

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

# ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕ ΘΕΜΑ:

«Ανάλυση του χρηματοοικονομικού προϊόντος Franchising»



Εισηγητής : Γεώργιος Σωτηρόπουλος

Σπουδάστρια : Δροσούλα Κρυσταλλόγιαννη

ΠΑΤΡΑ 2003

|                      |      |
|----------------------|------|
| ΑΡΙΘΜΟΣ<br>ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ | 6217 |
|----------------------|------|



# Περιεχόμενα

|   |    |
|---|----|
| Περιεχόμενα .....   | 1  |
| Πρόλογος .....  | 5  |
| Έννοια .....  | 7  |
| Περιεχόμενο της σύμβασης Franchising .....                                      | 9  |
| Σύμβαση – Πλαίσιο .....   | 9  |
| Η υποχρέωση πίστης στη σύμβαση Franchising .....                                | 10 |
| Υποχρεώσεις συνεργαζόμενων επιχειρήσεων .....                                   | 11 |
| Ιστορική εξέλιξη .....  | 13 |
| Μορφές Franchising .....  | 16 |
| Franchising διανομής .....  | 16 |
| Franchising υπηρεσιών .....   | 17 |
| Franchising παραγωγής .....   | 17 |
| Μεικτό Franchising .....  | 17 |
| Franchising υπαγωγής .....  | 18 |
| Franchising ισοτιμίας .....   | 18 |
| Franchising κατά γεωγραφική περιοχή .....                                       | 19 |
| Λειτουργικό Franchising .....   | 19 |
| Η οικονομική σημασία του θεσμού .....   | 19 |
| Για τον δικαιопάροχο .....  | 19 |
| Για τον δικαιοδόχο .....  | 21 |
| Για τον καταναλωτή .....  | 22 |
| Για την Εθνική οικονομία .....  | 23 |
| Διάκριση του Franchising από συγγενείς μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας ..... | 23 |
| Franchising & αστική εταιρεία .....   | 24 |
| Franchising & πώληση .....  | 24 |
| Franchising & σύμβαση έργου.....  | 25 |
| Franchising & μίσθωση προσοδοφόρου αντικειμένου.....                            | 25 |
| Franchising & σύμβαση παροχής υπηρεσιών .....                                   | 26 |
| Franchising & σύμβαση εργασίας .....  | 27 |
| Franchising & σύμβαση διεξαγωγής ξένων υποθέσεων .....                          | 27 |
| Franchising & εμπορική αντιπροσωπεία .....                                      | 28 |

|  |     |
|--|-----|
| Franchising & σύμβαση εξουσιοδοτημένου εμπόρου – διανομέα .....  | 29  |
| Franchising character / personality merchandising & sponsoring .....                                     | 29  |
| <b>Franchising &amp; Τράπεζες</b> .....  | 30  |
| <b>Κατάρτιση &amp; έλεγχος του περιεχομένου της σύμβασης Franchising</b> .....                           | 32  |
| Νομοθετική ρύθμιση .....   | 32  |
| Το έγγραφο της συμβάσεως .....   | 33  |
| Η συνήθης δομή του εγγράφου της σύμβασης .....   | 33  |
| <b>Δικαστήρια &amp; Franchising</b> .....  | 34  |
| <b>Φορολογικές και λογιστικές πτυχές του Franchising</b> .....   | 37  |
| Φορολογική & λογιστική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά του δικαιοπάροχου .....     | 38  |
| Φορολογική & λογιστική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά του δικαιοδόχου .....       | 45  |
| Θέματα φόρου προστιθέμενης αξίας .....   | 52  |
| <b>Καταγγελία της σύμβασης Franchising</b> .....   | 54  |
| <b>Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising</b> .....  | 56  |
| <b>The European Code of Ethics on Franchising</b> .....  | 67  |
| <b>National Franchise Associations Worldwide</b> .....   | 75  |
| <b>Οι οικοτεχνικές επιχειρήσεις &amp; το οικοτεχνικό Franchise</b> .....                                 | 84  |
| Οικοτεχνικό Franchise παραγωγής .....  | 87  |
| Οικοτεχνικό Franchise αποκλειστικής διανομής .....   | 88  |
| Οικοτεχνικό Franchise ομαδοποιημένων προϊόντων .....   | 88  |
| Οικοτεχνικό Franchise εμπορίου μιας κατηγορίας .....   | 89  |
| <b>Τι να προσέχετε όταν θέλετε να αγοράσετε ένα Franchise</b> .....                                      | 90  |
| <b>Πώς να επιλέξετε με ασφάλεια το Franchising που σας ταιριάζει</b> .....                               | 95  |
| <b>Ανάπτυξη δικτύου Franchise: Προϋποθέσεις επιτυχίας</b> .....  | 103 |
| Ξεκάθαρο concept & σύστημα λειτουργίας .....   | 104 |
| Αποδεδειγμένο & επιτυχημένο σύστημα λειτουργίας .....  | 105 |
| Δομές, συστήματα & διαδικασίες που είναι εύκολο να αναπαραχθούν & να εφαρμοσθούν σε επίπεδο δικτύου..... | 106 |
| Κερδοφορία – αποδοτικότητα .....   | 106 |
| «Κουλτούρα» του συστήματος Franchise .....   | 107 |
| Προώθηση του συστήματος Franchise .....  | 110 |
| Συνεχής υποστήριξη.....  | 110 |

|  |            |
|--|------------|
| Τα δυνατά & αδύνατα σημεία του Franchising ως τρόπος επιχειρηματικής ανάπτυξης ..... | 111        |
| Franchise S.w.o.t Analysis – Franchisor .....  | 111        |
| Franchise S.w.o.t Analysis – Franchisee .....  | 113        |
| <b>Πώς να αντιγράψετε επιτυχώς ένα σύστημα δικαιόχρησης .....</b>                    | <b>116</b> |
| Φάση προετοιμασίας .....   | 117        |
| Φάση σχεδιασμού.....   | 117        |
| Φάση γνωστοποίησης .....   | 118        |
| Ανάπτυξη .....   | 118        |
| Υποστήριξη.....  | 119        |
| <b>Ο Δεκάλογος του Franchisee .....</b>  | <b>119</b> |
| <b>Franchise &amp; εσωτερικός έλεγχος .....</b>                                      | <b>121</b> |
| <b>Ολοκληρωμένη εκπαίδευση στο Franchising .....</b>                                 | <b>123</b> |
| Εκπαίδευση για υποψήφιους Franchisors .....  | 124        |
| Εκπαίδευση για υποψήφιους Franchisees .....  | 125        |
| Εκπαίδευση για managers καταστημάτων .....   | 126        |
| Εκπαίδευση για υπαλλήλους καταστημάτων Franchise .....                               | 126        |
| Κατηγορίες εκπαίδευσης για υπαλλήλους καταστημάτων Franchise .....                   | 127        |
| Η αποτελεσματικότερη εκπαίδευση είναι η διαρκής εκπαίδευση .....                     | 130        |
| Μορφές εκπαίδευσης στο Franchise .....   | 131        |
| <b>Η σημασία των ερευνών στο θεσμό του Franchising .....</b>                         | <b>135</b> |
| Έρευνα αγοράς .....  | 136        |
| Μελέτη ανταγωνισμού .....  | 138        |
| Έρευνα Site Location .....   | 139        |
| Secret Shopping .....  | 140        |
| Έρευνα ικανοποίησης πελατών .....  | 143        |
| Συμπεράσματα.....  | 145        |
| <b>Δημόσιες σχέσεις &amp; Franchise .....</b>  | <b>146</b> |
| <b>Η εξέλιξη του Franchise μέσω Internet .....</b>                                   | <b>147</b> |
| Ηλεκτρονικό εμπόριο, νομοθετικό πλαίσιο .....  | 147        |
| Internet & Franchise .....   | 148        |
| Δυνατότητες μέσω Internet για Franchise .....  | 148        |
| Προβλήματα – μειονεκτήματα από τη χρήση του Διαδικτύου .....                         | 148        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Η επιλογή της κατάλληλης θέσης, κατασκευή &amp; εσωτερική διάταξη καταστήματος αλυσίδας Franchising</b> ..... | 149 |
| Πόσο καλή εμπορική περιοχή απαιτείται; .....   | 150 |
| Είναι η περιοχή κατάλληλη; .....   | 151 |
| Ποιες είναι οι καλύτερες εμπορικές περιοχές σήμερα; .....  | 152 |
| Πως αξιολογείται το κατάστημα; .....   | 155 |
| Κατασκευή καταστημάτων στη σύγχρονη πελατοκεντρική εποχή .....   | 156 |
| <b>Γενικά &amp; χρηματοοικονομικά στοιχεία των αλυσίδων Franchise</b> .....                                      | 160 |
| Εστίαση – Τρόφιμα .....  | 160 |
| Ένδυση – Υπόδηση – Αξεσουάρ .....  | 170 |
| Οικιακός εξοπλισμός .....  | 177 |
| Παροχή υπηρεσιών .....   | 184 |
| Διάφορα .....  | 189 |
| <b>Επίλογος</b> .....  | 192 |
| <b>Βιβλιογραφία – Πηγές</b> .....  | 194 |

## Πρόλογος

Όταν η χώρα μας αντιμετώπισε την πρόκληση της ενιαίας κοινοτικής αγοράς , της επιβλήθηκε η ανάγκη του εκσυγχρονισμού της οικονομίας και της ορθολογικοποίησης της λειτουργίας των ελληνικών επιχειρήσεων για να συμβαδίσει με τις υπόλοιπες οικονομίες του κόσμου. Για να επιτευχθεί αυτός ο εθνικής σημασίας στόχος ήταν και είναι απαραίτητο να αξιοποιηθούν όλα τα πλεονεκτήματα των σύγχρονων θεσμών , τους οποίους είχαν υιοθετήσει εδώ και πολλά χρόνια οι ανεπτυγμένες χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής. Η προσαρμογή εξάλλου των Ελληνικών τραπεζών στις ραγδαία μεταβαλλόμενες συνθήκες και ο συνεχής εκσυγχρονισμός τους , με την εφαρμογή των επιτευγμάτων της τεχνολογίας και τον εμπλουτισμό των προσφερόμενων προς την πελατεία τους υπηρεσιών με νέες μορφές εργασιών , αποτέλεσε και αποτελεί όρο επιβίωσης τους στις συνθήκες του συνεχώς εντεινόμενου ανταγωνισμού .

Στην κατηγορία των νέων , για τα ελληνικά δεδομένα , χρηματοπιστωτικών προϊόντων ανήκουν το LEASING , το FACTORING , το FORTAINING , το VENTURE CAPITAL , και το FRANCHISING στο οποίο θα επεκταθούμε αναλυτικά στην παρακάτω εργασία.

Το χρηματοοικονομικό προϊόν του FRANCHISING δεν θα το αναλύσουμε μόνο από τις θεωρητικές σκοπιές που ήδη έχουν εξαντληθεί από πολλούς προηγούμενους συναδέλφους που έχουν ασχοληθεί με την ανάπτυξη του συγκεκριμένου θέματος.

Εμείς θα δώσουμε μια διαφορετική νότα στην παρακάτω εργασία και θα την παρουσιάσουμε από μια διαφορετική σκοπιά αναπτύσσοντας την ως εγχειρίδιο χρήσης του προϊόντος franchising έτσι ώστε να γίνει πιο κατανοητή η λειτουργία του συγκεκριμένου χρηματοοικονομικού προϊόντος αλλά και για να δοθεί η ευκαιρία στα άτομα που ενδιαφέρονται να αναπτύξουν μια επιχείρηση με την μέθοδο του franchising να ελέγξουν την αγορά, τι τους ταιριάζει και τι είδους επιχείρηση μπορούν να αναπτύξουν με τα συγκεκριμένα κεφάλαια που διαθέτουν.

Επίσης μπορούν να βοηθηθούν πως θα πάρουν τη σωστή απόφαση μιας και η παρακάτω εργασία δεν αναφέρει πως το franchising είναι πανάκεια, αλλά αναφέρει και τους κινδύνους που διατρέχουν οι υποψήφιοι δικαιωδοί έτσι ώστε να αποφύγουν να πραγματοποιήσουν μια λανθασμένη απόφαση που θα τους στοιχίσει πολύ περισσότερο από το χρηματικό κόστος που θα έχουν δαπανήσει για την ανάπτυξη ενός δικτύου δικαιόχρησης.

Επιπλέον θα τους αναφέρουμε εκτενέστερα τις ήδη υπάρχουσες αλυσίδες franchising και τα χρηματοοικονομικά τους στοιχεία για να τους βοηθήσουμε περισσότερο στην επιλογή τους.

Τελευταία αλλά όχι αμελητέα, θα τους αναφέρουμε παράγοντες που θα βοηθήσουν τους υποψήφιους δικαιούχους, αφού έχουν διαλέξει το είδος της δικαιόχρησης που τους ταιριάζει, να επιλέξουν την κατάλληλη θέση για να τοποθετήσουν το κατάστημά τους αλλά και τους βοηθάμε με λεπτομέρειες πως μπορούν να κατασκευάσουν και να διαμορφώσουν τον εσωτερικό χώρο του.

Ευελπιστούμε ότι το παρακάτω εγχειρίδιο – manual θα είναι μια άριστη και μεγάλη βοήθεια για τους υποψήφιους δικαιούχους και την επιλογή τους στο κατάλληλο γι' αυτούς είδος δικαιόχρησης.



## Έννοια

Ως franchising ονομάζεται η προνομιακή παραχώρηση δικαιώματος χρήσης ξένης επωνυμίας , ονομασίας προϊόντος ή/και τεχνογνωσίας έναντι αμοιβής (royalties). (Γεώργιος Σ. Κρούσκος ).

Σε μεγαλύτερη ανάλυση υπάρχουν δύο απόψεις για το Franchising ή όπως ονομάζεται στα Ελληνικά «δικαιόχρηση» η οικονομική και η νομική. Από οικονομική άποψη , το Franchising είναι μία μέθοδος εμπορικής συνεργασίας μεταξύ μιας μεγάλης επιχείρησης , του δικαιιοπαρόχου ή δότη (franchisor) και διάφορων μικρότερων επιχειρηματιών , των δικαιιοδόχων ή ληπτών (franchisee) , με την οποία επιδιώκουν οι μεν πρώτοι τη δημιουργία ενός όσο το δυνατόν πιο μεγάλου αριθμού σημείων πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών της , οι δε δεύτεροι την αποκόμιση κερδών από την εμπορική φήμη , την οργάνωση και την τεχνογνωσία εκείνης.

Από νομική άποψη , το Franchising είναι μια σύμβαση συνεργασίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων , βάση της οποίας η μια επιχείρηση - ο δικαιιοπάροχος παραχωρεί στην άλλη - τον δικαιιοδόχο έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος , το δικαίωμα εκμετάλλευσης του λεγόμενου «πακέτου» franchising με σκοπό την πώληση συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Ως «πακέτο» franchising εννοείται ένα σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας , τα οποία αφορούν εμπορικά σήματα ή διακριτικούς τίτλους , διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων , πρότυπα χρήσης , σχέδια , υποδείγματα , ευρεσιτεχνίες καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία.

Το franchising αποτελεί από οικονομική άποψη μέθοδο marketing, σύστημα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών στην καταναλωτική αγορά, το οποίο βασίζεται στη συνεργασία μεταξύ ανεξάρτητων επιχειρήσεων που αναπτύσσουν τη δραστηριότητά τους συνήθως σε διαφορετικές βαθμίδες της αγοράς (παραγωγός – έμπορος , χονδρέμπορος – λιανέμπορος).

Τη βάση για τη δημιουργία και τη λειτουργία ενός συστήματος franchising αποτελεί η υψηλής στάθμης οργανωτική και τεχνογνωσιολογική υποδομή μιας επιχείρησης, η οποία κατέχει γνώσεις και πείρα ( know – how ) σχετικά είτε με τη μέθοδο πώλησης ή παραγωγής ενός ορισμένου προϊόντος είτε με τη διάθεση ορισμένων υπηρεσιών. Η τεχνογνωσία αυτή πλαισιώνεται από σειρά δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας (σήματα , διακριτικούς τίτλους , σχέδια και υποδείγματα , ευρεσιτεχνία). Τα δικαιώματα αυτά στο σύνολο τους , συμπεριλαμβανόμενης και της τεχνογνωσίας , αποτελούν το «πακέτο» franchising. Η οργάνωση των πωλήσεων, της παραγωγής ή των υπηρεσιών με το σύστημα franchising σημαίνει ότι το εν

λόγω «πακέτο» παραχωρείται προς χρήση και εκμετάλλευση σε αόριστο αριθμό άλλων επιχειρήσεων , με σκοπό την αξιοποίηση του για τη διάδοση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της παραχωρούσας επιχείρησης (δικαιοπάροχος ή δότης ) σε νέες αγορές .

Η προσπάθεια κατάκτησης νέων αγορών με τη μέθοδο του franchising χαρακτηρίζεται συνήθως από αυστηρό συγκεντρωτισμό , τον οποίο διευθύνει και ελέγχει ο δότης. Η στρατηγική και η οργάνωση των πωλήσεων βασίζονται στις γνώσεις , στις μεθόδους και στα σχέδια που έχει προεπεξεργασθεί ο δότης. Οι λήπτες απλώς παραλαμβάνουν την υπάρχουσα οργανωτική υποδομή από τον δότη. Συνέπεια αυτού είναι ότι οι λήπτες , χωρίς να έχουν συμβατικούς ή άλλους ενοχικούς δεσμούς μεταξύ τους, γίνονται μέλη ενός ενιαίου συστήματος διανομής , το οποίο επεκτείνεται ακτινοειδώς. Ο συγκεντρωτικός χαρακτήρας του franchising εκφράζεται προς τα έξω κυρίως με τον υψηλό βαθμό ομοιομορφίας που χαρακτηρίζει την οργάνωση των επιχειρήσεων , οι οποίες είναι ενταγμένες σε ένα σύστημα franchising. Η οργανωτική αυτή ομοιομορφία , η οποία δεν γνωρίζει γεωγραφικούς φραγμούς , βρίσκει την έκφραση της στον ομοιόμορφο εξοπλισμό και στην ομοιόμορφη εμφάνιση μιας ολόκληρης αλυσίδας καταστημάτων , στην εφαρμογή ομοιόμορφων μεθόδων πώλησης από άποψη π.χ. εμφάνισης και συσκευασίας του πωλούμενου προϊόντος , κατάρτισης , εμφάνισης και συμπεριφοράς του προσωπικού προς τους πελάτες κ.τ.λ.

Κατά συνέπεια , η πολυμέρεια του franchising δεν αποτελεί εμπόδιο στην πλήρη ενσωμάτωση των ληπτών στο σύστημα διανομής. Η ενσωμάτωση αυτή οδηγεί στη δημιουργία μιας συμπαγούς και δυναμικά οργανωμένης ομάδας επιχειρήσεων , η οποία είναι σε θέση να ανταποκριθεί στην κοινή επιδίωξη όλων των ενδιαφερομένων , να επιτύχουν την αποτελεσματική και κερδοφόρα προώθηση των προϊόντων του συστήματος στην αγορά. Ο κοινός αυτός στόχος δεν είναι πρόσκαιρος και παροδικός , αλλά έχει διαρκή χαρακτήρα. Το γεγονός αυτό προσδίδει στο franchising τον χαρακτήρα διαρκούς συνεργασίας , της οποίας η επιτυχία προϋποθέτει , μεταξύ άλλων , κυρίως τη συνεχή παρακολούθηση και προσαρμογή στις τεχνολογικές και οικονομικές εξελίξεις. Το έργο αυτό αναλαμβάνει ο δότης , ως οργανωτικό κέντρο , από το οποίο διοχετεύονται συνεχώς γνώσεις , πληροφορίες , συμβουλές προς τα μέλη του συστήματος. Με άλλα λόγια , παρέχεται στους λήπτες διαρκής και ευρεία υποστήριξη ανάλογα με τις ανάγκες που αντιμετωπίζουν κάθε φορά .

## Περιεχόμενο της σύμβασης franchising

### *Σύμβαση - πλαίσιο*

Όπως προκύπτει ήδη από την οικονομική λειτουργία του franchising ως σχέση διαρκούς συνεργασίας, η σύμβαση franchising αποτελεί σύμβαση – πλαίσιο. Στη σύμβαση αυτή προσδιορίζονται οι υποχρεώσεις των μερών, οι οποίες είναι αναγκαίες για την επίτευξη του οικονομικού σκοπού του franchising, όπως η παροχή στον λήπτη δικαιώματος χρήσης της τεχνογνωσίας, η υποχρέωση του λήπτη να σέβεται τις οργανωτικές αρχές του συστήματος κλπ. Η εκπλήρωση των υποχρεώσεων που προβλέπονται στη σύμβαση franchising προϋποθέτει πολλές φορές τη σύναψη ειδικότερων (εκτελεστικών) συμβάσεων. Τόσο η αναγκαιότητα κατάρτισης όσο και το ακριβές περιεχόμενο των συμβάσεων αυτών μπορούν να καθοριστούν μόνο με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες που προκύπτουν κατά την εξέλιξη της συνεργασίας του franchising. Για παράδειγμα, αν πρόκειται για δικαιόχρηση διανομής προϊόντος (αναλύεται παρακάτω στις μορφές franchising), το οποίο παράγει ή εμπορεύεται ο δότης, η εκπλήρωση της προβλεπόμενης στη σύμβαση franchising υποχρέωσης του, να προμηθεύει τον λήπτη με το προϊόν του συστήματος σε τακτικά χρονικά διαστήματα ή μετά από σχετική πρόσκληση – παραγγελία, προϋποθέτει κάθε φορά τη σύναψη αντίστοιχων συμβάσεων αγοραπωλησίας. Αν ο δότης έχει αναλάβει με τη σύμβαση franchising π.χ. να εκπαιδεύει τον λήπτη ή το προσωπικό του σύμφωνα με τις ανάγκες και τις εξελίξεις της τεχνολογίας, τότε και η εκπλήρωση της υποχρέωσης αυτής προϋποθέτει κάθε φορά τη σύναψη ιδιαίτερης σύμβασης εκπαίδευσης. Κατά συνέπεια οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων από τη σύμβαση franchising αυτή καθαυτή δεν πρέπει να συγχέονται με τις υποχρεώσεις που απορρέουν από τις επιμέρους συμβάσεις, οι οποίες συνάπτονται με σκοπό την πραγμάτωση της συνεργασίας franchising σε επιμέρους τομείς.

Από τις εκτελεστικές συμβάσεις πρέπει να διακρίνονται οι λεγόμενες «συμπληρωματικές» ή «συνοδευτικές» συμβάσεις, οι οποίες για λόγους σκοπιμότητας συνάπτονται από τα μέρη ξεχωριστά από την ως «σύμβαση franchising» περιγραφόμενη συμφωνία. Περιεχόμενο τέτοιων συμβάσεων αποτελούν συνήθως συμφωνίες χρηματοδοτικής μίσθωσης μηχανημάτων, μίσθωσης επαγγελματικής κατοικίας, χρηματοδότησης κλπ. Οι συμβάσεις αυτές βρίσκονται σε στενό νομικό και οικονομικό δεσμό με την «κύρια σύμβαση franchising» συναποτελώντας με αυτή νομικά ενιαία σύμβαση.

### ***Η υποχρέωση πίστης στη σύμβαση franchising***

Εξαιτίας της μορφής της σύμβασης franchising ως μακροχρόνιας συνεργασίας , είναι εδώ ιδιαίτερα αυξημένη η απορρέουσα και για τα δύο μέρη υποχρέωση πίστης. Άλλωστε στην επιτυχία της δικαιώχρησης σημαντικότερο ρόλο παίζει η προσωπικότητα των συμβαλλομένων , η προσωπική τους συμβολή και δραστηριοποίηση. Η υποχρέωση πίστης είναι όμοια με εκείνη που απαντάται στις εταιρικές σχέσεις με έντονο προσωπικό χαρακτήρα.

Η αυξημένη υποχρέωση πίστης δεν βαρύνει πάντως ισομερώς τους αντισυμβαλλομένους. Αφορά κυρίως τον λήπτη και τη διαμεσολαβητική του υπηρεσία. Ειδικότερες εκφάνσεις της υποχρέωσης πίστης αποτελούν: από πλευράς λήπτη , η υποχρέωση να προγραμματίζει και να πραγματοποιεί τη διαμεσολαβητική του υπηρεσία προς τον σκοπό της προώθησης των συμφερόντων του δότη αλλά και να ακολουθεί τις οδηγίες και εντολές του τελευταίου , ακόμα και εις βάρος των δικών του συμφερόντων , προς αύξηση του κέρδους. Περαιτέρω η υποχρέωση παράλειψης πράξεων ανταγωνισμού , η υποχρέωση τήρησης των επαγγελματικών απορρήτων του δότη και η υποχρέωση του να παρέχει σε αυτόν κάθε σχετική με τη λειτουργία του συστήματος πληροφορία. Από πλευράς δότη , η υποχρέωση πίστης εξειδικεύεται κυρίως στην υποχρέωση του να εντάξει την επιχείρηση του λήπτη στο σύστημα και να την υποστηρίξει , συνυπολογίζοντας και λαμβάνοντας υπόψη στον προγραμματισμό του συστήματος και τα συμφέροντα του αντισυμβαλλομένου του , τα οποία είναι άμεσα εξαρτημένα.

Χρονικά η υποχρέωση πίστης δεν περιορίζεται στον χρόνο συνεργασίας που προβλέπει η σύμβαση αλλά καλύπτει τόσο την προσυμβατική όσο και τη μετασυμβατική περίοδο. Πριν από τη σύναψη της σύμβασης βαρύνονται οι διαπραγματευόμενοι με την υποχρέωση της εκατέρωθεν αποκάλυψης όλων των καθοριστικών για τη σύναψη της σύμβασης στοιχείων και κυρίως , όσον αφορά στον δότη , της αποκάλυψης του τρόπου λειτουργίας του συστήματος και των προοπτικών επιτυχίας του. Ακόμη ο δότης υποχρεούται να παρέχει αληθή στοιχεία σχετικά με συγκρίσιμες δραστηριότητες του συστήματος του , καθώς και σοβαρά δεδομένα υπολογισμού του αναγκαίου μεγέθους της προσωπικής και κεφαλαιουχικής συμβολής του λήπτη , ώστε να προστατευθεί ο τελευταίος από μη σοβαρές ή και καταχρηστικές προτάσεις συνεργασίας. Όσο λιγότερο έμπειρος είναι ο υποψήφιος λήπτης , τόσο περισσότερο αυξάνουν οι υποχρεώσεις αυτές του δότη. Παράλειψη της κατά τα ανωτέρω ενημέρωσης ενδέχεται να θεμελιώσει ευθύνη του δότη ή να οδηγήσει ακόμη και σε ακύρωση της σύμβασης λόγω πλάνης ή απάτης.

Βέβαια η υποχρέωση αυτή του δότη δεν πρέπει να φτάνει μέχρι πλήρους εξουδετέρωσης της δικής του , επίσης δικαιολογημένης , προσπάθειας εξάπλωσης του δικτύου του και αύξησης του κέρδους του. Ο λήπτης οφείλει κατά τη λήψη της απόφασης συμμετοχής του σε ένα σύστημα διεπιχειρησιακής συνεργασίας να φέρει και αυτός το δικό του προσωπικό ποσοστό

επιχειρηματικού κινδύνου για τυχόν υπερτίμηση της δυνατότητας εξάπλωσης του «προϊόντος» του συστήματος και της φήμης της επιχείρησης του δότη στην αγορά. Σε μια τέτοια περίπτωση δεν μπορεί να του αναγνωριστεί δικαίωμα αποζημίωσης. Αυτός ο περιορισμός προκύπτει ερμηνευτικά από τη φύση της σύμβασης franchising ως σύμβασης ρισκοκίνδυνου χαρακτήρα. Αντίστοιχα, βαρύνει τον λήπτη η υποχρέωση να γνωστοποιήσει τα επαγγελματικά του προσόντα και τη δυνατότητα της προσωπικής του οικονομικής συμβολής. Για την περίπτωση που τελικά δεν καταρτισθεί η σύμβαση, συνίσταται η σύναψη προσυμφώνου, το οποίο να περιέχει και ρήτρα για την υποχρέωση εχεμύθειας σχετικά με τις πληροφορίες και τα μυστικά που ενδεχομένως ανταλλάχθηκαν κατά το στάδιο των διαπραγματεύσεων.

### ***Υποχρεώσεις συνεργαζόμενων επιχειρήσεων***

Τη βασική λειτουργία του θεσμού franchising την αναλύσαμε παραπάνω αλλά καλό θα ήταν να αναφέρουμε τις κύριες υποχρεώσεις των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων για να καταλάβουμε καλύτερα πως λειτουργεί ο θεσμός.

Οι κύριες υποχρεώσεις του **δικαιοπάροχου** είναι :

- Να του παραχωρήσει την χρήση και την εκμετάλλευση του «πακέτου» franchising (δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας, τεχνογνωσία), του οποίου το περιεχόμενο προσδιορίζεται επακριβώς στο κύριο μέρος της σύμβασης – πλαισίου.
- Να προσφέρει στο δικαιούχο κάθε δυνατή τεχνική, οργανωτική και νομική στήριξη, για την ευόδωση του σκοπού της κοινής επιχειρηματικής προσπάθειας.
- Να τον εφοδιάζει με πρώτες ύλες, με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο τον δότη.
- Να του παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες για την επίλυση προβλημάτων που αναφύονται και για την υπερπήδηση δυσχερειών κατά τη διάρκεια της σύμβασης.
- Να τον χρηματοδοτεί, ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες του για κεφάλαιο κινήσεως, εφόσον, βέβαια, τούτο προβλέπεται από τη συμβατική συμφωνία τους.
- Να θέτει υπόψη του συνεργάτη του δικαιούχου έρευνες αγοράς, μελέτες και κάθε αναγκαίο στοιχείο για την κατάστρωση της επιχειρηματικής του δράσης.
- Να προσδιορίζει την γεωγραφική περιοχή, μέσα στην οποία ο λήπτης θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό.

Όλες αυτές οι επιμέρους υποχρεώσεις, παρά την αυτοτέλειά τους, δεν αποτελούν παρά εκδηλώσεις της γενικότερης υποχρέωσης του δότη, να μεριμνήσει για την οργανωτική και

τεχνολογική ένταξη του λήπτη στο υπάρχον σύστημα διανομής. Και δεν πρέπει επίσης να ξεχνάμε ότι έχουν όλες μέγιστη σημασία στην καλή λειτουργία ενός συστήματος franchising.

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

Συγκεκριμένα, ο δικαιοδόχος, σε γενικές γραμμές, οφείλει:

- Να εκπληρώνει τις οικονομικές υποχρεώσεις του απέναντι στο δικαιοπάροχο, δηλαδή να καταβάλλει σε αυτόν τη συμφωνημένη αμοιβή του, που συνήθως συνίσταται σε ένα εφάπαξ ποσό (πάγια αμοιβή ή entry fee όπως ονομάζεται στην αγγλική ορολογία). Το ποσό αυτό καταβάλλεται κατά την ένταξη του δικαιοδόχου στον όμιλο των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, και κυρίως σε μια ποσοστιαία τακτική καταβολή, που υπολογίζεται με βάση ένα καθορισμένο, στα πλαίσια της σύμβασης δικαιόχρησης, ποσοστό πάνω στον κύκλο εργασιών (ποσοστιαία αμοιβή).
- Να εφαρμόζει με ακρίβεια τους όρους παροχής της τεχνογνωσίας και τις οδηγίες του δικαιοδόχου, για τις τεχνικές παραγωγής, διανομής και εμπορίας, τον τρόπο προβολής και διαφήμισης κτλ. και επιπλέον με την καλύτερη αξιοποίηση της προσωπικής του εργασίας να προωθεί τις πωλήσεις των προϊόντων που του έχουν παραχωρηθεί μέσα από τη σύμβαση της δικαιόχρησης.
- Να τηρεί τις προδιαγραφές ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Να ενημερώνει το δικαιοπάροχο για τυχόν προβλήματα και δυσχέρειες.
- Να φροντίζει για την εμφάνιση ενιαίας προς τα έξω εικόνας των προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Να απέχει από οποιαδήποτε ανταγωνιστική ενέργεια σε βάρος του δικαιοδόχου.
- Να προστατεύει το κύρος και το γόητρο της επιχείρησης που του έχει εκχωρήσει το δικαίωμα χρήσης της εμπορικής επωνυμίας, της τεχνογνωσίας της κτλ. Αυτό επιτυγχάνεται, μεταξύ των άλλων, με το να καθιστά σαφές ο δικαιοδόχος σε όλες τις εμπορικές συναλλαγές του και τις επαφές με δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς ότι αποτελεί μια αυτόνομη επιχείρηση, έτσι ώστε να μην πλήττεται το κύρος του δικαιοπάροχου σε περίπτωση που ο συνεργάτης του δικαιοδόχος βρεθεί σε αδυναμία να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του προς τρίτους.
- Να λαμβάνει κάθε δυνατό και κατάλληλο μέσο, ώστε να αποκλειστεί το ενδεχόμενο διαρροής της τεχνογνωσίας και γενικά των εμπορικών μυστικών που του έχει εμπιστευθεί, στα πλαίσια της μεταξύ τους συμφωνίας, ο δικαιοπάροχος και που βέβαια αποτελούν ένα πολύτιμο κεφάλαιο για τον τελευταίο.

Η εφάπαξ και η περιοδική καταβολή «τιμήματος» αποτελεί την κύρια υποχρέωση του λήπτη, η οποία βρίσκεται σε σχέση αλληλεξάρτησης με την υποχρέωση του δότη για ένταξη στο σύστημα και διαρκή παροχή υποστήριξης. Η κρατούσα άποψη συγκαταλέγει στις κύριες υποχρεώσεις του λήπτη και την υποχρέωση του για ενεργό υποστήριξη και προώθηση των πωλήσεων με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της προσωπικής του εργασίας. Η άποψη αυτή βρίσκει προφανώς έρεισμα στην αντίστοιχη υποχρέωση του δότη, να εντάξει τη λήπτρια επιχείρηση στο υπάρχον διανεμητικό σύστημα και να της παρέχει συνεχή αρωγή και υποστήριξη. Εφόσον λοιπόν με τον τρόπο αυτό ο δότης συμβάλλει ενεργά στην επιτυχία της συνεργασίας, φαίνεται λογικό να απαιτηθεί και από τον λήπτη να ενεργοποιεί τις δυνάμεις του κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την προώθηση των πωλήσεων.

Όταν λοιπόν η κρατούσα γνώμη κάνει λόγο για υποχρέωση του λήπτη να προωθή τις πωλήσεις, η υποχρέωση αυτή μπορεί να νοηθεί μόνο ως υποχρέωση συμμόρφωσης του τελευταίου προς τις οργανωτικές αρχές του συστήματος. Η διενέργεια και η προώθηση των πωλήσεων σύμφωνα με τις αρχές αυτές έχει αποφασιστική σημασία για την επίτευξη του οικονομικού σκοπού του franchising. Για τον λόγο αυτό η παράβαση της παραπάνω υποχρέωσης υπό την εκτεθείσα έννοια μπορεί, ανάλογα με τη συγκεκριμένη περίπτωση, να θεμελιώσει υπέρ του δότη είτε αξιώσεις παράλειψης είτε αξιώσεις αποζημίωσης είτε λόγο έκτακτης καταγγελίας της σύμβασης (θα αναφερθούμε σε επόμενο μέρος αναλυτικότερα).

## Ιστορική εξέλιξη

Το franchising πρωτοεμφανίστηκε στις **Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής** πριν από τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, και η εταιρεία ραπτομηχανών Singer αναφέρεται ως η πρώτη εταιρεία που το εφήρμοσε στο τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα προκειμένου να οργανώσει το δίκτυο διανομής των προϊόντων της. Το παράδειγμα της ακολούθησαν οι βιομηχανίες αυτοκινήτων, οι εταιρείες διανομής πετρελαιοειδών και οι βιομηχανίες μύρας. Η μεγάλη όμως ανάπτυξη του franchising συμπίπτει ιστορικά με το τέλος του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου και οφείλεται στις συνθήκες που επικρατούσαν τότε, δηλαδή στην ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής και προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την έλλειψη ορθολογικών δικτύων διανομής και διάθεσης.

Η εντυπωσιακή εξέλιξη της νέας αυτής μορφής εμπορικής συνεργασίας στις ΗΠΑ αποτυπώνεται ανάγλυφα στα εξής αριθμητικά στοιχεία :

➤ Το ποσοστό του Εθνικού Προϊόντος των ΗΠΑ , που αντιπροσώπευε ο κύκλος εργασιών των ομίλων καταστημάτων με συμφωνίες franchising , αυξήθηκε από 11,25% το 1967 σε 13% ή 248 δις δολάρια το 1977.

➤ Μεταξύ της δεκαετίας του 1950 και των πρώτων οκτώ ετών της δεκαετίας του 1980 40πλασιάστηκε ο αριθμός των νέων δικαιωπαρόχων (από 27 σε 1140).

➤ Το 1988 οι αλυσίδες δικαιόχρησης διέθεταν περισσότερα από 509.000 σημεία λιανικής πώλησης και ο τζίρος τους ξεπέρασε τα 640 δις δολάρια.

➤ Το 1986 απασχολήθηκαν σε αλυσίδες δικαιόχρησης περισσότερα από 6,5 εκατομμύρια άτομα.

Σήμερα η εξάπλωση των δικτύων franchising συνεχίζει να είναι θεαματική. Σύμφωνα με στοιχεία που γνωστοποιήθηκαν από τον Διεθνή Σύνδεσμο Franchise στις ΗΠΑ βλέπουμε ότι :

α) κάθε εργάσιμη μέρα ανοίγει μια νέα επιχείρηση με το σύστημα franchising ανά 8 λεπτά της ώρας. β) Στα δίκτυα franchising απασχολούνται περισσότεροι από 8 εκατ. άνθρωποι . γ) Υπάρχουν περισσότερα από 670.000 καταστήματα που λειτουργούν με franchising. δ) Το 94% των ιδιοκτητών franchising δηλώνουν ότι θα ξανά επιχειρούσαν να αναπτύξουν επιχειρηματική δραστηριότητα μέσω του θεσμού αυτού. ε) 400 περίπου δικαιωπάροχοι από τις ΗΠΑ διαθέτουν στο εξωτερικό 35.000 σημεία λιανικής πώλησης.

Στην Ευρώπη ο οικονομικός θεσμός του franchising αντιμετώπιστηκε στην αρχή με επιφυλακτικότητα και ο ρυθμός ανάπτυξης του ήταν συγκρατημένος. Τη δεκαετία όμως του 1980 ο επιχειρηματικός κόσμος , θορυβημένος από την εισβολή στον Ευρωπαϊκό χώρο των Αμερικανικών βιομηχανικών – εμπορικών κολοσσών και συνειδητοποιώντας τις δυνατότητες του franchising , εκδήλωσε αυξημένο ενδιαφέρον για το σύγχρονο αυτό σύστημα εμπορικής συνεργασίας.

Αναφέρεται για παράδειγμα , ότι ενώ το 1975 υπήρχαν στη Γαλλία μόνο 65 δίκτυα franchising το 1983 ο αριθμός έφτασε τα 500 με 25.000 δικαιωδόχους. Στη Δυτική Γερμανία υπήρχαν αντίστοιχα 259 δικαιωπάροχοι και 18.000 δικαιωδόχοι , ενώ στην Αγγλία 283 δικαιωπάροχοι και 12.000 δικαιωδόχοι. Το 1985 στην Ευρώπη (με εξαίρεση το Λουξεμβούργο , την Ελλάδα την Ιρλανδία και τη Δανία) υπήρχαν 1.600 δίκτυα franchising με 84.000 σημεία πωλήσεων. Το Δεκέμβριο του 1998 στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης δραστηριοποιούντο περισσότερα από 3.500 συστήματα franchising , εκ των οποίων 300 δραστηριοποιούντουσαν σε δύο χώρες , ενώ 60 προέρχονταν από τις ΗΠΑ. Τα συστήματα αυτά αριθμούν περισσότερους από 150.000 λήπτες και απασχολούν πάνω από 1.600.000 εργαζομένους. Οι ειδικοί συγκλίνουν στην εκτίμηση ότι ο θεσμός αυτός θα αποτελέσει τη δεσπόζουσα μορφή εμπορικής συνεργασίας κατά τον 21<sup>ο</sup> αιώνα.



Για την προώθηση των στόχων της δικαιόχρησης και την προστασία των συμφερόντων των συνεργαζομένων στα πλαίσια του θεσμού αυτού επιχειρήσεων , έχει ιδρυθεί η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchising (European Franchise Federation) που έχει καταρτίσει μάλιστα και Ευρωπαϊκό Κώδικα Συμπεριφοράς , στον θα αναφερθούμε εκτενέστερα στη συνέχεια της εργασίας μας.

Στην Ελλάδα , το Franchising άρχισε να διεισδύει τα τελευταία χρόνια. Ξεκίνησε το 1976 με την εταιρεία Goody's και ακολούθησαν KOSTA BODA, GLASS CLEANING , SOFOS , ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ , IGLOO , LEONIDAS ,ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ , STEFANEL , και η ανάπτυξη του , ιδιαίτερα από το 1993 και μετά , υπήρξε ραγδαία. Λόγω του βαθμού τεχνικής και οικονομικής ανάπτυξης , η Ελλάδα ήταν αρχικά χώρα κυρίως δικαιοδόχων. Ήδη όμως έχει καταστεί εμφανής η τάση ενός συνεχώς αυξανόμενου αριθμού ελληνικών επιχειρήσεων του κέντρου για γρήγορη ανάπτυξη , επέκταση και διάδοση τους στην περιφέρεια.. Περισσότερες από 400 εταιρείες έχουν ξεκινήσει την ανάπτυξη τους μέσω του Franchising από τις αρχές του 1990 μέχρι σήμερα , με έναν ετήσιο ρυθμό , ο οποίος ακολουθεί γεωμετρική πρόοδο. Σήμερα , σχεδόν κάθε είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας περιλαμβάνει μια τουλάχιστον εταιρεία που χρησιμοποιεί το Franchising , ως τρόπο ανάπτυξης. Εστίαση , είδη σπιτιού , ένδυση – υπόδηση, καλλυντικά , κέντρα αισθητικής & αδυνατίσματος , εκπαίδευση , ηλεκτρονικοί υπολογιστές , τουριστικά γραφεία , κλπ.

Τα καταστήματα που λειτουργούν σήμερα στη χώρα μας μέσω του Franchising εκτιμάται ότι αποτελούν το 3% του συνολικού αριθμού καταστημάτων λιανικής. Το ποσοστό αυτό είναι ιδιαίτερα μικρό , συγκρινόμενο με τα αντίστοιχα στοιχεία του εξωτερικού και φανερώνει την δυναμική και τις προοπτικές ανάπτυξης του θεσμού. Το γεγονός αυτό αφορά κυρίως ψυχολογικές συνθήκες και αποτελεί συνέπεια της εγκράτειας , σύνεσης αλλά και διστακτικότητας που χαρακτηρίζουν , πλέον τον νεοέλληνα. Τα τελευταία στοιχεία της ΕΣΥΕ δείχνουν αύξηση των λιανικών πωλήσεων της τάξεως του 10% με πρωταγωνιστές την ένδυση – υπόδηση (11,6%). Οι αναλύσεις της αγοράς δείχνουν ότι η αύξηση της λιανικής σε μεγάλο ποσοστό επηρεάστηκε από την αθρόα χορήγηση καταναλωτικών δανείων , με δελεαστικά επιτόκια και πιστωτικών καρτών. Επίσης επισημαίνουμε «μετακόμιση» της ζήτησης από τα μικρά μεμονωμένα καταστήματα στα μεγάλα δίκτυα franchise. Αποδεικνύεται , λοιπόν, ακόμη και σε κρίσιμες περιόδους , ότι το franchising , αναδεικνύεται , ολοένα, ως ένας από τους βασικούς μοχλούς επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Βέβαια το διεθνές επιχειρηματικό και οικονομικό σκηνικό μετά τα γεγονότα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου άλλαξαν το ήδη, σε ύφεση τοπίο. Με βάση τους χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, το σκηνικό της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης και της οικονομικής ανάπτυξης διαφαίνεται,

πλέον, αρκετά μελαγχολικό, με προβλεπόμενους ρυθμούς ανάπτυξης, μετά την επίθεση, σε επίπεδα χαρακτηριστικής ύφεσης. Τουλάχιστον για το 2002, οι λιανικές πωλήσεις είναι σίγουρο πως θα μειωθούν και το κόστος των συναλλαγών, λόγω των αυξημένων μέτρων ασφαλείας, θα αυξηθεί. Στο παραπάνω πλαίσιο οι συγχωνεύσεις, οι απορροφήσεις και η χρήση νέων τεχνολογιών αποτελούν τα αναμενόμενα επιχειρηματικά βήματα, τόσο στο διεθνές επίπεδο, όσο και στη χώρα μας (άλλωστε πολλές εταιρείες στο χώρο του «e» είτε έκλεισαν είτε επέλεξαν τον δρόμο της συγχώνευσης). Η μόνη λύση πλέον είναι η λύση του franchising.

Περισσότεροι από το 50% του συνόλου των franchisees ασκούν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στην Αθήνα, λόγω τόσο της πληθυσμιακής υπεροχής της, όσο και της μεγαλύτερης εξοικείωσης της με τον θεσμό του Franchising. Η τελευταία διαπίστωση οδηγεί στην αναμονή ακόμα μεγαλύτερης ανάπτυξης στην επαρχία και όπως έχουν ήδη συμπεράνει οι ειδικοί που ασχολούνται με την εξέλιξη του Franchising στην Ελλάδα η ανωνυμία δεν έχει πα μέλλον. Όσοι δεν βρίσκονται κάτω από την ομπρέλα μιας ισχυρής επωνυμίας θα απέχουν από τις εξελίξεις και το μέλλον του λιανικού εμπορίου. Βέβαια το franchise δεν είναι πανάκεια αλλά εγκυμονεί και κινδύνους τόσο για τους franchisors, όσο και για τους franchisees. Στη συνέχεια της εργασίας θα προσπαθήσουμε να βοηθήσουμε τους υποψήφιους δικαιοδόχους να κάνουν τη σωστή επιλογή στο τι είδος Franchising τους ταιριάζει και που και πως θα μπορέσουν να αναπτύξουν τη δική τους επιχείρηση βασισμένη στο θεσμό αυτό.

## Μορφές Franchising

Ανάλογα με το αντικείμενο του franchising διακρίνουμε τις ακόλουθες μορφές ή κατηγορίες :

**Franchising διανομής :** Στο franchising διανομής, την πιο συνηθισμένη μορφή franchising, ο δικαιοδόχος ή λήπτης πωλεί σε τελικούς καταναλωτές, λιανικά δηλαδή, ένα ή περισσότερα προϊόντα ορισμένης κατηγορίας μέσα σε κατάστημα που φέρει το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπαρόχου. Στην περίπτωση αυτή ο δικαιοπάροχος ή δότης είναι παραγωγός ή μεγάλéμπορος, ο οποίος με την εν λόγω συνεργασία αποβλέπει στην ίδρυση ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής του προϊόντος που παράγει ή εμπορεύεται. Η βασική υποχρέωση του δικαιοδόχου συνίσταται στην προς τα έξω ενιαία εμφάνιση (διακριτικά γνωρίσματα της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου). Οι κλάδοι στους οποίους κατανέμεται η αντίστοιχη προς τη μορφή αυτή δικαιόχρησης επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι: 1) Τρόφιμα (Goody's, McDonald's, Wendy's, Hambo, Pizza Hut, Leonidas, Δωδώνη). 2) Κλωστουφαντουργικά είδη,

γυναικεία και ανδρική μόδα , υπόδηση (Benetton , Stefanel , Sisley, Springfield , Aloutte ). 3) Έπιπλα και διακόσμηση (Neoset) . 4) Οικιακές - ηλεκτρονικές συσκευές και ηλεκτρονικοί υπολογιστές (Omnishop , Computerland ,). 5) Φωτογραφικά είδη (Quick - photo). 6) Καλλυντικά (Yves Rocher). 7) Αθλητικά είδη. 8) Χόμπυ και Do It Yourself.

**Franchising υπηρεσιών :** Στο franchising υπηρεσιών ο δικαιοδόχος , χρησιμοποιώντας το διακριτικό γνώρισμα ή ακόμη και το σήμα του δικαιοπαρόχου , παρέχει υπηρεσίες σε τελικούς χρήστες σύμφωνα με τις οδηγίες που παίρνει από αυτόν. Οι υπηρεσίες αυτές είναι δυνατόν να μην παρέχονται μόνο στο κατάστημα του δικαιοδόχου αλλά και εκτός καταστήματος, οπότε γίνεται λόγος για «κινητό franchising»(mobile franchising). Οι κύριοι τομείς εφαρμογής του franchising υπηρεσιών είναι : 1) Γαστρονομία (Θείος Βάνιας ). 2) Ξενοδοχεία ( Hilton , Holiday Inn, Novotel) 3) Επισκευή - εννοκίαση αυτοκινήτων και εξαρτήματα (Hertz , Avis , Interrent). 4) Πλυντήρια ρούχων - καθαριστήρια. 5) Καθαρισμός κτιρίων. 6) Εκπαίδευση - μαθήματα ξένων γλωσσών ( Futurekids ). 7) Τουρισμός - ταξιδιωτικά γραφεία ( Travel Plan , Ginis , Signature ).

**Franchising παραγωγής :** Στο παραγωγικό ή βιομηχανικό franchising όπως αλλιώς ονομάζεται ο δικαιοπάροχος παρέχει στον δικαιοδόχο την άδεια να παράγει ή να μεταποιεί ορισμένα προϊόντα , σύμφωνα με τις οδηγίες του , και στη συνέχεια να τα πωλεί ή μεταπωλεί με το σήμα του δικαιοπαρόχου. Στην περίπτωση αυτή η άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» franchising αφορά όχι τη διανομή αλλά κυρίως την παραγωγή ή μεταποίηση ενός προϊόντος σύμφωνα με τη μέθοδο παραγωγής που εφαρμόζει ο δικαιοπάροχος. Στην πραγματικότητα πρόκειται για μια ιδιαίτερη μορφή εκμετάλλευσης ξένης τεχνογνωσίας ή διπλώματος ευρεσιτεχνίας και σήματος. Ο δικαιοδόχος είναι είτε παραγωγός , όταν παράγει τα προϊόντα , είτε χονδρέμπορος , όταν τα μεταποιεί και τα μεταπωλεί. Ο λόγος για τον οποίο συνήθως προτιμάται το franchising παραγωγής είναι ότι ο δικαιοπάροχος επιδιώκει να αποφύγει όσο είναι δυνατόν τη μεταφορά των προϊόντων του στον τόπο της τελικής διάθεσης για λόγους είτε οικονομικούς (π.χ. έξοδα μεταφοράς) είτε σχετικούς με τη φύση του προϊόντος (π.χ. κίνδυνος αλλοίωσης). Χαρακτηριστικά παραδείγματα franchising παραγωγής είναι οι περιπτώσεις εμφιάλωσης και πώλησης μη αλκοολούχων ποτών , όπως Coca - Cola , Seven - up, Pepsi - Cola , Fanta , Schweppes κλπ.

**Μεικτό franchising :** Το είδος αυτό του Franchising είναι μια εξελιγμένη μορφή που παρουσιάστηκε σε μεταγενέστερο στάδιο ανάπτυξης του θεσμού ( τρίτη γενιά franchising ). Η μορφή αυτή συνδυάζει πώληση προϊόντων με παροχή σχετικών υπηρεσιών. Είναι αυτονόητο ότι μπορούν να εμφανιστούν και μεικτές μορφές που περιέχουν στοιχεία όλων των κατηγοριών franchising , δηλαδή διανομής , υπηρεσιών και παραγωγής. Τέτοιες είναι συνήθως οι συμβάσεις

franchising που σχετίζονται με τον τομέα της γαστρονομίας. Ως παραδείγματα αυτής της μορφής franchising μπορούν να αναφερθούν : η πώληση αυτοκινήτων που συνδυάζεται με τη συντήρηση και την επισκευή τους , η πώληση καλλυντικών που συνδυάζεται με την παροχή υπηρεσιών αισθητικού , η διδασκαλία ξένων γλωσσών που συνδυάζεται με την πώληση βιβλίων και οπτικοακουστικών μέσων , ο καθαρισμός χώρων και εγκαταστάσεων που συνδυάζεται με πώληση υλικών καθαρισμού κλπ.

Υπάρχουν ακόμα δύο κατηγορίες franchising η διάκριση των οποίων οφείλεται στον Γερμανό καθηγητή Martinek και πραγματοποιήθηκε με κριτήρια τον τρόπο ενσωμάτωσης των δικαιοδόχων στο σύστημα και τον βαθμό εξάρτησής τους από τον δικαιοπάροχο. Έτσι έχουμε το franchising υπαγωγής και το franchising ισοτιμίας ή ισότιμης συνεργασίας. Η διάκριση αυτή έχει καθιερωθεί στην επιστήμη γιατί αφενός βοηθάει στην συστηματική διάκριση των διάφορων μορφών franchising και αφετέρου γιατί διευκολύνει τη διερεύνηση της νομικής φύσης της σύμβασης της δικαιόχρησης.

**Franchising υπαγωγής :** Στο franchising υπαγωγής, το οποίο είναι και το πιο διαδεδομένο στην πράξη, κύριο χαρακτηριστικό είναι η δεσπόζουσα θέση που κατέχει ο δικαιοπάροχος και η υποχρέωση που αναλαμβάνει ο δικαιοδόχος να ακολουθεί πιστά τις λεπτομερειακές οδηγίες και εντολές του πρώτου και να τηρεί τις προδιαγραφές που αυτός κυριαρχικά έχει καθορίσει. Δηλαδή αφαιρείται κάθε περιθώριο πρωτόβουλης δράσης από το δικαιοδόχο , που μεταβάλλεται έτσι σε απλό εκτελεστικό όργανο του δικαιοπάροχου , ο οποίος είναι το κέντρο και ο «εγκέφαλος» του όλου συστήματος. Η μορφή αυτή δικαιόχρησης έχει πολλά κοινά στοιχεία με τη σύμβαση παροχής εξαρτημένης εργασίας και τη σύμβαση επιμέλειας υποθέσεων. Δυνατότητα ανάπτυξης σχέσεων μεταξύ των δικαιοδόχων του δικτύου δεν υπάρχει. Έτσι δημιουργείται μια ακτινωτή σχέση με κεντρικό σημείο αναφοράς και εκπόρευσης όλων των σχετικών εξουσιών τον δικαιοπάροχο , χωρίς καμία σύνδεση των δικαιοδόχων μεταξύ τους.

**Franchising ισοτιμίας :** Στο franchising ισοτιμίας ή ισότιμης συνεργασίας , αντιθέτως, δεν υπάρχει η κυριαρχική και δεσπόζουσα θέση του δικαιοπαρόχου αλλά μια συνεταιρική-συμμετοχική συνεργασία στη βάση της ισοτιμίας τόσο μεταξύ δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχων όσο και των δικαιοδόχων μεταξύ τους. Βασικό χαρακτηριστικό του τύπου αυτού είναι η αλληλοβοήθεια , η συνεργασία, η συναδελφικότητα και η αλληλεγγύη μεταξύ των δικαιοδόχων και του δικαιοπαρόχου με σκοπό την προώθηση των πωλήσεων και την επιτυχία του συστήματος ως συνόλου. Έτσι αναπτύσσονται μεταξύ των δικαιοδόχων μορφές συνεργασίας και αλληλοβοήθειας (όπως ανταλλαγή πληροφοριών , εμπειριών ή ακόμη και προσωπικού , κάλυψη περιοδικών αναγκών σε εμπορεύματα , εξυπηρέτηση πελατών για λογαριασμό άλλου

δικαιοδόχου , εκπαίδευση νέων δικαιοδόχων κλπ), με τις οποίες επιδιώκεται από όλους η προώθηση του κοινού στόχου , δηλαδή η προαγωγή και η επιτυχία του συστήματος. Στη θέση των οδηγιών και εντολών του δικαιοπαρόχου προς τους δικαιοδόχους , που χαρακτηρίζουν το franchising υπαγωγής , υπεισέρχεται εδώ η συμμετοχή των δικαιοδόχων στη λήψη των αποφάσεων και η εναρμόνιση των ενεργειών για την επίτευξη των στόχων του συστήματος.

Υπάρχουν δύο ακόμα διακρίσεις στο θεσμό του franchising που μας δίνουν πέντε ακόμα μορφές του franchising. Η πρώτη διάκριση γίνεται με βάση την αποκλειστικότητα των δικαιωμάτων που παραχωρούνται στο δικαιοδόχο και τη δυνατότητα υπεκχώρησης τούτων. Έτσι έχουμε :

**Franchising κατά γεωγραφική περιοχή :** Ο δικαιοπάροχος σε αυτήν τη μορφή παραχωρεί αποκλειστικά δικαιώματα franchising για ορισμένη γεωγραφική περιοχή. Ο δικαιοδόχος αναπτύσσει τη δραστηριότητα του στην καθορισμένη περιοχή και έχει την ευχέρεια να εκχωρήσει δικαιώματα και σε άλλους τοπικούς υπό - δικαιούχους , έναντι των οποίων ενεργεί ως δικαιοπάροχος.

**Λειτουργικό franchising :** Το είδος αυτό του franchising έχει κοινό σημείο με το παραπάνω είδος , την αποκλειστικότητα δηλαδή για μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή των δικαιωμάτων που παραχωρούνται , με τη διαφορά όμως ότι ο δικαιοδόχος δεν έχει την ευχέρεια συνεργασίας με υπό - δικαιούχους.

Η δεύτερη διάκριση πραγματοποιείται με βάση τη θέση που κατέχουν στο κύκλωμα παραγωγής – εμπορίας οι συμμετέχοντες. Έτσι έχουμε :

**Franchising παραγωγού - λιανέμπορου ,**

**Franchising παραγωγού - χονδρέμπορου και**

**Franchising χονδρέμπορου - λιανέμπορου.**

## **Η οικονομική σημασία του θεσμού**

### **Για τον δικαιοπάροχο (franchisor)**

Η δικαιόχρηση (franchising) είναι για τον ανωτέρω ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό όργανο προώθησης προϊόντων (marketing) , αφού του παρέχει τη δυνατότητα ταχύτατης διείσδυσης στις διάφορες αγορές μέσω της δημιουργίας αλυσίδων διανομής προϊόντων ή διάθεσης υπηρεσιών , χωρίς να υποβληθεί σε δαπάνες και να δεσμεύσει ίδια κεφάλαια σε πάγιες επενδύσεις , δίχως να εκτεθεί επομένως σε επενδυτικό κίνδυνο , αλλά και χωρίς να εμπλακεί σε

δυσκίνητες και χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες που πολλές φορές απαιτεί το νομικό καθεστώς μιας χώρας.

Αντίθετα , η ίδρυση υποκαταστημάτων , που αποτελεί έναν από τους εναλλακτικούς τρόπους προώθησης των πωλήσεων , παρουσιάζει όλα τα παραπάνω μειονεκτήματα , γι' αυτό πολλές φορές αποφεύγεται. Επίσης και άλλοι τρόποι διείσδυσης σε ξένες αγορές , όπως εξαγορές , συγχωνεύσεις κτλ, απαιτούν διάθεση κεφαλαίων , συνεπάγονται επενδυτικό κίνδυνο και χρειάζονται δύσκολες και μακροχρόνιες διαπραγματεύσεις.

Η βασική σημασία της δικαιόχρησης συνίσταται στο ότι η ανεπάρκεια κεφαλαίων ή η απροθυμία ανάληψης ενός επενδυτικού κινδύνου δεν αποτελεί πλέον ανασταλτικό παράγοντα. Έτσι , ο δικαιοπάροχος , χωρίς να αναλαμβάνει τον επενδυτικό κίνδυνο και διαθέτοντας μόνο «άυλο» κεφάλαιο , μπορεί να επιτύχει ταχεία επέκταση των πωλήσεων του , ακόμη και σε τελείως άγνωστες αγορές.

Τα παραπάνω βέβαια δε σημαίνουν ότι το franchising δεν μπορεί να δημιουργήσει ορισμένα προβλήματα σε βάρος του δικαιοπάροχου , εάν δε γίνει με την απαιτούμενη επιμέλεια η επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη , δικαιοδόχου (franchisee). Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο δικαιοπάροχος προσφέρει την εμπορική επωνυμία , το εμπορικό του σήμα κτλ, δηλαδή εμπιστεύεται σε τρίτο ότι πολυτιμότερο , στη σημερινή εποχή του λεγόμενου «μονοπωλιακού ανταγωνισμού» , διαθέτει. Βέβαια εξαιτίας του παραπάνω κινδύνου έχει αναπτυχθεί πλούσια νομολογία σε εθνικό και διεθνές επίπεδο που προστατεύει τα διακριτικά γνωρίσματα από ενδεχόμενη ιδιοποίηση από τρίτους , παραχάραξη κτλ.

Συμπερασματικά θα αναφέρουμε επιγραμματικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της δικαιόχρησης για τον δικαιοπάροχο.

#### **Πλεονεκτήματα**

- Δημιουργία αλυσίδας διανομής με περιορισμένο κόστος και χωρίς δέσμευση ιδίων κεφαλαίων.
- Πρόσθετη δυνατότητα να εξαπλωθεί ταχέως το δίκτυο διανομής και να επεκταθούν οι πωλήσεις.
- Σημαντική βελτίωση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων.
- Διεθνοποίηση εργασιών του δικαιοπάροχου χωρίς εμπλοκή σε γραφειοκρατικές διαδικασίες , που συχνά απαιτούνται από τη νομοθεσία διάφορων κρατών , για την παροχή σε αλλοδαπούς άδειας λειτουργίας μιας επιχείρησης.
- Ενίσχυση της φήμης και του κύρους του δικαιοπάροχου , χάρη στην ταχεία δημιουργία επώνυμου πυκνού δικτύου διανομής.

- Βελτίωση της πιστοληπτικής ικανότητας του δικαιοπάροχου , χάρη στη βελτιωμένη λόγω franchising αποδοτικότητα της επιχείρησής του και την αύξηση του κύκλου εργασιών της.
- Αξιοποίηση της εμπειρίας του δικαιοδόχου και των προτάσεων του για τη βελτίωση της τεχνολογίας που παραχωρείται , των μεθόδων κτλ.
- Ισχυρή νομική και οικονομική θέση τούτου έναντι του δικαιοδόχου.

#### **Μειονεκτήματα**

- Ενδεχόμενη μείωση του κύρους της επιχείρησής του σε περίπτωση που ο δικαιοδόχος, λόγω ανώμαλης εξέλιξης των εργασιών του , βρεθεί σε αδυναμία να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του προς τρίτους.
- Δυσχέρειες στον έλεγχο για την εφαρμογή των οδηγιών ή των κατευθύνσεων του δικαιοπάροχου.

#### **Για τον δικαιοδόχο (franchisee)**

Η δικαιόχρηση εξασφαλίζει στο δικαιοδόχο μια στερεή βάση , μια προχωρημένη θέση εκκίνησης για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας. Έτσι , δεν αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα (και τον αντίστοιχο αυξημένο επιχειρηματικό κίνδυνο που αυτή συνεπάγεται) , αφού αντλεί φήμη , εμπορική ακτινοβολία , εμπειρία και τεχνολογία από την επιχείρηση του δικαιοπάροχου. Δηλαδή ο δικαιοδόχος ξεκινά την επιχειρηματική προσπάθειά έχοντας εξασφαλίσει κατά κάποιον τρόπο , μια βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της , δηλαδή τη θετική υποδοχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας από την αγορά.

Βέβαια αυτό δεν είναι απόλυτο. Υπάρχουν προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν σημειώσει μεγάλη διεθνή επιτυχία , αλλά η εισαγωγή τους σε μια συγκεκριμένη αγορά προσκρούει στις καταναλωτικές συνήθειες της αντίστοιχης χώρας. Οι δικαιοδόχοι της Mc Donald's π.χ. συνάντησαν αρχικά μεγάλες δυσκολίες για την επέκταση της δραστηριότητάς τους στην περιοχή του Μονάχου στη Δυτική Γερμανία , γιατί η πρώτη ύλη παρασκευής των χάμπουργκερ , δηλαδή ο κιμάς , θεωρούνταν από τους Γερμανούς καταναλωτές σαν ένα ποιοτικά υποβαθμισμένο υποπροϊόν κρέατος , αλλά και γιατί θα έπρεπε να εθιστούν στο να τρώνε με τα δάκτυλα. Επίσης προέκυψε ανάγκη να ενταχθεί και η μπίρα , το εθνικό ποτό των Γερμανών , στο καθιερωμένο μενού. Τελικά οι δυσκολίες υπερπηδήθηκαν στο χώρο της Γερμανίας , οι Ιταλοί όμως υπερασπίστηκαν σθεναρά την εθνική γαστριμαργική παράδοσή τους με αποτέλεσμα να λειτουργούν μέχρι τα μέσα του 1986 μόνο τρία εστιατόρια Mc Donald's σε ολόκληρη την Ιταλία.

Συμπερασματικά θα αναφέρουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της δικαιώχρησης για τον δικαιοδόχο :

#### **Πλεονεκτήματα:**

- Διατηρείται η νομική και διαχειριστική ανεξαρτησία της επιχείρησης του.
- Η φήμη , τα εμπορικά σήματα κτλ, της επιχείρησης του δικαιοπάροχου του εξασφαλίζουν μια σταθερή και προωθημένη βάση ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας του.
- Αξιοποιεί την τεχνογνωσία και την εμπειρία του δικαιοπάροχου.
- Λαμβάνει από τον ανωτέρω τεχνική και οργανωτική υποστήριξη , βοήθεια σε θέματα marketing (έρευνες αγοράς , διαφήμιση , λογιστικά , μεταφορές κτλ).
- Βελτιώνεται η πιστοληπτική ικανότητα του χάρη στη συμμετοχή του σε ένα γνωστό όμιλο επιχειρήσεων και έτσι είναι σε θέση να εξασφαλίζει ευκολότερα πιστώσεις και ευνοϊκότερους όρους.
- Αγοράζει τα εμπορεύματα σε καλύτερες τιμές μέσω των μαζικών αγορών του δικαιοπάροχου.

#### **Μειονεκτήματα :**

- Παρά την ανεξαρτησία της επιχείρησης του, ο δικαιοδόχος έχει υψηλό βαθμό εξάρτησης από την τεχνογνωσία κτλ, του δικαιοπάροχου.
- Πολλές φορές είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί λεπτομερειακές οδηγίες του δικαιοπάροχου , που περιορίζουν στο ελάχιστο την ακτίνα πρωτόβουλης δράσης του.
- Δεν έχει συνήθως δικαιώματα αποκλειστικότητας στην περιοχή του για τα πωλούμενα προϊόντα του ομίλου.
- Οι ρήτρες που περιέχονται στις συμβάσεις αποβλέπουν συνήθως στην προστασία των συμφερόντων του δικαιοπάροχου , επιβάλλοντας στο δικαιοδόχο αντίστοιχες υποχρεώσεις και περιορισμούς.

#### **Για τον καταναλωτή :**

Η δικαιώχρηση δίνει τη δυνατότητα σε νέους επιχειρηματίες , κυρίως μικρομεσαίους , που διαφορετικά δε θα αποτολμούσαν να αναλάβουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες στηριζόμενοι στις δικές τους δυνάμεις αποκλειστικά , να εισέλθουν στον επιχειρηματικό στίβο. Έτσι βαθαινει η αγορά καθώς εμπλουτίζεται με νέα διεθνώς γνωστά και δοκιμασμένα προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και νέους ανταγωνιστές. Η ενίσχυση αυτή του ανταγωνισμού οδηγεί σε συμπίεση των τιμών και σε διεύρυνση της ποικιλίας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρονται.



Επίσης , χάρη στις τηρούμενες υποχρεωτικά από ολόκληρο το δίκτυο προδιαγραφές ποιότητας , εξασφαλίζεται σταθερότητα στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Πρέπει , τέλος , να σημειωθεί ότι το όφελος του καταναλωτή είναι μια από τις βασικές προϋποθέσεις που θέτει το Κοινοτικό Δίκαιο (Κανονισμός 4087 / 88 – παραθέτεται στο παράρτημα), προκειμένου να ανεχτεί ορισμένες αποκλίσεις από τους κανόνες του ελεύθερου ανταγωνισμού που συνεπάγεται η δικαιόχρηση.

### ***Για την Εθνική Οικονομία :***

Εκτός από την άνοδο της οικονομικής δραστηριότητας στην οποία συμβάλλει ο θεσμός της δικαιόχρησης , δημιουργούνται χάρη στην ίδρυση νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων δικαιοδόχων νέες θέσεις εργασίας , που στηρίζονται σε μια οικονομικώς υγιή και ανταγωνιστική δραστηριότητα.

## **Διάκριση του franchising από συγγενείς μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας**

Κατά τα γενόμενα μέχρι σήμερα δεκτά από θεωρία και νομολογία, και όπως ήδη έχουμε προαναφέρει, ως franchising νοείται η συμφωνία με την οποία μια επιχείρηση (δικαιοπάροχος) παραχωρεί σε άλλη επιχείρηση (δικαιοδόχο), έναντι οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης υλικών ή/και άυλων προϊόντων ή/και υπηρεσιών με σκοπό την πώληση τους σε τελικούς καταναλωτές από τον δικαιοδόχο, αλλά και με την πρόσθετη υποχρέωση του δικαιοπαρόχου για εξασφάλιση συνεχούς εμπορικής ή/και τεχνικής βοήθειας προς τον δικαιοδόχο.

Δεδομένου πάντως ότι το franchising σηματοδοτεί το ανώτατο στάδιο κάθετης ενοποίησης στη διανομή με την ευρύτερη έννοια του όρου, γίνεται δεκτό ότι αποτελεί εξέλιξη των παραδοσιακών θεσμών της εμπορικής αντιπροσωπείας και προγενέστερα της παραγγελίας και πρακτορείας, από τους οποίους θεσμούς έχει μεν δανειστεί αρκετά στοιχεία χωρίς όμως να ταυτίζεται με αυτούς.

Με τον τρόπο αυτό ο όρος franchising μπορεί στην ουσία να καλύψει διάφορες ποικιλόμορφες συμβατικές σχέσεις, που κυρίως περιλαμβάνουν ρήτρες εδαφικής αποκλειστικότητας (κατανομής), αποκλειστικής προμήθειας ή/και διανομής, περιορισμού χρήσης του αντικειμένου του franchising, άδειας εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας, τεχνογνωσίας, διαφύλαξης επιχειρηματικών απορρήτων κ.α.

Στο παρόν κεφάλαιο θα συγκρίνουμε και θα διακρίνουμε το θεσμό της σύμβασης franchising από συγγενείς μορφές επιχειρηματικής συνεργασίας.

### ***Franchising και αστική εταιρεία***

Η σχέση αλληλεξάρτησης , που υπάρχει μεταξύ των κύριων υποχρεώσεων του δότη και του λήπτη , δίνει στη σύμβαση franchising αναμφισβήτητα τον χαρακτήρα αμφοτεροβαρούς σύμβασης. Εντούτοις δεν μπορεί να αγνοηθεί και το συνεργασιακό στοιχείο , το οποίο αφενός απορρέει από τον χαρακτήρα του franchising ως διαρκούς ενοχικής σχέσης και αφετέρου βρίσκει έκφραση στην κοινή επιδίωξη των συμβαλλομένων να προωθήσουν και να ελεγκτύνουν τις πωλήσεις. Έτσι γεννιέται κατ' αρχάς το ερώτημα αν τα στοιχεία αυτά είναι αρκετά , ώστε να προσδώσουν στο franchising τον χαρακτήρα εταιρείας. Υπέρ της άποψης αυτής συνηγορεί ο , ήδη μνημονευθείς , κοινός σκοπός προώθησης των πωλήσεων , καθώς και η ύπαρξη κοινού οργανωτικού πλαισίου για την επίτευξη του σκοπού αυτού.

Εντούτοις δεν πρέπει να λησμονείται ότι τον άμεσο κίνδυνο προώθησης και ευόδωσης των πωλήσεων φέρει , τόσο από νομική όσο και από οικονομική άποψη , ο λήπτης του franchising. Η μονομερής αυτή κατανομή του κινδύνου εκδηλώνεται ολοφάνερα και στην έλλειψη υποχρέωσης συμμετοχής του δότη στις ζημιές του λήπτη. Με τον αποκλεισμό της συμμετοχής του πρώτου στις ζημιές λείπει ένα απαραίτητο συστατικό στοιχείο της έννοιας της εταιρείας. Εξάλλου ούτε συμμετοχή στα κέρδη υπάρχει , στο μέτρο που η σύμβαση franchising προβλέπει ποσοστιαία συμμετοχή του δότη στις εισπράξεις από τις πωλήσεις. Για τους λόγους αυτούς ορθώς οι περισσότεροι συγγραφείς αποκρούουν την υπαγωγή του franchising στην έννοια της εταιρείας αστικού δικαίου.

### ***Franchising και πώληση***

Όπως σημειώθηκε πιο πάνω , στο πλαίσιο της σύμβασης franchising είναι δυνατή η σύναψη συμβάσεων πώλησης , βάσει των οποίων ο δότης εφοδιάζει τον λήπτη με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα προς μεταπώληση. Επειδή όμως οι συμβάσεις αυτές δεν ταυτίζονται με τη σύμβαση franchising , αλλά συνάπτονται μόνο σε εκτέλεση της , δεν είναι δυνατό να προσδώσουν στο franchising τον χαρακτήρα αγοραπωλησίας.

Ένας άλλος λόγος , στον οποίο θα μπορούσε να θεμελιωθεί συγγένεια μεταξύ franchising και πώλησης , αποτελεί το γεγονός ότι αντικείμενο της σύμβασης franchising είναι η παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας. Αν και η τεχνογνωσία παραχωρείται μόνο για χρήση και εκμετάλλευση , από τη φύση του πράγματος δεν είναι δυνατή η απόδοση της μετά τη λήξη της σύμβασης. Η παραχώρηση οδηγεί επομένως εδώ εκ των πραγμάτων στην οριστική και αμετάκλητη απόκτηση της τεχνικής γνώσης από μέρους του λήπτη , όπως ακριβώς συμβαίνει όταν η μεταφορά της τεχνογνωσίας γίνεται λόγω πώλησεως. Οι σκέψεις αυτές

γεννούν το ερώτημα , μήπως θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο δίκαιο του franchising οι διατάξεις για την πώληση δικαιώματος.

Μια τέτοια άποψη προσκρούει αρχικά στο γεγονός ότι η τεχνογνωσία δεν αποτελεί δικαίωμα αλλά πραγματική κατάσταση. Βέβαια ο χαρακτηρισμός αυτός , κατά γενική ομολογία , δεν αποκλείει την οικονομική αξιοποίηση της τεχνογνωσίας με τη μορφή της παραχώρησης της εκμετάλλευσης της σε τρίτον έναντι ανταλλάγματος , έτσι ώστε η υπαγωγή της σχετικής σύμβασης στο δίκαιο της πώλησης θα μπορούσε , τουλάχιστον κατ' αρχήν να συζητηθεί. Εντούτοις , η πώληση προϋποθέτει μεταβίβαση με την έννοια της οριστικής αποξένωσης του πωλητή από το μεταβιβαζόμενο δικαίωμα. Αυτό , στη σύμβαση franchising , σε καμία περίπτωση δεν ανταποκρίνεται στη βούληση και στις προθέσεις του δότη , ο οποίος παραχωρεί στον λήπτη τη χρήση της τεχνογνωσίας ή των σχετικών δικαιωμάτων μόνο για τον χρόνο διάρκειας της συνεργασίας. Η πραγματική αδυναμία απόδοσης της τεχνογνωσίας μετά τη λύση του franchising δεν μπορεί να αποτελέσει επιχείρημα κατά της άποψης αυτής.

#### ***Franchising και σύμβαση έργου***

Η υποχρέωση του δότη να εντάξει τον λήπτη σε ένα ορισμένο σύστημα franchising αναφέρεται στην επίτευξη ενός οικονομικού αποτελέσματος , το οποίο θα μπορούσε να θεωρηθεί ως έργο κατά την έννοια του άρθρου 681 του Αστικού Κώδικα. Παρόλα αυτά είναι αμφίβολο αν είναι δυνατή και σκόπιμη η απομόνωση του αποτελέσματος αυτού από τις άλλες υποχρεώσεις που δημιουργούνται στο πλαίσιο του franchising , και ιδίως από την υποχρέωση του δότη για συνεχή παροχή συμβουλών, γνώσεων και γενικά υποστήριξης στον αντισυμβαλλόμενο του. Η υποχρέωση αυτή , η οποία είναι άγνωστη στο δίκαιο της σύμβασης έργου , απορρέει άμεσα από τον διαρκή συνεργασιακό χαρακτήρα του franchising.

#### ***Franchising και μίσθωση προσοδοφόρου αντικειμένου***

Η παραχώρηση στον λήπτη του δικαιώματος χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» franchising προσδίδει στην εν λόγω σύμβαση τον χαρακτήρα μίσθωσης προσοδοφόρου αντικειμένου. Επειδή η εκμετάλλευση προσοδοφόρων δικαιωμάτων με την ευρεία έννοια , όπως είναι τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας και η τεχνογνωσία , έχει καθοριστική σημασία στη σύμβαση του franchising των διατάξεων που διέπουν τη μίσθωση προσοδοφόρου αντικειμένου. Ο χαρακτήρας του συμβατικού αυτού τύπου ως διαρκούς ενοχής συνηγορεί επίσης υπέρ της άποψης αυτής.

Ακόμα πρέπει να υπογραμμισθεί ότι το franchising διαφέρει ουσιαστικά από τη μίσθωση προσοδοφόρου αντικειμένου ως προς τα ακόλουθα σημεία : το ενδιαφέρον του κλασικού εκμισθωτή περιορίζεται κατά κανόνα στην είσπραξη του μισθώματος χρήσης και εκμετάλλευσης έτσι ώστε ο ρόλος του ως προς την ίδια τη χρήση και εκμετάλλευση να είναι κατ' εξοχήν

παθητικός. Αντίθετα, ο δότης του franchising αναλαμβάνει ενεργητικό ρόλο στο ίδιο το στάδιο της χρήσης και εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων που παραχωρήθηκαν, για να διασφαλίσει αφενός την ομοιογένεια του συστήματος franchising και αφετέρου τη θετική εικόνα που δημιουργεί στην αγορά η ομοιογένεια και η δυναμικότητα της λειτουργίας του συστήματος franchising ως συνόλου.

Για τον λόγο αυτό δεν είναι τυχαίο ότι η ίδια η σύμβαση - πλαίσιο του franchising επιφορτίζει τον δότη με την υποχρέωση να παρέχει στον λήπτη διαρκή υποστήριξη. Η υποχρέωση αυτή είναι συνάμα και δικαίωμα του δότη. Η αμεσότητα της εμπλοκής των συμφερόντων του δότη στην προώθηση των πωλήσεων αποτελεί το χαρακτηριστικό γνώρισμα, το οποίο διακρίνει τη σύμβαση franchising όχι μόνο από την μίσθωση προσοδοφόρου αντικειμένου αλλά και από οποιαδήποτε άλλη μορφή παραχώρησης άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιώματος. Η παραχώρηση άδειας εκμετάλλευσης μπορεί να οδηγεί στη διασταύρωση μεμονωμένων μόνο πτυχών της δραστηριότητας του δότη και του λήπτη. Αντίθετα στο franchising ο κανόνας είναι ότι η δραστηριότητα του λήπτη αποτελεί κατά κάποιο τρόπο υποσύνολο του εύρους της δραστηριότητας του δότη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διεύρυνση και την ένταση του συνεργασιακού στοιχείου στο franchising.

#### ***Franchising και σύμβαση παροχής υπηρεσιών***

Η συνεχής παροχή υποστήριξης στον λήπτη με τη μορφή π.χ. της πληροφόρησης, εκπαίδευσης, τεχνολογικής ενημέρωσης προσδίδει στο franchising τον χαρακτήρα σύμβασης παροχής υπηρεσιών. Αυτό εκφράζεται και στον ενεργό συμβουλευτικό ρόλο του δότη, ο οποίος στο πλαίσιο παροχής υποστήριξης καλείται πολλές φορές να επιστρατεύσει τις γνώσεις και την πείρα του για την επίλυση νέων ή ειδικών προβλημάτων, που ανακύπτουν κάθε φορά κατά τη διάρκεια της σύμβασης. Στο μέτρο αυτό ο ρόλος του δότη είναι ανάλογος με αυτόν του οικονομικού συμβούλου μιας επιχείρησης, του νομικού συμβούλου ενός διάδικου ή του θεραπευτικού συμβούλου ενός ασθενούς. Με άλλα λόγια, το στοιχείο της παροχής υπηρεσιών έχει καθοριστική σημασία στη σύμβαση του franchising.

Όπως με την ανάληψη συμβουλευτικού έργου ο δότης επιδιώκει την εξυπηρέτηση και των δικών του συμφερόντων. Όσο δε πιο έντονη και στενή είναι η ενσωμάτωση του τελευταίου στο σύστημα, τόσο μεγαλύτερη βαρύτητα αποκτά και το έννομο συμφέρον του δότη για την παροχή οδηγιών και την άσκηση ελέγχου. Επομένως η παροχή συμβουλών από τον δότη στον λήπτη μόνο μερικώς μπορεί να συγκριθεί με την έννομη θέση εκείνου που παρέχει υπηρεσίες βάσει σύμβασης παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών.

### ***Franchising και σύμβαση εργασίας***

Το δικαίωμα του δότη να παρέχει οδηγίες και να ασκεί έλεγχο είναι ένα επιπρόσθετο στοιχείο που δεν προσιδιάζει στον ανταλλακτικό χαρακτήρα της σύμβασης franchising. Σε ορισμένες περιπτώσεις, και ιδίως όταν η επιχείρηση του λήπτη δεν αποτελεί εταιρεία αλλά διευθύνεται από τον ίδιο ατομικά ως έμπορο – επιχειρηματία, μπορεί η δέσμευση του στις επιχειρηματικές οδηγίες του δότη και η σχεδόν υπό μορφή υποκαταστήματος λειτουργία της επιχείρησης του να προσδίδουν στο παραπάνω δικαίωμα του δότη τον χαρακτήρα διευθυντικού δικαιώματος, παρόμοιο με αυτό που έχει ο εργοδότης στους υπαλλήλους του. Ερωτάται λοιπόν, κατά πόσον η σύμβαση franchising υπαγωγής φέρει στοιχεία σύμβασης εξαρτημένης εργασίας, ώστε να εφαρμόζονται οι σχετικές διατάξεις.

Είναι προφανές ότι κρίσιμος δεν είναι ο χαρακτηρίσμός της σύμβασης από τα μέρη ως σύμβασης franchising, δηλαδή σύμβασης μεταξύ ανεξάρτητων εμπόρων, διότι αυτό μπορεί να εξυπηρετεί την προσπάθεια του δότη να καταστρατηγήσει τις διατάξεις του εργατικού δικαίου. Από την άλλη μεριά κρίσιμη δεν μπορεί να είναι ούτε μόνη η διαπίστωση της σχέσης εξάρτησης που πράγματι ενυπάρχει στο franchising, διότι κάθε μορφή επιχειρηματικής συνεργασίας εμπεριέχει στην έννοια της λίγο ή πολύ και τέτοιες προσωπικές και οικονομικές εξαρτήσεις και δεσμεύσεις.

Κρίσιμος αντιθέτως φαίνεται να είναι ο βαθμός της εξάρτησης αυτής και κυρίως της προσωπικής εξάρτησης. Ενδείξεις περί αυτού αποτελούν η, έστω και περιορισμένη, επιχειρηματική πρωτοβουλία του λήπτη, που αποσκοπεί στην αύξηση του προσωπικού του κέρδους, καθώς και η ανάληψη από αυτόν του σχετικού επιχειρηματικού κινδύνου. Η ύπαρξη αυτών των στοιχείων διαφοροποιεί κάθε μορφή εμπορικής διαμεσολάβησης από σχέσεις εξαρτημένης εργασίας ή σχέσεις που μοιάζουν με αυτή. Αντίθετα, αν ελλείπουν από το franchising τα στοιχεία αυτά και κυρίως η δυνατότητα λήψης αποφάσεων σχετικών με τη λειτουργία της επιχείρησης, θα πρόκειται για καταδυναστευτική σύμβαση και συνεπώς άκυρη λόγω αντίθεσης της στα χρηστά ήθη. Η εξέταση συνεπώς του ζητήματος, κατά πόσον πρόκειται στις περιπτώσεις συμβάσεων «franchising υπαγωγής» για σχέση εξαρτημένης εργασίας, περιττεύει.

### ***Franchising και σύμβαση διεξαγωγής ξένων υποθέσεων***

Στο franchising υπαγωγής μία από τις κύριες υποχρεώσεις του δικαιοδόχου ή λήπτη είναι η προώθηση των πωλήσεων του «προϊόντος» του συστήματος (εμπορευμάτων ή/και υπηρεσιών) με γνώμονα το συμφέρον του δικαιοπαρόχου ή δότη, στην οικονομική κατάσταση του οποίου έχει άμεση επίπτωση η δραστηριότητα του λήπτη. Δεδομένου ότι η δραστηριότητα αυτή ασκείται έναντι αμοιβής, την οποία λαμβάνει ο λήπτης από τον δότη με τη μορφή της

ένταξης της επιχείρησης του στο σύστημα του τελευταίου και της παροχής συνεχούς προστασίας, η σύμβαση franchising υπαγωγής έχει και στοιχεία σύμβασης διεξαγωγής ξένων υποθέσεων.

Το ελληνικό δίκαιο δεν περιέχει ειδική ρύθμιση για τον συμβατικό αυτό τύπο. Μια τέτοια συμφωνία θα είναι συνήθως σύμβαση εργασίας ή έργου με αντικείμενο την επιμέλεια ή διεξαγωγή υποθέσεως, στην οποία (σύμβαση) μπορούν να εφαρμοσθούν κατ' αναλογία οι διατάξεις περί εντολής πλην εκείνων που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τον άμισθο χαρακτήρα της.

Ωστόσο η δραστηριότητα του λήπτη στο πλαίσιο του franchising υπαγωγής δεν μπορεί να περιορισθεί στα στενά όρια της σύμβασης διεξαγωγής ξένης υποθέσεως. Εξάλλου η δραστηριότητα αυτή δεν κατευθύνεται στην επίτευξη ενός και μοναδικού αποτελέσματος αλλά αφορά τη διαρκή κάλυψη της αγοράς στην περιοχή που έχει ανατεθεί στον λήπτη. Η κάλυψη αυτή προϋποθέτει δραστηριότητα διαρκούς χαρακτήρα προσαρμοσμένη στις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς. Η επιτυχία της δεν εξαρτάται μόνο από τον λήπτη αλλά επηρεάζεται και από τις συνθήκες της αγοράς καθώς και από την επιχειρηματική στρατηγική του δότη.

#### ***Franchising και εμπορική αντιπροσωπεία***

Η δικαιόχρηση παρουσιάζει συγγένεια προς την εμπορική αντιπροσωπεία αφού και οι δύο είναι διαρκείς ενοχικές συμβάσεις, οι οποίες υπηρετούν το οργανωμένο δίκτυο διανομής με σκοπό την αποτελεσματικότερη προώθηση ορισμένων προϊόντων στην αγορά. Οι διαφορές τους όμως από άποψη περιεχομένου και λειτουργίας είναι πολλές και σημαντικές.

Η σύμβαση εμπορικής αντιπροσωπείας (commercial agency) είναι μια αμφοτεροβαρής και διαρκής ενοχική σύμβαση, με την οποία ο παραγωγός ή χονδρέμπορος αναθέτει στον εμπορικό αντιπρόσωπο, έναντι ανταλλάγματος (προμήθεια), τη μέριμνα των υποθέσεων του συνήθως για ορισμένη περιοχή.

Ωστόσο ο εμπορικός αντιπρόσωπος κατά την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του από τη σύμβαση εμφανίζεται προς τα έξω είτε ως πληρεξούσιος, καταρτίζοντας δικαιοπραξίες στο όνομα και για λογαριασμό του αντιπροσωπευομένου, είτε ως μεσίτης, μεσολαβώντας στη διαπραγμάτευση και κατάρτιση συμβάσεων του εμπόρου ή υποδεικνύοντας ευκαιρίες για τέτοιες συμβάσεις, είτε ως πράκτορας, παρέχοντας στον έμπορο μεσολαβητικές υπηρεσίες. Αντίθετα στη συνήθη μορφή του franchising, δηλαδή στο franchising υπαγωγής, ο δικαιοδόχος ή λήπτης είναι σταθερά ενταγμένος στο σύστημα του δικαιοπαρόχου ή δότη αλλά συμβάλλεται με τους τρίτους πάντα στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και δικό του κίνδυνο.

### ***Franchising και σύμβαση εξουσιοδοτημένου εμπόρου - διανομέα***

Στενότερη συγγένεια παρουσιάζει η σύμβαση franchising με τη σύμβαση εξουσιοδοτημένου εμπόρου – διανομέα. Και οι δύο είναι διαρκείς ενοχικές συμβάσεις, στις οποίες στηρίζεται το σύγχρονο σύστημα διανομής του εμπόρου ή παραγωγού. Ο εξουσιοδοτημένος έμπορος – διανομέας είναι, όπως και ο λήπτης της δικαιώχρησης, ενταγμένος στο σύστημα διανομής του παραγωγού ή χονδρέμπορου αλλά συναλλάσσεται με τους τρίτους στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του επιχειρηματικό κίνδυνο.

Εν τούτοις, οι δύο μορφές διεπιχειρησιακής συνεργασίας δεν ταυτίζονται. Η ένταξη και ενσωμάτωση του εξουσιοδοτημένου εμπόρου – διανομέα στο σύστημα διανομής του παραγωγού ή χονδρέμπορου είναι πιο χαλαρή από αυτή του λήπτη franchising. Η χαρακτηριστική για τη σύμβαση franchising αμοιβαία υποχρέωση των μερών για διαρκή ενεργητική συμμετοχή και μόνιμη συνεργασία, προκειμένου να καταστεί αποτελεσματικότερο και αρτιότερο το όλο σύστημα διανομής, δεν υπάρχει στη σύμβαση εξουσιοδοτημένου εμπόρου – διανομέα. Οι υποχρεώσεις του δότη να παρέχει στον λήπτη μόνιμη τεχνική και οργανωτική υποστήριξη, να εκπαιδεύει και να επιμορφώνει το προσωπικό του, να φροντίζει για την εμφάνιση, τον εξοπλισμό και τη συντήρηση του καταστήματος του, να τον ενισχύει με διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, δεν βαρύνουν εξίσου τον παραγωγό ή χονδρέμπορο στη σύμβαση εξουσιοδοτημένου εμπόρου – διανομέα ή εν πάση περιπτώσει δεν είναι «τυπικές» γι' αυτή τη σύμβαση.

### ***Franchising character / Personality merchandising & Sponsoring***

Το franchising διακρίνεται από το character και Personality merchandising που αφορά τη συμβατική και έναντι ανταλλάγματος χρησιμοποίηση ονόματος (πραγματικού ή πλασματικού) ή εικόνας κάποιου προσώπου για τη διαφήμιση προϊόντων ή υπηρεσιών. Ειδικότερα με το Personality merchandising επιχειρείται η προσέλκυση του κοινού σε κάποιο προϊόν μέσω της φήμης του προσώπου του οποίου η εικόνα χρησιμοποιείται ενώ το character merchandising συνίσταται ακριβώς στην εμπορική εκμετάλλευση ενός έργου του πνεύματος, είτε αυτό είναι βιβλίο ή κινηματογραφικό έργο ή σειρά κόμικς, ή γελοιογραφίες ή διαφημιστικό σποτ κ.λ.π.

Διακρίνεται επίσης από τη χορηγία (Sponsoring) που είναι σύμβαση με την οποία μία επιχείρηση (χορηγός) αναλαμβάνει τη χρηματοδότηση ενός οργανωτή καλλιτεχνικού ή πολιτιστικού προγράμματος ή αθλητικών εκδηλώσεων απευθείας των ιδίων των συμμετεχόντων με την υποχρέωση εκ μέρους τους να διαφημίσουν το χορηγό με την χρησιμοποίηση και προώθηση του σήματος, της επωνυμίας, του διακριτικού τίτλου της φήμης και των δραστηριοτήτων ή των επιτευγμάτων του.

## Franchising και τράπεζες

Ορισμένες μεγάλες αμερικάνικες και ευρωπαϊκές τράπεζες έχουν τα τελευταία χρόνια εκδηλώσει ζωνρό ενδιαφέρον για το θεσμό της δικαιόχρησης. Η συνεργασία μιας τράπεζας με ένα σύστημα franchising έχει συνήθως την εξής μορφή : η τράπεζα υπογράφει σύμβαση – πλαίσιο με το φορέα του συστήματος. Η σύμβαση αυτή προβλέπει παροχή μιας δέσμης τραπεζικών υπηρεσιών στα μέλη του υπό δημιουργία δικτύου με ευνοϊκούς όρους. Το είδος των τραπεζικών υπηρεσιών που προσφέρεται καθορίζεται από τη φύση των αναγκών του δικτύου , κυρίως όμως πρόκειται για διάφορες μορφές χρηματοδότησης. Ο δικαιοδόχος που επιθυμεί χρηματοδότηση για την κάλυψη των αναγκών του π.χ. σε πάγιο εξοπλισμό ή σε κεφάλαιο κίνησης υποβάλλει το σχετικό αίτημα στο αρμόδιο τμήμα του δικαιοπάροχου , ο οποίος αφού διατυπώσει τη γνώμη του το διαβιβάζει για λήψη απόφασης στην τράπεζα που έχει υπογράψει τη σύμβαση – πλαίσιο. Η απόφαση της τράπεζας εξαρτάται από την εκτίμηση της για την φερεγγυότητα του δικαιοδόχου , λαμβάνεται όμως σοβαρά υπόψη , όπως είναι φυσικό , και η αξιολόγηση του συστήματος δικαιόχρησης από την πλευρά του αρμόδιου τμήματος της τράπεζας.

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

Από τη συνεργασία ενός συστήματος franchising με τράπεζα αντλούν οφέλη όλα τα μέρη: η τράπεζα , γιατί εξασφαλίζει πρόσβαση σε μια νέα αγορά και αποκτά νέους επιθυμητούς πελάτες , ο δικαιοπάροχος γιατί εισπράττει , συνήθως προμήθεια από την τράπεζα λόγω εξασφάλισης νέων εργασιών και ο δικαιοδόχος , γιατί οι όροι της σύμβασης – πλαισίου , είναι ευνοϊκότεροι από αυτούς που θα επιτύγχανε ο ίδιος κάνοντας απευθείας διαπραγμάτευση με την τράπεζα.

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

- Φήμη και κύρος του συστήματος.
- Ανταγωνιστικότητα και εμπορευσιμότητα του.
- Πρωτοτυπία εφαρμοζόμενων μεθόδων και τεχνογνωσίας ( know – how ).
- Μεταβιβασιμότητα του συστήματος , ευχέρεια δηλαδή εφαρμογής του από τρίτους .



- Εξέλιξη πωλήσεων και κερδών του υφιστάμενου δικτύου τουλάχιστον κατά τα τρία τελευταία χρόνια.
- Προοπτικές κατά τα επόμενα έτη ( στατιστικές , προβολές στοιχείων που έχουν καταρτιστεί από ειδικούς).
- Οργάνωση της επιχείρησης – φορέα του συστήματος , ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί επαρκώς στις ανάγκες υποστήριξης του δικτύου , εκπαίδευσης του προσωπικού τους κτλ.
- Περιεχόμενο της σύμβασης δικαιόχρησης. Κυρίως εξετάζεται η εξισορρόπηση των συμφερόντων των δύο συμβαλλομένων , η σαφήνεια των όρων , ιδίως αυτών που αναφέρονται στις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει ο δικαιοδόχος και στις προϋποθέσεις έκτακτης καταγγελίας της σύμβασης , ο καθορισμός διαδικασιών (διαιτησία κτλ.) αντικειμενικής επίλυσης τυχών διαφορών , η διάρκεια της σύμβασης που πρέπει να κρίνεται επαρκής για την απόσβεση των δαπανών του δικαιοδόχου κ.α.

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

Είναι γνωστό ότι οι τράπεζες είναι επιφυλακτικές στη χορήγηση δανείων σε νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις , λόγω του υψηλού κινδύνου που συνεπάγονται κατά κανόνα οι εργασίες της μορφής αυτής. Πράγματι , μια σειρά ερευνών τόσο διεθνώς όσο και στη χώρα μας έχει αποδείξει ότι ένα πολύ υψηλό ποσοστό νέων επιχειρήσεων , για διάφορους λόγους (πτώχευση , στροφή φορέων σε άλλες δραστηριότητες κτλ) διακόπτουν τη λειτουργία τους κατά την πρώτη πενταετία από την ίδρυσή τους. Οι βασικότεροι λόγοι είναι η ακαταλληλότητα ή η απειρία των φορέων , η ανεπάρκεια κεφαλαίων , η κακή επιλογή του τόπου εγκατάστασης , η ανυπαρξία φήμης και κύρους στην αγορά. Οι λόγοι αυτοί αντιμετωπίζονται , στην περίπτωση μιας συνεργασίας δικαιόχρησης , στη ρίζα τους λόγω του συνόλου των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στους δικαιοδόχους. Πιο συγκεκριμένα για την *καταλληλότητα των φορέων* ο δικαιοπάροχος επιλέγει με αυστηρά κριτήρια τους δικαιοδόχους , τους εκπαιδεύει και τους παρέχει συμβουλές και υποστήριξη για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναφύονται. Για την *επάρκεια των κεφαλαίων* ο δικαιοπάροχος απαιτεί από τα μέλη του δικτύου την εισφορά ενός ελάχιστου κεφαλαίου, που , με βάση σχετικές μελέτες , είναι επαρκές. Επίσης βοηθάει τους δικαιοδόχους , ενδεχομένως, και με την παροχή της εγγύησης του , στην εξασφάλιση επαρκούς τραπεζικής χρηματοδότησης για την ικανοποίηση των αναγκών τους. Για την *επιλογή του τόπου εγκατάστασης* της επιχείρησης του δικαιοδόχου βασίζονται σε ειδικά κριτήρια και μετά από έρευνα της αγοράς που συνήθως διεξάγουν οι αρμόδιες υπηρεσίες του δικαιοπάροχου (για το

εσωτερικό των καταστημάτων και την καταλληλότητά τους θα αναφερθούμε σε επόμενο κεφάλαιο).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα μέλη ενός δικτύου δικαιόχρησης είναι επιθυμητά και ως πιστούχοι , πελάτες μιας τράπεζας.

## **Κατάρτιση και έλεγχος του περιεχομένου της σύμβασης franchising**

### ***Νομοθετική ρύθμιση***

Αντίθετα με άλλα σύγχρονα συμβατικά μορφώματα , τα οποία ρυθμίζονται , έστω στοιχειωδώς , από το νόμο , στην Ελλάδα η σύμβαση franchising είναι νομοθετικά αρρυθμιστη. Τα μόνα νομοθετήματα που ασχολούνται με τα σχετικά ζητήματα προέρχονται από την Επιτροπή της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αφορούν αποκλειστικά σε ζητήματα δικαίου του ανταγωνισμού. Έτσι το 1988 η Επιτροπή εξέδωσε τον Κανονισμό 4087/1988 (παρατίθεται σε επόμενο μέρος της εργασίας) για την ομαδική απαλλαγή των συμφωνιών franchising διανομής και υπηρεσιών , οι διατάξεις του οποίου εφαρμόζονταν έως την 31/05/2000 (άρθρο 12 του νέου Κανονισμού 2970/1999 , που επίσης παρατίθεται σε επόμενο μέρος).

Το 1999 η Επιτροπή εξέδωσε τον νέο Κανονισμό 2790/1999 , ο οποίος ισχύει από την 01/01/2000 και εφαρμόστηκε από την 01/06/2000. ο νέος Κανονισμός αφορά πλέον έμμεσα μόνο στο franchising ρυθμίζει τις περιπτώσεις κάθετων συμφωνιών προμήθειας ή πώλησης αγαθών και υπηρεσιών καθώς και τις περιπτώσεις κάθετων συμφωνιών με δευτερεύουσες ρήτρες σχετικές με την κτήση ή την άσκηση δικαιωμάτων «πνευματικής ιδιοκτησίας». Αντίθετα με τον Κανονισμό 4087/1988 , ο Κανονισμός 2970/1999 δεν περιέχει ορισμούς σχετικά με το franchising ούτε ειδικές ρυθμίσεις για το περιεχόμενο των σχετικών συμβάσεων. Συνεπώς από την 01/06/2000 δεν ισχύει στη χώρα μας οποιαδήποτε νομοθετικό κείμενο που αφορά ειδικά στο franchising.

Το μοναδικό , μη κανονιστικού χαρακτήρα , κείμενο που αντιμετωπίζει τα σχετικά ζητήματα είναι ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising (παρατίθεται σε επόμενο μέρος), ο οποίος εκπονήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise και υιοθετήθηκε από τον Ελληνικό Σύνδεσμο Franchising. Ο Κώδικας Δεοντολογίας , μολογόντι δεν έχει δεσμευτικό χαρακτήρα , έχει ιδιαίτερη σημασία , καθώς αποτελεί χρήσιμο οδηγό στην αντιμετώπιση των ζητημάτων που ανακύπτουν.

### *Το έγγραφο της συμβάσεως*

Η σύμβαση franchising καταρτίζεται συνήθως εγγράφως βάσει εντύπου , το οποίο έχει συντάξει ο δικαιούχος και στο οποίο προσδιορίζονται κατά κανόνα αναλυτικά τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών. Όμως έγγραφος τύπος δεν επιβάλλεται από κάποια διάταξη νόμου. Κατά συνέπεια δεν αποκλείεται θεωρητικά η προφορική αλλά και η έμμεση συνομολόγηση συμβάσεων franchising.

Ο έγγραφος τύπος είναι όμως συχνά αναγκαίος από διατάξεις του ελληνικού και του κοινοτικού δικαίου του ανταγωνισμού , προκειμένου οι ρήτρες που αφορούν σε περιορισμούς του ανταγωνισμού , σε μεταφορά τεχνολογίας , σε άδειες εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας κλπ. Να ελεγχθούν από τις αρμόδιες αρχές. Εν προκειμένω εφαρμόζεται αναλόγως η διάταξη του άρθρου 10 παράγραφος 2 εδ.α' του π.δ. 219/1991(παρατίθεται σε επόμενο μέρος) , κατά την οποία ρήτρες που αποβλέπουν σε περιορισμό του ανταγωνισμού μετά την λύση της σύμβασης είναι ανίσχυρες αν δεν συνομολογηθούν εγγράφως. Ειδικά στις περιπτώσεις ρητρών μεταφοράς τεχνολογίας κατά την έννοια του άρθρου 21 παράγραφος 1 ν. 1733/1987 επιβάλλεται η γραπτή κατάρτιση της σύμβασης, προκειμένου να υποβληθεί στον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας και να καταχωρηθεί στο μητρώο μεταφοράς τεχνολογίας σύμφωνα με το άρθρο 22 ν. 1733/1987. Η ύπαρξη εγγράφου φαίνεται εξάλλου να θεωρείται δεδομένη και από τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας (άρθρο 5).

### *Η συνήθης δομή του εγγράφου της σύμβασης*

Η σύμβαση franchising αποτελείται συνήθως από το προοίμιο και το κύριο μέρος. Στο προοίμιο περιγράφονται τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας , η τεχνολογία , ο εξοπλισμός , η διακόσμηση και άλλα στοιχεία , τα οποία χρησιμοποιεί ο δότης για την οργάνωση των πωλήσεων και γενικά της εμπορικής του δραστηριότητας. Οι πληροφορίες αυτές είναι χρήσιμες , γιατί με βάση αυτές μπορεί να προσδιοριστεί το ειδικότερο αντικείμενο των υποχρεώσεων του δότη , που περιγράφονται στο κύριο μέρος της σύμβασης. Ακόμα το προοίμιο είναι δυνατό να αναφέρεται σε ορισμένους γενικούς κανόνες συμπεριφοράς που δεσμεύουν τα μέρη , όπως στην υποχρέωση στενής και ειλικρινούς συνεργασίας , στην ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από μέρους του δότη , στην υποχρέωση του τελευταίου να ασκεί την εμπορική του δραστηριότητα σύμφωνα με τις ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέρη του συστήματος κλπ.

Στο κύριο μέρος της σύμβασης προσδιορίζονται συγκεκριμένα τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συνεργαζόμενων μερών. Οι υποχρεώσεις αυτές , οι οποίες είναι προσαρμοσμένες στον σκοπό και στην οικονομική λειτουργία του franchising , παρουσιάζουν

από νομική άποψη εξαιρετική πολυμορφία με συνέπεια να δυσχεραίνουν τη συστηματική κατάταξη του franchising από άποψη αστικού συμβατικού δικαίου.

Σύμφωνα με τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας για το franchising(άρθρο 5.40), οι «στοιχειωδώς ελάχιστοι όροι» της σύμβασης είναι οι ακόλουθοι: Τα δικαιώματα που παρέχονται στον δικαιοπάροχο, τα δικαιώματα που παρέχονται στον κατ' ιδίαν δικαιοδόχο, τα προϊόντα ή/και οι υπηρεσίες που θα παρέχονται στον κατ' ιδίαν δικαιοδόχο, οι όροι πληρωμής από τον κατ' ιδίαν δικαιοδόχο, η διάρκεια της σύμβασης που θα πρέπει να είναι τόσο μακρά, ώστε να επιτρέπει στους κατ' ιδίαν δικαιοδόχους να αποσβέσουν τις αρχικές τους επενδύσεις που αφορούν συγκεκριμένα το franchising, η βάση για κάθε ανανέωση της σύμβασης, οι όροι με τους οποίους ο κατ' ιδίαν δικαιοδόχος θα μπορεί να πωλεί ή να μεταβιβάζει την επιχείρηση franchising και τα τυχόν σχετικά προνομιακά δικαιώματα του δικαιοπαρόχου, όροι σχετικοί με τη χρήση από τον κατ' ιδίαν δικαιοδόχο των διακριτικών σημείων του δικαιοπαρόχου , επωνυμίας , σήματος υπηρεσιών , σημείου καταστήματος, λογοτύπου και άλλων ευδιάκριτων σημείων αναγνώρισης , το δικαίωμα του δικαιοπαρόχου να προσαρμόζει το σύστημα του franchising σε νέες ή διαφοροποιημένες μεθόδους, όροι περί λύσης της σύμβασης, όροι περί επιστροφής κάθε υλικής ή άυλης περιουσίας που ανήκει στον δικαιοπάροχο ή σε άλλον κατά τη λύση της σύμβασης franchising.

## Δικαστήρια και Franchising

Πριν από μερικά χρόνια, όταν το franchising άρχισε να εξαπλώνεται στην Ελλάδα έγινε συνείδηση στους νομικούς ότι ο θεσμός αυτός ενείχε μια τεράστια δυναμική, που από τη μία πλευρά θα μπορούσε να βοηθήσει αυτούς που πραγματικά διέθεταν τεχνογνωσία, να ενδυναμωθούν και να κυριαρχήσουν στον κλάδο τους και στην ελληνική αγορά γενικότερα, από την άλλη πλευρά θα μπορούσε να ευνοήσει αυτούς που δεν διέθεταν την απαραίτητη υποδομή να πλουτίσουν και να κερδοσκοπούν εις βάρος των μικρότερων. Τότε ήταν που προβλέφθηκε ότι κάποια στιγμή, στην πιο ώριμη περίοδο του franchising και όταν αυτή θα ερχόταν, θα διαφαίνονταν τα προβλήματα και αναφύονταν πλήθος διαφορών που μόνο δικαστικά θα μπορούσαν να επλυθούν. Ο χρόνος αυτός, φαίνεται ότι έχει φθάσει και οι δικαστικές διαμάχες που αναμέναμε έχουν κατακλύσει τα δικαστήρια και ζητούν τη λύση τους, με αποτέλεσμα να έχουν εκδοθεί πολλές αποφάσεις που έχουν κρίνει από την «ελληνική» πλευρά τα ποικίλα θέματα που περιλαμβάνει μια σύμβαση franchising. Οι περισσότερες αποφάσεις έχουν εκδοθεί κατά τη διαδικασία των ασφαλιστικών μέτρων, μια διαδικασία κατά την οποία το

δικαστήριο δικάζει επείγουσες περιπτώσεις, στις οποίες πιθανολογείται επικείμενος κίνδυνος. Η διαδικασία αυτή προσφέρει επείγουσες λύσεις, σε επείγοντα προβλήματα αλλά περιορίζεται από ορισμένους κανόνες, που δεν επιτρέπουν την κρίση των υποθέσεων ολοκληρωμένα, ώστε απαιτείται προσφυγή στην χρονοβόρα «τακτική» διαδικασία. Βεβαίως, οι αποφάσεις που έχουν εκδοθεί μέχρι σήμερα δεν καλύπτουν το σύνολο των προβλημάτων που μπορούν να παρουσιασθούν σε μία σχέση franchising αλλά καλύπτουν ένα μεγάλο τμήμα αυτών.

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

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

2. Με την υπ' αριθμ. **10232/2000** απόφαση του το Μονομελές Πρωτοδικείο Αθηνών (διαδικασία ασφαλιστικών μέτρων) έκρινε ότι η επανειλημμένη μη καταβολή από τον δικαιοδόχο του περιοδικού τέλους (royalties) συνιστά βάσιμο λόγο καταγγελίας της σύμβασης franchising. Ταυτόχρονα έκρινε ότι η απαγόρευση που τίθεται από τον Κανονισμό 4087/1988 και απαντάται σε όλες τις συμβάσεις franchising στην Ελλάδα άσκησης της δραστηριότητας του πακέτου franchising από τον δικαιοδόχο στον ίδιο χώρο και για ένα έτος μετά τη λύση ή λήξη της σύμβασης συνιστά υπέρμετρη δέσμευση της ελευθερίας του και είναι άκυρη. Στοιχεία που διαμόρφωσαν την κρίση του δικαστηρίου ήταν η ανυπαρξία νέου δικαιοδόχου στην περιοχή, η γνωστοποίηση στον Τύπο από τον δικαιοδόχο της διακοπής συνεργασίας του με τον δικαιοπάροχο, η μεταβολή της ονομασίας του δικαιοδόχου και το μεγάλο μέγεθος της επένδυσης για τη διαμόρφωση του ακινήτου του. Η απόφαση αυτή είναι

ιδιαίτερα σημαντική γιατί επιβάλλει ως πρόσθετο στοιχείο για την απαγόρευση στον δικαιοδόχο της άσκησης του πακέτου franchising για ένα έτος μετά τη λύση ή λήξη της σύμβασης τον πραγματικό ανταγωνισμό του δικαιοπαρόχου.

3. Με την φαινομενικά αντίθετη υπ' αριθμ. **7869/2001** απόφαση του το Μονομελές Πρωτοδικείο Αθηνών (διαδικασία ασφαλιστικών μέτρων) αποφάνθηκε, επίσης, επί υπόθεσης κατά την οποία δικαιοδόχοι που κατήγγειλαν τη σύμβαση franchising για σπουδαίο λόγο, και ειδικότερα επικαλούμενοι ότι ο δικαιοπάροχος δεν τους παρείχε τεχνογνωσία, εμπορική υποστήριξη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μετά την καταγγελία συνέχισαν να λειτουργούν στο ίδιο ακίνητο, να πωλούν όμοια προϊόντα με αυτά που πωλούσαν όταν ήταν μέλη του δικτύου franchise και να έχουν την ίδια εξωτερική και εσωτερική εμφάνιση στο κατάστημα τους (πλην της πινακίδας που αφαιρέθηκε). Το δικαστήριο έκρινε ότι **όλες οι ανωτέρω ενέργειες εμπίπτουν στην έννοια του αθέμιτου ανταγωνισμού και υποχρέωσε τους πρώην δικαιοδόχους να παύσουν να διαθέτουν προϊόντα όμοια με αυτά που εμπορεύονταν όταν ήταν μέλη του δικτύου franchise και να διαμορφώσουν τα καταστήματα τους τόσο εξωτερικά όσο και εσωτερικά με τρόπο που να μην μοιάζουν ή θυμίζουν τα καταστήματα του δικτύου franchise, μέλος του οποίου αποτελούσαν.** Η απόφαση, αν και όπως προαναφέρθηκε φαίνεται αντίθετη, ουσιαστικά ενστερνίζεται την άποψη του πρόσθετου στοιχείου του πραγματικού ανταγωνισμού, δεδομένου ότι κάνει δεκτή την ύπαρξη του στην επίδικη περίπτωση και αποφεύγει να σχολιάσει επί του θέματος εάν η ρήτρα περί απαγόρευσης άσκησης από τον δικαιοδόχο της ίδιας δραστηριότητας με αυτή του πακέτου franchise για ένα έτος μετά τη λύση ή λήξη της σύμβασης είναι νόμιμη, μονολότι σχετική ένσταση υποβλήθηκε από τους δικαιοδόχους.

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

5. Με την υπ' αριθμ. 8091/2001 μη οριστική απόφαση του το Πολυμελές Πρωτοδικείο Αθηνών έκρινε ότι είναι νόμιμη αγωγή που στρέφεται κατά δικαιοδόχου, ο οποίος λίγο μετά την κατάρτιση της σύμβασης franchising κατήγγειλε αυτήν χωρίς σπουδαίο λόγο, είναι δε βάσιμη η αξίωση του δικαιοπαρόχου για την καταβολή του τέλους εισόδου που δεν εισπράχθηκε ποτέ από τον δικαιοδόχο αλλά και για την καταβολή των περιοδικών τελών που ανέμενε ότι θα εισπράξει από αυτόν. Περαιτέρω, το δικαστήριο διέταξε αποδείξεις για την απόδειξη των ισχυρισμών των διαδίκων που προβλήθηκαν κατά την εκδίκαση της υπόθεσης.

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

## Φορολογικές & Λογιστικές Πτυχές του Franchising

Στο παρόν αυτό κεφάλαιο και με τη βοήθεια του κυρίου Εμμανουήλ Πετράκη, Ορκωτού Ελεγκτή – Λογιστή, θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε τα σημαντικότερα φορολογικά και λογιστικά προβλήματα που απορρέουν από την σύμβαση franchising και που εξίσου ενδιαφέρουν τα δύο μέρη που την απαρτίζουν, τον δικαιοπάροχο και τον δικαιοδόχο.

Πριν προχωρήσουμε στην εξέταση αυτών των θεμάτων, πρέπει να επισημάνουμε ότι για πρώτη φορά με το άρθρο 14 του Ν. 2459/97 και την ερμηνευτική εγκύκλιο ΠΟΛ 1142 το Υπ. Οικονομικών έδωσε κάποιες σαφείς οδηγίες σχετικά με την φορολογική αλλά και λογιστική αντιμετώπιση των συμφωνητικών franchising, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι μέρος των διατάξεων αυτών θεωρούμε ότι θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στην μελλοντική ανάπτυξη του κλάδου.

Η παραπάνω παρατήρηση ενισχύεται και από την πρόσφατη οδηγία του Υπουργείου Οικονομικών με την ΠΟΛ 1162/22.06.2001 που επιβαρύνει φορολογικά υπέρμετρα τα έσοδα

των δικαιοπαρόχων όταν αυτά υπολογίζονται σε ποσοστά επί των πωλήσεων και γενικά δεν αποσαφηνίζει πλήρως την φορολογική τους αντιμετώπιση.

Λόγω δυσλειτουργιών εφαρμογής, ο φορολογικός νόμος Ν. 2753/99 με το άρθρο 4 κατήγγησε τις διατάξεις του Ν. 2459/97 που αναφερόταν σε συγκεκριμένες προϋποθέσεις για την φορολογική αναγνώριση των δικαιωμάτων που καταβάλλονταν στους δικαιοπαρόχους. (Έγκριση από Ειδική Επιτροπή του Υπουργείου Οικονομικών).

Στο κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνονται ορισμένα στοιχεία ιστορικής αναδρομής και θα εξετασθούν χωριστά τα φορολογικά και λογιστικά θέματα της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου. Επίσης χωριστά θα εξετασθεί η φορολογική αντιμετώπιση των δικαιωμάτων που καταβάλλονται σε δικαιοπαρόχο αλλοδαπό νομικό πρόσωπο και σε δικαιοπαρόχο που έχει έδρα της οικονομικής του δραστηριότητας στην Ελλάδα.

### ***1. Φορολογική και Λογιστική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά του δικαιοπαρόχου***

Διακρίνοντας δύο υποπεριπτώσεις και συγκεκριμένα η υποπερίπτωση κατά την οποία ο δικαιοπαρόχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο που δεν έχει μόνιμη εγκατάσταση στο εσωτερικό της χώρας και η υποπερίπτωση κατά την οποία ο δικαιοπαρόχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο ή αλλοδαπό με μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα.

#### ***1.1 Δικαιοπαρόχος αλλοδαπό Νομικό Πρόσωπο χωρίς μόνιμη εγκατάσταση στο εσωτερικό της χώρας***

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

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

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



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

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

| Χώρα           | Κυρωτικός νόμος | % Παρακρατούμενου Φόρου |
|----------------|-----------------|-------------------------|
| ΗΠΑ            | Ν.Δ. 2548/1953  | 0%                      |
| ΗΝ. ΒΑΣΙΛΕΙΟ   | Ν.Δ. 2732/1953  | 0%                      |
| ΣΟΥΗΔΙΑ        | Ν.Δ. 4300/1963  | 5%                      |
| ΓΑΛΛΙΑ         | Ν.Δ. 4386/1964  | 5%                      |
| ΙΝΔΙΕΣ         | Ν.Δ. 4580/1966  | 0%                      |
| ΙΤΑΛΙΑ         | Ν. 1927/1991    | 5%                      |
| Ο.Δ. ΓΕΡΜΑΝΙΑΣ | Α.Ν. 52/1967    | 0%                      |
| ΚΥΠΡΟΣ         | Α.Ν. 573/1968   | 0%                      |
| ΒΕΛΓΙΟ         | Ν.Δ. 117/1969   | 5%                      |
| ΑΥΣΤΡΙΑ        | Ν. 994/1971     | 10%                     |
| ΦΙΛΑΝΔΙΑ       | Ν. 1191/1981    | 10%                     |
| ΟΛΛΑΝΔΙΑ       | Ν. 1455/1984    | 7%                      |
| ΟΥΓΓΑΡΙΑ       | Ν. 1496/1984    | 10%                     |
| ΕΛΒΕΤΙΑ        | Ν. 1502/1984    | 5%                      |
| ΤΣΕΧΟΣΛΟΒΑΚΙΑ  | Ν. 1838/1989    | 10%                     |
| ΠΟΛΩΝΙΑ        | Ν. 1939/1991    | 10%                     |
| ΝΟΡΒΗΓΙΑ       | Ν. 1924/1991    | 10%                     |
| ΔΑΝΙΑ          | Ν. 1986/1991    | 5%                      |
| ΡΟΥΜΑΝΙΑ       | Ν. 2279/1995    | 7%                      |
| ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ      | Ν. 2255/1994    | 10%                     |
| ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ   | Ν. 2319/1995    | 7%                      |

Όταν ο δικαιούχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο που έχει φορολογική κατοικία σε χώρα με την οποία η Ελλάδα δεν έχει συνάψει σύμβαση αποφυγής διπλής φορολογίας τότε θα

εφαρμοσθούν οι διατάξεις της παρ.5 του άρθρου 13 του Ν.Δ 2238/94 που προβλέπει παρακράτηση φόρου με συντελεστή 20% (πριν τον ν. 2065/1992 το ποσοστό ανήρχετο σε 25%) επί της ακαθάριστης αμοιβής που καταβάλλεται στον αλλοδαπό δικαιούχο.

Με την παρακράτηση αυτή εξαντλείται κάθε φορολογική υποχρέωση του αλλοδαπού νομικού προσώπου για τα εισοδήματα που προκύπτουν στην Ελλάδα από τη σύμβαση της δικαιόχρησης.

Η απόδοση του παρακρατούμενου φόρου πραγματοποιείται στο πρώτο δεκαπενθήμερο του επόμενου από την παρακράτηση μήνα και πρέπει να επισημανθεί ότι δεν είναι απαραίτητη η πραγματική ταμειακή καταβολή του ποσού της αμοιβής για να προκύψει η υποχρέωση της παρακράτησης και απόδοσης του φόρου από τον δικαιούχο αλλά αρκεί και η απλή πίστωση στα λογιστικά βιβλία του, του ποσού της αμοιβής του αλλοδαπού δικαιούχου.

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

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

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

Στην συγκεκριμένη περίπτωση υπόχρεος για την παρακράτηση και απόδοση του φόρου είναι δικαιούχος (Ελληνική επιχείρηση) και οι κυρώσεις για την ανακριβή ή εκπρόθεσμη παρακράτηση του όπως επίσης και την μη απόδοση του θα επιρροθούν σε αυτή.

## 1.2 Δικαιούχος ημεδαπό Νομικό Πρόσωπο ή αλλοδαπό Νομικό Πρόσωπο με μόνιμη εγκατάσταση στο εσωτερικό της χώρας

στην περίπτωση που ο δικαιούχος είναι ημεδαπό νομικό πρόσωπο ή αλλοδαπό με μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα τότε όσον αφορά τα έσοδα του από την εκχώρηση των δικαιωμάτων η ερμηνευτική εγκύκλιος του Ν. 2459/97 ΠΟΛ 1142/1997 διέκρινε δύο περιπτώσεις:

α) Το δικαίωμα χρήσης να μεταβιβάζεται μέσω πώλησης του.

Η περίπτωση αυτή εμπίπτει στις διατάξεις της περ. β. της παρ. 1 του άρθρου 13 του Ν. 2238/94 που προβλέπουν συντελεστή αυτοτελούς φορολόγησης 30% για κάθε κέρδος ή ωφέλεια που προέρχεται από την εκχώρηση ή μεταβίβαση αυτοτελώς κάθε δικαιώματος το οποίο είναι συναφές με την άσκηση της επιχείρησης ή του επαγγέλματος, όπως του δικαιώματος της μίσθωσης ή υπομίσθωσης ή του προνομίου ή του διπλώματος ευρεσιτεχνίας και άλλων παρόμοιων δικαιωμάτων.

Αυτό συμβαίνει έστω και αν η πώληση του δικαιώματος χρήσης γίνεται κατά σύστημα, διότι ο δικαιούχος αποκτά άμεσα κάποιο υπερτίμημα, χωρίς να έχει αντίστοιχο κόστος ( με εξαίρεση φυσικά τα έξοδα μεταβίβασης όπως π.χ συμβολαιογραφικά, αμοιβές δικηγόρων, συμβουλών κ.τ.λ).

Το υπερτίμημα αυτό είναι το κέρδος του δικαιούχου και για την λογιστική του αντιμετώπιση με την ΠΟΛ 1142/1997 προτείνεται η καταχώρηση του στην ομάδα 76 του ΕΓΛΣ.

Κρίνουμε σκόπιμο να παρατηρήσουμε ότι εφόσον το Υπουργείο Οικονομικών θεωρεί την πώληση του δικαιώματος χρήσης σαν έσοδο κεφαλαίου προτείνοντας την καταχώρηση του στον πρωτοβάθμιο 76 του ΕΓΛΣ τότε για την λογιστική του καταχώρηση θα πρέπει να δημιουργηθεί ένας τριτοβάθμιος λογαριασμός του δευτεροβάθμιου 76.98 <Λοιπά έσοδα κεφαλαίων> όπου καταχωρούνται όλα τα έσοδα από τοποθετήσεις κεφαλαίων που δεν εντάσσονται στους άλλους λογαριασμούς του πρωτοβάθμιου 76.

Στην περίπτωση που το δικαίωμα χρήσης μεταβιβάζεται για συγκεκριμένη χρονική περίοδο τότε από λογιστικής απεικόνισης του εσόδου το ορθότερο θα ήταν η καταχώρηση του στους μεταβατικούς λογαριασμούς του Ενεργητικού <Έσοδα επόμενων χρήσεων> (κωδικός 36.01 του ΕΓΛΣ) και στην συνέχεια σε κάθε χρήση η μεταφορά κατά το ποσό που της αναλογεί, με διαίρεση της συνολικής του αξίας με τον αριθμό των ετών που αναφέρονται στην σύμβαση, στα αποτελέσματά της.

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

Στο θέμα αυτό θα πρέπει να εξετάζονται ξεχωριστά δύο υποπεριπτώσεις ανάλογα με το εάν ο δικαιούχος πραγματοποιεί ή όχι δαπάνες για την προστασία του μισθωμένου δικαιώματος και συγκεκριμένα :

- Παρέχεται η μίσθωση του σήματος και δημιουργείται έσοδο για τον δικαιούχο χωρίς αυτός να πραγματοποιεί καμιά δαπάνη για την απόκτηση του και πρόκειται καθαρά για έσοδο από εκμετάλλευση δικαιωμάτων που εμπίπτει όπως παραπάνω στην περ. β της παρ. 1 του άρθρου 13 του ν. 2238/94 και θεωρείται μόνο ότι αλλάζει ο τρόπος καταβολής του τιμήματος που πλέον γίνεται περιοδικά και όχι ολόκληρο με την υπογραφή της σύμβασης δικαιόχρησης.

Το έσοδο αυτό σύμφωνα με την ΠΟΛ 1142/97 καταχωρείται στο δευτεροβάθμιο λογαριασμό του ΕΓΛΣ 75.09 < Ενοίκια ασώματων ακινητοποιήσεων > και πρέπει να προσθέσουμε ότι στην περίπτωση που υπογράφει σύμβαση δικαιόχρησης που προβλέπει την παραχώρηση ( μίσθωση ) του δικαιώματος για περισσότερες από μία χρήσεις το συνολικό ποσό των δικαιωμάτων πρέπει να παρακολουθείται στους μεταβατικούς λογαριασμούς του Ενεργητικού 36.01 < Έσοδα επόμενων χρήσεων > και από αυτούς σε κάθε χρήση να μεταφέρεται στον λογαριασμό 75.09 το ποσό που της αντιστοιχεί και επιβαρύνει τα αποτελέσματα του δικαιούχου.

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

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων δαπανών μπορεί να είναι π.χ. η δημιουργία ειδικού τμήματος που επιβλέπει την τήρηση των όρων της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά των δικαιούχων η συνεχής υποστήριξη των δικαιούχων μέσω διαφήμισης, παροχή τεχνογνωσίας, οργανωτικών προτύπων, νέων προϊόντων κλπ.

Από λογιστικής άποψης τα έσοδα της περίπτωσης αυτής καταχωρούνται στον πρωτοβάθμιο λογαριασμό 73 του ΕΓΛΣ και η δραστηριότητα αυτή αποτελεί κανονική εκμετάλλευση, το αποτέλεσμα της οποίας διαμορφώνεται χωριστά στην αναλυτική λογιστική εκμετάλλευσης (ομάδα 9 του ΕΓΛΣ) όταν βέβαια υπάρχει η υποχρέωση τήρησης της.

Η Διοίκηση του Υπουργείου Οικονομικών με την ΠΟΛ 1162/22.06.2001 επισημαίνει ότι από τον συνδυασμό των διατάξεων της παρ. 1 του άρθρου 13 του Ν. 2238/94 και της ερμηνευτικής εγκυκλίου του Ν. 2459/97 ΠΟΛ 1142/24.04.1997 συνάγεται ότι:

«Όταν επιχείρηση παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης του σήματος σε άλλη επιχείρηση έναντι ανταλλάγματος το οποίο υπολογίζεται ως ποσοστό επί των πωλήσεων που πραγματοποιεί

η άλλη επιχείρηση, τότε το έσοδο αυτό (μίσθωμα) που αποκτά η πρώτη επιχείρηση υπάγεται σε αυτοτελή φορολογία με συντελεστή 30%, σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 13 του Ν. 2238/94, εξαντλούμενης με αυτό το φόρο της φορολογικής υποχρέωσης για συγκεκριμένο έσοδο.»

Στην περίπτωση που δικαιούχος του εσόδου είναι Α.Ε. ή Ε.Π.Ε. ή συνεταιρισμός και τα υπόψη νομικά πρόσωπα διανείμουν κέρδη, θα υπαχθεί σε φορολογία με βάση τις γενικές διατάξεις.

Με την ΠΟΛ 1162/22.06.2001 η Διοίκηση δεν διευκρινίζει τι συμβαίνει στην περίπτωση που η αμοιβή για την παραχώρηση του σήματος υπολογίζεται σε ποσοστό επί των πωλήσεων του δικαιούχου αλλά συνοδεύεται από πλευράς του δικαιούχου και από την πραγματοποίηση δαπανών σε καθημερινή και μόνιμη βάση για την προστασία ή την ποιότητα του σήματος.

Η εφαρμογή των διατάξεων της και στην παραπάνω περίπτωση συνάγει βαρύτατη και άδικη φορολόγηση για τον δικαιούχο διότι στην ουσία δεν αναγνωρίζει ως φορολογικά εκπιπτόμενες παραγωγικές του δαπάνες.

Η υποβολή της δήλωσης και η καταβολή του φόρου γίνεται μετά τη λήξη του συμφωνημένου για την καταβολή του υπόψη εσόδου χρονικού διαστήματος και το αργότερο εντός μηνός από τη λήξη του.

Συνοψίζοντας, πρέπει να επισημανθεί ότι στην καθημερινή πρακτική και στην πλειοψηφία των συμβάσεων δικαιόχρησης προβλέπεται ένας συνδυασμός δικαιωμάτων που καταβάλλονται από τον franchisee στον franchisor, και από αυτά τα συνηθέστερα είναι, από την μία πλευρά, το δικαίωμα εισόδου (entry fee) που φορολογικά αντιμετωπίζεται από πλευράς του δικαιούχου σύμφωνα με τα όσα προβλέπει η παρ. 1 του άρθρου 13 του Ν. 2238/94 δηλαδή με συντελεστή φορολογίας 30% και λογιστικά καταχωρείται στον πρωτοβάθμιο λογαριασμό 76 του ΕΓΛΣ (προτείνουμε την δημιουργία τριτοβάθμιου λογαριασμού στον δευτεροβάθμιο 76.98).

Από την άλλη πλευρά είναι, οι περιοδικές καταβολές του δικαιώματος που συνοδεύονται και από την πραγματοποίηση αντιστοίχων δαπανών από την πλευρά του franchisor και που αποτελούν κανονικό αποτέλεσμα της εκμετάλλευσής του, προστιθέμενες στα λοιπά έσοδά του. Η λογιστική καταχώρηση τους πραγματοποιείται όπως προαναφερθήκαμε στον πρωτοβάθμιο λογαριασμό 73 του ΕΓΛΣ.

Όταν οι περιοδικές καταβολές του δικαιούχου (που συνήθως υπολογίζονται σε ποσοστό επί των πωλήσεων ή αγορών του δικαιούχου) δεν συνοδεύονται από αντίστοιχες δαπάνες του δικαιούχου, τότε το έσοδο για τον τελευταίο θεωρείται έσοδο από παρεπόμενη

ασχολία της επιχείρησης και η καταχώρηση του θα γίνεται στον λογαριασμό 75.09 <Ενοίκια ασώματων ακινητοποιήσεων> και σύμφωνα με την ΠΟΛ 1162/22.06 2001 φορολογείται αυτοτελώς με συντελεστή 30%.

Σε παλαιότερες οδηγίες του Υπουργείου Οικονομικών είχε επίσης επισημανθεί (Ε.17224/1961) ότι τα ποσά που προέρχονται από την παραχώρηση της εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνιών ή βιομηχανικών μεθόδων αποτελούν κέρδος από την άσκηση εμπορικής εκμετάλλευσης και υπόκεινται σε φόρο εισοδήματος σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 31 του Ν.Δ3323/1955 για την κάθε χρήση κτηθέν ποσό και όχι με τις διατάξεις του άρθρου 32 (αυτοτελή φορολογία 30%) του ίδιου νόμου σύμφωνα με το οποίο θα φορολογούνται τα ποσά των δικαιωμάτων που αποκτώνται εφ' άπαξ από την επιχείρηση.

Η παραπάνω οδηγία του 1961 στην ουσία αντιμετώπιζε φορολογικά τα έσοδα του δικαιούπαρχου από την παραχώρηση των δικαιωμάτων όπως και η ΠΟΛ 1142/1997 αφού ξεχώριζε τις περιοδικές καταβολές από την μεταβίβαση του δικαιώματος με πώληση.

Η ουσιαστική διαφορά στην φορολογική και λογιστική αντιμετώπιση της Ε. 17224/1961 με τις ΠΟΛ 1142/1997 και ΠΟΛ 1162/2001 αφορά το γεγονός ότι με την τελευταία ορίζεται ότι και τα ποσά των περιοδικών καταβολών φορολογούνται αυτοτελώς με συντελεστή 30% όταν η επιχείρηση που παραχωρεί τα δικαιώματα δεν πραγματοποιεί δαπάνες για την προστασία τους.

Επίσης παλαιότερες αποφάσεις του Συμβουλίου της Επικρατείας (Σ.τ.Ε. 1511/1961, 3375/1980, 3599/1978) καθόρισαν τον χρόνο φορολογίας της ωφέλειας από την εκχώρηση του δικαιώματος και όρισαν ότι η φορολόγηση γίνεται κατά το χρόνο και το μέτρο που καθίστανται απαιτητή και εκκαθαρισμένη η αξίωση του εκχωρητή για τη συμφωνηθείσα αντυπαροχή και ότι δεν επηρεάζεται από το ότι η μεταβίβαση εξαρτάται από αναβλητική αίρεση.

Συνεπώς εάν η αντυπαροχή για την εκχώρηση του δικαιώματος καθίσταται απαιτητή σε μεταγενέστερο της εκχώρησης χρόνο, κατά τον χρόνο εκείνο, κρίνεται εάν υπάρχει φορολογητέα ύλη και υποβάλλεται αυτή σε φορολογία.

Σύμφωνα πάντως με την προαναφερθείσα νομολογία του Συμβουλίου της Επικράτειας ο χρόνος απόκτησης της ωφέλειας από την μεταβίβαση των δικαιωμάτων είναι ο χρόνος υπογραφής του οριστικού συμβολαίου και όχι ο χρόνος κατάρτισης του προσύμφωνου. Και αυτό διότι μόνο με την κατάρτιση του οριστικού συμβολαίου οριστικοποιείται η απαίτηση του δικαιούπαρχου και όχι με την κατάρτιση του προσυμφώνου, έστω και εάν κατά την κατάρτιση του συμφωνήθηκε και καταβλήθηκε και προκαταβολή τμήματος.

Ολοκληρώνοντας για να καθορίσουμε σήμερα το είδος του εσόδου από την παραχώρηση των δικαιωμάτων και κατά συνέπεια τη φορολογική και λογιστική του αντιμετώπιση από την πλευρά του δικαιούπαρχου (και όπως θα αναφερθεί παρακάτω και από την πλευρά του

δικαιοδόχου) πρέπει να μελετηθεί το περιεχόμενο της σύμβασης δικαιόχρησης που καθορίζει όλες τις υποχρεώσεις των συμβαλλόμενων και τους τρόπους και όρους καταβολής των δικαιωμάτων.

Όπως ρητά ορίζεται και από την ΠΟΛ 1142/97 το συμφωνητικό δικαιόχρησης πρέπει να έχει κατατεθεί στις αρμόδιες ΔΟΥ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου εντός δέκα ημερών από την κατάρτιση του (άρθρο 8 Ν.Δ. 1882/1990).

## **2. Φορολογική και Λογιστική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιόχρησης από την πλευρά του δικαιοδόχου**

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

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

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

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

Κατά το άρθρο 42 του Ν. 2190/1920 ασώματες ακινητοποιήσεις είναι τα ασώματα οικονομικά αγαθά, που αποκτούνται παραγωγικά για χρονικό διάστημα οπωσδήποτε μεγαλύτερο του ενός έτους. Στους λογαριασμούς της κατηγορίας αυτής περιλαμβάνονται τα ποσά που καταβάλλονται για την απόκτηση τέτοιων αγαθών, καθώς και τα ποσά που δαπανούνται από την επιχείρηση για τη δημιουργία των αγαθών αυτών.

Το δικαίωμα εισόδου καταχωρείται στα βιβλία του δικαιοπάροχου κατά το χρόνο απόκτησης του στο κόστος κτήσεως, σύμφωνα με την λογιστική αρχή του κόστους. Στο κόστος κτήσεως περιλαμβάνονται όλες οι δαπάνες (π.χ. έξοδα δικηγόρων) που σχετίζονται με την αγορά

του άυλου στοιχείου. Σύμφωνα με το ΕΓΛΣ καταχωρούνται σε κάποιο από τους δευτεροβάθμιους (16.01, 16.02, 16.03) του πρωτοβάθμιου λογαριασμού 16 <Ασώματες ακινητοποιήσεις και έξοδα πολυετούς απόσβεσης>. Επισημαίνεται ότι το δικαίωμα εισόδου δεν πρέπει να συγχέεται με τις περιοδικές (π.χ. ετήσιες ή μηνιαίες) καταβολές που δεν αποτελούν στοιχείο του άυλου ενεργητικού αλλά σε σχέση με την βάση υπολογισμού τους π.χ. τον όγκο παραγωγής ή τον κύκλο εργασιών θεωρούνται βιομηχανικά έξοδα ή έξοδα πωλήσεων αντίστοιχα.

Η φορολογική έκπτωση των ποσών του καταβάλλονται από τον δικαιούχο σαν δικαίωμα εισόδου πραγματοποιείται μέσω της ετήσιας απόσβεσης των. Από τις διατάξεις της φορολογικής νομοθεσίας δεν προβλέπεται συγκεκριμένος συντελεστής ετήσιας απόσβεσης και ανατρέχουμε στις διατάξεις του Ν. 2190/1920 όπου το άρθρο 43 αναφέρει στην παρ. 4γ ότι τα ποσά που καταχωρούνται στο λογαριασμό <Δικαιώματα Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας> αποσβένονται με ισόποσες ετήσιες αποσβέσεις μέσα στο χρόνο της παραγωγικής χρησιμότητας κάθε άυλου στοιχείου. Πάντως η απόσβεση πρέπει να έχει ολοκληρωθεί, μέχρι τη λήξη του χρόνου της παρεχόμενης από τον νόμο προστασίας σε περιπτώσεις που η προστασία αυτή έχει περιορισμένη διάρκεια.

Το ΕΓΛΣ είναι εναρμονισμένο με τις διατάξεις αυτές συμπληρώνοντας επίσης ότι σε περίπτωση οριστικής παύσης της χρησιμοποίησης άυλου περιουσιακού στοιχείου πριν ολοκληρωθεί η απόσβεση της αξίας κτήσεως του, το αναπόσβεστο υπόλοιπο αυτής μεταφέρεται στην χρέωση του λογαριασμού αποτελέσματα χρήσεως και στην κατηγορία των ανόργανων αποτελεσμάτων (81.00) με τίτλο <Εκτακτες ζημιές>. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το δικαίωμα εισόδου πρέπει να αποσβένονται σε τόσες χρήσεις όση είναι και η διάρκεια της σύμβασης. Αυτό σημαίνει ότι ο δικαιούχος θα μεταφέρει κάθε χρόνο στην χρέωση των αποτελεσμάτων του και θα εκπίπτει φορολογικά ποσό ίσο με το πηλίκο της διαίρεσης του δικαιώματος εισόδου (entry fee) με τον αριθμό των ετών που ο δικαιούχος του παραχωρεί με την σύμβαση δικαιώρησης το δικαίωμα.

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

Όπως προαναφέρθηκε είναι γεγονός ότι για πρώτη φορά με τον Ν. 2459/1997 και την ερμηνευτική εγκύκλιο ΠΟΛ 1142 το Υπουργείο Οικονομικών έδωσε συγκεκριμένες οδηγίες για την φορολογική αντιμετώπιση της σύμβασης δικαιώρησης, αλλά κρίνουμε σκόπιμο να παραθέσουμε ορισμένες γενικές παρατηρήσεις μας (που περιέχουν και στοιχεία ιστορικής



αναδρομής) σχετικές με την έκπτωση των δαπανών από το φορολογητέο εισόδημα, πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση αυτών των διατάξεων.

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

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

Το άρθρο 35 του Ν.Δ. 3323/1955 ανέφερε ότι εκπίπτονται φορολογικά τα δικαιώματα ή αποζημιώσεις που καταβάλλονται σε αλλοδαπές επιχειρήσεις και οργανισμούς για τη χρησιμοποίηση στην Ελλάδα τεχνικής βοήθειας, σημάτων και άλλων συναφών δικαιωμάτων. Επίσης όριζε ότι ο χρόνος έκπτωσης των δικαιωμάτων αυτών από τα ακαθάριστα έσοδα είναι ο χρόνος καταβολής τους ή της κατάθεσης των ποσών αυτών σε πιστωτικούς οργανισμούς στο όνομα του αλλοδαπού δικαιούχου.

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

Το μεγάλο αυτό πρόβλημα λύθηκε με το άρθρο 10 του Ν. 2065/1992 όπου απαλείφθηκε από τον νομοθέτη η έκφραση αλλοδαπές επιχειρήσεις και αντικαταστάθηκε με τον γενικότερο όρο επιχειρήσεις που περιλαμβάνει φυσικά και τις Ελληνικές επιχειρήσεις. Η διάταξη αυτή ισχύει για ισολογισμούς που λήγουν κατά την 30<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 1992 και το πρόβλημα για τις επιχειρήσεις που κατέβαλλαν δικαιώματα σε δικαιοπάροχους Ελληνικές εταιρείες και έκλειναν ισολογισμό μέχρι τις 29 Δεκεμβρίου 1992 δεν έχει λυθεί.

Ένα περαιτέρω πρόβλημα που είχε ανακύψει με τις διατάξεις του άρθρου 35 του Ν.Δ. 3323/55 είναι και το γεγονός ότι προβλεπόταν η έκπτωση των ποσών των δικαιωμάτων με την

καταβολή τους στον αλλοδαπό δικαιούχο. Επειδή όμως στην πράξη είναι σύνηθες αυτά να υπολογίζονται στα ακαθάριστα έσοδα που πραγματοποιεί η επιχείρηση σε κάθε κλειόμενη χρήση ήταν φυσικό το τιμολόγιο του αλλοδαπού οίκου να περιέχεται στον δικαιοδόχο στην επόμενη χρήση με επακόλουθο και την καταβολή των ποσών των δικαιωμάτων στην επόμενη χρήση.

Το γεγονός αυτό είχε σαν συνέπεια την παραβίαση της προϋπόθεσης της αυτοτέλειας των χρήσεων για την φορολογική αναγνώριση της καταβολής των ποσών των δικαιωμάτων εφόσον ο φορολογικός νόμος απαιτούσε την πραγματική καταβολή τους.

Με την ΠΟΛ 347/1986 το Υπουργείο Οικονομικών έκανε δεκτό ότι στην περίπτωση που η καταβολή των δικαιωμάτων στους αλλοδαπούς δικαιούχους πραγματοποιηθεί μέσα στο χρόνο κλεισίματος του ισολογισμού, τα σχετικά ποσά θα καταχωρηθούν στο ημερολόγιο πράξεων ισολογισμού και θα εκπέσουν από τα ακαθάριστα έσοδα της διαχειριστικής χρήσης που αφορά ο ισολογισμός αυτός.

Φυσικά και η ΠΟΛ 347 δεν έδωσε οριστική λύση στο πρόβλημα διότι μπορούσαν να υπάρχουν περιπτώσεις που η καταβολή των δικαιωμάτων γινόταν μετά την προθεσμία ενημέρωσης του ημερολογίου εγγραφών ισολογισμού όταν μια επιχείρηση αντιμετώπιζε προσωρινό ταμειακό πρόβλημα.

Ένα ακόμα θέμα της ΠΟΛ 347/1986 καθόριζε ότι πρέπει κατά τον διενεργούμενο φορολογικό έλεγχο και με βάση τις διατάξεις του άρθρου 55 του Ν. 1041/1980, να ερευνάται σε κάθε περίπτωση καταβολής δικαιωμάτων σε αλλοδαπές επιχειρήσεις από ημεδαπές που ελέγχονται από τις αλλοδαπές λόγω συμμετοχής τους στο κεφάλαιο ή στη διοίκηση των ημεδαπών εάν το συμφωνηθέν ποσό με βάση την σύμβαση δικαιόχρησης, είναι υπερβολικά υψηλό συγκρινόμενο με τα δικαιώματα που καταβάλλουν άλλες ομοειδείς ή παρεμφερείς επιχειρήσεις ή Ελληνικές επιχειρήσεις στο εξωτερικό.

Στην περίπτωση που διαπιστωνόταν ότι το συμφωνηθέν ποσό ήταν υπερβολικό τότε αναγνωριζόταν φορολογικά προς έκπτωση μόνο εκείνο το ποσό που κρινόταν δίκαιο και εύλογο από τον φορολογικό έλεγχο. Είναι φανερό ότι οι φορολογικές διατάξεις που ίσχυαν μέχρι την ισχύ του Ν. 2065/1992 δημιουργούσαν σημαντικά προβλήματα στον δικαιοδόχο αφού δεν αναγνωριζόταν φορολογικά δικαιώματα που κατέβαλε σε δικαιοπάροχους Ελληνικές επιχειρήσεις ενώ υπό ορισμένες συνθήκες δεν αναγνωρίζονταν ούτε και τα δικαιώματα που κατέβαλε σε αλλοδαπές επιχειρήσεις.

Ο Ν. 2065/1992 και η ΠΟΛ 1042/1993 επέφεραν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις προηγούμενες διατάξεις και έδωσαν τις σωστές κατευθύνσεις στην φορολογική αντιμετώπιση των ποσών που καταβάλλονται για την παραχώρηση των δικαιωμάτων.

Η ΠΟΛ 1042 όριζε ακόμη όπι τα ποσά των δικαιωμάτων όταν καταβάλλονται σε Ελληνικές επιχειρήσεις εκπίπτονται από τα ακαθάριστα έσοδα, ανεξάρτητα αν για αυτά έχει εκδοθεί, σύμφωνα με τις διατάξεις την παρ. 4 του άρθρου 7 του Ν.Δ. 4171/1961 και του άρθρου 3 του Ν.Δ. 2687/1953, απόφαση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας ή το εγκριθέν ποσό είναι μικρότερο του αναφερόμενου στην σύμβαση δικαιόχρησης που έχει συναφθεί μεταξύ της Ελληνικής επιχείρησης και του αλλοδαπού οίκου όπως συνέβαινε και με τις προϊσχύσασες διατάξεις.

Στη διάρκεια της περιόδου 1992-1997 δεν υπήρξε κάποια σημαντική οδηγία του Υπουργείου Οικονομικών σχετικά με την φορολογική αντιμετώπιση της καταβολής των δικαιωμάτων έως ότου ο Ν. 2459/1997 ανάτρεψε τις παλαιότερες διατάξεις του Ν.Δ. 3323/1955 και όπως θα αναφερθεί παρακάτω έθεσε ορισμένες προϋποθέσεις για την φορολογική έκπτωση των δικαιωμάτων.

Συγκεκριμένα με την παρ. 6 του άρθρου 14 του Ν. 2459/1997 τροποποιήθηκαν οι διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 31 του Ν. 2238/1994 αναφορικά με την έκπτωση από τα ακαθάριστα έσοδα των αποζημιώσεων και δικαιωμάτων που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις, είτε σε αλλοδαπούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις, είτε σε Ελληνικές επιχειρήσεις για την χρησιμοποίηση τεχνικής βοήθειας, ευρεσιτεχνιών, σημάτων σχεδίων, μυστικών βιομηχανικών μεθόδων και τύπων και άλλων συναφών δικαιωμάτων.

Οι αποζημιώσεις και τα δικαιώματα αυτά εκπίπτονται, σύμφωνα με τις προϊσχύσασες διατάξεις (από την εφαρμογή του Ν. 2065/1992 μέχρι χρήσεις που λήγουν στις 31 Δεκεμβρίου και μετά) χωρίς κανένα περιορισμό.

Με βάση τις νέες διατάξεις του άρθρου 14 του Ν. 2459/1997 και την ΠΟΛ 1142/1997 τα δικαιώματα και αποζημιώσεις που καταβάλλονται από εμπορικές επιχειρήσεις και αφορούν σήματα, μεθόδους εμπορίας ή διανομής, καθώς και από μικτές επιχειρήσεις κατά το μέρος που αφορούν τον εμπορικό κλάδο, εκπίπτονται από τα ακαθάριστα έσοδα αυτών μόνο μετά από έγκριση αρμόδιας επιτροπής του Υπουργείου Οικονομικών.

Όπως διευκρινίζει η ΠΟΛ 1142/1997 η διάταξη αυτή αφορά μόνο εμπορικές επιχειρήσεις που καταβάλλουν δικαιώματα σε άλλες των οποίων τα προϊόντα εμπορεύονται. Η περίπτωση που κάποιος τρίτος βοήθησε την επιχείρηση στο στήσιμο και οργάνωση των δραστηριοτήτων της είναι διαφορετική, γιατί εδώ πρόκειται για παροχή υπηρεσίας που φορολογικά θα κριθεί με τις προϋποθέσεις φορολογικής αναγνώρισης που κρίνεται κάθε άλλη δαπάνη.

Το Υπουργείο Οικονομικών αιτιολογώντας την προηγούμενη έγκριση υποστηρίζει ότι αυτή κρίνεται δίκαιη και επιβεβλημένη, καθόσον δεν νοείται η καταβολή, πέραν του τιμήματος

των προϊόντων, και δικαιωμάτων στην επιχείρηση από την οποία αγοράζονται, αφού το κόστος ανάπτυξης και βελτίωσης των προϊόντων λαμβάνεται υπόψη στον προσδιορισμό της τιμής πώλησης και αν τα δικαιώματα αναφέρονται στο εμπορικό σήμα ή άλλο συναφές μέσο προώθησης των πωλήσεων, η ωφέλεια για την προμηθεύουσα τα προϊόντα επιχείρηση είναι μεν έμμεση αλλά πρόδηλη.

Η ΠΟΑ 1142 στη συνέχεια ορίζει ότι στα δικαιώματα της περίπτωσης αυτής δεν περιλαμβάνονται τα δικαιώματα που καταβάλλονται για τη χρήση δικαιωμάτων franchising που καταβάλλονται για τη χρήση των δικαιωμάτων από τον λήπτη – δικαιοδόχο (franchisee) προς τον δότη – δικαιοπάροχο (franchisor) αλλά στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι ταυτόχρονα και προμηθευτής των πωλούμενων από τον δικαιοδόχο εμπορευμάτων, τότε δεν μπορεί να εκπέσει φορολογικά καμία δαπάνη για τη χρήση των δικαιωμάτων, αφού η προώθηση των πωλήσεων του μισθωτή ωφελεί έστω και έμμεσα τον εκμισθωτή.

Στη συνέχεια με τις διατάξεις της παρ. 6 του άρθρου 14 του Ν. 2459/1997 προβλέπεται σε ποιο βαθμό και με ποιες προϋποθέσεις αφαιρούνται, από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων, τα διάφορα δικαιώματα που καταβάλλονται από:

- Θυγατρικές επιχειρήσεις στις μητρικές τους, ανεξάρτητα εάν αυτές βρίσκονται στην ημεδαπή ή αλλοδαπή
- Υποκαταστήματα αλλοδαπών επιχειρήσεων, στο κεντρικό τους.
- Επιχειρήσεις γενικά όταν ο δικαιούχος είναι ημεδαπή ή αλλοδαπή επιχείρηση που ανήκει στον ίδιο όμιλο.

Δύο επιχειρήσεις θεωρούνται ότι βρίσκονται στον ίδιο όμιλο εάν κάποια από αυτές συμμετέχει άμεσα ή έμμεσα στην διοίκηση, τον έλεγχο ή στο κεφάλαιο της άλλης ή αν τα ίδια πρόσωπα συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα στην διοίκηση, τον έλεγχο ή στο κεφάλαιο, και των δύο επιχειρήσεων. Επίσης σχέση μητρικής προς θυγατρική υπάρχει στις περιπτώσεις της παρ. 5 του άρθρου 42 ε του Κ.Ν. 2190/1920.

Στις παραπάνω περιπτώσεις αναγνωρίζεται προς έκπτωση από τα ακαθάριστα έσοδα ποσοστό μέχρι το 4% των ακαθάριστων εσόδων, τα οποία προκύπτουν από την χρήση του συγκεκριμένου δικαιώματος και μέχρι 2.934.703 Ευρώ (100.000.000 δρχ) ετησίως. Για τη έκπτωση ποσών δικαιωμάτων πέραν των άνω ορίων απαιτείται προηγούμενη έγκριση από επιτροπή του Υπουργείου Οικονομικών.

Με βάση τα παραπάνω τα δικαιώματα που καταβάλλονται από τον δικαιοδόχο σε δικαιοπάροχο που ήταν και ταυτόχρονα προμηθευτής των πωλούμενων από τον δικαιοδόχο εμπορευμάτων δεν εκπίπτουν φορολογικά ενώ για τα δικαιώματα που καταβάλλονται σε

εταιρίες του ίδιου ομίλου εκπίπτονται με τις προϋποθέσεις που προαναφέρθηκαν ή μετά από έγκριση της αρμόδιας επιτροπής του Υπουργείου Οικονομικών.

Στη συνέχεια με τον ΠΟΛ 1198/03.07.1997 για τον καθορισμό των υποβαλλόμενων δικαιολογητικών για την παροχή έγκρισης προς έκπτωση αποζημιώσεων ή δικαιωμάτων από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων, ορίστηκε ότι οι διατάξεις της περ.ι της παρ.1 του άρθρου 31 του Ν. 2238/1994 όπως ισχύουν με την αντικατάστασή τους από την παρ. 6 του άρθρου 14 του Ν. 2459/1997 αφορούν δικαιώματα ή αποζημιώσεις που καταβάλλονται σε αλλοδαπές επιχειρήσεις.

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

Με το άρθρο 4 του Ν.2753/99 ορίζεται πλέον ρητά ότι για την έκπτωση δαπανών των περιπτώσεων ι και ιη της παρ. 1 του άρθρου 31 του Ν. 2238/1994 από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων των διαχειριστικών χρήσεων που λήγουν μετά τις 30 Δεκεμβρίου 1997 και μέχρι τις 30 Δεκεμβρίου 2000 δεν απαιτείται προηγούμενη έγκριση της Επιτροπής της πιο πάνω περίπτωσης. ( Ο έλεγχος των δαπανών αυτών ανάγεται στην αρμοδιότητα των προϊσταμένων των αρμοδίων δημοσίων ελεγκτικών υπηρεσιών ΕΦΕΚ και ΠΕΚ, στα πλαίσια του ελεγκτικού τους έργου. Οι διατάξεις των προηγούμενων εδαφίων ισχύουν από τον χρόνο που τέθηκαν σε ισχύ οι διατάξεις των παραγράφων 6 και 15 του άρθρου 14 του Ν. 2459/1997).

Με τον νέο φορολογικό νόμο 2873/2000 ορίζεται ότι την έκπτωση των ποσών των δικαιωμάτων ή αποζημιώσεων αρκεί η πίστωση αυτών στο όνομα του δικαιούχου, η οποία μπορεί να γίνει μέχρι την προθεσμία κλεισίματος του ισολογισμού της χρήσης στην οποία αναφέρονται.

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

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

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

β) Από λοιπές επιχειρήσεις στην μητρική τους, εάν είναι θυγατρικές – στο κεντρικό κατάστημα εάν είναι υποκατάστημα αλλοδαπής – σε αλλοδαπή ή ημεδαπή επιχείρηση που ανήκει στον ίδιο όμιλο επιχειρήσεων, εφόσον υπερβαίνει το 4% των ακαθάριστων εσόδων που προκύπτουν από την χρήση του συγκεκριμένου δικαιώματος ή το ποσό των 2.934.703 Ευρώ (100.000.000 δρχ), ανεξάρτητα από το καταβαλλόμενο ποσοστό επί των ακαθάριστων εσόδων.

Με τις διατάξεις του Ν. 2873/2000 επανέρχονται επιτροπές του Υπουργείου Οικονομικών όπως και με τον Ν. 2459/97 και δεν διευκρινίζεται εάν εξακολουθούν να ισχύουν οι διατάξεις της ΠΟΛ 1142 σύμφωνα με τις οποίες εξαιρούνται από τον έλεγχο της επιτροπής τα δικαιώματα franchising που καταβάλλονται από τον δικαιούχο στον δικαιούχο.

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

#### **Θέματα φόρου προστιθέμενης αξίας**

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

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

- α) Να είναι φυσικό ή νομικό πρόσωπο (αλλοδαπό ή ημεδαπό).
- β) Να ασκεί οποιαδήποτε οικονομική δραστηριότητα ανεξάρτητα από τον τόπο εγκατάστασης (στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό), τον επιδιωκόμενο σκοπό (κερδοσκοπικό ή μη) και το αποτέλεσμα της δραστηριότητας του (κέρδος ή ζημιά)
- γ) Να ενεργεί κατά την άσκηση δραστηριότητας του κατά τρόπο ανεξάρτητο. Αυτό σημαίνει ότι για να υπαχθεί κάποιος στο φόρο δεν πρέπει να έχει με τον εργοδότη ή εντολέα του σχέσεις μίσθωσης εργασίας ή οποιαδήποτε άλλη νομική σχέση εξάρτησης.

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

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

Από τα προαναφερόμενα είναι κατανοητό ότι η παραχώρηση των δικαιωμάτων είτε με την εφ' άπαξ καταβολή των ποσών είτε με περιοδικές καταβολές υπόκειται σε φόρο προστιθέμενης αξίας και σύμφωνα με το άρθρο 17 του Ν. 1642/1986 εντάσσεται στο συντελεστή φορολογίας 18%.

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

Μια σημαντική ιδιαιτερότητα σχετικά με τον φόρο προστιθέμενης αξίας αναφέρεται στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος είναι αλλοδαπό νομικό πρόσωπο και ο δικαιοδόχος ημεδαπό νομικό πρόσωπο.

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

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

Στον παραπάνω γενικό κανόνα θεσπίζονται με τις διατάξεις των παρ. 2 και 3 του άρθρου 12 πολλές παρεκκλίσεις και στην παρ. 3 αναφέρεται ότι «κατ' εξαίρεση τόπος παροχής υπηρεσιών θεωρείται ότι βρίσκεται στο εσωτερικό της χώρας στην περίπτωση, μεταξύ άλλων, της μεταβίβασης ή παραχώρησης της χρήσης δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, αδειών εκμετάλλευσης βιομηχανικών και εμπορικών σημάτων και άλλων παρόμοιων δικαιωμάτων, εφόσον παρέχονται από πρόσωπα εγκατεστημένα σε άλλο κράτος μέλος σε υποκείμενους στον φόρο, οι οποίοι έχουν στο εσωτερικό της χώρας την έδρα της οικονομικής τους δραστηριότητας ή την μόνιμη εγκατάσταση τους ή εφόσον παρέχονται από

πρόσωπα εγκατεστημένα εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε οποιαδήποτε λήπτη εγκατεστημένο στο εσωτερικό της χώρας».

Η παρέκκλιση της παρ. 3 του άρθρου 12 του Ν. 1642/1986 σημαίνει ότι η περίπτωση της μεταβίβασης ή παραχώρησης χρήσης δικαιωμάτων από δικαιούχο αλλοδαπό νομικό πρόσωπο χωρίς μόνιμη εγκατάσταση στην Ελλάδα σε δικαιούχο ημεδαπό νομικό πρόσωπο έχει σαν τόπο φορολογίας την Ελλάδα και είναι πράξη λήπτη του άρθρου 28 του Ν. 1642/1986.

Με την πράξη του λήπτη ο δικαιούχος (ημεδαπό νομικό πρόσωπο) διενεργεί στα λογιστικά του βιβλία μια εγγραφή χρεοπίστωσης στον λογαριασμό του ΕΓΛΣ 54.00 «Φ.Π.Α.». Η λογιστική εγγραφή σημαίνει ότι με την πίστωση του λογαριασμού του Φ.Π.Α. ο δικαιούχος αποδίδει τον φόρο στο αρμόδιο Ελληνικό Δημόσιο και στη συνέχεια με την χρέωση του τον συμψηφίζει με τον φόρο εκροών του.

## Καταγγελία της σύμβασης Franchising

Όπως προαναφέρθηκε ο θεσμός του franchise παρουσιάζει μια γρήγορη και σταθερά ανοδική εξέλιξη στη χώρα μας, καθώς εξέρχεται πλέον του νηπιακού σταδίου τα τελευταία χρόνια και αναπτύσσεται σταθερά. Μεγάλο βήμα έγινε σε πρόσφατη Έκτακτη Γενική Συνέλευση των τακτικών μελών του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας, όπου και εγκρίθηκε το τελικό κείμενο του νέου Κώδικα Δεοντολογίας (στον οποίο θα αναφερθούμε σε επόμενο κεφάλαιο) για την εφαρμογή του θεσμού στις προσυμβατικές σχέσεις μεταξύ δικαιούχου και υποψήφιου δικαιούχου. Παρόλα αυτά δεν έχει ακόμα θεσμοθετηθεί ο θεσμός καθ' ολοκληρία και οι έννομες σχέσεις των μερών διαμορφώνονται με ανάλογη εφαρμογή του Αστικού Κώδικα.

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

Για παράδειγμα αν ο franchiser καθυστερεί την παράδοση του απαιτούμενου εξοπλισμού για κατάσταση που έχει ήδη αρχίσει να λειτουργεί ή καθυστερεί την έναρξη της απαιτούμενης εκπαίδευσης του προσληθέντος προσωπικού, ο franchisee έχει την δυνατότητα του άρθρου 386 ΑΚ (σύμβαση με διαδοχικές τμηματικές παροχές). Εφ' όσον συντρέχουν οι προϋποθέσεις του άρθρου 382 ΑΚ ο δανειστής (εδώ λήπτης) έχει δικαίωμα αποζημίωσης και όχι δικαίωμα υπαναχώρησης έστω και αν η άσκηση του δικαιώματος αναφέρεται σε μεμονωμένη παροχή, γιατί η υπαναχώρηση που αναφέρεται σε μεμονωμένη παροχή, έχει ως αποτέλεσμα



υπαναχώρηση από όλη τη σύμβαση και είναι μόνο με καταγγελία. Η φύση της σύμβασης franchising είναι τέτοια, ώστε η μεμονωμένη παροχή που δεν εκπληρώνεται να αποτελεί και στο μέλλον προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία της συμβατικής σχέσης. Όσον αφορά όμως στις εκτελεστικές της σύμβασης franchising συμβάσεις (π.χ. σύμβαση πωλήσεως, εκπαιδευσεως, είναι δυνατή η εφαρμογή του άρθρου 382). Επιπρόσθετα, υπάρχει η δυνατότητα από μέρους του franchisee να προβεί σε καταγγελία τακτική ή έκτακτη ανάλογα με το αν πρόκειται για σύμβαση ορισμένου ή αορίστου χρόνου (σύμβαση αορίστου θα έχουμε στην περίπτωση που έληξε η σύμβαση ορισμένου χρόνου και αυτή ανανεώνεται). Συνεπώς η σύμβαση πρέπει να περιέχει καθορισμό της προειδοποιητικής προθεσμίας καταγγελίας για την προστασία του λήπτη. Αν λείπει σχετική συμβατική πρόβλεψη, εφαρμόζονται αναλογικά τα άρθρα 8&3-7 του ΠΔ 219/1991.

Αν χωρίσει άκαιρη καταγγελία από πλευράς franchiser, εφαρμόζονται αναλογικά τα 676&2, 722, 725&2 ΑΚ και δημιουργείται ευθύνη για αποζημίωση όχι όμως και λόγος ακυρότητας, εκτός αν εξ αίτιας πρόσθετων στοιχείων δημιουργείται λόγος αντίθεσης προς τα χρηστά ήθη (178-179 ΑΚ). Η αποζημίωση είναι πλήρης και υπολογίζεται κατά το άρθρο 298 του ΑΚ. Αν ο franchisee δεν μπορεί να προστατευθεί με την κήρυξη της τακτικής καταγγελίας ως άκυρης, νόμιμη βάση για την αξίωση της αποζημίωσης για τις μη αποσβεσθείσες επενδύσεις του αποτελεί το 288 ΑΚ. Η κακόπιστη καταγγελία είναι άκυρη. Αν ο δότης παρότρυνε λίγο πριν τον λήπτη για πραγματοποίηση επιπρόσθετων επενδύσεων για την επιχείρηση και έπειτα καταγγέλλει, τότε εφαρμόζεται η διάταξη του άρθρου 288 ΑΚ.

Από την άλλη βέβαια υπάρχει και το συμφέρον του δότη (franchiser) για λύση της σύμβασης αορίστου χρόνου, εφ' όσον π.χ. επιθυμεί να προβεί σε αναδιοργάνωση του δικτύου. Λύση δίνει η δυνατότητα καταβολής αποζημίωσης στον franchisee με ταυτόχρονη λύση της σύμβασης. Σε περίπτωση απρόοπτης μεταβολής των συνθηκών μπορεί να εφαρμοσθεί το άρθρο 388 ΑΚ, ώστε να αναθεωρηθεί και να προσαρμοσθεί η σύμβαση σύμφωνα με τα νέα δεδομένα και να επανέλθει η ισορροπία παροχής – αντιπαροχής μεταξύ franchiser – franchisee. Το κύρος της τακτικής καταγγελίας κρίνεται κατά το άρθρο 281 ΑΚ, ώστε να είναι άκυρη και καταχρηστική η καταγγελία που αντίκειται στο δικαιολογημένο συμφέρον του λήπτη για απόσβεση των επενδύσεων που πραγματοποίησε για να γίνει μέλος του δικτύου.

Αν υπάρχει σπουδαίος λόγος, είναι δυνατή η λύση της σύμβασης με έκτακτη καταγγελία, η οποία δεν υπόκειται στην τήρηση προειδοποιητικής προθεσμίας. Ο σπουδαίος λόγος είναι συνήθως υπαίτιος, μπορεί να είναι όμως και αντικειμενικού χαρακτήρα. Μπορεί άλλωστε στο ίδιο δίκτυο η συνδρομή του ίδιου σπουδαίου λόγου να θεμελιώνει δικαίωμα για έκτακτη καταγγελία ως προς ένα λήπτη όχι όμως ως προς τον άλλο. Ο δότης (franchiser) που προβαίνει

σε έκτακτη καταγγελία χωρίς σπουδαίο λόγο δεν επιτυγχάνει λύση της σύμβασης και άρα εξακολουθεί να δεσμεύεται από αυτή και να ευθύνεται για τις ζημιές που προκαλεί στο άλλο μέλος με την αντισυμβατική του συμπεριφορά. Ο καθ' ου η καταγγελία μπορεί να προσφύγει στην διαδικασία των ασφαλιστικών (731, 732 Κ.Π.Δ.) με αίτημα την συνέχιση της λειτουργίας της σύμβασης μέχρις ότου εκδοθεί απόφαση επί της αγωγής αναφορικά με την εγκυρότητα της έκτακτης καταγγελίας.

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

Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Δεοντολογίας για το Franchising καθιερώθηκε από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise και υιοθετήθηκε από τον Σύνδεσμο Franchise Ελλάδος. Ο Σύνδεσμος πραγματοποίησε κάποιες προσθήκες και την ερμηνεία του Κώδικα, με την έγκριση βέβαια της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise για να συμβαδίσει με τις προϋποθέσεις της χώρας μας. Παρακάτω παραθέτουμε τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising.

### **Εισαγωγή**

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

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

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

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

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

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

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

Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας θεωρείται ότι είναι ένα πρακτικό σύνολο στοιχειωδών διατάξεων καλής συμπεριφοράς για τους καθ' οιονδήποτε τρόπο απασχολούμενους με το franchising αλλά χωρίς να αντικαθιστά πιθανώς σχετικούς εθνικούς ή κοινοτικούς νόμους.

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

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

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

### **1. Ορισμός του Franchising**

Το franchising είναι ένα σύστημα προωθήσεως 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 ασκούν 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, know - how (\*), επιχειρηματικές και τεχνικές μεθόδους, το διαδικαστικό σύστημα και άλλα δικαιώματα βιομηχανικής ή/και πνευματικής ιδιοκτησίας υποστηρίζοντας τον μέσω της συνεχούς παροχής εμπορικής και τεχνικής βοήθειας μέσα στα πλαίσια και κατά τη διάρκεια μιας έγγραφης σύμβασης franchise που καταρτίζεται ανάμεσα στα μέρη γι' αυτό το σκοπό.

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

- «Απόρρητο», σημαίνει ότι το know – how, σαν σύνολο ή στην επακριβή μορφή και σύνδεση των συστατικών του δεν είναι ευρέως γνωστό ή ευκόλως προσβάσιμο, δεν περιορίζεται με τη στενή έννοια ότι κάθε ανεξάρτητο στοιχείο του know – how θα έπρεπε να είναι εντελώς άγνωστο ή μη προσεγγίσιμο εκτός της επιχείρησης του Δικαιοπαρόχου.

- «Σημαντικό», σημαίνει ότι το know – how περιλαμβάνει πληροφορίες που είναι σημαντικές για την πώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών στους τελικούς καταναλωτές και ειδικότερα για την παρουσίαση προϊόντων προς πώληση, την προετοιμασία των προϊόντων σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών, τις μεθόδους συναλλαγής με πελάτες και τη διοικητική και οικονομική διαχείριση. Το know – how πρέπει να είναι χρήσιμο για τον Δικαιodόχο με το να είναι σε θέση, κατά την ημερομηνία κατάρτισης της σύμβασης, να βελτιώνει την ανταγωνιστική θέση του Δικαιodόχου, ειδικότερα με το να βελτιώνει την απόδοση του Δικαιodόχου 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 οποιαδήποτε κατάλληλο τύπο.

## **2. Καθοδηγητικές Αρχές**

2.1 Ο Δικαιοπάροχος είναι ο δημιουργός ενός δικτύου franchise, που αποτελείται από αυτόν και τους κατ' ιδίαν Δικαιodόχους, του οποίου ο Δικαιοπάροχος είναι ο μακροπρόθεσμος θεματοφύλακας.

### **2.2 Οι υποχρεώσεις του Δικαιοπαρόχου:**

Ο Δικαιοπάροχος θα:

- Έχει λειτουργήσει ένα επιχειρηματικό πρότυπο με επιτυχία για ένα εύλογο χρονικό διάστημα και μέσα από μία τουλάχιστον πιλοτική μονάδα πριν αρχίσει το δικό του δίκτυο franchise.

- Είναι ο ιδιοκτήτης ή θα έχει τα νόμιμα δικαιώματα να χρησιμοποιεί την επωνυμία του δικτύου του, το σήμα ή άλλο ευδιάκριτο σημείο αναγνώρισης.

- Παρέχει στον κατ' ιδίαν Δικαιodόχο αρχική εκπαίδευση και συνεχή εμπορική ή/και τεχνική βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.

### **2.3 Οι υποχρεώσεις του κατ' ιδίαν Δικαιodόχου:**

Ο κατ' ιδίαν Δικαιodόχος θα:

- Καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αναπτύσσει την επιχείρηση franchise και να διατηρεί την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise.

- Παρέχει στον Δικαιοπάροχο επιβεβαιωτικά στοιχεία λειτουργίας για να διευκολύνει την επιβεβαίωση της απόδοσης και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις, για καλύτερη διαχειριστική καθοδήγηση και να επιτρέπει στον Δικαιοπάροχο ή/και στους εκπροσώπους του να έχουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και αρχεία του επιμέρους Δικαιούχου, όποτε το ζητήσει ο Δικαιοπάροχος και σε εύλογους χρόνους.

- Δεν θα αποκαλύψει σε τρίτους το know – how που του παρέσχε ο Δικαιοπάροχος ούτε κατά τη διάρκεια ούτε μετά τη λύση της σύμβασης.

#### 2.4 Οι συνεχείς υποχρεώσεις αμφοτέρων των μερών:

Τα μέρη θα εφαρμόζουν τη δικαιοσύνη στις μεταξύ τους συναλλαγές. Ο Δικαιοπάροχος θα ειδοποιεί εγγράφως τους κατ' ιδίαν Δικαιούχους του για κάθε συμβατική παράβαση και θα δίνει εύλογο χρόνο για επανόρθωση της όπου αυτό επιβάλλεται.

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

### **3. Ανεύρεση Δικαιούχων, Διαφήμιση και Γνωστοποίηση**

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

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

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

3.4 Εάν ο δικαιοπάροχος επιβάλλει ένα Προσύμφωνο στον υποψήφιο κατ' ιδίαν Δικαιούχο, οι εξής αρχές θα πρέπει να ακολουθούνται:

- Πριν από την κατάρτιση οποιουδήποτε Προσυμφώνου θα πρέπει να δίδεται έγγραφη πληροφόρηση στον υποψήφιο κατ' ιδίαν Δικαιούχο σχετικά με τον σκοπό του και με κάθε αντυπαροχή που μπορεί να του ζητηθεί να πληρώσει στον Δικαιοπάροχο για την κάλυψη των πραγματικών εξόδων του τελευταίου που καταβλήθηκαν κατά τη διάρκεια και σε σχέση με την προσυμβατική φάση. Εάν η σύμβαση franchise υπογραφεί, αυτή η αντυπαροχή θα πρέπει να

επιστραφεί από τον Δικαιοπάροχο ή να συμψηφισθεί με τυχόν δικαίωμα εισόδου πληρωτέου από τον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο.

- Το Πρόσυμφωνο θα καθορίζει τη διάρκεια του και θα περιλαμβάνει όρο λύσεως.

- Ο Δικαιοπάροχος μπορεί να επιβάλλει όρους μη ανταγωνισμού ή/και απορρήτου για την προστασία του know – how και της ταυτότητας του.

#### **4. Η σύμβαση των Κατ' Ιδίαν Δικαιοδόχων**

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

#### **5. Η Σύμβαση Franchise**

5.1 Η σύμβαση franchise θα πρέπει να είναι σύμφωνη με το Εθνικό Δίκαιο, το Δίκαιο των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας.

5.2 Η σύμβαση θα εκφράζει τα συμφέροντα των μελών του δικτύου franchise προστατεύοντας τα δικαιώματα βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιοπάροχου και διατηρώντας την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise.

Όλες οι συμφωνίες και συμβατικές ρυθμίσεις οι σχετικές με τη σχέση franchise θα πρέπει να είναι έγγραφες ή μεταφρασμένες νομίμως στην επίσημη γλώσσα της χώρας που είναι εγκατεστημένοι οι κατ' ιδίαν Δικαιοδόχοι και οι υπογεγραμμένες συμφωνίες θα δίδονται αμέσως στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο.

5.3 Η σύμβαση franchise θα περιέχει χωρίς ασάφειες τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες των μερών και όλους τους ουσιώδεις όρους της σχέσης.

5.4 Οι στοιχειωδώς ελάχιστοι όροι της σύμβασης θα είναι οι ακόλουθοι:

- Τα δικαιώματα που παρέχονται στον Δικαιοπάροχο.

- Τα δικαιώματα που παρέχονται στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο.

- Τα προϊόντα ή/και οι υπηρεσίες που θα παρέχονται στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο.

- Οι υποχρεώσεις του Δικαιοπάροχου.

- Οι υποχρεώσεις του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου.

- Οι όροι πληρωμής από τον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο.

- Η Διάρκεια της σύμβασης που θα πρέπει να είναι τόσο μακρά ώστε να επιτρέπει στους κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους να αποσβέσουν τις αρχικές τους επενδύσεις που αφορούν συγκεκριμένα το franchise.

- Η βάση για κάθε ανανέωση της σύμβασης.

- Οι όροι με τους οποίους ο κατ' ιδίαν Δικαιοδόχος θα μπορεί να πωλεί ή να μεταβιβάζει την επιχείρηση franchise και τα τυχόν σχετικά προνομιακά δικαιώματα του Δικαιοπάροχου.

- Όροι σχετικοί με τη χρήση από τον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο των διακριτικών σημείων του Δικαιοπάροχου, επωνυμίας, σήματος υπηρεσιών, σημείου καταστήματος, λογότυπου και άλλων ευδιάκριτων σημείων αναγνώρισης.

- Το δικαίωμα του Δικαιοπάροχου να προσαρμόζει το σύστημα franchise σε νέες ή διαφοροποιημένες μεθόδους.

- Όροι περί λύσεως της σύμβασης.

- Όροι περί επιστροφής κάθε υλικής ή άυλης περιουσίας που ανήκει στον Δικαιοπάροχο ή σε άλλον κύριο κατά τη λύση της σύμβασης franchise.

## **6. Ο Κώδικας Δεοντολογίας και το Σύστημα Master Franchise**

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

### **Προσθήκη και Ερμηνεία**

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

#### **1. ΕΦΑΡΜΟΓΗ**

Αυτός ο Κώδικας Δεοντολογίας για το franchising αποτελεί μέρος της εγγράφου συμφωνίας μέλους μεταξύ του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας και των εταιριών μελών του. Κάθε παράβαση του παρόντος Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising από οποιοδήποτε από τα μέλη του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας θα θεωρείται παράβαση της συμφωνίας αυτού του μέλους με τον Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας που θα εξετάζεται από το Πειθαρχικό του Συμβούλιο για κάθε σχετική συνέπεια. Δεν αποτελεί μέρος της συμβατικής σχέσης μεταξύ Δικαιοπάροχου και Δικαιοδόχου, εκτός εάν αυτό έχει ρητά δηλωθεί από τον Δικαιοπάροχο. Τίποτα μέσα στον παρόντα Κώδικα δεν θα θεωρείται ότι αποτελεί παραίτηση του Δικαιοπάροχου από το δικαίωμα του να πωλεί ή εκχωρεί τη συμμετοχή του σε μια επιχείρηση franchise.

#### **2. ΘΕΜΑΤΑ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ**

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

### 3. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

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

- Στη νομική μορφή οργάνωσης του Δικαιοπάροχου ή/και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως) που περιλαμβάνει, ανάμεσα σε άλλα, τους σκοπούς της εταιρείας, την έδρα, την ταυτότητα και τη σχετική εμπειρία στο σύστημα του βασικού προσωπικού διαχείρισης του Δικαιοπάροχου ή/και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως).
  - Στα οικονομικά στοιχεία του Δικαιοπάροχου ή/και του Κυρίως Δικαιοδόχου (αναλόγως).
  - Στο επιχειρηματικό ιστορικό του Δικαιοπάροχου 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 τις άδειες που τυχόν απαιτούνται από τη νομοθεσία για την ίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης franchise.
  - Στα βασικά στοιχεία μιας σύμβασης franchise όπως δικαιώματα και υποχρεώσεις αμοτέρων των μερών, διάρκεια της σύμβασης, όροι ανανέωσης ή λύσης, όροι αποκλειστικότητας κλπ.
  - Πληροφόρηση πάνω στη σύμβαση Κυρίως Δικαιοδόχου με την εξαίρεση των οικονομικών συμφωνιών ανάμεσα σε Δικαιοπάροχο και Κυρίως Δικαιοδόχο.
- Αναγνωρίζεται ότι συζητώντας επιμέρους επιχειρηματικές προβλέψεις με Δικαιοδόχους, οι Δικαιοπάροχοι κάνουν μοιραία υποθέσεις που μπορούν να δοκιμασθούν μόνο με την πάροδο του χρόνου.

### 4. ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ

Για λόγους γενίκευσης του παρόντα Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising το know – how εκλαμβάνεται όπως ορίζεται στον Ευρωπαϊκό Κανονισμό περί ομαδικής απαλλαγής από το



άρθρο 85 της Συνθήκης της Ρώμης. Εν τούτοις, για τους σκοπούς του όρου 3.4 του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας γίνεται δεκτό ότι οι Δικαιοπάροχοι μπορούν να επιβάλλουν όρους μη ανταγωνισμού και απορρήτου για να προστατεύσουν άλλες πληροφορίες και συστήματα που μπορεί ευλόγως να εκληφθούν σαν ουσιώδη στη λειτουργία του franchise.

#### *5. ΓΛΩΣΣΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ*

Οι Δικαιοπάροχοι θα πρέπει να εξασφαλίζουν την παροχή στους Δικαιοδόχους συμβάσεων σε γλώσσα που να είναι αντιληπτή σε αυτούς. Συνίσταται Δικαιοπάροχοι και Δικαιοδόχοι να χρησιμοποιούν την ορολογία franchise που υιοθετήθηκε από τον Σύνδεσμο Franchise της Ελλάδας.

#### *Η ΟΡΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ FRANCHISE*

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ :** Franchise

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ :** Franchise

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

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

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ :** Franchising

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ :** Franchising

**ΕΝΝΟΙΑ :** 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.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ :** Business Format Franchise

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ :** Επιχειρηματικός Τύπος Franchise

**ΕΝΝΟΙΑ :** Ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα franchise

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ :** Franchisor

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ :** Δικαιοπάροχος

**ΕΝΝΟΙΑ :** Είναι η επιχείρηση 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.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ :** Disclosure

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ :** Υποχρέωση πληροφόρησης

**ΕΝΝΟΙΑ :** Είναι η υποχρέωση του δικαιοπαρόχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο και μέσα σε εύλογο χρόνο πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου πλήρη και 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 μιας επιχείρησης franchise, την βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της 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.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ :** Franchisee

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ :** Δικαιοδόχος

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

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ :** Direct Franchise

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ :** Άμεσο Franchise

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

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ :** Industrial Franchise

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ :** Βιομηχανικό Franchise

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

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ :** Distribution Franchise

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ :** Franchise Διανομής

**ΕΝΝΟΙΑ :** Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από τη λιανική πώληση σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από το κατάστημα του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ :** Services Franchise

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ :** Franchise Υπηρεσιών

**ΕΝΝΟΙΑ :** Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την

παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημα του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ : Mobile Franchise**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ : Κινητό Franchise**

**ΕΝΝΟΙΑ :** Είναι μια μορφή franchising όπου μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος, παρέχει σε μια άλλη επιχείρηση, τον δικαιοδόχο, την άδεια να εκμεταλλεύεται το franchise μέσα από την παροχή σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών εντός και εκτός του καταστήματος του και κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιοπαρόχου.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ : Master Franchisee / Sub-Franchisor**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ : Βασικός Δικαιοδόχος**

**ΕΝΝΟΙΑ :** Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιοπάροχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον βασικό δικαιοδόχο 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 και εκμετάλλευσης από τον ίδιο τον βασικό δικαιοδόχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ : Area Developer**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ : Ανάπτυξη Περιοχής**

**ΕΝΝΟΙΑ :** 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 και εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ : Development Schedule**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ : Χρονικό Σχέδιο Ανάπτυξης**

**ΕΝΝΟΙΑ :** 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.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ : Multiunit Franchising**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ : Franchising Πολλαπλών Σημείων**

**ΕΝΝΟΙΑ :** 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 μονάδων εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ : Franchise Fee**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ : Δικαίωμα εισόδου**

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

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ : Royalties**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ : Περιοδικά Δικαιώματα**

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

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ : Franchise Training**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ : Εκπαίδευση Franchise**

**ΕΝΝΟΙΑ :** Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο και στους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και στις μεθόδους εκμετάλλευσης του.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ : Quality Control**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ : Ποιοτικός Έλεγχος**

**ΕΝΝΟΙΑ :** Είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιοπάροχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων 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 πωλούμενων προϊόντων ή των παρεχομένων υπηρεσιών.

**ΞΕΝΟΣ ΟΡΟΣ : Buy Back Option**

**ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ : Επιλογή Εξαγοράς**

**ΕΝΝΟΙΑ :** Είναι η περίπτωση όπου, σε περίπτωση λήξης ή λύσης μιας σύμβασης franchise, ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από τον δικαιοδόχο να του πωλήσει είτε την επιχείρηση του, είτε μέρος αυτής, είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά την λύση ή τη λήξη της σύμβασης.

Ορισμός προβλεπόμενος από τον Κανονισμό (ΕΟΚ) αριθμ. 4087/80 της Επιτροπής της 30<sup>ης</sup> Νοεμβρίου 1988 για την εφαρμογή του άρθρου 85 παρ. 3 της Συνθήκης της Ρώμης σε κατηγορίες συμφωνιών franchise (ΕΕ της 28.12.1988 αριθμ. L 359 σελ. 46).

Στη συνέχεια θα παραθέσουμε τον Ευρωπαϊκό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising όπως αυτός θεσπίστηκε-στην Αγγλική γλώσσα-από την Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise.

## **The European code of ethics on Franchising**

**Communication pursuant to article 5 of Council Regulation No 19/65/EEC of March 1965 on the application of Article 81(3) of the Treaty to categories of agreements and concerted practices.**

(1999/C 270/07)

(Text with EEA relevance)

The Commission invites all interested parties to send their comments on the following draft Commission Regulation (EC) on the application of Article 81 (3) of the Treaty to categories of vertical agreements and concerted practices, as well as on the following draft of the accompanying Guidelines. These comments should be sent to the Commission not later than one month after the date of the present publication as regards the draft Commission Regulation, and not later than two months as regards the draft Guidelines.

**Comments should be sent to the following address:**

European Commission, Directorate – General for Competition,  
Directorate for Competition Policy, Coordination, International Affairs and Relations with other  
Institutions,

Avenue de Cortenberg / Kortenberglaan 150, B-100 Brussels

Internet address: [Lucas.Peeperkorn@dg4.cec.be](mailto:Lucas.Peeperkorn@dg4.cec.be)

***Commission Regulation on the application of Article 81(3) of the EC Treaty to categories of vertical agreements and concerted practices.***

### **THE COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES**

Having regard to the Treaty establishing the European Community, having regard to Council Regulation No 19/65/EEC of March 1965 on the application of Article 81(3) of the Treaty to certain categories of agreements and concerted practices (1), as last amended by Council Regulation (EC) No 1215/1999 of 10 June 1999 (2), and in particular Article 1 thereof,  
HAVING PUBLISHED A DRAFT OF THIS REGULATION,

HAVING CONSULTED THE ADVISORY COMMITTEE ON RESTRICTIVE PRACTICES AND DOMINANT POSITIONS,

1. Whereas Council Regulation No 19/65/EEC as amended empowers the Commission to apply Article 81(3) by regulation to certain categories of vertical agreements and corresponding concerted practices falling within Article 81(1) (hereinafter referred to as "vertical agreements");

2. Whereas experience acquired to date makes it possible to define a category of vertical agreements, which can be regarded as normally satisfying the conditions laid down in Article 81(3);

3. Whereas it is appropriate to include in this category all vertical agreements for the purchase and sales of goods and services, certain vertical agreements between competitors and vertical agreements concluded by associations of retailers; whereas vertical agreements concluded by an association of retailers are covered without prejudice to the application of Article 81(1) to horizontal agreements entered into between its members, or decisions adopted by such an association;

4. Whereas it is also appropriate to include certain ancillary agreements on the assignment or use of intellectual property rights related to vertical agreements;

5. Whereas it is not necessary, for the purposes of the application of Article 81(3) of the Treaty by regulation, to define expressly those vertical agreements which are capable of falling within Article 81(1);

6. Whereas the benefit of the block exemption must be limited to vertical agreements for which it can be assumed with sufficient certainty that they satisfy the conditions of Article 81(3) of the Treaty;

7. Whereas vertical agreements of the category defined in Article 1 of this Regulation can improve economic efficiency within a chain of production or distribution costs through a better co-ordination between the participation undertakings; whereas they can lead to a reduction in the transaction and distribution costs of the parties and to an optimal level of their investments and sales;

8. Whereas the likelihood that such efficiency enhancing effects outweigh possible anti-competitive effects resulting from restrictions contained in vertical agreements (hereinafter referred to as "vertical restraints") depends on the degree of market power of the undertakings concerned and, therefore, on the extent to which these undertakings face competition from other suppliers of goods or services regarded as interchangeable or substitutable by the consumer, by reason of the products' characteristics, their prices and their intended use;

9. Whereas it can be assumed that, where the share of the relevant market accounted for by the supplier does not exceed 30% vertical agreements generally lead to an improvement in production or distribution and allow consumers a fair share of the resulting benefits; whereas in case of vertical agreements including exclusive supply obligations, it is the market power of the buyer which is relevant for determining the overall effects of such agreements on the market;

10. Whereas, it is not possible to presume that, above the aforesaid market share threshold, vertical agreements give in general rise to objective advantages of such character and size as to compensate for the disadvantages which they may cause for competition;

11. Whereas this Regulation must not exempt restrictions which are not indispensable to attain the positive effects mentioned here above; whereas, certain severe anticompetitive vertical restraints like minimum and fixed resale prices and certain types of territorial protection are to be excluded from the benefit of the present block exemption irrespective of the market share of the undertakings concerned;

12. Whereas certain conditions are to be attached to the block exemption with a view to ensuring access to the market by competing suppliers; whereas, to this end, a time limit must be set for the exemption of non-compete obligations in view of possible foreclosure effects connected with such obligations; whereas any direct or indirect obligation imposed on the members of a selective distribution system to sell or not to sell specified brands of competing suppliers may facilitate collusion among the suppliers concerned or restrict access to the market by other competing suppliers;

13. Whereas the market share limitation, the non-exemption of certain vertical agreements and the imposition of conditions provided for in this Regulation are such as to in general ensure effective competition on the relevant markets; whereas, therefore, the agreements to which the block exemption applies do not normally enable the participating undertakings to eliminate competition for a substantial part of the products in question;

14. Whereas in particular cases in which the agreements satisfying the conditions of this Regulation nevertheless have effects incompatible with Article 81(3) of the Treaty, the Commission may withdraw the benefit of the block exemption from the undertakings party thereto;

15. Whereas Council Regulation (EC) No 1215/1999 has granted the competent authorities of Member States the power to withdraw the benefit of the block exemption in respect of vertical agreements having certain effects incompatible with the conditions laid down in Article 81(3) of the Treaty, where such effects are felt in their respective territory, or in a part thereof, and where such a territory has the characteristics of a distinct geographic market;

whereas Member States must ensure that the exercise of this power of withdrawal does not prejudice the uniform application throughout the common market of the Community competition rules and the full effect of the measures adopted in implementations of those rules;

16. Whereas, in order to strengthen supervision of parallel networks of vertical agreements which have similar restrictive effects and which cover more than 50% of a given market, the Commission may declare this Regulation inapplicable to certain restraints operated on the market concerned, with a view to restoring the full application of Article 81(1) and (3) in their respect;

17. Whereas this Regulation does not exclude the application of Article 82 of the Treaty;

18. Whereas, in accordance with the principle of primacy of Community law, this Regulation prevails over any decision taken in application of national laws on competition; whereas this Regulation does not however preclude Member States from applying national laws on competition to vertical agreements to which Article 81(1) is not applicable;

***HAS ADOPTED THIS REGULATION:***

**Article 1**

Pursuant to Article 81(3) of the Treaty and subject to the provisions of this Regulation, it is hereby declared that Article 81(1) of the Treaty shall not apply to agreements or concerted practices entered into between two or more undertakings each operating, for the purposes of the agreement, at a different level of the production or distribution chain and which relate to the conditions under which the parties may purchase, sell or resell certain goods or services (hereafter referred to as "vertical restraints").

This Regulation applies to vertical agreements entered into between an association of distributors selling to final consumers and its members, or between such an association of distributors and its suppliers, provided that no individual member of the association, together with its connected undertakings, has a total annual turnover exceeding 50 million Euro.

This Regulation applies to provisions contained in vertical agreements concerning the assignment or use of intellectual property rights for the purpose of using or reselling the goods or services supplied, on condition that these provisions do not constitute the primary object of, but are directly related to and necessary for, the implementation of such agreements and do not contain restrictions of competition having the same object or effect as vertical restraints not exempted under the present Regulation.

This Regulation does not apply to vertical agreements entered into between competing undertakings; however it does apply where competing undertakings enter into a non-reciprocal vertical agreement and:



a. The buyer has a total annual turnover not exceeding 100 million Euro, or

b. The buyer is a distributor and not also a manufacturer of goods or services competing with the contract goods or services.

This Regulation does not apply to vertical agreements the subject matter of which is regulated by other block exemption regulations.

### **Article 2**

1. Subject to paragraph 2, the exemption of Article 1 shall apply on condition that the market share held on the relevant market by the supplier and by undertakings connected with the supplier does not exceed 30%.

2. In case of exclusive supply obligations, the threshold of 30% shall apply to the market share held by the buyer on the market on which it purchases the contract goods or services.

### **Article 3**

The exemption of Article 1 does not apply to vertical agreements, which directly or indirectly, in isolation or in combination with other factors under control of the parties have the following object:

a. The restriction on the buyer in determining its resale price, without prejudice to the possibility for the supplier to impose a maximum resale price or to recommend a resale price as a result of pressure or incentives created by any of the parties;

b. The restriction of resales except:

- Restrictions on active resales into the exclusive territory or exclusive customer group allocated by the supplier to another buyer, where such restrictions are imposed by the supplier on its direct buyers

- Restrictions on resales to unauthorized distributors by the members of a selective distribution system, and

- Restrictions on resales of goods or services, which are supplied for the purposes of incorporation;

c. The restriction of active or passive resales to users by members of a selective distribution system;

d. The restriction of cross-supplies between distributors within a selective distribution system;

e. The restriction of sales of spare parts to independent repairers and service providers agreed between the supplier of these spare parts and a buyer, which incorporates and resells these parts.

#### **Article 4**

The exemption of Article 1 does not apply to any of the following specific obligations contained in vertical agreements:

a. Any direct or indirect non-compete obligation if its duration is indefinite or exceeds 5 years; however, this time limitation does not apply where the goods or services to which a vertical agreement relates are resold by the buyer from premises owned or leased by the supplier, provided that the duration of such non-compete obligations does not exceed the period of occupancy of the premises by the buyer;

b. Any direct or indirect obligation causing the buyer, after termination of the agreement, not to manufacture, purchase or distribute goods or services, unless such an obligation

- Relates to the goods or services which compete with the contract goods or services,

- Is indispensable to protect know-how transferred by the supplier to the buyer and its duration is limited to a period of one year after termination of the agreement; this condition is without prejudice to the possibility to impose a restriction which is unlimited in time on the use and disclosure of know-how which has not fallen in the public domain.

c. Any direct or indirect obligation imposed on the members of a selective distribution system to sell or not to sell specified brands of competing suppliers.

#### **Article 5**

The Commission may withdraw the benefit of this Regulation, pursuant to Article 7(1) of Council Regulation No 19/65/EEC, where it finds in a particular case that vertical agreements to which this Regulation applies have nevertheless certain effects which are incompatible with the conditions laid down in Article 81(3) of the Treaty, and in particular where access to the relevant market or competition therein is significantly restricted by the cumulative effect of parallel networks of similar vertical restraints practiced by competing suppliers or buyers.

#### **Article 6**

Where in particular case vertical agreements to which Article 1 applies have certain effects incompatible with Article 81(3) in the territory of a Member State, or in part thereof, which has all the characteristics of a distinct geographic market, the competent authority in that Member State may withdraw the benefit of application of this Regulation in respect of its territory under the same conditions as provided for in Article 5.

#### **Article 7**

1. Pursuant to Article 1a of Council Regulation No 19/65/EEC, the Commission may by regulation declare that, where parallel networks of similar vertical restraints cover more than 50%

of a relevant market, this Regulation shall not apply to vertical agreements containing specific restraints and relating to that market.

2. A regulation pursuant to paragraph 1 shall not enter into force earlier than six months following its adoption.

### **Article 8**

1. For the purposes of Article 2(1), the market share shall be calculated on the basis of market sales value of the contract goods or services and other goods or services sold by the supplier or by an undertaking connected with the supplier and which are regarded as interchangeable or substitutable by the consumer, by reason of the products' characteristics, their prices and their intended use; if market sales value data are not available, estimates based on other reliable market information, including market sales volumes, can be used to establish the market share of the undertaking concerned. This rule applies *mutatis mutandis* for the purposes of Article 2(2).

2. For the purposes of applying the market share threshold provided for in Article 2 the following rules shall apply:

a. The relevant market share shall be calculated on the basis of data relating to the preceding calendar year;

b. If the relevant market share exceeds 30% but does not exceed 35% the exemption of Article 1 shall continue to apply during a period of two consecutive calendar years;

c. If the relevant market share exceeds 35% the exemption of Article 1 shall continue to apply for one calendar year;

d. The benefit of letters b. and c. may not to be combined so as to exceed a period of two calendar years.

### **Article 9**

1. For the purpose of applying the turnover thresholds used in the present Regulation, the exemption of Article 1 shall remain applicable where during any period of two consecutive financial years the total annual turnover is exceeding by no more than 10%.

2. For the purpose of calculating total annual turnover within the meaning of Article 1, the turnovers achieved during the last financial year by the relevant party to the agreement and connected undertakings in respect of all goods and services, excluding all taxes and other duties, shall be added together. For this purpose, no account shall be taken of dealings between the party to the vertical agreement and its connected undertakings or between its connected undertakings.

### **Article 10**

1. Connected undertakings within the meaning of Articles 1(2), 2, 8(1), 9(2), and 11 are:

- a. Undertakings in which a party to the agreement, directly or indirectly:
- Has the power to exercise more than half the voting rights, or
  - Has the power to appoint more than half the members of the supervisory board, board of management or bodies legally representing the undertaking, or
  - Has the right to manage the undertaking's affairs;
- b. Undertakings, which directly or indirectly have over, a party to the agreement the rights or powers listed in a.;
- c. Undertakings in which an undertaking referred to in b. has, directly or indirectly, the rights or power listed in a.
- d. Undertakings in which one of the parties to the agreement or one of the undertakings as referred to in a. to c. jointly have the rights or the powers listed in a.

2. For the purposes of Article 2, the market share held by the undertakings referred to in paragraph 1d. shall be apportioned equally to each undertaking having the rights or the powers listed in paragraph 1a.

### **Article 11**

For the purpose of this Regulation the following terms have the following meaning:

- 'Competing undertakings': are actual or potential suppliers of contract goods or services which are regarded as interchangeable or substitutable by the consumer, by reason of the products' characteristics, their prices and their intended use; the same applies where the goods or services referred to are supplied by an undertaking connected with a party to the agreement.

- 'Non-compete obligation': means any direct or indirect obligation causing the buyer not to manufacture, purchase, sell or resell goods or services which compete with the contract goods or services, or any direct or indirect obligation on the buyer to purchase from the supplier or a third party designated by the supplier more than 80% of the buyer's total purchases of the contract goods or services and their substitutes, calculated on the basis of its purchases in the previous year.

- 'Exclusive supply obligation': means any direct or indirect obligation causing the supplier to sell certain goods or services only to one buyer for the purposes of a specific use or for resale.

- 'Selective distribution system': means a distribution system where the supplier undertakes to sell the contract goods or services, either directly or indirectly, only to distributors selected on the basis of certain predefined criteria and where these distributors undertake not to sell such goods or services to unauthorized dealers.

- 'Know-how': means a package of non-patented practical information, resulting from experience and testing by the supplier, which is secret, substantial and identified; in this context, 'secret' means that the know-how, as a body or in the precise configuration and assembly of its components, is not generally known or easily accessible; 'substantial' means that the know-how includes information which is necessary for the sale of the contract goods or services to end users, and in particular for the presentation of goods for sale, the processing of goods in connection with the provision of services or methods of dealing with customers; 'identified' means that the know-how must be described in a sufficiently comprehensive manner so as to make it possible to verify that it fulfils the criteria of secrecy and substantiality.

#### **Article 12**

The exemption provided for in Regulation (EEC) Nos 1983/83, 1984/83 and 4087/88 shall continue to apply until the entry into force of the present Regulation.

The prohibition laid down in article 81(1) of the Treaty shall not apply during the period from 1 June 2000 to 31 December 2001 in respect of agreements already in force on 31 May 2000 which satisfy the conditions for exemption provided for in Commission Regulations (EEC) Nos 1983/83, 1984/83 or 4087/88.

#### **Article 13**

This Regulation shall enter into force on June 2000 except for Article 12, which shall enter into force on January 2000. It shall expire on 1 June 2010.

This Regulation shall be binding in its entirety and directly applicable in all Members States.

## **National Franchise Associations Worldwide**

*Franchise association of Greece / Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος*

Σκούφου 10, 105 57 Αθήνα

Τηλ.: 210 3234620

Fax : 2103238865

E-mail: [info@franchising.gr](mailto:info@franchising.gr)

Website: [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr)

Πρόεδρος : Α. Λαμνίδης

### **Αποστολή:**

Ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδος δεσμεύεται να ενημερώνει, υποστηρίζει και προωθεί την ανάπτυξη του υγιούς franchising μέσα από την οργάνωση, εκπαίδευση και αποτελεσματικότητα των δικτύων Franchise. Τα Μέλη του υποχρεούνται να λειτουργούν σύμφωνα με τον Κώδικα Δεοντολογίας του Συνδέσμου και τις κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας της οποίας ο Σύνδεσμος είναι μέλος.

### **Σκοπός του Συνδέσμου είναι:**

1. Η υποστήριξη με κάθε τρόπο της ανάπτυξης του franchising στην Ελλάδα και η επεξεργασία, η υιοθέτηση και δημοσιοποίηση των αρχών και της ορθής πρακτικής του franchising.
2. Να προβάλλει, προστατεύει, προωθεί και διευρύνει τα συμφέροντα των Δικαιοπαρόχων και των Κυρίως Δικαιοδόχων.
3. Να συμβάλλει στην ομαλή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των συντελεστών της αγοράς franchising.
4. Να υιοθετήσει τον Κώδικα Δεοντολογίας της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise με όσες προσθήκες θεωρεί αναγκαίες και να προβάλλει, επιβάλλει και εξασφαλίζει τη συμμόρφωση των μελών με τις επιταγές του.
5. Να επεξεργάζεται και γενικά να ασχολείται με κάθε ερώτημα, θέμα, πρόβλημα σχετικό με το Franchise ή που να συνδέεται με επιχειρήσεις Franchise ή να τις αφορά, να συμβουλεύει ή να αποφασίζει σχετικά και να επιβάλλει στις επιχειρήσεις αυτές την αποδοχή και τη συμμόρφωση τους με τέτοιες συμβουλές και αποφάσεις.
6. Να προβάλλει και ενισχύει την εμπιστοσύνη του καταναλωτικού κοινού στα συστήματα Franchise που αναπτύσσουν τα μέλη του Σωματείου.
7. Να πληροφορεί και να εκπαιδεύει σε σχέση με το Franchise και με όλα τα θέματα που το αφορούν.
8. Να επιδιώκει και εξασφαλίζει την κοινή δράση από πλευράς των Δικαιοπαρόχων στα πλαίσια προώθησης των κοινών τους συμφερόντων.
9. Να προβάλλει και να προωθεί επιχειρηματικές πρακτικές και δραστηριότητες που είναι πιθανό να αυξάνουν την αποτελεσματικότητά και την οικονομία της άσκησης επιχείρησης μέσω του Franchise.

Η πραγματοποίηση των σκοπών του Συνδέσμου επιτυγχάνεται με κάθε νόμιμο μέσο περιλαμβανομένης της χρηματοδότησης και οργάνωσης στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό κάθε είδους δραστηριότητας, σεμιναρίων, συνεδρίων, εκθέσεων, ραδιοφωνικών και τηλεοπτικών εκπομπών και της καταχώρισης δημοσιευμάτων στον πολιτικό και οικονομικό τύπο που να

αφορούν το Franchise, της θέσπισης βραβείων και υποτροφιών, της παροχής με κάθε πρόσφορο μέσο αναγνώρισης σε πρόσωπα που τηρούν τις αρχές και την ορθή πρακτική του franchising, της έκδοσης ενημερωτικών φυλλαδίων σχετικών με το Franchise, τις δραστηριότητες του Συνδέσμου και τέλος, της πρόσληψης προσωπικού και συμβούλων, της αγοράς εξοπλισμού και της μίσθωσης εγκαταστάσεων.

Για την επίτευξη των σκοπών του Συνδέσμου μπορεί να ιδρύει με άλλα πρόσωπα, φυσικά ή νομικά, σωματεία ή κάθε είδους ενώσεις προσώπων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, να συμμετέχει σ' αυτές ή να συνεργάζεται μαζί τους.

### ***European Franchise Federation***

Bd.De L'Humanite 116/2,

1070 Brussels, Belgium

Tel.: 0032 2 523 97 07

Fax : 00 32 2 520 17 35

E-mail : [eff-franchise@euronet.be](mailto:eff-franchise@euronet.be)

Website : [www.eff-franchise.com](http://www.eff-franchise.com)

President : P. Jeanmart

The European Franchise Federation (EFF) represents, promotes and defends the interests and development of franchising in Europe since 1972.

Can become Members of the EFF the national franchise associations or federations from Europe including the European Union, and all the countries either in the process of acceding to the EU or potential candidates to accession. The EFF currently represents 17 different national franchise associations: Austria, Belgium, Denmark, Finland, France, Germany, Greece, Ireland, Italy, Luxembourg, Portugal, Spain, Sweden, U.K., Norway, Hungary, Switzerland and Slovenia.

Each of their member franchise associations is the official representative organ for franchising in their country. Members of national associations include franchisors, franchisees, and experts from different professional backgrounds with interests in Franchising including lawyers, legal advisers, development and marketing experts, accountants as well as representatives of major banks and insurance companies.

## *International Franchise Association*

1350 New York Avenue  
N.W., Suite 900  
Washington, D.C. 20005  
Tel. : +1-202-628-8000  
Fax : +1-202-628-0812  
E-Mail : [ifa@franchise.org](mailto:ifa@franchise.org)  
Website : [www.franchise.org](http://www.franchise.org)  
President : D.J. Debolt

Established in 1960, the international franchise association's (IFA) mission is to safeguard the business environment for franchising worldwide. It is the oldest and largest trade group representing those operating under this business model –some 30,000 franchisors, franchisees, consultants, academics and franchise association around the globe.

Franchising is a strategy proven to grow businesses quickly –a strategy used by some 70 industries to develop national brands since the 1940s when franchising began in the U.S. Millions of people have opened their own businesses by buying a franchise. They have created thousands of jobs each year, helped develop local economies and provide opportunities for minorities and women. U.S. franchise concepts are being increasingly exported to other nations to help stimulate their economies.

IFA not only serves as the “voice of franchising”, but offers seminars, books and videos to teach current and potential franchisors and franchisees about setting up or buying a franchise. IFA helped the Federal Trade Commission set guidelines for franchisors to provide vital information to prospective franchisees; established a Code of Standards and Principles of Conduct to which all members must adhere; and endorses the National Franchise Mediation Program, which resolves disputes between franchisors and franchisees through less costly alternatives to litigation.



***Argentina Franchise Association***

General Manager : Mrs. V. Liendo  
Av. Libertador 222, 7° – A,  
Buenos Aires (1001 ABP), Argentina  
Tel. : 54 11 4394-3318  
Fax : 54 11 4326-5499  
E-Mail : [info@aafranchising.com](mailto:info@aafranchising.com)  
Website : [www.aafranchising.com](http://www.aafranchising.com)

***Colombian Franchise Association***

President : Mr. J. Barragan  
Cra. 100 11-90 Torre Lili, of. 606 Cali,  
Colombia  
Tel. : 57 2 339 2163  
Fax : 57 2 339 2166  
E-Mail : [jbarragan@telesat.com.co](mailto:jbarragan@telesat.com.co)  
Website : [www.centercourt.com/acolfran](http://www.centercourt.com/acolfran)

***Portuguese Franchise Association***

President : Mr. R. Neves  
Rua Viriato 25-3  
1050-234 Lisboa, Portugal  
Tel. : 351 21 319 2938  
Fax : 351 21 319 2939

***Chile Franchise Association***

Director : Mr. E. Crespo  
Napoleon 3565, of. 911 Las Condes  
Santiago – Chile  
Tel. : 56 2 203 7178  
Fax : 56 2 203 7379  
E-Mail : [entrep@chilesat.net](mailto:entrep@chilesat.net)

***Austrian Franchise Association***

Chairman : Mr. M. Knoll  
Bayerhamerstrasse 12, 1<sup>st</sup> floor A-5020  
Salzburg, Austria  
Tel. : 43 662 874 2360  
Fax : 43 662 874 2365  
E-Mail : [oeffv@franchise.at](mailto:oeffv@franchise.at)  
Website : [www.franchise.at](http://www.franchise.at)

***Belgian Franchise Federation***

President : Mr. P. Jeanmart  
Boulevard De L'Humanite 116/2, B-1070  
Brussels, Belgium  
Tel. : 32 2 5239707  
Fax : 32 2 5233510  
E-Mail:  
[Belgian.franchisefederation@euronet.be](mailto:Belgian.franchisefederation@euronet.be)  
Website : [www.fbf-bff.be](http://www.fbf-bff.be)

***Brazilian Franchise Association***

Executive Director : Mrs. A. Trompeter  
Avenida Brigadeiron Faria Lima, 1739  
Jardim Paulistano Sao Paulo – Brazil,  
CEP 01452-001  
Tel. : 55 11 3814 4200  
Fax : 55 11 3817 5986  
E-Mail : [abf@cyberspace.com.br](mailto:abf@cyberspace.com.br)  
Website : [www.abf.com.br](http://www.abf.com.br)

***British Franchise Association***

General Director : Mr. B. Smart

Thames View, Newtown Road Henley-on-  
Thames Oxfordshire RG9 1HG,  
Great Britain  
Tel. : 44 1491 578 050  
Fax : 44 1491 573 517  
E-Mail : [mailroom@british-franchise.org.uk](mailto:mailroom@british-franchise.org.uk)  
Website : [www.british-franchise.org.uk](http://www.british-franchise.org.uk)

***Bulgarian Franchise Association***

President : Ms. L. Kolarova  
25 A Orchid Street, Varna BG-9000,  
Bulgaria  
Tel. : 359 52 235 242  
Fax : 359 52 600 724  
E-Mail : [bulfa@infotel.bg](mailto:bulfa@infotel.bg)

***Canadian Franchise Association***

President : Mr. R. Cunningham  
2585 Skymark Avenue, suite 300  
Mississauga, L4W 4L5 Ontario, Canada  
Tel. : 1 905 625 2896  
Fax : 1 905 625 9076  
E-Mail : [info@cfa.ca](mailto:info@cfa.ca)  
Website : [www.cfa.ca](http://www.cfa.ca)

***Czech Franchise Association***

President : Mr. A. Tulpa  
Rytirska 18, 111 21  
Prague 1, Czech Republic  
Tel. : 42 2 2421 4703  
Fax : 42 2 2421 5099  
E-Mail : [caf@czech-franchise.cz](mailto:caf@czech-franchise.cz)  
Website : [www.czech-franchise.cz](http://www.czech-franchise.cz)

***Denmark Franchise Association***

Executive Director : Mr. F. Birkegaard  
Lyngbyvej 20, DK-2100 Copenhagen,  
Denmark  
Tel. : 45 3678 5822  
Fax : 45 3649 9898  
E-Mail : [info@dk-franchise.dk](mailto:info@dk-franchise.dk)  
Website : [www.dk-franchise.dk](http://www.dk-franchise.dk)

***Finland Franchise Association***

Executive Officer : Mr. R. Granstorm  
PL 868, 08680 Lohja as Finland  
Tel. : 358 19 331195  
Fax : 358 19 331075  
E-Mail : [sfy@sfy.pp.fi](mailto:sfy@sfy.pp.fi)  
Website : [www.franchising.fi](http://www.franchising.fi)

***Australian Franchise Council***

Chief Executive : Mr. J. Mc Cracken  
P.O. Box 1498 N  
Level 14/461 Bourke Street Melbourne 3000  
Australia  
Tel. : 61 03 9650 1667  
Fax : 61 03 9650 1713  
E-Mail : [info@fca.com.au](mailto:info@fca.com.au)  
Website : [www.fca.com.au](http://www.fca.com.au)

***Franchise Association of New Zealand***

Chairman : Mr. W. Robinson  
P.O. Box 25650 St. Heliers Auckland -  
New Zealand  
Tel. : 64 9 575 3804  
Fax : 64 9 575 3807  
E-Mail : [contact@franchise.org.nz](mailto:contact@franchise.org.nz)

Website : [www.franchise.org.nz](http://www.franchise.org.nz)

***Franchise Association of South Africa***

Executive Director : Mr. N. Louw

24 Wellington Road, 2193 Houghton,

South Africa

Tel. : 27 11 484 1285

Fax : 27 11 484 1291

E-Mail : [fasa@fasa.co.za](mailto:fasa@fasa.co.za)

Website : [www.fasa.co.za](http://www.fasa.co.za)

***French Franchise Federation***

President : Ms. C. Zimmer

60, Rue La Boetie, Paris 75008, France

Tel. : 33 1 5375 2225

Fax : 33 1 5375 2220

E-Mail : [info@franchise-fff.com](mailto:info@franchise-fff.com)

Website : [www.franchise-fff.com](http://www.franchise-fff.com)

***German Franchise Association***

President : Mr. Prof. Dr. Utho Creusen

Paul Heyse Str. 33-35,

Munchen 80336, Germany

Tel. : 49 89 530 7140

Fax : 49 89 531 323

E-Mail : [info@dfv-franchise.de](mailto:info@dfv-franchise.de)

Website : [www.franchise-net.de](http://www.franchise-net.de)

***China Chain Store &***

***Franchise Association***

President : Mrs. G. Geping

25 Yuetan North St. Beijing

100834-P.R. China

Tel. : 86 10 6839 2260

Fax : 86 10 6839 2210

E-Mail : [chainsch@public.east.cn.net](mailto:chainsch@public.east.cn.net)

Website : [www.ccfa.org.cn](http://www.ccfa.org.cn)

***Norwegian Franchise Association***

Managing Director : Mr. T. Brende

Drammensveien 30, 0230 Oslo, Norway

Tel. : 47 2 254 1700

Fax : 47 2 254 1700

E-Mail : [franchise@hsh-org.no](mailto:franchise@hsh-org.no)

Website : [www.hsh-org.no](http://www.hsh-org.no)

***Hungarian Franchise Association***

CEO : Dr. I. Kiss

P.O.B. 446, Budapest H-1537, Hungary

Tel. : 361 212 4124

Fax : 361 212 5712

E-Mail : [franchise@franchise.hu](mailto:franchise@franchise.hu)

Website : [www.franchise.hu](http://www.franchise.hu)

***Indonesia Franchise Association***

Chairman : Mr. A. Sukandar

A 19 Darmawangsa X, Kebayoran Baru,

Jakarta 12150 Indonesia

Tel. : 62 21 739 5577

Fax : 62 21 723 4761

***Irish Franchise Association***

Secretary & Legal Advisor : Mr. B. Holohan

13 Frankfield Terrace Summerhill South

Cork, Dublin, Ireland

Tel. : 353 1 2127 0859

Fax : 353 1 2127 0850

E-Mail : [holohanb@indigo.ie](mailto:holohanb@indigo.ie)

***Italian Franchise Association***

General Secretary : Mr. Michele Scardi

Corso di Porta Nuova 3,

Milan 20121 Italy

Tel: 39 02 2900 3779

Fax : 39 02 655 5919

E-Mail : [assofranchising@assofranchising.it](mailto:assofranchising@assofranchising.it)

Website : [www.assofranchising.it](http://www.assofranchising.it)

***Japanese Franchise Association***

President : Mr. Isao Seo

2<sup>nd</sup> Akiyama Building, Toranomom 3-6-2,

Minato-ku, Tokyo 105-0001 Japan

Tel. : 81 03 5777 8704

Fax : 81 03 5777 8711

E-Mail: [jfa@msh.biglobe.ne.jp](mailto:jfa@msh.biglobe.ne.jp)

***Malaysian Franchise Association***

Manager : Haji Azam Hairy Haji Hassan

Suite 1045, Level 10, Block A2

Leisure Complex No 9, Japan PJS 8/9 –

46150 Petaling Jaya Selangor

Darul Ehsan – Malaysia

Tel : 60 3 7877 1559

Fax : 265 03 7877 1557

E-Mail : [secrtmfa@tm.net.my](mailto:secrtmfa@tm.net.my)

Website : [www.mfa.org.my](http://www.mfa.org.my)

***Mexican Franchise Association***

President : Mr. F. Rocha Huerta

Insurgents Sur 1783, # 303 Colonia

Guadalupe Inn Mexico 01020, D.F., Mexico

Tel. : 52 5-661 0655

Fax : 52 5 663 2473

E-Mail : [amfl@prodigy.net.mx](mailto:amfl@prodigy.net.mx)

***Netherlands Franchise Association***

Managing Director : Mr. A. W. M. Brouwer

Boomborglaan 12, Hilversum 1217 PR,

The Netherlands

Tel.: 31 35 624 2300

Fax : 31 35 624 9194

E-Mail : [franchise@nfv.nl](mailto:franchise@nfv.nl)

Website : [www.nfv.nl](http://www.nfv.nl)

***Philippines Franchise Association***

President : Mrs. Ma. A. S. Limjoco

2/F Collins Building, 167 EDSA

Mandaluyong City, Philippines

Tel. : 632 532 5663

Fax : 632 532 5644

E-Mail : [pfa@nwave.net](mailto:pfa@nwave.net)

Website : [www.philfranchise.com](http://www.philfranchise.com)

***Polish Franchise Association***

Chairman : Ms. J. Kramarz

Ul. Szpitalna 1 lok. 5 Warsaw 00-020,

Poland

Tel. : 48 22 268 030

Fax : 48 22 625 6956

***Romanian Franchise Association***

Chief Executive : Ms. V. Popovici

Calea Victoriei Nr 95, Et. 4 Ap. 26, Sect. 1

Budapest, Romania

Tel. : 401 312 6889

Fax : 401 312 6890

***Singapore Franchise Association***

Chairman : Mr. Wong Tai

Informatics Building 5, International

Business Park, Singapore 609914

Tel. : 65 568 0802

Fax : 65 568 0722

E-Mail : [sifa@pasific.net.sg](mailto:sifa@pasific.net.sg)

***Swedish Franchise Association***

Managing Director : Mrs K. Ericsson

Massansgata 18, Box 5243, 40224

Goteborg, Sweden

Tel. : 46 31 83 6943

Fax : 46 31 81 1072

E-Mail:

[Karin.franchiseforeningen@telia.com](mailto:Karin.franchiseforeningen@telia.com)

***Swiss Franchise Association***

Managing Director : Dr.Christopher

Wildhaber

Lowenstrasse 11, Postfach CH-8023 Zurich,

Switzerland

Tel. : 41 1 225 4757

Fax : 41 1 225 4777

E-Mail : [info@franchiseverband.ch](mailto:info@franchiseverband.ch)

Website : [www.franchiseverband.ch](http://www.franchiseverband.ch)

***Taiwan Chain Stores Association***

Director Global : Mr. S. Hsu

299, 10F, Sec 4, Chung-Hsiao E. Road

Taipei, Taiwan

Tel. : 886 222 18 5996 ext 666

Fax : 886 222 18 9984

E-Mail : [stephenhsu@kidcastle.com](mailto:stephenhsu@kidcastle.com)

Website : [www.tcsa.org.tw](http://www.tcsa.org.tw)

***UFRAD - Turkish Franchise Association***

Chairman : Mr. M. Saranga

Ergenekon cad., Pangalti Ishani 89/15,

Istanbul 80240 Sisli – Turkey

Tel. : 90 212 296 6628

Fax : 90 212 224 5130

E-Mail : [ufrad@ufrad.org.tr](mailto:ufrad@ufrad.org.tr)

Website : [www.ufrad.com.tr](http://www.ufrad.com.tr)

***Yugoslav Franchise Association***

General Secretary : Dr. Z. Glusica

Dr. Dorda Joanovica 6, 21000 Novi Sad,

Yugoslavia

Tel. : 381 21 432 205

Fax : 381 21 469 496

## Οι οικοτεχνικές επιχειρήσεις & το οικοτεχνικό Franchise

Στην ζωή, όπως και στις επιχειρήσεις όλα μεταβάλλονται και φυσικό είναι να μεταβάλλονται επίσης οι Μεθοδολογίες κάθε Αυτοτελούς Συστήματος, που αποτελεί μια πραγματικότητα στον χώρο των επιχειρήσεων. Από τον κανόνα αυτό δεν θα μπορούσε να εξαιρεθεί ο θεσμός franchise, ο οποίος επί πολλά χρόνια ακολουθεί, όπως επιτάσσεται από την φύση του, τη βασική γραμμή του, αλλά η οποία μπορεί να αλλάξει μιας και έχουν επέλθει πολλές αλλαγές στον αιώνα της πληροφορικής που ζούμε. Έτσι είναι πολύ πιθανό να υιοθετήσει Τεχνικές Μεταβολές Προσαρμογής προς τις νέες συνθήκες της αγοράς.

Κατά τα τελευταία δέκα έτη, έχει παρατηρηθεί μια τάση στο χώρο των επιχειρήσεων, ώστε οι εργαζόμενοι σε μεσαίου και μεγάλου κυρίως μεγέθους επιχειρήσεις να προτιμούν την οικοτεχνική δραστηριότητα αντί της υπαλληλικής, επειδή η δεύτερη έχει πολλά πλεονεκτήματα, ικανά να προσελκύσουν τα μικρά κεφάλαια για να επιτύχουν υψηλούς βαθμούς αποδόσεων.

Κατά τα τελευταία είκοσι έτη του εικοστού αιώνα, τέθηκαν σε εφαρμογή νομοθεσίες, οι οποίες στήριξαν τα συμφέροντα των εργαζομένων και αύξησαν το κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεων. Π.χ. νομοθεσίες ασφάλειας κτιρίων και εργαζομένων, επεκτάσεις δικαιωμάτων ασφαλίσεως και πέραν του χρόνου εργασίας του εργαζομένου, νόμοι προστασίας οικογενειακών δικαιωμάτων, αυστηρές τεχνικές προδιαγραφές συντηρήσεως τροφίμων και ποτών (H.C.C.P. Rules), έμμεσες φορολογίες (ΦΠΑ) μάλλον υψηλές, όλα αυτά και λοιπά άλλα μέτρα ήταν η αιτία, ώστε να αναθεωρούνται οι επιχειρηματικές αποφάσεις, τόσο όσον αφορά στην ίδρυση νέων επιχειρήσεων, όσο και στην επέκταση των ήδη λειτουργουσών επιχειρήσεων.

Τα αναφερθέντα γεγονότα έγιναν αιτία αλλά και αφορμή, ώστε αρκετές επιχειρήσεις να κατατημήσουν την παραγωγή των προϊόντων τους ή και των άλλων λειτουργιών τους, όπως είναι οι πωλήσεις, σε όσο το δυνατόν πολλές φάσεις και να αναθέσουν σε ανεξάρτητες μικρές επιχειρήσεις την παραγωγή διάφορων τμημάτων, από τα οποία αποτελείται ένα προϊόν. Π.χ. στο χώρο της ηλεκτρονικής βιομηχανίας, πολλά επί μέρους τμήματα ενός μηχανήματος ή μηχανισμού κατασκευάζονται σε οικοτεχνική βάση, όπου απασχολούνται ένα ή και περισσότερα μέλη μιας οικογενείας. Εδώ πρόκειται για μία μορφή οικοτεχνικού franchise, με την δυνατότητα να πωλεί ή όχι τα αυτοτελή τμήματα ενός μηχανήματος στην γεωγραφική δικαιοδοσία του, εάν αυτά είναι χρήσιμα, ως ανταλλακτικά ενός κύριου μηχανήματος, που κατασκευάζει ο δικαιούχος.

Από την άλλη πλευρά, πολλές μεγάλες επιχειρήσεις προτίμησαν να διασπάσουν την διεύθυνση πωλήσεων ή εμπορική διεύθυνση, σε αποκλειστικές γεωγραφικές δικαιοδοσίες, να μειώσουν το προσωπικό τους σε αυτή και να χρησιμοποιήσουν το σύστημα franchise, με το οποίο κάθε δικαιούχος θα αναλάμβανε με την απόλυτη ευθύνη του, την πώληση των προϊόντων μέσα στη γεωγραφική δικαιοδοσία του.

Πέρα από αυτά τα γεγονότα, έχει διαπιστωθεί, πριν από αρκετές δεκαετίες και μία τρίτη τάση, εκείνη η οποία απασχολείται με την μεταποιητική διαδικασία, αλλά σε απολύτως οικοτεχνική, όπου παράγονται αξιόλογα προϊόντα (υλικά ή άυλα – υπηρεσίες), τα οποία ένεκα μιας ξεχωριστής επιμέλειας, που ακολουθούν οι οικοτέχνες, έχουν ζήτηση στην αγορά και πολλά από αυτά έχουν πράγματι γράψει ιστορία. Σχετικά αναφέρουμε τις κουρτίνες παραθύρων, ένα από τα άκρως επιτυχή οικοτεχνικά franchise στην Αγγλία, τις σοκολάτες (Bendix – Kennedy), προϊόντα μόδας, φορολογικές και λογιστικές υπηρεσίες και άλλα αντικείμενα, για τα οποία θα γίνει και στατιστική παρουσίαση στη συνέχεια.

Με τις υπερβάλλουσες οικονομικές επιβαρύνσεις, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, την μεγιστοποίηση του κόστους παραγωγής / εμπορίας και την επακόλουθη μείωση των συντελεστών αποδόσεως των κεφαλαίων, φαίνεται, ότι μάλλον θα υπάρξει μια οικονομική πώλωση. Στον ένα πόλο θα παρατηρηθεί ένας συγκεντρωτισμός, προερχόμενος από τις συνενώσεις και απορροφήσεις των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων και στην άλλη πλευρά θα υπάρξει ομοίως από ανεξάρτητες οικοτεχνικές μονάδες, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να παράγουν ποιοτικώς άριστα προϊόντα με μικρό κόστος παραγωγής, ενώ παραλλήλως έχουν τη δυνατότητα να μειώνουν έως και να μηδενίζουν το κόστος εμπορίας. Το τελευταίο αυτό είναι δυνατόν να το επιτύχουν, εφ' όσον πωλούν Franco Magazin, δηλαδή, το προϊόν θα πωλείται σε μία τιμή, η οποία ενσωματώνει το κόστος συσκευασίας και μεταφοράς και ενδεχομένως τα ασφάλιστρα, με παράδοση στο κατάστημα του τελικού πωλητή.

Βεβαίως, μια διεισδυτική εξέταση των τάσεων αυτών, δηλαδή της πολώσεως των επιχειρήσεων φανερώνει κάποιες πιθανές στρατηγικές της ομάδας G7+1, δηλαδή των διαβόητων Επτά συν Ένα Κρατών, τα οποία θέλουν να εφαρμόσουν μια Πολιτική Ελέγχου επί των άλλων οικονομιών της Γης για λόγους, που αυτοί μεν μονομερώς εκτιμούν και αποφασίζουν, αλλά που θα έχουν άσχημες επιπτώσεις μεσοχρόνια (μέσα σε πέντε χρόνια από σήμερα) και μακροχρόνια (μετά τα πέντε έτη από σήμερα), για τις υπόλοιπες οικονομίες της Γης.

Οι οικοτεχνικές επιχειρήσεις και το οικοτεχνικό franchise, φαίνεται ότι μάλλον μπορούν να αποτελέσουν ένα σοβαρό αντίβαρο στη μείωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες για να αντέξουν στις πιέσεις των μεγάλων επιχειρήσεων θα είναι υποχρεωμένες να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους με εξελιγμένες τεχνολογίες, οι οποίες να τους μειώσουν το κόστος

παραγωγής και να βελτιώσουν την εμπορική τους πολιτική, με τη δημιουργία Συστήματος franchise, έτσι για να μην καταστραφεί μια σημαντική ομάδα επιχειρήσεων, η οποία σήμερα τείνει προς τον εκφυλισμό.

Ήδη, έχει δυστυχώς διαπιστωθεί, μία έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων και των εργαζομένων, όπου οι εργαζόμενοι φοβούνται, ότι δεν θα είναι δυνατόν κάποιος να εξασφαλίσει την μονιμότητα των θέσεων τους ή και να εγγυηθεί την πρόοδο τους σε αυτές ή ακόμη τους φοβίζει το γεγονός της συγχώνευσης ή της απορρόφησης των επιχειρήσεων, όπου και στις δύο περιπτώσεις, το νέο σώμα θα καλύψει τις ανάγκες του όχι με το άθροισμα των εργαζομένων στις συγχωνευόμενες ή εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις, αλλά με τμήμα του αθροίσματος τους. Επομένως, ένας σημαντικός πληθυσμός εργαζομένων προσπαθεί να υπολογίσει σε τι διεξόδους θα οδηγηθεί, εάν η επιχείρηση, που αυτός εργάζεται, θα πωληθεί ή θα συγχωνευθεί με κάποια ή κάποιες άλλες και το κυριότερο, τι απασχόληση θα επιλέξει για το μέλλον;

Εάν μεν προσπαθήσει να βρει όμοια απασχόληση με αυτή που είχε, η προσπάθεια του μάλλον έχει μικρές πιθανότητες να πετύχει. Από την άλλη πλευρά παρατηρεί και την τάση της αγοράς να ευνοεί την δημιουργία μικρών επιχειρήσεων, αυτών που δημιουργούν τον άλλο πόλο και σκέπτεται μάλλον να εντάξει τις δραστηριότητες του σε αυτόν. Επιπλέον, η απαλλαγή από το πνεύμα της διατεταγμένης εργασίας και η ανάπτυξη αυτοτελών και ανεξάρτητων δραστηριοτήτων, οι παρέχουσες κάποια άλλα πλεονεκτήματα, που πιθανώς να επιτρέπουν την καλύτερη κοινωνική ζωή, αποτελούν σημεία έλξης για τους πρώην υπαλλήλους και τους οδηγούν στο χώρο των ανεξάρτητων επιχειρηματιών.

Η τάση αυτή φαίνεται περισσότερο ενισχυμένη όταν πρόκειται για ανδρόγυνα, των οποίων, ως έχει αποδειχτεί, η συνένωση των δυνάμεών τους, έχει κάνει πολλές φορές θαύματα και δημιουργεί αυτό που είναι γνωστό, ως «το στυλ της ηγεσίας», το οποίο αποτελεί ένα συντελεστή, που χαρακτηρίζει τον σύγχρονο δικαιοπάροχο και αυτό ταιριάζει πολύ περισσότερο στις οικοτεχνικές επιχειρήσεις, επειδή ο δικαιοπάροχος / ιδιοκτήτης έχει εκ των πραγμάτων προσωπική επαφή με την πελατεία του και τους επιχειρηματίες / δικαιοδόχους του.

Στατιστικές μετρήσεις στις Η.Π.Α και στην Ε.Ε., σχετιζόμενες με τις οικοτεχνικές επιχειρήσεις και κατ' επέκταση με το οικοτεχνικό franchise, μας πληροφορούν, ότι στις εν λόγω δραστηριότητες, αριθμούνται σήμερα περίπου εκατόν είκοσι διαφορετικά αντικείμενα οικονομικών δραστηριοτήτων, κατατασσόμενα σε ομάδες, οι κυριότερες των οποίων είναι οι εξής:



1. Μικρά Τυπογραφεία και Φωτοαντίγραφα, 2. Υπηρεσίες για αυτοκίνητα (λάδια – ανταλλακτικά – επισκευές), 3. Περιποιήσεις Προσώπου και Καλλυντικά (κουρέια – κομμωτήρια – περιποίηση προσώπου), 4. Εξυπηρέτηση Επιχειρήσεων (λογιστική – φορολογικά – marketing – διαφημίσεις – δημόσιες σχέσεις), 5. Υπηρεσίες για Παιδιά (baby sitting – εκπαίδευση – γυμναστική), 6. Εξυπηρετήσεις Καταναλωτών (καθαριστήρια), 7. Επισκευές (υδραυλικά – ηλεκτρικά), 8. Εκπαίδευση (Η/Υ – φροντιστήρια – ξένες γλώσσες), 9. Τρόφιμα, 10. Υπηρεσίες Υγιεινής (γυμναστήρια), 11. Γραφεία Επιλογής Προσωπικού, 12. Αναψυκτήρια (χυμοί – σνακ – καφέδες), 13. Ζωοφιλία (τροφές – φάρμακα), 14. Φωτογραφεία (φίλμ – εμφανίσεις – εκτυπώσεις – φωτογραφικές μηχανές), 15. Εστιατόρια (ethnic – family), 16. Γραφεία Ταξιδίων (οργανώσεις εκδρομών), 17. Συστήματα Ασφαλείας, 18. Καταστήματα Λιανικής (εφημερίδες – ψιλικά).

Η πρακτική του εμπορίου έχει αποδείξει, ότι με μικρά κεφάλαια έχουν δημιουργηθεί και λειτουργήσει επιτυχώς αλυσίδες επιχειρήσεων, οι οποίες παρέχουν ευκολίες στους καταναλωτές και είναι επιπλέον ευέλικτες, ως προς την προσαρμογή τους στις μεταβολές της αγοράς και της οικονομίας. Επειδή, οι εν λόγω επιχειρήσεις διοικούνται εύκολα σε παλαιότερες εποχές, διοικούνται απείρως ευκολότερα σήμερα, με την χρήση της πληροφορικής, τα προϊόντα της οποίας μέρα με την ημέρα καθίστανται περισσότερο προσιτά σε μεγαλύτερο αριθμό προσώπων.

Συγκριτικά μάλιστα, με την ταχύτητα με την οποία ενημερώνεται ο επιχειρηματίας / δικαιοπάροχος για όλα τα τρέχοντα θέματα, σε καθημερινή βάση και έχει τον απόλυτο έλεγχο των αποθηκών, όπου αυτές απαιτούνται, έχει επίσης και τον αυτόματο έλεγχο των αποθεμάτων των καταστημάτων των δικαιοδόχων του, οπότε με μικρό κόστος και ελάχιστη εργασία, την οποί μπορούν να παρέχουν με τμηματική απασχόληση τα μέλη της οικογενείας του επιχειρηματία, ασκείται ένα αποτελεσματικό management. Με όλα αυτά τα επιχειρήματα έχει παρατηρηθεί αλλά και εξηγείται μια πρόωρη αποχώρηση προσώπων, από τις επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται και η αλλαγή της πορείας τους, προς τις απασχολήσεις του Ανεξάρτητου Εμπορίου με Franchise.

### **Οι Κύριες Κατηγορίες του Οικοτεχνικού Franchise**

Οι έως και σήμερα Κατηγορίες του Οικοτεχνικού Franchise, ανεξαρτήτως των αντικειμένων της απασχόλησης τους, αλλά με κριτήριο της ειδικής σχέσης, η οποία γεννιέται μεταξύ Δικαιοπαρόχου και Δικαιοδόχου, είναι οι εξής:

#### **Οικοτεχνικό Franchise Παραγωγής**

Στην κατηγορία αυτή, τον πρωτεύοντα ρόλο στο σύνολο των δραστηριοτήτων, τις οποίες αναπτύσσει ο δικαιοδόχος είναι η παραγωγή των οικονομικών αγαθών (υλικών ή άυλων – υπηρεσιών) για τα οποία ο δικαιοπάροχος έδωσε το δικαίωμα στον δικαιοδόχο να χρησιμοποιεί

τις μεθόδους παραγωγής που αυτός ανέπτυξε πρώτος. Παράλληλα στο δικαίωμα αυτό, έχει ενσωματωθεί και το δικαίωμα της πώλησης των παραγόμενων οικονομικών αγαθών μέσα στη γεωγραφική δικαιοδοσία του δικαιοδόχου. Η περίπτωση αυτή αναφέρεται στη βάση συγκεκριμένων τεχνικών προδιαγραφών παραγωγής και διανομής π.χ. κάποιων εξειδικευμένων τροφίμων, γλυκισμάτων, παιχνιδιών και άλλων κατά περίπτωση υλικών προϊόντων. Αναφέρεται επίσης και στην όλη διαδικασία της παραγωγής και διάθεσης άυλων οικονομικών αγαθών, όπως είναι οι υπηρεσίες εκπαίδευσης ή μεσιτείας, με τη διαφορά, ότι όλα τα προγράμματα, τα έντυπα και τα βιβλία θα παράγονται και θα κυκλοφορούν από τον κάθε ένα συγκεκριμένο δικαιοδόχο μέσα στην αποκλειστική του δικαιοδοσία, αλλά πάντοτε με τις οδηγίες του δικαιοπαρόχου.

### ***Οικοτεχνικό Franchise Αποκλειστικής Διανομής***

Συνήθως συνίσταται στις περιπτώσεις απολύτως εκλεκτών και πολυτελών εδεσμάτων, όπου ο δικαιοδόχος είναι ο αποκλειστικός διανομέας στη συγκεκριμένη του γεωγραφική δικαιοδοσία, αλλά και με το πρόσθετο κατά περίπτωση δικαίωμα, να εξυπηρετεί με χονδρική πώληση και χωρίς την παρέμβαση του οικοτέχνη / δικαιοπαρόχου άλλα καταστήματα, τα οποία πωλούν διάφορα προϊόντα, αλλά και το εκλεκτό έδεσμα του δικαιοπαρόχου. Στη κατηγορία αυτή υπάγονται οι σοκολάτες πολυτελείας και ειδικών συνταγών, η οικοτεχνική καραμελοποιία, κάποιες κατηγορίες υφαντών ευρείας κατανάλωσης, όπως οι κουρτίνες παραθύρων και τα ριχτάκια των επίπλων ή ακόμα τα εσώρουχα και τα συναφή προϊόντα.

### ***Οικοτεχνικό Franchise Ομαδοποιημένων Προϊόντων***

Είναι μία μόδα των τελευταίων δεκαετιών, που εισήχθη και στην χώρα μας κατά τα τελευταία τρία έτη και έχει το χαρακτηριστικό της ενιαίας τιμής των προϊόντων, που διαθέτει. Το σύστημα της ενιαίας τιμής σημαίνει, ότι τα καταστήματα του είδους αυτού πωλούν ομάδες ομοειδών προϊόντων π.χ. σαπούνι, καλλυντικά, απορρυπαντικά, χαρτικά σε περιορισμένη βάση, σε μικρά μονοπρόσωπα καταστήματα και με ενιαίες και φθηνές τιμές για όλα τα προϊόντα (π.χ. 1 Ευρώ ότι πάρετε). Είναι καταστήματα, τα οποία απευθύνονται και εξυπηρετούν τα νοικοκυριά εκείνα, με διαφορετική διάρθρωση ατομικών και οικογενειακών αναγκών και καλύπτουν αυτές με τα ανάλογα εισοδήματα των νοικοκυριών. Ο δικαιοπάροχος, λειτουργεί τουλάχιστον ένα κατάστημα, χωρίς να αποκλείεται να στηρίζει αυτό σε οικοτεχνική βάση, η οποία τον εξυπηρετεί σε θέματα συσκευασίας και αναπτύσσει το δίκτυο του, με την επωνυμία του, απευθυνόμενος σε οικογένειες, τα μέλη των οποίων έχουν τη θέληση και την απόφαση να επενδύσουν τις οικονομίες τους και να λειτουργήσουν στην ίδια βάση, ως δικαιοδόχοι, ένα κατάστημα στη γεωγραφική τους δικαιοδοσία.

### **Οικοτεχνικό Franchise Εμπορίου μιας Κατηγορίας**

Στην περίπτωση αυτή συναντούμε μια κατηγορία προϊόντων, η οποία αναπτύσσεται με την μορφή του οικοτεχνικού franchise και κατά περίπτωση είναι πιθανό να απαιτεί κάποια μικρή διαδικασία επεξεργασίας. Μικρά φωτογραφεία ή επιχειρήσεις παραγωγής και διάθεσης παλαιών φωτογραφιών, που αναφέρονται στο παρελθόν αποτελούν περίπτωση της μορφής αυτής του οικοτεχνικού franchise. Η έννοια της κατηγορίας ορίζεται με την έννοια « φ ω τ ο γ ρ α φ ί α » και αυτή αποτελεί το αντικείμενο εμπόρευμα, με όλα τα παρελκόμενα συμπληρωματικά αγαθά, όπως είναι οι κορνίζες.

Στα μικρά φωτογραφεία, ο οικοτέχνης / δικαιοδόχος είναι δυνατόν, κατά περίπτωση, να διαθέτει υλικά (μηχανές, φιλμ, κ.λ.π.) και υπηρεσίες ( εμφανίσεις, μεγεθύνσεις, μετατροπές, αναπαλαιώσεις, ανορθώσεις φωτογραφιών) συγκεκριμένων τεχνικών προδιαγραφών. Συνήθως είναι μονοπρόσωπες επιχειρήσεις, μικρού κεφαλαίου εγκατεστημένες σε οδούς – πόστα, ώστε να διέρχεται ικανός πληθυσμός, ο οποίος να έχει «μέση ομαδική σκέψη διερχομένων»\*, συναφή με το αντικείμενο.

Τα αίτια, τα οποία έχουν διατυπωθεί περιληπτικά στην αρχή του κεφαλαίου, οδηγούν τα πράγματα της αγοράς προς μία μεταβολή της φυσιολογίας των εμπορικών δραστηριοτήτων και τις κατευθύνουν προς τη μορφή του οικοτεχνικού franchise. Οι τάσεις αυτές των αγορών διακρίνονται με απλές παρατηρήσεις και στατιστικές πληροφορίες και παρέχουν έδαφος για τους σκεπτόμενους μικροεπενδυτές, ώστε να έχουν λύσεις στα προβλήματα τους. Τέλος, τα χαμηλά επιτόκια αποταμιεύσεων, οι πρόσφατες απογοητεύσεις των μη θεσμικών επενδυτών σε χρηματιστηριακούς τίτλους, η αναζήτηση πλέον ασφαλών και αποδοτικών τοποθετήσεων των μικρών κεφαλαίων των νοικοκυριών και πολλά σημαντικά αίτια, οδηγούν τους ενδιαφερόμενους στην αναζήτηση λύσεων, ώστε να βελτιώσουν το εισόδημα τους και την ποιότητα της ζωής τους. Το οικοτεχνικό franchise, φαίνεται, ότι μάλλον ταιριάζει στα αιτήματα αυτά των προσώπων, τα οποία έχουν τη θέληση και τη δυνατότητα να παραμείνουν στην ενεργό υπηρεσία και να μην καταστούν πρόωρα συνταξιούχοι.

\* Ο όρος «μέση ομαδική σκέψη των διερχομένων» διατυπώθηκε πρώτη φορά από τον Χρίστο Στ. Βιλλιώτη, οικονομολόγο – μελετητή – συντάκτη συστημάτων franchise – factoring για πρώτη φορά σε θέματα marketing, πριν από τρία χρόνια, όταν μελετούσε ένα πρόβλημα Καταστήματος Κεντρικής Πλατείας των Αθηνών για το οποίο είπε, ότι, «δυστυχώς, αν και σε σημείο με μεγάλη ημερήσια κυκλοφορία πεζών, διερχόμενων από το συγκεκριμένο κατάστημα, αυτό θα κλείσει σύντομα». Σε ερώτημα ενός συνεργάτη, γιατί θα κλείσει – όπως δυστυχώς

έκλεισε – απάντησε ότι η «μέση ομαδική σκέψη των διερχομένων» είναι εντελώς άσχετη με τα εμπορεύματα, τα οποία πωλεί το κατάστημα του δικαιούχου και οι ενδιαφερόμενοι δεν την μέτρησαν, επειδή ακριβώς γνωρίζουν όλα και τα γνώριζαν, ως συνήθως. Και όμως μετρείται.

Όταν πρόκειται να επιλέξουμε τον κατάλληλο τόπο εγκατάστασης (στο οποίο θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε επόμενο κεφάλαιο), όλοι λογικά μετράμε τον αριθμό των διερχόμενων από το σημείο, που μας ενδιαφέρει, σε συγκεκριμένες ημέρες και ώρες της εβδομάδας. Όμως, αγνοούμε έναν πολύ σημαντικό παράγοντα και αυτός είναι, το τι σκέπτονται οι διερχόμενοι από το σημείο αυτό, που βρίσκεται το εν λόγω κατάστημα. Αυτό έχει σχέση με το είδος των υπόλοιπων καταστημάτων που είναι εγκατεστημένα στην περιοχή. Έτσι αν στην περιοχή είναι εγκατεστημένες πολλές δημόσιες υπηρεσίες οι διερχόμενοι σκέπτονται τις εκκρεμότητες τους και όχι τα άλλα είδη καταστημάτων. Άρα η επιβίωση του καταστήματος δεν έχει καμία πιθανότητα να επιτευχθεί.

## **Τι να προσέχετε όταν θέλετε να αγοράσετε ένα Franchise**

Πέρασαν 15 χρόνια από τότε που οι εταιρείες ασχολήθηκαν ενεργά με το franchising. Εκείνη την περίοδο ήταν κάτι πραγματικά νέο για την Ελληνική αγορά. Οι εταιρείες άλλωστε που είχαν αναπτύξει συστήματα franchise δεν ξεπερνούσαν τις 15-20.

Στα χρόνια που πέρασαν η επιτυχία ορισμένων από τους πρωτοπόρους και η σταδιακή είσοδος ξένων συστημάτων ωθούσε όλο και μεγαλύτερο αριθμό επιχειρηματιών να υιοθετήσουν το θεσμό. Ήδη από το 1997 λειτούργησαν 75 δίκτυα, αν και στην πλειοψηφία τους δεν διέθεταν πλέον των 3-4 σημείων πώλησης και σε ορισμένα από αυτά ήταν προφανή τα προβλήματα οργάνωσης, υποδομής, μηχανισμών υποστήριξης και ελέγχου ή και ακόμη προβλήματα κεφαλαιουχικής διάρθρωσης.

Παρ' όλα αυτά, η δυναμική πορεία ανάπτυξης των «υγιών» εταιρειών που αξιοποιούσαν τα πλεονεκτήματα του θεσμού, κάλυπτε τα όποια προβλήματα που δημιουργούσαν οι πρώτες σημαντικές αποτυχίες.

Τα τελευταία όμως πέντε χρόνια βιώνουμε μια πραγματικά ραγδαία αύξηση των εταιρειών που δηλώνουν ότι έχουν αναπτύξει σύστημα franchise. Μια συστηματική καταγραφή καταχωρήσεων, δημοσιεύσεων, συμμετεχόντων σε εκθέσεις, δελτίων τύπου μας οδήγησε στον εντυπωσιακό αριθμό 550. Είχαμε λοιπόν μέσα σε μια πενταετία μια αύξηση 700%! Η δε αύξηση του αριθμού των franchisees την αυτή περίοδο μόλις και υπερβαίνει το 100%.

Παράλληλα άρχισαν να εμφανίζονται στον τύπο αλλά και στις αίθουσες των δικαστηρίων τα πρώτα προβλήματα στις σχέσεις μεταξύ franchisors και franchisees.

Γινόμαστε μάρτυρες φαινομένων παροχής απατηλών υποσχέσεων για «απόσβεση της επένδυσης σε 6-8 μήνες» ή για παροχή επιδότησης έως και 40%, ενώ δεν έχει καν σχεδιαστεί σχετικό πρόγραμμα ή για δοκιμασμένο διεθνές σύστημα που το μοναδικό κατάστημα που διαθέτει βρίσκεται στον Πειραιά!!!!

Είναι προφανές ότι αρκετές εταιρείες, χωρίς ουσιαστική υποδομή και τεκμηρίωση, επιλέγουν πρόωρα το franchising ως την «εύκολη» στρατηγική ανάπτυξης και αποσπασματικά συγκροτούν ένα «πακέτο» και το προωθούν στην αγορά. Παράλληλα άλλες εταιρείες ωθούνται στο franchise από άπειρους και άσχετους «συμβούλους» οι οποίοι μάλλον ενδιαφέρονται για την είσπραξη της αμοιβής τους παρά για την μακροχρόνια επιτυχία του συστήματος. Αυτό φυσικά δημιουργεί σημαντικά οικονομικά προβλήματα και αποτυχίες τόσο σε επίπεδο franchisor όσο και franchisee, έχοντας ως συνήθη κατάληξη δικαστικές διενέξεις. Είναι πλέον απαραίτητο, για την προστασία του θεσμού, όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να αντιμετωπίζουν πιο υπεύθυνα την δημιουργία και ανάπτυξη ενός συστήματος franchise.

Η υπευθυνότητα στο Franchising έχει ως αφετηρία στην κατανόηση της ουσιώδους στρατηγικής που περιέχεται στην επιχειρηματική αυτή δομή. Υπάρχουν τρία κρίσιμα συστατικά που καθορίζουν ένα σύστημα franchise: 1. Η «Μάρκα-Brand», 2. Το σύστημα Λειτουργίας και 3. Η συνεχής υποστήριξη που πρέπει να παρέχει ο franchisor στους franchisees.

Η Μάρκα-Brand δημιουργεί την ζήτηση που διασφαλίζει στον franchisee ένα δεδομένο μερίδιο αγοράς. Μάρκα-Brand είναι ένα αναγνωρίσιμο προϊόν, υπηρεσία, χώρος που έχει παρουσιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε ο αγοραστής ή ο χρήστης να διακρίνει σε αυτό σημαντικές (μοναδικές) προστιθέμενες αξίες που ικανοποιούν όσο γίνεται περισσότερο τις ανάγκες του.

Η επιτυχία της Μάρκας – Brand προέρχεται από την ικανότητα της να διατηρεί αυτές τις προστιθέμενες αξίες παρ' όλο τον ανταγωνισμό που υφίσταται. Περιλαμβάνει πέρα από προϊόν ή υπηρεσία, εμπορικά σήματα, συστήματα και διαδικασίες εξυπηρέτησης, εικόνα και ατμόσφαιρα καταστήματος και όλα εκείνα τα άυλα συστατικά που δημιουργούν πιστότητα στον πελάτη και συγκροτούν την αξία της Μάρκας (Brand equity).

Το σύστημα Λειτουργίας «τηρεί τις υποσχέσεις», διασφαλίζοντας στον franchisee να διατηρεί τις σχέσεις με τους πελάτες και να οικοδομεί υψηλό βαθμό πιστότητας.

Η συνεχής υποστήριξη, εκπαίδευση και έλεγχος του δικτύου αποτελεί την κινητήρια δύναμη για ανάπτυξη, παρέχοντας στον franchisee εκείνα τα εργαλεία, τα «μυστικά» ώστε να αναπτύξει την πελατειακή του βάση και να διευρύνει το μερίδιο αγοράς του.

Υπευθυνότητα στο franchising επίσης σημαίνει ότι ο franchisor και η διευθυντική του ομάδα κατανοεί ότι ο ρόλος του πλέον έχει αλλάξει. Η εταιρεία ως εταιρική κουλτούρα, δομή, οργάνωση δεν επικεντρώνεται στην λειτουργία αλλά στην υποστήριξη και εκπαίδευση των franchisees που λειτουργούν τα σημεία πώλησης. Η αναγκαιότητα αλλαγής ρόλου από «παίκτη» σε «προπονητή» ίσως αποτελεί μια σημαντική δυσκολία αλλά και πρόκληση στα πρώτα στάδια ανάπτυξης ενός συστήματος franchise.

Υπεύθυνη οικοδόμηση ενός συστήματος franchise είναι αυτή η οποία παρέχει προστιθέμενη αξία στους franchisees, εκπαιδύοντας τους πώς να προσελκύουν και διατηρούν όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες. Στη πράξη, η πλειονότητα των διενέξεων επικεντρώνεται στη κάλυψη της απόστασης μεταξύ πραγματικών αναγκών των franchisees να επιτύχουν και να διατηρήσουν το στρατηγικό συγκριτικό πλεονέκτημα και την ανταγωνιστικότητα τους και της υποστήριξης που στην πράξη μπορεί να του παρέχει ο franchisor. Η δημιουργία απογοητεύσεων ξεκινά αμέσως μετά την υπογραφή της σύμβασης και συνεχίζεται μετά την έναρξη λειτουργίας όταν πλέον ο franchisee πασχίζει να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα του εκτός και αν ο franchisor, συνεπής στις δεσμεύσεις του, παρέχει συνεχώς υψηλού επιπέδου υποστήριξη και εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τις πλέον αξιόπιστες πηγές και απόλυτα τεκμηριωμένες έρευνες, η αγορά ενός franchise είναι η πλέον βιώσιμη επιχειρηματικά επιλογή για την δημιουργία μιας ανεξάρτητης επιχείρησης. Όμως πριν από την επένδυση, βεβαιωθείτε ότι η εταιρεία έχει την ικανότητα να παρέχει όλη την υποστήριξη που χρειάζεστε για να είναι κερδοφόρα η επιχείρηση. Αν είστε αποφασισμένος να αγοράσετε ένα franchise ψάξτε στην αγορά και συγκρίνετε τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των διαθέσιμων προσφορών. Βεβαιωθείτε ότι θα πάρετε απαντήσεις για τα επόμενα ερωτήματα.:

1. Έχουν τα στελέχη και οι διευθυντές της μητρικής εταιρίας την απαραίτητη συνέπεια, επαγγελματισμό και εμπειρία πάνω σε θέματα franchise; Αν ο Master Franchisor δεν έχει την απαιτούμενη εμπειρία, χρησιμοποιεί τα χρήματα από τα δικαιώματα για να μάθει τη δουλειά, κάτι που είναι άδικο για τον franchisee, μπορεί να δημιουργήσει αφερεγγυότητα για την μητρική εταιρία και επικινδυνότητα για την επένδυση του franchisee.

2. Είναι ο franchisor συγκεντρωτικά οργανωμένος ή περιφερειακά ώστε να μπορεί να παρέχει τοπική υποστήριξη; Μια περιφερειακή διοικητική δομή επιτρέπει στους επί τόπου franchisees περισσότερη προσωπική επαφή, η οποία με την σειρά της αυξάνει την απόδοση και την κερδοφορία. Πρακτική εκπαίδευση και επισκέψεις αξιολόγησης θα πρέπει να είναι εύκολα διαθέσιμες.

3. Ανέφερε ο αντιπρόσωπος του franchisor την ανάγκη επίσκεψης καταστημάτων άλλων franchisee ή απέφυγε το θέμα; Όταν διαπραγματεύεστε με μια εταιρεία franchise, η δυνατότητα να μιλήσετε με τους franchisees σας δίνει την δυνατότητα να μάθετε πως το σύστημα δουλεύει πραγματικά. Πολύ σημαντικό, ζητήστε από τον αντιπρόσωπο να σας δείξει franchisees που εφαρμόζουν σωστά το πρόγραμμα για να μπορέσετε εσείς να αξιολογήσετε την αποτελεσματικότητα του.

4. Είναι ο αντιπρόσωπος του franchisor επαγγελματίας πωλητής; Κατά την διάρκεια των διαπραγματεύσεων μαζί σας ΑΥΤΟΣ είναι ο franchisor. Ο επαγγελματισμός του ή η έλλειψη αυτού αντικατοπτρίζει όλη την εταιρεία. Δείτε αναλυτικά πως σας κάνει την παρουσίαση και τι είδους υλικό χρησιμοποιεί.

5. Εξετάζει αναλυτικά τα προσόντα και την καταλληλότητα των υποψήφιων franchisees; Είναι υποχρέωση του Master Franchisor προς τους franchisees να αποδέχεται μόνο τους καλύτερους υποψήφιους. Οι ανοιχτές πόρτες για όλους αυξάνει αρχικά τους αριθμούς, αλλά σε τελική ανάλυση η επαγγελματική αξιοπιστία υποφέρει. Τα ζητούμενα από την πλευρά του franchisor θα πρέπει να είναι επιχειρηματικό μυαλό και ικανότητα να δουλέψετε ομαδικά.

6. Πως αντιδρά ο αντιπρόσωπος του franchisor στην πρόταση να δει το συμφωνητικό ένας δικηγόρος πριν από την υπογραφή του; Το συμφωνητικό αναγράφει λεπτομερειακώς τις αμοιβαίες ευθύνες του franchisor και του franchisee. Η συμφωνία του αντιπροσώπου στην παραπάνω πρόταση είναι ένδειξη ότι έχει εμπιστοσύνη στο σύστημα. Η προθυμία του franchisor να κατανοήσει πλήρως την ευθύνη που αναλαμβάνει ο franchisee είναι θετικό σημάδι.

7. Είναι εμφανές ότι ο αντιπρόσωπος διενεργεί έρευνα επαγγελματικής κατάρτισης και καταλληλότητας του ενδιαφερομένου; Είναι υποχρέωση του Master Franchisor προς εσάς για να διαπιστώσει την καταλληλότητα σας για το σύστημα και αντίστροφα. Πιο συγκεκριμένα, όροι ελέγχου ποιότητας και απόδοσης πρέπει να περιλαμβάνονται στο συμφωνητικό. Οι franchisees που είναι κατάλληλοι και συμβατοί με το σύστημα θα αποδώσουν σύμφωνα με τα standards και θα αποτελούν κεφάλαιο για το σύστημα. Βεβαιωθείτε ότι ο franchisor έχει το δικαίωμα αλλά και την δυνατότητα να προστατέψει το σύστημα, την ακεραιότητα του αλλά και τα δικαιώματα των franchisees, διακόπτοντας την συνεργασία του αν χρειαστεί με κάποιον που δεν αποδίδει στα προσυμφωνηθέντα standards.

8. Έχει εξηγηθεί αναλυτικά η φύση και έκταση της εκπαίδευσης που θα προσφέρει ο franchisor, και ειδικά τα θέματα κόστους; Συνεχής εκπαίδευση και σύγχρονα προγράμματα θα πρέπει να είναι διαθέσιμα χωρίς επιπλέον κόστος. Μέρος της αγοράς ενός franchise είναι η συχνή, προγραμματισμένη εκπαίδευση που οι franchisees και το προσωπικό τους μπορούν να

παρακολουθήσουν, σε κοντινή απόσταση από την επιχείρηση. Η υποχρέωση για συχνή μηνιαία εκπαίδευση είναι άλλο ένα εργαλείο για την κερδοφορία.

9. Έχει ο franchisor συγκεκριμένα προγράμματα για την καταλληλότητα και έγκριση προσωπικού και τοποθεσίας; Τέτοια προγράμματα είναι ένδειξη της δέσμευσης του franchisor για μέγιστη κερδοφορία των franchisees από την αρχή της συνεργασίας. Βεβαιωθείτε ότι ο franchisor δεν έχει πρόγραμμα που είναι βαρυσφορτωμένο με ανοίγματα franchise αλλά στερείται υποστήριξης κατά την διάρκεια της συνεργασίας.

10. Λειτουργεί η εταιρεία αποκλειστικά με το σύστημα franchise ή της ανήκουν και ορισμένα υποκαταστήματα; Η ύπαρξη εταιρικών υποκαταστημάτων μπορεί να δημιουργήσει συνθήκες ανταγωνισμού και αντιπαράθεσης με τους franchisees. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει αντικρουόμενα συμφέροντα για τον franchisor και συνθήκες ανισότητας μεταξύ ιδιοκτητών και franchised καταστημάτων (μια δεύτερη άποψη είναι ότι η ύπαρξη ιδιοκτητών καταστημάτων εξυπηρετεί το σύνολο καθώς νέες ιδέες και προϊόντα μπορούν να δοκιμαστούν εκεί χωρίς να χρειάζεται να ρισκάρουν οι franchisees).

11. Έχει η εταιρεία μητρώα που να καταγράφουν την ανάπτυξη της και αν ναι, πως μπορείτε να τα χρησιμοποιήσετε προς όφελος σας; Ο Master Franchisor πρέπει να αναπτύξει το σύστημα έτσι ώστε να εξυπηρετεί τους franchisees. Η προστασία και επέκταση της επένδυσης του franchisee προϋποθέτει την αύξηση των καταστημάτων, έτσι ώστε να προκύψουν οφέλη από την αύξηση των καταστημάτων όπως δύναμης επιρροής και Brand image. Το σύστημα franchise που δεν μεγαλώνει ελεγχόμενα είναι καταδικασμένο να αποτύχει.

12. Παρέχει ο franchisor ένα σύστημα τοπικών συμβουλευτικών υπηρεσιών για τους κατά τόπους franchisees; Έκτακτες συμβουλευτικές υπηρεσίες, προσωπικά και δια τηλεφώνου πρέπει να παρέχονται από τον Master Franchisor για να «σπρώξουν» τους franchisees προς το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συχνά τέτοιου είδους υπηρεσίες προλαβαίνει προβλήματα πριν εμφανιστούν και λύνει υπάρχοντα πριν φύγουν εκτός ελέγχου. Βεβαιωθείτε ότι ο franchisor και το προσωπικό του έχουν εμπειρία σε Πωλήσεις, Marketing, Internal Operations και Management.

13. Παρέχει ο franchisor ένα σύστημα τοπικών συμβουλευτικών υπηρεσιών για τους franchisees για την διάρκειά του συμβολαίου; Η μηνιαία εκπαίδευση κοντά στην βάση του franchisee αποτελεί ένα είδος εξασφάλισης ότι οι νέες μέθοδοι και τρόποι αύξησης της κερδοφορίας είναι εύκολα διαθέσιμα. Η συνεχής προσφορά εκπαίδευσης εξασφαλίζει ότι ο franchisee μπορεί να ενημερωθεί ανά πάσα στιγμή για τις νέες μεθόδους και εργαλεία marketing.



14. Υπάρχει ένα αμφίδρομο σύστημα επικοινωνίας μεταξύ του Master Franchisor και των τοπικών οργανώσεων των franchisees; Οι τοπικές οργανώσεις franchisees, αποτελούν ένα καλό τρόπο για τους ιδιοκτήτες να συζητήσουν και να λύσουν τα προβλήματα συλλογικά καθώς και να αποφασίσουν για θέματα που τους αφορούν συνολικά. Ο franchisor και τα στελέχη θα πρέπει να είναι παρόν στις συζητήσεις.

15. Παρέχονται οι προϋποθέσεις από τον franchisor για την δημιουργία ενός προγράμματος ενίσχυσης εικόνας (image building), σε τοπικό και εθνικό επίπεδο; Η απόκτηση ταυτότητας σε εθνικό επίπεδο αρχίζει από την πρώτη μέρα λειτουργίας του franchisee. Ένας μόνιμος στόχος και υποχρέωση του Master Franchisor είναι να παρέχει μια εικόνα της εταιρείας που μέρα με την μέρα ενισχύεται μέσω της έξυπνης διαφημιστικής προβολής. Ο franchisee συνεισφέρει στον διαφημιστικό προϋπολογισμό για να ενημερώσει το καταναλωτικό κοινό για τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Στα μάτια του καταναλωτή μέγεθος = επιτυχία. Ο ιδιοκτήτης ενός franchise επιδιώκει την μεγέθυνση της και εθνικά. Τα πιο επιτυχημένα συστήματα franchise απαιτούν την συμμετοχή και του franchisor στον διαφημιστικό προϋπολογισμό.

Εφόσον απαντηθούν αυτές οι ερωτήσεις ικανοποιητικά θα έχετε όλες τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την επιτυχή επιλογή ενός franchise. Αφότου βρείτε την εταιρεία που καλύπτει καλύτερα τις ανάγκες σας, τα ενδιαφέροντα σας και τους σκοπούς τα υπόλοιπα είναι δική σας υπόθεση. Ο καλύτερος τρόπος για την επίτευξη των προσωπικών και επαγγελματικών σας στόχων είναι η πιστή εφαρμογή του προγράμματος franchisor!!!!

## **Πώς να επιλέξετε με ασφάλεια το franchising που σας ταιριάζει**

Ας υποθέσουμε ότι αποφασίσατε να δημιουργήσετε για τον εαυτό σας, μια νέα επιχείρηση αξιοποιώντας την προστατευτική «ομπρέλα» μιας μεγάλης επιχείρησης, η οποία αναπτύσσει μια αλυσίδα καταστημάτων με ένα γνωστό όνομα και σήμα. Γνωρίζετε ίσως τα πλεονεκτήματα του θεσμού της συνεργασίας με franchising (δικαιόχρηση), ή έχετε ακούσει πολύ θετικά λόγια για τη μέθοδο αυτής της εμπορικής συνεργασίας. Δεν υπάρχει εξάλλου ουδείς σήμερα, που να μην γνωρίζει κάποιο Δίκτυο, ή κάποια καταστήματα που να λειτουργούν στη τοπική αγορά με franchising.

Ενημερωθήκατε για το πώς λειτουργεί το franchising στις βασικές του γραμμές, σκεφτήκατε με προσοχή τα προσωπικά τους δεδομένα, όπως τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα σας, την διάθεση προσωπικής ενασχόλησης στη νέα σας επιχείρηση, την πρότερη εμπειρία σας, τα

κεφάλαια που μπορείτε να επενδύσετε κλπ. Βγάλατε ένα συμπέρασμα σχετικά με το είδος του franchising, που θα θέλετε να δημιουργήσετε, και ενδεχομένως να έχετε ήδη εστιάσει την προσοχή σας σε κάποια συγκεκριμένη «φίρμα».

Όπως μας εξήγησε ο κος Πάνος Πατρωνίδης, διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας ανάπτυξης επιχειρήσεων FC&D Franchise Consulting & Development, κάνατε ήδη το πρώτο βήμα μιας μελλοντικής επιτυχημένης συνεργασίας. Αυτό που απομένει τώρα, είναι να δούμε για άλλη μια φορά τι θα πρέπει να εξετάσετε πριν κάνετε το κρίσιμο βήμα και υπογράψετε με κάποια από τις αλυσίδες που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο και οι οποίες υπερβαίνουν αυτή τη στιγμή τις 400, ενώ προβλέπεται ο αριθμός τους να διπλασιαστεί μέσα στα επόμενα τρία ως πέντε χρόνια, εν όψει μάλιστα των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004.

Σίγουρα, η σημαντικότερη ερώτηση που θα πρέπει να απαντήσετε πρώτα απ' όλα στον εαυτό σας, είναι κατά πόσο σας ενδιαφέρει το συγκεκριμένο αντικείμενο του franchise και κατά πόσο σας ταιριάζει.

Αφού απαντήσατε θετικά, αξιολογώντας τις προσωπικές σας εκτιμήσεις και τα χαρακτηριστικά που θεωρείτε σημαντικά σε ένα franchise, θα πρέπει να εξετάσουμε μια σειρά από άλλες παραμέτρους, που κρίνονται αποφασιστικής σημασίας και θα επηρεάσουν την απόφασή σας.

Τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες ερωτήσεων που θα πρέπει να απαντηθούν, είτε με προσωπική έρευνα, είτε με τη βοήθεια κάποιου εξειδικευμένου γραφείου Συμβούλων Franchise. Η συμβουλή μας είναι, να μη διστάσετε να επισκεφτείτε κάποιον ειδικό, αφού μαζί του μπορείτε να εξετάσετε σε βάθος κάθε αλυσίδα franchise, να αναλύσετε το προσφερόμενο από αυτές πακέτο και τον φάκελο τους, αλλά και να προβείτε, αν το επιθυμείτε, σε συγκριτική ανάλυση ομοειδών αλυσίδων του ίδιου ή και διαφορετικού κλάδου.

Η πρώτη μεγάλη κατηγορία ερωτήσεων – κριτηρίων θα πρέπει να αφορά τον ίδιο τον Δικαιοπάροχο. Για μεγαλύτερη ευκολία, οι ερωτήσεις αυτές παρουσιάζονται υπό μορφή πίνακα, ώστε να μπορείτε να τον χρησιμοποιήσετε εύκολα στις συζητήσεις σας.

|   |  | ΝΑΙ | ΟΧΙ |
|---|--|-----|-----|
| 1 | Τα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας του Δικαιοπαρόχου είναι θετικά;       |     |     |
| 2 | Τα οικονομικά αποτελέσματα των τελευταίων 3 ετών παρουσιάζουν θετική τάση; |     |     |
| 3 | Οι οικονομικές του υποχρεώσεις σε τι επίπεδο κυμαίνονται;                  |     |     |
| 4 | Ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησης;                                 |     |     |

|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
| 5  | Έχει κατοχυρώσει το σήμα του;  |  |  |
| 6  | Υπάρχει Οργανόγραμμα διοίκησης;  |  |  |
| 7  | Υπάρχει η θέση του Δ/ντή Ανάπτυξης;  |  |  |
| 8  | Υπάρχει Τμήμα Υποστήριξης Franchise;   |  |  |
| 9  | Ποια άλλα εξειδικευμένα στελέχη έχει ο Δικαιοπάροχος;  |  |  |
| 10 | Τα στελέχη αυτά έχουν εμπειρία στο χώρο του franchising;   |  |  |
| 11 | Ο Franchisor έχει πιλοτικά καταστήματα;  |  |  |
| 12 | Τι μέγεθος έχει αυτή τη στιγμή η αλυσίδα;  |  |  |
| 13 | Υπάρχουν καταστήματα στην επαρχία;   |  |  |
| 14 | Υπάρχουν ενδεικτικά οικονομικά αποτελέσματα που να δείχνουν την πορεία των καταστημάτων franchise; |  |  |
| 15 | Πόσα ιδιόκτητα καταστήματα έχει ο δικαιοπάροχος;   |  |  |
| 16 | Ποια είναι τα μελλοντικά σχέδια ανάπτυξης του δικαιοπαρόχου;                                       |  |  |
| 17 | Έχει στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης;   |  |  |
| 18 | Υπάρχει πρόταση συγκεκριμένων ενεργειών, που να υποστηρίζουν τα αναπτυξιακά του σχέδια;            |  |  |
| 19 | Υπάρχει media – plan;  |  |  |

Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία κρίσιμων ερωτήσεων αφορά τα προϊόντα που εμπορεύεται ή τις υπηρεσίες που προσφέρει το Δίκτυο, καθώς και το ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

|    |  | ΝΑΙ | ΟΧΙ |
|----|--|-----|-----|
| 20 | Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει η αλυσίδα έχουν διαχρονικό χαρακτήρα; |     |     |
| 21 | Υπάρχει σ' αυτά το στοιχείο της μοναδικότητας;                                 |     |     |
| 22 | Υπάρχει εποχιακή διακύμανση, που θα επηρεάζει το περιθώριο κέρδους;            |     |     |
| 23 | Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες έχουν εκπτώσεις;                                    |     |     |
| 24 | Χρειάζονται ειδικές εγκαταστάσεις ειδικών προδιαγραφών;                        |     |     |
| 25 | Χρειάζονται ειδικές άδειες λειτουργίας;  |     |     |
| 26 | Γνωρίζετε την πορεία του κλάδου;   |     |     |
| 27 | Η πορεία αυτή είναι θετική τα τελευταία 3 χρόνια;                              |     |     |
| 28 | Γνωρίζετε τους βασικούς ανταγωνιστές στο χώρο αυτό;                            |     |     |
| 29 | Η πορεία τους είναι θετική;  |     |     |

|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
| 30 | Γνωρίζετε τα μερίδια αγοράς που κατέχει η κάθε αλυσίδα του κλάδου;                             |  |  |
| 31 | Τα διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά και η γνώση του σήματος από τους καταναλωτές είναι δεδομένα; |  |  |

Η τελευταία μεγάλη κατηγορία ερωτήσεων αφορά αυτό καθ' αυτό τον φάκελο ή το πακέτο προσφοράς του δικαιωπαρόχου, όπου απαιτείται μεγάλη προσοχή.

Οι κάτωθι ερωτήσεις σε συνδυασμό με την εμπειρία ενός εξειδικευμένου Συμβούλου, σίγουρα θα σας βοηθήσουν αποφασιστικά.

|    |  | ΝΑΙ | ΟΧΙ |
|----|--|-----|-----|
| 32 | Ο Δικαιωπάροχος σας παρουσίασε κάποιον ενημερωτικό φάκελο προσφοράς συνεργασίας; |     |     |
| 33 | Ο φάκελος αυτός είναι γενικός ή για την συγκεκριμένη περιοχή που σας ενδιαφέρει; |     |     |
| 34 | Ο Δικαιωπάροχος διαθέτει τεχνογνωσία;  |     |     |
| 35 | Υπάρχει σύστημα μεταφοράς τεχνογνωσίας;  |     |     |
| 36 | Υπάρχει εγχειρίδιο οργάνωσης και λειτουργίας;                                    |     |     |
| 37 | Υπάρχει εγχειρίδιο εκπαίδευσης;  |     |     |
| 38 | Υπάρχουν υλικά εκπαίδευσης;  |     |     |
| 39 | Υπάρχει εγχειρίδιο υποστήριξης;  |     |     |
| 40 | Υπάρχει εγχειρίδιο ανθρώπινου δυναμικού;   |     |     |
| 41 | Υπάρχει εγχειρίδιο μηχανοργάνωσης;   |     |     |
| 42 | Υπάρχουν αρχιτεκτονικά σχέδια και προδιαγραφές δημιουργίας μονάδας;              |     |     |
| 43 | Τα Σχέδια αυτά είναι παραμετρικά;  |     |     |
| 44 | Υπάρχει υποστήριξη από Συμβούλους Franchise;                                     |     |     |
| 45 | Υπάρχει υποστήριξη και από διαφημιστική εταιρεία;                                |     |     |
| 46 | Υπάρχουν έτοιμα υποδείγματα, μακέτες εντύπων κλπ;                                |     |     |
| 47 | Ο φάκελος περιέχει το προφίλ της εταιρείας του Δικαιωπαρόχου;                    |     |     |
| 48 | Περιέχει το στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης;  |     |     |
| 49 | Υπάρχει συγκεκριμένη μελέτη – έρευνα αγοράς;                                     |     |     |
| 50 | Υπάρχει μελέτη βιωσιμότητας;   |     |     |
| 51 | Υπάρχουν ξεκάθαροι οικονομικοί όροι συνεργασίας;                                 |     |     |
| 52 | Οι οικονομικοί όροι είναι λογικοί και αποδεκτοί;                                 |     |     |

|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
| 53 | Υπάρχει αναλυτική παρουσίαση του κόστους επένδυσης;  |  |  |
| 54 | Υπάρχει ανάλυση ενδεικτικών αποτελεσμάτων μονάδας;   |  |  |
| 55 | Υπάρχει μελέτη αποδοτικότητας;   |  |  |
| 56 | Υπάρχει μελέτη χρόνου απόσβεσης επένδυσης;   |  |  |
| 57 | Διαβάσατε την Σύμβαση Franchise;   |  |  |
| 58 | Η σύμβαση είναι αναλυτική και σαφής;   |  |  |
| 59 | Συμφωνούν οι όροι της Σύμβασης με τον Κανονισμό Ανταγωνισμού της ΕΕ;   |  |  |
| 60 | Καθορίζονται όλα τα επί μέρους θέματα, όπως η προστασία της περιοχής, οι όροι της ανανέωσης κλπ;                               |  |  |
| 61 | Ο Δικαιοπάροχος ακολουθεί ενιαία πολιτική προς όλους τους υποψήφιους συνεργάτες – δικαιοδόχους ή υπάρχουν εναλλακτικά σενάρια; |  |  |

Αν οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις σας έχουν βοηθήσει να σχηματίσετε μια θετική άποψη για το συγκεκριμένο δίκτυο franchise, το επόμενο σας βήμα θα πρέπει να είναι η επίσκεψη σε κάποιο από τα καταστήματα του εν λόγω Δικτύου που λειτουργούν ήδη με τη μέθοδο αυτή και η συζήτηση με τον μελλοντικό σας «συνάδελφο», ο οποίος ίσως έχει ακολουθήσει και αυτός με την σειρά του τον ίδιο δρόμο. Δεν θα πρέπει να μας διαφεύγει ποτέ, ότι το τελικό κριτήριο επιλογής υπέρ της μίας ή της άλλης εταιρείας franchise θα πρέπει να είναι η πίστη και η εμπιστοσύνη που θα δείξουμε σ' αυτήν, ο ενθουσιασμός μας και το ιδιαίτερο ενδιαφέρον που έχουμε για το αντικείμενο. Κανένα Franchise, όσο καλό και αν είναι δεν θα επιτύχει, αν ο άνθρωπος που θα το λειτουργήσει δεν το αγαπά, και δεν το φροντίζει καθημερινά. Γι' αυτό, η σωστή επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη είναι και ένα από τα βασικά θέματα που απασχολούν τους Δικαιοπαρόχους και αποτελεί μια από τις σημαντικότερες υπηρεσίες των Συμβούλων Franchise προς τους Δικαιοπαρόχους.

Τελικά δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, ότι ο σοβαρός επενδυτής είναι απαιτητικός, και έτσι πρέπει να είναι, και έτσι πρέπει να είναι, και ερευνά κάθε πτυχή του υποψήφιου franchise, είτε μόνος του, είτε με την βοήθεια του Συμβούλου του. Όπως μας πληροφόρησε η FC&D Franchise Consulting & Development, ο ρόλος των Συμβούλων ξεφεύγει κατά πολύ από τα στενά πλαίσια που γνωρίζουμε ως σήμερα. Στο πρόσωπό της θα βρείτε τον συνεργάτη = φίλο, που θα σας εξηγήσει με κάθε λεπτομέρεια και θα σας οδηγήσει με ασφάλεια στον τελικό σας στόχο, που είναι η δική σας επιχείρηση.

Τα βήματα που ακολουθεί ένας Σύμβουλος είναι κατά βάση απλά:

Προσπαθεί να διερευνήσει κατ' αρχάς ποια είναι τα ενδιαφέροντα σας, αφού το Franchise θα πρέπει πάνω απ' όλα να σας ταιριάζει. Η συγκριτική ανάλυση των διάφορων Franchise, που ενεργοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο που θα επιλέξετε, είναι ίσως μια από τις βασικότερες υπηρεσίες, που μπορεί να σας προσφέρει ένας Σύμβουλος. Για να το πετύχει αυτό, θα πρέπει να συνυπολογίσει πολλούς παράγοντες, που όλοι αναφέρονται στον φάκελο προσφοράς του Franchise και περιγράφουν το πακέτο ή σύστημα Franchise, αυτό δηλαδή στο οποίο τελικά θα επενδύσετε. Τι περιέχει αυτός ο ενημερωτικός φάκελος Franchise; Κάθε καλά οργανωμένο πακέτο Franchise μας παρέχει μια πληθώρα πληροφοριών, τόσο για τη δικαιούχο εταιρεία, όσο και για τα καταστήματα Franchise που λειτουργούν κάτω από το σήμα της. Αναλυτικότερα ο φάκελος, που θα λάβετε θα πρέπει να περιέχει:

- Το κατοχυρωμένο στην αρμόδια Επιτροπή Σημάτων του Υπουργείου Εμπορίου (Δ.Ε.Σ) εμπορικό σήμα, λογότυπο κλπ.

- Τον καθορισμό των περιοχών αποκλειστικότητας. Σε κάθε Franchise δίδεται ένας «βιότοπος», μέσα στον οποίο ο Franchisee θα εξασκεί την εμπορική δραστηριότητα του Franchise, και στην οποία ούτε ο Franchisor, ούτε κανένας άλλος Franchisee δεν έχουν το δικαίωμα να εγκατασταθούν. Είναι πολύ σημαντικό να εξετάσουμε, πως έχει σχεδιάσει ο Δικαιούχος αυτές τις περιοχές, με ποιο κριτήριο και σκεπτικό, ενώ ακόμα και το χρονοδιάγραμμα ανάπτυξης παίζει σημαντικό ρόλο.

- Το φύλλο αξιολόγησης τοποθεσίας της εκάστοτε μονάδας Franchise. Κάθε Franchise έχει τις δικές του απαιτήσεις και θέτει τις δικές του προδιαγραφές, σε ότι αφορά την τοποθεσία του καταστήματος, τον βαθμό εμπορικότητας της ζώνης εγκατάστασης κλπ. Αν ο Franchisor είναι σωστά οργανωμένος, θα πρέπει να έχει πολύ συγκεκριμένες προδιαγραφές, που μπορεί μεν να μας δυσκολέψουν και να ανεβάσουν το τελικό κόστος της επένδυσης (π.χ. αέρας καταστήματος), μας δίνει όμως τη βεβαιότητα, ότι ο Franchisor ενδιαφέρεται για την επιτυχία του κάθε καταστήματος. Στο φύλλο αξιολόγησης θα βρείτε παραμέτρους όπως η γενική εικόνα της αγοράς, ο ανταγωνισμός, το μέγεθος του καταστήματος, οικονομικά στοιχεία για το μίσθιο, περιγραφή των γειτονικών καταστημάτων, την ύπαρξη θέσεων στάθμευσης, αλλά και γενικότερα στοιχεία και ερωτήσεις, ανάλογα με τις ανάγκες κάθε Franchise, όπως η γειτονία με σχολεία και φροντιστήρια, φορείς κοινής ωφέλειας, καφετέριες, στοιχεία για την εποχικότητα του Franchise κλπ.

- Στοιχεία για τη δικαιούχο εταιρεία, αν είναι μέλος του Συνδέσμου Franchise, πότε άρχισε την ανάπτυξη του Franchising, τι επιτυχία (ή αποτυχία) είχε, ποιος είναι ο ιδρυτής της, ποια η νομική μορφή, ενώ πολλοί Franchisors θα σας δώσουν και αναλυτικούς ισολογισμούς

των τελευταίων 2 ή 3 ετών, που θα πρέπει να τους αποκρυπτογραφήσετε όμως με την βοήθεια του Συμβούλου Franchise.

- Η οργανωτική υποδομή της δικαιιοπαρόχου εταιρείας είναι σημαντική, εφ' όσον είναι ενδεικτική κατά πόσο η εταιρεία είναι εις θέσιν να σας βοηθήσει και να σας υποστηρίξει τόσο κατά την φάση έναρξης, όσο και κατά την φάση λειτουργίας. Ιδανικό θα ήταν αν μπορούσατε να δείτε το Οργανόγραμμα της επιχείρησης, και να εντοπίσετε ποιο είναι το Τμήμα Υποστήριξης Franchise (F.S.D.) (αν υπάρχει...)

- Η παρουσίαση του αντικείμενου Franchise είναι αυτονόητο ότι θα υπάρχει σε όλους τους φακέλους. Αυτό που θα πρέπει να αναζητήσετε είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συστήματος (concept) και να ζητήσετε από τον Σύμβουλο σας να προβεί σε συγκριτική ανάλυση ομοειδών συστημάτων, ως προς την λειτουργία τους και όχι ως προς το κόστος λειτουργίας ή δημιουργίας. Έτσι, ένα Franchise που δραστηριοποιείται στο κλάδο της ένδυσης και δέχεται π.χ. στο τέλος της σεζόν την επιστροφή των αδιάθετων εμπορευμάτων είναι προτιμητέο έναντι κάποιου άλλου, που σας αφήνει να αποφασίσετε εσείς τι θα κάνετε το Stock...

- Πολλές φορές μπορούμε να κρίνουμε και από την εταιρική φιλοσοφία της εταιρείας, κατά πόσο ταυτιζόσαστε μαζί της, αν υπάρχει....

- Στοιχεία θα πρέπει να δίδονται και το σύστημα εκπαίδευσης σας, αφού το Franchise απευθύνεται συνήθως σε συνεργάτες, που δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία στον κλάδο. Ζητήστε αναλυτικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, χρόνο και τόπο εκπαίδευσης και τι καλύπτει αυτή. Εξ' ίσου σημαντικά είναι τα τακτικά σεμινάρια, που θα πρέπει να διοργανώνει ο Franchisor κατά τη διάρκεια του έτους, για να ενημερώνει το Δίκτυο για κάθε νέα εξέλιξη, βελτίωση, πρακτική marketing και προώθησης κλπ.

- Το ίδιο το marketing όμως αποτελεί ένα ξεχωριστό αντικείμενο, που χρήζει προσεκτικής μελέτης. Είναι συνήθως άμεσα συνδεδεμένο με την διαφήμιση, τόσο σε πανελλαδικό επίπεδο και μας δείχνει το βαθμό και την θέληση, που ο Δικαιοπάροχος ενδιαφέρεται να γνωστοποιήσει και να διευρύνει το μερίδιο της αγοράς, άρα και το δικό σας μερίδιο στην τοπική σας αγορά επενδύοντας και επάνω σας, αλλά προχωρά και πολύ περισσότερο, σε διαδικασίες δημοσίων σχέσεων, Direct Mailing κλπ, που στόχο έχουν το όσο το δυνατόν καλύτερο εμπορικό αποτέλεσμα του καταστήματος σας. Ζητήστε να δείτε τι έχει κάνει το συγκεκριμένο Δίκτυο τα τελευταία δύο χρόνια, τι έχει δημοσιευτεί στον Τύπο, και ποια είναι τα σχέδια για την επόμενη σεζόν.

- Αυτό σας καλύπτει ως ένα βαθμό σε υποστήριξη marketing, και διαφήμισης, αλλά θα πρέπει να ζητήσετε και απόδειξη για τη δυνατότητα υποστήριξης σας σε επίπεδο management, λογιστικών, νομικών και άλλων διαδικασιών, ακόμα και αυτής της υποστήριξης κατά την αρχική

χρηματοδότηση σας. Συνήθως με αυτά ασχολείται το Τμήμα Υποστήριξης Franchise (F.S.D.=Franchise Support Department).

- Κάντε έλεγχο για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ή εμπορεύεται ο Δικαιοπάροχος. Επισκεφτείτε ένα κατάστημα (κατά προτίμηση Franchise) και καταναλώστε, παρατηρήστε τον τρόπο προσέγγισης, εξυπηρέτησης, παρουσίασης, το αμπαλάζ και αφού πάτε σπίτι σας με την σακούλα, εξετάστε το εμπόρευμα ως «ειδικός». Αν πάλι δεν είστε, συμβουλευτείτε κάποιον, που να γνωρίζει.

- Η ύπαρξη εγχειριδίων είναι απαραίτητη. Αν και δεν αποτελούν τμήμα του φακέλου προσφοράς, αφού παραδίδονται στον δικαιούχο μετά την υπογραφή της σύμβασης Franchise, δεν είναι κακό να ζητήσετε να τα δείτε. Συνήθως τα εγχειρίδια είναι: Εγχειρίδιο Τεχνικής Περιγραφής Μονάδας, που περιέχει τις προδιαγραφές κατασκευής του νέου καταστήματος σας με σχέδια, μελέτες κλπ. Εγχειρίδιο Ανθρώπινου Δυναμικού, που περιγράφει τις προδιαγραφές και τις σχέσεις του υπαλληλικού σας προσωπικού, πρότυπα συμβάσεων, και ότι είναι αναγκαίο να γνωρίζετε για την απασχόληση του προσωπικού σας. Εγχειρίδιο Μηχανοργάνωσης, που περιγράφει τις προδιαγραφές του ηλεκτρονικού σας εξοπλισμού, αλλά και τον τρόπο χειρισμού του κλπ. Εγχειρίδιο Αδειών, που περιγράφει τις απαραίτητες για την λειτουργία της μονάδας άδειες και τα δικαιολογητικά που απαιτούνται για να τις αποκτήσετε. Και τέλος το Εγχειρίδιο Οργάνωσης και Λειτουργίας, το βασικό εγχειρίδιο κάθε συστήματος Franchise, μέσα στο οποίο ο Δικαιοπάροχος έχει καταγράψει όλα τα μυστικά της δουλειάς του.

- Η σύμβαση Franchise αποτελεί άλλο ένα κρίσιμο συστατικό κάθε πακέτου Franchise, αν και δεν πρέπει να στεκόμαστε μόνο σ' αυτήν. Περιγράφει όλο το σύστημα συνεργασίας μεταξύ Δικαιοπάροχου και Δικαιούχου και απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή.

- Τέλος, η Οικονομοτεχνική Μελέτη, την οποία πρέπει να ζητάτε με επιμονή σας δίνει κάποια στοιχεία που περιγράφουν το αναλυτικό κόστος της όλης επένδυσης, τον αναμενόμενο κύκλο εργασιών μιας ενδεικτικής μονάδας, που θα πρέπει να έχει βγει από την λειτουργία καταστημάτων ή των πλοτικών μονάδων, τα αναμενόμενα λειτουργικά σας έξοδα, καθώς και τον χρόνο απόσβεσης της επένδυσης. Δεν θα πρέπει να απουσιάζει και μια ανάλυση αποδοτικότητας που θα καλύπτει την πρώτη τριετία ή πενταετία λειτουργίας του Franchise σας. Συνιστούμε βέβαια, όλα αυτά τα στοιχεία να τα μελετήσετε μαζί με τον ειδικό Σύμβουλό σας, ώστε να σχηματίσετε μια όσο το δυνατόν καλύτερη και πληρέστερη εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο θα συνεργαστείτε σε οικονομικό επίπεδο με τη δικαιοπάροχο εταιρεία.

Όπως είδαμε, δεν πρέπει να παρασυρόσαστε από τις ιδιαίτερες σας προτιμήσεις και δεν πρέπει ποτέ να «κρίνουμε εξ' ιδίων» αφού αυτό το κριτήριο μπορεί μεν να σας οδηγήσει σε έναν συγκεκριμένο δρόμο, δεν θα μας οδηγήσει όμως με ασφάλεια στο επιθυμητό αποτέλεσμα, που



θα είναι η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης κάτω από την «ομπρέλα» μιας ισχυρής εταιρείας και ενός Δικτύου Franchise.

Μη γίνετε άθελα σας ο «πιο αδύναμος κρίκος» της αλυσίδας. Ενημερωθείτε και αποφασίστε, αφού διεξάγετε τη δική σας διεξοδική έρευνα σε συνεργασία με τον δικό σας Σύμβουλο Franchise. Αυτός γνωρίζει!!

## **Ανάπτυξη Δικτύου Franchise: Προϋποθέσεις επιτυχίας**

Σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εξετάζουν τα πλεονεκτήματα και τις ευκαιρίες που προσφέρει το franchising όταν σχεδιάζουν την μελλοντική τους πορεία και ανάπτυξη. Στην ουσία κάθε εταιρεία η οποία διαθέτει δίκτυο έχει, κάποια στιγμή στην πορεία της, εξετάσει το franchising ως πιθανή στρατηγική ανάπτυξης.

Εν τούτοις η διαδικασία της μετατροπής μιας εταιρείας σε franchise ξεκινάει πολύ πριν η εταιρεία αρχίσει την προώθηση του «πακέτου franchise» στην αγορά. Τα άτομα που διοικούν την εταιρεία είτε πρόκειται για το διοικητικό συμβούλιο, τον μοναδικό ιδιοκτήτη, τους εταίρους, κ.ο.κ., θα πρέπει πρώτα να έχουν κατανοήσει τον θεσμό του franchising, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του καθώς και την επίδραση που θα έχει στην λειτουργία της εταιρείας.

Οι υποψήφιοι Franchisors, θα πρέπει να επιλέξουν ή να απορρίψουν το franchising ως μέθοδο ανάπτυξης, μόνο αφού θα έχουν στην διάθεση τους όλα τα απαραίτητα στοιχεία. Αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να εξετάζουν την δυνατότητα της εταιρείας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του franchising και να περιέχουν στοιχεία τόσο για την οικονομική πλευρά του θέματος όσο και αυτή των ανθρώπινων πόρων και της συνολικής υποδομής στα πλαίσια μιας συγκροτημένης στρατηγικής ανάπτυξης.

Ιδιαίτερο βάρος θα πρέπει να δοθεί στον παράγοντα των ανθρώπινων πόρων και της εταιρικής «κουλτούρας» αφού η επιτυχία ή όχι του franchising εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του προσωπικού μιας εταιρείας – ως δομή και μηχανισμός – να κατανοήσει, αφομοιώσει και να εμπεδώσει τα νέα δεδομένα οργάνωσης και λειτουργίας. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μην απαξιώσετε τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού. Εάν, ως εταιρεία, αποφασίσετε να γίνετε franchisor οι αλλαγές σε επίπεδο ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και ο αντίστοιχος οργανωτικός μετασχηματισμός είναι το κλειδί της επιτυχίας.

Όποιος και αν είναι ο τομέας δραστηριότητας σας, είτε δραστηριοποιείστε στον χώρο του οικιακού εξοπλισμού, της εστίασης, της ένδυσης, της εκπαίδευσης, η φύση της εργασίας σας θα αλλάξει σημαντικά όταν γίνετε franchisor. Τότε οι υπευθυνότητες σας θα αφορούν κύρια την

στελέχωση, την εκπαίδευση, τον έλεγχο και την παρότρυνση των ανθρώπων που θέλουν να επενδύσουν στην εταιρεία σας και να γίνουν οι franchisees σας.

Οι franchisees θα αναμένουν από εσάς κατευθύνσεις και όραμα. Θα απαιτούν βοήθεια όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα, εκπαίδευση και συνεχή υποστήριξη, ολοκληρωμένα προγράμματα marketing καθώς και συνεχή ανάπτυξη της εταιρείας έτσι ώστε το κατάστημα τους να κυριαρχεί πάντα στην αγορά που κινούνται. Θα αναμένουν επίσης από εσάς να καθορίσετε συγκεκριμένα standards λειτουργίας και εμπορικής πολιτικής τόσο για τους ίδιους όσο και για το δίκτυο στο σύνολο του. Και αφού λίγο πολύ οι προσδοκίες τους δεν θα ξεπερνούν όσα τους υποσχεθήκατε όταν εξέταζαν το ενδεχόμενο να ενταχθούν στο δίκτυο σας, καλό θα είναι να μην τους απογοητεύσετε.

Εάν πιστεύετε ότι μπορείτε να ανταποκριθείτε στις διοικητικές απαιτήσεις ενός συστήματος franchise, το επόμενο βήμα σας είναι να εξετάσετε κατά πόσο η επιχείρησή σας μπορεί να αναπτυχθεί με την συγκεκριμένη μέθοδο.

Σχεδόν κάθε κλάδος δραστηριότητας αναπτύσσεται σε κάποιο σημείο του κόσμου με την μέθοδο του franchise. Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα το snack που αγοράσατε το πρωί να προέρχεται από franchised κατάστημα. Το ίδιο και τα ρούχα που φοράτε, το εστιατόριο που τρώτε, τα έπιπλα που αγοράσατε, κ.ο.κ. Εν τούτοις, δεν μπορεί κάθε επιχείρηση να αναπτυχθεί επιτυχημένα με την μέθοδο του franchising.

Η δημιουργία ενός δικτύου απαιτεί την εξασφάλιση ορισμένων προϋποθέσεων. Ορισμένες από τις πλέον βασικές προϋποθέσεις ακολουθούν:

1. Ξεκάθαρο concept και σύστημα λειτουργίας.
2. Αποδεδειγμένο και επιτυχημένο σύστημα λειτουργίας.
3. Ανταγωνιστικό προϊόν – διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
4. Δομές και διαδικασίες που είναι εύκολο να αναπαραχθούν και να αντιγραφούν.
5. Κέρδη ικανά να στηρίζουν τον franchisee και το δίκτυο.
6. Κλίμα αμοιβαίου σεβασμού και υποστήριξης και ξεκάθαροι ρόλοι όσον αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του καθενός.

Αλλά ας εξετάσουμε κάθε μια από τις υποχρεώσεις ξεχωριστά.

#### ***Ξεκάθαρο concept και σύστημα λειτουργίας***

Το ξεκάθαρο concept και το σύστημα λειτουργίας αποτελούν την πνευματική ιδιοκτησία της εταιρείας. Αυτή περιλαμβάνει το λογότυπο, τον τρόπο λειτουργίας καθώς και τον τρόπο που συνδυάζονται όλες οι παράμετροι της επιχείρησης και δημιουργούν το σύστημα franchise. Κανένα από τα συστατικά του δικτύου δεν είναι ανάγκη να παραμένει μυστικό. Αυτό που έχει

σημασία, και καθορίζει την αποτυχία ή την επιτυχία, είναι ο τρόπος με τον οποίο συνδυάζονται και αξιοποιούνται αυτά τα συστατικά.

Ανεξάρτητα από το αν το όνομα σας είναι γνωστό ή όχι θα πρέπει να το έχετε κατοχυρώσει πριν ξεκινήσετε την ανάπτυξη με franchise. Επιπλέον, όλα τα συστατικά του πακέτου που προσφέρετε, από τα σχέδια του καταστήματος, τον τρόπο λειτουργίας, τις προωθητικές ενέργειες, την εκπαίδευση των υπαλλήλων, κ.ο.κ., θα πρέπει να εμπεριέχονται στα Εγχειρίδια Λειτουργίας του Συστήματος, και ο franchisee θα πρέπει να τα γνωρίζει και να τα έχει αποδεχθεί.

### *Αποδεδειγμένο και Επιτυχημένο Σύστημα Λειτουργίας*

Η λειτουργία των πιλοτικών καταστημάτων αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα ενός concept ενώ η επιτυχία τους θα πείσει πιθανότατα τον πρώτο franchisee σας να ενταχθεί στην αλυσίδα. Ακόμη και εάν διευθύνετε εταιρικά καταστήματα για χρόνια, πρέπει να γνωρίζετε ότι δεν θα αντιμετωπίσετε τις ίδιες καταστάσεις όταν αποφασίσετε να αναπτυχθείτε με την μέθοδο του franchise.

Θα αντιμετωπίσετε διαφορετικά προβλήματα ακόμη και αν σκοπεύετε να μετατρέψετε τα εταιρικά καταστήματα σε franchise χρησιμοποιώντας ως franchisees τους υφιστάμενους υπεύθυνους καταστημάτων. Τα πράγματα θα είναι ακόμη πιο περίπλοκα εάν ο franchisee είναι ανεξάρτητος από το υφιστάμενο δίκτυο και επιπλέον δεν έχει προηγούμενη εμπειρία στον χώρο στον οποίο δραστηριοποιείστε.

Το πιλοτικό κατάστημα θα πρέπει να προσομοιάζει όσο το δυνατό περισσότερο τα franchised καταστήματα σε θέματα μεγέθους, τοποθεσίας, περιοχής αποκλειστικότητας, μείγματος προσφερόμενων προϊόντων, λειτουργικών εξόδων, προσωπικού, κ.ο.κ. Θα είναι μάταιο να περιμένετε από το franchisee σας στην Ηλιούπολη, για παράδειγμα, να πετύχει τα ίδια αποτελέσματα με το πιλοτικό κατάστημα στην Κηφισιά ή στην πλατεία Κολωνακίου. Ιδανικά, πριν ξεκινήσετε την ανάπτυξη με την μέθοδο του franchise θα πρέπει να έχετε τεστάρει το concept σε δύο ή τρία διαφορετικά σημεία για τουλάχιστον έναν χρόνο.

Το πιλοτικό θα σας βοηθήσει να επαληθεύσετε ότι σχεδιάσατε στο χαρτί. Εάν τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα θα έχετε την ευκαιρία να κάνετε τις απαραίτητες βελτιώσεις πριν εντάξετε franchisees στο δίκτυο σας. Επίσης το πιλοτικό κατάστημα θα σας δώσει την ευκαιρία να αναθεωρήσετε τα Εγχειρίδια Λειτουργίας που έχετε αναπτύξει, βασιζόμενοι πλέον σε πραγματικά στοιχεία και όχι στην θεωρία.

## *Δομές, Συστήματα και Διαδικασίες που είναι εύκολο να αναπαραχθούν και να εφαρμοσθούν σε επίπεδο Δικτύου*

Ανάλογα με τον αριθμό των franchised καταστημάτων που σκοπεύετε να αναπτύξετε, έτσι ώστε να εξυπηρετούν την ζήτηση στην αγορά που δραστηριοποιείστε, θα πρέπει να καθορίσετε τις δομές, τις διαδικασίες, τα συστήματα που απαιτούνται για την δημιουργία και την επιτυχημένη λειτουργία του δικτύου.

Εάν για παράδειγμα ασχολείστε με την εμπορία πολύτιμων και σπάνιων λίθων, είναι αμφίβολο κατά πόσο μπορείτε – αλλά και χρειάζεστε – να αναπτύξετε και να υποστηρίξετε ένα ευρύ δίκτυο. Παρόμοια εάν η φύση της δουλειάς απαιτεί συγκεκριμένες δεξιότητες από τον υποψήφιο franchisee, όπως για παράδειγμα η δημιουργικότητα και η υψηλή αισθητική, τότε ο τελευταίος δεν θα μπορεί να διδαχθεί τις δεξιότητες αυτές και επομένως να γίνει επιτυχημένος franchisee.

Κάθε κανόνας, βέβαια, έχει και την εξαίρεση του. Σε γενικές γραμμές πάντως, όσο πιο εύκολο είναι να «αντιγραφεί» και να εμπεδωθεί ένα σύστημα από έναν υποψήφιο franchisee τόσο πιο εύκολο είναι να αναπτυχθεί γρήγορα με την μέθοδο του franchise.

### ***Κερδοφορία - Αποδοτικότητα***

Η εκτίμηση της κερδοφορίας και της αποδοτικότητας ενός συστήματος franchise και ο καθορισμός των οικονομικών υποχρεώσεων του franchisee προς τις Κεντρικές Υπηρεσίες είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη και είναι ένα θέμα για το οποίο συστήνουμε να ζητήσετε επαγγελματική συμβουλή. Το να χρησιμοποιήσετε ως βάση τις απαιτήσεις παρόμοιων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον χώρο και να καθορίσετε βάση αυτών τις δικές σας απαιτήσεις είναι μια πάρα πολύ καλή αρχή για την αποτυχία.

Ότι royalties και αν χρεώνουν οι άλλοι για τις υπηρεσίες τους δεν είναι σωστό και γι' εσάς. Αντίθετα μπορεί να είναι λανθασμένο και για τους ίδιους.

Μια Μελέτη Βιωσιμότητας (Feasibility Study) από εξειδικευμένους συμβούλους σε θέματα franchising θα σας δώσει πολύτιμες πληροφορίες για την αγορά, τον ανταγωνισμό, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της εταιρείας σας, τις ευκαιρίες που υφίστανται στην αγορά καθώς και τους όρους και τις προϋποθέσεις για ανάπτυξη με την συγκεκριμένη μέθοδο.

Έχοντας εξετάσει αν η επιχείρησή σας έχει επιτυχημένη πορεία και αν μπορεί να αναπαραχθεί με επιτυχία τότε το επόμενο βήμα σας είναι να εξετάσετε τις δομές που θα πρέπει να υιοθετήσετε. Πόσο μεγάλη είναι η αγορά στην οποία απευθύνεστε; Ποιος είναι ο ανταγωνισμός; Ποιος θα είναι ο ανταγωνισμός τα επόμενα χρόνια; Ποιες είναι οι διεθνείς τάσεις; Υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης για ένα νέο concept και εάν ναι ποιες ευκαιρίες θα πρέπει να εκμεταλλευτείτε; Πόσα καταστήματα μπορούν να καλύψουν την αγορά; Τι επένδυση

απαιτείται; Τι προσωπικό για την στελέχωση τους; Τι αποτελέσματα μπορούν να επιτύχουν αυτά τα καταστήματα; Έχουν κερδοφορία; Και εάν ναι μπορούν να στηρίξουν το δίκτυο; Και πάνω απ' όλα μπορείτε εσείς ως franchisor να ανταποκριθείτε σε αυτές τις απαιτήσεις;

Αυτές και πολλές άλλες απορίες είναι είναι καλύτερα να τις συζητήσετε με κάποιον που γνωρίζει τον χώρο του franchising και έχει σίγουρα μεγαλύτερη πείρα από εσάς για τον συγκεκριμένο χώρο.

Έτσι, πρώτα από όλα θα πρέπει να εξετάσετε τα οικονομικά αποτελέσματα (Business Plan) για τους franchisees. Ούτως ή άλλως εάν τα πράγματα δεν είναι ευνοϊκά για τους franchisees σίγουρα δεν θα είναι και για εσάς. Εάν τώρα τα αποτελέσματα για τους franchisees είναι θετικά θα πρέπει να εξετάσετε την εκτιμώμενη απόδοση για εσάς, τον franchisor. Συγκεκριμένα θα πρέπει να εκτιμήσετε τα Αποτελέσματα Εκμετάλλευσης και την Κατάσταση Ταμειακών Ροών (για την επόμενη τουλάχιστον πενταετία) για τους franchisees σας καθώς και για εσάς ως Franchisor. Αυτά τα στοιχεία θα σας χρησιμεύσουν και αργότερα για να συγκεντρώσετε κεφάλαια, να πουλήσετε franchise σε υποψήφιους επενδυτές αλλά και να ελέγξετε την απόδοση του δικτύου σύμφωνα με τα προβλεπόμενα αποτελέσματα.

Θα πρέπει να είστε ιδιαίτερα προσεκτικοί ώστε οι οικονομικές σας απαιτήσεις από τους franchisees να προσφέρουν μια ισορροπία στο δίκτυο. Εάν κάποια από τις δύο μεριές βλέπει ότι η άλλη έχει περισσότερα κέρδη, ή ότι καμιά μεριά δεν έχει κέρδη, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα το σύστημα να αποτύχει.

Έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργεί αρκετά κέρδη ώστε να προσφέρει ένα σταθερό και αξιοπρεπές εισόδημα στον franchisee, να του επιστρέψει να αποπληρώσει εμπρόθεσμα ότι ποσό δανείστηκε για να ξεκινήσει το franchise και να έχει επιπλέον κέρδη τα οποία θα μπορούν να επαναπενδυθούν στο δίκτυο, είτε ως συνεισφορά στην διαφήμιση και προώθηση του δικτύου, είτε ως royalties για τις υπηρεσίες υποστήριξης του franchisor.

Αν η επιχείρηση σας έχει χαμηλά περιθώρια κέρδους και περιορισμένες πωλήσεις και μερίδιο αγοράς τότε θα αντιμετωπίσετε πολλές δυσκολίες στο εγχείρημα σας ως franchisor. Είναι επίσης αυτονόητο ότι εάν η επιχείρηση σας δεν έχει κέρδη, το franchise δεν είναι πανάκεια. Σε αυτήν την περίπτωση θα πρέπει πρώτα να βρείτε τι πάει λάθος με την εταιρεία σας και εφόσον αντιστρέψετε την κατάσταση να εξετάσετε πάλι την ανάπτυξη με την μέθοδο του franchising.

### *«Κουλτούρα» του Συστήματος Franchise*

Καμία από τις παραπάνω προϋποθέσεις δεν θα έχει αποτέλεσμα εάν δεν δομήσετε σε στέρεες βάσεις τις σχέσεις σας με τους franchisees και δημιουργήσετε ένα σύστημα το οποίο βασίζεται σε αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό. Για να υποστηρίξετε ένα σύστημα franchise,

τόσο εσείς, ως franchisor, όσο και το προσωπικό σας θα πρέπει να κατανοούν την φύση των σχέσεων που υπάρχουν σε ένα σύστημα franchise.

Όπως και σε όλες τις σχέσεις έτσι και στο franchising η κάθε μεριά έχει διαφορετικούς λόγους για να συνεισφέρει στην σχέση, ενώ ταυτόχρονα κάθε μεριά έχει τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα της. Το βασικό πλεονέκτημα για εσάς ως franchisor είναι η γρήγορη επέκταση της επιχείρησής σας με ξένα κεφάλαια (των franchisees), καθώς και η ελάχιστη συμμετοχή σας στην λειτουργία των καταστημάτων. Το βασικό μειονέκτημα είναι ότι πρέπει να δεχτείτε το γεγονός πως το μεγαλύτερο κομμάτι των κερδών θα παραμένει στους franchisees καθώς και να μάθετε να επικοινωνείτε αποτελεσματικά με άτομα τα οποία χρησιμοποιούν το όνομα σας αλλά διευθύνουν ουσιαστικά τις δικές τους επιχειρήσεις.

Πολλές έρευνες αναφέρουν ότι το franchising γίνεται όλο και πιο ελκυστικό για τις επιχειρήσεις καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες κάθε χρόνο ξεκινούν την ανάπτυξη τους με την μέθοδο του franchising. Παρόλα άλλες έρευνες αναφέρουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό των franchisors αποτυγχάνουν μέσα στα πρώτα 10 χρόνια λειτουργίας.

Ένας από τους βασικούς λόγους αποτυχίας οφείλεται στην αδυναμία των franchisors να κατανοήσουν την σημασία της σωστής και αμφίδρομης επικοινωνίας. Είναι η δουλειά σας, ως franchisor, να επικοινωνήσετε τους στόχους του συστήματος, τον τρόπο επίτευξής τους, τις ευθυνότητες του καθενός καθώς και το χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη των στόχων. Πρέπει επίσης να δίνετε το παράδειγμα με τις δικές σας πράξεις και να ενθαρρύνετε τους franchisees να παίξουν τον δικό τους ρόλο στην επιτυχία του συστήματος. Και να θυμάστε πάντα ότι οι franchisees ευθύνονται σπάνια για την αποτυχία ενός δικτύου.

Ας υποθέσουμε ότι ως υποψήφιος franchisor έχετε ήδη δοκιμάσει και ελέγξει το σύστημα που αναπτύξατε με την λειτουργία πιλοτικού καταστήματος. Το επόμενο βήμα σας είναι να καθορίσετε και να κατανοήσετε τους λόγους για τους οποίους οι υποψήφιοι επενδυτές επιλέγουν το franchise για την αυτοαπασχόληση τους. Έρευνες αποδεικνύουν ότι οι βασικοί λόγοι επιλογής του franchise είναι κατά σειρά προτεραιότητας: 1) το μειωμένο ρίσκο, 2) η υποστήριξη σε επίπεδο marketing 3) η επιθυμία για ίδια απασχόληση και 4) η εγγύηση ενός γνωστού ονόματος και ένα δεδομένο μερίδιο αγοράς. Το εισόδημα ακολουθεί στην πέμπτη θέση.

Εάν βασιζόμενοι στα παραπάνω στοιχεία πουλήσατε franchise σε υποψήφιους επενδυτές υποσχόμενοι υποστήριξη, καλά θα κάνετε να παρέχετε αυτήν την υποστήριξη, καλά θα κάνετε να παρέχετε αυτήν την υποστήριξη με τον καλύτερο τρόπο και στον μέγιστο δυνατό βαθμό.

Το πρώτο βήμα για την σωστή επικοινωνία είναι η κατανόηση και από τις δύο πλευρές των προσωπικών αλλά και αμοιβαίων υποχρεώσεων τους προς το δίκτυο.

Σε γενικές γραμμές ως franchisor έχετε την υποχρέωση για την προώθηση και την ανάπτυξη του δικτύου και των προϊόντων του, την υποστήριξη των franchisees καθώς και την διατήρηση των standards του δικτύου. Ο franchisee είναι υπεύθυνος για την διατήρηση και προώθηση του καλού ονόματος σας, την λειτουργία του καταστήματος σύμφωνα με τα Εγχειρίδια Λειτουργίας και την διατήρηση των standards που έχετε θεσπίσει. Από κοινού, οι υποχρεώσεις και των δυο συμβαλλόμενων πλευρών είναι η δόμηση ενός ισχυρού δικτύου.

Θα πρέπει να γίνει κατανοητό στους franchisees, από την αρχή, ότι τους δίνετε την ευκαιρία να ενταχθούν σε ένα σύστημα, να λειτουργούν το κατάστημα τους βασισμένοι σε δοκιμασμένες δομές και να χρησιμοποιούν ένα αναγνωρίσιμο όνομα. Σε καμία περίπτωση δεν έχουν μια ανεξάρτητη επιχείρηση την οποία έχουν δικαίωμα να διοικούν όπως επιθυμούν.

Η θέση των franchisees σε ένα σύστημα franchise παρουσιάζει πολλές ιδιομορφίες. Οι franchisees δεν είναι εργαζόμενοι, παρόλο που δουλεύουν σύμφωνα με συγκεκριμένες οδηγίες και πιθανότατα να αμείβονται το ίδιο ως υπάλληλοι ή ακόμη περισσότερο. Δεν είναι πελάτες, παρόλο που αγοράζουν από εσάς. Δεν είναι συνέταιροι σας, ανεξάρτητα από το τι διαφημίζετε, όχι νομικά τουλάχιστον.

Στην ουσία είναι άτομα τα οποία εμπιστεύτηκαν εσάς και τις υποσχέσεις που τους δώσατε (εσείς ή το προσωπικό σας) και επένδυσαν στο σύστημα σας (και στην ευκαιρία που τους παρουσιάσατε) τις οικονομίες τους, τον χρόνο τους και την ελπίδα τους. Σε αντάλλαγμα αναμένουν να λάβουν την υποστήριξη που τους υποσχεθήκατε σε θέματα marketing, εκπαίδευσης, λειτουργίας του καταστήματος, ανάπτυξης, κ.ο.κ.

Εσείς ως franchisor και το προσωπικό σας θα πρέπει να κατανοήσετε τον ρόλο σας και να προσφέρετε ότι υποσχεθήκατε. Όταν πάλι πουλάτε δεν θα πρέπει να υπόσχεστε περισσότερα από αυτά που μπορείτε να προσφέρετε.

Το franchising σημαίνει υποστήριξη. Υποστήριξη προς τους franchisees να λειτουργούν ένα αποδεδειγμένο σύστημα. Αυτή η υποστήριξη θα πρέπει να είναι διαθέσιμη ακόμη και για τον πρώτο franchisee που θα ενταχθεί στο σύστημα σας. Εάν δεν βοηθήσετε τους πρώτους franchisees να πετύχουν θα είναι πολύ δύσκολο για εσάς να προσελκύσετε περαιτέρω επενδυτές οι οποίοι να θέλουν να ενταχθούν στο δίκτυο σας. Για τους ίδιους λόγους, τα Εγχειρίδια Λειτουργίας θα πρέπει να είναι έτοιμα ακόμη και για τον πρώτο franchisee καθώς και το σύστημα ελέγχου της απόδοσης των franchisees. Για να έχετε όμως εξασφαλίσει όλες αυτές τις προϋποθέσεις θα πρέπει να έχετε πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις πολύ πριν αρχίσουν να εισρέουν τα πρώτα έσοδα από το franchise.

## *Προώθηση του Συστήματος Franchise*

Ως franchisor έχετε υποχρέωση να προωθήσετε στον τελικό καταναλωτή τα franchised καταστήματα σας και τα προϊόντα που εμπορεύονται. Έχετε επίσης συμφέρον να προωθήσετε το πακέτο franchise που έχετε αναπτύξει σε υποψήφιους επενδυτές. Προσοχή όμως οι δυο αυτές δραστηριότητες δεν πρέπει να συγχέονται και να αντιμετωπίζονται ως μία. Το Feasibility Study και το Business Plan θα έχουν καθορίσει πόσα καταστήματα πρέπει να αναπτύξετε καθώς και σε ποιες περιοχές. Επίσης τα Εγχειρίδια Λειτουργίας θα έχουν ξεκαθαρίσει τι απαιτείται από τους franchisees όσον αφορά τις γνώσεις τους, τις υπευθυνότητες τους, κ.ο.κ.

Το επόμενο βήμα είναι η προσέλκυση franchisees. Υπάρχουν πολλοί τρόποι να προσελκύσετε επενδυτές, ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείστε και το πακέτο που έχετε αναπτύξει. Έχοντας καθορίσει το προφίλ των franchisees είναι πιο εύκολο να τους προσεγγίσετε. Προσέξτε όμως. Κάθε υποψήφιος που σας ζητά να ενταχθεί στο σύστημα σας δεν σημαίνει ότι είναι κατάλληλος. Θα πρέπει να δώσετε μεγάλη σημασία στην διαδικασία επιλογής των franchisees έτσι ώστε να μην αντιμετωπίσετε προβλήματα «μη συμβατότητας» αργότερα.

### *Συνεχής Υποστήριξη*

Οι franchisees περιμένουν από εσάς συνεχή υποστήριξη στην λειτουργία του καταστήματος τους, είτε αυτή αφορά ενημέρωση για τις νέες τάσεις στην αγορά και νέους τρόπους λειτουργίας ή έστω απλή συμπαράσταση στις δυσκολίες.

Ως franchisor πρέπει να μάθετε πώς να ενθαρρύνετε και να ελέγχετε τους franchisees σας. Να τους ενθαρρύνετε να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό και να τους ελέγχετε ότι διατηρούν τα standards που έχετε καθορίσει, τόσο για το καλό τους όσο και για το καλό του δικτύου συνολικά. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να επιτύχετε τα παραπάνω. Μια εταιρεία εξειδικευμένη σε θέματα ανάπτυξης και ελέγχου Δικτύων καταστημάτων θα σας βοηθήσει σημαντικά να βρείτε τους τρόπους ελέγχου που θα έχουν απόδοση στην επιχείρησή σας.

**Συμπερασματικά** θα λέγαμε ότι μια επιχείρηση μπορεί να είναι επιτυχημένη ως franchise μόνο εάν έχει αποδεδειγμένα επιτυχημένο σύστημα λειτουργίας, το οποίο και μπορεί να εφαρμοσθεί σε επίπεδο δικτύου, εάν είναι κερδοφόρα τόσο για τον franchisee όσο και για τον franchisor καθώς και εάν ο υποψήφιος franchisor είναι έτοιμος να δεχθεί σημαντικές αλλαγές στην κουλτούρα και στον τρόπο διοίκησης της υφιστάμενης επιχείρησής του.

Εάν λάβετε υπόψη τις προαναφερθείσες προϋποθέσεις το franchising μπορεί να είναι μια υπόθεση στην οποία όλοι κερδίζουν, εσείς, οι franchisees, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι και βεβαίως οι πελάτες.



# Τα δυνατά και αδύνατα σημεία του franchising ως τρόπος επιχειρηματικής ανάπτυξης

(Κριτική ανάλυση του θεσμού του franchising, χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία του S.W.O.T Analysis)

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

Έχουμε αναφέρει πολλές φορές την ταχεία ανάπτυξη του θεσμού του franchising, καθώς και τις ευοίωνες προοπτικές του για τη χώρα μας. Στο ανά χείρας κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να οριοθετήσουμε το πλαίσιο μέσα στο οποίο ενεργοποιούνται όλες οι σχετικές με το franchising δραστηριότητες, καθώς και τους εμπλεκόμενους φορείς και παράγοντες.

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

Ας μελετήσουμε τον θεσμό, με την βοήθεια του ΠΙΝΑΚΑ I, από την πλευρά της επιχείρησης που εξετάζει το ενδεχόμενο να αναπτυχθεί μέσω franchise:

## ΠΙΝΑΚΑΣ I FRANCHISE S.W.O.T. ANALYSIS FRANCHISOR

### *Strengths - Δυνατά Σημεία*

- Ταχεία Ανάπτυξη, χρησιμοποιώντας πόρους και μέσα τρίτων – συνεργατών – δικαιοδόχων.
- Ταχεία δημιουργία brand name υψηλού awareness.
- Διοίκηση των καταστημάτων του δικτύου από managers, οι οποίοι αφού έχουν επενδύσει οι ίδιοι, χαρακτηρίζονται από υψηλή παρακίνηση.
- Ισχυρό κονδύλι για διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες, το οποίο συγκεντρώνεται από την συμμετοχή όλων.
- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας, όπως καλύτερες συμφωνίες με προμηθευτές και συνεργάτες.

- Χαμηλότερο επιχειρηματικό ρίσκο για τη μητρική εταιρεία και μεγαλύτερη διασπορά του στους δικαιούχους.

- Απλούστερη διοικητική οργάνωση.

### ***Weaknesses - Αδύνατα σημεία***

- Υστέρηση της δημιουργίας κεντρικής υποδομής σε σχέση με το μέγεθος του δικτύου, λόγω της ταχείας ανάπτυξης.

- Δυσκολία ελέγχου του δικτύου και εμφάνιση λειτουργικών προβλημάτων λόγω της ταχείας ανάπτυξης.

- Δυσκολία ελέγχου ή/και ενδεχόμενοι περιορισμοί ανάπτυξης σε περιπτώσεις, όπου έχουν δοθεί area licenses ή/και έχουν συναφθεί στρατηγικές συμμαχίες, με σκοπό την αρχική ταχύτητα στην ανάπτυξη.

- Προβλήματα και ενδοιασμοί από το δίκτυο σε περιπτώσεις όπου η μητρική εταιρεία συνεργάζεται μετοχικά με τρίτους.

### ***Opportunities - Ευκαιρίες***

- Δημιουργία συνεργειών από την συνένωση της κοινής προσπάθειας όλων των εμπλεκομένων.

- Ιδανική οργάνωση για παρακολούθηση της αγοράς και αποτελεσματικού feedback πληροφοριών προς τα κέντρα αποφάσεων.

- Ευέλικτη και ελεύθερη μορφή συνεργασίας και διοίκησης.

- Δυνατότητα αξιοποίησης της εμπειρίας και του υφιστάμενου δικτύου για δημιουργία νέων συμπληρωματικών δικτύων ή/και τον εμπλουτισμό της γκάμας των προϊόντων και των υπηρεσιών.

### ***Threats - Απειλές***

- Πιθανότητα να εμφανιστούν αδυναμίες συμμόρφωσης με τις κεντρικές πολιτικές κατευθύνσεις, αφού ο κάθε manager θεωρεί τον εαυτό του, και είναι, ως ανεξάρτητο επιχειρηματία, π.χ. ανομοιομορφίες στην αισθητική των καταστημάτων, κ.λ.π.

- Πιθανότητα για «απολωλότα» μέλη του δικτύου, τα οποία ίσως πιστέψουν περισσότερο στον εαυτό τους και θελήσουν να διαφοροποιηθούν από τις κεντρικές κατευθύνσεις, αποχωρώντας από το δίκτυο.

- Πιθανότητα να μειωθεί η αξιοπιστία και το κύρος του δικτύου από μεμονωμένες περιπτώσεις «κακών» δικαιούχων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, τα πλεονεκτήματα του θεσμού είναι συγκριτικά πολύ περισσότερα και δυνατότερα από τις ενδεχόμενες αδυναμίες του και τον καθιστούν ως τον πλέον αξιόλογο τρόπο ανάπτυξης, τον οποίο έχουν εκμεταλλευτεί οι περισσότερες αξιόλογες εταιρείες στον χώρο της λιανικής, έστω και συμπληρωματικά, όταν τα απαιτούμενα κεφάλαια για ιδιόκτητη ανάπτυξη είναι επαρκή.

Για τα διάφορα προβλήματα που μπορούν να εμφανισθούν, υπάρχουν οι κατάλληλες «συνταγές», όπως:

- Ο μεθοδολογικός και αναλυτικός τρόπος αξιολόγησης και επιλογής δικαιοδόχων και η αποτύπωση των όρων συνεργασίας μαζί τους στην σύμβαση δικαιόχρησης.
- Η εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών στο κύκλωμα των logistics.
- Η χρησιμοποίηση ολοκληρωμένων μηχανογραφικών συστημάτων – ERP.
- Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή οργανωτικών και διοικητικών συστημάτων, βασισμένων σε σύγχρονα πρότυπα, όπως το EN ISO 9001/2000, τόσο για τις κεντρικές υπηρεσίες, όσο και για τα καταστήματα του δικτύου.
- Η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού και συστημάτων αμοιβής βάσει απόδοσης.
- Η παρακολούθηση της πορείας του δικτύου, βάσει στοχοποιημένου Επιχειρηματικού Πλάνου.

Από την άλλη πλευρά, ο υποψήφιος δικαιοδόχος ως νέος επιχειρηματίας αντιμετωπίζει το franchise από άλλη προοπτική, όπως διαφαίνεται στον ΠΙΝΑΚΑ II:

## ΠΙΝΑΚΑΣ II FRANCHISE S.W.O.T. ANALYSIS FRANCHISEE

### *Strengths - Δυνατά Σημεία*

- Εκμετάλλευση της γνώσης και της εμπειρίας του δικαιοπαρόχου, όπως περιγράφεται στα αρχιτεκτονικά σχέδια, στα Εγχειρίδια Λειτουργίας, κ.λ.π.
- Ταχεία διαμόρφωση του καταστήματος του, κάνοντας χρήση της τυποποίησης και των μέσων του δικαιοπαρόχου.
- Υποστήριξη από διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες του δικαιοπαρόχου, οι οποίες γίνονται σε πανελλήνια κλίμακα.

- Συνεχή υποστήριξη και εκπαίδευση κατά τη λειτουργία του καταστήματος του, από εξειδικευμένο προσωπικό του δικαιοπαρόχου, σε θέματα διοίκησης, προμηθειών, τοπικών προωθητικών ενεργειών, κ.λ.π.

- Ευνοϊκές συνεργασίες με προμηθευτές και συνεργάτες, βάσει κεντρικών συμφωνιών.

- Εκμετάλλευση της εμπειρίας και των γνώσεων υψηλόβαθμων στελεχών και συνεργατών του δικαιοπαρόχου.

- Αποδοχές και κέρδη άμεσα εξαρτημένα από τις ικανότητες και την εργασία του.

- Αίσθημα αυτονομίας και ανεξαρτησίας, έναντι υπαλληλικής σχέσης.

### ***Weaknesses - Αδύνατα σημεία***

- Ενδεχόμενο οριοθέτησης μη συμφέρουσας γεωγραφικής περιοχής.

- Συμπίεση χρηματοροών λόγω των royalties.

- Αίσθημα εξάρτησης και έλλειψης ελευθερίας, έναντι ελεύθερου επαγγέλματος.

- Ελλιπή υποστήριξη και εκπαίδευση από τον δικαιοπάροχο, λόγω χαμηλής υποδομής.

- Χαμηλή αρχική διαφημιστική δαπάνη, έναντι της αναμενόμενης.

- Απαίτηση για παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

- Συγκεκριμένη και ανελαστική γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών.

- Υποχρέωση συμμόρφωσης με τις οργανωτικές και τις λειτουργικές προδιαγραφές του δικτύου.

- Υποχρέωση για λήψη έγκρισης από τον δικαιοπάροχο για κάθε είδους αλλαγές και πρωτοβουλίες.

### ***Opportunities - Ευκαιρίες***

- Δυναμική επέκταση στην γεωγραφική περιοχή του ή και σε άλλες περιοχές, εκμεταλλευόμενος την εμπειρία που έχει αποκτήσει από το πρώτο κατάστημα.

- Μετοχική συμμετοχή του στην κεντρική εταιρεία.

### ***Threats - Απειλές***

- Αθέμιτος ανταγωνισμός από τον δικαιοπάροχο.

- Μη τήρηση αποκλειστικότητας γεωγραφικής περιοχής.

- Αλλαγή τιμολογιακής πολιτικής και μείωσης μεικτών περιθωρίων και απαίτηση συμμόρφωσης με αυτή.

- Διενέργεια διαφημιστικού προγράμματος με χαμηλό προϋπολογισμό.

Τα παραπάνω κρίσιμα σημεία για τους υποψήφιους δικαιοδόχους αντιμετωπίζονται καλύτερα με τη μέθοδο της «πρόληψης», και πολύ δυσκολότερα με τη μέθοδο της «θεραπείας». Κατ' αυτόν τον τρόπο θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη όλοι οι δυνατοί παράγοντες και αναλυθούν όλα τα σχετικά στοιχεία, π.χ.:

- Ανάλυση του κύρους και του ονόματος του δικτύου.
- Συγκέντρωση και μελέτη απολογιστικών στοιχείων δραστηριότητας, τόσο σε επίπεδο μητρικής εταιρείας, όσο και σε επίπεδο καταστημάτων.
- Μελέτη των οικονομικών προβλέψεων σε επίπεδο καταστήματος.
- Συζήτηση με υφιστάμενους δικαιοδόχους, με σκοπό την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων σχετικά με το επίπεδο συνεργασίας τους με τον δικαιοπάροχο.
- Απαίτηση προς τον δικαιοπάροχο για ακριβή καθορισμό του διαφημιστικού προγράμματος και του τρόπου συνεχούς υποστήριξης και εκπαίδευσης.
- Ανάλυση της οργανωτικής και υλικοτεχνικής υποδομής του δικαιοπαρόχου.
- Απαίτηση για κατάθεση της σύμβασης δικαιοχρησίας στο Υπουργείο Εμπορίου.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι εξειδικευμένοι φορείς και συνεργάτες, με τους οποίους είτε συνεργάζεται ο δικαιοπάροχος, είτε μπορούν να υποστηρίξουν τον δικαιοδόχο, τόσο κατά την αρχική επιλογή του, όσο και στη συνέχεια κατά τη λειτουργία του καταστήματος του. Αυτοί είναι:

- Εξειδικευμένα περιοδικά και καθημερινά φύλλα εφημερίδων, τα οποία αποτελούν σημαντική πηγή πληροφόρησης, για τα νέα του χώρου, για τη δυναμική και τις δραστηριότητες των διαφόρων αλυσίδων, για τα διαθέσιμα εργαλεία και τεχνικές management, κ.λ.π.

- Εξειδικευμένοι σύμβουλοι ανάπτυξης, οι οποίοι παρέχουν ολοκληρωμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες, τόσο σε επίπεδο προετοιμασίας των αλυσίδων, ολοκληρώνοντας το Franchise Concept Book, το Business Plan, τα Εγχειρίδια Λειτουργίας, το Σύστημα Παρακολούθησης & Ελέγχου του Δικτύου, κ.λ.π., όσο και σε επίπεδο ανάπτυξης, αναλαμβάνοντας την εύρεση και επιλογή των δικαιοδόχων. Επιπλέον, παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες και ενημέρωση σε υποψήφιους δικαιοδόχους, υποστηρίζοντας τους στην επιλογή της κατάλληλης αλυσίδας, στην εύρεση ακινήτου, στην αρχική χρηματοδότηση τους κ.λ.π.

Ωστόσο, ο πιο σημαντικός ρόλος των Συμβούλων Ανάπτυξης εστιάζεται στον συντονισμό και project management, όλων των εμπλεκόμενων φορέων, προσφέροντας την πολύτιμη εμπειρία τους και γνωρίζοντας τις ιδιαιτερότητες του χώρου.

- Νομικοί σύμβουλοι, καταρτισμένοι και με σχετική εμπειρία στο χώρο, οι οποίοι αρχικά προετοιμάζουν την σύμβαση δικαιόχρησης, την κατάθεση των σχετικών σημάτων και στη συνέχεια υποστηρίζουν στην επίλυση διαφόρων θεμάτων που δυστυχώς, αναπόφευκτα, παρουσιάζονται.

- Διαφημιστικές εταιρείες, με εμπειρία και γνώση στα δίκτυα λιανικής, οι οποίες αναλαμβάνουν τις διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες, είτε σε πανελλήνιο επίπεδο, είτε σε τοπικό επίπεδο, μέσω *bellow the line & promotional activities*. Επιπλέον, κύρια συνεισφορά τους είναι η χάραξη της ταυτότητας του δικτύου και η διαμόρφωση της εικόνας του προς την αγορά.

- Αρχιτεκτονικά / τεχνικά γραφεία και διακοσμητές, με αντικείμενο την σύνταξη των προδιαγραφών των καταστημάτων που αφορούν τον εξωτερικό και εσωτερικό διάκοσμο τους και την προσαρμογή των βασικών σχεδίων για κάθε κατάσταση. Επίσης, το τεχνικό γραφείο αναλαμβάνει, βέβαια, και την κατασκευή και επίβλεψη των καταστημάτων.

- Εταιρείες Πληροφορικής. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το κύκλωμα της μηχανοργάνωσης, το οποίο διασφαλίζει, σε συνδυασμό με τα Εγχειρίδια Λειτουργίας και με βάση των προσαρμογών που αυτά απαιτούν, την εύρυθμη λειτουργία του δικτύου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, διαφαίνεται ολοκάθαρα η πολυπλοκότητα του franchising και η απαίτηση για συνεργασία με ένα ευρύ φάσμα εξειδικευμένων επαγγελματιών, έτσι ώστε να διασφαλισθούν τα θετικά αποτελέσματα, κυρίως από τη μεριά του δικαιωπαρόχου. Ενώ, αναφορικά με τους δικαιοδόχους, με την συνεργασία τους και τη λήψη συμβουλών από εξειδικευμένο σύμβουλο ανάπτυξης καλύπτονται στο μέγιστο βαθμό.

## **Πώς να αντιγράψετε επιτυχώς ένα σύστημα Δικαιόχρησης**

Κάθε δημιουργία, είτε πρόκειται για πρωτότυπη δουλειά, είτε για την προσεκτική εφαρμογή ανταγωνιστικών ή άλλων προτύπων, αρχών, μεθόδων, συστημάτων κλπ, με στόχο τη δημιουργία ενός νέου concept, έστω και κατά το όνομα, απαιτεί την εφαρμογή ενός καλοστημένου σχεδίου δράσης με προσεκτικά βήματα και ενέργειες. Βάση μιας έρευνας που πραγματοποιήθηκε από την FC & D Company οι ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την επιτυχία της αντιγραφής ενός συστήματος franchising είναι:

1. Προετοιμασία της Υποψήφιας Δικαιωπαρόχου Εταιρείας
2. Σχεδιασμός του συστήματος

3. Γνωστοποίηση – Marketing

4. Ανάπτυξη δικτύου

5. Υποστήριξη δικτύου

Ας δούμε λοιπόν τις διάφορες φάσεις αναλυτικά με τα διάφορα βήματα και τις ενέργειες που προτείνει η έρευνα.

#### **Φάση προετοιμασίας**

1. Επιλέξτε τα concept εκείνα που μοιάζουν περισσότερο με τη δική σας δραστηριότητα.

2. Κάντε μια έρευνα αγοράς. Ο ευκολότερος και ασφαλέστερος τρόπος είναι να παρουσιαστείτε στις δύο – τρεις εταιρείες που έχετε βάλει στο μάτι ως υποψήφιος συνεργάτης – δικαιοδόχος τους. Όχι εσείς ο ίδιος βέβαια, γιατί μπορεί να σας αναγνωρίσουν. Στείλτε ένα άτομο εμπιστοσύνης.

3. Καθορισμός Concept. Στόχος της επίσκεψης σας 'στους ανταγωνιστές θα πρέπει να είναι η συλλογή όσο το δυνατόν πιο πολλών ενημερωτικών υλικών και φυλλαδίων των ανταγωνιστών. Φτιάξτε ενδεχομένως ένα check list με αυτά που θα πρέπει να ρωτήσει. Ένα συνηθισμένο check list περιλαμβάνει:

- Ενημερωτικό Φάκελο
- Διαφημιστικά έντυπα
- Οικονομοτεχνική μελέτη
- Σύμβαση Δικαιόχρησης

Αν καταφέρετε να τα αποσπάσετε αυτά κατά την πρώτη ή τη δεύτερη συνάντηση, η αποστολή μπορεί να χαρακτηριστεί ως απόλυτα επιτυχής. Θα πρέπει να τονιστεί επίσης, ότι η συλλογή των υλικών και πληροφοριών είναι ευκολότερη όταν γίνεται από τα γραφεία της δικαιοπαρόχου εταιρείας παρά από την εταιρεία συμβούλων franchise που την αντιπροσωπεύει. Λόγω της μεγάλης εμπειρίας τους μπορεί να σας καταλάβουν και να εκτεθείτε! Μπορεί και να σας παραπλανήσουν!

4. Το όλο project ολοκληρώνεται με την λεπτομερή αποτύπωση της γεωγραφικής ανάπτυξης του ανταγωνιστικού δικτύου και τη φωτογράφιση των καταστημάτων. Με βάση αυτά τα πρότυπα ένας αρχιτέκτονας θα δημιουργήσει το «νέο» μορφολογικό concept που καλό θα είναι να μην απέχει και πού από τις φωτογραφίες που έχετε στα χέρια σας!

#### **Φάση σχεδιασμού**

Εδώ θα απαιτηθεί να επιστρατεύσετε όλη σας την ικανότητα να επισημάνετε τα στοιχεία εκείνα που μέσα από τα διάφορα ενημερωτικά φυλλάδια και υλικά των αλυσίδων που «αναλύσατε» πιστεύετε, ότι αποτελούν τα ισχυρά στοιχεία των ανταγωνιστικών concepts. Αυτά τα υιοθετείτε. Θα χρειαστεί βέβαια και κάποια «λογοτεχνική» παρέμβαση για να μη γίνεται

φανερό ότι έχετε «υιοθετήσει» κατά λέξη σχεδόν, όσα γράφει ο ενημερωτικός φάκελος του ανταγωνιστή σας. Θα βάλετε και κάποια προσωπική «πινελιά» με την ενδόμυχη ευχή βέβαια να μην δημιουργεί πρόβλημα στην ολότητα και τη συνοχή του «νέου» σας concept. Το έτοιμο κείμενο μορφοποιείται σε νέο layout, (ιδανικά από μια έμπιστη και έξυπνη γραμματέα) , πλαισιώνεται από μερικές φωτογραφίες, το σήμα σας και έτοιμος ο ολοκληρωμένος ενημερωτικός φάκελος της νέας σας αλυσίδας. Ελάχιστος κόπος, ελάχιστο κόστος, αν το συγκρίνουμε μ' αυτό που θα μας ζητούσαν οι εταιρείες συμβούλων franchise για να μας ετοιμάσουν έναν πρωτότυπο ενημερωτικό φάκελο, και χωρίς ρίσκο...

Την ίδια περίπτωση τακτική ακολουθούμε και με τις οικονομοτεχνικές μελέτες, το Στρατηγικό Πλάνο Ανάπτυξης (ποιος μπορεί να ισχυριστεί ότι η καλύτερη νέα τοποθεσία για ένα κατάστημα σας δεν είναι δίπλα από τον ανταγωνιστή, έτσι δημιουργείται και «πιάτσα») και τη Σύμβαση Δικαιόχρησης. Είναι εξωφρενικές οι τιμές που ζητούν οι εξειδικευμένοι δικηγόροι με εμπειρία σ' αυτό τον τύπο συμβάσεων, όταν μάλιστα ένα 50-60% και πολλές φορές και 70% των όρων μιας σύμβασης είναι όροι πάγιοι, τυποποιημένοι. Προτείνεται, λοιπόν για την αποφυγή περιττών εξόδων, οικονομίας χρόνου και ασφάλειας, να κρατήσετε το σύνολο των όρων όπως έχουν. Ένα «ρετούς» από τον δικηγόρο σας ή το νομικό σύμβουλο της εταιρείας είναι αρκετό.

Το κρίσιμο σημείο εδώ είναι βέβαια να έχετε στα χέρια σας τη σύμβαση του ανταγωνιστή (πράγμα όχι και ιδιαίτερα εύκολο), εναλλακτικά σίγουρα θα βρείτε κάποια άλλη σύμβαση του κλάδου σας ή ενός παρεμφερούς κλάδου, την οποία θα «προσαρμόσετε» κατάλληλα.

### **Φάση γνωστοποίησης**

Εδώ ο χρυσός κανόνας είναι ένας : Αποφύγετε τις διαφημιστικές εταιρείες. Ποιος άλλος γνωρίζει καλύτερα από εσάς τις ανάγκες της αγοράς σας! Αυτό ισχύει και για την Δικαιόχρηση. Το πολύ - πολύ βάλτε μια μικρή διαφημιστική να ψάξει, τι έχει κάνει ο ανταγωνισμός, να σας κάνει προτάσεις και υλοποιήστε τις μετά εσείς μόνοι σας! Κλασσική διαδικασία!

### **Ανάπτυξη**

Εδώ οι πλέον ενδεδειγμένες τακτικές είναι:

- Ανάθεση προβολής σε ένα περιοδικό franchise (μεγάλη αποτελεσματικότητα)
- Ενημέρωση φίλων - γνωστών - λογιστή σας κλπ
- Πίεση πιθανών συνεργαζόμενων καταστημάτων να «ανεβάσουν» την πινακίδα σας
- Εμφάνιση αγγελίας στην Χρυσή Ευκαιρία
- Εγγραφή σε όλες τις λίστες του franchising, στο Internet κλπ



- Αντιγραφή Δελτίων Τύπου ανταγωνιστών και αποστολή σε όλες τις εφημερίδες ή/και τα lifestyle περιοδικά

Εναλλακτικά ψάξτε στις εταιρείες Συμβούλων εκείνες που δεν έχουν πελατολόγιο και αναθέστε τους την εξεύρεση πελατών! Ούτως ή άλλως αυτές θα πληρωθούν αν φέρουν αποτέλεσμα, οπότε γνωστοποιείται και το σύστημα σας.

#### **Τι πρέπει να αποφύγετε:**

- Την συμμετοχή σας σε εκθέσεις franchise. Κοστίζουν και εκεί μπορεί να εκτεθείτε, αφού θα έρθετε πρόσωπο με πρόσωπο με χιλιάδες σοβαρούς επενδυτές που μπορεί να σας «ξετινάξουν».

- Τη συνεργασία με μια από τις μεγάλες εταιρείες Συμβούλων franchise. Επειδή συνήθως έχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της αγοράς δεν είναι εύκολο να τους «πείσετε»!

- Τις καταχωρήσεις σε έγκυρες οικονομικές εφημερίδες. (Αυτές τις διαβάζουν μόνο σοβαροί και ενημερωμένοι επενδυτές που δεν αποτελούν την αγορά-στόχο).

#### **Υποστήριξη**

Υπάρχει μια παροιμία που λέει: «όπου λαλούν πολλά κοκόρια αργεί να ξημερώσει», αυτό ισχύει ιδιαίτερα για την φάση υποστήριξης, την φάση δηλαδή που ακολουθεί μετά την υπογραφή της Σύμβασης Δικαιόχρησης με τον νέο μας συνεργάτη. Ποιος γνωρίζει τη δουλειά καλύτερα από εσάς; Εσείς θα ασχοληθείτε μ' αυτά. Στην πράξη τα πράγματα είναι εύκολα, αφού ουσιαστική υποστήριξη σημαίνει διαφήμιση.

Εκμεταλλευτείτε το άγχος των νέων δικαιοδόχων και βάλτε τους να επενδύσουν σε διαφήμιση στην τοπική τους αγορά. Κανένας δεν θα το αρνηθεί και θα ωφεληθείτε και εσείς. Ενημερώστε τα συνεργαζόμενα περιοδικά franchise για τα νέα μέλη του δικτύου σας. Αυτά θα σας προβάλλουν, έτσι και οι δικαιοδόχοι θα προβληθούν και εσείς θα έχετε καλύψει την υποχρέωση σας για πανελλαδική προβολή. Οργανώστε συγκεντρώσεις των δικαιοδόχων σας, τουλάχιστον μια φορά το χρόνο για τη συζήτηση κρίσιμων θεμάτων, καίριων προβλημάτων, τη διαφημιστική στρατηγική του δικτύου κλπ. Συζητήστε εκεί διεξοδικά όλα τα θέματα και κυκλοφορήστε την άλλη μέρα τα πρακτικά των αποφάσεων.

## **Ο δεκάλογος του franchisee**

1. Να επιλέξω κατηγορίες επιχειρηματικότητας, με τις οποίες να αισθάνομαι ευχάριστά να ασχοληθώ.

2. Να διερευνήσω συγκεκριμένες απαιτήσεις που χαρακτηρίζουν τις παραπάνω κατηγορίες , όπως εμπειρία , ωράριο , οικονομικές απαιτήσεις για την αρχική επένδυση , κ.λ.π. οι οποίες είναι για μένα απαγορευτικές.
3. Να συγκεκριμενοποιήσω κατηγορίες επιχειρηματικότητας , οι οποίες τελικά με ενδιαφέρουν.
4. Να συγκεντρώσω πληροφορίες από το Franchise Directory του έτους και από [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr) για συγκεκριμένες αλυσίδες franchise στις κατηγορίες που με ενδιαφέρουν , να επισκεφτώ μερικά καταστήματα από τις αλυσίδες αυτές , ώστε να διαμορφώσω άποψη.
5. Να επικοινωνήσω με Σύμβουλο Franchise , για να με ενημερώσει ενδεικτικά για:
  - α) Μητρική εταιρεία και δίκτυο καταστημάτων
  - β) Προϊόντα & Υπηρεσίες.
  - γ) Ανταγωνισμός της αλυσίδας.
  - δ) Οικονομικές Πληροφορίες.
  - ε) Προοπτικές.
  - στ) Όροι συνεργασίας & Υποστήριξης.
  - ζ) Διαφήμιση Marketing.
  - η) Διαθέσιμες περιοχές.
  - θ) Σύμβαση Franchise.Και στη συνέχεια , να με υποστηρίξει και να με συμβουλεύει μέχρι να ξεκινήσω να λειτουργώ το κατάστημα μου.
6. Να διενεργήσω έρευνα αγοράς για διαθέσιμα καταστήματα σε περιοχές , οι οποίες με ενδιαφέρουν , χαρακτηρίζονται από εμπορική κίνηση και δεν υπάρχουν , ήδη , καταστήματα των αλυσίδων που έχω επιλέξει.
7. Να υπογράψω την σύμβαση franchise και να δεσμεύσω την περιοχή μου.
8. Να βρω κατάστημα , να λάβω έγκριση από την αλυσίδα και να υπογράψω το μισθωτήριο.
9. Να συνεννοηθώ με τον αρχιτέκτονα τεχνικού γραφείου.
10. Να επιλέξω νομική μορφή εταιρείας και κάνω έναρξη δραστηριότητας.

## Franchise & εσωτερικός έλεγχος

Η επιχειρηματική και οικονομική πραγματικότητα και οι επιταγές της σύγχρονης εταιρικής διακυβέρνησης καθιστούν αναγκαίο από τις διοικήσεις των εταιρειών των δικαιωπαρόχων να προστατεύσουν τα συμφέροντα τόσο των μετόχων τους, των δικαιωδόχων τους και γενικότερα αυτών που έχουν έννομα συμφέροντα στις επιχειρήσεις που διοικούν. Έτσι καθίσταται επιτακτική η ανάγκη να εφαρμόσουν οι δικαιωπάροχοι Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου.

Για την εκπλήρωση αυτών των στόχων, η ύπαρξη Συστήματος Εσωτερικού ελέγχου αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση ώστε να βελτιστοποιηθούν οι λειτουργικές διαδικασίες και οι μηχανισμοί ελέγχου που συνέβαλαν στην ανάπτυξη της εταιρείας. Ειδικότερα στις επιχειρήσεις αυτές, οι οποίες έχουν αναπτύξει σε μικρό χρονικό διάστημα μεγάλο δίκτυο καταστημάτων, η ανάγκη για ένα καλοσχεδιασμένο και αποτελεσματικό Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου κρίνεται κάτι παραπάνω από επιτακτική.

Πώς όμως εφαρμόζεται ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου στη σημερινή, όλο απαιτήσεις, επιχειρηματική πρακτική; Απαραίτητη παραμένει η προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου του δικτύου της εταιρείας από μία νέα σκοπιά, η οποία απεγκλωβίζει τον εσωτερικό έλεγχο από την στενή αντίληψη του ελέγχου οικονομικών στοιχείων, περιλαμβάνει την κατανόηση της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται (της τοπικής όσο και εθνικής), τις προκλήσεις τις οποίες αντιμετωπίζει σε συνδυασμό με την ορθή και συστηματική εφαρμογή των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρείας.

Η Deloitte & Touche, (της οποίας ο κος Ι. Αλμπάλας είναι ο Senior Consultant και μας βοήθησε στην συγγραφή αυτού του κεφαλαίου), είναι από τις κορυφαίες εταιρείες παγκοσμίως στην πραγματοποίηση εσωτερικών ελέγχων παρέχει υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, τόσο εσωτερικά στην εταιρεία όσο και στο δίκτυο καταστημάτων, σε μία βέλτιστη αναλογία κόστους / ωφέλειας και πάντα σε συνάρτηση με τις κορυφαίες πρακτικές του παγκόσμιου περιβάλλοντος. Η μεθοδολογία που ακολουθεί είναι η παρακάτω:

### *1<sup>η</sup> φάση :*

Οριοθέτηση του έργου. Αρχική αξιολόγηση του περιβάλλοντος τόσο στην δικαιωπαροχη όσο και στην δικαιωδόχο εταιρεία με σκοπό την προετοιμασία ενός αποτελεσματικού πλάνου εξυπηρέτησης πελάτη.

## **2<sup>η</sup> φάση :**

Εντοπισμός των κινδύνων που διέπουν τη λειτουργία της δικαιοπάροχου ή/και δικαιοδόχου εταιρίας και καθορισμός του μοντέλου αντιμετώπισης τους.

## **3<sup>η</sup> φάση :**

Ανάπτυξη λεπτομερούς πλάνου ελέγχου (π.χ. ετησίου) προσαρμοσμένου στην οργανωτική δομή της εταιρίας.

## **4<sup>η</sup> φάση :**

Σχεδιασμός λεπτομερούς προγράμματος ελέγχου με βάση τις λειτουργίες της εταιρείας.

## **5<sup>η</sup> φάση :**

Πραγματοποίηση του ελέγχου.

## **6<sup>η</sup> φάση :**

Παράδοση έκθεσης, η οποία περιλαμβάνει τα ευρήματα του ελέγχου με τους κινδύνους που αυτά ενέχουν για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας καθώς επίσης και εισηγήσεις για την αποτελεσματικότερη επίλυση τους.

Επίσης η Deloitte & Touche με βάση την διεθνή εμπειρία της είναι σε θέση να πραγματοποιεί εξειδικευμένους ελέγχους όπως είναι ο έλεγχος δικαιωμάτων (royalties auditing). Ο συγκεκριμένος έλεγχος αφορά στην επισκόπηση και στον έλεγχο όλου του κυκλώματος σχετικά με τον ορθό υπολογισμό και εν συνεχεία απόδοση των συμφωνηθέντων δικαιωμάτων από τη δικαιοδόχο προς τη δικαιοπάροχο εταιρεία, την τήρηση όλων των όρων της μεταξύ των δύο μερών συμφωνίας, τη διαφύλαξη της φήμης της δικαιοπαρόχου εταιρείας κλπ.

Τελειώνοντας θα πρέπει να αναφέρουμε ότι στο παρελθόν ο εσωτερικός έλεγχος ήταν μια επακόλουθη διαδικασία με πρωτεύοντα στόχο τη συμμόρφωση σε υφιστάμενα συστήματα και αποφάσεις, χωρίς ποιοτικές αναφορές, εκτιμήσεις και προτάσεις. Στην σημερινή πραγματικότητα ο εσωτερικός έλεγχος αντιμετωπίζεται ως ένας πολύτιμος και δυναμικός σύμβουλος της διοίκησης, ο οποίος δίνει έμφαση στην αναγνώριση και την αντιμετώπιση των επιχειρηματικών κινδύνων καθώς και στην αξιοποίηση ευκαιριών βελτίωσης των υφισταμένων διαδικασιών.

## Ολοκληρωμένη εκπαίδευση στο Franchising

Καθώς η ανάπτυξη των διαφόρων εταιρειών στην ελληνική αγορά μέσω του συστήματος της δικαιόχρησης παρουσιάζεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια είναι εύλογη όσο και αναπόφευκτη η εμφάνιση μιας σειράς αναγκαιοτήτων που αφορούν στο χώρο.

Ένα εξειδικευμένο λουπόν σύστημα επιχειρησιακής δραστηριότητας κάνει την τόσο δυναμική εμφάνιση του στον ελληνικό χώρο χρίζοντας υποστήριξης, σωστής θεμελίωσης και υγιούς ανάπτυξης. Και επειδή κανένα σύστημα και καμία επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την κινητήρια ανθρώπινη παρουσία δεν είναι δύσκολο να συμπεράνει κανείς ότι όλα απορρέουν από την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που εμπλέκεται στο χώρο.

Και πώς θα επηρεαστεί αυτή η ποιότητα θετικά και ανοδικά; Μα κυρίως στον τόπο μας η απάντηση έχει δοθεί πριν χιλιάδες χρόνια και ακούει στο όνομα εκπαίδευση, μάθηση, παιδεία.

Η εκπαίδευση θα πρέπει να έχει **ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα** και τούτο γιατί μόνο μέσω αυτής της οδού θα οδηγηθεί η επιχείρηση στην απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού με επαγγελματισμό, ικανότητα, συνείδηση και εργασιακή ηθική που θα έχουν ως στόχο του την πρόοδο και την ευημερία της επιχείρησης.

Ο υπάλληλος που εκπαιδύεται και επιμορφώνεται αισθάνεται στο κέντρο της προσοχής της επιχείρησης και θεωρεί τον εαυτό του καθοριστικό παράγοντα στο ζήτημα της επιτυχημένης ανάπτυξης της αλυσίδας. Διευρύνει τους ορίζοντες του και βελτιώνει τον τρόπο που σκέπτεται. Ανακαλύπτει τη χαρά της ευσυνείδητης και σωστής προσφοράς και κάνει τον πελάτη κέντρο της προσοχής και της φροντίδας του.

Ενώ λοιπόν η αλυσίδα αρχικά φαίνεται να ξοδεύει για εκπαίδευση, εκείνα που στη συνέχεια εισπράττει είναι πολύ μεγαλύτερης αξίας τόσο σε οικονομικά οφέλη όσο και σε εδραίωση και βελτίωση του προφίλ και του ονόματος της.

Γιατί σαφώς τελικός στόχος κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η οικονομική ευμάρεια. Αν όμως επικεντρώσουμε στο χρήμα σίγουρα δεν φτιάχνουμε τον άνθρωπο και αφού από εδώ πηγάζουν όλα η λύση είναι μία : **επικεντρώνουμε στον άνθρωπο για να οδηγηθούμε στο χρήμα.**

Η εκπαίδευση στο πλαίσιο των αλυσίδων franchising αλλά και στον ευρύτερο επιχειρηματικό τομέα είναι προτιμότερο να παρέχεται από τους ειδικούς επαγγελματίες

εκπαιδευτές. Και τούτο γιατί η εκπαίδευση που διεξάγεται εσωτερικά από τα ίδια τα στελέχη της αλυσίδας ενέχει κάποιους κινδύνους καθόλου αμελητέας σημασίας.

Καταρχήν τα στελέχη της αλυσίδας είναι συνήθως – κατά τα άλλα πάρα πολύ άξιοι – τεχνοκράτες, εξαιρετικά απασχολημένοι με τα διοικητικά τους καθήκοντα, που έχουν σχεδόν «προγραμματίσει» το μυαλό και την προσοχή τους στο πώς θα φέρουν «ψηλά νούμερα» και περισσότερα χρήματα. Είναι πραγματικά αρκετά δύσκολο να πλησιάσουν τον εργαζόμενο, να αφουγκραστούν και να αγγίξουν το πρόβλημα του, τα άγχη και τις ανησυχίες του.

Παράλληλα οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι το περιεχόμενο της εκπαίδευσής έχει ως άξονα μόνο τα εταιρικά οικονομικά συμφέροντα. Αυτόματα επέρχεται η δυσπιστία και κάθε ουσία και πραγματικό όφελος έχει χαθεί.

Όλα τα παραπάνω όμως εύκολα αποφεύγονται στην περίπτωση που ο εκπαιδευτής είναι επαγγελματίας και γνωρίζει τον τρόπο να προσεγγίσει σωστά το προσωπικό. Αυτός γνωρίζει πώς να εστιάσει στις δικές τους ανάγκες, στους δικούς τους φόβους και προβληματισμούς – που αβίαστα θα εκφράσουν προς αυτόν αφού είναι τρίτος – και τελικά στη δική τους προσωπική ανάπτυξη και ποιοτική βελτίωση.

Ο επαγγελματίας δάσκαλος εστιάζει την εκπαίδευση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στην προσωπική βελτίωση, στη διεύρυνση του δικού τους γνωστικού αντικειμένου, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται στο επίκεντρο της προσοχής της εταιρίας. Θεωρούν ότι η αλυσίδα τους νοιάζεται, τους υπολογίζει και επενδύει σ' αυτούς. Η αυτοπεποίθησή τους τονώνεται, ο επαγγελματισμός τους και η διάθεση για προσφορά αγγίζουν τα ανώτερα επίπεδα.

Η εκπαίδευση στον τομέα του **franchising** έχει τέσσερις βασικούς αποδέκτες : Τους franchisors (δικαιοπάροχους), τους franchisees (δικαιοδόχους), τους managers των καταστημάτων και τους υπαλλήλους των καταστημάτων. Ανάλογα με τον αποδέκτη, η εκπαίδευση διαμορφώνεται συνοπτικά ως εξής:

### **1) Εκπαίδευση για υποψήφιους Franchisors**

#### **(Πώς να κάνουμε το προϊόν μας franchisable)**

Απευθύνεται στους franchisors και βασίζεται στους εξής κύριους άξονες:

- Βασικά για το franchising
- Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα συστήματος franchising
- Αποτελεσματική διοίκηση αλυσίδας
- Πηγές για ανεύρεση κατάλληλων franchisees
- Επιλέγοντας τους καταλληλότερους franchisees

- Η ψυχολογία του franchisee
- Πώς να «πειθεται» τους κατάλληλους franchisees
- Αποτελεσματική οργάνωση συστήματος franchising
- Αποτελεσματική ανάπτυξη δικτύου franchising
- Νομικά θέματα & συμβάσεις στο franchising
- Πίλοτικά κατάστημα – εγκαίνια
- Δημόσιες Σχέσεις franchisor
- Οι σχέσεις franchisor – franchisee
- Πιθανά προβλήματα στις σχέσεις
- Η διατήρηση μιας αποδοτικής και μακροχρόνιας σχέσης
- Αποτελεσματικό marketing στο franchising
- Διαφήμιση – συνδιαφήμιση (co-branding)
- Αποτελεσματική υποστήριξη από τον franchisor
- Αποτελεσματική επικοινωνία και εκπαίδευση από τον franchisor
- Επίλυση προβλημάτων των franchisees
- Ο σύνδεσμος franchise της Ελλάδας
- Κώδικας ηθικής δεοντολογίας
- Εξάπλωση δικτύου στο εξωτερικό
- Αξιοποίηση του Internet για franchisees
- Διευθύνσεις στο Internet για franchising

## **2) Εκπαίδευση για υποψήφιους Franchisees**

### **(Πώς να πετύχετε στο franchising)**

Απευθύνεται στους franchisees (δικαιοδόχους) και αναλύεται συνοπτικά ως εξής:

- Βασικά για το franchising
- Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα συστήματος franchising
- Προϋποθέσεις για ένα επιτυχημένο franchise
- Δημιουργώντας ένα επιτυχημένο franchise
- Νομικά θέματα & συμβάσεις στο franchising
- Οι σχέσεις franchisor – franchisee
- Βασικές αρχές management
- Βασικές αρχές Ηγεσίας
- Αποτελεσματικό management
- Αξιολόγηση προσωπικού
- Πώς να επιλύετε τα προβλήματα των managers

- Επίλυση προβλημάτων υπαλλήλων
- Εγκαίνια καταστήματος
- Τοπικό marketing καταστήματος (LSM)
- Η διατήρηση μιας αποδοτικής και μακροχρόνιας σχέσης franchisor – franchisee
- Διευθύνσεις στο Internet για franchising

### **3) Εκπαίδευση για managers καταστημάτων**

#### **(Η διοίκηση ενός καταστήματος franchise)**

Απευθύνεται στους managers των καταστημάτων franchise και αφορά σε:

- Βασικά για το franchising
- Επίλυση προβλημάτων υπαλλήλων
- Εγκαίνια καταστήματος
- Marketing και πωλήσεις
- Τοπικό marketing καταστήματος (LSM)
- Βασικές αρχές management
- Το management ενός καταστήματος
- Επικοινωνία και Δημόσιες Σχέσεις
- Βασικές αρχές Ηγεσίας
- Ομαδική συνεργασία
- Παρακίνηση προσωπικού
- Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών
- Ανάθεση καθηκόντων
- Παρακολούθηση και αξιολόγηση
- Προγραμματισμός και οργάνωση
- Η ψυχολογία του πελάτη
- Οι στάσεις του πελάτη
- Αντιμετώπιση παραπόνων
- Αποτελεσματική διαπροσωπική επικοινωνία

#### **4) Εκπαίδευση για υπαλλήλους καταστημάτων franchise και έχει σαν στόχο την**

##### **«Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών»**

**(Γιατί να δώσουμε τον καλύτερο μας εαυτό στον εργοδότη μας)**

Απευθύνεται στους υπαλλήλους των καταστημάτων franchise και αφορά σε:

- Γενικά περί franchising
- Η έννοια της ποιότητας
- Η ποιότητα σαν τρόπος ζωής



- Η έκφανση στην πώληση σήμερα
- Τεχνικές πωλήσεων
- Διαδικασία αντιμετώπισης παραπόνων
- Η ψυχολογία του πελάτη
- Τα πρώτα λεπτά – η πρώτη εντύπωση
- Οι στάσεις του πελάτη
- Αντιμέτωπιση αντιρρήσεων πελατών
- Αποτελεσματική ακρόαση
- Η επικοινωνία με τον πελάτη
- Η κατανόηση της γλώσσας του σώματος
- Τηλεφωνική επικοινωνία
- Αναγνώριση προς τους πελάτες. Γιατί, πότε, πώς;
- Άγνωστες απώλειες
- Προσωπική ανάπτυξη - βελτίωση

### ***Κατηγορίες εκπαίδευσης για υπαλλήλους καταστημάτων Franchise***

Ο βασικός κορμός της εκπαίδευσης για υπαλλήλους καταστημάτων franchise αναλύεται σε τρεις κυρίως κατηγορίες:

#### ***1) Τα γενικά περί franchising***

Εδώ αναλύεται η φυσιογνωμία του franchising αλλά και οι ιδιαιτερότητες που το χαρακτηρίζουν. Οι εργαζόμενοι πρέπει σ' αυτό το στάδιο να κατανοήσουν ότι δεν εργάζονται σ' ένα τυχαίο και μεμονωμένο κατάστημα λιανικής αλλά εκπροσωπούν – τις περισσότερες φορές – μια μεγάλη εταιρία και πολύ συχνά ένα βαρυσήμαντο όνομα.

Είναι συντελεστές ενός οργανωμένου φορέα που διέπεται από πολύ συγκεκριμένους κανόνες και κοινές συνισταμένες που είναι αδιανόητο να παρακαμφθούν. Είναι απαραίτητο να τους γίνει συνείδηση ότι η καθημερινότητα της εργασίας τους συνδέεται αναπόσπαστα με μια αλυσίδα όπου η δύναμη της και η προσέλκυση των πελατών της στηρίζεται στην υψηλή ποιότητα, στη σταθερή και απaráκλητη επανάληψη αυτής και στον αυστηρό επαγγελματισμό των υπαλλήλων της. Όλα τα καταστήματα της αλυσίδας πρέπει να έχουν το ίδιο υψηλό επίπεδο service και να μη διαφοροποιούνται μεταξύ τους σε κανένα τομέα είτε αναφερόμαστε σε προϊόντα είτε σε ποιότητα υπηρεσιών. Τα παραπάνω είναι αυτονόητο ότι πρέπει να ισχύουν κάθε στιγμή της ημέρας για κάθε εργάσιμη ημέρα της κάθε χρονιάς.

## 2) Το αντικείμενο της εταιρίας franchise

Στο πλαίσιο αυτού του τμήματος της εκπαιδευτικής διαδικασίας παρουσιάζονται και αναλύονται όλες οι τεχνικές λεπτομέρειες που αφορούν το αντικείμενο εργασίας των υπαλλήλων, δηλαδή το προϊόν ή υπηρεσία της κάθε αλυσίδας franchise.

Οι υπάλληλοι πρέπει να είναι άρτια καταρτισμένοι σε θέματα τεχνογνωσίας και να γνωρίζουν κάθε πιθανή λεπτομέρεια και βοήθημα που θα έκανε το έργο τους αποτελεσματικότερο.

Ανάλογα με το προϊόν ή υπηρεσία κάθε αλυσίδας, οφείλουν να έχουν όλες τις απαραίτητες γνώσεις που σχετίζονται μ' αυτό/ή. Είτε πρόκειται για την παρασκευή του προϊόντος, είτε για παρακολούθηση και ανεφοδιασμό στοκ αποθήκης και καταστήματος, παραγγελίες, τιμολόγηση, περαιτέρω λογιστικές εργασίες, αποτελεσματική προώθηση κ.ο.κ. η κατάρτισή τους πρέπει να είναι πληρέστατη.

Είναι επίσης σημαντικό στα καταστήματα franchise, όλοι οι υπάλληλοι να έχουν σφαιρική γνώση του αντικειμένου ανεξάρτητα από τη θέση και τη βαθμίδα τους. Μ' αυτόν τον τρόπο ανά πάσα στιγμή γνωρίζουν τα πάντα για το προϊόν τους, μπορούν να βοηθήσουν ή να αναπληρώσουν συναδέλφους αλλά κυρίως έχουν όλοι επίγνωση των ευθυνών, των ανησυχιών και των αναγκών των υπολοίπων, πράγμα που συντελεί στην καλύτερη συνεργασία και συναδελφικότητα και εντέλει στην καλύτερη εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω. Συνήθως αυτό το κομμάτι εκπαίδευσης εμπεριέχεται στο εγχειρίδιο – manual που πρέπει να διαθέτει η κάθε εταιρία.

## 3) Γιατί κάνουν όλα τα παραπάνω;

Σαν σεμινάριο, αυτό το κομμάτι της εκπαίδευσης ονομάζεται και έχει σαν στόχο, την «Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών»

Εδώ φτάνουμε στο δυσκολότερο ίσως σημείο του έργου του εκπαιδευτή, που θέλει να αξιολογεί τη δουλειά του ως αποτελεσματική. Το ερώτημα είναι καιρίο και να είστε βέβαιοι ότι απασχολεί εντονότατα τους εκπαιδευόμενους από τα πρώτα κιόλας λεπτά της εκπαίδευσης:

*Γιατί να προσφέρω τόσα πολλά;*

*Εγώ τι θα κερδίσω απ' όλα αυτά;*

*Γιατί να προσπαθήσω τόσο σκληρά;*

*Γιατί να δώσω τον καλύτερό μου εαυτό;*

*Ίσως για να κερδίσω τις εντυπώσεις;*

*Να αποσπάσω επαίνους και προαγωγές;*

*Να πάρω περισσότερα χρήματα;*

Όχι κύριοι. Η απάντηση είναι μία και καθοριστική (όπως μας αναφέρει ο Δρ. Ιωάννης Καλογεράκης Διευθυντής & Εκπαιδευτής της JMK Ltd – Management Training που μας βοήθησε στην συγγραφή του συγκεκριμένου κεφαλαίου). **ΓΙΑ ΝΑ ΕΧΕΤΕ ΤΗ ΣΥΝΕΙΔΗΣΗ ΣΑΣ ΗΣΥΧΗ.** Διότι όσο κι αν ακούγεται αντιφατικό να λένε ότι: **ο άνθρωπος δεν αλλάζει.**

Κι τότε προς τι όλος ο θόρυβος περί εκπαίδευσεως και προσωπικής βελτίωσης;

Απλούστατα ο καθένας μας κρύβει μέσα του έναν καλό κι έναν κακό εαυτό, μια θετική και μια αρνητική πλευρά. Ποια όψη από τις δύο θα φέρει στην επιφάνεια επαφίεται στην συνείδηση του να το επιλέξει.

**Κι εδώ ακριβώς εμπλέκεται δραστικά ο «δάσκαλος».** Δικό του έργο είναι να διδάξει και να αποδείξει στον εκπαιδευόμενο ότι πρέπει και μπορεί να επιλέξει το θετικό κομμάτι της υπόστασης του.

Να τον καθοδηγήσει ώστε να βρει τον τρόπο να είναι καλός επαγγελματίας, καλός συνεργάτης, καλός προϊστάμενος, καλός φίλος, καλός γονιός και σύζυγος και μ' ένα λόγο **ΚΑΛΟΣ ΑΝΘΡΩΠΟΣ.**

Ας μη γελιομάστε κανέναν εκπαιδευτής δεν κομίζει γλαύκας ούτε τετραγωνίζει τον κύκλο. Απλώς κάποιιοι καταφέρνουν ν' αγγίξουν το κοινό τους επιτυγχάνοντας αυτό ακριβώς: να του επικοινωνήσουν ότι ο δρόμος για να προσεγγίσει κανείς την ευτυχία – ζητούμενο όλων μας σ' αυτή τη ζωή – είναι η ήσυχη, ικανοποιημένη συνείδηση.

**Κάνω τη δουλειά μου με τον πλέον καλύτερο τρόπο σημαίνει ήσυχη συνείδηση, αναλαμβάνω τις ευθύνες μου σημαίνει ήσυχη συνείδηση, σέβομαι τους συναδέλφους σημαίνει ήσυχη συνείδηση, προσπαθώ να είμαι πάντα καλύτερος σημαίνει ήσυχη συνείδηση κι όλα αυτά είναι ο δρόμος προς την ευτυχία.**

*Γιατί κανείς μας δεν πρέπει να λησμονεί ότι η κάθε μέρα είναι η πρώτη μέρα του υπόλοιπου αλλά και του καλύτερου μέρους της ζωής μας.*

Αντίθετα λοιπόν με τις μέχρι τώρα παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης που έδιναν μεγάλη προτεραιότητα στα δύο πρώτα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Δηλαδή I. Φυσιογνωμία του franchising κατά 10% και

II. Τεχνογνωσία κατά 90%

III. Και 0% το «Γιατί να κάνουν όλα τα παραπάνω»

η έμφαση των σεμιναρίων θα πρέπει να εστιάζεται στο τρίτο κομμάτι.

Δηλαδή I. Φυσιογνωμία του franchising κατά 5%

II. Τεχνογνωσία κατά 40%

III. Και το «Γιατί να κάνουν όλα τα παραπάνω» κατά 55%

**Ο σωστός τίτλος του εκπαιδευτικού σεμιναρίου προς τους υπαλλήλους είναι:**

**«Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών» ή γιατί να δώσουμε τον καλύτερο μας εαυτό,**

**στον εργοδότη μας**

Διότι όλη η επιτυχία της εκπαιδευτικής διαδικασίας επικεντρώνεται στο να πεισθούν οι εκπαιδευόμενοι για το περιεχόμενο της, να το αποδεχθούν ως χρήσιμο και σωστό και να το εφαρμόσουν πρακτικά. Τι θα μπορούσε λοιπόν ν' αποτελέσει ισχυρότερο κίνητρο γι' αυτούς αν όχι η διαπίστωση ότι αποδεχόμενοι το περιεχόμενο της εκπαίδευσης πρώτα θα οδηγηθούν στην προσωπική τους βελτίωση και ικανοποίηση, στην εσωτερική τους αναδιάρθρωση και ανάπτυξη και γιατί όχι στην προσωπική τους ευτυχία; Άραγε υπάρχει πιο σίγουρος δρόμος για να φτάσουν κατόπιν στα bonus, τις αυξήσεις, τις προαγωγές και ότι άλλο χαρακτηρίζει έναν επιτυχημένο εργαζόμενο σε μια επιτυχημένη επιχείρηση;

### ***Η αποτελεσματικότερη εκπαίδευση είναι η διαρκής εκπαίδευση***

Η υλοποίηση αποτελεσματικής εκπαίδευσης στο franchising χρήζει τριών βασικών και αναγκαίων προϋποθέσεων: Την αρχική εκπαίδευση, την σταθερά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση σε ετήσια βάση και την εκπαίδευση με γνώμονα τις ιδιαίτερες ανάγκες των εργαζομένων αλλά και της αλυσίδας.

Είτε πρόκειται για τον franchisor, είτε για τον franchisee, είτε για τον manager του καταστήματος είτε για τον υπάλληλο του καταστήματος, **η σωστή εκπαίδευση είναι η διαρκής εκπαίδευση.** «Δια βίου εκπαίδευση»

#### ***A) Η αρχική εκπαίδευση***

Αυτή είναι εκείνη που έχει ως στόχο την ομαλή και επιτυχημένη εισαγωγή του νέου franchisor, του νέου franchisee, ή του νεοπροσληφθέντος υπαλλήλου μέσα στους κόλπους της αλυσίδας. Εδώ αναλύεται η δομή της επιχείρησης, οι στόχοι της, το σύστημα, τα τεχνικά θέματα, τα λειτουργικά θέματα, οι ιδιαιτερότητες του προϊόντος σε όλο το βάθος και πλάτος τους έτσι ώστε σε συνδυασμό με τον πάντα ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης να έχουμε για τους εκπαιδευθέντες διπλό όφελος: τεχνογνωσία και ανάπτυξη.

#### ***B) Η σταθερά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση σε ετήσια βάση***

Εδώ δίνεται ιδιαίτερο βάρος στο στοιχείο της τακτικής επανάληψης αφού είναι εξακριβωμένο ότι μόνο τότε η εκπαίδευση μπορεί να είναι αποτελεσματική. Και τούτο διότι αφενός όταν ο εκπαιδευόμενος ακολουθεί ένα πρόγραμμα που επαναλαμβάνεται τουλάχιστον άπαξ ετησίως επιτυγχάνει να έχει μονίμως στο μπροστινό μέρος της μνήμης του τα βασικότερα σημεία της εκπαίδευσης, με δυνατότητα να τα ανακαλεί και να τα χρησιμοποιεί διαρκώς. Αφετέρου η σταθερά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση δηλώνει το πραγματικό ενδιαφέρον της

αλυσίδας για τους εργαζόμενους ή τους franchisees. Οι εκπαιδευόμενοι αισθάνονται ότι είναι το αντικείμενο γνήσιου ενδιαφέροντος κι ότι απ' αυτούς εξαρτώνται πολλά.

Αντίθετα αν η εκπαίδευση λάβει χώρα αποσπασματικά μία ή δύο φορές μόνο, έχει τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα από τα επιθυμητά. Στο μυαλό όλων υποβόσκει η σκέψη ότι όλα γίνονται για λόγους εντυπώσεων, πρόκειται δηλαδή για ένα «θέατρο» ενδιαφέροντος κι ότι η αλυσίδα δε σκέφτεται παρά μόνο το κέρδος και το δικό της όφελος. Ακριβώς το ίδιο ισχύει και για τους υπαλλήλους του franchisor αλλά και για τους υπαλλήλους του franchisee.

«Επανάληψη μήτηρ πάσης μαθήσεως»

Γ) Η εκπαίδευση με βάση τις πραγματικές και δηλωμένες ανάγκες των εκπαιδευόμενων

Προσδιοριζόμενοι δηλαδή μέσω ερωτηματολογίων και opinion polls που οι ίδιοι συμπληρώνουν. Αυτός είναι και ο μοναδικός τρόπος για να είναι κανείς βέβαιος ότι βρίσκεται πάντα κοντά στις πραγματικές ανάγκες και προβλήματα της αλυσίδας franchise κι ότι το εκπαιδευτικό πρόγραμμά δεν αναλώνεται απλώς σε τετριμμένες θεωρητικές τοποθετήσεις.

«Γηράσκω αεί διδασκόμενος»

### **Μορφές εκπαίδευσης στο Franchising**

**ΣΥΜΒΑΤΙΚΕΣ** μορφές εκπαίδευσης:

Οι συμβατικές μορφές εκπαίδευσης έχουν το θεωρητικό & το πρακτικό τους μέρος. Το θεωρητικό μέρος πραγματοποιείται από επαγγελματίες εκπαιδευτές σε αίθουσα ειδικά διαμορφωμένη με οπτικοακουστικά μέσα (Multimedia projector συνδεδεμένο με Η/Υ, πίνακας, flipchart κλπ), που μπορεί να είναι στις εγκαταστάσεις του franchisor, σε ένα ΚΕΚ ή σε ένα ξενοδοχείο και προηγείται χρονικά. Το πρακτικό μέρος υλοποιείται ιδανικά στο πλοτικό κατάστημα του franchisor διαφορετικά σε ένα προεξέχον κατάστημα της αλυσίδας. Τα δε καθήκοντα εκπαιδευτή μπορεί να ασκήσει ένα παλιό και έμπειρο στέλεχος της αλυσίδας.

**ΜΗ – ΣΥΜΒΑΤΙΚΕΣ** μορφές εκπαίδευσης:

Σήμερα στην Ελληνική αγορά λαμβάνουν χώρα τρεις μη – συμβατικές μορφές εκπαίδευσης:

1. Η εξ – αποστάσεως εκπαίδευση με χρήση τηλεπικοινωνιακών μέσων (e – learning)
2. Η εκπαίδευση με χρήση υπαίθριων δραστηριοτήτων (Outdoor Management Training)
3. Η εκπαίδευση μέσω «Επιχειρηματικών Παιγνίων – Προσομοίωσης με Μελέτη

Περιστώσεων»

Το **e – learning**, που συνήθως συνδυάζεται με την ύπαρξη ενός Intranet & σελίδα στο Internet μιας αλυσίδας, μπορεί να λάβει χώρα στο κατάστημα, σε χώρο του Franchisor, στο σπίτι του εκάστοτε εκπαιδευόμενου ή ακόμα και ΟΠΟΥΔΗΠΟΤΕ!!! Σήμερα βρίσκει πρακτική εφαρμογή στις εξής περιπτώσεις:

Α. Σε εκπαίδευση θεμάτων που αφορούν Η/Υ & ταμειακές μηχανές (Word, Excel, λογιστικά προγράμματα κλπ)

Β. Σε ενημέρωση για νέα συμπληρωματικά στοιχεία της αλυσίδας

Γ. Σε συνεχιζόμενο έλεγχο της εκπαίδευσης με χρήση ασκήσεων πολλαπλής επιλογής (multiple choice tests)

Δ. Σε επίλυση αποριών – αδυναμιών με χρήση αμφίδρομης επικοινωνίας «Open Forums & Chat» αλλά και με τηλε – συνδιασκέψεις « Tele – conferences»

**Η Υπαίθρια Εκπαίδευση Στελεχών (ΥΕΣ)** αποτελεί τον πλέον καινοτόμο και σημαντικό άξονα βιωματικής εκπαίδευσης. Χρησιμοποιεί απλές ασκήσεις στη φύση, απλές κατασκευές και παιχνίδια ή άλλες υπαίθριες δραστηριότητες που είναι προκλητικές και αποτελεσματικές. Βασίζονται στην εμπειρία, προάγουν το ομαδικό πνεύμα και την οργανωτικότητα των στελεχών, τους απελευθερώνουν από τις αναστολές τους και σε συνδυασμό πάντα με τις εκ των υστέρων αναλυτικές ανασκοπήσεις – συζητήσεις επιτυγχάνουν θαυμάσια αποτελέσματα. Βασικό ζήτημα όμως είναι η εκμάθηση της και η εφαρμογή της παρόλο που η μέθοδος είναι δημιουργική και αναζωογονητική. Έτσι θα πρέπει οι εκπαιδευόμενοι να είναι οργανωμένοι, συγκεντρωμένοι και επινοητικοί. Κλειδί δηλαδή της επιτυχίας είναι η επικεντρωμένοι ομαδική προσπάθεια.

Η παρουσία του «ειδικού» εκπαιδευτή κρίνεται απαραίτητη για να θεωρηθεί μια ΥΕΣ ολοκληρωμένη αφού με τη βοήθεια του θα αναλυθούν οι συμπεριφορές και θα βοηθηθούν οι συμμετέχοντες να συνάγουν αποτελέσματα και να προσανατολιστούν προς μία αλλαγή νοοτροπίας. Αυτό θα επιτευχθεί μέσω της παρατήρησης από τον εκπαιδευτή, των συμμετεχόντων στις δραστηριότητες και την εμπλοκή του με ερωτήσεις. Θα εξαγάγει επίσης χρήσιμα συμπεράσματα, μετά το πέρας των δραστηριοτήτων, που θα τα παρουσιάσει στα ειδικά σεμινάρια, για να ακολουθήσει η υλοποίησή τους στο χώρο της εργασίας.

Οι εταιρείες Franchising στο εξωτερικό χρησιμοποιούν την ΥΕΣ εδώ και πολλά χρόνια. Την τελευταία δεκαετία εισήχθη η μέθοδος και στην Ελλάδα και από τότε αρκετοί franchisors έχουν εκπαιδεύσει με αυτό τον τρόπο τα στελέχη τους αλλά και τους δικαιούχους τους, μιας και θέλουν μια ωφέλιμη αμφίδρομη συνεργασία. Στην Ελλάδα συνήθως η υπαίθριες δραστηριότητες συνδυάζονται με την ετήσια συνάντηση των Franchisees ή και όλης της

αλυσίδας, λαμβάνει χώρα σε διάφορες τοποθεσίες όπως Ιωάννινα, Καρπενήσι και γενικότερα σε ορεινές τοποθεσίες ή τόπους που διαθέτουν ποταμούς και οι συνηθέστερες δραστηριότητες που λαμβάνουν μέρος είναι: rafting, kayak, mountain bike, trekking, horse ridding etc.

### **Η ΥΕΣ έχει τρία πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά:**

1. Προσωμοίωση πραγματικότητας και των συνθηκών που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι εργαζόμενοι στον εργασιακό χώρο.
2. Περιβάλλον συναισθηματικής ασφάλειας που προτρέπει τον πειραματισμό και τη μάθηση μέσα από τη δοκιμή και το λάθος.
3. Εμπλοκή των τριών διαφορετικών οδών πρόσληψης πληροφοριών (οπτική, ακουστική, κιναισθητική οδός)

### **και μπορεί να πραγματοποιηθεί με τις εξής μορφές:**

- Ως ένα αυτόνομο πρόγραμμα
- Ως ένα κομμάτι της τακτικής εκπαίδευσης
- Ως ένα ένθετο του ετήσιου εταιρικού συνεδρίου
- Ως follow up των κλασικών μορφών εκπαίδευσης
- Ως «δώρο» σε εκλεκτούς πελάτες / προμηθευτές
- Σε περιπτώσεις υψηλών απαιτήσεων εκπαίδευσης
- Σε περιπτώσεις που απαιτείται υψηλός βαθμός ομαδικού πνεύματος και συνεργασίας
- Όταν αισθανθούν κορεσμό από τον κλασικό τρόπο εκπαίδευσης
- Όταν επέρχεται μια πολύ σημαντική αλλαγή / καινοτομία (ιδανικός τρόπος αντιμετώπισης)

Μετά από ένα πρόγραμμα ΥΕΣ επιτυγχάνεται εκτός από μία εκτόνωση από τα καθημερινά, ψυχαγωγία, αλλαγή παραστάσεων η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων – ομαδικού πνεύματος & συνεργασίας, η αποδοτικότερη επικοινωνία και η βελτίωση των σχέσεων, η δημιουργία θετικού κλίματος και πάνω απ' όλα η βελτίωση των ικανοτήτων των στελεχών.

Τα **επιχειρηματικά παίγνια**, είναι η μελέτη προβλημάτων και δυσλειτουργίας ενός φανταστικού καταστήματος ή ολόκληρης της αλυσίδας, (ανάλογα με το ποιοι εκπαιδεύονται) όπου οι εκπαιδευόμενοι υποκρίνονται τους διευθυντές, οι πωλητές τους πελάτες κλπ και προσπαθούν να βρουν ιδανικές αλλά και πρακτικά εφαρμόσιμες λύσεις. Το εκάστοτε παίγνιο είναι προσαρμοσμένο στις ειδικές πραγματικές ανάγκες και μπορεί να έχει διάρκεια από 3 ημέρες μέχρι 3 χρόνια!!

### **Περαιτέρω τομείς ανάπτυξης στο Franchising**

Ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά δημιουργεί την αναγκαιότητα συμπληρωματικής εκπαίδευσης σε τομείς που άπτονται της ευρύτερης ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ενδεικτικά παραθέτουμε ορισμένους τίτλους σεμιναρίων όπως:

- Επικοινωνία (λεκτική, μη λεκτική, γραπτή, τηλεφωνική)
- Τεχνική επιτυχημένων διαπραγματεύσεων
- Τεχνικές παρουσιάσεων
- Ανθρώπινες σχέσεις
- Παρακίνηση προσωπικού
- Αξιολόγηση προσωπικού
- Λήψη αποφάσεων
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων πωλήσεων
- Stress management
- Time management
- Team building – working
- Telemarketing – telesales
- Merchandising

### **Χρηματοδότηση εκπαίδευσης στο Franchising**

Η εκπαίδευση στελεχών επιχειρήσεων σήμερα πλέον χρηματοδοτείται από διάφορες πηγές & προγράμματα. Ενδεικτικά αναφέρονται δύο: Το 0,45% του ΟΑΕΔ & τα διάφορα προγράμματα της ΕΕ. Το 0,45% της ετήσιας εργοδοτικής εισφοράς επιστρέφεται από τον ΟΑΕΔ στις επιχειρήσεις δεδομένου ότι αυτές θα εκπονήσουν εκπαίδευση από αναγνωρισμένους ειδικούς εκπαιδευτές ή σε ειδικά & αναγνωρισμένα για το σκοπό αυτό ΚΕΚ. Επίσης από καιρού εις καιρόν ανακοινώνονται από την ΕΕ ή τον ΟΑΕΔ, ΕΟΜΕΧΧ κλπ, διάφορα προγράμματα στα οποία ο franchisor ή και ο franchisee μπορεί να χρηματοδοτήσει την εκπαίδευση των στελεχών & υπαλλήλων του.

Μετά την παράθεση των παραπάνω δεν θα πρέπει πια να απομένουν περιθώρια αμφιβολίας για την αναγκαιότητα εκπαίδευσης των υπαλλήλων των αλυσίδων franchise.

Άρα λοιπόν η εκπαίδευση για επένδυση στον παράγοντα άνθρωπο είναι μάλλον η ασφαλέστερη οδός που μπορεί να οδηγήσει σε ικανοποιημένους άρα και αποδοτικούς υπαλλήλους εξασφαλίζοντας έτσι κατά το μεγαλύτερο ποσοστό τη δυνατότητα της επιχείρησης για οικονομική ευμάρεια και καταξίωση στην αγορά.



## Η σημασία των ερευνών στο θεσμό του Franchising

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

Οι «επιχειρηματικές έρευνες», αποτελούν την ασφαλέστερη μέθοδο ανάπτυξης, τόσο των συστημάτων franchise όσο και μιας απλής επιχείρησης, είτε αυτές οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο, είτε στην παροχή υπηρεσιών είτε στο βιοτεχνικό και βιομηχανικό κλάδο. Στο θεσμό franchising, όμως οι «επιχειρηματικές έρευνες» αποτελούν τόσο τη βάση ενός concept όσο και τον άξονα υλοποίησης του. Στοχεύοντας, λοιπόν στην επιχειρηματική ανάπτυξη μέσω του συστήματος franchise οι έρευνες αποτελούν την εγγύηση της επιτυχίας.

Με το σκεπτικό αυτό, η εταιρεία ερευνών LOGISTIKA (και ειδικότερα ο κος Αρμάνδος Κωνσταντινίδης managing director της εταιρίας που μας βοήθησε στην συγγραφή του συγκεκριμένου κεφαλαίου) σχεδίασε ένα πρότυπο πλάνο ενεργειών για τη δημιουργία, την εξάπλωση και τη λειτουργία μιας franchised επιχείρησης. Το συγκεκριμένο πλάνο που θα παρουσιάσουμε παρακάτω, σύμφωνα με τις οδηγίες της εταιρείας, απαιτεί τη συνεργασία τόσο των συμβούλων Franchising, όσο και των εταιρειών «επιχειρηματικών ερευνών». Βασικό στοιχείο για την υλοποίηση του πλάνου είναι επίσης, η συνεργασία μεταξύ των προαναφερθέντων με λογιστές, με φοροτεχνικούς, με νομικούς και με ψυχολόγους. Δυστυχώς, αν η αρμονική συνεργασία όλων, συμπεριλαμβανομένου και του εκάστοτε επιχειρηματία (franchisor), δεν υφίσταται, η υλοποίηση του πλάνου είναι ανέφικτη και η επιτυχία της επιχείρησης αμφίβολη ή στη καλύτερη περίπτωση εφήμερη.

Το πλάνο ενεργειών περιλαμβάνει 7 στάδια υπό μορφή αλυσίδας, πράγμα που σημαίνει, ότι δεν είναι δυνατό να επιλέξουμε ποια θα πραγματοποιηθούν και ποια όχι. Όταν η επιχείρηση, έχει πλέον αποφασίσει να λειτουργήσει με το σύστημα franchise πρέπει πρώτα απ' όλα να πραγματοποιήσει μια Έρευνα Αγοράς για το είδος που προωθεί, η οποία βεβαίως θα αποκαλύψει τον πραγματικό αριθμό πιθανών πελατών και την αγοραστική δύναμη αυτών. Κατόπιν, πρέπει να διενεργηθεί μελέτη ανταγωνισμού. Η κατάλληλη επεξεργασία των στοιχείων αυτών θα οδηγήσει στη κατάρτιση του Feasibility Study. Εφόσον τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά,

πρέπει να ορισθούν οι περιοχές και οι Τοπικές Αγορές που θα εγκατασταθούν τα σημεία πώλησης και να πραγματοποιηθεί έρευνα Site Location. Η συγκεκριμένη έρευνα δίνει πολύτιμα στοιχεία για τη κάθε περιοχή που αξιοποιούνται για τη δημιουργία της τοπογραφίας του συστήματος. Ακολουθεί η δημιουργία του συστήματος franchise, συμπεριλαμβανομένων της σύμβασης, του manual και του ενημερωτικού φακέλου. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει αρκετά υπό-στάδια για τα οποία είναι υπεύθυνος ο σύμβουλος franchise και οι συνεργάτες του επιχειρηματία ( λογιστές, φοροτεχνικοί, αρχιτέκτονες, κ.α). Ως τελικό στάδιο είναι ο έλεγχος ποιότητας του συστήματος και της λειτουργίας αυτού, το οποίο διενεργείται σε συνεχή βάση σε όλα τα σημεία παρουσίασης της επιχείρησης, με την έρευνα Secret Shopping και την έρευνα ικανοποίησης πελατών.

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η ανάλυση αυτού του πλάνου ενεργειών σε ότι αφορά, όμως, το τομέα των «επιχειρηματικών ερευνών» και όχι την καθεαυτού δημιουργία του συστήματος, το οποίο άλλωστε αναλαμβάνουν εξειδικευμένοι σύμβουλοι franchise. Συνεπώς, παρακάτω θα αναλύσουμε τις ερευνητικές μεθόδους που προαναφέραμε, αφού τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών λειτουργούν καταλυτικά σε ένα σύστημα franchise.

### **Έρευνα αγοράς**

Όλοι γνωρίζουμε, ότι η επιτυχία ή μη μιας επιχείρησης, έγκειται στην αποδοχή της από τους καταναλωτές. Η έρευνα αγοράς, παρά το γεγονός ότι είναι λίγο πολύ γνώριμη έννοια, ελάχιστοι γνωρίζουν όλα τα οφέλη που δύναται να προσφέρει σε μία επιχείρηση. Θεωρούμε, ότι ο καλύτερος τρόπος να κατανοηθούν τα οφέλη της έρευνας αγοράς, είναι να παρουσιάσουμε το σκοπό και τον τρόπο που διεξάγεται η έρευνα και τα αποτελέσματά της.

Ο κύριος σκοπός της έρευνας είναι ο προσδιορισμός των προθέσεων των καταναλωτών για μια επιχείρηση ή κάποιο προϊόν. Πέραν, αυτού όμως, η εν λόγω έρευνα παρουσιάζει αρκετά χρήσιμα στοιχεία που δείχνουν τις τάσεις της αγοράς τόσο σε τοπικό επίπεδο όσο και σε πανελλαδικό, ή ακόμα και σε παγκόσμιο επίπεδο. Αρχικά, επιλέγεται η περιοχή που θα ερευνηθεί, είτε αυτό νοεί ένα Δήμο (π.χ. Αθήνα, Πειραιάς κλπ), είτε νοεί κάποιο νομό (π.χ. Αττικής, Αχαΐας κλπ), είτε νοεί κάποια περιφέρεια (π.χ. Θράκη, Πελοπόννησος, Νησιά Αιγαίου κλπ), είτε συνδυασμό αυτών. Η επιλογή της περιοχής βασίζεται σε διάφορες παραμέτρους που αφορούν την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα:

- Το target group που απευθύνεται η επιχείρηση ή το προϊόν
- Η κουλτούρα της επιχείρησης
- Τα εισοδήματα των καταναλωτών της περιοχής
- Το ηλικιακό μίγμα του πληθυσμού της περιοχής
- Ο ανταγωνισμός που υφίσταται στην περιοχή

Ουσιαστικά, διατυπώνονται οι προθέσεις της επιχείρησης σε σχέση με τους προαναφερθέντες παράγοντες και επιλέγεται η περιοχή της έρευνας. Σε περίπτωση, όμως, που μια τέτοια διατύπωση δεν είναι εφικτή για κάποιους λόγους, επιλέγεται πανελλαδικό δείγμα χωρίς περιορισμούς. Οι περιορισμοί, λειτουργούν στην έρευνα ως παράγοντες μείωσης του στατιστικού λάθους και παράλληλα μείωσης του κόστους διεξαγωγής. Για παράδειγμα, αναφέρουμε μια επιχείρηση που ενοικιάζει πολυτελή αυτοκίνητα, η οποία σαφώς δεν απευθύνεται σε καταναλωτές με πολύ μικρά εισοδήματα. Κατά αυτό τον τρόπο δεν επιλέγεται κάποια περιοχή που χαρακτηρίζεται ως περιοχή με μεγάλη ανεργία.

Κατόπιν επιλέγεται το μέγεθος και το μίγμα του δείγματος. Το μέγεθος του δείγματος βασίζεται στο μέγεθος του πληθυσμού της περιοχής που έχει επιλεγεί, για παράδειγμα δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί μια πανελλαδική έρευνα με μόνο 50 άτομα ως δείγμα. Το μίγμα του δείγματος βασίζεται στο target group που στοχεύει η επιχείρηση. Για παράδειγμα μια εταιρία που εμπορεύεται νεανικά ανδρικά ρούχα που απευθύνεται σε νέους άνδρες ηλικίας 16-24, δεν έχει νόημα να συμπεριλάβει στο δείγμα άτομα ηλικίας 60 ετών ή παιδιά 10 ετών, όμως είναι βασικό να συμπεριλάβει μικρό αριθμό γυναικών που είτε είναι της ίδιας περίπου ηλικίας (18-24) είτε είναι μητέρες με παιδιά που αποτελούν εξαρτώμενα μέλη της οικογένειας και είναι αυτής της ηλικίας. Κατόπιν αυτής της διαδικασίας προσδιορίζεται το ακριβές μέγεθος του δείγματος. Είναι λοιπόν κατανοητό, ότι η επιλογή του δείγματος είναι μια αρκετά σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία, καθώς στην έρευνα αγοράς μας ενδιαφέρουν οι καταναλωτές που αποτελούν πιθανούς πελάτες της επιχείρησης και όχι αποκλειστικά και μόνο το target group της επιχείρησης. Για την επιλογή του δείγματος υπάρχουν επιστημονικές μέθοδοι, που μειώνουν τη πιθανότητα του στατιστικού λάθους σε αμελητέα σχεδόν ποσοστά.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου είναι το επόμενο βήμα, αφού πρώτα αποφασισθεί από τον στατιστικολόγο και παράλληλα υπεύθυνο της έρευνας, ο τρόπος συλλογής των στοιχείων. Ο υπεύθυνος της έρευνας πρέπει να αποφασίσει, ανά περίπτωση, αν η συλλογή των στοιχείων θα γίνει τηλεφωνικά, με επίσκεψη στο σπίτι, στο δρόμο με ειδικά εκπαιδευμένους ερευνητές, μέσω ταχυδρομείου / fax, ηλεκτρονικά, με discussion groups ή συνδυάζοντας κάποια από αυτά. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου βασίζεται κατά κύριο λόγο σε σχέση με τα άτομα που αποτελούν το δείγμα και με τον τρόπο που θα διεξαχθεί η έρευνα. Για παράδειγμα, δεν είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί το ίδιο στυλ ερωτηματολογίου σε άτομα 15-25 ετών και σε άτομα ηλικίας άνω των 60 ετών. Αντίστοιχα, είναι διαφορετικός ο τρόπος που κάποιος απαντά σε ερωτηματολόγια μέσω τηλεφώνου και διαφορετικός όταν ο ίδιος άνθρωπος ερωτηθεί στο δρόμο. Με το σκεπτικό αυτό, ο υπεύθυνος της έρευνας προσαρμόζει τις ερωτήσεις ανάλογα με τα

συμπεράσματα που θέλει να εξαγάγει και το δίνει σε ειδικευμένο ψυχολόγο ο οποίος χτίζει τη δομή του ερωτηματολογίου.

Η πραγματοποίηση της έρευνας έτσι όπως έχει σχεδιαστεί είναι το επόμενο στάδιο και ακολουθεί η ανάλυση των στοιχείων και η εξαγωγή συμπερασμάτων. Όμως, τι πραγματικά μπορούμε να μάθουμε από μια έρευνα αγοράς; Η απάντηση δεν είναι και τόσο απλή, μιας και η κάθε έρευνα προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης. Πάραυτα, η έρευνα αγοράς παρουσιάζει κάποιες πληροφορίες που είναι κοινές και χρήσιμες σε όλες τις επιχειρήσεις:

- Τον πραγματικό αριθμό των πιθανών πελατών της επιχείρησης
- Την πραγματική αγοραστική δύναμη των πιθανών αυτών πελατών
- Τις προθέσεις των καταναλωτών σε σχέση με την επιχείρηση ή/και τα προϊόντα της
- Τις απαιτήσεις των πιθανών πελατών
- Τις αγοραστικές συνήθειες των καταναλωτών
- Τη δύναμη του ανταγωνισμού
- Τις τάσεις της αγοράς
- Τα πιθανά κενά που υπάρχουν στην αγορά

Πέραν, αυτών όμως η έρευνα αγοράς μπορεί να εξάγει ειδικές πληροφορίες για την κάθε επιχείρηση. Για παράδειγμα, ας πάρουμε μια επιχείρηση που εμπορεύεται ηλεκτρονικό εξοπλισμό, πως οι καταναλωτές πληρώνουν συνήθως για κάποια αγορά που πραγματοποιούν σε τέτοιου είδους καταστήματα; (με μετρητά, με δόσεις, με πιστωτική κάρτα, ανάλογα με το ποσό επιλέγουν τον τρόπο πληρωμής, είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν τόκους για μια αγορά με δόσεις κλπ)

Είναι κατανοητό λοιπόν, ότι έχοντας η επιχείρηση αυτές τις πληροφορίες μπορεί να αποφασίσει αν θα εισέλθει στην αγορά, ή αν θα πρέπει να προσαρμόσει τη στρατηγική της ανάλογα ώστε να πετύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Η έρευνα αγοράς, είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί από όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης. Το τμήμα marketing, π.χ. θα χρησιμοποιήσει την έρευνα για να βρει πιο αποδοτικές μεθόδους προώθησης, το τμήμα στρατηγικού σχεδιασμού για να προσαρμόσει το πλάνο στρατηγικής βάσει των απαιτήσεων των πελατών, κλπ. Είναι σαφές λοιπόν ότι η έρευνα αγοράς, σκοπεύει στην διαμόρφωση επιτυχημένης εμπορικής πολιτικής που τελικώς, μεσοπρόθεσμα και με τις κατάλληλες ενέργειες και παρεμβάσεις, αυξάνει τις πωλήσεις και φυσικά το κέρδος της επιχείρησης.

### *Μελέτη ανταγωνισμού*

Η «μελέτη ανταγωνισμού» συμπεριλαμβάνεται συνήθως στην έρευνα αγοράς, αλλά σε αρκετές περιπτώσεις, επιχειρήσεις διενεργούν «μελέτη ανταγωνισμού» μετά από λίγο καιρό από όταν διενέργησαν την έρευνα αγοράς. Ο κυριότερος λόγος που πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν

να πραγματοποιούν σε τακτά χρονικά διαστήματα «μελέτη ανταγωνισμού», είναι η ενημέρωση που προσφέρει η μελέτη για τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Η «μελέτη ανταγωνισμού» εξετάζει, αρχικά, τον αριθμό των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων τόσο σε τοπικό επίπεδο, όσο και σε πανελλαδικό. Κατόπιν, εξετάζει τα οικονομικά μεγέθη των ανταγωνιστών (όταν αυτά είναι διαθέσιμα π.χ. υπάρχοντες ισολογισμοί) και τα οικονομικά μεγέθη του κλάδου. Επίσης, μια ακόμη μέθοδος που χρησιμοποιείται, την οποία θα εξετάσουμε εκτενέστερα παρακάτω, είναι το Secret Shopping σε επιλεγμένα σημεία παρουσίας των ανταγωνιστών.

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

- Τη δυναμική της αγοράς
- Τη δύναμη των ανταγωνιστών
- Το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση και τα αντίστοιχα μερίδια που κατέχουν οι ανταγωνιστές

- Τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης και των ανταγωνιστών

- Τον τρόπο εξυπηρέτησης πελατών που προσφέρουν οι ανταγωνιστές

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

### *Έρευνα Site Location*

Η έρευνα Site Location (SLR), παρά το γεγονός ότι πρακτικά δείχνει εφάμιλλη με την έρευνα αγοράς, υπάρχουν κάποια ουσιαστικά σημεία διαφοροποίησης. Η εν λόγω έρευνα είναι μια περιορισμένη και προσαρμοσμένη έρευνα αγοράς, η οποία όμως είναι εφαρμόσιμη ΜΟΝΟ στην περίπτωση που μια υπάρχουσα επιχείρηση θέλει να δημιουργήσει ένα ακόμη σημείο παρουσίας (π.χ. ένα franchised κατάστημα). Ουσιαστικά, πρόκειται για μία έρευνα που κρίνει την επιτυχία ή μη μιας επένδυσης σε σημείο παρουσίας της επιχείρησης.

Ο τρόπος που διενεργείται η έρευνα δεν διαφέρει σε πολλά από μία έρευνα αγοράς, μιας και σε αυτή την έρευνα επιλέγεται πρώτα η περιοχή και το δείγμα. Όμως, η περιοχή δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να αφορά ένα μεγάλο γεωγραφικό τόπο (π.χ. όλο το Δήμο Περιστερίου) παρά μόνο κάποιους πολύ συγκεκριμένους δρόμους (π.χ. την κεντρική αγορά του Περιστερίου) ή ένα και μόνο σημείο (π.χ. το κατάστημα που ενοικιάζεται σε κάποια συγκεκριμένη οδό). Είναι κατανοητό λοιπόν, ότι το σύνολο του πληθυσμού από το οποίο θα επιλεγθεί το δείγμα είναι πολύ συγκεκριμένο. Ο πληθυσμός, σε αυτή την περίπτωση, είναι το σύνολο των διερχομένων ατόμων

από τους συγκεκριμένους δρόμους. Το δείγμα σε αυτή την περίπτωση, θα επιλεγεί βάσει του target group που λειτουργεί η εκάστοτε ενδιαφερόμενη επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν η επιχείρηση είναι ένα εστιατόριο ταχείας εξυπηρέτησης και πελάτες της είναι κατά κύριο λόγο άτομα ηλικίας 15-45 ετών, τότε το δείγμα θα είναι το σύνολο των διερχομένων ατόμων αυτής της ηλικίας θέτοντας ένα ανώτατο όριο συμμετεχόντων, το οποίο ανώτατο όριο θα ορισθεί κατόπιν ειδικής μελέτης.

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

Αφού συγκεντρωθούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία, ειδικός αναλυτής – στατιστικολόγος, εξάγει συμπεράσματα για το αν μια επένδυση στο συγκεκριμένο σημείο από συγκεκριμένη επιχείρηση θα ήταν πετυχημένη ή όχι. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται, πέραν αυτών που προαναφέραμε στην έρευνα αγοράς περιλαμβάνουν:

- Τους τρόπους προσέγγισης των καταναλωτών στο σημείο
- Τις ενδεικτικές τιμές των ενουκίων στο συγκεκριμένο σημείο
- Πρόβλεψη των εσόδων και των εξόδων της επιχείρησης για το 1<sup>ο</sup> έτος λειτουργίας και το «Νεκρό Σημείο» σε μονάδες μεριδίου της αγοράς στο σημείο
- Την πρόθεση των καταναλωτών που διέρχονται από το σημείο

Ευνόητο είναι λοιπόν, ότι μια επιχείρηση που θέλει να δημιουργήσει περισσότερα σημεία παρουσίας, όπως άλλωστε συμβαίνει στο σύστημα franchise, είναι απαραίτητο να διενεργήσει πρώτα την έρευνα Site Location, ώστε να είναι σίγουρη πως θα κάνει ακόμα μια επιτυχημένη κίνηση.

### ***Secret Shopping***

Ένα από τα βασικότερα σημεία ενός συστήματος franchise είναι η ομοιομορφία, που πρέπει να υφίσταται σε όλα τα σημεία παρουσίασης της επιχείρησης. Το Secret Shopping είναι μία επιστημονική μέθοδος, ίσως για πολλούς άγνωστη, η οποία έχει εφαρμοσθεί κατά το παρελθόν για λογαριασμό διαφόρων εταιριών, όλου του επιχειρηματικού φάσματος, τόσο στην Αμερική, από όπου και πρωτοξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας 1940, όσο και σε άλλες χώρες.

Η TWA, ήταν από τις πρώτες εταιρίες, που εφάρμοσε επιτυχώς τη μέθοδο αυτή, με σκοπό να εξετάσει διάφορες παραμέτρους, που σχετίζονται με τη συνολική προσφορά υπηρεσιών προς το καταναλωτικό κοινό. Τα αποτελέσματα εξέπληξαν τους ιδρυτές της Αμερικάνικης Αεροπορικής Εταιρείας και προώθησαν τη δημιουργία μιας νέας φιλοσοφίας πώλησης υπηρεσιών. Σημαντικό δε, είναι το γεγονός της επανάληψης της μεθόδου, που πραγματοποιεί η εταιρεία, σε τακτά χρονικά διαστήματα, με σκοπό την παρακολούθηση του συστήματος προσφοράς υπηρεσιών και τη συνεχή, και παράλληλα αμερόληπτη, βελτίωση του.

Το Secret Shopping διασφαλίζει την «ομοιομορφία» των σημείων παρουσίασης της εκάστοτε Franchised Επιχείρησης. Η «ομοιομορφία», όμως, δεν αφορά μόνο την εμφάνιση ενός καταστήματος. Πέραν, της βιτρίνας, το μίγμα των προσφερόμενων αγαθών, τις τιμές, το visual merchandising, την αρχιτεκτονική σχεδίαση, το ντύσιμο των εργαζομένων και τη γενικότερη εικόνα ενός καταστήματος, σε ένα σύστημα franchise, πρέπει να υφίσταται «ομοιομορφία» και σε άλλους τομείς, όπως:

- Οι γνώσεις και η εξειδίκευση του προσωπικού
- Ο τρόπος εξυπηρέτησης πελατών
- Η τηλεφωνική εξυπηρέτηση
- Το after sales service
- Η ατμόσφαιρα των καταστημάτων (μουσική, θερμοκρασία, κλπ)
- Το επίπεδο καθαριότητας των χώρων

Πρέπει να σημειωθεί, ότι ο εκάστοτε καταναλωτής και παράλληλα πιθανός πελάτης μιας αλυσίδας, απαιτεί να υπάρχει ομοιομορφία σε όλους τους τομείς δραστηριότητας ενός καταστήματος. Θεωρείται λοιπόν βασικό, ότι για τη λειτουργία ενός συστήματος franchise, το κάθε σημείο πώλησης επιβάλλεται να προσφέρει τις ίδιες ακριβώς υπηρεσίες με όλα τα υπόλοιπα καταστήματα. Συνεπώς, πρέπει όλα τα σημεία πώλησης να αξιολογούνται με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζεται η άρτια και ομοιόμορφη λειτουργία τους.

Όμως, πως είναι δυνατόν ο franchisor να είναι σίγουρος, ότι όλα τα σημεία πώλησης λειτουργούν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο; Η απάντηση, δεν είναι και τόσο απλή.

Το Secret Shopping, είναι μια μυστική έρευνα, που πραγματοποιείται στα καταστήματα του εκάστοτε επιχειρηματία και σε επλεγμένα καταστήματα ανταγωνισμού, με σκοπό να εξαχθούν πληροφορίες και συγκρίσεις μεταξύ επιχείρησης και ανταγωνιστών, για τους προαναφερθέντες παράγοντες.

Η έρευνα πραγματοποιείται με μυστική επίσκεψη, εξειδικευμένου Secret Shopper, στο κάθε κατάστημα παριστάνοντας τον πελάτη. Ο μυστικός επισκέπτης βαθμολογεί όλες τις προσαρμοσμένες, κατά περίπτωση, παραμέτρους ελέγχου κάθε τομέα και αιτιολογεί τη

βαθμολογία του. Η έκθεση που συντάσσει ο μυστικός επισκέπτης επεξεργάζεται από ειδικούς επιστήμονες (αναλυτές στατιστικολόγοι), οι οποίοι αναλύουν τα συγκεντρωτικά δεδομένα χρησιμοποιώντας ειδικό λογισμικό και παρουσιάζουν πληροφορίες και συγκρίσιμα στοιχεία για αρκετές παραμέτρους. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η ανάλυση περιλαμβάνει συγκρίσιμα στοιχεία και πληροφορίες για τα καταστήματα (της επιχείρησης και του ανταγωνισμού) για:

- Το εσωτερικό Visual Merchandising
- Τη συνολική σήμανση του καταστήματος
- Τον τρόπο εξυπηρέτησης πελατών
- Τον τρόπο παρουσίασης των προσφερόμενων προϊόντων
- Τον τρόπο που πραγματοποιούνται οι πρόσθετες πωλήσεις
- Την εμφάνιση του προσωπικού
- Την γενική ατμόσφαιρα του καταστήματος
- Τα επίπεδα καθαριότητας των εξωτερικών χώρων του καταστήματος
- Το παρουσιαστικό της βιτρίνας
- Τα επίπεδα καθαριότητας των εσωτερικών χώρων
- Άλλα σημεία που πρέπει να ερευνηθούν σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης

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

Πρόκειται για μια ευκαιρία, που δίνεται στον επιχειρηματία, για να «βλέπει» τα καταστήματα του με τα «μάτια των πελατών» και να τα αξιολογεί καθώς λειτουργούν. Επίσης, ο επιχειρηματίας, μέσα από τη διαδικασία του Secret Shopping, αποκομίζει και ένα μέτρο σύγκρισης, για τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Έτσι, η εκάστοτε αλυσίδα είναι σε θέση να συμβαδίσει με τις ανάγκες των καταναλωτών και να διαμορφώσει την πολιτική λειτουργίας των καταστημάτων με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

Σε πολλά συστήματα franchise υπάρχουν ειδικοί επιθεωρητές που επιθεωρούν σε τακτά χρονικά διαστήματα όλα τα καταστήματα της αλυσίδας. Η διαδικασία αυτή, αν και αρκετές φορές, αποτελεσματική, δεν αποτελεί τον ασφαλέστερο τρόπο ενημέρωσης για δύο βασικούς λόγους. Πρώτον, οι επιθεωρητές δεν είναι δυνατόν σε καμία περίπτωση να επιθεωρήσουν τον τρόπο εξυπηρέτησης πελατών. Δεύτερον, λόγω του γεγονότος ότι οι επιθεωρητές εξαρτώνται οικονομικά και πολλές φορές και συναισθηματικά, από την επιχείρηση, είναι πιθανό η ενημέρωση που παρέχουν να μην ανταποκρίνεται πάντα στην πραγματικότητα. Επίσης, είναι βασικό το γεγονός ότι οι επιθεωρητές θεωρούνται, από τους franchisees, ως όργανα ελέγχου με



αποτέλεσμα, σε μερικές περιπτώσεις, να δημιουργούνται διενέξεις μεταξύ των μελών του συστήματος.

Ένας, άλλος τρόπος, που χρησιμοποιείται ευρέως, είναι οι επιθεωρητές που διεξάγουν αιφνίδιους και μυστικούς ελέγχους, όμως και σε αυτή την περίπτωση η πιθανότητα ελλιπούς ενημέρωσης, είναι υψηλή. Σε αυτή την περίπτωση, πέραν των αιτιών που προαναφέρθηκαν, υπάρχει ακόμα ένα αίτιο που πιθανώς να οδηγήσει σε στρεβλωμένα αποτελέσματα. Οι μυστικές επισκέψεις, πρέπει να πραγματοποιούνται από διαφορετικούς κάθε φορά επιθεωρητές, ώστε να διασφαλίζεται η μυστικότητα της επίσκεψης, κάτι που στην πραγματικότητα είναι ανέφικτο λόγω του υπερβολικού κόστους αντικατάστασης των επιθεωρητών σε συνεχή βάση (δαπάνες εύρεσης, κόστος διεργασίας επιλογής, κ.α.). Πολλές franchised επιχειρήσεις, για να μειώσουν το κόστος αυτό και παράλληλα να διενεργήσουν μυστικές επισκέψεις, χρησιμοποιούν το υπάρχον προσωπικό ως επιθεωρητές (π.χ. πρώην πωλητές). Και σε αυτή την περίπτωση, υπάρχουν προβλήματα αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων, αφού οι επιθεωρητές πιθανώς να δείχνουν κάποια μορφή συμπάθειας (ή εμπάθειας), προς συγκεκριμένους υπαλλήλους καταστημάτων.

Είναι σημαντικό, ότι στο Secret Shopping, αξιολογούνται όλες οι παράμετροι λειτουργίας, όπως αυτοί παρουσιάστηκαν προηγουμένως, από διαφορετικούς κάθε φορά ερευνητές, οι οποίοι σε καμιά περίπτωση δεν εξαρτώνται οικονομικά από την αλυσίδα. Επίσης, η εξαγωγή συμπερασμάτων πρέπει να πραγματοποιείται πάντα από εξειδικευμένους στατιστικολόγους, ώστε να διασφαλίζεται η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Για τους λόγους αυτούς, αλλά και για την μείωση του κόστους αξιολόγησης του δικτύου καταστημάτων της εκάστοτε επιχείρησης, προτείνεται η ανάθεση του έργου σε εξειδικευμένη εταιρία ερευνών.

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

### ***Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών***

Οι περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο έχουν αναπτύξει στρατηγικές εξυπηρέτησης πελατών. Η εξυπηρέτηση πελατών, τα τελευταία χρόνια αποτελεί μια μορφή ανταγωνισμού των επιχειρήσεων και πολλές εταιρίες έχουν ήδη κατανοήσει ότι η ικανοποίηση των πελατών επέρχεται από την άρτια εξυπηρέτηση που παρέχουν. Σημαντικό στοιχείο για τις επιχειρήσεις αποτελεί το γεγονός ότι οι καταναλωτές γίνονται «εύκολα» πελάτες μιας εταιρίας αλλά πολύ δύσκολα οι καταναλωτές γίνονται «μόνιμοι & πιστού» πελάτες.

Οι καταναλωτές, τις περισσότερες φορές, είναι αρκετά απαιτητικοί σε ότι αφορά τις συναλλαγές τους με τις επιχειρήσεις. Πολλές φορές, ενώ ο καταναλωτής δείχνει ικανοποιημένος είναι αμφίβολο ότι ο συγκεκριμένος καταναλωτής θα προτιμήσει ξανά την ίδια επιχείρηση.

Κάθε επιχείρηση, είτε αυτή είναι παραγωγική ή άμεσα καταναλωτική ή παρέχει υπηρεσίες, πρέπει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της διατήρησης του πελατολογίου της.

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

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται στις έρευνες ικανοποίησης πελατών περιέχουν ερωτήσεις που διαμορφώνονται σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης (π.χ. προϊόν, τοποθεσία, κ.α.). Η έρευνα πραγματοποιείται, είτε μέσα στο κατάστημα, αν πρόκειται για κατάστημα ή στις διευθύνσεις που έχει συλλεγμένες η εταιρία.

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται έχουν μελετηθεί από ειδικευμένο ψυχολόγο και στατιστικολόγο για να αποδώσουν τα εγκυρότερα αποτελέσματα. Βέβαια, υπάρχει και η δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν και άλλες μέθοδοι συλλογής στοιχείων, όπως για παράδειγμα τηλεφωνικά, με fax ή ταχυδρομικά.

Κατόπιν της συλλογής των δεδομένων ακολουθεί επεξεργασία των στοιχείων από εξειδικευμένα στελέχη και παρουσιάζονται στοιχεία για:

- Το λόγο που προτίμησαν τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης
- Τη συχνότητα συναλλαγής των πελατών με την επιχείρηση
- Τη γνώμη τους για τα παρεχόμενα προϊόντα / υπηρεσίες
- Τη γνώμη τους για την εξυπηρέτηση πελατών
- Το λόγο που τους προσέλκυσε στο κατάστημα
- Τις μελλοντικές τους προθέσεις
- Την καλύτερη και τη χειρότερη εντύπωση τους από το σύνολο των συναλλαγών που

πραγματοποίησαν

- Την εμπειρία τους από την τελευταία συναλλαγή που πραγματοποίησαν
- Άλλα στοιχεία που θα κριθούν απαραίτητα σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της

επιχείρησης και της αγοράς που κινείται η επιχείρηση

Η έρευνα αυτή δημιουργήθηκε με σκοπό η εκάστοτε επιχείρηση να αντλεί στοιχεία από τους πελάτες της, σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης που αποκόμισαν από την εμπειρία τους στη συναλλαγή που είχαν με την επιχείρηση. Τα οφέλη της έρευνας είναι στην πραγματικότητα αναρίθμητα αν αναλογιστούμε, ότι πραγματοποιώντας την έρευνα η επιχείρηση είναι σε θέση να πορευθεί σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών της. Όμως, τα βασικότερα οφέλη που αποκομίζει η εκάστοτε επιχείρηση διενεργώντας την έρευνα ικανοποίησης πελατών είναι: η διατήρηση πελατολογίου (Customer Loyalty), η αποδοτικότερη πολιτική marketing και η

αναδιάρθρωση της επιχειρηματικής στρατηγικής ώστε να καλύπτει πλήρως τους πελάτες της επιχείρησης.

### **Συμπεράσματα**

Φανταστείτε, τη διαφορά ενός πλήρους συστήματος όπως το περιγράψαμε και θα κατανοήσετε αμέσως την ποιοτική διαφορά που προστίθεται, στο σύστημά franchise, με τις έρευνες. Μια επιχείρηση που διενεργεί έρευνες:

- Είναι σίγουρη για την αγορά που εισέρχεται ή δραστηριοποιείται
- Είναι αποδοτικότερη σε κάθε τοπική αγορά που εισέρχεται
- Δημιουργεί καλύτερα και αποδοτικότερα marketing plans
- Ελέγχει πλήρως το δίκτυο της
- Παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών
- Γνωρίζει όλα τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης και του ανταγωνισμού
- Αποφεύγει τις αποτυχίες
- Προστατεύει τους franchisees και το σύστημα της
- Μεγιστοποιεί τα κέρδη των franchised καταστημάτων και κατ' επέκταση και τα δικά

της

- Γνωρίζει εκ των προτέρων όλο το φάσμα των επιχειρηματικών ρίσκων του συστήματος,

προβλέπει τα λάθη και γίνεται ισχυρή έναντι των ανταγωνιστών της

- Παρέχει εμπιστοσύνη στους πελάτες της και καλύτερο after sales service και συνεπώς

δημιουργεί καλύτερο customer loyalty

Φαίνεται λοιπόν, ότι σε ένα σύστημα franchise όπου η ανάπτυξη είναι ραγδαία, το επιχειρηματικό περιβάλλον που στηρίζει το σύστημα πρέπει να είναι δομημένο σε σωστές και επιστημονικά εμπεριστατωμένες βάσεις. Πρέπει να κατανοηθεί το γεγονός, ότι ένα σύστημα franchise δεν είναι δυνατόν να στηριχθεί μόνο στο σύστημα αυτό καθαυτό διότι, ο επιχειρηματικός κίνδυνος είναι μεγάλος και τα λάθη που πιθανόν να προκύψουν κατά τη λειτουργία του συστήματος μπορεί να αποβούν μοιραία. Ευνόητο είναι λοιπόν, ότι οι «Επιχειρηματικές Έρευνες», που παρουσιάσαμε, είναι το κλειδί της επιτυχίας στα συστήματα franchise.

## Δημόσιες Σχέσεις & Franchise

Τα τελευταία χρόνια πολλοί είναι αυτοί που έχουν ανακαλύψει το franchise και πιστεύουν ότι είναι η «λύση» στα επενδυτικά τους σχέδια. Και έχουν δίκιο αν η μελέτη τους είναι σωστή, η επιλογή προσεκτική και οι υποσχέσεις που θα πάρουν – και θα δώσουν – τηρηθούν και από τους δικαιούχους και από τους δικαιοδόχους.

Μαζί με τις υποσχέσεις θα λάβουν και ένα πακέτο επικοινωνίας και διαφήμισης που υπόσχεται πολλά αλλά λέει λίγα! Πράγματι, οι περισσότερες ελληνικές αλυσίδες υποφέρουν από την επικοινωνιακή τακτική που ακολουθούν και μερικές δεν την έχουν ανακαλύψει ακόμη. Η «μάχη του δελτίου τύπου» είναι για πολλούς αποφασιστική. Ζητούν από τους συμβούλους επικοινωνίας ή τις εταιρείες με τις οποίες συνεργάζονται να στέλνουν κάποια δελτία τύπου και εκεί πιστεύουν, ότι τελειώνει ο ρόλος τους. Αν τους ρωτήσεις για χάραξη επικοινωνιακής πολιτικής κοιτούν ψηλά ή έξω από το παράθυρό τους και σφυρίζουν. Οι αιτίες γι' αυτό το απαράδεκτο καθεστώς είναι πολλές. Διεθνώς, το franchise και οι δημόσιες σχέσεις είχαν ανέκαθεν καλές σχέσεις. Οι μεγαλύτερες αλυσίδες στηρίχτηκαν στις δημόσιες σχέσεις και εκείνες κατάφεραν, σε κάθε περίπτωση να προσφέρουν τον καλύτερο εαυτό τους στο franchise.

### *Τι πρέπει να γίνει*

Βέβαια, δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζουμε το γεγονός με γκρίνια, που είναι κακός επικοινωνιακός τρόπος και ας δούμε, πρακτικά, τι πρέπει να προσέξει μια αλυσίδα franchise.

Μια επιχείρηση που σκοπεύει να αναπτυχθεί με τη μέθοδο franchise πρέπει από την πρώτη στιγμή να αναπτύξει τις δημόσιες σχέσεις. Η προετοιμασία της ανάπτυξης πρέπει να περνά μέσα από αντίστοιχα προγράμματα δημοσίων σχέσεων όπως ακριβώς πρέπει να συμβαίνει και με τις άλλες μορφές επικοινωνίας (διαφήμιση, promotion). Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή των δημοσίων σχέσεων σε κρίσιμες καταστάσεις που όλοι απεύχονται, αλλά, δυστυχώς, συχνά, αντιμετωπίζουμε.

Για κάθε νέο κατάσταση, χρειάζεται ξεχωριστό πλάνο δημοσίων σχέσεων, πέρα από τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές κάθε επιχείρησης. Στο πλάνο αυτό πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι συνθήκες της τοπικής αγοράς και οι ιδιαιτερότητες της. Η σωστή ανάπτυξη προϋποθέτει μια σειρά από ενέργειες P.R. φιλικές προς τα τοπικά ΜΜΕ αλλά και την τοπική κοινωνία. Ενέργειες που θα δώσουν την ευκαιρία σε μια αλυσίδα να έχει φιλικό, τοπικό πρόσωπο, αναγκαίο για να αντεπεξέλθει στον ανταγωνισμό και τις αντιδράσεις των ντόπιων.

Ο ειδικός Τύπος και οι ειδικές στήλες εφημερίδων και περιοδικών που ασχολούνται με το franchise χρειάζονται ειδική προσοχή και λεπτομερή ενημέρωση. Εδώ ο δημοσιογράφος είναι

πο εξειδικευμένος, έχει περισσότερα στοιχεία και συνήθως συγκρίνει αυτά που ο υπεύθυνος μιας αλυσίδας franchise λέει με όσα του έχει πει ο υπεύθυνος μιας αντίπαλης αλυσίδας.

Η αναζήτηση των ειδικών στο χώρο της επικοινωνίας είναι από τα δυσκολότερα θέματα για μία επιχείρηση. Σήμερα στον Τομέα των Δημοσίων Σχέσεων δραστηριοποιούνται περισσότερες από 30 αξιολογες εταιρείες αλλά και πολλοί σημαντικοί σύμβουλοι επικοινωνίας που διατηρούν γραφεία. Υπάρχουν, βέβαια και εταιρείες ή σύμβουλοι που μόνο κατ' όνομα ασχολούνται με τις δημόσιες σχέσεις και την επικοινωνία.

Για να επιλέξετε μια εταιρεία ή ένα σύμβουλο δημοσίων σχέσεων είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας λίστας με εταιρείες που έχουν εμπειρία στον τομέα τους. Η προσωπική επαφή και η αναζήτηση προτάσεων από τις εταιρείες, μέσα από ένα προκαθορισμένο πρόγραμμα και budget σίγουρα θα αποτελέσει το ασφαλέστερο βήμά για την τελική επιλογή. Την επικοινωνία σας, σίγουρα πρέπει να την εμπιστευτείτε σε ειδικούς. Μην κάνετε το λάθος να ακούσετε άσχετους συμβούλους και, προπάντων, μην εμπιστευτείτε κάποιον αν δεν έχετε εξακριβώσει την εμπειρία του στον χώρο του franchise. Μην πιστεύετε αυτούς που υπόσχονται πολλά και ακολουθήστε ένα πλάνο που θα δημιουργήσετε μαζί με τον σύμβουλο της επικοινωνίας σας, που σίγουρα θα φέρει αποτελέσματα.

## **Η Εξέλιξη του Franchise μέσω Internet**

### ***Ηλεκτρονικό Εμπόριο Νομοθετικό Πλαίσιο:***

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει εκδώσει Οδηγία στις 4/5/2000 για το εμπόριο (Οδηγία 2000/31/EE ) η οποία εφαρμόζεται από τις 17/7/2000 και η οποία περιλαμβάνει κυρίως ρυθμίσεις θεμάτων όπως :

- Καθιέρωση της αρχής της χώρας προέλευσης
- Ρύθμιση εμπορικής επικοινωνίας
- Ευθύνη μεσαζόντων
- Ρύθμιση συμβάσεων on-line
- Κώδικες Δεοντολογίας

Βάσει της πρώτης ρύθμισης οι συναλλαγές οι οποίες πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά, μέσω Διαδικτύου, διέπονται από το δίκαιο εκείνου του κράτους-μέλους στο οποίο ο φορέας παροχής υπηρεσιών έχει τη μόνιμη εγκατάστασή του στην οποία ασκεί και την οικονομική του δραστηριότητα. Η σύμβαση δε, θεωρείται τετελεσμένη όταν ο αποδέκτης των παρασχεθείσων

υπηρεσιών έχει λάβει από τον φορέα το ηλεκτρονικό αποδεικτικό παραλαβής της αποδοχής από τον αποδέκτη.

Αναφορικά με την αποστολή εμπορικής επικοινωνίας, αναφέρεται το άρθρο 6 στην αρχή του σαφώς αναγνωρίσιμου χαρακτήρα της και στην υποχρέωση διαφάνειας όσον αφορά στις προσφορές, στους διαγωνισμούς και στα παιχνίδια διαφημιστικού χαρακτήρα.

### ***Internet & Franchise:***

Το σπουδαιότερο αναμφίβολα πλεονεκτήματα που προσφέρει το Διαδίκτυο είναι η ταχύτητα και το ελάχιστο κόστος πραγματοποίησης των συναλλαγών, συγκρισιμότητα προσφορών αλλά και δυνατότητα καταγραφής των προτιμήσεων ώστε σήμερα να μιλάμε για την «Οικονομία» του Internet.

### ***Δυνατότητες μέσω Internet για το Franchise:***

Η χρήση του Internet από τα Δίκτυα Franchise συμβάλλει:

- Στην ενδυνάμωση του marketing του Δικτύου
- Στην εξεύρεση νέων δικαιωδόχων
- Στην άμεση και ταχεία επικοινωνία του Δικαιοπαρόχου με τους Δικαιοδόχους του αλλά

και των τελευταίων μεταξύ τους η οποία περιλαμβάνει ειδικότερα τη δυνατότητα:

- Συνεχούς υποστήριξης των Δικαιοδόχων
- Εκπαίδευσης των Δικαιοδόχων
- Ελέγχου των Δικαιοδόχων από το Δικαιοπάροχο
- Στην προώθηση των πωλήσεων στους καταναλωτές

### ***Προβλήματα –Μειονεκτήματα από τη χρήση του Διαδικτύου:***

Με την ανεξέλεγκτη χρήση του Internet στο Franchise υποθάλπει ο κίνδυνος της απαλοιφής της ομοιομορφίας του Δικτύου Δικαιοχρήσης η οποία είναι προϋπόθεση αυτού και διακριτικό του γνώρισμα.

Επιπλέον, σε περίπτωση λύσης ή λήξης της σύμβασης Franchise εξαιτίας της οποίας ο Δικαιοδόχος παύει να χρησιμοποιεί την επωνυμία και τα διακριτικά γνωρίσματα της συγκεκριμένης επιχείρησης, θα πρέπει να υποχρεώνεται να προβαίνει και σε ρύθμιση τέτοια ώστε είτε η ιστοσελίδα του να διαγράφεται είτε να αλλάζει εμφάνιση και όνομα.

Με την διάδεδομένη εξάλλου χρήση του Internet για τις on-line πωλήσεις στο καταναλωτικό κοινό αποδυναμώνεται η σημασία των σημάτων καθώς πλέον ο αποδέκτης - χρήστης έχει στη διάθεσή του πληθώρα προσφορών, προβαίνει σε σύγκριση τιμών και χαρακτηριστικών χωρίς να αποσκοπεί στην απευθείας αγορά προϊόντος σήματος φήμης ή άλλου ευρέως διαδεδομένου στην αγορά.

Επίσης δεδομένης της ευαισθησίας του Διαδικτύου, το οποίο εκ των πραγμάτων είναι σχεδόν εκτεθειμένο σε οποιονδήποτε χρήστη, άρα, και σε αυτούς που σκοπό έχουν να το, θα πρέπει να υπάρχει ιδιαίτερη προσοχή και συνεχής έλεγχος ώστε να μην διοχετευθούν ψευδείς ή παραπλανητικές πληροφορίες στις ιστοσελίδες των Δικαιοδόχων ή και του Δικαιοπάροχου και οι οποίες μπορεί να αμαυρώσουν την εικόνα του Δικτύου.

Η διενέργεια ενεργητικών πωλήσεων μέσω του Διαδικτύου μπορεί να επιφέρει πολλά προβλήματα καθώς απευθύνεται στο καταναλωτικό κοινό παγκοσμίως και έτσι μπορεί να έρχεται σε αντίθεση με τη συμβατική ρήτρα μη παραβίασης της γεωγραφικής περιοχής.

Σε συνέχεια των ανωτέρω ένα είναι βέβαιο: Το Franchise δεν μπορεί να ξεφύγει τις συνέπειες της «dotcom» επανάστασης και για το λόγο αυτό θα πρέπει να συμβιβαστεί μαζί τους. Η έννοια της αποκλειστικότητας όπως την ξέραμε έως σήμερα θα αλλάξει καθώς το e-commerce αλλά και το t-commerce (μέσω της τηλεόρασης) ή ακόμα το m-commerce (μέσω του κινητού τηλεφώνου) θα κατακλύσουν την καθημερινότητα των συναλλαγών. Η Ευρωπαϊκή Ένωση καλείται να συμβιβάσει το Διαδίκτυο με την αποκλειστικότητα του Franchise.

## **Η επιλογή της κατάλληλης θέσης, κατασκευή και εσωτερική διάταξη καταστήματος αλυσίδας franchising**

Ένα από τα πλέον καίρια σημεία για την διασφάλιση της επιχειρηματικής επιτυχίας ενός καταστήματος και γενικότερα μιας μονάδας franchise αποτελεί η σωστή επιλογή της θέσης του. Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης αναζητείται κάθε φορά η πλέον ενδεδειγμένη εμπορική περιοχή και θέση. Ωστόσο, μια σειρά από παράγοντες διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο όπως μας πληροφορεί ο κος Θάνος Μουρελάτος πρόεδρος & Διευθύνων σύμβουλος του ομίλου εταιρειών «Ζενίθ Holdings SA» και η κα Μαρία Νομικού FBS που μας βοήθησαν και στη συγγραφή του συγκεκριμένου κεφαλαίου.

Κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα, αλλά και στην ελληνική περιφέρεια, το franchising τα τελευταία χρόνια αναδεικνύεται σε κινητήριο μοχλό επιχειρηματικής ανάπτυξης. Τα μεμονωμένα καταστήματα χαρακτηρίζονται από κρίση, ιδιαίτερα σημαντική, ώστε να αγωνίζονται ουσιαστικά για την επιβίωση τους. Σε μια εποχή που μόνο οι μεγάλες και οργανωμένες αλυσίδες έχουν την ικανότητα να αντεπεξέλθουν στον τεράστιο ανταγωνισμό, όλο και περισσότεροι ανεξάρτητοι επιχειρηματίες στρέφονται προς το franchising, ώστε βρουν διέξοδο στις επαγγελματικές ανησυχίες τους. Η επιλογή του κατάλληλου χώρου, εντασσόμενη

στην συνολική προσπάθεια να ξεκινήσει κάποιος μια δικιά του επιχείρηση, αποτελεί, ίσως, το δεύτερο σημαντικό βήμα, μετά από την επιλογή της μητρικής αλυσίδας.

### ***Πόσο καλή εμπορική περιοχή απαιτείται;***

Σήμερα, πάρα πολλά καταστήματα σε περιοχές σε όλη την Ελλάδα αποτελούν το επίκεντρο του αγοραστικού ενδιαφέροντος (π.χ. Ερμού, Ταξιαρχών, Θησέως, Χαϊμαντά, Φορμίωνος, Σωτήρος, Τσιμισκή, κ.λ.π.). Αν και σε αρκετές περιοχές οι τιμές βρίσκονται στα ύψη, η ζήτηση για ενοικίαση ή αγορά καταστημάτων παραμένει σε αρκετά υψηλά επίπεδα. Επιπλέον, παραδοσιακές αγορές, π.χ. Κολωνάκι, έχουν από καιρό χάσει την παλιά αίγλη τους, αλλά κάποιες άλλες, π.χ. Κηφισιά την επανακτούν με αργά βήματα. Παράλληλα, νέες αγορές γεννιούνται, μέσω της επέκτασης υφισταμένων, οι οποίες έχουν κορεσθεί.

Η τροφή των επενδυτών στον χώρο του real estate (π.χ. Πειραιώς), στα μεγαλεπήβολα σχέδια για αναβάθμιση ζωτικών γειτονιών, αλλά και στις κυκλοφοριακές ρυθμίσεις και παρεμβάσεις, δημιουργούν νέες καταστάσεις και αγορές. Επιπλέον, το ενδιαφέρον ξένων αλυσίδων λιανικού εμπορίου να τοποθετηθούν σε μια αγορά τεσσάρων και πλέον εκατομμυρίων κατοίκων του Λεκανοπεδίου, και παράλληλα οι προοπτικές που προσφέρει η διοργάνωση της Ολυμπιάδας του 2004 στην Αθήνα, δημιουργούν νέες συνθήκες και όρους.

Κατ' αυτόν τον τρόπο η καμπύλη της ζήτησης της επαγγελματικής στέγης μετατοπίζεται συνέχεια και οι τιμές ισορροπίας έχουν καταστεί δυσθεώρητες. Σε αρκετές οδούς οι τιμές του αέρα ξεπερνούν τα 150.000 Ευρώ για καταστήματα των 30 τ.μ. και τα αντίστοιχα ενοίκια ξεπερνούν τις 5.000 Ευρώ. Επιπλέον, αποτελεί σπανιότατο γεγονός να υπογράφονται μισθωτικές συμβάσεις χωρίς να υπάρχει διευθέτηση για τον «αέρα», και παρόλα αυτά τα καταστήματα που σπανίως ελευθερώνονται, μισθώνονται μέσα σε ελάχιστο διάστημα.

Ωστόσο, στην επαρχία η κατάσταση είναι αρκετά καλύτερη. Σε πολλές πόλεις π.χ. Βόλος, οι οποίες χαρακτηρίζονται από σημαντική δυναμικότητα, δεν υπάρχει «αέρας» και οι τιμές των ενοικίων κυμαίνονται σε επίπεδα κάτω των 1.500 Ευρώ. Η παραπάνω κατάσταση δεν ισχύει, βέβαια, σε μεγαλύτερες πόλεις, όπως Πάτρα, Ηράκλειο, Καλαμάτα κ.ο.κ. μιας και Αθηναϊκές μεγάλες αλυσίδες έχουν «χαλάσει» την κατάσταση στην κτηματαγορά, καθώς προσφέρουν και συνηθίζουν τους τοπικούς ιδιοκτήτες καταστημάτων στα μεγέθη της Αθήνας.

Τα εμπορικά καταστήματα απαιτούν ισόγειο χώρο σε δρόμο με εμπορική κίνηση και κατά προτίμηση σε γωνία και σε εμφανή θέση. Ωστόσο πάρα πολλά συστήματα franchising χαρακτηρίζονται από χαμηλότερες απαιτήσεις. Καταστήματα βρεφικών και εγκυμοσύνης ορίζουν μεγάλους χώρους ( 200 τ.μ. ) εκτός του κέντρου. Φροντιστήρια και Σχολές Χορού απαιτούν μεγάλους σχετικά χώρους σε όροφο εμπορικών κέντρων ή και πολυκατοικιών και όχι σε ιδιαίτερα εμπορικούς δρόμους. Ταχυεστιατόρια, πιτσαρίες, delivery χρειάζονται ισόγειο



χώρο με πρόσβαση και parking σε μηχανάκια σε παράδρομο καλών δρόμων, γραφεία τεχνικής εξυπηρέτησης και υπηρεσιών που λειτουργούν μέσω τηλεφώνου δεν χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερες απαιτήσεις. Κέντρα αισθητικής και αδυνατίσματος, γυμναστήρια μπορούν να είναι έξω από την αγορά. Είδη σπιτιού, φαστφουντάδικα συνηθίζουν να είναι λίγο πιο έξω από τα κεντρικά σημεία. Βιβλιοπωλεία, είδη ένδυσης και υπόδησης και γενικά franchise καταναλωτικών εμπορικών προϊόντων πρέπει να είναι στις καλύτερες δυνατές θέσεις και κυρίως εκεί που είναι «πιάτσα» και έχει δημιουργηθεί αγορά.

Επιπλέον, υπάρχουν πολλές ειδικές περιπτώσεις, για παράδειγμα snacks, φούρνος, πιτσαρία, σουβλατζίδικο, κ.λ.π. κοντά σε περιοχή με επιχειρήσεις λειτουργούν πολύ καλά το μεσημέρι και το πρωί, ή κοντά σε κάποιο νυχτερινό κέντρο λειτουργούν ομοίως βράδυ. Φούρνος σε πυκνοκατοικημένη περιοχή δεν χρειάζεται να είναι σε εμπορικό δρόμο. Κλιματιστικά, είδη θέρμανσης, υδραυλικά, ηλεκτρολογικά χαρακτηρίζονται από τις δικές τους μη κεντρικές αγορές. Καταστήματα εσωρούχων, οικιακών ειδών, γυναικείας ένδυσης, φυτικών καλλυντικών, κ.λ.π. ευνοούνται όταν είναι κοντά στις αλυσίδες καλλυντικών (π.χ. Hondos Center, Beauty Shop).

#### ***Είναι η περιοχή κατάλληλη;***

Ειδικά σημεία και σημειολογίες για κάθε περιοχή διαδραματίζουν τεράστιο ρόλο και μόνο με μεγάλη παρατηρητικότητα σε συνδυασμό με τον σύμβουλο του μπορεί κάποιος να αποφύγει δυσάρεστες και απρόσμενες καταστάσεις. Η Θησέως προς την παραλιακή χαρακτηρίζεται από κατανομή τζίρου 65% αριστερά και 35% από την δεξιά πλευρά. Η περιοχή της Χαϊμαντά στο Χαλάνδρι δημιουργεί μία αγορά σε ακτίνα 100μ. που δεν συγκρίνεται με τίποτα με τις γύρω περιοχές. Πενήντα μέτρα απόσταση από δρόμο όπως η Ταξιαρχών στον Κορυδαλλό μπορεί να μην αξίζει καθόλου. Η Αγίου Ιωάννου στην Αγία Παρασκευή αναβαθμίζεται, αλλά θα αργήσει να πάρει μερίδιο για αγορές ακριβών προϊόντων, καθώς οι καταναλωτές εξυπηρετούνται από το κοντινό Χαλάνδρι. Η Ραφήνα μέχρι πρότινος αγόραζε από τη Νέα Μάκρη, με τις οδικές υποδομές, όμως, που δημιουργούνται οι Ραφηνιώτες οδηγούνται προς το Χαλάνδρι ή το Κέντρο. Το Μαρούσι έχει την δικιά του αγορά, η οποία όμως, διαφεύγει και προς γειτονικές αγορές. Επώνυμα προϊόντα έχουν καλύτερη τύχη σε Κηφισιά και Γλυφάδα, απ' ό,τι σε Πειραιά και Κορυδαλλό. Το Παγκράτι ξεχωρίζει με τον πυκνό πληθυσμό που το χαρακτηρίζει και την συγκέντρωση πολύ καλών αλυσίδων franchising. Το Κολωνάκι χαρακτηρίζεται από χαμηλότερα ποσοστά «αγοράς προς επίσκεψη» απ' ό,τι άλλες αγορές. Η Σόλωνος (προς Κολωνάκι) παρουσιάζει κατά περιόδους ευκαιρίες με χαμηλό κόστος, δεν είναι όμως κατάλληλες για κάθε είδους καταστήματα. Επιπλέον, η αγοραστική νοοτροπία και συνήθεια είναι περίεργη, μπορεί οι τάσεις και η πορεία της ανοικοδόμησης και της επέκτασης

των αγορών να δίνουν προτεραιότητες σε θέσεις, όμως τα πράγματα να μην εξελιχθούν όπως φαίνονται.

### *Ποιες είναι οι καλύτερες εμπορικές περιοχές σήμερα;*

Οι πιο εμπορικοί δρόμοι της Αθήνας είναι:

*Ερμού:* Ο πιο ακριβός δρόμος, αφού η παρέμβαση της πεζοδρόμησης της βοήθησε να αναπτυχθεί ακόμη περισσότερο και να δίνει τη δυνατότητα για μια παραδοσιακή βόλτα στα μαγαζιά. Παράλληλα η δημιουργία του σταθμού μετρό στο Σύνταγμα έχει αυξήσει κατά πολύ την προέλευση του κόσμου στα εμπορικά καταστήματα της συγκεκριμένης οδού.

*Τσακάλωφ:* Ο δρόμος που συναγωνίζεται σε τιμές την Ερμού είναι μακράν το must της κοσμικής Αθήνας και μια βόλτα εκεί πολλές φορές συνοδεύεται από διάφορα happenings. Όπως είναι φυσικό, το κομμάτι που έχει πεζοδρομηθεί συγκεντρώνει το μεγαλύτερο εμπορικό ενδιαφέρον και τις υψηλότερες τιμές πώλησης καταστημάτων. Παρουσιάζει, ωστόσο, πτώση σε σχέση με το παρελθόν και ο «αέρας» προς την αναμενόμενη απόδοση έχει μικρή τιμή.

*Πατριάρχου Ιωακείμ – Κανάρη:* Υψηλή ραπτική, μόδα, τραπεζικά καταστήματα, καταστήματα κινητής τηλεφωνίας δίνουν κυρίως το στίγμα των δύο αυτών δρόμων, με τις τιμές να μειώνονται κατά πολύ προς την περιοχή του «Ευαγγελισμού». Ωστόσο, όπως εκτιμούν παράγοντες της κτηματαγοράς, η δημιουργία του νέου σταθμού του μετρό στον «Ευαγγελισμό» έχει αρχίσει να επηρεάζει σημαντικά τις τιμές των καταστημάτων που βρίσκονται πλησίον του νοσοκομείου.

*Χαϊμαντά:* η πεζοδρομημένη καρδιά του Χαλανδρίου, με πολλά καταστήματα στο χώρο της ένδυσης και κυρίως της γυναικείας. Προς το τέλος της εμφανίζονται είδη οικιακής χρήσης, παιδικά είδη, κ.λ.π. Οι γειτονικοί δρόμοι από την δεξιά μεριά της Α. Παπανδρέου Πεντέλης «σφύζουν» από κίνηση και μπορεί να βρεθεί σχεδόν κάθε είδους μαγαζί, χωρίς να υπάρχει κάτι δυνατό στην υπόδηση.

*Σωτήρος, Γρ. Λαμπράκη:* Οι εμπορικοί δρόμοι του Πειραιά, όπου όποιο κατάστημα αδειάσει σε δύο μέρες έχει εκμισθωθεί. Πολλά και καλά μαγαζιά με πολυσύχναστη κίνηση.

*Ταξιαρχών:* Ίσως, ο μόνος δρόμος του Κορυδαλλού, σε μια αγορά που τα τελευταία χρόνια έχει ανέβει εκθετικά.

*Χρεμωνίδου:* Η αγορά του Παγκρατίου, με το millennium center να ξεχωρίζει με την ατμόσφαιρα και την κίνηση που δημιουργεί.

*Πατησίων:* Εργαζόμενοι, φοιτητές, σπουδαστές, μαθητές κ.α. συνθέτουν το παζλ των ανθρώπων που συγκεντρώνει ο μεγαλύτερος σε μήκος εμπορικός δρόμος του Λεκανοπεδίου. Από τα Πατήσια ως τα Χαντεία οι τιμές και το είδος των μισθώσεων διαφοροποιούνται. Αξίζει

πάντως να σημειωθεί ότι ειδικά το τμήμα από την Αγίου Μελετίου ως το Πεδίον του Άρεως θεωρείται από τα πιο εμπορικά σημεία της Αθήνας, όπου βρίσκει κανείς πολλά και καλά καταστήματα.

*Κασσαβέτη - Κηφισιά:* πολυσύχναστη και trendy, διαθέτει πάρα πολλά καταστήματα με διάφορα είδη, καλής ποιότητας και ανάλογης τιμής. Εμφανίζονται πολλές ευκαιρίες, αλλά απαιτούν υπομονή και προσοχή γιατί πολλά σημεία της δεν έχουν εμπορικότητα ανάλογη του ονόματος της Κηφισιάς.

*Ιωάννου Μεταξά - Γλυφάδα:* Πολλά καταστήματα, καφετέριες, κίνηση, επώνυμα είδη, υψηλά ενοίκια, μεγάλο πεζοδρόμιο. Αξιόλογο είναι συγκεκριμένο μήκος της Ι. Μεταξά, εκεί όπου υπάρχει και κίνηση.

*Θησέως - Καλλιθέα:* Εξαιρετική αγορά σε πολύ μεγάλο μάκρος, με έντονη επιχειρηματικότητα και με πολλές ευκαιρίες για καταστήματα που βρίσκονται διαθέσιμα, καθώς πολλοί ανεξάρτητοι επιχειρηματίες δεν τα "καταφέρνουν» και ελευθερώνουν τα καταστήματα τους.

*Αιόλου - Αγίου Μάρκου:* Οι τιμές σε αυτές τις πολυσύχναστες οδούς έχουν αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Συγκεντρώνουν κυρίως αγοραστές χαμηλότερων εισοδημάτων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ο τζίρος των καταστηματαρχών της περιοχής έχει τίποτε να ζηλέψει από τον τζίρο καταστημάτων ακριβότερων περιοχών.

Όσο αφορά τους δήμους της Αττικής, σε ένα συνολικό πληθυσμό 4-5 εκατομμυρίων κατοίκων ξεχωρίζουν, εκτός από τις παραπάνω περιοχές με πληθυσμό άνω των 50 χιλιάδων κατοίκων καθώς αποτελούν αυθύπαρκτες αγορές, όπως: Νέα Ιωνία, Περιστερί, Κερατσίνι, Νίκαια, Βύρωνας, Γαλάτσι, Ζωγράφου, Αιγάλεω, Ηράκλειο, Κορυδαλλός, Μενίδι, Νέα Λίοσια, Πετρούπολη, Νέα Σμύρνη. Επίσης, ορισμένες περιοχές, όπως: Κορωπί, Παιανία, Νέα Μάκρη, Παλήνη, Ραφήνα παρουσιάζουν σημαντικές ανοδικές και αναπτυξιακές τάσεις, τις οποίες οφείλει ο κάθε επενδυτής να αναλύσει προσεκτικά. Μερικές αγορές, παρόλο που δεν χαρακτηρίζονται από υψηλό τοπικό πληθυσμό και δεν είναι τόσο εμπορικές και μεγάλες, παρουσιάζουν αξιοσημείωτη κίνηση, όπως το Ψυχικό κυρίως σε επώνυμα είδη. Παράλληλα, περιοχές όπως: Άγιοι Ανάργυροι, Ασπρόπυργος, Ελευσίνα, Νέα Φιλαδέλφεια, χαρακτηρίζονται από αρκετό πληθυσμό με πολύ μικρή, όμως αγορά με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζονται με ευνοϊκές τάσεις. Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να λάβει κανείς υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

### **Η Θεσσαλονίκη**

Περπατώντας στην οδό Τσιμισκή καταλαβαίνεις αμέσως ότι βρίσκεσαι σε έναν από τους εμπορικότερους δρόμους της Ευρώπης. Μέσα σε ένα τέταρτο, τόσο χρόνο χρειάζεσαι για να

διασχίσεις την Τσιμισκή από την Διαγώνιο ως την Βενιζέλου, μπορείς να βρεις συγκεντρωμένες τις σημαντικότερες επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων που δραστηριοποιούνται όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά σε παγκόσμιο επίπεδο. Μπορεί η Τσιμισκή να είναι ο σημαντικότερος εμπορικός δρόμος της πόλης αυτό όμως δεν σημαίνει πως όλη η εμπορική δραστηριότητα βρίσκεται συγκεντρωμένη. Στο κάτω – κάτω εδώ και αρκετά χρόνια όπως λένε οι ντόπιοι έμποροι, «η Τσιμισκή είναι πλέον ασύμφορη!». Πραγματικά, παρά το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος δρόμος είναι must για τις μεγάλες επιχειρήσεις ( Marks & Spenser, Beauty Shop, Hondos, Zara, Λαμπρόπουλος, Καρούζος, κ.λ.π.), πολλές άλλες δυναμικές επιχειρήσεις επιλέγουν ως τόπους εγκατάστασης, άλλους δρόμους που βρίσκονται μέσα στο εμπορικό κέντρο, αλλά έχουν χαμηλότερο ενοίκιο και αέρα (Μητροπόλεως, Παύλου Μελά, Παλαιών Πατρών Γερμανού, Βενιζέλου, Ερμού, Αριστοτέλους, Εγνατία).

Σε γενικές γραμμές το εμπορικό κέντρο της πόλης αρχίζει από το ύψος της έκθεσης και φτάνει ως τα δικαστήρια. Παράλληλα, κάθε μεγάλη γειτονιά έχει διαμορφώσει τοπικές αγορές που απελευθερώνονται στους καταναλωτές που αντιδρούν στην ιδέα του shopping στο κέντρο της πόλης. Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι τέτοιες ασχεδιάστες εμπορικές περιοχές έχουν διαμορφωθεί στην Τούμπα, στην Καλαμαριά, στον Εύοσμο και στον Επτάλοφο, ενώ παράλληλα, σε κάθε συνοικία υπάρχουν εμπορικοί δρόμοι.

Ο συνολικός πληθυσμός της Θεσσαλονίκης ξεπερνά το 1 εκατομμύριο και οι μεγάλες περιοχές είναι: Αμπελόκηποι, Εύοσμος, Καλαμαριά, Νεάπολη, Πολίχνη, Πύλαια, Πανόραμα, Σταυρούπολη, Συκεαί. Οι περιοχές αυτές από μόνες τους δημιουργούν ανεξάρτητες αγορές με υψηλή εμπορικότητα και κατανάλωση.

## **Η Κρήτη**

Γενικά η Κρήτη αποτελεί μια ιδιαίτερη οντότητα, αφού συνδυάζει τις ιδιαιτερότητες του νησιού και χαρακτηρίζεται από μεγάλες πόλεις και σημαντικό πληθυσμό, καθώς και από δική της ανεξάρτητη και έντονη επιχειρηματικότητα. Η γεωγραφική θέση της επιβαρύνει τις επιχειρήσεις με το σχετικό μεταφορικό κόστος σε χρήμα και χρόνο, το ίδιο γεγονός, ωστόσο, ενισχύει την τοπική επιχειρηματικότητα, η οποία χαρακτηρίζεται από αξιόλογες εταιρείες και δίκτυα λιανικής, αρκετά από τα οποία επιθυμούν να αναπτυχθούν και στην υπόλοιπη Ελλάδα. Γενικά, οι μεγάλες πόλεις, Ηράκλειο, Χανιά και Ρέθυμνο, διαθέτουν, ήδη, καταστήματα από τις γνωστές αλυσίδες franchise. Επιπλέον, πολλά καταστήματα που έχουν ξεκινήσει, π.χ. από το Ηράκλειο, έχουν επεκταθεί και στις γύρω περιοχές.

Όσο αφορά την επιχειρηματική ανάπτυξη ξεχωρίζουν ιδιαίτερα το Ηράκλειο και τα Χανιά, με το πρώτο να χαρακτηρίζεται από μεγάλο δυναμισμό και υποδομές, ανθρώπινες (π.χ. εργατικό δυναμικό) και υλικοτεχνικές (π.χ. αεροδρόμιο). Ο πληθυσμός όλου του νησιού είναι

της τάξεως των 500.000 με το Ηράκλειο να ξεπερνά κατά πολύ τις 100.000, στο συνολικό του νομού των 300.000, τα Χανιά τις 50.000 στο συνολικό του νομού περίπου 100.000. Χαρακτηριστικό είναι η διασπορά του πληθυσμού σε όλο το νησί, με πολλές πόλεις των 5-10 χιλιάδων κατοίκων, οι οποίες, σε συνδυασμό με το καλό οδικό δίκτυο, δικαιολογούν την ύπαρξη καταστημάτων μόνο καταναλωτικών και ειδών άμεσης ανάγκης.

### **Πώς αξιολογείται το κατάστημα;**

Είναι το κατάστημα καλό; Χρειάζεται ανακαίνιση; Πόσο αέρα αξίζει το κατάστημα;

Υπάρχουν πολλές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν αφού βρεθεί το αρχικά κατάλληλο κατάστημα. Οι, δε, απαντήσεις δίδονται σε συνδυασμό με το επιχειρηματικό αντικείμενο του και η τελική απόφαση έρχεται ανάλογα με την διαθεσιμότητα σε καταστήματα που υπάρχει. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει βάση του παρακάτω check list :

### **Θέση:**

Πώς επηρεάζει η ροή του κόσμου; Οι υποψήφιοι πελάτες «βλέπουν» το κατάστημα ερχόμενοι ή φεύγοντας, σύμφωνα με την συνηθισμένη ροή; Τα ο πεζοδρόμιο είναι άνετο; Το κατάστημα είναι ορατό στον διερχόμενο κόσμο; Μήπως είναι «θαμμένο» από κολώνα ή στο βάθος του πεζοδρομίου; Υπάρχουν καταστήματα με σχετικά είδη; Τι κίνηση έχουν; (μπορούμε να μάθουμε τον τζίρο που κάνουν;)

### **Εργονομία – Χωροταξία:**

Σε ποιο βαθμό απαιτούνται και επιτρέπονται παρεμβάσεις στον εσωτερικό χώρο; Ψευδοροφή; Σημεία και χώροι που πρέπει να καλυφθούν; Είναι η κάτοψη πρακτική και επιτρέπει ροή πελατών; (μακρόστενη ή τετράγωνη;) Η reception που θα τοποθετηθεί; Έχει ορατότητα; Πως θα τοποθετηθούν τα έπιπλα; Τυχόν πατάρι ή υπόγειο, πως θα αξιοποιηθεί; Πως συνδέεται και επικοινωνεί με τον βασικό χώρο; Πως θα κλιματιστεί ο χώρος; Ποιες οι απαιτήσεις για ψύξη;

### **Κατάσταση – Ποιότητα Κατασκευής:**

Το δάπεδο σε ποιότητα (π.χ. πλακάκι, μάρμαρο), χρωματισμό και κατάσταση είναι κατάλληλο ή απαιτεί αλλαγή; Ο φωτισμός είναι κατάλληλος; Υπάρχει; Είναι κρυφός, φθορίου, ιωδίου; Το ταβάνι επιτρέπει απλές και οικονομικές λύσεις ή χρειάζεται π.χ. ψευδοροφή; Η βιτρίνα είναι κατάλληλη; Τα κρύσταλλα είναι επαρκή, ασφαλείας, τριπλά, διπλά; Απαιτείται (και επιτρέπεται;) να γκρεμισθούν τοίχοι για να μπουν κρύσταλλα; Μήπως πρέπει να κλεισθεί μέρος της «βιτρίνας»; Οι εξωτερικοί τοίχοι επιδέχονται αλλαγές και προσθήκες; Τις επιτρέπει ο κανονισμός του κτιρίου; Πως θα σημειωθεί εξωτερικά το κατάστημα; επιγραφή φωτιζόμενη; Τοτέμ; Επιτρέπεται σήμανση πάνω στο πεζοδρόμιο; Ενοχλεί ο ήλιος; Χρειάζονται τέντες;

Γενικά τα καταστήματα που βρίσκονται σε εμπορική περιοχή, σε καλό σημείο και είναι σε καλή κατάσταση δικαιολογούν ένα σεβαστό ποσό για την «άυλη εμπορική αξία» τους, το οποίο κυμαίνεται από 10 εκατομμύρια έως 50 εκατομμύρια και ακόμη περισσότερα για συγκεκριμένες αγορές και μεγέθη καταστήματος. Τα δε ενοίκια ξεκινούν συνήθως από τα 1.500 Ευρώ. Ανάλογα με τους προσδοκώμενους τζίρους, τα μικτά περιθώρια και την συνολική επένδυση τα συνολικά προς επένδυση ποσά θα πρέπει να αποσβεστούν τουλάχιστον σε 3 έτη. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις με πολύ καλύτερη απόσβεση. Οι περιπτώσεις δε αυτές έχουν να κάνουν περισσότερο με την επιλογή του franchise concept και λιγότερο με την εύρεση ενός χώρου ευκαιρία, καθώς η δεύτερη περίπτωση είναι πολύ σπάνια. Ας μην ξεχνάμε, επίσης, ότι ο «αέρας» του καταστήματος έχει αναλογική σχέση και με το ύψος της συνολικής επένδυσης, καθώς τα υψηλού αέρα καταστήματα είναι αυτά που χαρακτηρίζονται και από υψηλή εμπορικότητα, σε περιοχές, όπου ο καταναλωτής απαιτεί τόσο υποσυνείδητα, όσο και συνειδητά αισθητική και ποιότητα χώρου.

Επιπλέον, το όλο θέμα είναι ακόμη πιο περίπλοκο απ' όσο αρχικά φαίνεται, καθώς από την στιγμή που ο κατάλληλος χώρος είναι δύσκολο να βρεθεί, πολλές φορές η εύρεση και επιλογή του είναι το πρώτο βήμα στην επιχειρηματική αναζήτηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, πρέπει να ακολουθήσει η έρευνα franchise, τα δε ενοίκια να τρέχουν και να πιέζουν σε γρήγορες αποφάσεις. Γεγονός παραμένει ότι είτε ξεκινώντας από δεδομένο κατάστημα, είτε ξεκινώντας με την επιλογή του franchise concept, ο ρόλος του συμβούλου είναι καταλυτικός, αφού προσδίδει δυνατότητα για ταχεία λήψη αποφάσεων, συσσωρευμένη εμπειρία, τεχνική, πρακτική και ολοκληρωμένη γνώση.

### ***Κατασκευή Καταστημάτων στη Σύγχρονη Πελατοκεντρική Εποχή***

Η κατασκευή καταστημάτων από τη στιγμή που επιλεγεί ο χώρος και έχει καθοριστεί η λειτουργία του, σήμερα το 2003 έχει εξειδικευτεί και μάλιστα σε τέτοιο βαθμό αξιοπιστίας και τελειότητας καθώς και αποτελεσματικότητας, τόσο σε ελληνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο που τόσο ο επαγγελματικός, όσο και ο ανταγωνισμός συναφών εταιριών έχει «επιβάλλει».

Εμείς στο παρόν κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τις βασικές παραμέτρους κατασκευής καταστημάτων. Πρέπει αρχικά να τονιστεί ότι υπάρχουν αρκετές και σοβαρές εταιρίες του είδους που κυριολεκτικά να παραδίδουν «λύσεις με το κλειδί στο χέρι» - «design and build – Turn key». Η φιλοσοφία των εταιριών αυτών είναι πελατοκεντρική και φροντίζουν να προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 είναι γεγονός ότι υπήρξε μια μεγάλη στροφή της κατασκευής στο έτοιμο σκυρόδεμα με άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα και την ταχύτητα κατασκευής που γίνεται σήμερα μέσα σε συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο.

Αντίθετα όσον αφορά τα κτίσματα, τα σοφατίσματα και τις λουπές εργασίες τις οικοδομής, παρέμειναν σε απολύτως παραδοσιακά πλαίσια, αγνοώντας για πολλά χρόνια τις εξελίξεις που διαδραματιζόνταν στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης. Σήμερα στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης όπως προαναφέρθηκε τα προγράμματα έχουν αλλάξει. Όλα τα υλικά που χρησιμοποιούνται, συγκεκριμένων προδιαγραφών για κάθε χρήση. Παράλληλα η εφαρμογή τους γίνεται με ειδικά μηχανήματα νέας τεχνολογίας κυρίως αναμείκτες και πρέσες που διευκολύνουν και επιταχύνουν την εργασία, διασφαλίζοντας ένα σωστό αποτέλεσμα.

Υπάρχουν παραδοσιακά υλικά που διατίθεται από επώνυμες εταιρίες σχετικές του είδους: όπως σοβάδες (πεταχτό, βασική στρώση και μάρμαρο), λευκοί σοβάδες μιας στρώσης, οι οποίοι είναι ελαστικοί, ανθεκτικοί στον χρόνο και στην υγρασία και έχουν θερμομονωτικές ιδιότητες λόγω του μικρού ειδικού βάρους που τους χαρακτηρίζει. Υπάρχουν και άλλα προϊόντα όπως τσιμεντοκονίαμα δαπέδου, λάσπη για μάρμαρα και κόλλα για μάρμαρα και γρανίτη, λάσπη για χτίσιμο, στόκος σπάτουλας που όλα αυτά τα προαναφερόμενα είδη διατίθενται σε σακιά και σε κιλό και είναι εξοπλισμένα με αυτόματο αναμείκτη ώστε τα συνεργεία να δουλεύουν γρήγορα και η οικοδομή τελειώνοντας να είναι καθαρή και ελεύθερη για να δουλέψουν παράλληλα και άλλα συνεργεία. Για τον επιχειρηματία θα πρέπει να αναφερθεί ότι η εφαρμογή αυτών των υλικών είναι επένδυση στην ποιότητα.

Υπάρχουν εταιρείες που εμπορεύονται αυτά τα είδη δομικών υλικών καθώς και προϊόντα εσωτερικής διακόσμησης επαγγελματικών χώρων , προσφέροντας μεγάλη σειρά προϊόντων. Τα προϊόντα που κατασκευάζουν και εμπορεύονται τέτοιες εταιρείες και που καλύπτουν ουσιαστικά όλες τις κατασκευαστικές απαιτήσεις είναι: χωρίσματα γύψο-σανίδας, χωρίσματα αλουμινίου, μάρμαρα, γρανίτες, ψευδοροφές μεταλλικές, ψευδοροφές ορυκτών ινών, ψευδοροφές γύψο-σανίδες, κινητά χωρίσματα, συστήματα χωρισμάτων, εξοπλισμένα με ντουλάπες, κινητούς τοίχους, υπερυψωμένα δάπεδα, χωρίσματα χωρών υγιεινής, ερμάρια αποδυτηρίων, καθώς και συστήματα σήμανσης εσωτερικών και εξωτερικών χωρών, συστήματα ψύξης και θέρμανσης, επαγγελματικά ψυγεία (θάλαμοι) συντήρηση τροφίμων, φούρνοι επαγγελματικοί μαζικής παρασκευής άρτο-κατασκευασμάτων και άλλων ειδών γρήγορης εστίασης. Επίσης διατίθενται κινητές αρχειοθήκες, μοκέτες, έπιπλα γραφείου καθίσματα γραφείου, πολύ-λειτουργικά καθίσματα, περσίδες εσωτερικών χωρισμάτων και εξωτερικών κουφωμάτων κ.α. Πρέπει τέλος να συντονισθεί ότι όλες αυτές του είδους εταιρείες είναι στελεχωμένες και έχουν δημιουργήσει σχεδιαστικές ομάδες καθώς και τμήματα πωλήσεων από έμπειρους και ικανούς συνεργάτες έτοιμους να προτείνουν στον πελάτη τους που θέλει να κατασκευάσει ένα κατάστημα αλυσίδας franchising (ή άλλου είδους κατάστημα) τις καταλληλότερες λύσεις.

## Εσωτερική διάταξη

Η διαμόρφωση ενός επαγγελματικού χώρου αποτελεί μια σύνθετη και παράλληλα, ιδιαίτερα σημαντική ενέργεια, καθώς το αποτέλεσμα της επηρεάζει έντονα την επιτυχία του εκάστοτε καταστήματος αλυσίδας franchising. Γι' αυτούς τους λόγους ο έμπορος λιανικής θέλει να δώσει ένα άνετο, ευρύχωρο, καθαρό, ταξινομημένο σωστά και παράλληλα φιλικό χώρο στον κάθε πελάτη που εμπιστεύεται τα προϊόντα του. Με λίγα λόγια θέλει να διατάξει και να σχεδιάσει το κατάστημα του όσο πιο εργονομικά γίνεται πάντα με βάση την διευκόλυνση των πελατών.

Για να θεωρηθεί στις μέρες μας ένας καταστηματάρχης πετυχημένος πρέπει να ξέρει πώς να αξιοποιήσει κάθε τετραγωνικό μέτρο του καταστήματος του με τον πιο εργονομικό τρόπο. Αν στην τηλεόραση και στο ραδιόφωνο «ο χρόνος είναι χρήμα», τότε σε ένα κατάστημα αδιαμφισβήτητα «ο χώρος είναι χρήμα».

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη του ο υπεύθυνος σχεδίασης ενός καταστήματος ή ο υπεύθυνος για την εσωτερική διάταξη των προϊόντων. Όμως, τρεις είναι οι πιο βασικοί:

Η διάταξη του καταστήματος.

Η ταξινόμηση συγκεκριμένων προϊόντων και

Η κατανομή του χώρου, το οποίο πιθανότατα είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας.

### Κατανομή

Για τους περισσότερους εμπόρους λιανικής, η κατανομή του χώρου για κάθε συγκεκριμένο προϊόν συνήθως βασίζεται στο πόσο κερδοφόρο είναι το προϊόν αυτό. Για να προσδιορισθεί το κέρδος αυτό ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

1. Πωλήσεις ανά  $m^2$  = συνολικές πωλήσεις του προϊόντος / το σύνολο των  $m^2$  που καταλαμβάνει το προϊόν.

2. Κόστος του πωληθέντος εμπορεύματος ανά  $m^2$  = κόστος παραγωγής πωληθέντος προϊόντος / σύνολο  $m^2$  που καταλαμβάνει το προϊόν.

3. Μεικτό περιθώριο ανά  $m^2$  = πωλήσεις ανά  $m^2$  - κόστος πωληθέντος προϊόντος.

Αφού οριστεί το Μεικτό περιθώριο ανά  $m^2$ , μπορούμε να πούμε ποια προϊόντα είναι κερδοφόρα, ποια είναι λιγότερο και ποια, ίσως, θα έπρεπε να μην βρίσκονται στα ράφια. Τα προϊόντα που δίνουν τις καλύτερες πωλήσεις πρέπει να έχουν την θέση που αξίζουν. Αφιερώνοντας λίγο χρόνο για τους προαναφερθέντες υπολογισμούς, ο κάθε έμπορος λιανικής θα βρεθεί στην ευχάριστη θέση, με μαθηματική ακρίβεια, να καρπωθεί πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα.



### *Ταξινόμηση προϊόντων & διάταξη του καταστήματος*

Πολύχρονες έρευνες σχετικά με τη συμπεριφορά του καταναλωτή έχουν δείξει ότι η ταξινόμηση των προϊόντων επηρεάζει σε μέγιστο βαθμό την απόφαση του να τα αγοράσει. Οι ακόλουθες συμβουλές θα είναι χρήσιμες για κάθε καταστηματάρχη που θέλει να δώσει νέα πνοή στο χώρο του ή για κάθε καταστηματάρχη που βρίσκεται στο ξεκίνημα του επιχειρηματικού του πλάνου.

1. Κατηγορίες προϊόντων οι οποίες σχετίζονται μεταξύ τους, πρέπει να βρίσκονται σε γειτονικά ράφια, displays ή stands.

2. Προϊόντα τα οποία έχουν υψηλά νούμερα όσο αφορά τη συχνότητα των πωλήσεων τους πρέπει να βρίσκονται στο τέλος των διαδρόμων έτσι ώστε ο καταναλωτής να αναγκαστεί να έρθει σε οπτική επαφή και με άλλα προϊόντα με χαμηλότερες πωλήσεις. Με αυτό τον τρόπο αναγκάζεται ο καταναλωτής να δει όλα σας τα προϊόντα και όχι μόνο το προϊόν που έχει σκοπό να αγοράσει.

3. Τα προϊόντα που θέλει ο καταστηματάρχης να αυξηθούν οι πωλήσεις τους πρέπει να τοποθετούνται σε τέτοιο ύψος στα ράφια, ώστε να βρίσκονται στο ύψος του ματιού του πελάτη. Πολλές φορές προϊόντα που βρίσκονται σε πολύ ψηλά ή σε πολύ χαμηλά ράφια περνούν απαρατήρητα.

4. Σε κάθε κατάσταση θα πρέπει να χρησιμοποιούνται «σταυροδρόμια» ώστε ο πελάτης να βλέπει τι προϊόντα υπάρχουν όχι μόνο στο διάδρομο που βρίσκεται αλλά και στους γειτονικούς διαδρόμους.

5. Στην είσοδο του καταστήματος θα πρέπει να τοποθετηθούν πίνακες που να αναφέρουν που βρίσκονται οι κατηγορίες των προϊόντων σας.

6. Πρέπει, επίσης να χρησιμοποιούνται displays για κάθε έκθεση προϊόντων σε ειδικές τιμές ή προϊόντα υψηλής ζήτησης.

7. Είναι επίσης, ευχάριστο για τους πελάτες κατά τη διάρκεια της περιήγησής τους στο κατάστημα να ακούν απαλή μουσική και να μυρίζουν ένα διακριτικό αποσμητικό χώρου.

8. Επιπλέον, σημαντικό είναι η παρουσίαση πωλητών. Πάντα διακριτικοί αλλά και πάντα παρόν για την άριστη εξυπηρέτηση του κάθε πελάτη.

9. Τελευταίο αλλά όχι αμελητέο, είναι ο φωτισμός. Θα ήταν σωστό να δοθεί λάμψη στην εξωτερική ταμπέλα του καταστήματος. Εσωτερικά, θα πρέπει να δοθεί έμφαση με τη βοήθεια του φωτισμού σε συγκεκριμένα προϊόντα. Ο γενικότερος φωτισμός πρέπει να μην είναι ούτε πολύ δυνατός ούτε πολύ απαλός έτσι ώστε να μην κουράζει τον πελάτη.

## Γενικά και χρηματοοικονομικά στοιχεία αλυσίδων Franchise

Εστίαση – Τρόφιμα :

|   |   |
|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | ΑΡΧΑΙΩΝ ΓΕΥΣΕΙΣ   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ ΑΡΧΑΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΚΟΔΡΑΤΟΥ 22, ΑΘΗΝΑ  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 520 1400 - 520 1390 / +30210 522 3314 <a href="mailto:adamis@jadamis.gr">adamis@jadamis.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ / 1998   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ – 5, ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – 3   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟΝ ΧΩΡΟ   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | -----   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | 5%  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | 1%  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 150 m <sup>2</sup>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 8 ΑΤΟΜΑ   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΚΡΗΤΗ  |

|   |   |
|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | ΑΥΛΟΓΥΡΟΣ   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΧΩΡΩΝ ΕΣΤΙΑΣΗΣ   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΧΡΟΝΟΠΟΥΛΟΥ 50, ΑΛΙΜΟΣ  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 9858525-26 / +30210 9859126 <a href="mailto:mail@avlogyros.gr">mail@avlogyros.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ 5, ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 73.367,57 ΕΥΡΩ  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | 8.804,18 ΕΥΡΩ   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | 3,5% ΕΠΙ ΤΟΥ ΤΖΙΡΟΥ   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | 1,5% ΕΠΙ ΤΟΥ ΤΖΙΡΟΥ   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 70 m <sup>2</sup>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 9 ΑΤΟΜΑ   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΑΘΗΝΑ   |

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ :** BACK TO THE 50'S!  
**ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :** ΚΑΦΕ - ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΕΙΟ - ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ  
**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :** ΕΡΓΟΤΙΜΟΥ 26, ΑΘΗΝΑ  
**ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :** +30210 7259221 - 7292359 / +30210 7229575 [elvanitd@otenet.gr](mailto:elvanitd@otenet.gr)  
**ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :** ΕΛΛΑΔΑ / 1994  
**ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :** ΕΛΛΑΔΑ - 9, ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - .....  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :** 80.000 - 100.000 ΕΥΡΩ (ΠΑΡΕΧΕΤΑΙ ΤΟ 85% ΤΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ)  
**ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :** 12.000 ΕΥΡΩ  
**ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :** ΟΧΙ  
**ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :** 2%  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :** 80 - 100 m<sup>2</sup>  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :** 3 ΑΤΟΜΑ  
**ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :** ΑΘΗΝΑ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΝΗΣΙΑ, ΠΑΤΡΑ, ΛΑΡΙΣΑ

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ :** BEER ACADEMY  
**ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :** BEER - RESTAURANT  
**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :** ΚΟΔΡΑΤΟΥ 22, ΑΘΗΝΑ  
**ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :** +30210 5201400 - 5201390 / +30210 5223314 [adamis@jadamis.gr](mailto:adamis@jadamis.gr)  
**ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :** ΕΛΛΑΔΑ / 1993  
**ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :** ΕΛΛΑΔΑ - 10, ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - 3  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :** ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟΝ ΧΩΡΟ  
**ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :** .....  
**ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :** .....  
**ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :** 1%  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :** 100 - 150 m<sup>2</sup>  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :** 5 - 6 ΑΤΟΜΑ  
**ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :** ΚΡΗΤΗ, ΠΑΤΡΑ, ΙΩΑΝΝΙΝΑ, ΔΡΑΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ :** L' ARTIGIANO  
**ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :** DELIVERY ΙΤΑΛΙΚΟΥ ΦΑΓΗΤΟΥ  
**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :** ΜΕΓΑΛΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ 3, ΔΑΦΝΗ  
**ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :** +30210 9716616 / +30210 9716416  
**ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :** ΕΛΛΑΔΑ / 1993  
**ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :** ΕΛΛΑΔΑ - 10, ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - .....  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :** 102.700 ΕΥΡΩ (35.000.000 ΔΡΧ)  
**ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :** 14.674 ΕΥΡΩ (5.000.000 ΔΡΧ)  
**ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :** 4%  
**ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :** 2%  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :** 80 m<sup>2</sup>  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :** 10 ΑΤΟΜΑ  
**ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :** ΑΘΗΝΑ, ΑΤΤΙΚΗ

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ :** MASABUCA  
**ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :** HI - TECH - TRENDY ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ DELIVERY  
**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :** ΛΕΩΦΟΡΟΣ ΑΜΦΙΘΕΑΣ 9, ΑΘΗΝΑ  
**ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :** +30210 9424136 / +30210 9400381     [patrido@otenet.gr](mailto:patrido@otenet.gr)  
**ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :** ΕΛΛΑΔΑ / 2001  
**ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :** ΕΛΛΑΔΑ - 2 , ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - .....  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :** 73.370 ΕΥΡΩ (25.000.000 ΔΡΧ)  
**ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :** ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΙΜΟ  
**ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :** 4%  
**ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :** 2%  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :** 50 m<sup>2</sup>  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :** 5 ΑΤΟΜΑ  
**ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :** ΑΘΗΝΑ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΝΗΣΙΑ

|   |   |
|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>ΠΑΤΡΙΔΟΓΕΥΣΙΑ</b>  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ – CATERING</b>   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΛΕΩΦΟΡΟΣ ΑΜΦΙΘΕΑΣ 9, ΑΘΗΝΑ</b>   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 9431271 / +30210 9400381 <a href="mailto:patrido@otenet.gr">patrido@otenet.gr</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ / 1996</b>  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 7, ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....</b>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>132.000 ΕΥΡΩ (45.000.000 ΔΡΧ)</b>  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΙΜΟ</b>   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>4%</b>   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>2%</b>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>120 m<sup>2</sup> ΙΣΟΓΕΙΟ + 40 m<sup>2</sup> ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ</b>                            |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | <b>10 ΑΤΟΜΑ</b>   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ</b>  |

|   |   |
|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>ΠΙΤΑ ΠΑΝ</b>   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ</b>   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΑΜΦΙΑΡΑΟΥ 147, ΑΘΗΝΑ</b>   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 5156350 / +30210 5157951 <a href="mailto:pitapan@otenet.gr">pitapan@otenet.gr</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ / 1992</b>  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 11 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....</b>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>250.000 ΕΥΡΩ</b>   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>15.000 ΕΥΡΩ</b>  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>3,5% ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b>  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>1,5% ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>100 – 120 m<sup>2</sup></b>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | <b>10 ΑΤΟΜΑ</b>   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΑΘΗΝΑ</b>  |

|   |                                  |  |
|---|----------------------------------|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | SANTA PASTA                      |  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ ΦΡΕΣΚΩΝ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ     |  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΙΚΟΝΙΟΥ 24, ΝΕΑ ΣΜΥΡΝΗ           |  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 9315775 / +30210 9340592  | <a href="mailto:deon@ath.forthnet.gr">deon@ath.forthnet.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ / 1997                    |  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ - 6, ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - .....    |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 200.000 ΕΥΡΩ                     |  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | 40.000 ΕΥΡΩ                      |  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | 3%                               |  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | 2%                               |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 170 m <sup>2</sup>               |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 15 ΑΤΟΜΑ                         |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΚΕΝΤΡΟ, ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΓΛΥΦΑΔΑ, ΠΑΤΡΑ |  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | ΤΟ ΣΟΥΒΛΑΚΙ ΤΗΣ ΛΩΞΑΝΤΡΑΣ                              |  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ                               |  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΔΗΜΗΤΡΟΣ 14, ΑΘΗΝΑ                                     |  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 5152111 / +30210 5152822                        | <a href="mailto:loxandra@enternet.gr">loxandra@enternet.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ / 1993  |  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ - 10, ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - 3                             |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 1.000.000 ΕΥΡΩ   |  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | 9.000 ΕΥΡΩ   |  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | 3%   |  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | 2%   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 60 m <sup>2</sup> + 50 m <sup>2</sup> ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 9 ΑΤΟΜΑ  |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΑΘΗΝΑ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΠΑΤΡΑ                              |  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>ΤΟ ΧΩΡΙΑΤΙΚΟ</b>                    |   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΑΡΤΟΠΟΙΑ – ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗ</b>       |   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΜΙΧΑΛΗ ΒΟΔΑ 40, ΑΘΗΝΑ</b>           |   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 8830039 / +30210 8830039</b> | <b><a href="mailto:horiatiko@horiatiko.gr">horiatiko@horiatiko.gr</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ / 1992</b>                   |   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 11, ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....</b>  |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>146.735,14 ΕΥΡΩ</b>                 | <b>(50.000.000 ΔΡΧ)</b>   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>14.673,51 ΕΥΡΩ</b>                  | <b>(5.000.000 ΔΡΧ)</b>  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>4%</b>                              |   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>2%</b>                              |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>100 – 120 m<sup>2</sup></b>         |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | <b>5 ΑΤΟΜΑ</b>                         |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>-----</b>                           |   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>WON TON</b>  |   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΚΙΝΕΖΙΚΗΣ ΚΟΥΖΙΝΑΣ</b>                          |   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΠΟΣΕΙΔΩΝΟΣ 47, ΜΟΣΧΑΤΟ</b>                                 |   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 9483143 / +30210 9400571</b>                        | <b><a href="mailto:wonton@comvos.net">wonton@comvos.net</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ / 1997</b>  |   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 6, ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....</b>                          |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>146.735,14 ΕΥΡΩ</b>  | <b>(50.000.000 ΔΡΧ)</b>   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>23.477,62 ΕΥΡΩ</b>   | <b>(8.000.000 ΔΡΧ)</b>  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>ΠΑΓΙΟ ΜΗΝΙΑΙΟ ΜΙΣΘΩΜΑ ΑΝΑΛΟΓΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ</b>              |   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>ΠΑΓΙΟ ΜΗΝΙΑΙΟ ΜΙΣΘΩΜΑ ΑΝΑΛΟΓΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ</b>              |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>200 m<sup>2</sup> + 110 m<sup>2</sup> ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ</b> |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | <b>17 ΑΤΟΜΑ</b>   |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΧΑΛΑΝΔΡΙ, ΚΗΦΙΣΙΑ, ΜΑΡΟΥΣΙ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ</b>                |   |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>ΘΕΙΟΣ ΒΑΝΙΑΣ</b>                                |   |  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ ΜΕ ΓΕΥΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΒΟΡΕΙΑ ΕΛΛΑΔΑ</b> |   |  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΜΑΚΕΔΟΝΟΜΑΧΟΥ ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ</b>     |   |  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+302310 783690 / +302310 783893</b>             | <b><a href="mailto:info@vanias.gr">info@vanias.gr</a></b> |  |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ</b>                                      |   |  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ - 20 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - .....</b>               |   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>58.700</b>                                      | <b>ΕΥΡΩ</b>   |  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>5.850</b>                                       | <b>ΕΥΡΩ</b>   |  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>ΟΧΙ</b>   |   |  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             |  |   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>50 - 60</b>                                     | <b>m<sup>2</sup></b>                                      |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |  |   |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |  |   |  |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                          | <b>GOODY'S ΑΕ</b>                              |   |  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>              | <b>FAST FOOD RESTAURANT</b>                    |   |  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                         | <b>ΟΙΚΙΣΜΟΣ ΛΗΔΑ ΜΑΡΙΑ, ΘΕΡΜΗ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ</b> |   |  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                | <b>+302310 476236 / +302310 476242</b>         | <b><a href="mailto:info@goodys.com">info@goodys.com</a></b> |  |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                | <b>ΕΛΛΑΔΑ</b>                                  |   |  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                   | <b>ΕΛΛΑΔΑ - 28 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - .....</b>           |   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ:</b> | <b>440.000</b>                                 | <b>ΕΥΡΩ</b>   |  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>          | <b>19.075</b>                                  | <b>ΕΥΡΩ</b>   |  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                 | <b>7,5% ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b>                   |   |  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>            | <b>3% ΑΠΟ ΤΟ 7% ΤΩΝ ROYALTIES</b>              |   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>      | <b>350</b>                                     | <b>m<sup>2</sup></b>  |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                |  |   |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>    |  |   |  |



|   |   |
|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>ΔΡΟΣΟΠΗΓΗ</b>  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΨΗΤΟΠΩΛΕΙΟ – ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ</b>                              |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>Λ. ΠΟΣΕΙΔΩΝΟΣ &amp; ΠΙΚΡΟΔΑΦΝΗΣ 1, Π. ΦΑΛΗΡΟ</b>         |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 9855072-3 / +30210 9855074</b>                    |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ</b>   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 13 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....</b>                        |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>102.714 ΕΥΡΩ</b>   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>20.500 – 44.000 ΕΥΡΩ</b>                                 |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>2% ΕΠΙ ΤΩΝ ΚΑΘΑΡΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b>                          |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>1% ΕΠΙ ΤΩΝ ΚΑΘΑΡΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b>                          |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>70 m<sup>2</sup> + 30 m<sup>2</sup> ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΙ ΧΩΡΟΙ</b> |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |   |

|   |  |
|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>MC DONALD'S HELLAS</b>              |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>FAST FOOD RESTAURANT</b>            |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>Λ. ΚΗΦΙΣΙΑΣ 282, ΧΑΛΑΝΔΡΙ</b>       |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 6873100 / +30210 6873270</b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>1955</b>                            |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 12 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....</b>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>.....</b>                           |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>.....</b>                           |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>5% ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΗΝΙΑΙΩΣ</b>    |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>5% ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b>             |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>300 m<sup>2</sup></b>               |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |  |

|   |   |
|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | ROMA PIZZA  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | PIZZERIA – DELIVERY   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΠΥΛΑΙΑΣ 102, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +302310 908881-4 / +302310 90885 <a href="mailto:roma@hol.gr">roma@hol.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ / 1972   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ – 11 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 88.401 ΕΥΡΩ   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | 2.934 – 8.804 ΕΥΡΩ  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  |   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΑΤΤΙΚΗ, ΝΟΤΙΑ ΕΛΛΑΔΑ, ΝΗΣΙΑ   |

|   |  |
|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | FRESH  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΕΙΟ   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΥΔΡΑΣ 20, ΜΟΣΧΑΤΟ  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 4836900-1 / +30210 4836901 <a href="mailto:fresh@hol.gr">fresh@hol.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ – 6 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | .....  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | 23.450 ΕΥΡΩ  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | 12% ΕΠΙ ΤΟΥ ΤΖΙΡΟΥ   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | 2% ΕΠΙ ΤΟΥ ΤΖΙΡΟΥ  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 40 m <sup>2</sup>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |  |

|   |  |
|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>IGLOO</b>                                 |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΓΕΛΑΤΕΡΙΑ – ΠΑΓΩΤΑ</b>                    |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΔΕΚΕΛΕΙΑΣ &amp; ΜΟΝΟΠΑΤΙΟΥ 1, ΑΧΑΡΝΕΣ</b> |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 8076927 / +30210 6203691</b>       |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ</b>                                |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 19 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....</b>         |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>1027 ΕΥΡΩ / m<sup>2</sup></b>             |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>ΟΧΙ</b>                                   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>ΟΧΙ</b>                                   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>2% ΕΠΙ ΤΟΥ ΤΖΙΡΟΥ</b>                     |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>50 – 60 m<sup>2</sup></b>                 |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΑΤΤΙΚΗ, ΒΟΡΕΙΑ ΕΛΛΑΔΑ, ΙΟΝΙΟ</b>          |

|   |   |
|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>MUSSES</b>   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΛΙΑΝΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ ΞΗΡΩΝ ΚΑΡΠΩΝ – ΠΟΤΩΝ – ΚΑΦΕ</b>   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΜΠΕΝΑΚΗ 9, ΑΘΗΝΑ</b>   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 3306800 / +30210 3304894 <a href="mailto:nostimo@otenet.gr">nostimo@otenet.gr</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ</b>   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....</b>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>102.700 ΕΥΡΩ</b>   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>14.650 ΕΥΡΩ</b>  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>ΟΧΙ</b>  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>2%</b>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>100 m<sup>2</sup></b>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |   |

Ένδυση – Υπόδηση – Αξεσουάρ :

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| ΕΠΩΝΥΜΙΑ :                           | BAG STORIES  |
| ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :               | ΕΙΔΗ ΤΑΞΙΔΙΟΥ – ΤΣΑΝΤΕΣ  |
| ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :                          | ΑΓΑΜΕΜΝΩΝΟΣ 47, ΚΑΛΛΙΘΕΑ   |
| ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :                 | +30210 9478700 / +30210 9428541 <a href="mailto:bagstories@sarafidisgroup.gr">bagstories@sarafidisgroup.gr</a> |
| ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :                 | ΕΛΛΑΔΑ / 1999  |
| ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :                    | ΕΛΛΑΔΑ – 4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....   |
| ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ : | 88.042 ΕΥΡΩ (30.000.000 ΔΡΧ)   |
| ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :           | ΟΧΙ  |
| ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :                  | ΟΧΙ  |
| ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :             | ΟΧΙ  |
| ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :       | 80 – 100 m <sup>2</sup>  |
| ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :                 | 2 ΑΤΟΜΑ  |
| ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :     | ΚΗΦΙΣΙΑ, ΡΟΔΟΣ, ΓΛΥΦΑΔΑ, ΛΑΡΙΣΑ, ΠΑΤΡΑ   |

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| ΕΠΩΝΥΜΙΑ :                           | CROCODILINO  |
| ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :               | ΠΑΙΔΙΚΑ ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ, ΡΟΥΧΑ & ΑΞΕΣΟΥΑΡ  |
| ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :                          | ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥΠΟΛΕΩΣ 47, ΠΕΙΡΑΙΑΣ  |
| ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :                 | +30210 4220800 / +30210 4121666 <a href="mailto:info@crocodilino.gr">info@crocodilino.gr</a> |
| ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :                 | ΕΛΛΑΔΑ   |
| ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :                    | ΕΛΛΑΔΑ – 17, ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....   |
| ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ : | 88.042 ΕΥΡΩ (30.000.000 ΔΡΧ)   |
| ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :           | 7.337 ΕΥΡΩ (2.500.000 ΔΡΧ)   |
| ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :                  | ΟΧΙ  |
| ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :             | 1% ΕΠΙ ΤΟΥ ΤΖΙΡΟΥ (ΤΟΠΙΚΗ)   |
| ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :       | 100 m <sup>2</sup> + 15 m <sup>2</sup> ΑΠΟΘΗΚΗ   |
| ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :                 | 2 ΑΤΟΜΑ  |
| ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :     | ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΚΑΡΔΙΤΣΑ, ΠΤΟΛΕΜΑΪΔΑ  |

|   |  |
|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | FORMENTINI   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΠΑΙΔΙΚΑ ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΣΚΡΑ 8, ΜΑΡΟΥΣΙ  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 6196918 / +30210 6197992 <a href="mailto:forment@athserv.otenet.gr">forment@athserv.otenet.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ / 1970  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ – 33 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 14.674 ΕΥΡΩ ΚΟΣΤΟΣ ΚΑ/ΗΣ ΚΑΤ/ΤΟΣ   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | 2.348 ΕΥΡΩ (800.000 ΔΡΧ)   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | ΟΧΙ  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | ΟΧΙ  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 35 m <sup>2</sup>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 2 ΑΤΟΜΑ  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |  |

|   |  |
|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | FOSSIL   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΡΟΛΟΓΙΑ, ΓΥΑΛΙΑ, ΔΕΡΜΑΤΙΝΑ ΑΞΕΣΟΥΑΡ                |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | Ι. ΜΕΤΑΞΑ 14, ΓΛΥΦΑΔΑ                              |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 8980544 / +30210 8941658                    |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΑΜΕΡΙΚΗ / 1984                                     |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ – 9 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – 17                          |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 58.695 – 73.368 ΕΥΡΩ (20.000.000 – 25.000.000 ΔΡΧ) |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | ΟΧΙ  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | ΟΧΙ  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | ΟΧΙ  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 25 m <sup>2</sup>                                  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 2 ΑΤΟΜΑ  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΑΘΗΝΑ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΚΡΗΤΗ, ΝΗΣΙΑ                   |

|   |   |
|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | ΜΕΧΧ  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΕΙΣΑΓΩΓΗ & ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΚΟΤΖΙΑ 26 – 30, ΑΛΙΜΟΣ  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 9881738-46 / +30210 9848253 <a href="mailto:z-groupi@otenet.gr">z-groupi@otenet.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ / 1978   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ – 25 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 58.695 – 88.041 ΕΥΡΩ (20.000.000 – 30.000.000 ΔΡΧ)  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | ΟΧΙ   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | ΟΧΙ   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | 1% ΤΟΠΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 40 – 100 m <sup>2</sup>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 2 – 4 ΑΤΟΜΑ   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΑΘΗΝΑ, ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΛΑΡΙΣΑ, ΠΑΤΡΑ, ΗΡΑΚΛΕΙΟ  |

|   |  |
|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | ΟΧΕΤΤΕ   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΚΟΣΜΗΜΑΤΑ, ΡΟΛΟΙ, ΑΞΕΣΟΥΑΡ   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ 50, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +302310 286110- 287666 / +302310 226889 <a href="mailto:loisir@forthnet.gr">loisir@forthnet.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ / 1998 ΓΙΑ FRANCHISING  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ – 5 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 29.347 – 88.041 ΕΥΡΩ ΑΝΑΛΟΓΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | 10.271 ΕΥΡΩ (3.500.000 ΔΡΧ)  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | 5,5% ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | ΟΧΙ  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 25 – 35 m <sup>2</sup>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 1 – 3 ΑΤΟΜΑ  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΑΘΗΝΑ, ΝΗΣΙΑ   |

|   |   |
|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | PREMAMAN  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΕΜΠΟΡΙΟ ΓΥΝΑΙΚΕΙΩΝ & ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΡΟΥΧΩΝ  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ 15, ΧΑΛΑΝΔΡΙ   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 6744481/ +30210 3626023 <a href="mailto:grebcom@hol.gr">grebcom@hol.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ:</b>                  | ΓΑΛΛΙΑ / 1950   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ - 17    ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - 53   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 58.000 ΕΥΡΩ   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΕΙΣΟΔΟΥ 12.000 ΕΥΡΩ  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | ΟΧΙ   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | 2%  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | ΠΑΝΩ ΑΠΟ 70 m <sup>2</sup>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 1 ΑΤΟΜΟ   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΒΟΛΟΣ, ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ, ΑΓΡΙΝΙΟ  |

|   |  |
|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | SAM 0 - 13   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ - ΔΙΑΘΕΣΗ ΠΑΙΔΙΚΟΥ ΡΟΥΧΟΥ   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΟΔΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +302310 685010 / +302310 684888 <a href="mailto:sam013@sam013.gr">sam013@sam013.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | 1978   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ:</b>                     | ΕΛΛΑΔΑ - 25    ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - 3   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 29.347 ΕΥΡΩ (10.000.000 ΔΡΧ)   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ:</b>            | 8.804 ΕΥΡΩ (3.000.000 ΔΡΧ)   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | ΟΧΙ  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | ΟΧΙ  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 45 m <sup>2</sup>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 1 ΑΤΟΜΟ  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΑΘΗΝΑ, ΠΑΤΡΑ, ΚΟΡΙΝΘΟΣ, ΚΑΛΑΜΑΤΑ   |

|   |   |
|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | SERGIO TACCHINI                           |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΕΝΔΥΜΑΤΑ, ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ, ΑΞΕΣΟΥΑΡ             |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | Ι. ΜΕΤΑΞΑ 14, ΓΛΥΦΑΔΑ                     |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 8980546 – 8980544 / +30210 8941658 |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΙΤΑΛΙΑ / 1966                             |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ – 14 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – 37                |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 73.368 – 102.715 ΕΥΡΩ (25 – 35 ΕΚΑΤ. ΔΡΧ) |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ:</b>            | ΟΧΙ                                       |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | ΟΧΙ                                       |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | ΟΧΙ                                       |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 60 m <sup>2</sup>                         |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 1 ΑΤΟΜΟ                                   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΑΤΤΙΚΗ, ΒΟΡΕΙΑ ΕΛΛΑΔΑ, ΚΡΗΤΗ ΚΥΠΡΟΣ       |

|   |  |
|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | UNDERCOLORS OF BENETTON  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΕΜΠΟΡΙΑ ΡΟΥΧΩΝ & ΑΞΕΣΟΥΑΡ  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | VILLA MINELLI, PONZANO, TREVISO, ITALIA  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 2710639 / +30210 2773597 <a href="mailto:crool@hol.gr">crool@hol.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΙΤΑΛΙΑ / 1994  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ – 6 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – 9   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 5.869 ΕΥΡΩ (20.000.000 ΔΡΧ)  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | 11.739 – 17.608 ΕΥΡΩ (4 – 6 ΕΚΑΤ. ΔΡΧ)   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | ΟΧΙ  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | 2% ΤΟΠΙΚΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 40 m <sup>2</sup>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 2 ΑΤΟΜΑ  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΠΑΤΡΑ, ΗΡΑΚΛΕΙΟ   |



|   |  |
|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | BSB ΕΠΕ  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΝΔΥΜΑΤΑ – ΑΞΕΣΟΥΑΡ  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | Λ. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ 385, ΗΡΑΚΛΕΙΟ - ΑΘΗΝΑ   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 2826280 / +30210 2818654 <a href="mailto:info@bsbfashion.com">info@bsbfashion.com</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ – 5 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 146.735 ΕΥΡΩ   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | ΟΧΙ  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | ΟΧΙ  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | ΟΧΙ  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 100 m <sup>2</sup>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |  |

|   |  |
|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | MORGAN   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΕΝΔΥΜΑΤΑ   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΕΩΣ 40, ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 2818201 / +30210 2855239 <a href="mailto:goldagent@ath.forthnet.gr">goldagent@ath.forthnet.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 |  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 59.000 ΕΥΡΩ / 30.000 ΕΥΡΩ ΑΡΧΙΚΟ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑ   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | VARIABLE   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | ΟΧΙ  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | ΟΧΙ  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 100 m <sup>2</sup>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |  |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | IF GANAS  |  |  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ – ΕΜΠΟΡΙΑ ΝΕΑΝΙΚΩΝ ΡΟΥΧΩΝ - ΑΞΕΣΟΥΑΡ |  |  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΧΛΟΗΣ 85, ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ                           |  |  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 2855810 / +3210 2855812                  | <a href="mailto:company@ifganas.com">company@ifganas.com</a> |  |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ  |  |  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ – 4                                      | ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....  |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 73.400 ΕΥΡΩ                                     |  |  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | ΟΧΙ   |  |  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | ΟΧΙ   |  |  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | 2,5%  |  |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 70 m <sup>2</sup>                               |  |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |   |  |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |   |  |  |

|   |                                |                   |  |
|---|--------------------------------|-------------------|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | ΚΟΟΚΑΙ                         |                   |  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΓΥΝΑΙΚΕΙΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ  |                   |  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΜΕΝΕΞΕΔΩΝ 6 ΚΗΦΙΣΙΑ            |                   |  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +3210 8007300 / +30210 8073404 |                   |  |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ                         |                   |  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ – 16                    | ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – ..... |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ         |                   |  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | 10.271 ΕΥΡΩ                    |                   |  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | ΟΧΙ                            |                   |  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | ΟΧΙ                            |                   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 40 m <sup>2</sup>              |                   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |                                |                   |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |                                |                   |  |

Οικιακός εξοπλισμός:

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| ΕΠΩΝΥΜΙΑ :                           | COOK SHOP   |
| ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :               | ΕΙΔΗ ΚΟΥΖΙΝΑΣ   |
| ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :                          | ΑΓΑΜΕΜΝΩΝΟΣ 47, ΚΑΛΛΙΘΕΑ  |
| ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :                 | +30210 9478700 / +3210 9428541 <a href="mailto:cookshop@sarafidisgroup.gr">cookshop@sarafidisgroup.gr</a> |
| ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :                 | ΕΛΛΑΔΑ / 1996   |
| ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :                    | ΕΛΛΑΔΑ - 7 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - 4  |
| ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ : | ΠΕΡΙΠΟΥ 20.000.000 ΔΡΧ  |
| ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :           | ΟΧΙ   |
| ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :                  | ΟΧΙ   |
| ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :             | ΟΧΙ   |
| ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :       | 80 m <sup>2</sup>   |
| ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :                 | 2 ΑΤΟΜΑ   |
| ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :     | ΚΗΦΙΣΙΑ, ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ, ΙΩΑΝΝΙΝΑ, ΚΟΜΟΤΗΝΗ  |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| ΕΠΩΝΥΜΙΑ :                           | GLASS CLEANING  |
| ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :               | ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΠΩΛΗΣΗΣ ΕΙΔΩΝ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ  |
| ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :                          | ΚΑΤΩ ΣΧΟΛΑΡΙ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ   |
| ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :                 | +302920 91252 / +3023920 91790 <a href="mailto:marketing@glasscleaning.gr">marketing@glasscleaning.gr</a> |
| ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :                 | ΕΛΛΑΔΑ / 1969   |
| ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :                    | ΕΛΛΑΔΑ - 34 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ -.....  |
| ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ : | 23.478 - 35.216 ΕΥΡΩ (8 - 12 ΕΚΑΤ. ΔΡΧ)   |
| ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :           | 8.804 ΕΥΡΩ(ΔΙΝΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΧΡΗΣΗ ΧΩΡΙΣ ΧΡΕΩΣΗ<br>ΡΑΦΙΑ, ΠΙΝΑΚΙΔΕΣ, ΠΑΓΚΟΙ & ΣΤΑΝΤ)                           |
| ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :                  | ΟΧΙ   |
| ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :             | 2% ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ   |
| ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :       | 80 - 100 m <sup>2</sup>   |
| ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :                 | 2 ΑΤΟΜΑ   |
| ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :     | ΑΘΗΝΑ, ΧΑΝΙΑ, ΝΗΣΙΑ, ΚΑΒΑΛΑ   |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>PALLADIUM</b>                            |   |  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ</b>                  |   |  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 412, ΑΘΗΝΑ</b>                 |   |  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 3216475 / +3210 3245741</b>       | <b><a href="mailto:info@palladium.gr">info@palladium.gr</a></b> |  |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ</b>                               |   |  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ - 12</b>                          | <b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ -.....</b>   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>50.000 - 75.000 ΕΥΡΩ</b>                 |   |  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>15.000 ΕΥΡΩ</b>                          |   |  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>ΟΧΙ</b>                                  |   |  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>ΟΧΙ</b>                                  |   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>100 - 150 m<sup>2</sup></b>              |   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | <b>1 - 2 ΑΤΟΜΑ</b>                          |   |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΛΑΡΙΣΑ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΠΑΤΡΑ</b> |   |  |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>SOTREK</b>                                      |   |  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΙΔΩΝ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ</b>               |   |  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΠΑΤΡΩΝ</b>                  |   |  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+302610 6474433-6 / +302610 647437</b>          | <b><a href="mailto:imshellas@hol.gr">imshellas@hol.gr</a></b> |  |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ / 1978</b>                               |   |  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ - 24</b>                                 | <b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ -.....</b>                                       |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>52.000 ΕΥΡΩ</b>                                 |   |  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>ΑΘΗΝΑ - ΘΕΣ/ΝΙΚΗ:14.700, ΕΠΑΡΧΙΑ:8.800 ΕΥΡΩ</b> |   |  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>3% ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ</b>                           |   |  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>ΟΧΙ</b>   |   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>100 m<sup>2</sup></b>                           |   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | <b>2 ΑΤΟΜΑ</b>                                     |   |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΑΘΗΝΑ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ, ΡΟΔΟΣ</b>        |   |  |

|   |  |
|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>ΕΡΑΥΛΙΣ</b>   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΛΕΥΚΩΝ ΕΙΔΩΝ</b>  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>3<sup>ο</sup> ΧΜ ΛΕΩΦΟΡΟΥ ΣΠΑΤΩΝ, ΠΑΛΛΗΝΗ</b>   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 6664250-70 / +30210 6664531 <a href="mailto:epavlis@aiaa.gr">epavlis@aiaa.gr</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ</b>  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 5 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ –.....</b>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>60.000 ΕΥΡΩ</b>   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>14.674 – 29.347 ΕΥΡΩ</b>  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>ΟΧΙ</b>   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>2% ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>120 m<sup>2</sup></b>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |  |

|   |   |
|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>MEDIA STROM</b>  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΥΠΝΟΔΩΜΑΤΙΟΥ</b>  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΑΝ ΛΕΓΑΚΗ 5, ΑΓ. Ι. ΡΕΝΤΗ</b>  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 3421711 / +30210 3465311 <a href="mailto:market@mediastrom.gr">market@mediastrom.gr</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ / 1967</b>  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 36 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ –.....</b>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>58.700 ΕΥΡΩ</b>  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>14.650 ΕΥΡΩ</b>  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>ΟΧΙ</b>  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>ΟΧΙ</b>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>130 m<sup>2</sup></b>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΑΓΡΙΝΙΟ, ΙΩΑΝΝΙΝΑ, ΔΡΑΜΑ</b>   |

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ :** AVELON  
**ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :** ΕΠΙΠΛΑ ΚΟΥΖΙΝΑΣ  
**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :** 10, 5 ΧΜ. ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΔΟΥ ΑΘΗΝΩΝ – ΛΑΜΙΑΣ, ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ  
**ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :** +30210 2830002 / +30210 2826568 [anna@avelon.gr](mailto:anna@avelon.gr)  
**ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :** ΕΛΛΑΔΑ  
**ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :** ΕΛΛΑΔΑ – 23 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – 10  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :** 50.000 ΕΥΡΩ  
**ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :** 4.000 ΕΥΡΩ  
**ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :** ΟΧΙ  
**ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :** ΟΧΙ  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :** 150 m<sup>2</sup>  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :**  
**ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :** ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΛΑΡΙΣΑ, ΚΑΛΑΜΑΤΑ

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ :** ΝΕΟΣΕΤ  
**ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :** ΕΠΙΠΛΑ ΟΙΚΙΑΚΩΝ ΧΩΡΩΝ  
**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :** 17<sup>Ο</sup> ΧΜ Λ. ΜΑΡΑΘΩΝΟΣ, ΟΔΟΣ ΤΡΙΑΝΕΜΗ, ΠΑΛΛΗΝΗ  
**ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :** +30210 6601128 / +30210 6038115 [tassosin@ncosci.gr](mailto:tassosin@ncosci.gr)  
**ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :** ΕΛΛΑΔΑ  
**ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :** ΕΛΛΑΔΑ – 23 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – 10  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :** 350 – 420 ΕΥΡΩ ΑΝΑ m<sup>2</sup>  
**ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :** ΕΞΑΡΤΑΤΑΙ  
**ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :** ΟΧΙ  
**ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :** ΟΧΙ  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :** 300 m<sup>2</sup>  
**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :**  
**ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :** ΖΑΚΥΝΘΟΣ, ΚΑΡΔΙΤΣΑ

|   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | PALLET STORES                              |                   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ, ΧΡΗΣΤΙΚΟ ΔΩΡΟ, ΕΠΙΠΛΟ |                   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΛΕΩΦΟΡΟΣ ΛΑΥΡΙΟΥ 128, ΓΛΥΚΑ ΝΕΡΑ           |                   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 6041504 / +30210 6041901            |                   |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ                                     |                   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ - 5                                 | ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - ..... |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 11.738 ΕΥΡΩ                                |                   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | 8.804 ΕΥΡΩ                                 |                   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | ΟΧΙ  |                   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | 2% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ            |                   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 200 - 400 m <sup>2</sup>                   |                   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |  |                   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΛΑΡΙΣΑ, ΛΑΜΙΑ                 |                   |

|   |   |                   |
|---|---|-------------------|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ                                  |                   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΕΠΩΝΥΜΑ ΕΙΔΗ ΔΩΡΟΥ - ΚΡΥΣΤΑΛΛΑ - ΠΟΡΣΕΛΑΝΕΣ |                   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΜΑΡΑΘΩΝΟΜΑΧΩΝ 39, ΑΛΙΜΟΣ                    |                   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 9478700 / +30210 9936397             |                   |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ / 1983                               |                   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ - 20                                 | ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - ..... |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 132.062 ΕΥΡΩ (45.000.000 ΔΡΧ)               |                   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | ΟΧΙ   |                   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | ΟΧΙ   |                   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | ΟΧΙ   |                   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 100 - 150 m <sup>2</sup>                    |                   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 2 ΑΤΟΜΑ                                     |                   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ, ΙΩΑΝΝΙΝΑ, ΧΑΛΚΙΔΑ, ΧΙΟΣ, ΒΕΡΟΙΑ  |                   |

|   |   |
|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>ΠΑΛΑΣΙΟ</b>                                  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΘΩΡΑΚΙΣΜΕΝΕΣ ΠΟΡΤΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ, ΚΟΥΦΩΜΑΤΑ</b> |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΣΙΝΔΟΥ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ</b>  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+302310 796976-9 / +302310 799042</b>        |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ / 1985</b>                            |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ - 18 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - .....</b>            |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>73.400 ΕΥΡΩ</b>                              |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>14.700 ΕΥΡΩ</b>                              |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>ΟΧΙ</b>                                      |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>2% ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ</b>                  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |   |

|   |   |
|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ:</b>                            | <b>ΧΥΤΗΡΟΓΛΟΥ</b>   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ:</b>                | <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΟΥΡΤΙΝΩΝ, ΥΦΑΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΛΕΥΚΩΝ ΕΙΔΩΝ</b>   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΜΗΤΡΟΠΟΛΕΩΣ 49, ΑΘΗΝΑ</b>  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 3245987 / +30210 3224991 <a href="mailto:hitiroglou@otenet.gr">hitiroglou@otenet.gr</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 |   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>102.700 ΕΥΡΩ</b>   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ</b>   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  |   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>150 m<sup>2</sup></b>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |   |



**ΕΠΩΝΥΜΙΑ :** ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ

**ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :** ΠΑΡΑΓΩΓΗ – ΕΞΑΓΩΓΗ ΧΑΛΙΩΝ, ΦΛΟΚΑΤΗΣ, ΚΟΥΒΕΡΤΑΣ

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :** 5<sup>ο</sup> ΧΜ ΠΕ. Ο ΛΑΡΙΣΑΣ – ΑΘΗΝΑΣ, ΛΑΡΙΣΑ

**ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :** +302410 688688 / +302410 688590 [gkantonias@albio.gr](mailto:gkantonias@albio.gr)

**ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :** ΕΛΛΑΔΑ

**ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :**

**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :** 29.350 ΕΥΡΩ

**ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :** ΟΧΙ

**ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :** ΟΧΙ

**ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :** ΟΧΙ

**ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :** 200 m<sup>2</sup>

**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :**

**ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :**

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ :** ΝΕΟΚΑΤΟΙΚΕΙΝ

**ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :** ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΕΠΙΠΛΑ ΟΙΚΙΑΚΩΝ ΧΩΡΩΝ

**ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :** 17<sup>ο</sup> ΧΜ Λ. ΜΑΡΑΘΩΝΟΣ, ΟΔΟΣ ΤΡΙΑΝΕΜΗ, ΠΑΛΛΗΝΗ

**ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :** +30210 6601128 / +30210 6038115 [tassosny@ncosct.gr](mailto:tassosny@ncosct.gr)

**ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :** ΕΛΛΑΔΑ

**ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :** ΕΛΛΑΔΑ – 24 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ –.....

**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :** 370 – 440 ΕΥΡΩ ΑΝΑ m<sup>2</sup>

**ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :** ΟΧΙ

**ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :** ΟΧΙ

**ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :** ΟΧΙ

**ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :** 350 m<sup>2</sup>

**ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :**

**ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :** ΡΟΔΟΣ, ΚΕΡΚΥΡΑ, ΧΑΝΙΑ

**Παροχή υπηρεσιών:**

|   |  |
|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>ΑΧΟΝ</b>                            |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ – ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ</b>     |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΤΖΩΡΤΖ 6, ΑΘΗΝΑ</b>                 |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 3304576 - +30210 3825080</b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ</b>                          |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 8 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....</b>    |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>58.694 ΕΥΡΩ (20.000.000 ΔΡΧ)</b>    |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>26.500 – 35.000 ΕΥΡΩ</b>            |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>ΣΥΝΟΛΟΝ 5%</b>                      |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>2% ΕΠΙ ΤΟΥ ΤΖΙΡΟΥ</b>               |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>120 - 170m<sup>2</sup></b>          |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΙΩΑΝΝΙΝΑ, ΒΟΛΟΣ, ΚΑΤΕΡΙΝΗ</b>       |

|   |  |
|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ:</b>                            | <b>BODY SHAPE</b>  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΑΔΥΝΑΤΙΣΜΑ ΚΑΙ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ</b>  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΒΑΣ. ΓΕΩΡΓΙΟΥ Α3, ΠΕΙΡΑΙΑΣ</b>  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 5279710 / +30210 5227666      <a href="mailto:akroubouzos@xinis.com">akroubouzos@xinis.com</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ</b>  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 1      ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....</b>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>234.776 ΕΥΡΩ</b>  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>29.347 ΕΥΡΩ</b>   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>7 – 9 %</b>   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>1%</b>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ:</b>        | <b>250 m<sup>2</sup></b>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΠΑΤΡΑ, ΗΡΑΚΛΕΙΟ</b>  |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>CARIERRA</b>                                |   |  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ &amp; ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b> |   |  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΠΑΤΗΣΙΩΝ 29, ΑΘΗΝΑ</b>                      |   |  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 5279710 / +302105227666</b>          | <b><a href="mailto:akroubouzos@xinis.com">akroubouzos@xinis.com</a></b> |  |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ / 1986</b>                           |   |  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 17 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....</b>           |   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>44.020 – 58.694</b>                         | <b>ΕΥΡΩ</b>   |  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>14.673 – 35.216</b>                         | <b>ΕΥΡΩ</b>   |  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>7 – 9 %</b>                                 |   |  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>1%</b>                                      |   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>150 m<sup>2</sup></b>                       |   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | <b>1 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ, 2 ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ</b>              |   |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΛΑΜΙΑ, ΑΓΡΙΝΙΟ, ΣΕΡΡΕΣ, ΡΟΔΟΣ, ΚΟΡΙΝΘΟΣ</b> |   |  |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>ΕΥΡΩΓΝΩΣΗ</b>                         |   |  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΣΧΟΛΕΣ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ</b>              |   |  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΓΡ. ΛΑΜΠΡΑΚΗ 16, ΓΛΥΦΑΔΑ</b>          |   |  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 8980222 / +30210 8941455</b>   | <b><a href="mailto:info@eurognosi.com">info@eurognosi.com</a></b> |  |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ / 1989</b>                     |   |  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 13 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – 2</b>         |   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>70.000</b>                            | <b>ΕΥΡΩ</b>   |  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>14.000 – 43.000</b>                   | <b>ΕΥΡΩ</b>   |  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>10%</b>                               |   |  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>3%</b>                                |   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>120 m<sup>2</sup></b>                 |   |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | <b>6 ΑΤΟΜΑ (ΟΧΙ ΜΙΣΘΩΤΟΙ)</b>            |   |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΑΡΤΑ, ΚΑΛΑΜΑΤΑ, ΙΩΑΝΝΙΝΑ, ΚΕΡΚΥΡΑ</b> |   |  |

|   |  |
|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | FRANCHISE BUSINESS SERVICES  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΚΤΥΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΑΓ. ΙΩΑΝΝΟΥ 53, ΑΓΙΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 6541737 / +30210 6540109 <a href="mailto:meta-fbs@otenet.gr">meta-fbs@otenet.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ / 1995  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ – 8 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – 3   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 44.020 ΕΥΡΩ  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | 14.673 ΕΥΡΩ  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | 20%  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | 5%   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 100 m <sup>2</sup>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 2 ΑΤΟΜΑ  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΙΩΑΝΝΙΝΑ, ΛΑΡΙΣΑ   |

|   |  |
|---|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | MULTICENTER  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΠΑΙΔΙΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΓΡ. ΛΑΜΠΡΑΚΗ 16, ΓΛΥΦΑΔΑ   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 8980222 / +30210 8941455 <a href="mailto:info@curognosi.com">info@curognosi.com</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ / 1999  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ – 4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 35.216 ΕΥΡΩ  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | 11.738 ΕΥΡΩ  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | 5%   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | 3%   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 120 m <sup>2</sup>   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 2 ΑΤΟΜΑ  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΑΘΗΝΑ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΒΟΛΟΣ  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>NICOLAS COIFFURE</b>                                      |   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΚΟΜΜΩΤΗΡΙΟ – ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ – ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ</b>           |   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>Λ. ΠΕΝΤΕΛΗΣ 138, ΧΑΛΑΝΔΡΙ – ΑΝΑΠΑΥΣΕΩΣ 25, ΒΡΙΑΝΗΣΣΙΑ</b> |   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 6135660 / +30210 6133933</b>                       | <b><a href="mailto:nicolas3@otenet.gr">nicolas3@otenet.gr</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ / 1989</b>   |   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 14 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....</b>                         |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>58.694 ΕΥΡΩ</b>   |   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>38.152 ΕΥΡΩ</b>   |   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>7%</b>  |   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>3%</b>  |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>80 m<sup>2</sup></b>                                      |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | <b>8 ΑΤΟΜΑ</b>   |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΑΝΩ ΤΩΝ 10.000 ΚΑΤΟΙΚΩΝ</b>                      |   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ ΞΥΝΗ</b>              |   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ</b>                   |   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ 98, ΑΘΗΝΑ</b>             |   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 5279710 / +30210 5227666</b> | <b><a href="mailto:akroubouzos@ninis.com">akroubouzos@ninis.com</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ / 1980</b>                   |   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ – 23 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ – .....</b>   |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>32.281 – 44.020 ΕΥΡΩ</b>            |   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>5.869 – 23.477 ΕΥΡΩ</b>             |   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>7 – 9 %</b>                         |   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>1%</b>                              |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>150 m<sup>2</sup></b>               |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | <b>1 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ, 2 ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΣ</b>      |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΛΑΡΙΣΑ, ΚΟΖΑΝΗ, ΛΑΜΙΑ</b>           |   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>MOD'S HAIR</b>                      |   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΣΑΛΟΝΙ ΚΟΜΜΩΤΙΚΗΣ</b>               |   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ 17 - 19, ΛΥΚΟΒΡΥΣΗ</b>   |   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 2834845 / +30210 2834863</b> | <b><a href="mailto:info@modshair.gr">info@modshair.gr</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 |  |   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ - 7</b>                      | <b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - .....</b>                                      |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>100.000 ΕΥΡΩ</b>                    |   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>18.000 ΕΥΡΩ</b>                     |   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>5.100 ΕΥΡΩ</b>                      |   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>2 - 5 % ΕΠΙ ΤΟΥ ΤΖΙΡΟΥ</b>          |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>80 - 100 m<sup>2</sup></b>          |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 |  |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |  |   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>INTERLINGUA</b>                       |   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΚΕΝΤΡΑ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ</b>              |   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΑΚΑΔΗΜΙΑΣ 79, ΑΘΗΝΑ</b>               |   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 3302260 / +30210 3809013</b>   | <b><a href="mailto:ilgroup@otenet.gr">ilgroup@otenet.gr</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ / 1979</b>                     |   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ - 24</b>                       | <b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - .....</b>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>20.000 - 40.000 ΕΥΡΩ</b>              |   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ</b>                    |   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>7%</b>                                |   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>3%</b>                                |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>150 m<sup>2</sup></b>                 |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | <b>3 ΜΟΝΙΜΟΙ + ΩΡΟΜΙΣΘΟΙΟΙ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ</b> |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΑΘΗΝΑ, ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΚΡΗΤΗ, ΝΗΣΙΑ</b>     |   |

**Διάφορα :**

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>ΔΙΑ% DISCOUNT SUPER MARKET</b>                 |   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΓΕΝΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</b>          |   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ 63, ΑΛΙΜΟΣ</b>                   |   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 9894591 / +30210 9852467</b>            | <b><a href="mailto:diagr@hol.gr">diagr@hol.gr</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΙΣΠΑΝΙΑ / 1979</b>                             |   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ - 7 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - 24</b>                  |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>108.584 ΕΥΡΩ (ΜΑΖΙ ΜΕ ΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑ)</b> |   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>1.115 ΕΥΡΩ</b>                                 |   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>.....</b>                                      |   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>773, 68 ΕΥΡΩ + ΦΠΑ</b>                         |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>250 m<sup>2</sup> ΙΣΟΓΕΙΟΥ ΧΩΡΟΥ</b>           |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | <b>3 ΑΤΟΜΑ</b>                                    |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |   |   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>PET CITY</b>   |   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΕΜΠΟΡΙΑ ΖΩΟΤΡΟΦΩΝ &amp; ΑΞΕΣΟΥΑΡ ΖΩΩΝ</b> |   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>Λ. ΛΑΥΡΙΟΥ 154, ΠΑΙΑΝΙΑ</b>                          |   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 6644761 / +30210 6644762</b>                  | <b><a href="mailto:petcity@galaxynet.gr">petcity@galaxynet.gr</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ / 1996</b>                                    |   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ - 7 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - .....</b>                     |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>60.000 ΕΥΡΩ</b>                                      |   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>10.000 ΕΥΡΩ</b>                                      |   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>ΝΑΙ</b>  |   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>2%</b>   |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>150 - 400 m<sup>2</sup></b>                          |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | <b>3 ΑΤΟΜΑ</b>  |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΠΑΤΡΑ, ΛΑΡΙΣΑ, ΗΡΑΚΛΕΙΟ</b>             |   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>PISCINES IDEALES A.E.</b>   |   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ &amp; ΕΜΠΟΡΙΑ ΠΙΣΙΝΑΣ</b>   |   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΔΑΒΑΚΗ 18, ΠΕΥΚΗ</b>  |   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 6148400 / +30210 6142308</b>   | <b><a href="mailto:info@piscinesideales.com">info@piscinesideales.com</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ / 1990</b>   |   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ - 13</b>   | <b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - .....</b>  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>30.000 ΕΥΡΩ</b>   |   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>6.000 - 15.000 ΕΥΡΩ ΑΝΑΛΟΓΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ</b>                                       |   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>ΟΧΙ</b>   |   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>ΟΧΙ</b>   |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>80 m<sup>2</sup> ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ + 50 m<sup>2</sup> ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΧΩΡΟΣ<br/>ΓΙΑ ΠΙΣΙΝΑ</b> |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | <b>3 ΑΤΟΜΑ</b>   |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | <b>ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΧΑΝΙΑ, ΡΟΔΟΣ, ΠΑΤΡΑ, ΚΑΛΑΜΑΤΑ</b>                                       |   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | <b>ΡΕΖΕΡΒΑ</b>                         |   |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | <b>ΕΥΧΕΤΗΡΙΕΣ ΚΑΡΤΕΣ - ΔΩΡΑ</b>        |   |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | <b>ΚΥΚΛΑΔΩΝ 8, ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗ</b>         |   |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | <b>+30210 9964506 / +30210 9964589</b> | <b><a href="mailto:agora@rezerva.gr">agora@rezerva.gr</a></b> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | <b>ΕΛΛΑΔΑ / 1981</b>                   |   |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | <b>ΕΛΛΑΔΑ - 22</b>                     | <b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - .....</b>                                      |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | <b>23.478 ΕΥΡΩ</b>                     |   |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | <b>ΟΧΙ</b>                             |   |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | <b>ΟΧΙ</b>                             |   |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | <b>ΟΧΙ</b>                             |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | <b>35 m<sup>2</sup></b>                |   |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | <b>1 ΑΤΟΜΟ</b>                         |   |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     |  |   |



|   |                                     |  |
|---|-------------------------------------|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | SEVEN VIDEO NET                     |  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΟΠΤΙΚΟΑΚΟΥΣΤΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ |  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΦΙΛΙΠΠΟΥΠΟΛΕΩΣ 49, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ      |  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +30210 729069 / +30210 730995       | <a href="mailto:ypap@otenet.gr">ypap@otenet.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ / 1996                       |  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ - 7                          | ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - .....                                  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 170.000 ΕΥΡΩ                        |  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | 20.500 ΕΥΡΩ                         |  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | 4%                                  |  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | 7%                                  |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 150 m <sup>2</sup>                  |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | 3 ΑΤΟΜΑ                             |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | ΑΘΗΝΑ, ΠΑΤΡΑ, ΛΑΜΙΑ                 |  |

|   |                                 |  |
|---|---------------------------------|--|
| <b>ΕΠΩΝΥΜΙΑ :</b>                           | ΑΦΙΣΟΡΑΜΑ                       |  |
| <b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΩΝ :</b>               | ΚΑΡΤΕΣ, ΑΦΙΣΕΣ, ΚΟΡΝΙΖΕΣ        |  |
| <b>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ :</b>                          | ΒΥΡΩΝΟΣ 11, ΠΑΡΑΛΙΑ ΠΑΤΡΩΝ      |  |
| <b>ΤΗΛ. / FAX/ E-MAIL :</b>                 | +302610 529700 / +302610 529703 | <a href="mailto:sab@hol.gr">sab@hol.gr</a> |
| <b>ΧΩΡΑ/ ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ :</b>                 | ΕΛΛΑΔΑ / 1987                   |  |
| <b>ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ :</b>                    | ΕΛΛΑΔΑ - 16                     | ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - .....                          |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ :</b> | 40.000 ΕΥΡΩ                     |  |
| <b>ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ :</b>           | .....                           |  |
| <b>ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ :</b>                  | 13% ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ              |  |
| <b>ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ :</b>             | .....                           |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ :</b>       | 100 m <sup>2</sup>              |  |
| <b>ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ :</b>                 | .....                           |  |
| <b>ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ :</b>     | .....                           |  |

## Επίλογος

Όπως αναφέραμε και στον πρόλογο αυτής της εργασίας, σκοπός μας ήταν να βοηθήσουμε όλους τους υποψήφιους franchisees (δικαιοδόχους) να επιλέξουν τη σωστή αλυσίδα δικαιόχρησης που όχι μόνο τους ταιριάζει αλλά που μπορούν να ανταποκριθούν σύμφωνα με τις χρηματικές τους ή άλλες απαιτήσεις. Έτσι ακολουθήσαμε μια συγκεκριμένη οδό.

Στην αρχή αναλύσαμε όλη τη λειτουργία του χρηματοοικονομικού προϊόντος του franchising για να γίνει πιο κατανοητό το συγκεκριμένο προϊόν και ίσως να λυθούν και κάποιες απορίες που αρκετοί από εμάς μπορεί να έχουν. Επίσης αναφέραμε την ιστορική εξέλιξη του θεσμού για να δούμε πόσο έχει λειτουργήσει όλα αυτά τα χρόνια που εφαρμόζεται κυρίως σε άλλες χώρες μας και στη χώρα μας εφαρμόζεται τα τελευταία μόλις χρόνια.

Επίσης αναφέρουμε όχι μόνο τα πλεονεκτήματα αλλά και τα μειονεκτήματα του franchising, αλλά και ενημερώνουμε όλους τους υποψήφιους για τις ευκαιρίες και τις απειλές που μπορούν να εμφανιστούν όταν χρησιμοποιήσουν την δικαιόχρηση ως τρόπο επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Σίγουρα, όμως επειδή πολλοί επενδυτές θα ήθελαν ίσως να αντιγράψουν ένα σύστημα δικαιόχρησης αλλά αν χρησιμοποιήσουν τους ειδικούς συμβούλους franchise θα τους κοστίσει μια ολόκληρη περιουσία, τους δίνουμε πρακτικές συμβουλές για το πώς μπορούν να το πραγματοποιήσουν.

Βέβαια μέσα από την εργασία δεν θα μπορούσε να λείπει το κεφάλαιο που αναφέρει πως εξελίσσεται το franchising μέσω του internet, μιας και αποτελεί την τελευταία εξέλιξη της τεχνολογίας.

Επιπλέον με το κεφάλαιο της κατάλληλης θέσης, κατασκευή και εσωτερική διάταξη καταστήματος αλυσίδας franchise ενημερώνουμε τους δικαιοδόχους πως μπορούν να κάνουν σωστή επιλογή στον τόπο εγκατάστασης του καταστήματος, που όπως είπαμε αποτελεί την δεύτερη σημαντική απόφαση μετά την επιλογή κατάλληλης αλυσίδας δικαιόχρησης.

Τελευταία αναπτύξαμε λεπτομερειακά τα γενικά και χρηματοοικονομικά στοιχεία των πιο γνωστών αλυσίδων franchise για να έχουν οι δικαιοδόχοι μια πρώτη επαφή με τις εταιρίες δικαιόχρησης και να μάθουν το χρηματικό κόστος αν θέλουν να γίνουν δικαιοδόχοι σε μία από αυτές τις αλυσίδες.

Βλέπουμε λοιπόν ότι ο χρόνος που διανύουμε μήκε με σκεπτικισμό όσον αφορά το οικονομικό γίνεσθαι. Έρχεται το τέλος; Μα φυσικά όχι! Ένα είναι όμως σίγουρο ότι ο θεσμός του franchising δεν θα επηρεαστεί σημαντικά. Γι' αυτό πρέπει να εφιστήσουμε την προσοχή όλων των υποψήφιων δικαιοδόχων. Υπάρχουν πολλές και καλές ευκαιρίες και αξιόλογα concept. Απλά πρέπει να ενημερωθούν όσο περισσότερο γίνεται και να αναλύσετε σωστά όλους τους παράγοντες. Και μια συμβουλή! Συνήθως οι εταιρείες που ασχολούνται σοβαρά με το franchising επενδύουν πάνω σ' αυτό.

Ελπίζουμε όλα τα παραπάνω και γενικώς η εργασία μας να βοηθήσουν τους υποψήφιους δικαιοδόχους να πάρουν τη σωστή απόφαση σχετικά με το ποια αλυσίδα δικαιόχρησης είναι η καταλληλότερη για αξιοποίηση από τους ίδιους.



## Βιβλιογραφία – Πηγές

- « Αγγλικοί Τραπεζικοί Όροι »  
Γεώργιος Σ. Κρούσκος  
Εκδόσεις Παπαζήση  
Αθήνα, 1994
- « Η Λειτουργία των Σύγχρονων Χρηματοοικονομικών Θεσμών στη χώρα μας »  
Βασίλειος Π. Γαλάνης  
Καθηγητής Οικονομικών  
Εκδόσεις Α. Σταμούλης  
Αθήνα – Πειραιάς 1994
- « Νέες Μορφές Συμβάσεων της Σύγχρονης Οικονομίας »  
Απόστολος Σ. Γεωργιάδης  
Τέταρτη έκδοση Αναθεωρημένη & Συμπληρωμένη  
Εκδόσεις Α. Ν. Σάκκουλα  
Αθήνα – Κομοτηνή 2000
- « Νέα Χρηματοοικονομικά Προϊόντα »  
Π. Μαλακός – Χ. Δεμίρης  
Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας  
Αθήνα 1993
- Περιοδικό « Franchise Business »  
Τεύχος 11  
Μάιος – Αύγουστος 2002
- Οδηγός « Franchise Directory »  
Ετήσια Έκδοση 2002  
Τεύχος 4

- Περιοδικό « Franchise Deal – Catalogue 2003 »  
Ετήσια Έκδοση 2003
- « Εγχειρίδιο Franchise » του Ετησίου Συνεδρίου Franchise στην Ελλάδα  
Τεύχη από τα Συνέδρια των ετών 2002, 2003
- Περιοδικό « Hotel & Restaurant »  
Τεύχος 69  
Μάρτιος 1999
- Ετήσιο Συνέδριο Franchise 2002, ομιλίες από τους συνέδρους :
  - Παναγιώτης Γ. Ρουσόπουλος, Διευθύνων Σύμβουλος της Εταιρείας « THE FRANCHISE CO »
  - Πάνος Πατρωνίδης, Διευθύνων Σύμβουλος της Εταιρείας « FC&D FRANCHISE CONSULTING & DEVELOPMENT »
  - Αγγελική Μαρτζούκου, Σύμβουλος Franchise της Εταιρείας « THE FRANCHISE CO »
  - Πλάτων Μαλικούρτης – Ευάγγελος Κανελλόπουλος, Μετά Management Services της Εταιρείας « FBS – FRANCHISE BUSINESS SERVICES »
  - Χρίστος Βιλλιώτης, Οικονομολόγος – Μελετητής Συστημάτων Franchise & Factoring
  - Σωτήρης Γιαννακάκης, Δικηγόρος – Σύμβουλος Franchise
  - Δρ. Ιωάννης Καλογεράκης, Διευθυντής & Εκπαιδευτής της Εταιρείας « JMK LTD – MANAGEMENT TRAINING »
  - Αρμάνδος Κωσταντινίδης, Managing Director της Εταιρείας Ερευνών «LOGISTICA»
  - Πετράκης Εμμανουήλ, Ορκωτός Ελεγκτής – Λογιστής
  - Θάνος Μουρελάτος, Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου Εταιρειών « ZENITH HOLDINGS»