

Γ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

# FRANCHISING



ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ  
ΜΙΧΑΛΗΣ Κ. ΠΡΙΝΑΡΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
Κ ΜΙΧΑΛΙΤΣΙΑΝΟΥ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΦΟΝΤΟ (\*)

Η λέξη franchise προέρχεται από την παλιά γαλλική λέξη , η οποία σημαίνει ελεύθερο. Κατά τη διάρκεια του Μεσαίωνα, χρησιμοποιούνταν για να αναφερθεί στα franchises που επιχορηγούσε η Καθολική Εκκλησία σε φιλικά προσκείμενα άτομα για να λειτουργήσουν ως συλλέκτες φόρων, χρημάτων.

Αυτοί κρατούσαν ένα μεγάλο μερίδιο από φόρους για τον εαυτό τους πριν στείλουν τα υπόλοιπα στον Πάπα. Το franchising εμφανίστηκε στις Η.Π.Α μόλις μετά τον εμφύλιο πόλεμο, το 1865. Στους πρώτους που προσφέρθηκε αυτός ο διακανονισμός ήταν οι πωλητές της εταιρείας Singer Sewing Machine. Προς το τέλος του αιώνα, κατασκευαστές αναψυκτικών, ζυθοποιοί και οι εταιρίες πετρελαίου είχαν εξαπλώσει την ιδέα του franchise. Το franchising στον τομέα της επιχείρησης φαγητού ξεκινά από ς της δεκαετίας του 1920 και τη δεκαετία του 1930, όταν οι A&W Root Beer και Howard Johnson's έκαναν franchising μερικές από τις μονάδες τους. Γενικά η ιδέα του franchising δεν αναπτύχθηκε παρά στη δεκαετία του 1950, όπου εμφανίστηκαν εκατοντάδες μαγαζιά που πούλαγαν παγωτό. Ο αριθμός των franchisors επεκτάθηκε πολύ στη δεκαετία του 1960, γιατί η χώρα βρισκόταν σε καλή οικονομική κατάσταση, μαζεύοντας χρήματα, και υλοποιώντας την επιθυμία πολλών

ανθρώπων που ήθελαν να έχουν δική τους επιχείρηση με μια σχετικά μικρή επένδυση.

Στο τέλος της δεκαετίας του 1960, το franchising σε φάστ φούντ έκανε καινούρια στροφή. Σημαντικοί κατασκευαστές και πωλητές τροφίμων αγόρασαν ήδη καθιερωμένες αλυσίδες ή έφτιαξαν δικές τους. Μεταξύ του 1967 και του 1969, το Pillsbury Company απέκτησε τα φαστ φουντ Burger King. Η General Foods αγόρασε την Burger Chef. Η Consolitated Foods Corporation αγόρασε τα Chicken Delight και Big Boy εστιατόρια. Η Ralston-Purina αγόρασε το Jaci-in-the-Box, η εταιρία Pet Milk Company αγόρασε την Stuckey's και η AMK Corporation's United Fruit Company αγόρασε την A&W Root Beer. Επίσης (σε αυτή την έξαρση της αγοράς) συμμετείχαν οι εταιρίες Pepsico, General Mills και Green Giant. Αυτές οι εταιρίες, με την πρόσβασή τους σε μεγάλα κεφάλαια έδωσαν στην επιχείρηση του franchise μια καινούρια σταθερότητα.

---

(\*) Περιοδικό "Franchise Directory" ετήσια έκδοση 1999, τεύχος 1

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1.ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ FRANCHISE<sup>(1)</sup>

Το franchise όπως χρησιμοποιείται στην επιχείρηση των ξενοδοχείων και εστιατορίων, είναι μια συμφωνία μεταξύ της ατόμου, που είναι ο franchisor και της άλλου ατόμου, του franchisee. Ο franchisor δίνει στον franchisee το δικαίωμα να λανσάρει στην αγορά ορισμένα προϊόντα, αλλά και παροχές κάτω από συμφωνημένες συνθήκες και μέσα σε μια συγκεκριμένη περιοχή.

Έλεγχος κόστους, προωθητικά σχέδια, συμβουλές αγορών και συνήθως ήδη δοκιμασμένες μέθοδοι λειτουργίας, συμπεριλαμβάνονται ως μέρος του πακέτου το οποίο έχει πωληθεί στον franchisee.

Συνδυάζει τις διοικητικές γνώσεις των μεγάλων επιχειρήσεων με το προσωπικό κίνητρο του κάθε ιδιοκτήτη.

Επιτρέπει στον άνθρωπο με τη μικρή επιχείρηση να αποκτήσει άμεσα μια εικόνα, να επεκτείνει την οικονομική του δύναμη και να αποκτήσει μια σχετική επιβεβαίωση προσωπικής επιτυχίας.

Νομοσχέδια ομοσπονδιακά αλλά και κάθε πολιτείας, έχουν δημιουργηθεί για να επιβλέπουν την πώληση των franchise και τη σχέση, μετά τη συμφωνία μεταξύ του franchisor και του franchisee, σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι στο παρελθόν. Της πολιτείες ρυθμίζουν της συνθήκες κάτω από της οποίες της franchisee μπορεί

να τερματίσει ή να αποτύχει να ανανεώσει ένα franchise. Επίσης πολλές πολιτείες ελέγχουν με μεγάλη προσοχή τη δήλωση franchise και την απόκρυψη πληροφοριών, οι οποίες έχουν σχέση με την αγορά franchise.

Συνήθως, οι franchisee πρέπει να συμφωνούν στην αγορά και ανέγερση μιας συγκεκριμένης επιγραφής και να ακολουθούν έναν κατάλογο από πράξεις λειτουργίας. Σε πολλές περιπτώσεις, είναι υποχρεωμένοι να αγοράσουν ορισμένα φαγητά, καθώς και εξοπλισμό κουζίνας από τον franchisor και να ακολουθήσουν μία συγκεκριμένη διαδικασία προετοιμασίας και λειτουργίας. Άλλες συμφωνίες επιτρέπουν στους franchisees να αγοράσουν φαγητό από όπου θέλουν, αλλά θα πρέπει να ακολουθούν της προδιαγραφές αγοράς που έχει ορίσει ο franchisor.

Μια πρόσφατη μόδα στο franchising μπορεί να αποκαλεστεί «τυποποιημένη προσαρμοστικότητα». Για παράδειγμα, η εταιρία εστιατορίου Lum's πρόσφερε σχέδια Α, Β, και Γ ή συνδυασμούς από της τρεις επιλογές. Ο franchisee μπορούσε να χρησιμοποιήσει το εξωτερικό του σχεδίου Α με το εσωτερικό του σχεδίου Β ή Γ. Η τυποποιημένη προσαρμοστικότητα πρέπει να ελέγχεται πολύ προσεκτικά, ώστε να διατηρείται η γενική εικόνα του franchisor που είναι απαραίτητη για την ταυτότητα και την ποιότητά του. Οι περισσότερες εταιρίες φάστ φούντ έχουν πολλούς τύπους κτιρίων. Τα Wendy's κυμαίνονται σε μέγεθος από 3000 έως 4000 τετραγωνικά πόδια, ανάλογα με της αντίστοιχες τοποθεσίες. Το κόστος κατασκευής

των καινούριων κτιρίων της, κυμαίνεται από \$700.000 έως \$1 εκατομμύριο ή και περισσότερο και συμπεριλαμβάνει τη γη, το κτίριο και τον εξοπλισμό. Το κόστος της γης είναι το πιο σημαντικό έξοδο.

Αυτοί που επιθυμούν να αγοράσουν ένα franchise βρίσκουν ότι το κόστος ποικίλλει Ξεκινάει από πολύ χαμηλό για ένα Domino's Pizza και φθάνει σε \$1.2 εκατομμύρια ανά μονάδα για ένα franchise McDonald's. Η McDonald's, σε πολλές περιπτώσεις, έχει στην ιδιοκτησία της το ακίνητο και της βελτιώσεις, που εκμισθώνονται της franchisees για 8.5 τοις εκατό που είναι το κόστος της επένδυσης κάθε χρόνο. Επιπλέον, ο franchisee πληρώνει με αμοιβή 3 τοις εκατό επί των πωλήσεων για σέρβις που παρέχεται από το McDonald's. Υπάρχει επίσης άλλη μία αμοιβή της τάξεως του 3.5 τοις εκατό επί των πωλήσεων για διαφήμιση και προώθηση. Καλά καθιερωμένες εταιρίες, όπως η Domino's και η McDonald's δεν ενδιαφέρονται για παθητικούς επενδυτές. Οι εταιρίες αυτές προτιμούν έμπειρους εστιάτορες, οι οποίοι θα πάρουν ενεργό ρόλο στη διεύθυνση των franchised επιχειρήσεών της.

Το franchising για τον franchisor είναι ένα πιθανό χρυσωρυχείο. Η επιχείρηση μπορεί να επεκταθεί σε όλη την Αμερική με τον απλούστατο τρόπο: να συμμετέχουν εκατοντάδες franchisees. Η εταιρία μπορεί να επεκταθεί γρήγορα, όσο οι franchisees αγοράζουν. Δύο είναι τα κύρια προβλήματα των franchisor (1) να διατηρείται η ποιότητα και οι προδιαγραφές του προϊόντος και του σέρβις που γίνεται franchised και (2) να φροντίζουν όσο είναι δυνατόν να μην αποτύχουν οι franchisees.

Οι franchisors αρχικά ήταν τόσο ανυπόμονοι να αποκτήσουν franchisees, που πολλές φορές παραβλέπανε να κάνουν μακροπρόθεσμους σχεδιασμούς και ο franchisee δεν ήταν υποχρεωμένος να ανακαινίζεται περιοδικά. Το KFC τώρα απαιτεί από τον franchisee να κάνει ανακαίνιση κάθε 7 χρόνια, ώστε να είναι συναγωνισμός και ακόμα επιμένει να παρουσιάζει ο franchisee καινούρια προϊόντα. Επίσης, η εταιρία δεν εγγυάται στον κάθε franchisee ότι θα είναι το μόνο ακίνητο τέτοιου είδους σε ακτίνα μεγαλύτερη του 1.5 μιλίου. Επίσης δε θα επιτρέψει στον franchisee να μπει στο χρηματιστήριο, ούτε να πουλήσει το ακίνητο σε μια δημόσια εταιρία.

Το Subway, ένα φάστ φούντ franchisor με σάντουιτς και σαλάτες, που έχει την έδρα του στο Μίλφορντ του Κονέκτικατ, έχει πάρει ένα διαφορετικό δρόμο. Η τιμή franchise για το Subway είναι μόνο \$7.500 για το πρώτο μαγαζί και \$100 για κάθε επιπλέον franchise. Η χαμηλή αρχική τιμή προσελκύει πολλούς, οι οποίοι δεν έχουν τα χρήματα για μια μεγαλύτερη επένδυση ή δε θέλουν να ρισκάρουν χρήματα σε μια μεγαλύτερη αρχική πληρωμή.

Για να επιταχυνθούν οι πωλήσεις franchise, υπάρχουν πράκτορες, οι οποίοι πουλούν franchises και μοιράζονται την αρχική franchise τιμή και ένα μέρος του 8 τοις εκατό της πωλήσεις του franchisee. Για να επιταχυνθεί η ανάπτυξη των franchises, χρειάζεται μια συνολική χαμηλή επένδυση της τάξης των \$60.000 έως \$70.000, πολύ μικρότερη από ότι ο ζητούν άλλοι franchisors. Το 1989, ο Frederick Deluca, 42 ετών, ιδρυτής και CEO του Doctor's Associates, Inc., όπως είναι η επίσημη ονομασία της εταιρίας Subway,

είχε πολύ μεγάλα κέρδη. Είχε 4000 μαγαζιά και 1000 καινούρια franchisees κάθε χρόνο. Οι αμοιβές ήταν περίπου \$52 εκατομμύρια το χρόνο. Ως το 1993, ο αριθμός των franchisees είχε φθάσει της 7.900.

Όμως, υπήρχαν πολλά παράπονα για της μονάδες franchise, διότι πουλιόντουσαν μονάδες τόσο κοντά η μία με την άλλη, που έπαιρνε ο ένας την πελατεία του άλλου. Πολλοί franchisees δήλωσαν ότι είχαν χάσει χιλιάδες δολάρια με της επενδύσεις τους στα Subway.

## 1.2.ΟΡΙΣΜΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ<sup>(2)</sup>

Μια από τις πιο προωθημένες πρακτικές διανομής αγαθών και υπηρεσιών είναι το franchising. Οι Έλληνες επιστήμονες χρησιμοποιούν τον όρο παραχώρηση ή (δικαιόχρηση) franchising, είναι ένα συμβόλαιο διαρκών σχέσεων μεταξύ ενός ανεξάρτητου εμπόρου, ο οποίος καταβάλλοντας ένα ποσό εφάπαξ ή συνεχώς, μπορεί να εκμεταλλεύεται την επωνυμία και τις μάρκες ενός άλλου εμπορικού ή βιομηχανικού φορέα, υπό την προϋπόθεση ότι θα χρησιμοποιεί τις εμπορικές τεχνικές και διαχειριστικά συστήματα του δεύτερου εξασφαλίζοντας για το σύνολο την καλύτερη δυνατή απόδοση.

Από πλευράς Marketing παρατίθενται δυο ορισμοί του όρου franchising: « Το franchising είναι μια από τις μορφές κάθετης οργάνωσης συστημάτων εμπορίας, που πραγματοποιούνται βάσει συμβολαίων και που αποτελούνται από ανεξάρτητες μεταξύ τους



επιχειρήσεις, που αποφασίζουν να συνεργαστούν για να πετύχουν σημαντικές οικονομίες και μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά.

Franchising είναι ένα σύστημα Marketing που περιστρέφεται γύρω από μια νομική συμφωνία δυο μερών, με την οποία το ένα μέρος είναι ο αποδέκτης του προνομίου να κάνει επιχειρήσεις σαν να είναι ο ίδιος ιδιοκτήτης, αλλά είναι απαραίτητο να ενεργήσει σύμφωνα με ορισμένες ειδικές μεθόδους και όρους που τίθενται από το άλλο μέρος.

Η νομική συμφωνία είναι γνωστή σαν Συμφωνία παραχώρησης (φραντσαίζ κοντρακ). Τα προνόμια που η συμφωνία είναι γνωστά σαν φραντσαίζ. Η μονάδα που δίνει το δικαίωμα (προνόμιο) λέγεται παραχωριολήπτης. Τα ποσά που καταβάλλει σαν αμοιβή στον παραχωρητή είναι μια εφάπαξ συνεισφορά, ποσοστό στις πωλήσεις, ποσοστό στα κέρδη ή ένας συνδυασμός αυτών και λέγεται «Πληρωμές δικαιωμάτων».

Ο όρος, ο οποίος συγγέεται με τον όρο της παραχώρησης, είναι ο Λάισενσινγκ (άδεια εκμετάλλευσης). Άδεια Εκμετάλλευσης είναι μια σύμβαση μεταξύ δυο μερών, του εκχωρητή και του εκδοχέα. Η σύμβαση αυτή αφορά τη χορήγηση αδειας παραγωγής και πώλησης συγκεκριμένων προϊόντων, με την χορήγηση της τεχνογνωσίας (Know-How) και των εμπορικών σημάτων του εκχωρητή της τον εκδοχέα. Η σύμβαση, αυτή καθορίζει περιοριστικούς όρους για τον εκδοχέα, καθώς και το ποσό των πληρωμών που θα πρέπει να καταβληθούν στον εκχωρητή σαν αμοιβή για την χορήγηση της άδειας.

Δυο βασικές ιδιομορφίες που κάνουν την παραχώρηση να ξεχωρίζει από τις άλλες συμβάσεις αυτού του είδους είναι οι εξής:

α) Ανάμεσα στα στοιχεία που παραχωρούνται, εξέχουσα θέση έχει το Know-How της οργάνωσης ή μιας νέας μεθόδου Marketing που ο παραχωρητής χρησιμοποιεί με επιτυχία.

β) Η συνεργασία ανάμεσα της επιχειρήσεις των δυο μερών συνεχίζεται και μετά τη σύναψη της συμφωνίας. Αυτό αποσκοπεί αφενός στο να δώσει στον παραχωρητή τη δυνατότητα να παίρνει συνεχή βοήθεια από τον Παραχωρητή ώστε να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο τις νέες μεθόδους, αφετέρου την ανάπτυξη ενός προγράμματος εμπορικής δράσης, που θα εξασφαλίσει αμοιβαίο όφελος και στα δύο μέρη.

Αυτή η συνεργασία των δύο επιχειρήσεων δεν γίνεται με πλήρη ισότητα δικαιωμάτων αλλά με σαφή υπεροχή της επιχείρησης του παραχωρητή.

Έτσι μπορούμε να πούμε ότι η παραχώρηση είναι μια τεχνική που συνδέεται με δυο έννοιες, αυτής του συνεταιρισμού των δύο μερών και αυτής της αλληλεγγύης των συμφερόντων.

### **1.3. ΜΟΡΦΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING<sup>(3)</sup>**

#### ***Σύμβαση-πλαίσιο***

Όπως προκύπτει ήδη από την οικονομική λειτουργία του Franchising ως σχέσης διαρκούς συνεργασίας, η σύμβαση Franchising

έχει τον χαρακτήρα σύμβασης – πλαισίου. Στη σύμβαση αυτή προσδιορίζονται οι υποχρεώσεις, οι οποίες είναι αναγκαίες για την επίτευξη του οικονομικού σκοπού του Franchising, όπως π.χ. η παροχή στον λήπτη δικαιώματος χρήσης τεχνογνωσίας, η υποχρέωση του λήπτη να σέβεται τις οργανωτικές αρχές του συστήματος κλπ.

Η εκτέλεση των υποχρεώσεων, οι οποίες προβλέπονται στη σύμβαση Franchising, προϋποθέτει πολλές φορές τη σύναψη ειδικότερων (εκτελεστικών) συμβάσεων. Τόσο η αναγκαιότητα κατάρτισης όσο και το ακριβές περιεχόμενο των συμβάσεων αυτών μπορούν να καθορισθούν μόνο με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες, που προκύπτουν κατά την εξέλιξη της συνεργασίας Franchising.

Αν π.χ. πρόκειται για Franchising διανομής προϊόντος, το οποίο παράγει ή εμπορεύεται ο δότης, η εκπλήρωση της προβλεπομένης στη σύμβαση Franchising υποχρέωσής του να προμηθεύει τον λήπτη με το προϊόν του συστήματος σε τακτικό χρονικό διαστήματα ή μετά από σχετική πρόσκληση-παραγγελία, προϋποθέτει κάθε φορά τη σύναψη αντίστοιχων συμβάσεων αγοραπωλησίας.

Αν ο δότης έχει αναλάβει με τη σύμβαση Franchising π.χ. να εκπαιδεύει τον λήπτη ή το προσωπικό του σύμφωνα με τις ανάγκες και τις εξελίξεις της τεχνολογίας, τότε και η εκπλήρωση της υποχρέωσης αυτής προϋποθέτει κάθε φορά τη σύναψη ιδιαίτερης σύμβασης εκπαίδευσης.

Κατά συνέπεια οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων από τη σύμβαση Franchising αυτή καθαυτή δεν πρέπει να συγχέονται με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από της επιμέρους συμβάσεις, οι οποίες

συνάπτονται με σκοπό την πραγμάτωση της συνεργασίας Franchising σε επιμέρους τομείς.

Η σύμβαση Franchising καταρτίζεται στη συναλλακτική πράξη εγγράφως με βάση προσυνταγμένο έντυπο της δότριας επιχείρησης, στο οποίο προσδιορίζονται κατά κανόνα αναλυτικά τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών. Η σύμβαση αποτελείται συνήθως από το προοίμιο και το κύριο μέρος.

Στο προοίμιο περιγράφονται τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας, η τεχνογνωσία, ο εξοπλισμός, η διακόσμηση και άλλα στοιχεία, τα οποία χρησιμοποιεί ο δότης για την οργάνωση των πωλήσεων και γενικό της εμπορικής του δραστηριότητας. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες, γιατί με βάση αυτές μπορεί να προσδιοριστεί το ειδικότερο αντικείμενο των υποχρεώσεων του δότη, που περιγράφονται στο κύριο μέρος της σύμβασης.

Ακόμα το προοίμιο είναι δυνατό να αναφέρεται σε ορισμένους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς που δεσμεύουν τα μέρη, όπως στην υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας, στην ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από μέρους του δότη, στην υποχρέωση του τελευταίου να ασκεί την εμπορική του δραστηριότητα σύμφωνα με της ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέρη του συστήματος.

Στο κύριο μέρος της σύμβασης προσδιορίζονται πιο συγκεκριμένα οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των συνεργαζόμενων μερών. Οι υποχρεώσεις αυτές, οι οποίες είναι προσαρμοσμένες στον σκοπό και στην οικονομική λειτουργία του Franchising, παρουσιάζουν από νομική άποψη εξαιρετική πολυμορφία

και δυσχεραίνουν τη συστηματική κατάταξη του Franchising, από άποψη αστικού συμβατικού δικαίου.

Ενόψει τούτου, η ανάπτυξη που ακολουθεί αποβλέπει κατ' αρχήν στον εγγύτερο προσδιορισμό των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων, που παίζουν κύριο και καθοριστικό ρόλο στη σύμβαση Franchising και της δίνουν τη χαρακτηριστική της μορφή. Αφού απαντηθεί το βασικό αυτό ερώτημα, το επόμενο βήμα είναι η νομική αξιολόγηση των κύριων δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των μερών που μετέχουν στη σύμβαση Franchising, έτσι ώστε να εντοπισθούν οι διατάξεις που θα ρυθμίζουν τη νέα αυτή συμβασική μορφή.

### 1.3.1. Όροι της σύμβασης<sup>(4)</sup>

Οι στοιχειώδεις όροι της σύμβασης θα είναι οι ακόλουθοι :

- τα δικαιώματα που παρέχονται στον Δικαιοπάροχο
- τα δικαιώματα που παρέχονται στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο
- τα προϊόντα ή / και υπηρεσίες που θα παρέχονται στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο.
- οι υποχρεώσεις του Δικαιοπαρόχου
- οι υποχρεώσεις του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου
- οι όροι πληρωμής από τον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο
- η διάρκεια της σύμβασης που θα πρέπει να είναι τόσο μακρά ώστε να επιτρέπει στους κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους να αποσβέσουν της αρχικές τους επενδύσεις που αφορούν συγκεκριμένα το franchise

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

---

(1) Ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr)

(2) Ιστοσελίδα [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr)

(3) Περιοδικό "Franchising", τεύχος Αύγουστου 2001

(4) Περιοδικό "Franchise Directory", ετήσια έκδοση 2002 τεύχος 4

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 Από που ξεκίνησε η παραχώρηση<sup>(1)</sup>

Το Σύστημα «Παραχώρησης» για πρώτη φορά συστηματικά εφαρμόστηκε στις Η.Π.Α. μεταξύ των δύο παγκοσμίων πολέμων, η δε εφαρμογή της οφείλεται στις προσπάθειες ορισμένων να παρακάμψουν τα εμπόδια της νομοθεσίας Αντιτράστ. Συγκεκριμένα η γνωστή Τζένεραλ Μότορς στην αδυναμία της να εμπορευματοποιήσει απ' ευθείας την παραγωγή της λόγω του νόμου Αντιτράστ, οργάνωσε μια αλυσίδα διανομής, η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί και σαν το πρώτο μοντέλο της πρακτικής της «Παραχώρησης». Αυτό που έκανε η Τζένεραλ Μότορς ήταν: επέλεξε ικανούς πωλητές, τους οποίους μόρφωνε τεχνικό και στη συνέχεια έναντι κάποιου ποσού που της κατέβαλλαν, η εταιρεία τους κατοχύρωνε την αποκλειστική διάθεση των προϊόντων της σε συγκεκριμένες περιοχές.

Έτσι στα πλαίσια μιας συνολικής εμπορικής πολιτικής που είχε εκπονήσει η Τζένεραλ Μότορς οι αντιπρόσωποι της, με δική τους ευθύνη αναλάμβαναν την υποχρέωση να την εφαρμόσουν, έχοντας ταυτόχρονα και ισχυρή διαφημιστική κάλυψη.

Το 1985 στην Ευρώπη (με εξαίρεση το Λουξεμβούργο, την Ελλάδα, την Ιρλανδία και τη Δανία υπήρχαν 1.600 δίκτυα Franchising

με 84.000 σημεία πωλήσεων και συνολικό κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 33 δις ECU.

Υπολογίζεται ότι σήμερα η μορφή αυτή του «συλλογικού εμπορίου» καλύπτει το 3-7% των λιανικών πωλήσεων στο χώρο της κοινότητας.

Η εξάπλωση των επιχειρήσεων με Παραχώρηση συνεχίστηκε με ανοδική πορεία μέσα στη δεκαετία του 1970. Συνολικό το ύψος των πωλήσεων από 116,5 δις \$ που ήταν το 1970, το 1979 έφτασε στα 312 δις. Το μέγεθος της εξάπλωσης ήταν ποικίλο μεταξύ των κλάδων επιχειρήσεων.

Για την προώθηση των στόχων της δικαιόχρησης και την προστασία των συμφερόντων των συνεργαζομένων στα πλαίσια του θεσμού αυτού επιχειρήσεων, έχει ιδρυθεί η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchising που έχει καταρτίσει μάλιστα και ευρωπαϊκό κώδικα συμπεριφοράς.

## **2.2 Υποχρεώσεις συνεργαζόμενων επιχειρήσεων<sup>(2)</sup>**

Οι κύριες υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου είναι:

- Να προσφέρει στο δικαιοδόχο κάθε δυνατή τεχνική, οργανωτική και νομική στήριξη, για την ευόδωση του σκοπού της κοινής επιχειρηματικής προσπάθειας.
- Να του παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες για την επίλυση προβλημάτων που αναφέρονται και για την υπερπήδηση δυσχερειών.



-Να τον χρηματοδοτεί, ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του για κεφάλαιο κινήσεως, εφόσον, βέβαια, τούτο προβλέπεται από τη συμβατική συμφωνία τους.

-Να θέτει υπόψη του συνεργάτη του δικαιοδόχου έρευνες αγοράς, μελέτες και κάθε αναγκαίο στοιχείο για την κατάστρωση της επιχειρηματικής του δράσης.

Οι κύριες υποχρεώσεις του δικαιοδόχου είναι συνήθως πιο εκτεταμένες. Αυτό οφείλεται τόσο στη φύση της δραστηριότητας δικαιόχρησης όσο και στην ανάγκη να κατοχυρώνονται τα συμφέροντα του δικαιοπαρόχου.

Συγκεκριμένα, ο δικαιοδόχος οφείλει:

-Να εκπληρώνει της οικονομικές υποχρεώσεις του απέναντι στο δικαιοπάροχο, δηλαδή να καταβάλλει σε αυτόν τη συμφωνημένη αμοιβή του, που συνήθως συνίσταται σε ένα εφάπαξ ποσό (πάγια αμοιβή). Το ποσό αυτό καταβάλλεται κατά την ένταξη του δικαιοδόχου στον όμιλο των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, και κυρίως σε μια ποσοστιαία τακτική καταβολή, που υπολογίζεται με βάση ένα καθορισμένο, στα πλαίσια της σύμβασης δικαιόχρησης, ποσοστό πάνω στον κύκλο εργασιών (ποσοστιαία αμοιβή).

-Να εφαρμόζει με ακρίβεια τους όρους παροχής της τεχνογνωσίας και τις οδηγίες του δικαιοδόχου, για τις τεχνικές παραγωγής διανομής και εμπορίας, τον τρόπο προβολής και διαφήμισης κτλ.

-Να τηρεί τις προδιαγραφές ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών,

-Να ενημερώνει τον δικαιοπάροχο για τυχόν προβλήματα και δυσχέρειες,

-Να φροντίζει για την εμφάνιση ενιαίας προς τα έξω εικόνας των προϊόντων ή υπηρεσιών.

-Να απέχει από οποιαδήποτε ανταγωνιστική ενέργεια σε βάρος του δικαιοδόχου.

-Να προστατεύει το κύρος και το γόητρο της επιχείρησης που του έχει εκχωρήσει το δικαίωμα χρήσης της εμπορικής επωνυμίας, της τεχνογνωσίας της κτλ. Αυτό επιτυγχάνεται μεταξύ των άλλων, με το να καθιστά σαφές ο δικαιοδόχος σε όλες τις εμπορικές συναλλαγές του και τις επαφές με δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς ότι αποτελεί μια αυτόνομη επιχείρηση έτσι ώστε να μην πλήττεται το κύρος του δικαιοπάροχου σε περίπτωση που ο συνεργάτης του δικαιοδόχος βρεθεί σε αδυναμία να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του προς τρίτους.

-Να λαμβάνει κάθε δυνατό και κατάλληλο μέσο, ώστε να αποκλειστεί το ενδεχόμενο διαρροής της τεχνογνωσίας και γενικά των εμπορικών μυστικών που του έχει εμπιστευθεί, στα πλαίσια της μεταξύ τους συμφωνίας, ο δικαιοπάροχος και που βέβαια αποτελούν ένα πολύτιμο κεφάλαιο για τον τελευταίο.

### **2.3. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ<sup>(3)</sup>**

Τα στοιχεία που αθροιστικά συνθέτουν την ιδιαιτερότητα του θεσμού της Δικαιόχρησης και συνιστούν την ειδοποιό διαφορά του από άλλα συστήματα οικονομικής συνεργασίας είναι τα εξής:

-Ο δικαιοπάροχος προσφέρει άυλο κεφάλαιο σαν «Προίκα» στη συμφωνία μεταξύ επιχειρήσεων, που ονομάζεται Δικαιόχρηση (δηλαδή δικαιώματα χρήσης εμπορικής επωνυμίας και σήματος, τεχνογνωσίας κτλ.), ενώ ο δικαιοδόχος συνεισφέρει το υλικό κεφάλαιο και την επιχειρηματική του προσπάθεια, αναλαμβάνοντας και το σχετικό επενδυτικό κίνδυνο.

-Και οι δύο πλευρές διατηρούν τη νομική τους αυτοτέλεια, δηλαδή σε κανέναν τύπο δικαιόχρησης δεν δημιουργείται ένα νέο νομικό πρόσωπο ως αποτέλεσμα της σύμπραξης των δυο συμβαλλομένων. Βέβαια, η νομική ανεξαρτησία δεν πρέπει να συγχέεται με την ελευθερία της επιχειρηματικής δράσης, που σε μια τουλάχιστο μορφή σύμβασης Δικαιόχρησης (τη σύμβαση υπαγωγής), περιορίζεται στο ελάχιστο αφού υπάρχει πλήρης εξάρτηση του δικαιοδόχου από τις αποφάσεις και τις προδιαγραφές του δικαιοπάροχου,

-Ο Δικαιοπάροχος παρέχει στο δικαιοδόχο τεχνική κι οργανωτική στήριξη σε διαρκή βάση. Δηλαδή η δικαιόχρηση δε συνίσταται όπως άλλες παρεμφερείς συμβάσεις, σε μια εφάπαξ παραχώρηση τεχνογνωσίας, αλλά οι υποχρεώσεις που απορρέουν από αυτό εκτείνονται σε όλη τη διάρκεια της σχετικής συμφωνίας.

-Όλα τα μέλη του δικτύου δικαιόχρησης εφαρμόζουν ενιαίες μεθόδους εμπορίας.

Η εμφάνιση επίσης των χωρών και των οχημάτων τους κτλ. (διαρρύθμιση, εξοπλισμός, διακόσμηση) είναι ενιαία. Έτσι, η προς τα έξω εικόνα του δικτύου Franchising είναι ενιαία, πράγμα που συμβάλλει στην ενίσχυση του κύρους του.

-Με βάση όσο αναφέρονται στο προοίμιο του κανονισμού της ΕΟΚ 4087/88, το στοιχείο της διανομής ( ή διάθεσης) σε τελικούς καταναλωτές είναι απαραίτητο για το χαρακτηρισμό μιας σύμβασης ως Franchising και την υπαγωγή της στις διατάξεις του κανονισμού αυτού.

## **2.4. ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ<sup>(4)</sup>**

Τρεις είναι οι τύποι ή τα επίπεδα του συστήματος της Παραχώρησης που προσφέρουν ευκαιρίες σε επιχειρηματίες που επιθυμούν να εξελιχτούν σε Παραχωριολήπτες. Οι τύποι αυτοί είναι οι εξής:

α) Στον πρώτο τύπο, ο παραγωγός/δημιουργός γίνεται Παραχωρητής χορηγώντας μια Παραχώρηση σ' ένα χονδρέμπορο, ο οποίος γίνεται Παραχωριολήπτης. Αυτό το σύστημα χρησιμοποιείται στη βιομηχανία μη οινόπνευματων ποτών. Ένα παράδειγμα Παραχωρητή αυτού του τύπου είναι η Coca-Cola.

β) Στον δεύτερο τύπο, ο χονδρέμπορος είναι ο Παραχωρητής και ο λιανοπωλητής είναι ο Παραχωριολήπτης. Παράδειγμα Παραχωρητή του τύπου αυτού είναι τα καταστήματα Hardware.

γ) Στον τρίτο τύπο, που είναι και ο πιο πλατιά χρησιμοποιούμενος, ο παραγωγός/δημιουργός λειτουργεί σαν Παραχωρητής και ο λιανοπωλητής λειτουργεί σαν Παραχωριολήπτης.

Ο τύπος αυτός χρησιμοποιήθηκε στην αρχή από τα καταστήματα εμπορίας αυτοκινήτων και από τα βενζινάδικα. Σχετικά πρόσφατα με τον τύπο αυτό λειτούργησαν επιτυχημένα καταστήματα γρήγορου φαγητού (fast-food) καθώς και καταστήματα εκτυπωτικών υπηρεσιών.

## **2.5. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ<sup>(5)</sup>**

-Η δοκιμασμένη στην πράξη εμπορευσιμότητα και ανταγωνιστικότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που αποτελούν το αντικείμενο της Δικαιόχρησης.

-Η ευελιξία στη συμφωνία δικαιοχρησης, που δίνει τη δυνατότητα προσαρμογής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, των μεθόδων εμπορίας κτλ. στις καταναλωτικές συνήθειες και τα εμπορικό δεδομένα της αντίστοιχης περιοχής.

-Η επάρκεια των κεφαλαίων που διαθέτει ο δικαιοδόχος, καθώς και η επιχειρηματική ικανότητα του.

-Η εξισορρόπηση των συμφερόντων των αντισυμβαλλομένων στα πλαίσια της σύμβασης δικαιοχρησης, ώστε να μην υπάρχει ανισότητα παροχών και αντιπαροχών, που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα κατά τη λειτουργία του θεσμού, αλλά και να μην επιβάλλονται στο δικαιοδόχο υπερβολικοί και αδικαιολόγητοι περιορισμοί που ξεπερνούν τα όρια τα οποία προσδιορίζονται από τη φύση του θεσμού

και την ανάγκη προστασίας των νόμιμων συμφερόντων του δικαιοπάροχου.

-Η σαφήνεια της διατύπωσης και η πληρότητα της σύμβασης δικαιόχρησης, ώστε να μην υπάρχει έδαφος για τη δημιουργία συγχύσεων και παρανοήσεων που μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις.

-Οι σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων.

-Η παροχή άμεσης και εξειδικευμένης τεχνικής και οργανωτικής υποστήριξης από το δικαιοπάροχο στο δικαιοδόχο.

-Η εγκαθίδρυση μηχανισμού για τον αποτελεσματικό έλεγχο της δραστηριότητας του δικαιοδόχου (Franchisee) από το δικαιοπάροχο (Franchisor).

## **2.6. ΑΠΟΤΥΧΙΕΣ FRANCHISE<sup>(6)</sup>**

Για να μη δημιουργηθεί η ιδέα ότι το franchise είναι τέλειο, πρέπει να σημειωθεί πως όχι μόνο πολύ franchisees αποτυγχάνουν κάθε χρόνο, αλλά επίσης και πολλοί franchisors. Το περιοδικό Restaurant & Institutions αναφέρει πως περίπου 20 τοις εκατό από καινούριες εγκαταστάσεις franchise αποτυγχάνουν και εξαφανίζονται κάθε χρόνο. Σύμφωνα με ένα συγγραφέα, τα πολύ γνωστά εστιατόρια με franchise έχουν ένα ποσοστό αποτυχίας κάτω του 5 τοις εκατό το χρόνο.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που οδηγούν σε μια αποτυχία, όπως η έλλειψη εμπειρίας του franchisee ή πολλά παρόμοια ακίνητα σε μια συγκεκριμένη περιοχή, ακόμη ανεπαρκή κεφάλαια ή ακριβές εκμισθώσεις και τιμές αγοράς, ή τέλος επιτυχημένος καινούριος συναγωνισμός.

Πολλές φορές στους franchisors λείπει η εμπειρία στην επιχείρηση των εστιατορίων, τα οποία τα βλέπουν σαν μία δυνατότητα για να μπουν στο χρηματιστήριο και να αποκτήσουν πολύ γρήγορα κέρδη. Ο προωθητής, ο οποίος θέλει να γίνει franchisor, μπορεί να διατηρήσει 20 τοις εκατό ή και περισσότερο από τις μετοχές με μικρή ή καθόλου προσωπική επένδυση. Αλλά με βάση το γενικό κανόνα, πουλώντας franchises σε ανθρώπους που δεν έχουν ξανά εργασθεί στην συγκεκριμένη θέση είναι λάθος.

Πρώην αθλητές, συνταξιοδοτημένοι στρατιωτικοί και άλλα άτομα, μπορούν να μην είναι έτοιμοι για τις πολλές ώρες εργασίας και την αφοσίωση που χρειάζεται ένα franchise για να είναι παραγωγικό.

Ο ιδιοκτήτης ή ο διαχειριστής, μπορεί να θεωρήσει πολύ σύντομα πως η επιχείρηση του εστιατορίου είναι πολύ καταπιεστική και να αισθανθεί αποπνιχτικά.

Οι σχέσεις του franchisor με τον franchisee μπορούν να μετατραπούν σε πικρία. Για να διατηρηθούν καλές οι σχέσεις μεταξύ τους, πολλοί franchisors προσλαμβάνουν κατάλληλο προσωπικό για να διατηρεί αυτές τις σχέσεις καλές. Το προσωπικό αυτό κανονίζει να συναντιούνται οι ομάδες franchisees τακτικά με αντιπρόσωπους της εταιρίας και να συζητούν για κοινά προβλήματα, ώστε να βρουν λύσεις για παρόμοια θέματα.

Ο franchisor μπορεί να επιμένει πως όλα τα προϊόντα που χρησιμοποιεί ο franchisee πρέπει να αγοραστούν από τον franchisor, σε τιμές που πολύ συχνά πιστεύει ο franchisee, πως είναι υπερβολικές. Το περιοδικό Forbes αναφέρει μία περίπτωση για κάποιον κύριο Agostine Malerba. Το 1980, είχε στην ιδιοκτησία του 12 franchisees του Arthur Treacher's Fish & Chips στη Φιλαδέλφεια, με πωλήσεις σχεδόν \$9 εκατομμυρίων το χρόνο. Ως το 1984, τα είχε κλείσει όλα και είχε χάσει \$2.5 εκατομμύρια.

Ο αρχικός franchisor του Treacher's είχε πουλήσει την εταιρία στη Mrs. Paul's Kitchens, η οποία είπε στους franchisees, πως δεν μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν άλλα προϊόντα εκτός αυτά που πουλούσε η ομώνυμη εταιρία. Τα προϊόντα τους είπε ο Malerba ότι ήταν κάτω από τις προδιαγραφές του εστιατορίου. Η εταιρία είπε, "Είτε το κάνετε ή φεύγετε". Ο Malerba έφυγε. Ο Forbes αναφέρει πως περισσότερα από 50 franchises Arthur Treacher's χρεοκόπησαν.

- 
- (1) Εφημερίδα "Το βήμα της Κυριακής"
  - (2) Περιοδικό "Franchise Business", τεύχος 6
  - (3) & (4) Περιοδικό "Franchise Directory", ετήσια έκδοση 2000 τεύχος 2
  - (5) Εφημερίδα "Ναυτεμπορική"
  - (6) Περιοδικό "Franchising", τεύχος Οκτωβρίου 2001



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### **3.1. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ<sup>(1)</sup>**

#### *α) Τα πλεονεκτήματα της παραχώρησης για τον παραχωριολήπτη.*

Τα βασικά πλεονεκτήματα για τον παραχωριολήπτη είναι:

-Το πρώτο βασικό πλεονέκτημα που προσφέρει η παραχώρηση σε έναν επιχειρηματία που έχει συνδεθεί με το σύστημα αυτό είναι, ότι του δίνεται περισσότερος χρόνος να ασχοληθεί αποκλειστικά και μόνο με τις πωλήσεις του στην περιοχή. Με τον τρόπο αυτό δεν έχει πρόσθετα προβλήματα, τα οποία αφορούν τις προμήθειες, την έρευνα αγοράς, την οργάνωση της διαφημιστικής προβολής κλπ. Την ευθύνη όλων αυτών την έχουν οι διοικητικές υπηρεσίες του παραχωρητή ο οποίος συντονίζει το όλο πρόγραμμα.

-Η μέθοδος παραχώρησης παρέχει όλα τα πλεονεκτήματα μιας ευρείας παρουσίας στην αγορά, με εθνική και σε πολλές περιπτώσεις διεθνή ακτινοβολία.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις παραχώρησης προϊόντων ή υπηρεσιών είναι ευρέως γνωστές και αποδεκτές π.χ. πελάτες θα αγοράσουν εύκολα, φαγητό από τα Goody's ή παγωτό Δωδώνη, γιατί είναι γνώστες της φήμης των προϊόντων αυτών. Οι ταξιδιώτες

αναγνωρίζουν ένα εστιατόριο ή ένα Motel από το όνομα του, από την κατασκευή του, ή κάποια άλλα γνωρίσματα.

Έτσι η παραχώρηση προσφέρει:

-Μια αποδεδειγμένα επιτυχή γραμμή επιχειρήσεων και αναγνωρισμένα προϊόντα.

-Παρέχει στον παραχωριολήπτη αυξημένες δυνατότητες που μόνος δεν θα μπορούσε να έχει: Προμήθειες σε χαμηλές τιμές, έρευνα αγοράς, φθηνότερη και αποδοτικότερη διαφήμιση κλπ.

-Η επιχείρηση του παραχωριολήπτη μπορεί να είναι νομικά ανεξάρτητη, δεν πιάνει όμως να λειτουργεί σαν τμήμα ενός μεγάλου εμπορικού οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό αντιμετωπίζει επιχειρηματικούς κινδύνους, εξασφαλίζοντας παράλληλα πιο σίγουρη επιβίωση. Ο παραχωρητής έχει αναπτύξει και ελέγξει τις μεθόδους λειτουργίας του. Τα πρότυπα εγχειρίδια λειτουργίας και οι διαδικασίες που προμηθεύει, έχουν επιτρέψει σε άλλους επιχειρηματίες να λειτουργούν επιτυχημένα. Αν μερικοί παραχωριολήπτες αποφύγουν να λειτουργήσουν στα τυποποιημένα επίπεδα μπορούν εύκολα να καταστρέψουν την εμπιστοσύνη των πελατών σε ολόκληρο το σύστημα.

-Παρέχει στον παραχωριολήπτη και στο προσωπικό της επιχείρησής του την ευκαιρία της εκπαίδευσης πάνω σε νέες τεχνικές οργάνωσης και διοίκησης.

Η αποτελεσματικότητα και η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης είναι προφανείς από το παρελθόν των επιχειρηματικών αποτυχιών. Ένα μεγάλο ποσοστό αποτυχιών οφείλεται σε ελλείψεις στη διαχείριση. Η εκπαίδευση από έναν παραχωρητή συνήθως αρχίζει με

μια αρχική περίοδο λίγων ημερών ή εβδομάδων σε ένα σχολείο κεντρικής εκπαίδευσης ή σε κάποιο άλλο υποδεικνυόμενο μέρος. Το ποσό και ο τύπος της εκπαίδευσης που απαιτείται στις επιχειρήσεις παραχώρησης επηρεάζεται από τη φύση του προϊόντος και τον τύπο της επιχείρησης. Σχεδόν πάντα η εκπαίδευση αποτελεί το πιο ισχυρό πλεονέκτημα του συστήματος «παραχώρησης» και επιτρέπει σε άτομα που είναι ανεπαρκή σε εκπαίδευση να αρχίσουν και να επιτύχουν σε επιχειρήσεις από μόνοι τους.

Η αρχική εκπαίδευση θα έχει καλύτερο αποτέλεσμα αν ακολουθηθεί από μια συνεχή εκπαίδευση και καθοδήγηση. Αυτό μπορεί να συνεπάγεται και καθοδήγηση από έναν ταξιδιωτικό αντιπρόσωπο που επισκέπτεται τις επιχειρήσεις παραχώρησης κατά διαστήματα. Ο παραχωριολήπτης μπορεί ακόμα να λαμβάνει βιβλία και έντυπα που δίνουν συνεχή καθοδήγηση για την επιχείρηση.

-Οι επενδύσεις που απαιτούνται από τον παραχωριολήπτη είναι μικρές και περιορίζονται στα εντελώς απαραίτητα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Για παράδειγμα ο παραχωριολήπτης σπάνια απαιτείται να πληρώσει το συνολικό κόστος για την ίδρυση της επιχείρησης. Ακόμα αν ο παραχωρητής επιτρέψει καθυστέρηση σε πληρωμές για προϊόντα και προμήθειες τελικό αυξάνεται το κεφάλαιο του παραχωριολήπτη. Επίσης ο παραχωρητής δίνει τη δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν, επωνυμία, σήμα και άλλα σύμβολα που είναι ήδη καθιερωμένα στην αγορά και αποτελούν σημαντική επένδυση.

Μπορούμε να πούμε ότι τα πλεονεκτήματα για τον παραχωριολήπτη είναι τα εξής:

-Διατηρείται η νομική και διαχειριστική ανεξαρτησία της επιχείρησης του.

-Η Φήμη, τα εμπορικό σήματα κλπ. της επιχείρησης του δικαιούχου του εξασφαλίζουν μια σταθερή και προωθημένη βάση ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας του.

-Αξιοποιεί την τεχνογνωσία και την εμπειρία του δικαιούχου.

-Λαμβάνει από τον ανωτέρω τεχνική και οργανωτική υποστήριξη, βοήθεια σε θέματα Marketing (έρευνες αγοράς, διαφήμιση, λογιστικό, μεταφορές κτλ.) .

-Βελτιώνεται η πιστοληπτική ικανότητα του Χάρη στη συμμετοχή του σε ένα γνωστό όμιλο επιχειρήσεων και έτσι είναι σε θέση να εξασφαλίζει ευκολότερα πιστώσεις και με ευνοϊκότερους όρους.

-Αγοράζει τα εμπορεύματα σε καλύτερες τιμές μέσω των μαζικών αγορών του δικαιούχου.

### ***β) Τα πλεονεκτήματα για τον παραχωρητή.***

-Ο παραχωρητής με το σύστημα αυτό έχει τη δυνατότητα να επεκτείνει τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες, με μικρή σχετικά επένδυση, πιο γρήγορα και με πολύ λιγότερους κινδύνους από αυτούς που θα αντιμετώπιζε, αν δημιουργούσε ένα δικό του δίκτυο υποκαταστημάτων.

-Ο παραχωρητής έχει την ευκαιρία και τη δυνατότητα να επιλέξει και να εντάξει στο δικό του σύστημα σήμερα πώλησης που έχουν εγκατασταθεί από άλλους πωλητές και έχουν λειτουργήσει με επιτυχία.

-Ο παραχωριολήπτης ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία της δικιάς του επιχείρησης, ενδιαφέρεται πολύ περισσότερο για την πρόοδο όλου του συστήματος, γενικά, από τον οποιοδήποτε μισθωτό διευθυντή, ο οποίος θα ήταν τοποθετημένος από τον παραχωρητή σε ένα υποκατάστημά του.

-Τη στιγμή που ο παραχωριολήπτης ενδιαφέρεται έντονα για την κατάσταση και την πρόοδο της επιχείρησης, σίγουρα χρειάζεται πολύ λιγότερη επίβλεψη από τον παραχωρητή από ότι θα χρειαζόταν ένας οποιοσδήποτε υπάλληλος.

-Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι του παραχωρητή μοιράζονται με τον παραχωριολήπτη τη στιγμή που και αυτός, δουλεύει στο ίδιο σύστημα και με αρκετά κοινά συμφέροντα.

-Πρόσθετη δυνατότητα να εξαπλωθεί ταχέως το δίκτυο διανομής και να επεκταθούν οι πωλήσεις.

-Σημαντική βελτίωση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων.

-Βελτίωση της πιστοληπτικής ικανότητας του δικαιούχου, χάρη στη βελτιωμένη λόγω Franchising αποδοτικότητα της επιχείρησης του και την αύξηση του κύκλου εργασιών της.

-Αξιοποίηση της εμπειρίας του δικαιούχου και των προτάσεων του για τη βελτίωση της τεχνολογίας που παραχωρείται, των μεθόδων κτλ.

-Ισχυρή νομική και οικονομική θέση τούτου έναντι του δικαιούχου.

### ***γ) Τα μειονεκτήματα για τον παραχωριολήπτη.***

-Ο παραχωριολήπτης αν και είναι νομικά ανεξάρτητος από τον παραχωρητή, με την υπογραφή μιας συμφωνίας παραχώρησης,

παραδίδει ένα σημαντικό μέρος της ανεξαρτησίας του. Παραμένει εξαρτημένος από τον παραχωρητή σε ότι αφορά τη φήμη του, τις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης και την αποδοτικότητα του.

-Ο παραχωριολήπτης είναι εξαρτημένος και από τα άλλα μέλη της αλυσίδας, αφού η αποδοτικότητα και η φήμη της είναι αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας.

-Ο παραχωριολήπτης είναι εξαρτημένος από τον παραχωρητή και σε ότι αφορά τις προμήθειες. Εκτός από την πλευρά ποσότητας και τιμών, υπάρχει και η πλευρά της ποιότητας.

-Ο παραχωριολήπτης δεν μπορεί από την αρχή που θα συνδεθεί με την αλυσίδα, να υπολογίσει και τα οικονομικά πλεονεκτήματα. Οι διαφορών τύπων αμοιβές που πρέπει να πληρωθούν στον παραχωρητή είναι ένα πρόβλημα.

-Ο παραχωριολήπτης είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί οδηγίες του δικαιοπάροχου, που περιορίζουν την δράση του.

-Δεν έχει συνήθως δικαιώματα αποκλειστικότητας στην περιοχή του για τα πωλούμενα προϊόντα του ομίλου.

-Οι ρήτρες που περιέχονται στις συμβάσεις αποβλέπουν στην προστασία των συμφερόντων του δικαιοπαρόχου και επιβάλλουν στον παραχωριολήπτη υποχρεώσεις και περιορισμούς.

#### ***δ) Τα μειονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο.***

-Ο παραχωρητής δεν έχει τόσο μεγάλη επιρροή στην επιχείρηση το παραχωριολήπτη από ότι σε ένα δικό του υποκατάστημα.

-Τα κέρδη του παραχωρητή μοιράζονται με τον παραχωρολήπτη. Αυτό δεν θα συνέβαινε αν διέθετε ο ίδιος ένα υποκατάστημα και καρπωνόταν όλα τα κέρδη.

---

(1) Περιοδικό "Franchise Business", τεύχος 7

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>(1)</sup>**

### **4.1. ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ**

Οι ενέργειες που θα συντελέσουν αποτελεσματικά επιτυχή παραχώρηση είναι:

1. Εντοπισμός της σωστής ευκαιρίας παραχώρησης.
2. Έρευνα της προσφοράς παραχώρησης.
3. Προφύλαξη από απατηλές παραχωρήσεις.
4. Εξέταση της σύμβασης παραχώρησης.
5. Πρόβλεψη τερματισμού, μεταβίβασης και όρων ανανέωσης της συμφωνίας.
6. Εξέταση άλλων όρων της συμφωνίας.

#### **4.1.1. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ**

Μετά την πάροδο τόσων χρόνων από την εμφάνιση της Παραχώρησης, οι ευκαιρίες Παραχώρησης σήμερα έχουν πολλαπλασιαστεί. Έτσι το έργο της εντόπισης των περισσότερο κατάλληλων ευκαιριών έχει γίνει πολύ δύσκολο. Γι ' αυτό είναι απαραίτητο ο υποψήφιος Παραχωριολήπτης να αναζητά τις κατά το



δυνατόν εγκυρότερες πηγές πληροφόρησης, ώστε να ενημερωθεί απ' αυτές και να βοηθηθεί για τον εντοπισμό της σωστής ευκαιρίας Παραχώρησης. Μια πηγή εύκολα διαθέσιμη στον καθένα είναι οι διαφημίσεις στις εφημερίδες και στις διάφορες οικονομικές-εμπορικές εκδόσεις διαφόρων χωρών.

Σαν απαραίτητο συμπλήρωμα της ενημέρωσης μέσω αυτών των διαφημίσεων οι υποψήφιοι Παραχωριολήπτες χρειάζεται να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί με τους διαφημιστικούς τίτλους, που είναι παραπλανητικοί ή που υπόσχονται πολλά περισσότερα απ' ότι οι άλλοι παραχωρητές συνήθως προσφέρουν.

Άλλα βοηθητικό μέσα για τον εντοπισμό σωστών ευκαιριών Παραχώρησης είναι:

1) Το « Εγχειρίδιο Ευκαιριών Φραντσάιζ» το οποίο εκδίδεται από το Αμερικάνικο Τμήμα Εμπορίου, το οποίο περιέχει έναν κατάλογο των Παραχωρητών, καθώς και μια σύντομη έκθεση για το είδος και τις απαιτήσεις κάθε Παραχώρησης. Ακόμα παραθέτει πολλές άλλες πηγές για πληροφορίες και βοήθεια.

2) Το «Βιβλίο Οδηγός» που δημοσιεύει ξεχωριστά, οδηγίες παραχώρησης. Μια απ' αυτές τις εκδόσεις είναι το «Βιβλίο Διευθύνσεως Οργανισμών Παραχώρησης του 1981» στο οποίο βρίσκονται καταγραμμένες περισσότερες από 700 ηγετικές εταιρείες Παραχώρησης.

3) Ο Διεθνής Σύλλογος Παραχώρησης. Αυτός είναι ένας εμπορικός σύλλογος που διανέμει συγκεντρωμένες πληροφορίες σε ποικίλες όψεις της Παραχώρησης.

Ακόμα πληροφορίες που αφορούν ευκαιρίες Παραχώρησης, μπορούν να χορηγηθούν και από τους ίδιους τους Παραχωρητές. Αυτοί συνήθως βοηθούν πολύ στην εξήγηση των αναγκαίων βημάτων που απαιτούνται για να λειτουργήσει μια επιχείρηση υπό καθεστώς Παραχώρησης.

Τα τελευταία χρόνια έχουν εμφανιστεί σύμβουλοι Παραχώρησης, οι οποίοι προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε υποψήφιους Παραχωριολήπτες για θέματα που αφορούν το ψάξιμο και τον εντοπισμό σωστών ευκαιριών Παραχώρησης. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι ο υποψήφιος Παραχωριολήπτης χρειάζεται τις υπηρεσίες ενός συμβούλου υπεύθυνου και έμπειρου, γνώστη όλων των σχετικών με την Παραχώρηση θεμάτων, ο οποίος όμως δεν είναι πάντοτε εύκολο να βρεθεί.

#### **4.1.2. ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ**

Από τη φύση της κάθε νομική συμφωνία περιέχει δεσμεύσεις για τα συμβαλλόμενα μέρη. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και για την συμφωνία Παραχώρησης. Εξαιτίας λοιπόν τη ύπαρξης δεσμεύσεων επιβάλλεται μια πολύ προσεκτική έρευνα από την μεριά του Παραχωριολήπτη και αυτό γιατί ο Παραχωρητής καθορίζει τους όρους της συμφωνίας την οποία καλείται να αποδεχτεί και να υπογράψει ο Παραχωριολήπτης. Ένας ακόμα λόγος που επιβάλλει την διενέργεια μιας πολύ προσεκτικής έρευνας είναι ότι η επιχειρηματική σχέση που θα αναπτυχθεί μεταξύ των επιχειρήσεων του Παραχωρητή

και του Παραχωριολήπτη, αναμένεται να συνεχιστεί για μια σημαντική χρονική περίοδο, η οποία αναφέρεται στην συμφωνία Παραχώρησης.

Στα πλαίσια λοιπόν αυτής της έρευνας ο Παραχωριολήπτης προφανώς θα θέλει να ερευνήσει κάθε τι σχετικό με τον Παραχωρητή καθώς και τον τύπο της προσφερόμενης Παραχώρησης. Έτσι θα πρέπει να ενημερωθεί πλήρως σχετικά με τις λειτουργίες και τα οικονομικά, αποτελέσματα της επιχείρησης παρά την επιθυμία να του χορηγηθεί το προνόμιο της παραχώρησης.

Όλη αυτή η έρευνα που αποσκοπεί στην πλήρη ενημέρωση του Παραχωριολήπτη ώστε να επιτύχει μια σωστή παραχώρηση, φυσικό είναι να απαιτήσει ένα λογικό χρονικό διάστημα. Γι' αυτό λοιπόν ο υποψήφιος Παραχωριολήπτης θα πρέπει να προβληματιστεί πολύ για τις αγαθές προθέσεις κάποιου Παραχωρητή, ο οποίος είναι υπερβολικά βιαστικός ή που πιέζει τον Παραχωριολήπτη να υπογράψει αμέσως την συμφωνία παραχώρησης χωρίς να του χορηγήσει ένα λογικό χρονικό διάστημα για ιδιαίτερη έρευνα.

#### **4.1.3. ΠΡΟΦΥΛΑΞΗ ΑΠΟ ΑΠΑΤΗΛΕΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ**

Κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα -δυστυχώς- έχει και τη σκοτεινή της πλευρά. Έτσι και η Παραχώρηση δεν αποτελεί εξαίρεση. Ασυνείδητοι επιχειρηματίες προσφέρουν μια πλατιά ποικιλία δόλιων σχεδίων για να προσελκύσουν την επένδυση άνοπτων ατόμων. Ο

Παραχωρητής, σε τέτοιες περιπτώσεις, απλά ενδιαφέρεται να επιτύχει την επένδυση του κεφαλαίου του Παραχωριολήπτη, χωρίς να τον απασχολεί η συνέχιση της επιχειρηματικής σχέσης και στο μέλλον.

Η αύξηση των επιχειρήσεων που ενεργούν σαν παραχωρητές καθώς και των ευκαιριών Παραχώρησης, έδωσε τη δυνατότητα σε κάποιους επιχειρηματίες να παρανομούν, εκμεταλλευόμενοι ανύποπτους υποψήφιους Παραχωριολήπτες. Ένα παράδειγμα ενός δόλιου επιχειρηματία είναι εκείνο, ενός προέδρου και διευθυντή ταυτόχρονα, μιας εταιρείας μάρκετινγκ στην Τούλσα της Οκλαχόμα των ΗΠΑ, που πήρε περισσότερα από 400.000 δολάρια ΗΠΑ από 400 περίπου επενδυτές προσφέροντάς τους απατηλές παραχωρήσεις.

Τελικά ο επιχειρηματίας αυτός καταδικάστηκε σε 10 χρόνια φυλάκιση αλλά αυτό δεν αποκαθιστά την Παραχώρηση στα μάτια των επενδυτών που γνώρισαν τη σκοτεινή πλευρά της. Η ύπαρξη τέτοιων δόλιων σχεδίων, που αμαυρώνουν την εικόνα του συστήματος της Παραχώρησης, απαιτεί επαγρύπνηση από την μεριά των υποψήφιων Παραχωριοληπτών. Μόνο με προσεκτική έρευνα της εταιρείας και του προϊόντος μπορεί ο υποψήφιος Παραχωριολήπτης να ξεχωρίσει τις απατηλές από τις σωστές ευκαιρίες Παραχώρησης.

Φυσικά επισκέψεις σε Παραχωριολήπτες και συνομιλία μαζί τους θα βοηθήσει πάρα πολύ τον υποψήφιο και στο θέμα της προφύλαξης από απατηλές Παραχωρήσεις.

#### **4.1.4. ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ**

Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις καθώς και τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής σχέσεις μεταξύ του Παραχωρητή και του Παραχωριολήπτη αναφέρονται σε μια συμφωνία Παραχώρησης. Η συμφωνία αυτή είναι ένα σύνθετο έγγραφο, με πολλές λεπτομέρειες, που συνήθως αποτελείται από πολλές σελίδες, και είναι εξαιρετικής σπουδαιότητας στο σύστημα της Παραχώρησης. Εξαιτίας λοιπόν της σπουδαιότητας αυτής, πολλοί σοβαροί Παραχωρητές επιμένουν οι υποψήφιοι Παραχωριολήπτες πριν υπογράψουν τη συμφωνία Παραχώρησης, να έχουν συνεργασία με τον νομικό τους σύμβουλο.

Ένας δικηγόρος θα είναι χρήσιμος στην πρόβλεψη κάποιων προβλημάτων που πιθανόν να εμφανιστούν στο μέλλον, καθώς και στην παρατήρηση ανεπιθύμητων χαρακτηριστικών στην συμφωνία.

#### **4.2. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΕΡΜΑΤΙΣΜΟΥ, ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΚΑΙ ΟΡΩΝ ΑΝΑΝΕΩΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ**

Ένα από τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικό μιας συμφωνίας Παραχώρησης είναι η πρόβλεψη όρων που σχετίζονται με τον τερματισμό και τη μεταβίβαση της Παραχώρησης. Μερικοί Παραχωρητές έχουν κατηγορηθεί ότι επινοούν και φέρνουν για υπογραφή από τον Παραχωριολήπτη, συμφωνίες που επιτρέπουν

την αυθαίρετη ακύρωσή τους. Βέβαια αυτό είναι λογικό απ' την πλευρό του Παραχωρητή, αφού πρέπει να έχει νομική προστασία, αν ο Παραχωριολήπτης δεν κατορθώσει να επιτύχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο λειτουργίας της επιχείρησής του ή αν αποτύχει να διατηρήσει ικανοποιητικής ποιότητας πρότυπα.

Πάντως ο υποψήφιος Παραχωριολήπτης θα πρέπει να αποφεύγει συμφωνίες που προβλέπουν υπερβολικό αυστηρούς όρους ακύρωσης της συμφωνίας.

Ένας ακόμα όρος της συμφωνίας Παραχώρησης που θα πρέπει ξεκάθαρα να αναφέρεται σ' αυτήν, είναι το δικαίωμα του Παραχωριολήπτη να πουλήσει την επιχείρησή του σ' ένα τρίτο μέρος. Κάθε παραχωρητής που μπορεί να περιορίσει την πώληση της επιχείρησής του Παραχωριολήπτη σε τρίτο μέρος, μπορεί να αναλαμβάνει την κυριότητα της επιχείρησής σε μια παράλογη τιμή.

Το δικαίωμα του Παραχωριολήπτη να ανανεώσει τη συμφωνία Παραχώρησης μετά τη λήξη της, αν έχει φέρει την επιχείρησή του σ' ένα πετυχημένο λειτουργικό επίπεδο, θα πρέπει ακόμα να είναι ξεκάθαρα καθορισμένο.

### **4.3. ΕΞΕΤΑΣΗ ΑΛΛΩΝ ΟΡΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ**

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

1. Αμοιβές που συνεπάγονται από την συμφωνία.

2. Η περιοχή της δραστηριότητας της επιχείρησης του Παραχωριολήπτη.
3. Προβλέψεις παροχής εκπαίδευσης από τον Παραχωρητή.
4. Περιορισμός επί της αγοράς των υλικών.
5. Έλεγχος της λειτουργίας και εκτέλεσης των προτύπων.
6. Απαγορεύσεις έναντι πώλησης ανταγωνιστικών προϊόντων.
7. Πολιτικές τιμών.
8. Απαιτήσεις κρατήματος αρχείων.
9. Απαραίτητες ημέρες και ώρες λειτουργίας.
10. Προβλέψεις διαφήμισης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>(1)</sup>

### ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING

Η αρχική μελέτη για το franchise, η οποία αφορά το Πλάνο Ανάπτυξης, τον σχεδιασμό του Συστήματος Λειτουργίας, κ.λπ. έχει επιδοτηθεί από 40% έως 70% από προγράμματα όπως το ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΜΜΕ, ΝΕΑΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, κ.λπ. Επιπροσθέτως, η δημιουργία των νέων επιχειρήσεων των franchisees έχει επιδοτηθεί από προγράμματα όπως το ΝΕΑΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ από τον ΟΑΕΔ, κ.λπ.

Ωστόσο, παρά τις αρχικές εξαγγελίες του ΕΟΜΜΕΧ, στα πλαίσια της Νεανικής Επιχειρηματικότητας, τελικά πολλοί λίγες επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι οποίες εμπίπτουν στο franchise, θεωρήθηκαν επιλέξιμες.

Ο franchisor οφείλει να υποστηρίζει τους franchisees για την ενίσχυση τους από κάποια τράπεζα και παράλληλα να τους προσφέρει τη σχετική ενημέρωση, αφού η δικιά τους ανάπτυξη ισοδυναμεί με ανάπτυξη και της αλυσίδας.

Ορισμένες μεγάλες αμερικανικές και ευρωπαϊκές τράπεζες έχουν τα τελευταία χρόνια εκδηλώσει ζωηρό ενδιαφέρον για το θεσμό



της Δικαιόχρησης. Η συνεργασία μιας τράπεζας μ' ένα σύστημα Franchising έχει συνήθως την εξής μορφή: η τράπεζα υπογράφει σύμβαση-πλαίσιο με το φορέα του συστήματος. Η σύμβαση αυτή προβλέπει παροχή μιας δέσμης τραπεζικών υπηρεσιών στα μέλη του υπό δημιουργία δικτύου με ευνοϊκούς όρους. Το είδος των τραπεζικών υπηρεσιών που προσφέρεται καθορίζεται από τη φύση των αναγκών του δικτύου, κυρίως όμως πρόκειται για διάφορες μορφές χρηματοδότησης.

Ο δικαιούχος που επιθυμεί χρηματοδότηση για την κάλυψη των αναγκών του π.χ. σε πάγιο εξοπλισμό ή σε κεφάλαιο κίνησης υποβάλλει το σχετικό αίτημα στο αρμόδιο τμήμα του δικαιούχου, ο οποίος αφού διατυπώσει τη γνώμη του το διαβιβάζει για λήψη απόφασης στην τράπεζα που έχει υπογράψει τη σύμβαση-πλαίσιο. Η απόφαση της τράπεζας εξαρτάται από την εκτίμησή της για τη φερεγγυότητα του δικαιούχου, λαμβάνεται όμως σοβαρό υπόψη, όπως είναι φυσικό, και η αξιολόγηση του συστήματος δικαιόχρησης από την πλευρά του αρμόδιου τμήματος της τράπεζας.

Εναλλακτική μεθόδευση συνεργασίας είναι ο καθορισμός ενός συνολικού χρηματοδοτικού όρου υπέρ του φορέα του συστήματος, ο οποίος στη συνέχεια το κατανέμει με τα δικό του κριτήρια μεταξύ των μελών του δικτύου.

Από τη συνεργασία ενός συστήματος δικαιόχρησης (franchising) με τράπεζα αντλούν οφέλη όλα τα μέρη: η τράπεζα, γιατί εξασφαλίζει πρόσβαση σε μια νέα αγορά και αποκτά νέους επιθυμητούς πελάτες, ο δικαιούχος γιατί εισπράττει, συνήθως, προμήθεια από την τράπεζα λόγω εξασφάλισης νέων εργασιών και ο

δικαιοδόχος, γιατί οι όροι της σύμβασης-πλαισίου, είναι ευνοϊκότεροι από αυτούς που θα επιτύγχανε ο ίδιος κάνοντας απευθείας διαπραγμάτευση με την τράπεζα.

Έχει ιδιαίτερη σημασία η δυνατότητα της τελευταίας να αξιολογήσει με ορθό τρόπο ένα σύστημα δικαιόχρησης. Αρκετές τράπεζες έχουν συστήσει ιδιαίτερα τμήματα στελεχωμένα με κατάλληλο προσωπικό. Τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως τα εξής:

- φήμη και κύρος του συστήματος,
- ανταγωνιστικότητα και εμπορευσιμότητα του,
- πρωτοτυπία εφαρμοζόμενων μεθόδων και τεχνογνωσίας (Know-how),
- μεταβιβασιμότητα του συστήματος, ευχέρεια δηλαδή εφαρμογής του από τρίτους,
- εξέλιξη πωλήσεων και κερδών του υφιστάμενου δικτύου τουλάχιστον κατά τα τρία τελευταία χρόνια,
- προοπτικές κατά τα επόμενα έτη (στατιστικές, προβολές στοιχείων, που έχουν καταρτιστεί από ειδικούς,
- οργάνωση της επιχείρησης-φορέα του συστήματος, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί επαρκώς στις ανάγκες υποστήριξης του δικτύου, εκπαίδευσης του προσωπικού τους κτλ,
- περιεχόμενο της σύμβασης δικαιόχρησης. Κυρίως εξετάζεται η εξισορρόπηση των συμφερόντων των δύο συμβαλλομένων, η σαφήνεια των όρων, ιδίως αυτών που αναφέρονται στις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει ο δικαιοδόχος και στις προϋποθέσεις έκτακτης καταγγελίας της σύμβασης, ο καθορισμός διαδικασιών (διαιτησία

κτλ.) αντικειμενικής επίλυσης τυχόν διαφορών, η διάρκεια της σύμβασης που πρέπει να κρίνεται επαρκής για την απόσβεση των δαπανών του δικαιοδόχου κ.ά. Τα βασικά τραπεζικά προϊόντα, που μπορεί να αφορά μια σύμβαση πλαίσιο είναι:

- δάνεια για αγορά πάγιου εξοπλισμού,
- χρηματοδότηση για κεφάλαιο κίνησης,
- Leasing,
- Factoring,
- εισαγωγές-εξαγωγές,
- καταθέσεις όψεως και κίνησης κεφαλαίων,
- πιστωτικές κάρτες.

Για να γίνει τέλος αντιληπτή σ' όλη την έκταση η χρηματοοικονομική σημασία του θεσμού δικαιόχρησης που δικαιολογεί και το ενδιαφέρον των τραπεζών, κρίνουμε σκόπιμο να αναφέρουμε τα εξής:

Είναι γνωστό ότι οι τράπεζες είναι επιφυλακτικές στη χορήγηση δανείων σε νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις, λόγω του υψηλού κινδύνου που συνεπάγονται κατά κανόνα οι εργασίες της μορφής αυτής. Πράγματι, μια σειρά ερευνών τόσο διεθνώς όσο και στη χώρα μας έχει αποδείξει ότι ένα πολύ υψηλό ποσοστό νέων επιχειρήσεων, για διάφορους λόγους (πτώχευση, στροφή φορέων σε άλλες δραστηριότητες κτλ.) διακόπτουν τη λειτουργία τους κατά την πρώτη πενταετία από την ίδρυσή τους.

Οι βασικότεροι λόγοι είναι η ακαταλληλότητα ή η απειρία των φορέων, η ανεπάρκεια κεφαλαίων, η κακή επιλογή του τόπου εγκατάστασης, η ανυπαρξία φήμης και κύρους στην αγορά. Οι λόγοι

αυτοί αντιμετωπίζονται, στην περίπτωση μιας συνεργασίας Δικαιόχρησης, στη ρίζα τους λόγω του συνόλου των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στους δικαιοδόχους.

Πιο συγκεκριμένα:

**-Καταλληλότητα των φορέων:**

Ο δικαιοπάροχος επιλέγει με αυστηρά κριτήρια τους δικαιοδόχους, τους εκπαιδεύει και τους παρέχει συμβουλές και υποστήριξη για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναφέρονται.

**-Επάρκεια κεφαλαίων:**

Ο δικαιοπάροχος απαιτεί από τα μέλη του δικτύου την εισφορά ενός ελάχιστου κεφαλαίου, που, με βάση σχετικές μελέτες, είναι επαρκές. Επίσης βοηθάει τους δικαιοδόχους, ενδεχομένως, και με την παροχή της εγγύησής του, στην εξασφάλιση επαρκούς τραπεζικής χρηματοδότησης για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

**-Επιλογή του τόπου εγκατάστασης:**

Στην περίπτωση της Δικαιόχρησης, ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης του δικαιοδόχου επιλέγει με βάση ειδικά κριτήρια και μετά από έρευνα της αγοράς που συνήθως διεξάγουν οι αρμόδιες υπηρεσίες του δικαιοπάροχου.

### **-Φήμη και κύρος στην αγορά**

Το σύστημα Franchising είναι γνωστό και δοκιμασμένο στην αγορά. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα μέλη ενός δικτύου δικαιόχρησης είναι επιθυμητά και ως πιστούχοι, πελάτες μιας τράπεζας.

---

(1) Περιοδικό "Franchise Directory", ετήσια έκδοση 2002 τεύχος 4

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### **6.1. Η δυνατότητα εφαρμογής του ΑΚ 382 επ.<sup>(1)</sup>**

Η ανώμαλη εξέλιξη της σύμβασης Franchising ως διαρκούς ενοχής οδηγεί κατά κανόνα στη θεμελίωση δικαιώματος καταγγελίας υπέρ του ενός των συμβαλλομένων. Δεν αποκλείεται όμως να γεννιέται και ζήτημα εφαρμογής των γενικών διατάξεων για την αδυναμία ή την υπερημερία της παροχής του οφειλέτη, αν υπάρχει αθέτηση κύριας μεν συμβατικής υποχρέωσης, χωρίς όμως να συντρέχει οπωσδήποτε διαταραχή της ενοχής ως συνόλου.

Σε μια τέτοια περίπτωση είναι δυνατή η εφαρμογή των γενικών διατάξεων, αφού όμως ληφθούν υπόψη ορισμένοι περιορισμοί. Κατ' αρχήν θα πρέπει να γίνει διάκριση, ανάλογα με το αν η μη εκπλήρωση της παροχής αναφέρεται στον χρόνο πριν ή μετά την έναρξη εκτέλεσης της σύμβασης.

Στην πρώτη περίπτωση δεν φαίνεται να υπάρχουν εμπόδια για την εφαρμογή των ΑΚ 382 επ. και ιδίως της ΑΚ 383, αν ο δανειστής δεν απαιτεί την εκτέλεση της σύμβασης. Αν όμως η μη εκπλήρωση της παροχής αναφέρεται στον χρόνο μετά την έναρξη εκτέλεσης της σύμβασης, τότε οι ΑΚ 382 επ. είναι δυνατό να εφαρμοστούν μόνο αν η οφειλόμενη παροχή είναι τέτοιας φύσης, ώστε να μπορεί να θεωρηθεί ως αντικείμενο αυτοτελούς υποχρέωσης, της οποίας η μη (ή

μη προσήκουσα) εκπλήρωση δεν επηρεάζει την παραπέρα λειτουργία και την υπόσταση της ενοχικής σχέσης ως συνόλου. Η εφαρμογή των ΑΚ 382 επ. προϋποθέτει ακόμα, ότι η αντισυμβατική συμπεριφορά του οφειλέτη αναφέρεται στην παράβαση κύριας υποχρέωσης.

Δεδομένου ότι η κύρια υποχρέωση του δότη Franchising ορίστηκε πιο πάνω γενικό ως υποχρέωση ένταξης του λήπτη στο σύστημα και διαρκούς υποστήριξής του, η εφαρμογή των ΑΚ 382 επ. προϋποθέτει την αξιολόγηση της αθετούμενης υποχρέωσης στη συγκεκριμένη περίπτωση και την υπαγωγή της στη γενική υποχρέωση του δότη για ένταξη και υποστήριξη του αντισυμβαλλομένου του.

Αν π.χ. ο δότης καθυστερεί, παρά τις συμβατικά ανειλημμένες υποχρεώσεις του, την παράδοση του απαιτούμενου εξοπλισμού για το κατάστημα, που έχει ήδη αρχίσει να λειτουργεί, ή την έναρξη της απαιτούμενης εκπαίδευσης του προσληφθέντος προσωπικού, θα πρέπει να αναγνωριστεί η δυνατότητα στον λήπτη να επικαλεσθεί την εφαρμογή της ΑΚ 386.

Εφόσον συντρέχουν οι προϋποθέσεις εφαρμογής των ΑΚ 382 επ., Ο δανειστής μπορεί να ασκήσει κατά κανόνα μόνο το δικαίωμα αποζημίωσης, όχι όμως και το δικαίωμα υπαναχώρησης, έστω κι αν η άσκηση του δικαιώματος αυτού αναφέρεται σε μια μεμονωμένη παροχή. Και τούτο γιατί, λόγω της φύσης της σύμβασης Franchising, η μεμονωμένη παροχή που δεν εκπληρώνεται, θα εξακολουθεί συνήθως να αποτελεί και στο μέλλον την προϋπόθεση για την (ομαλή) λειτουργία της ενοχικής σχέσης.

Έτσι αν ο λήπτης υπαναχωρήσει από την αξίωσή του για την παροχή κατάλληλου επαγγελματικού χώρου, για το είδος και τον

τρόπο εξοπλισμού του καταστήματος, για την παροχή των απαιτούμενων πληροφοριών και γνώσεων σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία του καταστήματος, τότε δεν θα είναι πια δυνατή η εκτέλεση της σύμβασης σύμφωνα με τα συμφέροντα και τις συμφωνίες των μερών. Η υπαναχώρηση επομένως, που αναφέρεται σε μια μεμονωμένη παροχή, έχει ως αποτέλεσμα την υπαναχώρηση από όλη την σύμβαση και ε(ναι δυνατή μόνο με καταγγελία.

Διαταραχές αναφερόμενες σε μεμονωμένες παροχές της ενοχική σχέσης είναι επίσης νοητές με τη μορφή πραγματικών ή νομικών ελαττωμάτων των πραγμάτων ή των δικαιωμάτων, τα οποία, σε εκτέλεση της σύμβασης Franchising, παραχωρούνται προς χρήση στον λήπτη. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να γίνει δεκτή η αναλογική εφαρμογή των σχετικών διατάξεων, που ισχύουν στη μίσθωση πράγματος ή προσοδοφόρου αντικειμένου (ΑΚ 638, 620, 576 επ.).

Τέλος, σε αντίθεση με τους περιορισμούς που ισχύουν για την εφαρμογή των ΑΚ 382 επ. στην σύμβαση Franchising, η εφαρμογή των διατάξεων αυτών δεν υπόκειται σε κανένα περιορισμό προκειμένου για την ανώμαλη εξέλιξη της ενοχής στις ειδικότερες συμβάσεις, οι οποίες συνάπτονται σε εκτέλεση της σύμβασης Franchising. Αν π.χ. ο δότης καθυστερεί την παράδοση μιας ορισμένης ποσότητας εμπορευμάτων, τότε ο λήπτης μπορεί να ασκήσει όλα τα κατά ΑΚ 382 επ. δικαιώματα ως προς την καθυστερούμενη αυτή ποσότητα.



## 6.2. Λύση του Franchising με καταγγελία<sup>(2)</sup>

Ο θεσμός του franchise παρουσιάζει μια γρήγορη και σταθερά ανοδική εξέλιξη στη χώρα μας, καθώς εξέρχεται πλέον του νηπιακού σταδίου τα τελευταία χρόνια και αναπτύσσεται σταθερά. Μεγάλο βήμα έγινε σε πρόσφατη Έκτακτη Γενική Συνέλευση των τακτικών μελών του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας, όπου και εγκρίθηκε το τελικό κείμενο του νέου κώδικα Δεοντολογίας για την εφαρμογή του θεσμού στις προσυμβατικές σχέσεις μεταξύ δικαιοπάροχου και υποψήφιου δικαιοδόχου.

Παρ' όλ' αυτά δεν έχει ακόμη θεσμοθετηθεί ο θεσμός καθ' ολοκληρία και οι έννομες σχέσεις των μερών διαμορφώνονται με ανάλογη εφαρμογή του Αστικού Κώδικα.

Παρακάτω θα αναφερθούμε στο δικαίωμα καταγγελίας σε περίπτωση ανώμαλης εξέλιξης της αμοτεροβαρούς αυτής σύμβασης και στις διατάξεις που θα εφαρμοσθούν. Ο franchisee έχει δικαίωμα καταγγελίας εφαρμόζοντας τόσο το άρθρο 382 ΑΚ, όσο και τις γενικές διατάξεις του Αστικού Κώδικα για την αδυναμία εκπλήρωσης της παροχής ή την υπερημερία.

Για παράδειγμα αν ο franchiser καθυστερεί την παράδοση του απαιτούμενου εξοπλισμού για κατάστημα που έχει ήδη αρχίσει να λειτουργεί ή καθυστερεί την έναρξη της απαιτούμενης εκπαίδευσης του προσληφθέντος προσωπικού, ο franchisee έχει την δυνατότητα του άρθρου 386 ΑΚ (σύμβαση με διαδοχικές τμηματικές παροχές). Εφ' όσον συντρέχουν οι προϋποθέσεις του άρθρου 382 ΑΚ ο

δανειστής (εδώ λήπτης) έχει δικαίωμα αποζημίωσης και όχι δικαίωμα υπαναχώρησης έστω και αν η άσκηση του δικαιώματος αναφέρεται σε μεμονωμένη παροχή, γιατί η υπαναχώρηση που αναφέρεται σε μεμονωμένη παροχή έχει ως αποτέλεσμα υπαναχώρηση από όλη την σύμβαση και είναι δυνατή μόνο με καταγγελία.

Η φύση της σύμβασης franchising είναι τέτοια, ώστε η μεμονωμένη παροχή που δεν εκπληρώνεται να αποτελεί και στο μέλλον προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία της συμβατικής σχέσης. Όσον αφορά όμως στις εκτελεστικές της σύμβασης franchising συμβάσεις (π.χ. σύμβαση πωλήσεως, εκπαιδύσεως, είναι δυνατή η εφαρμογή των άρθρων 382 επομ.). Επιπρόσθετα, υπάρχει δυνατότητα από μέρους του franchisee να προβεί σε καταγγελία τακτική ή έκτακτη ανάλογα με το αν πρόκειται για σύμβαση ορισμένου ή αόριστου χρόνου (σύμβαση αορίστου θα έχουμε στην περίπτωση που έληξε η σύμβαση ορισμένου χρόνου και αυτή ανανεώνεται).

Συνεπώς η σύμβαση πρέπει να περιέχει καθορισμό της προειδοποιητικής προθεσμίας καταγγελίας για την προστασία του λήπτη. Αν λείπει σχετική συμβατική πρόβλεψη, εφαρμόζονται αναλογικά τα άρθρα 8 και 3-7 του ΠΔ 21911991.

Αν χωρίσει άκαιρη καταγγελία από πλευράς franchiser, εφαρμόζονται αναλογικά τα 676&2, 722, 725 και 2 ΑΚ και δημιουργείται ευθύνη για αποζημίωση όχι όμως και λόγος ακυρότητας, εκτός αν εξ αιτίας προσθέτων στοιχείων δημιουργείται λόγος αντίθεσης προς τα χρηστά ήθη (178-179 ΑΚ). Η αποζημίωση είναι πλήρης και υπολογίζεται κατά το άρθρο 298 του ΑΚ.

Αν ο franchisee δεν μπορεί να προστατευθεί με την κήρυξη της τακτικής καταγγελίας ως άκυρης, νόμιμη βάση για την αξίωση της αποζημίωσης για τις μη αποσβεσθείσες επενδύσεις του αποτελεί το 288 ΑΚ.

Η κακόπιστη καταγγελία είναι άκυρη. Αν ο δότης παρότρυνε λίγο πριν τον λήπτη για πραγματοποίηση επιπρόσθετων επενδύσεων για την επιχείρηση και έπειτα καταγγέλλει, τότε εφαρμόζεται η διάταξη του άρθρου 288 ΑΚ.

Από την άλλη βέβαια υπάρχει και το συμφέρον του δότη (franchiser) για λύση της σύμβασης αορίστου χρόνου, εφ' όσον πχ. επιθυμεί να προβεί σε αναδιοργάνωση του δικτύου. Λύση δίνει η δυνατότητα καταβολής αποζημίωσης στον franchisee με ταυτόχρονη λύση της σύμβασης. Σε περίπτωση απρόοπτης μεταβολής των συνθηκών μπορεί να εφαρμοσθεί το άρθρο 388 ΑΚ, ώστε να αναθεωρηθεί και να προσαρμοσθεί η σύμβαση σύμφωνα με τα νέα δεδομένα και να επανέλθει η ισορροπία παροχής-αντιπαροχής μεταξύ franchiser-franchisee.

Το κύρος της τακτικής καταγγελίας κρίνεται κατά το άρθρο 281 ΑΚ, ώστε να είναι άκυρη και καταχρηστική η καταγγελία που αντίκειται στο δικαιολογημένο συμφέρον του λήπτη για απόσβεση των επενδύσεων που πραγματοποίησε για να γίνει μέλος του δικτύου.

Αν υπάρχει σπουδαίος λόγος, είναι δυνατή η λύση της σύμβασης με έκτακτη καταγγελία, η οποία δεν υπόκειται στην τήρηση προειδοποιητικής προθεσμίας .

Ο σπουδαίος λόγος είναι συνήθως υπαίτιος, μπορεί να είναι όμως και αντικειμενικού χαρακτήρα. Μπορεί άλλωστε στο ίδιο δίκτυο

η συνδρομή του ίδιου σπουδαίου λόγου να θεμελιώνει δικαίωμα για έκτακτη καταγγελία ως προς ένα λήπτη όχι όμως ως προς τον άλλο. Ο δότης (franchiser) που προβαίνει σε έκτακτη καταγγελία χωρίς σπουδαίο λόγο δεν επιτυγχάνει λύση της σύμβασης και άρα εξακολουθεί να δεσμεύεται από αυτή και να ευθύνεται για τις ζημιές που προκαλεί στο άλλο μέλος με την αντισυμβατική του συμπεριφορά. Ο καθ' ου η καταγγελία μπορεί να προσφύγει στην διαδικασία των ασφαλιστικών (731,732 ΚΠολΔικ) με αίτημα την συνέχιση της λειτουργίας της σύμβασης μέχρις ότου εκδοθεί απόφαση επί της αγωγής αναφορικά με την εγκυρότητα της έκτακτης καταγγελίας.

---

(1) Περιοδικό "Franchising", τεύχος Αυγούστου 2001

(2) Περιοδικό "Franchise Directory", ετήσια έκδοση 2002 τεύχος 4

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### **7.1. ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΟΥ FRANCHISING<sup>(1)</sup>**

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

- 1) Πρέπει να ερευνησουμε την περίπτωση κατά την οποία ο δικαιούχος είναι αλλοδαπός οίκος χωρίς μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα, εάν η χώρα που είναι εγκαταστημένος έχει υπογράψει με την Ελλάδα σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας.
- 2) Το εισόδημα: που αποκτάται από την εκχώρηση του δικαιώματος, θεωρείται εισόδημα εμπορικών επιχειρήσεων και φορολογείται σύμφωνα με τις γενικές διατάξεις.
- 3) Η δαπάνη του Franchising είναι λειτουργική και πρέπει να αναγνωρισθεί φορολογικά προς έκπτωση από το ακαθάριστο εισόδημα.
- 4) Το ποσό που παίρνει ο δικαιούχος από τον δικαιούχο θεωρείται παροχή υπηρεσιών και υπόκειται σε συντελεστή Φ.Π.Α. 18%.
- 5) Για την ορθότερη απεικόνιση των χρηματοοικονομικών δεδομένων μιας επιχείρησης, πρέπει η λογιστική απεικόνιση της εφάπαξ καταβολής να γίνεται με βάση την χρονική διάρκεια της σύμβασης του κάθε δικαιούχου.

## 7.2. ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ FRANCHISING<sup>(2)</sup>

Ειδική νομοθεσία που να διέπει τις συμβάσεις franchising δεν υπάρχει στην Ελλάδα, όπως δεν υπάρχει και στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης. Η σύμβαση του franchising είναι συμφωνία μεταξύ δυο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου της δικαιόχρησης, δηλαδή μιας δέσμης δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά. σήματα ή επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα (πινακίδες καταστημάτων), πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής κ.λ.π προς εκμετάλλευση με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.

Δεδομένου ότι το franchising αποτελεί εμπορική δραστηριότητα κατά την έννοια του νόμου, προϋποθέτει την ύπαρξη εμπορικής επιχείρησης που συμβάλλεται είτε ως δικαιοπάροχος είτε ως δικαιοδόχος.

### 7.3.ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΑ ΚΑΙ FRANCHISING<sup>(3)</sup>

Πριν από μερικά χρόνια, όταν το franchising άρχισε να εξαπλώνεται στην Ελλάδα, όταν γνωστές αλυσίδες άρχισαν να αυξάνουν τον αριθμό των καταστημάτων τους και νέες μικρότερες αλυσίδες άρχισαν να εμφανίζονται δειλά-δειλά, ο θεσμός του franchising ενείχε μια τεράστια δυναμική, που από τη μια πλευρά θα μπορούσε να βοηθήσει αυτούς που πραγματικά διέθεταν τεχνογνωσία, να ενδυναμωθούν και να κυριαρχήσουν στο κλάδο τους και στην ελληνική αγορά γενικότερα, από την άλλη πλευρά θα μπορούσε να ευνοήσει αυτούς που δεν διέθεταν την απαραίτητη υποδομή να πλουτίσουν και να κερδοσκοπήσουν εις βάρος των μικρότερων.

Τότε ήταν που προβλέφθηκε ότι κάποια στιγμή, στην πιο ώριμη περίοδο του franchising και όταν αυτή ερχόταν, θα διαφαίνονταν τα προβλήματα και θα αναφύονταν πλήθος διαφορών που μόνο δικαστικά θα μπορούσαν να επιλυθούν.

Ο χρόνος αυτός φαίνεται ότι έχει φθάσει και οι δικαστικές διαμάχες που αναμέναμε έχουν κατακλύσει τα δικαστήρια και ζητούν τη λύση τους, με αποτέλεσμα να έχουν εκδοθεί πολλές αποφάσεις που έχουν κρίνει από την «ελληνική» πλευρά τα ποικίλα θέματα που περιλαμβάνει μια σύμβαση franchising. Οι περισσότερες αποφάσεις έχουν εκδοθεί κατά τη διαδικασία των ασφαλιστικών μέτρων, μια διαδικασία κατά την οποία το Δικαστήριο δικάζει επείγουσες περιπτώσεις, στις οποίες πιθανολογείται επικείμενος κίνδυνος.

Η διαδικασία αυτή προσφέρει επείγουσες λύσεις, σε επείγοντα προβλήματα αλλά περιορίζεται από ορισμένους κανόνες, που δεν

επιτρέπουν την κρίση των υποθέσεων ολοκληρωμένα, ώστε απαιτείται προσφυγή στην χρονοβόρα τακτική διαδικασία. Δυστυχώς, οι αποφάσεις με το μεγαλύτερο οικονομικό αντικείμενο δικάζονται από τα Πολυμελή Πρωτοδικεία και βρίσκονται ακόμα σε στάδιο απόδειξης των ισχυρισμών των μερών, λόγω του υπάρχοντος μέχρι πρόσφατα δικονομικού συστήματος, που τροποποιήθηκε προ εξαμήνου περίπου.

Παρόλα αυτά, ο δικανικός συλλογισμός στις αποφάσεις που διατάσσουν αποδείξεις και η αποδοχή ή απόρριψη συγκεκριμένων ισχυρισμών και ενστάσεων των μερών βοηθά τη νομική σκέψη για την εξαγωγή συμπερασμάτων περί της νομιμότητας ή μη ορισμένων όρων στις συμβάσεις αλλά και ορισμένων καθημερινών πρακτικών. Βεβαίως, οι αποφάσεις που έχουν εκδοθεί μέχρι σήμερα δεν καλύπτουν το σύνολο των προβλημάτων που μπορούν να παρουσιασθούν σε μια σχέση franchising αλλά καλύπτουν ένα μεγάλο τμήμα αυτών.

Με δεδομένο ότι η νομολογία καθορίζει αποφασιστικά την πορεία και εξέλιξη ενός θεσμού, πιστεύετε, ότι και στη χώρα μας, θα αποτελέσει τον θεμέλιο λίθο για την ορθότερη εφαρμογή και εισαγωγή του franchising στην περίοδο της ωρίμανσής του. Για το λόγο αυτό κατωτέρω θα απαριθμηθεί και θα παρουσιασθεί περιληπτικά μία σειρά πολύ πρόσφατων αποφάσεων που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το franchising και κρίνουν τουλάχιστον τα πιο συχνά προβλήματα στη σχέση Δικαιοπαρόχου και Δικαιοδόχου. Ειδικότερα:



1. Με την υπ' αριθ. **1733/2000** Απόφασή του το Μονομελές Πρωτοδικείο Αθηνών (διαδικασία ασφαλιστικών μέτρων) έκρινε ότι **οι Δικαιοδόχοι υποχρεούνται να κοινοποιούν στον Δικαιοπάροχο τα έσοδα που πραγματοποιούν με σκοπό τον υπολογισμό του περιοδικού τέλους που πρέπει να καταβάλλεται σε αυτόν.** Η κοινοποίηση των σχετικών οικονομικών στοιχείων μπορεί να ζητηθεί με αίτηση ασφαλιστικών μέτρων με αίτημα την επίδειξη εγγράφων και περιλαμβάνει την επίδειξη φορολογικών βιβλίων και στοιχείων αλλά και κάθε άλλου πρόσφορου μέσου για την απόδειξη της οικονομικής δραστηριότητας του Δικαιοδόχου. Επίσης με την ίδια απόφαση κρίθηκε ότι σύμβαση δικαιοχρησίας που δεν κατατέθηκε στη Δ.Ο.Υ. το έτος 1996 αλλά λειτούργησε μεταξύ των μερών επί τετραετία δεν πάσχει ακυρότητα, ελέγχεται δε ως καταχρηστική η υποβολή ένστασης με αυτό το περιεχόμενο.

2. Με την υπ' αριθ. **10232/2000** Απόφασή του το Μονομελές Πρωτοδικείο Αθηνών (διαδικασία ασφαλιστικών μέτρων) έκρινε ότι η **επανελημμένη μη καταβολή από τον Δικαιοδόχο του περιοδικού τέλους (royalties) συνιστά βάσιμο λόγο καταγγελίας της σύμβασης franchising.** Ταυτόχρονα έκρινε ότι η απαγόρευση που τίθεται από τον Κανονισμό 4087 /1988 και απαντάται σε όλες τις συμβάσεις franchising στην Ελλάδα άσκησης της δραστηριότητας του πακέτου franchising από τον Δικαιοδόχο στον ίδιο χώρο και για ένα έτος μετά τη λύση ή λήξη της σύμβασης συνιστά υπέρμετρη δέσμευση της ελευθερίας του και είναι άκυρη. Στοιχεία που διαμόρφωσαν την κρίση του Δικαστηρίου ήταν η ανυπαρξία νέου Δικαιοδόχου στην περιοχή, η

γνωστοποίηση στον Τύπο από τον Δικαιοδόχο της διακοπής συνεργασίας του με τον Δικαιοπάροχο, η μεταβολή της ονομασίας του Δικαιοδόχου και το μεγάλο μέγεθος της επένδυσης για τη διαμόρφωση του ακινήτου του. Η απόφαση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι επιβάλλει ως πρόσθετο στοιχείο για την απαγόρευση στον Δικαιοδόχο της άσκησης του πακέτου franchising για ένα έτος μετά τη λύση ή λήξη της σύμβασης τον πραγματικό ανταγωνισμό του Δικαιοπαρόχου.

3. Με την φαινομενικά αντίθετη υπ' αριθ. 7869/2001 απόφασή του, το Μονομελές Πρωτοδικείο Αθηνών (διαδικασία ασφαλιστικών μέτρων) αποφάνθηκε, επίσης, επί υπόθεσης κατά την οποία Δικαιοδόχοι που κατήγγειλαν τη σύμβαση franchising για σπουδαίο λόγο, και ειδικότερα επικαλούμενοι ότι ο Δικαιοπάροχος δεν τους παρείχε τεχνογνωσία, εμπορική υποστήριξη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μετά την καταγγελία συνέχισαν να λειτουργούν στο ίδιο ακίνητο, να πωλούν όμοια προϊόντα με αυτά που πωλούσαν όταν ήταν μέλη του δικτύου franchise και να έχουν την ίδια εξωτερική και εσωτερική εμφάνιση στο κατάστημά τους (πλην της πινακίδας που αφαιρέθηκε). Το δικαστήριο έκρινε ότι όλες οι ανωτέρω ενέργειες εμπίπτουν στην έννοια του αθέμιτου ανταγωνισμού και υποχρέωσε τους πρώην Δικαιοδόχους να παύσουν να διαθέτουν προϊόντα όμοια με αυτά που εμπορεύονταν όταν ήταν μέλη του δικτύου franchise και να διαμορφώσουν τα καταστήματά τους τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά με τρόπο που να μην ομοιάζουν ή ενθυμίζουν τα καταστήματα του δικτύου franchise, μέλος του οποίου

αποτελούσαν. Η απόφαση, αν και όπως προαναφέρθηκε φαίνεται αντίθετη, ουσιαστικά ενστερνίζεται την άποψη του πρόσθετου στοιχείου του πραγματικού ανταγωνισμού, δεδομένου ότι κάνει δεκτή την ύπαρξή του στην επίδικη περίπτωση και αποφεύγει να σχολιάσει επί του θέματος εάν η ρήτρα περί απαγόρευσης άσκησης από τον Δικαιοδόχο της ίδιας δραστηριότητας με αυτή του πακέτου franchise για ένα έτος μετά τη λύση ή λήξη της σύμβασης είναι νόμιμη, μολονότι σχετική ένσταση υποβλήθηκε από τους Δικαιοδόχους.

4. Με την υπ αριθ. 9526/2001 Απόφασή του το Μονομελές Πρωτοδικείο Αθηνών (διαδικασία ασφαλιστικών μέτρων) έκρινε περί των ισχυρισμών Δικαιοδόχου ότι α) δεν υπήρχε τεχνογνωσία, β) ότι το σήμα του Δικαιοπαρόχου ήταν απομιμητικό, γ) ότι οι πρώτες ύλες για την παρασκευή των προϊόντων του δικτύου ήταν πολύ ακριβότερες από αυτές του κοινού εμπορίου, δ) ότι ο εξοπλισμός για παρασκευή των προϊόντων ήταν ελαττωματικός. Το δικαστήριο έκρινε αβάσιμους τους ισχυρισμούς και, ερειδόμενο, κυρίως, στην άρνηση του Δικαιοδόχου να επιλύσει καλόπιστα τη διαφορά, όπως του είχε προτείνει με εξώδικο ο Δικαιοπάροχος, και στην παντελή έλλειψη εξαναγκασμού του Δικαιοδόχου για προμήθεια των πρώτων υλών από τον Δικαιοπάροχο, **υποχρέωσε τον Δικαιοδόχο να συνεχίσει τη λειτουργία της σύμβασης franchising, δηλαδή να συνεχίσει να πωλεί τα ίδια προϊόντα με αυτά που πωλούσε όταν ήταν μέλος του δικτύου franchising και να επαναδιαμορφώσει το κατάστημά του, ως είχε πριν την καταγγελία.**

5. Με την υπ' αριθ. 8091/2001 μη οριστική Απόφασή του το Πολυμελές Πρωτοδικείο Αθηνών έκρινε ότι είναι νόμιμη αγωγή που

στρέφεται κατά Δικαιοδόχου, ο οποίος λίγο μετά την κατάρτιση της σύμβασης franchising κατήγγειλε αυτήν χωρίς σπουδαίο λόγο, είναι δε βάσιμη η αξίωση του Δικαιοπαρόχου για την καταβολή του τέλους εισόδου που δεν εισπράχθηκε ποτέ από τον Δικαιοδόχο αλλά και για την καταβολή των περιοδικών τελών που ανέμενε ότι θα εισπράξει από αυτόν. Περαιτέρω, το Δικαστήριο διέταξε αποδείξεις για την απόδειξη των ισχυρισμών των διαδίκων που προβλήθηκαν κατά την εκδίκαση της υπόθεσης.

6. Με την υπ' αριθ. 3749/2001 μη οριστική Απόφασή του το Πολυμελές Πρωτοδικείο Αθηνών έκρινε ότι δεν είναι καταχρηστική η αγωγή που ασκείται από τον Δικαιοδόχο μετά από την κοινή συναινέσει λύση της σύμβασης franchising με τον Δικαιοπάροχο και την αγορά από τον τελευταίο του εξοπλισμού του Δικαιοδόχου και των αδιάθετων προϊόντων, διότι η αγορά αυτή έγινε στο πλαίσιο των υποχρεώσεων του Δικαιοπαρόχου από τη σύμβαση franchising, ενώ η λήψη από τον Δικαιοπάροχο του ποσού που αντιστοιχούσε στον εξοπλισμό και τα προϊόντα δε συνεπάγεται και παραίτησή του από την διεκδίκηση της ζημίας του από τη σύμβαση franchising, ειδικά με δεδομένο ότι η αγωγή ασκήθηκε λίγους μήνες μετά τη λύση της σύμβασης. Περαιτέρω, το Δικαστήριο διέταξε αποδείξεις για την απόδειξη των ισχυρισμών των διαδίκων που προβλήθηκαν κατά την εκδίκαση της υπόθεσης.

---

(1)& (2) Ιστοσελίδα [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr)

(3) Ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>(1)</sup>

### **8.1. E.R.P ΣΕ ΑΛΥΣΙΔΕΣ FRANCHISE**

#### **Γιατί E.R.P.**

Η εφαρμογή συστημάτων Enterprise Resource Planning (E.R.P.) όλα και πληθαίνουν σε εταιρείες που αναπτύσσονται μέσω franchise το τελευταίο διάστημα. Σε αυτό συντελούν αρκετοί λόγοι ανάμεσα στους οποίους ξεχωρίζουν:

- Ανάγκη για βελτίωση του επιπέδου οργάνωσης και κυρίως ελέγχου της αλυσίδας.
- Έκδοση σύνθετων αναφορών (reporting).
- Εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών.
- Ολοκλήρωση συστημάτων (π.χ. ταμειακές μηχανές, bar code σε αποθήκη, κ.λπ.).
- Υιοθέτηση σύγχρονων τεχνολογιών με έμφαση το ηλεκτρονικό εμπόριο.

Είναι προφανές ότι τα παραδοσιακά πληροφοριακά συστήματα δεν επαρκούν για να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι.

Ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις οι οποίες υιοθέτησαν τέτοια συστήματα και μάλιστα προχώρησαν σε σοβαρές επενδύσεις (άνω των 30 εκατ. δρχ.) αναφέρουν ότι τα αποτελέσματα δεν ήταν αναμενόμενα.

### **Τι ωστόσο οδήγησε σε αυτό το αποτέλεσμα?**

Οι λόγοι είναι διαφορετικοί και σίγουρα ποικίλουν ανά εταιρεία. Ενδεικτικά αν αναφέρονται:

- Το λογισμικό δεν είχε τις δυνατότητες που θα περίμενε η εταιρεία, π.χ. βασικό χαρακτηριστικό που θα πρέπει να έχει ένα ERP είναι η ικανότητα να «αποτυπώνει» διεργασίες π.χ. αν δεν έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία παραλαβής να μην μπορεί να εισαχθεί το είδος στην αποθήκη. Στην πραγματικότητα μεγάλος αριθμός λογισμικών που διατίθενται στην αγορά δεν έχουν ολοκληρωμένες σχετικές δυνατότητες.
- Η εταιρεία που ανέλαβε την εγκατάσταση δεν έδωσε βαρύτητα στις αλλαγές οι οποίες θα μπορούσαν να γίνουν στην οργάνωση της αλυσίδας παρά μόνο στην παραμετροποίηση του ERP. Ειδικά η δεύτερη περίπτωση είναι πολύ συνηθισμένη και οδηγεί στα μεγαλύτερα προβλήματα. Συνήθως ο συνεργάτης απευθύνεται στην εταιρία με το ερώτημα «ποια διαδικασία θα θέλατε να υλοποιήσουμε». Είναι προφανές ότι η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δεν είναι εύκολη, αν όχι αδύνατη να δοθεί από την ίδια την εταιρία αν δεν υπάρχει προεργασία.

Το σύνηθες είναι η εταιρεία να περιγράψει το σημερινό τρόπο εργασίας και ο συνεργάτης να προσθέσει ορισμένα στοιχεία από τις προφανείς δυνατότητες που μπορεί να έχει το ERP. Το αποτέλεσμα είναι λίγο ως πολύ το πληροφοριακό σύστημα να βελτιώσει (στην καλύτερη των περιπτώσεων) οριακά τις λειτουργίες ενώ στην πράξη παραμένει μια εφαρμογή για την έκδοση των συνηθισμένων παραστατικών της εταιρείας (π.χ. Δελτία Αποστολής, Τιμολόγια κ.λπ)

### **Στρατηγική Πληροφορικής - Το κλειδί της επιτυχίας**

Η εταιρία πριν αποφασίσει να αξιολογήσει τα πιθανά ERP θα πρέπει να έχει προχωρήσει σε κατάλληλη προετοιμασία η οποία περιλαμβάνει:

Προσδιορισμό αναγκών εταιρίας με βάση την στρατηγική και τους στόχους της, π.χ.

- Ποια εκτιμούμε ότι θα είναι η εξέλιξη του Κύκλου Εργασιών της εταιρείας σε ορίζοντα πενταετίας;
- Ποιες είναι οι οργανωτικές εξελίξεις της εταιρίας (π.χ. στελέχωση, ρόλοι και αρμοδιότητες, επίπεδο στελεχών)
- Ποιες είναι οι εξελίξεις στην αγορά που ενεργοποιείται η εταιρεία;
- Ποια είναι η κουλτούρα οργάνωσης της εταιρίας και πόσο δεδομένη θα πρέπει να θεωρείται στο προσεχές μέλλον;

Ευαισθητοποίηση και ενημέρωση της Διοίκησης σε νέες διαδικασίες και εξελίξεις πληροφορικής. Στην φάση αυτή θα πρέπει να δημιουργηθεί κατάλληλη υποδομή στη διοίκηση της εταιρίας. Ενδεικτικά θέματα:

- Ποιες είναι οι εξελίξεις στην τεχνολογία και πόσο αυτές μπορούν να επηρεάσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της εταιρίας, π.χ.
- Ηλεκτρονικό εμπόριο.
- Παραγγελιοληψια μέσω INTERNET.
- Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας μέσω ERP.
- Εφαρμογή συστημάτων πιστότητας πελατών Customer Relationship.
- Management ειδικά σε επίπεδο δικτύου.

#### **Τεκμηρίωση των υφιστάμενων διαδικασιών.**

Αν και μπορεί να φαίνεται περίεργο εντούτοις πολλές φορές οι εταιρίες δεν γνωρίζουν επακριβώς ποιες είναι οι διαδικασίες που ακολουθούν και ιδιαίτερα εκείνες που είναι διατμηματικές. Η αποτύπωση είναι αναγκαία για να ληφθούν οι αναγκαίες αποφάσεις.

#### **Προσδιορισμός Νέων Διεργασιών.**

Αφού έχει ολοκληρωθεί η προηγούμενη εργασία είναι πλέον σε θέση η εταιρία να αποφασίσει ποιες θα πρέπει να είναι οι μεταβολές στην εταιρία και να τις τεκμηριώσει

#### **Αξιολόγηση Υποψήφιων ERP .**



Μόνο όταν θα έχουν ολοκληρωθεί οι προηγούμενες φάσεις θα πρέπει η εταιρία να προχωρήσει σε αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων σε επίπεδο Λογισμικού

Η απόφαση για εγκατάσταση ERP είναι πραγματικά μια μοναδική ευκαιρία (αν όχι μοναδική) για μια αλυσίδα franchise να επιτύχει σημαντική βελτίωση στην οργάνωση της. Είναι πραγματικά κρίμα τόσο σημαντικά έργα επειδή δεν ακολουθείται μια δομημένη μεθοδολογία να οδηγούνται σε αμφίβολα αποτελέσματα.

## 8.2 C.R.M

Μία από τις πλέον σύγχρονες τάσεις του management αφορά στην «Διαχείριση των Σχέσεων με τους Πελάτες / Customer Relationship Management» ή «CRM». Η υψηλή δημοτικότητα του CRM, τόσο σε περιβάλλοντα B2C, όσο και B2B, οφείλεται αφενός στην αύξηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των πελατών, οι οποίοι απαιτούν «quality of service», και αφετέρου στην εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία προσφέρει, πλέον, μια σειρά από καινοτόμες λύσεις και εφαρμογές.

### Η Στρατηγική, η Τεχνολογία και οι Σχέσεις με τους Πελάτες

Τα τελευταία έτη έχει διαφανεί καθαρά η συνεχής συμπίεση των περιθωρίων, στα πλαίσια της αυτοματοποίησης και της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει αυτή την τάση, η οποία συνδέεται στενά με την εξέλιξη του web

shopping, ανεξαρτήτως των ρυθμών που προβλέπει ή προσδοκά η κάθε μεριά. Ο συνδυασμός με την παράλληλη αύξηση των απαιτήσεων και των προσδοκιών των καταναλωτών για βελτιωμένη, σε κάθε επίπεδο, εξυπηρέτηση δημιουργεί τις συνθήκες που ωριμάζουν την αναγκαιότητα πελατοκεντρικών αντιλήψεων και στρατηγικών.

Ως τρόπος και κυρίως φιλοσοφία επίτευξης υψηλών επιπέδων εξυπηρέτησης, το CRM συνδέεται στενά με τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας και κυρίως με την πελατοκεντρική φιλοσοφία του νέου διεθνούς προτύπου ISO 9001:2000. Ο Πελάτης δεν χαρακτηρίζεται μόνο από αυξημένες απαιτήσεις, αλλά επιθυμεί να νιώθει μοναδικός και να δέχεται προσωπική εξυπηρέτηση. Κατ' αυτόν τον τρόπο όλα τα σύγχρονα συστήματα διοίκησης συγκλίνουν προς την πελατοκεντρική κατεύθυνση, η οποία αποτελεί στρατηγική επιλογή για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και εμφανίζεται ένα νέο ακρωνύμιο, το «**Customer Relationship Strategy**». Στα πλαίσια του οράματος και της στρατηγικής της, η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να ορίσει τι σημαίνει γι' αυτήν «εξυπηρέτηση πελατών» και να στοχοποιήσει το επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχει, μέσω μιας σειράς από σχετικών δεικτών, καθώς και τους τρόπους και τα συστήματα μέσω των οποίων θα επιτευχθεί το ιδανικό για αυτήν customer service.

Η τεχνολογία, πλέον, προσδίδει τα αναγκαία συστήματα, με την βοήθεια των οποίων θα υλοποιηθούν η πολιτική και οι επιχειρηματικοί στόχοι που αφορούν τους πελάτες, μέσω επενδύσεων που αποσβένονται σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Δεδομένου

των συνεχών αυξανόμενων απαιτήσεων των καταναλωτών και της τεχνολογικής εξέλιξης, η οποία παρέχει δυνατότητες τόσο για προσωπική, όσο και για αποτελεσματική διαχείριση των πελατών, έχει πλέον, δημιουργηθεί το υπόβαθρο για να χαρακτηριστεί το CRM ως μία από τις θεμελιώδεις αρχές του management της Νέας οικονομίας και να μεταλλαχθεί σε νέες διαστάσεις το γνωστό ρητό «Ο Πελάτης έχει πάντα δίκιο».

Από την τεχνολογική άποψη των πελατειακών σχέσεων διακρίνουμε δυο διαφορετικές συνιστώσες μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης CRM:

1. τα συστήματα CRM (**Customer-Facing Applications**), τα οποία υποστηρίζουν, οργανώνουν και διατηρούν πλήρες ιστορικό κατά την επικοινωνία της επιχείρησης με υποψήφιους και υφιστάμενους πελάτες, αυτοματοποιούν ενέργειες πωλήσεων και marketing, (π.χ. προωθητικές ενέργειες, δημόσιες σχέσεις, κ.λπ.), διαχειρίζονται την τεχνική υποστήριξη (service & support), και γενικά υποστηρίζουν το front office.

2. τα συστήματα data mining (**Company-Facing Applications**), τα οποία υποστηρίζουν τις διαδικασίες συλλογής, αποθήκευσης, επεξεργασίας, οργάνωσης και ανάλυσης στοιχείων που αφορούν τους πελάτες μιας επιχείρησης και τροφοδοτούν με τα απαραίτητα συμπεράσματα (Customer Intelligence) τα συστήματα CRM, ώστε να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες marketing, οι οποίες θα αυξήσουν τον κύκλο εργασιών και την πιστότητα (Loyalty) των πελατών.

## **Customer Relationship Strategy**

Μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM απεχει κατά πολύ από την εγκατάσταση μιας σουίτας CRM. Αφορά στην αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διεργασιών με προσανατολισμό προς τον πελάτη και «συγχωνεύει» τις διεργασίες του front-office και του back-office, «συντονίζοντας» όλο το προσωπικό της επιχείρησης προς την εξυπηρέτηση του Πελάτη. Αποτελεί και απαιτεί αλλαγή κουλτούρας από τα παραδοσιακά μοντέλα που εστιάζονταν στο προϊόν ή στις διαδικασίες των λειτουργικών τμημάτων και οριοθετεί νέους όρους για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της προσέλκυσης και της διατήρησης πελατών που επιφέρουν κέρδος.

Κατά τον αρχικό επιχειρηματικό σχεδιασμό (ή ανασχεδιασμό) καθορίζονται το Όραμα, η Στρατηγική, τα Πλάνα, οι Στόχοι και οι Τακτικές. Σε κάθε ένα από τα παραπάνω στάδια εμπλέκεται άμεσα το CRM.

**Όραμα.** Κάθε επιχείρηση χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένο προσανατολισμό, όπως κερδοφορία, πανελλήνια ή διεθνή αναγνωρισιμότητα, ικανοποιημένους μετόχους, ευχαριστημένους πελάτες.

**Στρατηγική.** Για την επίτευξη του προσανατολισμού της, η επιχείρηση οφείλει να προσδιορίσει συγκεκριμένη στρατηγική, όπως να διαθέτει καινοτόμα προϊόντα, να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένο target group και να δημιουργήσει μακροχρόνιες και μόνιμες σχέσεις με τους πελάτες της.

**Πλάνα.** Η εφαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής απαιτεί συγκεκριμένα Πλάνα. Για την διάθεση καινοτόμων προϊόντων απαιτείται η εύρεση κατάλληλων προμηθευτών ή η κατάλληλη στελέχωση του τμήματος R&D. Για την πανελλήνια αναγνωρισιμότητα απαιτείται η διενέργεια εκτεταμένων media plans. Για την δημιουργία μόνιμων σχέσεων με τους πελάτες είναι αναγκαία η μέτρηση του επιπέδου εξυπηρέτησης, η ανάλυση της καταναλωτικής συμπεριφοράς, η οργάνωση των τμημάτων Sales & Marketing και η διενέργεια επενδύσεων σε τεχνολογικά συστήματα.

**Στόχοι.** Τα Επιχειρηματικά Πλάνα χαρακτηρίζονται από μετρήσιμους στόχους -Δείκτες Επιχειρηματικής Απόδοσης (Business Performance Indicators), όπως 80% service level, 60% πιστότητα πελατών, πλήθος προσφορών ανά πωλητή, πλήθος τηλεφωνημάτων follow ups ανά πελάτη, πλήθος επιτυχημένων προσφορών στο σύνολο των προσφορών. κ.λπ.

**Τακτικές.** Οι Τακτικές καθορίζουν τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν οι επιμέρους Στόχοι των Επιχειρηματικών Πλάνων, όπως η εγκατάσταση ενός 24 (hours) x 7 (days) call center ή η δημιουργία ενός data warehouse, το οποίο να διαχειρίζεται τις πληροφορίες των πελατών. Όπως κάθε άλλη απόπειρα στρατηγικού ανασχεδιασμού η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής στρατηγικής CRM οφείλει να διέπεται από συγκεκριμένες αρχές, όπως:

- Καθορισμός των επιχειρησιακών διεργασιών που επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν με τους πελάτες.
- Ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διεργασιών με προσανατολισμό προς τον πελάτη.

- Ανασχεδιασμός του συστήματος reporting και παρακολούθησης της επιχειρηματικής πορείας με εστίαση προς την εξυπηρέτηση του πελάτη και με κατανομημένα στοιχεία ανά τμήμα της επιχείρησης ανά αρμόδιο στέλεχος, ώστε να επιτυγχάνεται όχι μόνο η αξιολόγηση της επιχείρησης στο σύνολό της, αλλά και η αξιολόγηση των τμημάτων και του προσωπικού της.
- Συνεχή παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και διενέργεια επενδύσεων σε τεχνολογικά συστήματα. Δυνατότητα για σύνδεση των πωλητών με την επιχείρηση μέσω web, web shopping, call centers, ανοιχτή γραμμή με το καταναλωτικό κοινό, κ.λπ.
- Διάχυση της φιλοσοφίας ότι με την πώληση ενός προϊόντος «πωλείται» η ίδια η εταιρεία.
- Εκμετάλλευση πληροφοριών από όλα τα τμήματα της επιχείρησης και όχι μόνο από το front-office.
- Δέσμευση της Διοίκησης.
- Εμπλοκή όλου του προσωπικού.

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι η υιοθέτηση μιας στρατηγικής CRM ακολουθεί τα γνωστά «μονοπάτια» οργανωτικής και λειτουργικής αναδιάταξης που συνιστά το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000. Οι έννοιες του ανασχεδιασμού της επιχειρησιακής διεργασίας, της πελατοκεντρικής φιλοσοφίας της συνεχούς μέτρησης και παρακολούθησης της επιχειρηματικής αριστείας βάσει Δεικτών Επιχειρηματικής Απόδοσης αποτελούν τα βασικά στοιχεία του διεθνούς πρότυπου και καθοδηγούν στην εφαρμογή μιας αποτελεσματικής customer Relation Strategy. Με τον συνδυασμό της

χρήσης των νέων τεχνολογιών καθιστάτε πραγματικότητα η υλοποίηση μακροχρόνιων και μόνιμων σχέσεων με τους πελάτες.

## **CRM Techonologies**

Τα συστήματα chairman εξυπηρετούν τόσο τις εφαρμογές που διαχειρίζονται τις συναλλαγές με τους πελάτες (Customer-Facing Applications),όσο και τις εφαρμογές που υποστηρίζουν τις εσωτερικές διεργασίες της επιχείρησης (Company-Facing Applications):

### **-Customer-Facing Applications**

Τα πρώτα συστήματα CRM αφορούσαν Customer-Facing εφαρμογές, οι οποίες αλληλεπιδρούν με τους πελάτες και επικοινωνούν μαζί τους. Περιλαμβάνουν υποσυστήματα, όπως **Sales Force Automation**, (διαχείριση ενδεχομένων πελατών, ευκαιριών πώλησης, επαφών, κ.λπ.), **Customer Service and Support**, (call center management, online help, internal help desk, expert knowledge-based systems για επίλυση προβλημάτων, κ.λπ.), **Marketing Automation**, (αυτόματη επικοινωνία μέσω e-mail, αυτόματες προωθητικές ενέργειες, διανομή διαφημιστικού υλικού, κ.λπ.).

### **-Company Facing Applications**

Τα τέσσερα βήματα που καθορίζουν μια αποτελεσματική ενδοεπιχειρησιακή προσπάθεια marketing είναι:

- Συγκέντρωση δεδομένων πελατών -Data Warehousing.
- Ανάλυση δεδομένων -Data Mining/Modelling.
- Σχεδιασμός στρατηγικής για τον καθορισμό της αξίας που δύναται κάθε πελάτης να προσφέρει στην επιχείρηση - Marketing Optimization;
- Διενέργεια συγκεκριμένων ενεργειών για την υλοποίηση της ανωτέρω στρατηγικής - Campaign Execution.

Τα εργαλεία που αναλύουν τα δεδομένα των πελατών, μέσω συστημάτων data mining, και καθορίζουν την ενδεδειγμένη στρατηγική, αφορούν στην Συγκέντρωση, Αποθήκευση, Επεξεργασία, Εκμετάλλευση, Οργάνωση, Μοντελοποίηση και Ανάλυση των σχετικών πληροφοριών.

Στο γενικότερο πλαίσιο ότι το CRM δεν αποτελεί παρά εξέλιξη του Direct Marketing, το οποίο ευθύνεται για το 50% της διαφημιστικής δαπάνης στις Η.Π.Α., έγινε, πλέον δυνατόν, λόγω των τεχνολογιών data mining, να προσδιορίζουν οι marketers το πλήρες δυναμικό του εκάστοτε πελάτη (**FULL profit potential**), αντιλαμβάνοντας την ιδιαίτερη καταναλωτική συμπεριφορά του.

Το παραπάνω γεγονός χαρακτηρίζει και την τάση για ολοκληρωμένες προσεγγίσεις CRM, τόσο Customer όσο και Company Facing Applications, οι οποίες δρουν συμβιωτικά με κοινό πελατοκεντρικό στόχο.



## **Ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Πελατών**

Οι εξελίξεις στο χώρο τεχνολογιών και της πληροφορικής έχουν δημιουργήσει ιδιαίτερα απαιτητική αγορά, η οποία απαιτεί υψηλό value for money, προηγμένα χαρακτηριστικά και λειτουργίες, φιλικότητα και ταυτόχρονα συμπιεσμένες τιμές. Επιπροσθέτως, κατά την επιλογή του συστήματος CRM, η επιχείρηση οφείλει να διασφαλίσει την κάλυψη στρατηγικών της αναγκών, π.χ. E-Commerce, ασύρματο (π.χ. web, mobile) σύστημα παραγγελιοληψίας από το δίκτυο πωλήσεών της, κ.λπ.

Στο παραπάνω πλαίσιο, μια σειρά από δυνατότητες για τα σύγχρονα συστήματα CRM θεωρούνται, πλέον αυτονόητες. Ωστόσο, ελάχιστες σουίτες, σε διεθνές επίπεδο, προσφέρουν τα κατωτέρω χαρακτηριστικά σε συνδυασμό με λογικές τιμές:

### **■ Διαχείριση Επαφών**

Επαφές μπορούν να χαρακτηρισθούν τόσο οι υφιστάμενοι πελάτες, όσο και οι υποψήφιοι, οι προμηθευτές, το προσωπικό μιας επιχείρησης, κ.λπ. Η ευκολία δημιουργίας και διαχείρισης μιας επαφής θεωρείται αυτονόητη. Επιπλέον, όμως, μια σειρά από χαρακτηριστικά, όπως η δόμηση οργανογράμματος για σύνολα επαφών, οι δυνατότητες αναζήτησης, ο προσδιορισμός επαφών σε groups, οι συνδέσεις διαφόρων επαφών μεταξύ τους, οι εκτυπώσεις βάσει φίλτρων ή/ και groups, προσδίδουν σημαντικές ευκολίες. Κατ' αυτόν τον τρόπο μπορούμε αυτόματα να εκτυπώσουμε επιστολές ή και να τις στείλουμε μέσω fax ή e-mail για να ευχηθούμε για την ονομαστική εορτή τόσο των επαφών μας, όσο και των συνδεομένων

με αυτών προσώπων, να στείλουμε διαφορετικές επιστολές σε πελάτες που πραγματοποίησαν αγορές από 200 χιλ. έως 1 εκατ. μέσω του web site της εταιρείας και διαφορετικές επιστολές σε αυτούς που πραγματοποίησαν αγορές της ίδιας τάξεως, αλλά μέσω των υποκαταστημάτων της εταιρείας, κ.ο.κ.

#### ■ Οργάνωση & Λειτουργία

Κάθε επικοινωνία (fax, e-mail, τηλέφωνο, επιστολή, κ.λπ.) που πραγματοποιείται με οποιαδήποτε επαφή, όχι μόνο αρχειοθετείται αυτόματα και παρακολουθείται, αλλά και προγραμματίζεται, καθώς υπάρχει η δυνατότητα pending. Θεωρείται αυτονόητο, ότι διατίθενται templates για fax, letters, κ.λπ.

Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η ύπαρξη ημερολόγιου, όπου ο κάθε χρήστης του συστήματος μπορεί να προγραμματίσει αυτόματα, συναντήσεις με άλλα στελέχη, σε διαθέσιμους χρόνους που έχουν όλοι ορίσει.

Οι προσφορές και γενικότερα τα Opportunities οφείλουν να διαχειρίζονται πλήρως μέχρι να αλλάξουν στάδιο, είτε αρνητικό, είτε μετατροπή τους σε projects ή sales. Κατ' αυτόν τον τρόπο για κάθε πωλητή υπάρχει η δυνατότητα για αναλυτικές και συγκεντρωτικές πληροφορίες, εκτυπώσεις και διαγράμματα αναφορικά με τις προβλεπόμενες πωλήσεις του και τον τρόπο που έχει διαχειρισθεί τόσο τις θετικές προσφορές του, όσο και αυτές που έχασε.

Πραγματικά, αποτελεί αξιοσημείωτη δυνατότητα το γεγονός ότι οι ακριβείς χρονικές στιγμές και η διάρκεια των τηλεφωνημάτων που έκανε ο κάθε χρήστης, τα fax και τα e-mails που έστειλε να

αναλύονται και να είναι προσβάσιμα σε συγκεκριμένους χρήστες, ακόμη και αν ο εκάστοτε χρήστης είναι απομακρυσμένος (μέσω π.χ. web). Κατ' αυτόν τον τρόπο αλλάζουν, πραγματικά, τα δεδομένα για την παρακολούθηση και έλεγχο του τμήματος πωλήσεων, αλλά και της τηλε-εργασίας, με πλήρες monitoring και άπειρα στατιστικά.

Επιπλέον, κάθε έργο πρέπει να διαχειρίζεται ως project, με φάσεις, χρονοδιαγράμματα, Gantt charts, υπεύθυνους, προϋπολογιστικές και απολογιστικές αναφορές περάτωσης, κ.λπ.

#### ■ Προηγμένα χαρακτηριστικά

Τα προηγμένα χαρακτηριστικά αφορούν την χρήση ενός InfoCenter, το οποίο αντικαθιστά τις βιβλιοθήκες της εταιρείας και αντικατοπτρίζει την συσσωρευμένη τεχνογνωσία της, η οποία είναι, βέβαια, προσβάσιμη, ανάλογα με τον εκάστοτε κωδικό πρόσβασης.

Οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες, οι οποίες «παράγουν» συγκεκριμένες ενέργειες (π.χ. αποστολή fax, κ.λπ.) ανάλογα με τα φίλτρα και την οργάνωση σε groups που χαρακτηρίζει το σύνολο των επαφών, διαμορφώνουν νέα στάνταρντς παραγωγικότητας και με την κατάλληλη ανάλυση διεκπεραιώνουν τα συμπεράσματα του data mining.

Ένα ιδιαίτερο σημαντικό θέμα αφορά την ικανότητα του εκάστοτε συστήματος CRM να επικοινωνεί με SQL, ώστε να διασφαλίζεται η συνεργασία με το εταιρικό ERP και η επικοινωνία των τμημάτων που χειρίζονται το CRM (π.χ. Sales, Marketing, Support) με τα άλλα τμήματα της εταιρείας (π.χ. αποθήκη, λογιστήριο, κ.λπ.).

## Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Η μακρόχρονη ανάπτυξη, διαχρονική παρουσία και η υγιής κερδοφορία επιτυγχάνεται ακολουθώντας τις συνεχείς εξελίξεις στα πολλαπλά επιχειρηματικά και οργανωτικά επίπεδα της σύγχρονης οικονομίας.

Κατ' αυτόν τον τρόπο οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναλαμβάνουν την υποχρέωση και την δέσμευση να εστιάσουν προς τον Πελάτη:

- Υιοθετώντας μια ολοκληρωμένη στρατηγική CRM.
- Επενδύοντας σε τεχνολογικά συστήματα.
- Εκπαιδύοντας, Διαχέοντας πελατοκεντρική φιλοσοφίας σε όλο το προσωπικό.
- Υιοθετώντας ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας με τους πελάτες.
- Θεσπίζοντας Δείκτες Επιχειρηματικής Απόδοσης, προσανατολισμένων στην εξυπηρέτηση του Πελάτη.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9<sup>(1)</sup>

### ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ FRANCHISING

#### 9.1.ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ

Ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος δημιουργήθηκε μέσα από μια προσπάθεια που ξεκίνησε το 1996, με την πρωτοβουλία κάποιων ανθρώπων οι οποίοι βλέποντας την δυνατότητα ανάπτυξης του θεσμού, θεώρησαν ότι χρειαζόταν ένα σώμα το οποίο θα εξέφραζε κοινές απόψεις και ταυτόχρονα θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως ένας μοχλός για την παραπέρα ανάπτυξη του franchising στην Ελλάδα.

Τα αρχικά 21 μέλη του Συνδέσμου προέρχονται από διάφορους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας όπως Τράπεζες, Είδη ρουχισμού, Είδη οικιακής χρήσης, Εστίαση, και Τουρισμός.

Σήμερα ο Σύνδεσμος ήδη αριθμεί 50 μέλη και καλύπτει έναν ευρύτατο χώρο οικονομικής δραστηριότητας, με τακτικά του μέλη διακεκριμένες εταιρείες του χώρου και επίσης πολλά συνεργαζόμενα μέλη (δικηγόροι, σύμβουλοι επιχειρήσεων) ως επιστημονικούς συνεργάτες.

Στόχος του Συνδέσμου αποτελεί η διάδοση του θεσμού του franchising στην Ελληνική Οικονομία, με υγιή κριτήρια και συνεχή

αύξηση της εμπιστοσύνης του κοινού και των επενδυτών σε αυτόν.

Βλέπουμε τον Σύνδεσμο ως την πρωτοπόρο δύναμη για την διάδοση του θεσμού στην Ελληνική Οικονομία.

## 9.2. ΠΛΑΝΟ ΔΡΑΣΗΣ

- Ημερίδες εντός και εκτός Αθηνών για την ανάπτυξη ειδικών θεμάτων που απασχολούν τον θεσμό και τους λειτουργούς του, όπως Νομικό πλαίσιο, Ρόλος του Συνδέσμου, Χρηματοδοτήσεις, ανάπτυξη με λίγους ισχυρούς ή πολλούς franchisees.
- Συνεχείς επαφές με ΜΜΕ, έκδοση δελτίων τύπου για ενέργειες του Συνδέσμου.
- Έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων του Συνδέσμου, με ενημέρωση πάνω στους στόχους του, τα μέλη του, και τον κώδικα δεοντολογίας του.
- Δημιουργία ιστοσελίδας στο διαδίκτυο, όπου θα μπορούν να λαμβάνονται πληροφορίες για τον Σύνδεσμο, τα μέλη του, νέα για τον χώρο, και θα μπορούν να κάνουν μέσω του δικτύου αίτηση εγγραφής.
- Επαφές Τακτικών και Συνδεδεμένων μελών μεταξύ τους.

### **9.3.ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΝΤΑΞΗΣ**

**Στον Σύνδεσμο μπορούν να γίνουν μέλη οι παρακάτω:**

- Δικαιοπάροχοι -Franchisors (Τακτικά Μέλη)
- Δικαιοδόχοι - Franchisees (Συνδεδεμένα Μέλη)
- Σύμβουλοι - Επιχειρήσεων (Συνδεδεμένα Μέλη)
- Δικηγόροι - (Συνδεδεμένα Μέλη)
- Άλλοι - Επιχειρηματίες, Φοιτητές κλπ.

**Τα κριτήρια εισδοχής των Δικαιοπαρόχων είναι τα εξής:**

1.Ενημερωτικός Φάκελος του Δικαιοπαρόχου (Franchisor) ο οποίος δίδεται σε υποψήφιους επενδυτές, με διάρκεια σύμβασης, ύψος επένδυσης, διαδικασία ένταξης στο σύστημα.

2.Οικονομικά στοιχεία Δικαιοπαρόχου (Franchisor), Ισολογισμοί κλπ.

3.Σε περιπτώσεις Master Franchisee, χρειάζεται να αποσταλεί επιστολή επιβεβαίωσης Δικαιοπαρόχου που θα αναφέρει την περιοχή δραστηριοποίησης, έναρξη-λήξη της σχέσης, ή την υπογεγραμμένη μεταξύ Δικαιοπαρόχου (Franchisor), και Master Franchisee, σύμβαση.

4.Ενημέρωση του Συνδέσμου, αν κατά την διάρκεια της αίτησης προς τον Σύνδεσμο υπάρχουν δικαστικές εκκρεμότητες για θέματα δικαιόχρησης.

5.Υπαρξη ενός τουλάχιστον καταστήματος ή εταιρείας πιλότου του Δικαιοπαρόχου στην Ελλάδα.

6. Μη ύπαρξη αίτησης πτώχευσης σε οποιαδήποτε χώρα, κατά την αίτηση του Δικαιοπαρόχου στον Σύνδεσμο.
7. Πλήρης και άνευ όρων αποδοχή του Κώδικα Δεοντολογίας του Συνδέσμου.
8. Υπεύθυνη δήλωση του Δ/νοντος Συμβούλου σε σχέση με την κατοχύρωση και χρήση του εμπορικού σήματος για το οποίο γίνεται η αίτηση.

#### **9.4 ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ**

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

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

Η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise, EFF, συστάθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 1972.



Μέλη της είναι οι εθνικοί σύνδεσμοι franchise ή ομοσπονδίες συσταθείσες στην Ευρώπη.

Η EFF δέχεται επίσης συνδεδεμένα μέλη, όπως π.χ. μη Ευρωπαϊκούς συνδέσμους ή ομοσπονδίες franchise και άλλους επαγγελματίες που ενδιαφέρονται ή έχουν σχέση με το franchising.

Τα συνδεδεμένα μέλη δεν έχουν δικαίωμα ψήφου και δεν μπορούν να ορισθούν αξιωματούχοι της EFF.

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

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

Η EFF έχει επιπλέον εγκαταστήσει μία Επιτροπή Διαιτησίας Franchise που είναι στη διάθεση μερών που προτιμούν να υποβάλλουν τις διαφορές τους στην κρίση της.

Η αξιολόγηση και η συνεχώς αυξανόμενη σημασία του franchising στην οικονομία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας όπως επίσης και ο Κανονισμός περί ομαδικής απαλλαγής των συμβάσεων franchise των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων που τέθηκε σε ισχύ την 1η Φεβρουαρίου 1989, ώθησε την EFF στο να επαναδιαμορφώσει τον υπάρχοντα Κώδικα Δεοντολογίας της.

Ο παρών Κώδικας Δεοντολογίας θεωρείται ότι είναι ένα πρακτικό σύνολο στοιχειωδών διατάξεων καλής συμπεριφοράς για

τους με οποιοδήποτε τρόπο ασχολούμενους με το franchising αλλά χωρίς να αντικαθιστά πιθανώς σχετικούς εθνικούς ή κοινοτικούς νόμους.

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

Με τη συμμετοχή τους στην EFF τα μέλη της αποδέχονται τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας και αναλαμβάνουν να μην τον καταργούν ή να μην τον τροποποιούν με οποιοδήποτε τρόπο.

Αναγνωρίζεται, εν τούτοις, ότι εθνικές προϋποθέσεις μπορεί να καθιστούν απαραίτητους άλλους όρους ή διατάξεις και υπό την προϋπόθεση ότι αυτές δεν είναι αντίθετες ή δεν απομακρύνονται από τον Κώδικα και επισυνάπτονται στον Κώδικα με χωριστό έγγραφο, η σχετική έγκριση της EFF δεν θα καθυστερεί.

Με την αναγνώριση της EFF τα μέλη της δεσμεύονται να επιβάλλουν στα μέλη τους την υποχρέωση να σέβονται και να εφαρμόζουν τις διατάξεις του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.

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

Δικαιοδόχων του. Δεν θα εφαρμόζεται στη σχέση ανάμεσα στον Δικαιοπάροχο και τους Κυρίως Δικαιοδόχους του.

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

#### **9.4.1. ΕΦΑΡΜΟΓΗ**

Ο παρών Κώδικας Δεοντολογίας για το franchising αποτελεί μέρος της εγγράφου συμφωνίας μέλους μεταξύ του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος και των εταιριών μελών του. Κάθε παράβαση του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising από οποιοδήποτε μέλος του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας, θα θεωρείται παράβαση της συμφωνίας μέλους μεταξύ αυτού και του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας που θα εξετάζεται από το Πειθαρχικό του Συμβούλιο για κάθε σχετική συνέπεια. Δεν αποτελεί μέρος της συμβατικής σχέσης μεταξύ Δικαιοπαρόχου και Δικαιοδόχου, εκτός εάν αυτό έχει ρητά δηλωθεί από τον Δικαιοπάροχο.

Τίποτα μέσα στον παρόντα Κώδικα δεν θα θεωρείται ότι αποτελεί παραίτηση του Δικαιοπαρόχου από το δικαίωμά του να πωλεί ή εκχωρεί τη συμμετοχή του σε μια επιχείρηση franchise.

## 9.4.2. ΘΕΜΑΤΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

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

## 9.4.3. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

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

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

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

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

#### **9.4.4. ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ**

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

#### **9.4.5. ΓΛΩΣΣΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

Οι Δικαιοπάροχοι θα πρέπει να εξασφαλίζουν στους Δικαιοδόχους συμβάσεις σε γλώσσα που να είναι αντιληπτή σ' αυτούς. Συνιστάται Δικαιοπάροχοι και Δικαιοδόχοι να χρησιμοποιούν

την ορολογία franchise που υιοθετήθηκε από τον Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ

#### 10.1. Το franchising στην Ελλάδα.<sup>(1)</sup>

Μετά από την εικοσαετία '70 με '90, κατά την διάρκεια της οποίας εμφανίστηκαν οι πρώτες αλυσίδες franchising (GOODY'S, KOSTA BODA, GLASS CLEANING, SOFOS, ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ, IGLOO, LEONIDAS, ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ, STEFANEL), παρουσιάζεται μια ραγδαία δημοτικότητα και εξάπλωση του θεσμού στη χώρα μας. Από τις αρχές του '90 μέχρι σήμερα έχουν ξεκινήσει την ανάπτυξη τους μέσω του franchise περισσότερες από 400 εταιρείες, με έναν ετήσιο ρυθμό, ο οποίος ακολουθεί γεωμετρική πρόοδο.

Σήμερα, σχεδόν κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας περιλαμβάνει μια τουλάχιστον εταιρεία που χρησιμοποιεί το franchising, ως τρόπο ανάπτυξης. Εστίαση, Είδη Σπιτιού, Ένδυση - Υπόδηση, Καλλυντικό, Κέντρα Αισθητικής & Αδυνατίσματος, Εκπαίδευση, Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές, Τουριστικό Γραφεία, κ.λπ.

Τα καταστήματα που λειτουργούν σήμερα στη χώρα μας μέσω του franchising εκτιμάται ότι αποτελούν το 3% του συνολικού αριθμού καταστημάτων λιανικής. Το ποσοστό αυτό είναι ιδιαίτερα



μικρό, συγκρινόμενο με τα αντίστοιχα στοιχεία του εξωτερικού και φανερώνει την δυναμική και τις προοπτικές ανάπτυξης του θεσμού.

Επιπλέον, περισσότεροι από τα 50% του συνόλου των franchisees ασκούν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στην Αθήνα, λόγω τόσο της πληθυσμιακής υπεροχής της Αθήνας, όσο και της μεγαλύτερης εξοικείωσης της με τον θεσμό του franchising. Η τελευταία διαπίστωση οδηγεί στην αναμονή ακόμη μεγαλύτερης ανάπτυξης στην επαρχία.

Γενικότερα, το Δίκτυο Λιανικής με την έννοια της χρήσης κοινού ονόματος σε διάφορα σημεία πώλησης επιτυγχάνεται με πολλούς τρόπους, οι οποίοι και καθορίζουν την στρατηγική ανάπτυξης, όπως μέσω ιδίων κεφαλαίων, μέσω του θεσμού της δικαιόχρησης, μέσω αδειών παραχώρησης χρήσης σήματος, μέσω αντιπροσωπειών, κ.λπ. Μοναδικός σκοπός κάθε τακτικής ανάπτυξης είναι η διασφάλιση των πλεονεκτημάτων ενός Δικτύου Λιανικής:

- Αύξηση Αναγνωρισιμότητας Awareness.
- Επίτευξη Οικονομιών Κλίμακος.
- Επίτευξη καλύτερων συμφωνιών με προμηθευτές και/ή διασφάλιση της πορείας των πωλήσεων για τις μεταποιητικές επιχειρήσεις.
- Ενδυνάμωση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης.
- Αύξηση της δυνατότητας για διάθεση αυξημένων κονδυλίων διαφήμισης, έρευνας προϊόντων, κ.λπ.

Το franchising αποτελεί ένα τρόπο επιχειρηματικής ανάπτυξης μίας επιτυχημένης, γνωστής ή καινοτομικής επιχείρησης, όπου ο δικαιοπάροχος (franchisor) παρέχει τα δικαιώματα στον δικαιούχο (franchisee) να ιδρύσει σημείο πώλησης (κατάστημα), στο οποίο χρησιμοποιεί το όνομα του, την τεχνογνωσία του, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, το σύστημα διακίνησης ειδών, προωθητικές ενέργειες κ.λπ.

Ο franchisee, συνήθως, αναλαμβάνει συνολικό το ύψος της αναγκαίας επένδυσης και συμμετέχει στα γενικά έξοδα του δικτύου καταστημάτων με την καταβολή ενός ποσοστού επί του τζίρου του (royalties). Στα περισσότερα συστήματα ο franchisee καταβάλλει, επιπλέον, στον franchisor εφάπαξ τέλη συμμετοχής στο σύστημα (entry fees), καθώς και ένα ποσοστό επί του τζίρου του για την κοινή διαφήμιση της αλυσίδας (marketing fees).

Ως θεσμός το franchising αποτελεί ένα εναλλακτικό τρόπο ανάπτυξης δικτύων λιανικής, ο οποίος δρα πολλές φορές παράλληλα ή συμπληρωματικά με την ανάπτυξη με ιδιόκτητους πόρους και μέσα.

Η κριτική ανάλυση του θεσμού του franchising ως τρόπου επιχειρηματικής ανάπτυξης και δραστηριοποίησης φανερώνει τόσο πλεονεκτήματα και δυνατά σημεία, όσο αδυναμίες και σημεία όπου απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή.

## 10.2. Ελληνικές εταιρείες στο franchising.<sup>(2)</sup>



Η δυναμική ανάπτυξη του δικτύου franchise της Δωδώνης στην Ελληνική αγορά με ρυθμό πολλών καταστημάτων ετησίως, οφείλεται στην εφαρμογή και ανάπτυξη ενός αποδοτικού μοντέλου καταστήματος, που απαιτεί μικρά σχετικά κεφάλαια αποφέροντας υψηλές αποδόσεις.

Η Δωδώνη είναι από τα ιδρυτικά μέλη του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος. Από τα πρώτα στάδια δημιουργίας του Συνδέσμου το 1996, η εταιρεία Παγωτά Δωδώνη αποτέλεσε ένα από τα σημαντικότερα στηρίγματα στην κοινή προσπάθεια και στόχο για την ανάπτυξη του θεσμού του franchising στην Ελλάδα.

### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISE

Το σύστημα franchise Δωδώνη αποτελεί μια σύγχρονη εμπορική συνεργασία στην οποία και οι δύο πλευρές, franchisor (δικαιοπάροχος) και franchisee (δικαιοδόχος), επενδύουν με κοινούς στόχους : την επιτυχία, το κέρδος και την ανάπτυξη. Η επιτυχία

βασίζεται στην ουσιαστική κατανόηση των κανόνων, των παροχών και των υποχρεώσεων που απορρέουν από την ένταξη στο σύστημα και την πιστή τήρηση τους, και από τις δύο πλευρές.

Το franchising Δωδώνη αποτελεί ένα δυναμικό και επικερδές μοντέλο λιανικής πώλησης. Ανάμεσα στα πλεονεκτήματα του περιλαμβάνονται :

- Το κύρος του ονόματος Δωδώνη.
- Η αξεπέραστη γεύση και ποιότητα των προϊόντων.
- Το συγκριτικά χαμηλό κόστος της απαιτούμενης επένδυσης και η δυναμική υψηλή απόδοση της.
- Ο δυναμισμός της εταιρείας.
- Το σχετικά χαμηλό κόστος λειτουργίας.
- Οι προοπτικές εξέλιξης της αγοράς παγωτού.

## **ΠΑΡΟΧΕΣ**

- **Εκτίμηση βιωσιμότητας.**

Επιλέγεται προσεχτικά το σημείο με βάση τα αποτελέσματα συνεχών ερευνών της αγοράς ακινήτων και την πολυετή εμπειρία της εταιρείας στον τομέα αυτό.

Η βιωσιμότητα και απόδοση της επένδυσης, εκτιμάται με προσοχή με την εκπόνηση οικονομοτεχνικής μελέτης.

- **Τεχνική μελέτη – κατασκευή.**

Ο πλήρης σχεδιασμός του καταστήματος μελετάται από έμπειρους σχεδιαστές που εξασφαλίζουν την ορθή εκμετάλλευση των χώρων, την αισθητική του καταστήματος και την κάλυψη ειδικών αναγκών, επίσης τη λειτουργικότητα, τη μείωση του κόστους και την επίτευξη της απαιτούμενης ομοιομορφίας.

Την επίβλεψη και κατασκευή αναλαμβάνουν δοκιμασμένοι συνεργάτες, σχεδιαστές και συνεργεία και την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος στον μικρότερο χρόνο και με το χαμηλότερο κόστος.

- **Ενημέρωση – Εκπαίδευση – Εγχειρίδιο Λειτουργίας Καταστήματος.**

Η εταιρεία παρέχει συνεχή εκπαίδευση στο προσωπικό του καταστήματος για τα προϊόντα, το σερβίρισμα, τη λειτουργία του καταστήματος (μείωση κόστους, έλεγχο εργατικού δυναμικού, αποθήκης, απωλειών, κλπ.). Επίσης ενημερώνει και για σχετικά υγειονομικά, αγορανομικά, εργασιακά θέματα, κλπ. Ο συνεργάτης χρησιμοποιεί ένα ολοκληρωμένο και έτοιμο πακέτο λειτουργίας και διοίκησης καταστήματος. Η παροχή αυτή είναι πολύ σημαντική γιατί εξασφαλίζει την ορθή και επικερδή λειτουργία του καταστήματος από την πρώτη μέρα.

- **Πανελλαδική διαφήμιση στα ΜΜΕ.**

Όλα τα καταστήματα επωφελούνται από το πανελλαδικό διαφημιστικό πρόγραμμα της εταιρείας. Παράλληλα, υλοποιείται πρόγραμμα Δημοσίων



Σχέσεων για την προώθηση νέων προϊόντων, νέων καταστημάτων, κλπ.

- **Πίστωση.**

Παρέχεται πίστωση στα καταστήματα, έτσι ώστε η διακίνηση των προϊόντων να μην τους δημιουργεί κανένα κόστος. Δηλαδή, αν η παραγγελία του καταστήματος καλύπτει ανάγκες 20 ημερών, παρέχεται πίστωση 20 ημερών.

- **Αποκλειστικότητα.**

Η Σύμβαση Δικαιόχρησης ( franchise) κατοχυρώνει τα δικαιώματα του δικαιοδόχου (franchisee) σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή για τα προϊόντα Δωδώνη με ταυτόχρονη προτεραιότητα ανάπτυξης για την συγκεκριμένη αγορά.

## **ΚΟΣΤΟΣ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΟ ΔΙΚΤΥΟ.**

Οι οικονομικές απαιτήσεις της εταιρείας Παγωτά Δωδώνη σαν δικαιοπάροχος (franchisor) από τον συνεργάτη franchisee περιορίζονται μόνο στην καταβολή του τιμήματος του αρχικού κόστους εισόδου στο δίκτυο και παροχής δικαιώματος χρήσης σήματος για την περιοχή όπου βρίσκεται το κατάστημα.

Το ποσό κυμαίνεται από 4-10 εκ. δρχ. εφ' άπαξ, ανάλογα με τον πληθυσμό του Δήμου όπου βρίσκεται το κατάστημα και αφορά στην χρονική διάρκεια των δέκα ετών που είναι και η διάρκεια του

συμβολαίου συνεργασίας μεταξύ των δύο πλευρών. Μετά τη λήξη του συμβολαίου και στην περίπτωση που θα συμφωνηθεί περαιτέρω συνεργασία το αρχικό αυτό ποσό παραχώρησης δικαιώματος χρήσης σήματος θα καθοριστεί εκ νέου.

Από τον υποψήφιο συνεργάτη franchisee απαιτούνται επίσης τα αναγκαία κεφάλαια για την απόκτηση, σχεδιασμό, κατασκευή και εξοπλισμό του καταστήματος. Τα απαιτούμενα αρχικά κεφάλαια είναι λίγα, γιατί η εταιρεία παρέχει κίνητρα, ενώ υπάρχουν και δυνατότητες χρηματοδότησης.

## **ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ**

Από τον υποψήφιο franchisee, απαιτούνται τα στοιχεία αυτά που είναι απαραίτητα για την επιτυχία του συστήματος :

- Αποκλειστική πώληση προϊόντων Δωδώνη.
- Εφαρμογή των πολιτικών και προγραμμάτων της εταιρείας (ανώτατες τιμές λιανικής, μεθοδολογία πωλήσεων, προβολές, ανακύκλωση προϊόντων, κλπ.).
- Εφαρμογή των σχετικών διατάξεων της νομοθεσίας για τα τρόφιμα και των εταιρικών κανόνων υγιεινής και καθαριότητας.
- Ενημέρωση για τα προϊόντα και τις μεθόδους της εταιρείας.
- Προβολή του ονόματος Δωδώνη και προστασία του από κακή χρήση.

- Διευκόλυνση των αρμοδίων ατόμων της εταιρείας σε επιθεωρήσεις και ελέγχους των χώρων του καταστήματος (χώρο πωλήσεων, αποθήκες, ψυγεία, κουζίνα, τουαλέτες, κλπ.).
- Διατήρηση της ομοιομορφίας του συστήματος και διακόσμηση του καταστήματος σύμφωνα με την εκάστοτε γραμμή της εταιρείας και της προδιαγραφές της.

### ΜΙΝΙ ΔΩΔΩΝΗ

Μοντέρνο, κοσμικό και δροσερό σημείο αναφοράς είναι το νέο μικρό εποχικό κατάστημα Δωδώνη.

Το κατάστημα αυτό είναι ειδικά σχεδιασμένο κυρίως για τα καλοκαιρινά παραθαλάσσια θέρετρα διακοπών, προσφέροντας τις περισσότερες γευστικές συγκινήσεις από την γνωστή ποικιλία γεύσεων "θεϊκού παγωτού" σε συνδυασμό με λαχταριστά γλυκά, φρεσκοψημένες βάφλες, καφέδες και μοναδικά *coffee shakes*, σε ένα ανανεωμένο, φιλικό και νεανικό περιβάλλον.



Απευθύνεται σε νέους κυρίως ανθρώπους που έχουν το όραμα και τη φιλοδοξία της επαγγελματικής αποκατάστασης και μιας ανεξάρτητης και πετυχημένης επιχειρηματικής σταδιοδρομίας.

Αυτό επιτυγχάνεται με ένα ελάχιστο απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο σε συνδυασμό με ένα ελκυστικό πρόγραμμα χρηματοδότησης. Το συνολικό ύψος της επένδυσης έχει διατηρηθεί σε πολύ χαμηλά επίπεδα που σε συνδυασμό με τα χαμηλά λειτουργικά



έξοδα του καταστήματος, έχει ως αποτέλεσμα πολύ υψηλές αποδόσεις.



Για τη δημιουργία του μικρού αυτού καταστήματος Δωδώνη απαιτείται ένας χώρος μόλις 30-35 τετραγωνικών μέτρων, σε κεντρικά σημεία μεγάλης προβολής. Το μοντέλο του καταστήματος παρέχει μεγάλη ευελιξία με ανάλογες επιλογές μηχανολογικού εξοπλισμού, ώστε πρακτικά να δίνεται η δυνατότητα εφαρμογής και υλοποίησης του καταστήματος σε οποιοδήποτε χώρο.

Οι ολοκληρωμένες παροχές του συστήματος franchise της Δωδώνη συμπληρώνουν το μοντέλο, που αποτελεί εγγύηση για την ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού ρίσκου.

Η προσωπικότητα του συνεργάτη franchisee, το μεράκι, το κέφι και η όρεξη για δουλειά, επισφραγίζουν την επιτυχία και κερδοφορία της επένδυσης.

Τη φετινή χρονιά, η εταιρεία ενδιαφέρεται να αναπτύξει καταστήματα μίνι Δωδώνης σε παραθαλάσσια θέρετρα όπως το Μαρμάρι, η Λευκάδα, το Πόρτο Χέλι, η Μήλος, η Κως, η Μυτιλήνη, η Σάμος, ή η Ιεράπετρα στην Κρήτη.

## **ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΓΙΑ ΝΕΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ**

Το δυναμικό και ευέλικτο μοντέλο καταστήματος Δωδώνη επιτρέπει την ανάπτυξη καταστημάτων σε οποιοδήποτε μέρος της Ελλάδας.

Φέτος η εταιρεία έχει ενδιαφέρον για ανάπτυξη νέων καταστημάτων σε περιοχές της Αθήνας όπως το Γαλάτσι, το Μοσχάτο, το Ν.Ψυχικό, το Π.Φάληρο, η Ν.Ιωνία, η πλατεία Βικτωρίας, οι Αμπελόκηποι, η Πλάκα, τα Εξάρχεια και η πλατεία Ομονοίας. Παράλληλα υπάρχει ενδιαφέρον για μεγάλες πόλεις στην Ελλάδα όπως η Λαμία, το Αγρίνιο, η Άρτα, ο Πύργος, η Τρίπολη, τα Ιωάννινα, το Ρέθυμνο, η Κομοτηνή

# GYMNASIUM®

## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΩΝ

Τα γυμναστήρια "GYMNASIUM" διαθέτουν ότι πιο σύγχρονο στο χώρο του fitness με σκοπό να ικανοποιήσουν και τους πιο απαιτητικούς και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη τους. Οι υπερσύγχρονοι και πολυτελείς χώροι των γυμναστηρίων μας, το πλήθος των παροχών, το εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό, μας καθιστούν όχι απλά ένα γυμναστήριο αλλά ένα πλήρες αθλητικό κέντρο με τις ανέσεις ενός πρότυπου χώρου αναψυχής. Στις εγκαταστάσεις μας φιλοδοξούμε να καλλιεργήσουμε ανθρώπινες σχέσεις και συνήθειες που προάγουν έναν fitness τρόπο ζωής.

Κάθε μέλος, με τη βοήθεια των εξειδικευμένων, έμπειρων και καταρτισμένων γυμναστών και φυσιοθεραπευτών, ακολουθεί ένα ατομικό πρόγραμμα εκγύμνασης ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του και το επίπεδο της φυσικής του κατάσταση. Οι γυμναστές μας παρακολουθούν συνεχώς την πρόοδο των μελών, κάνουν συστάσεις για καλύτερα αποτελέσματα, εμπνυχώνουν και καθοδηγούν τους γυμναζομένους βήμα προς βήμα. Η ποικιλία προγραμμάτων που προσφέρουν τα γυμναστήρια "GYMNASIUM" καλύπτουν τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες κάθε τύπου ανθρώπου που αποφασίζει να ακολουθήσει έναν νέο, υγιεινό τρόπο ζωής.

Όλοι οι χώροι εκγύμνασης πληρούν υψηλά standards ποιότητας. Φωτεινοί, προσεγμένοι και υπεσύγχρονοι χώροι. Αίθουσες που πληρούν τις πιο υψηλές προδιαγραφές ασφαλείας και υγιεινής με άψογη ακουστική, εξαερισμό, αντικραδασμικά πατώματα και ειδικούς μηχανισμούς προστασίας των αρθρώσεων. Αίθουσες οργάνων, πλήρως εξοπλισμένες με εργονομικά και συμβατικά ηλεκτρονικά μηχανήματα που αποτελούν ότι πιο σύγχρονο στην αγορά του fitness.

Οι υπηρεσίες που προσφέρουν τα GYMNASIUM όμως δεν σταματούν εδώ. Τα μέλη μας έχουν τη δυνατότητα να κάνουν σάουνα, χαμάμ ή ένα χαλαρωτικό μασάζ από το εξειδικευμένο προσωπικό μας.

Μπορούν να επισκεφτούν το mini shop του GYMNASIUM, όπου θα βρουν trendy αθλητικά ρούχα ή να περάσουν στο bar για ένα υγιεινό γεύμα και έναν παγωμένο χυμό. Μπορούν να αφεθούν στις περιποιήσεις των αισθητικών των γυμναστηρίων μας ή να ανανεωθούν με ένα κούρεμα στα κομμωτήρια των εγκαταστάσεων μας.

Τέλος, μπορούν να αφήσουν τα παιδιά τους στους ειδικά διαμορφωμένους παιδότοπους και να αθληθούν χωρίς άγχος, διασκεδάζοντας και αυτοί και τα παιδιά τους.

## **ΝΕΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΠΟ ΤΑ GYMNASIUM**

Η νέα υπηρεσία των γυμναστηρίων GYMNASIUM είναι γεγονός και ονομάζεται BEST LINE. Πρόκειται για ένα εντατικό

πρόγραμμα παθητικής γυμναστικής και αδυνατίσματος που προσφέρουν μόνο τα γυμναστήρια GYMNASIUM. Σύγχρονα μηχανήματα και καλλυντικά προσφέρουν μια ολοκληρωμένη λύση αδυνατίσματος, σύσφιξης και καταπολέμησης της κυτταρίτιδας, σε ένα κόστος που επιτρέπει την χρήση σε όλους και ιδιαίτερα στα μέλη των γυμναστηρίων GYMNASIUM τα οποία και σε αυτό το πρόγραμμα απολαμβάνουν επιπλέον προνόμια.

## **ΝΕΟ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΟ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΜΙΛΟ GYMNASIUM**

Ο όμιλος γυμναστηρίων GYMNASIUM, πάντα πρωτοπόρος, απέκτησε ένα νέο διαφημιστικό μέσο. Ένα ιστιοπλοϊκό σκάφος μήκους 9 μέτρων, με τα λογότυπα της εταιρίας στο σκαρί αλλά και στα πανιά, θα διασχίζει τις θάλασσες της Ελλάδας. Το σκάφος πρόκειται να λάβει μέρος σε αγώνες, αλλά θα είναι διαθέσιμο και για προσωπική χρήση των franchisees της εταιρίας. Με τον τρόπο αυτό, η διαφημιστική παρουσία του ομίλου ξεφεύγει από τα συνηθισμένα μονοπάτια και δίνει το στίγμα του νεωτερισμού, που χαρακτηρίζει ούτως ή άλλως την εταιρία.

## ΝΕΑ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΑ GYMNASIUM

Ο όμιλος Gymnasium απέκτησε νέα γυμναστήρια. Τρία από αυτά βρίσκονται στη Θεσσαλονίκη, στις περιοχές Θέρμη, Χαριλάου και Ηλιούπολη και είναι μικτά. Οι άνετοι χώροι, η γνωστή πολυτέλεια και η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών Gymnasium εγγυώνται την απόλυτη ικανοποίηση των μελών που επιλέγουν τα Gymnasium για να φροντίσουν το σώμα και την ομορφιά τους. Επιπλέον, θριαμβευτική είσοδο έκανε ένα νέο μικτό Gymnasium στην αγορά της πόλης της Λάρισας, αφού ήδη πολλοί κάτοικοι της πόλης έχουν γίνει μέλη του.

Έτσι ο όμιλος αριθμεί πλέον 35 γυμναστήρια σε ολόκληρη την Ελλάδα και αναμένεται μέχρι το τέλος του χρόνου να ξεπεράσουν τα 45. Πλέον στις περισσότερες μεγάλες πόλεις της Ελλάδας, όπως : Θεσσαλονίκη, Αθήνα, Λάρισα, Τρίκαλα, Βόλο, Ξάνθη, Ιωάννινα, Καβάλα, Κομοτηνή, Ορεστιάδα, Μυτιλήνη, Κατερίνη λειτουργούν με μεγάλη επιτυχία γυμναστήρια Gymnasium που προσφέρουν τη γνωστή πολυτέλεια και υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.

## ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Σήμερα, την 2η χιλιετία μ.Χ, έρχεται η αλυσίδα GYMNASIUM να επιβεβαιώσει και να ενισχύσει την αρχαία αυτή ρήση με τις ποικίλες υπηρεσίες που προσφέρει το κοινό. Αεροβική γυμναστική,

fitness, συμβουλές υγιεινής διατροφής αλλά και ότι αφορά τον καλλωπισμό, δηλαδή κομμωτήριο, αισθητική, solarium, αποτρίχωση, μπορείτε όλα να τα βρείτε στα γυμναστήρια GYMNASIUM.

Οι υπηρεσίες των GYMNASIUM επεκτείνονται και σε μικρές απολαύσεις που όλοι έχουμε ανάγκη όπως massage, χαμάμ και σάουνα. Η οργάνωση των υπηρεσιών και η υπευθυνότητα των ατόμων που τις παρέχουν έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για αυτούς που επιλέγουν τα γυμναστήρια μας. Κάθε σύγχρονος άνθρωπος που έχει επιλέξει συνειδητά το fitness σαν το δικό του τρόπο ζωής, έχει τη δυνατότητα μέσα από τα προγράμματα των γυμναστηρίων μας να απολαμβάνει πακέτα υπηρεσιών που ικανοποιούν και τους πιο απαιτητικούς.

## **ΕΓΓΥΗΣΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

Το franchising είναι μια μέθοδος επιχειρησιακής ανάπτυξης που συνδυάζει το μέγεθος, τη δύναμη και την ασφάλεια του οργανωμένου δικτύου με την πρωτοβουλία και την αποτελεσματικότητα του ανεξάρτητου επιχειρηματία. Από αυτόν τον επιτυχημένο συνδυασμό έχει αναπτυχθεί σε όλο τον κόσμο η μοναδική "συνταγή" του franchising.

Το franchising, αναπτύσσεται τα τελευταία χρόνια και στην χώρα μας με ραγδαίους ρυθμούς. Η συγκεκριμένη μέθοδος ανάπτυξης μιας επιχείρησης ταιριάζει πολύ στον Έλληνα επιχειρηματία που θέλει να έχει τη δική του επιχείρηση αλλά συχνά δεν κατέχει τις

εξειδικευμένες εκείνες γνώσεις που θα του επιτρέψουν να την λειτουργήσει σωστά. Στην προσπάθεια που έχουν ξεκινήσει τα γυμναστήρια "GYMNASIUM" για επέκτασή τους δεν αφήνουν τίποτα στην τύχη. Γι' αυτό επιλέξαμε ως αρωγό τη μέθοδο του franchising.

Με τη μέθοδο του franchising επιτυγχάνεται:

- Ελαχιστοποίηση του κινδύνου αποτυχίας της νέας επιχείρησης
- Χρήση αναγνωρίσιμου σήματος (brand name) από το αγοραστικό κοινό
- Δοκιμασμένο σύστημα λειτουργίας
- Εγχειρίδια λειτουργίας γυμναστηρίου
- Εκπαίδευση του νέου επιχειρηματία και του προσωπικού του
- Διαρκής υποστήριξη πριν και μετά τη δημιουργία του νέου γυμναστηρίου σε θέματα marketing και πωλήσεων
- Δυνατότητα ανταλλαγής ιδεών μεταξύ franchisor και franchisee για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης
- Αυξημένη αγοραστική ισχύς σε σχέση με την μεμονωμένη ανεξάρτητη επιχείρηση
- Μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους
- Ευρεία αναγνώριση, κύρος και αξιοπιστία
- Οργανωμένα προγράμματα σ' όλους τους τομείς που εξασφαλίζουν τη διαχρονικότητα της επιχείρησης
- Εγγύηση για άριστη συνεργασία των νέων franchisees με τον franchisor και μακροχρόνια διασφάλιση της επένδυσης και για τις δύο πλευρές



Τα γυμναστήρια "GYMNASIUM" αποτελούν μια διαρκής αναπτυσσόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα με τεράστιες προοπτικές. Η συνεργασία με την αλυσίδα "GYMNASIUM" αποτελεί μια επένδυση-πρόκληση.

Με το πακέτο franchise που προσφέρουν τα γυμναστήρια "GYMNASIUM" κάθε νέος συνεργάτης αποκτά το δικαίωμα για:

- Χρήση λογότυπου "GYMNASIUM"
- Αποκλειστικότητα περιοχής
- Εγχειρίδια λειτουργίας γυμναστηρίου (Operating Manuals)
- Εγχειρίδια εκπαίδευσης νέου επιχειρηματία και προσωπικού (Training Manuals)
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Βοήθεια στην εξεύρεση και επιλογή προσωπικού
- Αποτελεσματική διαφήμιση και οργάνωση των δημοσίων σχέσεων
- Προγράμματα προώθησης του γυμναστηρίου σε πανελλαδική εμβέλεια

- Βοήθεια στη δημιουργία προωθητικών προγραμμάτων τοπικής εμβέλειας
- Ενιαία τιμολογιακή πολιτική
- Νομικές και φοροτεχνικές συμβουλές
- Συνεχής ενημέρωση για τις εξελίξεις στην αγορά

Αν κάτι σ' αυτή την δουλειά είναι σίγουρη επένδυση είναι η σωστή εκπαίδευση. Είναι καλό για τους υπαλλήλους, τον εργοδότη, τον πελάτη, την κερδοφορία.



Η εταιρεία ΥΙΟΙ χ. ΚΑΤΣΕΛΗ ΑΒΕΕ ιδρύθηκε το 1978 με θεμελιακό όραμα την παροχή προϊόντων άρτου και αρτοσκευασμάτων εταιρικής ποιότητας. Σήμερα, είκοσι και πλέον χρόνια αργότερα, η ΚΑΤΣΕΛΗΣ αποτελεί μια από τις πιο δυναμικές και υγιείς βιομηχανικές μονάδες του κλάδου της αρτοποιίας και κατέχει ηγετική θέση στην προτίμηση των καταναλωτών.

## **ΔΙΚΤΥΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ**

Το 1995 άρχισε η ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων λιανικής πώλησης προϊόντων άρτου και αρτοσκευασμάτων με το όνομα ΚΑΤΣΕΛΗΣ-Αρτοποιήματα. Το 1998 η εταιρία ξεκίνησε συνεργασία με την BP HELLAS, ανοίγοντας καταστήματα shop-in-shop σε επιλεγμένα σημεία BP σε όλη την Αττική. Στόχος μας είναι στο τέλος του 2001, το δίκτυο μας να αποτελείται από 42 καταστήματα, δηλαδή

29 καταστήματα Κατσέλης στην περιοχή της Αττικής, και 13 καταστήματα BP ΚΑΤΣΕΛΗΣ.

Ήδη, από το δεύτερο εξάμηνο του 2001, ξεκίνησε μια έντονα δυναμική προσπάθεια εξάπλωσης των καταστημάτων Κατσέλης, με αποτέλεσμα ακόμη 14 σημεία (εκ των οποίων τα 10 είναι Κατσέλης και 4 σημεία BP Κατσέλης).

Τα καταστήματα χαρακτηρίζονται από παραδοσιακές, κλασσικές αξίες με λέξη-κλειδί την **ποιότητα**, που αφορά σε όλους τους τομείς: στα προϊόντα, στο κατάστημα, στην εξυπηρέτηση.

Έμβλημα μας λοιπόν είναι το τρίπτυχο υψηλή ποιότητα, φρεσκάδα και αποτελεσματική εξυπηρέτηση. Σε ένα ζεστό, φιλικό περιβάλλον, ο καταναλωτής βρίσκει ολόφρεσκα, υψηλής ποιότητας προϊόντα, σε απίστευτη ποικιλία.

## ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Το σημαντικότερο ίσως πλεονέκτημα που απολαμβάνει ένας συνεργάτης μας είναι η εγγύηση ποιότητας που αποτελεί το όνομα και η ποιότητα Κατσέλης, όνομα γνωστό και αγαπητό σε κάθε σπιτικό της Ελλάδας.

Η εταιρεία προσφέρει διάφορους τύπους ψωμιού, αρτοσκευάσματα, κρουασάν, βουτήματα, τσουρέκια, προϊόντα σφολιάτας, κέικ και είδη Ζαχαροπλαστικής. Το όνομα Κατσέλης είναι συνώνυμο με την απόλυτη ποιότητα και την ξεχωριστή γνήσια γεύση,

ενώ έχουμε πιστοποιηθεί με **ISO 9002** ως αναγνώριση χρήσης των πλέον αξιόπιστων και αυστηρών κριτηρίων ποιότητας και υγιεινής στον τομέα της παραγωγής.

## **ΤΙ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ (ΣΥΣΤΗΜΑ FRANCHISING)**

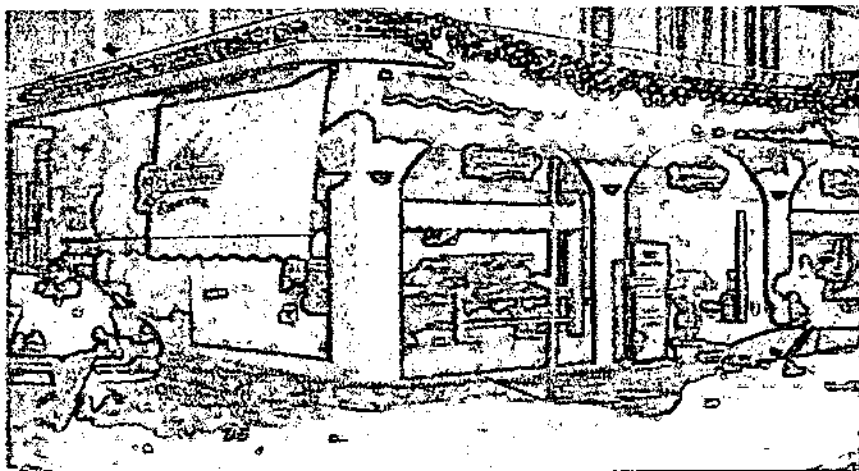
Η γνώση της αγοράς και των τάσεων της αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα της επιτυχημένης ανάπτυξης της αλυσίδας καταστημάτων Κατσέλης.

Γνώση που μοιράζεται τόσο στα στελέχη της εταιρείας, όσο και στους συνεργάτες μας, και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για μια ιδανική επιχειρηματική επένδυση με μεσοπρόθεσμο ορίζοντα.

Συνοπτικά, η εταιρεία, ύστερα από 8 χρόνια εμπειρίας και συσσώρευσης σημαντικής τεχνογνωσίας, είναι σε θέση να προσφέρει στον συνεργάτη:

- το σήμα **ΚΑΤΣΕΛΗΣ**
- τεχνογνωσία αναφορικά με την επιλογή σημείου, σχεδίαση, κατασκευή και οργάνωση, του καταστήματος, εκτίμηση του ύψους επένδυσης και μελέτη αποδοτικότητας της επένδυσης
- τη λειτουργική υποστήριξη του καταστήματος και εγχειρίδια λειτουργίας καταστήματος και προϊόντων

- την πλήρη και συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού (συνεργάτη & υπαλλήλων), με στόχο την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών στους πελάτες και αξιολόγησή τους, σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η εκπαίδευση γίνεται με τρεις τρόπους : είτε στο υπερσύγχρονο Εκπαιδευτικό μας Κέντρο, (μια πλήρης προσομοίωση καταστήματος στην οποία δίδεται η ευκαιρία να εκπαιδευτούν οι συνεργάτες τόσο σε θέματα προϊόντων, όσο και σε ειδικότερους χειρισμούς νέων προϊόντων, πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών, κ.ο.κ.), είτε σε in store εκπαίδευση
- αξιολόγηση των καλύτερων και πλέον δημοφιλών προϊόντων στην αγορά και την προμήθειά τους και συνεχή εμπλουτισμό της γκάμας των προϊόντων με ό,τι πιο σύγχρόνο και εμπορικό
- ανεπτυγμένο σύστημα διανομής προϊόντων (Logistics) δραστηριότητες marketing: ετήσια προγράμματα επικοινωνίας, προβολής και προώθησης πωλήσεων και αξιολόγηση της επιτυχίας τους
- διαρκή έρευνα : ανταγωνιστικότητας προϊόντων/υπηρεσιών καταστημάτων, καταναλωτικών τάσεων, νέων περιοχών ανάπτυξης καταστημάτων



Σύμφωνα με μια μικρή έρευνα που έγινε στις παραπάνω τρεις εταιρείες διαπιστώνουμε ότι το franchising στην Ελλάδα συνεχώς αυξάνεται και οι επιχειρήσεις παρέχουν στους μελλοντικούς δικαιοδόχους ολοένα και περισσότερες υπηρεσίες για να τους προσελκύσουν.

Οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι περίπου ίδιες και στις τρεις εταιρείες με κάποιες διαφορές όσον αφορά τον κλάδο στον οποίο ανήκει η κάθε μια, δηλαδή διαφορετικές είναι οι υπηρεσίες που παρέχονται σε μια εταιρεία που ανήκει στον κλάδο της αρτοποιίας απ' τις υπηρεσίες που παρέχονται σε μια εταιρεία που ανήκει σε κάποιο άλλο κλάδο π.χ των γυμναστηρίων ή στον κλάδο εστίασης.

Η τελική απόφαση για ποιο κλάδο θα επιλέξει ο κάθε μελλοντικός δικαιοδόχος θα εξαρτηθεί από πολλούς παράγοντες με βασικούς το κέρδος και το κόστος εισαγωγής στην αλυσίδα καταστημάτων.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Με τη σύμβαση του Franchising οι συμβαλλόμενοι, δηλαδή ο δότης και ο λήπτης του Franchising, αποβλέπουν στη θέσπιση του νομικού πλαισίου, το οποίο θα ρυθμίζει την εμπορική τους συνεργασία για ορισμένο ή αόριστο χρόνο.

Ο σκοπός της συνεργασίας αυτής είναι κατά κανόνα η προώθηση των πωλήσεων (σπανιότερα της παραγωγής) ενός προϊόντος, το οποίο εμπορεύεται ή παράγει ο ίδιος ο δότης. Το εν λόγω προϊόν μπορεί να έχει υλική υπόσταση, μπορεί όμως να έχει και τη μορφή παροχής υπηρεσιών. Ο δότης είναι συνήθως επιχείρηση με υψηλής στάθμης οργανωτική και τεχνογνωσιολογική υποδομή, η οποία πλαισιώνεται από σειρά δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας.

Τα δικαιώματα αυτά, συμπεριλαμβανομένης και της τεχνογνωσίας, αποτελούν το λεγόμενο σύνολο ή «πακέτο» Franchising, το οποίο παραχωρεί ο δότης στον λήπτη έναντι ανταλλάγματος προς χρήση και εκμετάλλευση με απώτερο σκοπό την αξιοποίηση του «πακέτου» αυτού για τη διάδοση των προϊόντων της παραχωρούσας επιχείρησης σε νέες αγορές.

Εντούτοις η κύρια υποχρέωση του δότη από τη σύμβαση Franchising δεν περιορίζεται απλώς στην παραχώρηση της χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας ή (και) τεχνογνωσίας, αλλά επεκτείνεται στην ένταξη του λήπτη σε ορισμένο



σύστημα πωλήσεων Franchising, το οποίο λειτουργεί κάτω από τις οδηγίες, τις συμβουλές και την εποπτεία του δότη.

Λόγω δε του διαρκούς χαρακτήρα του Franchising, η υποχρέωση (αλλά και το δικαίωμα) του δότη για παροχή οδηγιών και συμβουλών προσλαμβάνει τον χαρακτήρα διαρκούς υποχρέωσης για παροχή υποστήριξης στον λήπτη καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Α. ΟΡΟΛΟΓΙΑ<sup>(\*)</sup>

**Ξένος Όρος:** Franchise

**Ελληνικός Όρος:** Franchise

**Έννοια:** Το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα κι επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

Χαρακτηρίζει επίσης κάθε τι που έχει σχέση με το Franchise (Σύμβαση Franchise).

**Ξένος όρος:** Franchising

**Ελληνικός όρος:** Franchising

**Έννοια:** Είναι η εμπορική μέθοδος με την οποία μια επιχείρηση ο δικαιοπάροχος, παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιούχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

**Ξένος όρος:** Business Format Franchise

**Ελληνικός όρος:** Επιχειρηματικός Τύπος Franchise

**Έννοια:** Ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα franchise

**Ξένος όρος:** Franchisor

**Ελληνικός όρος:** Δικαιοπάροχος

**Έννοια:** Είναι η επιχείρησή που παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο, έναντι αμέσου ή εμμέσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή /και υπηρεσιών.

**Ξένος όρος:** Disclosure

**Ελληνικός όρος:** Υποχρέωση πληροφόρησης

**Έννοια:** Είναι η υποχρέωση του δικαιοπάροχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο και μέσα σε εύλογο χρόνο πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου πλήρη κι ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο του franchise, την περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης franchise, την βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία τής σύμβασης franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου και με άλλα που προβλέπονται είτε από ειδική νομοθεσία είτε από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.

**Ξένος όρος:** Franchisee

**Ελληνικός όρος:** Δικαιοδόχος

**Έννοια:** Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

**Ξένος όρος:** Direct Franchise

**Ελληνικός όρος:** Άμεσο Franchise

**Έννοια:** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος σε κάθε επιμέρους δικαιοδόχο την συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μια και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης.

**Ξένος όρος:** Industrial Franchise

**Ελληνικός όρος:** Βιομηχανικό Franchise

**Έννοια:** Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί συγκεκριμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιοπάροχου και να τα πωλεί με το σήμα του.

**Ξένος όρος:** Distribution Franchise

**Ελληνικός όρος:** Franchise Διανομής

**Έννοια:** Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την λιανική πώληση σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από το

κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιιοπαρόχου.

**Ξένος όρος:** Services Franchise

**Ελληνικός όρος:** Franchise Υπηρεσιών

**Έννοια:** Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιιοπαρόχου.

**Ξένος όρος:** Mobile Franchise

**Ελληνικός όρος:** Κινητό Franchise

**Έννοια:** Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιιοπαρόχου.

**Ξένος όρος:** Master Franchisee/ Sub-Franchisor

**Ελληνικός όρος:** Βασικός Δικαιοδόχος

**Έννοια:** Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιιοπάροχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον βασικό δικαιιοδόχο περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους

του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης (καταστήματα) που καθένας από αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης, χωρίς να αποκλείεται η πιθανότητα της παράλληλης δημιουργίας κι εκμετάλλευσης από τον βασικό δικαιούχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

**Ξένος όρος:** Area Developer

**Ελληνικός όρος:** Δικαιούχος Ανάπτυξης Περιοχής

**Έννοια:** Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιούχος, παρέχει στον δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας κι εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

**Ξένος όρος:** Area Development

**Ελληνικός όρος:** Ανάπτυξη Περιοχής

**Έννοια:** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος παρέχει σε μια επιχείρηση, τον δικαιούχο ανάπτυξης περιοχής, την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας κι εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

**Ξένος όρος:** Development Schedule

**Ελληνικός όρος:** Χρονικό Σχέδιο Ανάπτυξης

**Έννοια :**Είναι το δεδομένο συμβατικό χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο βασικός δικαιούχος και ο δικαιούχος ανάπτυξης περιοχής υποχρεούνται να αναπτύξουν το δίκτυο δικαιούχων του συστήματος κατά τα ανωτέρω.

**Ξένος όρος:** Multiunit Franchising

**Ελληνικός όρος:** Franchising Πολλαπλών Σημείων

**Έννοια:** Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιούχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από την δημιουργία περισσότερων της μιας μονάδες εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.

**Ξένος όρος:** Franchise Fee

**Ελληνικός όρος:** Δικαίωμα Εισόδου

**Έννοια:** Είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιούχος στον δικαιούχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise.

**Ξένος όρος:** Royalties

**Ελληνικός όρος:** Περιοδικά Δικαιώματα

**Έννοια:** Είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιούχος στον δικαιούχο για την παραχώρηση του

δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθ'όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.

**Ξένος όρος:** Franchise Training

**Ελληνικός όρος:** Εκπαίδευση Franchise

**Έννοια:** Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιούχος στον δικαιούχο και στους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και στις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

**Ξένος όρος:** Quality Control

**Ελληνικός όρος:** Ποιοτικός Έλεγχος

**Έννοια:** Είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιούχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιούχων του δικτύου με τους κανόνες του Εγχειριδίου Λειτουργίας του franchise και τους όρους της σύμβασης franchise που έχουν υπογράψει τους σχετικούς με την ποιότητα των πωλουμένων προϊόντων ή των παρεχομένων υπηρεσιών.

**Ξένος όρος:** Buy Back Option

**Ελληνικός όρος:** Επιλογή Εξαγοράς

**Έννοια:** Είναι η περίπτωση όπου - σε περίπτωση λήξης ή λύσης μιας σύμβασης franchise - ο δικαιούχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιούχο να του πωλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής είτε τα προϊόντα που έχουν



απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά την λύση ή λήξη της σύμβασης.

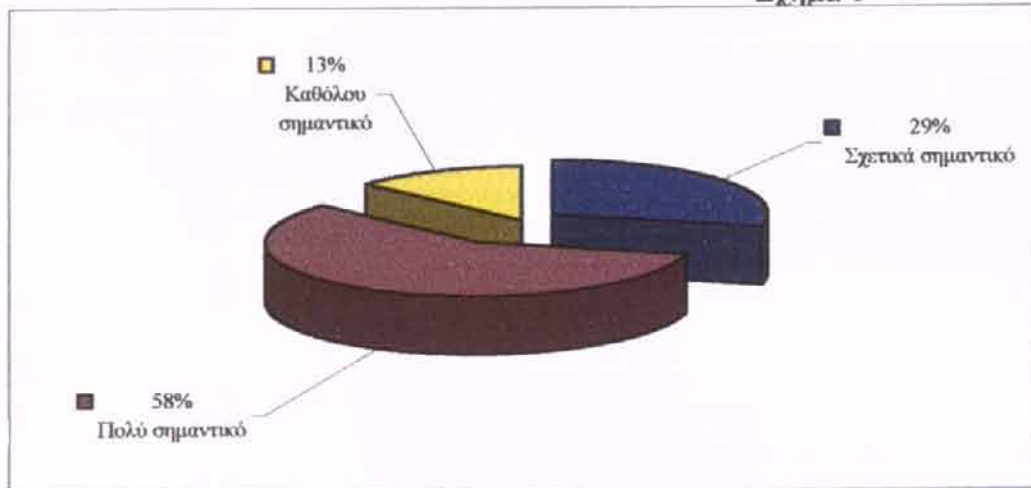
---

(\*) Περιοδικό "Franchise Directory", ετήσια έκδοση 2002 τεύχος 4

## Β. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ CRM

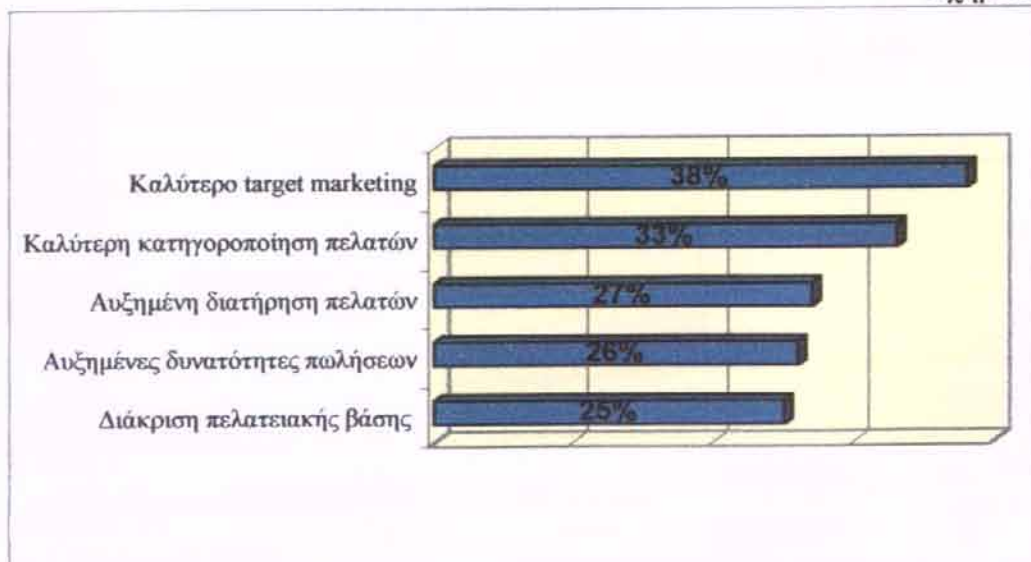
Πόσο σημαντικό θέμα αποτελεί για τον Έλληνα επιχειρηματία η υιοθέτηση της CRM προσέγγισης;

Σχήμα 1



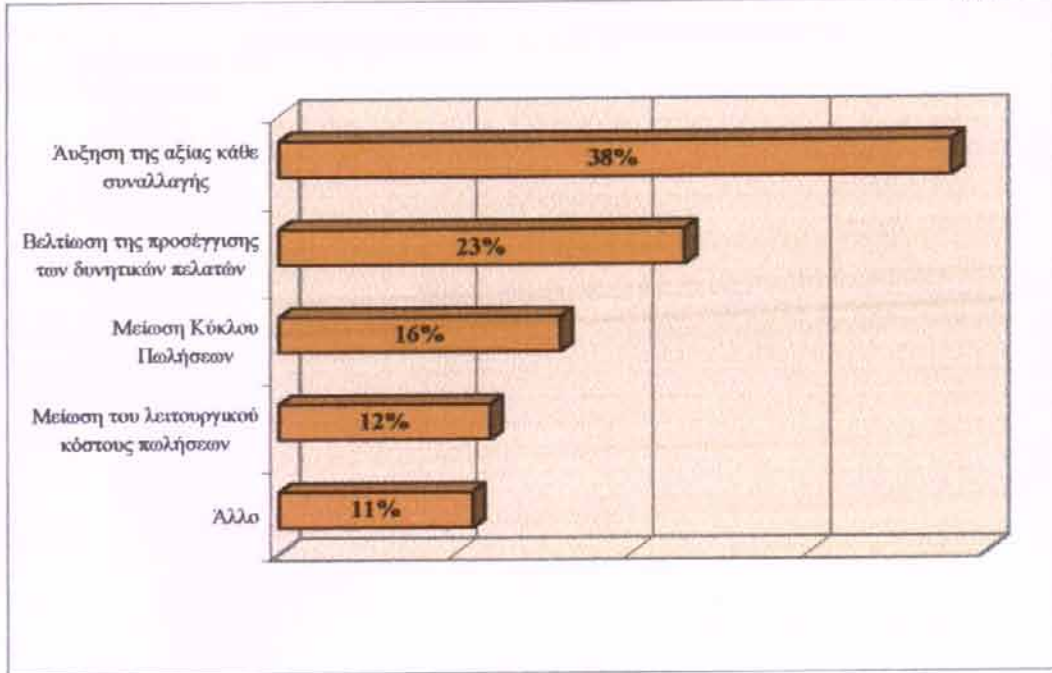
Ποιος είναι ο κυριότερος στόχος που προσπαθούν να επιτύχουν οι Έλληνες επιχειρηματίες μέσα από την υιοθέτηση της CRM προσέγγισης;

Σχήμα 2



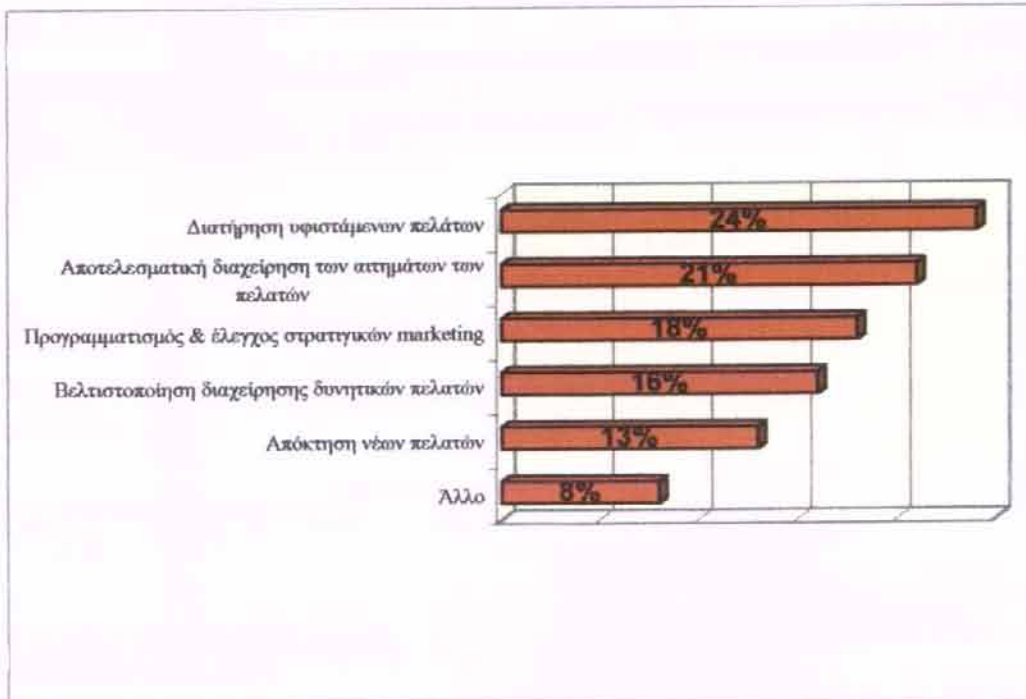
Ποιος είναι ο βασικός στόχος που θέτουν οι Έλληνες επιχειρηματίες για τις πωλήσεις τους;

Σχήμα 3



Τα οφέλη από την υιοθέτηση της CRM προσέγγισης;

Σχήμα 4



Υποσημείωση: Τα διαγράμματα πάρθηκαν από το περιοδικό FRANCHISE directory τεύχος 4

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Ιστοσελίδα [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr)
- Ιστοσελίδα [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr)
- Περιοδικό «Franchise Directory» ετήσια έκδοση
- Περιοδικό «Franchising»
- Εφημερίδα «ΤΟ ΒΗΜΑ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ»
- Εφημερίδα «ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ»
- Περιοδικό «Franchise Business»

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ Α.Κ

Αρχές για τις αμφοτεροβαρείς συμβάσεις.

**Άρθ. 374.** -Ένσταση μη εκπλήρωσης της σύμβασης.

Ο υπόχρεος από αμφοτεροβαρή σύμβαση έχει δικαίωμα να αρνηθεί την εκπλήρωση της παροχής, για όσο χρόνο ο αντισυμβαλλόμενος δεν εκπληρώνει ή δεν προσφέρει την αντιπαροχή (ένσταση μη εκπλήρωσης της σύμβασης), εκτός αν έχει υποχρέωση να εκπληρώσει πρώτος.

Σε περίπτωση παροχής προς περισσότερους η ένσταση προτείνεται εναντίον καθενός για το μέρος που του αναλογεί ωσότου εκπληρωθεί ή προσφερθεί η όλη αντιπαροχή.

**Άρθ. 375.** -Η ένσταση μη εκπλήρωσης της σύμβασης δεν μπορεί να αποκρουστεί με την παροχή ασφάλειας.

**Άρθ. 376.** -Αν ο ένας από τους συμβαλλομένους εκπλήρωσε κατά ένα μέρος την παροχή, δεν μπορεί ο άλλος να αρνηθεί την αντιπαροχή όταν η άρνηση αντιβαίνει στην καλή πίστη λόγω των ειδικών περιστάσεων και ιδίως επειδή το μέρος της παροχής που καθυστερείται ακόμη είναι επουσιώδες.

**Άρθ. 377.** -Αυτός που έχει υποχρέωση από αμφοτεροβαρή σύμβαση να εκπληρώσει πρώτος την παροχή, αν η αξίωσή του για την αντιπαροχή κινδυνεύει από ουσιώδη ελάττωση της περιουσιακής κατάστασης του άλλου, που δεν τη γνώριζε ούτε όφειλε να τη γνωρίζει κατά την κατάρτιση της σύμβασης, μπορεί να " αρνηθεί την εκπλήρωση της παροχής ωσότου ο άλλος παράσχει ασφάλεια. ~'

**Άρθ. 378.** -Η ένσταση μη εκπλήρωσης της σύμβασης αποτελείσμα έχει ότι ο εναγόμενος καταδικάζεται στην παροχή με τον όρο

ταυτόχρονης εκπλήρωσης από τον άλλο της αντιπαροχής που τον βαρύνει.

**Άρθ. 379. -Αοριστία αντιπαροχής.** Αν η έκταση της αντιπαροχής δεν ορίστηκε, σε περίπτωση αμφιβολίας το δικαίωμα του προσδιορισμού ανήκει στο ~~ δικαιούμενο να απαιτήσει την αντιπαροχή.

**Άρθ. 380. -Ανυπαίτια αδυναμία παροχής του ενός.** Αν η παροχή του ενός από τους συμβαλλομένους είναι αδύνατη από γεγονός για το οποίο αυτός δεν έχει ευθύνη, απαλλάσσεται και ο άλλος συμβαλλόμενος από την αντιπαροχή και την αναζητεί, αν τυχόν την κατέβαλε, κατά τις διατάξεις για τον αδικαιολόγητο πλουτισμό. Αλλά δεν απαλλάσσεται αν απαιτήσε ό,τι περιήλθε στον άλλο εξαιτίας του γεγονότος της αδυναμίας.

**Άρθ. 381. -Αδυναμία παροχής από υπαιτιότητα του άλλου.** Αν η παροχή του ενός από τους συμβαλλομένους έγινε αδύνατη από πταίσμα του άλλου, αυτός δεν απαλλάσσεται από την υποχρέωση αντιπαροχής. Από την αντιπαροχή όμως αφαιρείται καθετί που ωφελείται ή δόλια παραλείπει να ωφεληθεί από την απαλλαγή αυτός που απαλλάσσεται λόγω της αδυναμίας.

Το ίδιο ισχύει αν η παροχή του ενός έγινε αδύνατη χωρίς υπαιτιότητά του κατά το  $\Xi$  διάστημα που ο άλλος βρισκόταν σε υπερημερία αποδοχής της.

**Άρθ. 382. -Αδυναμία παροχής από υπαιτιότητα του ίδιου.** Αν η παροχή του ενός από τους συμβαλλομένους είναι αδύνατη από γεγονός για το οποίο αυτός έχει ευθύνη, μπορεί ο άλλος είτε να επικαλεστεί τα δικαιώματα του άρθρου 380 είτε να απαιτήσει αποζημίωση είτε να υπαναχωρήσει από τη σύμβαση. Το ίδιο

ισχύει και στην περίπτωση του άρθρου 339, αν περάσει άπρακτη η προθεσμία που προβλέπεται σ' αυτό.

**Άρθ. 383. -Υπερημερία εκπλήρωσης του ενός.** Αν ο ένας από τους συμβαλλομένους βρίσκεται σε υπερημερία ως προς την παροχή που οφείλει, έχει δικαίωμα ο άλλος να του τάξει εύλογη προθεσμία για εκπλήρωση, δηλώνοντας συνάμα ότι μετά την πάροδό της αποκρούει την παροχή. Αν περάσει άπρακτη η προθεσμία, ο τελευταίος έχει δικαίωμα ή να απαιτήσει αποζημίωση για τη μη εκπλήρωση ή να υπαναχωρήσει από τη σύμβαση, όχι όμως να απαιτήσει την παροχή.

**Άρθ. 384. -**Αν, μέσα στην προθεσμία που έχει ταχθεί, η παροχή εκπληρώθηκε κατά ένα μόνο μέρος και ο δανειστής δεν έχει συμφέρον στη μερική εκπλήρωση, έχει δικαίωμα να απαιτήσει αποζημίωση λόγω μη εκπλήρωσης για την όλη παροχή ή να υπαναχωρήσει από την όλη σύμβαση.

**Άρθ. 385. -**Δεν απαιτείται να ταχθεί στον υπερήμερο οφειλέτη προθεσμία για την εκπλήρωση της παροχής: **1.** αν από την όλη στάση του προκύπτει ότι το μέτρο αυτό θα ήταν άσκοπο. **2.** αν ο δανειστής εξαιτίας της υπερημερίας δεν έχει συμφέρον στην εκτέλεση της σύμβασης.

**Άρθ. 386. -Σύμβαση για διαδοχικές τμηματικές παροχές.** Αν η σύμβαση είναι εκτελεστή κατά διαδοχικές τμηματικές παροχές και ο οφειλέτης περιήλθε σε υπερημερία ή υπαίτια αδυναμία ως προς μία τμηματική παροχή, ο δανειστής έχει δικαίωμα να απαιτήσει αποζημίωση ή να υπαναχωρήσει ως προς μόνη την παροχή αυτή. τα ίδια δικαιώματα έχει ως προς τις υπολειπόμενες παροχές μόνο αν η καθυστέρηση ή αδυναμία ως προς την τμηματική παροχή είναι τόσο ουσιώδης, ώστε ο δανειστής δεν έχει πια συμφέρον για το υπόλοιπο

μέρος της σύμβασης ή αν υπάρχει βάσιμος φόβος ότι δε θα εκπληρωθούν οι υπολειπόμενες παροχές. Με τους όρους αυτούς το δικαίωμα του δανειστή για αποζημίωση ή υπαναχώρηση εκτείνεται και στο μέρος της σύμβασης που εκτελέστηκε ήδη.

**Άρθ. 387 .-Δικαίωμα αποζημίωσης μαζί με την υπαναχώρηση.** Στις περιπτώσεις όπου ο δανειστής ασκεί το δικαίωμα της υπαναχώρησης, μπορεί επιπλέον με αίτησή του και κατά την εύλογη κρίση του δικαστηρίου να του επιδικαστεί και αποζημίωση για την τυχόν ζημία από τη μη εκπλήρωση της σύμβασης. Στο δικαίωμα της υπαναχώρησης κατά τα λοιπά εφαρμόζονται αναλόγως οι διατάξεις των άρθρων 389 έως 396.

**Άρθ. 388. -Απρόοπτη μεταβολή των συνθηκών.** Αν τα περιστατικά στα οποία κυρίως, ενόψει της καλής πίστης και των συναλλακτικών ηθών , τα μέρη στήριξαν τη σύναψη αμφοτεροβαρούς σύμβασης, μεταβλήθηκαν ύστερα, από λόγους που ήταν έκτακτοι και δεν μπορούσαν να προβλεφθούν , και από τη μεταβολή αυτή η παροχή του οφειλέτη, ενόψει και της αντιπαροχής, έγινε υπέρμετρα επαχθής, το δικαστήριο μπορεί κατά την κρίση του με αίτηση του οφειλέτη να την αναγάγει στο μέτρο που αρμόζει και να αποφασίσει τη λύση της σύμβασης εξολοκλήρου ή κατά το μέρος που δεν εκτελέστηκε ακόμη. Αν αποφασιστεί η λύση της σύμβασης, επέρχεται απόσβεση των υποχρεώσεων παροχής που πηγάζουν απ' αυτήν και οι συμβαλλόμενοι έχουν αμοιβαία υποχρέωση να αποδώσουν τις παροχές που έλαβαν κατά τις διατάξεις για τον αδικαιολόγητο πλουτισμό.



# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδες

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ιστορικό φόντο.....1

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1. Τι είναι ένα franchising.....3

1.2. Ορισμοί-βασικές έννοιες.....7

1.3. Μορφή και περιεχόμενο της σύμβασης-πλαίσιο  
franchising.....9

1.3.1. Όροι της σύμβασης.....12

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1. Από πού ξεκίνησε η παραχώρηση..... 14

2.2. Υποχρεώσεις συνεργαζόμενων επιχειρήσεων..... 15

2.3. Βασικά χαρακτηριστικά του θεσμού..... 17

2.4. Τύποι του συστήματος της παραχώρησης..... 19

2.5. Προϋποθέσεις για επιτυχή λειτουργία της  
δικαιόχρησης.....20

2.6. Αποτυχίες franchising.....21

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της  
δικαιόχρησης.....24

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

4.1. Ενέργειες για επιτυχή παραχώρηση.....	31
4.1.1. Εντοπισμός της σωστής ευκαιρίας παραχώρησης.....	31
4.1.2. Έρευνα της προσφοράς παραχώρησης.....	33
4.1.3. Προφύλαξη από απατηλές παραχωρήσεις.....	34
4.1.4. Εξέταση της συμφωνίας παραχώρησης.....	36
4.2. Πρόβλεψη τερματισμού, μεταβίβασης και όρων ανανέωσης της συμφωνίας.....	36
4.3. Εξέταση άλλων όρων συμφωνίας παραχώρησης.....	37

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

Δικαιόχρηση και τράπεζες.....	39
-------------------------------	----

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

6.1. Η δυνατότητα εφαρμογής των Α.Κ. 382 επ.....	45
6.2. Λύση του franchising με καταγγελία.....	48

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

7.1. Φορολογικές πτυχές του franchising.....	52
7.2. Το ελληνικό νομικό πλαίσιο του franchising.....	53
7.3. Δικαστήρια και franchising.....	54

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**

8.1. E.R.P σε αλυσίδες franchise.....	60
8.2 C.R.M.....	64

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ FRANCHISING**

9.1. Σκοπος του συνδέσμου.....	76
9.2. Πλάνο δράσης.....	77
9.3. Κριτήρια ένταξης.....	78
9.4. Κώδικας δεοντολογίας.....	79
9.4.1. Εφαρμογή.....	82
9.4.2. Θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας.....	83
9.4.3. Γνωστοποίηση.....	83
9.4.4. Εμπιστευτικότητα.....	85
9.4.5. Γλώσσα σύμβασης.....	85

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10**

### **ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ**

#### **ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ**

10.1. Το franchising στην Ελλάδα.....	87
10.2. Ελληνικές εταιρείες στο franchising.....	90
▪ Δωδώνη.....	90
▪ Gymnasium.....	98
▪ Κατσέλης.....	106

<b><u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ</u></b> .....	111
--------------------------------	-----

#### **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

A. Ορολογία.....	113
B. Διαγράμματα C.R.M.....	121

<b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u></b> .....	123
----------------------------------	-----