

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

**ΘΕΜΑ:**

“Ο ΘΕΣΜΟΣ  
ΤΟΥ FRANCHISING -  
ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΕ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
ΤΗΣ ΠΕΡΙΟΧΗΣ ΜΑΣ  
ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ  
ΜΕ ΤΟ ΘΕΣΜΟ  
ΑΥΤΟ”

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:**

ΔΑΝΕΛΙΑΝ ΑΡΤΙΝ

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ**

ΚΑΠΛΑΝΗ ΚΩΝ/ΝΑ

ΚΑΠΛΑΝΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

ΤΟΛΗ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ

ΠΑΤΡΑ 2003



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6165
----------------------	------

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

#### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ «FRANCHISING»

Γενικά ορισμός	4
Ιστορική Αναδρομή	5
Βασική ορολογία του «FRANCHISING»	7
Δομές «FRANCHISING»	13
Τύποι «FRANCHISING»	14
Κώδικας Δεοντολογίας	15
Σύνδεσμος «FRANCHISE» της Ελλάδας	19

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

#### ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ «FRANCHISING»

1. Όροι και προϋποθέσεις για ανάπτυξη με «FRANCHISING»	26
2. Επιλογή των κατάλληλων δικαιοδόχων	39
3. Υπηρεσίες που προσφέρει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο	43
4. Σχέσεις μεταξύ δικαιοπάροχου – δικαιοδόχου	49
5. Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα «FRANCHISING»	54
6. Τι πρέπει να προσεχθεί στην αγορά ενός «FRANCHISING»	57
7. Η σημασία των ερευνών στο θεσμό του «FRANCHISING»	62

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

<b>ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΟΥ «FRANCHISING»</b>	<b>74</b>
--	-----------

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

### **ΤΟ «FRANCHISING» ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

1. Η εξέλιξη του «FRANCHISE» στην ελληνική αγορά – Στοιχεία από ειδική έρευνα της ICAP	92
2. «FRANCHISING» και ελληνική πραγματικότητα – Εταιρείες που λειτουργούν στη χώρα μας με «FRANCHISING»	104

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στα πλαίσια της πτυχιακής μας εργασίας, σαν τελειόφοιτοι της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του τμήματος Λογιστικής, αναλάβαμε να αναπτύξουμε το θέμα: "Ο θεσμός του «Franchising» - Αναφορά σε επιχειρήσεις της περιοχής μας που λειτουργούν με το θεσμό αυτό".

Το θέμα αυτό το επιλέξαμε διότι πιστεύουμε ότι το «franchising» είναι η σημαντικότερη επιχειρηματική μέθοδος ανάπτυξης των επιχειρήσεων, που εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια και στην Ελλάδα, με ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα.

Η εργασία μας αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια:

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται γενικά στο θεσμό του «franchising»: Ορισμός, ιστορική αναδρομή, βασική ορολογία, κώδικας δεοντολογίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι όροι και οι προϋποθέσεις για ανάπτυξη με «franchising», οι υποχρεώσεις των δύο μερών, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στις φορολογικές και λογιστικές πτυχές του «franchising».

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε επιχειρήσεις της περιοχής μας που λειτουργούν με το θεσμό του «franchising».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ «FRANCHISING»

#### ΓΕΝΙΚΑ – ΟΡΙΣΜΟΣ

Το «franchising» είναι ένα σύστημα προώθησης προϊόντων, υπηρεσιών, τεχνολογίας και βασίζεται πάνω σε μια στενή και συνεχή συνεργασία ανάμεσα σε νομικά και οικονομικά, ξεχωριστών και ανεξάρτητων επιχειρήσεων, τον Δικαιοπάροχο και τους Δικαιοδόχους. Ο Δικαιοπάροχος παρέχει στους Δικαιοδόχους το δικαίωμα και επιβάλλει την υποχρέωση να λειτουργήσουν μια επιχείρηση, με σαφώς καθορισμένους όρους και έναντι κάποιας αμοιβής ή ποσοστών, την επωνυμία ή το εμπορικό σήμα, το «know-how» (ένα σύνολο πρακτικών πληροφοριών που δεν έχει τη μορφή της πατέντας, που απορρέει από την εμπειρία και τις δοκιμές του δικαιοπάροχου που είναι **απόρρητο, σημαντικό και αναγνωρίσιμο**) τις επιχειρηματικές και τεχνικές μεθόδους, και άλλα δικαιώματα βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας. Ο δικαιοπάροχος υποστηρίζει τον δικαιοδόχο με συνεχή παροχή εμπορικής και τεχνικής βοήθειας μέσα στα πλαίσια και κατά τη διάρκεια μιας έγγραφης σύμβασης «franchising» που καταρτίζεται ανάμεσα στα δύο μέρη γι' αυτό το σκοπό.

Όσον αφορά τις έννοιες :

**ΑΠΟΡΡΗΤΟ:** Σημαίνει ότι το «know-how», σαν σύνολο δεν είναι ευρέως γνωστό ή προσβάσιμο, εκτός της επιχείρησης του δικαιοπάροχου.

**ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ:** 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.

**ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟ:** σημαίνει ότι το «know-how» πρέπει να περιγράφεται με τρόπο επαρκώς κατανοητό ώστε να καθίσταται δυνατή η πιστοποίηση ότι αυτό πληρή τα κριτήρια της μυστικότητας και της σπουδαιότητας. Η περιγραφή του «know-how» μπορεί να περιληφθεί είτε στη σύμβαση «franchising» είτε σε ξεχωριστό έγγραφο, είτε να καταχωρηθεί με οποιονδήποτε κατάλληλο τύπο.

## ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Ο θεσμός του «franchising» πρωτοεμφανίστηκε στην Αγγλία το 1215, όταν ο Ιωάννης ο Ακτήμων, εμπιστεύτηκε και ανέθεσε στους βαρόνους του να κυβερνούν αποκλειστικές γεωγραφικές δικαιοδοσίες επ' ονόματί του και βάσει κάποιων κανόνων.

Οι εργασίες τύπου «franchising» εμφανίσθηκαν στις ΗΠΑ κατά το τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Τότε οργανώθηκαν και τα πρώτα δίκτυα διανομής «franchising» από την εταιρεία ραπτομηχανών «Singer» και την «Coca-Cola», το παράδειγμα των οποίων ακολούθησαν οι εταιρείες αυτοκινήτων και οι επιχειρήσεις εμπορίας πετρελαιοειδών.

Σταδιακά το «franchising» εξαπλώθηκε σε όλους τους κλάδους του αυτοκινήτου (τεχνική συντήρησης – επισκευές – service – συμπληρωματικός

εξοπλισμός) και στους κλάδους ξενοδοχείων, μπουτίκ, τροφίμων, λογιστικών υπηρεσιών κτλ..

Η πρώτη εταιρεία που οργάνωσε το «franchising» ήταν η “Singer”, εταιρεία ραπτομηχανών στις ΗΠΑ, η οποία θεμελίωσε ένα σύστημα νόμιμων εμπορών παγκοσμίως για την πώληση των μηχανημάτων της. Από τότε πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν το «franchising» για να εξαπλώσουν τα προϊόντα τους, σε αγορές, που διαφορετικά θα ήταν απρόσιτες εξαιτίας του υψηλού κόστους και των παραγόντων ρίσκου που εμπλέκονται σε μαζικές επεκτάσεις.

Η μοντέρνα περίοδος του «franchising» άρχισε το 1950 όταν ο Ray Kroc, ένας πωλητής μηχανής μίλκ-σέικ, ανακάλυψε ένα εστιατόριο της εταιρείας «Mc Donald's». Εντυπωσιασμένος από το όλο κλίμα, αγόρασε τα δικαιώματα της επιχείρησης και προχώρησε στην ίδρυση μιας από τις πιο επιτυχημένες εταιρίες στην ιστορία της Αμερικάνικης οικονομίας και το πέτυχε μέσω του «franchising».

Στην Ευρώπη ο πρωτοποριακός αυτός θεσμός αντιμετωπίστηκε αρχικά με επιφυλακτικότητα και ο ρυθμός αναπτύξεώς του ήταν συγκρατημένος. Τη δεκαετία όμως του '80 ο επιχειρηματικός κόσμος της γηραιάς ηπείρου, έχοντας συνειδητοποιήσει τη δυναμική του «franchising» και θορυβημένος από την εισβολή στον ευρωπαϊκό χώρο των αμερικανικών κολοσσών, εκδήλωσε αυξημένο ενδιαφέρον για το σύγχρονο αυτό σύστημα εμπορικής συνεργασίας.

Τα περιθώρια αναπτύξεως του «franchising» στην Ευρώπη είναι τεράστια, αφού ο κύκλος εργασιών των δικτύων «franchising» αντιστοιχεί στο 8% του συνόλου των λιανικών πωλήσεων, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στις ΗΠΑ ανέρχεται στο 35%. Οι ειδικοί συγκλίνουν στην εκτίμηση ότι ο θεσμός αυτός αποτελεί το μοχλό επαναστατικών μεταβολών στη φυσιογνωμία του



εμπορικού τοπίου και ότι είναι η δεσπόζουσα μορφή εμπορικής συνεργασίας στον 21<sup>ο</sup> αιώνα.

Στην Ελλάδα έχουμε πολλά παραδείγματα διεθνών ρυθμίσεων «franchising» σε ό,τι αφορά τη χρήση και εκμετάλλευση ξένων σημάτων μεγάλων διεθνών εταιρειών διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών.

Σημαντική όμως είναι και η προσπάθεια των ελληνικών εταιρειών που μέσα στην τελευταία δεκαετία, κατάφεραν να εξαπλώσουν τις επιχειρήσεις τους, μέσα στον ελλαδικό χώρο με το θεσμό του «franchising». Τέτοιες εταιρείες είναι: «Goody's A.E», «Γερμάνος A.E.B.E.», «Afisorama» κτλ.

Στη συνέχεια κρίναμε απαραίτητο ν' αναφερθούμε στις βασικές έννοιες της ορολογίας του «franchising» όπως αυτή αποδίδεται στα ελληνικά:

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ: «FRANCHISE»**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: «FRANCHISE»**

Αποτελεί το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.

### **ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ: «FRANCHISING»**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: «FRANCHISING»**

Χαρακτηρίζεται η εμπορική μέθοδος με την οποία ο δικαιοπάροχος, δηλαδή η επιχείρηση, παραχωρεί στον δικαιοδόχο, σε άλλη δηλαδή επιχείρηση, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του «franchise» με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή υπηρεσιών, έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος.

### **ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ: «FRANCHISOR»**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ**

Είναι η επιχείρηση που παραχωρεί στην άλλη, τον δικαιοδόχο, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του «franchise», έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή υπηρεσιών.

### **ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ: «FRANCHISEE»**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ**

Είναι η επιχείρηση στην οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του «franchise», με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή υπηρεσιών.

### **ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ: «DISCLOSURE»**

#### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ**

Ο δικαιούχος έχει την υποχρέωση να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιούχο πριν την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου, πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση. Η πληροφόρηση θα αφορά επίσης το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο του «franchise», τα βασικά στοιχεία της σύμβασης του «franchise» και ό,τι άλλο προβλέπεται είτε από ειδική νομοθεσία είτε από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας του «franchising».

### **ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ: «DISTRIBUTION FRANCHISE»**

#### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: «FRANCHISE» ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Πρόκειται για μία μορφή «franchising» όπου ο δικαιούχος παρέχει στον δικαιούχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το «franchise» μέσα από την λιανική πώληση από το κατάστημά του, σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

### **ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ: «SERVICES FRANCHISE»**

#### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: «FRANCHISE» ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Πρόκειται για μια μορφή «franchising» όπου ο δικαιούχος παρέχει στον δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλεύεται το «franchise» μέσα από την

παροχή σε τελικούς καταναλωτές, συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ: «MOBILE FRANCHISE»**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: ΚΙΝΗΤΟ «FRANCHISE»**

Είναι μια μορφή «franchising» όπου ο δικαιούχος παρέχει στον δικαιούχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το «franchise» μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές, συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών και εκτός του καταστήματός του, πάντα όμως κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ: «MASTER FRANCHISEE»**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: ΒΑΣΙΚΟΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΣ**

Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιούχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευτεί μια συγκεκριμένη περιοχή, μέσω της παραχώρησης από τον βασικό δικαιούχο σε τρίτους, του δικαιώματος εκμετάλλευσης του «franchise» μέσα από καταστήματα, που καθένας απ' αυτούς δημιουργεί στην ίδια γεωγραφική περιοχή. Η εκμετάλλευση γίνεται βάσει ενός δεδομένου χρονικού ανάπτυξης. Ταυτόχρονα υπάρχει η πιθανότητα της παράλληλης δημιουργίας και εκμετάλλευσης από τον ίδιο το βασικό δικαιούχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ: «AREA DEVELOPER»**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΠΕΡΙΟΧΗΣ**

Πρόκειται για την επιχείρηση, στην οποία ο δικαιούχος, παρέχει στον δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλευτεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της δημιουργίας και εκμετάλλευσης από τον ίδιο, περισσότερων από μιας μονάδων εκμετάλλευσης πάντα με βάση ένα δεδομένο χρονικό σχέδιο ανάπτυξης.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ: «FRANCHISE FEE»**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΕΙΣΟΔΟΥ**

Είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιούχος στον δικαιούχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του «franchise».

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ: «ROYALTIES»**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ**

Είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιούχος στον δικαιούχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του «franchise» καθ'όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ: «FRANCHISE TRAINING»**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ «FRANCHISE»**

Πρόκειται για την εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο και στους υπαλλήλους του, πάνω στο «franchise» και στις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ: «QUALITY CONTROL»**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ**

Έτσι ονομάζεται ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιοπάροχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσής του «franchise», ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων με τους κανόνες του εγχειριδίου λειτουργίας του «franchise» και τους όρους της σύμβασης «franchise» που έχουν υπογράψει τους σχετικούς με την ποιότητα των πωλουμένων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ: «BUY BACK OPTION»**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ: ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΞΑΓΟΡΑΣ**

Σε περίπτωση λύσης ή λήξης μιας σύμβασης «franchise» ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιοδόχο να του πωλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής, είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά την λύση ή λήξη της σύμβασης.

## ΔΟΜΕΣ «FRANCHISING»

Οι δομές του «franchising» είναι οι εξής :

- **«Unit Franchising».** Είναι η πιο απλή δομή «franchising» διότι απαιτεί άμεσες σχέσεις ανάμεσα στον δικαιοπάροχο και στον δικαιοδόχο. Εφαρμόζεται κατ' εξοχήν στις περιπτώσεις όπου δικαιοπάροχος και δικαιοδόχος βρίσκονται στην ίδια χώρα, καθώς έτσι μπορεί ο δικαιοπάροχος να κάνει πράξη το σύστημά του, χωρίς να χρειαστεί να δημιουργήσει είτε θυγατρικές εταιρείες είτε κοινοπραξίες.

- **Περιφερειακό «Franchising».** Το είδος αυτό του «franchising» έχει ως στόχο του τη δημιουργία επιχειρήσεων σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές ή και σε ξένες χώρες από την έδρα του δικαιοπάροχου. Στο περιφερειακό «franchising», υπάγονται δυο κατηγορίες:

α) **Συμφωνία ανάπτυξης «franchisee».** Αυτή η συμφωνία προβλέπει τη δημιουργία από τον δικαιοδόχο σημαντικού αριθμού επιχειρήσεων σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Οι δημιουργούμενες επιχειρήσεις ανήκουν στον δικαιοδόχο και μπορούν να είναι είτε υποκαταστήματα είτε θυγατρικές εταιρείες του.

β) **«Master franchising».** Ο δικαιοπάροχος παραχωρεί δικαιώματα σε κάποιον άλλο που χαρακτηρίζεται ως «Master Franchisee» για μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Το «Master Franchising» χρησιμοποιείται κυρίως στο Διεθνές «Franchising» και προσφέρει μεταξύ άλλων την απόκτηση γνώσεων και γνωριμιών, μηδενικά έξοδα εγκατάστασης και λειτουργικών εξόδων και ταχύτερη διείσδυση ενός «Master Franchising» στο εξωτερικό. Παρ' όλα τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει το «Master Franchising»,

αρκετές φορές παρουσιάζει ένα σημαντικό μειονέκτημα, αυτό της μείωσης του ελέγχου του συστήματος.

## ΤΥΠΟΙ «FRANCHISING»

Το «franchising» διακρίνεται ανάλογα με τον τομέα που δραστηριοποιείται σε :

- **«Franchising» Κατασκευών.** Σε αυτό το είδος «franchising» ο δικαιοπάροχος παραχωρεί το δικαίωμα στον δικαιοδόχο, να κατασκευάσει συγκεκριμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιοπάροχου και να τα πουλάει με το σήμα του. Συνηθισμένοι τύποι τέτοιου είδους «franchising» είναι τα εστιατόρια «Fast Food» κλπ.

- **«Franchising» Υπηρεσιών.** Σε αυτό το είδος «franchising», ο δικαιοπάροχος, αναπτύσσει μια υπηρεσία και παρέχει το δικαίωμα στον δικαιοδόχο να την εκμεταλλεύεται μέσα από το καταστημά του. Παραδείγματα τέτοιου είδους «franchising» είναι οι επιχειρήσεις «service» αυτοκινήτων.

- **«Franchising» Διανομής.** Σε αυτό τον τύπο «franchising», ο δικαιοπάροχος δημιουργεί το προϊόν και το πωλάει στους δικαιοδόχους, οι οποίοι με τη σειρά τους πωλούν το προϊόν με την επωνυμία του δικαιοπάροχου στη δική τους γεωγραφική περιοχή. Τέτοιου είδους «franchising» εφαρμόζεται μέσω αλυσίδων καταστημάτων ένδυσης, πρατηρίων βενζίνης, ηλεκτρονικών κλπ.



## ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Στις 23 Σεπτεμβρίου 1972 συστάθηκε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise ( European Franchise Federation ) μέλη της οποίας 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» ή άλλους συνδέσμους ή ομοσπονδίες «franchise» και άλλους επαγγελματίες που ενδιαφέρονται ή έχουν σχέση με το «franchising».

Σκοπός της EFF είναι εκτός των άλλων, 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 αξιολόγηση και η συνεχώς αυξανόμενη σημασία του «franchising» στην οικονομία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, όπως επίσης και ο κανονισμός περί ομαδικής απαλλαγής των συμβάσεων «franchise» των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων που τέθηκε σε ισχύ την 01-02-1989 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 καθ' οιονδήποτε τρόπο, ασχολούμενους με το «franchising», αλλά χωρίς να αντικαθιστά εθνικούς ή κοινοτικούς νόμους. Συγκεκριμένα ο Κώδικας Δεοντολογίας αφορά:

- α) τις υποχρεώσεις δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου
- β) την ανεύρεση δικαιοδόχου, διαφήμιση και γνωστοποίηση
- γ) την σύμβαση των κατ' ιδίαν δικαιοδόχων
- δ) την σύμβαση «franchise»

α) Ειδικότερα όσον αφορά τις υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου, ορίζεται ότι έχει λειτουργήσει ένα επιχειρηματικό πρότυπο με επιτυχία για ένα εύλογο χρονικό διάστημα και μέσα από μια τουλάχιστον πιλοτική μονάδα πριν αρχίσει το δικό του δίκτυο «franchise». Είναι ο ιδιοκτήτης ή θα έχει τα νόμιμα δικαιώματα να χρησιμοποιεί την επωνυμία του δικτύου του, το σήμα ή άλλο ευδιάκριτο σημείο αναγνώρισης. Τέλος, παρέχει στον κατ' ιδίαν δικαιοδόχο αρχική εκπαίδευση και συνεχή εμπορική ή και τεχνική βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

Ο δικαιοδόχος απ' την πλευρά του είναι υποχρεωμένος να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αναπτύσσει την επιχείρηση «franchise» και να διατηρεί την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου «franchise». Επίσης θα παρέχει στον δικαιοπάροχο στοιχεία λειτουργίας για να διευκολύνει την επιβεβαίωση της απόδοσης και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις για καλύτερη διαχειριστική καθοδήγηση και να επιτρέπει στον δικαιοπάροχο ή στους εκπροσώπους του να έχουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και στα αρχεία του, σε εύλογους χρόνους και όποτε ο δικαιοπάροχος το ζητήσει. Τέλος υποχρεώνεται να μην αποκαλύψει σε τρίτους το «know-how» που του παρείχε ο δικαιοπάροχος, ούτε όσο διαρκεί η σύμβαση ούτε μετά τη λήξη της.

Και τα δύο μέρη θα εφαρμόζουν τη δικαιοσύνη στις μεταξύ τους συναλλαγές και ο δικαιοπάροχος θα ειδοποιεί εγγράφως τον δικαιοδόχο για κάθε συμβατική παράβαση και θα δίνει εύλογο χρόνο για επανόρθωσή της όπου αυτό επιβάλλεται. Επίσης και τα δύο μέρη θα αντιμετωπίζουν παράπονα, δυσαρέσκειες και διαφορές, για την λύση των οποίων χρειάζεται καλή διάθεση, πίστη και δίκαιη αντιμετώπιση.

β) Η διαφήμιση για την ανεύρεση δικαιοδόχων δεν θα πρέπει να περιέχει αμφιλεγόμενα σημεία και παραπλανητικές δηλώσεις. Οι αριθμοί, τα κέρδη, τα αποτελέσματα που δίνονται στο κοινό μέσω της διαφήμισης θα πρέπει να είναι αντικειμενικά και όχι παραπλανητικά. Πριν οι δικαιοδόχοι γίνουν μέρη ενός δεσμευτικού εγγράφου θα πρέπει να λαμβάνουν αντίγραφο του Κώδικα Δεοντολογίας και να τους γνωστοποιείται εγγράφως και με ακρίβεια κάθε πληροφορία που είναι απαραίτητη για τη σχέση «franchise».

Εάν τώρα ο δικαιοπάροχος επιβάλλει ένα προσύμφωνο στον υποψήφιο δικαιοδόχο θα πρέπει πριν από την κατάρτισή του, ο δικαιοδόχος να λαμβάνει έγγραφη πληροφόρηση σχετικά με τον σκοπό του και με κάθε αντιπαροχή που μπορεί να του ζητηθεί να καταβάλει στον δικαιοπάροχο για την κάλυψη εξόδων που τυχόν προκύψουν κατά την διάρκεια της προσυμβατικής φάσης. Όταν υπογραφεί η σύμβαση, η αντιπαροχή θα πρέπει να επιστραφεί από τον δικαιοπάροχο ή να συμψηφιστεί. Το προσύμφωνο αυτό θα καθορίζει τη διάρκειά του και τον όρο λύσης. Τέλος, ο δικαιοπάροχος έχει το δικαίωμα να επιβάλλει όρους μη ανταγωνισμού ή και απορρήτου με σκοπό να προστατεύσει το «know-how» και την ταυτότητά του.

γ) Σε σχέση με την σύμβαση των κατ' ιδίαν δικαιοδόχων, ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να επιλέξει και να δέχεται σαν κατ' ιδίαν δικαιοδόχους μόνον εκείνους που μετά από έρευνα, φαίνονται να διαθέτουν τα βασικά προσόντα όπως εκπαίδευση, προσωπική ποιότητα και επαρκή οικονομικά μέσα για να αναλάβουν την επιχείρηση «franchise».

δ) Η σύμβαση «franchise» θα πρέπει να είναι σύμφωνη με το Εθνικό δίκαιο, το δίκαιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και με τον Κώδικα Δεοντολογίας του «franchise». Η σύμβαση «franchise» θα εκφράζει τα συμφέροντα των μελών δικτύου «franchise», προστατεύοντας ταυτόχρονα τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του δικαιοπάροχου. Η σύμβαση δεν θα πρέπει να περιέχει ασάφειες ως προς τις υποχρεώσεις και ευθύνες των μερών. Ειδικότερα οι βασικοί όροι της σύμβασης αφορούν τα:

- Δικαιώματα που παρέχονται στον δικαιοπάροχο.
- Δικαιώματα που παρέχονται στον δικαιοδόχο.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που θα παρέχονται στον δικαιοδόχο.
- Οι υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου.
- Οι υποχρεώσεις του δικαιοδόχου.
- Όροι πληρωμής από τον δικαιοδόχο.
- Η διάρκεια της σύμβασης θα πρέπει να είναι τόση ώστε να επιτρέπει στους δικαιοδόχους να αποσβέσουν τις αρχικές τους επενδύσεις που αφορούν το «franchise».
- Όροι για την ανανέωση της σύμβασης.
- Όροι σύμφωνα με τους οποίους ο δικαιοδόχος θα μπορεί να πωλεί ή να μεταβιβάσει την επιχείρηση.
- Όροι που έχουν σχέση με τη χρήση από τον δικαιοδόχο των διακριτικών σημείων του δικαιοπαρόχου δηλαδή την επωνυμία, το σήμα υπηρεσιών, το λογότυπο και άλλα ευδιάκριτα σημεία αναγνώρισης.
- Το δικαίωμα του δικαιοπαρόχου να προσαρμόζει το σύστημα «franchise» σε νέες ή διαφοροποιημένες μεθόδους.

- Όροι για την λύση της σύμβασης.
- Και τέλος, όροι για επιστροφή κάθε υλικής ή άυλης περιουσίας που ανήκει στο δικαιούχο ή σε άλλον κατά τη λύση της σύμβασης «franchise».

Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας για το «franchise» αποτελεί μέρος της εγγράφου συμφωνίας μεταξύ του συνδέσμου «franchise» της Ελλάδας και των εταιρικών μελών του. Κάθε παράβαση του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας θα εξετάζεται από το Πειθαρχικό Συμβούλιο για κάθε σχετική συνέπεια.

## ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ «FRANCHISE» ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

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

Έδρα του σωματείου είναι ο δήμος Αθηναίων και τα γραφεία του είναι στην οδό Σκούφου αριθ. 10 . Το σωματείο για τις σχέσεις του με την αλλοδαπή χρησιμοποιεί την επωνυμία «THE FRANCHISE ASSOCIATION OF GREECE».

Το σωματείο έχει διοικητική και οικονομική αυτονομία της λειτουργίας του και διέπεται από τις διατάξεις του καταστατικού του, τις διατάξεις του Αστικού Κώδικα, είναι δε νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

**Σκοπός του σωματείου είναι :**

- α) Η υποστήριξη με κάθε τρόπο, της ανάπτυξης του «franchising» στην Ελλάδα.
- β) Να προβάλλει, να προστατεύει και να προωθεί τα συμφέροντα των δικαιούχων και των δικαιούχων.
- γ) Να ασχολείται γενικά με κάθε θέμα, πρόβλημα σχετικό με το «franchise» και να προωθεί επιχειρηματικές πρακτικές.
- δ) Να προβάλλει και να ενισχύει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού.

Η πραγματοποίηση των σκοπών επιτυγχάνεται με κάθε νόμιμο μέσο, όπως σεμινάρια, συνέδρια, εκθέσεις, μέσα από τα Μ.Μ.Ε., όπως επίσης και με την έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων σχετικών με το «franchising».

Οι πόροι του προέρχονται από τις εγγραφές των μελών, τις ετήσιες συνδρομές, από τις δωρεές, έσοδα από τις δραστηριότητές του, έσοδα προερχόμενα από κρατική ή κοινοτική ενίσχυση.

### **Μέλη του σωματείου**

Στο σωματείο υπάρχουν τα τακτικά, τα επίτιμα και τα συνδεδεμένα μέλη. Τα τακτικά μέλη συμμετέχουν στις επιτροπές και στις Γενικές

Συνελεύσεις του σωματείου με δικαίωμα ψήφου. Είναι νομικά και φυσικά πρόσωπα που έχουν την ιδιότητα του δικαιοπάροχου. Τα **επίτιμα** μέλη του σωματείου είναι τα ανακηρυσσόμενα φυσικά πρόσωπα με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης αυτού μετά από σχετική πρόταση του Διοικητικού Συμβουλίου, λόγω της ιδιαίτερης συμβολής τους στην ανάπτυξη του «franchising» στην Ελλάδα και στην ίδρυση ή λειτουργία του σωματείου. Τα επίτιμα μέλη απολαμβάνουν όλα τα δικαιώματα των τακτικών μελών και συμμετέχουν στις Γενικές Συνελεύσεις του σωματείου με δικαίωμα ψήφου. Τα **συνδεδεμένα** μέλη είναι νομικά ή φυσικά πρόσωπα, που έχουν την ιδιότητα του δικαιοδόχου, του συμβούλου σε θέματα «franchising», του δικηγόρου κ.α. Έχουν όλα τα δικαιώματα των τακτικών μελών και συμμετέχουν στις Γενικές Συνελεύσεις του σωματείου, χωρίς όμως δικαίωμα ψήφου.

Για να γίνει κάποιος μέλος, θα πρέπει να έχει τα προσόντα που ορίζει το καταστατικό και να υποβάλλει στο Διοικητικό Συμβούλιο του σωματείου, έγγραφη αίτηση. Το Δ.Σ θα την μελετήσει με προσοχή και κατόπιν θ' αποφασίσει αν θα την εγκρίνει ή θα την απορρίψει.

Διαγράφονται από μέλη του σωματείου όσοι υποβάλλουν σχετική αίτηση αλλά και όσοι παραβαίνουν τους όρους του καταστατικού, όσοι χάνουν την ιδιότητα του δικαιοπάροχου ή του δικαιοδόχου, όσοι σταματάνε τις πληρωμές τους, όσοι τελούν ποινικά αδικήματα. Η διαγραφή γίνεται με απόφαση του Δ.Σ. ή της Γενικής Συνέλευσης μετά από πρόταση του Δ.Σ.

## **Δικαιώματα και Υποχρεώσεις μελών**

- 1) Όλα τα μέλη είναι ίσα μεταξύ τους, έχουν τα ίδια δικαιώματα και υποχρεώσεις προς το σωματείο.
- 2) Οφείλουν να εκπληρώνουν τις οικονομικές τους υποχρεώσεις.
- 3) Έχουν δικαίωμα να εκλέγουν και να εκλέγονται στα όργανα του σωματείου.
- 4) Δικαίωμα να μετέχουν στην Γ.Σ. έχουν μόνο τα μέλη που έχουν εκπληρώσει τις οικονομικές τους υποχρεώσεις.
- 5) Υποχρεούνται να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στο σωματείο όποτε αυτό χρειάζεται, γενικά να λαμβάνουν ενεργό μέρος στη ζωή και τη δράση του σωματείου.

## **Όργανα του σωματείου**

Τα όργανα του σωματείου είναι: η Γενική Συνέλευση, το Διοικητικό Συμβούλιο και η Εξελεγκτική Επιτροπή.

α) Η Γενική Συνέλευση αποτελεί το κυρίαρχο όργανο του σωματείου και αποφασίζει αποκλειστικά: πρώτον, για την τροποποίηση του καταστατικού, καθώς και για οποιαδήποτε μεταβολή του σκοπού του σωματείου. Δεύτερον, για την εκλογή των άλλων οργάνων του σωματείου, δηλαδή το Διοικητικό Συμβούλιο, την Ελεγκτική Επιτροπή, καθώς και για την εκλογή εφορευτικής επιτροπής που έχει την ευθύνη της διεξαγωγής των εκλογών. Τρίτον, για την έγκριση του ισολογισμού και για την έγκριση του κώδικα Δεοντολογίας. Τέταρτον, για την διαγραφή μέλους και για την άσκηση πειθαρχικού ελέγχου του σωματείου. Πέμπτον, για τη διάλυση του σωματείου.

β) Η Γενική Συνέλευση εξετάζει τα γενικά και ειδικά θέματα που απασχολούν το σωματείο, χαράσσει το πρόγραμμα και τις επιδιώξεις



του, λαμβάνει αποφάσεις για κάθε θέμα που αφορά στη λειτουργία του σωματείου ή τα προβλήματα των μελών του.

γ) Ασκειεί τον έλεγχο και την εποπτεία των οργάνων διοίκησης του σωματείου, δικαιούται επίσης να ανακαλέσει την εμπιστοσύνη της προς το Δ.Σ. ή μέλος αυτού και πριν τη λήξη της θητείας του.

### **Σύγκλιση Γενικής Συνέλευσης**

1. Η Γενική Συνέλευση συγκαλείται στην έδρα του σωματείου, τακτικά και όχι αργότερα από τα τέλη Απριλίου κάθε έτους και έκτακτα όποτε αποφασίσει το Δ.Σ.
2. Αρμόδιο για τη σύγκλιση της Γ.Σ. είναι το Δ.Σ. του σωματείου, καθορίζοντας με ακρίβεια τον τόπο, τον χρόνο καθώς και τα θέματα ημερήσιας διάταξης. Απευθύνει προσωπικές προσκλήσεις σε όλα τα μέλη δέκα ημέρες πριν τη σύγκλιση της ετήσιας τακτικής συνέλευσης και πέντε ημέρες πριν την έκτακτη συνέλευση ή με την δημοσίευση στον ημερήσιο τύπο.

### **Διοικητικό Συμβούλιο**

Το Δ.Σ. έχει τριετή θητεία, δικαίωμα εκλογής έχουν όλα τα οικονομικά τακτοποιημένα τακτικά μέλη του σωματείου καθώς και τα συνδεδεμένα μέλη χωρίς όμως δικαίωμα ψήφου.

Το Δ.Σ. συνεδριάζει τακτικά μια φορά το δίμηνο αλλά και όσες φορές υπάρχει ανάγκη έκτακτα, για να υπάρχει απαρτία στο Δ.Σ. πρέπει να είναι παρόντα επτά τακτικά του μέλη. Το Δ.Σ. διοικεί το σωματείο, επιμελείται και διαχειρίζεται τις υποθέσεις και την περιουσία του.

Ειδικότερα:

- α) Καθορίζει και εκτελεί το πρόγραμμα δράσης του σωματείου, επιμελείται της εκτέλεσης των αποφάσεων της Γ.Σ.
- β) Συγκαλεί τη Γ.Σ., υποβάλλει σ' αυτήν έκθεση πεπραγμένων και τον ετήσιο ισολογισμό.
- γ) Μεριμνά για την καταβολή και είσπραξη των εξόδων και εσόδων του.
- δ) Διορίζει την εκτελεστική επιτροπή.

Η Γ.Σ. που αποφασίζει τη διάλυση, εκλέγει τους πέντε εκκαθαριστές απ' όλα τα οικονομικά τακτοποιημένα μέλη και αποφασίζει για την τύχη των εναπομένων, μετά την εκκαθάριση της περιουσίας του σωματείου. Η περιουσία σε καμία περίπτωση δεν διανέμεται μεταξύ των μελών.

### **Εξελεγκτική Επιτροπή**

Εκλέγεται από τα τακτικά και συνδεδεμένα μέλη του Δ.Σ. και αποτελείται από τρία τακτικά και τρία αναπληρωματικά μέλη. Δικαίωμα εκλογής έχουν όλα τα οικονομικά τακτοποιημένα μέλη του σωματείου και η θητεία της είναι τριετής. Αρμοδιότητά της είναι να παρακολουθεί και να ελέγχει το Δ.Σ. ως προς την οικονομική διαχείριση του σωματείου. Έχει δικαίωμα να λαμβάνει γνώση όλων των βιβλίων και εγγραφών του σωματείου και να τα εξετάζει. Στο τέλος της θητείας της συντάσσει και υποβάλλει στη Γ.Σ. έκθεση για την διαχείριση του Δ.Σ.

### **Βιβλία Σωματείου**

Το σωματείο τηρεί υποχρεωτικά τα πιο κάτω βιβλία:

1. Βιβλίο Μητρώου Μέλους, όπου αναγράφονται το ονοματεπώνυμο, το επάγγελμα, η διεύθυνση, ο αριθμός δελτίου ταυτότητας, η χρονολογία εγγραφής και διαγραφής κάθε μέλους.
2. Βιβλίο πρακτικών συνεδριάσεων της Γ.Σ.
3. Βιβλίο πρακτικών συνεδριάσεων του Δ.Σ.
4. Βιβλίο ταμείου, στο οποίο ο ταμίας υποχρεούται να καταχωρεί τις εισπράξεις και τις πληρωμές του σωματείου.
5. Βιβλίο πρακτικών Εξελέγκτικης Επιτροπής.
6. Βιβλίο περιουσίας του σωματείου.

### **Διάλυση Σωματείου**

Το σωματείο διαλύεται με απόφαση της Γ.Σ., που συγκαλείται ειδικά για το σκοπό αυτό και βρίσκεται σε απαρτία όταν παρευρίσκονται τα τρία τέταρτα ( $\frac{3}{4}$ ) των οικονομικά τακτοποιημένων και έχοντων δικαίωμα ψήφου μελών, η απόφαση για διάλυση λαμβάνεται με πλειοψηφία των  $\frac{3}{4}$  παρόντων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ «FRANCHISING»**

#### **1. ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕ «FRANCHISING»**

Για να αναπτυχθεί ένα σοβαρό σύστημα με τη μέθοδο «franchising» απαιτούνται τέσσερα «βασικά» βήματα:

**Α) Έλεγχος καταλληλότητας / μελέτη σκοπιμότητας της επιχειρηματικής ιδέας (concept).**

**Β) Προετοιμασία επιχειρηματικού πλάνου και υποδομής για franchising.**

**Γ) Εφαρμογή στρατηγικής επέκτασης.**

**Δ) Υποστήριξη και έλεγχος δικτύου.**

**Α) Έλεγχος καταλληλότητας / μελέτη σκοπιμότητας της επιχειρηματικής ιδέας.**

Για να μπορεί μια επιχειρηματική ιδέα να αξιοποιηθεί από ένα σύστημα – δίκτυο «franchising» θα πρέπει να συγκεντρώνει αρκετά και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία θα πρέπει να έχουν ελεγχθεί πριν την υλοποίηση της ιδέας.

Τα συγκεκριμένα αυτά χαρακτηριστικά είναι :

**α) Βασικά στοιχεία της επιχειρηματικής ιδέας:** Η επιχειρηματική ιδέα στην οποία θα βασιστεί η αλυσίδα θα πρέπει να είναι πρωτότυπη,

εμπορεύσιμη, να παρουσιάζει ικανή ζήτηση στο παρόν και στο μέλλον, να μην αντιγράφεται, να μην αντιμετωπίζεται εύκολα από τον ανταγωνισμό.

Η διενέργεια έρευνας καταναλωτή, η ποιοτική και η ποσοτική έρευνα για την ανάλυση της αγοράς προσφέρουν σημαντική βοήθεια ώστε να γίνουν κατανοητά τα ισχυρά και αδύνατα σημεία του «concept» τα οποία σε συνδυασμό με ευκαιρίες και αδυναμίες που εμφανίζονται στην αγορά θα οδηγήσουν στις σωστές διορθωτικές παρεμβάσεις.

**β) Εταιρική ταυτότητα και σηματοποίηση:** Η εταιρική ταυτότητα της αλυσίδας πρέπει να είναι ισχυρή και αποκρυσταλλωμένη, να τη διαφοροποιεί και να της προσδίδει ένα χαρακτήρα μονοσήμαντο που θα ταιριάζει στην συνολική εμπορική της πρόταση. Όλες οι εφαρμογές της εταιρικής ταυτότητας θα πρέπει να παρουσιάζουν μια συνέπεια, μια ομοιογένεια και να προάγουν την εταιρική εικόνα. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται στην κατοχύρωση των λογότυπων της επιχείρησης.

**γ) Πηγές προμηθειών:** Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες πρέπει να παρέχονται στους πελάτες με διαχρονική συνέπεια και σταθερή ποιότητα, χωρίς κίνδυνο διακοπής, μακροχρόνιες ελλείψεις ή απρόσμενες ανατιμήσεις κλπ. Παράλληλα με τις πηγές προμηθειών πρέπει να οργανωθεί και η διαδικασία διανομής και ειδικότερα η δημιουργία ενός κέντρου διανομής και αποθήκευσης με τις εξής λειτουργίες:

- Κέντρο σύνδεσης παραγγελιών
- Κέντρο υποστήριξης παραγωγής
- Κέντρο διέλευσης
- Κέντρο ροής
- Κέντρο αναμονής

Σημαντική είναι και η παρακολούθηση των τάσεων και εξελίξεων όσον αφορά την προμηθευτική αλυσίδα.

**δ) Συστήματα και διαδικασίες υψηλού επιπέδου:** Για την εύρυθμη, ομαλή και ομοιόμορφη λειτουργία ενός συγκροτημένου δικτύου, είναι βασικό να ακολουθούνται οι ίδιοι κανόνες λειτουργίας. Αυτό το πλαίσιο λειτουργίας πρέπει να περιγράφεται σε ειδικά εγχειρίδια που να καλύπτουν όλες τις πτυχές της επιχείρησης και της λειτουργίας της.

**ε) «Management»:** Η διοίκηση μιας αλυσίδας «franchising» θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει τους δικαιοδόχους ως συνεργαζόμενους υπαλλήλους και όχι ως απλούς υπαλλήλους. Η πρόοδος μιας αλυσίδας «franchising» βασίζεται στον αμοιβαίο σεβασμό καθώς και την εύρυθμη συνεργασία δικαιοπάροχου - δικαιοδόχου και όχι σε σχέσεις εκβιασμού ή καταπίεσης. Για το σκοπό αυτό η διοίκηση της αλυσίδας «franchising» έχει ανάγκη από έμπειρα και καταξιωμένα στελέχη που θα μπορούν να υποστηρίξουν τις ανάγκες του δικτύου.

#### **στ) Κερδοφορία και κύκλος υπηρεσιών.**

Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι επικερδής και να παρουσιάζει θετικές προοπτικές ανάπτυξης των πωλήσεων. Το κέρδος θα πρέπει να είναι ικανοποιητικό και αυξανόμενο για δικαιοπάροχο και δικαιοδόχο και παράλληλα να εξασφαλίζει σοβαρή απόδοση στο επενδύόμενο κεφάλαιο.

#### **ζ) Εποχικότητα πωλήσεων.**

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο θέμα της εποχικότητας των πωλήσεων η οποία μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα ρευστότητας. Το πιθανό πρόβλημα αντιμετωπίζεται με κατάλληλο σχεδιασμό του προϊόντικού μίγματος και του μίγματος υπηρεσιών, καθώς και με εκπόνηση ανάλογων

προωθητικών ενεργειών. Κρίσιμος σ' αυτό το σημείο είναι ο ρόλος της διοίκησης, η οποία δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διοικήσουν ξεχωριστά τις κύριες κατηγορίες προϊόντων, ισορροπώντας την όποια εποχικότητα. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο, που σε τελευταία ανάλυση καθορίζει τη κερδοφορία είναι η εκπτωτική πολιτική, η πιστωτική πολιτική και το «stock».

#### **η) Ικανότητα «αναπαραγωγής» του συστήματος.**

Η επιχειρηματική ιδέα πρέπει να μπορεί να αναπαραχθεί εύκολα και πιστά χωρίς σημαντικές τροποποιήσεις. Το σύστημα λειτουργίας πρέπει να μπορεί να διδαχθεί και ν' αφομοιωθεί εύκολα και εξίσου απ' όλα τα μέλη του δικτύου.

#### **θ) Πιλοτική λειτουργία.**

Η τελική επιβεβαίωση της εμπορικής πρότασης του δικαιοπάροχου σε επίπεδο αποδοχής, λειτουργικότητας, ικανότητας αναπαραγωγής και φυσικά κερδοφορίας, προέρχεται από τη λειτουργία τουλάχιστον ενός «πιλοτικού» καταστήματος για ικανό χρονικό διάστημα (τουλάχιστον 2 εμπορικές περιόδους), προκειμένου να εφαρμοσθούν στην πράξη τα προγράμματα που εκπονεί ο δικαιοπάροχος, να γίνει κατανοητή η ανταπόκριση του κοινού και να λάβουν χώρα οι απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις. Σ' αυτή τη φάση δοκιμάζεται το «concept» σε όλες του τις πτυχές και αντιμετωπίζονται τα περισσότερα προβλήματα και αυξάνονται οι πιθανότητες επιτυχίας.

## **B) Προετοιμασία επιχειρηματικού πλάνου και υποδομής για «franchising».**

Το επόμενο στάδιο σχετίζεται με την οργάνωση και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας του «franchising». Για τον λόγο αυτό πρέπει να καταρτίζεται ένα λεπτομερές επιχειρηματικό σχέδιο με χρονικό ορίζοντα 5 ετών που θα αναφέρεται στα εξής θέματα:

- α) Ανάλυση αγοράς**
- β) Οργανωτική δομή και στελέχη**
- γ) Πλάνο γεωγραφικής ανάπτυξης**
- δ) Γεωγραφικά όρια δραστηριότητας των δικαιιοδόχων**
- ε) Εγκαταστάσεις «franchise»**
- ζ) «Marketing» και διαφήμιση**
- η) Σύστημα παρακολούθησης στοιχείων και αναφορών δικτύου**
- θ) Χρηματοοικονομικές προβλέψεις**

### **α) Ανάλυση αγοράς**

Εδώ περιλαμβάνεται μια εμπειριστατωμένη ανάλυση της αγοράς, των τμημάτων της, των τάσεων που διαμορφώνονται και του ανταγωνισμού. Η ανάλυση αυτή είναι βασική γιατί επιτρέπει στην εταιρεία να καταγράψει επιχειρηματικές ευκαιρίες σε επίπεδο προϊόντων ή και υπηρεσιών. Βοηθά επίσης στην κατάστρωση σχεδίου γεωγραφικής ανάπτυξης. Επειδή ο χώρος της λιανικής πώλησης μεταβάλλεται συνεχώς αντανακλώντας τις ευρύτερες κοινωνικές επιταγές είναι απαραίτητη η πρόβλεψη των μελλοντικών συνθηκών οι οποίες θα ισχύουν στον χώρο της λιανικής πώλησης. Έτσι κάθε «concept» προκειμένου να είναι επιστημονικά και πρακτικά τεκμηριωμένο, θα πρέπει να



έχει τις ρίζες του σε ενδελεχή και συνεχή έρευνα της αγοράς, των καναλιών διανομής και των καταναλωτικών προτιμήσεων.

### **β) Οργανωτική δομή και στελέχη**

Η ανάπτυξη μιας αλυσίδας απαιτεί οργανωτικές αλλαγές σε επίπεδο διοικητικής δομής και στελέχωσης. Οι δικαιοδόχοι χρειάζονται από τον δικαιοπάροχο άμεση υποστήριξη σε θέματα διοίκησης καταστήματος, «marketing», πωλήσεων, μηχανοργάνωσης κλπ.

Οι διαδικασίες που είναι απαραίτητες για την υποστήριξη ενός δικτύου «franchising» απαιτούν λιτή οργάνωση, συρρίκνωση ιεραρχικών επιπέδων και οργανωτικών δομών, ευέλικτα κέντρα αποφάσεων αποτελεσματικά και συνεχώς εξελισσόμενα πληροφοριακά συστήματα. Οι «managers» των «franchising» επιχειρήσεων έχουν να αντιμετωπίσουν 4 βασικές προκλήσεις:

- Την διατήρηση της ομοιομορφίας σε όλο το δίκτυο
- Την επίτευξη τοπικής ανταπόκρισης σε ικανοποιητικό επίπεδο
- Την πραγματοποίηση καινοτομιών σ' όλο το δίκτυο και τέλος
- Την ανάπτυξη με τη σταδιακή πρόσθεση μονάδων

Το «franchising» ανοίγει νέους δρόμους στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης που πολλές παραδοσιακές επιχειρήσεις ελπίζουν να αντιγράψουν.

### **γ) Πλάνο γεωγραφικής ανάπτυξης**

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει τις περιοχές τις οποίες προτίθεται να καλύψει η αλυσίδα. Συνήθως οι περισσότερες αλυσίδες επεκτείνονται ακτινικά από την έδρα της επιχείρησης για να βρίσκονται κοντά στους δικαιοπάροχους για λόγους οικονομίας, υποστήριξης και

αποτελεσματικότερου ελέγχου. Το πλάνο ανάπτυξης θα πρέπει να είναι αρκετά ευέλικτο σε παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα κατάλληλων σημείων σε μη προγραμματισμένες περιοχές, η έλλειψη κατάλληλων δικαιοδόχων, ευκαιρίες ή απειλές από τον ανταγωνισμό. Σημαντικό στοιχείο είναι ο σαφής προσδιορισμός του τύπου καταστήματος ανά περιοχή, σύμφωνα με τα δημογραφικά ή γεωγραφικά χαρακτηριστικά την θέση του καταστήματος κλπ.

#### **δ) Γεωγραφικά όρια δραστηριότητας των δικαιοδόχων**

Ο δικαιοδόχος θα πρέπει να δραστηριοποιείται σε μια περιοχή η οποία θα πρέπει από πλευράς γεωγραφικής – πληθυσμιακής κάλυψης να του εξασφαλίζει μια ικανοποιητική χρηματοοικονομική απόδοση της επένδυσης καθώς και διείσδυση στην αγορά. Πρέπει παράλληλα να εξασφαλίζεται άμεση και ποιοτική εξυπηρέτηση της αγοράς που εντάσσεται στην περιοχή που καλύπτει. Σημαντικό επίσης είναι το θέμα εξασφάλισης γεωγραφικής αποκλειστικότητας.

#### **ε) Εγκαταστάσεις δικαιοδόχων**

Τα ακίνητα που θα αξιοποιήσουν οι δικαιοδόχων πρέπει να πληρούν συγκεκριμένες και γραπτές προδιαγραφές στις οποίες καλύπτουν θέματα όπως η επιλογή του κατάλληλου σημείου, αρχιτεκτονικά σχέδια, περιγραφή εξοπλισμού κλπ.

#### **στ) «Marketing» και διαφήμιση**

Στο «Marketing plan» πρέπει να περιγράφονται με σαφήνεια οι στόχοι μάρκετινγκ, το ετήσιο κονδύλι επικοινωνίας, η επιθυμητή γεωγραφική κάλυψη,

τα μέσα επικοινωνίας. Εκτός από την διαφήμιση σε εθνικό επίπεδο, πρέπει να υπάρχει σχεδιασμός και για προγράμματα μάρκετινγκ τοπικού χαρακτήρα. Η μελέτη και η θεώρηση πρέπει να έχει στόχο το μέλλον, καθώς το μάρκετινγκ του μέλλοντος λίγο θα μοιάζει με τις σημερινές πρακτικές.

#### **ζ) Σύστημα παρακολούθησης στοιχείων και αναφορών δικτύου**

Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει την αμφίδρομη επικοινωνία στοιχείων και αναφορών προόδου από τους δικαιοδόχους προς το δικαιοπάροχο και αντίστροφα σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση. Η πληροφορική έχει δώσει νέες δυνατότητες στο θέμα του «reporting» και της έγκαιρης επισήμανσης αποκλίσεων και προβλημάτων μέσω «online» σύνδεσης των δικαιοδόχων με τα κεντρικά γραφεία του δικαιοπάροχου η οποία επιτρέπει την άμεση επίλυση κάθε δυσλειτουργίας του δικτύου.

#### **η) Χρηματοοικονομικές προβλέψεις**

Έχοντας πλέον συγκεντρώσει και κατασταλάξει για τις περισσότερες λεπτομέρειες του επιχειρηματικού σχεδίου, επόμενο βήμα είναι οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις οι οποίες καλύπτουν μια πενταετία, όπου τα δύο πρώτα χρόνια θα περιγράφονται με μεγαλύτερη ανάλυση. Οι προβλέψεις αυτές αφορούν σε προβλεπόμενους ισολογισμούς, αποτελέσματα χρήσης και χρηματοροές. Έτσι θα βγουν συμπεράσματα για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία της επιχείρησης και πιθανές ανάγκες χρηματοδότησης.

Καλό θα ήταν ο δικαιοπάροχος να αναθέσει την ανάπτυξη του δικτύου franchising σε μια εξειδικευμένη εταιρεία συμβούλων. Έτσι ο δικαιοπάροχος θα έχει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τα βασικά μεγέθη στα οποία συντίθεται το «concept» του, όπως:

- Σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τους βασικούς παράγοντες που εξασφαλίζουν πολύχρονη ανάπτυξη μέσω «franchise».

- Το μοντέλο «franchise» που ταιριάζει καλύτερα στην συγκεκριμένη επιχείρηση

- Συμβουλές αναφορικά με το ποσό που ενδείκνυται να χρεωθεί ο δικαιοδόχος ως δικαίωμα εισόδου

- Προτάσεις για την απαιτούμενη δομή υποστήριξης του συστήματος «franchise»

- Τα απαιτούμενα στοιχεία για την δημιουργία των εγχειριδίων λειτουργίας του καταστήματος

- Συστάσεις και σχεδιασμός ενεργειών

### **Γ) Εφαρμογή στρατηγικής επέκτασης**

Προχωρώντας στην υλοποίηση του σχεδίου τα επόμενα βήματα είναι:

**α) Προσέλκυση δικαιοδόχων.** Η προσέλκυση υποψηφίων δικαιοδόχων γίνεται με διάφορους τρόπους όπως μέσω καταχωρήσεων σε εφημερίδες οικονομικού περιεχομένου και κυρίως σε ειδικά κλαδικά περιοδικά, με συμμετοχή σε εκθέσεις και μέσω ειδικών συμβούλων που είτε έχουν δημιουργήσει ένα «μοντέλο» υποψηφίων δικαιοδόχων, είτε σχεδιάζουν ένα πρόγραμμα προσέγγισης ενός συγκεκριμένου στόχου που πλησιάζει στα χαρακτηριστικά του ιδανικού «franchise».

**β) Προγράμματα ένταξης και εκπαίδευσης δικαιοδόχων.** Το πρόγραμμα αυτό πρέπει να περιλαμβάνει τόσο θεωρητική όσο και πρακτική εκπαίδευση σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Έτσι θα εξασφαλιστεί η

ομαλότερη και ταχύτερη ένταξη των νέων δικαιοδόχων στο δίκτυο, προσφέροντας τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται στα άλλα καταστήματα της αλυσίδας. Ανάλογα προγράμματα μπορεί να προσφέρονται και στο προσωπικό που θα εργαστεί σε ένα νέο «franchise».

#### **Δ) Υποστήριξη και έλεγχος δικτύου**

Ο δικαιοπάροχος έχει τρεις, τουλάχιστον, υποχρεώσεις απέναντι στο δίκτυο των συνεργαζομένων δικαιοδόχων:

- Να υποστηρίζει διαρκώς και επαρκώς τη λειτουργία του.
- Να ελέγχει την ομαλή συνεπή και ομοιόμορφη λειτουργία του.
- Να εξελίσσει το «concept» και να ισχυροποιεί την «επωνυμία» έναντι του ανταγωνισμού.

Η υποστήριξη πρέπει να ξεκινά άμεσα στο «στήσιμο και την οργάνωση του νέου καταστήματος (επιλογή σημείου, προτάσεις σε θέματα εξοπλισμού και συνεργείων, εγκαίνια, αρχική περίοδος λειτουργίας), και να συνεχίζεται ενεργά σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας τους, σε τομείς που ανάλογα με το είδος «franchise» αφορούν σε:

- **Λειτουργία καταστήματος.** Καθημερινές και περιοδικές λειτουργίες του καταστήματος που εκτείνονται σε ολόκληρο το επιχειρησιακό φάσμα.
- **Πωλήσεις και «marketing».** Συνεχής εκπαίδευση σε τεχνικές και μεθόδους πωλήσεων καθώς και υποστήριξη σε θέματα μάρκετινγκ (ανάπτυξη ή επέκταση προϊόντικών γραμμών, ολοκληρωμένες υπηρεσίες logistics,

ανάπτυξη ή/και αναθεώρηση τιμολογιακής πολιτικής, διαφημιστική δραστηριοποίηση σε τοπικό και εθνικό επίπεδο).

- **«Management» Προσωπικού.** Στρατολόγηση – αξιολόγηση – εκπαίδευση – ανάπτυξη.

- **Διαχείριση Αποθεμάτων.** Βελτιστοποίηση αποθεμάτων, καθορισμός της συχνότητας και του ύψους των παραγγελιών, καθορισμός αποθεμάτων ασφαλείας, μεταφορά και συντήρηση αποθεμάτων.

- **Εξυπηρέτηση Πελατών.** Υπηρεσίες παράδοσης κατ' οίκον (όπου και όταν κάτι τέτοιο δικαιολογείται), χειρισμός παραπόνων, παροχή εγγύησης και σέρβις κλπ.

- **Χρηματοοικονομική διαχείριση.** Συστάσεις για τη σωστή διοίκηση των ταμειακών ροών, δυνατότητες «leasing», πιστωτική πολιτική κλπ.

- **Διασφάλιση Ποιότητας.** Παροχή συμβουλών για την εναρμόνιση με τα ελληνικά και διεθνή επίπεδα ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, πιστοποιητικά διασφάλισης ποιότητας κλπ.

Η συγκέντρωση στοιχείων απ' όλα τα σημεία πώλησης/παροχής υπηρεσιών και η επεξεργασία τους, δίνει τη δυνατότητα εξαγωγής κρίσιμων δεικτών λειτουργίας, οι οποίοι επιτρέπουν τη συγκριτική παρακολούθηση και αξιολόγηση της πορείας των καταστημάτων, διαχρονικά, είτε ως προς αυτά τα ίδια είτε έναντι της μέσης απόδοσης της αλυσίδας, είτε έναντι του ανταγωνισμού αλλά και έναντι άλλων κλάδων.

Επιπλέον, είναι απαραίτητος ο έλεγχος της ομαλής και συνεπούς λειτουργίας της αλυσίδας σύμφωνα με τα προδιαγεγραμμένα «standards», αφού η ομοιογένεια, αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο ενός επιτυχημένου «franchise». Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από εσωτερικούς και

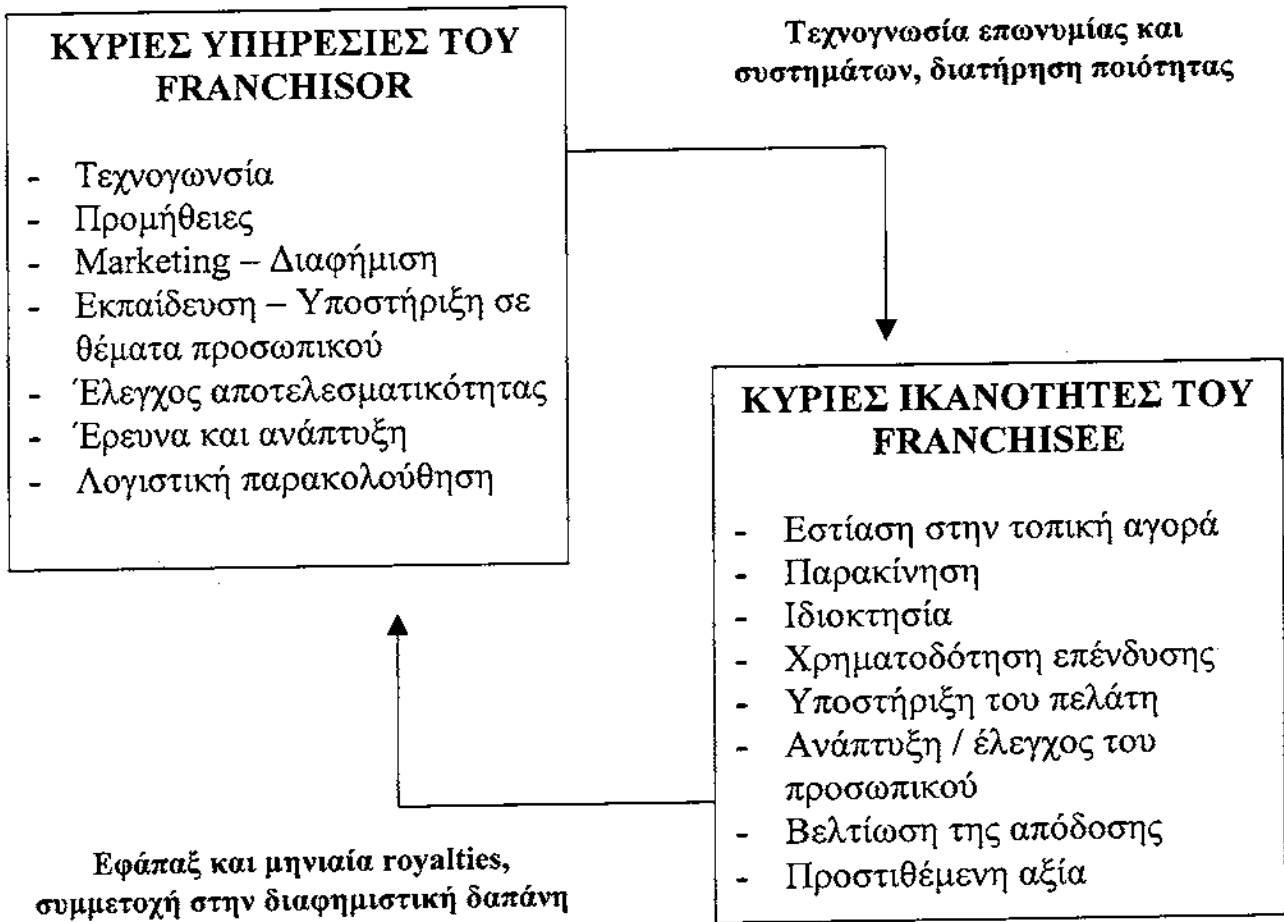
εξωτερικούς μηχανισμούς. Σαν εσωτερικοί μηχανισμοί νοούνται οι τακτικές και έκτακτες επισκέψεις στελεχών της μητρικής εταιρείας, προκειμένου να ανταλλάσσονται εμπειρίες, απόψεις και προτάσεις για τη βελτίωση της καθημερινής λειτουργίας των καταστημάτων.

Σαν εξωτερικοί μηχανισμοί νοούνται τα προγράμματα «mystery shopping», δηλαδή επισκέψεις ειδικά εκπαιδευμένων μυστικών αγοραστών, οι οποίοι με το πρόσχημα ότι ενδιαφέρονται να εξυπηρετηθούν, ελέγχουν και αξιολογούν κρίσιμους τομείς όπως ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, εμφάνιση καταστήματος, επίπεδο εξυπηρέτησης κλπ.

Επιπλέον, η διενέργεια ερευνών καταναλωτή στο σημείο εξυπηρέτησης ή με τηλεφωνικό «follow up» ανά τακτά χρονικά διαστήματα επιτρέπουν την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων τα οποία «συμπυκνώνουν» το επίπεδο της αγοραστικής εμπειρίας σ' ένα δείκτη ικανοποίησης, τον CSI (Customer Satisfaction Index).

Ο βασικός στόχος όλων των προαναφερόμενων είναι να συνδυαστούν δημιουργικά οι κύριες υπηρεσίες που προσφέρει ο δικαιοπάροχος με τις κύριες ικανότητες των δικαιοδόχων, κάτι που περιγράφεται στο ακόλουθο σχήμα.

## ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ FRANCHISOR – ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ FRANCHISEE



Κάποιος λοιπόν που εξετάζει σοβαρά το ενδεχόμενο επέκτασης μέσω «franchise» πρέπει να ακολουθήσει μια συστηματική προσέγγιση όπως αυτή που περιγράφηκε. Όπως ήδη αναφέραμε, η σωστή προετοιμασία και η ενδελεχής μελέτη της εταιρείας στην αγορά που δραστηριοποιείται και του έμμεσου και άμεσου ανταγωνισμού είναι ο κρισιμότερος παράγοντας επιτυχίας του «franchise» και απαιτεί σοβαρή επένδυση χρόνου και χρήματος.

Κάποιος λοιπόν που αποφασίζει να μπει στον υποσχόμενο χώρο του «franchise» θα πρέπει να απευθυνθεί σε εξειδικευμένους και έμπειρους



συμβούλους που θα βοηθήσουν σε μια μεθοδική και ολοκληρωμένη προσέγγιση, συνδυάζοντας την εμπειρία του και την εμπειρία του υποψηφίου. Έτσι θα αποφευχθούν ενδεχόμενα λάθη τα οποία κοστίζουν σε χρόνο, χρήμα και σε «ολική ποιότητα» του δικτύου.

## **2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ**

Είναι προφανές ότι η δημιουργία, η λειτουργία και η ανάπτυξη ενός δικτύου «franchise» απαιτούν επένδυση σε κόπο, χρήμα και φαιά ουσία από τη μεριά του δικαιοπάροχου. Η εν λόγω επένδυση έχει άμεσο αντίκτυπο στην επιτυχία ενός δικτύου «franchise». Υπάρχουν κάποια συστήματα «franchise» επιτυχημένα και κάποια άλλα αποτυχημένα, όπως υπάρχουν δικαιοδόχοι επιτυχημένοι και αποτυχημένοι. Στην περίπτωση αποτυχίας φέρει βέβαια κάποια ευθύνη ο δικαιοδόχος αλλά ο κύριος υπεύθυνος είναι ο δικαιοπάροχος για τις εκάστοτε επιλογές του.

Υπάρχουν κάποια ασφαλή και δοκιμασμένα στην πράξη κριτήρια τα οποία οφείλει να γνωρίζει ο δικαιοπάροχος ώστε να μπορεί να κρίνει το κατά πόσο ο υποψήφιος δικαιοδόχος έχει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά ώστε να ασχοληθεί με το «franchising» γενικά.

Ο υποψήφιος δικαιοδόχος για να μπορέσει να ενταχθεί στο δίκτυο θα πρέπει να πληρή τις παρακάτω βασικές προϋποθέσεις:

**α)** Ο δικαιοδόχος να έχει την διάθεση αλλά και την ικανότητα να ασκεί ανεξάρτητη επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία όμως ακολουθεί δεδομένους κανόνες.

β) Να διαθέτει ο δικαιοδόχος πνεύμα ομαδικότητας και να μπορεί να λειτουργήσει σ' ένα δίκτυο όπου ο δικαιοπάροχος κατέχει τη δική του θέση και όπου υπάρχουν και άλλοι δικαιοδόχοι που λειτουργούν κάτω από την κοινή ομπρέλα αρμονίας, συνεργασίας και συναδελφικότητας.

γ) Τον δικαιοδόχο θα πρέπει να τον διακρίνει σταθερότητα, υπομονή, προσαρμοστικότητα και δυναμισμός, στοιχεία απαραίτητα για τη λειτουργία μέσα στα πλαίσια και τις ιδιαιτερότητες του «franchising».

Υπάρχουν βέβαια και πολλά άλλα κριτήρια τα οποία πρέπει να πληρούνται από το δικαιοδόχο όπως η ικανότητα της αφομοίωσης της γνώσης, κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, η υποστήριξή του από την οικογένειά του για το επιχειρηματικό του εγχείρημα, η πρότερη εμπειρία στο αντικείμενο που επέλεξε κλπ.

Ο δικαιοπάρος σαν σωστός επαγγελματίας, σκεπτόμενος θετικά και έχοντας αναπτύξει την ικανότητα της λήψης σωστών αποφάσεων καλείται να επιλέξει τους κατάλληλους δικαιοδόχους. Ο δικαιοπάροχος πέρα από τα κριτήρια που αναλύθηκαν ήδη πρέπει να αναγνωρίσει και κάποια άλλα στοιχεία όπως ο δικαιοδόχος **πρέπει** να είναι χαρακτήρας μετριοπαθής και συγκρατημένος. **Πρέπει** να μπορεί να ζητάει και να δέχεται συμβουλές, γιατί η άρνηση αποδοχής συμβουλών μαρτυρεί χαρακτήρα με έντονα αυξημένη την προδιάθεση ρίσκου.

Ο υποψήφιος δικαιοδόχος **πρέπει** να έχει ανεπτυγμένη την ικανότητα της επικοινωνίας. Όπως επικοινωνεί αρχικά με τον δικαιοπάροχο με τον ίδιο τρόπο αναμένεται ότι θα επικοινωνεί και με τον πελάτη καταναλωτή. Επίσης θα **πρέπει** να διαφαίνονται άμεσα στο

χαρακτήρα του στοιχεία ποιοτικής προσφοράς, ευαισθησίας και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.

Μια άλλη ευαίσθητη περιοχή στην οποία ο δικαιοπάροχος **πρέπει** να δώσει ιδιαίτερη προσοχή είναι το προϋπολογισμένο ρίσκο. Ο υποψήφιος δικαιολόγος μπορεί να φαίνεται προς τους τρίτους ότι του αρέσει να ρισκάρει αλλά ο ίδιος να μην αισθάνεται καθόλου ότι ρισκάρει. Αν ο υποψήφιος δικαιολόγος αποδείξει ότι μπορεί να αναλύσει τις πληροφορίες και τη γνώση που παίρνει από αξιόπιστες πηγές με αντικειμενικά κριτήρια και να υποδείξει λογικό τρόπο δράσης, τότε αυτό που αρχικά μπορεί να φαίνεται σαν κίνηση υψηλού κινδύνου, να αποδειχθεί λογική διαδικασία με επιτυχημένη κατάληξη.

Ο υποψήφιος δικαιολόγος **πρέπει** να είναι δημιουργικά σκεπτόμενο άτομο, **πρέπει** να προσβλέπει στην πρόοδο, στην τεχνολογία και στα θετικά που προσφέρει αυτή και να είναι ανοικτός στην αλλαγή.

Ο άνθρωπος από τη φύση του έχει βασικές ψυχολογικές ανάγκες, καθώς και ισχυρή διάθεση για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών του. Η κυρίαρχη λοιπόν ανάγκη που σήμερα χρήζει ικανοποίησης είναι η ανάγκη της ικανοποίησης του «προσωπικού εγώ». Στην κάλυψη αυτής της ανάγκης του υποψηφίου δικαιολόγος **πρέπει** να ποντάρει ο δικαιοπάροχος αφού λάβει υπ' όψιν όλες τις παραμέτρους που ήδη αναφέραμε.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που **πρέπει** να αναγνωρίσει ο δικαιοπάροχος στον υποψήφιο δικαιολόγο είναι η ύπαρξη «κοινής λογικής» κάτι που δεν αποκτάται από τα βιβλία και τις σπουδές. Κατά την συλλογή πληροφοριών με σκοπό την εκπλήρωση ενός στόχου ή τη λήψη συγκεκριμένης απόφασης, το στοιχείο του ρεαλισμού της κοινής λογικής

είναι στοιχεία ζωτικής σημασίας. Η κοινή λογική βοηθά στη λήψη της καλύτερης επιλογής δράσης δικαιοδόχος πρέπει να έχει από τη φύση του την αίσθηση και την προδιάθεση του «σε καταστάσεις που εμπεριέχουν το συστατικό του κινδύνου ή του ρίσκου. Η ύπαρξη αυτού του χαρακτηριστικού στον υποψήφιο δικαιοδόχος είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία που πρέπει να φέρει στο φως ο δικαιοπάροχος και να το αναγνωρίσει πλήρως.

Ο υποψήφιος δικαιοδόχος **πρέπει** να έχει από τη φύση του την αίσθηση και την προδιάθεση του νικητή». Να μην αισθάνεται μειονεκτικά λειτουργώντας σε περιβάλλον που το διέπουν κανόνες και ίσως περιορισμοί. **Πρέπει** να μπορεί να αποδέχεται και να σέβεται τους όρους και τους κανονισμούς του περιβάλλοντος που θα λειτουργήσει η επιχείρησή του, χωρίς να έχει την αίσθηση ότι περιορίζεται άδικα ή χωρίς λόγο. **Πρέπει** να μπορεί να χρησιμοποιεί την κρίση μέσω της κοινής λογικής, τις εμπειρίες του από το παρελθόν ή το παρόν, καθώς και τα πλεονεκτήματα της διορατικής δημιουργικότητας που διαθέτει, ώστε να λειτουργεί επιτυχημένα και απρόσκοπτα. Ο υποψήφιος δικαιοδόχος **πρέπει** να συνδυάζει άψογα τη δυναμικότητα του χαρακτήρα με την ευφυή αντίληψη.

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι ο υποψήφιος δικαιοδόχος για να κριθεί κατάλληλος από τον δικαιοπάροχο, πρέπει να διαθέτει διοικητικές ικανότητες, γνώσεις και πειθαρχία στο χαρακτήρα. Πάνω απ' όλα όμως πρέπει τα χαρακτηριστικά στοιχεία του να ικανοποιούν τη φιλοσοφία στην οποία έχει κτιστεί το σύστημα «franchise» του εκάστοτε δικαιοπάροχου.

### **3. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Ο ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΣ ΣΤΟΝ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ «FRANCHISE» ΑΠΟ ΤΟΝ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ**

Εστιάζοντας την προσοχή μας στο βασικότερο συστατικό επιτυχίας στην Ελλάδα μιας αλυσίδας «franchise» διαπιστώσαμε ότι αυτό είναι η υποστήριξη που παρέχει ο δικαιούχος στα μέλη του δικτύου. Για το σκοπό αυτό έχει καθιερωθεί ειδικό τμήμα υποστήριξης ενός δικτύου «franchise» γνωστό με την ορολογία F.S.D. (Franchise Support Department).

Βασική αρχή ενός δικτύου «franchise» είναι όχι μόνο ο αριθμός δικαιούχων που έχουν εγγραφεί σ' αυτό, αλλά η διατήρηση του αριθμού μετά από δύο ή τρία χρόνια.

Οι υπηρεσίες που θα προσφέρει ο δικαιούχος στα μέλη του δικτύου «franchise» που διαφέρουν από αλυσίδα σε αλυσίδα διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- α)** Σ' αυτές που προσφέρει ο δικαιούχος πριν από την υπογραφή της σύμβασης «franchise» με τον εκάστοτε δικαιούχο».
- β)** Σ' αυτές που προσφέρει από τη στιγμή της υπογραφής της σύμβασης «franchise» και ως τη στιγμή έναρξης της λειτουργίας της επιχείρησης του δικαιούχου.
- γ)** Σ' αυτές που προσφέρει από τη στιγμή της έναρξης λειτουργίας ως τη λύση ή λήξη της συνεργασίας.

Αν και οι στόχοι κάθε φάσης είναι διαφορετικοί, η ποιοτική παροχή υπηρεσιών φαίνεται ήδη από την πρώτη φάση η οποία στοχεύει στην

εγγραφή του υποψήφιου δικαιοδόχου στο δίκτυο. Απ' την υποστήριξη που παρέχει ο δικαιοπάροχος, αποδεικνύεται το κατά πόσο αντιμετωπίζει τους δικαιοδόχους με σοβαρότητα ή απλά τον ενδιαφέρει η εγγραφή τους στο δίκτυο. Ο δικαιοπάροχος έχει την άτυπη αλλά ουσιαστική υποχρέωση να διενεργήσει διεξοδική έρευνα αγοράς, για να διαπιστώσει κατά πόσο υπάρχει η ανάγκη και η προοπτική επιτυχίας του συγκεκριμένου «concept» στην επιθυμητή αγορά εγκατάστασης.

Επίσης θα πρέπει να έχει εκπονήσει κάποιες μελέτες οικονομοτεχνικής φύσεως ώστε να καθορίσει το ενδεικτικό κόστος επένδυσης. Για να το επιτύχει αυτό ο δικαιοπάροχος θα πρέπει να έχει κοστολογήσει κάθε τμήμα των προδιαγραφών ξεχωριστά δηλαδή:

- α) Το κόστος κατασκευαστικών εργασιών
- β) Το κόστος διαμόρφωσης – εξοπλισμού
- γ) Το κόστος ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού
- δ) Το κόστος σήμανσης
- ε) Άλλα έξοδα

Το αναμενόμενο αυτό κόστος, μαζί με το «franchise fee» και άλλα αρχικά έξοδα αποτελούν το συνολικό ύψος επένδυσης που καλείται να καταβάλλει ο δικαιοδόχος για να γίνει μέλος του δικτύου.

Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ενός «franchise» είναι να έχει προβλεφθεί το σωστό «location». Η τοποθεσία αποτελεί σημαντικό στοιχείο και ο δικαιοπάροχος οφείλει να επιλέξει και να αξιολογήσει το κατάλληλο σημείο, όπως επίσης να έχει συνυπολογίσει την τυχόν ανάγκη έκδοσης ειδικών αδειών.

Από τη στιγμή που υπογράφεται η σύμβαση, ο δικαιούχος «μεταφέρει» στο δικαιούχο την τεχνογνωσία που είναι το κύριο συστατικό του συστήματος «franchise». Η μεταφορά επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους αλλά κυρίως μέσα από εγχειρίδια. Τέτοια μπορεί να είναι:

- Εγχειρίδια τεχνικών προδιαγραφών μονάδας
- Εγχειρίδιο οργάνωσης καταστήματος
- Εγχειρίδιο «product management»
- Εγχειρίδιο υποστήριξης
- Εγχειρίδιο μηχανοργάνωσης «MIS» κλπ

Η εκπαίδευση που αποτελεί συμβατική υποχρέωση του δικαιούχου υλοποιείται σε δύο άξονες, σε θεωρητικό και σε πρακτικό επίπεδο. Αυτό αποτελεί την αρχική εκπαίδευση που βοηθά τον δικαιούχο να αποκτήσει τις γνώσεις και τις ικανότητες που θα τον βοηθήσουν στην επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης. Η πορεία της εκπαίδευσης εποπτεύεται από τον δικαιούχο και το τμήμα υποστήριξης του «franchise» ( Franchise Support Department ή F.S.D ).

Ο δικαιούχος υποστηρίζει τον δικαιούχο στην εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού καθορίζοντας τις προδιαγραφές και αξιολογώντας ενδεχομένως και τους υποψηφίους. Επιπροσθέτως ο δικαιούχος έχει εκπονήσει συγκεκριμένες προδιαγραφές που αφορούν στο αρχιτεκτονικό – κατασκευαστικό μέρος και διαθέτει συμβούλους για την κατασκευή και διακόσμηση ώστε να βοηθηθεί ο δικαιούχος. Όπως είναι φυσικό ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται το κάθε

«franchise» υπάρχουν και άλλες απαιτήσεις, όπως για παράδειγμα η λήψη αδειών στο χώρο της εστίασης.

Σημαντικό στοιχείο είναι και η ένταξη του δικαιοδόχου στο σύστημα προμηθειών της αλυσίδας. Έχοντας προγραμματίσει πόσα νέα «franchise» θα εντάξει στο σύστημά του, προγραμματίζει την παραγωγή του αν είναι αποκλειστικός προμηθευτής ή συνεργάζεται με άλλους προμηθευτές, ώστε να εξασφαλίσει προϊόντα για τα νέα μέλη του.

Επόμενο βήμα είναι η εξασφάλιση μηχανογραφικής λειτουργίας. Όλες οι επιχειρήσεις συνδέονται μεταξύ τους οπότε τίθεται σε εφαρμογή και συνδέεται η επιχείρηση «franchise» με τα κεντρικά, δοκιμάζεται και αρχίζει να λειτουργεί τα διάφορα προγράμματα «MIS» που χρησιμοποιεί η αλυσίδα. Στο μεταξύ ο δικαιούχος προμηθεύει τον δικαιοδόχο λειτουργικό προωθητικό υλικό, ιστορικά αρχεία δημοσιευμάτων – καταχωρήσεων καθώς και πρωτότυπο υλικό, ενώ ο δικαιοδόχος αναλαμβάνει την εφαρμογή αυτών σε τοπικό επίπεδο.

Από αυτό το σημείο έως το τέλος της συνεργασίας δικαιούχου και δικαιοδόχου ο πρώτος είναι υποχρεωμένος να παρέχει ουσιαστική, «καθημερινή» υποστήριξη σε επίπεδο διοικητικό, λειτουργικό, διαφημιστικό, εκπαιδευτικό κλπ. Ειδικά το τελευταίο αποτελεί μια από τις μόνιμες ανάγκες και υποχρεώσεις κάθε συστήματος «franchise», καθώς οι έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ απόδοσης και βαθμού εκπαίδευσης του δικαιοδόχου.

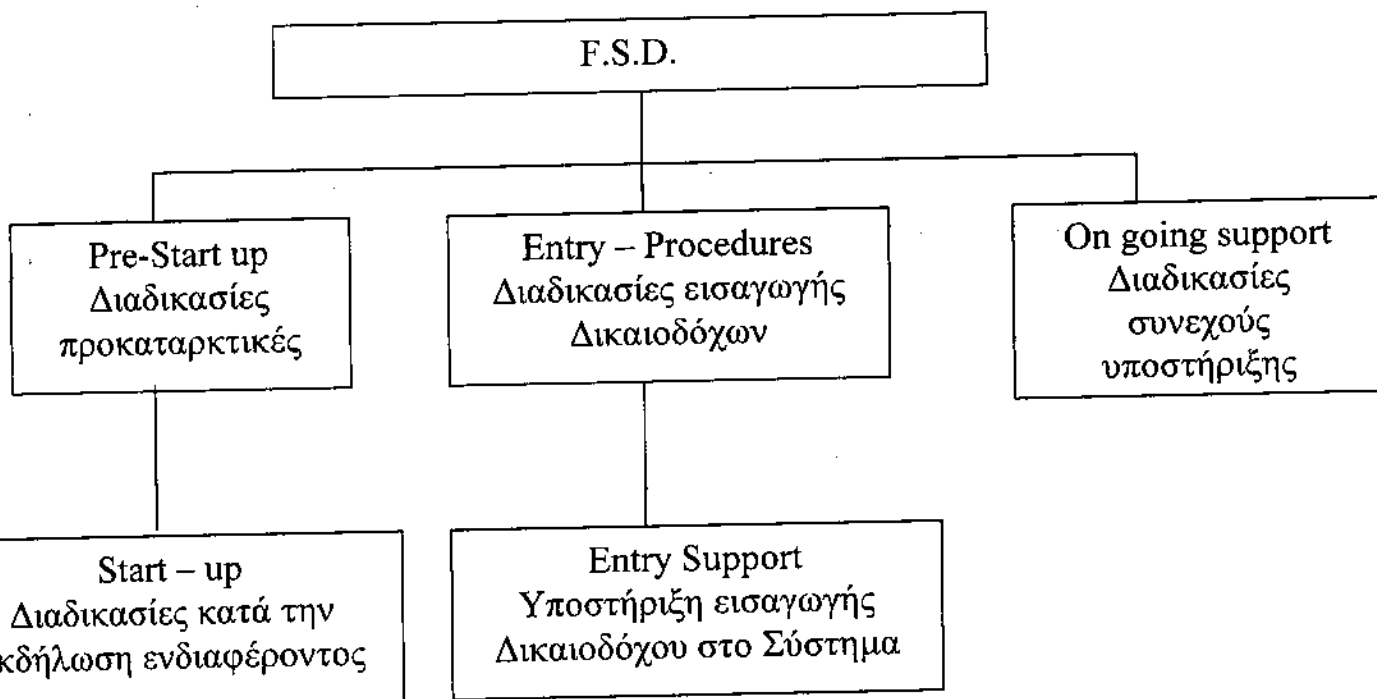
Η οργάνωση ενός «franchise» ολοκληρώνεται με τα εγκαίνια μετά το πέρας των οποίων ο δικαιούχος προβαίνει στη γνωστοποίηση μέσω των Μ.Μ.Ε.



Στη συνέχεια ακολουθεί ένα τυπικό σχεδιάγραμμα λειτουργίας ενός F.S.D., καθώς και των επιμέρους φάσεων ενεργοποίησης - λειτουργίας του:

## F.S.D. Franchise Support Department

Τομείς δραστηριοποίησης του «F.S.D.».



Ακολουθεί η ανάλυση των επί μέρους διαδικασιών και αρμοδιοτήτων :

### «Pre - Start up»

- Χρόνος ενεργοποίησης: Κατά τη φάση γνωστοποίησης πρόθεσης παραχώρησης αδειών δικαιόχρησης.
- Προτείνεται: Στελέχωση από ένα άτομο.
- Αρμοδιότητες και αναγκαίες ενέργειες: γνωστοποίηση της πρόθεσης από τα Μ.Μ.Ε.

### **«Start – up»**

- Χρόνος ενεργοποίησης: Μετά την εκδήλωση ενδιαφέροντος από τον υποψήφιο Δικαιοδόχο και ως την εγγραφή του ως νέου μέλους.
- Προτείνεται: Στελέχωση από ένα άτομο
- Αρμοδιότητες και αναγκαίες ενέργειες: τελική αξιολόγηση υποψηφίου δικαιοδόχου, διερεύνηση προσωπικών στοιχείων του δικαιοδόχου, συνεργασία με ειδικό σύμβουλο, επιβεβαίωση καταλληλότητας της περιοχής – χώρου, καθορισμός του ύψους των αρχικών προμηθειών.

### **«Entry Procedures»**

- Χρόνος ενεργοποίησης: Αμέσως πριν/κατά τη διάρκεια και αμέσως μετά την υπογραφή της σύμβασης δικαιόχρησης και πριν από την ημερομηνία έναρξης λειτουργίας του καταστήματος «franchise».
- Προτείνεται: Στελέχωση από ένα άτομο.
- Αρμοδιότητες και αναγκαίες ενέργειες: μελέτη των νόμων και των όρων της σύμβασης «franchise», συμφωνία για τις υποχρεώσεις – δικαιώματα των δύο μερών, μεταβίβαση και κατοχύρωση σημάτων.

### **«Entry Support»**

- Χρόνος ενεργοποίησης: αμέσως μετά την υπογραφή της σύμβασης δικαιόχρησης και έως την ημερομηνία έναρξης της λειτουργίας του καταστήματος.
- Προτείνεται: Στελέχωση με 1-2 πρόσθετα άτομα
- Αρμοδιότητες και αναγκαίες ενέργειες: δέσμευση για τα προϊόντα του δικαιπάροχου, προμήθειες – αποστολές – παραλαβές προϊόντων, παρακολούθηση πορείας εργασιών, ενεργοποίηση σύνδεσης με το κεντρικό σύστημα MIS, εκπαίδευση, εγκαίνια.

## «ON – GOING SUPPORT»

- Χρόνος Ενεργοποίησης: Από την ημερομηνία έναρξης λειτουργίας του καταστήματος και για όλη τη διάρκεια της συνεργασίας.
- Προτείνεται: Στελέχωση με 3-4 άτομα.
- Αρμοδιότητες και αναγκαίες ενέργειες: σύνδεση με το κεντρικό σύστημα MIS τιμολογιακή εμπορική πολιτική, εποπτεία-έλεγχος, προδιαγραφές λειτουργίας, «marketing», υποστήριξη και διαρκής μετεκπαίδευση του δικαιοδόχου και του προσωπικού του.

## 4. ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ - ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ

Στο σημείο αυτό κρίνουμε σκόπιμο να αναφερθούμε στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου η οποία είναι καθοριστική για την επιτυχία του «Franchising».

Η κλασική συνταγή της καλής πίστης και του κοινού οφέλους δεν φαίνεται αρκετή για να εξασφαλίσει την επιτυχία της συνεργασίας και τη συνέχεια αυτής της σχέσης, από την πρώτη επαφή μέχρι την πλήρη εξέλιξη και οργάνωση του δικτύου. Η σχέση μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου είναι μια σχέση που αλλάζει διαρκώς, καθώς ο δικαιοδόχος από το στάδιο της πλήρους εξάρτησης από το δικαιοπάροχο μετατρέπεται με την πάροδο του χρόνου σ' έναν έμπειρο και αποτελεσματικό επιχειρηματία. Η επιτυχία της συνεργασίας οφείλεται στην αμοιβαία αποδοχή και κατανόηση αυτής της αλλαγής, που είναι μέσα στη φύση αυτής της σχέσης.

Βέβαια σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να παραβλέψουμε δυσκολίες που προκύπτουν στην πορεία και που οφείλονται:

α) Σε παράγοντες ανεξάρτητους από τη θέληση των δύο μερών όπως για παράδειγμα η γενική οικονομική κατάσταση.

β) Σε ελλείψεις ή δυσλειτουργίες που παρουσιάζονται στην επιχείρηση του δικαιοπάροχου και

γ) Σε ελλείψεις ή δυσλειτουργίες που παρουσιάζονται στην επιχείρηση που οφείλονται στην στάση του δικαιοδόχου ή στην εμμονή του να λειτουργεί διαφορετικά από τα «standards» του δικαιοπάροχου.

Είναι φανερό ότι ο καθένας καλείται να παίξει έναν διαφορετικό, εξίσου όμως σημαντικό ρόλο.

Στο αρχικό στάδιο ο νέος επενδυτής εξαρτάται όπως είδαμε από το δικαιοπάροχο όσον αφορά την πληροφόρηση, την κατανόηση και εφαρμογή της τεχνογνωσίας που έχει αποκτήσει από την εκπαίδευση. Καθώς όμως ο δικαιοδόχος αποκτά πρακτική εμπειρία, γίνεται ολοένα και περισσότερο ανεξάρτητος μέχρι που η ανεξαρτησία να φθάνει στο άλλο άκρο, ώστε να θεωρεί ελάχιστα χρήσιμο το ρόλο του δικαιοπάροχου. Θεωρεί τον εαυτό του πλέον ως μόνο υπεύθυνο για την επιτυχία του, αμφισβητεί τα χρήματα που δίνει στον δικαιοπάροχο, αγνοεί παρατηρήσεις ελέγχου και αρνείται να δεχθεί τις υπηρεσίες που του παρέχει ο δικαιοπάροχος.

Στην πραγματικότητα όμως ο δικαιοδόχος αγνοεί, ότι δεν μπορεί να ενηλικιωθεί, να ανεξαρτητοποιηθεί, ώστε να κάνει ό,τι επιθυμεί. Είναι υποχρεωμένος να ακολουθήσει μέχρι το τέλος τους όρους του συμβολαίου.

Αν και η συνεργασία διαρκεί συνήθως από 9 και άνω έτη, η συμμετοχή του επί χρόνια στο δίκτυο, δεν του δίνει περισσότερα δικαιώματα για να λειτουργήσει διαφορετικά την επιχείρησή του από τον νεοεισερχόμενο επενδυτή.

Σε κάθε περίπτωση όμως δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι και τα δύο μέρη έχουν υποχρεώσεις, δηλαδή και ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος.

#### **A. Υποχρεώσεις Δικαιοπάροχου.**

1. Πρέπει να μπορεί ανά πάσα στιγμή να αποδείξει ότι η επιχείρησή του είναι κερδοφόρα.
2. Να υπάρχει ειλικρινής παρουσίαση της κατάστασης και των προβλημάτων στον δικαιοδόχο όταν και εφόσον υπάρχουν, για να μπορεί αυτός να πάρει σωστές αποφάσεις.
3. Να παρέχει αποτελεσματική υποστήριξη στο δίκτυο ώστε να βοηθάει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον δικαιοδόχο να αναπτύξει την επιχείρησή του.

Ανάμεσα στις υποχρεώσεις του είναι και η ευθύνη της αρχικής επιλογής του επενδυτή. Είναι υποχρέωση του δικαιοπάροχου με την οργάνωση και την εκπαιδευτική του υποδομή να εκπαιδεύσει τους δικαιοδόχους στο αντικείμενο και την ανάλυση του συστήματος «Franchising».

## **B. Υποχρεώσεις του Δικαιοδόχου.**

1. Θα πρέπει να είναι έτοιμος να ασχοληθεί σαν ελεύθερος επαγγελματίας με ό,τι αυτό συνεπάγεται για τη ζωή και την οικογένειά του.

2. Η επιλογή του τύπου «Franchise» έχει γίνει μετά από σχολαστικό έλεγχο και σοβαρή ανάλυση – πλεονεκτημάτων – μειονεκτημάτων, ώστε να αποκλείεται «λάθος επιλογή».

3. Ο δικαιοδόχος θα πρέπει να είναι απόλυτα ειλικρινής και συνεπής στις συμφωνίες του με τον δικαιοπάροχο.

4. Ο δικαιοδόχος ξεκινώντας τη συνεργασία πρέπει να εφαρμόζει πιστά το σύστημα και όχι να κάνει ό,τι αυτός νομίζει.

## **Γ. Η συνέχεια της σχέσης**

Από τη στιγμή που θα υπογραφεί το συμβόλαιο αρχίζει και η δοκιμασία των σχέσεων στην πράξη. Η ευθύνη των καλών σχέσεων βαρύνει και τα δύο μέρη, αλλά αναμφίβολα ο δικαιοπάροχος είναι εκείνος που θα δώσει τον τόνο, την ποιότητα και το κλίμα στο οποίο ο δικαιοδόχος θα ενθαρρύνεται στην ανάπτυξη του «Franchise», ώστε να αισθάνεται μέλος της «οικογένειας». Αν ο δικαιοπάροχος το πετύχει και είναι συνεπής στις συμφωνημένες υποχρεώσεις του, τότε μπορεί πολύ εύκολα να απαιτεί από τον δικαιοδόχο να είναι συνεπής στις δικές του υποχρεώσεις.

Η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία. Πρέπει να στηρίζεται στον αλληλοσεβασμό και την ειλικρίνεια. Ο δικαιοδόχος

οφείλει να αναφέρει οποιοδήποτε πρόβλημα παρουσιάζεται στον δικαιούχο ώστε ο τελευταίος να μπορεί να του προτείνει λύσεις.

Πέρα όμως από την επαγγελματική σχέση που διέπει τις δύο πλευρές, η ανθρώπινη σχέση πρέπει να θεωρείται βασική συνιστώσα στην καλή ποιότητα των σχέσεων. Η συχνή και αληθινή επικοινωνία με τον δικαιούχο είναι ο μόνος τρόπος για να διαλύονται παρεξηγήσεις κ.λ.π. Η διοικητική ή η ελεγκτική επαφή δεν αρκούν για την εξασφάλιση ισορροπίας μεταξύ των δύο μερών. Οι δικαιούχοι απαιτούν ιδιαίτερο «προσωπικό» ενδιαφέρον από τον δικαιούχο. Πρέπει να αναγνωρίζεται η επιτυχία τους σε όλους τους τομείς. Η επαφή με τον δικαιούχο σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας πρέπει να γίνεται στην εξής βάση: Ο δικαιούχος να αισθάνεται ότι ο ρόλος του και η σπουδαιότητά του αναγνωρίζονται και ότι ο δικαιούχος πραγματικά ενδιαφέρεται γι' αυτόν, τα προβλήματά του και την επιτυχία του.

Μερικοί δικαιούχοι παίρνουν την ευθύνη να οργανώσουν πρόσθετους μηχανισμούς επικοινωνίας σε «group» ή με όλο το δίκτυο. Οι συναντήσεις αυτές μπορεί να είναι έκτακτες ή και προγραμματισμένες. Αυτού του τύπου η επικοινωνία, βοηθά στη συνέχιση της επαφής με τους δικαιούχους και δίνει την ευκαιρία να ακούσει ο δικαιούχος νέες ιδέες, παράπονα, φόβους, ανασφάλειες. Οι συναντήσεις αυτές είναι επίσης μια ευκαιρία για τον δικαιούχο να παρουσιάσει τρόπους για βελτίωση της απόδοσης της επένδυσης, να αναλύσει και να εκθέσει τις ενέργειες προώθησης και «marketing» που προγραμματίζονται. Αν αναπτυχθεί το σωστό κλίμα συνεργασίας, πολλές ιδέες και εισηγήσεις από τους

δικαιοδόχους μπορούν να φανούν χρήσιμες και να συνεισφέρουν δημιουργικά στην ανάπτυξη του δικτύου.

Το «franchising» είναι κάτι πολύ περισσότερο από ένα απλό συμφωνητικό συνεργασίας. Για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση μέσω «franchising» πρέπει να στηριχθεί σε γερά θεμέλια. Η συντριπτική πλειοψηφία των επιτυχημένων δικτύων έχει αναλώσει πολύ χρόνο και κεφάλαια στην εμπεριστατωμένη έρευνα και στο σοβαρό επιχειρησιακό σχεδιασμό.

## **5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ «FRANCHISING»**

Όπως κάθε νόμισμα έχει δύο όψεις έτσι και στο «franchising» γενικά μπορούμε να διακρίνουμε ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

### **Πλεονεκτήματα**

- Δημιουργία αλυσίδας διανομής με περιορισμένο κόστος.
- Δυνατότητα για ουσιαστική και γρήγορη αύξηση του κύκλου εργασιών.
- Σημαντική βελτίωση στην απόδοση των ιδίων κεφαλαίων.
- Δημιουργία ισχυρής οικονομικής θέσης έναντι του δικαιοδόχου λόγω οικονομικής υπεροχής.



### **Μειονεκτήματα**

- Μια τυχόν ανωμαλία στην εξέλιξη μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων που ανήκουν στην αλυσίδα «franchising» υπονομεύουν το κύρος του δικαιοπάροχου.

- Δυσκολία για τον δικαιοπάροχο στον έλεγχο των δικαιοδόχων παρά τα ιδιόκτητα καταστήματα.

- Ο δικαιοπάροχος περιορίζεται στην παροχή οδηγιών προς τους δικαιοδόχους χωρίς να μπορεί να τις επιβάλλει ή να ελέγξει για την εφαρμογή τους.

### **Πλεονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο**

- Γρηγορότερη γεωγραφική εξάπλωση και διεύρυνση του μεριδίου αγοράς.

- Εξασφάλιση οικονομιών κλίμακας στη διαφήμιση, τις πρώτες ύλες και τη διανομή των εμπορευμάτων.

- Δυνατότητα πρόσβασης σε ξένες αγορές.

- Μεγαλύτερη εταιρική προβολή.

- Δυνατότητα μακρόχρονης βιωσιμότητας του επιχειρηματικού σχήματος.

- Περιορισμός επιχειρηματικού κινδύνου.

- Εξασφάλιση σταθερών πηγών εσόδων από τις αμοιβές των δικαιοδόχων.

### **Μειονεκτήματα για τον δικαιοπάροχο**

- Οποιαδήποτε ανωμαλία στην εξέλιξη ή λειτουργία, μιας ή περισσοτέρων επιχειρήσεων που ανήκουν στην αλυσίδα του «franchising» υπονομεύουν το κύρος του δικαιοπάροχου.
- Δυσκολία του δικαιοπάροχου στον έλεγχο των δικαιοδόχων παρά τα ιδιόκτητα καταστήματα.
- Ο δικαιοπάροχος περιορίζεται στην παροχή οδηγιών προς τους δικαιοδόχους χωρίς να μπορεί να επιβάλλει ή να ελέγξει την εφαρμογή τους.

### **Πλεονεκτήματα για τον δικαιοδόχο**

- Περιορίζεται ο κίνδυνος αποτυχίας της επιχείρησης καθώς ο δικαιοδόχος επενδύει σε ένα δοκιμασμένο επιχειρηματικό σύστημα.
- Μπορεί να εξασφαλίζει ένα σημαντικό βαθμό ανεξαρτησίας της επιχείρησής του, έχοντας ως στήριγμα ένα μεγάλο οργανισμό.
- Εξασφαλίζει σημαντικό αριθμό πελατών, λόγω του αναγνωρισμένου ονόματος του δικαιοπάροχου.
- Προσφέρει στους καταναλωτές προϊόντα με σταθερή ποιότητα που συνήθως είναι αποκλειστικά για το δίκτυο του δικαιοπάροχου.
- Αντλεί οφέλη από τη βελτίωση της τεχνογνωσίας του δικαιοπάροχου και την παρεχόμενη εκπαίδευση.

### **Μειονεκτήματα για τον δικαιούχο**

- Εξάρτηση από τον δικαιούχο για την τεχνογνωσία, το κύρος και το όνομά του στην αγορά.
- Παραμένει υποχρεωμένος να συμμορφώνεται με τους όρους του δικαιούχου.
- Έχει νομική ανεξαρτησία αλλά όχι οικονομική ανεξαρτησία.
- Οι συμβάσεις υπογράφονται συνήθως με προσανατολισμό την προστασία του δικαιούχου.

## **6. ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΕΧΘΕΙ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΝΟΣ «FRANCHISING»**

Σύμφωνα με το Αμερικανικό Υπουργείο Εμπορίου η αγορά ενός «franchising» είναι η πιο βιώσιμη επιχειρηματική επιλογή για την απόκτηση μιας επιχείρησης. Πριν από την επένδυση ο ενδιαφερόμενος πρέπει να βεβαιωθεί ότι η εταιρεία έχει την ικανότητα να παρέχει όλη την υποστήριξη που χρειάζεται για να είναι κερδοφόρα η επιχείρηση. Αν κάποιος είναι αποφασισμένος να αγοράσει ένα «franchising» πρέπει να ψάξει την αγορά να συγκρίνει τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα των διαθέσιμων προσφορών και να πάρει απαντήσεις στα επόμενα ερωτήματα:

1. Αν έχουν όλα τα στελέχη και οι Διευθυντές της μητρικής εταιρείας την απαραίτητη συνέπεια, επαγγελματισμό και εμπειρία πάνω σε θέματα «franchise». Και αυτό διότι, αν ο «master» δικαιούχος δεν έχει

την απαιτούμενη εμπειρία, χρησιμοποιεί τα χρήματα από τα δικαιώματα για να μάθει τη δουλειά, μπορεί να δημιουργήσει αφερεγγυότητα για τη μητρική εταιρεία και επικινδυνότητα για την επένδυση του δικαιοδόχου.

2. Αν ο δικαιοπάροχος είναι συγκεντρωτικά οργανωμένος ή περιφερειακά ώστε να μπορεί να παρέχει τοπική υποστήριξη. Μια περιφερειακή διοικητική δομή δίνει στους δικαιοδόχους περισσότερη προσωπική επαφή, η οποία έχει ως συνέπεια την αύξηση της απόδοσης και του κέρδους.

3. Αν ο αντιπρόσωπος του δικαιοπάροχου είναι επαγγελματίας πωλητής. Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων ο αντιπρόσωπος είναι ο δικαιοπάροχος. Ο επαγγελματισμός του ή η έλλειψή του αντικατοπτρίζει όλη την εταιρεία.

4. Αν εξετάζει αναλυτικά τα προσόντα και την καταλληλότητα των υποψηφίων. Είναι υποχρέωση του «master» δικαιοπάροχος προς τους δικαιοδόχους να αποδέχεται μόνο τους καλύτερους υποψηφίους. Τα ζητούμενα από την πλευρά του δικαιοπάροχου θα πρέπει να είναι επιχειρηματικό μυαλό και ικανότητα για ομαδική εργασία.

5. Ο υποψήφιος θα πρέπει να δει πως αντιδρά ο αντιπρόσωπος του δικαιοπάροχου στην πρόταση να δει το συμφωνητικό ένας δικηγόρος πριν από την υπογραφή του. Το συμφωνητικό αναγράφει λεπτομερειακά τις αμοιβαίες ευθύνες του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου. Η συμφωνία του αντιπροσώπου στην παραπάνω πρόταση είναι ένδειξη ότι έχει εμπιστοσύνη στο σύστημα.

6. Αν ο αντιπρόσωπος διενεργεί έρευνα επαγγελματικής, κατάρτισης και καταλληλότητας του ενδιαφερομένου. Πιο συγκεκριμένα στο

συμφωνητικό θα πρέπει να περιλαμβάνονται όροι ελέγχου ποιότητας και απόδοσης. Οι δικαιοδόχοι που είναι κατάλληλοι και συμβατοί με το σύστημα θα αποδώσουν σύμφωνα με τα «standards» και θα αποτελούν κεφάλαιο για το σύστημα. Ο δικαιοπάροχος έχει το δικαίωμα αλλά και τη δυνατότητα να προστατέψει το σύστημα, την ακεραιότητά του αλλά και τα δικαιώματα των δικαιοδόχων, διακόπτοντας τη συνεργασία του αν χρειαστεί με κάποιον που δεν αποδίδει στα προσυμφωνηθέντα «standards».

7. Αν έχει εξηγηθεί αναλυτικά η φύση και η έκταση της εκπαίδευσης που θα προσφέρει ο δικαιοπάροχος και ειδικά σε θέματα κόστους. Η συνεχής εκπαίδευση στα σύγχρονα προγράμματα θα πρέπει να είναι διαθέσιμα χωρίς επιπλέον κόστος. Μέρος της αγοράς ενός «franchise» είναι η συχνή, προγραμματισμένη εκπαίδευση που οι δικαιοδόχοι και το προσωπικό τους μπορούν να παρακολουθήσουν, σε κοντινή απόσταση από την επιχείρηση.

8. Αν έχει ο δικαιοπάροχος συγκεκριμένα προγράμματα για την καταλληλότητα και έγκριση προσωπικού και τοποθεσίας. Τέτοια προγράμματα είναι ένδειξη της δέσμευσης του δικαιοπάροχου για μέγιστη κερδοφορία των δικαιοδόχων από την αρχή της συνεργασίας.

9. Αν η εταιρεία λειτουργεί αποκλειστικά με το σύστημα «franchise» ή της ανήκουν και ορισμένα υποκαταστήματα. Η ύπαρξη εταιρικών υποκαταστημάτων μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες ανταγωνισμού και αντιπαράθεσης με τους δικαιοδόχους. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει αντικρουόμενα συμφέροντα για τον δικαιοπάροχο και συνθήκες ανισότητας μεταξύ ιδιοκτητών και «franchising» καταστημάτων.

10. Αν η εταιρεία έχει μητρώα που καταγράφουν την ανάπτυξη της και αν ναι πώς μπορεί ο υποψήφιος να τα χρησιμοποιήσει προς όφελός του. Η επέκταση και προστασία της επένδυσης του δικαιοδόχου προϋποθέτει την αύξηση των καταστημάτων. Το σύστημα «franchise» που δεν μεγαλώνει ελεγχόμενα είναι καταδικασμένο να αποτύχει.

11. Αν ο δικαιοπάροχος παρέχει ένα σύστημα τοπικών συμβουλευτικών υπηρεσιών για τους κατά τόπους δικαιοδόχους. Ο «master» δικαιοπάροχος θα πρέπει να παρέχει έκτακτες συμβουλευτικές υπηρεσίες, προσωπικά και δια τηλεφώνου για να «σπρώξει» τους δικαιοδόχους προς το επιθυμητό αποτέλεσμα. Τέτοιου είδους υπηρεσίες προλαβαίνουν προβλήματα πριν εμφανισθούν και λύνουν υπάρχοντα πριν φύγουν εκτός ελέγχου.

12. Αν κατά τη διάρκεια του συμβολαίου ο δικαιοπάροχος παρέχει ένα σύστημα τοπικών συμβουλευτικών υπηρεσιών για τους δικαιοδόχους. Η μηνιαία εκπαίδευση κοντά στη βάση του «franchise» αποτελεί ένα είδος εξασφάλισης ότι νέες μέθοδοι και τρόποι αύξησης της κερδοφορίας είναι εύκολα διαθέσιμα. Η συνεχής προσφορά εκπαίδευσης εξασφαλίζει ότι ο δικαιοδόχος μπορεί να ενημερωθεί ανά πάσα στιγμή για τις νέες μεθόδους και εργαλεία «marketing».

13. Αν υπάρχει ένα αμφίδρομο σύστημα επικοινωνίας μεταξύ του «master» δικαιοπάροχου και των τοπικών οργανώσεων των δικαιοδόχων. Οι τοπικές οργανώσεις δικαιοδόχων αποτελούν έναν καλό τρόπο για τους ιδιοκτήτες να συζητήσουν και να λύσουν τα προβλήματα συλλογικά καθώς και να αποφασίσουν για θέματα που τους αφορούν συνολικά. Ο

δικαιοπάροχος και τα στελέχη θα πρέπει να είναι παρόντες στις συζητήσεις.

14. Αν ο δικαιοπάροχος παρέχει τις προϋποθέσεις για την δημιουργία ενός προγράμματος ενίσχυσης εικόνας (image building), σε τοπικό και εθνικό επίπεδο. Η απόκτηση ταυτότητας σε εθνικό επίπεδο αρχίζει από την πρώτη μέρα λειτουργίας του «franchise». Ο «master» δικαιοπάροχος έχει μόνιμο στόχο και υποχρέωση να παρέχει μια εικόνα της εταιρείας που μέρα με τη μέρα ενισχύεται μέσω της έξυπνης διαφημιστικής προβολής. Ο δικαιούχος συνεισφέρει στον διαφημιστικό προϋπολογισμό για να ενημερώσει το καταναλωτικό κοινό για τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Στα μάτια του καταναλωτή το μέγεθος ισοδυναμεί με επιτυχία. Ο ιδιοκτήτης ενός «franchise» επιδιώκει τη μεγένθυση της επένδυσής του μέσω της ενημέρωσης του καταναλωτή τοπικά αλλά και εθνικά. Τα πιο επιτυχημένα συστήματα «franchise» απαιτούν την συμμετοχή και του δικαιοπάροχου στο διαφημιστικό προϋπολογισμό.

Αν όλες αυτές οι ερωτήσεις απαντηθούν ικανοποιητικά τότε ο υποψήφιος θα έχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται για την επιτυχή επιλογή ενός «franchise». Από τη στιγμή που θα βρει την εταιρεία που καλύπτει καλύτερα τις ανάγκες του, τα ενδιαφέροντά και τους σκοπούς του, τα υπόλοιπα είναι υπόθεση του ενδιαφερομένου. Ο καλύτερος τρόπος για την επίτευξη των προσωπικών και επαγγελματικών στόχων είναι η πιστή εφαρμογή του προγράμματος του δικαιοπάροχου.

## 7. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ ΣΤΟ ΘΕΣΜΟ ΤΟΥ «FRANCHISING»

Το σύστημα «franchising» αποτελεί την πιο διαδεδομένη μορφή ανάπτυξης των επιχειρήσεων τόσο στον Ελλαδικό χώρο όσο και παγκοσμίως. Πέραν, όμως της δημιουργίας ενός συστήματος «franchising», υπάρχουν αρκετές αποφάσεις που πρέπει να πάρει ένας επιχειρηματίας τόσο για να δημιουργήσει το σύστημα όσο και για να το διατηρήσει. Η επιτυχία ενός «concept» δε βασίζεται πλέον σε μια «καλή ιδέα», απαιτεί γνώσεις, εξειδίκευση, εργασία και φυσικά την αποδοχή των καταναλωτών.

Η ασφαλέστερη μέθοδος ανάπτυξης τόσο των συστημάτων «franchising» όσο και μιας απλής επιχείρησης είναι οι «Επιχειρηματικές έρευνες». Στο θεσμό «franchising» οι «Επιχειρηματικές έρευνες» αποτελούν τόσο τη βάση ενός «concept» όσο και τον άξονα υλοποίησής του.

Μ' αυτό το σκεπτικό, έχει σχεδιασθεί ένα πρότυπο πλάνο ενεργειών για τη δημιουργία, την εξάπλωση και τη λειτουργία μιας «franchising» επιχείρησης. Το συγκεκριμένο πλάνο απαιτεί τη συνεργασία τόσο των συμβούλων «franchising» όσο και των εταιρειών «Επιχειρηματικών ερευνών». Βασικό στοιχείο για την υλοποίηση του πλάνου είναι επίσης η συνεργασία μεταξύ των προαναφερθέντων με λογιστές, φοροτεχνικούς, νομικούς και ψυχολόγους. Η συνεργασία όλων, συμπεριλαμβανομένου και του δικαιιοπάροχου εγγυάται την επιτυχία της επιχείρησης.



Το πλάνο ενεργειών περιλαμβάνει **5 στάδια** υπό μορφή αλυσίδας, πράγμα που σημαίνει ότι δεν υπάρχει δυνατότητα επιλογής για το ποια θα πραγματοποιηθούν και ποια όχι. Όταν μια επιχείρηση έχει πλέον αποφασίσει να λειτουργήσει με το σύστημα «franchise» πρέπει πρώτα να πραγματοποιήσει μια **έρευνα αγοράς** για το είδος που προωθεί, η οποία θα αποκαλύψει τον πραγματικό αριθμό πιθανών πελατών και την αγοραστική τους δύναμη. Στην συνέχεια πρέπει να διενεργηθεί μελέτη ανταγωνισμού. Η κατάλληλη επεξεργασία των στοιχείων αυτών θα οδηγήσει στην κατάρτιση του μιας μελέτης για το πραγματοποιήσιμο ή μη ενός συστήματος «franchise» (Feasibility study). Αν τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά, επόμενο βήμα είναι να οριστούν οι περιοχές και οι τοπικές αγορές που θα εγκατασταθούν τα **σημεία πώλησης** (Site Location). Ακολουθεί η δημιουργία του συστήματος «franchising» συμπεριλαμβανομένων της σύμβασης, του εγχειριδίου και του ενημερωτικού φακέλου. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει αρκετά υποστάδια υπεύθυνος για τα οποία είναι ο Σύμβουλος «franchise» και οι συνεργάτες του επιχειρηματία. Τελικό στάδιο είναι ο έλεγχος ποιότητας του συστήματος και της λειτουργίας αυτού, το οποίο διενεργείται σε συνεχή βάση σε όλα τα σημεία παρουσίας της επιχείρησης, με την **έρευνα «Secret Shopping»** και την **έρευνα ικανοποίησης πελατών**.

Στην συνέχεια κρίνουμε απαραίτητο να αναφερθούμε εν συντομία και πιο συγκεκριμένα στις ερευνητικές μεθόδους, τα αποτελέσματα των οποίων παίζουν καταλυτικό ρόλο σ' ένα σύστημα «franchising».

## ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ

Είναι γνωστό, ότι η επιτυχία ή μη μιας επιχείρησης, έγκειται στην αποδοχή της από τους καταναλωτές. Ο κύριος σκοπός λοιπόν της έρευνας είναι ο προσδιορισμός των προθέσεων των καταναλωτών για μια επιχείρηση ή κάποιο προϊόν. Πέραν αυτού όμως, η εν λόγω έρευνα παρουσιάζει αρκετά χρήσιμα στοιχεία που δείχνουν τις τάσεις της αγοράς τόσο σε τοπικό επίπεδο όσο και σε πανελλαδικό, ή ακόμη και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Αρχικά, επιλέγεται η περιοχή που θα ερευνηθεί, είτε αυτό νοεί ένα Δήμο (π.χ. Αθήνα, Πειραιάς κλπ), είτε κάποιο νομό (Αττικής, Αχαΐας κλπ), είτε νοεί κάποια περιφέρεια (π.χ. Θράκη, Πελοπόννησος, Νησιά Αιγίου κλπ), είτε συνδυασμό αυτών. Η επιλογή της περιοχής βασίζεται σε διάφορες παραμέτρους που αφορούν την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα:

- Ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης
- Η κουλτούρα της επιχείρησης
- Τα εισοδήματα των καταναλωτών της περιοχής
- Το ηλικιακό μίγμα του πληθυσμού της περιοχής
- Ο ανταγωνισμός που υφίσταται στην περιοχή

Αυτά που μπορούμε να μάθουμε από μια έρευνα αγοράς δεν είναι τα ίδια για όλες τις επιχειρήσεις. Συνάγουμε όμως κάποιες πληροφορίες που είναι κοινές και χρήσιμες σε όλες τις επιχειρήσεις, όπως:

- Τον πραγματικό αριθμό των πιθανών πελατών της επιχείρησης.
- Την πραγματική αγοραστική δύναμη των πιθανών αυτών πελατών.

- Τις προθέσεις των καταναλωτών σε σχέση με την επιχείρηση ή τα προϊόντα της.
- Τις απαιτήσεις των πιθανών πελατών.
- Τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών.
- Τη δύναμη του ανταγωνισμού.
- Τις τάσεις της αγοράς.
- Τα πιθανά κενά που υπάρχουν στην αγορά.

Είναι λοιπόν κατανοητό ότι έχοντας η επιχείρηση αυτές τις πληροφορίες μπορεί να αποφασίσει αν θα εισέλθει στην αγορά ή αν θα πρέπει να προσαρμόσει τη στρατηγική της ανάλογα ώστε να πετύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Είναι σαφές ότι η έρευνα αγοράς σκοπεύει στη διαμόρφωση επιτυχημένης εμπορικής πολιτικής που τελικά μεσοπρόθεσμα και με τις κατάλληλες ενέργειες και παρεμβάσεις, αυξάνει τις πωλήσεις και φυσικά το κέρδος της επιχείρησης.

## **ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Η μελέτη ανταγωνισμού συμπεριλαμβάνεται συνήθως στην έρευνα αγοράς, αλλά σε αρκετές περιπτώσεις, επιχειρήσεις διενεργούν «μελέτη ανταγωνισμού» μετά από λίγο καιρό από τη διενέργεια της έρευνας αγοράς.

Η μελέτη ανταγωνισμού δίνει σημαντικές πληροφορίες για τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, εξετάζει τον αριθμό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων τόσο σε τοπικό επίπεδο όσο και σε

πανελλαδικό. Κατόπιν, εξετάζει τα οικονομικά μεγέθη των ανταγωνιστών (όταν αυτά είναι διαθέσιμα π.χ. υπάρχοντες ισολογισμοί) και τα οικονομικά μεγέθη του κλάδου. Επίσης, μια ακόμη μέθοδος που χρησιμοποιείται, την οποία θα εξηγήσουμε εκτενέστερα παρακάτω, είναι το «Secret Shopping» σε επιλεγμένα σημεία παρουσίας των ανταγωνιστών.

Συγκεντρώνοντας και μελετώντας όλα τα διαθέσιμα στοιχεία, είμαστε σε θέση να εξάγουμε πληροφορίες, για τη θέση της εκάστοτε επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό παρουσιάζοντας:

- Την δυναμική της αγοράς
- Την δύναμη των ανταγωνιστών
- Το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση και τα αντίστοιχα μερίδια που κατέχουν οι ανταγωνιστές
- Τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης και των ανταγωνιστών
- Τον τρόπο εξυπηρέτησης πελατών που προσφέρουν οι ανταγωνιστές

Χρησιμοποιώντας η επιχείρηση τη «μελέτη ανταγωνισμού», είναι σε θέση να αναπτύξει την επιχειρηματική της δραστηριότητα με τέτοιο τρόπο, ώστε να κερδίσει έδαφος στην αγορά και ολοένα και περισσότερο μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές.

## **ΕΡΕΥΝΑ «SITE LOCATION»**

Ο τρόπος που διενεργείται η έρευνα αυτή δε διαφέρει σε πολλά από μια έρευνα αγοράς, αφού και σ' αυτή την έρευνα επιλέγεται πρώτα η

περιοχή και το δείγμα. Όμως η περιοχή δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να αφορά ένα πολύ μεγάλο γεωγραφικό τόπο όπως για παράδειγμα έναν δήμο ολόκληρο αλλά κάποιους πολύ συγκεκριμένους δρόμους ή ένα και μόνο σημείο. Είναι λοιπόν φανερό ότι το σύνολο του πληθυσμού από το οποίο θα επιλεγεί το δείγμα είναι πολύ συγκεκριμένο. Ο πληθυσμός αφορά στο σύνολο των διερχομένων ατόμων από τους συγκεκριμένους δρόμους. Σ' αυτή την περίπτωση το δείγμα θα επιλεγεί βάση του «target group» που λειτουργεί η εκάστοτε ενδιαφερόμενη επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση είναι ένα εστιατόριο ταχείας εξυπηρέτησης και πελάτες της είναι κατά κύριο λόγο άτομα ηλικίας 14 – 45 ετών, τότε το δείγμα θα είναι το σύνολο των διερχομένων ατόμων αυτής της ηλικίας θέτοντας ένα ανώτατο όριο συμμετεχόντων, το οποίο ανώτατο όριο θα ορισθεί κατόπιν ειδικής μελέτης.

Στην συνέχεια σχεδιάζεται το ερωτηματολόγιο και διενεργείται η έρευνα αποκλειστικά και μόνο με τη χρήση ερευνητών στα σημεία που έχουν προεπιλεγεί, ενώ παράλληλα διενεργείται και ανάλυση κινητικότητας των καταναλωτών (Traffic Analysis). Το «Traffic Analysis» είναι μια επιστημονική μέθοδος, στην οποία παρατηρείται ο τρόπος με τον οποίο οι καταναλωτές κινούνται στην περιοχή. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ότι μελετά τον τρόπο που οι διερχόμενοι καταναλωτές φτάνουν στο σημείο έρευνας (αυτοκίνητο, λεωφορείο κ.λ.π.) τον τρόπο που περπατούν (π.χ. αρχικά περπατάνε στο αριστερό πεζοδρόμιο και μετά στρίβουν αριστερά κ.λ.π.) και τον τρόπο περπατήματος (π.χ. πολύ βιαστικά, πολύ αργά κ.λ.π.).

Αφού συγκεντρωθούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία, ειδικός αναλυτής – στατιστολόγος, εξάγει συμπεράσματα για το αν μια επένδυση

στο συγκεκριμένο σημείο από συγκεκριμένη επιχείρηση θα ήταν πετυχημένη ή όχι. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται περιλαμβάνουν:

- Τους τρόπους προσέγγισης των καταναλωτών στο σημείο.
- Τις ενδεικτικές τιμές των ενοικίων στο συγκεκριμένο σημείο.
- Πρόβλεψη των εσόδων και των εξόδων της επιχείρησης για το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας και το «Νεκρό σημείο» σε μονάδες μεριδίου της αγοράς στο σημείο.
- Την πρόθεση των καταναλωτών σε σχέση με την επιχείρηση.
- Τον τρόπο συμπεριφοράς των καταναλωτών που διέρχονται από το σημείο.

Είναι λοιπόν ευνόητο ότι μια επιχείρηση που θέλει να δημιουργήσει περισσότερα σημεία παρουσίας πρέπει πρώτα να διενεργήσει έρευνα «Site Location», ώστε να είναι σίγουρη πως θα κάνει ακόμα μια επιτυχημένη κίνηση.

## **«SECRET SHOPPING»**

Το «Secret Shopping» διασφαλίζει την «ομοιομορφία» των σημείων παρουσίασης της εκάστοτε «franchising» επιχείρησης, η οποία δεν αφορά μόνο στην εμφάνιση του καταστήματος. Εκτός από τη βιτρίνα, το μείγμα των προσφερομένων αγαθών, τις τιμές, την αρχιτεκτονική σχεδίαση, το ντύσιμο των εργαζομένων και τη γενικότερη εικόνα ενός καταστήματος, σ' ένα σύστημα «franchise», πρέπει να υφίσταται «ομοιομορφία» και σε άλλους τομείς όπως:

- Οι γνώσεις και η εξειδίκευση του προσωπικού.
- Ο τρόπος εξυπηρέτησης πελατών.
- Η τηλεφωνική εξυπηρέτηση.
- Η ατμόσφαιρα των καταστημάτων (μουσική, θερμοκρασία κ.λ.π.).
- Το επίπεδο καθαριότητας των χώρων.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο καταναλωτής απαιτεί να υπάρχει ομοιομορφία σε όλους τους τομείς δραστηριότητας ενός καταστήματος. Όμως πώς είναι δυνατόν ο δικαιοπάροχος να είναι σίγουρος, ότι όλα τα σημεία πώλησης λειτουργούν ακριβώς με τον ίδιο τρόπο; Η απάντηση δεν είναι τόσο απλή.

Το «Secret Shopping» λοιπόν είναι μια μυστική έρευνα, που πραγματοποιείται στα καταστήματα του εκάστοτε Επιχειρηματία και σε επιλεγμένα καταστήματα του ανταγωνισμού, με σκοπό να εξαχθούν πληροφορίες και συγκρίσεις μεταξύ Επιχείρησης και ανταγωνιστών, για τους προαναφερθέντες παράγοντες.

Η έρευνα πραγματοποιείται με μυστική επίσκεψη, εξειδικευμένου «Secret Shopper» στο κάθε κατάστημα παριστάνοντας τον πελάτη. Ο μυστικός επισκέπτης βαθμολογεί κάθε τομέα και αιτιολογεί τη βαθμολογία του. Την έκθεση που συντάσσει ο μυστικός επισκέπτης επεξεργάζονται ειδικοί επιστήμονες (αναλυτές, στατιστικοί). Η ανάλυση περιλαμβάνει συγκρίσιμα στοιχεία και πληροφορίες για τα καταστήματα (της Επιχείρησης και του ανταγωνισμού). Ενδεικτικά αναφέρουμε στοιχεία και πληροφορίες που περιλαμβάνει για:

- Τη συνολική σήμανση του καταστήματος.
- Τον τρόπο εξυπηρέτησης πελατών.
- Τον τρόπο παρουσίασης των προσφερόμενων προϊόντων.
- Την εμφάνιση προσωπικού.
- Τα επίπεδα καθαριότητας των εσωτερικών χώρων του καταστήματος.
- Το παρουσιαστικό της βιτρίνας.
- Τα επίπεδα καθαριότητας των εξωτερικών χώρων.

Συνήθως το «Secret Shopping», διεξάγεται σε μηνιαία ή διμηνιαία βάση, ώστε να επιτυγχάνεται η αντικειμενικότερη παρακολούθηση του δικτύου πωλήσεων και να προωθούνται νέες Επιχειρηματικές στρατηγικές, με σκοπό την ανάπτυξη της εταιρείας και βέβαια του κέρδους.

Πρέπει να σημειωθεί όμως, ότι η έρευνα «Secret Shopping» δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση, διαδικασία ελέγχου του προσωπικού της αλυσίδας, αφού ο σκοπός της έρευνας είναι η ανάπτυξη και αναβάθμιση της λειτουργίας του δικτύου καταστημάτων.

## **ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο έχουν αναπτύξει στρατηγικές εξυπηρέτησης πελατών. Η εξυπηρέτηση πελατών, τα τελευταία χρόνια αποτελεί μια μορφή ανταγωνισμού των Επιχειρήσεων και πολλές εταιρείες έχουν ήδη



κατανοήσει ότι η ικανοποίηση των πελατών επέρχεται από την άρτια εξυπηρέτηση που παρέχουν. Σημαντικό στοιχείο για τις Επιχειρήσεις αποτελεί το γεγονός ότι οι καταναλωτές γίνονται «εύκολα» πελάτες μιας εταιρείας αλλά πολύ δύσκολα οι καταναλωτές γίνονται «μόνιμοι και πιστοί» πελάτες, γιατί είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί σε ότι αφορά τις συναλλαγές του.

Οι έρευνες ικανοποίησης πελατών διενεργούνται ανάμεσα στους ήδη υπάρχοντες πελάτες της εκάστοτε Επιχείρησης με τη μέθοδο ερωτηματολογίων και συλλέγονται στοιχεία που αφορούν την επιχείρηση σε σχέση με την αντίληψη των πελατών της.

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται στις έρευνες ικανοποίησης πελατών περιέχουν ερωτήσεις που διαμορφώνονται σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης (π.χ. προϊόν, τοποθεσία, concept κ.ά.). Η έρευνα πραγματοποιείται, είτε μέσα στο κατάστημα, αν πρόκειται για κατάστημα ή στις διευθύνσεις που έχει συλλεγμένες η εταιρεία. Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται έχουν μελετηθεί από ειδικευμένο ψυχολόγο και στατιστικό για να αποδώσουν τα εγκυρότερα αποτελέσματα. Βέβαια, υπάρχει και η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν και άλλες μέθοδοι συλλογής στοιχείων, όπως για παράδειγμα τηλεφωνικά ή ταχυδρομικά.

Στην συνέχεια ακολουθεί επεξεργασία των δεδομένων από εξειδικευμένα στελέχη και παρουσιάζονται στοιχεία για:

- Το λόγο που προτίμησαν τα προϊόντα / υπηρεσίες της Επιχείρησης.
- Τη συχνότητα συναλλαγής των πελατών με την Επιχείρηση.

- Τη γνώμη του για τα παρεχόμενα προϊόντα / υπηρεσίες.
- Τη γνώμη τους για την εξυπηρέτηση πελατών.
- Το λόγο που τους προσέλκυσε στο κατάστημα.
- Τις μελλοντικές τους προθέσεις (συχνότητα, μέσο ύψος αγοράς κ.λ.π.).
- Την καλύτερη και τη χειρότερη εντύπωσή του από το σύνολο των συναλλαγών που πραγματοποίησαν.
- Την εμπειρία τους από την τελευταία συναλλαγή που πραγματοποίησαν (θετική και αρνητική).
- Άλλα στοιχεία που θα κριθούν απαραίτητα σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και της αγοράς που κινείται η επιχείρηση.

Τα βασικότερα όμως οφέλη της έρευνας είναι η διατήρηση του πελατολογίου, η αποδοτικότερη πολιτική «marketing» και η αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής στρατηγικής ώστε να καλύπτει πλήρως τους πελάτες της επιχείρησης.

Από όλα τα παραπάνω συμπεράσματα γίνεται φανερό ότι μια επιχείρηση που διενεργεί έρευνες:

- Είναι σίγουρη για την αγορά που εισέρχεται ή δραστηριοποιείται.
- Δημιουργεί καλύτερα και αποδοτικότερα «marketing plans».
- Ελέγχει πλήρως το δίκτυό της.
- Παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.
- Γνωρίζει όλα τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης και του ανταγωνισμού.
- Αποφεύγει τις αποτυχίες.

- Προστατεύει τους δικαιοδόχους και το σύστημά τους.
- Μεγιστοποιεί τα κέρδη των «franchising» καταστημάτων και κατ' επέκταση και τα δικά της.
- Γνωρίζει εκ των προτέρων όλο το φάσμα των επιχειρηματικών ρίσκων του συστήματος, προβλέπει τα λάθη και γίνεται ισχυρή έναντι των ανταγωνιστών της.
- Παρέχει εμπιστοσύνη στους πελάτες της

Είναι λοιπόν φανερό ότι σ' ένα σύστημα «franchise» όπου η ανάπτυξη είναι ραγδαία, το επιχειρηματικό περιβάλλον που στηρίζει το σύστημα πρέπει να είναι δομημένο σε σωστές και επιστημονικά εμπειριστατωμένες βάσεις. Είναι ευνόητο ότι οι επιχειρηματικές έρευνες που παρουσιάσαμε είναι το κλειδί της επιτυχίας στα συστήματα «franchise».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### **ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΠΤΥΧΕΣ ΤΟΥ «FRANCHISING»**

Με την συνοπτική αυτή ενότητα θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε τα σημαντικότερα φορολογικά και λογιστικά προβλήματα που απορρέουν από την σύμβαση «franchising» και που εξίσου ενδιαφέρουν τα δύο μέρη που την απαρτίζουν, τον δικαιопάροχο, και τον δικαιοδόχο.

Πριν προχωρήσουμε στην σύντομη εξέταση αυτών των θεμάτων, πρέπει να επισημάνουμε ότι για πρώτη φορά με το άρθρ. 14 του ν. 2459/97, το Υπουργείο Οικονομικών έδωσε κάποιες σαφείς οδηγίες σχετικά με την φορολογική αλλά και λογιστική αντιμετώπιση των συμφωνητικών «franchising».

Λόγω δυσλειτουργιών της εφαρμογής και προνομιακής μεταχείρισης των ημεδαπών σε σχέση με τους αλλοδαπούς δικαιопάροχους ο νέος φορολογικός νόμος ν. 2753/99 με το άρθρο 4 κατήργησε τις διατάξεις του ν. 2459/97 που αναφερόταν σε συγκεκριμένες προϋποθέσεις για την φορολογική αναγνώριση των δικαιωμάτων που καταβάλλονταν στους δικαιοπαρόχους.

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε χωριστά τα φορολογικά και λογιστικά θέματα της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά του δικαιопάροχου και του δικαιοδόχου. Επίσης χωριστά θα εξετασθεί η φορολογική αντιμετώπιση των δικαιωμάτων που καταβάλλονται σε

αλλοδαπό δικαιοπάροχο και σε δικαιοπάροχο που έχει την έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας στην Ελλάδα.

#### **Α) Φορολογική και Λογιστική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά του δικαιοπάροχου**

Ο δικαιοπάροχος χωρίζεται σε δύο κατηγορίες ανάλογα με το που βρίσκεται η έδρα της επιχείρησής τους. Στην μια κατηγορία έχουμε τον αλλοδαπό δικαιοπάροχο ο οποίος δεν έχει μόνιμη εγκατάσταση της επιχείρησής του στο εσωτερικό της χώρας. Στην άλλη κατηγορία ανήκει ο δικαιοπάροχος που είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο ή αλλοδαπό με μόνιμη εγκατάσταση της επιχείρησής του στην Ελλάδα.

- Όταν ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο θα πρέπει να εξετασθεί εάν έχει μόνιμη εγκατάσταση ή όχι στην Ελλάδα. Εάν προκύπτει μόνιμη εγκατάστασή του στην Ελλάδα τότε η φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης δεν θα διαφέρει σε κανένα σημείο με την περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο.

Στην περίπτωση λοιπόν που δεν υφίσταται νόμιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα του δικαιοπάροχου θα πρέπει να εξετασθεί σε πρώτη φάση εάν έχει συναφθεί σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας μεταξύ της Ελλάδας και της χώρας στην οποία έχει την φορολογική του κατοικία το αλλοδαπό νομικό πρόσωπο.

Εάν μεταξύ των δύο χωρών έχει υπογραφεί σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας τότε θα εφαρμοσθούν σε κάθε περίπτωση οι διατάξεις της, και θα ανατρέξουμε στα άρθρα που καθορίζουν την φορολογική μεταχείριση των αποζημιώσεων που καταβάλλονται στις αλλοδαπές επιχειρήσεις για την χρήση των δικαιωμάτων. Αυτό συμβαίνει διότι οι διατάξεις των διεθνών διμερών συμβάσεων αποφυγής διπλής φορολογίας υπερισχύουν σε κάθε περίπτωση της εσωτερικής νομοθεσίας.

Φυσικά η ίδια φορολογική αντιμετώπιση που προβλέπεται από τις διμερείς συμβάσεις θα ισχύσει και στην αντίθετη περίπτωση που ο δικαιούχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο.

Ακολουθεί πίνακας χωρών με τις οποίες η Ελλάδα έχει υπογράψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας, με την σχετική διάταξη νόμου και τους προβλεπόμενους συντελεστές παρακράτησης φόρου όπου αυτοί υπάρχουν:

<b>ΧΩΡΑ</b>	<b>ΚΥΡΩΤΙΚΟΣ ΝΟΜΟΣ</b>	<b>% ΠΑΡΑΚΡΑΤΟΥΜΕΝΟΥ ΦΟΡΟΥ</b>
1. ΗΠΑ	N.Δ. 2548/1953	0%
2. ΗΝ. ΒΑΣΙΛΕΙΟ	N.Δ. 2732/1953	0%
3. ΣΟΥΗΔΙΑ	N.Δ. 4300/1963	5%
4. ΓΑΛΛΙΑ	N.Δ. 4386/1964	5%
5. ΙΝΔΙΑ	N.Δ. 4580/1966	0%
6. ΙΤΑΛΙΑ	N.Δ 1927/1991	5%
7. Ο.Δ. ΓΕΡΜΑΝΙΑΣ	N.Δ. 52/1967	0%
8. ΚΥΠΡΟΣ	N.Δ. 573/1968	0%
9. ΒΕΛΓΙΟ	N.Δ. 117/1969	5%
10. ΑΥΣΤΡΙΑ	N. 994/1971	10%
11. ΦΙΛΑΝΔΙΑ	N. 1191/1981	10%
12. ΟΛΛΑΝΔΙΑ	N. 1455.1984	7%
13. ΟΥΓΓΑΡΙΑ	N. 1496/1984	10%
14. ΕΛΒΕΤΙΑ	N. 1502/1984	5%
15. ΤΣΕΧΟΣΛΟΒΑΚΙΑ	N. 1838/1989	10%
16. ΠΟΛΩΝΙΑ	N. 1939/1991	10%
17. ΝΟΡΒΗΓΙΑ	N. 1924/1991	10%
18. ΔΑΝΙΑ	N. 1986/1991	5%
19. ΡΟΥΜΑΝΙΑ	N. 2279/1995	7%
20. ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	N. 2255/1994	10%
21. ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	N. 2319/1995	7%

Πηγή: «Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος»

- Όταν ο δικαιούχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο που έχει τόπο φορολόγησης σε χώρα με την οποία η Ελλάδα δεν έχει συνάψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας τότε θα εφαρμοστούν οι διατάξεις της παρ. 5 του άρθρου 13 του Ν.Δ. 2238/94 που προβλέπουν παρακράτηση φόρου με συντελεστή 20% επί της ακαθάριστης αμοιβής που καταβάλλεται από τον αλλοδαπό δικαιούχο.

Με την παρακράτηση αυτή εξαντλείται κάθε φορολογική υποχρέωση του αλλοδαπού νομικού προσώπου για τα εισοδήματα που προκύπτουν στην Ελλάδα από την σύμβαση της δικαιόχρησης. Η απόδοση του παρακρατούμενου φόρου γίνεται στο πρώτο δεκαπενθήμερο του επόμενου από την παρακράτηση μήνα και πρέπει να επισημανθεί ότι δεν είναι απαραίτητη η πραγματική ταμειακή καταβολή του ποσού της αμοιβής για να προκύψει η υποχρέωση της παρακράτησης και απόδοσης του φόρου από τον δικαιούχο αλλά αρκεί και η απλή πίστωση στα λογιστικά βιβλία του, του ποσού της αμοιβής του αλλοδαπού δικαιούχου.

Το άρθρο 13 του ν. 2238/94 επίσης ορίζει ότι οι τράπεζες υποχρεούνται να αρνηθούν την παροχή του ποσού συναλλάγματος που αναλογεί για την αποστολή στο εξωτερικό των δικαιωμάτων εάν δεν προσκομισθεί σε αυτές αποδεικτικό καταβολής στο Δημόσιο του παρακρατούμενου φόρου ή της απαλλαγής βάσει της σύμβασης αποφυγής διπλής φορολογίας. Για να χορηγηθεί η απαλλαγή από την αρμόδια Δ.Ο.Υ. απαιτείται πιστοποιητικό φορολογικού τόπου του δικαιούχου αλλοδαπού νομικού προσώπου.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι όταν ο δικαιούχος των δικαιωμάτων (δικαιούχος) είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο θα



εξετασθεί σε πρώτη φάση εάν έχει την έδρα της επαγγελματικής του δραστηριότητας σε χώρα με την οποία η Ελλάδα έχει υπογράψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας και θα εφαρμοσθούν οι διατάξεις της συγκεκριμένης σύμβασης σχετικές με την παρακράτηση ή όχι του φόρου (φυσικά τα παραπάνω ισχύουν όταν η μόνη πηγή εσόδων του αλλοδαπού νομικού προσώπου είναι τα δικαιώματα της σύμβασης της δικαιόχρησης και δεν ασκείται και άλλη οικονομική δραστηριότητα από την οποία θα προέκυπτε η υποχρέωση της μόνιμης εγκατάστασής του στην Ελλάδα).

Στην αντίθετη περίπτωση που ο δικαιοπάροχος έχει την έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας σε άλλη χώρα με την οποία δεν έχει υπογραφεί σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας, ο δικαιοπάροχος που καταβάλλει τα δικαιώματα πρέπει να παρακρατήσει φόρο 20% επί του ακαθάριστου ποσού με τον οποίο θα υπάρξει εξάντληση της φορολογικής υποχρέωσης του αλλοδαπού νομικού προσώπου για τα εισοδηματά του αυτά στην Ελλάδα.

- Στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο ή αλλοδαπό με νόμιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα, τότε όσον αφορά τα έσοδά του από την εκχώρηση των δικαιωμάτων διακρίνουμε δύο περιπτώσεις:

**α) Το δικαίωμα χρήσης να μεταβιβάζεται μέσω πώλησής του.**

Η περίπτωση αυτή εμπίπτει στις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 13 του ν. 2238/94 που προβλέπουν συντελεστή αυτοτελούς φορολόγησης 30% για κάθε κέρδος ή ωφέλεια που προέρχεται από την εκχώρηση ή μεταβίβαση αυτοτελώς κάθε δικαιώματος το οποίο είναι συναφές με την

άσκηση της επιχείρησης ή του επαγγέλματος, όπως του δικαιώματος της μίσθωσης ή υπομίσθωσης ή του προνομίου ή του διπλώματος ευρεσιτεχνίας και άλλων παρόμοιων δικαιωμάτων. Αυτό συμβαίνει έστω και αν η πώληση του δικαιώματος χρήσης γίνεται κατά σύστημα, διότι ο δικαιοπάροχος αποκτά άμεσα κάποιο υπερτίμημα, χωρίς να έχει αντίστοιχο κόστος (με εξαίρεση φυσικά τα έξοδα μεταβίβασης όπως π.χ. συμβολαιογραφικά, δικηγορικά κλπ).

Το υπερτίμημα αυτό είναι το κέρδος του δικαιοπάροχου και για την λογιστική του αντιμετώπιση καταχωρείται στην ομάδα 76 του Ε.Γ.Λ.Σ.

Στην περίπτωση που το δικαίωμα χρήσης μεταβιβάζεται για συγκεκριμένη χρονική περίοδο τότε από λογιστικής απεικόνισης, το πιο σωστό θα ήταν η καταχώρηση του στους μεταβατικούς λογαριασμούς του ενεργητικού «έσοδα επόμενων χρήσεων» (λογαριασμός 36.01 του Ε.Γ.Λ.Σ.) και στη συνέχεια σε κάθε άλλη χρήση η μεταφορά κατά το ποσό που τις αναλογεί με διαίρεση της συνολικής του αξίας με τον αριθμό των ετών που αναφέρονται στη σύμβαση στα αποτελεσματα της.

**β) Το δικαίωμα χρήσης παρέχεται έναντι περιοδικών καταβολών (μίσθωση).**

Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να εξετάζονται ξεχωριστά δύο υποπεριπτώσεις, ανάλογα με το εάν ο δικαιοπάροχος πραγματοποιεί ή όχι δαπάνες για την προστασία του μισθωμένου δικαιώματος και συγκεκριμένα:

- Παρέχεται η μίσθωση του σήματος και δημιουργείται έσοδο για τον δικαιούχο χωρίς αυτός να πραγματοποιεί καμία δαπάνη για την απόκτησή του και πρόκειται καθαρά για έσοδο από εκμετάλλευση δικαιωμάτων και θεωρείται μόνο ότι αλλάζει ο τρόπος καταβολής του τιμήματος που πλέον γίνεται περιοδικά και όχι ολόκληρο με την υπογραφή της σύμβασης δικαιόχρησης.

Το έσοδο αυτό σύμφωνα με την ΠΟΛ 1142/97 καταχωρείται στο δευτεροβάθμιο λογαριασμό του ΕΓΛΣ 75.09 (ενοίκια ασώματων ακινητοποιήσεων) και πρέπει να πούμε ότι στη περίπτωση σύμβαση δικαιόχρησης που προβλέπει την παραχώρηση (μίσθωση) του δικαιώματος για περισσότερες από μία χρήσεις το συνολικό ποσό των δικαιωμάτων πρέπει να παρακολουθείται στους μεταβατικούς λογαριασμούς του ενεργητικού 36.01 «έσοδα επόμενων χρήσεων» και από αυτούς σε κάθε χρήση να μεταφέρεται στο λογαριασμό 75.09 το ποσό που της αντιστοιχεί και επιβαρύνει τα αποτελέσματα του δικαιούχου.

- Η μίσθωση του σήματος και η απόκτηση του εσόδου να συνοδεύεται από πλευράς του δικαιούχου, με την πραγματοποίηση αντίστοιχων δαπανών σε καθημερινή και μόνιμη, βάση που απορρέουν από το συμφέρον και την υποχρέωση του δικαιούχου για την προστασία του κύρους, της φήμης και της ποιότητας του μισθωμένου σήματος.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων δαπανών μπορεί να είναι π.χ. η δημιουργία ειδικού τμήματος που επιβλέπει την τήρηση των όρων της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά των δικαιούχων, η συνεχής

υποστήριξη των δικαιοδόχων μέσω διαφήμισης, τεχνογνωσίας, οργανωτικών προτύπων, νέων προϊόντων κλπ.

Από λογιστικής άποψης τα έσοδα της περίπτωσης αυτής καταχωρούνται στον πρωτοβάθμιο λογαριασμό 73 του ΕΓΛΣ και η δραστηριότητα αυτή αποτελεί κανονική εκμετάλλευση, το αποτέλεσμα της οποίας διαμορφώνεται χωριστά στην αναλυτική λογιστική εκμετάλλευσης (ομάδα 9 του ΕΓΛΣ), όταν βέβαια υπάρχει υποχρέωση τήρησής της. Συνοψίζοντας, πρέπει να επισημανθεί ότι στην καθημερινή πρακτική και στην πλειοψηφία των συμβάσεων δικαιόχρησης προβλέπεται ένας συνδυασμός δικαιωμάτων που καταβάλλονται από τον δικαιοδόχο στον δικαιοπάροχο, και από αυτά τα συνηθέστερα είναι, από την μια πλευρά, το δικαίωμα εισόδου (entry fee) που φορολογικά αντιμετωπίζεται από πλευράς του δικαιοπαρόχου σύμφωνα με τα όσα προβλέπει η παρ. 1 του άρθρου 13 του ν. 2238/94 δηλαδή με συντελεστή φορολογίας 30% και λογιστικά καταχωρείται στον πρωτοβάθμιο λογαριασμό 76 του ΕΓΛΣ. Από την άλλη πλευρά είναι, οι περιοδικές καταβολές του δικαιώματος που συνοδεύονται και από την πραγματοποίηση αντίστοιχων δαπανών, από την πλευρά του δικαιοπαρόχου και που αποτελούν κανονικό αποτέλεσμα της εκμετάλλευσής του, προστιθέμενες στα λοιπά έσοδά του.

Σύμφωνα με την νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας ο χρόνος απόκτησης της ωφέλειας από την μεταβίβαση των δικαιωμάτων είναι ο χρόνος της υπογραφής του οριστικού συμβολαίου και όχι ο χρόνος κατάρτισης του προσύμφωνου. Και αυτό διότι μόνο με την κατάρτιση του οριστικού συμβολαίου οριστικοποιείται η απαίτηση του δικαιοπαρόχου και

όχι με την κατάρτισή του συμφωνήθηκε και καταβλήθηκε και προκαταβολή τμήματος.

## **B) Φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά του δικαιοδόχου**

Εξετάζοντας τις λογιστικές και φορολογικές πτυχές της σύμβασης του «franchising» από την πλευρά του δικαιοδόχου τα θέματα στα οποία θα επικεντρώσουμε την προσοχή μας θα αναφέρονται στην λογιστική και φορολογική αντιμετώπιση των δικαιωμάτων που καταβάλλονται στον δικαιοπάροχο είτε αυτά αφορούν την αρχική καταβολή ή δικαίωμα εισόδου (entry fee) είτε τις περιοδικές καταβολές.

Αρχίζοντας από το δικαίωμα εισόδου, που είναι το αρχικό τίμημα που καταβάλλει ο δικαιοδόχος για την ένταξή του στο δίκτυο, παρατηρούμε από λογιστικής και φορολογικής άποψης τα παρακάτω:

Το δικαίωμα εισόδου ανήκει στην κατηγορία των ασώματων ακινητοποιήσεων (ή άυλων παγίων στοιχείων) που είναι τα στοιχεία εκείνα που δεν έχουν φυσική υπόσταση και δεν είναι κυκλοφορούντα στοιχεία. Τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι ότι εκτός του ότι δεν έχουν φυσική υπόσταση, εξασφαλίζουν στον κάτοχό τους ορισμένα αποκλειστικά δικαιώματα, παρέχουν στην επιχείρηση μελλοντικά οφέλη και έχουν σχετικά μεγάλη ωφέλιμη ζωή.

Σύμφωνα με το Ε.Γ.Λ.Σ. ασώματες ακινητοποιήσεις είναι τα ασώματα οικονομικά αγαθά τα οποία είναι δεκτικά χρηματικής αποτίμησης και είναι δυνατό να αποτελέσουν αντικείμενο συναλλαγής είτε αυτά μόνα, είτε μαζί με την οικονομική μονάδα. Τα άυλα πάγια στοιχεία αποκτούνται με σκοπό να χρησιμοποιούνται παραγωγικά για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του έτους.

Το δικαίωμα εισόδου καταχωρείται στα βιβλία του δικαιοπάροχου κατά το χρόνο απόκτησής του στο κόστος κτήσεως, σύμφωνα με την λογιστική αρχή του κόστους. Στο κόστος κτήσεως περιλαμβάνονται όλες οι δαπάνες (π.χ. έξοδα δικηγόρων) που σχετίζονται με την αγορά του άυλου στοιχείου. Σύμφωνα με το Ε.Λ.Γ.Σ. καταχωρούνται σε κάποιο από τους δευτεροβάθμιους (16.01, 16.02, 16.03) του πρωτοβάθμιου λογαριασμού 16 (ασώματες ακινητοποιήσεις και έξοδα πολυετούς απόσβεσης).

Ολοκληρώνοντας την φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση του δικαιώματος εισόδου προχωράμε σε δεύτερη φάση στην ανάλυση των διατάξεων που αφορούν τις περιοδικές καταβολές (royalties) του δικαιοδόχου στον δικαιοπάροχο.

Όπως προαναφέρθηκε είναι γεγονός ότι για πρώτη φορά με τον ν. 2459/1997 και την ερμηνευτική εγκύκλιο ΠΟΛ 1142 το Υπουργείο Οικονομικών έδωσε συγκεκριμένες οδηγίες για την φορολογική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης, αλλά κρίνουμε σκόπιμο να παραθέσουμε ορισμένες γενικές παρατηρήσεις μας (που περιέχουν και στοιχεία ιστορικής αναδρομής) σχετικές με την έκπτωση των δαπανών από το φορολογητέο εισόδημα.

Για να εκπέσουν φορολογικά οι δαπάνες μιας επιχείρησης θα πρέπει να τηρούνται ορισμένες προϋποθέσεις όπως π.χ. να πρόκειται για δαπάνη εισοδήματος και όχι για δαπάνη κεφαλαίου, η δαπάνη να έχει επαγγελματικό χαρακτήρα και να είναι πραγματική, και όχι εικονική, να είναι δεδουλευμένη και να βαρύνει την υπόλογη χρήση, να αναγράφεται στα λογιστικά βιβλία και η επιχείρηση να τηρεί τα αποδεικτικά στοιχεία, να μην αντιβαίνει σε ποινικές ή απαγορευτικές διατάξεις.

Είναι φανερό ότι η δαπάνη για την καταβολή των δικαιωμάτων συγκεντρώνει όλες τις παραπάνω προϋποθέσεις (εφόσον φυσικά η επιχείρηση θα προβεί στους κατάλληλους λογιστικούς χειρισμούς για την καταχώρησή της) και αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει κατά αρχή πρόβλημα φορολογικής αναγνώρισής της.

Με τις διατάξεις αυτές δικαιοδόχοι που κατέβαλλαν περιοδικές καταβολές σε δικαιοπάροχους ημεδαπές επιχειρήσεις δεν είχαν το δικαίωμα να τα εκπέσουν φορολογικά από το ακαθάριστο εισόδημά τους διότι η Εγκ. 129/1955 και η Ε. 8683/1971 καθόριζαν ότι η απαρίθμηση των δαπανών που γίνεται στο άρθρο 35 είναι περιοριστική και όχι ενδεικτική. Αυτό σημαίνει ότι εφόσον η σχετική διάταξη του άρθρου 35 προέβλεπε την έκπτωση των δικαιωμάτων που καταβάλλονται σε αλλοδαπές επιχειρήσεις δεν ήταν δυνατό να εκπέσουν φορολογικά δικαιώματα που καταβάλλονται σε Ελληνικές επιχειρήσεις παρότι αυτά συγκέντρωναν όλες τις άλλες προϋποθέσεις φορολογικής αναγνώρισης.

Με βάση τα παραπάνω, τα δικαιώματα που καταβάλλονται από τον δικαιοδόχο σε δικαιοπάροχο που ήταν και ταυτοχρόνα προμηθευτής των πωλούμενων από τον δικαιοδόχο εμπορευμάτων δεν

εκπίπτονται φορολογικά ενώ για τα δικαιώματα που καταβάλλονται σε εταιρείες του ίδιου ομίλου εκπίπτονται με τις προϋποθέσεις που προαναφέρθηκαν ή μετά από έγκριση της αρμόδιας επιτροπής του Υπουργείου Οικονομικών.

Στη συνέχεια με τον ΠΟΛ. 1198/3.7.1997 για τον καθορισμό των υποβαλλόμενων δικαιολογητικών για την παροχή έγκρισης προς έκπτωση αποζημιώσεων ή δικαιωμάτων από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων, ορίστηκε ότι οι διατάξεις της περί της παρ.1 του άρθρου 31 του ν. 2238/1994 όπως ισχύουν με την αντικατάστασή τους από την παρ.6 του άρθρου 14 του ν. 2459/1997 αφορούν δικαιώματα ή αποζημιώσεις που καταβάλλονται σε αλλοδαπές επιχειρήσεις.

Αυτό σημαίνει ότι τα όσα αναφερόταν στην ΠΟΛ 1142 σχετικά με την μη φορολογική αναγνώριση προς έκπτωση από τα ακαθάριστα έσοδα των δικαιωμάτων «franchising» αναφέρονται πλέον μόνο σε αλλοδαπές επιχειρήσεις και οργανισμούς και όχι σε δικαιοδόχους Ελληνικές επιχειρήσεις.

Με το άρθρο 4 του ν. 2753/99 ορίζεται πλέον ρητά ότι για την έκπτωση δαπανών των περιπτώσεων ι και ιη παραγράφου 1 του άρθρου 31 του ν. 2238/1994 από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων των διαχειριστικών χρήσεων που λήγουν μετά τις 30 Δεκεμβρίου 1997 και μέχρι τις 30 Δεκεμβρίου 2000 δεν απαιτείται προηγούμενη έγκριση της Επιτροπής της πιο πάνω περίπτωσης.

Με τον νέο φορολογικό νόμο Ν. 2874/2000 ορίζεται ότι για την έκπτωση των ποσών των δικαιωμάτων ή αποζημιώσεων αρκεί η πίστωση αυτών στο όνομα του δικαιούχου, η οποία μπορεί να γίνει μέχρι την



προθεσμία κλεισίματος του ισολογισμού της χρήσης στην οποία αναφέρονται. Όταν ο δικαιούχος είναι αλλοδαπό φυσικό ή νομικό πρόσωπο απαιτείται να έχει αποδοθεί στο Δημόσιο ο φόρος που ορίζεται από την παράγραφο 3 του άρθρου 13 του Ν.Δ. 2238/94 ή της οικίας διμερούς σύμβασης αποφυγής της διπλής φορολογίας.

Ο έλεγχος των αποζημιώσεων ή δικαιωμάτων με εξαίρεση τα πνευματικά, συγγενικά ή συναφή δικαιώματα του Υπουργείου Οικονομικών στα ελεγκτικά κέντρα (παρ. 4 άρθρο 66 του Ν.Δ. 2238/94) και αναφέρεται σε δικαιώματα που καταβάλλονται:

α) από εμπορικές επιχειρήσεις και αφορούν σήματα μεθόδους εμπορίας ή διανομής καθώς και από μικτές επιχειρήσεις κατά το μέρος που αφορούν τον εμπορικό κλάδο τους.

β) από λοιπές επιχειρήσεις στην μητρική τους, εάν είναι θυγατρικές – στο κεντρικό κατάστημα εάν είναι υποκατάστημα αλλοδαπής – σε αλλοδαπή ή ημεδαπή επιχείρηση που ανήκει στον ίδιο όμιλο επιχειρήσεων, εφόσον υπερβαίνει το 4% των ακαθαρίστων εσόδων που προκύπτουν από την χρήση του συγκεκριμένου δικαιώματος ή το ποσό των 100.000.000 δραχμών, ανεξάρτητα από το καταβαλλόμενο ποσοστό επί των ακαθαρίστων εσόδων.

Με τις διατάξεις του Ν. 2874/2000 επανέρχονται επιτροπές του Υπουργείου Οικονομικών όπως και με τον Ν. 2459/97 και δεν διευκρινίζεται εάν εξακολουθούν να ισχύουν οι διατάξεις της ΠΟΛ 1142 σύμφωνα με τις οποίες εξαιρούνται από τον έλεγχο της επιτροπής τα δικαιώματα franchising που καταβάλλονται από τον δικαιοδόχο στον δικαιοπάροχο.

Από λογιστικής πλευράς τα «royalties» (εκτός από το δικαίωμα εισόδου) που καταβάλλει ο δικαιούχος στον δικαιούχο καταχωρούνται στον λογαριασμό 61.98.00 του Ε.Γ.Λ.Σ. σύμφωνα με την ΠΟΛ 1282/1996.

### **ΦΟΡΟΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ**

Σύμφωνα με το άρθρο 3 του ν. 1642/1986 σε φόρο προστιθέμενης αξίας υπόκειται κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο, ημεδαπό ή αλλοδαπό ή ένωση προσώπων εφόσον ασκεί κατά τρόπο ανεξάρτητο οικονομική δραστηριότητα, ανεξάρτητα από τον τρόπο εγκατάστασης, τον επιδιωκόμενο σκοπό ή το αποτέλεσμα της δραστηριότητας αυτής.

Από τον παραπάνω ορισμό προκύπτει ότι για να υπαχθεί κάποιος στον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας πρέπει να συγκεντρώνει τις ακόλουθες ιδιότητες:

α) Να είναι φυσικό ή νομικό πρόσωπο (αλλοδαπό ή ημεδαπό).

β) Να ασκεί οποιαδήποτε οικονομική δραστηριότητα ανεξάρτητα από τον τόπο εγκατάστασης (στην Ελλάδα ή το εξωτερικό), τον επιδιωκόμενο σκοπό (κερδοσκοπική ή μη) και το αποτέλεσμα της δραστηριότητάς του (κέρδος ή ζημιά).

γ) Να ενεργεί κατά την άσκηση της δραστηριότητάς του κατά τρόπο ανεξάρτητο. Αυτό σημαίνει ότι για να υπαχθεί κάποιος στο φόρο δεν πρέπει να έχει με τον εργοδότη ή εντολέα του σχέσεις μίσθωσης εργασίας ή οποιαδήποτε άλλη νομική σχέση εξάρτησης.

Στο άρθρο 4 του Ν. 1642/1986 δίδεται η έννοια της οικονομικής δραστηριότητας, η άσκηση της οποίας, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 3, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να θεωρηθεί κάποιος υποκείμενος στο φόρο. Συγκεκριμένα ορίζεται ότι οικονομική δραστηριότητα θεωρείται οποιαδήποτε από τις δραστηριότητες του παραγωγού, του εμπόρου ή αυτού που παρέχει υπηρεσίες και ότι στις δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνεται μεταξύ των άλλων και η εκμετάλλευση ενός ενσώματου ή άυλου αγαθού με σκοπό την απόκτηση από αυτό εσόδων.

Στο άρθρο 8 του Ν. 1642/86 δίδεται ο ορισμός της (παροχής υπηρεσίας) και ρητά αναφέρεται στην παράγραφο 1<sup>η</sup> ότι η πράξη της παροχής υπηρεσίας μπορεί να συνίσταται ιδίως σε μεταβίβαση ή παραχώρηση της χρήσης ενός άυλου αγαθού φωτογραφίζοντας στην ουσία με τον ορισμό αυτό την σύμβαση δικαιόχρησης.

Από τα προαναφερόμενα είναι κατανοητό ότι η παραχώρηση των δικαιωμάτων (σύμβαση του franchising) είτε με την εφ' άπαξ καταβολή των ποσών είτε με περιοδικές καταβολές υπόκειται σε Φόρο Προστιθέμενης Αξίας και σύμφωνα με το άρθρο 17 του ν. 1642/1986 εντάσσεται στο συντελεστή φορολογίας 18%.

Συνεπώς ο δικαιοπάροχος είναι υποχρεωμένος για την πώληση ή παραχώρηση του δικαιώματος να εκδίδει τιμολόγιο παροχής υπηρεσιών με ΦΠΑ 18% το οποίο στη συνέχεια αποδίδει με την δήλωσή του στο Δημόσιο και ο δικαιοπάροχος από την πλευρά του το συμψηφίζει με τον φόρο των εκροών του.

Μια σημαντική ιδιαιτερότητα σχετικά με τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας αναφέρεται στην περίπτωση που ο δικαιούχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο και ο δικαιολόγος ημεδαπό νομικό πρόσωπο.

Συγκεκριμένα ο γενικός κανόνας του προσδιορισμού του τόπου παροχής υπηρεσιών που ορίζεται στο άρθρο 12 του ν. 1642/1986 αναφέρει ότι η παροχή υπηρεσιών θεωρείται ότι πραγματοποιείται στην Ελλάδα εφόσον κατά τον χρόνο γένεσης της φορολογικής υποχρέωσης αυτός που παρέχει τις υπηρεσίες έχει στο εσωτερικό της χώρας την έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας ή την μόνιμη εγκατάστασή του. Αυτό σημαίνει ότι για να είναι αρμόδιο το Ελληνικό Δημόσιο για την επιβολή και είσπραξη του Φ.Π.Α. πρέπει η παροχή υπηρεσίας να γίνεται από πρόσωπο που έχει στην Ελλάδα την επαγγελματική του εγκατάσταση και την έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας.

Η έννοια των όρων (έδρα της οικονομικής δραστηριότητας), (μόνιμη εγκατάσταση) δεν καθορίζεται στο ν. 1642/1986 αλλά για την εφαρμογή του, οι όροι αυτοί χρησιμοποιούνται με την έννοια που έχουν στον Αστικό Κώδικα και στη φορολογία εισοδήματος.

Στον παραπάνω γενικό κανόνα υπάρχει η εξής παρεκκλίση: η περίπτωση της μεταβίβασης ή παραχώρησης χρήσης δικαιωμάτων από δικαιούχο αλλοδαπό νομικό πρόσωπο χωρίς μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα σε δικαιολόγο ημεδαπό νομικό πρόσωπο έχει σαν τόπο φορολογίας την Ελλάδα.

Ο δικαιολόγος (ημεδαπό νομικό πρόσωπο) διενεργεί στα λογιστικά του βιβλία μια εγγραφή χρεωπίστωσης στον λογαριασμό του Ε.Γ.Α.Σ. 54.00 (Φ.Π.Α.). Η λογιστική εγγραφή σημαίνει ότι με την πίστωση του

λογαριασμού του Φ.Π.Α. ο δικαιούχος αποδίδει τον φόρο στο αρμόδιο Ελληνικό Δημόσιο και στη συνέχεια με την χρέωσή του τον συμψηφίζει με τον φόρο εκροών του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΤΟ «FRANCHISING» ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το «franchising» αποτελεί αναμφισβήτητα ένα από τα πιο χρήσιμα εργαλεία οικονομικής ανάπτυξης σε ολόκληρο τον κόσμο. Στην Ελλάδα έγινε η αρχή με τις γνωστές αλυσίδες που συνεχώς αναπτύσσονται παρέχοντας υπηρεσίες και προϊόντα υψηλού επιπέδου.

Το 1986 ξεκίνησε η δράση του «franchising» στην Ελλάδα. Αυτοί οι οποίοι πρώτοι αντιλήφθηκαν την χρησιμότητα του «franchising» ήταν οι επιχειρηματίες του κλάδου τροφίμων. Ο λόγος που οδήγησε τον κλάδο σε αυτήν την μορφή ανάπτυξης μπορεί να αναζητηθεί στο γεγονός ότι τα προϊόντα του κλάδου αυτού και συγκεκριμένα τα «fast-food» λόγω της τυποποίησής τους, παρουσιάζουν ευκολίες, αναφορικά με την διάθεσή τους.

Το 1989 ο χώρος του «franchising» αποκτά μια καινούρια διάσταση. Ο τομέας των υπηρεσιών κάνει την εμφάνισή του στο χώρο του «franchising» με πρωταγωνιστή στο χώρο της εκπαίδευσης, τα κέντρα εκμάθησης ξένων γλωσσών και χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών. Το 1992 όμως με τη μεγάλη είσοδο ξένων εταιρειών, όπου λόγω της υποδομής τους και των αυστηρών προδιαγραφών που ακολουθούσαν, παρείχαν ένα υψηλότερο επίπεδο ποιότητας στα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες τους, παρατηρήθηκε μια στροφή των καταναλωτών στο διεθνές «franchising». Το κλίμα αυτό βέβαια γρήγορα μεταβλήθηκε μόνο από το γεγονός ότι οι ελληνικές εταιρείες που λειτουργούσαν με «franchising»

απέδειξαν ότι μπορούσαν να δημιουργήσουν και τις προϋποθέσεις εκείνες και τον δίαυλο υποστήριξης ανάμεσα στα επιμέρους καταστήματά τους, που διαβεβαίωναν τον πελάτη για το επίπεδο της ποιότητάς τους. Η μεταστροφή αυτή του καταναλωτικού κοινού γίνεται αντιληπτή και από τον επιχειρηματικό κόσμο, ο οποίος αρχίζει να εξετάζει το «franchising» με έντονο επενδυτικό ενδιαφέρον. Το αποτέλεσμα ήταν η ραγδαία ανάπτυξη του «franchising» από την περίοδο εκείνη μέχρι σήμερα. Αφού το 1995 οι εταιρείες που έκαναν χρήση «franchising» στην Ελλάδα ήταν γύρω στις 100 ενώ σήμερα έχουν πενταπλασιαστεί .

Μετά από αυτή την εξέλιξη ήταν απαραίτητη η σύνταξη και η θέση σε ισχύ ενός κώδικα δεοντολογίας για το «franchising» ο οποίος δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα πρακτικό σύνολο ουσιωδών κανόνων ορθής και θεμιτής συμπεριφοράς που αφορά όλους όσους ασχολούνται με το «franchising» δηλαδή τους δικαιопάροχους, τους δικαιοδόχους και τους συμβούλους «franchise».

Το μεγάλο βήμα έγινε το 1979 οπότε ιδρύθηκε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία «franchising» η οποία συνέταξε κώδικα ευρωπαϊκής δεοντολογίας με τις βασικές αρχές και τους κανόνες που διέπουν τον θεσμό λόγω έλλειψης γραπτού δικαίου.

Τελευταία η Ελλάδα έχει αναθέσει στον αρμόδιο νομικό σύμβουλο να συντάξει ένα σχέδιο κώδικα δεοντολογίας και αφού το όλο θέμα συζητηθεί με την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία «franchising» και υπάρξει κάποια τελική συμφωνία για το πώς μπορεί να είναι το κείμενο του κώδικα, τότε ο κώδικας θα ισχύσει στην Ελλάδα για τα μέλη του συνδέσμου «franchising».

Για την κατάρτιση του κώδικα δεοντολογίας βασίζονται ως πρότυπο στον κώδικα δεοντολογίας της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας «franchising» όπου σύμφωνα με αυτόν θα προσαρμοστεί στα χαρακτηριστικά της χώρας μας.

Τον Ιανουάριο του 1999 διεξείχθη στην Αθήνα και συγκεκριμένα στο εκθεσιακό κέντρο Αθηνών η πρώτη Διεθνής Έκθεση «Franchising»

Η Διεθνής Έκθεση «franchising» εκτός από ενημερωτικό σκοπό είχε ως βασικούς στόχους να συγκεντρώσει το ενδιαφέρον των ξένων επενδυτών και των επιχειρήσεων οι οποίες αναπτύσσονταν με το σύστημα «franchising» καθώς και των επιχειρήσεων της επαρχίας, οι οποίες είτε αγνοούσαν τον θεσμό είτε δεν είχαν σωστή πληροφόρηση.

## **1. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ «FRANCHISE» ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ – ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟ ΕΙΔΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΤΗΣ ICAP**

Το «franchising» πρωτοεμφανίστηκε στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970, αλλά ουσιαστικά αναπτύχθηκε μετά το 1990. Παρά τον υψηλό ρυθμό ανάπτυξης στην ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια, ο αριθμός των επιχειρήσεων που το υιοθετεί παραμένει ακόμα σε χαμηλό επίπεδο σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων του λιανικού εμπορίου.

Το γεγονός αυτό, το οποίο είχε επισημανθεί από την ειδική μελέτη της ICAP το 1998, εξακολουθεί να ισχύει και σήμερα. Σύμφωνα με τη Βάση Δεδομένων «franchising» της ICAP οι επιχειρήσεις ανέρχονται σήμερα σε 250 έναντι 200 το 1998. Η αύξηση του αριθμού των



επιχειρήσεων, δημιουργεί αισιοδοξία για την περαιτέρω πορεία ανάπτυξης του θεσμού στην ελληνική αγορά.

Για να καταγραφούν οι προοπτικές της περαιτέρω ανάπτυξης του «franchising» στην Ελλάδα, η ICAP πραγματοποίησε δειγματοληπτική έρευνα σε επιχειρήσεις.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τυχαίο δείγμα 82 επιχειρήσεων της Βάσης Δεδομένων «franchising» της ICAP. Η συλλογή των στοιχείων πραγματοποιήθηκε με τηλεφωνικές συνεντεύξεις. Το 43,9% των επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στο εμπόριο, το 29,3% στη βιομηχανία και το υπόλοιπο 26,8% στις λοιπές υπηρεσίες.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, 63% ξεκίνησε την εφαρμογή του «franchising» μετά το 1995. Ένα μικρό ποσοστό δήλωσε ότι θα ξεκινήσει στο άμεσο μέλλον. Στην εφαρμογή του θεσμού προηγούνται χρονικά οι επιχειρήσεις με έδρα την Αθήνα.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 1

### Η ΕΝΑΡΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING 1990-2000 (ΠΟΣΟΣΤΑ)

Κλάδοι	Πριν 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

Πηγή : «ICAP»

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων διαθέτει 1-4 εταιρικά καταστήματα. Η παρατήρηση αυτή ισχύει για το έτος 2000 στο σύνολο της χώρας και στους τρεις τομείς υπό εξέταση, δηλαδή, τη βιομηχανία, το εμπόριο και τις υπηρεσίες.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2

### ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ: 2000 (ΠΟΣΟΣΤΑ)

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

Πηγή :«ICAP»

Αντίθετη εικόνα παρουσιάζεται στην ανάλυση του πλήθους των καταστημάτων που αναπτύσσονται με τη μέθοδο «franchising». Η πλειονότητα των επιχειρήσεων, δηλαδή το 72,9% του δείγματος, διαθέτει περισσότερα από 5 καταστήματα, ενώ το 15,7% διαθέτει 30 καταστήματα και πλέον. Σημαντικό ποσοστό όμως των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών, 38,1%, διαθέτει έως 4

καταστήματα. Το 32,1% των επιχειρήσεων που έχουν έδρα την Αθήνα διαθέτουν έως 4 καταστήματα. Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις με έδρα εκτός Αθηνών διαθέτουν πάνω από 4 καταστήματα η κάθε μια.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3

#### ΑΡΙΘΜΟΣ FRANCHISE ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ: 2000 (ΠΟΣΟΣΤΑ)

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
Σύνολο	100,0	100,0	100,0	100,0

Πηγή : «ICAP»

Ο μέσος όρος του αριθμού των εταιρικών καταστημάτων ανά επιχείρηση είναι πολύ χαμηλότερος από τον αντίστοιχο μέσο όρο των franchise καταστημάτων, 7,9 καταστήματα έναντι 15,8. Η δε μεγαλύτερη διαφορά παρατηρείται στη βιομηχανία. Υψηλότερος μέσος όρος εταιρικών καταστημάτων εμφανίζεται στις επιχειρήσεις που έχουν έδρα τη Θεσσαλονίκη 10,9 και τη λοιπή Ελλάδα 11,7. Για τα franchise καταστήματα, οι επιχειρήσεις με έδρα την Θεσσαλονίκη εμφανίζουν επίσης μεγαλύτερο μέσο όρο 23,6.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 4

### ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΡΙΘΜΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ: 2000

Κλάδοι	Μ.Ο. αριθμού εταιρικών καταστημάτων	Μ.Ο. αριθμού franchise καταστημάτων	Σύνολο
Μηχανία	7,4	22,6	13,5
Πόριο	6,5	12,4	9,4
Υπηρεσίες	10,4	15,9	13,1
Σύνολο	7,9	15,8	11,6

Πηγή : «ICAP»

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων 96,3% δήλωσε ότι θα αυξήσει το δίκτυο των καταστημάτων της στο άμεσο μέλλον. Περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις 54,8%, δηλώνουν ότι η αύξηση των καταστημάτων θα πραγματοποιηθεί με τη μέθοδο franchise, το 2,7% με ιδιόκτητη σχέση, ενώ το 42,5% δηλώνει ότι θα αναπτυχθεί και με τις δύο μεθόδους. Ειδικότερα στην περιοχή της Θεσσαλονίκης όλες οι επιχειρήσεις δηλώνουν ότι η αύξηση των καταστημάτων θα γίνει με franchise.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 5

### ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΣΤΟ ΑΜΕΣΟ ΜΕΛΛΟΝ

Τρόπος Επέκτασης	
Με franchise	54,8%
Με εταιρικά καταστήματα	2,7%
Και με τους δύο τρόπους	42,5%
Σύνολο	100,0%

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων προκύπτει ότι, οι επιχειρήσεις προγραμματίζουν σημαντική αύξηση του δικτύου τους τα προσεχή έτη. Πρέπει ωστόσο να επισημανθεί ότι στις αρχές του έτους εμφανίζονται οι πιο αισιόδοξες προβλέψεις, οι οποίες όμως ενδέχεται να μην πραγματοποιηθούν. Επιπλέον, η μεγάλη αύξηση του αριθμού των καταστημάτων που προβλέπεται στον τομέα των υπηρεσιών οφείλεται σε επώνυμες εταιρείες με μεγάλο δίκτυο καταστημάτων και υψηλό ρυθμό ανάπτυξης μέχρι σήμερα, οι οποίες προγραμματίζουν περαιτέρω σημαντική αύξηση του αριθμού των καταστημάτων τους.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 6

### ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΔΙΚΤΥΟΥ: 2001-2002

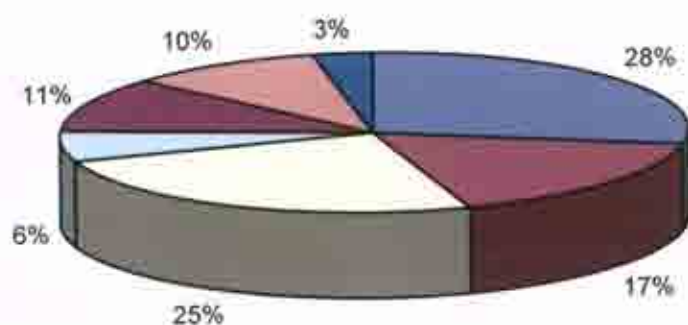
Κλάδος	Μ.Ο. καταστημάτων 2000	Μ.Ο. καταστημάτων 2001	Μ.Ο. καταστημάτων 2002
Βιομηχανία	13,5	32,4	37,3
Εμπόριο	9,4	20,0	31,8
Λιπές υπηρεσίες	13,1	33,6	50,0
Σύνολο	11,6	28,1	39,7





Πηγή: «ICAP»

## ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ «FRANCHISING» ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά την επέκταση του δικτύου τους με τη μέθοδο του «franchising» είναι η εξεύρεση των κατάλληλων δικαιοδόχων. Το παραπάνω πρόβλημα αναφέρθηκε ως το πιο σημαντικό από το 28% των ερωτηθέντων. Άλλα προβλήματα που επισημάνθηκαν σχετίζονται με τη χρηματοδότηση, η οποία αναφέρθηκε από το 17% των επιχειρήσεων, ο έντονος ανταγωνισμός 11%, οι όροι συνεργασίας με τους δικαιοδόχους 10%, εύρεση κατάλληλου καταστήματος 6%, διάφορα προβλήματα 3%. Ωστόσο το 25% των επιχειρήσεων αναφέρει ότι δεν αντιμετωπίζει κανένα πρόβλημα στην επέκταση του δικτύου.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



- |  |  |  |
|--|--|--|
|  Κανένα πρόβλημα               |  χρηματοδότηση    |  Διάφορα προβλήματα |
|  Εύρεση κατάλληλων δικαιοδόχων |  Όροι συνεργασίας |  Ανταγωνισμός       |
|  Σημεία πώλησης                |  |  |

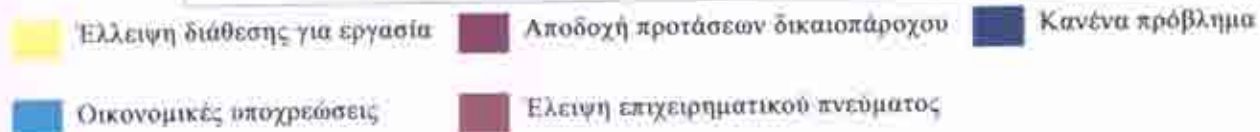
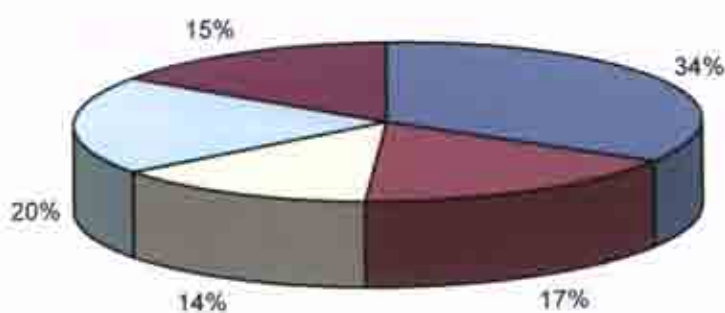
Πηγή :«ICAP»

## ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥΣ

Όσον αφορά τα προβλήματα με τους δικαιούχους ως κυριότερο πρόβλημα θεωρείται η περιορισμένη ανταπόκριση των δικαιούχων στις οικονομικές τους υποχρεώσεις, 20%. Σημαντικά επίσης προβλήματα αποτελούν η έλλειψη διάθεσης για προσωπική εργασία στο κατάστημα 14%, η έλλειψη επιχειρηματικού πνεύματος από τον δικαιούχο 17% και η δυσκολία αποδοχής των προτάσεων του δικαιοπάροχου 15%. Σημαντικό πάντως ποσοστό των ερωτηθέντων, 34% δηλώνει ότι δεν αντιμετωπίζει κανένα πρόβλημα με τους δικαιούχους του δικτύου του.

Παρά την ύπαρξη όμως των προβλημάτων, οι επιχειρήσεις φαίνονται αισιόδοξες για την περαιτέρω ανάπτυξή τους μέσω «franchising».

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΕ ΤΟΥΣ FRANCHISEES



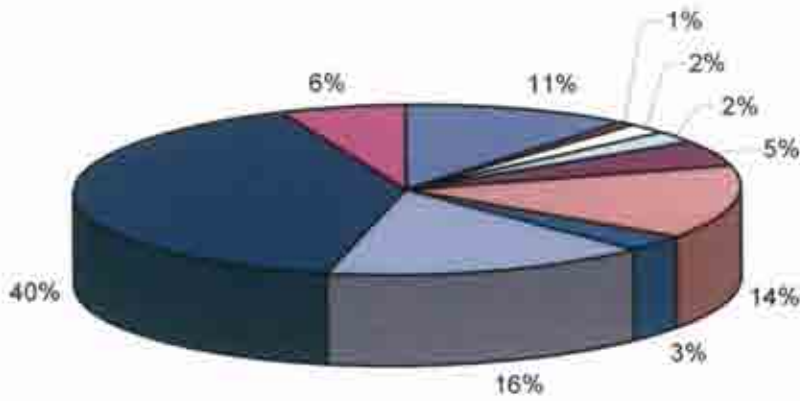
Πηγή : «ICAP»

## ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟ «FRANCHISING»

Το μεγαλύτερο όφελος των επιχειρήσεων από την εφαρμογή του «franchising», είναι η αύξηση των πωλήσεών τους . Οι επιχειρήσεις σε ποσοστό 40% θεωρούν την συγκεκριμένη ωφέλεια ως την κυριότερη. Επίσης, σημαντικά οφέλη θεωρούν την ταχεία επέκταση του δικτύου πωλήσεών τους 16%, τη διεύρυνση της πελατειακής βάσης 14%, τον άμεσο έλεγχο της προώθησης και τοποθέτησης των προϊόντων 5%, η εξασφάλιση σημείων πώλησης 1%, η άντληση κεφαλαίων από τους δικαιοδόχους 2%, η ισχυροποίηση του ονόματος της επιχείρησης 11%, η μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου 2% και η μείωση του συνολικού κόστους της επιχείρησης 3%. Αντιθέτως, το 6% των επιχειρήσεων εκφράζει τη δυσαρέσκειά του από την επιλογή του «franchising» ως τρόπο ανάπτυξης, καθώς δηλώνει ότι δεν έχει αποκομίσει καμία ωφέλεια μέχρι σήμερα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΟ FRANCISE



Πηγή : «ICAP»

Από την προηγηθείσα παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας της ICAP προκύπτει το συμπέρασμα ότι ο θεσμός του «franchising» στην ελληνική αγορά έχει προοπτική περαιτέρω ανάπτυξης. Στο συμπέρασμα αυτό οδηγούν η αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων που υιοθετούν το «franchising» ως μέθοδο ανάπτυξης, καθώς και η πρόθεσή τους να διευρύνουν το δίκτυο των καταστημάτων τους στο άμεσο μέλλον.

## 2. «FRANCHISING» ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ - ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ ΜΕ «FRANCHISING».

### «GOODY'S A.E.»

Ολοένα και περισσότερες εταιρείες γρήγορου φαγητού χρησιμοποιούν τη μέθοδο «franchising» στην ελληνική αγορά, προκειμένου να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που τους παρέχει και να οδηγηθούν στην επιτυχία. Η εταιρεία «Goody's» χρησιμοποιεί τον θεσμό του «franchising» με μεγάλη επιτυχία. Άλλωστε η εταιρεία αυτή είναι η πρώτη ελληνική επιχείρηση που εφάρμοσε το σύστημα αυτό. Το πρώτο εστιατόριο της «Goody's» ιδρύθηκε στην Θεσσαλονίκη το 1975, ενώ η εταιρεία με την σημερινή της μορφή υφίσταται από το 1977.

Πρόκειται ουσιαστικά για έναν όμιλο εταιρειών, τον όμιλο «Goody's», ο οποίος περιλαμβάνει και τέσσερις ακόμα εταιρείες. Οι εταιρείες αυτές είναι: η «Hellenic Catering», «Expro A.E.», «Intertaste Catering ABEE» και Φλόκα A.E., των οποίων η εταιρεία «Goody's» ελέγχει άμεσα ή έμμεσα την καταστατική πλειοψηφία άνω του 67%. Οι θυγατρικές εταιρείες διατηρούν ανεξάρτητη εταιρική οντότητα για λόγους κυρίως οργανωτικούς και διοικητικούς, ενώ ουσιαστικά αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του ομίλου. Ο όμιλος «Goody's» δημιουργήθηκε βαθμιαία, με την συμμετοχή βασικών μετόχων της εταιρείας «Goody's» σε άλλες συμπληρωματικές επιχειρήσεις. Από το 1990 και μετά, και οι πέντε εταιρείες ελέγχονται από τους μετόχους της «Goody's A.E.». Η κατάρτιση

των ενωποιημένων οικονομικών καταστάσεων γίνεται μόνο από το 1992 και μετά, όταν ολοκληρώθηκε η ενοποίηση του ομίλου.

Η εταιρεία «Goody's» μαζί με τις υπόλοιπες εταιρείες του ομίλου αποτελούν το μεγαλύτερο ελληνικό συγκρότημα στον τομέα της εστίασης, και είναι ένα από τα μεγαλύτερα και πιο εύρωστα στην Ευρώπη. Η «Goody's» ουσιαστικά διαμόρφωσε την αγορά εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης στην Ελλάδα, μια αγορά στην οποία κυριαρχεί σήμερα διαθέτοντας το μεγαλύτερο δίκτυο και σήμερα απαριθμεί 170 πετυχημένα εστιατόρια.

Ο όμιλος «Goody's» ασχολείται με την παραγωγή και την διάθεση προϊόντων εστίασης μέσα από την λειτουργία των εστιατορίων «Goody's» των καταστημάτων «Φλόκα» καθώς και μέσα από την παροχή υπηρεσιών μαζικής εστίασης (catering).

Οι βασικές υπηρεσίες που παρέχει η εταιρεία είτε απευθείας είτε μέσω των υπολοίπων εταιρειών του ομίλου που ελέγχει είναι οι ακόλουθες:

- Παρέχει το «franchising» για τα εστιατόρια «Goody's» την μεγαλύτερη αλυσίδα εστιατορίων στην Ελλάδα και μια από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη.
- Τροφοδοτεί κατά αποκλειστικότητα το εστιατόριο «Goody's» με τα κύρια προϊόντα του καταλόγου τους, τα οποία παράγει ή προμηθεύεται για λογαριασμό τους από τρίτους.
- Παρέχει το «franchising» για την λειτουργία των «Flocafe».
- Παράγει έτοιμα φαγητά μαζικής εστίασης, αναλαμβάνοντας την οργάνωση λειτουργία και τροφοδοσία καντινών, κυλικείων αλλά και την οργάνωση δεξιώσεων.

«ΦΛΟΚΑ Α.Ε.» : Είναι η γνωστή ιστορική επιχείρηση που μετά από αρχικά επιτυχημένη πορεία, έφθασε σε οικονομικό αδιέξοδο. Από το 1990 που ελέγχεται από τον όμιλο «Goody's» εξυγιάνθηκε και αναδιοργανώθηκε ριζικά. Παράγει προϊόντα ζαχαροπλαστικής, παρέχει υπηρεσίες «catering» για δεξιώσεις.

Η «Goody's» είναι η μητρική εταιρεία, η οποία ελέγχει τις υπόλοιπες εταιρείες του ομίλου. Ταυτόχρονα είναι και η σημαντικότερη από στρατηγική άποψη εταιρεία του ομίλου. Είναι κάτοχος του εμπορικού σήματος «Goody's» και έχει την αποκλειστική ευθύνη για την οργάνωση λειτουργία και ανάπτυξη του δικτύου εστιατορίων «Goody's». Τα εστιατόρια λειτουργούν με το σύστημα «franchising» που η «Goody's» εισήγαγε, ανέπτυξε και καθιέρωσε για πρώτη φορά στον κλάδο διατροφής στην Ελλάδα. Κάθε εστιατόριο του δικτύου είναι αυτόνομη εταιρεία. Η εταιρεία επιλέγει τα σημεία και εκχωρεί στους αδειούχους – καταστηματάρχες το δικαίωμα χρησιμοποίησης του εμπορικού σήματος «Goody's». Παράλληλα εξασφαλίζει την τροφοδοσία των εστιατορίων με τα προϊόντα που παράγουν και διανέμουν οι άλλες εταιρείες του ομίλου κυρίως η «Hellenic Catering» και η «Expro Α.Ε.». Το μενού των εστιατορίων είναι ενιαίο για όλα τα καταστήματα και καθορίζεται από την εταιρεία «Goody's». Η εταιρεία παρέχει ακόμα τεχνογνωσία, εκπαίδευση προσωπικού, συστήματα ποιοτικού ελέγχου. Αναπτύσσει νέα προϊόντα και φροντίζει για την βελτίωση των διαδικασιών αλλά και την αναβάθμιση της εμφάνισης και λειτουργικότητας των καταστημάτων. Επιπλέον έχει την ευθύνη μελέτης και εκτέλεσης προγραμμάτων διαφήμισης και προβολής.

Το ότι βρίσκεται σήμερα ο όμιλος «Goody's» σε ένα πολύ καλό επίπεδο όχι μόνο για τα ελληνικά αλλά και για τα ευρωπαϊκά δεδομένα δεν είναι κάτι τυχαίο. Στην αρχή πριν από 25 χρόνια, το 1975 άρχισε να λειτουργεί το πρώτο ιδιόκτητο κατάστημα όταν η εταιρεία «Goody's» άρχισε να παρέχει άδεια δικαιόχρησης σε λίγους δικαιοδόχους. Η εφαρμογή του συστήματος «franchising» τότε ήταν πολύ δύσκολη για τους εξής κυρίως λόγους:

α) Η εταιρεία δεν είχε πλήρως αναπτυγμένο και τυποποιημένο το πακέτο δικαιόχρησης (συμβόλαια, εκπαιδευτικό πρόγραμμα κλπ).

β) Οι δικαιοδόχοι δεν είχαν καμία απολύτως γνώση του τι είναι «franchising». Αποτέλεσμα ήταν να μην τηρούν ενιαίο τρόπο λειτουργίας των καταστημάτων και να μην αναπτύσσουν δημιουργική πρωτοβουλία, μέσα στα πλαίσια της αλυσίδας επειδή τα περίμεναν όλα από τον δικαιοπάροχο. Αργότερα και με την ίδρυση διαφόρων νέων καταστημάτων «Goody's» το σύστημα «franchising» άρχισε να λειτουργεί όλο και σε σωστότερη βάση με συνέπεια να φαίνονται πιο ξεκάθαρα τα αποτελέσματά του. Η βελτίωση αυτή οφειλόταν κυρίως στην σωστή προσέγγιση που έδειξαν οι ιδρυτές της «Goody's» ως προς την ανάπτυξη της επιχείρησης. Παραγωγικές επενδύσεις και επανεπενδύσεις με στόχο το λογικό κέρδος στην διάρκεια μέσα από ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών ήταν κάτι που βοήθησε σημαντικά. Σήμερα η «Goody's» δέχεται πολλές προτάσεις για συνεργασία – δικαιόχρηση από τις οποίες μόνο ένα ελάχιστο ποσοστό μένει σε τελική συμφωνία.

Οι σημαντικότερες οργανωμένες αλυσίδες που λειτουργούν σήμερα στην Ελλάδα εκτός από την «Goody's» είναι:

- «Mc Donald's» (Αμερικάνικη)
- «Whedy's» (Αμερικάνικη)
- «Hambo» (Ελληνική)

Το κοινό στο οποίο απευθύνονται τα εστιατόρια του δικτύου είναι τόσο οι νέες όσο και οι μεγαλύτερες ηλικίες. Στόχος του δικτύου είναι η παροχή ποιοτικών, υγιεινών προϊόντων με γρήγορη εξυπηρέτηση, σε ένα καθαρό και ευχάριστο περιβάλλον. Η φιλοσοφία που διέπει τα εστιατόρια «Goody's» και τα διαφοροποιεί από άλλες αλυσίδες είναι η έμφαση στην ποιότητα φαγητού και υπηρεσιών. Η διαφημιστική υποστήριξη του σήματος «Goody's» είναι τόσο μεγάλη από την τηλεόραση όσο και από άλλα μέσα.

Αναγνωρίζοντας την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας ο όμιλος δίνει σημασία στην ανάπτυξη δεσμών, προσωπικής επικοινωνίας, συνεργασίας και φιλίας με όλους τους ανθρώπους του ομίλου. Στο πλαίσιο αυτό ο όμιλος πραγματοποιεί συνέδρια για τους δικαιοδόχους, εκδηλώσεις και σεμινάρια για το προσωπικό. Αφού ένας από τους βασικούς στόχους του ομίλου είναι και η συνεχής βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τώρα όσον αφορά το «franchising» που παρέχει η «Goody's» στους δικαιοδόχους – αδειούχους έχει ως εξής:

Η μητέρα – εταιρεία «Goody's A.E». δικαιοπάροχος με βάση την συμφωνία «franchising» που την συνδέει με καθένα από τους δικαιούχους αλλά και με βάση την καλύτερη από κάθε πλευρά επιλογή, έναρξη και λειτουργία των καταστημάτων, προσφέρει ορισμένες συγκεκριμένες

υπηρεσίες προς αυτό. Οι υπηρεσίες αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με τον χρόνο παροχής τους.

1. Προ υπογραφής σύμβασης
2. Από την υπογραφή της σύμβασης έως την έναρξη λειτουργίας
3. Μετά από την έναρξη λειτουργίας

Οι υπηρεσίες που προσφέρονται κατά τη διάρκεια της λειτουργίας των καταστημάτων είναι:

1. Ιδιαίτερη παρακολούθηση κατά τους 2-6 πρώτους μήνες λειτουργίας
2. Συνεχής επιθεώρηση έλεγχος καλής λειτουργίας, επαφή και λήψη μηνυμάτων
3. Ενημέρωση σε θέματα λογιστικά, φορολογικά, αγορανομικά – υγειονομικά, εργατικής νομοθεσίας, που ανακύπτουν
4. Εκπαίδευση, επιμόρφωση προσωπικού
5. Ο εκάστοτε καθορισμός του δελτίου τιμών για όλη την αλυσίδα
6. Οι μαζικές προμήθειες πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας με εξασφάλιση χαμηλών τιμών αγορά.
7. Βελτίωση των προϊόντων καταλόγου ή και αναπροσαρμογή του.
8. Εκπόνηση ετήσιων προγραμμάτων δημοσίων σχέσεων, προβολής και προώθησης των προϊόντων, διαφήμισης της αλυσίδας.
9. Σχεδιασμό για ανακαινίσεις ή συντηρήσεις εγκαταστάσεων και εξοπλισμών
10. Νομική και οικονομική συμβουλή σε ειδικά θέματα που αντιμετωπίζουν τα καταστήματα

11. Οικονομικός έλεγχος των καταστημάτων, με ικανή την επαλήθευση των στοιχείων, για τον προσδιορισμό της αμοιβής της εταιρείας και την ενημέρωση των εταίρων του καταστήματος σε περίπτωση αδικαιολόγητης απόκλισης.

Εδώ πρέπει να τονισθεί ότι η εταιρεία παρέχει κυρίως τεχνογνωσία (Know-how) και όχι την εκτέλεση, και ότι οι δαπάνες εκτέλεσης βαρύνουν τον αδειούχο.

Στην Πάτρα υπάρχουν συνολικά 3 εστιατόρια «Goody's». Το ένα μαγαζί βρίσκεται στην πλατεία Όλγας και λειτουργεί από το 1993, το δεύτερο είναι στα Υψηλά Αλώνια ενώ το τρίτο στο Ρίο. Τα εστιατόρια της πλατείας Όλγας και του Ρίου ανήκουν σε ένα δικαιοδόχο ο οποίος έχει μεν ποσοστό συμμετοχής στα μαγαζιά αλλά το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής ανήκει στην καθ' αυτή μητρική εταιρεία «Goody's». Ενώ το μαγαζί που βρίσκεται στα Υψηλά Αλώνια ανήκει αποκλειστικά σε έναν άλλο ιδιώτη ανεξάρτητο από τον δικαιοδόχο των «Goody's» της πλατείας Όλγας και του Ρίου. Ο δικαιοδόχος των «Goody's» στα ψηλά Αλώνια είναι καθαρά ανεξάρτητος δηλαδή ναι μεν λειτουργεί με βάση την στρατηγική της μητρικής εταιρείας αλλά μπορεί να πάρει και ο ίδιος κάποιες δικές του αποφάσεις που θεωρεί ότι πρέπει να ληφθούν για το καλό της επιχείρησής τους.

Το ποσό που απαιτείται για να ανοιχτεί ένα μαγαζί της αλυσίδας «Goody's» δεν μπορεί να προσδιοριστεί επακριβώς. Εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, από την περιοχή, από το μέγεθος του καταστήματος, από τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που υπάρχουν. Το ελάχιστο ποσό που μπορεί να ξεκινήσει κανείς είναι το λιγότερο με 150.000 – 180.000



χιλιάδες ευρώ και μπορεί να φθάσει έως τις 300.000-450.000 χιλιάδες ευρώ περίπου, όπου περιλαμβάνονται οι πάγιες εγκαταστάσεις, ο μηχανολογικός εξοπλισμός και η διαμόρφωση του χώρου κατά τα πρότυπα της αλυσίδας. Ως ελάχιστη προδιαγραφή χώρου του εστιατορίου τίθεται ένα μέγεθος 300 με 400 τ.μ. εκ των οποίων τα μισά πρέπει να βρίσκονται σε ενιαίο ισόγειο χώρο. Τα «royalties» αντιστοιχούν σε ποσοστό 6,5% επί των πωλήσεων του εστιατορίου μηνιαίως, ποσό που δαπανάται στις δραστηριότητες «marketing» της αλυσίδας και το οποίο διαχειρίζεται η εταιρεία σε συνεργασία με εκπροσώπους των εστιατορίων και διαφημιστικές εταιρείες. Οι συμβάσεις που υπογράφονται είναι 10ετούς διάρκειας.

Τώρα όσο αφορά τον δικαιοδόχο των εστιατορίων της Πλ. Όλγας και Ρίου, από την ενημέρωσή μας, από την λογίστρια κ. Βαράβαλη Ελένη των εστιατορίων μας δήλωσε ότι είναι ικανοποιημένοι από την πορεία των καταστημάτων και από την λειτουργία τους. Και ότι σε γενικές γραμμές τους ικανοποιεί και τους βοηθάει η στήριξη της εταιρείας. Το μόνο μειονέκτημα που βλέπουν από την εφαρμογή της μεθόδου «franchising» είναι οι δεσμεύσεις και οι περιορισμοί που έχουν από τη σύμβαση «franchising». Από την άλλη πλευρά πάλι η μητρική εταιρεία σίγουρα θα είναι ευχαριστημένη από την συνεργασία τους με τους αντίστοιχους δικαιοδόχους για να την συνεχίζει.

Τέλος αναφέρουμε ότι στα μέσα του 1998 η «Goody's» έγινε και τυπικά πλέον «Δυτικοευρωπαϊκή Αλυσίδα» αφού ξεκίνησε την δραστηριοποίησή της στην Πορτογαλία και την Ισπανία.

## «AFISORAMA»

Το «Afishorama» δημιουργήθηκε το 1987 από τον Ευστράτιο Χαλκιάπουλο που από τότε μέχρι σήμερα είναι και ο ιδρυτής της. Είναι μια εμπορική επιχείρηση με έδρα την πόλη της Πάτρας. Αντικείμενο της εταιρείας είναι η εισαγωγή και διάθεση στην Ελληνική αγορά ειδών με ιδιαίτερη αισθητική και ποιότητα για την διακόσμηση εσωτερικών χώρων όπως αφίσες, μεταξοτυπίες, λιθογραφίες, χρυσοτυπίες, κορνίζες και ευχετήριες κάρτες. Στο χρονικό διάστημα από το 1991 μέχρι σήμερα εφάρμοσε η εταιρεία αναπτυξιακή και επεκτατική πολιτική με στόχο την άνοδο και την κατάκτηση της πρώτης θέσης στον κλάδο των δραστηριοτήτων της. Σήμερα έχει επεκταθεί ήδη σε τριάντα τέσσερις ελληνικές πόλεις με εξήντα τρία καταστήματα σε Ελλάδα και Κύπρο με την μέθοδο «franchising».

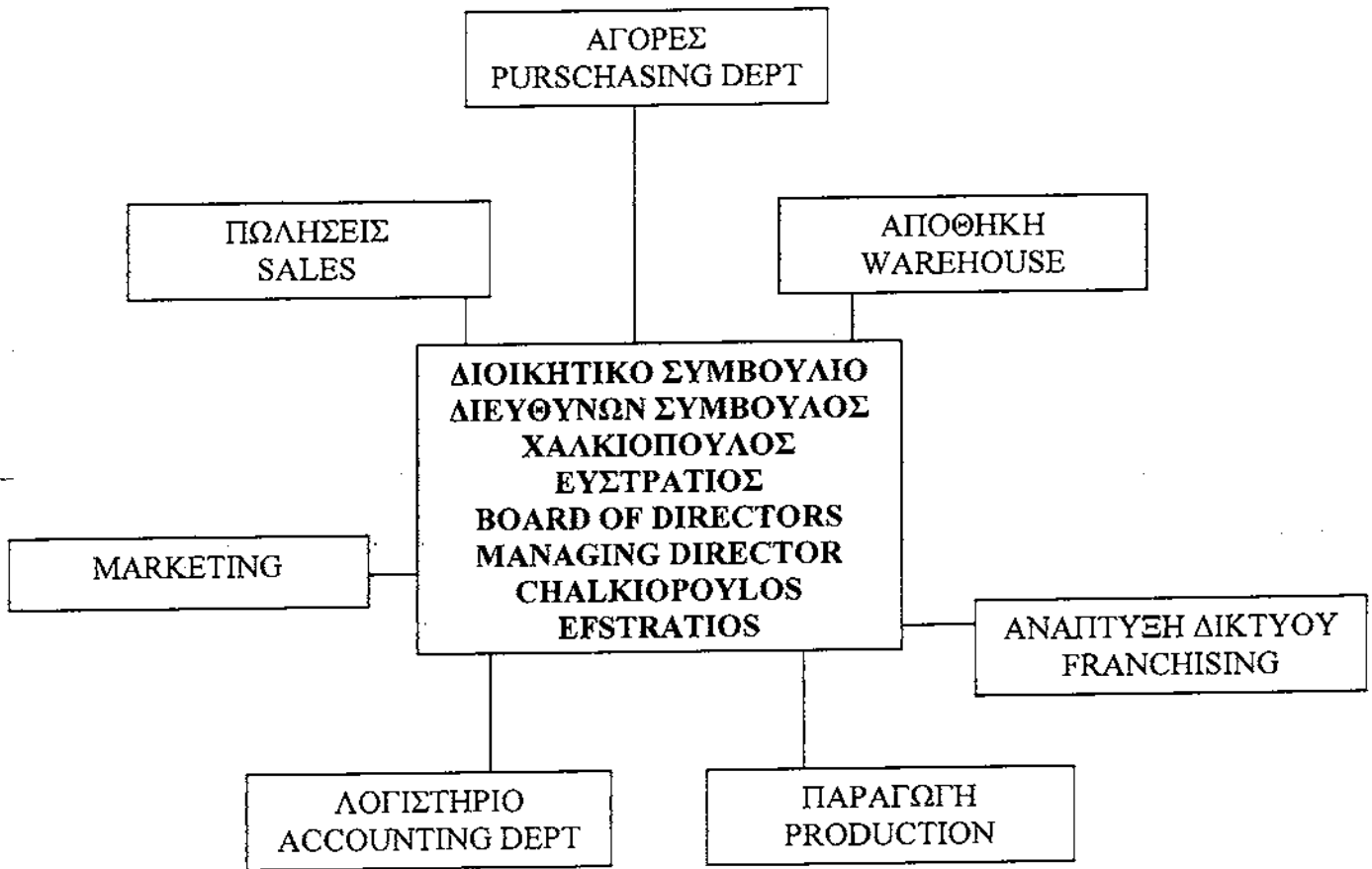
Στην έδρα της εταιρείας όπου υπάρχουν τα κεντρικά γραφεία διατηρούνται και οι αποθήκες 1.300 τ.μ. Η εταιρεία «Afishorama» απασχολεί μόνιμο προσωπικό 25 ατόμων και ομάδα ειδικών επιστημόνων που όλοι μαζί συμβάλλουν για την εξάπλωση του «Afishorama».

Κυρίαρχο μέλημα της πολιτικής της από την πρώτη στιγμή της ίδρυσης της εταιρείας, είναι η έντονη επιμονή στο θέμα της ποιοτικής και αισθητικής υπεροχής των ειδών που εμπορεύονται. Γι' αυτό και είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες – δικαιοδόχους. Ασκούνε σε κάθε στιγμή της συνεργασίας τους με τους προμηθευτές αυστηρό έλεγχο των προδιαγραφών των προϊόντων που τους προμηθεύουν και προσπαθούν να ανιχνεύουν νέες πηγές προμηθειών με καλύτερη ποιοτική απόδοση, ενώ δεν διστάζουν να αναστείλουν ακόμα και

μακροχρόνια συνεργασία όταν κάποιος προμηθευτής ή συνεργάτης δικαιοδόχος δεν ανταποκρίνεται πλέον στις απαιτήσεις τους με άριστη συνεργασία. Η εταιρεία είναι αποφασισμένη να χτίσει στην συνείδηση του καταναλωτή το όνομα «Afisorama» σαν το εθνικό κατάστημα που καλύπτει απόλυτα κάθε ανάγκη για το σπίτι και τον επαγγελματικό χώρο. Η δέσμευση για υψηλής ποιότητας προϊόντα και προσφερόμενες υπηρεσίες θεωρείται προϋπόθεση για την συνεχή εξέλιξη της εταιρείας και των συνεργατών της και την επίτευξη των φιλόδοξων στόχων της.

Υπεύθυνος για τη λήψη των αποφάσεων που αφορούν την οργάνωση, τη λειτουργία για την ανάπτυξη της εταιρείας είναι ο ιδρυτής και ιδιοκτήτης της. Υποστηρίζεται από συμβούλους για θέματα οργάνωσης επιχειρήσεων, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, «marketing» – διαφήμισης. Η λειτουργία της εταιρείας προϋποθέτει ένα ευρύ και πυκνό δίκτυο εργασιακών σχέσεων ικανό να καλύψει τους τομείς που εκτείνεται το αντικείμενο των δραστηριοτήτων της. Η ανάπτυξη η πορεία και η λειτουργία της στηρίζονται σε συνεργάτες – δικαιοδόχους σε όλη την Ελλάδα, που κάνουν χρήση της επωνυμίας «Afisorama» και ιδρύουν σημεία διανομής των προϊόντων της πάντα με την καθοδήγηση και την εποπτεία της. Η εταιρεία συνεργάζεται με εταιρείες ερευνών αγοράς ώστε τόσο η ίδια όσο και οι κατά τόπους συνεργάτες – δικαιοδόχους να είναι διαρκώς ενημερωμένοι για τις νέες εξελίξεις καθώς και για τις δυνατότητες που προσφέρονται στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

## ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ



Το «Afisorama» έχει το δικαίωμα αποκλειστικής εμπορίας ειδών μεγάλων εργοστασίων του εξωτερικού που εισάγει με το σύστημα της κατά κωδικό παραγγελίας. Το γεγονός αυτό προσδίδει στην επιχειρηματική του δραστηριότητα ιδιαίτερα πλεονεκτήματα αφού διαθέτει μια τεράστια ποικιλία από 6.000 κωδικούς έργων. Έμπειρα στελέχη επισκέπτονται τις διεθνείς εκθέσεις και παρακολουθούν τις νέες τάσεις που διαμορφώνονται στην Ελληνική και Διεθνή αγορά. Διαθέτει την αποκλειστικότητα του «Brand Name» «Afisorama», όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες της Ευρώπης, του χώρου των Βαλκανίων και την Κύπρο. Καμία

άλλη εταιρεία δεν δικαιούται να εμπορευθεί τα είδη με την επωνυμία «Afisorama» στον εμπορικά, ζωτικό του, χώρο.

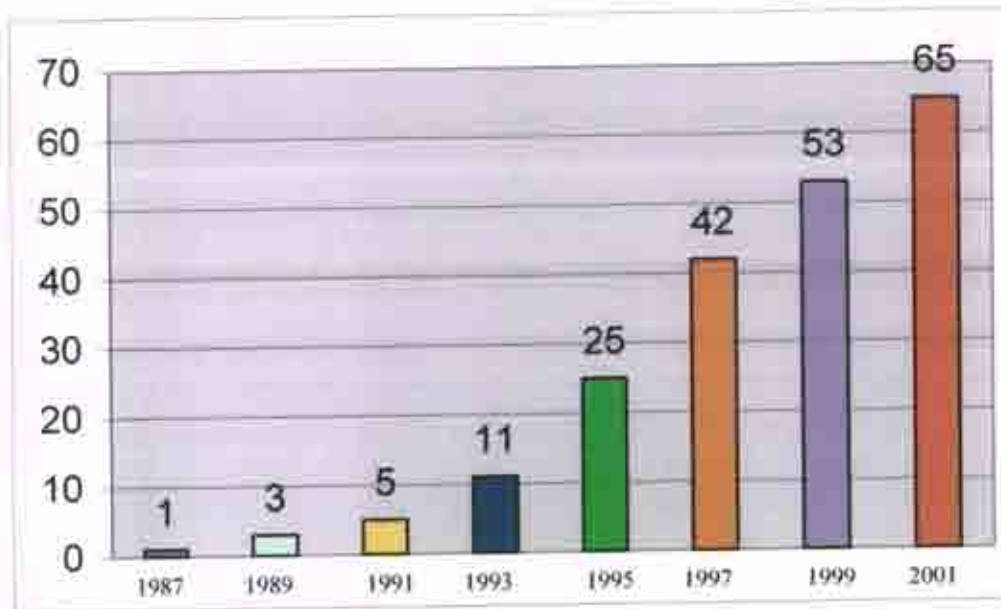
Η αγορά των ειδών που εμπορεύεται το «Afisorama» παρουσιάζει σήμερα στην Ελλάδα αλλά και διεθνώς συνεχή αυξητική τάση. Η τάση αυτή προβλέπεται, ότι θα διαρκέσει πολλά χρόνια δεδομένου, ότι η εξειδικευμένη εμπορία των ειδών αυτών βρίσκεται σε νηπιακή ηλικία. Ταυτόχρονα η γκάμα των εμπορευόμενων ειδών θα εμπλουτίζεται συνεχώς με νέα συμπληρωματικά προϊόντα εσωτερικής διακόσμησης, προσφέροντας έτσι στον καταναλωτή πρόσθετες εναλλακτικές επιλογές για την κάλυψη των αγοραστικών και αισθητικών αναγκών του. Κατ' αυτόν τον τρόπο ο κύκλος ζωής της επιχείρησης «Afisorama» καθώς και των ειδών της θα ανανεώνεται διαρκώς διατηρώντας σε υψηλό επίπεδο τον όγκο της εμπορικής δραστηριότητάς της.

Οι πωλήσεις της εταιρείας ακολούθησαν από την πρώτη στιγμή της ίδρυσής της ανοδική πορεία. Χρόνο με το χρόνο οι ετήσιες πωλήσεις παρουσιάζουν θεαματική άνοδο, ενώ οι προβλέψεις για τα επόμενα χρόνια είναι εξαιρετικά ευοίωνες.

Στη συνέχεια ακολουθεί σχεδιάγραμμα με τον αριθμό αύξησης των καταστημάτων από το 1987 – 2001.

## ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

### ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ 1987 – 2001



## «GRANT»

Η εταιρεία «Grant» είναι μια εταιρεία που χρησιμοποιεί το θεσμό του «franchising» στην Ελλάδα. Η εταιρεία αυτή ασχολείται με την πώληση παιδικού ενδύματος και βαφτιστικών και έχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Ο δικαιοδόχος περιορίζεται στο να πωλεί εκμεταλλευόμενος το πακέτο «franchising», σε τελικούς καταναλωτές, τα προϊόντα μέσα στο κατάστημα που φέρουν το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπάροχου. Ο δικαιοπάροχος εδρεύει στην Αθήνα και ξεκίνησε την εταιρεία «Grant» περίπου πριν από 20 χρόνια. Οι δικαιοδόχοι είναι διάσπαρτοι σε ολόκληρη την Ελλάδα.

Υστερα από συνομιλία με την κ. Μουτσιοπούλου του καταστήματος «Grant» στην Πάτρα προέκυψε το εξής:

Το κατάστημα «Grant» άρχισε να λειτουργεί με δικαιοχρησία στην Πάτρα από το 1991 και προηγουμένως όμως η κ. Μουτσιοπούλου ασχολείτο με παιδικό ρούχο και προμηθευόταν τα ρούχα «Grant». Διαπιστώνοντας τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το να είσαι δικαιοδόχος στην αλυσίδα «Grant» αποφάσισε και πήρε την αποκλειστικότητα της περιοχής των Πατρών. Η εταιρεία «Grant» έχει μια θετική εικόνα στην αγορά και θεωρείται μια από τις καλύτερες του κλάδου. Η φιλοσοφία που επικρατεί στην αγορά είναι ότι όσο πιο πολλά καταστήματα υπάρχουν, τόσο πιο καλά είναι για την εταιρεία. Ειδικότερα, μέσω του «franchising», οι δικαιοδόχοι απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα της γνωστής φίρμας (διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων κτλ.). Η διαφήμιση που παρέχει ο δικαιοπάροχος στην αλυσίδα παίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση των

πωλήσεων. Ο δικαιοπάροχος κάνει διαφήμιση υπενθύμισης και συντήρησης της καλής εικόνας που έχει δημιουργήσει στον καταναλωτή. Τα θετικά σημεία που προκύπτουν τόσο για τον δικαιοδόχο, όσο και για τον δικαιοπάροχο είναι πολλά και μεγάλης σημασίας.

Μέσω της δικαιόχρησης οι τιμές γίνονται ανταγωνιστικές, υπάρχει καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών εφ' όσον μπορούν να βρουν εύκολα κοντά τους υποκαταστήματα της αλυσίδας, μεγαλώνει το «image» της επιχείρησης και γενικότερα η εταιρεία γίνεται πιο δυνατή μέσα στην αγορά.

Υπάρχουν βέβαια και αρνητικά στο θεσμό της δικαιόχρησης. Λόγω του ότι οι δικαιοδόχοι και ο δικαιοπάροχος λειτουργούν σε ένα ενιαίο σώμα, πολλές φορές έχουν διαφορετικές απόψεις που οδηγούν σε προστριβές, οι οποίες όμως μπορούν να καταπολεμηθούν όταν υπάρχει καλή θέληση.

Η κ. Μουτσιοπούλου τόνισε ότι για να γίνει κάποιος δικαιοδόχος στην αλυσίδα θα πρέπει να έχει το απαιτούμενο κεφάλαιο, καθώς επίσης και ιδιαίτερες γνώσεις στον τομέα του παιδικού ρούχου. Επίσης θα πρέπει να έχει θέληση για δουλειά.

Παρ' όλα αυτά η ζήτηση για να μουν καινούργιοι δικαιοδόχοι στην αλυσίδα είναι μεγάλη. Οι προοπτικές για το μέλλον είναι πολύ ευνοϊκές και η αλυσίδα σε σύντομο χρονικό διάστημα αύξησε τα υποκαταστήματα. Υπάρχουν ήδη 40 υποκαταστήματα στην Ελλάδα και δύο στην Κύπρο.

Οι δικαιοδόχοι βάζουν κεφάλαιο, την προσωπική τους εργασία και δίνουν ένα ποσοστό επί των πωλήσεων στον δικαιοπάροχο. Αυτό το



ποσοστό είναι κυμαινόμενο ανάλογα με το κατάσταση και τη συμφωνία δικαιοδόχου – δικαιοπάροχου.

Η εταιρεία «Grant» έχει σίγουρα αναπτυχθεί από την χρησιμοποίηση του θεσμού της δικαιοχρήσης και αυτό οφείλεται στην καλή συνεργασία των μελών της αλυσίδας και στην αδιάκοπη προσπάθειά τους να μείνουν ενωμένοι.

## «THE BODY SHOP»

Το «Body Shop» είναι μια από τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τον θεσμό του «franchising». Τα προϊόντα τα οποία κατασκευάζει και πουλάει είναι κυρίως καλλυντικά αλλά και δώρα.

Το πρώτο κατάστημα άνοιξε στην Αγγλία το 1976 από την Anita Roddick η οποία τότε δεν υποψιαζόταν την εξέλιξη που θα έπαιρνε το όνομα «Body Shop». Ο λόγος που την οδήγησε να ανοίξει το πρώτο αυτό μαγαζί ήταν το γεγονός ότι την ενοχλούσε η μη δυνατότητα να αγοράσει μικρότερη ποσότητα από ένα καλλυντικό, ενώ παρατηρούσε ότι πολλά χρήματα ξοδεύονταν σε πανάκριβες συσκευασίες, οι οποίες δεν χρησίμευαν σε τίποτα. Έτσι άνοιξε ένα μικρό κατάστημα για να πουλήσει μια σειρά καλλυντικών από φυσικά συστατικά, σε πέντε διαφορετικά μεγέθη και σε όσο το δυνατόν φτηνότερες συσκευασίες.

Η ιδέα να χρησιμοποιήσει φυτικά συστατικά της προέκυψε, ύστερα από πολλά ταξίδια που είχε κάνει στο εξωτερικό, όπου παρατηρούσε σε μακρινές περιοχές γυναίκες που περιποιόντουσαν το δέρμα και τα μαλλιά τους χρησιμοποιώντας οτιδήποτε φύτρωνε γύρω τους.

Η ιδέα για την χρησιμοποίηση του «franchising» συνέβη τυχαία. Δεν υπήρχαν χρήματα για να ανοιχτεί ένα δεύτερο κατάστημα και έτσι κάποιος που είχε το κεφάλαιο προθυμοποιήθηκε να ανοίξει ένα νέο κατάστημα, να το διακοσμήσει και να προμηθεύεται τα προϊόντα από το αρχικό «Body Shop». Στην αρχή δεν υπήρχε καμία επιβάρυνση αλλά μετά από πέντε χρόνια άρχισαν τα υποκαταστήματα να δίνουν 1000 λίρες και αργότερα 3000 λίρες και 5000 λίρες. Με αυτό τον τρόπο ενισχύθηκε οικονομικά το αρχικό κατάστημα.

Στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή υπάρχουν 65 καταστήματα που είναι και ο οριστικός αριθμός υποκαταστημάτων για την Ελλάδα, διότι υπάρχει περιορισμός ότι σε κάθε επαρχιακή πόλη πρέπει να υπάρχει ένα κατάστημα, ένας δικαιοδόχος. Ενώ για Αθήνα και Θεσσαλονίκη δεν ισχύει αυτό. Τα καταστήματα «Body Shop» αριθμούν τα 1750 σε όλο τον κόσμο.

Ύστερα από συνομιλία με τον κ. Ζαχάρη διευθυντή του καταστήματος των Πατρών, προέκυψαν τα εξής:

Το κατάστημα των Πατρών άρχισε να λειτουργεί τον Οκτώβριο του 1989. Στην Αθήνα υπάρχει η κεντρική αντιπροσωπεία «Body Shop» η οποία προμηθεύει ελέγχει και καθοδηγεί τα υποκαταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Η σύμβαση που υπογράφεται για να ανοιχτεί ένα μαγαζί «Body Shop» είναι 5ετής και ανανεώνεται. Για να γίνει κάποιος δικαιοδόχος στην αλυσίδα θα πρέπει να έχει το απαραίτητο κεφάλαιο πάνω από όλα, για να μπορέσει να ενοικιάσει ένα μαγαζί, να προμηθευτεί το ανάλογο εμπόρευμα και να το φτιάξει σύμφωνα με τις οδηγίες και τις προδιαγραφές της μητρικής εταιρείας. Το ποσό που εκτιμάται ότι χρειάζεται για να ανοιχτεί ένα μαγαζί «Body Shop» είναι 150.000 χιλιάδες ευρώ. Ενώ μια δεύτερη αλλά ουσιαστική προϋπόθεση για να γίνει κάποιος δικαιοδόχος, είναι ότι ο δικαιοδόχος θα πρέπει να έχει κάποιες ιδέες, αντιλήψεις και πιστεύω σαν άτομο που θα πρέπει να ταιριάζουν με την όλη φιλοσοφία του «Body Shop». Να έχει κοινωνική ευαισθησία. Να νοιάζεται και να έχει ευαισθησία για τα ζώα και σεβασμό για το περιβάλλον. Το γνωστό όνομα «Body Shop» και η αγάπη προς την φύση είναι τα στοιχεία που οδηγούν όλο και στην μεγαλύτερη ζήτηση για να μεγαλώσει η αλυσίδα η οποία

μεγαλώνει με αξιοθαύμαστους ρυθμούς. Συνάμα όμως να έχει όρεξη για δουλειά, για να πετύχει.

Όλοι οι δικαιοδόχοι έχουν την ίδια διακόσμηση στα καταστήματά τους, τα ίδια προϊόντα, απαγορεύεται να προμηθευτούν προϊόντα από διαφορετικές πηγές εκτός από την κεντρική αντιπροσωπεία. Ο δικαιοπάροχος δεν παίρνει ένα ποσοστό επί των πωλήσεων αλλά ένα συγκεκριμένο ποσό το οποίο καθορίζεται στην σύμβαση «franchising» και ισχύει το ίδιο ποσό για όλα τα καταστήματα στην Ελλάδα. Ο δικαιοδόχος είναι ανεξάρτητος και υπεύθυνος για τη σωστή λειτουργία του μαγαζιού του. Όπως επίσης υπεύθυνος είναι όσο αφορά τα οικονομικά ζητήματα του μαγαζιού. Η μητρική εταιρεία του παρέχει μόνο την επωνυμία «Body Shop» την τεχνική βοήθεια και κάποιες οδηγίες για το πώς θα πρέπει να κινηθεί για να έχει τα θεμιτά αποτελέσματα από πλευράς πωλήσεων και να είναι σύμφωνος με τα άλλα καταστήματα, και να υπάρχει μια αρμονία. Μάλιστα η μητρική εταιρεία οργανώνει σεμινάρια για να εκπαιδεύσει το προσωπικό της ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτά γίνονται δύο με τρεις φορές το χρόνο, και ο δικαιοδόχος θα πρέπει να πληρώσει το ανάλογο τίμημα για να συμμετάσχει.

Μέσα από την μέχρι τώρα συνεργασία του με το «Body Shop» ο κ. Ζαχάρης έχει μόνο θετικά σημεία να τονίσει. Είναι ευχαριστημένος με τον τρόπο που εφαρμόζεται το franchising στην αλυσίδα, στην οποία ανήκει και αγαπάει το αντικείμενο της δουλειάς του. Άλλωστε οι λόγοι που τον ώθησαν στην επιλογή αυτής της αλυσίδας «franchising» ήταν η καλή και σωστή οργάνωση και υποδομή της εταιρείας και ότι τα προϊόντα της ήταν προσιτά και οικονομικά. Μάλιστα θεωρεί ένα από τα βασικότερα

πλεονεκτήματα του «franchising», αυτή την συγκεντρωμένη και σοβαρή οργάνωση και το «marketing» που έχει η εταιρεία. Εδώ το βασικότερο μειονέκτημα είναι ο περιορισμός των ελευθεριών και επιλογών σου, οι δεσμεύσεις αυτές που έχεις υπογράψει και δεν σε αφήνουν να κινηθείς ακριβώς με τη δική σου βούληση.

Τα «Body Shop» έχουν ακολουθήσει έναν καινούργιο δρόμο. Ο παραδοσιακός ρόλος της επιχείρησης, που ενδιαφερόταν αποκλειστικά για το κέρδος και όχι για τους ανθρώπους, αποτελεί πλέον παρελθόν. Μέσα από το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, τα «Body Shop» έχουν αναπτυχθεί ραγδαία και ο θεσμός του «franchising» είναι αυτός που βοηθάει για την ανάπτυξη αυτή.

## «BEAUTY SHOP» - ΒΑΡΝΑΚΙΩΤΗΣ

Η εταιρεία «Beauty Shop» – Βαρνακιώτης είναι μια από τις πιο γνωστές και επιτυχημένες εταιρείες στην αγορά της Πάτρας. Ασχολείται με την προμήθεια και την πώληση καλλυντικών. Η εταιρεία έχει είκοσι χρόνια λειτουργίας στο ενεργητικό της. Τα τελευταία όμως χρόνια έχει κάνει μεγάλες προσπάθειες εκσυγχρονισμού και ανανέωσης στο χώρο εμπορίας καλλυντικών και θα μπορούσαμε να πούμε, ότι έχει κάνει επιτυχή βήματα και γι' αυτό έχει καταφέρει να ξεχωρίσει.

Η εταιρεία «Beauty Shop» – Βαρνακιώτης χρησιμοποιεί τον θεσμό του «franchising» αλλά από την πλευρά του δικαιούχου. Από την πλευρά αυτού που έχει να προσφέρει τώρα πλέον την επιτυχημένη επωνυμία. Η εταιρεία βρίσκεται σε πρωταρχικό στάδιο από άποψη «franchising». Μέχρι στιγμής διατηρεί συνολικά πέντε καταστήματα, από τα οποία καταστήματα, τα τρία βρίσκονται στην Πάτρα, το ένα στο Άργος και το άλλο στην Κόρινθο. Όλα τα καταστήματα ανήκουν αποκλειστικά στον ίδιο ιδιοκτήτη, τον αρχικό δικαιούχο. Στα καταστήματα υπάρχουν κάποιοι υπεύθυνοι των καταστημάτων οι οποίοι είναι αρμόδιοι για την σωστή λειτουργία τους, αλλά δεν λειτουργούν ανεξάρτητα και με την ιδιότητα των δικαιούχων. Δηλαδή το δίκτυο «franchising» του Βαρνακιώτη βρίσκεται καθαρά σε πρωταρχικό στάδιο και επιζητεί δικαιούχους με τους οποίους θα μπορέσει να συνεργαστεί και να τους προσφέρει την επιτυχημένη επωνυμία του έτσι ώστε να μπορέσει να δικτυωθεί σε περισσότερες πόλεις και να αυξήσει τα καταστήματά του.

Το μεγαλύτερο κατάστημα βρίσκεται αυτή την στιγμή στην οδό Κολοκοτρώνη 28 και άρχισε να λειτουργεί από τις 25 Ιουλίου του 1997.

Όπου ύστερα από πληροφορίες που μας έδωσε η υπεύθυνη του καταστήματος αυτού κ. Σιδέρη Όλγα καταλήξαμε στα εξής συμπεράσματα: Για να γίνει κάποιος δικαιούχος στην αλυσίδα τα κριτήρια και οι προϋποθέσεις είναι πολύ υψηλά και δύσκολα. Ο δικαιούχος θα πρέπει να είναι βασικά γνώστης του αντικειμένου και να έχει εμπειρία στον χώρο αυτό. Υπογράφεται σύμβαση αντίστοιχα η οποία ισχύει επ' αόριστο και το αρχικό κεφάλαιο που εκτιμάται και χρειάζεται για να ανοίξει ένα κατάστημα Βαρνακιώτης αντίστοιχο όπως είναι της οδού Κολοκοτρώνη είναι 900.000 χιλιάδες ευρώ.

Η εταιρεία μέχρι στιγμής δεν έχει χρηματοδοτηθεί και όλα τα καταστήματα ελέγχονται και καθοδηγούνται από τον ίδιο ιδιοκτήτη – δικαιούχο.

Σύμφωνα με την κ. Σιδέρη τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του «franchising» συγκεντρώνονται στο ότι έτσι πετυχαίνεται καλύτερη αντιμετώπιση από τις τράπεζες, το όνομα της εταιρείας γίνεται πιο γνωστό και πιο μεγάλο δηλαδή ανεβαίνει η υπόληψη του ονόματος της εταιρείας και συνεπώς ανεβαίνουν και οι πωλήσεις και ο τζίρος της εταιρείας.

Άμεσοι στόχοι για την εταιρεία είναι σίγουρα η επέκτασή της και η αύξηση των καταστημάτων της με την μέθοδο «franchising».

## «ΙΚΙΑ»

Η εταιρεία «ΙΚΙΑ» είναι μια εταιρεία που χρησιμοποιεί τον θεσμό του «franchising» στην Ελλάδα. Η εταιρεία αυτή ασχολείται με την πώληση οικιακών ειδών και έχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Ο δικαιοδόχος περιορίζεται στο να πωλεί εκμεταλλευόμενος το πακέτο «franchise» σε τελικούς καταναλωτές, τα προϊόντα μέσα σε καταστήματα που φέρουν το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπάροχου.

Ο δικαιοπάροχος εδρεύει στην Αθήνα, προμηθεύεται όλα τα προϊόντα από διάφορες κατασκευάστριες εταιρείες στην Ελλάδα και το εξωτερικό και προμηθεύει τους δικαιοδόχους με τα προϊόντα αυτά. Οι δικαιοδόχοι είναι δεκαπέντε στον αριθμό και είναι διάσπαρτοι σε ολόκληρη την Ελλάδα. Ύστερα από συνομιλία με την κυρία Γιώτη δικαιοδόχο του καταστήματος «ΙΚΙΑ» στην Πάτρα προέκυψαν τα εξής:

Το κατάστημα «ΙΚΙΑ» άρχισε να λειτουργεί με δικαιοχρησία στην Πάτρα από Ιούνιο '98. Η εταιρεία «ΙΚΙΑ», έχει μια θετική εικόνα στην αγορά και θεωρείται μια από τις καλύτερες στον κλάδο των οικιακών ειδών. Η φιλοσοφία που επικρατεί στην αγορά είναι ότι όσο πιο πολλά καταστήματα υπάρχουν, τόσο πιο καλά είναι για την εταιρεία.

Ειδικότερα μέσω του «franchising» οι δικαιοδόχοι απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα της γνωστής φίρμας «ΙΚΙΑ» (διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων κτλ.).

Η διαφήμιση που παρέχει ο δικαιοπάροχος στην αλυσίδα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην προώθηση των πωλήσεων. Ο δικαιοπάροχος κάνει διαφήμιση γνωστοποίησης καινούργιων προϊόντων, καθώς επίσης διαφήμιση υπενθύμισης και συντήρησης της καλής εικόνας που έχει



δημιουργήσει στον καταναλωτή. Τα θετικά σημεία που προκύπτουν τόσο από το δικαιοδόχο, όσο και για το δικαιοπάροχο είναι πολλά και μεγάλης σημασίας.

Μέσω της δικαιόχρησης οι τιμές γίνονται ανταγωνιστικότερες, υπάρχει καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών εφ' όσον μπορούν να βρουν εύκολα κοντά τους υποκαταστήματα της αλυσίδας, μεγαλώνει το «image» της επιχείρησης και γενικότερα η εταιρεία γίνεται πιο δυνατή μέσα στην αγορά. Υπάρχουν βέβαια και αρνητικά στο θεσμό της δικαιόχρησης. Λόγω του ότι οι δικαιοδόχοι και ο δικαιοπάροχος λειτουργούν σε έναν ενιαίο σώμα, πολλές φορές έχουν διαφορετικές απόψεις και οδηγούν σε προστριβές, οι οποίες όμως μπορούν να καταπολεμηθούν όταν υπάρχει καλή θέληση.

Η κ. Γιώτη τόνισε ότι για να είναι κάποιος δικαιοδόχος στην αλυσίδα θα πρέπει να έχει το απαιτούμενο κεφάλαιο, να είναι φερέγγυος, και να έχει θέληση για δουλειά.

Η ζήτηση για να μπουν καινούργιοι δικαιοδόχοι στην αλυσίδα είναι μεγάλη. Οι προοπτικές για το μέλλον είναι πολύ ευνοϊκές και η αλυσίδα σύμφωνα με τις προβλέψεις θα φτάσει τα 60 υποκαταστήματα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Οι δικαιοδόχοι βάζουν το κεφάλαιο, την προσωπική τους εργασία και δίνουν ένα ποσοστό επί των πωλήσεων στον δικαιοδόχο. Αυτό το ποσοστό κυμαίνεται ανάλογα με το κατάστημα και την συμφωνία μεταξύ δικαιοδόχου – δικαιοπάροχου.

Η εταιρεία «ΙΚΙΑ» έχει σίγουρα αναπτυχθεί από την χρησιμοποίηση του θεσμού της δικαιόχρησης και αυτό οφείλεται στην καλή συνεργασία

των μελών της αλυσίδας και στην αδιάκοπη προσπάθεια να μείνουν ενωμένοι.

## **ΚΡΙΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Αν λέγαμε σήμερα ότι «ο κόσμος αλλάζει» δεν θα λέγαμε ασφαλώς τίποτα καινούργιο. Τα ίδια έλεγαν και όλες οι προηγούμενες γενιές. Θα ήταν όμως λίγο αβασάνιστο να χαρακτηρίσουμε σαν απλή συνέχεια του παρελθόντος τις επαναστατικές εξελίξεις των ημερών μας όπου:

- Το χαρτονόμισμα αντικαθίσταται από το «πλαστικό χρήμα» και την ίδια στιγμή οι περισσότερες συναλλαγές γίνονται μέσω δικτύων πληροφορικής.
- Η αγορά κατακλύζεται από μια απίστευτη ποικιλία συνεχώς νέων προϊόντων.
- Η επανάσταση της πληροφορικής επιτρέπει πλέον την άσκηση των περισσότερων επαγγελματιών από το σπίτι με αποτέλεσμα να μην χρειάζεται να μετακινηθούμε για να επικοινωνήσουμε.

Με όλα αυτά λοιπόν που συμβαίνουν γύρω μας δεν μπορούμε να μιλάμε για απλή αλλαγή, διότι αφενός μεν ο κόσμος που έρχεται δεν μοιάζει σχεδόν καθόλου με τον κόσμο που φεύγει, και αφετέρου ο ρυθμός της αλλαγής είναι τόσο ραγδαίος που είναι πλέον δύσκολο να τον παρακολουθήσουμε. Οι επιχειρήσεις που είναι αποφασισμένες να λειτουργούν και μετά το 2000 καλούνται να ασκήσουν τις δραστηριότητές

τους σε ένα περιβάλλον οξύτατα ανταγωνιστικό, ταχύτατα μεταβαλλόμενο αλλά και πολλά υποσχόμενο.

Το «franchising» μέσα σε αυτό το περιβάλλον αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό ποιοτικό και αποδοτικό τρόπο για να αναπτυχθεί μια δραστηριότητα, από την οποία ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος συνεργάζονται για να επιτύχουν το καλύτερο δυνατόν.

Έτσι και οι παραπάνω επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το «franchising» είτε από την πλευρά του δικαιοπάροχου είτε από την πλευρά του δικαιοδόχου χαράζουν την δικιά τους πορεία προσπαθώντας για το καλύτερο αποτέλεσμα.

Η «Goody's» δεσπόζει στον χώρο του γρήγορου φαγητού. Διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο εστιατορίων στην Ελλάδα. Τα σημεία πώλησης είναι γνωστά και έχουν γίνει στέκια στις κατά τόπους περιοχές. Έχει εδραιωμένη ηγετική εικόνα στην συνείδηση του καταναλωτή, με τον οποίο έχει αναπτύξει σχέσεις οικειότητας. Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της είναι αναγνωρισμένη και η δε σχέση ποιότητας και τιμής είναι πάρα πολύ καλή.

Το «Afisorama» είναι μια πάρα πολύ επιτυχημένη και πρωτοπόρος εταιρεία στο αντικείμενό της. Έχει αναπτυχθεί σιγά – σιγά αλλά σταθερά «πουλώντας» την επωνυμία της. Και η επιτυχία της βασίζεται στην σωστή οργάνωση και υποδομή που έχει και αυτό βοηθάει κατ' επέκταση και την υπόλοιπη αλυσίδα των καταστημάτων της.

«Grand»: Μια σχετικά νέα εταιρεία αφού αριθμεί περίπου τα 20 χρόνια λειτουργίας γενικότερα. Ασχολείται με το παιδικό και βαπτιστικό

ρούχο και αποτελεί μια από τις εταιρείες που οφείλουν την γρήγορη εξάπλωση των καταστημάτων τους στην εφαρμογή του «franchising».

«**The Body Shop**»: Κυριαρχούν σε καλλυντικά προϊόντα σε ολόκληρο τον κόσμο. Σημαντική είναι η ευαισθητοποίησή τους σε θέματα σχετικά με το περιβάλλον και την φύση, κάτι που είναι απαραίτητο στην εποχή μας και μόνο αυτοί δίνουν τόση σημασία σε αυτό.

«**Beauty Shop**» – **Βαρνακιώτης**: Επιτυχημένη εταιρεία στον χώρο των καλλυντικών και των προϊόντων εμπορείας στην Πάτρα. Βρίσκεται σε πολύ αρχικό στάδιο όσο αφορά το «franchising», αφού θεωρητικά θέλει να το εφαρμόσει αλλά δεν έχει βρει δικαιδόχους. Σκοπός της εταιρείας είναι η ανάπτυξη μεγάλων καταστημάτων με την επωνυμία «Beauty Shop» – Βαρνακιώτης και σε άλλες μεγάλες πόλεις εκτός των Πατρών.

«**IKIA**» : Μια καινούργια και πρωτοποριακή επιχείρηση που βλέπει με άλλο μάτι την εμπορία οικιακών ειδών και επίπλων. Και εφαρμόζει το «franchising» προσπαθώντας να αυξήσει τον αριθμό των καταστημάτων της, και συνεπώς να αυξήσει τον τζίρο της και να γίνει πιο γνωστή. Είναι κάτι που το επιδιώκει άμεσα.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το θέμα είναι εάν πράγματι ο θεσμός του «franchising» εκτός από την απλή εφαρμογή του, έχει όντως να προσφέρει ωφέλιμα πράγματα τόσο στον δικαιοπάροχο όσο και στον δικαιοδόχο αλλά και στην οικονομία γενικότερα. Ειδικότερα εάν ο θεσμός του «franchising» «δουλεύει» όπως θα έπρεπε να δουλεύει και εάν πράγματι, έχει ακόμα μέλλον και μπορεί να εξελιχθεί και να προσφέρει και να ζήσει σαν σύστημα όσο αφορά βέβαια τον Ελλαδικό χώρο.

Και αυτό διότι μέσα από την έρευνα των επιχειρήσεων όσο και από την γενικότερη ενημέρωσή μας για το «franchising», διαπιστώσαμε ότι ο θεσμός αυτός εφαρμόζεται κατά κόρον τον καιρό αυτό. Διότι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ένα ισχυρό εμπορικό σήμα, οργάνωση, και την εμπειρία πολλών χρόνων, μέσω των νέων επενδυτών που προσελκύουν και από την συνεργασία τους, μπορούν να γίνουν ακόμη πιο γνωστές και να αυξήσουν τον τζίρο τους. Από την άλλη πάλι οι νέοι επιχειρηματίες εναποθέτουν το κεφάλαιό τους κάπου όπου τους παρέχεται μια εξασφάλιση και σιγουριά. Το ζήτημα όμως είναι ότι δεν είναι έτσι ακριβώς τα πράγματα και αυτή είναι η ωραιοποιημένη κατάσταση. Στην πραγματικότητα το «franchising» χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις με σκοπό καθαρά να μεν την διάδοση και την επικράτηση της επωνυμίας τους αλλά από την άλλη αυτό να πραγματώνεται μέσα από την εκμετάλλευση των επενδυτών – δικαιοδόχων. Και η ζυγαριά βαραινεί περισσότερο από την μεριά των δικαιοδόχων.

Για να λειτουργεί σωστά το όλο σύστημα και με επιτυχία θα πρέπει να υπάρχει ισορροπία και στα δύο μέρη. Οι δικαιопάροχοι- οι μητρικές εταιρείες που πουλούν το «franchising» θα πρέπει να σκέφτονται μακροπρόθεσμα για το καλό των επιχειρήσεών τους. Και να βλέπουν τους επενδυτές – δικαιοδόχους ως ισάξιους συνεργάτες που με την βοήθεια που θα τους δώσουν και που θα πάρουν από αυτούς, θα μπορέσουν μαζί να αυξήσουν τον αριθμό των καταστημάτων τους, τον αριθμό των πωλήσεών τους και κατ' επέκταση τον τζίρο τους.

Έτσι λοιπόν για να είναι ακόμα πιο αποτελεσματικός ο τρόπος λειτουργίας του θεσμού «franchising» ύστερα από την έρευνα την οποία κάναμε σχετικά με το θέμα έχουμε να παραθέσουμε τις εξής προτάσεις:

#### **ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ**

Θα πρέπει να είναι ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο να συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη και να τον διέπει πνεύμα συνεργασίας. Θα πρέπει να έχει οπωσδήποτε γνώσεις οργάνωση και διοίκησης και γνώσεις σχετικές με το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται το «franchising». Να σκέφτεται μακροπρόθεσμα πάντοτε και με γνώμονα το καλό τις επιχειρήσεως και όχι μόνο με σκοπό το άμεσο κέρδος από μια συνεργασία «franchising».

#### **ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ**

Θα πρέπει να είναι ένα φυσικό πρόσωπο όχι μεγάλης ηλικίας το οποίο θα διαθέτει κεφάλαιο, διάθεση για δουλειά με την οποία θα

ασχολείται πλήρως και αποκλειστικά. Να είναι και αυτός γνώστης οργάνωσης και διοίκησης καθώς επίσης και γνώστης για το συγκεκριμένο προϊόν με το οποίο πρόκειται να ασχοληθεί. Να είναι συνεργάσιμος και αισιόδοξος. Όσο περισσότερο πλησιάζει ο δικαιοδόχος στις παραπάνω προδιαγραφές τόσο μεγαλύτερη και η πιθανότητα επιτυχίας τόσο του ίδιου ατομικά όσο και του συστήματος «franchising» το οποίο αντιπροσωπεύει.

### **ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΟΣ**

Θα πρέπει η τραπεζική πρακτική στην Ελλάδα αναφορικά με το «franchising» να αποτελέσει ένα ιδιαίτερο τομέα των Ελληνικών τραπεζών, όπως συμβαίνει ήδη στις περισσότερες ξένες τράπεζες. Θα πρέπει να καταρτιστεί ένα ειδικό πρόγραμμα το οποίο να αναφέρεται σε μια δέσμη χρηματοοικονομικών και άλλων υπηρεσιών που θα καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των αναγκών ενός δικτύου «franchising».

### **«MARKETING» – ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ – ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Το «marketing» είναι ένα άλλο στοιχείο – κλειδί για την υπόθεση «franchising». Οι δικαιοδόχοι περιμένουν από τον δικαιοπάροχο να πάρει τον ρόλο αρχηγού και να αναπτύξει ανάλογα όλα τα στοιχεία όπως διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις. Είναι απαραίτητο να υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ δικαιοπάροχου – δικαιοδόχου και προμηθευτών.

Γενικότερα όμως η σωστή εφαρμογή – λειτουργία και αποτελεσματικότητα του θεσμού του «franchising» εξαρτάται καθαρά από την εταιρεία – δικαιопάροχο μόνο, από το πόσο σοβαρή, οργανωμένη και επιτυχημένη επιχείρηση είναι και από το πόσο καλά γνωρίζει να ασκεί τον έλεγχο και την εποπτεία όλου του συστήματος «franchising».

Αναμφισβήτητα λοιπόν η επιχειρηματική μέθοδος «franchising» είναι η σημαντικότερη μορφή επιχειρηματικής ανάπτυξης, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Αν και στην Ελλάδα θεωρείται σχετικά νέα μέθοδος τα αποτελέσματα της είναι πολύ θετικά τόσο για τους δικαιопάροχους και δικαιοδόχους όσο και για την οικονομία γενικότερα.

Η ανάπτυξη ενός συστήματος «franchising» δεν θα πρέπει να στηρίζεται μόνο στο σύστημα αυτό καθαυτό διότι ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι μεγάλος και τα λάθη που πιθανόν να προκύψουν κατά τη λειτουργία του συστήματος μπορούν να αποβούν μοιραία. Ευνόητο είναι λοιπόν, ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον που στηρίζει το σύστημα «franchising» πρέπει να είναι δομημένο σε σωστές και επιστημονικά εμπειριστατωμένες βάσεις. Η σωστή προετοιμασία και η ενδελεχής μελέτη της εταιρείας, της αγοράς που δραστηριοποιείται και του έμμεσου και άμεσου ανταγωνισμού, είναι οι κρισιμότεροι παράγοντες επιτυχίας του συστήματος «franchising».



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ FRANCHISE ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ ( ΣΤ. ΣΤΑΥΡΙΔΗΣ )
2. «MANAGMENT SERVICES» - ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΠΑΡΟΧΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
3. «FRANCHISING» ( ΗΛΙΑΣ ΣΟΥΦΛΕΡΟΣ )
4. ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ( ΑΠΟΣΤ. ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ )
5. ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ «FRANCHISE BUSINESS»
6. ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ «FRANCHISE SUCCESS»

