

ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΥ ΦΩΤΕΙΝΗ  
ΤΖΑΒΑΡΑ ΜΑΥΡΑ



το **Franchise**  
στη σύγχρονη  
Ελληνική  
Πραγματικότητα

Εισηγήτρια Κοραδάκιση Αρσώ



ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
& ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ  
2002

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	4
<b>ΠΡΟΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b>	5
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
1.1 ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ	8
1.2 ΟΡΟΛΟΓΙΑ FRANCHISE	17
1.3 ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ FRANCHISE	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
2.1 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	24
2.2 ΟΙ ΝΕΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ FRANCHISE	32
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	
3.1 FRANCHISING ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ	36
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	
4.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ-ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ FRANCHISE	39
4.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΩΝ ΣΤΗ ΣΩΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ FRANCHISE	43
4.3 ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ FRANCHISE	49
4.4 FRANCHISING ΚΑΙ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ	51
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b>	
5.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ FRANCHISORS ΚΑΙ ΤΟΥΣ FRANCHISEES	56

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

6.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ	60
6.2 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ	73

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

7.1 ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΠΑΤΡΑΣ	76
----------------------------------	----

<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</b>	78
-----------------------	----

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	79
---------------------	----



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το να αναλάβουμε μια πτυχιακή με θέμα το Franchising ήταν για εμάς ένα κίνητρο, μια ευκαιρία να μελετήσουμε ένα νεοοργανωθέντα θεσμό που τα τελευταία χρόνια γνωρίζει ραγδαία ανάπτυξη στην Ελλάδα.

Μέσα από τη διαδικασία συγκέντρωσης υλικού και ανάγνωσης βιβλίων και περιοδικών καταφέραμε, όχι μόνο να κατανοήσουμε την έννοια του Franchising, αλλά και να αντιληφθούμε πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του στη Νέα Οικονομία, αφού αποτελεί ίσως τη μεγαλύτερη επανάσταση στην ιστορία του marketing.

Προσεγγίζοντας το θέμα αυτό και θέλοντας να αγγίξουμε όσο το δυνατόν περισσότερες πλευρές του, ασχοληθήκαμε αρχικά με τον ορισμό του Franchising, τις μορφές και τα είδη του, κάνοντας επίσης και μια αναφορά στον Κώδικα Δεοντολογίας αυτού του συστήματος. Στη συνέχεια, παρουσιάσαμε τη νομική και φορολογική διάσταση του θεσμού, καθώς και διάφορες μεθόδους χρηματοδότησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων Franchise.

Προχωρώντας, καταπιαστήκαμε με πιο εξειδικευμένα θέματα, όπως τα συστατικά που συνθέτουν την επιτυχία μιας επιχείρησης Franchise, το ρόλο των εγχειριδίων στη σωστή λειτουργία της και τους μηχανισμούς ποιοτικού ελέγχου στη σχέση Franchise.

Παράλληλα, προσπαθήσαμε να καταγράψουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του συστήματος Franchising.

Τέλος, μέσα από την παρουσίαση μιας έρευνας, την οποία παραθέτουμε στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας μας, θελήσαμε να δώσουμε μια σαφή εικόνα για την πορεία του Franchise στην Ελλάδα.

Μέσα λοιπόν από τη προσωπική μας διεξοδική έρευνα για την ολοκλήρωση της εργασίας, εύλογα συμπεραίνουμε ότι οι προοπτικές για το Franchising την επόμενη δεκαετία είναι εντυπωσιακές, καθώς προσφέρει στους επενδυτές μια θετική και αποτελεσματική διέξοδο σ' ένα κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον που συνεχώς μετασχηματίζεται.

## ΠΡΟΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στην απόπειρά μας να συγκεντρώσουμε πληροφορίες για το Franchise μέσα από βιβλία καταφύγαμε στη Βιβλιοθήκη του Τ.Ε.Ι. της Πάτρας, στη Βιβλιοθήκη του Οικονομικού Τμήματος του Πανεπιστημίου Πατρών, καθώς και στην πλειοψηφία των βιβλιοπωλείων της πόλης μας διαπιστώσαμε ότι η ελληνική βιβλιογραφία με αποκλειστικό αντικείμενο έρευνας το Franchise είναι ανεπαρκής.

Ωστόσο, πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν είναι λίγα τα βιβλία που ανέφεραν το Franchise ως έννοια, χωρίς όμως ιδιαίτερες προεκτάσεις. Κάποια από αυτά είναι το «Εμπορικό Δίκαιο» (Βιβλιοθήκη Τ.Ε.Ι. Πάτρας), «Ξενοδοχειακές και Επισιτιστικές Επιχειρήσεις» (Βιβλιοθήκη Τ.Ε.Ι. Πάτρας). Μελετώντας τα δεν καταφέραμε να συλλέξουμε υλικό ικανό να προσαρμοστεί στις ανάγκες της εργασίας μας. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί το βιβλίο «Το Franchising στην Ελλάδα, Ιστορική εξέλιξη, Δυναμική και Προοπτικές» του Arthur Andersen.

Επικεντρώσαμε το ενδιαφέρον μας λοιπόν, επιτυχώς, στις περιοδικές εκδόσεις, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό των στοιχείων που ενσωματώσαμε στην πτυχιακή μας εργασία προέρχονται από αυτές.

Στα περιοδικά όπως “Franchise Success”, “Franchise Business” και «Λογιστής» βρήκαμε αρκετά στοιχεία τόσο για την έννοια του Franchise, όσο και για την εξέλιξη και ανάπτυξη του θεσμού αυτού στη χώρα μας. Σημαντικά άρθρα τους καλύπτουν επαρκώς το θέμα αυτό σε όλες του τις εκφάνσεις, όπως ορολογία, φορολογία, νομικό πλαίσιο και άλλα.

Χρήσιμο υλικό βρήκαμε επίσης στις εφημερίδες «ΕΞΠΡΕΣ» και «ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ».

Αξίζει να αναφέρουμε ότι σημαντική ήταν και η βοήθεια που μας προσέφερε το διαδίκτυο καθώς μας δόθηκε η δυνατότητα να βρούμε άρθρα παλαιότερων εκδόσεων των περιοδικών “Franchise Success” και “Franchise Business”.

Με τη βοήθεια όλων αυτών που προαναφέραμε κατορθώσαμε να ολοκληρώσουμε την εργασία μας και να αγγίξουμε όσο περισσότερα θέματα όσον αφορά το Franchise.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο θεσμός του franchising - δικαιοχρηση - αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία επιχειρηματικής ανάπτυξης πολλών και πολύ πετυχημένων εταιρειών στο εξωτερικό. Τα τελευταία χρόνια, και ειδικότερα από το 1997, ο θεσμός γνωρίζει ιδιαίτερη διάδοση και στην Ελλάδα, γεγονός που αποδεικνύεται από την εμφάνιση και την ραγδαία ανάπτυξη όλο και περισσότερων επιχειρήσεων που ανήκουν σε δίκτυο franchise. Τα τελευταία τέσσερα χρόνια ο αριθμός των επιχειρήσεων που αναπτύσσεται μέσω franchise έχει περίπου δεκαπλασιαστεί, αφού σήμερα έχουν κωδικοποιηθεί περίπου 500 εταιρείες, των οποίων η στρατηγική ανάπτυξης έχει συνδεθεί με το franchise και πάνω από 3000 καταστήματα λιανικής που ανήκουν σε ένα δίκτυο franchise.

Οι τάσεις της αγοράς και η διεθνής εμπειρία δείχνουν ότι η διάδοση του θεσμού θα συνεχιστεί με εκθετικούς ρυθμούς και στο μέλλον, παρ'όλα τα προβλήματα της οικονομικής ύφεσης, αφού τα πλεονεκτήματα που διασφαλίζει ο θεσμός στους ανεξάρτητους επιχειρηματίες, αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιβίωση μιας επιχείρησης, τους οποίους δεν μπορεί να εξασφαλίσει ένας επιχειρηματίας που ξεκινά τη λειτουργία μιας επιχείρησης εντελώς μόνος του.

Στα πλαίσια των συνθηκών της Νέας Οικονομίας, εκτιμάται από διεθνείς φορείς, ότι τα παραδοσιακά επιχειρηματικά μοντέλα αντικαθίστανται από επώνυμες επιχειρήσεις χαμηλών επενδεδυμένων κεφαλαίων, οι οποίες λειτουργούν με εξωτερικούς (external or outsourced ) συνεργάτες.

Αυτό ακριβώς αποτελεί και λογική του franchise: i) Σύγχρονο, διαφοροποιημένο, καινοτομικό concept, ii) που έχει δοκιμασθεί και κωδικοποιηθεί, iii) και αναπτύσσεται / αναπαράγεται με τη βοήθεια δικτύου συνεργατών δικαιοδοσίας.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.1 ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

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

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

### **1.1.1 Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising**

Η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise, E.F.F., συστάθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 1972.

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

Η EFF δέχεται επίσης συνδεδεμένα μέλη, όπως π.χ. μη Ευρωπαϊκούς συνδέσμους ή ομοσπονδίες Franchise και άλλους επαγγελματίες που ενδιαφέρονται ή έχουν σχέση με το Franchising. Τα συνδεδεμένα μέλη δεν έχουν δικαίωμα ψήφου και δεν μπορούν να ορισθούν αξιωματούχοι της EFF.

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

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

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

Η αξιολόγηση και η συνεχώς αυξανόμενη σημασία του Franchising στην οικονομία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, όπως επίσης και ο κανονισμός περί ομαδικής απαλλαγής των συμβάσεων Franchise των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων που τέθηκε σε ισχύ τη 1<sup>η</sup> Φεβρουαρίου 1989, ώθησε την EFF στο να επαναδιαμορφώσει τον υπάρχοντα Κώδικα Δεοντολογίας της.

Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας θεωρείται ότι είναι ένα πρακτικό σύνολο στοιχειωδών διατάξεων καλής συμπεριφοράς για τους καθιονδήποτε τρόπο ασχολούμενους με το Franchising, αλλά χωρίς να αντικαθιστά πιθανώς σχετικούς εθνικούς ή κοινοτικούς νόμους.

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

Με τη συμμετοχή τους στην EFF τα μέλη της αποδέχονται τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας και αναλαμβάνουν να μην τον καταργούν ή να μην τον τροποποιούν με οποιονδήποτε τρόπο. Αναγνωρίζεται, εν τούτοις, ότι εθνικές προϋποθέσεις μπορεί να καθιστούν απαραίτητους άλλους όρους ή διατάξεις υπό την προϋπόθεση ότι αυτές δεν είναι αντίθετες ή δεν απομακρύνονται από τον Κώδικα και επισυνάπτονται στον Κώδικα με χωριστό έγγραφο και η σχετική έγκριση της EFF δεν θα καθυστερεί.

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

### 1.1.1.1 Ορισμός του Franchising

Το Franchising είναι ένα σύστημα προώθησεως προϊόντων ή/και υπηρεσιών ή/και τεχνολογίας που βασίζεται πάνω σε μια στενή και συνεχή συνεργασία μεταξύ νομικά και οικονομικά ξεχωριστών και ανεξάρτητων επιχειρήσεων, τον δικαιοπάροχο και τους κατ'ιδίαν δικαιοδόχους, όπου ο δικαιοπάροχος παρέχει στους κατ'ιδίαν δικαιοδόχους το δικαίωμα να επιβάλλει την υποχρέωση να ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα σύμφωνα με το πρότυπο του δικαιοπαρόχου. Το δικαίωμα δίνει την ευκαιρία και επιβάλλει στον κατ'ιδίαν δικαιοδόχο, με αντάλλαγμα μια άμεση ή έμμεση οικονομική ανταποδοχή, να χρησιμοποιεί την επωνυμία του δικαιοπαρόχου ή/και το σήμα, ή/και το σήμα υπηρεσιών, know-how (\*), επιχειρηματικές και τεχνικές μεθόδους, το δικαστικό σύστημα και άλλα δικαιώματα βιομηχανικής ή/και πνευματικής ιδιοκτησίας, υποστηρίζοντάς τον μέσω της συνεχούς παροχής εμπορικής και τεχνικής βοήθειας μέσα στα πλαίσια και κατά τη διάρκεια μιας έγγραφης σύμβασης Franchise που καταρτίζεται ανάμεσα στα μέρη γι' αυτό το σκοπό.

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

- «απόρρητο» σημαίνει ότι το know-how, σαν σύνολο ή και στην επακριβή μορφή και σύνδεση των συστατικών του, δεν είναι ευρέως γνωστό ή ευκόλως προσβάσιμο, δεν περιορίζεται με τη στενή έννοια ότι κάθε ανεξάρτητο στοιχείο του know-how θα έπρεπε να είναι εντελώς άγνωστο ή μη προσεγγίσιμο εκτός της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου,
- «σημαντικό» σημαίνει ότι το know-how περιλαμβάνει πληροφορίες που είναι σημαντικές για την πώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών στους τελικούς καταναλωτές και ειδικότερα για την παρουσίαση προϊόντων προς πώληση, την προετοιμασία των προϊόντων σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών, τις μεθόδους συναλλαγής με πελάτες και τη διοικητική και οικονομική διαχείριση. Το know-how πρέπει να είναι χρήσιμο για τον δικαιοδόχο με το να είναι σε θέση, κατά την ημερομηνία κατάρτισης της σύμβασης, να βελτιώνει την ανταγωνιστική θέση του δικαιοδόχου, ειδικότερα με το να βελτιώνει την απόδοση του δικαιοδόχου ή με το να τον βοηθά να μπει σε μια νέα αγορά,
- «αναγνωρίσιμο» σημαίνει ότι το know-how πρέπει να περιγράφεται κατά επαρκώς κατανοητό τρόπο, ώστε να καθίσταται δυνατή η πιστοποίηση ότι αυτό πληροί τα κριτήρια της μυστικότητας και της σπουδαιότητας. Η περιγραφή του know-how μπορεί να περιληφθεί

είτε μέσα στη σύμβαση Franchise είτε σε ξεχωριστό έγγραφο είτε να καταχωρηθεί με οποιονδήποτε κατάλληλο τύπο.

### 1.1.1.2 Καθοδηγητικές αρχές

α. Ο δικαιοπάροχος είναι ο δημιουργός ενός δικτύου Franchise, που αποτελείται από αυτόν και τους κατ'ιδίαν δικαιοδόχους, του οποίου ο δικαιοπάροχος είναι ο μακροπρόθεσμος θεματοφύλακας.

β. Οι υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου:

Ο δικαιοπάροχος θα:

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

γ. Οι υποχρεώσεις του κατ'ιδίαν δικαιοδόχου:

Ο κατ'ιδίαν δικαιοδόχος θα:

- καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να μεγαλώνει την επιχείρηση Franchise και να διατηρεί την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου Franchise,
- παρέχει στον δικαιοπάροχο επιβεβαιωτικά στοιχεία λειτουργίας για να διευκολύνει την επιβεβαίωση της απόδοσης και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις, για καλύτερη διαχειριστική καθοδήγηση και να επιτρέπει στον δικαιοπάροχο ή/και στους εκπροσώπους του να έχουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και αρχεία του επιμέρους δικαιοδόχου, όποτε το ζητήσει ο δικαιοπάροχος και σε εύλογους χρόνους,
- δεν θα αποκαλύψει σε τρίτους το know-how που του παρέχει ο δικαιοπάροχος ούτε κατά τη διάρκεια της σύμβασης, ούτε μετά τη λύση της σύμβασης.

δ. Οι συνεχείς υποχρεώσεις αμοτέρων των μερών:

Τα μέρη θα εφαρμόζουν τη δικαιοσύνη στις μεταξύ τους συναλλαγές.

Ο δικαιοπάροχος θα ειδοποιεί εγγράφως τους κατ'ιδίαν δικαιοδόχους του για κάθε συμβατική παράβαση και θα δίνει εύλογο χρόνο για επανόρθωσή της όπου αυτό επιβάλλεται.

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

### 1.1.1.3 Ανεύρεση δικαιοδόχων, διαφήμιση και γνωστοποίηση

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

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

iii. Για να μπορούν οι υποψήφιοι κατ' ιδίαν δικαιοδόχοι να γίνουν μέρη ενός δεσμευτικού εγγράφου μετά πλήρους γνώσεως, θα πρέπει να τους δίδεται αντίγραφο του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας, όπως επίσης και να τους γνωστοποιείται εγγράφως, πλήρως και επακριβώς κάθε πληροφορία που είναι ουσιώδης για τη σχέση Franchise και σε εύλογο χρόνο πριν από τη κατάρτιση τέτοιων δεσμευτικών εγγράφων.

iv. Εάν ο δικαιοπάροχος επιβάλλει ένα προσύμφωνο στον υποψήφιο κατ' ιδίαν δικαιοδόχο, οι ακόλουθες αρχές θα πρέπει να ακολουθούνται:

- πριν από τη κατάρτιση οποιουδήποτε προσυμφώνου θα πρέπει να δίδεται έγγραφη πληροφορία στον υποψήφιο κατ'ιδίαν δικαιοδόχο σχετικά με το σκοπό του και με κάθε αντιπαροχή που μπορεί να του ζητηθεί να πληρώσει το δικαιοπάροχο για την κάλυψη των πραγματικών εξόδων του τελευταίου που καταβλήθηκαν κατά τη διάρκεια και σε σχέση με τη προσυμβατική φάση. Εάν η σύμβαση Franchise υπογραφεί, αυτή η αντιπαροχή θα πρέπει να επιστραφεί από τον δικαιοπάροχο ή να συμψηφισθεί με τυχόν δικαίωμα εισόδου, πληρωτέου από τον κατ'ιδίαν δικαιοδόχο,
- το προσύμφωνο θα καθορίζει τη διάρκειά του και θα περιλαμβάνει όρο λύσεως,
- ο δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει όρους μη ανταγωνισμού ή/και απορρήτου για την προστασία του know-how και της ταυτότητας

#### 1.1.1.4 Επιλογή των κατ' ιδίαν δικαιοδόχων

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

#### 1.1.1.5 Η σύμβαση Franchise

i. Η σύμβαση Franchise θα πρέπει να είναι σύμφωνη με το εθνικό Δίκαιο, το Δίκαιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας.

ii. Η σύμβαση θα εκφράζει τα συμφέροντα των μελών του δικτύου Franchise, προστατεύοντας τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του δικαιοπάροχου και διατηρώντας τη κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου Franchise. Όλες οι συμφωνίες και συμβατικές ρυθμίσεις οι σχετικές με τη σχέση Franchise θα πρέπει να είναι έγγραφες ή μεταφρασμένες νομίμως στην επίσημη γλώσσα της χώρας που είναι εγκατεστημένοι οι κατ'ιδίαν δικαιοδόχοι και οι υπογεγραμμένες συμφωνίες θα δίδονται αμέσως στον κατ'ιδίαν δικαιοδόχο.

iii. Η σύμβαση Franchise θα περιέχει, χωρίς ασάφειες, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες των μερών και όλους τους ουσιώδεις όρους της σχέσης.

iv. Οι στοιχειωδώς ελάχιστοι όροι της σύμβασης θα είναι οι ακόλουθοι:

- τα δικαιώματα που παρέχονται στον δικαιοπάροχο
- τα δικαιώματα που παρέχονται στον κατ'ιδίαν δικαιοδόχο
- τα προϊόντα ή/και οι υπηρεσίες που θα παρέχονται στον κατ'ιδίαν δικαιοδόχο
- οι υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου
- οι όροι πληρωμής από τον κατ'ιδίαν δικαιοδόχο
- η διάρκεια της σύμβασης που θα πρέπει να είναι τόσο μακρά, ώστε να επιτρέπει στους κατ'ιδίαν δικαιοδόχους να αποσβέσουν τις αρχικές τους επενδύσεις που αφορούν συγκεκριμένα το Franchise
- η βάση για κάθε ανανέωση της σύμβασης
- οι όροι με τους οποίους ο κατ'ιδίαν δικαιοδόχος θα μπορεί να πωλεί ή να μεταβιβάζει την επιχείρηση Franchise και τα τυχόν σχετικά προνομιακά δικαιώματα του δικαιοπάροχου

- όροι σχετικοί με τη χρήση από τον κατ'ιδίαν δικαιοδόχο των διακριτικών σημείων του δικαιοπάροχου, επωνυμίας, σήματος υπηρεσιών, σημείου καταστήματος, λογοτύπου και άλλων ευδιάκριτων σημείων αναγνώρισης
- το δικαίωμα του δικαιοπάροχου να προσαρμόζει το σύστημα Franchise σε νέες ή διαφοροποιημένες μεθόδους
- όροι περί λύσεως της σύμβασης
- όροι περί επιστροφής κάθε υλικής και άυλης περιουσίας που ανήκει στο δικαιοπάροχο ή σε άλλον κύριο κατά τη λύση της σύμβασης Franchise.

#### **1.1.1.6 Ο Κώδικας Δεοντολογίας και το σύστημα Master Franchise**

Ο παρών Κώδικας Δεοντολογίας θα εφαρμόζεται στη σχέση ανάμεσα στον δικαιοπάροχο και τους κατ'ιδίαν δικαιοδόχους του και ομοίως μεταξύ του κυρίως δικαιοδόχου και των κατ'ιδίαν δικαιοδόχων του. Δεν θα εφαρμόζεται στη σχέση ανάμεσα στον δικαιοπάροχο και τους κυρίως δικαιοδόχου του.





## **1.1.2 ΠΡΟΣΘΗΚΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΠΟΥ ΥΙΟΘΕΤΗΘΗΚΕ ΑΠΟ ΤΟΝ ΣΥΝΔΕΣΜΟ FRANCHISE**

Αυτή η Προσθήκη και Ερμηνεία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising που υιοθετήθηκε από το σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας και στον οποίο τα μέλη του προσχωρούν.

### **1.1.2.1 Εφαρμογή**

Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising αποτελεί μέρος της εγγράφου συμφωνίας μέλους μεταξύ του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας και των εταιρειών μελών του. Κάθε παράβαση του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising από οποιοδήποτε από τα μέλη του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας, θα θεωρείται παράβαση της συμφωνίας μέλους αυτού του μέλους με το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας που θα εξετάζεται από το Πειθαρχικό του Συμβούλιο για κάθε σχετική συνέπεια.

Δεν αποτελεί μέρος της συμβατικής σχέσης μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου, εκτός εάν αυτό έχει ρητά δηλωθεί από τον δικαιοπάροχο.

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

### **1.1.2.2 Θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας**

Κανένα μέλος δεν θα παραποιεί το σήμα, σύστημα, επωνυμία, εταιρική ταυτότητα, σλόγκαν ή άλλο σημείο αναγνώρισης άλλου δικαιοπάροχου, με οποιονδήποτε τρόπο ή μορφή που θα έχει την τάση ή δυνατότητα να παραπλανεί ή να παραποιεί.

### **1.1.2.3 Εμπιστευτικότητα**

Για λόγους γενίκευσης του παρόντα Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising το know-how εκλαμβάνεται όπως ορίζεται στον Ευρωπαϊκό Κανονισμό περί ομαδικής απαλλαγής από το άρθρο 85 της Συνθήκης της Ρώμης. Εν τούτοις, για τους σκοπούς του όρου 3,4 του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας γίνεται δεκτό ότι οι δικαιопάροχοι μπορούν να επιβάλλουν όρους μη ανταγωνισμού και απορρήτου για να προστατεύσουν άλλες πληροφορίες και συστήματα που μπορεί ευλόγως να εκληφθούν σαν ουσιώδη στη λειτουργία του Franchise.

### **1.1.2.4 Γλώσσα σύμβασης**

Οι δικαιопάροχοι θα πρέπει να εξασφαλίζουν την παροχή τους στους δικαιοδόχους συμβάσεων σε γλώσσα που να είναι αντιληπτή σ'αυτούς. Συνιστάται δικαιопάροχοι και δικαιοδόχοι να χρησιμοποιούν την ορολογία Franchise που υιοθετήθηκε από το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας.

## 1.2 ΟΡΟΛΟΓΙΑ FRANCHISE

**Franchise:** Το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά συστήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για τη μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών ε τελικούς χρήστες.

**Franchisor (Δικαιοπάροχος):** Η επιχείρηση, η οποία παρέχει έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος Franchise στους δικαιοδόχους.

**Franchisee (Δικαιοδόχος):** 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 Advisory Board Franchise ή Owners Association (Σύνδεσμος ιδιοκτητών Franchise):** Ομάδα από ιδιοκτήτες Franchise, οι οποίοι είτε είναι διορισμένοι από την εταιρεία που έχει αναλάβει την ανάπτυξη δικτύου μέσω Franchise ή/και εκλεγμένα μέλη ανάμεσα στους ιδιοκτήτες Franchise γενικότερα. Οι πρακτικές, οι οποίες χρησιμοποιούνται, διαφέρουν, αλλά στην ουσία ο σύνδεσμος ιδιοκτητών Franchise, με την έγκριση όλων των ιδιοκτητών Franchise, μπορεί να εισπράττει εισφορές, να αναπτύσσει στρατηγικές marketing, να διαφημίζει και να οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα. Επιπλέον, έχει την ευθύνη να εκφράζει τα τυχόν παράπονα στην εταιρεία που έχει αναλάβει την προώθηση του Franchise.

**Franchise package ή package deal (πακέτο Franchising):** Περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας που αφορούν 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.

**Franchising (Δικαιόχρηση):** Η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μία επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος

(franchisor), παραχωρεί στον δικαιοδόχο (franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising. Ο όρος Franchising προέρχεται από το παλιό γαλλικό ρήμα franchiser, που σήμαινε παραχώρηση ενός προνομίου ή την παραίτηση από κάποια δικαιώματα.

**Business Format Franchising ή Franchising Δεύτερης Γενιάς:** Μια διαρκής 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, δηλαδή στρατηγική και σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία.

**Ethical franchise (Επιχειρηματική ηθική στο franchise):** Η επιχείρηση Franchise, η οποία τηρεί τους κανόνες δεοντολογίας του χώρου στον οποίο λειτουργεί, ειδικά όσον αφορά την ενημέρωση που παρέχεται στους υποψηφίους δικαιοδόχους (franchisees). Οι κανόνες δεοντολογίας καθορίζονται από αρμόδιους οργανισμούς εμπορίου, εθνικούς και διεθνείς συνδέσμους Franchise (BFA και IFA) και εξασκούνται από έμπειρους συμβούλους δικαιοπάροχων και δικαιοδόχων.

**Disenfranchise (Αφαίρεση δικαιωμάτων δικαιοπάροχου):** Η αφαίρεση των δικαιωμάτων λειτουργίας της επιχείρησης του δικαιοδόχου (franchisee) από τον δικαιοπάροχο (franchisor). Αυτό είναι δυνατό να συμβεί στην περίπτωση που ο πρώτος αθετεί τη σύμβαση κατ'επανάληψη και δε λαμβάνει υπ'όψιν τις σχετικές προειδοποιήσεις του δικαιοπάροχου (franchisor). Συνήθως συμβαίνει, όταν ο δικαιοδόχος δεν καταβάλλει τις πληρωμές που πρέπει στον δικαιοπάροχο ή ακόμα στην περίπτωση που δεν τηρεί τα επιθυμητά επίπεδα ποιότητας που επιβάλλει ο δικαιοπάροχος και τα οποία είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία της επιχείρησης.

**Franchise Contract (Σύμβαση Δικαιόχρησης):** Η αμοτεροβαρής ενοχική 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 υποχρεώσεων τους. Ο δικαιοδόχος πρέπει να συμβουλευτεί τον νομικό του σύμβουλο ως προς την αξιολόγηση των όρων της σύμβασης, τους οποίους πρέπει να κατανοήσει πλήρως, πριν υπογράψει ότι δεσμεύεται από αυτούς. Από την άλλη μεριά ο υποψήφιος δικαιοδόχος συνήθως δεν έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους θεμελιώδεις όρους της σύμβασης, καθώς ένα από τα βασικά

χαρακτηριστικά της επιχείρησης Franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στην μεταχείριση των δικαιοδόχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους από αυτούς. Ένας επιπλέον λόγος είναι η ανάγκη για ομοιόμορφη εμφάνιση και λειτουργία του δικτύου σε κοινή βάση. Οι συμβάσεις δικαιόχρησης (franchise contract) πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το περιεχόμενό τους, αλλά και τις ενδεχόμενες παραλείψεις τους.

**Franchise Concept:** Η 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):** Εφ'άπαξ ποσό που πληρώνει ο franchisee στον franchisor με την υπογραφή της σύμβασης Franchise, για την ένταξη του πρώτου στο δίκτυο Franchise. Το entry fee αντιπροσωπεύει τις δαπάνες για ανάπτυξη concept, τη μεταφερόμενη τεχνογνωσία (know-how), τα δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία (good-will), την υποστήριξη στα αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος, αγοράβασικού εξοπλισμού).

**Continuing fees ή Royalties (Συνεχή δικαιώματα):** Χρηματικά ποσά, τα οποία καταβάλλει ο franchisee (δικαιοδόχος) στον franchisor (δικαιοπάροχο) σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ'όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

Οι καταβολές αυτές αντισταθμίζουν τη συνεχή υποστήριξη του franchisor στον franchisee ή τη συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας ή αντιστοιχούν στη διαρκή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση. Τα ποσά αυτά εκφράζονται με του ακόλουθους τρόπους:

- Ως ποσοστό (%) επί των καθαρών πωλήσεων (πωλήσεις πλέον Φ.Π.Α.).
- Ως ποσοστό επί των καθαρών αγορών.
- Ενσωματωμένα στο κόστος αγορών.
- Ως καταβολή πάγιας χρηματικής αμοιβής (flat fee).
- Συνδυασμός δύο από τα ανωτέρω

**Franchise fee (Τέλη δικαιοδόχου):** Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος (franchisor) παίρνει τη συνεχή αμοιβή του από τον δικαιοδόχο (franchisee), είναι με τη μορφή ενός ποσοστού επί του τζίρου του δευτέρου. Ο άλλος τρόπος είναι μέσω μίας επιβάρυνσης επί των

τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο. Αυτό το σύστημα αμοιβής μέσω τζίρου αποτελεί ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του εσμού της δικαιόχρησης, καθώς συνεπάγεται την επιτυχία της επιχείρησης του δικαιοπάροχου μόνο στην περίπτωση που ο ίδιος, εξασφαλίσει την επιτυχία των δικαιοδόχων του. Αυτή η συνεχής εξάρτηση του δικαιοπάροχου από την επιτυχία των δικαιοδόχων είναι η βασική ιδέα του θεσμού της δικαιόχρησης. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από franchisee σε franchisee και πρέπει να αντανακλά το επίπεδο των υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται στον δικαιοδόχο και επιπλέον να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρήματός του.

**Annual Renewal Fee (Ετήσιο Τέλος Ανανέωσης Σύμβασης):** Η σύμβαση Franchise, η οποία παρέχεται από τον δικαιοπάροχο, μπορεί να έχει διάρκεια μόνο ενός έτους και ο δικαιοδόχος να έχει το δικαίωμα αυτόματη ανανέωσής της στο τέλος αυτής της περιόδου, με την καταβολή του ετήσιου τέλους ανανέωσης σύμβασης (annual renewal fee). Αυτή η αμοιβή μπορεί να είναι ένα συγκεκριμένο ποσό ή να εξαρτάται από το μέγεθος που έχει η επιχείρηση του δικαιοδόχου στο χρόνο της ανανέωσης (τζίρος, μέγεθος κτιρίου, εξοπλισμός). Η χρέωση αυτής της αμοιβής ή οποιασδήποτε άλλης αμοιβής ανανέωσης δεν είναι πάγια τακτική και αυτού του είδους οι επιβολές σπάνια αναφέρονται στις συμβάσεις.

**Franchise Commitment Agreement (Δεσμευτική Συμφωνία στο Franchise):** Αποτελεί μια γραπτή δήλωση, την οποία παρέχει ο δικαιοπάροχος στον πιθανό ιδιοκτήτη του Franchise και στην οποία αναφέρεται η πρόθεση του δικαιοπάροχου (franchisor) να πουλήσει το Franchise του.

**Ενημερωτικός Φάκελος Franchise:** Πρόκειται για ένα ενημερωτικό έντυπο, το οποίο απευθύνεται σε υποψήφιους επενδυτές (franchisees). Ενδεικτικά ο ενημερωτικός φάκελος περιλαμβάνει:

- Γενικά στοιχεία για τον δικαιοπάροχο-franchisor (νομική μορφή, έτος ίδρυσης, μετοχική σύνθεση, οργανόγραμμα, εμπειρία στελεχών κ.λπ.)
- Εμπορική και οικονομική πορεία της επιχείρησης.
- Περιγραφή του franchise concept, των προϊόντων ή/και υπηρεσιών.
- Περιγραφή της αγοράς στην οποία εντάσσεται, υποδιαίρεσεις σε τμήματα/μερίδια και τάσεις.
- Το κοινό στο οποίο απευθύνεται.
- Αριθμητική και γεωγραφική ανάπτυξη, καθώς και μελλοντικοί στόχοι.

- Παρεχόμενη υποστήριξη του franchisor στον franchisee στο αρχικό στάδιο, καθώς και σε συνεχή βάση (ongoing support).
- Προφίλ ιδανικού franchisee.

Βασικά σημεία της Σύμβασης Franchise.

**Operation Manuals (Εγχειρίδια λειτουργίας):** Εγχειρίδια, τα οποία δίδονται από τους δικαιωπαρόχους (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 λειτουργήσουν μία επιχείρηση, σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τα δεδομένα που διέπουν το σύστημα της δικαιόχρησης.

**Pilot store (Πιλοτικό Κατάστημα):** Το αρχικό κατάστημα (ή τα αρχικά καταστήματα), το οποίο ανήκει στον δότη και κατά την λειτουργία του οποίου έχει εφαρμοσθεί και ελεγχθεί για ικανό χρονικό διάστημα η εμπορική αποδοχή του franchise concept, η βιωσιμότητα και δυναμική του καταστήματος, η δυνατότητα τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών, ώστε να εφαρμοσθεί και σε άλλα καταστήματα κατά ομοιόμορφο τρόπο.

**Franchise training (Εκπαίδευση Franchise):** Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor (δικαιοπάροχος) στον franchisee (δικαιοδόχο) και στους υπαλλήλους του, σχετικά με το Franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

**Quality control (Ποιοτικός Έλεγχος):** Καλείται ο επί τόπου έλεγχος που εκτελεί ο franchisor (δικαιοπάροχος) στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchisee. Με τον τρόπο αυτό πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων (franchisees) με τους κανόνες του εγχειριδίου λειτουργίας του Franchise.

**Buy Back Option (Επιλογή Εξαγοράς):** Είναι η περίπτωση κατά την οποία σε ενδεχόμενη λήξη ή λύση μιας σύμβασης Franchise, ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον 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 λήξη της σύμβασης.

## 1.3 ΤΥΠΟΙ ΤΟΥ FRANCHISE

**Investment Franchise (Επενδυτικό Franchise):** Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee τοποθετεί ένα σημαντικό κεφάλαιο για να επενδύσει σε ένα υψηλού κόστους σύστημα Franchise και παρά την πλήρη εξασφάλιση της στρατηγικής διοίκησης, μισθώνει σε σταθερή βάση τρίτους, στους οποίους αναθέτει εξ ολοκλήρου την διαχείριση των καταστημάτων του δικτύου για λογαριασμό του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και τα εστιατόρια που αναπτύσσονται με τη μέθοδο Franchise.

**Management Franchise (Διοικητικό Franchise):** Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee ελέγχει αρκετές περιοχές ή ακόμη και ολόκληρη περιφέρεια, και συντονίζει μια ομάδα από εργαζομένους. Παράδειγμα αποτελούν οι franchisees που έχουν ως βάση-αφετηρία ένα φορτηγάκι.

**Executive Franchise (Διευθυντικό Franchise):** Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee αναπτύσσει τη δική του προσωπική επιχείρηση, η οποία αποτελείται από έναν και μοναδικό εργαζόμενο στο γραφείο (τον ίδιο) και η οποία σε γενικές γραμμές αφορά κλάδους, όπως οικονομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες προσωπικού, γραφεία συμβούλων ή project management (διοίκηση έργου). Παραδείγματα αποτελούν λογιστικά γραφεία και γραφεία συμβούλων.

**Retail Shop Franchise (Franchise Καταστημάτων λιανικής πώλησης):** Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee καταβάλλει σημαντικό κεφάλαιο, τόσο για την ιδιοκτησία/μίσθωση του καταστήματος, όσο και για τον εξοπλισμό (ο οποίος πιθανότατα απαιτεί ένα μεγάλο μέρος της επένδυσης), καθώς και για το προσωπικό που θα τον βοηθήσει να λειτουργήσει ένα δίκτυο υψηλής απόδοσης. Το δίκτυο αυτό δύναται σε πολλές περιπτώσεις να πωληθεί, με κάποιο όφελος πάντα, (για παράδειγμα στην περίπτωση που ο franchisee επιθυμήσει κάποια στιγμή να αποσυρθεί και να κεφαλαιοποιήσει την επένδυσή του). Αντίθετα από το investment franchise, οι ιδιοκτήτες που εκτελούν καθήκοντα διαχειριστή είναι ο γενικός κανόνας σε αυτή την κατηγορία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι αλυσίδες καταστημάτων μόδας, φαγητού, εκδοτικών οίκων και ειδών δώρου.

**Franchise Παραγωγής ή Βιομηχανικό:** Πρόκειται για μία σύμβαση με βάση την οποία ο franchisee κατασκευάζει ο ίδιος, σύμφωνα με τις



υποδείξεις του franchisor, προϊόντα, τα οποία πουλά με το εμπορικό σήμα του franchisor.

**Μευκτό Franchise:** Είναι αρκετά συνηθισμένο στον κόσμο του Franchising να συνδυάζονται αρμονικά μέσα στο ίδιο Δίκτυο, η διανομή των προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών. Συνήθως αυτό συμβαίνει, όταν η πώληση ενός προϊόντος υποστηρίζεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας. Παραδείγματα αυτού του τύπου αποτελούν τα εστιατόρια, τα καφέ, τα ζαχαροπλαστεία και άλλες επιχειρήσεις, όπου δεν είναι πρακτικά δυνατό να διαχωριστούν αυτές οι δύο δραστηριότητες.

**Sales/Distribution Franchise (Franchise διανομής/πωλήσεων):** Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee λειτουργεί αποτελεσματικά υπό τη μορφή πλασιέ, πουλώντας ή διανέμοντας προϊόντα στην περιφέρειά του. Στην περίπτωση αυτή θα μπορούσε, αν το επιθυμούσε, να προσλάβει τρίτους για οδηγούς/διανομείς, οι οποίοι θα κάλυπταν και νέες περιοχές.

**Job Franchise:** Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee με μία επένδυση χαμηλού επιπέδου αγοράζει το δικαίωμα να λειτουργεί τυπικά μια επιχείρηση, η οποία θα διαθέτει έναν υπάλληλο με δικό του μεταφορικό μέσο, παρέχοντας εξυπηρέτηση/εγκατάσταση/επιδιόρθωση κατ'οίκον, (home based). Παραδείγματα αυτού του τύπου Franchise είναι ο καθαρισμός χώρων, οι διάφορες επιδιορθώσεις και τα συστήματα συναγερμού.

**Corner Franchise (Μερικό Franchise):** Η μορφή αυτή του franchising συνίσταται στη χρησιμοποίηση από τον δικαιούχο (franchisor) ενός συγκεκριμένου καταστήματος τρίτου προσώπου, για τη διάθεση μέσα από αυτό των προϊόντων της επιχείρησης του franchisor σύμφωνα με τη δική του (franchisor) μέθοδο πωλήσεων. Το κατάστημα αυτό δεν πρέπει να ανήκει σε κανένα δίκτυο franchising. Στο ως άνω κατάστημα παραχωρούνται, μετά από συμφωνία του ιδιοκτήτη και του franchisor, ιδιαίτεροι χώροι, σε διάφορες επιχειρήσεις franchising για την πώληση των προϊόντων τους. Η τεχνική αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη και καλείται τεχνική του “shop-in-shop”.

**Conversion Franchise (Franchise Μετατροπής):** Σ'αυτή τη μορφή του franchise ο δικαιούχος (franchisee) λειτουργεί ήδη, πριν την ένταξή του στο δίκτυο, τη δική του επιχείρηση της οποίας το αντικείμενο είναι ίδιο με αυτό της επιχείρησης του δικαιούχου (franchisor). χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα γραφεία ταξιδίων.

“FRANCHISE SUCCESS” ΕΤΗΣΙΑ ΕΚΔΟΣΗ 2000, Επιμέλεια: ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΜΑΤΖΩΡΟΥ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

#### **2.1.1 ΙΣΧΥΟΥΣΑ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥΣ**

Με τον Κανονισμό της Ε.Ο.Κ. αριθ. 4087/1988 για την εφαρμογή του άρθρου 85 παρ. 1 της Συνθήκης στις κατηγορίες συμφωνιών Franchise ρυθμίζεται σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης το Franchising και ειδικότερα σε ότι αφορά τα περί καταχρηστικών όρων που περιορίζουν τον ελεύθερο ανταγωνισμό στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρά το ότι η Ελληνική νομοθεσία δεν έχει τυπικά προσαρμοσθεί στην οδηγία αυτή, εν τούτοις τόσο η Επιτροπή Ανταγωνισμού όσο και η Δικαστηριακή μας νομολογία εναρμονίζονται πλήρως με την οδηγία αυτή καθώς και με τη νομολογία του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (Δ.Ε.Κ.) σε σχετικά θέματα.

Συνοπτικά η διαμόρφωση των συμβάσεων Franchise στην πράξη γεννά διάφορα σημαντικά νομικά ζητήματα, όπως, μεταξύ άλλων, το ζήτημα της προστασίας του franchise έναντι καταχρηστικών όρων, η προστασία του υποψήφιου δικαιοδόχου ενός συστήματος Franchise, ο περιορισμός της ελευθερίας του ανταγωνισμού, η προστασία της βιομηχανικής ιδιοκτησίας, και άλλα συναφή θέματα. Προς την κατεύθυνση της επίλυσης τέτοιων ζητημάτων ιδιαίτερη σημασία έχει η θέσπιση υποχρέωσης του κάθε δικαιοπαρόχου να παρέχει σωστή και πλήρη πληροφόρηση στον κάθε ενδιαφερόμενο υποψήφιο, καθώς και η υποχρέωση κοινοποίησης σε αυτόν βασικών στοιχείων του δικαιοπαρόχου και του συστήματός του. Αυτό καθιστά αναγκαία τη θέσπιση Κώδικα Δεοντολογίας για κάθε χώρα.

Γενικότερα από άποψη Ελληνικού Δικαίου η σύμβαση Franchise δεν έχει ρυθμιστεί νομοθετικά. Για την αντιμετώπιση των σχετικών αναγκών που αναφέρθηκαν παραπάνω εφαρμόζονται ο Ν. 703/1977 «περί ελέγχου ανταγωνισμού», ο Ν. 146/1914 «περί αθέμιτου ανταγωνισμού», ο Ν. 2239/1994 «περί σημάτων» και αναλογικά το Π.Δ. 219/1991 «περί εμπορικών αντιπροσώπων» σε συμμόρφωση προς την οδηγία 86/653/ΕΟΚ του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, ιδιαίτερα σε σχέση με την καταγγελία μιας σύμβασης Franchise και με τα έννομα αποτελέσματά της. Επίσης για θέματα σχετικά με την κατάρτιση, την εκτέλεση και τη λύση (καταγγελία) της αμφοτεροβαρούς ενοχικής

σύμβασης Franchise εφαρμόζονται διάφορες διατάξεις του Αστικού Κώδικα. Κατ'αρχήν εφαρμόζονται αναμφισβήτητα, αν και παρέχουν ελλιπή προστασία, οι διατάξεις των άρθρων 174, 178, 179, 371, 372 του Αστικού Κώδικα.

## **2.1.2 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΣΗΜΑΤΩΝ**

Γίνεται δεκτό ότι οι διατάξεις περί αθέμιτου ανταγωνισμού μπορούν να εφαρμοσθούν και για τα δικαιώματα της βιομηχανικής ιδιοκτησίας (επωνυμία, σήμα, διακριτικός τίτλος, διπλώματα ευρεσιτεχνίας αλλά και για το δικαίωμα πνευματικής ιδιοκτησίας, κάθε πνευματικό δημιούργημα που μπορεί να χαρακτηριστεί ως έργο).

Το Franchising στην Ελλάδα αντιμετωπίζεται με το Ν. 146/1977 «περί αθέμιτου ανταγωνισμού» και το Ν. 2239/1994 «περί σημάτων», εφόσον το Franchising περιέχει και την παραχώρηση χρήσης σήματος.

Η εφαρμογή των διατάξεων περί Βιομηχανικής ιδιοκτησίας μπορεί να λάβει χώρα και στην περίπτωση της αθέμιτης απομίμησης, δηλ. σε περίπτωση που ο δικαιοδόχος ανακοινώσει σε τρίτους γνώσεις (όπως γνώσεις μιας ειδικής μεθόδου για την κατασκευή ενός προϊόντος), που έχει αποκτήσει εμπιστευτικά στα πλαίσια της σύμβασης Franchise με αποτέλεσμα η παραπέρα διοχέτευσή τους να συνιστά κατάχρηση εμπιστοσύνης.

Η αστική προστασία των δικαιωμάτων της βιομηχανικής ιδιοκτησίας συνίσταται σε αξίωση για παράλειψη προσβολής του δικαιώματος και αποζημίωση, όπως αυτή ρυθμίζεται από τα σχετικά άρθρα του Αστικού Κώδικα. Η προστασία των δικαιωμάτων της βιομηχανικής ιδιοκτησίας συμπληρώνεται και από ποινική προστασία που προβλέπεται από ειδικές ποινικές διατάξεις.

Η αστική προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας ρυθμίζεται από τις γενικές διατάξεις του Αστικού Κώδικα που προβλέπουν τις αγωγές για άρση της προσβολής του πνευματικού δικαιώματος και παράλειψη της προσβολής στο μέλλον, αγωγή για αποζημίωση, αγωγή για αδικαιολόγητο πλουτισμό κ.λπ. Η πνευματική ιδιοκτησία προστατεύεται και από ένα πλέγμα άλλων κυρώσεων όπως οι αστυνομικές κυρώσεις που έχουν προληπτικό χαρακτήρα, αλλά και από ποινικές κυρώσεις οι οποίες επιβάλλονται μόνο όταν ενυπάρχει το στοιχείο του δόλου.

### 2.1.3 ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΓΙΑ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ-ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ

Στην Ελλάδα τόσο ο Έλληνας δικαιοπάροχος όσο και ο Έλληνας δικαιοδόχος μπορούν να χρησιμοποιήσουν οποιαδήποτε εταιρική μορφή επιθυμούν. Προτιμότερη όμως εταιρική μορφή είναι η Ανώνυμη Εταιρεία, αφού με το Franchising αναλαμβάνονται υψηλοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι και απαιτείται επάρκεια κεφαλαίου

Στην περίπτωση όμως που είτε ένας Έλληνας δικαιοπάροχος επιθυμεί να αναπτύξει το σύστημά του και έξω από την Ελληνική επικράτεια, είτε ένας αλλοδαπός δικαιοπάροχος επιθυμεί να αναπτύξει το σύστημά του στην Ελλάδα, οι ακόλουθες μορφές ανάπτυξης απαντώνται στην πράξη:

**i. Άμεσο Franchising (Direct Franchising):** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος δίνει σε κάθε επιμέρους δικαιοδόχο τη δυνατότητα μέσα από σύμβαση άμεσου Franchising να λειτουργήσει το σύστημα Franchise του δικαιοπαρόχου από μια και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στην χώρα ανάπτυξης.

**ii. Δημιουργία Υποκαταστήματος:** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος κάνει ήδη άμεσο Franchising στη χώρα ανάπτυξης και αποφασίζει να λειτουργήσει εκεί ένα υποκατάστημά του για την καλύτερη εξυπηρέτηση των δικαιοδόχων του.

**iii. Δημιουργία Θυγατρικής Εταιρίας:** Είναι η περίπτωση όπου ο αλλοδαπός δικαιοπάροχος κάνει ήδη άμεσο Franchising στη χώρα ανάπτυξης και αποφασίζει να λειτουργήσει εκεί μια θυγατρική εταιρία για την καλύτερη εξυπηρέτηση των δικαιοδόχων του.

**iv. Δομή Βασικού Δικαιοδόχου (Master Franchise Agreement):** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος δίνει τη δυνατότητα σ'ένα βασικό δικαιοδόχο μέσα στη χώρα ανάπτυξης να την εκμεταλλευθεί στο σύνολο ή μερικά. Αυτό γίνεται με την παραχώρηση από τον βασικό δικαιοδόχο σε τρίτους του δικαίωματος λειτουργίας του συστήματος του δικαιοπαρόχου μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης που ο καθένας από αυτούς δημιουργεί σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και βάσει ενός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος ανάπτυξης. Δεν αποκλείεται η πιθανότητα παράλληλης δημιουργίας και εκμετάλλευσης από τον ίδιο το βασικό δικαιοδόχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης οπουδήποτε στη χώρα ανάπτυξης.

**v. Κοινή Εταιρία (Joint Venture Company):** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος συμβάλλεται μ'έναν εντόπιο σύνεταίρο στη χώρα ανάπτυξης δημιουργώντας μια κοινή εταιρία στην οποία ο δικαιοπάροχος

με χωριστή σύμβαση παρέχει: (α) σύμβαση άμεσου Franchising, ή (β) σύμβαση βασικού δικαιοδόχου, (γ) σύμβαση ανάπτυξης περιοχής.

**vi. Ανάπτυξη Περιοχής (Area Development):** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος δίνει τη δυνατότητα σ'έναν εντόπιο Δικαιοδόχο Ανάπτυξης Περιοχής να εκμεταλλευθεί ο ίδιος μια ή περισσότερες συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές μέσα στη χώρα ανάπτυξης, μέσω της δημιουργίας και εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων δικής τους αποκλειστικής εκμετάλλευσης και βάσει ενός δεδομένου χρονοδιαγράμματος ανάπτυξης.

## **2.1.4 ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΤΟΥ FRANCHISE (ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΟΣ FRANCHISE)**

Η σαφήνεια και πληρότητα της ανάλυσης επιβάλλει τη διάκριση μεταξύ:

- Της μεταβίβασης της επιχείρησης του δικαιοδόχου
- Της μεταβίβασης του πακέτου Franchise
- Της μεταβίβασης μέρους του πακέτου Franchise

### **A. Η Μεταβίβαση της Επιχείρησης του Δικαιοδόχου**

Όταν ο δικαιοδόχος είναι νομικό πρόσωπο, τότε η οποιαδήποτε αλλαγή στο πρόσωπο του κυρίου των μετοχών ή των εταιρικών μεριδίων είναι κατ'αρχήν αδιάφορη λόγω της αυτοτέλειας του νομικού προσώπου, ιδίως όταν έχει τη μορφή Α.Ε. ή Ε.Π.Ε.

Παρ'όλα αυτά από το σύνολο της σχέσεως μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου είναι πιθανόν να προκύπτουν περιορισμοί της ελευθερίας διάθεσης. Το όλο θέμα μπορεί σε κάθε περίπτωση να ρυθμιστεί με τη σύμβαση Franchise, οι όροι όμως που θα περιορίζουν την ελευθερία διάθεσης της επιχείρησης, πρέπει να μην οδηγούν εμμέσως σε κατάργηση της συναλλακτικής ικανότητας μεταβίβασης της δικαιοδόχου εταιρίας.

Σε περίπτωση, εκ του νόμου διαδοχής του ιδιοκτήτου της δικαιοδόχου εταιρίας (π.χ. κληρονομιά), η μεταβίβαση πρέπει κατ'αρχήν να θεωρηθεί ως νόμιμη, εκτός αν κάτι άλλο ορίζεται στη σχετική σύμβαση.

Πιο συγκεκριμένα, αν από τη σύμβαση Franchise απαιτούνται ιδιαίτερες προσωπικές ικανότητες ή ιδιότητες, τις οποίες διέθετε ο αρχικός ιδιοκτήτης της δικαιοδόχου εταιρίας και στις οποίες απέβλεψαν οι συμβαλλόμενοι και τις οποίες δεν διαθέτουν οι διάδοχοί του, δημιουργείται δικαίωμα του δικαιοπαρόχου να καταγγείλει την σύμβαση για σπουδαίο λόγο, είτε να ζητήσει αυξημένες εγγυήσεις εφαρμογής της.

## **B. Η Μεταβίβαση του πακέτου Franchise**

Ο δικαιοδόχος δεν είναι ο κύριος του πακέτου Franchise, αλλά απλώς του παρέχεται το ενοχικό δικαίωμα χρήσης για κάποιον, ορισμένο συνήθως, χρονικό διάστημα και υπό ορισμένες προϋποθέσεις.

Η μεταβίβαση του πακέτου και η έξοδος του αρχικού δικαιοδόχου από τη σύμβαση Franchise μπορεί να γίνει μόνο με τη συναίνεση του δικαιοπαρόχου και τούτο διότι τα δικαιώματα που συνιστούν το πακέτο ανήκουν κατά κυριότητα σε αυτόν.

Εξάλλου στην πράξη, όλες οι συμβάσεις Franchise περιλαμβάνουν όρους οι οποίοι αναδεικνύουν την προσωπική συμμετοχή του δικαιοδόχου ή του κύριου μετόχου του και διευθυντού του στη λειτουργία της επιχείρησης.

Η μεταβίβαση της σύμβασης Franchise από τον δικαιοδόχο προς τρίτο χωρίς την έγκριση του δικαιοπαρόχου δεν είναι νόμιμη και γεννά δικαίωμα καταγγελίας της σύμβασης για σπουδαίο λόγο με κάθε άλλη συνεπακόλουθη έννομη συνέπεια.

## **Γ. Μεταβίβαση Μέρους του Πακέτου**

Η μεταβίβαση μέρους του πακέτου αποκλείεται από τη φύση της σύμβασης Franchise και του σκοπού που επιδιώκεται τόσο από τον δικαιοπάροχο όσο και από τον δικαιοδόχο.

Τέτοια σύμβαση γεννά δικαίωμα καταγγελίας της σύμβασης για σπουδαίο λόγο με κάθε άλλη συνεπακόλουθη έννομη συνέπεια.

## **2.1.5 ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ FRANCHISE**

Ανάλογα με τους γεωγραφικούς περιορισμούς και με τη μορφή της τυχόν επιβαλλόμενης από τον δικαιοπάροχο ανάπτυξης του δικαιοδόχου μέσα σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, οι εφαρμοζόμενες μορφές συμβάσεων Franchise διακρίνονται σε:

### **α) Συμβάσεις Άμεσου Franchising (Direct Franchise Agreements):**

Συνάπτονται ανάμεσα στον δικαιοπάροχο και σ'έναν δικαιοδόχο, στον οποίο παρέχεται η δυνατότητα να λειτουργήσει το σύστημα Franchise του δικαιοπαρόχου μέσα από μια και συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

### **β) Συμβάσεις Ανάπτυξης Περιοχής (Area Development Agreements):**

Συνάπτονται ανάμεσα στον δικαιοπάροχο και σ'έναν Δικαιοδόχο Ανάπτυξης Περιοχής, στον οποίο παρέχεται η δυνατότητα να εκμεταλλευθεί ο ίδιος μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της δημιουργίας και εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων δικής του εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονοδιαγράμματος ανάπτυξης.

### **γ) Συμβάσεις Βασικού Δικαιοδόχου (Master Franchise Agreements):**

Συνάπτονται ανάμεσα σ'έναν δικαιοπάροχο και σ'έναν Βασικό Δικαιοδόχο, στον οποίο παρέχεται η δυνατότητα να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από αυτόν περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος λειτουργίας του συστήματος του δικαιοπαρόχου, μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης που καθένας απ' αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή. Η εμπορική εκμετάλλευση πρέπει να ακολουθήσει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα ανάπτυξης. Δεν αποκλείεται η πιθανότητα παράλληλης δημιουργίας και εκμετάλλευσης από τον ίδιο το Βασικό Δικαιοδόχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

## **2.1.6 ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΙ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΑΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ**

Οι συμβάσεις Franchise έχουν απασχολήσει την νομολογία κυρίως από πλευράς υπέρμετρου περιορισμού της συναλλακτικής ελευθερίας των συμβαλλομένων και από πλευράς δικαίου ανταγωνισμού. Ενόψει του γεγονότος ότι η σύμβαση Franchise δεν έχει γίνει αλλά και ούτε πρέπει να γίνει αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης στην Ελλάδα, αντιμετωπίζεται τόσο με βάση το πλέγμα των κανόνων δικαίου που αναπτύχθηκαν παραπάνω, όσο και από το νομοθετικό καθεστώς προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού και από τον Κανονισμό 4087/1988 της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων για την απαλλαγή των συμφωνιών Franchise από τους περιορισμούς που θέτει το άρθρο 85 παρ.1 της Συνθήκης Ε.Ο.Κ. περί προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού.

Η θέση αυτή απηχεί την επίσημη άποψη του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος, ο οποίος ακολουθεί την Διεθνή Πρακτική. Εξαιρούνται η Γαλλία και η Ισπανία, οι οποίες όμως δε νομοθέτησαν το Franchising σε σχέση με τις συμβατικές υποχρεώσεις των μερών, αλλά θέλησαν και νομοθέτησαν ορισμένες προσυμβατικές υποχρεώσεις δικαιοπαρόχων προς υποψηφίους δικαιοδόχους, ώστε οι τελευταίοι να έχουν μια σφαιρική γνώση των συστημάτων που τους ανατίθενται και στα οποία πρόκειται να επενδύσουν.

Όσον αφορά τη μη κοινοτική αγορά, σημειώνεται ότι στις Η.Π.Α. και στην Αυστραλία έχουν θεσπιστεί αυστηρότατα νομοθετήματα, τα οποία αφορούν όμως μόνο την κοινοποίηση στοιχείων από τους δικαιοπαρόχους στους υποψήφιους δικαιοδόχους.

Πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι στην ελληνική αγορά έχουν διατυπωθεί και διαφορετικές απόψεις από αυτήν του Συνδέσμου

Franchise της Ελλάδας, ότι δηλαδή υπάρχει η αναγκαιότητα νομοθετικής ρύθμισης του Franchising.

Εξαιτίας της ιδιαιτερότητας των συμβάσεων Franchise, η προσκόλληση στις παραδοσιακές αντιλήψεις περί ανταγωνισμού δεν μπορεί να υποστηριχθεί για το Franchising. Έτσι λοιπόν, το Δικαστήριο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων έχει κάνει δεκτό ότι ορισμένοι περιορισμοί στην ελευθερία του ανταγωνισμού που απορρέουν από μια σύμβαση Franchise, μπορούν να κριθούν ως ανεκτοί με το σκεπτικό ότι αποτελούν απαραίτητα συστατικά στοιχεία της λειτουργίας του συστήματος Franchise.

Το Πολυμελές Πρωτοδικείο Αθηνών έκρινε ότι όρος σε σύμβαση Franchise για παράλειψη ανταγωνισμού από την πλευρά του δικαιοπαρόχου για μεγάλο χρονικό διάστημα και χωρίς τοπικούς περιορισμούς συνιστά υπέρμετρη δέσμευση, αντικείμενη στην αρχή της οικονομικής ελευθερίας.

Με την ίδια απόφαση κρίθηκαν άκυρες οι ρήτρες περί επιβολής καθορισμένων τιμών, περί υποχρέωσης του δικαιοπαρόχου να συμμετέχει στο διαφημιστικό κόστος με δικά του έξοδα καθώς και η υποχρέωση τήρησης από αυτόν μητρώου πελατών στο οποίο ο δικαιοπάροχος να έχει πρόσβαση.

Η Επιτροπή Ανταγωνισμού (Διοικητική Αρχή του Υπουργείου Ανάπτυξης) έκρινε ότι οι συμβάσεις Franchise παραβιάζουν το δικαίωμα του ανταγωνισμού (και συνεπώς κρίνονται κατά το μέρος αυτό ως άκυρες) σε περίπτωση που εμπεριέχουν όρους περί:

- Υποχρέωσης του δικαιοπαρόχου να μην παραχωρήσει κατάστημα σε άλλον μέσα στην γεωγραφική περιοχή ακτίνας χιλίων μέτρων από εκεί όπου ήδη βρίσκεται το κατάστημα.
- Υποχρέωσης του δικαιοδόχου να ασκεί την εμπορία αποκλειστικά στο χώρο όπου έχει επιλεγεί με τη σύμβαση Franchise.
- Υποχρέωσης του δικαιοδόχου να προμηθεύεται αποκλειστικά τα υλικά από τον προμηθευτή που του υποδεικνύει ο δικαιοδόχος, την υποχρέωση να μην πωλεί είδη που δεν προβλέπει η σύμβαση και το δικαίωμα αποκλειστικού καθορισμού των τιμών του δικτύου από τον δικαιοπάροχο.
- Τήρησης ενιαίας τιμής υποδεικνυόμενης από τον δικαιοπάροχο με το σκεπτικό ότι αυτό είναι απαραίτητο για την τήρηση της εναρμονισμένης πρακτικής των επιχειρήσεων.
- Απαγόρευσης στον δικαιοδόχο να ανταγωνίζεται τον δικαιοπάροχο επί δύο έτη μετά τη λύση της σύμβασης, αφού αυτό το διάστημα κρίνεται ως υπερβολικός χρόνος. Αντιθέτως κρίθηκε εύλογος ο χρόνος του ενός έτους περί απαγόρευσης του ανταγωνισμού του δικαιοδόχου.



- Υποχρέωσης έγκρισης από τον δικαιούχο αυτοτελών διαφημιστικών μηνυμάτων του δικαιούχου εκτός αν αυτά συντελούν στην προστασία της ταυτότητας του συστήματος Franchise.

### **2.1.7 ΕΡΓΑΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ**

Η Εργατική Νομοθεσία στην Ελλάδα βασίζεται στο Σύνταγμα του 1975, σε διεθνείς συμβάσεις εργασίας, σε Κοινοτικές Οδηγίες, στον Αστικό Κώδικα, σε σχετικούς με τα εργασιακά θέματα νόμους και διατάγματα καθώς και στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Η σχέση εργασίας που δημιουργείται μπορεί να είναι είτε εξαρτημένη είτε ανεξάρτητη. Η εργατική νομοθεσία ρυθμίζει όλα τα σχετικά με τα εργατικά θέματα, όπως τον τρόπο σύναψης της σύμβασης εργασίας, τα χρονικά όρια απασχόλησης, θέματα σχετικά με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, τη διαιτησία, τις άδειες, τις αργίες, τις αμοιβές, την διαδικασία απολύσεως, τις αποζημιώσεις κ.λπ. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εργατική νομοθεσία προβλέπει όλα τα σχετικά με την είσοδο, παραμονή και απασχόληση αλλοδαπών στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα για τους μεν κατοίκους των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ισχύει από την 01/01/1988 το καθεστώς της ελεύθερης διακίνησης, εγκατάστασης και εργασίας στην Ελληνική Επικράτεια. Για τους προερχόμενους εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης ο νόμος 4975/1991 προβλέπει ειδικό καθεστώς λήψης άδειας εργασίας και παραμονής.

## 2.2 ΟΙ ΝΕΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ FRANCHISE

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (COMMISSION), έχοντας αντλήσει εμπειρία από την εφαρμογή των Κανονισμών σχετικά με τους κάθετους περιορισμούς (μεταξύ των οποίων και ο 4087/1988, που ρύθμιζε το Franchise) θέσπισε τον Κανονισμό 2790/1999. πρόσφατα, προκειμένου να διευκολύνει τα κράτη-μέλη και τους ενδιαφερόμενους ιδιώτες ερμηνεία των όρων του (τις λεγόμενες «κατευθύνσεις» ή guidelines (C 291/ 13-10-2000). Στο ανά χείρας άρθρο παρατίθενται τα βασικότερα θέματα που ερμηνεύονται από την COMMISSION.

### 2.2.1 ΤΙΜΕΣ

Σύμφωνα με το άρθρο 4<sup>α</sup> του νέου Κανονισμού 1790/1999 ο δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει στον δικαιοδόχο ανώτατες τιμές ή να προτείνει ενδεικτικές τιμές. Παρόλα αυτά, η προμήθεια από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο καταλόγου ανώτατων ή προτεινόμενων τιμών δε θεωρείται αυτή καθαυτή ως τρόπος επιβολής τιμών.

Ο περιορισμός που τίθεται στην παράγραφο 4<sup>α</sup> έχει ως σκοπό να αποθαρρύνει και, γενικότερα, να εμποδίσει τις συμφωνίες ή εναρμονισμένες πρακτικές, που έχουν ως άμεσο ή έμμεσο σκοπό την επιβολή ελαχίστων ή ορισμένων τιμών λιανικής πώλησης, που ελέγχονται από τον δικαιοπάροχο. Ιδιαίτερα σημαντικό και ενδιαφέρον παρουσιάζεται το ότι η Επιτροπή στο κεφάλαιο αυτό προβαίνει σε ρητή αναφορά των μεθόδων, που, σύμφωνα με την εμπειρία της, καταλήγουν στην επιβολή τιμών. Ειδικότερα αναφέρεται ότι η επιβολή τιμών γίνεται συνήθως εμμέσως και μπορεί να εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους, όπως:

- με την καθιέρωση ενός περιθωρίου εντός του οποίου μπορεί να διαμορφώνονται οι τιμές.
- με τον ορισμό της μέγιστης έκπτωσης από μία προκαθορισμένη τιμή.
- με την εξάρτηση της επιστροφής οφέλους από προωθητικές ενέργειες από την τήρηση ενός επιπέδου τιμών.
- με την σύνδεση των τιμών λιανικής με τις τιμές λιανικής των ανταγωνιστών.
- με απειλές.
- με εκφοβισμούς.

- με προειδοποιήσεις.
- με ποινές.
- με καθυστέρηση ή ανάσχεση παραδόσεων εμπορευμάτων ή καταγγελία της σύμβασης, εξαιτίας της μη τήρησης ορισμένων τιμών.

Άμεσα ή έμμεσα μέτρα για την τήρηση συγκεκριμένων τιμών μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικά, όταν συνδυάζονται με μέτρα που έχουν στόχο τον ατομικό εντοπισμό των συμμετεχόντων στο δίκτυο που δεν τηρούν συγκεκριμένες τιμές. Τέτοια μέτρα μπορεί να είναι η εφαρμογή ενός ειδικού συστήματος με το οποίο παρακολουθούνται οι τιμές – price monitoring system (ακόμη και η μηχανογράφηση θα μπορούσε να θεωρηθεί ως τέτοιο μέτρο) ή και η επιβαλλόμενη υποχρέωση σε μέλη του δικτύου να αναφέρουν εκείνους που παρεκκλίνουν από το συνηθισμένο όριο τιμών. Επιπρόσθετα, άμεσα ή έμμεσα μέτρα για την εξασφάλιση συγκεκριμένων τιμών μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικά, όταν συνδυάζονται με μέτρα τα οποία μπορούν να αποθαρρύνουν το δικαιούχο να μειώσει τις λιανικές του τιμές, όπως η εκτύπωση της προτεινόμενης λιανικής τιμής επί του προϊόντος.

## 2.2.2 ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Οι κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής δίνουν ορισμό των ενεργητικών και παθητικών πωλήσεων, εξετάζοντας παράλληλα το επίκαιρο θέμα της χρήσης του internet, που αποτελεί πρόσφορο τρόπο για παραβίαση της υποχρέωσης περιορισμού των ενεργητικών πωλήσεων σε ορισμένη γεωγραφική περιοχή. Ειδικότερα:

Οι ενεργητικές πωλήσεις νοούνται ως ενεργητική ατομική προσέγγιση των καταναλωτών στην αποκλειστική γεωγραφική περιοχή άλλου δικαιούχου ή του δικαιούχου, π.χ. με επισκέψεις πωλητών, ατομικά ηλεκτρονικά μηνύματα (direct e-mails), αποστολή ενημερωτικού/ διαφημιστικού υλικού (direct mailing) και άλλες προωθητικές ενέργειες, μέσω της ίδρυσης αποθήκης, εκθεσιακού κέντρου, καταστήματος, κ.λπ.

Οι παθητικές πωλήσεις νοούνται ως ανταπόκριση σε ατομικά αιτήματα καταναλωτών που περιλαμβάνουν παραγγελίες προϊόντων και / ή υπηρεσιών. Η γενική διαφήμιση, οι προωθητικές ενέργειες σε μέσα μαζικής ενημέρωσης ή στο internet παρ' όλο που απευθύνεται στους καταναλωτές των γεωγραφικών περιοχών άλλων δικαιούχων, είναι ένας λογικός και συνήθης τρόπος για την προσέλκυση καταναλωτών και εκτός αυτών των γεωγραφικών περιοχών και θεωρείται ως παθητική πώληση. Ωστόσο, οι αυτού του είδους ενέργειες προβολής θα πρέπει να τυγχάνουν έγκρισης του δικαιούχου, με σκοπό την διαφύλαξη της εικόνας και της ομοιομορφίας του δικτύου.

### 2.2.3 INTERNET & ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ

Ο κανόνας που τίθεται είναι ότι η χρήση του Internet δεν αποτελεί μορφή ενεργητικών πωλήσεων. Η δυνατότητα που παρέχει για την εύρεση πελατών σε άλλες γεωγραφικές περιοχές θεωρείται ως αποτέλεσμα της ελευθερίας πρόσβασης, που αποτελεί και την ουσία αυτής της επικοινωνιακής μεθόδου. Ο δικαιοπάροχος δεν μπορεί να διατηρήσει το δικαίωμα διαφήμισης και πώλησης των προϊόντων του δικτύου στο Internet μόνο για τον εαυτό του, αλλά πρέπει να επιτρέπει και στους δικαιούχους του δικτύου την εκμετάλλευσή του. Κατά συνέπεια, εάν ένας πελάτης επισκεφθεί το web site ενός δικαιούχου, έλθει σε επαφή μαζί του και υπάρξει πώληση, που περιλαμβάνει και την παράδοση, τότε αυτό θεωρείται παθητική πώληση και είναι επιτρεπτή. Εξάλλου, η δημιουργία και η χρήση ενός web site, που δεν απευθύνεται κυρίως στους καταναλωτές της γεωγραφικής περιοχής άλλου δικαιούχου ή του δικαιοπαρόχου, δεν θεωρείται ως μορφή ενεργητικών πωλήσεων.

Απαγόρευση στον δικαιούχο μπορεί να επιβληθεί μόνο εάν υπάρχει λόγος που επαρκώς να τη δικαιολογεί. Εύλογη θα μπορούσε να θεωρηθεί η απαγόρευση μόνο στο μέτρο που η διαφήμιση ή η πώληση προϊόντων θα οδηγούσε σε ενεργητικές πωλήσεις στην αποκλειστική γεωγραφική περιοχή του δικαιοπαρόχου ή άλλων δικαιούχων, όπως π.χ. στην περίπτωση της αποστολής ηλεκτρονικών μηνυμάτων (e-mails) σε συγκεκριμένους καταναλωτές.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, ο δικαιοπάροχος μπορεί να απαιτήσει να τηρούνται ορισμένες ποιοτικές προϋποθέσεις για τη χρήση του Internet από το δικαιούχο του δικτύου, δεδομένου ότι το Internet αποτελεί βασικό μέσο προβολής και διαφήμισης και κυρίως χαρακτηρίζεται από πολύ μεγάλη διάχυση.

Οι ίδιες διαπιστώσεις ισχύουν και στις πωλήσεις μέσω καταλόγων.

### 2.2.4 ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΜΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Σύμφωνα με τον νέο Κανονισμό 2790/1999 η υποχρέωση ανταγωνισμού που επιβάλλεται για χρόνο μεγαλύτερο των 5 ετών από τη σύναψη της σύμβασης ( ή και αορίστως ) δεν εμπίπτει στον Κανονισμό 2790/1999 και, κατά συνέπεια, μπορεί να θεωρηθεί ως παράνομη, μετά από ατομική εξέτασή της. Τα αυτό ισχύει και στην περίπτωση που προβλέπεται ανανέωση της σύμβασης πέραν της πενταετίας. Η επιβολή της υποχρέωσης μη ανταγωνισμού για χρόνο μικρότερο ή ίσο με 5 έτη, είναι νόμιμη, όπως και η υποχρέωση που επιβάλλεται για χρόνο άνω των 5 ετών, εφόσον απαιτείται ρητώς για την ανανέωση η συναίνεση των δύο

μερών και δεν τίθενται εμμέσως εμπόδια που να δυσκολεύουν από την απάλλαγή μετά την πενταετία της υποχρέωσης μη ανταγωνισμού. Ως παράδειγμα αναφέρεται το ακόλουθο: Η σύμβαση προβλέπει πενταετή υποχρέωση μη ανταγωνισμού και ο δικαιούχος έχει παράσχει στο δικαιούχο δάνειο. Η σύμβαση πρέπει να μην εκμεταλλεύεται τον δικαιούχο όσον αφορά την αποπληρωμή του δανείου ως μέσο τήρησης της υποχρέωσης μη ανταγωνισμού μετά την πενταετία, π.χ. οι δόσεις αποπληρωμής πρέπει να είναι ίσες ή να μειώνονται με την πάροδο των ετών και όχι να αυξάνουν, να του επιτρέπεται η καθυστέρηση της αποπληρωμής κατά τα δύο πρώτα έτη της λειτουργίας του καταστήματός του, μέχρι η απόδοσή του να φθάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο, αλλά να του δίνεται και η δυνατότητα να εξοφλήσει το δάνειο, τα χρόνια που υπολείπονται για την συμπλήρωση της πενταετίας. Εξάλλου, ο δικαιούχος πρέπει να έχει πλήρη κυριότητα του εξοπλισμού που του παρέχει ο δικαιούχος και δεν είναι αποκλειστικά προερχόμενος από αυτόν κατά τη συμπλήρωση της πενταετίας από τη σύναψη της σύμβασης.

Όσον αφορά το Franchise, η Επιτροπή κάνει το ακόλουθο σχόλιο: Όσο πιο σημαντική είναι η παραχώρηση άδειας χρήσης της τεχνογνωσίας προς τον δικαιούχο, τόσο πιο εύκολη είναι η θεώρηση της ρήτρας μη ανταγωνισμού ως νόμιμης. Επίσης, όταν η επιβαλλόμενη υποχρέωση μη ανταγωνισμού είναι απαραίτητη για την διατήρηση της κοινής ταυτότητας και φήμης του δικτύου Franchise, τότε δεν ενδιαφέρει ο χρόνος διάρκειάς της, ο οποίος όμως δεν πρέπει να ξεπερνά τον χρόνο ισχύος της σύμβασης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 FRANCHISING ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Σημαντική ώθηση για την ανάπτυξη του θεσμού διεθνώς έχουν δώσει τα διάφορα χρηματοδοτικά προγράμματα που υπάρχουν στις διεθνείς αγορές, τα οποία έχουν συμβάλει καταλυτικά τόσο στην οργάνωση όσο και στην ανάπτυξη και περαιτέρω επέκταση των επιχειρήσεων του χώρου, εξασφαλίζοντας τα απαιτούμενα κεφάλαια για την υλοποίηση των ποικίλων επενδυτικών προγραμμάτων. Ωστόσο, πρέπει να παραδεχτούμε ότι στην ελληνική πραγματικότητα η κατάσταση είναι αρκετά διαφορετική. Οι διάφοροι χρηματοδοτικοί φορείς, μην έχοντας ακόμα συνειδητοποιήσει τις δυνατότητες που παρέχει το σύστημα για την ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας (βελτίωση ανταγωνιστικότητας, ανάπτυξη Μ.Μ.Ε., μείωση ανεργίας, μεταφορά τεχνογνωσίας κ.ά.), δεν έχουν ακόμα δημιουργήσει ειδικά προγράμματα τα οποία θα βοηθήσουν στην εξάπλωση και στην χώρα μας. Αντίθετα αντιμετωπίζουν τη χρηματοδότηση μιας επιχείρησης Franchise ως μια οποιαδήποτε άλλη χρηματοδότηση, μη λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως ο μειωμένος επιχειρηματικός κίνδυνος, η αξιοπιστία που διαθέτει μια οργανωμένη αλυσίδα, τα πολλαπλά επίπεδα ελέγχου και υποστήριξης, η ύπαρξη πληθώρας ασφαλιστικών δικλείδων κ.ά.

Τα χρηματοδοτικά προγράμματα απευθύνονται τόσο στους franchisors με σκοπό την οργάνωση της απαιτούμενης υποδομής για την επέκταση των επιχειρήσεών τους, όσο και στους franchisees με σκοπό την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων-δημιουργία νέων σημείων πώλησης. Στη συνέχεια αναλύονται οι πλέον διαδεδομένες έννοιες χρηματοδοτικών προγραμμάτων που υπάρχουν αυτή τη στιγμή στην ελληνική αγορά.

#### **3.1.1 Leasing**

Το Leasing ή Χρηματοδοτική Μίσθωση είναι μία σύγχρονη μέθοδος μεσομακροπρόθεσμης χρηματοδότησης επιχειρήσεων για την απόκτηση πάγιων στοιχείων, δηλαδή εξοπλισμού και ακινήτου (πλην οικοπέδου) προς επαγγελματική χρήση. Η μορφή αυτή χρηματοδότησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από τη νομική μορφή ή το μέγεθός της.

Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση ή ο επαγγελματίας επιλέγει τον εξοπλισμό ή το ακίνητο που θεωρεί κατάλληλο για τις ανάγκες του και στη συνέχεια η εταιρεία Leasing αγοράζει αντίστοιχα τον εξοπλισμό αυτό ή το ακίνητο. Εν συνεχεία νοικιάζει στην επιχείρηση τον μεν εξοπλισμό για τουλάχιστον τρία χρόνια, το δε ακίνητο για τουλάχιστον δέκα. Στο τέλος της μισθωτικής περιόδου, ο μισθωτής τα εξαγοράζει, συνήθως έναντι συμβολικού τιμήματος.

Τα οφέλη που εξασφαλίζει η μέθοδος Leasing είναι σημαντικά για τον νέο επενδυτή και συνίστανται στη δυνατότητα που παρέχει η μέθοδος να καλύπτει μέχρι το 100% της αξίας της επένδυσης χωρίς να δεσμεύει σημαντικά ίδια κεφάλαια. Επιπλέον υπάρχουν ειδικές φορολογικές απαλλαγές, αφού τα μισθώματα που καταβάλλει θεωρούνται δαπάνες και κατά συνέπεια μειώνουν το φορολογητέο εισόδημα. Τέλος αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μετά τη λήξη της μισθωτικής περιόδου ο μισθωτής αποκτά την κυριότητα του παγίου έναντι προσυμφωνημένου τιμήματος χωρίς να επιβαρύνεται με φόρο μεταβίβασης.

Σημειώνεται ότι η διάρκεια της μίσθωσης, καθώς και το ύψος του μισθώματος καθορίζονται κατόπιν συνεννοήσεως ανάλογα με τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης.

### **3.1.2. Factoring**

Το Factoring αποτελεί δέσμη χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, οι οποίες καλύπτουν ανάγκες επιχειρήσεων που πωλούν προϊόντα ή παρέχουν υπηρεσίες με βραχυπρόθεσμη πίστωση. Πρόκειται για τριμερή συνεργασία μεταξύ ενός προμηθευτή, των πελατών και μιας εταιρείας Factoring, η οποία πρακτικά αναλαμβάνει τη διαχείριση, λογιστική παρακολούθηση και είσπραξη των εκδιδόμενων από τον προμηθευτή τιμολογίων πώλησης, με παράλληλη χορήγηση προκαταβολών επί της αξίας τους. Αναλυτικότερα οι ωφέλειες της επιχείρησης από τη χρήση των υπηρεσιών Factoring είναι:

1. Άμεση ρευστοποίηση των επί πιστώσει πωλήσεων αφού η εταιρεία factoring χορηγεί προκαταβολή της τάξης του 80-85% της αξίας τους.
2. Αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας τόσο των πελατών που έχουν ενταχθεί στο πελατολόγιο της κατά την έναρξη της συνεργασίας, όσο και των προσελκυόμενων μεταγενέστερα.
3. Υπηρεσίες outsourcing δηλαδή λογιστική παρακολούθηση και είσπραξη των τιμολογίων.
4. Ανάλυση πιστωτικού κινδύνου κάτω από προϋποθέσεις και εφόσον αυτό ζητηθεί από τη συνεργαζόμενη επιχείρηση. Ο αναλαμβανόμενος πιστωτικός κίνδυνος αφορά στην οικονομική αδυναμία του οφειλέτη να

καταβάλει την αξία των σχετικών τιμολογίων και όχι στην άρνησή του να τα εξοφλήσει.

### 3.1.3 Venture Capital (μόνο για franchisors)

Κεφάλαιο Επιχειρηματικών Συμμετοχών ή Venture Capital καλείται η χρηματοδότηση, η οποία προέρχεται από απευθείας επένδυση κεφαλαίων με τη συμμετοχή στο κεφάλαιο εταιρειών οι οποίες δεν είναι εισηγμένες

στο Χρηματιστήριο. Η συμμετοχή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με αύξηση μετοχικού κεφαλαίου είτε με εξαγορά τμήματος της εταιρείας, είτε με έκδοση νέων προνομιούχων μετοχών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμμετοχή και η συμβολή στην ανάπτυξη σε δίκτυα όπως η GOODY'S, τα παγωτά ΔΩΔΩΝΗ και η αλυσίδα ZACHS.

Η κεφαλαιακή ενίσχυση μιας εταιρείας είναι δυνατή τόσο σε αρχικό στάδιο όσο και σε μεταγενέστερο. Είναι εύλογο ότι το όφελος που προσδοκά ο επενδυτής venture capital είναι υψηλό, γεγονός που δικαιολογεί τον αυξημένο κίνδυνο που αναλαμβάνει για την επένδυσή του. Σημειώνεται ότι οι εταιρείες παροχής επιχειρηματικού κεφαλαίου συνήθως ρευστοποιούν τη συμμετοχή τους μετά την είσοδο στο Χρηματιστήριο των επιχειρήσεων στις οποίες επένδυσαν.

Ο θεσμός του venture capital έχει οδηγήσει σε εντυπωσιακή ανάπτυξη τις περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες τον έχουν αξιοποιήσει και για το λόγο αυτό αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς παγκοσμίως. Παρόλα αυτά στη χώρα μας δεν έχει αναπτυχθεί ακόμη σε μεγάλη έκταση, θεωρείται όμως βέβαιο ότι προσεχώς θα αποτελέσει μια σύγχρονη μέθοδο στήριξης δυναμικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην αναπτυξιακή τους προσπάθεια.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ-ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ FRANCHISE

Είναι πλέον κοινώς αποδεκτή η άποψη ότι το σύστημα Franchise είναι μια από τις ασφαλέστερες μεθόδους ανάπτυξης, ενώ παράλληλα μειώνει ουσιαστικά τον κίνδυνο για κάθε νέο επιχειρηματία ο οποίος επιθυμεί να δημιουργήσει μια ανεξάρτητη επιχείρηση. Τα πλεονεκτήματα του συστήματος είναι αδιαμφισβήτητα τόσο για τον franchisee, όσο και για τον franchisor, αφού το Franchise συνδυάζει την ανεξάρτητη επιχειρηματική πρωτοβουλία με την εμπειρία και την ασφάλεια που προσφέρει ένα οργανωμένο δίκτυο.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι το Franchise παρέχει στον υποψήφιο επενδυτή τη δυνατότητα να αποκτήσει “αυτόματα” την πολύχρονη επιχειρηματική εμπειρία και την τεχνογνωσία μιας επιχείρησης η οποία έχει ήδη δοκιμαστεί στην αγορά, ενώ παράλληλα μειώνει στο ελάχιστο τον χρόνο “ωρίμανσης” του καταστήματος. Με άλλα λόγια η δυνατότητα που δίνεται στον franchisee να χρησιμοποιεί ένα αναγνωρισμένο όνομα (brand name), καθώς και ένα προϊόν (ή υπηρεσία) το οποίο έχει γίνει ήδη αποδεκτό από το καταναλωτικό κοινό, εξασφαλίζει την προσέλευση πελατών στο κατάστημα από την πρώτη κιόλας μέρα της λειτουργίας του.

Από την άλλη πλευρά, η ανάπτυξη ενός δικτύου μέσω Franchising, οδηγεί σε σημαντικές οικονομίες κλίμακας, δημιουργεί υπεραξία για τη μητρική εταιρεία, -ισχυροποιώντας το brand name της- χωρίς όμως να χρειάζεται να επενδυθούν αστρονομικά ποσά για τη δημιουργία εταιρικών καταστημάτων, ενώ ταυτόχρονα επιμερίζει σημαντικά κονδύλια όπως αυτό της διαφήμισης. Παρ’όλα αυτά θα ήταν τραγικό λάθος για έναν franchisor να θεωρήσει το σύστημα Franchise ως ένα μέσο για να αποκτήσει γρήγορα ένα εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων, χωρίς να επενδύσει ίδια κεφάλαια. Σίγουρα το Franchising μπορεί να εξασφαλίσει στη μητρική εταιρεία ταχύτερη και οικονομικότερη ανάπτυξη απ’ότι η δημιουργία ιδιόκτητων σημείων πώλησης, από την άλλη πλευρά όμως, για να λειτουργήσει επιτυχώς ένα δίκτυο Franchise η μητρική εταιρεία θα πρέπει να επενδύσει σημαντικά κονδύλια για τη δημιουργία ισχυρού brand name και για την οργάνωση της αλυσίδας, τόσο σε λειτουργικά όσο και σε νομικά ή άλλα θέματα.

Παρ' όλα αυτά η επιτυχία μας επιχείρησης Franchise δεν μπορεί να εξασφαλιστεί βασιζόμενη απλά και μόνο στα πλεονεκτήματα του ίδιου του συστήματος. Ο ανθρώπινος παράγοντας, σε συνδυασμό με την τήρηση και ουσιαστική εφαρμογή μιας σειράς προϋποθέσεων-συστατικών τα οποία αναλύονται ακολούθως, είναι το στοιχείο εκείνο που στην πραγματικότητα καθορίζει την επιτυχία της επιχείρησης.

Η αρμονική λειτουργία της σχέσης αυτής εξαρτάται από στοιχεία όπως η συνέπεια και η υπευθυνότητα που θα επιδείξουν στη διάρκεια της σχέσης τους τα δύο μέρη, έτσι ώστε να μπορέσουν να συνυπάρξουν αρμονικά και να ανταποκριθούν τόσο στις υποχρεώσεις, όσο και στα δικαιώματα που συνεπάγεται μία σχέση Franchising. Η πρακτική εφαρμογή των προϋποθέσεων αυτών αποτελεί αδιαμφισβήτητο το κλειδί της επιτυχίας. Για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση που θεωρεί το Franchising ως την καταλληλότερη μέθοδο για την ανάπτυξή της, καθώς και κάθε άτομο που πιστεύει ότι το Franchising είναι ο ασφαλέστερος τρόπος για να γίνει ανεξάρτητος επιχειρηματίας, πρέπει να "υιοθετήσουν", να αποδεχτούν και στη συνέχεια να εφαρμόσουν έμπρακτα τα ακόλουθα:

### **Ο franchisor πρέπει:**

- ◆ Να έχει στρατηγική επιλογή το Franchising και να αναγνωρίζει τα ουσιαστικά πλεονεκτήματα του θεσμού.
- ◆ Να έχει δημιουργήσει ένα τουλάχιστον πιλοτικό κατάστημα, το οποίο να λειτουργεί ως πρότυπο για τα καταστήματα που θα ακολουθήσουν, αλλά και ως εργαλείο συνεχούς εξέλιξης.
- ◆ Να έχει δημιουργήσει μια ισχυρή διοικητική ομάδα η οποία να αποτελείται από ανώτερα και διευθυντικά στελέχη, καθώς και εξειδικευμένους συμβούλους επιχειρήσεων, με βασικό στόχο την υποστήριξη και καθοδήγηση των μελών της αλυσίδας. Η ομάδα αυτή δεν πρέπει να γνωρίζει απλά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και τον κλάδο στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται, αλλά και τις νομικές και επιχειρησιακές πτυχές του Franchising ως μεθόδου λειτουργίας και επέκτασης ενός δικτύου καταστημάτων.
- ◆ Να διαθέτει ικανό κεφάλαιο ώστε να μπορεί να παράσχει, τόσο αρχική όσο και τρέχουσα βοήθεια, στον franchisee, να υποστηρίζει εθνικά, περιφερειακά και τοπικά προγράμματα marketing, διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων, με σκοπό τόσο τη προσέλκυση υποψηφίων επενδυτών όσο και τελικών καταναλωτών. Να διεξάγει έρευνες με στόχο αφ' ενός τη συνεχή ανανέωση του προϊοντικού μίγματος του καταστήματος, με την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών στα

καταστήματα του δικτύου, αφ'ετέρου την παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς και του ανταγωνισμού.

- ◆ Να έχει ήδη δημιουργήσει ένα ευρέως αναγνωρίσιμο εμπορικό σήμα, το οποίο πρέπει να είναι καταχωρημένο στις αρμόδιες υπηρεσίες, ώστε να προστατεύεται από το Νόμο, καθώς και ξεκάθαρη εταιρική ταυτότητα, η οποία να περιλαμβάνει έναν εύκολα αναγνωρίσιμο τύπο καταστήματος, με συγκεκριμένη εσωτερική και εξωτερική εμφάνιση, κοινή οργανωτική υποδομή, κοινή συσκευασία προϊόντων και κοινό τρόπο εξυπηρέτησης.
- ◆ Να προσφέρει στον franchisee το Εγχειρίδιο Λειτουργίας (Manuals) στο οποίο θα περιγράφονται λεπτομερώς όλες οι διαδικασίες αναφορικά με τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως μέθοδοι οργάνωσης, διοίκησης, εκπαίδευσης, επικοινωνίας, λογιστικής, μηχανογράφησης, πώλησης, εξυπηρέτησης πελατών κ.α. Με άλλα λόγια στο Εγχειρίδιο Λειτουργίας συνοψίζεται η τεχνογνωσία η οποία έχει προκύψει από την εμπειρία και τις διαρκείς δοκιμές της μητρικής εταιρείας και για τον λόγο αυτό αποτελεί ένα εξαιρετικά πολύτιμο εργαλείο στην υπηρεσία του νέου επιχειρηματία. Για τα Εγχειρίδια Λειτουργίας και το πώς αυτά συμβάλλουν στην επιτυχία μιας επιχείρησης Franchise, θα αναφερθούμε αναλυτικότερα και παρακάτω.
- ◆ Να έχει εξασφαλίσει ένα σύστημα επικοινωνίας το οποίο να διευκολύνει τη συνεχή και ανοικτό διάλογο, με στόχο τη μείωση των πιθανοτήτων παρεξηγήσεων ή συγκρούσεων μέσα στο δίκτυο, καθώς και ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου το οποίο θα περιλαμβάνει επισκέψεις του υπευθύνου της μητρικής εταιρείας στα κατά τόπους καταστήματα, καθώς και εθνικές συναντήσεις όλων των μελών του δικτύου. Επίσης ο franchisor οφείλει να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό σύστημα υποβολής εκθέσεων και τήρησης αρχείων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η διατήρηση της ενιαίας εικόνας του δικτύου μέσω της εφαρμογής των εγχειριδίων λειτουργίας και των όρων της σύμβασης δικαιόχρησης.
- ◆ Να φροντίζει τόσο για την αρχική, όσο και για την μετέπειτα εκπαίδευση του franchisee αλλά και του προσωπικού του καταστήματος, με σκοπό τη συνεχή ενημέρωση και επιμόρφωσή του, αναφορικά με θέματα οργάνωσης και διοίκησης, χρηματοοικονομικού σχεδιασμού, marketing και προώθησης προϊόντων, θεωρία πωλήσεων, τοποθέτηση παραγγελιών, χειρισμό αντιρρήσεων, διαχείριση αποθεμάτων, αρχές merchandising κ.α.
- ◆ Να ενημερώνει τον υποψήφιο επενδυτή για τα πραγματικά οικονομικά στοιχεία όχι μόνο της επιχείρησης αλλά και ολόκληρου του κλάδου στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Όστε να μη

δημιουργηθούν στο franchisee λανθασμένες εντυπώσεις και ανυπόστατες προσδοκίες.

### **Ο franchisee πρέπει:**

- ❖ Να έχει συνειδητοποιήσει τα πλεονεκτήματα της μεθόδου Franchising, τα δικαιώματα αλλά και τις υποχρεώσεις του.
- ❖ Να διαθέτει τα απαιτούμενα κεφάλαια τα οποία είναι απαραίτητα τόσο για τη δημιουργία όσο και για τη στήριξη της επιχείρησής του.
- ❖ Να συνειδητοποιήσει ότι είναι μεν ανεξάρτητος επιχειρηματίας. Ταυτόχρονα όμως είναι και μέλος μιας ομάδας (του δικτύου). Κατά συνέπεια κάθε πράξη ή παράλειψή του επηρεάζει άμεσα τα υπόλοιπα καταστήματα της αλυσίδας. Το «όνομα» είναι η κοινή περιουσία όλων των μελών και γ' αυτόν ακριβώς το λόγο κανένας δεν έχει το δικαίωμα να επηρεάσει αρνητικά την περιουσία του άλλου.
- ❖ Να δεσμευτεί ότι θα ακολουθήσει πιστά όσα περιγράφονται λεπτομερώς στο Εγχειρίδιο Λειτουργίας της επιχείρησης ώστε να διασφαλιστεί, όχι μόνο η ενιαία εικόνα του συστήματος, αλλά και η αποτελεσματικότητά του.
- ❖ Να μην αποκτήσει οικονομικά συμφέροντα σε ανταγωνιστικές εταιρείες ώστε να μην κοινοποιηθούν τα μυστικά της εταιρείας (τεχνογνωσία, τρόπος λειτουργίας) στον ανταγωνισμό.

Συνοψίζοντας θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης Franchise εξαρτάται κατά κύριο λόγο από την αρμονική ή μη λειτουργία της σχέσης των δύο μερών κατά τη διάρκεια της σύμβασης. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο τόσο ο franchisee όσο και ο franchisor πρέπει να γνωρίζουν εκ των προτέρων και τις υποχρεώσεις τις οποίες αναλαμβάνουν με την υπογραφή μιας σύμβασης δικαιοχρήσης, αλλά και τα δικαιώματα που συνεπάγεται η ένταξη και λειτουργία τους σε ένα οργανωμένο δίκτυο Franchise. Με αυτόν τον τρόπο θα αποφευχθούν τυχόν παρεξηγήσεις οι οποίες μπορεί να αποδειχθούν εξαιρετικά ζημιογόνες για την πορεία της επιχείρησης.

## 4.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΩΝ ΣΤΗ ΣΩΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΔΙΚΤΥΟΥ FRANCHISE

Επενδύοντας σ' ένα σύστημα Franchise είναι σαν να αγοράζει κάποιος επιχειρηματικές πληροφορίες και μεθοδολογίες, ή αν θέλετε ένα «πακέτο μυστικών» πως να διαχειρίζεται μια επιχείρηση επικερδώς. Έτσι τα εμπορικά αυτά μυστικά είναι το «νόμισμα» του Franchise, βασισμένα πάντοτε στην εμπειρία που έχει αποκτήσει ο franchisor στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Είναι αυτά τα «μυστικά», τα οποία παραχωρούνται βάσει αδειάς στον franchisee και τα οποία είναι καταγεγραμμένα στα εγχειρίδια λειτουργίας, στα εκπαιδευτικά εγχειρίδια, στα εγχειρίδια ελέγχου δικτύου, τοπικού marketing, στο τεχνικό εγχειρίδιο κ.λπ. τα εγχειρίδια αυτά είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού της συσσωρευμένης εμπειρίας του franchisor, αλλά και της πιλοτικής λειτουργίας της επιχείρησης (καταστήματος-κέντρου κ.λπ.) κάτω από διαφορετικές περιοχές για ικανό χρονικό διάστημα..

Ο στόχος είναι να εκτιμηθεί να δοκιμαστεί, να αξιολογηθεί και να «μετρηθεί» το σύστημα απέναντι σε κάθε αντιξοότητα και δυσκολία και να διασφαλιστεί ότι αυτό μπορεί να λειτουργήσει κάτω από διαφορετικές συνθήκες και από διαφορετικά άτομα.

Η εμπειρία που αποκτάται, η συσσωρευμένη γνώση καταγράφεται συστηματικά στα εγχειρίδια, τα οποία, πριν πάρουν την τελική τους μορφή, δοκιμάζονται σε περισσότερα από ένα καταστήματα, τα οποία λειτουργούν σε διαφορετικές περιοχές, κάτω από συνθήκες που δεν παρουσιάζουν ομοιότητες και βάσει αυτών είμαστε βέβαιοι ότι μπορούν να εξασφαλίσουν στους franchisees τη σωστή λειτουργία των επιχειρήσεών τους στις περισσότερες περιοχές (αν όχι σε οποιαδήποτε περιοχή).

Όπου παρατηρούνται δυσκολίες σε πιλοτικές καταστάσεις **πρέπει και απαιτείται να γίνονται τροποποιήσεις.** Το αποτέλεσμα πρέπει να είναι ένα δοκιμαστικό πρόγραμμα, το οποίο θα καθορίζει τις ακριβείς διαδικασίες, που χρειάζονται για να λειτουργήσει η επιχείρηση. Και είναι αυτές οι διαδικασίες, οι οποίες είναι αποτυπωμένες σε ένα γραπτό εγχειρίδιο, το οποίο ενημερώνεται, τροποποιείται και ανανεώνεται, όπου και όταν χρειάζεται.

Τα «σωστά», τα «ολοκληρωμένα-πλήρη» συστήματα Franchise θα πρέπει να είναι «ετοιμοπόλεμα» επιχειρησιακά συστήματα και δεν μπορεί κανείς να τα επιτύχει χωρίς ισχυρές πιλοτικές διαδικασίες και εμπειρία. Το Franchise πρέπει να προσφέρει **έτοιμο επιχειρησιακό σύστημα** που να εμπνέει εμπιστοσύνη στους franchisees, καθώς και

εγχειρίδια που θα προσφέρουν την βήμα προς βήμα καθοδήγηση και λειτουργία της επιχείρησης.

Τα εγχειρίδια είναι πολύτιμα επιχειρησιακά εργαλεία στα χέρια των franchisees. Το πιλοτικό στάδιο λειτουργίας ενός Franchise θα πρέπει να παράγει ικανοποιητική εμπειρία, έτσι ώστε να διαμορφώνει λειτουργικά και εκπαιδευτικά εγχειρίδια, τα οποία θα γίνουν σημαντικά εργαλεία στα χέρια μελλοντικών franchisees και θα εγγυώνται απαραίτητα τη λειτουργία των καταστημάτων Franchise σύμφωνα με τα πιο αποτελεσματικά κριτήρια.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα των franchisees καθορίζεται κατά ένα μεγάλο βαθμό από τα πιλοτικά εγχειρίδια. Τα προγράμματα εκπαίδευσης πρέπει να είναι τέλεια συγχρονισμένα με τις μεθοδολογίες, αφού αν εκπαίδευση και εγχειρίδια «συνεργάζονται» μεταξύ τους, ο franchisee θα είναι όλο και πιο αποτελεσματικός.

Όλα τα εγχειρίδια, καθώς και οι οδηγοί λογισμικού για τη λειτουργία μιας χαμηλού κόστους διοίκησης επιχείρησης είναι βασισμένα πάνω στην πραγματική εμπειρία, καθώς και στη μαθηματική καμπύλη της επιχείρησης. Αναμφισβήτητα δεν υπάρχει άλλος τρόπος να δημιουργήσει κανείς τελειότερα εγχειρίδια.

Όπως έχουμε ήδη επισημάνει, η σχέση franchisor-franchisee αναπτύσσεται σε έξι (6) στάδια:

**1. Glee stage (στάδιο ενθουσιασμού).** Κατά το στάδιο αυτό, στάδιο γνωριμίας, και οι δύο πλευρές είναι απόλυτα ικανοποιημένες με τη σχέση και γεμάτες αισιοδοξία.

**2. Fee stage (στάδιο αμοιβής).** Η καταβολή των fees δημιουργεί τις πρώτες αμφιβολίες και προβληματισμούς του franchisee. Ο ενθουσιασμός του σταδιακά μειώνεται, αρχίζοντας να αμφισβητεί τις αρχές του συστήματος Franchise, που στην αρχή ακολουθούσε τόσο πιστά σύμφωνα με τα πιο αποτελεσματικά κριτήρια.

**3. Me stage (εγωκεντρικό στάδιο).** Ο franchisee πιστεύει ότι η επιτυχία του οφείλεται κυρίως στις δικές του προσπάθειες και ικανότητες και όχι στον franchisor.

**4. Free stage (στάδιο ελευθερίας).** Ο franchisee νιώθει περιορισμένος και αναζητά περισσότερη ανεξαρτησία.

**5. See stage (στάδιο διαπίστωσης).** Ο franchisee αρχίζει να εκτιμά τον ρόλο του franchisor και να καταλαβαίνει ότι συνεργαζόμενος μαζί του θα επιτύχει αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησής του.

**6. We stage (στάδιο ομαδικής συνεργασίας).** Εδώ αναπτύσσεται πλήρως η κατανόηση για την ανάγκη της συνεργασίας. Τα προβλήματα που τυχόν έχουν δημιουργηθεί, τώρα λύνονται.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι με την ύπαρξη και εφαρμογή ενός εγχειριδίου λειτουργίας επιτυγχάνουμε την «εξομάλυνση» αυτής της πορείας. Ουσιαστικά μικραίνουμε τα διαστήματα των σταδίων αυτών, τόσο σε βάθος, όσο και σε διάρκεια. Αμβλύνουμε τα πιθανά προβλήματα και εξελίσσουμε μια αρμονική σχέση μεταξύ franchisor-franchisee. Πιο συγκεκριμένα, τα προβλήματα που αναπτύσσονται μετά την αρχική ευφορία στη σχέση franchisor-franchisee εξαλείφονται. Αντιμετωπίζονται με μεγαλύτερη ευκολία και γίνονται λιγότερο έντονα και ανησυχητικά για την ομαλή λειτουργία του δικτύου συνολικά, αφού για οποιοδήποτε πρόβλημα υπάρχει αντίστοιχη καταγεγραμμένη λειτουργία/διαδικασία που δίνει τη λύση στο συγκεκριμένο πρόβλημα. Ο franchisee νιώθει μεγαλύτερη σιγουριά για τη λειτουργία, την προώθηση των πωλήσεων, την εξέλιξη και την υποστήριξη του καταστήματός του, ενώ παράλληλα ο franchisor έχει τον απόλυτο έλεγχο για όσα διαπράττει ο franchisee και μια ολοκληρωμένη εικόνα για την πρόοδο του εκάστοτε καταστήματος.

Τα εγχειρίδια μπορούν να είναι ζωτικής σημασίας στην προσέλκυση των franchisees. Οι franchisors δεν πρέπει να υποτιμούν τη σημασία των εγχειριδίων, αφού αυτά 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. Τα εγχειρίδια έχουν και μία ξεχωριστή «προωθητική» αξία, καθώς το γεγονός ότι οι franchisees αποκτούν πρόσβαση σε μέσο, το οποίο μπορεί να ενεργήσει ως «βίβλος» για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κίνητρο μεταξύ νεοεισερχομένων που ενδιαφέρονται να επενδύσουν μέσω Franchise.

Όπως γίνεται αντιληπτό, πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα επιλογής σ' ένα ήδη ανεπτυγμένο σύστημα, το οποίο δίνει στον franchisee την αυτοπεποίθηση να προχωρήσει μπροστά και να ρισκάρει, προωθώντας τη δική του επιχείρηση, με φόντο την εικόνα ενός ήδη εγκαθιδρυμένου επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου. Ένα ξεκάθαρο και λεπτομερές εγχειρίδιο αποτελεί στοιχείο ωριμότητας και επαγγελματικής επάρκειας ενός συστήματος, καθώς και απόδειξη ότι ο franchisor έχει δημιουργήσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης και ανάπτυξης.

Ο τρόπος με τον οποίο έχει μορφοποιηθεί και οργανωθεί ο πλούτος της συσσωρευμένης εμπειρίας της μητρικής εταιρείας μέσα σε πολύ συγκεκριμένα και χρηστικά δομημένα εγχειρίδια, έχει προσελκύσει πολλούς franchisees. Και είναι φυσικό, αφού τα εγχειρίδια έχουν τη δυνατότητα να τους «μεταφέρουν» σε κάθε πλευρά της επιχείρησης.

Πραγματικά, οι πιο διορατικοί και οξυδερκείς υποψήφιοι franchisees, όταν εξετάζουν κάποια ευκαιρία Franchise, υποβάλλουν συγκεκριμένες ερωτήσεις για τα εγχειρίδια, όπως:

- Είναι λεπτομερή?
- Καλύπτουν τα περισσότερα ενδεχόμενα?
- Καλύπτουν το σύνολο των τομέων της επιχειρηματικής δραστηριότητας?
- Είναι βασισμένα στην πρακτική εμπειρία?
- Εμπεριέχουν αρκετά «μυστικά», ώστε να λειτουργήσει μια επιχείρηση επαρκώς σε οποιαδήποτε περιοχή και κάτω από τοπικές ιδιαιτερότητες?
- Γίνονται αυτά τα «μυστικά» εύκολα κατανοητά και εφαρμόσιμα?
- Τα εγχειρίδια ανανεώνονται και προσαρμόζονται ανάλογα?

Ένα συμβόλαιο Franchise εκχωρεί την άδεια σ'ένα άτομο να κάνει χρήση ενός brand, ενός επιχειρησιακού συστήματος και μεθοδολογίας, τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί, δοκιμαστεί, εξελιχθεί και βελτιωθεί από τον franchisor και φυσικά έχουν συμπεριληφθεί σ'ένα εγχειρίδιο. Το παραπάνω αποτελεί και **ένα πλεονέκτημα-κλειδί για το franchising σε σχέση με τη δημιουργία μιας ανεξάρτητης επιχείρησης**, η οποία:

-ουσιαστικά “βαδίζει στα τυφλά”,

-υποπίπτει πολύ συχνά σε λάθη και

-αναλώνει πολύτιμο χρόνο στην προσπάθεια να μάθει μέσα από τα λάθη αυτά τον σωστό τρόπο λειτουργίας, ώστε να μην τα επαναλάβει.

Το όφελος της συμμετοχής σε ένα επιτυχημένο Franchise σημαίνει πολύ απλά ότι τα περισσότερα προβλήματα, που κατά κανόνα καλείται να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση, έχουν ήδη λυθεί. Αποτελεί κοινή παραδοχή ότι κανείς franchisee δεν έχει συναντήσει σημαντικό πρόβλημα, επειδή απλώς ακολούθησε τις διαδικασίες του εγχειριδίου λειτουργίας. Το Franchise αποτελεί τον καλύτερο τρόπο να αγοράσει κανείς μια επιχείρηση, γιατί αποκτά ένα αποδεδειγμένα δοκιμασμένο σύστημα.

Τα εγχειρίδια βοηθούν τις κεντρικές υπηρεσίες στον συνολικό έλεγχο του δικτύου. Τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, τα οποία εμπεριέχονται σε κάποιο εγχειρίδιο, αποτελούν ένα βασικό στοιχείο του Franchising σε σύγκριση με το Licensing. Έτσι ο franchisor κατέχει το δικαίωμα χρήσης αποκλειστικά κατοχυρωμένων μεθόδων (Copyright) και συστημάτων, τα οποία παρέχουν στην επιχείρηση **ξεχωριστά λειτουργικά πλεονεκτήματα έναντι** λιγότερο οργανωμένων ανταγωνιστών. Η πρόσβαση σε τόσο ανταγωνιστικές πληροφορίες μπορεί να είναι τόσο τεχνική φύσεως, όπως π.χ. σχετικές με τη λειτουργία ή το management του συστήματος του franchisor, όσο και πληροφορίες που αφορούν τεχνικές προώθησης, λογιστικές διαδικασίες,



διαδικασίες ελέγχου αποθεμάτων κ.λπ., και οι οποίες θεωρούνται ιδιαίτερα πολύτιμες. Παρέχοντας ένα Franchise, στην ουσία δεν παρέχεται μόνο ένα συμβόλαιο συνεργασίας, αλλά μυστικές πληροφορίες και όροι που θα εγγυηθούν την επιτυχημένη λειτουργία και συνεργασία των δύο μερών. Οι όροι αυτοί συμπεριλαμβάνουν την υπόσχεση του αποδέκτη να διατηρήσει τις πληροφορίες που θα λάβει, μυστικές από τράτα πρόσωπα, καθώς αυτές είναι άκρως ζωτικές προκειμένου κανείς ν'αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Αναμφισβήτητα λοιπόν, οι franchisees αντλούν ένα τεράστιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τον τρόπο με τον οποίο ο franchisor έχει εξελίξει τα συστήματά του, ειδικά στον τομέα διασφάλισης μιας επιχείρησης, και κάθε πληροφορία πρέπει να κρατηθεί μυστική. Γι'αυτόν τον λόγο το εγχειρίδιο του franchisor είναι κεντρικό και θεμελιώδες στοιχείο των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας του συστήματος, καθώς αναμφισβήτητα αποτελεί το μυστικό προσχέδιο για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Όμως, παρ'όλο που το εγχειρίδιο είναι σημαντικό για τον franchisee, (αφού του παρέχει τη σιγουριά της κάλυψης για κάθε ενδεχόμενο), έχει τη συμπληρωματική λειτουργία του «περιορισμού» της ελευθερίας των κινήσεών του. Και αυτό γιατί, ενώ τον ενδυναμώνει προκειμένου να δραστηριοποιηθεί αποτελεσματικά στη λειτουργία της επιχείρησής του, δημιουργεί σύγχρονο την αίσθηση ότι αφαιρεί ένα μέρος της δύναμής του. Στην ουσία πρόκειται για εκείνο το στοιχείο ελέγχου, το οποίο είναι εξίσου σημαντικό και για τον franchisor. Τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας πρέπει να διαφυλαχθούν, οι μεθοδολογίες πρέπει να στηριχθούν, η ποιότητα πρέπει να διατηρηθεί και τα δικαιώματα παύσης του Franchise, όταν τα standards του δικτύου δεν πληρούνται, πρέπει να εξασφαλιστούν. Ένα λεπτομερές σχέδιο λειτουργίας, όταν μάλιστα είναι συστατικό στοιχείο εντός του συμβολαίου Franchise, λειτουργεί ως εργαλείο ελέγχου, το οποίο βοηθά τον franchisor να προστατεύσει όλο το δίκτυο, τους franchisees, την εικόνα του και τους πόρους του. **Έτσι, το εγχειρίδιο καθοδηγεί και συγχρόνως ρυθμίζει τη λειτουργία του Franchise.** Παράλληλα, θα πρέπει να υποδεικνύει τα στοιχεία που απαιτείται να συμπεριληφθούν στο πρόγραμμα εκπαίδευσης, τα μέτρα υποστήριξης που χρειάζονται και τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθεί ο ποιοτικός έλεγχος της επιχείρησης του franchisee.

Όσο περισσότερο λεπτομερές είναι ένα εγχειρίδιο, τόσο μεγαλύτερος είναι ο έλεγχος του franchisor προς κάθε franchisee. Το δικαίωμα του franchisor να επιθεωρεί υποκαταστήματα και να παρακολουθεί την τήρηση των standards λειτουργικής απόδοσης, όχι μόνο προστατεύει την ποιότητα του δικτύου, αλλά παρέχει στον ίδιο δυνατότητες παύσης, ακόμα και στη γκρίζα περιοχή ανάκλησης των συμβάσεων. Όσο πιο λεπτομερή είναι τα εγχειρίδια, τόσο μεγαλύτερη είναι η πίεση στους

franchisees προκειμένου να συνταχθούν με τα προβλεπόμενα και άκρως σημαντικά standards που έχουν τεθεί.

**Εγχειρίδια τα οποία προβλέπουν τα πάντα είναι πολύ σημαντικά για την επιτυχία ενός franchisee** Το σωστό Franchise βασίζεται στην ικανότητα να αναπτύξει κανείς ένα αποδεδειγμένα ολοκληρωμένο επιχειρησιακό σύστημα, να το καταγράψει λεπτομερώς και μετά να το μεταφέρει σε άλλους, ενθουσιώδεις να αναπτύξουν το σύστημα αυτό και στις δικές τους περιοχές, κάτω από προσωπική οικονομική υποστήριξη. Είναι η διαδικασία του να μοιράζεσαι και να διαχειρίζεσαι μυστικά προς κοινό όφελος-κέρδος, και το εγχειρίδιο είναι ο αγωγός για αυτά τα μυστικά.

### 4.3 ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ FRANCHISE

Για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα Franchise, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο σχεδιασμός και η λειτουργία μηχανισμών ποιοτικού ελέγχου. Το σύστημα που δεν υποστηρίζει και εφαρμόζει την παρούσα αρχή και δεν επιδιώκει το σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής στρατηγικής ποιοτικού ελέγχου με διάρκεια και συνέχεια, έχει λίγες πιθανότητες επιβίωσης στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς.

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.

Η οποιαδήποτε αποτυχία παρακολούθησης και ελέγχου του τρόπου λειτουργίας ενός franchisee μπορεί να αποφέρει ένα είδος “εγκατάλειψης” των δικαιωμάτων του franchisor σε σχέση με το εμπορικό σήμα της εταιρείας του. Αυτό συμβαίνει γιατί υπάρχει περίπτωση ένα άλλοτε έντονα διαφοροποιημένο προϊόν ή μια υπηρεσία που προσφέρεται από τον franchisor, να μην είναι πλέον σε θέση να διατηρήσει τα πλεονεκτήματά του σε σχέση με τον ανταγωνισμό, είτε λόγω στυγνής αντιγραφής αυτών των προϊόντων και των υπηρεσιών, είτε λόγω απομίμησης και βελτίωσης αυτού του προϊόντος ή της υπηρεσίας από τον ανταγωνισμό.

Γι’ αυτό θεωρείται απαραίτητη για την προστασία του εμπορικού σήματος του franchisor και την εύρυθμη λειτουργία του δικτύου, η εφαρμογή συστηματικών μεθόδων ελέγχου των franchisees σε κάθε φάση της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Το υλικό αυτό, η “συνεκτική ουσία” που διατηρεί ενωμένο ένα τυπικό σύστημα Franchise, αποτελείται από ομοιομορφους 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 μιας εταιρείας και πρέπει να (1) να σχεδιαστούν προσεκτικά και να αξιοποιηθούν 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 τέλος (5) να επιβάλλονται με

αυστηρότητα από τον franchisor. Ο franchisor για να επιτύχει τον κατά το δυνατό αποτελεσματικότερο έλεγχο του συνόλου του δικτύου είναι θεμιτό να το χωρίσει σε περιοχές και να τοποθετήσει σε αυτές ανθρώπους υπεύθυνους για την υποστήριξη κάθε περιοχής (Management Areas). Ωστόσο, για να αποδώσουν ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των ρυθμίσεων, θα είναι ωφέλιμο να υπάρχουν προκαθορισμένα συστήματα παρακολούθησης και υποστήριξης, καθώς επίσης συγκεκριμένες κυρώσεις για τυχόν παραβάσεις των κανονισμών, οι οποίοι είθισται να αναγράφονται στη σύμβαση Franchise.

Η συμμόρφωση με τους κανόνες ποιοτικού ελέγχου απαιτεί αμοιβαίο σεβασμό μεταξύ του franchisor και όλων των franchisees. Ο franchisor θα πρέπει να είναι λογικός, όσον αφορά το σχεδιασμό των κανονισμών του συστήματος και να αποφεύγει να γίνεται ιδιαίτερα “επιθετικός” όσον αφορά την επιβολή τους. Ο franchisee, με τη σειρά του, θα πρέπει να κατανοεί ότι κάποιοι λογικώς επιβεβλημένοι κανόνες είναι προς το συμφέρον όλων των franchisees του δικτύου.

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι τις οποίες μπορεί ο franchisor να χρησιμοποιήσει για να διασφαλίσει το επίπεδο ποιότητας που προσφέρει η εταιρεία του, και οι οποίες βοηθάνε στο διαχωρισμό και τη διαφοροποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών του franchisor από αυτά των ανταγωνιστών του. Τέτοιες μέθοδοι είναι:

- 1) Η σύμβαση Franchise.
- 2) Το προσωπικό υποστήριξης κάθε περιοχής (Area Managers) το οποίο θα πρέπει να εξασφαλίσει και να εγγυηθεί τον απρόσκοπτο ποιοτικό έλεγχο όλων των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται από τους franchisees της εκάστοτε περιοχής.
- 3) Η δημιουργία και υλοποίηση αρχικών και εν εξελίξει εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- 4) Η σύνταξη εγχειριδίων λειτουργίας.
- 5) Τα εγκεκριμένα προμηθευτικά προγράμματα.
- 6) Ο σχεδιασμός δεσμευτικών ρυθμίσεων για το σύνολο των franchisees του δικτύου.
- 7) Η συνεχής εξέλιξη του συστήματος έτσι ώστε να διασφαλιστούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του δικτύου.

## **4.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟ FRANCHISE**

Η πλειοψηφία από όσους έχουν μια εμπειρία σε δίκτυα Franchise υποστηρίζει ότι ένα σύστημα Franchise είναι πιο αποτελεσματικό όταν παρέχει όμοια-τυποποιημένα προϊόντα/υπηρεσίες, μέσα από απόλυτα ελεγχόμενες και προκαθορισμένες διαδικασίες, σε όλα τα καταστήματα που ανήκουν στο δίκτυο. Αυτό επιτρέπει στους καταναλωτές να γνωρίζουν εκ των προτέρων τι θα αντιμετωπίσουν όταν θα επισκεφθούν διαφορετικά σημεία πώλησης της ίδιας αλυσίδας. Η ομοιομορφία αυτή επιτυγχάνεται με την τυποποίηση των στοιχείων που συγκροτούν το επιχειρηματικό σχήμα.

Μια κρίσιμη ερώτηση που αντιμετωπίζουν οι franchisors είναι ο βαθμός στον οποίο το επιχειρηματικό τους σχήμα θα πρέπει να τυποποιηθεί. Η απάντηση σ' αυτό το ερώτημα δεν μπορεί να είναι άμεση και απόλυτη. Εκτός των πλεονεκτημάτων, ειδικότερα σε θέματα οικονομικών κλίμακας, υπάρχουν και μειονεκτήματα, κυρίως στον τομέα της αρχικής προσαρμογής. Τίθεται ένα βασικό ερώτημα :

Ποια είναι τα όρια μέχρι τα οποία μπορεί να φτάσει η τυποποίηση και πού θα αρχίσει η προσαρμογή στα τοπικά δεδομένα ώστε να εξακολουθεί το σύστημα να λειτουργεί αποτελεσματικά;

Στην παρακάτω ανάλυση θα προσπαθήσουμε να δώσουμε κάποιες απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με (1) το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να κινηθεί η τυποποίηση, (2) τα πλεονεκτήματα και (3) τα μειονεκτήματα που απορρέουν από αυτήν.

### **4.4.1 ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΗΜΑΤΟΣ**

Μπορούμε να εξετάσουμε το επιχειρηματικό σχήμα από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες: τα συστατικά του σχήματος και τη διοικητική δομή.

Αναφορικά με τα συστατικά του σχήματος, αυτά χωρίζονται σε τέσσερα μέρη. Το πρώτο αφορά τις προσφερόμενες υπηρεσίες, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τη διαδικασία εξυπηρέτησης, τον χώρο, το προσωπικό, στοιχεία τα οποία συχνά αναφέρονται και ως concept και αντανακλούν τα μοναδικά χαρακτηριστικά του συστήματος Franchise. Για παράδειγμα ένα εστιατόριο μπορεί να έχει εξαιρετική ποιότητα φαγητού ή πρωτότυπο μενού. Το δεύτερο συστατικό αφορά την

επικοινωνία και αναφέρεται στην ύπαρξη στοιχείων που χωρίς να είναι ορατά σε μια πρώτη προσέγγιση, αποκαλύπτουν ένα σημαντικό μήνυμα στον πελάτη σχετικά με την επιχείρηση. Για παράδειγμα, σε μερικούς πελάτες οι καθαρές στολές εργασίας μπορεί να σημαίνουν υγιεινή προετοιμασία φαγητού και επαρκή οργάνωση. Το τρίτο αφορά τα αναγνωριστικά στοιχεία του συστήματος και είναι στοιχεία που οι πελάτες τα συνδέουν άμεσα με μια συγκεκριμένη αλυσίδα καταστημάτων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι στην περίπτωση της αλυσίδας εστιατορίων McDonalds το όνομα Ronald McDonald. Τέλος είναι οι τεχνικές διαδικασίες που αφορούν στη γενικότερη πολιτική της εταιρείας και έχουν σχεδιαστεί για να διευκολύνουν τη λειτουργία των καταστημάτων Franchise. Αυτές κάνουν και τους μεμονωμένους franchisees να μοιάζουν μεταξύ τους. Οι τεχνικές διαδικασίες περιλαμβάνουν στοιχεία όπως τα εγχειρίδια λειτουργίας και εκπαίδευσης, τα εγχειρίδια τοπικού marketing, τα εγχειρίδια εταιρικής εικόνας κ.λπ.

Η δεύτερη οπτική γωνία από τη οποία εξετάζουν την τυποποίηση αφορά τη διοικητική δομή, την κεντρική καθοδήγηση της αλυσίδας. Αυτή χρησιμοποιείται για να διαφοροποιήσει ποια στοιχεία του επιχειρηματικού σχήματος είναι τα βασικά και αποτελούν τον πυρήνα του συστήματος, συγκρινόμενα με τα λιγότερο σημαντικά-περιφερειακά.

Η τυποποίηση οδηγεί σε μια συνέχεια έτσι ώστε οι πελάτες να γνωρίζουν τι θα αντιμετωπίσουν, όταν επισκέπτονται διαφορετικά καταστήματα της ίδιας αλυσίδας. Ο franchisor μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτό το εργαλείο για να θέσει τις βάσεις για μια σωστά δομημένη επιχείρηση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αναλύοντας τις προσφερόμενες υπηρεσίες και το προϊόν, την επικοινωνία, τα συστατικά στοιχεία του συστήματος, τα στοιχεία διαφοροποίησης κ.λπ. για τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί κανείς να εκτιμήσει ποια στοιχεία είναι πιο βασικά και ποια τα περιφερειακά. Για πρακτικούς λόγους ο franchisor μπορεί να τυποποιήσει τα βασικά στοιχεία και να αφήσει τα περιφερειακά -μετά από εκπαίδευση και εφαρμογή συγκεκριμένων προγραμμάτων εσωτερικής επικοινωνίας- στη διακριτική ευχέρεια των franchisees. Επιπλέον το εργαλείο αυτό μπορεί να φανεί χρήσιμο και για την ανάλυση του ανταγωνισμού για όλους τους τύπους επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένου και του Franchise.

#### **4.4.1.1 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Ουσιαστικά μπορούμε να αναγνωρίσουμε τρία βασικά πλεονεκτήματα στην τυποποίηση. Ελαχιστοποίηση του κόστους, συνέπεια της εικόνας της εταιρείας απέναντι στους πελάτες και την εισαγωγή νέων προϊόντων/υπηρεσιών.

## ι) Ελαχιστοποίηση Κόστους

Τυποποιώντας στοιχεία του επιχειρηματικού σχήματος μπορεί να επιτευχθεί σημαντική μείωση του κόστους λειτουργίας σε ολόκληρο το σύστημα Franchise. Για παράδειγμα, σε τομείς όπως ο έλεγχος της αποδοτικότητας των εργαζομένων, τα υψηλά επίπεδα τυποποίησης διευκολύνουν την αναγνώριση χαμηλής αποδοτικότητας. Η σωστή εφαρμογή διαδικασιών που είναι ξεκάθαρα διαμορφωμένες, μπορεί να διοικηθεί πιο αποτελεσματικά, ενώ τα συστήματα ελέγχου μπορεί να είναι χαμηλού κόστους. Για παράδειγμα, είναι ευκολότερο να παρακολουθήσεις διαφορετικές μονάδες της ίδιας αλυσίδας εστιατορίων, εάν όλοι είναι εκπαιδευμένοι να λειτουργούν με έναν όμοιο τρόπο και έχουν τα ίδια μενού. Επιπλέον εφόσον υποτίθεται ότι λειτουργούν τον ίδιο τρόπο, τότε είναι πιθανό να αναπτυχθεί μια κοινή μέθοδος ελέγχου της αποδοτικότητας όλων των μονάδων της αλυσίδας. Το κόστος μπορεί επίσης να μειωθεί με την τυποποίηση των πρώτων υλών του εξοπλισμού και των διαδικασιών παραγωγής. Πιο συγκεκριμένα, οι οικονομίες κλίμακας στην αγορά των πρώτων υλών μπορούν να επιτευχθούν ζητώντας από τους franchisees να προμηθεύονται συγκεκριμένα προϊόντα. Αγοράζοντας για όλους τους franchisees το κόστος ανά μονάδα προϊόντος μειώνεται, πράγμα που ωφελεί όλο το δίκτυο. Ενώ παράλληλα όταν ο εξοπλισμός και οι διαδικασίες είναι απόλυτα τυποποιημένες, η εκπαίδευση και ο έλεγχος είναι αποτελεσματικός και οι απώλειες υλικών, η «φύρα», η σπατάλη παραγωγικού χρόνου, τα ατυχήματα κ.λπ. μειώνονται δραστικά. Οι οικονομίες κλίμακας μπορεί να επιτευχθούν και σε αρκετές άλλες εφαρμογές. Για παράδειγμα, οι διαφημίσεις μπορούν να δημιουργηθούν από τους franchisors και για όλους τους franchisees. Αυτό απαλλάσσει από κόστος που θα έπρεπε να δαπανηθεί ούτως ή άλλως από τον κάθε franchisee για να αναπτύξει τη δική του διαφήμιση ξεχωριστά. Η τυποποίηση και άλλων διαδικασιών, όπως της διαδικασίας πρόσληψης του προσωπικού μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους. Ας θεωρήσουμε ένα franchisee της λιανικής που χρειάζεται έναν πλήρους απασχόλησης βοηθό πωλήσεων. Εάν έχει αναπτυχθεί ένα σταθερό σύστημα διαδικασίας πρόσληψης (περιλαμβάνοντας περιγραφή θέσης και διαφημίσεις, ερωτηματολόγια, test, κ.λπ.), τότε αυτό εξοικονομεί: (1) κόστος συνδεδεμένο με κάθε franchisee που θα προσπαθούσε να αναπτύσσει μια διαδικασία από μόνος του, και (2) κόστος για τον franchisor, διότι ο franchisee μπορεί να συγκεντρώσει την προσπάθεια σε πιο ουσιαστικές δραστηριότητες (όπως π.χ. να αυξήσει τις πωλήσεις).

## **ii) Συνέπεια στην Εικόνα**

Ουσιαστικά η συνέπεια στην εικόνα που δημιουργείται για την εταιρεία, ταυτίζεται με την ομοιομορφία. Η τυποποίηση οδηγεί σε μια συνέχεια, έτσι ώστε οι πελάτες να γνωρίζουν τι θα αντιμετωπίσουν όταν επισκέπτονται διαφορετικά καταστήματα της ίδιας αλυσίδας. Αυτός είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για να αναπτύξει κανείς ένα brand name που θα προσελκύει πελάτες.

## **iii) Εισαγωγή Νέου Προϊόντος / Υπηρεσίας**

Επίσης η τυποποίηση μπορεί να διευκολύνει νέες εφαρμογές του προϊόντος με διαφορετικούς τρόπους. Εάν όλοι οι franchisees λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο, τότε είναι ευκολότερο να διακρίνει κανείς τα αποτελέσματα μιας καινούργιας εφαρμογής και να εξελίξει αποτελεσματικά το σύστημα επιτυγχάνοντας έτσι τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του δικτύου.

### **4.4.1.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΥΣΧΕΡΑΙΝΟΥΝ ΤΗΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ**

Τρία είναι τα βασικά εμπόδια στην τυποποίηση των προϊόντων και των διαδικασιών λειτουργίας. Αυτά είναι οι διαφορές της αγοράς, οι συνέπειες της ωρίμανσης και το κίνητρο για Franchise.

#### **i) Οι Διαφορές της Αγοράς**

Αυτό είναι ίσως το πιο σημαντικό εμπόδιο, το οποίο αναφέρεται στο διαφορετικό περιβάλλον που λειτουργούν οι διάφοροι franchisees ανάλογα με τις τοπικές ιδιαιτερότητες. Οι αγορές ποικίλουν σε διάφορα σημεία, όπως διαφορετικά πρότυπα των πελατών, τα εισοδήματα, δημογραφικές διαφορές, επίπεδα ανταγωνισμού, κ.λπ. Μερικές διαφορές μπορεί να απαιτούν προσαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου διείσδυσης –αλλά όχι και του concept- από τον franchisee στην τοπική αγορά. Η πιο απαισιόδοξη εκδοχή μπορεί να οδηγήσει τον franchisee εκτός αγοράς, γιατί απέτυχε να προσαρμοστεί έγκαιρα και αποτελεσματικά στα τοπικά δεδομένα.

#### **ii) Οι Συνέπειες της Ωρίμανσης**

Καθώς μια βιομηχανία ωριμάζει ο ανταγωνισμός συχνά αυξάνεται και τα προϊόντα επιβάλλεται να διαφοροποιηθούν. Κάτω από αυτές τις



συνθήκες η αυξημένη προσαρμοστικότητα είναι απαραίτητη και αποθαρρύνει υψηλά επίπεδα τυποποίησης. Μια άλλη σημαντική συνέπεια της ωρίμανσης αφορά τους franchisees. Ο franchisee όσο ωριμάζει, τόσο λιγότερο διατεθειμένος είναι να προσαρμοστεί σε διαδικασίες τυποποιημένες, δεδομένου ότι προσαρμόζεται πιο πολύ στα τοπικά δεδομένα.

### **iii) Το Κίνητρο του Franchise**

Ο franchisee συχνά έχει την ανησυχία ότι το τυποποιημένο επιχειρηματικό σχέδιο δεν ταιριάζει στα τοπικά δεδομένα.

Μερικές από τις ιδέες που αναφέρονται δεν είναι καινούργιες, ειδικότερα αυτές που αφορούν το κόστος και τις ωφέλειες της τυποποίησης. Παρόλα αυτά, θεωρούμε ότι αξίζει να επαναληφθούν. Η αληθινή αξία σ' αυτή την επιχειρηματολογία βρίσκεται στην πράξη. Ειδικότερα, οι franchisors θα πρέπει να το δουν σαν ένα χρήσιμο εργαλείο για να αξιολογούν το επιχειρηματικό σχέδιο. Ακόμα και αν όλα εξελίσσονται ικανοποιητικά, αξίζει τον κόπο να γυρίσει κανείς πίσω στο χρόνο και να αναθεωρήσει κάποια στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου. Η πρόληψη είναι η καλύτερη μέθοδος θεραπείας.

Ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο στο Franchising είναι ότι κάτι που έχει μεγάλη σημασία για ένα σύστημα μπορεί να μην αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για ένα άλλο. Για παράδειγμα, η γρήγορη εξυπηρέτηση είναι περισσότερο σημαντική για τα McDonald's απ' ότι είναι για τα Goody's. Παίρνοντας υπόψη ένα μοντέλο ανταγωνισμού, άλλο από το δικό μας (οποιαδήποτε και αν είναι η επιχείρηση) μπορεί να σας βοηθήσει στην ανάπτυξη μιας ξεκάθαρης στρατηγικής μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, μπορείτε να αποφασίσετε να διαφοροποιηθείτε από τους ανταγωνιστές σας σε έναν ή περισσότερους τομείς, προσφέροντας στο δίκτυο ουσιαστικά και διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η τυποποίηση είναι ένα δυναμικό εργαλείο μιας συνεχούς διαδικασίας που διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την κερδοφορία, ιδιαίτερα όταν είναι αποτέλεσμα συστηματικής ανάλυσης της αγοράς, αξιοποιεί τη συλλογική εμπειρία και υποστηρίζεται από ολοκληρωμένες πολιτικές εσωτερικής επικοινωνίας και εκπαίδευσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ FRANCHISORS ΚΑΙ ΤΟΥΣ FRANCHISEES

Τα τελευταία χρόνια το Franchising γνώρισε σημαντική ανάπτυξη στη χώρα μας. Η συγκεκριμένη μέθοδος ανάπτυξης μιας επιχείρησης ταιριάζει πολύ στον Έλληνα επιχειρηματία που θέλει να έχει τη δική του επιχείρηση, αλλά συχνά δεν κατέχει τις εξειδικευμένες εκείνες γνώσεις, που θα του επιτρέψουν να λειτουργήσει σωστά την επιχείρησή του. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, σήμερα πάνω από 300 εταιρείες αναπτύσσονται με τη συγκεκριμένη μέθοδο, ενώ ένας μεγάλος αριθμός επιχειρηματιών -περί τους 3000- λειτουργούν κάποιο franchised κατάστημα. Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι το Franchising αποτελεί μια μοναδικής μορφής συνεργασία.

Τα βασικότερα οφέλη για τον FRANCHISEE είναι τα εξής:

- Χρήση **brand name**, το ποίο είναι αναγνωρίσιμο και αποδεκτό από τους καταναλωτές.
- “Υιοθεσία” μιας επιχειρηματικής οργάνωσης που έχει ήδη δοκιμαστεί και έχει επιτυχία στην αγορά.
- Καθοδηγούμενη διοίκηση, παροχή ενός ενεργού πλαισίου λειτουργιών και διαδικασιών και ταυτόχρονα επιχειρηματική ανεξαρτησία.
- Αποφυγή σημαντικών προβλημάτων, που εμπεριέχονται στην έναρξη λειτουργίας ενός νέου καταστήματος λόγω έλλειψης γνώσεων και εμπειρίας στον συγκεκριμένο χώρο.
- Δημοσιότητα από τις διαφημίσεις του franchisor για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του.
- Συμβουλευτική υποστήριξη του franchisee από το εξειδικευμένο προσωπικό των Κεντρικών Υπηρεσιών, όπως δικηγόρους, συμβούλους επιχειρήσεων κ.ο.κ.
- Συνεχής και άμεση βοήθεια κατά την προετοιμασία και κατά την έναρξη λειτουργίας του καταστήματος στην περίπτωση που ο franchisee δεν είναι ακόμα εξοικειωμένος με τη συγκεκριμένη αγορά στην οποία εισέρχεται.
- Ευνοϊκότερες συνθήκες στην εύρεση κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση της νέας επένδυσης μέσω τραπεζών, αφού ο

franchisor λειτουργεί γι'αυτούς ως εγγύηση. Ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των franchisees του δικτύου, οι οποίοι μέσα από την καθημερινή τους επαφή με τους πελάτες έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν σημαντικά τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις λειτουργίες που προσφέρει το δίκτυο.

- Επίτευξη οικονομικών κλίμακας. Καλύτεροι όροι για παραγγελίες μέσω των Κεντρικών Υπηρεσιών.
- Ευκολία εύρεσης καταστήματος, αφού οι ιδιοκτήτες είναι γενικά πιο δεκτικοί στην εκμίσθωση κτιρίων σε οργανωμένες και επώνυμες επιχειρήσεις.
- Βοήθεια στη σωστή επιλογή τοποθεσίας του καταστήματος από ειδικούς αρχιτέκτονες και διακοσμητές, συνεργάτες του franchisor.
- Έρευνα και Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Οργανωμένα προγράμματα σε όλους τους τομείς που εξασφαλίζουν τη διαχρονικότητα της επιχείρησης

Τα προβλήματα βέβαια που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις δεν “εξαφανίζονται” δια μαγείας σε ένα σύστημα Franchise. Οι δυσκολίες υπάρχουν. Εδώ όμως ο δικαιοδόχος έχει τη βοήθεια του δικαιοπαρόχου, ο οποίος θα τον καθοδηγήσει. Το Franchising, όπως κάθε μορφή επιχειρηματικής οργάνωσης, απέχει αρκετά από το να εγγυάται την απόλυτη επιτυχία. Η μεταβίβαση όμως, της γνώσης που εμπεριέχεται στο πακέτο που προσφέρει ο franchisor σε κάθε νέο μέλος, εγγυάται την ελαχιστοποίηση του ρίσκου οργάνωσης και λειτουργίας μιας νέας επιχείρησης.

Αν η επιχείρηση που έχει αναπτύξει ο franchisor δεν έχει δομηθεί σωστά, ο franchisee μπορεί να χάσει πολλά από τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το Franchising. Επιπλέον, μπορεί να αντιμετωπίσει μια σειρά προβλημάτων, που θα καταστήσουν αδύνατη τόσο τη συνεργασία μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων πλευρών, όσο και την επιτυχία ή την επιβίωση του franchisee.

**Τα βασικά μειονεκτήματα του Franchising για τον franchisee είναι:**

- ❖ Πληρωμή entry fee (εφ'άπαξ ποσό), το οποίο μπορεί να επιβαρύνει σημαντικά το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο που απαιτείται από τον franchisee.
- ❖ Πληρωμή συνεχών δικαιωμάτων, καθώς και διαφημιστικών συνεισφορών που επιβαρύνουν σε σημαντικό βαθμό την κερδοφορία του franchisee, ιδιαίτερα όταν οι παρεχόμενες υπηρεσίες και οι πωλήσεις που επιτυγχάνει η αλυσίδα δεν αντισταθμίζουν τις καταβολές.

- ❖ Ασύμφοροι περιορισμοί, που ενδεχομένως μπορούν να τεθούν αναίτια στον franchisee σχετικά με την μεταπώληση των δικαιωμάτων του σε τρίτο πρόσωπο ή σε κάποιον συγγενή.
- ❖ Δυσκολία στην αξιολόγηση της αξιοπιστίας του franchisor κατά την επιλογή του.
- ❖ Πολιτικές, τις οποίες έχει απόλυτο δικαίωμα να εφαρμόσει ο franchisor και μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τη κερδοφορία του franchisee.
- ❖ Πράξεις από άλλους δικαιοδόχους, οι οποίες ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά όλο το δίκτυο.
- ❖ Ομαδική δουλειά. Η φήμη του καταστήματος και του ονόματός του δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από τον ένα franchisee.
- ❖ Ανεπαρκής έλεγχος του franchisee όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο χειρίζεται το κατάστημά του ως μέρος ενός γενικότερου συνόλου, του δικτύου δηλαδή στο οποίο ανήκει.

Παρ'όλα αυτά, όλα τα μειονεκτήματα που σχετίζονται με την είσοδο

σε ένα Franchise μπορούν να ελαττωθούν σε σημαντικό βαθμό, αν ο ενδιαφερόμενος πραγματοποιήσει σωστή επιλογή αγοράς ενός Franchise

και το συμφωνητικό που θα υπογραφεί ανάμεσα στις δύο μεριές κατανοηθεί και δομηθεί σωστά. Η εμπειρία του δικαιιοπαρόχου να αναπτύξει μια κατάλληλη σύμβαση που θα προστατέψει και τις δύο συμβαλλόμενες μεριές-καθώς είναι προς το συμφέρον και των δύο μεριών η ανάπτυξη και καλή λειτουργία του δικτύου στο σύνολό του-είναι καταλυτικής σημασίας.

Και αυτό γιατί το Franchising έχει πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα και για τους franchisors αφού τους προσφέρει τη δυνατότητα να επεκτείνουν και να διαφοροποιήσουν τη δραστηριότητά τους ενώ ταυτόχρονα περιορίζει τους συνεπαγόμενους κινδύνους.

- Συγκεκριμένα, τα σημαντικότερα οφέλη για τον franchisor είναι τα εξής:
- Ο franchisor λαμβάνει την αμοιβή εισόδου (entry fee) και τα royalties, ενισχύοντας τη ρευστότητά του.
- Ο franchisor επιτυγχάνει ταχεία επέκταση του δικτύου διανομής με λιγότερα κεφάλαια απ'ότι στην περίπτωση ιδιόκτητων καταστημάτων. Το Franchising απαιτεί μικρότερο κεφάλαιο εκκίνησης και ανθρώπινους πόρους σε σύγκριση με ιδιόκτητες μονέδες ή κοινοπραξίες στην περίπτωση επέκτασης στο εξωτερικό, διότι ο franchisee αναλαμβάνει να προσπορισθεί το κεφάλαιο κίνησης αλλά και το μεγαλύτερο τμήμα της αρχικής επένδυσης.

- Ο franchisor επιτυγχάνει την ανάπτυξη επιχειρηματικών ευκαιριών για μια ολόκληρη περιοχή, ταχεία διείσδυση και μακρόχρονη παρουσία στην αγορά με περιορισμένο επιχειρηματικό κίνδυνο. Η οικειότητα του franchisee με τις τοπικές συνθήκες αγοράς, το επιχειρηματικό περιβάλλον, το θεσμικό πλαίσιο και τη κουλτούρα περιορίζει το κίνδυνο που συνδέεται με επέκταση σε νέες και απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές.
- Ο franchisee αναλαμβάνει την ευθύνη της καθημερινής διαχείρισης έτσι ώστε να περιορίζεται ο κίνδυνος πιθανών μελλοντικών υποχρεώσεων για τον franchisor. Το Franchising προσφέρει στον franchisor τη δυνατότητα κατανομής του κόστους διαφήμισης και προώθησης λόγω οικονομιών κλίμακας με άμεσο όφελος στη ρευστότητα της επιχείρησης.
- Το Franchising εξασφαλίζει ότι τα καταστήματα (σημεία διανομής) διαχειρίζονται από ικανούς επιχειρηματίες σε τοπικό επίπεδο, διότι οι συνεργάτες αυτοί οδηγούνται από το κίνητρο της εμπορικής επιτυχίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### 6.1 Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING

Διαθέτοντας έναν ιδιαίτερα εντυπωσιακό ρυθμό διείσδυσης στην ελληνική αγορά με ποσοστά που υπερβαίνουν κατά πολύ αυτά που καταγράφονται στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης, το Franchising αποτελεί πλέον το μέσο που επιλέγουν οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις προκειμένου να αναπτυχθούν, να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, αλλά και να κάνουν αισθητή την παρουσία τους στις μεγάλες ευρωπαϊκές αγορές. Παρά τα όποια προβλήματα και τις όποιες καθυστερήσεις επισημαίνονται σε διάφορους τομείς της αγοράς όπου εφαρμόζονται, τα συστήματα Franchising προβάλλουν ως ιδανική λύση για τις ελληνικές εμπορικές και όχι μόνο επιχειρήσεις, που θέλουν να αναβαθμίσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα αξιόπιστους πόρους χρηματοδότησης.

Αν και το Franchising γνώρισε σημαντική ανάπτυξη μετά τα μέσα της δεκαετίας του '70 που πρωτοεμφανίστηκε στη χώρα μας και ιδιαίτερα κατά την τελευταία δεκαετία, ο αριθμός των ελληνικών επιχειρήσεων που υιοθετούν συστήματα Franchise είναι μικρότερος από τον αντίστοιχο αριθμό των περισσότερων δυτικοευρωπαϊκών χωρών. Ωστόσο, δεν μπορούμε να παραβλέψουμε το γεγονός ότι η ελληνική αγορά παρουσιάζει έναν ιδιαίτερα υψηλό ρυθμό ανάπτυξης του Franchising κατά τα τελευταία έξι περίπου χρόνια. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά το χρονικό διάστημα 1995-1999 ο αριθμός των συστημάτων Franchising που εφαρμόζονταν στη χώρα μας αυξήθηκε κατά 35%, σημειώνοντας έναν από τους υψηλότερους βαθμούς ανάπτυξης στην Ευρώπη. Εξάλλου, μόνο κατά το διάστημα 1998-2000 ο αριθμός των ελληνικών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν συστήματα δικαιοχρησίας αυξήθηκε κατά 23,5%, ενώ τα συστήματα Franchising που εφαρμόζονταν στη χώρα μας στα τέλη της περασμένης χρονιάς ξεπερνούσαν τα 400. Ιδιαίτερα δυναμική εμφανίζεται η διείσδυση του Franchising στους κλάδους ένδυσης, υπόδησης και αξεσουάρ (με ποσοστό διείσδυσης 23,3% περίπου), του λιανικού εμπορίου (19,7%), αλλά και στο κλάδο της εστίασης όπου το ποσοστό διείσδυσης ξεπερνούσε στα τέλη του 2000 το 16,5%. Αντίθετα, χαμηλά ποσοστά διείσδυσης των συστημάτων Franchising εμφανίζουν οι κλάδοι της εκπαίδευσης και των υπηρεσιών, 5,4% και 8,6% αντίστοιχα στα τέλη της περασμένης χρονιάς, παρόλο που

το αντίστοιχο ενοποιημένο ποσοστό στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης έφτανε την ίδια περίοδο στο 25%. Όσον αφορά την προέλευση των συστημάτων Franchising που εφαρμόζονται στη χώρα μας, τα ελληνικής προέλευσης συστήματα δείχνουν να έχουν το προβάδισμα, αφού σύμφωνα με επίσημα στοιχεία κατά τα τέλη της περσινής χρονιάς το 83% των συστημάτων που είχαν υιοθετήσει οι Έλληνες franchisees προέρχονταν από άλλες ελληνικές εταιρείες και μόνο το 17% των συστημάτων προέρχονταν από ξένες εμπορικές αλυσίδες. Στη δεύτερη αυτή κατηγορία, τα συστήματα Franchising που προέρχονται από τις Η.Π.Α. κατέχουν τα «σκήπτρα» με ποσοστό 34,3%, ενώ ακολουθούν σε συχνότητα τα συστήματα που προέρχονται από ιταλικές εμπορικές αλυσίδες με ποσοστό 20%.

Σύμφωνα με τα στοιχεία σχετικά πρόσφατης δειγματοληπτικής έρευνας της ICAP σε τυχαίο δείγμα 82 επιχειρήσεων που συγκαταλέγονται σε σχετική Βάση Δεδομένων της εταιρείας, το μεγαλύτερο όφελος από την εφαρμογή ενός συστήματος Franchising είναι η αύξηση των πωλήσεων, άποψη με την οποία συμφώνησε το 40,5% των ερωτώμενων επιχειρήσεων. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι με την εφαρμογή ενός συστήματος δικαιοχρησίας επιτυγχάνεται ταχεία επέκταση του δικτύου πωλήσεων, διεύρυνση της πελατειακής βάσης, αλλά και άμεσος έλεγχος της προώθησης και τοποθέτησης των προϊόντων μιας επιχείρησης. Επίσης, ως θετικά σημεία αξιολογούνται η εξασφάλιση των σημείων πώλησης, η άντληση κεφαλαίων, η ισχυροποίηση του ονόματος της επιχείρησης, αλλά και η μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου για τους franchisees.

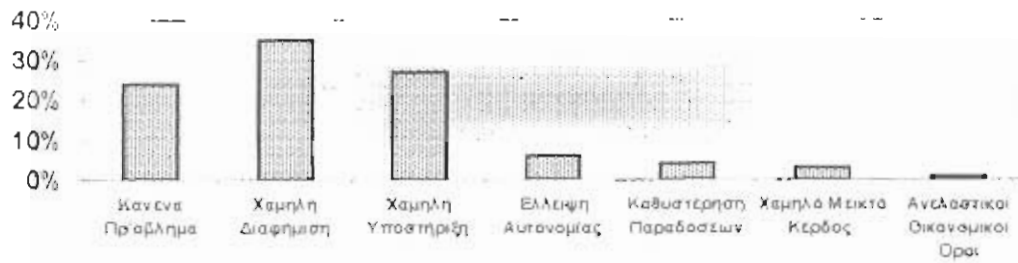
Σε ό,τι αφορά τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή ενός συστήματος Franchising, το 27,9% των ερωτηθέντων θεωρούν ως πιο σημαντικό πρόβλημα για μια εταιρεία που αναπτύσσει το δίκτυό της με τη μέθοδο της δικαιοχρησίας, την εξεύρεση των κατάλληλων franchisees, αφού θεωρείται ως δεδομένο ότι η εξεύρεση και επιλογή των σωστών συνεργατών αποτελεί ένα καθοριστικό σημείο για την ανάπτυξη ενός σωστού δικτύου Franchising. Η μη ικανοποιητική χρηματοδότηση αναφέρθηκε από το 17% ως ένα ακόμη σημαντικό πρόβλημα στον χώρο του Franchising, ενώ αρκετοί franchisors ανέφεραν προβλήματα που σχετίζονται με τον έντονο ανταγωνισμό, τους όρους συνεργασίας με τους franchisees, αλλά και την επαρκή προβολή του δικτύου και των καταστημάτων. Αξίζει ωστόσο να επισημάνουμε ότι το 1/4 των επιχειρήσεων που πήραν μέρος στη συγκεκριμένη έρευνα αναφέρουν ότι δεν αντιμετωπίζουν κανένα πρόβλημα στην επέκταση του δικού τους δικτύου Franchising. Σε ό,τι αφορά εξάλλου τα ιδιαίτερα προβλήματα που μπορεί να προκύπτουν σε συνεργασία με τους franchisees τα 19,6% των ερωτώμενων franchisors υποδεικνύει ως σημαντικότερο την περιορισμένη ανταπόκριση των franchisees στις οικονομικές τους

υποχρεώσεις. Ακολουθούν η έλλειψη διάθεσης για προσωπική εργασία στα καταστήματα, η έλλειψη επιχειρηματικού πνεύματος από τον franchisee, αλλά και η δυσκολία αποδοχής των προτάσεων του franchisor. Και σ' αυτόν τον τομέα όμως, παρουσιάζει ενδιαφέρον το ότι 33,7% των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι δεν αντιμετωπίζουν κανένα πρόβλημα με τους franchisees του δικτύου τους.

Τέλος, αισιόδοξο διαγράφεται το μέλλον του Franchising στην Ελλάδα, αφού οι περισσότερες επιχειρήσεις που πήραν μέρος στη συγκεκριμένη έρευνα εμφανίζονται πρόθυμες να επεκτείνουν ακόμη περισσότερο τα δίκτυά τους με τη μέθοδο της δικαιόχρησης. Συγκεκριμένα, το 96,3% των επιχειρήσεων δηλώνουν έτοιμες να αυξήσουν το δίκτυο των καταστημάτων τους κατά το άμεσο μέλλον, ενώ το 54,8% των επιχειρήσεων αυτών δηλώνουν ότι η αύξηση των καταστημάτων θα πραγματοποιηθεί με τη μέθοδο του Franchise. Είναι μάλιστα ενδεικτικό ότι όλες οι επιχειρήσεις που εδράζονται στην περιοχή της Θεσσαλονίκης δηλώνουν ότι η αύξηση των καταστημάτων τους θα πραγματοποιηθεί μόνο με εφαρμογή συστημάτων Franchising.

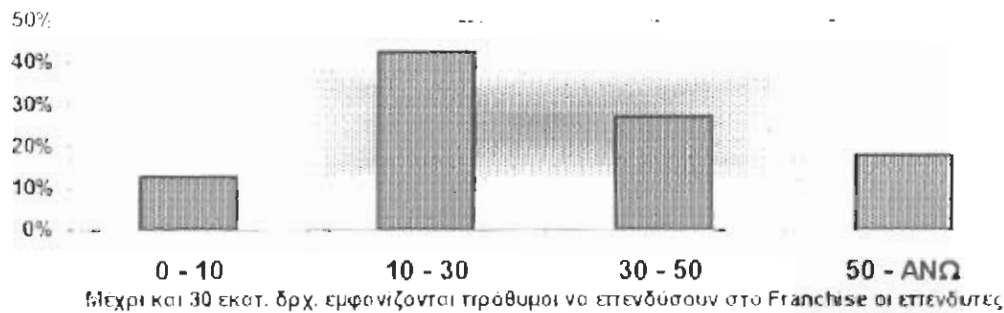


ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΙΚΟΙΟΔΟΧΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ FRANCHISE

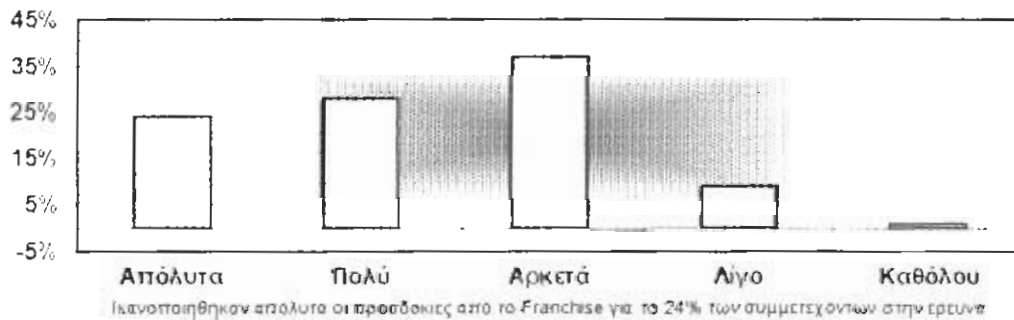


Η χαμηλή διαφήμιση αποτελεί το μεγαλύτερο πρόβλημα των δικαιούχων σε σχέση με το Franchise

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΥΦΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΤΩΝ FRANCHISE ΙΣΕ ΕΚΑΤ. ΔΡΧ.

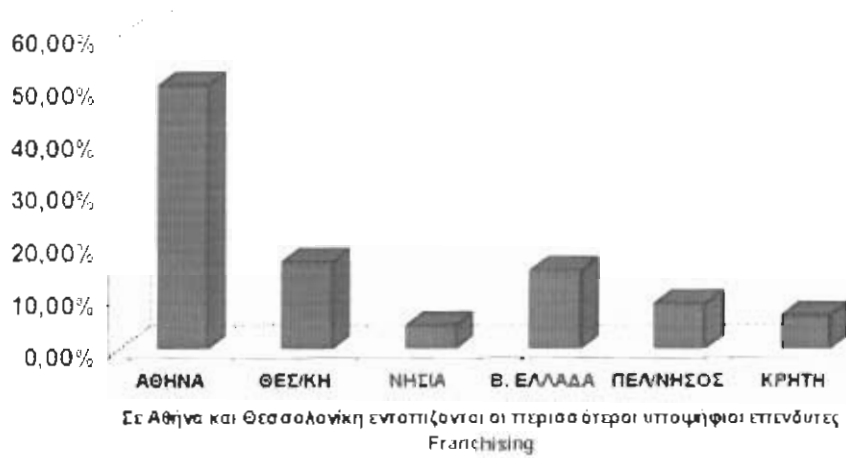


ΕΚΦΛΗΡΩΣΗ ΑΡΧΙΚΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΑΠΟ FRANCHISING

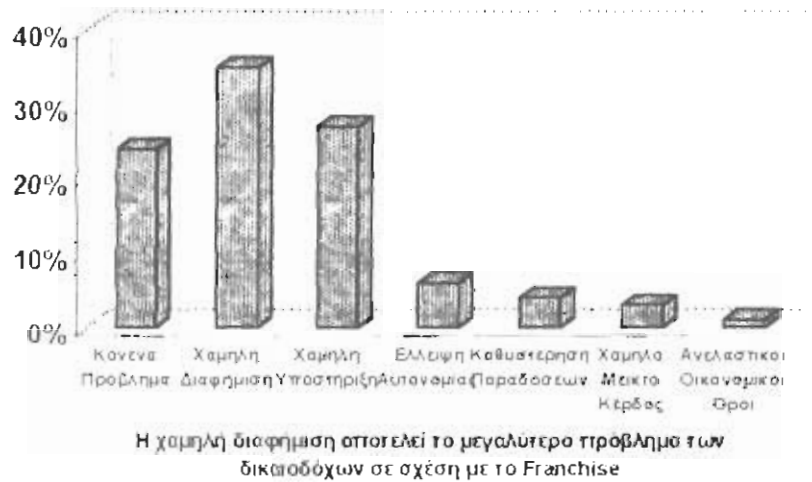


ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ FRANCHISE BUSINESS ΚΑΙ FBS (ΓΙΑ ΔΗΜΟΦΙΛΕΣ ΣΕΡΑ FRANCHISE CONCEPTS, ΜΑΡΤΙΟΣ 2001)

### ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ



### ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΣΩ FRANCHISING

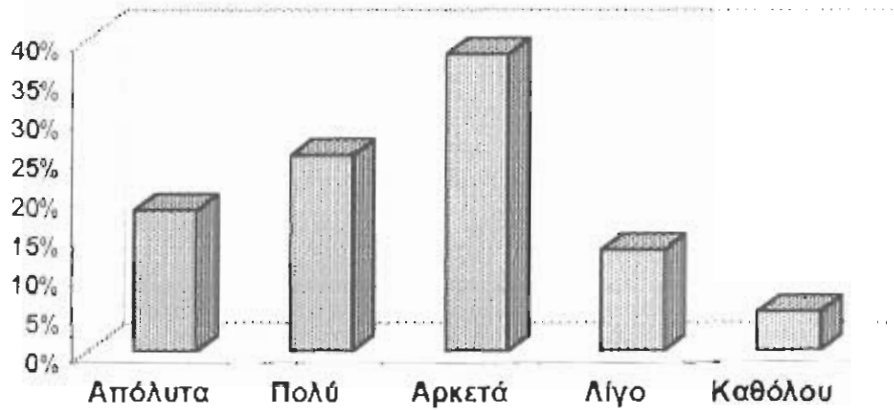


### ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ



ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ FRANCHISE BUSINESS ΚΑΙ FBS (ΓΙΑ ΑΙΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΑ FRANCHISE CONCEPTS, ΜΑΡΤΙΟΣ 2001)

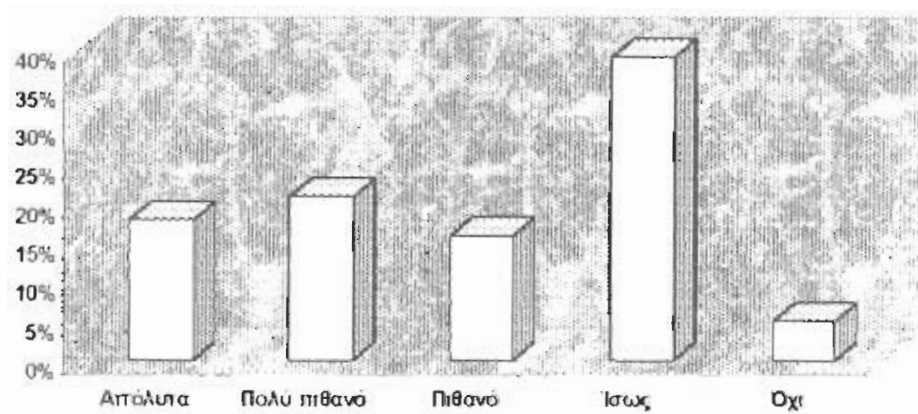
### ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ



Αρκετά ανεξάρτητοι αισθάνονται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό οι δικαιούχοι σ' ένα δίκτυο Franchise.

ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ FRANCHISE BUSINESS ΚΑΙ FBS (ΓΙΑ ΜΙΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΑ FRANCHISE CONCEPTS, ΜΑΡΤΙΟΣ 2001)

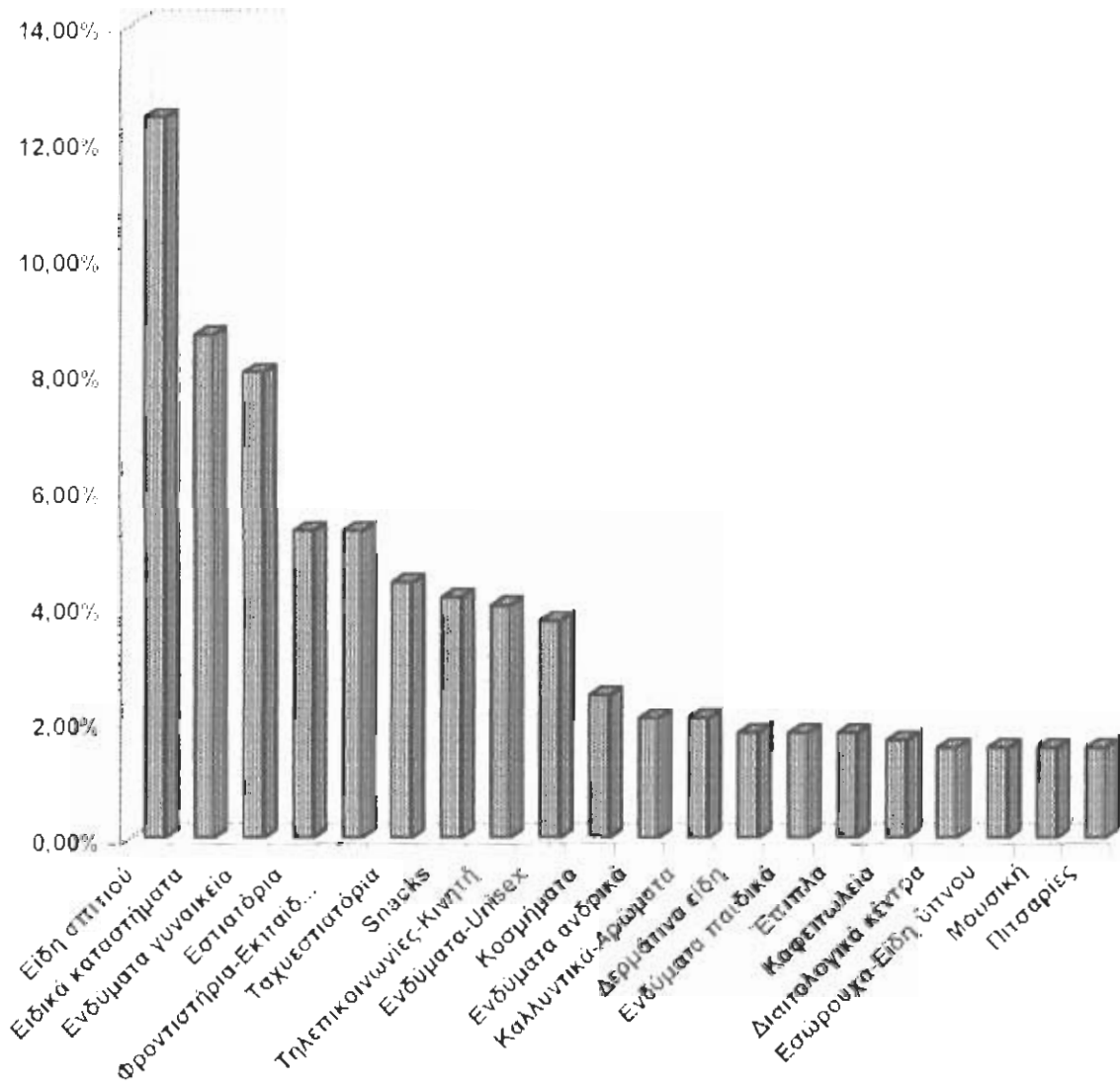
### ΠΡΟΔΙΑΘΕΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΣΤΟ FRANCHISE



Πιθανότητα θα επενδύσουν στο Franchise το 21% των δικαιούχων.

ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ FRANCHISE BUSINESS ΚΑΙ FBS (ΓΙΑ ΜΙΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΑ FRANCHISE CONCEPTS, ΜΑΡΤΙΟΣ 2001)

## ΤΑ 20 ΔΗΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΑ FRANCHISE CONCEPTS



Στην κατηγορία «είδη σπιτιού» συγκεκριμένα οι προτιμήσεις των περισσότερων υποψηφίων επενδυτών Franchise

ΠΗΓΗ: ΕΡΕΥΝΑ FRANCHISE BUSINESS ΚΑΙ FBS (ΤΑ ΔΗΜΟΦΙΛΕΣΤΕΡΑ FRANCHISE CONCEPTS, ΜΑΡΤΙΟΣ 2001)

## Τρόπος Επέκτασης στο άμεσο μέλλον

Τρόπος Επέκτασης	%
Με Franchise	54.8
Με εταιρικά καταστήματα	2.7
Και με τους δύο τρόπους	42.5
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>

Το Franchise επιλέγουν ως τρόπο μελλοντικής επέκτασης οι περισσότερες επιχειρήσεις

## Αριθμός Franchise Καταστημάτων : 2000 (ποσοστά)

Αριθμός Καταστημάτων	Βιομηχανία	Εμπόριο	Λοιπές Υπηρεσίες	Σύνολο Επιχειρήσεων
1 - 4	18.8	24.2	38.1	27.1
5 - 8	25.0	33.4	9.5	24.3
9 - 15	12.5	24.2	28.6	22.9
16 - 30	12.5	9.1	9.5	10.0
30+	31.2	9.1	14.3	15.7
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Με αργούς ρυθμούς αναπτύσσεται το Franchise στον τομέα των υπηρεσιών

## Προβλεπόμενη εξέλιξη δικτύου Franchising 2001 - 2002

Κλάδος	Μέσος όρος καταστημάτων 2000	Μέσος όρος καταστημάτων 2001	Μέσος όρος καταστημάτων 2002
Βιομηχανία	13.5	32.4	37.3
Εμπόριο	9.4	20.0	37.8
Λοιπές υπηρεσίες	13.1	33.6	50.0
<b>Σύνολο</b>	<b>11.6</b>	<b>28.1</b>	<b>39.1</b>

Το «χαμηλό έδαφος» αναμένεται να κερδίσει σύντομα στο Franchising ο τομέας των υπηρεσιών

ΠΗΓΗ: ΙΚΑΡ, ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ FRANCHISE ΕΛΛΑΔΟΣ

## Η έναρξη του Franchising 1990 - 2000

(ποσοστά)

Κώδοι	Πριν από το 1990	1991 - 1995	Μετά το 1995
Βιομηχανία	4,1	12,3	8,2
Εμπόριο	2,7	8,2	35,6
Λοιπές υπηρεσίες	4,1	5,4	19,1
Σύνολο	10,9	25,9	62,9

## Αριθμός εταιρικών καταστημάτων: 2000

(ποσοστά)

Αριθμός καταστημάτων	Βιομηχανία	Εμπόριο	Λοιπές υπηρεσίες	Σύνολο επιχειρήσεων
Κανένα	4,3	5,7	0	3,7
1-4	69,7	57,2	50	58,7
5-8	4,3	11,4	18,2	11,3
9-15	8,7	17,1	18,2	15
16-30	4,3	5,7	4,5	5
30+	8,7	2,8	9	6,3
Σύνολο	100	100	100	100

Από 1-4 εταιρικά καταστήματα διαθέτει η πλειοψηφία των επιχειρήσεων που διαθέτουν Franchising

## Μέσος όρος αριθμού καταστημάτων 2000

Κώδοι	Μέσος όρος αριθμού εταιρικών καταστημάτων	Μέσος όρος αριθμού Franchise καταστημάτων	Σύνολο
Βιομηχανία	7,4	22,6	13,5
Εμπόριο	6,5	12,4	9,4
Λοιπές υπηρεσίες	10,4	15,9	13,1
Σύνολο	7,9	15,8	11,6

Οι επιχειρήσεις της Βόρειας Ελλάδας παρουσιάζουν το υψηλότερο ποσοστό Franchise καταστημάτων

ΠΗΓΗ: ICAP, ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ FRANCHISE ΕΛΛΑΔΟΣ

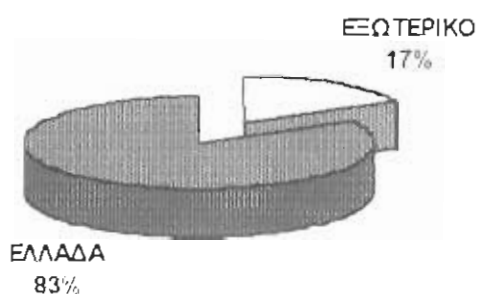
### Προέλευση ξένων συστημάτων Franchise (τέλη 2000)

Χώρες	Franchise	%
Η.Π.Α.	24	34.3
Ιταλία	14	20
Μεγάλη Βρετανία	8	11.4
Γαλλία	6	8.6
Γερμανία	5	7.1
Ισπανία	5	7.1
Δανία	2	2.9
Κύπρος	1	1.4
Καναδάς	1	1.4
Βέλγιο	1	1.4
Σουηδία	1	1.4
Αυστραλία	1	1.4
Ελβετία	1	1.4
<b>Σύνολο</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

Από τις Η.Π.Α. προέρχονται τα περισσότερα ξένα συστήματα Franchise.

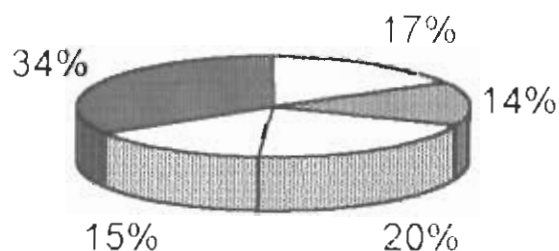
ΠΗΓΗ: ΣΥΝΑΕΣΜΟΣ FRANCHISE ΕΛΛΑΔΟΣ

## ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISING



«Ελληνικό» επιμένουν οι περισσότεροι Έλληνες franchisees  
ΠΗΓΗ: ICAP, Σύνδεσμος Όμιλος Franchise Ελλάδος

## ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΟΥΣ FRANCHISEES



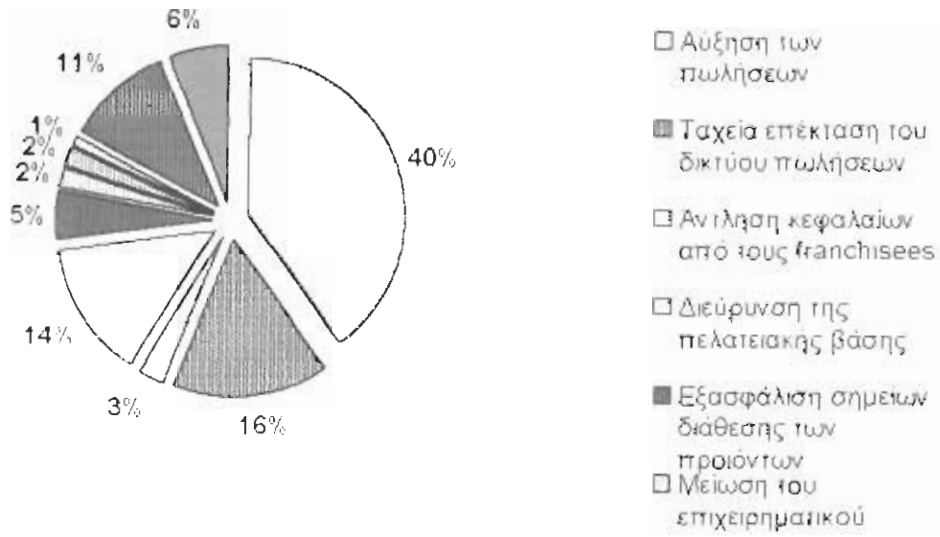
- Έλλειψη διάθεσης για προσωπική εργασία
- Δυσκολία αποδοχής των προτάσεων/οδηγιών της μητρικής εταιρείας
- Περιορισμένη ανταπόκριση των franchisees στις οικονομικές υποχρεώσεις
- Έλλειψη επιχειρηματικού πνεύματος
- Κανένα

Η περιορισμένη ανταπόκριση των franchisees στις οικονομικές υποχρεώσεις δημιουργεί προβλήματα στο Franchising

ΠΗΓΗ: ICAP, ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ FRANCHISE ΕΛΛΑΔΟΣ

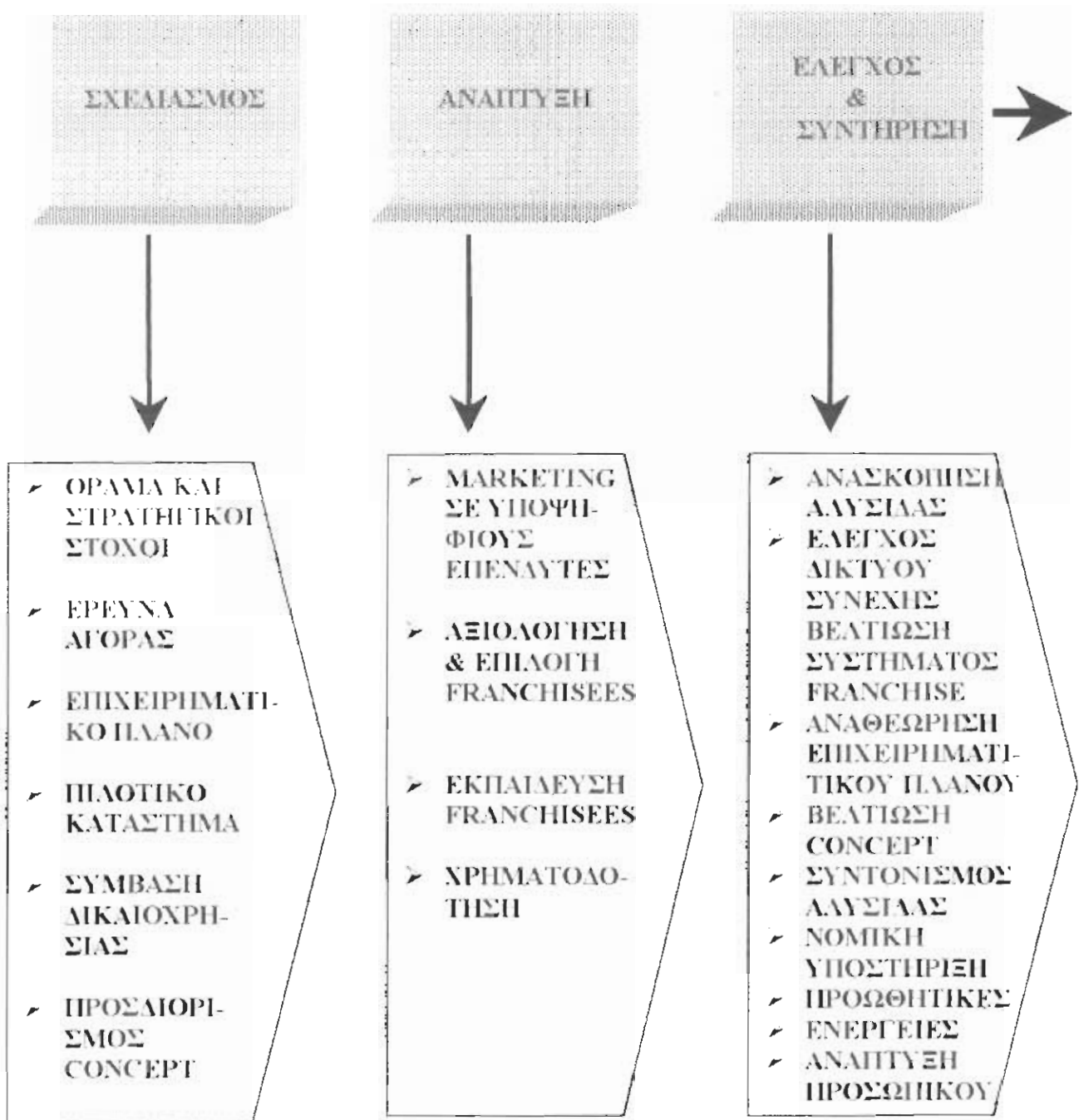


## ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΟ FRANCHISE



Η αύξηση των πωλήσεων ένα από τα σημαντικότερα «ατούς» του Franchising  
ΠΗΓΗ: ΣΥΝΑΕΣΜΟΣ FRANCHISE ΕΛΛΑΔΟΣ

# ΦΑΣΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISE



## 6.2 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΑΓΟΡΕΣ

Οι αλυσίδες Franchising, κατά παράδοση, αναπτύσσονται ταχύτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Ένας από τους βασικούς λόγους στους οποίους οφείλεται το γεγονός αυτό, είναι ότι κατά τη διάρκεια περιόδων όπου παρατηρείται αέναη οικονομική ανάπτυξη, τα έμπειρα διευθυντικά στελέχη προτιμούν να παραμείνουν στο «προστατευμένο» εργασιακό περιβάλλον που τους παρέχει μία μεγάλη εταιρεία παρά να δραστηριοποιηθούν αυτόνομα. Αντίστοιχα στην Ελλάδα βιώσαμε ανάλογη στάση εκ μέρους των μικρών ανεξάρτητων επιχειρηματιών.

Στη Μεγάλη Βρετανία -η οποία διαθέτει τα πιο αξιόπιστα δεδομένα- η ανάπτυξη του συστήματος Franchising μειώθηκε σημαντικά τον προηγούμενο χρόνο, καθώς οι ρυθμοί της οικονομικής ανάπτυξης άγγιξαν την κορυφή.

Σύμφωνα με το Βρετανικό Σύνδεσμο Franchise οι πιο πρόσφατες στατιστικές δείχνουν ότι ο ρυθμός των επιχειρήσεων Franchise που λειτουργούν στη Μ. Βρετανία αυξήθηκε μόνο κατά 1<sup>ο</sup> το τελευταίο χρόνο.

Ένα ακόμα στοιχείο είναι ότι το 1999 η απασχόληση στον τομέα του Franchising έμεινε σταθερή στους 316.000 εργαζομένους όταν ο αριθμός των αλυσίδων Franchise αυξήθηκε, αξιοπρεπώς, κατά 4<sup>ο</sup>. Ένα επιπλέον στοιχείο το οποίο προκύπτει από πρόσφατη έρευνα είναι ότι σχεδόν οι μισοί franchisors στη Μ. Βρετανία έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο για την ανάπτυξη των συστημάτων τους είναι η έλλειψη κατάλληλων franchisees. Σύμφωνα με τον Παναγιώτη Ρουσόπουλο, Διευθύνοντα Σύμβουλο της The Franchise Co. & Iaquo : « **βιώνουμε διεθνώς ένα ιδιαίτερα παράδοξο φαινόμενο- δεν υπάρχουν κατάλληλοι franchisees σε μία περίοδο που η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων Franchise είναι επικερδείς** ».

Σε αντίθεση με την Ευρώπη, στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής παρατηρείται αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης του Franchising. Το γεγονός αυτό οφείλεται, κατά κύριο λόγο, στο ότι οι Αμερικάνοι franchisees έχουν την τάση να ξεκινούν είτε ταυτόχρονα είτε σε σύντομο χρονικό διάστημα και δεύτερη επιχείρηση Franchise. Για παράδειγμα, στην αμερικανική αλυσίδα καταστημάτων με σάντουιτς, Subway, περίπου το 60% των νέων καταστημάτων δημιουργούνται από υφιστάμενους franchisees

Ο πρόεδρος του Διεθνούς Συνδέσμου Franchise, κ Don Debolt υποστηρίζει ( FINANCIAL TIMES Ιούλιος 2001) ότι «οι συγκεκριμένες οικονομικές συνθήκες που επικρατούν αυτή τη περίοδο στις Η.Π.Α. επιτρέπουν στους επιτυχημένους franchisees να ανοίξουν και δεύτερο κατάστημα, στο ίδιο ή σε διαφορετικό concept και για τον λόγο αυτό οι διάφοροι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί "κυνηγούν" υφιστάμενους franchisees, ώστε να τους κατευθύνουν προς αυτή την πορεία. Παρόλα αυτά η έλλειψη "νέου αίματος" σε υποψηφίους franchisees σταδιακά θα συμβάλει στη μείωση του ρυθμού ανάπτυξης των αλυσίδων Franchising». Στην Ευρώπη και πολύ περισσότερο στην Ελλάδα, ανάλογα φαινόμενα παρατηρούνται μόνο σε ιδιαίτερα επιτυχημένα Concept. Πανευρωπαϊκό παράδειγμα, η παγκόσμια ηγέτης στο χώρο καθαριστηρίων SaSee (1.500 σημεία πώλησης με μέσο αριθμό καταστημάτων ανά franchisee 4 σημεία πώλησης) και ελληνικό παράδειγμα η GOODY'S.

Τα ποσοστά ανεργίας, τόσο στην Ε.Ε. όσο και στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα από το 1970. Παρόλα αυτά κατά το τελευταίο διάστημα στις Η.Π.Α. έχει παρατηρηθεί αύξηση της ανεργίας από 3,9<sup>ο</sup> σε 4,3<sup>ο</sup> εξαιτίας μιας στασιμότητας (πάγωμα) των ρυθμών ανάπτυξης.

Το "πάγωμα" στην οικονομία το οποίο ήδη αναφέραμε, θα ωθήσει πολλούς επιτυχημένους manager να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες.

Η πραγματικότητα αυτή θα βοηθήσει καταλυτικά στην ανάπτυξη των δικτύων Franchising, τα οποία χρειάζονται νέα και ταλαντούχα στελέχη για να επεκταθούν. Αντίθετα στην Ελλάδα, παράγοντες όπως η έντονη κρίση που βιώσαμε στο Χρηματιστήριο, η έλλειψη διαθέσιμων πόρων σε συνδυασμό με τις "δυσμορφίες" του τραπεζικού συστήματος και του real estate και η παράλληλη είσοδος των πολυεθνικών κολοσσών που αναδιρθρώνουν συνολικά το λιανεμπόριο, δεν συνηγορούν για ανάλογες προβλέψεις.

Διεθνώς, παρά το γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης του Franchising ήταν αρκετά χαμηλός το προηγούμενο έτος, διάφορες καινοτομίες που πρόσφατα έχουν εφαρμοστεί στο σύστημα έχουν δώσει νέα ώθηση. Η πίεση των μετόχων των εταιρειών να επιτύχουν όσο το δυνατόν υψηλότερα κέρδη ήταν η αφετηρία για την εφαρμογή αυτών των καινοτομιών.

Μια ακόμα καινοτομία είναι το γεγονός ότι το Franchising έχει απλώσει τα πλοκάμια του σε τομείς της οικονομίας οι οποίοι μέχρι τώρα θεωρούνταν απρόσιτοι ή και εκκεντρικοί.

Ο κλάδος του computing και των νέων τεχνολογιών είναι το πιο προφανές παράδειγμα. Η ανάπτυξη του Internet ήταν η αφορμή για τη δημιουργία πολλών νέων concepts. Η πραγματικότητα είναι ότι πολλά από αυτά είναι σε αρχικό στάδιο, όμως οι ειδικοί σε θέματα Franchise

αναμένουν ότι στο άμεσο μέλλον θα γίνουν πολύ πιο προσετικά και εύκολα στη διαχείρισή τους.

Η εκτίμησή μας είναι ότι ο ρυθμός του Franchising θα επεκταθεί ακόμα περισσότερο τα επόμενα χρόνια. Η ανάπτυξη του θεσμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, τόσο από τη διαθεσιμότητα κατάλληλων franchisees, όσο και από την πληθώρα νέων concepts.

Η αποχώρηση της πολιτείας, τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς, από τη διαχείριση των παραδοσιακά δημόσιων επιχειρήσεων δημιουργεί χώρο και την ευκαιρία για τη δημιουργία περισσότερων Franchise concepts. Όταν οι διάφορες κυβερνήσεις αποφασίσουν να αποχωρήσουν από κάποια δημόσια επιχείρηση προτίθεται 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.

Έτσι, όλες οι παραπάνω καινοτομίες κάνουν τους ειδικούς σε θέματα Franchise να ελπίζουν ότι μετά τη μέτρια ανάπτυξη του θεσμού τον προηγούμενο χρόνο, έχουν δημιουργηθεί οι κατάλληλες συνθήκες ώστε να δοθεί διεθνώς μια νέα ώθηση στην πορεία του Franchising.

Παρόλα αυτά στην Ελλάδα θα βιώσουμε άλλον ένα χρόνο στασιμότητας, που όμως θα χαρακτηρίζεται από τη μείωση του αριθμού των νέων συστημάτων των προερχόμενων από την ελληνική αγορά, από την ενίσχυση υφιστάμενων συστημάτων -κυρίως παροχής υπηρεσιών- και την υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων χρηματοδότησης των υποψηφίων franchisees που θα ωθήσουν από τα μέσα του 2002 την αγορά σε μια νέα δυναμική πορεία ανάπτυξης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### 7.1 ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΠΑΤΡΑΣ

Το αρχικό πλάνο της πτυχιακής μας εργασίας περιλάμβανε και μια έρευνα στην αγορά της Πάτρας για το Franchise. Σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να δούμε σε ποιο βαθμό έχει εδραιωθεί ο θεσμός αυτός στην πόλη μας και ποιες οι προοπτικές ανάπτυξής του.

Όπως έχει παρατηρηθεί την τελευταία τετραετία δεν είναι λίγες οι μεγάλες αλυσίδες Franchise που έκαναν την εμφάνισή τους στην αγορά της Πάτρας. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε τα καταστήματα Zara, Marks & Spenser, Mango στο χώρο της ένδυσης, McDonald's, Everest, Pizza Hut στο χώρο των ταχυ-εστιατορίων.

Βέβαια ο θεσμός του Franchising είχε ήδη κάνει την εμφάνισή του πολύ νωρίτερα. στις αρχές τις δεκαετίας του '90 με τα καταστήματα Alisorama, Studio Kosta Boda και Goody's. Εδώ αξίζει να αναφέρουμε ότι το Alisorama είναι μία πατρινή επιχείρηση η οποία δημιουργήθηκε το 1987 από τον Ευστράτιο Χαλκίοπουλο και το 1991 ξεκίνησε την ανάπτυξή της μέσω του Franchising. Μέχρι σήμερα έχει επεκταθεί σχεδόν σε όλη την Ελλάδα με 65 καταστήματα.

Από τα μέσα της δεκαετίας του '90 και ως τις μέρες μας, ο θεσμός του Franchising κάνει όλο και πιο αισθητή την παρουσία του στην αγορά της Πάτρας κατέχοντας ισχυρό μερίδιο στο χώρο της ένδυσης, των ταχυ-εστιατορίων, των καφέ, των καλλυντικών, των ειδών σπιτιού και διακόσμησης, ακόμα και στο χώρο των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι επιχειρήσεις Morgan, Stefanel, Γρηγόρης Μικροζεύματα, Flocafe, Haagen Dazs, Beauty Shop, Cook Shop, Omnia, Γερμανός, OTE Shops, και πολλά άλλα.

Από όλες αυτές τις επιχειρήσεις που λειτουργούν με το σύστημα του Franchising στην Πάτρα επιλέξαμε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πάνω στο οποίο θελήσαμε να στηρίξουμε την έρευνά μας. Διαλέξαμε 30 επιχειρήσεις προερχόμενες από όλους τους προαναφερόμενους τομείς στους οποίους έχει εδραιωθεί το Franchise. Στη συνέχεια δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο (το παραθέτουμε παρακάτω), με το οποίο προσεγγίσαμε τις επιχειρήσεις με σκοπό να αποσπάσουμε πληροφορίες αρκετά ικανοποιητικές για να μας οδηγήσουν σε ένα αξιόπιστο αποτέλεσμα.

Στην προσπάθειά μας να συλλέξουμε στοιχεία για την έρευνά μας αντιμετωπίσαμε αρκετές δυσκολίες, με αποτέλεσμα το εγχείρημά μας

αυτό να μη φτάσει ποτέ στο τελικό του στάδιο. Ένα από τα βασικότερα προβλήματα ήταν η απροθυμία και η αναβλητικότητα των υπευθύνων ορισμένων καταστημάτων να συνεργαστούν μαζί μας. Με έμμεσο τρόπο μας έδωσαν να καταλάβουμε ότι δεν ήταν διατεθειμένοι να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιό μας, με το επιχείρημα είτε ότι δεν ήταν οι ίδιοι αρμόδιοι είτε ότι δεν είχαν χρόνο για να ασχοληθούν με αυτό.

Βέβαια δεν μπορούμε να μην αναφέρουμε εκείνες τις περιπτώσεις των υπευθύνων κάποιων καταστημάτων, όπως Goody's, OTE Shops, Cook Shop, οι οποίοι δέχθηκαν χρόνο για να απαντήσουν προσωπικά στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Έτσι λοιπόν, αφού προσεγγίσαμε περίπου το 50% απ' τις επιχειρήσεις που είχαμε προεπιλέξει καταφέραμε να αποσπάσουμε πληροφορίες μόνο από ελάχιστες από αυτές.

Επειδή αυτές οι επιχειρήσεις δεν μπορούσαν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικό δείγμα απ' το οποίο θα μπορούσαμε να βγάλουμε αξιόπιστα συμπεράσματα για την έρευνά μας, θεωρήσαμε σκόπιμο να μην την ολοκληρώσουμε.

Ένας ακόμη λόγος που μας οδήγησε σ' αυτή την απόφαση ήταν ότι ορισμένες απ' τις προαναφερόμενες επιχειρήσεις λειτουργούν στη Πάτρα με τη μορφή υποκαταστήματος, όπως Rococo, Kosta Boda κ.ά., γεγονός που τις καθιστούσε μη ικανές να ενσωματωθούν στην έρευνά μας.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΠΑΤΡΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΘΕΣΜΟ ΤΟΥ "FRANCHISE".

Στα πλαίσια της Πτυχιακής Εργασίας, από τις φοιτήτριες  
ΑΝΔΡΙΚΟΠΟΥΛΟΥ ΦΩΤΕΙΝΗ - ΤΖΑΒΑΡΑ ΜΑΥΡΑ,  
Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ - ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

1. Τι σας ώθησε στην επιλογή του Franchising;
2. Έχετε προηγούμενη εμπειρία στο χώρο του εμπορίου;
3. Με τι έχετε ασχοληθεί στο παρελθόν;
4. Έχετε κάνει κάποιες σπουδές;
5. Πώς μάθατε για το Franchising;
6. Κατά πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζει τον μέσο καταναλωτή η επωνυμία (BRAND NAME);
7. Πιστεύετε πως το καταναλωτικό κοινό της Πάτρας προτιμά τα επώνυμα ή τα τοπικά προϊόντα;
8. Πιστεύετε ότι οι Πατρινοί καταναλωτές γνωρίζουν για το θεσμό του Franchise και τις επιχειρήσεις που λειτουργούν με βάση αυτόν;
9. Γνωρίζετε άλλες επιχειρήσεις στην Πάτρα (ιδίου ή διαφορετικού κλάδου) που λειτουργούν με τη σύμβαση του Franchise;
10. Γνωρίζετε ποτέ θεμελιώθηκε ο θεσμός του Franchise στην Πάτρα;
11. Ποιος κλάδος επιχειρήσεων Franchise πιστεύετε πως έχει τη μεγαλύτερη ζήτηση στην αγορά της Πάτρας;
12. Πιστεύετε ότι η ανάπτυξη του Franchise στην Πάτρα σημαίνει και την αποδυνάμωση των μικρών ανεξάρτητων επιχειρήσεων;
13. Ποιες είναι οι προοπτικές εξέλιξης του συγκεκριμένου θεσμού στην πόλη μας;
14. Τι θα θέλατε να συστήσετε σε όσους επιθυμούν να αναπτυχθούν με τη μέθοδο του Franchise;



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- «Το Franchising στην Ελλάδα-Ιστορική Εξέλιξη, Δυναμική & Προοπτικές»  
Arthur Andersen
- Εφημερίδα «ΕΞΗΡΕΣ» , Νοέμβριος 2001
- Εφημερίδα «ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ» , Δεκέμβριος 1998
- Περιοδικό «ΛΟΓΙΣΤΗΣ» , Τεύχος Νοέμβριος 2002
- Περιοδικό «FRANCHISE SUCCESS» , Ετήσια έκδοση 2000
- Περιοδικό «FRANCHISE SUCCESS» , Τεύχη 6, 10, 11 και 13
- Περιοδικό «FRANCHISE BUSINESS»
- Διευθύνσεις Internet:  
[www.franchise.gr](http://www.franchise.gr)  
[www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)

