

# ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

## ΗΠΕΙΡΟΥ

### ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

#### ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: “Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑΣ (FRANCHISING)”



Σύνταξη- Επιμέλεια:  
Τσατσούλη Όλγα

Επιβλέπων Καθηγητής:  
Γαράφας Γεώργιος

ΠΡΕΒΕΖΑ 2009

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΟΛΟΥΣ ΟΣΟΥΣ ΣΥΝΕΙΣΦΕΡΑΝΕ ΓΙΑ ΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΘΕΙ  
ΜΕ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΑΥΤΗ Η ΠΤΥΧΙΑΚΗ.**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ 6</b>
-----------------------------

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

1.1 ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ FRANCHISING.....σελ 7
1.2 ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ FRANCHISING.....σελ 10
1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΑΜΕΡΙΚΗ.....σελ 13
1.4 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....σελ 14
1.5 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....σελ 15

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

<b>2.ΤΟ FRANCHISING ΚΑΙ Ο ΝΕΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ.....σελ 17</b>
--

2.1 Ο ΝΕΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ 2790/1999.....σελ 17
2.2 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ.....σελ 23
2.3 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ FRANCHISING.....σελ 24
2.4 ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ FRANCHISING.....σελ 24
2.5 ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΥ-ΕΝΤΟΛΕΑ.....σελ 25
2.6 ΟΡΟΙ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ.....σελ 26
2.7 ΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΙΣΧΥ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING....σελ 28
2.8 ΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ.....σελ 28
2.9 ΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ.....σελ 28
2.10 ΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΕ ΤΗ ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ.....σελ 29
2.11 ΤΑ ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΟΜΕΝΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ.....σελ 29
2.12 ΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ- ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ.....σελ 36

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

<b>3.ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ.....σελ 38</b>
--

3.1 ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ FRANCHISEE (ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΥ).....σελ 38
3.2 ΜΕ ΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΘΑ ΑΣΧΟΛΗΘΕΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ.....σελ 40
3.3 ΠΑΓΙΔΕΣ FRANCHISING (ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ).....σελ 41
3.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISING...σελ 43

3.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΤΑΛΑΒΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ/Α ΑΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΝΤΑΠΕΞΕΛΘΕΙ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ FRANCHISE.....σελ 49	σελ 49
3.6 MANAGEMENT TIPS.....σελ 51	σελ 51
3.7 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ.....σελ 51	σελ 51
3.8 ΧΩΡΟΘΕΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....σελ 52	σελ 52
3.9 ΠΕΝΤΕ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΠΙΘΥΜΕΙ Ο ΚΑΘΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ....σελ 52	σελ 52
3.10 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ FRANCHISE.....σελ 52	σελ 52
3.11 ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΟΥ ΘΑ ΒΕΛΤΙΩΣΟΥΝ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....σελ 53	σελ 53
3.12 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ.....σελ 55	σελ 55

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

##### **4.ΑΝΑΛΥΣΗ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING**

<b>(ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ).....σελ 59</b>	σελ 59
4.1 ΑΝΟΔΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING.....σελ 59	σελ 59
4.2 FRANCHISOR-FRANCHISEE-ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ-ΕΘΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ.....σελ 59	σελ 59
4.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISING.....σελ 62	σελ 62
4.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISING.....σελ 64	σελ 64
4.5 ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΟΤΗ.....σελ 65	σελ 65
4.6 ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΛΗΠΤΗ.....σελ 67	σελ 67
4.7 ΕΝΤΟΛΕΑΣ.....σελ 69	σελ 69
4.8 ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΣ.....σελ 71	σελ 71

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

<b>5.ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.....σελ 72</b>	σελ 72
5.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΓΕΝΙΚΑ.....σελ 72	σελ 72
5.2 ΠΟΙΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΚΑΙ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΦΘΑΣΕΙ.....σελ 73	σελ 73
5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....σελ 74	σελ 74
5.4 ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΕΙΣ ΑΠΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ.....σελ 75	σελ 75

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

<b>6.ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ FRANCHISING.....σελ 76</b>	σελ 76
6.1 ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ-COFFEERIGHT.....σελ 76	σελ 76
6.2 ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ SPEEDEX.....σελ 78	σελ 78
6.3 ΓΕΡΜΑΝΟΣ.....σελ 79	σελ 79

<b><u>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING</u></b> .....σελ 81	σελ 81
<b><u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΒΓΕΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΤΥΧΙΑΚΗ</u></b>	
<b><u>ΕΡΓΑΣΙΑ</u></b> .....σελ 82	σελ 82
<b><u>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</u></b> .....σελ 84	σελ 84
<b><u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u></b> .....σελ 85	σελ 85
<b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u></b> .....σελ 104	σελ 104

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πτυχιακή εργασία με θέμα «Ο θεσμός της δικαιοχρησίας – Franchising» απευθύνεται σε όλα τα άτομα τα οποία έχουν σκοπό να ασχοληθούν επαγγελματικά με το Franchising και περιέχει πληροφορίες χρήσιμες πάνω στον τομέα αυτό.

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία χωρίζεται σε έξι μέρη ώστε να είναι κατανοητή και ευανάγνωστη από τον αναγνώστη.

Μέσα από τα ερωτηματολόγια και τις προσωπικές συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν, ο κύριος σκοπός είναι να μπορέσει κάποιος που θα διαβάσει την εργασία, να αποφασίσει αν αξίζει να υλοποιήσει τον συγκεκριμένο θεσμό στην επιχείρησή του.

Εκτός από το ερωτηματολόγιο και τις προσωπικές συνεντεύξεις, έχει μαζευτεί υλικό από εφημερίδες, βιβλία και από τον παγκόσμιο ιστό που αφορά το σύστημα franchise. Μέσα από αυτό το υλικό θα επιθυμούσα να δώσω όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για κάποιον/α που στο μέλλον θέλει να ασχοληθεί με το σύστημα franchise. Έτσι η έρευνα που έχω πραγματοποιήσει να μπορέσει να φανεί χρήσιμη σε μία συγκεκριμένη ομάδα ατόμων και μέσα από αυτήν την εργασία να καταλάβουν πως δουλεύει το σύστημα franchise.

Όσον αφορά το υλικό από τα βιβλία, τις εφημερίδες και από τον παγκόσμιο ιστό δεν αντιμετώπισα κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα. Αντιθέτως, όσον αφορά τις προσωπικές συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια, ήταν μία αρκετά επίπονη διαδικασία, παρόλο που οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου.

Μέσα από την πτυχιακή εργασία κατάλαβα πως λειτουργεί το σύστημα franchise και πως αυτό έχει βοηθήσει πολλές επιχειρήσεις να βγάλουν κέρδος από την στιγμή που εντάχθηκαν στο συγκεκριμένο σύστημα. Βέβαια, όλο αυτό έχει ως αποτέλεσμα να βοηθάει και στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

# 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

## 1.1 ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ FRANCHISING

Πριν ξεκινήσουμε να αναλύουμε το σύστημα franchise, θεωρώ απαραίτητο και χρήσιμο να εξηγήσω κάποιες βασικές έννοιες του franchising, ώστε στη συνέχεια να κατανοήσουμε απόλυτα το θεσμό της δικαιοχρησίας.

Το **Franchising** αποτελεί έναν τρόπο επιχειρηματικής ανάπτυξης μίας επιτυχημένης, γνωστής ή καινοτομικής επιχείρησης, όπου ο δικαιοπάροχος(franchisor) παρέχει έναντι μιας πάγιας πληρωμής και ποσοστών τα δικαιώματα στον δικαιοδόχο(franchisee) να ιδρύσει σημείο πώλησης(κατάστημα), στο οποίο χρησιμοποιεί το όνομά του, την τεχνογνωσία του, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, το σύστημα διακίνησης ειδών, προωθητικές ενέργειες κ.λ.π. Στη σύμβαση αυτή τέλος, καθορίζεται επίσης η παρεχόμενη βοήθεια ή και άλλες υπηρεσίες για την διευκόλυνση της διεξαγωγής των εργασιών.<sup>1</sup>

Το **Franchise** είναι το σύνολο των δικαιωμάτων που αναφέρονται στα πρότυπα χρήσεως, τα εμπορικά σήματα/επωνυμίες, δικαιώματα αντιγραφής, σχέδια, πινακίδες καταστημάτων, αλλά και τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες, της πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας.<sup>2</sup>

**Δικαιοπάροχος(franchisor)** είναι αυτός ο οποίος παραχωρεί την επιχείρησή και το δικαίωμα εκμετάλλευσης του Franchise στον δικαιοδόχο έναντι κάποιου άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος που έχει ως σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων υπηρεσιών ή και προϊόντων.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> [www.nbg.gr](http://www.nbg.gr)

<sup>2</sup> [www.franchise-net.gr](http://www.franchise-net.gr)

<sup>3</sup> Εγχειρίδιο “FRANCHISE” Κλαδικές εκθέσεις & Εκδόσεις marketing, Μ. Κωνσταντινίδης, (2008)

**Εντολέας** είναι μια μεγάλη επιχείρηση η οποία είναι επιτυχημένη και φυσικά έχει δημιουργήσει ένα καλό όνομα, διαθέτει ευρεία τεχνογνωσία και κύρος, η οποία χωρίς να πραγματοποιήσει μεγάλες δαπάνες για επενδύσεις έχει την επιθυμία να διευρύνει το μερίδιό της στην αγορά.<sup>4</sup>

**Δικαιοδόχος(franchisee)** είναι εκείνος που του παραχωρείτε η επιχείρηση για να μπορεί να εκμεταλλευτεί το δικαίωμα του franchise από τον δικαιούχο έτσι ώστε να μπορέσει να κάνει εμπόριο συγκεκριμένους τύπους προϊόντων ή και υπηρεσιών.<sup>5</sup>

**Εντολοδόχος** είναι ένα πρόσωπο το οποίο μπορεί να είναι είτε νομικό είτε φυσικό, μπορεί να διαθέτει κάποιο κεφάλαιο και φυσικά να έχει την επιθυμία να διοικεί μία επιχείρηση και να πραγματοποιεί τις εργασίες που απαιτούνται με ευθύνη του αλλά να υπάρχει και η ανάλογη συνδρομή του εντολέα.<sup>6</sup>

**Business format franchise/δικαιόχρηση επιχειρηματικού συστήματος, επιχειρηματικός τύπος franchise** είναι το ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα του franchise.<sup>7</sup>

**Disclosure/γνωστοποίηση/υποχρέωση πληροφόρησης** είναι η έγγραφη πληροφόρηση του δικαιούχου προς τον δικαιούχο μέσα σε εύλογο χρόνο πριν από την υπογραφή του συμβολαίου που αφορά ακριβή και πλήρη πληροφόρηση σχετικά με την οικονομική και εταιρική κατάσταση, την περιγραφή της επιχείρησης που αφορά το franchise, την παροχή της τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιούχο κ.α. είτε από τον εθνικό κώδικα δεοντολογίας είτε από ειδική νομοθεσία.

Η συγκεκριμένη έγγραφη πληροφόρηση αποτελεί υποχρέωση απέναντι στον δικαιούχο.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Βασίλειος Π. Γαλάνης, “Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας”, Αθ. Σταμούλης, (2000)

<sup>5</sup> Εγχειρίδιο “FRANCHISE” Κλαδικές εκθέσεις & Εκδόσεις marketing, Μ. Κωνσταντινίδης, (2008)

<sup>6</sup> Βασίλειος Π. Γαλάνης, “Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας”, Αθ. Σταμούλης, (2000)

<sup>7</sup> Δ. Καζή Θ. Τσαγκούρη, “Αξιολόγηση & προοπτικές της δικαιόχρησης στον Ελλαδικό χώρο”, (2004)

**Franchise fee/δικαίωμα εισόδου/entry fee** είναι η αμοιβή που καταβάλει ο δικαιούχος στον δικαιούχο έτσι ώστε να δώσει ο δικαιούχος στον δικαιούχο, το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise.<sup>9</sup>

**Area development/ανάπτυξη περιοχής** είναι όταν ο δικαιούχος παρέχει στον δικαιούχο την άδεια να μπορέσει να εκμεταλλευτεί μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή που αυτό βασίζεται σε ένα δεδομένο χρονικό σχέδιο ανάπτυξης.

Master Franchisee/Sub-Franchisor/Βασικός Δικαιούχος. Είναι όταν ο δικαιούχος παρέχει στην επιχείρηση άδεια εκμετάλλευσης η οποία αφορά μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα από την οποία ο δικαιούχος θα μπορεί αν θέλει αργότερα να παραχωρήσει σε τρίτους το δικαίωμα του franchise. Το δικαίωμα αυτό θα δοθεί βέβαια σε συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης οι οποίες θα μπορούν μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή να δημιουργήσουν το κατάστημά τους. Αυτό θα βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σχέδιο ανάπτυξης το οποίο δεν θα έχει κάποια επίπτωση απόκλισης ή παράλληλης δημιουργίας και εκμετάλλευσης από τον βασικό δικαιούχο.

**Industrial franchise/βιομηχανικό franchise** είναι όταν ο δικαιούχος παρέχει μία μορφή franchising στον δικαιούχο και του προσφέρει την άδεια να μεταποιεί ή να παράγει συγκεκριμένα προϊόντα.

Αυτό είναι πάντα σύμφωνο με τις οδηγίες που δίνει ο δικαιούχος και πρέπει να υπάρχει το σήμα επάνω σε κάθε προϊόν όταν αυτό μπει στην διαδικασία πώλησης.

**Services franchise/franchise υπηρεσιών** είναι μια μορφή franchising όπου ο δικαιούχος παραχωρεί στον δικαιούχο την άδεια να μπορεί να εκμεταλλεύεται το

---

<sup>8</sup> Δ.Καζή Θ. Τσαγκούρη, “Αξιολόγηση & προοπτικές της δικαιόχρησης στον Ελλαδικό χώρο”, (2004)

<sup>9</sup> Βασίλειος Π. Γαλάνης, “Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας”, Β’ έκδοση (2008), Βελτιωμένες εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

franchise μέσω της παροχής σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων υπηρεσιών μέσα από το κατάστημά του και όλα αυτά βέβαια κάτω από τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιούχου.

**Direct franchise/άμεσο franchise** είναι ο δικαιούχος που παρέχει στον δικαιούχο την συμβατική δυνατότητα έτσι ώστε να μπορεί να λειτουργήσει το franchise από μία συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης η οποία είναι σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στην χώρα ανάπτυξης.

**Πάγια αμοιβή** είναι το ποσό το οποίο για να καταταχθεί ο εντολοδόχος στον όμιλο των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων θα πρέπει να το καταβάλλει. Επίσης θα πρέπει να καταβάλλει ένα ποσό στον εντολέα για την εκμετάλλευση των εμπορικών σημάτων του ομίλου το οποίο έχει ορισθεί ως ποσοστιαία αμοιβή.<sup>10</sup>

## 1.2 ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ FRANCHISING

Το franchising χωρίζεται στα εξής βασικά είδη:

A. με βάση το αντικείμενο διακρίνουμε τα παρακάτω είδη:

- Το **Franchising διανομής προϊόντων** αφορά τη διανομή ενός προϊόντος ή συνηθέστερα μιας σειράς προϊόντων ορισμένης κατηγορίας. Τα προϊόντα διατίθενται σε τελικούς καταναλωτές. Η βασική υποχρέωση του δικαιούχου συνίσταται στην προς τα έξω ενιαία εμφάνιση (το κατάστημα πρέπει να φέρει το διακριτικό γνώρισμα της επιχείρησης του δικαιούχου, δεν είναι όμως απαραίτητο να φέρουν και τα προϊόντα το σήμα του δικαιούχου). Οι κλάδοι στους οποίους κατανέμεται η αντίστοιχη προς τη μορφή αυτή Franchising επιχειρηματική δραστηριότητα είναι κατά σειρά οι εξής:

1. Τρόφιμα
2. Κλωστοϋφαντουργικά είδη, γυναικεία και ανδρική μόδα, υποδήματα

---

<sup>10</sup> Βιλιώτης Στ. Χρήστος, “franchise- factoring”, Εγχειρίδιο franchise (2004)

3. Έπιπλα και διακόσμηση
4. Οικιακές ηλεκτρονικές συσκευές και προσωπικοί υπολογιστές
5. Φωτογραφικά είδη
6. Είδη καλλωπισμού
7. Αθλητικά είδη
8. Χόμπι και Do it yourself.

- Το **Franchising υπηρεσιών**: Η μορφή αυτή Franchising γνωρίζει μια ταχεία ανοδική πορεία κατά τα τελευταία χρόνια. Ορισμένα από τα πιο χαρακτηριστικά γνωρίσματα Franchising, όπως η συνεχής τεχνική και οργανωτική στήριξη που παρέχεται από τον Franchisor στον Franchisee και η υποχρέωση συμμόρφωσης του τελευταίου στις εντολές του πρώτου, εμφανίζονται πιο έντονα στον τύπο αυτό του Franchising.

Η σχετική δραστηριότητα συγκεντρώνεται στους εξής κλάδους, κατά σειρά:

1. Γαστρονομία
2. Ξενοδοχεία (ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου όπως Holiday Inn, Hilton, Nocotel κτλ.)
3. Επισκευή αυτοκινήτων και εξαρτήματα
4. Ενοικίαση αυτοκινήτων
5. Πλυντήρια ρούχων
6. Καθαρισμός κτιρίων
7. Εκπαίδευση (φροντιστήρια, μαθήματα ξένων γλωσσών)
8. Τουρισμός (ταξιδιωτικά γραφεία)

Μια παραλλαγή του Franchising υπηρεσιών είναι το κινητό (Mobile) Franchising (παροχή υπηρεσιών εκτός καταστήματος, με διάφορα μέσα μεταφοράς).

- **Franchising παραγωγής ή βιομηχανικό Franchising**: Στην περίπτωση αυτή ο Franchisor παραχωρεί στον Franchisee άδεια παραγωγής ενός προϊόντος, εφόσον η συμφωνία δεν προβλέπει και δικαίωμα πώλησης του ή των παραγόμενων προϊόντων σε τελικούς καταναλωτές, δηλ εάν λείπει το στοιχείο της διανομής, τότε η μορφή αυτή εμπορικής συνεργασίας είναι ορθότερο να χαρακτηριστεί σαν ιδιαίτερη μορφή παραχώρησης τεχνογνωσίας, διπλώματος ευρεσιτεχνίας και σήματος.

Οι λόγοι προσφυγής μιας βιομηχανικής επιχείρησης στον τύπο αυτό του Franchising είναι συνήθως η εξοικονόμηση κόστους μεταφοράς και η φύση του προϊόντος που επιβάλλει την παραγωγή του σε τόπο που βρίσκεται κοντά στα κέντρα κατανάλωσης (π.χ. για τη διατήρηση της φρεσκότητάς του ή τον ταχύτερο εφοδιασμό της αγοράς).

- **Σύνθετο (Μικτό) Franchising:** Μια εξελιγμένη μορφή Franchising που παρουσιάστηκε σε μεταγενέστερο στάδιο ανάπτυξης του θεσμού (Τρίτη γενιά Franchising) είναι εκείνη που συνδυάζει πώληση προϊόντων με παροχή σχετικών υπηρεσιών, όπως π.χ. το Franchising αυτοκινήτων (συνδυασμός εμπορίας αυτοκινήτων με επισκευή και συντήρησή τους (service)), πώληση καλλυντικών με παράλληλη παροχή υπηρεσιών αισθητικού, διδασκαλία ξένων γλωσσών σε συνδυασμό με την αγορά και τη μεταπώληση σχετικών βιβλίων, ή πώληση Personal Computers που συνοδεύεται με την προσφορά μαθημάτων χειρισμού τους.

Σχετικά πάντως με το αντικείμενο του Franchising, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι αυτό μπορεί να αφορά οποιαδήποτε εμπορεύσιμη δραστηριότητα, από οργανισμούς οργάνωσης υποδοχών και συνεδρίων μέχρι γραφεία συννοικεσιών και γνωριμιών (π.χ. τα Felicitas στη Γαλλία).

B) Με βάση τη θέση που κατέχουν στο κύκλωμα παραγωγής- εμπορίας οι συμμετέχοντες

- **Franchising παραγωγού- λιανέμπορου**
- **Franchising παραγωγού- χονδρέμπορου**
- **Franchising χονδρέμπορου- λιανέμπορου**

Γ) Με βάση το συσχετισμό δυνάμεων (σχέσεις υπεροχής ή ισοτιμίας) μεταξύ των συμβαλλόμενων

- **Franchising υπαγωγής:** Κύριο χαρακτηριστικό αυτού του τύπου Franchising (του πιο διαδεδομένου στην πράξη) είναι η δεσπόζουσα θέση που κατέχει ο δικαιοπάροχος και η υποχρέωση που αναλαμβάνει ο δικαιοδόχος να ακολουθεί πιστά τις λεπτομερειακές οδηγίες και εντολές του πρώτου και να τηρεί τις προδιαγραφές που αυτός κυριαρχικά έχει καθορίσει. Δηλαδή αφαιρείται κάθε

περιθώριο πρωτόβουλης δράσης από το δικαιοδόχο, που μεταβάλλεται έτσι σε απλό εκτελεστικό όργανο του δικαιοπάροχου ο οποίος είναι το κέντρο και ο «εγκέφαλος» του όλου συστήματος. Η μορφή αυτή Franchising έχει πολλά κοινά στοιχεία με τη σύμβαση παροχής εξηρημένης εργασίας και τη σύμβαση επιμέλειας υποθέσεων. Δυνατότητα ανάπτυξης σχέσεων μεταξύ των δικαιοδόχων του δικτύου δεν υπάρχει.

- **Franchising ισότιμης συνεργασίας:** στη μορφή αυτή του Franchising, στη θέση της μονομερούς υπαγωγής του δικαιοδόχου στις εντολές του δικαιοπάροχου υπεισέρχεται, η αλληλοβοήθεια, η αμοιβαία κατανόηση και ισότιμη συνεργασία, η εναρμόνιση των ενεργειών και η από κοινού εκπόνηση του προγράμματος δράσης κτλ. Μεταξύ των δικαιοδόχων- μελών του ίδιου δικτύου αναπτύσσονται, στα πλαίσια των προσπαθειών για την επίτευξη του κοινού στόχου, ποικίλες μορφές συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης (ανταλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού, εξυπηρέτηση πελατείας για λογαριασμό άλλου δικαιοδόχου κτλ.)

Δ) Με βάση την αποκλειστικότητα των παραχωρημένων στο δικαιοδόχο δικαιωμάτων και τη δυνατότητα υπεκχώρησης τούτων

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

**Λειτουργικό Franchising:** έχει κοινό σημείο με το παραπάνω είδος Franchising την αποκλειστικότητα για μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή των παραχωρημένων στο δικαιοδόχο δικαιωμάτων, διαφέρει όμως από αυτό ως προς το ότι δεν υπάρχει ευχέρεια συνεργασίας με υπο- δικαιοδόχους.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Martinek, “franchising”, (1991)

### 1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΑΜΕΡΙΚΗ

Οι εργασίες τύπου Franchising εμφανίσθηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής κατά το τέλος του 19<sup>ου</sup> αιώνα. Τότε οργανώθηκε και το πρώτο δίκτυο διανομής Franchising από την εταιρεία ραπτομηχανών Singer, το παράδειγμα της οποίας ακολούθησαν οι εταιρείες αυτοκινήτων και οι επιχειρήσεις εμπορίας πετρελαιοειδών.

Αποφασιστική ώθηση στο θεσμό αυτό έδωσαν, μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, οι συνθήκες που επικράτησαν τότε, δηλ. η ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής σε συνδυασμό με την έλλειψη επαρκών κεφαλαίων για την πραγματοποίηση των απαραίτητων επενδύσεων.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες ο θεσμός αυτός εξαπλώθηκε σε όλους τους κλάδους του αυτοκινήτου (τεχνική συντήρηση, επισκευές, Service, συμπληρωματικός εξοπλισμός κτλ.) και στους κλάδους ξενοδοχείων, μπουτίκ, τροφίμων, λογιστικών υπηρεσιών, κτλ.

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

- Το ποσοστό του Εθνικού Προϊόντος των ΗΠΑ, που αντιπροσώπευε ο κύκλος εργασιών των ομίλων καταστημάτων με συμφωνίες Franchising, αυξήθηκε από 11,25% το 1967 σε 13% το 1977.
- Μεταξύ της δεκαετίας του 1950 και των πρώτων οκτώ ετών της δεκαετίας του 1980 40πλασιάστηκε ο αριθμός των νέων δικαιοπαρόχων.
- Το 1988 οι αλυσίδες δικαιόχρησης διέθεταν περισσότερα από 509.000 σημεία λιανικής πώλησης, ο δε τζίρος τους ξεπέρασε τα 640 δις δολάρια.
- Το 1986 απασχολήθηκαν σε αλυσίδες δικαιόχρησης περισσότερα από 6,5 εκατ. άτομα.

Θεαματική είναι και η διεθνής εξάπλωση των δικτύων Franchising, αφού 400 περίπου δικαιοπάροχοι από τις ΗΠΑ διαθέτουν στο εξωτερικό 35.000 σημεία λιανικής πώλησης.

### 1.4 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Στην Ευρώπη ο θεσμός αντιμετώπιστηκε επιφυλακτικά και ο ρυθμός ανάπτυξής του υπήρξε συγκρατημένος. Κατά τη δεκαετία του '80 οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, έχοντας διαπιστώσει τα πλεονεκτήματα του Franchising και θορυβημένες από την εισβολή στον ευρωπαϊκό χώρο των αμερικανικών κολοσσών (δικαιοπαρόχων), εκδηλώνουν αυξημένο

ενδιαφέρον για το δυναμικό αυτό σύστημα συνεργασίας. Π.χ. αναφέρεται ότι, ενώ το 1975 υπήρχαν στη Γαλλία μόνο 65 δίκτυα Franchising, το 1983 ο αριθμός τους έφθασε τα 500 με 25.000 δικαιοδόχους. Στη Δ. Γερμανία υπήρχαν αντίστοιχα 259 δικαιοπάροχοι, ενώ στην Αγγλία 283 δικαιοπάροχοι και 12.000 δικαιοδόχοι.

Το 1985 στην Ευρώπη υπήρχαν 1.600 δίκτυα Franchising με 84.000 σημεία πωλήσεων και συνολικό κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από 33 δις ECU. Υπολογίζεται ότι σήμερα η μορφή αυτή του «συλλογικού εμπορίου» καλύπτει το 3-7% των λιανικών πωλήσεων στο χώρο της Κοινότητας.

Για την προώθηση των στόχων του Franchising και την προστασία των συμφερόντων των συνεργαζόμενων στα πλαίσια του Franchising επιχειρήσεων, έχει ιδρυθεί η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Franchising που έχει καταρτίσει μάλιστα και Ευρωπαϊκό Κώδικα Συμπεριφοράς.

Πάντως, ορόσημο για την εξέλιξη του θεσμού στην Ευρώπη αποτελεί η έκδοση του Κανονισμού 4087/88, που δίνει σαφείς και θετικές λύσεις σε μια σειρά από νομικά θέματα που συνδέονται με τη λειτουργία του εν λόγω θεσμού.<sup>12</sup>

## **1.5 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Στην Ελλάδα, το franchising εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1970, αλλά αναπτύχθηκε μετά το 1990. Το 84% των franchisors ξεκίνησε τη δραστηριότητά του μετά το 1991, ενώ μόλις το 7,4% είχε ξεκινήσει πριν από το 1985.

Στην Ελλάδα, το σύστημα αυτό γνωρίζει ανάπτυξη σε όλους σχεδόν τους κλάδους της αγοράς. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα έχει επεκταθεί τόσο, ώστε σήμερα αριθμεί πάνω από 200 αλυσίδες και 3000 καταστήματα. Η πλειοψηφία των συστημάτων franchise που βρίσκονται σε λειτουργία προέρχονται από το εσωτερικό της χώρας και ήδη ποσοστό αυτών έχουν επεκταθεί διεθνώς, ενώ η πλειοψηφία αυτών που δεν έχουν επιχειρήσει διεθνή επέκταση, σχεδιάζουν να το κάνουν στο άμεσο μέλλον.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η γεωγραφική κατανομή των επιχειρήσεων που αναπτύσσονται με τη μέθοδο αυτή. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό είναι εγκατεστημένο στο λεκανοπέδιο της Αττικής, ακολουθεί στη Μακεδονία και βασικά στη Θεσσαλονίκη και ένα πολύ μικρό ποσοστό σε όλη την υπόλοιπη Ελλάδα.

---

<sup>12</sup> Βασίλειος Π. Γαλάνης, “Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας”, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης,(2000)

Όσον αφορά το είδος των δραστηριοτήτων, οι πιο διαδεδομένες είναι η «Εστίαση» και ο «Οικιακός εξοπλισμός». Σημαντικό επίσης, είναι και το ποσοστό των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον τομέα των τροφίμων και της διατροφής. Ακολουθούν οι τομείς «Εκπαίδευση», «Προσωπική φροντίδα και αναψυχή», «Τουρισμός», «Κινητή τηλεφωνία» και διάφοροι άλλοι.

## 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΤΟ FRANCHISING ΚΑΙ Ο ΝΕΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ

#### 2.1 Ο νέος κανονισμός 2790/1999

Καταρχήν θα πρέπει να αναφέρουμε τα βήματα που ακολούθησε η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων μέχρι να καταλήξει στην έκδοση του νέου κανονισμού 2790/1999 στις 22.12.99.

- 22.11.97 η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων δημοσίευσε την «Πράσινη Βίβλο» που αναφερόταν στην πολιτική του ανταγωνισμού μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στους περιορισμούς των κάθετων συμπράξεων (ονομάζονται οι συμφωνίες εκείνες ή οι πρακτικές μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, καθεμία από τις οποίες δραστηριοποιείται, για την επίτευξη του σκοπού της συμφωνίας, σε διαφορετικό επίπεδο της αλυσίδας παραγωγής ή διανομής και που αφορούν τις προϋποθέσεις υπό τις οποίες μπορούν να προμηθεύονται, να πωλούν ή να μεταπωλούν ορισμένα αγαθά ή υπηρεσίες).
- 30.09.98 η Επιτροπή εξέδωσε μία ανακοίνωση συνέχεια της «Πράσινης Βίβλου».
- 10.06.99 το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης εξέδωσε δύο νέους κανονισμούς, τον 1215/1999 και 1216/1999, οι οποίοι τροποποιούν στην ουσία δύο παλαιότερους.

Ο νέος κανονισμός 2790/1999, που άρχισε να εφαρμόζεται από 1<sup>η</sup> Ιουνίου 2000, προσεγγίζει με ένα διαφορετικό τρόπο από τους προηγούμενους τις κάθετες συμπράξεις. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις που έχουν συνάψει κάθετες συμφωνίες και που το μερίδιο της σχετικής αγοράς δεν ξεπερνά το 30%, δεν είναι υποχρεωμένες να κοινοποιούν τις συμφωνίες αυτές στην επιτροπή. Ακόμα, περιέχεται στο νέο κανονισμό απαρίθμηση των περιορισμών που δεν επιτρέπεται να έχουν οι συμφωνίες αυτές ( Μαύρη λίστα), κ.α. γενικά πάντως, η επιτροπή με την έκδοση του νέου κανονισμού προσεγγίζει τις κάθετες συμπράξεις με έναν οικονομικό τρόπο σε αντίθεση με τη νομική αντιμετώπιση που ακολουθούνταν μέχρι σήμερα.

Ο νέος αυτός κανονισμός, εφαρμόζεται στις κάθετες συμφωνίες, τον ορισμό των οποίων δώσαμε παραπάνω και τα στοιχεία του ορισμού αυτού είναι τρία. Πιο συγκεκριμένα, οι κάθετες συμφωνίες συνάπτονται μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, ενώ οι προηγούμενοι κανονισμοί κάλυπταν τις συμφωνίες αποκλειστικά μεταξύ δύο μόνο

επιχειρήσεων. Ακόμα, η συμφωνία συνάπτεται μεταξύ επιχειρήσεων καθεμία από τις οποίες δραστηριοποιείται σε διαφορετικό επίπεδο της αλυσίδας παραγωγής ή διανομής, πράγμα που σημαίνει πως μια επιχείρηση μπορεί να είναι ο παραγωγός, μία άλλη ο χονδρέμπορος και μία άλλη ο λιανοπωλητής χωρίς όμως να αποκλείεται η περίπτωση μια επιχείρηση να δραστηριοποιείται σε περισσότερα από ένα επίπεδα. Τέλος, οι κάθετες συμφωνίες που αφορούν αγαθά και υπηρεσίες τόσο τελικά προϊόντα, όσο και ενδιάμεσα καλύπτονται από τον κανονισμό, ενώ οι προηγούμενοι κανονισμοί δεν εφαρμόζονταν στις συμφωνίες των οποίων τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες προορίζονταν για μεταποίηση ή ενσωμάτωση. Γενικά, ο νέος κανονισμός δεν καλύπτει τις κάθετες συμφωνίες μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

### **Αυστηροί ανταγωνιστικοί περιορισμοί (Μαύρη λίστα)**

Σύμφωνα με το άρθρο 4 του νέου κανονισμού, υπάρχουν αυστηροί περιορισμοί, όπου στην περίπτωση που ένας ή περισσότεροι από αυτούς περιλαμβάνονται σε μία κάθετη συμφωνία, το ευεργέτημα της ομαδικής απαλλαγής χάνεται για το σύνολο της συμφωνίας ανεξάρτητα το μερίδιο αγοράς που κατέχει η συγκεκριμένη επιχείρηση. Ο κατάλογος αυτών είναι ο εξής:

- Ο αγοραστής δεν έχει τη δυνατότητα να καθορίσει τις τιμές μεταπώλησης ή να επιβάλλει πάγια ή ελάχιστη τιμή μεταπώλησης από τον προμηθευτή στον αγοραστή. Αντίθετα με τον προμηθευτή ο οποίος μπορεί να το κάνει υπό την προϋπόθεση ότι οι συνιστώμενες αυτές τιμές δεν είναι συνέπεια πιέσεων ή κινήτρων που προσφέρονται από οποιοδήποτε συμβαλλόμενο μέρος.
- Απαγορεύεται στον προμηθευτή να επιβάλλει στον αγοραστή περιορισμό σχετικά με την περιοχή ή τους πελάτες όπου θα διενεργεί ενεργητικές πωλήσεις εκτός από τις ακόλουθες εξαιρέσεις:
  - a) σε περιοχές τις οποίες έχει παραχωρήσει κατά αποκλειστικότητα σε άλλους πελάτες ή έχει κρατήσει για τον ίδιο. Βέβαια, σε καμία περίπτωση δε θίγεται η δυνατότητα του αγοραστή να διενεργεί παθητικές πωλήσεις.
  - b) σε αγοραστή, που δραστηριοποιείται στον τομέα της χονδρικής, να μην πραγματοποιεί πωλήσεις σε τελικούς χρήστες.
  - c) σε αγοραστές-μέλη ενός συστήματος επιλεκτικής διανομής, να μην πωλούν σε μη εξουσιοδοτημένους διανομείς.

- d) στον αγοραστή να μην πωλεί εξαρτήματα, προμηθευόμενα για ενσωμάτωση, σε πελάτες που θα τα χρησιμοποιήσουν για την παραγωγή ίδιου τύπου προϊόντων που κατασκευάζει ο προμηθευτής.
- Ο προμηθευτής δεν έχει τη δυνατότητα να περιορίσει τη διενέργεια ενεργητικών ή παθητικών πωλήσεων σε τελικούς χρήστες (καταναλωτές ή επαγγελματίες) από Αγοραστές-μέλη ενός Επιλεκτικού Συστήματος Διανομής που δραστηριοποιούνται στον τομέα των λιανικών πωλήσεων, αλλά διατηρεί το δικαίωμα να απαγορεύσει σε μέλος του δικτύου να διεξάγει την επιχειρηματική του δραστηριότητα μέσα σε ένα μη εγκεκριμένο χώρο εγκατάστασης.
  - Δεν επιτρέπεται ο περιορισμός στην πραγματοποίηση αμοιβαίων προμηθειών μεταξύ των διανομέων-μελών ενός Επιλεκτικού Συστήματος Διανομής. Δηλαδή, τα μέλη ενός τέτοιου συστήματος είναι ελεύθερα να αγοράζουν τα συμβατικά προϊόντα από άλλους προμηθευτές-μέλη του δικτύου είτε αυτά δραστηριοποιούνται στο ίδιο είτε σε άλλο επίπεδο της αλυσίδας διανομής.
  - Απαγορεύεται στον προμηθευτή, ο οποίος έχει συμφωνήσει με έναν αγοραστή να τον εφοδιάζει με εξαρτήματα τα οποία ενσωματώνονται σε τελικούς χρήστες ή επισκευαστές ή σε άλλα άτομα που παρέχουν υπηρεσίες και στα οποία ο αγοραστής δεν έχει αναθέσει την επισκευή ή τη συντήρηση των προϊόντων του.

### **Άρση ευεργετήματος του κανονισμού**

Στα άρθρα 6 και 7 του κανονισμού προβλέπεται η δυνατότητα τόσο της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων όσο και των Κρατών-Μελών να άρουν το πλεονέκτημα εφαρμογής του κανονισμού εφόσον διαπιστώσουν ότι οι κάθετες συμφωνίες, στις οποίες εφαρμόζεται κανονικά ο νέος κανονισμός, δεν λειτουργούν σύμφωνα με τις προϋποθέσεις του κανονισμού. Ακόμα, το άρθρο 8 του κανονισμού παρέχει τη δυνατότητα στην Επιτροπή να κηρύξει τον κανονισμό ανεφάρμοστο σε παράλληλα δίκτυα παρόμοιων κάθετων περιορισμών που καλύπτουν πάνω από το 50% της αγοράς.

### **Οι προβλέψεις του Κανονισμού συγκεκριμένα για το Franchising**

Το νέο κείμενο των οδηγιών κάνει ιδιαίτερη αναφορά στο Franchising. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται τα παρακάτω:

- Η σύμβαση franchising ορίζεται ως συμφωνία με βάση την οποία ο Δότης (Franchisor) παραχωρεί στο λήπτη (Franchisee) άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης (licenses) δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας που αναφέρονται σε εμπορικά σήματα ή πινακίδες όπως επίσης και τεχνογνωσία για την πώληση και διανομή αγαθών ή υπηρεσιών. Ο λήπτης καταβάλλει στο Δότη, ο οποίος του παραχωρεί την προαναφερθείσα άδεια χρήσης και εκμετάλλευσης, μία αμοιβή (Franchise Fee) ή διαρκές δικαίωμα (Royalty) για τη χρήση του συγκεκριμένου επιχειρηματικού συστήματος. Η συμφωνία franchise μπορεί να δώσει στο Δότη τη δυνατότητα να εγκαταστήσει, με περιορισμένες επενδύσεις, ένα ομοιόμορφο δίκτυο για τη διανομή των αγαθών ή υπηρεσιών του.
- Αναφέρεται ότι οι συμφωνίες franchise αποτελούν το πλέον χαρακτηριστικό παράδειγμα της κοινοποίησης στον αγοραστή τεχνογνωσίας για την προώθηση αγαθών ή υπηρεσιών. Μάλιστα, όσο μεγαλύτερη σπουδαιότητα έχει η μεταβίβαση της τεχνογνωσίας, τόσο πιθανότερο είναι ότι οι κάθετοι περιορισμοί, που περιέχονται στη σύμβαση franchise, θα πληρούν τις προϋποθέσεις απαλλαγής καθόσον θα είναι απαραίτητοι για την προστασία της μεταβιβαζόμενης τεχνογνωσίας. Σύμφωνα με τον κανονισμό, ως τεχνογνωσία ορίζεται το σύνολο των πρακτικών πληροφοριών μη κατοχυρωμένων με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας που προκύπτουν από την εμπειρία και τις δοκιμές του προμηθευτή, οι οποίες είναι απόρρητες, ουσιώδεις και προσδιοριζόμενες.
- Αναφέρεται ότι η παραχώρηση αδειών χρήσης και εκμετάλλευσης δικαιωμάτων σε άυλα αγαθά (Licensing) που περιέχεται στις συμφωνίες franchise καλύπτεται από τον κανονισμό υπό την απαραίτητη προϋπόθεση ότι η παραχώρηση αυτή είναι αναγκαία για την πώληση αγαθών ή υπηρεσιών και απόλυτα συνδεδεμένη με αυτή. Γίνεται όμως δεκτό ότι η πλειονότητα των Συμβάσεων franchise και Master franchise (Κύριας Δικαιόχρησης) καλύπτει αυτή την προϋπόθεση. Ακόμη δε και αν δε συμβαίνει αυτό, οι συμβάσεις franchise διανομής θα αντιμετωπίζονται με παρόμοιο τρόπο.
- Αναφέρεται ένας κατάλογος από επτά υποχρεώσεις, η επιβολή των οποίων από το Δότη στο Λήπτη διαμέσου της Σύμβασης franchise θεωρείται γενικά αναγκαία για την προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων του πρώτου. Πιο συγκεκριμένα:
  - a) Η υποχρέωση του Λήπτη να μην εμπλέκεται, άμεσα ή έμμεσα, σε οποιαδήποτε παρόμοια επιχειρηματική δραστηριότητα με αυτήν της Σύμβασης franchise.
  - b) Η υποχρέωση του Λήπτη να μην αποκτά οικονομικά συμφέροντα στο κεφάλαιο μιας ανταγωνιστικής επιχείρησης, τα οποία ενδέχεται να του δώσουν τη δύναμη να επηρεάσει την οικονομική συμπεριφορά αυτής της επιχείρησης.

- c) Η υποχρέωση του Λήπτη να μην αποκαλύπτει σε τρίτους την τεχνογνωσία που του έχει παράσχει ο Δότης, στο μέτρο που αυτή η τεχνογνωσία δεν έχει περιπέσει σε δημόσια χρήση.
- d) Η υποχρέωση του Λήπτη να κοινοποιεί στον Δότη οποιαδήποτε εμπειρία απέκτησε κατά την εκμετάλλευση του franchise και να του παραχωρεί, καθώς και στους άλλους Λήπτες, μη αποκλειστική άδεια εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας που προέκυψε από την εμπειρία αυτή.
- e) Η υποχρέωση του Λήπτη να ενημερώνει τον Δότη σχετικά με τις παραβιάσεις των παραχωρηθέντων δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας, να ενεργεί δικαστικά εναντίον των παραβατών ή να υποστηρίζει τον Δότη σε οποιαδήποτε δικαστική ενέργεια κατά των παραβατών.
- f) Η υποχρέωση του Λήπτη να μην χρησιμοποιεί την τεχνογνωσία που του έχει παραχωρηθεί από τον Δότη για σκοπούς άλλους από την εκμετάλλευση του franchise.
- g) Η υποχρέωση του Λήπτη να μην μεταβιβάζει χωρίς τη συγκατάθεση του Δότη τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την υπογραφή της Σύμβασης franchise.
- h) Σχετικά με την υποχρέωση μη άσκησης ανταγωνισμού, σε περίπτωση που πληρούνται δύο προϋποθέσεις δεν ισχύει ο γενικός χρονικός περιορισμός της πενταετίας αλλά αυτή μπορεί να επιβληθεί στο Λήπτη καθόλη τη διάρκεια της σύμβασης franchise. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι οι εξής: Α) ότι αυτή η υποχρέωση είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της κοινής ταυτότητας και φήμης του δικτύου franchise. Β) ότι ο δότης δεν κατέχει δεσπόζουσα θέση στη σχετική αγορά.
- i) Αναφέρεται ότι σχετικά με τους κάθετους περιορισμούς επί της αγοράς, πώλησης και μεταπώλησης αγαθών και υπηρεσιών οι οποίοι περιέχονται σε μία Σύμβαση franchise, όπως η επιλεκτική διανομή, η αποκλειστική διανομή και η ρήτρα μη ανταγωνισμού, εφαρμόζεται ο νέος κανονισμός μέχρι το 30% του μεριδίου αγοράς.
- j) Περιλαμβάνεται στις οδηγίες ένα παράδειγμα συμφωνίας franchise από το οποίο προκύπτει ότι οι υποχρεώσεις των μερών που περιέχονται σε αυτήν θεωρούνται ως αναγκαίες για την προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας του Δότη ή για τη διατήρηση της κοινής ταυτότητας και φήμης του Δικτύου franchise. Οι υποχρεώσεις αυτές είναι:

- ✓ Η υποχρέωση των ληπτών να προμηθεύονται από τον Δότη τα συμβατικά προϊόντα
- ✓ Η υποχρέωση των ληπτών για ενιαία εμφάνιση των καταστημάτων τους και για χρήση κοινής επωνυμίας
- ✓ Η υποχρέωση των ληπτών για πληρωμή αμοιβής στο Δότη
- ✓ Η υποχρέωση των ληπτών για συνεισφορά στην κοινή διαφήμιση του Συστήματος και Δικτύου franchise
- ✓ Η υποχρέωση των ληπτών για την τήρηση του απορρήτου αναφορικά με το εγχειρίδιο λειτουργίας του Δότη
- ✓ Η υποχρέωση των ληπτών να πωλούν τα συμβατικά προϊόντα μόνο μέσα από τους χώρους της σύμβασης (ρήτρα καταστήματος)
- ✓ Η υποχρέωση των ληπτών να πωλούν τα συμβατικά προϊόντα μόνο σε τελικούς καταναλωτές ή άλλους λήπτες
- ✓ Η υποχρέωση των ληπτών να μην πωλούν ανταγωνιστικά προϊόντα καθόλη τη διάρκεια της συμβατικής σχέσης
- ✓ Η υποχρέωση του Δότη να μην εγκαθιστά άλλο λήπτη στη συμβατικά παραχωρηθείσα περιοχή ούτε να λειτουργεί ο ίδιος κατάστημα λιανικής πώλησης στην ίδια περιοχή
- ✓ Η υποχρέωση του Δότη να ανανεώνει και να εξελίσσει τα συμβατικά προϊόντα, την οπτική ταυτότητα του Συστήματος franchise και το Εγχειρίδιο λειτουργίας, δηλαδή ουσιαστικά ολόκληρο το Σύστημα, επιπλέον να καθιστά τις ανανεώσεις και βελτιώσεις αυτές προσιτές σε όλους τους λήπτες του δικτύου του.

### **Οι νέες κοινοτικές ρυθμίσεις και το Franchising**

Μετά την ανάλυση που προηγήθηκε μπορούμε να βγάλουμε ορισμένα συμπεράσματα για την επίδραση του νέου Κοινοτικού Νομοθετικού Πλαισίου επί των κάθετων συμφωνιών σχετικά με το θεσμό του franchising. Πιο συγκεκριμένα τα θετικά στοιχεία είναι:

- ✓ Η δημιουργία με τον Κανονισμό 2790/1999 τεκμηρίου νομιμότητας για τις κάθετες συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων των οποίων το μερίδιο της σχετικής αγοράς δεν υπερβαίνει το 30% θα συντελέσει αναμφισβήτητα στη δημιουργία ενός κλίματος ασφάλειας για το θεσμό του franchising. Ειδικότερα δε για τις Ελληνικές επιχειρήσεις

που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο τομέα οι οποίες στην πλειοψηφία τους ανήκουν στη μικρομεσαία κατηγορία.

- ✓ Παρέχεται πια με το άρθρο 4 η δυνατότητα στον προμηθευτή (δότη για τη Σύμβαση franchise) να επιβάλλει στον αγοραστή (Λήπτη) μέγιστη τιμή πώλησης των αγαθών ή υπηρεσιών.
- ✓ Η αναγνώριση της ιδιαιτερότητας του franchising και η δημιουργία ενός καταλόγου υποχρεώσεων από το ένα συμβαλλόμενο μέρος προς το άλλο.
- ✓ Η επιτροπή θεώρησε πως για το franchising ειδικά είναι δυνατό να μην ισχύει ο πενταετής περιορισμός της υποχρέωσης του μη ανταγωνισμού, εφόσον βέβαια πληρούνται οι προϋποθέσεις που έχουν οριστεί.
- ✓ Τέλος, πολύ θετικό επίσης είναι το γεγονός ότι η επιτροπή αναγνώρισε την τεράστια σημασία που έχει για τις συμβάσεις αυτού του είδους η γνωστοποίηση από το λήπτη στο δέκτη της σχετικής τεχνογνωσίας.

Σαν αρνητικό του κανονισμού 2790/1999 θα μπορούσαμε να αναφέρουμε το ότι καταργεί τον τοπικό περιορισμό της μετασυμβατικής υποχρέωσης του αγοραστή που ίσχυε στον κανονισμό 4087/88. ο λήπτης δηλαδή μπορεί να διεξάγει και μετά τη λήξη της σύμβασης franchise την ίδια ή παρεμφερή επιχειρηματική δραστηριότητα με αυτή του δικτύου στο οποίο ανήκε, αρκεί να αλλάξει μόνο χώρο επαγγελματικής εγκατάστασης και όχι γεωγραφική περιοχή.

Γενικά πάντως θα λέγαμε, πως η έκδοση από την Επιτροπή του κανονισμού 2790/1999 αναφορικά με το franchising είναι ένα σημαντικό βήμα για την περαιτέρω ανάπτυξη του θεσμού τόσο μέσα στα στενά όρια της Ελληνικής επικράτειας, όσο και στα πλαίσια ολόκληρης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

## **2.2 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Μέχρι τώρα στην Ελλάδα η διαδικασία που αφορά την δικαιόχρηση δεν έχει ακόμα ρυθμιστεί νομοθετικά και έτσι αντιμετωπίζετε με τον νόμο 703/1977 «περί ελέγχου των μονοπώλιων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού» όπως ισχύει μετά το νόμο 146/1914 «περί αθέμιτου ανταγωνισμού» και του νόμου 2239/1994 «περίσημάτων» και με την εφαρμογή διάφορων διατάξεων που αφορούν τον αστικό κώδικα για διάφορα ζητήματα.

## 2.3 ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ FRANCHISING

Στην Ελλάδα υπάρχει μία διαφορά με τα άλλα κράτη όσον αφορά το νομικό πλαίσιο γύρω από το franchising διότι δεν υπάρχει νομικό νομοθέτημα. Αυτό σημαίνει πως ο αστικός κώδικας της χώρας μας μπορεί να δώσει λύσεις μόνο γύρω από προβλήματα που μπορεί να υπάρξουν μέσα σε ένα δίκτυο franchising. Στην Ε.Ο.Κ. ασφαλώς και υπάρχουν κανονισμοί για τα κράτη μέλη της. Αυτοί οι κανονισμοί όπως είναι φυσικό αφορούν και την Ελλάδα όμως δεν εφαρμόζονται όλοι και όταν υπάρξουν προβλήματα ή διευκρινίσεις έχουμε και τον αστικό κώδικα της χώρας μας ο οποίος με την παρέμβασή του φέρνει σε πέρας τα εκάστοτε προβλήματα. Επίσης, ειδικά νομοθετήματα για τον ελεύθερο ανταγωνισμό για την προστασία του καταναλωτή και για εμπορικούς αντιπροσώπους.

Το ιδανικό θα ήταν να υπάρξει ένα νομικό πλαίσιο για το franchising που θα αφορά και τα δύο μέρη της συμφωνίας έτσι ώστε ο franchisee και ο franchisor να ξέρουν τι συμβαίνει από νομικής άποψης και σε τι πρέπει να δώσουν σημασία πριν υπογράψουν το συμβόλαιο και μέχρι το πέρας της συμφωνίας.

## 2.4 ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ FRANCHISING

Το συμβόλαιο μεταξύ franchisor και franchisee πρέπει να εμπεριέχει τα παρακάτω:

- Αναλυτικά τις υποχρεώσεις του franchisee
- Αναλυτικά τις υποχρεώσεις του franchisor
- Το χρόνο διάρκειας της συμφωνίας
- Αναλυτική και καθαρή περιγραφή του «πακέτου» το οποίο ο franchisor προσφέρει στον franchisee. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναφέρονται με ακρίβεια οι όροι γύρω από την επωνυμία, τα λογότυπα, τις πατέντες, την τεχνογνωσία, τα δικαιώματα αντιγραφής κτλ.

- Να αναφέρεται αναλυτικά ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται από τον Franchisor για το στήσιμο του δικτύου franchising.
- Καθορισμός των ορίων ανεξαρτησίας και από τα δύο μέρη της σύμβασης.
- Στο συμβόλαιο οι όροι πρέπει να είναι ξεκάθαροι και να μην εναντιώνονται στο ελληνικό δίκαιο ή στους νομοθετικούς όρους της ευρωπαϊκής ένωσης γιατί όπως είναι φυσικό μπορεί να προκύψουν προβλήματα σε τέτοιο βαθμό ώστε να κριθεί άκυρη η σύμβαση. Ο franchisor ο οποίος βάζει και τους όρους στο συμβόλαιο πρέπει να είναι προσεκτικός ώστε να μην υπάρχει εκμετάλλευση του franchise. Είναι δικαιολογημένο να υπάρχει ως ένα βαθμό έλλειψη απόλυτης ελευθερίας για το franchisee, δεν πρέπει να υπάρξει όμως κατάχρηση στέρησης ελευθερίας. Αυτό συμβαίνει διότι αν υπάρξει υποδούλωση του ενός μέρους από το άλλο τότε το πιο πιθανό είναι να υπάρξει μεγάλο πρόβλημα στην επαγγελματική δραστηριότητά του.

## **2.5 ΣΥΜΒΑΤΙΚΗ ΣΥΝΔΕΣΗ ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΥ- ΕΝΤΟΛΕΑ**

Με γραπτή ιδιωτική σύμβαση πραγματοποιείται η βασική συμφωνία franchising που γίνεται μεταξύ του εντολοδόχου και του εντολέα και οι ρυθμίσεις γίνονται με τον ακόλουθο τρόπο:

- i. Ο τρόπος κατά τον οποίο θα μεταφερθούν τα εμπορεύματα ιδιοκτησίας του εντολέα.
- ii. Έχει δικαίωμα αποκλειστικότητας ο εντολοδόχος να ορίσει μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή την οποία επιθυμεί.
- iii. Υπάρχει μία συγκεκριμένη διάρκεια για την σύμβαση και μία συγκεκριμένη ημερομηνία λήξης.
- iv. Καθορίζονται κάποιοι όροι πληρωμής για τα αγοραζόμενα εμπορεύματα.

- v. Ο εντολοδόχος πρέπει να παρέχει κάποιες απαραίτητες πληροφορίες στον εντολέα όσον αφορά την επιχείρηση. Κάποιες καθορισμένες υπηρεσίες οι οποίες προσφέρονται από τον εντολέα στον εντολοδόχο.
- vi. Μία συγκεκριμένη μέθοδος πληρωμής αρχικής και μία συγκεκριμένη ποσοστιαία αμοιβή.
- vii. Καθορισμένοι όροι αλλά και δυνατότητα ανανέωσης.
- viii. Κάποιοι όροι για καταγγελία σύμβασης.
- ix. Σχετικές διατάξεις οι οποίες αφορούν τους προμηθευτές, τις αγορές εμπορευμάτων αλλά και τα διάφορα είδη εμπορευμάτων.
- x. Ένας συγκεκριμένος τρόπος ο οποίος πραγματοποιείτε η εκκαθάριση της συνεργασίας που είναι ανάλογη με την συμβολή των μερών εργασίας.

## **2.6 ΟΡΟΙ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ**

Στο δεύτερο μέρος μιλάμε για τους όρους συμφωνιών δικαιόχρησης αλλά και σε ποιους απευθύνονται κάθε φορά έτσι ώστε να γνωρίζουμε τι επικρατεί νομικά στο franchising.<sup>13</sup>

Οι όροι αφορούν τα παρακάτω:

- 1) Κανόνες που αφορούν την συμπεριφορά αμφοτέρων.
- 2) Από τον δότη προς τον χρήστη κάποιες ροές τεχνογνωσίας.
- 3) Από τον λήπτη προς τον δότη κάποιες χρηματικές ροές

---

<sup>13</sup> Αποστόλου Σ. Γεωργιάδη, “ Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας”, Εκδόσεις ANT. N. ΣΑΚΚΟΥΛΑ, (1992)

- Να υπάρχει δικαίωμα συμμετοχής ή εισόδου στο λεγόμενο σύστημα franchise, δηλαδή να καταβάλλετε ένα χρηματικό ποσό από τον λήπτη προς τον δότη.
- Να υπάρχει ένας καθορισμός διατήρησης τιμής ή τιμής που αφορά την μεταπώληση, δηλαδή να υπάρχει ένας καθορισμός προτεινόμενης, ανώτατης και κατώτατης τιμής του καταναλωτή.
- Να καθορίζετε ο μέγιστος ή ελάχιστος όγκος αγορών που αφορά τον λήπτη.
- Να υπάρχει μία προμήθεια επί των πωλήσεων, δηλαδή ανεξάρτητα από τις εισροές που έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιεί ο λήπτης το ποσό που βρίσκεται σε αναλογία με τις καθαρές πωλήσεις.
- Να υπάρχει μία αποκλειστικότητα προμηθειών που απευθύνεται στα συμπληρωματικά αλλά και βασικά προϊόντα. Και βέβαια εννοείται ότι έχει το δικαίωμα ο δότης να ελέγχει τις εισροές που πραγματοποιεί ο λήπτης.
- Να υπάρχει αποκλειστική διάθεση που σημαίνει ότι ο λήπτης έχει την υποχρέωση αποκλειστικής δραστηριότητας ή το λιγότερο σε βάση η οποία δεν είναι ανταγωνιστική στα αγαθά του συστήματος.
- Να υπάρχει ένας απαραίτητος καθορισμός στον χώρο τον οποίο διαπράττονται οι δραστηριότητες και όσον αφορά τους όρους άλλες φορές είναι πολύ αυστηροί και άλλες λιγότερο. Στους αυστηρούς όρους δημιουργούνται τα σοβαρότερα προβλήματα που αφορούν τον έλεγχο και αυτό συμβαίνει επειδή ο δότης πρέπει να έχει την ικανότητα να εξετάσει τον πελάτη του κάθε λήπτη το οποίο ακολουθείτε με κάποιο σημαντικό κόστος και τέλος να είναι ικανός να αποδείξει ότι ο λήπτης είναι υπαίτιος.
- Διάφοροι όροι οι οποίοι αναφέρονται στην εκπαίδευση, την ποιότητα του προϊόντος, την τεχνική βοήθεια κτλ. Οι όροι αυτοί είναι υποχρεώσεις του δότη.

## **2.7 ΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΙΣΧΥ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ FRANCHISING?**

Ο εντολέας εξετάζει εάν το προσωπικό του εντολοδόχου έχει την ανάλογη εκπαίδευση για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της δουλειάς που του προσφέρετε και εάν δεν είναι σίγουρος για την καλή απόδοσή του απέναντι στις συνθήκες εργασίας τότε ο εντολέας είναι υποχρεωμένος να βοηθήσει στην ανάλογη εκπαίδευση του εκάστοτε προσωπικού.

## **2.8 ΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ?**

Μέσω ικανών και υπεύθυνων συνδέσμων για όλα τα θέματα που αφορούν τη συνεργασία θα πρέπει ο εντολέας να παρέχει στους εντολοδόχους κάθε απαραίτητη συνδρομή για τον τομέα που απευθύνεται στην πληροφόρηση.

## **2.9 ΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ?**

- ✓ Ο εντολέας εφόσον έχει αξιολογήσει το ύφος των απαιτούμενων επενδύσεων σχετικά με τον εξοπλισμό, αποθέματα εμπορευμάτων αλλά και υλικά θα πρέπει να ενημερώσει τον εντολοδόχο.
- ✓ Όσον αφορά τις έρευνες αγοράς, την κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο ανταγωνισμός, τα στοιχεία marketing αλλά και τις προοπτικές της περιοχής όπου ο εντολοδόχος θα πραγματοποιήσει την επιχειρηματική του δραστηριότητα είναι υποχρεωμένος ο εντολέας να παρέχει στον εκάστοτε εντολοδόχο πλήρη ενημέρωση.

Για τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης και για τον κατάλληλο εξοπλισμό που χρησιμοποιεί θα πρέπει ο εντολέας να δίνει στον εντολοδόχο μία συγκεκριμένη συνδρομή.

## 2.10 ΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΕ ΤΗ ΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ?

Ο εντολοδόχος δεν έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιήσει τα εμπορικά σήματα και τα μοντέλα ή τα πρότυπα που συνδέονται με τα σήματα αυτά.

## 2.11 ΤΑ ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΟΜΕΝΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ

Τα μεταβιβαζόμενα δικαιώματα τα οποία φυσικά είναι από τον δικαιοπάροχο προς τον δικαιούχο της σύμβασης franchise ορίζονται ως αντικείμενο μελέτης. Πρέπει φυσικά να προσδιοριστούν με ακρίβεια τα όρια και η ουσία τους και όσον αφορά το θέμα της μεταβίβασης των δικαιωμάτων ακολουθούν οι συγκεκριμένοι υποπαράγραφοι:

### 1. Το δικαίωμα Χρήσεως, Επωνυμίας, Σημάτων και Συναφών

Χωρίς τον κανόνα της μεταβίβασης της χρήσεως δεν μπορεί να υπάρχει σύμβαση franchise της επωνυμίας, του διακριτικού τίτλου, των εμπορικών σημάτων και των λοιπών σημάτων και σημείων.

Όταν όμως τα συγκεκριμένα χρησιμοποιούνται από τον δικαιοπάροχο, πρέπει να επισημάνουμε ότι η μεταβίβαση διενεργείται μόνο κατά τη χρήση και ποτέ κατά την κυριότητα, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα όταν διακοπεί η συνεργασία μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου να επιστρέφονται όλα από τον δικαιοπάροχο και ο δικαιοδόχος είναι υποχρεωμένος για την άμεση αποξήλωσή τους αλλά και την άμεση επιστροφή τους στο δικαιοπάροχο.

## 2. Η τεχνογνωσία

Αυτός ο όρος συμπεριλαμβάνει το σύνολο των τεχνικών και τεχνολογικών σημάτων και μεθόδων μέσα από τα οποία πραγματοποιούνται τα έργα του καταστήματος του δικαιοδόχου.

## 3. Η αποκλειστική Γεωγραφική Δικαιοδοσία

Είναι ένα από τα πιο απαραίτητα συστατικά που αφορούν την έννοια Franchise και βέβαια όταν δεν υπάρχει ξεκάθαρος προσδιορισμός λείπει ένα απαραίτητο στοιχείο το οποίο θα μπορούσε να φέρει σε αμφισβήτηση την ουσία της σύμβασης.

## 4. Η άδεια Λειτουργίας του καταστήματος του δικαιοδόχου

Σύμφωνα με την σύμβαση αλλά και το εγχειρίδιο του franchise ο δικαιοπάροχος παρέχει την άδεια στον δικαιοδόχο να λειτουργήσει το κατάστημα χρησιμοποιώντας τον διακριτικό τίτλο ή την επωνυμία του δικαιοπάροχου.

Πρέπει να τονίσουμε το γεγονός ότι εδώ χρησιμοποιείτε μία λάθος λέξη η οποία είναι η άδεια. Στην Ελλάδα αρμόδιο για να δώσει άδεια είναι το δημόσιο και νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου άρα πιο αρμόδια λέξη θα ήταν η λέξη δικαίωμα

## 5. Το εγχειρίδιο

Σύμφωνα με τον επίσημο οδηγό το εγχειρίδιο ιδρύσεως και λειτουργίας του καταστήματος του δικαιοδόχου αποτελεί όλα τα στάδια τα οποία περιλαμβάνουν την

δραστηριότητα του εκάστοτε δικαιοδόχου και αυτό ισχύει από την στιγμή την οποία υπογράψει με τον δικαιοπάροχο έως και μέχρι το τέλος που θα λήξει η συνεργασία τους.

Το εγχειρίδιο περιέχει τα παρακάτω πέντε τμήματα:

- Τεχνολογικό και τεχνικό
- Ανθρώπινος παράγοντας
- Πληροφορικής και λογιστηρίου
- Οικονομικό
- Εμπορικό

#### 6. Η δαπάνη διαφημίσεως και ασφαλίσεως

Σύμφωνα και με την συμφωνία την οποία διαπράττει και ο δικαιοδόχος, ο δικαιοπάροχος εισπράττει από τον δικαιοδόχο ένα ποσό το οποίο συμβολίζει τις καθαρές ή μικτές πωλήσεις του εκάστοτε μήνα έτσι ώστε να συμμετέχει ο δικαιοδόχος στην δαπάνη γενικής διαφημίσεως. Βέβαια πρέπει να σημειώσουμε ότι ο δικαιοδόχος έχει το δικαίωμα να διενεργήσει διαφημιστικές πράξεις, οι οποίες αφορούν τη δική του γεωγραφική δικαιοδοσία αλλά για να το πραγματοποιήσει αυτό είναι υποχρεωμένος να τηρεί τις οδηγίες του εγχειριδίου Camera read made materials

#### 7. Η επιλογή του τύπου εγκαταστάσεως

Αυτό το πρόβλημα αφορά τα καταστήματα των δικαιοδόχων γιατί μερικές φορές παρεμβαίνουν στην επιλογή του τύπου εγκαταστάσεως και οι δικαιοπάροχοι. Αυτό συμβαίνει γιατί έχουν οι δικαιοπάροχοι τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρίες αλλά και τα μέσα έτσι ώστε να συμμετέχουν στη σωστή επιλογή για να υπάρξει ένα καλό αποτέλεσμα.

Βέβαια μερικές φορές ο δικαιοπάροχος έχει επιλέξει ο ίδιος τις περιοχές και απλά ζητάει υπονήφιους δικαιοδόχους οι οποίοι είναι σε θέση να αναλάβουν τα καταστήματα.

#### 8. Η διάρκεια της συμβάσεως Franchise

Η διάρκεια της συμβάσεως Franchise εξαρτάται από την διακριτική ευχέρεια των συμβαλλόμενων, διάφοροι όμως αντικειμενικοί λόγοι αναγκάζουν τους συμβαλλόμενους αφού λάβουν υπόψη τις ιδιοτυπίες του θεσμού να ορίσουν μία συγκεκριμένη χρονική διάρκεια έτσι ώστε να μην υπάρξουν στο μέλλον προβλήματα και πιο συγκεκριμένα λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω:

- ❖ Η ελάχιστη διάρκεια
- ❖ Η μέγιστη διάρκεια
- ❖ Διάρκεια αορίστου χρόνου
- ❖ Οι πιο πολλές συμβάσεις που αφορούν το Franchise καθορίζουν λεπτομερώς τη διάρκεια της ισχύος και σύμφωνα με έρευνες μόνο το 50% δεν ορίζει τη διάρκεια, ενώ το 50% των συμβάσεων έχουν διάρκεια πέντε χρόνια και άνω
- ❖ Όταν υπάρξει η περίπτωση να μεταβιβαστεί η επιχείρηση του δικαιοδόχου του σε αυτήν την περίπτωση πραγματοποιείται νέα σύμβαση που βέβαια ορίζει νέες ημερομηνίες ενάρξεως και λήξης και βέβαια πρέπει να έχουν γίνει και οι σχετικοί όροι έτσι ώστε να μην υπάρξουν προβλήματα στο μέλλον.\
- ❖ Όσο αφορά την επίλυση των προβλημάτων που αφορούν την περίπτωση πτώχευσης του δικαιοπάροχου ή και του δικαιοδόχου είναι διατυπωμένη στην σύμβαση franchise.
- ❖ Υπάρχει δυνατότητα από τον δικαιοπάροχο πριν την λήξη μιας σύμβασης να αποφασίσει ο δικαιοπάροχος την αναδιοργάνωση του συστήματος franchise ή και αν πουληθεί η επιχείρηση του δικαιοπάροχου στην περίπτωση που δεν έχει προβλεφθεί η

περίπτωση αυτή στη σύμβαση τότε έχει το δικαίωμα ο δικαιοδόχος να ζητήσει την μονομερή καταγγελία της αλλά και αποζημίωσης επειδή αντιμετωπίζει απρόοπτα γεγονότα.

- ❖ Στην σύμβαση franchise υπάρχει πρόνοια.
- ❖ Το λογικό συμπέρασμα είναι ότι με βάση την τυποποιημένη προσφορά και το εγχειρίδιο ο σύμβουλος αλλά και ο συντάκτης του συστήματος franchise έχουν την ευθύνη για την παράλειψη ουσιωδών λεπτομερειών σύμφωνα με την μελέτη των συμβάσεων franchise.
- ❖ Επιθεωρήσεις και έλεγχοι
- ❖ Σε περίπτωση που οι επιχειρήσεις των δικαιοδόχων ήταν υποκαταστήματα τότε θα έπρεπε η κύρια επιχείρηση η οποία έχει την αρμοδιότητα να κάνει ισολογισμό να περιλαμβάνει και την δραστηριότητα που έχουν τα υποκαταστήματα.
- ❖ Σε περίπτωση που ο δικαιοδόχος δεν είναι ο άνθρωπος ο οποίος θα καταχραστεί τις συναλλαγές του με τον δικαιοπάροχο δηλαδή να πουλάει αλλά προϊόντα τα οποία δεν περιλαμβάνονται στους καταλόγους του συστήματος franchise δεν θα έχει και πρόβλημα να εφαρμοστεί ένα σύστημα πληροφορικής που θα διευκολύνει όλους.
- ❖ Δεν είναι σωστό οι δικαιοδόχοι να μην θέλουν την ένταξη τους στο ενιαίο σύστημα αμοιβαίας όλων των καταστημάτων του δικτύου και κακώς σε εκείνους που έχουν διαστρεβλωμένη αντίληψη για τους ελέγχους στο franchise.

#### 9. Διαδικασίες πριν του ανοίγματος του καταστήματος του δικαιοδόχου

- Οι διαδικασίες οι οποίες έχουν καθιερωθεί σε όλη την πρακτική του franchise είναι συγκεκριμένα οι παρακάτω:
- Η οργάνωση της επιχειρήσεως του δικαιοδόχου.
- Τα χρηματοοικονομικά θέματα

- Η απασχόληση του εκπροσώπου του δικαιούχου στο κατάστημα του δικαιούχου.
- Προετοιμασία εγκαινίων και προώθηση πωλήσεων.
- Η ανανέωση της συμβάσεως franchise

Όπως όλες οι συμβάσεις έτσι και η σύμβαση franchise έχει μία χρονική διάρκεια ισχύος . Στην σύμβαση franchise λαμβάνετε πρόνοια έτσι ώστε να υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος για να τακτοποιούνται πρακτικά προβλήματα και πιο συγκεκριμένα.

- Η ανεύρεση κάποιου άλλου δικαιούχου και η κατάλληλη εκπαίδευση του.
- Να τακτοποιηθούν οι λογαριασμοί που έχουν κινηθεί κατά την διάρκεια της συνεργασίας τους.
- Η μεταβίβαση της επιχειρήσεως του παλιού δικαιούχου προς τον καινούριο .
- Ο καινούργιος δικαιούχος να πραγματοποιήσει ανάληψη από τον νέο ισολογισμό ο οποίος θα έχει προκύψει από το κλείσιμο του ισολογισμού του παλιού δικαιούχου για να μπορέσουν μέσα από αυτήν την διαδικασία να γίνουν οι κατάλληλες εκτιμήσεις, να προσδιοριστεί το ανάλογο τίμημα της μεταβίβασης αλλά και να κατατεθούν οι ανάλογοι φόροι.
- Διευκρινίζετε ποια θα είναι η χρήση του καταστήματος του παλιού δικαιούχου για να μην πραγματοποιούνται εμπορικές συναλλαγές μέσω του παλιού δικαιούχου το οποίο θα έχει σαν αποτέλεσμα να υπενθυμίζουν τις δραστηριότητες που είχε πραγματοποιήσει.
- Διευκρινίζονται ότι αφορά την χρήση πινακίδων εμπορικών σημάτων, σημάτων και σημείων, επιγραφών αλλά και πολλά άλλα στοιχεία που αφορούν την δραστηριότητα.

- Διεκπεραιώνεται η επιστροφή όλων των εντύπων που είχε ο παλιός δικαιοδόχος και τα παραλαμβάνει ο δικαιοπάροχος.
- Υπάρχει πρόνοια για να μπορέσουν οι λογαριασμοί να κλειστούν με βάση βέβαια των υπολοίπων τους.

10.Ο τερματισμός της συμβάσεως του franchise όπου είναι υπεύθυνος ο δικαιοπάροχος. Αυτό μπορεί να συμβεί στην περίπτωση που ο δικαιοπάροχος δεν πραγματοποιεί τις υποχρεώσεις του απέναντι στον δικαιοδόχο οι λόγοι είναι αναλυτικά παρακάτω.

- Όταν ο δικαιοπάροχος δεν παραδίδει τα υλικά προς τον δικαιοδόχο στην ώρα τους και δεν λειτουργεί σωστά το κατάστημα.
- Όταν ο δικαιοπάροχος δεν παρέχει προς τον δικαιοδόχο την συνεχή υποστήριξη και βοήθεια κατά την διάρκεια που ισχύει η συμφωνία του franchise
- Να ξεχνάει ο δικαιοπάροχος να ενημερώνει τον δικαιοδόχο όσο αφορά όλα τα νέα του κλάδου έτσι ώστε να μειώνετε η ανταγωνιστικότητα τους.
- Όταν δεν έχει ανακαλύψει τα ελαττώματα που την περίοδο των διαπραγματεύσεων υπήρχαν μέσα στο σύστημα franchise .
- Διάφορες πράξεις αλλά και παραλείψεις που υπήρχαν στο σύστημα franchise και έχουν σαν αποτέλεσμα να γίνονται προστριβές μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου.

11.Τερματισμός της συμβάσεως franchise με υπαιτιότητα του δικαιοδόχου.

Μπορεί να τερματιστεί η σύμβαση franchise γιατί ο δικαιούχος δεν τηρεί τις υποχρεώσεις απέναντι στον δικαιούχο. Συγκεκριμένα, μπορούν να συμβούν τα παρακάτω:

- ✓ Η είσοδος του δικαιούχου στην περίπτωση αλλαγής της νομικής μορφής της επιχείρησης αλλά και σε πτώχευση.

12. Ομαλός τερματισμός της συμβάσεως franchise. Η σύμβαση franchise έχει φυσικά μία χρονική διάρκεια και αυτό σημαίνει ότι όσο πλησιάζει ο καιρός να λήξει θα πρέπει να αποφασίσουν αν θα την ανανεώσουν ή θα την διακόψουν τη συνεργασία τους.

13. Μέθοδοι Προσφυγής και διαιτησίες. Μία σύμβαση Franchise για να μπορεί να έχει ομαλή πορεία πρέπει να στηρίζεται στην ειλικρίνεια για όσα λέει ο δικαιούχος στον δικαιούχο αλλά και να διακρίνει τη διατύπωση των διατάξεων η πληρότητα, καθώς και να υπάρχει και ειλικρίνεια και από τους δύο ότι θα τηρήσουν αυτά που συμφώνησαν μέσα από το συμβόλαιο που πραγματοποίησαν.

14. Ο Ενδιάμεσος Τερματισμός της Συμβάσεως. Ο όρος αυτός εννοεί την καταγγελία που μπορεί να είναι είτε από τον δικαιούχο είτε από τον δικαιούχο μέχρι το διάστημα της ημερομηνίας ανοίγματος του δικαιούχου.

15. Η καταβολή των Τελικών και Υπόλοιπων Υποχρεώσεων του Δικαιούχου. Η σύμβαση Franchise προβλέπει ορισμένες παροχές του δικαιούχου προς το δικαιούχο και αντίστροφα, οι αντιπαροχές εκφράζονται με αρκετές μορφές.<sup>14</sup>

## **2.12 ΟΙ ΟΡΟΙ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥ- ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ:**

A. Διάφοροι όροι που αφορούν τη λύση της σύμβασης.

---

<sup>14</sup> Βιλλιώτης Στ. Χρήστος, “franchise-factoring”, Εγχειρίδιο franchise, (2004)

- B. Ο δικαιούχος έχει το δικαίωμα να προσαρμόζει το σύστημα που απευθύνεται στη δικαιόχρηση σε νέες ή ακόμα και διαφοροποιημένες μεθόδους.
- C. Διάφοροι όροι που απευθύνονται στην επιστροφή υλικής και αϋλής περιουσίας που ανήκει όχι μόνο στο δικαιούχο αλλά και σε άλλον κατά τη λύση της σύμβασης δικαιόχρησης.
- D. Κάποιοι όροι όπου θα μπορεί ο δικαιούχος να μεταβιβάσει ή πουλήσει την επιχείρηση- λήπτη και τα σχετικά προνομιακά δικαιώματα του δικαιούχου.
- E. Σχετικοί όροι που αφορούν τη χρήση από τον δικαιούχο των διακριτικών σημείων του δικαιούχου όπως για παράδειγμα την επωνυμία.
- F. Κάποια δικαιώματα τα οποία παρέχονται στο δικαιούχο.
- G. Κάποια δικαιώματα τα οποία παρέχονται στον κατ' ιδίαν δικαιούχο.
- H. Οι υπηρεσίες αλλά και τα προϊόντα τα οποία θα παρέχονται στον κατ' ιδίαν δικαιούχο.
- I. Οι σχετικές υποχρεώσεις του δικαιούχου.
- J. Οι σχετικές υποχρεώσεις του κατ' ιδίαν δικαιούχου.
- K. Οι σχετικοί όροι πληρωμής οι οποίοι αφορούν τον κατ' ιδίαν δικαιούχο.
- L. Η αντίστοιχη βάση για κάθε ανανέωση της σύμβασης.
- M. Η σχετική διάρκεια της σύμβασης η οποία θα πρέπει να είναι τόσο μεγάλη, έτσι ώστε να αφήνει περιθώρια στους κατ' ιδίαν δικαιούχους, να κάνουν απόσβεση των αρχικών τους επενδύσεων που αφορούν τη δικαιόχρηση.

## 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

#### 3.1 ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ FRANCHISEE (ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΥ)

Όταν ένας υποψήφιος επιχειρηματίας επιλέγει ένα franchising ξεκινά μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, η οποία υπό τη σκέψη και με την υποστήριξη της μητρικής εταιρείας του franchisor (εντολέα), χαρακτηρίζεται από υψηλό δυναμικό ανάπτυξης και κερδοφορίας και χαμηλό ρίσκο και αβεβαιότητα. Για να ισχύσουν, όμως, όλα τα υποσχόμενα από τον franchisor και να εκπληρωθούν οι προσδοκίες του franchisee, απαιτείται προσωπική εμπλοκή και κόπος. Πολύ σπάνιες είναι οι περιπτώσεις που θα μπορέσει να αναθέσει τόσες επιτελικές δραστηριότητες σε κάποιο στέλεχος του, ώστε να απαλλαγεί από το προσωπικό άγχος και την προσπάθεια.

Διερευνώντας τις απαιτήσεις ενός franchisee, που προκύπτουν από την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητάς του διαπιστώνουμε ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη πορεία της επιχείρησής του.

#### **Ο FRANCHISEE (ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΣ) ΞΕΚΙΝΑ....**

Κάθε επιχειρηματική προσπάθεια που ξεκινά απαιτεί γρήγορα έσοδα, δηλαδή ικανότητα στις πωλήσεις. Οι προσωπικές ικανότητες επικοινωνίας, ο ενθουσιασμός, οι γνώσεις και η αντίληψη για τοπικά promotions αλλά και η επιμονή και η υπομονή στους δύσκολους πελάτες είναι τα προαπαιτούμενα για την έναρξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Τα περισσότερα συστήματα franchising προσφέρουν σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα και οδηγίες για το merchandising, την τοπική διαφήμιση, τη δημιουργία και διανομή διαφημιστικών εντύπων, κ.τ.λ. ωστόσο, πάντα το προσωπικό μεράκι θα διαμορφώσει το τελικό αποτέλεσμα.

Ένα άλλο βασικό στοιχείο που επηρεάζει την πορεία της επιχείρησης- franchising είναι το απαιτούμενο κεφάλαιο κίνησης. Ο franchisee, πρέπει, τόσο να είναι ειλικρινής με τον εαυτό του, όσο και να μελετήσει προσεχτικά τις ανάγκες του για το πρώτο έτος της

επιχείρησής του. Τα αρχικά έξοδα πρέπει να περιοριστούν στο ελάχιστο και η απόφαση για τυχόν δάνειο να μελετηθεί με προσοχή.

### **Ο FRANCHISEE (ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΣ) ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΤΑΙ...**

Οι πωλήσεις αυξάνονται, τα κέρδη έρχονται και δημιουργείται η ανάγκη για πρόσληψη και διοίκηση προσωπικού, δηλαδή, η αξιολόγηση, η επιλογή, η πρόσληψη, η διοίκηση, η ανταμοιβή, ο έπαινος, αλλά και οι παρατηρήσεις και οι απολύσεις. Η εξέλιξη και η ανάπτυξη της αρχικά «προσωπικής» επιχείρησης συνεπάγεται αύξηση του προσωπικού, η σωστή διοίκηση του οποίου, έρχεται να αποτελέσει στη συνέχεια ένα από τα πιο βασικά κλειδιά της επιτυχίας.

### **Ο FRANCHISEE (ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΣ) ΕΙΝΑΙ ΠΑΝΤΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ...**

Η ιδιότητα του ανεξάρτητου επαγγελματία, με απασχόληση περισσότερο από 60 ώρες την εβδομάδα, ενδεχομένως, θα απαιτήσει θυσίες στην προσωπική ζωή του franchisee και ελάχιστο ελεύθερο χρόνο. Οι επιχειρηματίες και οι οργανωτικές ανάγκες στην αρχή της δραστηριότητάς του, απαιτούν από αυτόν να χειρίζεται σχεδόν όλα τα θέματα της επιχείρησής του και συνεπάγεται υψηλό αίσθημα ευθύνης, το οποίο πλαισιώνεται από το αντίστοιχο άγχος.

Επιπλέον, επιτυγχάνοντας και λειτουργώντας ανεξάρτητος, αρχίζει να έχει προτάσεις βελτίωσης και να μη συμφωνεί πάντα με τις κατευθυντήριες οδηγίες του franchisor, είτε για να νιώσει περισσότερο αυτόνομος, είτε γιατί θα πιστέψει ότι οι ικανότητές του αξίζουν περισσότερο.

Πολλές φορές αυταρχικοί και αδιάλλακτοι χαρακτήρες δεν ταιριάζουν στην κουλτούρα του franchising.

## **ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΞΕΡΕΤΕ ΟΤΙ...**

Ξεκινώντας ένα franchising, επενδύετε κεφάλαιο για την έναρξη, αρχικό εμπόρευμα, κ.τ.λ. χρόνο που απαιτεί το στήσιμο και η λειτουργία του, προσπάθεια ερχόμενοι σε ένα νέο κλάδο και αναπτύσσοντας τη δικιά σας επιχείρηση, ασφάλεια αφήνοντας τη σιγουριά του υπαλλήλου, ανταγωνιστικότητα με την επιβάρυνση των royalties και ελευθερία όπως όλοι οι ανεξάρτητοι επιχειρηματίες.

### **3.2 ΜΕ ΠΟΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΘΑ ΑΣΧΟΛΗΘΕΙ Η ΕΡΓΑΣΙΑ**

#### **1. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ**

Έχει παρατηρηθεί ότι πιο πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα που έχουνε τολμήσει να αναπτυχθούν με το σύστημα του franchise έχουν πολύ θετικά αποτελέσματα. Παρόλα αυτά, όπως και οι υπόλοιπες συνεργασίες, έτσι και το Franchising έχει δυσκολίες και προβλήματα που αφορούν τη δυσκολία που αντιμετωπίζει ο Έλληνας για να καταλάβει την τυποποίηση του επιχειρήν και τη μη νομική κατοχύρωση του θεσμού.

Υπάρχουν όμως και προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις αυτές, κυρίως όσον αφορά το κομμάτι της ανάπτυξης του Franchising και αυτά μπορούν να χωρισθούν σε δύο κατηγορίες.

Τα προβλήματα που εντοπίζονται στο δικαιοδόχο, δηλαδή αυτά που αντιμετωπίζουμε στην ανάπτυξη μιας εταιρείας, επικεντρώνονται σε μεγάλο βαθμό συνήθως στην δυσκολία του Έλληνα να αποφασίσει να αναθέσει σε ένα εξειδικευμένο σύμβουλο Franchising την ανάπτυξη της αλυσίδας του. Αυτό το γεγονός βέβαια έχει σαν αποτέλεσμα να έχει πραγματώσει κάποιες λανθασμένες προσπάθειες ανάπτυξης και μερικές φορές δυστυχώς δεν μπορεί να συνειδητοποιήσει ότι προϋπόθεση είναι η δημιουργία γνωστού ονόματος αλλά και η συνεχής υποστήριξή του. Οι συμβάσεις που αφορούν το franchising δεν είναι νομικά κατοχυρωμένες και όσον αφορά την ελληνική αγορά έχουν πολλές δυσκολίες που αφορούν τόσο στην κατανόησή τους αλλά όσο και στη σύνταξή τους. Έτσι ο σύμβουλος εξαιτίας όλων αυτών των προβλημάτων είναι απαραίτητος.

Προβλήματα που εντοπίζονται στον δικαιοπάροχο και θα πρέπει να γνωρίζει ο καθένας που επενδύει σε Franchise, είναι ότι μέσα από αυτό δεν θα πρέπει να έχει την απαίτηση να

αποκτήσει υπερβολικά μεγάλα οικονομικά ποσά. Σίγουρα όμως, μπορεί να κερδίσει ένα καλό εισόδημα μέχρι και ένα εισόδημα δεκάδων εκατομμυρίων ετησίως.

Ένας άλλος παράγοντας που δημιουργεί προβλήματα όσον αφορά την ανάπτυξη του θεσμού, είναι η δυσλειτουργία που αντιμετωπίζει ο κρατικός μηχανισμός αλλά και η χρηματοδότηση όσον αφορά τις τράπεζες για να μπορέσουν να αναπτυχθούν οι εταιρείες μέσω franchising.

Τα προβλήματα που δυστυχώς αντιμετωπίζονται στην επένδυση του Έλληνα επιχειρηματία είναι τα εξής:

Ο Έλληνας έχει τις περισσότερες φορές στοιχεία εγωισμού στον χαρακτήρα του, τα οποία δεν του επιτρέπουν να συνεργαστεί σωστά στο franchising. Ο franchisee διαθέτει εμπειρία και τεχνογνωσία και πρέπει ο franchisor να μπορεί να τα ακολουθεί.

Για να μπορέσει να επιτύχει ο franchisor, θα πρέπει να έχει την αποκλειστική απασχόληση αλλά και τη συνεχή επαγρύπνηση, το οποίο δεν συμβαίνει τις περισσότερες φορές λόγω του ότι δεν συνειδητοποιεί αρκετές φορές τη σπουδαιότητα αυτής της κίνησης που έχει κάνει.

Οι ενδιαφερόμενοι που θέλουν να ασχοληθούν με το franchising θα πρέπει να γνωρίζουν ότι αυτό σαν ανεξάρτητη κίνηση δεν εγγυάται μία σίγουρη επιτυχία και θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι και για αντίθετα και ανεπιθύμητα αποτελέσματα.

Από τους ίδιους εξαρτάται κυρίως η επιτυχία ή η αποτυχία της κίνησής τους.

### **3.3 ΠΑΓΙΔΕΣ FRANCHISING (ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ)**

Η μεγάλη προσφορά από περισσότερες από 600 αλυσίδες και η αντίστοιχη σημαντική ζήτηση από υποψήφιους επιχειρηματίες που αναζητούν το κατάλληλο δίκτυο για να ενταχθούν και να διασφαλίσουν το επαγγελματικό και όχι μόνο μέλλον τους έχει δημιουργήσει μια τεράστια ανάγκη για ορθή και σε βάθος αξιολόγηση των προτάσεων franchise.

Έτσι, ο υποψήφιος επιχειρηματίας- franchisee αισθάνεται επιτακτικά ότι οφείλει να διερευνήσει σε λεπτομέρεια τα επιχειρηματικά concepts που του προτείνονται παράλληλα

όμως, πάρα πολύ συχνά δεν γνωρίζει και δεν διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις για να ζητήσει και να αξιολογήσει συγκεκριμένα στοιχεία και προβλέψεις.

Η πρώτη επαφή και ενημέρωση με την αλυσίδα γίνεται με τον Ενημερωτικό Φάκελο. Σε αυτό το ενημερωτικό υλικό ο υποψήφιος θα πρέπει να αξιολογήσει τον τρόπο συγγραφής και εκτύπωσης. Κατά αυτόν τον τρόπο σχηματίζει μια πρώτη εικόνα για τη δέσμευση της εταιρείας προς τους συνεργάτες της και την προσπάθεια που έχει κάνει για να οικοδομήσει το σύστημα Franchising που διαθέτει και προτείνει. Επιπλέον, οφείλει να αναζητήσει συγκεκριμένα σημεία που αφορούν το πλήθος των καταστημάτων της εταιρείας (με στοιχεία όπως διεύθυνση, έτη λειτουργίας, κ.τ.λ.) τα σχέδια ανάπτυξης και τη θεμελίωση του τρόπου υποστήριξής τους κ.τ.λ. Αν κάτι από τα παραπάνω δεν είναι διατυπωμένο με σαφήνεια και αν δε δοθούν καθαρές απαιτήσεις μπορεί ενδεχομένως να οδηγηθεί σε εσφαλμένα συμπεράσματα, όσον αφορά την τελική του επιλογή.

Στη συνέχεια θα πρέπει να ζητήσει στοιχεία για το μέλλον της αλυσίδας και τον τρόπο που αυτό σχεδιάζεται να οικοδομηθεί. Τα στοιχεία αυτά συνήθως συμπεριλαμβάνονται στη μορφή ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου το οποίο και υποστηρίζεται από ένα Marketing Plan και από ένα Development Plan.

Ασαφείς απαντήσεις και προφορικές διαβεβαιώσεις αποτελούν χαρακτηριστικά μιας μη ώριμης εταιρείας που πρέπει να μας προβληματίζουν. Περιορισμοί της μορφής 'Δεν μπορούμε να σας δώσουμε τη σύμβαση αλλά μπορείτε να φέρεται το δικηγόρο σας για να τη διαβάσει πριν τη υπογράψετε' πρέπει να μας κρατάνε επιφυλακτικούς, ειδικά όταν μια σύμβαση δικαιόχρησης έχει μέγεθος της τάξεως των 30 σελίδων.

Απολογιστικά οικονομικά στοιχεία, ισολογισμοί, αποτελέσματα εκμετάλλευσης, δηλώσεις φορολογίας εισοδήματος, είναι απαραίτητα στοιχεία, όχι όμως μόνο αυτά που αφορούν τη μητρική εταιρεία αλλά κυρίως αυτά που αφορούν ιδιόκτητα καταστήματα λιανικής και μονάδες franchise.

Πριν την τελική απόφαση δε και πέρα από κάθε γραπτό στοιχείο και υπολογισμό, τον πλέον σημαντικό ρόλο στην απόφασή σας θα πρέπει να διαδραματίσει η γνώμη των υφισταμένων franchisees και για αυτό το λόγο επισκεφτείτε και κουβεντιάστε με όσους περισσότερους μπορείτε.

Πέρα από το κύρος και τη φήμη που έχει ο διακριτικός τίτλος της αλυσίδας, όλα τα προαναφερόμενα, ακόμη και η προσωπικότητα του ιδιοκτήτη, αποτελούν σημεία προς διερεύνηση.

Όλα αυτά απαιτούν πολύ προσπάθεια και ψάξιμο από τη μεριά των υποψήφιων επενδυτών αλλά και οπωσδήποτε αξίζουν τον κόπο, καθώς η επιλογή franchise αποτελεί τις περισσότερες φορές και επιλογή ζωής.

### **3.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ FRANCHISING**

Με σκοπό την αποτελεσματική και στιβαρή ανάπτυξη μέσω franchise, η Franchise Business Services, έχει υιοθετήσει και συγκεκριμένη Μεθοδολογία Ανάπτυξης, η οποία περιλαμβάνει δέκα (10) φάσεις:<sup>15</sup>

#### **1) Έρευνα Αγοράς**

Η έρευνα αγοράς είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος για τον καθορισμό των αναγκών και των απαιτήσεων του πελάτη. Η συλλογή πληροφοριών από την αγορά γίνεται συνήθως μέσω προσωπικών συνεντεύξεων ή δημοσκοπήσεων.

Ο franchisor οφείλει να σχεδιάσει και να εισάγει διαδικασίες για τον προγραμματισμό και υλοποίηση δραστηριοτήτων συγκέντρωσης και ανάλυσης πληροφοριών από την αγορά.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην ανάλυση του ανταγωνισμού, στις προσδοκίες του πελάτη, στις αλλαγές των συνηθειών και προτιμήσεών του, στις οδηγίες εθνικών και διεθνών οργανισμών για θέματα σχετικά με ασφάλεια, υγεία, περιβάλλον, στις εξελίξεις της τεχνολογίας, κ.τ.λ.

#### **2) Επιχειρηματικό πλάνο**

Πριν αρχίσει η ανάπτυξη της αλυσίδας θα πρέπει να αναλυθεί και να καταρτιστεί λεπτομερές Επιχειρηματικό Πλάνο, το οποίο θα προγραμματίζει και θα τεκμηριώνει τα περιθώρια κέρδους και τον όγκο των πωλήσεων που θα εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα των franchisees, το χρόνο αποπληρωμής της επένδυσης (playback period), το πλήθος των καταστημάτων, ανά μελλοντική χρονική περίοδο και τη γεωγραφική τους διασπορά και θέση, τους βασικούς όρους της σύμβασης δικαιοχρησίας (π.χ. τέλη εισόδου, royalties, κ.τ.λ.), τις εκτιμώμενες χρηματοροές, το «νεκρό σημείο» της αλυσίδας, κ.τ.λ.

---

<sup>15</sup> Πλάτων Μαλικούρτης- Ευάγγελος Κανελλόπουλος, “franchise business 1998”

Σημαντική απόφαση αποτελεί το κρίσιμο πλήθος των ιδιόκτητων καταστημάτων τα οποία πρέπει να προϋπάρχουν της ανάπτυξης με franchise, ώστε να διασφαλιστεί, τόσο η προσέλκυση υποψήφιων επενδυτών, όσο και η επιτυχία της αλυσίδας.

Στη συνέχεια, το Επιχειρηματικό Πλάνο οφείλει να λαμβάνει υπόψην του τις ιδιαιτερότητες των μελών- franchisees της αλυσίδας και να αναθεωρείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Το Επιχειρηματικό Πλάνο οφείλει να παρουσιάζεται σε όλα τα μέλη της αλυσίδας. Η σχέση των franchisees με τις τράπεζες ή άλλους οργανισμούς για την χρηματοδότησή τους δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη. Μόνο το 20% έχει κάνει σχετική συμφωνία με κάποια τράπεζα.

Η αρχική μελέτη για το franchise, η οποία αφορά το Πλάνο Ανάπτυξης, τον σχεδιασμό του Συστήματος Λειτουργίας, κ.τ.λ. έχει επιδοτηθεί από 40% έως 70% από πρόγραμμα όπως το RETEX, ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ ΜΜΕ, κ.τ.λ.

Επιπροσθέτως, η δημιουργία των νέων επιχειρήσεων των franchisees επιδοτείται από τον ΕΟΜΜΕΧ, το ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, κ.τ.λ.

### **3) Προσδιορισμός οράματος (Concept)**

Ο franchisor οφείλει να ορίσει και να τεκμηριώσει το Όραμα και τους Στρατηγικούς Στόχους της αλυσίδας. Ο Franchisor θα πρέπει να αποδεικνύει τη δέσμευσή του ως προς το Όραμά της, να βεβαιώνει ότι το Όραμα & οι Στρατηγικοί Στόχοι της αλυσίδας, έχουν γίνει κατανοητοί, έχουν εφαρμοσθεί και διατηρούνται σε όλα τα επίπεδα της αλυσίδας.

Κατά τον καθορισμό του Οράματος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών, η εικόνα και φήμη της αλυσίδας, η απόδοση της λειτουργίας της, η αξιοπιστία του ονόματος και των προϊόντων που διαθέτει, ο ρόλος του κάθε καταστήματος της αλυσίδας στην υλοποίησή του, κτλ.

Μόνο με την παραπάνω προσπάθεια θα είναι δυνατή η κατανόηση, πραγμάτωση και συντήρηση του Οράματος.

Ο franchisor οφείλει να αναλύσει προσεκτικά και να προσδιορίσει το concept της αλυσίδας, αναφορικά με το products mix των προϊόντων και υπηρεσιών, τα χαρακτηριστικά της θέσης και του μεγέθους των καταστημάτων, την εσωτερική και την εξωτερική τους διακόσμηση, κ.ο.κ.

Ο franchisor οφείλει να παρακολουθεί την ανταγωνιστικότητα και την αποδοχή του concept, λαμβάνοντας και αναλύοντας στοιχεία τόσο από την αγορά, όσο και από τα μέλη της αλυσίδας, με στόχο τη συνεχή βελτίωσή του.

Απαραίτητη είναι η κατοχύρωση της επωνυμίας και των σημάτων.

#### **4. Πιλοτικό Κατάστημα**

Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δίδεται στο σχεδιασμό και στη λειτουργία του Πιλοτικού Καταστήματος. Το Πιλοτικό Κατάστημα δίνει τη δυνατότητα να επαληθευθούν και να βελτιωθούν τόσο οι διαδικασίες λειτουργίας, όσο και το concept της αλυσίδας, πριν από την ανάπτυξη και την επέκτασή της.

Στη συνέχεια, αποτελεί το κέντρο εκπαίδευσης, ενισχύει φήμη της αλυσίδας και μετασχηματίζεται σε πόλο έλξης υποψήφιων επενδυτών.

#### **5. Σύμβαση Δικαιοχρησίας**

Η σύμβαση δικαιοχρησίας τυποποιείται από τον franchisor και πρέπει να καθορίζει κατά ελάχιστο:

- Τη διάρκεια συμβολαίου ( συνήθως μέχρι πέντε έτη)
- Την ύπαρξη και μέγεθος των entry fees
- Την ύπαρξη και ποσοστό των royalties ( σταθερά, επί των ακαθάριστων πωλήσεων, αγορών, σε συνδυασμό)
- Τον τρόπο και συμβολή στη διαφήμιση της αλυσίδας από τα δύο αντισυμβαλλόμενα μέρη
- Την παροχή υποστήριξης από τον franchisor (εκπαίδευση, εγχειρίδια λειτουργίας, κ.τ.λ.)
- Τους όρους γεωγραφικής αποκλειστικότητας
- Την εξασφάλιση απορρήτου

- Τις συνθήκες και τρόποι λύσης της σύμβασης
- Τη συμμόρφωση με την οδηγία της Ε.Κ. περί ανταγωνισμού
- Τις λοιπές υποχρεώσεις franchisor και franchisee

## 6. Σύστημα Franchise

Θα πρέπει να καθορισθούν οι υπευθυνότητες, οι δικαιοδοσίες και οι αμοιβαίες σχέσεις όλου του προσωπικού, τόσο του franchisor, όσο και των franchisees, που διοικεί, εκτελεί και επαληθεύει κάθε εργασία που επηρεάζει την λειτουργία της αλυσίδας.

Ο franchisor οφείλει να προσδιορίζει τις απαιτήσεις για επαλήθευση εντός της αλυσίδας, να παρέχει ικανοποιητικά μέσα και να αναθέτει σε εκπαιδευμένο προσωπικό τις δραστηριότητες της επαλήθευσης.

Οι δραστηριότητες της επαλήθευσης θα πρέπει να περιλαμβάνουν επιθεώρηση, έλεγχο και συνεχή παρακολούθηση όλων των διαδικασιών λειτουργίας της αλυσίδας, με απώτερο σκοπό τη διασφάλιση τόσο των παρερχομένων υπηρεσιών και προϊόντων, όσο και του τρόπου που αυτά παρέχονται.

Όλα τα σημεία πώλησης οφείλουν να μεταδίδουν προς τον καταναλωτή ενιαία εικόνα τόσο στον τρόπο εξυπηρέτησης, όσο και στην οπτική εικόνα. Για το λόγο αυτό, ο franchisor οφείλει να σχεδιάσει και να τυποποιήσει τα αρχιτεκτονικά σχέδια, την εσωτερική διακόσμηση και τη διαρρύθμιση των καταστημάτων της αλυσίδας. **Στόχος** είναι η ενιαία και ισχυρή εικόνα της αλυσίδας και η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακος.

Η διασφάλιση της ενιαίας εικόνας και η ανανέωση και βελτίωση του εσωτερικού και εξωτερικού διάκοσμου των καταστημάτων οφείλει να ελέγχεται και να τεκμηριώνεται.

Ο franchisor οφείλει να αναλαμβάνει τις κεντρικές συμφωνίες για τις προμήθειες, τόσο των βασικών προϊόντων, όσο και των αναλωσίμων. Στις συμφωνίες αυτές οφείλει να επιτυγχάνει σημαντικά μειωμένες τιμές αγοράς, λόγω του υφιστάμενου και μελλοντικού μεγέθους της αλυσίδας.

Ο κάθε franchisee οφείλει να διασφαλίζει ότι τα αγοραζόμενα προϊόντα συμμορφώνονται με τις καθορισμένες απαιτήσεις. Ο Franchisor θα πρέπει να επιλέγει τους προμηθευτές της αλυσίδας βάση των δυνατοτήτων τους για ικανοποίηση των συμβολαίων,

συμπεριλαμβανομένων των απαιτήσεων για ποιότητα. Ο franchisor οφείλει να καθιερώσει αρχεία προμηθευτών που έχουν γίνει αποδεκτοί.

Η επιλογή προμηθευτών καθώς και ο τύπος και η έκταση του ελέγχου που εξασκεί η αλυσίδα θα πρέπει να εξαρτάται από τον τύπο του προϊόντος και όπου χρειάζεται, από αρχεία του προμηθευτή που αποδεικνύουν ότι στο παρελθόν είχε την αντίστοιχη δυνατότητα και επιδόσεις.

Τα έγγραφα των προμηθειών θα πρέπει να περιέχουν στοιχεία τα οποία να περιγράφουν με σαφήνεια το παραγγελθέν προϊόν.

Η Πρόβλεψη Πωλήσεων και η Διαχείριση Αποθεμάτων, θα πρέπει να ακολουθεί τις σύγχρονες τάσεις των logistics και να αξιολογούνται συνέχεια τα εναλλακτικά σενάρια, όπως ύπαρξη κεντρικής αποθήκης ανά γεωγραφικές ζώνες, κοινή χρήση συστήματος διανομής, συμφωνία και συνεργασία με third party logistics, αλληλοσυμπλήρωση των αναγκών των καταστημάτων, κ.τ.λ.

**Στόχος** είναι το χαμηλότερο δυνατό μέσο απόθεμα στο σύνολο της αλυσίδας και το μεγαλύτερο δυνατό επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών.

Για το λόγο αυτό ο franchisor οφείλει να προσδιορίσει και να τεκμηριώσει το κατάλληλο Distribution Plan, του οποίου οι ενέργειες θα σχετίζονται τόσο με τη γεωγραφική, όσο και με την ποσοτική ανάπτυξη της αλυσίδας.

## **7. Μάρκετινγκ σε υποψήφιους επενδυτές**

Ο ενημερωτικός φάκελος περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την άρτια ενημέρωση των υποψήφιων επενδυτών και έχει ως σκοπό την ‘πώληση’ του concept σε αυτούς.

Περιλαμβάνει στοιχεία για τον franchisor, τη δυναμική της αλυσίδας, το Όραμα και τους Στρατηγικούς Στόχους της αλυσίδας, την περιγραφή και την φιλοσοφία του concept, τους βασικούς όρους της σύμβασης δικαιοχρησίας, βασικά στοιχεία του Business Plan και του Marketing Plan, κ.τ.λ.

Ο franchisor οφείλει να αναλύσει και να προγραμματίσει πλάνο ενεργειών προβολής της αλυσίδας με σκοπό την προσέλκυση επενδυτών με διαφημίσεις, αγγελίες σε εφημερίδες και ειδικές εκδόσεις, συμμετοχή σε εκθέσεις, κ.τ.λ.

Παράλληλα, οφείλει να συντονίζει και να προγραμματίζει τις ενέργειες προώθησης της αλυσίδας με σκοπό την αύξηση του κύρους της και την αποτελεσματική προβολή της. Οι ενέργειες αυτές γίνονται τόσο σε τοπικό, όσο και σε κεντρικό επίπεδο.

## **8. Αξιολόγηση και επιλογή franchisees**

Ο πλέον πολύτιμος πόρος της αλυσίδας είναι το ανθρώπινο δυναμικό της.

Αποτελεί ευθύνη του franchisor η παρακίνηση, επιμόρφωση/ανάπτυξη, επικοινωνία και απόδοση όλου του προσωπικού της αλυσίδας. Πρωταρχικό μέλημά του είναι η επιλογή των πλέον κατάλληλων και ικανών franchisees.

Θα πρέπει πρώτα να καθορισθεί με λεπτομέρεια το επιθυμητό profile των franchisees και έπειτα να αξιολογηθούν και να επιλεγθούν με προσοχή, λαμβάνοντας υπόψην όλα τα απαραίτητα στοιχεία (π.χ. εμπειρία, εκπαίδευση, οικονομική φερεγγυότητα, ικανότητες, κ.τ.λ.)

## **9. Εκπαίδευση franchisees**

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο μοναδικός τρόπος για την αλλαγή και την ανάπτυξη κάθε οργανισμού.

Ο franchisor οφείλει να καθιερώσει και να τηρεί διαδικασίες για τον εντοπισμό των αναγκών σε εκπαίδευση όλου του προσωπικού της αλυσίδας. Προσωπικό το οποίο εκτελεί καθορισμένα ειδικά καθήκοντα, θα πρέπει να εξειδικευτεί με την κατάλληλη εκπαίδευση, τεχνογνωσία ή/και εμπειρία όπως απαιτείται.

Κατάλληλα αρχεία της Εκπαίδευσης θα πρέπει να διατηρούνται.

## **10. Παρακολούθηση και έλεγχος δικτύου**

Ο franchisor οφείλει να καθιερώσει και να επιβεβαιώνει την τήρηση ενός τεκμηριωμένου Συστήματος Λειτουργίας, ως το μέσο για τη διασφάλιση του ότι η λειτουργία της αλυσίδας συμμορφώνεται με τις καθορισμένες απαιτήσεις του οράματος και των Στρατηγικών Στόχων.

Το σύστημα αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει: α) την προετοιμασία τεκμηριωμένων διαδικασιών και οδηγιών και β) την αποτελεσματική εφαρμογή των τεκμηριωμένων διαδικασιών και οδηγιών.

Η λειτουργία και η απόδοση της αλυσίδας θα πρέπει να επανεξετάζεται ανά κατάλληλα χρονικά διαστήματα, για να εξασφαλίζεται η συνέχεια της καταλληλότητας του Συστήματος Λειτουργίας και της αποτελεσματικότητάς του.

Η αλυσίδα οφείλει να καθιερώσει και να τηρεί διαδικασίες για προσδιορισμό, συλλογή, σύνταξη ευρετηρίου, αρχειοθέτηση, αποθήκευση, διατήρηση και διάθεση των αρχείων και στοιχείων που προσδιορίζουν ποιοτικά και ποσοτικά την απόδοση της αλυσίδας.

Τα σχετικά στοιχεία είναι δυνατό να συγκεντρώνονται ενδεικτικά από:

- ✓ Έρευνες ικανοποίησης πελατών
- ✓ Έρευνες mystery shopping
- ✓ Ελέγχους τήρησης των διαδικασιών
- ✓ M.I.S. reporting οικονομικών στοιχείων

Όπου χρειάζεται η αλυσίδα θα πρέπει να καθιερώσει διαδικασίες για τη χρήση και τον προσδιορισμό των στατιστικών τεχνικών που απαιτούνται για την αξιολόγηση της λειτουργίας της.

### **3.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΤΑΛΑΒΕΙ ΚΑΠΟΙΟΣ/Α ΑΝ ΘΑ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΑΝΤΑΠΕΞΕΛΘΕΙ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΕΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ FRANCHISE**

#### **1.ΔΕΚΑ ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΡΙΝ ΑΓΟΡΑΣΕΤΕ ΕΝΑ FRANCHISE**

Η επιχειρηματική συνεργασία που δημιουργείται είναι ένας λόγος που κάνει τα περισσότερα franchises στην Ελλάδα να είναι επιτυχημένα. Όσοι επιχειρηματίες λειτουργούν

ως μονάδες δεν μπορούν να επιτύχουν τόσα πολλά όσα οι franchises, οι οποίοι λειτουργούν κάτω από ένα κοινό εμπορικό σήμα.

Έτσι λοιπόν, πριν την αγορά ενός franchise, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει να θέσει κάποια βασικά ερωτήματα στον εαυτό του, τα οποία θα τον βοηθήσουν αρκετά πριν προβεί σε αυτή την κίνηση.

- Σαν επιχειρηματίας, το κατά πόσο είναι πρόθυμος και έχει την ικανότητα να αναλάβει πλήρως τις ευθύνες της επιχείρησης που θέλει να δημιουργήσει.
- Πρέπει να αναρωτηθεί αν θα έχει τη στήριξη αγαπημένων και συγγενικών του προσώπων.
- Η επιλογή του κατάλληλου franchise πρέπει να είναι μία δουλειά αρεσκείας, οπότε να αναρωτηθεί αν το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθεί είναι κάτι το οποίο θα το κάνει με ευχαρίστηση.
- Όσον αφορά το προσωπικό του franchisor, να προσπαθήσει να προβλέψει τις σχέσεις συνεργασίας που θα δημιουργηθούν. Το κατά πόσο δηλαδή μπορεί να υπάρξουν προστριβές ή όχι.
- Ένα σύστημα franchise προϋποθέτει την τήρηση των όρων των συμφωνιών και των υποσχέσεων. Είναι διατεθειμένος να το ακολουθήσει κατά γράμμα.
- Να πραγματοποιήσει μία έρευνα και να ρωτήσει επιχειρηματίες που ήταν σε αντίστοιχη θέση για το πόσο σωστή επιλογή έκαναν και αν είναι ευχαριστημένοι.
- Αν είναι επικοινωνιακό άτομο έτσι ώστε να έχει μία καλή συνεργασία χωρίς να υπάρξουν προστριβές στο χώρο εργασίας.
- Να ψάξει το ιστορικό επιτυχιών του franchise στον τομέα που τον ενδιαφέρει ώστε να υπολογίσει τις πιθανότητες δικής του επιτυχίας.
- Να βρει τα νομικά έγγραφα που ενδιαφέρουν το franchisee και να τα μελετήσει διεξοδικά.
- Το πιο σημαντικό κομμάτι για ένα franchise είναι το απαιτούμενο κεφάλαιο. Πρέπει να είναι βέβαιος ότι διαθέτει το απαιτούμενο χρηματικό ποσό για να μπορέσει να γίνει ένας franchisee.

## **Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

### **3.6 MANAGEMENT TIPS**

Η κερδοφορία είναι σημαντική:

Ένας καλός manager που θέλει να έχει επιτυχία στη δουλειά του, δεν θα πρέπει ποτέ να ξεχνάει ότι εργάζεται και αντιπροσωπεύει, στους υφισταμένους του, έναν κερδοσκοπικό οργανισμό, ο οποίος φυσικά έχει ως στόχο να βγάλει όσο το δυνατόν περισσότερο κέρδος. Για το στόχο αυτό, θα βοηθήσει η σωστή διοίκηση, η οποία θα πρέπει να έχει την κατάλληλη γνώση για τις οικονομικές ενημερώσεις αλλά και αναφορές.

Θα πρέπει να ξέρουμε ότι το τμήμα του HUMAN RESOURCES δεν θα πρέπει να το κατευθύνει μόνο η χρηματοοικονομική διοίκηση, γιατί αν το μελετήσουμε βαθύτερα, θα διαπιστώσουμε ότι η κύρια δουλειά του είναι να επιλέγει τους κατάλληλους ανθρώπους για τις κατάλληλες θέσεις, εφόσον υποστηρίζει τις διοικητικές γραμμές και οργανωτικές αποφάσεις που έχει ήδη πάρει η εταιρεία. Έτσι, αν η απόφαση παίρνεται από το τμήμα που ασχολείται με τα οικονομικά τότε δεν υπάρχει λόγος ύπαρξης του τμήματος του HUMAN RESOURCES γιατί σε αυτή την περίπτωση παρατηρούμε να κατευθύνεται από οικονομοτεχνικούς σκοπούς και λιγότερο από ανθρωποκεντρικές πολιτικές.

### **3.7 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ**

Καλό είναι να ιεραρχούν τα άτομα που δουλεύουν σε μία εταιρεία καθώς ένας τίτλος μπορεί να οδηγήσει το άτομο να γίνει πιο αποτελεσματικός στη δουλειά του.

Βέβαια, δε θα πρέπει μέσα από αυτό να δημιουργηθεί ο λεγόμενος “φόβος του ισχυρού”, για να μπορέσει να υπάρξει καλύτερη διεξαγωγή του εκάστοτε project.

Το τμήμα του HUMAN RESOURCES θα πρέπει να αντιπροσωπεύει τις γραμμές τις οποίες δίνει η κεντρική γραμμή της εταιρείας και να χαράζει από κοινού την πορεία της πολιτικής που ακολουθούν. Επίσης, είναι υποχρεωμένο να λογοδοτεί και να κατευθύνεται από τον διευθύνοντα σύμβουλο.

Όσον αφορά τα στελέχη, τα οποία είναι διευθύνοντα του HUMAN RESOURCES για να μπορούν να διεκδικούν το σεβασμό όλων, θα πρέπει να διαθέτουν ανάλογα πτυχία του αντικειμένου που ασχολούνται.

### **3.8 ΧΩΡΟΘΕΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που παίζει άμεσο ρόλο σε μία αποτελεσματική αλλά και ευχάριστη συνεργασία, είναι ο χώρος που δρουν και εργάζονται οι υπάλληλοι της εταιρείας. Έτσι θα πρέπει οι επιχειρηματίες να έχουν δημιουργήσει ένα χώρο, ο οποίος θα μπορεί να βοηθάει στην ατομική αλλά και στην ομαδική εργασία και να είναι με τον κατάλληλο τρόπο διαμορφωμένος για να εξυπηρετεί στη διάκριση των ιεραρχικών θέσεων που διαθέτει ο κάθε ένας που εργάζεται εκεί.

Παρατηρείτε, ότι όσο μεγαλώνει η επιχείρηση, τόσο γίνεται όλο και μεγαλύτερη η ανάγκη της για την ύπαρξη του τμήματος HUMAN RESOURCES. Η ανάγκη αυτή δημιουργείται λόγω του ότι η επιχείρηση δυσκολεύεται να χειριστεί τους εργαζόμενους, τη σωστή ενημέρωσή τους για τους στόχους που έχει θέσει η εταιρεία και τους τρόπους που μπορούν οι ίδιοι να συμβάλουν αποτελεσματικά σε αυτούς.<sup>16</sup>

### **3.9 ΠΕΝΤΕ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΠΙΘΥΜΕΙ Ο ΚΑΘΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ:**

1. Σεβασμό στο χώρο της εργασίας του
2. Να αισθάνεται μέρος της ομάδας
3. Να αισθάνεται ότι μπορεί να εξελιχθεί, να μαθαίνει νέα προγράμματα και να αναπτύσσει τις ικανότητές του
4. Να έχει λόγο σε ότι έχει να κάνει με τη δουλειά του
5. Να κατευθύνεται προς ένα σκοπό, να νιώθει ότι συνεισφέρει στην επίτευξη συλλογικών προσπαθειών για κάτι μεγάλο που αξίζει τον κόπο.

### **3.10 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ FRANCHISE**

Σύμφωνα με μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία FRANCHISE SURVEY στην Αμερική, οι εταιρείες franchise εκπαιδεύουν περισσότερους ανθρώπους από ότι εκπαιδεύει η κυβέρνηση των ΗΠΑ έχοντας συμπεριληφθεί και όλα τα τμήματα του στρατού.

---

<sup>16</sup> Εγχειρίδιο Franchise, “Κλαδικές Εκθέσεις & Εκδόσεις marketing”, Μ. Κωνσταντινίδης (2008)

Όσον αφορά την ολοκληρωμένη εκπαίδευση των υπαλλήλων, αυτή συμπεριλαμβάνει μία σειρά από θέματα. Έχοντας αυτή την εκπαίδευση, οι υπάλληλοι είναι ικανοί να αντιμετωπίζουν με επιτυχία τον σκληρό και μεγάλο ανταγωνισμό αλλά και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών τους και σε αυτό τους βοηθάνε οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αποκόμισαν από την εκπαίδευση.

Η απόκτηση γνώσεων προσφέρεται μέσα από κάποια κατάλληλα προγράμματα σπουδών, τα οποία επικεντρώνονται στο franchise management και είναι πιθανόν να αποτελέσουν τμήμα ενός μεταπτυχιακού προγράμματος διοίκησης επιχειρήσεων MBA στο οποίο να υπάρχει μία εξειδίκευση όσον αφορά το συγκεκριμένο τομέα του franchise.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ένα franchise δεν έχει επιτυχία, όταν η ηγεσία δεν εμπνέει, όταν αποχωρούν πολλοί από το ανθρώπινο δυναμικό και τέλος όταν υπάρχει έλλειψη κεφαλαίου.

Αν εξαιρέσουμε τον παράγοντα κεφάλαιο, τα δύο άλλα εξαρτώνται σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό από το πόσο η εταιρεία θα επενδύσει στον τομέα της εκπαίδευσης και αναφερόμαστε στην εκπαίδευση, η οποία ενδυναμώνει ικανότητες αποτελεσματικής διαχείρισης του κεφαλαίου του ανθρώπινου δυναμικού που είναι το σπουδαιότερο κεφάλαιο μίας επιχείρησης.

Αν ο franchisee έχει σαν ιδεολογία ότι ο franchisor φτάνει για να τρέξει για όλα τα καθήκοντα της επιχείρησης, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αποτύχει και θα υπάρχουν δυσάρεστες συνέπειες στην εταιρεία.

### **3.11 ΤΟΜΕΙΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΟΥ ΘΑ ΒΕΛΤΙΩΣΟΥΝ ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Καταρχήν θα πρέπει να εκπαιδευτεί ο επιχειρηματίας όσο αφορά τη διαχείριση του franchise γιατί δεν έχουν όλοι οι επιχειρηματίες τις κατάλληλες γνώσεις που παρέχει ένα MBA και μερικά σεμινάρια θα τον βοηθούσαν να δει πιο σφαιρικά τι σημαίνει λειτουργώ μία επιχείρηση και πως παίρνω το ρίσκο που απαιτείται.

Ύστερα θα πρέπει τόσο οι επιχειρηματίες όσο και οι franchise managers να έχουν καταφέρει να αναπτύξουν ανάλογες δεξιότητες, οι οποίες θα τους επιτρέπουν να προσλαμβάνουν πολλά υποσχόμενο προσωπικό, το οποίο θα μπορεί να σκέφτεται σαν εκείνους. Σε ένα άλλο σημείο που βοηθάει εξαιρετικά η εκπαίδευση είναι οι τεχνικές εξυπηρέτησης του πελάτη, καθώς μία πολύ καλή εξυπηρέτηση πελάτη μέσα στον ανταγωνισμό που υπάρχει, οδηγεί στην κερδοφορία και αύξηση του τζίρου. Εδώ θα πρέπει να

σημειώσουμε ένα πολύ σπουδαίο στατιστικό στοιχείο, το οποίο μας ενημερώνει ότι «αν είμαστε σε θέση να ξεπεράσουμε τις προσδοκίες των πελατών μας κατά ένα ποσοστό 5%, τότε οι πελάτες μας θεωρούν ότι οι υπηρεσίες που τους προσφέραμε είναι καλύτερες από τον ανταγωνισμό, κατά ένα ποσοστό 100%.»

Για να μπορέσει να επιτύχει μία επιχείρηση θα πρέπει να εκπαιδευτούν οι πωλητές αλλά και όλοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι θα πρέπει να αποκτήσουν νοοτροπία πωλητή στην ανάπτυξη ικανοτήτων στις πωλήσεις. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων στις πωλήσεις, εξαρτάται και μάλιστα σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη συγκρότηση του ατόμου, το οποίο βρίσκεται στο στάδιο της εκπαίδευσης. Θα πρέπει να γνωρίζουν οι πωλητές ότι δεν πουλάνε ένα προϊόν επειδή έχει ανάγκη ο πελάτης να το πάρει, αλλά επειδή ακολουθούμε μία συμβατική προσέγγιση. Η προσέγγιση αυτή απαιτεί ανάπτυξη επαγγελματικών δεξιοτήτων για να μπορούν οι πωλητές να αντιμετωπίζουν τον πελάτη με αυτοπεποίθηση και αξιοπιστία, να μπορούν να χειρίζονται τις αντιρρήσεις με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικός και τέλος, να υπάρχει εκ μέρους τους ανταπόκριση όσον αφορά τα βαθύτερα κίνητρα αγοράς του πελάτη.

Τέλος, για να μπορεί να φτάσει στην επιτυχία μία επιχείρηση, θα πρέπει να είναι ικανή να διαχειριστεί τη γνώση μεταξύ του franchisor και του δικτύου των franchisees και μέσα από όλο αυτό επιτυγχάνουμε να βγαίνουν νέες ιδέες, να δημιουργείται αξία με τον πελάτη και να αναπτύσσονται συνεργίες και στρατηγικές συμμαχίες. Για να μπορεί να οδηγήσει σε επιτυχία όλο αυτό, θα πρέπει να υπάρχει συνεχής εκπαίδευση, η οποία θα πρέπει να είναι ανάλογη με τις σημερινές απαιτήσεις της αγοράς. Οι υποχρεώσεις που έχει να κάνει ο σημερινός franchisee είναι να επεξεργάζεται ένα τεράστιο όγκο από πληροφορίες, ο οποίος μεταφέρεται καθημερινά, να χτίζει ομάδες που αποτελούνται από εργαζόμενους και να μεταδίδει ενθουσιασμό για να μπορεί να επιτευχθεί το όραμα.

Σύμφωνα με κάποιες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, οι πληροφορίες που λαμβάνουμε από μία κυριακάτικη εφημερίδα κάθε Κυριακή, είναι τόσες όσες θα λάμβανε σε ολόκληρη τη ζωή του ο μέσος άνθρωπος του 17<sup>ου</sup> αιώνα. Έτσι λοιπόν, οι σπουδές MBA και η παρακολούθηση κάποιων εξειδικευμένων σεμιναρίων, προσφέρουν τα κατάλληλα εφόδια τόσο στους επιχειρηματίες όσο και στους franchise manager και μέσα από αυτό, η γνώση και η πληροφορία να γίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

### 3.12 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Μία εταιρεία μέσω του franchising, στοχεύει να έρθει πιο κοντά στους πελάτες και να αυξήσει ή να βελτιώσει τον έλεγχο στα κανάλια διανομής καθώς και να έχει πιο γρήγορη ανάπτυξη και επέκταση. Το μεγάλο ερώτημα είναι το πόσο εφικτό είναι αυτό μέσω του franchising. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα σχετίζεται με κάποιους παράγοντες επιτυχίας που οι εταιρείες πρέπει να λάβουν υπόψη τους, ώστε το franchising να στεφτεί με επιτυχία. Αυτοί οι παράγοντες<sup>17</sup> είναι οι ακόλουθοι:

- Δυναμική της αγοράς

Πρέπει να υπάρχει πρόσφορο έδαφος και προοπτική εξέλιξης μακροπρόθεσμα στην αγορά, για την οποία ένα franchising θέλει να επιτύχει και να εξελιχθεί, διότι η συμφωνία βασίζεται συνήθως σε μακροπρόθεσμα σχέδια.

- Κουλτούρα του franchising

Με την επίτευξη της συμφωνίας και τα δύο μέρη της πρέπει να κατανοήσουν και να υιοθετήσουν μία κουλτούρα συνεργασίας και κατανόησης ώστε το σύστημα franchising να επιβιώσει. Πρέπει να υπάρχει οξυδέρκεια για το μέλλον και σκληρή προσπάθεια, η οποία πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία, όπως αφοσίωση, υποστήριξη, ευελιξία και επιθυμία να διδάξουν και να διδαχθούν.

- Κατάλληλα οικονομικά πλάνα

Ο franchisee επενδύει χρήματα, κόπο και χρόνο για να αποκτήσει το δικαίωμα της επωνυμίας παράλληλα με τα χρήματα που ξοδεύει ο franchisor για να χτίσει ένα κατάλληλο δίκτυο υποδομής. Όπως είναι κατανοητό, πρέπει να υπάρξει και η κατάλληλη επιστροφή κεφαλαίου.

- Μοναδικότητα

---

<sup>17</sup> [www.franchisecore.gr](http://www.franchisecore.gr)

Όταν ένα προϊόν ή υπηρεσία μέσα σε μία αγορά δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από ανταγωνιστές και πιθανούς ανταγωνιστές, τότε είναι λογικό να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να δημιουργεί εμπόδια σε άλλες εταιρείες οι οποίες θέλουν να μπουν στην ίδια αγορά. Αν η αγορά διακατέχεται από μεγάλο οργανισμό, τότε πρέπει να αυξηθεί το value του προϊόντος.

- Καθιέρωση της μάρκας

Είναι εμφανές παγκοσμίως, ότι οι μεγάλες εταιρείες που προχώρησαν σε franchising είναι γνωστές και αποδεκτές από τη φίρμα τους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα KFC και τα McDonalds. Η καθιέρωση της μάρκας προϋποθέτει στοιχεία όπως είναι η μοναδικότητα, η αναγνωρισιμότητα, να μένει εύκολα στο μυαλό του καταναλωτή, να έχει ποιότητα και να εμπνέει εμπιστοσύνη.

Επίσης, μπορούμε να αναφέρουμε έξι παράγοντες επιτυχίας που εκθέτει ο Baillieu (1994),

- ❖ Information (πληροφορίες)
- ❖ Good advice (καλή πληροφόρηση)
- ❖ Being in the right place in the right time with the right idea (να είσαι στο σωστό μέρος, στο σωστό χρόνο και με τη σωστή ιδέα)
- ❖ Hard work σκληρή δουλειά)
- ❖ A lot of luck (πολύ τύχη)
- ❖ And remembering there is no such thing as zero risk (και θυμήσου δεν υπάρχει μηδαμινό ρίσκο)

Πρέπει να έχεις συγκεντρώσει τις κατάλληλες πληροφορίες επάνω στο θεσμό franchising, όπως για παράδειγμα το πώς λειτουργεί, για να γνωρίζεις σε γενικές γραμμές τι είναι και σε ποιους αναφέρεται.

Η καλή πληροφόρηση πάνω σε οποιοδήποτε αντικείμενο και αν ασχοληθεί κάποιος είναι πάντα απαραίτητη, ώστε ο ενδιαφερόμενος να γίνει γνώστης βασικών θεμάτων πάνω στο αντικείμενό του και να μπορεί να κινηθεί σωστά χωρίς λάθη. Την ίδια διαδικασία θα χρειαστεί και κάποιος που θα ασχοληθεί με το franchising.

Πριν γίνει αυτή η κίνηση, ο ενδιαφερόμενος πρέπει να έχει πραγματοποιήσει μία καλή έρευνα αγοράς, μέσω της οποίας θα βγάλει συμπεράσματα του κατά πόσο το μέρος που θα ανοίξει

την επιχείρηση είναι κατάλληλο, εάν τη συγκεκριμένη περίοδο θα έχει επιτυχία και τέλος αν έχει την κατάλληλη ιδέα που θα τον οδηγήσει στην επιτυχία.

Σε όλους τους τομείς, ιδιαίτερα το πρώτο διάστημα λειτουργίας τους, για να έχει ο ενδιαφερόμενος ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα, πρέπει να αφοσιωθεί σε αυτό. Αντίστοιχα και σε μία επιχείρηση που λειτουργεί με franchising χρειάζεται υπομονή, θέληση για δουλειά και αφοσίωση.

Η τύχη είναι άλλος ένας βασικός παράγοντας, ο οποίος μπορεί να επηρεάσει την πορεία μιας επιχείρησης και είναι αναπάντεχος και ακαθόριστος.

Τέλος, ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει να γνωρίζει ότι όταν χρησιμοποιεί τη μέθοδο franchising υπάρχει μικρότερο ρίσκο από οποιαδήποτε άλλη μεμονωμένη προσπάθεια, καθώς η εταιρεία τον βοηθάει δίνοντάς του εγχειρίδια και φυσικά δίνοντάς του, το όνομα (brand name), το οποίο έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη του πελάτη.

Η προσπάθεια που απαιτείται από τον εκάστοτε ενδιαφερόμενο είναι να συνεχίσει την ίδια τακτική που ακολουθεί η θυγατρική εταιρεία ώστε να έχει την αναμενόμενη επιτυχία.

## **ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ**

Η προσεκτική έρευνα και μελέτη είναι αυτή που τις περισσότερες φορές παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία του συνολικού επιχειρηματικού εγχειρήματος. Τα βασικά σημεία που θα πρέπει να διερευνήσει ο υποψήφιος Δικαιοδόχος είναι:

- Καλή φήμη του Δικαιοπάροχου.
- Στοιχεία της επιχείρησης του Δικαιοπάροχου και των φορέων.
- Καλή οργάνωση και υποστήριξη του συστήματος που αναπτύσσει.
- Βιωσιμότητα, κερδοφορία και επιτυχημένη ανάπτυξη του δικτύου.

- Πλήρης τυποποίηση του συστήματος (εκπαίδευση, υποστήριξη, manuals).
- Συστάσεις από άλλους Δικαιοδόχους του δικτύου.
- Κατανόηση των όρων συνεργασίας και της εμπορικής πολιτικής του Δικαιοπάρoχου. Ο Δικαιοδόχος θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι λειτουργεί τη δική του επιχείρηση, ωστόσο δεν δρα ανεξέλεγκτα, αλλά εφαρμόζει τις οδηγίες του Δικαιοπάρoχου. Συνεπώς, ο θεσμός του Franchise είναι κατάλληλος για άτομα που μπορούν να εκπαιδευτούν και να ακολουθήσουν συγκεκριμένα πρότυπα.
- Επικοινωνία και προώθηση του συστήματος.
- Αποκλειστικότητα περιοχής.

Οι ειδικοί συμβουλεύουν τις εταιρείες που σκοπεύουν να αναπτυχθούν με franchise, να σχεδιάσουν σωστά τα βήματα ανάπτυξης και την υποδομή τους, ώστε να αποφύγουν τυχόν προβλήματα όταν αναπτύσσουν το δίκτυό τους. Όλα τα παραπάνω προϋποθέτουν σημαντικό κόστος επένδυσης, το οποίο θα πρέπει να είναι διατεθειμένος να αναλάβει ο Δικαιοπάρoχος, πριν ξεκινήσει να εφαρμόζει την ανάπτυξη με franchise.

Η ανάπτυξη του franchise στο μέλλον παρουσιάζει θετικές προοπτικές διεθνώς. Νέα franchise concepts θα αναδεικνύονται και παράλληλα οι υφιστάμενες επιχειρήσεις franchise θα αναπτύσσονται. Εάν οι ελληνικές επιχειρήσεις ακολουθήσουν τα διεθνή πρότυπα επιτυχίας, αντιμετωπίσουν δηλαδή το θεσμό με την απαιτούμενη σοβαρότητα και σωστή προετοιμασία, **τότε το franchise μπορεί να αποτελέσει το όχημα της ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και στη χώρα μας.**

## 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΑΝΑΛΥΣΗ- ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING (ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ)

#### 4.1 ΑΝΟΔΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ FRANCHISING

Η προσέγγιση του franchising καταδεικνύει πόσο επικερδής είναι η εφαρμογή του και τι αναμένουμε μελλοντικά.

Με την δημιουργία και την ολοκλήρωση της ανάπτυξης του Franchising, την εφαρμογή του στο χώρο του λιανικού εμπορίου, καθώς και την εφαρμογή του τα τελευταία 20 χρόνια στην Ελλάδα, από επιχειρήσεις που έχουν να δείξουν πετυχημένα αποτελέσματα, διαπιστώνουμε ότι το Franchising αποτελεί μια έξυπνη και αποδοτική μορφή επιχειρηματικής συνεργασίας με πλεονεκτήματα για αυτούς που το χρησιμοποιούνε.

Οι ιδιαιτερότητες και οι δυσκολίες της ελληνικής αγοράς πιστεύουμε ότι επιβάλλουν την ανάπτυξή του, γιατί το Franchising είναι ο πιο αποτελεσματικός και ποιοτικός τρόπος για να αναπτυχθεί και να πετύχει μία εμπορική δραστηριότητα. Οι μελέτες σε ξένες επιχειρήσεις φανερώνουν τις προοπτικές ανάπτυξης του Franchising στο χώρο του εμπορίου, καθώς και σε εκείνο της παροχής υπηρεσιών.

Έτσι διαπιστώνουμε, ότι η Ελληνική αγορά παρουσιάζει εντονότατη κινητικότητα γύρω από την εφαρμογή του Franchising αφού ολοένα και περισσότεροι επιχειρηματίες διαπιστώνουν τα πλεονεκτήματα του θεσμού.

#### 4.2 Franchisor-Franchisee-Καταναλωτής-Εθνική οικονομία

##### **A) Για τον Franchisor**

Το Franchising είναι για τον ανωτέρω ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό όργανο marketing, αφού του παρέχει τη δυνατότητα ταχύτατης διείσδυσης στις διάφορες αγορές, μέσω δημιουργίας αλυσίδων διανομής προϊόντων ή διάθεσης υπηρεσιών, χωρίς να υποβληθεί σε δαπάνες και να δεσμεύσει ίδια κεφάλαια σε πάγιες επενδύσεις, χωρίς να εκτεθεί επομένως σε επενδυτικό κίνδυνο, αλλά και χωρίς να εμπλακεί σε δυσκίνητες και χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες που πολλές φορές απαιτεί το νομικό καθεστώς μιας χώρας.

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

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

Τα παραπάνω βέβαια δε σημαίνουν ότι το franchising δεν μπορεί να δημιουργήσει ορισμένα προβλήματα σε βάρος του δικαιοπάροχου, εάν δε γίνει με την απαιτούμενη επιμέλεια η επιλογή του κατάλληλου συνεργάτη (Franchisee). Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο Franchisor προσφέρει την εμπορική επωνυμία, το εμπορικό του σήμα κτλ., δηλ. εμπιστεύεται σε τρίτο ότι το πολυτιμότερο στη σημερινή εποχή του λεγόμενου «μονοπωλιακού ανταγωνισμού» διαθέτει. Οι μάρκες είναι το σύμβολο της καταναλωτικής κοινωνίας, το κυριότερο στρατηγικό τους όπλο για την κατάκτηση πεδίων επιχειρηματικής δράσης. Δεν είναι βέβαια τυχαίο ότι υπάρχουν και σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο σειρά νόμων, αλλά και έχει αναπτυχθεί πλούσια νομολογία που προστατεύει τα σύμβολα αυτά από ενδεχόμενη ιδιοποίηση από τρίτους, παραχάραξη κτλ. Είναι γνωστό ότι εθνικά και διεθνή δικαστήρια έχουν απασχοληθεί με πολύκροτες υποθέσεις «υποκλοπής» εμπορικών σημάτων κτλ., και έχουν επιδικάσει τεράστιες αποζημιώσεις υπέρ των εναγόντων.

Ένα άλλο σοβαρό και δύσκολο θέμα που συνδέεται άμεσα με τους οικονομικούς όρους του Franchising είναι η αποτίμηση της αξίας μιας μάρκας, ώστε να καθοριστεί και η αμοιβή του δικαιοπάροχου για την εκχώρηση των δικαιωμάτων του στο δικαιοδόχο. Δεν υπάρχουν μέχρι σήμερα διεθνώς παραδεδεγμένοι κανόνες αποτίμησης και οι παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι πολλές και ποικίλες, ορισμένες από τις οποίες είναι εξαιρετικά δύσκολο να εκφραστούν ποσοτικά.

## **B) Για τον Franchisee**

Το Franchising εξασφαλίζει στον εν λόγω μια στερεή βάση, μια προχωρημένη θέση εκκίνησης για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής της δραστηριότητας. Έτσι, ο εν λόγω δεν

αντιμετωπίζει την αβεβαιότητα, αφού αντλεί φήμη, εμπορική ακτινοβολία, εμπειρία και τεχνολογία από την επιχείρηση του Franchisor. Δηλαδή ο Franchisee ξεκινά την επιχειρηματική του προσπάθεια έχοντας εξασφαλίσει, κατά κάποιο τρόπο, μια βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της, δηλ τη θετική υποδοχή του προϊόντος ή της υπηρεσίας από την αγορά.

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

### **Γ) Για τον καταναλωτή**

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

Επίσης, χάρη στις τηρούμενες υποχρεωτικά από ολόκληρο το δίκτυο προδιαγραφές ποιότητας, εξασφαλίζεται σταθερότητα στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Πρέπει, τέλος, να σημειωθεί ότι το όφελος του καταναλωτή είναι μια από τις βασικές προϋποθέσεις που θέτει το Κοινοτικό Δίκαιο, προκειμένου να ανεχθεί ορισμένες αποκλίσεις από τους κανόνες του ελεύθερου ανταγωνισμού που συνεπάγεται το Franchising.

## **Δ) Για την Εθνική Οικονομία**

Εκτός από την άνοδο της οικονομικής δραστηριότητας στην οποία συμβάλλει το Franchising, δημιουργούνται, χάρη στην ίδρυση νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Franchisees), νέες θέσεις εργασίας, που στηρίζονται σε μια οικονομικά υγιή και ανταγωνιστική οικονομική δραστηριότητα.

### **4.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISING**

Η ταχεία εξάπλωση του franchising οφείλεται στα πολλά και σοβαρά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει αυτή η διεπιχειρησιακή συνεργασία για όλα τα μέρη που μετέχουν σε αυτή. Αυτό δε σημαίνει βέβαια ότι το Franchising δεν έχει και ορισμένα μειονεκτήματα, αλλά αυτά είναι τόσο επουσιώδη σε σχέση με τα πλεονεκτήματα ώστε να μην εμποδίζουν την ταχεία εξάπλωση του θεσμού.

**A) Πλεονεκτήματα για το λήπτη:** Η ένταξη του δικαιοδόχου ή λήπτη σε ένα σύστημα Franchising συνεπάγεται για αυτόν μια σειρά πλεονεκτημάτων, από τα οποία τα σημαντικότερα είναι τα εξής:

1) Ο λήπτης δημιουργεί μια σύγχρονη επιχειρηματική μονάδα χωρίς να ξοδέψει χρόνο και χρήμα για την έρευνα των θεμάτων που σχετίζονται με την κατασκευή, την οργάνωση και τη λειτουργία της επιχείρησής του. Όλη αυτή η αναγκαία προεργασία έχει γίνει επί σειρά ετών από το δικαιοπάροχο ή δότη με ανάλογες δαπάνες και επιτυχημένη πρακτική εφαρμογή. Με άλλα λόγια, ο λήπτης απαλλάσσεται σε σημαντικό βαθμό από την ενασχόληση με οργανωτικά προβλήματα, έτσι ώστε να μπορεί να αφοσιωθεί στην προώθηση των πωλήσεων και στη διεύρυνση του κύκλου εργασιών.

2) Ο λήπτης απολαμβάνει τις θετικές συνέπειες της ευρείας γνώσης του σήματος του δότη και της καλής φήμης που το συνοδεύει. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ανεξάρτητων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου και ελαχιστοποιείται στην πράξη ο επιχειρηματικός κίνδυνος της επένδυσής του.

3) Ο λήπτης εξοικονομεί τις δαπάνες, οι οποίες θα απαιτούνταν για την αυτοδύναμη απόκτηση οργανωτικής υποδομής και τεχνογνωσίας, αν δεν είχε ενταχθεί σε σύστημα franchising.

4) Η ένταξη του λήπτη σε ένα σύστημα franchising έχει κατά κανόνα ως συνέπεια τη βελτίωση της εικόνας φερεγγυότητάς του στην αγορά με θετικές επιπτώσεις τόσο στο χρηματοδοτικό, όσο και στον εμπορικό τομέα.

5) Ο λήπτης, παρά την ένταξή του στο σύστημα franchising, διατηρεί τη νομική και διαχειριστική ανεξαρτησία της επιχείρησής του. Μετέχει στο σύστημα ως ο ελεύθερος επιχειρηματίας και όχι ως στέλεχος της επιχείρησης του δικαιοπάροχου με σχέση εξαρτημένης εργασίας. Αυτό, εκτός του ότι αποτελεί για τον λήπτη κίνητρο υψηλής παραγωγικότητας, του δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξει τις ατομικές του επιχειρηματικές αρετές.

6) Καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας franchising επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας σε πολλές κατηγορίες εξόδων, όπως για διαφημίσεις (οι δαπάνες αυτές αναλαμβάνονται εν όλω ή εν μέρει από το δότη), για μισθώματα αποθήκης (δεν έχει πλέον ανάγκη να διατηρεί αποθηκευτικούς χώρους), για έξοδα διατήρησης στοκ (δε διατηρεί πια αποθέματα, παρά μόνο τα εμπορεύματα που έχει στο κατάστημα), για σχεδιασμό και επιμέλεια προθήκης (αναλαμβάνονται από το δότη), για ενημερωτικά ταξίδια ή επισκέψεις εκθέσεων (ομοίως αναλαμβάνονται από το δότη).

**B) Πλεονεκτήματα για το δότη:** Η γεωγραφική επέκταση της επιχείρησης του δικαιοπάροχου ή δότη μέσω του franchising επιφέρει και σε αυτόν σημαντικά πλεονεκτήματα, από τα οποία τα σπουδαιότερα είναι τα εξής:

1) Με το όνομα franchising ο δότης διευρύνει την επιχειρηματική δραστηριότητά του απευθυνόμενος παράλληλα σε πολλές αγορές (περιοχές, συνοικίες, πόλεις). Αυτό σημαίνει ότι μεγαλώνει το τζίρο του, άρα τον όγκο των αγορών του και κατά συνέπεια τη διαπραγματευτική του ισχύ έναντι των προμηθευτών του. Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι επιτυγχάνει χαμηλότερες τιμές λιανικής πώλησης, αφού δεν μεσολαβεί κέρδος του χονδρεμπόρου, και άρα πιο ανταγωνιστικά προϊόντα.

2) Ο δότης επιτυγχάνει επέκταση του δικτύου διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών του με πολύ λιγότερες δαπάνες από αυτές που θα απαιτούνταν, αν η διεύρυνση του δικτύου πωλήσεων γινόταν με την ίδρυση υποκαταστημάτων ή θυγατρικών επιχειρήσεων. Από την άλλη μεριά, η επιτάχυνση της επέκτασης της επιχείρησης του δότη συμβάλλει στην ταχεία βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά.

3) Παράλληλα, ο δότης διατηρεί τη δυνατότητα εποπτείας και ελέγχου του δημιουργημένου δικτύου καταστημάτων, έτσι ώστε να προλαμβάνεται ο κίνδυνος λανθασμένων αποφάσεων σε θέματα ζωτικής σημασίας από τα μέλη του συστήματος.

4) Ο δότης έχει εξασφαλισμένη, μέσω του δικτύου των καταστημάτων, τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις τάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν στην κάθε περιοχή. Έτσι, έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει άμεσα τις ανάγκες των καταναλωτών και είναι σε θέση να χαράξει σωστή εμπορική πολιτική, βασισμένη στα δεδομένα της αγοράς.

5) Η γρήγορη δημιουργία επώνυμου δικτύου διανομής ενισχύει τη φήμη και το κύρος του δότη με συνέπεια την ταχεία βελτίωση της ανταγωνιστικής του θέσης στην αγορά.

#### **4.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FRANCHISING**

**A) Μειονεκτήματα για τον λήπτη:** Η συνεργασία μέσω franchising δεν είναι βέβαια απαλλαγμένη από ενδεχόμενους κινδύνους και μειονεκτήματα για τον λήπτη, από τα οποία αναφέρουμε ενδεικτικώς τα εξής:

1) Η εμπορική και επαγγελματική επιτυχία του λήπτη εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ορθότητα και την επιτυχία της επιχειρηματικής πολιτικής που ασκεί ο δότης. Οι τυχόν λανθασμένες ή ατυχείς αποφάσεις που λαμβάνονται στο κέντρο του συστήματος μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις σε όλα τα μέλη που μετέχουν στη συνεργασία.

2) Το γεγονός ότι ο δικαιούχος ή δότης είναι συνήθως ο οικονομικά ισχυρότερος αντανακλάται και στους όρους, τους οποίους αυτός θέτει στη σύμβαση δικαιόχρησης και οι οποίοι αποβλέπουν κυρίως στην προστασία των συμφερόντων του.

**B) Μειονεκτήματα για τον δότη:** Τα ενδεχόμενα μειονεκτήματα του franchising για το δότη είναι κυρίως τα εξής:

1) Η επιλογή των μελών του συστήματος από το δότη αποτελεί μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία, αφού η επιτυχής επιλογή του λήπτη είναι καθοριστική για την επιτυχία και την ανάπτυξη της συνεργασίας στη βάση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και της υψηλής παραγωγικότητας.

2) Ο δότης επιτυγχάνει μεν μέσω του franchising την ταχεία εξάπλωση του δικτύου του με μικρές σχετικά δαπάνες, στο πλεονέκτημα όμως αυτό αντιστοιχεί το μειονέκτημα ότι η

συμμετοχή του δότη στα κέρδη από τις πωλήσεις είναι σημαντικά μικρότερη από ότι θα ήταν εάν π.χ. είχε προτιμηθεί η ίδρυση υποκαταστημάτων.

Πάντως τα παραπάνω μειονεκτήματα του franchising, συγκρινόμενα με τα πλεονεκτήματά του, δεν φαίνεται να έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τις μέχρι τώρα στατιστικές, σύμφωνα με τις οποίες το ποσοστό των αποτυχημένων συνεργασιών franchising είναι κατά πολύ χαμηλότερο του ποσοστού αποτυχιών που παρατηρείται σε επιχειρήσεις, οι οποίες δεν είναι ενταγμένες σε σύστημα franchising.<sup>18</sup>

## **ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΩΝ**

### **4.5 ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΟΤΗ**

Η συμβολή του δότη στη συνεργασία Franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

- Την παραχώρηση στον λήπτη της χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» Franchising, του οποίου το περιεχόμενο προσδιορίζεται επακριβώς στο κύριο μέρος της σύμβασης- πλαισίου.
- Την ένταξη του λήπτη στο σύστημα με την παροχή σ' αυτόν κυρίως της απαιτούμενης τεχνικής και οργανωτικής υποδομής και της ανάλογης εκπαίδευσής του.
- Τον εφοδιασμό του με πρώτες ύλες, με ημιέτοιμα ή έτοιμα εμπορεύματα, ιδίως όταν τα προϊόντα του συστήματος παράγονται από τον ίδιο το δότη.
- Τη συνεχή υποστήριξη του λήπτη, όσο θα διαρκεί η σύμβαση. Η υποστήριξη αυτή μπορεί να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τη διαρκή παροχή συμβουλών σε οργανωτικά, τεχνικά, χρηματοδοτικά ή άλλα θέματα, την ανάληψη από το δότη της υποχρέωσης διαφήμισης του (των) προϊόντος (προϊόντων) του συστήματος, της συντήρησης των μηχανημάτων και του εξοπλισμού του καταστήματος του λήπτη.

---

<sup>18</sup> Βασίλης Π. Γαλάνης, “Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας”, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης (2000)

- Τον προσδιορισμό της γεωγραφικής περιοχής, μέσα στην οποία ο λήπτης θα διενεργεί τις πωλήσεις με το δικό του όνομα και για δικό του λογαριασμό.

Όλες αυτές οι επιμέρους υποχρεώσεις, παρά την αυτοτέλειά τους, δεν αποτελούν παρά εκδηλώσεις της γενικότερης υποχρέωσης του δότη, να μεριμνήσει για την οργανωτική και τεχνολογική ένταξη του λήπτη στο υπάρχον σύστημα διανομής. Στο σκοπό αυτό αποβλέπουν η παραχώρηση της χρήσης και εκμετάλλευσης του οργανωτικού know how και των δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας που το πλαισιώνουν' η συνεχής υποστήριξη, εποπτεία, σχετική εκπαίδευση του λήπτη και του προσωπικού του' και τέλος η παροχή των κατάλληλων τεχνικών και μηχανικών μέσων για τον εξοπλισμό του καταστήματός του. Η ιεράρχηση των υποχρεώσεων αυτών, με κριτήριο τη σημασία που έχουν για την επίτευξη του οικονομικού σκοπού του Franchising, δεν φαίνεται σκόπιμη, γιατί διαφορετικά υπάρχει ο κίνδυνος ταύτισης του Franchising με έναν επιμέρους τομέα. Ο κίνδυνος αυτός διαγράφεται κυρίως, όσον αφορά την παροχή άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» Franchising, που έχει κατά κανόνα καθοριστική σημασία για την οικονομική λειτουργία της σύμβασης. Εντούτοις, η παραχώρηση δικαιωμάτων χρήσης και εκμετάλλευσης, όσο αναγκαία και αν είναι, δεν είναι δυνατό να ταυτιστεί με το Franchising, το οποίο αποτελεί μορφή συνεργασίας με πολύ ευρύ περιεχόμενο, έτσι ώστε ο περιορισμός του στην παραχώρηση δικαιωμάτων χρήσης και εκμετάλλευσης θα ήταν τουλάχιστον αυθαίρετος. Αντίθετα, η υπαγωγή των επιμέρους υποχρεώσεων και λειτουργιών του Franchising στη γενικότερη υποχρέωση του δότη για την ένταξη του λήπτη στο σύστημα και τη διαρκή υποστήριξή του έχει το πλεονέκτημα, ότι καλύπτει όλο το φάσμα της ενοχικής σχέσης που δημιουργείται με το Franchising. Η εν λόγω υποχρέωση του δότη αποτελεί κύρια συμβατική υποχρέωση.

Από την παραπάνω θεώρηση προκύπτει, ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση η υπαγωγή επιμέρους υποχρεώσεων του δότη- οι οποίες υπηρετούν άμεσα ή έμμεσα, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, τον οικονομικό σκοπό του Franchising- στη γενικότερη υποχρέωση ένταξης και υποστήριξης είναι ζήτημα ερμηνείας της συγκεκριμένης σύμβασης. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η ελαστικότητα του περιεχομένου της κύριας υποχρέωσης του δότη, έτσι ώστε αυτή να μπορεί να προσδιορίζεται κάθε φορά σύμφωνα με τη βούληση των συμβαλλομένων και την ειδικότερη οικονομική λειτουργία του Franchising στη συγκεκριμένη περίπτωση.

Επομένως το ερώτημα, αν π.χ. η παράλειψη ή η πλημμελής εκπαίδευση του λήπτη αποτελεί παράβαση κύριας υποχρέωσης από μέρους του δότη, δεν επιδέχεται γενική

απάντηση. Η απάντηση που θα δοθεί εξαρτάται από την αξιολόγηση της παράβασης στη συγκεκριμένη περίπτωση υπό το πρίσμα των πιο πάνω κριτηρίων (βούληση των συμβαλλόμενων, ειδικότερη οικονομική λειτουργία του Franchising).

#### **4.6 ΟΙ ΚΥΡΙΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΛΗΠΤΗ**

Ο λήπτης πωλεί τα προϊόντα του συστήματος στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Η συμβολή του στη συνεργασία Franchising περιλαμβάνει συνήθως τις ακόλουθες υποχρεώσεις:

- Την καταβολή ενός εφάπαξ ποσού για την παραχώρηση από μέρους του δότη της χρήσης και εκμετάλλευσης τεχνογνωσίας και δικαιωμάτων βιομηχανικής ιδιοκτησίας.
- Την περιοδική καταβολή στο δότη ενός ορισμένου ποσοστού από τις εισπράξεις των πωλήσεων μετά την αφαίρεση των φόρων ή σπανιότερα, ενός ορισμένου ποσοστού συμμετοχής στα κέρδη από τις πωλήσεις.
- Την ενεργό προώθηση των πωλήσεων με την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση της προσωπικής εργασίας και των άλλων μέσων, που έχει στη διάθεσή του ο δικαιούχος.
- Τη συμμόρφωση στις οργανωτικές αρχές του συστήματος και ιδίως το σεβασμό της αρχής της ομοιομορφίας, σύμφωνα με την οποία η σύνθεση, η Παρασκευή, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και γενικά η εικόνα των προϊόντων του συστήματος πρέπει να είναι πάντα ενιαία ανεξάρτητα από τον τόπο ή την αγορά, στην οποία γίνεται η διάθεσή τους.

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

συνεργασίας, φαίνεται λογικό να απαιτηθεί και από τον λήπτη να ενεργοποιεί τις δυνάμεις του κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την προώθηση των πωλήσεων.

Εντούτοις η εγγύτερη εξέταση του ζητήματος δείχνει, ότι είναι αμφίβολο, αν η προώθηση των πωλήσεων μπορεί να χαρακτηριστεί ως κύρια ή γενικά ως υποχρέωση του λήπτη. Κατά της θεώρησης αυτής συνηγορεί το γεγονός, ότι ο λήπτης Franchising, παρά την ένταξή του σε μια συγκεντρωτικά οργανωμένη ομάδα επιχειρήσεων, διατηρεί την ανεξαρτησία του ως αυτόνομου επιχειρηματία και κάνει τις πωλήσεις στο δικό του όνομα, για δικό του λογαριασμό και με δικό του κίνδυνο. Κατά συνέπεια, τόσο η διενέργεια όσο και η προώθηση των πωλήσεων είναι φυσική απόρροια της επιχειρηματικής και οικονομικής ελευθερίας του λήπτη. Αν όμως θεωρηθεί, ότι οι πωλήσεις που κάνει αποτελούν εκπλήρωση υποχρέωσης προς τρίτο, τότε υφίσταται ο κίνδυνος της ουσιαστικής υπαλληλοποίησής του. Μια τέτοια θεώρηση αντίκειται στη φύση της σύμβασης Franchising ως σχέσης συνεργασίας μεταξύ αυτόνομων οικονομικών φορέων. Για τον ίδιο λόγο δεν μπορεί να θεωρηθεί δεσμευτική η συνηθιζόμενη στη σύμβαση-πλαίσιο ρήτρα, σύμφωνα με την οποία ο λήπτης υπόσχεται την προώθηση των πωλήσεων με όλες του τις δυνάμεις. Βέβαια δεν μπορεί να αμφισβητηθεί, ότι από τη σκοπιά του δότη η προώθηση των πωλήσεων αποτελεί ένα είδος δικαιοπρακτικού θεμελίου, αφού στο σκοπό αυτό αποβλέπει η παροχή της χρήσης και εκμετάλλευσης του «πακέτου» Franchising. Στο μέτρο αυτό ο δότης έχει δικαιολογημένο συμφέρον να προστατευθεί κατά της αδράνειας του λήπτη. Εντούτοις ως φραγμός στην αδράνεια αυτή μπορεί να λειτουργήσει η ανταλλακτική αντιστοιχία μεταξύ της υποχρέωσης του δότη για ένταξη και διαρκή παροχή υποστήριξης στο λήπτη και της υποχρέωσης του τελευταίου για την καταβολή ανταλλάγματος, ιδίως με τη μορφή συμμετοχής του δότη στις εισπράξεις από τις πωλήσεις που κάνει ο λήπτης. Αν επομένως η αναλογία μεταξύ παροχής και αντιπαροχής δεν ανταποκρίνεται στις συμφωνίες των μερών ή στον οικονομικό σκοπό της σύμβασης, επειδή ο λήπτης δεν πραγματοποιεί τις αναμενόμενες πωλήσεις, ο δότης θα έχει σπουδαίο λόγο καταγγελίας της σύμβασης. Και όταν ακόμα ο προσδιορισμός της αναλογίας μεταξύ παροχής και αντιπαροχής προσκρούει σε τεχνικές δυσκολίες, ο δότης έχει άλλες δυνατότητες να προστατευθεί από τον κίνδυνο αδράνειας του λήπτη. Στις δυνατότητες αυτές περιλαμβάνονται το δικαίωμα τακτικής καταγγελίας, η συνομολόγηση ρητρών ελάχιστου ποσού πωλήσεων ή ελάχιστου ποσού συμμετοχής στις εισπράξεις, η ρήτρα αγοράς από το λήπτη μιας ελάχιστης ποσότητας προϊόντων του συστήματος κ.τ.λ.

Όταν λοιπόν η κρατούσα γνώμη κάνει λόγο για υποχρέωση του λήπτη να προωθεί τις πωλήσεις, η υποχρέωση αυτή μπορεί να νοηθεί μόνο ως υποχρέωση συμμόρφωσης του τελευταίου προς τις οργανωτικές αρχές του συστήματος. Η διενέργεια και η προώθηση των

πωλήσεων σύμφωνα με τις αρχές αυτές έχει αποφασιστική σημασία για την επίτευξη του οικονομικού σκοπού του Franchising.

Για τον λόγο αυτό η παράβαση της πιο πάνω υποχρέωσης μπορεί, ανάλογα με τη συγκεκριμένη περίπτωση, να θεμελιώσει υπέρ του δότη είτε αξιώσεις παράλειψης, είτε αξιώσεις αποζημίωσης, είτε λόγω έκτακτης καταγγελίας της σύμβασης.

Συμπερασματικά πρέπει επομένως να διαπιστωθεί, ότι οι κύριες υποχρεώσεις που γεννιούνται με τη σύμβαση Franchising συνίστανται: 1) Από την πλευρά του δότη στην υποχρέωση ένταξης της λήπτριας επιχείρησης στο υπάρχον σύστημα διανομής, καθώς και παροχής σε αυτή συνεχούς υποστήριξης και αρωγής καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης. 2) Από την πλευρά του λήπτη στην υποχρέωση καταβολής του τιμήματος. Οι εκατέρωθεν αυτές υποχρεώσεις βρίσκονται μεταξύ τους σε σχέση αλληλεξάρτησης. Αντίθετα η προώθηση των πωλήσεων αποτελεί στον απώτερο σκοπό της συνεργασίας των συμβαλλομένων, χωρίς όμως να μπορεί από εδώ να θεμελιωθεί σχετική υποχρέωση σε βάρος του λήπτη.<sup>19</sup>

#### **4.7 Ο ΕΝΤΟΛΕΑΣ ΕΧΕΙ ΤΑ ΕΞΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:**

- Εκμεταλλεύεται νόμιμα την εμπορική επωνυμία που διαθέτει ή τους διακριτικούς τίτλους ή τα εμπορικά σήματα και πολλά άλλα τα οποία διακρίνει και διαθέτει στην αγορά το σύστημα franchise.
- Είναι υποχρεωμένος να είναι έτοιμος όσον αφορά την ιδιότητα την οποία κατέχει ως δικαιούχος, με το πλήρες σύστημα franchise αλλά και την πλήρη και επαρκή διάρθρωση, καθώς και ουσιαστικό περιεχόμενο. Έτσι, με όλα αυτά, θα υπάρξει θετικό αποτέλεσμα και θα μπορέσουν να καλύπτονται πλήρως όλες οι περιπτώσεις που θα εμφανιστούν.
- Διαθέτει την απαραίτητη οργανωτική δομή, έτσι ώστε να παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση στους δικαιούχους αλλά και στο προσωπικό των επιχειρήσεων για να καταφέρουν και αυτοί να πραγματοποιήσουν τα έργα τους με πανομοιότυπο τρόπο.
- Να πραγματοποιήσει την κατάλληλη μέθοδο Ελέγχου Λειτουργίας της επιχείρησης, η οποία να έχει δοκιμαστεί με επιτυχία στο παρελθόν, έτσι ώστε να διαπιστωθούν τα

---

<sup>19</sup> Αποστόλου Σ. Γεωργιάδη, “Νέες μορφές συμβάσεων της σύγχρονης οικονομίας”, Εκδόσεις ANT. Ν. ΣΑΚΚΟΥΛΑ (1992)

προβλήματα κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης. Όπως επίσης και αποκλίσεις από τα προκαθορισμένα πρότυπα κατασκευής και λειτουργίας του καταστήματος για να μπορέσει να ελέγχει και να διορθώνει αυτές όταν παρουσιάζονται.

- Να είναι τακτικό μέλος μιας εθνικής ή διεθνούς ενώσεως Franchise, ώστε να ενημερώνεται για τις επίσημες διεθνείς βάσεις του franchise.
- Να είναι επιτυχημένος πάνω στο είδος του, να διαθέτει την απαραίτητη εμπειρία της αγοράς, να έχει δημιουργήσει τη λεγόμενη κατάσταση πραγμάτων και τέλος, να έχει συνδέσει την επωνυμία με όσα οικονομικά αγαθά διακινεί μέσα από την επιχείρησή του.
- Να διαθέτει κάποιο επαρκές κεφάλαιο, έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στα έξοδα που προκύπτουν από το σύστημα franchise, αλλά και από τα υλικά οικονομικά αγαθά που διακινεί, τα οποία προϋποθέτουν εγκαταστάσεις αποθηκών- εργαστηρίων και δικτύων διανομής. Μέσα από όλα αυτά θα μπορέσει να εξασφαλίσει την ακριβή παράδοση των εμπορευμάτων και υλικών γενικότερα.
- Να διαθέτει τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό για να παρέχει τη διαρκή υποστήριξη των δικαιούχων του συστήματος, καθώς αυτό αποτελεί συστατικό στοιχείο της έννοιας franchise.
- Να εφαρμόζει και ταυτόχρονα να διαθέτει μεθόδους ανάπτυξης αλλά και έρευνας ώστε το σύστημα Franchise να προσαρμόζεται, να είναι δυναμικό και να έχει ανοιχτές τις πόρτες προς το μέλλον, χωρίς να είναι στατικό, για να προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε εποχής.
- Να έχει τη δυνατότητα να βοηθήσει τον εκάστοτε δικαιούχο, που αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να προσδιορίσει τον κατάλληλο τόπο που θα εγκατασταθεί η επιχείρηση. Βέβαια, την επιχείρηση θα κατασκευάσει αλλά και θα λειτουργήσει ο ίδιος ο δικαιούχος. Τέλος, θα πρέπει να έχει έτοιμα τα σχέδια κατασκευής και εξοπλισμού ενός τυπικού καταστήματος.

- Να έχει έτοιμο τον πίνακα επίσημων και εγκεκριμένων προμηθευτών στην περίπτωση την οποία δεν διαθέτει ο ίδιος όλα τα απαιτούμενα υλικά εμπορεύματα. Επίσης, να έχει έτοιμες και τις συμβάσεις που έχει υπογράψει, οι οποίες εξασφαλίζουν ότι ο εφοδιασμός είναι χωρίς ζημιές, ελαττώματα και εξασφαλισμένος. Έτσι, μέσα από όλα αυτά, θα είναι σε θέση να πείσει τους δικαιοδόχους του.

#### **4.8 Ο ΕΝΤΟΛΟΔΟΧΟΣ ΕΧΕΙ ΤΑ ΕΞΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:**

- Έχει τις βασικές αναγκαίες επαγγελματικές προϋποθέσεις, έτσι ώστε ο δικαιοπάροχος να δώσει την κατάλληλη εκπαίδευση στον δικαιοδόχο και για να φέρει σε πέρας τα έργα του και να αναπτύξει τις κατάλληλες δεξιότητες.
- Για να διευκολύνει τον δικαιοδόχο να εξελιχθεί σε έναν κανονικό δικαιοδόχο, πρέπει να διαθέτει ένα κατάλληλο επίπεδο γραμματικών γνώσεων.
- Πρέπει να έχει τη διάθεση για να παρακολουθήσει μία εκπαίδευση η οποία θα τον βοηθήσει να εφαρμόσει με τον κατάλληλο τρόπο όλα όσα περιλαμβάνει το σύστημα franchise την οποία θα του την διδάξει ο δικαιοπάροχος.
- Το ιστορικό του να μην περιλαμβάνει γεγονότα επιβαρυντικά, όπως για παράδειγμα πτώχευση.
- Ο δικαιοδόχος είναι υποχρεωμένος να έχει την απαιτούμενη επάρκεια των κεφαλαίων , η οποία είναι απαραίτητη γιατί αποτελεί βασική προϋπόθεση για να λειτουργήσει ένα κατάστημα franchise.
- Πρέπει να έχει την απαιτούμενη διάθεση να απασχοληθεί προσωπικά με την επιχείρηση που αυτό βέβαια σημαίνει πως πρέπει να διαθέσει κάποιες συγκεκριμένες ώρες που πρέπει να διατίθενται αποκλειστικά από τον δικαιοδόχο.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Βασίλειος Π. Γαλάνης, “ Η λειτουργία των σύγχρονων χρηματοοικονομικών θεσμών στη χώρα μας”, Β’ έκδοση Αθ. Σταμούλης (2008)

## 5<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

#### 5.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΓΕΝΙΚΑ

##### 1. ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η αποτυχία μίας επιχείρησης έχει επιπτώσεις στη συνολική οικονομία της χώρας, αλλά και στο κάθε άτομο μεμονωμένα, το οποίο προσφέρει ή ζητάει το προϊόν. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο του franchising μία επιχείρηση, μειώνει σημαντικά τον κίνδυνο της αποτυχίας, που είναι ένα ρίσκο το οποίο παίρνουν όλες οι επιχειρήσεις οι οποίες ξεκινούν χωρίς την ασφάλεια μιας ήδη γνωστής επωνυμίας. Σύμφωνα με στατιστικές, το επίπεδο αποτυχίας σε ανθρώπους που ανοίγουν μόνοι τους μία επιχείρηση αγγίζει το 85% στην Ελλάδα, ενώ το ποσοστό της αποτυχίας των franchise εταιρειών αγγίζει το 30%.

Όπως γίνεται κατανοητό, η αύξηση του franchise σημαίνει ταυτόχρονα αύξηση του εθνικού τζίρου, της εργασίας και στο μερίδιο αγοράς. Φαγητό και ποτά, μετακινήσεις και ένδυση είναι μερικές από τις κύριες περιοχές στις οποίες υπάρχει μεγαλύτερη απόδοση των πλεονεκτημάτων του franchising.

Η συγκέντρωση των πληροφοριών σε ότι αφορά το franchising γενικά, μερικές φορές μπορεί να αποδειχθεί αρκετά δύσκολη και εξαρτάται από την περίπτωση και τον λόγο για τον οποίο θέλεις να τις συλλέξεις. Είναι πολύ σημαντικό η προσεκτική συλλογή των κατάλληλων και σωστών πληροφοριών. Για την επίτευξη του στόχου μας θα χρησιμοποιηθούν οι απόλυτες τεχνικές:

- Ερωτηματολόγιο,
- Συνεντεύξεις.

Το ερωτηματολόγιο είναι η πρώτη τακτική που θα χρησιμοποιηθεί για την επίτευξη πληροφοριών. Όπως αναφέρεται στον Burns<sup>21</sup>, “Η χρήση ερωτηματολογίων στην έρευνα

---

<sup>21</sup> R. B. BURNS (2000), “Introduction to research methods”, 4<sup>th</sup> edition

είναι βασισμένη πάνω σε μία βασική σημαντική υπόθεση: αυτός που απαντά στο ερωτηματολόγιο θα είναι ταυτόχρονα πρόθυμος και ικανός να δώσει αληθινές απαντήσεις”.

Η δεύτερη τεχνική που θα χρησιμοποιηθεί είναι οι συνεντεύξεις. Ο λόγος που επιλέχθηκε αυτή η τεχνική είναι γιατί οι πληροφορίες οι οποίες θα συγκεντρωθούν θα είναι πολύ σημαντικές ώστε να καταλήξουμε σε κάποιο τελικό συμπέρασμα. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιούνται και επιτρέπουν τη συγκέντρωση και τη συζήτηση αμφίδρομης επικοινωνίας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να δώσεις και να δεχτείς πληροφορίες. Πρέπει να υπάρξει πολύ καλή προετοιμασία και σωστό πλάνο ερωτήσεων για την αποφυγή οποιουδήποτε εμποδίου κατά την πραγματοποίηση της συνέντευξης.

## **5.2 ΠΟΙΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΕΣ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΚΑΙ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΦΘΑΣΕΙ**

### **1.ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Οι τεχνικές μέσω των οποίων θα γίνει η συλλογή των πληροφοριών είναι το ερωτηματολόγιο και η προσωπική συνέντευξη, τα οποία θα απευθύνονται σε άτομα τα οποία έχουνε χρησιμοποιήσει το σύστημα franchising στην επιχείρησή τους. Οι ερωτήσεις που θα χρησιμοποιήσω θα είναι κλειστού τύπου, διότι θέλω να εξοικονομήσω χρόνο και να αποφύγω τυχόν άσχημες συμπεριφορές από δικαιοπάροχους οι οποίοι δεν έχουν συνήθως το χρόνο και τη διάθεση για να απαντήσουν σε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Οι ερωτήσεις θα απευθύνονται σε δικαιοπάροχους, και μέσα από τις απαντήσεις τους θα βοηθήσουν στο να βγει κάποιο συμπέρασμα, του αν κάποιος επιχειρηματίας αξίζει μελλοντικά να ασχοληθεί με το franchising. Κατά τη διάρκεια της πτυχιακής εργασίας έφτιαξα τέσσερα ερωτηματολόγια (βλέπε παράρτημα), με τα οποία στη συνέχεια έκανα τις συνεντεύξεις.

### **2. ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΕΒΕΖΑ**

Χρειάστηκε κατά τη διάρκεια της έρευνας να πάρω δύο προσωπικές συνεντεύξεις από τον κ. Κανέλλο Ζώη, ο οποίος είναι υπεύθυνος του καταστήματος Funky Fish (Αξεσουάρ-Είδη δώρων) και από τον κ. Πασσιά Γεώργιο, ο οποίος είναι υπεύθυνος του καταστήματος Berto Lucci (Είδη ένδυσης).(Βλέπε παράρτημα)

## **2.ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

Μέσα από τις ερωτήσεις θα βγάλω συμπεράσματα για το κατά πόσο το franchising στην Ελλάδα είναι αποτελεσματικό, καθώς και αν έχει μελλοντικές προοπτικές στη χώρα μας.

## **3.ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ**

Αντιμέτωπισα κάποιες δυσκολίες στο να μου απαντήσουν οι υπεύθυνοι του καταστήματος, γιατί οι περισσότεροι δεν είχαν χρόνο στη διάθεσή τους.

### **5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΗΣ ΠΡΕΒΕΖΑΣ**

Μέσα από το ερωτηματολόγιο που πραγματοποίησα σε τέσσερα καταστήματα στην Πρέβεζα που χρησιμοποιούν τη μέθοδο franchising, κατέληξα σε κάποια τελικά συμπεράσματα.

Τα συμπεράσματά μου είναι τα εξής:

- Τα άτομα που επιλέγουν να κάνουν μία τέτοια επαγγελματική κίνηση συνήθως βρίσκονται σε νεαρή ηλικία.
- Όταν αποφασίζουν να ασχοληθούν με το franchising, αυτό γίνεται για πολλά χρόνια, δηλαδή από 0 έως 15 χρόνια.
- Όλους όσους ρώτησα στην έρευνα είναι ευχαριστημένοι με την απόδοση της επιλογής του franchising.
- Οι περισσότεροι είχαν το απαραίτητο κεφάλαιο που επιβάλετε σε αυτή την περίπτωση για να κάνουν μία τέτοια επαγγελματική κίνηση και όσοι δεν το είχαν τους παρείχε κάτι σαν δάνειο η θυγατρική εταιρεία, το οποίο είχε χαμηλό επιτόκιο και μέσα από τις πωλήσεις που έκανε το κατάστημα μηνιαία, τους κρατούσε η εταιρεία κάποιο σχετικό ποσοστό και παράλληλα κάποιοι που χρειαζόντουσαν ακόμα μεγαλύτερο κεφάλαιο έπαιρναν και δάνειο από την τράπεζα.
- Όλοι έχουν αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα εκπαίδευσης.

- Όλοι έχουν εξειδικευμένους συμβούλους που τους βοηθούν να παίρνουν σωστά τις επιχειρηματικές τους αποφάσεις.
- Η επιλογή του προσωπικού ανάλογα με το συγκεκριμένο πρόγραμμα αναγκών προσωπικού και με βάση το εκπαιδευτικό σύστημα το οποίο υπάρχει σε εγχειρίδιο που το δίνει η θυγατρική εταιρεία γίνεται ως εξής: 1)κάνει αίτηση το προσωπικό 2)δέχεται το προσωπικό κάποια ειδική εκπαίδευση μέσα από κάποια σεμινάρια που πραγματοποιεί η εταιρεία, μόλις τελειώσει η μηνιαία εκπαίδευση ακολουθεί η συνεχόμενη εκπαίδευση, παίρνουν μία σχετική και κατάλληλη εκπαίδευση για όλα τα πόστα και ανάλογα με την απόδοση που έχει ο καθένας αναπτύσσεται ανάλογα.
- Πάντως, σχεδόν για τα πάντα υπάρχουν σχετικά εγχειρίδια που τα δίνει η θυγατρική εταιρεία και δεν μπορούν να ξεφύγουν από αυτά αφού είναι και όρος στο συμβόλαιο που υπογράφουν.
- Δεν έχει προκύψει σε κανέναν νομοθετικό πρόβλημα.
- Πιστεύουν οι περισσότεροι ότι είναι εύκολο να εφαρμοστεί το franchising σε επιχειρήσεις στην Ελλάδα και σε όσους πιστεύουν ότι δεν είναι και τόσο εύκολο, είναι λόγω της οικονομικής κρίσης που υπάρχει στην αγορά.
- Οι περισσότεροι αξιολογούν το franchising ως μία πολύ καλή μέθοδο, η οποία σημειώνει μεγάλη επιτυχία, κυρίως σε επιχειρήσεις fast food.
- Όλοι πιστεύουν ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης και ανάπτυξης του franchising στην ελληνική αγορά.

#### **5.4 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΑΠΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Μετά από τις παραπάνω μεθόδους σας παραθέτω συνεντεύξεις<sup>22</sup> από δύο υπεύθυνες ανάπτυξης δύο γνωστών εταιρειών. (Βλέπε παράρτημα)

<sup>22</sup>

Περιοδικό “Franchise catalogue by franchise deal”, Ετήσιος οδηγός 2009

## 6<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ FRANCHISING

Οι εταιρείες **franchising** χωρίζονται σε 8 κύριες κατηγορίες, οι οποίες, με τη σειρά τους υποδιαιρούνται σε περαιτέρω υποκατηγορίες.

Στο παράρτημα παραθέτω αυτές τις 8 κατηγορίες, τις υποκατηγορίες στις οποίες υποδιαιρούνται καθώς και μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα εταιρειών για κάθε υποκατηγορία.

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ FRANCHISING

#### **6.1 ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ- COFFEERIGHT**

Το πρώτο κατάστημα με το όνομα “ΓΡΗΓΟΡΗΣ” δημιουργήθηκε στη Δάφνη το 1972 από τον κ. Γρηγόρη Γεωργάτο, που αξιοποίησε την μεγάλη οικογενειακή του εμπειρία στην παραγωγή προϊόντων ζύμης. Το κατάστημα, που διέθετε μια μεγάλη ποικιλία τυροπιτοειδών και κρουασάν, έγινε γρήγορα γνωστό σε όλη την Αθήνα για την ποιότητα των προϊόντων του. Η επιτυχία αυτή οδήγησε στην επέκταση των καταστημάτων ‘ΓΡΗΓΟΡΗΣ’ με τη δημιουργία και άλλων τριών εταιρικών καταστημάτων.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, το management της εταιρείας πέρασε στη νέα γενιά της οικογένειας, τον κ. Βλάση Γεωργάτο και την κα. Άρτεμις Γεωργάτου, παραμένοντας πάντα και η πρώτη γενιά ενεργή. Τότε τέθηκε σε εφαρμογή το σχέδιο της δυναμικής επέκτασης της εταιρείας μέσω franchising, που οδήγησε στη σημερινή επιτυχία.

Το 2000, ο Όμιλος εισήχθη στην Παράλληλη Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών και ξεκινά την επέκτασή του στην αγορά της Ρουμανίας, ενώ το 2001 πιστοποιείται με EN ISO 9001 και HACCP από τη TUV Austria Hellas. Στα πλαίσια της αναπτυξιακής της πορείας, το 2002, η εταιρεία επέκτεινε τις δραστηριότητές της στο χώρο του καφέ, αναπτύσσοντας το καινοτόμο concept “Coffeeright” και εφαρμόζοντάς το σε 5 σημεία εντός Ελλάδος, ενώ το επεκτείνει και στη Ρουμανία.

Το 2002, ο Όμιλος Γρηγόρης ανέλαβε την εκμετάλλευση των εστιατορίων και κυλικείων των αμαξοστοιχιών του Ο.Σ.Ε., ενώ συνεχίζεται η ανάπτυξη του δικτύου ‘Γρηγόρης Μικρογεύματα’ και ‘Coffeeright’.

Ο Όμιλος σήμερα εμπορεύεται και αναπτύσσει σε κλειστές & ανοιχτές αγορές 2 εμπορικά σήματα, το ‘Γρηγόρης Μικρογεύματα’ και το ‘Coffeeright’. Διαθέτει ένα πολυπληθές δίκτυο καταστημάτων, που αριθμεί 172 σημεία, εταιρικής ιδιοκτησίας αλλά και franchise.

Γεωγραφικά, τα καταστήματα Γρηγόρης Μικρογεύματα και Coffeeright αναπτύσσονται τόσο εντός Αττικής, αλλά και στην επαρχία. Το πρώτο εκτός Αττικής κατάστημα δημιουργήθηκε στη Μυτιλήνη στις αρχές του 1998. η μεγάλη επιτυχία του καταστήματος αυτού απέδειξε τη δύναμη της φιλοσοφίας των καταστημάτων ‘Γρηγόρης Μικρογεύματα’ σε όλο τον Ελληνικό χώρο. Από τότε έχουν ανοίξει καταστήματα στη Χαλκίδα, Κέρκυρα, Καλαμάτα, Ξάνθη, Θεσσαλονίκη, Χανιά, Κομοτηνή, Ιωάννινα, Πάτρα, Ηράκλειο, Χίο, Κάλυμνο, Σάμο, Σύρο, Μεσολόγγι, Κόρινθο, Κιάτο, Πρέβεζα, κ.α.

Στο εξωτερικό ο Όμιλος δραστηριοποιείται με 10 καταστήματα Gregory’s & Coffeeright στη Ρουμανία και 3 καταστήματα στην Κύπρο. Σημαντική είναι η παρουσία και στον τομέα των κλειστών αγορών, δραστηριοποιούμενος σε κυλικεία επιχειρήσεων, εκπαιδευτικά ιδρύματα, μέσα μαζικής μεταφοράς, εμπορικά κέντρα αλλά και στο Δημόσιο Τομέα.<sup>23</sup>

#### **ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ**

ΑΤΤΙΚΗ	134
ΕΚΤΟΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	30
ΚΥΠΡΟΣ	3
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	10

ΠΙΝΑΚΑΣ:6.1 ΠΗΓΗ: ΕΡΓΑΣΙΑ «Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ» ΦΑΛΕΚΑΣ Κ.

<sup>23</sup>

Εργασία «Η περίπτωση της Γρηγόρης Μικρογεύματα-Coffeeright», 2007

## ΠΑΚΕΤΟ FRANCHISING

ΑΡΧΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ	100.000-160.000 ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟΝ ΤΥΠΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ
ENTRY FEE & ΚΟΣΤΟΣ ΑΡΧΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	18.000 €
ROYALTIES: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ, ΔΑΠΑΝΕΣ MARKETING & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	5% ΕΠΙ ΤΩΝ ΚΑΘΑΡΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΜΕ ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΚΑΤΑΒΟΛΕΣ
ΜΕΣΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	45-150 τ.μ.(με βοηθητικούς χώρους) ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟΝ ΤΥΠΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ:6.2

ΠΗΓΗ: ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ “FRANCHISE DEAL”

### 6.2 ΤΑΧΥΜΕΤΑΦΟΡΕΣ SPEEDEX

Η εταιρεία SPEEDEX Α.Ε. δραστηριοποιείται στον κλάδο των Ταχυμεταφορών και παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, πιστοποιημένες κατά το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000. Με πανελλαδικό δίκτυο 190 καταστημάτων, στο οποίο απασχολούνται 1400 άτομα με υψηλή εξειδίκευση, η εταιρεία διακινεί καθημερινά τις αποστολές των πελατών της σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια, χρησιμοποιώντας 300 φορτηγά και 700 δίτροχα. Επιπλέον, εξυπηρετεί αποστολές εξωτερικού μέσω του συνεργαζόμενου δικτύου της UPS. Η SPEEDEX συνεχίζει την περαιτέρω ανάπτυξη του δικτύου της μέσω Franchise, εφαρμόζοντας αυστηρά πρότυπα επιλογής και στελέχωσης των νέων καταστημάτων της, και στηρίζοντας τους συνεργάτες της από την πρώτη ημέρα λειτουργίας του καταστήματος. Με τη διεύρυνση του δικτύου της, η SPEEDEX αποσκοπεί στην ανάληψη ηγετικής θέσης στην αγορά ταχυμεταφορών.<sup>24</sup>

<sup>24</sup>

Περιοδικό “Franchise deal”, 2009

## SPEEDEX

ΧΩΡΑ ΙΔΡΥΣΗΣ	ΕΛΛΑΔΑ
ΈΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	22
ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	190
ΑΡΙΘΜΟΣ FRANCHISES	185
ΑΡΙΘΜΟΣ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	5
ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΓΙΑ FRANCHISEES	50.000 €
ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΓΙΑ FRANCHISEES	10.000 €
ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ	ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	3%
ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	70 τ.μ.

ΠΙΝΑΚΑΣ:6.3 ΠΗΓΗ: ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ “FRANCHISE DEAL”

### 6.3 ΓΕΡΜΑΝΟΣ

Το δίκτυο καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ αποτελεί ένα «One Stop Shop» προϊόντων και υπηρεσιών τηλεπικοινωνιών που παρακολουθεί διαρκώς τις εξελίξεις, επενδύει δυναμικά στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών και, με σεβασμό στις ανάγκες του καταναλωτή, προσφέρει όλες τις επιλογές της αγοράς. Διανύοντας 27 χρόνια επιτυχημένης λειτουργίας, το δίκτυο καταστημάτων ΓΕΡΜΑΝΟΣ διαθέτει περισσότερα από 930 καταστήματα σε επτά χώρες (Κύπρο, Βουλγαρία, Ελλάδα, Ρουμανία, Πολωνία, Ουκρανία και πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας) και αποτελεί το μεγαλύτερο Ελληνικό Δίκτυο Καταστημάτων Προϊόντων και Υπηρεσιών Τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη.

## ΓΕΡΜΑΝΟΣ

ΧΩΡΑ ΙΔΡΥΣΗΣ-ΕΤΟΣ	ΕΛΛΑΔΑ-1980
ΈΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	29
ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	430
ΑΡΙΘΜΟΣ FRANCHISES	416
ΑΡΙΘΜΟΣ ΙΔΙΟΚΤΗΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	14
ΕΛΑΧΙΣΤΟ ΑΡΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΓΙΑ FRANCHISEES	25.000 €
ΑΡΧΙΚΟ ΠΟΣΟ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΓΙΑ FRANCHISEES	1.500 €
ΔΙΑΡΚΗ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ	0
ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	0
ΕΛΑΧΙΣΤΟΣ ΧΩΡΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	40 τ.μ.

ΠΙΝΑΚΑΣ: 6.4

ΠΗΓΗ: ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ “FRANCHISE DEAL”

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 1.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ FRANCHISING

Εξετάζοντας το σύστημα του franchising μπορούμε να διαπιστώσουμε, ότι με την εφαρμογή του σε εταιρείες έχει θετικά αποτελέσματα και μας είναι ένα αρκετά υποσχόμενο σύστημα για ακόμα πιο ευνοϊκά αποτελέσματα στο μέλλον, εφαρμόζοντάς το βέβαια σωστά τόσο ο δικαιούχος όσο και ο δικαιολογός.

Το franchising θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι μία ευφυής μορφή όσον αφορά την επιχειρηματική συνεργασία και βέβαια εξασφαλίζει πλεονεκτήματα για τον δικαιούχο και τον δικαιολογό. Αυτό το συμπέρασμα βγήκε μέσα από την ολοκλήρωση του franchising στο εξωτερικό, την αποτελεσματική εφαρμογή του στην Ελλάδα, αλλά και την επιτυχημένη εφαρμογή του στο λιανικό εμπόριο.

Το franchising είναι ο πιο γρήγορος, ποιοτικός αλλά και σχεδόν σίγουρος τρόπος για να αναπτυχθεί σωστά μία δραστηριότητα, και αυτό φαίνεται από πολλές μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί στην ελληνική αγορά, οι οποίες αποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις που το εφαρμόσαν είχαν πολύ επιτυχημένα αποτελέσματα στο χώρο που αφορά το λιανικό εμπόριο και περισσότερο στο χώρο που αφορά την παροχή υπηρεσιών.

Μέσα λοιπόν από όλα αυτά τα οποία έχουμε αναφέρει, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στα παρακάτω αποτελέσματα:

- ❖ Η ελληνική αγορά θα στραφεί πιο πολύ στο franchising, αντιλαμβάνοντας ότι μέσα από αυτό έχει ευνοϊκά αποτελέσματα, προσδοκώντας από αυτή επιτυχημένη και αναπτυσσόμενη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού όσον αφορά την Ενιαία Ευρωπαϊκή αγορά.
- ❖ Η κινητικότητα αυτή θα έχει ως αποτέλεσμα να επιδράσει στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα που μέχρι σήμερα δεν έχει αντιμετωπίσει τη χρηματοδοτική υποστήριξη του franchising σε οργανωμένη βάση. Σε αντίθεση βέβαια, με την τραπεζική πρακτική που εφαρμόζεται στην Ευρώπη, η οποία μπορούμε να πούμε ότι μέσα από την πορεία της έχει δείξει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο θεσμό.
- ❖ Αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα να αναπτυχθεί μία πιο οργανωμένη αλλά και πιο συγκροτημένη προσπάθεια για τις επιχειρήσεις καθώς και για να θεσπιστεί ένα ειδικό νομοθετικό πλαίσιο που βέβαια αυτό δε γίνεται γιατί υπάρχει κάποια ανάγκη. Για να

ρυθμιστούν σωστά οι σχέσεις μεταξύ δικαιοπάροχου και δικαιοδόχου φτάνει μόνο να υπάρχει μία εξειδικευμένη και προσεκτική τεχνική επεξεργασία των στοιχείων που περιλαμβάνονται στις συμβάσεις.

## **2.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΒΓΕΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Το franchising για μια οικονομία σαν την ελληνική μπορεί να χαρακτηριστεί σαν μία άριστη μορφή επιχειρηματικής αξιοποίησης υπό την προϋπόθεση ότι θα γίνει κάτω από κατάλληλες συνθήκες και με το σωστό τρόπο, έτσι ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί η επιχείρηση. Το franchising μπορούμε να πούμε ότι σαν σύστημα αποτελεί διέξοδο των υγιών αλλά και σοβαρών επιχειρήσεων, τόσο των μεγάλων όσο και των μικρών, σε μία εποχή όπου επικρατεί η γιγάντωση των αγορών αλλά και το διαδίκτυο.

Ο θεσμός του franchising, θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχει πολυδύναμη παρουσία σε πολλούς τομείς, όπως είναι η υπόδηση, η ένδυση, η προσωπική φροντίδα και αναψυχή, ο οικιακός εξοπλισμός, η εκπαίδευση αλλά και η προσφορά υπηρεσιών προς άλλες επιχειρήσεις.

Η γεωγραφική θέση που κατέχει η χώρα μας την βοηθάει να αναπτύξει τεράστιες δυνατότητες και να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις προοπτικές του θεσμού για όφελος της εθνικής οικονομίας αλλά και των ελληνικών επιχειρήσεων.

Μετά την ολοκλήρωση της εργασίας που είχε ως θέμα το franchising στην Ελλάδα που απευθύνεται σε όσους μελλοντικά θα ήθελαν να ασχοληθούν με το Franchising, διαπιστώνουμε ότι οι επιχειρήσεις είναι πιο επιφυλακτικές σε σχέση με το παρελθόν λόγω της κρίσης που περνάει η ελληνική αγορά.

Οι λόγοι οι οποίοι οδηγούν τις ελληνικές επιχειρήσεις στο να σκεφτούν με πολύ μεγάλη σοβαρότητα αν θα πρέπει να αναπτύξουν την επιχείρησή τους με το σύστημα franchising, είναι η έλλειψη εκπαίδευσης προσωπικού, στρατηγικού προγραμματισμού, ρευστότητας, λειτουργικού προγραμματισμού και ικανών ανώτατων στελεχών.

Η Ελλάδα αποτελείται κατά κύριο κανόνα από μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αυτό την κάνει να μπορεί να προσφέρεται για εφαρμογή του franchising. Στην Αθήνα ασκούν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες το μεγαλύτερο ποσοστό των franchisees και αυτό οφείλεται στη μεγαλύτερη εξοικείωσή της με το θεσμό του franchise αλλά και της πληθυσμιακής της υπεροχής. Αυτός είναι ο λόγος που δεν υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη στην επαρχία αλλά υπάρχουν προοπτικές που μπορεί να υλοποιηθούν στο άμεσο μέλλον.

Οι επιχειρήσεις δεν αφιερώνουν χρόνο και χρήμα για να μπορεί να γίνει η σωστή παροχή γνώσεων αλλά και η σωστή προετοιμασία. Αυτός είναι ένας σοβαρός λόγος που δεν χρησιμοποιείται το franchising αλλά και που κάνει πολλές επιχειρήσεις να το σκέφτονται πολύ για να μπουν στη διαδικασία να το χρησιμοποιήσουν.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το franchising θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελεί έναν πολύ καλό τρόπο να οργανωθούν και να συνεργαστούν οι επιχειρήσεις μεταξύ τους, γεγονός που θα τους οδηγήσει σε μεγάλη επιτυχία.

Όποιος θα τον εφαρμόσει το συγκεκριμένο θεσμό στην επιχείρησή του, θα πρέπει να γνωρίζει ότι αφού έχει πάρει τις αποφάσεις του να εισχωρήσει σε ένα τέτοιο δίκτυο, είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί κάποιους κανονισμούς, οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι.

Θα πρέπει, όταν κάποιος θέλει να ασχοληθεί με αυτό το θεσμό, να είναι γνώστης για όλες τις σχετικές λεπτομέρειες, όσον αφορά τον τρόπο που θα διευθύνει την επιχείρησή του.

Πριν κάποιος υπογράψει τη σύμβαση franchise, είναι απαραίτητο να έχει διαβάσει προσεκτικά τους όρους της σύμβασης franchise.

Για την αποδοτικότητα της επένδυσης, σημαντικό ρόλο παίζει η σωστή επιλογή ικανής εταιρείας συμβούλων, που να έχουν εξειδικευτεί στο franchise για να υπάρχει καλή υποδομή, έτσι ώστε να καλύπτει την επιχειρηματική και νομική διάσταση όσον αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης και διαπραγμάτευσης.

Έχει αποδειχθεί ότι το franchising είναι ο πιο ασφαλής κι αποτελεσματικός τρόπος για να αναπτυχθεί μία επιχείρηση και το γεγονός αυτό προκύπτει από την δυναμικά αυξανόμενη κίνηση από το καταναλωτικό κοινό αλλά και το δοκιμασμένο σύστημα λειτουργίας με τα κατάλληλα εγχειρίδια, σε συνδυασμό με τις δυνατότητες υποστήριξης, καθώς και η ευρεία αναγνώριση του εμπορικού σήματος, αποτελούν τους κυριότερους λόγους, για να εφαρμοστεί ο θεσμός franchising. Για να μπορέσει όμως ένα franchise να έχει μία επιτυχημένη πορεία, θα πρέπει να τηρηθούν κάποιες βασικές αρχές, όπως για παράδειγμα, σωστή εσωτερική οργάνωση αλλά και υποδομή της μητρικής εταιρείας.

Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι εκτός του ότι αποτελεί μία ευφυή μορφή επιχειρηματικής συνεργασίας, υπάρχουν και αρκετά πλεονεκτήματα προς τους συμβαλλόμενους.

Πραγματοποιήθηκαν πολλές ντόπιες αλλά και ξένες μελέτες, καθώς επίσης και η εφαρμογή του από ελληνικές επιχειρήσεις που έδειξαν ότι αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για να αναπτυχθεί μία επιχείρηση στο χώρο του λιανικού εμπορίου αλλά και ειδικότερα στο χώρο παροχής υπηρεσιών.

Τέλος, παρατηρούμε ότι ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις εμπιστεύονται το συγκεκριμένο θεσμό για την ανάπτυξή τους, αφού βλέπουν τα πλεονεκτήματά του και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η ελληνική αγορά να χαρακτηρίζεται από μία κινητικότητα, που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί έντονη όσον αφορά την πρακτική του franchising.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **1.ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Αυτό το ερωτηματολόγιο βασίζεται πάνω στην έρευνα για το franchising στην Ελλάδα. Δημιουργήθηκε από την Όλγα Τσατσούλη για τις ανάγκες εκπλήρωσης του πτυχίου της στο ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ του τμήματος χρηματοοικονομικής και ελεγκτικής.

Η συμμετοχή σας είναι σημαντική για την ολοκλήρωση αυτής της έρευνας. Οι πληροφορίες που θα δώσετε βασίζονται στον εθελοντισμό σας και θα υπάρξει απόρρητο. Θα χρησιμοποιηθούν συγκεντρωτικά με τις απαντήσεις και των άλλων ερωτηθέντων για το σχηματισμό μιας εικόνας για το θέμα μας από τις απαντήσεις σας. Τις απαντήσεις θα τις χρησιμοποιήσουμε μόνο στην έρευνα για να μπορέσουμε να βγάλουμε ένα τελικό συμπέρασμα το οποίο θα βοηθήσει όσους θέλουνε να ασχοληθούν στο μέλλον με το Franchising. Σας παρακαλώ ξοδέψτε λίγο από τον χρόνο σας να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο.

### **ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

ΚΑΤ/ΜΑ:

Δ/ΝΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ:

ΘΕΣΗ:

ΤΗΛΕΦΩΝΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ:

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

Άντρας ⇒

Ή

Γυναίκα ⇒

2. Ποιά είναι η ηλικία σας;

Κάτω 30	30 με 50	Πάνω 50
---------	----------	---------

3. Πόσο καιρό ασχολείστε με το franchising;

0-8 χρόνια

8-15 χρόνια

15-30 χρόνια

4. Είστε ευχαριστημένοι με την απόδοση της επιλογής του franchising;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΔΕΝ ΕΙΜΑΙ ΣΙΓΟΥΡΟΣ/Η

5.ΕΙΧΑΤΕ ΤΟ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΕΤΑΙ ΣΕ ΑΥΤΗΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΝΕΤΕ ΜΙΑ ΤΕΤΟΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΕΑΝ ΟΧΙ ΑΠΟ ΠΟΙΑ ΠΗΓΗ ΑΝΤΛΗΣΑΤΕ ΤΟ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ;

.....  
.....  
.....

6. ΕΧΕΤΕ ΑΝΑΠΤΥΞΕΙ ΕΝΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

7. ΕΧΕΤΕ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ ΠΟΥ ΣΑΣ ΒΟΗΘΟΥΝ ΝΑ ΠΑΙΡΝΕΤΕ ΣΩΣΤΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΑΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

8. ΠΩΣ ΓΙΝΕΤΕ Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ;

.....  
.....  
.....

9. ΕΧΕΙ ΠΡΟΚΥΨΕΙ ΚΑΝΕΝΑ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΣΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΑΣ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΑΝ ΝΑΙ

ΠΟΙΟ;.....  
.....  
.....

10. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΥΚΟΛΟ ΝΑ ΕΦΑΡΜΟΣΤΕΙ ΤΟ FRANCHISING ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΑΝ ΟΧΙ

ΓΙΑΤΙ;.....  
.....  
.....

11. ΠΩΣ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΤΕ ΤΟ FRANCHISING ΩΣ ΜΕΘΟΔΟ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ FAST FOOD;

ΜΕΤΡΙΟ

ΚΑΛΟ

ΠΟΛΥ ΚΑΛΟ

12. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΑΝ ΟΧΙ ΓΙΑ ΠΟΙΟ

ΛΟΓΟ;.....  
.....  
.....

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΥ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΑΤΕ ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ  
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ  
ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

## **2.ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ**

- Το Σεπτέμβριο του 2009, επισκέφτηκα τον κ. Κανέλλο Ζώη (Υπεύθυνος του καταστήματος Funky Fish), ο οποίος μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, μου απάντησε στις εξής παρακάτω ερωτήσεις:

ΕΡΩΤΗΣΗ:

1. Πιστεύετε ότι επωφεληθήκατε από τη μέθοδο franchising;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

1. Φυσικά και ναι. Για αυτό το λόγο άλλωστε συνεχίζω. Είναι πολύ σημαντικό να ανοίγεις ένα κατάστημα και να σου παρέχονται τα πάντα όπως, επωνυμία, εκπαίδευση, σίγουρη επιτυχία στην ουσία. Ο κόσμος δεν εμπιστεύεται εύκολα το άγνωστο.

ΕΡΩΤΗΣΗ:

2. Η μητρική εταιρεία συνεχίζει να σας στηρίζει μετά από τόσα χρόνια συνεργασίας;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

2. Στην αρχή της συνεργασίας μας, η βοήθειά της ήταν πολύ χρήσιμη. Όσο περνάει όμως ο καιρός τα πράγματα είναι πολύ πιο εύκολα. Όσες φορές πάντως χρειαστήκαμε κάτι ήταν δίπλα μας.

- Έπειτα, επισκέφτηκα τον κ. Πασσιά Γεώργιο ( υπεύθυνος του καταστήματος Berto Lucci), ο οποίος και αυτός μας απάντησε στις ίδιες, απλές ερωτήσεις.
- Ο κ. Πασσιάς Γεώργιος ξόδεψε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο του και μας απάντησε πρόθυμα στις εξής ερωτήσεις:

ΕΡΩΤΗΣΗ:

1)Μπορεί κάποιος να ορθοποδήσει εύκολα στο χώρο σας χωρίς την επιχειρηματική μέθοδο Franchising;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ:

1)Οποιοσδήποτε καταφέρει να επιτύχει μόνος του σε αυτό το χώρο, ιδιαίτερα στην Πρέβεζα, θεωρώ πως είναι πολύ τυχερός. Μιλώντας ειλικρινά, σας λέω πως κάτι τέτοιο είναι απίθανο στις μέρες μας.

**ΕΡΩΤΗΣΗ:**

2)Στις μέρες μας, θεωρείται πως ο κόσμος ζητάει από σας φθηνά ή καλά ρούχα; Κατά πόσο σας βοηθάει η μητρική εταιρεία να επιτύχεται το στόχο σας;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ:**

2)Ο κόσμος, γνωρίζοντας το τι επικρατεί σήμερα στην ελληνική οικονομία, ζητάει φθηνά αλλά και καλά ρούχα. Δυστυχώς, αυτό δε θα ήταν εφικτό χωρίς τη στήριξη της μητρικής εταιρείας, που σε κάθε μας βήμα είναι ο πιστός μας σύμβουλος.

**3. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΑΠΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

- **Η πρώτη συνέντευξη δόθηκε από την κυρία Δόμνα Χατζηχριστοδούλου, υπεύθυνη ανάπτυξης Franchise της VERO by Aslanis (ένδυση-εσώρουχα).**

**ΕΡΩΤΗΣΗ:**

**A)** Με ποια κριτήρια επιλέγετε τους franchisees σας;

**ΑΠΑΝΤΗΣΗ:**

Η επιλογή του franchisee από την εταιρεία μας γίνεται με βασικό γνώμονα την καλή αμφίδρομη συνεργασία. Η εμπειρία στο χώρο του franchisee δεν είναι βασική προϋπόθεση, καθώς η εταιρεία μας παρέχει τη απαραίτητη εκπαίδευση και υποστήριξη που ο franchisee θα χρειαστεί καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας. Βασικό κριτήριο για την επιλογή του franchisee, είναι η επιθυμία του, να επενδύσει στον κλάδο του εσώρουχου και να έχει την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαχείριση της επιχείρησης.

**ΕΡΩΤΗΣΗ:**

**B)** Ποια είναι η υποστήριξη της μητρικής εταιρείας πριν και μετά την έναρξη λειτουργίας ενός καταστήματος;

### **ΑΠΑΝΤΗΣΗ:**

Βασικό κριτήριο και προϋπόθεση για την εταιρεία μας είναι η άμεση συνεργασία με τον franchisee στην αρχή της συνεργασίας μας αλλά περισσότερο κατά τη διάρκεια. Η μητρική εταιρεία φροντίζει για τη συνεχόμενη εκπαίδευση του franchisee, ενώ η καθημερινή μας επαφή-συνεργασία, δίνει το ερέθισμα για την ανάπτυξη και βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών μας, ενώ συντελεί στην άμεση υποστήριξη των καθημερινών θεμάτων που μπορεί να προκύψουν.

### **ΕΡΩΤΗΣΗ:**

Γ) Η Ελλάδα είναι μια μικρή αγορά με αρκετά συνοικιακά καταστήματα εσωρούχων. Πώς οραματίζεστε την ανάπτυξη της VERO by Aslanis;

### **ΑΠΑΝΤΗΣΗ:**

Η ελληνική αγορά μπορεί να είναι μικρή μεν, αλλά είναι μια καλή αγορά. Η εταιρεία μας έχει θέσει ως στόχο, να καταφέρει μέσα στα επόμενα πέντε έτη να αναπτύξει την αλυσίδα των καταστημάτων Vero by Aslanis σε περισσότερα από 40 κεντρικά εμπορικά σημεία σε όλη τη χώρα. Στόχος της εταιρείας για το έτος 2009, είναι να δημιουργηθούν τέσσερα νέα καταστήματα, ενώ συνεχίζουμε απερίσπαστοι στην προσπάθειά μας να παρέχουμε προϊόντα ποιοτικά σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές. Για το χειμώνα 2008-09, η εταιρεία έχει ενισχύσει τη διαφημιστική της καμπάνια προβάλλοντας το brand name μας μέσα από τα τηλεοπτικά κανάλια πανελλαδικής εμβέλειας. Όλες αυτές οι κινήσεις γίνονται για να τονίσουμε κι άλλο την αναγνωρισιμότητα των προϊόντων Vero by Aslanis.

- **Η δεύτερη συνέντευξη δόθηκε από την κυρία Μαριτίνα Λάμπρου, υπεύθυνη Ανάπτυξης της Premaman (ένδυση-παιδικά & είδη εγκυμοσύνης).**

### **ΕΡΩΤΗΣΗ:**

Α) Ποια είναι τα βασικά σημεία του franchising όπως αυτός έχει υιοθετηθεί από τη Premaman;

### **ΑΠΑΝΤΗΣΗ:**

Η έδρα της Premaman International στις Βρυξέλλες δημιουργεί κάθε χρόνο δύο νέες κολεξιόν: μία για το Φθινόπωρο-Χειμώνα και μία για την Άνοιξη-Καλοκαίρι. Οι

επιχειρηματίες που συμμετέχουν στην αλυσίδα σε όλο τον κόσμο, επισκέπτονται τις Βρυξέλλες, μόλις ετοιμαστεί η κολεξιόν. Εκεί σε ένα fashion show, διαλέγουν είδη που επιθυμεί να αγοράσει ο καθένας για το κατάστημά του χωρίς όρια στην παραγγελία. Επίσης, τα εμπορεύματα τα αγοράζουν οι Δικαιοδόχοι από την Premaman απευθείας, αποφεύγοντας έτσι το επιπλέον κόστος για κάθε μεσάζοντα. Οι τιμές λιανικής πώλησης δεν επιβάλλονται στο Δικαιοδόχο, αλλά του προτείνονται, μια και η πολιτική ενιαίων τιμών ενισχύει την ομογένεια της αλυσίδας απέναντι στον καταναλωτή, που αποτελεί και κλειδί για την εμπορική επιτυχία. Σε ολόκληρη τη γκάμα των προϊόντων που εισάγονται από το Βέλγιο, το μικτό περιθώριο κέρδους των προϊόντων είναι σημαντικά υψηλό, με αποτέλεσμα οι πωλήσεις να καλύπτουν σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα το κόστος των εμπορευμάτων.

Επιπρόσθετα, ο Δικαιοπάροχος υποχρεούται να μεταφέρει στο Δικαιοδόχο όλη την τεχνογνωσία και να του παρέχει διαρκή τεχνική υποστήριξη για τη μεγιστοποίηση των πωλήσεών του. Την ίδια στιγμή, ο Δικαιοδόχος είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί τις προδιαγραφές εμφανίσεως του καταστήματος και ποιότητας των σε αυτό παρεχόμενων υπηρεσιών που συνδέονται με το καλό όνομα της Premaman International, στην Ελληνική αγορά. Όλα τα παραπάνω είναι μια σειρά από σίγουρες και δοκιμασμένες λύσεις, που δίνουν το αποφασιστικό προβάδισμα στον έξυπνο και δυναμικό επιχειρηματία. Θα μείνουν όμως αναποτελεσματικές αν δεν στηρίζονται διαρκώς στο ήθος και την εντιμότητα των ανθρώπων που θα συνεργαστούν.

#### **ΕΡΩΤΗΣΗ:**

**B)** Με ποια κριτήρια επιλέγετε τους franchisees σας;

#### **ΑΠΑΝΤΗΣΗ:**

Εμείς στην Premaman πάνω από οποιοδήποτε πλεονέκτημα κεφαλαίου ή ακινήτου που προσφέρει ένας υποψήφιος συνεργάτης, εκτιμούμε και αναζητούμε το ανθρώπινο δέσιμο μαζί του, που θα στηρίζει μια υγιή, καλόπιστη και έντιμη συνεργασία. Αν μπορεί να υπάρξει αυτό το ανθρώπινο και συγχρόνως επιχειρηματικό “ταίριασμα”, τότε η επιτυχία είναι σίγουρη- όπως άλλωστε έχει αποδειχθεί. Ο υποψήφιος θα πρέπει να έχει κέφι και όρεξη για δουλειά καθώς και να διακρίνεται από το δυναμισμό του νέου επιχειρηματία. Όλα τα άλλα θα του τα διδάξουμε εμείς μέσω της εμπειρίας και της μεγάλης τεχνογνωσίας που έχουμε αποκτήσει όλα αυτά τα χρόνια.

### **ΕΡΩΤΗΣΗ:**

Γ) Ποια είναι η υποστήριξη της μητρικής εταιρείας πριν και μετά την έναρξη λειτουργίας ενός καταστήματος;

### **ΑΠΑΝΤΗΣΗ:**

Η μητρική εταιρεία δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην εκπαίδευση του εκάστοτε συνεργάτη. Συγκεκριμένα, κάθε νέος συνεργάτης παρακολουθεί συνεχή προγράμματα εκπαίδευσης τόσο στην Ελλάδα όσο και στο Βέλγιο. Όλοι εμείς πιστεύουμε ακράδαντα πως η συστηματική εκπαίδευση αποτελεί ένα εργαλείο επιτυχίας που στις μέρες μας είναι απαραίτητο σε κάθε επιχειρηματία. Παράλληλα, εκπαιδευμένα στελέχη της εταιρείας μας σχεδιάζουν και υλοποιούν ό,τι χρειάζεται για τη δημιουργία του καταστήματος από τη στιγμή που θα το επιλέξουμε από κοινού με το συνεργάτη μέχρι και τις πρώτες μέρες λειτουργίας του.

## **4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΟ FRANCHISE ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ‘ΗΜΕΡΕΣ FRANCHISE 2009’**

- Η κρίση είναι υπαρκτή στο μέγεθος που παρουσιάζεται;

ΝΑΙ	22%
ΟΧΙ	68%
ΔΕΝ ΞΕΡΩ	10%

ΠΗΓΗ: ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ “FRANCHISE EMPORIUM”

- Ποιο είναι το 1<sup>ο</sup> κριτήριο για το οποίο θα επιλέγατε το franchise επιχειρηματικά;

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ	32%
ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑ	38%
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	15%
ΣΙΓΟΥΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	4%
ΔΕΝ ΞΕΡΩ	11%

ΠΗΓΗ: ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ “FRANCHISE EMPORIUM”

- Ποιος είναι ο χρονικός ορίζοντας απόφασης;

ΑΜΕΣΑ	6%
ΣΤΟΥΣ ΕΠΟΜΕΝΟΥΣ 6ΜΗΝΕΣ	28%
ΣΤΟΝ ΕΠΟΜΕΝΟ ΧΡΟΝΟ	42%
ΔΕΝ ΞΕΡΩ	24%

ΠΗΓΗ: ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ "FRANCHISE EMPORIUM"

- Ποια θα είναι η διάρκεια της κρίσης;

ΘΑ ΤΕΛΕΙΩΣΕΙ ΜΕΣΑ ΣΤΟ 2009	50%
ΘΑ ΔΙΑΡΚΗΣΕΙ ΚΑΙ ΤΟ 2010	38%
ΠΑΝΩ ΑΠΟ 3 ΧΡΟΝΙΑ	2%
ΔΕΝ ΞΕΡΩ	10%

ΠΗΓΗ: ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ "FRANCHISE EMPORIUM"

- Αν ξεκινούσατε τώρα μία επιχείρηση, τι θα επιλέγατε;

FRANCHISE	76%
ΜΟΝΟΣ	15%
ΔΕΝ ΞΕΡΩ	9%

ΠΗΓΗ: ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ "FRANCHISE EMPORIUM"

- Πόσο καιρό ψάχνετε για franchise;

ΤΟΥΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΥΣ 3ΜΗΝΕΣ	19%
ΤΟΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟ ΧΡΟΝΟ	60%
ΠΑΝΩ ΑΠΟ ΧΡΟΝΟ	10%
ΔΕΝ ΞΕΡΩ	11%

ΠΗΓΗ: ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ "FRANCHISE EMPORIUM"

- Επηρεάζει η κρίση την απόφασή σας;<sup>25</sup>

ΟΧΙ	8%
ΛΙΓΟ	24%
ΑΡΚΕΤΑ	38%
ΠΟΛΥ	30%

ΠΗΓΗ: ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ “FRANCHISE EMPORIUM”

## ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ FRANCHISING

### 1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- **Ειδική εκπαίδευση** όπως τα FASTRACKIDS και τα DYSLEXIA CENTERS
- **Κέντρα εκπαίδευσης και ψυχαγωγίας για παιδιά** όπως τα LITTLE KICKERS και MULTICENTER
- **Κέντρα ελευθέρων σπουδών** όπως τα CARIERRA BUSINESS & COMPUTING SCHOOL και τα INTERSEMINAR
- **Ξένες γλώσσες** όπως τα φροντιστήρια AXON, INTERLINGUA, ΕΥΡΩΓΝΩΣΗ καθώς και οι ΣΧΟΛΕΣ ΚΑΠΑΤΟΥ
- **Πληροφορική** όπως τα TECHNOKIDS- TECHNOPLUS και τα INTERED
- **Συγολές κομμωτικής** όπως η NICOLAS ACADEMY OF STYLE
- **Συγολές μόδας** όπως η σχολή PAN-SIK

<sup>25</sup>

Περιοδικό “Franchise emporium”, Εαρινό τεύχος 2009

- Σχολές χορού όπως η ASTER'S INTERNATIONAL και η GENE KELLY
- **Φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης** όπως τα ACTIVUM GROUP και τα ENEKA ΠΑΙΔΕΙΑΣ
- Φροντιστήρια προετοιμασίας διαγωνισμών όπως τα ALEXANDER

## 2. ΞΕΝΟΙ

- Custom Made Clothing όπως τα T-BAR
- Unisex όπως οι εταιρείες 3GUYS, LACOSTE και LEVI STRAUSS
- Αθλητικά όπως τα καταστήματα ADMIRAL
- Ανδρικά όπως τα καταστήματα GLOU και THE BOSTONIANS
- Ανδρικά- Γυναικεία όπως τα καταστήματα NO NAME και S. OLIVER
- Γυναικεία όπως τα καταστήματα RAXEVSKY, REBECCA BLU, NAF NAF και BSB
- Δερμάτινα είδη- Αξεσουάρ όπως τα καταστήματα ALEXI ANDRIOTTI, FUNKY FISH, KEM και THIOS
- Εγκυμοσύνης- παιδικά όπως τα καταστήματα MOTHERCARE και PREMAMAN
- Εσώρουχα όπως τα καταστήματα MED, INTIMISSIMI, UNDERCOLOURS OF BENETTON και VERO BY ASLANIS

- **Κάλτσες- καλσόν** όπως τα καταστήματα CALZEDONIA και CALZA DI SCANDALO
- **Κοσμήματα** όπως τα καταστήματα GALLERY DIAMOND και OXETTE
- **Παιδικά ενδύματα** όπως τα καταστήματα MANDARINO, MARASIL, TRICOTEEN WEAR και SAM 0-13
- **Παιδικά υποδήματα** όπως τα καταστήματα CROCODILINO και FORMENTINE
- **Υποδήματα** όπως τα καταστήματα ELITE και MIGATO

### 3. ΕΣΤΙΑΣΗ

- **Café- Παγωτά και Χυμοί** όπως τα καταστήματα ΔΩΔΩΝΗ, FLOCAFE ESPRESSO BARS και HAAGEN DAZS
- **Ethnic Greek** όπως τα καταστήματα ΣΟΥΒΛΑΚΙ ΠΙΤΑ ΠΑΝ και ΠΑΤΡΙΔΟΓΕΥΣΙΑ
- **Fast Food** όπως τα καταστήματα GOODY'S και Mc DONALD'S
- **Pizza- Ιταλική Κουζίνα** όπως τα καταστήματα DOMINO'S PIZZA, Ο ΣΠΕΣΙΑΛΙΣΤΑΣ, PIZZA FAN και ROMA PIZZA
- **Snack and Take Away** όπως τα καταστήματα ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΜΙΚΡΟΓΕΥΜΑΤΑ-COFFEERIGHT και Ο ΘΕΙΟΣ BANIAS
- **Εστιατόρια** όπως τα εστιατόρια ΟΥΖΟ ΜΕΛΑΘΡΟΝ και τα PALMIE BISTRO

- Μπυραρίες όπως τα BEER ACADEMY

#### 4. ΛΙΑΝΙΚΗ

- ❖ H/Y- Multimedia όπως τα καταστήματα MICROLAND και MULTIRAMA
- ❖ Pet Shops όπως τα καταστήματα ΖΩΟΦΙΛΙΑ
- ❖ Αγροτικά Είδη όπως τα καταστήματα ΑΓΡΟΕΦΟΔΙΑ
- ❖ Αθλητικά Είδη όπως τα καταστήματα B- FIT
- ❖ Ανακύκλωση Αναλώσιμων όπως τα καταστήματα 123 REFILLS και INKCENTER HELLAS
- ❖ Βιβλιοπωλεία όπως τα ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑ και ΠΑΠΑΣΩΤΗΡΙΟΥ
- ❖ Είδη Δώρων όπως τα καταστήματα AMADEUS
- ❖ Καταστήματα Telemarketing όπως τα TELEMARKETING STORES
- ❖ Κινητά και Ψηφιακή Τεχνολογία όπως τα καταστήματα BUY & SELL και ΓΕΡΜΑΝΟΣ
- ❖ Οικιακές Συσκευές όπως τα καταστήματα ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ
- ❖ Οπτικά όπως τα καταστήματα ΟΦΘΑΛΜΟΣ
- ❖ Παιγνίδια όπως τα καταστήματα FANTASY SHOP και TOYS ACADEMY
- ❖ Τεχνικά Προϊόντα και Κατασκευές όπως τα BETANET

- ❖ **Φωτογραφικά Είδη** όπως τα καταστήματα ΦΩΤΟΔΕΣΜΟΣ
- ❖ **Ψύξη και Θέρμανση** όπως τα καταστήματα IFESTOS και THERMOPOLIS

## 5. ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

- **Είδη Δώρων- Διακόσμησης και Χρηστικά** όπως τα καταστήματα VEFA'S HOUSE, VICKO, OMNISHOP και PALLET STORES
- **Έπιπλα** όπως τα καταστήματα NEOSET, MODECO, BO CONCEPT και EUROHOUSE MOBILE
- **Έπιπλα Κουζίνας- Μπάνιου- Ντουλάπες** όπως τα καταστήματα AVELON, BERLONI και MOBEL ART
- **Μοκέτες και Χαλιά** όπως τα καταστήματα ΑΙΩΝ 1922 ΚΑΙ ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ
- **Στρώματα** όπως τα καταστήματα ELITE STROM και MEDIA STROM
- **Υφάσματα Επιπλώσεων και Λευκά Είδη** όπως τα καταστήματα BED AND BATH, ERAVLIS και ΧΥΤΗΡΟΓΛΟΥ

## 6. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ

- **Γυμναστήρια** όπως τα GYMNASIUM και τα JOE WEIDER
- **Θεραπευτικά Κέντρα** όπως τα κέντρα ANTISMOKING CENTER και IRIDOANALYSIS JKALMED
- **Καλλυντικά Είδη και Είδη Προσωπικής Περιποίησης** όπως τα καταστήματα FRESH LINE και MASTIC SPA

- **Κέντρα Αδυνατίσματος και Διαιτολογίας** όπως τα κέντρα NUTRIMED
- **Κέντρα Ιατρικής Αισθητικής** όπως τα LASERLINE CLINICS
- **Παιδότοποι** όπως η ΠΑΡΑΜΥΘΟΥΠΟΛΗ
- **Κέντρα Υγείας και Ευεξίας** όπως τα κέντρα GENOMED
- **Υπηρεσίες Ομορφιάς- Solarium** όπως τα MOD'S HAIR και NYXI NYXI
- **Φυσική Ζωή** όπως η TREKKING HELLAS

## 7. ΤΡΟΦΙΜΑ- ΠΟΤΑ

- **Super Market** όπως τα καταστήματα 5 ΛΕΠΤΑ ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ και DIA
- **Αλλαντικά- Κρεοπωλεία** όπως τα καταστήματα ΚΡΕΟΤΟΠΙΑ
- **Αρτοποιεία** όπως τα ΚΑΤΣΕΛΗΣ ΑΡΤΟΠΟΙΗΜΑΤΑ και ΦΟΥΡΝΟΣ BENETH
- **Ζαχαροπλαστεία και Ζαχαρώδη** όπως τα καταστήματα ZOOMSERIE
- **Κάβες** όπως τα ΕΙΣ ΥΓΕΙΑΝ
- **Καφεπωλεία- Ξηροί Καρποί** όπως τα ΚΑΦΕΚΟΠΤΕΙΑ ΛΟΥΜΙΔΗ και τα COFFEEWAY
- **Παραδοσιακά Βιολογικά Προϊόντα** όπως τα καταστήματα GREEN FARM και ΟΙΚΟΖΗΝ
- **Προϊόντα Ζύμης** όπως τα καταστήματα PRIMO

## 8. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

- ✓ **Internet Café- Stations** όπως τα καταστήματα E- GLOBAL και BITS AND BYTES
- ✓ **Κ.Τ.Ε.Ο.** όπως τα AUTOVISION
- ✓ **Service Αυτοκινήτου- Ανταλλακτικά και Επιδιορθώσεις** όπως τα καταστήματα AUTOMAGIC και SPEED AND STYLE
- ✓ **Site Internet** όπως τα KEYNET, ORANGE Q και WSI
- ✓ **Εκτυπώσεις** όπως τα SHORT RUN PROMOTIONS και TICKET COM
- ✓ **Μεταφορές** όπως η εταιρεία KIOUSSIS TRANCYS
  
- ✓ **Προκατασκευασμένες Κατοικίες** όπως η εταιρεία HOUSE TRADE INTERNATIONAL
- ✓ **Ταχυμεταφορές** όπως η εταιρεία SPEEDEX
- ✓ **Τεχνική Εξυπηρέτηση** όπως η εταιρεία 18-19-20 ΤΕΧΝΙΚΗ ΚΑΛΥΨΗ ΕΛΛΑΔΟΣ
- ✓ **Τράπεζες** όπως τα OPEN 24
- ✓ **Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες** όπως οι εταιρείες CARE CREDIT A.E. και EXCHANGE

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΒΙΒΛΙΑ**

- ✓ ΓΑΛΑΝΗΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Π. (2008), «Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΘΕΣΜΩΝ ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ», ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
- ✓ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ 2008, «FRANCHISE-ΚΛΑΔΙΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Α.Ε.», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΑΞΙΜΙΛΙΑΝΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ
- ✓ Δ. ΚΑΖΗ Θ. ΤΣΑΓΚΟΥΡΗ (2004), «FRANCHISING-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ»
- ✓ HALL P. AND DIXON R. (1989), «FRANCHISING PITMAN PUBLISHING»
- ✓ ROBERT B. BURNS (2000) «INTRODUCTION TO RESEARCH METHODS», 4<sup>th</sup> EDITION, SAGE PUBLICATION
- ✓ ΒΙΛΛΙΩΤΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ ΣΤ. (2004) «FRANCHISE-FACTORING», ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ FRANCHISE
- ✓ Π. ΜΑΛΑΚΟΣ (1991), «FRANCHISING- LEASING», ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΞΑΓΩΓΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
- ✓ ΑΠΟΣΤΟΛΟΥ Σ. ΓΕΩΡΓΙΑΔΗ (1992), «ΝΕΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ», ΤΟΜΟΣ 19, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΝΤ. Ν. ΣΑΚΚΟΥΛΑ
- ✓ ΗΛΙΑΣ ΕΥΡ. ΣΟΥΦΛΕΡΟΣ (1989), «ΟΙ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ FRANCHISING ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ ΚΑΙ ΣΤΟ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ», ΤΟΜΟΣ 16, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΝΤ. Ν. ΣΑΚΚΟΥΛΑ
- ✓ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ 'FRANCHISE DEAL' (2009), ΤΕΥΧΟΣ 36

## ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- ✓ [www.capital.gr](http://www.capital.gr)
  
- ✓ [www.franchising.gr](http://www.franchising.gr)
  
- ✓ [www.franchise.gr](http://www.franchise.gr)
  
- ✓ [www.infofranchise.gr](http://www.infofranchise.gr)
  
- ✓ [www.franchise-success.gr](http://www.franchise-success.gr)
  
- ✓ [www.franchisecore.gr](http://www.franchisecore.gr)