



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## **«ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ FRANCHISING»**

**ΤΣΙΝΙΑ ΓΕΩΡΓΙΑ (Α.Μ. 3260)**

**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
Επ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Γ. ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ**

ΠΑΤΡΑ 2001

62

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	<b>6</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ</b>	<b>6</b>
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ	6
1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	7
1.3 ΤΟ FRANCHISING ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	<b>10</b>
<b>Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ FRANCHISING</b>	<b>10</b>
2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ FRANCHISING	10
2.2 ΤΟ FRANCHISING ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ	11
2.3 ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	12
I. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ	13
II. ΠΡΟΒΛΕΥΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	15
III. ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΙ ΜΕ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	17
IV. ΑΡΙΘΜΟΣ FRANCHISEES ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥΣ	18
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	<b>22</b>
<b>Ο ΚΩΔΙΚΑΣ ΤΟΥ FRANCHISING</b>	<b>22</b>
3.1 ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ	22
3.1.1 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISING	22
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	22
1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING	23
2. ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ	24
3. ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ, ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ	24
4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ	25
5. Ο ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ MASTER FRANCHISE	25
ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ	25
ΕΦΑΡΜΟΓΗ	25
ΘΕΜΑΤΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ	26
ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ	26
ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ	26
ΓΛΩΣΣΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	27
ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	27

ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	27
ΠΥΡΑΜΙΔΙΚΑ ΣΧΗΜΑΤΑ	27
<b>3.2 ΊΣΧΥΟΥΣΑ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥΣ</b>	<b>28</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	<b>29</b>
<b>ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥ FRANCHISING</b>	<b>29</b>
<b>4.1 ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING</b>	<b>29</b>
4.1.1 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΕΧΕΙ ΜΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING	29
4.1.2 Σημεία άξια ιδιαίτερης προσοχής στη σύμβαση «franchising»	32
<b>4.2 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΣΗΜΑΤΩΝ</b>	<b>33</b>
<b>4.3 ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΓΙΑ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ-ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ</b>	<b>33</b>
<b>4.4 ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΤΟΥ FRANCHISE (ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΟΣ FRANCHISE)</b>	<b>34</b>
Α. Η Μεταβίβαση της Επιχείρησης του Δικαιοδόχου	35
Β. Η Μεταβίβαση του Πακέτου Franchise	35
Γ. Η Μεταβίβαση Μέρους του Πακέτου	35
<b>4.5 ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ FRANCHISING</b>	<b>36</b>
I. Ανάλογα με το αντικείμενο του franchising διακρίνουμε τέσσερις μορφές:	36
II. Ανάλογα με τον τρόπο ενσωμάτωσης των δικαιοδόχων στο σύστημα και το βαθμό εξάρτησής τους από το δικαιοπάροχο διακρίνουμε δύο τύπους Franchising:	37
<b>4.6 ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ FRANCHISE</b>	<b>37</b>
<b>4.7 ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΙ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΑΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ</b>	<b>38</b>
<b>4.8 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ</b>	<b>38</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b>	<b>41</b>
<b>FRANCHISORS - FRANCHISEES</b>	<b>41</b>
<b>5.1 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ FRANCHISING</b>	<b>41</b>
ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ FRANCHISING	41
<b>5.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ FRANCHISORS ΚΑΙ ΤΟΥΣ FRANCHISEES</b>	<b>42</b>
5.2.1 Τα Οφέλη για τον Franchisor	42
5.2.2 Τα Οφέλη για τον Franchisee	43
5.2.3 Οι σχέσεις μεταξύ Franchisor και Franchisee	43

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</b>	<b>48</b>
<b>ΕΝΕΡΓΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ FRANCHISORS - FRANCHISEES</b>	<b>48</b>
<b>6.1 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΟ</b>	<b>48</b>
<b>6.2 ΕΝΕΡΓΟΙ FRANCHISORS ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>49</b>
6.2.1 Ενεργοί Franchisors ανά δραστηριότητα	49
6.2.2 Γεωγραφική Κατανομή	50
Γεωγραφική Κατανομή Καταστημάτων	51
<b>6.3 ΟΙ FRANCHISEES ΑΝΑ ΟΜΑΔΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ</b>	<b>51</b>
<b>6.4 Η ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΩΝ FRANCHISORS</b>	<b>52</b>
<b>6.5 FRANCHISORS ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>54</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</b>	<b>56</b>
<b>ΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING</b>	<b>56</b>
<b>7.1 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ FRANCHISE</b>	<b>56</b>
7.1.1 Ανάλυση του Κύκλου Ζωής των Επιχειρήσεων	56
7.1.2 Ρυθμός Ανάπτυξης των Δικτύων των Επιχειρήσεων	56
<b>7.2 ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΗΣ FRANCHISORS ΜΕ FRANCHISEES</b>	<b>58</b>
7.2.1 Συνιστώμενη Εταιρική Μορφή	58
<b>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>59</b>
<b>Οποιαδήποτε</b>	<b>59</b>
7.2.2 Χρονική Διάρκεια Σύμβασης	59
7.2.3 Ανανέωση της Σύμβασης	59
7.2.4 Συμμετοχή του Franchisee στη Διαχείριση του Καταστήματος και Πρότερη Εμπειρία	61
7.2.5 Συμμετοχή του Franchisor στη Μίσθωση του Καταστήματος	62
<b>7.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISE: ΜΟΝΑΔΙΚΑ ΚΑΙ ΠΟΛΛΑΠΛΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ</b>	<b>63</b>
<b>7.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CONVERSION FRANCHISING</b>	<b>64</b>
<b>7.5 ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΕΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ: ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ, ΚΟΡΕΣΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ FRANCHISE</b>	<b>65</b>
<b>7.6 Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ</b>	<b>66</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8</b>	<b>71</b>
<b>ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ FRANCHISING</b>	<b>71</b>
<b>8.1 ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ FRANCHISING</b>	<b>71</b>

<b>8.2 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΛΟΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ</b>	<b>72</b>
<b>8.3 ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ FRANCHISEES</b>	<b>75</b>
Η Χρηματοδότηση της Αγοράς του Franchise στην Ελλάδα	77
Βασικές μορφές χρηματοδότησης	77
Κεφάλαια Κίνησης	77
Επιτόκια	77
Εξασφαλίσεις	77
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9</b>	<b>79</b>
<b>Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ FRANCHISING</b>	<b>79</b>
<b>9.1 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΧΩΡΑ</b>	<b>79</b>
	80
<b>9.2 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ</b>	<b>81</b>
<b>9.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΔΕΣΜΩΝ FRANCHISE</b>	<b>83</b>
<b>9.4 ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗ</b>	<b>84</b>
<b>9.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΥΠΛΟΚΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ FRANCHISE</b>	<b>85</b>
<b>9.6 ΑΛΛΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ FRANCHISING</b>	<b>86</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10</b>	<b>88</b>
<b>ΟΡΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>88</b>
<b>10.1 ΤΟ... ΛΕΞΙΚΟ ΤΟΥ FRANCHISING</b>	<b>88</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>92</b>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

#### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ

Στη διεθνή εμπορική δραστηριότητα εμφανίστηκε εδώ και πολλά χρόνια μια νέα μέθοδος προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών που σε όλες τις χώρες του κόσμου καθιερώθηκε και εμφανίζεται με τον όρο «franchise» που δεν έχει μετάφραση σε καμία χώρα. Στην Ελλάδα επιχειρήθηκε από την νομική επιστήμη τα τελευταία χρόνια ο όρος αυτός να αποδοθεί με τον ελληνικό όρο «δικαιόχρηση» που όμως είναι περιοριστικός αφού χαρακτηρίζει μόνο την χρήση ενός δικαιώματος από κάποιον χρήστη και όχι παράλληλα την ύπαρξη του δικαιώματος, την παροχή του δικαιώματος χρήσης του, την εμπορικότητα της συνδυασμένης πράξης παροχής και αποδοχής του δικαιώματος χρήσης, την επιχείρηση που θα κάνει ίδια χρήση του παρεχομένου δικαιώματος, τις μορφές παρατέρα μεταφοράς του δικαιώματος χρήσης κλπ.

Παράλληλα, τόσο η διεθνής βιβλιογραφία όσο και το κοινωνικό δίκαιο, το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αλλά και διεθνείς οργανισμοί όπως η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise (European Franchise Federation) υιοθέτησαν τον όρο «franchise» ευθυγραμμίζοντες με την καθιερωμένη διεθνή πρακτική. Αλλά και στην Ελλάδα η καθημερινή εμπορική πρακτική καθιέρωσε τον όρο «franchise» για να μπορεί να υπάρχει μια εσωτερική αλλά και διεθνής συνεννόηση. Έτσι τόσο η διεθνής βιβλιογραφία όσο και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στον Κανονισμό της περί Ομαδικής Απαλλαγής των συμβάσεων franchise από τις δεσμεύσεις του άρθρου 85 της Συνθήκης της Ρώμης αλλά και η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise στο κείμενο του Κώδικα Δεοντολογίας που επέβαλλε σε όλους τους εθνικούς συνδέσμους franchise των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όρισαν τη χρήση του franchise με τον ακόλουθο τρόπο: «Είναι ένα σύστημα εμπορίας προϊόντων ή και υπηρεσιών ή και τεχνολογίας που βασίζεται σε μία στενή και συνεχή συνεργασία ανάμεσα σε νομικά και οικονομικά ανεξάρτητες επιχειρήσεις, τον Δικαιοπάροχο και τους Ατομικούς Δικαιοδόχους του, όπου ο Δικαιοπάροχος παρέχει στους Ατομικούς Δικαιοδόχους του το δικαίωμα και επιβάλλει την υποχρέωση να λειτουργήσουν μια επιχείρηση σύμφωνα με τη θεσμική μορφή του Δικαιοπαρόχου.

Το δικαίωμα δίνει την δυνατότητα αλλά και υποχρεώνει τον Ατομικό Δικαιοδόχο αντί ενός άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος να χρησιμοποιεί την επωνυμία ή και το σήμα προϊόντος ή και το σήμα υπηρεσίας ή και την τεχνογνωσία, τις επιχειρηματικές και τεχνικές μεθόδους, το σύστημα διαδικασιών και άλλα δικαιώματα βιομηχανικής ή και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπαρόχου μαζί με την παράλληλη συνεχή παροχή εμπορικής και τεχνικής υποστήριξης, μέσα στο πλαίσιο και την χρονική διάρκεια μιας γραπτής σύμβασης franchise που γίνεται ανάμεσα σε συμβαλλομένους γι' αυτόν σκοπό. Προς το σκοπό εναρμόνισης αυτού του κειμένου με την διεθνή νομική και εμπορική πρακτική που προαναφέρθηκε, οι όροι «Franchise» (που αφορά το σύστημα) αλλά και «Franchising» ( που αφορά την εφαρμογή του), όπου και αν αυτοί εμφανίζονται μέσα σε αυτό θα αποδίδονται με τους διεθνής όρους «Franchise» και «Franchising» αντίστοιχα. Τέλος, κύριως Δικαιοδόχος είναι εκείνος στον οποίον ο Δικαιοπάροχος

δίδει το δικαίωμα και την ευκαιρία να αναπτύξει περαιτέρω το σύστημα του Δικαιοπαρόχου σε μια ευρύτερη εδαφική περιοχή δημιουργώντας ένα δίκτυο Δικαιοδόχων στο οποίο μπορεί να περιλαμβάνεται και ο ίδιος.

Είναι πολύ σημαντικό να γίνει αντιληπτό, ότι ο Franchisor και ο Franchisee ανήκουν στην ίδια ομάδα και δεν αποτελούν αντιμαχόμενα μέρη. Τα δύο μέρη εργάζονται για ένα κοινό σκοπό και αμοιβαίο κέρδος, όπου οι σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην υλοποίηση ενός κοινού σωστού επιχειρηματικού αποτελέσματος. Είναι μια σχέση «WIN-WIN» στην οποία και οι δυο συνεργάτες κερδίζουν ουσιαστικά.

Με το franchising όπως προαναφέρθηκε, ο franchisor δίνει το δικαίωμα στον franchisee να χρησιμοποιεί το όνομά του, το προϊόν του και την τεχνογνωσία του καθώς και όλα εκείνα τα εφόδια με τα οποία θα μπορέσει να οργανώσει και λειτουργήσει την επιχείρησή του με επιτυχία. Σε αντάλλαγμα ο franchisee πληρώνει στον franchisor μια αρχική αμοιβή και σε συνεχή βάση ένα ποσοστό επί των πωλήσεών του ή και επί των προμηθειών που κάνει από τον franchisor και τους συγκεκριμένους προμηθευτές.

Προτού συνεχιστεί η ανάλυση είναι σωστό να επισημανθεί πως σε όλα τα κεφάλαια περιλαμβάνονται στοιχεία και στατιστικές που προέκυψαν από την έρευνα της ICAP και της Arthur Andersen, σε 220 επιχειρήσεις, κατά το διάστημα Ιουλίου-Αυγούστου του 1998.

## 1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι franchising:

- a) Franchising Εμπορικού Σήματος ή Διανομής (Trade Mark or Distributor Franchising) και
- b) Franchising Επιχειρηματικού Συστήματος (Business Format Franchising). Η διαχρονική εξέλιξη του θεσμού είχε σαν αποτέλεσμα οι δυο αυτοί τύποι να προσεγγίζουν σήμερα.

Στην Ελλάδα, κυριαρχεί το business format franchising, το οποίο χαρακτηρίζεται από ολοκληρωμένη εμπορική σχέση μεταξύ franchisor και franchisee. Χαρακτηριστικά, η συμφωνία περιλαμβάνει το προϊόν, την υπηρεσία, το εμπορικό σήμα, την επιχειρηματική ιδέα, τον εμπορικό σχεδιασμό, τα πρότυπα διαδικασίας ελέγχου και το πλαίσιο συνεχούς υποστήριξης και καθοδήγησης.

Η έρευνα έχει επικεντρωθεί στην καταγραφή της εξέλιξης του θεσμού του franchising στην Ελλάδα και στον προσδιορισμό των τάσεων και των πρακτικών με σκοπό να αναδείξει τη δυναμική του στο εγγύς μέλλον. Για το λόγο αυτό, η έρευνα απευθύνθηκε σε franchisors ως ιδιοκτήτες του επιχειρηματικού συστήματος, παρά σε franchisees.

Κατά το χρονικό διάστημα Μάιος-Ιούλιος 1998 απεστάλησαν ερωτηματολόγια σε 220 επιχειρήσεις (franchisors). Κατά τη διάρκεια της έρευνας συγκροτήθηκε κατάλογος όλων των γνωστών ή πιθανών franchisors από διάφορες πηγές. Από τον κατάλογο των μελών του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος, αλλά και από τη διεξοδική έρευνα της βάσης δεδομένων ICAP DataBank, προκειμένου να περιληφθούν όλες οι επιχειρήσεις που έχουν "δηλώσει" δραστηριοποίηση στο franchising, ο κατάλογος συμπληρώθηκε από κλαδικά έντυπα, αφιερώματα, άρθρα και δελτία τύπου.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στα πρότυπα που έχει χρησιμοποιήσει η Arthur Andersen σε παρόμοιες έρευνες για το franchising στις ΗΠΑ, προσαρμοσμένο ώστε να συγκεντρωθούν χρήσιμες πληροφορίες γύρω από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της Ελληνικής εμπειρίας. Δεδομένου ότι είναι η πρώτη φορά που διεξάγεται μια τέτοια έρευνα στην Ελλάδα, το ερωτηματολόγιο έπρεπε να είναι διεξοδικό. Στόχος των συμπαραγωγών είναι να αναπαράγεται η έκδοση σε τακτά χρονικά διαστήματα για την ενημέρωση των ενδιαφερομένων καθώς το franchising ωριμάζει.

Στο χρονικό διάστημα που μεσολάβησε από την πρώτη ταχυδρομική αποστολή των ερωτηματολογίων μέχρι το Σεπτέμβριο 1998 έγινε επαλήθευση για τους μη ανταποκρινόμενους franchisors. Η επαλήθευση περιελάμβανε μια επιπλέον αποστολή ερωτηματολογίου με φαξ και τηλεφωνική επιβεβαίωση της παραλαβής του. Στόχος ήταν να συγκεντρωθεί ο μεγαλύτερος αριθμός αποκρίσεων από όλους τους franchisors στην Ελλάδα. Πριν τη στατιστική επεξεργασία των συλλεχθέντων πληροφοριών έγινε τηλεφωνική επαλήθευση των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων για τυχόν διευκρινίσεις ώστε να εξασφαλισθεί η ομοιομορφία και η ακεραιότητα των πρωτογενών στοιχείων.

Μέσω της ταχυδρομικής αποστολής και επαλήθευσης εξαιρέθηκαν οι εταιρίες που έπαψαν να εφαρμόζουν franchising καθώς και εκείνες που βρίσκονται σε στάδιο προετοιμασίας οπότε δεν διαθέτουν ακόμη τα ανάλογα στατιστικά στοιχεία. Συνεπώς, ο τελικός πληθυσμός της έρευνας ήταν 187 franchisors. Από αυτούς απάντησαν οι 95, που αντιπροσωπεύουν βαθμό ανταπόκρισης 51%.

Ζητήθηκε από τους αποκρινόμενους να παραθέσουν ιστορικά στοιχεία της δραστηριότητάς τους για την περίοδο 1995-97 και ταυτόχρονα να εκτιμήσουν την εξέλιξη της δραστηριότητάς τους για το διάστημα 1998-2000. Στόχος ήταν να συμπεριληφθούν όσο το δυνατόν περισσότερες νέες εταιρίες στο χώρο του franchising δεδομένου ότι ο ρυθμός ανάπτυξής του τα τρία τελευταία χρόνια είναι εντυπωσιακός και υπάρχει ένας ικανός αριθμός επιχειρήσεων που είτε προετοιμάζουν την είσοδό τους ή έχουν εισέλθει στο χώρο πρόσφατα.

Στις περιπτώσεις που ο αριθμός των απαντήσεων σε συγκεκριμένη ερώτηση και για συγκεκριμένη κατηγορία ήταν τρεις ή λιγότερο, τα στοιχεία δεν παρουσιάζονται στα αποτελέσματα (ΟΔ στους πίνακες σημαίνει μη διαθέσιμα στοιχεία). Αυτό, έγινε για να εξασφαλισθεί η στατιστική ακεραιότητα των στοιχείων και η εμπιστευτικότητα των πληροφοριών από τους αποκριθέντες. Τα στοιχεία αυτά έχουν περιληφθεί στα αποτελέσματα που αφορούν το σύνολο των αποκριθέντων χωρίς διάκριση ανά ομάδα επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Στην αρχική καταγραφή οι αποκριθέντες προσδιόρισαν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα με βάση έναν κωδικοποιημένο κατάλογο 66 κατηγοριών. Για τη στατιστική επεξεργασία των πρωτογενών στοιχείων, οι κατηγορίες αυτές ομαδοποιήθηκαν σε οκτώ βασικές δραστηριότητες, η σύνθεση των οποίων παρατίθεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Επισημαίνεται ότι τα αποτελέσματα αυτά δεν αποτελούν εκτίμηση για το σύνολο του franchising στην εγχώρια αγορά, ούτε πρόβλεψη για την μελλοντική πορεία του θεσμού.

Σύμφωνα με την έρευνα για το Franchising στην Ελλάδα το 1998 που έγινε από την ICAP και την Arthur Andersen:

- Ο υποψήφιος Franchisee μπορεί να στήσει το franchise του με ποσό από 5 εκατομμύρια μέχρι και 200 εκατομμύρια ή και περισσότερα.



- Το αρχικό συμβόλαιο franchise είναι συνήθως διάρκειας 5-10 ετών αλλά υπάρχουν και συμβόλαια μικρότερης διάρκειας (μέχρι 1 έτους) ή πολύ μεγαλύτερης (μέχρι και 20 ή περισσότερα χρόνια).
- Σημαντικός αριθμός των franchisors, που διαφέρει από κλάδο σε κλάδο, συμμετέχει στην επένδυση του Franchisee ή τον υποστηρίζει ενεργά στην ανεύρεση χρηματοδότησης.
- Τέλος, τα υπάρχοντα franchises καλύπτουν πολλούς τομείς, από fast food, κέντρα αθλητισμού, καλλυντικά μέχρι και κέντρα ξένων γλωσσών. Ειδικότερα, η κατανομή του Ελληνικού κλάδου franchise κατά τομέα είναι:

#### Η Ανταπόκριση στην Έρευνα κατά Κατηγορία Επιχειρήσεων

Δραστηριότητες	Ανταπόκριση	Συνολικά	Ποσοστό
Εστίαση	20	25	80,0%
Καταστήματα Τροφίμων	16	31	51,6%
Ένδυση & Υπόδηση	13	47	27,7%
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	6	12	50,0%
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	21	37	56,8%
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	5	11	45,5%
Business Services/Άλλες Υπηρεσίες	5	13	38,7%
Εκπαίδευση	9	11	81,7%
<b>Σύνολο</b>	<b>95</b>	<b>187</b>	<b>50,8%</b>

### 1.3 ΤΟ FRANCHISING ΩΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Το franchising αποτελεί μέθοδο ταχείας επιχειρηματικής ανάπτυξης προσφέροντας τη δυνατότητα διεκδίκησης εμπορικής υπεροχής σε νέες αγορές και την απόκτηση σημαντικών μεριδίων αγοράς, σε σύγκριση με την ανάπτυξη μέσω ιδίων καταστημάτων. Επιπλέον προσφέρει τη δυνατότητα διαφοροποίησης των πηγών εσόδων της επιχείρησης μέσω των αμοιβών εισόδου και των royalties, πέρα από την πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Είναι ένας ενδεδειγμένος τρόπος επέκτασης για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα όπου υφίστανται περιορισμοί κεφαλαίων. Η επέκταση μιας επιχείρησης με franchising:

- Επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας λόγω του αυξανόμενου όγκου αγορών
- Συνεισφέρει στην αύξηση των θέσεων εργασίας
- Ενισχύει την επιχειρηματική υποδομή των οικονομιών.

Προκειμένου να επιτύχει, μια επιχείρηση franchise πρέπει να διαθέτει:

- Διακεκριμένο και ανταγωνιστικό προϊόν
- Αναγνωρισμένο και κατοχυρωμένο εμπορικό σήμα.
- Πλήρως αποτυπωμένο επιχειρηματικό σύστημα, το οποίο να αναπαράγεται εύκολα ώστε να διευκολύνεται η μεταφορά γνώσεων στους franchisees.

Το πακέτο του franchisor χαρακτηριστικά περιλαμβάνει αρχιτεκτονικά σχέδια των καταστημάτων, εκπαιδευτικά προγράμματα για τους franchisees και τους υπαλλήλους τους, προδιαγραφές των προϊόντων, διαδικασίες λειτουργίας, έλεγχο διαχείρισης και υποστήριξη για την προμήθεια των εμπορευμάτων, τη διαχείριση των αποθεμάτων, την εμπορία και τη διαφήμιση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ FRANCHISING

#### 2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ FRANCHISING

Πολλοί άνθρωποι ρωτούν: Πώς άρχισαν όλα; Όμως λίγοι πράγματι ξέρουν την απάντηση. Η αρχική ιδέα του franchising ξεκίνησε αιώνες πριν. Ο Πάπας σε μια προσπάθειά του να συλλέξει φόρους, επέτρεψε σε ορισμένα άτομα το δικαίωμα να συγκεντρώσουν τα οφειλόμενα, μέσα σε μια ορισμένη γεωγραφική έκταση. Αυτοί οι «συλλέκτες», είχαν το δικαίωμα να κρατήσουν μια μερίδα από αυτά που μάζευαν και θα έδιναν τα υπόλοιπα στον Πάπα. Έτσι καταγράφηκε η πρώτη σχέση franchise στον κόσμο.

Το franchising στην αρχική του μορφή πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ πριν τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και η εταιρία ραπτομηχανών Singer αναφέρεται ως η πρώτη εταιρία που εφάρμοσε στο τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα προκειμένου να οργανώσει το δίκτυο διανομής της. Το παράδειγμα της ακολούθησαν οι βιομηχανίες αυτοκινήτων, οι εταιρίες διανομής πετρελαιοειδών και οι βιομηχανίες μύρας. Ωστόσο, η μεγάλη ανάπτυξη του franchising ως οικονομικού θεσμού ανάγεται ιστορικά στο τέλος του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου ως αποτέλεσμα των συνθηκών που επικρατούσαν τότε, δηλαδή της ανάπτυξης της μαζικής παραγωγής και προσφοράς υπηρεσιών σε συνδυασμό με την έλλειψη ορθολογικών δικτύων διανομής και των ανάλογων οικονομικών μέσων για τις απαιτούμενες επενδύσεις.

Πάντως, τα πρώτα τουλάχιστον χρόνια το franchising ως νέος θεσμός περιορίστηκε στα γεωγραφικά όρια των ΗΠΑ, όπου και γνώρισε ταχύτερη και εντυπωσιακή ανάπτυξη και εξέλιξη, βρίσκοντας εφαρμογή σε έναν ευρύ κύκλο δραστηριοτήτων με αντικείμενο από τον κλάδο αυτοκινήτων, τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τις λογιστικές και διαφημιστικές υπηρεσίες μέχρι τον κλάδο τροφίμων και των εστιατορίων άμεσης εξυπηρέτησης.

Μετά την εξαγωγή του από τις ΗΠΑ, ο θεσμός πρωτοεισήχθηκε, λόγω ειδικής συγγένειας -γλώσσας και κουλτούρας- στην Αγγλία, όπου και αναπτύχθηκε σημαντικά. Αργότερα ήλθε η ώρα της ευρωπαϊκής διείσδυσης με αποτελέσματα όμως λιγότερο εντυπωσιακά. Ως λόγοι που αποθάρρυναν τη γρήγορη ανάπτυξη και διάδοσή του, πέραν των διαφορετικών οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών που επικρατούν, αναφέρονται η έλλειψη κοινής γλώσσας επικοινωνίας και κοινού νομίσματος, η ύπαρξη -μέχρι πρόσφατα-, συναλλαγματικών περιορισμών και η έλλειψη ειδικότερης πληροφόρησης και ειδικών οργανισμών για προαγωγή της πρακτικής του. Ωστόσο, το 1972 ιδρύθηκε η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchising η οποία και συνέταξε Κώδικα Ευρωπαϊκής Δεοντολογίας του Franchising με τις βασικές αρχές και τους κανόνες που το διέπουν ελλείψει γραπτού δικαίου. Το παράδειγμά της ακολούθησαν και οι εθνικές ομοσπονδίες της Γαλλίας, της Γερμανίας και του Βελγίου, που δεν άργησαν να δημιουργηθούν.

Ιστορικά το Franchising μπορεί να χωριστεί σε 5 περιόδους οι οποίες είναι οι εξής:

**Primitive Stage (1865-1919).** Αρχικό στάδιο. Η αρχή του Franchising χρονολογείται το 18<sup>ο</sup> αιώνα στην Ευρώπη, όταν Γερμανοί και Άγγλοι κατασκευαστές

μπύρας έκαναν συμφωνίες με ταβερνιάρηδες να έχουν την αποκλειστική πώληση διαφορετικών ειδών μπύρας. Όλες αυτές οι μορφές όμως είναι μικρής σπουδαιότητας μπροστά στον τρόπο που χρησιμοποιήθηκε στις ΗΠΑ. Όταν η πρώτη επιχείρηση που χρησιμοποίησε Franchising στις ΗΠΑ, ήταν οι ραπτομηχανές Singer. Στην αρχή του 20<sup>ου</sup> αιώνα το Franchising είχε καθιερωθεί στις ΗΠΑ.

**Emergence Stage (1920-1949).** Το στάδιο της εμφάνισης. Καθώς η βιομηχανική επανάσταση λάμβανε χώρα στις ΗΠΑ με την αλλαγή του αιώνα η πρόοδος στην τεχνολογία και η καλύτερευση των μεταφορών και μέσων επικοινωνίας είχε σαν αποτέλεσμα την μαζική παραγωγή προϊόντων. Οι βιομήχανοι και οι βιοτέχνες γρήγορα καταλάβαιναν ότι η διανομή των προϊόντων τους σε τοπικές αγορές θα ήταν ένα σίγουρο κλειδί για την επιτυχία. Δύο κλάδοι, τα ποτά και η αυτοκινητοβιομηχανία προσαρμόστηκαν αυτήν την εποχή στο Franchising.

**The acceptance and boom stage (1950-1964).** Το στάδιο της αποδοχής και της ακμής. Στα χρόνια που ακολουθούν μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο έχουμε μια τρομακτική αύξηση στην δημοτικότητα του Franchising. Νέοι κλάδοι αρχίζουν να εφαρμόζουν τον θεσμό αυτό. Το 1960 από τις 253 εταιρίες που χρησιμοποιούν το Franchise το 60% ξεκίνησε από το 1955 και έπειτα.

**The retrenchment stage (1965-1970).** Το στάδιο της περισυλλογής. Στο τέλος του 1960 η δημοτικότητα του franchising άρχισε να δέχεται πληγές από εκμεταλλεύσεις και παρανομίες δικαιωπάροχων και δικαιωδόχων. Οι παρανομίες αυτές κατέληξαν στα δικαστήρια με πολλές επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούσαν να φθάσουν στην αποτυχία. Το συμβόλαιο του franchising εξετάστηκε νομοθετικά σε πολλές χώρες. Το δικαστήριο ευαισθητοποιήθηκε σε θέματα σχετικά με τον τρόπο της φορολογίας. Ως αποτέλεσμα όλων αυτών των γεγονότων ήταν να διευκρινισθούν ορισμένα νομοθετικά ζητήματα, να ξεπεραστεί η κρίση και να ακολουθήσει μια νέα αύξηση του θεσμού.

**New growth stage (1971-1997).** Νέο στάδιο ανάπτυξης. Το franchising αυτήν την περίοδο αναπλάθεται από την κρίση. Γίνεται προσαρμογή νέων κλάδων στο σύστημα. Την ίδια εποχή η επέκτασή του στην Ευρώπη αυξάνεται. Οι σημερινές στατιστικές είναι μια απόδειξη για το πόσο έχει εξαπλωθεί.

## 2.2 TO FRANCHISING ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ

Ο θεσμός του Franchise άρχισε να αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς «στη χώρα των ευκαιριών», τις ΗΠΑ. Σύμφωνα με στοιχεία που προκύπτουν από τον Διεθνή Σύνδεσμο Franchising, υπολογίζεται ότι στις ΗΠΑ οι συναλλαγές καλύπτουν σήμερα το 50% περίπου του συνόλου του λιανικού εμπορίου. Στην ευρωπαϊκή Ένωση, ο αντίστοιχος αριθμός σήμερα είναι περίπου 40%.

Άλλωστε, η επιτυχία του θεσμού σε ολόκληρη την Ευρώπη αποδεικνύεται με την γλώσσα... των αριθμών. Στη Γηραιά Ήπειρο υπάρχουν πάνω από 120.000 δικαιωδόχοι σε περισσότερα από 3000 δίκτυα. Ο Ετήσιος τζίρος που διαχειρίζονται ανέρχεται στα 80 δις. Δολάρια.

Ο τομέας της εμπορίας είναι αυτός που συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στη χρήση του franchising. Εκτιμάται ότι το 42,5% των επιχειρήσεων έχει επιλέξει το θεσμό franchising, προκειμένου να επεκτείνει τις δραστηριότητες του. Ο κλάδος της εμπορίας ενδυμάτων είναι καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό με 17,5%, τα ηλεκτρικά είδη και τα συναφή προϊόντα 10%, τα καταστήματα με είδη

δώρων 7,5%, τα καταστήματα επίπλων με 7,5%. Ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που αναπτύσσονται με franchising, αφορά τον κλάδο της διατροφής και ανέρχεται στο 35%. Από αυτό, το 17,5% αφορά τα εστιατόρια και τα fast food, το 15% καταστήματα με κρουασάν – καφέ κτλ. Και ένα ποσοστό 2,5% τα super markets.

Ένα ποσοστό 5% αφορά επιχειρήσεις καλλυντικών ειδών, 2,5% κέντρα αισθητικής, 2,5% καταστήματα οπτικών ειδών, 2,5% μονάδες ψυχαγωγίας και παιδικές χαρές, 2,5% εμπορία κοσμημάτων και 2,5% εμπορία ειδών κλιματισμού. Στον τομέα της παροχής υπηρεσιών συγκαταλέγεται ένα ποσοστό 2,5% που αφορά τηλεπικοινωνίες και προϊόντα τεχνολογίας και ένα ποσοστό επίσης 2,5% που αφορά την προώθηση γεωργικών προϊόντων.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία από την έρευνα της ICAP, αποδεικνύεται ότι ο κλάδος της διατροφής απολαμβάνει την προτίμηση των περισσότερων franchisees.

Αντίθετα με την Ελλάδα, στο εξωτερικό περισσότεροι επενδυτές και υποψήφιοι franchisees δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών. Όπως αναφέρεται στο άρθρο του περιοδικού «The Franchise Magazine», οι υπηρεσίες που αφορούν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές συγκεντρώνουν τη μερίδα του λέοντος, όσον αφορά το επιχειρηματικό ενδιαφέρον. Οι 10 δημοφιλέστερες κατηγορίες που προτιμούν franchisees, είναι οι εξής:

1. Υπηρεσίες ηλεκτρονικών υπολογιστών.
2. Επαγγελματικές – ευχετήριες κάρτες.
3. Γραφεία ταξιδίων.
4. Κέντρα αναψυχής.
5. Αυτόματες μηχανές πώλησης.
6. Pubs – wine bars.
7. Κέντρα ομορφιάς.
8. Κομμωτήρια.
9. Διάφορες υπηρεσίες επισκευής σπιτιών.
10. Αθλητικά είδη.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι παραπάνω κατηγορίες απαιτούν μεγαλύτερη εξειδίκευση από ότι οι διάφοροι κλάδοι του εμπορίου. Και είναι λογικό να προκαλούν το ενδιαφέρον του επιχειρηματικού κόσμου, αφού στο εξωτερικό ο θεσμός του franchising έχει πιο γερές βάσεις, διανύει περίοδο ωριμότητας, ενώ επιχειρήσεις και υποψήφιοι επενδυτές έχουν αποκομίσει τεράστιες εμπειρίες – όσον αφορά το franchising – λόγω της μακροβιότητας του θεσμού.

## 2.3 ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η σύγχρονη μορφή του Franchising έκανε την πρώτη της εμφάνιση στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Τέλη της δεκαετίας του 1980 ο αριθμός των Ελληνικών franchises μετριάταν στα δάχτυλα δύο χεριών. Σήμερα στο 2000, τα Ελληνικά franchises υπολογίζεται πως είναι περίπου 407 και τα καταστήματα franchise περισσότερα από 2.000. Από την άλλη πλευρά, διεθνείς στατιστικές έχουν δείξει πως – στις ανεπτυγμένες οικονομίες – οι πωλήσεις μέσω δικτύων franchising ξεπερνούν το 20% του συνόλου των λιανικών πωλήσεων όταν στην Ελλάδα το

σχετικό ποσοστό – παρά τη ραγδαία ανάπτυξη των τελευταίων ετών – είναι ακόμα μικρότερο από 5%. Τέλος, η μαζική προσέλευση επισκεπτών (~15.000) στην ΚΕΜ99 απέδειξε ότι το ενδιαφέρον για τον κλάδο είναι πραγματικά τεράστιο.

Είναι συνεπώς σαφές πως οι συνθήκες είναι ώριμες ώστε να γίνει και στην Ελλάδα – όπως στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες του κόσμου – μια έκθεση franchise. Το Ελληνικό franchise έχει ξεπεράσει την εμβρυακή του μορφή και έχει μπει στη φάση της ραγδαίας ανάπτυξης για να αποκτήσει το σημαντικό ρόλο που του αξίζει στην Ελληνική οικονομία

Και είναι η εξέλιξη αυτή αναπόφευκτη με δεδομένο τον επιχειρηματικό χαρακτήρα του Έλληνα – περισσότερο από το 50% των Ελλήνων απασχολείται σε επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα όταν τα αντίστοιχα ποσοστά στην Ευρώπη δεν υπερβαίνουν το 20% – αλλά και τις έντονες ανάγκες οργάνωσης, διοίκησης, marketing, ανάπτυξης νέων προϊόντων κλπ. που δημιουργεί το σύγχρονο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ανάγκες που αναμένεται να ενταθούν στα πλαίσια της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς και του Ενιαίου Νομίσματος, του Ευρώ. Τίποτα δεν συνδυάζει καλύτερα αυτά τα 2 χαρακτηριστικά από την ανάπτυξη με franchising: η επιχειρηματική τόλμη υποστηρίζεται από μια καλά οργανωμένη και ισχυρή κεντρική μονάδα.

Στο πλαίσιο μάλιστα της διεθνώς παρατηρούμενης τάσης που επιδιώκει στροφή στο ιδιωτικό τομέα, φιλελευθεροποίηση της αγοράς και μείωση του κρατισμού, ο θεσμός φαίνεται να έχει όλες τις προϋποθέσεις για εντυπωσιακή ανάπτυξη στη χώρα μας. Άλλωστε, το franchising φαίνεται ότι αποτελεί πρακτικά τον μοναδικό τρόπο για να μπορέσει μια ελληνική επιχείρηση να ξεφύγει από τα στενά ελληνικά σύνορα και να προωθήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στο ευρύ κοινό στην Ευρώπη, κατακτώντας την τεράστια αγορά των χωρών της.

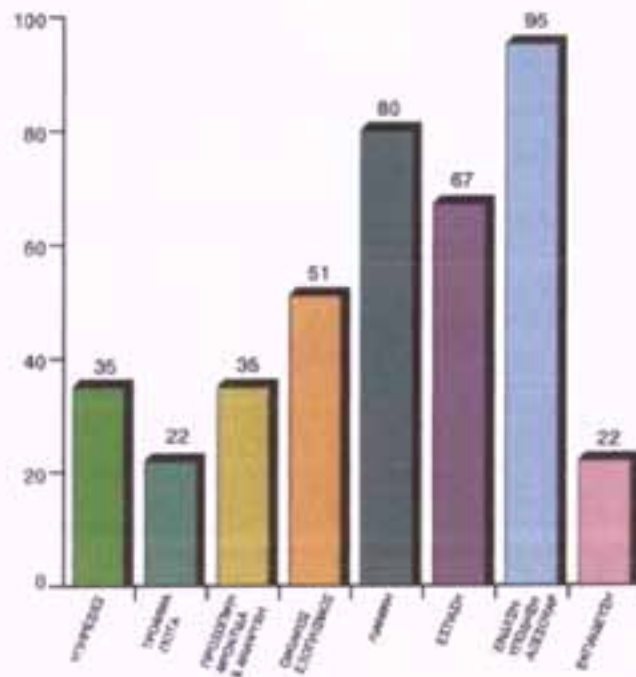
Οι πίνακες που ακολουθούν στηρίζονται αρχικά στην επεξεργασία των στοιχείων συνολικά 407 συστημάτων, ενώ για 294 από αυτά, για τα οποία υπήρχε πληρέστερη εικόνα, προχωρήσαμε σε αναλυτική παρουσίαση και στατιστική επεξεργασία ανά κατηγορία.

## I. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ

Όπως προαναφέραμε ο αριθμός των συστημάτων που έχουν καταγραφεί είναι 407 και ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει την κατανομή τους ανά κατηγορία. Παρατηρούμε ότι στην Ελλάδα οι κλάδοι που στηρίζονται στην παροχή υπηρεσιών, δηλαδή αυτοί της εκπαίδευσης και των υπηρεσιών καταλαμβάνουν ενιαίο ποσοστό επί του συνόλου 14% (8,6% υπηρεσίες και 5,4% εκπαίδευση αντιστοίχως) σε σύγκριση με τις πιο "ώριμες" ευρωπαϊκές χώρες για τις οποίες το αντίστοιχο ποσοστό (ποσοστό που συνεχώς διευρύνεται) είναι 25%. Είναι φανερό, λοιπόν, ότι η κατηγορία αυτή υπολείπεται σημαντικά και θα είναι αυτή που τα επόμενα χρόνια θα εμφανίσει τις εντονότερες αυξητικές τάσεις.

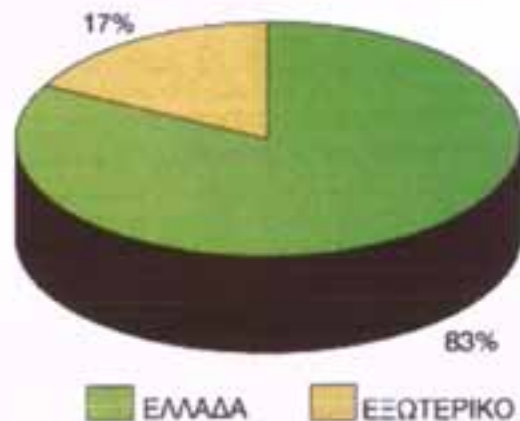
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	#	%
Εκπαίδευση	22	5,4%
Ενδυση - Υπόδηση - Αξεσουάρ	95	23,3%
Εστίαση	67	16,5%
Λιανική	80	19,7%
Οικιακός Εξοπλισμός	51	12,5%
Προσωπική φροντίδα & αναψυχή	35	8,6%
Τρόφιμα - Ποτά	22	5,4%
Υπηρεσίες	35	8,6%
<b>Σύνολο</b>	<b>407</b>	<b>100,0%</b>

Ενώ στην Ελλάδα το ποσοστό των συστημάτων που καλύπτουν καταστήματα λιανικής (εκτός τροφίμων και εστίασης), υπερβαίνει το 60% των συστημάτων και υπερκαλύπτει κατά 10% το αντίστοιχο ευρωπαϊκό. Τούτο αντανακλά τη φάση ανάπτυξης του λιανεμπορίου στην Ελλάδα, όπου ο βαθμός συγκέντρωσης είναι σαφώς μικρότερος από ό,τι στις λοιπές χώρες της Ε.Ε. ή των ΗΠΑ, αν και οι τάσεις και στην Ελλάδα είναι ήδη ανάλογες. Έτσι, αν και ο απόλυτος αριθμός των συστημάτων προβλέπεται να αυξηθεί, η τάση στην κατηγορία ως ποσοστό επί του συνόλου θα είναι φθίνουσα

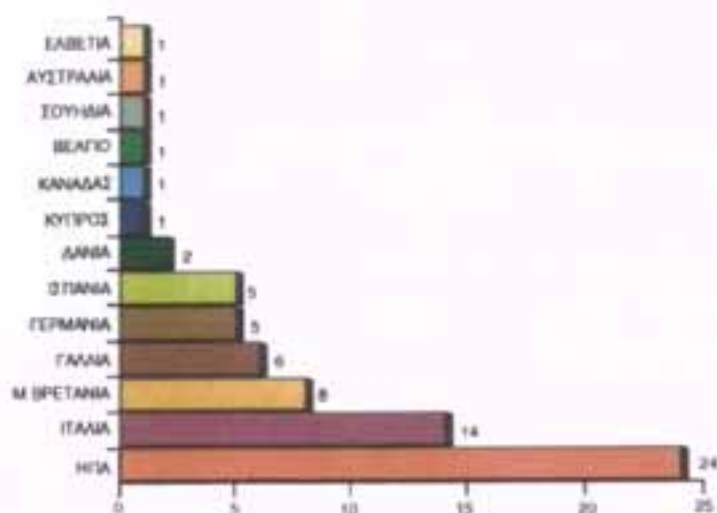


## II. ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η συντριπτική πλειοψηφία των συστημάτων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά έχουν δημιουργηθεί από ελληνικές εταιρείες (83%), έναντι του 17% που είναι αλυσίδες με "ξένη" προέλευση από άλλες χώρες και έχουν διεθνή παρουσία.



Στο γράφημα III παρουσιάζεται η κατανομή ανά χώρα προέλευσης. Το 34% των συστημάτων προέρχεται από τις ΗΠΑ, ενώ αμέσως μετά ακολουθούν με ποσοστό 20% συστήματα από την Ιταλία.



Παρατηρώντας διαχρονικά την παρουσία των διεθνών συστημάτων στην Ελλάδα, αλλά και συγκρίνοντας τον βαθμό διείσδυσής τους με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, παρατηρούμε τα ακόλουθα:

ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	FRANCHISE	%
ΗΠΑ	24	34,3%
ΙΤΑΛΙΑ	14	20,0%
Μ.ΒΡΕΤΑΝΙΑ	8	11,4%
ΓΑΛΛΙΑ	6	8,6%



ΓΕΡΜΑΝΙΑ	5	7,1%
ΙΣΠΑΝΙΑ	5	7,1%
ΔΑΝΙΑ	2	2,9%
ΚΥΠΡΟΣ	1	1,4%
ΚΑΝΑΔΑΣ	1	1,4%
ΒΕΛΓΙΟ	1	1,4%
ΣΟΥΗΔΙΑ	1	1,4%
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	1	1,4%
ΕΛΒΕΤΙΑ	1	1,4%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>70</b>	<b>100,0%</b>

Η παρουσία τους αν και υπολείπεται από τα συνήθη ποσοστά στις λοιπές ευρωπαϊκές χώρες, έχει αυξητικές τάσεις. Ο αριθμός των franchises είναι συγκριτικά υψηλός. Έχουν ισχυρή επίδραση και αυξανόμενα μερίδια στους κλάδους που δραστηριοποιούνται.

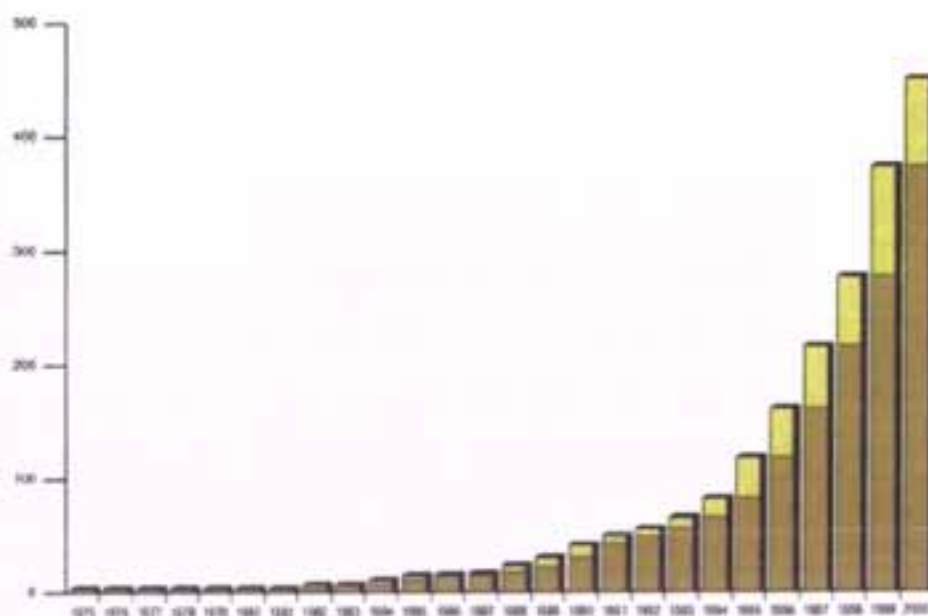
### III. ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΙ ΜΕ FRANCHISE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ιδιαίτερα εντυπωσιακός εμφανίζεται ο ρυθμός αύξησης των εταιρειών που υιοθετούν το franchising ως βασική μέθοδο ανάπτυξης. Ο μονοψήφιος αριθμός συστημάτων του 1980 ή τα 40 συστήματα του 1990 δεν προμήνυαν την έκρηξη που βιώνουμε τα τελευταία πέντε χρόνια. Η μέση συνεχής

αύξηση του 35% που καταγράφουμε την πενταετία 1995-1999, αποτελεί έναν από τους υψηλότερους ρυθμούς αύξησης στην ιστορία του franchising στην Ευρώπη (με εξαίρεση τη Γαλλία του '80 με τα γνωστά προβλήματα). Ο ετήσιος ρυθμός δημιουργίας νέων συστημάτων σε ορισμένες Ευρωπαϊκές χώρες ενδεικτικά (οι οποίες ενρίζονται και στη φάση ωρίμανσης της αγοράς) είναι

	στασιμότητα
- Γαλλία	6%
- Γερμανία	15%
- Μ. Βρετανία	9%
- Ιταλία	2%
- Ολλανδία	3%
- Ισπανία	5%
- Αυστρία	10%
- Ουγγαρία	5%
- Σουηδία	13%

Η θεαματική αύξηση των συστημάτων που παρατηρείται στην Ελλάδα δεν είναι ανάλογη και σε αριθμό franchises, γεγονός που δημιουργεί ιδιαίτερο σκεπτικισμό αλλά και προβλήματα. Στο Γράφημα IV παρουσιάζεται η εξέλιξη του αριθμού των συστημάτων στην ελληνική αγορά.

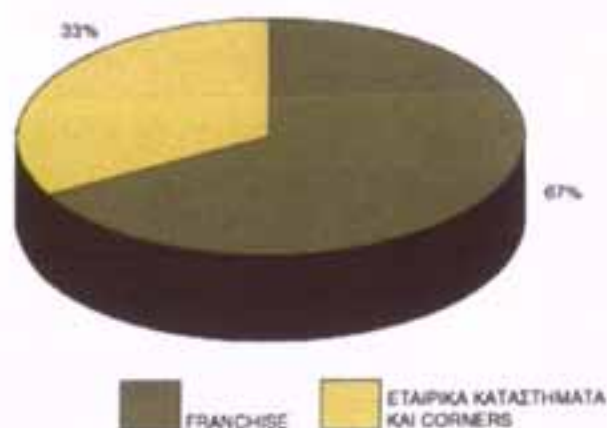


#### IV. ΑΡΙΘΜΟΣ FRANCHISEES ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥΣ

Σε δείγμα 292 συστημάτων για τα οποία διαθέτουμε αναλυτικά στοιχεία, καταγράψαμε την ακόλουθη σύνθεση των σημείων πώλησης που διαθέτουν:

- Εταιρικά καταστήματα και corners	1460
- Franchise	2987

Ταξινομώντας τα συστήματα ανάλογα με τον αριθμό των σημείων πώλησης και τον αριθμό των franchise που διαθέτουν, είναι προφανές ότι το franchising στην Ελλάδα βρίσκεται στα πρώτα στάδια ανάπτυξης, καθώς ελάχιστες αλυσίδες έχουν κανονποιητικό αριθμό σημείων πώλησης και ιδιαίτερα franchise.



Στους πίνακες 3 και 4 παρατηρούμε ότι μόνον 5 εταιρείες έχουν πάνω από 100 σημεία πώλησης και μόλις 4 περισσότερα από 100 franchise. Το δε 55% των αλυσίδων έχουν από 1-4 franchise.

Σημεία Πώλησης	Εταιρείες	%
100 και άνω	5	1,7%
80-99	2	0,7%
60-79	4	1,4%
50-59	9	3,1%
40-49	9	3,1%
30-39	15	

20-29	20	5,1%
10-19	61	6,8%
5-9	62	20,7%
1-4	107	21,1%
		36,4%

Franchise Σημεία Πώλησης	Εταιρείες	%
100 και άνω	4	1,4%
80-99	1	0,3%
70-79	1	0,3%
60-69	1	0,3%
50-59	4	1,4%
40-49	4	1,4%
30-39	9	3,1%

20-29	18	6,1%
10-19	37	12,6%
5-9	53	18,0%
0-4	162	55,1%
	294	100,0%

Η μέση αλυσίδα διαθέτει 4,5 εταιρικά σημεία, 10,2 franchise και 0,4 corners. Έναντι των 10,2 franchise ανά σύστημα, τα αντίστοιχα δεδομένα για τις ευρωπαϊκές χώρες το 1997 ήταν:

- Γαλλία	55,8
- Γερμανία	41,5
- Μ. Βρετανία	49,5
- Ιταλία	49,1
- Ολλανδία	34,5
- Ισπανία	45,7
- Αυστρία	14,3
- Ουγγαρία	22,7
- Σουηδία	39,8
- Βέλγιο	20,6

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Ο ΚΩΔΙΚΑΣ ΤΟΥ FRANCHISING

#### 3.1 ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ\*

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

Η προσθήκη και ερμηνεία που ακολουθεί τον Ευρωπαϊκό Κώδικα υιοθετήθηκε από τον Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας και ενεκρίθη από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise για την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising στην Ελλάδα από τον Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας.

#### 3.1.1 ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISING

##### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

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

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

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

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

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

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

---

\* Το Αγγλικό κείμενο του Κώδικα Δεοντολογίας είναι οριστικό, ενώ το Ελληνικό είναι προσχέδιο του τελικού.

Η αξιολόγηση και η συνεχώς αυξανόμενη σημασία του franchising την οικονομία της Ευρωπαϊκής Κοινότητας όπως επίσης και ο Κανονισμός περί ομαδικής απαλλαγής των συμβάσεων franchise των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων που τέθηκε σε ισχύ στις 1 Φεβρουαρίου 1989, ώθησε την EFF στο να επαναδιαμορφώσει τον υπάρχοντα Κώδικα Δεοντολογίας της. Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας θεωρείται ότι είναι ένα πρακτικό σύνολο στοιχειωδών διατάξεων καλής συμπεριφοράς για τους δικηγόρους που ασχολούνται με το franchise, αλλά χωρίς να αντικαθιστά πιθανώς σχετικούς εθνικούς ή κοινοτικούς νόμους. Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας είναι το τελικό προϊόν της εργασίας που κατεβλήθη από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise και τους συνδέσμους μέλη της (Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Γερμανία, Γαλλία, Ιταλία, Ολλανδία, Πορτογαλία και Ηνωμένο Βασίλειο) σε συνεργασία με την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Θα αντικαταστήσει τον προηγούμενα Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας όπως επίσης και όλους τους εθνικούς και περιφερειακούς Κώδικες που υπάρχουν στην Ευρώπη.

Με τη συμμετοχή τους στην EFF, τα μέλη της αποδέχονται τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας και αναλαμβάνουν να μην τον καταργούν ή να μην τον τροποποιούν με οποιοδήποτε τρόπο. Αναγνωρίζεται, εν τούτοις, ότι εθνικές προϋποθέσεις μπορεί να καθιστούν απαραίτητους άλλους όρους ή διατάξεις και, υπό την προϋπόθεση ότι αυτές δεν είναι αντίθετες ή δεν απομακρύνονται από τον Κώδικα και επισυνάπτονται στον Κώδικα με χωριστό έγγραφο, η σχετική έγκριση της EFF δεν θα καθυστερεί. Με την αναγνώριση της EFF τα μέλη της δεσμεύονται να επιβάλλουν στα μέλη τους την υποχρέωση να σέβονται και να εφαρμόζουν τις διατάξεις αυτού του Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.

Σύμφωνα λοιπόν με τον ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΩΔΙΚΑ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISING, ισχύουν τα εξής:

## 1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Το Franchising είναι ένα σύστημα προώθησεως προϊόντων ή/ και υπηρεσιών ή/ και τεχνολογίας που βασίζεται πάνω σε μία στενή και συνεχή συνεργασία μεταξύ νομικά και οικονομικά ξεχωριστών και ανεξαρτήτων επιχειρήσεων, τον Δικαιοπάροχο και τους κατ' ιδίαν Δικαιούχους, όπου ο Δικαιοπάροχος παρέχει στους κατ' ιδίαν Δικαιούχους το δικαίωμα να επιβάλει την υποχρέωση να ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα σύμφωνα με το πρότυπο του Δικαιοπαρόχου. Το δικαίωμα δίνει την ευκαιρία και επιβάλλει στον κατ' ιδίαν Δικαιούχο, με αντάλλαγμα μια άμεση ή έμμεση οικονομική αντιπαροχή να χρησιμοποιεί την επωνυμία του Δικαιοπαρόχου ή / και το σήμα, ή / και το σήμα υπηρεσιών, το know how\*, επιχειρηματικές και τεχνικές μεθόδους, το διαδικαστικό σύστημα και άλλα δικαιώματα βιομηχανικής ή / και πνευματικής ιδιοκτησίας υποστηρίζοντάς τον μέσω της συνεχούς παροχής εμπορικής και τεχνικής βοήθειας μέσα στα πλαίσια και κατά τη διάρκεια μιας έγγραφης σύμβασης franchise που καταρτίζεται ανάμεσα στα μέρη γι' αυτό το σκοπό.

- "απόρρητο", σημαίνει ότι το know - how, σαν σύνολο ή στην επακριβή μορφή και σύνδεση των συστατικών του δεν είναι ευρέως γνωστό ή ευκόλως προσβάσιμο. Δεν περιορίζεται με τη στενή έννοια ότι κάθε ανεξάρτητο

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

στοιχείο του know how Θα έπρεπε να είναι εντελώς άγνωστο ή μη προσεγγίσιμο εκτός της επιχείρησης του Δικαιοπαρόχου.

- "σημαντικό" σημαίνει ότι το know - how περιλαμβάνει πληροφορίες που είναι σημαντικές για την πώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών στους τελικούς καταναλωτές και ειδικότερα για την παρουσίαση προϊόντων προς πώληση, την προετοιμασία των προϊόντων σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών, τις μεθόδους συναλλαγής με πελάτες και τη διοικητική και οικονομική διαχείριση. Το know - how πρέπει να είναι χρήσιμο για τον Δικαιοδόχο με το να είναι σε Θέση, κατά την ημερομηνία κατάρτισης της σύμβασης, να βελτιώνει την ανταγωνιστική Θέση του Δικαιοδόχου, ειδικότερα με το να βελτιώνει την απόδοση του Δικαιοδόχου ή με το να τον βοηθά να μπει σε μία νέα αγορά.
- "αναγνωρίσιμο" σημαίνει ότι το know - how πρέπει να περιγράφεται κατά επαρκώς κατανοητό τρόπο, ώστε να καθίσταται δυνατή η πιστοποίηση ότι αυτό πληρεί τα κριτήρια της μυστικότητας και της σπουδαιότητας. Η περιγραφή του know - how μπορεί να περιληφθεί είτε μέσα στη σύμβαση franchise είτε σε ξεχωριστό έγγραφο είτε να καταχωρηθεί με οποιοδήποτε κατάλληλο τύπο.

## 2. ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Ο Δικαιοπάροχος είναι ο δημιουργός ενός δικτύου franchise που αποτελείται από αυτόν και τους επιμέρους Δικαιοδόχους, του οποίου ο Δικαιοπάροχος είναι ο μακροχρόνιος προστάτης.

## 3. ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ, ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

3.1. Η διαφήμιση για την ανεύρεση επιμέρους Δικαιοδόχων δεν θα περιέχει αμφιλεγόμενα σημεία και παραπλανητικές δηλώσεις.

3.2. Κάθε υλικό ανεύρεσης Δικαιοδόχων, διαφήμισης και δημοσιότητας που διατίθεται στο κοινό και που περιέχει άμεσες ή έμμεσες αναφορές σε πιθανά μελλοντικά αποτελέσματα, αριθμούς ή κέρδη που θα πρέπει να αντλήσουν οι επιμέρους Δικαιοπάροχοι, θα είναι αντικειμενικοί και δεν Θα είναι παραπλανητικοί.

3.3. Για να μπορούν οι υποψήφιοι επιμέρους Δικαιοδόχοι να γίνουν μέρη ενός δεσμευτικού εγγράφου μετά πλήρους γνώσεως, Θα πρέπει να τους δίδεται αντίγραφο αυτού του Κώδικα Δεοντολογίας όπως επίσης και να τους γνωστοποιείται εγγράφως, πλήρως και επακριβώς κάθε πληροφορία που είναι ουσιώδης για τη σχέση franchise και σε εύλογο χρόνο πριν από την κατάρτιση τέτοιων δεσμευτικών εγγράφων.

3.4. Εάν ο Δικαιοπάροχος επιβάλλει ένα Προσύμφωνο στον υποψήφιο επιμέρους Δικαιοδόχο, οι ακόλουθες αρχές θα πρέπει να ακολουθούνται:

- πριν από την κατάρτιση οποιουδήποτε προσυμφώνου Θα πρέπει να δίδεται έγγραφη πληροφόρηση στον υποψήφιο επιμέρους Δικαιοδόχο σχετικά με τον σκοπό του και με κάθε αντιπαροχή που μπορεί να του ζητηθεί να πληρώσει στο Δικαιοπάροχο για την κάλυψη των πραγματικών εξόδων του



τελευταίου που καταβλήθηκαν κατά τη διάρκεια και σε σχέση με την προσυμβατική φάση. Εάν η σύμβαση franchising καταρτισθεί, αυτή η αντιπαροχή θα πρέπει να επιστραφεί από τον Δικαιοπάροχο ή να συμψηφισθεί με τυχόν δικαίωμα εισόδου πληρωτέου από τον επιμέρους Δικαιούχο.

- το Προσύμφωνο θα καθορίζει τη διάρκειά του και θα περιλαμβάνει όρο λύσεως.
- ο Δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει όρους μη ανταγωνισμού ή/ και απορρήτου για την προστασία του Know-how και της ταυτότητάς του.

#### **4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ**

Ο Δικαιοπάροχος θα πρέπει να επιλέξει και να δέχεται σαν επιμέρους Δικαιοδόχους μόνον εκείνους που, μετά από εύλογη έρευνα, εμφανίζονται να διαθέτουν τα βασικά προσόντα, εκπαίδευσης, προσωπική ποιότητα και οικονομικά μέσα επαρκή για να αναλάβουν την επιχείρηση franchise.

#### **5. Ο ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ MASTER FRANCHISE**

Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας θα εφαρμόζεται στη σχέση ανάμεσα στον Δικαιοπάροχο και τους επιμέρους Δικαιοδόχους του και ομοίως μεταξύ του κυρίως Δικαιοδόχου και των επιμέρους Δικαιοδόχων του. Δεν θα εφαρμόζεται στη σχέση ανάμεσα στον Δικαιοπάροχο και τους κυρίως Δικαιοδόχους του.

#### **ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ**

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

#### **ΕΦΑΡΜΟΓΗ**

1. Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας για το franchising αποτελεί μέρος της εγγράφου συμφωνίας μέλους μεταξύ του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος και των εταιριών μελών του. Κάθε παράβαση αυτού του κώδικα δεοντολογίας για το Franchising από οποιοδήποτε από τα μέλη του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος θα θεωρείται παράβαση της συμφωνίας μέλους αυτού του μέλους με το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδος που θα εξετάζεται από το πειθαρχικό του Συμβούλιο για κάθε σχετική συνέπεια. Δεν αποτελεί μέρος της συμβατικής σχέσης μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου εκτός εάν αυτό έχει ρητά διαλυθεί από τον δικαιοδόχο. Τίποτα μέσα σ' αυτόν τον Κώδικα δεν θα θεωρείται ότι αποτελεί παραίτηση του δικαιοπαρόχου από το δικαίωμά του να πωλεί ή εκχωρεί τη συμμετοχή του σε μία επιχείρηση franchise.

## **ΘΕΜΑΤΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ**

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

## **ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ**

3. Η αντικειμενικότητα του υλικού επιλογής δικαιοδόχων (όρος 3.2) αναφέρεται συγκεκριμένα σε υλικό που είναι δημόσια ανακοινώσιμο, ειδικότερα:

- στην εταιρική κατάσταση του Δικαιοπαρόχου ή / και του κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως) που περιλαμβάνει ανάμεσα σε άλλα τους σκοπούς της εταιρίας, την έδρα, την ταυτότητα και τη σχετική εμπειρία στο σύστημα του βασικού προσωπικού διαχείρισης του Δικαιοπαρόχου ή / και του κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως).
- στις οικονομικές πληροφορίες για τον Δικαιοπάροχο ή / και τον κυρίως Δικαιοδόχο (ανάλογα) που είναι δημοσιεύσιμες κατά νόμο.
- στο επιχειρηματικό ιστορικό του Δικαιοπαρόχου ή και του κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως)
- στην περιγραφή της επιχείρησης franchise
- στην πρόβλεψη του συνολικού κόστους του σχετικού με τη δημιουργία της επιχείρησης franchise
- στη γενική περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών του know - how.
- στην παροχή τεχνικής υποστήριξης από τον Δικαιοπάροχο ή / και τον κυρίως Δικαιοδόχο προς τον Δικαιοδόχο.
- στα ονόματα και διευθύνσεις του δικτύου franchise {με ειδική αναφορά στις υπάρχουσες επιχειρήσεις franchise στην Ελλάδα στην περίπτωση ενός κυρίως Δικαιοδόχου}.
- στον αριθμό των Δικαιοδόχων των οποίων η σύμβαση franchise έχει λυθεί μέσα στα δύο (2) προηγούμενα χρόνια και στους λόγους αυτής της λύσης.
- στην πληροφόρηση σχετικά με όλες τις άδειες που απαιτούνται από τη νομοθεσία για την ίδρυση και λειτουργία μιας επιχείρησης franchise, όπου αυτές είναι απαραίτητες και σε όλες τις προϋποθέσεις για την έκδοσή τους.
- στα βασικά στοιχεία μιας σύμβασης franchise όπως δικαιώματα και υποχρεώσεις αμοτέρων των μερών, διάρκεια της σύμβασης, όροι ανανέωσης ή λύσης, όροι αποκλειστικότητας κλπ.
- πληροφόρηση πάνω στη σύμβαση κυρίως Δικαιοδόχου με την εξαίρεση των οικονομικών συμφωνιών ανάμεσα σε Δικαιοπάροχο και κυρίως Δικαιοδόχο.
- Αναγνωρίζεται ότι συζητώντας επιμέρους επιχειρηματικές προβλέψεις με Δικαιοδόχους, οι Δικαιοπάροχοι κάνουν μοιραία υποθέσεις που μπορούν να δοκιμασθούν μόνο με την πάροδο του χρόνου.

## **ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ**

1. Για τη γενικότητα αυτού του Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising το know - how εκλαμβάνεται όπως ορίζεται στην Ευρωπαϊκή Κατανομή περί Ομαδικής Απαλλαγής από το Άρθρο 85 της Συνθήκης της Ρώμης. Εν τούτοις, για τους σκοπούς του Άρθρου 3.4 του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας γίνεται δεκτό ότι οι

Δικαιοπάροχοι μπορούν να επιβάλλουν όρους μη ανταγωνισμού και απορρήτου για να προστατεύσουν άλλες πληροφορίες και συστήματα που μπορεί λογικά να θεωρηθούν σαν ουσιώδη στη λειτουργία του franchise.

### **ΓΛΩΣΣΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

2. Οι Δικαιοπάροχοι θα πρέπει να εξασφαλίζουν την παροχή στους Δικαιούχους συμβάσεων σε γλώσσα που να είναι αντιληπτή σ' αυτούς. Συνιστάται ότι Δικαιοπάροχοι και Δικαιούχοι να χρησιμοποιούν τη γνήσια ορολογία franchise που υιοθετήθηκε από το Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδος.

### **ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

3. Με την πρόταση στο Άρθρο 5.4 του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας ότι η ελάχιστη διάρκεια μιας σύμβασης franchise θα πρέπει να είναι η περίοδος και είναι απαραίτητη για την απόσβεση εκείνων από τις αρχικές επενδύσεις ενός Δικαιούχου και είναι συγκεκριμένη για το franchise, αναγνωρίζεται ότι για μια μειωνηφία των μεγαλύτερων ευκαιριών franchise η απόσβεση των αρχικών επενδύσεων δεν θα πρέπει να είναι ο κύριος στόχος για τον Δικαιούχο. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο στόχος θα πρέπει να είναι το να υιοθετείται μία συμβατική περίοδος που λογικά εξισορροπεί τα συμφέροντα των συμβαλλομένων μερών.

### **ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΣΥΜΒΑΣΗΣ**

4. Η βάση για την ανανέωση σύμβασης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη διάρκεια της αρχικής περιόδου. το βαθμό που η σύμβαση δίδει το δικαίωμα στον δικαιοπάροχο να ζητά επενδύσεις από την πλευρά του Δικαιούχου για ανακαινίσεις και τον βαθμό που ο Δικαιοπάροχος μπορεί να διαφοροποιεί τους όρους μιας σύμβασης περί ανανέωσης. Ο υπερισχύον στόχος είναι να εξασφαλισθεί ότι ο Δικαιούχος έχει την ευκαιρία να του εξοφληθούν οι αρχικές και επόμενες επενδύσεις οι σχετικές για τα franchise και να εκμεταλλευθεί την επιχείρηση franchise για όσο χρόνο διαρκεί η σύμβαση.

### **ΠΥΡΑΜΙΔΙΚΑ ΣΧΗΜΑΤΑ**

5. Κανένα μέλος-του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδος δεν θα αναμειχθεί σε πυραμιδικά σχήματα διανομής. Πυραμίδα είναι ένα σύστημα όπου η μελλοντική αποζημίωση ενός συμμετέχοντα σ' αυτήν αναμένεται να βασίζεται κύρια στην ανεύρεση νέων συμμετεχόντων παρά στην πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών.

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

Με τον Κανονισμό της ΕΟΚ αριθ. 4087188 για την εφαρμογή του άρθρου 85 παρ. 1 της Συνθήκης στις κατηγορίες συμφωνιών Franchise ρυθμίζεται σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης το Franchising και ειδικότερα σε ότι αφορά τα περι καταχρηστικών όρων που περιορίζουν τον ελεύθερο ανταγωνισμό στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρά το ότι η Ελληνική νομοθεσία δεν έχει τυπικά προσαρμοσθεί στην οδηγία αυτή, εν τούτοις τόσο η Επιτροπή Ανταγωνισμού όσο και η Δικαστηριακή μας νομολογία εναρμονίζονται πλήρως με την οδηγία αυτή καθώς και με την νομολογία του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (ΔΕΚ) σε σχετικά θέματα.

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

Γενικότερα, από άποψη Ελληνικού Δικαίου η σύμβαση Franchise, που αποδίδεται με τον ελληνικό όρο "σύμβαση δικαιόχρησης" δεν έχει ρυθμισθεί νομοθετικά. Για την αντιμετώπιση των σχετικών αναγκών που αναφέρθηκαν παραπάνω εφαρμόζονται ο Ν. 703/1977 "περί ελέγχου ανταγωνισμού", ο Ν. 146/1914 "περί αθέμιτου ανταγωνισμού", ο Ν. 2239/1994 "περί σημάτων" και αναλογικά το Π.Δ 219/1991 "περί εμπορικών αντιπροσώπων" σε συμμόρφωση προς την οδηγία 86/653/ΕΟΚ του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, ιδιαίτερα σε σχέση με την καταγγελία μιας σύμβασης Franchise και με τα έννομα αποτελέσματά της. Επίσης για θέματα σχετικά με την κατάρτιση, την εκτέλεση και τη λύση (καταγγελία) της αμοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης Franchise εφαρμόζονται διάφορες διατάξεις του Αστικού Κώδικα. Κατ' αρχήν εφαρμόζονται αναμφισβήτητα, αν και παρέχουν ελλιπή προστασία, οι διατάξεις των άρθρων 174, 178, 179, 371-372 του Αστικού Κώδικα (ΑΚ).

Ο αυξανόμενος αριθμός ελληνικών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν αυτόν τον τύπο εμπορικής συνεργασίας δημιουργεί άμεση ανάγκη θέσπισης ενός Κώδικα Δεοντολογίας.

Συνοψίζοντας, η ισχύουσα εφαρμοστέα νομοθεσία σε θέματα ελέγχου συμβάσεων, δικαίου ανταγωνισμού, προστασίας τρίτων περιλαμβάνει τα εξής:

- Ν. 146/1914
- Ν. 703/1977
- Π.Δ 219/91
- Ν. 2239/1994
- ΑΚ 174, 178-179, 371-372

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΟΙ ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥ FRANCHISING

#### 4.1 ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING

##### 4.1.1 ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΕΧΕΙ ΜΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING

Ναι, υπάρχουν περιορισμοί της συναλλακτικής ελευθερίας των συμβαλλομένων μέσα σ' ένα συμβόλαιο franchise. Πρόκειται για περιορισμούς που επιβάλλονται από το Σύνταγμα και τον Αστικό Κώδικα και που σκοπό έχουν να προστατεύσουν τις υπερβάσεις της συναλλακτικής ελευθερίας από έναν από τους συναλλασσόμενους σε βάρος του άλλου και να καθιερώσουν αρχές (όπως εκείνες της εφαρμογής χρηστών και συναλλακτικών ηθών και καλής πίστης) που προστατεύουν και τους δύο συναλλασσόμενους, αλλά σε τελική ανάλυση και το κοινωνικό σύνολο.

Υπάρχουν επίσης περιορισμοί αυτής της συναλλακτικής ελευθερίας των συμβαλλομένων μέσα σ' ένα συμβόλαιο franchise, που επιβάλλονται τόσο από την κοινοτική, όσο και την εθνική μας νομοθεσία περί ανταγωνισμού.

Η κάθε σύμβαση Δικαιόχρησης χωρίζεται σε τέσσερις μεγάλες ενότητες:

- a. Στην εισαγωγή
- b. Στα Δικαιώματα και τις Υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου
- c. Στα Δικαιώματα και τις Υποχρεώσεις του Δικαιοδόχου
- d. Σε άλλες τελικές ρυθμιστικές διατάξεις

Αναλυτικά περιέχει:

1. Ορισμό Εννοιών και Όρων που θα χρησιμοποιηθούν στη Σύμβαση (για να ξέρουμε για τι πράγμα μιλάμε)
2. Λεπτομερέστατη περιγραφή του αντικειμένου, δηλ. του “πακέτου” Franchise, το οποίο ο Franchisor (Δικαιοπάροχος) θα παραχωρήσει στον Franchisee (Δικαιοδόχο) προς εκμετάλλευση. Μεταξύ αυτών συμπεριλαμβάνονται και το εμπορικό σήμα, η κατοχύρωσή του, η περιγραφή των πινακίδων, η επωνυμία, το αντικείμενο της εμπορικής δραστηριότητας, τα προϊόντα που θα εμπορεύεται, ή τις υπηρεσίες που θα προσφέρει, καθώς και καθορισμό του σκοπού της εμπορικής συνεργασίας, που είναι η δημιουργία μιας μονάδας Franchise.
3. Περιγραφή των προδιαγραφών και των ιδιαίτερων γνωρισμάτων του εξοπλισμού και της απαιτούμενης διαμόρφωσης του επαγγελματικού χώρου, καθώς και ό,τι έχει σχέση μ' αυτόν και την επίτευξη του σκοπού της σύμβασης.
4. Περιγραφή της μορφής της συνεργασίας, η οποία δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση σύσταση εταιρείας οποιασδήποτε μορφής και δεν επηρεάζει την ανεξαρτησία των δύο συμβαλλομένων.

5. Καθορισμός της διάρκειας της σύμβασης. Συνήθως η διάρκεια της σύμβασης είναι εννέα χρόνια, ενώ υπάρχουν συμβάσεις 10ετής, ακόμα και 20ετής.
6. Ο ξεκάθαρος προσδιορισμός γεωγραφικής περιοχής αποκλειστικής λειτουργίας του Franchise (Βιότοπος). Αυτό σημαίνει, ότι ούτε ο ίδιος ο Franchisor έχει το δικαίωμα να εκμεταλλευτεί εμπορικά την παραχωρηθείσα περιοχή, αλλά ούτε και το δικαίωμα να παραχωρήσει σε τρίτους το δικαίωμα να δημιουργήσουν μονάδα Franchise μέσα στην περιοχή αποκλειστικότητας. Διευκρινίζεται ότι ο Franchisor δεν έχει ούτε το δικαίωμα να προμηθεύει άλλους επαγγελματίες με το σύνολο ή μέρος των προϊόντων του Franchise στην ίδια περιοχή.
7. Απόλυτος καθορισμός των υποχρεώσεων του Franchisor.
  - a. Η παραχώρηση του δικαιώματος χρήσης και εκμετάλλευσης του συστήματος “πακέτο” Franchise.
  - b. Η προετοιμασία και ένταξη του Franchisee στο Δίκτυο Franchise με την κατάλληλη εκπαίδευση συγκεκριμένου χρόνου και τη μεταφορά σ’ αυτόν όλης της τεχνογνωσίας οργάνωσης και λειτουργίας του Franchise, που συμπεριλαμβάνει ενδεχομένως και την αποκάλυψη εμπορικών ή βιομηχανικών μυστικών.
  - c. Η παράδοση στον Franchisee όλων των εγχειριδίων (manuals), όπως εγχειρίδιο κατασκευής και προδιαγραφών μονάδας, μηχανοργάνωσης, ανθρώπινου δυναμικού, οργάνωσης και λειτουργίας, πωλήσεων, marketing κλπ.
  - d. Ο καθορισμός του τρόπου υποστήριξης του Franchisee καθ’ όλη τη διάρκεια ισχύος της σύμβασης, καθώς και η περιγραφή των υπηρεσιών και παροχών που θα προσφέρει ο Franchisor στο μέλος του Δικτύου του.
  - e. Η υποχρέωση του Franchisor να εφοδιάζει τον Franchisee έγκαιρα με τα προϊόντα του, καθώς και η περιγραφή του τρόπου ποιοτικού ελέγχου αυτών, ενώ επίσης σημαντική είναι και η υποχρέωση του Franchisor να προσπαθεί συνεχώς να βελτιώσει το “πακέτο” και το σύστημα του Franchise.
  - f. Η αναγνώριση από τον Franchisor της αρχής της ίσης μεταχείρισης όλων των μελών του Δικτύου, καθώς και της ισοτιμίας και του αλληλοσεβασμού που θα πρέπει να διέπει την σχέση μεταξύ των δύο συμβαλλομένων.
  - g. Τέλος, η υποχρέωση του Franchisor να διαφημίζει το Δίκτυο και κάθε μέλος του Δικτύου σε πανελλαδικό επίπεδο.
8. Καθορισμός των δικαιωμάτων του Franchisor:
  - a. Η λήψη ενός εφ’ άπαξ ποσού (Initial Fee) για την εγγραφή του Franchisee στο Δίκτυο Franchise και την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών και παροχών.
  - b. Η λήψη περιοδικής αμοιβής (Royalties) είτε επί του κύκλου εργασιών, είτε επί των τιμολογίων αγοράς προϊόντων από τον Franchisor.
  - c. Το δικαίωμα τακτικών ή έκτακτων ελέγχων της μονάδας του Franchisee για την διασφάλιση τήρησης των προδιαγραφών λειτουργίας του Συστήματος.
  - d. Το δικαίωμα καθορισμού, μεταβολής και βελτίωσης των προϊόντων ή υπηρεσιών που αποτελούν το Franchise.

- e. Το δικαίωμα χάραξης ενιαίας διαφημιστικής στρατηγικής για όλο το Δίκτυο Franchise.
  - f. Το δικαίωμα να καθορίζει για όλο το Δίκτυο προτεινόμενες τιμές λιανικής πώλησης ή παροχής υπηρεσιών, καθώς και το δικαίωμα να χαράζει την εμπορική και πιστωτική πολιτική όλου του Δικτύου Franchise.
9. Καθορισμός υποχρεώσεων του Δικαιοδόχου Franchisee, που απορρέουν αφ' ενός από τα δικαιώματα του Franchisor, αφ' ετέρου αφορούν:
- a. Την υποχρέωση καταβολής των αμοιβών προς τον Franchisor είτε ως Initial Entry Fee, είτε ως Royalties, είτε ως συμμετοχή στην διαφημιστική προώθηση των εμπορευμάτων ή υπηρεσιών του συστήματος Franchise.
  - b. Την υποχρέωση αυστηρής τήρησης των προδιαγραφών λειτουργίας του Franchisor, που περιγράφονται στα διάφορα εγχειρίδια (manuals). Οι προδιαγραφές αυτές αφορούν τόσο τον τρόπο διαμόρφωσης του επαγγελματικού χώρου, όσο και τον τρόπο λειτουργίας, τις προδιαγραφές προσωπικού, την προώθηση των πωλήσεων κλπ.
  - c. Ο λόγος της επιμονής του Franchisor σε τυποποιημένες και κωδικοποιημένες προδιαγραφές έχουν ως στόχο την διατήρηση και εξασφάλιση της ομοιομορφίας και ενιαίας εμφάνισης και λειτουργίας όλου του Δικτύου. Εδώ πολλές φορές εμπίπτει και η υποχρέωση περιοδικής ανακαίνισης ή συμμόρφωσης προς τα εκάστοτε νέα εμφανισιακά πρότυπα που θέτει ο Franchisor.
  - d. Τον περιορισμό άσκησης της συγκεκριμένης επαγγελματικής δραστηριότητας μόνο στο συγκεκριμένο ακίνητο, συμπεριλαμβανομένης πολλών φορές και της απαγόρευσης “χονδρικής” πώλησης ή πώλησης εκτός των συνόρων της παραχωρηθείσας σ' αυτόν περιοχής αποκλειστικότητας (Territory).
  - e. Την υποχρέωση του Franchisee να μην εμπορεύεται, παράγει ή χρησιμοποιεί προϊόντα, που δεν αποτελούν μέρος του “πακέτου” Franchise. Αυτός ο πολυσυζητημένος όρος προϋποθέτει ότι δεν μπορεί να τεθούν για τα προϊόντα που παράγει ο Franchisor ή τρίτοι εγκεκριμένοι απ' αυτόν προμηθευτές, αντικειμενικές και απόλυτα διαφοροποιητικές ποιοτικές προδιαγραφές.
  - f. Την υποχρέωση του Franchisee να προμηθεύεται μια ελάχιστη ποσότητα προϊόντων υπό μορφή μιας αρχικής παραγγελίας, καθώς και η μόνιμη ύπαρξη μιας ελάχιστης ποσότητας σε προϊόντα του συστήματος Franchise. Σε ο,τι αφορά τις επαναληπτικές παραγγελίες, ο Franchisee θα πρέπει να τηρεί ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα παραγγελιών, που υπαγορεύεται από την διοικητική και οργανωτική λειτουργία του συστήματος.
  - g. Την υποχρέωση παροχής εγγύησης ή τεχνικής εξυπηρέτησης (service) στα προϊόντα του συστήματος.
  - h. Τον καθορισμό του πλαισίου άμεσης ή έμμεσης άσκησης ανταγωνιστικής δραστηριότητας τόσο κατά την διάρκεια της σύμβασης, όσο και για διάστημα ενός έτους μετά την καθ' οιονδήποτε τρόπο λύσης ή λήξης της σύμβασης. Σ' αυτό συμπεριλαμβάνεται και η απαγόρευση απόκτησης οικονομικών συμφερόντων σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (συνήθως άνω του 5%).

- i. Την δέσμευση τήρησης επαγγελματικού απορρήτου για όλο το σύστημα του Franchise.
  - j. Πολλά Franchise θέτουν ως υποχρέωση του Franchisee την προσωπική ενασχόληση με το αντικείμενο, ενώ άλλοι Franchisors είναι πιο ελαστική και αρκούνται με την διοικητική εποπτεία από τον Franchisee.
  - k. Την απαγόρευση μεταβίβασης εν μέρει ή εν όλω του Franchise σε τρίτους, που ο Franchisor δεν έχει εγκρίνει.
10. Καθορισμός των Δικαιωμάτων του Franchisee, που απορρέουν από τις υποχρεώσεις του Franchisor.
  11. Τέλος, κάθε σύμβαση περιέχει τις λεγόμενες τελικές διατάξεις, τους όρους εκείνους δηλαδή που καθορίζουν τα αποτελέσματα μιας πρόωρης λύσης ή λήξης της σύμβασης, υπαιτιότητα του ενός ή του άλλου μέρους, τον καθορισμό των αρμόδιων δικαστηρίων και του εφαρμοστέου δικαίου σε περίπτωση δικαστικής αντιδικίας.

Πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα ότι κατά την κατάρτιση της σύμβασης Franchising απαιτείται πολύ μεγάλη προσοχή έτσι ώστε οι διατάξεις της να μην είναι αντίθετες τόσο με την Κοινοτική Νομοθεσία περί ανταγωνισμού όσο και με το Ελληνικό Δίκαιο, γιατί διαφορετικά υπάρχει ο κίνδυνος να είναι άκυρη η σύμβαση στο σύνολό της. Με δεδομένο μάλιστα ότι στην ουσία η σύμβαση Franchising (Υπαγωγής) είναι μία σύμβαση Προσχώρησης στην οποία οι όροι και το περιεχόμενό της καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από τον Franchisor θα πρέπει πάντα εκείνος να έχει υπόψη του ότι όροι συμβάσεως με βάση τους οποίους δεσμεύεται υπέρμετρα η ελευθερία του άλλου συμβαλλόμενου (Franchisee) είναι άκυροι καθόσον αντιβαίνουν στα χρηστά ήθη. Κριτήριο υπέρμετρης δέσμευσης μπορεί να είναι η έκταση της δέσμευσης, η διάρκειά της και η εξασφάλιση ανάλογης αποζημίωσης. Πράγματι κάθε σύμβαση Franchising περιέχει περιορισμό της ελευθερίας, αυτό όμως που δεν επιτρέπεται είναι ο συγκεκριμένος περιορισμός να ξεπερνά ορισμένα όρια, πέρα από τα οποία η δέσμευση θα ισοδυναμούσε στην πράξη με υποδούλωση του Franchisee στον Franchisor και κατά συνέπεια με αληθινή κατάργηση της ελευθερίας που του είναι απαραίτητη για την απρόσκοπτη ανάπτυξη της κοινωνικής και κυρίως της επαγγελματικής του δραστηριότητας.

#### 4.1.2 Σημεία άξια ιδιαίτερης προσοχής στη σύμβαση «franchising»

Η πολυπλοκότητα και πολυμέρεια του «franchising» σε συνδυασμό με την πρακτική ανάγκη η σχετική σύμβαση «franchising» να αντιμετωπίζει με ρεαλισμό τη διαπλοκή συμφερόντων των μελών, διασφαλίζοντας διάρκεια και σταθερότητα στην επιχειρηματική συνεργασία, δημιουργούν μία σειρά από προβλήματα που άπτονται πολλών κλάδων του δικαίου, όπως του αστικού και εμπορικού δικαίου, του δικαίου του ανταγωνισμού, του δικαίου για την προστασία του καταναλωτή αλλά και του διεθνούς δικαίου, στο μέτρο που η σχετική σύμβαση «franchising» αφορά διεθνή εμπορική συναλλαγή. Έτσι, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα:

\*Περιορισμού, παρακώλυσης ή νόθευσης του ανταγωνισμού ή καταχρηστικής εκμετάλλευσης της δεσπόζουσας θέσης που μία επιχείρηση ή περισσότερες κατέχουν στο σύνολο ή μέρος της αγοράς.



\*Καθορισμού των τιμών, εδαφικής προστασίας, απαγόρευσης πωλήσεων στους λήπτες εκτός περιοχής τους, αποκλειστικότητας, άρνησης πώλησης, διακριτικής μεταχείρισης των ληπτών κ.λπ.

\*Προστασίας καταναλωτή και της παραπλανητικής ή αθέμιτης διαφήμισης.

\*Εμπορικών μισθώσεων ενόψει της σπουδαιότητας που έχει για το δίκτυο η απρόσκοπτη και μακροχρόνια χρήση του επλεγμένου μίσθιου χώρου για την άσκηση της συγκεκριμένης εμπορικής δραστηριότητας.

\*Πρόβλεψης ποινικών ρητρών και ειδικότερων όρων που τυχόν προσκρούουν και έρχονται σε αντίθεση με τα χρηστά ή συναλλακτικά ήθη ή τις αρχές της καλής πίστης.

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

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

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

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

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

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

## **4.3 ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΓΙΑ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ-ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ**

- a) Στην Ελλάδα τόσο ο Έλληνας δικαιοπάροχος όσο και ο Έλληνας δικαιοδόχος μπορούν να χρησιμοποιήσουν οποιαδήποτε εταιρική μορφή επιθυμούν. Προτιμότερη όμως εταιρική μορφή είναι η Ανώνυμη Εταιρία, αφού με το

Franchising αναλαμβάνονται υψηλοί επιχειρηματικοί κίνδυνοι και απαιτείται επάρκεια κεφαλαίου.

- b) Στην περίπτωση όμως που είτε ένας Έλληνας δικαιούχος επιθυμεί να αναπτύξει το σύστημά του και έξω από την Ελληνική επικράτεια, είτε ένας αλλοδαπός δικαιούχος επιθυμεί να αναπτύξει το σύστημά του στην Ελλάδα, οι ακόλουθες μορφές ανάπτυξης απαντώνται στην πράξη:
- i. **Άμεσο Franchising (Direct Franchising):** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος δίνει σε κάθε επιμέρους δικαιούχο τη δυνατότητα μέσα από σύμβαση άμεσου Franchising να λειτουργήσει το σύστημα Franchise του δικαιούχου από μια και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης.
  - ii. **Δημιουργία Υποκαταστήματος:** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος κάνει ήδη άμεσο Franchising στη χώρα ανάπτυξης και αποφασίζει να λειτουργήσει εκεί ένα υποκατάστημά του για την καλύτερη εξυπηρέτηση των δικαιούχων του.
  - iii. **Δημιουργία Θυγατρικής Εταιρίας:** Είναι η περίπτωση όπου ο αλλοδαπός δικαιούχος κάνει ήδη άμεσο Franchising στην χώρα ανάπτυξης και αποφασίζει να λειτουργήσει εκεί μια θυγατρική εταιρία για την καλύτερη εξυπηρέτηση των δικαιούχων του.
  - iv. **Δομή Βασικού Δικαιούχου (Master Franchise Agreement):** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος δίνει τη δυνατότητα σ' έναν βασικό δικαιούχο μέσα στη χώρα ανάπτυξης να την εκμεταλλευθεί στο σύνολο ή μερικά. Αυτό γίνεται με την παραχώρηση από τον βασικό δικαιούχο σε τρίτους του δικαιώματος λειτουργίας του συστήματος του δικαιούχου μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης που ο καθένας από αυτούς δημιουργεί σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και βάσει ενός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος ανάπτυξης. Δεν αποκλείεται η πιθανότητα παράλληλης δημιουργίας και εκμετάλλευσης από τον ίδιο το βασικό δικαιούχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης οπουδήποτε στη χώρα ανάπτυξης.
  - v. **Κοινή Εταιρία (Joint Venture Company):** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος συμβάλλεται μ' έναν εντόπιο συνεταιίρο στη χώρα ανάπτυξης δημιουργώντας μια κοινή εταιρία στην οποία ο δικαιούχος με χωριστή σύμβαση παρέχει: (α) σύμβαση άμεσου Franchising, ή (β) σύμβαση βασικού δικαιούχου, ή (γ) σύμβαση ανάπτυξης περιοχής.
  - vi. **Ανάπτυξη Περιοχής (Area Development):** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος δίνει την δυνατότητα σ' έναν εντόπιο Δικαιούχο Ανάπτυξης Περιοχής να εκμεταλλευθεί ο ίδιος μια ή περισσότερες συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές μέσα στη χώρα ανάπτυξης, μέσω της δημιουργίας και εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων δικής τους αποκλειστικής εκμετάλλευσης και βάσει ενός δεδομένου χρονοδιαγράμματος ανάπτυξης.

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

Η σαφήνεια και πληρότητα της ανάλυσης επιβάλλει τη διάκριση μεταξύ:

- Της μεταβίβασης της επιχείρησης του δικαιούχου

- Της μεταβίβασης του πακέτου Franchise
- Της μεταβίβασης μέρους του πακέτου Franchise

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

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

Παρ' όλα αυτά από το σύνολο της σχέσεως μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου είναι πιθανόν να προκύπτουν περιορισμοί της ελευθερίας διάθεσης. Το όλο θέμα μπορεί σε κάθε περίπτωση να ρυθμιστεί με τη σύμβαση Franchise, οι όροι όμως που θα περιορίζουν την ελευθερία διάθεσης της επιχείρησης, πρέπει να μην οδηγούν εμμέσως σε κατάργηση της συναλλακτικής δυνατότητας μεταβίβασης της δικαιοδόχου εταιρίας. Σε περίπτωση, εκ του νόμου διαδοχής του ιδιοκτήτη της δικαιοδόχου εταιρίας (π.χ. κληρονομιά) η μεταβίβαση πρέπει κατ' αρχήν να θεωρηθεί ως νόμιμη, εκτός αν κάτι άλλο ορίζεται στη σχετική σύμβαση.

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

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

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

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

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

Η μεταβίβαση της σύμβασης Franchise μπορεί να λάβει τη μορφή εκχώρησης των σχετικών δικαιωμάτων και αναδοχής των σχετικών υποχρεώσεων.

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

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

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

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

## 4.5 ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ FRANCHISING

### I. Ανάλογα με το αντικείμενο του franchising διακρίνουμε τέσσερις μορφές:

- a) **Franchising Διανομής:** Ο δικαιοδόχος πωλεί λιανικά, σε τελικούς καταναλωτές, προϊόντα μέσα σε κατάστημα που φέρει τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.  
Τα προϊόντα δεν είναι απαραίτητο να φέρουν το σήμα του δικαιοπαρόχου. Με τη μέθοδο αυτή επιτυγχάνεται εκτεταμένο δίκτυο διανομής του προϊόντος του δικαιοπαρόχου και συνεπώς ένα τέλειο και χαμηλού κόστους marketing.  
Παραδείγματα franchising διανομής αποτελούν οι αλυσίδες ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών, οι αλυσίδες παγωτού-καφέ, κλπ.
- b) **Franchising Υπηρεσιών ή Franchising Παροχής Υπηρεσιών:** Ο δικαιοδόχος παρέχει υπηρεσίες σε τελικούς χρήστες χρησιμοποιώντας το διακριτικό γνώρισμα, την εμπορική επωνυμία ή και το σήμα του δικαιοπαρόχου ακολουθώντας τις οδηγίες, προδιαγραφές και τα standards του δικαιοπαρόχου. Παραδείγματα αυτής της μορφής αποτελούν οι αλυσίδες ξενοδοχείων, οι εταιρίες ενοικίασεως αυτοκινήτων, κλπ.  
Ειδική μορφή Franchising Υπηρεσιών είναι το "Κινητό Franchising" όπου οι υπηρεσίες παρέχονται και εκτός καταστήματος. Για τις περιπτώσεις αυτές, ο κανονισμός 408711988 της ΕΟΚ περιέχει ειδική πρόβλεψη για τα "μέσα μεταφοράς" τα οποία και πρέπει να πληρούν τις προδιαγραφές του δικαιοπαρόχου ως προς την εμφάνιση, τον εξοπλισμό κλπ.
- c) **Franchising Παραγωγής (βιομηχανικό Franchising):** Στην περίπτωση αυτή, ο δικαιοπάροχος εκμεταλλεύεται την τεχνογνωσία που διαθέτει καθώς και το σήμα του. Παρέχει δηλαδή ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί προϊόντα, ακολουθώντας τις οδηγίες του και στην συνέχεια να τα πουλάει χρησιμοποιώντας το σήμα του. Συνήθως με τέτοιες συμφωνίες επιδιώκεται η αποφυγή της μεταφοράς των προϊόντων στον τόπο τελικής διάθεσης για τεχνικούς (π.χ. κίνδυνος αλλοίωσης) ή οικονομικούς λόγους (κόστος μεταφοράς σε σχέση με την αξία και τον όγκο του προϊόντος). Οι πιο γνωστές περιπτώσεις Βιομηχανικού Franchising είναι οι περιπτώσεις εμφιάλωσης και πώλησης μη αλκοολούχων ποτών.
- d) **Μεικτό Franchising:** Είναι δυνατή η ύπαρξη μορφών Franchising που συνδυάζουν τους παραπάνω τύπους, δηλ. και Franchising Διανομής και Franchising Υπηρεσιών όπως λ.χ. πώληση καλλυντικών σε συνδυασμό με παροχή υπηρεσιών αισθητικού, πώληση προσωπικών υπολογιστών και παροχή εκπαίδευσης, διδασκαλία ξένων γλωσσών και πώληση βιβλίων / οπτικοακουστικών μέσων.

## II. Ανάλογα με τον τρόπο ενσωμάτωσης των δικαιοδόχων στο σύστημα και το βαθμό εξάρτησής τους από το δικαιοπάροχο διακρίνουμε δύο τύπους Franchising:

- a) **Franchising Υπαγωγής (Subjection Franchising):** Σ' αυτό το Franchising, που είναι και το πιο διαδεδομένο, ο δικαιοπάροχος, ο οποίος είναι και ο αρχικός δημιουργός και κάτοχος της τεχνογνωσίας (knowhow), διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο όχι απλώς δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές αλλά καθορίζοντας ουσιαστικό την επιχειρηματική πολιτική των δικαιοδόχων του. Χαρακτηριστικό αυτού του Franchising είναι η μονομερής υπαγωγή των δικαιοδόχων στην οργανωτική και επιχειρηματική καθοδήγηση του δικαιοπαρόχου.
- Αυτό σημαίνει απλά συμμόρφωση προς τις αυστηρές οδηγίες του δικαιοπαρόχου και υπαγωγή στον έλεγχο του ως προς τη συμμόρφωση με τις αυστηρές συνήθως οδηγίες και προδιαγραφές που θέτει στο πλαίσιο του συστήματος, που ο ίδιος επινόησε και ανέπτυξε. Οι δικαιούχοι αποτελούν απλώς εκτελεστικά όργανα του δικαιοπαρόχου έστω και αν έχουν αυτοτελή επιχειρηματική οντότητα. Ο δικαιοπάροχος συνδέεται ακτινωτά με καθέναν από τους διάφορους δικαιοδόχους του, ενώ οι ίδιοι δεν συνδέονται μεταξύ τους.
- b) **Franchising Ισοτιμίας:** Σ' αυτή τη σπάνια απαντώμενη μορφή Franchising δεν υπάρχει κυρίαρχη θέση του δικαιοπαρόχου αλλά μια μορφή συνεταιρικής συνεργασίας στη βάση της ισοτιμίας μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχων καθώς και δικαιοδόχων μεταξύ τους. Χαρακτηριστικό του τύπου αυτού, είναι η συνεργασία με σκοπό την προώθηση των πωλήσεων και την επιτυχία του συστήματος. Οι δικαιοδόχοι συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και υπάρχει εναρμόνιση ενεργειών για την επίτευξη των στόχων του συστήματος. Στα πλαίσια αυτής της εναρμόνισης αναπτύσσονται μεταξύ των δικαιοδόχων διάφορες μορφές συνεργασίας και αλληλοβοήθειας όπως λ.χ. ανταλλαγή πληροφοριών και προσωπικού, κάλυψη περιοδικών αναγκών σε εμπορεύματα κλπ., με τις οποίες επιδιώκεται η τελική επιτυχία του συστήματος.

### 4.6 ΕΦΑΡΜΟΖΟΜΕΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ FRANCHISE

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

- a) **Συμβάσεις Άμεσου Franchising (Direct Franchise Agreements):** Συνάπτονται ανάμεσα στο δικαιοπάροχο και σ' έναν δικαιοδόχο, στον οποίο παρέχεται η δυνατότητα να λειτουργήσει το σύστημα Franchise του δικαιοπαρόχου μέσα από μια και συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.
- b) **Συμβάσεις Ανάπτυξης Περιοχής (Area Development Agreements):** Συνάπτονται ανάμεσα στον δικαιοπάροχο και σ' ένα Δικαιοδόχο Ανάπτυξης Περιοχής, στον οποίο παρέχεται η δυνατότητα να εκμεταλλευθεί ο ίδιος μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της δημιουργίας και εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων δικής του εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονοδιαγράμματος ανάπτυξης.

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

#### **4.7 ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΙ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΑΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ**

Οι συμβάσεις Franchise έχουν απασχολήσει την νομολογία κυρίως από πλευράς υπέρμετρου περιορισμού της συναλλακτικής ελευθερίας των συμβαλλομένων και από πλευράς δικαίου ανταγωνισμού. Ενόψει του γεγονότος ότι η σύμβαση Franchise δεν έχει γίνει αλλά και ούτε πρέπει να γίνει αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης στην Ελλάδα, αντιμετωπίζεται τόσο με βάση το πλέγμα των κανόνων δικαίου, όσο και από το νομοθετικό καθεστώς περί προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού και από τον Κανονισμό 4087,88 της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων για την απαλλαγή των συμφωνιών Franchise από τους περιορισμούς που θέτει το άρθρο 85 παρ. 1 της Συνθ. ΕΟΚ περί προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού.

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

Στην Ισπανία, ενώ έχει θεσπισθεί ο νόμος αυτός εδώ και ένα χρόνο περίπου, δεν έχει ακόμα εφαρμοσθεί. Πάντως τα νομοθετήματα αυτά δεν κάνουν τίποτε άλλο από το να θεσπίζουν ό,τι ακριβώς θεσπίζει ένας Κώδικας Δεοντολογίας. Όσον αφορά τη μη κοινοτική αγορά, σημειώνεται ότι στις Η.Π.Α, και στην Αυστραλία έχουν θεσπισθεί αυστηρότατα νομοθετήματα, τα οποία αφορούν όμως μόνο την κοινοποίηση στοιχείων από τους δικαιοπαρόχους στους υποψήφιους δικαιοδόχους.

Πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι στην ελληνική αγορά έχουν διατυπωθεί και διαφορετικές απόψεις από αυτήν του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας, ότι δηλαδή υπάρχει η αναγκαιότητα νομοθετικής ρύθμισης του franchising.

#### **4.8 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

Στα πλαίσια των συμβάσεων Franchise, γεννάται όντως πρόβλημα σχετικά με την προστασία του καταναλωτή. Συγκεκριμένα, ένα σοβαρό ζήτημα είναι η

προστασία της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης των τρίτων-καταναλωτών, οι οποίοι συναλλάσσονται με τον εκάστοτε δικαιοδόχο, αγνοώντας την ιδιότητά του ως ανεξάρτητου επιχειρηματία, νομίζοντας ότι το κατάστημά του αποτελεί υποκατάστημα της γνωστής σε αυτούς και καθιερωμένης αλυσίδας καταστημάτων (διεθνούς ή εγχώριας).

Ως γνωστόν, βασικό γνώρισμα του Franchising αποτελεί το γεγονός ότι κάθε μια επιχειρηματική μονάδα-τμήμα του δικτύου ενός συστήματος Franchise εμφανίζεται προς τα έξω με την ίδια εμπορική επωνυμία, τα ίδια προϊόντα, τα οποία φέρουν το ίδιο σήμα, ομοιόμορφα διαμορφωμένους χώρους εξυπηρέτησης πελατών κλπ., έτσι ώστε τελικά να δίνεται η εντύπωση προς τα έξω μιας επιχειρηματικής ενότητας. Συνεπώς δημιουργεί προβληματισμό, από πλευράς προστασίας του καταναλωτή ο οποίος απευθύνεται για την αγορά προϊόντων σε γνωστή του από όνομα και σήμα επιχείρηση, το ζήτημα, με ποιον τελικά αυτός συμβάλλεται και συννομολογεί την σύμβαση πώλησης ή παροχής υπηρεσιών. Ειδικά δε όταν ο τόπος σύναψής της, δηλαδή το κατάστημα του δικαιοδόχου, φέρει την επωνυμία της γνωστής σε αυτόν αλυσίδας καταστημάτων, ενώ οποιαδήποτε γνωστοποίηση του ονόματος του πραγματικού ιδιοκτήτη της συγκεκριμένης επιχείρησης είτε λείπει εντελώς είτε υπάρχει μεν, αλλά τυπωμένο στην ταμειακή απόδειξη που εκδίδεται μετά την σύναψη της σύμβασης. Συνεπώς δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι επηρέασε τον σχηματισμό της δήλωσης βούλησης του καταναλωτή η γνώση του πραγματικού ιδιοκτήτη της επιχείρησης.

Στην πράξη και στη νομολογία έχουν όντως εμφανισθεί περιπτώσεις - όχι όμως σχετικές με το Franchising- που ένα πρόσωπο δεσμεύεται δικαιοπρακτικά, όχι βάσει της αρχής της αυτονομίας της βουλήσεως αλλά βάσει της αρχής της προστασίας της εμπιστοσύνης των καλόπιστων τρίτων. Η περίπτωση αυτή η οποία ονομάζεται "φαινόμενη αντιπροσώπευση ή πληρεξουσιότητα" είναι η περίπτωση κατά την οποία ο αντιπροσωπευόμενος -εν προκειμένω ο franchisor- δεν παρέσχε μεν πληρεξουσιότητα, ούτε γνώριζε ή ανέχθηκε την συμπεριφορά του αντιπροσώπου του -εν προκειμένω του franchisee-, αλλά θα μπορούσε να την γνωρίζει και να την είχε εμποδίσει, αν επεδείκνυε την προσήκουσα επιμέλεια. Από την άλλη πλευρά ο συναλλαχθείς τρίτος δικαιούται -με βάση την καλή πίστη και τις αντιλήψεις των συναλλαγών- να πιστέψει ότι στον εμφανιζόμενο ως αντιπρόσωπο έχει παρασχεθεί πληρεξουσιότητα. Είναι αυτονόητο ότι για να θεωρηθεί ως υπάρχουσα η πληρεξουσιότητα πρέπει η συμπεριφορά του αντιπροσώπου να έχει κάποια διάρκεια ή έστω διάθεση διάρκειας. Εφόσον συντρέχουν οι παραπάνω προϋποθέσεις, καταλογίζεται στον αντιπροσωπευόμενο ότι με τη συμπεριφορά του δημιούργησε στους τρίτους εύλογη πεποίθηση περί ύπαρξης πληρεξουσιότητας.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, αν με τις ενέργειές τους ο franchisor και ο franchisee σκόπιμα δημιουργούν στο καταναλωτικό κοινό εσφαλμένη εντύπωση για το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης του λήπτη (επειδή γνωρίζουν ότι η φήμη της επιχείρησης του δότη αποτελεί πόλο έλξης πελατών), τότε πρέπει ο καταναλωτής να προστατευθεί. Αυτό λοιπόν επιτυγχάνεται με την κατασκευή της "φαινόμενης αντιπροσώπευσης". Τέτοιες όμως περιπτώσεις δεν έχουν εντοπισθεί σε σχέση με το Franchising ούτε στην Ελλάδα αλλά ούτε και στο εξωτερικό. Θεμέλιο προστασίας του τρίτου συναλλασσόμενου και της αντίστοιχης δέσμευσης του αντιπροσωπευόμενου αποτελούν οι διατάξεις ΑΚ 221, 224, 426 και επιβοηθητικά η 281.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, αντισυμβαλλόμενος του καταναλωτή είναι ο δικαιοπάροχος και όχι ο δικαιοδόχος, και κατά συνέπεια ο καταναλωτής δύναται να στραφεί κατά του πρώτου. Δεδομένου βέβαια ότι κάτι τέτοιο είναι στην ουσία αντίθετο με την πραγματική βούληση των μερών, τα οποία θέλουν ο δικαιοδόχος,

και όχι ο δικαιопάροχος, να δεσμεύεται από την σύμβαση, θα πρέπει να το εξασφαλίσουν. Αυτό επιτυγχάνεται με το να ανακοινώσουν στον πελάτη -το αργότερο κατά τη σύναψη της σύμβασης- το όνομα του δικαιοδόχου και το γεγονός ότι αυτός και όχι ο δικαιοπάροχος συμβάλλεται μαζί του στην συγκεκριμένη συναλλαγή. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ευκολότερα και με την ανάρτηση ευανάγνωστης πινακίδας με αυτές τις πληροφορίες στο κατάστημα του δικαιοδόχου. Κάτι τέτοιο είναι σκόπιμο να ζητείται από τον δικαιοπάροχο μέσα στα πλαίσια των γενικών συναλλακτικών ηθών και της γενικότερης εποπτείας που ασκεί στην επιχείρηση του δικαιοδόχου.

Σε ότι αφορά στην ευθύνη για ελαττωματικά προϊόντα, είναι εφαρμοστέα τα άρθρα 6 και επόμενα του Νόμου 2251/1994 "περί προστασίας των καταναλωτών", νόμος εναρμονισμένος με την Κοινοτική Οδηγία 84/450/ΕΟΚ. Σε κάθε περίπτωση, τόσο ο Δικαιοπάροχος παραγωγός, όσο και ο Δικαιοδόχος διανομέας - προμηθευτής, ενίοτε δε μόνον αυτός, ευθύνονται απέναντι στους τρίτους καταναλωτές.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### FRANCHISORS - FRANCHISEES

#### 5.1 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ FRANCHISING

##### ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ FRANCHISING

Το franchising συγκεντρώνει αθροιστικά και αποτελεί ένα δυναμικό μείγμα με τα καλύτερα στοιχεία μιας μεγάλης αλυσίδας και μιας μικρής επιχείρησης. Είναι μία κατ'εξοχήν ειρηνική και αποτελεσματική συνύπαρξη συλλογικότητας και ατομικότητας που δίνει στον λήπτη τη δυνατότητα για αυτοανάπτυξη με την παράλληλη ενσωμάτωσή του στο αποδεδειγμένα επιτυχημένο σύστημα του δότη. Θυμίζει τη σχέση γονιού και παιδιού που μετά από ένα στάδιο πιστής εφαρμογής του συστήματος, με παράλληλη πρακτική και θεωρητική επιμόρφωση και υποστήριξη, θα είναι σε θέση και πρέπει να αναπτύξει και τη δική του δημιουργική πρωτοβουλία.

Με αυτά τα δεδομένα η σύμβαση franchising είναι κατ'εξοχήν σύμβαση δυναμικής διεπιχειρησιακής συνεργασίας (relational contact) όχι απλώς εμπορικής αλλά οργανωτικής υφής, προσαρμοσμένης στις σύγχρονες οικονομικές απαιτήσεις, με θετικά, αλλά και αρνητικά χαρακτηριστικά:

Στα θετικά χαρακτηριστικά, που είναι και τα ουσιωδέστερα, συγκαταλέγονται:

α) Το υψηλό επίπεδο οργανωτικού συγκεντρωτισμού, που συμβάλλει ουσιαστικά σε μια ιδανική κατανομή εργασιών-ρόλων ανάμεσα στο δότη και τους λήπτες. Έτσι, ο μεν δότης επιτυγχάνει την ταχύτερη εξάπλωση των προϊόντων και τη διεύρυνση του δικτύου του με βάση την εμπορική υποδομή των ληπτών του (εξοικονομώντας τις σχετικές σημαντικές δαπάνες), με αποτέλεσμα την ταχεία επέκταση της επιχείρησής του και τη βελτίωση της ανταγωνιστικής του θέσης στην αγορά, ενώ παράλληλα διατηρεί τη δυνατότητα εποπτείας και ελέγχου του δημιουργούμενου δικτύου καταστημάτων. Ο δε λήπτης, δρώντας ως ελεύθερος επαγγελματίας με τη συνεχή υποστήριξη του δότη και απαλλαγμένος σε σημαντικό βαθμό από τα οργανωτικά προβλήματα (εξοικονομώντας το σχετικό κόστος) αφοσιώνεται στην αύξηση και προώθηση των πωλήσεων, με αποτέλεσμα την αύξηση της πελατείας και καλής φήμης καθώς και τη βελτίωση της εικόνας φερεγγυότητας τόσο του ιδίου, όσο και ολόκληρου του συστήματος.

β) Η τυποποίηση της τεχνογνωσίας που διευκολύνει την πολλαπλή διάθεσή της εκ μέρους του δότη σε ανταγωνιστικές τιμές και απαλλάσσει τον λήπτη από σημαντικά μεγαλύτερες δαπάνες για την αυτοδύναμη απόκτησή της.

γ) Η διαρκής και ευρεία τεχνολογική και εμπορική υποστήριξη, αλληλοβοήθεια και αλληλεγγύη των μελών του συστήματος, με τη συνεχή παροχή γνώσεων, συμβουλών, πληροφοριών εκ μέρους του δότη και την ανταλλαγή των γνώσεων και εμπειριών μεταξύ των μελών για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία τόσο του συστήματος, όσο και των κατ'ιδίαν ατομικών επιχειρήσεων.

Στα αρνητικά χαρακτηριστικά συγκαταλέγονται τα εξής:

α) Η δυσχερής και χρονοβόρα διαδικασία επιλογής των μελών του συστήματος, αφού η προσωπικότητα, οι ικανότητες, η προσαρμοστικότητα και η δυνατότητά τους για ένταξη στο δίκτυο, αποτελούν *eine qua non* όρους για τη δημιουργία μιας συμπαγούς και δυναμικά οργανωμένης ομάδας, προσανατολισμένης στην κοινή επιδίωξη με βάση την αμοιβαία εμπιστοσύνη, αλληλεγγύη και υψηλή παραγωγικότητα.

β) Η αδυναμία ευχερούς εξουδετέρωσης των (τυχόν) αρνητικών επιδράσεων που θα υποστούν τα μέλη του συστήματος από τις ενδεχόμενες ατυχείς, άστοχες ή λανθασμένες αποφάσεις ή επιλογές του καθοδηγητικού του κέντρου.

γ) Η δυσκολία αξιολόγησης του πακέτου Franchising, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για καινούργια προϊόντα που δεν έχουν δοκιμασθεί στην αγορά. Πάντως, τα μέχρι σήμερα στατιστικά δεδομένα φαίνεται να επιβεβαιώνουν στην πράξη ότι η σχετική σύμβαση συνεργασίας έχει τη τάση να παρουσιάζει πιο έντονα τα θετικά και να αποδυναμώνει τα αρνητικά χαρακτηριστικά.

## **5.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ FRANCHISORS ΚΑΙ ΤΟΥΣ FRANCHISEES**

### **5.2.1 Τα Οφέλη για τον Franchisor**

Το franchising προσφέρει στους franchisors τη δυνατότητα να επεκτείνουν και να διαφοροποιήσουν τη δραστηριότητά τους ενώ ταυτόχρονα περιορίζει τους συνεπαγόμενους κινδύνους.

- Ο franchisor λαμβάνει την αμοιβή εισόδου (entry fee) και τα royalties, ενισχύοντας τη ρευστότητά του.
- Ο franchisor επιτυγχάνει ταχεία επέκταση του δικτύου διανομής με λιγότερα κεφάλαια απ' ό,τι στην περίπτωση ιδιόκτητων καταστημάτων. Το franchising απαιτεί μικρότερο κεφάλαιο εκκίνησης και ανθρώπινους πόρους σε σύγκριση με ιδιόκτητες μονάδες ή κοινοπραξίες στην περίπτωση επέκτασης στο εξωτερικό, διότι ο franchisee αναλαμβάνει να προσπορισθεί το κεφάλαιο κίνησης αλλά και το μεγαλύτερο τμήμα της αρχικής επένδυσης.
- Ο franchisor επιτυγχάνει την ανάπτυξη επιχειρηματικών ευκαιριών για μία ολόκληρη περιοχή, ταχεία διείσδυση και μακρόχρονη παρουσία στην αγορά με περιορισμένο επιχειρηματικό κίνδυνο. Η οικειότητα του franchisee με τις τοπικές συνθήκες αγοράς, το επιχειρηματικό περιβάλλον, το θεσμικό πλαίσιο και την κουλτούρα περιορίζει τον κίνδυνο που συνδέεται με επέκταση σε νέες και απομακρυσμένες γεωγραφικές περιοχές.
- Ο franchisee αναλαμβάνει την ευθύνη της καθημερινής διαχείρισης έτσι ώστε να περιορίζεται ο κίνδυνος πιθανών μελλοντικών υποχρεώσεων για τον franchisor. Το franchising προσφέρει στον franchisor τη δυνατότητα κατανομής του κόστους διαφήμισης και προώθησης λόγω οικονομικών κλίμακας με άμεσο όφελος στη ρευστότητα της επιχείρησης.
- Το franchising εξασφαλίζει ότι τα καταστήματα (σημεία διανομής) διαχειρίζονται από ικανούς επιχειρηματίες - managers σε τοπικό επίπεδο, διότι οι συνεργάτες αυτοί οδηγούνται από το κίνητρο της εμπορικής επιτυχίας.

### 5.2.2 Τα Οφέλη για τον Franchisee

Το franchising προσφέρει στους επιχειρηματίες την ευκαιρία να αποκτήσουν και να διαχειρίζονται με μειωμένο κίνδυνο μια επιχείρηση με δοκιμασμένο σύστημα, το δικαίωμα να χρησιμοποιούν ένα αναγνωρισμένο εμπορικό σήμα και πολύτιμη τεχνογνωσία:

- Ο franchisee απολαμβάνει το δικαίωμα εμπορικής εκμετάλλευσης του εμπορικού σήματος (σημάτων), ονόματος, λογότυπου ή άλλης μορφής εμπορικού συμβόλου του franchisor και επωφελείται από την εταιρική φήμη ή και την καλή εικόνα του franchisor.
- Η επιχειρηματική δραστηριότητα, η τεχνογνωσία, η εκπαίδευση αλλά και τα πρότυπα λειτουργίας του franchisor είναι στη διάθεση του franchisee όπως αποτυπώνονται στο εγχειρίδιο λειτουργίας και δανείζονται στον franchisee καθόλη την ισχύ του συμφωνητικού δικαιόχρησης. Ο franchisor κοινοποιεί στον franchisee εμπορικά μυστικά και εμπειρία, τα οποία βοηθούν στην αποφυγή των προβλημάτων που σχετίζονται με το ξεκίνημα μιας νέας επιχείρησης.
- Το κόστος διαφήμισης και προώθησης περιορίζεται με τη δημιουργία συνεταιριστικού κεφαλαίου από τον franchisor, στο οποίο συμμετέχουν οι μονάδες του δικτύου (franchisees).
- Οι franchisees απολαμβάνουν της συνεχούς υποστήριξης και καθοδήγησης του franchisor και αποκτούν πρόσβαση σε τεχνολογικές καινοτομίες και εξελίξεις.
- Οι franchisees επωφελούνται από τα τοπικά και τα διεθνή, δίκτυα που αναπτύσσει ο franchisor, επανξάνοντας τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους μέσω επιχειρηματικών γνωριμιών.

### 5.2.3 Οι σχέσεις μεταξύ Franchisor και Franchisee

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι το Franchising αποτελεί μία μοναδικής μορφής συνεργασία. Πολλοί όμως είναι οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν και συντελούν στην επιτυχία μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας που έχει δομηθεί πάνω στη βάση των αρχών της Δικαιόχρησης.

Σήμερα, αν και το Franchising έχει γίνει συνώνυμο της επιτυχημένης επιχείρησης, όλο και περισσότεροι Franchisors προβληματίζονται για το αν θα πρέπει να διακινδυνεύσουν τη φήμη και το κύρος του ονόματός τους, παραχωρώντας το στον “οποιοδήποτε” συνεργάτη Franchisee.

Πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι το Franchising, αφού βασίζεται στο κοινό όφελος και των δύο συμβαλλόμενων μερών, δεν μπορεί παρά να είναι μία μορφή θετικής και αποδοτικής συνεργασίας. Δυστυχώς η πείρα μας έχει δείξει το αντίθετο. Αν και είναι βέβαιο ότι η σχέση κοινής ωφέλειας που υπάρχει μεταξύ Franchisor και Franchisee κάνει αυτή τη συνεργασία μοναδική στο κόσμο των επιχειρήσεων, η σχέση αυτή, που πολλές φορές χαρακτηρίζεται και ως “γάμος”, δεν είναι πάντοτε ρόδινη.

Όπως ένας γάμος, έτσι και το Franchising, έχει να αντιμετωπίσει πολλές διαφορετικές φάσεις, προβλήματα, συγκρούσεις ή απλώς διαφωνίες, που άλλοτε λύνονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο και άλλοτε πάλι οδηγούν μοιραία στο διαζύγιο.

Τα προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ Franchisor και Franchisee μπορούν να οφείλονται σε πολλές παραμέτρους.

Ας μη ξεχνάμε ότι και οι δύο συμβαλλόμενοι, τόσο ο Franchisor όσο και ο Franchisee, είναι επιχειρηματίες. Ως επιχειρηματίες έχουν όνειρα, φιλοδοξίες, στόχους. Για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων, έχουν συνήθως ίδια άποψη, άγχος, παρουσιάζουν φαινόμενα άρνησης ή διστακτικότητας. Απόψεις των δύο μερών, όταν είναι ταυτόσημες, οδηγούν στην εφαρμογή επιτυχημένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ιδεών ή λύσεων. Πολλές φορές όμως, οι απόψεις δίστανται. Η διάσταση αυτή των απόψεων, όταν μάλιστα άπτεται στρατηγικών επιλογών, που επηρεάζουν την εύρυθμη και ομοιογενή λειτουργία της αλυσίδας, μπορεί να οδηγήσει τις σχέσεις μεταξύ Franchisor και Franchisee σε ρήξη.

Τα αποτελέσματα είναι σχεδόν πάντοτε πανομοιότυπα. Οι αντιρρήσεις των Franchisees εκφράζονται είτε διπλωματικά, είτε επιθετικά είτε οδηγούν περισσότερους Franchisees σε συνασπισμό ενάντια στον Franchisor. Δεν αποτελεί μυστικό ότι όπως σε κάθε κοινωνική ομάδα, έτσι και στο Franchising, υπάρχουν οι δυναμικές της ομάδας, οι οποίες επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ των μελών που την αποτελούν. Είναι λοιπόν φυσικό, αργά ή γρήγορα, οι Franchisees που ούτως ή άλλως βρίσκονται μεταξύ τους σε συνεννόηση και συνεργασία, να συνασπισθούν ενάντια στον Franchisor, ώστε να πιάσουν και να διεκδικήσουν πιο δυναμικά τα αιτήματά τους. Έτσι ο Franchisor, καλείται να μπει σε αμυντική θέση και καλείται να υπερασπισθεί αυτό στο οποίο πιστεύει, είτε πρόκειται για επιχειρηματική επιλογή, είτε για στρατηγική, την οποία έχει "επιβάλλει" στο Δίκτυό του. Ο ίδιος πιστεύει ότι βρίσκεται εν δικαίω, αφού το δικαίωμα να καθορίζει στρατηγικές, να προμηθεύει προϊόντα, να επιλέγει προμηθευτές κλπ. καθορίζεται στη σύμβαση Franchise που ούτως ή άλλως, πέραν του υποθετικού καθορισμού της σχέσης μεταξύ Franchisor και Franchisee, εξυπηρετεί και εξασφαλίζει περισσότερο τον Franchisor παρά τον Franchisee.

Η πίεση που δέχεται λοιπόν ο Franchisor, δεν αποτελεί θεωρητικά γι' αυτόν απειλή, αφού αισθάνεται σίγουρος ότι η σύμβαση είναι με το μέρος του και ανά πάσα στιγμή μπορεί να ενεργοποιήσει άρθρα αυτής, για τη καταστολή κάθε αντίδρασης ή και ανταρσίας.

Εδώ όμως είναι το κρίσιμο σημείο. Κατά βάθος κάθε Franchisor γνωρίζει ότι οι καλές σχέσεις μεταξύ Franchisor και Franchisee είναι σημαντικές, αν όχι ο αποφασιστικός παράγοντας επιτυχίας σε όλες τις αλυσίδες Franchise. Γνωρίζει επίσης, ότι όταν συγκρουσθεί με τον Franchisee, κανένας δεν θα είναι ο κερδισμένος. Η διαμάχη αυτή μάλιστα, αν λάβει διαστάσεις και παρασύρει περισσότερους Franchisees, μπορεί να έχει ολέθρια αποτελέσματα για όλη την αλυσίδα. Όλοι θα πρέπει να αναλογισθούν τις ευθύνες αλλά και τις πιθανές συνέπειες των πράξεών τους. Ο Franchisor έχοντας διακυβεύσει χρήμα, κόπους, όνειρα και το όνομά του, ο Franchisee τις πολύτιμες οικονομίες του, το κόπο και την εργασία του. Είναι οπωσδήποτε δικαίωμα του Franchisor να καθορίσει εξ αρχής τους ρόλους του παιχνιδιού. Αυτό εξ' άλλου κάνει μέσα από μία συνήθως "λεόντειο" σύμβαση. Είναι δικαίωμα και υποχρέωση όμως του Franchisee να κατανοήσει όλες αυτές τις δεσμεύσεις και τους περιορισμούς που θα επιφέρει η μελλοντική αυτή συνεργασία.

Αν και το Franchising δεν είναι Δημοκρατία, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να γίνει Δικτατορία του ενός. Αντιστρόφως βέβαια, δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να καταντήσει Δικτατορία των λίγων Franchisees που θα επιβάλλουν εκβιαστικά τους όρους τους.

Ο Franchisor δεν έχει τη δυνατότητα να υποχωρεί συνεχώς, ούτε του επιτρέπεται η αδράνεια, αφού πρέπει να προστατεύσει τα γενικότερα συμφέροντα της αλυσίδας, αλλά και του εαυτού του βέβαια. Και η προστασία αυτή δεν περνάει πάντοτε από τη δικαστική οδό. Είναι προτιμότερο και οι δύο πλευρές να λάβουν υπ' όψη τους ορισμένες βασικές αρχές του Franchising που διέπουν όλες ανεξαιρέτως τις αλυσίδες και τα μέλη τους, είτε αυτοί βρίσκονται εντός, είτε εκτός Αττικής, είτε και στο εξωτερικό. Ο Franchisor δεν πρέπει να ξεχνά ότι η επιτυχία του Franchising εξαρτάται από την επιτυχία όλων των συνεργατών του, αφού η οποιαδήποτε αλυσίδα είναι τόσο ισχυρή, όσο είναι ο πιο αδύνατος κρίκος της. Είναι ευθύνη και υποχρέωση του Franchisor να εφαρμόζει κάποιες βασικές αρχές που θα βοηθήσουν όλους τους συνεργάτες Franchisees.

Έτσι, το “re-engineering” που θεωρείται τις μέρες αυτές απαραίτητη αρχή υγιούς αντιμετώπισης εσωτερικών και εξωτερικών δυσλειτουργιών και τρόπος βελτίωσης ή αύξησης των παραγωγικών δραστηριοτήτων μίας επιχείρησης, είναι ακόμη πιο επιβεβλημένη διαδικασία σε μία επιχείρηση που αναπτύσσεται μέσω Franchising.

Το λεγόμενο “Information - flow”, η ροή των πληροφοριών δηλαδή, δεν θα πρέπει να παραβλέπει τον Franchisee που αποτελεί πρωταρχική πηγή πολύτιμων πληροφοριών. Για να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται φυσικά η ύπαρξη ενός μηχανισμού επικοινωνίας, με διαδοχικά φίλτρα και σταθμούς επεξεργασίας των πληροφοριών αυτών.

Με λίγα λόγια, ο Franchisor θα πρέπει να έχει την υποδομή εκείνη που θα του επιτρέψει να λειτουργήσει μία “ελεγχόμενη δημοκρατία” που θα δώσει στον Franchisee την αίσθηση ότι συμμετέχει και έχει το δικαίωμα να υποβάλλει προτάσεις βελτίωσης (βλ. π.χ. Mc Donald's), αλλά δεν θα του επιτρέψει σε καμία περίπτωση να παραβιάζει τις βασικές αρχές λειτουργίας του Franchise, ούτε και να απαιτεί να γίνει άμεσα αποδεκτή η κάθε του πρόταση.

Ιδιαίτερα εμφανές είναι το πρόβλημα αυτό στο σχεδιασμό ή στην εφαρμογή ενός Marketing Plan, όπου ο Franchisor πολλές φορές δεν έχει λάβει υπ' όψη του τις τοπικές συνήθειες ή συνθήκες της επαρχίας. Πώς θα διατηρήσει λοιπόν το γενικότερο corporate image του και παράλληλα να επιτρέψει στους Franchisees αυτών των περιοχών ελευθερία στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη τοπικών προγραμμάτων;

Η απάντηση βρίσκεται στη σωστή και ευέλικτη υποδομή και στη γνώση που πρέπει να έχει ο Franchisor για τις αρχές της ελεγχόμενης ελαστικότητας. Αντί να επιβάλλει άκαμπτους όρους, είναι προτιμότερο να συζητήσει τοπικά προβλήματα και να προσπαθήσει να δώσει πειστικές λύσεις σε θέματα που τις περισσότερες φορές έχουν ψυχολογικό και όχι τεχνοκρατικό χαρακτήρα. Εδώ βρίσκεται και η βασική ουσία του όλου προβλήματος των σχέσεων μεταξύ Franchisor και Franchisee.

Αν εξαιρέσουμε τον “κακό” Franchisor, αυτόν δηλαδή που στόχο έχει την “εκμετάλλευση” και μόνο των συνεργατών Franchisees του, η σχέση αυτή, όπως και ο γάμος, διέπονται από ορισμένους σταθερούς και επαναλαμβανόμενους κανόνες. Αν τους γνωρίζουμε, τόσο οι Franchisees, όσο και οι Franchisors, είναι πιο εύκολο να αντιμετωπίσουμε τα οποιαδήποτε τυχόν προβλήματα προκύψουν με μεγαλύτερη ηρεμία και σύνεση.

Προϋπόθεση όμως αποτελεί η σωστή ενημέρωση και των δύο συμβαλλομένων.

Ο Franchisee πριν από την υπογραφή της σύμβασης θα πρέπει να έχει κατανοήσει όλες τις συνέπειες που απορρέουν από τη συνεργασία αυτή, να έχει καταλάβει κυρίως τι είναι το Franchising, για ποιο λόγο θα πρέπει να πληρώνει τα Royalties, τι πρέπει να περιμένει ως αντισταθμιστικό όφελος, τι προβλέπει το

Marketing Plan του Franchisor και κυρίως, ποια είναι η κεντρική φιλοσοφία που διέπει όλη την αλυσίδα. Κανένας δεν τον πιέζει να αναλάβει όλες αυτές τις δεσμεύσεις.

Σημαντικό ρόλο όμως παίζει και ο χαρακτήρας του Franchisee. Είναι διατεθειμένος να ευθυγραμμιστεί με τις οδηγίες του Franchisor, ή είναι από τη φύση του ανεξάρτητος επιχειρηματίας; Ψάχνει σιγουριά μέσα στην αλυσίδα ή του αρέσει να ρισκάρει με προοπτική το μεγαλύτερο κέρδος;

Σίγουρα το προφίλ του ιδανικού Franchisee θα το περιέγραφαν οι Franchisors με τις λέξεις: νέος, φιλόδοξος, δυναμικός, με ικανότητα στις δημόσιες σχέσεις και τις πωλήσεις και βέβαια “υπάκουος”. Η υπακοή όμως ελάχιστα έχει να κάνει με το Franchising, όπου όλοι οι κανόνες και οι όροι της συνεργασίας πρέπει να έχουν τεθεί εξ αρχής και να έχουν γίνει απολύτως κατανοητοί.

Σίγουρα, οι ομαλές σχέσεις μεταξύ Franchisors και Franchisees αποτελούν τον κανόνα. Αυτό αποδεικνύει εξ’ άλλου έρευνα που διεξήχθη τον Αύγουστο του 1996 μεταξύ 1000 Franchisees στην Αμερική και δημοσιεύτηκε στους Financial Times και η οποία έδειξε ότι το 76% των Franchisees ήταν απόλυτα ικανοποιημένο από τις σχέσεις που είχε με τον Franchisor. Παρόμοια θα ήταν ίσως τα ποσοστά και σε αντίστοιχη έρευνα που θα διεξαγόταν μεταξύ των Ελλήνων Franchisees. Παρ’ όλα αυτά, αξίζει να τονίσουμε ένα επαναλαμβανόμενο φαινόμενο που εμφανίζεται σε κάθε αλυσίδα, όσο δυναμική ή επώνυμη και αν είναι. Πρόκειται για τα προβλήματα ψυχολογικά στάδια τα οποία διαπερνά ο κάθε Franchisee και τα οποία επηρεάζουν τη συνεργασία του με το όλο Δίκτυο, τον παράγοντα της ικανοποίησης, που όπως βλέπουμε και στο σχήμα, παρουσιάζει μία πολύ συγκεκριμένη καμπύλη μέσα στο χρόνο.

Έχει αποδειχθεί επιστημονικά και εμπειρικά ότι η ψυχολογική αυτή φάση επηρεάζει όλους τους Franchisees. Η γνώση της ύπαρξης αυτού του φαινομένου θα βοηθήσει πολλούς Franchisors να καταλάβουν αλλά και να αντιδράσουν, όχι με δικαστικούς αγώνες, αλλά με ένα τρόπο που συνυπολογίζει τις ψυχολογικές ιδιομορφίες της συνεργασίας Franchise.

Η καμπύλη αυτή που ονομάζεται “E-factor” περνά χρονικά μέσα από τις εξής φάσεις:

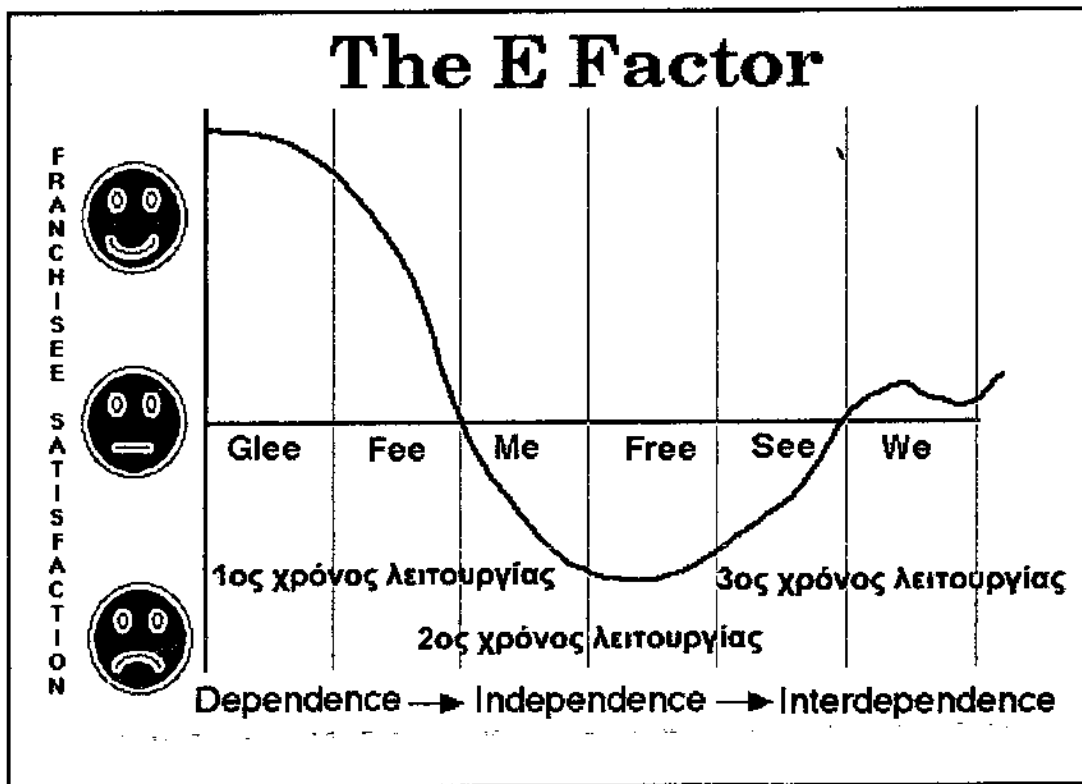
- **Φάση Glee:** Ο Franchisee είναι απόλυτα ικανοποιημένος με τη νέα του επιχείρηση, με τη σχέση που έχει με τον Franchisor, αφού του έχει προσφέρει ό,τι του έχει υποσχεθεί. Υπάρχει η έξαψη της νέας σχέσης, της νέας επιχείρησης και ο δυναμισμός του οράματός του προσβλέπει σε ένα λαμπρό κοινό μέλλον.
- **Φάση Fee:** Αν και ο Franchisee έχει μία ικανοποιητική επιχειρηματική δραστηριότητα, η πληρωμή των Royalties μειώνουν το ποσοστό του κέρδους του. Αρχίζει να αισθάνεται οικονομική πίεση από τον Franchisor.
- **Φάση Me:** Ο Franchisee μπορεί να είναι ικανοποιημένος με την επιχείρησή του και τον εαυτό του. Έχει μάθει τη δουλειά και αισθάνεται ότι τελικά η επιτυχία του οφείλεται στη σκληρή προσωπική του εργασία και όχι στον Franchisor. Είναι βέβαιος ότι και χωρίς αυτόν θα είχε πετύχει το ίδιο, αν όχι περισσότερο.
- **Φάση Free:** Ο Franchisee επαναστατεί και δεν δέχεται όλους αυτούς τους περιορισμούς. Αισθάνεται ότι η επιχείρησή του θα πήγαινε πολύ πιο καλά, αν δεν έπρεπε να ακολουθεί όλους αυτούς τους κανόνες του Franchisor. Θέλει να εφαρμόσει τις δικές του ιδέες και να αξιοποιήσει τη τεχνογνωσία με ένα διαφορετικό τρόπο, που πιστεύει ότι θα είναι πιο ωφέλιμο γι’ αυτόν. Σ’ αυτή

τη φάση εξετάζει τους όρους της σύμβασης Franchise και αξιολογεί αν τον συμφέρει να αποχωρήσει από το Δίκτυο ή να παραμείνει.

- **Φάση See:** Έχοντας κάνει υπομονή αρχίζει σιγά -σιγά να βλέπει τα θετικά της συνεργασίας. Ωφελείται από τις υπηρεσίες υποστήριξης του Franchisor και αντιλαμβάνεται τη σημασία της ομοιομορφίας στη λειτουργία της αλυσίδας.
- **Φάση We:** Ο Franchisee αντιλαμβάνεται πλέον ότι το Franchising είναι ένα Partnership και ότι ο ίδιος μπορεί να ωφεληθεί τα μέγιστα από την συσσωρευμένη εμπειρία του Franchisor. Αντιλαμβάνεται επίσης ότι πρέπει να αξιοποιήσει τη τεχνογνωσία και τις υπηρεσίες του Franchisor για τις οποίες εξ' άλλου πληρώνει Royalties.

Όπως σε ένα γάμο, όπου μετά τα τρικυμιώδη πρώτα έτη της συμβίωσης επέρχεται η ηρεμία, η σοφία και η κοινή αποδοχή, έτσι και στο Franchising η σχέση γίνεται τελικά αρμονική και τα δύο μέρη μοχθούν για ένα κοινό όφελος. Το δύσκολο είναι να καταφέρει κανείς να ξεπεράσει τη δυσαρέσκεια των πρώτων ετών που είναι απόλυτα φυσιολογική.

Το ρόλο του Συμβούλου Γάμου έρχεται να καλύψει ο Σύμβουλος Franchise που μέσα από τη πείρα του μπορεί να εξομαλύνει ακραίες απαιτήσεις και αντιπαραθέσεις και να συμβιβάσει τα αντιμαχόμενα μέρη, αφού όπως ήδη τονίσαμε, η επιτυχία σε κάθε Franchise εξαρτάται από την επιτυχία της κάθε μονάδας, του κάθε επιχειρηματία-συνεργάτη-Franchisee και της σχέσης του με τον Franchisor.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΕΝΕΡΓΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ FRANCHISORS - FRANCHISEES

#### 6.1 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΟ ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΟ

Παρά τους φαινομενικά υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης του συστήματος franchising στην ελληνική αγορά, ο αριθμός των επιχειρήσεων που το υιοθετούν παραμένει ακόμη σε χαμηλά επίπεδα σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου.

Ο βαθμός διείσδυσης του franchising στο λιανεμπόριο υπολογίζεται σε 2%. Το ποσοστό αυτό προκύπτει από το συνολικό αριθμό καταστημάτων των αποκριθέντων franchisors (ή master franchisees και παρόμοια σχήματα) είτε αυτά είναι ιδιόκτητα είτε franchise, προς τον συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου.

Σημειώτεον, ότι τα στατιστικά στοιχεία του συνολικού πληθυσμού του λιανικού εμπορίου προέρχονται από την τελευταία διαθέσιμη απογραφή της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας το 1994, ενώ τα στοιχεία για τους αποκριθέντες franchisors προέρχονται από την παρούσα έρευνα (1998). Παρά τη χρονολογική διαφορά, ο συνολικός πληθυσμός των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου δεν παρουσίασε σημαντικές διαφοροποιήσεις από το 1994, σε αντίθεση με τον αριθμό των franchisors που εμφανίζει σαφή ανοδική πορεία.

Επειδή ο αριθμός των καταστημάτων των franchisors καλύπτει μόνο τις επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στην παρούσα έρευνα (βαθμός ανταπόκρισης 50,8%), εκτιμάται ότι ο πραγματικός βαθμός διείσδυσης είναι μεγαλύτερος. Πάντως, οι αποκριθέντες στην έρευνα αντιπροσωπεύουν πάνω από το μισό του πληθυσμού των franchisors στην Ελλάδα, με βάση την έκταση των δραστηριοτήτων τους. Η έρευνα ανέδειξε συνολικά 187 αλυσίδες, από τις οποίες αποκρίθηκαν οι 95. Οι υπόλοιπες 92 αντιπροσωπεύουν κυρίως νέες επιχειρήσεις.

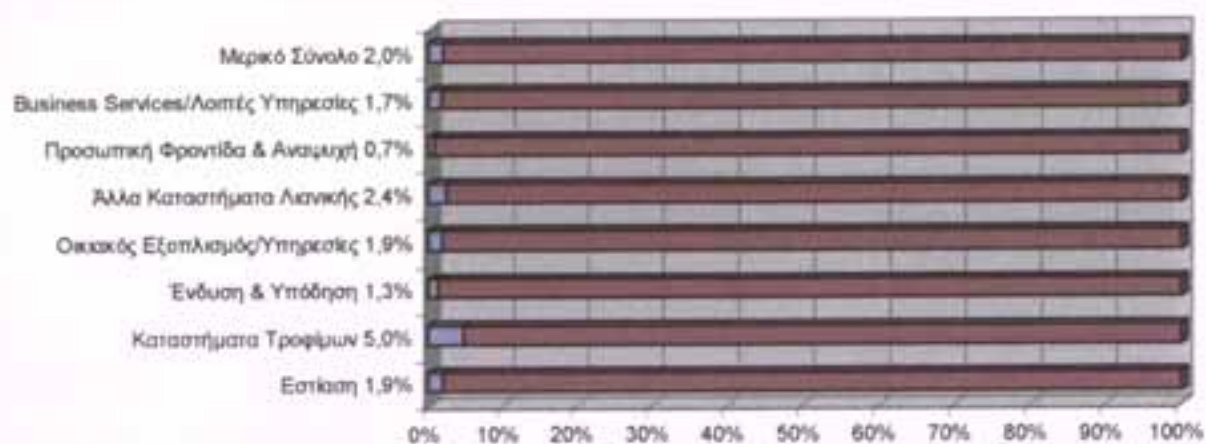
Σε αυτή τη βάση, ο υψηλότερος βαθμός διείσδυσης του franchising παρατηρείται στα Καταστήματα Τροφίμων (5%). Σε όλες τις άλλες κατηγορίες δραστηριότητας ο βαθμός διείσδυσης κυμαίνεται περίπου στο 2% ή λιγότερο.



## Διείσδυση του Franchising ανά Δραστηριότητα

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	Καταστήματα Αλυσίδων	Σύνολο Επιχειρήσεων
Εστίαση	435	22567
Καταστήματα Τροφίμων	295	5848
Ένδυση & Υπόδηση	263	19737
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	256	13539
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	505	21194
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	64	9682
Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες	38	2195
<b>Μερικό Σύνολο</b>	<b>1856</b>	<b>94762</b>
Εκπαίδευση	86	Ο.Δ.
<b>Σύνολο</b>	<b>1942</b>	<b>Ο.Δ.</b>

Διείσδυση του Franchising ανά Δραστηριότητα



## 6.2 ΕΝΕΡΓΟΙ FRANCHISORS ΑΝΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

## 6.2.1 Ενεργοί Franchisors ανά δραστηριότητα

Ο συνολικός αριθμός των ενεργών franchisors στην Ελλάδα εκτιμάται μεταξύ 180 και 200.

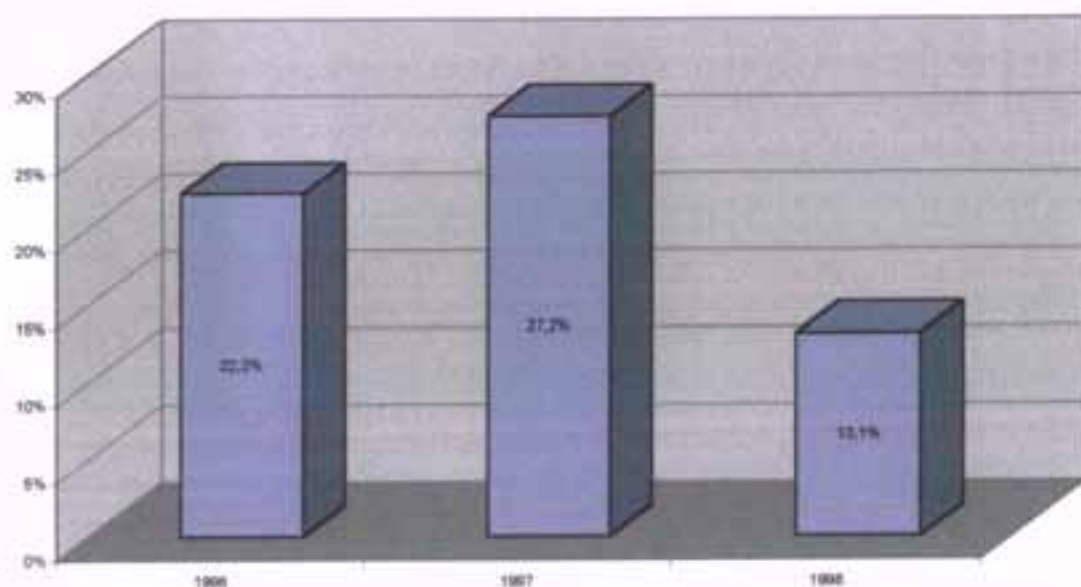
Με βάση τα στοιχεία της παρούσας έρευνας, διαπιστώνεται ότι ο αριθμός των franchisors παρουσίασε σημαντική διαχρονική αύξηση την περίοδο 1995-98. Το 1996 η ετήσια αύξηση ήταν 22%, το 1997 27% και μέχρι τα μέσα του 1998 αυξήθηκαν περαιτέρω στο 13%. Η τάση αυτή αναμένεται να συνεχισθεί και στο εγγύς μέλλον, με

την είσοδο στο χώρο νέων εταιριών, εγχώριων και ξένων, σχεδόν σε εβδομαδιαία βάση.

#### Ενεργοί Franchisors ανά Δραστηριότητα

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	1995	1996	1997	1998
Εστίαση	11	14	18	20
Καταστήματα Τροφίμων	11	13	13	16
Ένδυση & Υπόδηση	10	10	12	13
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	4	5	6	6
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	11	13	20	21
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	2	3	5	5
Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες	2	4	5	5
Εκπαίδευση	3	4	5	9
<b>Σύνολο</b>	<b>54</b>	<b>66</b>	<b>84</b>	<b>95</b>

Αύξηση Ενεργών Franchisors



#### 6.2.2 Γεωγραφική Κατανομή

Η ευρύτερη περιοχή των Αθηνών είναι το πεδίο δοκιμής και η πλέον σημαντική περιοχή για τους περισσότερους franchisees. Αυτό ισχύει γιατί η Αθήνα διαθέτει την υψηλότερη αστική συγκέντρωση σε όλη την Ελλάδα και το ευρύτερο καταναλωτικό κοινό από κοινωνικοοικονομικής πλευράς. Η επιτυχής διείσδυση στην ευρύτερη περιοχή των Αθηνών, που χαρακτηρίζεται από έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, εγγυάται την επιτυχία μίας επιχείρησης στην υπόλοιπη επικράτεια.

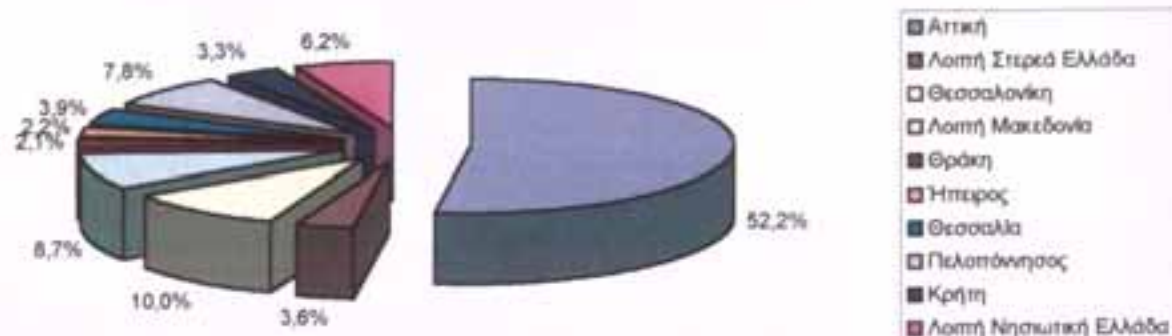
Έτσι, η Αθήνα συγκεντρώνει το 52,2% του συνολικού αριθμού των καταστημάτων (ιδιόκτητων και franchise), και ακολουθούν η Θεσσαλονίκη (10%), η υπόλοιπη Μακεδονία (8,7%) και η Πελοπόννησος (7,8%).

Οι υπόλοιπες περιοχές έχουν περιορισμένη κάλυψη.

## Γεωγραφική Κατανομή Καταστημάτων

Γεωγραφικό Διαμέρισμα	Αριθμός καταστημάτων	% του Συνόλου
Αττική	1014	52,2%
Λοιπή Στερεά Ελλάδα	69	3,6%
Θεσσαλονίκη	194	10,0%
Λοιπή Μακεδονία	170	8,7%
Θράκη	40	2,1%
Ηπειρος	42	2,2%
Θεσσαλία	75	3,9%
Πελοπόννησος	152	7,8%
Κρήτη	65	3,3%
Λοιπή Νησιωτική Ελλάδα	121	6,2%
Σύνολο	1942	100%

Γεωγραφική Κατανομή Καταστημάτων



## 6.3 ΟΙ FRANCHISEES ΑΝΑ ΟΜΑΔΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Ο αριθμός των καταστημάτων franchise, που αντιστοιχούν στον πληθυσμό των franchisors που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα, ήταν 1.627 τον Ιούλιο του 1998.

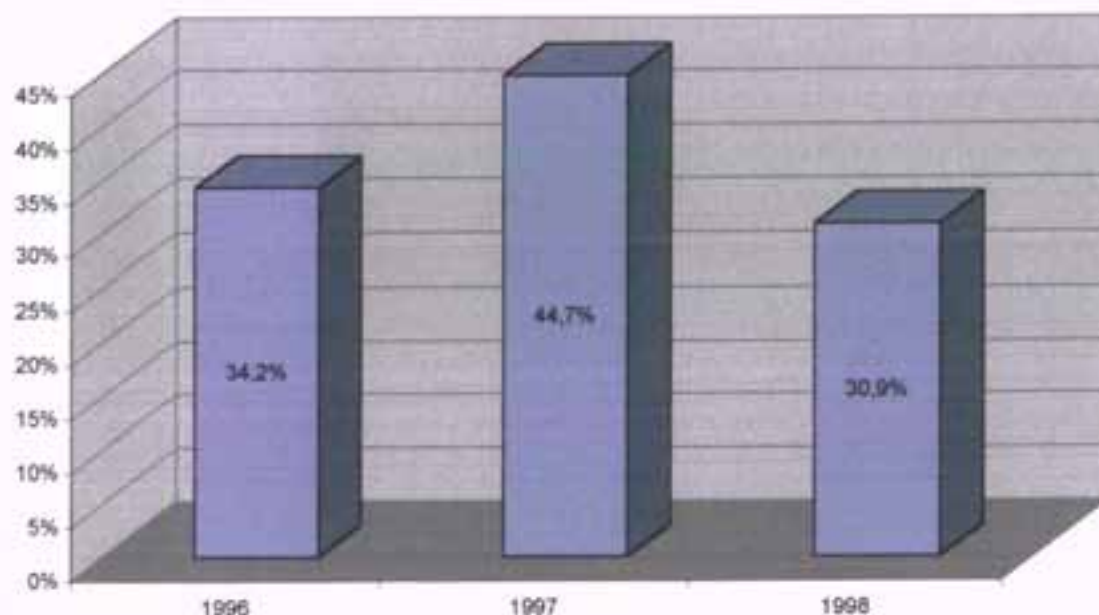
Η κατηγορία με τον μεγαλύτερο αριθμό καταστημάτων franchise το 1998 είναι τα "Άλλα Καταστήματα Λιανικής", που συγκεντρώνει το 26,3% του συνόλου. Ακολουθεί η κατηγορία της "Εστίασης", με ποσοστό 22,2%. Ενώ μέχρι και το 1996 η πιο πολυπληθής κατηγορία ήταν η "Εστίαση", από το 1997 έχει υποσκελισθεί από τα "Άλλα Καταστήματα Λιανικής".

Σε γενικές γραμμές, ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των καταστημάτων franchise κατά το εξεταζόμενο διάστημα είναι εντυπωσιακός. Το 1997 ήταν 44,7% και το 1998 ήταν 31%, ενώ το τελευταίο αντιστοιχεί σε περίπου 6 μήνες δραστηριότητας.

#### Ενεργοί Franchisees ανά Δραστηριότητα

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	1995	1996	1997	1998
Εστίαση	190	236	288	361
Καταστήματα Τροφίμων	117	144	191	239
Ενδυση & Υπόδηση	119	148	172	196
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	45	60	165	240
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	146	212	330	428
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	11	22	38	58
Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες	5	12	19	32
Εκπαίδευση	7	25	40	73
<b>Σύνολο</b>	<b>640</b>	<b>859</b>	<b>1243</b>	<b>1627</b>

Αύξηση Ενεργών Franchisees



#### 6.4 Η ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΩΝ FRANCHISORS

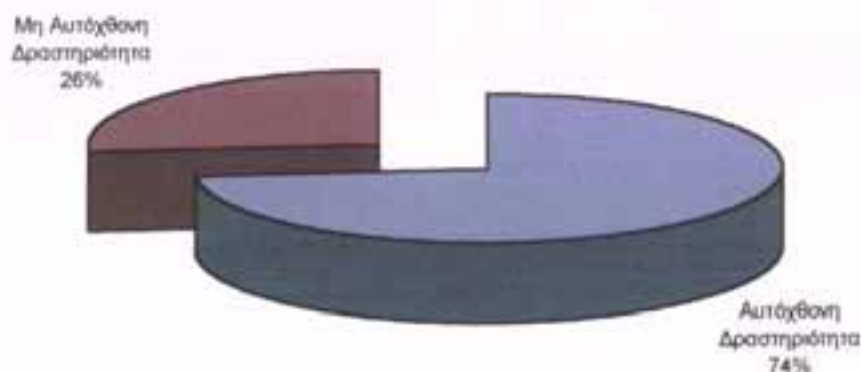
Παρόλο που η ελληνική αγορά είναι περιορισμένου μεγέθους σε σχέση με τους κυριότερους εμπορικούς της εταίρους στην Ευρώπη, και παρά τη δημοτικότητα των επιχειρηματικών ιδεών και προϊόντων δυτικής προέλευσης, η πλειοψηφία των συστημάτων franchise που λειτουργούν σήμερα, είναι εγχώρια. Στους αποκριθέντες, αυτό αντιπροσωπεύει το 73,7%, ενώ το υπόλοιπο 26,3%, είναι επιχειρήσεις της αλλοδαπής.

Οι μη αυτόχθονες επιχειρήσεις, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (76%) είναι Master Franchises, που παραχωρούν οι διεθνείς franchisors σε τοπικούς επιχειρηματίες. Σημαντικό ποσοστό (16%) είναι θυγατρικές ξένων εταιριών, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό (8%) λειτουργεί με άλλο σχήμα, όπως το joint venture.

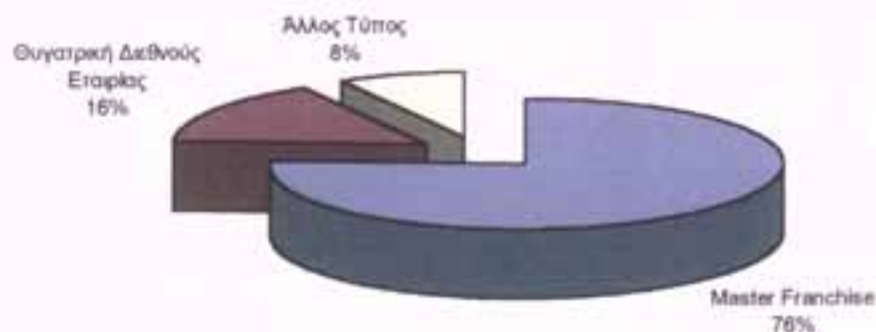
Η πλειοψηφία των μη αυτόχθονων επιχειρήσεων franchise (56%) προέρχεται από τις Η.Π.Α. Αυτό είναι αναμενόμενο, μια και οι Η.Π.Α. διαθέτουν την πλέον ανεπτυγμένη αγορά franchising παγκοσμίως. Ακολουθούν η Γαλλία (η μεγαλύτερη ευρωπαϊκή αγορά franchising), η Ιταλία, η Βρετανία, ο Καναδάς και το Βέλγιο.

Οι επιχειρήσεις με αυτόχθονη δραστηριότητα προέρχονται κυρίως από τις κατηγορίες "Οικιακός Εξοπλισμός / Υπηρεσίες" (100%), "Καταστήματα Τροφίμων" (87,5%) και "Άλλα Καταστήματα Λιανικής" (85,7%).

Πρόέλευση των Franchisors



Τύποι μη Αυτόχθονης Δραστηριότητας



Αντίστοιχα οι επιχειρήσεις που προέρχονται από τη διεθνή αγορά δραστηριοποιούνται κυρίως στις κατηγορίες "Business Services/ Λουτές Υπηρεσίες" (60%) και "Εκπαίδευση" (55,6%).

Αυτόχθονη και μη Αυτόχθονη Δραστηριότητα

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	Αυτόχθονη		Μη Αυτόχθονη	
	Αριθμός	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό
Εστίαση	13	65,5%	7	35,0%
Καταστήματα Τροφίμων	14	87,5%	2	12,5%
Ένδυση & Υπόδηση	9	69,2%	4	30,8%
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	6	100,0%	0	-
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	18	85,7%	3	14,3%
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	4	80,0%	1	20,0%
Business Services/Λουτές Υπηρεσίες	2	40,0%	3	60,0%
Εκπαίδευση	4	44,4%	5	55,6%
<b>Σύνολο</b>	<b>70</b>	<b>73,7%</b>	<b>25</b>	<b>26,3%</b>

## 6.5 FRANCHISORS ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Το 21% των αποκριθέντων έχουν επεκταθεί διεθνώς. Επιπλέον, η πλειοψηφία των Ελλήνων franchisors που δεν έχουν ακόμη ξεκινήσει διεθνή δραστηριότητα, σχεδιάζουν να το πραγματοποιήσουν στο εγγύς μέλλον.

Οι ξένες αγορές προσεγγίζονται με ιδιότητα καταστήματα (τουλάχιστον στην αρχή) ή με franchising, που αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο (80%). Η επέκταση με καταστήματα franchise πραγματοποιείται με εκχώρηση Master Franchise, που θεωρείται το πιο αποτελεσματικό σχήμα.

Οι επιχειρήσεις που έχουν επεκταθεί διεθνώς προέρχονται κυρίως από τις κατηγορίες "Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες" (40%), "Ενδυση/Υπόδηση" (38,5%) και "Οικιακός Εξοπλισμός / Υπηρεσίες" 133,3%).

Στο μέλλον σχεδιάζουν να επεκταθούν διεθνώς επιχειρήσεις από τις κατηγορίες "Εστίαση", "Εκπαίδευση" και "Άλλα Καταστήματα λιανικής".

Η διεθνής επέκταση είναι σχετικά νέα εξέλιξη μεταξύ των αυτόχθονων επιχειρήσεων, αφού οι 13 από τους 20 Franchisors το εφήρμοσαν μετά από το 1995. Πρέπει δε να ληφθεί υπόψη ότι η πλειοψηφία των αυτόχθονων franchisors (42 σε σύνολο 70), ξεκίνησε franchising στην εγχώρια αγορά μετά το 1991 και το 1995. Συνεπώς η προοπτική διεθνούς επέκτασης για τις αυτόχθονες επιχειρήσεις που έχουν ξεκινήσει το franchising πρόσφατα είναι σημαντική.

Στις 20 επιχειρήσεις που έχουν επεκταθεί διεθνώς περιλαμβάνονται και 5 επιχειρήσεις που δεν έχουν αυτόχθονα εμπορικό σήμα, διαθέτουν όμως το Master Franchise για την Ελλάδα και την Κύπρο.

Η δημοφιλέστερη χώρα διεθνούς επέκτασης είναι η Κύπρος λόγω κοινών πολιτιστικών δεσμών.

#### Τρόποι Διεθνούς Επέκτασης

Τρόποι	Ποσοστό
1. Με Ιδιόκτητα Καταστήματα	20.0%
2. Με Franchising	80.0%
α. Master Franchise	70.0%
β. Joint Venture	10.0%
<b>Σύνολο</b>	<b>100,0%</b>

#### Η Διεθνής Επέκταση ανά Δραστηριότητα

Δραστηριότητα	% Υφιστάμενη	% Σχεδιαζόμενη
Εστίαση	20,0%	50,0%
Καταστήματα Τροφίμων	6,3%	37,5%
Ενδυση & Υπόδηση	38,5%	23,1%
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	33,3%	50,0%
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	23,8%	52,4%
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	-	40,0%
Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες	40,0%	40,0%
Εκπαίδευση	11,1%	55,6%

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISING

#### 7.1 ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ FRANCHISE

##### 7.1.1 Ανάλυση του Κύκλου Ζωής των Επιχειρήσεων

Επειδή το franchising γνώρισε περίοδο άνθησης κυρίως μετά το 1991, η πλειοψηφία των franchisees που είναι ενταγμένοι στα δίκτυα των επιχειρήσεων που καλύπτει η έρευνα δραστηριοποιείται για διάστημα μικρότερο των 5 ετών. Αναλυτικά,

- Το 76,8% των αποκριθέντων δηλώνει ότι οι franchisees που εντάσσονται στο δίκτυό τους δραστηριοποιούνται για διάστημα μικρότερο των 5 ετών και,
- Μόλις το 8,4% των αποκριθέντων δηλώνει ότι οι franchisees που εντάσσονται στο δίκτυό τους δραστηριοποιούνται για διάστημα μεγαλύτερο των 10 ετών.

##### Παλαιότητα των Franchisees ανά Δραστηριότητα

Δραστηριότητα	< 5 έτη	6 έως 10 έτη	> 10 έτη
Εστίαση	70,0%	25,0%	5,0%
Καταστήματα Τροφίμων	68,8%	18,7%	12,5%
Ενδυση & Υπόδηση	76,9%	7,7%	15,4%
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	50,0%	33,3%	16,7%
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	85,7%	4,8%	9,5%
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	80,0%	20,0%	-
Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες	100,0%	-	-
Εκπαίδευση	88,9%	11,1%	-
Σύνολο Αποκριθέντων	76,9%	14,7%	8,4%

##### 7.1.2 Ρυθμός Ανάπτυξης των Δικτύων των Επιχειρήσεων

Με βάση τα στοιχεία της παρούσας έρευνας, μέχρι τα μέσα του 1998, ο συνολικός αριθμός καταστημάτων που χρησιμοποιούν το σύστημα franchising ανερχόταν σε 1.942. Τα στοιχεία αυτά αντιπροσωπεύουν 95 franchisors, οι οποίοι ανταποκρίθηκαν στην έρευνα.

- Προκειμένου να αναπτύξουν τα δίκτυά τους, οι franchisors προωθούν κυρίως τα καταστήματα franchise. Έτσι τα 1.627 από το σύνολο των 1.942 καταστημάτων ανήκουν σε franchisees, δηλαδή ποσοστό 83,8%.
- Ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων των δικτύων αυξήθηκε ραγδαία την τελευταία τριετία. Το 1997 η ετήσια αύξηση ήταν 39%, ενώ μέχρι και τον Ιούλιο του 1998 η αύξηση ήταν 28%.
- Η κατηγορία των Καταστημάτων Λιανικής, εκτός Τροφίμων και Ειδών Ενδυσης παρουσιάζει τη μεγαλύτερη συγκέντρωση καταστημάτων (505 σε σύνολο 1.942). Το μεγαλύτερο ποσοστό στην ομάδα αυτή αντιπροσωπεύουν οι επιχειρήσεις χρηστικών ειδών και ειδών δώρων.



- Η κατηγορία της Εστίασης, που περιλαμβάνει ταχεία εστίαση (fast food), καφέ και παγωτό, συγκεντρώνει 435 καταστήματα, δηλαδή ποσοστό 22,3% του συνόλου.
- Τα τελευταία δύο χρόνια ο ρυθμός αύξησης των καταστημάτων franchise ήταν πολύ μεγαλύτερος σε σχέση με το ρυθμό αύξησης ιδιόκτητων καταστημάτων, το οποίο αποτελεί ένδειξη της επιτυχούς αποδοχής του συστήματος.
- Οι κατηγορίες της Εκπαίδευσης, των Υπηρεσιών προς Επιχειρήσεις, της Προσωπικής Φροντίδας και Αναψυχής και του Οικιακού Εξοπλισμού, παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ετήσιο ρυθμό αύξησης σε αριθμό καταστημάτων τα τελευταία χρόνια. Για το 1998 συγκεκριμένα, ο ρυθμός αύξησης ανήλθε σε 65% για την Εκπαίδευση, και 52% για τις Υπηρεσίες προς Επιχειρήσεις, παρά το γεγονός ότι τα στοιχεία αυτά καλύπτουν δραστηριότητα για το μισό σχεδόν του έτους. Η τάση αυτή είναι φυσιολογική, καθώς οι δραστηριότητες που εντάσσονται στην παροχή υπηρεσιών είναι σχετικά νέες στο χώρο του franchising, και δεν έχουν φθάσει ακόμη το στάδιο της ωρίμανσης.

#### I. Εξέλιξη Ιδιόκτητων Καταστημάτων ανά Δραστηριότητα

Δραστηριότητα	1995	1996	1997	1998
Εστίαση	58	72	76	74
Καταστήματα Τροφίμων	22	32	38	56
Ενδυση & Υπόδηση	24	37	56	67
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	10	12	14	16
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	42	61	69	77
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	4	5	6	6
Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες	4	5	6	6
Εκπαίδευση	10	10	12	13
<b>Σύνολο</b>	<b>174</b>	<b>234</b>	<b>277</b>	<b>315</b>

#### II. Εξέλιξη Καταστημάτων Franchis ανά Δραστηριότητα

Δραστηριότητα	1995	1996	1997	1998
Εστίαση	190	236	288	361
Καταστήματα Τροφίμων	117	144	191	239
Ενδυση & Υπόδηση	119	148	172	196
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	45	60	165	240
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	146	212	330	428
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	11	22	38	58
Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες	5	12	19	32
Εκπαίδευση	7	25	40	73
<b>Σύνολο</b>	<b>640</b>	<b>859</b>	<b>1243</b>	<b>1627</b>

## III. Εξέλιξη Συνόλου Καταστημάτων

Δραστηριότητα	1995	1996	1997	1998
Εστίαση	248	308	364	435
Καταστήματα Τροφίμων	139	176	229	295
Ένδυση & Υπόδηση	143	185	228	263
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	55	72	179	256
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	188	273	399	505
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	15	27	44	64
Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες	9	17	25	38
Εκπαίδευση	17	35	52	86
<b>Σύνολο</b>	<b>814</b>	<b>1093</b>	<b>1520</b>	<b>1942</b>

## 7.2 ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΝΑΜΜΑΓΗΣ FRANCHISORS ME FRANCHISEES

## 7.2.1 Συνιστώμενη Εταιρική Μορφή

Η πλέον δημοφιλής νομική μορφή που συνίσταται από τους franchisors (36,8%) στους υποψήφιους franchisees είναι η Ο.Ε. (Ομόρρυθμος Εταιρία). Ακολουθούν με σειρά προτίμησης η Ε.Π.Ε. (Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης) και η Ατομική Επιχείρηση. Το 51,6% των franchisors συστήνει μία και συγκεκριμένη νομική μορφή, ενώ το 24,2% προτείνει δύο και συγκεκριμένες νομικές μορφές. Οι υπόλοιποι δεν προτείνουν συγκεκριμένη νομική μορφή, αλλά ουσιαστικά αποδέχονται την επιλογή του franchisee. Οι franchisors που προτείνουν μία και συγκεκριμένη νομική μορφή προέρχονται κυρίως από το χώρο της Εστίασης, ενώ οι franchisors που αφήνουν ανοικτή την επιλογή προέρχονται κυρίως από το χώρο του Οικιακού Εξοπλισμού.

Οι franchisors που προτείνουν "Άλλη" νομική μορφή συστήνουν την τήρηση βιβλίων Γ κατηγορίας.

## Συνιστώμενη Εταιρική Μορφή ανά Δραστηριότητα

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΑΕ	ΕΠΕ	ΟΕ	ΕΕ	Ατομική	Άλλη
Εστίαση	40,0%	40,0%	25,0%	-	10,0%	-
Καταστήματα Τροφίμων	12,5%	6,3%	31,3%	12,5%	50,0%	6,3%
Ένδυση & Υπόδηση	23,1%	30,8%	46,2%	15,4%	23,1%	-
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	16,7%	33,3%	16,7%	-	16,7%	-
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	19,0%	23,8%	52,4%	14,3%	33,3%	4,8%
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	40,0%	60,0%	60,0%	-	20,0%	-
Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες	40,0%	-	-	-	60,0%	-
Εκπαίδευση	-	55,6%	44,4%	-	11,1%	-
<b>Σύνολο Αποκριθέντων</b>	<b>23,2%</b>	<b>29,5%</b>	<b>36,8%</b>	<b>7,4%</b>	<b>27,4%</b>	<b>2,1%</b>

## Ευελιξία στην Συνιστώμενη Εταιρική Μορφή

<i>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ</i>	<b>Μια Συγκεκριμένη</b>	<b>Δύο Συγκεκριμένες</b>	<b>Οποιαδήποτε</b>
Εστίαση	65,0%	25,0%	10,0%
Καταστήματα Τροφίμων	56,3%	12,5%	12,5%
Ενδυση & Υπόδηση	46,1%	30,8%	7,7%
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	16,7%	33,3%	50,0%
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	47,6%	28,6%	14,3%
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	40,0%	40,0%	-
Business Services/Λουτζές Υπηρεσίες	60,0%	20,0%	20,0%
Εκπαίδευση	55,5%	11,1%	22,2%
<b>Σύνολο Αποκριθέντων</b>	<b>51,6%</b>	<b>24,2%</b>	<b>14,7%</b>

## 7.2.2 Χρονική Διάρκεια Σύμβασης

Η πλέον διαδεδομένη χρονική διάρκεια σύμβασης μεταξύ franchisor και franchisee είναι η δεκαετής και ακολουθεί η πενταετής.

Οι περισσότεροι franchisors από το χώρο της Εστίασης και της Προσωπικής Φροντίδας και Αναψυχής εφαρμόζουν σύμβαση 10 ετών, ενώ οι franchisors από το χώρο του Οικιακού Εξοπλισμού εφαρμόζουν σύμβαση 5 ετών.

## 7.2.3 Ανανέωση της Σύμβασης

Η συντριπτική πλειοψηφία (99%) των αποκριθέντων παρέχει τη δυνατότητα ανανέωσης ή παράτασης ανάλογα με την περίπτωση - της αρχικής σύμβασης. Αυτό είναι ενδεικτικό της πρόθεσης των franchisors να καλλιεργούν μακροπρόθεσμες και σταθερές εμπορικές σχέσεις με τους franchisees.

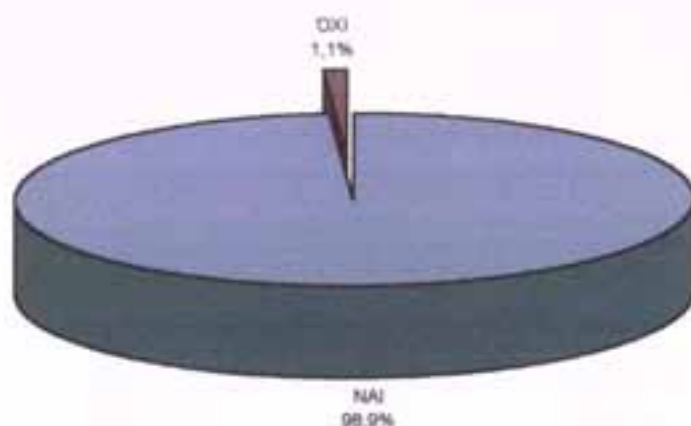
- Σχεδόν το 54% των αποκριθέντων δήλωσε ότι ενέκρινε όλες τις συμβάσεις προς ανανέωση το 1997.
- Η μη ανανέωση των συμβάσεων (18) οφειλόταν σε ασυνέπεια του franchisee προς τις συμβατικές του υποχρεώσεις.
- Συγκεκριμένα το ένα τρίτο των franchisees δεν μπορούσε να εκπληρώσει τις οικονομικές του υποχρεώσεις ενώ περισσότεροι από τους μισούς δεν εκπλήρωναν άλλες συμβατικές υποχρεώσεις.
- Τέλος δεν υπήρξαν περιπτώσεις, όπου η μη ανανέωση οφειλόταν στον franchisee ή και στις δύο πλευρές.

Τα στατιστικά στοιχεία είναι ενδεικτικά του κύκλου ζωής του franchising στην Ελλάδα και της κυρίαρχης θέσης του franchisor στην εμπορική σχέση που διέπεται από τη σύμβαση franchise. Στην πραγματικότητα οι franchisees καλούνται να δεσμεύσουν πολύ σημαντικά ποσά στη νέα επιχείρηση, ώστε η πρόθεση μη ανανέωσης από μέρους τους να σηματοδοτεί περιπτώσεις σοβαρών διαφωνιών. Καθώς το σύστημα ωριμάζει αναμένεται ότι οι τάσεις αυτές θα διαφοροποιηθούν.

Χρονική Διάρκεια Σύμβασης ανά Δραστηριότητα

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	1 έτος	5 έτη	6 έτη	10 έτη	15 έτη	20 έτη	Άλλη
Εστίαση	-	15,0%	-	70,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Καταστήματα Τροφίμων	-	25,0%	-	31,3%	6,2%	6,2%	31,3%
Ενδυση & Υπόδηση	-	30,8%	38,5%	7,7%	-	-	23,0%
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	16,7%	50,0%	-	16,7%	-	-	16,6%
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	14,3%	23,9%	4,8	14,3%	4,8%	8,5%	28,4%
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	-	40,0%	-	60,0%	-	-	-
Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες	-	20,0%	-	20,0%	-	40,0%	20,0%
Εκπαίδευση	-	11,1%	-	33,3%	22,2%	22,2%	11,2%
<b>Σύνολο Αποκριθέντων</b>	<b>4,2%</b>	<b>24,2%</b>	<b>6,3%</b>	<b>32,6%</b>	<b>5,3%</b>	<b>8,4%</b>	<b>19,0%</b>

Δυνατότητα Παράτασης Ανανέωσης της Σύμβασης

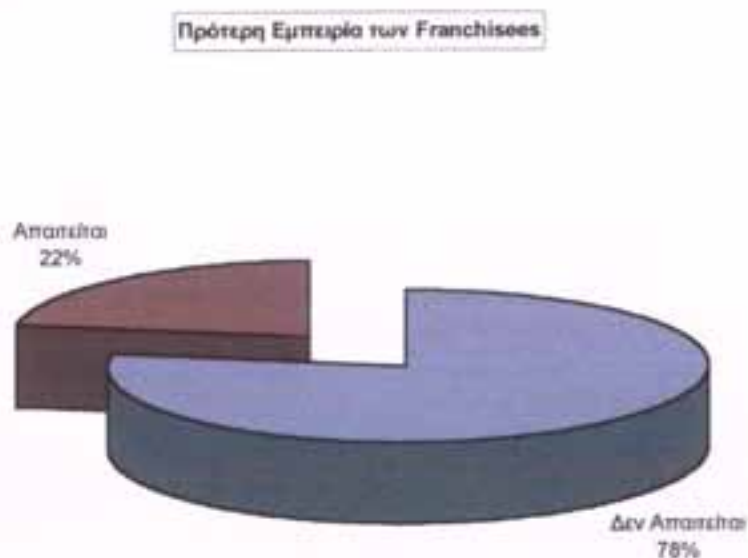
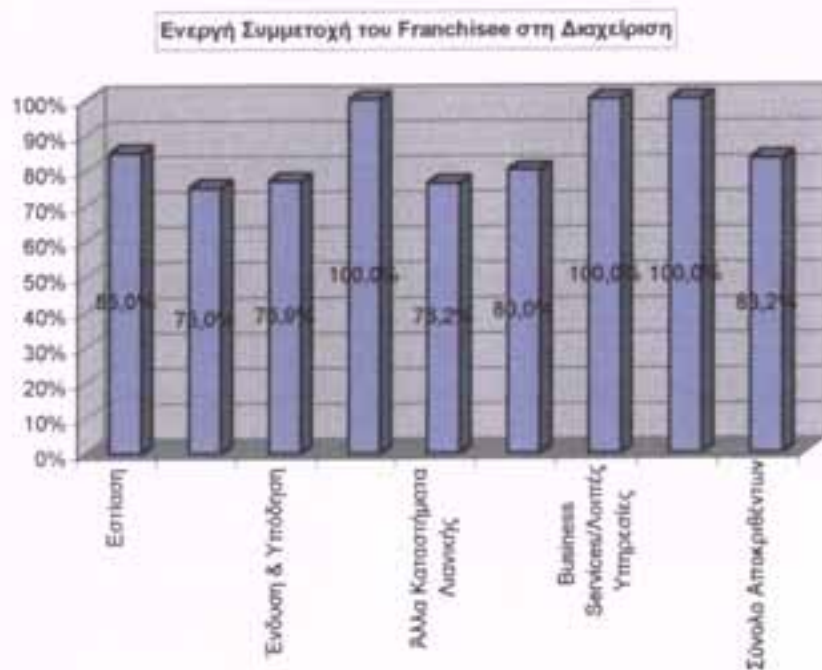


Συμβάσεις που Ανανεώθηκαν το 1997

<b>Αριθμός Συμβάσεων προς Ανανέωση το 1997</b>	<b>39</b>
• Αριθμός που Ανανεώθηκε	21
• Ποσοστό Ανανέωσης	53,8%
• Αριθμός που δεν Ανανεώθηκε	18
• Ποσοστό μη Ανανέωσης	46,2%
1) Από Franchisor	18
a. Λόγω Οικονομικής Ασυνέπειας Franchisee	6
b. Λόγω Ασυνέπειας του Franchisee σε Συμβατικές Υποχρεώσεις	10
c. Άλλοι Λόγοι	2
2) Από Franchisee	0
3) Αμφότεροι	0

### 7.2.4 Συμμετοχή του Franchisee στη Διαχείριση του Καταστήματος και Πρότερη Εμπειρία

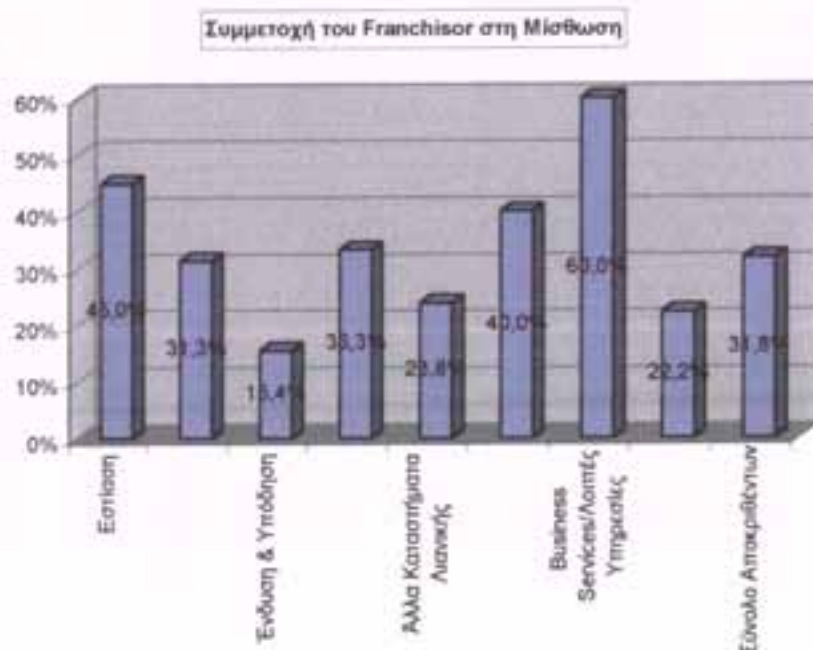
- a) **Συμμετοχή των Franchisees στη Διαχείριση.** Η συντριπτική πλειοψηφία των αποκριθέντων (83,2%) απαιτεί οι franchisees του δικτύου τους να συμμετέχουν ενεργά στην καθημερινή διαχείριση του καταστήματος. Το παραπάνω είναι εντονότερο σε franchisors που προέρχονται από τους τομείς του "Οικιακού Εξοπλισμού", των "Business Services/ Λοιπών Υπηρεσιών" και της "Εκπαίδευσης" (100%). Αυτό το φαινόμενο καταδεικνύει τη βασική φιλοσοφία του franchising που θεωρεί ότι η ανάπτυξη ενός επιτυχημένου δικτύου διανομής στηρίζεται στην αρχή ότι όλοι οι συμμετέχοντες ασπάζονται το επιχειρηματικό σύστημα όχι μόνο συμβατικά, αλλά και στην καθημερινή του λειτουργία.
- b) **Προηγούμενη Εμπειρία.** Αντίθετα, η συντριπτική πλειοψηφία των αποκριθέντων δεν απαιτεί οι μελλοντικοί franchisees να έχουν πρότερη εμπειρία στο αντικείμενο της δραστηριότητας των franchisors. Το γεγονός αυτό οφείλεται σε δύο λόγους:
  - I. Οι franchisors παρέχουν ολοκληρωμένη εκπαίδευση και υποστήριξη πριν τη λειτουργία ενός νέου καταστήματος, τα οποία ενισχύουν με επιμόρφωση και υποστήριξη μετά την έναρξη των εργασιών. Κλειδί της επιτυχίας μιας επιχείρησης franchise είναι ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του franchisee και η ικανότητα του franchisor να επιλέγει κατάλληλους συνεταιίρους.
  - II. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ο franchisor δεν επιθυμεί να προσελκύσει franchisees με εμπειρία στο συγκεκριμένο τομέα δραστηριότητας, καθώς αυτό μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην επιτυχή ένταξη του franchisee στη φιλοσοφία του συστήματος. Εξαιρέση αποτελούν τα φαρμακεία, τα καταστήματα οπτικών, τα δικηγορικά γραφεία ή άλλες δραστηριότητες, όπου ο franchisee πρέπει να έχει άδεια ασκήσεως επαγγέλματος.



### 7.2.5 Συμμετοχή του Franchisor στη Μίσθωση του Καταστήματος

Η συμμετοχή στο μισθωτήριο συμβόλαιο, στις περιπτώσεις που το ακίνητο δεν ανήκει στον franchisee, επιτρέπει στον franchisor να ελέγχει τη συμμόρφωση των franchisees ως προς τις οικονομικές τους υποχρεώσεις και άλλα θέματα, όπως η κατάλληλη διαχείριση του ακινήτου που στεγάζει το κατάστημα.

- Το 32% των franchisors δεν το θεωρεί προϋπόθεση για τη λειτουργία ενός νέου καταστήματος.
- Αντίθετα στην περίπτωση της δραστηριότητας Business Services/ Λοιπές Υπηρεσίες, το 60% των franchisors το θέτει ως όρο στη σύμβαση franchise.



### 7.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ FRANCHISE: ΜΟΝΑΔΙΚΑ ΚΑΙ ΠΟΛΛΑΠΛΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ

Σε αυτή την ενότητα, ζητήθηκε από τους αποκρινόμενους να προσδιορίσουν τους τύπους συμφωνιών που συνάπτουν με τους υποψήφιους franchisees. Καθώς οι περιπτώσεις ποικίλουν από μοναδικό κατάστημα σε πολλαπλά καταστήματα και Master Franchise, μερικοί franchisors εφαρμόζουν συνδυασμό συμφωνιών ανάλογα με την περίπτωση. Έτσι τα ποσοστά δεν αθροίζουν 100%.

- Το 65,3% των franchisors δήλωσε ότι εφαρμόζει τύπο συμφωνιών μοναδικού καταστήματος, ενώ η πλειοψηφία σε αυτή την περίπτωση παρέχει και αποκλειστικότητα περιοχής.
- Σημειώτέου ότι το 15,7% των franchisees σύμφωνα με τις απαντήσεις των franchisors διατηρούν περισσότερα από ένα καταστήματα.

Δεδομένου ότι το 51,6% των αποκριθέντων εφαρμόζει συμφωνία παραχώρησης πολλαπλών καταστημάτων, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των franchisees δεν έχει αξιοποιήσει ακόμη τη δυνατότητα εκμετάλλευσης αυτού του δικαιώματος. Αυτό μπορεί να αποδοθεί στη σχετικά πρόσφατη ανάπτυξη του franchising στην Ελλάδα.

**Τύποι Συμφωνιών & Ιδιοκτησιών**

1. Μοναδικό Κατάστημα	65,3%
2. Πολλαπλά Καταστήματα	51,6%
3. Master Franchise	9,5%
4. Άλλου Τύπου	3,2%

**Ιδιοκτησία Πολλαπλών Καταστημάτων**

1. Με αποκλειστικότητα περιοχής	48,4%
2. Χωρίς αποκλειστικότητα περιοχής	3,2%
<b>Σύνολο</b>	<b>51,6%</b>

**7.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ CONVERSION FRANCHISING**

Η επέκταση ή ανάπτυξη ενός δικτύου franchise περιλαμβάνει και το Franchising Μετατροπής (Conversion Franchising) το οποίο προκύπτει με έναν από τους δύο παρακάτω τρόπους:

- Ο franchisor πουλάει ένα ιδιόκτητο κατάστημα σε franchisee και δημιουργείται νέα μονάδα franchise από προϋπάρχον κατάστημα. Τα στατιστικά στοιχεία που παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα αναφέρονται σε αυτή την περίπτωση conversion franchising, όπου ο παρατηρούμενος ρυθμός μετατροπής που παρατηρείται ενισχύει την άποψη ότι το conversion franchising αυξάνεται παράλληλα με την ωρίμανση του συστήματος. Συχνά οι επιχειρήσεις franchise δημιουργούν ιδιόκτητα καταστήματα σε περιοχές-κλειδιά μιας συγκεκριμένης αγοράς ή περιοχής προκειμένου να μετρήσουν την ποιότητα και την απήχηση της επιχειρηματικής ιδέας. Μετά από κάποια περίοδο λειτουργίας και αφού τα καταστήματα αυτά φθάσουν την κρίσιμη μάζα εμπορικότητας, ο franchisor αποφασίζει να μετατρέψει ορισμένα σε franchises για να ενισχύσει τα κεφάλαιά του, ενώ διατηρεί μερικά ώστε να παρακολουθεί την εξέλιξη της αγοράς.
- Ο franchisor εντοπίζει έναν υποψήφιο franchisee ο οποίος διατηρεί ανεξάρτητη επιχείρηση με παρεμφερές αντικείμενο δραστηριότητας και τα δύο μέρη συμφωνούν στην ένταξή της στο σύστημα του franchisor. Τυπικά παραδείγματα αυτού του τύπου "conversion franchising" είναι τα φαρμακεία, τα καταστήματα οπτικών, τα κτηνιατρεία και γενικά οι επιχειρήσεις υγείας όπου ο franchisee πρέπει να διαθέτει άδεια ασκήσεως επαγγέλματος.

**Βαθμός Μετατροπής Καταστημάτων Franchise**

	1996	1997	1998
Αριθμός Ιδιοκτητών Καταστημάτων που Πωλήθηκαν σε Franchisees	1	8	11
Ετήσια Αύξηση Καταστημάτων Franchise	34,2%	44,7%	20,9%
% Conversion	<b>0,45%</b>	<b>2,1%</b>	<b>2,9%</b>



## 7.5 ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΕΡΟΙ ΚΛΑΔΟΙ: ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΕΣ, ΚΟΡΕΣΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ FRANCHISE

Υπάρχουν σαφείς ενδείξεις για την επιτυχή διεύθυνση του franchising σαν εργαλείο επιχειρηματικής ανάπτυξης στην Ελλάδα. Κατ' αρχήν αυτό είναι εμφανές από τη σχέση του αριθμού καταστημάτων franchise στο σύνολο των καταστημάτων των επιχειρήσεων κατά την εξεταζόμενη τριετία.

- Τα καταστήματα franchise σε σχέση με τα ιδιόκτητα ήταν 78,6% το 1995 και 83,8% το 1998.
- Αντίστοιχα διαμορφώνεται και η σχέση των πωλήσεων των καταστημάτων franchise και ιδιόκτητων: Τα καταστήματα franchise αντιπροσωπεύουν το 84,1% του συνόλου των πωλήσεων των δικτύων το 1998 έναντι 73,6% το 1995.
- Η σημαντική διαφορά στο μέσο όρο πωλήσεων των καταστημάτων franchise σε σύγκριση με τα ιδιόκτητα έχει αναστραφεί κατά το διάστημα 1995-98. Αυτό αποτελεί ένδειξη ότι τα σύστημα αναπτύσσεται με την είσοδο franchisors σε νέες δραστηριότητες και ότι σημαντικός αριθμός franchisees έχει φθάσει την κρίσιμη μάζα εμπορικότητας.

Εξετάζοντας τα στοιχεία ανά κατηγορία δραστηριότητας, οι πλέον υποσχόμενοι τομείς είναι οι "Υπηρεσίες προς Επιχειρήσεις", η "Εκπαίδευση" και η "Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή".

Ο τομέας των Υπηρεσιών γενικότερα, είτε αφορά ιδιώτες είτε επιχειρήσεις, παρουσιάζει τις μεγαλύτερες ευκαιρίες ανάπτυξης και το μικρότερο βαθμό κορεσμού, όπως φαίνεται από την ανάπτυξη του αριθμού των καταστημάτων. Το ποσοστό των καταστημάτων που αντιπροσωπεύουν οι τρεις παραπάνω τομείς στο σύνολο καταστημάτων (franchise και ιδιόκτητων), μέχρι σήμερα είναι μόλις 10%.

Αναμφισβήτητη καθώς ο θεσμός εξελίσσεται και οι καταναλωτές γίνονται περισσότερο εκλεκτικοί, η ζήτηση για επώνυμα, υψηλής ποιότητας και εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, αναμένεται να αυξηθεί.

- Νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι οποίες δεν έχουν ακόμη υιοθετήσει το franchising ως σύστημα διανομής, είναι η ψυχαγωγία, ο τουρισμός και η εκπαίδευση, ανεξάρτητα από ηλικία και κοινωνική τάξη.
- Άλλοι υποσχόμενοι τομείς είναι η κινητή τηλεφωνία, τα ηλεκτρονικά είδη, η ενοικίαση αυτοκινήτων, τα ανταλλακτικά και οι υπηρεσίες αυτοκινήτων, κ.λ.π.

Το εύρος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων franchising θα επηρεασθεί θετικά από την παρουσία διεθνών αλυσίδων μέσω συμφωνιών Master Franchise. Νέοι διεθνείς franchisors θα παρακινήσουν την ανάπτυξη ανταγωνιστικών εγχώριων επιχειρήσεων χάρη στο Ελληνικό επιχειρηματικό δαιμόνιο, προς όφελος του καταναλωτή αλλά και της αποδοχής του θεσμού του franchising γενικότερα.

## Πωλήσεις &amp; Ιδιοκτησία

	1995	1996	1997	1998
<b>1. Στο σύνολο των Καταστημάτων</b>				
Ιδιότητα Καταστήματα	21,4%	21,4%	18,2%	16,2%
Καταστήματα Franchise	78,6%	78,6%	81,8%	83,8%
<b>2. Στο σύνολο των Πωλήσεων</b>				
Ιδιότητα Καταστήματα	26,4%	25,7%	25,8%	15,9%
Καταστήματα Franchise	73,6%	74,3%	74,2%	84,1%
<b>3. Πωλήσεις ανά Κατάστημα (μέσος όρος σε εκατ. δρχ.)</b>				
Ιδιότητα Καταστήματα	188,9	151,5	166,3	Ο.Δ.
Καταστήματα Franchise	151,1	136,3	119,3	Ο.Δ.
<b>Στο σύνολο Καταστημάτων</b>	<b>159,5</b>	<b>139,9</b>	<b>128,7</b>	<b>Ο.Δ.</b>

## 7.6 Η ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Ζητήθηκε από τους αποκριθέντες franchisors να προσδιορίσουν τη μελλοντική στρατηγική τους και τις προοπτικές του δικτύου τους για το διάστημα 1998-2000. Μόλις το 1% των αποκριθέντων προβλέπει μείωση, ενώ μόλις το 2,1% προβλέπει στασιμότητα. Το τελευταίο ποσοστό των αποκριθέντων εν μέρει αντιπροσωπεύει επιχειρήσεις, οι οποίες πρόσφατα έχουν αποκτήσει Master Franchise διεθνών αλυσίδων και δεν σκοπεύουν να εκχωρήσουν τα δικαιώματά τους σε τρίτους ή δεν έχουν ακόμη επαρκώς δοκιμάσει την αγορά ώστε να προσδιορίσουν την ανάλογη στρατηγική ανάπτυξης.

- Μέχρι το τέλος του 1998, ο αριθμός των καταστημάτων υπολογιζόταν να ανέλθει σε 2.233, δηλαδή αύξηση κατά 47% σε σχέση με το 1997.
- Σημαντικοί ρυθμοί αύξησης προβλέπονται και για τα δύο επόμενα χρόνια, με πρόβλεψη για 3.746 καταστήματα μέχρι το 2000.

Το Franchising αποτελεί δοκιμασμένο σύστημα για την επίτευξη ταχείας και κερδοφόρας ανάπτυξης μίας επιχείρησης στην ελληνική αγορά. Η δυναμική του συστήματος είναι αναμφισβήτητα θετική για τους εξής λόγους:

## Δυναμικότεροι Κλάδοι

	1995	1996	1997	1998
<b>Δραστηριότητα</b>				
<b>Εστίαση</b>				
# Καταστημάτων				
Franchise	190	236	288	361
Ιδιότητα	58	72	76	74
M.O. Πωλήσεων/Κατάστημα (εκατ. δρχ.)				
Franchise	206,4	207,0	208,8	Ο.Δ.
Ιδιότητα	186,1	187,1	202,3	Ο.Δ.
<b>Καταστήματα Τροφίμων</b>				
# Καταστημάτων				
Franchise	117	144	191	239
Ιδιότητα	22	32	38	56
M.O. Πωλήσεων/Κατάστημα (εκατ. δρχ.)				
Franchise	37,3	39,4	43,0	Ο.Δ.
Ιδιότητα	164,0	106,3	120,7	Ο.Δ.
<b>Ένδυση &amp; Υπόδηση</b>				
# Καταστημάτων				
Franchise	119	148	172	196
Ιδιότητα	24	37	56	67
M.O. Πωλήσεων/Κατάστημα (εκατ. δρχ.)				
Franchise	98,5	85,7	78,2	Ο.Δ.
Ιδιότητα	119,9	91,5	80,1	Ο.Δ.
<b>Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες</b>				
# Καταστημάτων				
Franchise	45	60	165	240
Ιδιότητα	10	12	14	16
M.O. Πωλήσεων/Κατάστημα (εκατ. δρχ.)				
Franchise	33,3	28,8	32,8	Ο.Δ.
Ιδιότητα	173,3	162,5	187,5	Ο.Δ.
<b>Άλλα Καταστήματα Λιανικής</b>				
# Καταστημάτων				
Franchise	146	212	330	428
Ιδιότητα	42	61	69	77
M.O. Πωλήσεων/Κατάστημα (εκατ. δρχ.)				
Franchise	101,8	74,8	70,9	Ο.Δ.
Ιδιότητα	149,4	109,6	166,4	Ο.Δ.
<b>Προσωπική Φροντίδα &amp; Αναψυχή</b>				
# Καταστημάτων				
Franchise	11	22	38	58
Ιδιότητα	4	5	6	6
M.O. Πωλήσεων/Κατάστημα (εκατ. δρχ.)				
Franchise	100,0	90,0	66,5	Ο.Δ.
Ιδιότητα	160,0	234,0	140,0	Ο.Δ.
<b>Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες</b>				
# Καταστημάτων				
Franchise	5	12	19	32
Ιδιότητα	4	5	6	6
M.O. Πωλήσεων/Κατάστημα (εκατ. δρχ.)				
Franchise	Ο.Δ.	Ο.Δ.	Ο.Δ.	Ο.Δ.
Ιδιότητα	Ο.Δ.	Ο.Δ.	Ο.Δ.	Ο.Δ.
<b>Εκπαίδευση</b>				
# Καταστημάτων				
Franchise	7	25	40	73
Ιδιότητα	10	10	12	13
M.O. Πωλήσεων/Κατάστημα (εκατ. δρχ.)				
Franchise	Ο.Δ.	Ο.Δ.	Ο.Δ.	Ο.Δ.
Ιδιότητα	Ο.Δ.	Ο.Δ.	Ο.Δ.	Ο.Δ.

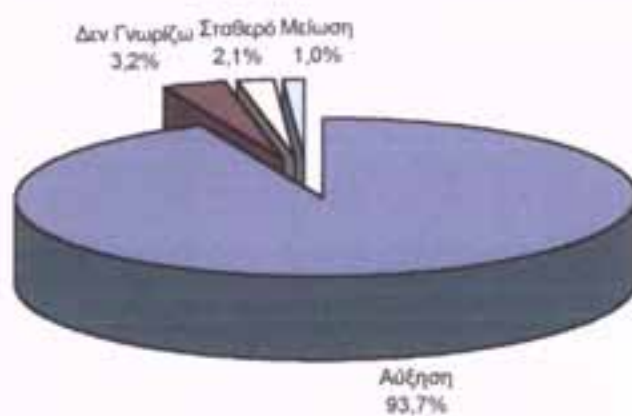
- Η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων είναι μικρές και μεσαίες μονάδες οικογενειακού χαρακτήρα, οι οποίες δε διαθέτουν τα απαιτούμενα μέσα για να αναπτύξουν αυτόνομα τις δραστηριότητές τους στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, δεδομένης της ανοικτής και ελεύθερης ελληνικής οικονομίας.
- Οι επιχειρήσεις αυτής της μορφής δεν έχουν τις δυνατότητες να ανταγωνισθούν την αγοραστική δύναμη των μεγάλων οργανωμένων αλυσίδων, είτε αυτές είναι εγχώριες είτε διεθνείς. Η σπουδαιότητα των οικονομικών κλίμακας φαίνεται ήδη στο λιανικό εμπόριο, όπου ένας αριθμός μικρών αλυσίδων (π.χ. παντοπωλεία) έχουν οργανώσει κοινούς προμηθευτικούς συνεταιρισμούς προκειμένου να αντεπεξέλθουν στη δύναμη των μεγάλων αλυσίδων (π.χ. σουπερμάρκετ, υπεραγορές).

**Προβλεπόμενη Εξέλιξη Δικτύου την Επόμενη Τριετία**

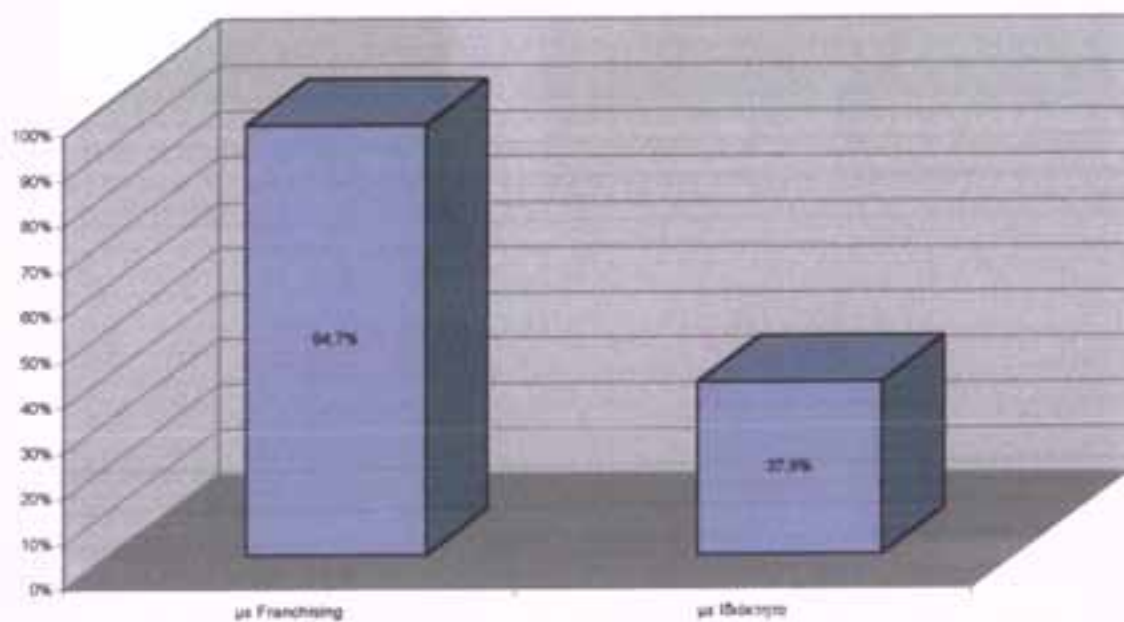
Έτος	Αριθμός Καταστημάτων	% αύξησης
1997	1520	-
1998	2233	46,9%
1999	2864	28,3%
2000	3746	30,8%

- Οι Έλληνες έχουν την προδιάθεση της επιχειρηματικής δημιουργίας και ιδιοκτησίας, παρά να απασχολούνται ως έμμισθοι σε επιχείρηση τρίτων.
- Οι καταναλωτές αναπτύσσουν σαφή προτίμηση για επώνυμα ποιοτικά προϊόντα σε προσιτές τιμές.  
Υπάρχουν όμως και ανασταλτικοί παράγοντες στην ανάπτυξη του θεσμού.
- Υπάρχει δυσπιστία από τους εν δυνάμει franchisees ιδιαίτερα όσον αφορά την κυρίαρχη θέση του franchisor κατά τη μεταξύ τους συνεργασία.

Προοπτική Επέκτασης Δικτύων



Τρόποι Επέκτασης Δικτύων



- Τόσο οι franchisors όσο και οι franchisees δεν έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία διασφάλισης ομοιομορφίας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες για το franchising.
- Η μέχρι στιγμής απουσία νομοθετικής ρύθμισης σε συνδυασμό με την έλλειψη αυτορύθμισης μέσω ενός ενιαίου Κώδικα Δεοντολογίας όπως άλλωστε συμβαίνει σε ορισμένες ανεπτυγμένες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ FRANCHISING

#### 8.1 ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Το Franchising, σαν μέθοδος ανάπτυξης της διανομής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας έχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα για τον franchisor, τα οποία ωθούν στην απόφαση εφαρμογής του συστήματος. Στην ενότητα που ακολουθεί επισημαίνονται οι παράγοντες που θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικοί από τους franchisors στην απόφασή τους να εφαρμόσουν το franchising. Στους αποκριθέντες δόθηκε η επιλογή έξι παραγόντων ενώ μερικοί επέλεξαν παραπάνω από έναν παράγοντα.

- Το 63,2% των αποκριθέντων στήριξε την απόφαση εφαρμογής franchising στην ύπαρξη δοκιμασμένου και τεκμηριωμένου επιχειρηματικού συστήματος που παρέχει τη δυνατότητα υποστήριξης υφιστάμενων και μελλοντικών καταστημάτων.
- Το 62,1% επέλεξε ως λόγο τη δυναμικά αυξημένη ζήτηση και την ευρεία αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος από το καταναλωτικό κοινό
- Το 56,8% στήριξε την απόφασή του στην ανάγκη ανάπτυξης εξειδικευμένου δικτύου διανομής για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους.
- Μόλις το 22,1 % κατέληξε στο franchising λόγω περιορισμού ιδίων κεφαλαίων για την ανάπτυξη του δικτύου με ιδιόκτητα καταστήματα.
- "Άλλοι Λόγοι" που επισημάνθηκαν είναι η δυνατότητα αποτελεσματικότερης διαχείρισης των καταστημάτων, η δυνατότητα ταχείας επέκτασης του δικτύου και η προώθηση του εμπορικού σήματος του franchisor σε νέες αγορές.

Λόγοι Εφαρμογής του Franchising ανά Δραστηριότητα

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	Δοκιμασμένο Σύστημα	Αυξανόμενη Ζήτηση	Ευρεία Αναγνωρισιμότητα	Αποκλειστικότητα διανομής	Περιορισμοί Κεφαλαίων	Άλλοι Λόγοι
Εστίαση	75,0%	65,0%	50,0%	50,0%	25,0%	-
Καταστήματα Τροφίμων	43,8%	68,8%	68,8%	62,5%	37,5%	-
Ενδυση & Υπόδηση	69,2%	53,8%	76,9%	46,2%	15,4%	15,4%
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	50,0%	83,3%	33,3%	66,7%	-	16,7%
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	52,4%	52,4%	57,1%	71,4%	19,1%	-
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	60,0%	80,0%	80,0%	40,0%	20,0%	40,0%
Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες	100,0%	40,0%	60,0%	80,0%	20,0%	40,0%
Εκπαίδευση	77,8%	66,7%	77,8%	33,3%	22,2%	-
Σύνολο Αποκριθέντων	63,2%	62,1%	62,1%	56,8%	22,1%	7,4%

## 8.2 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΠΙΛΟΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η δημιουργία ενός ή περισσότερων πιλοτικών καταστημάτων αποτελεί το πρώτο βήμα για τη δοκιμή της αποτελεσματικής λειτουργίας ενός συστήματος franchising. Έτσι εντοπίζονται και βελτιώνονται τυχόν αδυναμίες ώστε να εξασφαλισθεί η μετέπειτα επιτυχία του συστήματος. Επιπλέον, ο franchisor πρέπει να είναι σε θέση να τεκμηριώνει σε υποψήφιους franchisees την επιτυχία ενός καταστήματος franchise και την αποτελεσματικότητα του business format πριν την ανταλλαγή συμβολαίων. Τα πιλοτικά καταστήματα επίσης χρησιμεύουν ως ένδειξη ότι ο franchisor έχει δεσμεύσει ίδια κεφάλαια στη μελλοντική επιτυχία του συστήματος.

Αυτή η ενότητα συνοψίζει τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με το ποσοστό των αποκριθέντων που ακολούθησαν αυτό το βήμα κατά την προετοιμασία του συστήματος franchise.

- Το 95,7% των αποκριθέντων έχει δημιουργήσει πιλοτικό κατάστημα πριν ή ταυτόχρονα με την έναρξη λειτουργίας του συστήματος franchise.
- Μόνο το 4,3% δημιούργησε πιλοτικό κατάστημα αφού ξεκίνησε franchising. Και στη δεύτερη όμως περίπτωση, οι περισσότεροι franchisors είχαν ιδρύσει πιλοτικό κατάστημα πριν την έναρξη του franchising, αλλά διαπίστωσαν ότι αυτό δεν κάλυπτε τις μετέπειτα προδιαγραφές του επιχειρηματικού συστήματος μετά τη δοκιμή. Σαν αποτέλεσμα, το πιλοτικό κατάστημα έπρεπε να σχεδιαστεί εκ νέου.

Η δημιουργία ενός δικτύου franchise μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

- a) Μια καθιερωμένη επιχείρηση αποφασίζει να αναπτυχθεί με τη μέθοδο franchising. Από τις απαντήσεις των αποκριθέντων, διαπιστώνεται ότι το 30% ήταν επιχειρήσεις που ξεκίνησαν franchising 5 χρόνια μετά την έναρξη της δραστηριότητάς τους.
- b) Μια νέα επιχείρηση δημιουργείται με σκοπό την εφαρμογή του franchising για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής της ιδέας. Το 25,5% των αποκριθέντων ξεκίνησαν τη δραστηριότητα τους αλλά και franchising το ίδιο έτος, ενώ το 18,1% ξεκίνησε franchising ένα χρόνο μετά.

Συμπερασματικά, ένα σημαντικό ποσοστό των franchisors (43,6%) ξεκίνησαν franchising διαθέτοντας περιορισμένη εμπειρία στη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά με στόχο να την αποκτήσουν αναπτυσσόμενοι μέσω franchising.

Όσον αφορά την παλαιότητα των πιλοτικών καταστημάτων ανεξάρτητα από κατηγορία δραστηριότητας:

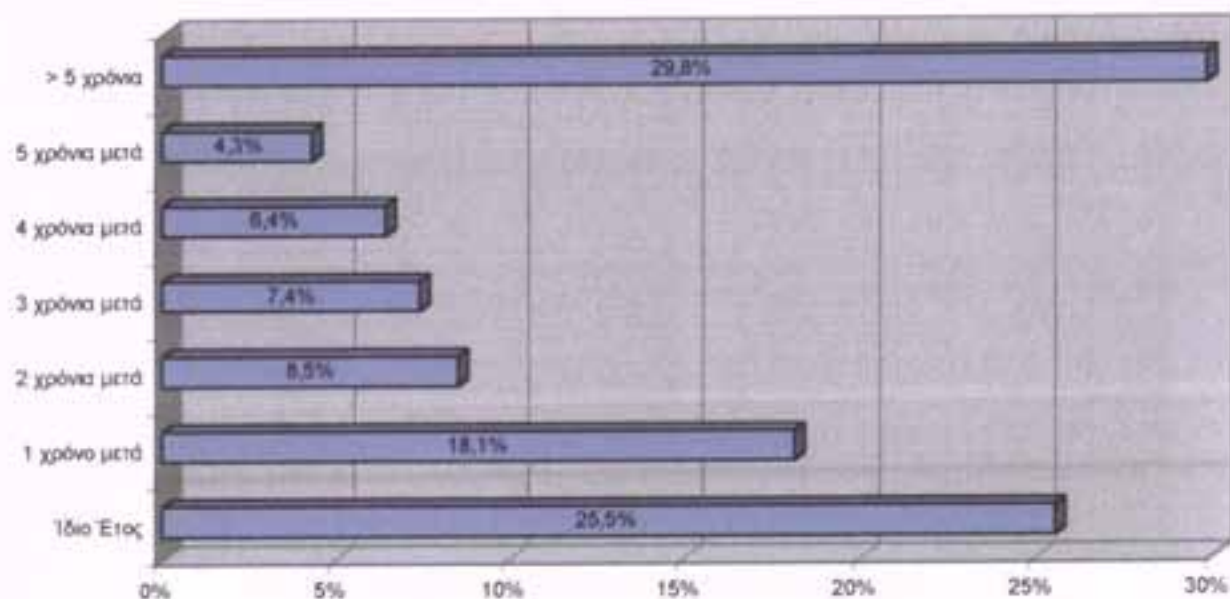
- Το 46,8% των franchisors δημιούργησε πιλοτικά καταστήματα κατά το χρονικό διάστημα 1991-1995, όταν το franchising στην Ελλάδα γνώριζε γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης.
- Μόλις το 13,8% είχε πιλοτικό κατάστημα πριν το 1985.

Όσον αφορά την παλαιότητα των πιλοτικών καταστημάτων ανά κατηγορία δραστηριότητας:

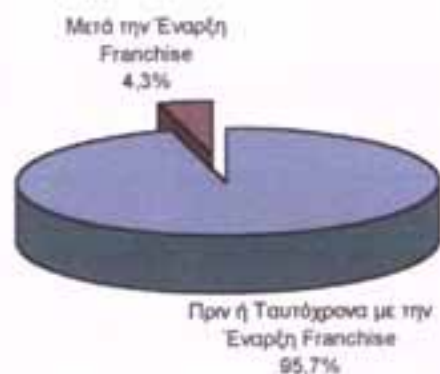
- Τα πιλοτικά καταστήματα στις κατηγορίες "Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή", "Εκπαίδευση", "Business Services / Λοιπές Υπηρεσίες" άρχισαν να δημιουργούνται μετά το 1985.
- Στις κατηγορίες "Εστίαση" και "Καταστήματα Τροφίμων", τα πιλοτικά καταστήματα είχαν καθιερωθεί πριν το 1985.



Ορίμανση του Franchising



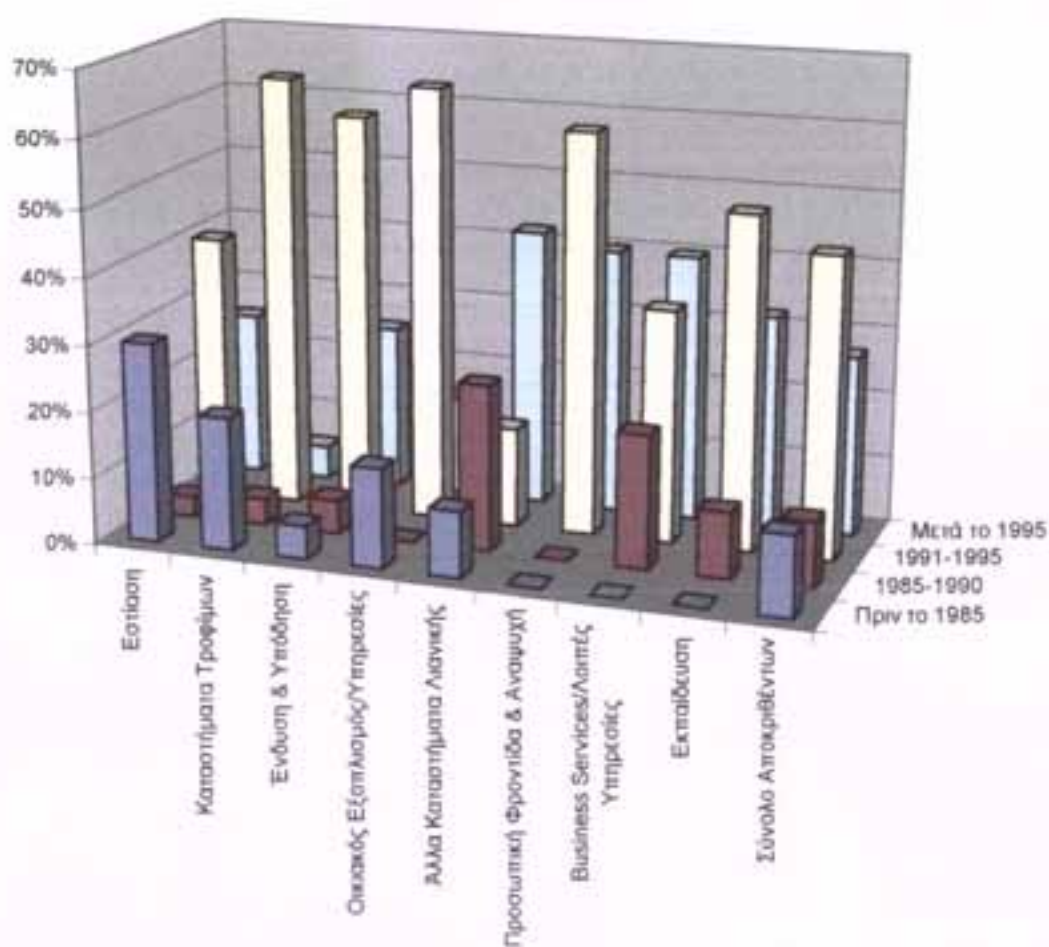
Δημιουργία Πιλοτικού Καταστήματος

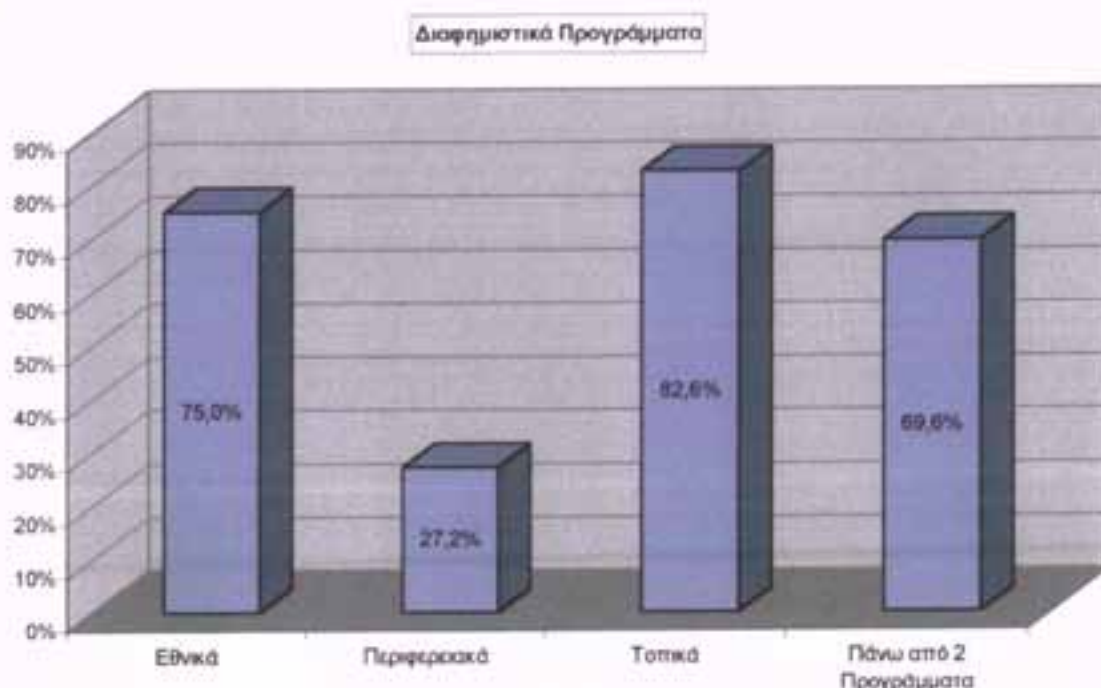


## Παλαιότητα Πιλοτικών Καταστημάτων

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	Πριν το 1985	1985-1990	1991-1995	Μετά το 1995
Εστίαση	30,0%	5,0%	40,0%	25,0%
Καταστήματα Τροφίμων	20,0%	6,7%	66,6%	6,7%
Ένδυση & Υπόδηση	7,7%	7,7%	61,5%	23,1%
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	16,7%	-	66,6%	16,7%
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	9,5%	28,6%	19,0%	42,9%
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	-	-	60,0%	40,0%
Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες	-	20,0%	40,0%	40,0%
Εκπαίδευση	-	11,1%	55,6%	33,3%
<b>Σύνολο Αποκριθέντων</b>	<b>13,8%</b>	<b>11,7%</b>	<b>46,8%</b>	<b>27,7%</b>

Παλαιότητα Πιλοτικών Καταστημάτων





### 8.3 ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΩΝ FRANCHISEES

Μία από τις βασικότερες προϋποθέσεις για την επιτυχή εξέλιξη του θεσμού του franchising σε μία χώρα είναι η διαθεσιμότητα των ευκαιριών χρηματοδότησης των franchisees.

Η έρευνα έδειξε ότι:

- Το 15,8% των franchisors συμμετέχουν άμεσα στην χρηματοδότηση των franchisees που εντάσσονται στο δίκτυό τους. Τα ποσοστά συμμετοχής του franchisor είναι μεγαλύτερα στις δραστηριότητες: "Προσωπική Φροντίδα και Αναψυχή", "Οικιακός Εξοπλισμός / Υπηρεσίες", "Άλλα Καταστήματα Λιανικής".
- Το 50,5% των franchisors υποστηρίζει τους franchisees στην ανεύρεση χρηματοδότησης. Οι franchisors υποστηρίζουν στην ανεύρεση χρηματοδότησης περισσότερο στις εξής δραστηριότητες: "Business Services", "Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες", "Εκπαίδευση".

Από το ποσοστό του 50,5% που υποστηρίζει τους franchisees στην ανεύρεση χρηματοδότησης

- το 73% υποστηρίζει τους franchisees στη χρηματοδότηση μέσω Τραπεζών
- και το 27% μέσω άλλων τρόπων (basικά leasing). Η υποστήριξη του franchisor διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για τη χρηματοδότηση του franchising καθώς οι τράπεζες αναλύουν την πιστοληπτική ικανότητά του για την παροχή πιστώσεων στους franchisees.

Από την άλλη πλευρά ο franchisee είναι πιθανόν να εξασφαλίσει ευνοϊκότερους όρους από αυτούς που θα επιτύγχανε ο ίδιος κάνοντας απευθείας διαπραγμάτευση με την τράπεζα.

Δεδομένης της σημασίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων για την ανάπτυξη του franchising, διεξήχθη σύντομη έρευνα για τον εντοπισμό των τραπεζών που έχουν ήδη ή βρίσκονται στη φάση ανάπτυξης ειδικών χρηματοδοτικών προϊόντων, που προορίζονται να καλύψουν τις ανάγκες των franchisees. Απευθυνθήκαμε σε μια αντιπροσωπευτική ομάδα μεγάλων, μεσαίων και μικρών δυναμικών τραπεζών που έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον για το franchising. Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας ήταν τα ακόλουθα:

**Δυνατότητα Χρηματοδότησης των Franchisees**

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
I. Συμμετοχή του Franchisor	15,8%	84,2%
II. Υποστήριξη του Franchisor στην Ανεύρεση Χρηματοδότησης	50,5%	49,5%
α. Μέσω Τραπεζών	72,9%	27,1%
β. Άλλοι Τρόποι	27,1%	72,9%

**Οι Δυνατότητες Χρηματοδότησης ανά Δραστηριότητα**

Δραστηριότητα	Με συμμετοχή του Franchisor	Υποστήριξη Franchisor στην Ανεύρεση	Μέσω Τραπεζών
Εστίαση	10,0%	45,0%	77,8%
Καταστήματα Τροφίμων	12,5%	56,3%	88,9%
Ένδυση & Υπόδηση	15,4%	46,2%	66,7%
Οικιακός Εξοπλισμός/Υπηρεσίες	33,3%	66,7%	50,0%
Άλλα Καταστήματα Λιανικής	23,8%	33,3%	71,4%
Προσωπική Φροντίδα & Αναψυχή	40,0%	40,0%	100,0%
Business Services/Λοιπές Υπηρεσίες	-	100,0%	60,0%
Εκπαίδευση	-	66,7%	66,7%

- Οι τράπεζες δεν έχουν ακόμη κατανοήσει τη διαφορά ανάμεσα στο κατάστημα franchise και το ξεκίνημα μιας συνηθισμένης επιχείρησης. Στην περίπτωση μιας καθιερωμένης αλυσίδας, η διαφορά είναι ότι ο επιχειρηματικός και χρηματοοικονομικός κίνδυνος μειώνονται σημαντικά λόγω της παρουσίας μιας σταθερής εμπορικής οργάνωσης κάτω από το σύστημα του franchisor.
- Τα κριτήρια χρηματοδότησης δεν είναι πολύ διαφορετικά από αυτά που αφορούν μια συνηθισμένη μικρή επιχείρηση. Ο δανεισμός παίρνει τη μορφή δανείων κεφαλαίου κίνησης με εγγύηση τα περιουσιακά στοιχεία του franchisee, ενίοτε συμπληρώνεται από χρηματοδότηση leasing ή σταθερή, με εγγύηση την περιουσία ή άλλα προσωπικά περιουσιακά στοιχεία του franchisee (προσωπικές εγγυήσεις, κτλ.). Στην καλύτερη περίπτωση, η τραπεζική χρηματοδότηση μπορεί να περιλαμβάνει factoring (προεξόφληση τιμολογίων) για καθιερωμένους franchisors που προμηθεύουν με εμπορεύματα τους franchisees.

- Εκτός από αυτή την τάση, υπάρχει ο κυρίαρχος σκεπτικισμός των Τραπεζών που αφορά την ποιότητα των λειτουργιών του franchise μέχρι σήμερα. Ωστόσο ο σκεπτικισμός αυτός δεν είναι αδικαιολόγητος. Με τη γρήγορη ανάπτυξη του franchising τα τελευταία χρόνια, ένας αριθμός επιχειρήσεων (franchisors) που προέρχονται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό έχουν εισέλθει στο χώρο, με σκοπό να αποσπάσουν ένα κομμάτι της αγοράς και έχουν δώσει ανεπαρκή υποστήριξη στο δίκτυο τους, ή σε άλλα σημαντικά θέματα που διαφοροποιούν το franchising από κάθε άλλη μορφή οργανωμένης εμπορικής διανομής.
- Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι με την ωρίμανση του συστήματος και με την καθιέρωση νομοθετικής ρύθμισης ή καλύτερα αυτορύθμισης, οι τράπεζες θα επανεξετάσουν την προσέγγισή τους σχετικά με τη χρηματοδότηση του franchisee και τη δημιουργία εξειδικευμένων προϊόντων χρηματοδότησης.

Η ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ, που είναι ιδρυτικό μέλος του Ελληνικού Συνδέσμου Franchise και ένθερμος υποστηρικτής του franchising, πρωτοπορεί στη δημιουργία προϊόντων για Franchisors και Franchisees, σχεδόν από την εμφάνιση του θεσμού στη χώρα μας.

Αναλυτικότερα, παρουσιάζεται το παρακάτω πακέτο χρηματοδότησης Franchise από την ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ.

## **Η Χρηματοδότηση της Αγοράς του Franchise στην Ελλάδα**

(Απόσπασμα από την ομιλία του Γενικού Διευθυντή της ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ κ. Γεωργίου Μιχαηλί στο Συνέδριο για το Franchising 16/1/97)

### **Βασικές μορφές χρηματοδότησης**

- Χρηματοδότηση κεφαλαίου κίνησης (απαιτήσεις αποθέματα)
- Χρηματοδότηση παγίων

### **Κεφάλαια Κίνησης**

Βραχυπρόθεσμη χρηματοδότηση ανάλογα με το κύκλωμα της επιχείρησης (αγορά - πώληση). η διάρκεια της οποίας είναι περίπου ένας χρόνος. Χρηματοδοτούνται στοιχεία κυκλοφορούντος ενεργητικού της επιχείρησης. Η χρηματοδότηση μπορεί να γίνει σε δραχμές ή σε συνάλλαγμα.

### **Επιτόκια**

Το βασικό επιτόκιο δραχμών της τράπεζας πλέον ενός περιθωρίου (spread) ανάλογα με την πιστοληπτική ικανότητα της επιχείρησης ή αν η χρηματοδότηση είναι σε συνάλλαγμα το επιτόκιο καθορίζεται με βάση το Libor πλέον ενός περιθωρίου, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Υπάρχει και η δυνατότητα εφαρμογής επιτοκίων δραχμών μέσω της διατραπεζικής αγοράς (Athibor. κλπ.).

### **Εξασφαλίσεις**

Κύρια οι εξασφαλίσεις παρέχονται από τα στοιχεία αυτό καθ' αυτά, που χρηματοδοτούνται δηλαδή απαιτήσεις - πελάτες και τα αποθέματα (αν μπορούν να

ενεχυριασθούν) και από την ομαλή λειτουργία του κυκλώματος (χρηματοδότηση αγοράς εμπορεύματος, εξόφληση με την πώλησή του), δευτερευόντως η Τράπεζα αποβλέπει σε εναλλακτικές εξασφαλίσεις άλλων μορφών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ FRANCHISING

#### 9.1 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ

Η διεθνής επέκταση του franchising είναι φυσικό επακόλουθο της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας. Το franchising συντελεί στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του ιδιωτικού τομέα και στην ικανοποίηση μακροχρόνιων αναγκών για καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες. Με τη διεθνή επέκταση, το franchising οδηγεί μία κοινωνία στην ένταξή της στο διεθνές οικονομικό στερέωμα.

Οι ενδείξεις ταχείας διείσδυσης του franchising σαν αποτελεσματικό σύστημα διανομής είναι εντυπωσιακές.

- Στις ΗΠΑ οι πωλήσεις franchising ανέρχονται σε 1 τρισ. δολάρια ενώ ο θεσμός απασχολεί συνολικά 8 εκατ. εργαζόμενους.
- Σε ολόκληρη την Ευρώπη, το 1997 υπήρχαν 3.149 franchisors και 144.561 franchisees ενώ οι πωλήσεις franchising έφθασαν 75 δισ. ECU ή 83 δισ. δολάρια. • Οι πωλήσεις franchising στην Ευρώπη αντιστοιχούν στο 5%-8% των λιανικών πωλήσεων. Στις ΗΠΑ είναι 40%, το οποίο αναμενόταν να φθάσει στο 75% μέχρι το τέλος του 2000.
- Έρευνα που πραγματοποίησε το FFF (French Franchising Federation) για το franchising το 1997<sup>1</sup> ανέδειξε αποκαλυπτικά στοιχεία για τη μεγαλύτερη αγορά franchising της Ευρωπαϊκής Ένωσης:
  - a) Το 1970 υπήρχαν μόλις 34 franchisors στη χώρα σε σύγκριση με 485 το 1996 (αύξηση 1.326%). Αντίστοιχα, ο αριθμός των franchisees το 1996 ήταν 27.360 και οι πωλήσεις franchising περίπου 27 δισ. ECU (174 δισ. FFR) που αντιστοιχούν σε 6% των πωλήσεων υπηρεσιών και λιανεμπορίου της χώρας. Υπολογίζεται ότι στην Ευρωπαϊκή Ένωση το franchising αντιπροσωπεύει 3.700 δίκτυα διανομής, 150.000 franchisees και 1 εκατ. εργαζόμενους. Οι πωλήσεις franchising στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 1994 ήταν 80 εκατ. ECU.
  - b) Το franchising αναπτύχθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 15% μετά το 1988. Τα επόμενα 4 χρόνια ο αριθμός των franchisors και των franchisees σταθεροποιήθηκε με την εφαρμογή του Κώδικα Δεοντολογίας από τον Γαλλικό Σύνδεσμο Franchising (FFF). Μετά το 1994 ο ρυθμός ανάπτυξης επανήλθε στα προ του 1988 επίπεδα.
  - c) Το 87,1% των franchisees δήλωσαν ότι θα επέλεγαν και πάλι το franchising για να αποκτήσουν μια δική τους επιχείρηση. Το αντίστοιχο ποσοστό για το 1993 ήταν 77%.
  - d) Η πλειοψηφία των franchisors είναι εγχώριες εταιρίες ενώ οι ξένες εταιρίες αντιστοιχούν μόλις στο 5%.
  - e) Εξετάζοντας τους διάφορους τομείς και την ανάπτυξη τους, είναι αξιοσημείωτο ότι το franchising έχει διεισδύσει στο 60% του λιανικού

<sup>1</sup> "Guide Pratique de la Franchise et des Adherants de la Franchise-1997", Federation Francaise de la Franchise

εμπορίου ενώ στις υπηρεσίες το αντίστοιχο ποσοστό είναι 38%. Αυτά έρχεται σε αντίθεση με τα αντίστοιχα ποσοστά στις ΗΠΑ, όπου η διείσδυση του franchising στις υπηρεσίες είναι πολύ υψηλότερη.

- f) Η διείσδυση του franchising ανά τομέα δραστηριότητας στη Γαλλία έχει ως εξής:

**Διείσδυση ανά Κλάδο**

<b>ΚΛΑΔΟΣ</b>	<b>% Franchisors</b>	<b>% Franchisees</b>
Τρόφιμα		
Ειδικά	7,8	4,3
Μη Ειδικά	3,1	10,7
Συσκευές		
Προσωπικές	24,0	18,8
Οικιακές	14,0	9,3
Άλλα Αγαθά	11,3	10,0
Υπηρεσίες	26,3	37,8
Ξενοδοχεία & Εστιατόρια	11,5	8,3
Κατασκευές & Σπίτι	2,0	0,8

- g) Η εικόνα του franchising στην Ευρωπαϊκή Ένωση το Δεκέμβριο του 1996 ήταν η ακόλουθη:

**Η εικόνα του Franchising στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Δεκ. 1996)**

<b>ΧΩΡΑ</b>	<b>Αριθμός Franchisors</b>	<b>Αριθμός Franchisees</b>	<b>Πωλήσεις (δισ. ECU)</b>	<b>Αριθμός Εργαζομένων</b>
Γερμανία	530	22000	12,5	30000
Αυστρία	210	3000	Ο.Δ.	Ο.Δ.
Βέλγιο	170	3500	3,6	28000
Δανία*	42	500	Ο.Δ.	Ο.Δ.
Ισπανία	288	13161	Ο.Δ.	69000
Γαλλία	485	27360	27,0	319000
Βρετανία	474	25700	8,2	220000
Ιταλία	436	21390	2,8	49660
Νορβηγία	125	3500	3,0	Ο.Δ.
Ολλανδία	350	11825	8,4	85300
Πορτογαλία	220	2000	Ο.Δ.	Ο.Δ.
Σουηδία	230	9150	5,7	71000
<b>Σύνολο</b>	<b>3560</b>	<b>143086</b>	<b>71,2</b>	<b>871960</b>

\*Τα στοιχεία αφορούν το Δεκέμβριο 1992



## 9.2 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ<sup>2</sup>

**Επιλογή Χωρών και Εμπορικοί Συνδυασμοί (CoBranding):** Καθώς το franchising αναπτύσσεται και ωριμάζει σε συγκεκριμένες χώρες και τομείς δραστηριότητας, οι franchisors τείνουν να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τους μέσω συμφωνιών συνεργασίας (multi-unit arrangements) ή συμφωνιών ανάπτυξης περιοχής παρά με Άμεσο (Direct) ή Κύριο (Master) franchising. Η συμφωνία συνεργασίας είναι γνωστή επίσης ως "co-branding".

Αυτή η τάση προέκυψε από το σχετικό κορεσμό σε κάποιες αγορές και την επακόλουθη δυσκολία ανεύρεσης κατάλληλων χώρων καταστημάτων. Οι franchisors μεγάλων και ώριμων αλυσίδων καταφεύγουν στη συνεργασία (co-branding) με άλλους franchisors παρόμοιων ή συμπληρωματικών δραστηριοτήτων για τη διανομή των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Οι συνδυασμοί "co-branding" περιλαμβάνουν οτιδήποτε, από επισκευές αυτοκινήτων, καθαριστήρια, σουπερμάρκετ, οικιακές επισκευές, μέχρι μεσιτικές υπηρεσίες, έπιπλα και προϊόντα για το σπίτι.

Το πρόβλημα εντοπίζεται στο ότι κατά την επιλογή του χώρου ενός νέου καταστήματος σε συγκεκριμένη περιοχή, ο καθένας χρησιμοποιεί τα ίδια κριτήρια. Οι franchisors θα αναγκαστούν να ερευνήσουν το θέμα ευρύτερα εξασφαλίζοντας χώρους αλλά και δικαιώματα επέκτασης πάνω σε αυτούς πριν την εκχώρηση του franchise. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τη συνήθη πρακτική κατά την οποία εκχωρείται το franchise και ο συνεργάτης καλείται να εξασφαλίσει κατάλληλη τοποθεσία.

Επιπλέον, οι μικρότεροι ανερχόμενοι franchisors δύσκολα θα αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, των ισχυρών αλυσίδων, οι οποίες μπορούν εύκολα να συνάψουν πολυετή συμβόλαια βασιζόμενες στο όνομά τους.

**Χρηματοδότηση:** Η εξασφάλιση επαρκών επενδυτικών κεφαλαίων αποτελεί συνεχή πρόκληση. Οι franchisors δεν θα βασισθούν στα παραδοσιακά κανάλια χρηματοδότησης (ιδιωτικοί επενδυτές, venture capital, χρηματιστήριο) αλλά θα εξαντλήσουν όλες τις διαθέσιμες πηγές, περιλαμβανομένης της παραδοσιακής τραπεζικής χρηματοδότησης.

**Μεταβίβαση Ιδιοκτησίας:** Σε πολλά ώριμα συστήματα franchising θα επέλθει αύξηση του ρυθμού μεταβίβασης υφιστάμενων μονάδων franchise καθώς μια σημαντική μερίδα των franchisees πλησιάζει τη συντάξιμη ηλικία.

Αυτή η μερίδα των franchisees ενδιαφέρεται να αξιοποιήσει το κεφάλαιο που έχει συσσωρεύσει σε νέες επενδυτικές ευκαιρίες, να εγκατασταθεί σε χώρες με ευχάριστο κλίμα και συνθήκες, ακόμη και να ρευστοποιήσει τα συσσωρευμένα κέρδη για να εξασφαλίσει άνετη συνταξιοδότηση. Οι franchisors θα πρέπει να αναζητήσουν κατάλληλους υποψηφίους για τη μεταβίβαση αυτών των μονάδων.

**Τεχνολογία:** Οι franchisors αναγνωρίζουν ότι σήμερα είναι η "Εποχή της Πληροφορικής". Οι περισσότερες εταιρίες έχουν πρόσβαση στο Internet, κάποιες ήδη έχουν εγκαταστήσει web sites ή τα ετοιμάζουν. Η πραγματική πρόκληση είναι να πεισθούν οι franchisees να υιοθετήσουν τη φιλοσοφία της πληροφορικής, αποκτώντας τη δέουσα εξοικείωση, δεδομένου ότι η τεχνολογία αναπτύσσεται και εξελίσσεται σε καθημερινή βάση.

<sup>2</sup> Το υλικό αυτής της ενότητας προέρχεται από δύο πρόσφατες έρευνες που έγιναν για το Franchising: "Solid Business Growth For '98" που έγινε στις ΗΠΑ από την Franchise Recruiters Limited και "The Natwest BFA Franchise Survey 1997" που διεξήγαγε η "Business Development Research Consultants" για λογαριασμό του Βρετανικού Συνδέσμου Franchise, με τη χορηγία της Natwest UK Franchise Section.

Επιπλέον, οι franchisors θα πρέπει να εξασφαλίζουν ανά πάσα στιγμή τη συμβατότητα των συστημάτων πληροφορικής μεταξύ αυτών και των franchisees, προκειμένου να υπάρχει ομοιομορφία και αποτελεσματική πληροφόρηση.

**Η Δύναμη του Καταναλωτή:** Αναμφισβήτητα ζούμε στην εποχή της κατανάλωσης. Η δύναμη έχει μεταφερθεί από τον παραγωγό και το διανομέα στον καταναλωτή, χωρίς τον οποίο δεν θα υπήρχε επιχειρηματική δραστηριότητα. Η ανάπτυξη του franchising έχει δώσει στους καταναλωτές πολλές επιλογές. Οι καταναλωτές έχουν αναπτύξει τέτοιες προσδοκίες ποιότητας, ώστε οι επιχειρηματίες πρέπει να σκέπτονται πολύ περισσότερο με γνώμονα το "αύριο" και όχι το "σήμερα", ώστε να προλαβαίνουν τις εξελίξεις.

Το μέλλον ενός συστήματος franchise καθορίζεται από τον τρόπο ζωής των καταναλωτών. Αυτό σημαίνει διαρκή επαγρύπνηση σε θέματα, όπως αλλαγή του τρόπου εργασίας, η οικογένεια, η υγεία, το άγχος και άλλα κοινωνικοοικονομικά φαινόμενα, τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στο σχεδιασμό των προϊόντων και του τρόπου διανομής.

Ο κύκλος ζωής των προϊόντων και των υπηρεσιών συντομεύει, η αλλαγή ή προσαρμογή προϊόντων ή υπηρεσιών μπορούν να επιτευχθούν με συστηματική έρευνα της αγοράς και επικέντρωση στη σημασία της εμπορικής ταυτότητας.

**Προώθηση:** Τα εθνικά προγράμματα διαφήμισης και προώθησης τείνουν να αντικατασταθούν από τα περιφερειακά. Επιπλέον, οι εκπτώσεις και τα κουπόνια εγκαταλείπονται. Η φιλοσοφία των franchisors σε θέματα εμπορίας και προώθησης επικεντρώνεται στις βασικές αγορές (core markets), στις προϊόντικές ανάγκες κατά περιφέρεια και στις τοπικές ή εθνικές αγοραστικές συνήθειες.

**Ανθρώπινοι Πόροι:** Το franchising βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε επίπεδο καταστήματος, όπου ο καταναλωτής διαμορφώνει γνώμη για την επιχείρηση.

Μία από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι franchisors, αφού ολοκληρωθεί η εκπαίδευση των υπαλλήλων του franchisee, είναι η διατήρησή τους μακριά από τους ανταγωνιστές. Αυτό αντιμετωπίζεται με την επιστράτευση καινοτομικών συστημάτων αμοιβής και παροχών σε συνδυασμό με πολιτική μακροχρόνιας στελέχωσης που λαμβάνει υπόψη τον παράγοντα της οικογένειας.

Σήμερα πλέον η εκπαίδευση συμπληρώνεται πολύ αποτελεσματικά με τη βοήθεια πολυμέσων (CDROM, Multimedia). Τα πολυμέσα προσφέρουν ευελιξία διότι το σύστημα εκπαίδευσης μπορεί να ενημερώνεται ταχύτατα και με χαμηλό κόστος. Έτσι, η εκπαίδευση των εργαζομένων στο κατάστημα συμπληρώνεται με εφαρμογή πολυμέσων από το website του franchisor με τη χρήση σύνδεσης VSAT (Very Small Aperture Terminal) μέσω δορυφόρου.

**Σωματεία Δικαιοδόχων (Franchisee Advisory Councils):** Προβλέπεται ότι οι σχέσεις franchisor και franchisees θα βελτιώνονται σταθερά στο μέλλον. Οι franchisors αναγνωρίζουν τη σημασία της εμπειρίας του franchisee για τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους καλλιεργώντας την αμοιβαία επικοινωνία, ώστε να αντλούν πληροφορίες για τους καταναλωτές και την αγορά.

Η σημασία των καλών σχέσεων και της αμοιβαιότητας μεταξύ franchisor και franchisee εκδηλώνεται με την ανάπτυξη συμβουλευτικών σωματείων (advisory councils) τα οποία αναλαμβάνουν ρόλο διαμεσολάβησης. Αυτό ήδη εφαρμόζεται στις ανεπτυγμένες αγορές franchising της Ευρώπης, όπως της Γαλλίας και του Ηνωμένου Βασιλείου, ενώ σύντομα θα ακολουθήσει το Βέλγιο. Τα σωματεία αυτά έχουν ήδη καθιερωθεί σε αγορές εκτός Ευρώπης (ΗΠΑ, Νότιος Αφρική).

### 9.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΔΕΣΜΩΝ FRANCHISE

- Το Νοέμβριο του 1995, η Arthur Andersen σε συνεργασία με το World Franchising Council διεξήγαγε έρευνα ανάμεσα σε 40 Συνδέσμους Franchise ανά τον κόσμο. Η έρευνα επικεντρώθηκε στο κατά πόσο franchisors και franchisees είναι μέλη των Συνδέσμων, στο βαθμό διεθνούς επέκτασης του franchising, στον πληθυσμό των franchisors και franchisees και στη διείσδυση του franchising στο λιανικό εμπόριο ανά χώρα. Ακολουθούν τα συμπεράσματα:
- Η έρευνα είχε 90% ανταπόκριση.
- Σε γενικές γραμμές, οι Σύνδεσμοι Franchise δεν έχουν ακόμη συγκεντρώσει αριθμό μελών αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού των franchisors και των franchisees της χώρας τους.
- Το 56% των χωρών είχαν λιγότερο από 200 franchisors.
- Το 44% των χωρών είχαν παραπάνω από 200 franchisors. Οι ΗΠΑ παρουσιάζουν τον μεγαλύτερο πληθυσμό (3.000) και ακολουθούν ο Καναδάς (1.000) και η Βραζιλία (932). Τον μεγαλύτερο πληθυσμό franchisors στην Ευρώπη παρουσιάζει η Γαλλία (520) και ακολουθούν η Γερμανία (500), η Βρετανία (414) και η Ιταλία (400).
- Ο αριθμός των franchisors ανά χώρα ποικίλει από μηδέν έως 3.000. Κατά μέσο όρο υπάρχουν 330 Franchisors σε κάθε χώρα και 252 εάν εξαιρεθούν οι ΗΠΑ. • Κατά μέσο όρο, 42 franchisors εφαρμόζουν franchising διασυνοριακά (27 εάν εξαιρεθούν οι ΗΠΑ), δηλαδή ποσοστό 14%.
- Ο αριθμός των franchisors με διεθνή δραστηριότητα ανά χώρα ποικίλλει από μηδέν έως 400. Τον μεγαλύτερο αριθμό παρουσιάζουν οι ΗΠΑ (400) και ακολουθεί η Γαλλία (150) και η Βρετανία (99).
- Ο πληθυσμός των franchisees ανά χώρα ποικίλει από 7 έως 250.000. Κατά μέσο όρο ο πληθυσμός των franchisees ανά χώρα είναι 24.849 (12.253 εάν εξαιρεθούν οι ΗΠΑ). Τον μεγαλύτερο αριθμό των franchisees ανά χώρα παρουσιάζουν οι ΗΠΑ (250.000) και ακολουθούν η Ιαπωνία (139.788), ο Καναδάς (65.000) και η Βραζιλία (60.000). Τον μεγαλύτερο πληθυσμό franchisees στην Ευρώπη παρουσιάζει η Γαλλία (30.000) και ακολουθούν η Βρετανία (26.400), η Ιταλία και η Ισπανία (18.500) και η Γερμανία (18.000).
- Το ποσοστό του εγχώριου όγκου λιανικών πωλήσεων που αντιπροσωπεύεται από το franchising για τις μεγαλύτερες αγορές είναι:
 

- ΗΠΑ 40%	- Γαλλία 15%
- Βρετανία 32%	- Ιαπωνία 8%
- Βραζιλία 24%	- Ιταλία 3%
- Νορβηγία 18%	- Ισπανία 2%
- Όσον αφορά τη συμμετοχή των franchisors σε Εθνικούς Συνδέσμους Franchise, κατά μέσο όρο ο αριθμός μελών είναι 111. Ο αριθμός των μελών ανά χώρα ποικίλλει από μηδέν έως 677, ενώ το 68% των συνδέσμων Franchise έχουν λιγότερα από 100 μέλη.
- Στις πλέον αναπτυγμένες αγορές, την υψηλότερη συμμετοχή παρουσιάζουν οι ΗΠΑ (677 franchisors) και ακολουθούν η Βραζιλία (511), η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία (400) και η Γερμανία (380). Παρότι η Γαλλία είναι η πλέον ανεπτυγμένη αγορά franchising στην Ευρώπη, έχει τον μικρότερο αριθμό με-

λών του Εθνικού Συνδέσμου (100) μεταξύ των αναπτυγμένων αγορών franchising. Ακολουθούν η Ιταλία (60) και η Ισπανία (40).

- Το ποσοστό του πληθυσμού των franchisors που είναι μέλη του Εθνικού Συνδέσμου Franchise ποικίλει ανά χώρα από 4% έως 76% ενώ ο μέσος όρος για όλες τις χώρες είναι 35%. Στις ΗΠΑ είναι 23%, πολύ κάτω από τον μέσο όρο, ενώ η Γερμανία παρουσιάζει το υψηλότερο ποσοστό (76%) και ακολουθεί η Νότια Αφρική (74%).
- Ένα άλλο σημαντικό θέμα που ερευνήθηκε ήταν ο βαθμός αποδοχής των franchisees ως μέλη των Συνδέσμων Franchise. Η έρευνα ανέδειξε ότι μόλις 16 Σύνδεσμοι Franchise, συμπεριλαμβανομένων των ΗΠΑ, δέχονται και franchisees ως μέλη (ποσοστό 46%). Από τους 16 Συνδέσμους που δέχονται franchisees, ο αριθμός μελών ποικίλλει από μηδέν έως 2.100. Κατά μέσο όρο, η συμμετοχή των franchisees είναι 1.382. Εάν εξαιρεθούν οι ΗΠΑ ο μέσος όρος διαμορφώνεται σε 86.
- Οι κυριότερες Ευρωπαϊκές χώρες που δε δέχονται franchisees ως μέλη είναι οι ακόλουθες: Γαλλία, Γερμανία, Βρετανία, Ιταλία, Ισπανία και Ολλανδία.

## 9.4 ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗ

Το Franchising χρησιμεύει ως σύστημα διανομής για επέκταση στην εγχώρια αγορά. Χρησιμοποιείται επίσης:

- Από επιχειρήσεις που εφαρμόζουν Franchising στην εγχώρια αγορά αλλά και για να επιτύχουν διεθνή επέκταση\* και
- Από επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν το franchising στην εγχώρια αγορά (π.χ. Marks & Spencer, Toys R Us, Planet Hollywood, Pizza Hut) αλλά το εφαρμόζουν για να επεκταθούν σε απομακρυσμένες αγορές του εξωτερικού.

Τρεις είναι οι απαραίτητες προϋποθέσεις εφαρμογής franchising σε ένα προϊόν, υπηρεσία ή σύστημα διανομής, σε τοπικό ή σε διεθνές επίπεδο:

- Η επιχειρηματική ιδέα πρέπει να έχει δοκιμασθεί.
- Οι γνώσεις γύρω από το προϊόν, την υπηρεσία ή το σύστημα διανομής πρέπει να μεταδίδονται εύκολα
- Το προϊόν, η υπηρεσία ή το σύστημα διανομής πρέπει να διακρίνονται από έντονη εμπορικότητα, αποδεκτό και ισχυρό εμπορικό σήμα.

Όπως στην περίπτωση της εγχώριας ανάπτυξης, η επιτυχία της διεθνούς παρουσίας απαιτεί λεπτομερή σχεδιασμό και το κατάλληλο χρονοπρόγραμμα. Η προετοιμασία ενδεχομένως να απαιτήσει επανεξέταση της βασικής επιχειρηματικής ιδέας αλλά και ορισμένες τροποποιήσεις.

Το σχέδιο περιλαμβάνει:

- Προσδιορισμό των λειτουργικών αναγκών: πληροφορική, λειτουργικά πρότυπα, στρατηγική marketing.
- Προσδιορισμό της πλέον ενδεδειγμένης στρατηγικής επέκτασης: Direct Franchise, Area Development, Master Franchise ή joint venture.
- Προσδιορισμό των οργανωτικών αναγκών: πρέπει να εξασφαλισθεί ότι η υπάρχουσα οργανωτική δομή μπορεί να υποστηρίξει τη διεθνή δραστηριότητα.
- Ανάπτυξη κατάλληλων οικονομικών μοντέλων γύρω από τον τρόπο αμοιβής franchisor-franchisee λαμβάνοντας υπόψη ότι η δομή των αμοιβών θα είναι

πολυπλοκότερη (αμοιβή εισόδου, αμοιβή υπηρεσιών υποστήριξης, συμμετοχή στη διαφήμιση και προμήθειες του Master Franchise, κτλ)

- Κριτήρια επιλογής υποψηφίων franchisees.
- Προσδιορισμός και εξασφάλιση των οικονομικών πόρων που απαιτούνται για την έναρξη και την υποστήριξη διεθνούς δραστηριότητας.
- Συγκρότηση ομάδας στελεχών για την υποστήριξη της διεθνούς δραστηριότητας.

Δεν θα πρέπει να παραλειφθεί η διερεύνηση του κανονιστικού και νομικού πλαισίου στις αγορές-στόχους με τη βοήθεια έμπειρων νομικών συμβούλων και τη λήψη προληπτικών μέτρων.

Ο franchisor θα πρέπει να παρακολουθεί στενά το ξεκίνημα της διεθνούς δραστηριότητας με τακτικές επισκέψεις επιτόπου και να αναγνωρίζει τις πολιτιστικές και κοινωνικοοικονομικές διαφορές ώστε να προσαρμόζει το σύστημα του. Τέλος, η διεθνής επέκταση απαιτεί υπομονή και μακροχρόνια προοπτική. Τα συνήθη εμπόδια εισόδου σε μια ξένη και απομακρυσμένη αγορά είναι:

- Έλλειψη πόρων
- Προβλήματα επικοινωνίας λόγω γλώσσας και ιστορίας
- Νομικά κωλύματα όπως η προαιρετική ή υποχρεωτική κοινοποίηση πληροφοριών και η προστασία του εμπορικού σήματος, της εταιρικής επωνυμίας και της πνευματικής ιδιοκτησίας.
- Διαφορές σε συνήθειες γευστικές και συμπεριφοράς (ήθη και έθιμα)
- Πολιτικά ζητήματα
- Θέματα εμπορίας (ανταγωνιστικό περιβάλλον, οικονομικές συνθήκες, διανομή και εφοδιασμός, εργατικό δυναμικό)
- Φορολογία και ελευθερία κίνησης κεφαλαίων

Οι χώρες που έχουν θεσπίσει την κοινοποίηση πληροφοριών μέχρι σήμερα, είναι:

- |                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| - Καναδάς (μόνο στην Alberta) | - Κίνα       |
| - Γαλλία                      | - Ρωσία      |
| - Αυστραλία                   | - Ινδονησία  |
| - Ιταλία                      | - Μαλαισία   |
| - Ιαπωνία                     | - Ν. Κορέα   |
| - Μεξικό                      | - Βενεζουέλα |
| - Ισπανία                     | - Βραζιλία   |
| - ΗΠΑ                         |              |

Το εύρος των πληροφοριών που απαιτούνται σε μερικές από αυτές τις χώρες παρατίθεται στο παράρτημα 4 ("Κοινοποίηση Πληροφοριών").

## 9.5 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΥΠΛΟΚΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ FRANCHISE<sup>3</sup>

Η νομοθετική ρύθμιση του franchising δεν είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποδοχή και την επιτυχία του. Στις οικονομίες ελεύθερης αγοράς, οι ισχύοντες

<sup>3</sup> Το τμήμα αυτό βασίζεται σε μια σειρά άρθρων του Philip F. Zeidman, senior partner του δικηγορικού γραφείου Rudnick, Wolfe, Epstein & Zeidman, που δημοσιεύθηκαν στο "Continental Franchise Review" το 1997.

νόμοι περί δικαιοπραξίας, αντιπροσώπευσης, εμπορικών σημάτων και πνευματικής ιδιοκτησίας, οι νόμοι περί ανταγωνισμού και ελαττωματικών προϊόντων καλύπτουν επαρκώς τα ζητήματα που ανακύπτουν από τη λειτουργία του franchising. Η ειδική νομοθετική ρύθμιση του franchising, είτε αυτή είναι αναγκαία είτε όχι, σε ορισμένες αναδυόμενες οικονομίες έχει θεσπισθεί για να προσδώσει χαρακτήρα νομιμότητας και να ενθαρρύνει τη συναλλακτική δραστηριότητα γύρω από το franchising. Σε κάποιες χώρες η διώρθωση του αστικού κώδικα με σκοπό να καταστεί η αγορά περισσότερο "φιλική", ίσως προσδίδει "εχθρικό" χαρακτήρα στο Θεσμό για τους franchisors που φιλοδοξούν να δραστηριοποιηθούν σε αυτές τις αγορές.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διακρίνει τέσσερις τύπους συστημάτων διανομής:

1. **Δικαιόχρηση (Franchising).** Ανατίθεται στην αποκλειστικότητα του franchisee μια περιοχή, μέσα από την οποία εκμεταλλεύεται την τεχνογνωσία και τα πνευματικά δικαιώματα του franchisor και ασκεί τυποποιημένης μορφής εμπορική δραστηριότητα.
2. **Αποκλειστική Εμπορία (Exclusive Selling).** Ο παραγωγός δεσμεύεται να διαθέτει τα προϊόντα του σε ένα μόνο συγκεκριμένο διανομέα για κάθε δεδομένη περιοχή.
3. **Αποκλειστική Αγορά (Exclusive Buying).** Ο διανομέας δεσμεύεται να προμηθεύεται ένα συγκεκριμένο προϊόν από ένα μοναδικό παραγωγό.
4. **Επιλεκτική διανομή (Selective Distribution).** Οι διανομείς επιλέγονται με βάση αντικειμενικά κριτήρια αποτελεσματικότητας στη διανομή του συγκεκριμένου προϊόντος, ενώ έχουν τη δυνατότητα να πωλούν είτε στο τελικό καταναλωτή, είτε σε διανομείς που και αυτοί με τη σειρά τους πληρούν τα ίδια κριτήρια.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει αναπτύξει συγκεκριμένες οδηγίες για τους τέσσερις τύπους διανομής. Οι οδηγίες για το franchising αναπτύχθηκαν από το 1988 με το "Block Exemption" για τις συμφωνίες Franchise σε εφαρμογή της απόφασης του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου για την περίπτωση της Pronuptia το 1986. Το "Block Exemption" αποτελεί οδηγό για τις αναγκαίες, επιτρεπόμενες και απαγορευμένες προβλέψεις σε συμφωνίες franchise. Μια και το "Block Exemption" αποτελεί κανονισμό της Συνθήκης της Ρώμης είναι εφαρμοστέο σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Οικονομική Περιφέρεια (δηλ. τα 15 κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ισλανδία και Λίχτενστάιν).

Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει προωθήσει συμφωνίες με πολλές από τις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, για την εφαρμογή των νόμων περί ανταγωνισμού που ισχύουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Κατά το τρέχον έτος η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε την "Πράσινη Βίβλο", που αφορά οδηγίες για τον περιορισμό του ανταγωνισμού στην Ευρωπαϊκή απόφασή του. Η σχετική αίτηση υποβάλλεται στο Τμήμα Ξένου Κεφαλαίου του Υπουργείου Εθνικής Οικονομίας.

## **9.6 ΑΛΛΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΠΟΥ ΣΥΝΔΕΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΟ FRANCHISING**

- a) **Βιομηχανική Ιδιοκτησία.** Τα εμπορικά σήματα στην Ελλάδα διέπονται από το Νόμο 2239/1994. Η καταχώρηση εμπορικού σήματος προϋποθέτει απόφαση των Τακτικών Διοικητικών Δικαστηρίων η οποία δημοσιεύεται στο

ανάλογο φύλλο στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Η προστασία του εμπορικού σήματος ισχύει για αρχική περίοδο 10 ετών. Η περίοδος αυτή μπορεί να παραταθεί αόριστα εφόσον ο ιδιοκτήτης υποβάλλει αίτηση παράτασης κατά τον τελευταίο χρόνο της αρχικής περιόδου ισχύος της προστασίας. Το εμπορικό σήμα και τα συνεπαγόμενα δικαιώματα είναι μεταβιβάσιμα μέσω διαδοχής και με ειδική συμφωνία.

Με την καταχώριση, ο ιδιοκτήτης του εμπορικού σήματος αποκτά το δικαίωμα άσκησης δίωξης έναντι τρίτων στα περιφερειακά δικαστήρια σε περίπτωση απομίμησης ή παραποίησης.

- b) **Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας.** Οι ευρεσιτεχνίες διέπονται από το Νόμο 1733/1987. Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας χορηγούνται για περίοδο 20 ετών από την ημερομηνία υποβολής της αίτησης. Όσον αφορά τις περαιτέρω μετατροπές ή βελτιώσεις της ευρεσιτεχνίας, ο κάτοχος δικαιούται να υποβάλλει αίτηση για συμπληρωματικό δίπλωμα (πιστοποιητικό) το οποίο συνδέεται με το αρχικό και λήγει ταυτόχρονα με αυτό.

Τα δικαιώματα που απονέμονται με το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας μεταβιβάζονται με διαδοχή ή με ειδική συμφωνία. Ο κάτοχος της ευρεσιτεχνίας έχει τη δυνατότητα να εκχωρεί άδειες εμπορικής εκμετάλλευσης σε τρίτους. Η χρήση ευρεσιτεχνίας κατά παράβαση των προβλέψεων της υφιστάμενης νομοθεσίας, είτε ηθελημένα είτε από σοβαρή αμέλεια, συνεπάγεται οικονομικές κυρώσεις (αποζημίωση) προς όφελος του κατόχου. Σε περίπτωση παράνομης χρήσης, αυτό καθιστά αιτία άσκησης ποινικής δίωξης με όλες τις συνεπακόλουθες έννομες συνέπειες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### ΟΡΟΛΟΓΙΑ

#### 10.1 ΤΟ... ΛΕΞΙΚΟ ΤΟΥ FRANCHISING

Ένα μίνι λεξικό για το franchising παρουσιάζεται παρακάτω χρήσιμο όχι μόνο για τους επαγγελματίες του χώρου, αλλά και για όσους ενδιαφέρονται για το θεσμό αυτό. Περιέχει ολόκληρη την ορολογία του συστήματος, όπως ισχύει στην Ευρωπαϊκή Ένωση και όπως ψηφίστηκε από τον Ελληνικό Σύνδεσμο Franchising.

##### **Ξένος Όρος: Franchise**

##### **Ελληνικός Όρος: Franchise**

Το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα κι επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Χαρακτηρίζει επίσης κάθε τι που έχει σχέση με το Franchise (Σύμβαση Franchise).

##### **Ξένος Όρος: Franchising**

##### **Ελληνικός Όρος: Franchising**

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

##### **Ξένος Όρος: Business Format Franchise**

##### **Ελληνικός Όρος: Επιχειρηματικός Τύπος Franchise**

Ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα franchise.

##### **Ξένος Όρος: Franchisor**

##### **Ελληνικός Όρος: Δικαιοπάροχος**

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

##### **Ξένος Όρος: Disclosure**

##### **Ελληνικός Όρος: Υποχρέωση πληροφόρησης**

Είναι η υποχρέωση του δικαιοπάροχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο και μέσα σε εύλογο χρόνο πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου πλήρη κι ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή της επιχείρησης που είναι αντικείμενο του franchise, την περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης franchise, την βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία τής σύμβασης franchise, τα



ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου και με άλλα που προβλέπονται είτε από ειδική νομοθεσία είτε από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.

**Ξένος Όρος: Franchisee**

**Ελληνικός Όρος: Δικαιοδόχος**

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

**Ξένος Όρος: Direct Franchise**

**Ελληνικός Όρος: Άμεσο Franchise**

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

**Ξένος Όρος: Industrial Franchise**

**Ελληνικός Όρος: Βιομηχανικό Franchise**

Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο, την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί συγκεκριμένα προϊόντα σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιούχου και να τα πωλεί με το σήμα του.

**Ξένος Όρος: Distribution Franchise**

**Ελληνικός Όρος: Franchise Διανομής**

Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιούχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την λιανική πώληση σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από το κατάστημά του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

**Ξένος Όρος: Services Franchise**

**Ελληνικός Όρος: Franchise Υπηρεσιών**

Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον 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.

**Ξένος Όρος: Mobile Franchise**

**Ελληνικός Όρος: Κινητό Franchise**

Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιούχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον 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.

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

**Ελληνικός Όρος: Βασικός Δικαιοδόχος**

Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιούχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον βασικό

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

**Ξένος Όρος: Area Developer**

**Ελληνικός Όρος: Δικαιοδόχος Ανάπτυξης Περιοχής**

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

**Ξένος Όρος: Area Development**

**Ελληνικός Όρος: Ανάπτυξη Περιοχής**

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

**Ξένος Όρος: Development Schedule**

**Ελληνικός Όρος: Χρονικό Σχέδιο Ανάπτυξης**

Είναι το δεδομένο συμβατικό χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο βασικός δικαιοδόχος και ο δικαιοδόχος ανάπτυξης περιοχής υποχρεούνται να αναπτύξουν το δίκτυο δικαιοδόχων του συστήματος κατά τα ανωτέρω.

**Ξένος Όρος: Multiunit Franchising**

**Ελληνικός Όρος: Franchising Πολλαπλών Σημείων**

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

**Ξένος Όρος: Franchise Fee**

**Ελληνικός Όρος: Δικαίωμα Εισόδου**

Είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise.

**Ξένος Όρος: Royalties**

**Ελληνικός Όρος: Περιοδικά Δικαιώματα**

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

**Ξένος Όρος: Franchise Training**

**Ελληνικός Όρος: Εκπαίδευση Franchise**

Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο και στους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και στις μεθόδους εκμετάλλευσής του.

**Ξένος Όρος: Quality Control**

**Ελληνικός Όρος: Ποιοτικός Έλεγχος**

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

**Ξένος Όρος: Buy Back Option**

**Ελληνικός Όρος: Επιλογή Εξαγοράς**

Είναι η περίπτωση όπου - σε περίπτωση λήξης ή λύσης μιας σύμβασης franchise - ο δικαιούχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιούχο να του πωλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιούχου κατά την λύση ή λήξη της σύμβασης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- «Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας», Βασίλειος Γαλάνης, εκδόσεις Α. Σταμούλης, 1994.
- [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr) Ελληνικός Σύνδεσμος Franchise.
- [www.kemexpo.gr/greek/4greece/geninfo.htm](http://www.kemexpo.gr/greek/4greece/geninfo.htm)
- [www.franchisecentral.com/page15.htm](http://www.franchisecentral.com/page15.htm)
- Πτυχιακή Νο 2773: «Το Franchising και η Ελληνική πραγματικότητα».
- [www.raindrop.gr/taxytopo/Diorama/society/Justice/art.html](http://www.raindrop.gr/taxytopo/Diorama/society/Justice/art.html)
- Ένθετο εφημερίδας ΕΞΙΠΡΕΣ, τεύχος Ιανουαρίου 1999.
- Ένθετο εφημερίδας ΕΞΙΠΡΕΣ, τεύχος Φεβρουαρίου 2001.
- [www.franchise-success.gr/file/current/coverstory.html](http://www.franchise-success.gr/file/current/coverstory.html) Περιοδικό Franchise-Success
- [www.lawnet.gr/nomology/kostakis.html](http://www.lawnet.gr/nomology/kostakis.html) (Δημήτριος Κωστάκης, Δικηγόρος παρ' Αρείω Πάγω, ειδικευμένος σε θέματα Franchising).
- [www.geocities.com/wallstreet/6679/](http://www.geocities.com/wallstreet/6679/) Franchise Consulting & Development
- «Το Franchising στην Ελλάδα. Ιστορική εξέλιξη, δυναμική και προοπτικές», Arthur Andersen, 1<sup>η</sup> έκδοση.
- [www.trekking.gr/framnet.htm](http://www.trekking.gr/framnet.htm)
- [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr) Περιοδικό Franchise Business