

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ  
(FRANCHISING) ΩΣ ΜΕΣΟ  
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ  
ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.**

---

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΩΝ: ΚΑΠΡΗΣ ΣΤΑΜΑΤΙΟΣ και ΛΑΓΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

---

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΙΜΑΚΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΠΑΤΡΑ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2012

## **ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η μελέτη της διαδικασίας επέκτασης και χρηματοδότησης μιας εταιρίας μέσω της χρήσης του Συστήματος της Δικαιόχρησης (Franchising). Αναλυτικότερα τα θέματα που αναλύονται στην παρούσα πτυχιακή εργασία είναι:

- Η ολοκληρωμένη παρουσίαση του συστήματος του franchise σε κάθε τομέα του
- Η αναφορά όλων των θετικών και αρνητικών σημείων του συστήματος
- Η αποσαφήνιση των μεθόδων χρηματοδότησης των επιχειρήσεων (εμπορικών και κοινωνικών) μέσω του συστήματος της δικαιόχρησης στην Ελλάδα.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Για την μέθοδο της δικαιόχρησης, την οποία θα εξετάσουμε στην παρούσα μελέτη, θα αποσαφηνίσουμε τους τρόπους με τους οποίους γίνεται η μεταφορά τεχνολογίας, η διάδοση εμπορικού ονόματος, η ομοιόμορφη εταιρική εικόνα, η γρήγορη εξάπλωση στους άξονες του χώρου και του χρόνου, η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό, και τέλος η ενδυνάμωση στην τοπική αγορά.

Το επιχειρηματικό μοντέλο της δικαιόχρησης στην πραγματικότητα έρχεται να καλύψει μία ουσιαστική και ισχυρή ανθρώπινη ανάγκη για επαγγελματική καταξίωση και βελτίωση των οικονομικών συνθηκών. Από κοινωνιολογικής απόψεως όλες οι ανθρώπινες ανάγκες είναι συνυφασμένες με την ένταξη των ατόμων σε ομάδες (κοινωνίες). Σε αυτήν ακριβώς την έννοια της ομάδας, τόσο στην εξύψωση της όσο και στην αποτελεσματική πρακτική εφαρμογή της πρέπει να επικεντρωθούν όλες οι εταιρείες franchise στην Ελλάδα. Οι δικαιοδόχοι, μετά την υπογραφή της σύμβασης δικαιόχρησης, πρέπει να αισθάνονται ότι ο δικαιοπάροχος αλλά και τα υπόλοιπα μέλη του δικτύου franchise είναι σε θέση να ανταλλάσουν τις ιδέες τους ή να συζητούν τις προτάσεις τους και όχι να μέμφονται a priori τους προβληματισμούς και τις πρωτοβουλίες τους. Είναι πλέον κατανοητό ότι τα δίκτυα franchise δεν είναι απλώς και μόνο μια συνάθροιση επιχειρηματιών, δεν είναι μόνο ο δικαιοπάροχος ούτε μόνο οι δικαιοδόχοι, αντιθέτως είναι ισχυρές και δυναμικές ομάδες με συνεκτικούς δεσμούς που ξεπερνάνε το εσωτερικό τους. Αποτελούν ομάδες που όλοι είναι κοινωνοί στους κοινούς τους επιχειρηματικούς στόχους και όλοι είναι ενεργοί συμμετέχοντες σε όλες τις διεργασίες που συντελούνται στο εσωτερικό των δικτύων Franchise.

Η τόνωση της ομάδας δεν αυτοκαταργεί το επιχειρηματικό μοντέλο της δικαιόχρησης ούτε όμως απειλεί την αρμονική συνύπαρξη. Ο δικαιοπάροχος σταματά πλέον να συμμετέχει σε μια μηχανική διαδικασία παραγωγής ιδεών και υποστηρικτών ενεργειών αλλά φροντίζει για την δημιουργία μιας δυναμικής συνισταμένης με διττό ρόλο, η οποία αφενός λειτουργεί προστατευτικά για τα μέλη του δικτύου και αφετέρου διασφαλίζει τη συνεχή και απρόσκοπτη ανάπτυξη του. Εξάλλου, οι διαφορετικές επιχειρηματικές κουλτούρες των μελών ή διαφορετικά των συνεργατών είναι σε όλες τις περιπτώσεις υπαρκτές και πάντα πρόθυμες υπό συνθήκες να δυναμιτίσουν την συλλογική προσπάθεια αν τους επιτραπεί. Η ισχυρή όμως συνισταμένη που προαναφέρθηκε με την χάραξη και το συνεχή επαναπροσδιορισμό της

θέσης της βοηθάει σημαντικά στη σύγκλιση των ατομικών προσπαθειών και των διαφορετικών θεωρήσεων.

Από την άλλη η μεταφορά της τεχνογνωσίας στο δικαιούχο σημαίνει δημιουργική αφομοίωση από μέρους του. Δημιουργική αφομοίωση σημαίνει κριτική διάθεση και όχι απόρριψη ή καλλιέργεια αρνητικού κλίματος, αντιθέτως σημαίνει κατανόηση του έργου και των ευθυνών του. Η δημιουργική αφομοίωση θα βοηθήσει τελικώς το δικαιούχο να ανατροφοδοτεί συνεχώς το δίκτυο με καινούργιες ιδέες αλλά και να γίνεται συγκεκριμένος και πρακτικός στις προτάσεις του.

Ένα άλλο κρίσιμο ζήτημα είναι ποιοι εν δυνάμει ή ενεργοί επιχειρηματίες αποφασίζουν να εντάξουν το σύνολο ή ένα μέρος των δραστηριοτήτων τους σε ένα σύστημα δικαιόχρησης. Είναι φανερό ότι στην Ελλάδα η πλειοψηφία όσων αποφασίζουν να επενδύσουν στη δικαιόχρηση είναι επιχειρηματίες που διαθέτουν μικρό έως και μεσαίου μεγέθους κεφαλαίο. Η πραγματικότητα αυτή βαρύνει ακόμα περισσότερο την ευθύνη του δικαιοπαρόχου απέναντι σε αυτούς τους μελλοντικούς επιχειρηματίες.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	1
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
1. FRANCISE .....	7
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ FRANCHISING .....	7
1.2 ΟΡΟΛΟΓΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ FRANCHISING .....	9
1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ .....	11
2 ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	13
2.1 ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ FRANCHISING (ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	14
2.1.1 Άμεσο Franchising (Direct Franchising).....	14
2.1.2 Κύρια Συμφωνία Franchising (Master Franchising) .....	15
2.1.3 Συμφωνία για δραστηριότητα Κοινής Επιχείρησης (Joint Venture).....	16
2.1.4 Μοντέλο κοινωνικής επιχειρηματικότητας μέσω του Social Franchising.....	16
2.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ FRANCHISING.....	17
2.2.1 Franchising διανομής (Εμπορικό Franchising) .....	18
2.2.2 Franchising υπηρεσιών.....	18
2.2.3 Franchising παραγωγής (Βιομηχανικό Franchising).....	18
2.2.4 Μικτό Franchising.....	18
2.3 ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISING .....	19
3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING .....	20
3.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISOR.....	20
3.1.1 Γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης.....	20
3.1.2 Δέσμευση και παρακίνηση.....	21
3.1.3 Αποτελεσματική διαχείριση .....	21
3.1.4 Ισχυρό Brand Name.....	22
3.1.5 Διαπραγματευτική ισχύς και οικονομίες κλίμακας .....	22
3.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ Franchisee .....	23
3.2.1 Μείωση του Επιχειρηματικού Κινδύνου.....	23
3.2.2 Οικονομίες Κλίμακας.....	23
3.2.3 Συνεχής υποστήριξη .....	23

3.2.4 Διαφήμιση .....	24
3.2.5 Χρηματοδότηση.....	24
3.2.6 Αποκλειστικότητα.....	24
3.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ .....	25
3.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISOR .....	25
3.4.1 Μειωμένα ποσοστά κέρδους με την εκχώρηση σημείων πώλησης.....	25
3.4.2 Αποκλειστικότητα.....	26
3.4.3 Επενδύσεις και εφαρμογή ολοκληρωμένης πολιτικής υποστήριξης και ελέγχου .....	26
3.4.4 Απώλεια ευελιξίας.....	27
3.4.5 Εχεμύθεια .....	28
3.5 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISEE .....	28
3.5.1 Έλεγχος .....	28
3.5.2 Φήμη.....	29
3.5.3 Προϊόντα.....	29
3.5.4 Δικαίωμα στην πώληση.....	29
3.5.5 Εξάρτηση .....	30
3.6 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ .....	31
4. ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΟΣΤΑΣΗ & ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ FRANCHISING .....	31
4.1. ΣΤΑΔΙΟ ΠΡΟ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING .....	31
4.1.1 Παρουσίαση αρχικών στοιχείων .....	32
4.1.2 Το Προσύμφωνο.....	32
4.2 Η ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING .....	33
4.3 Η ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ.....	34
4.3.1 Υποχρεώσεις.....	34
4.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΜΒΑΣΗ .....	39
4.5 Η ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ .....	41
4.6 ΟΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING.....	43
4.7 Ο ΝΕΟΣ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ 2790/1999 .....	43
4.8 Η ΑΝΑΓΚΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΙΔΙΚΟΥ ΝΟΜΟΘΕΤΗΜΑΤΟΣ.....	46
4.9 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ FRANCHISING .....	47
5. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΟΙ & ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ FRANCHISING .....	48
5.1 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	48
5.1.1 Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Εκμετάλλευσης .....	49
5.1.2 Ισολογισμός.....	52

5.1.3 Κατάσταση Ταμειακών Ροών (Cash Flow).....	53
5.2 ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΩΣ ΜΕΣΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ FRANCHISING.....	54
5.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ FRANCHISING .....	55
5.3.1 ENTRY FEE .....	57
5.3.2 ROYALTIES.....	58
5.3.3 Συμμετοχή στην Διαφήμιση .....	59
5.4 FRANCHISING ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ.....	59
5.5 LEASING-FACTORING-FORFAITING-VENTURE CAPITAL.....	60
5.5.1 LEASING .....	61
5.5.2 FACTORING .....	62
5.5.3 FORFAITING .....	62
5.5.4 VENTURE CAPITAL .....	63
5.5.5 LEASING & FRANCHISING .....	63
6. ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	64
6.1 Διάφορες πληροφορίες σχετικά με τον σύνδεσμο franchise της Ελλάδος. ....	66
6.2 Η πορεία του Franchising στην Ελλάδα από το 2006-2011. ....	68
6.3 Οι κλάδοι του Franchising στην Ελλάδα από το 2006-2011. ....	69
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	72
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	74

# 1. FRANCISE

## 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ FRANCHISING

Το franchise ορίζεται ως «Μία σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων, βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος ή Δότης (Franchisor), παραχωρεί στην άλλη, το δικαιούχο ή Λήπτη (franchise), έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του «πακέτου Franchising», δηλαδή ενός συνόλου δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα, επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα (πινακίδες καταστημάτων), πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/ και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες»<sup>1</sup>.

Μέσω της συμβάσεως δικαιόχρησης (Franchise) παρέχεται το απαραίτητο κεφάλαιο ιδρύσεως της επιχείρησης ενώ ταυτόχρονα γίνεται η επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας εγκατάστασης της επιχείρησης καθώς επίσης και όλων των απαραίτητων προδιαγραφών προκειμένου να διοχετευθεί με αποτελεσματικό τρόπο το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία στον τελικό καταναλωτή. Όλη η παραπάνω διαδικασία γίνεται με την καθοδήγηση του Franchisor στον Franchisee, ο πρώτος παρέχει στον δεύτερο προϊόντα ή υπηρεσίες καθώς επίσης και την απαραίτητη τεχνογνωσία για τον καλύτερο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Το απαραίτητο αρχικό κεφάλαιο για την ίδρυση της εταιρείας Franchise, καταβάλλεται από τον Franchisee είτε δεσμεύοντας δικά του προσωπικά κεφάλαια είτε αντλώντας τα από διάφορους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς

Η σύμβαση δικαιόχρησης είναι επί της ουσίας ένα διμερές συμβόλαιο υπογεγραμμένο από τους Franchisor και Franchisee το οποίο διευκρινίζει τη μεταξύ τους σχέση καθώς και τους οικονομικούς όρους της συμβάσεως. Με την σύναψη της σύμβασης, ο Franchisee είτε καταβάλει ένα εφάπαξ ποσό στην αρχή της συνεργασίας είτε καταβάλλοντας ποσά με χρονική περιοδικότητα, είναι σε θέση να χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία που του παρέχει ο Franchisor εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό την χρήση μιας σειράς δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας όπως είναι η εμπορική επωνυμία, επιχειρηματικά σήματα (Logos), τίτλους, ευρεσιτεχνία, σχέδια και υποδείγματα<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Peng S. Chan και Robert T. Justis.,2003, "To Franchise or Not to Franchise", Management Decision, 31(5),100-121,σ.σ.100-121

<sup>2</sup> Γεωργιάδης Α., 2000, Νέες μορφές Συμβάσεων σύγχρονης οικονομίας :Leasing, Factoring, Forfeiting, Franchising, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα,4η έκδοση, Αθήνα.



Η επιχείρηση η οποία προσφέρει τα δικαιώματα ονομάζεται Δότης ή δικαιοπάροχος (Franchisor). Το βασικό στοιχείο για την αποτελεσματική λειτουργία της συμβάσεως Franchising αποτελεί ο υψηλός βαθμός οργάνωσης και υποδομής αναφορικά με την τεχνογνωσία του Franchisor ο οποίος κατέχει τόσο τις ειδικές γνώσεις όσο και την απαιτούμενη εμπειρία σχετικά με την παραγωγή και τελικώς πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στους καταναλωτές<sup>3</sup>.

Συνοψίζοντας, το Franchising αποτελεί μια οικονομική μέθοδο διανομής κατά την οποία ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο, ο Franchisor, παραχωρεί μια άδεια (license) ή ένα προνόμιο (franchise) σε ένα άλλο φυσικό ή νομικό πρόσωπο, τον Franchisee και σύμφωνα με την παραχώρηση αυτή ο Franchisee χρησιμοποιεί το εμπορικό όνομα του Franchisor, ή και το εμπορικό του σήμα, ή και την τεχνογνωσία του, ή και το επιχειρησιακό του σύστημα έναντι μιας αμοιβής ή έναντι κανονικών περιοδικών αμοιβών<sup>4</sup>.

Όλα όσα έχουν ήδη λεχθεί αναφέρονται στο «Business Format Franchising» ή όπως αλλιώς είναι γνωστό, «Franchising Δεύτερης Γενιάς», το οποίο σε αντίθεση με το «Franchising Πρώτης Γενιάς» το οποίο αναπτύχθηκε πάρα πολύ πρωτίστως στις Η.Π.Α, αφορά είτε το Βιομηχανικό Franchising είτε το Franchising επωνυμίας ή σήματος. Σύμφωνα με τον ορισμό του Υπουργείου Εμπορίου των Η.Π.Α. ο όρος «Business Format Franchising» ορίζεται ως «χαρακτηριζόμενος από μια διαρκή επιχειρηματική σχέση μεταξύ του Franchisor και του Franchisee η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα - μια στρατηγική και ένα σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία<sup>5</sup>».

---

<sup>3</sup> Κοντός Γ., 2007, Λογιστική Τραπεζών και εταιρειών Leasing και Factoring, Εκδόσεις διπλογραφία, 1η έκδοση, Αθήνα.

<sup>4</sup> Λαζαρίδης Γιάννης και Παπαδόπουλος Λ. Δημήτρης, 2006, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Τεύχος Α και Β, Β' έκδοση, Θεσσαλονίκη.

<sup>5</sup> Γεωργιάδης Α., 2000, Νέες μορφές Συμβάσεων σύγχρονης οικονομίας: Leasing, Factoring, Forfaiting, Franchising, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 4η έκδοση, Αθήνα, σ.σ.195-197

## 1.2 ΟΡΟΛΟΓΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ FRANCHISING

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να δοθούν ορολογίες οι οποίες θα φανούν χρήσιμες στην περαιτέρω ανάλυση της παρούσας εργασίας αναφορικά με το υπό εξέταση θέμα, συγκεκριμένα<sup>6</sup>:

- **Franchisor**: Δικαιοπάροχος ή Δότης. Η επιχείρηση η οποία παρέχει έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise στους δικαιοδόχους (Λήπτης Ή Franchisee).
- **Franchisee**: Δικαιοδόχος ή Λήπτης, είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείται, από τον δικαιοπάροχο (Franchisor), το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και παροχή υπηρεσιών.
- **Franchise package ή package deal**: Πακέτο Franchising, περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας που αφορούν σε εμπορικά σήματα ή επωνυμίες ή διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων (π.χ. πινακίδες), πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία, καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που παραχωρεί ο δικαιοπάροχος (Franchisor) στον δικαιοδόχο (Franchisee), με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες μέσω των Franchisees.
- **Franchise Contract**: Σύμβαση Δικαιόχρησης, είναι η αμοτεροβαρής σύμβαση μεταξύ του δικαιοπάροχου (Franchisor) και του δικαιοδόχου (Franchisee), στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεών τους. Ο δικαιοδόχος πρέπει να συμβουλευτεί το νομικό του σύμβουλο ως προς την αξιολόγηση των όρων της σύμβασης, τους οποίους πρέπει να κατανοήσει πλήρως, πριν υπογράψει ότι δεσμεύεται με αυτούς.
- **Franchise Concept**: Αποτελεί την επιχειρηματική πρόταση (σύλληψη) του Franchisor, μετουσιωμένη σε τεκμηριωμένη εμπορική πρόταση και πρακτική λειτουργίας μιας επιχείρησης, με συγκεκριμένη τεχνογνωσία και κατοχυρωμένη εταιρική ταυτότητα.
- **Entry Fee ή Initial Franchise Fee**: Δικαίωμα εισόδου, είναι το εφάπαξ ποσό που καταβάλλει ο Franchisee στον Franchisor με την υπογραφή της σύμβασης franchise,

---

<sup>6</sup> Κοντός Γ., 2007, Λογιστική Τραπεζών και εταιρειών Leasing και Factoring, Εκδόσεις διπλογραφία, 1η έκδοση, Αθήνα.

για την ένταξη του πρώτου στο δίκτυο Franchise. Το entry fee αντιπροσωπεύει τις δαπάνες για: ανάπτυξη, μεταφερόμενη τεχνογνωσία (know-how), δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία (good will), αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος).

- **Continuing Fees ή Royalties:** Συνεχή δικαιώματα. Χρηματικά ποσά τα οποία καταβάλλει ο Franchisee (δικαιοδόχος) στο Franchisor (δικαιοπάροχο) σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.
- **Operation Manual:** Εγχειρίδιο Λειτουργίας. Το συγκεκριμένο εγχειρίδιο, δίνεται από τους δικαιοπαρόχους (Franchisors) προς τους δικαιοδόχους (Franchisees), ως μέρος του συνολικού πακέτου δικαιόχρησης για να προσφέρουν αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να στήσουν και να λειτουργήσουν μία επιχείρηση με τις απαιτήσεις και τα δεδομένα που διέπουν το σύστημα της δικαιόχρησης.
- **Quality control:** Ποιοτικός Έλεγχος, ονομάζεται ο έλεγχος που εκτελεί ο Franchisor (δικαιοπάροχος) επιτόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise, ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων (Franchisees) του δικτύου με τους κανόνες του εγχειριδίου λειτουργίας του franchise όπου έχουν υπογράψει τα δύο μέρη τους σχετικούς όρους όσον αφορά στην ποιότητα των πωλούμενων προϊόντων όσο και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- **Buy Back Option:** Επιλογή Εξαγοράς. Είναι η περίπτωση κατά την οποία -σε περίπτωση λήξης ή λύσης μίας σύμβασης franchise- ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από το δικαιοδόχο να του πουλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής, είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά τη λύση ή τη λήξη της σύμβασης.
- **Direct Franchise (Άμεσο Franchise):** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος δίνει σε κάθε επιμέρους δικαιοδόχο τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μια και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης.
- **Master Franchisee (Βασικός δικαιοδόχος):** Είναι η επιχείρηση στην οποία ο δικαιοπάροχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της, από τον βασικό δικαιοδόχο, περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης (καταστήματα). Καθένας από αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή βάση ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης, χωρίς να

αποκλείεται η πιθανότητα της παράλληλης δημιουργίας και εκμετάλλευσης από τον βασικό δικαιούχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

- **Joint Venture (Δραστηριότητα κοινής επιχείρησης):** είναι μια επιχειρηματική συμφωνία στην οποία τα συμβαλλόμενα μέρη συμφωνούν να αναπτύξουν, για ένα περιορισμένο χρονικό διάστημα, μια νέα οντότητα μέσω και νέων πόρων με τη συμβολή ιδίων κεφαλαίων. Ασκούν έλεγχο επί της επιχείρησης και κατά συνέπεια τα έσοδα, την μετοχή, τα έξοδα και τα περιουσιακά στοιχεία.

### 1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η αρχική εμφάνιση του Franchising εντοπίζεται ιστορικά στον Μεσαίωνα (400 μΧ. - 1500 μΧ.). Κατά την διάρκεια αυτής της εποχής, οι τοπικές κυβερνήσεις προσέφεραν σε σημαντικά πρόσωπα, ακόμη και σε αξιωματούχους της εκκλησίας, μια άδεια με την οποία τους παρείχαν το δικαίωμα της διατήρησης της κοινωνικής τάξης καθώς επίσης και την άδεια καθορισμού ειδικών φόρων. Τα δικαστήρια ή οι άρχοντες κατείχαν επίσης την δυνατότητα να χορηγούν δικαιώματα σε τρίτους προκειμένου να λειτουργούν πορθμεία, και να εκτελούν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που σήμερα πραγματοποιούνται από επαγγελματίες και συντεχνίες. Ο δικαιούχος (Franchisee) πλήρωνε τον δικαιούχο (Franchisor), καταβάλλοντας ένα συγκεκριμένο ποσό προερχόμενο από τους εισπρακτέους φόρους και σε αντάλλαγμα λάμβανε στρατιωτικές ή άλλες μορφές προστασίας.

Η Βασίλισσα Ισαβέλλα της Ισπανίας πιθανότατα επινόησε ένα σύστημα δικαιόχρησης όταν επέλεξε τον Χριστόφορο Κολόμβο το 1492 για την ανάπτυξη του εμπορίου στο τότε «νέο κόσμο». Είναι συναρπαστικό το γεγονός ότι το Franchising μετά την είσοδο του στο «νέο κόσμο» θα επαναχρησιμοποιηθεί ως οικονομικός όρος στον 20ο αιώνα.

Το Franchising παρουσίασε επιπλέον πρόοδο στις αρχές του 19ου αιώνα στην Αγγλία, όταν οι ιδιοκτήτες ταβερνών και μπαρ, αντιμετωπίζοντας οικονομικές δυσκολίες, στράφηκαν προς τις εταιρείες ζυθοποιίας για οικονομική βοήθεια. Οι ιδιοκτήτες ταβέρνα και μπαρ με αντάλλαγμα οικονομική βοήθεια έπρεπε να αγοράσουν το σύνολο των μπυρών τους από τη συγκεκριμένη ζυθοποιία.

Στις Η.Π.Α., το Franchising αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1850, όταν η εταιρεία ραπτομηχανών Singer σχημάτισε ένα franchise δίκτυο το 1851. Ανατέθηκε σε εξωτερικούς συνεργάτες (πράκτορες) η επίδειξη, πώληση, επισκευή των ραπτομηχανών Singer.

Στα τέλη του 1889, ο Robert Metzger ήταν ο πρώτος Franchisee της Ford καθώς πριν από αυτόν τα αυτοκίνητα Ford πουλιόντουσαν απευθείας από το εργοστάσιο κατασκευής. Η εταιρεία Ford ξεκίνησε την ίδρυση δικτύου εμπορίας Franchising.<sup>7</sup>

Στην Ευρώπη ο οικονομικός θεσμός του Franchising αντιμετώπιστηκε αρχικά με επιφυλακτικότητα και ο ρυθμός ανάπτυξής του ήταν συγκρατημένος. Τη δεκαετία όμως του 1980 ο επιχειρηματικός κόσμος, θορυβημένος από την εισβολή στον ευρωπαϊκό χώρο των αμερικανικών βιομηχανικών και εμπορικών κολοσσών και συνειδητοποιώντας τις δυνατότητες του Franchising, εκδήλωσε αυξημένο ενδιαφέρον για το σύγχρονο αυτό σύστημα εμπορικής συνεργασίας<sup>8</sup>.

Στην Ελλάδα το Franchising άρχισε να διεισδύει τα τελευταία χρόνια. Ξεκίνησε το 1976 με την εταιρεία Goody's και η ανάπτυξή του, ιδιαίτερα από το 1993 και μετά υπήρξε ραγδαία. Λόγω του βαθμού τεχνικής και οικονομικής ανάπτυξης, η Ελλάδα ήταν αρχικά χώρα κυρίως δικαιοδόχων. Ήδη όμως έχει καταστεί εμφανής η τάση ενός συνεχώς αυξανόμενου αριθμού ελληνικών επιχειρήσεων του κέντρου για γρήγορη ανάπτυξη, επέκταση και διάδοσή τους στην περιφέρεια.

---

<sup>7</sup> <http://www.evancarmichael.com/Franchises/666/THE-HISTORY-OF-FRANCHISING.html>

<sup>8</sup> Λαζαρίδης Γιάννης και Παπαδόπουλος Α. Δημήτρης, 2006, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Τεύχος Α και Β, Β' έκδοση, Θεσσαλονίκη.

## 2 TO FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.

Οι αλυσίδες Franchising, κατά παράδοση, αναπτύσσονται ταχύτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Έχει παρατηρηθεί ότι κατά τη διάρκεια περιόδων με μειωμένη οικονομική ανάπτυξη, τα έμπειρα διευθυντικά στελέχη προτιμούν να παραμείνουν στο «προστατευμένο» εργασιακό περιβάλλον που τους παρέχει μία μεγάλη εταιρία παρά να δραστηριοποιηθούν αυτόνομα. Αντίστοιχα στην Ελλάδα βιώσαμε και βιώνουμε ακόμη και σήμερα ανάλογη στάση εκ μέρους των μικρών ανεξάρτητων επιχειρηματιών.

Η ύφεση στην οικονομία την οποία ήδη αναφέραμε και ακόμη βιώνουμε, έχει ωθήσει πολλούς επιτυχημένους manager στην αναζήτηση νέων ευκαιριών προκειμένου να επωφεληθούν οικονομικά. Η πραγματικότητα αυτή θα βοηθήσει καταλυτικά στην ανάπτυξη των δικτύων Franchising, τα οποία χρειάζονται νέα και ταλαντούχα στελέχη για την περαιτέρω επέκτασή τους.

Αντίθετα στην Ελλάδα, παράγοντες όπως η έντονη οικονομική ύφεση του χρηματιστήριου, η οικονομική κρίση που τώρα βιώνουμε, η έλλειψη διαθέσιμων πόρων σε συνδυασμό με τις δυσλειτουργίες του τραπεζικού συστήματος καθώς και η παράλληλη είσοδος των πολυεθνικών κολοσσών αποτελούν παράγοντες που αναδιαρθρώνουν συνολικά τον τρόπο λειτουργίας του λιανεμπορίου.

Παρά τα προβλήματα όμως που αντιμετωπίζει η αγορά και η οικονομία μας ως σύνολο, η εκτίμησή μας είναι ότι ο θεσμός των Franchising θα επεκταθεί ακόμα περισσότερο τα επόμενα χρόνια. Η ανάπτυξη του θεσμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, τόσο από τη διαθεσιμότητα κατάλληλων franchisee, όσο και από την πληθώρα νέων επιχειρηματικών ιδεών (concepts). Η αποχώρηση της πολιτείας τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς από τη διαχείριση των παραδοσιακά δημόσιων επιχειρήσεων δημιουργεί χώρο και καθώς και τις κατάλληλες προϋποθέσεις για τη δημιουργία περισσότερων franchise concepts (π.χ. η ιδιωτικοποίηση του ΟΤΕ δημιούργησε την ίδρυση πολλών επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας λ.χ. HOL οι οποίες αξιοποιούν στο έπακρον τα δίκτυα franchising).

Όταν οι διάφορες κυβερνήσεις αποφασίσουν να αποχωρίσουν από κάποια δημόσια επιχείρηση πρωτίστως φροντίζουν ο ιδιωτικός φορέας που θα αναλάβει την επιχείρηση να μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών. Εξαιτίας λοιπόν του γεγονότος ότι ένα δίκτυο franchise μπορεί να διασφαλίσει τόσο την ποιότητα, όσο και την ομοιογένεια των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, δημιουργείται ένα ακόμα πρόσφορο πεδίο για την εφαρμογή του συστήματος franchise.

## 2.1 ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ FRANCHISING (ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ) ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το Franchising προσφέρεται για τη διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο. Ανάλογα με τους γεωγραφικούς περιορισμούς και τη μορφή της τυχόν επιβαλλόμενης από τον δικαιούχο ανάπτυξης του δικαιούχου μέσα σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, διακρίνουμε τις εξής μορφές συμφωνιών:

### 2.1.1 Άμεσο Franchising (Direct Franchising).

«Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος σε κάθε επιμέρους δικαιούχο παρέχει τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μια και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης»<sup>9</sup>. Αυτή η σχέση μπορεί να υλοποιηθεί με τις ακόλουθες μορφές:

α) Η σύμβαση Franchising κατ' ευθείαν σε μια ξένη χώρα, Ο δικαιούχος παραχωρεί το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising κατευθείαν από τη χώρα του στον δικαιούχο με το σημείο λιανικής πώλησης να βρίσκεται σε ξένη χώρα. Αυτή η μορφή Franchising ενδείκνυται όταν οι δυο χώρες βρίσκονται γεωγραφικά κοντά ή μια στην άλλη με καλή και εύκολη επικοινωνία μεταξύ τους και χωρίς σημαντικές διαφορές στη γλώσσα, ήθη και έθιμα, συνήθειες, νόμους και εμπορικές πρακτικές ή όταν ο δικαιούχος σκοπεύει σε περιορισμένη δραστηριότητα στην ξένη χώρα ή ακόμη και για φορολογικούς λόγους.

β) Η ίδρυση υποκαταστήματος ή θυγατρικής εταιρίας, Η επιλογή ανάμεσα στους δυο αυτούς τύπους βασίζεται κυρίως σε φορολογικά κριτήρια. Αν για παράδειγμα ο δικαιούχος αναμένει ότι η επέκτασή του σε ξένη χώρα με τη μορφή Franchising θα του προκαλέσει ζημιές κατά τα πρώτα χρόνια τουλάχιστον, πιθανότατα θα ήταν σκόπιμη η επιλογή του υποκαταστήματος αφού έτσι θα μπορούσε να συμψηφίσει τις ζημιές με τα κέρδη που θα αποκόμιζε στη χώρα του (συμψηφισμός που δεν είναι δυνατόν να γίνει στην περίπτωση της θυγατρικής εταιρίας). Ωστόσο, από άποψη ευθύνης η επιλογή της θυγατρικής είναι προτιμότερη γιατί αποτελεί χωριστό νομικό πρόσωπο που φέρει τη δική του ευθύνη χωριστή από τα μέλη του. Και οι δύο μορφές παρουσιάζουν σημαντικά πλεονεκτήματα όπως η δυνατότητα για απόκτηση άμεσου ελέγχου εκ μέρους του δικαιούχου ή η απολαβή του συνόλου των κερδών χωρίς συμμετοχή του δικαιούχου. Ωστόσο, οι λύσεις αυτές απαιτούν τη δαπάνη σημαντικών κεφαλαίων για τη σύσταση των υποκαταστημάτων-θυγατρικών εταιρειών αλλά και επάρκεια διαθέσιμου προσωπικού που θα τις στελεχώσει

<sup>9</sup> <http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22733&subid=2&pubid=2514925>

γ) Η συμφωνία ανάπτυξης μιας περιοχής (Area Development Agreement). Συχνά και προκειμένου να αποφευχθεί η πολυπλοκότητα του απευθείας Franchising στο εξωτερικό, χωρίς από την άλλη πλευρά η ανάπτυξη του δικτύου σε μια χώρα να εξαρτάται από ένα μόνον Franchisee επιλέγεται η επέκταση με τη μέθοδο ανάπτυξης περιοχής (Area Development). Η μέθοδος αυτή έχει σημαντικά πλεονεκτήματα όταν:

- Η αγορά είναι κατακερματισμένη και η κάθε περιοχή έχει τις ιδιαιτερότητές της.
- Η αγορά είναι πολύ μεγάλη

### 2.1.2 Κύρια Συμφωνία Franchising (Master Franchising)

Τα περισσότερα δίκτυα franchising επιλέγουν έναν από τους παρακάτω δύο τρόπους για την παροχή των πωλήσεων και των υπηρεσιών υποστήριξης προς τους Franchisee είτε απευθείας από την εταιρεία franchise σε επιμέρους δικαιοδόχους (γνωστή ως άμεση Franchising) είτε μέσω ενός κυρίου δικαιοδόχου.

Αν το franchise επεκτείνεται μέσω της κύριας συμφωνίας Franchising, σημαίνει ότι έχει συμβληθεί με ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο για την παροχή υπηρεσιών προς τους Franchisee σε καθορισμένη περιοχή (συνήθως μια μεγάλη αγορά ή ακόμη και ένα ή περισσότερα κράτη). Ο κύριος δικαιοδόχος πληρώνει συνήθως στην εταιρεία franchise ένα σημαντικό αρχικό κόστος για τα δικαιώματα να αναπτύξει την δραστηριότητα και στη συνέχεια να διατηρήσει το μεγαλύτερο μέρος ή το σύνολο των αρχικών τελών και δικαιωμάτων που καταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου από τους επιμέρους δικαιοδόχους.

Αυτός είναι συνήθως και υπεύθυνος για την πρόσληψη των επιμέρους Franchisee και την παροχή όλων των κέντρων κατάρτισης καθώς και για την υποστήριξη που χρειάζονται, τόσο αρχικά όσο και σε συνεχή βάση. Εταιρείες Franchise επιλέγουν συχνά την προσέγγιση master στην πεποίθηση ότι αυτό θα οδηγήσει σε ταχύτερη ανάπτυξη του συστήματος με λιγότερο κίνδυνο αναφορικά με το αρχικό κεφάλαιο για την εταιρεία<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> <http://www.entrepreneur.com/article/72380>



## 2.1 3 Συμφωνία για δραστηριότητα Κοινής Επιχείρησης (Joint Venture).

Ένα από τα βασικά οφέλη της χρήσης της franchise στρατηγικής είναι ότι παρέχει στον ανεξάρτητο ιδιοκτήτη μικρής επιχείρησης, την ευκαιρία να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο για την αναπαραγωγή της επιχείρησης που κατέχουν και στη συνέχεια η δυνατότητα να το προσφέρουν και σε άλλους επιχειρηματίες, οι οποίοι στη συνέχεια γίνονται οι δικαιοδόχοι, ή «ιδιοκτήτες franchise». Η βασική πτυχή του Franchising, είναι ότι οι επιχειρηματίες είναι στη συνέχεια διατεθειμένοι να πληρώσουν χρήματα, να αφιερώσουν τον χρόνο τους, την ικανότητα και τις επενδύσεις τους, για να αναπαράγουν ότι ο δικαιοπάροχος έχει να προσφέρει.

Ουσιαστικά, το Franchising προσφέρει την ευκαιρία να χρησιμοποιηθούν τα χρήματα των Franchisee για την επέκταση, ενώ με το χρόνο και τις δεξιότητές τους για να αναπαράγουν τις προσπάθειες και τα κέρδη των Franchisors. Το βασικό στοιχείο είναι ότι αυτοί οι επενδυτές θα πληρώσουν ουσιαστικά για να αποκτήσουν προνόμια και προκειμένου για να εξελίξουν την επιχείρησή franchise. Αυτός φυσικά είναι ο λόγος για τον οποίο ότι το Franchising είναι η απόλυτη δραστηριότητα κοινής στρατηγικής (Joint Venture)<sup>11</sup>.

### 2.1.4 Μοντέλο κοινωνικής επιχειρηματικότητας μέσω του Social Franchising.

Το Franchising είναι πρωτίστως ένας τρόπος μεταφοράς των εταιρικών γνώσεων και εμπειριών από τη μία σε μια άλλη επιχείρηση. Ο δικαιοπάροχος παρέχει στον δικαιοδόχο το δικαίωμα - αλλά και την υποχρέωση - να λειτουργεί μια επιχείρηση σύμφωνα με την έννοια του δικαιοπάροχου. Ο δικαιοδόχος, έναντι αμοιβής, μπορεί να χρησιμοποιήσει το όνομα και το σήμα του δικαιοπάροχου, τεχνογνωσίας, μεθόδων και τεχνικών επιχειρήσεων, τον τρόπο εργασίας και άλλα δικαιώματα. Η επιχείρηση λαμβάνει την υποστήριξη και την κατάρτιση, και (όχι λιγότερο) την περαιτέρω ανάπτυξη της έννοιας.

Το social Franchising ενώ μοιάζει όμοιο με το εμπορικό Franchising, έχει σημαντικές διαφορές. Με την κοινωνική δικαιόχρηση δεν εστιάζεται το ενδιαφέρον στη μεγιστοποίηση των κερδών, αντιθέτως εστιάζεται το ενδιαφέρον στην συνεργασία και ανταλλαγή ιδεών

<sup>11</sup> <http://ezinearticles.com/?Why-Franchising-is-the-Ultimate-Joint-Venture-Strategy&id=4003616>

μεταξύ ανθρώπων. Ο ιδρυτής καθοδηγείται από ένα κοινωνικό στόχο, όπως π.χ. η απασχόληση των ατόμων με αναπηρία, τον εκδημοκρατισμό της οικονομίας ή την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής. Ως εκ τούτου το κοινωνικό προνόμιο έχει κοινωνικό σκοπό που συχνά ανήκει από το κοινωνικό προνόμιο των ίδιων των μελών της, αλλά είναι επίσης και μια επιχείρηση που αποσκοπεί σε κέρδη. Χωρίς αυτά τα κέρδη, δεν θα μπορούσε να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν με σκοπό να επιτύχουν τους κοινωνικούς στόχους της. .

Για να είναι social franchise, πρέπει και ο social Franchisor αλλά και ο social Franchisee να είναι κοινωνικές επιχειρήσεις (δηλαδή εμπορικές επιχειρήσεις με κοινωνικό σκοπό) και θα πρέπει να υπάρχει:

- 1** Ένας οργανισμός που να αναπαράγει το κοινωνικό επιχειρηματικό μοντέλο των επιχειρήσεων (social Franchisor).
- 2** Τουλάχιστον ένα ανεξάρτητο social Franchisee που έχει αναπαραχθεί από τον social Franchisor.
- 3** Ένα κοινό σήμα με το οποίο να λειτουργούν οι social Franchisee.
- 4** Η ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των μελών.

Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο λειτουργίας της κοινωνικής δικαιόχρησης, ορισμένοι έχουν σαφώς μια πολύ καθορισμένη μορφή επιχείρησης που έχει αντιγραφεί. Σε πολλές περιπτώσεις social franchise οι social Franchisees καταβάλλουν εισφορές στους social Franchisors υπό τη μορφή ενός τέλους για την υποστήριξή τους, χωρίς όμως να αποτελούν καθοριστικό χαρακτηριστικό. Ωστόσο, όλοι οι Franchisors πάντα συνάπτουν συμφωνίες με τους Franchisees, οι οποίες ρυθμίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις. Αναγνωρίζουμε επίσης ότι οι διάφορες μορφές των οργανισμών της κοινωνικής οικονομίας, για παράδειγμα, φιλανθρωπικές οργανώσεις και ιδρύματα, λαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματός τους από τις επιχορηγήσεις χρησιμοποιώντας μια μορφή social Franchising<sup>12</sup>.

## 2.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ FRANCHISING

Η άδεια που παρέχεται από τον δικαιοδόχο προκειμένου να χρησιμοποιήσει ο δικαιούχος νέα αγορά που θα δραστηριοποιηθεί, συγκεκριμένα στοιχεία της εταιρείας όπως είναι το προϊόν, η τεχνική λειτουργίας, υλικά, τρόπο παραγωγής και συσκευασίας ή και γενικότερα προγράμματα μάρκετινγκ υπό την επωνυμία ενός προϊόντος ονομάζεται Franchising, όπως έχουμε ήδη αναφέρει. Οι περισσότερες εταιρείες αναψυκτικών και εστίασης έχουν

<sup>12</sup> <http://www.socialFranchising.coop/what-is-social-Franchising>

αναπτυχθεί παγκόσμια αξιοποιώντας την μέθοδο Franchising. Ανάλογα με το αντικείμενο του Franchising έχουμε και τις ακόλουθες κατηγορίες του<sup>13</sup>.

### **2.2.1 Franchising διανομής (Εμπορικό Franchising)**

Ο δικαιοδόχος πωλεί σε τελικούς καταναλωτές λιανικά προϊόντα μέσα σε καταστήματα που φέρουν το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπάροχου. Στην περίπτωση αυτή ο δικαιοπάροχος είναι παραγωγός ή μεγαλέμπορος, ο οποίος με την εν λόγω συνεργασία αποβλέπει στην ίδρυση ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται. Τέτοιες εταιρείες είναι τα Goody's, McDonald's, Pizza Hut, Neoset κλπ.

### **2.2.2 Franchising υπηρεσιών**

Ο δικαιοδόχος χρησιμοποιεί το διακριτικό γνώρισμα ή και το σήμα του δικαιοπαρόχου για να παρέχει υπηρεσίες στους τελικούς χρήστες με οδηγίες που λαμβάνει από αυτόν. Οι κύριοι κλάδοι εφαρμογής του εν λόγω Franchising είναι τα ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου, οι εταιρείες ενοικιάσεων αυτοκινήτων, ταξιδιωτικά γραφεία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων είναι Hilton, Hertz, Travel Plan κλπ.

### **2.2.3 Franchising παραγωγής (Βιομηχανικό Franchising)**

Ο δικαιοπάροχος δίνει στον δικαιοδόχο την άδεια να παράγει ή και να μεταποιεί προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του και στην συνέχεια να τα πωλεί ή να τα μεταπωλεί πάντα με το brand name του πρώτου. Σε αυτή την περίπτωση η άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης αφορά την ιδιαίτερη μορφή εκμετάλλευσης ξένης τεχνογνωσίας ή διπλώματος ευρεσιτεχνίας και σήματος.

### **2.2.4 Μικτό Franchising**

Το μικτό Franchising είναι ο συνδυασμός των δύο προηγούμενων κατηγοριών, δηλαδή του Franchising διανομής προϊόντων και του Franchising παροχής υπηρεσιών. Συνήθως αυτή η κατηγορία συναντάται όταν η πώληση του τελικού προϊόντος συνοδεύεται με την παροχή κάποιας συμπληρωματικής υπηρεσίας. Τέτοιες εταιρείες είναι Hondos Center, Beauty Shop, Roma Pizza κλπ.

---

<sup>13</sup> Γεωργιάδης Α., 2000, Νέες μορφές Συμβάσεων σύγχρονης οικονομίας: Leasing, Factoring, Forfaiting, Franchising, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 4η έκδοση, Αθήνα, σ.σ.197-200

## 2.3 ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISING

Εκτός από τις παροχές που ένας Franchisor είναι υποχρεωμένος να δίνει στον Franchisee, θα πρέπει επίσης να διασφαλίζει την ποιότητα των υπηρεσιών ή προϊόντων που παρέχονται από τους Franchisees στους καταναλωτές. Για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα Franchise, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο σχεδιασμός και η λειτουργία μηχανισμών ποιοτικού ελέγχου. Το σύστημα που δεν υποστηρίζει την αρχή αυτή και δεν επιδιώκει τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής στρατηγικής ποιοτικού ελέγχου με διάρκεια και συνέπεια, έχει λίγες πιθανότητες επιβίωσης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον την αγοράς<sup>14</sup>.

Ο κάτοχος άδειας ενός εμπορικού σήματος έχει την υποχρέωση να ελέγχει την ποιότητα όλων των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται υπό το εμπορικό σήμα της εταιρείας του. Αυτός ο αποτελεσματικός έλεγχος μπορεί να επιτευχθεί με την επιβολή συγκεκριμένων για την εκάστοτε εταιρεία κανονισμών ποιοτικού ελέγχου. Έτσι ο Franchisor εξασφαλίζει την ποιοτική ομοιομορφία για όλα τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, είτε μέσω εταιρικών, είτε μέσω Franchise σημείων πώλησης.

Το υλικό αυτό, η «συνεκτική ουσία» που διατηρεί ενωμένο ένα τυπικό σύστημα Franchise, αποτελείται από ομοιόμορφους κανόνες, διαδικασίες και προδιαγραφές, οι οποίες θα πρέπει να ακολουθηθούν και να τηρηθούν από το σύνολο των Franchisees του δικτύου. Αυτοί οι κανονισμοί και οι ρυθμίσεις κατά κανόνα αναγράφονται στα εγχειρίδια λειτουργίας της επιχείρησης και πρέπει<sup>15</sup>:

1. Να σχεδιαστούν προσεκτικά και να αξιολογηθούν από τον Franchisor.
2. Να καταστούν σαφέστατοι στους Franchisees εκ μέρους του Franchisor.
3. Να γίνουν αποδεκτοί από το δίκτυο των Franchisees ως κατανοητοί και λογικοί.
4. Να εφαρμόζονται με συνέπεια και
5. Να επιβάλλονται με αυστηρότητα από τον Franchisor.

Η χρησιμοποίηση επιχειρηματικών εργαλείων και κατευθυντήριων οδηγιών οδηγεί στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Αυτά μπορεί να είναι ο Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Business Process Reengineering), η νέα σειρά των διεθνών προδιαγραφών ISO 9001/2000, τα νέα πρότυπα διεθνών οργανισμών (π.χ. για την

<sup>14</sup> Pebble J., and Hoffman R., (1994), Competitive Advantage through Specialty Franchise, Journal of Services Marketing, 8(2): 5-18

<sup>15</sup> Pebble J., and Hoffman R., (1994), competitive Advantage through Specialty Franchise, Journal of Services Marketing, 8(2): 5-18

ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων, για την υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, για το περιβάλλον, για τον έλεγχο της επικινδυνότητας των τροφίμων κ.λπ.), οι νέες τεχνολογίες και εξελίξεις στο χώρο της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών

Η ποιότητα και η συνεχής αναζήτηση της τελειότητας, αποτελούν ένα υγιές σκεπτικό, μια δύναμη παρακίνησης και ένα στόχο, τον οποίο έτσι και ακολουθήσει ένα δίκτυο δικαιόχρησης διασφαλίζει μακροχρόνια βιωσιμότητα. Εάν από την άλλη πλευρά ορίσει ως σκοπό του μόνο το κέρδος, η μακροχρόνια επιβίωσή του δεν είναι σίγουρη. Ωστόσο, για να επιτευχθούν σήμερα οι στόχοι της ποιότητας, απαιτείται πολύς κόπος και προσπάθεια, διότι το επιχειρηματικό σκηνικό αλλάζει συνέχεια αλλά και απροσδόκητα για όσους δεν το παρακολουθούν στενά<sup>16</sup>.

### 3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING<sup>17</sup>

#### 3.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISOR

##### 3.1.1 Γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης

Το βασικότερο πλεονέκτημα για τον Franchisor είναι ότι μπορεί να επεκτείνει την επιχείρησή του χρησιμοποιώντας ανθρώπινο δυναμικό, υλικούς και οικονομικούς πόρους τρίτων. Με αυτό τον τρόπο, η ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου μειώνεται σημαντικά, αφού του παρέχεται η δυνατότητα αποτελεσματικότερης διάθεσης των ιδίων χρηματοοικονομικών πόρων, προκειμένου να επιτευχθεί η ανάπτυξη και η εξέλιξη της επιχειρηματικής του ιδέας. Ο Franchisor έχει τη δυνατότητα να διεισδύσει σε μια άγνωστη για αυτόν αγορά και τελικώς να αυξήσει το δίκτυό του γρηγορότερα μέσω του Franchisee, από ότι θα μπορούσε σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση.

Οι Franchisee συνεισφέρουν στην επιχειρηματική ανάπτυξη του Franchisor με την καταβολή των απαιτούμενων πόρων στο αρχικό κόστος της επένδυσης, με την χρηματική εισφορά για την απόκτηση των δικαιωμάτων εισόδου καθώς και των συνεχών δικαιωμάτων. Σημαντικό παράγοντα έχει και η συνεχής συμβολή τους στην εξέλιξη της επιχειρηματικής ιδέας, στη

<sup>16</sup> Pebble J., και Hoffman R., 1994, "Competitive Advantage through Specialty Franchise", *Journal of Services Marketing*, 8(2), σ.σ. 5-18

<sup>17</sup> Σπυριδάκης Μ. Ι., 2007, *Franchising*, Εκδόσεις: Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, σ.σ. 8-10, και Αποστολόπουλος Ι.Ν., 2004, *Ειδικά θέματα χρηματοδοτικής διοίκησης*, Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σ. 665 και Κωστάκης Δ. Σ., 2002, *Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση*, Νομική Βιβλιοθήκη, σ. 88, και Παπαβασιλείου Ν., Μπάλτας Γ., 2003, *Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics*, Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ. 203

ισχυροποίηση του brand name στην αγορά που δραστηριοποιούνται, καθώς και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς που έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του ανταγωνισμού, κλπ.

Όλα τα παραπάνω δεν σημαίνουν ότι για την επίτευξη επιχειρηματικής ανάπτυξης μέσω Franchising δεν απαιτούνται χρηματικά κεφάλαια, αντιθέτως η επιτυχία μίας επιχείρησης εξαρτάται και από την δυνατότητα που έχει για συνεχείς επενδύσεις σε υποδομή, σε οργάνωση, σε marketing. Όλες αυτές οι επενδύσεις σκοπό έχουν την ισχυροποίηση και διεύρυνση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υποστηρίζοντας το δίκτυο και επιτυγχάνοντας τελικώς την ανάπτυξη.

### **3.1.2 Δέσμευση και παρακίνηση**

Ο Franchisee ουσιαστικά έχει τον ρόλο ενός απλού υπάλληλου με τη μόνη αλλά ταυτόχρονα και μεγάλη διαφορά ότι αυτός είναι ο διαχειριστής και συγχρόνως ο ιδιοκτήτης της δικής του επιχείρησης. Αυτός επωμίζεται τα οφέλη της επιτυχημένης επιχειρηματικής δραστηριότητας ή αντίστοιχα αναλαμβάνει όλα τα αρνητικά αποτελέσματα της αποτυχίας. Είναι συνεπώς προφανές ότι δεσμεύεται περισσότερο σε σχέση με τον Franchisor, καθώς έχει ισχυρά κίνητρα για την ανάπτυξη της επιχείρησης από ότι θα είχε ένας απλός υπάλληλος ο οποίος δεν σχετίζεται προσωπικά θετικά ή αρνητικά με την πορεία της επιχείρησης.

Επομένως ο Franchisee, καταβάλλει όλες τις δυνατές προσπάθειες, προκειμένου να διασφαλίσει τη μεγιστοποίηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας με την επίτευξη αυξημένων κερδών καθώς και την εδραίωση και διεύρυνση της πελατειακής του βάσης. Ταυτόχρονα ο Franchisor έχοντας δημιουργήσει όλες τις απαραίτητες στρατηγικές διαδικασίες, συμβάλλει καθοριστικά στην εξέλιξη και βελτίωση του επιχειρηματικού σκοπού και στόχου, άρα και στην περαιτέρω επιχειρηματική ανάπτυξη<sup>18</sup>.

### **3.1.3 Αποτελεσματική διαχείριση**

Η επιτυχία ενός Franchisor βασίζεται στην σωστή επιλογή ικανών συνεργατών Franchisee, οι οποίοι θα εργαστούν για να επιτύχουν την ανάπτυξη και την επέκταση της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο δίνουν την δυνατότητα στον Franchisor να εστιάσει την προσοχή του σε άλλους τομείς της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχτεί το επιχειρηματικό πλάνο, αναπτύσσοντας είτε άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες είτε βελτιώνοντας τις υπάρχουσες. Η συνεχής υποστήριξη, ο συστηματικός έλεγχος, η συνεχής εκπαίδευση, είναι απαραίτητες προϋποθέσεις, προκειμένου να εξασφαλισθεί ότι το δίκτυο Franchising

---

<sup>18</sup> <http://www.franchiselawsolutions.com/blog/advantages-and-disadvantages-for-Franchisors-and-Franchisees.cfm>

απαρτίζεται από κατάλληλο δυναμικό που εργάζεται αποδοτικά για να διαφυλάξει την επένδυση και ταυτόχρονα βελτιώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

### 3.1.4 Ισχυρό Brand Name

Μέσω της χρήσης δικτύου Franchising παρέχεται το καθοριστικό πλεονέκτημα στον Franchisor να αυξήσει την αναγνωσιμότητα του brand name του, αξιοποιώντας τόσο την συνεταιριστική διαφήμιση (co-operative advertising) του δικτύου, όσο και με την χρήση της τοπικής διαφήμισης κάθε Franchisee. Στην πλειοψηφία των συστημάτων Franchising, οι Franchisee συμβάλουν με ένα ποσοστό επί των ακαθαρίστων πωλήσεών τους ως συμμετοχή στις διαφημιστικές δαπάνες<sup>19</sup>.

Η διαφήμιση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για κάθε επιχείρηση το οποίο δεν πρέπει να υποβαθμίζεται. Ο Franchisor απότερο σκοπό έχει την αύξηση της αναγνωσιμότητας του brand name του και εν συνεχεία την αύξηση του μεριδίου αγοράς που διαθέτει. Συνεπώς μέσω της διαφήμισης επιτυγχάνεται η μελλοντική επιχειρησιακή επιτυχία με την αύξηση του πελατολογίου άρα και του τζίρου της επιχείρησης ως σύνολο<sup>20</sup>.

### 3.1.5 Διαπραγματευτική ισχύς και οικονομίες κλίμακας

Οι εταιρείες που βασίζουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα στην πώληση προϊόντων με την ανάπτυξη δικτύου Franchising, μπορούν να επιτύχουν ένα σημαντικό «διαπραγματευτικό εργαλείο» που να καθιστά τις εμπορικές τους συναλλαγές ευκολότερες και αποτελεσματικότερες σε σχέση με τους προμηθευτές, καθώς τους δίνεται τη δυνατότητα επίτευξης ευνοϊκών συμφωνιών. Το παραπάνω γεγονός έχει ως συνέπεια την ενδυνάμωση της αφοσίωσης του Franchisee στο δίκτυο Franchising, καθιστώντας του σαφές πως λειτουργώντας ανεξάρτητα από το δίκτυο Franchising δεν θα μπορούσε να επιτύχει τα ίδια αποτελέσματα, τα οποία αφορούν τόσο τις ευνοϊκές τιμές όσο και τις διακανονίστηκες δυνατότητες που του παρέχει το δίκτυο. Όλα τα παραπάνω είναι κάποια από τα πλέον βασικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης που έχει επιλέξει το Franchising ως στρατηγική ανάπτυξης<sup>21</sup>.

Ο βασικός παράγοντας που οδηγεί στην επίτευξη του επιχειρησιακού στόχου είναι η σωστή επιλογή των Franchisee καθώς επίσης η δημιουργία και η εφαρμογή της εταιρικής

<sup>19</sup> <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=1197&pstring=80,105,367>

<sup>20</sup> <http://www.franchisecore.gr/pleonektimata.php> και

<http://www.franchiselawsolutions.com/blog/advantages-and-disadvantages-for-Franchisors-and-Franchisees.cfm>

<sup>21</sup> <http://www.franchiselawsolutions.com/blog/advantages-and-disadvantages-for-Franchisors-and-Franchisees.cfm>

φιλοσοφίας που διέπει το δίκτυο, η συλλογική γνώση και φυσικά το brand name ως το κύριο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης.

## 3.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISEE

### 3.2.1 Μείωση του Επιχειρηματικού Κινδύνου

Το μεγαλύτερο όφελος ενός Franchisee είναι η μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου ως αποτέλεσμα μιας ενδεχόμενης επιχειρηματικής αποτυχίας, καθώς ο Franchisor αναλαμβάνει ένα «μη αμελητέο ποσό της εργασίας που απαιτείται για την ίδρυση μίας επιχείρησης<sup>22</sup>». Ως εκ τούτου οι franchisee αποφεύγουν τα μοιραία λάθη κατά την διάρκεια ιδρύσεως της επιχείρησης και επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους σε άλλους τομείς της επιχειρησιακής ανάπτυξης όπως είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους στην περιοχή που δραστηριοποιούνται.

### 3.2.2 Οικονομίες Κλίμακας<sup>23</sup>

Το Franchising δίνει τη δυνατότητα σε έναν επιχειρηματία να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά μέσα στην αγορά και να εκμεταλλευτεί το γεγονός πως μακροπρόθεσμα το μέσο κόστος του (αγορών, λειτουργίας και προώθησης) μειώνεται, όσο αυξάνεται η ισχύς του δικτύου, διευρύνοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά του. Ένα franchise δίκτυο μπορεί να αγοράσει προϊόντα και υπηρεσίες σε πιο ευνοϊκές τιμές απ' ότι ένας μεμονωμένος ανεξάρτητος επιχειρηματίας, κάτι το οποίο μπορεί να του προσφέρει ένα ουσιαστικό πλεονέκτημα έναντι των μικρότερων ανεξάρτητων ανταγωνιστών. Επιπλέον, τα προϊόντα, ο εξοπλισμός, το σύστημα και οι υπηρεσίες οι οποίες έχουν ήδη δοκιμαστεί στην αγορά διασφαλίζουν ένα ικανοποιητικό και δεδομένο επίπεδο αποδοχής και μεριδίου αγοράς<sup>24</sup>.

### 3.2.3 Συνεχής υποστήριξη

Στον κάθε Franchisee παρέχεται πρόσβαση στην αρχική εκπαίδευση και εν συνεχεία με την βοήθεια που του δίνει ο Franchisor, προκειμένου να διαχειρίζεται εξ αρχής αποτελεσματικά την επιχείρηση του, αποφεύγει επιχειρηματικά λάθη, στα οποία είναι εκτεθειμένοι οι επιχειρηματίες που ξεκινούν να δραστηριοποιούνται ανεξάρτητα. Συνεπώς η συνεχής υποστήριξη και καθοδήγηση από τον Franchisor που παρέχεται συνεχώς στον Franchisee είναι πολύτιμη ενώ ταυτόχρονα στον δεύτερο (Franchisee) δίνεται η δυνατότητα να βιώσει τις

<sup>22</sup> <http://www.franchisecore.gr/pleonektimata.php>

<sup>23</sup> «Οικονομίες κλίμακας: καθώς αυξάνεται η παραχθείσα ποσότητα μιας επιχείρησης ενός προϊόντος το μέσο κόστος παραγωγής του μειώνεται, Παραχθείσα ποσότητα είναι η συνολική ποσότητα του προϊόντος που έχει παραχθεί από την επιχείρηση από τότε που άρχισε να το πρωτοπαραγει.» Κώττη Γ.Χ. και Πετράκη – Κώττη Α., 2005, Σύγχρονη Μικροοικονομική, εκδόσεις: Ε. Μπένου, Αθήνα, σ.330

<sup>24</sup> <http://www.franchisecore.gr/pleonektimata.php>



συνέπειες της οικονομικής ύφεσης ομαλότερα σε σχέση με τους ανεξάρτητους επιχειρηματίες. Σε συνδυασμό με την παρεχόμενη συνεχή εκπαίδευση και με την αξιοποίηση της επιχειρηματικής εμπειρίας που του παρέχει ο Franchisor, τον διευκολύνει να αυξήσει σημαντικά τις επιχειρηματικές του ικανότητες και την αξιοπιστία του, να αποκτήσει πρόσβαση σε σημαντικούς πόρους, επιτυγχάνοντας μάλιστα περαιτέρω διεύρυνση των επιχειρηματικών του δραστηριοτήτων.

#### **3.2.4 Διαφήμιση**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο Franchisee συχνά καλείται να συμμετάσχει στα διαφημιστικά έξοδα με κάποιο ποσοστό επί του μεικτού κύκλου εργασιών του. Η συγκέντρωση αντίστοιχων πόρων από άλλους Franchisee καθώς και η συνεισφορά του Franchisor στον τομέα της διαφήμισης, δίνει στους Franchisee το πλεονέκτημα να απολαμβάνουν συνεχή διαφημιστική προβολή σε μεγάλα διαφημιστικά δίκτυα. Το αποτέλεσμα της συχνής διαφήμισης είναι η αύξηση των πωλήσεων, του μεριδίου αγοράς, της αναγνωσιμότητας του brand name του δικτύου και κατ' επέκταση η ενίσχυση της κερδοφορίας του και της τελικής αξίας της επιχείρησής του.

#### **3.2.5 Χρηματοδότηση**

Ένας Franchisee μπορεί να εκμεταλλευτεί το όνομα και τη φήμη του brand name που έχει αποκτήσει και εδραιώσει ο Franchisor. Το γεγονός αυτό συχνά συρρικνώνει τον αρχικό χρόνο που απαιτείται για την επίτευξη του νεκρού σημείου (το σημείο εκείνο που η επιχείρηση δεν έχει ούτε κέρδος, ούτε ζημία δηλαδή το σημείο εκείνο στο οποίο τα συνολικά έσοδα ισούνται με τα συνολικά έξοδα) και με τη σειρά του μειώνει το απαιτούμενο κεφάλαιο εκκίνησης που καλείται να καταβάλει ο Franchisee. Ως εκ τούτου καθίσταται ευκολότερη πρόσβαση στον τραπεζικό δανεισμό και η επίτευξη καλύτερων όρων για τους Franchisee σε σχέση με όσους επιχειρηματίες ξεκινούν μία ανεξάρτητη επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα, ένας Franchisee καλείται συχνά να επενδύσει μικρότερο ποσό από το συνολικά απαιτούμενο, εξαιτίας της θέλησης των πιστωτών να τον βοηθήσουν, γεγονός που απορρέει από την αποδεδειγμένη επιτυχία του franchised concept.

#### **3.2.6 Αποκλειστικότητα**

Σε πολλές περιπτώσεις οι Franchisee απολαμβάνουν αποκλειστικά δικαιώματα επιχειρηματικής δράσης σε κάποιες περιοχές, γεγονός το οποίο τους δίνει μονοπωλιακό χαρακτήρα αξιοποίησης του brand name του δικτύου με το οποίο συνεργάζονται, ενώ

ταυτόχρονα έχουν το δικαίωμα δημιουργίας νέων σημείων πώλησης, επιτυγχάνοντας σημαντική βελτίωση της αποδοτικότητας της επένδυσής τους.

### **3.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

Ο βασικός σκοπός ενός Franchise δικτύου είναι η εφαρμογή της ομοιόμορφης πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών από όλα τα καταστήματά του δικτύου, συνεπώς ο πελάτης απολαμβάνει τις ίδιες υπηρεσίες αναφορικά με τον τρόπο που προμηθεύεται τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ανεξάρτητα σε ποίο σημείο πώλησης απευθύνεται, γεγονός που του διασφαλίζει ευκολία αλλά και σιγουριά στην ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Σε πολλά Franchise δίκτυα ο Franchisee θα φανεί συνεπής στις υποχρεώσεις και στις δεσμεύσεις προς τον πελάτη ενός άλλου καταστήματος, που ανήκει και αυτό στο ίδιο δίκτυο franchise, ένα πλεονέκτημα το οποίο το στερείται ένας πελάτης ο οποίος απευθύνεται σε μία ανεξάρτητη επιχείρηση. Παράλληλα ο επιμερισμός σημαντικών δαπανών επιτρέπει τη διατήρηση των τιμών σε χαμηλά συγκριτικά επίπεδα ή την αύξηση της προστιθέμενης αξίας πάντα προς όφελος του καταναλωτή.

Μια επιτυχημένη εταιρεία Franchise μπορεί να μειώσει ή ακόμα και να εξαφανίσει τον ανταγωνισμό και τη δυνατότητα επιλογής του καταναλωτή. Αυτή είναι η περίπτωση που ο Franchisee έχει το μονοπώλιο μιας περιοχής. Σε περίπτωση που ο καταναλωτής είναι δυσαρεστημένος με την υπηρεσία ή με το προϊόν που του προσφέρεται δεν θα υπάρχει κάποια εναλλακτική λύση. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερο πρόβλημα στο οποίο όμως ο καταναλωτής δεν έχει προσωπικό παράπονο ενάντια στον Franchisee.

### **3.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISOR<sup>25</sup>**

#### **3.4.1 Μειωμένα ποσοστά κέρδους με την εκχώρηση σημείων πώλησης**

Για τον Franchisor, το πιο σημαντικό μειονέκτημα του δικτύου Franchising είναι ότι με την σύμβαση franchise παραχωρεί μέρος των κερδών που παράγει η επιχειρηματική του ιδέα, το προϊόν ή η υπηρεσία που έχει διαμορφώσει και αναπτύξει στους franchisee. Συνεπώς μία άστοχη επιλογή Franchisee μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τόσο τα πραγματοποιημένα κέρδη (realizable profits), αλλά και την φήμη της επιχείρησης ως σύνολο.

<sup>25</sup> Σπυριδάκης Μ. Ι., 2007, Franchising, Εκδόσεις: Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, σ.σ.8-10, και. Αποστολόπουλος Ι.Ν., 2004, Ειδικά θέματα χρηματοδοτικής διοικήσεως, Εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σ.665 και Κωστάκης Δ. Σ., 2002, Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, σ.88, και Παπαβασιλείου Ν., Μπάλτας Γ., 2003, Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics, Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα, σ.203

Τα εταιρικά καταστήματα είναι περισσότερο κερδοφόρα για τον Franchisor από ότι τα καταστήματα Franchising, όπου οι αποδόσεις είναι περιορισμένες. Σε αυτή την περίπτωση, η βασική πηγή εσόδων του Franchisor είναι η συνεχής καταβολή των τελών Franchisee (Franchisee fees), που εκφράζονται ως ποσοστό του μικτού τζίρου του Franchisee. Ταυτόχρονα όμως θα πρέπει στο σημείο αυτό να σημειωθεί πως η επιλογή ιδρύσεως εταιρικών καταστημάτων, προϋποθέτει την δέσμευση μεγάλου χρηματικού κεφαλαίου τόσο για την αρχική επένδυση όσο και για την εν συνεχεία λειτουργία τους.

### **3.4.2 Αποκλειστικότητα**

Σε πολλά δίκτυα ο Franchisee κατέχει μια γεωγραφική περιοχή αποκλειστικής εκμετάλλευσης, στην οποία συνήθως ο Franchisor δεν μπορεί να διεισδύσει π.χ. τα καταστήματα της Pizza Hut τα οποία λειτουργούν υπό το καθεστώς franchising σε όλο τον κόσμο. Προβλήματα ωστόσο εμφανίζονται όταν η αποκλειστική περιοχή εκμετάλλευσης δεν αξιοποιείται αποτελεσματικά από τον Franchisee, με αποτέλεσμα να σημειώνεται απώλεια επί των πωλήσεων, αλλά και μείωση του μεριδίου αγοράς και ταυτόχρονη ενδυνάμωση ανταγωνισμού. Εντούτοις υπάρχουν τρόποι για την επίλυση τέτοιων προβλημάτων, όπως η θέσπιση κριτηρίων ελάχιστης απόδοσης, οι οποίοι όμως δεν είναι πάντα ρεαλιστικοί, ιδιαίτερα λόγω των τρεχουσών χρηματοοικονομικών συνθηκών που διέπουν την τοπική αγορά.

### **3.4.3 Επενδύσεις και εφαρμογή ολοκληρωμένης πολιτικής υποστήριξης και ελέγχου**

Προκειμένου να ακολουθήσουν οι Franchisee την κοινή στρατηγική που έχει θέσει ο Franchisor ώστε να εξασφαλισθεί η ομοιομορφία μέσα στο δίκτυο Franchising απαραίτητη προϋπόθεση είναι η εξασφάλιση της οργάνωσης, υποδομής, υπομονής, ομαδικής δουλειάς, των διοικητικών ικανοτήτων και συγκεκριμένων πολιτικών ελέγχου, της συνεχούς εκπαίδευσης και της επικοινωνίας.

Η σχέση του Franchisor με τους Franchisee δεν είναι μία σχέση όμοια με αυτή του προμηθευτή με τον πελάτη του, που ολοκληρώνετε με τη διανομή και την υποστήριξη ενός προϊόντος. Είναι μια σχέση διαφοροποιημένη καθώς οι Franchisee είναι ιδιοκτήτες της δικής τους επιχείρησης και χρήζουν διαφορετικής αντιμετώπισης από ότι ένας υπάλληλος, ενώ παράλληλα διαχειρίζονται κοινά περιουσιακά στοιχεία, όπως brand name, την εξέλιξη του συστήματος, κλπ. Οι Franchisor πρέπει να αναπτύσσουν, συνεχώς και με συνέπεια, πολιτικές ικανές να κινητοποιούν και να πείθουν ανεξάρτητους επιχειρηματίες στο να ακολουθήσουν οδηγίες κάτι που δεν είναι πάντα εύκολο. Ένας υπάλληλος που μονίμως αρνείται να

ακολουθήσει οδηγίες μπορεί στην εσχάτη περίπτωση να απολυθεί και να αντικατασταθεί με κάποιον περισσότερο κατάλληλο, μία ανάλογη πράξη όμως που δεν είναι και τόσο εύκολη σε ένα δίκτυο Franchise. Η ρήξη με έναν Franchisee έχει βαθύτερες επιπτώσεις μέσα στο δίκτυο, μια και δεν περιορίζεται σε απώλεια εσόδων με παράλληλη αύξηση του κόστους διαχείρισης του δικτύου, αλλά το σημαντικότερο, ενδεχομένως, κινητοποιεί καταστάσεις που οδηγούν σε απορύθμιση συνολικά του δικτύου Franchise, επιπτώσεις που θέτουν σε αμφισβήτηση συνολικά τη δομή του συστήματος με άμεσα αποτελέσματα στη συνολική λειτουργία, στη αποτελεσματικότητα και τέλος, στην περαιτέρω ανάπτυξή του. Το Franchising απαιτεί αυστηρά κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης, ένα ολοκληρωμένο σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας, ουσιαστική εκπαίδευση και υποστήριξη σε σταθερή βάση από τον Franchisor, ο οποίος σε τελευταία ανάλυση καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την επιχειρηματική επιτυχία των Franchisees του. Αν ένας Franchisor επιθυμεί να διατηρεί τον έλεγχο της πορείας του δικτύου του θα πρέπει απαραίτητα να δημιουργήσει τα κατάλληλα συστήματα υποστήριξης και ελέγχου. Αυτό φυσικά απαιτεί αυξημένο αρχικό κόστος, αλλά ποσοστιαία μειούμενο κόστος διαχείρισης, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του δικτύου. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό από την πρώτη στιγμή σχεδιασμού ενός συστήματος Franchise να έχουν προβλεφθεί οι αναγκαίες επενδύσεις, αλλά και οι πηγές χρηματοδότησης τους, πηγές που δεν θα περιορίζονται μόνο στο εμπορικό κέρδος ή σε έσοδα από royalties ή από διαφημιστική συνεισφορά, αλλά θα καλύπτουν τομείς όπως προμηθευτές, συμμαχίες, real estate, δημιουργία εναλλακτικών καναλιών διανομής, δημιουργία υπεραξιών, κ.λπ.

#### **3.4.4 Απώλεια ευελιξίας**

Τα καταστήματα που ανήκουν σε ένα δίκτυο Franchise, σε ορισμένες περιπτώσεις, επιδεικνύουν αργή αντίδραση στις μεταβολές της αγοράς. Επιπλέον, η εισαγωγή μιας νέας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών μέσα σε ένα δίκτυο είναι περισσότερο χρονοβόρα από ότι σε μια αλυσίδα αποτελούμενη αποκλειστικά από εταιρικά καταστήματα. Είναι σημαντικό οι Franchisor να διατηρούν μία ισορροπία ανάμεσα στις εταιρικές και στις franchise μονάδες του δικτύου, μιας και αποδεικνύεται ευκολότερο για έναν Franchisor να επιφέρει μια αλλαγή όταν αυτή βασίζεται στη δική του εμπειρία. Παρόλα αυτά τούτο δεν σημαίνει ότι οι βελτιώσεις και οι προτάσεις που εισηγούνται οι Franchisee δεν πρέπει να αξιολογούνται και να εφαρμόζονται μέσα στα πλαίσια του δικτύου. Οι Franchisee, έχοντας την άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή και το άμεσο συμφέρον, αποτελούν επί της ουσίας τον «διάλογο» επικοινωνίας του καταναλωτή με την ίδια την επιχείρηση. Επομένως μέσα από οργανωμένες

μορφές διαλόγου συνεισφέρουν σημαντικά στη συλλογική γνώση και εμπειρία, έτσι ώστε να διασφαλισθεί ότι το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

### **3.4.5 Εχεμύθεια**

Στην εποχή μας ο ανταγωνισμός έχει μετατοπισθεί στη προστιθέμενη αξία που εμπεριέχει το προϊόν ή η υπηρεσία, στις άυλες αξίες και οφέλη που εισπράττει ο καταναλωτής, είτε στη διαδικασία αγοράς, είτε στη διάρκεια χρήσης του. Η νέα αυτή πραγματικότητα αναδεικνύει ως το κύριο πεδίο ανταγωνισμού τις συλλογικές ικανότητες ενός οργανισμού, τα συστήματα διαχείρισης, οργάνωσης, επικοινωνίας και marketing, κλπ. Αυτά τα συστήματα και η τεχνογνωσία είναι το συστατικό στοιχείο όλων αυτών που προσφέρει ένα δίκτυο Franchise στους Franchisees. Με τη συμμετοχή τρίτων στο δίκτυό του, ο Franchisor θα πρέπει οπωσδήποτε να αποκαλύψει, μερικώς έστω, τις απόρρητες πληροφορίες και την τεχνογνωσία που αφορά στην επιχείρηση και στα συστήματά της. Αν και ο Franchisee συνήθως υποχρεώνεται να υπογράψει συμφωνία εμπιστευτικότητας, η οποία, εμπεριέχει περιορισμούς που αφορούν στη δυνατότητά του να χρησιμοποιεί τις συγκεκριμένες πληροφορίες προς ίδιον όφελος, αυτοί οι όροι είναι συχνά δύσκολο να ελεγχθούν και να εφαρμοσθούν.

## **3.5 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ FRANCHISEE**

### **3.5.1 Έλεγχος**

Οι Franchisee αντιμετωπίζουν τους εαυτούς τους, (και όχι αδίκως), ως ανεξάρτητους επιχειρηματίες και ιδιοκτήτες της δικής του επιχείρησης. Παρόλα αυτά, είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν τις οδηγίες και τους κανονισμούς του Franchisor καθώς επίσης υπόκεινται στον έλεγχο του βάσει της σύμβασης Franchise και της θεσμοθετημένης πολιτικής λειτουργίας του δικτύου. Όσο αυξάνεται η επιχειρηματική επιτυχία ενός Franchisee τόσο περισσότερο αντιδρά και δυσανασχετεί στις οδηγίες και τον έλεγχο του Franchisor. Θεωρεί δεδομένη την επιτυχία και πολλές φορές φαίνεται να υποστηρίζει ότι αν ξεκινούσε ανεξάρτητα μία επιχείρηση δεν θα ήταν υποχρεωμένος να αποδέχεται τέτοιου είδους περιορισμούς. Ένας τέτοιος ισχυρισμός φαίνεται εκ πρώτης όψεως αληθινός, στην πραγματικότητα όμως οι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων συχνά περιορίζονται με άλλους τρόπους, μέσω εμπορικών ανταλλαγών, πείσεων των προμηθευτών, κλπ. Οι ισχυροί πελάτες και οι ισχυροί προμηθευτές, ο έντονος τοπικός ανταγωνισμός και πιστωτικοί περιορισμοί, πιέζουν έμμεσα, λιγότερο φανερά, αλλά εξίσου σημαντικά με περιορισμούς και μπορούν να είναι πολύ πιο σκληροί από μια δίκαια σύμβαση Franchise.

### 3.5.2 Φήμη

Στις περισσότερες των περιπτώσεων ο Franchisee βασίζει πλήρως την εμπορική του επιτυχία στη δύναμη του ισχυρού brand name που έχει δημιουργήσει ο Franchisor. Ένα πλεονέκτημα που εύκολα μπορεί να αποδειχθεί ως ένα μεγάλο μειονέκτημα στην περίπτωση που ο Franchisor, λόγω κακής διαχείρισης ή αμέλειας, δυσφημεί το όνομα του δικτύου. Οποιαδήποτε αποτυχία του έχει μια άμεση και καθοριστική επίδραση σε όλο το δίκτυο και είναι γεγονός πως οι Franchisees με τους Franchisors μοιράζονται και τα κέρδη αλλά και τις αποτυχίες. Εξίσου επώδυνη είναι και η περίπτωση όπου η συμπεριφορά του είναι τέτοια που θέτει σε αμφισβήτηση τη φήμη του δικτύου. Επίσης υπάρχει ο κίνδυνος, ο Franchisor να πωλήσει σε κάποιον τρίτο το δίκτυο franchise ο οποίος να έχει τα δικά του σχέδια και στρατηγική ανατρέποντας την ήδη ισχύουσα, γεγονός το οποίο μπορεί είτε να έχει αρνητική επίδραση στη φήμη του δικτύου, είτε να ανατρέψει διαδικασίες ή δεδομένα. Συνήθως, βάση της σύμβασης Franchise ο Franchisee δεν μπορεί να εκφέρει την άποψή του για την απόφαση του Franchisor να πωλήσει σε τρίτο μέρος την επιχείρησή. Το γεγονός αυτό είναι ένας επιχειρηματικός κίνδυνος, τον οποίο όμως γνωρίζει και αναλαμβάνει ο Franchisee από το ξεκίνημα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σκληρό, καθώς ο Franchisee, συνήθως, με βάση την προσδοκία του για την υποστήριξη και τη δύναμη που θα του προσφέρει ο Franchisor και μια ενδεχόμενη ιδιοκτησιακή αλλαγή ίσως μπορεί να θέσει υπό αίρεση αυτό το δεδομένο.

### 3.5.3 Προϊόντα

Σε πολλές περιπτώσεις ο Franchisee δεν υποχρεούται να καταβάλλει μόνο royalties για την υποστήριξη που του παρέχει ο Franchisor αλλά ακόμα να καταβάλλει ένα υψηλότερο ποσό για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παραλαμβάνει, είτε από συγκεκριμένους προμηθευτές, είτε από τον ίδιο τον Franchisor. Συχνά ο Franchisee είναι υποχρεωμένος να προμηθεύεται αποκλειστικά από ορισμένους προμηθευτές και απαγορεύεται να πωλήσει κάποια παρόμοια ή άλλα προϊόντα. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο Franchisee υποχρεούται να διατηρεί αποθέματα ορισμένης γκάμας προϊόντων και να εισαγάγει νέα ή επιπρόσθετα προϊόντα τα οποία ως αποτέλεσμα δεν θα έχουν την ανάλογη κατανάλωση. Η επιθυμία του Franchisee να επεκταθεί μπορεί να ανακοπεί από τον Franchisor, εάν αυτός το επιθυμεί, λόγω του ότι ο ίδιος δεν διαθέτει την απαραίτητη υποδομή και οργάνωση, ώστε να κατανοήσει έγκαιρα τη δυναμική, τις τάσεις και τις αλλαγές της αγοράς

### 3.5.4 Δικαίωμα στην πώληση

Ένας παράγοντας που λαμβάνει καθοριστικό ρόλο για την πραγματοποίηση της αρχικής επένδυσης από τον Franchisee είναι η αξία μεταπώλησης της επιχείρησής του στο μέλλον. Ο

Franchisee δεν έχει το δικαίωμα να πουλήσει την επιχείρησή του σε τρίτο πρόσωπο χωρίς πρώτα να λάβει την έγκριση και την αποδοχή του Franchisor, σε αντίθεση με την δυνατότητα πώλησης της εταιρείας από τον Franchisor σε τρίτο πρόσωπο φυσικό ή και νομικό. Μια τέτοια απόφαση εναπόκειται τόσο στη συγκατάθεση του Franchisor, όσο και σε συγκεκριμένους όρους που θα πρέπει να επιτευχθούν. Να σημειωθεί ότι η συναίνεση του Franchisor δεν μπορεί ποτέ να θεωρείται δεδομένη καθώς μία τέτοια πράξη μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία του δικτύου. Επιπλέον ο Franchisor ενδέχεται να επιβάλλει κάποιο κόστος μεταβίβασης σε ανάλογη πώληση και ένα ποσό για τη εισαγωγή του υποψήφιου αγοραστή στο δίκτυο. Κάτι τέτοιο μπορεί να έχει μεγάλη σημασία και ενδέχεται να μειώσει την πραγματική αξία της επιχείρησης. Η σύμβαση Franchise συνήθως εμπεριέχει ως όρο την παραίτηση του Franchisee από οποιοδήποτε πνευματικό ιδιοκτησιακό δικαίωμα του Franchisor, όπως για παράδειγμα το brand name, την τεχνογνωσία, τα συστήματα, κλπ. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να μειώσει την αγοραστική αξία της επιχείρησης και να τη θέσει σε αμφισβήτηση σε περιπτώσεις όπου η franchise επιχείρηση στηρίζεται στη προσωπική συμμετοχή του Franchisee, ο οποίος πάλι με τη σειρά του την έχει καθιερώσει δημιουργώντας υψηλό μερίδιο και αναγνωσιμότητα στην τοπική αγορά.

### 3.5.5 Εξάρτηση

Η συνεχής υποστήριξη και καθοδήγηση από τον Franchisor παρέχει μία σημαντική βάση στους Franchisee που συχνά τους επιτρέπει να αντιμετωπίζουν ηπιότερα καταστάσεις ύφεσης στην οικονομία σε σχέση με άλλους επιχειρηματίες. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο Franchisee μπορεί να φτάσει σε τέτοιο σημείο εξάρτησης από τον Franchisor ώστε να μην μπορεί να λάβει δική του απόφαση. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο Franchisee έχει μετατραπεί επί της ουσίας σε έναν υπάλληλο του Franchisor χάνοντας τον ρόλο του επιχειρηματία και ιδιοκτήτη μιας μικρής επιχείρησης.

Άλλα μειονεκτήματα που προκύπτουν για τον Franchisee συνδέονται κυρίως με τον τύπο της franchise συμφωνίας την οποία αποδέχεται, χωρίς, τις περισσότερες φορές, τη γνώμη κάποιας εξειδικευμένης εταιρείας συμβούλων. Σε πολλές περιπτώσεις οι προσδοκίες για επιτυχία συνδέονται με την επίτευξη ελαχίστων κριτηρίων απόδοσης, τα οποία μπορεί να τοποθετηθούν σε μη εύκολα εφικτά επίπεδα, με αποτέλεσμα ο Franchisee να αποτυγχάνει διαρκώς. Αυτό όχι μόνο αποθαρρύνει τον Franchisee, αλλά επιπλέον επιδρά αρνητικά στο δικαίωμά του να ανανεώσει τη συμφωνία μετά το τέλος της πρώτης περιόδου ή στην πώληση του μεριδίου του σε τρίτο μέρος. Ένας Franchisee δεν απολαμβάνει το συγκεκριμένο

δικαίωμα, σύμφωνα με το οποίο δύναται να θέσει ο ίδιος το τέλος στη συμφωνία, αντίθετα με τον Franchisor, ο οποίος σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να δώσει εύκολα τέλος στη σχέση αυτή. Αυτή η μονόπλευρη σχέση τοποθετεί τον Franchisee σε έναν διαρκή φόβο ενδεχόμενης διακοπής της συνεργασίας, γεγονός που με τη σειρά του επιδρά αρνητικά και στην επιχείρηση.

### **3.6 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

Το μοναδικό μειονέκτημα του Franchising για τον καταναλωτή παρουσιάζεται στις περιπτώσεις όπου τα δίκτυα franchise εφαρμόζουν πολιτικές περιοριστικές του ελεύθερου ανταγωνισμού που αποβαίνουν σε βάρος των τελικών χρηστών.

Τα παραπάνω μειονεκτήματα του θεσμού του Franchising έχουν σημαντικά μικρότερη βαρύτητα από τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα του, γεγονός που έχει αποδειχθεί στην πράξη από την τεράστια επιτυχία του θεσμού.

## **4. ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΟΣΤΑΣΗ & ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ FRANCHISING**

«Ως σύμβαση Franchising είναι η σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο προσώπων, βάσει της οποίας, ο δικαιούχος ή Δότης (Franchisor) παραχωρεί στο δεύτερο, τον δικαιούχο ή Λήπτη (Franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμεταλλεύσεως του Franchising, δηλαδή ενός συνόλου δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες, διακριτικά γνωρίσματα (πινακίδες) καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, υποδείγματα, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση, με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες<sup>26</sup>» (ΕφΑθ 3469/2007).

### **4.1. ΣΤΑΔΙΟ ΠΡΟ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING**

Στο κεφάλαιο αυτό της ανάλυσης μας θα παραθέσουμε τα βασικά στάδια δημιουργίας της σύμβασης Franchising καθώς επίσης και το Νέο Κοινοτικό Κανονισμό 2790/1999.

---

<sup>26</sup> <http://xkarampagias.gr/page2.php?category=21&post=213>



#### 4.1.1 Παρουσίαση αρχικών στοιχείων

Στο προ σύμβασης στάδιο δημιουργείται η υποχρέωση ενημέρωσης τόσο από την πλευρά του franchisor όσο και του franchisee, όλων των απαραίτητων επαγγελματικών και προσωπικών στοιχείων τα οποία θα παίξουν ρόλο για την μετέπειτα συνεργασία.

Ο franchisor θα πρέπει να αποκαλύψει τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος Franchise και τις προοπτικές επιτυχίας του, επίσης θα πρέπει να παρέχει αληθή στοιχεία σχετικά με συγκρίσιμες δραστηριότητες του συστήματος και υπολογισμός της προσωπικής και κεφαλαιακής συμβολής του franchisee έτσι ώστε να προστατευθεί από καταχρηστικές προτάσεις συνεργασίας. Αντίστοιχα, ο franchisee υποχρεούται να αποκαλύψει στοιχεία για την προσωπικότητα του, για τις επαγγελματικές του ικανότητες, καθώς και την οικονομική του άνεση.

#### 4.1.2 Το Προσύμφωνο

Κατά το προ σύμβασης στάδιο ο franchisee θέλει να είναι βέβαιος ότι η γεωγραφική περιοχή που θα ιδρύσει την επιχείρησή του και για την οποία έχει συμφωνήσει προφορικά με το franchisor για να ασκήσει την δραστηριότητα Franchising δεν θα παραχωρηθεί σε κάποιον άλλο υποψήφιο μέχρι να υπογραφεί η οριστική σύμβαση. Ο Franchisor αντίστοιχα επιθυμεί να τηρηθεί εχεμύθεια από τον franchisee όσο αφορά τα επιχειρηματικά σχέδια που του εμπιστεύτηκε κατά την αρχική περίοδο στην περίπτωση που δεν υπογραφεί τελικώς η σύμβαση Franchising. Για αυτούς τους λόγους συνάπτεται μεταξύ των μερών ένα προσύμφωνο το οποίο περιλαμβάνει τα εξής:

1. υποχρεώνει τα δύο μέρη να συνάψουν την σύμβαση Franchising σε ορισμένο χρονικό διάστημα
2. τον ακριβή προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής που θα δραστηριοποιείται ο franchisor από τον franchisee και να μην την παραχωρήσει σε κανένα τρίτο πρόσωπο μέχρι την σύναψη της τελικής σύμβασης
3. την παροχή βοήθειας στον franchisee από τον franchisor για την εύρεση του κατάλληλου καταστήματος
4. την καταβολή κάποιου ποσού από τον υποψήφιο franchisee στον franchisor
5. την εχεμύθεια του υποψήφιου franchisee
6. τους βασικούς όρους της οριστικής σύμβασης
7. και τον τρόπο επίλυσης τυχόν προβλημάτων.

Το προσύμφωνο αποτελεί μια συγκροτημένη σύμβαση και υποχρεώνει και τα δύο μέρη για την σύναψη της κύριας σύμβασης και έχει πλήρη νομική δέσμευση.

## 4.2 Η ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING

Είναι χρήσιμο οι συμβαλλόμενοι να ακολουθούν κάποιες βασικές αρχές για την σύνταξη μιας Σύμβασης Franchising, έτσι ώστε να είναι σίγουροι ότι συμπεριέλαβαν όλους τους απαραίτητους όρους αλλά και το απαιτούμενο περιεχόμενο από τον Ευρωπαϊκό και τον Ελληνικό Κώδικα Δεοντολογίας<sup>27</sup>.

Μια Σύμβαση Franchising αποτελείται από:

- 1) Το προοίμιο, το οποίο περιλαμβάνει τα πλήρη στοιχεία των συμβαλλομένων και τον σκοπό της συνεργασίας τους, την νομική και οικονομική ανεξαρτησία του franchisee έναντι του franchisor, τη γεωγραφική περιοχή που θα δραστηριοποιηθεί ο franchisee, αναφέρονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που αποτελούν το πακέτο franchise, γίνεται περιγραφή για το περιεχόμενο του πακέτου και τέλος γίνεται εκτενέστερη αναφορά στο εγχειρίδιο λειτουργίας, το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της σύμβασης franchising. Σημειώνεται στο σημείο αυτό, ότι ο franchisor έχει το δικαίωμα να αναθεωρήσει το περιεχόμενο του εγχειριδίου προσαρμόζοντας το στα νέα δεδομένα της αγοράς.
- 2) Στο κύριο μέρος περιγράφονται αναλυτικά οι υποχρεώσεις των δύο μερών. Αυτές οι υποχρεώσεις είναι βασισμένες στο σκοπό και στην οικονομική λειτουργία του συστήματος Franchising.
- 3) Το τελευταίο μέρος της σύμβασης Franchising περιλαμβάνει τα ακόλουθα θέματα:
  - i. τις συνιστώμενες τιμές πώλησης του προϊόντος
  - ii. την διάρκεια της σύμβασης
  - iii. την ανανέωση της σύμβασης
  - iv. τους τρόπους με τους οποίους γίνεται η λύση της σύμβασης καθώς και τις συνέπειες που δημιουργούνται
  - v. τις υποχρεώσεις των μερών μετά την σύμβαση
  - vi. και τέλος τους τρόπους επίλυσης τυχόν διαφορών.

<sup>27</sup> [www.franchiselaw.gr/grindex.html](http://www.franchiselaw.gr/grindex.html) Κώδικας δεοντολογίας: είναι ένα σταθερό σημείο αναφοράς για την σωστή συνεργασία των δύο μερών, αποτελεί σημαντικό ορόσημο για την πορεία του θεσμού στη χώρα μας και θέτει τους βασικούς κανόνες και τις κατευθύνσεις για την ανάπτυξη επιχειρήσεων μέσω Franchise. Απευθύνεται σε Δότες, Λήπτες, συμβούλους ανάπτυξης και νομικούς. Επίσης προσδίδει ελάχιστη προστασία σε Δότες και Λήπτες από οποιαδήποτε αυθαιρέσια

Για την σύνταξη του τελευταίου και βασικού μέρους της σύμβασης αναφέρονται θέματα τα οποία πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη και από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη διότι σχετίζονται κυρίως με τις αιτίες, τους τρόπους και τις συνέπειες της λύσης της συμβατικής σχέσης του franchisor και του franchisee.

## 4.3 Η ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

### 4.3.1 Υποχρεώσεις

Οι υποχρεώσεις των δύο μερών μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

Αφενός, οι βασικές υποχρεώσεις του franchisor είναι οι ακόλουθες:

1. Η εκχώρηση στο franchisee της άδειας χρήσης του πακέτου Franchise: Μια σύμβαση Franchising οφείλει να περιλαμβάνει μια διάταξη με το περιεχόμενο του πακέτου Franchise καθώς και την υποχρέωση του franchisor να παραχωρήσει την άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης στον franchisee.  
Η παραχώρηση της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising από το franchisor στο franchisee αποτελούσε κατά τον προηγούμενο Κανονισμό 4087/88 βασικό και απαραίτητο στοιχείο της σύμβασης Franchising. Στο νέο Κοινοτικό Νομοθετικό Πλαίσιο η παραχώρηση από τον franchisor στο franchisee αδειών εκμετάλλευσης αφενός δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας και αφετέρου τεχνογνωσίας είναι συστατικό και αναπόσπαστο στοιχείο της επιχειρηματικής μεθόδου η οποία αποτελεί αντικείμενο του Franchising.
2. Η παραχώρηση των δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας από το franchisor στο franchisee: Ο franchisor με την σύμβαση Franchising παραχωρεί στον franchisee την άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων του βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας επί των άυλων αγαθών που περιλαμβάνονται στο πακέτο Franchise.
3. Η παραχώρηση της τεχνογνωσίας του franchisor στον franchisee: Στη σύμβαση Franchising γίνεται αναφορά στην τεχνογνωσία την οποία παραχωρεί ο franchisor στον franchisee.
4. Η ένταξη του franchisee στο σύστημα με την παροχή ανάλογων υπηρεσιών υποστήριξης: Η ένταξη του franchisee στο σύστημα προβλέπει και κάποιες παροχές από τον franchisor στο franchisee αυτές είναι:
  - η μετάδοση της τεχνογνωσίας για την κατασκευή και διαμόρφωση του καταστήματος,

- η αποκάλυψη εμπορικών και επιχειρηματικών μυστικών για την επιτυχία στην επιχειρηματική του δραστηριότητα,
- η εκπαίδευση του franchisee από το franchisor πάνω στις λειτουργίες του συστήματος franchising. Η εκπαίδευση αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του συστήματος franchising διότι χωρίς αυτή δεν θα ήταν δυνατή η κοινοποίηση της τεχνογνωσίας του franchisor στο franchisee.

5. Η συνεχόμενη υποστήριξη του franchisee από τον franchisor για όλη την διάρκεια της σύμβασης: Άλλη μια υποχρέωση του franchisor απέναντι στο franchisee είναι η παροχή υποστήριξης καθ' όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης. Ο franchisor θα πρέπει να συμβουλεύει και να υποστηρίζει τον franchisee σε διάφορα θέματα όπως: οργανωτικά, τεχνικά, διαχειριστικά, φορολογικά, λογιστικά κ.α. θέματα δηλαδή που αφορούν την επιχείρησή του.

6. Η εκχώρηση στον franchisee από το franchisor μιας προστατευμένης γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία θα ασκεί την επιχειρηματική του δραστηριότητα: Σε αυτό το μέρος περιγράφεται με ακρίβεια η γεωγραφική τοποθεσία όπου θα δραστηριοποιηθεί την επιχείρησή του ο franchisee. Ο franchisor είναι υποχρεωμένος να μην ορίσει άλλο franchisee στην ίδια περιοχή.

7. Τέλος η αρχή της ίσης μεταχείρισης όλων των ληπτών του Δικτύου: Ο franchisor οφείλει να εφαρμόζει στις συμβατικές του σχέσεις με τους franchisee του δικτύου του την αρχή της ίσης μεταχείρισης που αυτό σημαίνει ότι δεν πρέπει να κάνει διακρίσεις στον τρόπο αντιμετώπισης τους. Αυτές οι υποχρεώσεις του franchisor βοηθούν το franchisee να ενταχθεί ευκολότερα στο Σύστημα franchising έτσι ώστε να επιβιώσει.

Εν συνεχεία, οι βασικές υποχρεώσεις του franchisee είναι οι εξής:

- 1) Να γίνεται η καταβολή των δικαιωμάτων: Σε μια σύμβαση franchising η βασική υποχρέωση του franchisee είναι η καταβολή κάποιων χρηματικών ποσών στο franchisor τα οποία αποτελούν το δικαίωμα εισόδου, τα διαρκή δικαιώματα και η εισφορά του στην διαφήμιση.
- 2) Να προωθούνται οι πωλήσεις των προϊόντων: Βασική υποχρέωση του franchisee είναι η συνεχόμενη προώθηση των πωλήσεων των προϊόντων ή των υπηρεσιών του franchisor.
- 3) Η συμμόρφωση του franchisee στον τρόπο διεξαγωγής των πωλήσεων του franchisor: Αν και ο franchisee είναι ανεξάρτητος επιχειρηματίας είναι απαραίτητο να διεξάγει τις πωλήσεις των προϊόντων ή των υπηρεσιών του συστήματος ακολουθώντας τις οδηγίες του franchisor έτσι ώστε να επιτευχθεί ο οικονομικός σκοπός του Franchising.

- 4) Η διαμόρφωση να γίνεται με βάση τις προδιαγραφές και τις οδηγίες του franchisor: Στη σύμβαση franchising περιλαμβάνεται η υποχρέωση του franchisee να τηρεί τις οδηγίες του franchisor για την διαμόρφωση του καταστήματος του.
- 5) Η συμμόρφωση του franchisee στις οργανωτικές αρχές του συστήματος franchising: Άλλη μια βασική υποχρέωση του franchisee που περιλαμβάνει η σύμβαση franchising είναι η συμμόρφωσή του στις οργανωτικές αρχές που έχει διαμορφώσει ο franchisor αλλά και στην ομοιομορφία τόσο στην εικόνα των προϊόντων όσο και των καταστημάτων πρέπει να είναι ενιαία.
- 6) Το δικαίωμα του franchisor για εφαρμογή νέων μεθόδων στο σύστημα franchising: Ο franchisee είναι υποχρεωμένος να αναγνωρίζει στο franchisor το δικαίωμα να εφαρμόζει νέες μεθόδους πωλήσεων, μάρκετινγκ, διοίκησης, διαχείρισης, οργάνωσης κ.α., όποτε αυτός κρίνει απαραίτητο για την καλύτερη λειτουργία του συστήματος σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον.
- 7) Η εκμετάλλευση του πακέτου franchise μόνο μέσα από το κατάστημα του franchisee: Σύμφωνα με αυτή την υποχρέωση ο franchisee θα πρέπει να εκμεταλλεύεται το πακέτο franchise μόνο μέσα στο κατάστημα του.
- 8) Να μην γίνεται μεταστέγαση του καταστήματος χωρίς την έγκριση του franchisor: Ο franchisee είναι υποχρεωμένος να μην μεταβάλλει τον τόπο εγκατάστασης του καταστήματος του χωρίς την συγκατάθεση του franchisor.
- 9) Η διατήρηση του καταστήματος του franchisee σε άριστη κατάσταση: Σε αυτό το μέρος της σύμβασης ο franchisee υποχρεώνεται να διατηρεί το κατάστημα και τον εξοπλισμό του σε άριστη κατάσταση κατά την διάρκεια της συμβατικής σύμφωνα με τις οδηγίες του franchisor.
- 10) Η ασφάλιση του καταστήματος: Στη σύμβαση franchising περιλαμβάνεται ο όρος για την ασφάλιση με τον οποίο υποχρεώνεται ο franchisee να συνάψει ασφαλιστήρια συμβόλαια τόσο για το κατάστημα του, τα εμπορεύματα και τον εξοπλισμό όσο και την αστική ευθύνη απέναντι σε τρίτους.
- 11) Η μη διενέργεια ενεργητικών πωλήσεων σε άλλες παραχωρηθείσες περιοχές ή και σε άλλες παραχωρηθείσες ομάδες πελατών. Διενέργεια πωλήσεων μέσω του internet: Η απαγόρευση των ενεργητικών πωλήσεων<sup>28</sup> η οποία επιβάλλεται από τον franchisor στους

---

<sup>28</sup> Ενεργητικές πωλήσεις σημαίνει η ενεργητική προσέγγιση μεμονωμένων πελατών μέσα σε αποκλειστική περιοχή, ή η ενεργητική προσέγγιση μιας συγκεκριμένης αποκλειστικής ομάδας πελατών, ή η εγκατάσταση πρατηρίου διανομής σε αποκλειστική περιοχή του franchisee.

franchisee για γεωγραφικές περιοχές στις οποίες ο franchisor έχει παραχωρήσει σε άλλους franchisee ή έχει κρατήσει για τον εαυτό του.

12) Η συμβατική και μετά συμβατική απαγόρευση ανταγωνισμού: Ο franchisee έχει τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

α) να μην αναλάβει άμεσα ή έμμεσα την άσκηση ομοειδούς δραστηριότητας σε περιοχή στην οποία θα ανταγωνιζόταν με τον franchisor ή με άλλο μέλος του δικτύου franchise. Ο franchisee είναι δυνατό να έχει την υποχρέωση αυτή και μετά την λύση της συμφωνίας για ένα χρόνο περίπου και στην περιοχή όπου ασκούσε την εκμετάλλευση franchise.

β) να μην αποκτήσει στο κεφάλαιο κάποιας ανταγωνίστριας επιχείρησης χρηματοοικονομική συμμετοχή τέτοιου είδους που να επηρεάσει την οικονομική συμπεριφορά της εν λόγω επιχείρησης. Αυτή η υποχρέωση είναι αναγκαία για την προστασία των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας του franchisor καθώς επίσης και η διατήρηση της κοινής ταυτότητας και φήμης του δικτύου franchising.

γ) Σε κάθε έμμεση ή άμεση υποχρέωση του με την οποία δεν έχει την δυνατότητα να παράγει, να αγοράζει, να πωλεί ή να μεταπωλεί αγαθά ή υπηρεσίες που είναι ανταγωνιστικά προς τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που αναφέρονται στη σύμβαση.

δ) Σε κάθε έμμεση ή άμεση υποχρέωση του franchisee να αγοράζει από τον franchisor ή από άλλη επιχείρηση την οποία επέδειξε ο franchisor, ποσοστό μεγαλύτερο του 80% των συνολικών προμηθειών του επί των συμβατικών προϊόντων ή υπηρεσιών και των υποκατάστατων τους στη σχετική αγορά του ποσοστού αυτού υπολογιζόμενου με βάση την αξία των αγορών του franchisee κατά το προηγούμενο ημερολογιακό έτος<sup>29</sup>.

13) Ο έγκαιρος προγραμματισμός των παραγγελιών του franchisee: Ο franchisee υποχρεούται να αναφέρει τον τρόπο εκμετάλλευσης και πληρωμής των παραγγελιών όπως επίσης και την ποσότητα της αρχικής παραγγελίας, την διαδικασία επιστροφής ελαττωματικών προϊόντων κ.α.

14) Η διατήρηση της κοινής ταυτότητας και φήμης του δικτύου franchising: Στο άρθρο αυτό περιλαμβάνονται οι υποχρεώσεις του franchisee που έχουν σχέση με την προστασία της

<sup>29</sup> Δίκαιο Επιχειρήσεων κ Εταιρειών Τόμος 2001, Άρθρο Γιαννάκη Σωτήρη, Οι νέοι κοινοτικοί κανόνες ανταγωνισμού για το Franchising και τις συμφωνίες προμήθειας και διανομής, σελ:697, Τόμος 1995, Επιτροπή Ανταγωνισμού, 252/9.5.95, Σύμβαση Franchising, σελ: 396.

κοινής ταυτότητας και φήμης του δικτύου. Οι υποχρεώσεις αυτές μπορεί να είναι για την εμφάνιση του καταστήματος, των εμπορευμάτων, στο τρόπο λειτουργίας του καταστήματος κ.α.

- 15) Η τήρηση του απορρήτου από τον franchisee: Ο franchisee είναι υποχρεωμένος να εφαρμόσει αυτή την υποχρέωση και μετά την λύση της σύμβασης franchising. Εκτός από την υποχρέωση της εμπιστευτικότητας ο franchisee δεν θα πρέπει να αποκαλύψει σε τρίτους εμπορικά και βιομηχανικά απόρρητα τα οποία μπορούν να πλήξουν οικονομικά τον franchisor.
- 16) Η υποχρέωση του franchisee να επιτρέπει στον franchisor τη διενέργεια ελέγχων του καταστήματος του, των πουλημένων προϊόντων και των λογιστικών και φορολογικών του βιβλίων: Ο franchisee υποχρεούται να επιτρέπει στο franchisor να κάνει τους απαραίτητους ελέγχους στο κατάστημα, στα προϊόντα, καθώς επίσης και στα βιβλία απογραφής και των λογαριασμών του. Εάν υπάρξει καταχρηστική άσκηση αυτού του δικαιώματος από τον franchisor τότε προβλέπεται σοβαρές κυρώσεις.
- 17) Η κοινοποίηση οικονομικών καταστάσεων από τον franchisee στο franchisor: Ο franchisee οφείλει να διοχετεύει όλες εκείνες τις πληροφορίες και τα οικονομικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για να ασκήσει ο franchisor ένα ικανοποιητικό έλεγχο.
- 18) Η μεταβίβαση της σύμβασης franchise ή η εκχώρηση των δικαιωμάτων που απορρέουν από αυτήν μόνο με την έγκριση του franchisor: Ο franchisee έχει την υποχρέωση να μην παραχωρεί τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που προβλέπει η σύμβαση franchising χωρίς την συγκατάθεση του franchisor, θεωρείται αναγκαία για την προστασία των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του.
- 19) Η έγκαιρη έναρξη της λειτουργίας του καταστήματος του franchisee: Στον όρο αυτό της σύμβασης franchising ο franchisee υποχρεούται να προβεί στη έναρξη του καταστήματος του μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από την υπογραφή της σύμβασης και αυτό γιατί μπορεί να καθυστερεί υπερβολικά και αδικαιολόγητα με αποτέλεσμα να δεσμεύει τον franchisor ο οποίος θα μπορούσε να είχε παραχωρήσει το κατάστημα αυτό σε κάποιον άλλο υποψήφιο franchisee.
- 20) Η επίτευξη ενός ελάχιστου κύκλου εργασιών: Η υποχρέωση αυτή βοηθά τον franchisor να προγραμματίζει την παραγωγή του ή τις παραγγελίες του και επιπλέον παροτρύνει τον franchisee να εντατικοποιήσει τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες.
- 21) Η διάθεση για πώληση μιας ελάχιστης σειράς προϊόντων: Ο franchisee έχει την υποχρέωση να προμηθεύει το κατάστημα του με τα προϊόντα και να προωθεί τις πωλήσεις του συστήματος.

- 22) Η διατήρηση ορισμένων ελάχιστων αποθεμάτων: Ο franchisee έχει την υποχρέωση να διατηρεί ένα ορισμένο ποσό αποθεμάτων σε περίπτωση αυξημένης ζήτησης των προϊόντων του.
- 23) Η εξυπηρέτηση των πελατών και η παροχή εγγυήσεων: Ο franchisor υποχρεώνει τον franchisee να παρέχει εγγυήσεις για τα προϊόντα που αγοράζουν οι καταναλωτές από το κατάστημα του και να διατηρεί την φήμη του δικτύου με την καλύτερη εξυπηρέτηση τους.
- 24) Η πραγματοποίηση διαφήμισης: Ο franchisee όπως είναι γνωστό έχει την υποχρέωση να καταβάλλει στον franchisor ένα συγκεκριμένο ποσό για διαφημιστικούς σκοπούς όπως και να πραγματοποιεί και ο ίδιος διαφημίσεις ύστερα από την έγκριση του franchisor. Η διαφήμιση έχει μεγάλη σημασία για ένα δίκτυο franchising διότι διατηρεί και αυξάνει την εμπορική του φήμη.

#### **4.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΜΒΑΣΗ**

Όπως αναφέρθηκε, η σύμβαση franchising και το Εγχειρίδιο Λειτουργίας αποτελούν την έγγραφη θεμελίωση του franchising διότι περιλαμβάνουν όχι μόνο τη ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ του franchisor και του franchisee αλλά καταγράφουν και την λειτουργία του συστήματος Franchising. Αν και παραπάνω έγινε λόγος για το πνεύμα που διέπει την συνεργασία των δύο μερών, όπως αυτό διαφαίνεται και από τις υποχρεώσεις που έχει ο franchisor απέναντι στο franchisee και αντίστροφα, στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε στις βασικές αρχές, που διέπουν την Σύμβαση Franchising.

- 1) Σύμφωνα με τον νέο κανονισμό 2790/1999 βασικός σκοπός μιας συνεργασίας Franchising είναι να γίνει διάθεση των προϊόντων ή των υπηρεσιών από τον franchisee στους τελικούς καταναλωτές. Επομένως η παραχώρηση της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising από τον franchisor στον franchisee δεν αποτελεί το μόνο σκοπό αλλά μέσο για να επιτευχθεί ο κύριος σκοπός που είναι η διάθεση των προϊόντων στην αγορά.
- 2) Βασικό χαρακτηριστικό του Franchising είναι η νομική και οικονομική ανεξαρτησία του franchisee από το franchisor. Στο νέο Κοινοτικό Νομοθετικό Πλαίσιο δεν υπάρχουν αναφορές για την ανεξαρτησία του franchisee σε αντίθεση με τον Ευρωπαϊκό και Ελληνικό Κώδικα δεοντολογίας όπου υπάρχει άμεση και σαφή αναφορά στη νομική και την οικονομική του ανεξαρτησία. Ο franchisee είναι ο μοναδικός υπεύθυνος για την λειτουργία της επιχείρησης του και αναλαμβάνει το



επιχειρηματικό κίνδυνο καθώς έχει και την αποκλειστική ευθύνη απέναντι στους τρίτους<sup>30</sup>.

- 3) Ο franchisor είναι υποχρεωμένος να κοινοποιήσει στο franchisee τεχνογνωσία ουσιαστικής σημασίας δηλαδή ικανή να του βελτιώσει την ανταγωνιστική του θέση στην αγορά.
- 4) Σε ένα δίκτυο Franchising ο franchisor συνήθως προσφέρει συμβουλές οικονομικής και επιχειρηματικής φύσης στους franchisee και είναι πιθανό να επιδειξει κάποιες τιμές στα μέλη του δικτύου του. Επίσης θα πρέπει να ελέγχει τους franchisee για τις τιμές που βάζουν στα προϊόντα να μην ξεπερνούν τα όρια που έχουν βάλει και να μην υπάρχει αισχροκέρδεια και εκμετάλλευση του καταναλωτή. Ο Νέος Κανονισμός 2790/1999 αλλά και ο προηγούμενος<sup>31</sup> απαγορεύει ρητά στον franchisee να εφαρμόζει πρακτικές οι οποίες αφορούν τις τιμές πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών και συνεπώς ο franchisor θα πρέπει να περιλαμβάνει ιδιαίτερο όρο στη Σύμβαση Franchise ότι δεν θα μπορεί να επιβάλλει άμεσα είτε έμμεσα στους franchisee του Δικτύου πάγιες ή ελάχιστες τιμές μεταπώλησης των αγαθών ή υπηρεσιών.
- 5) Μια σύμβαση Franchising μπορεί να έχει ελάχιστη διάρκεια και μέγιστη διάρκεια. Η διάρκεια της σύμβασης θα πρέπει να είναι τόση ώστε να δίνει την δυνατότητα στο franchisee να αποσβέσει την αρχική του επένδυση. Ο χρόνος της ελάχιστης διάρκειας ποικίλλει ανάλογα με το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας, την επιχειρηματική πολιτική του franchisor κ.α. Η μέγιστη διάρκεια σε μια σύμβαση συνήθως εξυπηρετεί τον franchisee για την απόσβεση των επενδύσεων του. Και σε αυτή την περίπτωση ο χρόνος θα ποικίλλει ανάλογα με το δίκτυο Franchising.
- 6) Η ανανέωση μιας σύμβασης μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους:
  - i) με την αυτόματη λύση. Στην περίπτωση αυτή για να γίνει ανανέωση της σύμβασης θα πρέπει οι συμβαλλόμενοι να συμφωνήσουν είτε ρητά είτε σιωπηρά.
  - ii) Όταν η σύμβαση Franchising συναφθεί για ορισμένο χρονικό διάστημα και μετά την πάροδο αυτού, έχει προβλεφθεί να ανανεωθεί πάλι για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
  - iii) Όταν μια σύμβαση Franchising λήξει και συνεχίζουν να την εφαρμόζουν οι συμβαλλόμενοι τότε αυτή ανανεώνεται σιωπηρά για αόριστο χρονικό διάστημα.

<sup>30</sup> Δίκαιο Επιχειρήσεων κ Εταιρειών Τόμος 1998, Άρθρο Κωστάκη Δ. Η έναντι των τρίτων ευθύνη του Δότη και του Λήπτη στις συμβάσεις Δικαιόχρησης, σ.459

<sup>31</sup> Σουφλερός Η.Ε.,1989, Οι συμβάσεις Franchising στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού, εκδόσεις: Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα,σ. 274

- 7) Ο franchisee για την εκτέλεση μιας σύμβασης Franchising θα υποστεί κάποιες ποινικές ρήτρες οι οποίες είναι ποινές που θα πληρωθούν από αυτόν στο franchisor σε περίπτωση που δεν εφαρμόσει τις βασικές του υποχρεώσεις. Ο franchisor θα πρέπει να προσέχει να μην κάνει αλόγιστη χρήση των ποινικών ρητρών και να μην επιβάλλει μεγάλες ποινές. Εκτός από τις ποινικές ρήτρες οι συμβαλλόμενοι μιας σύμβασης μπορούν να συμφωνήσουν και μια αποζημίωση ενός ορισμένου ποσού η οποία λέγεται κατ' αποκοπή αποζημίωση. Αυτή η αποζημίωση δημιουργείται σε περίπτωση που κάποιος συμβαλλόμενος παραβιάσει κάποιο σημείο της σύμβασης και τον εξαναγκάζει να την εκτελέσει.

#### 4.5 Η ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Όπως σε όλες τις διαρκείς συμβατικές σχέσεις έτσι και στο Franchising είναι σχεδόν βέβαιο ότι εμφανίζονται προβλήματα μεταξύ των συμβαλλόμενων. Τα προβλήματα θα έπρεπε να επιλύονται με φιλικό τρόπο αυτό όμως δεν είναι πάντα εφικτό και έτσι πολλές φορές ακολουθεί η λύση της σύμβασης.

Τα βήματα για την λύση μιας σύμβασης Franchising είναι:

- 1) Όταν μια σύμβαση Franchise πάψει να ισχύει τότε δημιουργούνται κάποιες υποχρεώσεις αποζημίωσης που ισχύουν και για τα δύο μέρη. Όταν μια σύμβαση Franchise λυθεί με έκτακτη ή τακτική καταγγελία βασισμένη σε σπουδαίο λόγο δεν δημιουργούνται αξιώσεις για αποζημίωση. Ευθύνη για αποζημίωση μπορεί να δημιουργηθεί μετά από νόμιμη λύση σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 197<sup>32</sup>, 198<sup>33</sup>, 914<sup>34</sup> και 919<sup>35</sup> του Αστικού Κώδικα. Ο franchisor έχει την υποχρέωση να καταβάλλει αποζημίωση μετά τη λύση της σύμβασης Franchising στον franchisee τόσο για την πελατεία που δημιούργησε όσο και για την συμμετοχή του στην αύξηση της εμπορικής φήμης του συστήματος Franchising.

<sup>32</sup> Άρθρο 197 Αστικού Κώδικα: Ευθύνη από τις διαπραγματεύσεις: Κατά τις διαπραγματεύσεις για τη σύναψη σύμβασης τα μέρη οφείλουν αμοιβαία να συμπεριφέρονται σύμφωνα με την καλή πίστη (η εντιμότητα και η ευθύτητα που απαιτούνται στις συναλλαγές) και τα συναλλακτικά ήθη( συνήθειες που κρατούν γενικά στις συναλλαγές ή σε ένα κύκλο συναλλασσομένων).

<sup>33</sup> Άρθρο 198 Αστικού Κώδικα: Όποιος κατά τις διαπραγματεύσεις για τη σύναψη της σύμβασης προξενήσει υπαίτια στον άλλο ζημιώ είναι υποχρεωμένος να την ανορθώσει και αν ακόμη η σύμβαση καταρτίστηκε.

<sup>34</sup> Άρθρο 914 Αστικού Κώδικα: Έννοια: Όποιος ζημιώσει άλλον παράνομα και υπαίτια έχει υποχρέωση να τον αποζημιώσει.

<sup>35</sup> Άρθρο 919 Αστικού Κώδικα: Προσβολή των χρηστών ηθών: Όποιος με πρόθεση ζημίωσε άλλον κατά τρόπο αντίθετο προς τα χρηστά ήθη( οι κρατούσες αντιλήψεις του μέσου, χρηστού και δίκαιου ανθρώπου ως προς το ποια συμπεριφορά είναι η πρόπουσα) έχει την υποχρέωση να τον αποζημιώσει

- 2) Ο franchisor μετά την λύση της σύμβασης δικαιούται να πάρει από τον franchisee όλα τα υλικά και άυλα περιουσιακά του στοιχεία (εγχειρίδιο λειτουργίας, διαφημιστικό υλικό, πινακίδες, διακριτικά γνωρίσματα, αρχεία Η/Υ, κ.α.) που πήρε απ' αυτόν για να ασκήσει την επιχειρηματική του δραστηριότητα κατά την διάρκεια της σύμβασης. Με αυτή την υποχρέωση ο franchisee δεν έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί αυτό το υλικό διότι περιέχει επιχειρηματικά απόρρητα του franchisor τα οποία μπορεί αν τα χρησιμοποιήσει για να δημιουργήσει εσφαλμένη εντύπωση στο καταναλωτικό κοινό ότι ο τέως franchisee ή κάποιος τρίτος συνδέεται με το δίκτυο Franchise του franchisor και το αντιπροσωπεύει.
- 3) Βασικότερη υποχρέωση του franchisee μετά την λύση της σύμβασης είναι να μην χρησιμοποιεί τα δικαιώματα πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας καθώς και την τεχνογνωσία<sup>36</sup> που χρησιμοποιούσε κατά την διάρκεια της σύμβασης και γενικότερα του πακέτου Franchise. Επίσης θα πρέπει να προβεί στην απόσυρση των καταχωρίσεων της επιχείρησης του από τους τηλεφωνικούς και επιχειρηματικούς καταλόγους αλλά και από το Internet.
- 4) Σε περίπτωση που ο franchisee έχει εκκρεμείς παραγγελίες μετά την λύση της σύμβασης τότε ο franchisor είναι υποχρεωμένος να κάνει μια νέα σύμβαση μέχρι την παράδοση των παραγγελιών στους καταναλωτές.
- 5) Μετά την λύση μιας σύμβασης Franchising είναι πολύ πιθανό να έχουν παραμείνει στις αποθήκες του franchisee κάποια αποθέματα και κάποια ανταλλακτικά, εξαρτήματα για την υποστήριξη των πωλήσεων. Σύμφωνα με την αρχή της καλής πίστης ο franchisor θα πρέπει να αναλάβει όλα τα αποθέματα των εμπορευμάτων καθώς επίσης και τα αδιάθετα ανταλλακτικά και να καταβάλει στο franchisee χρηματικό ποσό<sup>37</sup> ίσης αγοραίας αξίας αφού έτσι κι αλλιώς δεν θα μπορεί να τα πουλήσει ο ίδιος για το λόγο του μη ανταγωνισμού μετά τη λήξη της σύμβασης. Εξάλλου ούτε τον franchisor τον συμφέρει να πουληθούν προϊόντα του συστήματος Franchise από τον πρώην πια franchisee, αφού μπορεί να πληγεί η φήμη και η αξιοπιστία του.
- 6) Όταν σε μια σύμβαση Franchising προκύψουν διαφορές τότε η επίλυση τους γίνεται μέσω της διαιτησίας, εάν αυτό έχει επιλεγεί από τα μέρη στη σύμβαση τους. Η διαιτησία αποτελεί τον καλύτερο τρόπο επίλυσης των διαφορών διότι είναι λιγότερα

<sup>36</sup> Franchise Success, Τεύχος 22, Ιούλιος – Σεπτέμβριος 2005, σ. 106

<sup>37</sup> Franchise Success, Τεύχος 22, Ιούλιος – Σεπτέμβριος 2005, σ. 107

χρονοβόρα και πολυέξοδη σε σχέση με την δικαστική διαδικασία και επιπλέον γίνεται από άτομα τα οποία είναι καλοί γνώστες του Franchising.

#### 4.6 ΟΙ ΔΙΑΤΥΠΩΣΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING

- 1) Η υποχρέωση υποβολής της σύμβασης στο Υπουργείο Εμπορίου: για να είναι μια σύμβαση Franchising παραγωγική θα πρέπει ο franchisor να παραχωρήσει στον franchisee άδεια χρήσης του εμπορικού σήματος και να προβούν στην υποβολή της στην αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Εμπορίου έτσι ώστε να αποφασίσει η Διοικητική Επιτροπή Σημάτων και να καταχωρηθεί το σήμα στο βιβλίο σημάτων. Εάν δεν γίνει αυτή η διαδικασία το σήμα του franchisor υπάρχει περίπτωση να διαγραφεί.
- 2) Η υποχρέωση υποβολής της σύμβασης Franchising στον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας: επειδή η σύμβαση Franchising περιέχει ρήτρα μεταφοράς της τεχνολογίας, με την έννοια της παραχώρησης άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης τεχνολογίας θα πρέπει να υποβάλλεται στον Ο.Β.Ι<sup>38</sup> για να καταχωρείται στο μητρώο μεταφοράς τεχνολογίας.
- 3) Η υποχρέωση υποβολής της σύμβασης Franchising στην Επιτροπή Ανταγωνισμού: σύμφωνα με τον κανονισμό 1216/99 η υποχρέωση υποβολής της σύμβασης στην Επιτροπή Ανταγωνισμού δεν απαιτείται.
- 4) Η υποχρέωση υποβολής της σύμβασης στην αρμόδια Οικονομική Υπηρεσία (Δ.Ο.Υ): η σύμβαση Franchising πρέπει υποχρεωτικά να κατατίθεται τόσο στην αρμόδια Δ.Ο.Υ του Franchisor όσο και σε αυτήν του franchisee, μέσα σε χρονικό διάστημα 10 ημερών από την ημερομηνία υπογραφής της άλλως είναι ανίσχυρη και δεν παράγει έννομα αποτελέσματα.

#### 4.7 Ο ΝΕΟΣ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ 2790/1999<sup>39</sup>

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

<sup>38</sup> Ο Οργανισμός Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας ιδρύθηκε το 1988 και εδρεύει στην Αθήνα και πιο συγκεκριμένα στο Μαρούσι. Πηγή: [www.OBI.gr](http://www.OBI.gr)

<sup>39</sup> Δίκαιο Επιχειρήσεων κ Εταιρειών, Τόμος: 2000, Άρθρο: Κωστάκη Δ, Το Franchising και ο νέος Κανονισμός 2790/1999 της επιτροπής για την εφαρμογή του άρθρου 81 παρ. 3 της Συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες κάθετων συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών, σελ: 709

Με την έκδοση του Κανονισμού 4087/88 η Επιτροπή νομιμοποίησε το Franchising σαν σύστημα διανομής προϊόντων και υπηρεσιών και διαφύλαξε τόσο το διασηματικό όσο και το ενδοσηματικό ανταγωνισμό.

Ο νέος Κοινοτικός Κανονισμός 2790/1999 από την άλλη προσεγγίζει αρκετά τις ρυθμίσεις του αμερικανικού δικαίου, αναφερόμενος στις «κάθετες συμφωνίες»<sup>40</sup> δηλαδή στις συμφωνίες που συνάπτονται μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων καθεμία από τις οποίες δραστηριοποιείται για την επίτευξη του σκοπού της συμφωνίας σε διαφορετικό επίπεδο παραγωγής και αφορούν προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες μπορούν να προμηθεύονται, να πουλούν ορισμένα αγαθά και υπηρεσίες. Η ύπαρξη έστω και χαλαρού ειδικού νομοθετικού πλαισίου κρατικής εποπτείας είναι απαραίτητη για την υγιή και ελεύθερη ανάπτυξη του Franchise.

Οι συμφωνίες Franchising<sup>41</sup> παρουσιάζουν ομοιότητες με την εμπορική αντιπροσώπευση και την πρακτόρευση διότι σε όλες τις περιπτώσεις υπάρχει ένα οργανωμένο δίκτυο διανομής το οποίο σκοπό έχει την καλύτερη δυνατή προώθηση ασφαλών προϊόντων στην αγορά. Είναι δύσκολο να υπάρξει διάκριση μεταξύ του Franchising και της εμπορικής αντιπροσώπευσης. Η μόνη διαφορά που θα μπορούσε να δοθεί μεταξύ των δύο ειδών συνεργασίας είναι ποσοτική και βασίζεται στο γεγονός ότι η ένταξη του αντιπροσώπου πωλητή μέσα σε συγκεκριμένο σύστημα διανομής είναι πιο εύκολο σε σχέση με την ένταξη του Λήπτη σε ένα δίκτυο Franchise.

Η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων έχει δημιουργήσει ένα κείμενο στο οποίο αναφέρονται οδηγίες για την εφαρμογή του Νέου Κανονισμού με τις κάθετες συμφωνίες. Με τις οδηγίες αυτές η Επιτροπή βοηθάει τις εταιρίες να κάνουν δικές τους εκτιμήσεις σύμφωνα με τις κάθετες συμφωνίες υπό την προϋπόθεση ότι εφαρμόζουν τους κοινοτικούς κανόνες ανταγωνισμού.

Οι οδηγίες του κειμένου είναι δομημένες με τον εξής τρόπο: στο πρώτο τμήμα αναφέρεται ο σκοπός και ο τρόπος εφαρμογής των οδηγιών. Και στο δεύτερο τμήμα αναφέρονται οι

---

<sup>40</sup> [www.franchiselaw.gr/grindex.html](http://www.franchiselaw.gr/grindex.html) Οι πιο συνηθισμένες μορφές κάθετων συμφωνιών εκτός το Franchising είναι η Αποκλειστική διανομή (σε μια συμφωνία αποκλειστικής διανομής ο προμηθευτής συμφωνεί να πωλεί τα προϊόντα του μόνο σε ένα διανομέα για μεταπώληση σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή), η Επιλεκτική διανομή (παρουσιάζει ομοιότητες με την Αποκλειστική διανομή διαφέρει ως προς τον περιορισμό του αριθμού των διανομέων διότι δεν εξαρτάται από τον αριθμό των γεωγραφικών περιοχών αλλά από τα κριτήρια επιλογής που συνδέονται με τη φύση του προϊόντος επίσης η μεταπώληση δεν αφορά ενεργητικές πωλήσεις αλλά όλες τις πωλήσεις σε εξουσιοδοτημένους διανομείς), και η Αποκλειστική προμήθεια.

<sup>41</sup> Gotsopoulou N., 2000, Franchise Agreements, εκδόσεις: Π. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, σ.228

συμφωνίες ήσσονος σημασίας, οι οποίες είναι κάθετες συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων των οποίων το μερίδιο αγοράς δεν υπερβαίνει το 10% στη σχετική αγορά. Άλλο ένα είδος κάθετων συμφωνιών που περιλαμβάνονται στο κείμενο οδηγιών είναι οι συμβάσεις αντιπροσώπευσης, οι οποίες λειτουργούν υπό την προϋπόθεση ότι ο αντιπρόσωπος δεν αναλαμβάνει συγκεκριμένο οικονομικό και εμπορικό κίνδυνο από επιμέρους συμβάσεις.

Ο Νέος Κοινοτικός Κανονισμός έχει κάποια θετικά και αρνητικά στοιχεία σε σχέση με τις κάθετες συμφωνίες. Τα θετικά αυτά στοιχεία είναι:

- 1) με την δημιουργία του Κανονισμού 2790/1999 δημιουργείται και ένα τεκμήριο νομιμότητας για τις κάθετες συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων των οποίων το μερίδιο αγοράς δεν ξεπερνά το 30% της αγοράς και αυτό δημιουργεί ένα κλίμα ασφάλειας δικαίου για τον θεσμό του Franchising, αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις αυτής της κατηγορίας δεν χρειάζεται να κοινοποιούν τις κάθετες συμφωνίες στην Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων
- 2) δίνεται η δυνατότητα στο Franchisor να επιβάλει μέγιστη τιμή πώλησης των αγαθών ή των υπηρεσιών στο Franchisee
- 3) η δημιουργία από την Επιτροπή ενός καταλόγου υποχρεώσεων, η επιβολή των οποίων από το ένα μέρος στο άλλο θεωρείται νόμιμο
- 4) και τέλος είναι πολύ θετικό ότι η Επιτροπή αναγνώρισε την μεγάλη σημασία που έχει στις συμβάσεις Franchising η κοινοποίηση από τον Franchisor στο Franchisee της τεχνογνωσίας.

Ενώ τα αρνητικά στοιχεία είναι τα εξής:

- 1) στο Νέο Κοινοτικό Κανονισμό δεν συμπεριλαμβάνονται κάποιες ρήτρες που απαλλάσσονταν με το προηγούμενο Κανονισμό 4087/88,
- 2) ο Νέος Κανονισμός δίνει την δυνατότητα στο Franchisee να διεξάγει την ίδια ή παρεμφερή επιχειρηματική δραστηριότητα με αυτή του Δικτύου Franchise, όπου μέχρι πρότινος ανήκε, αρκεί να αλλάξει χώρο επαγγελματικής εγκατάστασης.

#### 4.8 Η ΑΝΑΓΚΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΕΙΔΙΚΟΥ ΝΟΜΟΘΕΤΗΜΑΤΟΣ<sup>42</sup>

Η σύμβαση Franchise δεν έχει γίνει ακόμη αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης. Για την κάλυψη του υπάρχοντος νομοθετικού κενού, στην Ελλάδα, εφαρμόζεται ο Ν.703/77 «περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού», όπως ισχύει σήμερα, ο Ν. 146/1914 «περί αθεμίτου ανταγωνισμού», το Π.Δ. 219/91 «περί εμπορικών αντιπροσώπων» και ο Ν. 2239/94 «περί σημάτων», εφόσον το Franchising περιέχει και παραχώρηση χρήσης σήματος, καθώς και διάφορες διατάξεις του Αστικού Κώδικα (174, 178-179, 371-372) για ζητήματα σχετικά με την κατάρτιση, τις διάφορες φάσεις της εκτέλεσης και τη λύση της αμφοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης Franchising.

Τα τελευταία χρόνια στην χώρα μας η ανάπτυξη του Franchising είναι ραγδαία και για αυτό το λόγο θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα ειδικό νομοθέτημα. Αυτό το ειδικό νομοθέτημα θα πρέπει τουλάχιστον να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- 1) να ρυθμίζει τις προσυμβατικές σχέσεις και των δύο μερών
- 2) να ορίζει τις βασικές προϋποθέσεις που είναι απαραίτητες να έχει μια επιχείρηση εφόσον θέλει να δημιουργήσει ένα δίκτυο Franchising
- 3) να προβλέπει τον υποχρεωτικό έγγραφο τύπο (συστατικό) για τις συμβάσεις Franchising
- 4) να προβλέπει τις διατυπώσεις δημοσιότητας της σύμβασης και την τήρηση τους
- 5) να δίνει ένα σαφή ορισμό για την σύμβαση Franchising
- 6) να αναφέρει τις υποχρεώσεις και των δύο μερών που αναφέρονται στη σύμβαση
- 7) να ρυθμίζει θέματα που αφορούν την λύση της σύμβασης
- 8) να αναφέρει τις βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν την σύμβαση Franchising,
- 9) να περιλαμβάνει την ελάχιστη διάρκεια πέντε ετών και την δυνατότητα ανανέωσης της σύμβασης
- 10) και να ορίζει ποιες διατάξεις είναι αναγκαστικού δικαίου.

Η παραπάνω αρίθμηση καλύπτει μια πληθώρα θεμάτων για τα οποία, αν προκύψει κάποιο πρόβλημα ανατρέχουν οι ενδιαφερόμενοι σε διάφορα νομοθετήματα μη μπορώντας τις περισσότερες φορές να καταλήξουν σε ένα ορθό και δίκαιο αποτέλεσμα. Επίσης υπάρχουν πολλά κρούσματα εκμετάλλευσης είτε από την μεριά του Franchisor είτε από την μεριά του Franchisee, και αυτό είναι λογικό από την στιγμή που δεν υπάρχει κάποιος ειδικός νόμος που να προστατεύει τον ασθενέστερο αλλά και γενικά το Σύστημα του Franchise.

<sup>42</sup> [www.franchiselaw.gr/grindex.html](http://www.franchiselaw.gr/grindex.html)

## 4.9 ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ FRANCHISING

Το εγχειρίδιο λειτουργίας αποτελεί μια συμφωνία μεταξύ του Franchisor και του Franchisee που εξασφαλίζει αμοιβαία τα δικαιώματά τους και διασφαλίζει κοινές μεθόδους λειτουργίας των επιχειρήσεων του δικτύου, με άμεσο αποτέλεσμα την ομοιομορφία και την αποτελεσματικότητα<sup>43</sup>.

Το βασικό πλεονέκτημα ενός συγκροτημένου και πλήρους εγχειριδίου για τον Franchisor είναι η εγγύηση ότι παρέχει στους Franchisees του τις ίδιες μεθόδους και συστήματα λειτουργίας επιτυχίας της μητρικής εταιρείας, ώστε η νέα επιχείρηση να λειτουργήσει με τα μοναδικά χαρακτηριστικά που τη χαρακτηρίζουν και να διατηρήσει τα σημαντικά στρατηγικά πλεονεκτήματα στην αγορά του.

Το βασικό πλεονέκτημα για τον Franchisee είναι η εγγύηση στην πρόσβαση των πληροφοριών της εταιρείας με εμπιστευτικότητα και η επιβεβαίωση ότι η «μυστική» συνταγή θα παραμείνει μακριά από τον ανταγωνισμό. Αυτό είναι καθοριστικό για τη διατήρηση του ηγετικού ρόλου και τη διαφοροποίηση της επιχείρησης στην αγορά.

Οι πληροφορίες στις οποίες έχει πρόσβαση ο Franchisee, αφορούν όλους τους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης. Μπορεί να αφορούν τεχνικά θέματα, γενικά θέματα λειτουργίας, managerial θέματα, μεθόδους προώθησης/marketing, θέματα ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων και οικονομικά στοιχεία. Ότι είναι γενικά πολύτιμο για τη νέα επιχείρηση φυσικά προσφέρεται μόνο στους εκλεκτούς που συμμετέχουν στο δίκτυο.

Οι τομείς που θα πρέπει να καλύπτονται σε ένα εγχειρίδιο λειτουργίας είναι<sup>44</sup>:

- Πολιτική και φιλοσοφία της εταιρείας.
- Εγχειρίδιο με μεθόδους, συστήματα και άλλα θέματα λειτουργίας της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη και προώθηση των Franchisees και του δικτύου, σε θέματα marketing και δημοσίων σχέσεων.
- Χωροθέτηση, επιλογή στρατηγικού σημείου για την ανάπτυξη της επιχείρησης, σχεδιασμός, εσωτερική και εξωτερική διακόσμηση, σήμανση και παρακολούθηση της εκτέλεσης της ανάπτυξης του χώρου.

<sup>43</sup> Nancy L., 1995, "Ownership rights and incentives in franchising", Journal of Business Venturing, New York 12(5), σ.σ.103 - 107

<sup>44</sup> Nancy L., 1995, "Ownership rights and incentives in franchising", Journal of Business Venturing, New York 12(5), σ.σ.103 - 107



- Οδηγίες και συμβουλές σε θέματα οικονομικής ανάπτυξης και υποστήριξης. Σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης της ποιότητας και της εικόνας των franchised επιχειρήσεων του δικτύου.
- Ειδικά εγχειρίδια για sub Franchisors και area developers, αν υπάρχουν.

Η πραγματική επιτυχία του Franchising έγκειται στη μοναδική αυτή σχέση συνεργασίας του Franchisor και του Franchisee για την ανάπτυξη και σύνταξη του εγχειριδίου, το οποίο θα πρέπει<sup>45</sup>:

- Να έχει προσεκτικά σχεδιαστεί και αναπτυχθεί από τον Franchisor.
- Η βάση της σχεδιάσής να είναι το κοινό συμφέρον των αντισυμβαλλομένων και η συνεχής ενημέρωση και προσαρμογή του manual στις απαιτήσεις της αγοράς, για την εξυπηρέτηση αυτού του στόχου.
- Να έχει γίνει κατανοητό και αποδεκτό από όλους τους Franchisees.
- Έπειτα να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί από όλα τα μέλη του δικτύου.

Τέλος θα πρέπει να επισημανθεί ότι τα εγχειρίδια όχι μόνο παίζουν καθοριστικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά έχουν παράλληλα τη δυνατότητα να προσελκύσουν ευκολότερα τους Franchisees, καθώς παρέχουν την εικόνα μιας σοβαρής, αξιόπιστης και ολοκληρωμένης πρότασης<sup>46</sup>.

## 5. ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ FRANCHISING & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΟΡΟΙ

### 5.1 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ<sup>47</sup>

Κάθε υποψήφιος Franchisee που επιθυμεί να ενταχθεί σε ένα δίκτυο franchise, θα πρέπει να πραγματοποιεί περιοδικές οικονομικές προβλέψεις αναφορικά με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης του. Ο σκοπός της σύνταξης οικονομικών προβλέψεων είναι η διευκόλυνση που παρέχουν στον τομέα της αξιολόγησης της επένδυσης που έχει πραγματοποιηθεί. Μέσω των οικονομικών προβλέψεων, δίνεται η δυνατότητα στον Franchisee να καταλαβαίνει και συνεπώς να αξιολογεί τα οικονομικά στοιχεία που παρουσιάζει ο Franchisor.

<sup>45</sup> Τσάδαρη Ε, 2002, «Ο ρόλος των εγχειριδίων στη σωστή λειτουργία ενός δικτύου Franchise», on line available<[www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)>, accessed on 1/3/2012

<sup>46</sup> Τσάδαρη Ε, 2002, «Ο ρόλος των εγχειριδίων στη σωστή λειτουργία ενός δικτύου Franchise», on line available<[www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)>, accessed on 1/3/2012

<sup>47</sup> Λαζαρίδης Γιάννης και Παπαδόπουλος Λ. Δημήτρης, 2006, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Τεύχος Α και Β, Β' έκδοση, Θεσσαλονίκη.

Οι βασικές οικονομικές καταστάσεις προκειμένου να πραγματοποιούνται με αποτελεσματικό τρόπο όλα τα παραπάνω είναι:

### **5.1.1 Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Εκμετάλλευσης**

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Εκμετάλλευσης παρουσιάζει την απόδοση μιας εταιρείας για μια χρονική περίοδο, αφού έχουν ληφθεί υπόψη όλα τα έσοδα, οι δαπάνες και τα κόστη που σχετίζονται με την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Σε μια απλουστευμένη μορφή η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Εκμετάλλευσης έχει την εξής μορφή:

#### **Πωλήσεις**

(-) μείον κόστος Πωληθέντων

= Μικτό κέρδος

(-) μείον Λειτουργικές Δαπάνες

#### **Αποτελέσματα προ τόκων και αποσβέσεων**

(-) Χρηματοοικονομικά

= Αποτελέσματα προ αποσβέσεων

(-) μείον αποσβέσεις

= Αποτελέσματα (Κέρδη/Ζημιά) προ φόρων

(-) μείον φορολογία

= Καθαρό κέρδος ή Ζημία

Αναλύοντας τα παραπάνω, εάν από τις πωλήσεις της επιχείρησης αφαιρεθεί το κόστος πωληθέντων, προκύπτει το μικτό κέρδος της επιχείρησης. Εάν στη συνέχεια από το μικτό κέρδος αφαιρεθούν οι λοιπές δαπάνες που αφορούν στη λειτουργία του καταστήματος και την προώθηση των πωλήσεων, τότε το ποσό που προκύπτει είναι το καθαρό κέρδος της επιχείρησης. Εδώ θα πρέπει να διαχωριστούν τα έξοδα τα οποία παρουσιάζονται στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης από τα κόστη τα οποία παρουσιάζονται στον Ισολογισμό. Συγκεκριμένα, τα έξοδα αντιπροσωπεύουν μια εκροή μετρητών μίας δεδομένης χρονικής περιόδου (π.χ. οι μισθοί για το προσωπικό). Αντίθετα το κόστος δεν σχετίζεται με την εκροή

χρηματικών πόρων κατά τη διάρκεια μίας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, αλλά αντιπροσωπεύει τις συνολικές δαπάνες που απαιτούνται για να παραχθεί ένα συγκεκριμένο προϊόν (π.χ. το κόστος επένδυσης σε τεχνολογικό εξοπλισμό). Είναι λογικό επομένως ότι για να βρεθεί το καθαρό κέρδος δεν θα αφαιρεθεί από τις πωλήσεις η επένδυση που έγινε για να αγοραστεί το κτήριο στέγασης. Η τελική γραμμή στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης παρουσιάζει το καθαρό κέρδος (ή ζημία). Εδώ οι Franchisors συνήθως παρουσιάζουν τα στοιχεία αυτά χωρίς να έχουν αφαιρέσει αποσβέσεις ή χρηματοοικονομικά κόστη (κόστος δανεισμού), με σκοπό τα καθαρά κέρδη να εμφανίζονται πιο υψηλά. Η συνήθης δικαιολογία είναι ότι αυτοί οι λογαριασμοί αλλάζουν πολύ από κατάσταση σε κατάσταση καθώς μεταβάλλεται το ύψος της απαιτούμενης αρχικής επένδυσης ή το ύψος του δανεισμού του Franchisee. Αντίθετα, μικτό κέρδος, είναι το κέρδος της εταιρείας αφού αφαιρεθεί από τα έσοδα των πωλήσεων το κόστος που αφορά στην αγορά των εμπορευμάτων που πωλήθηκαν. Αυτό το κόστος, το κόστος αγοράς εμπορευμάτων, συνήθως αναφέρεται ως μεταβλητό κόστος, καθώς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ύψος των πωλήσεων που πραγματοποιούν οι Franchisees.

Όσο αυξάνονται οι πωλήσεις αυτές, τόσο αυξάνεται και το κόστος για την αγορά εμπορευμάτων. Υπάρχουν επίσης σταθερά κόστη, ανεξάρτητα από το ύψος των πωλήσεων (π.χ. το ενοίκιο) και τα ημιμεταβλητά κόστη, τα οποία έχουν κάποιο βαθμό συνάρτησης με το ύψος των πωλήσεων.

Το καθαρό κέρδος θα προκύψει μόνο αφού αφαιρεθούν από το μικτό κέρδος όλα τα έξοδα που σχετίζονται με τη λειτουργία του καταστήματος. Τα έξοδα αυτά είναι η μισθοδοσία, τα ενοίκια, κλπ.

Διαχωρίζοντας τα έξοδα σε σταθερά και μεταβλητά μπορεί να καθοριστεί το νεκρό σημείο του καταστήματος. Το νεκρό σημείο (Break Even Point) ορίζεται ως το σημείο όπου τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις ισούνται με τα συνολικά έξοδα, μεταβλητά και σταθερά ή ως το σημείο εκείνο που αντιστοιχεί σε επίπεδο απασχολήσεως ως παραγωγικής δυναμικότητας κάτω από το οποίο η επιχείρηση θα παρουσίαζε ζημία. Το σημείο δηλαδή στο οποίο η επιχείρηση δεν έχει ούτε κέρδος, ούτε ζημία. Το νεκρό σημείο είναι σημαντικό όταν γίνονται προβλέψεις σχετικά με τα αποτελέσματα του καταστήματος. Στην ουσία το νεκρό σημείο προσδιορίζει το ελάχιστο ύψος πωλήσεων που πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να μην προκύψει ζημία. Ότι κέρδος υπάρχει πάνω από το νεκρό σημείο είναι κέρδος για την εταιρεία.

Ένα νούμερο που προκαλεί, επίσης, σύγχυση είναι οι Αποσβέσεις. Ο λογαριασμός των Αποσβέσεων αφαιρείται από τα μικτά κέρδη, με σκοπό τον προσδιορισμό των καθαρών κερδών. Στην ουσία όμως ο λογαριασμός των Αποσβέσεων δεν αποτελεί δαπάνη αλλά αντιπροσωπεύει τον σταδιακό επιμερισμό της αρχικής επένδυσης στο λειτουργικό κόστος ή ακόμη πιο απλά τη μείωση της αξίας του εξοπλισμού ή των μηχανημάτων λόγω της παρόδου του χρόνου. Για παράδειγμα ένα μηχάνημα χάνει σιγά σιγά την αξία του και κάποια στιγμή θα πρέπει να αντικατασταθεί. Εάν αυτή η μείωση στην αξία του εξοπλισμού δεν καταγραφεί στις οικονομικές καταστάσεις του καταστήματος, στο τέλος θα υπάρχει μια λανθασμένη εικόνα για την αξία της επιχείρησης, αφού δεν θα έχει απαξιωθεί η αξία των παλαιών μηχανημάτων. Ο λογαριασμός των αποσβέσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός, αφού η απαξίωση ενός μηχανήματος αποτελεί σημαντικό κόστος για την εταιρεία. Γενικά, είναι συχνό φαινόμενο η απαξίωση να μην παρουσιάζεται στις εκτιμήσεις (projections) με τις οποίες προμηθεύουν οι Franchisors τους Franchisees. Ένα άλλο σημαντικό σημείο είναι ότι το κέρδος που παρουσιάζεται στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης δεν έχει καμία σχέση με τις χρηματοροές, τα χρήματα δηλαδή που θα μπου στο ταμείο στο τέλος της ημέρας. Είναι συνηθισμένο φαινόμενο οι επιχειρήσεις να δείχνουν σημαντικά κέρδη στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης και παρόλα αυτά να αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα επιβίωσης, λόγω χαμηλής ρευστότητας. Ένας από τους βασικούς λόγους είναι γιατί τα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης παρουσιάζουν την απόδοση μιας εταιρείας, θεωρώντας ως δεδομένο ότι όλα τα έσοδα έχουν εισπραχθεί και ότι όλα τα έξοδα έχουν πληρωθεί. Στην πραγματικότητα η κατάσταση είναι πολύ πιο περίπλοκη. Για παράδειγμα τα έσοδα από τις πωλήσεις που έκανε η επιχείρηση τον τελευταίο μήνα μπορεί να τα εισπράξει μετά από δύο, τρεις ή και περισσότερους μήνες, ανάλογα με την εμπορική πολιτική της επιχείρησης. Τα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης θεωρούν αυτά τα χρήματα της επιχείρησης, ενώ στην ουσία δεν πρόκειται να μπου στο ταμείο για τους επόμενους μήνες. Αντίθετα, οι μισθοί, το ηλεκτρικό και οι λοιπές λειτουργικές τους δαπάνες θα πρέπει να πληρωθούν εντός του μήνα, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα εάν δεν υπάρχει κάποιο κεφάλαιο κίνησης. Και εάν δεν υπάρχει κεφάλαιο κίνησης πιθανότατα θα πρέπει η επιχείρηση να λάβει κάποιο δάνειο από τράπεζα, γεγονός που θα την επιβαρύνει με την πληρωμή τόκων κλπ.

### 5.1.2 Ισολογισμός

Ο Ισολογισμός δείχνει την κατάσταση μίας εταιρείας την ημέρα ακριβώς της κατάρτισής του, προκύπτει ως εξής στον παρακάτω πίνακα<sup>48</sup>:

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ	
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b> Α. ΟΦΕΙΛΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΣ Γ. ΠΑΠΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ Ι. Ασώματες ακινητοποιήσεις ΙΙ. Ενσώματες ακινητοποιήσεις ΙΙΙ. Συμμετοχές & άλλες μακροπρόθεσμες απαιτήσεις Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ Ι. Αποθέματα ΙΙ. Απατήσεις ΙΙΙ. Χρεόγραφα ΙV. Διαθέσιμα Ε. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ  ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ	<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b> Α. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ Ι. Κεφάλαιο ΙΙ. Διαφορά από έκδοση μετοχών υπέρ το άρτιο ΙΙΙ. Διαφορές αναπροσαρμογής - Επιχορηγήσεις Επενδύσεων ΙV. Αποθεματικά Κεφάλαια V. Αποτελέσματα εις νέο VΙ. Ποσά προορισμένα για αύξηση κεφαλαίου Β. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ Ι. Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις ΙΙ. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ  ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΤΑΞΕΩΣ ΠΙΣΤΩΤΙΚΟΙ

Ο Ισολογισμός παρουσιάζει τις επενδύσεις που έχει πραγματοποιήσει μια εταιρεία καθώς και τους τρόπους με τους οποίους έχει χρηματοδοτήσει το Ενεργητικό (με δανεισμό ή με ίδια κεφάλαια). Παραδοσιακά, ο Ισολογισμός παρουσιάζει όλα τα υπάρχοντα της εταιρείας από τη μια μεριά και όσα οφείλει από την άλλη. Συνήθως το Ενεργητικό χωρίζεται σε πάγιο και κυκλοφορούν.

Στο πάγιο ενεργητικό ταξινομούνται τα στοιχεία εκείνα τα οποία δεν προβλέπεται να ρευστοποιηθούν την επόμενη χρήση, π.χ. ακίνητα, μηχανήματα, μακροπρόθεσμες απαιτήσεις, κ.α. Αντίθετα στο κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνονται όλα τα στοιχεία που προβλέπεται να ρευστοποιηθούν εντός της επόμενης λογιστικής χρήσης, π.χ. ταμείο, απαιτήσεις από πελάτες, κλπ.

Τέλος το παθητικό χωρίζεται σε τρέχουσες υποχρεώσεις και μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις ορίζονται όλες οι υποχρεώσεις της επιχείρησης τις οποίες καλείται να καλύψει μέσα στην επόμενη χρήση (π.χ. λογαριασμοί προμηθευτών, φόροι, κ.α.).

<sup>48</sup> <http://www.ethnos.gr/entheta.asp?catid=23318&subid=2&pubid=114171>

Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις ορίζονται οι υποχρεώσεις που λήγουν μετά την πάροδο της επόμενης λογιστικής χρήσης (π.χ. ενυπόθηκα δάνεια, κ.α.).

Βασικός κανόνας του Ισολογισμού είναι ότι το Ενεργητικό θα πρέπει να ισούται με το Παθητικό συν τα ίδια κεφάλαια (όσα έχουν επενδυθεί στη εταιρεία από τους ιδιοκτήτες της).

### 5.1.3 Κατάσταση Ταμειακών Ροών (Cash Flow)

Οι Franchisees μπορούν να αναμένουν υψηλές πωλήσεις, ακόμη και να τις πετύχουν. Αν όμως οι πελάτες τους δεν πληρώσουν εγκαίρως, θα έχουν σημαντικό πρόβλημα ρευστότητας. Ακόμη και οι εταιρείες με υψηλά λογιστικά κέρδη αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα όταν τα έσοδα δεν συμπίπτουν με τις χρηματοροές. Η Κατάσταση Ταμειακών Ροών παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ εισπράξεων (cash receipts) και πληρωμών (cash disbursements) σε αντίθεση με τα έσοδα (revenues) και τα έξοδα (expenses) που παρουσιάζονται στα

Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης.

Ίδια Κεφάλαια

+Δάνεια

+Λοιπές Εισροές

=Σύνολο Εισροών (1)

Εκροές:

Δαπάνες για πάγια

+Εκροές για αγορές εμπορευμάτων

+Λειτουργικές Δαπάνες

+Επιταγές

+Τόκοι

+Χρεολύσια

+Φορολογία Εισοδήματος

=Σύνολο Εκροών (2)

Καθαρές Εισροές (Εκροές)= Εισροές (1)-Εκροές (2)

Σωρευτικές Ροές= Εισροές-Εκροές+ Καθαρές εισροές προηγούμενου έτους

Οι Ταμειακές Ροές δείχνουν τις εισπράξεις (και όχι τα λογιστικά έσοδα) ανά κατηγορία και τις αντιπαραβάλλουν με τις πληρωμές που κάνει η επιχείρηση. Το αποτέλεσμα που θα προκύψει αφαιρώντας τις πληρωμές από τις εισπράξεις, θα δείξει κατά πόσο η εταιρεία θα αντιμετωπίσει προβλήματα ρευστού. Εδώ θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι συμπεριλαμβάνονται όλες οι πληρωμές και όλες οι εισπράξεις ανεξαρτήτως της φύσεών τους. Έτσι ακόμη και οι δαπάνες που δεν παρουσιάζονται στα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης εμφανίζονται εδώ, προσφέροντας μια πολύ πραγματική εικόνα της εταιρείας και της απόδοσης που μπορεί αυτή να πραγματοποιήσει. Για να κατανοηθεί καλύτερα η διαφορά μεταξύ λογιστικού κέρδους και χρηματοροών παρουσιάζεται το παρακάτω παράδειγμα το οποίο δείχνει το κέρδος και τις χρηματοροές μιας επιχείρησης η οποία πληρώνει τους προμηθευτές της σε 30 ημέρες, ενώ η ίδια πληρώνεται από τους πελάτες της σε 90 ημέρες. Σύμφωνα με την Κατάσταση Αποτελεσμάτων Εκμετάλλευσης παρατηρείται κέρδος από τον πρώτο μήνα λειτουργίας

## **5.2 ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΛΑΝΟΥ ΩΣ ΜΕΣΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΙΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ FRANCHISING**

Η απόφαση ενός υποψηφίου επιχειρηματία ο οποίος καλείται να δεσμεύσει τα κεφάλαια του προκειμένου να ενταχθεί σε ένα δίκτυο Franchising δεν είναι ποτέ απλή. Ανάλογα διλήμματα αντιμετωπίζει και ο ιδιοκτήτης κάθε ανεξάρτητης επιχείρησης, ο οποίος αφενός αισθάνεται την πίεση των μεγάλων πολυκαταστημάτων και των αλυσίδων Franchise, αφετέρου αδυνατεί να αποφασίσει την ένταξη ή την μετατροπή του καταστήματός του σε μέλος ενός δικτύου. Τα ίδια ερωτήματα πρέπει να απαντηθούν και από στελέχη, τα οποία λόγω συγχωνεύσεων και αναδιαρθρώσεων επιχειρήσεων ή/και κλάδων, έχουν τεθεί σε προσωρινή ή παρατεταμένη ανεργία. Δύσκολα αποφασίζει κάποιος να επενδύσει τις οικονομίες μιας καριέρας και μιας ολόκληρης ζωής, ιδιαίτερα όταν όλη η επαγγελματική ζωή του ήταν μισθωτός. Υπάρχουν πολλά σημεία, τα οποία ένας υποψήφιος Franchisee πρέπει να λάβει υπόψη του, για να αποφασίσει εάν θα επενδύσει σε ένα Franchise, π.χ. ο χρόνος που πρέπει να διαθέτει ο Franchisee για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης, οι δεξιότητες και οι εμπειρίες που απαιτούνται, η κλίση και η δυνατότητα προσαρμογής στο συγκεκριμένο κλάδο, η δυναμική της αγοράς, η υποδομή του Franchisor, κ.λπ.

Αυτό το άρθρο επικεντρώνεται στις χρηματοοικονομικές παραμέτρους της επένδυσης με Franchising, με σκοπό να βοηθήσει τους υποψηφίους Franchisees να αξιολογήσουν την βιωσιμότητα και την αποδοτικότητά της, δεδομένων των δικών τους διαθέσιμων κεφαλαίων και των δικών τους προτεραιοτήτων και αναγκών.

### 5.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ FRANCHISING<sup>49</sup>

Κάθε σύμβαση Franchising περιέχει τρία βασικά οικονομικά στοιχεία:

- 1) το οικονομικό κόστος που συνεπάγεται για τον Franchisee η ένταξη του στο δίκτυο Franchising του Franchisor και η έναρξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας,
- 2) τη διαρκή οικονομική επιβάρυνση του Franchisee καθ' όλη τη διάρκεια της συμβατικής του σχέσης με τον Franchisor για να μπορεί να διατηρεί την ιδιότητα του ως μέλος του δικτύου Franchising,
- 3) την οικονομική συμμετοχή του Franchisee στο διαφημιστικό πρόγραμμα του δικτύου Franchising

Στην πρώτη περίπτωση αναφέρεται στο λεγόμενο Δικαίωμα Εισόδου (1) στο σύστημα Franchising, στη δεύτερη στα Διαρκή Δικαιώματα (2) και στην τρίτη στη Διαφημιστική Εισφορά. (3)

Στο Franchising, η πηγή των εσόδων του Franchisee είναι η λειτουργία του καταστήματος του. Για τον Franchisor η πηγή εσόδων του είναι η παραχώρηση της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising, η παροχή διαρκών υπηρεσιών στον Franchisee και η πώληση των προϊόντων του στο Franchisee.

Επίσης θα μπορούσαμε να πούμε ότι άλλη μια οικονομική διάσταση του Franchising είναι ότι χρησιμοποιείται σαν μέσο για δημιουργία νέων θέσεων εργασίας<sup>50</sup> τόσο για το franchisor, ο οποίος με σχετικά μικρό κεφάλαιο δημιουργεί μια νέα επιχείρηση και απασχολεί κάποια άτομα, όσο και ο Franchisee που με την σειρά του θα προσλάβει κάποια άτομα για να καλύψουν τις νέες θέσεις στην επιχείρησή του.

Για να είναι χρήσιμο το Franchising στο Franchisee και να ενταχθεί σε αυτό, θα πρέπει να του αποφέρει ένα εισόδημα ώστε να αποσβέσει το αρχικό κεφάλαιο που επένδυσε, να εισπράττει ένα λογικό ποσό κερδών, να αμείβεται για την προσωπική του εργασία και να έχει

<sup>49</sup> Κωστάκης Δ. Σ., 2002, Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, σ.σ. 71-85

<sup>50</sup> Σουφλερός Η.Ε., 1989, Οι συμβάσεις Franchising στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού, εκδόσεις: Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα, σ.σ. 22



την δυνατότητα να καταβάλλει τα συμφωνηθέντα ποσά στο Franchisor. Τώρα όσον αφορά τον Franchisor, το Franchising θα πρέπει να του αποφέρει ένα εισόδημα το οποίο να καλύπτει τα γενικά έξοδα και να κερδίζει ένα λογικό ποσό για την παροχή των υπηρεσιών του στο σύστημα.

Απαραίτητη προϋπόθεση να σχεδιαστεί το σύστημα είναι η ύπαρξη χρηματοδότησης των επιχειρήσεων και τούτο γίνεται βασικά από τις τράπεζες, αλλά και από το Χρηματιστήριο.

### 5.3.1 ENTRY FEE

Το Δικαίωμα Εισόδου είναι η πληρωμή από τον Franchisee στον Franchisor ενός συγκεκριμένου ποσού για να ενταχθεί στο σύστημα Franchising. Η καταβολή του ποσού γίνεται συνήθως εφάπαξ μαζί με την υπογραφή της σύμβασης και μερικές φορές με δόσεις. Το Δικαίωμα Εισόδου καταβάλλεται από τον Franchisee ως αντάλλαγμα για:

- 1) την είσοδο του στο δίκτυο Franchising μιας επώνυμης επιχείρησης και τη λειτουργία της δικής του επιχείρησης κάτω από ένα επώνυμο σύστημα Franchising με αποτέλεσμα την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην σχετική αγορά,
- 2) την παραχώρηση σε αυτόν της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δότη,
- 3) την παραχώρηση της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας του Δότη,
- 4) τα έξοδα στα οποία υποβλήθηκε ο Franchisor προκειμένου να επιλέξει το συγκεκριμένο Franchisee ( συνεντεύξεις, έλεγχος οικονομικών στοιχείων κτλ),
- 5) τα έξοδα που έκανε ο Franchisor για την ανεύρεση και έγκριση του χώρου όπου θα λειτουργήσει το κατάστημα του Franchisee,
- 6) την παράδοση του εγχειριδίου λειτουργίας,
- 7) την αρχική εκπαίδευση στις μεθόδους λειτουργίας του Franchising,
- 8) τα έξοδα νομικής, λογιστικής κ.α. τα οποία έκανε ο Franchisor για να ετοιμάσει τα απαραίτητα έγγραφα,
- 9) την παραχώρηση αποκλειστικής εκμετάλλευσης του πακέτου Franchise σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Ο υπολογισμός και ο καθορισμός του ποσού από τον Franchisor που αντιστοιχεί στο δικαίωμα εισόδου δεν είναι εύκολο. Για τον υπολογισμό αρχικά ο Franchisor συντάσσει ένα λεπτομερή κατάλογο των παροχών του προς τον Franchisee, κατόπιν κάνει την αποτίμηση τους κατά παροχή και συνολικά.

Το δικαίωμα εισόδου θεωρητικά θα πρέπει να ισούται με το συνολικό ποσό των αποτιμηθέντων παροχών. Το ποσό εισόδου επίσης αυξάνει ανάλογα με τον βαθμό εξάπλωσης του δικτύου και το βαθμό αύξησης της εμπορικής του φήμης.

Στα πρώτα βήματα της ανάπτυξης του Δικτύου τα ποσά που εισπράττει ο Franchisor ως δικαιώματα εισόδου αποτελούν την κυριότερη πηγή των εσόδων του. Ο Franchisor θα πρέπει να λάβει υπόψη του ότι θα πρέπει να χρηματοδοτήσει ο ίδιος την ανάπτυξη του δικτύου μέχρι αυτό να γίνει κερδοφόρο και για αυτό το λόγο θα πρέπει να γίνει ορθή εξάπλωση του.

Το Franchising αποτελεί μια ορθή επιχειρηματική επιλογή για μια υγιής και ήδη κερδοφόρα επιχείρηση και δεν είναι σωστή επιλογή για μια επιχείρηση με προβλήματα.

Γνωρίζουμε ότι όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται μέσω Franchising καταβάλλουν το Δικαίωμα εισόδου και τα Διαρκή δικαιώματα όμως υπάρχουν και εταιρείες οι οποίες δεν επιθυμούν την καταβολή αυτών. Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών είναι το Μπουκέτο μπαλόνια<sup>51</sup>, όπου στην έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης δεν γινόταν καταβολή του Δικαιώματος εισόδου αλλά μόνο των Διαρκών δικαιωμάτων, τα οποία αφορούσαν μόνο σε διαφήμιση και τα Multirama όπου δεν γίνεται καταβολή ούτε του Δικαιώματος εισόδου ούτε των Διαρκών δικαιωμάτων.

### 5.3.2 ROYALTIES

Το μεγαλύτερο μέρος των Συμβάσεων Franchising προβλέπει την πληρωμή από τον Franchisee στον Franchisor χρηματικών ποσών κατά τακτά χρονικά διαστήματα, κατά την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης, με τη μορφή ποσοστών επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης του Franchisee μετά την αφαίρεση των σχετικών φόρων (μικτά κέρδη). Το ποσοστό αυτό διαφέρει από το είδος των παροχών του Franchisor στις οποίες αντιστοιχεί, από τις συνθήκες που επικρατούν στη σχετική αγορά, τη φήμη του Συστήματος Franchising.

Μερικές φορές ο Franchisor αρκείται στα ποσά που εισπράττει από την πώληση των προϊόντων του στο Franchisee και δεν του επιβάλλει την πληρωμή διαρκών δικαιωμάτων. Αυτή όμως η στάση του Franchisor αντιτίθεται στο σκοπό της καταβολής των διαρκών δικαιωμάτων, και τούτο γιατί αυτά καταβάλλονται ως αμοιβή του Franchisor για τις διαρκείς υπηρεσίες που προσφέρει στον Franchisee και συνεπώς στο Δίκτυο Franchising

Συγκεκριμένα τα διαρκή δικαιώματα καταβάλλονται από τον Franchisee στον Franchisor για τις εξής υπηρεσίες:

- 1) τη διαρκή παροχή από τον Franchisor υπηρεσιών υποστήριξης της επιχείρησης του Franchisee, όπως για παράδειγμα για θέματα λογιστικής, φορολογικής φύσεως, για την οργάνωση της επιχείρησης του κτλ.

<sup>51</sup> Franchise Business, Τεύχος 17, Απρίλιος 2004, σ.σ.88

- 2) τη διαρκή ανανέωση από τον Franchisor τεχνογνωσίας του και την εφαρμογή νέων επιχειρηματικών και οργανωτικών μεθόδων μέσα στο Σύστημα έτσι ώστε η λειτουργία του να ανταποκρίνεται κάθε φορά στα νέα δεδομένα της αγοράς και η παροχή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον Franchisee να είναι συνεχής.
- 3) την συνεχή εκπαίδευση του Franchisee στις νέες μεθόδους λειτουργίας του Συστήματος Franchising γιατί έτσι θα είναι πιο παραγωγικός, πιο αποτελεσματικός και θα εξασφαλίσει την επιτυχία του.

### 5.3.3 Συμμετοχή στην Διαφήμιση

Στις μέρες μας σημαντικό ρόλο παίζει η διαφήμιση για την προώθηση των πωλήσεων και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, το ίδιο συμβαίνει και με τα Δίκτυα Franchising. Τμήμα των συμβάσεων προβλέπει την οικονομική συμμετοχή του Franchisee στο διαφημιστικό κόστος του franchisor. Ο Franchisee καταβάλλει ένα συγκεκριμένο ποσοστό επί των πωλήσεων, περίπου κατά μέσο όρο 1,9%.

Τα βασικά είδη διαφήμισης που χρησιμοποιούνται από τις συμβάσεις Franchising είναι:

1. η εθνική διαφήμιση, η οποία εκτελείται από τον Franchisor με την οικονομική συμμετοχή των franchisee του Δικτύου,
2. η τοπική διαφήμιση, η οποία εκτελείται από τους franchisee που υποχρεούνται να δαπανούν ένα συγκεκριμένο ποσό επί των πωλήσεων της επιχείρησής τους
3. η διαφήμιση που γίνεται πριν την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησής από τον Franchisee, όπου καταβάλλει ένα συγκεκριμένο ποσό.

## 5.4 FRANCHISING ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Στο διεθνή χώρο πολλές τράπεζες προχώρησαν στην δημιουργία τμημάτων Franchising και αυτό βοήθησε στην επίλυση πολλών προβλημάτων.

Οι τράπεζες έχουν θεσπίσει κάποια κριτήρια για την χρηματοδότηση του Δικτύου για κάθε ένα από τα εμπλεκόμενα μέρη.

Τα κριτήρια αυτά είναι:

α) κριτήρια για την αξιολόγηση του Franchisor και του Συστήματος Franchising.

- Η φήμη και η φερεγγυότητα του franchisor.
- Η ανταγωνιστικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

- Η νόμιμη κατοχύρωση των δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας του Franchisor (σήμα, επωνυμία, ευρεσιτεχνίες κλπ).
- Η ύπαρξη σχεδίου ανάπτυξης των εργασιών.
- Οι μέθοδοι επιλογής των franchisee.

β) κριτήρια αξιολόγησης του Franchisee.

- Οι επαγγελματικές εμπειρίες και γνώσεις του Franchisee.
- Η επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων.
- Η προβλεπόμενη ζήτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας για τα επόμενα χρόνια.
- Η μελλοντική αποδοτικότητα και ρευστότητα της επιχείρησης.

γ) κριτήρια αξιολόγησης της Σύμβασης Franchising.

- Η ελάχιστη διάρκεια της σύμβασης.
- Την δυνατότητα της μεταβίβασης της επιχείρησης του Franchisee.
- Το είδος των συμβατικών υποχρεώσεων του Δότη-franchisor.
- Η συμφωνία των όρων της Σύμβασης με το περιεχόμενο του Κανονισμού 2790/1999 (ΕΚ)

Στην χώρα μας οι τράπεζες δεν έχουν κατανοήσει την σημασία του Συστήματος Franchising, τα σημαντικά πλεονεκτήματα που αυτό μπορεί να τους προσφέρει όπως την δυνατότητα χρηματοδότησης τους.

Τα πλεονεκτήματα αυτά μπορεί να είναι:

- πρόσβαση σε ένα ολόκληρο δίκτυο πελατών στους οποίους θα μπορούν να προσφέρουν διάφορα τραπεζικά προϊόντα και αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να αυξήσουν τα κέρδη τους,
- χαμηλός κίνδυνος αυτών των χρηματοδοτήσεων,
- απαλλαγή από την περιττή εξέταση και εκτίμηση των αιτημάτων για χρηματοδότηση.

## 5.5 LEASING-FACTORING-FORFAITING-VENTURE CAPITAL

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω το FRANCHISING είναι ένας διαδομένος χρηματοοικονομικός θεσμός, μια εμπορική σύμβαση στις ανεπτυγμένες κοινωνίες, που αναπτύχθηκε και αναπτύσσεται για να καλύψει τις ανάγκες μιας οικονομίας συνεχώς

αναπτυσσόμενης που δραστηριοποιείται μέσω ενός συστήματος με πολλά πρόσωπα. Στις σύγχρονες οικονομίες έχουν αναπτυχθεί και άλλοι τέτοιου είδους θεσμοί, όπως είναι α) το Leasing, β) το Factoring, γ) το Forfaiting και δ) το Venture Capital, για τους οποίους κρίνεται εδώ απαραίτητη μία σύντομη αναφορά. Μάλιστα θα παρουσιαστεί κατωτέρω με ποιο θεσμό μπορεί να συνδυαστεί το FRANCHISING.

### 5.5.1 LEASING

Είναι μια σύγχρονη μορφή χρηματοδότησης, βάση της οποίας η εταιρεία Leasing<sup>52</sup> αγοράζει τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό που επιλέγει η επιχείρηση, και στη συνέχεια το μισθώνει σε αυτή για συγκεκριμένη χρονική περίοδο, έναντι προσυμφωνημένων μισθωμάτων που καταβάλλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Το Leasing επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ανανεώσουν, να εκσυγχρονίσουν και να επεκτείνουν τις παραγωγικές εγκαταστάσεις τους χωρίς να απαιτείται η διάθεση ιδίων κεφαλαίων ή η προσφυγή σε δανεισμό.

Η χρηματοδοτική μίσθωση έχει πλεονεκτήματα τα οποία είναι τα εξής: α) εξοικονόμηση κεφαλαίων. Η χρηματοδοτική μίσθωση συνήθως καλύπτει το 100% της αξίας του μηχανήματος, η επιχείρηση εξοικονομεί σημαντικά ίδια κεφάλαια, τα οποία διαφορετικά θα έπρεπε να δεσμεύσει σε πάγια στοιχεία, β) αύξηση αποδοτικότητας της επιχείρησης. Η εξοικονόμηση κεφαλαίων προκαλεί χαμηλότερη παλαιοποίηση της επιχείρησης με συνέπεια αύξηση της αποδοτικότητας, γ) εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων στην παραγωγικότητα από την οικονομική απαξίωση του μηχανικού εξοπλισμού. Η ταχεία τεχνολογική πρόοδος καθιστά αναγκαία την αντικατάσταση των μηχανημάτων, τα οποία δεν έχουν αποσβεσθεί. Η δυνατότητα που έχει το σύστημα της χρηματοδοτικής μίσθωσης είναι να επιτρέπει στην επιχείρηση να χρησιμοποιεί πάντοτε την πιο προηγμένη τεχνολογία και αυτό είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα, δ) ανταπόκριση στις δυνατότητες και στις ανάγκες μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η μέθοδος της χρηματοδοτικής μίσθωσης μπορεί να εφαρμοσθεί στην περίπτωση πάγιων στοιχείων σχετικά μικρής αξίας σε σχέση με ένα δάνειο που η αγορά τους θα είναι ασύμφορη.

Το Leasing ταιριάζει στη μικρή ή μεσαίου μεγέθους αναπτυσσόμενη επιχείρηση, που παρουσιάζει κατά συχνά χρονικά διαστήματα την ανάγκη εκσυγχρονισμού και επέκτασης των παραγωγικών εγκαταστάσεων.

---

<sup>52</sup> Γαλάνης Βασίλειος Π., 2000, Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας, εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σ.σ. 27

Μερικές εταιρείες Leasing στην Ελλάδα είναι: ATE Leasing, ALPHA Leasing, Εμπορική Leasing, Τράπεζα Πειραιώς κτλ.

### 5.5.2 FACTORING

Το Factoring<sup>53</sup> είναι μια μορφή χρηματοδότησης που δεν ανταγωνίζεται τον παραδοσιακό δανεισμό αλλά τον συμπληρώνει και συνοδεύεται και από άλλες υπηρεσίες. Με την εφαρμογή του Factoring, οι επιχειρήσεις εκχωρούν την ευθύνη είσπραξης των απαιτήσεων στον προμηθευτή – εκχωρητή, ο Factor αναλαμβάνει την υποχρέωση να αξιολογεί την φερεγγυότητα των οφειλετών, να προστατεύει κατά του πιστωτικού κινδύνου, να παρέχει εγγυήσεις, να παρακολουθεί τη λογιστική διαχείριση, και βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση μέσω προεξόφλησης των εκχωρούμενων απαιτήσεων.

Το Factoring έχει αναπτυξιακό χαρακτήρα και χρηματοδοτεί συνήθως μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στηρίζεται στη φερεγγυότητα των πελατών της επιχείρησης.

Το Factoring έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία είναι τα εξής: α) αποτελεί μια εναλλακτική μορφή χρηματοδότησης, β) ενισχύει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, γ) συμβάλει στην σωστότερη χρηματοοικονομική διαχείριση των επιχειρήσεων, δ) μειώνει το κόστος διαχείρισης του χαρτοφυλακίου, ε) ενισχύει εταιρείες με χρηματοδοτικά προβλήματα, ζ) περιορίζει το συναλλαγματικό κίνδυνο. Τα μειονεκτήματα είναι: α) δυσχέρεια στις σχέσεις επιχείρησης – αγοραστών, β) εξάρτηση της επιχείρησης από τον Factor, γ) οικονομικοί κίνδυνοι και μείωση του τζίρου.

### 5.5.3 FORFAITING

Το Forfaiting<sup>54</sup> όπως και το Factoring αποτελούν μια εναλλακτική και συμπληρωματική μορφή χρηματοδότησης που διαφοροποιείται ως προς τον παραδοσιακό δανεισμό, στον τρόπο χρησιμοποίησης και εφαρμογής του.

Ο θεσμός Forfaiting αποτελεί μια μορφή τραπεζικής εργασίας και αφορά την εκχώρηση απαιτήσεων που περιλαμβάνουν εμπορικούς και πιστωτικούς κινδύνους, διαπραγματεύσιμους και εγγυημένους από την τράπεζα.

Το Forfaiting βασίζεται στη μεταφορά του επιχειρηματικού κινδύνου και του πολιτικού κινδύνου.

<sup>53</sup> Γαλάνης Βασίλειος Π., 2000, Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας, εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σ.σ. 89

<sup>54</sup> Γαλάνης Βασίλειος Π., 2000, Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας, εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σ.σ. 115

Ο Forfaiter λειτουργεί σαν ανεξάρτητος αυτόνομος χρηματοδοτικός οργανισμός που αγοράζει τίτλους για λογαριασμό του και έχει ως σκοπό το κέρδος, από τους τόκους οπότε δεν εξασφαλίζει ή καλύπτει απλώς κινδύνους.

Το Forfaiting έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα: α) είναι μια γρήγορη διαδικασία χρηματοδότησης σε σχέση με την τραπεζική χρηματοδότηση, β) η εκχώρηση της οφειλής γίνεται έναντι ειλικρινών εγγραφών, γ) η προεξόφληση του συνόλου της απαίτησης γίνεται σε μετρητά.

Τα μειονεκτήματα είναι περιορισμένα, αυτά είναι: α) το κέρδος του Forfaiter για την χρηματοδότηση αναμένεται μεγαλύτερο από αυτό του απλού εμπορικού δανειστή.

#### **5.5.4 VENTURE CAPITAL**

Το Venture Capital<sup>55</sup> ή το Κεφάλαιο Επιχειρηματικών Συμμετοχών αφορά επενδύσεις συμμετοχής στο κεφάλαιο νέων, μικρών εταιρειών για τις οποίες ο επενδυτής πιστεύει ότι έχουν προοπτικές γρήγορης ανάπτυξης και δημιουργίας κερδών. Τα αναμενόμενα για τον επενδυτή κέρδη θα προέλθουν κυρίως από την πώληση των μετοχών σε τιμή πολύ μεγαλύτερη από την αξία αγοράς τους.

Το Venture Capital αφορά επενδύσεις σε άγνωστες αναπτυσσόμενες εταιρείες που συνήθως δεν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, προσδοκά μεγάλα κέρδη διότι αναλαμβάνει υψηλότερους κινδύνους.

#### **5.5.5 LEASING & FRANCHISING**

Τα τελευταία χρόνια τόσο ο θεσμός του leasing<sup>56</sup> όσο και ο θεσμός του Franchising στην Ελλάδα δεν έχει αναπτυχθεί όσο σε χώρες του εξωτερικού, όπου το μεγαλύτερο μέρος του εξοπλισμού των επιχειρήσεων αγοράζεται μέσω leasing ενώ οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται μέσω του Franchising.

Το leasing είναι μια σύγχρονη μορφή χρηματοδότησης Franchisor για την απόκτηση επαγγελματικού εξοπλισμού με σημαντικά πλεονεκτήματα έναντι άλλων μορφών χρηματοδότησης, που βρίσκει εφαρμογή στο χώρο του Franchising.

<sup>55</sup> Γαλάνης Βασίλειος Π., 2000, Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας, εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, σ.σ.157

<sup>56</sup> Γεωργιάδης Α., 2000, Νέες μορφές Συμβάσεων σύγχρονης οικονομίας: Leasing, Factoring, Forfaiting, Franchising, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 4η έκδοση, Αθήνα.



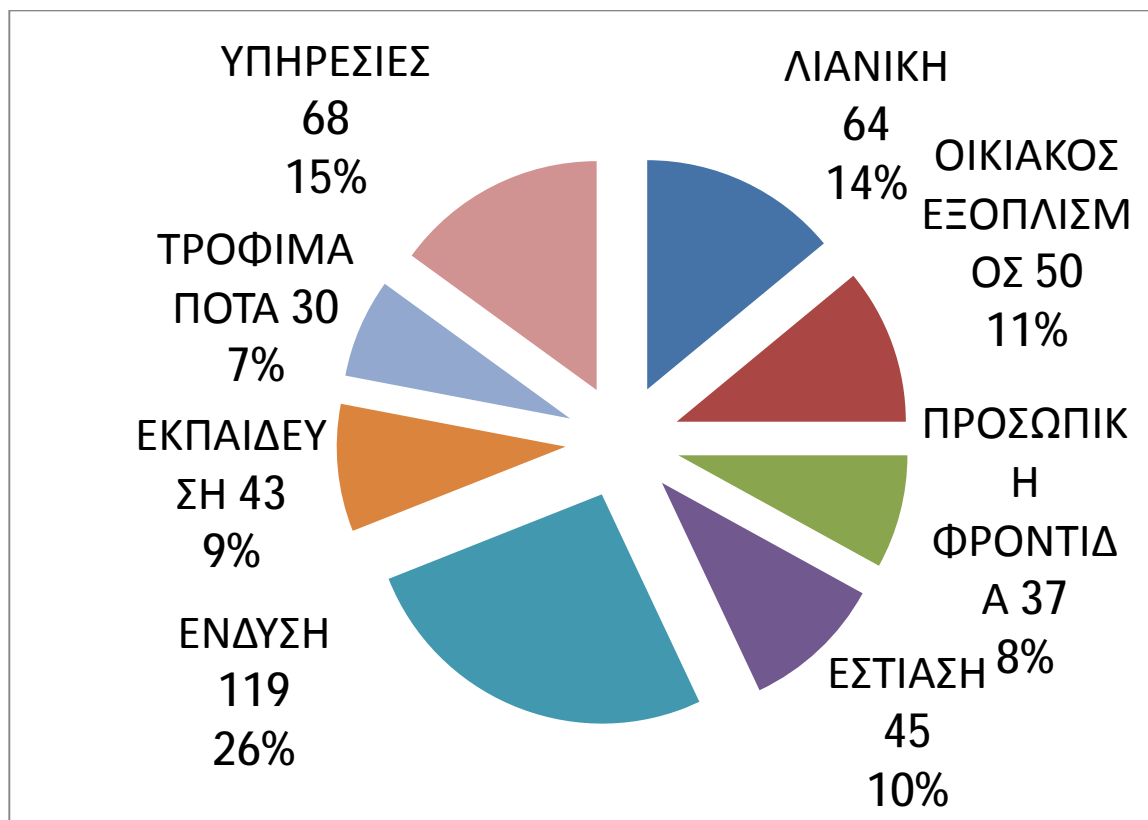
Εάν κάποιος νέος ελεύθερος επαγγελματίας δεν έχει επαρκή ίδια κεφάλαια για τον εξοπλισμό της επιχείρησής του, τότε παρεμβαίνει η εταιρεία leasing, η οποία χρηματοδοτεί 100% τον εξοπλισμό, ο οποίος είναι επιλογή του Franchisee. Άλλος τρόπος χρηματοδότησης εκτός του leasing είναι ο τραπεζικός δανεισμός, ο οποίος είναι δύσκολο να επιτευχθεί διότι μια νέα επιχείρηση δεν διαθέτει εμπειρία και ανάλογη επιτυχημένη δράση. Αυτό δεν συμβαίνει με τις εταιρείες leasing, οι οποίες διασφαλίζονται με το ίδιο αγαθό που τίθεται στη χρήση του Franchisee.

## **6. TO FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Το 2011 στην Ελλάδα υπήρχαν 456 αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στον χώρο του Franchising με 15.464 καταστήματα<sup>57</sup>. Στο γράφημα που ακολουθεί απεικονίζεται ο κλάδος franchise με το αντίστοιχο ποσοστό του επί του συνόλου, ενώ στον πίνακα 1, αναφέρονται αναλυτικά για τον κάθε κλάδο franchise ο αριθμός καταστημάτων σε απόλυτες τιμές, η ποσοστιαία τους κατανομή επί του συνόλου καθώς επίσης και ο αριθμός των καταστημάτων για κάθε κλάδο και η ποσοστιαία τους κατανομή. Σχεδόν κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας περιλαμβάνει μία τουλάχιστον εταιρεία που έχει επιλέξει το franchise ως κύριο ή συμπληρωματικό τρόπο ανάπτυξης. Το franchising ενώ αποτελεί για την χώρα μας ένα νέο οικονομικό θεσμό, έχει κατορθώσει σε σύντομο χρονικό διάστημα να αποτελέσει βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στο εξωτερικό.

---

<sup>57</sup> <http://www.franchise-success.gr/emagazine/franchising2012/index.html>



58

ΕΤΟΣ 2011

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ	(%)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	(%)
ΕΝΔΥΣΗ	119	26,1%	3.356	21,7%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	43	9,4%	2.427	15,7%
ΤΡΟΦΙΜΑ-ΠΟΤΑ	30	6,6%	2.834	18,3%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	68	14,9%	1.169	7,6%
ΕΣΤΙΑΣΗ	45	9,9%	1.511	9,8%
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ	37	8,1%	492	3,2%
ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	50	11,0%	1.059	6,8%
ΛΙΑΝΙΚΗ	64	14,0%	2.616	16,9%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>456</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.464</b>	<b>100,0%</b>

<sup>58</sup> <http://www.franchise-success.gr/emagazine/franchising2012/index.html>

## 6.1 Διάφορες πληροφορίες σχετικά με τον σύνδεσμο franchise της Ελλάδος.

Ο σύνδεσμος franchise της Ελλάδος<sup>59</sup> όπως αναφέρει το site του έχει την έδρα του στο δήμο Αθηναίων και τα γραφεία του στην οδό Σκουφού 10. Οι αρμοδιότητες του Σωματείου είναι οι ακόλουθες:

- 1) Η προώθηση με κάθε τρόπο της περαιτέρω ανάπτυξης του Franchising στην Ελλάδα και η επεξεργασία, η υιοθέτηση και δημοσιοποίηση των αρχών και της ορθής πρακτικής του Franchising.
- 2) Να προβάλλει, να προστατεύει, να προωθεί και διευρύνει τα συμφέροντα των δικαιωπαρόχων.
- 3) Να συμβάλει στην ομαλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των συντελεστών της αγοράς Franchising
- 4) Να υιοθετεί τον κώδικα δεοντολογίας της ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας franchise με όσες προσθήκες θεωρεί αναγκαίες και να προβάλλει, επιβάλλει και εξασφαλίζει την συμμόρφωση των μελών του.
- 5) Να επεξεργάζεται και γενικά να ασχολείται με κάθε ερώτημα, θέμα και πρόβλημα σχετικό με το franchise ή που να συνδέεται με επιχειρήσεις franchise.
- 6) Να προβάλλει και να ενισχύει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού στα καταστήματα franchise που αναπτύσσουν τα μέλη του σωματείου.
- 7) Να πληροφορεί και να εκπαιδεύει σε σχέση με το Franchising και με όλα τα θέματα που το αφορούν.
- 8) Να επιδιώκει και να εξασφαλίζει την κοινή δράση από πλευράς των δικαιωπαρόχων στα πλαίσια προώθησης των κοινών τους συμφερόντων.
- 9) Να προβάλλει και να προωθεί επιχειρηματικές πρακτικές και δραστηριότητες που είναι πιθανόν να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και την οικονομία της άσκησης επιχείρησης μέσω Franchising.

Η πραγματικότητα των σκοπών του σωματείου επιτυγχάνεται με κάθε μέσο περιλαμβανόμενης χρηματοδότησης και οργάνωσης στην Ελλάδα και στο εξωτερικό κάθε είδους δραστηριότητας, σεμιναρίων, συνεδρίων, εκθέσεων, ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών

---

<sup>59</sup><http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/articles.asp>

εκπομπών και της καταχώρησης δημοσιευμάτων στον πολιτικό και οικονομικό τύπο, της θέσπισης βραβείων και υποτροφιών κτλ.

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

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

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

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

10) Αποφασίζει την λήψη κάθε οποιουδήποτε μέτρου που βοηθάει στην επίτευξη των σκοπών του.

## 6.2 Η πορεία του Franchising στην Ελλάδα από το 2006-2011.

Όπως παρουσιάζεται στο άρθρο “Franchising, Αποτελεσματική απάντηση στις προκλήσεις της κρίσης”<sup>60</sup> ο κλάδος του Franchising αντιμετωπίζει προβλήματα λόγω της οικονομικής κρίσης που μαστίζει την χώρα αλλά ταυτόχρονα παρουσίασε και «σημαντική αντίσταση» ενώ ταυτόχρονα αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες οργάνωσαν τα δίκτυα τους με αποτελεσματικότητα προσαρμόζοντας την επιχειρηματική τους πρόταση και αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό τους και επενδύοντας σε multi-brand εταιρείες ήταν αυτές που αξιοποίησαν στο έπακρον τις ευκαιρίες της οικονομικής ύφεσης.

Το franchise όπως και όλοι οι κλάδοι επηρεάστηκε από την οικονομική κρίση και ενώ χιλιάδες επιχειρήσεις τερμάτισαν την λειτουργία τους μέσα στο 2011, ο θεσμός του franchise σημείωσε τη μικρότερη μείωση αναφορικά με τους ρυθμούς ανάπτυξης του.

Στοιχεία της ύφεσης όπως είναι η μειωμένη ζήτηση από τους καταναλωτές, η ελλιπής δημοσιονομική πολιτική και σταθερότητα, ο ελλιπής επαναπροσδιορισμός της ελληνικής ανταγωνιστικότητας για όλους τους επιχειρησιακούς κλάδους, προκάλεσαν προβλήματα στην λειτουργία των οργανωμένων αλυσίδων franchise και φυσικά αποτέλεσαν ανασταλτικό παράγοντα στην δημιουργία νέων επιχειρηματικών ενεργειών. Βασικός στόχος όλων των δικτύων ήταν η συνέχιση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας, και σε δεύτερο επίπεδο είναι η περαιτέρω ανάπτυξη τους.

Ενώ ταυτόχρονα η μείωση της χρηματοδότησης από τις τράπεζες μείωσε τόσο την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών όσο και την επιχειρηματική ανάπτυξη μέσω επενδύσεων. Τα τραπεζικά ιδρύματα δεν χρηματοδοτούν τα τελευταία χρόνια νέες επιχειρήσεις ή δεν αποτελούν παράγοντα χρηματοδότησης των υπαρχουσών επιχειρήσεων προκειμένου να επιτευχθεί η πρόοδος και η περαιτέρω ανάπτυξη τους.

Ένα χαρακτηριστικό της υφιστάμενης οικονομικής κρίσης είναι τα συνεχώς αυξημένα ποσοστά ανεργίας, δηλαδή παρουσιάζεται αύξηση στην διάθεση ικανών στελεχών στην

<sup>60</sup> <http://www.franchise-success.gr/emagazine/franchising2012/index.html>

αγορά. Τα στελέχη αυτά έχουν την κατάλληλη προϋπηρεσία στον επιχειρησιακό χώρο, γεγονός που τα χρήζει άξια και ικανά να δημιουργήσουν την δική τους επιχείρηση αξιοποιώντας το δίκτυο franchise.

### **6.3 Οι κλάδοι του Franchising στην Ελλάδα από το 2006-2011.**

Το σύγχρονο ελληνικό επιχειρείν εστιάζει την προσοχή του στην ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης κάθε επιχείρησης μέσα σε ένα ιδιαίτερα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι αλυσίδες υπό προϋποθέσεις είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν τις υπάρχουσες συνθήκες αποκομίζοντας οφέλη από την αναδιανομή μεριδίων της αγοράς αλλά και αναπτύσσοντας στοχευόμενα το δίκτυο τους μέσα από πολυκάναλα σχήματα όπου το franchising παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο.

Κινητήρια δύναμη για την αύξηση των μονάδων franchise στους παραδοσιακούς τομείς της οικονομίας π.χ. το λιανεμπόριο εξακολουθεί να είναι το franchising μετατροπής. Η τάση παραμένει ισχυρή τουλάχιστον τα τελευταία πέντε χρόνια μια και το franchising αποτελεί διέξοδο για ορισμένους κλάδους του λιανεμπορίου όπως είναι η ένδυση, τα καταστήματα τροφίμων και εστίασης καθώς και άλλοι κλάδοι όπου ο συνεχώς αυξανόμενος βαθμός συγκέντρωσης συμπιέζει τα μικρά ανεξάρτητα καταστήματα. Το ειδικό βάρος μεγάλων ομίλων που αξιοποίησαν το franchising ως εργαλείο ανάπτυξης αυξάνεται ραγδαία. Το franchising συνεχίζει να αποτελεί δυναμικό εργαλείο ανάπτυξης και βελτίωσης του ανταγωνισμού για τις εταιρείες που δέχτηκαν πίεση από τις αλλαγές της αγοράς.

Τέλος οι κλάδοι που παρουσίασαν στασιμότητα ή πτώση είναι είτε αυτά που δεν προσαρμόστηκαν στις νέες συνθήκες της ζήτησης και στις αλλαγές των καταναλωτικών προτύπων είτε τα δίκτυα που δεν μπόρεσαν να αντέξουν στον αθέμιτο ανταγωνισμό που έμμεσα τροφοδότησε και καλλιέργησε η οικονομική κρίση.

Σύμφωνα με το ίδιο άρθρο, η αύξηση του συντελεστή έμμεσου φόρου ΦΠΑ στο 23% δημιούργησε ένα ασφυκτικό πλαίσιο μείωσης των περιθωρίων στα δίκτυα franchise που δε μπορούν ισότιμα όσα από τα ανεξάρτητα καταστήματα φοροδιαφεύγουν, μια και το κίνητρο για αποφυγή είναι πλέον υψηλό. Ομοίως στον χώρο των υπηρεσιών τα επιχειρηματικά μοντέλα που σέβονται κανόνες, νομοθεσίες εργασιακά δικαιώματα και περιβαντολογικές ρυθμίσεις δε μπορούν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά μικρά ανεξάρτητα καταστήματα που ξεκινούν με μικρότερο κόστος λειτουργίας.

<b>ΕΤΟΣ</b>	<b>ΕΤΑΙΡΙΚ Α ΚΑΤΑΣΤ ΗΜΑΤΑ</b>	<b>ΚΑΤΑΣΤ ΗΜΑΤΑ FRANCH ISE</b>	<b>SHOP IN A SHOP</b>	<b>CORNER S</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
<b>1999</b>	1,277	2,426	70	43	3.816
<b>2000</b>	1,593	3,560	135	73	5,361
<b>2001</b>	1,774	4,360	25	82	6,475
<b>2002</b>	1,973	5,146	385	92	7,596
<b>2003</b>	2,248	5,510	539	128	8,425
<b>2004</b>	2,441	6,112	851	107	9,511
<b>2005</b>	3,123	6,944	1,048	94	11,212
<b>2006</b>	3,364	8,033	1,255	76	12,7331
<b>2007</b>	3,375	8,779	1,414	106	13,681
<b>2008</b>	3,460	9,769	1,539	97	14,879
<b>2009</b>	3,528	10,358	1,606	84	15,628
<b>2010</b>	4,258	10,543	1,426	115	16,342
<b>2011</b>	4,341	9,584	1,218	311	15,464

<b>1999</b>	33,5%	63,6%	1,8%	1,1%	100,0%
<b>2000</b>	29,7%	66,4%	2,5%	1,4%	100,0%
<b>2001</b>	27,4%	67,3%	4,0%	1,3%	100,0%
<b>2002</b>	26,0%	67,7%	5,1%	1,2%	100,0%
<b>2003</b>	26,7%	65,4%	6,4%	1,5%	100,0%
<b>2004</b>	25,7%	64,3%	8,9%	1,1%	100,0%
<b>2005</b>	27,9%	61,9%	9,3%	0,8%	100,0%
<b>2006</b>	26,4%	63,1%	9,9%	0,6%	100,0%
<b>2007</b>	24,7%	64,2%	10,3%	0,8%	100,0%
<b>2008</b>	23,3%	65,7%	10,3%	0,7%	100,0%

<b>2009</b>	22,6%	66,3%	10,3%	0,5%	100,0%
<b>2010</b>	26,0%	64,5%	8,7%	0,7%	100,0%
<b>2011</b>	28,1%	62,0%	7,9%	2,0%	100,0%

Το δείγμα της «έρευνας franchising 2001» η οποία πραγματοποιήθηκε από το εξειδικευμένο σε θέματα franchise και retail κλαδικό περιοδικό FRANCHISE SUCCESS σε συνεργασία με τους εξειδικευμένους σύμβουλους της εταιρείας THE FRANCHISE CO. αποτελείται από 456 αλυσίδες που αντιστοιχούν σε 15.464 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα (Πίνακας 1). Οι αλυσίδες καλύπτουν πληθώρα κλάδων επιβεβαιώνοντας ότι το franchising αποτελεί εργαλείο ανάπτυξης και προόδου για το σύνολο της αγοράς.

Σκοπός της παραπάνω έρευνας είναι η συγκριτική καταγραφή της μεταβολής του Franchising στην ελληνική αγορά κατά την διετία 2010-2011 από τυπώνοντας τις τάσεις τόσο σε απόλυτες τιμές σημείων πώλησης, όσο και σε ποσοστά τόσο στο σύνολο αλλά και στον κλάδο.

Από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει το συμπέρασμα πως οι κλάδοι των υπηρεσιών, προσωπικής φροντίδας και ο οικιακός εξοπλισμός είναι οι κλάδοι που πρόσφατα υιοθέτησαν τη μέθοδο franchising και γ αυτό τα δίκτυα τους ως αριθμός ανά δίκτυο είναι μικρότερα του μέσου όρου.

Τα καταστήματα franchise παρουσιάζουν μια σημαντική μείωση η οποία οφείλεται κυρίως στην απομάκρυνση αλυσίδων από την αγορά, των οποίων το δίκτυο στηριζόταν κατά κύριο λόγο σε franchise καταστήματα. Τα εταιρικά καταστήματα διατηρούν τα ποσοστά τους εξαιτίας της μετατροπής franchise καταστημάτων σε εταιρικά. Αυτό οφείλεται κυρίως στην αδυναμία franchise δικτύων να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα τους σε επίπεδα επιχειρηματικής πρότασης, καθώς δραστηριοποιούνται σε κλάδους που βάλλονται σημαντικά. Όχι μόνο από την οικονομική κρίση αλλά και από τις αλλαγές που επιφέρει συνολικά ο χάρτης του λιανεμπορίου, η τεχνολογία και οι αλλαγές των καταναλωτικών προτύπων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι κλάδοι των φωτογραφιών, των ειδών ψυχαγωγίας (Video Club) και είδη δώρων, που ανήκουν στον κλάδο της λιανικής και σημειώνουν πτώση κατά 30%.



## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα πτυχιακή εργασία, σκοπό είχε την επισήμανση και την ανάλυση της ολοένα αυξανόμενης σημασίας του Franchising ως μορφής επιχειρηματικής δραστηριότητας, ικανής να προσαρμοστεί και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης οικονομικής ζωής, καθώς και στα σπουδαιότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του Franchising τόσο για τον franchisor όσο και για τον franchisee παίρνοντας τη μορφή οικονομικής συνεργασίας μεταξύ των δύο αυτών μερών. Έγινε επίσης και επισήμανση των πλεονεκτημάτων που απολαμβάνουν και οι τελικοί καταναλωτές από την συγκεκριμένη συνεργασία. Αναφέραμε πως μέσω του franchising δίνεται η δυνατότητα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις να διεισδύσουν, στις διάφορες αγορές σε διεθνές, εθνικό, και τοπικό επίπεδο.

Ταυτόχρονα όμως παρουσιάστηκαν και τα μειονεκτήματα των συμβαλλόμενων μελών ενός δικτύου Franchising καθώς και των καταναλωτών, καθώς επίσης και οι δυσκολίες που παρουσιάζει η αντιμετώπιση των συμβάσεων Franchising και τα μέσα που ο νομοθέτης έχει στην διάθεση του ερμηνευτή και του εφαρμοστή δικαίου. Οι δυσκολίες ένταξης της σύμβασης Franchising στο ισχύον σύστημα δικαίου οφείλονται στο ότι σε πολλούς τομείς η οικονομική ζωή δεν προσανατολίζεται προς τους ρυθμιζόμενους από τον νομοθέτη συμβατικούς τύπους αλλά προχωρεί στη διαμόρφωση εννόμων σχέσεων που ανταποκρίνονται στους δικούς της στόχους και τις δικές της ανάγκες,

Πέρα όμως από τις δυσκολίες και τα μειονεκτήματα αυτά, οι προοπτικές για την ανάπτυξη του Franchising στη Ελλάδα είναι θετικές. Το Franchising αποτελεί ένα σχετικά πρόσφατο, για τη χώρα μας, αναπτυξιακό μοντέλο, κυρίως στο χώρο του λιανικού εμπορίου, χωρίς να μπορεί κανένας να παραλείψει τον χώρο των υπηρεσιών. Από τα πρώτα δείγματα της εφαρμογής του δείχνει ότι μπορεί να συμβάλλει αποφασιστικά στην τόνωση της εγχώριας επιχειρηματικότητας ιδιαίτερα σε περιόδους με έντονη οικονομική ύφεση. Το μοντέλο αυτό ταιριάζει στα νέα κοινά καταναλωτικά πρότυπα που δημιουργούνται στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης αγοράς. Για την ικανοποίηση των καταναλωτικών αυτών προτύπων δημιουργούνται διαρκώς νέα, κοινά επιχειρηματικά και αναπτυξιακά μοντέλα. Έτσι, με τον θεσμό του Franchise, ενισχύεται το οικοδόμημα αυτό. Το Franchise αποτελεί ταυτόχρονα ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την επέκταση οικονομικά εύρωστων ελληνικών επιχειρήσεων.

Ενισχύει την επιχειρηματική ευρηματικότητα και δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διεκδικήσουν και να κατακτήσουν νέους ζωτικούς χώρους ανάπτυξης, ενθαρρύνει την προώθηση νέων επιχειρηματικών δράσεων και συνεργασιών, συμβάλλει στην άρτια εκπαίδευση του προσωπικού και στην αποτελεσματική και ευέλικτη διοίκηση. Μπορεί δε, να αποτελέσει ένα από τα αποτελεσματικότερα μοντέλα διείσδυσης των ελληνικών επιχειρήσεων στις γειτονικές αγορές χωρίς να απαιτηθούν μάλιστα ούτε τεράστια κεφάλαια, ούτε να αναληφθεί υψηλός επιχειρηματικός κίνδυνος.

Το Franchise αποτελεί και για έναν ακόμη λόγο μια ελκυστική επιλογή. Με δεδομένη την προβληματική σχέση που υπάρχει στη χώρα μας στη σύναψη σχέσεων (βαθμός τραπεζικοποίησης) μεταξύ μικρών επιχειρήσεων και τραπεζών και γνωρίζοντας ότι η βασική πηγή εξωτερικής χρηματοδότησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι οι τράπεζες, το νέο αυτό μοντέλο μπορεί να δώσει ζωντάνια, προοπτική και διέξοδο μέσα από την «συνεπιχειρηματικότητα» να την ανάληψη χαμηλού επαγγελματικού ρίσκου. Φυσικά, για να αναπτυχθεί μία επιχείρηση, ακόμη και αξιοποιώντας το μοντέλο Franchise, χρειάζεται ένα στερεό οικονομικό οικοδόμημα. Χρειάζεται ένα κλίμα που να ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα, να προωθεί τον ανταγωνισμό, να ενισχύει τις υγιείς δυνάμεις της οικονομίας με φορολογικά και με αναπτυξιακά κίνητρα και να μην βάζει γραφειοκρατικά εμπόδια στη επιχειρηματική ανάπτυξη.

Εφόσον συντρέχουν οι παραπάνω προϋποθέσεις, είναι βέβαιο ότι ο θεσμός του Franchise θα συμβάλει αποφασιστικά στην επιχειρησιακή ανάπτυξη. Γιατί, αν και είναι ένας θεσμός που προέρχεται από το εξωτερικό, ταιριάζει απόλυτα με την πολιτιστική κουλτούρα των Ελλήνων, αφού στηρίζει και ικανοποιεί τα νέα καταναλωτικά πρότυπα που δημιουργούνται και στην πατρίδα μας και συμβάλλει στην κατοχύρωση του ζωτικού χώρου των επιχειρήσεων και στην κατάκτηση νέων αγορών. Είναι ένας θεσμός που ταιριάζει με την επιχειρηματική κουλτούρα των νέων, κυρίως περισσότερο ανήσυχων, Ελλήνων επιχειρηματιών.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αποστολόπουλος Ιωάννης Ν., Ειδικά θέματα χρηματοδοτικής διοικήσεως, εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2004
- Γαλάνης Βασίλειος Π., 2000, *Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας*, εκδόσεις: Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
- Γεωργιάδης Α., 2000, *Νέες μορφές Συμβάσεων σύγχρονης οικονομίας: Leasing, Factoring, Forfaiting, Franchising*, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, 4<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα.
- Κοντός Γ., 2007, *Λογιστική Τραπεζών και εταιρειών Leasing και Factoring*, Εκδόσεις διπλογραφία, 1η έκδοση, Αθήνα.
- Κωστάκης Δ. Σ., 2002, *Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση*, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- Κώττη Γ.Χ. και Πετράκη – Κώττη Α., 2005, *Σύγχρονη Μικροοικονομική*, εκδόσεις: Ε. Μπένου, Αθήνα.
- Λαζαρίδης Γιάννης και Παπαδόπουλος Λ. Δημήτρης, 2006, *Χρηματοοικονομική Διοίκηση*, Τεύχος Α και Β, Β' έκδοση, Θεσσαλονίκη.
- Παπαβασιλείου Ν και Μπάλτας Γ., 2003, *Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics*, εκδόσεις: Rosili, Αθήνα.
- Σουφλερός Η.Ε., 1989, *Οι συμβάσεις Franchising στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού*, εκδόσεις: Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα.
- Σπυριδάκης Μ. Ι., 2007, *Franchising*, εκδόσεις: Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Gotsopoulou N., 2000, *Franchise Agreements*, εκδόσεις: Π. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα.
- Nancy L., 1995, "Ownership rights and incentives in franchising", *Journal of Business Venturing*, New York 12(5).103–107.
- Pebble J., και Hoffman R., 1994, "Compgenitive Advantage through Specialty Franchise", *Journal of Services Marketing*, 8(2), 5-18
- Peng S. Chan και Robert T. Justis., 2003, "To Franchise or Not to Franchise", *Management Decision*, 31(5), 100-121
- Δίκαιο επιχειρήσεων και εταιρειών*, Νομική Βιβλιοθήκη, τόμοι: 1995, 1996, 1998, 2000, 2001.
- Franchise Success*, Τεύχος 22, Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2005
- Franchise Business*, Τεύχος 17, Απρίλιος 2004.

### ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- Δικηγορικό Γραφείο Αθηνών Χρίστος Καραμπάγιας, «Σύμβαση δικαιόχρησης (franchising)», on line available <<http://xkarampagias.gr/page2.php?category=21&post=213>, accessed on 05/03/2012.
- ΕΘΝΟΣ.gr, "Η αλφαβήτα του Franchise", on line available <<http://www.ethnos.gr/article.asp?catid=22733&subid=2&pubid=2514925>> accessed on 08/03/2012

- EΘΝΟΣ.gr, «Λογιστική και οικονομικές καταστάσεις», on line available<<http://www.ethnos.gr/entheta.asp?catid=23318&subid=2&pubid=114171>> accessed on 30/03/2012
- Λαζαρίδης Γ., 1998, Το Franchising στις επιχειρήσεις, Θεσσαλονίκη», on line available<<http://www.evancarmichael.com/Franchises/666/THE-HISTORY-OF-FRANCHISING.html>> accessed on 16/03/2012
- Τσάδαρη Ε, 2002, «Ο ρόλος των εγχειριδίων στη σωστή λειτουργία ενός δικτύου Franchise», on line available<[www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)>, accessed on 1/3/2012.
- Elgin Jeff Entrepreneur, “What is a Master Franchisee”, on line available,<<http://www.entrepreneur.com/article/72380>>,accessed on 08/03/2012.
- ESFN European Social Franchising Network, “What is Social Franchising?”, on line available<<http://www.socialfranchising.coop/what-is-social-Franchising>>, accessed on 10/03/2012
- FranchiseCore.gr, «Πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα για το δικαιопάροχο/δικαιοδότη», on line available<<http://www.franchisecore.gr/pleonektimata.php>>, accessed on 06/03/2012
- Franchise success.gr, «Καθορισμός του Entry Fee και των royalties», on line available<<http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=1197&pstring=80%2c105%2c367>>, accessed on 07/03/2012.
- Franchise success.gr, «Αποτελεσματική απάντηση στις προκλήσεις της ύφεσης», on line available< <http://www.franchise-success.gr/magazine/franchising2012/index.html>>, accessed on 17/03/2012.
- Hollowell Ken, “THE HISTORY OF FRANCHISING”, on line available<<http://www.evancarmichael.com/Franchises/666/THE-HISTORY-OF-FRANCHISING.html>>, accessed on 08/03/2012
- Intemicola Charles N., “Advantages and Disadvantages for Franchisors and Franchisees”, on line available<<http://www.franchiselawsolutions.com/blog/advantages-and-disadvantages-for-Franchisors-and-Franchisees.cfm>>, accessed on 07/03/2012
- Iovine Enzo, “Why Franchising is the Ultimate Joint Venture Strategy”,on line available<<http://ezinearticles.com/?Why-Franchising-is-the-Ultimate-Joint-Venture-Strategy&id=4003616>>, accessed on 09/08/2012.
- Law Firm, Dikhgorik;a grafe;ia S. Giannak;akhs-A.Kalogeropo;yloy, on line available <[www.franchiselaw.gr/grindex.html](http://www.franchiselaw.gr/grindex.html)>, accessed on 1/3/2012