



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ  
ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΤΗΣ  
ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΗΣ (FRANCHISING)  
ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ*

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΠΕΤΡΑΪ ΕΡΑΝΤΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΠΠΑΣ ΜΙΛΤΟΣ

ΠΡΕΒΕΖΑ 2013

ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΗΣ (FRANCHISING) ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΠΕΤΡΑΪ ΕΡΑΝΤΑ

**Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Τόπος, Ημερομηνία

## **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

2. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

3. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος



*Η Διπλωματική αυτή εργασία  
αφιερώνεται στους γονείς μου  
Νάσης και Ελίνα*



## **ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ**

Δικαιόχρηση, Δικαιοπάροχος, Δικαιοδόχος, Δίκτυο δικαιόχρησης, Σύμβαση Δικαιόχρησης, Επιχειρηματικό Σύστημα Δικαιόχρησης, Πακέτο Franchise, Πιλοτικό Κατάστημα, Entry fee, Royalties, Business Format Franchise, Νομοθετικό Πλαίσιο

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Στην εργασία αυτή περιγράφονται κάποιοι σημαντικοί εισαγωγικοί όροι της δικαιόχρησης, τα είδη της, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα για τα εμπλεκόμενα μέρη. Κατόπιν, εξετάζεται το νομοθετικό καθεστώς που ισχύει στην Ελλάδα για τις επιχειρήσεις δικαιόχρησης. Στο επόμενο κομμάτι που ακολουθεί, δίνεται μια πιο εξειδικευμένη εικόνα του θεσμού στα πλαίσια του Ελληνικού χώρου.

Έπειτα από τη διερεύνηση θεμάτων της δικαιόχρησης από μια ευρύτερη θεωρητική σκοπιά, παρατίθενται στοιχεία των διεθνών επιχειρήσεων δικαιόχρησης που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και των ρυθμών ανάπτυξης που αυτές έχουν σημειώσει κατά την περίοδο 2001 - 2011.



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους συνετέλεσαν στην συγγραφή της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Ευχαριστώ το Τεχνολογικό Ίδρυμα Ηπείρου και τους καθηγητές του, για την μόρφωση που μου πρόσφεραν κατά τα τέσσερα χρόνια της φοίτησης μου.

Τον καθηγητή μου και επιβλέποντα της πτυχιακής μου εργασίας, Μίλτο Παππά, για την πολύτιμη βοήθεια, συνεργασία και προσφορά του κατά την συγγραφή της πτυχιακής μου εργασίας.

Επίσης, την ICAP Group για τα δεδομένα που παρείχε για την επιτυχή ολοκλήρωση της επιστημονικής μου έρευνας.

Τέλος, και όχι λιγότερο, ευχαριστώ την οικογένειά μου για την μεγάλη προσφορά και την αμέριστη ψυχολογική τους υποστήριξη κατά την διάρκεια των σπουδών μου και της συγγραφής της πτυχιακής μου εργασίας.





## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ</b> .....	3
1. Η έννοια της Δικαιόχρησης .....	5
2. Η ορολογία της Δικαιόχρησης .....	7
3. Ιστορική Αναδρομή .....	13
4. Μορφές Δικαιόχρησης .....	17
4.1 Μορφές δικαιοχρησης βάσει κριτηρίων .....	17
4.1.1 Δικαιόχρηση με βάση την επιχειρηματική Δραστηριότητα .....	17
4.1.2 Δικαιόχρηση με βάση τον τρόπο συνεργασίας των μερών της σύμβασης .....	20
4.1.3 Δικαιόχρηση με βάση τον τρόπο ενσωμάτωσης του δικαιοδόχου στο σύστημα, τον έλεγχο που του ασκείται από τον δικαιοπάροχο και το βαθμό εξάρτησης του από αυτόν .....	24
4.2 Μορφές Διεθνούς Franchising .....	25
5. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Franchising .....	29
5.1 Τα Πλεονεκτήματα του συστήματος .....	29
5.2 Τα Μειονεκτήματα του συστήματος .....	35
6. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Διεθνούς Franchising .....	38
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
<b>ΤΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ</b> .....	41

Εισαγωγή .....	43
1. Νομοθετικό Πλαίσιο .....	44
1.1 Η.Π.Α. ....	44
1.2 Ευρωπαϊκή Ένωση .....	44
1.2.1 Ο κανονισμός 4087/1988 .....	44
1.2.2 Ο κανονισμός 2790/1999 .....	46
1.2.3 Ο κανονισμός 330/2010 .....	49
1.3 Ελλάδα .....	51
2. Κώδικας Δεοντολογίας του Franchising στην Ελλάδα .....	52
3. Μορφή και περιεχόμενο της σύμβασης Franchising .....	53

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

<b>ΕΛΛΑΔΑ</b> .....	57
1 Το Franchising στην Ελλάδα .....	59
2. Χρηματοπιστωτική Κρίση .....	61
2.1 Χρηματοπιστωτική Κρίση και Ελλάδα .....	61
2.2 Χρηματοπιστωτική Κρίση και Franchising .....	62

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

#### **ΕΡΕΥΝΑ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ FRANCHISING ΣΤΗΝ**

<b>ΕΛΛΑΔΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2001-2011</b> .....	67
1. Εισαγωγή .....	69
1.1 Μεθοδολογία Έρευνας .....	69
1.2 Δείγμα .....	71
1.3 Ερευνητική Διαδικασία .....	71
2. Ανάλυση Κυριότερων Ευρημάτων .....	73

2.1 Μέρος Πρώτο .....	73
2.1.1 Ηλικία των επιχειρήσεων που λειτουργούν με τη μέθοδο franchising .....	73
2.1.2 Γεωγραφική Κατανομή Επιχειρήσεων .....	74
2.1.3 Κλάδοι Ανάπτυξης Δικαιόχρησης .....	75
2.1.4 Χώρες Επέκτασης Πολυεθνικών Επιχειρήσεων Franchise .....	77
2.2 Μέρος Δεύτερο .....	79
2.2.1 Ενεργητικό .....	80
2.2.2 Παθητικό .....	91
2.2.3 Αποτελέσματα Χρήσης .....	98
2.2.4 Αριθμοδείκτες και Ανάλυση .....	105
2.2.4.1 Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας .....	105
2.2.4.2 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας .....	108
2.2.4.3 Άλλοι Αριθμοδείκτες .....	112
 <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b>	
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	117
1. Τα προβλήματα της δικαιόχρησης στην Ελλάδα .....	119
2. Τάσεις και Προοπτικές .....	120
 <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ –ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ</b> .....	123
Κατάλογος Δικαιοδόχων .....	125
 <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	
Βιβλιογραφία .....	133



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκεπτόμενη τον αιώνα που πέρασε και αυτόν που διανύουμε, φτάνω πάντα στο ίδιο συμπέρασμα. Είμαστε τυχεροί. Μαθαίνουμε, ταξιδεύουμε, γευόμαστε, μοιραζόμαστε και ζούμε όσα ακόμα και οι βασιλιάδες άλλων εποχών δεν μπορούσαν να φανταστούν. Ο 21ος αιώνας, ένας αιώνας ταχύτητας, πρόκλησης και δημιουργίας μας καλεί να επιταχύνουμε και να ανταποκριθούμε στους γρήγορους ρυθμούς του. Σαν αντάλλαγμα για όσα μας έχει προσφέρει, οι σύγχρονοι άνθρωποι, χρειάζεται πλέον να έχουμε την κατάλληλη νοοτροπία και γνώση που θα μας επιτρέψουν να οραματιστούμε μια κοινωνία ενωμένη και απόλυτα ενταγμένη σε ένα "παγκόσμιο χωριό" που άλλο δεν θέλει παρά την πίστη και τον σεβασμό σε αυτό. Η παγκοσμιοποίηση είναι δίπλα μας. Στο κάθε τι που βλέπουμε και ακούμε. Όλοι οι τομείς της ζωής μας έχουν επηρεαστεί βαθιά πλέον από τα δώρα της και είναι πλέον αδύνατον να επιστρέψουμε σε ένα μοντέλο εθνικής απομόνωσης. Και αν στο παρελθόν, οι συμμαχίες και οι πόλεμοι είχαν στρατιωτική βάση, τώρα η βάση αυτή είναι επιχειρηματική.

Ο αιώνας αυτός της παγκοσμιοποίησης έδωσε, μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και τις τεχνολογικές εξελίξεις αυτού, μια άλλη τροπή στο διεθνές επιχειρείν. Με την ανακάλυψη του τηλεφώνου, του τηλετύπου και άλλων μέσων, ο κόσμος ξαφνικά μίκρυνε και οι εμπορικοί φραγμοί σχεδόν εξαφανίστηκαν. Η διεθνής επιχείρηση, ή αλλιώς πολυεθνική, εντάχθηκε σε ένα πλαίσιο προώθησης φθηνότερων και ποιοτικά ανώτερων προϊόντων το οποίο ο ανταγωνισμός πίεσε και επέφερε με τη σειρά του ένα υψηλότερο βιοτικό επίπεδο.

Τι είναι όμως πολυεθνική επιχείρηση; Άλλοτε την συναντούμε ως International και άλλοτε ως Multinational Corporation. Άλλοτε πάλι εμφανίζεται ως Transnational Corporation ή Global Business και η ιστορία δεν έχει τέλος. Με όποιο όνομα κι αν παρουσιάζεται κάθε φορά, παραμένει η ίδια και είναι κάθε επιχείρηση που έχει τουλάχιστον μία από τις επιχειρηματικές λειτουργίες της σε περισσότερες από μία χώρες. Μια επιχείρηση δηλαδή που πουλά στην Ελλάδα αλλά εξάγει και στο εξωτερικό θεωρείται διεθνής. Κατά κύριο λόγο, είναι υπεύθυνη για την ύπαρξη του "παγκόσμιου χωριού" και τη διεθνοποίηση του επιχειρείν. Καθώς διεθνής επιχείρηση είναι κάθε δραστηριότητα που υπερβαίνει τα εθνικά σύνορα, γίνεται αντιληπτό πως όχι μόνο κολοσσοί όπως είναι η Nestlé ή η General Motors θεωρούνται πολυεθνικές αλλά και μικρές επιχειρήσεις που παράγουν και πωλούν προϊόντα που χρησιμοποιούν καταναλωτές ή επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Και εν μέσω Ασίας, Αφρικής και Ευρώπης εμφανίζεται η μικρή Ελλάδα, ως σταυροδρόμι των παραπάνω ηπειρών και ως τόπος κουλτούρας και ιστορικής κληρονομιάς.

Η σύγχρονη Ελλάδα, ενταγμένη στην Ευρωπαϊκή οικογένεια από το 1981, έχει πλέον διεθνοποιηθεί κοινωνικά, οικονομικά και τεχνολογικά. Αγγίζει τομείς όπως η ναυτιλία, ο τουρισμός και τα τρόφιμα και τείνει να επενδύει τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Ο Έλληνας επιχειρηματίας του 21<sup>ου</sup> αιώνα είναι πλέον σπουδασμένος και έχει γνώση των τοπικών αλλά και των διεθνών δρωμένων. Παράλληλα όμως, έχει διατηρήσει μέσα του πολλές από τις κοινωνικοπολιτιστικές του καταβολές. Και θα αναρωτηθεί εύλογα κάποιος "πώς είναι αυτό δυνατόν;".

Ας είμαστε ειλικρινείς. Σαν ένα εκκρεμές εν κινήσει η Ελλάδα, από τη μία παράγει, βελτιώνεται και ολοκληρώνεται ευρωπαϊκά και από την άλλη μπλοκάρει τα έργα υποδομής και αρνείται κάθε μεταρρύθμιση σε κρίσιμους τομείς όπως αυτοί της παιδείας και της υγείας. Ακολουθώντας την Ευρωπαϊκή πορεία αλλά διατηρώντας τις φοβικές της τάσεις, η μεταπολεμική Ελλάδα χαράσσει την δική της πορεία στο διεθνές γίγνεσθαι. Ένα κομμάτι κι αυτή του παγκόσμιου πάζλ, ανοίγεται σε έναν κόσμο δίχως σύνορα, υιοθετεί παγκόσμιες πρακτικές και αφήνεται σε διάφορες μορφές διεθνοποίησης.

Όταν αναφερόμαστε σε μορφές διεθνοποίησης, γίνεται λόγος για τις εναλλακτικές μεθόδους επιχειρήσεων σε ξένες αγορές που ανταποκρίνονται στα κίνητρα και τις επιδιώξεις τους. Με γνώμονα λοιπόν τους στόχους της, η επιχείρηση επιλέγει να διεθνοποιηθεί επιλέγοντας ανάμεσα σε εξαγωγές, συμφωνίες παραγωγής, σύσταση κοινοπραξίας με τοπική εταιρεία, άμεση επένδυση, δικαιόχρηση, συγχώνευση ή εξαγορά, ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών με ξένες επιχειρήσεις, υπογραφή συμβολαίων management και επενδύσεις χαρτοφυλακίου.

Στην παρούσα ανάλυση, καλούμαστε να ασχοληθούμε με την δικαιοπαροχή και τις προοπτικές/εξελίξεις αυτής στο πεδίο των πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Γίνεται σαφές από το παραπάνω ότι τα θέματα που ακολουθούν στροβιλίζονται γύρω από την σύμβαση δικαιόχρησης, το νομικό της πλαίσιο και την εξέλιξη της διεθνώς αλλά και στην Ελλάδα ειδικότερα. Τέλος, ακολουθεί η παρουσίαση των ερευνητικών αποτελεσμάτων που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

# **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ**





## 1. Η έννοια της Δικαιόχρησης

Το Franchising (Δικαιόχρηση) είναι μία μορφή συμφωνίας και εμπορικής συνεργασίας μεταξύ μιας εμπορικής επιχείρησης οποιασδήποτε μορφής που αποκαλείται Franchisor (δικαιοπάροχος) και μιας ή περισσοτέρων εμπορικών επιχειρήσεων οποιασδήποτε μορφής που αποκαλούνται franchisees (δικαιοδόχοι)<sup>1</sup>.

Ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος συνδέονται με ένα συμβόλαιο διαρκών σχέσεων που επιτρέπει στον πρώτο τη δημιουργία ενός σημαντικού αριθμού σημείων πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών του και στον δεύτερο την αποκόμιση κερδών χρησιμοποιώντας την φήμη, την τεχνογνωσία και την οργάνωση που του προσφέρει ο πρώτος.

Ο franchisor παρέχει στον δικαιοδόχο το δικαίωμα του επιχειρείν με προδιαγεγραμμένο τρόπο. Επιτρέπει δηλαδή στον franchisee να εκμεταλλευτεί τον τρόπο λειτουργίας του και του μεταπωλεί μια ήδη πετυχημένη επιχειρηματική συνταγή έναντι μιας αμοιβής ή κανονικών αμοιβών. Πιο συγκεκριμένα του παραχωρεί το δικαίωμα της χρήσης κοινής εμπορικής επωνυμίας, εμπορικών σημάτων, ευρεσιτεχνιών, προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνογνωσίας και της εμπορικής εκμετάλλευσης μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής κατ' αποκλειστικότητα.

Ο παραπάνω ορισμός αφορά ασφαλώς το λεγόμενο “Business Format Franchising”, το οποίο περιγράφεται από το Υπουργείο Εμπορίου των Η.Π.Α. ως μια διαρκής επιχειρηματική σχέση μεταξύ του Franchisor και του Franchisee, η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα – μια στρατηγική και ένα σχέδιο μάρκετινγκ, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία<sup>2</sup>.

Κλείνοντας, είναι φανερό πως απαραίτητη προϋπόθεση για την δημιουργία αυτής της σχέσης είναι η επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία του δικαιοπάροχου που ως άριστος γνώστης της παραγωγικής διαδικασίας και τεχνολογίας και κάτοχος υψηλής εμπειρίας και οργανωτικής υποδομής, θα μπορέσει να κατευθύνει τον υποψήφιο επιχειρηματία. Και εάν στο προφίλ του πρώτου διακρίνουμε την διάθεση επέκτασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας της ήδη πετυχημένης επιχείρησης του, είναι εξίσου εύκολο να αντιληφθούμε πως ο

---

<sup>1</sup> Γεωργιάδης, Α. (1998). *Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας*, Αθήνα: Σάκκουλας Αντ. Ν., σελ.187.

<sup>2</sup> Κωστάκης, Δ. (1998). *Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση*, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, σελ.30– 31.

δικαιοδόχος θέλγεται από την ιδέα της ένταξης κάτω από μια επιχειρηματική ομπρέλα, η οποία θα του προσφέρει την ασφάλεια μιας ήδη πετυχημένης ιδέας και όλη την απαραίτητη τεχνογνωσία (know how) καθώς και την συμβουλευτική και διαφημιστική υποστήριξη,

## 2. Η ορολογία της Δικαιόχρησης<sup>3</sup>

Στην ενότητα αυτή ακολουθεί μια προσπάθεια αποκωδικοποίησης των βασικότερων εννοιών της δικαιόχρησης. Πρόκειται για τους ελληνικούς και ξένους όρους που απαντώνται στις συμβάσεις, τα εγχειρίδια και το σύνολο των άρθρων της υπάρχουσας ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας.

- *Franchisor (Δικαιοπάροχος)*

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

- *Franchisee (Δικαιοδόχος)*

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

- *Disclosure (Υποχρέωση πληροφόρησης)*

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 κύριων 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.

- *Area Developer (Δικαιοδόχος ανάπτυξης περιοχής)*

Είναι η επιχείρηση (ή αλλιώς δικαιοδόχος) στην οποία ο δικαιοπάροχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Ο

---

<sup>3</sup> Ορολογία Franchising, (Ετήσια Έκδοση 2003), Περιοδικό Franchise Deal, σελ.18 –20.

δικαιοδόχος δημιουργεί και εκμεταλλεύεται ο ίδιος περισσότερες της μιας μονάδες εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

- *Area Development (Ανάπτυξη περιοχής)*

Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος παρέχει σε μια επιχείρηση, τον δικαιούχο 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.

- *Master Franchisee / Sub – Franchisor (Βασικός Δικαιούχος)*

Είναι η επιχείρηση στην οποία ο δικαιούχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον βασικό δικαιούχο περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης (καταστήματα). Καθένας από αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή βάση ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης, χωρίς να αποκλείεται η πιθανότητα της παράλληλης δημιουργίας και εκμετάλλευσης από τον βασικό δικαιούχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

- *Development Schedule (Χρονικό Σχέδιο Ανάπτυξης)*

Είναι το δεδομένο συμβατικό χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο βασικός δικαιούχος και ο δικαιούχος ανάπτυξης περιοχής υποχρεούνται να αναπτύξουν το δίκτυο δικαιούχων του συστήματος.

- *Direct Franchise (Άμεσο Franchise)*

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

- *Industrial Franchise (Βιομηχανικό Franchise)*

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

- *Distribution Franchise (Franchise Διανομής)*

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

- *Services Franchise (Franchise Υπηρεσιών)*

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

- *Multi-unit Franchising (Franchising Πολλαπλών Σημείων)*

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

- *Franchise Fee (Δικαίωμα Εισόδου)*

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

- *Royalties (Περιοδικά Δικαιώματα)*

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

- *Franchise Training (Εκπαίδευση Franchise)*

Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο δικαιούχος στον δικαιούχο και στους υπαλλήλους του πάνω στο franchise και στις μεθόδους εκμετάλλευσης του.

- *Quality Control (Ποιοτικός Έλεγχος)*

Είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιούχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιούχων του δικτύου με τους κανόνες του Εγχειριδίου Λειτουργίας του franchise και τους

όρους της σύμβασης franchise που έχουν υπογράψει, τους σχετικούς με την ποιότητα των πωλούμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- *Buy Back Option (Επιλογή Εξαγοράς)*

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

Συνεχίζοντας, θα ήταν καλό να αναφερθούμε στο σημείο αυτό σε ορισμένους από τους ορισμούς της δικαιόχρησης, όπως αυτοί αποδόθηκαν από τον Ιάκωβο Αλμπαλά<sup>4</sup>.

- *Franchise*

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

- *Franchising (Δικαιόχρηση)*

Franchising είναι μία εμπορική μέθοδος, με την οποία μια επιχείρηση (ο δικαιούχος - franchisor), παραχωρεί σε μια άλλη επιχείρηση (τον δικαιούχο - franchisee), έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων προϊόντων ή/και υπηρεσιών.

- *Business Format Franchise (Επιχειρηματικός Τύπος Franchise)*

Επιχειρηματικός τύπος franchise είναι μία ολοκληρωμένη μορφή franchise, όπου ο δικαιούχος παρέχει στον δικαιούχο ένα ολοκληρωμένο προσχέδιο έναρξης και λειτουργίας της επιχείρησης και όχι μόνο συγκεκριμένα δικαιώματα. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα franchise.

- *Pilot Unit (Πιλοτικό Κατάστημα)*

---

<sup>4</sup> Αλμπαλάς, Ι. (Ετήσια Έκδοση 1999). Η ορολογία του Franchise. *Franchise Directory '99*, σελ. 14-15.

Πιλοτικό κατάστημα είναι ένα κατάστημα το οποίο λειτουργεί ο ίδιος ο δικαιούχος για να παρουσιάσει ότι η ιδέα της δικαιόχρησης είναι βιώσιμη και ότι το know-how μπορεί να μεταφερθεί επιτυχώς στον υποψήφιο δικαιούχο.

- *Mobile Franchise*

Το mobile franchise είναι μία μορφή franchising κατά την οποία ο franchisee έχει το επιπλέον δικαίωμα να παρέχει στους καταναλωτές τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες, εκτός καταστήματος, πάντα όμως με τα διακριτικά γνωρίσματα του franchisor. Προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσο αφορά την αποδοχή από τους υποψήφιους πελάτες.

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο, παραθέτουμε τρεις ακόμη όρους δικαιόχρησης, όπως αυτοί έχουν διατυπωθεί από τον Ελληνικό Σύνδεσμο Franchise.

- *Δίκτυο Δικαιόχρησης*

Είναι το σύνολο των μονάδων των Δικαιούχων που έχουν αναπτυχθεί με τη μέθοδο της Δικαιόχρησης. Στο ίδιο δίκτυο ανήκουν και τα καταστήματα του Δικαιούχου εφόσον έχουν αναπτυχθεί και λειτουργούν με τη μέθοδο της Δικαιόχρησης.

- *Operational Manual (Εγχειρίδιο Λειτουργίας)*

Είναι το σύνολο των οδηγιών που δίνονται από τον Δικαιούχο στον Δικαιούχο σχετικά με την περιγραφή της διαδικασίας ανάπτυξης και λειτουργίας μιας επιχείρησης Δικαιόχρησης.

- *Package Deal (Πακέτο Franchising)*

Περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας του Δικαιούχου, με το οποίο αυτός εφοδιάζει τον Δικαιούχο προκειμένου ο τελευταίος να μπορέσει να λειτουργήσει και να διοικήσει αποτελεσματικά την δική του ανεξάρτητη επιχείρηση.

- *Franchise Contract (Σύμβαση Δικαιόχρησης)*

Είναι η αποτύπωση της σύμπτωσης των βουλήσεων των δύο συμβαλλομένων μερών, του Δικαιούχου και του Δικαιούχου, ότι θα συμβάλλουν ενεργά, ο καθένας από τη δική του πλευρά και με τα δικά του μέσα, για την προώθηση των



προϊόντων ή των υπηρεσιών του δικτύου Δικαιόχρησης. Οι γενικές διατάξεις και ο Κώδικας Δεοντολογίας επιβάλλουν τον έγγραφο τύπο για τη σύμβαση Δικαιόχρησης, ώστε, αφενός μεν να μην περιέχει ρήτρες περιοριστικές του ελεύθερου ανταγωνισμού αφετέρου να εξασφαλίζεται ο έλεγχος της νομιμότητας της σύμβασης, με στόχο τη σταθερότητα και τη σαφήνεια της σύμβασης καθώς και την άρση πιθανών αμφισβητήσεων.

° *Σύστημα Δικαιόχρησης*

Είναι το σύνολο των στοιχείων της οργανωτικής υποδομής του Δικαιοπάροχου, η οποία απαιτείται για να υποστηρίξει και να λειτουργήσει το Δίκτυο Δικαιόχρησης.

### 3. Ιστορική Αναδρομή

Ανατρέχοντας στις ρίζες του <<franchise>>, διαπιστώνουμε πως προέρχεται από τον γαλλικό όρο «affranchir», που μεταφράζεται ως <<απελευθερώνω>>. Και η ίδια βέβαια η γαλλική λέξη έχει τις ρίζες της στη λατινική λέξη <<francus>> που σημαίνει <<ελεύθερος/ειλικρινής>>. Δεν είναι δύσκολο να αντιληφθούμε αμέσως πως η δικαιόχρηση έχει την ίδια ρίζα με το όνομα της Γαλλίας (France).

Κατά βάση λοιπόν, πρόκειται για την παραχώρηση ελευθερίας από το ένα μέρος στο άλλο. Τι είδους όμως ελευθερίας; Άλλοτε πολιτική, σκεπτόμενοι το δικαίωμα ψήφου στην Αγγλία που και αυτό ονομάζεται franchise, και άλλοτε οικονομική.

Ξεφεύγοντας από τις ρίζες του όρου, μεταπηδούμε στην έννοια του θεσμού της δικαιόχρησης που ανάγεται αρκετούς αιώνες πριν, στην Αγγλία του Μεσαίωνα. Σύμφωνα με τον Carol B. Green<sup>5</sup>, οι κυβερνήσεις των κρατών φρόντιζαν να χορηγούν στους βαρόνους το προνόμιο να εποπτεύουν και να εξασφαλίζουν την τήρηση των νόμων σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Οι εκάστοτε άρχοντες δηλαδή τους παραχωρούσαν το δικαίωμα να εγκαθιδρύσουν ένα σύστημα εισπραξής φόρων και τους χορηγούσαν ουσιαστικά ένα είδος Δικαιόχρησης. Σε ανταπόδοση, οι βαρόνοι ήταν υποχρεωμένοι να καταβάλλουν στους άρχοντες ένα μερίδιο όσων είχαν συγκεντρώσει από τις εισπράξεις των φόρων για να συνεχίσουν να έχουν την εύνοια της κυβέρνησης. Άλλες φορές πάλι, οι δικαιοδόχοι εξοφλούσαν τους άρχοντες με άλλου είδους υπηρεσίες όπως αυτή της διάθεσης στρατού και πόρων για έναν επικείμενο πόλεμο<sup>6</sup>. Τα σημάδια της δικαιόχρησης ήταν ακόμη ορατά στις εκθέσεις και τις λαϊκές αγορές όπου οι πολίτες είχαν το δικαίωμα να στήσουν πάγκους με αντάλλαγμα την καταβολή μιας αμοιβής.

Τα παραπάνω αποτελούν τις πρώτες ενδείξεις και πρώιμες μορφές του franchising ανά τους αιώνες. Το franchising βέβαια δεν απέκτησε σταθερή μορφή παρά μόνο στην Αγγλία, στις αρχές του 18ου αιώνα, όπου η πληθώρα των πανδοχείων και εκτενής διαθεσιμότητα του αλκοόλ είχε προκαλέσει την εξάπλωση του αλκοολισμού με αποτέλεσμα τεράστια κοινωνικά προβλήματα. Η κυβέρνηση, για να αντιμετωπίσει αυτή τη δυσμενή κατάσταση, εισήγαγε νομοθεσία για τον περιορισμό της πώλησης αλκοόλ μέσω του συστήματος έκδοσης αδειών. Εκτός αυτού, επέβαλε ακόμη ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές στους ξενοδόχους και στους

---

<sup>5</sup> Green, C. B., (1993) *The Franchise Survival Guide: Real-World Solutions for Turning Your Investment into a Money-Making Business*, Chicago: Probus Pub. Co., σελ. 23.

<sup>6</sup> Λαζαρίδης Γ., (1998) *To Franchising στις Επιχειρήσεις*, Θεσσαλονίκη, σελ. 3

ιδιοκτήτες των πάμπ με σκοπό τη βελτίωση των προδιαγραφών των χώρων πώλησης και κατανάλωσης αλκοόλ. Η θέσπιση των κανόνων αυτών είχε ως αποτέλεσμα την αυξημένη αξία των πανδοχείων που είχαν άδεια και κατά συνέπεια την σχεδόν αδύνατη εξαγορά τους από επιχειρηματίες. Ακόμη όμως και όσοι διέθεταν ήδη πανδοχεία δυσκολευόντουσαν να ανταπεξέλθουν οικονομικά λόγω των ακριβών οδηγιών βελτίωσης των χώρων τους.

Οι ιδιοκτήτες των ζυθοποιείων αντιλήφθηκαν αμέσως πως εάν δεν επιβίωναν οι ιδιοκτήτες των πάμπ και οι ξενοδόχοι, τότε θα βούλιαζαν οικονομικά και οι ίδιοι. Ανέπτυξαν λοιπόν έναν αμυντικό επιχειρηματικό μηχανισμό, το σύστημα του “δεσμευμένου οικήματος” (tied house), ελπίζοντας στην διατήρηση των πωλήσεων τους. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, ο ζυθοποιός ασφάλιζε το πανδοχείο ως το μοναδικό σημείο λιανικής πώλησης των ποτών του και της μπίρας του. Το αντάλλαγμα ασφαλώς ήταν η καταβολή από την πλευρά του ενός συγκεκριμένου χρηματικού ποσού στον ιδιοκτήτη της πάμπ ή του πανδοχείου. Το σύστημα αυτό διασφάλιζε τόσο τους ξενοδόχους που εισέπρατταν ένα όχι ευκαταφρόνητο ποσοστό κέρδους από τις προμήθειες των προϊόντων όσο και τα ζυθοποιεία γιατί είχαν ένα καλό δίκτυο διανομής των προϊόντων τους. Το σύστημα «tied house» αποδείχθηκε τόσο αποδοτικό ώστε συνεχίζεται ακόμη και στις μέρες μας.

Η σύγχρονη μορφή της Δικαιόχρησης πιστεύεται ότι ξεκίνησε στα μέσα του 19ου αιώνα, με το τέλος του Αμερικανικού Εμφυλίου Πολέμου, από την εταιρία ραπτομηχανών Singer. Λέγεται πως η μαζική παραγωγή της εταιρίας, της επέτρεπε την πώληση των προϊόντων της σε πολύ ανταγωνιστική τιμή αλλά όχι και την ενασχόληση της με το κομμάτι της συντήρησης των ραπτομηχανών. Παραχώρησε λοιπόν τα αποκλειστικά δικαιώματα της Δικαιόχρησης για συγκεκριμένες περιοχές σε οικονομικά ανεξάρτητους διαχειριστές που θα αναλάμβαναν τους τομείς της εξυπηρέτησης, της επισκευής και της συντήρησης των προϊόντων της. Με το σύστημα αυτό κατάφερε να διανείμει τα προϊόντα της σε όλη την επικράτεια των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και να αυξήσει σημαντικά τις πωλήσεις της.

Το παράδειγμα της Singer ακολούθησε η General Motors όταν στις αρχές του 1900 παραχώρησε αποκλειστικά δικαιώματα εντός συγκεκριμένης περιοχής σε πωλητές-δικαιοδόχους. Ο δικαιοδόχος δεσμευόταν πως θα πραγματοποιήσει υψηλό όγκο πωλήσεων και η εταιρία πως θα τον προστατεύσει από τον ανταγωνισμό άλλων δικαιοδόχων. Έτσι λοιπόν, η δικαιόχρηση έκανε την πρώτη της εμφάνιση στην αυτοκινητοβιομηχανία της οποίας έγινε και αναπόσπαστο κομμάτι. Η απόφαση αυτή δεν είναι δύσκολο να γίνει κατανοητή καθώς είναι προφανές πως είναι πολύ δυσκολότερη η ανεύρεση οικονομικών πόρων για την

εγκατάσταση νέων μονάδων πώλησης και το εκπαιδευμένο προσωπικό από την επέκταση του δικτύου πωλήσεων μέσω του θεσμού της δικαιόχρησης.

Η Rexal και οι ηγέτες της αμερικάνικης βιομηχανίας εμφιάλωσης αναψυκτικών, Coca-Cola, Pepsi και Seven-up, αποφάσισαν να υιοθετήσουν τη νέα μέθοδο εξάπλωσης. Η Rexal εξαπλώθηκε μέσα από τα φαρμακεία στα οποία παραχώρησε την δικαιόχρηση και οι βιομηχανίες αναψυκτικών μέσα από μια οικονομική μέθοδο που θα συντελούσε στις πωλήσεις και τη διανομή των προϊόντων τους. Πιο συγκεκριμένα, ο δικαιοδόχος θα αγόραζε από τις βιομηχανίες αναψυκτικών το βασικό συστατικό του αναψυκτικού, το σιρόπι, θα το παρασκεύαζε και θα το διένειμε βάσει ελεγμένων ποιοτικών προδιαγραφών.

Το franchising στην Αμερική κέρδισε ακόμη περισσότερους υποστηρικτές όταν οι πετρελαϊκές εταιρείες άρχισαν να παραχωρούν την επωνυμία τους σε πρατήρια καυσίμων για να ξεπεράσουν τον έντονο ανταγωνισμό στις τοπικές αγορές. Οι εταιρείες παραλάμβαναν το εισόδημα από τα ενοίκια και υπαγόρευαν τον τρόπο χρήσης της εταιρικής εικόνας ενώ τα πρατήρια από την άλλη ήταν σε θέση να καθορίζουν τις τιμές ανάλογα με τον τοπικό ανταγωνισμό. Παρομοίως, οι χονδρέμποροι άρχισαν να εφαρμόζουν το σύστημα αυτό με τα καταστήματα λιανικής πώλησης των τροφίμων τους. Έτσι, μια πληθώρα εταιρειών άρχισε να βλέπει το franchising ως μια αποτελεσματική μέθοδο διανομής των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών τους.

Γεγονός είναι πως η μεγάλη άνθηση του franchising ξέσπασε μετά τις αρχές του 1950, συμπίπτοντας ιστορικά με το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Τότε ήταν που γεννήθηκε και η δικαιόχρηση δεύτερης γενιάς ή αλλιώς δικαιόχρηση επιχειρηματικού συστήματος (Business Format Franchising), που είναι και η κυριαρχούσα μορφή δικαιόχρησης σήμερα. Εάν μέχρι τη δεκαετία του 1950, η δικαιόχρηση ήταν διαδεδομένη αποκλειστικά για τη διανομή των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών, από τότε και στο εξής η δικαιόχρηση δεύτερης γενιάς θα είχε την έννοια της στενής επιχειρηματικής σχέσης μεταξύ δικαιοπαρόχου-δικαιοδόχου και θα περιλάμβανε και μάρκετινγκ, στρατηγική, διαρκή επικοινωνία κ.ά.

Είναι αλήθεια πως η αφετηρία της δικαιόχρησης του επιχειρηματικού συστήματος είναι οι ΗΠΑ κι αυτό γιατί με την επιστροφή των εκατομμυρίων αμερικανών στρατιωτών και την επακόλουθη αύξηση των γεννήσεων, αυξήθηκε ταυτόχρονα και η ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών. Η περίοδος εκείνη ήταν μια πραγματική ευκαιρία για όσους επιχειρηματίες επιθυμούσαν να διευρύνουν το δίκτυο τους με περιορισμένο κεφάλαιο και όσους φιλόδοξους

ιδιώτες θέλγονταν από την ιδέα μιας δικής τους επιχείρησης υπο την εκπαίδευση και επίβλεψη του δικαιοπαρόχου.

Σύντομα, το σύστημα της Δικαιόχρησης αναπτύχθηκε παγκοσμίως. Στην Ευρώπη βέβαια τα πράγματα ήταν διαφορετικά καθώς ο νέος αυτός θεσμός αντιμετωπίστηκε αρχικά με επιφυλακτικότητα και αργούς βηματισμούς. Δεν άργησε παρ' όλα αυτά ο Ευρωπαϊκός επιχειρηματικός κόσμος να αφυπνιστεί τη δεκαετία του 1980 καθώς η καλπάζουσα εισβολή των Αμερικάνικων πολυεθνικών επιχειρήσεων (δικαιοπαρόχων) στο χώρο τους, δεν τους άφησε και άλλη επιλογή.

Η διείσδυση του franchising στην Ελλάδα ξεκίνησε μόλις το 1976 με την εταιρεία Goody's και αναπτύχθηκε από το 1993 και έπειτα. Ενώ σε αρχικά στάδιο η Ελλάδα ήταν χώρα κυρίως δικαιοδόχων, είναι φανερό η αυξητική τάση του αριθμού ελληνικών επιχειρήσεων του κέντρου που αναπτύσσονται γρήγορα στην περιφέρεια.

Κλείνοντας, η δικαιοχρηση αποτελεί πλέον μια αναγνωρισμένη επιχειρηματική πρακτική και ένα καθιερωμένο μέσο διεθνοποίησης μιας επιχείρησης.

## **4. Μορφές Δικαιόχρησης**

Από την ραγδαία ανάπτυξη του franchising στις ΗΠΑ του 1950 και έπειτα, η παγκόσμια αγορά ενδιαφέρθηκε για το σύστημα αυτό και το ανέπτυξε με στόχο την ικανοποίηση διάφορων πολιτισμικών, κοινωνικών, γεωγραφικών και οικονομικών αναγκών. Καθώς οι ανάγκες κάθε κοινωνίας ήταν διαφορετικές, ήταν αναπόφευκτη η εξέλιξη διαφορετικών μορφών δικαιόχρησης που εξυπηρετούσαν τους εκάστοτε σκοπούς.

Στην παρούσα ενότητα, θα αναπτύξουμε τις διάφορες μορφές της δικαιόχρησης με βάση τα διάφορα κριτήρια που οδήγησαν στη διαμόρφωση της. Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στις διάφορες μορφές της δικαιόχρησης όταν αυτή λαμβάνει χώρα σε διεθνές επίπεδο.

### **4.1 Μορφές δικαιόχρησης βάσει κριτηρίων**

Οι μορφές της δικαιόχρησης ταξινομούνται με βάση τρία κριτήρια:

- Το αντικείμενο της δικαιόχρησης (ή αλλιώς την επιχειρηματική δραστηριότητα)
- Τον τρόπο συνεργασίας των μερών της σύμβασης
- Τον βαθμό ελέγχου που ασκείται από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο και το μέγεθος εξάρτησης του τελευταίου

#### **4.1.1 Δικαιόχρηση με βάση την επιχειρηματική δραστηριότητα**

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται η Δικαιόχρηση Διανομής (ή Προϊόντων), η Δικαιόχρηση Υπηρεσιών, η Δικαιόχρηση Παραγωγής (ή Βιομηχανική) και τέλος η Μικτή Δικαιόχρηση.

##### *Δικαιόχρηση Διανομής (ή Προϊόντων)*

Η πιο διαδεδομένη μορφή δικαιόχρησης είναι η Δικαιόχρηση Διανομής κατά την οποία ο δικαιοπάροχος είναι παραγωγός και διανέμει τα προϊόντα του μέσω του δικτύου

Franchising και ο δικαιοδόχος πουλά στους τελικούς καταναλωτές προϊόντα λιανικής μέσα σε κατάστημα που φέρει το διακριτικό γνώρισμα του δικαιοπαρόχου<sup>7</sup>. Τα ίδια τα προϊόντα δεν είναι απαραίτητο να φέρουν το σήμα του δικαιοπαρόχου χωρίς βέβαια αυτό να αποκλείεται. Παραδείγματα τέτοιου είδους δικαιοχρησίας στην Ελλάδα συνιστούν οι παρακάτω κλάδοι:

1. Τρόφιμα (cafe-ζαχαροπλαστεία La Chocolatiere, παγωτά Δωδώνη, σοκολάτες Leonidas,)
2. Κλωστοϋφαντουργικά είδη, γυναικεία/ανδρική/παιδική μόδα, υποδήματα (Stefanel, Benetton, Sisley, Alouette, Zara,)
3. Έπιπλα και διακόσμηση (Biente Cucine, Neoset)
4. Οικιακές ηλεκτρονικές συσκευές και προσωπικοί υπολογιστές (Κωτσόβολος)
5. Είδη Φωτογραφίας (Photo Experts, Phototech, Φωτοδεσμος)
6. Είδη καλλωπισμού (Body Shop)
7. Αθλητικά είδη (The Athlete's Foot)
8. Χόμπυ και Do it yourself

#### Δικαιοχρησία Υπηρεσιών

Το Franchising υπηρεσιών είναι αυτό που παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια την μεγαλύτερη ανάπτυξη στην Ελλάδα. Σε αυτή την περίπτωση ο franchisor διαμορφώνει ένα σύνολο παροχής υπηρεσιών το οποίο υποχρεούνται να εφαρμόσουν οι franchisees. Οι franchisees παρέχουν το σύνολο αυτό σε τελικούς χρήστες υπό το διακριτικό γνώρισμα, την εμπορική επωνυμία ή ακόμα και το σήμα του δικαιοπαρόχου. Στα πλαίσια της μορφής αυτή, ο σημαντικότερος ρόλος παίζεται από την τεχνογνωσία η οποία υποδηλώνεται άμεσα από την επωνυμία του franchisor που έχει την υποχρέωση να παρέχει συνεχή τεχνική και οργανωτική στήριξη στον δικαιοδόχο. Ο δεύτερος από την άλλη υποχρεούται να συμμορφώνεται στις υποδείξεις του πρώτου.

Η δικαιοχρησία υπηρεσιών συναντάται στους παρακάτω κλάδους:

1. Γαστρονομία (εστιατόρια Fast Food όπως Goody's, Wendy's Mc Donald's)

---

<sup>7</sup> Σουφλερός Η., (1989) *Οι συμβάσεις Franchising στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού*, Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλας Αντ.Ν., σελ.13

2. Ξενοδοχεία (ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου όπως Holiday Inn, Hilton, Novotel κλπ.)
3. Επισκευή αυτοκινήτων και εξαρτήματα
4. Ενοικίαση αυτοκινήτων (Hertz, Avis)
5. Πλυντήρια ρούχων
6. Καθαρισμός κτιρίων
7. Εκπαίδευση (φροντιστήρια, μαθήματα ξένων γλωσσών όπως Καραρήγας, Ευρωγνώση, Future Kids, Computer Kids)
8. Τουρισμός (ταξιδιωτικά γραφεία)<sup>8</sup>

#### Δικαιόχρηση Παραγωγής (ή Βιομηχανική)

Πρόκειται για μια ιδιαίτερη μορφή εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας (ή διπλώματος ευρεσιτεχνίας) και σήματος που στην Ελλάδα χρησιμοποιείται λιγότερο. Ο δικαιούχος εν προκειμένω είναι βιομήχανος και παρέχει στον δικαιούχο την άδεια και την τεχνογνωσία να παράγει ή να μεταποιεί συγκεκριμένα προϊόντα ακολουθώντας τις οδηγίες του και να τα πουλήσει με την επωνυμία του πρώτου. Είναι φανερό πως ο franchisee, προμηθεύεται ακόμη και με τις πρώτες ύλες που θα χρησιμοποιήσει για να παράξει το προϊόν.

Μια βιομηχανία μπορεί να επιλέξει αυτή τη μορφή δικαιόχρησης με σκοπό την εξοικονόμηση κόστους μεταφοράς. Εξ' άλλου, μπορεί και η ίδια η φύση του προϊόντος (κίνδυνος αλλοίωσης ή απώλειας φρεσκάδας) να απαιτεί την παραγωγή κοντά στα δίκτυα πώλησης και κατανάλωσης.

Αυτό που πρέπει οπωσδήποτε να προσέξει ο δικαιούχος είναι η ανάπτυξη μιας ανταγωνιστικής μονάδας από τον franchisee που έχοντας πλέον την τεχνογνωσία θα μπορέσει να τον βλάψει. Ακόμη ένας κίνδυνος για τον franchisor είναι η κακή χρήση των τεχνολογικών μεθόδων από πλευράς τους franchisee που θα βλάψει την φήμη των προϊόντων του<sup>9</sup>.

Η δικαιόχρηση συναντάται συχνά στους κλάδους αναψυκτικών και οι γνωστότερες περιπτώσεις franchising παραγωγής στην Ελλάδα είναι αυτές της Coca Cola και της Pepsi Cola.

---

<sup>8</sup> Μαλακός Π., (1993), *Franchising - Leasing*, Αθήνα: Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών, 92 Β' Έκδοση, σελ.21.

<sup>9</sup> Bensoussan H., (1997), *Le droit de la franchise*, Rennes: Apogee, σελ.26.



### Μικτή Δικαιόχρηση

Στο μικτό franchising συνυπάρχουν τα στοιχεία διανομής προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της παροχής υπηρεσιών αισθητικού και η ταυτόχρονη πώληση καλλυντικών (Bodyline). Επιπρόσθετα, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε την εμπορεία ηλεκτρονικών υπολογιστών σε συνδυασμό με την παροχή υπηρεσιών εγκατάστασης λογισμικού και επισκευής. Τέλος, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τη διδασκαλία ξένων γλωσσών και την ταυτόχρονη πώληση βιβλίων (Interlingua)

#### **4.1.2 Δικαιόχρηση με βάση τον τρόπο συνεργασίας των μερών της σύμβασης**

Οι μορφές δικαιόχρησης που ακολουθούν αφορούν τον τρόπο συνεργασίας των εμπλεκόμενων μερών της σύμβασης δικαιόχρησης. Βάσει αυτού του κριτηρίου ταξινομούνται η Χρηματοδοτική (ή Διαχειριστική Δικαιόχρηση), η Δικαιόχρηση Συνδυασμού, η Μερική Δικαιόχρηση (ή Franchising Corner ή Stand), η Συνεταιριστική Δικαιόχρηση, η Δικαιόχρηση Μετατροπής, η Πολλαπλή Δικαιόχρηση και τέλος η Δικαιόχρηση Περισσότερων Επωνυμιών (ή Σημάτων).

### Χρηματοδοτική ή Διαχειριστική Δικαιόχρηση

Αυτή η μορφή franchising συναντάται συνήθως στον ξενοδοχειακό τομέα και σε αυτόν της εστίασης. Στην περίπτωση αυτή, ο δικαιούχος είναι ο δότης του κεφαλαίου και χρηματοδοτεί τον δικαιούχο αναθέτοντας του εξ' ολοκλήρου τη διαχείριση της επιχείρησης ενός δικτύου franchising. Έχουμε δηλαδή από τη μία τον franchisor που αρκείται στην χρηματοδότηση της επιχείρησης και δεν επιθυμεί καμία περαιτέρω ανάμειξη με το διοικητικό κομμάτι και από την άλλη τον λήπτη που να μην στερείται κεφαλαίου αλλά είναι κατά τ' άλλα πρόθυμος να αναλάβει την διαχείριση της επιχείρησης. Επιπρόσθετα, είναι πιθανόν ο επενδυτής να είναι ο ίδιος ιδιοκτήτης ενός καταστήματος που ανήκει σε ένα δίκτυο franchising και να αναθέτει σε έναν τρίτο τη διαχείριση της επιχείρησης του. Ακόμη και ο λήπτης ο ίδιος έχει το δικαίωμα να αναθέσει τη διαχείριση σε κάποιον τρίτο. Είναι προφανές πως το μειονέκτημα της παραπάνω μεθόδου κρύβεται στο γεγονός ότι η επιτυχία του

επαφίεται εξολοκλήρου στις διοικητικές ικανότητες του δικαιοδόχου ή κάποιου τρίτου χωρίς τον άμεσο ή έμμεσο έλεγχο του δικαιοπαρόχου<sup>10</sup>.

#### Δικαιόχρηση Συνδυασμού (Combination Franchising)<sup>11</sup>

Η δικαιοχρηση συνδυασμού είναι μια τεχνική που ξεκίνησε στις Η.Π.Α. λόγω του υψηλού κόστους των λειτουργικών εξόδων (π.χ. τα υψηλά ενοίκια) που έπρεπε να διαχειριστούν οι δικαιοπάροχοι. Αποφάσισαν λοιπόν να συστεγαστούν και να προσφέρουν εκεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους σε έναν ενιαίο χώρο.

Εκτός από αυτήν την τεχνική, υπάρχει και η περίπτωση όπου ο δικαιοπάροχος αποφασίζει να εκμισθώσει ένα μέρος ενός καταστήματος που του ανήκει ήδη σε άλλους δικαιοπαρόχους. Ακόμα και οι δικαιοδόχοι διαφορετικών δικτύων είναι πιθανόν να συστεγαστούν για την αποφυγή των λειτουργικών εξόδων και την στέγαση σε έναν προνομιακό χώρο.

Όπως και να έχει, το αποτέλεσμα παραμένει το ίδιο. Η λειτουργία δηλαδή περισσότερων του ενός “franchise” σε ένα χώρο. Παρ’ όλα αυτά, δεν είναι όλα ρόδινα καθώς η εμφάνιση σοβαρών διαμαχών και προβλημάτων ανάμεσα στους δότες ή τους δικαιοδόχους που εργάζονται κάτω από την ίδια στέγη είναι πολύ συχνή.

#### Μερική Δικαιοχρηση (Franchising Corner ή Stand)<sup>12</sup>

Όταν χώρος καταστήματος που δεν ανήκει σε δίκτυο franchise χρησιμοποιείται από τον δικαιοπάροχο ενός δικτύου franchise για να πουλήσει εκεί τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του, μιλάμε για μερική δικαιοχρηση. Η τεχνική αυτή ονομάζεται “shop in a shop” και αφορά στην ουσία τη συγκέντρωση διαφορετικών επωνυμιών της ίδιας κατηγορίας (π.χ. ρουχισμός) στον ίδιο χώρο. Το πλεονέκτημα για τους επιχειρηματίες είναι ότι ανοίγουν πολλά μικρά «καταστήματα» με μειωμένο κόστος και για τους καταναλωτές ότι επιλέγουν ανάμεσα σε πολλές διαφορετικές επωνυμίες. Στην Ελλάδα συναντάμε το franchising corner σε πολυκαταστήματα, όπως το Notos Galleries, το Attica, το Hondos Center κ.α.

---

<sup>10</sup> Bensoussan H., (1997), *Le droit de la franchise*, Rennes: Apogee, σελ.27.

<sup>11</sup> Konigsberg A., (1998), *International Franchising*, New York: Juris Publishing, σελ.21.

<sup>12</sup> Thiriez G.& Pamier J.,( 1996),*Guide pratique de la franchise*, Paris: Editions d'Organisation, σελ.51

### Συνεταιριστική Δικαιόχρηση

Σε αυτήν την περίπτωση ο δικαιοπάροχος συμμετέχει με ένα ποσοστό, συνήθως μέχρι 50%, στο κεφάλαιο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των δικαιοδόχων. Αντιθέτως, στις Η.Π.Α. οι δικαιοδόχοι είναι αυτοί που συμμετέχουν ποσοστιαία στο κεφάλαιο της επιχείρησης του δότης.

Είναι φανερό πως δικαιοπάροχος εξαγοράζει ποσοστό του κεφαλαίου της επιχείρησης του λήπτη με σκοπό τον αποτελεσματικότερο έλεγχο της. Πρέπει να σημειωθεί σαφώς, πως αυτή η ανάμειξη από πλευράς του δότη μειώνει την ανεξαρτησία του λήπτη, η οποία είναι και αυτή που έχει καταστήσει και την δικαιοχρηση τόσο δημοφιλή<sup>13</sup>.

Σε αυτή την περίπτωση δημιουργείται επίσης και το εξής παράδοξο. Ο δότης, εκτός από δικαιοπάροχος, εκτελεί και χρέη λήπτη ως συνέταιρος της επιχείρησης που ανήκει στο δίκτυο franchise. Πως θα μπορούσαν λοιπόν να μην δημιουργηθούν προστριβές ανάμεσα στα μέρη λόγω των συγκρουόμενων επιχειρηματικών συμφερόντων;

Μια από τις γνωστότερες παγκοσμίως επιχειρήσεις που χρησιμοποίησαν την μέθοδο αυτή ήταν η γαλλική εταιρία παιδικών ρούχων Jacadi Paris, διεύρυνε το δίκτυο και τις πωλήσεις της μέσω των κεφαλαιουχικών σχέσεων με τους δικαιοδόχους της.

### Δικαιοχρηση Μετατροπής

Μιλάμε για δικαιοχρηση μετατροπής όταν ένας υφιστάμενο επιχειρηματίας, ο επιθυμώντας να ξεφύγει από την ανωνυμία του καταστήματός του, εντάσσεται σε ένα καλά οργανωμένο δίκτυο με αναγνωρισμένο όνομα, που δραστηριοποιείται στον ίδιο κλάδο. Τέτοιες αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως όταν επιχειρηματίας είτε προσμένει να αυξήσει τα κέρδη του, ή έστω ότι θα κρατήσει τα κεκτημένα, είτε θέλει να αποφύγει το άνοιγμα καταστήματος του δικτύου από κάποιον ανταγωνιστή του.

Θα πρέπει να τονίσουμε πως η μετατροπή δεν είναι μια εύκολη διαδικασία καθώς ο δικαιοδόχος οφείλει να ενσωματωθεί πλήρως σε ένα νέο ομαδικό σύστημα και να αποβάλει τις κατεστημένες νοοτροπίες του παρελθόντος. Απαιτείται συνεχής εκπαίδευση και αναθεώρηση των παλαιότερων δομών και κυρίως κατανόηση πως θα πρέπει πλέον να λειτουργεί στα πλαίσια μια ομάδας και όχι ατομικά πλέον.

---

<sup>13</sup> Thiriez G.& Pamier J., (1996), *Guide pratique de la franchise*, Paris: Editions d'Organisation,, σελ.51

Ορισμένα από τα θετικά της δικαιόχρησης μετατροπής είναι ότι προσφέρει καλύτερη αναγνωρισιμότητα σήματος, προστασία και οικονομίες κλίμακας. Σε κλάδους για παράδειγμα ταξιδιωτικών ή μεσιτικών γραφείων, όπου υπάρχει έντονη συγκέντρωση της αγοράς, εμφανίζεται πολύ χρήσιμο. Υπάρχει εν τούτοις η περίπτωση δημιουργίας συγκρούσεων ανάμεσα στα δύο μέρη καθώς οι δικαιοδόχοι αρνούνται συνήθως να συμφωνήσουν στη ρήτρα περί μη ανταγωνισμού μετά τη λύση της συμβάσεως δικαιόχρησης. Με λίγα λόγια, εάν για κάποιο λόγο, αποφασίσουν να αποχωρίσουν από το δίκτυο, η ρήτρα αυτή τους απαγορεύει να ασκήσουν την ίδια επαγγελματική δραστηριότητα στο κατάστημα τους εγκλωβίζοντας τους στην ουσία σε μια αέναη συνεργασία με τον δικαιοπάροχο ή σε μια αναγκαστική έναρξη νέας επιχείρησης.

Ένα παράδειγμα δικαιόχρησης μετατροπής είναι αυτό του δικτύου της Mod's hair του οποίου το 30% των καταστημάτων προέρχεται από μετατροπή υφιστάμενων κομμωτηρίων.

#### Πολλαπλή Δικαιόχρηση (Multiple Franchising)

Μία πολύ συχνή περίπτωση στους κόλπους της δικαιόχρησης είναι η επιτυχία ενός καταστήματος του δικτύου και η θέληση από τον δικαιοδόχο να αναλάβει και άλλο κατάστημα στην ίδια περιοχή με το αρχικό ή σε άλλη συνηθέστερα. Ο δότης, έχοντας εμπιστοσύνη πλέον στις ικανότητες του λήπτη του παραχωρεί την άδεια να ανοίξει και να λειτουργήσει και άλλα καταστήματα.

Είναι αλήθεια πως τα τελευταία χρόνια, όλο και περισσότεροι δότες αναζητούν ικανούς λήπτες που θα αναλάβουν παραπάνω από ένα κατάστημα καθώς μέσω αυτής της μεθόδου επέκτασης, αναπτύσσουν την εταιρία τους με μεγαλύτερη ταχύτητα και απόδοση. Κάποια από τα σημαντικότερα οφέλη που υπόσχεται η μέθοδος αυτή είναι οι οικονομίες κλίμακας, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η αποτελεσματικότερη διαχείριση και μεταφορά γνώσης, η αύξηση της πιστοληπτικής ικανότητας, η ενδυνάμωση της επωνυμίας κ.α.

Στη διεθνή αλλά και στην ελληνική αγορά οι franchisees που δραστηριοποιούνται σε κάποια αλυσίδα γρήγορου φαγητού, συνηθίζουν να έχουν 4 ή και περισσότερα καταστήματα στην κατοχή τους.

Ενέχουν ωστόσο κίνδυνοι συνδεδεμένοι με νομικά θέματα καθώς και θέματα λειτουργίας της επιχείρησης και κυρίως ελέγχου. Δεν είναι απίθανο για τον δικαιοπάροχο να έρθει σε σύγκρουση με έναν ισχυρό δικαιοδόχο που να μην ελέγχεται ή καθοδηγείται εύκολα.

## Δικαιόχρηση Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων

### (Co-Branding Franchising)

Στην περίπτωση αυτή, ο δικαιοδόχος συνάπτει συμβάσεις με περισσότερους από έναν δικαιοπαρόχους και να ανήκει σε διάφορα δίκτυα franchising ταυτόχρονα. Μπορεί δηλαδή να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες διαφορετικών δικαιοπαρόχων μέσα στο ίδιο κατάστημα. Αυτή η μορφή franchising αποσκοπεί στον μεγαλύτερο δυνατό όγκο πωλήσεων και στην επίτευξη οικονομικών κλίμακας

Το σημαντικότερο μειονέκτημα αυτού του είδους δικαιόχρησης είναι ότι ο franchisor δεν έχει τη δυνατότητα να ελέγξει τον franchisee όσον αφορά την τήρηση των προδιαγραφών του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησής του. Είναι προφανές πως ο δικαιοδόχος μπορεί να μην προωθήσει με τον ίδιο ζήλο όλα τα προϊόντα του καταστήματος και να επικεντρωθεί σε αυτά που επικεντρώνουν ευκολότερα το ενδιαφέρον των πελατών. Εν ολίγοις, ακόμα και συμπληρωματικά προϊόντα μπορούν σε αυτή τη περίπτωση να οδηγούν στη σύγκρουση συμφερόντων<sup>14</sup>. Επιπλέον, δημιουργείται ο κίνδυνος της σύνδεσης του ονόματος ενός εκ των franchisor με την πιθανή αποτυχία ενός άλλου δότη του οποίου τα προϊόντα φιλοξενούνται στο ίδιο κατάστημα. Τέλος, προβλήματα δημιουργούνται και κατά την χάραξη διαφημιστικής πολιτικής που είναι πρακτικά αδύνατο να συμφωνηθεί κοινά από τους δότες.

### **4.1.3 Δικαιόχρηση με βάση τον τρόπο ενσωμάτωσης του δικαιοδόχου στο σύστημα, τον έλεγχο που του ασκείται από τον δικαιοπάροχο και το βαθμό εξάρτησής του από αυτόν.**

Στο σημείο αυτό εξετάζονται άλλες δύο μορφές δικαιόχρησης αναφορικά με το μέγεθος ελέγχου που ο δικαιοπάροχος ασκεί στις εργασίες του δικαιοδόχου και το μέγεθος της εξάρτησής του τελευταίου από τον πρώτο. Οι μορφές αυτές είναι η Δικαιόχρηση Υπαγωγής και η Δικαιόχρηση Ισότιμης Συνεργασίας.

## Δικαιόχρηση Υπαγωγής

---

<sup>14</sup> Mendelsohn, M., Bynoe, R., (1995), *Franchising*, London: FT Law & Tax, σελ.66

Το franchising υπαγωγής είναι αυτό που ασκείται κατά κόρον στην ελληνική αγορά. Σε αυτή τη μορφή δικαιόχρησης, ο δότης κατέχει κυρίαρχη ρόλο στη χάραξη επιχειρηματικής πολιτικής από πλευράς του λήπτη. Ο λήπτης είναι στην ουσία το εκτελεστικό όργανό που φέρει σε πέρας τις οδηγίες του franchisor. Τα μέρη αυτής της συμφωνίας είναι ο δικαιοπάροχος, ή αλλιώς ο «αθύνων νους» του δικτύου, και ο δικαιοδόχος – εκτελεστικό όργανο. Οποιαδήποτε σχέση μεταξύ των ληπτών του ίδιου δικτύου αποθαρρύνεται από τον δικαιοπάροχο για να προλάβει οποιαδήποτε συμμαχία μεταξύ των ληπτών και ισχυροποίηση της θέσης τους.

#### Δικαιόχρηση Ισότιμης Συνεργασίας

Σε αντίθεση με το franchising υπαγωγής, εδώ δεσπόζουν η ισότιμη συνεργασία, η συναδελφικότητα, η αλληλεγγύη. Ο franchisor και οι franchisees συσκέπτονται για τα θέματα της λειτουργίας και της ανάπτυξης του δικτύου στα πλαίσια αμοιβαίας κατανόησης και συμμετοχής των δικαιοδόχων στη λήψη αποφάσεων. Οι δικαιοδόχοι συνεργάζονται στενά σε θέματα εκπαίδευσης, ανταλλαγής προσωπικού, κάλυψης περιοδικών αναγκών σε εμπορεύματα, ικανοποίησης πελατών κ.α.

## **4.2 Μορφές Διεθνούς Franchising**

Στην περίπτωση εταιριών που επιθυμούν να επεκτείνουν την δραστηριότητα τους και να διεισδύσουν σε ξένες αγορές, αναφερόμαστε πλέον σε διεθνές franchising, το οποίο μπορεί να πάρει τις ακόλουθες μορφές: Άμεσο (Direct) Franchising, Master Franchising και Κοινοπραξία (Joint Venture).

#### Άμεσο Franchising (Direct Franchising)

Το Άμεσο Franchising θεωρείται από πολλούς ως η πιο απλή και συνήθης μορφή δικαιόχρησης, κατά την οποία ο δικαιοπάροχος και ο δικαιοδόχος επικοινωνούν απ' ευθείας, χωρίς την ανάμειξη τρίτου, αν και βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες.

Η υλοποίηση της άμεσης δικαιόχρησης μπορεί να υλοποιηθεί ως ακολούθως:

A. Ο franchisor λειτουργεί σαν να βρίσκεται μέσα στη χώρα του και παραχωρεί το δικαίωμα εκμετάλλευσης κατευθείαν στον δικαιοδόχο του οποίου το κατάστημα βρίσκεται στο εξωτερικό.

Αυτή η μορφή καθίσταται εφαρμόσιμη όταν οι δύο χώρες βρίσκονται σχετικά κοντά από άποψη γεωγραφική και τα μέρη μπορούν να επικοινωνούν εύκολα χωρίς να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα σε τομείς όπως είναι η γλώσσα, τα ήθη και τα έθιμα, οι συνήθειες, οι νόμοι και τέλος οι εμπορικές πρακτικές. Θα ήταν καλό να σημειώσουμε επίσημα πως αυτός ο τύπος δικαιόχρησης επιλέγεται συχνά από τους δότες όταν σκοπεύουν να επωφεληθούν από την συγκεκριμένη δραστηριότητα λόγω φορολογικών απαλλαγών στην ξένη χώρα.

B. Ο δότης ιδρύει υποκατάστημα ή θυγατρική στην ξένη χώρα με την ελπίδα ότι θα ευνοηθεί από το φορολογικό καθεστώς της χώρας αυτής. Στη συνέχεια μεταφέρει στο υποκατάστημα ή την θυγατρική το δικαίωμα να συνάπτουν συμφωνίες franchising μέσα στην ξένη χώρα. Το πλεονέκτημα του υποκαταστήματος είναι ότι μπορεί να συμψηφίζει τις ζημιές του (σε περίπτωση οικονομικής δυσχέρειας στην ξένη χώρα) με τα κέρδη στην χώρα του. Το πλεονέκτημα της θυγατρικής είναι πως είναι από μόνη της χωριστό νομικό πρόσωπο που φέρει τη δική του ευθύνη χωριστά από τα μέλη του.

Γ. Στους κόλπους του άμεσου franchising, μπορεί να φιλοξενηθεί ακόμα και η Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής (Area Development Agreement). Συνηθίζεται ο λήπτης να κατοικεί σε ξένη χώρα και να αναλαμβάνει την υποχρέωση να ανοίξει μόνος του και να λειτουργήσει όλα τα καταστήματα του δικτύου σε μια προκαθορισμένη περιοχή της χώρας του ακολουθώντας ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα.

#### Κύρια συμφωνία Franchising (Master Franchising)

Υπάρχει η πιθανότητα ο δικαιούχος (master franchisor) να προσπαθήσει να αποφύγει την πολυπλοκότητα της απευθείας δικαιόχρησης στο εξωτερικό μέσω της ανάπτυξης ενός δικτύου στο οποίο θα ορίσει έναν κύριο δικαιοδόχο (sub-franchisor). Θα παραχωρήσει δηλαδή στον sub-franchisor τα συνολικά δικαιώματα Franchise για την ανάπτυξη και εκμετάλλευση ενός δικτύου στην χώρα του. Ο κύριος δικαιοδόχος μπορεί να αναπτύξει το δίκτυο είτε μέσω ιδιόκτητων καταστημάτων είτε μέσα από την παραχώρηση της άδειας franchise σε άλλους δικαιοδόχους (sub-franchisees).

Το κόστος για να αναλάβει κάποιος την κύρια δικαιόχρηση είναι αρκετά υψηλότερο από αυτό της απλής δικαιόχρησης. Το κέρδος βέβαια είναι εξίσου υψηλό λόγω του ποσοστού που κατέχει επί των τελών που καταβάλλουν οι franchisees της περιοχής. Πιο συγκεκριμένα, οι αμοιβές του συστήματος αυτού προέρχονται από το μίσθωμα των franchise fees ανάμεσα στον κύριο δικαιοπάροχο και τον κύριο δικαιούχο.

Καθώς η ανάπτυξη ενός επιτυχώς οργανωμένου συστήματος εξαρτάται από την λεπτομερή γνώση της ξένης χώρας, είναι απαραίτητο ο master franchisor οφείλει να τυγχάνει πλήρους κατανόησης της τοπικής νοοτροπίας, της γλώσσας, της κουλτούρας, των νομικών συστημάτων και των εμπορικών πρακτικών. Πέρα από αυτό όμως, για να πετύχει ένα τέτοιο σύστημα, χρειάζεται ο κύριος δικαιοπάροχος να διαθέτει τους κατάλληλους χρηματοοικονομικούς και ανθρώπινους πόρους που θα υποστηρίξουν το ξένο franchise.

Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα του master franchising, μπορούμε να σημειώσουμε τα παρακάτω:

- Καθώς ο master franchise είναι ήδη ενήμερος για τις συνθήκες της αγοράς και τις υφιστάμενες επιχειρηματικές πρακτικές, ο κίνδυνος ενός λάθους χειρισμού λόγω άγνοιας είναι μειωμένος.
- Ο κύριος δικαιούχος όχι μόνο συνεισφέρει κι αυτός στην χρηματοδότηση των νέων καταστημάτων που του έχουν ανατεθεί αλλά αναλαμβάνει και σε μεγάλο βαθμό τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Αυτός είναι και ο λόγος εξάλλου που δικαιούται και ένα μερίδιο επί των κερδών των υπο-δικαιούχων του.
- Όσο μεγαλύτερη είναι η κατάρτιση, η εμπειρία και η καταλληλότητα των κύριων δικαιούχων τόσο περισσότερο μειώνεται ο φόρτος εργασίας των δικαιούχων.
- Στο σύστημα αυτό περιλαμβάνεται και το σύστημα υποβολής εκθέσεων που συντελεί στην διατήρηση αμοιβαίων προτύπων ποιότητας.
- Εκτός από τους κύριους δικαιούχους, μπορούν και οι κύριοι δικαιοπάροχοι να έχουν άμεση επικοινωνία με τους υπο-δικαιούχους μέσω τακτικών συνεδρίων κ.α. Το αποτέλεσμα αυτού είναι η δημιουργία θετικής ατμόσφαιρας και οικογενειακού κλίματος που χαρακτηρίζουν συνήθως τις πετυχημένες επιχειρήσεις.



◦ Σε περίπτωση μη επιτυχούς εφαρμογής των ποιοτικών προτύπων ή προβληματικού δικτύου δικαιοδόχων, ο δικαιοπάροχος δικαιούται την άμεση διακοπή της σύμβασης.

### Κοινοπραξία (Joint Venture)

Όταν μία ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται με μία ή περισσότερες τοπικές επιχειρήσεις με σκοπό τη δημιουργία μιας νέας ή την εξαγορά μιας ήδη υπάρχουσας τοπικής επιχείρησης. Η Τρίτη επιχείρηση στην οποία ασκείται ο έλεγχος ονομάζεται κοινή επιχείρηση. Αυτό που συμβαίνει στην ουσία είναι ότι ο δικαιοπάροχος και ο joint venture συνεργάτης του (συνήθως κάτοικος ξένης χώρας), δημιουργούν μια joint venture εταιρία στην ξένη χώρα. Η εταιρία αυτή συνάπτει στη συνέχεια είτε Συμφωνία Ανάπτυξης μιας Περιοχής (Area Development Agreement) είτε Κύρια Συμφωνία Franchising (Master Franchising).

Ο λόγος επιλογής αυτής της μορφής δικαιόχρησης είναι συνήθως το φορολογικό καθεστώς της χώρας υποδοχής. Σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης για παράδειγμα, δίνονται σοβαρά φορολογικά κίνητρα στις κοινοπραξίες. Άλλοι λόγοι επιλογής αυτής της μορφής συμφωνίας είναι οι διάφορες επιχορηγήσεις που την στηρίζουν όπως και ο επιμερισμός του κινδύνου. Όπως και σε όλες τις μορφές όμως, βρίσκουμε αρνητικά σημεία, μπορούμε κι σε αυτή την περίπτωση να σημειώσουμε πως υπάρχει δυσκολία στην εξαγωγή των κερδών χωρίς τη σύμφωνη γνώμη όλων των μερών της συμφωνίας με αποτέλεσμα να χάνεται συχνά χρόνος και χρήμα.

## 5. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Franchising

### 5.1 Τα Πλεονεκτήματα του συστήματος

Η δικαιόχρηση, ως μοχλός επιχειρηματικής ανάπτυξης, έχει τη δυναμική να βοηθήσει την πορεία μιας επιχείρησης στην έξοδο της από την κρίση. Οι κινητήριες δυνάμεις αυτού του μοχλού είναι ένα ισχυρό “σήμα”, η εμπειρία και η συνεχής παροχή στήριξης και συμβουλών από τον δικαιοπάροχο προς τον λήπτη. Έχοντας στο πλευρό του τον κατάλληλο συνεργάτη-δικαιοδόχο, ο δικαιοπάροχος είναι σε θέση να ισχυροποιήσει την θέση του στην αγορά και να ενταχθεί σε ένα επικερδές μοντέλο συνεργασίας.

#### Τα Πλεονεκτήματα για το Δικαιοπάροχο

- Η δικαιόχρηση επιτρέπει τη γρήγορη ανάπτυξη και εξάπλωση του δικαιοπαρόχου με αυτοχρηματοδότηση. Αναλυτικότερα, ο δικαιοπάροχος μπορεί να αυξήσει τον αριθμό των διεξόδων διανομής του προϊόντος ή των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση του χωρίς δέσμευση των κεφαλαίων του<sup>15</sup>. Παλαιότερες μέθοδοι, όπως αυτές των ιδιόκτητων μονάδων ή των κοινοπραξιών απαιτούν μεγαλύτερο κεφάλαιο εκκίνησης και ανθρώπινους πόρους. Εν αντιθέσει, τώρα είναι ο δικαιοδόχος που αναλαμβάνει κεφάλαιο κίνησης και το μεγαλύτερο τμήμα της αρχικής επένδυσης

- Ο δικαιοπάροχος έχει την δυνατότητα να διευρύνει διεθνώς το εύρος λειτουργίας της εταιρίας του , χωρίς εμπλοκή σε διαδικασίες και με λιγότερες δαπάνες απ’ ότι θα προέβλεπε το νομοθετικό καθεστώς των διαφόρων κρατών για παροχή άδειας λειτουργίας επιχείρησης σε αλλοδαπούς<sup>16</sup>. Απευθυνόμενος παράλληλα σε πολλές αγορές, ο δότης επιτυγχάνει την ουσιαστική διεξόδωση του σε αυτές. Ως εκ τούτου, αυξάνονται ο κύκλος εργασιών του, ο όγκος των αγορών του αλλά και η διαπραγματευτική του ισχύς έναντι των προμηθευτών του.

- Τα λειτουργικά έξοδα του δικαιοπαρόχου δεν αυξάνονται και ούτε και οι γενικές διοικητικές δαπάνες, εφόσον υπεύθυνοι για τα κόστη των καταστημάτων του δικτύου και τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού είναι οι δικαιοδόχοι.

---

<sup>15</sup> Αγαλλοπούλου Π., (1997). *Βασικές Έννοιες Αστικού Δικαίου: II.Ενοχικό Δίκαιο*, Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλας Αντ.Ν., σελ. 258.

<sup>16</sup> Αγαλλοπούλου Π., ό.π., σελ. 258.

◦ Η εμπορική φήμη, η πελατεία και το κύρος του δικαιοπαρόχου ενισχύονται γρήγορα με άμεσο επακόλουθο την καθιέρωσή του και την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας του στην αγορά. Η επιχείρηση του δικαιοπαρόχου αποκτά μεγαλύτερη εμπορική αξία, τα σημεία πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών αυξάνονται και εγκαθίστανται στα πιο κεντρικά σημεία των τοπικών αγορών, επιτυγχάνοντας έτσι την περιθωριοποίηση των ανταγωνιστών<sup>17</sup>.

◦ Η δικαιόχρηση ευνοεί την εμφάνιση οικονομιών κλίμακας<sup>18</sup>. Γενικά, ως οικονομίες κλίμακας ορίζονται οι εξοικονομήσεις κόστους που επιτυγχάνονται λόγω αύξησης του μεγέθους της επιχείρησης. Καθώς λοιπόν αυξάνονται οι ποσότητες των προϊόντων, των ειδών εξοπλισμού, των εξαρτημάτων κ.ά., το δίκτυο επεκτείνεται και η διαπραγματευτική ισχύς του franchisor ως προς τους προμηθευτές του αυξάνεται εξίσου.

◦ Ο δικαιοδόχος έχει πολύ πιο ισχυρό κίνητρο για να πετύχει η επιχείρησή του από ένα διευθυντή επιχείρησης γιατί οδηγείται από το κίνητρο της εμπορικής επιτυχίας<sup>19</sup>.

◦ Ο δικαιοπάροχος εποπτεύει και ασκεί άμεσο έλεγχο στον τρόπο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας του δημιουργούμενου δικτύου καταστημάτων, με σκοπό την εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό.

◦ Ο δικαιοπάροχος έχει τη δυνατότητα να πληροφορείται από τους δικαιοδόχους του σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στις αγορές. Επομένως, είναι σε θέση να γνωρίζει τις αλλαγές στις τοπικές καταναλωτικές συνήθειες και να προσαρμόζει άμεσα την επιχειρηματική του πολιτική σε αυτές<sup>20</sup>. Έχοντας γνώση των αναγκών των καταναλωτών. Εφαρμόζεται σωστή εμπορική πολιτική που βασίζεται στα δεδομένα της αγοράς.

◦ Όσο η φήμη των προϊόντων αυξάνεται, τόσο τα προϊόντα με την επωνυμία του δικαιοπαρόχου γίνονται ακόμη πιο προτιμητέα για τους καταναλωτές που αρέσκονται σε επώνυμα, άρα έμπιστα, είδη.

---

<sup>17</sup> Κωστάκης, Δ. (2002). *Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση*, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, σελ.88

<sup>18</sup> Kahn M.,(1994). *Franchise et partenariat, guide pratique*, Paris: Daloz, σελ.14.

<sup>19</sup> ICAP 2002, σελ. 26

<sup>20</sup> Κωστάκης, Δ. (1998). *Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση*, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, σελ.88.

- Οι μικρές ή μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις επιβιώνουν όταν εντάσσονται σε δίκτυο δικαιοχρησίας και αντιστέκονται επιτυχώς στον σκληρό ανταγωνισμό των πολυεθνικών εταιριών.

- Όσο πιο ανεπτυγμένο είναι το δίκτυο του δικαιιοπαρόχου τόσο ευκολότερα πετυχαίνει ευνοϊκότερη χρηματοδότηση από το χρηματοπιστωτικό σύστημα.

### Τα Πλεονεκτήματα για το Δικαιοδόχο

- Η επιχειρηματική δραστηριότητα του δικαιιοδόχου ξεκινά με τα σπουδαία πλεονεκτήματα του γνωστού εμπορικού ονόματος, του εμπορικού σήματος, της φήμης και πελατείας<sup>21</sup>. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οποιοσδήποτε νέος επιχειρηματίας χρειάζεται ουκ ολίγα χρόνια πετυχημένης πορείας στον χώρο αλλά και δαπανηρές διαφημιστικές καμπάνιες για να το αποκτήσει.

- Ο δικαιιοδόχος δεν σπαταλά χρόνο και χρήμα για την σχετική με τις τάσεις της αγοράς έρευνα καθώς αυτή πραγματοποιείται από του εξειδικευμένους ερευνητές της αγοράς που έχει προσλάβει ο δικαιιοπάροχος. Εκτός αυτού, οι πληροφορίες σχετικές με τις συμπεριφορές του καταναλωτικού κοινού συλλέγονται και από τους υπόλοιπους δικαιιοδόχους και είναι προσβάσιμες στο δίκτυο. Επιπροσθέτως, ο λήπτης δεν καταναλώνει χρόνο και χρήμα ούτε για να ερευνήσει θέματα σχετικά με την ίδρυση, οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης. Η έρευνα έχει ήδη γίνει από τον δότη και ο λήπτης μπορεί να αφοσιωθεί αποκλειστικά στην πραγματοποίηση πωλήσεων.

- Χάρη στη στήριξη και καθοδήγηση του δότη, ο λήπτης δεν χρειάζεται να ανησυχεί για τις σημαντικές αποφάσεις που θα λάβει, όπως είναι η επιλογή του γεωγραφικού σημείου της νέας επιχείρησης, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, και πολλές άλλες. Ως εκ τούτου, το συνολικό επενδυμένο κεφάλαιο είναι σαφώς χαμηλότερο αυτού που θα επένδυε για την δημιουργία μιας αυτόνομης επιχειρηματικής μονάδας.

---

<sup>21</sup> Ishani M., *Franchising Your Business. Weighing Up the Pros and Cons of Turning to Franchising*, Franchise World, May-June No.99, σελ.39

◦ Λόγω των οικονομιών κλίμακας που αναπτύσσονται, ο δικαιοδόχος συμπιέζει τα λειτουργικά του έξοδα. Πιο συγκεκριμένα τα κόστη της διαφήμισης, μισθώματος αποθήκης, διατήρησης αποθεμάτων, επαγγελματικών ταξιδιών κ.α. συμπιέζονται. Εκτός των άλλων, αγοράζει τα εμπορεύματα σε ευνοϊκότερες τιμές λόγω των μαζικών αγορών του δικαιοπαρόχου.

◦ Η διαφήμιση εθνικής εμβέλειας, το μακρινό όνειρο ενός αυτόνομου επιχειρηματία, αναλαμβάνεται από τον δικαιοπάροχο και το μόνο που οφείλει ο δικαιοδόχος να κάνει είναι να συμμετάσχει στο κόστος των διαφημιστικών εκστρατειών με μία αναλογική οικονομική επιβάρυνση που κυμαίνεται σε πολύ χαμηλά πλαίσια.

◦ Ο δικαιοδόχος δύναται να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία και εμπειρία του δικαιοπαρόχου, όπως και να λάβει από αυτόν τεχνική και οργανωτική υποστήριξη<sup>22</sup>. Μπορεί εν ολίγοις να ανελιχθεί γρήγορα γιατί θα υποστηρίζεται διαρκώς από τον δικαιοπάροχο και από τους έμπειρους δικηγόρους και συμβούλους επιχειρήσεων της κεντρικής διοίκησης.

◦ Παρά την ένταξη του στο σύστημα δικαιόχρησης, ο λήπτης διατηρεί τη νομική και διαχειριστική ανεξαρτησία της επιχείρησής του. Μετέχει στο σύστημα ως ελεύθερος επιχειρηματίας και όχι ως στέλεχος της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου με σχέση εξαρτημένης συνεργασίας<sup>23</sup>. Έτσι του δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξει τις προσωπικές του επιχειρηματικές αρετές και να επωφεληθεί ταυτόχρονα από την συνεχή υποστήριξη από πλευράς δικαιοπαρόχου.

◦ Το δίκτυο δεν είναι στατικό αλλά αντιθέτως εξελίσσεται συνεχώς και ανανεώνεται με την προσθήκη καινούριων καταστημάτων και με άλλου είδους δομικές αλλαγές. Ο δικαιοδόχος λοιπόν είναι μέλος ενός σύγχρονου και δυναμικά ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, ισχυρού, ανθεκτικού και σημαντικά προετοιμασμένου για κάθε πιθανό ξέσπασμα οικονομικής κρίσης.

◦ Είναι φανερό πως η μέθοδος της δικαιόχρησης προσφέρει στο δικαιοδόχο την μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου<sup>24</sup>. Ωστόσο, δεν θα πρέπει ο

---

<sup>22</sup> Αγαλλοπούλου Π., (1997). *Βασικές Έννοιες Αστικού Δικαίου: II. Ενοχικό Δίκαιο*, Αθήνα-Κομοτηνή:

Σάκκουλας Αντ.Ν., σελ. 257

<sup>23</sup> Νικολόπουλου Ρ. (Φεβ. 2002) Εφημερίδα Ναυτεμπορική, σελ. 13.

<sup>24</sup> Mendelsohn M., (1985). *The Guide to Franchising*, Oxford: Pergamon Press, σελ. 22

λήπτης να παρερμηνεύσει αυτό το σημείο καθώς χρειάζεται πολλή προσπάθεια και χρόνος ώστε η επιχείρηση να φέρει τα αναμενόμενα κέρδη.

◦ Η ένταξη του δικαιοδόχου σε ένα δίκτυο δικαιόχρησης έχει ως άμεσο αποτέλεσμα τη βελτίωση της εικόνας φερεγγυότητας του στην αγορά και κατά συνέπεια θετικές επιπτώσεις και στον χρηματοδοτικό τομέα. Οι τράπεζες διατίθενται να χρηματοδοτήσουν έναν δικαιοδόχο πολύ πιο εύκολα από έναν νεοεισερχόμενο στον κλάδο επιχειρηματία που δεν στηρίζεται από κάποιο δίκτυο. Το χρηματοπιστωτικό σύστημα έχει αντιληφθεί ότι η δικαιόχρηση είναι μια πολύ πιο ασφαλής μέθοδος ίδρυσης μιας επιχείρησης<sup>25</sup>, καθώς πρόκειται για ένα δοκιμασμένο σενάριο που υποστηρίζεται πάντα από την καθοριστική συμβολή του δικαιοπαρόχου. Άλλωστε, υπάρχουν και στατιστικά στοιχεία που υπαγορεύουν πως οι βιωσιμότερες των επιχειρήσεων είναι αυτές που ανήκουν στο δίκτυο δικαιόχρησης.

◦ Η άσκηση ελέγχου από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο εξασφαλίζει την υγιή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης αλλά και του δικτύου ολόκληρου καθώς διορθώνονται λάθη ή παραλείψεις και απομακρύνονται από το δίκτυο οι επιβλαβείς δικαιοδόχοι.

### Τα Πλεονεκτήματα για τον Καταναλωτή

Πέρα από τα πλεονεκτήματα που φέρει το franchising στα μέρη που την συμφωνούν, αποδεικνύεται επωφελής και για τον τελικό καταναλωτή των προϊόντων και των υπηρεσιών του δικτύου. Παρακάτω αναφέρονται κάποια από τα σημαντικότερα ευνοϊκά σημεία για τον τελικό αποδέκτη:

◦ Παρόλο που όλα τα προϊόντα ή υπηρεσίες του δικτύου franchise είναι ξεχωριστά και ανεξάρτητα, στο μυαλό του καταναλωτή είναι τυποποιημένα και τα τοποθετεί κάτω από την ίδια εμπορική επωνυμία. Σε μια εποχή ταχύτατων ρυθμών, ο καταναλωτής κερδίζει χρόνο, κοπιάζει λιγότερο για τις αγορές του και ταυτόχρονα επεκτείνει τις γνώσεις του για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, χάρη στην ομοιόμορφη παρουσίαση και τη δεδομένη ποιότητα των καταστημάτων του δικτύου. Από την άλλη, σε περίπτωση που ο καταναλωτής δυσαρεστηθεί με το προϊόν ή την υπηρεσία,

---

<sup>25</sup> Gotsopoulou N. (2000). *Franchise Agreements: Legal Practices in International Arena, European Community, England and in Greece*. Αθήνα: Σάκκουλας Π.Ν., σελ. 25.

δεν ξοδεύει πολύτιμο χρόνο και χρήματα στην εξερεύνηση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών άλλων καταστημάτων του ίδιου δικτύου δικαιόχρησης.

◦ Χάρη στη δικαιόχρηση, ακόμα και μικρές επιχειρήσεις καταφέρνουν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους. Διατίθεται έτσι στην αγορά μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών και ο καταναλωτής έχει να επιλέξει ανάμεσα σε πολλά προϊόντα σε μια περίοδο όπου κυριαρχεί η τάση για επιχειρησιακή συγκέντρωση μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών<sup>26</sup>.

◦ Με τη δημιουργία αλυσίδων-καταστημάτων, που οφείλεται στη δικαιόχρηση, ο καταναλωτής έχει πιο εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε επώνυμα προϊόντα πλησίον του τόπου διαμονής του.

◦ Ο σκληρός ανταγωνισμός μεταξύ των δικτύων franchising και των ομοειδών επιχειρήσεων του κλάδου οδηγεί τα μέρη του δικτύου στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τους, στην ανταγωνιστικότητα των τιμών και στην άριστη εξυπηρέτηση των καταναλωτών.

◦ Ο καταναλωτής επωφελείται από το γεγονός ότι αποκτά πρόσβαση σε νέα διεθνώς γνωστά, δοκιμασμένα και εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες του εξωτερικού στην τοπική αγορά πλέον.

◦ Χάρη στις προδιαγραφές ποιότητας που έχει θεσπίσει ο δικαιοπάροχος και οι δικαιοδόχοι οφείλουν να τηρούν, επιτυγχάνεται σταθερότητα στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.

---

<sup>26</sup> Λαζαρίδης Γ., (1998), *To Franchising στις Επιχειρήσεις*, Θεσσαλονίκη, σελ. 17

## 5.2 Τα Μειονεκτήματα του συστήματος

Παρά τα προαναφερόμενα θετικά σημεία της δικαιόχρησης, η επιτυχία της δεν είναι πάντοτε εγγυημένη. Παρακάτω ακολουθούν ορισμένοι παράγοντες που την καθιστούν μη κερδοφόρα για τον δότη, τον λήπτη και τέλος τον καταναλωτή.

### Τα Μειονεκτήματα για το Δικαιοπάροχο

- Είναι γεγονός ότι τα ιδιόκτητα υποκαταστήματα αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη από αυτά του δικτύου δικαιόχρησης. Το επιχείρημα όμως αυτό αντισταθμίζεται από το γεγονός ότι ο δικαιοπάροχος έχει ήδη αποφύγει τα έξοδα για την ίδρυση υποκαταστημάτων καθώς και τον κίνδυνο αποτυχίας

- Με την πάροδο του χρόνου διαμονής ενός δικαιοδόχου στο δίκτυο και την πιθανή εμπορική του επιτυχία, είναι πιθανό να ξεχάσει ότι οφείλει την επιτυχία του στο πακέτο franchising που του παρείχε ο δότης. Τείνει έτσι να υπερεκτιμήσει τις δυνατότητες του και να οδηγηθεί προς μια ανεξάρτητη συμπεριφορά που δεν θα επιδέχεται πλέον έλεγχο ή καθοδήγηση από τον δικαιοπάροχο. Το χειρότερο σενάριο αυτής της τάσης είναι η αποσκίρτηση του δικαιοδόχου από το δίκτυο και η εξέλιξη του σε έναν σοβαρά επικίνδυνο και έμπειρο ανταγωνιστή που κατέχει πλέον όλες τις διασυνδέσεις με προμηθευτές και γνωρίζει τα μυστικά της επιχείρησης δικαιόχρησης, της οποία και ήταν μέλος.

- Ο θεσμός της δικαιόχρησης μια δύσκολη διαδικασία που απαιτεί χρόνο και κόπο γενικώς. Στην Ελλάδα είναι σε πρώιμο ακόμα στάδιο και τυχαίνει να αντιμετωπίζει δυσκολίες στην εξεύρεση αξίων για το δίκτυο συνεργατών. Ο κίνδυνος ενός ανάξιου εμπιστοσύνης και ανυπάκουου δικαιοδόχου караδοκεί. Από ένα ζημιογόνο κατάσταση μπορεί να προέλθει η δυσφήμιση όλων των καταστημάτων του δικτύου του οποίου το όνομα και η φήμη θα δυσφημιστούν.

- Η απομάκρυνση ενός ζημιογόνου δικαιοδόχου από το δίκτυο δεν λειτουργεί όσο εύκολα θα λειτουργούσε εάν επρόκειτο για έναν απλό υπάλληλο ιδιόκτητου καταστήματος του δότη. Έναν απλό διευθυντή θα μπορούσε να τον μεταθέσει, να τον απολύσει και να τον αντικαταστήσει με έναν πιο αποτελεσματικό, η περίπτωση όμως του δικαιοδόχου είναι πιο περίπλοκη διαδικασία, γιατί δεν μπορεί έτσι απλά να τον παραμερίσει. Ο δικαιοπάροχος μπορεί είτε να περιμένει έως ότου λήξει η σύμβαση ή να προχωρήσει στην καταγγελία αυτής.



- Ένα ακόμη ζήτημα που χρήζει ενδιαφέροντος είναι το θέμα του ελέγχου του δικτύου που δεν καθίσταται πάντοτε εφικτό. Ο κυριότερος λόγος είναι το ότι οι υπάλληλοι των καταστημάτων των δικτύου δεν λογοδοτούν άμεσα στον δότη και άρα ο τελευταίος δεν μπορεί να έχει πάντοτε γνώση των θεμάτων και παραλείψεων που προκύπτουν. Η έλλειψη ελέγχου μπορεί να οδηγήσει μέχρι και στην καταστροφή του ονόματος και της φήμης του δότη και κατ' επέκταση της εμπορικής του επιτυχίας.

- Η έλλειψη επικοινωνίας ανάμεσα στον δότη και τον λήπτη μπορεί να προκαλέσει παρεξηγήσεις και παράπονα και από τις δύο πλευρές. Γι' αυτό τον λόγο, είναι σημαντικό ο δικαιοδόχος να εκφράζει στον δικαιοπάροχο (που ασχολείται με παραπάνω από ένα καταστήματα) όλα τα προβλήματα και τις ανησυχίες του. Ο δεύτερος από την άλλη οφείλει να τον ακούει προσεκτικά και τον στηρίζει.

#### Τα Μειονεκτήματα για το Δικαιοδόχο

- Σε περίπτωση μη ανανέωσης της σύμβασης από τον δικαιοπάροχο, είναι πιθανό ένας μεγάλος όγκος αποθεμάτων να μείνει στον δικαιοδόχο χωρίς να έχει την δυνατότητα να τα πουλήσει λόγω αναγραφής της επωνυμίας του δότη σε αυτά.

- Είναι πιθανό ο δικαιοδόχος να επιδείξει εξαιρετικές ικανότητες και να λειτουργήσει την επιχείρηση του επιτυχώς. Η συνολική του όμως εμπορική του επιτυχία εξαρτάται και από την επιχειρηματική πολιτική του δικαιοπαρόχου καθώς και από την πορεία του δικτύου. Ενδέχεται δηλαδή να υπονομευθεί η δική του πορεία λόγω λανθασμένων αποφάσεων και χειρισμών του δότη ή αμέλειες άλλων δικαιοδόχων. Κάθε απρόσεκτος χειρισμός και αποτυχία θα πλήξει όλο το σύστημα.

- Η συνεχή καταβολή των royalties ανά τακτά χρονικά διαστήματα και οι διαφημιστικές συνεισφορές είναι πιθανό να ζημιώσουν τον δικαιοδόχο που τον πρώτο καιρό λειτουργίας της επιχείρησης του τα κέρδη του θα είναι περιορισμένα. Εκτός αυτού, η εφάπαξ αμοιβή που πρέπει να καταβάλει μειώνει σημαντικά το αρχικό του κεφάλαιο.

- Η ύπαρξη δεσμευτικών όρων στη σύμβαση αποβλέπει στην προστασία των συμφερόντων του δικαιοπαρόχου. Αναλυτικότερα, η ρήτρα μη ανταγωνισμού για ένα εύλογο χρονικό διάστημα (το μέγιστο ένας χρόνος) μετά τη λύση της σύμβασης υποχρεώνει τον λήπτη να μην ασκήσει παρεμφερή επιχειρηματική δραστηριότητα στο κατάστημα υπό την επωνυμία του δότη. Επιπροσθέτως, η ρήτρα μη δυνατότητας

μεταβίβασης της επιχείρησης του δικαιοδόχου χωρίς τη συναίνεση του δικαιοπαρόχου δεσμεύει τον δικαιοδόχο.

- Η αυστηρή εποπτεία από τον δικαιοπάροχο πιέζει πολλές φορές τον δικαιοδόχο που πρέπει να καταπιέσει τους δικούς του νεωτερισμούς και ιδέες σε ένα σύστημα αυστηρής ομοιομορφίας και ελέγχου. Κάθε εκδήλωση προσωπικής οπτικής περιορίζεται από την ομοιομορφία και πειθαρχία στις οδηγίες του δότη.

- Εάν την δικαιοπαροχή αναλάβει ένας νέος δικαιοπάροχος είναι πιθανή η ριζική μεταβολή πολιτικών. Τέτοιου είδους αλλαγές δεν είναι πάντα συμφέρουσες για τον δικαιοδόχο.

- Σε περίπτωση που ο δότης παραχωρήσει την άδεια franchise και σε άλλον δικαιοδόχο που βρίσκεται στην ίδια περιοχή με έναν άλλο δικαιοδόχο, θα κινδυνεύσει ο δεύτερος να χάσει πωλήσεις. Αυτό ασφαλώς θα βλάψει τον θεσμό της δικαιόχρησης που υπερασπίζεται την συνεργασία μεταξύ των μελών και όχι τον άκρατο σκληρό ανταγωνισμό.

#### Τα Μειονεκτήματα για τον Καταναλωτή

Το μοναδικό μειονέκτημα για τον καταναλωτή είναι ότι με τη μέθοδο της δικαιόχρησης περιορίζεται ο ανταγωνισμός και ως εκ τούτου και οι δυνατότητες επιλογής των καταναλωτών. Τα δίκτυα franchise μπορούν για παράδειγμα να ακολουθούν μια πολιτική ενιαίων πολιτικών λιανικής και άρα επιβολή καθορισμένων τιμών που νοθεύουν τον ανταγωνισμό

## 6. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Διεθνούς Franchising

Αφού αναφέραμε τα πλεονεκτήματα του franchising και για τους τρεις παίκτες του συστήματος, συνεχίζουμε εξειδικεύοντας την μελέτη μας στον τομέα του διεθνούς franchising. Ας εμβαθύνουμε λοιπόν στην περίπτωση ενός υγιούς δικτύου δικαιόχρησης. Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, η σκέψη της επέκτασης είναι αρκετά συχνή καθώς ενδέχεται να οδηγήσει τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης σε μεγάλες οικονομικές ευκαιρίες. Είναι αλήθεια πως η επέκταση σε διεθνές επίπεδο είναι ένα αρκετά τολμηρό εγχείρημα που μπορεί να αποφέρει τεράστια κέρδη. Παρ'όλα αυτά, πολλοί επιχειρηματίες είδαν τις επιχειρήσεις τους να καταρρέουν όταν δεν υπολόγισαν σωστά τα θετικά και αρνητικά σημεία της διεθνούς δικαιόχρησης και ρίχτηκαν σε αυτήν ορμητικά και χωρίς βαθιά συνείδηση και έρευνα. Σύμφωνα με τους Asbill και Goldman, σκεπτόμενος εάν θα έπρεπε να ξεκινήσει την προσπάθεια διεθνούς franchising ο δικαιοπάροχος θα έπρεπε να δημιουργήσει μια λίστα των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων, λαμβάνοντας υπ'όψιν τα μοναδικά χαρακτηριστικά στον δικό του σύστημα δικαιόχρησης και τις οργανωτικές δομές, και να εφαρμόσει αυτή τη λίστα στην προτεινόμενη προσπάθεια διεθνοποίησης. Η λίστα μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα<sup>27</sup>:

### Πλεονεκτήματα

1. Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό
2. Αυξάνεται η αξία του σήματος και της εμπορικής επωνυμίας
3. Αυξάνεται το εισόδημα, για παράδειγμα τα royalty fees
4. Αυξάνεται η αγοραστική δύναμη

### Μειονεκτήματα

1. Αποσπάται η διοίκηση από το πρωταρχικό σημείο ενδιαφέροντος που είναι η εγχώρια εξάπλωση
2. Η απόσταση μειώνει τον άμεσο έλεγχο των λειτουργιών και της πνευματικής ιδιοκτησίας.
3. Αυξάνονται τα κόστη καταχώρησης τους σήματος παγκοσμίως

---

<sup>27</sup> Asbill R. & Goldman S., (2001). *Fundamentals of International Franchising*. Forum of Franchising, American Bar Association, σελ. 16.

4. Αποσπώνται οικονομικοί πόροι από τις εγχώριες δραστηριότητες
5. Αυξάνονται τα έξοδα λόγω ταξιδιών, επικοινωνίας και ψυχαγωγίας



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

# **ΤΟ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ**



## Εισαγωγή

Ο τομέας της οικονομίας μεταβάλλεται συνεχώς και η ανάγκη θέσπισης νέας νομοθεσίας, συμβατικής με τις νέες σχέσεις και υποχρεώσεις δικαίου, γίνεται όλο και πιο έντονη. Η δικαιόχρηση, ως σύγχρονη μέθοδος επιχειρηματικής ανάπτυξης, χρησιμοποιήθηκε σε διεθνές επίπεδο και σε τέτοιο βαθμό που διεθνείς οικονομικοί οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ, ο WIPO<sup>28</sup>, η Διεθνή Οργάνωση Εργασίας και το Διεθνές Εμπορικό Επιμελητήριο ανέλαβαν τη συστηματική της μελέτη με σκοπό τη δημιουργία μιας ειδικής νομολογίας που θα την πλαισιώνει. Καθώς όμως επικρατεί εξαιρετική ανομοιογένεια στους όρους των διάφορων συμβάσεων δικαιόχρησης, καθίσταται ιδιαίτερα δύσκολο το εγχείρημα της δημιουργίας ενιαίας νομοθεσίας αποκλειστικά για το σύστημα της δικαιόχρησης. Η θέσπιση λοιπόν μιας διεθνούς ενιαίας κωδικοποιημένης νομοθεσίας για το franchising επαφίεται στη νομοθετική ευελιξία κάθε χώρας και τους ρυθμούς ανάπτυξης της τοπικής αγοράς. Έτσι, ενώ στις Η.Π.Α. παρατηρούμε την εφαρμογή ενός συγκεκριμένου νομοθετικού πλαισίου δικαιόχρησης που προστατεύει τους δικαιοδόχους κατά κύριο λόγο, παρατηρούμε πως οι περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες δεν έχουν θεσπίσει ειδική νομοθεσία για την επιχειρηματική αυτή μορφή συνεργασίας. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει πως στην Ευρώπη επικρατεί μια άκρατη ανομία στο ζήτημα του franchising αλλά πως το θέμα αυτό έχει αφεθεί στα χέρια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

---

<sup>28</sup> WIPO : World Intellectual Property Organisation



## 1. Νομοθετικό Πλαίσιο

### 1.1 Η.Π.Α..

Στο αμερικάνικο δίκαιο η εξέταση των συμφωνιών γίνεται περισσότερο υπό το πρίσμα του δικαίου των συμβάσεων και βάρος δίνεται στη μελέτη, τη θέσπιση και την εφαρμογή ειδικού νομοθετικού πλαισίου που θα φροντίζει για την άρτια πληροφόρηση, εκπαίδευση και αξιολόγηση του υποψηφίου Δικαιοδόχου. Η πληροφόρηση αυτή στο προσυμβατικό στάδιο καθορίζει την μετέπειτα επιτυχία ή αποτυχία του δικαιοδόχου. Η νομική διαμόρφωση των συμβάσεων δικαιόχρησης γίνεται ad hoc, κατά περίπτωση δηλαδή, καθώς ο περιπτωσιολογικός τρόπος σκέψης είναι κυρίαρχος στο αμερικάνικο δίκαιο. Το μεγαλύτερο μέρος της αμερικανής νομοθεσίας δικαιόχρησης αφιερώνεται σε προστατευτικούς κανόνες για τον υποψήφιο δικαιοδόχο. Γίνεται δηλαδή μια προσπάθεια μείωσης του κινδύνου εξαπάτησης που δύναται να βιώσουν οι δικαιοδόχοι από δικαιοπαρόχους που αποσκοπούν στα υψηλά κέρδη από τα entry fees και μόνο και στη συνέχεια δεν προσφέρουν καμία υποστήριξη στους λήπτες. Συνεπώς, ο δότης των Η.Π.Α. υποχρεούται να εκμυστηρευτεί στον υποψήφιο λήπτη όλα εκείνα τα δεδομένα που θα τον οδηγήσουν στην πιο συμφέρουσα γι' αυτόν απόφαση.

### 1.2 Ευρωπαϊκή Ένωση

#### 1.2.1 Ο κανονισμός 4087/1988

Στις 30 Νοεμβρίου του 1988, εκδόθηκε ο κανονισμός 4087/1988 της Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (ΕΟΚ) για την εφαρμογή του άρθρου 85 παράγραφος 3 της συνθήκης σε κατηγορίες συμφωνιών franchise. Ο κανονισμός αυτός ήταν απόρροια του κανονισμού 19/1965 του Συμβουλίου της 2ας Μαρτίου 1965 περί εφαρμογής του άρθρου 85 παράγραφος 3 της συνθήκης αναφορικά με ορισμένες κατηγορίες συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών. Ως ημερομηνία έναρξης ισχύος του κανονισμού του 1988 ορίζεται η 1η Φεβρουαρίου του 1989. Παρακάτω ακολουθούν συνοπτικά τα σημαντικότερα σημεία του κανονισμού 4087/1988 της Επιτροπής :

- Παραχώρηση Γεωγραφικής Περιοχής

Απαγορεύεται ο περιορισμός των πωλήσεων του λήπτη σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Παρ' όλα αυτά τίθενται εξαιρέσεις που ενισχύουν έμμεσα τον

περιορισμό των πωλήσεων του Δικαιοδόχου σε περιοχές που έχουν αποκλειστικά περιέλθει στην κυριότητα άλλων δικαιοδόχων του δικτύου.

◦ Υποχρέωση μη ανταγωνισμού μετά τη λύση της σύμβασης

Με τη λήξη της σύμβασης ο δότης χάνει το δικαίωμα να επιβάλλει στο λήπτη την παραγωγή, αγορά, πώληση ή μεταπώληση αγαθών ή υπηρεσιών που αναφέρονται στη σύμβαση. Η εξαίρεση στον κανόνα εμφανίζεται σε περιπτώσεις προστασίας της τεχνογνωσίας του δότη αλλά και πάλι το χρονικό της όριο φτάνει μέχρι και ένα έτος μετά τη λύση της σύμβασης.

◦ Υποχρέωση συμμετοχής στα διαφημιστικά έξοδα

Ο Δικαιοπάροχος δεσμεύει συμβατικά τον Δικαιοδόχο στην αφιέρωση ενός ορισμένου ποσοστού των εσόδων στη διαφημιστική εκστρατεία του Συστήματος Δικαιόχρησης. Η υποχρέωση αυτή βασίζεται στο σκεπτικό σε ένα σκληρό ανταγωνιστικό περιβάλλον, η εντατική προβολή είναι που συνεπάγεται και την επιτυχία ενός συστήματος Δικαιόχρησης γι' αυτόν τον λόγο θα πρέπει και όλα τα μέλη του συστήματος να συνεισφέρουν αναλογικά.

◦ Υποχρέωση καταστήματος

Ο λήπτης είναι υποχρεωμένος να εκμεταλλεύεται το πακέτο δικαιόχρησης αποκλειστικά και μόνο στο συγκεκριμένο κατάστημα για το οποίο και έχει πάρει την άδεια δικαιόχρησης. Το κατάστημα αυτό είναι ως χώρος για τον οποίο γίνεται λόγος στη σύμβαση και η απαγόρευση ισχύει ακόμα και στις περιπτώσεις εκμετάλλευσης του πακέτου σε εξωτερικό χώρο, όπως είναι η περίπτωση δικαιόχρησης παροχής υπηρεσιών καθαρισμού κτιρίων. Ακόμη, απαγορεύεται στον λήπτη να ανοίξει δεύτερο κατάστημα στο οποίο πωλεί τα προϊόντα ή θα παρέχει τις υπηρεσίες της σύμβασης Δικαιόχρησης. Η παραπάνω ρήτρα ακυρώνεται ασφαλώς ο λήπτης κατέχει την αποκλειστικότητα της άδειας δικαιόχρησης σε συγκεκριμένη περιοχή.

◦ Υποχρέωση μη ανταγωνισμού κατά τη διάρκεια της σύμβασης

Ο δότης δύναται να επιβάλλει στον Δικαιοδόχο κάθε υποχρέωση μη ανταγωνισμού για χρονικό διάστημα έως και πέντε έτη σε περίπτωση που ο ίδιος δεν είναι ιδιοκτήτης ή μισθωτής των χώρων όπου ασκεί τη δραστηριότητά του ο Δικαιοδόχος. Σύμφωνα με τον κανονισμό από, ο λήπτης στερείται του δικαιώματος να αγοράζει ή να πωλεί προϊόντα ή να παρέχει υπηρεσίες ανταγωνιστικές προς τον δότη. Επιπροσθέτως, ο λήπτης υποχρεούται να αγοράζει από τον Δικαιοπάροχο ή από άλλη

επιχείρηση που ο δεύτερος έχει ορίσει. Τέλος, το 80% των συνολικών προμηθειών του δικαιούχου θα πρέπει να σχετίζεται με τα προϊόντα ή υπηρεσίες που αναφέρονται στη σύμβαση.

◦ Υποχρέωση αποκλειστικής πώλησης και προμήθειας προϊόντων δικαιούχου

Τα προϊόντα ή υπηρεσίες που θα παρέχει ο λήπτης θα πρέπει να ορίζονται επακριβώς είτε στη σύμβαση είτε σε παράρτημά της. Ο δότης επιβάλλει στον λήπτη υποχρεώσεις αναφορικά με τα προϊόντα όταν αυτές προστατεύουν τα δικαιώματα της βιομηχανικής ή πνευματικής του ιδιοκτησίας ή διατηρούν την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου.

### **1.2.2 Ο κανονισμός 2790/1999**

Δέκα χρόνια αργότερα, στις 31 Δεκεμβρίου του 1999, η ισχύς του κανονισμού 4087/1988 που ρύθμιζε ειδικά το franchise έληξε. Η Επιτροπή, έχοντας αποκομίσει εμπειρία από την πρακτική εφαρμογή του κανονισμού για μία δεκαετία, απεφάνθη ότι απαιτείτο μια απλούστερη, πιο ευέλικτη και πιο εξειδικευμένη νομοθεσία, σχετική με τα είδη των κάθετων συμφωνιών στο εμπόριο. Παρακάτω παρατίθενται οι λόγοι αυτής της διαπίστωσης:

◦ Οι Κανονισμοί δεν ρύθμιζαν όλα τα είδη κάθετων συμφωνιών με άμεση συνέπεια τον περιορισμό της ασφάλειας δικαίου και της ενίσχυση της άνισης μεταχείρισης

◦ Το νομοθετικό πλαίσιο ήταν άκαμπτο για τις συμβατικές σχέσεις και δεν μπορούσε να συμβαδίσει με την ταχύρυθμη εξέλιξη των δομών και τεχνικών της δικαιοχρησίας

◦ Λόγω προβλήματος διατύπωσης, οι κανονισμοί εφαρμόζονταν μόνο σε συμφωνίες μεταξύ δύο και όχι περισσότερων επιχειρήσεων

Με τη λήξη ισχύος του Κανονισμού 4087/1988, η λύση δόθηκε στις 22 Δεκεμβρίου 1999 με την έκδοση από μέρους της Επιτροπής του κανονισμού 2790/1999 για την εφαρμογή του άρθρου 81 παράγραφος 3 της συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες κάθετων συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών. Από τότε και στο εξής, το franchise θα άνηκε πλέον στο ίδιο "κουτί" με τις συγγενείς του νομικές έννοιες, τα άλλα είδη δηλαδή κάθετων συμφωνιών,

έχοντας μεγαλύτερα περιθώρια ευελιξίας στο σχετικό νομοθετικό πλαίσιο. Καθώς πριν την εφαρμογή του νέου κανονισμού Δικαιόχρησης υπήρχαν συμφωνίες που ήταν σύμφωνες με τις διατάξεις του Κανονισμού 4087/1988, αποφασίστηκε ότι σε αυτές θα εξακολουθούσε να εφαρμόζεται ο Κανονισμός 4087/1988 μέχρι τις 31-05-2001. Από την 01-06-2001 και έπειτα, οι συμφωνίες θα έπρεπε να στα κομμάτια των διατάξεων που δεν συμφωνούσαν με τον νέο Κανονισμό και να εναρμονιστούν με τις ρυθμίσεις του, που αντιμετώπιζαν τη Δικαιόχρηση ως μια κάθετη συμφωνία πλέον<sup>29</sup>.

Θεωρείται σκόπιμο να ακολουθήσει η αναφορά κάποιων πολύ ουσιαστικών μεταβολών του κανονισμού 2790/1999.

◦ Υποχρέωση μεριδίου αγοράς

Σύμφωνα με τον νέο κανονισμό, το όριο του μεριδίου αγοράς για τον δικαιούχο είναι το 30% καθώς όταν το ποσοστό αυτό είναι μεγαλύτερο, δεν δημιουργούνται αντικειμενικά πλεονεκτήματα που να αντισταθμίζουν τα μειονεκτήματα που προκαλούν στον ανταγωνισμό. Το μερίδιο του 30% υπολογίζεται με βάση την αξία των πωλήσεων των προϊόντων ή των υπηρεσιών της σύμβασης και όλων όσων ανήκουν στον ίδιο κλάδο.

◦ Υποχρέωση ενεργητικών και παθητικών πωλήσεων

Ο κανονισμός 2790/1999 ορίζει ότι οι ενεργητικές πωλήσεις σε γεωγραφικές περιοχές που ανήκουν σε συγκεκριμένους λήπτες απαγορεύονται ενώ επιτρέπονται αντιθέτως οι παθητικές πωλήσεις. Με τον όρο ενεργητικές πωλήσεις αναφερόμαστε σε κάθε ατομική πρωτοβουλία προσέγγισης των καταναλωτών που βρίσκονται στη γεωγραφική περιοχή άλλου λήπτη του δικτύου ή του δικαιούχου. Ως τέτοιες ενέργειες εκλαμβάνονται η επίσκεψη πωλητών, αποστολή καταλόγων, η τηλεφωνική/ηλεκτρονική επικοινωνία κ.α. Αναφερόμενοι σε παθητικές πωλήσεις από την άλλη, μιλάμε για την θετική απάντηση σε παραγγελίες προϊόντων και/ή υπηρεσιών από καταναλωτές που ανήκουν στην περιοχή άλλου δικαιούχου.

◦ Υποχρέωση διαδικτύου και καταλόγων

Το διαδίκτυο θεωρείται μια παθητικής μορφή πώλησης μέσω της ανεύρεσης πελατών σε όλες τις πιθανές γεωγραφικές ζώνες. Ο Δικαιούχος μπορεί να

---

<sup>29</sup> Γεωργιάδης, Α. Σ. (2000). *Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας*, Αθήνα: Σάκουλας Αντ. Ν., σελ. 221.

διαφημίζει και να πουλάει τα προϊόντα μέσω του διαδικτύου αλλά πρέπει παράλληλα να έχουν αυτό το δικαίωμα και οι λήπτες του δικτύου. Συμπερασματικά, η ύπαρξη μιας ιστοσελίδας που δεν απευθύνεται αποκλειστικά στους καταναλωτές της περιοχής άλλου δικαιοδόχου ή του Δικαιοπαρόχου, δεν ανήκει στις ενεργητικές μορφές πωλήσεων. Με τον ίδιο τρόπο αντιμετωπίζεται και το θέμα της διοχέτευσης καταλόγων στο καταναλωτικό κοινό.

ο Υποχρέωση ενδεικτικών και μέγιστων τιμών πώλησης

Ο δότης μπορεί να επιβάλλει ή να προτείνει στον λήπτη τις ανώτατες ή ενδεικτικές τιμές πώλησης με την προϋπόθεση ότι οι τιμές αυτές δεν ισοδυναμούν με πάγια ή ελάχιστη τιμή πώλησης. Η προώθηση καταλόγου ανώτατων ή προτεινόμενων τιμών στον λήπτη δεν γίνεται αντιληπτή ως μέσο επιβολής τιμών.

ο Υποχρέωση δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας

Ο Δικαιοπάροχος δύναται να επιβάλλει στο Δικαιοδόχο υποχρεώσεις που αφορούν τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας με την προϋπόθεση ότι οι υποχρεώσεις αυτές σχετίζονται με τη χρήση και πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της σύμβασης από πλευράς του λήπτη. Θα ήταν καλό να σημειώσουμε στο σημείο αυτό πως με τον όρο τεχνογνωσία αναφερόμαστε στο σύνολο των πληροφοριών εκείνων που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης δικαιόχρησης και κατηγοριοποιούνται κυρίως στις παρακάτω:

1. Ο τρόπος παρουσίασης ενός ενιαίου και εύκολα αναγνωρίσιμου τύπου καταστήματος (μονάδας Δικαιόχρησης) με τη χρήση πρωτότυπων ονομάτων, σημάτων, χρωμάτων και λοιπών διακριτικών γνωρισμάτων.

2. Ο καθορισμός και η διατήρηση μιας ανταγωνιστικής γκάμας προϊόντων ή και υπηρεσιών προς διάθεση καθώς και η διαμόρφωση μεθόδων και τεχνικών σχετικά με την πώληση των προϊόντων ή την παροχή των υπηρεσιών αυτών, η διοικητική και οικονομική διαχείριση και η ανάπτυξη της επιχείρησης του Δικαιοδόχου.

3. Η διαμόρφωση μεθόδων και τρόπων επικοινωνίας και συναλλαγής με το καταναλωτικό κοινό αλλά και τον ίδιο τον Δικαιοπάροχο.

4. Ο καθορισμός ενιαίου και αποτελεσματικού διαφημιστικού προγράμματος, το οποίο προγραμματίζεται και εκτελείται με την βοήθεια εξειδικευμένων στελεχών και συνεργατών του Δικαιοπαρόχου.

5. Η καθιέρωση συστήματος παρακολούθησης και βελτίωσης των καταστημάτων των Δικαιοδόχων, μέσω συνεχούς ελέγχου και υποστήριξης από εξειδικευμένο τμήμα της επιχείρησης του Δικαιοπαρόχου.

### 1.2.3 Ο κανονισμός 330/2010

Δέκα χρόνια αργότερα, παρουσιάζεται ακόμη μια εξέλιξη για τη δικαιόχρηση σε κοινοτικό επίπεδο και αυτή είναι ο νέος Κανονισμός (ΕΕ) 330/2010 της Επιτροπής για την εφαρμογή του άρθρου 101 παρ. 3 της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε ορισμένες κατηγορίες κάθετων συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών.

Στις 20 Απριλίου 2010, η Επιτροπή εξέδωσε τον νέο Κανονισμό Ομαδικής Απαλλαγής, που αντικατέστησε τον 2790/1999, για τις κάθετες συμφωνίες, εκείνες δηλαδή που συνάπτονται μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων καθεμία από τις οποίες δραστηριοποιείται σε διαφορετικό επίπεδο της αλυσίδας παραγωγής ή διανομής, και που αφορούν τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες τα μέρη δύνανται να προμηθεύονται, να πωλούν ή να μεταπωλούν ορισμένα αγαθά ή υπηρεσίες. Ο νέος κανονισμός άρχισε να ισχύει την 1η Ιουνίου 2010 και η ισχύς του εκπνέει στις 31 Μαΐου 2022. Καθώς ο κανονισμός του 1999 λειτούργησε με επιτυχία, δεν ήταν αναγκαίες πολλές τροποποιήσεις στον νέο κανονισμό παρά μόνο κάποιες διορθωτικές κινήσεις.

Μεγαλύτερη σημασία φαίνεται να έχουν οι προσθήκες και αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν, τόσο με τον Κανονισμό 330/2010 όσο, και ιδιαίτερα, με το κείμενο των Κατευθυντηρίων που τον συνοδεύει, στα θέματα που άπτονται της τεχνογνωσίας, του Διαδικτύου (Internet) και του καθορισμού τιμών μεταπώλησης<sup>30</sup>. Οι αλλαγές αυτές παρουσιάζονται ακολούθως:

ο Στον ορισμό της τεχνογνωσίας (Άρθρο 1 στοιχ. ζ) και συγκεκριμένα στην ανάλυση των εννοιών *απόρρητες* και *ουσιώδεις πρακτικές πληροφορίες* απαλείφθηκε από την έννοια του απορρήτου η φράση: «σαν σύνολο ή στη συγκεκριμένη διάταξη και συνδυασμό των στοιχείων της». Ακολούθως, ο προσδιορισμός *αναγκαίες*, που αναφερόταν στην έννοια των ουσιωδών πληροφοριών

---

<sup>30</sup> Κωστάκης Δ.Σ., (2010). *Ο νέος Κανονισμός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής 330/2010 και οι επιπτώσεις του στα Δίκτυα Franchise*. Άρθρο στο <http://www.franchiseblog.gr/?p=1774>

που πρέπει να περιλαμβάνονται στην τεχνογνωσία, αντικαταστάθηκε από τους προσδιορισμούς *σημαντική και χρήσιμη*.

ο Οι ρυθμίσεις αναφορικά με τη διαχείριση του διαδικτύου πλήθυναν κυρίως λόγω της συνεχώς αυξανόμενης εξάπλωσης του σε κοινοτικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο. Οι σημαντικότερες είναι οι ακόλουθες:

1. Απαγορεύεται στον δικαιούχο να επιβάλει στον δικαιούχο να εμποδίζει τους πελάτες που βρίσκονται σε άλλη (αποκλειστική) περιοχή να συμβουλευονται τον διαδικτυακό του τόπο ή να τους παραπέμπει αυτόματα προς τους διαδικτυακούς τόπους του προμηθευτή ή άλλων (αποκλειστικών) διανομέων. Αυτό που επιτρέπεται είναι να προσφέρει ο διαδικτυακός τόπος του δικαιούχου ορισμένους συνδέσμους προς διαδικτυακούς τόπους άλλων δικαιούχων ή/και του δικαιούχου.

2. Απαγορεύεται στον δικαιούχο να επιβάλει στον δικαιούχο να σταματά τις συναλλαγές του με καταναλωτές μέσω του Διαδικτύου, εφόσον, από τα δεδομένα της πιστωτικής τους κάρτας, προκύπτει διεύθυνση εκτός της (αποκλειστικής) περιοχής του διανομέα.

3. Απαγορεύεται στον δικαιούχο να επιβάλει στον δικαιούχο να περιορίζει το ποσοστό των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποιεί μέσω του Διαδικτύου. Ο δότης όμως δύναται, χωρίς βέβαια να περιορίζει τις πωλήσεις του διανομέα μέσω του Διαδικτύου, να απαιτεί από τον διανομέα την πώληση τουλάχιστον μιας ορισμένης απόλυτης ποσότητας (σε αξία ή όγκο) των συμβατικών προϊόντων εκτός Διαδικτύου, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία του παραδοσιακού του καταστήματος.

4. Απαγορεύεται στον δικαιούχο να επιβάλει στον δικαιούχο να αγοράζει σε υψηλότερη τιμή τα προϊόντα που προορίζονται για μεταπώληση μέσω του Διαδικτύου, σε σχέση με τα προϊόντα που προορίζονται για μεταπώληση με άλλο τρόπο («διπλή τιμολόγηση»)

ο Στην παράγραφο 223, η Επιτροπή αντιμετωπίζει τον περιορισμό του καθορισμού τιμών μεταπώλησης και αναγνωρίζει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να επικαλεστούν το επιχείρημα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας με βάση το άρθρο 101 παρ. 3 σε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Εναπόκειται στα μέρη να τεκμηριώσουν ότι η πιθανή βελτίωση της αποτελεσματικότητας προκύπτει από την εισαγωγή της καθορισμένης τιμής μεταπώλησης στη συμφωνία και στην Επιτροπή να αξιολογήσει ουσιαστικά τις ενδεχόμενες αρνητικές συνέπειες στον ανταγωνισμό και τους

καταναλωτές. Στην παράγραφο 225 μάλιστα σημειώνεται πως ο καθορισμός τιμών μεταπώλησης, και όχι απλώς ο καθορισμός μέγιστων τιμών μεταπώλησης, μπορεί να είναι αναγκαίος για τη διοργάνωση, σε ένα σύστημα δικαιόχρησης, μιας συντονισμένης εκστρατείας χαμηλών τιμών σύντομης διάρκειας (τις περισσότερες φορές 2 έως 6 εβδομάδων), που θα είναι επίσης προς το συμφέρον των καταναλωτών.

### 1.3 Ελλάδα

Η δημιουργία νομοθετικών πλαισίων γύρω από τη δικαιόχρηση στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας αλλά της παγκόσμιας αγοράς γενικότερα ήταν πάντοτε ένα ζήτημα που προσέκρουε στις επιμέρους νομοθετικές ρυθμίσεις των χωρών σε συνδυασμό με τις τοπικές τους συνήθειες και παραδόσεις. Ως αποτέλεσμα, οι διαδικασίες δημιουργίας μια ενιαίας νομολογίας επιβραδύνθηκαν. Παρά όμως τις όποιες αντιξοότητες, η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchise (EFF – European Franchise Federation), που ξεκίνησε την λειτουργία της τον Σεπτέμβριο του 1972, δημιούργησε έναν ευρωπαϊκό κώδικα δεοντολογίας, στοιχεία του οποίου δανείστηκε και ο ελληνικός κώδικας δεοντολογίας.

Καθώς στην Ελλάδα δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί ειδικό νομοθετικό πλαίσιο αναφορικά με την δικαιόχρηση, οι διατάξεις υποστηρίζονται νομοθετικά από τους ακόλουθους νόμους και κανονισμούς:

- Ο Κανονισμός 330/2010 της Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- Ο νόμος 703/1977 «περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού»
- Ο νόμος 146/1914 «περί αθέμιτου ανταγωνισμού»
- Ο νόμος 2239/1994 «περί σημάτων»
- Ο νόμος 2121/1993 για την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας
- Τα Π.Δ. 219/1991 και 249/1993 «περί εμπορικών αντιπροσώπων»
- Νόμος 2251/1994 «περί Προστασίας των Καταναλωτών»
- Νόμος 1733/1987 «περί Μεταφοράς Τεχνολογίας»



## 2. Κώδικας Δεοντολογίας του Franchising στην Ελλάδα

Ο Σύνδεσμος Franchise της Ελλάδας δημιούργησε ένα κώδικα δεοντολογίας του Franchise σύμφωνα με τα παγκόσμια πρότυπα και υποβοηθά την Ελληνική νομοθεσία που διέπει το franchising στην Ελλάδα. Βασίστηκε κατά κύριο λόγο στα κείμενα των κωδίκων δεοντολογίας του Βρετανικού Συνδέσμου Franchise και της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Franchise, της οποίας ο κώδικας αποτελεί τον Ευρωπαϊκό κώδικα δεοντολογίας. Ο κώδικας αυτός είναι υποχρεωτικός για τους κώδικες δεοντολογίας όλων των συνδέσμων franchise των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής ένωσης. Περιλαμβάνει στοιχεία του Ευρωπαϊκού Κώδικα και στοιχεία που αντανακλούν τις ανάγκες της Ελληνικής αγοράς και ρυθμίζουν ιδιαιτερότητες που παρουσιάζονται στην Ελληνική αγορά του franchise<sup>31</sup>.

Στον κώδικα ρυθμίζονται οι προσυμβατικές σχέσεις μεταξύ franchisor και υποψήφιου franchisee και επιβάλλονται οι υποχρεώσεις των μερών στο προσυμβατικό στάδιο. Η εφαρμογή του Κώδικα είναι υποχρεωτική για όλα τα μέλη του Ελληνικού Συνδέσμου Franchising και πλήρης εφαρμογή συντελεί στην εξυγίανση επέκταση του θεσμού στην Ελλάδα ωφελώντας παράλληλα όλα τα μέρη.

Σύμφωνα με τον Γραμματίδη, ο Ελληνικός Κώδικας Δεοντολογίας περιέχει:

- Ορισμό της δικαιόχρησης και περιγραφή της έννοιας αυτής
- Υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου και του δικαιοδόχου
- Κανόνες ως προς την διαδικασία προσέλκυσης των υποψήφιων δικαιοδόχων
- Κριτήρια επιλογής των υποψήφιων δικαιοδόχων
- Περιγραφή της σύμβασης δικαιόχρησης
- Καθορισμό των σχέσεων δικαιοπαρόχου-κύριου δικαιοδόχου, και κύριου δικαιοδόχου-δικαιοδόχων

Στην Προσθήκη και Ερμηνεία του Κώδικα Δεοντολογίας αναφέρονται:

- Η αναγκαιότητα εφαρμογής του Κώδικα από τα μέλη του Συνδέσμου
- Κανόνες προστασίας πνευματικής ιδιοκτησίας
- Η υποχρέωση γνωστοποίησης πριν την κατάρτιση της σύμβασης από το δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο όλων των στοιχείων της επιχείρησής του (ιστορικό,

---

<sup>31</sup> Γραμματίδης, Γ. (1999). *Ο νέος κώδικας δεοντολογίας για το franchising*, Franchise directory, ετήσια έκδοση 1999, σελ. 70-71.

οικονομικά στοιχεία, πληροφορίες και για τους υπόλοιπους δικαιούχους του δικτύου κλπ.)

ο Η απαραίτητη σχέση εμπιστοσύνης που πρέπει να υπάρχει ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη

Ελλείπει ενός ειδικού νομοθετικού πλαισίου, καθίσταται σαφές πως ο Κώδικας Δεοντολογίας του Ελληνικού Συνδέσμου μπορεί μόνο να παροτρύνει τα μέρη της σύμβασης να ακολουθούν κανόνες επιχειρηματικά ηθικής συμπεριφοράς και όχι να τα υποχρεώσει να τον ακολουθήσουν. Το κείμενο το κώδικα δεσμεύει αποκλειστικά και μόνο τα μέλη του συνδέσμου των οποίων η μεγαλύτερη ποινή για μη συμμόρφωση στους κανόνες μπορεί να είναι η αποβολή από τον σύνδεσμο. Συμπερασματικά, πρόκειται για έναν κώδικα «μαλακού δικαίου» (soft law) του οποίου οι γραπτοί κανόνες συμπεριφοράς δεν είναι εξαναγκαστικοί και απορρέουν από επαγγελματικές συνήθειες και πρακτικές περί ηθικής των συναλλαγών.

### **3. Μορφή και περιεχόμενο της σύμβασης Franchising**

Το Franchising αποτελεί μια από τις πιο σύνθετες μορφές της σύγχρονης επιχειρηματικής συνεργασίας. Ως αποτέλεσμα, η σύμβαση που το αποτυπώνει καταλήγει να είναι εξαιρετικά πολύπλοκη. Πρόκειται πράγματι για μια διεπιχειρησιακής συνεργασίας σύμβαση με εμπορικό χαρακτήρα που φέρει το χαρακτηριστικό της σύμβασης - πλαισίου. Η Σύμβαση καταρτίζεται συνήθως εγγράφως με βάση το έντυπο που έχει συνταχθεί από τον δικαιούχο και το περιεχόμενο της, στο οποίο προσδιορίζονται τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μερών, μπορεί να διαμορφώνεται ελεύθερα από τα μέρη που της συμφωνίας. Οφείλουμε να τονίσουμε στο σημείο αυτό πως ο έγγραφος τύπος της σύμβασης δεν επιβάλλεται από κάποια νομική διάταξη. Θεωρητικά λοιπόν η προφορική – ή και σιωπηρή άλλοτε – συνομολόγηση της σύμβασης είναι δυνατή. Το μόνο που ουσιαστικά καθιστά μη εφαρμόσιμο τον προφορικό τύπο είναι οι διατάξεις του ελληνικού και του κοινοτικού δικαίου περί δίκαιου ανταγωνισμού. Τέτοιες είναι οι ρήτρες που αναφέρονται στον περιορισμό του ανταγωνισμού, στη μεταφορά τεχνολογίας, στις άδειες εκμετάλλευσης ευρεσιτεχνίας και όσα άλλα πρέπει να υποβληθούν σε έλεγχο από τις αρμόδιες αρχές<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Γεωργιάδης, Α., (1995). *Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας*, Αθήνα: Σάκκουλας Αντ. Ν, σελ.195 – 196.

Η Σύμβαση Δικαιόχρησης αποτελείται συνήθως από τέσσερα μέρη<sup>33</sup>:

- Το προίμιο
- Τις υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου
- Τις υποχρεώσεις του δικαιοδόχου
- Τις λοιπές διατάξεις.

### Προίμιο

Στο προίμιο καθορίζονται ο σκοπός και το πλαίσιο της συνεργασίας, τονίζεται η ανεξαρτησία των συμβαλλόμενων μερών και περιγράφεται το περιεχόμενο του “πακέτου” franchise, το σύνολο δηλαδή των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν το εμπορικό σήμα και την επωνυμία, την διακόσμηση, τα διακριτικά γνωρίσματα του καταστήματος (πινακίδες), τον εξοπλισμό, τα πρότυπα χρήσεως, τα σχέδια, τα δικαιώματα αντιγραφής, την τεχνογνωσία ή τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που παραχωρούνται από τον δότη στον λήπτη.

Στο προίμιο είναι ακόμη πολύ πιθανό να συμπεριληφθούν ορισμένοι γενικοί κανόνες συμπεριφοράς και για τα δύο μέρη. Τέτοιου είδους κανόνες είναι η υποχρέωση στενούς και ειλικρινούς συνεργασίας, η ανάγκη διαρκούς υποστήριξης του λήπτη από τον δότη καθώς και η υποχρέωση του λήπτη να ασκεί την εμπορική δραστηριότητα σύμφωνα με τις ενιαίες οργανωτικές αρχές που ισχύουν για όλα τα μέρη του συστήματος.

### Οι υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου

Στις “υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου” περιγράφεται αναλυτικότερα η παραχώρηση και ο τρόπος χρήσης του παραχωρούμενου πακέτου franchise. Επιπλέον, περιλαμβάνονται διατάξεις σχετικές με

- την παραχώρηση στον λήπτη της άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του πακέτου franchise

---

<sup>33</sup> Γεωργιάδης, Α., (1995). *Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας*, Αθήνα: Σάκκουλας Αντ. Ν, σελ.20

- την παροχή της αναγκαίας τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσης στον λήπτη
- την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- την παραχώρηση εδαφικής προστασίας (καθορισμός της γεωγραφικής περιοχής μέσα στην οποία ο λήπτης θα δραστηριοποιείται με το όνομα και για λογαριασμό του δότη)
- τη διαρκή τεχνική υποστήριξη και παροχή συμβουλών στο λήπτη, τόσο ως προς τη διαμόρφωση του καταστήματος, όσο και κατά την άσκηση της δραστηριότητάς του για όσο θα διαρκεί η σύμβαση
- τον εφοδιασμό του δικαιοδόχου με πρώτες ύλες, ημι-έτοιμα ή και έτοιμα προϊόντα
- την υποχρέωση του δότη να μην παραχωρεί σε τρίτους το δικαίωμα να εκμεταλλεύονται μέρος ή το σύνολο του franchise και να μην εκμεταλλεύεται ο ίδιος το franchise στην παραχωρηθείσα περιοχή της σύμβασης.

#### Οι υποχρεώσεις του δικαιοδόχου

Στις “υποχρεώσεις του δικαιοδόχου” περιλαμβάνονται:

- Η πληρωμή χρηματικών ποσών στον δικαιοπάροχο είτε ως δικαίωμα εισόδου στο δίκτυο (entree fee) είτε για τη συμμετοχή στα έξοδα διαφήμισης, οργάνωσης προγραμμάτων εκπαίδευσης κλπ. είτε ως δικαιώματα για την παραχώρηση του franchise ανάλογα με τον κύκλο εργασιών που πραγματοποιεί (franchise fee, royalties)
- Η ενεργή προώθηση των πωλήσεων του προϊόντος του συστήματος
- Η απαγόρευση ανταγωνισμού
- Η διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων
- Η αποκλειστική προμήθεια των προϊόντων, υλικών, μηχανημάτων κλπ. από τον δικαιοπάροχο ή από τρίτον συνδεδεμένο με αυτόν
- Η συμμόρφωση του στις οργανωτικές αρχές του συστήματος
- Μια σειρά άλλων υποχρεώσεων που αναφέρονται στον έλεγχο του δικτύου, στην προστασία της παραχωρούμενης τεχνογνωσίας και των άλλων

δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας, στις τιμές πώλησης, στις πωλήσεις σε τελικούς χρήστες ή σε άλλα μέλη του δικτύου κλπ

- Η υποχρέωση να πωλεί μια ελάχιστη σειρά προϊόντων και να πραγματοποιεί ένα ελάχιστον κύκλο εργασιών

- Η υποχρέωση του να εκμεταλλεύεται το “πακέτο” franchise μόνο με βάση τους υπαγόμενους στη σύμβαση χώρους

- Η υποχρέωση του να μην προσελκύει πελάτες εκτός της γεωγραφικής του περιοχής

- Θέματα που αναφέρονται στην επιστροφή προϊόντων, στην παρακράτηση κυριότητας, στην εκκαθάριση των πληρωμών κλπ<sup>34</sup>

### Λοιπές Διατάξεις

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο περιλαμβάνονται ρυθμίσεις που σχετίζονται με τη διάρκεια της σύμβασης, την παράταση της, τη διαιτησία, την καταγγελία, το εφαρμοστέο δίκαιο, το αρμόδιο δικαστήριο για την εκδίκαση των διαφορών, την αποζημίωση του δικαιούχου μετά τη λύση της σύμβασης, την αγορά μη πωληθέντων προϊόντων ή ακόμα και του καταστήματος από τον δικαιούχο κ.α.

---

<sup>34</sup> Σουφλερός, Η., (1995). *Οι συμβάσεις franchising στο ελληνικό και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού*, Αθήνα: Σάκκουλας Αντ. Ν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΕΛΛΑΔΑ**



## 1. Το Franchising στην Ελλάδα

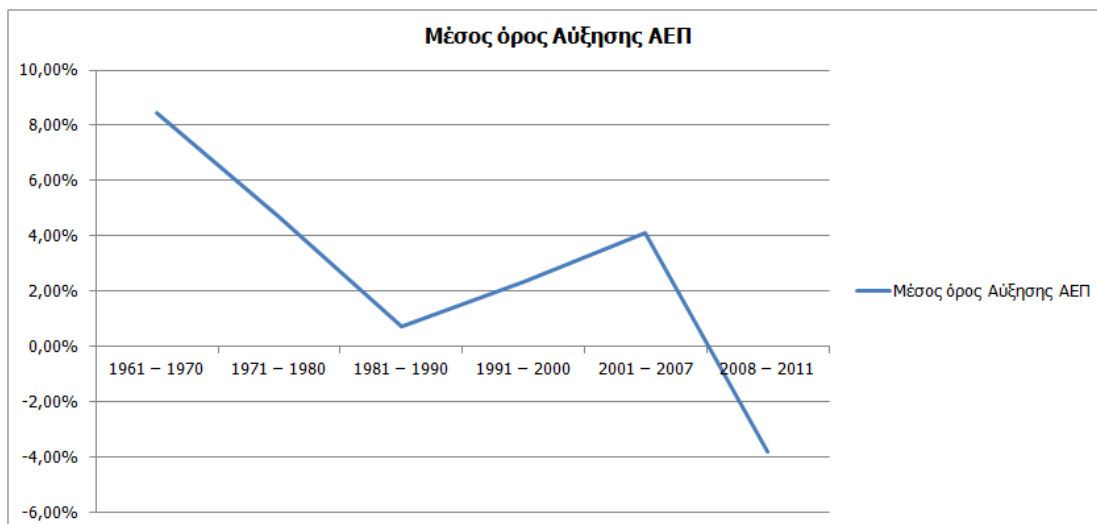
Το franchising πρωτοεμφανίστηκε στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Την περίοδο εκείνη, η ελληνική κοινωνία παρατηρούσε μια ορμητική αλλαγή στους θεσμούς της και μια μεταβολή προς σοσιαλιστικά πρότυπα παραγωγής. Φαίνεται πως οι κυβερνώντες της εποχής έκριναν πως η λύση στο πρόβλημα της οικονομικής μεγέθυνσης βρισκόταν στην ίδρυση κρατικών επιχειρήσεων. Ο θεσμός της αγοράς λοιπόν παραμερίστηκε και τονώθηκε ο παρεμβατικός κυρίως ρόλος του κράτους.

Μέχρι το τέλος του 1980 το πολύ 12 ελληνικές επιχειρήσεις είχαν τολμήσει το νέο για την εποχή εγχείρημα. Η γενικότερη έλλειψη οικονομικής ανάπτυξης αποτελούσε πλέον πρόβλημα καθώς ενώ κατά την περίοδο 1965-1973 η χώρα είχε επιδείξει σημαντικούς ρυθμούς ανάπτυξης. Παρ' όλα αυτά η ανάπτυξη του κατά κεφαλήν εισοδήματος από την περίοδο 1971 και έπειτα είχε πτωτικούς ρυθμούς εν συγκρίσει με την προηγούμενη περίοδο.

Στο διάγραμμα 1 που ακολουθεί παρατηρούμε πως ενώ το κατά κεφαλήν ΑΕΠ της Ελλάδος έβαινε αυξανόμενο την περίοδο μέχρι το 1970, και συγκεκριμένα η αυξητική του πορεία άγγιζε το 8,44%, στη συνέχεια σημείωσε πτώση. Παρ' όλα αυτά την περίοδο από το 1991 μέχρι και το 2007 το ΑΕΠ αρχίζει να σημειώνει εκ νέου αυξητική τάση. Αναλυτικότερα, από το 1994 και έπειτα, ακολούθησε η συνεχώς ανοδική πορεία της Ελληνικής Οικονομίας. Ο σημαντικότερος εκ των παραγόντων που οδήγησαν στην άνοδο αυτή είναι η επιλογή της χώρας για τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. Η εν λόγω διοργάνωση απαιτούσε έναν μεγάλο όγκο επενδύσεων κατά την περίοδο 2000 – 2004, όπως και έγινε. Αξίζει βέβαια να σημειωθεί πως το 2004 σημειώθηκε κάποια επιβράδυνση στο ρυθμό ανάπτυξης συγκριτικά με το 2003. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της ΕΣΥΕ, από το 2<sup>ο</sup> εξάμηνο του 2004, ο μέσος ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ για το 2004 διαμορφώθηκε στο 4,2%. Η πτωτική πορεία ακολουθήθηκε και κατά τους πρώτους μήνες του 2005. Μετά από την ταχεία ανάπτυξη επί σειρά ετών, η Ελλάδα βρέθηκε εκ νέου σε μια κρίσιμη καμπή λόγω της εξασθένησης της θετικής επίδρασης των επενδύσεων των Ολυμπιακών Αγώνων και της αύξησης των τιμών του πετρελαίου.

Διάγραμμα 3.1.1: Μέσος Όρος Ανάπτυξης ΑΕΠ στην Ελλάδα ανά χρονική Περίοδο





Πηγή: "Ετήσιοι εθνικοί Ισολογισμοί: Έτος 2011 (2η εκτίμηση)".

Πειραιάς: Ελληνική Στατιστική Αρχή. 5η Οκτωβρίου 2012. Ανακτήθηκε 7 Οκτώβρη 2012.

Επιστρέφοντας στο πεδίο της δικαιόχρησης, γύρω στο 2000, οι επιχειρήσεις που την είχαν επιλέξει ως τη μέθοδο επέκτασης είχαν ανέλθει στις 200 ενώ το δίκτυο καταστημάτων ξεπερνούσε τα 2000. Φτάνοντας στο 2012, υπολογίζεται πως υπάρχουν παραπάνω από 480 συστήματα δικαιόχρησης σε όλη την Ελλάδα, εκ των οποίων τα 250 διαθέτουν δίκτυο τριών και πλέον καταστημάτων.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με τη μέθοδο της δικαιόχρησης αναφέρονται στους παρακάτω κλάδους<sup>35</sup>:

- Εστίαση (Εστιατόρια, Αλυσίδες γρήγορου φαγητού, Πιτσαρίες, Παγωτό, Μπυραρίες)
- Καταστήματα Τροφίμων (Καφές, Φούρνοι, Σούπερ Μάρκετ, Ζαχαροπλαστεία)
- Ένδυσης και Υπόδησης (Ανδρικά, Αθλητικά Είδη, Unisex, Γυναικεία, Τσάντες, Δερμάτινα, Υπόδηση, Υφάσματα, Παιδικά)
- Οικιακός εξοπλισμός (Έπιπλα Κουζίνας, Έπιπλα, Μοκέτες - Χαλιά, Στρώματα- Κρεβάτια, Είδη Σπιτιού, Θέρμανση - Ψύξη - Κλιματισμός, Ηλεκτρικά Είδη).
- Λοιπά καταστήματα λιανικής (Αφίσες - Κάρτες - Δώρα, Βιβλία - Εκδόσεις -Χαρτικά, Κοσμήματα, Είδη Αυτοκινήτου, διάφορα, Αγροτικά Προϊόντα, Φυτά, Παιχνίδια, Οπτικά).

<sup>35</sup> <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/index.asp>

- Προσωπικής φροντίδας και Αναψυχής (Αρώματα, διατροφικά και Διαιτητικά Κέντρα, Σαλόνια, Καλλυντικά, Κομμωτήρια, Σχολές Χορού, Ξενοδοχεία, Γυμναστήρια, Ξενοδοχειακές Υπηρεσίες, Αστρολογικές Προβλέψεις, Ηλεκτρονικά παιχνίδια).
- Business Services - Λοιπές Υπηρεσίες (Τεχνική Βοήθεια - Εξυπηρέτηση, Σέρβις, Υπηρεσίες Καθαρισμού, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Ταχυδρομικές Υπηρεσίες, Τηλεπικοινωνίες, Ηλεκτρονικά – Αξεσουάρ - Multimedia).
- Εκπαίδευσης (Ξένες Γλώσσες, Μουσική Παιδεία, Η/Υ).

## **2. Χρηματοπιστωτική Κρίση**

### **2.1 Χρηματοπιστωτική Κρίση και Ελλάδα**

Η ανοδική πορεία του franchising στην Ελλάδα μέχρι και το 2008, παρά τις εκάστοτε καμπές της οικονομίας, δεν είναι τυχαία. Η στρατηγική θέση της Ελλάδας αποτελεί πόλο έλξης για πλήθος επιχειρήσεων παγκοσμίως που αποσκοπούν στη διεθνή τους επέκταση στην ανατολική μεσόγειο. Σε μια πιο ώριμη λοιπόν Ελλάδα, που έχει πλέον ξεπεράσει την εμβρυακή της φάση και έχει εισέλθει σε μια περίοδο ραγδαίας ανάπτυξης, πολλές είναι και οι διεθνείς εταιρείες που αναπτύσσονται εντυπωσιακά στον ελληνικό χώρο. Είναι γεγονός πως παραπάνω από 130 διεθνείς αλυσίδες δικαιόχρησης έχουν αναπτύξει την εμπορική τους δραστηριότητα στην Ελλάδα και μάλιστα με αξιοσημείωτη επιτυχία.

Η πρότερη αναφορά στο 2008 δεν είναι τυχαία. Ποιος δεν θυμάται το Σεπτέμβρη του 2008 που το πιο πετυχημένο σύμβολο της αμερικάνικης οικονομίας και του παγκόσμιου καπιταλισμού κατρακύλησε στα «τάρταρα»; Η Lehman Brothers, ένας από τους μεγαλύτερους χρηματοπιστωτικούς ομίλους μέχρι τότε, κατέρρευσε στις 15 Σεπτεμβρίου του 2008, συγκλονίζοντας την παγκόσμια κοινή γνώμη, πόσο μάλλον τους ίδιους τους επενδυτές της, και σημειώνοντας την αρχή της κρίσης για την Αμερική. Μπορεί με μεγάλη σιγουριά να ειπωθεί πως το 2008 «εξέπνευσε» η αμερικανική χρηματιστηριακή αγορά και «αναστήθηκε» μόνο μετά το 2009, έχοντας όμως αφήσει γύρω της συντρίμια. Η παγκόσμια κρίση ήταν τις μέρες εκείνες ένας όρος που οι τα μέσα ενημέρωσης συνήθιζαν να συγκαταλέγουν σε κάθε συζήτηση. Κι ενώ το μεγάλο κραχ, του 21<sup>ου</sup> αιώνα αυτή τη φορά, ήταν προ των πυλών, οικονομολόγοι, πολιτικοί και παντός είδους επιστήμονες καθησύχαζαν την Ελλάδα πως η παραοικονομία, που ανθούσε τότε στη χώρα, δεν θα την άφηνε να βουλιάξει.

Οι μήνες περνούσαν και αλλαγές στις ισορροπίες ισχύος μεταξύ των οικονομιών του πλανήτη, λόγω της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης, ήταν πλέον πραγματικότητα. Ο ίδιος μάλιστα ο Γερμανός Υπουργός Οικονομικός επεσήμανε σε συνέντευξη του το 2009 πως οι συνέπειες της διεθνούς κρίσης θα ήτο εξίσου σημαντικές με αυτές της πτώσης του τείχους του Βερολίνου και της κατάρρευσης του κομμουνισμού του 1989.

Το 2010 έγινε ευρέως γνωστό πως το δημοσιονομικό έλλειμμα της Ελλάδας για το 2009 έκλεισε σε ανώτερα επίπεδα από αυτά που επιτρέπουν ένα βιώσιμο δημόσιο χρέος. Καθώς το ελληνικό κράτος έχασε πλέον τη δυνατότητα να δανείζεται με φυσιολογικά επιτόκια από τις αγορές για την κάλυψη του δημοσιονομικού της ελλείμματος και την αναχρηματοδότηση του χρέους, η χώρα κινδύνευσε να χρεοκοπήσει (επίσημα) και να προχωρήσει σε άμεση στάση πληρωμών του Ελληνικού Δημοσίου. Εν ολίγοις αυτή ήταν η αρχή της κρίσης για την Ελλάδα και το αποτέλεσμα αυτής ήταν η προσφυγή της χώρας στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.). Ακολούθησαν μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής, μέτρα λιτότητας και περικοπές ενώ τέθηκαν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων μέχρι και η αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας και η αναδιάρθρωση ή αλλιώς το «κούρεμα» του χρέους.

## **2.2 Χρηματοπιστωτική Κρίση και Franchising**

Είναι όμως η κρίση καθαρά και μόνο οικονομική; Η Ελλάδα του 2012 αναζωπυρώνεται και η πολιτική κρίση δεν αργεί να εμφανιστεί στο προσκήνιο. Οι θεσμοί είναι σε κρίση. Η κοινωνία είναι σε κρίση. Οι πολίτες οι ίδιοι είναι σε κρίση. Τη στιγμή που γράφονται αυτές οι γραμμές, στη χώρα μας βιώνουμε μια πρωτόγνωρη κατάσταση, απότοκο των χρόνιων δυσλειτουργιών της. Και θέτουμε στο σημείο αυτό το εξής ερώτημα. Ποιον ακριβώς ρόλο μπορεί το Franchising να παίζει σε μια φλεγόμενη από οικονομικά, πολιτικά και θεσμικά προβλήματα κοινωνία;

Είναι αλήθεια πως ανεξέλεγκτα πλέον φαινόμενα όπως η ύφεση, η αύξηση της ανεργίας, το κλείσιμο χιλιάδων επιχειρήσεων, η πιστωτική ασφυξία κ.α. έχουν τρομοκρατήσει τον επιχειρηματικό και όχι μόνο κόσμο. Η νέα φάση στην οποία εισερχόμεθα προμηνύεται δυσοίωνη και όχι με ροδοπέταλα στρωμένη. Παρ' όλα αυτά ο σωστός χειρισμός της δικαιόχρησης, θα μπορούσε να την καταστήσει ασπίδα ανάπτυξης. Στο σημερινό ασταθές οικονομικό περιβάλλον, ο θεσμός του franchising αποτελεί την πλέον ασφαλή μέθοδο

ανάπτυξης, καθώς δεν πρόκειται απλώς για άλλη μια εξιδανικευμένη μορφή εμπορίου αλλά για ένα σύστημα επωφελές για τα μέρη της σύμβασης, το κράτος και τον καταναλωτή. Εν μέσω μιας πραγματικής χιονοστιβάδας, το franchising αποτελεί τον πλέον αξιόπιστο πυλώνα για την ελληνική οικονομία και οικοδομεί την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την ευημερία χιλιάδων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Παρακάτω απαριθμούνται συνοπτικά κάποιοι εκ των βασικότερων αξόνων της συμβολής του Franchising στην Ελληνική οικονομία όπως αυτοί ορίστηκαν από τον Παναγιώτη Ρουσόπουλο, γενικό Διευθυντή της εταιρείας συμβούλων Franchise THE FRANCHISE CO και Διευθύνοντα Σύμβουλο της Dale Carnegie Training Hellas, σε σχετικό άρθρο του<sup>36</sup>.

1. Το franchising μειώνει στο ελάχιστο τη δυνατότητα φοροδιαφυγής, είτε σε επίπεδο ΦΠΑ είτε σε επίπεδο φορολογίας εισοδήματος. Αυτό συνεχίζει να το κάνει ακόμη κι αν στρέφεται εις βάρος του λόγω των ανταγωνιστικών σε αυτό επιχειρήσεων που φοροδιαφεύγουν και εμφανίζουν συνεπώς αυξημένα συγκριτικά περιθώρια κέρδους 15-30%.
2. Τα καταστήματα των δικτύων franchise εγγράφουν πλήρως τους εργαζομένους τους και συνδράμουν συμπερασματικά στη μείωση της εισφοροδιαφυγής
3. Τα συστήματα franchise συμβάλλουν στη μείωση της διαφθοράς μέσω οργανωμένων συστημάτων, υποδομών, τεχνογνωσίας
4. Το επιχειρηματικό μοντέλο της δικαιοχρησίας δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας γιατί στηρίζεται στην αυτοαπασχόληση και στην πληρέστερη αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού
5. Η δημιουργία υποδομών, συστημάτων και οικονομιών κλίμακας δημιουργεί προϋποθέσεις διεθνούς ανάπτυξης
6. Οι εταιρείες franchise δημιουργούν συστήματα εκπαίδευσης, μηχανισμούς ελέγχου, ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και διαχείρισης γνώσης.
7. Η παροχή αγαθών και προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας προς όφελος συνολικά της ελληνικής οικονομίας.
8. Η παρουσία αλυσίδων ειδικά στο λιανεμπόριο και όχι μόνο, δημιουργεί προϋποθέσεις για συγκράτηση των τιμών και μείωση του πληθωρισμού

---

<sup>36</sup> <http://www.franchiseblog.gr/?p=1956#more-1956>

9. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω δημιουργεί προϋποθέσεις ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών αλυσίδων, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό.

10. Τα συστήματα franchise ωθούνται από την ίδια τη δομή τους που χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη της συλλογικής γνώσης και της τεχνογνωσίας την ενθάρρυνση καινοτομιών, την υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών που σταδιακά διαχέεται στο σύνολο πλέον της οικονομίας.

11. Βελτιώνεται η επιχειρηματικότητα. Μέσω του franchising μια νέα γενιά επιχειρηματιών εκπαιδεύεται μέσα σε οργανισμούς με συγκροτημένες δομές ενώ ταυτόχρονα βελτιώνεται συνολικά το επίπεδο management σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, προς όφελος συνολικά της οικονομίας μας.

12. Τα συστήματα franchise, έχοντας αρχές και αξίες, εφαρμόζουν προωθημένα προγράμματα περιβαλλοντολογικής προστασίας και υιοθετούν προγράμματα κοινωνικής ευθύνης

13. Τα συστήματα franchise δημιουργούν επιχειρήσεις με βαθμό βιωσιμότητας τουλάχιστον 10πλάσιο από τις μικρές ανεξάρτητες

14. Μετεξέλιξη υφιστάμενων μικρομεσαίων επιχειρήσεων και περαιτέρω ενίσχυσή του μέσω του franchise μετατροπής

15. Ισχυροποίηση δικτύου διανομής υφιστάμενων ελληνικών επιχειρήσεων που αξιοποιούν το franchising ως μοντέλου ανάπτυξης και λειτουργίας

16. Τα οργανωμένα συστήματα franchise στην ελληνική αγορά αρχίζουν σταδιακά να αναδεικνύονται ως πόλος έλξης ελληνικών και ξένων κεφαλαίων

Κλείνοντας, θα ήθελα να παραθέσω ένα απόσπασμα λόγου του Φραγκλίνου Ρούσβελτ κατά τη διάρκεια της εκλογικής του αναμέτρησης με τον Χέρμπερτ Χούβερ που χρονολογείται από το 1930.

*«Γι' αυτό πρώτα απ όλα επιτρέψτε μου να σας διαβεβαιώσω για την σταθερή πεποίθησή μου, ότι το μόνο πράγμα που πρέπει να φοβόμαστε, είναι ο ίδιος ο φόβος – φόβος χωρίς συγκεκριμένο όνομα, χωρίς συγκεκριμένο λόγο, αδικαιολόγητος τρόμος, ο οποίος παραλύει τις αναγκαίες προσπάθειες για να μετατρέψουμε την υποχώρηση σε πλεονέκτημα.»*

Ας σταθούμε λοιπόν για ένα λεπτό και ας κοιτάξουμε κατάματα τον ίδιο τον φόβο. Από το να καταφεύγουμε σε ψυχικές ασπίδες όπως η άρνηση ή χειρότερα η αδράνεια, μήπως είναι καλύτερο να βρούμε τα λάθη του παρελθόντος και να διδαχτούμε από αυτά; Θα έλεγα πως τα άλογα και εκφοβιστικά σενάρια περί επιστροφής στη δραχμή, μόνο αρνητικά μπορούν

να επιδράσουν τους αποταμιευτές που σκέφτονται να τοποθετήσουν τα χρήματά τους σε τράπεζες του εξωτερικού. Παρά τις όποιες δυσκολίες, θα πρέπει να παραμερίσουμε τις φοβίες μας και να εξετάσουμε ο καθένας μόνος του αλλά και ομαδικά τις υπάρχουσες ευκαιρίες, λίγες ή πολλές. Κάνοντας τις σωστές επιλογές, το franchising μας φέρνει πιο κοντά στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, την *Ισχύ εν τη ενώσει*.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

# **ΕΡΕΥΝΑ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2001-2011.**





## 1. Εισαγωγή

Είναι αξιοσημείωτο πως το Franchising, αν και εμφανίστηκε στην Ελλάδα μόλις τα τελευταία χρόνια, έχει καταγράψει μια σημαντική πορεία. Η βιβλιογραφία και οι έως σήμερα διεξαγμένες έρευνες αναφορικά με το νέο για τα ελληνικά δεδομένα θεσμό είναι αρκετά περιορισμένες και στο σύνολο τους περιγράφουν τους δικαιοπαρόχους και την προσφορά τους στους δικαιοδόχους.

Ποιος είναι λοιπόν ο προβληματισμός εκείνος που γεννά την ανάγκη μιας ερευνητικής διαδικασίας που αν μη τι άλλο απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και επιστημονική μεθοδολογία; Ο ερευνητής καλείται να αφοσιωθεί στο θέμα της έρευνας του, να προβληματιστεί, να συγκρουστεί ίσως με τις ίδιες του τις προκαταλήψεις, και να καταλήξει τέλος στην συλλογή και κριτική αξιολόγηση του συνόλου των δεδομένων που θα συλλέξει. Οι πηγές ποικίλλουν και αναφέρονται συνήθως είτε σε βιβλιογραφικές παρατηρήσεις και επιστημονικά άρθρα είτε σε έρευνες του παρελθόντος. Στο κεφάλαιο αυτό έγινε η προσπάθεια να ξεφύγουμε από τα τετριμμένα και να σταθούμε σε αριθμητικά και μόνο δεδομένα που αν μη τι άλλο μαρτυρούν την πορεία μιας γενικευμένης κατάστασης, όπως είναι αυτή που εξετάζουμε. Η πορεία δηλαδή του θεσμού της δικαιοχρησίας σε επίπεδο πολυεθνικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Αρχικά θα επεξηγηθεί η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την ασφαλή διεξαγωγή της έρευνας καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτής. Σε δεύτερο πλαίσιο, θα κινηθούμε γύρω από τα αποτελέσματα της έρευνας σε επίπεδο αριθμητικό αλλά και πινάκων. Παράλληλα ο αναγνώστης θα παρακολουθεί το σχολιασμό των ευρημάτων δυνάμενος να καταλήξει με τη σειρά του στα προσωπικά του συμπεράσματα.

### 1.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Στα προηγούμενα κεφάλαια σταθήκαμε σε ορισμένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά του franchising και τα αναλύσαμε από μία γενικώς θεωρητική οπτική γωνία. Ο λόγος που παρουσιάσαμε τις ευρέως αποδεκτές ιδέες που περιτριγυρίζουν τον θεσμό και που συμπεριλαμβάνονται στη διεθνή αλλά και ελληνική βιβλιογραφία ήταν ο ακόλουθος. Μόνο κατ' αυτόν τον τρόπο θα καταφέραμε να δημιουργήσουμε το θεωρητικό εκείνο

υπόβαθρο που θα επέτρεπε την κατανόηση της λειτουργίας του θεσμού και την καθαρότερη κριτική της πορείας του.

Οι ποσοτικές έρευνες αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται ενώ οι ποιοτικές αναφέρονται στο είδος, στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου (Kvale, 1996). Η ποιοτική έρευνα σχετίζεται τεχνικές όπως οι ομάδες εστίασης, οι περιπτώσιολογικές μελέτες, οι συνεντεύξεις και οι προσωπικές παρατηρήσεις. Η ποσοτική από την άλλη, αναλαμβάνει την παρουσίαση δεδομένων βασισμένων έρευνες αλλά και δημοσκοπήσεις. Αναζητώντας την ορθότερη μεθοδολογία έρευνας, κατέληξα στην ποσοτική γιατί διέκρινα σε αυτήν τα χαρακτηριστικά που αρμόζουν περισσότερο στο θέμα της παρούσας εργασίας. Αναμφισβήτητα, το πλήθος των πλεονεκτημάτων της ποσοτικής έρευνα υπερτερεί αυτού των μειονεκτημάτων. Καθώς αναφερόμαστε σε αριθμούς, και όχι σε απόψεις και εμπειρίες που δεν είναι πάντα αντικειμενικές, στην ποσοτική έρευνα συναντούμε τις αρετές της αντικειμενικότητας, του ελέγχου, της εγκυρότητας και τέλος της αξιοπιστίας.

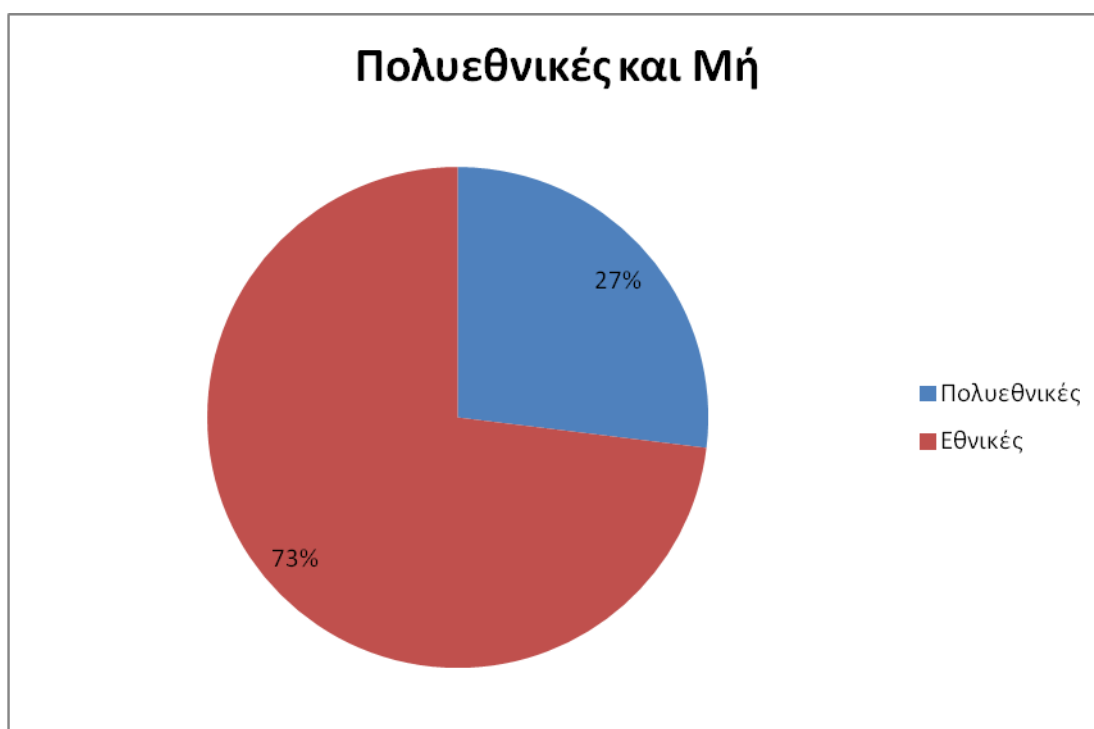
Η παρούσα έρευνα αφορά τους ισολογισμούς των πολυεθνικών εταιριών δικαιόχρησης με οικονομική δραστηριότητα στον Ελληνικό χώρο. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν και εν συνεχεία επεξεργάστηκαν/ αναλύθηκαν προέρχονται από τη βάση δεδομένων της ICAP Group, εταιρίας παροχής υπηρεσιών που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας, και αφορούν το χρονικό διάστημα 2001 έως και 2011. Οφείλουμε σε αυτό το σημείο να παραδεχτούμε πως εάν ο χρονικός ορίζοντας των δεδομένων ήταν ευρύτερος και περιλάμβανε και την προηγούμενη δεκαετία, κατά την οποία εμφανίστηκε και εξελίχθηκε ο θεσμός στην Ελλάδα, θα είχαμε μια ακόμα πιο ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης. Παρ' όλα αυτά, η ανάλυση της 11ετίας που μας πέρασε μόλις, είναι αρκετά πλήρης αν συλλογιστούμε κυρίως την εγκυρότητα των στοιχείων που είχαμε την τύχη να έχουμε στη διάθεση μας.

Στα αρχεία της ICAP Databank υπάρχουν καταχωρημένες 4.021 επιχειρήσεις με δημοσιευμένους ισολογισμούς μέχρι και το 2011, ανάμεσα στις οποίες συναντούμε βιομηχανικές, εμπορικές, τεχνικές-κατασκευαστικές, παροχής υπηρεσιών (πλην τραπεζών) και τέλος επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα. Για την ορθότερη ερευνητική διαδικασία αναζητήθηκαν και βρέθηκαν αποκλειστικά τα εμπορικά στοιχεία και οι ισολογισμοί εκείνοι των εταιριών που ανήκουν στον χώρο του franchising. Στη συνέχεια, και καθώς το θέμα της εργασίας το απαιτούσε, αναζητήθηκαν μία προς μία, με τη βοήθεια του διαδικτύου, οι επιχειρήσεις εκείνες που ασκούν διεθνή δραστηριότητα μέσω των παραρτημάτων που έχουν σε άλλες χώρες, πλην της Ελλάδας.

## 1.2 Δείγμα

Ο συνολικός αριθμός των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα με τη μέθοδο της δικαιόχρησης, σύμφωνα πάντα με τα δεδομένα της ICAP Group, ανέρχεται στις 297. Από αυτές, οι 80, σχεδόν το 1/4 δηλαδή, δεν αρκούνται στην εγχώρια παρουσία αλλά έχουν κι άλλα καταστήματα franchising και εκτός της Ελληνικής επικράτειας.

Πολυεθνικές	80
Εθνικές	217
<b>Σύνολο</b>	<b>297</b>



Εικόνα 4.1

## 1.3 Ερευνητική Διαδικασία

Όπως προαναφέρθηκε, τα πρωταρχικά μας δεδομένα ήταν τα εμπορικά στοιχεία και οι δημοσιευμένοι ισολογισμοί των εταιρειών δικαιόχρησης. Η έρευνα μας συνεπώς χωρίζεται σε 2 κατηγορίες. Η πρώτη αφορά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων προς εξέταση και η δεύτερη στα οικονομικά του αποτελέσματα.

Τα εμπορικά στοιχεία στάθηκαν χρήσιμα στη διεξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με κλάδο δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, την έδρα τους κ.α.

Οι ισολογισμοί από την άλλη, καθώς ήταν ατομικοί και αφορούσαν κάθε εταιρεία ξεχωριστά, έπρεπε πρώτα να ενοποιηθούν και να εξεταστούν ανά έτος. Καθώς ο ισολογισμός της επιχείρησης απεικονίζει την κύρια οικονομική κατάσταση της, εάν τα οικονομικά αποτελέσματα ήταν υγιή, θα καταλήγαμε σε υγιή για τον κλάδο συμπεράσματα. Στο μέρος αυτό, θα δούμε να παρουσιάζονται στοιχεία του ενεργητικού, του παθητικού, των αποτελεσμάτων χρήσης και τέλος των αριθμοδεικτών τους. Ασφαλώς τα στοιχεία αυτά θα συνοδεύονται από τις αντίστοιχες ερμηνείες τους.

## 2. Ανάλυση Κυριότερων Ευρημάτων

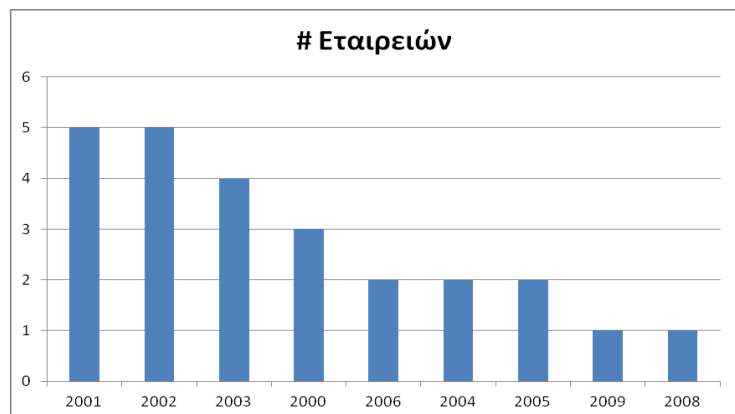
### 2.1 Μέρος Πρώτο

#### 2.1.1 Ηλικία των επιχειρήσεων που λειτουργούν με τη μέθοδο franchising

Το στοιχείο προς εξέταση είναι το έτος ιδρύσεως της επιχείρησης του δικαιοπαρόχου το οποίο στη συνέχεια κατηγοριοποιήθηκε σε δεκαετίες για την όσο το δυνατόν πιο συγκροτημένη παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Από τα παρακάτω παρατηρούμε πως οι περισσότεροι franchisors ίδρυσαν την επιχείρησή τους μέσα στη δεκαετία του 1990.

Ποιος μπορεί να αρνηθεί πως κατά τη δεκαετία του 1990 σημειώθηκαν ραγδαίες αλλαγές σε παγκόσμια κλίμακα; Με την πτώση των καθεστώτων του "υπαρκτού σοσιαλισμού" και το τέλος του Ψυχρού Πολέμου, η Ευρώπη μπήκε πλέον σε μια νέα οικονομική και πολιτική τροχιά (Συνθήκη του Μάαστριχτ, 1992). Κι ενώ τα πρώτα δειλά βήματα είχαν ήδη πραγματοποιηθεί από το 1970, η πραγματική έκρηξη σημειώθηκε στη δεκαετία του 1990 που χαρακτηρίστηκε από ρυθμούς ανάπτυξης του επιπέδου του 2,1% και συνεχίστηκε και στην επόμενη δεκαετία. Θα περιμέναμε εντούτοις μια αυξανόμενη τάση κατά την επόμενη δεκαετία. Ας μην αμελούμε όμως το γεγονός ότι ενώ μέχρι και το 2007 προχωρούσαμε με ρυθμό ανάπτυξης της τάξης του 4,1%, η επόμενη χρονιά σηματοδεύτηκε από το γνωστό -0,2% και από τότε η ιστορία δεν έχει τέλος.

Δεκαετία	# Εταιρειών
1990	34
2000	25
1980	14
1970	5
1960	2
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>



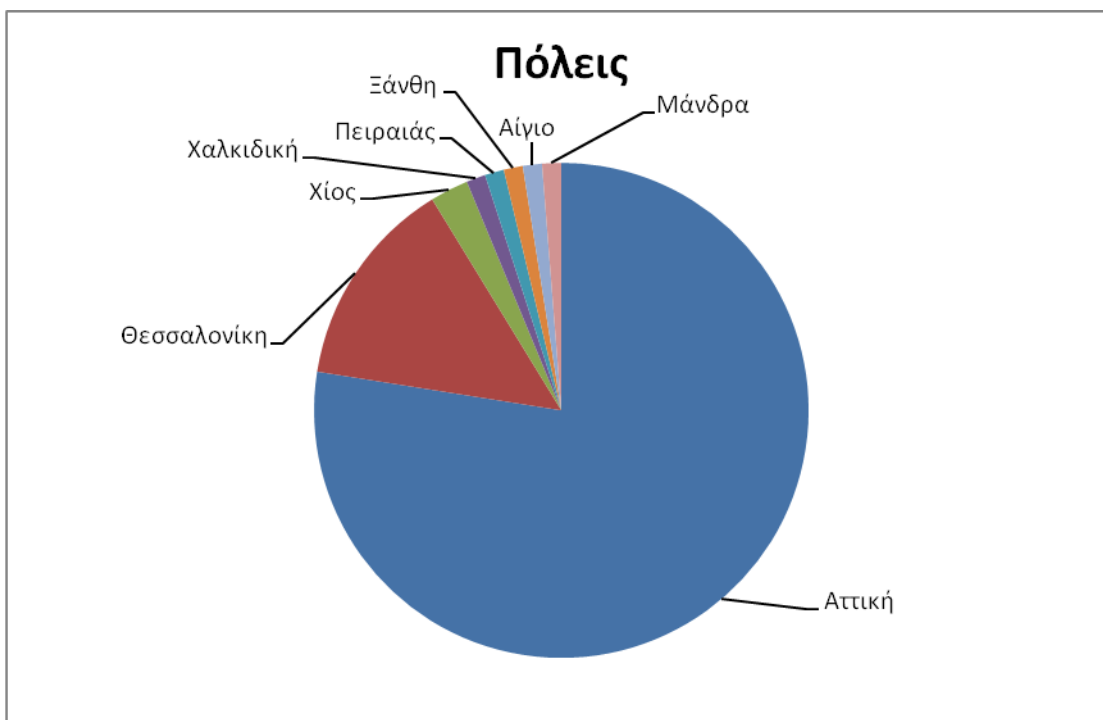
Διάγραμμα 4.2 1

## 2.1.2 Γεωγραφική Κατανομή Επιχειρήσεων

Όπως ήταν και αναμενόμενο το μεγαλύτερο ενδιαφέρον στον θεσμό της δικαιόχρησης συγκεντρώνεται από τα δύο μεγάλα αστικά κέντρα της Ελλάδας, την Αθήνα και την Θεσσαλονίκη. Όπως φαίνεται και από την γεωγραφική κατανομή που ακολουθεί, η πρωτεύουσα υπερτερεί σαφώς. Η πληθυσμιακή της υπεροχή καθώς και η συγκέντρωση της πλειοψηφίας των δικαιοπαρόχων σε αυτή, της δίνει ένα τεράστιο εν συγκρίσει με τα υπόλοιπα ποσοστό.

Από τα στοιχεία προκύπτει ότι στις μικρότερες ελληνικές πόλεις μπορεί και να κρύβεται μια μεγάλη ευκαιρία επένδυσης καθώς ο θεσμός εκεί, είναι σε εμβρυακό ακόμη στάδιο.

Πόλη	Total	%
Αττική	62	78%
Θεσσαλονίκη	11	14%
Χίος	2	3%
Χαλκιδική	1	1%
Πειραιάς	1	1%
Ξάνθη	1	1%
Αίγιο	1	1%
Μάνδρα	1	1%
<b>Grand Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

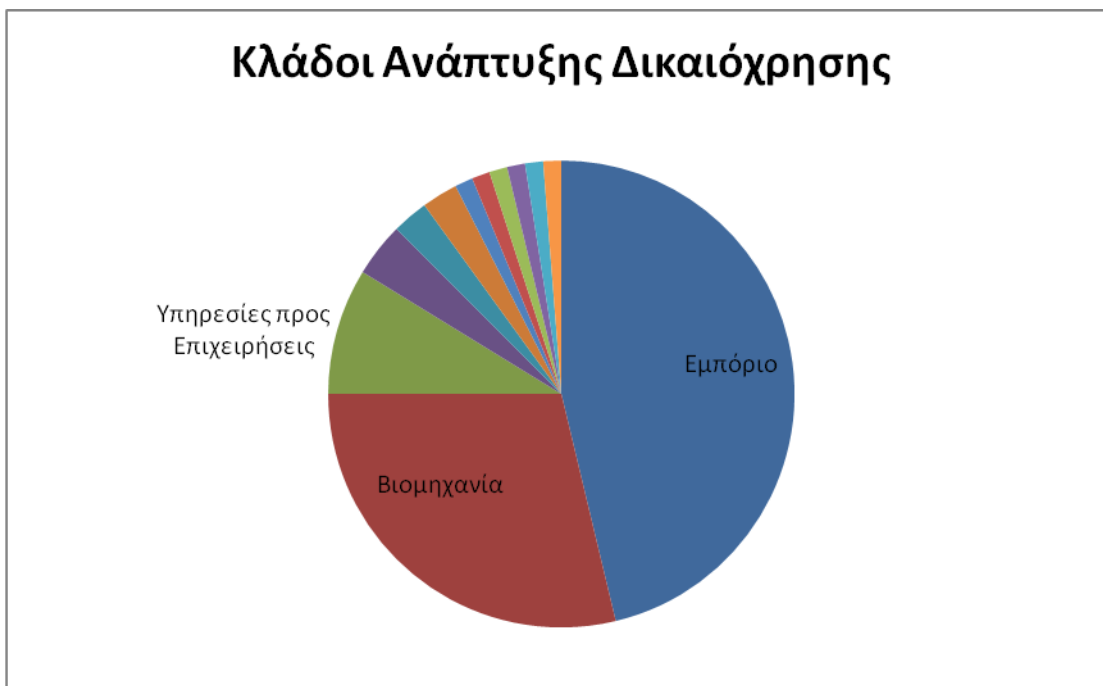


Εικόνα 4.2.1.2

### 2.1.3 Κλάδοι Ανάπτυξης Δικαιόχρησης

Μια γενικότερη προσέγγιση αναφορικά με τους δημοφιλέστερους ως προς την ανάπτυξη συστήματος διεθνούς δικαιόχρησης θα μπορούσε να κινείται γύρω από τα παρακάτω αποτελέσματα. Τα νούμερα φωτογραφίζουν με μεγάλη ευκρίνεια την κατάσταση. Οι τομείς με την μεγαλύτερη επιτυχία είναι αυτοί του εμπορίου και τη βιομηχανίας που αγγίζουν το 46% και το 29% αντίστοιχα.

Κλάδος	# Εταιρειών	%
Εμπόριο	37	46%
Βιομηχανία	23	29%
Υπηρεσίες προς Επιχειρήσεις	7	9%
Εστιατόρια - Κέντρα Διασκέδασης	3	4%
Διάφορες Υπηρεσίες	2	3%
Ακίνητη Περιουσία	2	3%
Συμμετοχικές Εταιρίες	1	1%
Ιδιωτική Εκπαίδευση	1	1%
Τηλεπικοινωνίες	1	1%
Πληροφορική	1	1%
Σεμινάρια	1	1%
Ιατρικές Υπηρεσίες	1	1%
<b>Grand Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

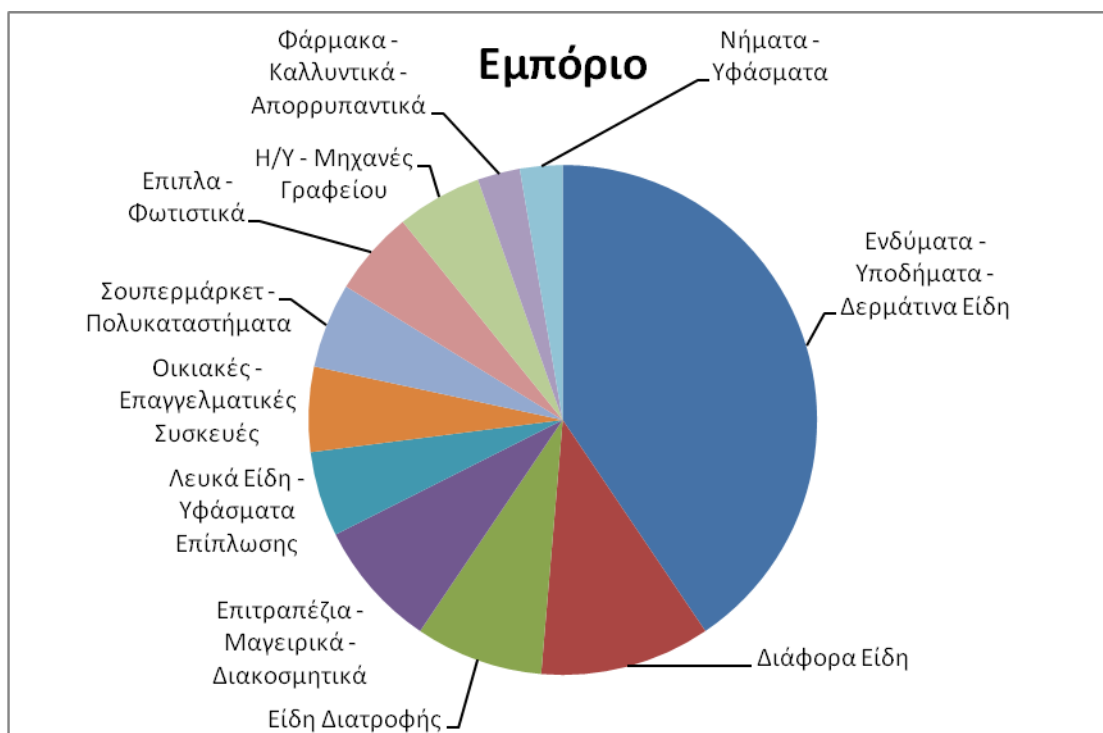


Εικόνα 4.2.1.3 1



Παρόλα αυτά, μιας και τα παραπάνω δεδομένα ήταν αρκετά γενικά, καλό θα ήταν να στοχεύσουμε σε πιο συγκεκριμένα αποτελέσματα. Είναι πλέον φανερό πως σχεδόν 4 στις 10 εμπορικές επιχειρήσεις ανήκουν στον κλάδο της ένδυσης, της υπόδησης και των δερμάτινων ειδών. Φαίνεται πως όσο λιγότερη εξειδίκευση χρειάζεται για την εμπορία προϊόντων, τόσο περισσότερο απήχηση θα έχει στον επιχειρηματικό κλάδο.

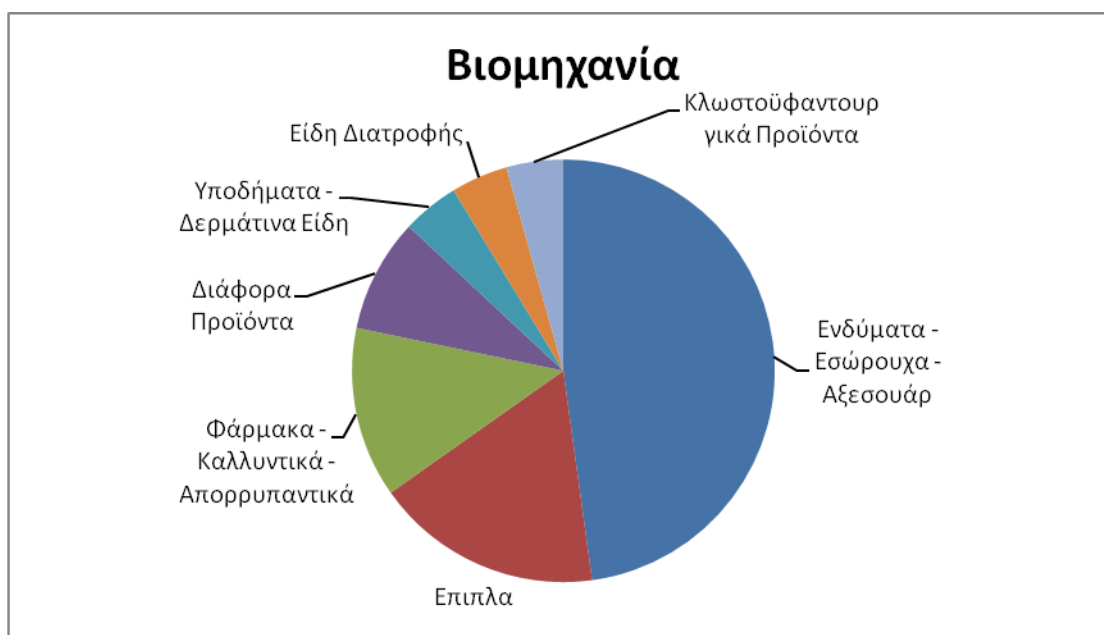
Εμπόριο	# Εταιρειών	%
Ενδύματα - Υποδήματα - Δερμάτινα Είδη	15	41%
Διάφορα Είδη	4	11%
Είδη Διατροφής	3	8%
Επιτραπέζια - Μαγειρικά - Διακοσμητικά	3	8%
Λευκά Είδη - Υφάσματα Επίπλωσης	2	5%
Οικιακές - Επαγγελματικές Συσκευές	2	5%
Σουπερμάρκετ - Πολυκαταστήματα	2	5%
Επιπλα - Φωτιστικά	2	5%
Η/Υ - Μηχανές Γραφείου	2	5%
Φάρμακα - Καλλυντικά - Απορρυπαντικά	1	3%
Νήματα - Υφάσματα	1	3%
<b>Σύνολο</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>



Εικόνα 4.2.1.3.2

Συνεχίζοντας, ο κλάδος της Βιομηχανίας φαίνεται πως ενδιαφέρεται εξίσου για την παραγωγή προϊόντων ενδυμασίας. Παρατηρείται αντιθέτως, μεγαλύτερο ενδιαφέρον στον χώρο των επίπλων καθώς και σε αυτόν των φαρμάκων και των καλλυντικών.

Βιομηχανία	Total	%
Ενδύματα - Εσώρουχα - Αξεσουάρ	11	48%
Επιπλα	4	17%
Φάρμακα - Καλλυντικά - Απορρυπαντικά	3	13%
Διάφορα Προϊόντα	2	9%
Υποδήματα - Δερμάτινα Είδη	1	4%
Είδη Διατροφής	1	4%
Κλωστοϋφαντουργικά Προϊόντα	1	4%
<b>Σύνολο</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



Εικόνα 4.2.1.3.3

## 2.1.4 Χώρες Επέκτασης Πολυεθνικών Επιχειρήσεων Franchise

Εξίσου αναμενόμενα είναι και τα αποτελέσματα αναφορικά με τις χώρες στις οποίες έχουν επεκταθεί οι πολυεθνικές εταιρείες της Ελλάδος με τη μέθοδο της δικαιόχρησης. Καθώς οι σημαντικότεροι κίνδυνοι για την διεθνή επέκταση είναι η γλώσσα, η νομοθεσία, η κουλτούρα και οι διαφορές στο γούστο, βλέπουμε πως η επέκταση έχει πραγματοποιηθεί σε χώρες κοντινές στην Ελλάδα τόσο γεωγραφικά όσο και πολιτισμικά. Η Κύπρος, ή αλλιώς 'το άλλο μισό της Ελλάδας', κατέχει τα πρωτεία. Στη 2<sup>η</sup> θέση, με τον όρο 'παγκόσμια παρουσία',

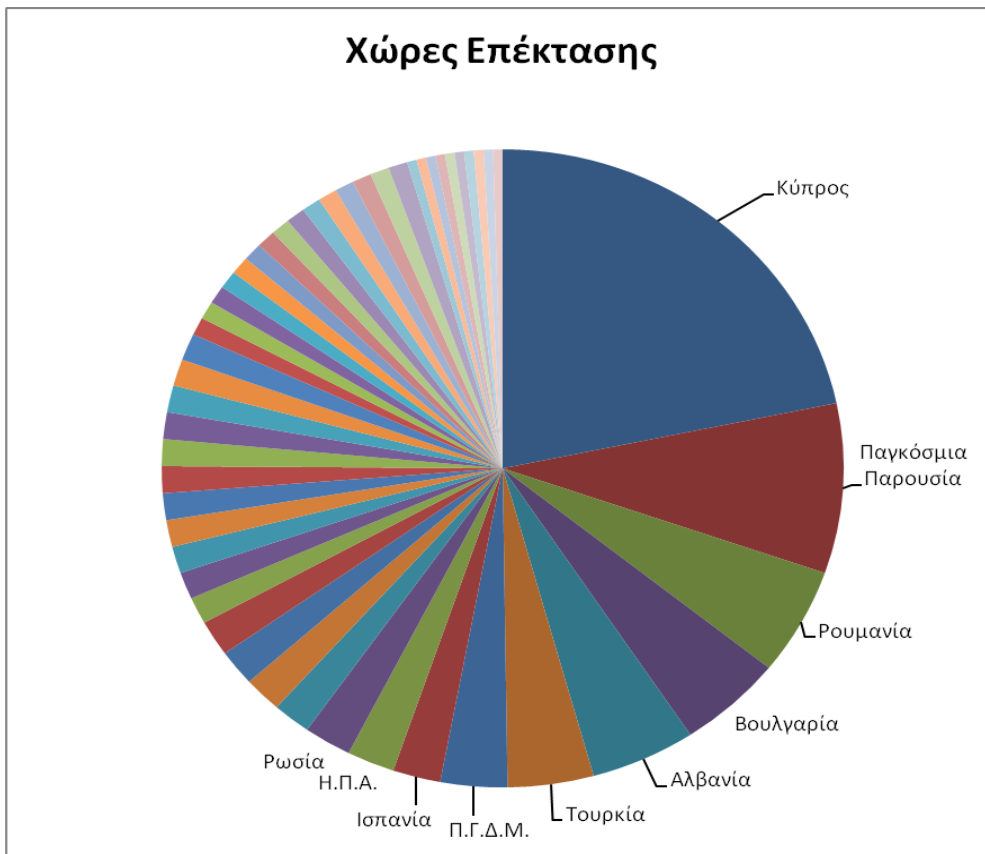
περιγράφονται όλες εκείνες οι πολυεθνικές που ως επί το πλείστον δεν είναι ελληνικής καταγωγής και δραστηριοποιούνται παγκοσμίως μέσω του franchising. Το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα όλων είναι η Mc Donalds. Η 2<sup>η</sup> θέση καταλαμβάνεται από την Ρουμανία, στην οποία επενδύουν όσοι είναι εγγύτερα σε αυτήν, και ειδικότερα οι εδρεύουσες στην Θεσσαλονίκη επιχειρήσεις.

Χώρα	# Ετ.
Κύπρος	48
Παγκ. Παρ.	19
Ρουμανία	12
Βουλγαρία	11
Αλβανία	11
Τουρκία	9
Π.Γ.Δ.Μ.	7
Ισπανία	5
Η.Π.Α.	5
Ρωσία	5
Η.Α.Ε.	4
Ιταλία	4
<b>Σύνολο</b>	<b>140</b>

Χώρα	# Ετ.
Λίβανος	4
Κίνα	4
Γερμανία	3
Πορτογαλία	3
Κροατία	3
Σ. Αραβία	3
Πολωνία	3
Ουκρανία	3
Γαλλία	3
Σερβία	3
Σλοβενία	3
Ολλανδία	3
<b>Σύνολο</b>	<b>38</b>

Χώρα	# Ετ.
Αγγλία	3
Βοσ-Ερζεγ	2
Αίγυπτος	2
Αυστρία	2
Τσεχία	2
Ν. Αφρική	2
Ελβετία	2
Βέλγιο	2
Γεωργία	2
Αρμενία	2
Κατάρ	2
Ουγγαρία	2
Καζακστάν	2
<b>Σύνολο</b>	<b>27</b>

Χώρα	# Ετ.
Κόσσοβο	2
Κορέα	2
Κουβέιτ	2
Μεξικό	1
Αργεντινή	1
Χόνγκ Κόνγκ	1
Λουξεμβούργο	1
Μπαχάμες	1
Ταϊλάνδη	1
Βραζιλία	1
Αυστραλία	1
Μαυροβούνιο	1
Λευκορωσία	1
<b>Σύνολο</b>	<b>16</b>



Εικόνα 4.2.1.4 1

## 2.2 Μέρος Δεύτερο

Ο ισολογισμός, ή αλλιώς η φωτογραφία της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, φανερώνει το πόσο υγιής είναι η επιχείρηση απεικονίζοντας όλα τα περιουσιακά στοιχεία και όλες τις υποχρεώσεις της για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Υπό τη λογιστική του έννοια, πρόκειται για έναν πίνακα που περιλαμβάνει το Ενεργητικό, το Παθητικό και τα ίδια τα κεφάλαια.

Μέσω της ανάλυσης ισολογισμού, η επιχείρηση κατορθώνει να συσχετίσει δηλαδή τη ρευστότητα των στοιχείων του Ενεργητικού της με την απαιτητικότητα των πηγών κεφαλαίων και να αναλύσει κατ' αυτόν τον τρόπο την χρηματοοικονομική της ισορροπία. Εκτός αυτού, αναλύοντας τον ισολογισμό, αποκτούμε καίριας σημασίας πληροφορίες για την μελέτη του δανεισμού και της αυτονομίας της επιχείρησης.

Με τον όρο 'Ενεργητικό' αναφερόμαστε στο σύνολο των οικονομικών αγαθών που ανήκουν κατά κυριότητα σε μία επιχείρηση και των οποίων η τιμή μπορεί να προσδιορισθεί κατά αντικειμενικό τρόπο. Τα κτίρια, τα γήπεδα, τα μηχανήματα, τα εμπορεύματα, τα μεταφορικά μέσα, τα μετρητά, οι καταθέσεις, οι απαιτήσεις έναντι πελατών, κ.α θεωρούνται στοιχεία του Ενεργητικού.

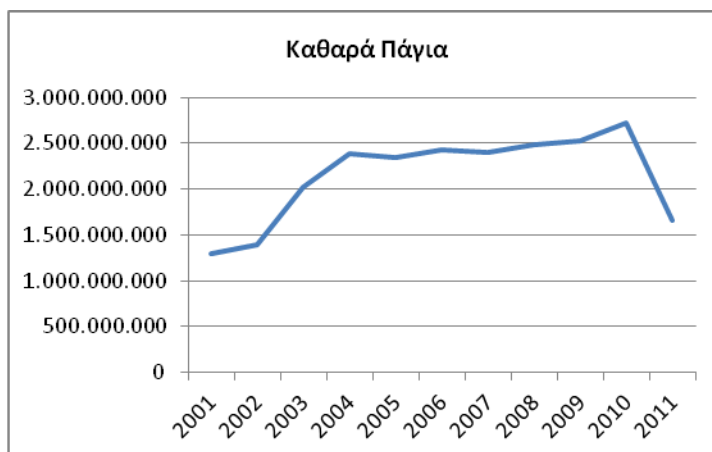
Όταν από την άλλη γίνεται λόγος για το Παθητικό, εννοούμε το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων και των υποχρεώσεων μιας επιχείρησης. Πρόκειται εν ολίγοις για την απεικόνιση των πηγών προέλευσης των κεφαλαίων της εταιρίας.

## 2.2.1 Ενεργητικό

### 1. Καθαρά Πάγια

Τα καθαρά πάγια μιας επιχείρησης είναι τα πάγια περιουσιακά της στοιχεία (ακίνητα, εξοπλισμός κλπ) και τυχόν έξοδα ιδρύσεως μετά την αφαίρεση των αποσβέσεων.

Έτος	Καθαρά Πάγια
2001	1.298.589.199 €
2002	1.397.500.016 €
2003	2.018.996.963 €
2004	2.383.115.225 €
2005	2.349.271.817 €
2006	2.428.242.942 €
2007	2.406.250.181 €
2008	2.486.709.121 €
2009	2.524.321.357 €
2010	2.715.896.627 €
2011	1.664.467.550 €
<b>Σύνολο</b>	<b>23.673.360.998 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.1.1

### 2. Γήπεδα – Οικόπεδα

Έτος	Γήπεδα - Οικόπεδα
2001	13.396.388 €
2002	19.771.813 €
2003	283.259.057 €
2004	299.996.586 €
2005	297.582.599 €
2006	37.714.023 €
2007	38.669.535 €
2008	38.027.335 €
2009	38.718.172 €
2010	68.057.680 €
2011	67.237.133 €
<b>Σύνολο</b>	<b>1.202.430.321 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.1.2

Είναι γεγονός πως τα γήπεδα και τα οικόπεδα είναι πάγια έξοδα που οι επιχειρήσεις δεν επαναλαμβάνουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η ξαφνική όμως πτώση του 2006 σε σύγκριση με τα νούμερα των πρότερων χρόνων κάνει φανερό πως λίγες νέες επιχειρήσεις μπήκαν στον κλάδο από την εποχή εκείνη. Έτσι μόνο εξηγείται η τεράστια διαφορά που σημειώθηκε. Παρατηρούμε παρ' όλα αυτά μια μικρή ανάκαμψη στην αγορά γηπέδων και οικοπέδων από το 2010 και ύστερα.

### 3. Κτίρια – Εγκαταστάσεις

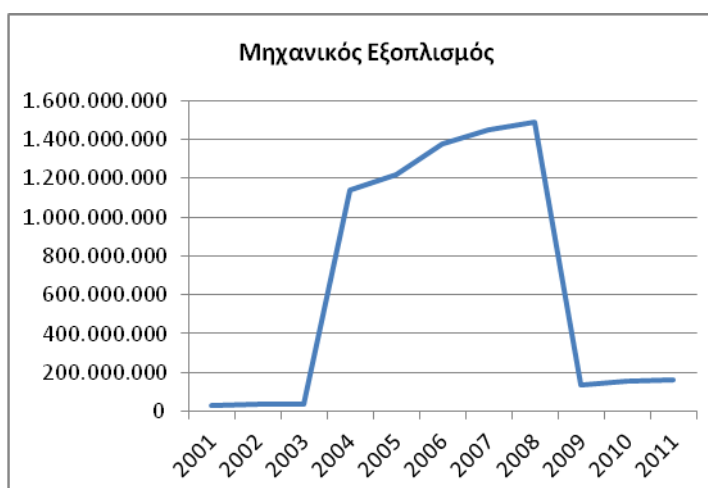
Έτος	Κτίρια - Εγκαταστάσεις
2001	1.136.930.842 €
2002	1.357.186.703 €
2003	1.930.246.779 €
2004	1.396.388.051 €
2005	1.379.218.062 €
2006	1.745.967.138 €
2007	1.456.768.464 €
2008	1.529.404.887 €
2009	2.438.136.736 €
2010	2.423.779.883 €
2011	1.467.423.204 €
<b>Σύνολο</b>	<b>18.261.450.749 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.1.3

### 4. Μηχανικός Εξοπλισμός

Έτος	Μηχανικός Εξοπλισμός
2001	33.658.082 €
2002	34.526.095 €
2003	34.712.202 €
2004	1.135.592.947 €
2005	1.215.372.571 €
2006	1.373.901.721 €
2007	1.445.956.243 €
2008	1.490.057.481 €
2009	138.098.415 €
2010	158.846.049 €
2011	163.188.769 €
<b>Σύνολο</b>	<b>7.223.910.575 €</b>



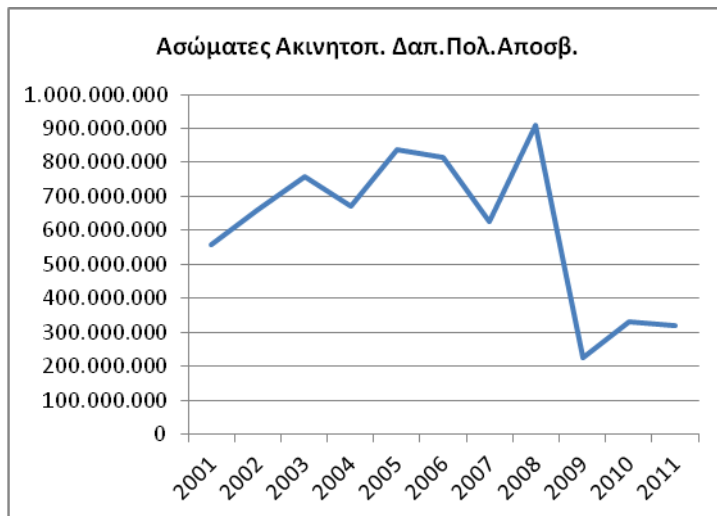
Διάγραμμα 4.2.2.1.4

### 5. Ασώματες Ακινήτοποιήσεις / Δαπάνες Πολυετούς Αποσβέσεως

Οι Ασώματες ακινήτοποιήσεις είναι τα άυλα εκείνα πάγια στοιχεία ή αλλιώς οικονομικά αγαθά που αποτιμώνται χρηματικά και χρησιμοποιούνται και ως αντικείμενο συναλλαγής, μόνα τους ή μαζί με κάποια άλλη οικονομική μονάδα. Οι Ασώματες Ακινήτοποιήσεις χρησιμοποιούνται συνήθως για ένα χρονικό διάστημα πέραν του ενός διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: α. τα Δικαιώματα (π.χ. σήμα, δίπλωμα ευρεσιτεχνίας,

λογισμικά κ.α.) και β. οι πραγματικές καταστάσεις, ιδιότητες και σχέσεις (πελατεία, φήμη, εξειδίκευση στην παραγωγή ορισμένων αγαθών κ.α.)

Έτος	Ασώματες Ακίνητοπ. Δαπ.Πολ.Αποσβ.
2001	559.533.206 €
2002	658.417.852 €
2003	757.416.938 €
2004	670.914.931 €
2005	839.364.037 €
2006	816.101.329 €
2007	627.358.555 €
2008	910.083.189 €
2009	225.057.885 €
2010	331.469.562 €
2011	320.393.913 €
<b>Σύνολο</b>	<b>6.716.111.397 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.1.5

## 6. Αποσβέσεις Κτιρίων – Εγκαταστάσεων

Έτος	Αποσβ. Κτιρίων - Εγκαταστάσεων
2001	418.339.545 €
2002	562.632.802 €
2003	766.868.980 €
2004	539.582.881 €
2005	584.089.241 €
2006	641.946.360 €
2007	493.133.311 €
2008	548.345.078 €
2009	461.247.461 €
2010	544.496.311 €
2011	524.877.384 €
<b>Σύνολο</b>	<b>6.085.559.354 €</b>

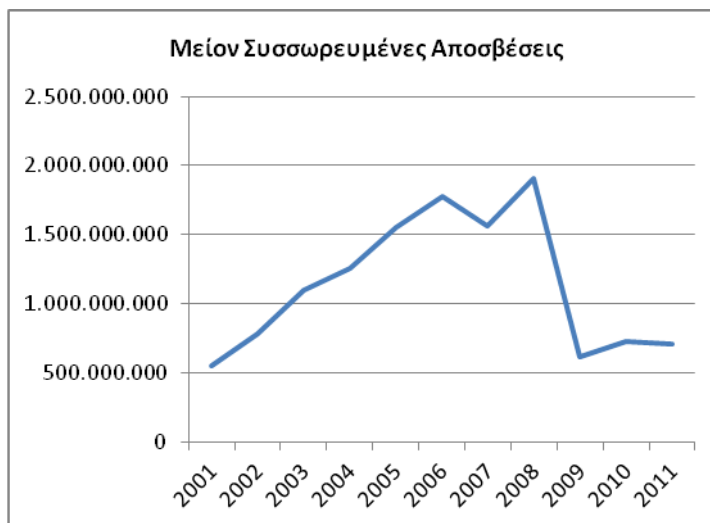


Διάγραμμα 4.2.2.1.6

## 7. Συσσωρευμένες Αποσβέσεις

Με τον όρο συσσωρευμένες αποσβέσεις, αναφερόμαστε στο σύνολο των αποσβέσεων από το έτος αγοράς τους.

Έτος	Μείον Συσσωρευμένες Αποσβέσεις
2001	550.198.075 €
2002	785.196.098 €
2003	1.096.147.771 €
2004	1.256.613.482 €
2005	1.550.868.895 €
2006	1.773.052.578 €
2007	1.561.877.351 €
2008	1.910.042.252 €
2009	616.093.929 €
2010	728.270.684 €
2011	707.427.483 €
<b>Σύνολο</b>	<b>12.535.788.598 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.1.7

## 8. Αποσβέσεις Μηχανολογικού Εξοπλισμού

Έτος	Αποσβέσεις Μηχαν. Εξοπλ.
2001	18.474.605 €
2002	21.993.111 €
2003	24.213.748 €
2004	497.993.795 €
2005	613.527.003 €
2006	766.412.490 €
2007	873.560.445 €
2008	959.476.084 €
2009	90.311.578 €
2010	104.264.709 €
2011	112.443.496 €
<b>Σύνολο</b>	<b>4.082.671.064 €</b>

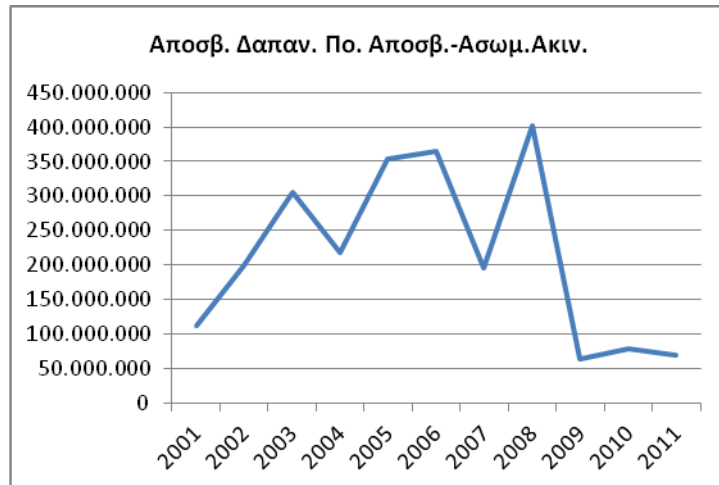


Διάγραμμα 4.2.2.1.8



## 9. Αποσβέσεις Δαπανών – Ασώματων Ακινήτων

Έτος	Αποσβ. Δαπαν. Πο. Αποσβ.-Ασώμ.Ακιν.
2001	113.383.923 €
2002	200.570.186 €
2003	305.065.049 €
2004	219.036.807 €
2005	353.252.650 €
2006	364.693.724 €
2007	195.183.596 €
2008	402.221.091 €
2009	64.534.888 €
2010	79.509.662 €
2011	70.106.605 €
<b>Σύνολο</b>	<b>2.367.558.181 €</b>

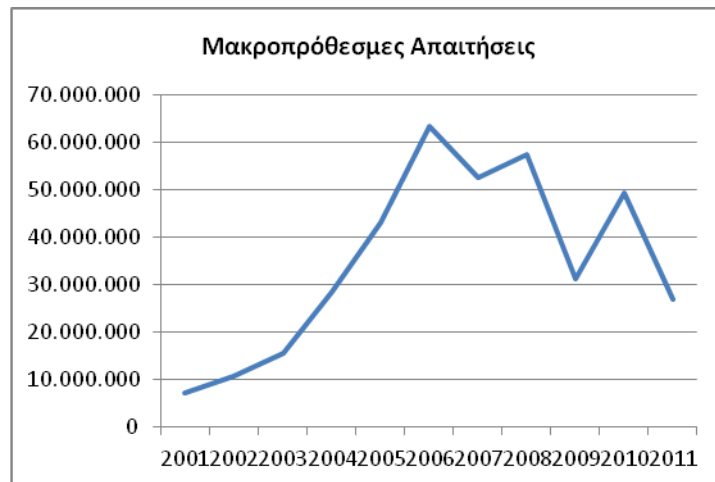


Διάγραμμα 4.2.2.1.9

## 10. Μακροπρόθεσμες Απαιτήσεις

Οι μακροπρόθεσμες απαιτήσεις είναι οι μελλοντικές απαιτήσεις μιας επιχείρησης και προέρχονται από πωλήσεις αγαθών/υπηρεσιών με μακροχρόνια πίστωση στους πελάτες της. Οι απαιτήσεις αυτές λήγουν μετά το τέλος της επόμενης λογιστικής χρήσης.

Έτος	Μακροπρόθ. Απαιτήσεις
2001	7.070.825 €
2002	10.574.808 €
2003	15.538.404 €
2004	28.361.485 €
2005	43.164.046 €
2006	63.324.244 €
2007	52.524.734 €
2008	57.333.833 €
2009	31.073.497 €
2010	49.325.176 €
2011	26.761.385 €
<b>Σύνολο</b>	<b>385.052.437 €</b>

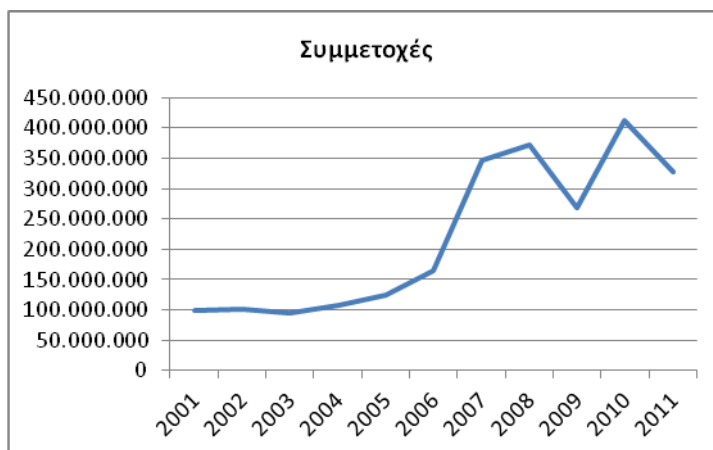


Διάγραμμα 4.2.2.1.10

## 11. Συμμετοχές

Πρόκειται για το χρηματικό κεφάλαιο που έχει τοποθετήσει η εταιρία σε άλλες επιχειρήσεις. Όταν κατά την απόκτηση των συμμετοχών, η επιχείρηση σχεδιάζει να τις κατέχει για μεγάλο χρονικό διάστημα και το ποσοστό συμμετοχής ξεπερνάει το 10% του εταιρικού κεφαλαίου, αναφερόμαστε σε μια μορφή πάγιας επένδυσης. Σε διαφορετική περίπτωση, αντιλαμβανόμαστε τις μορφές αυτές σαν χρεόγραφα.

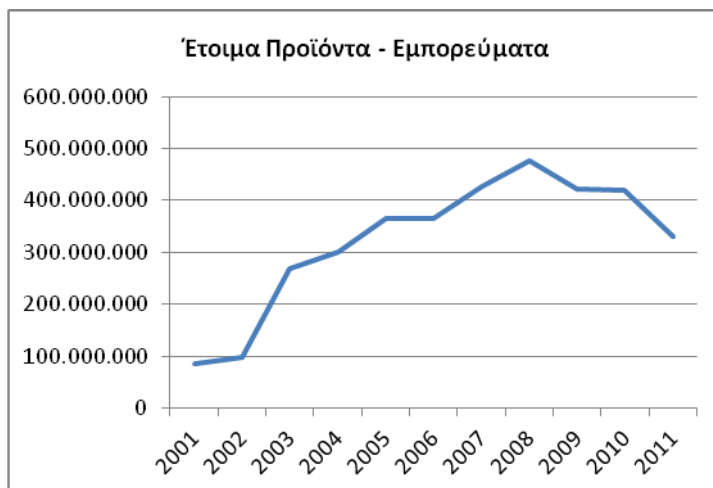
Έτος	Συμμετοχές
2001	98.197.927 €
2002	102.218.842 €
2003	93.971.366 €
2004	108.474.703 €
2005	125.439.400 €
2006	164.287.067 €
2007	346.850.003 €
2008	371.844.653 €
2009	269.330.585 €
2010	412.688.962 €
2011	326.890.636 €
<b>Σύνολο</b>	<b>2.420.194.144 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.1.11

## 12. Έτοιμα Προϊόντα – Εμπορεύματα

Έτος	Έτοιμα Προϊόντα - Εμπορεύματα
2001	85.032.211 €
2002	98.219.079 €
2003	268.489.428 €
2004	300.435.433 €
2005	365.598.453 €
2006	365.663.330 €
2007	427.127.861 €
2008	476.527.389 €
2009	421.169.789 €
2010	418.579.595 €
2011	330.697.372 €
<b>Σύνολο</b>	<b>3.557.539.940 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.1.12

### 13. Ημικατεργασμένα Προϊόντα

Έτος	Ημικατεργ. Προϊόντα
2001	1.981.776 €
2002	3.414.076 €
2003	4.780.891 €
2004	3.938.312 €
2005	4.135.885 €
2006	3.635.981 €
2007	3.073.530 €
2008	2.746.561 €
2009	2.686.076 €
2010	1.805.312 €
2011	1.296.236 €
<b>Σύνολο</b>	<b>33.494.636 €</b>

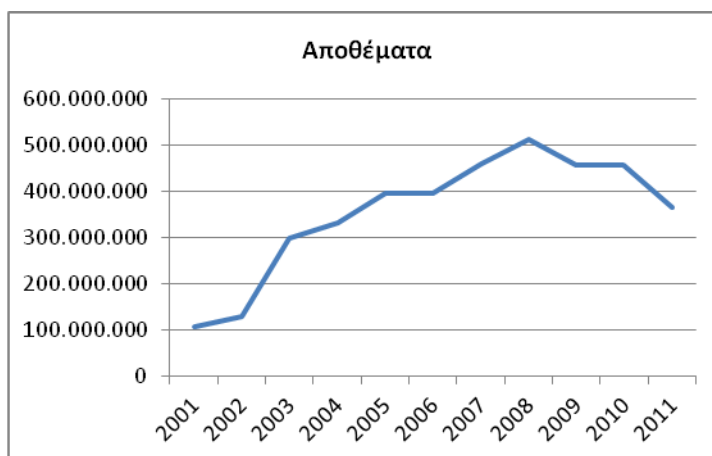


Διάγραμμα 4.2.2.1.13

### 14. Αποθέματα

Τα αποθέματα εντάσσονται κι αυτά στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και διακρίνονται στα εξής: α. έτοιμα εμπορεύματα και προϊόντα προς πώληση, β. ημιτελή προϊόντα και ημικατεργασμένες πρώτες ύλες και γ. πρώτες και βοηθητικές ύλες. Στην περίπτωση επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, αποθέματα συνιστούν τα κόστη των υπηρεσιών (εργασία και λοιπές δαπάνες του άμεσα απασχολούμενου προσωπικού), για τα οποία δεν έχει γίνει ακόμη καταχώρηση των σχετικών εσόδων.

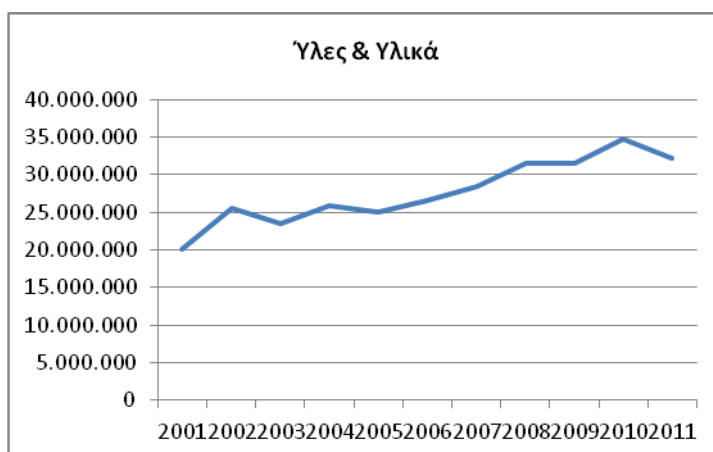
Έτος	Αποθέματα
2001	107.071.236 €
2002	127.074.940 €
2003	296.784.900 €
2004	330.280.792 €
2005	394.816.816 €
2006	395.806.818 €
2007	458.618.551 €
2008	510.779.704 €
2009	455.396.817 €
2010	455.066.527 €
2011	364.216.026 €
<b>Σύνολο</b>	<b>3.895.913.127 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.1.14

## 15. Ύλεις και Υλικά

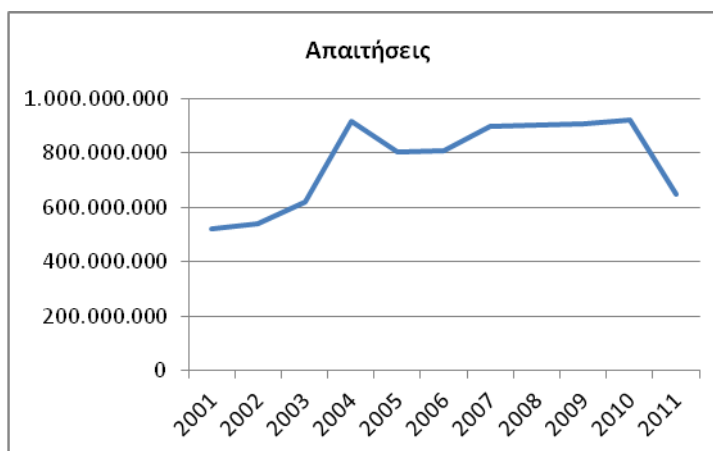
Έτος	Ύλεις & Υλικά
2001	20.057.248 €
2002	25.441.790 €
2003	23.514.581 €
2004	25.907.049 €
2005	25.082.479 €
2006	26.507.504 €
2007	28.417.163 €
2008	31.505.754 €
2009	31.540.956 €
2010	34.681.625 €
2011	32.222.421 €
<b>Σύνολο</b>	<b>304.878.570 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.1.15

## 16. Απαιτήσεις

Έτος	Απαιτήσεις
2001	519.554.681 €
2002	540.807.669 €
2003	619.785.167 €
2004	913.841.523 €
2005	802.047.900 €
2006	806.575.950 €
2007	897.254.264 €
2008	900.854.613 €
2009	907.154.331 €
2010	918.253.724 €
2011	648.748.103 €
<b>Σύνολο</b>	<b>8.474.877.925 €</b>

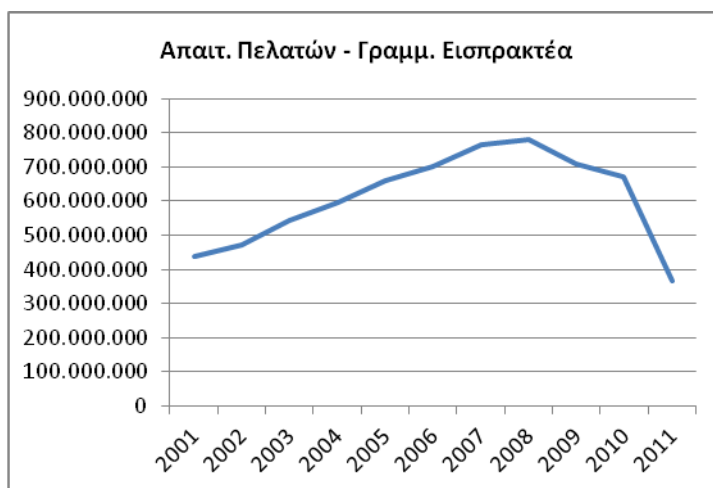


Διάγραμμα 4.2.2.1.16

## 17. Απαιτήσεις Πελατών – Γραμμάτια Εισπρακτέα

Χρηματικές απαιτήσεις από πελάτες στους οποίους έχουν πουληθεί προϊόντα επί πιστώσει και απαιτεί το ποσό της πώλησης)

Έτος	Απαιτ. Πελατών - Γραμμ. Εισπρακτέα
2001	438.963.667 €
2002	470.685.209 €
2003	542.324.879 €
2004	595.138.879 €
2005	660.960.770 €
2006	699.714.592 €
2007	765.582.625 €
2008	780.879.145 €
2009	706.955.919 €
2010	672.503.247 €
2011	364.782.111 €
<b>Σύνολο</b>	<b>6.698.491.043 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.1.17

## 18. Χρεόγραφα

Έτος	Χρεόγραφα
2001	10.938.533 €
2002	4.091.635 €
2003	6.815.852 €
2004	4.399.515 €
2005	1.126.642 €
2006	1.365.453 €
2007	1.562.297 €
2008	576.313 €
2009	625.070 €
2010	9.540.968 €
2011	541.731 €
<b>Σύνολο</b>	<b>41.584.009 €</b>

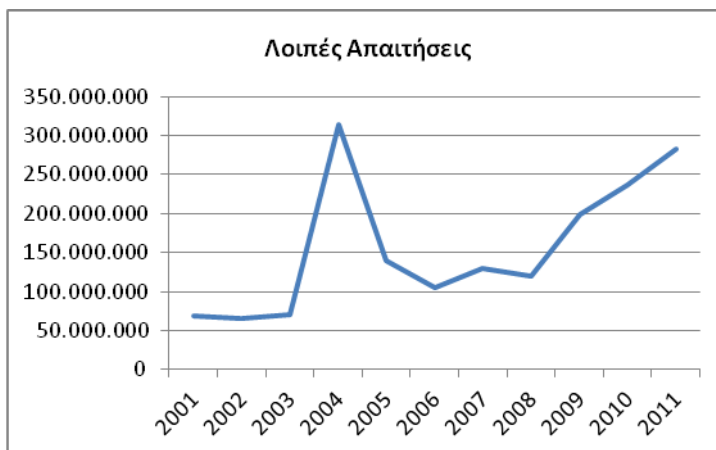


Διάγραμμα 4.2.2.1.18

## 19. Λοιπές Απαιτήσεις

Οι απαιτήσεις εκείνες των οποίων η προθεσμία εξοφλήσεως λήγει μέχρι το τέλος της επομένης του ισολογισμού χρήσεως.

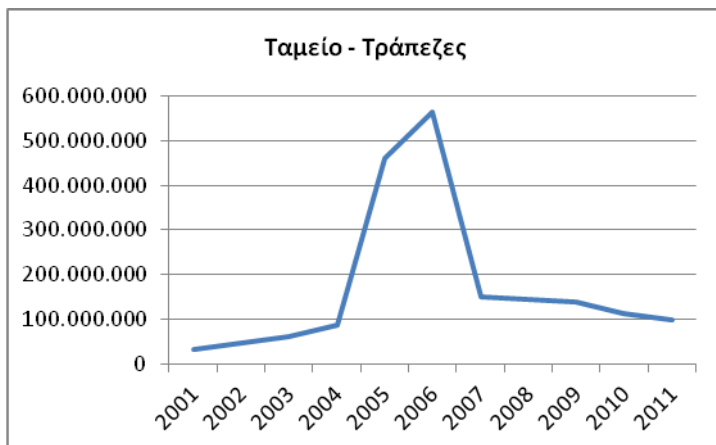
Έτος	Λοιπές Απαιτήσεις
2001	69.652.481 €
2002	66.030.823 €
2003	70.644.448 €
2004	314.303.130 €
2005	139.960.487 €
2006	105.495.903 €
2007	130.109.342 €
2008	119.399.160 €
2009	199.573.337 €
2010	236.209.514 €
2011	283.424.262 €
<b>Σύνολο</b>	<b>1.734.802.887 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.1.19

## 20. Ταμείο – Τράπεζες

Έτος	Ταμείο - Τράπεζες
2001	34.625.156 €
2002	46.759.902 €
2003	61.388.629 €
2004	87.443.167 €
2005	460.677.993 €
2006	564.139.846 €
2007	150.727.471 €
2008	144.927.961 €
2009	138.671.801 €
2010	114.306.278 €
2011	98.562.767 €
<b>Σύνολο</b>	<b>1.902.230.971 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.1.20

## 21. Σύνολο Ενεργητικού

Έτος	Σύνολο Ενεργητικού
2001	1.959.840.279 €
2002	2.112.142.533 €
2003	2.996.955.666 €
2004	3.714.680.706 €
2005	4.006.814.520 €
2006	4.194.765.547 €
2007	3.912.850.466 €
2008	4.043.271.405 €
2009	4.025.544.307 €
2010	4.203.523.159 €
2011	2.775.994.443 €
<b>Σύνολο</b>	<b>37.946.383.031 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.1.21

## 2.2.2 Παθητικό

### 1. Ίδια Κεφάλαια

Έτος	Ίδια Κεφάλαια
2001	763.980.412 €
2002	896.415.550 €
2003	1.476.499.960 €
2004	1.942.838.766 €
2005	2.134.760.549 €
2006	2.256.634.880 €
2007	1.536.674.643 €
2008	1.511.447.432 €
2009	1.466.287.460 €
2010	1.137.212.706 €
2011	383.873.080 €
<b>Σύνολο</b>	<b>15.506.625.438 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.2.1

### 2. Μετοχικό – Εταιρικό Κεφάλαιο

Έτος	Μετοχικό - Εταιρικό Κεφάλαιο
2001	324.102.514 €
2002	381.263.421 €
2003	581.779.255 €
2004	601.046.453 €
2005	587.818.527 €
2006	611.875.185 €
2007	635.298.150 €
2008	657.826.559 €
2009	659.229.612 €
2010	834.529.961 €
2011	630.938.846 €
<b>Σύνολο</b>	<b>6.505.708.483 €</b>

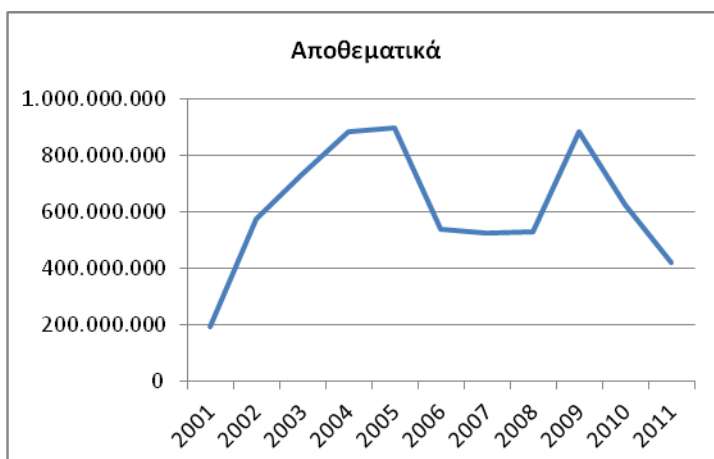


Διάγραμμα 4.2.2.2.2



### 3. Αποθεματικά

Έτος	Αποθεματικά
2001	193.253.028 €
2002	572.992.296 €
2003	733.195.990 €
2004	881.767.151 €
2005	895.846.467 €
2006	535.981.973 €
2007	524.794.731 €
2008	527.174.044 €
2009	882.673.432 €
2010	625.798.276 €
2011	422.364.058 €
<b>Σύνολο</b>	<b>6.795.841.446 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.2.3

### 4. Αδιανέμητα Κέρδη – Συσσωρευμένες Ζημίες

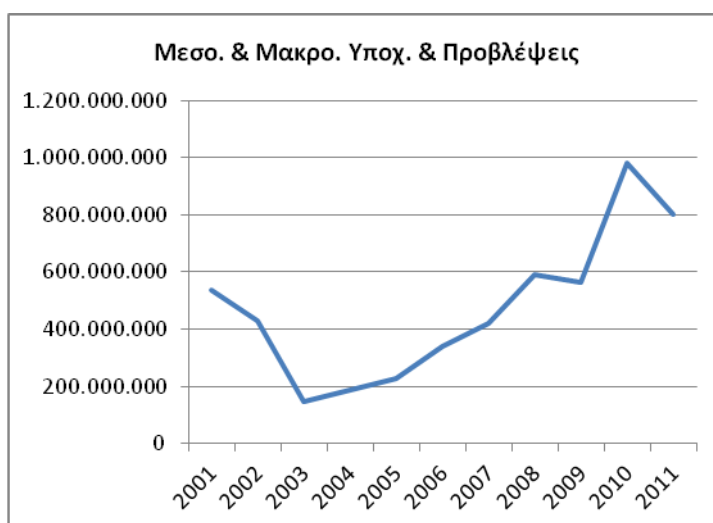
Έτος	Αδιαν. Κέρδη - Συσσωρευμένες Ζημίες
2001	246.624.875 €
2002	-57.840.166 €
2003	161.524.716 €
2004	460.025.163 €
2005	651.095.560 €
2006	1.108.777.725 €
2007	376.581.752 €
2008	326.446.832 €
2009	-75.615.581 €
2010	-323.115.529 €
2011	-669.429.822 €
<b>Σύνολο</b>	<b>2.205.075.525 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.2.4

## 5. Μεσοπρόθεσμες & Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις & Προβλέψεις

Έτος	Μεσο. & Μακρο. Υποχ. & Προβλέψεις
2001	536.457.097 €
2002	426.851.782 €
2003	144.835.061 €
2004	185.936.099 €
2005	226.884.089 €
2006	339.468.336 €
2007	418.662.878 €
2008	590.974.888 €
2009	562.708.251 €
2010	981.622.194 €
2011	799.162.049 €
<b>Σύνολο</b>	<b>5.213.562.724 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.2.5

## 6. Μεσομακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Στις Μεσομακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις περιλαμβάνονται κυρίως τα δάνεια που η εταιρία έχει συνάψει με συγκεκριμένους δανειστές, πιστωτικά ιδρύματα ή και με ανώνυμο κοινό (= ομολογιακά δάνεια). Τα κεφάλαια αυτά, όταν επιστρέφονται χρόνια αργότερα (παραπάνω από δέκα έτη) στην επιχείρηση, διευκολύνουν την ρευστότητα της και την βοηθούν να αγοράσει πάγια στοιχεία.

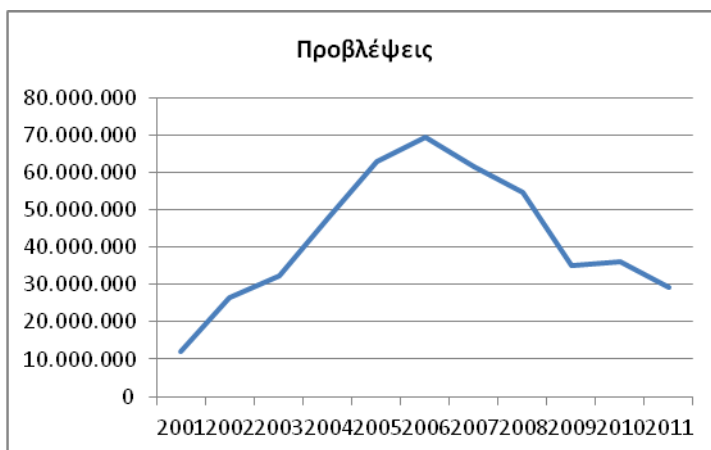
Έτος	Μεσομακρ. Υποχρεώσεις
2001	524.282.560 €
2002	400.227.817 €
2003	112.666.742 €
2004	138.063.393 €
2005	163.986.875 €
2006	270.115.242 €
2007	357.160.634 €
2008	536.181.030 €
2009	527.543.617 €
2010	945.680.030 €
2011	770.107.203 €
<b>Σύνολο</b>	<b>4.746.015.143 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.2.6

## 7. Προβλέψεις

Έτος	Προβλέψεις
2001	12.174.536 €
2002	26.623.967 €
2003	32.168.323 €
2004	47.872.711 €
2005	62.897.214 €
2006	69.353.094 €
2007	61.502.244 €
2008	54.793.858 €
2009	35.164.632 €
2010	35.942.165 €
2011	29.054.845 €
<b>Σύνολο</b>	<b>467.547.589 €</b>

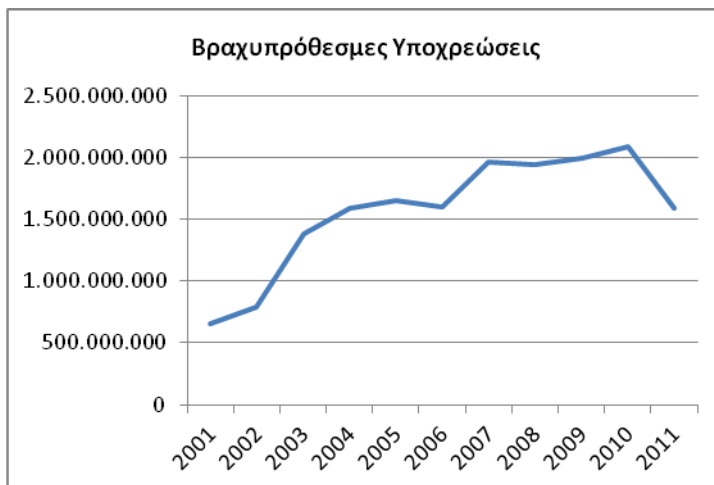


Διάγραμμα 4.2.2.2.7

## 8. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα τραπεζικά δάνεια μικρού χρονικού ορίζοντα και οι υποχρεώσεις προς τους προμηθευτές, το Δημόσιο, τους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης, τους εργαζόμενους και τους μετόχους.

Έτος	Βραχυπρόθ. Υποχρεώσεις
2001	659.402.762 €
2002	788.875.200 €
2003	1.375.620.639 €
2004	1.585.905.843 €
2005	1.645.169.885 €
2006	1.598.662.330 €
2007	1.957.512.952 €
2008	1.940.849.077 €
2009	1.996.548.597 €
2010	2.084.688.261 €
2011	1.592.959.310 €
<b>Σύνολο</b>	<b>17.226.194.856 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.2.8

## 9. Οφειλές σε Τράπεζες – Δόσεις Δανείων

Έτος	Οφειλές σε τραπ. - Δόσεις Μ. Δανείων
2001	103.224.851 €
2002	143.151.956 €
2003	207.286.238 €
2004	266.887.611 €
2005	261.179.298 €
2006	249.814.689 €
2007	280.955.837 €
2008	301.990.308 €
2009	378.218.915 €
2010	670.613.584 €
2011	420.501.169 €
<b>Σύνολο</b>	<b>3.283.824.456 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.2.9

## 10. Γραμμάτια Πληρωτέα – Προμηθευτές - Πιστωτές

Έτος	Γραμ. Πληρωτέα - Προμ/τες - Πιστωτές
2001	280.046.603 €
2002	338.218.459 €
2003	732.664.489 €
2004	972.102.765 €
2005	1.011.135.337 €
2006	967.346.672 €
2007	1.114.757.010 €
2008	1.144.790.995 €
2009	892.549.614 €
2010	872.406.015 €
2011	1.044.368.134 €
<b>Σύνολο</b>	<b>9.370.386.093 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.2.10

## 11. Μερίσματα Πληρωτέα – Κέρδη προς Διανομή

Έτος	Μερισμ. Πληρωτ. - Κέρδη προς Διανομή
2001	74.514.784 €
2002	73.832.509 €
2003	30.426.684 €
2004	14.754.375 €
2005	21.279.252 €
2006	21.571.461 €
2007	19.232.117 €
2008	16.178.959 €
2009	18.849.431 €
2010	5.168.397 €
2011	2.705.695 €
<b>Σύνολο</b>	<b>298.513.664 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.2.11

## 12. Λογαριασμοί Μετόχων – Εταίρων

Έτος	Λογαριασμοί μετόχων - Εταίρων
2001	11.335.032 €
2002	28.428.769 €
2003	96.199.706 €
2004	10.579.273 €
2005	13.873.369 €
2006	20.965.408 €
2007	225.834.656 €
2008	209.954.326 €
2009	29.558.912 €
2010	24.804.502 €
2011	5.132.856 €
<b>Σύνολο</b>	<b>676.666.809 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.2.12

### 13. Λοιπές Υποχρεώσεις

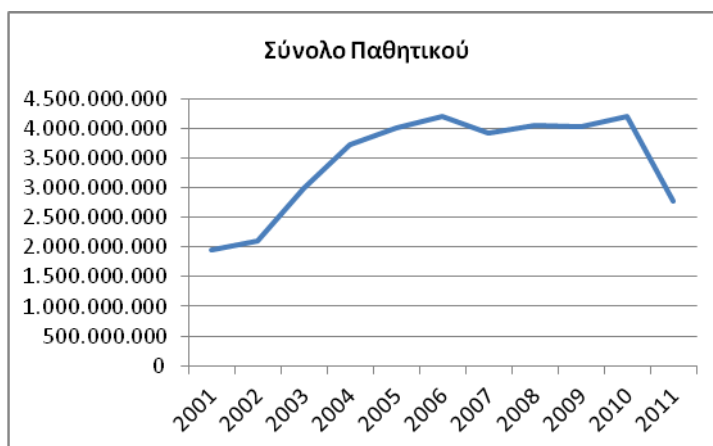
Έτος	Λοιπές Υποχρεώσεις
2001	190.281.499 €
2002	205.243.507 €
2003	309.043.526 €
2004	321.581.824 €
2005	337.702.627 €
2006	338.964.096 €
2007	316.733.332 €
2008	267.934.493 €
2009	677.371.723 €
2010	511.695.769 €
2011	120.251.457 €
<b>Σύνολο</b>	<b>3.596.803.853 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.2.13

### 14. Σύνολο Παθητικού

Έτος	Σύνολο Παθητικού
2001	1.959.840.279 €
2002	2.112.142.533 €
2003	2.996.955.666 €
2004	3.714.680.706 €
2005	4.006.814.520 €
2006	4.194.765.547 €
2007	3.912.850.466 €
2008	4.043.271.405 €
2009	4.025.544.307 €
2010	4.203.523.159 €
2011	2.775.994.443 €
<b>Σύνολο</b>	<b>37.946.383.031 €</b>



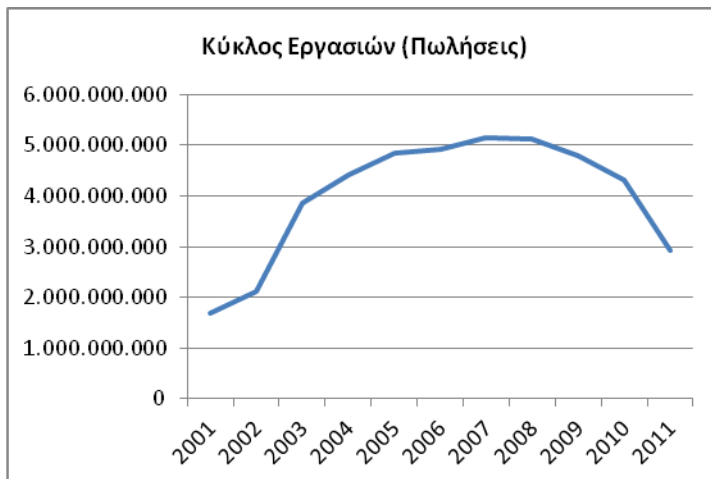
Διάγραμμα 4.2.2.2.14

### 2.2.3 Αποτελέσματα Χρήσης

Η κατάσταση αποτελεσμάτων Χρήσης, δείχνει τα οικονομικά αποτελέσματα (κέρδος ή ζημία) που προέκυψαν από τη λειτουργία της Επιχείρησης κατά την διάρκεια του έτους.

#### 1. Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)

Έτος	Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)
2001	1.681.373.259 €
2002	2.106.826.025 €
2003	3.860.134.980 €
2004	4.405.382.745 €
2005	4.835.633.520 €
2006	4.928.113.229 €
2007	5.155.812.611 €
2008	5.132.029.959 €
2009	4.780.570.040 €
2010	4.323.421.885 €
2011	2.932.625.837 €
<b>Σύνολο</b>	<b>44.141.924.090 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.3.1

#### 2. Μείον Κόστος Πωληθέντων

Έτος	Μείον Κόστος Πωληθέντων
2001	1.001.121.970 €
2002	1.225.124.691 €
2003	2.518.709.647 €
2004	2.863.132.773 €
2005	3.147.103.219 €
2006	3.219.630.311 €
2007	3.422.577.375 €
2008	3.458.220.647 €
2009	3.343.172.944 €
2010	3.098.342.690 €
2011	2.243.353.527 €
<b>Σύνολο</b>	<b>29.540.489.794 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.3.2

### 3. Μικτό Κέρδος

Έτος	Μικτό Κέρδος
2001	680.251.292 €
2002	881.701.332 €
2003	1.340.675.334 €
2004	1.537.349.976 €
2005	1.686.530.297 €
2006	1.708.482.920 €
2007	1.730.021.233 €
2008	1.673.583.316 €
2009	1.434.394.093 €
2010	1.222.718.188 €
2011	688.759.307 €
<b>Σύνολο</b>	<b>14.584.467.288 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.3.3

### 4. Προμήθειες και Λοιπά Λειτουργικά Έσοδα

Έτος	Προμήθειες & Λοιπά Λειτουργικά Έσοδα
2001	48.167.448 €
2002	35.088.494 €
2003	50.881.996 €
2004	69.368.573 €
2005	74.230.243 €
2006	86.359.242 €
2007	112.415.268 €
2008	81.503.159 €
2009	70.069.657 €
2010	76.902.070 €
2011	40.160.566 €
<b>Σύνολο</b>	<b>745.146.716 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.3.4



## 5. Χρηματοοικονομικές Δαπάνες

Έτος	Χρηματοοικον. Δαπάνες
2001	28.531.000 €
2002	30.829.089 €
2003	31.458.067 €
2004	20.920.322 €
2005	24.056.624 €
2006	33.366.369 €
2007	45.647.965 €
2008	39.640.041 €
2009	31.093.123 €
2010	60.097.913 €
2011	45.482.666 €
<b>Σύνολο</b>	<b>391.123.179 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.3.5

## 6. Λοιπά Λειτουργικά Έξοδα

Έτος	Λοιπά Λειτουργικά Έξοδα
2001	437.998.900 €
2002	582.230.144 €
2003	966.918.792 €
2004	1.095.350.973 €
2005	1.228.430.031 €
2006	1.293.794.021 €
2007	1.336.627.600 €
2008	1.377.847.193 €
2009	1.422.720.551 €
2010	1.423.006.187 €
2011	1.005.645.574 €
<b>Σύνολο</b>	<b>12.170.569.966 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.3.6

## 7. Λειτουργικό Περιθώριο

Έτος	Λειτουργικό Περιθώριο
2001	261.888.838 €
2002	303.730.595 €
2003	393.180.470 €
2004	490.447.249 €
2005	508.273.887 €
2006	467.681.776 €
2007	460.160.941 €
2008	337.599.239 €
2009	50.650.075 €
2010	- 183.483.844 €
2011	- 322.208.364 €
<b>Σύνολο</b>	<b>2.767.920.862 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.3.7

## 8. Μη Λειτουργικά Έσοδα

Έτος	Μη Λειτουργικά Έσοδα
2001	19.193.829 €
2002	17.182.801 €
2003	57.416.045 €
2004	10.890.298 €
2005	34.546.568 €
2006	35.587.861 €
2007	7.516.441 €
2008	15.255.977 €
2009	8.587.533 €
2010	13.846.743 €
2011	41.981.223 €
<b>Σύνολο</b>	<b>262.005.319 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.3.8

## 9. Μη Λειτουργικά Έξοδα

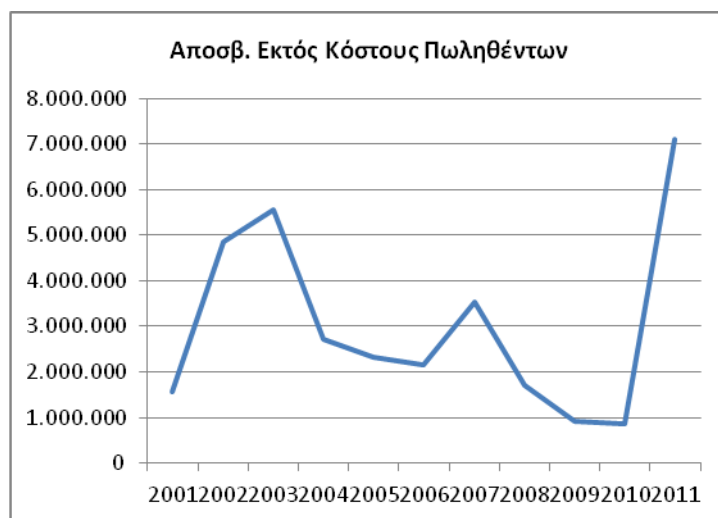
Έτος	Μη Λειτουργικά Έξοδα
2001	14.606.049 €
2002	42.325.640 €
2003	41.876.037 €
2004	9.876.862 €
2005	13.129.699 €
2006	8.312.096 €
2007	20.634.056 €
2008	35.645.233 €
2009	55.210.856 €
2010	91.922.028 €
2011	61.054.184 €
<b>Σύνολο</b>	<b>394.592.740 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.3.9

## 10. Απόσβεση εκτός Κόστους Πωληθέντων

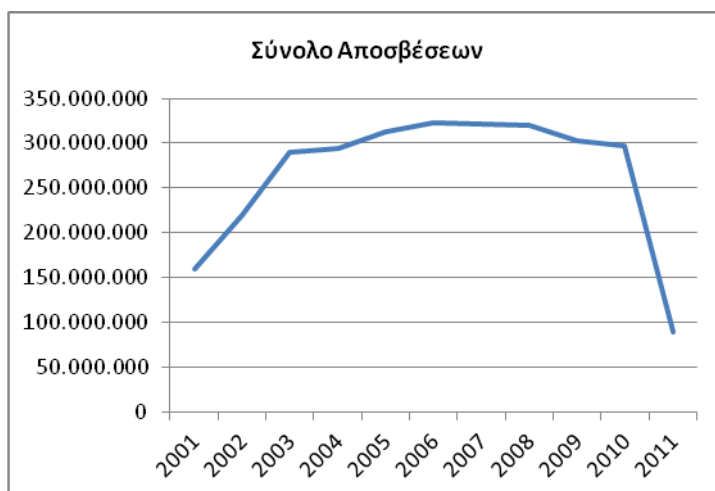
Έτος	Αποσβ. Εκτός Κόστους Πωληθέντων
2001	1.551.925 €
2002	4.859.757 €
2003	5.544.914 €
2004	2.721.692 €
2005	2.310.389 €
2006	2.161.728 €
2007	3.542.438 €
2008	1.717.720 €
2009	913.470 €
2010	850.629 €
2011	7.100.797 €
<b>Σύνολο</b>	<b>33.275.459 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.3.10

## 11. Σύνολο Αποσβέσεων

Έτος	Σύνολο Αποσβέσεων
2001	159.546.053 €
2002	220.171.636 €
2003	289.253.048 €
2004	293.551.055 €
2005	312.946.579 €
2006	322.561.936 €
2007	321.115.303 €
2008	320.011.642 €
2009	303.045.987 €
2010	297.660.469 €
2011	88.638.289 €
<b>Σύνολο</b>	<b>2.928.501.997 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.3.11

## 12. Απόσβεση μέσα στο Κόστος Πωληθέντων

Έτος	Αποσβ. Μέσα στο Κόστος Πωληθέντων
2001	157.994.128 €
2002	215.311.879 €
2003	283.708.134 €
2004	290.829.363 €
2005	310.636.189 €
2006	320.400.208 €
2007	317.572.865 €
2008	318.293.922 €
2009	302.132.517 €
2010	296.809.840 €
2011	81.537.493 €
<b>Σύνολο</b>	<b>2.895.226.538 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.3.12

### 13. Κέρδος Προ Φόρου Εισοδήματος

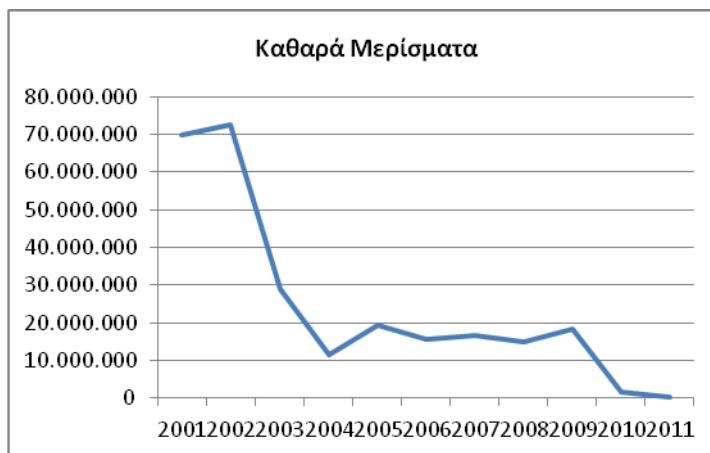
Έτος	Κέρδος Προ Φόρου Εισοδήματος
2001	264.924.692 €
2002	273.727.992 €
2003	403.175.575 €
2004	488.738.997 €
2005	527.380.368 €
2006	492.795.815 €
2007	443.500.881 €
2008	315.492.260 €
2009	3.113.273 €
2010	- 262.409.751 €
2011	- 348.382.121 €
<b>Σύνολο</b>	<b>2.602.057.981 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.3.13

### 14. Καθαρά Μερίσματα

Έτος	Καθαρά Μερίσματα
2001	69.925.227 €
2002	72.689.037 €
2003	29.008.157 €
2004	11.602.359 €
2005	19.246.293 €
2006	15.514.032 €
2007	16.673.496 €
2008	14.743.882 €
2009	18.188.916 €
2010	1.700.183 €
2011	147.819 €
<b>Σύνολο</b>	<b>269.439.401 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.3.14

## 15. Φόρος Εισοδήματος

Έτος	Φόρος Εισοδήματος
2001	102.895.691 €
2002	112.035.029 €
2003	149.840.402 €
2004	179.128.089 €
2005	170.325.044 €
2006	176.733.057 €
2007	137.058.450 €
2008	- 59.955.884 €
2009	- 70.975.155 €
2010	- 18.460.098 €
2011	- 22.289.554 €
<b>Σύνολο</b>	<b>856.335.071 €</b>



Διάγραμμα 4.2.2.3.15

### 2.2.4 Αριθμοδείκτες και Ανάλυση

Αναμφισβήτητα οι αριθμοδείκτες υπολογίζονται χωρίς κόπο και χρησιμοποιούνται για την ανάλυση διαστρωματικών (αναφερόμενων σε μια σειρά επιχειρήσεων) και διαχρονικών δεδομένων. Είναι χρήσιμες για ένα σημαντικό εύρος εκτιμήσεων όπως είναι η εκτίμηση βιωσιμότητας της επιχείρησης, η εκτίμηση της αποτελεσματικότητας ενός επενδυτικού σχεδίου, η πρόβλεψη χρεοκοπίας και η εκτίμηση της αξίας μιας επιχείρησης.

#### 2.2.4.1 Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

Ως αποδοτικότητα αντιλαμβανόμαστε το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας όταν εκφράζεται ως ποσοστό των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν γι' αυτή. Στο επιχειρησιακό κομμάτι, με τον όρο 'αποδοτικότητα' αναφερόμαστε στην αξιοποίηση του συνόλου των πόρων της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι δείκτες αποδοτικότητας είναι οι ακόλουθοι:

##### 1. Αποδοτικότητα Ιδίου Κεφαλαίου

Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση το να μπορεί να υπολογίζει την αποτελεσματικότητα της απασχόλησης των ιδίων κεφαλαίων της. Για να γνωρίζει λοιπόν εάν έχει τοποθετήσει σωστά ή λανθασμένα τα κεφάλαια της και εάν αυτά αποδίδουν, η εταιρεία

καλείται να υπολογίσει το αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων. Για να υπολογίσουμε αυτού του είδους την αποδοτικότητα, χρησιμοποιούμε τον ακόλουθο τύπο:

$$\text{Αποδ. Ιδίων Κεφαλαίων} = (\text{Καθαρά Κέρδη προ Φόρων} / \text{Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων}) * 100$$

Ας δώσουμε όμως λίγο χώρο στα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήσαμε.

Έτος	Αποδοτικότητα Ιδίου Κεφαλαίου
2001	35%
2002	31%
2003	27%
2004	25%
2005	25%
2006	22%
2007	29%
2008	21%
2009	0%
2010	-23%
2011	-91%



**Διάγραμμα 4.2.2.4.1**

Λέγεται γενικότερα πως όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίου κεφαλαίου, τόσο καλύτερα πηγαίνει η επιχείρηση χρησιμοποιώντας ορθά τα κεφάλαια της. Σε αντίθετη περίπτωση, έχουμε λανθασμένη χρήση των κεφαλαίων της επιχείρησης. Θα έπρεπε λοιπόν να συμπεράνουμε πως ενώ οι επιχειρήσεις δικαιόχρησης γνώριζαν το 2001 (Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων ίση με 35%) να επενδύουν σωστά τα κεφάλαια τους, και το 2011 ξαφνικά ξέχασαν τον δρόμο προς την οικονομική τους ευφορία; Σαφώς και όχι. Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων πρέπει να εξετάζεται πάντοτε παράλληλα και με τις γενικότερες συγκυρίες. Η ανεργία, ο έντονος ανταγωνισμός αλλά κυρίως η οικονομική κρίση και όλα τα δεινά που αυτή κουβαλάει μαζί της, έχουν πλέον οδηγήσει στο τρομακτικό θα συμπλήρωνα ποσοστό του -91% για το 2011.

## 2. Αποδοτικότητα Απασχολούμενου Κεφαλαίου

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας απασχολούμενου κεφαλαίου, μας δίνει μια εικόνα της δυνατότητας της επιχείρησης, ανεξάρτητα από την πηγή προέλευσης των κεφαλαίων της, να σημειώνει κέρδη και να χρησιμοποιεί τα κεφάλαια της με επιτυχία. Υπολογίζουμε την αποδοτικότητα απασχολούμενου κεφαλαίου ως εξής:

$$[(\text{Καθαρά Κέρδη Εκμ/σης} + \text{Χρηματ/κα Έξοδα}) / \text{Συνολικά Απασχολούμενα Κεφάλαια}] * 100$$

Έτος	Αποδοτικότητα Απασχ. Κεφαλαίου
2001	23%
2002	23%
2003	27%
2004	24%
2005	23%
2006	20%
2007	25%
2008	17%
2009	2%
2010	-10%
2011	-26%



Διάγραμμα 4.2.2.4.2

Όπως φαίνεται καθαρά από τα αποτελέσματα της έρευνας μας, η αποδοτικότητα απασχολούμενου κεφαλαίου, αν και ξεκίνησε το 2001 με το αρκετά υψηλό ποσοστό του 23% και έφτασε το ανώτατο ποσοστό του 27% το έτος 2003, έχει πλέον καταρρακυλήσει αγγίζοντας το εξαιρετικά δυσχερές ποσοστό του -26% κατά το 2011. Καθίσταται πλέον φανερό, πως οι επιχειρήσεις έχουν χάσει τη δυνατότητα για περαιτέρω δανεισμό, εξαγορά άλλων επιχειρήσεων και γενικότερη επέκταση των δραστηριοτήτων τους. Ένα μεγάλο ποσοστό εξ' αυτών θα χρειαστεί να κλείσουν κάποια από τα τμήματα τους (εάν δεν το έχουν ήδη πράξει) και να απολύσουν προσωπικό για να μειώσουν όσο το δυνατόν περισσότερο τα έξοδα τους.

### 3. Περιθώριο Μικτού Κέρδους

Η αποδοτικότητα Μικτού Περιθωρίου Κέρδους δηλώνει την αξία που καταφέρνει η επιχείρηση να δημιουργήσει από την πορεία της ανάμεσα στις αγορές των συντελεστών παραγωγής και σε αυτές στις οποίες απευθύνονται τα προϊόντα της. Οι συντελεστές που ορίζουν τον αριθμοδείκτη αυτόν είναι τα έσοδα από πωλήσεις και το κόστος πωληθέντων. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης, τόσο λιγότεροι παραγωγικοί πόροι καταναλώνονται με τις καλύτερες δυνατές προδιαγραφές. Μετριέται εν ολίγοις, η δυνατότητα της επιχείρησης να δημιουργεί πλεόνασμα κατά την παραγωγική διαδικασία.

Η αποδοτικότητα περιθωρίου μικτού κέρδους των πολυεθνικών εταιριών δικαιόχρησης υπολογίστηκε ως ακολούθως:

$$\text{Δείκτης Περιθωρίου Μικτού Κέρδους} = (\text{Μικτά Κέρδη/Πωλήσεις}) * 100$$



Έτος	Περιθώριο Μικτού Κέρδους
2001	40%
2002	42%
2003	35%
2004	35%
2005	35%
2006	35%
2007	34%
2008	33%
2009	30%
2010	28%
2011	23%



Διάγραμμα 4.2.2.4.3

Ο αριθμοδείκτης αυτός αποτελεί για μας ένα σημαντικό εργαλείο εξέτασης του βαθμού στον οποίο βαθμό μπορούν οι επιχειρήσεις του κλάδου να διευθετήσουν πολλαπλά ζητήματα.

Παρακολουθώντας την πτωτική πορεία του περιθωρίου μικτού κέρδους κατά την τελευταία εντεκαετία καταλήγουμε στο απλό συμπέρασμα ότι έχει μειωθεί η ρευστότητα των επιχειρήσεων του κλάδου. Οι πολυεθνικές δικαιόχρησης δυσκολεύονται πλέον να καλύψουν:

1. Τα κόστη λειτουργιών (π.χ. έξοδα λειτουργίας, διάθεσης και προώθησης των πωλήσεων, έξοδα διοικητικής λειτουργίας, κ.α.)
2. Τα χρηματοοικονομικά έξοδα (π.χ. τόκοι, προμήθειες τραπεζών, κ.α.)
3. Την πληρωμή των φόρων που αναλογούν στα πραγματοποιηθέντα κέρδη τους
4. Τη διάθεση κερδών στους μετόχους

## 2.2.4.2 Αριθμοδείκτες Ρευστότητας

Η ρευστότητα δηλώνει το κατά πόσο μια επιχείρηση είναι έτοιμη να εκπληρώσει βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της και να μετατρέψει τα ενεργητικά της στοιχεία σε διαθέσιμα. Καταλαβαίνουμε σαφώς από τα ανωτέρω ότι όσο υψηλότερη είναι η ρευστότητα, τόσο ευκολότερα και γρηγορότερα μπορεί η επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των προμηθευτών και πιστωτών της. Παρ' όλα αυτά, ούτε η υπερβολική ρευστότητα είναι πάντοτε ευνοϊκή, καθώς αυτό θα υποδήλωνε πως η επιχείρηση δεν έχει ίσως εκμεταλλευτεί το υπάρχον κεφάλαιο για να αρπάξει τις ευκαιρίες που προβάλλει η αγορά.

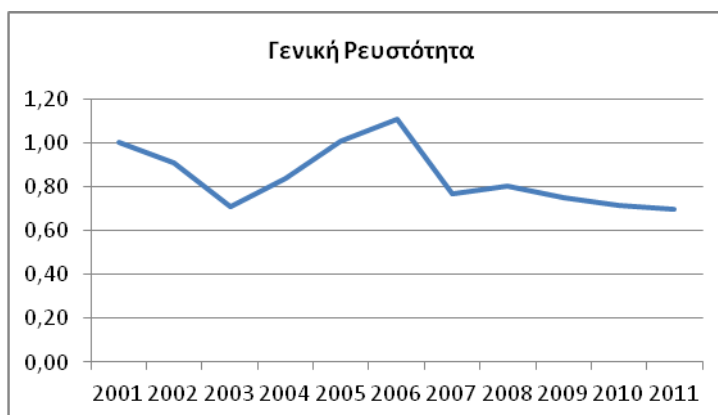
## 1. Γενική Ρευστότητα

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας φανερώνει την ικανότητα μια επιχειρηματικής μονάδας να εκπληρώνει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της βασιζόμενη στα κυκλοφοριακά της στοιχεία. Συνεπώς, υπολογίζουμε την γενική ρευστότητα ως ακολούθως:

Δείκτης Γενικής Ρευστότητας = Κυκλοφορούν Ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Αξίζει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο πως, στο κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνονται τα έτοιμα προϊόντα, οι απαιτήσεις πελατών και λοιπές απαιτήσεις, τα εισπρακτέα γραμμάτια, τα χρεόγραφα και τα κεφάλαια των ταμείων και των τραπεζών.

Έτος	Γενική Ρευστότητα
2001	1,00
2002	0,91
2003	0,71
2004	0,84
2005	1,01
2006	1,11
2007	0,77
2008	0,80
2009	0,75
2010	0,71
2011	0,70



Διάγραμμα 4.2.2.4.4

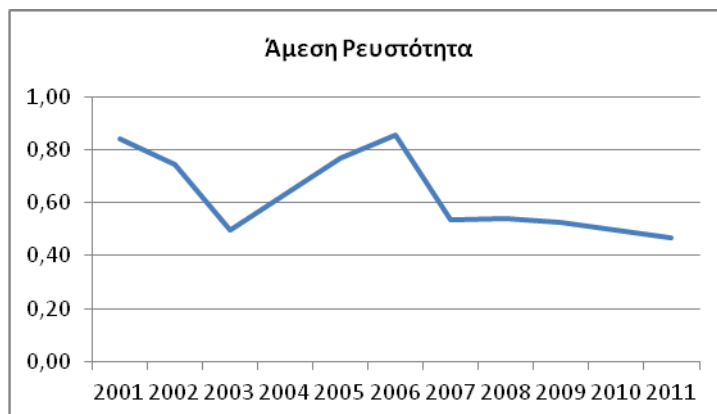
Θα επιθυμούσαμε στο σημείο αυτό να σχολιάζουμε υψηλούς αριθμοδείκτες γενικής ρευστότητας που θα δήλωναν επιχειρήσεις που δεν κινδυνεύουν από δυσφήμιση και που τυγχάνουν σχέσεων εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές του. Δυστυχώς όμως, ο κλάδος έχει υποστεί θανάσιμα πλήγματα λόγω της κρίσης. Το 0,7 στο οποίο βρίσκεται το 2011 ο κλάδος είναι ζημιογόνο αν αναλογιστούμε πως ήδη ο δείκτης που ισούται με 1, θεωρείται κακός και δηλώνει πρόβλημα εμπιστοσύνης. Εάν ο δείκτης κινούνταν γύρω στο 1,5 με 2, θα ήταν σχετικά καλός. Εάν άγγιζε το 3, θα ήταν πολύ ικανοποιητικός. Εάν ξεπερνούσε το 3, θα είχαμε πλέον κάποιες αμφιβολίες για την αποδοτική χρήση των κεφαλαίων από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

## 2. Άμεση Ρευστότητα

Η άμεση ρευστότητα σχετίζεται με την γενική ρευστότητα, με τη διαφορά όμως πως από το κυκλοφορούν ενεργητικό αφαιρούμε τα αποθέματα και από το τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τις προκαταβολές των πελατών. Ο τύπος λοιπόν διαμορφώνεται ως εξής:

Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας = (Κυκλοφ. Ενεργ. - Αποθέματα) / (Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις – Προκαταβολές Πελατών)

Έτος	Άμεση Ρευστότητα
2001	0,84
2002	0,74
2003	0,50
2004	0,63
2005	0,77
2006	0,86
2007	0,54
2008	0,54
2009	0,52
2010	0,50
2011	0,47



Διάγραμμα 4.2.2.4.5

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα της έρευνας, καταλαβαίνουμε πόσο πιο αυστηρός είναι ο δείκτης άμεσης ρευστότητας που αφαιρεί από τον υπολογισμό τα αποθέματα, τα πιο δύσκολως ρευστοποιούμενα στοιχεία της επιχείρησης δηλαδή. Σαφώς και τώρα έχουμε μια ακόμα σαφέστερη ένδειξη αναφορικά με την ικανότητα των πολυεθνικών δικαιόχρησης να εξυπηρετούν τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες τους. Συγκρίνοντας τα διαγράμματα της γενικής και της άμεσης ρευστότητας, παρατηρούμε την ίδια ανοδική (για το 2006) και στη συνέχεια πτωτική πορεία (2007 – 2011). Η διαφορά έγκειται στο ότι στη δεύτερη περίπτωση, τα αποτελέσματα είναι ακόμη πιο απογοητευτικά.

### 3. Αριθμοδείκτης ιδίων προς απασχολούμενα κεφάλαια

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το ποσοστό των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης που έχει χρηματοδοτηθεί από τους μακροπρόθεσμους και τους βραχυπρόθεσμους πιστωτές της επιχείρησης.

Δείκτης ιδίων προς απασχ. Κεφ. = Ίδια κεφάλαια X 100 / Απασχολούμενα κεφάλαια

Έτος	Σχέση Ιδίων προς Απασχ. Κεφ.
2001	0,59
2002	0,69
2003	0,93
2004	0,93
2005	0,93
2006	0,89
2007	0,81
2008	0,74
2009	0,74
2010	0,55
2011	0,33



Διάγραμμα 4.2.2.4.6

Το 2001 ξεκίνησε με έναν σχετικά χαμηλό δείκτη (0,59) που μαρτυρούσε ότι οι δανειστές των πολυεθνικών δικαιόχρησης είχαν μια μέτρια εμπιστοσύνη σε αυτές αναφορικά με την εκπλήρωση των βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων τους. Μέχρι και το 2005 όμως, η πορεία των δείκτη ήταν αυξητική και αυτό οδηγούσε σε όλο και μικρότερη πίεση από πλευράς δανειστών αναφορικά με την εξόφληση των υποχρεώσεων και των τόκων τους. Κι ενώ μέχρι και το 2007, φαινόταν οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν μηδενικό σχεδόν πρόβλημα με την εκπλήρωση των οικονομικών τους υποχρεώσεων, βλέπουμε από το 2008 και έπειτα μια συνεχή κατηφορική πορεία που αγγίζει το 2011 το 0,33. Η κατάσταση πλέον έχει γίνει ανησυχητική καθώς σε περίπτωση ζημιών για την επιχείρηση, αυτές θα πρέπει να καλυφθούν από τα ίδια κεφάλαια. Καθώς όμως τα ίδια κεφάλαια είναι πολύ πιθανό να είναι πολύ λιγότερα συγκριτικά με τις υποχρεώσεις της, κάθε πιθανή μείωση των πωλήσεων της μπορεί και να συνοδευτεί από δυσκόλως χειριζόμενες ζημιές.

### 2.2.4.3 Άλλοι Αριθμοδείκτες

#### Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους

Το περιθώριο λειτουργικού κέρδους παρέχουν στην επιχείρηση πληροφόρηση αναφορικά με την κερδοφορία της επιχείρησης και κυρίως στον έλεγχο του κόστους. Από το περιθώριο λειτουργικού κέρδους καταλαβαίνουμε πόσα χρήματα δαπανώνται για την κάλυψη των εξόδων.

Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους = Κέρδος Προ Φόρου Εισοδήματος / Κύκλος Εργασιών (Πωλήσεις)

Έτος	Περιθώριο Λειτουργικού Κέρδους
2001	16%
2002	13%
2003	10%
2004	11%
2005	11%
2006	10%
2007	9%
2008	6%
2009	0%
2010	-6%
2011	-12%



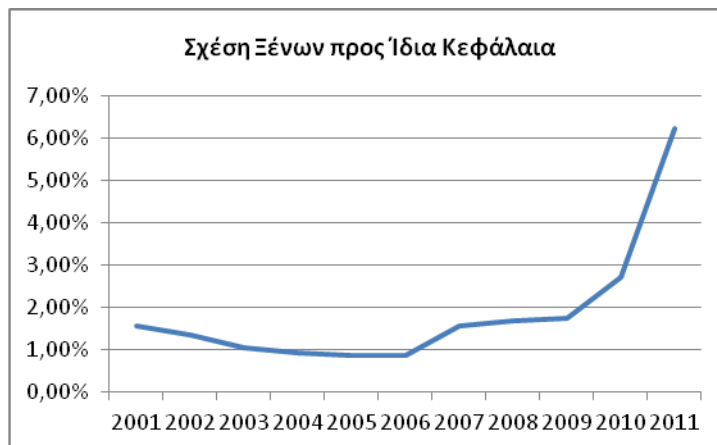
Διάγραμμα 4.2.2.4.7

Όσο μεγαλύτερο είναι το περιθώριο λειτουργικού κέρδους, τόσο καλύτερο έλεγχο κόστους έχει η επιχείρηση και οι πωλήσεις αυξάνονται με γρηγορότερο ρυθμό από αυτόν των εξόδων. Και ενώ το 2001 είχε ξεκινήσει με ένα ευτυχές ποσοστό της τάξης του 16%, από την έκρηξη της χρηματοπιστωτικής κρίσης κι ύστερα τα ποσοστά αυτά μειώθηκαν ραγδαία, για να φτάσουμε το 2011 στο -12%.

#### Σχέση Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια

Είναι αλήθεια πως οι επιχειρήσεις επιλέγουν να χρηματοδοτηθούν είτε με ίδια κεφάλαια, είτε με ξένα είτε και με συνδυασμό των δύο προηγούμενων. Το μόνο σίγουρο ασφαλώς στην χρηματοδότηση με ξένα κεφάλαια είναι πως γεννάται η περίπτωση αντιμετώπισης χρηματοοικονομικού κινδύνου.

Έτος	Σχέση Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια
2001	1,57%
2002	1,36%
2003	1,03%
2004	0,91%
2005	0,88%
2006	0,86%
2007	1,55%
2008	1,68%
2009	1,75%
2010	2,70%
2011	6,23%



Διάγραμμα 4.2.2.4.8

Το 2001, ο λόγος ξένων προς ίδια κεφάλαια ήταν σε σχετικά χαμηλά επίπεδα (1,57%), γεγονός που χαροποιούσε τους δικαιιοπαρόχους που γνώριζαν καλά πως όσο μεγαλύτερος είναι ο λόγος προς ξένα κεφάλαια, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο κίνδυνος των αναμενόμενων κερδών από τους μετόχους. Στα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται καθαρά πως ο λόγος προς ξένα κεφάλαια έχει αυξητική πορεία, η οποία και κορυφώνεται στο καθόλου ευχάριστο 6,23% το 2011.

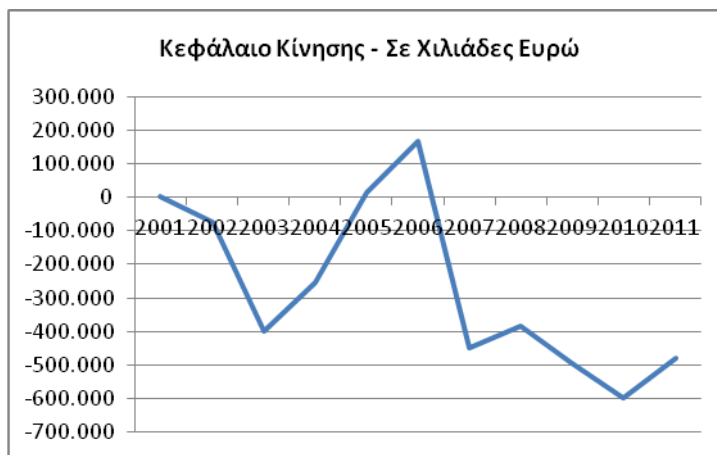
Ίσως θα έπρεπε να εξηγήσουμε εδώ την έννοια της μόχλευσης. Όταν , αυτή αυξάνεται, είναι αλήθεια πως αυξάνει και τα διανεμόμενα κέρδη ανά μετοχή. Παρ' όλα αυτά, μαζί με την αύξηση της μόχλευσης, αυξάνονται και οι κίνδυνοι που μπορεί να προκαλέσουν ανεπανόρθωτες ζημιές. Η χρηματοδότηση με ξένα κεφάλαια, συνεπάγεται και την πληρωμή ενός σταθερού ποσού που αφαιρείται ασφαλώς από τα λειτουργικά κέρδη. Δημιουργείται λοιπόν μεγάλη αβεβαιότητα για μια εταιρία που έχει χρηματοδοτήσεις τις επενδύσεις της με το μετοχικό κεφάλαιο μόνο.

### Κεφάλαιο Κίνησης σε Χιλιάδες Ευρώ

Το Κεφάλαιο κίνησης είναι το σύνολο των στοιχείων του κυκλοφορούντος ενεργητικού και μας βοηθάει σημαντικά στην εύρεση της χρηματοοικονομικής ισορροπίας του ισολογισμού και την μελέτη της ρευστότητας.

Κεφάλαιο Κίνησης = Κυκλοφορούν Ενεργητικό – Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Έτος	Κεφάλαιο Κίνησης - Σε Χιλιάδες Ευρώ
2001	1.851 €
2002	-74.229 €
2003	-397.662 €
2004	-254.343 €
2005	12.374 €
2006	167.860 €
2007	-450.909 €
2008	-384.289 €
2009	-495.326 €
2010	-597.060 €
2011	-481.432 €



Διάγραμμα 4.2.2.4.9

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα μας, το κεφάλαιο κίνησης των πολυεθνικών δικαιόχρησης σημείωσε διάφορα скаμπανεβάσματα κατά καιρούς. Φαίνεται πως κατά την περίοδο 2002-2004 και 2007-2011 οι πολυεθνικές δικαιόχρησης υπέφεραν από χαμηλό κεφάλαιο κίνησης και συνεπώς από τον κίνδυνο παύσης πληρωμών. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει πως το πολύ υψηλό κεφάλαιο κίνησης είναι πάντα θετικό καθώς αυτό μπορεί να συνεπάγεται μικρή αποδοτικότητα.

### Απασχολούμενο Κεφάλαιο

Με τον όρο απασχολούμενο κεφάλαιο αναφερόμαστε στο άθροισμα των ιδίων κεφαλαίων και των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων. Πρόκειται ουσιαστικά για τα περιουσιακά στοιχεία που συμβάλλουν στην ικανότητα μιας εταιρείας να παράγει έσοδα, συντελώντας κατ' αυτόν τον τρόπο στα θετικά επίπεδα ρευστότητας της.

Έτος	Απασχ. Κεφάλαιο - Σε Χιλιάδες Ευρώ
2001	1.300.438 €
2002	1.323.267 €
2003	1.621.333 €
2004	2.128.775 €
2005	2.361.641 €
2006	2.596.101 €
2007	1.955.339 €
2008	2.102.421 €
2009	2.028.995 €
2010	2.118.836 €
2011	1.183.035 €

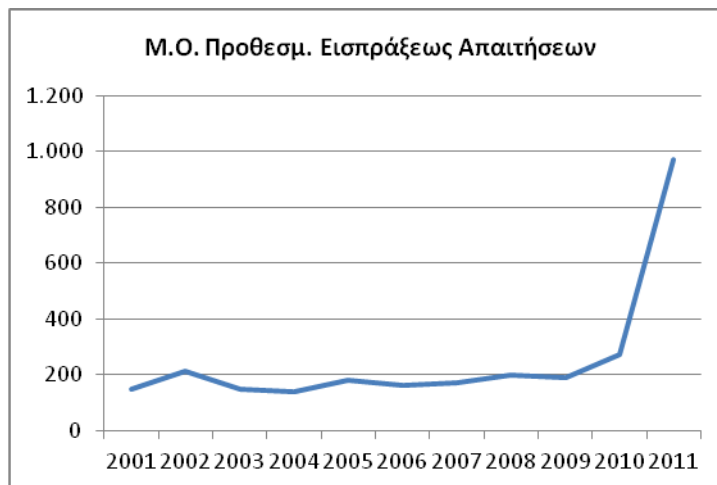


Διάγραμμα 4.2.2.4.10

## Μέσος Όρος Προθεσμίας Εισπράξεως Απαιτήσεων

Ο μέσος όρος προθεσμίας εισπράξεως απαιτήσεων είναι ο μέσος χρόνος αναμονής της είσπραξης των απαιτήσεων από όσους (π.χ. πελάτες) χρωστούν στην επιχείρηση. Δυστυχώς, από το 2010 και έπειτα οι συναλλασσόμενοι με τις πολυεθνικές δικαιοχρησίας, δυσκολεύονται να αποπληρώσουν σε αυτές τα χρωστούμενα.

Έτος	Μ.Ο. Προθεσμ. Εισπράξεως Απαιτήσεων
2001	149
2002	210
2003	150
2004	137
2005	181
2006	162
2007	172
2008	199
2009	188
2010	271
2011	969



Διάγραμμα 4.2.2.4.11

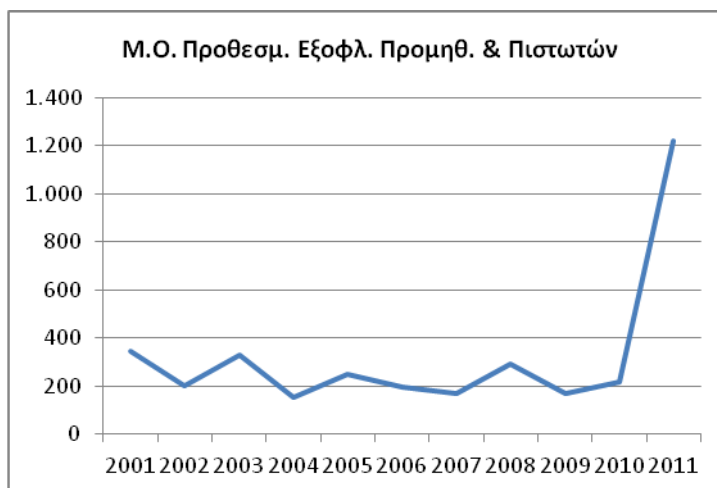
Παρατηρούμε τα νούμερα και αντιλαμβανόμαστε πως από το 2009 έως το 2010, αυξήθηκε το περιθώριο των ημερών κατά 44%. Κι ενώ μια ήδη τρομακτική αύξηση έχει σημειωθεί, καταλήγουμε, μια χρονιά αργότερα να αντιμετωπίζουμε μια ακόμη μια αύξηση της τάξεως του 258% που ξεπερνάει πλέον κάθε φαντασία ή οικονομική πρόβλεψη.



## Μέσος Όρος Προθεσμίας Εξόφλησης Προμηθευτών και Πιστωτών

Ως προθεσμία εξόφλησης των προμηθευτών και των πιστωτών αντιλαμβανόμαστε τον χρόνο που οι παράγοντες αυτοί δίνουν σε μια επιχείρηση για να ξεχρεώσει τα βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα δάνεια της.

Έτος	Μ.Ο. Προθεσμ. Εξοφλ. Προμηθ. & Πιστωτών
2001	347
2002	202
2003	331
2004	152
2005	250
2006	194
2007	172
2008	291
2009	172
2010	217
2011	1.219



Διάγραμμα 4.2.2.4.12

Όπως είναι προφανές, αφού οι εταιρίες δικαιοχρησης, δυσκολεύονται να πάρουν τα χρήματα τους από όσους τους χρωστούν, δυσκολεύονται εν συνεχεία να εξοφλήσουν κι αυτές με τη σειρά τους, τους πιστωτές και τους προμηθευτές τους. Πρόκειται για έναν φαύλο κύκλο του οποίου το τέλος κανείς δεν μπορεί να γνωρίζει. Αξιοσημείωτα για άλλη μια φορά τα νούμερα που μιλούν από μόνα τους. Το 2011 αυξήθηκε ο μέσος όρος προθεσμίας εξόφλησης προμηθευτών και πιστωτών κατά 462% σε σχέση με τον προηγούμενο χρόνο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**



## 1. Τα προβλήματα της δικαιόχρησης στην Ελλάδα

Συνοψίζοντας, αναλογιζόμενοι τους ρυθμούς επέκτασης των ετών 2001 – 2004, τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αρκετά αποθαρρυντικά. Η ανάπτυξη του θεσμού κατά την τελευταία πενταετία ήταν σαφώς υποδεέστερη των όποιων προβλέψεων και προσδοκιών που είχαν καταγραφεί στις αρχές του αιώνα για την ανάπτυξη των διεθνών δικτύων δικαιόχρησης. Δεν μπορούμε παρ' όλα αυτά να παραλείψουμε ν' αναφέρουμε πως το παγκόσμιο εν γένει και το ελληνικό πιο συγκεκριμένα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον έχει την μεγαλύτερη ευθύνη για την πρόκληση των προβλημάτων στον κλάδο. Σύμφωνα με την έρευνα της ICAP για το 2005, υπάρχουν και άλλα θέματα προς αντιμετώπιση όπως παρουσιάζονται παρακάτω.

Κυριότερα Προβλήματα του Κλάδου		
1	Δυσμενές Οικονομικό Περιβάλλον	18,2%
2	Ανταγωνισμός	17,0%
3	Μη επιτυχημένες σχέσεις με franchisees	15,1%
4	Δυσκολία εξεύρεσης franchisees	11,4%
5	Δυσκολία εξεύρεσης κατάλληλων χώρων	9,9%
6	Υποστήριξη από το κράτος	7,7%
7	Θεσμικό Πλαίσιο	7,2%
8	Φορολογικές Ρυθμίσεις	7,0%
9	Άλλο	6,4%
	<b>Σύνολο</b>	<b>100%</b>

*Πηγή Έρευνας: ICAP 2005*

**Πίνακας 5.1.1**

Δεν είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε σε τι επίπεδο βρίσκονται εν έτη 2012 τα παραπάνω ποσοστά, μπορούμε όμως να είμαστε σίγουροι ότι οι παραπάνω λόγοι, με πρωτεύοντα την κατάρρευση της παγκόσμιας οικονομίας, σε συνδυασμό με ένα πλήθος άλλων παραγόντων έχουν κατά κάποιο τρόπο πελαγώσει τον θεσμό της δικαιόχρησης, που κάθε άλλο παρά κοινός θα μπορούσε να χαρακτηριστεί. Ας είμαστε δίκαιοι και ας κάνουμε ένα ειλικρινή απολογισμό. Τα προβλήματα δεν είναι μόνο οικονομικά αλλά και κοινωνικά.

Ας σταθούμε κατά πρώτο λόγο στην παθολογία του νομικού κόσμου που έχει μέχρι στιγμής αντιμετωπίσει το franchising σαν έναν ακόμη τρόπο ταχείας ανάπτυξης και πλουτισμού σε βάρος επιχειρηματιών και επενδυτών μικρού βεληνεκούς. Το σύστημα δεν είναι ακόμη πλήρως προετοιμασμένο και αρκετοί δικαιοπάροχοι αδυνατούν να

ανταποκριθούν σε οργανωτικά και υποστηρικτικά προς το δίκτυο θέματα με άμεση συνέπεια την απώλεια εμπιστοσύνης από πλευράς δικαιοδόχου.

Το τραπεζικό σύστημα εν συνεχεία, φαίνεται πως έχει αντιμετωπίσει τη δικαιόχρηση ως άλλο ένα σύστημα μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτό που ζητείται όμως είτε σε επίπεδο εθνικού είτε σε επίπεδο διεθνούς franchising είναι η διαμόρφωση εξειδικευμένων προγραμμάτων χρηματοδότησης και αξιολόγησης των αιτημάτων αναλόγως των προσόντων και των δυνατοτήτων των μερών.

Οφείλουμε ακόμη να ομολογήσουμε πως άλλη μια σοβαρή τροχοπέδη στην υγιή ανάπτυξη της δικαιόχρησης στην Ελλάδα, είναι η ίδια η νοοτροπία του Έλληνα. Είναι δύσκολο για την Ελληνική ιδιοσυγκρασία το να ομογενοποιηθεί και να 'κλειδωθεί' αν θέλετε σε ένα καλούπι. Άλλοι το λένε εγωισμό και άλλοι υπερηφάνεια. Ίσως να πρόκειται απλά γι' αυτό ακριβώς το ελληνικό στοιχείο που δεν υποτάσσεται αλλά θέλει αντιθέτως να διακρίνεται και να αποφασίζει χωρίς καταπίεση. Σε τόσο οδυνηρές όμως περιόδους οικονομικής δυσπραγίας, όπως αυτή που αντιμετωπίζουμε σήμερα, πρέπει να απελευθερωθούμε από πάσης μορφής μεγαλομανίες και επιβολές ισχύος.

Άλλη μια τέλος παθολογία του franchising έγκειται στις αποτυχία ουσιώδους επικοινωνίας μεταξύ των δικαιοπαρόχων και των δικαιοδόχων. Οι πρώτοι αναζητούν απλώς κάποιους επενδυτές στους οποίους προσφέρουν και ελάχιστη οργανωμένη προετοιμασία ενώ οι δεύτεροι θέλουν να αναδυθούν γρήγορα, μη σεβόμενοι πολλές φορές τις πρακτικές και τους κανόνες των δικαιοπαρόχων. Οπωσδήποτε τίποτα δεν είναι αποκλειστικά άσπρο ή μαύρο. Η αλήθεια και η λύση συνάμα βρίσκονται κάπου στη μέση.

## **2. Τάσεις και Προοπτικές**

Αναμφισβήτητα η δυναμική των διεθνών εταιρειών δικαιόχρησης στην Ελλάδα δεν έχει φτάσει ακόμη το αναμενόμενο επίπεδο. Κυρίως δε, με το ξέσπασμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης οι προβλέψεις για ανάκαμψη προβάλλουν ακόμη πιο αποθαρρυντικές. Θα έπρεπε όμως όλα τα δυσχερή αποτελέσματα, οι δυσοίωνες προβλέψεις και οι δυσκολίες που έχουν προκύψει να μας προβληματίσουν τόσο ώστε να αρνηθούμε την δικαιόχρηση ως επιτυχή μέθοδο επέκτασης; Μήπως θα μπορούσαμε αντιθέτως να διακρίνουμε μια σημαντική ευκαιρία για την ανάδειξη του θεσμού ως την κύρια μορφή επιχειρηματικής ανάπτυξης του 21<sup>ου</sup> αιώνα;

Η παραπάνω πρόταση δεν σημαίνει πως έχουμε άγνοια της οικονομικής αβεβαιότητας στην οποία έχει εγκλωβιστεί αυτή την περίοδο η επιχειρηματική κοινότητα. Είναι όντως αδύνατο για τις επιχειρήσεις μέχρι και το να καθορίσουν τους αναπτυξιακούς τους στόχους για διάστημα μεγαλύτερο του έτους καθώς η πορεία τους χαράσσεται σε συνάρτηση με ένα εύρος παραγόντων. Βλέποντας όπως πέρα από τα νούμερα, το τοπίο ξεκαθαρίζει. Προσδοκούμε και πιστεύουμε στην εγκαθίδρυση και περαιτέρω ανάπτυξη διεθνών εταιρειών franchise στην Ελλάδα γιατί παρά την όποια οικονομική καθήλωση, υπάρχουν στοιχεία που μας ορίζουν και είναι σταθερά. Δεν είναι άλλωστε πρωτόκουστο πως η γεωγραφική μας θέση αποτελεί πόλο έλξης για τα διεθνή δίκτυα. Οι διεθνείς επιχειρήσεις δικαιόχρησης μπορούν να εδραιωθούν στην Ελλάδα και να χρησιμοποιήσουν στη συνέχεια τη χώρα μας ως εφιαλτήριο για την ανάπτυξη τους στις γειτονικές σε μας αγορές. Θα μπορούσε εν ολίγοις η Ελλάδα να αποτελέσει την δοκιμαστική αγορά για να ανοιχτούν αργότερα πολυεθνικές σε νέες αγορές.

Αναφερθήκαμε λίγες γραμμές νωρίτερα στον εγωισμό του Έλληνα που προκαλεί προβλήματα στην υγιή ανάπτυξη της δικαιόχρησης στον ελληνικό χώρο. Με λογική και σύνεση όμως θα μπορούσαμε να στρέψουμε το χαρακτηριστικό αυτό στοιχείο υπέρ της ανάπτυξης της δικαιόχρησης με τον εξής απλό τρόπο. Αφού ο Έλληνας, από το να είναι υπάλληλος σε κάποια επιχείρηση, αρέσκειται στη διοίκηση της δικής του επιχείρησης, μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτή του την τάση και να επεκταθεί επιχειρηματικά, ενταγμένος σε ένα ασφαλές δίκτυο. Δεν είναι άλλωστε πρωτοφανής η αναζήτηση διεξόδου στην δικαιόχρηση, σε εποχές υψηλής ανεργίας και μεγάλης ύφεσης.

Συνεχίζοντας, θα ήταν καλό να αναφερθούμε στη συνεχή ωρίμανση του καταναλωτικού κοινού στην Ελλάδα. Η παγκοσμιοποίηση έχει φέρει την ελληνική κοινωνία πιο κοντά στην πληροφορία. Το διαδίκτυο είναι το συνηθέστερο εργαλείο πλέον απόκτησης γνώσης, αγαθών και υπηρεσιών και με το πέρασμα του χρόνου, οι απαιτήσεις όλο και αυξάνονται. Αποζητάμε πλέον ποιοτικά προϊόντα, γρήγορα και αποτελεσματικά και η μόνη λύση στην αμείωτη αυτή απαιτητικότητα είναι η ανάπτυξη στα πλαίσια μιας ισχυρής ομάδας. Μιλάμε στην πράξη για μια 'ζούγκλα', στην οποία αν κάποιος μείνει μόνος του, κινδυνεύει από την καλά προετοιμασμένη και οργανωμένη αγέλη.

Ας είμαστε βέβαιοι προετοιμασμένοι πως ο δρόμος δεν είναι στρωμένος με ροδοπέταλα. Η θεσμός δεν έχει ακόμη κάνει τον κύκλο του στη χώρα μας. Τα συμβαλλόμενα μέρη έχουν πολλά ακόμη να κατανοήσουν ως προς τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους. Πρέπει να ξεφύγουμε πλέον από την συγκαλυμμένη σχέση δικαιοπαρόχου – δικαιοδόχου που στην ουσία κρύβει ένα εργοδότη κι έναν υπάλληλο. Για την πραγματική επιτυχία και

δυναμική εγκαθίδρυση του θεσμού στη χώρα μας χρειάζεται συνεργασία επι ίσους όρους. Και για να προσελκύσουμε ξένους δικαιοπαρόχους αλλά και για να βγούμε εμείς σε ξένα ύδατα, πρέπει εν αρχή να είμαστε έτοιμοι να μάθουμε από τους άλλους και να λειτουργήσουμε ομαδικά, είτε ως δικαιοπάροχοι είτε ως δικαιοδόχοι.

Θα κλείσω λέγοντας πως χρειάζεται χρόνος. Τα ανωτέρα προβλήματα δεν είναι ικανά να αναχαιτίσουν την πορεία της διεθνούς δικαιοχρησίας στην Ελλάδα. Μπορεί ο δρόμος να φαίνεται δύσβατος και γεμάτος εμπόδια. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις όμως έχουν όλη την απαιτούμενη δυναμική για να τον περπατήσουν. Και όπως πολύ σωστά είπε κάποτε κι ο Νίτσε << *Κι από τότε που ο άνεμος μου εναντιώθηκε, έμαθα να σαλπάρω με όλους τους ανέμους*>>.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΩΝ**





## Παράρτημα 1

### Κατάλογος Δικαιοδόχων

Κωδ. Icap	Επωνυμία	Πολυεθνική
41940	3 GUYS I. & A. ΜΑΓΙΟΠΟΥΛΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
257801	42 DEGREES ACCESSORIES Α.Ε.Ε.	Όχι
150101	ALSINCO Α.Ε.	Όχι
3907000	AUTORENT Α.Ε.	Όχι
6128600	AVELON Α.Ε.Β.Ε.Ε.	Όχι
262760	BACARO Α.Ε.	Όχι
237378	BALLOONS Α.Ε.	Όχι
215686	BAZAAR Α.Ε.	Όχι
57664	BENALEX "BENETTON" Α.Ε.	Όχι
211739	BENVENUTO Ε.Π.Ε.	Όχι
216603	BEST CATERING Α.Ε.	Όχι
5800105	BLUE POINT Σ. Ν. ΑΡΓΥΡΟΣ Α.Ε.	Όχι
206676	BOSIL Ε.Π.Ε.	Όχι
221773	CARTOON STORES, THE, Α.Ε.	Όχι
259663	CARTRIDGE WORLD GREECE Α.Ε.	Όχι
270092	CREPA - CREPA Α.Ε.	Όχι
157085	DIVERSA Α.Ε.Β.Ε.	Όχι
2050070	DIXONS SOUTH EAST EUROPE Α.Ε.Β.Ε.	Όχι
227712	DYNAX ΦΙΛΜ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	Όχι
244523	EASY FASHION Α.Ε.	Όχι
200152	ELITE Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
228757	ESPRIT Α.Ε.	Όχι
239449	EVERCAT Α.Ε.	Όχι
2094140	EXECUTIVE LEASE Α.Ε.	Όχι
264634	F.R.G. Α.Ε.	Όχι
269482	FAIRYNAILS Α.Ε.	Όχι
266830	FANATICS PIZZA DELIVERIES & FOOD SERVICES LTD	Όχι
219842	FORTHNET Α.Ε.	Όχι
234036	GALERIE DE BEAUTE Α.Ε.Ε.	Όχι
54167	GALLERY DIAMOND ΑΓΓ. ΜΑΥΡΙΔΟΥ Α.Ε.	Όχι
226741	GIANT HELLAS Γ. Κ. ΑΝΘΗΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	Όχι
214413	GINKGO Ε.Π.Ε.	Όχι
263552	GNET GAMING NETWORK Α.Ε.	Όχι
226057	GYMNASIUM Α.Ε.	Όχι
751254	HASSLER & MILLER HELLAS Ε.Π.Ε.	Όχι
224500	HOME TESTS Α.Ε.	Όχι
244914	HONDOS CENTER Α.Ε.	Όχι
49914	I.M.S. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε.	Όχι
213929	IDEAL STROM ΑΦΟΙ ΚΑΡΔΑΚΟΥ Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
231162	INTERLINGUA Α.Ε.	Όχι
247131	L' ARTIGIANO Α.Ε.	Όχι
20350	LE SHOP Α.Ε.Β.Ε.	Όχι

Κωδ. Icap	Επωνυμία	Πολυεθνική
226194	LEAD ΔΕΙΦΟΡΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗ Α.Ε.	Όχι
233677	LION RENTAL Α.Ε. "SIXT RENT-A-CAR"	Όχι
201473	MARC AALEN Α.Ε.&Β.Ε.	Όχι
228537	MASTERETAİL Α.Ε.	Όχι
206397	MICROLAND COMPUTERS Α.Ε.&Β.Ε.	Όχι
204759	MODA MAGNUM Α.Ε.	Όχι
221269	MOTHERLAND Α.Ε.	Όχι
236090	MOTOWAY Γ. ΚΑΜΠΡΑΝΗΣ Α.Ε.	Όχι
2002580	MULTIRAMA Α.Ε.Β.Ε.	Όχι
88179	NECO GROUP Α.Ε.	Όχι
281311	NEW RENTALS Α.Ε.	Όχι
241144	NICOLAS Α.Ε.&Β.Ε.	Όχι
271379	NUTRIMED Ε.Π.Ε.	Όχι
248003	O.D.C. Α.Ε.	Όχι
262832	OK ANYTIME MARKET Α.Ε.	Όχι
284517	OLTREMARE Α.Ε.	Όχι
215622	OXFORD COMPANY Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
234322	PALLET STORES Α.Ε.	Όχι
253263	PARTY LAND HELLAS Ε.Π.Ε.	Όχι
241193	PATAFRITAS ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗ Α.Ε.	Όχι
80242	PERIDEO Α.Ε.	Όχι
46438	PISCINES IDEALES Α.Ε.	Όχι
215166	POLIMORFI Α.Ε.	Όχι
261864	POLL POSITION Α.Ε.Ε.	Όχι
226949	PRIMA AGORA CENTER Α.Ε.	Όχι
235531	ROOM SERVICE Ε.Π.Ε.	Όχι
263613	SANS Α.Ε.	Όχι
251694	SCHOLARS, THE, Α.Ε.	Όχι
221373	SEA WORLD Α.Ε.Β.Ε.	Όχι
244295	SEVEN GROUP Α.Ε.	Όχι
232056	SIDER Α.Ε.&Β.Ε.	Όχι
55354	SPEEDEX Α.Ε. ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	Όχι
256247	STREET CAFE Α.Ε.	Όχι
207188	STUDIO KLIMA Δ. ΛΕΙΒΙΔΙΩΤΗΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	Όχι
898620	SUNERA Α.Ε.	Όχι
227507	TECHNOPLUS Α.Ε.	Όχι
85153	TOP STYLE Γ. & Μ. ΤΣΙΛΙΔΗΣ Ο.Ε.	Όχι
162007	VEFA'S HOUSE Ε.Π.Ε.	Όχι
261035	VICOM HOLDINGS Α.Ε.	Όχι
249202	WEB, THE, Α.Ε.	Όχι
265964	WIN WIN Α.Ε.	Όχι
245393	WIND ΕΛΛΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ Α.Ε.Β.Ε.	Όχι
376256	Z GROUP HELLAS Α.Ε.	Όχι
5500550	ΑΔΑΜΑΚΟΥ, ΑΦΟΙ, Α.Ε.	Όχι
774555	ΑΘΑΝΑΣΟΣ, Ν., & ΣΙΑ Ε.Ε.	Όχι
5849850	ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΑ Α.Β.Ε.Ε. (MEDIA STROM)	Όχι

Κωδ. Icap	Επωνυμία	Πολυεθνική
256483	ΑΚΤΙΒ ΚΑΡΣ Α.Ε.	Όχι
56480	ΑΛΕΑ Α.Ε.	Όχι
2004920	ΑΛΦΑ - ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	Όχι
217652	ΑΝΔΡΕΑΔΗΣ, ΕΜΜ., Α.Ε.	Όχι
700597	ΑΝΔΡΕΑΣ ΤΡΙΓΩΝΑ ΠΑΝΟΡΑΜΑΤΟΣ Α. ΠΛΟΥΜΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε.	Όχι
220343	ΑΝΕΔΗΚ ΚΡΗΤΙΚΟΣ Α.Ε.	Όχι
250791	ΑΝΕΛΠΑ Α.Ε.	Όχι
308000	ΑΡΑΠΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ "ΤΟ ΓΑΙΤΑΝΑΚΙ"	Όχι
282653	ΑΥΘΙΣ ΔΙΕΘΝΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
38218	ΒΑΓΕΝΑΣ Α.Ε.	Όχι
215765	ΒΑΣΙΛΑΓΑΣ Α.Ε.	Όχι
158848	ΒΕΝΕΤΗΣ Α.Β.&Ε.Ε.	Όχι
727968	ΒΕΡΓΟΣ, Μ., & ΣΙΑ Ο.Ε. "PHOTOTECH"	Όχι
53238	ΒΗΤΑ ΠΙ Α.Ε.Β.Ε.	Όχι
59343	ΒΥΖΑΝΤΙΝΟ Α.Ε.	Όχι
72448	ΓΑΛΑΝΗΣ, Π., & ΥΙΟΙ Ο.Ε. "DESIGN PLUS GALANIS"	Όχι
226169	ΓΑΤΙΔΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
217817	ΓΕΝΙΚΗ ΚΟΜΜΩΤΗΡΙΑΚΗ Α.Β.Ε.Α.Ε.	Όχι
234524	ΓΕΝΙΚΗ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΗ Α.Ε.Ε.	Όχι
28994	ΓΕΡΜΑΝΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
242989	ΓΕΥΣΕΙΣ ΚΕΛΑΡΙΟΥ Ε.Π.Ε.	Όχι
153998	ΓΙΑΛΑΜΑΣ, Δ., & ΣΙΑ Ο.Ε. "GIALAMAS COLLECTION"	Όχι
27104	ΓΙΑΝΝΑΤΣΟΥΛΙΑΣ, ΘΕΟΔΟΣΙΟΣ, "LIBRA" ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	Όχι
819626	ΓΙΟΒΑΝΗΣ, Π., - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ Α.Ε.	Όχι
59483	ΓΙΟΥΡΟΥΚΕΛΗΣ, Δ., Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
246835	ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΒΟΡΕΙΟΔΥΤΙΚΗ Α.Ε.Ε.	Όχι
360221	ΔΑΣΚΑΛΟΠΟΥΛΟΥ ΑΠΟΣΤΟΛΙΑ "MY SECRET DIET "	Όχι
51804	ΔΑΦΝΗΣ Α.Ε.	Όχι
830297	ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΗ Ε.Π.Ε.	Όχι
29822	ΔΩΔΩΝΗ ΠΑΓΩΤΑ Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
2027540	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΡΙΠΤΕΡΑ Ε.Π.Ε.	Όχι
239895	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΦΛΟΓΑ Α.Ε.	Όχι
35226	ΕΛΛΗΝΜΟΤΟ Α.Β.Ε.Ε.Ο.	Όχι
2028620	ΕΜΑ Α.Ε.	Όχι
229609	ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΕΝΤΡΟ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗΣ Α.Ε.	Όχι
222179	ΕΠΑΥΛΙΣ Α.Ε.	Όχι
204269	ΕΥΡΩΔΟΜΙΚΑ Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
333798	ΖΑΦΕΙΡΟΠΟΥΛΟΣ, Δ., & ΣΙΑ Ο.Ε. "RELATEX"	Όχι
268939	ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΕΙΑ ΕΣΚΙΤΖΗ Α.Ε.	Όχι
224103	ΖΩΟΦΙΛΙΑ Α.Ε.	Όχι
2035700	ΗΛΕΚΤΡΟΣΥΝΕΤΑΙΡΙΚΗ Α.Ε.Β.Ε.	Όχι
954281	ΗΡΑ ΒΕΒΕ Α.Ε.Β.Ε.	Όχι
2036270	ΗΦΑΙΣΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε.Μ.	Όχι
264992	ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗ Α.Ε.	Όχι
327585	ΘΕΟΔΩΡΟΠΟΥΛΟΥ, Κ., & ΣΙΑ Ε.Ε. "ΖΙΟ ΡΕΠΠΕ"	Όχι
191728	ΙΡΙΣ Α.Ε.	Όχι

Κωδ. Icap	Επωνυμία	Πολυεθνική
302647	ΚΑΒΑΛΛΙΕΡΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ "ΚΑΒΑΛΙΕΡΟΣ"	Όχι
96054	ΚΑΙΣΣΑ Α.Ε.	Όχι
831860	ΚΑΚΑΡΗΣ, Α., - Π. ΑΣΤΡΙΝΗΣ - Α. ΛΗΜΝΑΙΟΣ Ο.Ε. "T - BAR"	Όχι
54917	ΚΑΚΟΥΡΗΣ, Ν., Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
71473	ΚΑΛΑΚΩΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Α.Ε.	Όχι
271512	ΚΑΛΤΣΟΜΑΝΙΑ Α.Ε.Ε.	Όχι
831440	ΚΑΝΑΚΗΣ, ΑΧΙΛΛΕΑΣ, & ΣΙΑ Ο.Ε.	Όχι
211016	ΚΑΠΑΤΟΥ Α.Ε.	Όχι
84101	ΚΑΠΕΤΑΝΙΟΣ, Ι., Α.Ε.Β.Ε.	Όχι
260997	ΚΑΡΑΜΟΥΖΗΣ, Χ., & ΣΙΑ, Ε.Ε.	Όχι
270646	ΚΑΡΑΝΤΑΣΙΟΣ, Δ., ΚΑΡΓΚΕΙΤ, Α.Ε.	Όχι
2043520	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΑΦΟΡΟΛΟΓΗΤΩΝ ΕΙΔΩΝ Α.Ε.	Όχι
269611	ΚΑΤΣΕΛΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.	Όχι
759753	ΚΟΛΟΚΟΤΣΗΣ, ΘΩΜΑΣ, & ΣΙΑ Ο.Ε. "NEW BUSINESS"	Όχι
234535	ΚΟΜΜΩΤΗΡΙΑ ΤΕΟ Α.Ε.Ε.	Όχι
754172	ΚΟΝΤΟΣ, ΑΛ., & ΥΙΟΣ Ε.Ε.	Όχι
164551	ΚΟΡΠΟΥΣ Α.Ε.	Όχι
2000244	ΚΥΠΡΙΑΝΙΔΗΣ, ΑΙΜ., INTERNATIONAL SPORT CENTER Α.Ε.	Όχι
2049740	ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ, Σ. Δ., & ΥΙΟΣ Α.Ε. "YALCO"	Όχι
207193	ΛΑΖΑΡΑΚΗ, ΑΦΟΙ, Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
9506000	ΛΑΛΑΟΥΝΗΣ, ΗΛ., - ΓΚΡΗΚ ΓΚΟΛΑΝΤ Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
775956	ΛΕΙΒΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, Ι. & Σ., Ο.Ε.	Όχι
218207	ΛΗΤΩ Α.Ε.	Όχι
26819	ΛΙΒΑΝΟΥ, Α., & ΣΙΑ Ε.Π.Ε.	Όχι
953721	ΜΑΛΛΙΑΡΟΣ, ΑΘ., & ΣΙΑ Ε.Ε.	Όχι
263775	ΜΑΛΤΕΖΑΚΗΣ, ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ, AMIGOS ΓΛΥΦΑΔΑ Ε.Ε.	Όχι
154582	ΜΑΝΟΥΕΛ ΕΝΔΥΜΑΤΑ Α.Ε.Β.Ε.	Όχι
270282	ΜΑΝΩΛΑΚΗΣ, Ε., "SEA MARKET" Α.Ε.	Όχι
59004	ΜΑΣΣΕΛΟΣ Α.Ε.	Όχι
359321	ΜΑΥΡΑΚΗΣ, Ε., & ΣΙΑ Ο.Ε. "CAROUSEL IMPORTS"	Όχι
34795	ΜΕΣΙΤΙΚΗ ΑΚΙΝΗΤΩΝ - FRANCHISE Α.Ε.	Όχι
224839	ΜΙΖΕΡΑΚΗΣ, ΕΜΜ. Ν., Α.Ε.	Όχι
7537100	ΜΟΒΙΑΚ Α.Ε.	Όχι
6102500	ΜΟΝΤΕΚΟ Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
36727	ΜΟΣΧΟΥ Α.Ε.	Όχι
2058740	ΜΟΥΓΕΡ, ΣΤΑΜ., Α.Ε.Β.Ε.	Όχι
24882	ΜΟΥΣΤΑΚΗΣ, ΑΡΜ., & Μ. ΖΕΗ Ε.Π.Ε.	Όχι
266773	ΜΠΟΥΡΝΑΚΗΣ, Π., & ΣΙΑ Ε.Ε. "MAX PERRY"	Όχι
2061510	ΝΑΚΑΣ, ΦΙΛΙΠΠΟΣ, Α.Β.Ε.Ε.Τ.Ε.	Όχι
26724	ΝΕΟΦΟΥΝΤ Α.Ε.Β.Ε.	Όχι
244484	ΝΟΥΣΙΑΣ, ΓΙΩΡΓΟΣ, Α.Ε.	Όχι
228837	ΝΤΑΣΙΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	Όχι
273375	ΝΤΑΣΚΟΥΧΕΝ ΣΠΕΣΙΑΛΧΑΟΥΣ Ε.Π.Ε.	Όχι
277175	ΟΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΤΩΝ ΤΡΟΧΩΝ - DRIVER HELLAS Α.Ε.	Όχι
158117	ΟΦΘΑΛΜΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ Δ. ΜΠΙΡΛΗΣ	Όχι
97803	ΠΑΙΧΝΙΔΙ ΤΟ ΗΡΑΚΛΗΣ ΛΙΟΚΗΣ & ΣΙΑ Ε.Ε.	Όχι

Κωδ. Icap	Επωνυμία	Πολυεθνική
265623	ΠΑΝΑΥΓΕΙΑ Ε.Π.Ε.	Όχι
74346	ΠΑΠΑΙΩΑΝΝΟΥ, ΑΦΟΙ, Α.Ε.	Όχι
223771	ΠΑΠΑΙΩΑΝΝΟΥ, Π., Α.Ε.	Όχι
210131	ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ Α.Ε.	Όχι
249508	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΡΟΦΙΜΑ Α.Ε.	Όχι
2069820	ΠΕΡΒΟΛΑΡΑΚΗΣ, ΣΠ., Α.Ε.	Όχι
752262	ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΣ, ΑΝΤΩΝΗΣ, & ΣΙΑ Ο.Ε.	Όχι
229638	ΠΙΕΤΡΗΣ Α.Ε.	Όχι
226725	ΠΙΤΣΑ ΦΑΝ ΝΤΕΛΙΒΕΡΙ Α.Ε.	Όχι
213311	ΠΟΔΗΛΑΤΟΥΠΟΛΗ Α.Ε.Ε.	Όχι
272003	ΠΡΑΙΜ ΤΑΙΜΕΡΣ Α.Ε.	Όχι
231944	ΡΑΓΙΑΝ Α.Ε.	Όχι
275267	ΣΑΒΒΑΣ ΚΕΜΠΑΠ Α.Ε.	Όχι
7887	ΣΑΚΕΛΛΑΡΗΣ, Μ., Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
41712	ΣΑΝΤΑΝΑ Ι. ΕΛΜΑΛΙΩΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
312865	ΣΑΡΑΝΤΑΡΗΣ, ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ, & ΣΙΑ Ε.Ε. "SOHO-SOHO"	Όχι
222667	ΣΔΟΥΚΟΣ, Α., Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
282927	ΣΕΒΙΣΕ Α.Ε.	Όχι
327615	ΣΙΔΗΡΟΠΟΥΛΟΣ, ΧΡ., - Σ. ΣΙΔΗΡΟΠΟΥΛΟΥ Ο.Ε. "ΜΟΤΙΟΝ"	Όχι
12832	ΣΙΛΚ ΟΙΛ Α.Ε.	Όχι
29691	ΣΠΕΣΙΑΛΙΣΤΑΣ Ε.Π.Ε.	Όχι
221152	ΣΤΑΜΠΕΡ ΑΝΑΠΛΗΡΩΣΕΙΣ ΜΑΛΛΙΩΝ Α.Ε.	Όχι
201509	ΣΤΑΡ ΚΕΙΤ ΕΠΙΛΕΚΤΑ ΓΕΥΜΑΤΑ Α.Ε.	Όχι
32507	ΣΤΡΑΤΗΓΑΚΗ, Ν. Ε., Α.Ε.	Όχι
84492	ΣΥΝ. ΜΕΛΩΝ ΙΝ.ΚΑ Π.Ε	Όχι
253545	ΤΑΛΩΣ Α.Ε.	Όχι
58713	ΤΗΛΕΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Α.Ε.	Όχι
204389	ΤΡΙΑ ΕΛ (3L) Α.Ε.	Όχι
730318	ΤΣΕΛΕΜΠΗΣ, Β., & ΣΙΑ Ο.Ε. "ΑΥΛΟΣ"	Όχι
19509	ΤΣΙΚΟ Α.Ε.	Όχι
768957	ΤΣΙΡΙΓΩΤΗ, Δ. & ΣΤ., ΑΦΟΙ, Ο.Ε. "Η ΒΕΛΑΝΙΔΙΑ"	Όχι
165719	ΦΑΣΟΥΛΗΣ ΣΤΑΜΑΤΗΣ "ΡΕΖΕΡΒΑ"	Όχι
235443	ΦΩΤΟΔΙΚΤΥΟ Α.Ε.	Όχι
5800086	ΧΑΜΙΩ Α.Β.Ε.Ε.	Όχι
248131	ΧΑΤΖΗΜΑΡΙΝΑΚΗΣ, ΧΡ., ΕΡΤΑ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	Όχι
248088	ΧΑΤΖΗΣ Α.Ε.	Όχι
2000394	ΧΥΤΗΡΟΓΛΟΥ Α.Ε.Β.Ε.	Όχι
218451	5 A SEC ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	Ναι
234277	A.X.F. Α.Ε.	Ναι
214119	ΑΝΑΤΡΟΝ FOOD SERVICES Α.Ε.	Ναι
40383	AS COMPANY Α.Ε.	Ναι
244818	ΑΤCOM INTERNET & MULTIMEDIA Α.Ε.	Ναι
239332	AUTOVISION - SAKAR Α.Ε.	Ναι
218773	ΑΧΟΝ Α.Ε.	Ναι
224952	B.S.B. Α.Β.Ε.Ε.	Ναι

Κωδ. Icap	Επωνυμία	Πολυεθνική
255832	BED & BATH A.E.	Ναι
906228	BERGMANN KORD A.E.	Ναι
2013215	BERSON ΑΦΟΙ Κ. ΣΑΡΑΦΙΔΗ Α.Ε.&Β.Ε.	Ναι
221453	BILL COST A.B.E.E.	Ναι
243635	BIZART GALLERIES A.E.	Ναι
266565	BODYTALK A.E.	Ναι
237401	CALIN A.E.	Ναι
224556	CARAMEL A.E.B.E.	Ναι
251276	CARREFOUR - ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	Ναι
2084630	CASATEX A.E.	Ναι
213144	COFFEE CONNECTION A.B.E.E.	Ναι
247583	COFFEE TIME HELLAS A.E.	Ναι
186589	COLORI AROUND THE WORLD ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΑΝ. ΠΕΚΚΑΣ	Ναι
213463	DIA HELLAS A.E.	Ναι
268503	ECO HOUSE HELLAS A.E.	Ναι
279788	EVEREST A.E. ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ & ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ	Ναι
243931	EXPERT ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	Ναι
266554	FASHION BOX ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	Ναι
251107	FOREVER PRINT A.E.	Ναι
256521	FRESH FORMULA A.E.	Ναι
228834	GENERAL MILLS ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	Ναι
202971	GLASS CLEANING A.B.E.E.	Ναι
221376	GOODY'S A.E.	Ναι
50686	GREBEL A.B.&E.E.	Ναι
228989	GT ΓΚΑΛΕΡΥ ΤΣΑΓΚΑΡΑΚΗΣ Ε.Π.Ε.	Ναι
55772	INFO QUEST TECHNOLOGIES A.E.B.E.	Ναι
35955	LEVI STRAUSS ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	Ναι
258536	MASTIC SPA ΣΟΔΗΣ Α.Ε.	Ναι
5509100	MATOU FRANCE - BIOXAP A.E.	Ναι
38217	MCDONALD'S HELLAS ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	Ναι
201821	MIGATO A.E.	Ναι
261746	OFFICE ONE HELLAS A.E.	Ναι
247351	PALMIE A.E.	Ναι
251642	PRESSTO ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	Ναι
260773	PUMA HELLAS A.E.	Ναι
5551300	RAXEVSKY A.E.B.E.	Ναι
271803	REFRAN A.E.	Ναι
215329	ROMA PIZZA A.E.B.E.	Ναι
85443	SAM A.E.	Ναι
70650	SARAH LAWRENCE A.E.	Ναι
232343	SARKK A.B.&E.E.	Ναι
6114400	SATO A.E. ΕΙΔΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ & ΣΠΙΤΙΟΥ	Ναι
16692	SWATCH GROUP (GREECE), THE, A.E.	Ναι
242627	THIROS A.E.	Ναι
209204	TOI & MOI A.B.E.E.	Ναι

Κωδ. Icap	Επωνυμία	Πολυεθνική
80540	VICKO Α.Ε.	Ναι
203023	VODAFONE - ΠΑΝΑΦΟΝ Α.Ε.Ε.Τ.	Ναι
217466	ΑΛΚΗ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	Ναι
310945	ΑΝΑΣΤΑΣΕΛΗΣ - ΧΑΛΚΙΟΠΟΥΛΟΣ, Ν., & ΣΙΑ Ε.Ε. "ΜΠΟΥΚΕΤΟ ΜΠΑΛΟΝΙΑ"	Ναι
200964	ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ Α.Β.Ε.Ε.	Ναι
40003	ΕΛΙΤ ΣΤΡΩΜ Α.Β.Ε.Ε.	Ναι
254821	ΕΝΩΜΕΝΑ ΣΗΜΑΤΑ ΜΟΔΑΣ Α.Ε.	Ναι
878460	ΕΠΙΠΛΟΣΥΝΘΕΣΕΙΣ ΝΕΟΣΕΤ Α.Β.Ε.Ε.	Ναι
222531	ΕΥΡΩΓΝΩΣΗ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ Α.Ε.	Ναι
233061	ΙΜΑΣ ΕΝΔΥΜΑ Α.Ε.	Ναι
2041430	ΚΑΛΥΒΙΩΤΗΣ, Κ., Α.Ε.&Β.Ε.	Ναι
79683	ΚΕΜ Γ. ΜΙΧΑΗΛΙΔΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	Ναι
53154	ΚΛΟΥΚΙΝΑΣ, Ι., - Ι. ΛΑΠΠΑΣ Α.Ε.	Ναι
333278	ΚΡΕΑΤΑ ΕΥΡΩΠΗΣ Ε.Π.Ε.	Ναι
220299	ΛΑΛΙΖΑΣ Α.Ε.	Ναι
249882	ΛΕΜΟΝΗΣ, Φ. & Κ., Α.Ε.Β.Ε.	Ναι
214798	ΜΑΝΕΤΤΙ Α.Ε.	Ναι
16861	ΜΑΞΙ "COCO-MAT" Α.Β.&Ε.Ε.	Ναι
252834	ΜΕΝΤΙΤΕΡΡΑ Α.Β.Ε.Σ.Ε.	Ναι
16650	ΠΑΝ Α.Ε.Β.Ε.	Ναι
169641	ΠΑΠΑΙΩΑΝΝΟΥ, ΣΤ., "LAPIN HOUSE" Α.Β.Ε.Ε.	Ναι
247434	ΠΑΣΤΕΡΙΑ Α.Ε.	Ναι
230739	ΠΕΤΡΟΓΚΙΝΗ Α.Ε.	Ναι
25938	ΣΒΑΡΟΒΣΚΙ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	Ναι
29112	ΤΟΥΦΕΞΗ & ΣΙΑ "ALTA LINEA" Ε.Π.Ε.	Ναι
168061	ΦΘΕΝΑΚΗ, Ε. & Α., Ο.Ε. "SHOPPING SERVICES"	Ναι
16561	ΦΡΑΓΚΟΣ Α.Ε.	Ναι





## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Αγαλλοπούλου Π., (1997). *Βασικές Έννοιες Αστικού Δικαίου: ΙΙ.Ενοχικό Δίκαιο*, Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλας Αντ.Ν.
- Αλμπάλας,Ι.(Ετήσια Έκδοση 1999). *Η ορολογία του Franchise*. Franchise Directory
- Γαλάνης Β. (2000), *Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας: Leasing, Factoring, Forfaiting, Franchising, Venture Capital*, Αθήνα: Σταμούλης Αθ.
- Γεωργιάδης, Α. (1998). *Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας*, Αθήνα: Σάκκουλας Αντ. Ν.
- Γραμματίδης, Γ. (1999). Ο νέος κώδικας δεοντολογίας για το franchising, Franchise directory, Ετήσια έκδοση 1999
- Θεμελή Χ. (1990), *Η σύμβαση του Franchising, Αφιέρωμα εις τον*
- *Κωνσταντίνο Βαβούσκο*, Αθήνα: Σάκκουλας Αντ. Ν.
- Κάζης Δ. & Τσαγκούρης Θ. (2004). *FRANCHISING: Αξιολόγηση και προοπτικές της Δικαιόχρησης*, Αθήνα: Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών
- Κωστάκης, Δ. (1998). *Franchising, Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση*, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη
- Λαζαρίδης Γ., (1998) *Το Franchising στις Επιχειρήσεις*, Θεσσαλονίκη
- Μαλακός Π., (1993), *Franchising - Leasing*, Αθήνα: Ινστιτούτο Εξαγωγικών Σπουδών
- Σουφλερός Η., (1989) *Οι συμβάσεις Franchising στο ελληνικό δίκαιο και στο κοινοτικό δίκαιο ανταγωνισμού*, Αθήνα-Κομοτηνή: Σάκκουλας Αντ.Ν.
- Το Franchising στην Ελλάδα: Ιστορική Εξέλιξη, Δυναμική και Προοπτικές, Ειδική Έκδοση 1998, ICAP Α.Ε. & ARTHUR ANDERSEN Α.Ε.
- ICAP, Κλαδική Μελέτη για το Franchising, Σεπτέμβριος 2002

### Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Asbill R. & Goldman S., (2001). *Fundamentals of International Franchising*. Forum of Franchising, American Bar Association.
- Bensoussan H., (1997), *Le droit de la franchise*, Rennes: Apogee

- Gotsopoulou N. (2000). *Franchise Agreements: Legal Practices in International Arena, European Community, England and in Greece*. Αθήνα: Σάκκουλας Π.Ν.
- Green, C. B., (1993). *The Franchise Survival Guide: Real-World Solutions for Turning Your Investment into a Money-Making Business*, Chicago: Probus Pub. Co.
- Ishani M.,(1999), *Franchising Your Business. Weighing Up the Pros and Cons of Turning to Franchising*, Franchise World, May-June No.99
- Kahn M.,(1994). *Franchise et partenariat, guide pratique*, Paris: Daloz
- Mendelsohn, M., Bynoe, R., (1995), *Franchising*, London: FT Law & Tax
- Mendelsohn M., (1985). *The Guide to Franchising*, Oxford: Pergamon Press
- Thiriez G.& Pamier J.,( 1996),*Guide pratique de la franchise*, Paris: Editions d'Organisation

## Περιοδικά

- ΚΕΜ Α.Ε., 2009, *Εγχειρίδιο Franchise Manual*, Τεύχος Athens – Greece 2009
- Franchise Business, 2009, *The Very Best of Franchise 2009*, Ετήσια Έκδοση, Έτος 12<sup>ο</sup>, Τεύχος 46
- Franchise Emporium, 2009, Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2008
- Κέρδος, Business Development – Franchising & Licensing, Ειδική Έκδοση, Φεβρουάριος 2009

## Άρθρογραφία

- Βιγλάκη Μ. (2007, Φεβρουάριος 17), Οι επιπρόσθετες χρεώσεις- Έρευνα ICAP, Ελευθεροτυπία: Ειδική Έκδοση Franchise
- Παπακωνσταντίνου Μ. (2008, Ιανουάριος 28). Οφείλουμε να προσπαθήσουμε και σε αγορές εκτός συνόρων: Δημήτρης Θανελλάς, αντιπρόεδρος τη Rococo. Ναυτεμπορική, Franchise, σελ. 4,5.
- Ηλιάδη Γ. (2009, Φεβρουάριος 9). Ασπίδα ανάπτυξης στην αστάθεια η δικαιόχρηση, Ναυτεμπορική, Franchise, σελ. 42

- Εμμανουήλ Σ. (2009, Νοέμβριος 30). Ελληνικά concepts στην αγορά της Τουρκίας. Ναυτεμπορική, Franchise, σελ. 27

## **Ηλεκτρονικές Πηγές**

- [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)
- [www.thefranchiseco.gr](http://www.thefranchiseco.gr)
- [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr)
- [www.fcd.gr](http://www.fcd.gr)





