

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

# **Η ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**



**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΜΠΙΜΠΑ ΕΜΜΑΝΟΥΕΛΑ**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΚΟΝΤΑΚΗ ΣΤΑΥΡΟΘΕΑ**

**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ  
2012-2013**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

---

	ΣΕΛΙΔΕΣ
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
1.1 Περίληψη.....	5
1.2 Εισαγωγή.....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
2.1 Ιστορική αναδρομή.....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	
3.1 Ο θεσμός του Franchising.....	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	
4.1 Ο ορισμός του Franchising.....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b>	
Η ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING	
5.1 Η σύμβαση δικαιόχρησης.....	11
5.2 Χαρακτηριστικά της σύμβασης Franchise.....	12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</b>	
6.1 Ορολογία βασικών εννοιών που χρησιμοποιούνται στη γλώσσα του Franchising.....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</b>	
7.1 Η περίπτωση της Ελλάδος.....	20
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8</b>	
ΔΙΚΑΙΟΧΡΗΣΙΑ (FRANCHISING)	
8.1 Βιομηχανικό Franchising ή Franchising Παραγωγής.....	24
8.2 Εμπορικό Franchising ή Franchising Διανομής.....	25
8.3 Franchising Υπηρεσιών.....	26
8.4 Μικτό Franchising .....	27
8.5 Franchising Υπαγωγής.....	27
8.6 Franchising Ισοτιμίας ή Franchising Συνεργασίας.....	27
8.7 Το Συνεταιριστικό Franchising .....	28
8.8 Το Μερικό Franchising ή Franchising Corner.....	28

8.9 Το Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising .....	28
8.10 Το Franchising Συνδυασμού (Combination Franchising).....	29
8.11 Το Franchising Μετατροπής.....	30
8.12 Το Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων (Co-Branding Franchising).....	30
8.13 Το Πολλαπλό Franchising .....	30
8.14 Το Franchising για καταστήματα λιανικής πώλησης (Retail Shop Franchise).....	31
8.15 Η Άμεση Δικαιοχρησία (Direct Franchising).....	31
8.16 Η Διευθυντική Δικαιοχρησία (Executive Franchising).....	31
8.17 Franchising Πολλαπλών σημείων (Multiunit Franchising).....	31
8.18 Job Franchising.....	32
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9</b>	
9.1 Νομοθεσία / Νομικό πλαίσιο.....	34
9.2 Νομική φύση της Σύμβασης Franchise.....	41
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10</b>	
<b>ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ FRANCHISE</b>	
10.1 Licensing.....	43
10.2 Αντιπροσωπεία.....	43
10.3 Διαμεσολάβηση.....	44
10.4 Ανεξάρτητη Επιχείρηση.....	44
10.5 Buy Back Option (Επιλογή Εξαγοράς).....	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11</b>	
<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟ</b>	
11.1 Πλεονεκτήματα για το Δικαιοπαρόχο.....	45
11.2 Πλεονεκτήματα για το Δικαιοδόχο.....	47
11.3 Μειονεκτήματα για το Δικαιοπάροχο.....	49
11.4 Μειονεκτήματα για το Δικαιοδόχο.....	51

11.5 Πλεονεκτήματα για τον Καταναλωτή.....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12</b>	
<b>ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΔΟΧΟΥ</b>	
12.1 Οι υποχρεώσεις του Δικαιοπαρόχου (Δότη).....	53
12.2 Οι υποχρεώσεις του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου (Λήπτη).....	55
12.3 Οι υποχρεώσεις αμφοτέρων των μερών.....	57
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13</b>	
13.1 Η Σύμβαση Franchise στην Ελλάδα.....	58
13.2 Περιεχόμενο των Συμβάσεων.....	58
13.3 Διάρκεια.....	58
13.4 Προστασία του Συστήματος Franchise και ευθύνη.....	59
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14</b>	
<b>ΛΗΞΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΕΩΣ</b>	
14.1 Έκτακτη καταγγελία .....	60
14.2 Τακτική καταγγελία.....	60
14.3 Συνέπειες της καταγγελίας.....	61
14.4 Λύση της Σύμβασης.....	61
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15</b>	
15.1 Οι επιδοτήσεις.....	62
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16</b>	
16.1 Οι οικονομικές συνθήκες σήμερα και το μέλλον του Franchise στην Ελλάδα.....	64
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17</b>	
<b>ΕΡΕΥΝΑ</b>	
17.1 Ο κλάδος της Ένδυσης.....	73
17.2 Ο κλάδος της Εκπαίδευσης.....	74
17.3 Ο κλάδος των Τροφίμων – Ποτών.....	76
17.4 Ο κλάδος των Υπηρεσιών.....	77
17.5 Ο κλάδος της Εστίασης.....	79
17.6 Ο κλάδος της Προσωπικής φροντίδας.....	81

17.7 Ο κλάδος του Οικιακού εξοπλισμού.....	82
17.8 Ο κλάδος της Λιανικής.....	84
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18</b>	
18.1 Προβλήματα και Επισημάνσεις.....	87
18.2 Επιτυχία στο Franchising (Ελλάδα).....	88
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>90</b>

# ΤΟ FRANCHISING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### 1.1 Περίληψη

Στην εργασία που παρουσιάζεται παρακάτω θα ασχοληθούμε με τις μορφές του Franchising στην Ελλάδα και την εφαρμογή του στις ελληνικές επιχειρήσεις. Επίσης θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν οι ορισμοί που χρησιμοποιούνται στην συγκεκριμένη μέθοδο, η έννοια του Franchising, η ιστορική αναδρομή του καθώς και τα είδη Franchising που υπάρχουν. Θα ληφθούν πληροφορίες για το νομικό πλαίσιο που διέπει το Franchising και για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που έχουν ο Δικαιοδόχος, ο Δικαιοπάροχος και ο καταναλωτής. Σημειώνουμε ότι σκοπός αυτής της εργασίας, έκτος των παραπάνω, είναι να γίνει κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ένα σύστημα Franchising ( τις υποχρεώσεις του Δικαιοδότη και του Δικαιοπαρόχου ) καθώς και τα χαρακτηριστικά της σύμβασης. Θα μελετήσουμε τι συμβαίνει στην Ελλάδα και θα παρουσιάσουμε τι συμβαίνει στην περίοδο οικονομικής κρίσης που διανύουμε.

### 1.2 Εισαγωγή

Το Franchising περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο την ενσωμάτωση της επιχείρησης του δικαιοδόχου στο σύστημα διανομής του δικαιοπαρόχου του. Αυτή η ένταξη συνίσταται στην μακροπρόθεσμη τεχνική και οργανωτική υποστήριξη του δικαιοδόχου, η οποία επιτυγχάνεται κυρίως με την εκπαίδευση του προσωπικού, τον εξοπλισμό της επιχείρησης και την παροχή συμβουλών σχετικά με οργανωτικά, τεχνικά, επιχειρηματικά και οικονομικά θέματα, με στόχο την επίτευξη σημαντικού βαθμού συντονισμού με το σύστημα δικαιόχρησης.

Από οικονομική άποψη, το Franchising αφορά τις πωλήσεις και το σύστημα διανομής για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες για τους καταναλωτές, και κατά συνέπεια ένα δομημένο και οργανωμένο σύστημα διαφήμισης και

διανομής, με την πρόθεση επίτευξης κέρδους μέσα από την πώληση και διανομή στην αγορά των συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών κατόπιν της ένωσης δύο ή περισσότερων νομικά ανεξαρτήτων επιχειρήσεων. Ταυτόχρονα εξυπηρετεί αμφότερα τα συμφέροντα η ανάπτυξη ενός δικτύου διανομής με συγκεκριμένη εμπορική επωνυμία ή εμπορικό σήμα, στο οποίο ο δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται την εμπειρία του δικαιοπαρόχου και ενσωματώνεται ήδη από την ίδρυση της επιχείρησής του σε ένα υπάρχον δίκτυο πελατών.

Παρά την ένταξη στο σύστημα διανομής του δικαιοπαρόχου, ο δικαιοδόχος παραμένει ένας ανεξάρτητος έμπορος και ενεργεί για δικό του λογαριασμό και με δική του ευθύνη. Στο σημείο αυτό διακρίνεται ο δικαιοδόχος και ο εμπορικός αντιπρόσωπος. Ο δικαιοδόχος πρέπει να κάνει σαφή τη θέση του ώστε να μην εμφανίζεται ως αντιπρόσωπος του δικαιοδόχου, καθώς σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να προκύψει ευθύνη του.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 Ιστορική Αναδρομή

Το Franchising ξεκίνησε στη Γερμανία, στα μέσα του 19ου αιώνα και συγκεκριμένα από τον κλάδο της ζυθοποιίας, αλλά η μεγάλη άνθηση έλαβε χώρα στις ΗΠΑ κυρίως μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, με γνωστή εταιρεία των fast food. Από εκείνη τη στιγμή και μετά, το Franchising εξαπλώθηκε γρήγορα και στην Ευρώπη, και σήμερα αντιπροσωπεύει το 10% του λιανικού εμπορίου και έναντι 50% στις ΗΠΑ. Ο συγκεκριμένος κλάδος αποτελεί από τους κυριότερους εκπροσώπους του Franchising στην χώρα μας, όπου εδώ και χρόνια και κυρίως στα μέσα της δεκαετίας του 90' οι εταιρείες αυτές λειτουργούν με συγκεκριμένο σύστημα.

Η σύγχρονη μορφή του Franchising έκανε την πρώτη της εμφάνιση στην Ελλάδα στα μέσα της δεκαετίας του 1970. Τέλη της δεκαετίας του 1980 ο αριθμός των Ελληνικών franchises μετριόταν στα δάχτυλα δύο χεριών. Το Ελληνικό Franchise έχει ξεπεράσει μια εμβρυακή του μορφή και έχει μπει στη φάση της ραγδαίας ανάπτυξης για να αποκτήσει το σημαντικό ρόλο που του αξίζει στην Ελληνική οικονομία. Η εξέλιξη αυτή είναι αναπόφευκτη με δεδομένο τον επιχειρηματικό χαρακτήρα του Έλληνα (περισσότερο από το 50% των Ελλήνων απασχολείται σε επιχειρήσεις οικογενειακού χαρακτήρα όταν τα αντίστοιχα ποσοστά στην Ευρώπη δεν υπερβαίνουν το 20%) αλλά και τις έντονες ανάγκες οργάνωσης, διοίκησης, marketing, ανάπτυξης νέων προϊόντων κλπ που δημιουργεί το σύγχρονο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ανάγκες που αναμένεται να ενταθούν στα πλαίσια της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς και του Ενιαίου Νομίσματος, του Ευρώ. Τίποτα δεν συνδυάζει καλύτερα αυτά τα δύο χαρακτηριστικά από την ανάπτυξη με franchising. Η επιχειρηματική τόλμη υποστηρίζεται από μια καλά οργανωμένη και ισχυρή κεντρική μονάδα.

Η λέξη Franchising προέρχεται από το Γαλλικό λεξιλόγιο. Το γαλλικό ρήμα «francher» σήμαινε την παραχώρηση κάποιου προνομίου ή την παραίτηση από ένα δικαίωμα. Έτσι οι άρχοντες στο Μεσαίωνα παραιτούνταν από κάποια δικαιώματα τους προς όφελος ορισμένων πόλεων (Villefranches),



ή κάποιων επαγγελματικών σωματείων και παραχωρούσαν χάρτες ή έγγραφα του Franchising, γεγονός που διευκόλυνε τα μέγιστα την ανάπτυξη των πόλεων ή των επαγγελματικών δραστηριοτήτων. Ο όρος Franchising προσδιόριζε λοιπόν αυτή τη συγκεκριμένη σύμβαση. Ο Βολταίρος όρισε τον όρο Franchise ως αυτόν «που αποπνέει πάντα μία ιδέα ελευθερίας κάτω από οποιαδήποτε έννοια και αν τον πάρουμε».

Οι μεγαλύτερες αλυσίδες καταστημάτων ή πολυκαταστημάτων σήμερα ανά τον κόσμο έχουν δημιουργηθεί με την μέθοδο του Franchising. Στην Ελλάδα το Franchise εφαρμόζεται κυρίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και έχει παρατηρηθεί δυναμικότερη διαρθρωτική αλλαγή στο λιανεμπόριο και στις υπηρεσίες. Τέτοιες αλυσίδες με Franchising είναι τα περισσότερα καταστήματα fast food, σχολές ξένων γλωσσών και πλείστες άλλες εμπορικές επιχειρήσεις. Για τη μέθοδο αυτή έχουν συσταθεί ειδικές εταιρίες λεγόμενες «σύμβουλοι επιχειρήσεων» που παρέχουν σχετικές πληροφορίες (στατιστικές) για τη βιωσιμότητα μιας μελλοντικής τέτοιας επιχείρησης (κατά τόπο), καθώς και το προβλεπόμενο κόστος λειτουργίας της. Σημαντικό είναι να σημειώσουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό των συστημάτων δικαιόχρησης είναι ελληνικής προέλευσης και ιδιοκτησίας.

Με τη δικαιόχρηση ο επιχειρηματίας επιτυγχάνει αποτελεσματικότερη διανομή των προϊόντων του, σε σχέση με την παραδοσιακή επιχείρηση, συγχρόνως όμως απολαμβάνει και την εμπορική φήμη και την τεχνογνωσία μιας μεγάλης επιχείρησης. Όταν τα καταστήματα λειτουργούν με οργανωμένα συστήματα δικαιόχρησης, επιβιώνουν περισσότερα χρόνια από τα υπόλοιπα ανεξάρτητα καταστήματα.

Η άνθηση που παρατηρείται στο Franchising οφείλεται κυρίως στον έντονο ανταγωνισμό που συναντάμε στις σύγχρονες αγορές, οι οποίες γεννάνε την ανάγκη για συνεχείς αλλαγές στον τρόπο προβολής και διάθεσης των προϊόντων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### 3.1 Ο θεσμός του Franchising

Ο θεσμός του Franchising αποτελεί ένα σημαντικό μοχλό ανάπτυξης για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις, έχοντας ως εργαλείο ανάπτυξης το σύστημα του Franchising μπόρεσαν να επεκτείνουν γρήγορα το δίκτυό τους, να διεισδύσουν σε νέες αγορές, σε πολλές περιπτώσεις στο εξωτερικό, αλλά και να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητα της εταιρικής τους ταυτότητας και του brandname τους. Το Franchising είναι μια μέθοδος επιχειρηματικής ανάπτυξης που εμπεριέχει χαμηλότερο ρίσκο σε σύγκριση με τη δημιουργία μιας ανεξάρτητης επιχείρησης και υψηλού βαθμού βιωσιμότητας. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για αυτό: επιλογή σημείου, εκπαίδευση, συνεχή υποστήριξη, ένα γνωστό όνομα, ένα αποδεδειγμένο σύστημα λειτουργίας κ.ο.κ. Επίσης, έρευνες αποδεικνύουν ότι το ποσοστό αποτυχίας για τους franchisees (δικαιοδόχους) στην Ελλάδα είναι περίπου το ένα εικοστό σε σχέση με τις ανεξάρτητες επιχειρήσεις. Δίκαια θεωρείται λοιπόν το Franchising, ως η πλέον αποτελεσματική και δοκιμασμένη οργανωμένη μέθοδος ανάπτυξης δικτύων επιχειρήσεων, τόσο εντός ορίων της ελληνικής επικράτειας, όσο και στο εξωτερικό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 Ο Ορισμός του Franchising

Ο όρος Franchising, (προφέρεται φραντσάιζινγκ = δικαιοχρησία, δικαιοπαροχή) είναι σήμερα ένας διεθνής ευρύτατης χρήσης οικονομικός όρος. Με αυτόν τον όρο εννοούμε μια εμπορική μέθοδο (συμφωνία) κατά την οποία μια επιχείρηση (δικαιοπάροχος, δότης ) παραχωρεί σε μια άλλη (δικαιοδόχος, λήπτης), έναντι οικονομικού ανταλλάγματος το σύνολο των δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν το όνομα του, υποστηρίζοντάς τον μέσω της συνεχούς παροχής εμπορικής και τεχνικής βοήθειας μέσα στα πλαίσια και κατά τη διάρκεια μιας εγγραφής σύμβασης franchise που καταρτίζεται ανάμεσα στα μέρη γι αυτό το σκοπό, το προϊόν του, εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής τεχνογνωσίας – *Know-how* ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τον μηχανισμό λειτουργίας και προώθησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, καθώς και όλα εκείνα τα εφόδια με τα οποία θα μπορέσει να οργανώσει και να λειτουργήσει την επιχείρησή του με επιτυχία, με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες. Σε αντάλλαγμα, ο λήπτης πληρώνει στον Δότη μια αρχική αμοιβή και, σε συνεχή βάση ένα ποσοστό επί των πωλήσεών του ή και επί των προμηθειών που κάνει από τον Δότη και τους εγκεκριμένους προμηθευτές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

## Η ΣΥΜΒΑΣΗ FRANCHISING

### 5.1 Η σύμβαση δικαιόχρησης

Οι εταιρείες που συνδέονται με σύμβαση εμφανίζονται στην αγορά ως ενιαία οντότητα, βασιζόμενες σε μία σύμβαση δικαιόχρησης (Franchising), η οποία είναι μια μακροπρόθεσμη σύμβαση - πλαίσιο συνεργασίας, η οποία έχει ως αντικείμενο την παραγωγή και τη διανομή συγκεκριμένων αγαθών ή υπηρεσιών σε καταναλωτές. Η σύμβαση δικαιόχρησης αποδεικνύει την αποδοχή των εκατέρωθεν υποχρεώσεων και συνήθως συνάπτεται με κάποιο αντάλλαγμα.

Η σύμβαση franchise αποτελεί έτσι μια σύμβαση προσανατολισμένη προς κάποιο αμοιβαίο οικονομικό όφελος, με πολλά στοιχεία από τον τομέα του marketing. Η εκπλήρωση της σύμβασης εξαρτάται σημαντικά από τις δραστηριότητες του ίδιου του δικαιοδόχου. Ο τελευταίος χρησιμοποιεί τα διακριτικά γνωρίσματα των προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και την τεχνογνωσία του δικαιοπαρόχου, ώστε να επιτυγχάνει τη διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών. Με την ένταξη στο δίκτυο διανομής του δικαιοπαρόχου, ο δικαιοδόχος υποχρεούται να ακολουθήσει τις οδηγίες του δικαιοπαρόχου όσον αφορά τις μεθόδους διανομής και την εγκαθίδρυση και λειτουργία της επιχείρησης, να διανέμει συγκεκριμένα είδη προϊόντων που ορίζονται ή εγκρίνονται από τον δικαιοπάροχο και τελικά να συμμετέχει ενεργά στην καμπάνια διαφήμισης του δικαιοπαρόχου.

Γίνεται διάκριση μεταξύ της βασικής συμβάσεως και των επιμέρους συμβάσεων με τις οποίες εκτελούνται οι μεταξύ των μερών υποχρεώσεις που αναλαμβάνονται με τη βασική σύμβαση.

Η βασική σύμβαση είναι η σύμβαση Franchising με την οποία συνάπτεται μεταξύ δότη και λήπτη η σύμβαση συμμετοχής του λήπτη στο σχήμα Franchising.

Οι επιμέρους συμβάσεις συνάπτονται κατά τη διάρκεια λειτουργίας της σχέσεως Franchising. Οι συμβάσεις αυτές είναι οι συνήθεις συμβάσεις πωλήσεως, παροχής υπηρεσιών, εκπαίδευσης προσωπικού, χρηματοδοτήσεως κ.α.

Το είδος και το περιεχόμενο των συμβάσεων ποικίλει ανάλογα με το είδος του Franchising και τις συνθήκες κάθε σχέσεως.

## **5.2 Χαρακτηριστικά της σύμβασης franchise είναι ιδίως:**

Η μακροχρόνια εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο οικονομικά ανεξάρτητων επιχειρήσεων.

Η ενσωμάτωση του δικαιοδόχου στο σύστημα διανομής του δικαιοπάροχου.

Η παραχώρηση άδειας χρήσης και εκμετάλλευσης franchising στον δικαιοδόχο και η συνεπεία αυτής παροχή άυλων περιουσιακών στοιχείων με τη μορφή της βιομηχανικής και πνευματικής ιδιοκτησίας.

Μία τεχνογνωσία που συνεχώς εμπλουτίζεται με νέες, πολύτιμες εμπειρίες, με κύρια έμφαση στους τομείς του marketing, merchandising, την προμήθεια και τη διανομή των προϊόντων και υπηρεσιών, τη διαφήμιση, τις επαφές, την κατάρτιση, τη διοικητική οργάνωση και διαχείριση, σχεδιασμό και χρηματοδότηση της επιχείρησης,

Η μακροχρόνια υποστήριξη και παροχή συμβουλών στον δικαιοδόχο,

Η λειτουργία και η διαχείριση της επιχείρησης, σύμφωνα με το σύστημα franchise, τα εμπορικά σήματα και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας του δικαιοπαρόχου, και

Η καταβολής ανταλλάγματος από τον δικαιοδόχο

Υποχρεώσεις του δικαιοπαρόχου και δικαιοδόχου

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

## 6.1 Ορολογία βασικών εννοιών που χρησιμοποιούνται στη γλώσσα του Franchising

Παρακάτω δίνονται αναλυτικά οι όροι που χρησιμοποιούνται σε σχέση με το Franchising:

- **Franchise:** Το σύνολο δικαιωμάτων βιομηχανικής ή πνευματικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα κι επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, δικαιώματα αντιγραφής, τεχνογνωσίες ή διπλώματα ευρεσιτεχνίας προς εκμετάλλευση για την μεταπώληση προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες.
- **Franchising (δικαιόχρηση):** Η διαρκής εμπορική συνεργασία μεταξύ δύο επιχειρήσεων βάσει της οποίας η μια επιχείρηση, ο δικαιοπάροχος (franchisor), παραχωρεί στον δικαιοδόχο (franchisee) έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου Franchising με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.
- **Franchisor (δικαιοπάροχος ή δότης):** Η επιχείρηση η οποία παρέχει έναντι άμεσου ή έμμεσου οικονομικού ανταλλάγματος το δικαίωμα εκμετάλλευσης του συστήματος franchise στους δικαιοδόχους με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και υπηρεσιών.
- **Franchisee (δικαιοδόχος ή λήπτης):** Είναι η επιχείρηση ή το πρόσωπο στο οποίο παραχωρείτε, από τον δικαιοπάροχο (franchisor), το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου franchise με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και παροχών υπηρεσιών.
- **Δίκτυο Franchising:** Το σύνολο των καταστημάτων των franchisees, οι οποίοι συνδέονται με ιδιαίτερες συμβάσεις Franchising με την επιχείρηση του franchisor. Στο ίδιο δίκτυο ανήκουν και τα καταστήματα του franchisor, εφόσον λειτουργούν με τη μέθοδο Franchising.
- **Franchise concept:** Αποτελεί την επιχειρηματική πρόταση (σύλληψη) του franchisor, μετουσιωμένη σε τεκμηριωμένη εμπορική πρόταση και πρακτική λειτουργίας μιας επιχείρησης, με συγκεκριμένη τεχνογνωσία και κατοχυρωμένη εταιρική ταυτότητα.

- **Franchise package ή package deal (πακέτο franchising):** Περιλαμβάνει το σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες ή διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων (π.χ. πινακίδες), πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, ευρεσιτεχνία, καθώς και την απαραίτητη τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που προχωρεί ο δικαιοπάροχος (franchisor), στο δικαιοδόχο (franchisee), με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες μέσω των franchisees.
- **Franchise contract (σύμβαση δικαιόχρησης):** Είναι η αμοτεροβαρής νομική σύμβαση μεταξύ του δικαιοπάροχου (Franchisor) και του δικαιοδόχου (Franchisee), στην οποία περιγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια οι όροι της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων τους. Ο υποψήφιος δικαιοδόχος συνήθως δεν έχει την δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους θεμελιώδεις όρους της σύμβασης, καθώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στην μεταχείριση των δικαιοδόχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους από αυτούς. Οι συμβάσεις δικαιόχρησης (franchise contract) πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το περιεχόμενο τους, αλλά και τις ενδεχόμενες παραλείψεις τους.
- **Business format franchising ή franchising δεύτερης γενιάς:** Μια διαρκής επιχειρηματική σχέση μεταξύ του franchisor και του franchisee, η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο το προϊόν, την υπηρεσία και το σήμα, αλλά ολόκληρο το επιχειρηματικό σύστημα, μια στρατηγική και ένα σχέδιο marketing, εγχειρίδια λειτουργίας και κανόνες, έλεγχο ποιότητας και διαρκή αμφίδρομη επικοινωνία.
- **Disclosure (Υποχρέωση πληροφόρησης):** Είναι η υποχρέωση του δικαιοπάροχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο και μέσα σε εύλογο χρόνο πριν από την υπογραφή ενός δεσμευτικού εγγράφου πλήρη κι ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική του κατάσταση, το επιχειρηματικό του ιστορικό, την περιγραφή

της επιχείρησης που είναι αντικείμενο του franchise, την περιγραφή των κυρίων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς τον δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης franchise, την βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου και με άλλα που προβλέπονται είτε από ειδική νομοθεσία είτε από τον Εθνικό Κώδικα Δεοντολογίας για το Franchising. Σημειώνεται ότι η πληροφόρηση αυτή πρέπει να δίνεται στον υποψήφιο δικαιοδόχο πριν την υπογραφή της σχετικής σύμβασης.

- **Franchise Fee Entry fee ή (Δικαίωμα Εισόδου):** Είναι μια εφάπαξ αμοιβή που καταβάλλει ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο με την υπογραφή της σύμβασης franchise, για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσής του. Τα χρήματα αυτά καλύπτουν συνήθως τις δαπάνες για ανάπτυξη, μεταφερόμενη τεχνογνωσία (knowhow), δικαιώματα εμπορικής χρήσης σήματος, την καλή φήμη και πελατεία (goodwill), αρχικά στάδια (παροχή εγχειριδίων, αρχική εκπαίδευση, οργάνωση καταστήματος).
- **Franchise fee (τέλη δικαιοδόχου):** Ο συνήθης τρόπος με τον οποίο ο δικαιοπάροχος (franchisor) παίρνει την συνεχή αμοιβή του από τον δικαιοδόχο (franchisee), είναι με την μορφή ενός ποσοστού επί του τζίρου του δεύτερου. Ο άλλος τρόπος είναι μέσω μιας επιβάρυνσης επί των τιμών των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχει ο δικαιοπάροχος στον δικαιοδόχο. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από Franchisee σε Franchisee και πρέπει να αντανakλά το επίπεδο των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται στο δικαιοδόχο και επί πλέον να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας χρήματος του.
- **Royalties ή continuing fees (συνεχή δικαιώματα):** Συνδυασμός των παραπάνω. Χρηματικά ποσά τα οποία καταβάλει ο franchisee (δικαιοδόχος) στον franchisor (δικαιοπάροχος) σε τακτά χρονικά διαστήματα καθ' όλη την διάρκεια της σύμβασης. Οι καταβολές αυτές προορίζονται για τη συνεχή υποστήριξη του franchisor στον franchisee ή τη συνεχή ανανέωση, εξέλιξη και προσαρμογή της τεχνογνωσίας ή



αντιστοιχούν στη διαρκή ή περιοδικά επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση. Τα ποσά αυτά εκφράζονται συνήθως με τους ακόλουθους τρόπους :

Ως ποσοστό (%) επί των καθαρών πωλήσεων

Ως ποσοστό επί των καθαρών αγορών

Ενσωματωμένα στο κόστος αγορών

Ως καταβολή πάγιας χρηματικής αμοιβής (flat fee)

- **Royalties ( Περιοδικά Δικαιώματα):** Είναι το συνεχές οικονομικό αντάλλαγμα που καταβάλλει περιοδικά ο δικαιοδόχος στον δικαιοπάροχο για την παραχώρηση του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise καθ' όλη την διάρκεια της συμβατικής τους σχέσης.
- **Annual renewal fee (ετήσιο τέλος ανανέωσης σύμβασης):** Η σύμβαση franchise, η οποία παρέχεται από τον δικαιοπάροχο μπορεί να έχει διάρκεια μόνο ενός έτους και ο δικαιοδόχος να έχει το δικαίωμα αυτόματης ανανέωσης της στο τέλος αυτής της περιόδου, με την καταβολή του ετήσιου τέλους ανανέωσης σύμβασης (Annual renewal fee). Η χρέωση αυτής της αμοιβής ή οποιασδήποτε άλλης αμοιβής ανανέωσης δεν είναι πάγια τακτική και αυτού του είδους οι επιβολές σπανίως αναφέρονται στις συμβάσεις. Το ποσοστό της αμοιβής διαφέρει σημαντικά από franchisee σε franchisee και πρέπει να αντανakλά το επίπεδο των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται στο δικαιοδόχο και επιπλέον να αντιπροσωπεύει την απόδοση της αξίας της επένδυσής του, franchise value.
- **Franchise commitment agreement (δεσμευτική συμφωνία στο franchise):** Αποτελεί μια γραπτή δήλωση, την οποία ο δικαιοπάροχος στον πιθανό ιδιοκτήτη του franchise και στην οποία αναφέρεται η πρόθεση του δικαιοπάροχου (franchisor) να πουλήσει το franchise του.

- **Ενημερωτικός φάκελος franchise:** Πρόκειται για ένα ενημερωτικό έντυπο το οποίο απευθύνεται σε υποψηφίους επενδυτές (franchisees) και περιγράφει αναλυτικά το Σύστημα Franchise και τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του franchisee. Ενδεικτικά ο ενημερωτικός φάκελος περιλαμβάνει:
  - Γενικά στοιχεία για τον δικαιοπάροχο- franchisor.
  - Εμπορική και οικονομική πορεία της επιχείρησης.
  - Περιγραφή του franchise concept, των προϊόντων ή/ και υπηρεσιών.
  - Το κοινό στο οποίο απευθύνεται.
  - Αριθμητικοί και γεωγραφική ανάπτυξη, καθώς και μελλοντικοί στόχοι.
  - Παρεχόμενη υποστήριξη του franchisor στον franchisee στο αρχικό στάδιο, καθώς και σε συνεχή βάση (on-going support).
  - Βασικά σημεία της σύμβασης franchise.
- **Operation manual (εγχειρίδιο λειτουργίας):** Εγχειρίδια, τα οποία δίδονται από τους franchisor προς τους franchisees, ως μέρος του συνολικού πακέτου δικαιόχρησης για να προσφέρουν αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να στήσουν και να λειτουργήσουν μια επιχείρηση με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και τα δεδομένα που διέπουν το σύστημα της δικαιόχρησης.
- **Pilot store (Πιλοτικό κατάστημα):** Το αρχικό κατάστημα (ή τα αρχικά καταστήματα), το οποίο ανήκει στο franchisor και κατά την λειτουργία του οποίου έχει εφαρμοστεί και ελεγχθεί για ικανό χρονικό διάστημα η εμπορική αποδοχή του franchise concept, η βιωσιμότητα και η δυναμική του καταστήματος, η δυνατότητα τυποποίησης μεθόδων και διαδικασιών, ώστε να εφαρμοστεί και σε άλλα καταστήματα κατά ομοιόμορφο τρόπο.
- **Franchise training (εκπαίδευση franchise):** Είναι η εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor στο franchisee και στους υπαλλήλους του, σχετικά με το franchise και τις μεθόδους εκμετάλλευσής του.
- **Retail shop (point of sale):** Κατάστημα του οποίου τα χαρακτηριστικά και η εικόνα ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές του εγχειριδίου λειτουργίας και της σύμβασης franchise.

- **Brand image:** Όλα όσα ανήκουν στην αισθητική του καταστήματος και χαρακτηρίζουν ένα brand name, διασφαλίζοντας την απαραίτητη ομοιογένεια των καταστημάτων των franchisees.
- **Merchandising:** Το σύνολο των τεχνικών που χρησιμοποιούνται σε ένα κατάστημα για να προσελκύσουν το ενδιαφέρον του υποψήφιου πελάτη για ένα προϊόν: διαφήμιση, promotion κλπ. Αυτά τα εργαλεία παρέχονται από τους franchisors στους franchisees.
- **Sell in:** Η προμήθεια προϊόντων από τον franchisor στο franchisee.
- **Sell out:** Η πώληση των προϊόντων από τον franchisee στον τελικό καταναλωτή.
- **Mark up:** Το περιθώριο κέρδους που ο franchisee πρέπει να προσθέσει στο συνολικό κόστος παραγωγής, προκειμένου να καθορίσει την τιμή πώλησης του προϊόντος.
- **Quality control (Ποιοτικός Έλεγχος):** Είναι ο έλεγχος που διενεργεί ο δικαιούχος επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise, ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιούχων του δικτύου με τους κανόνες του Εγχειριδίου Λειτουργίας του franchise και τους όρους της σύμβασης franchise που έχουν υπογράψει τους σχετικούς με την ποιότητα των πωλουμένων προϊόντων ή των παρεχομένων υπηρεσιών.
- **Master Franchisee Sub-Franchisor (Βασικός Δικαιούχος):** Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιούχος, παρέχει την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον βασικό δικαιούχο περαιτέρω παραχώρησης σε τρίτους του δικαιώματος εκμετάλλευσης του franchise μέσα από συγκεκριμένες μονάδες εκμετάλλευσης (καταστήματα) που καθένας από αυτούς δημιουργεί μέσα στην ίδια γεωγραφική περιοχή βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης, χωρίς να αποκλείεται η πιθανότητα της παράλληλης δημιουργίας κι εκμετάλλευσης από τον βασικό δικαιούχο μιας ή περισσότερων μονάδων εκμετάλλευσης στην ίδια γεωγραφική περιοχή.
- **Area Developer (Δικαιούχος Ανάπτυξης Περιοχής):** Είναι η επιχείρηση, στην οποία ο δικαιούχος, παρέχει στον δικαιούχο την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας κι εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας

μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.

- **Area Development (Ανάπτυξη Περιοχής):** Είναι η περίπτωση όπου ο δικαιούχος παρέχει σε μια επιχείρηση, τον δικαιούχο ανάπτυξης περιοχής, την άδεια να εκμεταλλευθεί μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσω της από τον ίδιο δημιουργίας κι εκμετάλλευσης περισσότερων της μιας μονάδων εκμετάλλευσης βάσει ενός δεδομένου χρονικού σχεδίου ανάπτυξης.
- **Catchment area:** Ο αριθμός των ατόμων που έκαναν χρήση των προϊόντων ή υπηρεσιών ενός νέου καταστήματος στα πλαίσια ενός δικτύου franchise.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### 7.1 Η Περίπτωση της Ελλάδος

Στην Ελληνική Αγορά ,σύμφωνα με το άρθρο του Κωνσταντινίδη, το 2009 δραστηριοποιούνται πάνω από 400 επιχειρήσεις με το σύστημα franchise. Πολλές από αυτές τις επιχειρήσεις προέρχονται από το εξωτερικό και έχουν αναπτυχθεί παγκοσμίως με το σύστημα της Δικαιόχρησης. Δίνεται έτσι σε Έλληνες επενδυτές η δυνατότητα να αναπτύξουν το Ελληνικό δίκτυο της επιχείρησης του εξωτερικού μέσω μιας σύμβασης master franchise. Αν αναλογιστούμε ότι πριν περίπου 5 χρόνια οι franchised επιχειρήσεις δεν ξεπερνούσαν τις 300, ενώ πριν από 10 χρόνια δεν ξεπερνούσαν τις 120 (ενεργές και ανενεργές). Σήμερα υπάρχουν πάνω από 3.000 franchised καταστήματα. Τέλος, λόγω της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας, παράγονται στη χώρα μας 7000 περίπου νέες θέσεις εργασίας κάθε χρόνο. Όλα αυτά δείχνουν ξεκάθαρα ότι η ανάπτυξη του θεσμού είναι ανοδική παρουσιάζοντας ρυθμό ανάπτυξης που αυξάνεται με γεωμετρική πρόοδο.

Ένα ακόμα στοιχείο που αξίζει να αναφερθεί είναι το γεγονός ότι οι περισσότερες έρευνες αγοράς, που έχουν πραγματοποιηθεί από σχεδόν όλους τους κλάδους του επιχειρηματικού φάσματος δείχνουν ότι όλο και περισσότεροι καταναλωτές έχουν την τάση να αγοράζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιθυμούν από επώνυμες αλυσίδες, θεωρώντας ότι εκεί θα βρουν και καλές τιμές αλλά και την απαραίτητη εξειδίκευση.

Παρά το ότι το franchising δείχνει μια ανοδική τάση, η χώρα μας είναι σε πολύ χαμηλά επίπεδα σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη. Για παράδειγμα στην Μ. Βρετανία ο τζίρος που πραγματοποιείται μέσω franchised καταστημάτων ξεπερνά το 30% επί του συνολικού τζίρου του λιανεμπορίου, ενώ στην Γερμανία ξεπερνά το 18%. Οι Έλληνες έχουν ήδη συνειδητοποιήσει την χρησιμότητα και τα οφέλη του θεσμού και ήδη ο θεσμός γνωρίζει πολύ μεγάλη αποδοχή τόσο από τους επιχειρηματίες όσο και από τους επενδυτές και τους καταναλωτές. Όμως η Ελλάδα, δεν είναι σε θέση αυτή τη στιγμή να ανταγωνιστεί το μέσο όρο των Ευρωπαϊκών χωρών, είναι όμως κυρίαρχος στην Βαλκανική Αγορά, αφού αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις

έχουν ήδη επεκταθεί σε διάφορες βαλκανικές χώρες με καλύτερα παραδείγματα τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία.

Τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από ανεξάρτητες κλαδικές έρευνες που έγιναν τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε ότι υπάρχουν 2 κλάδοι που παραμένουν συνεχώς στις προτιμούνται από τους επιχειρηματίες. Πρώτος στις προτιμήσεις είναι ο κλάδος της εστίασης όπου τα υψηλά όμως κόστη που απαιτούνται για την δημιουργία τέτοιων κέντρων, ωθούν τους επενδυτές σε άλλους «φθηνότερους» κλάδους όπως είναι ο κλάδος της παροχής υπηρεσιών. Οι δυο αυτοί κλάδοι προτιμούνται περισσότερο από ηλικιακά νέους επενδυτές και από επενδυτές που έχουν υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Οι προτιμήσεις των επενδυτών προέρχονται ως επί το πλείστον από προσωπικές τους εμπειρίες και προτιμήσεις ως καταναλωτές. Αυτό αποδεικνύεται τόσο από την πανευρωπαϊκή έρευνα «Purchasing Power» της EUROSTAT (1998) όσο και από την πανελλαδική έρευνα «Οικογενειακός Προϋπολογισμός των Ελληνικών Νοικοκυριών» της Ε.Σ.Υ.Ε. (2006).

Το μοντέλο της δικαιόχρησης είναι μια πολύ υγιής μορφή επιχειρηματικής ανάπτυξης διότι αποτελεί συμφέρουσα λύση και για τα δύο μέλη. Από τη μία πλευρά ο Δικαιοπάροχος διαθέτει την ιδέα, το όνομα και την τεχνογνωσία για να επεκτείνει την επιχείρησή του με μικρό σχετικά κόστος. Από την άλλη ο δικαιοδόχος εκμεταλλεύεται και υιοθετεί την αναγνωσιμότητα και το επιτυχημένο μοντέλο της επιχείρησης του Δικαιοπαρόχου. Υπάρχουν πολλοί παράμετροι για την επιτυχία ενός συστήματος franchise αλλά τα οφέλη τα υπερσκελίζουν. Ένα κλασικό παράδειγμα είναι οι καλύτερες τιμές αγοράς προϊόντων που μπορεί πετύχει ο franchisor από τους προμηθευτές λόγω μεγάλων ποσοτικών παραγγελιών, οπότε και ο Δικαιοδόχος επωφελείται γιατί και αυτός θα έχει καλύτερες τιμές αγοράς, αλλά αυτά τα γνωρίζουν καλύτερα οι σύμβουλοι franchise.

Το θέμα είναι το κατά πόσο το σύστημα franchise είναι μια μέθοδος που οδηγεί στην εξασφάλιση της ποιότητας αλλά και της κερδοφορία εύκολα και σίγουρα. Η απάντηση είναι θετική αλλά υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Σύμφωνα με το άρθρο του Α. Κωνσταντινίδη, (2009) υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που θέλουν να αναπτυχθούν με το σύστημα franchise αλλά δεν μπορούν για τρεις βασικούς λόγους:

1. Δεν μπορούν διότι δεν διαθέτουν την τεχνογνωσία που απαιτείται για την επιχείρηση τους (π.χ. αν έχουν τρόφιμα να ξέρουν επακριβώς όλες τις διαδικασίες και τις θερμοκρασίες συντήρησης καθώς και μεταφοράς των τροφίμων).
2. Δεν έχουν την δυνατότητα η διάθεση για περαιτέρω ανάπτυξη (π.χ. αποθηκευτικοί χώροι για τις μαζικές παραγγελίες, φορτηγά κλπ).
3. Διότι δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να το κάνουν (π.χ. δαπάνη δημιουργίας συστήματος, δαπάνες προσωπικού που θα απαιτηθεί, δαπάνες για την αγορά νέου τεχνολογικού εξοπλισμού, δαπάνη αύξησης της παραγωγής κλπ).

Από την άλλη πλευρά, μερικοί δικαιοδόχοι υποπίπτουν σε κάποια συχνά λάθη, είτε γιατί νομίζουν ότι ανοίγοντας ένα franchised κατάστημα θα πλουτίσουν από την μια μέρα στην άλλη, είτε γιατί πιστεύουν ότι το κατάστημα θα λειτουργήσει από μόνο του, είτε γιατί δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να αγοράσουν κάποιο franchise και δανείζονται, οπότε επενδύουν αυτά που δεν έχουν, και επιβαρύνουν την επιχείρηση με επιπρόσθετα κόστη.

Για την αποφυγή και την διευθέτηση παρεξηγήσεων έχει δημιουργηθεί στη χώρα μας ένας σύνδεσμος, υπό την επωνυμία Greek Franchise Association, που έχει ουσιαστικό ρόλο στη διασφάλιση και ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ Δικαιοπαρόχων (Franchisors), Δικαιοδόχων (Franchisees) και καταναλωτικού κοινού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### Δικαιοχρησία (FRANCHISING)

Η έντονη ανταγωνιστικότητα σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικότητας, κάνει σήμερα την ανάγκη συνεργασιών μεγαλύτερη από κάθε άλλη εποχή, η μέθοδος franchising δίνει την δυνατότητα να αποκτήσει κάποιος την δική του επιχείρηση με χαμηλότερο συνολικό κόστος, να εκμεταλλεύεται τις εμπορικές συμφωνίες που πετυχαίνει ο franchisor αποκτώντας ,χωρίς δαπάνες και ρίσκο, τεχνογνωσία, επαγγελματική επωνυμία, εμπειρία ετών ανθρώπων που δεν πληρώνονται και δεν είναι ούτε καν συνέταιροι. Η απόκτηση franchising δίνει ακόμη την δυνατότητα να διαφημίζεται η επιχείρηση με χαμηλό κόστος αφού την γενική διαφήμιση την κάνει ο franchisor πού έχει και την ευθύνη της γνωστοποίησης του Brand name.

Παρακάτω παρατίθενται τα είδη δικαιόχρησης :

#### ***Είδη Franchising***

- Με κριτήριο το κύριο αντικείμενο της συνεργασίας δότη και λήπτη:
  - Βιομηχανικό Franchising ή Franchising παραγωγής
  - Εμπορικό Franchising ή Franchising διανομής
  - Franchising υπηρεσιών [Κινητού Franchising (Mobile Franchising)].
  - Μικτό Franchising
  
- Με κριτήριο την έκταση της εξαρτήσεως του λήπτη από το δότη:
  - Franchising υπαγωγής
  - Franchising ισοτιμίας ή Franchising συνεργασίας



- Με κριτήριο τον τρόπο συνεργασίας δότη και λήπτη:
  - Το Συνεταιριστικό Franchising
  - Το Μερικό Franchising ή Franchising Corner
  - Το Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising [Επενδυτική Δικαιοχρησία (Investment Franchising)].
  - Το Franchising Συνδυασμού ή Combination Franchising
  - Το Franchising Μετατροπής
  - Το Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων ή Co-Branding Franchising
  - Το Πολλαπλό Franchising

Άλλα είδη Franchising είναι:

- Το Franchising για Καταστήματα Λιανικής Πώλησης (Retail Shop Franchise).
- Η Άμεση Δικαιοχρησία (Direct Franchising)
- Η Διευθυντική Δικαιοχρησία (Executive Franchising)
- Franchising Πολλαπλών Σημείων (Multiunit Franchising).
- Job Franchising

Αναλυτικότερα:

### **8.1 Βιομηχανικό Franchising ή Franchising Παραγωγής**

Στο Franchising παραγωγής ο λήπτης έχει την άδεια του δότη να παράγει ή να μεταποιεί προϊόντα χρησιμοποιώντας τη μέθοδο παραγωγής, την τεχνογνωσία, το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας και το εμπορικό σήμα του δότη σύμφωνα με τις υποδείξεις τού. Βέβαια ανάλογα με τη σύμβαση δεν αποκλείεται το ενδεχόμενο της μεταποίησης κάποιων προϊόντων από τον λήπτη. Έτσι ο λήπτης έχει το δικαίωμα εκμεταλλεύσεως των παραπάνω στοιχείων που αποτελούν αντικείμενο βιομηχανικής ιδιοκτησίας του δότη.

Στο ενδεχόμενο της μεταποίησης συνήθως η συμβαση περιλαμβάνει ρήτρα της άδειας ευρεσιτεχνίας και του σήματος, της άδειας παροχής πρώτων υλών καθώς και τη μεταφορά της τεχνολογίας. Με αυτό το τύπο Franchising επιτυγχάνεται η μαζική διάθεση προϊόντων από ένα παραγωγό, σε διαφορετικές ή σε απομακρυσμένες αγορές από αυτή του Δότη. Έτσι ο Δότης επωφελείται από τα μεταποιημένα προϊόντα που θα φέρουν το εμπορικό του σήμα και αποφεύγει και τη διαδικασία της επένδυσης που θα έπρεπε να πραγματοποιήσει ώστε να εγκαταστήσει μια μονάδα παραγωγής σε μια άλλη αγορά. Από την άλλη ο Λήπτης επωφελείται από το όνομα του εμπορικού σήματος.

Πρέπει όμως να δωθεί προσοχή ώστε να αποφευχθούν οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι που μπορεί να υπάρξουν σε σχέση με το Δότη. Η λάθος χρήση των μεθόδων του Δότη από το Λήπτη θα βλάψει τη φήμη των προϊόντων του Δότη, καθώς και το ενδεχόμενο να εκμεταλλεύεται ο Λήπτης την τεχνολογία που του παρέχει ο Δότης σε περίπτωση που ο Λήπτης βρίσκεται σε απομακρυσμένη περιοχή.

## **8.2 Εμπορικό Franchising ή Franchising Διανομής**

Στο Εμπορικό Franchising ή Franchising διανομής ο λήπτης (λιανοπωλητής) προμηθεύεται προϊόντα, που περιλαμβάνονται στη Σύμβαση Franchising, από το δότη (χονδρέμπορος) και τα πωλεί μέσα από την λιανική πώληση σε τελικούς καταναλωτές συγκεκριμένων προϊόντων μέσα από το κατάστημά του χρησιμοποιώντας στη δική του επιχείρηση το διακριτικό τίτλο του δότη. Τα προϊόντα μπορεί να παράγονται από τον ίδιο το δότη ή από τρίτο που τα προμηθεύει στο δότη.

Λόγω του ονόματος και της φήμης του δότη, ο λήπτης έχει τη δυνατότητα ευχερέστερης αποδοχής του από το καταναλωτικό κοινό.

Το αντάλλαγμα, που περιέρχεται στο δότη, αποτελείται από τα συνήθη ποσά έναντι της συμμετοχής του στο σχήμα και από το κέρδος του δότη ως χονδρέμπορου.

Σε αυτό το σχήμα Franchising λόγω της συμμετοχής πολλών οι τιμές αρχικής προμήθειας των προϊόντων είναι χαμηλότερες σε σύγκριση με τις τιμές που θα κατέβαλε κάθε μεμονωμένος λήπτης. Παραδείγματα αυτού του είδους Franchising είναι εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης, καλλυντικά, ενδύματα κ.α.

Ο Δότης, σε αυτού του τύπου το Franchising, μπορεί να έχει δύο ιδιότητες ανάλογα με την πηγή προέλευσης των προϊόντων. Μπορεί να είναι είτε παραγωγός είτε διανομέας.

Σε περίπτωση που πρόκειται για Παραγωγό –Δότη, ο Δότης κατασκευάζει τα προϊόντα και τα διαθέτει στην αγορά εύκολα μέσω του Δικτύου Franchising και ο Λήπτης τα πουλάει.

Σε περίπτωση που πρόκειται για Διανομέα –Δότη, ο Δότης προμηθεύει τους Λήπτες του Δικτύου Franchising με προϊόντα που είτε ορίζει συγκεκριμένους τρίτους προμηθευτές από τους οποίους οι Λήπτες του Δικτύου Franchising αγοράζουν τα προϊόντα που πρόκειται να πουλήσουν, είτε διαλέγει ο ίδιος και έπειτα αναθέτει σε τρίτους παραγωγούς να τα κατασκευάσουν για λογαριασμό του σύμφωνα με τις δικές του οδηγίες, είτε τα προμηθεύεται ο ίδιος απευθείας από τον παραγωγό.

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι μπορούμε να συναντήσουμε συνδυασμό των παραπάνω. Για παράδειγμα ο Δότης μπορεί να προμηθεύει τους Λήπτες με προϊόντα που είτε παράγει ο ίδιος είτε με προϊόντα τρίτων.

### 8.3 Franchising Υπηρεσιών

Στο Franchising υπηρεσιών ο λήπτης, χρησιμοποιώντας το διακριτικό γνώρισμα ή το σήμα του δότη, προσφέρει υπηρεσίες υπό τις οδηγίες και την εποπτεία του δότη. Συνήθως ο λήπτης διατηρεί δικό του σταθερό κατάστημα. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις **Κινητού Franchising (Mobile Franchising)**. Είναι μία μορφή Franchising, όπου ο δικαιούχος παρέχει στο δικαιούχο το δικαίωμα εκμετάλλευσης του franchise, μέσω της παροχής συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών σε τελικούς καταναλωτές και εκτός

του καταστήματός του, για παράδειγμα μέσα σε μεταφορικό μέσο, πάντα όμως με τα διακριτικά γνωρίσματα του δικαιιοπάροχου.

Ο λήπτης χρησιμοποιεί, μεταξύ άλλων και την τεχνογνωσία του δότη, το δε καταβαλλόμενο στο δότη αντάλλαγμα περιλαμβάνει εκτός από τα συνήθη ποσά συμμετοχής και ποσοστό του τζίρου του λήπτη. Παραδείγματα αυτού του είδους Franchising εμφανίζονται σε ξενοδοχεία, κομμωτήρια, καθαριστήρια κ.λπ.

#### **8.4 Μικτό Franchising**

Είναι δυνατόν να υπάρξει συνδυασμός των παραπάνω ειδών Franchising (όταν η πώληση ενός προϊόντος συνοδεύεται με παροχή υπηρεσιών) όπως για παράδειγμα Franchising διανομής καλλυντικών και παροχής υπηρεσιών αισθητικού ή Franchising παραγωγής και διανομής γλυκισμάτων ή Franchising παραγωγής και διανομής τροφίμων και παροχής υπηρεσιών εστιατορίου.

#### **8.5 Franchising Υπαγωγής**

Στο Franchising υπαγωγής ο δότης είναι ο οργανωτής και καθοδηγητής της επιχειρηματικής δραστηριότητας των ληπτών οι οποίοι υπόκεινται στην εποπτεία του και στον έλεγχό του και οφείλουν να ακολουθούν τις οδηγίες του. Έτσι ο δότης είναι το κέντρο αποφάσεων και οδηγιών και οι λήπτες τα εκτελεστικά όργανα.

#### **8.6 Franchising Ισοτιμίας ή Franchising Συνεργασίας**

Πρόκειται για το αντίθετο από το Franchising υπαγωγής.

Στο Franchising συνεργασίας δημιουργείται μεταξύ Δότη και Λήπτη καθώς και μεταξύ των Ληπτών σχέση αλληλεγγύης, αλληλοβοήθειας και αλληλοεξυπηρητήσεως με σκοπό την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία των επιμέρους επιχειρήσεων. Προβλέπεται και η συμμετοχή των ληπτών στη

λήψη αποφάσεων και η δυνατότητα ανταλλαγής εμπειριών από την επιχειρηματική δραστηριότητα καθενός και μπορεί να υπάρξει συνεργασία μεταξύ τους σε περίπτωση έλλειψης προσωπικού ή προϊόντων.

### **8.7 Το Συνεταιριστικό Franchising**

Σε αυτή τη μορφή του Franchising ο Δότης συμμετέχει με ένα ποσοστό, συνήθως μέχρι 50%, στο κεφάλαιο των επιχειρήσεων των Ληπτών του.

### **8.8 Το Μερικό Franchising ή Franchising Corner**

Στο Μερικό Franchising ο Δότης χρησιμοποιεί ένα μέρος ενός συγκεκριμένου καταστήματος κάποιου άλλου για τη διάθεση των προϊόντων της επιχείρησής του, με σκοπό την πώληση των προϊόντων της επιχείρησής του franchising σύμφωνα με τη δική του μέθοδο πωλήσεων. Το κατάστημα αυτό δεν πρέπει όμως να ανήκει σε άλλο δίκτυο franchising. Στο παραπάνω κατάστημα παραχωρούνται, μετά από συμφωνία του ιδιοκτήτη και του Δότη, ιδιαίτεροι χώροι, σε διάφορες επιχειρήσεις franchising για την πώληση των προϊόντων τους. Η τεχνική αυτή είναι ευρέως διαδεδομένη και ονομάζεται τεχνική του "shop-in-shop".

Με αυτόν τον τρόπο ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να πάει σε ένα χώρο και να μπορέσει να διαλέξει ανάμεσα σε πολλά διαφορετικά προϊόντα.

### **8.9 Το Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising**

Στο Χρηματοδοτικό ή Διαχειριστικό Franchising ο Δότης είναι αυτός που χρηματοδοτεί τον Λήπτη και του δίνει τη δυνατότητα διαχείρισης μιας επιχείρησης που ανήκει στο δίκτυο Franchising.

Αυτός ο τύπος Franchising δίνει την δυνατότητα σε όσους δεν έχουν την οικονομική ευχέρεια ,αλλά είναι ικανοί να αναλάβουν τη διαχείριση μιας επιχείρησης, να αποτελέσουν μέλη ενός Δικτύου Franchising. Εκεί ο Λήπτης

αναλαμβάνει αποκλειστικά την διεύθυνση κάποιων περιοχών ή ακόμη και ολόκληρης περιφέρειας και συντονίζει μία ομάδα εργαζομένων. Διαφορετικά αυτό τον τύπο Franchising μπορούμε να τον συναντήσουμε και με τον όρο Διοικητική Δικαιοχρησία (Management Franchising).

Από την άλλη παρέχεται η δυνατότητα σε όσους δεν επιθυμούν να αναλάβουν τη διαχείριση μιας επιχείρησης, αλλά έχουν το κεφάλαιο, να επενδύσουν στον τομέα του Franchising. Σε αυτή την περίπτωση πρόκειται για την **Επενδυτική Δικαιοχρησία (Investment Franchising)**. Σε αυτή την περίπτωση ο franchisee διαθέτει ένα σημαντικό κεφάλαιο για να επενδύσει σε ένα υψηλού κόστους σύστημα Franchise. Παρά την πλήρη εξασφάλιση της στρατηγικής διοίκησης, σταθερά μισθώνει τρίτους στους οποίους αναθέτει εξ' ολοκλήρου τη διαχείριση των καταστημάτων του δικτύου, χωρίς ο ίδιος να εμπλέκεται καθόλου.

Σε αυτόν τον τύπο Franchising πρέπει να δωθεί ιδιαίτερη έμφαση στο άτομο που θα επιλεγθεί για να διαχειριστεί την επιχείρηση γιατί η επιτυχία της διαχείρισης εξαρτάται άπο τις ικανότητες του Λήπτη.

Συνήθως αυτό το τύπο Franchising τον συναντάμε σε επιχειρήσεις που αναπτύσσονται στον τομέα εστίασης και στον τομέα διαμονής.

### **8.10 Το Franchising Συνδυασμού (Combination Franchising)**

Στο Franchising Συνδυασμού συνεργάζονται παραπάνω από δύο Δότες σε ένα χώρο και διαθέτοντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μέσα από αυτόν εξοικονομώντας χρήματα καθώς επομείζονται τα έξοδα και έχουν τη δυνατότητα να ενοικιάσουν χώρους που μόνοι τους δε θα είχαν την οικονομική άνεση να το πράξουν.

Το Franchising Συνδυασμού όμως μπορεί να υπάρξει και μεταξύ των Ληπτών. Οι Λήπτες συνεργάζονται και δραστηριοποιούνται σε ένα χώρο και συναποφασίζουν τον τρόπο εμφάνισης και λειτουργίας των επιχειρήσεων τους.

### **8.11 Το Franchising Μετατροπής**

Στο Franchising Μετατροπής ο Λήπτης έχει ήδη τη δική του επιχείρηση η οποία έχει ως αντικείμενο εργασίας ίδιο με αυτό της επιχείρησης του Δότη. Ο Λήπτης με σκοπό την αύξηση των κερδών του εντάσσει την επιχείρησή του στο Δίκτυο Franchising υπογράφοντας μια Σύμβαση. Ο Λήπτης θα πρέπει να λειτουργεί την επιχείρησή του πλέον, με βάση τον τρόπο τον οποίο χρησιμοποιεί η κάθε επιχείρηση που ανήκει σε αυτό το Δίκτυο.

Σε αυτό τον τύπο Franchising συναντάμε μεσιτικά και ταξιδιωτικά γραφεία κυρίως.

### **8.12 Το Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων (Co-Branding Franchising).**

Στο Franchising Περισσότερων Επωνυμιών ή Σημάτων ο Λήπτης έχει πραγματοποιήσει Συμβάσεις με περισσότερους Δότες και διαθέτει προϊόντα ή υπηρεσίες διαφορετικών σημάτων και επωνυμιών στον ίδιο επαγγελματικό χώρο. Αυτός ο τύπος Franchising έχει ως αποτέλεσμα να αναπτυχθεί το εύρος των πελατών της επιχείρησης.

Σημαντικό είναι να τονίσουμε ότι υπάρχει το ενδεχόμενο ο Λήπτης μπορεί να διαπιστώσει ότι έχει περισσότερο κέρδος από την πώληση κάποιων από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και κατά συνέπεια να δώσει έμφαση σε αυτά.

### **8.13 Το Πολλαπλό Franchising.**

Στο Πολλαπλό Franchising ο Δότης παραχωρεί την άδεια, σε ένα επιτυχημένο Λήπτη, να ανοίξει και άλλα καταστήματα είτε στην ίδια είτε σε άλλη περιοχή. Με αυτό τον τύπο Franchising ο Δότης δημιουργεί ένα ισχυρό Δίκτυο και ο Λήπτης αυξάνει το επιχειρηματικό του ενδιαφέρον.

#### **8.14 Το Franchising για Καταστήματα Λιανικής Πώλησης (Retail Shop Franchise).**

Η περίπτωση κατά την οποία ο franchisee επενδύει σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την ιδιοκτησία/μίσθωση του καταστήματος όσο και για τον εξοπλισμό. Αυτό μαζί με το προσωπικό που θα τον βοηθήσει να λειτουργήσει ένα δίκτυο υψηλής απόδοσης απαιτεί πιθανότατα το μεγαλύτερο μέρος της επένδυσης. Το δίκτυο αυτό μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να διατεθεί προς πώληση, με το αντίστοιχο πάντα αντίκρισμα. Αντίθετα από το investment franchise, οι ιδιοκτήτες είναι αυτοί που εκτελούν τα διοικητικά καθήκοντα, κατά κανόνα.

#### **8.15 Η Άμεση Δικαιοχρησία (Direct Franchising)**

Είναι η περίπτωση κατά την οποία ο δικαιούχος παρέχει στους επιμέρους δικαιούχους τη συμβατική δυνατότητα να λειτουργήσει το franchise από μία και συγκεκριμένη μονάδα εκμετάλλευσης που βρίσκεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή μέσα στη χώρα ανάπτυξης.

#### **8.16 Η Διευθυντική Δικαιοχρησία (Executive Franchising)**

Σε αυτό το τύπο Franchising ο Λήπτης αναπτύσσει τη δική του προσωπική επιχείρηση, όπου εργάζεται αποκλειστικά ο ίδιος και που γενικά αφορά κλάδους όπως οικονομικές υπηρεσίες, υπηρεσίες προσωπικού, γραφεία συμβούλων ή project management (διοίκηση έργου). Τυπικά παραδείγματα αποτελούν λογιστικά γραφεία και γραφεία συμβούλων.

#### **8.17 Franchising Πολλαπλών Σημείων (Multiunit Franchising).**

Ο franchisor δίνει στο franchisee το δικαίωμα εκμετάλλευσης του πακέτου με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή/και υπηρεσιών μέσα από τη δημιουργία περισσότερων της μίας μονάδας εκμετάλλευσης μέσα στην ίδια ή σε άλλη γεωγραφική περιοχή.



## 8.18 Job Franchising

Σε αυτό τον τύπο Franchising ο Λήπτης με μία επένδυση χαμηλού επιπέδου, αγοράζει το δικαίωμα να λειτουργεί, τυπικά, μία επιχείρηση η οποία θα διαθέτει έναν υπάλληλο, παρέχοντας εξυπηρέτηση/ εγκατάσταση / επιδιόρθωση κατ' οίκον (home based) με δικό του μέσο και έξοδα μετακίνησης.

Κάποιες από τις επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με τη μέθοδο Franchising είναι:

### **Με το Franchising Διανομής ή Προϊόντων:**

Goody's, Mc Donald's, Cook-Shop, Sock Shop , La Pasteria Fried ,Sergio Tacchini, Folli-Follie, Hallmark ,Kentucky Chicken, Prenatal, Alain Manoukian, Omnishop, Ιχνήλατον , Παρουσίαση, Alea, KA International , Αφισόραμα, Biente Cucine, Body Shop, Coffees Collection

### **Με το Franchising παραγωγής:**

Coca-Cola, Pepsi-Cola, Seven-Up, Fanta.

### **Με το Franchising Διανομής ή Προϊόντων:**

To Franchising Διανομέα-Δότη

To Franchising του Παραγωγού-Δότη

Δωδώνη, Νεοσέτ, Miss Raxeovsky, Anna Riska, Benetton, Alouette, Stefanel, Sisley, Zara, Βαρδας, Maurizio, Ρεζέρβα, La Chocolatiere, Oxford Company, Caravan.

### **Με το Franchising Υπηρεσιών:**

Hilton, Novotel, Hertz, Europcar, Butzet, Avis, Manos, Axon, Ballons, Holiday Inn, Futurekids, Computerland.

### **Με το Μεικτό Franchising:**

Δίκτυα Franchising που διανέμουν προϊόντα και συγχρόνως παρέχουν υπηρεσίες:

Hondos Center, Pizza Hut, Cafe Haagen Dazs, Dominos Pizza, Roma Pizza, Taco Time, Le Palmier, Brazilian Cafe, Papagallino, Zoom-Serie, Γερμανός, E-Motion, Beauty Shop, Applebees, Flocafe, Primatech, Woman's Club.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### 9.1 Νομοθεσία / Νομικό Πλαίσιο

Όπως είναι γνωστό, η σύμβαση franchise δεν έχει προς το παρόν γίνει αντικείμενο νομοθετικής ρύθμισης. Προς αντιμετώπιση και κάλυψη του υπάρχοντος νομοθετικού κενού, στην Ελλάδα, εφαρμόζονται ο Ν. 703/77 «περί ελέγχου μονοπωλίων και ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού», όπως ισχύει σήμερα, ο Ν. 146/1914 «περί αθεμίτου ανταγωνισμού», το Π.Δ. 219/91 «περί εμπορικών αντιπροσώπων» και ο Ν. 2239/94 «περί σημάτων», εφόσον το franchising, ανάμεσα στα άλλα, περιέχει και παραχώρηση χρήσης σήματος, καθώς και διάφορες διατάξεις του Αστικού Κώδικα (174, 178-179, 371-372) για ζητήματα σχετικά με την κατάρτιση, τις διάφορες φάσεις της εκτέλεσης και τη λύση της αμφοτεροβαρούς ενοχικής σύμβασης franchising. Ο προσωποπαγής χαρακτήρας μιας σύμβασης franchise που προϋποθέτει την ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των μερών δημιουργεί την ανάγκη για διαμόρφωση νομικού πλαισίου κατευθυνόμενου κυρίως προς τη θεσμοθέτηση διαδικασιών δημοσιότητας και διαφάνειας των στοιχείων που αφορούν τις εκάστοτε συμβαλλόμενες επιχειρήσεις. Μια τέτοια, όμως, δημοσιότητα και διαφάνεια προϋποθέτει τη διατύπωση ενός νομικού ορισμού για το franchising, τον ακριβή καθορισμό των αξιουμένων στοιχείων δημοσιότητας, την πρόβλεψη αποτελεσματικών νομικών κυρώσεων για την περίπτωση μη τήρησης ή καταστρατήγησης των όρων δημοσιότητας, την παροχή κινήτρων προς όσους «συμμορφώνονται» με τους όρους δημοσιότητας, τη μέριμνα ώστε να μη δημιουργηθούν τεχνητοί φραγμοί στο εμπόριο και ιδίως στις διεθνείς συναλλαγές και τέλος τη μέριμνα ώστε τα αξιούμενα στοιχεία δημοσιότητας να μην αποκαλύπτουν εμποροβιομηχανικά μυστικά προς ανταγωνιστές.

Στο επίπεδο της νομοθεσίας για το franchising **οι Αμερικανοί** διαθέτουν ένα πλήρες νομοθετικό πλαίσιο, που καλύπτει όλο το φάσμα λειτουργίας του συστήματος. Βέβαια, θα πρέπει να έχουμε κατά νου ότι η εκάστοτε νομοθεσία δεν είναι δυνατόν να λειτουργήσει πέρα ή έξω από τις ισχύουσες παραστάσεις, την κουλτούρα ή την εν γένει νοοτροπία των πολιτών κάθε χώρας. Υπό αυτό το πρίσμα, στις ΗΠΑ, παρατηρείται μια έντονη

τυπολατρία η οποία φτάνει σε επίπεδα λεπτομερειών μέχρι τελικής πτώσεως, ενώ συνοδεύεται και από αντίστοιχο βαθμό γραφειοκρατίας. Ωστόσο, το συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο εφαρμόζεται κατά γράμμα, δίχως να μπορεί κανείς να παρεκκλίνει απ' αυτό.

Στις ΗΠΑ η τεράστια πράγματι εξάπλωσή του franchising οφείλεται στη βαρύτητα που δίδεται στην προκαταρκτική της υπογραφής της συμφωνίας σωστή πληροφόρηση και επιμόρφωση του υποψήφιου δικαιοδόχου, γεγονός που θεωρείται το κλειδί της επιτυχίας του θεσμού.

Ο αμερικανικός νόμος, μετά την υιοθέτηση και καθιέρωση της Uniform Franchise Offering Circular (UFOC), αφιερώνει το μεγαλύτερο μέρος του στην προστασία του υποψήφιου δικαιοδόχου διεκδικώντας για το λόγο αυτό το χαρακτηρισμό του ως προληπτικού νόμου, υποχρεώνοντας το δικαιοπάροχο από την πρώτη κιόλας συνάντηση να αποκαλύψει όλες εκείνες τις πληροφορίες που θα επιτρέψουν στον υποψήφιο δικαιοδόχο να ασκήσει το δικαίωμα επιλογής του τελείως ελεύθερα και με πλήρη συνείδηση της αιτίας.

Οι πληροφορίες αναφέρονται στη φύση της επιχείρησης και διατυπώνονται σε γραπτό κείμενο (basic disclosure document). Συμπληρωματικές πληροφορίες οικονομικής φύσης είναι δυνατόν να παρασχεθούν διατυπωμένες μέσα στο λεγόμενο οικονομικό φάκελο (earning claim document). Επίσης απαραίτητα παρέχονται στον υποψήφιο και υποδείγματα της σύμβασης που πρόκειται να υπογράψει, όλα δε αυτά μέσα σε -από το νόμο- ταγμένες προθεσμίες.

Στην **Ευρώπη** τα ισχύοντα νομικά πλαίσια είναι πιο ευέλικτα εν συγκρίσει με τις ΗΠΑ, ενώ ταυτόχρονα εστιάζουν αποκλειστικά το ενδιαφέρον τους στο προσυμβατικό στάδιο της διαδικασίας.

Στη **Γαλλία**, η ψήφιση του γνωστού νόμου Doubin καθιέρωσε την υποχρέωση διαφάνειας σε οποιαδήποτε παραχώρηση εμπορικής επωνυμίας, σήματος ή διακριτικού τίτλου σε φυσικό ή νομικό πρόσωπο προς άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η παραβίαση εξάλλου αυτού του νόμου από το δικαιοπάροχο επιφέρει τόσο αστικές όσο και ποινικές κυρώσεις.

Η **Ισπανία**, το **Βέλγιο** και η **Ιταλία** απέκτησαν επίσης νομοθετικό πλαίσιο προσυμβατικής προστασίας του υποψήφιου δικαιοδόχου.

Όπως τονίζουν στελέχη της εγχώριας αγοράς με γνώση του διεθνούς σκηνικού του franchising, το Ιταλικό μοντέλο της νομοθεσίας είναι πιο πρόσφορο προκειμένου να στηριχτεί η δημιουργία της ελληνικής νομοθεσίας. Κι αυτό, καθώς από τη μια πλευρά είναι αυτό το οποίο έχει συνταχθεί πιο πρόσφατα έναντι των υπολοίπων χωρών, ενώ ταυτόχρονα βρίσκεται πολύ κοντά στην εγχώρια πρακτική του επιχειρείν.

Κατά το ελληνικό δίκαιο, η μόνη προστασία που παρέχεται στον υποψήφιο δικαιοδόχο είναι των άρθρων 197-198 ΑΚ σχετικά με την προσυμβατική ευθύνη.

Τα βασικότερα εξάλλου σημεία για τα οποία αδιαμφισβήτητα ο υποψήφιος δικαιοδόχος θα πρέπει να ζητήσει σαφείς πληροφορίες από το δικαιοπάροχο είναι τα εξής:

- Η φήμη του σήματος.
- Η σπουδαιότητα του δικτύου συμφωνιών franchising.

Η ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας, το σύνολο εισπράξεων που πραγματοποιείται από τα διάφορα σημεία πώλησης, η αποδοτικότητα.

- Η τεχνογνωσία (know-how).
- Η διαφήμιση, η σημασία της και οι σχετικές δαπάνες.
- Οι άλλες υπηρεσίες που προσφέρονται κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της σύμβασης, η αδιάκοπη βοήθεια που θα παρέχεται στο δικαιοδόχο.
- Τα έξοδα, οι περιοδικές παροχές.

Το παράδοξο είναι πως όλοι γνωρίζουμε ότι το franchising δημιουργεί σοβαρά νομικά ζητήματα, όπως ανάγκη του υποψήφιου δικαιοδόχου για έγγραφη πληροφόρηση-αποκάλυψη στοιχείων του συστήματος franchise από το δικαιοπάροχο (Disclosure), χορήγηση σχεδίου σύμβασης δικαιόχρησης

από το δικαιοπάροχο προς το δικαιοδόχο προ της υπογραφής, υποχρεωτική χορήγηση πληροφοριακού εντύπου υλικού, ενδεχομένως ρύθμιση ελάχιστης διάρκειας της σύμβασης, ανάγκη υποχρέωσης ανανέωσης της σύμβασης δικαιόχρησης υπό όρους, ρύθμιση τύχης του εξοπλισμού και στοκ εμπορευμάτων του δικαιοδόχου σε περίπτωση καταγγελίας της σύμβασης από το δικαιοπάροχο, αποτελέσματα καταγγελίας της σύμβασης, αποζημίωση ή μη του δικαιοδόχου για ενίσχυση της φήμης και της θέσης του δικτύου franchise στην αγορά, (goodwill), αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, προστασία του δικαιοδόχου έναντι καταχρηστικών όρων από τη σύμβαση δικαιόχρησης, περιορισμός της ελευθερίας του ανταγωνισμού και κατά συνέπεια προστασία των καταναλωτών, η προστασία της βιομηχανικής ιδιοκτησίας κ.λπ., τα οποία βεβαίως δεν αποτελούν θεωρητικές κατασκευές, αλλά πλέον απασχολούν τα ελληνικά δικαστήρια σε ολοένα αυξανόμενο ρυθμό.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας του Συνδέσμου Franchise της Ελλάδας (1999) σαφώς είναι ένα σημαντικό βήμα μπροστά, εντούτοις ένας τέτοιος κώδικας δεν ισοδυναμεί με νόμο ώστε να υπάρχουν κρατικές κυρώσεις και, εν πάση περιπτώσει, δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να καταστεί υποχρεωτικός σε μη μέλη του καθόσον μόνο πειθαρχικές κυρώσεις μπορεί να επιβάλλει στα εγγεγραμμένα μέλη του.

Ο νέος Κοινοτικός Κανονισμός 2790/1999, από την άλλη, προσεγγίζει αρκετά τις ρυθμίσεις του αμερικανικού δικαίου αναφερόμενος στις «κάθετες συμφωνίες», μεταξύ των οποίων και το franchise, και τη νομική τους αντιμετώπιση αποτελώντας έτσι σημαντική νομοθετική πρόοδο, χωρίς όμως να είναι επαρκής. Η ύπαρξη έστω και χαλαρού ειδικού νομοθετικού πλαισίου κρατικής εποπτείας είναι απαραίτητη για την υγιή και ανεμπόδιστη ανάπτυξη του franchise στην Ελλάδα.

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το franchise ανήκει στο μέλλον. Ένας μικροεπιχειρηματίας/μικροεπενδυτής αξιοποιώντας το επιχειρηματικό δημιουργικό του πνεύμα, το δυναμικό του και τα κεφάλαιά του μπορεί με ένα καλό franchise να βρεθεί μπροστά και με απόσταση σε έναν εξαιρετικά ανταγωνιστικό εμπορικό χώρο επωφελούμενος γνώσεις, εμπειρίες, επιλογές

και οικονομίες κλίμακας τις οποίες μπορεί να του προσφέρει μια επιχείρηση franchise. Από την άλλη επίσης μια υγιής και αναπτυσσόμενη επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει όλα τα ανωτέρω πλεονεκτήματα για να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο, αλλά και γρηγορότερα.

Συμπερασματικά η υιοθέτηση νομοθετικών ρυθμίσεων πρόκειται να συμβάλλει στην ασφαλέστερη λειτουργία του θεσμού και των συναλλαγών και επομένως στην περαιτέρω εξάπλωσή του. Το προτεινόμενο κανονιστικό νομοθέτημα για τη λειτουργία του franchising θα πρέπει να:

α) προσδιορίσει τις κατάλληλες μεθόδους και διαδικασίες για την πλήρη πληροφόρηση του μελλοντικού δικαιοδόχου ώστε να αποκλείεται η πιθανότητα απάτης, πλάνης ή καταχρηστικής συμπεριφοράς εκ μέρους του δικαιοπαρόχου.

β) να οριοθετεί το πλαίσιο καταγγελίας της σύμβασης και

γ) να προστατεύει το δικαιοπάροχο από την παράνομη χρήση των δικαιωμάτων του.

Η διεθνής πρακτική έχει καταδείξει ότι η νέα μέθοδος του franchising έχει αναμφίβολα συμβάλλει στη βελτίωση της διανομής, αλλά και της παροχής υπηρεσιών στο μέτρο που παρέχει στους δικαιοδόχους τη δυνατότητα να εγκαθιστούν ένα ομοιόμορφο δίκτυο παραγωγής, διανομής ή και παροχής υπηρεσιών χωρίς να απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις, πράγμα που ευνοεί την είσοδο νέων ανταγωνιστών στην αγορά και ιδιαίτερα μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αυξάνοντας έτσι τον οριζόντιο ανταγωνισμό. Επιτρέπει επίσης σε ανεξάρτητους εμπόρους να ανοίγουν με γρήγορο ρυθμό καταστήματα και με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας από όσες θα είχαν χωρίς την πείρα και τη βοήθεια του δικαιοπαρόχου, με τη δυνατότητα επίσης να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Η διαδικασία αυτή ρυθμίζεται φυσικά από ακριβές νομικό πλαίσιο η ειδικές διατάξεις που ισχύουν στις περισσότερες χώρες του κόσμου περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Η λεπτομερής περιγραφή του σύνολο των δικαιωμάτων πνευματικής ή βιομηχανικής ιδιοκτησίας που αφορούν εμπορικά σήματα ή επωνυμίες ή διακριτικά γνωρίσματα καταστημάτων (π.χ. πινακίδες),

πρότυπα χρήσης, σχέδια, υποδείγματα, και ευρεσιτεχνίες περιγράφονται αναλυτικά στο Σύμφωνο Παραχώρησης Δικαιοκρασίας ή Franchise Package Deal. Στο συγκεκριμένο κείμενο περιγράφεται επίσης η απαραίτητη τεχνογνωσία για εκμετάλλευση, που παραχωρεί ο δικαιοπάροχος (franchisor) στον δικαιοδόχο (franchisee), με σκοπό την εμπορία συγκεκριμένων τύπων προϊόντων ή και την παροχή υπηρεσιών σε τελικούς χρήστες μέσω των franchisees. Η συγκεκριμένη σύμβαση είναι η αμφοτεροβαρής και αναφέρει εκτός των άλλων με λεπτομέρεια και σαφήνεια τους όρους της συνεργασίας τους, συμπεριλαμβανομένων των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεών τους. Ο υποψήφιος δικαιοδόχος συνήθως δεν έχει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί τους θεμελιώδεις όρους της σύμβασης, καθώς ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης franchise είναι η καθολική ομοιομορφία στη μεταχείριση των δικαιοδόχων και όχι η παραχώρηση ιδιαίτερων διαπραγματευτικών προνομίων και ευνοϊκών συμφωνιών σε κάποιους από αυτούς. Οι συμβάσεις δικαιόχρησης (franchise contract) πρέπει να αξιολογούνται με γνώμονα όχι μόνο το περιεχόμενο τους, αλλά και τις ενδεχόμενες παραλείψεις τους.

Με την υπογραφή του Συμφώνου Παραχώρησης Δικαιοκρασίας, τα δύο μέρη επιβαρύνονται με κάποιες συγκεκριμένες υποχρεώσεις. Καταρχήν, αποτελεί υποχρέωση του δικαιοπάροχου να παρέχει εγγράφως σε κάθε υποψήφιο δικαιοδόχο πλήρη και ακριβή πληροφόρηση σχετικά με την εταιρική και οικονομική κατάστασή του, το επιχειρηματικό ιστορικό του, την περιγραφή της επιχείρησης η οποία είναι αντικείμενο franchise, την περιγραφή των κύριων χαρακτηριστικών της τεχνογνωσίας, την παροχή τεχνικής υποστήριξης προς το δικαιοδόχο, το προβλεπόμενο κόστος εγκατάστασης μίας επιχείρησης franchise, τη βιωσιμότητα του συστήματος, τα βασικά στοιχεία της σύμβασης franchise, τα ονόματα και τις διευθύνσεις των μελών του δικτύου, όπως αυτά προβλέπονται είτε από την εθνική νομοθεσία είτε από τον κώδικα δεοντολογίας για το franchising. Είναι αυτονόητο ότι η πληροφόρηση αυτή πρέπει να δίνεται στον υποψήφιο δικαιοδόχο πριν την υπογραφή της σχετικής σύμβασης.

Γενικά, οι επιτυχημένες εταιρίες franchising πρέπει κατά κανόνα να διαθέτουν κάποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:



- αποδεδειγμένα κερδοφόρα πορεία
- ευκολία αναπαραγωγής του επιτυχημένου μοντέλου
- συγκεκριμένες και ακριβείς επιχειρηματικές διαδικασίες
- μοναδικό ή σπάνιο επιχειρηματικό μοντέλο
- ευρεία επιχειρηματική απήχηση
- σχετικά εύκολη λειτουργία
- σχετικά οικονομική λειτουργία

Εκτός αυτού, ο δικαιοπάροχος (franchisor) συνήθως διαθέτει στους δικαιοδόχους (franchisees) ως μέρος του συνολικού πακέτου δικαιόχρησης, εγχειρίδια που περιέχουν αναλυτικές οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να στήσουν και να λειτουργήσουν μία επιχείρηση με τις απαιτήσεις και τα δεδομένα που διέπουν το σύστημα της δικαιόχρησης. Τέλος, ο δικαιοπάροχος μπορεί να προσφέρει την απαραίτητη εκπαίδευση καθώς και να κάνει συχνό ποιοτικό έλεγχο επί τόπου στις μονάδες εκμετάλλευσης του franchise, ώστε να πιστοποιείται η συμμόρφωση των δικαιοδόχων (franchisees) του δικτύου με τους κανόνες του εγχειρίδιου λειτουργίας του franchise.

Οι δικαιοδόχοι από τη μεριά τους, προκειμένου να έχουν πρόσβαση στα παραπάνω είναι υποχρεωμένοι να καταβάλουν μια σειρά από αντίτιμα όπως :

- Δικαίωμα Εισόδου

Τα δικαιώματα εισόδου καθορίζονται από τους παρακάτω παράγοντες

- Τη φύση των υπηρεσιών που προσφέρονται από τον franchisor
- Την έκταση των παραπάνω υπηρεσιών
- Το κόστος που συνεπάγονται
- Την ανάγκη να καλυφθούν τα έξοδα της κεντρικής διοίκησης
- Την ικανότητα του franchisee να πληρώσει
- Τα αντίστοιχα ποσά που χρεώνει ο ανταγωνισμός
- Την ελκυστικότητα του concept

- ο Τη φάση ανάπτυξης του δικτύου

- Συνεχή Δικαιώματα
- Τέλη Δικαιούχου
- Ετήσιο Τέλος Ανανέωσης Σύμβασης

Τέλος, σε περίπτωση λήξης ή λύσης μίας σύμβασης franchise, ο δικαιοπάροχος ασκεί το συμβατικό του δικαίωμα να ζητήσει από το δικαιοδόχο να του πουλήσει είτε την επιχείρησή του, είτε μέρος αυτής, είτε τα προϊόντα που έχουν απομείνει στην κυριότητα του δικαιοδόχου κατά τη λύση ή τη λήξη της σύμβασης.

Όσον αφορά τη χώρα μας, η δικαιοκρισία καλύπτεται νομικά από το νομικό πλαίσιο περί πνευματικών δικαιωμάτων. Στην Ευρώπη, όπου η συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, είναι όμως γενικά νομικά ακανόνιστη χωρίς να καλύπτει επαρκώς ευαίσθητα ζητήματα και μεταφοράς ιδιοκτησίας. Σε σχέση με τις Ηνωμένες Πολιτείες, όπου έχει υιοθετηθεί ακριβές και ομοιόμορφο νομικό πλαίσιο αντίστοιχο του οποίου υπάρχει μόνο στη Γαλλία, Ισπανία, Ρουμανία, Ιταλία και Βέλγιο.

## **9.2 Νομική φύση της σύμβασης franchise**

Ως μακροπρόθεσμη συμβατική σχέση, η σύμβαση franchise θεωρείται μικτή σύμβαση. Η χαρακτηριστική παροχή της σύμβασης είναι η παροχή υπηρεσιών και η παροχή άδειας χρήσης των άυλων περιουσιακών στοιχείων, ακόμη και αν αγορά ή πώληση έχουν συμφωνηθεί με σκοπό την μεταπώλησης.

Η διάρκεια της συμβατικής σχέσης που διέπει τη συνεργασία μεταξύ των συμβαλλομένων μερών μπορεί να ορισθεί ορισμένου ή αορίστου χρόνου.

Η σύμβαση franchise αποτελεί, επίσης, μία σύμβαση-πλαίσιο, λόγω της ανάληψης συγκεκριμένων αμοιβαίων υποχρεώσεων για την επίτευξη ενός οικονομικού αποτελέσματος. Ο δικαιοπάροχος φέρει την υποχρέωση να παραδώσει τη χρήση της τεχνογνωσίας και να υποστηρίξει τον δικαιοδόχο,

ενώ ο τελευταίος υποχρεούται να αποδεχθεί και εφαρμόσει τις οργανωτικές δομές και τις αρχές του συστήματος διανομής του δικαιοπαρόχου. Ο δικαιοδόχος είναι επίσης υποχρεωμένος να μη διανέμει ανταγωνιστικά προϊόντα, καθώς και να λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα για να προασπίζει τα αμοιβαία συμφέροντα των μερών. Ο δικαιοδόχος είναι επιπλέον υποχρεωμένος να συμμετέχει στη διαφημιστική καμπάνια του δικαιοπαρόχου και, τέλος, υποχρεούται να μην προβαίνει σε πράξεις που παραβιάζουν την απαγόρευση του ανταγωνισμού στην ίδια περιοχή.

Η εκπλήρωση αυτών των υποχρεώσεων που απορρέουν από τη σύμβαση franchise συχνά απαιτεί τη σύναψη περαιτέρω συμβάσεων, οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν στις αντίστοιχες ανάγκες του franchise. Κατά την έννοια αυτή, για ορισμένες μορφές του franchise, όπως π.χ. στην πώληση προϊόντων τα οποία ο δικαιοπάροχος έχει κατασκευάσει ή επιλέξει, τα μέρη πρέπει να συνάψουν μια ξεχωριστή και παράλληλη σύμβαση πώλησης για την αγορά των προϊόντων, πριν τη διανομή τους μέσω του δικτύου. Οι συμβάσεις πώλησης με τον δικαιοπάροχο αποτελούν ειδικότερες χωριστές συμφωνίες σε σχέση με τη βασική σύμβαση franchise.

#### Παραγραφή των αξιώσεων

Οι αξιώσεις του δικαιοπαρόχου κατά του δικαιοδόχου για πληρωμή της αμοιβής υπόκειται σε 20ετή παραγραφή σύμφωνα με το άρ. 249 ΑΚ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΤΟΥ FRANCHISE

#### 10.1 Licensing

Υπό αυτήν τη μορφή συνεργασίας, η εταιρεία («licensor») παρέχει στο συνεργάτη («licensee») το δικαίωμα να χρησιμοποιεί το όνομα και το σήμα του πρώτου σε αντάλλαγμα με κάποια δικαιώματα επί των πωλήσεων. Συνήθως υπάρχουν λίγοι περιορισμοί όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης εκτός από τη διατήρηση μιας ποιοτικής εικόνας για τη μάρκα.

Η συγκεκριμένη μέθοδος ανάπτυξης χρησιμοποιείται συνήθως όταν η μάρκα που αντιπροσωπεύεται είναι ιδιαίτερα γνωστή στο καταναλωτικό κοινό και απολαμβάνει σημαντική ζήτηση.

#### 10.2 Αντιπροσωπεία

Αποτελεί μια συμφωνία μεταξύ δύο ανεξάρτητων επιχειρηματιών. Του παραγωγού/ πωλητή και του μεταπωλητή/ αντιπρόσωπου.

Ο μεταπωλητής αγοράζει τα προϊόντα από τον προμηθευτή και τα μεταπουλά.

Ο αντιπρόσωπος είναι υποχρεωμένος να διατηρεί ικανοποιητικό στοκ για την εξυπηρέτηση των πωλήσεων και να υιοθετεί την εικόνα που καθορίζει η εταιρεία- προμηθευτής.

Ο αντιπρόσωπος μπορεί να αντιπροσωπεύει περισσότερες από μία εταιρείες.

Συνήθως λαμβάνει περιορισμένη υποστήριξη και εκπαίδευση από τον προμηθευτή.

### **10.3 Διαμεσολάβηση**

Με τη διαμεσολάβηση η εταιρεία εξουσιοδοτεί το συνεργάτη ώστε να αναλάβει τις πωλήσεις της εταιρείας σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Ο διαμεσολαβητής δεν αγοράζει το προϊόν από την εταιρεία, απλά βρίσκει πελάτες, οι οποίοι παραγγέλλουν και πληρώνουν κατ' ευθείαν την εταιρεία.

Πολλά συστήματα που θεωρούνται licensing είναι πιο αυστηρά από το franchise και πολλές εταιρείες που αναπτύσσονται με franchise μπορεί να παρέχουν μικρότερη υποστήριξη και από μια εταιρεία licensing.

### **10.4 Ανεξάρτητη επιχείρηση**

Συνήθως η αρχική επένδυση για τη δημιουργία μιας ανεξάρτητης επιχείρησης είναι μικρότερη από μια που ανήκει σε ένα σύστημα franchise που έχει συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας και εικόνας.

Όμως σε μια ανεξάρτητη επιχείρηση «μαθαίνεις κάνοντας λάθος», το ρίσκο είναι πολλαπλά μεγαλύτερο, ενώ μακροπρόθεσμα οι δαπάνες (για διαφήμιση, σχεδιασμό συσκευασίας, προμήθειες κ.ο.κ.) είναι σημαντικά υψηλότερες, χωρίς να διασφαλίζουν τη βιωσιμότητά της.

### **10.5 Buy Back Option (Επιλογή Εξαγοράς)**

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

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

### ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟ ΚΑΙ ΓΙΑ ΤΟ ΔΙΚΑΙΟΔΟΤΗ.

#### 11.1 Πλεονεκτήματα Δικαιοπάρoχου

- Οι δικαιοπάρoχοι δεν φορτώνονται με τις **δαπάνες** και τους κινδύνους της **Διεύθυνσης Προσωπικού**. Οι δικαιoδόχοι δεσμεύονται ως συνεργάτες που έχουν επενδύσει τα χρήματά τους στην επιχείρηση. Το ειδικευμένο προσωπικό στην 'έδρα' ασχολείται ως επί το πλείστον, με θέματα ρουτίνας που απασχολούν καθημερινά την επιχείρηση. Επίσης επικεντρώνουν τη προσοχή τους στην ανάπτυξη του συστήματος καθώς επίσης και την κατάρτιση χρήσιμων συμβουλών προς τους συνεργάτες στις περιοχές τους. Σε γενικές γραμμές ο δικαιoδόχος παίζει συμβουλευτικό ρόλο ως προς τα προβλήματα που τυχόν αντιμετωπίζουν οι δικαιoδόχοι με το προσωπικό τους. Έτσι οι Δικαιοπάρoχοι αποκτούν ένα δίκτυο καταστημάτων το οποίο λειτουργεί με κεφάλαιο που έχουν βάλει οι Δικαιοδόχοι.
- Υπάρχουν ιδιαίτεροι **οικονομικοί κίνδυνοι** που ενέχονται στην περίπτωση οικονομικής **επέκτασης** μιας επιχείρησης. Οι επιχειρησιακοί κίνδυνοι είναι μικροί για τους δικαιοπάρoχους όταν πρέπει να επιβαρυνθούν οικονομικά οι δικαιoδόχοι, ως νόμιμα ανεξάρτητοι συνεργάτες. Κάθε επιτυχής επιχείρηση προνομίου ενισχύει την οικονομική κατάσταση και την εικόνα ολόκληρου του συστήματος και συμβάλλει σε γρηγορότερη επέκταση.
- Με την αναπαραγωγή ενός επιτυχούς πιλοτικού έργου είναι δυνατό να επιτευχθεί μια γρήγορη αύξηση του κύκλου εργασιών. Όταν ότι οι δικαιoδόχοι συμμετέχουν στις δαπάνες επέκτασης μέσω των αμοιβών και των επενδύσεων, οι **κύριες απαιτήσεις** των δικαιοπάρoχων μειώνονται αρκετά. Με τη χρησιμοποίηση αυτής της μεθόδου η κύρια έδρα χρειάζεται

λιγότερο προσωπικό κεφάλαιο. Κατά συνέπεια, η επέκταση μιας επιχείρησης μπορεί να πραγματοποιηθεί γρηγορότερα.

- Με την εξάπλωση των σημείων πώλησης εδραιώνεται στην αγορά το όνομα της επιχείρησης και κατά συνέπεια αυξάνεται η φήμη και η πελατεία της στην αγορά και η επιχείρηση αποκτάμεγαλύτερη εμπορική αξία.
- Ο Δικαιοπάροχος έχει το δικαίωμα να ασκεί έλεγχο στην επιχειρηματική δραστηριότητα του Δικαιοδόχου άρα μπορεί να παρέχει στο καταναλωτικό κοινό την δυνατότητα να απευθύνεται σε ένα ενιαίο σύστημα διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών.
- Οι δικαιοδόχοι χρησιμοποιώντας τις ικανότητές τους, τις γνώσεις τους, την εμπειρία τους & τις γνωριμίες τους, προσπαθούν όσο το δυνατόν περισσότερο να δίνουν το παρόν στις περιοχές δράσης τους. Η εμπειρία δείχνει ότι οι ανεξάρτητοι δικαιοδόχοι φροντίζουν τους πελάτες τους πιο εντατικά από τους απασχολημένους διευθυντές. Τα συστήματα Franchise δίνουν μεγάλη σημασία στις **διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες** τους. Κάθε δικαιοδόχος-συνεργάτης είναι σε θέση να αντιδράσει γρήγορα και με ελαστικότητα και σε αναλογία με τις επιθυμίες των πελατών του ή τις ενέργειες των ανταγωνιστών του.
- Όταν προγραμματίζεται ο τρόπος ανάπτυξης ενός συστήματος Franchise σε μία περιοχή, ο δικαιοπάροχος στηρίζεται στις πληροφορίες που λαμβάνει από το συνεργάτη του(δικαιοδόχο) και μετά από συνεχή ανταλλαγή απόψεων καταφέρνει το καλύτερο επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σύμφωνα με τη σύμβαση Franchise έχουν ένα άριστο όργανο έρευνας **αγοράς**, αυτό της συνεχούς διοχέτευσης πληροφοριών από τους δικαιοδόχους συνεργάτες τους.
- Μια επιχείρηση (Δικαιοδόχος) η οποία είναι ενταγμένη στο Δίκτυο franchise έχει τη δυνατότητα να ανταγωνιστεί μεγάλες επιχειρήσεις ακόμη και πολυεθνικές εταιρίες αφού έχει την **προστασία** του Δικτύου καθώς και τις **συμβουλές** του **Δικαιοπαρόχου**.
- Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι εξαιρετικά ευέλικτες και ευπροσάρμοστες, να αναγνωρίζουν και να αντιδρούν στις γρήγορες αλλαγές και τάσεις της αγοράς. Δεδομένου ότι οι δικαιοδόχοι έχουν μια πολύ στενή επαφή στους

πελάτες τους είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τις νέες τάσεις γρηγορότερα από τους εμπειρογνώμονες στις κύριες έδρες του συστήματος Franchise και να τους **προειδοποιούν έγκαιρα**. Οι επιτυχείς δικαιοπάροχοι εξασφαλίζουν την έγκαιρη και έγκυρη μεταφορά πληροφοριών σε σχέση με τις νέες τάσεις της αγοράς, προς τους δικαιοπάρχους έτσι ώστε με τη βοήθειά τους να είναι σε θέση (οι δικαιοπάρχους) να αντιδράσουν γρήγορα και αποτελεσματικά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και των καταναλωτικών τάσεων.

- Με τη συνεχή ανάπτυξη της, η επιχείρηση έχει την δυνατότητα της **πιο εύκολης χρηματοδότησης από τις τράπεζες** καθώς και τηρώντας τους ανάλογους όρους μπορεί να επιτύχει την εισαγωγή της στο χρηματιστήριο.

## 11.2 Πλεονεκτήματα για το Δικαιοδόχο

- ❖ Η πορεία προς την επαγγελματική ανεξαρτησία προστατεύεται από μια ελεγμένη και δοκιμασμένη επιχειρησιακή έννοια και άμεση βοήθεια από την κύρια έδρα του συστήματος Franchise. Ένα μη αμελητέο ποσό της εργασίας που απαιτείται κατά την ίδρυση μιας επιχείρησης αναλαμβάνεται από τους καταρτισμένους δικαιοπάρχους. Αναλυτικότερα: Ακολουθείτε ένα ήδη δοκιμασμένο και αποδεδειγμένο επιχειρηματικό σύστημα οργάνωσης και λειτουργίας με **μικρότερες πιθανότητες αποτυχίας** σε σχέση με μια ανεξάρτητη επιχείρηση, έχετε καθοδήγηση στην επιλογή του πλέον κατάλληλου σημείου για τη λειτουργία του καταστήματός σας, παρέχονται αναλυτικά σχέδια για την κατασκευή του καταστήματος, σας παρέχεται συνεχής υποστήριξη σε κάθε θέμα λειτουργίας του καταστήματός σας, επωφελείστε από την αρχική εκπαίδευση που παρέχει ο franchisor καθώς και από την επανεκπαίδευση (σεμινάρια κ.ο.κ.). Κατά συνέπεια οι δικαιοδόχοι μπορούν να αποφύγουν τα χαρακτηριστικά λάθη που γίνονται κατά την ίδρυση μιας επιχείρησης, μπορούν να επικεντρωθούν σε άλλες σημαντικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να εξασφαλίσουν επιτυχημένο κύκλο εργασιών κατά τη διάρκεια της αρχικής φάσης. Οι δικαιοδόχοι μπορούν να επικεντρωθούν στην



πραγματοποίηση των επιθυμιών των πελατών της περιοχής τους και στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων αντί να απασχολούνται με άλλες αναγκαίες διευθετήσεις για την επιτυχία της επιχείρησής τους.

- ❖ Οι δικαιοδόχοι που συμμετέχουν σε επιτυχή συστήματα Franchise μπορούν να ωφεληθούν από την **ήδη γνωστή επωνυμία** της εταιρείας. Αυτό το πλεονέκτημα δεν πρέπει να υποτιμηθεί. Ακόμη και στην αρχική φάση τα γνωστά ονόματα και τα λογότυπα βοηθούν καθιστώντας τα αόρατα εμπόδια, ευκολότερα & επιταχύνοντας την πρόσβαση στην αγορά. Αποτέλεσμα αυτού είναι το μικρό ποσοστό αποτυχίας του εγχειρήματος του Λήπτη.
- ❖ Η έδρα αυξάνει τη δύναμη του συστήματος με **συντονισμένες επιχειρηματικές κινήσεις** που υλοποιούνται από ειδικευμένο προσωπικό. Δεδομένου ότι το δίκτυο Franchise αυξάνεται, μαζικές εκπτώσεις μπορούν να επιτευχθούν μέσω της κοινής αγοράς μεγάλων ποσοτήτων σε χαμηλές τιμές. Υπάρχουν επίσης ορισμένα μέσα δράσης που μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς μόνο όταν φθάσει μια επιχείρηση σε ένα ορισμένο μέγεθος και αποδοτικότητα.
- ❖ Η **συνεργασία** μέσα σε ένα κοινό σύστημα Franchise συμβάλλει στην αύξηση της ενεργού ικανότητας και των δύο πλευρών και δίνει στο σύστημα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν μπορεί να αγνοηθεί. Η ανταλλαγή της εμπειρίας τόσο πριν όσο και μετά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης του μέσα στο σύστημα και η συνεχής βοήθεια που προσφέρεται από την κύρια έδρα βοηθούν κάθε ένα από τους δικαιοδόχους να υπερνικήσουν επιτυχώς τις τυχόν δυσκολίες που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση τους. Με αυτόν τον τρόπο και οι νέοι επιχειρηματίες μπορούν να εξελιχθούν.
- ❖ Ο Λήπτης **χρησιμοποιεί** τα εμπορικά σήματα και επωνυμίες, πινακίδες καταστημάτων, πρότυπα χρήσεως, σχέδια, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, τον **μηχανισμό λειτουργίας και προώθησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας** με κόστος μικρότερο από αυτό που έδωσε ο Δότης στην πραγματικότητα για να τα αποκτήσει άρα απαιτείται μικρότερο κεφάλαιο (τεχνογνωσία όσον αφορά την κατασκευή, την προμήθεια εξοπλισμού κ.ο.κ.). Γενικότερα χρησιμοποιείτε ένα καθιερωμένο προϊόν ή υπηρεσία ,

αναγνωρίσιμο στην αγορά που σας προσφέρει μερίδιο αγοράς από την αρχή και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

- ❖ Έχετε το **αποκλειστικό δικαίωμα προώθησης** σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Ο Δικαιοπάροχος δεν θα σας ανταγωνιστεί.
- ❖ Σε περιόδους, όπως αυτή που διανύουμε, **οικονομικής κρίσης** επιχειρήσεις που είναι ενταγμένες σε Δίκτυο Franchising είναι πιο **ανθεκτικές** σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις.
- ❖ Ο Λήπτης επωφελείται από τη **διαφήμιση** που κάνει ο Δότης με αποτέλεσμα τη μείωση των εξόδων της επιχείρησής εφόσον το κόστος κατανέμεται σε όλους τους Λήπτες και κατά συνέπεια οι τιμές των προϊόντων του μπορούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.
- ❖ Ο Λήπτης έχει την δυνατότητα της πιο **εύκολης χρηματοδότησης** από τις **τράπεζες** καθώς στηρίζεται στο όνομα του Δικτύου Franchising που ανήκει.

### 11.3 Μειονεκτήματα για το Δικαιοπάροχο

- Η **επιλογή των συνεργατών** είναι μια διαδικασία σημαντική και ταυτόχρονα δύσκολη για τους δικαιοπάροχους. Τα μεγάλα συστήματα έχουν αναπτύξει μια λεπτομερή διαδικασία επιλογής. Όλοι οι αξιόπιστοι συνεργάτες βρίσκονται στα σχεδιαγράμματα που χρησιμοποιούν οι δικαιοπάροχοι για να ελέγξουν τους υποψηφίους. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα επαγγελματικά προσόντα και η επαγγελματική πείρα είναι οι κύριοι παράγοντες για την επιλογή των συνεργατών. Μια λανθασμένη επιλογή, μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για ολόκληρο το σύστημα Franchise ενόσω μια απλή λήξη της σύμβασης δεν μπορεί να λύσει εύκολα το πρόβλημα.
- Το δικαίωμα των δικαιοπαρόχων να **ελέγχουν αν ακολουθούνται** σωστά οι **οδηγίες** τους δεν τους παρέχει αυτόματα και την ασφάλεια ότι πράγματι συμβαίνει αυτό. Κατά συνέπεια είναι συχνή η περίπτωση που για να τεθούν τα κεντρικά ελεγχόμενα μέτρα σε εφαρμογή περνά ένα σημαντικό χρονικό διάστημα.
- Περιθώριο κέρδους

- Τα έσοδα των δικαιοπάροχων από τη δικαιοπαροχή περιορίζονται συνήθως στις αμοιβές εσόδων και τις συνεχείς αμοιβές Franchise. Σε μερικές περιπτώσεις οι αυξήσεις συμπεριλαμβάνουν και τους δικαιοδόχους όταν υποχρεώνονται να αγοράσουν τα συμβατικά αγαθά.
- **Παρεξηγήσεις και συγκρούσεις συμφερόντων** μπορούν να εμφανιστούν σε οποιοδήποτε είδος συνεργασίας. Στα συστήματα franchise συναντώνται συχνότερα περιπτώσεις συγκρούσεων καθώς αυξάνεται η επιτυχία των δικαιοδόχων επιχειρήσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι δικαιοδόχοι βάζουν δικαιολογημένα την δική τους οικονομική επιτυχία πάνω από τις υποχρεώσεις τους προς του δικαιοπάροχους προφανώς θεωρώντας την παρουσία των δικαιοπάροχων περιττή και την βοήθεια που τους παρέχουν ενοχλητική. Εάν μια συμφωνία μεταξύ των δύο συνεργατών δεν μπορεί να επιτευχθεί σε αυτήν την φάση τότε τα προβλήματα οδηγούν φυσιολογικά στη λήξη της σύμβασης. Σε τέτοιες περιπτώσεις θα πρέπει να καταβληθούν μεγάλες προσπάθειες ώστε να αποφευχθούν οι νομικές διαδικασίες δεδομένου ότι αυτές είναι χρονοβόρες, απαιτούν χρήματα και στις περισσότερες περιπτώσεις δεν είναι δυνατό να γίνει καμία πρόβλεψη για την τελική κρίση των δικαστηρίων. Οι προνοητικοί δικαιοπάροχοι τώρα ήδη παρέχουν τις διαδικασίες συμβιβασμού ή διαμεσολάβησης για τέτοιες περιπτώσεις.
- Υπάρχουν πολλαπλά προβλήματα που περιλαμβάνονται στη **λήξη μιας συνεργασίας** franchise δεδομένου ότι πρέπει να βρεθεί μια δίκαιη λύση προ πάντων σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης καθώς επίσης και με τα αποθέματα σε προϊόντα. Εάν δεν μπορεί να βρεθεί μια κοινά αποδεκτή λύση, αυτό μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στους ήδη υπάρχοντες ή μελλοντικούς δικαιοδόχους. Δεδομένου ότι οι δικαιοπάροχοι πρέπει να σκέφτονται την καλή φήμη τους και για να κερδίσουν νέους συνεργάτες, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όλες τις πτυχές των συνεπειών οποιασδήποτε ζημιάς στην εικόνα τους.

#### 11.4 Μειονεκτήματα για το Δικαιοδόχο

- Αυξάνονται οι **απαιτήσεις** προς τους δικαιοδόχους καθώς αναμένεται από αυτούς να έχουν κοινωνικές δυνατότητες σε πολύ μεγαλύτερη έκταση από ότι είχαν πριν. Όχι μόνο πρέπει να αναπτυχθούν σε δυναμικούς και αποφασισμένους επιχειρηματίες, αλλά πρέπει επίσης να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους με έναν υψηλό βαθμό ευαισθησίας, να επικοινωνήσουν ανοιχτά και δημιουργικά με το κεντρικό γραφείο και να γίνουν μέλος μιας ομάδας ανταγωνιστικών συνεργατών.
- Είναι εξαιρετικά δύσκολο να **αξιολογηθεί σωστά η απόδοση** των δικαιοπάροχων. Και αυτό γιατί υπάρχει έλλειψη διαφάνειας εξαιτίας του απορρήτου των συμφωνιών και δεν είναι δυνατό να συγκριθούν πραγματικά οι προσφορές. Είναι εξίσου δύσκολο και για τους δικαιοδόχους να αξιολογήσουν πόσο λογικές και εύλογες είναι οι υπηρεσίες που απαιτούνται σε αντάλλαγμα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα δεδομένου ότι δεν είναι δυνατό να προβλεφθεί με βεβαιότητα μέχρι ποιο σημείο οι δικαιοπάροχοι θα εκπληρώσουν τις δικές τους υποχρεώσεις όπως τις ορίζει η σύμβαση. Κατά την πραγματοποίηση των ερευνών τους οι δικαιοδόχοι εξαρτώνται από τις δηλώσεις τρίτων που αναφέρονται συνήθως σε παρελθοντικά στοιχεία. Οποιοσδήποτε και αν είναι οι περιστάσεις, κρίνεται απαραίτητο να επιδιώξουν οι υποψήφιοι δικαιοδόχοι να έρθουν σε επαφή με άλλους δικαιοδόχους από το σύστημα και να εξετάσουν την εμπειρία τους, πριν αποφασίσουν για ένα συγκεκριμένο σύστημα. Σημαντικό είναι να πούμε ότι ο Δικαιοδόχος εξαρτάται από την απόδοση και των άλλων Δικαιοδόχων καθώς ένα άτομο μόνο μπορεί να χαλάσει τη φήμη του δικτύου.
- Συνάπτοντας μια σύμβαση Franchise οι δικαιοδόχοι βρίσκονται αντιμέτωποι με ποικίλες υποχρεώσεις. Προ πάντων πρέπει να δεχτούν το δικαίωμα των δικαιοπάροχων να τους εποπτεύουν και να τους ελέγχουν. Συγχρόνως οι δικαιοδόχοι αναγκάζονται να σταματήσουν τη δημιουργικότητά τους ώστε να μη υπερβούν την έννοια του Franchise όπως για παραδείγματα ανανεώνετε το κατάστημα σας σύμφωνα με τις υποδείξεις του franchisor σας.

- Αν και οι **δικαιοδόχοι** θεωρούνται ως ανεξάρτητοι επιχειρησιακοί συνεργάτες, **εξαρτώνται** κατά μεγάλη έκταση **από τις επιχειρησιακές πολιτικές** και τις αποφάσεις των δικαιοπάροχων. Η απόδοση των δικαιοπάροχων δεν ικανοποιεί πάντα τις προσδοκίες των δικαιοδόχων που μπορούν να έχουν μια ιδιαίτερη επίδραση στην επιτυχία της επιχείρησης. Συμβαίνει επίσης οι δικαιοδόχοι να πρέπει να πάρουν την ευθύνη για τα λάθη των δικαιοπάροχων ή και άλλων δικαιοδόχων. Δεδομένου ότι η μοίρα ενός συνεργάτη εξαρτάται συχνά από αυτήν του άλλου, οι συνεργάτες πρέπει να δεχθούν τις συνέπειες οποιασδήποτε απώλειας του image του συστήματος.
- Οι δικαιοδόχοι είναι περιορισμένοι στη περίπτωση που επιθυμούν να διακόψουν τη σύμβαση Franchise δεν έχουν τη δυνατότητα να αποφασίσουν αν θα περάσουν την επιχείρηση σε κάποιον άλλο, και αυτό είναι κατανοητό, καθώς οι δικαιοπάροχοι διατηρούν το δικαίωμα να απορρίψουν ενδεχόμενους αγοραστές ή και κληρονόμους αν αυτοί κριθούν ακατάλληλοι για συνεργασία ως δικαιοδόχοι.

### **11.5 Πλεονεκτήματα για τον Καταναλωτή.**

Σημαντικό είναι να πούμε ότι πλεονεκτήματα υπάρχουν και για το καταναλωτικό κοινό.

Ο καταναλωτής έχει τη δυνατότητα να αγοράσει επώνυμα προϊόντα σε λογικές τιμές κοντά στον τόπο διαμονής του. Βασικό επιχείρημα των καταναλωτών για να επιλέξουν την αγορά ενός προϊόντος από μια επιχείρηση του Δικτύου Franchising είναι ότι του παρέχεται η δυνατότητα εγγύησης του προϊόντος. Επίσης εκμεταλλεύεται τον ανταγωνισμό και τα καινούργια προϊόντα ή τις υπηρεσίες που μπαίνουν στην αγορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

### ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΔΙΚΑΙΟΠΑΡΟΧΟΥ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΟΔΟΤΗ

Η συμφωνία franchise χαρακτηρίζεται από μια ιδιαίτερη σχέση εμπιστοσύνης, η οποία δημιουργεί υποχρεώσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης ήδη από το προσυμβατικό στάδιο. Επιβάλλεται επίσης το καθήκον της ενημέρωσης εκ μέρους του δικαιοπαρόχου σε σχέση με το franchise, πριν από τη σύναψη της σύμβασης.

#### 12.1 Οι υποχρεώσεις του Δικαιοπαρόχου (Δότη)

Ο Δικαιοπάροχος θα πρέπει να

- έχει λειτουργήσει ένα επιχειρηματικό πρότυπο με επιτυχία για ένα εύλογο χρονικό διάστημα και μέσα σε τουλάχιστον πιλοτική μονάδα πριν αρχίσει το δικό του δίκτυο franchising,
- είναι ο ιδιοκτήτης ή θα έχει τα νόμιμα δικαιώματα να χρησιμοποιεί την επωνυμία του δικτύου του, το σήμα ή άλλο ευδιάκριτο σημείο αναγνώρισης,
- παρέχει στον κατ' ιδίαν Δικαιοδόχο αρχική εκπαίδευση και συνεχή εμπορική και τεχνική βοήθεια καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης.
- Επίσης βασική υποχρέωση του δότη είναι η πλήρης ένταξη του λήπτη στο σύστημα του Franchising και η συνεχής συνεργασία με αυτόν τόσο σε οργανωτικά όσο και σε λειτουργικά θέματα. Από αυτή τη βασική υποχρέωση απορρέουν επιμέρους υποχρεώσεις που μπορεί να ποικίλουν κατά περίπτωση. Τέτοιες επιμέρους υποχρεώσεις είναι κυρίως:
  - α. Η παραχώρηση στο λήπτη του «πακέτου», η ενημέρωσή του γι αυτό και η διεύρυνση ή ανανέωσή του όποτε χρειάζεται.

β. Η υποστήριξη του λήπτη σε θέματα τεχνικής, οργανωτικής και λειτουργικής υποδομής και έγκαιρη παροχή των αναγκαίων συμβουλών και οδηγιών.

γ. Προμήθεια στο λήπτη των απαραίτητων προϊόντων τόσο αυτών που παράγονται από το δότη όσο και αυτών που παράγονται από τρίτους.

- Παραχώρηση ειδικών δικαιωμάτων χρήσης που διαθέτει.
- Παραχώρηση αδειών χρήσης που διαθέτει σχετικά με τα προϊόντα / υπηρεσίες
- Ενσωμάτωση δικαιοδόχου στο σύστημα διανομής και οργάνωσης των υπηρεσιών
- Εκπαίδευση και διενέργεια εκδηλώσεων
- Αρχή της ισότιμης μεταχείρισης των δικαιοδόχων
- Προμήθεια του δικαιοδόχου με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ή άλλων άυλων περιουσιακών στοιχείων για την ένταξή του στο δίκτυο διανομής
- Η συνεχής οργανωτική, τεχνική και οικονομική υποστήριξη και συμβουλές σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης δικαιόχρησης
- Παροχή εξοπλισμού και διαμόρφωση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης δικαιόχρησης
- Συντήρηση και επισκευή όλων των λειτουργικών συστημάτων και τεχνικών εγκαταστάσεων
- Προστασία σε συγκεκριμένη περιοχή και ενδεχομένως παροχή αποκλειστικότητας
- Παροχή προδιαγραφών για τον εξοπλισμό και τη λειτουργία της επιχείρησης δικαιόχρησης
- Εγχειρίδιο franchise
- Διαφήμιση

## 12.2 Οι υποχρεώσεις του κατ' ιδίαν Δικαιοδόχου (Λήπτη)

Ο κατ' ιδίαν Δικαιοδόχος θα πρέπει να:

- καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια να αναπτύσσει την επιχείρηση franchise και να διατηρεί την κοινή ταυτότητα και φήμη του δικτύου franchise.
- παρέχει στο Δικαιοπάροχο επιβεβαιωτικά στοιχεία λειτουργίας για να διευκολύνει την επιβεβαίωση της απόδοσης και τις απαραίτητες οικονομικές καταστάσεις για καλύτερη διαχειριστική καθοδήγηση και να επιτρέπει στο Δικαιοπάροχο και τους εκπροσώπους του να έχουν πρόσβαση στις εγκαταστάσεις και αρχεία του επιμέρους Δικαιοδόχου όποτε το ζητήσει ο Δικαιοπάροχος και σε εύλογους χρόνους.
- μην αποκαλύψει σε τρίτους το know how που του παρείχε ο Δικαιοπάροχος ούτε κατά τη διάρκεια ούτε μετά τη λύση της σύμβασης.
- Επίσης υποχρέωση του λήπτη είναι η πλήρης ένταξή του στο σύστημα και η συνεχής συνεργασία του με το δότη. Κατά συνέπεια θα πρέπει να συμμορφώνεται με την οργανωτική και λειτουργική δομή του υποδείγματος του συστήματος και τη τήρηση της ομοιομορφίας, να προωθεί τις πωλήσεις με τα μέσα που θέτει ο δότης στη διάθεσή του, με την προσωπική του εργασία και πρωτοβουλία και να καταβάλει το εφάπαξ ποσού για τη είσοδό του στο σύστημα και τις άλλες συμφωνημένες αμοιβές.
- Η πληρωμή ενός "τέλους εισόδου" (entry fee) για την παραχώρηση των δικαιωμάτων και των αδειών χρήσης
- Καταβολή τελών (τέλη franchise), και κατά περίπτωση και ενός ποσοστού των κερδών
- Προώθηση των πωλήσεων των προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω της καλύτερης δυνατής προσωπικής προσπάθειας (καθήκον για την προώθηση των πωλήσεων σύμφωνα με τις οδηγίες του δικαιοπαρόχου)
- Η εφαρμογή του συστήματος πωλήσεων και η χρήση του συστήματος διανομής
- Υποχρεώσεις πίστης και εκτέλεσης των υποχρεώσεων προμήθειας προϊόντων



- Προάσπιση των συμφερόντων των προστατευτέων δικαιωμάτων του δικαιοπαρόχου
- Σεβασμός των δικαιωμάτων ελέγχου και εποπτείας του δικαιοπαρόχου, κυρίως της ελεύθερης άσκησης ελέγχου εκ μέρους του δικαιοπαρόχου
- Υποχρέωση εχεμύθειας και απορρήτου
- Απαγόρευση του ανταγωνισμού
- Υποχρέωση παροχής πληροφοριών στον δικαιοδόχο όσον αφορά τη λειτουργία και το σύστημα πωλήσεων.
- Ο δικαιοδόχος είναι επίσης υποχρεωμένος να μην επεκτείνεται στην περιοχή δραστηριότητας άλλων δικαιοδόχων και να μην διανέμει τα προϊόντα σε αυτές τις περιοχές (άρθρο 4 του κανονισμού 2790/1999). Επιπλέον, δεν μπορεί να αποσπά πελάτες έξω από τη δική του περιοχή (άρθρο 4 του κανονισμού 2790) και πρέπει να προμηθεύεται αποκλειστικά τα προϊόντα που έχει καθορίσει ο δικαιοπάροχος. Με την συγκατάθεση του δικαιοπαρόχου μπορούν ωστόσο να διατίθενται και προϊόντα που κατασκευάζονται από τρίτους.
- Σύμφωνα με την ελληνική νομολογία, ένας συμβατικός όρος σύμφωνα με τον οποίο ο δικαιοπάροχος διατηρεί το δικαίωμα να ελέγχει τα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης του δικαιοδόχου, προκειμένου να εξετάσει τα οικονομικά δεδομένα που διαβιβάζονται σε αυτόν από τον δικαιοδόχο, δεν είναι έγκυρος, επειδή ένας τέτοιος όρος αφορά και τρίτα πρόσωπα και έτσι τα δεσμεύει υπερβολικά και κατά τρόπο παράνομο. Η υποχρέωση του δικαιοδόχου να τηρεί κατάλογο των πελατών έχει επίσης θεωρηθεί ως περιορισμός του ελεύθερου ανταγωνισμού. Σε περίπτωση, όμως, που έχει συμφωνηθεί ότι ο δικαιοπάροχος δικαιούται ένα μερίδιο των κερδών, μπορεί ο δικαιοδόχος να υποχρεωθεί να αποστέλλει αντίγραφα των λογιστικών του στοιχείων στον δικαιοπάροχο.
- Ο δικαιοπάροχος έχει επιπλέον τη δυνατότητα να υποχρεώνει τον δικαιοδόχο να αναλάβει νομική δράση κατά τρίτου, σε περίπτωση παραβίασης από τρίτους των δικαιωμάτων που απορρέουν από τη σύμβαση δικαιόχρησης και παραχωρήθηκαν στον δικαιοδόχο, ή να παρεμβαίνει στη δικαστική διαδικασία κατά των τρίτων που ανοίχθηκε από τον δικαιοπάροχο (άρθρο 3 παρ. 2γ του κανονισμού 4087/1988 σε

συνδυασμό με την παρ. 44Ε των κατευθυντήριων γραμμών της Επιτροπής).

- Σε περίπτωση παράβασης των υποχρεώσεων μέσω της μη εκπλήρωσης ή πλημμελούς εκπλήρωσης, εφαρμόζονται οι γενικές διατάξεις για την πλημμελή εκπλήρωση, όπως π.χ. τα άρ. 382 επ. ΑΚ.
- Επιπλέον μπορεί κατά περίπτωση ένας συμβατικός όρος να θεωρηθεί ως παραβίαση των διατάξεων του ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα να θεωρείται αντίθετη πράξη στις διατάξεις του ν. 3959/2011. Τέτοια περίπτωση υπάρχει ιδίως όταν η σύμβαση franchise περιέχει διατάξεις οι οποίες δεν προάγουν τον σκοπό της σύμβαση και περιορίζουν τον ανταγωνισμό.

### **12.3 Οι υποχρεώσεις αμφοτέρων των μερών**

Τα μέρη θα πρέπει να:

- εφαρμόζουν τη δικαιοσύνη στις μεταξύ τους συναλλαγές. Ο Δικαιοπάροχος θα ειδοποιεί εγγράφως τους κατ' ιδίαν Δικαιοδόχους του για κάθε συμβατική παράβαση και να δίνει εύλογο χρόνο για επανόρθωσή της όπου αυτό επιβάλλεται.
- αντιμετωπίζουν παράπονα, δυσαρέσκειες και διαφορές με καλή πίστη και διάθεση μέσω δίκαιης και εύλογης επικοινωνίας και διαπραγμάτευσης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13**

### **13.1 Η σύμβαση Franchise στην Ελλάδα**

Στο πλαίσιο μίας σύμβασης δικαιόχρησης (franchise) συμβάλλεται ο δικαιοπάροχος με τον δικαιοδόχο, ο πρώτος των οποίων αποτελεί μια επιχείρηση με προχωρημένη οργανωτική δομή συνήθως υψηλού τεχνολογικού επιπέδου. Ο δικαιοδόχος είναι ένας ανεξάρτητος επιχειρηματίας, ο οποίος χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται το franchise για την λειτουργία της ανεξάρτητης επιχείρησής του. Αφορά συνήθως μια επιτυχημένη επιχειρηματική ιδέα, η οποία παραχωρείται από τον δικαιοπάροχο στον δικαιοδόχο μέσω μιας συμφωνίας παροχής άδειας χρήσης. Το αντικείμενο του franchise είναι πρώτα και κύρια μια οργανωμένη μέθοδος για τις πωλήσεις αγαθών και υπηρεσιών. Το αντικείμενό του είναι κυρίως μέθοδοι πωλήσεων και διανομής, εμπορικά προϊόντα ή εμπορικά σήματα, επωνυμίες, λογότυπα, μορφές των επιχειρήσεων, πνευματικά δικαιώματα, τεχνογνωσία και εμπειρία, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας.

### **13.2 Περιεχόμενο των συμβάσεων**

Εκτός από τις αμοιβαίες υποχρεώσεις των συμβαλλομένων μερών, η σύμβαση franchise καθορίζει επίσης με σαφήνεια τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στις οποίες αφορά. Επίσης περιεχόμενο της σύμβασης αποτελούν οι μέθοδοι πωλήσεων και διανομής, ο ορισμός του τόπου ισχύος της, οι κατευθυντήριες τιμές διάθεσης των προϊόντων, η διάρκεια της συμβατικής σχέσης, ενδεχομένως η παράταση της σύμβασης, λόγοι καταγγελίας και χρόνος προμήνυσης, καθώς και μετασυμβατικές υποχρεώσεις.

### **13.3 Διάρκεια**

Σύμφωνα με την ελληνική νομολογία, διάρκεια 5 ετών μπορεί να θεωρηθεί ως εύλογη, ενώ μία συμβατική διάρκεια 25 ετών θεωρείται ότι

περιορίζει δυσανάλογα τον δικαιοδόχο, έτσι ώστε να αποτελεί ενδεχομένως παραβίαση της νομοθεσίας περί ανταγωνισμού.

Παράταση της διάρκειας της σύμβασης είναι κατά βάση δυνατή. Αυτό απαιτεί μια αντίστοιχη συμφωνία των μερών στη σύμβαση, η οποία μπορεί επίσης να συμφωνείται σιωπηρά. Η ορισμένου χρόνου σύμβαση δικαιόχρησης μπορεί να μετατραπεί σε αορίστου χρόνου, εάν συνεχίστηκε σιωπηρά μετά την πάροδο της αρχικά συμφωνηθείσας διάρκειας.

#### **13.4 Προστασία του συστήματος franchise και ευθύνη**

Από τη μία πλευρά το σύστημα franchise προστατεύεται έναντι τρίτων με τις διατάξεις του Ν. 2121/1993, αναφορικά με το περιεχόμενο των δικαιωμάτων που παρέχονται στον δικαιοδόχο, καθώς και με τις διατάξεις για τον αθέμιτο ανταγωνισμό. Η ευθύνη έναντι των πελατών για τον δικαιοδόχο προκύπτει από τη σύμβαση, ενώ είναι δυνατή και αδικοπρακτική ευθύνη με τις προϋποθέσεις του άρ. 914 ΑΚ. Κατά περίπτωση μπορούν να τύχουν εφαρμογής και οι διατάξεις του ν. 2251/1994.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14**

### **ΛΗΞΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΕΩΣ**

Η σχέση Franchising είναι διαρκής και λήγει, αν είναι ορισμένης διάρκειας, με την πάροδο του συμφωνημένου χρόνου εκτός αν παραταθεί από τα μέρη. Αν δε είναι αορίστου χρόνου, λήγει με καταγγελία από το ένα ή το άλλο μέρος (τακτική ή έκτακτη καταγγελία).

Στη σύμβαση Franchising προβλέπονται και άλλοι λόγοι λύσεως όπως ο θάνατος του λήπτη ή η κύρηξή του σε κατάσταση πτωχεύσεως.

#### **14.1 Έκτακτη καταγγελία**

Με τον όρο έκτακτη καταγγελία εννοούμε την καταγγελία που γίνεται για σπουδαίο λόγο και δεν προβλέπεται ούτε ρυθμίζεται στην οικεία σύμβαση. Γενικά, κάθε διαρκής σύμβαση όπως είναι και η σύμβαση Franchising μπορεί να λυθεί οποτεδήποτε με έκτακτη καταγγελία ανεξάρτητα αν είναι ορισμένου ή αορίστου χρόνου.

#### **14.2 Τακτική καταγγελία**

Τακτική είναι η καταγγελία διαρκούς συμβάσεως αορίστου χρόνου η οποία προβλέπεται από το νόμο ή τη σύμβαση και γίνεται με προθεσμία από την πάροδο της οποίας επέρχεται η λύση της σχέσεως. Στη διαρκή σύμβαση Franchising αορίστου χρόνου τα θέματα της τακτικής καταγγελίας θα ρυθμίζονται λεπτομερώς στη σύμβαση.

Ενδεχόμενα προβλήματα μπορεί να ανακύψουν σχετικά με όρο της σύμβασης που προβλέπει πολύ μικρή διάρκεια της σύμβασης μετά την οποία είναι επιτρεπτή η τακτική καταγγελία

αποκλείει την καταγγελία για μία πολύ μακρά περίοδο  
προβλέπει ιδιαίτερα μικρή ή μακρά προθεσμία

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι τα παραπάνω προβλήματα αντιμετωπίζονται βάσει άρθρων του Αστικού Κώδικα.

### **14.3 Συνέπειες της καταγγελίας**

Με την έγκαιρη καταγγελία λύεται η σχέση Franchising. Ο λήπτης υποχρεούται να πάψει να χρησιμοποιεί το «πακέτο» και να επιστρέψει τα μη πωληθέντα προϊόντα στο δότη. Ο λήπτης έχει δικαίωμα εύλογης αποζημίωσης για την υπεραξία που δημιούργησε και από την οποία ωφελείται ο δότης.

### **14.4 Λύση της σύμβασης**

Η σύμβαση μπορεί να λυθεί με την πάροδο της διάρκειάς της ή με καταγγελία. Η λύση λόγω παρόδου της διάρκειας αφορά τις ορισμένου χρόνου συμβάσεις.

Η καταγγελία μπορεί να αφορά τόσο τις ορισμένου, όσο και τις αορίστου χρόνου συμβάσεις. Η τακτική καταγγελία μπορεί να συμφωνηθεί ακόμη και στις αορίστου χρόνου συμβάσεις δικαιόχρησης. Η καταγγελία για σπουδαίο λόγο είναι δυνατή σε αμφότερες τις περιπτώσεις. Σπουδαίο λόγο συνιστά ιδίως η παράβαση όρων της σύμβασης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15

### 15.1 Οι Επιδοτήσεις

Οι επιδοτήσεις είναι ένα πολύ σημαντικό βοήθημα για τις επιχειρήσεις. Βεβαίως οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με τη μέθοδο της δικαιόχρησης δεν εξαιρούνται, άρα πρέπει να έχουν τα ίδια και ίσα δικαιώματα επιδοτήσεων.

Τα επιδοτούμενα προγράμματα στην χώρα μας, εδώ και αρκετά χρόνια, μέσω των ΚΠΣ, αποτελούν ένα βασικό εργαλείο χρηματοδότησης της επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας. Μέσω δράσεων και προγραμμάτων του ΕΣΠΑ στηρίζονται και ενισχύονται χιλιάδες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, σε όλους τους κλάδους της οικονομίας.

Σύμφωνα με τους οδηγούς των προγραμμάτων αυτών εξαιρούνται επιχειρήσεις που αναπτύσσονται ή δραστηριοποιούνται στο πλαίσιο σύμβασης franchising. Επίσης, σύμφωνα πάντα με τους οδηγούς, τα προγράμματα αυτά αποσκοπούν στη διευκόλυνση, μέσω χρηματοδοτικών ενισχύσεων, της ίδρυσης νέων επιχειρήσεων από γυναίκες ή/και από νέους, σε όλους σχεδόν τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας. Ειδικότερος στόχος τους είναι η στροφή της αναπτυσσόμενης στη χώρα επιχειρηματικότητας από επιχειρηματικότητα ανάγκης σε επιχειρηματικότητα ευκαιρίας.

Συνεπώς, τα συγκεκριμένα προγράμματα, όπως βέβαια και όλα τα άλλα επιδοτούμενα προγράμματα, στοχεύουν στην ενίσχυση σχεδίων που θα είναι βιώσιμα. Η βιωσιμότητα λοιπόν, αποτελεί και το βασικότερο κριτήριο αξιολόγησης – βαθμολόγησης των επιχειρηματικών προτάσεων. Δίκαιος λοιπόν ο ανωτέρω προβληματισμός σχετικά με τη μη ένταξη επιχειρήσεων franchise σε επιδοτούμενα προγράμματα. Νέοι επιχειρηματίες που επιθυμούν να ξεκινήσουν την επιχειρηματική τους δράση επιλέγοντας τη δοκιμασμένη, και με πολύ υψηλά επίπεδα επιτυχίας μέθοδο του franchise, δεν μπορούν να συμμετάσχουν σε αυτά. Πόσο μάλλον πιο έντονος ο

προβληματισμός, την περίοδο αυτή που ο καθένας αναζητά μια πιο σίγουρη και ασφαλή και βιώσιμη λύση.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16

### 16.1 Οι οικονομικές συνθήκες σήμερα & το μέλλον του franchise στην Ελλάδα.

Οι οικονομικές συνθήκες σήμερα και το μέλλον του franchise στην Ελλάδα

Όπως γνωρίζουμε όλοι, διανύουμε περίοδο βαθιάς ύφεσης και προβληματισμού για το μέλλον της χώρας μας. Η οικονομία είναι ασταθής, οι διεθνείς συγκυρίες οι οποίες διέπουν το εμπόριο και τις υπηρεσίες είναι αναμφίβολα οι χειρότερες που έχουμε δει μέχρι σήμερα, το κρατικό έλλειμμα και ο ιδιωτικός δανεισμός είναι σε υψηλά επίπεδα.

Σε μια τέτοια δύσκολη κοινωνικά στιγμή με άγχος, ανασφάλεια και αβεβαιότητα για το μέλλον, που τίποτα δεν είναι σίγουρο και τίποτα δεν είναι προβλέψιμο, ο θεσμός του franchise φαίνεται να είναι η μοναδική διέξοδος από το τούνελ. Το franchising βασίζεται αυστηρά στην ιδιωτική πρωτοβουλία των επενδυτών -επιχειρηματιών που έχουν κοινό στόχο την ευημερία της επιχείρησής τους και της ομάδας-δικτύου στην οποία ανήκουν.

Τα συστήματα franchise είναι αυτά που ανοίγουν καινούριες επιχειρήσεις κάθε μέρα, που δίνουν νέες θέσεις εργασίας -αντί να παίρνουν-, που αναπτύσσουν σε πολύ δύσκολους καιρούς το real estate, αφού ενοικιάζουν ή αγοράζουν νέα ακίνητα για τη λειτουργία της δραστηριότητάς τους. Τα συστήματα franchise είναι αυτά που δίνουν νέους φόρους στο κράτος και νέα έσοδα στις επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας (ΟΤΕ, ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ κ.λπ.), είναι αυτά που δίνουν ανάσα στα ασφαλιστικά ταμεία και στους κάθε είδους κοινωνικούς φορείς και οργανισμούς οι οποίοι διέπουν τη σωστή, εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Το franchise είναι ο μόνος τρόπος για τους νέους, αλλά και για τους μεγαλύτερους σε ηλικία ανθρώπους, να πάρουν το μέλλον στα χέρια τους, να μην εξαρτώνται από κανέναν και να μη βασίζονται σε τίποτα παρά μόνο στη δική τους προσπάθεια και εργασία, αλλά και στη δύναμη που αντλούν τα δίκτυα franchise, στη δύναμη της ομάδας, δηλαδή, στη δύναμη των πολλών

μαζί που έχουν κοινό στόχο και όραμα. Την αξιοπρεπή ζωή και την ευημερία για τους ίδιους, τις οικογένειές τους και των ανθρώπων οι οποίοι εργάζονται μαζί τους».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17

### ΕΡΕΥΝΑ

Σύμφωνα με την έρευνα του περιοδικού FRANCHISE SUCCESS το Franchising παρουσιάζει σημαντικά δείγματα αντίστασης στην κρίση ενώ ταυτόχρονα προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης στα οργανωμένα δίκτυα. Πρωταθλητές στην ανάπτυξη είναι εκείνες οι εταιρείες που έγκαιρα ανασχεδίασαν τα δίκτυά τους, αξιοποίησαν το ανθρώπινο δυναμικό και τις ευκαιρίες που προσφέρει η κρίση.

Αναμφισβήτητα το 2010 ήταν μια χρονιά που απέδειξε ότι συνεχίζουμε να βαδίζουμε σε μια εποχή γεμάτη από σημαντικές προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες. Τόσο η Ελληνική όσο και η παγκόσμια οικονομία διανύει σήμερα την πιο δύσκολη φάση των τελευταίων δεκαετιών, που είναι αποτέλεσμα της έλλειψης στρατηγικής, προγραμματισμού και της θέλησης για έγκαιρη αντιμετώπιση προβλημάτων όταν αυτά ήταν ακόμα διαχειρίσιμα. Τα δίκτυα franchise, παρά τη κρίση και το κλείσιμο χιλιάδων επιχειρήσεων, διατήρησαν το συνολικό αριθμό σημείων αυξάνοντας σημαντικά τα μερίδια αγοράς τους.

Η μείωση της ζήτησης, η απουσία δημοσιονομικής σταθερότητας, ο ανασχεδιασμός του ανταγωνιστικού χάρτη σε όλους σχεδόν τους κλάδους δημιούργησαν έντονες πιέσεις και αναταράξεις στη λειτουργία αλλά και στην ανάπτυξη των οργανωμένων αλυσίδων και ταυτόχρονα λειτούργησαν ανασταλικά στη δημιουργία καινούριων δικτύων και concepts. Προτεραιότητα για όλα τα δίκτυα είναι πλέον η επιβίωση, η προσαρμογή στις νέες συνθήκες, ο ανασχεδιασμός του δικτύου τους, η ισχυροποίηση της θέσης τους στην αγορά και αφού επιτευχτεί και αυτό, ο επόμενος στόχος είναι η περαιτέρω ανάπτυξη.

Παράλληλα η συρρίκνωση της πιστωτικής επέκτασης επέτεινε τα προβλήματα τόσο σε επίπεδο μείωσης της ζήτησης όσο και σε επίπεδο ανάπτυξης μια και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στο σύνολό τους παρουσίασαν και συνεχίζουν να παρουσιάζουν μέχρι και σήμερα μια αρνητική

στάση για χρηματοδότηση νέων επιχειρήσεων γεγονός που λειτουργεί ανασταλτικά για την ανάπτυξη του Franchising και όχι μόνο. Οι υποψήφιοι για την δημιουργία νέων επιχειρήσεων παρουσιάζουν αδυναμία στο να παράσχουν στις τράπεζες τις αυξημένες εξασφαλίσεις που απαιτούν για τη λήψη του απαραίτητου δανεισμού ενώ και οι εταιρείες leasing αύξησαν σημαντικά τις απαιτήσεις τους για τα πρώτα μισθώματα δημιουργώντας ακόμα μεγαλύτερα εμπόδια σε νέους επιχειρηματίες όταν μάλιστα λόγω ακριβώς αυτής καθαυτής της κρίσης έχει αυξηθεί ο χρόνος επίτευξης νεκρού σημείου και απαιτείται αυξημένη συμμετοχή με ίδια κεφάλαια για την κάλυψη αναγκών σε κεφάλαια κίνησης.

Παρόλα αυτά, η υφιστάμενη κρίση απελευθερώνει ένα ιδιαίτερα ικανό ανθρώπινο δυναμικό και αρκετά στελέχη που τέθηκαν εκτός αγοράς εργασίας, ικανοί επαγγελματίες με σημαντική προϋπηρεσία στον επαγγελματικό στίβο, σημαντική εμπειρία και δεξιότητες αναζήτησαν να ξεκινήσουν τη δική τους επιχειρηματική καριέρα. Ένα νέο ξεκίνημα, δημιουργώντας τη δική τους θέση εργασίας. Μια νέα κατάσταση, όπου οι οργανωμένες αλυσίδες Franchise αρχίζουν να δημιουργούν ειδικά πακέτα για να προσεγγίσουν και να αξιοποιήσουν ικανά talέντα ενισχύοντας ακόμα περισσότερο το δίκτυό τους, αναζωογονώντας το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Σε κάθε περίπτωση το σύγχρονο Ελληνικό επιχειρείν πλέον επικεντρώνει επιθετικά τις προσπάθειες ενίσχυσης της ανταγωνιστικής θέσης κάθε επιχείρησης μέσα σε ένα ιδιαίτερα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι αλυσίδες υπό προϋποθέσεις είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν την τρέχουσα συγκυρία αποκομίζοντας οφέλη από την αναδιανομή μεριδίων της αγοράς (κυρίως απέναντι στις μεμονωμένες επιχειρήσεις) αλλά και αναπτύσσοντας στοχευμένα το δίκτυό τους μέσα από πολυκάναλα σχήματα όπου το Franchising παίζει στρατηγικό ρόλο.

Κινητήρια δύναμη για την αύξηση των μονάδων Franchise στους παραδοσιακούς τομείς της οικονομίας όπως π.χ. το λιανεμπόριο, συνεχίζει να είναι το Franchise Μετατροπής για μια ακόμα χρονιά. Η τάση αυτή παραμένει ισχυρή τουλάχιστον τα τελευταία 5 χρόνια μια και το Franchising αποτελεί διέξοδο για ορισμένους κλάδους του λιανεμπορίου όπως η ένδυση,

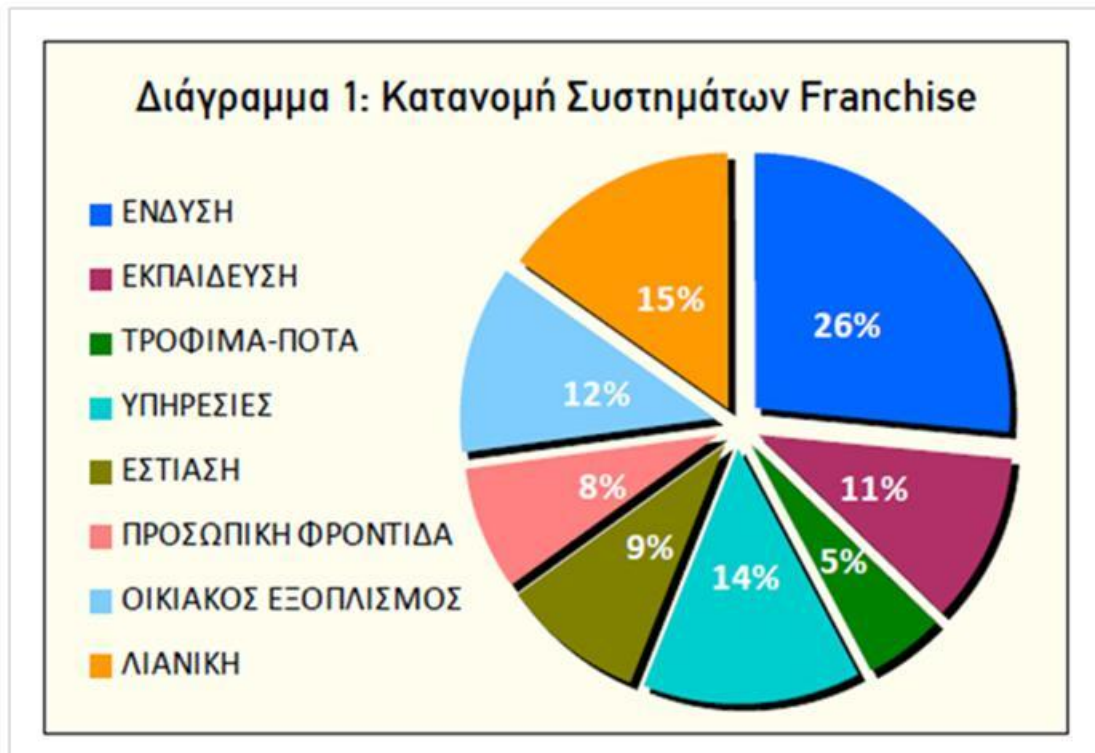
η υπόδηση, τα αξεσουάρ, τα καταστήματα τροφίμων και εστίασης καθώς και άλλοι κλάδοι όπου ο συνεχώς αυξανόμενος βαθμός συγκέντρωσης συμπιέζει τα μικρά ανεξάρτητα καταστήματα. Το ειδικό βάρος μεγάλων ομίλων που αξιοποίησαν το Franchising ως εργαλείο ανάπτυξης αυξάνεται ραγδαία. Το Franchising συνεχίζει να αποτελεί δυναμικό εργαλείο ανάπτυξης και βελτίωσης του ανταγωνισμού για τις εταιρείες που δέχτηκαν πίεση στις αλλαγές της αγοράς.

Το δείγμα της Έρευνας Franchising 2010 η οποία πραγματοποιήθηκε από το εξειδικευμένο σε θέματα Franchise και Retail κλαδικό περιοδικό FRANCHISE SUCCESS σε συνεργασία με τους εξειδικευμένους συμβούλους της εταιρείας THE FRANCHISE CO. αποτελείται από 450 αλυσίδες που αντιστοιχούν σε 16.856 σημεία πώλησης σε ολόκληρη την Ελλάδα (Πίνακας 1).

Πίνακας1:ΚατανομήΔείγματος

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΛΥΣΙΔΩΝ	(%)	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	(%)
ΕΝΔΥΣΗ	119	26,4%	3.468	20,6%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	48	10,7%	2.668	15,8%
ΤΡΟΦΙΜΑ-ΠΟΤΑ	23	5,1%	2.588	15,4%
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	62	13,8%	1.752	10,4%
ΕΣΤΙΑΣΗ	40	8,9%	1.584	9,4%
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ	36	8,0%	529	3,1%
ΟΙΚΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	53	11,8%	1.202	7,1%
ΛΙΑΝΙΚΗ	69	15,3%	3.065	18,2%
ΣΥΝΟΛΟ	450	100,0%	16.856	100,0%

Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 1 και στον Πίνακα 1 οι αλυσίδες καλύπτουν πληθώρα κλάδων επιβεβαιώνοντας ότι το franchising αποτελεί εργαλείο ανάπτυξης και προόδου, υπο προϋποθέσεις, για το σύνολο της αγοράς. Συγκεκριμένα, στον κλάδο της Ένδυσης κατεγράφησαν 119 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 26% επί του συνόλου των δικτύων, από τον κλάδο της εκπαίδευσης 48 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 11%, από τον κλάδο των Τροφίμων Ποτών 23 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 5%, από τον κλάδο των Υπηρεσιών επιλέχθηκαν 62 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 14%, από τον κλάδο της Εστίασης 40 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 9%, από τον κλάδο της Προσωπικής Φροντίδας 36 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 8%, από τον κλάδο του Οικιακού Εξοπλισμού 53 αλυσίδες με



ποσοστιαία κατανομή 12% και τέλος από τον κλάδο της Λιανικής 69 αλυσίδες με ποσοστιαία κατανομή 15%. Τα στοιχεία που αναφέρονται αφορούν τον αριθμό καταστημάτων Franchise, Εταιρικών, Shop in the Shop και Corners κατά τα έτη 1999- 2010.

Σκοπός της έρευνας είναι η καταγραφή της πορείας της ανάπτυξης του Franchising στην ελληνική αγορά από το 1999 έως και σήμερα αποτυπώνοντας τις τάσεις τόσο σε απόλυτες τιμές σημείων πώλησης, όσο και σε ποσοστά στο σύνολο αλλά και ανά κλάδο. Είναι προφανές ότι η Ένδυση, οι Υπηρεσίες, η Προσωπική Φροντίδα, ο Οικιακός Εξοπλισμός είναι κλάδοι που άρχισαν πρόσφατα να υιοθετούν τη μέθοδο Franchise και γι'αυτό τα δίκτυα τους ως αριθμός ανά δίκτυο υπολείπονται του μέσου όρου. (Πίνακας 1). Ιδιαίτερα στον κλάδο της Προσωπικής Φροντίδας και των Υπηρεσιών το φαινόμενο αυτό παγιώνεται μια και:

- Η συγκυρία ευνοεί την ανάπτυξη του Franchising στους κλάδους αυτούς είτε λόγω του χαμηλού ύψους αρχικής επένδυσης είτε λόγω της ανάγκης για αυτοαπασχόληση.

- Λόγω του ότι οι κλάδοι έχουν χαρακτηριστική παθογένεια που οφείλεται στην πληθμελή προετοιμασία των δικτύων και στην ευκαιριακή προσέγγιση του Franchising.

Η κρίση οδήγησε στην μείωση των εταιρικών σημείων ως ποσοστό επί του συνολικού αριθμού και αντίστοιχα αυξήθηκε η ποσοστιαία μεταβολή των Franchise. Τούτο οφείλεται στον ανασχεδιασμό των δικτύων που περιόρισαν τον αριθμό ή μετέφεραν σε κεντρικές εμπορικές ζώνες τα εταιρικά σημεία ενώ ευνοήθηκε η δημιουργία των Franchise σημείων σε περιφερειακές αγορές αξιοποιώντας την δυναμική των Franchisees ως Managers με υψηλό βαθμό παρακίνησης.

Επίσης αρκετά δίκτυα δημιούργησαν ειδικά προγράμματα μετασχηματισμού εταιρικών σε Franchise, με Franchisees τους υπαλλήλους που ήταν Managers διασφαλίζοντας χαμηλότερο λειτουργικό κόστος, ευέλικτες μορφές εργασίας και κυρίως βελτίωση στο προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Διαχρονική Εξέλιξη και κατανομή Δικτύων

	ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISE	SHOP IN A SHOP	CORNERS	ΣΥΝΟΛΟ
1999	1.275	2.426	70	43	3.814
2000	1.587	3.560	135	73	5.355
2001	1.769	4.358	259	81	6.467
2002	1.969	5.144	383		7.586
2003	2.242	5.508	536	126	8.412
2004	2.436	6.111	848	107	9.502
2005	3.118	6.943	1.045	94	11.203
2006	3.357	8.331	1.250	76	13.017
2007	3.368	9.105	1.409	106	13.995
2008	3.456	10.115	1.537	97	15.217
2009	3.901	11.361	1.588	84	16.984
2010	3.804	<b>11.410</b>	1.512	120	16.856

Στο διάγραμμα 2 παρατηρούμε ότι ο ρυθμός ανάπτυξης του συνολικού αριθμού σημείων είναι ελάχιστα αρνητικός, κατά 0,75%.



Και στον Πίνακα 2Α απεικονίζεται η εξέλιξη και κατανομή των καταστημάτων σε ποσοστά, στο Διάγραμμα 3 απεικονίζεται η εξέλιξη του συνολικού αριθμού των καταστημάτων Franchise και στο Διάγραμμα 4 παρουσιάζεται η διαγραμματικά ο Πίνακας 2.

Πίνακας 2Α: Ποσοστιαία κατανομή ανά τύπο καταστήματος

	ΕΤΑΙΡΙΚΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ FRANCHISE	SHOP IN A SHOP	CORNERS	ΣΥΝΟΛΟ
1999	33,4%	63,6%	1,8%	1,1%	100,0%
2000	29,6%	66,5%	2,5%	1,4%	100,0%
2001	27,4%	67,4%	4,0%	1,3%	100,0%
2002	26,0%	67,8%	5,0%	1,2%	100,0%
2003	26,7%	65,5%	6,4%	1,5%	100,0%
2004	25,6%	64,3%	8,9%	1,1%	100,0%
2005	27,8%	62,0%	9,3%	0,8%	100,0%
2006	25,8%	64,0%	9,6%	0,6%	100,0%
2007	24,1%	65,1%	10,1%	0,8%	100,0%
2008	22,7%	66,5%	10,1%	0,6%	100,0%
2009	23,0%	66,9%	9,3%	0,5%	100,0%
2010	22,6%	67,7%	9,0%	0,7%	100,0%





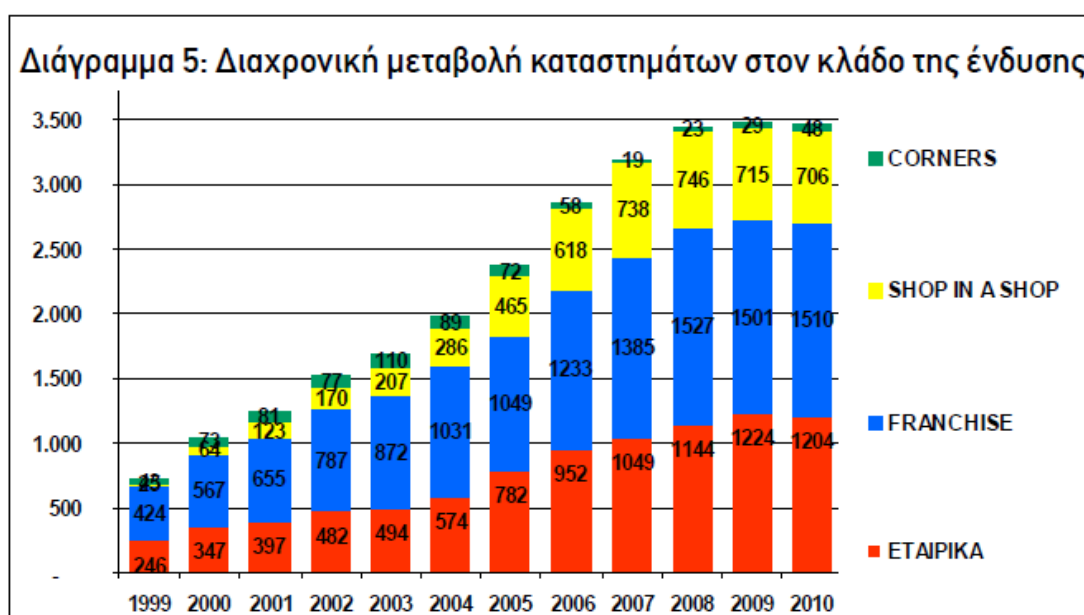
Το γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης του συνολικού αριθμού σημείων είναι ελάχιστα αρνητικός, κατά 0,75% οφείλεται:

- I. Στη μείωση της ζήτησης που οδήγησε τα ώριμα δίκτυα να είναι επικεντρωμένα στην αναδιοργάνωση των δικτύων, στην καλύτερη και ορθολογικότερη κατανομή και όχι τόσο στην ανάπτυξη νέων.
- II. Στα προβλήματα χρηματοδότησης οφειλόμενα στην αρνητική πιστωτική επέκταση και στην αύξηση των εγγυήσεων που ζητούν οι τράπεζες από νέους επιχειρηματίες.
- III. Στο αρνητικό επενδυτικό κλίμα και τη γενικότερη ανασφάλεια και
- IV. Στην ανεγκέφαλη πολιτική ορισμένων γραφειοκρατών δηλαδή να μην χρηματοδοτούν ή να αποκλείουν από επιδοτήσεις τα Franchise παρόλο που έχουν υπερδεκαπλάσιο δείκτη βιωσιμότητας. Εν τούτοις όλοι οι επιμέρους

δείκτες ιδιαίτερα των ώριμων δικτύων παραμένουν θετικοί και μάλιστα το τελευταίο τρίμηνο αρχίζουν να δείχνουν σημαντικά στοιχεία ανάκαμψης.

### 17.1 Ο κλάδος της Ένδυσης:

Είναι γεγονός ότι ένας από τους κλάδους που βρίσκεται σε κρίση είναι αυτός της Ένδυσης. Η ζήτηση έχει συρρικνωθεί όσο ποτέ τα τελευταία χρόνια, η παραγωγή και οι εισαγωγές είναι μειωμένες και το λιανικό εμπόριο λόγω υπερκορεσμού και λόγω διαθρωτικών αλλαγών στην αγορά πλήττεται έντονα ως συνέπεια της οικονομικής ύφεσης.



Συγκεκριμένα, παρατηρούμε μια μείωση 1% στον ρυθμό ανάπτυξης καθώς και στο σύνολο των καταστημάτων. Η μείωση αυτή όπως παρατηρούμε οφείλεται στα εταιρικά και Shop in Shop καταστήματα που το έτος 2009 ήταν 1.224 και ως και το τέλος του 2010 μειώθηκαν στα 1.204 και τα Shop in Shop που από 715 το 2009 μειώθηκαν στα 706 το έτος 2010. Ανιχνεύοντας βαθύτερα τα στοιχεία της έρευνας διαπιστώσαμε ότι οι πτώση αυτή οφείλεται κυρίως σε αλυσίδες αξεσουάρ, δερμάτινων ειδών και κοσμημάτων. Τα Franchise καταστήματα και τα Corners παρουσιάζουν αύξηση σε όλες τις υποκατηγορίες. Συγκεκριμένα, το 2009 υπήρχαν 1.501 Franchise Καταστήματα τα οποία το 2010 γίνονται 1.510 και 29 corners το 2009 τα οποία παρουσιάζουν μια ραγδαία αύξηση και γίνονται 48 λόγω του ότι σταδιακά πολλοί ανεξάρτητοι επιχειρηματίες ξεκινούν ως Corners και εξελίσσονται σε Franchise καταστήματα. Ο χώρος της ένδυσης, χαρακτηρίζεται από αύξηση του Franchise μετατροπής, αλλά και αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου συνεργασίας. Βασική συνιστώσα είναι η μερική ή και πλήρης διασφάλιση του stock. Ο κλάδος επίσης συνολικά αντιμετωπίζει συνδυαστικά μείωση στη ζήτηση και συμπίεση της κερδοφορίας λόγω και της αύξησης των εκπτώτικών περιόδων και των πολλαπλών προσφορών. Ο χώρος επίσης βιώνει μια ταυτόχρονη αύξηση του ρυθμού συγκέντρωσης και των μεριδίων των μεγάλων αλυσίδων που διασφαλίζουν αναγνωρισιμότητα και προσφέρουν «δίκαιη τιμή». Το 2011 θα υπάρξει ανάπτυξη στο χώρο κυρίως στα καταστήματα με αξεσουάρ, εσώρουχα, τα ειδικά καταστήματα (π.χ. μεγάλα μεγέθη ή αθλητικά ρούχα) και σε καταστήματα με ισχυρό Brand Name ή υψηλή πιστότητα πελατών. Κρίσιμες επιχειρησιακές δεξιότητες θα παραμείνουν τα προγράμματα πιστότητας και η αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων.

## **17.2 Ο κλάδος της Εκπαίδευσης**

Στον κλάδο της Εκπαίδευσης παρουσιάζεται αύξηση στα Franchise καταστήματα σε σχέση με πέρυσι αφού το 2009 τα καταστήματα Franchise ήταν 2.319 και το 2010 αυξήθηκαν στα 2.329. Ιδιαίτερη ανάπτυξη δε

παρατηρείται στα κέντρα μέσης εκπαίδευσης και στα εκπαιδευτικά κέντρα ξένων γλωσσών.

Από την άλλη πλευρά παρουσιάζεται μείωση στα εταιρικά καταστήματα τα οποία το 2009 ήταν 170 και το 2010 μειώθηκαν στα 162 αλλά και στα Shop in a Shop σημεία πώλησης τα οποία το 2009 ήταν 183 και το 2010 μειώθηκαν στα 177. Η μείωση αυτή παρουσιάζεται κυρίως στον χώρο εκπαίδευσης της πληροφορικής και των σχολών χορού. Αυτό οφείλεται επίσης στο γεγονός ότι τα δίκτυα προετοιμάζουν νέους τύπους ή νέα concepts ή λειτουργούν αρκετά σημεία ως πιλοτικά, προετοιμαζόμενα για ένα νέο κύκλο ανάπτυξης, που θα ανταποκρίνεται στις νέες ανάγκες που θα διαμορφωθούν από το συνδυασμό της μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών και σημαντικών αλλαγών στον χώρο της εκπαίδευσης.

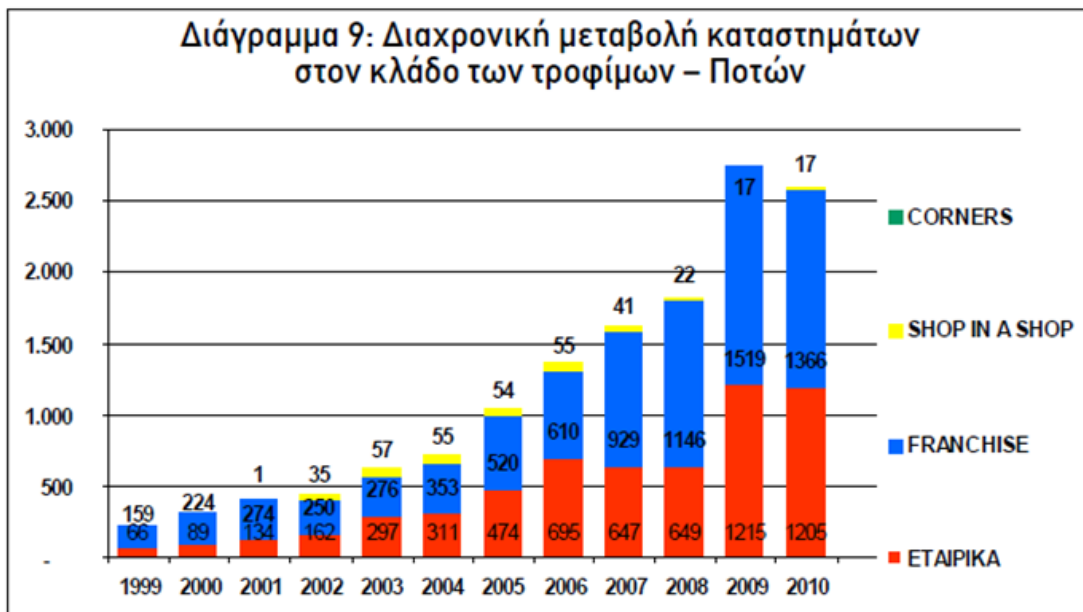


### 17.3 Ο Κλάδος των Τροφίμων – Πότων

Παρά την μείωση του ρυθμού ανάπτυξης στο κατά 6% ο κλάδος των τροφίμων και ποτών αποτελεί για την ελληνική αγορά έναν από τους πιο ισχυρούς και μελλοντικά αναπτυσσόμενους κλάδους.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά στα σημεία πώλησης Franchise παρατηρούμε μείωση αφού το 2009 τα καταστήματα ήταν 1.519 και το 2010 μειώθηκαν στα 1.366 γεγονός που οφείλεται κυρίως στα προϊόντα ζαχαροπλαστικής τα οποία παρουσίασαν κρίση από την πρώτη στιγμή της πελατειακής τους ανάπτυξης αλλά και στα Super Markets που τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούν αναδιάρθρωση δικτύων.

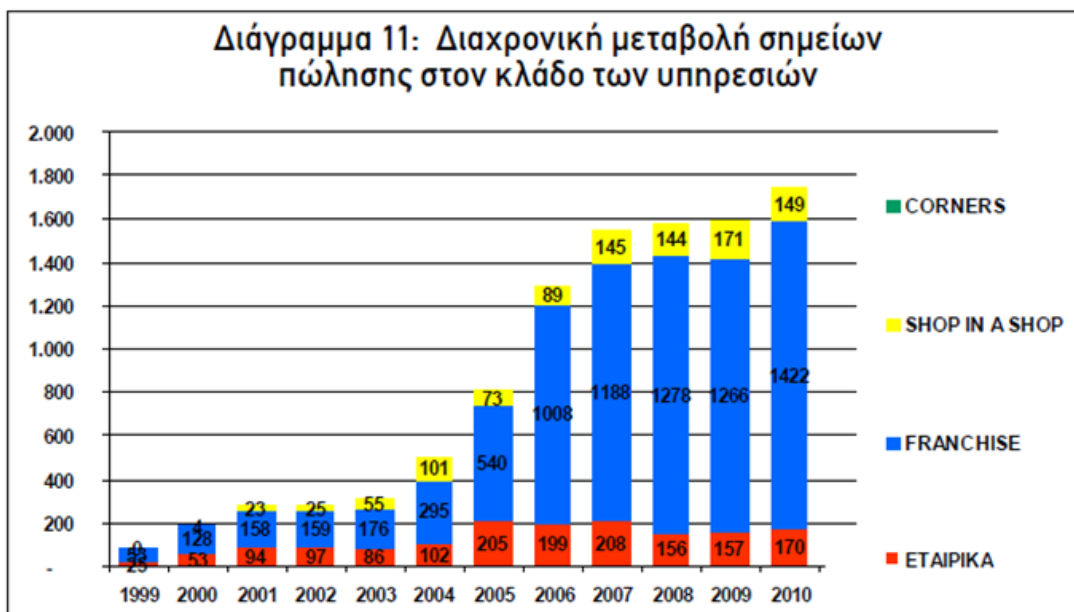
Όσον αφορά στα εταιρικά καταστήματα, παρουσιάζεται μια μικρή μείωση αφού το 2009 τα καταστήματα ήταν 1.215 και το 2010 μειώθηκαν στα 1.205. Η μείωση των εταιρικών καταστημάτων οφείλεται κυρίως στον κλάδο των Super Market και των Αρτοποιειών. Τέλος τα Shop in Shop παρουσιάζουν σταθερότητα. Παρά την μείωση αυτή γνωρίζουμε ότι ο κλάδος βρίσκεται σε περίοδο ανάπτυξης κυρίως στο χώρο του Convenience Stores, δηλαδή τα καταστήματα κάλυψης καθημερινών αναγκών. Το 2011 θα είναι μια δυναμική χρονιά για το χώρο ενώ ήδη πολλές επιχειρήσεις μεταλλάσσονται από buying groups σε licensing.





#### 17.4 Ο Κλάδος των Υπηρεσιών

Αναμφισβήτητα ο κλάδος των Υπηρεσιών είναι ένας από τους κλάδους που όχι μόνο δεν επηρεάστηκε από την κρίση των τελευταίων χρόνων αλλά παρουσίασε και αύξηση ρυθμού ανάπτυξης σε ποσοστό 9%.





Σύμφωνα με την έρευνα του περιοδικού Franchise Success παρατηρούμε μια μεγάλη αύξηση στα εταιρικά καταστήματα που το 2009 ήταν 157 και το 2010 αυξήθηκαν στα 170 αλλά και στα Franchise καταστήματα που ενώ το 2009 ήταν 1.266 παρουσίασαν μια ραγδαία αύξηση και έφτασαν τα 1.422 γεγονός που οφείλεται κυρίως στα μεσιτικά γραφεία, στα στεγνοκαθαριστήρια και στις υπηρεσίες ταχυμεταφορών. Όσον αφορά στα εταιρικά γνωρίζουμε ότι ήδη δημιουργούνται νέα Concepts κυρίως σε υπηρεσίες B2B, όπου η κρίση δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες, κυρίως λόγω της τάσης των εταιρειών να αναθέτουν επιχειρηματικές λειτουργίες outsourcing. Κύριος λόγος της αναμενόμενης αύξησης, όσον αφορά στα καταστήματα Franchise, είναι και ότι ο κλάδος των υπηρεσιών απαιτεί μικρή αρχική επένδυση και εμπεριέχει χαμηλό επιχειρηματικό κίνδυνο, λόγω της ευελιξίας των χαμηλών λειτουργικών δαπανών. Αντίθετα, παρατηρείται μείωση στα σημεία πώλησης Shop in a Shop τα οποία το 2009 ήταν 171 και το 2010 έφτασαν τα 149 γεγονός που οφείλεται στις υπηρεσίες διακόσμησης. Το 2011 θα αποτελέσει σημαντικό πεδίο ανάπτυξης του Franchising με υψηλό βαθμό απορρόφησης νέων επιχειρηματιών και αυτοαπασχολούμενων, που η κρίση απελευθερώνει. Εν τούτοις η παθολογία στο χώρο και η ύπαρξη δικτύων με σημαντικά προβλήματα απαιτεί ιδιαίτερη έρευνα στην επιλογή και αξιολόγηση Franchisors.



## 17.5 Ο Κλάδος της Εστίασης

Ανέκαθεν ο κλάδος της Εστίασης χαρακτηριζόταν ως ένα έντονο πεδίο ανταγωνισμού και ευκαιριών, είτε πρόκειται για γρήγορη εστίαση είτε όχι, με τη δραστηριοποίηση μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων, σε διάφορες κατηγορίες και τύπους καταστημάτων.

Η επιτυχής υιοθέτηση του θεσμού της ιδιόχρησης από το μεγαλύτερο αριθμό των ελληνικών εταιρειών, αλλά και η έλευση γνωστών εμπορικών σημάτων του εξωτερικού, ανέδειξαν ως επικρατέστερο τρόπο ανάπτυξης, τη δημιουργία αλυσίδων Franchise έναντι των μεμονωμένων καταστημάτων. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας του περιοδικού Franchise Success σε συνεργασία με τους ειδικούς συμβούλους της Franchise Co. παρατηρούμε μια σταθερότητα στα καταστήματα Franchise τον τελευταίο χρόνο αφού το 2009 τα καταστήματα ήταν 1.168 και το 2010 έγιναν 1.169. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στασιμότητα και αυτό οφείλεται στην ωρίμανση των μεγάλων δικτύων και στη δημιουργία νέων Concepts που στην πλειοψηφία τους δεν κατόρθωσαν να επιβιώσουν. Ο χώρος όσον αφορά στα νέα Concepts απαιτεί επίσης σημαντική έρευνα σε θέματα υποδομών, οργάνωσης και υγιούς χρηματοοικονομικής διάρθρωσης.





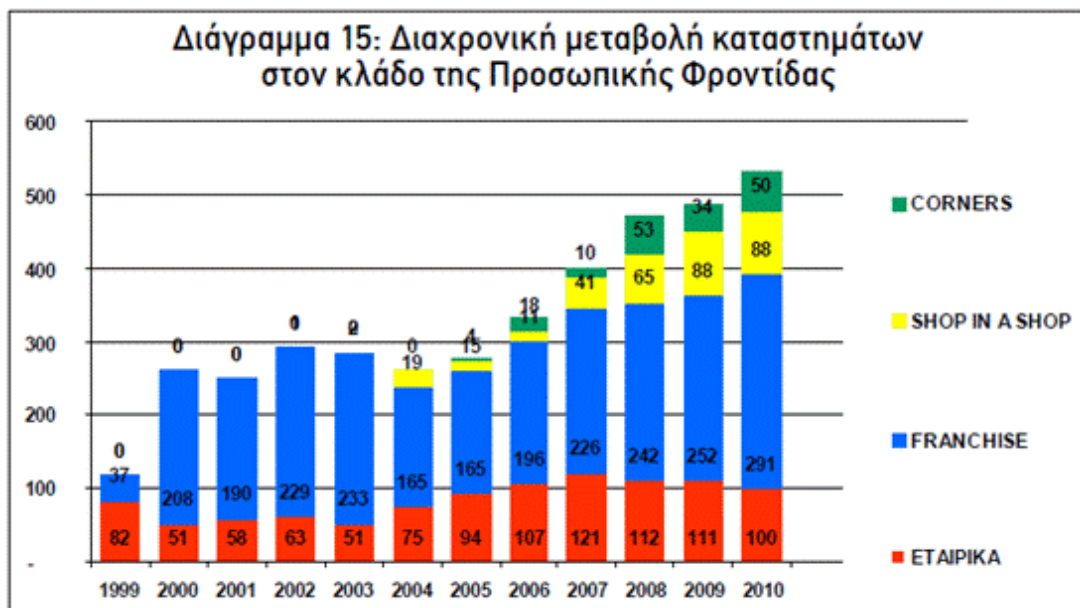


Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο και με τα εταιρικά τα οποία παρουσιάζουν μια ραγδαία μείωση αφού το 2009 ήταν 325 και το 2010 μειώθηκαν στα 299 καταστήματα. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως σε αλυσίδες Pizza, Ιταλική Κουζίνα και Snack-Take Away. Το γεγονός αυτό είναι μια ακόμα απόδειξη για την επιτυχή ανάπτυξη των μεγάλων εμπορικών σημάτων στο χώρο της εστίασης αφού η ύπαρξη νέων καταστημάτων Franchise και η μετατροπή των Εταιρικών σε Franchise καταστήματα αυξάνεται ολοένα και πιο πολύ. Όσο για τα σημεία πώλησης Shop in Shop παρατηρούμε μια μικρή μείωση αφού το 2009 ήταν 122 και το 2010 μειώθηκαν στα 116 γεγονός που οφείλεται κυρίως στα δίκτυα café, παγωτό, χυμοί. Για το 2011 αναμένεται να συνεχιστεί η τάση μετατροπής εταιρικών σε Franchise, ενώ θα αυξηθούν και τα δίκτυα Franchise, ιδιαίτερα στο χώρο του Ethnic Food και του Snack. Αντίθετα θα υπάρξει αναδιάρθρωση σε Δίκτυα που έχουν ανελαστική δομή λειτουργικών δαπανών. Στο χώρο επίσης παρατηρείται η ανάπτυξη μέσω multibrand και multiunit από Franchisees οι οποίοι αναζητούν ευκαιρίες εξαγορών μέσα στο ίδιο το δίκτυό τους προς όφελος και των ίδιων των Franchisors.

## 17.6 Ο κλάδος της Προσωπικής Φροντίδας

Ως είδη πρώτης ανάγκης για μια βελτιωμένη ποιότητα ζωής αντιμετωπίζονται σήμερα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της αγοράς της Προσωπικής Φροντίδας. Μιας αγοράς που καταγράφει εκρηκτικούς ρυθμούς ανάπτυξης διεθνώς, διευρύνοντας τόσο το εύρος των προϊόντων και των υπηρεσιών, όσο και το targetgroup στο οποίο απευθύνεται. «Η αγορά που συνεχώς διευρύνεται» είναι το κύριο χαρακτηριστικό του κλάδου υπηρεσιών Προσωπικής Φροντίδας και Ευεξίας. Υπηρεσίες που μέχρι πριν από λίγα χρόνια, προσφέρονταν από μεμονωμένους επαγγελματίες ή μικρές εταιρείες, σήμερα αποτελούν αντικείμενο μεγάλων αλυσίδων, με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης.

Σύμφωνα με την έρευνα του περιοδικού Franchise Success σε συνεργασία με τους εξειδικευμένους σύμβουλους της Franchise Co. παρατηρείται μεγάλη αύξηση στα σημεία πώλησης Franchise τα οποία το 2009 ήταν 252 και το 2010 παρουσίασαν μια ραγδαία αύξηση αφού αυξήθηκαν στα 291 καταστήματα.

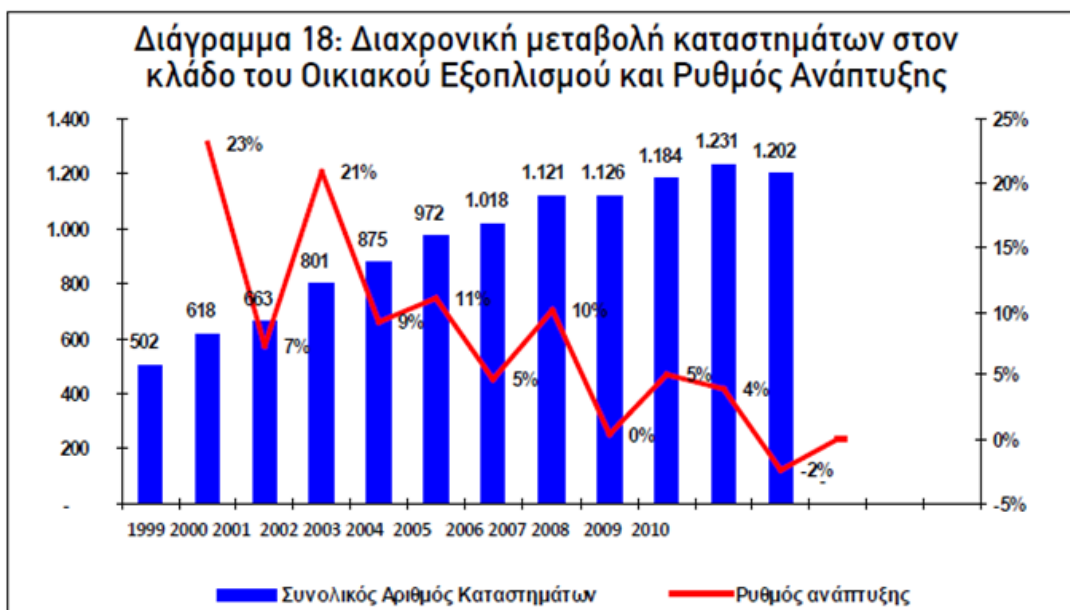




Η αύξηση αυτή οφείλεται κυρίως στον κλάδο των γυμναστηρίων και των θεραπευτικών κέντρων αλλά και σε μικρότερο βαθμό στον κλάδο των κέντρων διαιτολογίας και Spa. Μεγάλη αύξηση παρουσιάζεται επίσης στα σημεία πώλησης Corner αφού το 2009 ήταν 34 και το 2010 αυξήθηκαν στα 50 γεγονός που οφείλεται κυρίως στον κλάδο των κέντρων υγείας και ευεξίας. Τέλος, παρατηρούμε μια μικρή μείωση στα εταιρικά καταστήματα τα οποία το 2009 ήταν 111 και το 2010 μειώθηκαν στα 100, που οφείλεται κατά μεγάλο μέρος στον κλάδο των καλλυντικών και των ειδών περιποίησης. Τα Shop in Shop όπως παρατηρούμε παρέμειναν σταθερά. Στον χώρο αυτό επίσης παρατηρούνται προβλήματα κυρίως στον χώρο της υγείας και ευεξίας όπου απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των υποψηφίων Franchisees.

### 17.7 Ο κλάδος του Οικιακού Εξοπλισμού

Το σπίτι είναι ο κόσμος μας και ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης που το “Coocooning” έχει γίνει τρόπος διασκέδασης και ευημερίας. Έτσι, το σπίτι και ο εξοπλισμός του είναι ένα θέμα ιδιαίτερης βαρύτητας για κάθε καταναλωτή. Παρ’ όλα αυτά, παρατηρούμε μια μικρή μείωση στην συνολική ανάπτυξη του κλάδου που οφείλεται κυρίως στα είδη δώρων και στα έπιπλα.

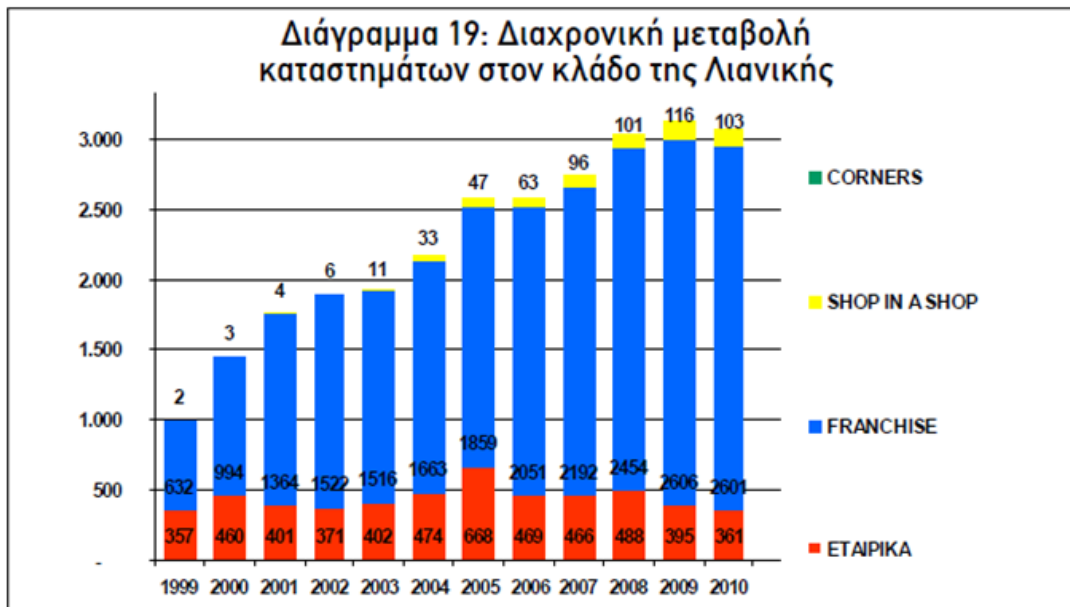


Έτσι, σύμφωνα με τα στοιχεία του περιοδικού Franchise Success σε συνεργασία με τους εξειδικευμένους συμβούλους της THE FRANCHISE CO. παρατηρούμε μια στασιμότητα. Συγκεκριμένα, όσον αφορά τα καταστήματα Franchise το 2009 ήταν 730 ενώ το 2010 μειώθηκαν ελάχιστα στα 722, τα εταιρικά καταστήματα επίσης παραμένουν σταθερά αφού το 2009 ήταν 304 και το 2010 ήταν 303. Τέλος μια μεγαλύτερη μείωση παρατηρούμε στα

καταστήματα Shop in Shop τα οποία το 2009 ήταν 176 και το 2010 μειώθηκαν σε 156 γεγονός που οφείλεται κατά κύριο λόγο στον κλάδο των στρωμάτων όπου τα Shop in Shop μετασχηματίστηκαν σε καταστήματα. Οι προβλέψεις όμως για το 2011 όσον αφορά στο χώρο του οικιακού εξοπλισμού είναι ιδιαίτερα συντηρητικές αν και σήμερα παρατηρείται μια αυξημένη επισκεψιμότητα στα επώνυμα καταστήματα του κλάδου, είτε για την εξ αρχής διαμόρφωση ενός σπιτιού είτε για την ανανέωσή του όμως τα πολυκαταστήματα αποκτούν σημαντικό μερίδιο μιας και προσφέρουν Value For Money λύσεις.

### **17.8 Ο Κλάδος της Λιανικής**

Μέχρι και το τέλος του 2008 τα γεγονότα προμήνυαν μια επιβράδυνση όσον αφορά στην ανάπτυξη του κλάδου της Λιανικής. Ωστόσο, η κατάσταση στον κλάδο του λιανικού εμπορίου έχει αλλάξει σημαντικά. Σήμερα, οι επιχειρήσεις του κλάδου αντιμετωπίζουν αυξημένες ανταγωνιστικές προκλήσεις, ενώ απευθύνονται σε ένα καταναλωτικό κοινό που είναι ψηφιακά περισσότερο εγγράμματο από ποτέ. Οι καταναλωτές σήμερα, σε σημαντικά υψηλότερα ποσοστά, αναζητούν, συγκρίνουν και αγοράζουν προϊόντα μέσω Διαδικτύου. Ενημερώνονται για την ποιότητα εξυπηρέτησης των καταστημάτων αξιοποιώντας μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης. Επηρεάζονται από νέες μορφές προώθησης (marketing) που δεν περιορίζονται πλέον στις παραδοσιακές μορφές διαφήμισης στα παραδοσιακά ΜΜΕ, αλλά επεκτείνονται στο Διαδίκτυο και στις συσκευές κινητής επικοινωνίας με ταχύτετους ρυθμούς. Επιχειρήσεις λιανικής ανταγωνίζονται η μια την άλλη, με διαρκή και περισσότερο διάφανη ενημέρωση των καταναλωτών για τιμές και νέα προϊόντα, αξιοποιώντας το Διαδίκτυο.



Σήμερα σύμφωνα με την έρευνα του περιοδικού FRANCHISE SUCCESS σε συνεργασία με τους εξειδικευμένους σύμβουλους της THE FRANCHISE CO. ο ρυθμός ανάπτυξης των καταστημάτων του κλάδου της λιανικής μειώνεται στο κατά 2% που ομολογουμένως είναι μια μικρή μείωση σε σχέση με τα ανεξάρτητα καταστήματα και τις συνθήκες κρίσεις που εντοπίζονται στον κλάδο αυτό. Ιδιαίτερα εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι η μείωση αυτή δεν προέρχεται από ένα συγκεκριμένο κλάδο αλλά από μικρές μειώσεις σε διάφορους κλάδους της λιανικής όπως τα έργα τέχνης και Galleries, τα είδη home entertainment, τα κινητά και η ψηφιακή τεχνολογία τόσο στα καταστήματα Franchise όσο και στα Εταιρικά Καταστήματα.

Ιδιαίτερα ο χώρος της κινητής τηλεφωνίας παρουσιάζει σημαντική μείωση λόγω κορεσμού και μείωσης της ζήτησης. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την έρευνα του περιοδικού FRANCHISE SUCCESS παρατηρούμε μια ελάχιστη μείωση στα καταστήματα Franchise τα οποία το 2009 ήταν 2.606 και το 2010 μειώθηκαν μόλις στα 2.601. Πολύ μεγαλύτερη μείωση παρατηρείται όμως στα Εταιρικά Καταστήματα τα οποία το 2009 ήταν 395 και το 2010 μειώθηκαν στα 361 αλλά και στα καταστήματα Shop in Shop τα οποία το 2009 ήταν 116 και το 2010 μειώθηκαν στα 103. Το αποτέλεσμα αυτό κάνει ολοένα και πιο φανερό το γεγονός ότι πολλά από τα εταιρικά καταστήματα στον κλάδο της λιανικής μετατρέπονται σε καταστήματα Franchise αναζητώντας ένα σίγουρο μυστικό επιτυχίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

#### 18.1 Προβλήματα και Επισημάνσεις

Το ερώτημα λοιπόν είναι, τι πρέπει να κάνει τόσο ο Δικαιοπάροχος όσο και ο Δικαιοδόχος ώστε να πετύχουν. Ο Δικαιοπάροχος θα πρέπει αρχικά να ερευνήσει σε βάθος το αν το προϊόν του ή υπηρεσίες του είναι αυτό που θέλουν οι καταναλωτές σε όλη την Ελλάδα. Αυτό μπορεί να το μάθει κάνοντας μια Πανελλαδική Έρευνα Αγοράς. Στη συνέχεια, πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο αν διασφάλισης στους συνεχής υποστήριξης τόσο σε προϊόντα όσο και σε θέματα διαχείρισης του δικτύου, από τους δικαιοδόχους. Πρέπει επίσης να διατεθούν τα απαραίτητα κεφάλαια για την αντιμετώπιση κάποιων δυσκολιών που πιθανόν να προκύψουν. Είναι επίσης αναγκαίο να εξεταστεί το νομικό πλαίσιο τόσο του συστήματος όσο και της ίδιας της επιχείρησης του. Τέτοιου είδους πληροφορίες μπορούν να διατεθούν από εξειδικευμένους νομικούς συμβούλους franchising.

Αφού λοιπό προηγηθούν αυτές οι ενέργειες, τότε πρέπει να οργανωθεί η επιχείρηση με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες ενός δικτύου και μετά να δημιουργηθεί το σύστημα franchise, κατά προτίμηση με τη βοήθεια των συμβούλων franchise. Κατόπιν είναι δυνατή η προσέλκυση ενδιαφερομένων επενδυτών και να η αξιολόγηση της καταλληλότητά τους.

Αφού δημιουργηθεί στη συνέχεια ένα μικρό δίκτυο, θα πρέπει να επανεξεταστούν όλες οι διαδικασίες και να ελέγχει το δίκτυο του σε τακτά χρονικά διαστήματα. Έχοντας ελέγξει όλο το δίκτυο πρέπει να απευθυνθεί στον σύμβουλο franchising για τον έλεγχο κάποιων διαδικασιών του συστήματος, εάν και όταν αυτό είναι απαραίτητο. Κατόπιν πρέπει να εκπαιδεύει σε συνεχή βάση τόσο το προσωπικό του όσο και τους δικαιοδόχους του με τη βοήθεια ειδικού εκπαιδευτή στελεχών επιχειρήσεων. Τέλος θα πρέπει μία φορά το χρόνο να ακούει την φωνή των πελατών του για να μαθαίνει τη γνώμη τους και το βαθμό ικανοποίησής τους με τη διεξαγωγή ετήσιας έρευνας.



Από την άλλη πλευρά, ο δικαιοδόχος, πρέπει να διαθέτει το απαραίτητο κεφάλαιο για την επένδυση καθώς και κάποια χρήματα για τους πρώτους μήνες λειτουργίας του καταστήματος. Γενικά, είναι απαραίτητο να υπάρχουν κοινοί στόχοι και προτεραιότητες. Πρέπει επίσης, να επιλέξει ένα franchise που θα του ταιριάζει ως επάγγελμα. Είναι επίσης απαραίτητο να διενεργηθεί μια τοπική έρευνα αγοράς σε συνδυασμό με μια έρευνα καταλληλότητας του σημείου που έχει επιλέξει να εγκαταστήσει το κατάστημα, ώστε να μάθει αν αξίζει να επενδύσει στη συγκεκριμένη επενδυτική ιδέα και συγκεκριμένη περιοχή ή όχι (π.χ. στην Αθήνα μπορεί ένα κατάστημα με ακριβά κοσμήματα να είναι μια καλή επένδυση, όμως στο Βόλο όπου υπάρχει μεγάλη ανεργία μια τέτοια επένδυση μάλλον θα ήταν ασύμφορη).

Τέλος, πρέπει να ελεγχθούν τα οικονομικά του franchisor, αφού επιλέξει ποιο franchise θέλει να αγοράσει. Συνήθως απαιτείται να δώσει σε κάποιον οικονομολόγο τους ισολογισμούς του franchisor, να ψάξει πληροφορίες για το πρόσωπο του franchisor σε τράπεζες πληροφοριών, να ρωτήσει άλλους franchisees για την μέχρι τώρα συνεργασία τους με τον συγκεκριμένο franchisor κλπ. Πριν επίσης προχωρήσει στην αγορά, πρέπει να συμβουλευτεί έναν εξειδικευμένο νομικό σύμβουλο franchising ώστε να ελέγξει την σύμβαση Δικαιόχρησης και να απευθυνθεί και σε κάποιον σύμβουλο franchising για να τον βοηθήσει να καταλάβει το τι σημαίνει το συγκεκριμένο σύστημα. Από την στιγμή που θα υπογράψει πρέπει να είναι έτοιμος να δουλέψει σκληρά σύμφωνα με τις οδηγίες του συστήματος και να συνεργάζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο με τον franchisor και τα υπόλοιπα μέλη του δικτύου.

## **18.2 Επιτυχία στο Franchising (Ελλάδα)**

Αν πραγματικά επιθυμείτε να έχετε επιτυχία ως franchisee, το μόνο που έχετε να κάνετε είναι να ακολουθήσετε πιστά τους κανόνες και τις οδηγίες που έχετε λάβει από τον franchisor. Ως franchisee, αποτελείτε μέρος ενός συνόλου, του δικτύου franchise στο οποίο είστε ενταγμένος. Μην κάνετε το λάθος να προσπαθήσετε να ανεξαρτητοποιηθείτε ή να διαφοροποιηθείτε.

Είστε σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία του συνόλου αλλά και για τη δική σας επιτυχία. Απαραίτητο για μια επιτυχημένη πορεία, είναι να θέτουμε εφικτούς στόχους και σκοπός μας να γίνεται η πραγματοποίησή τους. Να αναπτύσσετε την επιχείρησή σας σταδιακά ασκώντας διαρκή έλεγχο στην λειτουργία του πρώτου σας καταστήματος. Όμως, μην πέσετε στην παγίδα των στόχων σας και γενικά των επαγγελματικών σας πλάνων. Μην παρασυρθείτε νιώθοντας ότι ολοκληρώθηκε το έργο σας με την επίτευξη των συγκεκριμένων και μόνο στόχων.

Να είσαστε σίγουροι ότι κατά την επαγγελματική σας πορεία ενδέχεται να εμφανιστούν και άλλες σημαντικές ευκαιρίες. Κλειδί της επιτυχίας είναι να προσαρμόσετε τις κινήσεις σας σύμφωνα με τα νέα δεδομένα της εποχής και των αναγκών του αγοραστικού κοινού.

Βασιστείτε στο ένστικτό σας, αν βέβαια δεν σας έχει προδώσει μέχρι σήμερα και το αποτέλεσμα της μέχρι τώρα επιχειρηματικής σας επιτυχίας δεν είναι μόνο αποτέλεσμα τύχης.

Μην απολαμβάνετε την επιτυχία μόνος σας. Για να είναι πιο εύκολη η επίτευξη του στόχου σας μοιραστείτε την ιδέα σας και με άλλους, συνεργαστείτε και εκμεταλλευτείτε την εμπειρία των συνεργατών σας, προτρέψτε τους να λειτουργήσουν παράλληλα με τις ιδέες σας όπως και εσείς με τις δικές τους. Ελάτε σε επαφή με επιτυχημένους επαγγελματίες του χώρου που σας απασχολεί και μάθετε από αυτούς.

Είναι απαραίτητο να είσαστε έτοιμοι να αντιμετωπίσετε και να ξεπεράσετε τις πιθανές κακοτοπιές στην αρχή του σχεδίου σας, γνωρίζοντας ότι από εσάς εξαρτάται πόσο ψηλά θα φτάσετε. Βάλτε στόχους και οργανώστε το χρόνο σας για την επίτευξη τους.

Με αυτές τις κινήσεις θα έχετε κάνει σημαντικά βήματα για την επιχείρησή σας και ο δρόμος για την επιτυχία θα είναι ανοιχτός.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΒΙΒΛΙΑ**

Κωστάκης Δ.Στ. «Franchising Νομική και Επιχειρηματική Διάσταση» έκδοση β (2002) Αθήνα, Νομική Βιβλιοθήκη.

Σπυριδάκης Μ. Ι. «Franchising», (2007) Αθήνα –Κομοτηνή, Εκλαϊκευμένη Νομική Βιβλιοθήκη, Εκδόσεις Αντ. Ν. Σακκουλά.

### **ΑΡΘΡΑ**

Άρθρο κ. Αρμάνδου Κωνσταντινίδη, «Το Franchising στην Ελληνική Πραγματικότητα», 2009.

### **ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ**

- ❖ [http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%A4%CE%BF\\_Franchise\\_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD\\_%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC#cite\\_ref-K.CF.89.CF.83.CF.84.CE.B1.CE.BD.CF.84.CE.B9.CE.BD.CE.AF.CE.B4.CE.B7.CF.82\\_3-1](http://el.wikibooks.org/wiki/%CE%A4%CE%BF_Franchise_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC#cite_ref-K.CF.89.CF.83.CF.84.CE.B1.CE.BD.CF.84.CE.B9.CE.BD.CE.AF.CE.B4.CE.B7.CF.82_3-1)
- ❖ <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=285&pstring=78,112>
- ❖ <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=420&pstring=149>
- ❖ [http://www.franchise-emporium.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=67&Itemid=42](http://www.franchise-emporium.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=67&Itemid=42)
- ❖ <http://www.franchisekey.com/gr>
- ❖ <http://www.franchisecore.gr/epitixia.php>
- ❖ <http://www.franchisecore.gr/orologia.php>
- ❖ <http://marketing-lexicon.pblogs.gr/28753.html>
- ❖ <http://www.franchisecore.gr/pleonektimata.php>
- ❖ <http://www.franchisecore.gr/ipoxreosis.php>

- ❖ [http://www.franchise-emporium.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=66&Itemid=42](http://www.franchise-emporium.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=66&Itemid=42)
- ❖ <http://el.wikibooks.org>
- ❖ <http://www.thefranchiseco.gr/>
- ❖ <http://www.greece-lawyer.com/el/%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF-%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF/franchise/%CE%B7-%CF%83%CF%8D%CE%BC%CE%B2%CE%B1%CF%83%CE%B7-%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CF%8C%CF%87%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1.html>
- ❖ [http://www.franchise-success.gr/emagazine/franchising\\_1999\\_2010\\_ereuna/index.htht](http://www.franchise-success.gr/emagazine/franchising_1999_2010_ereuna/index.htht)
- ❖ <http://www.eb-5lawyers.com/practice-areas/eb-5-franchising>