεθόδους, που επικρατούσαν, παραδοσιακά, όπως αυτή της ιδιόκτητης επιχείρησης ή της κοινοπραξίας, ο επιχειρηματίας έπρεπε να διαθέσει μεγάλο κεφάλαιο και ανθρώπινους πόρους. Με το franchise, ο δικαιούχος είναι αυτός που αναλαμβάνει το κεφάλαιο κίνησης και το μεγαλύτερο κομμάτι του αρχικού κόστους
- Ø Διεύρυνση του εύρους λειτουργίας της εταιρίας. Ο δικαιούχος μπορεί να διευρύνει τις δραστηριότητές του σε άλλες χώρες με ευνοϊκότερους όρους, λιγότερες διαδικασίες και λιγότερες δαπάνες από ότι θα προέβλεπε το νομικό καθεστώς των άλλων χωρών για παροχή άδειας λειτουργίας επιχείρησης σε αλλοδαπούς.
- Ø Τα λειτουργικά έξοδα και οι γενικές διοικητικές δαπάνες δεν αυξάνονται για τον δικαιούχο, καθώς, υπεύθυνος για αυτά είναι ο δικαιούχος.
- Ø Εύκολη αύξηση της εμπορικής φήμης, της πελατείας και του κύρους. Αυτό διευκολύνει την γρήγορη και εύκολη καθιέρωση και αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας στην αγορά. Αυτό προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον

δικαιοπάροχο καθώς, αποκτά μεγαλύτερη εμπορική αξία, αυξάνονται τα σημεία πώλησής του και εγκαθίσταται σε κεντρικά σημεία των τοπικών αγορών.

- Ø Οικονομίες Κλίμακας. Οικονομίες Κλίμακας είναι η εξοικονόμηση κόστους που επιτυγχάνεται λόγω αύξησης του μεγέθους της επιχείρησης.
- Ø Αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης έναντι των προμηθευτών. Το γεγονός ότι επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας σημαίνει ότι το δίκτυο επεκτείνεται και έτσι αποκτά διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών.
- Ø Ισχυρό κίνητρο επιτυχίας. Ένας δικαιοδόχος έχει ισχυρό κίνητρο να πετύχει, περισσότερο από έναν διευθυντή επιχείρησης, καθοδηγούμενος από το κίνητρο της εμπορικής επιτυχίας.
- Ø Ο δικαιοπάροχος εποπτεύει άμεσα τον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας του δημιουργούμενου δικτύου καταστημάτων, με σκοπό την εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό.
- Ø Πρόσβαση σε απαραίτητες πληροφορίες. Ο δικαιοπάροχος ενημερώνεται από τον δικαιοδόχο για όλες τις απαραίτητες πληροφορίες της τοπικής αγοράς, όπως τοπικές καταναλωτικές συνήθειες, προσαρμόζοντας έτσι κατάλληλα τις επιχειρηματικές του πολιτικές.
- Ø Αύξηση της φήμης των προϊόντων
- Ø Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις καταφέρνουν να ανταπεξέλθουν από τον σκληρό ανταγωνισμό και επιβιώνουν
- Ø Ευκολότερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση από το χρηματοπιστωτικό σύστημα (Εράντα, 2013).

2.4.1.2 Πλεονεκτήματα για το Δικαιοδόχο

- Ø Η επιχειρηματική δραστηριότητα του δικαιοδόχου ξεκινά με σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως γνωστό εμπορικό σήμα, φήμη, πελατεία. Αυτό προσδίδει μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον δικαιοδόχο, έναντι άλλων επιχειρήσεων, που χρειάζονται πολλά χρόνια δραστηριότητας και υψηλά διαφημιστικά κόστη για να τα πετύχουν αυτά.
- Ø Εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος για την έρευνα αγοράς αλλά και για την συλλογή πληροφοριών σχετικά με την ίδρυση, λειτουργία και οργάνωση της επιχείρησης, καθώς αυτές οι πληροφορίες συλλέγονται από το δικαιοπάροχο αλλά και από άλλους δικαιοδόχους, και είναι απόλυτα προσβάσιμες.
- Ø Μειωμένο κόστος για λήψη αποφάσεων, όπως απόφαση γεωγραφικής εγκατάστασης ή για εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, σε σχέση με την δημιουργία μιας αυτόνομης επιχειρηματικής μονάδας, χάρη στην στήριξη και την καθοδήγηση του δικαιοπάροχου
- Ø Μειωμένα λειτουργικά έξοδα λόγω οικονομιών κλίμακας. Πιο συγκεκριμένα, έχει μειωμένα κόστη διαφήμισης, μισθώματος αποθήκης, επαγγελματικών ταξιδιών, και αγοράζει τα εμπορεύματα σε ευνοϊκότερες συνθήκες
- Ø Διαφήμιση εθνικής εμβέλειας με μειωμένο κόστος, με μια οικονομική επιβάρυνση ως συμμετοχή στο κόστος των διαφημιστικών εκστρατειών
- Ø Τεχνογνωσία και Εμπειρία από το δικαιοπάροχο, καθώς και τεχνική και οργανωτική υποστήριξη από τον δικαιοπάροχο
- Ø Έχει την δυνατότητα να αναπτύξει τις δικές του επιχειρηματικές αρετές, λόγω του γεγονότος ότι ο δικαιοδόχος συμμετέχει στο σύστημα ως ελεύθερος επαγγελματίας και διατηρεί την νομική και διαχειριστική ανεξαρτησία της επιχείρησής του
- Ø Διαθέτει ένα ισχυρό όπλο έναντι του ισχυρού και δυναμικά ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, καθώς το δίκτυο αναπτύσσεται και εξαπλώνεται συνεχώς

- Ø Μειωμένος επιχειρηματικός κίνδυνος
- Ø Αυξημένη φερεγγυότητα και ευκολότερη πρόσβαση στον χρηματοδοτικό τομέα
- Ø Η άμεση εποπτεία από τον δικαιούχο, εξασφαλίζει την εύρυθμη και υγιή λειτουργία του συστήματος franchise, γεγονός που ευνοεί όλους τους δικαιούχους (Εράντα, 2013).

2.4.1.3 Πλεονεκτήματα για τον Καταναλωτή

Το franchise δεν θα είχε νόημα ύπαρξης αν δεν προσέφερε πλεονεκτήματα στον καταναλωτή. Τα πλεονεκτήματα του καταναλωτή είναι τα εξής (Παπακωνσταντίνου, Πορτιάς, 2013):

- Ø Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων franchising να καθιστούν δυνατή την ταχεία είσοδο νέων ή και εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών στις τοπικές αγορές
- Ø Ο καταναλωτής έχει πρόσβαση σε μεγάλη ποικιλία προϊόντων, και γρήγορη πρόσβαση σε επώνυμα προϊόντα, στον τόπο διαμονής του.
- Ø Ο καταναλωτής επωφελείται από την ικανότητα των δικτύων franchising να προσαρμόζονται άμεσα στις απαιτήσεις του, με την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που πραγματικά επιθυμεί.
- Ø Ο καταναλωτής ωφελείται από τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των δικτύων franchising και των υπόλοιπων ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου.
- Ø Χάρη στις προδιαγραφές ποιότητας που έχει θεσπίσει ο δικαιούχος και οι δικαιούχοι οφείλουν να τηρούν, επιτυγχάνεται σταθερότητα στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (Εράντα, 2013).

2.4.1.4 Συμβολή Στην Εθνική Οικονομία

- Ø Άνοδος της οικονομικής δραστηριότητας
- Ø Νέες θέσεις εργασίας χάρη στην ίδρυση νέων ΜΜΕ
- Ø Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. (Μαλακός 1991).

2.4.2 Μειονεκτήματα Franchise

Το Franchise έχει και κάποια μειονεκτήματα για τα εμπλεκόμενα μέρη, ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι είναι λιγότερα σημαντικά από τα πλεονεκτήματα και αυτό γίνεται φανερό μέσω της μεγάλης επιτυχίας που σημειώνει ο θεσμός.

2.4.2.1 Μειονεκτήματα για το Δικαιοπάροχο

- Ø Δημιουργία προβλημάτων από την καθημερινή διαχείριση, πλήθος ζητημάτων διαφορετικής φύσεων από ανθρώπους με διαφορετική νοοτροπία και χαρακτήρα
- Ø Η τάση για ανεξαρτητοποίηση των Δικαιοδόχων, η οποία αυξάνεται με την πάροδο του χρόνου παραμονής τους στο δίκτυο
- Ø Η βιωσιμότητα του Δικαιοδόχου και οι σχετικές επιλογές του μπορούν να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα στην λειτουργία του δικτύου
- Ø Η επιλογή του Δικαιοδόχου είναι μια δύσκολη διαδικασία που απαιτεί χρόνο και προσεκτικούς χειρισμούς, για να αποφευχθεί η κατάρρευση ολόκληρου του οικοδομήματος του franchise
- Ø Η απομάκρυνση ενός μη αποτελεσματικού Δικαιοδόχου δεν είναι εύκολη υπόθεση όπως, θα ήταν η απομάκρυνση ενός διευθυντή
- Ø Τα κέρδη του Δικαιοπάροχου είναι λιγότερα από το αν λειτουργούσε δικά του καταστήματα. Ωστόσο, αυτό το επιχείρημα αντισταθμίζεται από το γεγονός ότι ο Δικαιοδόχος έχει ήδη αποφύγει τα έξοδα από το αρχικό κόστος επένδυσης

- Ø Υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο κάποιος Δικαιοδόχος να αποχωρήσει από το σύστημα και να γίνει ανταγωνιστής του συστήματος (Παπακωνσταντίνου, Πορτιάς, 2013).
- Ø Η έλλειψη ελέγχου και σωστής επικοινωνίας ανάμεσα στον δότη και τον λήπτη μπορεί να οδηγήσει σε πολλά προβλήματα (Εράντα, 2013).

2.4.2.2 Μειονεκτήματα για το Δικαιοδόχο

- Ø Σε περίπτωση μη ανανέωσης του συμβολαίου, υπάρχει ο κίνδυνος να μείνει στον Δικαιοδόχο όγκος αποθεμάτων, χωρίς να έχει την δυνατότητα να τα πουλήσει καθώς θα έχουν αναγραφόμενη την επωνυμία του Δικαιοπαρόχου
- Ø Πιθανή υπονόμηση της επιχειρηματικής πορείας του Δικαιοδόχου λόγω του γεγονότος ότι η συνολική του εμπορική επιτυχία εξαρτάται από τις αποφάσεις και τους χειρισμούς του Δικαιοπαρόχου
- Ø Ειδικά τον πρώτο καιρό, τα κέρδη του Δικαιοδόχου είναι περιορισμένα λόγω της συνεχούς καταβολής των royalties και των διαφημιστικών καταβολών. Επίσης, η εφάπαξ αμοιβή μειώνει σημαντικά το αρχικό του κεφάλαιο
- Ø Ύπαρξη δεσμευτικών όρων στην σύμβαση που αποβλέπουν στην προστασία των συμφερόντων του δικαιοπαρόχου. Όπως για παράδειγμα η ρήτρα μη ανταγωνισμού, που δεν επιτρέπει στον Δικαιοδόχο, για ένα εύλογο χρονικό διάστημα από την αποχώρηση από το σύστημα να ασκήσει δραστηριότητα παρόμοια με αυτή που ασκούσε στον δίκτυο franchise. Επίσης, ο δικαιοδόχος περιορίζεται και από την ρήτρα μη δυνατότητας μεταβίβασης της επιχείρησης χωρίς την συναίνεση του δικαιοπαρόχου
- Ø Καταπίεση, μερικές φορές, λόγω συνεχούς και πιεστικής εποπτείας από τον Δικαιοπάροχο.
- Ø Ριζική μεταβολή πολιτικών σε περίπτωση αλλαγής Δικαιοπαρόχου (Εράντα, 2013).

2.4.2.3 Μειονεκτήματα για τον Καταναλωτή

Το μοναδικό μειονέκτημα του Καταναλωτή είναι ότι με την μέθοδο της δικαιόχρησης ενδέχεται να περιορίζεται ο ανταγωνισμός. Για παράδειγμα, μπορεί να ακολουθούν ενιαίες πολιτικές λιανικής και άρα να επιβάλουν καθορισμένες τιμές (Εράντα, 2013).

2.4.3 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Διεθνούς Franchise

2.4.2.1 Πλεονεκτήματα

- Ø Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό
- Ø Αυξάνεται η αξία του σήματος και της εμπορικής επωνυμίας
- Ø Αυξάνεται το εισόδημα, για παράδειγμα τα royalty fees
- Ø Αυξάνεται η αγοραστική δύναμη (Εράντα, 2013).

2.4.2.2 Μειονεκτήματα

- Ø Αποσπάται η διοίκηση από το πρωταρχικό σημείο ενδιαφέροντος που είναι η εγχώρια εξάπλωση
- Ø Η απόσταση μειώνει τον άμεσο έλεγχο των λειτουργιών και της πνευματικής ιδιοκτησίας
- Ø Αυξάνονται τα κόστη καταχώρησης του σήματος, παγκοσμίως.
- Ø Αποσπώνται οικονομικοί πόροι από τις εγχώριες δραστηριότητες
- Ø Αυξάνονται τα έξοδα λόγω ταξιδιών, επικοινωνίας και ψυχαγωγίας (Εράντα, 2013)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ FRANCHISE

3.1. Κώδικας Δεοντολογίας

Ο Ελληνικός Σύνδεσμος για το Franchising έχει υιοθετήσει τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας. Αυτός έχει διαμορφωθεί από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise (EFF) και τους συνδέσμους μέλη της (Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ολλανδία, Πορτογαλία και Ηνωμένο Βασίλειο σε συνεργασία με την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας θεωρείται ότι είναι ένα πρακτικό σύνολο στοιχειωδών διατάξεων καλής συμπεριφοράς για τους καθοιονδήποτε τρόπο απασχολούμενους με το Franchising, αλλά χωρίς να αντικαθιστά σχετικούς εθνικούς ή κοινοτικούς νόμους. Οι εθνικές προϋποθέσεις μπορεί να καθιστούν άλλους όρους ή διατάξεις, υπό την προϋπόθεση ότι δεν είναι αντίθετες ή ότι δεν απομακρύνονται από τον Κώδικα (Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος).

Στον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising περιλαμβάνονται (Σύνδεσμος Franchise Ελλάδος):

- 1) Ορισμός του Franchising
- 2) Καθοδηγητικές Αρχές (Υποχρεώσεις των εμπλεκόμενων μερών)
- 3) Ανεύρεση Δικαιοδόχων, διαφήμιση, και γνωστοποίηση
- 4) Επιλογή των κατ'ιδίαν Δικαιοδόχων
- 5) Σύμβαση Franchise
- 6) Ο Κώδικας Franchise και το Σύστημα Master Franchise

Στο τέλος, υπάρχει και μια Προσθήκη και Ερμηνεία που αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του Κώδικα, που υιοθετήθηκε από τον Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας και στον οποίον τα μέλη προσχωρούν. Κάθε παράβαση του Κώδικα θα θεωρείται παράβαση της συμφωνίας του μέλους με τον Σύνδεσμο και θα εξετάζεται από το Πειθαρχικό του Συμβούλιο για κάθε σχετική συνέπεια.

Σε αυτό το κομμάτι αναφέρονται τα εξής:

Ø Θέματα Πνευματικής Ιδιοκτησίας: Κανένα μέλος δεν πρέπει να παραποιεί το σήμα, σύστημα, επωνυμία, εταιρική ταυτότητα, σλόγκαν ή άλλο σημείο αναγνώρισης άλλου Δικαιοπαρόχου.

Ø Γνωστοποίηση: Η αντικειμενικότητα του υλικού επιλογής Δικαιοδόχων αναφέρεται σε υλικό που είναι δημόσια ανακοινώσιμο, όπως στα οικονομικά στοιχεία του Δικαιοδόχου, στο επιχειρηματικό ιστορικό, στην περιγραφή της επιχείρησης franchise, στην πρόβλεψη του συνολικού κόστους του σχετικού franchise, στην περιγραφή του Know-how, στα ονόματα και τις Διευθύνσεις του δικτύου, στον αριθμό των δικαιοδόχων, στην πληροφόρηση σχετικά με την άδεια που απαιτείται από την νομοθεσία για την ίδρυση και την λειτουργία της επιχείρησης, στα βασικά σημεία της σύμβασης franchise.

Ø Εμπιστευτικότητα

Ø Γλώσσα Σύμβασης: Οι δικαιοπάροχοι θα πρέπει να εξασφαλίζουν την παροχή στους Δικαιοδόχους συμβάσεων σε γλώσσα που να είναι αντιληπτή σε αυτούς. Συνίσταται Δικαιοπάροχοι και Δικαιοδόχοι να χρησιμοποιούν την ορολογία franchise που υιοθετήθηκε από τον Σύνδεσμο Franchise Ελλάδος.

3.2. Νομοθετικές Ρυθμίσεις στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα το Franchising δεν έχει ρυθμιστεί νομικά. Η νομοθεσία που ισχύει και εφαρμόζεται τώρα σε θέματα ελέγχου συμβάσεων, δίκαιου ανταγωνισμού και προστασίας τρίτων συνίσταται στα εξής (ICAP, 2002):

§ Ν. 146/1914 «Περί Αθέμιτου Ανταγωνισμού»

§ Ν. 703/1977 «Περί Ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού»

§ Π.Δ. 219/91 «Περί εμπορικών αντιπροσώπων»

§ Ν. 2239/1994 «Περί σημάτων», εφόσον το franchising περιέχει και την παραχώρηση χρήσης σήματος

§ ΑΚ 174, 178-179, 371-372 για θέματα σχετικά με την κατάρτιση, εκτέλεση και λύση (καταγγελία) της αμοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης franchise

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.

3.3. Κοινοτικό Πλαίσιο Franchise

Στην Ελλάδα, η σύμβαση Franchising είναι νομοθετικά αρρυθμιστή. Τα μόνα νομοθετήματα που ασχολούνται με σχετικά ζητήματα προέρχονται από την Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αφορούν σε ζητήματα δικαίου του ανταγωνισμού (Γεωργιάδης, 2000).

3.3.1 Νομοθεσία «Περί Ελεύθερου ανταγωνισμού»

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσπίσει μια σειρά Κανονισμών με βάση το άρθρο 85 της Συνθήκης ΕΟΚ «περί προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού», ώστε να ελέγχονται οι συμφωνίες και συμβάσεις μεταξύ επιχειρήσεων. Ο έλεγχος εστιάζει σε όρους και σκοπός είναι να μην υπάρχουν όροι που περιορίζουν τον ελεύθερο ανταγωνισμό. Προβλέπεται, όμως, και εξαίρεση από τους κανόνες του ελεύθερου ανταγωνισμού, δηλαδή προβλέπεται η σύναψη συμφωνιών που περιλαμβάνουν περιοριστικούς όρους αλλά από την άλλη βελτιώνουν την παραγωγή, προάγουν την οικονομική πρόοδο και ωφελούν τον καταναλωτή (Μαλακός, 1991).

Απαραίτητες, όμως, προϋποθέσεις για να θεωρηθούν έγκυρες αυτές οι συμφωνίες είναι (Μαλακός, 1991):

- ⊗ Να μην επιβάλλουν περιορισμούς πέρα από τα όρια που προσδιορίζονται από την φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και που είναι αναγκαία για την επίτευξη των στόχων της.
- ⊗ Να μην οδηγούν στην κατάργηση του ανταγωνισμού επί σημαντικού τμήματος της αγοράς προϊόντων.

3.3.2 Κανονισμός 4087/1988

Το 1988 η Επιτροπή εξέδωσε τον Κανονισμό 4087/1988 για την ομαδική απαλλαγή των συμφωνιών Franchising διανομής και υπηρεσιών (Γεωργιάδης, 2000). Ο Κανονισμός 4087/1988 αποτελεί ορόσημο για τον Θεσμό του Franchising (Μαλακός, 1991). Στον Κανονισμό περιλαμβάνει την αρχή της απαλλαγής από την εφαρμογή του άρθρου 85 § 1 Συνθ. ΕΟΚ. Οι επιτρεπόμενοι περιορισμοί που ορίζονται από τον Κανονισμό, διακρίνονται σε περιορισμούς που αποβλέπουν σε παρεμπόδιση ανταγωνιστικών ενεργειών του ενός συμβαλλομένου σε βάρος άλλου και σε περιορισμούς που αποβλέπουν στην προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας του δικαιοπαρόχου, της τεχνογνωσίας καθώς και της φήμης και της κοινής ταυτότητας τούτου και των προϊόντων του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της πρώτης κατηγορίας των επιτρεπόμενων περιορισμών είναι το να μην παραχωρεί ο Franchisor σε τρίτους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται το σύνολο ή μέρος των δικαιωμάτων Franchising (Μαλακός, 1991).

Ο ίδιος Κανονισμός αναφέρεται και στους μη επιτρεπόμενους περιορισμούς αυτούς, δηλαδή, που έχουν κριθεί ότι δεν πληρούν τις προϋποθέσεις εξαιρέσεως από τους κανόνες του ελεύθερου ανταγωνισμού. Για παράδειγμα, ένα μη επιτρεπόμενος περιορισμός υπάρχει όταν αφαιρείται από τις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών, που είναι όμοια, η δυνατότητα να συνάπτουν αμοιβαία συμφωνίες Franchising, όσον αφορά τέτοια προϊόντα (Μαλακός, 1991).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν και κάποιες διατάξεις του άρθρου 8, που επισημαίνουν το ενδεχόμενο να εφαρμοστεί μια συμφωνία Franchising που με βάση το περιεχόμενό της έχει κριθεί νόμιμη κατά τρόπο τέτοιο ώστε πλέον να μην συμβιβάζεται με τους όρους του άρθρου 85 § 3 της Συνθήκης ΕΟΚ, ειδικότερα όταν προβλέπεται προστασία της περιοχής του δικαιοδόχου (Μαλακός, 1991).

3.3.3 Κανονισμός 2790/1999

Το 1999, η Επιτροπή εξέδωσε τον Κανονισμό 2790/1999, ο οποίος άρχισε να εφαρμόζεται από την 01.06.2000. Ο Κανονισμός αφορά έμμεσα το Franchising,

καθώς ρυθμίζει τις περιπτώσεις κάθετων συμφωνιών προμήθειας ή πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και τις περιπτώσεις κάθετων συμφωνιών με δευτερεύουσες ρήτρες σχετικές με την κτήση ή την άσκηση δικαιωμάτων «διανοητικής διαδικασίας». Το μοναδικό- μη κανονιστικού χαρακτήρα- κείμενο που αντιμετωπίζει τα σχετικά ζητήματα είναι ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising και υιοθετήθηκε από τον Ελληνικό Σύνδεσμο Franchising (Γεωργιάδης, 2000).

3.3.4 Κανονισμός 330/2010

Το 2010 εφαρμόζεται ο νέος Κανονισμός της Επιτροπής 330/2010 που αντικαθιστά τον Κανονισμό 2790/1999, και αφορά τις κάθετες συμφωνίες και τις εναρμονισμένες πρακτικές. Σύμφωνα με τον Νέο Κανονισμό 330/2010, οι κάθετες συμφωνίες οι οποίες δεν περιέχουν ορισμένες μορφές πολύ σοβαρών περιορισμών που αντιβαίνουν στον ανταγωνισμό, οδηγούν κατά κανόνα σε βελτίωση της παραγωγής και της διανομής, εφόσον το μερίδιο που διαθέτει στην σχετική αγορά ο προμηθευτής και ο αγοραστής δεν υπερβαίνει καθένα το 30%. Ωστόσο, ανεξάρτητα από το μερίδιο αγοράς, οι κάθετες συμφωνίες είναι σύμφωνες με τον Κανονισμό όταν δεν περιέχουν κάποιους σοβαρούς περιορισμούς, όπως:

- Ø Επιβολή ελάχιστων και καθορισμένων τιμών μεταπώλησης
- Ø Ορισμένες μορφές εδαφικής προστασίας
- Ø Επιλεκτική Διανομή
- Ø Περιορισμός πωλήσεων του κατασκευαστή των ανταλλακτικών σε τελικούς χρήστες, ανεξάρτητους επισκευαστές ή παρέχοντες υπηρεσίες (Europa, 2010).

3.4. Νομικά Προβλήματα του Franchising στην Ελλάδα

Πολλές φορές, υπάρχουν διάφορες ακυρότητες στις Συμβάσεις Franchise στην Ελλάδα, που αποτελούν σημαντική πηγή νομικών προβλημάτων. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή κατά την κατάρτιση των Συμβάσεων, ώστε αυτές να μην

αντίκεινται ούτε στην Κοινοτική Νομοθεσία αλλά ούτε και στο Ελληνικό Δίκαιο, διότι διαφορετικά υπάρχει κίνδυνος να είναι άκυρες. Είναι γεγονός ότι κάθε σύμβαση Franchise περιέχει περιορισμό της επιχειρηματικής ελευθερίας αλλά σε καμία περίπτωση δεν πρέπει αυτός ο περιορισμός να υπερβαίνει τα όρια. Κάποιοι από τους όρους που υπάρχουν σε συμβάσεις Franchise της ελληνικής αγοράς και αντιβαίνουν στον Νόμο 3959/2011 για την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού και τον Κανονισμό 330/2010 της ΕΚ είναι οι ακόλουθοι (Κωστάκης, 2014):

- Ø Ο όρος περί υποχρεωτικού καθορισμού τιμών και ενιαίας τιμολογιακής πολιτικής στο Δίκτυο Franchise. Αυτό που επιτρέπεται είναι η γνωστοποίηση από το δότη στον λήπτη ενδεικτικών τιμών πώλησης των προϊόντων και η επιβολή μέγιστης τιμής πώλησής τους
- Ø Ο όρος για υποχρεωτική οικονομική συμμετοχή του Λήπτη στη διαφήμιση του Δότη με άγνωστο το ύψος της διαφημιστικής συμμετοχής του ή της ωφέλειας που θα προκύψει από αυτή.
- Ø Ο όρος που επιβάλλει στον Λήπτη να υποβάλει προς έγκριση στο Δότη τα δικά του αυτοτελή διαφημιστικά μηνύματα.
- Ø Ο όρος που υποχρεώνει τον Λήπτη να μην λειτουργήσει το κατάστημά του για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους μετά τη λύση της Σύμβασης.
- Ø Ο όρος για επίτευξη από τον Λήπτη δύσκολων οικονομικών στόχων
- Ø Ο όρος για υποχρέωση του Λήπτη να γνωστοποιεί το πελατολόγιό του στον Δότη, γεγονός που επηρεάζει την επιχειρηματική του δραστηριότητα.

Νομικά προβλήματα αναφορικά με το σύστημα Franchising προκύπτουν και όταν παραβιάζονται κάποιες υποχρεώσεις είτε από την μεριά του Franchisor είτε από την μεριά του Franchisee, που ορίζονται από την σύμβαση και προβλέπονται από τον Νόμο.

Παραβιάσεις υποχρεώσεων του Δότη (Κωστάκης, 2014)

- Ø Μη αποκάλυψη των εμπορικών και επιχειρηματικών μυστικών ώστε να μπορέσει ο λήπτης να οργανώσει σωστά την επιχειρηματική του δραστηριότητα.
- Ø Η μη παράδοση του εγχειριδίου λειτουργίας
- Ø Η μη παροχή υποστήριξης σε θέματα οργάνωσης και λειτουργίας
- Ø Ο αυθαίρετος περιορισμός ή η παραβίαση της παραχωρηθείσας γεωγραφικής περιοχής
- Ø Η αυθαίρετη άρνηση εκτέλεσης των παραγγελιών του Λήπτη
- Ø Η μη πραγματοποίηση της υποσχεθείσας πανελλαδικής διαφήμισης
- Ø Ο εφοδιασμός του λήπτη με ελαττωματικά προϊόντα.

Παραβιάσεις υποχρεώσεων του Λήπτη (Κωστάκης, 2014)

- Ø Η μη συμμόρφωσή του προς τις οικονομικές υποχρεώσεις έναντι του Δότη
- Ø Η σοβαρή παραμέληση της υποχρέωσης του για την προώθηση των πωλήσεων των προϊόντων
- Ø Η μη τήρηση των προδιαγραφών και οδηγιών του Δότη για τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής του
- Ø Η παραβίαση ρήτρας ανταγωνισμού
- Ø Η παραβίαση της υποχρέωσης εχεμύθειας
- Ø Η παρεμπόδιση της άσκησης ελέγχου της επιχείρησης από το Δότη
- Ø Η συμμετοχή τρίτων προσώπων στην επιχείρησή του χωρίς την έγκριση του Δότη
- Ø Η προμήθεια και πώληση ανταγωνιστικών προϊόντων
- Ø Γενικά η με οποιοδήποτε τρόπο μεταβίβαση της Σύμβασης Franchise χωρίς την έγκριση του Δότη.
- Ø Δυσφημιστική συμπεριφορά για το σύστημα Franchise

- Ø Η μη τήρηση των οδηγιών του Δότη για την Διαμόρφωση του καταστήματός του
- Ø Η μη επίτευξη ορισμένου τζίρου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1. Ιστορική Πορεία Franchise στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, το Franchising εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια. Ξεκίνησε με την εταιρεία Goody's και η ανάπτυξή του ιδιαίτερα από το 1993 και μετά υπήρξε ραγδαία. Λόγω του βαθμού τεχνικής και οικονομικής ανάπτυξης, η Ελλάδα ήταν αρχικά χώρα, κυρίως, δικαιοδόχων. Ωστόσο, ήταν εμφανής μια τάση ενός αυξανόμενου αριθμού ελληνικών επιχειρήσεων του κέντρου για γρήγορη ανάπτυξη και επέκτασή τους στην Περιφέρεια.

Σύμφωνα με την ICAP Group, το Franchising αποτέλεσε μηχανή ανάπτυξης, ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ πρόσφατες εξελίξεις δείχνουν ότι ο θεσμός καθιερώθηκε στην Ελλάδα και άρχισε να ωριμάζει. Η δεκαετία του 1990, χαρακτηρίζεται ως η δεκαετία του franchising. Η δυναμική του franchise συνεχίστηκε στην Ελλάδα. Στο διάστημα 2002-2005, ο θεσμός επεκτάθηκε κατά 74%. Πιο συγκεκριμένα, το σύνολο των ενεργών franchisors (δηλαδή επιχειρήσεις που λειτουργούν τουλάχιστον ένα κατάστημα franchising) ανήλθε σε περίπου 400, ενώ το 2001 ήταν 230 και το 1998, 187 (ICAP, 2005).

Σύμφωνα με την ICAP (2005), η γρήγορη αποδοχή του Θεσμού στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, οφείλεται στους εξής παράγοντες:

- Ø Τον αυξανόμενο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων
- Ø Την περιορισμένη αγοραστική δύναμη των μικρότερων και αυτόνομων μονάδων απέναντι στη δύναμη των μικρότερων και αυτόνομων απέναντι στη δύναμη των μεγάλων αλυσίδων
- Ø Την ροπή των καταναλωτών προς επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες ως αποτέλεσμα του σύγχρονου marketing.

- Ø Τη γεωγραφική θέση της χώρας που αποτελεί εφαλτήριο franchisors
- Ø Διεύρυνση της μεσαίας τάξης που επέφερε αύξηση της καταναλωτικής ζήτησης
- Ø Την αλλαγή στον τρόπο ζωής με την εφαρμογή της εβδομαδιαίας εργασίας των πέντε ημερών που έδωσε στους καταναλωτές μια επιπλέον μέρα για ανάπαυση και αγορές.
- Ø Ο περιορισμένος ελεύθερος χρόνος των εργαζόμενων γυναικών επέφερε αλλαγή καταναλωτικών συνηθειών, κυρίως, στον τομέα του γρήγορου φαγητού και του έτοιμου φαγητού στο σπίτι (Home delivery).
- Ø Η Βελτίωση του βιοτικού επιπέδου η οποία δημιούργησε ζήτηση για προσωπικές υπηρεσίες, καθώς και την οργανωμένη και επώνυμη προσφορά λύσεων στον τομέα της ψυχαγωγίας.

Σύμφωνα με τον κ. Ρουσόπουλο, Γενικό Διευθυντή της εταιρίας συμβούλων Franchise "THE FRANCHISE CO", οι βασικότεροι άξονες συμβολής του Franchising στην Ελλάδα, συνοψίζονται ως εξής (Ρουσόπουλος, 2012):

- § Το Franchising μειώνει την δυνατότητα φοροδιαφυγής, είτε σε επίπεδο ΦΠΑ είτε σε επίπεδο φορολογίας εισοδήματος
- § Μείωση της εισφοροδιαφυγής, λόγω συνέπειας στην εγγραφή των εργαζομένων
- § Μέσω οργανωμένων συστημάτων, υποδομών και τεχνογνωσίας συμβάλλει στην μείωση της διαφθοράς
- § Δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας
- § Η δημιουργία υποδομών, συστημάτων και οικονομιών κλίμακας δημιουργεί προϋποθέσεις διεθνούς ανάπτυξης
- § Οι εταιρίες Franchise δημιουργούν συστήματα εκπαίδευσης μηχανισμούς ελέγχου, ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού και διαχείρισης γνώσης
- § Παροχή προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας που ωφελεί συνολικά την εθνική οικονομία

- § Η ύπαρξη αλυσίδων, κυρίως, στο λιανεμπόριο, συγκρατεί τις τιμές και μειώνει τον πληθωρισμό
- § Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας
- § Ενθάρρυνση της καινοτομίας
- § Βελτίωση της επιχειρηματικότητας
- § Λόγω αρχών και αξιών υιοθετούν και εφαρμόζουν προγράμματα κοινωνικής ευθύνης
- § Βελτίωση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων γενικά, καθώς οι επιχειρήσεις Franchise έχουν 10πλάσιο βαθμό βιωσιμότητας σε σχέση με μικρές ανεξάρτητες επιχειρήσεις
- § Μετεξέλιξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων
- § Ισχυροποίηση δικτύου διανομής υφιστάμενων ελληνικών επιχειρήσεων που αξιοποιούν το franchising ως μοντέλο ανάπτυξης
- § Αποτελούν πόλο έλξης ελληνικών και ξένων κεφαλαίων.

4.2. Δημοφιλή Concept –Νέες Τάσεις

Σύμφωνα με στοιχεία του Franchise Success (2014) για το 2013, που απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα, ο κλάδος που κυριαρχεί αναφορικά με τις αλυσίδες franchise, είναι η ένδυση. Στην συνέχεια, ο κλάδος της εστίασης κατέχει το 16,10% των αλυσίδων franchise, γενικά στην Ελλάδα. Ακολουθεί ο κλάδος της λιανικής με ποσοστό 14,60%, οι υπηρεσίες με 12,50%, ο οικιακός εξοπλισμός με 50 αλυσίδες, η εκπαίδευση με 42 αλυσίδες, η προσωπική φροντίδα με 37 αλυσίδες και τέλος, ο κλάδος τροφίμων- ποτών με 30 αλυσίδες franchise.

Πίνακας 2: Κατανομή Συστημάτων Franchise/ Franchise Success (2014)

ΕΤΟΣ 2013				
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ	(%)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	(%)
ΕΝΔΥΣΗ	105	22,60%	2.682	19,40%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	42	9,00%	1.437	10,40%
ΤΡΟΦΙΜΑ-ΠΟΤΑ	30	6,50%	2.406	17,40%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	58	12,50%	1.167	8,40%
ΕΣΤΙΑΣΗ	75	16,10%	1.876	13,60%
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ	37	8,00%	382	2,80%
ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	50	10,80%	891	6,40%
ΛΙΑΝΙΚΗ	68	14,60%	2.977	21,50%
ΣΥΝΟΛΟ	465	100,00%	13.818	100,00%

Σύμφωνα με τον ίδιο πίνακα, παρατηρείται ότι ο κλάδος της λιανικής έχει τα περισσότερα καταστήματα (2.977 καταστήματα), ενώ ακολουθεί η ένδυση με 2.682 καταστήματα και τα τρόφιμα- ποτά με 2.406 καταστήματα. Η κλάδος της εστίασης αντιπροσωπεύει το 13,60% του αριθμού των καταστημάτων franchise, η εκπαίδευση το 10,40%, οι υπηρεσίες το 8,40%, ο οικιακός εξοπλισμός 6,40% και τέλος, η προσωπική φροντίδα το 2,80%. Συνολικά, το 2013, οι αλυσίδες franchise στην Ελλάδα, αριθμούν τις 46, ενώ τα καταστήματα franchise είναι 13.818.

Κάποιες από τις πιο πετυχημένες αλυσίδες franchise στην Ελλάδα είναι:

- § Goody's
- § McDonald's
- § Γερμανός
- § Neoset

Οι κύριες τάσεις στην Ελληνική αγορά είναι η μικρή εστίαση, εξειδικευμένα καταστήματα λιανικής, με διαφοροποίηση και συνεχή καινοτομία out of the box. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, στην μικρή εστίαση που αναπτύχθηκε από το 2012, ήταν το concept του frozen yogurt, με περισσότερα από 350 νέα καταστήματα (Παρατηρητήριο Franchise, 2013). Σύμφωνα με έρευνα του Παρατηρητηρίου Franchise (2014), επικρατεί η τάση για microtrends όπως coffee roasters, bubble

tea, γυναικεία νεανική υπόδηση, παιδική υπόδηση, γυναικεία νεανικά καταστήματα total look, αρώματα. Πιο συγκεκριμένα:

§ Newism

Η αγορά έχει ζήτηση για κάθε νέο και διαφορετικό αλλά ταυτόχρονα, ποιοτικό και διασκεδαστικό. Το concept που θα επιβιώσει είναι αυτό που διαθέτει μη αντιγράψιμα χαρακτηριστικά. Η αλυσίδα που θα επιβιώσει είναι αυτή που ανανεώνεται συνεχώς, βελτιώνεται, καινοτομεί και τολμά.

§ Μικρή Εστίαση

Είναι τόσο ελκυστική, λόγω κυρίως, της αίσθησης του χαμηλότερου ρίσκου, ενώ ταυτόχρονα συνδυάζει διάφορα άλλα χαρακτηριστικά που εξασφαλίζουν την επιτυχία όπως: μικρή αρχική επένδυση, απλές και ευέλικτες δομές, λιγιστό προσωπικό, value for money προϊόντα, υψηλά περιθώρια μεικτού κέρδους, συγκεκριμένες επιλογές μενού, μικρή πολυπλοκότητα κωδικών συνταγών και διαδικασιών παραγωγής, που εξασφαλίζει χαμηλό λειτουργικό κόστος, χαμηλό αριθμό προμηθευτών, διευρυμένο ωράριο λειτουργίας, άμεση ρευστότητα. Από το 2012, επικράτησαν τα εξής concept: frozen yogurt, take-out, donuts, café, pasta, hot dog, noodles, pizza, cupcakes, snacks, ready-to-eat meals, burgers, ως αυθεντικά street food concepts.

§ Hotshot retail

Τα εξειδικευμένα καταστήματα λιανικής επανέρχονται δυναμικά στο προσκήνιο, με βασικά όπλα την εξειδίκευση και την γνώση. Βασικά χαρακτηριστικά τους είναι το μικρό κόστος επένδυσης, η ευελιξία τα χαμηλά λειτουργικά έξοδα, η λειτουργία μόνο από τον ιδιοκτήτη του καταστήματος με λιγιστό ή καθόλου προσωπικό και η εξειδίκευση.

§ Grand Bakeries

Μεγάλες επενδύσεις με «όχημα» το φούρνο αντικαθιστούν ζαχαροπλαστεία και καφέ. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι Αττικοί Φούρνοι και ο Αρτοποιητής.

§ Café

Αναμένονται αλλαγές στον κλάδο, με νέους παίχτες που οραματίζονται στρατηγικές και παλαιά brands που προσαρμόζονται στην νέα κατάσταση. Χαρακτηριστική είναι η εκπληκτική πορεία των CoffeeIsland.

4.3. Στατιστικά Στοιχεία για το Franchise στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την ICAP Group, η αναλογία καταστημάτων ανά επιχειρηματικό σύστημα, το 2005, πλησιάζει αυτή που ισχύει στις πλέον ανεπτυγμένες χώρες (ΗΠΑ, Γαλλία, Βρετανία). Περίπου ένας στους δέκα franchisees διαθέτει περισσότερα από ένα καταστήματα και περίπου ένας στους είκοσι διαθέτουν δεύτερο εμπορικό σήμα (concept). Αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό εγχώριας προέλευσης concepts το 2005, ήταν 76,8%, όσο περίπου και στις ανεπτυγμένες ευρωπαϊκές αγορές franchise. Στην Γαλλία το ποσοστό αυτό ήταν το 2004, 89%, στην Ισπανία 80% ενώ στην Πορτογαλία, που είναι συγκρίσιμη σε μέγεθος με την Ελλάδα, το ποσοστό αυτό ήταν το 2003, 41% (ICAP, 2005).

Το 26% των franchisors, το 2005, διαθέτει παρουσία στο εξωτερικό και το 46% σχεδιάζει να αναπτύξει διεθνή παρουσία στο προβλεπόμενο μέλλον. Η δημοφιλέστερη χώρα εξαγωγής των franchise είναι η Κύπρος, ενώ ακολουθούν χώρες της Βαλκανικής (ICAP, 2005).

Σχήμα 5: Εξέλιξη Συνολικού Αριθμού Franchise Καταστημάτων/Franchise Success (2014)



Στο παραπάνω διάγραμμα, απεικονίζεται η εξέλιξη του αριθμού franchise καταστημάτων στην Ελλάδα, την περίοδο 1999-2013. Όπως φαίνεται, μέχρι και το 2010, τα καταστήματα franchise στην Ελλάδα παρουσίαζαν μια σταθερή ανοδική πορεία φτάνοντας τον αριθμό των 10.878, το 2010, που αποτελεί την μέγιστη τιμή. Στην συνέχεια, και μέχρι το 2013, ο αριθμός των καταστημάτων franchise άρχισε να μειώνεται σταδιακά, φτάνοντας τα 8.802, το 2013, μια μείωση κατά περίπου 19%.

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η γεωγραφική κατανομή των δικτύων franchise σύμφωνα με την έρευνα ICAP Group (2005). Όπως φαίνεται, το μεγαλύτερο μέρος των καταστημάτων franchise είναι συγκεντρωμένα στην Αττική (29,6%). Ακολουθεί η λοιπή Μακεδονία, πλην της Θεσσαλονίκης, και μετά η Πελοπόννησος, με ποσοστά 16%, και 12,4 %, αντίστοιχα. Στην Θεσσαλονίκη υπάρχει το 4,6% των καταστημάτων franchise.

Πίνακας 3: Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων Franchise (Icap, 2005)

Πίνακας Γεωγραφική κατανομή καταστημάτων το 2005: Σύνολο χώρας		
Γεωγραφικό Διαμέρισμα	Αριθμός Καταστημάτων	% Συνόλου
Αττική	447	29,6%
Θεσσαλονίκη	69	4,6%
Λοιπή Μακεδονία	241	16,0%
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	6,0%
Νησιά Ιονίου	43	2,8%
Σύνολο Χώρας	1.509	100,0%

Πηγή: Έρευνα ICAP ΑΕ

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Εταιρία Συμβούλων Franchising «Market- in» σε συνεργασία με την εταιρία ICAP, το 2007, αναφορικά με τον ρυθμό ανάπτυξης του Franchising στην Ελλάδα, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- § Το 52,7% των franchisors επέλεξαν την μέθοδο του franchising για την ανάπτυξη της επιχείρησής τους διότι με αυτόν τον τρόπο δεν χρειάζεται να δεσμεύσουν ίδια κεφάλαια
- § Το 25,5% επέλεξε αυτή την μέθοδο για να κάνει ευρύτερα γνωστό το εμπορικό σήμα
- § Το 20% επέλεξε αυτή τη μέθοδο για ταχεία γεωγραφική εξάπλωση του δικτύου διανομής του προϊόντος και για την διείσδυση σε δύσκολες περιοχές
- § Το 12,7% επέλεξε αυτή την μέθοδο επειδή διαπίστωσε τα εντυπωσιακά αποτελέσματα που είχε σε άλλες επιχειρήσεις
- § Το 52,8% δήλωσε ότι αυτή η μέθοδος ανάπτυξης αποδείχθηκε ιδιαίτερα επιτυχημένη
- § Το 12,7% δήλωσε ότι τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα απέχουν από τους στόχους που έχουν τεθεί
- § Το 66,7% των franchisees δηλώνουν ότι επέλεξαν να ενταχθούν σε κάποιο δίκτυο franchise ώστε να επωφεληθούν από τις ευνοϊκές συνθήκες που εξασφαλίζει η μέθοδος αυτή για επιχειρηματική επιτυχία ειδικά μέσα στα πλαίσια του σκληρού ανταγωνισμού που επικρατεί
- § Το 20,4% το βασικό κριτήριο επιλογής ήταν η παρεχόμενη τεχνογνωσία και η υλικότεχνική υποστήριξη των franchisors
- § Το 16,4% διάλεξε να αποτελέσει μέρος δικτύου franchising λόγω της ύπαρξης της δυνατότητας διαφημιστικής προώθησης των διατιθέμενων προϊόντων
- § Το 38,6% των franchisees δηλώνει ότι η ένταξή του σε δίκτυο franchising ήταν επιτυχημένη
- § Το 48% δηλώνει ότι βρίσκεται κοντά στην επίτευξη των στόχων
- § Το 13,4 % δηλώνει δυσαρεστημένο από τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα.

Από τα παραπάνω συμπεράσματα της έρευνας, μπορεί να διαπιστωθεί ότι υπάρχει μια δυναμική και μια έντονη τάση ανάπτυξης franchising στην Ελλάδα, η οποία βέβαια παρουσίασε μια αναχαίτιση σε μικρό βαθμό, λόγω της οικονομικής κρίσης που επικράτησε, μετά το 2009.

Σύμφωνα με έρευνα του Παρατηρητηρίου Franchise (2014), στην Ελληνική αγορά franchise ισχύουν τα εξής:

- § Τα καταστήματα Franchise παραμένουν βιώσιμα λόγω της υποστήριξης των μητρικών εταιριών
- § Διαφαίνεται σταθερότητα στον βαθμό διεύθυνσης, με νέα καταστήματα και νέες εταιρείες που υιοθετούν το franchising ως στρατηγική ανάπτυξης
- § Πραγματοποιούνται μεγάλες επενδύσεις σε supermarkets, καφετέριες και φούρνους
- § Η πρόθεση- διερεύνηση νέων επιχειρηματιών να δραστηριοποιηθούν μέσω franchise αυξάνεται σταθερά
- § Η ζήτηση έχει τετραπλασιαστεί σε σχέση με το 2007 και οι ενδιαφερόμενοι έχουν διπλασιασθεί σε σχέση με το 2008-2009.

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, το προφίλ του νέου επιχειρηματία διαμορφώνεται ως εξής: Πρόκειται για άτομα που αναζητούν την αυτοαπασχόληση και τον απεγκλωβισμό από την ανεργία. Χαρακτηρίζονται από μικρές οικονομικές απαιτήσεις με διαθέσιμο κεφάλαιο να κυμαίνεται από 15.000€ έως 50.000€. Χαρακτηρίζονται, επίσης, από τα εξής: από έλλειψη επιχειρηματικής εμπειρίας και διάθεση ανάληψης επιχειρηματικού ρίσκου, αυξημένη διάθεση για εργασία, με όρεξη για μάθηση, περισσότερο δεκτικοί να συμμορφωθούν με συγκεκριμένες διαδικασίες λειτουργίας, πτυχιούχοι. Αυτό ενισχύει την ζήτηση franchise στην ελληνική αγορά.

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, τα κριτήρια επιλογής έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας με την μορφή franchise πλέον, είναι, κυρίως, οι αποδόσεις, το brand name, το ύψος της αρχικής επένδυσης, τα καινοτόμα χαρακτηριστικά και το value for money των προϊόντων. Παραμένουν σταθερά τα κριτήρια που αφορούν στην διαφήμιση, στις υποδομές της μητρικής και στην υποστήριξη που παρέχει.

Σύμφωνα με την έρευνα ICAP (2007), το αρχικό κόστος επένδυσης Franchise κυμαίνεται περίπου σε 118.000€ το 2005. Το 2001, με βάση σχετική έρευνα, το αρχικό κόστος κυμαινόταν σε 96.519€ δηλαδή σημειώθηκε περίπου 22% αύξηση στο αρχικό κόστος επένδυσης. Τα όρια, όπως φαίνεται και από τον πίνακα είναι από 42.000€ μέχρι 253.000€ Παρακάτω, παρουσιάζεται αναλυτικά το αρχικό κόστος επένδυσης για κάθε κλάδο, όπως προέκυψε από την έρευνα.

Πίνακας 4: Αρχικό Κόστος Επένδυσης/ ICAP 2007 (Βιγλάκη, 2007)

Πίνακας: Ύψος αρχικής επένδυσης	
Δραστηριότητα	Ποσά σε €
Αισθητική-Fitness-Κομμωτήρια	109.000
Άλλα καταστήματα	125.000
Είδη οικιακής χρήσεως	103.000
Εκπαίδευση	41.929
Ένδυση & αξεσουάρ ένδυσης	137.559
Έπιπλα & υφάσματα επίπλων	65.000
Εστίαση	253.125
Κατασκευές	56.887
Καφέ-σνακ-παγωτά	170.889
Πληροφορική-Τηλεφωνία-Internet	79.600
Τρόφιμα-απορρυπαντικά-καλλυντικά	103.333
Υπηρεσίες	80.143
Ψυχαγωγία	135.000
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	117.663
Ελάχιστο	41.929
Μέγιστο	253.125
Ποσοστό ανταπόκρισης	90,2%
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP ΑΕ</i>	

Εκτός από το αρχικό κόστος επένδυσης, ο Franchisee πρέπει να λάβει υπόψη του και την αμοιβή εισόδου που ενδέχεται να απαιτήσει ο Franchisor, που πρόκειται για ένα εφάπαξ ποσό. Το 87,5% των επιχειρήσεων του δείγματος της έρευνας, χρεώνει αμοιβή εισόδου. Ο μέσος όρος κυμαίνεται στο 12.500€ το 2005, ενώ το 2001 ήταν 12.000€ περίπου. Σύμφωνα με τα αναλυτικά στοιχεία της έρευνας, τα όρια στα οποία κυμαίνεται η αμοιβή εισόδου είναι 4.500€ έως 31.250€ Αξίζει να σημειωθεί ότι όσο πιο ώριμη είναι μια αγορά τόσο θα αυξάνεται το ποσοστό των επιχειρήσεων που θα απαιτούν αμοιβή εισόδου (Βιγλάκη, 2007).

Πίνακας 5: Αμοιβή Εισόδου- Entry Fee/ ICAP 2007
(Βιγλάκη, 2007)

Αισθητική-Fitness-Κομμωτηρία	27.000
Άλλα καταστήματα	16.600
Είδη οικιακής χρήσεως	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
Ψυχαγωγία	9.000
Μέσος όρος (σύνολο δείγματος)	12.537
Ελάχιστο	4.500
Μέγιστο	31.250
Ποσοστό ανταπόκρισης	87,5%
<i>Πηγή: Έρευνα ICAP ΑΕ</i>	

Εκτός, από το αρχικό κόστος επένδυσης και την αμοιβή εισόδου, ο franchisor ενδέχεται να αξιώσει και τα λεγόμενα, royalties. Το 2005, το 75, 9% των επιχειρήσεων του δείγματος της έρευνας χρέωναν royalties. Πρόκειται για ένα σχετικά υψηλό ποσοστό σε σχέση με τη διεθνή πρακτική (Βιγλάκη, 2007). Η συνηθέστερη μορφή royalties που εφαρμόζεται στην Ελλάδα είναι το ποσοστό επί των πωλήσεων και λιγότερο η χρέωση επί των αγορών. Το μέσο ποσοστό royalties επί των πωλήσεων ανέρχεται σε 3%, ενώ η μέση χρέωση επί των αγορών ανέρχεται σε 0,7%. Το υψηλότερο ποσοστό royalties επί των πωλήσεων παρουσιάζει ο κλάδος των υπηρεσιών, ενώ το χαμηλότερο ο κλάδος της λιανικής.

Επίσης, αναφορικά με το κόστος, σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων χρεώνει τους franchisees συμμετοχή πανελλαδικής διαφημιστικής υποστήριξης την οποία τους παρέχει. Ενώ, στο κόστος πρέπει να συγκαταλέγεται και το κόστος της τοπικής διαφήμισης που είναι καθήκον του κάθε franchisee (Βιγλάκη, 2007).

Σύμφωνα με έρευνα του Παρατηρητηρίου Franchise (2013), η δομή διάθεσης ποσών προς επένδυση από τους Δικαιοδόχους διαμορφώνεται ως εξής:

- § 2,5% διαθέτει ποσό προς επένδυση 100.000 €έως 300.000€
- § 12,5% διαθέτει ποσό προς επένδυση 50.000€έως 100.000€
- § 25% διαθέτει ποσό προς επένδυση 25.000€έως 50.000€
- § 60% διαθέτει ποσό προς επένδυση 15.000€έως 25.000€

Στην Ελλάδα υπάρχουν 2 επιχειρήσεις συμβούλων franchise με στόχο την καθοδήγηση και παροχή βοήθειας σχετικά με το franchise, σύμφωνα με τις καθοδηγητικές αρχές, όπως αυτές ορίζονται από τον Σύνδεσμο Συμβούλων Franchise της Μ. Βρετανίας:

- § Market in
- § Franchise Consulting & Development (FC& D)

4.4. Προβλήματα του Θεσμού Franchise στην Ελλάδα

Σύμφωνα με έρευνα της ICAP (2005), τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει το Franchising στην Ελλάδα είναι αυτά που αναφέρονται στο παρακάτω πίνακα, με πρώτο το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον, με ποσοστό 18,2%. Αξίζει να αναφερθεί ότι τα τελευταία χρόνια, λόγω της οικονομικής κρίσης που πλήττει την ελληνική οικονομία, το πρόβλημα είναι ακόμα πιο έντονο. Δεύτερο στην σειρά πρόβλημα είναι ο ανταγωνισμός με ποσοστό 17%. Σημαντικά προβλήματα επίσης, που αντιμετωπίζουν οι Franchisors είναι οι μη πετυχημένες σχέσεις με τους Franchisees και η δυσκολία εξεύρεσης franchisees, με ποσοστά 15,1% και 11,4 %, αντίστοιχα. Με ποσοστό 9,9%, πρόβλημα αποτελεί και η δυσκολία εξεύρεσης κατάλληλων χώρων. Η κρατική υποστήριξη και το θεσμικό πλαίσιο δυσκολεύουν το franchise κατά ποσοστό 7,7% και 7,2%, αντίστοιχα. Τέλος, οι φορολογικές ρυθμίσεις αποτελούν πρόβλημα κατά 7%.

Πίνακας 6: Κυριότερα Προβλήματα του Θεσμού Franchise στην Ελλάδα (ICAP 2005).

Κυριότερα Προβλήματα Franchising (σε ποσοστό)	
Δυσμενές Οικονομικό Περιβάλλον	18,2%
Ανταγωνισμός	17%
Μη επιτυχημένες σχέσεις με Franchisees	15,1%
Δυσκολία εξεύρεσης Franchisees	11,4%
Δυσκολία εξεύρεσης νέων χώρων	9,9%
Υποστήριξη από το κράτος	7,7%
Θεσμικό Πλαίσιο	7,2%
Φορολογικές Ρυθμίσεις	7%
Άλλο	6,4%

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: FRANCHISE ΑΓΓΛΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ- ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

5.1. Βρετανικό Franchising

Η Βρετανία αποτελεί την μεγαλύτερη αγορά franchising στην Ευρώπη. Σύμφωνα με έρευνα της British Franchise Association (2013), στην Βρετανία υπάρχουν 930 συστήματα franchise. Ο συνολικός αριθμός των απασχολούμενων στο σύστημα franchising είναι 561.000 και μόλις ένα ποσοστό λίγο κάτω από το μισό είναι σε πλήρη απασχόληση. Η συνεισφορά του franchising στην οικονομία της Βρετανίας είναι £13,7 δις. που αντιστοιχεί κάτω από το 1% του ΑΕΠ. Η συνεισφορά έχει αυξηθεί κατά 20%. Τα συστήματα στην Βρετανία έχουν 39.000 μονάδες franchising με 22.400 franchisees συνολικά. Το 92% των επιχειρήσεων franchise είναι τουλάχιστον οριακά κερδοφόρες ενώ το 49% είναι αρκετά ως πολύ κερδοφόρες. Από την έναρξη της οικονομικής ύφεσης έχει παρατηρηθεί μια αύξηση στο σύστημα κατά 11%. 4 στα 5 συστήματα franchise έχουν Βρετανική

ιδιοκτησία και 1 στα τέσσερα από τα συστήματα franchise στην Βρετανία εξάγουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο στο εξωτερικό (BFA, 2013).

Σύμφωνα με την Έρευνα της NatWest (BFA, 2013), το 26% των franchisors έχουν αναπτύξει δίκτυα franchise εκτός της Μεγάλης Βρετανίας. Πιο συγκεκριμένα,

- § 21% λειτουργούν στην Ευρώπη
- § 7% λειτουργούν στον Καναδά ή τις ΗΠΑ
- § 13% λειτουργούν σε άλλες χώρες διεθνώς.

Οι μορφές με τις οποίες αναπτύσσεται το διεθνές franchise της Βρετανίας είναι οι εξής: 3 στα 5 δίκτυα αναπτύσσονται με την μορφή του master franchise σε μια ή περισσότερες αγορές. Τα μισά από τα δίκτυα λειτουργούν άμεσα από το Ηνωμένο Βασίλειο σε μια ή περισσότερες αγορές. Μόνο, ένας στους πέντε ανοίγει γραφείο στο εξωτερικό και η ίδια αναλογία έχει κοινοπραξίες σε μια ή περισσότερες αγορές.

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, ο μέσος όρος για το on-going fee κυμαίνεται στο 11,7% των πωλήσεων. Συνήθως, οι franchisors στην Βρετανία περιλαμβάνουν όλα τα κόστη εκκίνησης σε ένα πακέτο, ώστε να υπάρχει σαφήνεια και διαφάνεια.

Παρακάτω παρουσιάζεται η εξέλιξη του Franchise στην Βρετανία, ο αριθμός των franchisors, των franchisees και οι πωλήσεις.

Πίνακας 7: Εξέλιξη του Franchising στην Βρετανία (1996-2004)/ (από Τσιγκή, 2008)

Εξέλιξη του Franchising στη Βρετανία (1996-2004)			
Έτος	Αριθμός Franchisors	Αριθμός Franchisees	Πωλήσεις (€ δις.)
1996	541	26.800	€10,4
1997	568	29.100	€11,4
1998	597	30.000	€12,0
1999	642	35.200	€14,5
2000	665	35.600	€15,1
2001	671	34.500	€15,0
2002	695	33.800	€15,9
2003	718	31.300	€15,0
Πηγή: British Franchise Association			

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται το Franchising στην Βρετανία ανά τομέα δραστηριότητας, το 2004, σύμφωνα με στοιχεία της British Franchise Association.

Πίνακας 8: Το Franchising στην Βρετανία ανά τομέα δραστηριότητας (2004)/ (Από Τσιγκή2008)

Το Franchising στη Βρετανία ανά τομέα δραστηριότητας (2004)		
Δραστηριότητα	Franchisors	Franchisees
Ξενοδοχεία & Εστίαση	15,7%	22,3%
Καταστήματα λιανικής	12,7%	16,0%
Προσωπικές υπηρεσίες	18,3%	15,0%
Κτηματομεσιτικά	23,1%	21,6%
Μεταφορές & Υπηρεσίες αυτοκινήτων	9,0%	8,4%
Υπηρεσίες προς επιχειρήσεις	21,3%	16,6%
ΣΥΝΟΛΟ	100,0%	100,0%
Πηγή: British Franchise Association		

Σύμφωνα με έρευνα της ICAP Group (2005), το 11,5 % των εισαγόμενων concept στην Ελλάδα προέρχεται από την Αγγλία και αφορά κυρίως, τις εξής δραστηριότητες:

§ καφέ, snack, παγωτό,

§ πληροφορική, τηλεπικοινωνία, Internet

§ Υπηρεσίες

5.2 Νομοθετικό Καθεστώς Franchise Μεταξύ Αγγλίας- Ελλάδας

Στην Βρετανία, όπως και στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης, δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι φορείς που να ρυθμίζουν την προσφορά και την πώληση franchise, το οποίο υπάγεται στην γενική εθνική νομοθεσία, σύμφωνα με την οποία βασική αρχή αποτελεί το «caveat emptor» δηλαδή «buyer be aware». Η γενική νομοθεσία αφορά τον ανταγωνισμό και την προστασία του. Οι δύο νόμοι που αφορούν έμμεσα στο franchise είναι:

§ Fair Trading Act 1973

§ Fair Trading Schemes Act 1996

Πιο συγκεκριμένα, η Πράξη 1996, αναφέρεται στις πωλήσεις «πυραμίδα» (pyramid selling) και αν και δεν τις απαγορεύει, εφιστά την προσοχή σε τρία σημεία: στον έλεγχο της διαφήμισης, στην επιβολή του cooling –off και στον έλεγχο των παροχών στα συμβόλαια. Ο Franchisor που λειτουργεί με εμπορικό σχήμα single- tier εξαιρείται από την Πράξη 1996, αν όλοι οι franchisees λειτουργούν σε μονό επίπεδο (single level) (Zeidman 2011).

Ένας σωστός αγοραστής, πριν ενταχθεί σε ένα δίκτυο franchise θα πρέπει να λαμβάνει όλες τις απαραίτητες προφυλάξεις και να αποκτά όλη την απαραίτητη πληροφόρηση από τον Βρετανικό Σύνδεσμο Franchise (British Franchise Federation), που διαθέτει εξειδικευμένο συμβουλευτικό προσωπικό (Zeidman 2011). Ο Franchisor και οι franchisees οφείλουν να συμμορφώνονται στον Κώδικα Δεοντολογίας, όπως ορίζεται από το BFA και είναι εναρμονισμένος με τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας. Άλλωστε, η Μεγάλη Βρετανία είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise (EFF) που διαμορφώνει τις κατευθυντήριες γραμμές franchise στον E.E..

5.3. Παραδείγματα

5.3.1. Franchise Admiral

Η έναρξη του franchising ξεκίνησε το 1974 και η προέλευσή του είναι η Αγγλία. Το brand της Admiral συγκαταλέγεται στα παλαιότερα, παγκοσμίως, στον χώρο της αθλητικής μόδας και αναδείχθηκε με επιτυχία, από την αρχή της δημιουργίας του σπονσονόροντας την Εθνική ομάδα ποδοσφαίρου της Αγγλίας και την Manchester United (admiralsport.gr).

Εμπορικό Σήμα



Concept

Η εταιρεία Διεθνής Αθλητική ΕΠΕ δραστηριοποιείται από το 1969 στο χώρο των αθλητικών καταστημάτων. Στην πορεία της υπήρχε αποκλειστικός αντιπρόσωπος πολλών εταιριών του εξωτερικού στο χώρο της μόδας & του αθλητισμού. Σήμερα, είναι κάτοχος του σήματος της ADMIRAL κατόπιν της αγοράς του, τον Ιούλιο του 2006 (franchiseportal.gr).

Οικονομικά Στοιχεία

Πίνακας 9: Οικονομικά Στοιχεία franchise Admiral (Franchiseportal.gr)

Οικονομικά Στοιχεία	
Μέσο Μέγεθος καταστήματος	70 έως 150 τ.μ.
Μέσο ύψος Επένδυσης	€40.000- €70.000
Royalties	Δεν απαιτούνται

Αριθμός Καταστημάτων

Η εταιρεία Διεθνής Αθλητική ΕΠΕ έχει 80 εταιρικά καταστήματα και 36 καταστήματα franchise.

Πακέτο Franchise

Λογισμικό σύστημα, εποπτεία από έμπειρους συνεργάτες, τεχνική υποστήριξη, έκπτωση 15%, δικαίωμα επιστροφής στο τέλος της σεζόν 15%, επιπλέον έκπτωση σε περίοδο εκπτώσεων, έκπτωση επιπλέον στην έκπτωση μέχρι 46%.

Εμπειρία Franchisee: Δεν κρίνεται απαραίτητη

Αυτοαπασχόληση franchisee: Δεν κρίνεται απαραίτητη

Σύμβαση: 4 ετής

5.3.2. Franchise Costa Coffee

Το πρώτο φλιτζάνι καφέ Costa σερβιρίστηκε στο Λονδίνο το 1971 από τους αδερφούς Sergio και Bruno Costa. Σήμερα τα Costa Coffee είναι η μεγαλύτερη και ταχύτερα αναπτυσσόμενη αλυσίδα καφετεριών στο Ηνωμένο Βασίλειο και η δεύτερη μεγαλύτερη αλυσίδα, παγκοσμίως, μετά τα Starbucks. Το Allegra Award, ένα από τα πιο αξιόλογα βραβεία για τις Διεθνείς αλυσίδες, απονεμήθηκε το 2011 και το 2012 στο Costa Coffee ως το καλύτερο Coffee Franchise in UK & Europe (Signalive).

Λόγω της εντυπωσιακής φήμης του brand η εταιρία συνεργάζεται μόνο με μεγάλες επιχειρήσεις, που έχουν την δυνατότητα για 10 τοποθεσίες καταστημάτων ή και περισσότερες. Συνεργάζονται με franchisees σε πάνω από 29 χώρες, παγκοσμίως. Οι franchisees χρησιμοποιούν το brand αλλά και την τοπική γνώση, στρατηγικές ικανότητες και εστίαση πελατών για να αυξήσουν την παρουσία της εταιρίας, διεθνώς. Εργάζονται με master franchising (costacoffee.co.uk).

Στην Ελλάδα, το franchise άρχισε να λειτουργεί το 2007, με αντιπρόσωπο την Greek Coffee Company A.E., ενώ το 2012 έκλεισαν όλα τα καταστήματα στην Ελλάδα, λόγω της οικονομικής κρίσης και του σκληρού ανταγωνισμού. Στο μέγιστο των δυνατοτήτων της αριθμούσε 15 καταστήματα, ενώ το 2012, ήταν 10.

Εμπορικό Σήμα



Franchise Concept

Δραστηριοποιούνται με corporate franchise με συνεργάτες που θέλουν να λειτουργήσουν πλήρως ένα κατάστημα Costa coffee, στο περιβάλλον τους. Συνεργάζονται με συνεργάτες σε διάφορες τοποθεσίες, από βενζινάδικα μέχρι ξενοδοχεία, κινηματογράφους, πανεπιστήμια και νοσοκομεία. Το concept είναι ότι τα καταστήματα τοποθετούνται σε μια κεντρική τοποθεσία με μεγάλη κινητικότητα και συνεχή ροή καταναλωτών.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα περιλαμβάνει πρακτικά μαθήματα και πρακτικές συμβουλές και την υποστήριξη όχι μόνο στην αρχή αλλά κατά την διάρκεια όλης της συνεργασίας (franchisekey.com).

Προφίλ υποψήφιου franchisee

Για να γίνει κάποιος μέλος του Δικτύου franchising του Costa Coffee θα πρέπει να έχει πολλή ενέργεια και προσωπικές δεξιότητες και να μπορέσει να προσθέσει ενθουσιασμό και αφοσίωση στην εμπειρία και την ειδικότητά της αλυσίδας (Franchisekey.com).

5.3.3. Franchise Little Kickers

Η εταιρία ιδρύθηκε το 2002 στην Μεγάλη Βρετανία, ως απάντηση σε μια συντριπτική απαίτηση των παιδιών προσχολικής ηλικίας. Έχει αναπτύξει ένα μεγάλο δίκτυο από franchisees, παγκοσμίως, και έχει αποτελέσει πλούσια πηγή νέων ιδεών και καινοτομίας. Η εταιρία δίνει έμφαση στην ομαδική δουλειά και την βιώσιμη επένδυση και έχει αναπτύξει παγκόσμια λειτουργική υποδομή, παρέχοντας στους franchisees μια στερεή πλατφόρμα πάνω στην οποία μπορούν να αναπτύξουν την επιχείρησή τους. Ως franchisor αναγνωρίζει ότι η επιτυχία απαιτεί

συνεχή υποστήριξη και έτσι πάντα είναι πρόθυμη να παρέχει συμβουλές και ενθάρρυνση (littlekickers.co.uk).

Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι από τους σημαντικότερους λόγους ώστε να δραστηριοποιηθεί ένας επιχειρηματίας μέσα από το δίκτυο franchising της Little Kickers (littlekickers.co.uk):

- Ø 10 χρόνια εμπειρία franchising
- Ø Πολύ καλό σύστημα υποστήριξης με IT και λειτουργική υποδομή και συμβουλευτική ανά τακτά χρονικά διαστήματα
- Ø Αναγνωρισμένη αξία με βραβεία «Franchisor of the Year» το 2009 και «Best Franchisor Support» το 2011 από το British Franchise Association (BFA) και βραβείο «Franchisor of the Year», το 2014, από το Canadian Franchise Association.
- Ø Ωράριο που εξασφαλίζει ισορροπία μεταξύ δουλειάς και προσωπικής ζωής, καθώς απαιτεί το ελάχιστο 25 ώρες εργασίας την εβδομάδα. Η εξελεγμένη IT υποδομή ελαχιστοποιεί τις διαχειριστικές διαδικασίες και αφήνει χρόνο για την ενασχόληση πιο ενδιαφέροντων ζητημάτων στην εργασία.
- Ø Αναγνωρισμένο Brand: είναι συνώνυμο της ποιότητας και της διασκέδασης. Έχει έντονη παρουσία στην τηλεόραση και στον έντυπο τύπο, καθώς και στα Social Media. Επίσης, δίνει μεγάλη έμφαση στο Search Engine Optimisation (SEO). Τέλος, να αναφερθεί ότι παρέχει στους franchisees διαδικτυακή πλατφόρμα που προσφέρει πληροφορίες marketing και διαφήμισης, ώστε να προωθήσουν κατάλληλα την επιχείρησή τους τοπικά.
- Ø Αναγνωρισμένο Πρόγραμμα: εκτός από το ότι αποτελεί μέλος των British Franchise Association (BFA), Canadian Franchise Association (CFA) και Franchise Council of Australia (FCA), η Little Kickers είναι η μόνη εταιρία με ποδοσφαιρικές τάξεις για την προσχολική ηλικία που της έχει ζητηθεί να εκπροσωπείται στην τεχνική επιτροπή της UK Football Association's development of the Early Years Qualification.

- Ø Συνεχής ανάπτυξη που προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: το πρόγραμμα συνεχώς εμπλουτίζεται με νέες τάξεις και νέες δραστηριότητες, όπως πάρτι γενεθλίων, μαθήματα διακοπών, τάξεις παιδικού σταθμού και φύλαξης.
- Ø Πλήρης εκπαίδευση στην αρχή αλλά και καθόλη την διάρκεια της συνεργασίας
- Ø Ουσιαστική επικοινωνία με τους Franchisees με ανταλλαγή ιδεών και εφαρμογή των ιδεών των franchisees.

Στην Ελλάδα, το franchising ξεκίνησε τον Απρίλιο του 2007.

Εμπορικό σήμα



Concept

Σύνθημα της επιχείρησης είναι «παιχνίδι, όχι πίεση» που αντανακλά τον στόχο της επιχείρησης που είναι να μνήσει τα παιδιά στον αθλητισμό με θετικό διασκεδαστικό τρόπο σε ένα περιβάλλον δίχως πίεση. Η Little Kickers θέλει τα ωθήσει τα παιδιά να ανακαλύψουν τα οφέλη της συστηματικής και δομημένης σωματικής άσκησης, θέτοντας τα θεμέλια για μια δραστήρια και υγιή ζωή με καλή σωματική κατάσταση. Το πρόγραμμα Little Kickers, το οποίο αναπτύχθηκε και βελτιώνεται συνεχώς από πιστοποιημένους προπονητές, νηπιαγωγούς και παιδίατρους, διδάσκει πραγματικές ποδοσφαιρικές δεξιότητες με μορφή παιχνιδιού (greekfranchise.blogspot.gr).

Οικονομικά Στοιχεία

Ελάχιστη απαιτούμενη Επένδυση: £ 8.000 (openfranchise.co.uk)

Επιλογή franchisees

Για να ενταχθεί κάποιος ως franchisee στο σύστημα franchise της Little Kickers θα πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά (littlekickers.co.uk):

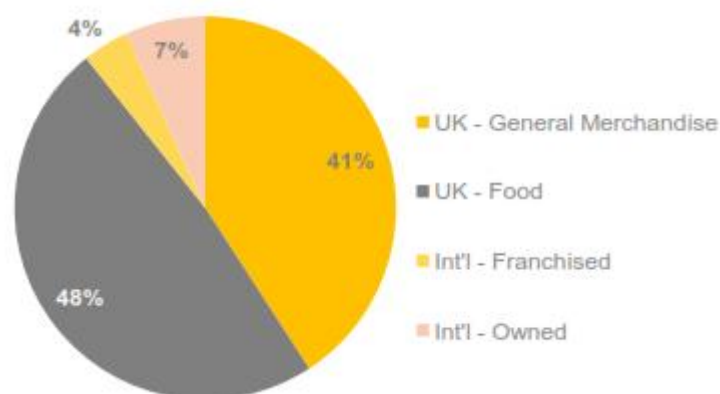
- Ø Ενθουσιασμό

- Ø Επιμονή
- Ø Ισχυρές Επικοινωνιακές Δεξιότητες
- Ø Καλές διοικητικές δεξιότητες
- Ø Να είναι σε καλή κατάσταση (Fit) και δραστήριοι

5.3.4 Marks & Spencer

Πρόκειται για μια από τις ηγέτιδες εταιρίες της Μεγάλης Βρετανίας στον κλάδο της λιανικής. Το σύστημα franchise αποτελεί κεντρικό άξονα της διεθνούς στρατηγικής της επιχείρησης. Έχει αναπτύξει έντονη διεθνή δραστηριότητα με καταστήματα σε 30 χώρες, παγκοσμίως, με το σύστημα franchising (M&S Company profile, 2013). Συνήθως, η εταιρία επιλέγει να επεκταθεί διεθνώς μέσω franchising και όχι με κάποιον εναλλακτικό τρόπο, όταν πρόκειται για επέκταση σε χώρες με μικρό πληθυσμό και χαμηλό κατά κεφαλή εισόδημα αλλά ικανοποιητικές συνθήκες για την ανάπτυξη ενός μικρού αριθμού καταστημάτων (Whitehead 1991). Το 35% των πωλήσεων της εταιρίας προέρχεται από το διεθνές δίκτυο franchise. Στο παρακάτω διάγραμμα, φαίνεται ότι το 41% των εσόδων της Βρετανικής εταιρίας προέρχεται από το διεθνές δίκτυο franchise.

Σχήμα 6: Ποσοστό Εσόδων της εταιρίας M&S (M&S Company Profile 2013)



Τα καταστήματα franchise, το 2013, είχαν έσοδα, £393 εκ., σημειώνοντας αύξηση κατά 3,5%, σε σχέση με το 2012. Τα λειτουργικά κέρδη του διεθνούς δικτύου franchise M&S, το 2013 ήταν £106,3 εκ. με μια πτώση του 3,9% σε σχέση με το 2012 (M&S Company profile, 2013). Στην Ελλάδα, η δραστηριότητα του δικτύου Marks & Spencer ξεκίνησε το 1978 σε συνεργασία με την εταιρία Marinopoulos Group. Ωστόσο το πρώτο κατάστημα λειτουργεί στην Ελλάδα, το 1992. Το 1994, υπήρχαν 7 καταστήματα, το 1997, 9 και το 2001, 14 καταστήματα (Burt et al., 2002). Το δίκτυο franchise στην Ελλάδα, αριθμεί 15 καταστήματα στην Ηπειρωτική Ελλάδα αλλά και σε νησιά, όπως στην Κρήτη, Κέρκυρα και Ρόδο (examstutor).

Εμπορικό σήμα



Τύπος Franchise

Σύμφωνα με τον Whitehead (1991), ο τύπος franchise με τον οποίο επεκτείνεται η εταιρία είναι ένας συνδυασμός first trademark franchising και business format franchising. Ο franchisee πληρώνει μέσω των πωλήσεων και ένα ποσοστό επί της κίνησης αποθεμάτων (inventory turnover).

Concept

Πρόκειται για ένα δημοφιλές Brand στην Αγγλία, που δραστηριοποιείται στο χώρο της ένδυσης, τροφίμων και ειδών για το σπίτι, προσφέροντας εκλεπτυσμένα και υψηλής ποιότητας προϊόντα. Τα καταστήματα franchise τοποθετούνται σε τοποθεσίες με μεγάλη κινητικότητα, όπως σε βενζινάδικα ή supermarkets ή σε malls. Οι franchisees μπορούν να επιλέγουν ένα μόνο μέρος από την μεγάλη γκάμα προϊόντων της εταιρίας, ώστε να δραστηριοποιηθούν (Whitehead 1991).

Επιλογή franchisees

Οι M&S franchisees πρέπει να δείξουν επιχειρηματικό πλάνο βραχυπρόθεσμου και μεσοπρόθεσμου ορίζοντα και να πραγματοποιούν ελάχιστο επίπεδο κύκλου εργασιών (Whitehead 1991).

Franchising Support

Η λειτουργική ομάδα franchise της αλυσίδας Marks & Spenser παρέχει 5 βασικές υπηρεσίες υποστήριξης στους franchisees (examstutor):

- Ø Relationships
- Ø Brand Management
- Ø Merchandise
- Ø Systems
- Ø Operations

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκε σε βάθος ο Θεσμός του Franchising που αποτελεί έναν τρόπο διείσδυσης στην επιχειρηματική δραστηριότητα, με κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν ελκυστικό, και κάποιες φορές προτιμότερο από κάποιους άλλους εναλλακτικούς τρόπους.

Όπως έγινε φανερό η επιχειρηματικότητα των ΜΜΕ αποτελεί το όχημα που οδηγεί σε οικονομική ανάπτυξη, συμβάλλοντας θετικά στην παραγωγική δραστηριότητα μιας χώρας αλλά και ενισχύοντας την απασχόληση με καινούργιες θέσεις εργασίας. Οι ΜΜΕ αποτελούν, στην Ελλάδα, το 99% του συνόλου των επιχειρήσεων, αντιπροσωπεύοντας το 72% της προστιθέμενης αξίας και το 86% της απασχόλησης. Για το λόγο αυτό, καθίσταται αναγκαία η ιδιαίτερη έμφαση των εθνικών και κοινοτικών στρατηγικών στην προστασία και την ενίσχυσή τους. Άλλωστε η προσφορά των ΜΜΕ στην οικονομία, γίνεται φανερή μόνο με την προϋπόθεση ότι υπάρχει το ευνοϊκό περιβάλλον, ώστε αυτές να δραστηριοποιούνται υγιώς. Στην Ελλάδα, ωστόσο, υπάρχουν, πολλά προβλήματα, όπως η υψηλή φορολογία, η ανεπαρκής ρευστότητα, η μειωμένη καταναλωτική

ζήτηση, το δυσμενές ρυθμιστικό κανονιστικό πλαίσιο, που αποτελούν τροχοπέδη στην ανάπτυξη των ΜΜΕ.

Αναφορικά με το Franchising, να αναφερθεί ότι αποτελεί έναν σύγχρονο τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας, για επέκταση είτε εγχωρίως είτε διεθνώς. Υπάρχουν διάφοροι τύποι franchising τους οποίους μπορεί να επιλέξει ο franchisor. Το franchise συνοδεύεται από πολλά πλεονεκτήματα για τον δικαιούχο, τον δικαιούχο, τον καταναλωτή αλλά και την οικονομία γενικότερα, η προσφορά των οποίων αντισταθμίζει και τα όποια μειονεκτήματα. Το βασικό πλεονέκτημα είναι ότι δίνεται η δυνατότητα στον franchisee να ξεκινήσει επιχειρηματική δραστηριότητα με μειωμένο κίνδυνο, διότι θα «δουλέψει» με ένα ήδη αναγνωρισμένο brand, έχοντας μερική χρηματοδότηση, και την συνεχή και πλήρη εκπαίδευση και υποστήριξη από τον Δικαιούχο. Αυτά, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι ο franchisee διατηρεί μια σχετική ελευθερία στις επιχειρηματικές κινήσεις.

Ωστόσο, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, όταν κάποιος αποφασίσει να ενταχθεί σε ένα σύστημα franchise ή όταν ένας franchisor αποφασίσει να επιλέξει έναν νέο franchisee ώστε να αποφευχθούν νομικά προβλήματα από την μη τήρηση της σύμβασης και πιο συγκεκριμένα, την αθέτηση και μη εκπλήρωση των υποχρεώσεων από τα συμβαλλόμενα μέρη. Όλοι οι όροι, και οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων περιλαμβάνονται στην σύμβαση franchise. Η σύμβαση franchise και τα συμβαλλόμενα μέρη πρέπει να συμμορφώνονται στον Κώδικα Δεοντολογίας, όπως ορίζεται από τον Ευρωπαϊκό Σύνδεσμο Franchise. Στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. δεν υπάρχει σχετικό εθνικό νομικό πλαίσιο, αλλά ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας δίνει τις σχετικές κατευθυντήριες γραμμές. Οι εθνικοί νόμοι αφορούν έμμεσα το franchise μέσα από νομοθετικές ρυθμίσεις που αφορούν στην προστασία του ανταγωνισμού.

Η δεκαετία του 1990, χαρακτηρίζεται ως η δεκαετία του franchising. Η δυναμική του franchise συνεχίστηκε στην Ελλάδα. Στο διάστημα 2002-2005, ο θεσμός επεκτάθηκε κατά 74%. Υπάρχει μια δυναμική και μια έντονη τάση ανάπτυξης franchising στην Ελλάδα, η οποία βέβαια παρουσίασε μια αναχαίτιση σε μικρό βαθμό, λόγω της οικονομικής κρίσης που επικράτησε, μετά το 2009. Αξίζει όμως, να αναφέρουμε το γεγονός ότι η ανάπτυξη του franchise σχετίζεται με

επιχειρηματικότητα της ανάγκης και δεν στηρίζεται στην εξεύρεση νέων ευκαιριών. Οι νέες τάσεις που κυριαρχούν στο franchise είναι τα microtends, νέες πρωτότυπες ιδέες με ιδιαίτερη ταυτότητα, όπως το frozen yogurt. Τα πιο δημοφιλή concept είναι η ένδυση και η εστίαση, με έμφαση στην μικρή εστίαση.

Το Βρετανικό Franchise είναι το μεγαλύτερο franchise στην Ευρώπη. Νομοθετικά ισχύει ό,τι και στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. και οι συμβάσεις franchise πρέπει να συμμορφώνονται στον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας. Το 26% των Βρετανών franchisors έχουν αναπτύξει διεθνώς το δίκτυο τους. Το 11,5 των δικτύων franchise στην Ελλάδα προέρχεται από την Μεγάλη Βρετανία. Κάποιες από τις πιο γνωστές αλυσίδες franchise που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι η εταιρία Marks & Spencer, Admiral, Little Kickers και Costa Coffee, αν και η τελευταία εταιρία έκλεισε τα τελευταία χρόνια τα καταστήματά της στην Ελλάδα.

Ο θεσμός του Franchise είναι πολύ σημαντικός και πολυδιάστατος. Χαρακτηρίζεται, επίσης, με μια δυναμική, μεταβαλλόμενη και προσαρμοζόμενη στις νέες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στις χώρες της Ε.Ε., λόγω της οικονομικής κρίσης. Προτείνεται περαιτέρω έρευνα πάνω στο Θεσμό του Franchise, που θα φωτίσει και άλλες πτυχές του, όπως εγχώριο franchise ή το franchise σε σχέση με άλλες χώρες, ή η νομική διάσταση του franchise που φαίνεται ότι λόγω της έλλειψης συγκεκριμένης ρύθμισης αποτελεί πηγή πολλών νομικών προβλημάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abell P.M., (2011), *The Regulation of Franchising in the European Union*, Queen Mary. University of London.
- Audretsch D., (2003), *Entrepreneurship: A survey of the literature*. Enterprise Directorate-General European Commission.
- British Franchise Association, (2013), *Franchise Industry Research*, Natwest BFA Franchise Survey.
- Burt S.L., Mellahi K., Jackson T.P., & Sparks L., (2002), *Retail Internationalization and retail failure: issues from the case of Marks and Spencer*, Int. Rev. of retail, Distribution and Consumer Research 12:2 April, pp. 191-219.
- Deakins D., Freel M., (2007), *Επιχειρηματικότητα*, Εκδόσεις Κριτική.
- European Commission, (2012), *Προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την υποστήριξη των ΜΜΕ: Επισκόπηση των κύριων ευκαιριών χρηματοδότησης που είναι διαθέσιμες για τις Ευρωπαϊκές ΜΜΕ*.
- European Commission, (2014), *A partial and fragile recovery, Annual report on European SMEs 2013/2014*.

- European Franchise Federation (EFF), (2003), *European Code of Ethics for Franchising- Regulation- Self Regulation*. Διαθέσιμο από: <http://www.franchise-fff.com/base-documentaire/finish/206/327.html>
- Floyd S.W., Wooldridge B., (1990), *Path Analysis of the Relationship between Competitive Strategy, Information Technology, and Financial Performance*, Journal Management Info. Sys. 7, 1, (Summer 1990) 48-52.
- Franchise Success, (2014), *Franchising 1999-2013: Η δυναμική της Αγοράς/Οι κινητήριες Δυνάμεις/ Οι κρίσιμοι Παράγοντες*, Έρευνα-Πανόραμα Franchise 2014. Σε συνεργασία με την εταιρεία The Franchise Co..
- ICAP Group, (2013), *Ετήσια Έκθεση 2012 με θέμα «η κατάσταση και οι προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα»*, Σύνοψη Ετήσιας Έκθεσης.
- ICAP, (2002), *Franchising*.
- ICAP, (2005), *Franchising*, Έρευνα- Κλαδική Μελέτη.
- Longnecker J., Moore C., & WilliamPetty J., (1999), *Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, 9^η Έκδοση, Εκδόσεις Ελλην.
- Marks & Spencer Plc., (2013), *Company Profile*, Brook Intelligence Centre.
- Murphy M., (1996), *Μάνατζμεντ Μικρών & Μεσαίων Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Reynolds, Bygrave, Autio & Hay, (2002), *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002 Summary Report*. Kauffman Foundation and London Business School.
- SBA, (2014), *Ενημερωτικό Δελτίο SBA 2014- Ελλάδα*, Επιχειρήσεις και Βιομηχανία, European Commission.
- Thompson A.A., Strichland A.J., (1990), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 5th Ed. Irwin.
- Whitehead M., (1991), *International Franchising- Marks & Spencer: A case study*, International Journal of Retail & Distribution Management, 19 (2), 10-12.
- Zeidman P.F., (2011), *Franchise 2011 in 32 Jurisdictions worldwide*, Getting the Deal Through.

- Αγαλλοπούλου Π., (2011), *Βασικές Έννοιες Αστικού Δικαίου*, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Σακκούλα Α.Ε.
- Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας, Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος, Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, (2014), *Ανάπτυξη για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα*, Κείμενο Πολιτικής.
- Γεωργιάδης Α., (2000), *Νέες μορφές συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας: Leasing, factoring, forfaiting, franchising.*, 4^η έκδοση, Εκδόσεις Σακκούλα.
- Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ, (2007), *Η κατάσταση και οι προοπτικές των Ελληνικών μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Ετήσια έκθεση για το 2007, Σύνοψη, Ελληνικός Οργανισμός Μικρών- Μεσάίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (2003), *Πράσινη Βίβλος για την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη*.
- Εράντα Π., (2013), *Προοπτικές και Σύγχρονες Εξελίξεις της Δικαιοπαροχής (Franchising) Πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα*. Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Ηπείρου, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2003/361/ΕΚ), (2003), Σύσταση της Επιτροπής της 6^{ης} Μαΐου 2003 σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσάίων επιχειρήσεων. Κοινοποιήθηκε υπό τον αριθμό Ε(2003) 1422, Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (2000), *Τρίτη Ευρωπαϊκή έρευνα για τις συνθήκες εργασίας*.
- ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ, *Ανταγωνισμός στο πλαίσιο της ελληνικής αγοράς και επιπτώσεις στη λειτουργία και την βιωσιμότητα μικρών επιχειρήσεων*, Τελικό Παραδοτέο, στα πλαίσια του υποέργου 6 της πράξης «Ενίσχυση της θεσμικής και επιχειρησιακής ικανότητας της ΓΣΕΒΕΕ»
- Ιωαννίδης Σ., (2001), *Επιχείρηση και Επιχειρηματικότητα*, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Καζάξης Ν., (2000), *Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις*, Εκδόσεις Σταμούλης.

- Καζής Δ., Τσαγκούρης Θ., (2004), *Franchising: Αξιολόγηση και Προοπτικές της Δικαιόχρησης στον Ελληνικό Χώρο*.
- Κυριαζόπουλος Π., (1988), *Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Κωστάκης Δ., (2002), *Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση*, Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη.
- Λελεδάκης Γ., *Δικαιοχρησία- Franchising*, Έργο: Επιχειρηματικότητα Γνώση- Ιδέα- Δράση στο πλαίσιο της κατηγορίας πράξεων 3.1.2.β του ΕΠΕΑΕΚ ΙΙ, Ανώτατη Σχολή Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΑΣΠΑΙΤΕ).
- Μαλακός Π., (1991), *Franchising Leasing*, Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών, Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών.
- Παπακωνσταντίνου Α., Πορτιάς Ε., (2013), *Τα χαρακτηριστικά, οι διαδικασίες και οι πρακτικές του Franchise στην Ελλάδα: Μελέτη Περίπτωσης «Γρηγόρης- Όμιλος εταιριών εστίασης»*, Πτυχιακή εργασία, Τμήμα Λογιστικής, ΤΕΙ Πειραιά.
- Ρωμανάκης Μ., (2010), *Ο θεσμός της δικαιόχρησης (franchising) στο ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα*, Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής.
- Σίσκος Ι., Ζοπουνίδης Κ., Παπής Κ., (1996), *Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Πανεπιστημιακές Εκδόσεις Κρήτης.
- Τσιγκή Α., (2008), *Η δικαιοχρησία (Franchising) ως νέα μορφή σύμβασης της σύγχρονης οικονομίας*, ΤΕΙ Κρήτης Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ασφαλιστικής.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Admiral, Ιστοσελίδα. Διαθέσιμο από: <http://www.admiralsport.gr/#/about> [14/06/2015]

Costa coffee, Ιστοσελίδα. Διαθέσιμο από: <http://www.costa.co.uk/business/franchises/>
[14/06/2015]

Europa, (2010), *Κανονισμός 330/2010: Εξάιρεση των κάθετων συμφωνιών προμήθειας και διανομής*, [Online]. Διαθέσιμο από: http://europa.eu/legislation_summaries/competition/firms/cc0006_el.htm

Examstutor, Marks& Spencer, franchising. Ιστοσελίδα. Διαθέσιμο από: <http://www.examstutor.com/business/resources/companyprofiles/marksandspencer/franchising.php?style=printable> [15/06/2015]

Franchise portal, Admiral, Ιστοσελίδα. Διαθέσιμο από: <http://franchiseportal.gr/el/franchisors/6> [14/6/2015]

Franchiseclub, (2013), *Οι προοπτικές του Franchise για το 2^ο τρίμηνο του 2013*, Παρατηρητήριο Franchise, [Online]. Διαθέσιμο από:

<http://www.franchiseclub.gr/index.php/2013-04-30-07-37-41/2013-04-30-07-38-17> [15/06/2015]

Franchisekey, Costa, Ιστοσελίδα. Διαθέσιμο από:
<http://www.franchisekey.com/ie/franchise/costa-uk.htm> [14/06/2015]

Greek Franchise, Little Kickers, Blog. Διαθέσιμο από:
<http://greekfranchise.blogspot.gr/search/label/LITTLE%20KICKERS>
[14/06/2015]

ICAP Group, (2005), *To Franchising αποτελεί ασπίδα προστασίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων*, Κλαδική Μελέτη, Συνοπτική ανάλυση. Διαθέσιμο από:
<http://www.icap.gr/ECPage.aspx?id=1997&nt=149&lang=1&tabID=3>[05/06/2015
]

Little Kickers, Franchising. Ιστοσελίδα. Διαθέσιμο από:
<http://www.littlekickers.co.uk/franchising.aspx> [14/06/2015]

Sigmalive, Costa Coffee: 15 καταστήματα από το 2005. Ιστοσελίδα. Διαθέσιμο από:
<http://www.sigmalive.com/inbusiness/news/services/46358/costa-coffee-18-katastimata-apo-to-2005> [14/06/2015]

Βιγλάκη Μ., (2007), *Οικονομικές Υποχρεώσεις του Franchise. Ύψος Αρχικής Επένδυσης, Αμοιβή Εισόδου και Λοιπές Αμοιβές*. Άρθρο Online. Διαθέσιμο από:
http://dir.icap.gr/services/consulting/corporate_planning/7841.asp [05/06/2015]

Κωστάκης Δ., (2014), *Παθογένειες του Franchising στην ελληνική αγορά*, Franchise blog [online]. Διαθέσιμο από: <http://www.franchiseblog.gr/?p=2272> [10/06/2015]

Μαλλικούρτης Π., (2013), *Τα 10 Βήματα Ανάπτυξης*, [Online], The Official Franchise Directory. Διαθέσιμο από: <http://www.franchise.gr/2013-04-30-07-37-41/%CE%BF%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CE%B9-franchise/107-2010-05-06-05-11-07.html> [10/06/2015]

Παρατηρητήριο Franchise, (2013), *Οι νέες ευκαιρίες στο franchising: Έρευνα του Παρατηρητηρίου Franchise*, Ιστοσελίδα. Διαθέσιμο από:
<http://www.franchiseclub.gr/index.php/2013-04-30-07-37-41/2013-04-30-07-38-17/3146-franchising-franchise> [15/06/2015]

Παρατηρητήριο Franchise, (2014), *Franchise: Κοιτίδα Επιχειρηματικότητας*, Ιστοσελίδα. Διαθέσιμο από: [http://www.franchise.gr/2013-04-30-07-37-](http://www.franchise.gr/2013-04-30-07-37-41/2013-04-30-07-38-17/3146-franchising-franchise)

[41/%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B7%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CE%BF-franchise/3465-franchise.html](http://www.franchiseblog.gr/?p=1956#more-1956)

Ρουσόπουλος Π., (2012), *Franchising και η συμβολή του στην Εθνική Οικονομία: Αλήθειες και Προτεραιότητες*, [online]. Διαθέσιμο από: <http://www.franchiseblog.gr/?p=1956#more-1956> [02/06/2015]

Ρουσόπουλος Π., *Επιλέγοντας Franchise*, [Online]. Διαθέσιμο από: <http://www.thefranchiseco.gr/el/static/articles-franchisee-epilegontas-franchise.aspx> [10/06/2015]

Ρουσόπουλος Π., *Σχέση Franchisor – Franchisee: Θεμελιώδες συστατικό στο Franchising*, Άρθρο στο The Franchise Co, [Online]. Διαθέσιμο από: <http://www.thefranchiseco.gr/el/static/franchisor-franchisee-relationship.aspx> [01/06/2015]

Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος, *Κώδικας Δεοντολογίας*. Διαθέσιμο από: <http://www.franchising.gr/> [01/06/2015]

G JHTUX